



Jordan Local Governance Development Program
برنامج تطوير البلديات وتعزيز المشاركة الشعبية

المهارات الإدارية والإشرافية للمدراء ورؤساء الأقسام في البلديات

الحزمة التدريبية رقم (1)

نظرية الإدارة وممارساتها

قائمة المحتويات

3.....	أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها
4.....	نقاط رئيسية للإدارة
8.....	توضيح معتقدات الإدارة
9.....	تعريفات المهارات الإدارية
11.....	الإدارة التي تعمل بشفافية
12.....	مبادئ هيكل البلدية
13.....	عوامل النجاح التنظيمية
15.....	التعاون مع الشركاء
16.....	بناء الشبكات
18.....	بناء العلاقات القوية
19.....	أدوار أعضاء شبكة العمل
20.....	إنشاء تحالفات ناجحة

تعريف الإدارة ووظائفها

تعريف الإدارة

يوجد أكثر من تعريف لمصطلح الإدارة من أهمها:

- إنجاز العمل في البلدية من خلال العمل مع الآخرين والموارد الأخرى المتاحة.
- تحقيق أهداف البلدية من خلال التنسيق بين أنشطة الآخرين.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية، معرفية) من أجل تحقيق أهداف البلدية.

وظائف الإدارة

في الغالب، يشتمل دور المدير على أربع فعاليات تقليدية هي:

- التخطيط:** وضع الأهداف واتخاذ القرار اللازم بشأن ما سيتم عمله، ومتى، وكيفية القيام به.
- التنظيم:** الجمع بين الأشخاص، والخدمات، والمواد، والتجهيزات، والأموال. والعلاقات بأفضل طريقة لإنجاز المهمة المطلوبة حسبما هو مخطط لها.
- التوجيه:** الإرشاد، والقيادة، والتدريب من خلال الحافز الفاعل، والتدريب الجيد للموظفين، والقيادة المنصفة لتحقيق الأهداف أو حتى تحقيق ما هو أبعد منها.
- المراقبة:** المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف الأصلية (النتائج المخططة)، ومن ثم المتابعة من خلال توفير الملاحظات والتغذية الراجعة، وإجراء التسويات، وحل المشاكل.

تمرين: المدير المثالي في البلدية

ضمن مجموعات نقاش، قم بمناقشة خصائص، وسلوكيات، ومهارات المدير "المثالي" في البلدية - إنه ذلك الشخص الذي يكرس نفسه لتحقيق رسالة البلدية، ويستخدم الموارد المتاحة بفاعلية في سبيل تعزيز النتائج الإيجابية، والنجاح في العمل مع الآخرين، سواء داخل البلدية أو خارجها.

باستخدام البطاقات الملونة، أكتب فكرة أو فكرتين للإشارة إلى الرأس، أو ما يفكر به المدير المثالي، فكرة أو فكرتين إشارة إلى القلب، أو ما يعتقده المدير المثالي، وفكرة أو فكرتين إشارة إلى الذراعين والساقين، أو كيف يتصرف المدير المثالي ويسلك.

أفكاري المستقلة حول المدير المثالي هي:

ما الذي يفكر به

ما الذي يعتقده

كيف يتصرف أو يسلك

نقاط رئيسية للإدارة

تستند هذه الأفكار أو الإمضاءات الإدارية إلى فلسفة وتعليمات الدكتور وليام إدواردز ديمنج الذي طرح أساليب ومفاهيم الإدارة قبل سنوات عديدة والتي أرسى الأساس الذي انبثق منه نموذج تحسين الجودة الشاملة والذي تتبعه العديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص في أيامنا هذه.

- تحديد هدف ثابت للبلدية من أجل تحسين جودة خدماتها.
- يجب على الإدارة أن تكون وباستمرار قائداً للتغيير في مكان العمل، وتتبنى فلسفة جديدة لمفهوم تحسين الجودة.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، ولكن يفضل استخدام نماذج ووسائل إحصائية لمراقبة العمليات وتحسين الخدمات.
- العمل باستمرار وإلى الأبد على تحسين وتطوير كل عملية وكل إجراء يتبع في التخطيط، والإنتاج، والخدمة.
- ترسيخ مبدأ التدريب في مكان العمل.
- اعتماد وترسيخ أسلوب الإدارة الملتزمة، والإدارة من خلال العمل مع أولئك الذين يقدمون الخدمات في الواقع العملي.
- الابتعاد عن سياسة التخويف بحيث يستطيع كل شخص العمل بفاعلية لصالح البلدية.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة في البلدية.
- إلغاء الشعارات، والعوائق التي تؤدي إلى تدني الجودة والإنتاجية .
- إلغاء الحصص الرقمية لفريق العمل والأهداف العددية للإدارة، وإحلال القيادة مكانها.
- إزالة العوائق التي تقف في وجه الإعتزاز بنوعية العمل. وإلغاء علامات الأداء السنوي (التقارير السنوية)، أو نظام الاستحقاق.
- تطوير برنامج قوي لتنمية وتطوير العاملين.
- توفير الوضع المناسب لكل شخص في المؤسسة للعمل على تحقيق التحول المطلوب للمؤسسة لتصبح مؤسسة عظيمة.

تمرين: التعرف على الدور المطلوب منك كمدير

يتجاوز دور المدير عموماً الهدف المحدد للوظيفة كما هو في الوصف الوظيفي. والفرق الأساسي بين الوصف الوظيفي وتعريف دور المدير هو المساهمة المحددة التي يتوقع من المدير الفرد تقديمها. كما تشتمل تعريفات الدور على أهداف تتجاوز الوصف الوظيفي- إنها تشتمل على توقعات وتفاعل المدير مع الآخرين ضمن المؤسسة وخارجها أيضاً.

دورك كمدير يشتمل على ما يتوقع منك القيام به، ومن يتوقعه منك، ومن الذي يتأثر به. وتعرف هذه الإعتبارات الفعاليات التي تؤديها والأنشطة التي تنفذها في مديريتك.

لقيبك الوظيفي _____

أكتب عبارة عن الهدف الرئيس لوظيفتك. وأسأل نفسك السؤال التالي: "ما الذي ينص عليه التوصيف الوظيفي بالنسبة لي تفيظولا "

تمرين: توقعات الإدارة

أذكر أسماء الأشخاص / المناصب الرئيسية التي تتفاعل معها أثناء العمل، وصف توقعات كل شخص منك كمدير.

توقعاته	الإسم / المنصب
أ- _____	1- _____
ب- _____	
ج- _____	
أ- _____	2- _____
ب- _____	
ج- _____	
أ- _____	3- _____
ب- _____	
ج- _____	

تمرين: تحديد الأولويات

ضع قائمة تشتمل على سبعة أنشطة على الأقل ومهام رئيسية تؤديها ضمن وظيفتك. وقد يكون من المفيد استخدام فعل في بداية العبارة الخاصة بكل نشاط من الأنشطة. وبعد استكمال القائمة، رتب البنود الموجودة فيها حسب الأولوية، من رقم (1) - رقم (7)، حيث أن الرقم (1) هو الأكثر أهمية بالنسبة لنجاحك كمدير....الخ.

الأنشطة والمهام

- _____ -1
- _____ -2
- _____ -3
- _____ -4
- _____ -5
- _____ -6

توضيح معتقدات الإدارة

للمساعدة في توضيح معتقداتك بشأن الإدارة، أكتب إجاباتك على الأسئلة التالية. ناقش الإجابات ضمن مجموعة العمل وكن مستعداً للمشاركة مع المجموعة خلال الجلسة الجماعية (الجلسة التي تضم جميع المشاركين).

1- ما الذي يحفز الأشخاص في؟ل معدا

2- ما هي الطريقة الفضلى لضمان التواصل الواضح والفاعل ضمن البلدية؟

3- ما الذي تتوقعه البلدية من موظفيها، وما الذي يتوقعه الموظفون من البلدية في المقابل ويكون منصفاً؟مهل

4- كيف يجب حل مشكلة التضارب بين إحتياجات الموظفين وإحتياجات البلدية؟

5- كيف ينبغي للمدير أن يتصرف بشأن تدريب وتنمية العاملين؟

6- متى يتعين على المدير أن يفوض الصلاحيات، ومتى يتعين عليه أن يمسك زمام الأمور؟سفنبد

7- ما هي الطريقة الفضلى للحصول على أفضل أداء من المرؤوسين؟

تعريفات المهارات الإدارية

(1) التخطيط	وضع الأهداف وبلورة الإستراتيجيات والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف وتوقع المخاطر والتحديات وتعريف الإستراتيجيات البديلة.
(2) التنظيم	وضع جداول عمل الآخرين؛ تعيينهم وتحديد مسؤولياتهم وإنشاء إجراءات العمل الكفوءة لتحقيق الأهداف.
(3) التنظيم الشخصي وإدارة الوقت	تخصيص وقت الشخص بشكل يوفق وترتيب المعلومات بشكل نظامي واستكمال المعاملات الورقية، والمعلومات الأخرى بفاعلية دون الإنجرار وراء التفاصيل غير المهمة؛ وإدارة الأولويات المتعددة.
(4) أسلوب القيادة والتأثير	تحمل المسؤولية والمبادرة إلى التصرف، وتوجيه أنشطة الأفراد والمجموعات نحو إنجاز الأهداف ذات المعنى وكسب إهتمام واحترام الآخرين.
(5) تحفيز الآخرين	إنشاء بيئة يكافأ فيها المرؤوسون وغيرهم عن إنجازهم للأهداف الجماعية والفردية.
(6) تفويض المهام والضبط	تكليف الآخرين بالمسؤوليات والمهام بشكل واضح لا يدع مجالاً للشك، وإنشاء الضوابط الفاعلة، وضمان توفر الموارد اللازمة للموظفين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة، ومتابعة العملية وممارسة الرقابة.
(7) التدريب والتطوير	تقييم الموظفين، وتوفير التغذية الراجعة بشأن الأداء، وتيسير عملية التطور المهني لدى الآخرين.
(8) العلاقات الإنسانية	تطوير علاقات عمل تعاونية وسلسة والحفاظ عليها مع الزملاء من نفس المستوى الإداري، والمرؤوسين، ومسؤولي وإظهار الوعي بآراء ومشاعر الآخرين والإهتمام بها.
(9) إدارة النزاعات	عدم التمسك على النزاع أو الخلاف واستخدامه بشكل بناء لتعزيز القرارات الجيدة، والوصول إلى حلول بناءة وفي الوقت ذاته الحفاظ على علاقات عمل إيجابية.
(10) الإبلاغ / التعميم	إتاحة المجال أمام الأشخاص لمعرفة القرارات، والتغييرات، وغيرها من المعلومات الملائمة وفي الوقت المحدد دون تأخير.
(11) الإصغاء	إظهار الإهتمام للتعليقات أو الأسئلة الصادرة عن الآخرين والإيماء بفهمها.
(12) الإتصال اللفظي (الشفوي)	التحدث بشكل فاعل من شخص إلى آخر أو ضمن مجموعة وتقديم عروض فاعلة.
(13) الإتصال الكتابي	الكتابة بوضوح وفاعلية؛ باستخدام الأسلوب والصوت المناسب، وإتباع القواعد المعمول بها للتواصل الرسمي وغير الرسمي ضمن المؤسسة.
(14) التكيف الشخصي	الإستجابة بشكل ملائم وكفؤ إلى متطلبات العمل الناجمة عن التحديات الكامنة فيه عند مواجهة التغييرات، والغموض، والعدائية، أو غيرها من الضغوطات في العمل.
(15) الحافز الشخصي	إظهار مستوى عالٍ من الطاقة، والعمل لوقت طويل وبجد لإنجاز الأشياء المطلوبة، والسعي إلى تحمل المزيد من المسؤوليات في العمل.
(16) المعرفة الفنية	تطبيق المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل، بما فيها الكفاءة الفنية في مجال التخصص، والدراية بالسياسات والممارسات الخاصة بالبلدية وبيئة عملها.
(17) تحليل المشاكل وصنع القرارات	تحديد المشاكل كاشملاً وإدراك الأعراض، والأسباب والحلول؛ وتحديد وإتخاذ القرارات في الوقت المحدد حتى وإن كان ذلك في ظل ظروف تتسم بالمخاطر والشكوك.
(18) النتائج المالية والكمية (كمكمة الإدارة)	التوصل إلى النتائج الصحيحة بناءً على الموارد المالية والعددية المتاحة وتطبيق المبادئ المالية، والأساليب الكمية على المشاكل الإدارية.

تمرين: تطبيق المهارات الإدارية في الوظيفة

راجع المهارات الإدارية الثمانية عشر السابقة وفكر في الأسئلة التالية:

أ- أكتب ثلاث مهارات هي الأكثر لزوماً في وظيفتك الحالية (منصبك الحالي).

1. _____

2. _____

ب- أكتب ثلاث مهارات لديك فيها أعلى مستوى من؛ عافكلاً أي أنك تتقنها على أعلى مستوى.

1. _____

2. _____

3. _____

ج- أكتب المهارات الثلاث التي أنت بحاجة إلى تطويرها بأداء عملك الحالي بكفاءة.

1. _____

2. _____

3. _____

د- اختر شخصاً آخر في المجموعة لمناقشة مهاراتك الإدارية، واطلب إليه أن يجيب على هذه الأسئلة دون أن يرى إجاباتك ومن ثم سجل ملاحظتك على ما يقول.

أ- _____

ب- _____

ت- _____

الإدارة التي تعمل بشفافية

الشفافية تشير إلى المدى الذي تتوافر فيه المعلومات اللازمة لأهم المعنيين بالبلدية (الفئات المؤثرة والمتأثرة بالعمل البلدي)، والمدراء الآخرين، والموردين، والمواطنين، وغيرهم من المنفعين أو المعنيين بخدمات البلدية لتمكينهم من المشاركة في العمل البلدي. وهي تشمل على أسلوب إداري يتسم بالإنفتاح والمكاشفة، ويمكن النفاذ إليه بسهولة، والعمل بهدف تعميم المعلومات بشكل مفتوح وإشراك الآخرين. وتستدعي الشفافية إتاحة المعلومات بشأن القرارات التي تم إتخاذها، ومن الذي إتخذها، وكيف تم إتخاذها، وما هي الإجراءات التي تلتها، وما هي النتائج التي تمخضت عنها هذه الإجراءات؟

وما لم يتمكن الرؤساء، والموظفون، وغيرهم من رؤية ما تم عمله ، فإنهم لن يستطيعوا أن يحددوا الشخص الذي يجب متداعسم وما لم تتمكن المؤسسات ويمكن المدراء من تقييم ما تم فعله والنتائج التي تم الوصول إليها، فإنهم لن يستطيعوا أن يقرروا كيف يحسنون الأداء التنظيمي في البلدية. وفي أغلب الأحيان، يكون من الصعب تحقيق الشفافية لأن العديد من القرارات التي يتم إتخاذها في البلدية هي فنية ومتخصصة، أو معقدة، أو تتطلب بعض الإجهاد والرأي.

من خبرتك، ما هي أهمية الشفافية في عمل؟ءاردملا

←

←

←

ما هي الإجراءات التي يستطيع المدراء إتخاذها لضمان الشفافية في الفعاليات الداخلية للبلدية؟

←

←

←

ما هي الإجراءات التي يمكن للمدراء إتخاذها ليصبحوا أكثر شفافية عند العمل مع المعنيين بالبلدية والذين يقعون خارج إطار "العلاء"؟

←

←

←

مبادئ هيكلية البلدية

تحدث الطريقة التي تتم فيها هيكلية البلدية داخلياً أثراً كبيراً على طريقة أداء العمل وكذلك طريقة التعامل مع المسائل والنزاعات.

وفيما يلي إرشادات عامة لا قواعد مطلقة حيث أنه يمكن أن تفضل عليها مبادئ أخرى في بعض المؤسسات والبلديات بحكم طبيعة العمل المتوقع منها.

التركيز على العمل والأشخاص

لا بد من تطوير جميع الهياكل بناء على المبادئ التنظيمية الرئيسية التي تتمثل في الإنتاجية، والفاعلية، وكفاءة الكلفة، وجودة المخرجات. وفي الوقت ذاته، هناك أهمية تعلق على إحتياجات وإهتمامات الموظفين، وجودة حياتهم العملية، وحصولهم على الموارد الملائمة، وفرصتهم للتعلم والنمو كموظفين.

يتكون النموذج الجديد "المدير كمطور" من ثلاثة محاور، هي:

- 1- بناء فريق يشترك في تحمل المسؤولية،
- 2- التنمية المستمرة للمهارات الفردية،
- 3- تحديد وبناء رؤية مشتركة للدائرة.

ديفيد برادفورد، آلان كوهين
"الإدارة للتميز"

وحدة الأمر

ينبغي أن يكون هناك رئيس واحد يراجع جميع الموظفين مباشرة ويكون المرجعية الوظيفية لهم، إنه هو الذي يوزع المهام، ويراقب النتائج، ويصدر تقييم الأداء.

سلسلة الأوامر

ينبغي أن تكون خطوط الصلاحيات والمسئوليات في البلدية "سلسلة الأوامر" واضحة وضوحاً مطلقاً لجميع الموظفين. ويجب توجيه النقد والثناء مباشرة إلى أولئك الذين يتحملون مسؤولية مهام محددة.

الصلاحيات يجب أن تتساوى مع المسؤولية

المسئولية (الإلتزام بإجراء أو أداء واجبات معينة) يجب أن تتوازن مع الصلاحية الممنوحة (سلطة التصرف)، والتي تستند عادة إلى وضع الشخص الرسمي في المؤسسة أو البلدية). ويجب أن يشمل هذا على التوظيف، والإستغناء عن الخدمات، وتحديد المهام الرئيسية، والتوجيه (التأديب)، والتقييم.

نطاق الإشراف (الرقابة)

ينبغي أن يتوفر لكل مدير نطاق قابل للإدارة من الرقابة والضبط. فوجود عدد كبير من الموظفين تحت إشراف مدير واحد يجعل من الصعوبة بمكان الحفاظ على الرقابة والضبط الضروريين.

السياسات والإجراءات الواضحة

ينبغي لكل مدير / رئيس قسم أن تكون لديه الدراية العميقة بسياسات وإجراءات البلدية. وفي الوضع المثالي، يجب أن تكون هذه السياسات والإجراءات موقّعة، ويجب أن تكون في متناول الموظفين الذين يجب أن يحصلوا على تعليمات بشأنها في إطار التدريب الذي يخضعون له أثناء عملهم في المؤسسة.

عوامل النجاح التنظيمية

ما هي العوامل أو الخصائص الخمس التي تعتبرها الأكثر أهمية لك كمدير للنجاح في إدارتك؟ (ضع دائرة حول الأرقام، اختر خمساً فقط).

1- قيادة المرؤوسين: توسعة أفق المرؤوسين، وتفويضهم الصلاحيات، وإستخدام السلطة بحكمة، وتغيير الأشياء دون إحداث ضجة، والصبر والعدل، والخروج بتوقعات واضحة للأداء.

2- تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: تحقيق التوازن بين أولويات العمل والحياة الشخصية بحيث لا يكون أي منهما على حساب الآخر.

3- التصرف بمرونة: أن تكون فرداً مساهماً وجزءاً من الفريق، وأن تكون حازماً وفي الوقت ذاته متعاطفاً مع الآخرين، وتمارس القيادة وتفسح المجال أمام الآخرين لممارسة القيادة، وأن تكون واثقاً من نفسك وتتمتع بالتواضع الصحيح أي ألا يكون هذا التواضع على حساب نفسك، وأن تكون قريباً بما يكفي من الآخرين بحيث تفهمهم وفي الوقت ذاته تبقي على مسافة كافية بينك وبينهم حتى لا تفقد موضوعية التعامل.

4- أن تكون مصدر إفادة للآخرين وحساساً للمواقف: أن تكون حلالاً مشاكل مرناً، ومتفهماً، وتعمل بفاعلية مع الإدارة العليا، وتنشئ الهياكل ونظم الرقابة الفاعلة، وتتعامل مع الضغوطات والأمور غير الواضحة في العمل.

5- خلق مناخ تطويري: مكافأة العمل الجاد، والتشجيع على تطور الموظفين ونمائهم، والقيادة بالقوة (إرساء المثل الأعلى)، وتوفير الوضوح والتحدّي والفرص.

6- التعاطف والحساسية: الإهتمام بآمال وأحلام الآخرين، وتوفير المشورة الحكيمة، وأن تكون حساساً تجاه الإشارات الصادرة عن الآخرين تعبيراً عن المبالغة في إنقالبهم بأعباء العمل.

7- الوعي الذاتي: إدراك نقاط القوة والضعف، والسعي إلى الحصول على الملاحظات الكفيلة بالتصحيح.

8- سرعة الفهم: تتقن بسرعة المعرفة والمهارات الفنية الجديدة، وتتعلّم البرامج بسرعة.

- 9- مواجهة المروسين ذوي المشاكل: التحرك بسرعة، وإتخاذ القرارات بناء على الأداء.
- 10- بذل الجهد الأقصى: المثابرة على الرغم من وجود عراقيل معاكسة، وتحمل المسؤولية كاملة، وإقتناص الفرص، والإمساك بزمام الأمور في العمل المهني.
- 11- توفير الراحة اللازمة للأشخاص في العمل: التحليّ بخفّة الظلّ والفكاهة.
- 12- بناء العلاقات والمحافظة عليها: العمل بجِدّ لفهم الآخرين، واستمالة الزملاء والآخرين للتعاون، والتفاوض بشكل جيّد، وعدم إقصاء الآخرين وإبعادهم.
- 13- المباشرة (عدم المراوغة) والتحليّ برباطة الجأش: عدم لوم الآخرين، والإبتعاد عن الغرور والسخرية، والقدرة على التعامل مع المواقف التي تقع خارج سيطرة الشخص.
- 14- توظيف الموظفين الموهوبين: توظيف أفضل الكوادر، وبناء فريق عمل قوي.
- 15- تهيئة الفريق: التركيز على الآخرين لإنجاز المهام، وتعزيز نقاط القوة لدى الآخرين، والحرص على عدم القيام بكل شيء لوحدهم.
- 16- الحزم: إظهار الميل نحو إنجاز العمل بسرعة عندما تقتضي الضرورة ذلك ولكن بعد إحتساب المخاطر.

التعاون مع الشركاء

التعاون (التشارك): العمل والتعاون والتنسيق مع الشركاء، وتطوير الأنشطة والبرامج والمشاريع المشتركة.

التعريف التنظيمي: "علاقة ذات منفعة متبادلة ومعروفة جيداً يكون طرفاها بلديتين أو دائرتين أو أكثر لتحقيق النتائج التي تكون احتمالات تحقيقها من خلال العمل مع الآخرين أكبر منها من العمل بشكل فردي."

أشكال مختلفة من التعاون

التشبيك	هو قيام مجموعة من البلديات بتبادل المعلومات وتوفيرها حول موضوع مشترك قد يكون على شكل برنامج أو مشروع تطويري أو في مجال الحصول على تمويل.
التعاون	تعميم المعلومات أو العمل مع غير خلا وربما الإشتراك بالموارد أو الموظفين.
التحالف	مجموعة من ثلاث بلديات أو أكثر تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك أو سياسة عليا كأحد الأهداف الوطنية على سبيل المثال؛ ويمكن أن يشمل على إلزام رسمي بالتحالف، ولكنه في العادة لا يشمل على نقل الموارد التنظيمية بين البلديات.
التوحيد	خفض عدد البرامج المنفصلة التي تؤدي الخدمة ذاتها أو خدمة مشابهة أو خدمات مختلفة لنفس المتلقين؛ ويكون في العادة على شكل استحواذ أو دمج.
الاستحواذ	واحدة من البلديات تصبح مسؤولة عن / تستحوذ على برنامج / كل البرامج التي كانت تديرها بلدية أخرى في قبالها وقد يشمل هذا على نقل العقود، والكوادر وغيرها من موارد البرنامج من بلدية إلى أخرى بهدف تحقيق المصلحة العامة.
الدمج	بلديتان أو أكثر تتضمان إلى بعضهما البعض بحيث تصبحان بلدية واحدة.

بناء الشبكات

بعيداً عن الحكم الرشيد - وبدون سيادة القانون، والإدارة القابلة للتوقع، والسلطة المشروعة، والتشريعات المستجيبة، لا يمكن لأي مبالغ من الأموال مهما كبرت، أو كمية من أعمال الخير مهما عظمت أن تضعنا على طريق التقدم والإزدهار.

كوفي أنان - الأمين العام السابق للأمم المتحدة

التشبيك يعني العمل مع الآخرين ومن خلالهم لإنجاز أهدافنا وطموحاتنا المشتركة. ويشتمل التشبيك على بناء علاقات غير رسمية وإقامة روابط رسمية مع الأشخاص الآخرين والمؤسسات الأخرى. إنه فتح الأبواب للوصول إلى المستقبل والدعم المتبادل. وهو يبدأ بالحوار وينتهي بالأنشطة المشتركة. والقادة هم الذين يشكلون الشبكات، وهم الذين من خلال التواصل الحيوي والمستمر فيما بينهم وكذلك التنسيق داخل وخارج المؤسسة يبنون روابط أقوى بين الكيانات المعتمدة على بعضها البعض لتعزيز الجهود المستقبلية.

وثمة تعريف عملي آخر للتشبيك ألا وهو: "صنع الروابط التي تمكن الأشخاص / المؤسسات / المنظمات / البلديات من التشارك بشكل خلاق في المواهب والموارد للعمل مع بعضها بعض بشكل أكثر فاعلية". وهذا يستدعي انتباهاً مستمراً واجتهاداً للمحافظة على ديمومة الشبكة والإستمرار في عملها. ويعمل التشبيك على مستويات أو مراحل مختلفة. ففي المرحلة الأولى، يكون عمله من خلال صنع الروابط والتواصل مع الآخرين الذين لهم صلة ببلديتنا، أو الذين لديهم مصلحة أو إهتمام فيما نقوم به؛ إننا نبني أساس العلاقات المستقبلية. وفي المرحلة الثانية، نبدأ بتعميم المعلومات لإطلاع الآخرين عليها وكسب فهم مشترك وتعاون من الجميع.

وفي المرحلة الثالثة، نبدأ بالتنسيق بشكل أكثر مباشرة، وربما الإشتراك في الموارد. أما في المرحلة الرابعة، فإننا نرى بداية التعاون في المهام، أو الأنشطة المشتركة. وعلى الأخص عندما يكون هناك نقص في الموارد، إذ يمكن للتشبيك أو التعاون بين الأفراد، والمؤسسات، والمنظمات أن يؤدي إلى توسعة الإمكانيات المتاحة للتغيير الإيجابي.

ويجب على القادة أن يبلوروا عادات الإعتماد؛ لدابتما وقد صرح غاندي مرة قائلاً إن "الإعتماد المتبادل هو ويجب أن يكون الوضع المثالي للشخص كما هي الكفاية؛ بميتاذلا فالإنسان كائن اجتماعي". وهناك العديد من العادات التي ينبغي على القادة أخذها على محمل الجد.

عادات الإعتماد المتبادل

- قف عن التفكير أنه يجب أن تكون خبيراً في كل شيء، وعليك أن تكون على حق كل الوقت.
- تنبّه إلى الوقت الذي تحاول فيه القيام بكل شيء بنفسك ولوحدك، ومتى تحجم عن إشراك الآخرين من حولك.
- عليك أن تتيقن من أنه نادراً ما يكون بإمكان شخص واحد أن يتعامل مع الأهداف المهمة بفاعلية إذ تستوجب هذه الأهداف فريقاً، أو مؤسسة، أو شبكة عمل لتحقيقها.
- تعلم طلب المساعدة وتقديم المساعدة إلى الآخرين حتى دون أن يطلب منك ذلك.
- كن لاعب فريق - عليك أن تشترك مع الآخرين بالنصائح، والأفكار، والإنصالات، والمعلومات
- إقبل وعبر عن التقدير لدعم الآخرين ومساهماتهم - كن واعياً وعارفاً تماماً بالأشخاص الذين يسهمون بنجاحك

ما هو السبب لبناء شبكات؟ لمعداً

النقاط الرئيسة بشأن شبكات العمل

- شبكات العمل عبارة عن أنواع مميزة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربط بين الأشخاص عبر سلسلة من الروابط الشخصية المتصلة بينهم.
- الهدف هو إنشاء هذه العلاقات والمحافظة عليها.
- إنها تنشأ لدعم أهداف عريضة جداً والترويج لها.
- إنها تشكل آلية لتمكين الأشخاص ذوي العقلية المتشابهة من الإتصال مع بعضهم البعض بحيث يمكنهم التشارك بالموارد، والأفكار، والالتزام، وما إلى ذلك من الإهتمامات المشتركة بينهم.
- شبكة العمل في أساسها تتمحور حول الشخص.
- الهدف الرئيس من شبكة العمل هو جعل أكبر عدد ممكن من الأشخاص ذوي الإهتمامات المتشابهة يتعرفون إلى بعضهم البعض، والثقة ببعضهم كذلك، والالتزام بمساعدة بعضهم البعض بأكبر قدر ممكن.
- تشدد شبكات العمل على أهمية تداول المعلومات.
- شبكة عمل التأييد والمناصرة عبارة عن هيكليّة للجمع بين الأشخاص في سبيل دعم سياسة / ممارسة عامة بعينها.

أربع فعاليات رئيسية:

- 1- روابط التواصل وقنوات المعلومات لتبادل الاحتياجات والموارد.
- 2- نظم دعم المشاركين والتشارك في الموارد.
- 3- وسيلة للتنسيق، والتعاون، والتشارك، والتدريب وبناء القدرات، وتحقيق وجود الشخص والبرنامج.
- 4- وسيلة للعمل الجماعي.

بناء العلاقات القوية

يمكن لشبكات العمل أن تكون وسائل قوية للنمو والتطور سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى البلدية. إنها تشكل مثلاً على مفهوم الحماسة والتناغم حيث إجمالي النتائج الإيجابية يكون أكثر من مجرد كمية من المدخلات لكل طرف، والروابط والعلاقات التي تتشكل تؤدي ثمارها بطرق غير متوقعة. إنها تشبه الحبل الذي عندما نضيف عقداً إليه، ونربطه مع بعضه البعض، فإنه يزداد قوة وتماسكاً .

ويتكون النجاح في التشبيك من جانبين هما: تحقيق أهداف المهمة بشكل ملموس، وتحسين العلاقة الكامنة فيها باستمرار. وهناك أصالة في تطوير شبكات العمل والعلاقات القوية عبر الحدود الشخصية، والسياسية، والتنظيمية.

والعلاقات القوية هي التي:

- ⑤ ترسي على موقف العطاء، من منظور أن "المعطي يجد سعادته في توسعة العلاقة بما يتجاوز مجرد تحقيق حاجة أو الإيفاء بالترام معين.
- ⑤ تتأسس على الثقة، فالشركاء أو المتعاونون لا يستغفون طاعتهم وهم يتقصون الأمور ويقفون في التفاصيل؛ بل هم يؤمنون بالعلاقة ويقفون بها بشكل كبير.
- ⑤ تتعزز بهدف مشترك، فكل شريك يلتزم برؤية أو حلم لما يمكن أن يشكل رابطاً ما والتزاماً بالارتقاء بالعلاقة إلى مستوى أعلى.
- ⑤ تشكل تحالفات مقترنة بالصدق. فالصدق والمكاشفة يعتبران أدوات للنمو لا مجرد ملامعات ساذجة.
- ⑤ تستند إلى التوازن، إذ أن السعي وراء المساواة لا يبنى على منطق الشيء مقابل الشيء؛ إنه ليس بالتوازن المباشر بل هو إحساس بالاستقرار بمرور الوقت.
- ⑤ ترسخ بالأنافة والوفاء، فروح الشراكة هي تلك التي تنسم بالإنفتاح والعلاقات الطبيعية؛ إنها هي التي تعطي الشركاء إحساساً بالفهم المتبادل، والدراسة، والراحة.

أدوار أعضاء شبكة العمل

المعاون (المشارك)	لديه أهداف مشتركة وإهتمام بتحقيق النتائج؛ تبيجاً لإلا والقدرة على المشاركة مع الآخرين والإنخراط في التزامات؛ تكثرشم وييدي الإحترام المتبادل، والثقة، والنزاهة.
المبادر	يعرف إحتياجات الآخرين والموارد الممكنة، والخبرة الفنية، والقدرة التنظيمية للبدء في نشاط مشترك. وهو على إستعداد للإمسك بزمam الأمور وإشراك الآخرين.
المنسق	يمكنه أن يفهم مختلف الأدوار الخاصة بالأطراف المشاركة، ويلاحظ أي عمل مكرر، ويتابع التقدم في سير؛ معلما وهو مخطط فاعل.
الناصح - المستشار	لديه المهارات الفنية والإستشارية، ومستعد لإعطاء النصيح والمشورة، ويمكنه أن يؤثر على الآخرين بسلطة إيجابية.
الوسيط	لديه رؤية واضحة عن الإحتياجات، والمعرفة بالموارد، ويمكنه أن يربط الأشخاص بالموارد بشكل خلاق، ويمكنه إحالة الأمور إلى المختصين ومتابعتها.

تمرين: خطة عمل التشبيك

على إنفراد، قم بكتابة "الإتصال - جهة أو شخص" تشعر أنك ترغب بالتواصل معه أو أنك بحاجة إليه لتطوير علاقة تشبيك أقوى ضمن كل مجال من المجالات الثلاثة المذكورة أدناه، ودرن بعض النصائح لنفسك حول الطريقة التي تنوي إتباعها لتحقيق ذلك. كن مستعداً لإطلاع الآخرين في المجموعة على أفكارك ومشاركتهم بها.

ضمن نطاق البلدية

مع المؤسسات الحكومية الأخرى

مع العملاء المباشرين أو المواطنين

إنشاء تحالفات ناجحة

التعامل مع الزملاء أو الأقران والرؤساء على أنهم حلفاء محتملون

- ❖ الإحترام المتبادل - افترض أن الآخرين أكفاء، وأذكياء، ومستعدون للعمل مع بعض.
- ❖ المكاشفة - تكلم مباشرة مع الآخرين، "لا تلف وتدور" معهم، ولا تكن متلاعباً في طريقة تعاملك. أعطهم المعلومات التي هم بحاجة إلى معرفتها حول كيفية العمل معك بشكل أفضل. ولكن كن أيضاً منفتحاً للإصغاء إلى النقاط التي تشغلهم، وعدم الوضوح لديهم، ورغبتهم في تحقيق أهدافهم الخاصة.
- ❖ الثقة — افترض فيهم النية الحسنة ولا تحجب المعلومات التي يمكنهم إستخدامها، وتعلم كيف تستجيب إلى إحتياجاتهم في التحالف، وتعلم كيف تلتزم بالوقت المحدد للإنجاز.
- ❖ المنفعة المتبادلة — تذكر أن مفتاح التحالف الناجح هو أن تضمن خروج الجميع في وضع المنتصر من وجهة نظرهم. عليك أن تخطط لكل إستراتيجية بحيث يكون الكل فيها رابحاً.
- ❖ قم بالمبادرة — المفتاح والسر يكمن دوماً في أن تبحث عن طرق لتعطي المعلومات، وتقديم الدعم، والثقة، والموارد، وأي شيء قبل أن تأخذ. فقانون السلوك بالمثل سوف يعني عموماً أن كل عمل خير سيتم سداذه على المدى البعيد بطريقة أو بأخرى.