

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

راهنمای شبکه سازی مقدماتی



خانه سازمان دهی و شبکه سازی

فهرست مطالب

۵.....	مقدمه:
۶.....	فصل ۱: شبکه سازی چیست؟
۷.....	۱,۱ شبکه سازی چیست؟
۸.....	نکته: شبکه های غیررسمی
۸.....	ابزار ۱: "درک شبکه"
۸.....	۱,۲ شبکه چیست؟
۹.....	۱,۳ شبکه ها چه می کنند؟
۹.....	• ایجاد رابطه بین افراد
۹.....	• تولید و اشتراک گذاری اطلاعات
۹.....	• وکالت
۱۰.....	• ایجاد مهارت و ظرفیت
۱۰.....	• ایجاد همبستگی
۱۰.....	• ایجاد فرصت مشارکت با دیگران
۱۰.....	۱,۴ ارزش شبکه
۱۲.....	۱,۵ چالش های شبکه
۱۲.....	• مأموریت شبکه
۱۲.....	• هماهنگی شبکه
۱۲.....	• روابط شبکه ای
۱۲.....	• تعهد پایدار
۱۳.....	• رقابت بین اعضای شبکه
۱۳.....	• انعطاف ناپذیری
۱۳.....	• زمان درگیر در شبکه
۱۴.....	۱,۶ تشکیل شبکه یا عدم تشکیل شبکه
۱۷.....	فصل ۲: اهداف شبکه
۱۸.....	۲,۱ چشم انداز شبکه
۱۹.....	۲,۲

- اهداف شبکه ۱۹
- ۲,۳ ارزش های شبکه ۲۰
- استقلال اعضا ۲۰
- شفافیت ۲۱
- رقابت برای منابع مشترک ۲۱
- تصمیم گیری ۲۲
- فصل ۳: عضویت در شبکه ۲۳
- ۳,۱ چه کسی باید بخشی از شبکه باشد؟ ۲۴
- ۳,۲ آیا عضویت باید فراگیر باشد یا انحصاری؟ ۲۴
- ۳,۳ معیارهای عضویت ۲۵
- حق عضویت ۲۵
- ۳,۴ سایر انواع مشارکت ها ۲۵
- فصل ۴: فعالیت های شبکه ۲۷
- ۴,۱ به اشتراک گذاری اطلاعات ۲۸
- ۴,۲ توسعه مهارت ها ۲۹
- ۴,۳ توسعه ظرفیت سازمانی ۲۹
- ۴,۴ پشتیبانی ۳۰
- ۴,۵ تامین مالی و پروژه های مشترک ۳۱
- ۴,۶ مستند سازی و تحقیق ۳۱
- شروع به سادگی ۳۱
- جمع آوری داده ها ۳۲
- ۴,۷ نظارت و ارزیابی ۳۲
- بررسی خود شبکه ۳۲
- فصل ۵: ساختار شبکه ۳۴
- ۵,۱ تصمیم گیری ۳۵
- ۵,۲ تنظیم اساس نامه ۳۶
- ۵,۳ رهبری شبکه ۳۷

۳۷..... کمیته مدیریت

۳۸..... مراحل توسعه رهبری درون سازمانی

۳۸..... تعیین هماهنگ کننده شبکه

۳۸..... رشد کارکردهای هماهنگ کننده

۳۹..... ۵,۴ خوشه بندی اعضا

۳۹..... گروه های کاری

۴۰..... نتیجه گیری



مقدمه:

شروع یک همکاری با هم به عنوان یک شبکه می تواند یک تجربه ارزشمند باشد. شما با همراهی و همکاری هم می توانید به اهدافی برسید که هرگز به تنهایی به آنها نخواهید رسید. شبکه سازی راهی برای به اشتراک گذاری منابع و تقویت یکدیگر است. عضویت در یک شبکه همچنین می تواند به رشد شما به عنوان یک فرد و به عنوان یک سازمان کمک کند. و همچنین می تواند به شما کمک کند تا زمانی که در زمینه ها و موضوعات دشوار کار می کنید، کمتر احساس تنهایی نمایید.

این راهنما امیدوار است افراد را برای همکاری موثرتر ترغیب کند. هدف این راهنما، ارائه چند ابزار عملی برای راه اندازی شبکه اختصاصی شماست.

فصل ۱: شبکه سازی چیست؟

در پایان این بخش شما قادر خواهید بود:

- درک کنید که شبکه سازی چیست و شبکه ها چه می کنند.
- مزایا و معایب شبکه سازی را بررسی کنید..
- در مورد راه اندازی یا عدم راه اندازی شبکه خود تصمیم بگیرید.

ابزارهای عملی زیر به شما در این راه کمک می کنند:

- ابزار ۱: "درک شبکه"
- ابزار ۲: "رؤیای پردازی در مورد شبکه"
- ابزار ۳: "چالش های شبکه"
- ابزار ۴: "شبکه شدن یا شبکه نشدن"

۱،۱ شبکه سازی چیست؟

اکثر ما هر روز در حال شبکه سازی هستیم. هر بار که با شخص دیگری صحبت می کنید، ایده های را به اشتراک می گذارید یا اطلاعاتی را منتقل می کنید، در حال شبکه سازی هستید.

شبکه سازی به معنای همکاری با افراد دیگر است در مورد:

- اشتراک گذاری اطلاعات
- صحبت در مورد مشکلات برای درک بهتر آنها
- ارائه ایده هایی در مورد چگونگی حل مشکلات
- صحبت در مورد موفقیت ها و اینکه چگونه موفق به انجام کاری شده اید
- به اشتراک گذاری مطالب.
- همکاری با یکدیگر روی پروژه هایی که افراد زیادی درگیر آن هستند.

معمولاً افرادی که در حال شبکه سازی هستند اهداف مشترکی دارند.

برای شبکه سازی نیازی به عضویت در شبکه ندارید. افراد و سازمان های زیادی وجود دارند که اطلاعات، دانش و امکانات ارزشمندی برای به اشتراک گذاشتن دارند. صحبت کردن با آنها در مورد تجربیات آنها و به اشتراک گذاشتن تجربیات خود، راه خوبی برای ایجاد مفاهمه است.

اگر به تنهایی یا در یک سازمان یا تشکیلات کوچک مشغول به فعالیت هستید، باید به شرکت در جلسات، دوره های آموزشی، کارگاه های مشاوره و رویدادها در منطقه خود، و بازدید از افراد یا سازمان هایی که نسبت به شما، کارهای مشابه یا مکمل انجام می دهند، فکر کنید.

ابزار ۱: "درک شبکه"

این موارد را در شبکه خود امتحان کنید:

- روی یک تکه کاغذ خود را بکشید یا نام خود را در وسط صفحه بنویسید.
- در اطراف خود، تعدادی از افرادی را که در چند روز گذشته با آنها صحبت کرده اید، فهرست یا ترسیم کنید.
- خطوطی بین خود و هر یک از این افراد اضافه کنید.
- در این خطوط، اطلاعات، توصیه ها و ایده هایی را که در طول زمان تماس بین شما و این افراد منتقل شده است، یادداشت کنید.
- نمودار خود را با افراد دیگر مباحثه کنید.

نکته: شبکه های غیررسمی

Project Gateway نکات زیر را در مورد شبکه سازی با افراد دیگر ارائه می دهد:

- صمیمی باشید – لبخند بزنید و خود را معرفی کنید.
- بیشتر از اینکه صحبت کنید گوش کنید.
- سعی کنید شرح کوتاه و جالبی از کار خود تهیه نمایید.
- قبل از اینکه انتظار داشته باشید چیزی به دست آورید، چیزی بدهید.
- تبادل اطلاعات تماس مانند شماره تلفن فراموشتان نشود.

۱,۲ شبکه چیست؟

یک شبکه از گروهی از افراد تشکیل شده است که به طور منظم گرد هم می آیند تا به یکدیگر کمک کنند. آنها برای رسیدن به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند. اعضا ممکن است افراد یا سازمان ها باشند. اعضای شبکه در مورد موضوعاتی که در ابتدا با آنها موافقت می کنند با یکدیگر همکاری می نمایند. به عبارت دیگر، شبکه دارای مجموعه ای واضح از اهداف یا مسائل است.

یک شبکه معمولاً:

- ایجاد شده از یک ماموریت، چشم انداز و تعهد مشترک
- ایجاد شده توسط افرادی که می خواهند با یکدیگر مرتبط باشند و با یکدیگر ارتباط برقرار کنند
- ایجاد شده توسط افرادی که می خواهند با هم برنامه ریزی و عمل کنند
- متشکل از اعضای که مالک شبکه هستند و مسئولیت مشترک آن را بر عهده می گیرند

کارکرد اصلی برخی از شبکه ها اشتراک گذاری اطلاعات است، در حالی که برای برخی دیگر ممکن است همکاری در انواع مختلفی از ابتکارات مشترک باشد.

۱،۳ شبکه ها چه می کنند؟

شبکه های مختلف ممکن است اهداف تخصصی داشته باشند. با این حال، اکثر شبکه ها برای انجام کارهای زیر تشکیل شده اند:

• ایجاد رابطه بین افراد

شبکه ها امکان برقراری ارتباط و تقویت روابط بین اعضا را فراهم می کنند. آنها همچنین روابط با سایر مجموعه های مرتبط خارج از شبکه را تقویت می کنند.

• تولید و اشتراک گذاری اطلاعات

بسیاری از شبکه ها عمدتاً بر اشتراک گذاری اطلاعات با یکدیگر تمرکز می کنند. به این ترتیب شبکه به یک سیستم ارتباطی تبدیل می شود که در آن اطلاعات در گردش است. برخی از شبکه ها همچنین اطلاعات جدیدی تولید می کنند.

• وکالت

شبکه ها ممکن است هدفشان تغییر یک سیاست، رویه یا سیستم خاص باشد. این معمولاً زمانی اتفاق می افتد که اعضای شبکه متوجه می شوند که با یک مشکل مشترک مواجه هستند. اینها ممکن است مسائلی باشد که از طرف سایر اعضا با دولت، مدارس، مشاغل یا رهبران جامعه مطرح شده است. به عنوان مثال، یک شبکه ممکن است تصمیم بگیرد به یک اداره دولتی در مورد عدم ارائه یک خدمت خاص مراجعه کند.

• ایجاد مهارت و ظرفیت

شبکه‌ها احتمالاً دارای مجموعه‌ای غنی از مهارت‌ها در میان اعضای مختلف خود هستند. بنابراین آنها می‌توانند آموزش‌های تخصصی در رویکردهای خاص ارائه دهند، یا می‌توانند در پیشرفت کار به یکدیگر کمک کنند، مانند به اشتراک گذاشتن فرآیندها، رویه‌ها و... با یکدیگر.

• ایجاد همبستگی

شبکه‌ها اغلب باعث ایجاد حس همبستگی در میان افرادی می‌شوند که در زمینه‌های مشابهی کار می‌کنند. دانستن این که فرد تنها نیست و دیگران نیز درگیر مشکلات مشابهی هستند در روحیه افراد تاثیر مثبت دارد. این امر می‌تواند روحیه و همچنین شجاعت فرد را برای مقابله با مسائل دشوار افزایش دهد.

• ایجاد فرصت مشارکت با دیگران

شبکه‌ها اغلب فرصت‌هایی را برای همکاری با یکدیگر باز می‌کنند. به عنوان مثال، ممکن است شخصی بخواهد نکته مهمی را به یک نهاد ملی منتقل کند، اما زمان یا پول لازم برای شرکت در آن جلسه را نداشته باشد. افراد ممکن است این اطلاعات را از طریق یکی دیگر از اعضای شبکه که در جلسه شرکت می‌کند، منتقل کنند.

۱,۶ ارزش شبکه

شبکه‌ها سودمند هستند زیرا به ما کمک می‌کنند تا با هم به چیزی برسیم که به تنهایی نمی‌توانیم انجام دهیم. در اینجا برخی از مزایای شبکه‌سازی را مطرح می‌نماییم:

- به اشتراک‌گذاری منابع، مانند مکان، اسناد، تجهیزات و...
- تقسیم مسئولیت و سنگینی کار
- افزایش تأثیر کار با دسترسی به تعداد بیشتری از افراد با طیف وسیع‌تری از پروژه‌ها
- هم‌افزایی (افرادی که به طور موثر با هم کار می‌کنند)
- تقویت حمایت برای دستیابی به نفوذ بیشتر بر دیگران
- گسترش درک با گرد هم آوردن گروه‌های مختلف
- تبادل اطلاعات، ایده‌ها، درس‌ها، تجربیات و مهارت‌ها
- بسیج منابع مالی و افزایش فرصت‌های تامین مالی
- توزیع عادلانه فرصت‌ها، مزایا و...

نکته: اسناد را به اشتراک بگذارید

بسیار مناسب است که نحوه استفاده از اسناد و محتواها توسط اعضای شبکه را روشن کنیم. البته این مسئله به مالکیت مطالب تولید شده توسط اعضای شبکه مربوط می شود. برخی از اعضای شبکه تصمیم می گیرند حق مالکیت مطالب خود را نداشته باشند، در حالی که برخی دیگر به درآمد حاصل از مطالب خود متکی هستند و بنابراین ترجیح می دهند که حق مالکیت آنها را داشته باشند. این تصمیمی است که باید با هم گرفته شود، بسته به اهداف شبکه.

ابزار ۲: "رؤیایپردازی در مورد شبکه"

این کار را در شبکه خود امتحان کنید: این کار فرصتی برای شما به منظور شرکت در یک رویایپردازی خلاقانه است!

- روی کارت های رنگی کوچک، ایده هایی بنویسید که امیدوارید از راه اندازی یک شبکه با سایر سازمان ها، مجموعه ها و افرادی که در موضوعات و کارهای مشابه شما فعالیت دارند، چه چیزی به دست آورید. برای هر کارت یک ایده بنویسید. اینها "ایده های رویایی" شما هستند.
- کارت های خود را روی یک تخته مشترک بچسبانید.
- همانطور که ایده های خود را به تخته می چسبانید، در مورد آنها صحبت کنید.
- ایده ها را با هم در موضوعات مشترک دسته بندی کنید و در شبکه خود درباره این موضوعات بحث کنید.

۱,۵ چالش های شبکه

شبکه سازی علیرغم اینکه می تواند بسیار مفید باشد اما همچنین می تواند کاملاً چالش برانگیز و خسته کننده نیز باشد، به خصوص که معمولاً شامل روابط متعددی بین افراد می شود. در این بخش برخی از چالش هایی را که شبکه ها با آنها دست و پنجه نرم می کنند را توضیح می دهیم. این چالش ها شامل موارد زیر است:

• مأموریت شبکه

یکی از چالش های کلیدی شبکه، توافق و حفظ یک تمرکز، جهت یا محدوده خاص است. شبکه ممکن است در نهایت هدف خود را با کار اعضا یا حتی شبکه های دیگر اشتباه بگیرد. این مورد ممکن است با داشتن موارد زیر پیچیده شود:

- طیف متنوعی از اعضا با نیازها و علایق متفاوت
- افراد و سازمان هایی با علایق و سلیقه خاص که مایلند از آنها پیروی کنید
- چالش در تعریف آنچه که شبکه باید انجام دهد و مشخص نمودن مسئولیت و قلمرو کار اعضا
- پرداختن به انواع پروژه های مختلف که می توانند در داخل یا خارج از محدوده شبکه توصیف شوند.

• هماهنگی شبکه

شبکه ها کارهای زیادی را انجام می دهند. بسیاری از شبکه ها به دلیل نداشتن یک هماهنگ کننده حرفه ای، کار خود را متوقف می کنند. برخی دیگر شکست می خورند زیرا به هماهنگ کننده شبکه، نقش روشنی داده نمی شود.

• روابط شبکه ای

شبکه سازی اساساً در مورد روابط بین افراد است و این مسئله همیشه چالش هایی را به همراه دارد. تعارض، بخشی اجتناب ناپذیر از روابط است. کار با هم در زمینه های استرس زا نیز احتمال درگیری را افزایش می دهد. همچنین ممکن است افراد سخت گیری در شبکه وجود داشته باشند که از دیگران انتظارات زیادی دارند. ممکن است بین افراد سوء تفاهم ایجاد شود. برخی از افراد ممکن است احساس کنند که نقشی موثری در شبکه ندارند و ممکن است در تصمیم گیری های خاصی احساس طرد شدن کنند. روابط سازنده بر ارتباطات خوب بین افراد متکی است و این نکته یکی از راه های اصلی تضمین این است که روابط شبکه ای، ناسالم یا مخرب نمی شوند.

• تعهد پایدار

معمولاً افراد مشتاق حضور در شبکه ها هستند، اما حفظ تعهد اغلب دشوار است. افراد ممکن است فقط به جلسات خاصی بیایند که احساس می کنند مستقیماً برای آنها مفید است. اغلب کار شبکه صرفاً به چند نفر از اعضا بستگی دارد. برخی از اعضا ممکن است به "شریک های خاموش" تبدیل شوند که کمک زیادی نمی کنند. این مسئله ممکن است به این دلیل باشد که آنها بیش از حد مشغول هستند، بیش از حد روی کار خود متمرکز هستند، نگران هستند که اشتباه کنند، یا نگران طرح مسائل حساس هستند. همچنین اگر با جهتی که شبکه در پیش گرفته موافق نباشند، ممکن است از ادامه حضور در شبکه منصرف گردند.

• رقابت بین اعضای شبکه

اعضای شبکه ممکن است علایق مشترکی داشته باشند، مانند تامین مالی، تخصص های علمی مشترک و تخصص های کاری مشترک و.... هنگامی که اعضا به یکدیگر در شبکه نزدیک می شوند، ممکن است کاری را که عضو دیگر انجام می دهد به عنوان یک تهدید برای خودشان تلقی کنند. بار دیگر، ارتباط خوب و تعریف روشن نقش ها، برای جلوگیری از رقابت بین اعضای شبکه ضروری است.

• انعطاف ناپذیری

گاهی اوقات شبکه ها زمانی که بیش از حد مستحکم می شوند، ممکن است با مشکلاتی مواجه شوند. برای یک شبکه مهم است که روی اهدافش متمرکز بماند اما در عین حال باید برای مدیریت تغییرات و فرصت های جدید از طریق مشاوره منظم با اعضا انعطاف پذیر باشد.

• زمان درگیر در شبکه

گاهی اوقات افراد شکایت دارند که شبکه سازی زمان زیادی می برد. این درگیری شامل زمان شرکت در جلسات، رفع تنش های روابط، مدیریت منابع شبکه، بازدید از پروژه های یکدیگر، همکاری در جمع آوری سرمایه مشترک و غیره می شود. این مشکل زمانی خود را نشان می دهد که افراد احساس می کنند بیشتر از چیزی که به دست می آورند در شبکه وقت صرف می کنند.

ابزار ۳: "چالش های شبکه"

این کار را در شبکه خود امتحان کنید:

- با استفاده از فهرست ایده‌هایی که قبلاً به عنوان مزایای شبکه‌سازی ایجاد شده‌اند، برخی از نگرانی‌ها و ترس‌های خود را در مورد شبکه‌سازی روی کارت‌های رنگی بنویسید.
- این کارت‌ها را با هم جمع کنید، و آنها را با هم روی یک تخته دسته‌بندی نمایید.
- در مورد موضوعات کلی که از این خوشه‌ها بیرون می‌آیند بحث کنید.
- اگر زمان اجازه می‌دهد، به گروه‌های کوچکتر تقسیم شده و هر کدام به یکی از دسته‌های نگرانی رسیدگی کنید. در این گروه‌های کوچک در مورد این مسائل فکر کنید:

۱. علت اساسی یا اصلی ایجاد کننده نگرانی این خوشه چیست؟

۲. چگونه می‌توان این نگرانی را به طور موثر مدیریت یا رفع کرد؟

۱,۶ تشکیل شبکه یا عدم تشکیل شبکه

تصمیم دشوار در مورد راه‌اندازی یا عدم راه‌اندازی یک شبکه تنها توسط افرادی که مستقیماً درگیر این فرآیند هستند، گرفته می‌شود. با این حال، در اینجا چند نکته و ابزار برای کمک به تصمیم‌گیری وجود دارد:

نکته: آیا باید یک شبکه تشکیل دهیم؟

یکی از ساده‌ترین راه‌های راه‌اندازی یک شبکه، تشکیل جلسه‌ای برای دعوت از افرادی است که به ایده راه‌اندازی شبکه در یک حیطه مشترک علاقه‌مند هستند. در این مرحله باید تصمیم بگیرید که آیا یک جلسه آزاد با افراد زیادی برگزار کنید یا یک جلسه کوچک با چند نفر محدود. ممکن است شروع کار با افراد کمتر، بدون اینکه مشارکت را خیلی محدود کنید، آسان‌تر باشد.

ابزار ۴: "شبکه شدن یا عدم تشکیل شبکه"

این کار را در شبکه خود امتحان کنید:

• مزایا و چالش های شبکه را در جدولی مانند این خلاصه کنید:

چالش های شبکه سازی	مزایای شبکه سازی

- سعی کنید خلاصه یا نیازهای خاصی را که فکر می کنید در سازمان ها و بخشی که در آن کار می کنید وجود دارد را شناسایی کنید. بحث کنید که آیا یک شبکه بهترین راه برای رفع این نیازها است یا خیر.
- در مورد ساختارها یا شبکه های موجود که ممکن است قادر به انجام این کار باشند و اینکه آیا نیازی به یک شبکه جدید وجود دارد یا نه بحث کنید.
- اگر زمان و منابع اجازه می دهد، یک هیئت کوچک از افراد را برای بازدید از شبکه های دیگر بفرستید تا ببینید آنها چگونه کار می کند. در مورد برداشتهای خود به گروه بزرگتر گزارش دهید.
- با خلاصه کردن تمام اطلاعات بالا، در مورد اینکه چند نفر فکر می کنند یک شبکه جدید باید راه اندازی شود و چند نفر احساس می کنند که نباید راه اندازی شود، رای گیری کنید.

نکته: چه کسی باید فرآیند ایجاد شبکه را هدایت کند؟

وجود یک یا دو نفر که علاقه زیادی به تمرکز در شبکه دارند برای هدایت فرآیند لازم است. این شخص ممکن است یک ارائه مقدماتی در مورد دلایل احتمالی ایجاد یک شبکه آماده کند. با این حال، این شخص نباید موضع دفاعی اتخاذ کند و پس از ارائه، ایده ها باید به صورت انتقادی به صورت باز مورد بحث قرار گیرند.

نکته: آیا به یک شبکه جدید نیاز داریم؟

یکی از بحث های اولیه در مورد تشکیل یا عدم تشکیل یک شبکه معمولاً به این بستگی دارد که آیا نیاز به یک شبکه جدید وجود دارد یا خیر. جواب این سوال بستگی به این دارد که کدام شبکه ها یا انجمن های دیگر قبلاً وجود داشته اند. قبل از تشکیل جلسه با اعضای بالقوه، سعی کنید تا حد امکان، اطلاعات شبکه های موجود را به دست آورید. سعی کنید از اهداف، پروژه ها و معیارهای عضویت آنها مطلع شوید. این امر کمک شایانی به افزایش سرعت بحث در مورد نیاز به شبکه جدید می نماید.

نکته: نگهداری سوابق

حتماً از تمام جلسات اولیه صورت جلسه بگیرید. این کار از تکرار بحث ها جلوگیری می کند. همچنین تاریخ تشکیل و توسعه شبکه را ایجاد می نماید.

فصل ۲: اهداف شبکه

در پایان این بخش شما قادر خواهید بود:

- تفاوت بین اهداف و آرمان های شبکه را درک کنید.
- اهداف شبکه خود را توسعه دهید.
- آرمان های شبکه خود را توسعه دهید.
- در مورد برخی از ارزش های خود به عنوان یک شبکه بحث و تصمیم گیری نمایید.

این ابزارهای عملی به شما در این راه کمک می کنند:

- ابزار ۵: "تصور مقصد"
- ابزار ۶: "حل کردن مسیر شبکه"
- ابزار ۷: "قوانین سفر"

۲،۸ چشم انداز شبکه

اصطلاح "چشم انداز شبکه" در اینجا برای صحبت در مورد آنچه که شبکه و اعضای آن در نهایت به دست خواهند آورد استفاده می شود. چشم انداز مقصد نهایی سفر شبکه است. راه دیگر برای توصیف این موضوع، صحبت در مورد علت ایجاد شبکه یا مسائلی است که می خواهید به آن پردازید. این مسئله با مأموریت شبکه، که به طور خاص در مورد آنچه که شبکه تلاش خواهد کرد از طریق فعالیت های خود با اعضا به دست آورد، متفاوت است.

مهم است که هدف نهایی شبکه در ارتباط با طیف هایی که به آنها خدمات داده می شود، روشن باشد. این مسئله به این دلیل است که به شبکه کمک می کند تا متمرکز بماند. زمانی که فرد بتواند به جای نیازها یا تفاوت های فردی، بر هدف کلی تمرکز کند، تعارضات کمتر می شود.

ابزار ۵: "تصور مقصد"

در این ابزار از استعاره شروع یک سفر شبکه ای با هم استفاده خواهیم کرد. این کار را در شبکه خود امتحان کنید:

- در آماده شدن برای سفر، مهم است که هم مقصد نهایی و هم مسیری که از طریق آن سفر خواهید کرد، مشخص باشد. به مسیری که می خواهید از آن بگذرید از نظر نیازها و چالش های افرادی که می خواهید به آنها کمک کنید بنگرید. این مسیر می شود محیط سفر شما. یک جاده طولانی را روی یک کاغذ بزرگ بکشید. نیازها و چالش ها را روی عکس خود به عنوان موانع یا چیزهای اطراف جاده پر کنید.
- اکنون شروع به تصور کنید که اگر کار کامل می شد - اگر نیازهای افراد برآورده شود و دیگر نیازی به حمایت شما نباشد، وضعیت شما چگونه خواهد بود. دوباره، اگر زمان اجازه داد، از خلاقیت خود برای ترسیم این چشم انداز بر روی تصویر خود به عنوان نقطه پایانی سفر استفاده کنید.
- هر فرد یا گروهی باید تحلیل خود را از زمینه فعلی و چشم انداز آینده ارائه دهد.
- با استفاده از مسائل رایجی که پیش آمده، سعی کنید این دیدگاه از نقطه پایانی سفر را به چشم اندازی واقع بینانه برای شبکه تبدیل کنید.

بحث های اولیه در مورد تشکیل شبکه باید شروع شود تا هدف و نقش شبکه روشن شود. این بحث باید بر اساس تجزیه و تحلیل کامل از شبکه و نیازهای آن باشد. هدف ممکن است به اهداف یا چشم انداز کلی (یا نهایی) کار بخش تقسیم شود. سپس می توان مجموعه ای خاص از اهداف یا مأموریت خود شبکه و عملکرد خود را دنبال کرد.

اما به هر حال باید دانست که «تعداد شبکه های محدودی حیات خود را با اهداف روشن و مشخص آغاز می کنند، بنابراین منطقی است که در دوره راه اندازی انتظار مقداری ابهام وجود داشته باشد.»

۲,۲ اهداف شبکه

باید سعی کرد اهداف خود را به عنوان یک شبکه روشن نماییم. این مسئله مربوط به نقش خاصی است که شبکه در کمک به چشم انداز کلی ایفا خواهد کرد. این سخن بدان معناست که بدانیم شبکه چگونه به اعضای خود در پیش برد اهدافشان کمک می کند. این موضوع اغلب در مورد تأثیر شبکه بر یک بخش مشخص یا سایر مجموعه هایی است که روی این نوع مسائل کار می کنند. این امر ممکن است به عنوان یک چشم انداز و بیانیه ماموریت برای شبکه نوشته شود.

اهداف شبکه باید نشان دهد که کار شبکه چیست، برخلاف کار اعضای شبکه. شفاف سازی اهداف شبکه می تواند به جلوگیری از تضاد و رقابت بین کارکنان شبکه و اعضا کمک کند. به عنوان مثال، ممکن است یک شبکه موافقت کند که نقش آن افزایش ظرفیت اعضا است. هیچ کاری پیرامون ارائه خدمات مستقیم به مخاطب را بر عهده نمی گیرد. نقش آن کمک به اعضا برای انجام بهتر کارها است.

یک شبکه باید سعی کند کار را با اهداف واقع بینانه شروع کند. ممکن است ایده های زیادی در مورد اینکه چگونه یک شبکه می تواند به اعضای خود کمک کند وجود داشته باشد، اما بهتر است با یک یا دو پروژه خاص شروع کنید تا اعتماد افراد به شبکه ایجاد شود. به عنوان مثال، ممکن است ایده خوبی باشد که کار را با یک کارگاه آموزشی مشترک یا با انتقال اطلاعات به یکدیگر به جای وعده تولید یک خبرنامه ماهانه برای کل سال، شروع کنید.

هر سفر ممکن است مسیر متفاوتی را برای رسیدن به یک مقصد طی کند. ابزار زیر به شما کمک می کند تا مسیر خاص خود را برای رسیدن به مقصد نهایی تان برنامه ریزی کنید.

ابزار ۶: "استخراج مسیر شبکه"

در این ابزار از شروع یک سفر شبکه ای با هم همراه خواهیم بود. این را در گروه های شبکه خود امتحان کنید:

- با تجزیه و تحلیل خدمات ارائه شده در شبکه خود شروع کنید. این به معنای بررسی سایر مجموعه ها و افرادی است که در جاده به مقصد شما سفر می کنند که قبلاً در ابزار ۵ تصور شده بود. یعنی نگاهی به خدمات موجود ارائه شده، شکاف ها و چالش های موجود در خدمات.
 - در مورد چگونگی ارتباط این افراد و مجموعه های مختلف با یکدیگر در سفر خود صحبت کنید.
 - تصور کنید که همه شما در یک سفر شبکه ای با هم هستید و همه چیز در این بخش به خوبی پیش می رود. وجه تمایز شما چیست؟
 - سعی کنید شکاف ها، چالش ها و چشم انداز مشترک را به اهداف شبکه تبدیل کنید. به عبارت دیگر، سعی کنید به این سوال پاسخ دهید: "این شبکه چه تاثیری بر سایر بخش ها خواهد داشت؟"
- در پایان این تمرین باید فهرستی از اهداف شبکه داشته باشید.

نکته: اهداف شبکه

توصیه می شود که بررسی کنید که آیا اهداف شما به سؤالات زیر پاسخ می دهند یا خیر:

- ما که هستیم؟
- علت وجود ما چیست؟
- دوست داریم چه کاری انجام دهیم؟
- کجا و برای چه کسی کار می کنیم؟
- وجه تمایز ما با سایر شبکه ها، مجموعه ها، سازمان ها و... چیست؟

۲،۳ ارزش های شبکه

بسیاری از چالش های تأثیرگذار بر شبکه به ارزش های اصلی آن باز می گردد. بحث در مورد برخی از این ارزش ها در مراحل اولیه، برای روشن شدن ارزش های شبکه و اصول عملیات مفید است. ارزش ها باید مستند باشند و ممکن است به اصول راهنما در تصمیم گیری های مؤثر بر شبکه و اعضای آن تبدیل شوند.

در اینجا برخی از ارزش هایی که ممکن است بخواهید در توسعه یک شبکه در مورد آنها صحبت کنید آمده است:

• استقلال اعضا

تصمیم گیری در مورد میزان استقلال اعضا در یک شبکه مهم است. برای مثال، اعضا ممکن است بخواهند هویت فردی یا سازمانی مجزای خود را حفظ کنند و فقط در طول پروژه های مشترک، با شما همکاری نمایند. دیگران ممکن است بخواهند از نظر قانونی به هم متصل شوند یا از نظر سازمانی یکپارچه شوند (مثلاً به صورت رسمی عضو سازمان یا مجموعه شما شوند).

به طور کلی یک شبکه در مسیر فعالیت خود با موضوع نظارت بر اعضای خود دست و پنجه نرم می کند. گاهی اوقات اقداماتی توسط اعضا انجام می شود که شبکه با آنها موافق نیست - برای مثال، روش های خاص کار در حیطه فعالیت شبکه که لازم است سیاست خود را در قبال این نوع فعالیت ها و نوع مواجهه با آنها مشخص نماید.

• شفافیت

تعیین درجه‌ای که می‌خواهید در مورد آن شفاف و صریح باشید بسیار مهم است:

- تصمیمات اتخاذ شده (به عنوان مثال در طول جلسات اجرایی)
- درخواست‌های عضویت و محرومیت‌ها
- امور مالی شبکه و اعضا
- برنامه‌ها و تخصیص‌های مالی
- درگیری بین اعضا یا در دفتر شبکه
- انتصابات و ارزیابی کارکنان

بحث در مورد شفافیت اغلب در مورد ایجاد تعادل بین شفاف بودن و حفاظت از حریم خصوصی است. هیچ یک از انتهای طیف‌های این زنجیره اشتباه نیست، و در عین تلاش برای یافتن راه میانه، باید به هر دو دیدگاه احترام گذاشت.

ارزش‌ها باید به طور ملموس از طریق تصمیماتی مانند امور زیر شفاف باشند:

- آیا باید صورتجلسات را برای همه اعضا و سازمان‌های خارجی توزیع کرد یا خیر
- ارائه گزارش‌های مالی دقیق
- آیا باید اطلاعات مربوط به افراد را گزارش کرد یا خیر
- چه کسانی درخواست‌های خود را برای تامین مالی ارائه کنند و چه کسانی رد می‌شوند؟

ممکن است بین میزان شفافیت مورد انتظار از خود شبکه و میزان شفافیت اعضای آن تمایز وجود داشته باشد. در یک شبکه معمولاً افرادی وجود دارند که به شفافیت در همه سطوح اعتقاد دارند، در حالی که برخی دیگر فقط به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط معتقدند. باید حد تعادل در موقعیت‌های خاص پیدا شود، اما رجوع به دستورالعمل‌هایی که درباره ارزش‌ها و اصول شبکه نگاشته شده‌اند در این زمینه راه‌گشاست.

• رقابت برای منابع مشترک

در یک بخش خاص، اغلب دو یا چند عضو شبکه برای منابع مشابه رقابت می‌کنند. این یک مسئله عادی کار شبکه‌ای است. اما خوب است که در صورت بروز رقابت احتمالی در مورد اصول شبکه بحث کنیم. تعیین این ارزش ممکن است مستلزم تصمیم‌گیری در مورد نوعی سلسله مراتب باشد که چه کسی در مناطق خاصی که ممکن است تضاد منافع وجود داشته باشد، «حق تقدم» دارد. رقابت برای منابع نیز ممکن است بین خود شبکه و برخی از اعضای آن به وجود آید. با استفاده از مثال تامین مالی، می‌توان تصمیم گرفت که:

- شبکه به عنوان یک کل باید بتواند به هر پشتیبان و حامی دسترسی داشته باشد زیرا این ممکن است در نهایت به نفع اعضای بیشتری باشد، یا
- شبکه نباید به هیچ حمایت کننده‌ای که قبلاً از اعضا حمایت می‌کرد دسترسی داشته باشد
- شبکه فقط باید به حامیان بزرگتری دسترسی داشته باشد که به اعضای خاص علاقه مند نیستند.

ممکن است نیاز به تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا به وضعیت موجود اعضا احترام گذاشته شود یا اینکه نیازهای تعداد بیشتری از اعضا را در اولویت قرار دهیم وجود داشته باشد. اغلب کار کردن با یکدیگر ممکن است منجر به دسترسی به منابع بیشتر نسبت به زمانی شود که فرد موقعیت دفاعی یا رقابتی داشته باشد.

• تصمیم‌گیری

شبکه‌های موفق نیاز به درگیر شدن با تنوع (تفاوت بین افراد) و تعارض به عنوان بخشی عادی از کار با یکدیگر دارند. با این حال، ممکن است برای یک شبکه مهم باشد که در مورد چگونگی حرکت به جلو پس از یک دوره طولانی اختلاف نظر در مورد یک مسئله، تصمیم بگیرد. شبکه ممکن است تصمیم بگیرد که تا زمانی که اجماع حاصل شود به بحث در مورد موضوع ادامه دهد یا پس از انجام یک بحث مشخص با اکثریت آرا تصمیم بگیرد.

گاهی اوقات این امر ممکن است به یک تصمیم دشوار در مورد پذیرش یا عدم پذیرش استعفای عضوی که به شدت با یک تصمیم مخالف است منجر شود. با این حال، باید مراقب بود که اعضای مخالف (افراد مخالف) از دست نروند. صداهای مخالف می‌توانند ارزش شبکه را افزایش دهند.

ابزار ۷: "قوانین سفر"

بیایید سفر شبکه‌ای خود را با هم ادامه دهیم. این را در گروه‌های شبکه خود امتحان کنید:

• در مورد هر یک از مسائل زیر بحث کنید و در مورد ارزش‌های شبکه خود برای هر یک از این موارد تصمیم بگیرید.

✓ استقلال اعضا

✓ شفافیت

✓ رقابت برای منابع مشترک

✓ تصمیم‌گیری

✓ ...

• ممکن است ارزش‌های دیگری نیز وجود داشته باشد که بخواهید به آنها بپردازید. هر یک از آن‌ها را به بحث خود اضافه کنید.

فصل ۳: عضویت در شبکه

در پایان این بخش شما قادر خواهید بود:

- تصمیم بگیرید که آیا عضویت باید فراگیر باشد یا انحصاری.
- معیارهای عضویت در شبکه خود را مشخص نمایید.
- به شراکت‌های مفید دیگر فکر کنید.

این ابزارهای عملی به شما در این راه کمک می‌کنند:

- ابزار ۸: "چه کسی باید در سفر شبکه به ما بپیوندد؟"
- ابزار ۹: "چه کسی می‌تواند ما را در سفر شبکه حمایت کند؟"

۳،۱ چه کسی باید بخشی از شبکه باشد؟

این مسئله یکی از تصمیمات دشواری است که در مراحل اولیه توسعه یک شبکه با آن مواجه شد. این تصمیمی است که ممکن است در مرحله بعد نیاز به بازنگری مجدد داشته باشد. به خاطر داشته باشید که تضاد و اختلاف نظر در یک شبکه طبیعی و مورد انتظار است. در واقع اختلاف نظرها ممکن است عملکرد شبکه را بهبود بخشند و به اعضا کمک کنند تا ذهن خود را گسترش دهند. یک شبکه خوب باید تنوع داشته باشد و اگر همه اعضای شبکه خیلی شبیه هم باشند مفید نیست. تفاوتها باعث ایجاد یک شبکه غنی می شود که در آن اعضا ممکن است مکمل یکدیگر باشند. با این حال، ممکن است اگر با گروه کوچکی از اعضای مشابه شروع کنید کارآمدتر و بهتر باشد.

۳،۲ آیا عضویت باید فراگیر باشد یا انحصاری؟

یکی از تصمیماتی که در تعیین عضویت شبکه تاثیرگذار است، موضوع فراگیر بودن است. این تصمیم در مورد این است که آیا هر کسی می تواند به شبکه بپیوندد یا اینکه عضویت به انواع خاصی از افراد و مجموعه ها محدود می شود. در اینجا برخی از مزایا و معایب رویکردهای فراگیر و انحصاری برای شبکه آورده شده است:

اعضای شبکه	عضویت فراگیر	عضویت انحصاری
مزایا	<ul style="list-style-type: none"> ○ عضویت گسترده با تنوع زیاد. ○ طیفی از اعضا که ممکن است چیزهای زیادی از یکدیگر یاد بگیرند. ○ هیچ بحث دشواری در مورد اینکه چه کسی را باید بماند و چه کسی را باید حذف کرد، وجود ندارد. ○ این روش ممکن است بر اعضایی که به نحو نامناسبی کار می کنند تأثیر مثبت بگذارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ مجموعه مشخصی از اعضا که با اهداف شبکه پیوند دارند. ○ با این روش هویت شبکه مشخص می شود. ○ با این روش می توان از یکپارچگی و شهرت شبکه حراست کرد.
معایب	<ul style="list-style-type: none"> ○ عدم شفافیت ماهیت شبکه. ○ حذف افرادی که ممکن است به شهرت شبکه آسیب برسانند دشوار است. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ مجموعه محدودی از اعضایی که خیلی شبیه هم هستند. ○ اعضا ممکن است به جای اینکه یکدیگر را به چالش بکشند و از یکدیگر بیاموزند، به سادگی باورها و اعمال یکدیگر را تایید کنند. ○ شبکه ممکن است نخبه گرا شود.

۳,۳ معیارهای عضویت

هنگام تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی باید در شبکه باشد، سعی کنید به مجموعه‌ها و افراد خاصی فکر نکنید. به عبارت دیگر، سعی کنید اجازه ندهید اختلافات شخصی پایه‌های سیاست‌های آینده را تعیین کند. در عوض، سعی کنید به کیفیت یا معیارهای اعضایی که دوست دارید در شبکه داشته باشید فکر کنید. این مسئله باید مستقیماً با اهداف و مقاصد شبکه مرتبط باشد. سعی کنید معیارهای عضویت را به وضوح ثبت کنید (بنویسید) تا بعداً زمان کمتری برای بحث در مورد این نکات صرف شود.

حق عضویت

یک شبکه ممکن است تصمیم بگیرد که آیا حق عضویت دریافت کند یا خیر. برخی افراد احساس می‌کنند که برای اعضا مهم است که به شبکه کمک کنند.

ابزار ۸: "چه کسی باید در سفر ما به ما پیوندند؟"

این را در گروه‌های شبکه خود امتحان کنید:

- اهداف شبکه خود را که در ابزار ۶ ایجاد کرده‌اید و فهرستی از ارزشهایی که در ابزار ۷ ایجاد کرده‌اید را به یاد بیاورید.
- نمونه‌هایی از افراد یا مجموعه‌هایی که دوست دارید در سفرتان به شما پیوندند روی تصویر سفر خود بکشید.
- با نگاهی به این فهرست، سعی کنید "ویژگی‌های کلیدی همسفران که به ما در رسیدن به مقصد کمک می‌کنند چیست؟" از این برای تهیه فهرستی از معیارهای عضویت استفاده کنید.

۳,۴ سایر انواع مشارکت‌ها

به غیر از اعضای اصلی، ممکن است افراد یا مجموعه‌های زیادی وجود داشته باشند که می‌توانند در رسیدن به اهداف شبکه به شما کمک کنند. کل جامعه یک منبع است مانند مطبوعات، مجموعه‌ها، موسسات آموزشی، گروه‌های مذهبی، مدارس، ساختارهای دولتی و غیره.

شبکه‌ها ممکن است افرادی را از بخش‌های زیر جذب کنند:

- ادارات دولتی مربوطه.
- سازمان‌های سیاسی.
- ساختارهای مذهبی.
- ذینفعانی که شبکه سعی دارد به آنها خدمت کند.
- سازمان‌های حاکمیتی.
- رسانه‌ها.
- بخش خصوصی.

- مدارس و سازمان های جوانان.
- سازمان های ورزشی.
- مؤسسات علمی و پژوهشی دیگر.

ابزار ۹: "چه کسی می تواند ما را در سفر حمایت کند؟"

این کار را در گروه های شبکه خود امتحان کنید:

- سعی کنید افراد، مجموعه ها یا سازمان های دیگری را که ممکن است به شما در رسیدن به اهداف و مقاصدتان کمک کنند، شناسایی کنید.
- با استفاده از استعاره یک سفر با هم، این مجموعه ها را به عنوان نقاط مختلف برای بازدید در سفر خود ترسیم کنید.
- اکنون با هم برنامه ریزی کنید که از کدام یک از اینها در سفر خود بازدید خواهید کرد و چگونه آنها را در سفر شبکه مشارکت خواهید داد.
- (به عنوان مثال، ممکن است بخواهید به دانشگاه مراجعه کنید تا در مورد شبکه و اهداف خود به آنها توضیح دهید. یا ممکن است بخواهید از آنها دعوت کنید تا نماینده ای را برای پیوستن به جلسات شبکه بفرستند. یا ممکن است بخواهید آنها یک کاری انجام دهند. ارائه خاص در یک جلسه شبکه.)

فصل ۴: فعالیت های شبکه

در پایان این بخش شما قادر خواهید بود:

- در مورد کارهای مختلفی که یک شبکه می تواند با هم انجام دهد ایده بگیرید.
- فعالیت های مرتبط با شبکه خود را انتخاب کنید.
- برای چگونگی انجام این فعالیت ها، رویه هایی را طراحی نمایید.

این ابزار کاربردی به شما در این راه کمک می کند:

- ابزار ۱۰: "فعالیت های سفر"

۴٫۱ به اشتراک گذاری اطلاعات

یکی از مفیدترین جنبه‌های ارتباط با افراد دیگر از طریق شبکه، اشتراک‌گذاری اطلاعات است. هر چه فرد، ارتباط بیشتری با افراد دیگر داشته باشد، احتمال بیشتری دارد که از جنبه‌های مختلف کار مطلع شود. اطلاعات ممکن است در مورد موارد ذیل باشد:

- پیشرفت‌های فنی جدید در زمینه فعالیت شبکه.
- کاری که سایر مجموعه‌ها انجام می‌دهند.
- اینکه در مورد مسائل خاص از کجا کمک بگیریم.
- فرآیندهای در حال وقوع در شبکه (مانند جلسات، کمیته‌ها یا تیم‌های عملیاتی در حال توسعه)
- فرصت‌های دسترسی به منابعی مانند بودجه یا اطلاعات و...

اطلاعات ممکن است در موارد مختلف از راه‌های متفاوتی به اشتراک گذاشته شود به عنوان مثال از طریق:

- جلسات چهره به چهره
- تماس‌های تلفنی
- پیام‌های متنی گروهی
- پست الکترونیک
- اخبار و صفحات وب
- ارسال نامه‌ها و صورتجلسات

نکته: به اشتراک‌گذاری اطلاعات

به راحتی می‌توان با اطلاعات بیش از حد غرق شد. باید تمرین کنید که:

- چه نوع اطلاعاتی باید به اشتراک گذاشته شود
- در چه قالبی باید به اشتراک گذاشته شود
- هر چند وقت یکبار اطلاعات باید پخش شود

۴,۲ توسعه مهارت‌ها

شبکه‌ها اغلب دارای مهارت‌های غنی در میان اعضا هستند. ممکن است فرصت‌های خوبی برای یادگیری مهارت‌های فنی از یکدیگر وجود داشته باشد. این‌ها می‌توانند راه‌هایی برای انجام کار به طور مؤثرتر، راه‌های خلاقانه جدید برای دستیابی به افراد، یا زمینه‌های تخصصی مختلف باشند. این امر می‌تواند از طریق:

- بحث‌های غیررسمی در جلسات
- به اشتراک گذاری کتابچه‌های راهنما و اطلاعات
- دعوت از اعضا به دوره‌های آموزشی که از قبل توسط اعضا برگزار می‌شود
- کارگاه‌های ویژه برای تبادل مهارت‌ها
- دعوت از کارشناسان برای برگزاری جلسات آموزشی خاص با اعضا.

در اینجا چند نکته در مورد توسعه مهارت‌ها وجود دارد:

- سعی کنید به اشتراک گذاری مهارت‌ها بر اساس نیاز اعضا باشد. حتی ممکن است ایده خوبی باشد که با نیازسنجی مناسب شروع کنید و از اعضا بخواهید در اولویت بندی نیازهایشان کمک کنند.
- مسائل مربوط به حق چاپ و مالکیت معنوی را از قبل مشخص کنید
- در صورت امکان، اعضایی که اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند ممکن است برای زمان و منابع خود پولی دریافت کنند. این یک فرصت خوب برای درآمدزایی نیز برای اعضا است.
- دسترسی به اطلاعات افراد خارج از شبکه را در نظر بگیرید، در غیر این صورت ممکن است کار بیش از حد جزیره‌ای (بسته) شود.
- مراقب باشید که در نهایت کار همه اعضا را از طریق توسعه مهارت‌ها کم نکنید. این می‌تواند منجر به موقعیتی شود که همه شما کمی از همه چیز انجام می‌دهید. اگر اعضای مختلف در برخی از جنبه‌های کار تخصص داشته باشند، شاید بهتر باشد.

نکته: توسعه مهارت‌ها

ایده خوبی است که یک نظرسنجی سریع از اعضا در مورد نیازهای آموزشی اولویت دار آنها انجام دهید. در غیر این صورت ممکن است افراد در کارگاه‌ها شرکت نکنند، یا برخی از شخصیت‌های قوی‌تر ممکن است بر دستور کار مسلط شوند.

۴,۳ توسعه ظرفیت سازمانی

جدای از اشتراک مهارت‌های فنی، اعضای شبکه ممکن است بتوانند به یکدیگر کمک کنند تا به عنوان سازمان رشد کنند. این ممکن است شامل بهبود حاکمیت و عملکرد سازمان‌ها باشد.

- پروژه‌های توسعه ظرفیت سازمانی می‌تواند بر موارد زیر تمرکز کند:
- برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی برنامه

- جذب سرمایه
- مستندسازی و گزارش
- مدیریت مالی، از جمله:
 - بودجه بندی
 - حسابداری و ردیابی مخارج
 - بهبود سیستم های اسناد پشتیبانی
 - گزارشگری مالی
 - پیگیری بودجه
 - تهیه صورتهای مالی و تسهیل حسابرسی
 - قوانین و مزایای مالیاتی
 - توسعه سیاست های مدیریت مالی
- مدیریت منابع انسانی، از جمله:
 - توسعه ساختاری سازمانی
 - سیاست های پیرامون شرایط کاری
 - شرح شغل
 - ساختارهای پاداش
 - فرآیندهای بررسی عملکرد
 - ایجاد تیم و انگیزه
- توسعه پایدار سازمانی

به اشتراک گذاری ساده سیاست های سازمانی با یکدیگر راه خوبی برای کمک به رشد اعضا است. همچنین ممکن است کارگاه های رسمی تری وجود داشته باشد که توسط کارشناسان خارجی یا از بین اعضا اجرا می شود.

۴,۴ پشتیبانی

- یکی از قدرتمندترین کارهایی که یک شبکه می تواند با هم انجام دهد، حمایت است. این یعنی استفاده از قدرت اعضای جمعی برای رسیدگی به مسائل سطح بالاتر. در اینجا چند مرحله ممکن برای پشتیبانی به عنوان یک شبکه وجود دارد:
- مسائل رایجی را که بر بسیاری از اعضا تأثیر می گذارد بیابید. باید افراد کافی برای پیش برد روند وجود داشته باشند. این مسئله باید چیزی باشد که افراد به شدت نسبت به آن نگرانند.
 - در مورد سیاست ها و مقررات موجود دولت تحقیق کنید.
 - تحقیق کنید که افراد قبلاً برای رفع مشکل چه کاری انجام داده اند.
 - شکاف ها و راه های احتمالی که هنوز امتحان نشده اند را بررسی کنید.
 - از کم خطرترین مسیر شروع کنید و به تدریج بیشتر درگیر شوید. برای مثال، می توانید مراحل زیر را امتحان کنید:
 - ملاقات با یک فرد مرتبط که دارای نفوذ است

- o پیگیری یک جلسه با درخواست مشخص
- o نوشتن نامه‌ای با تشریح درخواست اولیه و ارائه یک درخواست خاص تر
- o رفتن به سراغ یک فرد سطح بالاتر برای کمک
- o مراجعه به رسانه‌ها برای علنی کردن شکایت خود
- o استخدام یک وکیل برای پیگیری موضوع در دادگاه
- سوابق هر مرحله از فرآیند را ثبت و ضبط کنید

۴,۵ تامین مالی و پروژه‌های مشترک

- یکی دیگر از فعالیت‌های قدرتمند یک شبکه، جمع‌آوری سرمایه مشترک است. وقتی مجموعه‌های مختلف با هم کار می‌کنند، حامیان تمایل دارند از آن پشتیبانی کنند. با این حال، جمع‌آوری سرمایه مشترک می‌تواند بسیار پیچیده شود و به یاد داشته باشید که پول اغلب روابط را به چالش می‌کشد. بهتر است قبل از جمع‌آوری سرمایه مشترک، روابط شبکه قوی باشد.
- اگر به فکر تامین مالی و پروژه‌های مشترک هستید، در اینجا نکاتی وجود دارد که باید به آنها دقت نمایید:
 - به عنوان راهی برای یادگیری در مورد فرآیند و تقویت روابط، از پروژه‌ها و کارهای کوچک شروع کنید
 - سوابق بسیار واضحی از تمام تصمیمات نگه دارید
 - وقت خود را صرف توسعه سیاست‌هایی کنید که در نهایت از روابط بین اعضا محافظت می‌کند و از سردرگمی جلوگیری می‌کند
 - در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها صریح باشید

۴,۶ مستندسازی و تحقیق

- شبکه‌هایی که اعضای زیادی دارند فرصت خوبی برای به دست آوردن دید کلی از موضوع تخصصی فعالیت خود دارند. برای مثال، اگر کسی بخواهد از تعداد زنان سرپرست خانوار مطلع شود، می‌تواند با مشورت با اعضای که با کودکان کار می‌کنند، اطلاعات زیادی کسب کند. این یک منبع قدرتمند است و شبکه‌ها ممکن است گردآوری اسناد و انجام تحقیقات مشترکی را در نظر بگیرند که نتایج آن ممکن است برای اعضا از نظر برنامه‌ریزی کار و دسترسی به بودجه ارزشمند باشد.

شروع به سادگی

- راه‌های زیادی برای شروع فرآیندهای مستندسازی ساده وجود دارد. این راه ممکن است بهتر از تلاش برای اجرای یک پروژه پایگاه داده پیچیده باشد، که اغلب به منابع زیادی نیاز دارد.
- مستندات ساده ممکن است با موارد زیر شروع شود:
- گرفتن صورتجلسه از جلسات شبکه
 - جمع‌آوری گزارش‌های سالانه مجموعه‌های مختلف
 - درخواست اطلاعات اولیه در فرم‌های درخواست عضویت.
 - یک نظرسنجی ساده از اعضا.

جمع آوری داده ها

با پیشرفت یک شبکه، ممکن است بخواهد شروع به جمع آوری اطلاعات بیشتر از اعضا کند. این ممکن است اطلاعاتی در مورد:

- اعضا
 - تعداد فرزندان
 - فعالیت ها و تأثیرات خود شبکه
- اعضای شبکه باید در مورد نوع اطلاعات مورد نیاز و نحوه جمع آوری آن توافق کنند. آنها همچنین باید در مورد نحوه سازماندهی و ذخیره این اطلاعات به توافق برسند.

۴,۷ نظارت و ارزیابی

بررسی خود شبکه

شبکه ها باید به طور مرتب بازه هایی را برای بررسی کار خود در نظر بگیرند. این فرآیندهای بررسی ممکن است راهی برای حل مشکلات در مراحل اولیه باشد. فرآیندهای بررسی همچنین راهی برای به اشتراک گذاشتن موفقیت ها و دستاوردهای شبکه است که برای ایجاد روحیه و تقویت روابط مهم است.

باید جنبه های زیر را ارزیابی کرد:

- اثربخشی مدیریت شبکه
- عضویت در شبکه
- گستره خدمات ارائه شده توسط شبکه
- استحکام روابط (ارتباط) بین اعضا
- مزایای شبکه برای هر عضو

ابزار ۱۰: "فعالیت های سفر"

این کار را در گروه های شبکه خود امتحان کنید:

- از فعالیت های ذکر شده در بخش های ۴٫۱ تا ۴٫۷ برای انتخاب سه یا چهار فعالیت یا پروژه شبکه استفاده کنید. سعی کنید فقط تعدادی را انتخاب کنید که برای اهداف شبکه شما اولویت دارند.
- این پروژه ها را به فعالیت ها یا اقدامات خاصی که باید انجام شوند تقسیم کنید. از جدول زیر استفاده کنید تا همچنین برنامه ریزی کنید که چه کسی مسئول اقدامات است، چه منابعی مورد نیاز است و تا چه زمانی این اقدام باید تکمیل شود. یک مثال در زیر نشان داده شده است:

پروژه	اقدام	مسئول	منابع	تا چه زمانی
اشتراک گذاری اطلاعات	یک خبرنامه فصلی ارسال کنید	آقای حسینی	ورودی اعضا زمان نوشتن خبرنامه چاپ و کپی هزینه پست	آخر آذر ۱۴۰۲

فصل ۵: ساختار شبکه

در پایان این بخش شما قادر خواهید بود:

- به نحوه تصمیم‌گیری فکر کنید
- یک اساس نامه برای شبکه خود تهیه کنید
- بهترین ساختارهای رهبری را برای شبکه ایجاد کنید
- در مورد راه‌های خوشه‌بندی اعضا فکر کنید

این ابزارهای عملی به شما در این راه کمک می‌کنند:

- ابزار ۱۱: "تصمیم‌گیری در مورد تصمیم‌گیری"
- ابزار ۱۲: "تدوین یک اساس نامه برای شبکه شما"
- ابزار ۱۳: "خوشه‌بندی اعضا"

کار کردن با ساختار مانند طراحی پایه های یک خانه است. بدون پایه های سازه ای خوب، شبکه ها ممکن است سقوط کنند یا زمان زیادی را صرف تعمیر ترک ها و آسیب ها کنیم. برنامه ریزی دقیق و مشاوره هنگام راه اندازی یک شبکه، راه کار مهمی برای اجتناب از برخی از چالش هایی است که قبلاً در فصل ۱ ذکر شد. این امر شامل تفکر در مورد ساختار شبکه و همچنین نحوه ارتباط افراد با یکدیگر است.

۵٫۱ تصمیم گیری

شبکه های جدید باید در مورد چگونگی تصمیم گیری در شبکه بحث کنند. این امر به توزیع قدرت مربوط می شود و تحت تأثیر ارزش های شبکه قرار می گیرد. همچنین ملاحظات عملی دارد، مانند نیاز به گرد هم آوردن اعضا برای تصمیم گیری. برخی از مسائل اساسی در مورد تصمیم گیری عبارتند از:

- آیا قدرت به طور مساوی بین اعضا تقسیم می شود یا اینکه دسته بندی های متفاوتی از اعضا وجود دارد؟
- آیا رای گیری در مورد تصمیمات از هر مجموعه یا هر فرد حاضر گرفته می شود؟
- چند عضو باید برای تصمیم گیری حضور داشته باشند؟
- آیا همه اعضا باید موافق باشند (به اجماع برسند) یا از اکثریت رای گرفته شود؟
- فرآیندهای مشورت اعضا در مورد تصمیمات
- چه مدت قبل از جلسه افراد در مورد آن مطلع می شوند (مهلت اطلاع)
- چه نوع تصمیماتی به یک کمیته یا هیئت تخصصی تفویض می شود؟
- چه نوع تصمیماتی به دفتر شبکه یا هماهنگ کننده شبکه واگذار می شود؟

نکته: تصمیم گیری

بسیاری از تصمیمات در مورد مالکیت و مشارکت به ارزش های اصلی شبکه بر می گردد. بنابراین مطلوب است که چند بحث اولیه برای روشن شدن ارزش های اصلی داشته باشید، در غیر این صورت ممکن است اعضا در محافل خصوصی تر در مورد تصمیمات خاص بحث کنند.

ابزار ۱۱: "تصمیم گیری در مورد تصمیم گیری"

این را در گروه های شبکه خود امتحان کنید:

تصور کنید که شخصی به شما پول زیادی را برای انجام کاری که خارج از اهداف شبکه شما است پیشنهاد داده است.

- چه کسانی باید در تصمیم گیری در مورد پذیرش یا عدم پذیرش این مسئله دخیل باشند؟
- اگر اعضا مخالف باشند - چه کسی قدرت تصمیم گیری نهایی را در اختیار دارد؟
- چگونه مطمئن می شوید که قدرت شبکه با این افراد باقی می ماند، حتی اگر خیلی بزرگ شود؟

۵,۲ تنظیم اساس نامه

خوب است که شبکه یک اساس نامه بنویسد، حتی اگر شبکه به طور رسمی به عنوان یک شخص حقوقی ثبت نشده باشد. این مسئله، از روابط، زمانی که باید تصمیمات دشوار گرفته شود محافظت می کند. اکثر اساس نامه ها دارای بخش هایی با موضوعات زیر هستند:

- نام سازمان
- نوع سازمان یا شخص حقوقی
- اهداف و مقاصد (یا اهداف، چشم انداز و مأموریت)
- منطقه عملیات
- معیارهای عضویت و انتخاب
- ساختار مدیریت (ساختار تصمیم گیری یا اختیار قانونی) شبکه
- نحوه انتخاب مدیریت
- چگونگی تصمیم گیری ها
- نحوه مدیریت امور مالی
- در صورت اقدام قانونی (مثلاً سوء مدیریت وجوه) چه اتفاقی می افتد.
- مجمع عمومی سالانه

ابزار ۱۲: "تدوین یک اساس نامه برای شبکه شما"

این را در گروه های شبکه خود امتحان کنید:

- موارد زیر را که قبلاً در بخش های قبلی توسعه داده اید، بیابید:

○ اهداف و مقاصد شبکه شما

○ معیارهای عضویت شما

○ چه کسی قدرت تصمیم گیری در شبکه شما را دارد

○ نحوه تصمیم گیری

- از نظرات گروه برای تصمیم گیری در مورد نکات زیر استفاده کنید:

○ نحوه انتخاب تیم مدیریت

○ نحوه مدیریت امور مالی

○ در صورت سوء مدیریت بودجه چه اتفاقی می افتد (چگونه از تیم مدیریت خود محافظت خواهید کرد)

○ درباره مجمع عمومی سالانه

۵,۳ رهبری شبکه

بسیاری از شبکه‌ها، بر اساس حسن نیت و توانایی چند فرد متعهد و با اشتیاق فعالیت خود را شروع می‌کنند. اما برای تداوم کار، شبکه‌ها باید به ساختارهای رهبری توجه کنند. این امر ممکن است یک فرآیند تدریجی باشد و می‌توان با ساختارهای رهبری کمتر رسمی شروع کرد و به سمت کارکنان اداری رسمی تر و حتی حقوق بگیر در شبکه حرکت کرد.

کمیته مدیریت

در ابتدا شبکه‌ها ممکن است توسط همه اعضایی که در تصمیم‌گیری دخیل هستند کار کنند. با رشد شبکه‌ها، اکثر آنها تصمیم می‌گیرند که یک کمیته مدیریت را انتخاب کنند. این را می‌توان تیم مدیریت، هیئت مدیره یا کمیته اجرایی نامید. معمولاً این تیم توسط اعضا در طول مجمع عمومی انتخاب می‌شود.

در اینجا چند نکته برای اطمینان از اینکه کمیته مدیریت برای دستیابی به اهداف شبکه به طور موثر کار می‌کند، آورده شده است:

- سعی کنید کمیته مدیریت را به عنوان بدنه‌ای ببینید که برای صرفه جویی در وقت شبکه بزرگتر وجود دارد. به عبارت دیگر، این مرکز قدرت یا کنترل شبکه نیست، بلکه یک تیم کاری است که بحث‌ها را پردازش می‌کند و تصمیمات را از طرف اعضا پیشنهاد می‌کند.

- سعی کنید مشخص کنید که اختیارات کمیته مدیریت از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود. به عنوان مثال، آنها ممکن است برای اتخاذ تصمیمات سیاسی وجود داشته باشند. یا ممکن است فقط پیشنهادهای ارائه دهند که هنوز باید در جلسات عمومی شبکه به تصویب برسد.

- اعضای این کمیته می‌توانند به صورت چرخشی انتخاب شوند (مثلاً هر سال یا هر ۳ سال یکبار) تا اطمینان حاصل شود که قدرت در نهایت صرفاً به چند عضو مشخص نمی‌رسد.

- صورتجلسات جلسات مدیریت را می‌توان به منظور جامعیت و شفافیت با همه اعضا به اشتراک گذاشت.
- معمولاً افراد منتخب در این مناصب کاملاً سرشلوغ هستند. جلسات را در زمان و تاریخ خاصی از هر ماه برگزار کنید. محدودیت‌های زمانی مشخصی برای جلسات تعیین کنید. سعی کنید به جای اجرای روزانه شبکه، به تدریج بر روی مسائل مربوط به سیاست تمرکز کنید.

- سعی کنید کمیته مدیریت را از میان طیف وسیعی از اعضای مختلف (یعنی نه تنها از سازمان‌های بزرگ) انتخاب کنید تا اطمینان حاصل کنید که شما نماینده شبکه کامل هستید.

- مسائل گوناگونی را که بر کمیته مدیریت تأثیر می‌گذارد در نظر بگیرید. حتی ممکن است این موارد در اساس نامه نوشته شده باشد. (به عنوان مثال اگر شما یک شبکه متمرکز بر مسائل خانواده یا زنان هستید، ممکن است تصمیم بگیرید که حداقل ۵۰ درصد از اعضای کمیته مدیریت باید زن باشند)

مراحل توسعه رهبری درون سازمانی

همانطور که شبکه رشد می کند، کارکنان اختصاصی برای مدیریت شبکه نیز ممکن است مورد نیاز باشند. در حالت ایده آل، این امر باید با صرف بودجه برای هزینه های مربوط به مدیریت و اداره شبکه همراه باشد. بیشتر شبکه ها به روش زیر رشد می کنند:



تعیین هماهنگ کننده شبکه

اگر بودجه اجازه می دهد، ایده خوبی است که یک فرد اختصاصی را برای تسهیل فعالیت های شبکه تعیین کنید. سپس این شخص مسئول است:

- تنظیم ساختار شبکه
- آگاه نگه داشتن اعضا در مورد توسعه شبکه
- تسهیل فعالیت های شبکه

رشد کارکردهای هماهنگ کننده

هنگامی که شبکه یک هماهنگ کننده و حتی یک دفتر شبکه مستقل دارد، اغلب وسوسه رشد وجود دارد. با این حال، اعضا باید مراقب باشند که شبکه خیلی سریع رشد نکند، در غیر این صورت ممکن است با مشکلات زیر مواجه شود:

- دردهای رشد سازمانی، تعارض درونی و عدم شفافیت نقش
- وابستگی به مقادیر زیادی بودجه برای حفظ هزینه های کارکنان اداری و...
- به عهده گرفتن کار اعضای آن

۵,۴ خوشه بندی اعضا

درگیر شدن در هر فعالیت شبکه برای همه اعضا دشوار است. همچنین انجام شبکه سازی عمیق تر با مجموعه های متعدد دشوار است. همانطور که یک شبکه رشد می کند، ممکن است لازم باشد در مورد نحوه گروه بندی یا خوشه بندی اعضای مختلف نیز صحبت شود.

ممکن است خوشه بندی اعضا بر اساس نوع کار یا حوزه تمرکز آنها مفید باشد. این بدان معنی است که اعضا دارای منافع مشترک هستند و همچنین تضمین می کند که مجموعه های جدیدتر با مجموعه های توسعه یافته تر گروه بندی می شوند. در شبکه های بزرگ، خوشه ها را می توان به صورت جغرافیایی نیز سازماندهی کرد.

برای اینکه خوشه ها موفق شوند، به رهبری خوب برای کمک به تشکیل جلسات (اطمینان از برگزاری آن ها) و متمرکز نگه داشتن خوشه بر روی اهداف نیاز دارند.

گروه های کاری

همچنین گروه های کاری خاصی وجود دارند که تحت این خوشه ها فعالیت می کنند. این گروه های کاری پاسخ های فعالیت محور برای رسیدگی به نیازهای خاص شناسایی شده توسط اعضا هستند. آنها متشکل از اعضای با تخصص یا علاقه تخصصی هستند. کارگروه ها هر از چند گاهی با توجه به نیازها تشکیل می شوند. سپس زمانی که دیگر نیازی به تمرکز روی آن موضوع نباشد، منحل می شوند.

ابزار ۱۳: "خوشه بندی اعضا"

این فعالیت را در شبکه خود امتحان کنید:

- سعی کنید جدول زیر را برای همه اعضای شبکه خود کامل کنید:

عضو	تمرکز کار	روش
آقای حسینی	آموزش روش تحقیق	پشتیبانی هفتگی آموزش مشاوره

- سعی کنید دریابید که حوزه های تمرکز اصلی و روش شناسی اعضا چیست. از آنها برای ایجاد ۳-۵ خوشه از اعضا استفاده کنید.

- این خوشه ها را در یک جلسه شبکه برای بازخورد ارائه دهید.

نتیجه گیری

شبکه سازی سفری پر ارزش و چالش برانگیز است. می تواند انسان را به جاهایی برساند که هرگز به تنهایی نتواند به آن برسد. و همچنین می تواند یک سفر جالب باشد که به اعضا کمک کند تا به عنوان یک فرد یا به عنوان یک مجموعه رشد کنند.

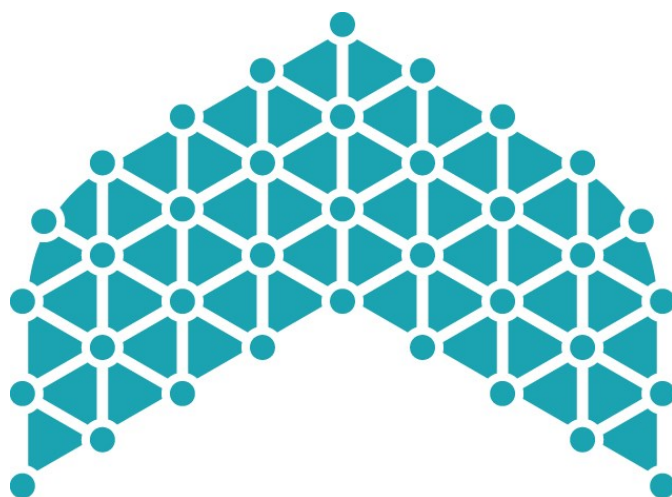
بوردن و پریکنز (۱۹۹۹) ۱۲ عامل شبکه خوب را فهرست می کنند:

۱. ارتباط باز و روشن
۲. طرحی برای حفظ عضویت و منابع
۳. اطلاعات به دست آمده و برای تعیین اهداف روشن استفاده شده است
۴. فرآیندهای روشن برای تصمیم گیری
۵. ابزار روشن دسترسی به منابع مورد نیاز
۶. دلیل روشن برای ایجاد یک همکاری
۷. اجرای سیاست هایی که اجازه می دهد همکاری به طور موثر عمل کند
۸. سابقه همکاری و حل مشکلات با هم
۹. اعضا به صورت غیر رسمی و رسمی ارتباط دارند و ارتباط برقرار می کنند
۱۰. رهبری تیم سازی را تسهیل و حمایت می کند و از تنوع و نقاط قوت اعضا استفاده می کند.
۱۱. کانال های اطلاعاتی روشن که کاوش در موضوعات، اهداف و مقاصد را تشویق می کند
۱۲. درک جامعه، شامل مردم، فرهنگ ها، ارزش ها و عادات آن.

به نظر می رسد چالش ایجاد یک شبکه خوب در مورد توجه به نیازهای کار (اهداف شبکه) و اطمینان از رسیدگی به نیازهای اعضا باشد. این یک عمل متعادل کننده و دشوار است که بر ارتباط خوب و بازخورد منظم متکی است. در نهایت، شبکه سازی در مورد روابط است، و اگر روابط بین اعضا در اولویت شبکه باقی بماند، ممکن است از طریق همکاری با یکدیگر به اهداف بزرگی دست پیدا کنید.

تهیه شده توسط:

خانه سازمان دهی و شبکه سازی کوثر



کوثر

خانه سازمان دهی و شبکه سازی کوثر