

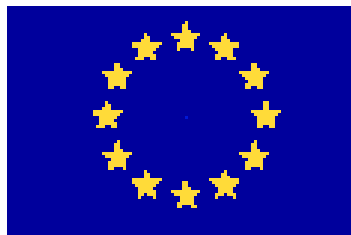


Azərbaycan
Vətəndaş Cəmiyyətinin Gücləndirilməsi Proqramı
Təlim Kursları

Şəbəkə və Əlaqələr
Vətəndaş Cəmiyyəti qurma

Təlim Əl-Kitabçası

Baku 2011



Layihə Avropa Birliyi tərəfindən maliyyələşdirilir
“Bu sənəd Avropa Birliyinin maliyyə yardımı ilə hazırlanmışdır. Sənəddə qeyd edilənlərə
görə Menecment Mərkəzi və
İqtisadi və Sosial İnkişaf Mərkəzi məsuldurlar. Sənəd Avropa Birliyinin mövqeyini əks
etdirmir”.

Şəbəkə və Əlaqələr Qurma Təliminin Hədəfləri

- Azərbaycan kontekstində birlikdə işləmənin əhəmiyyətini müzakirəsi

Sosial ortaqlıqlar da daxil olmaqla, ortaqlıq çeşitlərini və modellərini incələmək

- Sosial tərəfdaşlığın, o cümlədən tərəfdaşlığın növləri və modellərini gözdən keçirmək

Şəbəkə inkişafı tədqiq etmək

- Əməkdaşlıq və şəbəkə ətrafında mövcud debatlara nəzər salmaq
- Münasibətlərinin potensial faydalarını, limitlərini və məhdudiyyətlərini müzakirə etmək
- Hesabatlılıq və ortaq idarəetmə məsələləri nəzərə almaq
- Münasibətlər çərçivəsində enerji dinamikası açmaq
- Uğurlu əlaqələr və güclü vətəndaş cəmiyyəti arasında bağlılığı anlamaq

Şəbəkə və Əlaqələr Vətəndaş Cəmiyyəti qurma

HƏDƏF GRUPUNUN VƏZİFƏLƏRİ

Siz Seminarın müddəti üçün Ana Qrupda olacaqsınız. Grupun adını razılıqlı şəkildə qoymalısınız

Tapşırıqlar

(a) hər gün Qrup üzvləri heç bir dil və ya digər praktiki problemlər olmamasından əmin olmalıdırlar . Olduğu halda, bu problemlər fasilitatorlar tərəfindən aradan qaldırılmalıdır

**(b) hər gün sonunda, bütün Ana Qrupları aşağıdakıları müzakirə etmək 15 dəqiqlik yığıncaq etməlidirlər
Gün əzində nə yaxşı keçdi?**

Günün daha yaxşı olması üçün nə etmək olardı.

Seminarın qalan hissəsi üçün təkliflər.

Hər bir qrup günün sonu iclasda Qrupun fikirlərini təmsil etmək üçün bir seminar üzvü seçməlidir.

(c) Bundan əlavə, Ana Qrup-ların hər birinin Növbəli şəkildə aşağıdakı 'günlük vəzifələri vardır:

Facilitatorlar və iştirakçıların vaxta uyğun işləməsini təmin etmək

Enerji səviyyələrinin monitorinqi və qısa fasilələr təklifi (və ya müvafiq gümrahlaşdırıcı oyunlar)

Grupunuzun səhər 'günlük vəzifəsi 'aşağıdakı kimidir , qrup üzvləri bir gümrahlaşdırıcı oyun ilə günə başlayırlar və bununla yanaşı əvvəlki gün öyrənilənlərin qısa məzmununun təkrarlanması nəzərdə tutulur. Bütün bunlara 10 dəqiqə verilməlidir.

HƏDƏF qrupunun VƏZİFƏLƏRİ

Həmkar Məsləhəti

Bu sessiya zamanı siz üç nəfərdən ibarət qruplarda işləyəcək və:

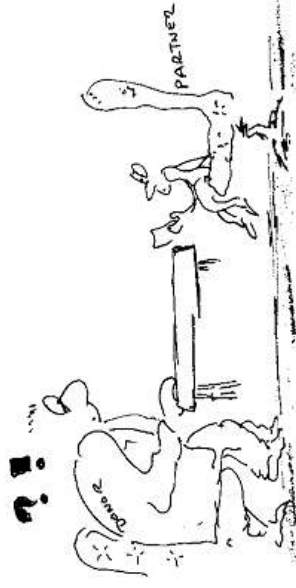
- Hal hazırda yaşadığınız ortaqlıq və ya əməkdaşlıq barədə məsələləri müzakirə edəcək
- məsələ idarə olunması üçün birgə strategiya inkişaf etdirmək naminə bir-birinizə "məsləhətçi kimi yanaşacaq
- məsələ və ya problemi təsvir edəcək (Məsələnin tam dərinliyinə getmək şərtiylə)
- bu məsələnin ortaya açıq sual kimi qoyacaq
- məsləhətçilərin məsələyə aydınlıq gətirmək və sizə mümkün həll yollarını tapmaqda köməyi ilə
- (ən azı iki) həll yolu tapacaqsınız

Mövcud Əlaqələr

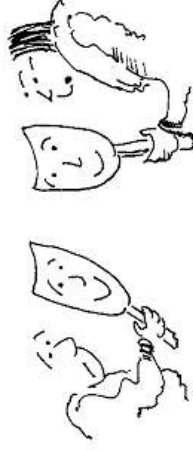
Ortaqınızın adi	Ortağınızı necə seçdiniz?	Ortaqlıqdan necə mənfəət götürürsünüz?	Sizin bu ortaqlığa tövəhəniz nədir?	Ortaqlıq çərçivəsində Hansı məsələlər (problemlər, çətinliklər və ya planlarla) hazırda məşğul olursunuz?	Ortağınızın hansı bilik və bacarıqlarının dəstəyinizə ehtiyacı olduğunu düşünürsünüz?

Key principles of partnership... *equity...*

equity



transparency



mutual benefit...



mutual benefit

prepared for INTRAC by Indrani

Sigamany

taken from

www.thepartneringintiafive.org

Yaxşı tərəfdaş

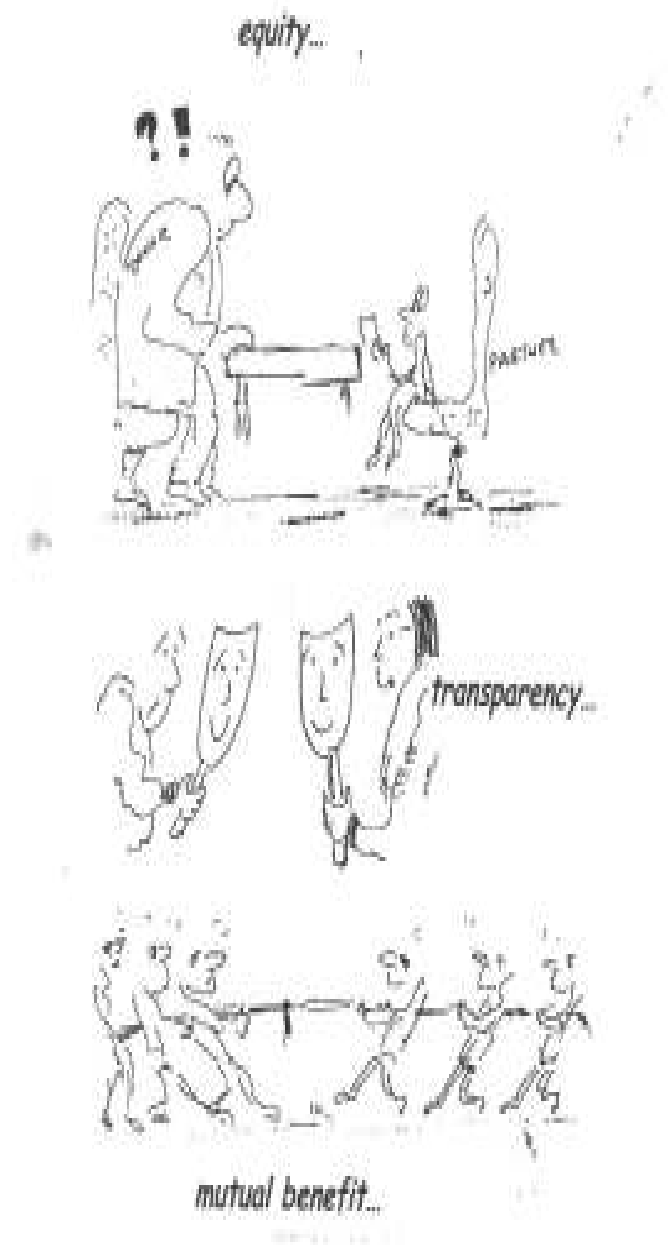
- ♣ əməkdaşlığın uğurlu olmasını istəyən
- ♣ hər kəsin qazanacağı bir həll yolunu axtaran
- ♣ öz məqsədləri haqqında açıq və aydın olan
- ♣ dinləməyi bacaran və digər fikirlərə hörmət edən
- ♣ etibar edilə bilən
- ♣ düzgünlüyü və ardıcıl sürətdə fəaliyyətli olan
- ♣ tapşırıq və vəzifələrinə məsuliyyətlə yanaşan
- ♣ başqaları və onların tövhələrinə hörmətlə yanaşan
- ♣ qarşılaşdığı çətinlikləri həll etmədən əl çəkməyən onları ört basdır etməyən
- ♣ çevik lakin diqqət saxlaya

bilən

- ♣ tərəfdaşların bir-birindən necə asılı olmalarını başa düşən
- ♣ öz əməkdaşlığı ilə həmkarlarına dəstək verən və onları yönləndirən

Sən yaxşı ortaqsan?

Bill Crooks 15/03/04



YAZILI KURS MATERYALI: MATRİKS: ƏNGƏLLƏRİN AŞKAR OLUNMASI

ƏNGƏLLƏR	SİZİN ARADAN QALDIRA BİLƏCƏYİNİZ ƏNGƏLLƏR VƏ BUNLARIN NECƏ YOLLARLA ARADAN QALDIRILMASI	SİZİN ARADAN QALDIRA BİLMƏCƏYİNİZ ƏNGƏLLƏR VƏ BUNUN SƏBƏBLƏRİ
DAXİLİ ƏNGƏLLƏR		
XARİCİ ƏNGƏLLƏR		
DİGƏR ƏNGƏLLƏR		

Yazılı Kurs Materyali

ƏNGƏLLƏRİN ARADAN QALDIRILMASI ÜÇÜN TƏKLİF VƏ YANAŞMALAR

YANAŞMA	TƏKLİFLƏR
Daha yaxşı bacarıqlar inkişaf etdirmək	Həssas vəziyyətləri zorlaşdırmaq yerinə yüngülləşdirmək üçün qəbul edilə biləcək və təhrik edici olmayan bir dildən istifadə edin
Təcrübə Döşəməsini genişlətmək	İş ilə əlaqədar sahib olduğunuz məlumat yetersizse və tərəfdaşlıq qurmaqda çətinlik çəkirsənsə gedib hər hansısa məmurla QHT başçıları ilə görüşün
Strateji düşünmək / davranmaq	Maneəyə uzaqdan bir baxın, analiz edin, təkliflərinə etibar etdiyiniz tərəfdaşlarınızla müzakirə edin və bir strategiya inkişaf etdirin
Çətinliklərlə baş çıxara bilmək	Çətin vəziyyətlərin ortasında belə obyektivliyinizi qorumağa davam edin. İş yoldaşlarınıza yaxşı bir model olun və sizin verəcəyiniz reaksiyaların onlara təsir edəcəyini bilin.
Davranışınızı dəyişdirmək	Nəyi başqa cür edə biləcəyinizə diqqət yetirin. Davranış tərzinizdəki ani bir dəyişiklik (passiv olmaq yerinə iddialı və qəti olmaq və ya tam tərsi) bəzən gərgin bir vəziyyəti və ya əlaqəni həll edə bilər
Güvən qazanmaq	Zaman içərisindəki müvəffəqiyyətli qərarlarınızı sübut edin Vəziyyət və şərtlər ortaqlıq cəhdlərinə ləvə işsizdirsə, təşkilatların mübadiləsi üçün dəstək təmin edin.
‘İqlim dəyişikliyinə hazır olmaq’	

Managing Partnerships (Tərəfdaşlıq Rəhbərliyi)

**dan alınmışdır: İnkişaf partnyorları olaraq dövlət sektorunu, iş və vətən
daş cəmiyyəti hərəkətə keçirməkdə istifadə edilə
biləcək vasitələr. R Tennyson. The Prince of Wales Trust. 1998**

Yazılı Kurs Materyali

Ssenari	İşsizlik səviyyəsi yüksək, xidmətdə böyük çatışmazlıqlar olan, sosial təcridin nisbətən çox yüksək bir səviyyədə olduğu və bunları qarşılamaq üçün gəlirin aşağı olduğu bir Albaniya bələdiyyəsi.
Belediye Başçısının Narahatçılığı	- Büdcə prioritet ehtiyaclarını ödəmək üçün də lazımi səviyyədə deyil - QHT-lər və media dövləti hərəkətsizlikdə tənqid edir - Yerli hakimiyyət heyyyətinin mənafeələri pozulub
Bələdiyyə Başçısının Vədləri	- Şəhəri təmizləmək, gəlirləri artırmaq və xidmətləri yaxşılaşdıraraq seçki ərafəsi vədlərinə əməl etmək - Bir investisiya parkı açaraq sərmayəçiləri yüngül sənayeə cəlb etmək
QHT-nin narahatçılığı	Bələdiyyə, özlərinin yoxsul vətəndaşların şərtlərini yaxşılaşdırmaq üçün etdikləri töhfəni tanımır
QHT-nin vədləri	- Bacarıq təlimləri təşkil etməklə gənclər arasında olan işsizliyi aradan qaldırmaq - Park və eyləncə məkanlarının yaxşılaşdırmaq - Yoxsulluğun aradan qaldırılması məqsədiylə kiçik gelir fəaliyyətləri genişləndirmək - Fəaliyyətlərinin dəstəklənməsi üçün bələdiyyə başçısına öz lobbilərini təqdim etmək

YAZILI KURS MATERYALI: Sövdələşmə Modelləri

Faktiki: Gerçeklerin / Xəstələrin təqdim edilməsi ilə təsir etməyə çalışır
Təfəsilatı və sənədlər vurğulanır

Hissi: Bir həllin faydalarını vurğulayaraq təsir etməyə çalışır
Yeni ehtimallara yaradıcı yanaşma vacibdir

Normativ: Bir ümumi inanca istinad edərək təsir etməyə çalışır
Ədalətli bir həll vurğulanır
Davranışlar duyğulara söykənən olma meyli göstərir

Analitik: Tərəflər arasındakı əlaqələri göstərib sonra da bunları sintez etməyə çalışır

Ağlınıza gəlmədən bu seçimləri edərsiniz amma bunlara nəzər salmanız vacibdir

Təsir
etməyə çalışdığınız adam / kəslərin də fərqiində olmadıqları s
eçimləri olacaq və bunları tanımanız lazımdır.

'Eyni dildən istifadə edə bilmək' lazımdır.

Bolqarıstanda QHTlər və Dövlət: Daha Çox əməkdaşlığa Doğru

Lube Panov

Bir İmaj Problemi

Bolqarıstanda QHTlər və dövlətin bir-birləri ilə olan əlaqələri olduqca gərgin həтта zorakı olmuşdur. 1990-cı illərin əvvəlində, QHT ler (xüsusilə də fondlar) mövcud qazanclardan sui-istifadə edilməsinə gətirib çıxaran çox liberal bir maliyyə rejimə sahib idi - o zamanlar fondlar çox miqdarda siqaret, spirt vs. idxal etməkdə idi. Bu skandalıdan sonra, fondların bütün vergi və gömrük üstünlükləri qaldırıldı. O zamandan bu yana, fondların cəmiyyətin gözündə mənfi bir imici var. Cəmiyyətin fondlara olan inamının bərpasına 10 ildən çox bir müddət lazım oldu.

Yeni Qanunlar

QHTləri dövlətin qanuni ortaqları etmə istiqamətindəki ilk mənalı hüquqi islahat 2000-ci ildə keçirilən yeni QHT qanunu oldu ,bu qanun "ictimai mənfəətinə işləyən təşkilatlar" (PBO) anlayışını ortaya çıxardı.PBO-ların bu yeni statusu öz içərisində, təşkilatlar üçün yeni subsidiyaların (maliyyə, vergi və s.) yaradılmasını tələb edirdi çünki onların missiya və rolları dövlətə, ictimai məsuliyyətlərini yerinə yetirməkdə kömək olmaq idi, halbuki QHT qanununda heç bir xüsusi təşviq yox idi. Bu səbəblə islahat prosesində bir sonrakı addım PBO yardım edən təşkilatlara müxtəlif vergi güzəştlər verilməsi edən yeni vergi qanunlarının keçirilməsiydi. Bu kimi bir vergi reformuyla, dövlət ictimai mənfəətinə işləyən təşkilatların vergi güzəştlərinin əhəmiyyətini anlamağa və daha çox vergi güzəştlərinin üçün daha qatı qaydalar çıxarmağa başladı.

Davam Edən Etibarsızlıq

Ancaq, dövlət QHTlərə qarşı inamsızlıq göstərməyə davam etdi. İqtisadi fəaliyyətlərdən əldə edilən gəlir üzərindəki verginin düşürməməsi və həтта bağışlanan hər bir vəsaitin üzərində ƏDV alınmamasıyla QHTlərin inkişafını və çiçəklənməsini l gecikdirir. daha sonrakı vergi islahatları dövlət tərəfindən rədd edildi.Fondların siyasi

partiyaları dəstəklədiyinə görə son zamanlarda çıxan qalmaqallar da yaxın gələcəkdə maliyyə islahatlar aparılmasını əngəlləyir. Ümid edirik ki dövlət ictimai mənfəətinə işləyən təşkilatların olmasının və bunları dəstəkləmənin gətirəcəyi faydaları anlayacaq.

Vətəndaş Cəmiyyəti Komitəsi

Bu anki Bolqarıstan hökuməti QHTləri ilə iş yönündə daha böyük bir səy göstərir. Yeni parlament yaradıldığı zaman vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı ilə əlaqədar mövzuları üçün xüsusi bir daimi komitə yaradılıb - Vətəndaş Cəmiyyəti Komitəsi. Qeyri-hökumət Komitəsinin yaradılması yaxşı bir fikirdi. Bu komitə QHTlərə problemlərini bir parlament quruluşu hüzurunda təqdim etmə imkanı verir. Ancaq çox təəssüf ki, bunun vətəndaş cəmiyyəti maraqlandıran bütün mövzuların müzakirə ola bileceyi bir forum olmasına icazə verməyən maneələr var. Problemlərdən biri, qeyri-hökumət müxtəlifdir və sərhədləri müəyyən deyil və buna görə tək bir komiteylə təmsil edilə bilməz. QHTlərin qanuni çərçivəsi kimi (qeyd, vergitutma, fəaliyyət) əsas məsələlərdə belə, komitə yalnız məsləhət xüsusiyyətində fikir təqdim edə bilər çünki əlaqəli qanunların (məs. vergi qanunları) başqa komitələrin xüsusi maraq dairəsində olduğu qəbul edilir (məsələn vergi qanunvericiliyində bu, büdcə və maliyyə komitəsinin)

Cəmiyyət Şurası

Qanuniliyini artırmaq üçün Vətəndaş Cəmiyyəti Komitəsi, Dövlət Şurasının deyə adlandırılan və fərqli ixtisas sahələrindən və fərqli coğrafi bölgələrdə olan nümayəndələrdən ibarət olan, öz məsləhət vahidini qurdu. İctimai Şurasının məqsədi komitəyə sivil cəmiyyətlə bağlı müxtəlif mövzularda tövsiyələrdə yardımdır. Şura üzvlərinin komitə iclaslarında iştirak etmək hüququ var idi ancaq səs vermək hüquqları yox idi. Problem, bölgələrdəki üzvlər hər həftə iki saatlıq yığıncaqlar üçün gəlməsidir. Ancaq əsas problem Şuranın rolunun önləyicilərinin çox təkili olmasıdır; gündəmi, parlamentə təqdim edilən və Mülki Cəmiyyət Komitəsinə verilən qanunlara söykənir. Şuranın yaşadığı çətinlik, parlamentdə öz gündəmini təyin etməkdir.

Konvensiya

Vətəndaş Cəmiyyəti Komitəsi ilə bir neçə QHT arasında reallaşdırılmış olan ilk ortaq təşəbbüslərdən biri, QHTlər ilə dövlət qurumları arasında əlaqələri təşkil edəcək bir Bolqar Müqaviləsi etmə cəhdi idi. Bir parlament bəyannaməsi şəklində olacaqdı çünki dövlətin QHTlərə olan ümumi mövqeyini göstərməsi məqsəd qoyulurdu. Hazırlandığı əsnasında, QHTlər bu təşəbbüsü yalnız öz üzvlərinə götürdüyələrini, dövlətin maraqsız olduğunu gördülər. Beləcə, Konvensiyanın layihəsinin hazırlanma müddəti

dayandırıldı.Əslində ehtimalla dövlət hələ QHTləri xalqla münasibətlərdə qanuni ortaqları olaraq görmür.

Xidmət təqdim etmədən Tərəfdaşlıq

QHT-Dövlət ortaqlıq prosesinin yaxşı bir şəkildə inkişaf etməkdə olduğu bəzi sahələr görmək olur. İctimai xidmətlərin təqdim edilməsi bunlara yaxşı bir nümunədir (Bolqarıstan qanunlarında xidmətlər termini dar bir mənada istifadə yalnız "insanların müstəqil bir həyat sürə bilme potensialına artırmaq üçün hazırlanmış xidmətlər" mənasını verməkdədir - başqa sözlə desək sağlamlıq və təhsil xidmətlərini əhatə etmir). Ən yeni hüquqi dəyişikliklərlə (dekabr 2002), bələdiyyələrin QHTlər də daxil olmaq üzrə müstəqil ictimai xidmət serverləri ilə müqavilə etmə hüquqları ilk dəfə açıq şəkildə qəbul edilir. Yeni qanun, xidməti təqdim edəcək olanın seçilməsi üçün açıq bir müsabiqə edilməsini tələb etməkdədir. Bundan başqa, yeni qanun, QHTlərlə Bələdiyyələr (və ya dövlət təşkilatları) arasında ortaqlıq işi də mümkün etməkdədir.

QHTlər hələ də digər ola biləcək əməkdaşlıq sahələrinə daxil edilmir. Buna ən yaxşı nümunə sağlamlıq mövzusunda. Bolqarıstanda xəstəxanalar və digər sağlamlıq quruluşları QHTlər kimi fəaliyyət göstərə bilməzlər (yalnız ticarət şirkət və ya kooperativ olaraq). İndi Parlamentdə QHTlərin sağlamlıq fəaliyyətlərinə qatıla bilməsini təmin edən bir layihə var, və bu layihə Avropa Birliyi və ABŞ qanunvericiliyinin diqqətlə tədqiqatı və ictimai sahədə çalışan QHTlərlə edilən geniş ictimai müzakirələrindən sonra hazırlanmışdır. Ümid edirik ki, bu layihə qəbul ediləcək.

Nəticə

Nəticə olaraq, dövlətin QHTlərin ictimai xidmət mövzusunda potensialı anlaması lazımdır. Bunu qəbul etmələri, çox əhəmiyyətlidir və dövlətin Üçüncü Sektora qarşı rəftarı dəyişdirəcək. Ancaq daha yaxşı anlaşılmanın təmin edilməsi üçün QHTlərin də öz müvəffəqiyyət və bacarıqlarını satışa çıxarmağı

öyrənməli lazımdır. QHTlər haqqında yetirincə yaxşı şeylər olmasına baxmayaraq ümumiyyətlə ictimaiyyətin edilənlərdən xəbəri olmur. Bunun yerinə, xalq, heç bir şəkildə bütün sektorun nümayəndəsi ola bilməyəcək bir neçə təşkilatla bağlı və adətən neqativ media xəbərlərini duyur.

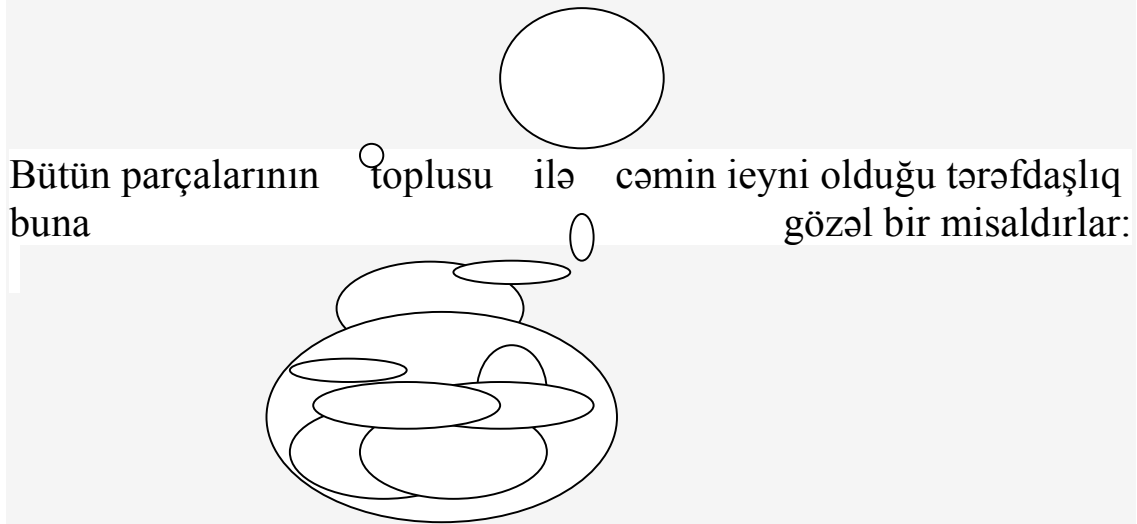
Lube Panov.

Veb: www.bcnl.org

First published in SEAL (Social Economy and Law Journal),
Winter 2003 - Spring 2004. See
<http://www.efc.be/publications/sealabstract.html>.

ƏLAQƏLƏR (NETWORKS)

Əlaqələr hər növ davamlı inkişaf üçün faydalı, güclü mexanizmlərdir. Dinamik ola bilirlər və orataqlığın bir nümunəsi kimi göstərilə bilər.



Əlaqələrin güclü mexanizmləri aşağıdakılardır:

- Məlumat paylaşması
- Ünsiyyətin yaxşılaşdırılması
- əlaqələr yaratmaq və dövlət, xüsusi və mülki paydaşlar arasında əlaqə yaratmaq vəbağlılığı artırmada təsirli katalizator olmaq
- Yerli, milli, regional və beynəlxalq səviyyələrdə əlaqələndirilməsi dəstəkləmə
- Etibarlı əlaqələr qurma
- Qarşılıqlı inkişaf mexanizmləri olaraqfəaliyyət
- Bir çox sahibkarlı bir araya gəlməsi
- Məlumat və hərəkət arasındakı əlaqələndirilməsi aktivləşdirmək

Rəsmi Olmayan Şəbəkə(əlaqələr) və Rəsmi Şəbəkə

Rəsmi Olmayan Şəbəkə

(a) Təcrübə İcmaları

təşkilatları / insanlar könüllü olaraq bir araya gəldiyi zaman meydana gəlir. Bu əlaqələr, müəyyən bir zamanda tamamlanması lazım olan müəyyən vəzifələrlə deyil məlumat və təcrübə ilə təyin olunur. İnsanların həqiqətən digərlərinin nə etdiyini bilməyə ehtiyacları olduğu üçün iştirak edirlər.

(b) Sosial şəbəkə

İctimai Əlaqələr professionallar və ya yoldaşlar arasında, rəsmi olmayan ayrı-ayrı əlaqələrdən ibarət olan fərdi, yoldaşlığa və işə əsaslanan əlaqələrdir. Xüsusilə müəyyən edilmiş məqsədləri yoxdur və üzvi olaraq inkişaf edir, və aktiv olaraq nə planlaşdırılır nədəki yönləndirilir Sosial şəbəkələr gündəlik fərdi və iş həyatlarını idarə etməkdə əhəmiyyətli rolunu var. İstifadəçilər üçün o, məlumatlandırıcı (kitab klubları), ehtiyac olduğu zaman köməkçi ola bilər.

Rəsmi Əlaqələr:

Bunlar bir-birləriylə əlaqəli, müəyyən bir ehtiyac üçün və ya müəyyən bir qanuna görə qurulmuş birdən çox müstəqil qurum və ya təşkilat qrupu olaraq təyin oluna bilər.

Üzvlər bir ortaq fəaliyyəti paylaşır, nizamlı olaraq görüşürlər. Bəzən hüquqi tənzimləmələri vardır və ümumiyyətlə üzvlük tələb edir.

Bunlar üzvlərin ümumi ehtiyaclarına və öz bağlamlarında bir dəyişiklik edə bilməməqsədinə əsaslanır.

Bundan başqa rəsmi əlaqələr milli və ya regional siyasi gündəmlərin üzərində də qurula bilər.

İnkişaf üçün əməkdaşlıq, rəsmi əlaqələr QHTlər, dövlət qurumları, inkişaf nümayəndələri, regional çmilli və ya beynəlxalq təşkilatlardan ibarət olmalıdır

Əlaqələr və başqa təşkilatlar arasında fərqlər

- 'Alış-veriş' mədəniyyəti

Üzvlük şəbəkələrin əsas xüsusiyyətidir və üzvlər iştirakda tapılar amma eyni zamanda şəxsiyyətlərini gizli tutubilərlər. Şəbəkə içərisindəki digər üzvləri xidmət etməklə yanaşı digər üzvlərdən xidmət alırlar. Bu alış-veriş mədəniyyəti hər şəbəkənin təməlidir.

(b)

Mərkəzləşdirilməmiş şəbəkə, əlaqələrin genişlənməsi üçün mərkəzləşməyə ehtiyac olmayan şəbəkədir Bu şəbəkənin üzvləri dünyanın dörd bir tərəfindən regional, milli və ya yerli ola bilərlər.

(c) Yaşayan orqanizmlər

Hər bir

şəbəkə bənzərsizdir, və üzvləri şəbəkənin təbiəti və rəhbərliyinə təsir edər. Sosial şəbəkə dinamik və mürəkkəbdirlər və nəticələri əvvəldən bilinə bilməz.

Work the Net, GTZ'den alınmışdır.

Yüksək səviyyədə qarşılıqlı etimad təmin edilməsinə köməkçi olan Mexanizmlər

Yığıncaqlar və Əlaqə

İllik üz-üzə görüşlər

- Açıq və səmimi müzakirələr
- Quruluşçu və yaradıcı bir şəkildə əməkdaşlıq etmək və möhkəm iş istəyi və bacarığı inkişaf etdirmək
- Fikir mübadiləsi
- Elektron poçtlarda yaxşı dərcə təhlükəsizlik tədbirləri
- 'Chatham House' [qeyd-line] qaydaları altında edilən yığıncaqlar

Üzvlük və Sadıqlıq

- Ölkənin fərdi təcrübəsi və problemlərin anlaşılması
- Problemlərin həllinə və insanların rifahının təmin edilməsinə uzun davamlı bağlılıq
- Çox yüksək əxlaqi normalar, düzgünlük və bacarıq
- Bərabər insanların toplanması
- hər kəsin təqdim edə biləcəyi fərqli bir şeylər vardır
- Görüş və mənfəətləri bənzər olanlardan ibarət olan nisbətən kiçik bir çevrə
- Ediləcək işin şərtləri və təbiətindən asılı olaraq kimin üzv ola biləcəyinə dair açıqlıq və sərhədlər

Fikir Birliyi və Özünüidarə

- Korporativ məhdudiyyətlərə hörmət edilir və riayət olunur
- Zorla əməkdaşlığa cəhd edilməz
- Fikir birliyinin səviyyəsinin olduğundan yüksək göstərilməməli; Katiblik tərəfindən başlatılan hər bir hərəkət, üzvlər tərəfindən qəbul oluna və ya qəbul olunmaya bilər; Başlanan təşəbbüsdə yalnız qəbul edənlər sadalanar

ŞƏBƏKƏLƏR ÜÇÜN İDARƏ SİYAHISI (checklist)

Bu meyarların məqsədi şəbəkələrin ümumiyyətlə paylaştığı xüsusiyyətlər, izləmə və qiymətləndirmə edərkən soruşmaq istəyəcəyiniz bəzi suallar üçün geniş bir nəzarət siyahısı təmin etməkdir. Bu siyahıdakıların bəziləri şəbəkələrin inkişaf funksiyaları ilə bəziləri isə lobbı funksiyaları ilə əlaqədardır. Bir çox şəbəkənin ümumi məqsədləri vardır.

Eyni şəkildə, bəziləri üzvlüyün əlaqədar təmas və bacarıqları məhdud olduğu, qatı bir şəkildə fokuslanmış olan məhdud vəzifə şəbəkələri ilə daha əlaqədar ola bilecekən, digərləri daha sərbəst və daha açıq olacaq.

Siyahı, bu layihə üçün edilmiş olan əhatəli araşdırmaların nəticəsində yaradılır və məqsədi yalnız istiqamət verməkdir. Şəbəkə içərisində iş müddətinin fərqli istiqamətlərinin başa düşülməsinə köməkçi olmaq. Nə edəcəyinizə necə qərar verərsiniz, bu işi kim ilə edər və necə birlikdə çalışarsınız? Və təbii ki dəyəri haqqında soruşmanız lazım olan suallar hansılardır?

1. Şəbəkə (network) nədir?

' Şəbəkə hərəkətə keçiricidir və çox əhəmiyyətli dərəcədə üzvlərin motivasiyasından asələdə

(Networks for Development, 2000:35)

Bəzilərləndən daha ətraflı olmasına baxmayaraq bu tərif ədəbiyyatda ən məşhur şəkildə istifadə edilən tərifdir.

Şəbəkələrdə bunlar vardır:

- Ümumi ehtiyac və inandən doğan ortaq bir məqsəd
- Açıq və dəqiq hədəflər və diqqət
- Qeyri –iyerarxik bir quruluşa malik olan struktur

Səbəkə bunları dəstəkləyir:

- Könüllü qoşulma və bağlılıq
- Hər kəsin mənəfəətləri üçün bütün üzvlərin resurlarını əsirgəməməsi

Şəbəkələr bunları təmin edir:

- Qeydiyyat və əlaqədən doğan fayda

2. Şəbəkələr nə edir?

- Alış-veriş, təhsil, inkişaf - istiqamətində ortaq sahəni asanlaşdırır

- Üzvlərin heç birisinin sistematik olaraq işləmədiyi sahələrdə dəyişiklik üçün çalışır - müdafiə, lobbi və kampaniya istiqamətində
- Müxtəlif paydaş (şərik) daxil edir - müxtəliflik / geniş sahəyə yayılmaya istiqamət verir.

3. Əsas qanun və dəyərlər nələrdir?

- Birlikdə hərəkət
- müxtəlifliyə hörmət
- Marjinal səslərin duyulmasını təmin etmək
- Güc fərqinin qəbul edilməsi və bərabərliyə bağlılıq

4. Prinsip və dəyərlərimizə uyğun olaraq etdiyimiz şeyləri necə edərik?

İştirakı təmin etmək

- Üzvləri tanımaq , hər kəs nə kimi bir kömək edə və hər kəs nə əldə etməyi istədiyini bilmək
- Onların fəaliyyətləri qiymətləndirmək
- Bunda onlara kömək etmək

• Tapşırıq və ya məqsədin üzvlük üçün uyğun olduğundan əmin olmaq

• Üzvləri verə biləcəkləri mövzularda həqiqi olmağa çağırmaq

• Qərar verməyə imkan və fürsətlərin müvəffəqiyyətə əks olunmasını təmin etmək

• Daxili struktur və idarəetmə gereklikləri minimum səviyyədə saxlamaq

Əlaqələr qurmaq və Güvən təmin etmək

• Üzvlərin bir-birlərini, xüsusilə üz-üzə tanınmaları üçün zaman ayırmaq

• Əməkdaşlıq nöqtəsi / Katiblik işlərinin ən əhəmiyyətli qisimlərindən biri əlaqə yaratmağı.

• Üzvlər / Katiblik şəbəkə də əlaqə yaradaqlar - strateji şəxslər və təşkilatlar

Asanlaşdırıcı Liderlik (bir adam ola bilər və ya çevrilməli olaraq edilə bilər və ya bir qrup tərəfindən edilə bilər)

• İdarədən çox daxil etmisiniz keyfiyyəti vurğulanır

• Problemlər, məzmun və fürsətlərlə əlaqədar məlumat sahibidir

• Üzvlərin iştirakını və qatqısını təmin edir

• Vizyon və hədəfləri yaradır

• Fikir birliyi yaradaraq irəli doğru hərəkət və hərəkət meydana gəlməsinin tarazlığını qurar

• Mübahisələrin devinimlərini və əlaqələrin formasının necə dəyiştiriləcəyinin anlaşılmasını təmin edir

• Normal izləmə və iştirakçı qiymətləndirməyi dəstəkləyir

Müxtəlifliyi və dinamikanı təşviq etmək

'Çox zəif bir quruluş ... potensial və davamlılığı qurudar, və çox sıx

bir quruluş da inisiyatif və yeniliyi mane ' (Networks for Development, 2000:28)

- Quruluşu minimuma saxlayın və işin edilməsi üçün lazım minimum sayda qayda qoyun. İdarenin təzyiqçi və maneə törədici deyil yüngül olduğundan əmin olun. Üyelere dinamik ola bilmələri üçün yer verin.
- Ediləcək qatqı nə qədər kiçik olursa olsun bir kömək ola biləcək hər kəsin bunu etməsini təşviq edin.

Sərbəst və demokratik idarəçiliyin istiqamətində iş.

Mərkəzdə yalnız funksionallıq davamı üçün lazımlı olan qərarları verin. Qərar vermə işini xaricə doğru itələyin.

- qaynaqları və gücü ən az olanların mənalı bir şəkildə iştirak fərsətləri olmasını təmin edin.

Potensial

- Hər kəsi təqdim edə biləcəyi mütəxəssisliyi paylaşmağa təşviq edin. Eksik olan mütəxəssisliyi əlavə olaraq tələb edin.

5. Bu ümumi xüsusiyyətlərlə əlaqədar olaraq soru.a
biləcəyimiz qiyətləndirmə sualları nələrdir? Bunların hər biri məqsəd və hədəflərinizə çatmaqda sizə nə kimi kömək edəcəkdir?
İştirak

- Şəbəkə içərisində iştirakın müxtəlif səviyyələri və ya layları nələrdir?
- İştirakçılar qatıla biləcəkləri və qatılmaq istədikləri qədər çox iştirak edirlərmi?
- Üzvlük hələ şəbəkənin işlərinə uyğundurmu? Məqsəd və üzvlər zaman içərisində dəyişməyə uğramış ola bilər.
- Qərar vermə və əks etdirməyə qoşulma imkanları təmin edilirmi?
- İştirakı əngəlləyən və şəbəkənin bunlarla əlaqədar bir şeylər edə biləcəyi çətinliklər mövcuddur?

Güvən

- Üzvlər arasındakı etimadın dərəcəsi nədir? Üzvlərlə katiblik arasındakı etimadın?
- İdarəçi və idarəçi olmayan üzvlər arasındakı güvən dərəcəsi nədir?
- Üzvlər güvənin zaman içərisində dəyişən səviyyələri ilə əlaqədar nə düşünür?
- Bu müxtəlif məsələlərdə necə fərqlilik göstərir?
- güvənin artmasını təmin edəcək nə kimi mexanizmlər mövcuddur? Bunlar necə gücləndirilə bilər?

Başçılıq

- Başçılıq haradadır?
- Fikir birliyi ilə hərəkətlər arasında yaxşı bir tarazlıq varmı?
- Vəzifə üçün kifayət qədər bilik və analitik bacarıqlar varmı?
- Mübahisələrin həllini asanlaşdırmaq üçün nə kimi mexanizmlər var?

Struktur və İdarə

- Struktur necə hiss edilir və necə təcrübə edilir? Çox zəif, çox möhkəm, asanlaşdırıcı, boğucu?

- Struktur şəbəkənin işlərinə uyğundurmu?
- Qərar vermə əməliyyatı necə gedir?
- Ən çox qərar harada alınır? Yerli, mərkəzi, heç birində?
- Quruluşun dəyişməsi nə qədər asandır?

Müxtəliflik və Dinamizm

- Üzvlərin fikirlərini təqdim etməsi və bunları sonuna qədər aparması nə qədər asandır?
- Şəbəkənin əhatəsini üzvlər ilə, nə qədər uzağa çatır? Bu istəniləyi qədər geniş dirmi? Görməyə çalışdığınız iş üçün bu gözlədiyinizdən genişdirmi?

Demokratiya

- Şəbəkə içərisindəki güc əlaqələri necədir? Daha güclü olanlarla daha az güclü olanların əlaqələri necədir? Məqsədləri kim təyin edir? Mənbələrə kimin girişi var? Kim idarəyə qatılır?

Davamlılığı qiymətləndirərkən unudulmaması lazım olan faktorlar

- Açar iştirakçıların dəyişməsi, daxili və ya xarici olaraq; mərkəzi rollardakıların yerlərinə kimin keçəcəyi ilə bağlı planlaşdırılması çox əhəmiyyətlidir
 - Lobi hədəflərinə nail olmaq və ya enerji səviyyəsində təbii bir enişə səbəb olan əhəmiyyətli məzmun dəyişiklikləri;
 - Tükənmə və şəbəkənin hər gün edilən işlərlə əlaqədar dəyərinin azalması düşüncəsi aradan qaldırmaq
 - Şəbəkələrdə üzvlük yanacaq kimi olur. Kiçik bir ana qrup, qısa bir anda dəyişib özünü yeniləməzsə başqalarına narahatçılıq yarada bilər bundan başqa bir şəbəkənin ömründən alınan anlıq görünüşlər də səhv istiqamətdə yozula bilər.
- Çevik, reaksiya verən üzvlər öz qarşılarına çıxan çətinliklər ərafəsində düzgün 'uyğunlaşa bilərlər. Bu kimi dəyişikliklər mərkəz əskikliyindən çox dinamizmi işarə edir.
- Qərar vermə və qoşulma prioritetlərin və üzvlərin öz təşkilatlarının qərar vermə müddətlərindən təsirlənər.
 - Çox uzağa çatmağa çalışmaq və ya gerçək xarici gözləmələr yaratmaq insanları uzaqlaşdıra bilər
 - Həmişə eyni ana qrupdan daha çoxunu etmələrini istəmək uzağa girişi azalda bilər, müxtəlifliyi azalda bilər və insanların yorulub, tükenmələrinə səbəb ola bilər

Şəbəkələrə aid Grup Çalışması

Şəbəkə Külçələri

Qiymətləndirmə

Şəbəkə məzmununda qiymətləndirmə edilərkən şəbəkənin üzvlərinin iştirakını necə təşviq etdiyinə, şəbəkənin, iştirakçıların işlərinə necə dəyər verdiyinə və əlaqəli iştirakçıların və birlikdə etdikləri işlərin zaman və məkan içərisində dəyişiklik üçün daha böyük gücləri necə hərəkətə keçirə biləcəyinə diqqət yetirilməlidir . Qiymətləndirmənin bu dəyişikliyi həm proseslər səviyyəsində daxili həm də fəaliyyətlərə təsir etmə səviyyəsində xarici olaraq analiz edə bilməsi lazımdır.

Bizim Şəbəkələrlə əlaqədar düşüncələrimiz

Dünya şəbəkələnmiş bir yer halına gəlir. Bunun bizim yerli, milli və beynəlxalq səviyyələrdə təşkilatçılığımızın dərin bir təsiri var. Yeni düşüncə və danışma və əlaqəli işlərimizə yeni mənalara tapma yolları axtarmaq lazımdır.

Rəsmi olmayan şəbəkələr yüz

illər boyu ailə, cəmiyyət və hətta siyasətin təməlini meydana gətirmişdir. Ancaq xüsusilə də beynəlxalq inkişaf sahəsində, rəsmi şəbəkələr müasir təşkilat şəklinə çevrilmişdir.

Şəbəkələrin bir çox müsbət xüsusiyyəti vardır və güclü hakimiyyəti əlaqələrini sorğulamaq və dəyişdirmək də bunlardan biridir.

Şəbəkələrin, bir çox ölkədə və bir çox səviyyədə müxtəlif fəalları bir-birlərinə bağlama potensialı vardır. İnsanlar, ortaq dəyərlərinə və, ortaq bir məqsədə sədaqətlərinə görə müstəqil qərar verən kimi iştirak edirlər. İnsanlar, birlikdə və ya ümumiyyətlə coğrafi cəhətdən yayılaraq fəaliyyət göstərirlər. Bu kimi işləri bənzərsiz edən şey işin əlaqəli təbiəti və şəbəkə içərisindəki ortaq sahədəki qoşulma xüsusiyyətidir.

Şəbəkə ilə bağlanmış şəkildə işin dörd əsas xüsusiyyəti:

- Müxtəliflik, dinamizm, demokratiya və səlahiyyət genişlənməsi - Chambers (1997)

Güvən və əlaqələr

Əlaqələr çox əhəmiyyətlidir. Muxtar kəslər birlikdə bir şeylər etmək üçün bir araya gəldikdə, bu muxtarlıq və müxtəliflik bizim əsas 'qaynaqlarımızın' yaradır və bu zaman zaman, bu müxtəlif insanlar arasındakı əlaqə mövcud resursların başlıca səbəbi sayılır. Bu əlaqələr güvən artdıqca güclənər. Güvən, birlikdə çalışmaqdan və o işə birlikdə əks olunmaqdan doğulur. Birlikdə fəaliyyət aparmaq ortaq dəyərlərdən doğulur və bu dəyərlərin də zaman içərisində gözdən keçirilib ifadə edilməsi lazımdır.

Bu güvən yaratmaq işinin bir hissəsi kordinatorluq funksiyası tərəfindən, davamlı bir üzvtanıma, əlaqələrini asanlaşdırma və bir-birləri ilə əlaqə halında olmaları ilə yerinə yetirilir. Kordinator (lar) iş prosesini asanlaşdırır və liderlik edirlər.

Bu sahədəki şəbəkə strukturlarında kordinasiya mərkəzi və katiblik və ya ən azı nümayəndə və idarə komutəsi mövcuddur. Qeydiyyat üçün çoxlu qaydaları olan qatı bir quruluş yaradıcı ruhu, müxtəlifliyi və dinamikanı öldürə bilər. Daxili işlərinə və rəhbərliyə çox zaman ayrılması sarsıdıcıdır. Quruluşun çox zəif olması da güvənin çoxyüksək dərəcədə olmasını tələb edir ki, bu yalnız daha kiçik şəbəkələrdə mümkündür.

Quruluşun şəbəkə ilə birlikdə inkişafı və şəbəkənin ehtiyaclarına cavab verməsi lazımdır ancaq ideal olan tətbiqdə demokratikləşmə, müxtəliflik, səlahiyyət genişlənməsi və dinamikanı təşviq edəcək minimum səviyyədə quruluş və qərar vermə mexanizminin olmasıdır.

İştirak

İştirak, şəbəkə işləri üçün açar sözdür. İndividuallar və təşkilatlar, öz muxtarlığını və ya şəxsiyyətlərini itirmədən, ortaq bir məqsəd üçün çalışmaq üçün könüllü olaraq bir araya gəlirlər. Şəbəkələr, keyfiyyəti və ölçüsünün canlılığı, dinamikanı və yaradıcı fəaliyyətindən asılıdır.

Məqsədin açıq və dəqiq olması iştirakçıların nə gözləyə biləcəkləri və nə təklif edə biləcəkləri haqda dəqiq məlumat sahibi olmalarına kömək edir.

Bu sahədəki şəbəkə strukturlarında minimum kordinasiya mərkəzi və ya katiblik və bir idarəetmə və ya təmsilçilik komitəsi olur.İştirak üçün çox sərt qaydaları və quruluşu olan struktur yaradıcı ruhu, müxtəlifliyi və dinamizi əngəlləyə bilər. Daxili işlərə və idarəetməyə çox vaxt ayrılması yorucudur.Strukturun çox elastik olması da inamın çox yüksək dərəcədə olmasını vacib edir ki, bu da yalnız kiçik şəbəkələrdə mümkündür.

Strukturun şəbəkə ilə birlikdə inkişaf etməsi və şəbəkənin ehtiyaclarına cavab verməsi lazımdır, ancaq bizim təcrübədə ideal olanı demokratikləşmə, müxtəliflik və mərkəzsizləşdirmə və dinamizmi stimullaşdıran minimum səviyyədə struktur və qərar qəbul etmə mexanizminin olmasıdır.

İştirak

İştirak, şəbəkə işləri üçün ən vacib elementdir. Fərdlər və institutlar öz müstəqilliklərini və ya indentifikasiyalarını itirmədən ümumi bir məqsəd üçün işləmək üçün könüllü şəkildə bir yerə toplaşırlar. Şəbəkələrin, canlılığı, dinamizmi və yaradıcı fəaliyyət imkanları bu iştirakın xüsusiyyətləri, keyfiyyəti və həcmindən asılıdır.

Məqsədin aydın olması, iştirakçıların nə gözləyə biləcəkləri və nə təklif edə biləcəkləri haqqında məlumatlı olmalarına kömək edir.

Şəbəkələrin qiymətləndirilməsi zamanı, şəbəkələrin üzvlərinin iştirakını nə qədər təşviq etməsinə, iştirakçıların fəaliyyətini nə qədər yaxşı qiymətləndirməsinə və bir-biri ilə əlaqəli iştirakçıların və onların gördüyü işlərin zaman və məkan daxilində dəyişiklik üçün daha böyük gücləri hərəkətə gətirməsinə diqqət olunmasına ehtiyac var.

Qiymətləndirmənin bu dəyişikliyi həm proseslər səviyyəsində daxili, həm də təsirlər səviyyəsində xarici olaraq analiz edə bilməyinə ehtiyac var.

İştirak kanalları

Bu, şəbəkəyə, üzvlərin şəbəkə ilə necə və harda qarşılıqlı əlaqəyə başlamasını və prioritetlərinin nə olduğunu anlamağa köməkçi olur. Kanalları öyrənib, monitorinq etməklə hansı üzvlərin qarşılıqlı fəaliyyətə başlamasını izləyərək, şəbəkələr iştirakın təbiətini və növünü izah edə bilirlər.

Şəbəkələr üçün Nəzarət listi

Bu, təklif olunan qiymətləndirmə sualları vasitəsilə şəbəkələrin necə işləməsinə dair qısa ümumi bir baxış əmələ gətirir:

- İştirak
 - Əlaqələr qurma və Etibar
 - Asanlaşdırıcı liderlik
 - Struktur və Nəzarət
 - Müxtəliflik və
 - Dinamizm
 - Mərkəzsizləşdirmə və Demokratiya
-

Şəbəkələr üzvlərinin analitik zəkalarının toplandığı bir hovuz ola bilər və beləliklə də insan haqqlarının qorunması, sülh yaratma və beynəlxalq inkişaf üçün daha yaradıcı və müzakirə olunmuş cavablar verməklə daha təşviq edici olabirlər. Bu “yaradıcı sahə” qarşılıqlı öyrənməni həyata keçirə bilər.

Xərc-Fayda

Şəbəkələr əsas olaraq, alış-veriş, birgə strategiyayı, analiz bölüşdürülməsini və əlaqə qurmağı asanlaşdıran bir idarəetmə vəzifəsi daşıyırlar.

Ən az xərcə ən yüksək fayda, üzvlər, şəbəkələrin stratejik düşüncəsindən təsirlənən və şəbəkənin ortaq analiz və bilgisində xidmətə təqdim olunan qurumsal hədəflər çərçivəsində ayrı-ayrı ancaq birlikdə çalışdıqları zaman gerçəkləşir.

Üzvlər, kordinator/asanlaşdırıcının yaradıcı düşüncəni və ortaq fikirləri təşviq edən gücündən istifadə edərək, işləri görər və görə bildikləri zaman da bir-birlərinin başlıca fəaliyyətini dəstəkləyirlər.

Şəbəkələrin sağlamlaşması, möhkəmlənməsi və inkişafı vaxt aparır. Uzun müddət işləyən şəbəkə kordinatoru bütün şəbəkənin mühitini anlamaq gücünü, üzvlərin potensiallarını və yol boyunca qurulması lazım olan bağlantı və əlaqələri artırır. Qurumsal yaddaşın davam etdirilməsi və əlaqələrin bəslənməsi üçün orta və uzunmüddətli düşünmək lazımdır.

Şəbəkələrin bacarıq paylaşımı, təcrübə və bilgi alış-verişi tərəfləri güc əmələ gətirməyə imkan verir, işlərin təkrar görülməsini azaldar və eyni zamanda cavabdehliyi də yaxşılaşdırır.

Şəbəkələrin müxtəlif qruplar arasında dialoq əmələ gətirmə, qlobal səviyyədəki yerli problemlərlə qlobal problemlərə ünvanlanma; izolyasiyasını azaltma və siyasi və sosial fəaliyyət potensialını artırmaq gücləri vardır.

Şəbəkələrin müxtəlif qruplar arasında dialoq əmələ gətirmə, qlobal səviyyədəki yerli problemlərlə qlobal problemlərə ünvanlanma; izolyasiyanı azaltma və siyasi və sosial fəaliyyət potensialını artırma güclərini vurğulayırlar.

İnsanlar bir dəfə bir şey üzərində birlikdə, yeni bir şəbəkə modelində işlədikdən sonra bunu etməyə davam etmək ehtiyacı və ya arzusu hiss edirlər. Bunun dörd səbəbi vardır: informasiya paylaşımı; dəstəkləmə, kapasitə inkişaf etdirmə və daha çox iştirak/daha az irearxiya.

Şəbəkələrə daxil olan şəbəkələrin yaratdığı əlavə dəyərlər; müxtəlif qruplar arasında dialoq, ideya paylaşması, qlobal fəaliyyətlə qlobal problemləri ələ almaq; izolyasiyanı ortadan qaldırmaq, siyasi və ya sosial fəaliyyət potensialının artması; müxtəlifliyə hörmət, beynəlxalq olanları yerli olanlarla bağlamaq; geniş olmaq, elastiklik və cavabdehlik; təkbaşına görülə biləcək işlərdən daha çoxunu görə bilmək.

“Şəbəkələrin əsas işləri şəbəkə qurma prosesidir, şəbəkə daxilində digərləri ilə işləmə prosesidir. Bu proses dağınıq, nail olması çətin olan bir prosesdir, bu proses boşluqlarda və birləşmə nöqtələrində əmələ gəlir, bu proses avtonom üzvlər və iştirakçılara aiddir. Bu proseslər arasında rəsmi olanlar və olmayanlar vardır. Üzvlər prioritetlərinə, maraqlarına və konfliktlərinə görə daxil olar və ya xaricdə qalarlar. Bu şəbəkə mühitinin qaydalarından biridir.

“Kordinatorun və ya katibin vəzifəsi proses üzərində qurulub-əlaqə qurmaq, asanlaşdırma, təşviq etmə, mümkün etmə, resursların dövriyyəsi və lazım olan zaman dəyər əlavə etmək... Proses fəaliyyətinə və nəticə fəaliyyətinə birlikdə baxılan zaman, görsənir ki biri digəri olmadan mövcud ola bilməz və əgər proses fəaliyyətləri(əlaqə/etibar qurma) azalırsa,nəticə fəaliyyətləri də çətinləşəcək və həyata keçirilməsi isə daha da çətin olacaqdır”.

“Şəbəkənin strukturu yalnız özünün daxilində kafi olmamalıdır,həm də şəbəkənin iştirakçılarını məmnun edən əlaqə və proseslərlə inkişaf etməlidir. Buna görə də təmsilçilik, maliyyələşmə və rəhbərlik kimi şəbəkə məsələləri şəbəkə formalaşdıqca iştirakçı bir şəkildə təkrar təkrar gözədən keçirilməlidir.” (Allen Nan 1999:15)

“Etibar və sosialkapitalın digər formaları, fiziki kapitaldan fundamental olaraq fərqli işləyən əxlaqi mənbələrdir. Etibar istifadə olunduqca azalmaqdan daha da artar. Əslində etibar istifadə olunmazsa tükənə bilər. ’ (Powell 1996:52)

Çox elastik bir struktur... potensialı və davamlılığı qurudur, və daha sıx bir struktur ... inisiyativ və innovasiyanı əngəlləyir.” (HIV and Development Programme & UNAIDS, 2000:28)

Etibara və işbirliyinə güvənmək

Etibar? Etibarı anlamaq necə bir struktura ehtiyacımız olması haqqında bizə necə kömək edər?

Newell & Swan, tədqiqat institutlarında üçillik araşdırmaları nəticəsində üç növ etibarı fərqləndirirlər:

- Yoldaş etibarı: Bu dostluq və yaxşı niyyət kontekstində mövcud olan etibardır.
- Səlahiyyət etibarı: Bu, başqalarının, razılaşdıqları işi görməyə səlahiyyətli olduqları yönündə hiss etdiyimiz etibardır.
- Öhdəlik etibarı: Bu etibar müqaviləyə əsaslanan və ya institutlararası, etibarlı olan 21 müqaviləyə əsaslanan etibardır. (Newell & Swan 2000:1295)

“Şəbəkə təşkilatları qaydalarını özləri qoyarlar. İş fəaliyyətlərini başlatmaq və idarəetmək üçün vizyonun, missiyanın və məqsədlərin inkişafından mərkəzi bir güc mənbəyi deyil, üzvlər cavabdehdir. Üzvlər məsələ ilə bağlı düşüncələrini və gələcək üçün ortaq bir vizyon inkişaf etdirmək məqsədilə quracaqları əlaqələrlə bağlı fikirlərini bölüşürlər. Bu vizyon şəbəkənin bütün fəaliyyətlərini davam etdirməsi kontekstini təmin edər. Buna sadıq qalmaq şəbəkələrin inkişafı və davamlılığı üçün kritikdir.” (Chisholm, 1998:6)

Şəbəkə bir neçə əlaqəli proses yolu ilə qurulur. İştirakçılar ortaq bir layihəyə, zaman, peşəkarlıq, əlaqələr və informasiya ilə dəyər qatarlar.

Onlar başqalarının ekspertizası, çıxışları və resurslarını bir hövzəyə toplamaqdan qazanırlar. Bu, qərar qəbul etmədə və əməkdaşlıqda öz avtonomluqlarına hörmət etmək, fərqli baxış, qayda və institutsional prioritetlərinə dəyər verən bir şəkildə baş verir.

Şəbəkələr nələri təşviq etməlidir?

- Müxtəliflik- fərqli ideya və fikirləri arasında qarşılıqlı əlaqə yaradıcı və inkişaf etdiricidir.
- Dinamizm – iştirakçıları dinamik olmaları və təklif təqdim etmələri istiqamətində azad buraxmaq. Strukturu yüngül, asanlaşdırıcı, imkan yaradan və dəstəkləyici saxlamaq.
- Demokratiya- qərar qəbul etmə mexanizmi ədalətli, daxil edici və effektiv olmalı və yalnız şəbəkənin fəaliyyəti üçün lazım olan minimum səviyyədə saxlanmalıdır.
- Mərkəzsizləşdirmə - yerli səviyyədə spesifik olanlar global səviyyədə istifadə oluna bilər.

Chambers 'whose Reality Counts?' `1997

Şəbəkələr əlaqələrə əsaslanırlar. Şəbəkəyə onun gücünü verən proses budur. Ortaq məqsəd şəbəkəni şəbəkə edən xüsusiyyətlərdir, ancaq şəbəkə daxilində işləmək deyil. Biz birləşmiş, birlikdə bir şey etmək arzusundayıq. Və bunu edərkən də bu məqsədi anlamaq üçün bir şey göstəririk. Bizə güc verən birlikdə hərəkət etməkdir.

“Şəbəkələr institutları bir yerə gətirə bilər, məsələn masaya yatırılıb sonra da necə hərəkət edə biləcəklərini tapmaqlarına yardım edir. Sonra isə hər kəs özünə uyğun ancaq bir-biriylə də uyğun şəkildə cavablar ortaya qoyar. Şəbəkə koordinasiya edir, asanlaşdırır və dəstəkləyir və müxtəlif təşkilatlar özlərinə uyğun hesab etdikləri şəkildə şəbəkənin gündəliyinə çıxırlar. Beləliklə də, şəbəkə günbə-gün problemin genişliyi qədər genişlənməyə bilər. “

Soderbaum (1999), Afrika tədqiqat şəbəkələrində Sida üçün etdiyi tədqiqatında, sosial şəbəkə nəzəriyyəsini öz başlanğıc nöqtəsi kimi götürmüş, və “şəbəkələrin sosial etibar, kommunikasiya və əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi üçün istifadə edilə biləcək vasitələr olaraq qəbul edilməli olduğunu” vurğulamışdır. (Soderbaum 14 1999:2).

Bu tərif, şəbəkələrin və şəbəkə daxilində işləmənin bütün insan fəaliyyətinin bir parçası olduğu yönündə sosial anlayışdan doğmuşdur və iştirakçı “düyünlər” arasındakı əlaqə və bağların əhəmiyyətini vurğulayır.

“Sosial bağlar, ola bilsin ki, ən yaxşı qeyri-rəsmi, könüllülüyə əsaslanan, dinamik və sərhədsiz, və daxili balansı təhdid olunmadığı müddətcə açıq, axıcı, elastik və yeni ideya və innovasiyalara hissiyathlı sistemlər kimi açıqlanırlar.” (Soderbaum 1999:3)

PARTICIPATION, RELATIONSHIPS AND DYNAMIC CHANGE:

New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks

Madeline Church et al'dan alınmışdır.

2002 UCL, London

Yazılı Kurs Materialı

İştirakçi məşqləri: Varlı Şəkillər və Üçlü qrupları

Giriş:

Bunlar iki sessiyada baş verəcək iki məşqdır. Bunlar sizin işləriniz kontekstində hər hansı bir əməkdaşlıq və ya əlaqələrlə bağlı üzləşdiyiniz bir problem və ya çətinliyi analiz etmə prosesinin iki mərhələsini təmsil edirlər.

Qısaca, Varlı Şəkil Məşqi sizə əlaqələrin çətinliyinin müxtəlif tərəflərini aşkara çıxarmağa və təsvir etməyə imkan verir.

Üçlü qruplar məşqi də bu problemi kolleqlərlə müzakirə etməyə və çətinliyin öhdəsindən gəlmək üçün strategiya qurmaqda sizə imkan təmin edir.

Varlı Şəkil Məşqi:

Siz Varlı Şəkil ideyasını təşkilatınızın daxilindəki əlaqələrlə bağlı və ya təşkilatınızdan kənarda olan çətinliyi aşkar etmək, araşdırmaq və təsvir etmək üçün istifadə edəcəksiniz.

Bu sizin öz-özünü inkişaf etdirəcəyiniz bir məşqdır:

Metod:

- 1. Bu məşqdə aşkarlamaq istədiyiniz bir çətinliklə bağlı bir problem və ya məsələ seçin və təsvir edin.**
- 2. Flip Chart üzərində bu çətinliyi iş mühitinizdə necə gördüyünüzü vizual olaraq təsvir edin və uyğun yerlərdə aşağıdakıları qeyd edin:**
 - a. Əsas tərəflər/maraqlı tərəflər;
 - b. Şəxslərarası və qrup dinamikaları;
 - c. Təşkilati strukturlar
 - d. Resurs problemləri;
 - e. Həm təşkilat daxili həm də daha geniş mühitdəki digər təsir edən faktorlar

Üçlü qruplar:

Bu məşqdə üç-üç qruplar halında işləyərək Varlı Şəkil Məşqində müəyyən edilmiş spesifik çətinlikləri aşkar edib, araşdıracaqsınız. Hər bir iştirakçı həm məsləhətçi kimi işləyəcək olan digər iki iştirakçıdan kömək istəyən bir müştəri olma, həm də digər iki iştirakçıya məsləhət verən məsləhətçi olma imkanı qazanacaq.

Metod:

3 nəfərlik qruplar şəklində:

- Problemi təqdim etmənin növbəliliyinə qərar verin(ilk”müştəri” kim olacaq, kimlərsə məsləhətçi kimi rol alacaq)
- İlk müştəri özlərinin varlı şəklini təqdim edəcək və sonra araşdırmaq üçün seçdikləri çətinliyi təsvir edəcək. Bu çətinliyi açıq bir sual şəklində təqdim edəcək.
- Sonra isə Məsləhətçilər müştəriyə suallar verəcək, nəticələri və səbəbləri analiz edəcək və aydınlaşdırma və çalışma yolu ilə müştəriyə çətinliyi aşmaq üçün mümkün strategiyalar qurmağa imkan verəcəklər.
- Bu proses təqribən 30 dəqiqə davam edəcək. Bu vaxt bitənə kimi ən azı iki mümkün strategiya təklif olunmalıdır.
- Eyni prosesi iki dəfə təkrar edin ki qrupdakı hər kəsin ən azı bir dəfə müştəri olmaq şansı olsun.
- Qrupdakı hər üç şəxs də müştəri olduqdan sonra, filip chart-a ayrı-ayrı individual şəkillərdə və problem həll etmə çalışmalarında olan ümumi qısa bir özət hazırlayın.

Ümumiləşdirilmiş təcrübələrin müzakirə olunacağı plenar bir iclas da olacaq.

Yazılı Kurs Materialı

Strateji Müttəfiqlər üçün Motivasiyalar

Təşkilatların bir yerə toplaşmasının müxtəlif səbəbləri vardır. Adətən təşkilatların bir neçə məqsədi vardır və başlanğıcda bir strateji əlaqəyə girməyi niyə düşündüyünüzü aydınlaşdırmaq yaxşıdır. Bu həmçinin sizə doğru təşkilatlarla işləməyi seçməkdə kömək edəcək.

Təşkilatlar niyə birlik və ya əlaqələrə daxil olurlar?

Qarşılıqlılıq Ümumi və qarşılıqlı faydalı məqsədlərə nail olma

Verimlilik Daha yüksək giriş/çıxış nisbətləri və ya iqtisadi məstəb

Stəbllilik riski paylaşmaqla qeyri-müəyyənliklərin öhdəsindən gəlmək

Legitimlik əməkdaşlıq edənlərin reputasiyasının, prestijinin yüksəlməsi

Zərurilik bir qanun və ya tənziqləmə vasitəsilə məcburi hala gətirmə.

Aşağıdakılar isə əlavə motivasiyalardır:

- Təcrübələri paylaşmaq və öyrənmək
- Bacarıqları inkişaf etdirmək və
- Fəaliyyətlərin təkrarlanmasından qaçmaq

Beləliklə, gözləntilər bundan ibarətdir ki, nə vaxt ki strateji əlaqələr yaxşı işləyir, VCT-lər öz missiyalarına daha effektiv nail olurlar. Daha Yüksək Səsə malik olmaq vətəndaş cəmiyyətinə gücləri birləşdirmək üçün güclü motivdir.

Əlaqələrdə müqayisə olunan vacib nöqtələr bunlardır:

- Ümumi məqsəd;
- Əlaqənin rəsmiyyət dərəcəsi;
- Həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi qərar vermə səlahiyyətlərinin paylaşılma genişliyi
- Əlaqə daxilindəki hüquq və öhdəliklər: tərəflər bir-birindən nələri gözləyir və nələri təklif edə bilirlər.;
- Müddət.Strateji müttəfiqlərin niyə və hansı tipli əlaqələr

qurmaq isdədikləri məsləsində açıq və konkret olmaları lazımdır.

Müttəfiqliklərin qısa ömürlü və elastik olmasına baxmayaraq, onların məqsəd və əlaqələrin forması məsələsində razılaşmaları vacibdir.

- Məsələ əsaslı

- Zamanla məhdud
- Kampanya yönümlü
- Müddətə daxil edilmiş kapasitə inkişafı
- Müsbət tərəflərin vurğulanması və çətinliklərlə üzləşmə

Müttəfiqlərin yaxşı işləməsindən yaranan bir çox üstünlük vardır:

1)Gücü artırmaq və məsləhətçi mesajı çatdırmaqda inandırıcılıq və bununla da xüsusi bir məsləhətə vahid səs və rəqəmsal güclülük mesajı vermək

2)İttifaq qurmaq üzvləri daxilən gücləndirməklə onların başqa sahələrdə də effektiv olmalarına imkan verir.

3)Başlanğıcda üzə çıxmayan lakin , siyasət prosesində ortaya çıxan potensial üstünlüklər də vardır. Məsəl üçün, bir kampaniya müddətində medianın marağını cəlb etmələri ehtimalı var ki, bu da öz növbəsində onların qrup profillərinin yüksəldir.

4)Daha çox təşkilat **kollektiv mesaj yayan** zaman mesaj daha geniş auditoriyaya çatır, məlumatlılığı artırır və öz növbəsində məsləhətə daha çox dəstəyi stimullaşdırır.

Bir çox hallarda, ittifaqların yeni maliyyə mənbələrinə çıxışı olmur, lakin **resursların bir hovuzda toplanması** nəticəsində hər bir təşkilat və ya müttəfiq başqa qruplar tərəfindən qurulmuş əlaqələr, təmaslar və bağlantılara çıxış qazanacaq.

Lakin, uğurlu ittifaqlara gedən yol hər zaman düz və hamar deyildir və qruplar bu şəkildə işlədikləri zaman çətinliklərlə üzləşdiklərindən bəhs edirlər.

Əsas çatışmamazlıqlar bunlardır:

- Problemin digər işlərdən daha vacib hala gəlməsi və digər işlərin ləngiməsi
- İttifaq ən zəif halqası qədər güclü ola bilər ki, bu disbalans isə VCT-ları arasında gərginlik yarada bilər.
- Təşkilatların hansı taktikaların istifadə edilməsi məsələsində fərqli fikirləri ola bilər.
- Resurslara çıxış və onların bölüşdürülməsi məsələlərində konfliktlər yarana bilər, xüsusilə də işçilərin ittifaqa ayıracaqları vaxt məsləhətində

Bəzi üzvlərdə kapasitə zəifliyi ittifaqın performansını aşağı sala bilər. Eyni zamanda üzv təşkilatların fərqli resurs səviyyəsi, təcrübəsi və həmçinin daxili problemləri olacaq. Çox lu resurs

və liderlik təqdim edən təşkilatlar digər təşkilatların eskiklikləri səbəbindən maneçiliklə üzləşə bilər.

Malavidə aparılan tədqiqatda məlum olmuşdur ki, koalisiyalar onlara daxil olan təşkilatların zəif tərəflərini əks etdirir. Buna görə də, potensial müttəfiqlərin həm problem, həm də təşkilatlararası çalışmalar baxımından öz güclü və zəif tərəflərini analiz etmələri vacibdir.

Ortaq güclərin və boşluqların erkən müəyyənləşdirilməsi, daha sonra qarşılıqlı gözləntilərlə bağlı yarana biləcək problemlərdən qaçmağa imkan verə bilər.

1. Addım: Bir ittifaq/birləşmə qurub qurmamaq məsələsində qərar vermək

Birlikdə işləmək üçün ən güclü təməl, problemin ortaqların izahının verilməsi və ittifaqın bu məslədə nə edə biləcəyi haqqında aydın fikirə sahib olmaqla.

Müəyyənləşdirilmiş problemə əsaslanan ortaqların bir məqsəd müəyyən etmək üçün soruşulacaq əsas suallar:

Əsas Suallar	Köməkçi-suallar:
Dəyişdirmək istədiyimiz siyasət nədir? Bir siyasət seçmək: analiz: 5 kişilərin marağı var? qərar qəbul edənlər nə qədər maraqlıdır; müddət? və s.	• Arzuladığımız siyasət dəyişikliyi nədir? • Ortaqların məqsədimiz nədir? • Tələb olunan fəaliyyət nədir? • Birləşmənin məqsədi nədir?
Xüsusilə bu problem üçün ittifaq/birləşmə uyğun bir vasitədirmi?	Bu problem üzərində işləyən, qoşula biləcəyimiz başqa təşkilatlar varmı?
Biz konkret nə etmək istəyirik? Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi:	Razılaşdırılmış məqsədlərə əsasən: prosesə təsir edən siyasətə nail olmaq üçün hansı strategiyalar və fəaliyyətlər həyata keçirilməlidir? İttifaq nəyi etməyəcək?

Aparıcı agentlik?

Müttəfiqlər aparıcı bir agentlik seçməyin impulsunu saxlanmasına kömək edəcəyinə qərar verə bilərlər. CSUP'un təcrübəsinə görə,

aparıcı bir agentlik olmadığı təqdirdə təşəbbüs arzu edilən kimi olmaz. Əgər aparıcı bir agentlik seçiləcəksə, aşağıdakı kriteriyalar faydalı olacaq:

- **Yaxşı məlumatlı və ruhlandırıcı:** problemlər, məsələlər, imkanlarla əlaqədar məlumatlı, təşviq edən və başqalarını məqsəd uğrunda hərəkətə gətirə bilən.
- **Məsləhət verə bilən və qərarlı:** üzvlərin iştirakını və qərar verməsini təmin edən
- **Fəaliyyət və konsensusa söykənən:** konsensusu təmin edərək impulsu və fəaliyyəti balanslaşdıran
- **Şəbəkəçi və ünsiyyətçi:** ittifaq xaricindəki lazımlı əlaqləri müəyyən edən, əsas şəxslərlə danışıqlar aparan. Mesaj yaymaqda bacarıqlı.
- **Səlahiyyət bölgüsü və mərkəzsizləşmə aparan:** güc və nüfuzu paylaşdıra bilən

Bütün üzvlər məlum olandan sonra, qrupun ümumi strategiya və prinsiplər müəyyənləşdirməsi

vacibdir. Prinsiplər qrupun ortaq dəyərlər əsasında necə işləyəcəyini müəyyənləşdirir.

Bu prinsiplər qrupun əməkdaşlıq söylərini gücləndirməlidir. Strategiya isə kampaniya və

problemlə bağlı fəaliyyətlər üzərində mərkəzləşir.

Ortaq bir strategiya inkişaf etdirmək və ortaq prinsiplər əsasında işləmək

İttifaqların gücü **ortaq anlayış, ortaq məqsəd və qarşılıqlı hesabatlılıqdan** qaynaqlanır. Fəaliyyət və bunların ortaq həyata keçirilməsində razılığa gəlmək ittifaqın kollektiv sahibliyi anlayışını gücləndirməyin yollarından biridir.

Ortaq fəaliyyət üçün bəzi sahələrin müəyyənləşdirilməsi bir-birinə olan etibarı artırır, ancaq onun həmin fəaliyyətə uyğun olması lazımdır.

Bu mərhələdə, **hansı fəaliyyətlərin olacağına, həmçinin necə və niyə** suallarına cavab verilməsi faydalı olacaqdır. Strateji ittifaqın bir hissəsi olmaq, həm də bir ittifaq kimi strateji hərəkət etmək mənasını daşıyır. Üzvlərin, fəaliyyətlər qədər işləmə yollarının da vacib olduğunu anlamalarına ehtiyac var, məsələn əlaqə və etibar qazanma.

Sadə mexanizm və kommunikasiya və əks əlaqə metodları

məsələsində razılığa gəlmək də eyni dərəcədə əhəmiyyətlidir. Bir informasiya mərkəzinin olması da vacibdir, təşkilatlardan biri üzvləri yeniliklər barədə xəbərlərlə təmin etmək öhdəliyi götürür. Bunun bir əngələ çevrilməməsi də eyni dərəcədə vacibdir. İttifaqların şəbəkələrdən fərqli xüsusiyyətlərindən biri də ittifaq daxilindəki bütün üzvlərin mərkəzi bir katiblik vasitəsilə deyil birbaşa bir-biri ilə ünsiyyət qura bilməsidir.

Qarşılıqlı hesabatlılığın uğurlu mexanizmləri inkişaf və ikitərəfli hesabat vermə, təşkilatın bütün səviyyələri arasında və ittifaqa daxil olan bütün institutlar və təşkilatlar arasında hesabatlılıq və şəffaflıq qaydalarının və normalarının istifadəsindən asılıdır.

Baxmayaraq ki, aparıcı bir agentliyin olması uyğundur, kommunikasiya kanalları, norma və proseduraların təkcə aparıcı agentliklə individual üzvlər arasında deyil, bütün üzvlər arasında bağlanacaq bir müqaviləyə əsaslanmasına ehtiyac var.

Əgər müqavilələr sadəcə aparıcı və iştirakçı təşkilatlar arasında bağlanmış müqavilələrə əsaslanarsa, şəxsiləşdirmə riski həddən artıq artar. Həmçinin, qarşılıqlı hesabatlılıq mexanizmləri də birgə sahiblik hissini gücləndirməlidir.

Prinsip müəyyən etmə müzakirəsinin nəticəsi kimi ittifaqın bütün üzvləri aşağıdakıları bilməlidir:

- Hər bir üzv hansı faydaları əlavə edə bilər və nələrə əldə etməyi gözləyər
- Hər bir üzvün minimum öhdəliyi nədir
- Konfliktləri həll etmək üçün hansı mexanizm və prinsiplərdən istifadə ediləcək
- Üzvlərin faydaları necə tanınacaq (daxili və xarici)

Üzvlərin həm də aşağıdakı məsələlərlə bağlı öhdəliklərinə sadıq qalmaları da lazımdır:

- Aktiv iştirak

- İttifaq prinsiplərinə hörmət və razılıq
- Öz təşkilatlarına ideya satmaq
- Ekspertiza təklif etmək
- Rəsmi və qeyri-rəsmi kommunikasiyanı açıq saxlamaq
- Fəaliyyətlərini davam etdirmək

Çevik bir İttifaq olmaq:

Birgə effektiv iş rollar haqqında qərarlar, cavabdehliklər və qərarların necə qəbulu, konfliktlərin necə həll olunmasına dair bəzi baza qaydalarının olmasını tələb edir.

Tərəflərin hüququ və öhdəliklərinin üzərində mərkəzləşən bu müzakirə üçün təşkilat əsas kimi istifadə edə biləcəyi faydalı matriksi əsas götürə bilər.

Diqqət	İnkişaf etmiş müttəfiqlərin Öhdəlikləri	İnkişaf etmiş Müttəfiqlərin Hüquqları
İnformasiya	Davamlı informasiya axınının təmin etmək	Təşəbbüslə əlaqəli bütün müvafiq informasiyanı almaq
Məsləhət	Qarşılıqlı razılıq olmadan mesaj və ya taktikalarda dəyişiklik (modifikasiya) etməmək	Müqavilədə ediləcək dəyişikliklərdən qabaq məsləhətləşmək
Kampaniya Gündəmin müəyyənləşdirilməsi	Ədalətli vəzifə bölgüsünü qəbul etmək	Taktika, metod və əmək bölgüsündə təsirli olmaq
Nəzarət(kontrol)	Birlikdə idarəetmə sistemində iştirak etmək	Gündəmi birlikdə idarəetmək
Müddət	Müddət üçün lazım olan kapasiteti qorumaq	Başqa üzvlərdən tələb olunan daxilolmaların davamlılığı

(Fowler 2000'dən alınmışdır.)

Effektiv müttəfiqlər daxili məsələlərə çoxlu vaxt sərf etməkdən qaçırırlar və diqqəti onları bir araya gətirən məsələlərə yönəldirlər.

Uğurlu əlaqələrin qurulması aşağıdakıları tələb edir:

- Bir-birinin şəxsiyyətini anlamaq üçün zaman
- Zəmin çalışması
- Zaman və maraqda tam öhdəlik
- Konsultativ qərar qəbul etmə
- Ortaq maraqları anlamaq
- Vəzifə bölgüsü və anlayışı
- Bir-birinin güclü və zəif tərəflərini tanıma
- Etibarın mövcud olması üçün şəffaflığın qorunması
- Nümunəvi davranışa əsaslanan qarşılıqlı hörmət
- Qarşılıqlı dəstək
- Effektiv ünsiyyət və əks əlaqə
- Rolların dəyişdirilməsi
- Resursların kollektiv toplanması
- Daxili konfliktləri idarə etmək üçün mexanizmlər
- Həm müsbət, həm də mənfi dəyişiklikləri qiymətləndirmək
- Həyatdan birgə zövq almaq
- Bir-biri üçün orda olmaq
- Birlikdə dua edib birlikdə qalmaq

Uğurlu ittifaqlar qurmaq üçün nəzarət listi:

Birləşdirici mövzular seçin: ən effektiv ittifaqların artıq ümumi mövzusu var. Məqsədlərin inkişafı, strategiya və taktikalar isə birgə proses olmalıdır.

Hər bir qrupun maraqlarını anlayın və hörmət edin

İttifaqın və ayrı-ayrı təşkilatların məqsəd və ehtiyacları arasında qazanclar və mənfəətlər balansı olmalıdır. Uyğunluğu yoxlayın.

Üzvlərin müxtəlifliyinə hörmət edin

Üzvlər arasındakı fərqlilikləri qəbul edin və buna hörmət edin. Qarşılıqlı asılılıqları və bir-birini tamamladıqlarını anlayın. İştirakçı təşkilatların keçmişlərini və maraqlarını öyrənmək üçün səy göstərin.

Eyni fikirdə olmamağı qəbul edin: Lakin eyni zamanda da razılaşma olmadığı zaman qərar vermə üçün bir mexanizm müəyyən edin.

Qərar vermə mexanizmini diqqətli şəkildə

strukturlaşdırın: fəaliyyət istiqaməti ilə konsensusu balanslaşdırın.

Etibarlı ədalətli bölüşdürün: faydalar müxtəlif olacaq və bütün faydalar qiymətləndirilməlidir. Bütün faydaları qəbul edin.

Qarşılıqlı alış-veriş: dəstək verməyə hazır deyilsizsə dəstək gözləməyin və istəməyin

Ümumi strategiya üzərində işləyin. İttifaqın gücü strategiya və problemin ümumi anlaşılmasındadır. Strategiyanın hamı tərəfindən qəbul edilməsi kritikdir; taktikalar hər kəs tərəfindən təsdiqlənməlidir.

Stratejik olun: hansı təşkilatlara təklif verdiyinizi, o təşkilatlardan kimlərlə görüşdüyünüz, aparıcı bir təşkilat seçmək bütün bunlar hamısı strateji qərarlardır.

Get commitment to consistency: Members should commit to sending the right people to the meetings and if these are different – need to guarantee information is shared.

Tutarlılıq üçün öhdəlik götürün: Üzvlərin görüşmələrə (mitinqlərə) müvafiq insanları göndərməyə səy göstərməsi vacibdir

və əgər fərqli bir insan göndəriləcəksə informasiyanın paylaşıldığından əmin olunmalıdır.

Çevik olmaq üçün formalaşın: Strukturlar və qərar vermə müvafiq olmalıdır, istifadəyə yararsız yox. Hamının hüquq və öhdəliklərini bilməsi ittifaqın daha axıcı və mərkəzsizləşdirilmiş şəkildə fəaliyyətinə kömək edəcəkdir. Aydınlıq və açıqlıq konfliktlərin yaranmasının qarşısını ala bilər.

Bazı faydalı anlayışlar

Fowler¹ bir sıra təşkilatlararası əlaqələr və əməkdaşlığın müxtəlif formalarını müəyyən etmişdir.

Bu tip təşkilatlararası əlaqələr əməkdaşlığın, birgə rəhbərliyin və intensivliyin dərəcəsinə görə fərqlənirlər. Bu ölçünün ən sonunda İnkişaf Müttəfiqliyi deyilən kateqoriyanı yerləşdirmişdir (aşağı bax):

İnkişaf

Müttəfiqliyi

Bu əlaqədə, iki və ya daha çox təşkilatlar razılıq verdikləri gündən üzərində, adətən razılaşdırılmış bir müddət ərzində birgə əməkdaşlıq etmək üçün sövdələşirlər. Onlar, bunu informasiya mübadiləsi, təribə mübadiləsi yaxud da öz reputasiya və əlaqələrindən istifadə etməklə edə bilərlər. Baxmayaraq ki, az da olsa maliyyə transferinin ola biləcəyinə, baxmayaraq bu əlaqələrin əsasını təşkil etmir.

Fowler tərəfindən təşkilatlararası əməkdaşlığın formalarının müəyyən edilməsinə baxmayaraq, bu formalar arasındakı sərhəd aydın deyildir və adətən praktikada məqsədə uyğun olması üçün bu formalar birləşdirilir.

Şəbəkələr

Bunlar ən elastik əməkdaşlıq formasıdır, çünki üzvlər bir-birindən çox fərqli ola bilərlər, əsas funksiyası isə informasiya mübadiləsidir.

İttifaqlar

İştirakçılar sözləri və resursları sinxronlaşdırdıqları üçün ittifaqlar əməkdaşlığı növbəti mərhələyə

¹ Fowler, Alan (2000) Partnerships: Negotiating Relationships, Occasional Papers Series No 32, Oxford: INTRAC.

daşıyırlar. İttifaqlar bir-birləri ilə rəqabət aparmaq və ya bir-birini təkrarlamaq yerinə, bir-birini tamamlamağı üstün tutduqları üçün sürətlə artırlar və çox funksionaldırlar.

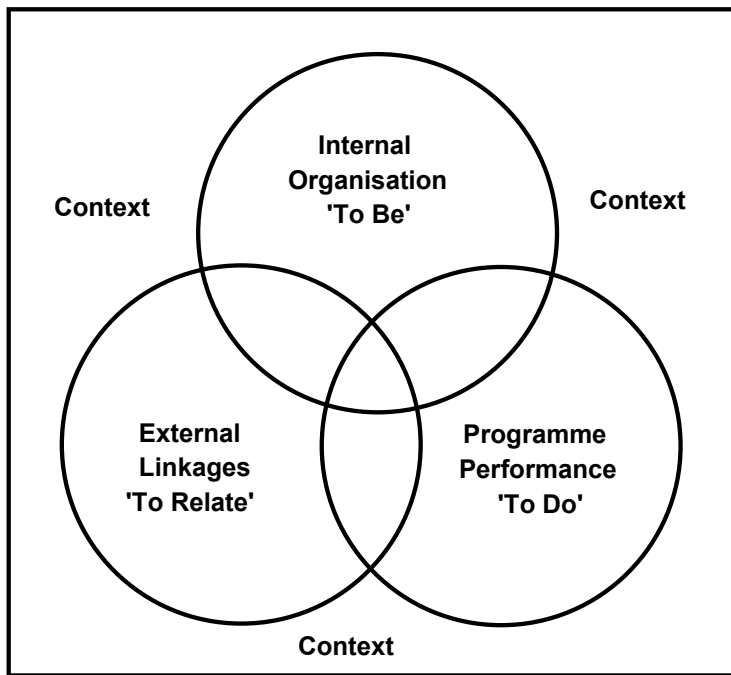
Koalisiyalar və birliklər Bu terminlər qurucu QHT-lər tərəfindən təşkil edilmiş və onların hüquqi cavabdehlikləri olan, lakin QHT-lərin nəzarəti altında olmayan təşkilatları əhatə edir. Koalisiyalar yüksək profili və rıçaqları təmin edirlər. Birliklər isə resurslara çevik çıxış və onların tətbiqini təmin edirlər. Koalisiyalar adətən üzvlərdən çoxlu zaman və insan resursu tələb edir, lakin nəticədə onları çox gücləndirir.

Koalisiyalar adətən üzv agentliklərdən birinə koalisiyanı qurmaq üçün səlahiyyət veriri və koalisiyanı asanlaşdırmaq məsuliyyətini bütünlüklə bu agentliyə həvalə edir: bunlar adətən “təşkilatçı” adlanırlar.

Yazılı Kurs Materiylalı
Strateji Birliklər/İttifaqlar
Üç Dairə Modeli

Təşkilatlar daha geniş bir kontekstdə bir-birinə bağlı bir-birini kəsən üç dairə kimi göstərilə bilər:

- “Ediləcəklər”, “To Do” dairəsi təşkilatın həyata keçirdiyi proqram fəaliyyətlərini və məqsədlərinə çatmaq qabiliyyətini göstərir.
- “Əlaqələr”, ‘To Relate’ dairəsi təşkilatın üç sektorundakı, yəni dövlət, özəl və vətəndaş cəmiyyəti sektorlarının hamısında fəaliyyət göstərən aktyorlarla olan xarici bağlantılarını göstərir.
- ‘Funksiya’, ‘To Be’ dairəsi də təşkilatın daxili funksiyalarını göstərir.



Təşkilati performansın üç dairəsi təşkilatın effektivliyinin daxili funksionallıqdan asılı olduğunu göstərir: proqramlı təsir və effektiv əlaqələr. Buna görə də, təşkilatların inkişaf etdirmək isdətikləri əlaqələrin sahəsini və növünü qiymətləndirməsi lazımdır. Qiymətləndirmə miqdarla bağlı deyil: nə qədər çox olarsa o qədər yaxşı deyil, qiymətləndirmə strateji əlaqələri müəyyənləşdirmə və inkişaf etdirməkdir. Misal üçün, ictimai səviyyədə dəyişikliyə nail olmaq üçün biz icma qrupları və liderləri ilə işləməliyik. Siyasətə

² Developing Effective Coalitions (2002) downloaded from www.preventioninstitute.org

³ Networking: towards a better tomorrow (SANSAD 2007).

təsir etmək istəyiriksə, biz oxşar düşüncəli və maraqlı tərəflərlə işləməliyik. Bu məqsədlə **strateji əlaqələr təşkilata öz missiyasını yerinə yetirməkdə dəstək olan** başqa aktyorlar və təşkilatlarla qurulan əlaqələrdir.

Əməkdaşlıq Qurmada qarşılaşa biləcəyimiz Çətinliklər və Həll Yolları

Yorğunluq. Əsas şəxslərin həddindən artıq yorulması.	• Öhdəlikləri və işi bölüşə biləcəyiniz daha çox insan tapın • yeni stimullar tapın • kiçik, həqiqi hədəflər müəyyənəldir
İşə həddən artıq mərkəzləşmə	• əməkdaşlığı yenidən gözə keçirməyə vaxt ayırın
Davamlı olaraq problemləri idarə etmək	• problemin yenilik üçün bir signal olduğunu qəbul edən bir “problem həll etmə mədəniyyəti” yaradın
Bir və ya daha çox tərəfdaşın dominantlığı	• kordinator/menecerin tərəfdaşlar arasındakı bərabərliyi qorumaq üçün davamlı işləməsi lazımdır
Tərəfdaşların ortaqlıq üçün enerji və ya marağının azalması, yaxud nailiyyətlərə biganə qalması	• aktiv kommunikasiya və məşğuliyyət bir tərəfdaşlığın bütün həyatı boyu davam edən bir prosesdir • bütün tərəfdaşların sahiblik hissənin qorunub saxlanması vacibdir • yeni imkanlar yaradın • nailiyyətləri qeyd edin (qonaqlıqlar, festivallar) • Nailiyyətlərinizi nümayiş etdirin • Bütün tərəfdaşların bir-birlərinin təşkilatı prioritetlərini/məhdudiyyətlərini anlaması və dəstəkləməsi vacibdir • Tərəfdaşlar arasında səmimi və açıq müzakirələr olmalıdır ki, onlar bir-birlərinin sərhədlərini və

	məhdudiyyətlərini anlama bilsinlər
--	---------------------------------------

Əsas oyunçularda dəyişiklik	• vaxt verin, səbirsiz olmayın • bir neçə yaxşı idarə edilən yığıncaqlar təşkil edərək yeni gələnləri daxil edin • yeni gələnləri layihələri görməyə /onlardan faydalanan şəxslərlə tanış olmağa / iş üzərində işləməyə aparın • yeni gələnlərə inkişaf üçün öz ideya və təkliflərini vermək üçün sahə verin (stolun üstünə yeni bir şey qoyacaqları faktından həzz alın)
Tərəfdaşlığa mənfi təsir edən xarici faktorlar , misal üçün yeni bir qanun, yerli kriz	• soyuqqanlılığınızı qoruyun • tərəfdaşlığı həmişə yerli /milli kontekstdə qurun
Tərəfdaşlığın zamanla dəyişməsi	• tərəfdaşlığın hər fazasında lazım olan müxtəlif liderlik/idarəetmə tiplərini öyrənin • tərəfdaşlıq prosesində başqalarına da təlim keçin

Local Partnerships in Europe Workshop Report, May 2001. The Copenhagen Centre**Reader'** **dən** götürülmüşdür.

Yazılı Kurs Materiyalı

Etibarlı tərəfdaşlığın xüsusiyyətləri

Aşağıda tərəfdaşlıqların əsas xüsusiyyətləri siyahı formasında verilmişdir. Onlar həm Cənub, həm də Şimaldakı təşkilatların təriflərindən götürülmüşdür. Alan Fowlers OPS 32 INTRAC-dan götürülmüşlər.

- Tərəfdaşlıq razılaşdırılmış nəticələrə nail olmaq üçün birlikdə işləmək və bunlara nail olarkən ortaq məsuliyyəti qəbul etməkdir.
- Tərəfdaşlıq uzun müddətli birlik/əlaqə deməkdir.
- Tərəfdaşlıq müəyyənləşdirilmiş rollar və məsuliyyətlər tələb edir- müqavilə kimi yox, söz kimi.
- Tərəfdaşlıq etibar, hörmət, integrasiya, hesabatlılıq və bərabərlikdir.
- Tərəfdaşlıq yerli təşkilatın öz fəaliyyəti üçün son sözə sahib olması prinsipinin qəbulunu tələb edir.
- Tərəfdaşlıq vəziyyəti təşkilatın xalq və liderlər arasındakı bağların zəiflədiyi yerə gətirib çıxarmamalıdır.
- “Tərəfdaşlıqdan” kənarda əlaqə və faydalarla bağlı müzakirələr aparən zaman mövcud olan tərəfdaşlıqların ruhu və sazişləri də nəzərə alınmalı və onlara hörmət edilməlidir.
- Tərəfdaşlıqda heç biri təkbəşinə, tərəfdaşlığa təsir edəcək başqa əlaqələri qəbul edə bilməz. (Buna misal olaraq Şimaldakı QHT-lərin “arxalarındakı donorlarla” mövcud tərəfdaşlarla məsləhətləşmədən maliyyələşdirmə şərtlərini müzakirə etməsi, sonra isə bunun mövcud tərəfdaşlara yeni və ya yenilənmiş şərtlər kimi görünməsidir.)⁴
- Tərəfdaşlıq təşkilatın şəxsiyyət, vizyon və dəyərlərlə bağlı prioritetlərini dəyişdirməməlidir.

⁴ ‘Back donor’ is a term referring to the source of a Northern NGDO’s finance, typically but not solely a government ministry, department or specialist agency.

- Tərəfdaşlığın gizli bir mənası da müvafiq təşkilatların öz məqsədlərinə çatmaqda bu spesifik əlaqədən uzağa getməkdə daha rəqabətli olacaqlarıdır.

Bu bəyənətlər QHT-lərin malik olduqları bütün əlaqələrin hamısını əks etdirimi? Əlbəttə ki, yox. QHT-lər başqaları ilə müxtəlif yollarla işləyirlər. Hər bir qarşılıqlı fəaliyyət müxtəlif məqsəd və ehtiyaclara xidmət edir. Əsas sual budur ki, “müxtəlif əlaqələri bir müzakirə çərçivəsi qurmağa yetən qədər müəyyənləşdirə bilirikmi?” Başqa sözlə, inkişaf etmiş QHT-lərin iştirak etdiyi fərqli təşkilati əlaqə növləri varmı?

VCT-ları üçün Şəbəkə və Əlaqələr Qurmaqda Əsas Sözlərin Mənaları

Fəaliyyət	Maliyyə/Fond, texniki yardım və digər resurs növləri kimi daxilolmaların spesifik nəticələri əldə etmək məqsədilə görülmən işlər və ya fəaliyyətlər
Uyğunluq	Arzulanan nəticələr və verilmiş çalışma kontekstində, bir müdaxilənin uyğun olub olmadığını ölçülməsi. Məsələn, uyğunluq, müdaxilənin əsas və böyük payçıların ehtiyaclarını ödəməyə müvafiq bir tərzdə olub-olmaması baxımından gözdən keçirilə bilər.
Birliklər/ İttifaqlar	Bunlar əməkdaşlığı yeni mərhələyə keçirirlər və daha çox fayda verirlər çənki iştirakçılar səy və resurslarını sinxronlaşdırırlar. Birliklər/ittifaqlar çox funksionaldırlar və buna görə də VCT-lər rəqabət aparmaq və ya bir-birlərinin işlərini təkrarlamaq əvəzinə bir-birlərini tamamlamağa cəhd etdikləri üçün getdikcə çoxalırlar.
Məlumat Toplama Alətləri	Monitorinq və qiymətləndirmə müddətində, informasiya mənbələrini müəyyənləşdirmək və informasiya toplamaq üçün istifadə edilən metodlar. Rəsmi və qeyri-rəsmi anketlər, birbaşa və iştirakçı müşahidə, icma intervyuları, fokus qrupları, ekspert rəyləri, və s bu metodlara misaldır.
Effektivlik	Müvafiq əhəmiyyətini də nəzərə alaraq, inkişaf müdaxilələrinin hansı dərəcədə hədəflərinə çatdığı və ya çatması gözlənilən dərəcə.

Verimlilik	İqtisadi resursların/daxilolmaların (fondlar, ekspertiza, vaxt, və.s) hansı dərəcədə nəticəyə çevrilməsinin ölçülməsi.
Qiymətləndirmə	Tamalanmış və ya davam edən layihənin, proqram və ya siyasətin, dizaynının, həyata keçirilməsinin və nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Məqsəd hədəflərin, uyğunluq, inkişaf, davamlılıq və effektivliyinin müəyyənləşdirilməsidir.
Məqsəd	Müdaxilənin fayda verməsi gözlənilən yüksək-dəyərli hədəf.
Daxilolmalar	Müdaxilə üçün istifadə olunan maliyyə, insan və material resursları.
Şəbəkələr	Bunlar ən elastik əməkdaşlıq formasıdır, çünki üzvlər bir-birindən çox fərqlənə bilər, əsas funksiyası isə informasiya mübadiləsidir.
Hədəf	Bir layihə və ya proqramın fayda verməsi gözlənilən, fiziki, maliyyə, institusional, sosial və ya başqa nəticələr.

Sustainability	The continuation of benefits from an intervention after assistance has been completed. The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time.
----------------	--

Koalisiya və Birliklər	Bu terminlər qurucu QHT-lər tərəfindən təşkil edilmiş və onların hüquqi cavabdehlikləri olan, lakin QHT-lərin nəzarəti altında olmayan təşkilatları əhatə edir. Koalisiyalar yüksək profili və rıçaqları təmin edirlər. Birliklər isə resurslara çevik çıxış və onların tətbiqini təmin edirlər. Koalisiyalar adətən üzvlərdən çoxlu zaman və insan resursu tələb edir, lakin nəticədə onları çox gücləndirir. Koalisiyalar adətən üzv agentliklərdən birinə koalisiyanı qurmaq üçün səlahiyyət veriri və koalisiyanı asanlaşdırmaq məsuliyyətini bütünlüklə bu agentliyə həvalə edir: bunlar adətən “təşkilatçı” adlanırlar.
Tərəfdaşlıq	“... Tərəfdaşlıq təşkilatların şəffaf, ədalətli və qarşılıqlı mənfəət əldə edən şəkildə işlədikləri, sektorlararası bir əməkdaşlıqdır..Tərəfdaşlar, davamlı bir inkişaf məqsədi ilə birlikdə işləmək üçün, əldə edəcəkləri mənfəətdən əlavə risk bölüşdürülməsinə və resurs təminatına söz verirlər. “ Definition of ‘partnership’ currently used by The Partnering Initiative, January 2005
Sosial Tərəfdaşlıq	Sosial Tərəfdaşlıq QHT-lər, özəl sektor və dövlət arasında cəmiyyətin problemlərini davamlı bir şəkildə həll etməyə yönəlmiş əməkdaşlıqdır.
Strateji Əlaqələr	Strateji Əlaqələr təşkilatın missiyasını dəstəkləyən digər aktyor və təşkilatlarla qurulmuş əlaqələrdir.
Payçılar	İnkişaf müdaxiləsində birbaşa və ya dolay marağı olan təmsilçilər, agentliklər, qruplar və ya fərdlər.
Davamlılıq	Yardımanın bitməsindən sonra müdaxilədən gələn mənfəətlərin davam etməsi. Uzunmüddətli mənfəətlərin davamlılıq ehtimalı.Mənfəət axınının vaxt içərisindəki risklərə qarşı davamlılığı.

Ədəbiyyat

Ahmed, S (2002), Engendering organisational practice in NGOs: the case study of Utthan, Development in Practice Vol 12 No 3&4.

Appadurai (1996), Modernity at large: cultural dimensions of globalisation.

Archer, D and Cottingham, S (1996), Reflect mother manual - regenerated Freirean literacy through empowering community techniques, London: ActionAid.

BOND (2003), Learning from Work. An opportunity missed or taken? www.bond.org.uk/pubs/lte/learningfromwork.pdf

BOND/Exchange (2003), Learning in North-South Partnerships: proceedings of workshop, 27-28 March 2003.
<http://www.bond.org.uk/lte/nsworkshop.htm>

Brehm, V (2000), NGO Partnerships: Balancing the Scales. Ontrac 15:1. www.intrac.org

Brehm, V (Jan. 2001), North-South NGO Partnerships, Legitimacy and Constituencies. OnTRAC 17. www.intrac.org

Brehm, V (2001a), Promoting Effective North-South NGO Partnerships. Occasional Papers Series No. 35. Oxford: INTRAC.

Brehm, V (April 2001), NGOs and Partnership. NGO Policy Briefing Paper No.4. www.intrac.org/r-ngo-briefingpartnerships.htm

Britton, B (1998), The Learning NGO, Occasional Paper No 17. Oxford: INTRAC.

Capra, Fritjof (2002), The Hidden Connections. New York: Doubleday.

Carden, F (2000), 'Giving evaluation away: challenges in a learning-based approach to institutional assessment', in Marisol Estrella (ed) Learning from Change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation, London: Intermediate Technology Publications.

Castells, M (2000), 'The Rise of the Network Society'.

Chambers, R (1997), Whose Reality Counts? Putting the First Last. London: Intermediate Technology.

Church et al (2003), Participation, relationships and Dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks.

Cooke, B and Kothari (2001), Participation: the new tyranny? London: Zed Books.

Davies, R (April 2003), Ad lib comments on 'Going to scale with partnership'.

www.intrac.org/intrac/docs/rickdavies.html

Drew, R (Dec. 2002 and April 2003), Learning in Partnership: What constitutes learning in the context of South-North partnership. A discussion paper jointly commissioned by BOND and the Exchange Programme.

Earle, L (2002), Lost in the Matrix: The Logframe and the Local Picture. Paper for INTRAC's 5th Evaluation Conference: Measurement, Management and Accountability? March/April 2003.

www.intrac.org/intrac/docs/Learle.pdf

Bernard Van Leer Foundation (2002), Early Childhood Matters, No 99. www.bernardvanleer.org

ECDPM/Exchange (2002), How can we learn more from what we do? Evaluation and evidence-based communications for development: summary record of workshop, Maastricht 12-13 December 2002.

Fowler, A (2000), Partnerships: Negotiating Relationships.

Gledhill, J (2001), Facing the future: anthropology and the transformation of the university [in thematic issue 'Anthropology inside out'] *Anthropology in action*. 8:1 pp 49-55.

Goold, L and Ogara, W (2000), Learning from Linkages: INTRAC and CORAT Africa. OnTRAC 15. www.intrac.org

Green (2003), Globalising development: Policy franchising and participatory project management in non-places, *Critique of anthropology* Vol 23 No 2 p123.

Healthlink Worldwide (2003), Partnership Agreement between Healthlink Worldwide and Health Action International Network (HAIN), Healthlink Worldwide: London.

INTRAC (2001), NGOs and Partnership. NGO Policy Briefing Paper No.4. www.intrac.org/r-ngo-briefing-partnerships.htm

James, R (2000), Power, Partnership and Capacity Building. OnTRAC 15. www.intrac.org/intrac/docs/15ontrac.pdf

Karl, M ed (1999), Measuring the Immeasurable: planning, monitoring and evaluation of networks, New Delhi: Women's Feature Service.

Kelleher and Gender at work Collective (2002), 'Organisational Learning: a borrowed toolbox?' , *Development in Practice*, Vol 12 No 3&4.

Lister, S (2002a), Christian Aid and Partnership: A critique of the partnership literature. London: Christian Aid.

Lister, S (2002b), Christian Aid and Partnership: Tools and processes for partnership negotiation, review and agreement. London: Christian Aid.

Macdonald, M, Sprenger, E and Dubel, I (1997), Gender and Organisational Change: Bridging the Gap between Policy and Practice, Amsterdam: Royal Tropical Institute.

Marsden, D (2003), Rights, Culture and Contested Modernities (Draft). Keynote paper for INTRAC's 5th International Evaluation Conference on Measurement, Management and Accountability (March/April 2003). www.intrac.org

Mayo, A and Lank, E (1994), The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage. London: IPD.

OECD/DAC (2001), Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability.

OnTRAC 15 (15 May 2000), The Newsletter of INTRAC. NGO Partnerships: Balancing the scales, Participatory Learning in Action (PLA) Notes. London: IIED.

Poudyal, R (2001), Bridging the North South Divide: Linkages and Learning Between the South and North, Save the Children, Knowledge Working Paper, No. 24, 2001.

Patel, Raj (2000), Stealing People's Decisions is Wrong! In James, R (ed.) (2000), Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity Building, Oxford, INTRAC

Reeler, D (2001), Unlearning - facing up to the real challenge of learning. South Africa: CDRA. www.cdra.org.za/Publications (July 2003)

Rihani, S (2002), Complex Systems Theory and Development Practice: understanding non-linear realities, London: Zed Books.

Roper, L and Petit, J (eds) (2002), 'Special issue on Development and the Learning Organisation', Development in Practice, Vol 12 No 3&4.

Schein, E (1985/1992), Organizational Culture and Leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Scott-Villiers, P (2002), 'The struggle for organisational change – how the ActionAid Accountability, Learning and Planning System emerged', Development in Practice Vol 12 No 3&4.

Senge, P (1990), Building Learning Organizations. In D.S Pugh (ed.) (1997). Organization Theory (4th edit.): 486-514.

Soal, S (undated), NGOs on the Line. An essay about purpose, rigour, rhetoric and commodification.

www.cdra.org.za/Publications

Soal, S (2001), Making the learning organisation literal - CDRA's Homeweeek.www.cdra.org.za,

www.bond.org.uk/pubs/lte/homeweeek.doc

Solomon, M and Chowdhury, A (2002), 'Knowledge to action: evaluation for learning in a multi-organisational global partnership', Development in Practice, Vol 12 No 3&4.

Southern African AIDS Training Programme (SAT) good practice in partnership. www.satregional.org

Strathern, M (ed) (2002), Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy, London: Routledge.

Taylor, J (2002), The Poverty of "Partnerships". CDRA Nugget, October 2002. www.cdra.org.za/Publications

Taylor, J (2002), Poverty of 'partnerships' CDRA nugget October 2002. www.cdra.org.za

Taylor, J (1998), NGOs as Learning Organisations. South Africa: CDRA. www.cdra.org.za

Taylor, J and Soal, S (2003), *Measurement in Developmental Practice: From the mundane to the transformational*.

www.intrac.org/intrac/docs/Jtaylor.pdf

Vincent, R (2001), *Beyond circles in square boxes: Lessons learned from health communication impact evaluations*. London: Institute of Information Scientists.

www.healthcomms.org/pdf/iispaper.pdf

Wallace, T and Chapman, J (2003), *Some Realities Behind the Rhetoric of Downward Accountability*. Working paper presented at INTRAC Evaluation Conference, Holland, 1 April 2003.

Wenger et al (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*.

Bond (2003), *Learning in Partnerships*. London

Suzanne Taschereau and Joe Bolger (2006) *Networks and Capacity A theme paper prepared for the study 'Capacity, Change and Performance'*

Ashman, D. 2003. *Towards a More Effective Collaboration in NGO Networks for Social Development. Lessons Learned from the NGO Network for Health Project and Framework for Planning, Monitoring and Evaluation*. Mimeo.

Barrett, F. and R. Fry. 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls: OH: Taos Institute Publications.

Bernard, A. K. 1996. *IDRC Networks: An Ethnographic Perspective*. Ottawa: International Development Research Centre.

Brennan, P. 2002. *Not just another Listserve: The Contributions of ACCC Affinity Groups to Knowledge Exchange, Sectoral Initiatives and Innovation*. (McGill McConnell Programme and The Association of Canadian Community Colleges. Monograph series)

Brinkerhoff, D. 2005. *Organisational legitimacy, capacity and capacity development*. (ECDPM Discussion Paper, 58A). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.

- Capra, F.** 2004. *The Hidden Connection. A Science for Sustainable Living*. New York: Anchor.
- Carley, M. and I. Christie.** 2000. *Managing Sustainable Development*. Second Edition. London: Earthscan Publications.
- Church, M. et al.** 2002. *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks*. (DFID Working paper, 121). London: University College of London.
- Davies, R.** 2003. *Network Perspectives in the Evaluation of Development Interventions: More than a Metaphor*. (EDAIS Conference paper – New Directions in Impact Assessment for Development Interventions: Methods and Practice). Mimeo.
- de Campos, F. E. and V. Hauck.** 2005. *Networking Collaboratively: The Brazilian Observatorio on Human Resources in Health..* (EDCPM discussion paper, 57L). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Earl, S., F. Carden and T. Smutylo.** 2001. *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Engel, P. and A. van Zee.** 2004. *Networking for learning – what can donors do?* Maastricht: European Centre for Development Policy Management.
- Fukuda-Parr, S., C. Lopes and K. Malik.** 2002. *Capacity Development – New Solutions to Old Problems*. UNDP.
- Goldsmith, S. and W. D. Eggers,** 2004. *Governing by Network. The New Shape of the Public Sector*. Washington DC: Brookings Institution Press. (Innovations in American Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University)
- Granovetter, M.** 1983. *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. (Sociological Theory, Volume 1 (1983) 201-233). New York: State University
- Hall, R. H.** 2002. *Organizations – Structures, Processes and Outcomes*. New York: Prentice Hall.

Horelli, L. 2002. *Network Evaluation from the Everyday Life Perspective – A tool for Capacity Building and Voice*. (A Paper presented at the Fifth Conference of the European Evaluation Society, Seville Spain).

Kabraji, A. 2006. *IUCN - Asia Region - Managing Capacity Development as a Change Process*.

Presentation given at the 'Final Workshop on the Study on Capacity, Change and Performance', Maastricht, 15-17 May 2006, available at www.ecdpm.org/capacitystudy/final_workshop

Liebler, C. and M. Ferri. 2004. *'NGO Networks: Building Capacity in a Changing World' Study Supported by Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance Office of Private and Voluntary Cooperation*. Washington: United States Agency for International Development.

Mahanty, S. 2002. *Conservation and Development Interventions as Networks: The Case of the India Ecodevelopment Project, Karnaraka*. (World Development, Vol 30, No. 8 pp. 1369-1386).

McCarthy, H., P. Miller and P. Skidmore (Eds). 2004. *Network Logic. Who governs in an inter-connected world?* Demos.

Meagher, K. 2005. *Social Capital or Analytical Liability? Social Networks and African Informal Economies*. Oxford: University of Oxford.

Mintzberg, H. (with B. Ahlstrand and J. Lampel). 1998. *Strategy Safari: "A Guided tour Through The Wilds Of Strategic Management"*. Free Press and Prentice-Hall International.

Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice Hall, Hemel Hempstead/Englewood Cliffs.

Morgan, P. 2005. *The Idea and Practice of Systems Thinking and their Relevance for Capacity Development*. Mimeo

Morgan, P. 2006. *Ways of Thinking about Capacity*. Mimeo.

Morgan, P., A. Land and H. Baser. 2005. *Study on Capacity, Change and Performance. Interim Report*. (ECDPM Discussion Paper, 59A). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.

Parthasarathy, D. and V.K. Chopde. 2000. *Building Social Capital: Collective Action, Adoption of Agricultural Innovations*

and Poverty Reduction in the Indian Semi-Arid Tropics. Andhra Pradesh: International Crops Research Institute

Portes, R. and S. Yeo. 2001. *Think Net: The CEPR Model for a Research Network*.

Prewitt, K., Ed. 1998. *Networks in International Capacity Building: Cases from Sub-Saharan Africa*. (Social Science Research Council Working Paper Series). New York.

Putnam, R. 1993. *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press.

Ranaboldo, Claudia and Pinzas. 2003. *United We Stand: A Study about Networks involved in Sustainable Development*. ICCO.

Saxby, J. 2004. *COEP - Comite de Entidades no Comate à Fome e pela Vida : Mobilizing against hunger and for life : An analysis of capacity and change in a Brazilian network*. (Discussion Paper, 57C). Maastricht: European Centre for Development Policy Management.

Sorgenfrei, M. and R. Wrigley. 2005. *Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness (Draft)*. Oxford: INTRAC.

Stephenson, K. 2004. *Towards a Theory of Government*. (Chapter 3 in Network Logic. Demos, Page. 40).

UNDP HIV and Development Program. 2000. *Networks for Development. Lessons Learned from Supporting National and Regional Networks on Legal, Ethical and Human Rights Dimensions of HIV/AIDS*.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice Learning as a social system*. (published in the Systems Thinker, June 1998).

<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>

Yeo, S. 2004. *Creating, Managing and Sustaining Policy Research Networks (Preliminary paper)*. London: Centre for Economic Policy Research.

Zimmerman, B., C. Lindberg and P. Plsek. 1998. *Edgeware: Insights from Complexity Science*
www.cetesb.sp.gov.br/rede/documentos/Work_the_Net_ingles.pdf

Work the Net. A Management Guide for Formal Networks.
Deutsche Gesellschaft für. Technische Zusammenarbeit (**GTZ**)
GmbH. German Technical Cooperation .
“Networking for development”
www.atnesa.org/networkingbook.htm
Networking for development