



شبکه‌های سازمان‌های مردم‌نهاد: ظرفیت‌سازی در جهانی دگرگون‌شونده

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

اسفند ۱۴۰۰

۱۸۶



بنام خداوند جان و آفریننده

شبکه‌های سازمان‌های مردم‌نهاد: ظرفیت‌سازی در جهانی دگرگون‌شونده

پژوهشگران: کلودیا لیبلر و مریسا فری

مجموعه‌گفتمان‌سازی و تقویت شبکه‌های اجتماعی-۲



توانمندسازی
حاکمیت و جامعه

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

اسفند ۱۴۰۰

فهرست مطالب

۵	خلاصه مدیریتی.....
۵	شکل گیری شبکه
۶	مزایای عضویت در شبکه
۶	شبکه‌ها در محیط‌های شکننده
۶	اثر شبکه‌ها بر ظرفیت سمن‌ها
۷	چارچوبی برای ظرفیت‌های جدید در راستای ارتقای سمن‌ها
۸	خصوصیات شبکه‌هایی که ظرفیت‌سازی می‌کنند
۹	تنظیم و تطابق سیاست‌ها و فعالیت‌های حامیان مالی برای پشتیبانی از شبکه‌ها
۹	پیش‌نهادهایی برای آموزش و فعالیت‌های آتی
۱۰	مقدمه
۱۰	هدف تحقیق
۱۰	ساختار تحلیلی پژوهش
۱۱	روش‌شناسی
۱۳	زمینه‌چینی: چشم‌انداز شبکه
۱۳	پیشینه تاریخی
۱۴	وسعت و دامنه شبکه‌ها
۱۵	شبکه‌ها در توسعه بین‌المللی
۱۵	غوغای مدیریت دانش
۱۷	تعاریف و مفاهیم.....
۱۷	تعاریف مهم هستند
۱۷	ویژگی‌های کلی شبکه‌ها.....
۱۸	تعاریف مشترک رایج
۲۰	نگاه شما بستگی به جایی دارد که در آن ایستاده‌اید
۲۰	پیشینه پژوهش در زمینه سنخ‌شناسی
۲۱	تعریف شبکه‌ها بر اساس ویژگی‌های شان
۲۲	شبکه‌ها یا رویکردهای شبکه‌ای
۲۳	شکل‌گیری شبکه
۲۳	محرك داخلی و خارجی برای شکل‌گیری
۲۳	تأسیس شبکه از بالا به پایین
۲۳	تأسیس شبکه از پایین به بالا
۲۴	تأسیس شبکه به‌عنوان «سازوکار جبرانی»
۲۴	دیدگاه‌ها و ارزش‌های دخیل در شکل‌گیری شبکه
۲۶	روش شکل‌گیری شبکه به‌مثابه شاخصی برای پایداری آن
۲۶	مسیرهای تکامل شبکه‌ها چه شکل‌وشمایی دارند؟
۲۷	تکامل به‌مثابه یک زنجیره
۲۷	نتایج به‌دست‌آمده از بررسی شبکه‌ها
۲۸	نمونه‌هایی از شکل‌گیری شبکه



- ۲۸ گُر (CORE) ۲۸
- ۲۸ اتحاد روبان سفید (The White Ribbon Alliance) ۲۹
- ۲۹ نیکاسالد (NicaSalud) ۳۰
- ۳۰ پایداری شبکه ۳۰
- ۳۰ آیا ابزارهایی برای پیش بینی میزان پایداری شبکه ها وجود دارند؟ ۳۲
- ۳۲ پایداری مزایا مهم تر از پایداری سازمان است ۳۳
- ۳۳ مزایای شبکه ها ۳۳
- ۳۳ چرا از مزایا صحبت کنیم؟ ۳۳
- ۳۳ مزایای عموماً نقل شده برای اعضای شبکه ۳۴
- ۳۴ مزایایی که کم تر نقل شده اند ۳۴
- ۳۴ نیاز به تحلیل هزینه - فایده ۳۶
- ۳۶ شبکه ها در محیط های شکننده ۳۶
- ۳۶ اهمیت سرمایه اجتماعی در محیط های شکننده ۳۷
- ۳۷ اهمیت شبکه ها در محیط های شکننده ۳۸
- ۳۸ شبکه ها به عنوان اقدامی برای پیش گیری از تعارض ۳۹
- ۳۹ شبکه به عنوان یک عامل ثبات بخش ۳۹
- ۳۹ قابلیت شبکه ها در محیط های شکننده ۴۰
- ۴۰ تأثیر شبکه ها در ظرفیت سازی سمن ها ۴۰
- ۴۰ ظرفیت سازی سمن ها، بعد از این همه سال هم چنان در ابهام است ۴۲
- ۴۲ سمن های امروزی باید توانایی انجام چه کارهایی را داشته باشند؟ ۴۳
- ۴۳ چارچوبی از ظرفیت های جدید برای ارتقای سمن ها ۴۴
- ۴۴ توانایی های جدید برای ارتقای سمن ها ۴۵
- ۴۵ حوزه های ظرفیت استاندارد ۴۶
- ۴۶ ۱. ظرفیت های مولد ۵۰
- ۵۰ به سوی تعریف نوینی از ظرفیت سازی مؤثر ۵۲
- ۵۲ ظرفیت سازی سازمانی سمن ها ۵۲
- ۵۲ معیارهای عمل ۵۴
- ۵۴ جای گاه کنونی شبکه ها در زمینه ظرفیت سازی ۵۴
- ۵۴ در سطح سازمانی ۵۵
- ۵۵ نتایج حاصل از یک نظرسنجی از شبکه ها ۵۶
- ۵۶ شبکه ها و ظرفیت سازی استاندارد ۵۶
- ۵۶ شبکه ها و ظرفیت سازی مولد ۵۷
- ۵۷ شبکه ها و تغییرات سازمانی ۵۸
- ۵۸ متغیرهای تغییرات سازمانی ۵۹
- ۵۹ شبکه ها و ظرفیت سازی در یک بخش خاص ۶۰
- ۶۰ شبکه ها و برنامه ارائه خدمات / تغییرات اجتماعی

- ویژگی‌های شبکه‌های ظرفیت‌ساز ۶۲
- چه کارهای دیگری می‌توان برای استفاده حداکثری از امکان شبکه‌ها به‌مثابه ظرفیت‌سازان انجام داد؟ ۶۳
- سیاست‌ها و فعالیت‌های حامیان مالی ۶۵
- چه چیزی منجر به جذابیت شبکه‌ها در نظر حامیان مالی می‌شود؟ ۶۵
- حامیان مالی چگونه می‌توانند از شبکه‌های جدید حمایت کنند؟ ۶۵
- اول «از آسیب‌رساندن پرهیز» ۶۵
- فعالیت‌های حامیان مالی که اثر منفی بر کارایی شبکه می‌گذارد یا آن را محدود می‌کند ۶۶
- وفق‌دهی سیاست‌ها و فعالیت‌های حامیان مالی در جهت حمایت از شبکه‌ها ۶۷
- معضل بودجه: سؤال‌های چالشی برای حامیان ۶۹
- شبکه‌ها واقعاً به چه مقدار پول احتیاج دارند؟ ۶۹
- شبکه‌ها برای چه کاری به پول احتیاج دارند؟ ۶۹
- شبکه‌ها چه زمانی به پول احتیاج دارند؟ ۷۰
- پیش‌نهادهایی برای آینده ۷۱
- منابع ۷۵
- لیست مصاحبه‌شوندگان ۸۱
- لیست نمایندگان شبکه‌ها که با آن‌ها مصاحبه انجام شد ۸۱
- لیست رهبران پیشرو که با آن‌ها مصاحبه انجام شد ۸۳
- خلاصه‌ای از رویداد یادگیری از طریق هم‌تایان ۸۴



توانمندسازی
حاکمیت و جامعه

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

شبکه‌های سازمان‌های مردم‌نهاد: ظرفیت‌سازی در جهانی دگرگون‌شونده

پژوهشگران: کلودیا لیبلر و مریسا فری

NGO Networks: Building Capacity in a Changing World, Claudia Liebler and Marisa Ferri. November 2004.

تاریخ تالیف: نوامبر ۲۰۱۴ - تاریخ ترجمه: آبان ۱۳۹۹ - تاریخ انتشار: اسفند ۱۴۰۰

رده موضوعی: مجموعه‌گفتمان‌سازی و تقویت شبکه‌های اجتماعی-۲

کد گزارش: ۱۸۶ - شماره مسلسل: ۱۴۰۰۳۴

خلاصه مدیریتی

زیرمجموعه‌های متنوعی از شبکه‌ها وجود دارد که به‌ذکر چند نمونه از آن‌ها می‌پردازیم، این‌ها شامل محافل کاری، شبکه‌های دانش، شبکه‌های بخشی، شبکه‌های حمایت‌گری یا تغییرات اجتماعی یا شبکه‌های توزیع خدمات می‌شوند. این گوناگونی حکایت از این واقعیت دارد که شبکه‌ها برای اهداف مختلفی ساخته شده‌اند و ساختارهای مختلفی را تجسم می‌بخشند. آن‌ها می‌توانند در قالب انجمن‌های رسمی و غیررسمی، و در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی وجود داشته باشند. شبکه‌ها بیش از آن که مرکزی سرشار از منابع برای اعضای خود باشند، فضایی برای همکاری اعضا و گاهی انجام اقدامات مشترک یا چندجانبه هستند. شبکه‌های کارآمد و مؤثر دارای مشخصه‌هایی هم‌چون سرمایه اجتماعی قوی، رهبری، حکمرانی و مدیریت، آموزش مشترک و همکاری‌های سودمند متقابل با حامیان مالی‌شان هستند. شبکه‌های کارآمد، اعضا و ساختار متنوع و پویایی دارند و به فرآیندهای تصمیم‌گیری دموکراتیک و تمام‌عیار متعهد هستند.

شکل‌گیری شبکه

هیچ قاعده‌ای برای توضیح چگونگی و چرایی ایجاد شبکه‌ها وجود ندارد. منابع درونی یا بیرونی، یا دلایل ارزش‌محور یا عملی می‌توانند برانگیزاننده ایجاد شبکه باشند. شبکه‌ها می‌توانند از پایین‌به‌بالا یا از بالا‌به‌پایین شکل گرفته باشند. واقعیت این است که ترکیبی از همه این‌ها، نیروی محرک شکل‌گیری شبکه است. شبکه‌ها در طول زمان تکامل می‌یابند و ممکن است به لحاظ سطح رسمی بودن در مراحل متفاوت چرخه‌های حیات‌شان، به طرز چشم‌گیری متنوع باشند. اگرچه بسیاری از شبکه‌ها تدریجاً شکل رسمی‌تری می‌یابند، اما این رسمیت به هیچ‌عنوان برای همه آن‌ها ضروری نیست. ساختاری که یک شبکه برای خود برمی‌گزیند توسط انگیزه‌ها و نحوه شکل‌گیری آن شبکه، و اهدافی که به‌خاطر آن به‌وجود آمده و تکامل پیدا کرده است، شکل می‌گیرد.

با وجود آن که شبکه‌ها با هدف پایداری در درازمدت تشکیل می‌شوند، برخی از شبکه‌ها در پاسخ به محرک‌های مشخص و تحت زمان‌بندی معینی شکل می‌گیرند. شبکه‌ها برای اطمینان حاصل کردن از پاسخ‌گویی به نیازهای اعضای خود، باید به ارزیابی مداوم تمامی عناصر عملکردی خود بپردازند. اگر شبکه‌ای پاسخ‌گوی نیازهای اعضای خود نباشد، مشارکت کاهش می‌یابد و موجودیت شبکه به‌صورت طبیعی از بین می‌رود. ما باور داریم توجه به پایداری منافع در

شبکه‌ها، مانند ساخت سرمایه اجتماعی قوی، مسئله‌ای بسیار مهم‌تر از ملاحظات مربوط به پایداری ساختار شبکه است.

مزایای عضویت در شبکه

شمار مزایایی که تصور می‌شود با شبکه‌ها ارتباط دارند، بسیار زیاد است. برخی از رایج‌ترین مزایایی که اعضای شبکه از آن برخوردارند عبارت‌اند از: افزایش دسترسی به اطلاعات؛ منابع مالی و تخصصی؛ افزایش کارایی؛ اثر تکثیری^۱ که میدان دسترسی و اثرگذاری را برای اعضای سازمان افزایش می‌دهد؛ پشتیبانی و هم‌بستگی؛ و به‌ترتیب شدن مسائل، گروه‌های بازنمایی نشده و الگوهای عمل مناسب. از دیگر مزایای شبکه‌ها می‌توان به کاهش ریسک، انزوای کم‌تر و افزایش اعتبار^۲ به‌خصوص برای سازمان‌های مردم‌نهاد در حال توسعه اشاره کرد. عضویت در شبکه ریسک‌های قابل‌توجهی نیز به‌همراه دارد؛ بنابراین سازمان‌های مردم‌نهادی که درصدد مشارکت در شبکه هستند بایستی یک تحلیل هزینه - فایده انجام دهند تا مشخص سازند که مشارکت در شبکه پاسخ‌گوی نیازهای آن‌ها هست یا نه.

شبکه‌ها در محیط‌های شکننده^۳

یکی از انواع بررسی‌نشده شبکه‌ها، آن‌هایی است که در محیط‌های شکننده فعالیت می‌کنند. وضعیت‌های اضطراری انسان‌زاد به‌ویژه آن‌هایی که از تعارض سرچشمه می‌گیرند، پیوندهای اجتماعی را در هم می‌شکنند و شرایطی را به‌وجود می‌آورند که در آن اعتماد نهفته در پس هم‌بستگی اجتماعی نابود می‌شود و افراد و گروه‌ها وارد وضعیتی می‌شوند که تلاش برای بقا در آن‌جا دست‌بالا را دارد. هرچند که شبکه‌های کارآمد در هر جامعه‌ای می‌توانند به تقویت سرمایه اجتماعی بپردازند. شبکه‌های کارآمد می‌توانند به افزایش ارتباط میان حامیانی منجر شوند که به مقاومت در برابر برنامه‌های ملی‌گرایانه یا افراطی کمک می‌کنند. زمانی که شبکه‌ها به‌سمت کاهش تعارض پیش می‌روند، عناصر مؤثر شبکه‌ها اثرگذاری بیش‌تری می‌یابند. اگرچه اکثر شبکه‌های حاضر در محیط‌های شکننده و بی‌ثبات آن‌قدری قوی نیستند که پایه‌گذار تغییرات اجتماعی قابل‌توجهی بشوند، اما امکان انجام این کار را به‌کمک منابع و کمک‌های مقتضی پیدا می‌کنند.

اثر شبکه‌ها بر ظرفیت سمن‌ها

مشارکت شبکه سمن‌ها در ایجاد ظرفیت سازمانی برای اعضای آن‌ها، فرآیندی پیچیده و چندوجهی است. به‌ویژه این که هدف از ایجاد ظرفیت سازمانی در سمن‌ها این است که آن‌ها به سازمان‌هایی متکی‌به‌خود، مستقل، خلاق و کارآمد بدل شوند که می‌توانند در زندگی مردم، جوامع و کشورها تغییر ایجاد کرده و در طرزفکر و نحوه عمل آن‌ها ایفای نقش

1 multiplier effect

2. Credibility

3. Fragile Environments



کنند. مداخلات شبکه‌ای^۱ کل سازمان و بستری را که سازمان در آن فعالیت می‌کند مدنظر قرار می‌دهد و متوجه این هست که چگونه تغییر یک بخش از سازمان بر روی دیگر بخش‌های آن اثر می‌گذارد. تلاش‌ها برای ظرفیت‌سازی سازمانی نشان می‌دهند که سمن‌های امروزی به مجموعه‌ای از ظرفیت‌های اصلی نیاز دارند که این ظرفیت‌ها می‌توانند آینده سازمان را تعیین کنند.

رویکرد مؤثر در زمینه ظرفیت سازمانی سمن‌ها، رویکردی است که هدف آن بهبود عملکرد سازمان‌ها است، مداخلاتی را دربرمی‌گیرد که کل سازمان را هدف قرار می‌دهند، از ظرفیت‌سازان قابل بهره‌مندی برد، افرادی در آن حضور دارند که نسبت به آموزش خودشان متعهد هستند، بر تغییر سازمانی متمرکز است و طیف وسیعی از ابزارها و مکانیسم‌ها را به کار می‌گیرد.

استانداردهای ظرفیت‌سازی مؤثر شامل موارد پیش رو است: توجه به کل سازمان و داشتن نگرشی سازمانی در مداخلات؛ تلقی سمن‌ها به مثابه موجودات زنده، به حساب آوردن سازمان‌ها نه به عنوان مجرای برای دریافت بودجه، بل که به سان بدنه‌هایی که به خودی خود نیازمند توجه و ادراک هستند؛ یافتن راه‌هایی برای کارکردن با سازمان‌هایی که دسترسی محدودی به خدمات ظرفیت‌سازی دارند به جای کارکردن با سازمان‌هایی که به نظر می‌رسد پیش از همه به این خدمات دست می‌یابند؛ تصدیق تفاوت قدرت سازمان‌ها به‌ویژه زمانی که فرآیند ظرفیت‌سازی به پول وابسته است و یا هنگامی که حامیان مالی خود خدمات ظرفیت‌سازی را ارائه می‌دهند؛ شناخت تاریخچه سازمان و تجربیات پیشین آن در زمینه ظرفیت‌سازی؛ و اجتناب از مداخلاتی که ممکن است دیگر تلاش‌های ظرفیت‌سازی را بی‌اثر کند.

چارچوبی برای ظرفیت‌های جدید در راستای ارتقای سمن‌ها

ما چارچوبی را برای ظرفیت‌های جدید سمن‌ها پیش‌نهاد می‌کنیم که مقوله‌های ظرفیت استاندارد و ظرفیت مولد را دربرمی‌گیرد. مقوله ظرفیت استاندارد شامل حوزه‌های مهمی مانند عملکرد تکنیکی، سازمان داخلی و خارجی می‌شود. ظرفیت‌های استاندارد در حوزه عملکرد تکنیکی چارچوب ما، چنانچه بیش‌تر اعضای شبکه‌ای که در این تحقیق مشارکت دارند به آن اشاره کرده‌اند، خلق و ترویج الگوهای عمل مناسب، رویکردها و مداخلات ارتقاءیافته، و طراحی پروژه و برنامه هستند. ظرفیت‌هایی که بیش از همه در حوزه سازمان خارجی از آن‌ها نام برده شده، شامل هم‌کاری، ایجاد شبکه‌ها و روابط جدید می‌شود. تعداد بسیار کمی از مشارکت‌کنندگان تصور می‌کردند که ظرفیت در حوزه سازمان داخلی بر ساخته می‌شود. در این مطالعه، شبکه‌هایی که با حمایت مالی و با هدف ظرفیت‌سازی ایجاد شده‌اند، از این قاعده مستثنا هستند.

حوزه‌های اجرایی مذکور، معمولاً، بیش‌تر در چارچوب‌هایی به‌نمایش درمی‌آیند که سال‌های سال مورد استفاده سازندگان ظرفیت سازمانی بوده است، اما این چارچوب‌ها نمایان‌گر تصویری کلی نیستند. امروزه سمن‌ها باید مجموعه‌ای اصلی از ظرفیت‌های مولد را توسعه دهند، که این بسط و گسترش، بر استانداردهایی که تدوین می‌کنند نیز تأثیر می‌گذارد. این ظرفیت‌های تولیدی شامل توانایی انجام کار در میان مرزهای مرسوم (سنتی)، آموزش چگونگی

یادگیری، رهبری به شیوه‌های جدید، توسعه نگرش سیستمی، دسترسی به قابلیت‌های فناوری، عملکرد سریع، آینده‌سازی، ایجاد تعادل میان خودگردانی و وابستگی متقابل، مدیریت هم‌کاری و رقابت، و هم‌سوکردن اشکال سازمانی با اهداف می‌شود. شبکه‌ها ابزار مناسبی برای ایجاد این ظرفیت‌های مولد هستند. بر اساس یافته‌های ما، اعضای شبکه‌ها درک کرده‌اند که ظرفیت‌سازی در این حوزه‌ها به‌رحال انجام می‌گیرد، فارغ از این که ظرفیت‌سازی بخشی از عناصر آگاهانه شبکه باشد یا نباشد.

در بسیاری از موارد شبکه‌ها برای پیش‌برد تغییرات سازمانی ابزاری مناسب هستند، و در این مسیر از شیوه‌های نامحسوس اما مهمی بهره می‌برند. ما از کارکنان شبکه‌ها خواستیم درباره تغییرات سازمانی‌ای که در سازمان‌شان شاهد آن بوده‌اند و فکر می‌کنند که تحت‌تأثیر مشارکت در یک یا چند شبکه هستند، اظهارنظر کنند. ما در این نظرسنجی، از پاسخ‌دهندگان خواستیم تا بیش‌ترین تغییراتی را که در حوزه کاری‌شان مشاهده کرده‌اند از میان فهرست تغییرات پیش‌نهادی انتخاب کنند. متداول‌ترین پاسخ‌های این نظرسنجی عبارت بودند از: «هم‌کاری و اتحاد: شیوه‌ای که در آن سازمان ما با دیگر سازمان‌ها و نهادها برای ارائه خدمات، ظرفیت‌سازی یا یادگیری هم‌کاری می‌کند»؛ «یادگیری و نوآوری: توسعه و به‌کارگیری ایده‌های جدید برای عملکرد سازمان‌مان و ارائه خدمات». ما شماری از فعالیت‌ها را برای شبکه‌هایی که به پیش‌برد تغییرات سازمانی در میان اعضای خود علاقه‌مند هستند، پیش‌نهاد می‌کنیم: سازمان‌هایی را انتخاب کنید که آمادگی تغییر دارند؛ گستره وسیع‌تری از سازمان‌های عضو را به مشارکت دعوت / تشویق کنید، به‌طوری که کمینه‌ای از ایده‌ها و نوآوری‌های‌شان را با خود به شبکه بیاورند؛ کارمندان سمن‌هایی را به عضویت شبکه درآورید که در انتقال دانش به دیگران در سازمان‌شان تمایل داشته باشند و بتوانند این کار را انجام دهند؛ رهبران سازمانی اثرگذار را در شبکه دخیل کنید و پشتیبانی آن‌ها را در زمینه زمان و انرژی‌ای که مشارکت در شبکه از اعضای آن‌ها می‌گیرد، داشته باشید؛ دیدگاه و منظر شبکه را به‌سان یک عنصر شتاب‌دهنده به تغییرات سازمانی، به‌اشتراک بگذارید؛ و هدف استراتژیک خود را به‌وضوح به ظرفیت‌سازی معطوف سازید.

خصوصیات شبکه‌هایی که ظرفیت‌سازی می‌کنند

می‌توانیم به چهار خصیصه اصلی شبکه‌هایی که ظرفیت‌سازی می‌کنند، اشاره کنیم: اول، اعضای شبکه باید برای به‌اشتراک گذاشتن تشویق شوند. (مثلاً از کار خودشان به‌اندازه‌ای مطمئن باشند که تمایل داشته باشند آن را با دیگران به‌اشتراک بگذارند). این امر با ایجاد محیطی که افراد بتوانند در آن به‌صورتی آزادانه به تجزیه و تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌های‌شان بپردازند و از آن‌ها درس بگیرند، تسهیل می‌شود. دوم، اعضای شبکه باید ظرفیت مشارکت کامل را داشته باشند. این مسئله با ایجاد زمان و مکانی برای آموزش و بازاندیشی تقویت می‌شود. سوم، اعضا باید متعهد باشند. تعهد زمانی استوار می‌شود که اولویت‌های شبکه با اولویت‌های اعضا هم‌خوانی داشته باشد و اعضا، شبکه را به‌سان چیزی بنگرند که به ارزش کارشان می‌افزاید. افزایش آگاهی از پتانسیل‌هایی که اعضا می‌توانند در تغییر سازمان خودشان داشته باشند، به‌آسانی، می‌تواند تعهد را افزایش دهد. آخر این که، شبکه‌ها باید ظرفیت‌های مولدی را که در

چارچوب ما شناسایی شده اند در اختیار داشته باشند، اگر که لازم باشد ظرفیت های مشابهی را در اعضای خود پدید آورند.

تنظیم و تطابق سیاست ها و فعالیت های حامیان مالی برای پشتیبانی از شبکه ها

شماری از سیاست ها و فعالیت های حامیان مالی می توانند به تقویت شبکه ها در این زمینه کمک کنند. رابطه شبکه ها و حامیان مالی رابطه پیچیده ای است و زمانی که راهنمایی و جهت دهی بیش از حدی وجود داشته باشد، شبکه ها ممکن است از درک و ارزیابی توان مندی های خودشان فاصله بگیرند. شبکه ها مؤسسه نیستند و قوانین حاکم بر آنها با مؤسسات یکسان نیست. حامیان مالی می توانند با قطع ارتباط شبکه ها از چرخه رسمی پروژه ها به آنها کمک کنند. شبکه ها برای توسعه نیازمند زمان هستند و اغلب زمانی که در مسیر رشد و شکوفایی قرار می گیرند، بودجه های شان ته می کشد. هم چنین، عاقلانه خواهد بود هنگامی که حامیان مالی از شبکه ها پشتیبانی می کنند از جهت گیری های معمول شان فاصله بگیرند و به شبکه ها در انجام کارشان اعتماد کنند.

حامیان مالی هم چنین می توانند برخی از فرضیات مرسوم درباره شبکه ها را مورد بازبینی قرار دهند. مطالعه ما نشان می دهد که به لحاظ سطح بودجه، نه تنها پشتیبانی از پروژه ها ضرورت دارد، بل که پشتیبانی مالی از فعالیت های مرکزی شبکه نیز مهم است. اغلب چیزهایی که اعضای شبکه ارزش بیش تری برای آن قائل هستند، آنهایی است که زمان بیش تری را برای آن می گذارند و کم ترین هزینه را دربردارند. گفته می شود پشتیبانی حامیان مالی در مراحل اولیه راه اندازی شبکه، که تقریباً پنج سال به طول می انجامد، ضروری است. پس از این مرحله، بسیاری از شبکه ها قادر به پیدا کردن منابع جایگزین یا بودجه های خودگردان هستند. کمک حامیان مالی برای ارجاع دادن شبکه ها به سایر حامیان بالقوه یکی دیگر از کمک هایی است که می تواند مفید واقع شود.

پیش نهادهایی برای آموزش و فعالیت های آتی

چیزهای زیادی درباره شبکه ها و پتانسیل آنها به عنوان موجودیت هایی که ظرفیت سازی می کنند وجود دارد که می توان آنها را آموخت و فضای گسترده ای برای مطالعه بیش تر در این زمینه وجود دارد. مطالعات بیش تر و دقیق تر باید در این حوزه انجام شود تا با داده های طولی^۱، احکام رایج در این زمینه را به چالش بکشد. ما پیش نهاد می کنیم که تمرکز تحقیقات بر روی بخش هایی مانند انجام ارزیابی و توسعه ابزارهای ارزیابی ای باشد که منحصراً برای شبکه ها طراحی شده اند؛ هم چنین تمرکز تحقیقات باید بر روی ارتباط میان فرم شبکه و اثرگذاری آن، اثر انگیزه های اولیه شکل گیری شبکه بر دست آوردهای آن و مزایای بالقوه شبکه ها در پیش گیری و مدیریت تعارضات باشد. ما هم چنین از ایده ارتقای آموزش و به اشتراک گذاری اطلاعات مربوط به شبکه ها با حامیان مالی و متخصصان دفاع می کنیم. در آخر ما پیش نهاد می کنیم محافل کاری پیرامون یادگیری درباره شبکه ها تشکیل شود.

مقدمه

هدف تحقیق

شبکه‌ها در پانزده سال گذشته رشد چشم‌گیری داشته‌اند، که این رشد شگرف به‌واسطه افزایش دسترسی به تکنولوژی، حتی در دورافتاده‌ترین نقاط جهان، تسهیل شده است. این فرض وجود دارد که شبکه‌ها سهم مهمی در قدرت‌بخشی اعضای خود داشته‌اند، با این حال داده‌های کمی برای پشتیبانی از این ادعا وجود دارد.

هدف از این مطالعه فراهم‌نمودن اطلاعات، طرح پرسش‌ها و آغاز گفت‌وگویی میان سازمان هم‌کاری‌های داوطلبانه و اجتماع بانی توسعه، درباره شبکه، در بستر توسعه است. احتیاج مبرمی به آگاهی‌یافتن درباره شبکه‌ها، آزمودن فرضیه‌ها و دستیابی به فهمی از مشارکت بالقوه شبکه‌ها، وجود دارد. باید اصطلاحات خود را تعریف و دیدگاه خود را روشن سازیم تا این موضوع پیچیده برای مان معنادار شود.

امیدواریم این مطالعه مقدماتی، گفت‌وگو در مورد شبکه‌ها را تسهیل کند و منجر به پژوهش‌های بیش‌تر شود و دانشی به‌همراه داشته باشد که بر جهت‌گیری‌های استراتژیک و رویکرد دفتر هم‌کاری‌های داوطلبانه در ایجاد ظرفیت برای سمن‌ها اثر بگذارد.

پرسش‌های تحقیقاتی که در ادامه می‌آیند، این مطالعه را هدایت کرده‌اند:

۱. نیروی محرک تشکیل شبکه چیست؟
۲. اعضای شبکه از شرکت‌داشتن در شبکه‌سازی چه نفعی برای خود متصور هستند؟
۳. شبکه‌ها چه نقشی در محیط‌های شکننده می‌توانند ایفا کنند؟
۴. اثر شبکه‌ها بر ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد چگونه فهمیده می‌شود؟
۵. ویژگی‌های شبکه‌ای که به ظرفیت‌سازی اعضا می‌پردازد چیست؟
۶. آیا سیاست‌ها و اقدامات حامیان مالی در کارآمدی و اثرگذاری شبکه‌ها نقش دارد و یا آن را محدود می‌کند؟
۷. خلاء دانش ما در مورد شبکه‌ها کجاست و مسیر یادگیری و عمل آتی درباره شبکه به چه ترتیب باید باشد؟

ساختار تحلیلی پژوهش

در ابتدا با نگاه به بستر کلی شبکه‌هایی که در سال‌های اخیر رواج پیدا کرده‌اند مانند پیشینه تاریخی شبکه‌های مدرن، گستره و قلمرو شبکه‌ها و ارزش شبکه‌ها در زمینه توسعه بین‌المللی، شرایط لازم را برای تحلیل مهیا می‌کنیم. هم‌چنین، به رابطه میان مدیریت دانش با گسترش شبکه‌ها در دنیای امروز می‌پردازیم. با توجه به این که اصطلاح «شبکه» معانی بسیار گوناگونی برای افراد مختلف دارد، بایستی توجه ویژه‌ای به تعریف اصطلاحات مان داشته باشیم و رایج‌ترین تعاریفی که هم‌اکنون در این زمینه استفاده می‌شود را به‌صورت مفصل تشریح کنیم.

ذیل این داده‌های زمینه‌ای، شرایط شکل‌گیری شبکه‌ها را بررسی می‌کنیم. این شرایط شامل انگیزه‌های درونی و بیرونی و شکل‌گیری شبکه‌ها بر مبنای ارزش‌ها و نگرش‌ها می‌شود. ما پیوستار تکامل شبکه‌ها را مدنظر داریم و در مورد

تفاوت های درون شبکه ها، یعنی آن هایی که به صورت طبیعی ایجاد می شوند در برابر آن هایی که با هدفی استراتژیک مورد مهندسی قرار می گیرند، بحث می کنیم. هم چنین به عوامل مربوط به سرمایه اجتماعی و پایداری شبکه می پردازیم.

سپس با ارجاع به ادبیات موجود و پاسخ های رهبران پیشرو و اعضای شبکه، به مزایای شبکه خواهیم پرداخت. هم چنین، برخی از مشکلات احتمالی شبکه ها را مورد توجه قرار می دهیم و از تحلیل هزینه - فایده برای سمن ها با در نظر گرفتن اعضای آن ها حمایت کرده و به پشتیبانی حامیان مالی از شبکه ها خواهیم پرداخت.

در قدم بعدی نگاهی گذرا به نقش شبکه ها در محیط های شکننده خواهیم داشت. به دارایی های ویژه و چالش های مرتبط با شبکه ها در این محیط های شکننده می پردازیم و شبکه ها را به مثابه سازوکارهایی بالقوه برای ایجاد تغییرات اجتماعی و پیش گیری از تعارض مدنظر قرار می دهیم.

هم چنین، به مسئله تأثیری که شبکه ها بر ظرفیت سازی سمن ها دارند خواهیم پرداخت. ابتدا منظور خود از اصطلاح ظرفیت سازی را توضیح می دهیم و تعریف جدیدی از آن ارائه می کنیم که در آن به مسائلی مانند قصد و هدف، کارگزار، فرضیاتی در مورد یادگیری، دیدگاه های مرتبط با تغییر، ابزارها و مکانیسم ها پرداخته شده باشد. همین طور توجه خود را به لزوم توسعه استانداردهای عمل در این زمینه معطوف خواهیم کرد و دستورالعمل هایی برای آغاز گفت و گو پیش نهاد می کنیم.

سپس، در مورد ویژگی های شبکه هایی که به ظرفیت سازی اعضای شان می پردازند، بحث می کنیم. نخست این که، استدلال می کنیم که امروزه سمن ها برای شکوفاشدن، احتیاج به داشتن طیف گسترده ای از ظرفیت ها دارند و بدین سان چارچوبی را برای ظرفیت های جدید و ضروری جهت ارتقای آن ها فراهم می کنیم. دوم این که، به حوزه های ظرفیت های استاندارد می که به سمن های موفق مرتبط است، نظر می افکنیم و مقوله جدیدی تحت عنوان «ظرفیت های مولد» را معرفی می کنیم. امروزه این مقوله، جزو ظرفیت های اصلی مورد نیاز سمن ها است. ما توجه خاصی به سهمی که شبکه ها در ایجاد این ظرفیت های مولد دارند، خواهیم داشت.

سپس توجه خود را به سوی سیاست ها و کنش های حامیان مالی متمایل می کنیم که به کارایی شبکه ها مربوط هستند. در ابتدا خصیصه هایی که شبکه ها را برای حامیان مالی جذاب می کنند برمی شماریم. سپس نگاه خود را به میزان بودجه واقعی مورد نیاز شبکه ها معطوف می داریم و تشریح می کنیم که این بودجه ها چه زمانی و برای چه اهدافی ضرورت دارند. در پایان این بخش پیش نهادهایی را برای پشتیبانی از شبکه ها به جای محدود کردن اثربخشی آن ها، عرضه می داریم.

سرانجام، شکاف های موجود در دانش فعلی خود نسبت به شبکه ها را مدنظر قرار می دهیم و دستورالعملی را برای آموزش و عمل در آینده پیش نهاد می کنیم. این مطالعه را با فهرستی از پیش نهادها برای افراد علاقه مند به پشتیبانی، تأسیس و یا مشارکت مؤثرتر در شبکه ها به پایان می رسانیم.

مطالعه ما بر پایه تحلیل اسناد و مصاحبه شکل گرفته است. ما از چهار عنصر کلی بهره بردیم: مرور ادبیات، مصاحبه با کارکنان شبکه و رهبران پیشرو آن، نظرسنجی آنلاین از اعضای شبکه و یک رویداد یادگیری از طریق هم‌تایان^۱. هم‌چنین در بسیاری از گفت‌وگوهای غیررسمی در مورد موضوع موردنظرمان مشارکت کردیم.

کارکنان شبکه‌هایی که با آن‌ها مصاحبه کردیم از میان ده شبکه انتخاب شدند تا دامنه بخش‌ها، زمینه‌ها و قالب‌های سازمانی هم‌اکنون موجود را بازنمایی کنند. انتخاب کارکنان شبکه جهت انجام مصاحبه، بر اساس سهولت دسترسی انجام شده که نشان‌گر زمان‌بندی محدود تحقیق و منابع تخصیص‌یافته نسبتاً محدود در این حوزه است. بنابراین، تمامی شبکه‌های موجود در این پژوهش محلی نیستند، اما ممکن است از روی بینش‌هایی که به‌شیوه‌ای قیاسی به‌دست آمده‌اند، برآوردی کاربردی‌پذیر راجع به شبکه محلی سمن‌ها انجام داد. لازم به ذکر است برخی از شبکه‌هایی که در این پژوهش از آن‌ها نام برده می‌شود، هم‌چون سیپ^۲، گر^۳ و ایمپکت آلیانس^۴، هرچند بومی نیستند اما با بسیاری از شبکه‌های محلی و سمن‌های خارج از کشور هم‌کاری می‌کنند. به‌واقع، مأموریت ایمپکت آلیانس برقراری ارتباط میان سازمان‌هایی است که به‌دنبال خدمات ظرفیت‌سازی باکیفیت با سازمان‌های محلی یا اشخاص قابل‌هیستند که آن خدمات را ارائه می‌دهند. به‌همین ترتیب، سیپ نیز زمان و انرژی زیادی را از طریق به‌اشتراک‌گذاشتن دانش برای حمایت از شبکه‌های محلی کوچک‌مقیاس، صرف می‌کند. گر با ارائه‌دهندگان خدمات محلی و شبکه‌های سمن‌ها هم‌کاری می‌کند. با این حال، باید توجه داشت که شبکه‌های بسیاری برای انتخاب وجود دارند و برای دستیابی به یک نمونه کاملاً گویا، نیازمند مطالعه بسیار طولانی‌تر و پُردامنه‌تری هستیم.

شبکه‌هایی که در سطح ملی کار می‌کنند و برای این مطالعه انتخاب شدند «آی‌مک»^۵ در مکزیک، «پروکسی»^۶ در بولیوی، «نیکاسالِد»^۷ در نیکاراگوئه و «پروریدسالِد»^۸ در گواتمالا هستند. تمام این شبکه‌ها در کنفرانسی مربوط به شبکه‌سازی در گواتمالا شرکت کردند. این کنفرانس در ژوئیه ۲۰۰۴ برگزار شد و مصاحبه‌ها هم در آن زمان صورت گرفتند. سیپ و گر از شبکه‌های دفتر هم‌کاری‌های داوطلبانه و شخصی ایالات‌متحده هستند. ایمپکت آلیانس و اتحاد روبان سفید هم که توسط دفتر هم‌کاری‌های داوطلبانه و شخصی ایالات‌متحده آغاز به کار کرده بودند، اعضای بین‌المللی دارند. شبکه برقراری صلح کشورهای غرب آفریقا^۹ یک شبکه بومی با ماهیت منطقه‌ای است، در حالی که

-
1. Peer Learning Event
 2. SEEP
 3. CORE
 4. Impact Alliance
 5. IMAC
 6. PROCOSI
 7. NicaSalud
 8. Pro Redes Salud
 9. The West African Peacebuilding Network (WANEP)

شبکه مدیریت دانش برای توسعه^۱، مستقر در کانادا، یک جامعه جهانی است که از رویکردهای به اشتراک گذاری دانش برای افزایش اثربخشی توسعه و پرورش هم کاری ها استفاده می کند.

در هر مورد، با مدیر، مسئول هم آهنگی یا شخص دیگری که نمایندگی شبکه را برعهده داشت، مصاحبه انجام شد و از اعضای شبکه برای پاسخ به نظرسنجی کوتاه آنلاین دعوت به عمل آمد. ۱۰۱ پاسخ از نظرسنجی آنلاین اعضا به دست آمد. به خاطر کوچک بودن اندازه نمونه برای هر شبکه خاص، ما از داده ها به صورت انباشتی استفاده کردیم تا اعضای شبکه به عنوان نماینده حوزه منتخب بازنمایی بشوند. برای احتیاط بیشتر، ما تنها زمانی از داده های نظرسنجی استفاده کردیم که به نظر می رسید از بینش ها و نتایج پژوهش پشتیبانی می کرد و بدین گونه این داده ها را پایه اصلی تحلیل قرار ندادیم.

علاوه بر این، ۹ مصاحبه با رهبران پیشرو انجام شد تا نظرات، دیدگاه ها و چشم اندازهایی راجع به چگونگی ساخت ظرفیت در سمن ها توسط شبکه ها به دست آید. فهرست رهبران پیشرویی که با آن ها مصاحبه شده، در پیوست آمده است. معیار انتخاب رهبران پیشرویی که با آن ها مصاحبه شد، بر اساس تخصص آن ها در پژوهش های مربوط به شبکه یا تجربیات آن ها در کار با پیشروترین شبکه ها در سراسر جهان بود.

سرانجام، یک رویداد یادگیری به واسطه هم تاییان برگزار گردید که ۲۰ مشارکت کننده، از جمله کارکنان آژانس بین المللی توسعه ایالات متحده، در آن حضور داشتند. خلاصه ای از این رویداد نیز در پیوست موجود است.

زمینه چینی: چشم انداز شبکه

پیشینه تاریخی

در سال های اخیر، پیشرفت های تکنولوژیک و جهانی سازی منجر به گسترش شبکه ها در سطوح جامعه، ملی، منطقه ای و جهانی شده است. اگرچه اصطلاحات «شبکه» و «شبکه سازی» در بسیاری از رشته ها باب شده اند، اما این مفاهیم چیزهای جدیدی نیستند. شبکه ها، به شکل های مختلف طی سالیان مدید حضور داشته اند. در جوامع پیش از کشاورزی، افراد جامعه را شکل می دادند و مشارکت فرد در جامعه به بهره مندی از قدرتی بستگی داشت که فرد تصور می کرد از آن برخوردار است. بنابراین، برخی از افراد شکارچی شدند و برخی دیگر به یک جانشینی و گردآوری محصولات روی آوردند و در نتیجه وضعیت رفاه و پایداری جامعه بهبود یافت. در قرون وسطی، تشکیل انجمن های صنفی، راهی برای تضمین حمایت اقتصادی از تولیدکنندگان و کنترل کیفیت برای مصرف کنندگان فراهم آورد، که همه این ها تبدیل به یک اصل پذیرفته شده برای تولید شد. انجمن های صنفی متکی به خود و منظم بودند و عضویت در آن ها بسیار کنترل شده بود. با رشد صنعت، اصناف در مراکز شهری کاملاً تخصصی شدند و شروع به ایجاد استانداردهای عملی و آموزش کارآموزان در صنایع دستی و یا تجارت کردند. در قرن نوزدهم، اتحادیه های کارگری در شهرها به وجود آمدند تا از پس چالش های جدید صنعتی شدن بر بیایند. کارگران حامیان و پشتیبان هایی در جامعه پیدا

کرده بودند و محملی برای حمایت از تغییرات اجتماعی ایجاد کردند که می‌توانست رفاه آن‌ها را بهبود ببخشد. امروزه، انجمن‌های حرفه‌ای شیوه‌ای بسیار مهم برای اعضا هستند تا در زمینه تحقیقات و اقدامات رایج به‌روز باشند و همچنین این انجمن‌های حرفه‌ای اعضا را در به‌دست‌آوردن و حفظ اعتبار یاری می‌رسانند.

در هر یک از این سناریوها، شبکه‌ها به‌عنوان سازوکاری برای ارتقای وضعیت رفاهی افراد، هم‌زمان با بهبود وضعیت همه اعضای گروه پدیدار شده است. کار فردی کوچک‌تر، تاجر، پیشه‌ور و کارگر، دستیابی آن‌ها به مهارت‌ها و توانایی‌ها را محدود می‌سازد. اما این گروه‌ها ضمن هم‌کاری با یک‌دیگر دریافته‌اند که زمانی که افراد از توانایی‌ها و فرصت یادگیری از هم‌دیگر استفاده کنند، کلیتی را تشکیل می‌دهند که بزرگ‌تر و مؤثرتر از جمع اجزاء است.

این ایده‌ها کاملاً در جهان در حال توسعه جا افتاده‌اند. شبکه‌ها با ریشه‌داشتن در فرهنگ‌های اشتراکی که ویژگی بخش اعظم جهان در حال توسعه بود، برای پرداختن به مجموعه عظیمی از مسائل تشکیل شده‌اند. شبکه‌های محلی در دهه ۱۹۶۰ با آمیدی که نسبت به انقلاب سبز ایجاد شده بود، شورواشتیاق بسیاری گرفتند و در سال‌های اخیر نیز به‌واسطه تنوع گرهمایی‌های بین‌المللی که بر سر مسائل محیط‌زیستی، کاهش فقر، امنیت بین‌المللی و نابرابری ایجاد شده بود، تقویت شدند. در واقع، به‌نظر می‌رسد پتانسیلی که شبکه‌ها در هم‌کاری برای تداوم تغییرات اجتماعی دارند، آن‌ها را به قوی‌ترین عنصری که در عرصه توسعه فعالیت می‌کند، بدل کرده است.

وسعت و دامنه شبکه‌ها

امروزه شبکه‌ها کمابیش وجه مهمی از تمامی ابعاد جامعه هستند. ما وارد عصر شبکه شده‌ایم. شبکه‌ها برای مجموعه گسترده‌ای از اهداف و به‌صورت وسیعی تشکیل شده‌اند و در سرتاسر جهان وجود دارند. کاربردی بودن و سازگاری بی‌حد و حصر شبکه‌ها باعث شده که آن‌ها در همه تلاش‌های بشری از پزشکی، علم و پژوهش گرفته تا هنر، سرگرمی و آموزش حضور داشته باشند. مولگان (۲۰۰۴) مدعی است که «ارتباطات فزاینده جهان مهم‌ترین واقعیت اجتماعی و اقتصادی دوران ما است».

امروزه، ایده‌ها و افکار خلاقانه می‌توانند، به‌سان پول، کالاها و مردم، به‌سادگی در سراسر جهان جابه‌جا شوند. ما در دوران آزمودن اشکال جدید سازمانی هستیم، که این آزمون هم با شدت و وحدت پیش می‌رود. دنیای ما اهمیت هم‌کاری بین‌سازمانی برای رسیدن به راه حل برخی از مهم‌ترین مسائل دوران ما را بیش از پیش به رسمیت می‌شناسد. همان‌طور که استیونسون^۱ (۲۰۰۴) می‌گوید «مسائل واقعی به‌صورت منظمی عرضه نمی‌شوند».

پیدایش فناوری نقش سرنوشت‌سازی در این انفجار شبکه‌ای داشت. ارتباطات و فناوری اطلاعات در اکثر نقاط جهان در دسترس‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر شده و مردم را به مرزهایی متصل کرده که زمانی غیرقابل‌رسوخ تصور می‌شدند. (کریچ

و ویلارد در آی سی سی ا، (۲۰۰۴) ۱ مک کارتی، ۲ میلر ۳ و اسکیدمور ۴ (۲۰۰۴) ادعا می کنند که ما یک تغییر بنیادین را از سر گذرانده ایم، بدین شکل که «از مدل پخش همگانی (یعنی رابطه یک مرکز با همگان) دور شده ایم و به سوی مدل ارتباطی محاوره ای (یعنی رابطه همگان با همگان) رفته ایم». اما تکنولوژی در زمینه شبکه سازی تنها یک وسیله است؛ مسئله اساسی انگیزه و فوایدی است که پس پشت این تکنولوژی ها نهفته است. ارتباطات و فناوری اطلاعات شبکه سازی را تسهیل می کنند، اما فهم روزافزون به هم پیوستگی جهان است که شبکه ها را جذاب می نماید.

شبکه ها در توسعه بین المللی

مدت های مدیدی است که ارزش شبکه ها در حوزه توسعه بین المللی به رسمیت شناخته می شود. اذعان به ارزش شبکه ها در زمینه توسعه بین المللی باعث می شود تا از منابع محلی کشورهای در حال توسعه، هم چون سرمایه اجتماعی آن ها، کمک گرفته شود. برنامه توسعه سازمان ملل ۲۰ هزار شبکه سازمان های مردم نهاد را در سراسر جهان شناسایی کرده است (۲۰۰۲). مؤسسه منابع جهانی^۵ ضمن برجسته ساختن جذابیت این شبکه ها اظهار می دارد که: «در صورتی که این شبکه ها عملکرد خوبی داشته باشند، ائتلاف فرامرزی میان سازمان های مردم نهاد می تواند به فراروی از مسائل حاکمیت ملی، رفع و رجوع اختلافات میان شمال و جنوب و جلب توجه مخاطبین جهانی به مسائل مهم منطقه ای و محلی، کمک کند. برخی از این ائتلاف ها به چنان موفقیت هایی دست یافتند که از نظر کارشناسان مسائل سیاسی غیر ممکن بودند»^۶.

سودمندی شبکه ها در حوزه توسعه بین الملل مورد قبول بسیاری از سرمایه گذاران مالی، از جمله اداره توسعه بین المللی امریکا^۷، قرار گرفته است. دفتر هم کاری های داوطلبانه در برنامه پنج ساله کنونی خود، پشتیبانی از ظرفیت سازی شبکه ها را در کنار هدف اولیه خود یعنی ظرفیت سازی در جامعه مدنی و سازمان های مردم نهاد، مدنظر قرار داده است (USAID ۲۰۰۲). هم چنین پشتیبانی از شبکه یکی از عناصر اساسی در پیمان نامه های هم کاری برای تقویت سازمان های مردم نهاد است. به طوری که ۹ دفتر از ۱۳ دفتر سازمان داوطلبانه خصوصی (PVO) که به این پیمان نامه پیوسته اند، هنگام توصیف پروژه های خود، به شکل ویژه ای از شبکه ها یاد کرده اند (USAID 2003).

غوغای مدیریت دانش

1. Creech and Wilard in ICCO
2. McCarthy
3. Miller
4. Skidmore
5. The World Resources Institute
6. http://pubs.wri.org/pubs_content_text.cfm?ContentID=1904
7. USAID

گسترش شبکه‌ها رابطه نزدیکی با تمایل روزافزونی دارد که در دهه گذشته نسبت به مدیریت دانش ایجاد شده است. مدیریت دانش به شکلی ریشه‌ای با جهان کسب‌وکار مرتبط است و به صورت فزاینده‌ای در عرصه توسعه بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت دانش برای توسعه، یکی از شبکه‌هایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است، مدیریت دانش را ترکیبی از یک مفهوم، یک تئوری کسب‌وکار، مجموعه‌ای از تکنولوژی‌ها و یک فلسفه می‌داند. مفهوم در این معنا به کار رفته است: «روشی که سازمان‌ها به کمک آن دانش را تولید و کسب می‌کنند و برای دستیابی به اهداف سازمانی آن را مجدداً مورد استفاده قرار می‌دهند»^۱. دانش چیزی بیش از اطلاعات است و بدین معنا، مدیریت دانش امری فراتر از به اشتراک گذاشتن اطلاعات است. به واسطه فرآیند به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ایده‌های جدید خلق می‌شوند و دانش به شکلی واقعی هستی می‌یابد. اکنون دانش و ظرفیت‌های فکری به سان دارایی‌های استراتژیک محسوب می‌شوند و به اندازه دیگر دارایی‌های ملموس ارزشمند هستند. (آلی، ۲۰۰۳) فلسفه مدیریت دانش اهمیت به اشتراک گذاشتن تجربیات و اطلاعات را به رسمیت می‌شناسد، برای تجربیات و دانش برآمده از جوامع در حال توسعه ارزش قائل است و با نظریه یادگیری اجتماعی پیوند عمیقی دارد. همه این‌ها در بستری از روابط افقی و غیرسلسله‌مراتبی انجام می‌شود. این رویکرد برای تقویت مشارکت بین دست‌اندرکاران حوزه توسعه و برابری روابط بین متخصصان و اجتماعات آن‌ها، بسیار مهم است. هم‌چنین مدیریت دانش به مثابه یک فلسفه، به متخصصان حاضر در این حوزه کمک می‌کند تا به توسعه با رویکردهای متناسب با نیاز و ظرفیت بنگرند و از یک روش مشترک برای همه^۲ استفاده نکنند^۴.

یکی از نتایج رشد ناگهانی مدیریت دانش گسترش محافل کاری به عنوان شکل خاصی از شبکه بود. این محافل با هدف اصلی به اشتراک گذاشتن و مدیریت دانش به وجود آمدند و دسترسی به دانش را در مقیاسی بزرگ‌تر از آنچه برای افراد یا سازمان‌های منفرد امکان‌پذیر بود، فراهم کردند. اکنون محافل کاری در همه رشته‌ها یافت می‌شوند و به خاطر دسترس‌پذیری و غیررسمی بودن‌شان بسیار ارزشمند تلقی می‌شوند.

1. <http://open.bellanet.org/km/modules>

2. Allee

3. One-size-fits-all methodologies

4. KM4Dev <http://open.bellanet.org/km/modules>

تعاریف و مفاهیم

اصطلاح «شبکه» بسیار مبسوط است و گستره وسیعی از زیرمجموعه‌ها، مانند محافل کاری، شبکه‌های دانش، شبکه‌های یادگیری جانبی و کنسرسیوم‌ها، را دربرمی‌گیرد. این اصطلاح برای افراد مختلف معنای متفاوتی دارد. بسیاری از اعضای شبکه‌ها و رهبران پیشرو که با آن‌ها مصاحبه کردیم، ترجیح می‌دادند بر سر اصطلاحات بحث نکنند، اما برخی دیگر کشمکشِ بجزئی که بر سر استفاده از «یک الگوی عام» برای یک مفهوم گسترده وجود دارد را برجسته کرده‌اند. چرچ^۱ و هم‌کارانش پس از مطالعه‌ای بر روی شبکه‌ها نوشتند «با وجود این که هدف تحقیق ما نه صرف زمان و انرژی برای «سنخ‌شناسی» بل که بررسی چالش‌های کارمان بوده است، در همان ابتدای تحقیق مشخص شد ما در کشمکشی مداوم با خودمان و تعاریف خودمان هستیم. ما دائماً با پرسش «شبکه چیست یا کیست؟» مواجه بوده ایم». (یادداشت‌های پژوهش عملی گروه ۵، ۲۰۰۱، به نقل از چرچ، ۲۰۰۳) چرچ می‌گوید «ما نیازمند تصویر و مفهومی برای تمایزگذاری میان پویایی‌های شبکه از دیگر ساختارهای سازمانی هستیم. تصاویر و مفاهیمی که برهم‌کنش روابط، اعتمادها، ارتباطات و کنش‌ها را بازنمایی کنند». (چرچ، ۲۰۰۳)

تعاریف مهم هستند

درک زمینه‌ای که هر شبکه در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای فهم چشم‌انداز نمایندگان آن ضروری است. هرگاه کسی در مورد شبکه صحبت می‌کند، تصورات او به واسطه فرضیات و پیش‌داوری‌هایش شکل می‌گیرد. این فرضیات و پیش‌داوری‌ها نیز بر مبنای تجربیات فردی او از این موضوع مشخص می‌شوند. کارن لیان^۲ از مؤسسه گر توضیح می‌دهد: «برخی از سازمان‌هایی که در سطح ملی با یک‌دیگر کار می‌کنند نگران استفاده از اصطلاح «شبکه» در مورد خودشان هستند. دلیل این نگرانی بیشتر ناشی از ریسک هم‌کاری با شبکه‌ها، اضمحلال خودآیینی‌شان، مسئولیت‌پذیری و مقتضیات عضویت است...». (مصاحبه به تاریخ ۶ اوت ۲۰۰۴)

هدف ما نشان دادن تعریف قطعی از چیستی شبکه نیست؛ این تعریف قطعیت‌یافته، نه شدنی است و نه ضرورتی دارد. در عوض، ما این ادعا را مطرح می‌کنیم که وقتی از شبکه و انواع مختلف آن صحبت می‌کنیم، از چیز مشترکی حرف نمی‌زنیم. بنابراین درک محیط یا زمینه‌ای که شبکه در آن فعالیت می‌کند و فهم چشم‌انداز نمایندگان آن ضروری می‌نماید.

ویژگی‌های کلی شبکه‌ها

صرف‌نظر از تنوع فکری رایج پیرامون اصطلاحات مربوط به شبکه، برخی خصوصیات کلی در مورد شبکه‌ها وجود دارد که بر سر آن‌ها اجماعی شکل گرفته است. شبکه‌ها عبارت‌اند از:

1. Church
2. Karen LeBan

- شبکه‌هایی که برای اهداف گوناگونی به وجود آمده‌اند و ساختارهای متنوعی را متجسم می‌سازند. شبکه‌ها، بسته به آن‌چه که تصور می‌شود بهترین راه برای دستیابی به هدف است، ساختار متفاوتی می‌یابند.
 - **انجمن‌های رسمی و غیررسمی.** شبکه‌های غیررسمی عموماً در پاسخ به موارد و شرایط خاص به وجود می‌آیند، در حالی که شبکه‌های رسمی شرایط روشن و صریحی برای عضویت دارند و از الزامات مدیریتی و ساختار ارتباطی واضحی برخوردارند.
 - **شبکه‌هایی که بیش از یک منبع برای اعضای خود دارند.** انتظار می‌رود که ایفای سهم و فایده‌رسانی اعضا تفاوت‌های بسیاری با یک‌دیگر داشته باشد. گرچه اشتراک دانش و اطلاعات از مهم‌ترین فعالیت‌های اغلب شبکه‌ها است، منتهی روابط میان اعضا در مرکزیت شبکه‌ها قرار دارد.
- برخلاف شبکه‌های ملی، شبکه‌های منطقه‌ای و جهانی محیطی را برای اشتراک اطلاعات، بده‌وبستان‌های اجتماعی، ساخت روابط و حتی فعالیت‌های اجتماعی فراهم می‌کنند که از نظر جغرافیایی محدودیتی نداشته باشند. اعضای شبکه غالباً سازمان‌هایی را که با آن‌ها در ارتباط هستند بازنمایی می‌کنند. در موارد دیگر، تمرکز بر روی فرد است و سازمانی که فرد به آن وابسته است ممکن است شناخته شود یا محتمل است که ناشناخته بماند. برخی از شبکه‌ها متشکل از سازمان‌ها و اشخاص هستند. اعضا مستقل هستند و معمولاً هدف و فلسفه مشترکی دارند. در حالی که شبکه‌های رسمی کارمند یا دبیرخانه‌ای دارند که به تجهیز کردن یک سازمان به شبکه یاری می‌رسانند؛ اما باید بدانیم که روابط درون شبکه‌ها غیرسلسله‌مراتبی است. در نظر داشتن این نکته مهم است که بایستی کارکردهای مبتنی بر هم‌آهنگی [شبکه] را از خود شبکه متمایز سازیم. اکثر شبکه‌ها هم‌کاری اعضای خود را تا حد زیادی در پی دارند و فعالیت‌های دوجانبه یا مشترک را تشویق می‌کنند. امتیازاتی که اعضا از عضویت در شبکه به دست می‌آورند، ارزش کار تک‌تک اعضا را بالا می‌برد.

تعاریف مشترک رایج

گرچه اصطلاحات از شبکه‌ای به شبکه دیگر و از نویسنده‌ای به نویسنده دیگر فرق می‌کند، منتهی مجموعه‌ای از تعاریف متداول وجود دارد که می‌توانند ماهیت اشکال بی‌شماری از شبکه‌ها را به دست دهند.

محافل کاری
محافل کاری شبکه‌های خودسازمان‌دهی شده‌ای از سازمان‌ها و افراد هستند که اقدامات و علایق مشترک‌شان را با یک‌دیگر به اشتراک می‌گذارند. این محفل‌ها اغلب به شکل جماعت‌های غیررسمی شروع به فعالیت می‌کنند و فضا را برای به اشتراک گذاری دانش و ترغیب ایده‌های جدید فراهم می‌کنند. این محافل با گذشت زمان رسمیت بیش‌تری پیدا می‌کنند، زیرا مزایا و امتیازات برآمده از افزایش بده‌وبستان‌های منظم را درمی‌یابند. با این‌که محافل کاری ساختاری گل‌وگشاد دارند، اما میزانی از نظم ذاتی در ارتباطات آن‌ها وجود دارد که این امر آن‌ها را از شبکه‌سازی عمومی متمایز می‌سازد. آن‌ها عموماً کارهای جمعی انجام نمی‌دهند و محرک مشارکت در این

<p>محافل معمولاً ایجاد ظرفیت فردی در جهت کارهای فردی است. (ونگر،^۱ مک‌درموت^۲ و اسنایدن^۳ ۲۰۰۲؛ پیمان تحقیقات سیاست‌گذاری و سیستم‌های سلامت ۲۰۰۲)</p>
<p>شبکه‌های دانش</p>
<p>همان‌طور که از نام آن مشخص است شبکه‌های دانش موظف‌اند اطلاعات را از طریق آموزش جانبی، به‌سود اعضای شبکه، تولید و منتشر کنند. شبکه‌های دانش دربرگیرنده شبکه‌های خاصی است که عنصر به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات، علت وجودی آن‌ها محسوب می‌شود. هم‌چون اکثر شبکه‌ها، شبکه‌های دانش می‌توانند رسمی یا غیررسمی باشند و بنابراین، سطوح ساختار داخلی آن‌ها هم متفاوت است. برخی از آن‌ها در پاسخ به مسئله یا نیاز مشخصی به‌صورت خودبه‌خودی پدید می‌آیند، و برخی به‌واسطه ارتباطات بلندمدت برنامه‌ریزی می‌شوند. شکل دوم ماهیت رسمی‌تری دارد و عضویت در آن کنترل شده است و زیربنای تعریف شده و مشخصی برای مدیریت و ارتباطات دارد. در بسیاری از موارد، شبکه‌های رسمی دانش به تدوین تحقیقات مشترک می‌پردازند و به‌دنبال گسترش انتشار دانش ورای [مرزهای] شبکه هستند. برخلاف محافل کاری، شبکه‌های دانش مبتنی بر هدف هستند و بر پایه تخصص شکل می‌گیرند و نه علاقه.</p>
<p>شبکه‌های بخشی^۴</p>
<p>شبکه‌های بخشی پیرامون یک بخش خاص مانند بخش غیردولتی، محیط‌زیستی یا سلامت سازمان می‌یابند. آن‌ها اغلب با کمک‌های مالی آغاز به کار می‌کنند. فعالیت‌های این شبکه‌ها به‌منظور ارتقای اطلاعات عمومی و آگاهی نسبت به یک بخش خاص صورت می‌گیرد. شبکه‌های بخشی بسیار مشارکتی هستند و غالباً شامل حمایت‌گری، ظرفیت‌سازی فنی، تحقیقات مشترک و توسعه استانداردها می‌شوند. (گودین^۵، ۲۰۰۲)</p>
<p>شبکه‌های حمایتی یا شبکه‌های تغییرات اجتماعی</p>
<p>شبکه‌های حمایتی یا تغییرات اجتماعی که با عنوان ائتلاف‌ها و پیمان‌ها نیز شناخته می‌شوند، برای پیش‌بردن انگیزه‌ها و علایق اعضای شبکه و با مدنظر قراردادن هدف مشخصی ایجاد می‌شوند. غالباً این اهداف با شرایط اجتماعی یک منطقه مرتبط است. برخلاف دیگر شبکه‌ها، شبکه‌های حمایتی برای به‌وجودآوردن تغییری مطلوب، به‌صورت مستقیم دست‌گاه‌های دولتی و بین‌دولتی را درگیر می‌کنند. عضویت در این شبکه‌ها محدود به سازمان‌ها نمی‌شود و ساختار آن‌ها عموماً غیررسمی است. (گودین^۶، ۲۰۰۲؛ نونز و ویلسون-گراو^۶، ۲۰۰۳)</p>
<p>شبکه‌های ارائه خدمات</p>

1. Wenger
2. McDermott
3. Snyder
4. Sectoral Networks
5. Goodin
6. Nuñez and Wilson-Grau

شبکه‌های ارائه خدمات، سازمان‌های خودآیین و مستقلی هستند که در پی هم‌آهنگ کردن تلاش‌ها در راستای تدارک خدمات در بخش‌های خدمات انسانی و سلامت، هستند. اگرچه اغلب شبکه‌های ارائه خدمات از سازمان‌های مردم‌نهاد تشکیل شده‌اند، اما هم‌زمان از بودجه عمومی تغذیه می‌کنند. از منظر به‌حداکثر رساندن عرضه‌داشت خدمات و اثربخشی آن‌ها، تنظیم سرویس‌ها در شبکه به افزایش بهره‌وری، کاهش دوباره کاری‌ها و رقابت‌ها کمک می‌کند.

نگاه شما بستگی به جایی دارد که در آن ایستاده‌اید

تجربه ما در انجام این پژوهش نشان داد که اتفاق نظر کمی بر روی این که چه چیزی شبکه تغییر اجتماعی، دانش و یا شبکه بخشی را به وجود می‌آورد، وجود دارد. در مورد این که چگونه می‌توان محافل کاری را در معادلات جای داد، اجماع کم‌تری نیز وجود دارد. دشواری اصلی در این واقعیت نهفته است که شبکه‌ها بیش از آن که با برچسب‌های شان تعریف شوند، با خصیصه‌های شان معرفی می‌شوند. خطوط تمایز به‌سادگی قابل تشخیص نیست. برچسبی که یک شبکه مشخص از آن استفاده می‌کند اهمیتی ندارد، آن چه مهم است آن معنایی است که به‌واسطه این عنوان توصیف می‌شود. برچسبی که مورد استفاده واقع می‌شود نمایان‌گر ادراک فرد از ویژگی‌ها، رسمیت، شکل، کارکرد و هدف شبکه است و این‌ها تنها توصیف‌گر برخی از جوانب تصورات افراد هستند. همان برچسب می‌تواند با شیوه‌های مختلفی توسط افراد دیگری مورد استفاده قرار بگیرد؛ اما تا زمانی که این برچسب‌ها نشان‌دهنده ادراک کاربران باشد، داده‌های ارزش‌مندی در اختیار ما می‌گذارند.

پیشینه پژوهش در زمینه سنخ‌شناسی

علاوه بر انواع شبکه‌هایی که در بالا توصیف شد، اندیشه‌های بدیعی پیرامون مفهوم شبکه وجود دارد. عده‌ای از نویسندگان سنخ‌شناسی‌هایی را ایجاد کرده‌اند که روش‌های جای‌گزینی برای فهم شبکه و نحوه عملکرد آن فراهم می‌کند. این سنخ‌شناسی‌ها ریشه در قواعدی دارند که شبکه‌ها را کارآمد می‌سازند. آشمن^۱ شبکه‌ها را بر اساس هفت ویژگی ارزیابی می‌کند: سرمایه‌های اجتماعی پیشاپیش موجود، تناسب استراتژیک، روابط حامیان مالی، تعهدات رهبری، مدیریت و حاکم‌رانی، اعتماد متقابل و آموزش مشترک. به‌زعم آشمن، شبکه‌های کارآمدی که براساس اعتماد متقابل بنا شده‌اند، تاریخ مشترکی دارند؛ از روش‌ها و اهدافی استفاده می‌کنند که برای تمامی اعضاء ارزش‌مند است؛ هم‌کاری‌های شان با حامیان مالی را مدیریت می‌کنند، در عین این‌که به حامیان مالی‌شان اجازه نمی‌دهند تا برنامه‌های شان را به‌صورت یک‌طرفه‌ای تعیین کرده و از زیر بار مسئولیت‌شان شانه خالی کنند و این شبکه‌های کارآمد رهبری قدرت‌مندی در داخل شبکه و میان سازمان‌های عضو دارند. علاوه بر این، مدیریت شبکه‌های کارآمد به‌گونه‌ای است که کنترل شبکه به‌صورت مشترک انجام می‌شود و فعالیت‌ها به شکلی تنظیم می‌شود

که همه اعضا بازنمایی شوند و قدرت اثرگذاری داشته باشند. اعضای شبکه بر اساس اعتماد با یکدیگر پیوند برقرار می کنند و فعالیت های شان را پیش می برند و نیز در میان آن ها تعهدی مبنی بر یادگیری گروهی از طریق تجربیات، فعالیت ها و شرکای جدید وجود دارد. (اشمن، ۲۰۰۳)

چرچ و همکاران (۲۰۰۳) از سنخ شناسی دیگری استفاده می کنند که بر پایه دموکراسی، تنوع و پویایی شبکه ها بنا شده است. به عقیده آن ها شبکه های کارآمد زمانی دموکراتیک هستند که ساختار سازمانی آن ها روابط غیرسلسله مراتبی را ارتقاء بدهد، دسترسی و مشارکت در آن ها کامل و برابر باشد و فرآیند تصمیم گیری فراگیر و جامع باشد. شبکه ها هنگامی از تنوع برخوردارند که ایده ها و موقعیت های تمامی اعضا در فعالیت ها و مواضع شبکه بازنمایی شود و برقراری روابط یکی از مؤلفه های اصلی تقویت شبکه ها است. شبکه ها هنگامی پویایی دارند که بر اهداف معین متمرکز باشند، امور هم آهنگی ها مبتنی بر پاسخ گویی و کارآمد بوده و اقدامات صورت گرفته اثری تکاثری به بار آورند. نونز و ویلسون-گراو (۲۰۰۳) از روش چرچ و همکاران استفاده کردند و سنخ چهارمی به آن افزودند: ارتقاء^۱. آن ها این دسته را برای تبیین کارآمدی و سودمندی شبکه اضافه کردند تا نشان دهند که کارآمدی و سودمندی شبکه برآمده از کیفیت ساختار، روابط و فرآیندها است. آن ها ادعا می کنند که شبکه های اثربخش سازوکارهایی برای هم آهنگی و تسهیل گری دارند، مدیریت روابط در آن ها به صورت افقی و متناسب با زمینه است و این شبکه ها فرآیندهایی را ارتقاء می بخشند که ظرفیت های نهادی و فردی را تقویت می کند.

نگریستن به شبکه ها از زاویه فاکتورهای کارآمدی، چنان که این سنخ شناسی ها نشان داده اند، مشخص می سازد که تعریف شبکه از مرز برچسب ها و عنوان های تثبیت شده فراتر می رود. هر کدام از این سنخ شناسی ها به شیوه های مختلفی می تواند مورد استفاده قرار بگیرد؛ برای نمونه به عنوان ابزاری برای طراحی و ارزیابی شبکه ها و یا هم کاری با حامیان مالی برای انتخاب شرکا. این اصول، ویژگی های اساسی لازم برای عملکرد مؤثر شبکه ها را ترسیم می نمایند.

ما در یک قالب
نگنجان!

تعریف شبکه ها بر اساس ویژگی های شان

شبکه ها دست کم به سه شکل قابل تعریف هستند:

- بر اساس مقصود / هدف؛
- بر اساس ساختار؛
- بر اساس جغرافیا (جهانی، منطقه ای، ملی، محلی).

با این وجود، دسته بندی شبکه های خاص به این شیوه، نمایی معیوب از تصویر واقعی آن ها به دست می دهد و بسیاری از اعضای شبکه در برابر هر گونه ای از برچسب خوردن مقاومت می کنند. در واقع، بیش تر شبکه ها دارای خصیصه های خود را از چندین نوع مختلف شبکه برمی گیرند. برای مثال، ممکن است یک شبکه برای ایجاد تغییرات اجتماعی از مدیریت دانش بهره ببرد. این حالت ترکیبی در همه شبکه های مورد مطالعه این تحقیق مشاهده شده است. به جای جارو جنجال کردن برای دستیابی به سطح بالاتری از هم بستگی در مورد اصطلاحاتی که اجماعی بر سر آن ها وجود

ندارد، می‌توان به روش کاربردی‌تری برای تعریف شبکه متوسل شد و آن هم توصیف ویژگی‌های است که یک شبکه معین از آن‌ها برخوردار است.

شبکه‌ها یا رویکردهای شبکه‌ای

انگل^۱ تفاوت میان شبکه و شبکه‌سازی را به‌خوبی توصیف می‌کند و می‌گوید: «... شبکه‌سازی چیزی بیش از با هم کارکردن است، چیزی بیش‌تر از هم‌کاری افراد و نهادها بر روی منافع مشترک است. شبکه‌سازی درباره‌ی دستیابی به «هم‌افزایی اجتماعی» است... شبکه‌ها «اجتماع ایده‌ها» را بازنمایی می‌کنند؛ فضایی که در آن افراد هم‌عقیده، نه تنها بر اساس منافع مشترک، که هم‌چنین بر مبنای منافع متعارض، با یک‌دیگر تعامل می‌کنند تا اعتماد متقابل شکل بگیرد و افراد یاد بگیرند با نیازهای هم‌سازگاری پیدا کنند». (انگل در کارل^۲، ۱۹۹۹)

ما در درک خود از شبکه‌ها، گشودگی لازم را نداریم و خود را محدود می‌کنیم. شبکه‌ها اغلب در ذهن ما به‌عنوان یک شکل سازمانی خاص به‌خاطر آورده می‌شوند. در واقعیت، شبکه‌ها شکل‌های بسیار متفاوتی دارند. اکثر مصاحبه‌شوندگان ما صحبت از رویکردهای شبکه‌ای را مفیدتر از بحث انحصاری راجع به شبکه‌ها می‌دانستند: شبکه‌ها یادآور بدنه‌های سازمانی هستند، درحالی‌که رویکرد شبکه‌ای شیوه‌ای برای طراحی فرآیندهاست که غالباً با هدف یادگیری ایجاد می‌شوند. یان گست^۳ متذکر می‌شود که حتی گروه‌های «انفرادی» مشارکت‌های فراوانی را شکل می‌دهند. فرآیندهای شبکه‌سازی، از بسیاری جهات، مسئله‌ای است که بد فهمیده می‌شود و از اهمیت موجودیت‌های فردی پیش می‌آفتد و آن‌ها را پنهان می‌سازد. (مصاحبه به‌تاریخ ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴)

-
1. Engel
 2. Karl
 3. Iain Guest

شکل گیری شبکه

شبکه ها تحت چه شرایطی به وجود می آیند؟

محرك داخلی و خارجی برای شکل گیری

هیچ فرمول مشخصی در مورد چگونگی و چرایی توسعه شبکه ها وجود ندارد. انگیزه تشکیل شبکه می تواند از منابع داخلی یا خارجی به دست آید و می تواند عمل گرایانه یا ارزش محور باشد. علاوه بر این، شبکه ها می توانند از بالا به پایین یا از پایین به بالا به وجود بیایند. انگیزه و روشی که شبکه به واسطه آن تشکیل می شود، با هدفی که آن را تشکیل داده یا تکامل بخشیده است، رابطه زیادی دارد و همچنین این انگیزه و روش ها بستگی زیادی به ساختاری دارند که شبکه برای خود برمی گزیند. گرچه بدون تردید شبکه ها تکامل پیدا می کنند، منتهی انگیزه ابتدایی تشکیل شبکه، اثر ماندگاری روی آن ها دارد.

تأسیس شبکه از بالا به پایین

شبکه ها غالباً زمانی به صورت از بالا به پایین تشکیل می شوند که محرك تأسیس آن از یک حامی مالی سرچشمه گرفته باشد. شبکه های از بالا به پایین به دنبال گردهم آوردن سازمان های ناهمگن هستند. برنامه توسعه ملل متحد (۲۰۰۰) خاطرنشان می کند این شبکه ها «حامیان» شمالی و «ذی نفعان» جنوبی را با یک دیگر ترکیب می کند. در حالی که در گذشته شبکه های غیررسمی به صورت ارگانیک و غیرعامدانه در سطح محلی به وجود می آمدند، رویه های جاری افزایش سطوح حمایت از تشکیل شبکه از بالا به پایین را نشان می دهد. دلایلی که تأسیس شبکه را برای حامیان مالی جذاب می کند در ادامه با جزئیات بیشتر خواهد آمد.

تأسیس شبکه از پایین به بالا

این شبکه ها رایج تر بوده و به طور سنتی غیررسمی هستند و برای برآوردن یک نیاز مشخص یا دستیابی به یک هدف معین به وجود می آیند. پرویت^۱ تصریح می کند که این شبکه ها به واسطه منافع سرمایه گذاران شکل نگرفته اند، بل که فرآیندهایی خودآیین هستند که گروه هایی از افراد و سازمان ها آن را پیرامون فعالیت های مشابه شکل می دهند. (پرویت، ۱۹۹۸) هرچند این به آن معنا نیست که شبکه های از پایین به بالا نمی توانند با حامیان مالی شروع به کار کنند. در موارد متعددی، سازمان ها و تشکیلات ممکن است تصمیم بگیرند که در قالب یک شبکه هم کاری کنند تا جذابیت بیشتری برای حامیان مالی داشته باشند. به هر ترتیب، اعضای یک شبکه پایین به بالا با خواست خودشان با یک دیگر

کار می‌کنند. سم دو^۱ از شبکه WANE (شبکه کشورهای غرب آفریقا برای برقراری صلح) از این امر با عنوان «ائتلاف خواسته‌ها» نام می‌برد (مصاحبه به تاریخ ۱۹ اوت ۲۰۰۴) و این توصیف، یکی از بنیادی‌ترین خصیصه‌های شبکه‌های پایین به بالا است.

تأسیس شبکه به عنوان «سازوکار جبرانی»

اشمن و پرویت به شرایط کلی اقتصادی و نهادی اشاره می‌کنند که می‌تواند انگیزه تأسیس یک شبکه باشد. پرویت در مطالعه‌اش بر روی شبکه‌های آفریقایی، توسعه بسیاری از این شبکه‌ها را پی‌آمد بحران‌های نهادی ای می‌داند که در دهه اخیر در بخش‌های دولتی آفریقا روی داد. اشمن نیز نشان می‌دهد وقتی سازمان‌های جامعه مدنی با ابهام مالی فزاینده‌ای روبه‌رو می‌شوند و خدمات دولت کاهش می‌یابد، شبکه‌ها برای ارائه خدماتی که دیگر توسط سازمان‌های جامعه مدنی یا دولت عرضه نمی‌شوند، شکل می‌گیرند. (اشمن، ۲۰۰۰) بنابراین شبکه‌ها عموماً «سازوکاری جبرانی» برای پُر کردن شکاف‌هایی (برای مثال در خدمات، اطلاعات و سازمان‌ها) به وجود می‌آورند که به دلیل ضعف و ناتوانی جامعه مدنی و دولت ایجاد شده‌اند. (پرویت، ۱۹۹۸) هم‌چنین، کریچ^۲ و ویلارد از نوعی احساس اضطراب سخن به میان می‌آورند که ناشی از شناخت هرچه‌بیش‌تر این امر است که «پیچیدگی فزاینده و به هم پیوستگی مشکلات اساسی اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی و شکست رویکردهای تنگ‌نظرانه برای حل مسائلی هم‌چون ایدز، تخریب محیط‌زیست و کاهش فقر، آموزش پر دامنه و چندجانبه (مبتنی بر چندین ذی‌نفع) را به امری اجتناب‌ناپذیر و کاملاً ضروری بدل می‌نماید». (ICCO، ۲۰۰۴) این ایده‌ها در گفت‌وگوهای ما با رهبران پیشرو و نمایندگان شبکه‌ها نیز بازتاب یافته است؛ به‌ویژه در شبکه‌هایی که با مؤلفه ارائه خدمات سروکار داشتند. اریک اسکار^۳ نشان می‌دهد هنگامی که موانع بوروکراتیک در سازمان‌ها زیاد است، غالباً راه ساده‌تر و عملی‌تر این است که فرآیند تصویب و انجام کارها خارج از رویه‌های معمول صورت بگیرد. وقتی دو سازمان فعال در یک زمینه مشترک بتوانند کاری را بدون عبور از خطوط قرمز انجام دهند، همین کار را انجام می‌دهند و شبکه‌ها ممکن است وسیله‌ای برای انجام این کار باشند.

دیدگاه‌ها و ارزش‌های دخیل در شکل‌گیری شبکه

زمانی که انگیزه شکل‌گیری شبکه داخلی باشد، برخی از دلایل عملی و ارزش‌محور وجود دارند که سازمان‌دهی شبکه را به مسئله‌ای خوش‌آیند بدل می‌کنند. واضح است که سازمان‌های مردم‌نهاد از مزایایی که از عضویت در شبکه به دست می‌آورند آگاهی دارند، اما علاوه بر مزایا، دلایل دیگری نیز برای به وجود آمدن شبکه هست که کم‌تر مشهود هستند.

1. Sam Doe
2. Creech
3. Eric Skarr

۱. جلب حامیان مالی: سمن‌ها از افزایش توجه حامیان مالی به شبکه‌ها آگاهی دارند و معتقدند ایجاد یک شبکه یا تعلق به آن، امکان دسترسی به حامیان جدید را فراهم می‌کند و باور دارند که این امر، به فرصتی برای تأمین اعتبار بیش‌تر منجر خواهد شد. (مصاحبه با بریل لوینگر^۱، ۲۰ اوت ۲۰۰۴؛ داری اشمین^۲، ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴)

۲. افزایش حسن شهرت یا مشروعیت اعضای سمن‌ها: تعلق داشتن به شبکه‌ای موفق که نقشی اساسی در یک بخش ایفا می‌کند، می‌تواند حسن شهرت و مشروعیت اعضای سمن‌ها را به‌واسطه اعطای شأن و منزلت به آن‌ها و ایجاد بستری که اعضا بتوانند در آن دیده و شنیده شوند، افزایش دهد.

۳. گسترش فرصت‌های آغاز پروژه: ممکن است تشکیل شبکه به اعضای سمن‌ها امکان دهد پروژه‌ها را هرچه سریع‌تر آغاز کنند، بی‌آن‌که با موانع اداری مواجه شوند. این عمل می‌تواند کارآمدی هزینه‌های صورت گرفته را بهبود بخشد و دسترسی به جوامعی را ممکن سازد، که افراد بیرون از شبکه دسترسی کم‌تری به آن‌ها دارند. (لیچ^۳، ۱۹۹۷)

یکی دیگر از دلایل ارزش‌محور در شکل‌گیری شبکه‌ها، تمایل به مشارکت در اموری است که بر مسائل مهمی هم‌چون ایدز اثرگذار هستند یا این‌که تأثیر زیادی بر عرصه جامعه مدنی می‌گذارند. با این وجود، چنین نگاهی به‌مثابه شکلی از تمایزگذاری بین مسائل نیست. بسیاری از شبکه‌ها، مانند اتحادیه‌ی روبان سفید^۴ که در این تحقیق بدان پرداخته شده، بر مبنای این درک پراتیک شکل گرفته‌اند که ممکن است تلاش‌های میانجی‌گرانه گروه‌شان برای کاهش مرگ‌ومیر مادران اثرگذاری لازم را نداشته باشد. این شبکه با این دیدگاه جهانی بنا شده که زایمان نباید به‌صورتی بالقوه به مرگ مادران بینجامد و زندگی زنان ارزش‌مند است. (مصاحبه با ترزا شیور^۵ از اتحادیه روبان سفید در تاریخ ۱۲ اوت ۲۰۰۴)

هنگامی که پرسشی در مورد «زمان مناسب» شروع یک شبکه را مطرح کردیم، نمایندگان شبکه‌های مختلف نیاز به پُرکردن شکاف‌های موجود را برشمردند و گفتند در چنین زمانی مزایای پیش‌بینی‌شده از خطرات احتمالی پیشی می‌گیرد. (مصاحبه با کارن لبان^۶ و لینت واکر^۷ از گُر، ۶ اوت ۲۰۰۴؛ شارین تن^۸ از سیپ، ۲ اوت ۲۰۰۴؛ ترزا شیور از اتحادیه روبان سفید، ۱۲ اوت ۲۰۰۴) در بعضی از موارد، انگیزه تشکیل شبکه هم‌زمان از محیط داخلی و خارجی گروه‌ها سرچشمه می‌گیرد. برای مثال، انگیزه تأسیس شبکه جوانان بانک توسعه بین‌آمریکایی (IDB)^۹ (شبکه‌ای که در این مطالعه آورده نشده است) از دوازده رهبر جوانی نشأت گرفت که در اجلاس بانک توسعه بین‌آمریکایی، که در

-
1. Beryl Levinger
 2. Darcy Ashman
 3. Leach
 4. White Ribbon Alliance
 5. Theresa Shaver
 6. Karen LeBan
 7. Lynette Walker
 8. Sharyn Tenn
 9. Inter-American Development Bank

سال ۱۹۹۵ در اورشلیم برگزار شد، شرکت کردند؛ انگیزه تأسیس ایمپکت آلیانس برآمده از نگرش‌های پکت (PACT)^۱ حفظ پیوند شبکه جهانی ظرفیت‌سازان محلی بود، که به‌موجب آن منابع محلی برای توسعه به‌نفع متخصصان کشورهای توسعه‌یافته استفاده نمی‌شود؛ و انگیزه شکل‌گیری شبکه کشورهای غرب آفریقا برای دستیابی به صلح (WAPN) از تمایل دو مرد جوان آفریقایی نشأت می‌گرفت که شبکه را ابزاری برای در دست گرفتن ابتکار عمل در زمینه برقراری صلح و تقویت مداخلات جمعی می‌دانستند و نتایج مثبت آن را در غنا، لیبیا و سیرالئون دیده بودند.

روش شکل‌گیری شبکه به‌مثابه شاخصی برای پایداری آن

در حالی که هرکدام از دلایل شکل‌گیری شبکه به یک اندازه اعتبار و کاربرد دارد، روش و دلیل خاص پس‌پشت شکل‌گیری هر شبکه اثر زیادی بر پایداری آن دارد. بسیاری از رهبران پیشروی شبکه‌ها موافق این بودند که به‌طور کلی شبکه‌هایی که در اثر انگیزه‌های بیرونی، به‌ویژه با محوریت حامیان مالی، تشکیل شدند، نسبت به شبکه‌هایی که با مشارکت ارگانیک افراد تکامل پیدا می‌کنند، در بلندمدت ناپایدارتر هستند. (مصاحبه با بریل لوینگر، ۲۰ اوت ۲۰۰۴؛ داریسی اشمن، ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴؛ دیوید براون، ۱۸ اوت ۲۰۰۴؛ یان گست، ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴) بهترین نمونه این مسئله را می‌توان در تجربه آفریقای جنوبی در رابطه با شبکه‌ها مشاهده کرد. در طول دوره آپارتاید، مؤسساتی که توسط خیرین ساخته می‌شدند مورد حمایت قرار می‌گرفتند، زیرا خیرین دولت را شریک قابل‌اعتمادی نمی‌دانستند. پس از پایان آپارتاید، سازمان‌های پیشین هم‌کاری خود را با دولت آغاز کردند و مؤسساتی که ایجاد شده بودند، بیش‌تر بودجه خود را از دست دادند. مؤسسات باقی‌مانده نیز ناچار شدند مأموریت‌های خود را کاملاً تغییر دهند. (مصاحبه با بریل لوینگر در تاریخ ۲۰ اوت ۲۰۰۴)

شبکه‌هایی که به‌شکلی ارگانیک و با انگیزه‌های درونی به‌وجود می‌آیند در درازمدت پایدارتر هستند. به این دلیل که این شبکه‌ها بر پایه سرمایه اجتماعی که در روابط موجودشان ریشه دارد، استوار هستند. تعاریف زیادی از سرمایه اجتماعی وجود دارد، اما همه این تعاریف برآمده از رابطه میان افراد و سازمان‌ها هستند. این اصطلاح توسط جامعه‌شناسان و دانشمندان علوم سیاسی بر ساخته شده است تا مفهوم سنتی سرمایه مبتنی بر توانایی‌های جسمی و انسانی را تکمیل کند. ولکاک^۲ تعریف رایجی از آن ارائه می‌کند که بنا بر آن سرمایه اجتماعی «شبکه‌ها و هنجارهایی هستند که اقدام جمعی را تسهیل می‌کنند» (مالک^۳، ۲۰۰۲). سرمایه اجتماعی بر هم‌بستگی و انسجام اجتماعی متکی است و اعتماد، عمل متقابل و هم‌کاری لازم برای مشارکت مؤثر را فراهم می‌کند. شبکه‌ها در هر شکلی که باشند، به سرمایه اجتماعی متکی هستند و بر توسعه آن تأثیر می‌گذارند.

مسیرهای تکامل شبکه‌ها چه شکل‌وشمایی دارند؟

1 People Acting in Community Together

2. Woolcock

3. Malik

چگونگی تکامل یک شبکه به انگیزه نخستین تشکیل آن بستگی دارد و این انگیزه ها بسیار متنوع هستند و از محرک های طبیعی تا مهندسی شده را در بر می گیرند. به طور کلی، ادبیات این حوزه نشان می دهد که شبکه هایی که شور، علاقه و نیاز نیرومندی در اعضای بالقوه خود به وجود آورده باشند، می توانند از فرازوفرودهای حیات خود عبور کنند و به رشد و شکوفایی برسند. اصطلاح «مهندسی شده» به شبکه هایی اشاره دارد که در واکنش به منابع حامیان مالی شکل گرفته اند. اگرچه اصطلاح «مهندسی شده» ممکن است دارای دلالت های منفی ای باشد، اما لزوماً به این معنا نیست؛ به ویژه اگر که این رویکرد در شبکه منجر به ایجاد احساس تعلق خاطر شود و شبکه به صورت مستقیم با علایق و دغدغه های اعضای بالقوه پیوند داشته باشد. شبکه جوانان IDB بهترین مثال در این زمینه است که ابتدا توسط بانک توسعه بین آمریکایی مهندسی شد، اما در پاسخ به علاقه وافر جوانان منطقه، توسعه پیدا کرد.

تکامل به مثابه یک زنجیره

در حالی که برخی از شبکه ها برای حفظ مؤسسات و ساختارهای غیررسمی مناسب هستند، برخی دیگر در گذر زمان و در واکنش به احتیاجات در حال تغییر اعضای آن، رسمی تر می شوند. کارل، به تمایلاتی مانند اطمینان از روابط مشارکتی و پاسخ گویی اشاره می کند و آن ها را دلایل اولیه سوق دادن شبکه های غیررسمی به سوی ساختارهای رسمی تر برمی شمرد. عموماً نیاز به رسمی شدن با افزایش عضویت در شبکه و ضرورت یافتن ایجاد سازوکارهای خاص برای مشارکت در تصمیم گیری، گسترش می یابد.

کارل (۱۹۹۹) ویژگی های زیر را برای شبکه های رسمی تر برمی شمرد:

- ایجاد دفترهای منطقه ای؛
- برگزاری جلسات منظم؛
- تشکیل کمیته های موقت یا گروه های متمرکز برای انجام امور متمرکزتر؛
- تشکیل گروه های مشورتی.

نتایج به دست آمده از بررسی شبکه ها

جالب آن که، در پیوستار ساختار غیررسمی به رسمی، نه شبکه از میان ده شبکه مورد مطالعه در جایی بین میانه تا انتهای پیوستار رسمی بودن قرار داشتند. اکثر آن ها دبیرخانه و کارمندان حقوق بگیر دارند و روابط درون شبکه را فعالانه تسهیل می کنند. این یافته عجیبی نبود، زیرا ما به طور کلی در حوزه توسعه بین المللی تمایل داریم به سوی ساختاری شدن بیش تر پیش رویم تا این که در پی شبکه ای کم تر ساختاریافته باشیم. برای نمونه، شبکه هایی هم چون نیکاسالد که کارکرد ارائه خدمات دارند، برای کارایی و بهره وری فزون تر نیازمند ساختارمندی بیش تری هستند. حامیان مالی غالباً به دنبال ساختارمندی بیش تر هستند، چراکه می خواهند اطمینان حاصل کنند که شبکه ها قادر به مدیریت بودجه دریافتی هستند. فرهنگ هایی که شبکه ها در بسترشان قرار دارند نیز غالباً بر شکل گیری سازمانی شبکه ها اثر می گذارند؛ به گونه ای که اشکال متداول سازمانی را تکثیر می کنند. برای مثال WANEP متوجه شده است که

شبکه‌هایش در سطح ملی، و به‌طور مشخص در قسمت فرانسوی زبان آفریقای غربی نسبت به بخش انگلیسی‌زبان، از لحاظ ساختاری تفاوت چشم‌گیری دارند و نسبت به گذشته تمرکز بسیار بیش‌تری در آن‌ها دیده می‌شود. سرانجام این‌که، باوجود ازدیاد شکل‌های جدید سازمانی که موردآزمایش قرار می‌گیرند، ما با ساختاری که قابل‌مشاهده و قابل‌درک باشد، راحت‌تر هستیم.

چنان‌که پیش‌تر گفتیم، اگرچه شبکه‌ها به فرآیند رسمی شدن به‌عنوان راهی برای حفظ مشارکت و روابط برابر می‌نگرند، اما استفاده از ساختارهای رسمی‌تر به‌ویژه در زمینه حاکم‌رانی ممکن است در خدمت ایجاد یا تحکیم سلسله‌مراتبی قرار بگیرد که تا پیش از آن وجود نداشت. مولگان^۱ توضیح می‌دهد «... برخی از ویژگی‌های شبکه‌ها - دامنه دسترسی آن‌ها و افزایش تصاعدی ارزش‌شان - منجر به انباشتگی بیش‌تر قدرت شده و برخی از ساختارهای سلسله‌مراتبی را تقویت کرده است. خصوصیت اصلی سلسله‌مراتبی شدن، تمرکز است: تمرکز منابع در جایی که می‌تواند بیش‌ترین اثرگذاری را داشته باشد و تمرکز کنترل بر منابع موردنیاز دیگران...». (مولگان، ۲۰۰۴) شبکه‌ها باید توجه ویژه‌ای به این امر داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که رسمی شدن فزاینده شبکه از فرآیند تصمیم‌گیری و ساخت روابط دموکراتیک حمایت می‌کند و از این ویژگی‌ها دور نمی‌شود.

نمونه‌هایی از شکل‌گیری شبکه

گر (CORE)

در ابتدا این شبکه در پاسخ به یک حامی مالی تأسیس شد و هر کسی که کمک‌هزینه نجات کودکان^۲ را از آژانس بین‌المللی توسعه آمریکا (USAID) دریافت می‌کرد، عضو عملی این شبکه به حساب می‌آمد. با عمیق‌تر شدن روابط، بسیاری از اعضاء احساس کردند که می‌توانند مزایای بیش‌تری از خلال تأسیس یک نهاد مشارکتی و هدایت کردن ظرفیت‌سازی‌های‌شان به‌دست بیاورند. آن‌ها برای انجام این امر، از آژانس بین‌المللی توسعه آمریکا (USAID) درخواست کمک کردند. سال‌ها بعد گر به مؤسسه‌ای غیرانتفاعی با عضویت پولی تبدیل شد. پس از رسمی کردن مقررات عضویت، سازمان‌های ذی‌نفع باید از حدودمرزهای زیادی می‌گذشتند و توسط سایر اعضا موردتأیید واقع می‌شدند. طی یک فرآیند انتقال دوساله، اعضای شبکه آیین‌نامه‌های داخلی و دستورالعمل‌های کاربردی وضع کردند که در دستورالعمل (۳) ۵۰۲۰ سال ۲۰۱۱ گر به اوج خود رسید. طی این فرآیند، فعالیت‌های شبکه تغییری نکرد و اعضای فعال آن دگرگونی چندانی را تجربه نکردند. بااین‌همه، باید گفت که رسمیت فزاینده، به مطالبات اعضاء در زمینه مسئولیت‌پذیری بیش‌تر پاسخ می‌دهد و هم‌چنین محیطی را ایجاد می‌کند که در آن افراد احساس تعلق بیش‌تری نسبت به کارشان داشته باشند (مصاحبه با کارن لبان و لینت واکر از شبکه گر در تاریخ ۶ اوت ۲۰۰۴).

اتحاد روبان سفید (The White Ribbon Alliance)

1. Mulgan

2. Child Survival Grant

اتحاد روبان سفید (WRA) در یکی از کارگاه‌های آموزشی شبکه گر شکل گرفت. شروعی بسیار غیررسمی در قالب یک گروه کاری داشت و رشد بسیار سریعی را تجربه کرد. اتحاد روبان سفید برای تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات بر آن شد تا ساختار رسمی‌تری را برای خود وضع کند (برای مثال ایجاد یک دبیرخانه). اتحاد روبان سفید تکامل خود را یک فرآیند چهارمرحله‌ای می‌داند: ۱. دوره شروع یا آماده‌سازی که با افزایش آگاهی و کشف علایق همراه بود؛ ۲. دوره‌ای که توافق‌ها بر سر اصول نخستین و بر اساس اهداف، دیدگاه‌ها و ساختار حاکم‌رانی مشترک شکل گرفت؛ ۳. دوره پیشرفت مستمر همراه با کسب سازگاری بر اساس آموخته‌ها؛ و ۴. مرحله پایداری، که اهداف مالی و پراگماتیک، چشم‌اندازی درازمدت‌تر را در نظر می‌گیرند (WRA، ۲۰۰۳).

نیکاسالد (NicaSalud)

شبکه نیکاسالد تحت عنوان پروژه‌ای با کمک حامیان مالی برای ارائه خدمات بهداشتی به مردمی که از طوفان میچ آسیب‌دیده بودند، شروع به کار کرد. با تکامل این شبکه، یک ساختار سازمانی به وجود آمد که امکان می‌داد اعضای این شبکه بتوانند پس از بحران با یکدیگر در ارتباط باشند. این ساختار بخش‌های فرعی منطقه‌ای و گروه‌بندی پیرامون موضوعات اولویت‌دار برای اعضای خود را با یکدیگر ترکیب کرده است. هر یک از شبکه‌های فرعی به صورت مستقل عمل می‌کنند، اما در پیوند نزدیکی با نیکاسالد بزرگ‌تر هستند. با در نظر گرفتن نیازها و علایق گوناگون در سطح منطقه در برابر ضرورت‌ها و علایق سطح ملی، هم‌آهنگی برای مداخلات منطقه‌ای افزایش پیدا کرده و انسجام و اتحاد بیش‌تری در سطح شبکه به وجود آمده است (مصاحبه با فرناندو کامپس آردنانا^۱ از نیکاسالد، ۱۴ ژوئیه ۲۰۰۴).

اگرچه نمونه‌های ارائه‌شده نهادینه‌شدن برخی از شبکه‌ها را در طول زمان نشان می‌دهد، منتهی همه شبکه‌ها به سمت دستیابی به آیین‌نامه‌ها و الزامات عضویت رسمی پیش نرفتند. برای مثال، شبکه مدیریت دانش برای توسعه (KM4Dev) همچنان به صورت غیررسمی کار می‌کند؛ اما برای کمک به تسهیل امور شبکه، هر ساله همایش‌های چهره‌به‌چهره برای اعضای در مکان‌های مختلف برگزار می‌کند. گروه اصلی تسهیل‌گران شامل کسانی است که به درخواست‌های عمومی داوطلبان پاسخ می‌دهند. این فعالیت‌های غیررسمی شبکه برای اهداف مدیریت دانش که اعضای آن متحد نگه می‌دارد، مناسب است و نیازی به رسمی‌تر شدن آن وجود ندارد.

هیچ نقشه یا طرح یگانه‌ای وجود ندارد تا شبکه‌ها آن را پی‌گیری کرده و با گذشت زمان رشد کنند. شبکه‌هایی که آن‌ها را از لحاظ شکل سازمانی، رهبری، و ساختار حاکم‌رانی مطالعه کرده‌ایم، به طرز چشم‌گیری از هم متمایزند. با این همه، واضح است که اگر شبکه‌ای پایدار و مؤثر باشد، بایستی شکل شبکه از کارکرد آن پیروی کند. شبکه‌ها ممکن است ترجیح دهند که از شیوه‌های گوناگونی برای توسعه خود بهره ببرند (شیوه‌هایی که مجازاً مشابه تار عنکبوت، گره یا پره‌های چرخ هستند)، اما آن‌چه اهمیت دارد این است که ساختارهایی ایجاد شود که از اهدافی که پس‌پشت شکل‌گیری شبکه وجود داشته، به بهترین نحو پشتیبانی کند.

پایداری شبکه

آیا ابزارهایی برای پیش‌بینی میزان پایداری شبکه‌ها وجود دارند؟

همان‌طور که در مبحث سنخ‌شناسی ذکر شد، برای ارزیابی اثربخشی شبکه‌هایی که پایدار و کارآمد هستند، راه‌های متعددی وجود دارد و این امر بدیهی است که شبکه‌های کارآمد، پایدار هستند. علاوه بر داشتن خصوصیات قدرت‌مند پیشینی مانند سرمایه اجتماعی، تناسب استراتژیک، رابطه با حامیان مالی و خیرین، تعهد رهبری، حکمرانی، مدیریت، اعتماد متقابل، آموزش مشترک، دموکراسی، تنوع، پویایی و تعالی، چنان‌که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شده، چند اصل بنیادی را مشخص می‌کنیم که می‌تواند به پیش‌بینی شانس شبکه در دستیابی به پایداری کمک کند:

اعتماد
اعتماد عنصر اساسی هر شبکه پایداری است. پیش‌تر گفتیم که سرمایه اجتماعی پیشاپیش موجود، بهترین شالوده برای راه‌اندازی شبکه است، چراکه این سرمایه از اعتمادی که بر پایه سابقه مشارکت خوب و کارآمد بنا شده، شکل گرفته است. استیونسون (۲۰۰۴) این مفهوم را به تفصیل شرح داده است. او می‌گوید «عمل متقابل کلید قدرت شبکه‌ها است که منطق حاکم را بر آن‌ها اعمال می‌کند - معجزه بده‌وبستان متقابل در طی زمان به اعتمادی طولانی تبدیل می‌شود». اعتماد به واسطه رهبری قدرت‌مند شبکه تقویت و تسهیل می‌شود و همان‌طور که چرچ و هم‌کاران (۲۰۰۳) می‌گویند «... اعتماد هم‌پستگی لازم را فراهم می‌کند تا کنترل به کسانی واگذار شود که به نفع همه کار می‌کنند». اعتماد به شیوه‌های مختلفی می‌تواند ایجاد شود، از جمله از طریق جلسات رودررو، تعهد طولانی‌مدت اعضا و احترام به تنوع. به همین دلیل، اعتماد تقلیل‌یافته می‌تواند پی‌آمد فرعی حکمرانی ضعیف یا ساختار حکمرانی ناپسند باشد. مهم است که این مسائل در مراحل تکوینی با سازوکارهای تثبیت‌شده مشخص موردبررسی قرار بگیرند؛ به‌ویژه برای مواجهه با دوره‌های تغییر.

انطباق‌پذیری ^۱
شبکه‌های کارآمد با بسترهای دگرگون‌شونده و نیازهای متغیر اعضای خود منطبق می‌شوند و بنابراین پایدارتر هستند. پینز و رانابولدو ^۲ می‌گویند «... هرچه شبکه‌ها [انطباق‌پذیری] را بیش‌تر درک کنند و به‌طور مؤثری خود را به‌مثابه فضاهایی برای نوآوری، آزمایش و یادگیری توسعه بدهند، در بازسازی و تجدیدحیات خود در بستر توسعه دگرگون‌شونده موفق‌تر خواهند بود و بنابراین موقعیت خود را تضمین خواهند کرد» (در ICCO، ۲۰۰۴). گیل‌کرایست ^۳ نیز همین مسئله را به‌صورت دیگری بیان می‌کند. او می‌گوید: جوامعی که عملکرد خوبی دارند،

1. Adaptability
2. Pinaz and Ranaboldo
3. Gilchrist

طیف وسیعی از ظرفیت‌ها را برای جذب تغییرات یا انطباق با آن، مدیریت تنش‌های داخلی و ایجاد (و اشاعه) اشکال گوناگون اقدامات جمعی، در خود نهفته دارند (۲۰۰۴).

رهبری

رهبری به‌عنوان شاخص اصلی پایداری، بارها در ادبیات و مصاحبه‌های ما مورد اشاره قرار گرفته است. مهم آن است که بایستی نوع رهبری مورد نیاز شبکه‌ها مشخص شود. اسکیدمور^۱ (۲۰۰۴) دشواری این مسئله را توضیح می‌دهد: «شبکه‌ها مفاهیم ما از رهبری را به‌چالش می‌کشند، مفاهیمی که هم‌چنان ریشه در تئوری قدیمی «بزرگ‌مرد»^۲ دارند. که بر مبنای این تئوری، اقتدار صوری ناشی از منزلت، مقام و شأن رهبری با اعمال رهبری اشتباه گرفته می‌شود». گفت‌وگوهای ما با WANEP نیز همین پاسخ‌ها را به‌دنبال داشت. امانوئل بُمباند^۳ می‌گوید که رهبران شبکه‌ها برای این که بتوانند ماهیت غیرسلسله‌مراتبی روابط را اداره کنند نیاز دارند تا برای کار با روشی متفاوت آمادگی داشته باشند (مصاحبه، ۱۳ اوت ۲۰۰۴). اسکیدمور مفهوم جدیدی تحت عنوان «رهبری بینابینی» پیش‌نهاد می‌دهد. این مفهوم شکلی از رهبری را توصیف می‌کند که به‌جای دیکته کردن امور، آن‌چه که شبکه‌ها به آن نیاز دارند را تسهیل می‌کند. او می‌گوید، روش‌های جدید مبتنی بر شبکه، که به سازمان‌دهی فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی می‌پردازند، تنها در صورتی پیشرفت خواهند کرد که ما بتوانیم مدل‌های جدیدی از رهبری را تحقق بخشیم که «منطق سازمان‌دهی» متمایز شبکه‌ها را دربرگیرد. هم‌چنین این روش‌ها در صورتی پیشرفت خواهند کرد که به‌دنبال اعمال مجموعه‌ای از اصول قدیمی در محیطی که کاملاً تغییر کرده، نباشیم. ما باید آن‌چه که رهبری مؤثر نامیده می‌شود را نه‌تنها درون سازمان‌های منفرد، بل که مابین شبکه‌ها نیز که سازمان‌ها بخشی از آن‌ها به‌شمار می‌آیند، برقرار سازیم. «رهبری بینابینی» مهم‌ترین ضرورت نوع جدید رهبری در دهه‌های آینده خواهد بود (اسکیدمور، ۲۰۰۴).

اسکیدمور (۲۰۰۴) شش نقش اساسی را برای رهبری برشمرده است:

- رهبری از خارج به داخل؛
- آگاه‌بودن از محیط خارجی و تلاش برای انطباق با آن؛
- بسیج کردن انرژی منتج از منابع قدرت اعضای شبکه؛
- ایجاد اعتماد و توان‌مندسازی؛
- اقناع اعضای برای خارج‌شدن از دایره امن خود؛
- نگرستن به خود به‌مثابه «آموزندگان رهبری» در درون شبکه؛ و پرورش دیگر اعضای شبکه برای تبدیل‌شدن به رهبر.

1. Skidmore

۲. نظریه بزرگ‌مرد ایده‌ای قرن نوزدهمی است که بر مبنای آن تاریخ را می‌توان تا حد زیادی با تأثیرگذاری‌های مردان بزرگ و قهرمانان توضیح داد. م.

3. Emmanuel Bombande

IMAC بر اهمیت بر خورداری از رهبری انگیزه‌بخش تأکید می‌کند که به‌طور ویژه مسئولیت ارتقاء دادن تبادل و آموزش در بین اعضای شبکه و پشتیبانی کردن و پی‌گیری را برعهده دارد (مصاحبه با جنیفر مورفین^۱ از IMAC، ۱۴ ژوئیه ۲۰۰۴). WANEP نیز از اهمیت رهبری قدرت‌مند سخن می‌گوید که بر پایه ارتباطات و مشاوره بنا می‌شود. سم دو^۲ با مقایسه کردن اثربخشی شبکه‌های ملی گوناگون، نظیر WANEP، از رهبری در هر کشور به‌عنوان عاملی ضروری در عملکرد آن یاد می‌کند. او می‌گوید «هر جایی که مالکیت به اعضا واگذار شده باشد، شبکه موفق می‌شود؛ و زمانی که مالکیت تجمیع و متمرکز شده باشد، شبکه دچار نزاع و بعضاً فروپاشی می‌شود» (مصاحبه در ۱۹ اوت ۲۰۰۴).

پایداری مزایا مهم‌تر از پایداری سازمان است

دیوید براون^۳ ادعا می‌کند که «یکی از مهارت‌های مهم در ساخت شبکه این است که بدانیم چه زمانی باید پیروزی را جشن بگیریم. واکنش ناخودآگاهی در بخشی از حامیان سمن‌ها وجود دارد که نمی‌خواهند کار با یک شبکه را به اتمام برسانند» (مصاحبه در ۱۸ اوت ۲۰۰۴). سارا ارل^۴ نیز بر همین اعتقاد است و اذعان می‌دارد که واژه «پایداری» تبدیل به وردی شده است که نمی‌دانیم واقعاً چه معنایی می‌دهد. پایداری، هدف تمامی شبکه‌ها نیست و برخی از شبکه‌ها با محدودیت زمانی شکل می‌گیرند (مصاحبه در ۱۷ اوت ۲۰۰۴). یان گست معتقد است که ما بیش از حد به مفهوم پایداری متوسل شده‌ایم، درحالی‌که ماهیت جامعه مدنی مبتنی بر افت‌وخیز و فرازوفروود است. او با عطف به تجربه هم‌کاری با شرکای شبکه‌ای، متذکر می‌شود که صرف ناپدید شدن شبکه برای مدتی، به‌معنای مُردن آن شبکه نیست، بل که ممکن است موقتاً دست از کار کشیده باشد تا مجدداً به‌شکلی دیگر ظاهر شود (مصاحبه در ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴). تصور کنید یک شبکه با هدف خاصی به‌وجود آمده باشد، زمانی که به آن دست پیدا کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ کارل خاطر نشان می‌کند ساختار ضعیف بسیاری از شبکه‌هایی که برای اهداف کوتاه‌مدت به‌وجود آمده‌اند به آن‌ها امکان می‌دهد به‌سادگی منحل شوند. وقتی یک شبکه دیگر نتواند به نیازهای اعضای خود پاسخ دهد، مشارکت در آن کم می‌شود و موجودیت آن به‌تدریج از بین می‌رود. این جا وهله خطیری است که اعضا باید تصمیم بگیرند که یا به سازش و انطباق تن بدهند یا از شبکه خارج شوند. به این خاطر، ما باور داریم پایداری مزایا، هم‌چون سرمایه اجتماعی قوی، نسبت به پایداری نهاد مفهوم کاربردی‌تری برای استفاده در رابطه با شبکه‌ها است.

1. Jennifer Morfin
2. Sam Doe
3. David Brown
4. Sarah Earl

مزایای شبکه‌ها

اعضای شبکه چه تصویری از منافع مرتبط با شبکه‌سازی دارند؟

چرا از مزایا صحبت کنیم؟

پیش‌تر در توضیح ارزش شبکه‌ها، اشاره کردیم که کدام مزایای شبکه‌ها برای سمن‌ها و خیرین و حامیان مالی جذابیت دارند. با این حال مهم است بر ماهیت داوطلبانه عضویت در شبکه تأکید کرد. اگر اعضا نفعی از قبل مشارکت در شبکه نبرند، مشارکت آن‌ها پایین می‌آید و اگر این احساس فراگیر شود، ایفای کارکرد شبکه پایان خواهد یافت. شناسایی مزایای عینی‌ای که اعضا از عضویت در شبکه حاصل می‌کنند، ابزاری حیاتی برای اعضا و رهبری شبکه در جهت ارزیابی عملکرد شبکه است (یعنی برآوردن خواسته‌های اعضا).

مزایای عموماً نقل شده برای اعضای شبکه

علاوه بر آن چه ذکر شد، نگاهی می‌اندازیم به آن چه در ادبیات و شبکه‌های حاضر در این تحقیق در مورد مزایای عضویت در شبکه گفته می‌شود. در حالی که امکان فراهم کردن لیستی جامع و فراگیر وجود ندارد (درواقع، با تغییر زمینه‌ها و ابزارها این مزایا می‌توانند نامحدود باشند)، می‌توانیم تعدادی از مزایایی که هم ادبیات موجود و هم شبکه‌ها آن‌ها را نقل کرده‌اند، برشماریم:

۱. **دسترسی بیشتر** - دسته‌ای از مزایای حاصل از عضویت از دسترسی بیشتر ناشی می‌شود: دسترسی به اطلاعات، نیروی متخصص، منابع مالی و غیره.
۲. **بازدهی بیشتر** - اعضای شبکه با افزایش تعدادشان و بهره‌گیری از تخصص بر مبنای مزیت نسبی می‌توانند هزینه‌ها را کاهش داده و از دوباره‌کاری بپرهیزند. هم‌زمان، به اشتراک‌گذاری بهترین راهکارها و درس‌های آموخته‌شده می‌تواند سمن‌ها را از «اختراع دوباره چرخ» در انجام فعالیت‌های جدید در امان نگه دارد.
۳. **اثر افزایشی** - در شبکه‌های کارآمد، عضویت در شبکه از طریق بهره‌مندی از اثر افزایشی می‌تواند دست‌آوردهای بزرگ‌تری به ارمغان بیاورد. همان‌طور که پیش‌تر مطرح کردیم، ارزش شبکه از مجموعه بخش‌های آن بیشتر است و سمن‌ها می‌توانند با مشارکت در شبکه‌ها به اثرگذاری بیشتری در رابطه با اهداف سازمانی خودشان نیز دست یابند. اگر بدانیم هرکدام از سمن‌ها به چندین شبکه تعلق دارند، دیگر سخت نیست ببینیم چگونه اثر افزایشی می‌تواند در سطوح مختلف به سمن‌ها نفع برساند.
۴. **هم‌بستگی و پشتیبانی** - بسیاری از نویسندگان یکی از مزایای مهم مشارکت در شبکه را برای سمن‌ها، شکل‌گیری نوعی حس هم‌بستگی و پشتیبانی می‌دانند (انجمن بین‌المللی سازمان‌های خدمات ایدز ۱۹۹۷؛ نونیز و ویلسون-گراو ۲۰۰۳). گرچه ما این مسئله را در حین مصاحبه با نمایندگان شبکه‌ها و هم‌چنین در پاسخ نظرسنجی‌ها پیدا نکردیم.

۵. **بیش‌تر دیده‌شدن** - افزایش پدیداری مسائل، کار خوب و تجارب برتر و مشارکت از جانب گروه‌هایی که نماینده‌ای ندارند (مانند جوانان و زنان روستایی)، به‌عنوان یکی از مزایای شبکه‌شناسایی شدند. اگرچه این مسئله در ادبیات موردبررسی ما کم‌تر ذکر شده است.

مزایایی که کم‌تر نقل شده‌اند

مزایایی که به آن‌ها اشاره شد، برآمده از انتظار اجتماع بین‌المللی بانی توسعه از مزایای شبکه‌های کارآمد است، اما ما در طی تحقیق با مزایایی مواجه شدیم که کم‌تر حرفی از آن‌ها زده شده اما اهمیتی در سطح باقی موارد دارد.

۶. **کاهش ریسک** - این مسئله از ارتباط ما با شبکه‌ها به‌دست نیامد. لوینگر و مولری^۱ می‌گویند مشارکت، ریسک‌های ناشی از پروژه‌های توسعه را از طریق فراهم کردن مهارت‌ها، ارتباطات و تجربیات متنوع کاهش می‌دهد و این مسئله به‌نوبه خود منجر به آن می‌شود که سازمان‌ها در پاسخ به محیط‌های در حال تغییر، مهارت بیش‌تری پیدا کنند (۲۰۰۴). شاید دلیل آن که کاهش ریسک در بررسی‌های ما از شبکه‌ها نیامده این باشد که اغلب، ریسک‌ها پیش‌شرط پیوستن به شبکه در نظر گرفته می‌شود. ممکن است کاهش ریسک به‌عنوان انگیزه احتمالی برای عضویت شبکه یا شکل‌گیری آن محسوب نشود.

۷. **کاهش انزوا** - یکی دیگر از مزایای کم‌تر نقل‌شده شبکه‌ها کاهش انزوا است. به کمک شبکه‌سازی، افراد، سمن‌ها و جوامع در دورترین نقاط هم می‌توانند به ایده‌ها و منابع دسترسی داشته باشند و از جامعه‌ی مدنی جهانی الهام بگیرند.

۸. **افزایش اعتبار** - از آن جایی که بسیاری از شبکه‌ها شکلی از عضویت تنظیم‌شده دارند، مشارکت در یک شبکه می‌تواند درب اجتماعات سیاست‌گذاری و اهداکنندگان مالی را به‌روی سمن‌های در حال رشد بگشاید. این مسئله می‌تواند به سمن‌ها و شبکه‌های دیگر اطمینان دهد که این سمن برای هم‌کاری گزینه مناسبی است.

نیاز به تحلیل هزینه - فایده

اگرچه شبکه‌ها پتانسیل زیادی برای سودرسانی به سمن‌هایی که در آن‌ها شرکت می‌کنند دارند، پاسخ تمامی چالش‌های توسعه‌ای نیستند. گیل کرایست احتیاط‌هایی مطرح کرده تا مبادا در ستایش شبکه‌ها بیش از حد ذوق‌زده شویم یا ساده‌لوحانه رفتار کنیم. او اشاره می‌کند که «... شک‌گرایان مسائلی پیرامون رویکرد سرمایه‌ی اجتماعی به تقویت اجتماعات مطرح کردند؛ آن‌ها به نابرابری‌هایی که درون شبکه‌ها هست اشاره دارند و استدلال می‌کنند در حالی که هنجارها منجر به توان‌مندسازی برخی شود، برای تعدادی دیگر می‌تواند انقیادآور باشد» (۲۰۰۴). در همین راستا، میلر^۲ به نقاط ضعف شبکه‌ها می‌پردازد و می‌گوید «برای مثال پاسخ‌گویی در شبکه‌ها اغلب نامشخص است و با عقاید متعارف رویه عادلانه یا دموکراسی مطابقت ندارد. شرایط لازم برای ورود به یک شبکه اشتیاق و تمایل به کار با

1. Levinger and Mulroy

2. Miller

دیگران است، اما این مسئله می تواند تا جایی پیش برود که علاقه مندترین ها و متصل ترین ها بر شبکه مسلط شوند» (۲۰۰۴). این موارد و دیگر مسائل باید اشتیاق ما به شبکه ها را تعدیل کند و تکیه کردن به اصول کارآمدی شبکه نباید به شروع کار یک شبکه محدود شود، بل که هنگام انتخاب این که وقت خود را برای کدام شبکه بگذاریم نیز ضروری است. با پشتیبانی از شبکه هایی که عدم توازن قدرت را برجسته تر می سازند و یا نابرابری ها را تقویت می کنند، می توان به سادگی به دام پی آمدهای ناخواسته افتاد.

سمن هایی که در صدد پیوستن به یک شبکه هستند باید تحلیل هزینه - فایده را مدنظر قرار دهند تا دریابند شبکه ها نیازهای آن ها را برآورده می کنند یا نه. ریسک مشارکت در شبکه بسته به نوع شبکه متفاوت است. شبکه سازی به خودی خود شامل ریسک های مشخصی در یک پیوستار از کم به زیاد است. در قسمت ریسک پایین پیوستار، سمن ها زمانی با ریسک مواجه می شوند که تصمیم به تبادل اطلاعات بگیرند و این ریسک زمانی افزایش می یابد که دست به اقدام مشترک مقطعی بزنند. در قسمت ریسک بالای پیوستار، عضویت درازمدت در شبکه ای با یک نهاد نمایندگی یا دبیرخانه قرار می گیرد. در شبکه های رسمی، برخی از ملاک های استقلال اعضا را می توان قربانی کرد (رویداد یادگیری از طریق هم تیان، ۲۲ ژوئیه ۲۰۰۴). سمن هایی که قصد عضویت در شبکه ای را دارند، باید در مورد میزان وابستگی متقابلی که مایل به پذیرش آن هستند، واقع بین باشند. بسیاری از سازمان ها مایل اند در روابط غیررسمی مشارکت کنند، اما اگر سابقه هم کاری با هم نداشته باشند و سرمایه اجتماعی شکل نداده باشند، از واگذاری استقلال از طریق ساختار مدیریت شبکه رسمی، اکراه دارند.

مشکل دیگر ممکن است در نسبت با شبکه ها باشد. اول، اگر شبکه ها ساختار و مدیریت ضعیفی داشته باشند، ممکن است به جای کم کردن فعالیت ها، آن ها را بیش تر کرده و در نتیجه با شکست مواجه شوند. از دیگر مشکلات احتمالی، بی هویتی اعضا است که هنگامی رخ می دهد که اعضا شبکه را نمایندۀ خود ندانند. اگر رهبری شبکه یا برخی از اعضای آن از جانب شبکه حرف های نامربوطی بزنند، تحریف شدن یکی از مسائل بالقوه شبکه خواهد بود. به شیوه مشابه، شبکه هایی که با این مشکل مواجه می شوند ممکن است ظرفیت لازم را برای آن که اعضا حرف خود را بزنند به وجود نیاورند. در نهایت توجه در سطح شبکه می تواند توجه و انرژی بیشتری را از سطوح محلی و توده مردم برآید. شبکه ها راه حل های خودکاری برای نیاز به توسعه در همه زمینه ها نیستند. با حمایت کافی و توجه به مشکلات بالقوه شرح داده شده، می توان از تنوع و انعطاف موجود در شبکه ها بهره برد و ساختار آن ها را چنان طراحی کرد که امکان دستیابی به مزایای واقعی را بیشینه کند.

شبکه‌ها در محیط‌های شکننده

شبکه‌ها چه نقشی در محیط‌های شکننده می‌توانند ایفا کنند؟

تعریف محیط شکننده

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، شکل‌گیری و توسعه شبکه‌ها به‌صورت قابل‌توجهی وابسته به زمینه‌ای است که نیاز به شکل‌گیری شبکه از آن برمی‌خیزد و نمی‌توان یک مدل یک‌سان برای توسعه شبکه را در همه محیط‌ها به‌کار بست. این مسئله در محیط‌های شکننده وضوح بیشتری می‌یابد. منظور ما از محیط‌های شکننده، فضاهایی هستند که در طول دوران دگرگونی خود از یک وضعیت متعارض آسیب می‌بینند یا فضاهایی که پس از یک موقعیت متعارض شکل می‌گیرند؛ هرچند عوامل دیگری هم‌چون قحطی یا شرایط فاجعه‌بار طبیعی نیز ممکن است فضا را برای مدت‌زمان محدودتری تبدیل به محیطی شکننده کنند. تا به امروز، تحقیقات کمی در زمینه بررسی نقش شبکه‌ها در محیط‌های شکننده انجام شده، اما تردیدی وجود ندارد که ویژگی‌های این محیط‌ها می‌تواند توسعه و شکل‌گیری شبکه‌ها را به‌تعمیق بیندازد، یا به توسعه و شکل‌گیری آن‌ها یاری برساند. ما می‌خواهیم نظراتی را در مورد شبکه‌ها در محیط‌های شکننده ارائه دهیم، ضمن این‌که خواهان تحقیقات هدفمند در این زمینه نیز هستیم.

اهمیت سرمایه اجتماعی در محیط‌های شکننده

این تحقیق تاکنون اهمیت سرمایه اجتماعی در عملکرد اثربخش شبکه‌ها را مورد توجه قرار داده است. وقتی درجه بالایی از اعتماد، احترام و شفافیت میان کنش‌گران وجود داشته باشد، شبکه‌هایی که به‌واسطه این خصیصه‌ها مفصل‌بندی می‌شوند کارایی بیشتری نسبت به شبکه‌های مهندسی شده دارند. به‌هرحال، شبکه‌سازی موفق به اعتماد، احترام و شفافیت منجر می‌شود، که همه این‌ها بنیان‌های سرمایه اجتماعی را شکل می‌دهند. پرسشی که باقی می‌ماند این است که آیا سرمایه اجتماعی یک پیش‌شرط است یا پی‌آمد؟ ما معتقد به هر دوی آن‌ها هستیم. مطالعات متعدد و رهبران پیشرو، اهمیت سرمایه اجتماعی برای شکل‌گیری شبکه را خاطر نشان ساخته‌اند. یان گست، یکی از رهبران پیشرو، قاطعانه اذعان داشته است که «سرمایه اجتماعی خروجی گریزناپذیر، بازگشت‌ناپذیر و تغییرناپذیر» شبکه‌های موفق است (مصاحبه). این نکته پایانی متذکر می‌شود که حتی شبکه‌هایی که به کمک نیروهای بیرونی هم‌چون تأمین‌کنندگان مالی یا سازمان‌های بین‌المللی شروع به کار کرده‌اند یا آن‌چه ما به‌عنوان شبکه‌های «مهندسی شده» می‌شناسیم، می‌توانند کاملاً مؤثر باشند. منتهی، تفاوت آن جاست که بایستی توجه بسیاری به پرورش و توسعه سرمایه اجتماعی در فضاهایی که فاقد آن هستند، مبذول داشت.

این واقعیت هنگام پرداختن به ایجاد شبکه در محیط‌های شکننده از اهمیت زیادی برخوردار می‌شود. همان‌طور که آلیسون گیل کرایست (۲۰۰۴) توضیح می‌دهد «جوامع موفق دارای طیف وسیعی از ظرفیت‌ها برای جذب تغییرات یا

سازگاری با آن هستند، مدیریت تنش های داخلی، و تولید (و اشاعه) بسیاری از شکل های اقدامات جمعی هستند». در محیط های شکننده، جوامع به هیچ وجه عملکرد خوبی ندارند. موقعیت های اضطراری انسان زاد، به ویژه موارد ناشی از تعارض، پیوندهایی را که باعث حفظ جامعه می شوند، فرومی شکنند. این موقعیت های اضطراری محیط هایی را به وجود می آورند که اعتماد نهفته در پس پشت هم بستگی اجتماعی را نابود می سازد، چنان که افراد و گروه ها در این محیط ها وارد حالت نزاع برای بقا می شوند. هنگامی که تعارض ها ابعاد قومی، سیاسی یا دینی به خود بگیرند، جوامع غالباً در امتداد همین اختلافات طبقه بندی می شوند. این رویه می تواند طولانی شود و تا مرحله گذار و مرحله پس از تعارض ادامه پیدا کند. در عین حال، مردم در محیط های شکننده با تهدیدهای مشترکی مواجه اند و ممکن است دنبال امنیت جمعی باشند که خود در نتیجه هم کاری بیش تر به دست می آید (مصاحبه با یان گست، ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴). در سراسر جهان نمونه های بسیاری از شبکه ها وجود دارند که قادرند در هنگام وقوع تعارض های بزرگ عملکرد خود را تداوم ببخشند و اولین گروه هایی هستند که در مرحله پساتعارض، فرآیند بازسازی را آغاز می کنند. هرچند در محیط های شکننده شبکه ها بسیار آسیب پذیر هستند (مصاحبه با یان گست، ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴؛ ترزا شیور^۱ از شبکه WRA، ۱۲ اوت ۲۰۰۴) و بایستی به بهترین شیوه ممکن، توجه ویژه ای به حمایت از این شبکه ها مبذول داشته شود.

اهمیت شبکه ها در محیط های شکننده

در محیط های شکننده شبکه ها اهمیت بسیاری پیدا کرده اند، زیرا شکاف هایی که دولت های ضعیف، فاسد یا معدوم به جا گذاشته اند، موقعیت های بی شماری را به وجود آورده اند که در آن ها هم کاری برای تغییر اجتماعی امری ضروری است (وبسایت پروژه طرفداری)^۲. در چنین محیطی شبکه ها به علت فقدان سرمایه اجتماعی قوی، به سختی شکوفا می شوند (مصاحبه با سارا ارل^۳، ۱۷ اوت ۲۰۰۴). اغلب اوقات، شبکه هایی که در محیط های شکننده قرار دارند، شبکه هایی هستند که یا به واسطه حامیان مالی شکل گرفته اند یا این که برای کار موقتی در شرایط بحرانی ایجاد شده اند. در نتیجه، این نوع شبکه ها ممکن است هیچ پایه و اساس واقعی ای نداشته باشند که به آن ها امکان دهد به طور مؤثری عمل کنند (مصاحبه با بریل لوینگر، ۲۰ اوت ۲۰۰۴). اگر از تکوین سرمایه اجتماعی و حکمرانی شبکه کارآمد هیچ گونه حمایتی صورت نگیرد، ممکن است که این شبکه ها در محیط های شکننده به بستری برای یک گروه یا رهبر سیاسی خاص بدل شوند (مصاحبه با امانوئل بُمباند از شبکه WANEP، ۱۳ اوت ۲۰۰۴). افزایش ارتباطات به واسطه جهانی سازی هنگامی که منجر به نهادینه شدن گروه های رادیکال و عناصر مخرب جامعه شود، می تواند تهدید دیگری به حساب آید (ایوانف^۴، ۱۹۹۷). ایوانف خاطرنشان می سازد که گرچه به نظر می رسد شبکه های دارای ساختار غیررسمی در محیط های شکننده بتوانند موفقیت بیش تری کسب کنند، شواهد حاصل از مطالعه ای درباره سمن ها در

1. Theresa Shaver
2. Advocacy Project website
3. Sarah Earl
4. Ivanov

شوروی سابق چیز دیگری را نشان می‌دهد. او می‌گوید «شبکه‌های غیررسمی و سمن‌های منزوی در برابر سوءرفتار و حتی آزار و اذیت آسیب‌پذیرتر از شبکه‌های رسمی کاملاً نهادینه‌شده و دارای پیوندهای سیاسی هستند. هم‌چنین، شبکه‌های غیررسمی به‌طور ویژه‌ای از سمن‌هایی که از سیستم هشداردهنده‌ای برخوردارند و دائماً با سازمان‌های دولتی هم‌کاری دارند، آسیب‌پذیرتر هستند» (۱۹۹۷). این نکته به ما خاطر نشان می‌کند که شبکه‌ها در هر محیطی و به‌ویژه در محیط‌های شکننده، باید جواب‌گوی الزامات منحصربه‌فرد بستر کاری‌شان باشند. خصوصاً چالش‌ها و فرصت‌هایی که یک بستر این شبکه‌ها ارائه می‌کند.

شبکه‌ها به‌عنوان اقدامی برای پیش‌گیری از تعارض

شواهد اثبات‌نشده بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهند شبکه‌ها در محیط‌های شکننده می‌توانند به‌عنوان اقدامی برای پیش‌گیری از تعارض مورد استفاده قرار بگیرند. تنوع، شفافیت و اعتماد که زیربنای شبکه‌های کارآمد را تشکیل می‌دهند، می‌توانند به افزایش ارتباط میان کنش‌گرانی یاری برسانند که در برابر برنامه‌های افراطی یا ملی‌گرایانه سپر مقاومتی ایجاد می‌کنند. زمانی که شبکه‌ها به سمت کاهش تعارضات یا برقراری صلح سوق می‌یابند، می‌توان از این منابع به‌شکل حداکثری بهره‌برداری کرد.

شبکه‌های برقراری صلح در سراسر جهان رونق پیدا کرده‌اند و در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی وجود دارند. یکی از شبکه‌های مورد مطالعه ما، WANEP، نمونه بارزی از شبکه برقراری صلح است که در سطوح ملی و منطقه‌ای فعالیت می‌کند. تجربه WANEP نشان داده است که شبکه‌های ملی این مجموعه، در کشورهایی که در آن‌ها تعارضات جریان داشته یا جریان دارد، نیرومندتر و مؤثرتر ظاهر می‌شود. از آن جایی که تهدیدهای موجود در این کشورها بسیار قدرت‌مند است، برقراری صلح در اولویت قرار دارد و در سرزمین‌هایی که در تعارضات پنهان فرورفته بودند، ایجاد صلح دشوارتر می‌نمود.

شبکه‌های جهانی متعددی وجود دارند که متعهد به برقراری صلح در سراسر جهان هستند، مانند معاهده پیش‌گیری و حل‌وفصل تعارضات بین‌المللی^۱ و زنان برقرارکننده صلح^۲. این شبکه‌ها به‌عنوان منبع حیاتی تولید دانش، حمایت و پشتیبانی از برقراری صلح فعالیت می‌کنند و به برقراری پیوند جهانی میان بانیان صلح و کاهش انزوای آنان کمک می‌کنند. یکی از مطالعاتی که بر روی برقراری صلح انجام شده مشخص می‌کند که به‌صورت کلی، سمن‌هایی که متمایل به فعالیت در حوزه پیش‌گیری از تعارضات هستند «عموماً پراکنده بوده و با کم‌بود منابع مواجه هستند» (ایوانف، ۱۹۹۷). شبکه‌ها می‌توانند نقش مهمی در به‌کارگیری منابع، پرکردن شکاف‌ها و تقویت جوامعی که در محیط‌های شکننده قرار دارند و نیازمند حمایت و تشویق هستند، ایفا کنند. ایوانف به‌مزیت دیگری اشاره می‌کند و آن این است که شبکه‌های برقراری صلح در وهله نخست می‌توانند به‌عنوان حامیان هشداردهنده عمل کنند و ممکن است بتوانند توجهات و منابع را پیش از تراژیک شدن تعارض و برای جلوگیری از وقوع آن، جلب کنند (۱۹۹۷).

1. Alliance for International Conflict Prevention

2. Women Waging Peace

شبکه به عنوان یک عامل ثبات بخش

شبکه های محلی در محیط های شکننده نیز می توانند تأثیر ثبات بخشی داشته باشند و بر پایه سرمایه اجتماعی موجود بنا شوند، تا این که بتوانند زمینه های ارتباطی را برای ذی نفعان مختلف فراهم آورند. چنین کارکردی حتی زمانی که شبکه های محلی برای جلوگیری و حل و فصل تعارضات پایه ریزی نشده باشند هم صدق می کند. یکی از نمونه های خوب این موضوع را می توان در پروژه چندجانبه ای در مقدونیه با نام شراکت برای توسعه اقتصادی در مقدونیه (PRiSMa)^۱ یافت. این پروژه از سال ۱۹۹۹ آغاز به کار کرد و مشارکت را در میان مقامات دولتی محلی، مشاغل، اتحادیه های صنفی، سازمان های جامعه مدنی و گروه های به حاشیه رانده ای مانند زنان، اقلیت های قومی و معلولین گسترش داد. این گروه ها در پی بهبود بخشیدن به سرمایه اجتماعی شان بودند. زمانی که تنش های نزدیک به جنگ در سال ۲۰۰۱ شدت پیدا کرد و سفارت آمریکا دستور خروج تمامی شهروندان آمریکایی را صادر کرد، PRiSMa به انجام فعالیت های خود ادامه داد و توانست در برابر محیط شکننده تاب بیاورد. ارزیابی موفقیت های این پروژه نشان می دهد که ذی نفعان تیم هایی اجرایی تشکیل داده بودند که سرمایه اجتماعی کافی را پیش از بروز جنگ پدید آورده بود تا بتوانند از نارضایتی ها حرف بزنند و روش های مفیدی برای کار در وضعیت کم بود منابع پیدا کنند و هم چنین به واسطه استراتژی توسعه پایدار جماعت های محلی، تعارض ها را پشت سر بگذارند. بنابراین، پروژه PRiSMa مجمع بی طرفانه ای را فراهم آورد که در آن اعضای جامعه می توانند در فضایی مثبت و فارغ از تقسیم بندی های دینی و قومی امکان ملاقات داشته باشند و روی مسائل مشترک توسعه اقتصادی و ایجاد فرصت های شغلی تمرکز کنند (این اطلاعات توسط کریستینا توماس^۲ ارائه شده است).

قابلیت شبکه ها در محیط های شکننده

شبکه ها از پتانسیل بسیار بالایی در پیش برد تغییرات اجتماعی و پیش گیری یا کاهش تعارض ها در محیط های شکننده برخوردارند. اگرچه روشن است که اغلب شبکه هایی که در محیط های شکننده قرار دارند در جای گاهی نیستند که بتوانند اثرگذاری لازم را داشته باشند. شبکه ها برای تأمین منابع، آموزش و اشتراک دانش نیازمند حمایت زیادی هستند تا ابتدا بتوانند عملکرد سازمانی و اجرایی مؤثری در محیط های شکننده داشته باشند و سپس بتوانند تغییر را در جوامع خود به وجود بیاورند (مصاحبه با یان گست، ۲۲ سپتامبر ۲۰۰۴؛ ایوانف ۱۹۹۷).

1. Partners for Economic Development in Macedonia (PRiSMa)

2. Christina Thomas

تأثیر شبکه‌ها در ظرفیت‌سازی سمن‌ها

تأثیر ادراک‌شده شبکه‌ها بر ظرفیت سمن‌ها چیست؟

مهیا کردن شرایط برای بحث‌های آتی نیازمند درکی از وضعیت فعلی ظرفیت‌سازی سمن‌ها است. در این بخش ابتدا به فرضیه‌های موجود درباره ظرفیت‌سازی سمن‌ها نظری می‌افکنیم. سپس با استفاده از مصاحبه‌ها و مباحثاتی که با اعضای شبکه و رهبران پیشرو داشتیم، تعریف جدیدی از ظرفیت‌سازی مؤثر ارائه می‌کنیم و چارچوبی از ظرفیت‌های جدید برای ارتقای سمن‌ها را معرفی می‌کنیم. در آخر، به پرسش اصلی و اساسی این تحقیق خواهیم پرداخت: تأثیر ادراک‌شده شبکه‌ها در ظرفیت سمن‌ها چیست؟

ظرفیت‌سازی سمن‌ها، بعد از این همه سال هم چنان در ابهام است

نویسندگان متن ظرفیت توسعه-منتشرشده توسط برنامه عمران سازمان ملل- اذعان می‌دارند که علی‌رغم دو دهه ارزیابی هم‌کاری‌های فنی که برآمده از نگرانی‌های مداوم درباره کارایی آن بوده است، تأثیر کلان هم‌کاری فنی بر ظرفیت‌های ملی توسعه هم‌چنان نگران‌کننده است. هم‌کاری فنی به‌خاطر تضعیف ظرفیت‌های محلی، تحریف اولویت‌ها، انتخاب فعالیت‌های پُرسروصدا، مدیریت پراکنده، استفاده از روش‌های هزینه‌بر، نادیده گرفتن خواست‌های محلی و تثبیت اهداف، مورد انتقاد بسیار قرار می‌گیرد (فوکودا-پار^۱، لویز^۲ و مالک، ۲۰۰۲). اگرچه این نویسندگان تنها از سطح کلان صحبت می‌کنند، کمک‌های فنی برای ساخت ظرفیت در سمن‌ها نیز چالش‌های یکسانی را بازنمایی می‌کنند.

ما به‌عنوان کسانی که در زمینه توسعه فعالیت می‌کنیم، از فرضیاتی که در مورد ظرفیت‌سازی وجود دارد، استفاده می‌کنیم. یکی از این فرضیات مربوط به افرادی است که به‌شکلی واقعی ظرفیت‌سازی می‌کنند. ظرفیت‌سازی در سمن‌ها توسط خود آن‌ها انجام می‌شود. ما به‌عنوان افراد خارجی می‌توانیم منابع را عرضه کنیم و فرآیند ظرفیت‌سازی را تسهیل نماییم، اما نمی‌توانیم نتایج دلخواه را عرضه داریم (لاورین و سکسبی^۳، ۲۰۰۱). وقتی منظر خود را نسبت به نقش‌مان در این فرآیند از دست می‌دهیم و صرفاً با برنامه‌ها و کمک‌های مالی مان سر می‌رسیم، بی‌آن‌که متوجه باشیم، می‌توانیم به‌راحتی اولویت‌های محلی را تحریف کرده و تلاش‌های مستقل و خودآیین سمن‌ها را در زمینه تعریف موقعیت دلخواه یا ایجاد فرصت‌های ظرفیت‌سازی تحلیل بریم. از سوی دیگر، ما نباید تلاش‌های خود را به سمتی مخالف با مسیر آن‌ها هدایت کنیم. ما باید بتوانیم از این نگرش تحقیرآمیز در رفتار با سمن‌ها دست بکشیم که گویی آن‌ها توان تصمیم‌گیری درست در مورد آینده خود را ندارند.

1. Fakuda-Parr
2. Lopez
3. Lavergne and Saxby

مشخص است که گاهی اوقات در تلاش برای ظرفیت‌سازی، مهارت‌هایی اهمیت دارند که از اولویت‌های ما سرچشمه گرفته‌اند. بخش اعظم ظرفیت‌سازی‌ها پیرامون پروژه‌های خاصی طراحی شده‌اند که سمن‌ها برای انجام آن با / برای شرکای بین‌المللی و تأمین‌کنندگان مالی تأمین‌بودجه می‌شوند. این «ظرفیت‌سازیِ پروژه‌محور» بر ساخت ظرفیت‌هایی تأکید می‌کند که: به حمایت از سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده می‌پردازند (مانند مدیریت مالی)، به برآورده ساختن خواسته‌های تأمین‌کنندگان مالی می‌پردازند (مانند نظارت و ارائه گزارش)، یا به تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌ها کمک می‌کنند (مانند قابلیت برنامه‌ریزی و ارزیابی پروژه). اگرچه ساختن چنین ظرفیت‌هایی هیچ ایرادی ندارد - یک سازمان کارآمد بایستی از این ظرفیت‌ها برخوردار باشد - اما اغلب تنها مواردی هستند که روی آن‌ها تأکید شده است، یا این که با جدا از سایر ظرفیت‌هایی که بنیادی‌تر و استراتژیک هستند، تلقی شده‌اند.

ظرفیت‌سازی سازمانی با تغییر و تحول سروکار دارد. همان‌طور که سازمان‌ها برای کارآمدی بیش‌تر تلاش می‌کنند تا پیشرفت کنند و جای‌گاه خوش‌آیندی را برای خودشان دست‌وپا کنند، باید از عادت‌ها، برداشت‌ها، فرضیات و نحوه انجام کار به شیوه پیشین دست بکشند. این مسئله، اول از همه به زمان نیاز دارد و سپس، به اعتماد بالا میان ظرفیت‌سازان و آن‌هایی که مستقلاً در پی ظرفیت‌سازی هستند. این امر نیازمند توجه جدی به منافع واقعی و تعهد سازمانی، و هم‌چنین طراحی آن دسته از فرصت‌های یادگیری است که با ارزش‌های سازمان و بستری که فعالیت در آن صورت می‌گیرد، سازگار هستند.

ممکن است سازمان‌ها ناخواسته تازه‌واردها را از صحنه بیرون برانند. تمایل بالای سازمان‌های شمالی^۱ برای انتخاب فعالیت‌های توسعه‌ای پرسروصدا و طراحی برنامه‌های اثرگذار، می‌تواند گرایشی را مبنی بر انتخاب «بهترین» سمن به‌عنوان شریک یا مقصد ظرفیت‌سازی به‌وجود بیاورد. اغلب مواقع سمن‌های بزرگ‌تر و قوی‌تر یک کشور خود را به سازمان‌های شمالی نزدیک می‌کنند تا بخشی از پروژه بعدی آن‌ها بشوند. این مسئله باعث جاماندن سمن‌های کوچک‌تر و کم‌تر توسعه‌یافته می‌شود که احتمالاً دسترسی راحتی به این پیش‌نهادهای ندارند.

با این که تقویت نهادی و ایجاد ظرفیت سازمانی هم‌چنان از دغدغه‌های حامیان مالی است، مقدار ناچیزی از بودجه مربوط به توسعه، صرف این مسئله می‌شود. هنگامی که ظرفیت‌سازی در یک بخش مجزا، مانند امور مالی خرد یا بهداشت، در نظر گرفته می‌شود، با کمال تعجب شاهد هستیم که طی سالیان اخیر نوشته‌ها، فکرهای جدید و یا تجربه‌ای در این زمینه به‌وجود نیامده است. عموم مطالعات و نوشته‌های کمی هم که وجود دارند، توسط برنامه عمران سازمان ملل، مرکز مدیریت سیاست توسعه اروپا^۲، آژانس توسعه بین‌المللی کانادا^۳ و مرکز تحقیقات توسعه بین‌الملل

۱. سازمان‌های شمالی، سازمان‌هایی هستند که در حوزه‌های ملی و بین‌المللی فعالیت می‌کنند، رویکرد آن‌ها از بالا به پایین و آموزشی می‌باشد. در مقابل، سازمان‌های جنوبی در حوزه‌ی جامعه، محلی و منطقه‌ای فعالیت می‌کنند، رویکرد آن‌ها از پایین به بالا و مشارکتی است. م.

2. The European Centre for Development Policy Management (ECDPM).

3. Canadian International Development Agency (CIDA).

کانادا^۱ تولید شده‌اند. اگر هدف اصلی ما تقویت سمن‌ها است، بایستی برای پاسخ به این پرسش‌ها و باقی سؤالات در جهت بسط تعریف جدیدی از ظرفیت‌سازی و استانداردهای عمل آن و هم‌چنین پشتیبانی از محافل کاری که علاقه‌مند به پیشرفت در حوزه کاری خود هستند، منابع بیش‌تری را سرمایه‌گذاری کنیم.

سمن‌های امروزی باید توانایی انجام چه کارهایی را داشته باشند؟

مرکز اروپایی مدیریت سیاست توسعه (ECDPM) و وزارت توسعه بین‌الملل بریتانیا (DFID)^۲ در حال انجام مطالعه‌ای بزرگ درباره توسعه ظرفیت هستند. نویسندگان این مطالعه، که هنوز در جریان است، از ظرفیت به‌عنوان مفهومی غیرشفاف و بی‌نظم سخن می‌گویند. آن‌ها می‌گویند «هنوز مشخص نیست ظرفیت چه شکلی دارد، مؤلفه‌های آن چیست، چگونه توسعه می‌یابد و افراد بیرونی چه کاری برای تشویق توسعه آن می‌توانند انجام دهند»^۳. چارچوب‌های سازمانی بی‌شماری برای هدایت تلاش‌های معطوف به ظرفیت‌سازی پدید آمده است. بسیاری از این چارچوب‌ها مشابه هستند و ظرفیت‌های استاندارد را که طی سال‌های متمادی مترادف کارایی سازمانی بوده‌اند، شناسایی می‌کنند. بایستی اشاره کرد که مواردی وجود دارند که نیازمند مطالعه و مباحثه بیش‌تر هستند، از جمله: ظرفیت‌هایی که یک سمن بایستی در تلاش برای دستیابی به پیشرفت کسب کند؛ این که با توجه به متغیرهایی هم‌چون هدف، بخش و مقیاس سمن‌ها چه تفاوت‌هایی ممکن است در میان ظرفیت‌های موردنیاز آن‌ها وجود داشته باشد؛ و آیا در زمینه ظرفیت‌سازی زنجیره استراتژیکی برای دنبال کردن وجود دارد یا نه. ظرفیت‌سازان درباره آن چه موجب ارتقای بخش غیرانتفاعی می‌شود، تحت تأثیر پیش‌فرض‌های خودشان هستند و این فرضیات بسته به حرفه آن‌ها متفاوت است. مثلاً یک ظرفیت‌ساز که حرفه اصلی او در حوزه سلامت است، تمایل دارد ظرفیت‌سازی را به‌مثابه کسب مهارت‌های فنی سلامت در نظر بگیرد - مجموعه مهمی از ظرفیت‌های موردنیاز برای یک سازمان مردم‌نهاد که در حوزه سلامت کار می‌کند - ولی این تصویر جامع و کاملی نیست.

امروزه، سمن‌ها برای زنده ماندن و شکوفاشدن نیازمند ظرفیت‌های مختلفی هستند. رومو رودریگز^۴ در مورد چالش‌های جدید این سازمان‌ها بحث می‌کند: «سمن‌ها با تقاضاهای فزاینده و مشکلات پیچیده‌تری مواجه هستند و اکنون باید در محیط‌های پیچیده‌تر و پویاتری فعالیت کنند که به روابط مؤثر با صدها نهاد دیگر نیاز دارد» (رومو رودریگز، ۲۰۰۴). برای حمایت از این روابط، سمن‌ها باید مهارت‌های گوناگونی را بسط داده و بهبود ببخشند. «تمرکز فعلی سمن‌ها بر روی مسائل مرتبط با مدیریت محدود (که آن را به‌صورت غیرانتقادی از بخش شرکتی وام می‌گیرند)، دستیابی به مهارت‌های ارزشمند از نظر حامیان مالی و مهارت‌های سنتی لابی‌گری، بایستی جای خود را به تمرکز بر مجموعه‌ای

1. The International Development Research Centre in Canada (IDRC).

2. The British Department for International Development (DFID).

3. <http://www.ecdpm.org>

4. Romo Rodriguez

گسترده تر از ظرفیت ها بدهد که شامل توانایی گوش کردن، آموختن و کار کردن با دیگران در سطوح محلی و جهانی می شود» (ادواردز در رومو رودریگز، ۲۰۰۴).

چارچوبی از ظرفیت های جدید برای ارتقای سمن ها

مصاحبه ها و مطالعات ما مشخص کرده است که وجود چارچوبی که بتواند چالش های فعلی سمن ها را به رسمیت بشناسد و برخی از ظرفیت های لازم دنیای امروز را برجسته کند، ضروری است. طبق گفته های ترزا شیور از اتحاد روبان سفید، ظرفیت هایی مانند رهبری به شیوه های جدید و یادگیری چگونگی برقراری تعادل میان هم کاری و رقابت در پانزده سال آینده بسیار مهم خواهد بود، چراکه حامیان مالی، گروه ها را ترغیب به هم کاری خواهند کرد. او بر این باور است که مشارکت و ائتلاف برای بسیاری از سازمان ها که بر روی مسائلی با بودجه کم کار می کنند، معنی دارتر است و شبکه ها می توانند در پدید آوردن این ارتباطات سهم به سزایی داشته باشند (مصاحبه، ۱۲ اوت ۲۰۰۴). در صفحه بعدی ما چارچوبی را ارائه خواهیم داد تا راهی برای گفت و گو با جامعه سمن ها بگشاییم و بتوانیم دریابیم که ظرفیت سازی در قرن ۲۱ چه شکلی باید داشته باشد، و شبکه ها چگونه می توانند به مشارکت بپردازند.

توانایی‌های جدید برای ارتقای سمن‌ها

حوزه‌های ظرفیت خارجی

- لابی‌گری و حمایت‌طلبی
- روابط عمومی و امدادسانی
- هم‌کاری‌ها و اتحادها
- رابطه با حامیان مالی
- شبکه‌ها
- مدیریت دانش

ظرفیت مولد

- آموزش مهارت یادگیری
- رهبری به شیوه‌های جدید
- مدیریت هم‌کاری و رقابت
- برقراری تعادل میان خودگردانی و وابستگی متقابل
- کار در فراسوی مرزها
- عملکرد چابک
- آینده‌سازی
- دسترسی به پتانسیل‌های تکنولوژی
- توسعه نگرش سیستمی
- هم‌آهنگ کردن فرم و هدف

حوزه‌های ظرفیت فنی

- پیش‌برد سیاست‌های بخشی
- مدل‌های ارائه خدمات
- ایجاد / ترویج الگوهای عمل
- رویکردهای مداخله‌گرانه
- استانداردها / کیفیت‌های برنامه
- استراتژی‌های چندبخشی
- ظرفیت‌سازی در دیگران

حوزه‌های ظرفیت داخلی

- برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد چشم‌انداز
- مدیریت مالی
- کار گروهی
- مدیریت سیستم‌ها و فعالیت‌ها
- طراحی پروژه و برنامه‌ریزی
- تولید منابع
- نظارت و ارزیابی
- حکمرانی

حوزه های ظرفیت استاندارد

ما برای ارتقای سمن ها سه عرصه ضروری را شناسایی کردیم:

- **عملکرد فنی** - عملکرد فنی به فعالیت هایی واقعی گفته می شود که سمن ها در کسب و کارشان با آن سروکار دارند، مانند پیش گیری از ایدز / اچ آی وی، توسعه شبکه های مالی خرد و یا حفاظت از منابع طبیعی. اغلب اوقات، توسعه ظرفیت فنی آن چیزی است که مشارکت کنندگان و تأمین کنندگان مالی از ظرفیت سازی در ذهن دارند. این مقوله شامل ظرفیت های زیر است:
 - پیش برد سیاست های بخشی؛
 - توسعه مدل های ارائه خدمات؛
 - ایجاد و ترویج الگوهای عمل؛
 - بهبود رویکردهای مداخله گرانه؛
 - ارتقای استانداردها و کیفیت برنامه ها؛
 - گسترش استراتژی های چندبخشی؛
 - ظرفیت سازی در دیگران.
- **ظرفیت های داخل سازمان** - این مقوله با تمامی ظرفیت هایی که به عملکرد داخلی سازمان مرتبط هستند، سروکار دارد و شامل ظرفیت های زیر می شود:
 - برنامه ریزی استراتژیک و ایجاد چشم انداز؛
 - مدیریت مالی؛
 - کار گروهی؛
 - مدیریت سیستم ها و فعالیت ها؛
 - طراحی پروژه و برنامه ریزی؛
 - تولید منابع؛
 - نظارت و ارزیابی؛
 - حکم رانی.
- **ظرفیت های خارج از سازمان** - این مقوله شامل حوزه های ظرفیتی زیر است:
 - لابی گری و حمایت طلبی؛
 - روابط عمومی و امداد رسانی؛
 - هم کاری ها و اتحادها؛
 - رابطه با حامیان مالی؛
 - شبکه ها؛

- مدیریت دانش.

این سه حوزه ظرفیت استاندارد، سرجمع، نمایان‌گر چارچوب‌هایی هستند که توسط اغلب ظرفیت‌سازان سازمانی در چند سال گذشته به کار گرفته شده است. اگرچه همه این ظرفیت‌ها با سمن‌های کنونی کاملاً مرتبط هستند، اما تصویر کاملی را بازنمایی نمی‌کنند.

۱. ظرفیت‌های مولد

حوزه‌های ظرفیت استاندارد مذکور، می‌تواند برای سمن‌های تازه تأسیس دلهره‌آور باشد، اما یادگیری بسیاری از آن‌ها دشوار نیست. با این حال، سمن‌ها در جهانی واقع شده‌اند که در آن از آن‌ها انتظار می‌رود مسئولیت‌هایی را برعهده بگیرند که هیچ تجربه‌ای در آن ندارند و هم‌چنین این توقع وجود دارد که با ذی‌نفعان کاملاً جدیدی رابطه برقرار کنند. این مسئله نیاز به مهارت‌ها و رفتارهایی دارد که سمن‌ها پیش‌تر از آن برخوردار نبوده‌اند. ما این مهارت‌ها و رفتارها را ظرفیت‌های مولد نام نهاده‌ایم. ظرفیت‌های مولد پتانسیل این را دارند که به اندازه ظرفیت‌های استاندارد برای سازمان‌ها اهمیت داشته باشد.

ظرفیت‌های مولد، ظرفیت‌هایی هستند که وقتی در آن‌ها مهارت پیدا کنید، می‌توانند بر هر سه حوزه ظرفیت استاندارد اثر بگذارد. اگر سازمان مردم‌نهادی قادر باشد مهارت‌های یادگیری را بیاموزد، این امر بر کیفیت برنامه‌ها و استانداردها در حوزه عملکردی، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه داخلی سازمان، و هم‌کاری‌ها و اتحادها در حوزه خارجی سازمان اثر شگرفی خواهد داشت.

بنابراین، ظرفیت‌های مولد چه هستند؟ ما به کمک هم‌کاران شبکه خود توانستیم لیست زیر را فراهم کنیم. این لیست تحت تأثیر مقاله مارکو سوتاراتا^۱ (۲۰۰۳) با عنوان «ایجاد قابلیت‌ها و رهبری دانش‌محور در جهانی دگرگون‌شونده» تنظیم شده است. سمن‌ها به ظرفیت‌های زیر نیاز دارند:

- کار در فراسوی مرزهای سنتی

◀ می‌توان گفت امروزه عبور از مرزها برای سمن‌ها تبدیل به یک هنجار شده است. عبور از مرزهای سنتی در تمامی بخش‌ها، از جمله جغرافیا، فرهنگ، بخش فنی و جامعه مدنی - یعنی دولت، مؤسسات خصوصی، دانشگاه‌ها و غیره، اتفاق افتاده است. سازمان‌های عمودی (لوله‌بخاری)^۲ که در محدوده بسته خود باقی مانده‌اند، روزبه‌روز مهجورتر و منسوخ‌تر می‌شود. این مسئله به‌ویژه در مراحل ایجاد یک پارچگی و [شکل‌گیری] پتانسیل‌های هم‌کاری بین بخش‌های فنی، مانند امور مالی خرد و ایدز، خود را نشان می‌دهد. این هم‌کاری نیازمند توانایی شناسایی فرصت‌های مشارکت برای پدیدآوردن روابط جدید، به‌چالش کشیدن پیش‌داوری‌ها و تصوراتی قالبی در مورد دیگرانی که برعکس ما هستند و هم‌چنین تطبیق دادن برنامه‌های

1. Markku Sotarauta

۲. Stovepipe Organization اصطلاحاً به سازمان‌هایی گفته می‌شود که شبکه‌ای محدود دارند و فعالیت‌های آن‌ها مجزا از سایر سازمان‌های هم‌راستا و با اهداف و کارکردهای مشترک است و ارتباط افقی با هم ندارند. م.

چندگانه است. کار در بیرون از مرزهای سنتی منجر به افزایش میدان دید می شود و هم چنین ضرورت بازنمایی خود شخص به صورتی واضح را با خود به همراه می آورد.

- آموزش مهارت یادگیری

◀ دانش، کالای بسیار مهمی در دنیای امروز است. سمن های دارای امتیاز رقابتی، آن هایی هستند که نه تنها از نحوه تولید دانش، بل که نسبت به چگونگی مدیریت آن نیز آگاه اند. دانش جدید به بهترین وجه در فرهنگ یادگیری نطفه بندی می شود. سمن هایی که نمونه های بارز ارتقای سازمانی هستند، آموخته اند که چگونه فرهنگ یادگیری را ایجاد کنند. این ها عموماً همان سمن هایی هستند که تشخیص داده اند دانش مربوط به توسعه بیش تر در جنوب قرار دارد تا در شمال. سلسله مراتب قدیمی دانش برچیده شده است. سمن ها به واسطه ایجاد شکل های جدید سازمانی مانند شبکه های دانش و محافل کاری، طراحی شیوه های جدید یادگیری جمعی را آزمون می کنند. مشارکت در این شکل های جدید به توانایی آزمودن فرضیات؛ تمایل به آموختن از هم سالان، از جمله در بخش ها و زمینه های دیگر؛ تعهد داشتن به مشارکت در یادگیری دیگران؛ قابلیت تطبیق دادن خود با ایده های برآمده از زمینه های دیگر و قابلیت تفکر خلاقانه، آزمایش کردن و خطرپذیری، نیاز دارد.

- رهبری به شیوه های جدید

◀ از سمن ها خواسته می شود تا در مسیرهای جدید حرکت کنند و به شیوه ای جدید رهبری شوند. احکام سلسله مراتبی پیشین و شیوه های کنترل رهبری، جای خود را بیش تر و بیش تر به سمن هایی می دهند که خودشان را در شرایط و بسترهایی می یابند که نیازمند هدایت هم کاران است، یا ملزم اند بر طبق آن چه که اسکیدمور از آن به عنوان «رهبری بینابینی» (۲۰۰۴) نام می برد، رهبری شوند. نوعی از رهبری که بتواند تعلق خاطر و تعهد را فراسوی سازمان ها یا میان گروه های مختلف ذي نفعان ایجاد کند، اکنون به یک هنجار تبدیل شده است. رهبران و سازمان هایی که می توانند الهام بخش باشند، اعتمادسازی کنند و با شفافیت عمل کنند، به سمت پذیرش نقش های جدیدی چون برگزاری گردهمایی ها، تسهیل گری و برانگیختن کار جمعی سوق خواهد یافت. سمن های دارای رهبری جدید می دانند که چگونه قدرت را به اشتراک بگذارند، اثرگذاری مناسبی داشته باشند و هم کاری کنند. آن ها اهمیت قدردانی را می دانند و می توانند بهترین جنبه های دیگران را ببینند.

- توسعه نگرش سیستمی

◀ مشکلات توسعه به صورت فزاینده ای پیچیده می شود و فهم شبکه درهم تنیده علیت ها و طوفان راه حل های خلاقانه، رجوع به نگرش سیستمی را ضروری می سازد. تفکر سیستمی به سازمان و تمامی اعضای آن و محیطی که در آن فعالیت دارند، به مثابه یک کل پیچیده می نگرند که از بخش های به هم پیوسته و مشروط به یکدیگر تشکیل شده اند. یکی از اصول بنیادی توسعه سازمانی در راستای ایجاد تغییرات پایدار آن است

که سیستم را به‌عنوان یک کل در نظر بگیریم. هم‌چنین، نگرش سیستمی می‌تواند ما را از نگرش مکانیکی به جهان برهاند و به ما کمک کند تا سازمان‌ها و جوامع را به‌مثابه موجودات زنده بنگریم.

- دسترسی به پتانسیل‌های فناوری

◀ تکنولوژی، ضرورت توسعه مجموعه جدیدی از قابلیت‌ها را به‌همراه آورده است. باید به پتانسیل‌های تکنولوژی در کنار محدودیت‌های آن اشراف داشت. این مسئله در کشورهای در حال توسعه بسیار مهم است. اگرچه برخی از سمن‌های مهجور هم به اینترنت دسترسی دارند، این مسئله هم‌چنان به امری عادی تبدیل نشده است. شکاف تکنولوژیک هم‌چنان وجود دارد و این مسئله ادامه خواهد داشت. باین‌همه، کاربردهای فعلی تکنولوژی برای دانش و مدیریت دانش چیزی کم از معجزه ندارد. بسیاری از سمن‌ها، در صورت تمایل، می‌توانند با جامعه جهانی رهبران پیشروشان ارتباط برقرار کنند. اطلاعات با لمس یک صفحه‌کلید در دسترس قرار می‌گیرد و امکان تصمیم‌گیری و اقدام سریع‌تر را فراهم می‌کند. باین‌حال، باید متوجه این نکته باشیم که تکنولوژی تنها یک پاسخ جزئی است و برای این که کارآمد باشد بایستی با رهبری و تسهیل‌گری انسانی مناسب ترکیب شود.

- عملکرد چابک

عملکرد چابک به‌معنای تمایل و توان «غنیمت‌شمردن لحظه» و استفاده از فرصت‌ها در هنگام بروز آن‌ها است. این مسئله همواره شامل ریسک‌پذیری و تمایل به تصمیم‌گیری‌هایی است که سازمان را موظف به حرکت در مسیر مشخصی می‌کند. در یک سازمان چابک، رهبری شکلی توزیعی دارد و دانش به‌عنوان موجودیتی که در همه سطوح وجود دارد، شناخته می‌شود. یک سازمان چابک، راه‌های ارتباطی بسیاری دارد که گفت‌وگوهای مداوم پیرامون چالش‌ها و فرصت‌های جاری را تشویق می‌کند و به اعضای خود امکان می‌دهد روندهای نوظهور را بشناسند و در راستای آن اقدام کنند. چابکی می‌تواند شامل استفاده منعطف از تیم‌ها بشود، بدین‌معنا که تیم‌ها در صورت نیاز تشکیل می‌کند و زمانی که آن نیاز برطرف شد، منحل می‌شوند. سازمان‌های چابک با شرایط مختلف مطابقت پیدا می‌کنند، اما بر سر اهداف و ارزش‌های اصلی خود استوار باقی می‌مانند و حاضر نیستند به هر قیمتی به سازش تن بدهند.

- آینده‌سازی

◀ سازمان‌هایی که آینده را می‌سازند قادرند به‌جای محدودیت‌ها روی فرصت‌ها تمرکز کنند. آن‌ها دیدگاهی خوش‌بینانه نسبت به امکان‌ها دارند و در تلاش‌اند تا امکان‌ها را به واقعیات تبدیل کنند. این سازمان‌ها به پارادایم‌ها و سیستم‌های کنونی محدود نیستند و می‌توانند آن‌چه را که تاکنون وجود نداشته خلق کنند و این در حالی است که از بهترین سنت‌ها، ارزش‌ها و عملکردهای گذشته استقبال می‌کنند. این سمن‌ها دیدگاه گسترده‌ای نسبت به جهان خود و نقشی که ممکن است در آن داشته باشند، دارند. آن‌ها در محل تلاقی

تخیلات و واقعیت‌ها، عمل می‌کنند. مهم‌تر از این‌ها، چنین سمن‌هایی نقاط قوت و ظرفیت‌های دیگران را می‌شناسند و پتانسیل‌هایی را می‌بینند که دیگران قادر به دیدن آن نیستند.

- برقراری تعادل میان خودآینی و وابستگی متقابل

◀ سمن‌ها باید میان نیاز سازمان به استقلال که مشخصه هویتی آن است، و نیاز به ارتباط با دیگران تعادلی دائمی برقرار کنند تا بتوانند به ساخت موضع و هویت جمعی یاری رسانند. این ظرفیت هنگام مذاکره با حامیان مالی که برنامه آن‌ها با چشم‌انداز یا رسالت سازمان هم‌خوانی ندارد نیز به کار می‌آید.

- مدیریت هم‌کاری و رقابت

◀ سمن‌ها به انجمن‌ها، جوامع و شبکه‌هایی تعلق دارند که همواره در زمینه کنارگذاشتن خودخواهی‌ها و تنظیم رفتار خود براساس اعتماد و هم‌کاری و مهم‌تر از آن هم‌افزایی، با چالش مواجه هستند. بازگویی این مسئله که اعضای یک شبکه با هم هم‌کاری می‌کنند و رقابتی در کار نیست، کفایت نمی‌کند. این موضع‌گیری بسیار ساده‌انگارانه و غیرواقعی است. ما باید بتوانیم به‌شکلی توأمان با یک‌دیگر هم‌کاری و رقابت کنیم. ساتاراتا می‌گوید «در جامعه مبتنی بر شبکه اگر کنش‌گری بخواهد رقابت کند، باید هم‌کاری کند و برعکس، اگر کسی بخواهد هم‌کاری کند، باید بتواند رقابت کند. کنش‌گری که در حوزه خود رقابت می‌کند، شریک مطلوب‌تری به‌نظر می‌رسد. شبکه‌های توسعه در بهترین حالت، از کنش‌گرانی مشارکت‌جو برخوردارند که در زمینه‌های مربوط به خود رقابت می‌کنند» (۲۰۰۳). این امر منجر به برقراری توازن میان هم‌کاری و رقابت می‌شود. برای این که چنین امری به‌صورت مؤثر اتفاق بیفتد، برقرارکردن شفافیت، روابط قابل اعتماد و تمایل به حل مسائل دشوار مانند قوانین مالکیت معنوی امری ضروری است. ایجاد سرمایه اجتماعی از طریق عمل و رفتاری که قابل اعتماد به‌نظر می‌رسد، بسیار ضروری است.

- هم‌آهنگ کردن فرم و هدف سازمان

◀ سمن‌ها باید در مورد انتخاب شکل سازمانی خود استراتژیک عمل کنند و این مسئله را دریابند که ما در جهانی زندگی می‌کنیم که در آن هر روز اشکال جدید سازمانی و ترکیبات جدیدی از این اشکال متولد می‌شوند. این اشکال مفهوم پیشین سازمان را به‌چالش می‌کشند، یعنی این مفهوم که سازمان را به‌عنوان مجموعه‌ای از قطعات قابل‌تعویض تلقی می‌کند که در هر زمانی می‌توانند مهندسی مجدد شوند. برخی از این اشکال سازمانی مانند تیم‌های خودگردان می‌توانند نوعی از احساس آزادی را در محل کار به‌وجود بیاورند. هنگام اندیشیدن در مورد مسئله طراحی سازمانی، اهداف استراتژیک اهمیت زیادی پیدا می‌کنند. برای مثال در مورد شبکه‌ها، اشکال مختلفی وجود دارد که قابل‌کاربرد هستند. با این وجود، پرسش‌های اصلی به این ترتیب است: آیا شکل از کارکرد پیروی می‌کند؟ هدف سازمان چیست و چه چشم‌اندازی دارد؟ چگونه می‌توان ساختارهای سازمانی را به‌گونه‌ای طراحی کرد که به‌جای محدودکردن اهداف و چشم‌انداز سازمان، از آن‌ها پشتیبانی کند؟

به‌سوی تعریف نوینی از ظرفیت‌سازی مؤثر

عبارت «ظرفیت‌سازی» آن‌چنان حساب‌نشده و کورکورانه مورداستفاده قرار گرفته که دیگر از معنا تهی شده است. ما باید گفت‌وگوهای جدیدی را شروع کنیم که از فرضیات بنیادی ما راجع به ظرفیت‌سازی سازمانی پرده بردارد و دیدگاه ما در مورد چگونگی آموزش بهتر و تغییر سازمان‌ها را دربربگیرد. به‌معنایی وسیع‌تر، اتفاق‌نظری در این زمینه وجود دارد که ظرفیت‌سازی به توسعه ابزارها و تکنیک‌های لازم برای بهبود کارایی سمن‌ها اشاره دارد. یک رویکرد ظرفیت‌سازی سازمانی مؤثر از عناصر زیر تشکیل شده است:

۱. هدف: به‌منظور پیشرفت سازمان

برخی از محققان و مشارکت‌کنندگان این حوزه، نتیجه مطلوب ظرفیت‌سازی سازمانی را بهبود محصولات یا خدمات می‌دانند، درحالی‌که برخی دیگر تمرکز کم‌تری بر نتیجه دارند و بیش‌تر روی توانایی یا ظرفیت یک سازمان مردم‌نهاد در انجام مأموریت خود متمرکز هستند. به‌معنای دقیق‌تر کلمه، هدف ظرفیت‌سازی غالباً بهبودبخشیدن به یک حوزه مشخص در سازمان است که به آن امکان می‌دهد عملکرد بهتری در نسبت با هدف تعریف‌شده داشته باشند. در معنایی کلی‌تر، ظرفیت‌سازی سازمانی سمن‌ها با تغییر و تحول سازمانی سروکار دارد.

ظرفیت‌سازی سازمانی حتی زمانی که تمرکز بر روی اهداف کوچک‌تر هم‌چون استخدام نیرو یا شروع یک برنامه جدید است، تمام سازمان را مدنظر قرار می‌دهد. تغییرات گسترده سازمانی ممکن است شامل تغییراتی بشود که طی آن به سازمانی یاری رسانده می‌شود تا به جای‌گاه مناسبی در جامعه مدنی برسد، مأموریت خود را تغییر یا گسترش دهد، در چرخه حیات خود به سطح متفاوتی برسد، به بازارها و ذی‌نفعان / مشتری‌های جدید توجه کند، مشارکت‌های جدید را توسعه بدهد و تغییراتی در ساختار سازمانی به‌وجود بیاورد که نگرش و ساختار سازمانی را بیش‌ازپیش هم‌تراز کند. پرسشی که مطرح می‌شود و پاسخی برای آن وجود ندارد این است که آیا ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد مستقل‌تر، با‌اعتماد‌به‌نفس‌تر و قوی‌تر منجر به بهبود محصولات و خدمات می‌شود و آیا بهبود محصولات و خدمات منجر به تغییرات مثبت در کیفیت زندگی ذی‌نفعان می‌شود یا خیر. پرسش دیگر این است که آیا ظرفیت‌سازی سازمانی به‌عنوان یک هدف به‌خودی‌خود دارای ارزش است یا خیر - به‌این‌معنا که آیا تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد درون یک جامعه، حتی اگر زندگی فقرای آن جامعه کاملاً بهبود پیدا نکند، ارزش‌مند است یا نه.

۲. جامعه هدف: سطح سازمانی

اصطلاح ظرفیت‌سازی برای توصیف مداخلات در سطوح مختلف به‌کار می‌رود که شامل افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا مؤسسات، شبکه‌ها، بخش‌های جامعه، مناطق و کشورها می‌شود. ما در این مطالعه، به ظرفیت‌سازی در سطح سازمانی به‌عنوان یک هدف می‌پردازیم. اغلب ما در بستر اجتماعات بانی توسعه با این اندیشه خشنود می‌شویم که اگر بتوانیم

یک یا چند تن از اعضای آن یک سازمان مردم‌نهاد را در یک برنامه آموزشی دخیل کنیم، بدین واسطه توانسته‌ایم ظرفیت‌سازی سازمانی را به انجام برسانیم.

می‌توان استدلال کرد که با افزایش مهارت کارکنان سمن‌ها در یک حوزه مشخص، ما ظرفیت سازمان را افزایش می‌دهیم؛ هرچند این مسئله ممکن است واقعیت داشته باشد یا نداشته نباشد. این که آیا ظرفیت سازمانی با آموزش اعضای منفرد سازمان به وجود می‌آید یا نه، به متغیرهایی بستگی دارد که در پاسخ به پرسش‌های زیر نهفته است:

- آیا سرپرست کارآموزان از کاربرد مهارت‌های جدید در زیست سازمانی حمایت می‌کند؟
- آیا کارآموز اثری در سازمان دارد تا بتواند بدین واسطه در جهت انجام کارها به روشی جدید فشار بیاورد؟
- آیا کارآموز می‌تواند مهارت‌هایی را که آموخته به دیگران آموزش دهد، یا حداقلی از کارمندان برای به کارگیری مهارت‌ها آموزش دیده‌اند؟

ظرفیت‌سازی در سطح سازمانی، سیستم بزرگ‌تر را مدنظر قرار می‌دهد و کل سازمان را به مثابه «مشتری» قلمداد می‌کند. این نگاه تفاوت بنیادینی با «رویکرد آموزشی» فوق‌الذکر دارد.

۳. ظرفیت‌سازان قابل

ایده‌های مبتنی بر عدم جریان یک‌طرفه ظرفیت‌ها از سمت شمال به جنوب و این که سمن‌های جنوبی می‌توانند برای یکدیگر ظرفیت‌سازی کنند (حتی اثربخش‌تر از ظرفیت‌سازان) قدرت بسیاری یافته است. هم‌چنین برای مصرف‌کننده جنوبی، جذبه تخصص‌های موجود در شمال در عین قدرت‌مندی آن کم‌تر قانع‌کننده است، زیرا جنوبی‌ها به مؤسسات ظرفیت‌سازی خود اعتماد بیش‌تری دارند و مزایای یادگیری از یک‌دیگر را می‌شناسند.

۴. افراد تحت تعلیمی که مسئول یادگیری خود هستند

توجه به این نکته که تنها کسی که ذی‌نفع کمک‌های مربوط به ظرفیت‌سازی است می‌تواند تعیین کند که آیا ظرفیت به‌واقع به‌وجود آمده است یا خیر، دلالت‌های مهمی برای روش‌های طراحی فعالیت‌های ظرفیت‌سازی دربردارد. برای این که ظرفیت‌سازی فرصتی برای «ماندگاری» و ایجاد تغییر داشته باشد، باید به بزرگ‌سالانی که تحت آموزش هستند توجه ویژه‌ای داشته و آن‌ها را نسبت به یادگیری خودشان مسئولیت‌پذیر سازد و از این بابت اطمینان حاصل کند که تلاش برای ایجاد ظرفیت به‌واقع موجب ارتقای رفاه و تحکیم سمن‌ها می‌شود.

۵. تمرکز بر تغییر سازمانی

اگر ظرفیت‌سازی بر تغییر و تحوّل سازمانی متمرکز باشد، همه اعضای سازمان باید به‌نحوی در این فرآیند مشارکت داشته باشند. این رویکرد کلی سیستمی به تضمین سطح تعلق خاطر همه افرادی که در این فرآیند دخیل هستند، کمک می‌کند، و بیش از آن، بهره‌مندی از خرد جمعی را ممکن می‌کند و این اطمینان را می‌دهد که سازمان در هنگام

تعیین مسیر خود، از نظرات تمامی اعضا بهره می‌برد. مداخلات بایستی بر پایه این عناصر طراحی شوند، نه این‌که ظرفیت و استعداد‌های محلی را کور کنند.

۶. طیف گسترده‌ای از ابزارها و سازوکارها

رویکردهای ظرفیت‌سازی از سطح آموزش فراتر می‌روند و نیازمند رویکردی جامع‌تر هستند. طی ۱۰ سال گذشته فهم ما نسبت به محتوای بالقوه ظرفیت‌سازی تغییر کرده است. بدین معنا که رویکرد ما از اعزام افراد به دوره‌های کوتاه‌مدت، کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی به سمت طراحی شیوه‌های جدید یادگیری که اخیراً بنا شده‌اند، تغییر یافته است. بعضی از این رویکردهای جدید ظرفیت‌سازی، مربی‌گری، کمک به هم‌تایان، و دیگر ابزارهای مدیریت دانش، تغییر جهت‌ها، محک‌زنی، تغییر استراتژی بلادرنگ و رویکردهای یادگیری و توسعه مبتنی بر دارایی را شامل می‌شوند. ما تمامی این ایده‌ها را با یکدیگر ترکیب کردیم تا به تعریف ظرفیت‌سازی سازمانی سمن‌ها که در ادامه می‌آید، برسیم:

ظرفیت‌سازی سازمانی سمن‌ها

هدف از ظرفیت‌سازی سازمانی سمن‌ها تبدیل آن‌ها به سازمان‌هایی متکی به خود، مستقل، خلاق و کارآمد است که می‌توانند در زندگی افراد، جوامع و کشورهای که در آن‌ها کار می‌کنند تغییر به وجود بیاورند و هم‌چنین در عرصه‌های نظری و عملی مشارکت داشته باشند. مداخلات ظرفیت‌سازی سازمانی، تمامی سازمان و بستر فعالیت آن را مدنظر قرار می‌دهد و از این امر آگاه است که تغییر در یک بخش از سازمان چگونه بر دیگر بخش‌های آن اثر می‌گذارد. ظرفیت‌سازی سازمانی سمن‌ها متوجه نیاز کنونی سمن‌ها به مجموعه‌ی جدیدی از ظرفیت‌ها است که می‌تواند آینده آن سازمان را به‌شکلی قدرتمند معین سازد.

معیارهای عمل

فعالان این حوزه نباید از برآورده ساختن معیارهای پذیرفته‌شده معاف شوند و زمان آن رسیده است که رهبران پیشرو و فعالان این حوزه گرد هم آیند و معیارهایی عملی را مشابه آن‌چه که در حوزه‌های دیگر وجود دارد، ایجاد کنند. ما با در نظر گرفتن آن‌چه منطقاً می‌تواند ظرفیت‌سازی نام بگیرد، دستورالعمل‌ها یا شیوه‌هایی را به‌عنوان نقطه شروع گفت‌وگو در این زمینه مطرح می‌کنیم:

- در نظر گرفتن کل سازمان و داشتن نگرش سیستمی در هر مداخله؛
- تلقی سمن‌ها به‌سان موجودات زنده که به‌خودی‌خود نیازمند ادراک هستند، نه به‌عنوان مجرای صرف برای پیش‌برد برنامه‌ها و تأمین مالی؛
- پیدا کردن راه‌هایی برای کار کردن با سازمان‌هایی که دسترسی محدودی به خدمات ظرفیت‌سازی دارند، در کنار هم‌کاری با سازمان‌هایی پیش از همه به این خدمات دسترسی می‌یابند؛



- به رسمیت شناختن اختلاف قدرت سازمان ها، به ویژه هنگامی که ظرفیت سازی وابسته به پول باشد و هم چنین زمانی که حامی مالی خود ارائه دهنده ی خدمات ظرفیت سازی باشد؛
- فهم تاریخچه ی سازمان و تجربیات پیشین آن در زمینه ظرفیت سازی؛
- پرهیز از قراردادن سمن ها در معرض مداخلاتی که ممکن است تلاش های آن ها در جهت ظرفیت سازی را بی اثر کند و یا از بین ببرد.

جای‌گاه کنونی شبکه‌ها در زمینه ظرفیت‌سازی

در سطح سازمانی

همه شبکه‌ها در پی ظرفیت‌سازی میان اعضای خود نیستند. شبکه‌هایی که هدف‌شان تحولات اجتماعی است ممکن است برنامه کاملاً متفاوتی در سر داشته باشند. برای مثال، هدف اتحاد روبان سفید نجات جان زنان است. با این همه، ما دریافتیم که خواه شبکه‌ای نیت آگاهانه‌ای نسبت به ظرفیت‌سازی داشته باشد یا ساخت ظرفیت یکی از مزایای جانبی آن باشد، تلقی اعضای شبکه این است که ظرفیت‌سازی در این شبکه‌ها انجام شده است. اتحاد روبان سفید کارگاهی با موضوع کار با رسانه‌ها برگزار می‌کند تا موضوع مادری ایمن مورد توجه عموم مردم واقع شود. می‌توان فرض کرد مهارت‌های آموخته‌شده در مورد چگونگی کار با رسانه برای ارتقای اهداف شبکه در زمینه‌های دیگر نیز کاربردی‌پذیر باشد. البته این که این مسئله به ظرفیت‌سازی سازمان‌های حاضر در شبکه می‌انجامد یا نه، به کل مسئله دیگری است.

نظرات مختلفی درباره این که آیا شبکه‌ها ظرفیت‌های سازمانی برای اعضای خود ایجاد می‌کنند یا نه وجود دارد. این ایده مستقیماً به تعریف ظرفیت‌سازی و درک ما از ظرفیت‌سازی سازمانی و اهداف آن مرتبط است. دیوید براون احساس می‌کند که شرایط به شبکه‌ها امکان توسعه ظرفیت‌های سازمانی را به صورت عمیق نمی‌دهد. به نظر او شبکه‌ها و انجمن‌های ملی سمن‌ها تنها در جمع کردن مردم در قالب کارگزاران و نمایندگان فرآیند ظرفیت‌سازی موفق هستند، مانند MWENGO در زیمبابوه یا PRIA در هند که دفاتر تخصصی ظرفیت‌سازی هستند. این دو دفتر سال‌ها به ارائه خدمات متنوع ظرفیت‌سازی مشغول بوده‌اند. با این وجود براون اذعان می‌کند که اگر تعریف بسیطی از ظرفیت‌سازی شود، مهارت‌هایی که از روابط درون شبکه به دست آمده می‌تواند مهارت‌هایی در عملکرد دموکراتیک ایجاد کند، از جمله توانایی درک دیدگاه دیگران به شیوه‌ای جدید. او می‌گوید «اعضای شبکه به جای آن که تنها روی کار خود تمرکز کنند، افق خود را گسترش می‌دهند تا دید وسیع‌تر و بیش‌تری داشته باشند. آن‌ها می‌توانند تجزیه و تحلیل از دیدگاه خود را به دیدگاه شبکه تغییر دهند؛ مانند زمانی که یک سمن به شبکه‌ای که هدفش تحول اجتماعی است و درصدد تأثیرگذاری بر سیاست‌ها است می‌پیوندد و در طی این فرآیند، پارامترهای تحلیلی خودش نیز تغییر می‌کند (مصاحبه در ۱۸ اوت ۲۰۰۴).

وقتی از پگی ددامو^۱ که با محفل کاری شبکه اطلاعات و اعلان‌های سلامت^۲ در ارتباط است درباره این که چگونه مشارکت در آن شبکه منجر به ظرفیت‌سازی در اعضای آن می‌شود، پرسیدیم، او پاسخ داد: «من نمی‌دانم. من هرگز به شبکه به این شکل نگاه نکرده‌ام، بل که به آن از نظر کارایی فکر کرده‌ام. شبکه‌ها زمان موردنیاز برای انجام یک کار را کاهش می‌دهند. از طریق شبکه در مورد چگونگی انجام هر کار و سرعت بیش‌تر و موفقیت‌آمیز بودن آن، چندین

1. Peggy d'Adamo

2. Health Information and Publications Network (HipNet)

پیش نهاد دریافت می کنید» (مصاحبه در ۲ ژوئیه ۲۰۰۴). نظر او نشان می دهد که پتانسیل ظرفیت سازی شبکه ها همیشه آشکار نیست و در وهله نخست به ذهن خطور نمی کند.

مرکز بین المللی تحقیقات برای توسعه^۱، یک شرکت سهامی عام کانادایی که با پژوهش گران کشورهای در حال توسعه هم کاری نزدیکی دارد، توانسته شبکه ها را به خصوصیت برجسته کارش در ۲۵ سال گذشته بدل کند و سرمایه، زمان و توجهات را به توسعه آن ها اختصاص بدهد. سارا اِرل از مرکز بین المللی تحقیقات برای توسعه در صحبت از این شبکه ها خاطرنشان می کند که این سازمان ها در ایجاد ظرفیت فردی در پژوهش گران بهتر از ظرفیت سازی سازمان ها و نهادها عمل کردند. او این مسئله را این گونه توضیح می دهد که تحقیقات عموماً در سازمان های باثباتی انجام می شوند که لزوماً به روی ظرفیت سازی گشوده نیستند. این امر منجر به طرح این مسئله می شود که اگر شبکه دارای اعضای حقیقی باشد و اگر سازمان هایی که برای آن ها کار می کنند وارد این برنامه نشده باشند، چگونه شبکه های موفق می توانند نوعی از ظرفیت سازی را پیاده کنند که زمینه ساز تغییرات سازمانی شود (مصاحبه در ۱۷ اوت ۲۰۰۴).

نتایج حاصل از یک نظرسنجی از شبکه ها

همه شبکه هایی که در این تحقیق مورد بررسی واقع شدند، به جز دو تای آن ها، برای خود مأموریتی تعریف کردند که ظرفیت سازی را در بر می گیرد. برای برخی از آن ها، هدف اصلی و برای باقی یکی از اهداف به حساب می آمد. برخی از شبکه ها تعریف دقیقی از ظرفیت هایی که در پی ایجاد آن هستند، دارند و دیگران از این اصطلاح در معنای کلی تر آن استفاده می کنند.

ظرفیت های ایجاد شده که بیش از همه توسط کارکنان شبکه و اعضای ۱۰ شبکه مورد مطالعه ما ذکر شده شامل موارد زیر است:

- ساخت و ترویج بهترین راهکارها؛
- بهبود مداخلات و رویکردها؛
- بهبود طراحی پروژه / برنامه؛
- هم کاری ها، مشارکت ها و پیوندهای نهادی قوی تر؛
- بهبود شبکه سازی؛
- ایجاد شیوه های جدید یادگیری و کار گروهی؛ ایجاد محیطی برای یادگیری و آزمون گری؛
- شناخت ظرفیت ها برای اقدامات مشترک.

با استفاده از چارچوب مطرح شده در صفحه ۴۶، این ظرفیت ها در سه حوزه قرار می گیرند - حوزه ظرفیت های فنی، حوزه ظرفیت های خارجی و هسته اصلی یا حوزه ظرفیت مولد. هیچ کدام از این سه حوزه نمی توانند به حوزه داخلی ورود کنند و با عملکرد داخلی سازمان از جمله سیستم های مدیریت و عمل و مدیریت مالی ارتباطی داشته باشند.

شبکه‌ها و ظرفیت‌سازی استاندارد

اگرچه ممکن است شبکه‌ها خود را به‌عنوان مجرای اطلاعات یا عاملان تحول اجتماعی بشناسند، شبکه‌ها بیش‌تر با ظرفیت‌هایی که در حوزه‌ی فنی ایجاد می‌کنند، شناخته می‌شوند. ظرفیت‌های اصلی که کارکنان شبکه و اعضای آن‌ها در مطالعه ما به آن اشاره کردند بیش‌تر در حوزه عملکرد فنی چارچوب ما قرار می‌گیرند و عبارت‌اند از: ساخت و ترویج بهترین راهکارها، بهبود مداخلات و رویکردها و طراحی برنامه‌ها یا پروژه‌ها. شبکه‌هایی با تمرکز بر بخش ویژه‌ای مانند سیپ^۱ (مالیه خرد)، گر^۲ (اچ‌آی‌وی / ایدز)، نیکاسال^۳ (سلامت) یا WANEP (برقراری صلح)، در ظرفیت‌سازی در حوزه عملکرد فنی قوی ظاهر شدند. برای مثال در سازمان گر فرصت‌های بسیاری برای اعضا وجود دارد تا رویکردها و روش‌های جدید پیش‌گیری از ایدز هم‌چون مفهوم انحراف مثبت که توسط انجمن نجات کودکان ارائه شده یا جدیدترین روش‌های سیستم‌های اطلاعات سلامت که توسط CARE ارائه شده است را به دیگران آموزش دهند.

در حوزه سازمان خارجی بیش‌ترین ظرفیتی که به آن اشاره شد، ایجاد مشارکت‌ها، شبکه‌ها و پیوندهای جدید بود. تمامی شبکه‌های مطالعه‌شده فارغ از نوع و هدف، ظرفیت‌سازان این حوزه به حساب می‌آیند. در آخر دو ظرفیتی که بیش‌تر به آن‌ها اشاره می‌شود - ایجاد راه‌های جدید یادگیری و کار گروهی و شناخت فرصت‌های اقدام مشترک - در حوزه ظرفیت مولد چارچوب ما قرار می‌گیرد.

تعداد محدودی از کارکنان شبکه یا اعضای آن تصور می‌کنند ظرفیت‌سازی در حوزه سازمان داخلی ایجاد می‌شود که شامل ظرفیت‌هایی هم‌چون برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجادکردن چشم‌انداز، سیستم‌های مدیریت و نظارت و ارزیابی است - همه ظرفیت‌هایی که در ارتباط با عملکرد داخلی سازمان وجود دارد. شبکه‌هایی که از طریق حامیان مالی آغاز به کار کردند و با اهداف استراتژیک به ظرفیت‌سازی پرداختند هم‌چون نیکاسال و PROCOSI استثنا هستند.

شبکه‌ها و ظرفیت‌سازی مولد

ما فرض می‌کنیم همه شبکه‌های کارآمد فارغ از هدف، نیت استراتژیک یا شکل سازمانی، امکان ظرفیت‌سازی در اعضای خود را به‌ویژه در حوزه ظرفیت‌های مولد در چارچوب ما، دارند. شبکه‌های کارآمد، حتی آن‌هایی که رسالت ظرفیت‌سازی برای خود تعریف نکرده‌اند نیز با توجه به ماهیت نگرش‌ها، دانش و رفتارهایی که در اعضای خود ترغیب می‌کنند، ناخواسته ظرفیت‌هایی در آن‌ها ایجاد می‌کنند.

نمونه شماره ۱- توان رهبری به شیوه‌های جدید یک ظرفیت مولد است که اغلب در میان اعضای شبکه بسط و توسعه پیدا می‌کند. یک شبکه‌ی کارآمد یک آزمایشگاه یادگیری برای رهبری ایجاد می‌کند که بتواند روش‌های قدیمی رهبری که در این بستر کاملاً ناکارآمد هستند را جای‌گزین کند.

1 SEEP

2 CORE

3 NicaSalud

نمونه شماره ۲- ظرفیت مولد دیگری که شبکه‌ها آن را ایجاد می‌کنند، توسعه نگرش سیستمی است که نیازمند تفکر انتقادی بسیار بالا است. مرکز مدیریت سیاست‌های توسعه اروپا^۱ این بخش بنیادین شبکه‌سازی را توصیف می‌کند و بر این باور است که «کنش‌گران جامعه مدنی هنگامی که متوجه می‌شوند که عدم دسترسی به اطلاعات یک عامل حساس است که مانع کار آن‌ها می‌شود، درصدد می‌شوند عملکرد خود را از طریق کار جمعی ارتقا بدهند. شبکه‌ها قدرت‌مند هستند چراکه به تقویت خلاقیت و تفکر انتقادی از طریق گفت‌وگو و تبادل اطلاعات می‌پردازند» (شبکه برای یادگیری، صفحه ۶).

نمونه شماره ۳ - سومین ظرفیت، امکان کارکردن فراتر از حدود سنتی است. این امر مهارت‌های بسیاری لازم دارد چراکه نیازمند به چالش کشیدن فرضیات و تصورات قالبی ما در مورد دیگران است. بدون این ظرفیت امکان ندارد نسبت به هم شناخت پیدا کنیم تا سهمی را که هرکدام ما می‌تواند در برنامه مشترک ایفا کند، بشناسیم. سازمان‌هایی که قدم برداشته‌اند و وارد شبکه شده‌اند در حال عبور از حدود و مرزهای سنتی خود و در پی روش‌های جدید تفکر و تعامل هستند.

این فرضیه مطرح شده است که این ظرفیت‌ها ذاتی سازمان‌های بانی توسعه است یا این سازمان‌ها برای یادگیری‌شان به تمرین چندانی نیاز ندارد - چنین ظرفیت‌هایی به طور طبیعی در این سازمان‌ها شکل می‌گیرد. در حالی که ایجاد چنین ظرفیت‌هایی بسیار دشوار است و به نوعی دشوارتر از یادگیری نوشتن یک پیش‌نهاد یا ارزیابی یک پروژه است. شبکه‌ها برای کسب این ظرفیت‌های مولد و تمرین آن‌ها بهترین محل هستند. در حقیقت ما تا این جا پیش می‌رویم که بگوییم شبکه‌ها در مقایسه با سایر سازوکارهای ظرفیت‌سازی جای گاه بهتری برای پرورش چنین ظرفیت‌هایی دارند.

شبکه‌ها و تغییرات سازمانی

وقتی از اعضای شبکه خواسته شد تا مهم‌ترین تغییراتی که سازمان یا واحد آن‌ها در پنج سال گذشته داشته است را از لیستی انتخاب کنند، بیش‌ترین انتخاب «هم‌کاری و پیوستگی» بود: «شیوه‌ای که سازمان ما با دیگر سازمان‌ها و نهادها برای ارائه خدمات، ظرفیت‌سازی یا یادگیری کار می‌کند». دومین انتخاب پرتکرار «یادگیری و نوآوری» بود: «توسعه و به‌کارگیری ایده‌های جدید برای عملکرد سازمان و ارائه خدمات». اکثریت قریب به اتفاق اظهار کردند این تغییرات کاملاً یا تقریباً به عضویت در یکی از شبکه‌های مورد مطالعه مرتبط بوده است.

برخی از تغییرات سازمانی ناشی از هم‌کاری با شبکه که در پاسخ‌های باز نقل شده است، عبارت‌اند از:

- «به‌طور سنتی، ما یک سازمان مستقر در هلند بودیم. عضویت ما در ایمپکت آلیانس به ما کمک کرد تا از مرزها عبور کنیم و روابط آموزشی و هم‌کارانه با دیگر شبکه‌ها و سازمان‌ها ایجاد کنیم».
- «ما هنوز نمی‌توانیم تخمین بزنیم؛ با این وجود شبکه جای گاه ما را ارتقا داده است».
- «برای ما [مؤسسات تأمین مالی خرد] بهبود در برنامه‌ریزی استراتژیک و کسب‌وکار را به دنبال داشته است».
- «هدف قراردادن توده مردم برای کاهش مرگ‌ومیر مادران در کشور مؤثر بوده است».

- «جلب حمایت دولت و رهبران محلی از برنامه ما محقق شده است».
 - «تمایل و مشارکت بیش‌تری در فعالیت‌های نوآورانه صورت گرفته است».
 - «شبکه‌ها به ما امکان داده‌اند در بخش‌های مختلف بهتر کار کنیم - برای ما در زمینه‌های ایدز و تأمین مالی خرد».
 - «از آن‌جایی که WANEP آزادانه اطلاعات را به اشتراک گذاشت، ما از آن الهام گرفتیم و در سطح ملی آن را پیاده کردیم».
 - «با فعالیت در شبکه، ما متوجه شدیم که بسیاری از افراد دیدگاه ما را دارند، بنابراین با هم همکاری می‌کنیم».
- کارن لبان از سازمان گر متوجه تغییرات در فرهنگ سازمانی اعضا در تمایل بیش‌تر آن‌ها به تبادل اطلاعات و نیاز کم‌تر به ادعای مالکیت بر ایده‌ها و فعالیت‌ها شده است (مصاحبه در ۶ اوت ۲۰۰۴). ترزا شیور از اتحاد روبان سفید کار در شبکه را کار راحتی نمی‌داند - چراکه همسو با ساختار بسیاری از سازمان‌ها نیست - بنابراین روبان سفید به سازمان‌ها آموزش داد که چگونه به جای رقابت کردن، مکمل هم‌دیگر باشند (مصاحبه در ۱۲ اوت ۲۰۰۴). فرناندو کامپوس اُردنانا^۱ از نیکاسالد گزارش می‌دهد که تغییرات در قابلیت فنی اعضای سازمان و در اعضایی که قابلیت فعالیت به شیوه‌ای مرتبط با سایر سازمان‌های عمومی و خصوصی را داشتند، دیده می‌شود؛ درحالی‌که کلودیا منوز-ریز^۲ از سازمان پروکسی مدعی است ظرفیت تحلیلی اعضا افزایش پیدا کرده است (مصاحبه در ۱۴ و ۱۵ ژوئیه ۲۰۰۴).
- لازم به ذکر است اطلاعات مذکور بر پایه تعداد کم پاسخ‌گویان نظرسنجی ما و تصویری که از ظرفیت‌سازی داشته‌اند، استوار شده است. پژوهش‌های آینده بایستی علاوه بر مطالعه طولی، داده‌های مقدماتی را نیز شامل شوند تا بتوان در خصوص تغییرات در ظرفیت‌ها مقایسه انجام داد. به‌علاوه، ما نمی‌توانیم ظرفیت‌سازی در هیچ‌یک از حوزه‌های چارچوب خودمان را با تغییر سازمانی - غایت آمال ظرفیت‌سازی مؤثر - برابر بدانیم. به‌بیان دیگر، اگر یک یا چند تن از اعضای یک سمن در شبکه‌ای به‌صورت فعال مشارکت داشته باشند و ظرفیت‌های ذکرشده در چارچوب ما را هم یاد گرفته باشند و بر اساس آن عمل کرده باشند، باز هم به آن معنی نیست که سمن‌هایی که آن‌ها را نمایندگی می‌کنند هم تقویت شده‌اند. متغیرهای مهمی در تبدیل ظرفیت‌های فردی به سازمانی وجود دارد و اگر در پی افزایش ایفای نقش شبکه‌ها در تغییرات سازمانی هستیم، باید آن‌ها را مطالعه کنیم.

متغیرهای تغییرات سازمانی

همان‌گونه که گفته شد، این مسئله که دقیقاً چه کسانی در شبکه‌ها مشارکت می‌کنند اهمیت دارد. حتی زمانی که شبکه‌ها سازمان‌ها را به‌عنوان اعضای خود در نظر می‌گیرند، اغلب به این معنا است که یک یا چند نفر به نمایندگی سازمان فعالیت می‌کنند و این به معنای مشارکت فعال کل سازمان نیست. اکثر اوقات مدیرعامل و کارکنان ارشد ممکن است نسبت به عضویت خود آگاهی داشته باشند، اما در امور شبکه نقشی نداشته و آن را به‌عنوان منبعی برای

1. Fernando Campos Ordenana

2. Claudia Munoz-Reyes

ظرفیت سازی قلمداد نکنند. در ارزیابی اخیر از شبکه ای که آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده آن را تأمین مالی می کند، مشخص شد که با وجود عضویت طولانی برخی از سازمان ها در این شبکه، دفاتر کاری و بخش های مهم سازمان ها از این مسئله آگاهی نداشتند. این موضوع معمولی در میان سمن های بین المللی است که در قسمت های مختلفی کار می کنند و واحدهایی مستقل از سایر بخش های سازمان دارند. اگر شبکه ها برنامه ای برای تغییر سازمانی داشته باشند، باید تمام موارد زیر یا برخی از آن ها را انجام بدهند:

فعالیت های شبکه ها برای تشویق تغییرات سازمانی

- دعوت / تشویق مشارکت گسترده تری از هرکدام از سازمان های عضو که منجر به بروز و ظهور ایده ها و نوآوری ها می شود.
- انتخاب کارمندی از سمن ها به عنوان اعضای شبکه که تمایل و توان انتقال دانش به دیگران را در سازمان خودشان داشته باشند.
- مشارکت رهبران اثرگذار سازمان ها در شبکه و جلب رضایت رهبران سازمانی برای انرژی و زمانی که صرف مشارکت در شبکه می کنند.
- اشتراک نگرش های مرتبط با تغییرات سازمانی و دعوت اعضایی که آمادگی برای تغییر را نشان می دهند.
- توسعه یک هدف مشخص راهبردی برای ظرفیت ساز بودن و ایجاد رویکردی برای ادامه مسیر.

شبکه ها و ظرفیت سازی در یک بخش خاص

اگرچه این گزارش بر شبکه ها و نقش آن ها در ظرفیت سازی سمن ها متمرکز است، اگر به نقشی که شبکه ها در ظرفیت سازی بخش سمن ها به عنوان یک کلیت دارند اشاره نکنیم، غفلت کرده ایم. با نگاهی به مطالعه ما بر شبکه ها، نمونه های بسیاری از چگونگی تأثیر شبکه ها در رشد و مهارت بر یک بخش دیده می شود. برای مثال، سیپ از خود به عنوان «رهبری پیشرو و مرکزی برای یادگیری سمن های آمریکای شمالی پیرامون توسعه کسب و کارهای کوچک»^۱ یاد می کند. از آغاز این شبکه دست به انتشار مستنداتی زد که استانداردهایی برای بخش ها تعیین می کرد، مانند نظارت و ارزیابی پروژه های کسب و کار کوچک: راهنمای قدم به قدم برای سازمان های خصوصی بانی توسعه که بیش از ۷۰۰۰ نسخه فروخته شده است و پس از انتشارش در سال ۱۹۸۷ به سه زبان ترجمه شده است.

یکی دیگر از روش های نگاه کردن به بخش ها، براساس تخصص آن ها است. پژوهش گران در سال ۱۹۹۷ در نشست یکی توسط انجمن مطالعات اقتصادی آفریقا، بنیاد راکفلر و انجمن مطالعات علوم اجتماعی برگزار شد، نقش شبکه ها در

1. www.seepnetork.org

تقویت پژوهش و آموزش در آفریقای سیاه را بررسی کردند. یکی از حاضرین در کنفرانس، مزایای شبکه‌ها در این زمینه را به صورت زیر مطرح کرده است:

یکی از آن‌ها دسترس پذیر ساختن گروهی از متخصصانی است که در سطح کشور یافت نمی‌شوند، بنابراین این کار منجر به حفظ فشار هم‌کاران برای یادگیری و بهبود و همچنین کاهش انزوای حرفه‌ای می‌شود. مزیت دیگر فراهم آوردن سازوکاری مؤثر برای حفظ ارتباط با تازه‌ترین تغییرات دانش و ارتباط عقلانی‌تر با دیگر بخش‌های جهان از طریق اشتراک اطلاعات است. سومین مزیت فراهم کردن ابزار تبادل تجربیات در شکلی قابل مقایسه و سازوکاری برای جمع‌آوری «تجارب برتر» با زمینه‌های خاص سیاست‌گذاری است که شبکه‌ها را به منابع مهمی برای دانش گروهی و سنجش تجربیات بدل کرده است. چهارمین مزیت فراهم ساختن ابزاری بهینه برای آموزش تخصصی و کسب مهارت است. امری که با وجود محدودیت منابع و تنگنای زمانی آموزش‌گران حرفه‌ای در سطح کشورها میسر نمی‌شود. پنجمین امتیاز شبکه‌ها ایجاد تصویری حرفه‌ای و خبرسازبودن یک رشته یا تخصص به خصوص است (ان‌دولو در پرویت^۱، ۱۹۹۸).

زمانی که سازمان‌ها به مثابه سیستم دیده شوند، ظرفیت‌سازی در یک بخش مستلزم رویکردی چندسطحی خواهد بود که روابط متقابل بین سیستم‌ها را در نظر می‌گیرد. «دامنه سیستم‌ها از سطح فردی و سازمانی فراتر رفته و به سیستم‌هایی از سازمان‌ها، وجوه مشترک آن‌ها و نهادهایی که آن‌ها را راهنمایی می‌کند، گسترش می‌یابد». این رویکرد مستلزم توجه به تمامی عناصر زمینه‌ای و پیوندهای میان آن‌ها است (لوستهاوز، آدرین و پرستینگر^۲، ۱۹۹۹). شبکه‌ها بازی‌گر اصلی در این سطح از ظرفیت‌سازی هستند. هر زمان یک شبکه بتواند گروه‌ها و سازمان‌ها را به صورت موفقیت‌آمیز بر سر هم‌کاری بر روی یک تحقیق، پروژه‌های میدانی یا یک برنامه کنش جمعی گرد هم آورد، سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد و رویکردهای جدیدی به چالش‌های توسعه ظهور پیدا می‌کند. گروهی که زمانی اعضای آن احتمال شراکت را متصور نبودند، مشترکاتی برای هم‌کاری پیدا می‌کنند.

شبکه‌ها و برنامه ارائه خدمات / تغییرات اجتماعی

شبکه‌ها سهم بسزایی در ارائه خدمات و تغییرات اجتماعی دارند. برای مثال دفتر جهانی اتحاد روبان سفید و کارگروه‌های مختلف آن، ابزار و اطلاعاتی برای پشتیبانی از ایجاد پیمان‌ها و فعالیت‌های جهانی فراهم کرده‌اند. در سال اول، کارگروه بین‌المللی این سازمان یک راهنمای کار با اطلاعاتی اولیه در خصوص مادری ایمن تدوین کرد که حاوی ایده‌هایی درباره نحوه تشکیل اتحادهای روبان سفید و برگزاری رویدادهای ویژه برای ترویج مادری ایمن و افزایش آگاهی درباره این موضوع نیز بود. آن‌ها «مسابقه جهانی روبان سفید برای مادری ایمن» را هم ترتیب دادند که هدف آن تشویق به طراحی خلاقانه فعالیت‌ها و رویدادهایی در جهت آگاهی‌افزایی و نیز افزایش شمار اعضا در سطح جهانی و ایجاد اتحادهای محلی بود. دبیرخانه مرکزی این سازمان هم‌چنین از تبادل اطلاعات میان کشورهای عضو حمایت

1. Ndulu in Prewitt

2. Lusthaus, Adrien and Perstinger

می‌کند. برای مثال اتحاد روبان سفید در هند ابزار رسانه‌ای ایجاد کرده که شبکه مادری ایمن نپال آن را به کار گرفته است. جعبه‌ابزار فعالیت‌های اتحاد روبان سفید زامبیا به فرانسه ترجمه شده و مورد استفاده اتحاد روبان سفید بورکینافاسو قرار گرفته است.

دیگر شبکه‌های معطوف به تحولات اجتماعی در سراسر جهان نیز تأثیرات گسترده‌ای داشته‌اند. در کتاب منابع جهانی ۲۰۰۲-۲۰۰۴: تصمیم‌گیری برای زمین: تعادل، اعتراض و قدرت که توسط برنامه توسعه سازمان ملل منتشر شده است، شبکه‌های بسیاری آمده‌اند که مسائل محلی مهم را مورد توجه بین‌المللی قرار داده‌اند. دو نمونه از آن‌ها عبارت‌اند از:

- «کمپین بین‌المللی ممنوعیت استفاده از مین‌های زمینی، ائتلافی از ۱۴۰۰ سمن از ۹۰ کشور بود که توانست ۱۴۶ کشور را برای امضای عهدنامه‌ای در ممنوعیت مین‌ها قانع کند و این در زمانی بود که شرکت‌های خصوصی و آژانس‌های دولتی در ۵۲ کشور در حال تولید مین‌های ضد نفر بودند و سالانه ۲.۵ میلیون مین کار گذاشته می‌شد».
- «شبکه‌های سمن‌ها از غرب و هم‌چنین از کشورهای در حال توسعه توانستند جلوی ساخت سدهای برق‌آبی بزرگ در هند، تایلند، مالزی و دیگر کشورها را بگیرند یا سرعت آن را کاهش دهند. این ائتلاف‌های فرامرزی، بر تصمیمات بانک جهانی در خصوص اهمیت دادن به اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی سدها هنگام تخصیص بودجه برای این پروژه‌ها نیز اثر گذاشت».

شبکه‌ها می‌توانند هم‌کاری‌های مهمی در زمینه خدمات انجام بدهند. برای نمونه پروریدز سالد فعالیت‌های سمن‌هایی را هم‌آهنگ می‌کند که به ارائه خدمات بهداشت مادران و کودکان در مناطق کوهستانی گواتمالا می‌پردازند. اغلب شبکه‌هایی که با هدف هم‌کاری در ارائه خدمات کار می‌کنند توسط یک اهداکننده مالی شروع به کار کرده‌اند، همان‌گونه که در مورد پروریدز سالد، نیکاسالد در نیکاراگوئه و پروکسی در بولیوی این‌گونه بود. این سه شبکه مبالغ قابل توجهی از آژانس بین‌المللی توسعه ایالات متحده دریافت کرده یا می‌کنند.

ویژگی‌های شبکه‌های ظرفیت‌ساز

کدام عوامل معرف شبکه‌هایی هستند که به ظرفیت‌سازی اعضای خود می‌پردازند؟

چرا برخی از شبکه‌ها در توانمندسازی بهتر از سایر شبکه‌ها هستند؟ اگر استدلال می‌کنیم که تمامی شبکه‌های کارآمد ظرفیت‌سازی را صرفاً از طریق ایجاد الگویی متفاوت برای انجام کارها انجام می‌دهند، (که اگر شرایط مطلوب بود به سازمان‌های عضو آن‌ها منتقل می‌شود)، آن‌گاه باید توضیح دهیم کارآمدی چیست. ICCO (۲۰۰۴) سه ویژگی اصلی که میان اعضای شبکه‌های موفق معمول بوده را برمی‌شمرد. اگرچه در این جا به طور خاص شبکه‌های آموزشی موضوع بحث است، احساس کردیم ویژگی‌های بیان‌شده برای اکثر شبکه‌ها کاربردی هستند. هرچند ویژگی چهارمی باید به این لیست اضافه می‌شد - ویژگی‌ای که توانایی شبکه‌های موفق در ساخت ظرفیت‌های مولد در سازمان‌های عضو را نشان دهد.

۱. اعضای شبکه باید «شجاعت به اشتراک گذاشتن» را داشته باشند. (پاردون در ICCO، ۲۰۰۴)؛ این به آن معنا است که آن‌ها باید به اندازه کافی از کار خود مطمئن باشند که تمایل به اشتراک‌گذاری آن با دیگران را داشته باشند. یک شبکه می‌تواند با ایجاد فضایی که در آن افراد به تحلیل کامیابی‌ها و خطاهای شان و یادگیری از آن‌ها تمایل دارند به تحقق این امر کمک کند. اگرچه آشنمن معتقد است شبکه‌هایی که اعضای آن سابقه کار با یک‌دیگر دارند و حدی از اعتماد مشترک میان آن‌ها شکل گرفته کارآمدتر هستند (در ICCO، ۲۰۰۴). اما پرسش ما این است که شاید این سرمایه اجتماعی برون داد یک شبکه کارآمد است، نه درون داد آن (در صورتی که چشم‌انداز، برنامه مشترک، رهبری و ساختار اجتماعی شبکه مناسب باشد). در غیر این صورت باید تصور کرد یک شبکه پیش از این که به مرحله کارآمدی حداکثری خود برسد باید یک دوره راه‌اندازی و تکوین را طی کند.

۲. شبکه‌ها باید ظرفیت مشارکت داشته باشند؛ برای پرورش این ظرفیت باید فضایی برای یادگیری و بازاندیشی وجود داشته باشد. اگر اعضا دائم درگیر سررسید موعد کاری باشند، به زودی این فعالیت‌ها جای فعالیت‌های برای شبکه را می‌گیرند. (گوجیت و همکاران در ICCO، ۲۰۰۴). رهبری ارشد باید از مشارکت کارکنان در شبکه حمایت کند و آن را به مثابه ظرفیت‌سازی سازمان در نظر بگیرد (اشمن در ICCO، ۲۰۰۴). هم‌چنین، همه اعضا باید فرصت برابر دسترسی به تکنولوژی‌های مورد استفاده شبکه را داشته باشند تا گروهی به حاشیه نروند. اگر هدف تغییرات سازمانی گروه‌های عضو باشد، مشارکت مدیران ارشد اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند (ICCO، ۲۰۰۴).

۳. شبکه‌ها باید متعهد باشند؛ اگر اعضا شبکه را ارزشی افزوده بر کار خود بینند و اولویت‌های شبکه با اولویت‌های آن‌ها هم‌آهنگی داشته باشد، تعهد قوی خواهد بود (ICCO، ۲۰۰۴). نویسندگان معتقدند کمک‌هزینه‌های تشویقی ارزش کمی در ترغیب اعضا دارد (روزنفیلد^۱ در ICCO، ۲۰۰۴) و سرمایه نباید دلیل پیوستن یک سازمان به شبکه باشد.

به واقع، آن‌ها با این فرض که استقلال اولیه منجر به تعهد می‌شود، پیش‌نهاد می‌دهند قاعده طلایی موفقیت احتمالاً این است که اجازه بدهیم شبکه‌ها با منابع شخصی خودشان شروع به کار کنند (پاردون در ICCO، ۲۰۰۴). آن‌ها فوراً متذکر شدند که این به آن معنی نیست که شبکه‌ها نیاز به حمایت مالی برای انجام فعالیت‌های خود ندارند. بحث ما این است که شبکه علاوه بر آن نیازها، احتیاج به بودجه‌ای دارد برای حمایت از گردانندگان، تسهیل‌گران یا کارمندی که می‌توانند زمان لازم برای پروبال دادن به روابط را اختصاص دهند و به حفظ گروه در کنار هم متمایل هستند. باید هنگام طرح ابتدایی بودجه، توجه کافی به این ابعاد بشود.

۴. شبکه‌ها باید ظرفیت‌های مولد ایجاد کنند؛ ظرفیت‌های مولدی که در چارچوب ظرفیت‌های جدید برای ارتقای سازمان‌ها در صفحه ۴۶ ارائه شد، برای شبکه‌ها و سازمان‌ها کاربرد دارد. ما فرض می‌کنیم که شبکه‌ها امکان ایجاد این ظرفیت‌ها را در اعضای خود به واسطه فراهم کردن فرصتی برای تمرین این مهارت‌ها در فعالیت‌های شبکه، دارند. به بیان ساده‌تر، شبکه‌ها باید این ظرفیت‌های مولد را در معرض نمایش بگذارند و سپس در پی ایجاد آن در سایر سازمان‌ها باشند.

عناصر دیگری نیز در کارآمدی شبکه‌ها دخیل هستند و برخی از آن‌ها مورد توجه شبکه‌ها و سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. مثالی در این زمینه که به این مسائل با محوریت کنش‌گران پرداخته را می‌توان در کتاب زیر چاپ راهنمای اقدامات تقویت‌کننده شبکه که توسط PACT، یکی از بنیان‌گذاران ایمپکت آلیانس، نوشته شده، به خوبی دید. این راهنما به بررسی مسائلی از جمله مشخص کردن اهداف استراتژیک و انتخاب شکلی از هم‌کاری سازمانی که متناسب با اهداف باشد، استراتژی‌هایی برای مدیریت و ادارا اثرگذار، نقش حساس رهبری و اهمیت ارتباطات می‌پردازد.

چه کارهای دیگری می‌توان برای استفاده حداکثری از امکان شبکه‌ها به مثابه ظرفیت‌سازان انجام داد؟

علاوه بر کمک به شبکه‌ها برای کارآمدی حداکثری، چه کار دیگری می‌توان برای حداکثر استفاده از امکان شبکه‌ها در مقام ظرفیت‌سازان انجام داد؟ شبکه‌ها غالباً با هدف ظرفیت‌سازی شکل نمی‌گیرند، مگر این که توسط تأمین‌کنندگان مالی یا سایر سازمان‌ها و افراد با برنامه ظرفیت‌سازی، مهندسی شده باشند. بنابراین، یکی از رویکردها، بالابردن آگاهی آن‌ها نسبت به امکانی است که در زمینه ایجاد تغییرات در سازمان‌هایی که عضو آن هستند، دارند. باید آموزش‌های لازم در مورد ظرفیت‌هایی که از مشارکت در شبکه به دست می‌آورند را به سمن‌ها داد. این آموزش‌ها نیازمند فرصت‌هایی برای بازاندیشی نسبت به خود در عین تمرکز بر فرآیند و محتوا هستند. حتی شبکه‌هایی که اولویت آن‌ها ارائه خدمات است نیز باید زمانی را به بازاندیشی بر سر چگونگی عملکرد شبکه اختصاص دهند و این که چه چیزی در مورد موضوعاتی از جمله رهبری، برقراری توازن میان هم‌کاری و رقابت، استفاده از تکنولوژی، فعالیت در فراسوی حدود سنتی و استفاده از رویکردهای نوآورانه برای یادگیری مشترک در حال فراگیری است. اعضای شبکه نیز باید بدانند پیشرفت در این حوزه‌ها و دیگر حوزه‌ها به چه شکلی است و شبکه‌های دیگر چه کارهایی انجام دادند که موفقیت‌آمیز بوده است. این به آن معنا است که اعضا باید معیارهایی برای ارزیابی خود در برابر مدل‌های کارآمدی داشته باشند.

شبکه‌هایی که می‌خواهند بر اعضای سازمان‌های خود اثرگذار باشند، نیاز به جلب مشارکت گسترده‌تر از هر سازمان دارند تا از قبل آن سازمان‌ها به ایده‌ها و نوآوری‌ها دست پیدا کنند. سرانجام آن‌که، اگر ظرفیت‌سازی سازمانی یکی از فعالیت‌های اصلی شبکه نباشد، شبکه ممکن است به دنبال مشارکت با یک ارائه‌کننده خدمات ظرفیت‌سازی محلی باشد. این ارائه‌کننده ممکن است از ظرفیت‌هایی حمایت کند که شبکه‌ها توان ایجاد آن را نداشته باشند. برای مثال ممکن است بر حوزه‌های ظرفیت‌های داخلی و خارجی سازمان متمرکز باشد.

سیاست‌ها و فعالیت‌های حامیان مالی

آیا سیاست‌ها و اقداماتی از حامیان مالی وجود دارد که در کارآمدی، تأثیر و بقای شبکه مشارکت داشته باشند یا آن‌ها را محدود کنند؟

چه چیزی منجر به جذابیت شبکه‌ها در نظر حامیان مالی می‌شود؟

پیش‌تر دلایلی برای جذابیت شبکه‌ها از نظر سمن‌ها مطرح شد؛ این مسئله دقیقاً برای حامیان مالی نیز صدق می‌کند. شاید بریل لوینگر بهترین خلاصه را ارائه می‌کند زمانی که می‌گوید که «هم‌کاری‌های دوجانبه از خرده‌فروشی به عمده‌فروشی رسید (از مقیاس خرد و جزئی به مقیاس گسترده رسید)» (مصاحبه در ۲۰ اوت ۲۰۰۴). رهبران پیشرو و نمایندگان شبکه‌ها تمایل حامیان مالی به شبکه‌ها را تأیید می‌کنند. حامیان مالی شبکه‌ها را ابزار مفیدی برای دستیابی به کارایی بیشتر و مسئولیت‌پذیری مستقیم‌تر می‌دانند (مصاحبه با بریل لوینگر در ۲۰ اوت ۲۰۰۴)، هم‌چنین شبکه را عامل کاهش مکاتبات بوروکراتیک در زمینه کار با سازمان‌های منفرد می‌دانند (مصاحبه با الیزابت برلی^۱ از شبکه پروریدز سالد در ۱۵ ژوئیه ۲۰۰۴). حامیان مالی اغلب از یک‌نواخت‌سازی فرآیندهای اداری و مالی و همین‌طور نظارت و ارزیابی نفع می‌برند (مصاحبه با الیزابت برلی از شبکه پروریدز سالد در ۱۵ ژوئیه ۲۰۰۴). حامیان مالی می‌دانند شبکه‌ها با افزایش شفافیت و برابری و کاهش فرصت‌های فعالیت بر اساس منافع فردی، توازن میان سازمان‌های منفرد و رهبری شبکه را برقرار می‌کنند (مصاحبه با امانوئل بمباند از شبکه WANEP در ۱۳ اوت ۲۰۰۴). شبکه‌ها این فرصت را برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند که در معرض توجه حامیان مالی قرار بگیرند، چراکه شبکه‌ها مؤید اعتبار سازمان‌ها و امکان آن‌ها برای هم‌کاری در آینده هستند.

حامیان مالی چگونه می‌توانند از شبکه‌های جدید حمایت کنند؟

اول «از آسیب‌رساندن بپرهیز»

همان‌گونه که مری بی‌اندرسون^۲ سوگند بقراط را در حیطة توسعه و امداد بین‌المللی به کار گرفت، به‌راحتی می‌توانیم بگوییم بهتر است این اصل مورد توجه حامیانی که می‌خواهند از شبکه‌ها پشتیبانی کنند نیز واقع شود. با وجود تمامی مزایایی که شبکه‌ها برای حامیان مالی و اعضای خود دارند، آن‌ها اشتیاق فراوانی در حمایت از شبکه‌های جدید دارند و می‌توانند به‌سادگی با بودجه‌های فراوان و جهت‌گیری‌های بیش‌ازحد، جادوی شبکه را فروبشانند. جف کواترسکی^۳ شبکه‌ها را به گل‌های وحشی تشبیه کرده که در محیط خود رشد پیدا می‌کنند اما به‌راحتی به‌وجود نمی‌آیند و نیازمند

1. Elizabeth Burleigh

2. Mary B. Anderson

3. Jeff Kwaterski

آن هستند که با احتیاط با آن‌ها رفتار شود، درک شوند و پرورش پیدا کنند (بحث‌ها). در شدیدترین حالت، بی‌توجهی به روابط نسنجیده میان حامیان و شبکه‌ها می‌تواند شبکه را از بین برده و منجر به خسارات جبران‌ناپذیری شود. بخشی از چالش یافتن نوع و میزان صحیح حمایت از یک شبکه در دشواری دستیابی به هم‌کاری واقعی با آن نهفته است. روابط حامیان مالی و شبکه بسیار پیچیده است و زمانی که شیوه کار این دو متعلق به پارادایم‌های متفاوتی باشد دشوارتر هم می‌شود. فوکودا-پار و هم‌کاران این واقعیت دشوار را به خوبی بیان می‌کنند: «واگذاری قدرت و کنترل از ذی‌نفعان موردنظر مداخلات توسعه‌ای به فراهم‌آوردندگان کمک‌ها، ناشی از این واقعیت است که تأمین بودجه مداخلات توسعه‌ای ناگزیر از طرف تأمین‌کننده است و نه دریافت‌کننده آن. گرچه در بالاترین سطح ممکن است احساس کنند با اهداف توسعه مشترکی کار می‌کنند، اما علایق و انگیزه‌های ذی‌نفعان -حامیان مالی، مشاوران، دولت‌ها و جوامع محلی- در مورد بیش‌تر اهداف عملیاتی اغلب از هم بسیار فاصله دارند» (۲۰۰۲). وقتی راهنمایی و جهت‌دهی بیش از حد باشد، شبکه‌ها از درک خودشان از قابلیت‌ها و توانایی‌های‌شان فاصله می‌گیرند.

فعالیت‌های حامیان مالی که اثر منفی بر کارایی شبکه می‌گذارد یا آن را محدود می‌کند

یکی از اصلی‌ترین مشکلاتی که در روابط میان حامیان و شبکه‌ها پدیدار می‌شود این است که شبکه‌ها ممکن است خود را ناگزیر از همسوساختن اهداف و علایق‌شان با اهداف و علایق حامیان ببینند (پرویت، ۱۹۹۸). این می‌تواند بر دوام اعضای سازمان‌ها و شبکه‌ها اثر بگذارد، چراکه سازمان‌هایی که با کمک‌هزینه‌های مالی وارد فعالیت‌های شبکه‌ای شدند، پس از اتمام کمک‌هزینه فعالیتی نخواهند داشت (ICCO، ۲۰۰۴). شبکه‌ها باید در ارتباط کامل و منظم با حامیان مالی خود باشند، اما احساس استقلال و تعلق خاطر را در روابط خود حفظ کنند. ICCO پیش‌نهاد می‌دهد «حامیان مالی باید شبیه اسپانسرها رفتار کنند و بدون دخالت در «روند امور» یک شبکه، از ابتکار حمایت کنند» (۲۰۰۴).

مشکل احتمالی دیگر زمانی بروز پیدا می‌کند که در مقدار بودجه موجود برای سازمان‌های عضو در فعالیت‌های مشارکتی، نابرابری وجود داشته باشد. اشمن و ابلسون^۱ معتقدند که اگر سازمان‌های حامی مالی در توافقات مدیریت پروژه که مسئولیت را برعهده یکی از اعضا می‌گذارد، تجدیدنظر کنند می‌توان از نابرابری در روابط جلوگیری کرد. این نوع نابرابری منجر به بیگانگی از سازمان می‌شود و می‌تواند از مشارکت معنادار سازمان در شبکه و اهداف آن جلوگیری کند (۲۰۰۳؛ ۲۰۰۳). این مسئله هنگام کار با شبکه‌های منطقه‌ای بسیار دشوار می‌شود، زیرا گاهی اوقات اعضا به‌صورت انفرادی و بدون اطلاع شبکه تأمین مالی می‌شوند. در این وضعیت شبکه تکه‌تکه می‌شود و دوباره کاری صورت می‌گیرد (مصاحبه با ساموئل دو از شبکه‌ی WANEP در ۱۹ اوت ۲۰۰۴).

یکی دیگر از پی‌آمدهای ناخواسته‌ی دخالت زیاد حامیان مالی در روابط شبکه، تضعیف جدی مشروعیت شبکه نزد اعضای آن است (مصاحبه با دیوید براون در ۱۸ اوت ۲۰۰۴). به‌صورت مشابه، وقتی تأمین‌کنندگان مالی در کارگاه‌ها

و جلسات شبکه شرکت می کنند، پویایی ها به گونه ای منفی تغییر می کنند (مصاحبه با آلیسون هیولت در ۱۸ اوت ۲۰۰۴).

توجه به چالش های ذاتی در مدیریت روابط شبکه و حامیان مالی نباید به این صورت باشد که مشارکت آن ها در شبکه امری منفی تلقی شود. بسیاری از رهبران پیشرو و نمایندگان شبکه هایی که با آن ها مصاحبه کردیم نمونه هایی از شبکه هایی که به کمک پول های اهداشده شکوفا شده اند و قربانی مشکلات بالا نشدند را ارائه دادند. حامیان مالی و شبکه ها می توانند بدون آن که استقلال، مشروعیت و یا پایداری یک دیگر را به خطر بیندازند، از هم یاد بگیرند و در فعالیت ها با هم مشارکت کنند. برای مثال سیپ روابط بسیار خوبی با آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده دارد و اغلب در پروژه های مختلف با هم همکاری می کنند.

بارها شنیدیم که ایجاد توازن در این روابط چقدر نیازمند ظرافت است و همین طور گفته شد که چیزهای زیادی برای یادگرفتن از مثال های مثبت روابط به خوبی مدیریت شده وجود دارد، همان گونه که چیزهایی برای یادگرفتن از مشکلات احتمالی وجود دارد.

وفق دهی سیاست ها و فعالیت های حامیان مالی در جهت حمایت از شبکه ها

۱. توسعه ای ابزارها و رویکردهای مرتبط با ظرفیت های آن ها - شبکه ها مؤسسه نیستند در نگاه اول شاید تأکید بر این نکته که شبکه ها مؤسسه نیستند، غیرضروری به نظر برسد. سیالیت و پویایی ذاتی شبکه ها به آن ها شخصیتی متمایز می بخشد و آن ها را به سادگی از مؤسسات جدا می کند. هر چند وقتی شبکه ها را موجودیت هایی متمایز از سازمان ها می دانیم، باید این را هم بپذیریم که نمی توانیم با آن ها به گونه ای رفتار کنیم که گویی قابل جابه جایی و تعویض هستند.

حمایت اثربخش و منصفانه از شبکه ها مستلزم گسترش ابزارهای جدید ارزیابی است که بتواند نقاط قوت و ضعف آن ها را شناسایی کند و از توانایی های آن ها بدون تلاش برای تبدیل آن ها به چیزی که نیستند، حمایت کند. این مسئله در سطح حرف راحت است اما انجام آن در واقعیت مشکل می باشد. اشمن با اشاره به ایده هیگ و آلتز^۲ (۱۹۹۳) «بوروکراسی و شبکه قابل جمع نیستند» این دشواری را نشان می دهد (مصاحبه در ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴). از آن جایی که بوروکراسی ها بر پایه کنترل و سلسله مراتب ایجاد شده اند، در حالی که شبکه های موفق اتفاق نظر ایجاد می کنند و آموزش مشترک را تسهیل می کنند، اشمن خاطر نشان می کند که برای حامیان مالی دشوار است سازوکاری ایجاد کنند که در آن یک شبکه اجازه داشته باشند هم چون یک شبکه عمل کند. فراهم کردن فضایی برای فرآیند تکاملی شبکه و پذیرش مقداری از درهم ریختگی برای حمایت از شبکه ضروری است، اما این واقعیت برای حامیان مالی به سختی قابل قبول است (مصاحبه با اشمن در ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴). سارا ارل نیز در این مورد نظر واضحی دارد؛ او بیان می کند که

1. Alison Hewlet

2. Hage and Alter

حامیان هنوز سازوکاری برای آماده‌سازی مردم برای مواجهه با شکاف‌های اجتماعی تهیه نکرده‌اند و به این واقعیت اشاره می‌کند که تشکیل گروه یک فرآیند بسیار ظریف است (مصاحبه در ۱۷ اوت ۲۰۰۴). کارن لبان نیز همین موضوع را مطرح می‌کند و مدعی است حامیان تمایل دارند به همه‌چیز فرمان بدهند و این مسئله بیش‌تر مناسب رویکرد سنتی کنترل است. به عقیده او اگر حامیان می‌خواهند به‌صورتی اثربخش شبکه‌ها را تأمین مالی کنند، باید به این فکر کنند که چگونه به‌صورت خلاقانه‌تری کمک مالی کنند، به‌شیوه‌ای که سازوکارهای رسمی سنتی حمایت را دور زده و کمک‌ها را مستقیماً به‌سوی سطح ملی هدایت کند (مصاحبه در ۶ اوت ۲۰۰۴). این به آن معنا نیست که معیارهای ارزیابی شبکه‌ها باید ضعیف‌تر از مؤسسات باشد. امانوئل بمباند از شبکه WANEPA با تأکید بر این نکته می‌گوید اگرچه حامیان مالی نباید از ملاک‌های همسان با سایر شرکا استفاده کنند، سرمایه‌گذاران باید بر پاسخ‌گویی تأکید کنند و شبکه‌ها باید بتوانند تخصص حرفه‌ای خود را نشان دهند (مصاحبه در ۱۳ اوت ۲۰۰۴). ترزا شیور از اتحاد روبان سفید در برابر اثرگذاری، استفاده از سنج‌های شاخص‌های فرآیند را برای موفقیت پیش‌نهاد می‌کند (مصاحبه در ۱۲ اوت ۲۰۰۴). به‌کارگیری همان معیارهای داوری سازمان‌ها برای داوری در مورد اثربخشی شبکه تنها باعث عدم موفقیت شبکه می‌شود.

۲. جداکردن شبکه‌ها از چرخه رسمی پروژه

یکی دیگر از راه‌های بهترکردن پشتیبانی از شبکه جداکردن آن از چرخه رسمی پروژه است. مسائل مربوط به زمان در ادامه مطرح خواهند شد اما حامیان باید بدانند ایجاد شبکه و توسعه ظرفیت‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی در بهبود شبکه‌سازی و یادگیری در میان کنش‌گران توسعه است (ICCO، ۲۰۰۴). این مسئله به‌صورت گسترده موردتأیید است که حامیان باید حواس‌شان باشد تداخلی در توسعه سازنده شبکه نداشته باشند که نیازمند صبر و حوصله بسیار است و نتایج آن به‌اندازه سایر پروژه‌های دارای کمک‌هزینه، ملموس نیست. حامیان مالی گرایش کلی به این دارند که با شبکه‌ها مثل پروژه‌ها رفتار کنند و حمایتی در قالب مدت‌زمان مشخص و محدود سه یا چهارساله داشته باشند (ICCO، ۲۰۰۴). این گرایش منجر به محدودکردن توان شبکه‌ها به کمک‌های فردی و نه کمک‌های طولانی‌مدت و پایدار می‌شود (مصاحبه با اشمن در ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴). حمایت از پروژه‌ها عموماً تجدید نمی‌شود اما این دقیقاً زمانی است که شبکه‌ها شروع به بلوغ می‌کنند و نیازمند ادامه کمک‌های مالی هستند. نبود بودجه در این مقطع می‌تواند به عدم‌فعالیت و ازبین‌رفتن سرمایه‌گذاری‌های زمانی، انرژی و منابع قبلی در شبکه منجر شود (ICCO، ۲۰۰۴).

۳. اعتماد به این که شبکه کارش را درست انجام می‌دهد

حامیان مالی وقتی از شبکه‌ها پشتیبانی می‌کنند باید جهت‌گیری نتیجه‌محور همیشگی خود را کنار بگذارند. کارن لبان می‌گوید که حامیان نباید درخواست نتیجه مشخصی از شبکه داشته باشند بل که باید اعتماد داشته باشند که شبکه کارش را انجام خواهد داد. با فرض این که اعضای شبکه به‌صورت داوطلبانه مشارکت می‌کنند و منفعت و مالکیت چندانی به‌دست نمی‌آورند، دستیابی به اهداف شبکه سخت و بعضاً غیرممکن است (مصاحبه در ۶ اوت ۲۰۰۴). لبان

ادامه می دهد که حامیان باید مشخص کنند شبکه ها چه چیزی را می توانند فراهم کنند و در برابر آن قراردادها چه کاری می کنند. آن ها باید احساس کنند از تجربه های جامعه محور سازمان ها در سطوح محلی و بین المللی آگاه می شوند (مصاحبه در ۶ اوت ۲۰۰۴).

معضل بودجه: سؤال های چالشی برای حامیان

شبکه ها واقعاً به چه مقدار پول احتیاج دارند؟

اتفاق نظری بر روی میزان پول و سرمایه لازم برای حمایت مؤثر از شبکه ها وجود ندارد، اما یافتن نسبتاً عجیبی که از رهبران و برخی از فعالان این حوزه به دست آورده ایم این است که پول کم تر را با کیفیت تر می دانند. هنگامی که سرمایه اضافی موجود است، فشار بر شبکه ها برای انجام کارها و تولید چیزهایی که لزوماً برای اعضای آن ها ارزش مند نیست، وارد می شود. علاوه بر این، همان طور که کارن لبان از گر خاطر نشان ساخته است اغلب کارهایی که برای اعضای شبکه ارزش مندتر است به بیشترین زمان و کمترین سرمایه برای توسعه احتیاج دارد (مصاحبه در ۶ اوت ۲۰۰۴). داریسی اشمن کمک هزینه های خرد و کم را بهتر از بودجه های کلان می داند (مصاحبه در ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴)، در حالی که ایزابل آلوارز^۱ و آلیسون هیولت^۲ بر این واقعیت تأکید کردند که شبکه هایی که با آن ها تجربه ای داشته اند با بودجه های بسیار کوچک و محدود فعالیت می کنند (مصاحبه در ۳۱ اوت ۲۰۰۴؛ و ۱۸ اوت ۲۰۰۴). سم دو از شبکه WANEPP معتقد است بودجه باید بر اساس زمینه و بستر باشد و حامیان باید به نیاز محیط های مختلف احترام بگذارند و از تخصیص بودجه فراگیر بپرهیزند (مصاحبه در ۱۹ اوت ۲۰۰۴). ترزا شیور از اتحاد روبان سفید مدافع آن است که حامیان نباید از تکیه کردن به یک منبع مالی حمایت کنند، بل که باید به شبکه ها کمک کنند با بازکردن درهای خود به روی منابع مالی دیگر هم چون مؤسسات چندجانبه، سازمان ملل و بنیادهای خیریه، گسترش پیدا کنند (مصاحبه در ۱۲ اوت ۲۰۰۴).

شبکه ها برای چه کاری به پول احتیاج دارند؟

مسئله ای که در مورد آن اجماع وجود دارد این است که شبکه ها علاوه بر پروژه ها برای تأمین بودجه اصلی خود نیز به پول احتیاج دارند. آلیسون هیولت و داریسی اشمن تأکید دارند برخی از بودجه ها کمک می کند افراد رودرروی هم جمع شوند و انسجام شبکه (یا اجتماع) را افزایش دهند و اعتمادسازی کنند (مصاحبه در ۱۸ اوت ۲۰۰۴؛ ۱۲ ژوئیه ۲۰۰۴). دیوید براون می گوید سرمایه گذاران باید در عین تمرکز بر جنبه مالی شبکه ها، به جنبه های ایدئولوژیک و اجتماعی آن ها نیز توجه کنند، چراکه پایداری شبکه بیش از آن که بر پایه سرمایه و بودجه باشد، بر تعهد اعضا است (مصاحبه در ۱۸ اوت ۲۰۰۴). سارا ارل نیز به اهمیت آن ارجاع داده و از حمایت برای رهبری به عنوان یک نیاز ضروری سخن به میان

1. Isabel Alvarez

2. Alison Hewlett

می‌آورد (مصاحبه در ۱۷ اوت ۲۰۰۴)، در حالی که مگ کینگرن^۱ به دبیرخانه‌ها به‌عنوان یک منبع کلیدی اشاره می‌کند که در حال حاضر بودجه محدودی دارد (مصاحبه در ۱۶ اوت ۲۰۰۴).

شبکه‌ها چه زمانی به پول احتیاج دارند؟

روشن است که حمایت حامیان مالی در مرحله شروع به کار تا حدود پنج سال بسیار ضروری است. بعد از این مدت شبکه‌ها باید در وضعیتی باشند که بتوانند منابع مالی متفاوتی داشته باشند (مصاحبه با ترزا شیور از روبان سفید در ۱۲ اوت ۲۰۰۴). اگرچه بر سر مدت زمانی که تأمین بودجی یک شبکه انجام می‌شود، اتفاق نظر وجود ندارد. برخی از نویسندگان هشدار می‌دهند هزینه‌های عملیاتی شبکه‌ها را دست کم نگیرید (در ICCO، ۲۰۰۴) و از تعهد بلندمدت سرمایه‌گذاران حمایت می‌کنند؛ دیدگاهی که کلودیا مونوز ریز از شبک پروکسی از آن پشتیبانی می‌کند (مصاحبه در تاریخ ۱۵ ژوئیه ۲۰۰۴). برخی دیگر مانند مگ کینگورن و ترزا شیور معتقدند اگر حامی مالی شروع کننده یک شبکه بوده باشد، باید در مرحله‌ای از چرخه حیات شبکه از آن خارج شود (مصاحبه در تاریخ ۱۶ اوت ۲۰۰۴؛ ۱۲ اوت ۲۰۰۴). شارین تن از شبکه سیپ خاطر نشان می‌کند که اگرچه بخش عمده بودجه این شبکه را حامیان مالی تأمین می‌کنند، حق عضویت و درآمدهای به دست آمده توسط اعضا به‌عنوان درصدی از بودجه، با رشد شبکه بیش‌تر و بیش‌تر شد (مصاحبه در تاریخ ۲ اوت ۲۰۰۴). او پیش‌نهاد می‌کند وقتی حامی مالی تصمیم به قطع بودجه گرفت، پشتیبانی باید به تدریج کنار گذاشته شود تا شبکه بتواند به حامیان بالقوه دیگر متصل شود (مصاحبه در تاریخ ۲ اوت ۲۰۰۴).

پیش‌نهادهایی برای آینده

خلاهای دانش ما درباره شبکه کدام‌اند و مسیر آموزش و عمل آینده به چه سمت باید باشد؟

آخرین پرسش تحقیق ما در مورد خلاهای دانش ما در زمینه شبکه‌ها است. این سؤال به وجود می‌آید که برنامه آموزشی ما برای آینده چگونه باید باشد. ما می‌خواستیم قدم‌های بعدی که به عنوان یک اجتماع برای تعیین جهت آموزش در مورد شبکه و امکان‌های آن برمی‌داریم را مشخص کنیم. چیزهای بسیاری برای یادگرفتن در مورد شبکه و امکان‌های آن برای ظرفیت‌سازی و فرصت کافی برای مطالعات بیشتر در این زمینه وجود دارد. نبود داده‌های طولی تأیید ادعاهای رایج در این زمینه را دشوار کرده و ما باید دوباره تأکید کنیم که این تحقیق در مورد ادراک است. مطالعات دقیق‌تری پیرامون ظرفیت‌های شبکه باید صورت بگیرد و ما گام‌های زیر را توصیه می‌کنیم:

۱ حمایت از تحقیق در حوزه‌هایی که به نفع دفتر همکاری‌های داوطلبانه و اجتماع بانی توسعه باشد

تحقیق در هرکدام از مسائل زیر، درک ما را از شبکه‌ها و امکان‌ها برای تغییر را افزایش می‌دهد. حامیان مالی و سازمان‌های پژوهشی بسیاری وجود دارند که می‌توانند از آنها پشتیبانی کنند و همچنین شبکه‌های نیرومندی وجود دارند که ارزش مطالعه دارند. اگر تحقیق به خودی خود مداخله‌ای برای ظرفیت‌سازی و آموزش باشد، اثر آن بیشتر می‌شود.

۱. توسعه ابزارهای ارزیابی که منحصراً برای شبکه طراحی شوند؛ این مسئله به عنوان نیازی جدی توسط اغلب رهبران پیشرو در مصاحبه‌ها مطرح شد. ما مخاطراتی که یکسان‌انگاشتن شبکه‌ها و مؤسسات دارد را برشمردیم و دیدیم که در این زمینه که رویکردهای سنتی برای نظارت و ارزیابی مناسب نیستند، اتفاق نظر وجود دارد. کار نویسندگانی هم چون داری اشمن و ماریلی کارل در حمایت از شیوه‌های جدید نگرش به شبکه‌ها قابل ستایش است. با این حال، فرصت‌های بیشتر برای مطالعه در این حوزه وجود دارد.

۲. انجام تحقیقات بیشتر بر روی ارتباط بین شکل شبکه و اثر آن؛ ما در مورد شکل‌های گوناگون سازمانی که شبکه‌ها می‌توانند داشته باشند بحث کردیم و تأکید کردیم که شکل شبکه باید با هدفی که شبکه به خاطر آن شکل گرفته و گسترش پیدا کرده، مرتبط باشد. با این حال، نمی‌دانیم روش‌های مطمئن و درستی برای دستیابی به اهداف مشخص شده که با شکل شبکه هم‌خوانی داشته باشد، وجود دارد یا خیر. مطالعات دقیق‌تر در این حوزه می‌تواند کمک بزرگی در این زمینه بکند.

۳. انجام تحقیق بر روی چگونگی اثرگذاری انگیزه‌های اولیه شکل‌گیری شبکه بر آن چه به آن دست می‌یابد؛ ما در مورد تمایز میان شبکه‌های «ارگانیک» و «مهندسی‌شده» بحث کردیم، اما پرسشی که باقی می‌ماند این است که آیا این

شبکه‌ها واقعاً تفاوتی دارند. برای مقایسه این نوع شبکه‌ها و تلاش برای پیوند دادن آن‌ها به موفقیت شبکه، کارهای بیش‌تری باید صورت بگیرد.

۴. مطالعه مزایای بالقوه شبکه‌ها در پیش‌گیری از تعارض و مدیریت آن؛ ما نتوانستیم مطالعه‌ای در این حوزه پیدا کنیم، اما سرنخ‌هایی در برخی از محیط‌های شکننده یافتیم که براساس آن می‌توانیم بگوییم شبکه‌هایی که سرمایه اجتماعی کافی ایجاد کرده‌اند، می‌توانند در زمان اختلاف و تعارض به حیات خود ادامه دهند و حتی سازوکاری برای ارتباط میان طرفین مختلف در درگیری فراهم کنند. تحقیقات متمرکز در این حوزه نیز می‌تواند کمک بزرگی در این زمینه باشد.

۲ ترغیب حامیان مالی و فعالان شبکه برای به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و یادگیری در شبکه

ICCO یکی از سازمان‌های جدیدی است که این مرحله را برای حامیان مالی برجسته می‌کند و بر این باور است که «ارزیابی تجربه حامیان و اشتراک‌گذاری تجارب برتر در این زمینه بسیار ضروری است؛ این امر بینش‌های عملی موردنیاز در مورد مشارکت مؤثر مؤسسات تأمین مالی در تشویق شبکه‌سازی و آموزش را فراهم می‌کند» (۲۰۰۴). به این شکل تأمین‌کنندگان مالی تبدیل به سازمان‌های آموزشی نیز می‌شوند. عنصر کلیدی این مسئله گشودگی به انجام آن است؛ ترزا شیور آن را «پذیرش خطا» نامیده است. اشتراک‌گذاری میان شبکه‌ها و حامیان باید هم شامل آن‌چه کار می‌کند بشود و هم آن‌چه کار نمی‌کند (مصاحبه در تاریخ ۱۲ اوت ۲۰۰۴).

۳ تشویق توسعه رویکردهای شبکه‌ای به یادگیری

شناخت روزافزون ارزش مدیریت دانش مفهوم سنتی ما از دانش، تبادل اطلاعات و هم‌کاری‌های فنی را تغییر داده است. رویکردهای شبکه‌ای به آموزش در داخل شبکه یا بدون شبکه، یکی از روش‌های اصلی افزایش سریع ارزش یادگیری است. استفاده از نوآوری که در سطوح پایین توسعه اتفاق می‌افتد، می‌تواند کارهای زیادی برای برنامه‌ریزی مؤثر مداخلات توسعه‌ای بکند تا به نتیجه مطلوب برسد.

یکی از مزایای شبکه در یادگیری این است که از مفاهیم سنتی انتقال دانش عبور می‌کند که عموماً بر انتقال از سازمان‌های شمالی به جنوبی متمرکز است. این اندیشه، خصوصیت اکثر کمک‌های توسعه‌ای در گذشته است. با این وجود، روش هم‌کاری مبتنی بر دانش و تجربیات کنش‌گران گوناگون در عرصه توسعه بین‌الملل مؤثرتر است. این رویکرد نشان از تغییر قابل توجه به سمت فهم و ارج نهادن به ارزش دانش «ضمنی» به دست آمده از طریق یادگیری تجربی دارد که عموماً از ارزش دانش «صریح» به دست آمده از کتاب‌ها و کارگاه‌ها بیش‌تر است. ظرفیت‌سازی به این صورت از عرضه محور بودن به سمت تقاضا محور بودن گرایش پیدا می‌کند و در نتیجه حداکثر بهره‌مندی از توانایی‌های موردنظر را تضمین می‌کند (آژانس هم‌کاری‌های بین‌المللی ژاپن، ۲۰۰۳). شبکه‌سازی برای آموزش جلوی بسیاری از مشکلات در زمینه هم‌کاری فنی را می‌گیرد و توسعه قابل توجهی در این زمینه نشان می‌دهد.

حمایت و تأمین مالی شبکه‌های موجود

۴

شبکه‌ها در هر محیطی می‌توانند شکننده باشند و به حمایت حساب‌شده بسیاری برای به‌حداکثر رساندن امکان خود، نیاز دارند. شبکه‌هایی که به‌صورت طبیعی با سرمایه اجتماعی موجود رشد و نمو پیدا کردند، در بهترین موقعیت برای تحمل پیچیدگی‌های شکل‌گیری و تکامل شبکه هستند. روانه‌ساختن منابع به‌سوی پشتیبانی از شبکه‌های موجود در پنج‌سال اول حیات شبکه‌ها، آن‌ها را در بهترین وضعیت برای رسیدن به اهداف خود قرار می‌دهد و آن‌ها را به سرکرده‌های گفتمان شبکه‌های کارآمد بدل می‌کند.

شناسایی چالش‌های مخصوص شبکه‌های مهندسی شده

۵

این پیش‌نهاد ارتباط نزدیکی با این مسئله دارد که اعضای شبکه و حامیان مالی که از آن‌ها پشتیبانی مالی می‌کنند باید حواس‌شان باشد دلایل واقعی شکل‌گیری و مشارکت در شبکه را از یاد نبرند. هنگامی که شکل‌گیری شبکه بدون توجه به سرمایه اجتماعی موجود میان اعضا، پشتیبانی ساختاری برای عملکرد کارآمد و هم‌کاری‌های افقی میان اعضا اتفاق بیفتد، شبکه موقعیت مناسبی برای موفقیت ندارد. شبکه‌هایی که در پاسخ به بودجه قابل توجه یا حمایت سازمانی خصوصی شکل گرفته‌اند، باید از حفظ تعلق اعضا به فعالیت‌های شبکه و صداقت آن‌ها بر سر اهداف توافق‌شده، اطمینان حاصل کنند.

ترغیب استفاده از شیوه‌های مختلف ظرفیت‌سازی سازمانی از طریق شبکه‌ها

۶

شبکه‌هایی که در پی ظرفیت‌سازی در اعضای خود هستند، روش‌های مختلفی برای انتخاب در هر حوزه‌ای دارند و آزمون‌گری با این روش‌ها و دیگر روش‌هایی که ممکن است در آینده شکل بگیرند را توصیه می‌کنیم. شبکه‌های علاقه‌مند به توسعه سازمانی به کمک یک دفتر ظرفیت‌سازی محلی، می‌توانند مداخلات برنامه‌ریزی‌شده را از طریق برنامه‌های آموزشی، مربی‌گری در محل یا تلاش‌های سازمانی برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، ساخت تیم و دیگر مداخلات برای اعضای خود فراهم کنند. هم‌چنین می‌توان شبکه‌هایی را با کارکرد اصلی توسعه سازمانی طراحی کرد. این شامل تمامیت سازمان‌ها به‌جای بخش خاص یا افرادی درون سازمان‌ها می‌شود، که معمولاً شیوه‌ای است که سازمان‌ها در شبکه‌ها مشارکت می‌کنند.

ترویج ظرفیت‌سازی برای رهبران شبکه و اعضای آن

۷

از آن‌جا که شبکه‌ها به سرمایه انسانی که آن‌ها را اداره می‌کنند، وابسته هستند، ظرفیت‌سازی برای رهبران شبکه و اعضای آن ضروری است. شبکه‌ها همان سازمان‌ها نیستند و اداره کردن آن‌ها مستلزم پیاده کردن اصول رهبری نوآورانه است که به چالش‌ها و مسئله‌های خاص یک نهاد در حال تکامل با ذی‌نفعان متعدد و با ارزش برابر می‌پردازد.

درعین حال، اعضای شبکه باید بر اهمیت بسیار مشارکت خود و لزوم توسعه توانایی‌های کلیدی برای داشتن شبکه‌ای کارآمد، آگاه باشند. برنامه‌های آموزشی در حوزه ظرفیت‌های مولد از جمله موارد بسیار مهم است.

۸	حامیان باید بودجه منصفانه به شبکه‌ها اختصاص بدهند و به آن‌ها پیش‌نهاد پشتیبانی‌های درازمدت بکنند
----------	---

حامیان مالی باید تمایز شبکه‌ها را در نسبت با کمک‌گیرنده‌های دیگر ارج بنهند و تفاوت و تشابه آن‌ها در شکل‌های سازمانی دیگر را بشناسند. ما یک بخش کامل را به سیاست‌ها و فعالیت‌های حامیان مالی اختصاص دادیم که کلیدواژه‌های آن صبر و انعطاف‌پذیری است و برای استفاده شبکه‌ها بسیار مفید است. برای پشتیبانی از اثربخشی، حامیان باید برخی از شیوه‌های سنتی انجام فعالیت خود را رها کنند. پشتیبانی طولانی‌مدت از حوزه‌های اصلی مانند هم‌آهنگ کردن شبکه، ممکن است برای شبکه‌هایی که در پی پایداری در درازمدت هستند، ضروری باشد.

۹	حمایت از ایجاد محافل کاری که خود را وقف شبکه و ظرفیت‌سازی در کار توسعه بین‌الملل کرده باشند
----------	--

مطالعه ما نشان داده است که ما با کم‌بود متفکرین، فعالان و حامیان مالی که علاقه‌مند به ظرفیت‌سازی اعضای شبکه و جامعه‌ی هدف آن هستند، مواجه نیستیم. رویداد یادگیری از طریق هم‌تایان که در سال ۲۰۰۴ توسط PACT انجام شد یک گام مهم در این جهت بود. ما معتقدیم تمرکز بر ظرفیت‌های مولد، می‌تواند سهم به‌سزایی در کارهایی که در این حوزه انجام خواهد شد داشته باشد. تشکیل محفل کاری یک روش بسیار ملموس است که در آن بسیاری از پیش‌نهادهای بالا را می‌توان به‌پیش برد.

منابع

- Abelson, Adam. “NGO Networks: Strengths in Numbers?” Washington, D. C: Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau of Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, U. S. Agency for International Development, 2003.
- The Advocacy Project. www.advocacynet.org
- Allee, Verna. The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks. Boston: Elsevier Science, 2003.

آلی چارچوب، ابزار و روش‌هایی عملی برای مدیریت دانش فراهم کرده و در فصلی از کتاب به‌خوبی به انجمن‌های آموزش و محافل کاری می‌پردازد.
- Alliance for Health Policy and Systems Research. “Health Research for Policy, Action and Practice: Training Modules.-Module-2:-Knowledge-Management-Overview.” <http://www.inclentrust.org/Modules/ModuleTwoKnowledgeManagement/OverviewUnit5/pdf>

این بخش آموزشی تبیینی از شبکه‌های دانش و انواع و اشکال صورت‌بندی این شبکه‌ها ارائه می‌دهد.
- Ashman, Darcy. “Promoting Corporate Citizenship in the Global South: Towards a Model of Empowered Civil Society Collaboration with Business.” Vol. 16, No. 3. Boston: Institute for Development Research, 2000.

این گزارش حاوی تحلیل خوبی از مشارکت استراتژیک است؛ از جمله مزایایی که از این طریق به‌دست می‌آید و مشکلاتی که باید از آن‌ها اجتناب کرد.
- .“Towards More Effective Collaboration in NGO Networks for Social Development: ‘Lessons Learned’ from the NGO Networks for Health Project and a Framework for Planning, Monitoring and Evaluation.” Unpublished report for NGO Networks for Health, 2003.

هم‌چون دیگر کتاب او که در این‌جا بدان اشاره شده است، این نوشتار نیز شامل مجموعه متنوعی از درس‌های منحصربه‌فردی است که فرضیات اصلاح‌شده پیرامون توسعه شبکه را بازتاب می‌دهند.
- “Closing the Gap Between Promise and Practice: A Framework for Planning, Monitoring and Evaluating Social-Development-Networks.” in Interchurch Organization for Development Cooperation. http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=9173_201&ID2=DO_TOPIC.N.d

این نوشتار تحلیل عمیقی از ویژگی‌های یک شبکه‌ی کارآمد ارائه می‌کند و چارچوبی برای برنامه‌ریزی و ارزیابی آن‌ها دارد. مفیدترین بخش این متن مجموعه‌ای از توصیه‌هایی است که در زمینه توسعه شبکه ارائه می‌دهد.
- (ICCO).“Networking for Learning: What Can Participants Do?” Zeist: European Centre for Development Policy Management, 2004.

- Bernard, Anne K. "IDRC Networks: An Ethnographic Perspective." International Development Research Centre, http://web.idrc.ca/en/ev-26858-202-1-DO_TOPIC.html.n.d
این نوشتار بخش‌هایی کاربردی را جمع‌به‌عوامل تقویت ظرفیت شبکه‌ها در زمینه توسعه بین‌المللی، خطرات و مزیت‌های شبکه‌ها و سیاست‌های حامیان مالی که کارآمدی شبکه‌ها را محدود می‌کنند، در خود دارد.
- Canadian International Development Agency. "Capacity Development: Why, What and How." Capacity Development Occasional Series Vol. 1, No. 1. Quebec: Canadian International Development Agency, [www.acidica.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/CapDevOSVol1No1-E.pdf](http://www.acidica.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/CapDevOSVol1No1-E.pdf), 2000
- Canadian International Development Agency et al. "Report: International Symposium on Capacity Development and Aid Effectiveness." Manilla, <http://www.undp.org/capacity/symposium>.
- Church, Madeline et al. "Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks." Working Paper No. 121. London: Development Planning Unit, 2003.
این نوشتار نتیجه فعالیت گروهی تحقیقاتی است که بر روی ارزیابی شبکه‌های بین‌المللی کار می‌کردند و تحلیل خوبی از سنخ‌شناسی شبکه‌ها به دست می‌دهد.
- DCHA/PVC-ASHA. "2004 DCHA/PVC-ASHA Portfolio Fiscal Year 2003." Washington, D. C: Office of Private and Voluntary Cooperation, Bureau of Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, U. S. Agency for International Development, 2004.
- Eade, Deborah. "Networks and Networking," Capacity Building: An Approach to People-Centred Development. UK: Oxfam, 1997.
این فصل شامل بخشی در مورد مزایا و معایب شبکه‌ها در ارتباط با ظرفیت‌سازی در زمینه توسعه بین‌المللی است.
- Englehard, R. J. and Louk Box. "Making North-South Research Networks Work." European Centre for Development Policy Management, Maastricht, 1999.
در بخشی از این نوشتار به خوبی به راهنمایی مدیریت موفقیت‌آمیز شبکه‌ها پرداخته شده است.
- European Centre for Development Policy Management (ECDPM). www.edcpm.org.
- Fukuda-Parr, Sakiko and Ruth Hill. "The Network Age: Creating New Models of Technical Cooperation." Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Eds. Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes and Khalid Malik. Sterling, VA: Earthscan Publications, United Nations Development Programme, 2002.
- Fukuda-Parr, Sakiko, Carlos Lopes and Khalid Malik. "Institutional Innovations for Capacity Development." Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Eds. Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes and Khalid Malik. Sterling, VA: Earthscan Publications, United Nations Development Programme, 2002.

- Gilchrist, Alison. "Developing the Well-Connected Community." Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? Eds. Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.
- Goodin, J. M. "Synthesis Report of PVC Matching Grant Evaluations." USAID/PVC Matching Grant Evaluation Series. Washington, D. C.: M. S. International, 2002.
- Gujit, Irene et al. in Interchurch Organization for Development Cooperation (ICCO). "Networking for Learning: What Can Participants Do?" Zeist: European Centre for Development Policy Management, 2004.
- Interchurch Organization for Development Cooperation (ICCO). "Networking for Learning: What Can Participants Do?" Zeist: European Centre for Development Policy Management, 2004.
این نوشتار، مقاله عالی و دقیقی است که به منطق، تعاریف و ویژگی های شبکه های موفق در زمینه توسعه، و فرصت های موجود برای حامیان مالی می پردازد.
- International Council of AIDS Service Organizations (ICASO). "HIV/AIDS Networking Guide." Toronto: ICASO, www.icaso.org/docs/Icasonetwkguideng.pdf, 1997.
این کتابچه راهنما منبعی عملیاتی برای متخصصین حوزه شکل دهی به شبکه ها و تقویت آنها است.
- Ivanov, Anton. Advanced Networking: A Conceptual Approach to NGO-Based Early Response Strategies in Conflict Prevention. Occasional Paper No. 11. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 1997.
- Karl, Marilee, ed. Measuring the Immeasurable: Planning, Monitoring and Evaluation of Networks. New Delhi: Women's Feature Service, NOVIB, 1999.
این کتاب مرجع بسیار خوبی در مورد عوامل گوناگون شکل گیری شبکه تغییرات اجتماعی و ارزیابی آن است، از جمله عوامل مؤثر بر تکامل و پایداری شبکه.
- Kwaterski, Jeff. Discussion. Lavergne, Réal and John Saxby. "Capacity Development: Vision and Implications." Capacity Development Occasional Series, No. 3. Quebec: Canadian International Development Agency, [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/2001-16finalpaper.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/2001-16finalpaper.pdf) , 2001.
- Leach, Mark. "Models of Inter-Organizational Collaboration in Development." Institute for Development Research Reports. Vol. 11, No. 7, www.jsi.com/idr/web%20reports/html/11-7.html , 1997.
این گزارش به مزایای هم کاری سازمان های داوطلبانه می پردازد و چارچوب های مختلفی برای مشارکت ارائه می کند.
- Levinger, Beryl and Jean Mulroy. "A Partnership Model for Public Health: Five Variables for Productive Collaboration." Washington, D. C.: CORE, Pact Publications, 2004.
این نوشته تحلیل خوبی از شراکت های استراتژیک ارائه می دهد.

- Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien and Mark Perstinger. "Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation." Universalia Occasional Paper No. 35, www.universalia.com/files/occas35.pdf, 1999.
- Malik, Khalid. "Towards a Normative Framework: Technical Cooperation, Capacities and Development." Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Eds. Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes and Khalid Malik. Sterling, VA: Earthscan Publications, United Nations Development Programme, 2002.
- McCarthy, Helen, Paul Miller, Paul Skidmore, eds. Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.

اگرچه این کتاب از نقطه نظر دولتی به شبکه‌ها می‌نگرد، برخی از آخرین و نوآورانه‌ترین تفکرات پیرامون شبکه و شبکه‌سازی را گردآوری کرده است.

- Miller, Paul. "The Rise of Network Campaigning." Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? Eds. Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.
- Morgan, Peter. "Capacity and Capacity Development – Some Strategies." Canadian International Development Agency, [www.acidida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/199810paper\(Wrkshp11\).PDF](http://www.acidida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/199810paper(Wrkshp11).PDF), 1998.
- Mulgan, Geoff. "Connexity Revisited." Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? Eds. Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.
- Ndulu, Benno in Kenneth Prewitt, ed. "Networks in International Capacity Building: Cases from Sub-Saharan Africa." SSRC Working Paper Series. New York: Social Science Research Council, 1998.
- Nuñez, Martha and Ricardo Wilson-Grau. "Towards a Conceptual Framework for Evaluating International Social Change Networks." www.mande.co.uk/docs/Towards%20a%20Conceptual%20Framework%20for%20Evaluating%20Networks.pdf, 2003.

این نوشتار ویژگی‌هایی را که منجر به ایجاد شبکه‌ای کارآمد می‌شود برمی‌شمرد و چارچوبی برای ارزیابی ارائه می‌دهد.

- Padron, Mario in Interchurch Organization for Development Cooperation (ICCO). "Networking for Learning: What Can Participants Do?" Zeist: European Centre for Development Policy Management, 2004.
- Peer Learning Event, "Effective NGO Networks for International Development." July 22, 2004.
- Prewitt, Kenneth, ed. "Networks in International Capacity Building: Cases from Sub-Saharan Africa." SSRC Working Paper Series. New York: Social Science Research Council, 1998.

این گزارش شرح مختصری است بر ویژگی‌های سازمانی و نوع مدیریت شبکه‌ی موردنیاز برای توسعه بین‌المللی.

- Provan, Keith G. and H. Brinton Milward. "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks." Public Administration Review, Vol. 61, No. 4, 2001.

اگرچه در ابتدا به نظر می رسد این مقاله صرفاً به شبکه های ارائه خدمات می پردازد، چارچوبی که نویسنده ارائه می کند برای ارزیابی کارایی انواع شبکه ها قابل کار بست است.

- Romo Rodríguez, Gabriela. "Information and Communication Technologies and Non-Governmental Organisations: Lessons Learnt from Networking in Mexico." Dissertation, University of London, 2004.
- Rosenfield, S. A. in Interchurch Organization for Development Cooperation (ICCO). "Networking for Learning: What Can Participants Do?" Zeist: European Centre for Development Policy Management, 2004.
- Skaar, Eric. Discussion.
- Skidmore, Paul. "Leading Between: Leadership and Trust in a Network Society." Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? Eds. Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.

این بخش نگاه عمیقی به نوع رهبری مورد نیاز برای مثبت بودن عملکرد شبکه های کارآمد می اندازد.

- The Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP). www.seepnetwork.org
- Sotarauta, Markku. "Building Knowledge-Based Core Competencies and Leadership in the Flowing World." Tampere, Finland: University of Tampere, Finland, www.tek.fi/teknologia/tulevaisuus/inno/competencies.doc, 2003.

این مقاله توصیف دقیقی از انواع ظرفیت های ضروری برای مشارکت حداکثری در جهان شبکه ای ارائه می دهد.

- Stephenson, Karen. "Towards a Theory of Government." Network Logic: Who Governs in an Interconnected World? Eds. Helen McCarthy, Paul Miller and Paul Skidmore. www.demos.co.uk/catalogue/networks, 2004.
- Thomas, Christina. Discussion.
- United Nations Development Programme et al. World Resources 2002-2004: Decisions for the Earth: Balance, Voice and Power. http://pubs.wri.org/pubs_description.cfm?PubID=3764, 2003.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott and William M. Snyder. Cultivating Communities of Practice. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

کتاب مقدماتی خوبی درباره محافل کاری است و نگاهی کلی به مزایا و معایب آن ها، مراحل توسعه آن ها و نکات عملی برای ایجاد و نگهداری آن ها به منظور کارآمدی حداکثری دارد.

- White Ribbon Alliance. "Building a Global Movement: The White Ribbon Alliance for Safe Motherhood, 1999-2003." Washington, D. C.: The White Ribbon Alliance, 2003.
- Woolcock, Michael in Khalid Malik. "Towards a Normative Framework: Technical Cooperation, Capacities and Development." Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Eds. Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes and Khalid Malik. Sterling, VA: Earthscan Publications, United Nations Development Programme, 2002.

- World Resources Institute. “NGO Coalitions: Networks of Influence.” http://pubs.wri.org/pubs_content_text.cfm?ContentID=1904

لیست مصاحبه شوندهگان

لیست نمایندگان شبکه ها که با آنها مصاحبه انجام شد

Dr. Elizabeth Burleigh

Pro Redes Salud

2^a. Avenida 15-37. Zona 10. Ciudad de Guatemala Guatemala

Tel: (502) 366-4970, (502) 366-4972, (502) 366-4980

Website: <http://www.proredes.org.gt>

Fernando Campos Ordeñana

NicaSaludCocina Dona

Haydee en Carretera Masaya 1/2 c. al oeste. Casa No. 29. Managua, Nicaragua.

Tel. (505) 2700099, 2670182, 2770855

Website: <http://www.nicasalud.org.ni/index.html>

Sam Doe and Emmanuel Bombande

West Africa Network for Peacebuilding (WANEP)

P. O. Box CT 4434, Cantonment Accra, Ghana,

Tel. (233) (0) 21 221318

Website: <http://www.wanep.org>

Dana de Kanter and Sharon Tenn

Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP)

1825 Connecticut Avenue NW Washington, DC 20009

Tel: (202) 884-8392

Website: www.seepnetwork.org

Meg Kinghorn

Impact Alliance Pact

1200 18th St. NW, Suite 350 Washington, DC 20036

Tel: (202) 466-5666

Website: www.impactalliance.org

Lucie Lamoureux

Knowledge Management for Development (KM4DEV)
Bellanet International Secretariat 250 Albert St., P. O. Box 8500
Ottawa, Ontario K1G 3H9, Canada
Tel: 1-613-236-6163 ext. 2447
Website: www.bellanet.org

Karen LeBan and Lynette Walter
The Child Survival Collaborations and Resources Group (CORE)
300 I Street N. E. -1st Floor, Washington, DC 20002
Tel. (202) 572-6330
Website: <http://www.coregroup.org>

Jennifer Morfín
Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación
(IMAC)
Damas No. 49 Col. San José Insurgentes México, D. F. C. P.
03900
Tel. (525-55) 611-9779
Website: www.imacmexico.org

Claudia Muñoz-Reyes
Procosi
Av. 20 de Octubre 2164 La Paz,
Bolivia
Tel: 591-2-2416061, 591-2-2424742
Website: www.procosi.org.bo

Theresa Shaver
White Ribbon Alliance (WRA)
1050 17th Street, N. W., Suite 1000
Washington, D. C. 20036
Tel: (202) 775-9680
Website: www.whiteribbonalliance.org

لیست رهبران پیشرو که با آنها مصاحبه انجام شد

Beryl Levinger
Education
Development Center

Darcy Ashman
Just Associates

Joan Goodin
Management Systems
International

David Brown
Kennedy School of Government Harvard
University

Allison Hewlitt
Bellanet

Peggy D'Adamo
HipNet/ Johns Hopkins

Isabel Alvarez
Inter-American Development Bank Youth
Network

Ian Guest
Advocacy Project

Sarah Earl
International Development Research Centre

خلاصه‌ای از رویداد یادگیری از طریق هم‌نایان

شبکه‌های کارآمد سمن‌ها برای توسعه بین‌الملل

۲۲ ژوئیه ۲۰۰۴

مشارکت‌کنندگان :

Isabel Alvarez, IDB, Special Programs Office, isabela@iadb.orgDarcy Ashman, Just Associates, djash3@aol.comEvan Bloom, Pact, ebloom@pacthq.orgSylvain Browa, Interaction, The Africa Liaison Program Initiative,
sbrowa@interaction.orgTom Kennedy, USAID, Bureau of Democracy, Conflict and Humanitarian
Assistance, tkennedy@usaid.govMeg Kinghorn, Pact, mkinghorn@pacthq.orgRoshani Kothari, One World, roshani.kothari@oneworld.netJeff Kwaterski, Pact, jkwaterski@pacthq.orgRuxandra Lazarescu, Research Associate, theruxy@yahoo.comKaren LeBan, The Core Group, kleban@worldvision.orgClaudia Liebler, Consultant, claudia@claudialiebler.netDana Ott, USAID, Bureau of Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance,
Dott@usaid.govIngrid Rasmussen, Research Associate, ingrid_rasmussen@yahoo.comBonnie Ricci, World Learning, Bonnie.Ricci@worldlearning.orgLorena Rossel, AED, Center for Civil Society and Governance, lrossel@smtp.aed.orgChristopher Runyan, USAID, Bureau of Democracy, Conflict and Humanitarian
Assistance, crunyan@usaid.govEric Skaar, Research Associate, eskaar@pacthq.orgSharyn Tenn, The Seep Network, tenn@seepnetwork.org

هدف از این رویداد

هدف از این رویداد ایجاد فضایی عمومی برای گفت‌وگو در مورد اثربخشی شبکه سمن‌ها برای توسعه بین‌الملل، درون اجتماع بانی توسعه بود. این رویداد از ترکیب دو ابتکار عمل حاصل شد- مطالعه‌ای که از طرف PVC و توسط کلودیا لیبلر بر روی کاربرد شبکه‌های محلی سمن‌ها به‌عنوان ابزاری برای توسعه‌ی سازمانی انجام شد و دیگری پروژه‌ای که به مدیریت جف کواترسکی در PACT برای تهیه‌ی یک کتابچه‌ی راهنما در زمینه‌ی تقویت شبکه و برای استفاده

متخصصینی که در پی بهبود تأثیرات شبکه‌های سازمانی هستند، نوشته شده بود. ملاقات اعضای این دو پروژه به منظور بررسی ادبیات موجود مفید واقع شد. در نتیجه این این پروژه مشخص شد که برقراری گفت‌وگو برای دستیابی به دیدگاه‌های افراد دیگر، به همهی افراد کمک خواهد کرد.

برنامه‌ی کار این رویداد عبارت بود از: به اشتراک گذاشتن مضامین و رویه‌های موجود در شبکه‌ها، مروری اجمالی بر شبکه‌هایی که در برنامه مورد اشاره قرار گرفته بودند، بحث در مورد سنخ‌شناسی و تهیه مجموعه‌ای از اصول درباره شبکه‌های کارآمد.

موضوعات و گرایش‌ها

برخی از مضامین و گرایش‌هایی که توسط جف، کلودیا و دیگر شرکت‌کنندگان در مورد رویه‌های موجود در شبکه سمن‌ها مطرح شد شامل موارد زیر است:

- یکی از راه‌های توصیف و فهم شبکه‌ها نگرستن به آن‌ها به‌سان یک پیوستار است. نمونه‌ای از این وضعیت را می‌توان در پیوستاری مشاهده کرد که در یک سمت آن شبکه‌هایی قرار دارند که در آن‌ها گرایش ارائه خدمات / عملکرد غالب است و در دیگر سمت آن شبکه‌هایی هستند که برای تبادل دانش و کارگزاری اطلاعات به وجود آمده‌اند.
- انگیزه اولیه شکل‌گیری شبکه می‌تواند تأثیر ماندگاری بر شبکه داشته باشد. شکل‌گیری شبکه می‌تواند به طرق مختلف اتفاق بیفتد. برای نمونه می‌تواند مسیری طبیعی و تکاملی طی کند یا از بالا به پایین و برای انجام فعالیت خاصی به وجود آید.
- ویژگی‌های سیستم‌های مدیریتی (مانند سلسله‌مراتبی بودن، سیاسی بودن، بوروکراتیک بودن، نظامی بودن و...) که به صورت گسترده در یک کشور مورد استفاده قرار می‌گیرند، می‌توانند بر نحوه اجرای شبکه‌ها اثرگذار باشند.
- تغییر و بسط‌دادن تعریف ظرفیت و ظرفیت‌سازی از یک تعریف مکانیکی به نگرشی که برای مثال ظرفیت‌های ناشی از سرمایه اجتماعی را دربرمی‌گیرد، به ما امکان می‌دهد پتانسیل‌های شبکه‌ها را بهتر بشناسیم.
- شبکه‌ها باید میان نظرات یک‌پارچه و نظرات و بیان‌های گوناگون افراد تعادل ایجاد کنند.
- روشن شدن درک ما از «شبکه» کمک مفیدی به جامعه می‌کند. خصوصیات بنیادین شبکه‌ها کدام‌اند؟
- بایستی توجه لازم را به چالش پایداری مبذول داشت. مباحث اولیه پیرامون برنامه‌های بلندمدت مربوط به چرخه حیات و رشد شبکه دارای اهمیت است. آیا یک شبکه بایستی با اتخاذ اهداف جدید، از اهداف اولیه خود پیشی بگیرد یا این که پس از دستیابی به اهداف اولیه خود منحل شود؟

- آیا شرایطی وجود دارد که در آن شبکه‌ها ترغیب و یا مأیوس شوند؟
- نقش حامیان مالی چیست؟ آیا حامیان بایستی رشته‌ای از مداخلات را اعمال کنند؟ چگونه می‌توان از سوءاستفادهٔ حامیان از اهداف شبکه‌ها جلوگیری کرد؟

شبکه‌های نمایندگی شده

از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا دقایقی را به معرفی شبکه‌ای که آن را نمایندگی می‌کنند، بپردازند و ویژگی‌های آن را برشمارند. شبکه‌هایی که معرفی شدند سیپ، کر، ایمپکت آلیانس، شبکه جوانان بانک توسعه‌ی بین‌آمریکایی، یک جهان^۱، و کنش متقابل^۲ بودند. برخی از ویژگی‌های برجسته عبارت بودند از:

- یادگیری ضمنی
- ساختار دموکراتیک / رهبری در گردش
- استفاده از گروه‌ها و تیم‌های کاری
- کارمندان حقوق‌بگیر
- اعضامحوری
- عضویت و هم‌کاری بین‌بخشی
- یادگیری از طریق هم‌تایان / خودآموزی
- ترکیبی از مشارکت جهانی و بین‌المللی
- عنصر حمایت‌طلبی
- تقویت استقلال و میدان دید اعضا
- کمک به شنیده شدن صداهای در حاشیه

سنخ‌شناسی شبکه

بخش بعدی پیرامون بحث در مورد لزوم درک و استفاده از سنخ‌شناسی شبکه‌ها بود. برخی از مسائل اصلی شناسایی شده در این بخش مربوط به موضوعاتی چون سرمایه اجتماعی، وابستگی متقابل و استقلال بودند. سرمایه اجتماعی بدین جهت اهمیت دارد که سطح هم‌کاری ممکن را مشخص می‌کند.

1. One World

2. Interaction

سازمان ها تا چه حد خواهان وابستگی متقابل هستند؟ بسیاری از سازمان ها مایل به داشتن روابط مشترک غیررسمی هستند؛ واگذاری استقلال به یک ساختار رسمی مدیریت شبکه می تواند برای سازمان مخاطره آمیز باشد، به ویژه زمانی که آن ها سابقه هم کاری مشترک نداشته باشند و هیچ سرمایه اجتماعی ای شکل نگرفته باشد.

شبکه سازی از جهت میزان ریسک آن ها به سه سطح تقسیم می شوند:

- کم خطر: به اشتراک گذاری اطلاعات، شبکه سازی غیررسمی
- خطر متوسط: اقدام مشترک موقتی
- ریسک بالا: عضویت در انجمن، شبکه سازی طولانی مدت و غیره؛ شبکه سازی با یک نهاد نمایندگی یا دبیرخانه؛ شبکه سازی ای که در آن استقلال اعضا از بین می رود.

اصول شبکه های کارآمد

گروه های کوچک برای تهیه مجموعه ای از اصول برای شبکه های کارآمد گرد هم می آیند و سپس این اصول را در گروه بزرگ تر ارائه می دهند. برخی از اصول به دست آمده عبارت اند از:

- سرمایه اجتماعی و روابط
 - مردم با کسانی هم کاری می کنند و اطلاعات خود را با کسانی به اشتراک می گذارند که به آن ها اعتماد داشته باشند.
 - شبکه ها و سازمان ها باید نتایج حاصل از شبکه سازی های غیررسمی را، به خصوص در مراحل اولیه شکل گیری شبکه، ارزیابی کنند.
- رسالت و هدف
 - شبکه ها باید نیازهای اعضا را بشناسند و آن ها را رفع کنند.
 - ساختار سازمانی شبکه باید رسالت آن را بازتاب دهد.
 - شبکه ها و اعضای آن باید درک دقیقی از رسالت شبکه داشته باشند و بدانند ممکن است این رسالت برای برآوردن نیازهای اعضا، تحول پیدا کند.
- مشارکت
 - اعضا باید این اصل متقابل را درک کنند: هر چه بیش تر بدهی، بیش تر به دست می آوری.
 - اعضا باید در تعیین هویت جمعی / برنامه عمل مشارکت کنند.
 - شبکه های کارآمد باید مشارکت اعضا و آموزش مشترک را به حداکثر رسانده و آن ها را تشویق کنند.
- حکمرانی و دموکراسی

- شبکه‌ها باید حکمرانی شفاف‌تری داشته باشند که امکان مالکیت مشترک را فراهم کند.
- شبکه‌ها باید رهبری توزیعی و چرخشی داشته باشند.
- برنامه‌ریزی، پایداری و نظارت
- اهداف مرتبط با پایداری و ثبات باید از ابتدا تصریح شوند. با توجه به هدف شبکه، شبکه تا چه مدت ماندگاری خواهد داشت؟ برای این اهداف و مدت‌زمان تعیین‌شده چه منابعی لازم است؟ و این منابع از کجا تأمین می‌شوند؟
- نظارت و ارزیابی تأثیر شبکه (بر اعضای شبکه و جامعه) باید مورد توجه قرار بگیرد.
- در طول حیات شبکه باید گفت‌وگوهای پیرامون پایداری مزایا در برابر پایداری مؤسسه صورت بگیرد.

برنامه آموزشی برای آینده

این جلسه با وضوح بخشیدن به اندیشه‌هایی پیرامون برنامه‌های آموزشی آینده و مشخص کردن امکان‌های همکاری شبکه‌ها پایان یافت. پیش‌نهادهای مطرح‌شده عبارت بودند از: بازبینی مشترکی از ابزارهای ارزیابی، نگاهی عمیق‌تر به شبکه‌ها به‌مثابه ابزارها / سازوکارهای ظرفیت‌سازی و تهیه یک برنامه مشترک برای فعالان علاقه‌مند به تقویت شبکه‌ها.



شبکه‌های سازمان‌های مردم‌نهاد: ظرفیت‌سازی در جهانی دگرگون‌شونده

پژوهشگران: کلودیا لیبلر و مریسا فری

مجموعه‌گفتمان‌سازی و تقویت شبکه‌های اجتماعی-۲

کد گزارش: ۱۸۶ - شماره مسلسل: ۱۴۰۳۴

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

