



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس

Human Rights & Democracy Media Center

“SHAMS”

برنامج بناء القدرات

الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية

Capacity Building Program

The training manual for building capacity of civil society organizations



الصحافية نيبال ثوابتة

الدكتور محمد عوض

المحامي مجدي حردان

الدكتور عزمي الأطرش



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية «شمس»
Human Rights & Democracy Media Center
“SHAMS”

برنامج بناء القدرات الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية

المحامي مجدي حردان
الصحافية نيبال ثوابته
الدكتور عزمي الأطرش
الدكتور محمد عوض

برنامج بناء القدرات: الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية

الطبعة الأولى: ٢٠١٠ رام الله

المحامي مجدي حردان

الصحافية نيبال ثوابتة

الدكتور عزمي الأطرش

الدكتور محمد عوض

إصدار: مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية – ”شمس“

ما يرد في هذا الدليل من آراء يعبر عن رأي المؤلفين: ولا يعكس بالضرورة موقف مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية – ”شمس“

الفهرس

- ٥ .١ الحكم الصالح .. المحامي مجدي حردان
- ١٤ .٢ الوظائف الإدارية .. الدكتور عزمي الأطرش
- ٣٢ .٣ العلاقة مع وسائل الإعلام .. الصحافية نبال ثوابنة
- ٣٨ .٤ تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع .. الدكتور محمد عوض

الحكم الصالح¹

ضوابط يجدر مراعاتها في إدارة مؤسسات العمل الأهلي ما بين الحوكمة والقانون

تعود بعض مبادئ الحاكمية الرشيد إلى العهد الإغريقي القديم، ففي القرن الرابع عشر حاول الرسام الإيطالي أمبروجيو لورينزيتي التعبير عنه من خلال جداريتين رسمهما في بلدية مدينة سيين الإيطالية، تصور الأولى الحكم الرشيد، وتصور الثانية الحكم الفاسد من خلال شخصيات رمزية.

وفي العصر الحديث تطورت مبادئ الحكم الرشيد من خلال تجارب البلدان الديمقراطية في جميع مناطق العالم، وتشكل هذه المبادئ خلاصة التجربة الإنسانية في مجال الحكم، وتؤشر في الوقت ذاته على مدى كفاءته. وتحوز هذه المبادئ في الوقت الراهن على اعتراف كبير على الصعيد العالمي، خصوصاً في الدول الديمقراطية.

إن الحاكمية الرشيدة هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد. وليس من قواعد حصرية جامعة مانعة لقواعد الحكم الرشيد إلا أنه يمكن أن يستدل عليه عبر مؤشرات علمية أبرزها ما يلي:

المشاركة

مؤشرات توافر المشاركة:

- مشاركة الجنسين في إدارة الجمعية أو الهيئة
- التشاور مع جميع أطراف العلاقة من المجتمع و ذوي المصالح و قطاعات المستفيدين في التخطيط الاستراتيجي و مشاريع الجمعية.
- إرساء قواعد الديمقراطية في العمل والتقييم .

الالتزام بالقوانين

مؤشرات احترام القانون:

- شرعية الهيئات الحاكمة في المؤسسة من مجلس إدارة منتخب وهيئة عامة مراعية لأحكام القانون و كادر تنفيذي تربطه بالهيئة / الجمعية علاقة تعاقدية سليمة وفقاً لأحكام قانون العمل ويستظل الجميع في الهيئة/الجمعية بأحكام النظام الداخلي إلى جانب القوانين ذات العلاقة.
- احترام القضاء الفلسطيني ومنظومة التشريعات الفلسطينية والسارية المفعول في فلسطين وفي مقدمتها القانون الأساسي الفلسطيني وقانون الجمعيات و الهيئات الأهلية الفلسطيني ولائحته التنفيذية وقانون العمل الفلسطيني وأية تشريعات ذات علاقة لا سيما قانون حقوق المعوقين و قانون مكافحة غسل الأموال إلى جانب الالتزام و العمل على إرساء كافة المواثيق الدولية ذات العلاقة بحقوق الإنسان.

الشفافية

مؤشرات توافر الشفافية:

توفير المعلومات والوثائق لصناع القرار داخل المؤسسة ولجمهور المستفيدين والمانحين والوزارات ذات العلاقة ومقدمي الدعم المالي والمجتمع المحلي عموماً، والابتعاد عن الضبابية داخل الجمعيات/ الهيئات التي يملكها المجتمع .

السعي نحو التوافق

مؤشراته:

- سعي مجلس الإدارة للتوافق الداخلي بين أعضائه لتحقيق المصلحة الفضلى لجمهور المستفيدين من الجمعية / الهيئة.
- السعي للقبول والالتفاف المجتمعي.
- السعي للحلول الودية لتجاوز أي خلاف داخل الجمعية/الهيئة أو مع الغير بالتوجه للتحكيم أو الوساطة، بحيث تكون مؤسسات المجتمع المدني النموذج للمجتمع بأسره .

الاستجابة

مؤشراتها:

- لا يكفي إشراك المجتمع المحلي إنما يجب الاستجابة المباشرة لاحتياجات هذا المجتمع ضمن الزمن و القدرة الممكنة للجمعية/ الهيئة .
- الاستجابة و اخذ الدور الحقيقي لإسناد جهود المجتمع الفلسطيني ببناء الدولة والمؤسسات وتبني حقوقه وثوابته الأصيلة دون التأثير والتأثير السياسي بل عبر المناصرة للسياسات التنموية والحقوقية والتشريعية.

المساواة

مؤشراتها:

- التعامل مع جمهور المستفيدين وكادر العاملين بمعايير واضحة ومحددة دون أي تفرقة.
- التعامل مع النساء والرجال دون أية تفرقة ووفقا للقوانين والأصول ذات العلاقة.
- التخلص من السلوكيات ذات الدلالة الطائفية أو المناطيقية أو السياسية أو الفكرية أو الطبقية أو على أساس الإعاقة وإيجاد تكافؤ للفرص وتبني المبدعين و توفير النظم الواضحة في التشغيل والبدلات والعلاوات .
- الوقوف على نفس المسافة من كافة المؤسسات والأفراد في المجتمع .

الكفاءة

مؤشراتها:

- القدرة المهنية للهيئات الحاكمة في الجمعية والكادر التنفيذي على تنفيذ الخطط والأنشطة والتعاقدات و الأهداف التي التزمت الجمعية/ الهيئة بها وبكفاءة عالية.
- الاستخدام الأمثل للمصادر و الزمن.
- التوظيف الأفضل للموارد البشرية والقدرات .
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتغذية الراجعة .

المساءلة

مؤشراتها:

- قدرة الهيئة العامة على مساءلة مجلس الإدارة من خلال التقريرين المالي والإداري إلى جانب قدرة الهيئة العامة على مراجعة أداء مجلس الإدارة.
 - قدرة صانع القرار في الجمعية/الهيئة من مساءلة الآخرين وتحمله المسؤولية عن قراراته .
 - قدرة المجتمع المحلي و ذوي العلاقة بالجمعية/ الهيئة من مساءلة و مراجعة قرارات الجمعية.
 - مساءلة جهات الاختصاص الرسمية للجمعية / الهيئة عبر التقارير والمراسلات وبالطرق التي رسمها القانون.
- إن الجمعية/الهيئة القادرة على فحص أدائها عبر المؤشرات الواردة أعلاه، بلا شك تسير باتجاه التصويب المهني نسبة و تناسب مع قدرتها على التطبيق و احترام هذه المعايير.

اختصاصات و صلاحيات الهيئة العامة

تتشكل الهيئة العامة من الأعضاء المؤسسين ومن انطبقت عليهم الشروط الواردة في النظام الداخلي للجمعية/الهيئة وقبلت عضويتهم وسددوا الاشتراك المالي المطلوب ووفقا لأحكام قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية فان للهيئة العامة الاختصاصات و الصلاحيات التالية:

- رسم السياسات العامة و التوجهات للجمعية/الهيئة.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- عزل أعضاء مجلس الإدارة و سحب الثقة عنهم.
- وضع أو تعديل النظام الداخلي للجمعية/الهيئة .
- تعديل (عقد) نظام التأسيس و الأهداف على أن يجري وفقا للأصول القانونية مع جهات الاختصاص.
- اختيار و تعيين مدقق الحسابات القانوني .
- نظر و إقرار التقريرين السنويين المالي والإداري اللذان يقدمان من قبل مجلس الإدارة.
- مناقشة الخطة البرمجية السنوية المقدمة من قبل مجلس الإدارة .
- الرقابة على احترام السياسات والتوجهات.
- التقرير بشأن اتحاد الهيئة أو إدماجها.
- التقرير بشأن حل الهيئة و كيفية التصرف بأموالها ومجوداتها.

قرارات الهيئة العامة

عموما تصدر الهيئة العامة قراراتها بالأغلبية المطلقة لأعضائها، ما لم تكن هذه القرارات متعلقة بتعديل (العقد) النظام الأساسي وإدخال تعديلات على الأهداف، أو سحب الثقة عن عضو/أعضاء مجلس الإدارة أو اتحاد أو دمج الجمعية/الهيئة أو فيما يتعلق بالحل وأبلولة الأموال والمجودات.

اجتماعات الهيئة العامة العادية

تعقد الهيئة العامة اجتماعا عاديا واحدا على الأقل في السنة ما لم يرد خلاف ذلك ضمن أحكام نظامها الداخلي و ذلك بدعوة كتابية للأعضاء الذين لهم حق الحضور يتضمن جدول الأعمال والمكان قبل أسبوعين من موعد الاجتماع و تناقش في الاجتماع كل ما يحق للهيئة العامة التقرير بشأنه قانونا دونما استثناء.

اجتماعات الهيئة العامة الغير عادية

تلتئم الجمعية العمومية باجتماع غير عادي لأمر غاية في الأهمية والخطورة و ذلك إما بدعوة من الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة أو ثلث أعضاء الهيئة العامة على الأقل، ويعتبر الاجتماع قانونيا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم يتحقق ذلك يؤجل الاجتماع لموعد آخر لا يتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول على أن لا يقل عدد المجتمعين عن ثلث الأعضاء على أن يتم إبلاغ وزارة الاختصاص بذلك قبل أسبوعين ووفقا للأصول، حيث تنظر تناقش و الهيئة العامة في اجتماعها غير العادي سحب الثقة عن عضو/ أعضاء مجلس الإدارة، حل الهيئة و كيفية التصرف بأموالها ومجوداتها، الاتحاد أو الدمج.

اختصاصات و صلاحيات مجلس الإدارة

- إدارة شؤون الجمعية/ الهيئة و أعداد الأنظمة والتعليمات اللازمة.
- الرقابة والإشراف على عمل الجمعية/الهيئة.
- تنفيذ قرارات الهيئة العامة ودعوتها للاجتماعات العادية و غير العادية.
- المسؤولية عن المراسلات والعلاقة مع جهات الاختصاص الرسمية.
- تقديم التقارير السنوية الإدارية و المالية و خطة العمل و موازنة السنة الجديدة للهيئة العامة.
- التوقيع على جميع العقود مع جهات التمويل و المراسلات الرسمية و تمثيل الجمعية/الهيئة رسميا، إلى جانب التعاقد والإشراف على الكادر التنفيذي.
- تجنيد الأموال.
- تشكيل اللجان.

اختصاصات رئيس المجلس وصلاحياته

- تمثيل الجمعية/ الهيئة أمام الغير و التوقيع على جميع العقود التي يقرها مجلس الإدارة.
- التوقيع على المحاضر والقرارات والشيكات.
- العمل على تجنيد الأموال.
- تأدية المهام التي يكلفه بها مجلس الإدارة.
- ترأس اجتماعات مجلس الإدارة و الهيئة العامة.
- عضوا في مجلس الإدارة.
- الإشراف الإداري على المدير و الكادر التنفيذي.
- المشاركة بتقييم الأداء.

اختصاصات وصلاحيات نائب رئيس المجلس

- يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه أمام الغير و في الاجتماعات الداخلية للمجلس و الهيئة العامة .
- يؤدي المهام الأخرى التي يخوله إياه مجلس الإدارة.
- التوقيع نيابة عن رئيس مجلس الإدارة في التصرفات التعاقدية و المالية.
- عضو في المجلس.

اختصاصات أمين الصندوق وصلاحياته

- يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه أمينا للصندوق على أن يكون ذا دراية بالشأن المالي ويفضل أن يملك خبرة متخصصة بذلك و عرف بسلوكه الحسن والبعد عن الشبهات ويختص إلى جانب عضويته بالمجلس بما يلي:
- المسئول الأول أمام مجلس الإدارة عن تصرفات الجمعية/الهيئة عن الشؤون المالية طبقا للنظام والأصول.
- التوقيع على الشيكات و التوقيع نيابة عن المجلس في الشؤون المالية.
- نظر التقارير و مراجعة الأصول المتبعة المتعلقة بالإيرادات النقدية والعينية واليات الصرف.
- حلقة التواصل و التعاون ما بين مجلس الإدارة و مدقق الحسابات القانوني.
- حلقة الوصل في الشأن المالي ما بين الكادر التنفيذي و مجلس الإدارة بما في ذلك أعمال الجرد السنوي و مقترحات تطوير النظام المالي والإداري و الرقابة على احترام قرارات مجلس الإدارة بهذا الخصوص ، و متابعة إعداد الموازنة السنوية التي يتبناها مجلس الإدارة أمام الهيئة العامة.
- دراسة الملاحظات و الاستفسارات المطلوبة من جهات الاختصاص الرسمية والرد عليها.
- تنفيذ أية تكاليفات من مجلس الإدارة في الشأن المالي.

اختصاصات وصلاحيات أمين سر مجلس الإدارة

- تولي المسؤولية عن كافة أعمال مجلس الإدارة والهيئة العامة تنظيميا بما في ذلك تنظيم جدول الأعمال ودعوة الأعضاء، وتولي أمانة سر الاجتماع وتنظيم المحاضر وفقا للأصول لا سيما فيما يتعلق بالقرارات .
- المسؤولية عن العلاقة مع جهات الاختصاص الرسمية و مراسلاتها عموما.
- المسؤولية عن إعداد التقرير الإداري السنوي الذي يعرضه مجلس الإدارة على الهيئة العامة.
- إعداد سجل يشتمل على أسماء أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم إلى جانب سجلا آخر يشتمل على أسماء أعضاء الهيئة العامة والمعلومات الشخصية لكلا منهم (وثائق طلب و قبول العضوية، صور الوثائق الشخصية، المؤهلات).

شروط مؤسسية:

- وجود دستور ولوائح واضحة.
- إلمام العضوية بالدستور واللوائح والتعامل معها بموضوعية.
- الالتزام بالدستور واللوائح خاصة المالية.
- إستراتيجية استناداً على الدستور.
- خطة عمل تقوم على الإستراتيجية.
- ميزانية تقوم على خطة العمل.
- المشاركة.
- خطط واضحة للتدريب، الاجتماعات والتقارير.
- عدم التكديس في المكاتب/استقلالية الفروع.
- المحاسبة على أساس الدستور والخطة.
- عدم الوصاية والهيمنة.
- الاستمرارية المؤسسية.
- الاجتماعات المنتظمة.
- التقارير المنتظمة.
- نظم محاسبية ومالية.
- علاقات مؤسسية واضحة، لوائح إدارة العمل الطوعي تختلف عن إدارة الشركات والمؤسسات الحكومية.
- عدم الزج بالانتماءات والتوجهات السياسية في العمل الطوعي والزج بالانتماءات وتوظيفها لأهداف وأغراض سياسية.

محتويات ومكونات النظام الأساسي واللائحة الداخلية للمؤسسات الأهلية:

أولاً: النظام الأساسي:

يتكون النظام الأساسي لجمعيات تنمية المجتمع من الأجزاء التالية:

الجزء الأول : التسمية والتعريف ويضم الموضوعات التالية:

- أسم الجمعية.
- النطاق الجغرافي.
- القانون.
- أسم النظام.
- الجهة الإدارية المختصة.
- الوزير.
- الجمعية العمومية.
- الهيئة الإدارية.
- اللجان المساعدة.
- لجنة الرقابة.
- البنك.

الجزء الثاني: أهداف الجمعية:

- الأهداف العامة للجمعية.
- الأهداف الخاصة / المباشرة للجمعية.

الجزء الثالث : أحكام العضوية ويضم الموضوعات التالية :

- شروط العضوية.
- زوال العضوية.
- واجبات العضوية.
- حقوق العضوية.
- جزاءات وعقوبات العضوية.

الجزء الرابع: الهيكل التنظيمي لجمعية تنمية المجتمع ويضم الموضوعات التالية :

- الجمعية العمومية (تعريفها، صلاحيتها، اجتماعاتها).
- الهيئة الإدارية (لجنة التنمية) (تعريفها، صلاحيتها، اجتماعاتها).
- اللجان المساعدة (لجنة الصندوق، الاستثمار، الخدمات، المرأة... إلخ). تعاريف، صلاحيات، اجتماعات هذه اللجان.
- لجنة الرقابة (تعريفها، صلاحيتها، اجتماعاتها).

الجزء الخامس: المهام والأدوار ويشمل هذا الجزء الموضوعات التالية:

- مهام وأدوار الجمعية العمومية.
- مهام وأدوار الهيئة الإدارية (لجنة التنمية).
- مهام وأدوار اللجان المساعدة كل لجنة على حدة وتحديد المسؤوليات على المناصب المتوفرة في تكوينات هذه اللجان.

اللائحة الداخلية:

هي عبارة عن مذكرة تفسيرية للنظام الأساسي حيث أنها تعطي صورة تفصيلية وواسعة لمواد النظام الأساسي للجمعية وتشرح الآلية التي يتم بها تطبيق وتفعيل مواد النظام الأساسي لجمعية تنمية المجتمع. الاختلاف الجوهري بين النظام الأساسي واللائحة الداخلية هو أن النظام الأساسي لا يمكن إجازته أو تعديله إلا من خلال اجتماع الجمعية العمومية وبعد موافقة مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل، أما اللائحة الداخلية فيمكن أن تعد وتعديل بواسطة الهيئة الإدارية دون الرجوع إلى الجمعية العمومية أو مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل.

إشهار وتسجيل تنظيم المجتمع:

يتم إشهار الجمعية عبر عقد الاجتماع التأسيسي في زمان ومكان الإعلان المنشور سابقاً من قبل اللجنة التحضيرية والمصرح به من قبل مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل ولا يعتبر الاجتماع التأسيسي قانونياً إلا بحضور غالبية الأعضاء المنتسبين للجمعية. كما لا بد من حضور مندوب/ممثل عن مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل ومهمته إدارة عملية عقد الاجتماع التأسيسي كما تحضر الجهات الرسمية والمشرفة بالمنطقة بصفة تشريف أو مراقبة.

ويتم في الاجتماع التأسيسي تنفيذ الأنشطة التالية:

- تسجيل أسماء وتوقيعات كل الحضور والتأكد من بلوغ النصاب القانوني قبل البدء في الاجتماع.
- مناقشة وإجازة النظام الأساسي للجمعية من قبل أعضاء الجمعية العمومية والمصادقة عليه من قبل مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل.
- يتحدث مندوب / ممثل الشؤون الاجتماعية والعمل للحضور يشرح في كلمته طريقة عملية إجراءات الانتخابات من ترشيح وتصويت وعن أهمية اختيار العناصر النشطة والكفوة والتي تحب العمل الطوعي والقادرة على تحمل المسؤولية.
- يفتح باب الترشيح للذين يرغبون أو يرغب الآخرون في توليهم إدارة جمعية تنمية المجتمع، وقد يشترط أن تتم تزكية كل مرشح بواسطة شخص آخر وقفل باب الترشيح بعد بلوغ عدد المرشحين رقماً معيناً أو عدم ترشيح أشخاص آخرين.
- تبدأ عملية التصويت للمرشحين من قبل أعضاء الجمعية العمومية وقد يكون التصويت سرياً أو علنياً أو بالتزكية.
- يتم فرز الأصوات ومن ثم تعلن النتائج ويلاحظ أنه يتم تسجيل 3-5 أشخاص كاحتياطي.
- قد يتم انتخاب بعض المناصب مباشرة من الجمعية العمومية مثل الرئيس، الأمين العام والمسئول المالي ثم يتم انتخاب بقية أعضاء الهيئة الإدارية دون تحديد مناصبهم ويتم تحديد بقية المناصب في أول اجتماع للهيئة الإدارية. في حالات أخرى يتم انتخاب أعضاء الهيئة الإدارية جملة واحدة دون تحديد مناصب معينة على أن يتم توزيع المناصب في أول اجتماع للهيئة الإدارية.
- يتم انتخاب هيئة الرقابة والتفتيش مباشرة بواسطة الجمعية العمومية.
- يتم تحرير محضر بعقد الاجتماع التأسيسي مصادق عليه من مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل.
- عند نهاية فعاليات الاجتماع التأسيسي يقوم مندوب مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل بالتوقيع على محضر الاجتماع التأسيسي وتسجيل أسماء الرئيس والأمين العام والمسئول المالي الذين تم انتخابهم في استمارة خاصة بذلك.

تشغيل وتفعيل التنظيم المجتمعي:

ليس الغرض من تكوين الجمعيات الطوعية فقط الإشهار والتسجيل بل أن تلبي الحاجات وتحقق الأهداف التي كانت دافعاً ومبرراً لتكوينها. وعملية تشغيل الجمعية الطوعية تبدأ استناداً على خطة تنمية المجتمع التي تم إعدادها بنهاية مرحلة تقييم الوضع بالمشاركة. تقوم الهيئة الإدارية بإعداد خطط عمل مرحلية (أسبوعية، شهرية، فصلية أو نصف سنوية) ومن ثم تبدأ في تنفيذ الأنشطة المدرجة في الخطة. تشغيل وتفعيل الجمعيات الطوعية يتم بممارسة وظائف وعمليات الإدارة والتي تم تخصيص الجزء الثالث من هذا الدليل لتناولها بالتفصيل.

نسبة لخصوصية العمل الطوعي والجمعيات الطوعية فإن هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب أن توضع في الاعتبار، هذه المبادئ تشمل:

1 - العضوية الطوعية والمفتوحة:

الجمعيات هي تنظيمات طوعية مفتوحة لكل الأفراد في الإطار الجغرافي المعين ووفقاً لشروط العضوية المحددة في النظام الأساسي، على أن تكون لهؤلاء الأفراد القدرة وتقبل القيام بمسؤولياتهم كأعضاء بالجمعية مع توافق أهداف الجمعية مع اهتماماتهم ومصالحهم الفردية.

2 - التحكم الديمقراطي للأعضاء:

الجمعيات مؤسسات ديمقراطية يتحكم فيها الأعضاء والذين يشاركون بفاعلية في وضع السياسات واتخاذ القرارات.

3- مساهمة الأعضاء:

يساهم الأعضاء بشكل متساوي أو غير متساوي في تمويل وتنفيذ أنشطة الجمعية، سواء كانت هذه المساهمة بالرأي أو الجهد أو المال أو بها معاً.

4 - الذاتية والاستقلالية:

الجمعيات تنظيمات ذاتية يتم التحكم فيها بواسطة الأعضاء، وإذا دخلت الجمعية في اتفاق أو عمل مشترك مع أي جهة أخرى لا بد من التأكد من التحكم الديمقراطي بواسطة الأعضاء والإدارة الذاتية لجمعيتهم.

5 - التعليم، التدريب، والمعلومات:

الجمعيات توفر التعليم والتدريب لأعضائها، أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء اللجان المساعدة وأعضاء الجمعية العمومية في النطاق الجغرافي للجمعية وذلك لكي يساهموا بشكل أفضل في تطوير جمعياتهم. ومن المهم جداً أن يتم إعلام الشباب، النساء، والقيادات التقليدية والدينية بشكل منتظم بكل ما يدور بالجمعية وما تحققة من إنجازات وفوائد للمجتمع وأعضاء الجمعية العمومية.

6- العمل المشترك مع الجمعيات الأخرى:

يمكن للجمعيات أن تقدم لأعضائها خدمات أكبر وأحسن وذلك عبر العمل المشترك مع الجمعيات الأخرى، الأمر الذي يزيد من كفاءة وقدرة هذه الجمعيات معاً.

7 - الاهتمام بأمور المجتمع:

الجمعيات تعمل على تحقيق التنمية المستدامة بمجتمعاتها عبر كل الأنشطة والبرامج التي تقدمها لذلك لا بد أن تركز الجمعية على تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع فعلاً.

عوامل نجاح واستمرارية المؤسسات الأهلية:

- وجود قيادات لديها الدافعية والإيمان بقيمة العمل الطوعي.
- وجود هيكل تنظيمي للجمعية يتناسب مع قدرات وإمكانيات الأعضاء وطبيعة أهداف الجمعية.
- تقديم فوائد مرئية ومحسوسة (اقتصادية واجتماعية) للأعضاء تفوق ما يقدمونه من مساهمات وأعباء.
- المشاركة الفاعلة للأعضاء كمالكين ومستفيدين من خلال المشاركة في:

- توفير الموارد (بشرية / مادية).

- اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- اقتسام الفوائد والمردود.

○ وجود قنوات تنسيقية فاعلة مع مختلف الجهات.

○ تحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها.

أسباب فشل وعدم فاعلية الجمعيات الطوعية:

- عدم تمثيلها لمختلف الشرائح.
 - غياب مبدأ المشاركة.
 - ضعف التنسيق مع المؤسسات الداعمة وبالتالي إفتقارها إلى الدعم المادي والمعنوي.
 - عدم التجانس الفكري والاجتماعي لأعضاء الهيئات الإدارية.
 - الاتجاهات السياسية المختلفة لكل عضو تجعله يحاول جذب التنظيم نحو الاتجاه السياسي الذي يتبناه.
 - التجارب الفاشلة للمجتمعات في هذا المجال تمنعها من الانخراط مجدداً في أي تنظيمات جديدة.
 - غياب الحراك الاجتماعي المشجع.
 - عدم تحمل المسؤولية أو تركيز المسؤولية في أيدي أشخاص محددين.
 - غياب مبدأ المسؤولية الجماعية.
 - إثثار بعض أعضائها المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- وهناك الكثير من المجتمعات المحلية والتي بحاجة إلي تكوين تنظيمات قاعدية، إلا أن هناك أسباب موضوعية وذاتية عاقت هذه المجتمعات عن تنظيم نفسها.

الوظائف الإدارية 2

الوظائف الإدارية

العمليات الإدارية

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

إدارة المؤسسات

المبادئ الأساسية للإدارة لا تختلف في المنظمات الطوعية عنها في بقية المؤسسات مع الاختلاف الواضح بينها في الأهداف والوسائل. هذا الجزء من الدليل يتناول العملية الإدارية من كافة جوانبها بشكل عام مع التطرق إلى خصوصيات الجمعيات الطوعية في بعض الجوانب متي ما كان ذلك ضرورياً.

الإدارة:

الإدارة هي «أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة». أو هي «إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة وبكفاءة عالية»

أو هي «فن الحصول على الحد الأقصى من النتائج بأقل جهد ممكن وبالشكل الذي يحقق أقصى قدر ممكن من الإشباع لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.»

عملية الإدارة تشمل ثلاثة محاور هي:

- الوظائف الإدارية.
- العمليات الإدارية.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الوظائف الإدارية:

الوظيفة الأولى: التخطيط:

التخطيط «هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومن الذي يقوم به» أو «هو عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهةته».

أهمية التخطيط:

- يظهر الأهداف بوضوح مما يسهل عملية تحقيقها .
- يساعد على تحديد المدخلات كماً ونوعاً .
- يساعد على تحديد مسار التنفيذ .
- يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية .

مفهوم التخطيط:

يتضمن التخطيط تحديد أهداف المنظمة، واختيار السياسات ومن ثم تصميم الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المتفق عليها. لذا يبنى التخطيط على الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف .
- تحديد السياسات الخاصة بضبط الأداء .
- تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ العمليات .
- تحديد الإجراءات المستخدمة في العمليات .
- تحديد الميزانيات التقديرية .

1 (الأهداف:

تحدد مسئولية وكفاءة إدارة المنظمة على هيكل الأهداف الحالية والمستقبلية المعلنة وغير المعلنة التي تتفق عليها وتسعى إلى تحقيقها من خلال كافة القرارات على مختلف المستويات التنظيمية. لذلك فإن هيكل أهداف المنظمة لا بد وأن يعكس أهداف كافة الأطراف المعنية بالمنظمة وبمجال عملها ويشمل ذلك المديرين، الأعضاء، جماعات العمل غير الرسمية، الفئة المستهدفة، المجتمع والأهداف التنظيمية الخاصة للمنظمة.

وهناك نوعان من الأهداف للمنظمة/ للجمعية:

- 1- الأهداف العامة : وهي الأهداف طويلة المدى مثل بقاء المنظمة, نمو المنظمة، المشاركة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية.
- 2- الأهداف المحددة : وتشمل الأهداف قصيرة الأجل ويعبر عنها بصورة كمية في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

الهدف : هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويمكن قياسها.

مواصفات الهدف الجيد :

- 1- محدد .
- 2- قابل للقياس .
- 3- يمكن تحقيقه .
- 4- واقعي .
- 5- محدد بزمان .

2 (السياسات:

السياسات الإدارية هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، وتختلف السياسات عن الأهداف في أن الهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة في الوسيلة إلى تحقيق الهدف.

مقومات رسم السياسات الإدارية:

- هل هناك حاجة ملحة للسياسة : يعني هذا تحديد المواقف والعوامل المؤثرة والنتائج المرتبة عليها وذلك من حيث تكرار هذه المواقف وأهميتها بالنسبة للمنظمة / للجمعية.
- كيف تعد السياسة : تعد بصورة مبدئية ثم تراجع للتأكد من تناسقها مع السياسات القائمة ثم تختبر بصورة ضيقة لضمان تحقيق الفهم لها ثم تصاغ بصورتها النهائية وتقر من الجهة المختصة.
- كيف تبلغ السياسة : يجب أن تنشر السياسات داخل المنظمة / الجمعية بالوسيلة المناسبة ليعلم بها جميع أفراد التنظيم.

أسس السياسات الإدارية:

- أن تركز على أهداف المنظمة .
- أن تتوافق السياسات على كل المستويات .
- أن تكون مستقرة وثابتة ومرنة في نفس الوقت .
- أن تتفق مع السياسة العامة للدولة .
- أن تكون عادلة بكافة أفراد التنظيم .
- أن تكون قابلة للتنفيذ وفقاً للإمكانيات والظروف المتاحة .
- أن تكون واضحة ومفهومة لكافة أفراد التنظيم .
- أن تكون مكتوبة وموثقة.

(3) الإجراءات :

الإجراءات: هي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله, أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للإجابة على ما يلي: كيف؟ متى؟ ومن؟

كيف؟ أي كيفية تنفيذ العمليات.

متى؟ أي زمن التنفيذ.

من؟ أي من المسئول عن التنفيذ.

فالإجراءات: هي تحديد مسبق للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيق أهداف المنظمة. ومن جهة أخرى ينظر للإجراءات على أنها وسيلة من وسائل تعقيد العمل والتنفيذ وسبباً في ضياع الوقت والجهد والمال بدلاً من أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية في الأداء.

لذلك فإن الإجراءات الجيدة لا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة.
- أن لا تتعارض مع السياسات .
- أن تضمن سرعة الأداء دون التأثير على جودته .
- أن تضمن التدفق المنطقي لتنفيذ الأعمال .
- أن تكون واضحة مفهومة وممكنة التطبيق للأفراد .
- أن تكون فعالة من حيث التكاليف مقابل المردود .

تقسم الإجراءات إلى أقسام حسب طبيعة العمل في كل قطاع.

1- الإجراءات المالية.

2- إجراءات الأفراد.

3- إجراءات الشراء.

4- إجراءات الإنتاج.

تبسيط الإجراءات:

هو زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

- أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة .
- أما إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة .
- إما حذف بعض الخطوات غير الضرورية .

لائحة الإجراءات:

تعتبر لائحة الإجراءات من أهم وثائق التخطيط حيث يجب أن تكون مكتوبة وذلك بهدف الرجوع إليها عند الاختلاف على تفسيرها أو تطبيقها كما أن اللائحة تساعد على سرعة إعادة تبسيطها إذا لزم الأمر.

(4) الجداول الزمنية

هي نوع من أنواع الخطط توضح كافة الأنشطة الأساسية والتفصيلية التي يجب تنفيذها في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار تحديد الوقت المتوقع لكل عملية. ويراعى في تصميم الجداول الزمنية الاعتبارات التالية:

- تفصيل العمل إلى جزئياته بحيث يتم الاهتمام بكل جزء مما يزيد كفاءة الأداء .
- تنسيق الجدولة الزمنية بالتنسيق بين مخرجات كل عملية ومدخلات العمليات التالية .
- تحديد الكيفية التي يتم بها التنفيذ مع تحديد كافة العناصر والمدخلات المطلوبة كماً ونوعاً لكل عملية .
- إلمام كافة أفراد التنظيم بهذا الجداول الزمنية .

5) الميزانيات التقديرية:

هي عبارة عن قائمة أو كشف بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة/ للجمعية وقد تغطي كل أو بعض أنشطتها في فترة زمنية محددة. وقد تعطي فترة قصيرة (شهر إلى سنة) أو طويلة (10-5 سنوات). وهناك العديد من أنواع الميزانيات التقديرية منها:

- الميزانية التقديرية للإيرادات .
- الميزانية التقديرية للمبيعات .
- الميزانية التقديرية للمصروفات .
- الميزانية التقديرية للقوى العاملة .
- الميزانية العمومية التقديرية .

الوظيفة الثانية: التنظيم

تعريف التنظيم:

هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة منها إلى شخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط مع ضرورة تحديد السلطات وتنسيق العلاقات عمودياً وأفقياً.

مقومات التنظيم:

- وجود هدف أو أهداف محددة .
- تحديد واضح للعلاقات والسلطات .
- وجود مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في تحقيق الهدف .
- وجود شبكة من الاتصالات تكفل الترابط والانسجام .

عناصر عملية التنظيم:

عملية التنظيم عملية غاية في التعقيد والصعوبة وتنقسم إلى عنصرين أساسيين.

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تشكيل وتنمية الهيئة الإدارية .

أ) تصميم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة وهناك العديد من العوامل التي تحكم الهيكل التنظيمي لأي منظمة منها:

- حجم المنظمة .
- مركزها المالي .
- طبيعة النشاط .
- أهداف المنظمة .
- الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- نوع التكنولوجيا المستخدمة .
- البيئة الخارجية للمنظمة .

مقومات تصميم الهيكل التنظيمي:

تقسيم أوجه النشاط وتجميعها:

يقصد بذلك تجميع كافة الأنشطة الفرعية المتجانسة بنشاط رئيسي أساسي أو ما يسمى وحدة إدارية وذلك وفقاً للآتي:

- التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط (إدارة مالية/الأفراد/المشتريات) .
- التقسيم وفقاً للعمليات (إدارة المشروعات-إدارة الخدمات) .
- التقسيم الجغرافي (المنطقة الشمالية-المنطقة الجنوبية) .
- التقسيم المركب (الجمع بين أكثر من تقسيم في آن واحد) .

وظائف المنظمة:

طبيعة نشاط المنظمة يحدد الوظائف المتخصصة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة

السلطة ودرجة تفويضها:

السلطة: هي الحق في التصرف في توجيه الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم.

المسئولية: هي الالتزام باستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز مهمة أو عمل معين.

تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين ولا يعني أبداً تفويضاً للمسئولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولاً مسؤلاً مسؤلية تامة عن نتائج أداء العمل.

وتحتوي عملية التفويض على (3) عناصر:

- تفويض السلطة المناسبة للمسئولية .
- إسناد المسئولية .
- المساءلة .
- **تفويض السلطة :** عندما يتم تفويض سلطة من مدير إلى مرؤوس فإن ذلك يعني أن المرؤوس قد تلقى الدعم في التصرف تماماً كالمدير ولكن يحق للمدير الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا استدعى الأمر.
- **إسناد المسئولية :** وهو تحديد المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.
- **المساءلة :** التفويض يعني خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة, وبالتالي فهو عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الموكولة إليه بموجب التفويض.
-

معوقات التفويض :

يتحفظ الكثير من المديرين على عملية التفويض لأن إجاباتهم أراء تفويض سلطاتهم تكون على النحو التالي:

- يمكنني القيام بالعمل بشكل أفضل .
- يجب أن أحمي الكرسي الذي أجلس عليه .
- لقد تعودت أن أقوم بهذا العمل .
- يجب أن أسيطر على كل الأمور .
- تتوقع الإدارة أن أقوم بنفسه بهذا العمل .
- عليّ أن أحرص على بقائي بالعمل .

ولا يلجأ الكثير من المديرين لتفويض سلطاتهم للأسباب التالية:

- يعرفون أن مرؤسيهم لا يقدرّون على تحمل المسؤولية .
- أنه موظف جديد .
- هذه أسرار الوظيفة لا يمكن البوح بها .
- أنه يفتقر إلى التدريب .
- أنه ليس في المكان المناسب .
- لا يسمح لي الوقت لتصحيح الأخطاء .

فن التفويض :

البداية السليمة لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسها بموجب التنظيم الرسمي ثم يسأل نفسه "أي من هذه المهام يمكن أن يقوم بها مرؤسي؟" وفي هذا الصدد يجب على سؤاله على النحو التالي:

ماذا أفوض؟

لمن أفوض؟

ماذا أفوض : المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير الروتيني وتفويضها للمرؤسين يمكنه التوجيه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام.

لمن أفوض ؟ : المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه، فالتنوع في إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤسين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر أمراً ضرورياً، ويتحقق ذلك بتفويض المهام التي تتطلب حداً أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها

مبادئ التنظيم:

هناك مجموعة من المبادئ يتم الاسترشاد بها كمعايير للتنظيم الجيد هذه المبادئ تشمل:

- 1- مبدأ الأهداف : وجود هدف أو أهداف واضحة للتنظيم .
- 2- مبدأ وحدة الأهداف : يجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متوافق مع أهداف الأجزاء الأخرى ومع الهدف الكلي للمنظمة .
- 3- مبدأ الوظيفة : يبني التنظيم على الوظائف وليس على الأشخاص .
- 4- مبدأ التفويض : أن يتم التفويض إلى أكبر عدد من الأفراد .
- 5- مبدأ وحدة الأمر : أن يكون لكل فرد في التنظيم مسؤولاً مباشراً يتلقى تعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط .
- 6- مبدأ نطاق الإشراف : أن يكون لكل مسئول عدد من الأفراد يكون مشرفاً عليهم كما يجب أن تكون لكل وحدة تنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى .
- 7- مبدأ تدرج السلطة : السلطة النهائية يجب أن تكون لدى مسئول واحد على أن تفوض بعد ذلك إلى كافة المسؤولين .
- 8- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية : لا بد من تعادل السلطة والمسئولية حتى تكون هناك مساواة .
- 9- مبدأ حركية التنظيم : أن يكون التنظيم مرناً يسمح بالتنفيذ حسب المستجدات .
- 10- مبدأ التحديد : تحديد السلطات والمسئوليات بحسب العلاقات يجب أن يكون واضحاً وأن يتم كتابياً .
- 11- مبدأ التوازن الوظيفي : يجب أن يتناسب النمو التنظيمي للوحدات مع الأهمية النسبية لها .
- 12- مبدأ المستويات التنظيمية : يجب أن يكون عدد المستويات التنظيمية عند الحد الأدنى اللازم للتنفيذ الجيد للخطط .
- 13- مبدأ الكفاءة : أن يكون الأداء التنظيمي بحيث يحقق أهداف المنظمة بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة .

الوثائق المساعدة في تصميم التنظيم:

هناك مجموعة من الوثائق والأدوات الرسمية التي تساعد في بناء التنظيم وتشمل:

1- الخرائط التنظيمية :

وهي صورة للهيكل التنظيمي يوضح الأتي:

- الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط الاتصالات الأساسية.

2- دليل وصف الوظائف : هو عبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم .

ويتضمن الوصف الوظيفي النقاط التالية:

المواصفات الأساسية للوظيفة:

- اسم الوظيفة.
- ملخص عن الوظيفة.
- الواجبات الأساسية للوظيفة.
- سلطات ومسئوليات الوظيفة.
- الرئيس المباشر.
- بيئة الوظيفة.
- مستوى أداء الوظيفة.
- الموقع والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- العلاقة الوظيفية.

المواصفات الأساسية لشاغل الوظيفة:

- مستوى ونوع التعليم.
- الخبرة مجالاتها ومدتها.
- المهارات المطلوبة.
- السمات الشخصية.
- الصفات الاجتماعية.
- الصفات الفسيولوجية.

الوظيفة الثالثة: التوجيه

مفهوم التوجيه:

التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسئولين بحكم سلطاتهم توجيه مرءوسيههم لإتمام الأعمال: أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري.

فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فالتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ويتكون التوجيه من:

1- الاتصال.

2- القيادة.

3- التحفيز.

الرقابة

مفهوم الرقابة:

هي الإشراف من قِبَل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية وبشرية داخل المنظمة تستخدم استخداماً فعالاً وفقاً للخطة الموضوعية وبناءً على ذلك فإن الرقابة تعني الآتي:

- نطاق الرقابة يمتد ليشمل كافة الأعمال في المنظمة .
- الرقابة ليست فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إنما توقع هذه الانحرافات واكتشافها قبل أن تقع واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- إن ممارسة مهام الرقابة وتصحيح الأخطاء يشمل كل المستويات التنظيمية .
- إن ممارسة وظيفة الرقابة تمكن من تصحيح الأخطاء التي لم تلحظ في عملية التخطيط .

أنواع الرقابة:

يمكن للمنظمة أن تطبق كل أو أي نوع من الأنواع الرقابية التالية :

(1) الرقابة المسبقة :

وهي الرقابة التي تسبق التنفيذ وحدثت الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.

(2) الرقابة المتزامنة :

وهي الرقابة التي تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط.

(3) الرقابة اللاحقة :

والتي تأخذ الخطوات التالية:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف .
- تصحيح الانحراف .
- تعديل الأداء الحالي .
- تحديد الخطوات العلاجية في المستقبل .

دورة عملية الرقابة

تعتمد دورة الرقابة على المراحل التالية:

- تحديد معايير الإنجاز .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات .

أولاً : تحديد معايير الإنجاز

يجب تحديد معايير واضحة ومحددة بدقة تتناسب مع موضوع القياس وذلك لتقييم النتائج على أساسها وهناك نوعين من الإنجازات

(أ) إنجازات كمية : الإنتاج السنوي من سلعة معينة:

(ب) إنجاز غير كمي : هذا النوع من الإنجازات تجد المنظمة صعوبة كبيرة في وضع معايير لقياسها وحتى نتائج قياسها تكون غير دقيقة.

مثال: ما هو معيار درجة الرضى الوظيفي للعاملين ؟ لقياس ذلك يمكن الاستعانة ببعض المعايير مثل:

- معدل الغياب للعاملين أثناء فترة القياس .
- عدد شكاوى العاملين قياساً بالفترات السابقة .

فإذا تبين أن معدل الغياب للعاملين يميل إلى الارتفاع وأن عدد الشكاوى في إزدیاد مستمر فإنه يمكن القول أن درجة رضا العاملين منخفضة والعكس

أنماط المعايير المستخدمة في قياس الأداء :

- معايير مالية : كمعايير تكلفة المبيعات، تكلفة المواد أو تكلفة العمالة .
- معايير طبيعية : كمية الإنتاج أو كمية المبيعات .
- معايير زمنية : المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدي فيها وظيفة معينة أو إجراء ما .
- معايير غير ملموسة : وهي التي يصعب التعبير عنها كمياً كالسلوك المهني مثلاً .

ثانياً: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

بعد أن يبدأ التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنة الأداء الناتج بالمعايير المحدد لقياسه وذلك لتحديد مدى تطابق الأداء المحدد مع الأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت سلبية أو إيجابية.

ثالثاً: تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات

تضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات :

(1) تفسير النتائج : بعد المقارنة يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على تحقيق الهدف بمعنى أن لا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها

(2) تحليل أسباب الانحرافات : وقد يكون واحدة من الآتي:

- خطأ في الخطة .
- خطأ في التنفيذ .
- خطأ في المعيار الخاص بالقياس .
-

(3) اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات :

حيث يتم اتخاذ القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء بالنسبة للانحرافات.

الأدوات المساعدة في الرقابة:

يمكن الاستعانة بالأدوات المساعدة التالية لترشيد عملية الرقابة:

- الإدارة بالاستثناء.
- الإدارة بالمعلومات.
- الميزانيات التقديرية.
- النسب المالية.
- البيانات الإحصائية.
- المراجعة الداخلية.
- الملاحظة الشخصية.

مقدمة

هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات وفضها وتسجيل وتوزيع وقائعها من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء. ولعل ما نعانیه الآن من مشاكل إدارية في كثير من المؤسسات في القطاعات الثلاثة يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة والسهولة ولعل أوضح المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في :

- المشاركين يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات .
- الأداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات وطولها .
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب .
- الاجتماعات تتخبط ولا تحقق أغراضها .
- بند "المواضيع الأخرى" في أجندة الاجتماعات يتم استغلاله لإضاعة الوقت والى تمديد النقاش في موضوعات لا صلة للاجتماع بها .
- عدم الالتزام بمواعيد بداية ونهاية الاجتماعات .

إن الاجتماع الفاشل مضيعة للوقت والمال وذلك لأنه يبتعد عن غرضه أو يحضره أشخاص غير المعنيين بغرضه. أما الاجتماع الناجح فهو ذلك الاجتماع الذي يحقق نتائج اكبر بكثير من النتائج التي يحققها المجتمعون فرادى.

أنواع وأغراض الاجتماعات:

1 (الاجتماع التنويري:

يعقد بغرض التنوير فقط بما تم إنجازه من عمل أو بموقف التنفيذ في نشاط ما أو لنقل أو تعديل في منشط أو سياسة ما.

2 (الاجتماعات الدورية (التشاور وتبادل المعلومات):

تعقد بشكل منتظم في حالة المشروعات والمناشط وعادة يقدم كل شخص مسئول عن مشروع أو مهمة ما إفادة بالموقف الراهن وسير التنفيذ. وتنتهي هذه الاجتماعات عادة بالتخطيط المشترك لما سوف يتم إنجازه حتى موعد الاجتماع القادم حسب الخطة العامة المتفق عليها.

3 (اجتماعات لتحديد المشاكل والمعوقات:

تعقد بغرض التعرف على المشاكل أو تحديدها أو توقعها أو التعرض لكيفية معالجتها.

4 (اجتماعات لحل المشكلات:

وهي تعقد لحل مشكلة أو أكثر وعادة ما يتم ذلك على مرحلتين: المرحلة الأولى لاستنباط الأفكار وطرح المقترحات والمرحلة الثانية لتقييم المقترحات المطروحة واختيار أصلحها.

5 (اجتماعات التقييم واتخاذ القرار:

هي الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات (لجنة التسيير/مجلس الإدارة) وذلك بأن تكون هناك أجندة معدة بشكل محدد تشمل القرارات المتوقع أن تصدر استناداً على مادة مكتوبة ترسل للمجتمعين قبل وقت كاف.

6 (اجتماعات تنفيذ القرارات:

وتعقد هذه الاجتماعات لتنفيذ الخطط المجازة حيث تكون المهام قد حددت والقرارات قد اتخذت مسبقاً وتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والزمن والظروف المطلوبة للتنفيذ.

النواحي التنظيمية والإجرائية في الاجتماعات:

لإنجاح الاجتماعات لابد من مراعاة بعض النواحي التنظيمية والإجرائية في مختلف المراحل:

1 - مرحلة ما قبل الاجتماع:

التحضير الجيد يزيد من فرصة نجاح الاجتماع إذا ما أدى كل مشارك دوره بفعالية. وفيما يلي أدوار العناصر الأساسية في الاجتماعات:

(أ) صاحب الدعوة للاجتماع:

توزيع الدعوة للاجتماع قبل وقت كاف على أن تشمل الأتي:

- الغرض من الاجتماع .
- التاريخ .
- المكان .
- الأجنده .
- المدة التي سيستغرقها الاجتماع .
- نوع التجهيزات المتوقعة من كل مشارك .
- وقائع الاجتماع السابق (إن وجدت أو لم يتم توزيعها) .
- يطلب من المشاركين تأكيد الحضور إذا كان ذلك ممكناً .
- التجهيزات المكانية(القاعة, المقاعد, الكهرباء, المأكولات والمشروبات, أجهزة العرض, موافقة السلطات) .

(ب) المشاركون:

- أن يكون لديك ما تشارك به وإلا فاعتذر .
- إذا كنت ترغب في الحضور ولا تستطيع رشح شخصاً مناسباً بدلاً عنك .
- أقترح تعديلات على الأجنده أن لم تكن مناسبة لغرض الاجتماع .
- خطط لمشاغلك الأخرى بطريقة تمكنك من حضور الاجتماع في الوقت المحدد وبشكل مريح .
- تأكد من أن لا شئ سوف يزعجك أثناء الاجتماع .
- راجع وقائع الاجتماع السابق وأسأل نفسك (هل أديت ما أوكل إلي في الاجتماع السابق) .
- كن مستعداً لموضوعات الاجتماع, أمض بعض الوقت في قراءة المذكرات والمواد التي أرسلت إليك .

2- أثناء الاجتماع:

هناك أدوار محددة للأفراد المشاركين في الاجتماعات أثناء انعقاد الاجتماع على النحو التالي:

(1) القائد الرسمي

يقوم القائد الرسمي بافتتاح الاجتماع ويوضح الغرض منه وتعريف المشاركين على الميسر وضابط الوقت ومسجل الوقائع والحصول على موافقتهم في الكيفية التي يتم بها قيام كل بعمله وفي النهاية يقوم بإنهاء الاجتماع.

(2) الميسر

هو الشخص الذي يقوم بدور المنظم المحايد وذلك بمساعدة المشاركين في الاجتماع على التركيز على محتوى وأهداف الاجتماع وكيفية تسيير الاجتماع. ويكون الميسر مسئولاً عن إدارة النقاش بشكل متوازن مع حماية الأفراد من الاتهامات والهجوم الشخصي.

(3) المسجل (المقرر)

هو الشخص الذي يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم إصدارها وتقديم ملخص بذلك نهاية الاجتماع.

(4) ضابط الوقت

هو الشخص الذي يقوم بالحصول على موافقة المشاركين في بداية الاجتماع على الجدول الزمني لكل بند ومتابعة تنفيذ البرنامج الزمني على النحو الذي أتفق عليه.

(5) المراقب

أحياناً يكون هناك مراقبين في بعض الاجتماعات وظيفتهم ليست الحكم على محتوى الاجتماع ولكن بتقديم مقترحات لتحسين أداء المجموعات في الاجتماعات القادمة. والمراقب غير مسموح له بالمشاركة في الاجتماع بل يؤدي دوره في صمت حيث يراقب العلاقات والمعاملات بين المشاركين في الاجتماع وكيفية تكوين الأفكار وطريقة القيادة.

(6) المشارك

هو الشخص الذي يشارك في الاجتماع دون أن يقوم بأي من الأدوار السابقة.

الإتفاق على الأسس والقواعد:

- من الضروري جداً أن تتفق المجموعة على القواعد والأسس الخاصة بالإجراءات التي تساعد على إنجاح الاجتماعات ومن هذه القواعد:
- بداية ونهاية الاجتماعات في الوقت المتفق عليه حسب الجدول.
- أسرد الحقائق أو الأحداث قبل طرح الأسئلة.
- للوصول إلى قرار بشأن ما، أكتب اقتراحك بشكل واضح ومحدد، ثم قدمه للمجموعة وتحمل المسؤولية في الحصول على موافقة كل الأطراف المشاركة.
- ذكر الأسماء والأماكن المعينة عند التحدث عن مشكلة أو موضوع معين.
- أضف شيئاً جديداً عندما تتحدث.
- لا تتغمس في مناقشات جانبية.
- تقاسم وقت الحديث مع الآخرين.
- كن مرناً.

خطوات الاجتماع الجيد

(أ) قبل الاجتماع:

- خطط للاجتماع بشكل جيد: من، ماذا، متى، لماذا وكم؟
- إعداد الأجنده وإرسالها مقدماً لكل المشاركين.
- إذا كنت المسئول أحضر مبكراً يوم الاجتماع وتأكد من أن كل التجهيزات قد تمت بالشكل المطلوب.

(ب) في بداية الاجتماع:

- أبدأ في الوقت المحدد حتى لا تعاقب من حضروا في الزمن وتحفز من تأخروا بانتظارهم.
- ادعوا الحاضرين لتعريف أنفسهم وتوضيح توقعاتهم من الاجتماع.
- حدد الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الخمسة .
- قدم الأجنده وأجرى التعديلات اللازمة إذا استدعى الأمر.
- ضع إطار زمني واضح لكل عنصر من عناصر الاجتماع. وأعط الأولوية للموضوعات ذات الأهمية القصوى ثم الأقل أهمية.
- خصص وقتاً للراحة، تناول الشاي، تناول الطعام والصلوات إذا تطلب الأمر.
- خذ موافقة كل المشاركين على النقاط 3، 4، 5 و6 أعلاه.
- راجع ما تم الإتفاق عليه في الاجتماع السابق وما تم تنفيذه منه.

(ت) خلال الاجتماع:

- ركز في مشكلة أو موضوع واحد في كل مرة.
- وزع الفرص بشكل متوازن بين المشاركين.
- لخص ما تم التوصل إليه في كل موضوع قبل الانتقال إلى الموضوع التالي.
- التزم ما أمكن بالإطار الزمني المحدد لكل موضوع.
- تأكد من التسجيل الدقيق لوقائع الاجتماع على دفتر المخصص لذلك (ليس على أوراق متفرقة حتى لا يحدث فقدان أو تغيير لبعض وقائع الاجتماع) .
- أحصل على توقعات المشاركين على محضر الاجتماعات قبل إنهاء الاجتماع.
- توجه بالشكر للمشاركين في الاجتماع على مشاركتهم.

(ث) في نهاية الاجتماع:

- راجع الخطوات العملية التالية التي أتفق عليها. تأكد أن كل شخص يعلم ماذا عليه أن يفعل ومتى.

- راجع وقائع الاجتماع.
- حدد تاريخ ومكان الاجتماع التالي وحدد الأجندة الأولية.
- قيم الاجتماع وضع خططاً للتحسين في الاجتماعات القادمة.
- أنه الاجتماع بشكل حاسم وإيجابي.
- نظافة وإعادة ترتيب مكان الاجتماع.

(ج) ما بعد الاجتماع:

- قم بإعداد وقائع الاجتماع لتوزيعها على المشاركين.
- تأكد من وصول وقائع الاجتماع لكل المعنيين من مشاركين أو كل من له صلة بالقرارات التي اتخذت في الاجتماع.
- تابع تنفيذ الخطط والقرارات التي تم الاتفاق عليها تمهيداً للتخطيط للاجتماع القادم.
- عند التخطيط للاجتماع التالي تأكد من تجنب كل أخطاء الاجتماعات السابقة.

مقدمة:

إدارة الأفراد واحدة من المهام الصعبة التي يطلع بها القائد في المؤسسات بشكل عام ومنظمات العمل الطوعي بشكل خاص والغرض الأساسي من إدارة الأفراد هو تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى والكفاءة المطلوبين.

هناك عاملان رئيسيان يحكمان أداء أي فرد هما:

1- هل يستطيع الفرد القيام بالعمل المحدد؟

وهنا يكون الحديث عن مدى ملائمة المهمة للشخص من حيث المهارات، المعارف، المقدرات والاتجاهات.

2- هل سيقوم الفرد بأداء العمل المحدد؟

ويجب هذا السؤال على الدافعية والرغبة والثقة في إمكانية أداءه دون عون من الآخرين.

هذان العاملان معاً يحددان مستوى الأداء للفرد الذي يقوم بأداء عمل أو مهمة ما، وبناءً على ذلك هناك أربعة مستويات للأداء:

المستوى الأول:

لا يستطيع وليست لديه الرغبة: في هذا المستوى لا يملك الفرد المعرفة ولا الرغبة في أداء العمل كما هو مطلوب منه بواسطة المؤسسة. الأفراد الذين في هذا المستوى يتعامل معهم القائد بمبدأ التدريب وذلك عن طريق:

- إخطارهم بما هو مطلوب منهم.
- أعرض عليهم ما هو مطلوب منهم.
- دعهم يجربون.
- إذا أدوا بنجاح تتم الإشادة بأدائهم .
- إذا اخطأوا في التنفيذ يتم توجيههم مرة أخرى.

المستوى الثاني:

لا يستطيع لكن يتعلم ولديه الرغبة: هذا هو شأن معظم الأفراد عند بداية تعيينهم في المؤسسة حيث تكون لديهم الرغبة الشديدة في أداء العمل لكن يفتقرون إلى المعرفة ولذلك عادة ما يقعون في الأخطاء الكبيرة. ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بالتوجيه الذي لا يؤثر على حماسهم للعمل، وذلك ليس فقط بتوجيههم بما يجب عليهم عمله ولكن باستشارتهم وأخذ مقترحاتهم وردود أفعالهم أيضاً.

المستوى الثالث:

يستطيع لكن غير واثق: هذا المستوى يظهر عندما يكون القائد واثقاً من أن الفرد قادر على أداء العمل بدون توجيه لكن الفرد نفسه غير واثق من ذلك. ويتعامل القائد مع الأفراد في هذا المستوى بأن يقلل القائد توجيهاته لهم بالصورة التي تمكنهم من ارتكاب بعض الأخطاء ومن ثم بناء الثقة في أنفسهم وقدراتهم.

المستوى الرابع :

يستطيع ويحب ذلك: وهو المستوى الذي يود أي فرد أن يصله في أداء الأعمال والمهام الموكولة إليه. وهي أيضاً رغبة القائد كذلك. والفرد في هذا المستوى يكون قادراً على إظهار الكفاءة والمهارة في أداء عمله دون الحاجة إلى توجيهات من شخص آخر. كما أن دافعيتهم الذاتية للقيام بالعمل تجعلهم في غير حاجة إلى توجيهات وإشراف القائد، وهنا يكون الفرد جدير بالتفويض لأداء المهام الموكولة إليه.

من الضروري لكل قائد معرفة كيف يكتسب الأفراد المهارات وكيف تتكون لديهم الرغبة والدافعية لأداء المهام الموكولة إليهم. وبناء على فهم القائد لشخصية الفرد يتم تحديد الطريقة التي يتعامل بها معه.

وبشكل عام هناك 4 أنماط من الأفراد حسب طريقة تعاملهم مع توجيهات القائد وذلك على النحو التالي:

الفاعل:

وهو الذي يحبذ بشدة التوجيهات المحددة غير المصحوبة بالتوضيحات والتفاصيل لأداء عمل معين. بمعنى آخر فهو يود معرفة ما هو المطلوب الآن؟ وبنفس المستوى فهو يود وبشكل فوري معرفة ما إذا كان أداءه جيداً أم لا.

المفكر:

وهو الذي يود معرفة الخلفيات والحيثيات التي أدت إلى العمل المطلوب تنفيذه وما إذا كان هذا العمل يقود إلى الخطوة التالية. فبالنسبة له كل الأشياء تتسلسل بشكل منطقي من حدث إلى الحدث الذي يليه.

الحساس:

هو الذي يُعنى ويهتم بالآخرين فعندما يطلب منه القيام بعمل ما فإنه يود أن يعرف تأثير ذلك العمل على الأشخاص الآخرين. والحساس يود أن يكون محبوباً ومحترماً.

المتنبئ:

هو الشخص الذي يريد أن يعرف ماذا سيحدث فيما بعد؟ فبالنسبة له كل الأشياء لا بد أن تكون مرتبطة ببعضها في إطار الموضوع الواحد ولذلك فهو يود توضيح هذه العلاقات.

معرفتنا بهذه الأنماط وصفاتها يمكن أن تساعدنا في التعامل مع الأفراد على النحو التالي:

- معرفة الأنماط الشخصية للأفراد الذين نتعامل معهم في إطار العمل.
- معرفة النمط الشخصي الذي نتبعه في تعاملنا مع الآخرين وكيف يرى الآخرون ذلك.
- إعادة ضبط نمط الاتصال الذي نقوم به بالشكل الذي يقربنا أكثر إلى الآخرين ويمكننا من التأثير عليهم بشكل إيجابي حسب أنماطهم الشخصية.

الإدارة المالية

الإدارة المالية، بالنسبة للكثيرين، هي أكثر الأمور التي يتم تجاهلها في إدارة المنظمات الطوعية، ذلك لأن معظم الناس يأتون إلى الجمعيات الطوعية دون خلفية في الأمور المالية وربما يخوفون من الأرقام أيضاً. لذلك فإنهم ينظرون إلى الأمور المالية من ميزات وتقارير وإجراءات على أنها خاصة بالمحاسبين فقط، لكن الواقع يقول أن الأمور المالية يجب أن لا تترك تماماً للمحاسبين فقط.

أهمية إمام أعضاء الهيئة الإدارية بالأمور المالية تتمثل في الآتي:

- خطط التنمية التي تضعها الجمعية وأولوياتها تحتم التعامل مع الميزانيات.
- تحليل الوضع المالي للجمعية يعتبر هاماً لتقدم واستمرارية الجمعية.
- متابعة مدى الالتزام بالإجراءات المالية الصحيحة ويعطى مصداقية للجمعية عند أعضاء الجمعية العمومية ولدى الجهات المانحة الأخرى.
- أحد أهم الأسباب التي تجعل الناس لا يتعاملون مع مسائل الإدارة المالية ان المحاسبين يستخدمون مصطلحات خاصة، لكن معرفة هذه المصطلحات ليست من الأمور العسيرة إذا ما تم شرحها بشكل جيد.

السنة المالية:

في الإدارة المالية يتم التخطيط وحفظ السجلات بناء على فترات زمنية محددة وهو ما يعرف بالسنة المالية وتعرف السنة المالية بأنها الإطار الزمني الذي يتم فيه عمل وتسجيل وتحليل كل العمليات والبيانات المالية وإعداد تقرير بشأنها. بالنسبة للجمعيات الطوعية ليس بالضرورة أن تكون السنة المالية هي نفسها السنة الشمسية، إذ يمكن للجمعية أن تحدد أي تاريخ لسنتها المالية، لكن في كافة الأحوال هناك ثلاث جوانب يجب أن تراعى في تحديد السنة المالية للجمعية الطوعية وهي:

- السنة المالية يجب أن تتوافق مع برنامج العمل السنوي للجمعية بحيث لا تقع الأنشطة السنوية للجمعية سنتين ماليتين، لأن ذلك يجعل عمليات إعداد الميزانيات وتحليل الأداء المالي أكثر صعوبة.
- السنة المالية يجب أن تنتهي، ما أمكن، مباشرة قبل فترة يقل فيها النشاط بالجمعية، ذلك لأن عملية قفل الحسابات وإعداد التقارير المالية، وإعداد الميزانية القادمة يتطلب الكثير من الجهد والوقت ومشاركة كل الهيئة الإدارية في ذلك.
- يمكن أن يتم اختيار السنة المالية بحيث تتزامن مع السنة المالية للجهات المانحة أو الجهات الحكومية المعنية في بعض الأحيان قد يتطلب الأمر توفير بعض البيانات لبعض الجهات في غير الموعد المحدد لنهاية السنة المالية الخاصة بالجمعية، لذلك فإنه من الأفضل حفظ سجلات لعدة البيانات بشكل يمكن من تقديمها في الوقت المحدد للجهات المعنية دون أن يؤثر ذلك على ضوابط السنة المالية للجمعية.

الموازنة/ الميزانية

الموازنة / الميزانية هي خطة مالية وهي تحدد المبالغ التي تتوقع الجمعية الحصول عليها والمبالغ التي تتوقع الجمعية أن تنفقها. وبشكل عام يمكن وضع الميزانية في شكل عمودين أحدهما للدخل والآخر للمنصرفات، في كل واحد من هذين العمودين تكون هناك تصنيفات/مجموعات مختلفة، كل مجموعة من هذه المجموعات تتعلق بأحد أو مجموعة من مصادر الدخل أو أوجه الصرف. هذه المجموعة تسمى "البنود" أو "الحسابات"

عملية إعداد الموازنة :

- بما أن الموازنة هي شكل من اشكال التخطيط المالي، فإنه من المهم معرفة الإجراءات المحددة اللازمة لإعداد الموازنة بشكل جيد. لكن هناك نقطتان هامتان لا بد من وضعهما في الاعتبار.
- يجب ربط الموازنة مع عمليات الخطة العامة للجمعية، لأنه لا أحد يستطيع ان يخطط للمستقبل دون ان يعرف ما هي الموارد المتاحة.
 - يجب ان تشارك كل الهيئة الإدارية في عمليات اعداد الموازنة ووضع الخطة العامة للجمعية.

وتشمل عملية إعداد الموازنة تنفيذ الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وضع قائمة بما تود الجمعية القيام به.

هذه الخطوة ليست لها أي علاقة بالمال، إذ أنها تعني فقط بما تود الجمعية القيام به من أنشطة وإنجازات خلال العام المالي القادم، ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأشياء التي تود الجمعية تحقيقها العام القادم؟
- ما هي الأنشطة الأساسية لتحقيق ذلك؟
- ما هي الأنشطة الإضافية التي يمكن أن تقوم بها الجمعية إذا توفر التمويل؟
- ما هي العمالة المطلوبة لتنفيذ كل هذه الأنشطة؟
- هل هناك أي احتياجات لشراء أو إصلاح أو تحسين المعدات، أو تطوير بيئة العمل أو عمل أي استشارات للجمعية؟

الخطوة الثانية: قدر التكاليف:

ما هي تكلفة تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى؟

هناك بعض التكاليف التي لا بد من دفعها لضمان بقاء واستمرار الجمعية بغض النظر عن الأنشطة التي قد تنفذ، تشمل هذه التكاليف إيجار المكتب، الكهرباء، التلفون، الرواتب/ الحوافز، القرطاسية. يضاف إلى ذلك تكلفة الأنشطة التي ستقوم بها الجمعية السنة القادمة سواء كانت تقوم بها الجمعية في الماضي أو أنها أنشطة جديدة. يمكن في هذه الخطوة الرجوع إلى موازنات السنوات الماضية لتحديد حجم الصرف في كل بند مع زيادة نسبة محددة حسب حجم الزيادة في الأنشطة.

هناك شيئان يجب ان يوضع في الاعتبار في هذه الخطوة:

أ- تقدير التكاليف يجب أن تكون في الحد الأعلى الأول وذلك بزيادة حوالي 10% لتكلفة كل بند من بنود الصرف، هذه الزيادة لتغطية أي خطأ متوقع في التقديرات.

ب- عند دفع تكاليف برامج/مشروعات أو أنشطة جديدة تذكر ان ذلك يزيد من التكاليف الإدارية، فلا بد من وضع ذلك في الاعتبار.

الخطوة الثالثة: حدد الدخل:

يتم ذلك بتحديد كل المصادر المحتملة للدخل والمبالغ المتوقعة من كل مصدر ويتم تسجيلها.

الخطوة الرابعة: المقارنة:

قارن بين المنصرفة المتوقعة والدخل المتوقع. إذا كان الدخل أكبر من المنصرف يتم وضع أو إضافة أنشطة جديدة، أما إذا كان المنصرف أكثر من الدخل فيتم التعامل مع ذلك في الخطوة التالية، وأفضل الأوضاع أن يكون الدخل مساوياً تماماً للمنصرف.

الخطوة الخامسة: وضع الأولويات:

إذا كان المنصرف أكبر من الدخل المتوقع تتم المفاضلة بين الأنشطة التي تنوي الجمعية القيام بها في العام القادم وذلك بتحديد الأهم فالمهم فالأقل أهمية، ويتم ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل هذا النشاط مهم لتحقيق أهداف الجمعية؟
- هل يساعد على وصول الجمعية إلى ما تود الوصول إليه من خلال سنة، 3 سنوات، 5 سنوات؟
- هل تستطيع الجمعية القيام بكل هذه الأنشطة معاً؟

هذه الأسئلة تحتاج إلى كثير من الدقة والتحليل في الإجابة عليها.

الخطوة السادسة: ضبط الموازنة:

يعاد النظر في الموازنة على ضوء نتائج الخطوة السابقة إلى أن تصل إلى وضع يتساوى فيه الدخل مع المنصرف.

الخطوة السابعة: إجازة الموازنة:

بعد موافقة الهيئة الإدارية على الموازنة يتم عرضها على الجمعية العمومية لمناقشتها والموافقة عليها وإجازتها, يجب أن يكون هناك تبرير مقنع لكل المنصرفات والبنود حتى لا يؤدي ذلك إلى رفض الموازنة مما قد يتطلب إعادة العمل مرة أخرى.

المتابعة المالية:

لا ينتهي دور الهيئة الإدارية فقط عند إعداد الموازنة وإجازتها بواسطة الجمعية العمومية, بل يمتد إلى متابعة ذلك خلال السنة المالية بشكل منتظم. تشمل المتابعة المالية متابعة والتأكد من الآتي:

○ يتم تحصيل المبالغ المحددة كدخل في الموازنة حسب المواعيد المحددة.

○ يتم الصرف حسب البنود والمبالغ المحددة في الموازنة.

○ يتم اتباع الإجراءات المالية حسب النظام الأساسي، اللائحة الداخلية والنظام المحاسبي المعتمد من قبل الجمعية.

إذا اتضح حدوث أي انحراف عما هو مخطط له، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ذلك الانحراف. وتتطلب المتابعة المالية الرجوع إلى كل السجلات، الدفاتر، والملفات والمستندات المالية الموجودة بالجمعية وذلك بشكل دوري منتظم أو بشكل مفاجئ حسب الضرورة, على أن يتم التوقيع على محضر عند القيام بأي عملية متابعة مالية.

العلاقة مع وسائل الإعلام ٣

لماذا يعتبر العمل مع وسائل الإعلام مهماً ؟

تستخدم المنظمات نقل المعلومات بهدف كسب الدعم لموضوع معين أو للمنظمة بشكل عام . عندما يلقي رئيس أية منظمة كلمة ، بحضور 50 شخصاً فإن كلاً منهم يتحدث عن الموضوع مع 50 شخص آخر ، وكل من هؤلاء قد يتحدث مع 20 شخصاً آخرين عن الموضوع ذاته . إذا جاء ذكر المنظمة في مقال صحفي ، تكون بالتالي قد تحدثت مع آلاف المواطنين .

ترى الكثير من المنظمات أن العامة يتعرفون عليها بسرعة عندما تذكر المنظمة في وسائل الإعلام ، حيث يزداد عدد المكالمات الهاتفية ويعرف اسم المنظمة ويزداد عدد الأفراد الذين يرغبون في الانضمام إليها . تزيد وسائل الإعلام من مصداقية كلاً من المنظمة والعمل الذي تقوم به هذه المنظمة . بالإضافة إلى ذلك ، فإن بعض الأفراد المهتمين بالموضوع والذين لا يقومون بأي نشاطات أو فعاليات لدعمه ، يجدون من خلال التعرف على المنظمة طريقة جيدة يصبحوا من خلالها نشطاء في دعم هذا الموضوع .

عند إعداد خطة للعمل مع وسائل الإعلام يجب الإجابة على ستة أسئلة أساسية :

- ١- لماذا نتحدث عن الموضوع ؟
- ٢- لمن نتحدث عن الموضوع ؟
- ٣- ماذا سوف نقول ؟
- ٤- من الذي سوف يقول رسالتنا ؟
- ٥- ما أفضل طريقة لقول ما لدينا ؟
- ٦- متى يجب أن نقول ما لدينا ؟

1. الهدف : لماذا نتحدث عن الموضوع ؟

هذا يقودنا إلى الأهداف العامة للمنظمة . هل هو لتجنيد دعم العامة بخصوص موضوع معين ؟ التأثير على المواضيع المتعلقة بالانتخابات ؟ وضع مشروعك على رأس قائمة أولويات الحكومة والمجتمع المحلي . الأهداف تساهم في تحديد الرسالة ، الجمهور ، والتكتيك المتعلق بالاتصالات . يمكن استغلال الاتصالات في تغيير سلوك الفرد ؟ أو السياسة العامة . خطر التدخين هي رسالة يمكن استخدامها في تغيير السلوك الفردي أو تغيير سلوك أبناء الشبيبة من أجل الوصول إلى تغيير السلوك الفردي . قد يشمل التكتيك المتعلق بالاتصالات مؤتمرات صحفية مع الشبيبة أو توزيع ملصقات مناهضة للتدخين في المدارس وفي المراكز الرياضية ، يمكنك تركيز جهودك المتعلقة بهذا الموضوع عبر العمل على مستوى السياسة العامة . ربما يمكنك العمل على إقناع الحكومة على سن قانون تمنع بموجبه المحلات التجارية من بيع السجائر للأطفال . في هذه الحالة يكون التركيز في إستراتيجية الاتصال على الحكومة ، وتكتيك الاتصال يكون التركيز على صانعي القرار وقد يشمل أيضاً اجتماعات مع الممثلين المنتخبين .

2. الجمهور : لمن نقول الرسالة ؟

من المهم تحديد الجمهور ، البعض يعتقد أنه في حال توفر الإمكانيات المادية لدى المنظمة ، فإنها تستطيع أن توصل رسالتها إلى الجميع ولكن عادة لا تكون هناك حاجة بالتحدث إلى الجميع . عندما تحدد من هي مجموعة الهدف لاتصالاتك ، يجب أن تحدد من سيتأثر من الموضوع الذي تتناوله ، ومن لديه القدرة على التأثير في هذا الموضوع . إذا كان الموضوع يخص الحي والسلطة المحلية ، فإن الاتصال يجب أن يتم مع سكان الحي وموظفي السلطة المحلية . الاتصال بأفراد من خارج الحي يعتبر غير ضروري وهو إهدار للموارد المحدودة للمنظمة . إذا كان هدف الحملة هو منع الأطفال من التدخين فيجب عليك التحدث إلى أطفال أو معلمين أو حتى الأهالي . التحدث إلى الشباب والمتقدمين في السن غير ضروري ويعتبر إهدار للموارد ، إذا كان هناك قانون مهم على بساط البحث في المجلس التشريعي الفلسطيني والذين لم يقرروا موقفهم بعد . ليس من المنطقي الاتصال بالأعضاء الذين يدعمون بشدة أو يعارضون بشدة وجهة نظر المنظمة كما ويعتبر إهدار للموارد ، فالفئة الأولى تقف إلى جانب موقف منظمتك ، وقد لا تتمكن على الإطلاق من إقناع الفئة الثانية . السؤال الجوهرى يبقى ، لمن توجه الاتصالات . لا توجد أية منظمة لديها الموارد أو الوقت الكافي للاتصال بالجميع .

3. الرسالة : ماذا سوف نقول ؟

الرسالة تعتبر أقوى جدال يمكن للمنظمة إعداده بخصوص أي موضوع .

معايير الرسالة الجيدة :

- قصيرة ، بحيث يمكن طباعتها على الملصقات أو المنشورات أو العريضة . الرسالة قصيرة بحيث يستطيع المتطوع أن يقولها في دقيقة واحدة؟ أو أقل كتلخيص للموضوع والحل .
- لغتها مفهومة وقابلة للنقاش .
- ثابتة ومتصلة بكل ما تقوله المنظمة شفويًا أو في المطبوعات أو على الملصقات .
- تتحدث إلى القلب ، وتستثير رد فعل عاطفي ، يقوم البشر بالأفعال بناء على أوامر القلب وليس العقل .
- تمثل المنظمة بالطريقة التي تريد (المنظمة) من الناس أن يروها ويتذكروها فيها .
- صادقة وقابلة للتصديق ، إذا بالغت الرسالة في سرد الحقيقة ، فسوف تفقد المنظمة مصداقيتها .
- تخاطب مواقف صانعي القرار والجمهور والمنظمة والحلفاء ، إنها ترسم صورة في عقولهم .
- تتكرر وتتكرر ، كلما كررنا الشيء كلما ازدادت احتمالات سماعه غالباً ، تكون هناك عوائق تمنع الناس من سماع كل شيء . عندما يقوم المتطوعون بتوزيع المنشورات في الأسواق ، في ذات الوقت يكون معظم الناس مركزون على الشراء . عندما تتم مقابلة مدير المنظمة عبر المذياع ، يكون الكثير من المستمعين مركزين على سواقة سياراتهم . سيلقي المارة نظرة عابرة على يافطة المنظمة المعلقة في الشارع . حتى عندما يكون ممثل المنظمة في مقابلة تلفزيونية فإن المستمعون يكونون مشغولين في اللعب مع أطفالهم وبذلك لا يستمعون إلى كل شيء.

صفحة الرسالة :

تعتبر صفحة الرسالة المصور في الصفحة التالية طريقة فعالة لمساعدة المنظمة في التفكير في الأشياء التي ستصل إلى العامة والصحافة . أهم نقطة في صفحة الرسالة وخطة العمل مع وسائل الإعلام هي أنها ستساعدك في اتخاذ موقف فيما يخص الأخذ بعين الاعتبار ما ستقوله منظمة معارضة عن موقف منظمكم بخصوص الموضوع . بإكمال صفحة الرسالة ، يمكنك إعداد رسالتك مع أخذ صورة كاملة عن الوضع في ذهنك . من النادر جداً أن ترفع أي منظمة صوتها ليسمعها الجميع دون أن تلقى أي معارضة من منظمة أخرى أو من الحكومة .

لقد قمنا بوضع الرسالة في صفحة واحدة فقط ، لأنه إذا لم تستطع ، توضيح رسالتك في صفحة واحدة ، فهذا دليل على أنها غير بسيطة ولا يمكن شرحها للجمهور بسهولة .

4 . الرسول : من سيقول رسالتنا ؟

يجب عليك أن تختار الرسول المناسب . أحياناً يكون رجل هو الناطق بلسان بعض المنظمات النسائية هذا يريك الحضور وقد يوصل للجمهور رسالة خاطئة . إن أهمية الرسالة . إذا تكلم شخص غير لاجئ عن موضوع يخص اللاجئيين فإن حديثه قد لا يكون مقبولاً أو موثقاً به .

أحياناً ، من المفيد أن يكون الشخص الذي تكلم عن المشكلة أحد ضحاياها أو يعيشها . يقدم المتحدثون في مثل هذه الحالة شرحاً عن مشكلتهم كما ويعرضون نتائج المشكلة والحل لها . يجب أن يشعر مثل هؤلاء الضحايا بالكرامة ، إذا ما طلب منهم الحديث عن التجربة الشخصية . اللاجئيين والمرضى والضحايا والفقراء والمعاقين يريدون أن يشعروا أنهم يطالبون بحقوقهم الشرعية وليس فقط الحصول على معاملة خاصة .

بشكل عام ، يفضل أن يكون المتحدث مع الصحافة شخص في مركز قيادي متقدم في المنظمة . هذا عادة يلقي الرفض من قبل الأعضاء النشيطين في المنظمة ، وهذا قد يعني أن المتحدث بلسان المنظمة لا يعرف الكثير عن فعاليات ونشاطات المنظمة أو موضوعات مركزية ، من يعرف قضايا منظماتك وأهدافها أفضل من الرؤساء ليكون الناطق بلسانها ؟ التغطية الصحفية تبقى قادة المنظمة مهتمين بالموضوع ، وتريد من إستمراريتهم . وحيثما كان الأمر ممكناً ، يجب أن يكون المتحدث باسم المجموعة أحد قادتها المتطوعين ، وذلك للمحافظة على نشاطهم وحيويتهم . إذا كان أحد القادة متردداً في الحديث مع وسائل الإعلام فإن حالة التوتر هذه يمكن تجاوزها .

5. التكتيك الإعلامي : ما أفضل طريقة لقول ما لدينا ؟

وسائل :

هناك بعض الوسائل يمكن تزويد المتحدثين ببعضها . عادة ، تقوم المجموعة بإعداد ورقة تشمل نقاط مهمة للمحادثة يستعين بها المتحدثون في كلماتهم إلى الجمهور أو إلى وسائل الإعلام . نقاط المحادثة يجب أن تكون واضحة ومرتبطة في صفحة واحدة وأن تشمل جميع محتويات رسالة المجموعة مدونة بلغة المحادثة . من المفيد جداً الإشارة إلى بعض الحقائق الإحصائية لدعم رسالة المنظمة . بهذه الطريقة تتكرر الرسالة ذاتها وتلقى الدعم في وسائل الإعلام وفي مجالات اتصال أخرى . وسيلة أخرى قد تكون عينة لورقة سؤال وجواب مجهزة بطريقة المحادثة أيضاً . يمكن للمتحدثين بلسان المنظمة الاستعانة بهذه الأسئلة والتي يمكن أن يسألها المراسلون الصحفيون أو أفراد آخرين . يمكن للأفراد ذوي الخبرة أن ينظروا إلى هذه الوثائق قبل المقابلة الصحفية لتنشيط ذاكرتهم . قد يضع الأفراد الذين لا يملكون الخبرة هذه الأوراق أمامهم وبشكل ملاحظات أثناء المقابلات الإذاعية أو قد يضعونها على منصة الخطابة للرجوع إليها خلال مؤتمر صحفي أو خطاب .

الممارسة :

من المفيد جداً دائماً أن تتدرب على الحدث الصحفي قبل حدوثه ، مثل المقابلة الصحفية أو مؤتمر صحفي ، أو الخطاب . سيفيدك كثيراً أن تتدرب من خلال مؤتمر صحفي وهمي مع العائلة أو الأصدقاء ، لأنك تحتاج إلى المجموعة لتدعمك إذا كنت متوتراً فتحصل على الجراءة وتخفف من التوتر . كما يمكن إتباع ذلك بإعداد مؤتمر صحفي تجريبي مع أعضاء منظمك . إذا كانت هناك أسئلة لا تستطيع الإجابة عليها فأطلب من أفراد العائلة والأصدقاء وأعضاء المنظمة أن يكتبوها وأن يجيبوا عليها بشكل جيد و ثم تدرب على هذه الأسئلة والأجوبة .

ما يجب أن تتذكره :

- دائماً تذكر أن تسيطر على المقابلة . ولا تدع المقابلة تسيطر عليك .
- اصل التركيز على رسالة منظمك ، وتأكد بالآ تخرج عن الموضوع .
- لا تذكر أي شيء للصحافة لا تريد أن تراه منشوراً في الصحف . قد يقدم الصحفيون وعداً بعدم نشر اسمك (إذا كنت لا تريد ربط اسمك بالموضوع) .

كيف يجب أن أظهر ؟

في مقابلة إذاعية أو مقابلة للصحافة المكتوبة ، تستطيع أن تلبس أي شيء لأن صوتك وكلماتك فقط هي المهمة ، (إلا إذا قام المراسل بإحضار مصور) بشكل عام ، ألبس ما تشاء وليكن شيئاً مريحاً ، ولكن حافظ على ألا تستحوذ ملابسك على الانتباه بالنسبة للتلفزيون فالأمر يحمل بعض الخدع البصرية بسبب الإضاءة والانعكاسات ، لذلك ليس من المفضل لبس المجوهرات المتألثة أو الملابس ناصعة البياض والنظارات ، لأنها ستعكس الضوء . لهذا نرى العاملين على شاشات التلفاز ينزلون نظاراتهم إلى أسفل لتفادي انعكاس الضوء ، الأزرار الصغيرة والرسومات تظهر على الشاشة وكأنها تتحرك لذلك نرى أن مذيعي الأنباء يلبسون ملابس ليست متعددة الألوان وليست باهتة جداً وبدون أن يكون عليها رسومات .

6. التوقيت : متى نقول ما لدينا ؟

توقيت الرسالة أمر في غاية الأهمية . التصريح بشيء في الوقت الملائم قد يجلب فائدة كبيرة . والتصريح بشيء في التوقيت الخاطئ قد يؤدي إلى فقدان الاهتمام بالموضوع . وعند الإعداد لتوقيت الاتصال بوسائل الإعلام ، فهناك عدة أشياء يجب أخذها بعين الاعتبار :

1. التواريخ التي لها أهمية على الأجدنة .
2. المواضيع والأحداث التي تظهر في الأخبار .
3. الأخبار التي يمكن أن تغطي على موضوعنا في نشرات الأخبار .

(1) أنظر إلى التواريخ الموجودة على الأجدنة : والتي قد نستغلها في تغطية موضوعنا . مثلاً هناك أعياد ومناسبات وانتخابات وذكرى سنوية لبعض المناسبات و وفاة شخص معروف ، يمكن الارتباط مع هذه المناسبات لنحظى بالتغطية اللازمة لما نقوم به ، يوم المرأة ويوم الأرض واليوم الأول في العام الدراسي جميعها تعتبر أيام جيدة إذا كانت المنظمة تتعامل مع مواضيع لها علاقة بهذه المواضيع . بالإضافة إلى الأعياد ، هناك الأيام الحكومية مثل يوم الانتخابات ، يوم تقديم و انتهاء الميزانية الحكومية ، يوم بداية ويوم نهاية العام التشريعي ، هناك فرص جيدة لتقديم التحليل لتأثيرات سياسة الحكومة أو القرارات التي تتخذها وتأثيرها على قضيتك .

٢) ترقب من خلال الأخبار الأشياء التي قد تحدث والتي قد يكون لمنظمتك ما تقوله حولها :

انفجار أنبوب ماء في وسط المدينة قد يكون فرصة جيدة لمنظمة تعمل على تحسين شبكة الصرف الصحي لتقوم بإيصال رسالتها . ارتفاع أو هبوط نسبة البطالة قد يكون فرصة جيدة لنقابات العمال أو أصحاب العمل للتحدث إلى وسائل الإعلام عم المواضيع التي يعملون عليها . تقرير حكومي بخصوص ارتفاع عدد الإصابات بمرض السرطان يشكل فرصة جيدة لمنظمة تعمل على موضوع الصحة بأن تطرح أفكارها .

٣) **أبحث عن أوضاع الأزمات :** إذا وقع حدث كبير سوف يرجى من المنظمات العاملة في هذا الحقل أن تعطي تحليل وحلول وملاحظات متعلقة بالأزمة . إذا حدثت أزمة فيضان المياه في أحد الأحياء ما نقوم به أولاً

هو تحديد الزمن الموجود لاستنباط رد فعل ، في وقت الأزمات تكون المنظمات في حالة سباق مع الزمن للقيام بالبحوث المتعلقة بالموضوع ولتجهيز رسالة وتوزيعها من قبل وسائل الإعلام خلال الوقت المحدد ، يجب على المنظمة أن تحصل على كل الحقائق والخلفيات وألا تعتمد على الإشاعات . يجب أن تتسق المنظمة رسالتها مع منظمات أخرى التي يمكن أن تكون ذات علاقة بالموضوع ، يجب على المنظمة أن تكتب أفكارها على الورق ، لأن ذلك يساعد في تركيز رد الفعل والتنبؤ بالأسئلة . أخيراً ، على المنظمة أن تقرر إذا كانت مكالمات هاتفية ، أو إعلان صحفي ، أو مؤتمر صحفي ، مفيداً أم لا في الوقت المحدد . إذا كان الوقت ضيقاً فإن المكالمات الهاتفية إلى المراسلين الصحفيين تكون أكثر نجاعة ، مع إعطاء الأولوية لوسائل الإعلام الأقوى .

٤) **أختر التكتيكات التي ستحظى بالتغطية الإعلامية :** أفضل التكتيكات هي تلك التي تحظى بالتغطية الإعلامية والتي تجلب الاهتمام للموضوع، الاجتماعات الكبيرة مع ممثلين منتخبين أو حملات أو جمع 5000 توقيع لعريضة معينة أو وضع ملصقات في كل مكان من المدينة تشكل نشاطات يمكن لوسائل الإعلام أن ترغب في تغطيتها .

التكتيك في الاتصالات

الخطوة الأولى هي تشكيل قائمة بوسائل الإعلام المناسبة ، يجب أن تشمل القائمة على : أسماء مراسلين ، عناوين ، أرقام هواتف – أرقام فاكس، الوقت والطريقة المناسبة للوصول إلى الشخص ، وأي مواعيد محددة مسبقاً لإنجاز عمل ما . بعض المراسلين يعملون بناء على مواعيد مسبقاً لإنجاز عمل ما . بعض المراسلين يعملون بناء على مواعيد مسبقاً تتعلق بتسجيل برامج أو حلقات معينة أو مقابلات أو عند طباعة المقالات التي يكتبونها .

- كل جريدة مركزية يكون فيها أشخاص مسؤولين عن أقسام الأخبار ، الصور ، الرسائل الموجهة إلى المحرر ، المقالات الافتتاحية ، الدعاية والإعلانات .
- كل محطة إذاعة يكون فيها أشخاص مسؤولين عن الأخبار ، البرامج المفتوحة مع المستمعين ، و برامج المقابلات المفتوحة .
- كل مجلة أو نشرة دورية تخص مجموعة معينة فيها قسم للمقالات ، الصور ، الرسائل ، أو المقالة الافتتاحية .
- العديد من المنظمات لديها نشرة دورية ، ويكون هناك شخص مسئول عن تحريرها ، والذي يمكن أن يغطي حدث ما على أنه أخبار أو أن يعيد كتابة مقال من مصادر أخرى .

من المفيد مقابلة أحد صانعي القرار في مجال وسائل الإعلام ، كأحد المحررين ، أو أحد المراسلين الذين يقومون بتغطية هذا المجال . الهدف هنا هو تقديم منظمتك إلى الناس ، تقديم المواد ، أو الحصول على أسماء وأرقام هواتف للاتصال ، أو معرفة عناوين الأخبار ، أو التعرف إلى نوعية المواضيع التي يقومون بتغطيتها ، وكيف يحبذون أن تصل إليهم . بعض وسائل الإعلام تحبذ أن تبعث إليها البيانات الصحفية . بعض الصحفيين يحبذون الاتصال بهم بالهاتف والبعض الآخر يحبذ القيام بزيارة . في مثل هذه الاجتماعات يكون الهدف هو التعرف إلى الأشياء الشخصية التي يحبذونها والزمن المتوفر لديهم . في النهاية ، هذه الاجتماعات تساعدك على بناء علاقة شخصية مع المراسلين و المحررين . هذا قد يعني أنه وفي المستقبل سوف ينشرون بيانك الصحفي ، أو أن يحضروا النشاط الذي تقوم به منظمتك أو المؤتمر الصحفي ، أو الاتصال بك للحصول على رأي منظمتك في قضية معينة .

التكتيكات المتبعة مع وسائل الإعلام :

دعوة صحفية :

تعطي الدعوة الصحفية إشارة مسبقة للمرسلين حول حدث قادم . وهي تفصل باختصار ، طبيعة الحدث ، المكان والزمان ، أرسل المعلومات إلى مكاتب الصحفيين والمرسلين المتعاطفين مع القضية .

البيان الصحفي :

البيان الصحفي هو عبارة عن مادة تنشر في الوقت المناسب وتحدث عن موقف المنظمة من قضية ما . ويتكون عادة من صفحة أو صفحتين مطبوعتين . يقوم المرسلون باستخدام المعلومات الموفرة في البيان الصحفي أثناء كتابة مقالاتهم . وتعتبر البيانات الصحفية أفضل طريقة إظهار رسالة المنظمة بطريقة واضحة . كتابة الرسالة يضمن تفادي الخطأ وسوء الاقتباس . أحياناً يكتب البيان الصحفي بقلم أفضل كاتب في المنظمة، ويشتمل على اقتباسات عن رئيس المنظمة أو أي أشخاص آخرين أو الأعضاء (طبعاً بموافقتهم) مما يعطي مصداقية أكبر للموضوع وموقف المنظمة منه . إذا كانت القضية وطنية ولها أثر على البلدات والقرى يفضل الحصول على اقتباسات من عدو منظمات محلية أو إقامة نشاطات تخدم مناطق مختلفة . هذا ما نسميه تركيز موضوع وطني بأخذ اقتباسات من قيادات محلية .

إحصائيات :

من المفيد وجود معلومات موثقة ولها صلة بالموضوع لإثبات جدوى قضيتك ومطالبك . ليس من الضروري أن تقوم كل منظمة بالبحوث والدراسات ، لأنه وفي العادة توجد هذه الدراسات مسبقاً . وهنا تكون فرصة جيدة للمتطوعين في المنظمة لقضاء بعض الوقت في المكتبة أول الاتصال بمكاتب الحكومة أو المنظمات الغير حكومية التي قامت بالدراسات . هناك العديد من المجموعات المحلية والقومية التي قامت بدراسات حول مجموعة واسعة من الموضوعات . هذه المجموعة موجودة في دليل الجمعية الفلسطينية الأكاديمية للشئون الدولية PASSIA . هناك أيضاً وكالة حكومية تقوم بالإحصاء (دائرة الإحصاء المركزية) .

لا تغرق نفسك في الإحصائيات يمكنك أن تقول فقط أن 30 % من سكان الوطن ليس لديهم شبكة صرف صحي . هذا يكفي لتجنيد الكثير من الدعم لقضية متعلقة ببناء شبكة مجاري جديدة . وهذا يغني عن تضليل وتشويش أفكار الناس . فقط أختار رقماً أو رقمين ليدلا على طبيعة المشكلة ولدعم قضيتك . أحياناً ، إذا كانت هناك دراسة طويلة فإنه من الأفضل أخذ المعلومات الضرورية فقط ووضعها على صفحة واحدة ثم إرفاقها ببيان صحفي جديد حول الموضوع . عندما تقوم المنظمة بتحديد المعلومات التي سيجدها المرسلون مفيدة للغاية دون أن يضطروا لقراءة ثلاثون صفحة حول الموضوع .

المكالمات الهاتفية مع الصحافة :

المكالمات الهاتفية مع الصحافة تستغل لتبليغ المرسلين بأخبار مهمة ، أو لتزويدهم بالملاحظات أو لسؤالهم إذا ما كانوا قد استلموا ما كنت قد أرسلت إليهم ، بوجود الهواتف الخلوية يمكننا الاتصال بهم خلال وقوع الحدث . أحياناً لا يستطيع المرسلون تذكر الأسماء أو أرقام الهواتف أو قد يكونوا بعيدين عن مكاتبهم لهذا فإن الاتصال الهاتفي بهم يكون مفيد من أجل تذكيرهم . عند إرسال أي دعوات صحفية أو بيانات صحفية ، عليك المتابعة بالاتصال مرة أخرى للتأكد أنها وصلت . وبذلك يمكنك الإجابة عن أي تساؤل حول الموضوع لدى المرسلين . إذا كنت من النوع المساعد والودود ولم تأخذ الكثير من وقت المرسلين ، فإن الاحتمالات كبيرة بتغطية قضيتك من قبل أولئك المرسلين .

مؤتمر صحفي :

المؤتمر الصحفي هو فرصة أمام منظمك لتقديم التصريحات وطرح موقفها أمام مجموعة كبيرة من ممثلي وسائل الإعلام . والمؤتمر الصحفي هو حدث كبير يحتاج إلى ترتيبات كثيرة . ويجب القيام بالمؤتمرات الصحفية فقط في حال وجود خبر كبير ومهم تريد المنظمة الإعلان عنه ، أو ترد الإدلاء بتصريحات مهمة حول مواضيع ساخنة .

قائمة التجهيزات الأزمنة لعقد مؤتمر صحفي :

- حدد رسالة الحدث ، (إذا لم تكن هناك رسالة واضحة ، فلا يجب عقد المؤتمر الصحفي) .
- حدد التاريخ والوقت المناسبين للصحفيين للحضور وتغطية الحدث .
- جهز معلومات أساسية ، وبيان صحفي ، وخلفية إحصائية ملائمة ، ونبذة من السيرة الذاتية للمتحدثين .
- معلومات أخرى قد تكون ضرورية .
- قم بإعداد جدول الأعمال ، ومسودة البيانات ، وأسماء الأشخاص الذين سيقومون بالرد على الأسئلة ، ولا مانع من عقد تدريب لهؤلاء الأشخاص .
- رتب قاعة ملائمة للحدث ، بحيث يكون الوصول إليها سهلاً ويكون قريب منها موقف للسيارات . من المفيد أن يكون حجم القاعة مناسباً وألا تكون كبيرة جداً بالنسبة لعدد الحضور كي لا تظهر القاعة الشاغرة في الصور .
- أرسل دعوة صحفية ، تشمل التاريخ ، والوقت ، والمكان ، والشخص المسؤول عن الاتصال بوسائل الإعلام ، وطبيعة المؤتمر الصحفي إلى الصحفيين .
- اتصل بالصحفيين بالهاتف لتأكيد حضورهم للمؤتمر .
- إذا كان هناك متطوعون وحلفاء مشتركون في العمل أطلب منهم التواجد لملء المقاعد الخلفية .

الترتيبات في القاعة يمكن أن تشمل :

- طاولة في المدخل لأخذ توقيع الحضور لكي تعرف المنظمة فيما بعد هوية الأفراد الذين حضروا .
- طاولة للمعلومات مع مواد مكتوبة لتوزيعها على الحضور .
- منصة للمتحدثين .
- ميكروفون / نظام للتحكم بالصوت (حسب الحاجة) .
- جهاز لنقل الصوت من الميكروفون إلى معدات وسائل الإعلام (حسب الحاجة) .
- نقاط توصيل للكهرباء ، في أماكن متعددة من القاعة .
- مقاعد للمراسلين .
- مساحة فارغة مخصصة للقواعد التي تحمل كاميرات التلفاز وتكون في مقدمة الغرفة وبارتفاع يتناسب مع مكان وقوف المتحدثين . إذا كان المتحدث سيقف على مسرح ، فيجب رفع مكان تثبيت الكاميرات التلفزيونية إلى الارتفاع ذاته .
- قواعد لحمل الأشياء المرئية (حسب الحاجة) .
- دعائم لإثبات الأفكار المتعلقة بالقضية ، مثل قوائم بيانية عدة أرتال من الطحين الفاسد أو أنبوب مجاري .
- شئ مثير في الخلفية . قد يكون يافطة أو أفراد أو أحياناً ستارة بلون واحد . حاول أن تبقى الخلفية نظيفة بدون وضع أشياء قد تؤثر على انتباه الحضور . يجب أن تكون اليافطات خلف المتحدث وغير لامعة لكي تظهر الكلمات المكتوبة عليها في التقارير الصحفية والصور .
- الطعام ، شاي أو قهوة في خلفية القاعة ، (إذا سمحت الميزانية) .
- يجب تواجد المتحدثون في القاعة بعد المؤتمر الصحفي ، في حالة طلب مقابلات صحفية فردية معهم .
- سجل صوتياً أو على شريط فيديو كل ما يقال ، وقص من الجرائد المقالات التي تخص منظمك . إن هذا يعد نصراً للمنظمة ويساعد على زيادة عدد الحلفاء من جهة والدعم من جهة أخرى .
- أرسل عبر الفاكس البيان الصحفي إلى أولئك الصحفيين الذين لم يحضروا المؤتمر .
- أشكر المراسلين على حضورهم ، والمتحدثون والمتطوعون على مشاركتهم .

الحدث الصحفي

الحدث الصحفي هو نشاط تدعى إليه وسائل الإعلام . ويوجد في الحدث الصحفي نشاط وحيوية أكثر من المؤتمر الصحفي . ويمكن أن يكون هدف الحدث الصحفي هو لفت انتباه وسائل الإعلام أو تخدم هدفاً آخر ولكن في كل الأحوال تتم دعوة وسائل الإعلام . وفي الحدث الصحفي تكون هناك حركة ونشاط ، فهذه المناسبة قد تكون مجموعة من المتطوعين ينظفون الحي ، أو جولة في موقع معين كالمستشفى مثلاً ، أو مسيرة كشفية أو اجتماع جماهيري مع ممثل تشريعي منتخب . الحدث الصحفي أكثر حيوية من المؤتمر الصحفي ، ويكون فيه متحدث واحد فقط ، مما لا يعطي وسائل الإعلام الفرصة للتحدث بشكل عشوائي مع الحضور ، الذين على الأغلب لا يستطيعون التحدث بلسان المنظمة وقد لا يفهمون أهدافها .

الموجز الصحفي

عادة ، لا يأخذ الموجز الصحفي طابعاً رسمياً كما الحدث الصحفي أو المؤتمر الصحفي . ويكون الموجز الصحفي منطقي خاصة إذا كان الموضوع معقد أو إذا كانت هناك دراسة أو بحث متعلق بالموضوع الذي سينشر في وسائل الإعلام . ويساعد الموجز الصحفي المراسل الذي لا يعرف الكثير عن موضوعك ، خاصة إذا كان الموضوع من النوع الذي لا تقوم وسائل الإعلام بتغطيته بشكل متواصل . أعتاد المراسلون على تغطية أمور متعلقة بالسياسة والحكومة ، هم نادراً ما يعملون على قضايا متعلقة بالعلوم والزراعة أو مشاكل الصحة . الموجز الصحفي يكون على شكل دعوة للمراسل إلى وجبة غداء أو لشرب القهوة حيث تشرح الموضوع والذي قد يكون من الصعب شرحه في مؤتمر صحفي . يمكن أن نرى الموجز الصحفي وكأنه تدريب تعليمي لمراسلي وسائل الإعلام (لكن لا يجب أن نسميه بهذا الاسم) . يتيح الموجز الصحفي للمراسل الذي يجلس على الطاولة في أحد مكاتب المنظمة الفرصة لطرح عدد أكبر من الأسئلة . أحياناً ، من المفيد جداً عقد الموجز الصحفي بعد المؤتمر الصحفي للإعلان عن موضوع معين أو للإجابة عن المزيد من الأسئلة وتقديم المزيد من التفاصيل للمراسلين .

إعلانات في الصحف ومنشورات وملصقات

تعتبر الإعلانات في الصحف والمنشورات والملصقات اتصالات مع العامة . ويجب أن يكون التركيز على رسالة المنظمة ، وقد يتم الاستعانة بصور مثيرة للمساعدة في شرح الموضوع . وتكون رسالة المنظمة في هذا النوع من الاتصالات نفسها كما في لوحة الرسالة والمؤتمر الصحفي وكما في كل وسائل الاتصالات الأخرى التي تستخدمها المنظمة .

تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع⁴

تجنيد الأموال

يمكن تعريف تجنيد الأموال انه القدرة على توفير وتأمين المصادر (المادية والبشرية) الضرورية واللازمة للمنظمات غير الربحية من اجل القيام بأعمالها وتنفيذ نشاطاتها (Rosso s' 2003).

من يقوم بعملية تجنيد الأموال؟

متخصصون في عملية تجنيد الأموال (Fundraisers Professional) و متطوعون (Volunteers)

تطبيق الأخلاقيات (Ethics) في تجنيد الأموال (2003 Tempel)

قام Payton Robert بتصميم ما اسماه بمكعب الأخلاقيات والذي يشتمل على فئات الأخلاقيات والتي تسبب مشاكل لمجندين الأموال أثناء القيام بعملية التجنيد. أعلى المكعب يشتمل على Individual وهو مجند الأموال، وأسفل المكعب يمثل المؤسسة Organization. الجهات الأربعة للمكعب تحمل (1) الكفاءة Competence (2) اللغة Language (3) العلاقات Relations (4) رسالة المؤسسة Mission.

- على مجندي الأموال الحفاظ على علاقة وسطية مع المؤسسة التي يعملون بها، عليهم العمل من اجل تحقيق منفعة المؤسسة وليس منفعتهم الشخصية.
- لمجندي الأموال الحق في الحصول على راتب أو مكافأة بدل عملهم، ولكن عليهم عدم قبول مكافأة بنسبة مئوية على ما يجندون من أموال – لان ذلك سوف يحول عمل مجند الأموال إلى مكسب شخصي بدل تحصيل مكاسب للمؤسسة.
- على مجندي الأموال العمل بكفاءة Competence ومهنية عالية، أيضا الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الأخلاقية التي تساعد على انجاز مهمة تجنيد الأموال بكفاءة ومسؤولية.
- موضوع اللغة Language والطريقة في الحديث من أهم عناصر النجاح لمجند الأموال. الطريقة التي يتحدث بها مجند الأموال عن مهنته كمجند أموال وقيادة عملية تجنيد الأموال، والحديث عن تجنيد المال والعطاء الاجتماعي (الصدقة| الإحسان) Philanthropy من الأشخاص والتعاونيات والمؤسسات هي غاية في الأهمية من اجل إنجاح عملية تجنيد المال.
- عملية تجنيد الأموال بأكملها هي عبارة عن بناء علاقات Relationships مع الآخرين سواء أفراد أم مؤسسات أم شركات.
- المنظمات غير الربحية هي التي تملك العلاقات، حتى بعد خروج مجند الأموال من المنظمة.
- عملية تجنيد المال تبدأ بالرسالة Mission، حيث أن كل منظمة غير ربحية مسؤولة عن فهم رسالتها والسبب من وراء وجود منظماتهم الغير ربحية.
- رسالة المنظمة تقوم بجمع الأفراد والمؤسسات والتعاونيات حول المنظمة غير الربحية على أساس القيم والمصالح المشتركة لجميع الأطراف.

الخمسة أسئلة الأكثر أهمية والتي دوماً نسالها حول مؤسساتنا الغير ربحية التقييم الذاتي (Self-Assessment)

(Drucker, Collins, and others 2008)

1. ما هي رسالتنا؟

What is our Mission?

• ما هي رسالتنا الحالية؟

- ما هي التحديات التي تواجهنا؟

- ما هي الفرص المتاحة لنا؟

- هل رسالتنا بحاجة إلى إعادة النظر فيها؟

2. من هو المستفيد (الزبون) المستفيدين من خدمات المؤسسة؟

Who is our Customer?

- من هو مستفيدنا (زبوننا) الأساسي primary customer ؟
- من هم زبائننا الداعمين supporting customers ؟
- كيف سيتم تغيير زبائننا؟

3. بماذا يهتم المستفيد؟ ما الذي يحقق رضاهم وقناعتهم؟

What does the Customer Value?

- كيف يمكن تحقيق رضا المستفيدين الأساسيين والمساعدين؟
- ما هي المعرفة التي نحتاج للحصول عليها من مستفيد يناط
- كيف أساهم أنا في كسب هذه المعرفة؟

4. ما هي النتائج التي حققناها؟

What are our Results?

- كيف نعرف نحن النتائج؟
- هل نحن ناجحين؟
- كيف يجب علينا أن نعرف النتائج؟
- ما الذي يجب علينا تقويته وتدعيمه وما الذي يجب علينا التخلي عنه؟

5. ما هي خطتنا؟

What is our Plan?

- هل يجب تغيير الرسالة mission ؟
- ما هي أهدافنا طويلة الأمد goals ؟

كتابة مقترحات المشاريع Writing Proposal

كتابة مقترح المشاريع هي إحدى أهم الطرق من أجل تجنيد الأموال.

أنواع مقترحات المشاريع Proposals of Types

1. رسالة عرض فكرة Inquiry of Letter or /Intent of Letter

- من 2-3 صفحات
- عرض فكرتك
- معرفة فيما إذا كان الممول مهتم بالفكرة
- إمكانية طلب مقترح مطول

2. رسالة مقترح Proposal Letter

- من 3-4 صفحات
- وصف خطة المشروع
- وصف للمؤسسة طالبة التمويل
- طبعة الطلب

3. المقترح الكامل Proposal Full or /Proposal Long The

- من 5-25 صفحة
- معظم الممولين يرغبون بـ 7-10 صفحات بالإضافة للملحقات

لا توجد طريقة سحرية لكتابة مقترح مشروع ناجح، لكن هناك مفاتيح للنجاح أهمها (Carlson, McElrath-neal'O and, 2008):

- تطوير خطة واضحة لبرنامجك
- البحث عن ممولين بدقة
- بناء علاقات قوية مع الممولين
- استهداف مقترحات مشاريعك بدقة
- كتابة مقترح موجز
- حدد الاحتياج التي لم تلب والتي على مؤسستك تقديمها
- طور خطتك من أجل تلبية الاحتياج
- حدد ممولين معينين وابدأ ببناء علاقات معهم Relationships
- أكتب مقترحات مشاريعك وابعث كل منهم إلى ممول واحد فقط
- الدخول بعملية متابعة up-follow strategic لمقترح مشروعك بعد تسليمه مباشرة

طور (Carlson, McElrath-neal'O and, 2008). 12 خطوة تفصيلية لكتابة مقترح مشروع ناجح:

الخطوة الأولى: تطوير فكرة مقترح المشروع Idea Proposal the Developing

من أجل تطوير فكرة المشروع، يمكن تعبئة الاستمارة الخاصة بتطوير فكرة المشروع Questionnaire Idea Proposal

الخطوة الثانية: تطوير علاقات مع الممولين Funders with Relationships Developing

- تحقق من أن رسالة مؤسستك والمشاريع التي تنوي التقدم بها تتطابق مع البرامج التي يمولها الممول

- ابدأ بتطوير علاقة مع الممول من خلال وسائل الاتصال الجيد، وهناك الطرق التالية:
- أرسل بريد الكتروني مختصر للممول
- اتصل هاتفيا واعرض فكرة مشروعك
- ابعث رسالة عرض فكرة inquiry of letter
- اطلب مقابلة مع الممول

الخطوة الثالثة: كتابة الحاجة للمشروع بشكل Statement Need Compelling a Writing

- الحاجة للمشروع ترسم الإطار العام لمقترح المشروع بالكامل
- تصف ظرف أو مجموعة ظروف حرجة critical condition
- أو تصف حاجة اجتماعية تؤثر على مجموعة من الناس أو الأشياء في مكان محدد و زمن محدد
- الحاجة للمشروع هي أساسية لكل من الممول والمؤسسة
- على الممول أن يقتنع بأن المشروع يعمل على تلبية احتياج هام.
- الحاجة للمشروع يجب أن تكون ذات علاقة برسالة المؤسسة وهدفه
- الحاجة للمشروع يجب أن تركز على احتياجات المستفيدين من المؤسسة والتي تقدم لهم الخدمات، وان لا تركز على احتياجات المؤسسة
- يجب على الحاجة للمشروع أن تكون مدعمة بأرقام والإحصائيات والحقائق وأراء خبراء وتجارب في الموضوع
- يجب ربط الحاجة للمشروع بإمكانية مؤسستك للاستجابة وتلبية هذه الحاجة بنجاح
- الحاجة للمشروع يجب أن تكون سهلة ومباشرة بحيث لا يبذل الممول جهد لمحاولة فهم ما تريد قوله وهذا يمكن تحقيقها باستخدام KISS وتعني (Simple and Sweet It Keeping)

الخطوة الرابعة: تعريف الأهداف طويلة وقصيرة الأمد Objectives and Goals Clear Defining

- بعد تحديد الاحتياج على المؤسسات تقدم الأهداف بعيدة وقصيرة الأمد والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المشروع أو البرنامج
- أهداف المؤسسة طويلة الأمد وأهداف البرنامج عادة ما تكون جزء من أهداف المؤسسة الإستراتيجية
- أهداف المؤسسة طويلة الأمد عادة ما تكون تم تطويرها وجاهزة للاستخدام
- الممول يريد التعرف على الأهداف طويلة الأمد والتي ترتبط ارتباط مباشر بالاحتياج الذي تم تقديمه في الخطوة الثالثة
- حدد أو فكر كيف ستقوم مؤسستك بقياس التغيير الذي سيحدثه الهدف قصير الأمد
- حاول دائما كتابة هدف واحد قصير الأمد على الأقل في خطة مشروعك ووضح كيف سيتم قياسه

الخطوة الخامسة: تطوير وسيلة التطبيق Method the Developing

- وسيلة تطبيق وتنفيذ النشاطات اللازمة لانجاز الأهداف
- وصف تفصيلي للنشاطات التي تنوي المؤسسة تنفيذها من اجل تحقيق أهداف محددة
- اربط طريقة العمل بالمصادر التي تحتاجها في الميزانية
- وضح مدى فاعلية الخطة وما هو المنطق من وراء اختيارها وذلك من خلال الحديث عن نتائج دراسة، رأي خبير، و خبرة المؤسسة السابقة في برامج مشابهة
- بناء نشاطات بتسلسل منطقي يعتمد كل نشاط على سابقه من اجل الحصول على النتائج المرغوبة، حدد سقف زمني للنشاط
- وضح دائما الفئة المستهدفة والتي ستتلقى الخدمة وكيف سيتم اختيارهم

الخطوة السادسة: تحضير عنصر التقييم Component Evaluation the Preparing

عملية التقييم تجيب كل من المؤسسة والممول عن الأسئلة التالية:

- هل البرنامج كان ناجحاً؟
- ما هو الأثر الذي أحدثه البرنامج لكل من المجتمع والفئة المستهدفة؟
- ما الذي تعلمناه من هذه التجربة؟
- ما الذي تم وما الذي لم يتم – لماذا ولماذا لا؟
- ما الاختلاف الذي تم إحداثه بسبب نتائج البرنامج؟
- عملية التقييم تحدد مدى أثر و فاعلية وكفاءة البرنامج
- عملية التقييم تبين ما أمكن عمله وما لم يمكن
- القرارات التي يتم اتخاذها خلال عملية التقييم تساعد المؤسسة على التخطيط لبرامج مستقبلية
- تحديد كيف سيتم تقييم البرنامج يجب انجازه قبل البدء بالتنفيذ، حتى يتم ادراج قياسات التقييم في خطة البرنامج
- تذكر دائماً أن الممول يرغب بالسماع من المؤسسة كيف سيقومون بقياس نجاح المشروع وما هي القياسات المستخدمة لقياس هذا النجاح

فوائد عملية التقييم

- عملية التقييم الجيدة تقوي من فرصة نجاح مقترح مشروعك
- من خلال عملية التقييم سوف تتمكن المؤسسة من تحديد مراكز القوة والضعف في البرنامج
- تحقيق المصلحة العامة من خلال الأثر الذي يتركه البرنامج في المجتمع، وكذلك فان هذا الاثر يقوي من ثقة المجتمع بمؤسستك

طرق التقييم

- الطريقة الكمية Method Quantitative
- الطريقة النوعية Method Qualitative

الخطوة السابعة: تطوير استراتيجيات الاستمرارية Strategies Sustainability Developing

- الغرض من عنصر الاستمرارية هو معرفة من سيتم تمويل المشروع في المستقبل
- الممولون يرغبون بالتأكد من انك تفكر أبعد من الحصول على تمويلهم فقط
- يرغب الممولون بمعرفة خططك بعد انتهاء التمويل
- كيف ستمكن المؤسسة من الاستمرار في عملها الطيب خاصة بعد أن تعود المجتمع عليه
- في حالة المنح الخاصة ببناء القدرات للمؤسسة Building-Capacity كيف سنتفق المؤسسة على المشروع بعد انتهاء المنحة

يمكن للمؤسسة التفكير بما يلي:

- منح تكميلية من مؤسسات وتعاونيات Continuation grants corporations and foundations
- حملات تجنيد أموال سنوية Annual campaigns
- رسوم خدمات service for Fees
- مبيعات نشاطات activities or items of Sales

الخطوة الثامنة: تحضير ميزانية البرنامج Budget Program the Preparing

- هذه الخطوة تبين للمؤسسة تكلفة البرنامج
- تحديد العناصر الأساسية في ميزانية المشروع
- ميزانية البرنامج عبارة عن خطة البرنامج من وجهة نظر مالية
- أفضل ميزانية هي التي تستطيع ترجمة طريقة التطبيق Method (الخطوة الخامسة) إلى دولارات

نصائح يمكن إتباعها عند تطوير الميزانية

- حدد الفترة الزمنية التي ستقوم الميزانية بتغطيتها
- احسب التكاليف جيداً - حاول الحصول على أقرب التقديرات لحساب التكاليف
- حدد كيف يمكنك تغطية المصاريف العامة أو الغير مباشرة cost Overhead
- قدر أو احتسب التبرعات في الخدمات و البضائع التي تنوي استخدامها في البرنامج
- قدر واشمل العائد المتوقع من المشروع في ميزانيتك
- تحفص الميزانية ككل جيداً وهل هي مقنعة للممول! هل الميزانية كافية؟ وغير مبالغ فيها. هل تسير بالتوازي مع النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع

!

الخطوة التاسعة: كتابة خلفية المؤسسة Component Background Organization the Writing

هذا الجزء من مقترح المشروع يترك الانطباعات التالية عند الممول:

- إن المؤسسة موجودة على ارض الواقع
- تدار بشكل جيد
- تقدم خدمات مهمة للمجتمع
- تفهم المجتمع الذي تقدم له الخدمات
- المجتمع ممثل بموظفي و أعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة
- تحظى المؤسسة على احترام المجتمع
- يشتمل هذا الجزء من المشروع على:
 - وصف لرسالة ورؤية المؤسسة وتاريخها
 - المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة بخدماتها
 - وصف لوضع المؤسسة في المجتمع وشركاؤها في المجتمع
 - نقاش حول تميز المؤسسة عن غيرها من مؤسسات المجتمع في تقديم خدماتها
 - وصف للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفيما إذا حصلت المؤسسة على شهادات تميز وتقدير في جوانب معينة بسبب الخدمات التي تقدمها
 - وصف مختصر عن تاريخ التمويل للمؤسسة ومصادر التمويل الأخرى

الخطوة العاشرة: كتابة ملخص المشروع Summary Proposal the Writing

ملخص المشروع يجب أن يشتمل على العناصر التالية:

- تعريف بمقدم الطلب (المؤسسة)
- الغرض الأساسي من المنحة
- مؤهلات المؤسسة والتي تظهر إمكانيتها على تنفيذ هذا البرنامج المقترح

- النتيجة النهائية المتوقعة من البرنامج
- إجمالي الميزانية المطلوبة للمشروع

نصائح لكتابة ملخص مقترح مشروع جيد:

- حدد النقاط المهمة في كل جزء من أجزاء المقترح وضمها في الملخص
- ركز على النقاط المهمة في المقترح والتي تعتقد أنها ذات أهمية للممول
- الملخص يكون من 1-2 صفحة

الخطوة الحادية عشر: تجميع أجزاء المشروع مع بعضها وترتيبها Together Package the Putting

بعد الانتهاء من كتابة مقترح المشروع نقوم بجمع الأجزاء مع بعضها وكتابة صفحة الغلاف Letter Cover والغرض من هذه الرسالة:

- عرض مختصر عن المؤسسة المتقدمة للطلب
- إظهار دعم أعضاء الهيئة الإدارية للمشروع المقترح
- اذكر المبلغ المطلوب من أجل انجاز البرنامج و الغرض من طلبه
- يجب أن تكون الرسالة مطبوعة على ورق يحمل ترويسة المؤسسة

مقترح المشروع

- مطبوع بوضوح على أوراق جيدة
- الأوراق مرقمة
- التنسيق جيد
- اسم المؤسسة واضح والعنوان صحيح والشخص المخول بالاتصال يجب أن تكون وسيلة الاتصال به واضحة

الخطوة الثانية عشر: استمرارية العلاقات مع الممولين Funders with Relationships Sustaining

- متابعة مقترح مشروعك
- رتب زيارة لمؤسستك من قبل الممول
- حاف على تزويد الممول بالمعلومات – الحصول على تمويل من مصادر أخرى تتعلق بالبرنامج
- الاستجابة لقرار الممول

كتابة وثيقة المشروع المقترح

صياغة أهداف المشروع

في هذه المرحلة يبدأ مخطو المشروع بصياغة أهدافه، التي تستلزم عملا جماعيا، ومتأنيا، ودقيقا، وسنبحث بعض الجوانب المتعلقة بالأهداف من حيث تعريفها، وأنواعها وشروطها.

• أولا: تعريف الأهداف:

الأهداف

هي النتائج المنشودة من تنفيذ برامج التنمية ومشاريعها.

• ثانيا أنواع الأهداف:

ي

ستخدم مخطو المشروعات مسميات عديدة تعقب مصطلح الأهداف فيقولون:

General Objectives	١ - أهداف عامة
Special Objectives	٢- أهداف خاصة
Basic Objectives	٣- أهداف أساسية
Sub Objectives	٤- أهداف فرعية
Main Objectives	٥- الأهداف الرئيسية
Primary Objectives	٦- الأهداف الأولية
Secondary Objectives	٧- الأهداف الثانوية
Direct Objectives	٨- الأهداف المباشرة
Indirect Objectives	٩- الأهداف الغير مباشرة
Immediate Objectives	١٠- الأهداف الآنية
Future Objectives	١١- الأهداف المستقبلية
Short- Term objectives	١٢- أهداف قصيرة المدى(الأجل)
Intermediate Objectives	١٣- أهداف متوسطة المدى (الأجل)
Long- Rang Objectives	١٤- أهداف طويلة أو بعيدة المدى (الأجل)
Overall Objectives	١٥- الأهداف الكلية
Partial Objectives	١٦- الأهداف الجزئية

وفي أدبيات التنمية العربية تستخدم مصطلحات مختلفة مرادفة لكلمة الأهداف فأحيانا نقول:

أهداف، وغايات، وأغراض، ومرامي

وفي أدبيات التنمية الأجنبية تستخدم مصطلحات مختلفة أيضا فأحيانا يقولون:

Purposes – Objectives- Goals – Targets- Aims- Ends.

يقول: «Constantin G. Soumelis» لا يوجد إجماع في علم الاستخدام الملائم للمصطلحات «Terminolgy» ولكن في كتابه (تقويم المشروع : منهجيات و فنيات) قام بوضع ترتيب هرمي لها رأينا أهمية استخدامه هنا لمزيد من التوضيح.

- Purposes: وتشير إلى أعلى مرتبة في ترتيب الأهداف والتي تبرر قيام المنظمة ووجودها وكذلك وجود الأنظمة الاجتماعية الأخرى ويقابلها بالعربية مصطلح غايات أو أغراض .
- Objectives : سوف تستخدم لتشير أو تتضمن كل الحالات والأوضاع التنظيمية والتي أن تحققت سوف تحقق غرض المنظمة ويقابلها في العربية الأهداف وهي أقل مرتبة من الأغراض أو بمعنى آخر الأغراض مظلة للأهداف .
- Goals: هي أقل درجة في العمومية من الأهداف وتظهر نمطا محددا وخاصة من الأعمال تقود إلى تحقيق الهدف وهي تشير إلى أجزاء من التنظيم أو النظام الاجتماعي .
- Targets: هي المفهوم الأقل عمومية وتشير إلى خصوصية متناهية أكثر من Goals وتصاغ عادة على نمط كمي ويمكن استخدامها كمعايير للتقويم بشكل مباشر .

ثانياً: شروط الأهداف:

١. الواقعية:

لواقعية الهدف، أو الأهداف معان كثيرة منها: أن ترتبط الأهداف بحاجات الناس، وان لا نتوقع تحقق الأهداف خاصة الأهداف النوعية منها بسرعة، فعند بناء مركز اجتماعي لتقديم خدمات اجتماعية لأهالي قرية من القرى فان الوصول في وقت قصير إلى مستوى عال من المشاركة الأهلية في الإدارة، والتشغيل والتمويل أمر غير واقعي.

٢. قابلة للقياس:

وتعني أن الهدف يعطي نتيجة يمكن قياسها من حيث المبدأ مع اختلاف في أسلوب القياس، والمدة.

أ - قياس الأهداف الكمية للمشروعات (الأهداف المادية):

- توزيع (١٠) تراكتورات حراث صغيرة على المزارعين.
 - زراعة (١٠٠٠) غرسة زيتون.
 - زيادة إنتاج الدونم الواحد من محصول القمح.
 - حصر عدد الأسر ممن يقع دخلهم الشهري بين الفئة من (٨٠-١٠٠) دينار.
 - توزيع مساعدات غذائية على (٥٠٠) طفل في القرية.
 - تدريب (٢٠) فتاة وسيدة على فن الخياطة المنزلية.
 - توزيع وسائل تنظيم الأسرة على (١٥٠٠) ممارسة.
- أن قياس أي من الأهداف السابقة يبدو عملاً سهلاً فمثلاً:
- يمكنك عد التراكتورات الزراعية التي قدمها مشروعك.
 - ويمكنك عد الغراس التي زرعتها.
 - ويمكنك معرفة الزيادة في إنتاج القمح، إذا كنت قد تعرفت إلى معدل الكمية التي ينتجها الدونم الواحد من قبل.
 - ويمكنك قياس هدفك بمعرفة عدد الأسر التي دخلها بين (٨٠-١٠٠) دينار.
 - وإجراء تعداد للأطفال الذين وزعت عليهم مساعدات غذائية.
 - والتأكد من أن دورة الخياطة قد مكنت السيدات، والفتيات من مزاوله فن الخياطة المنزلية.
 - وحصر اللواتي وزعت عليهن اللوالب مثلاً.

ب- قياس الأهداف النوعية للمشروعات (الأهداف غير المادية):

- زيادة مشاركة المرأة في اتخاذ القرار الأسري.
- تنمية الجوانب الفكرية، والروح الاجتماعية.
- تحسين وضع المرأة في القرية.
- رفع وعي المرأة الصحي.
- زيادة التعاون والتنسيق في العمل الاجتماعي.
- زيادة مشاركة المرأة في العملية التنموية.
- تفعيل المشاركة الأهلية.
- تحسين نوعية الحياة.

يمكن أن تخدم هذه الصفحة غرضين: أولاً: صفحة العنوان. وثانياً: غطاء للمشروع المقترح. ويقترح أن تتضمن صفحة العنوان المعلومات المبينة في الشكل التالي:

* تذكر الأرقام بالعملة الأجنبية إذا كان المشروع مقدماً إلى جهة غير محلية في الغالب ويكتفي بذكر العملة المحلية إذا كان مقدماً لجهة محلية.

* ثانياً: (ملخص المشروع):

يلبي ملخص صفحة العنوان مباشرة وغالباً ما يأتي إعداده متأخراً وبعد استكمال كتابة البنود الأخرى أي بخلاف ترتيب تسلسله في الوثيقة. ويعرف ملخص المشروع على أنه إظهار واضح ومنطقي لمعالم المشروع الرئيسية، ويشرح أهمية المشكلة أو الحاجة التي سيحاول المشروع أن يستجيب لها، أو يواجهها، أو يتصدى لها، أو يعالجها، أو يقابلها، والملخص هو أصعب جزء من حيث الكتابة، ولكنه أهم أجزاء الوثيقة. عند كتابة الملخص يجب الحرص على ما يلي:

1. الاختصار ما أمكن في الوصف ففي الغالب لا يتعدى الملخص صفحة واحدة.
2. عدم استخدام الكلمات المعقدة (Professional Jargon) واللجوء إلى اللغة المألوفة السهلة.
3. ليس شرطاً أن يشتمل الملخص على كل المعلومات فالغرض منه هو إبراز الاستنتاجات والنقط الهامة.
4. أن صفحة الملخص هي أكثر بنود وثيقة المشروع لفتاً للأنظار، وأكثرها قراءة من قبل المصادر الممولة، وصانعي القرار فيها فغالباً لا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة المشروع كاملاً.

* ثالثاً (المشكلة):

حاول إن ترجع إلى المرحلة الأولى من مراحل تخطيط المشروع لكي توجز المشكلة (فكرة المشروع) بشكل دقيق.

أحرص على النقاط التالية عند كتابة بند المشكلة:

1. يحاول بعض مخطوط المشروعات رسم صورة عريضة لكل المشكلات التي يعاني منها مجتمعهم المحلي، مما يترك شعوراً بأن (مشكلتهم) الواحدة تتطلب الدعم عدة مرات وهذا خطأ شائع ينتج عادة عن القناعة الموجودة لدى العديد من المخططين بأن عليهم إن يهولوا ويضخموا، (ويبهروا)، ويصور المجتمع المحلي وهو يعجز بالعديد من المشكلات المعقدة أنك إذا فعلت ذلك كمخطط لمشروع ما، فسوف تجعل المصادر الممولة تقول: (كان الله في عونهم كيف يأملون أن يعملوا في ظل هذا الجو).
2. لا تدعي أن كل إنسان في المجتمع المحلي يعرف بوجود المشكلة.
3. استعن بالإحصاءات والأرقام لتدعيم المشكلة.
4. لا تكثر من استخدام الجداول والرسوم التي أعدتها أثناء جمع المعلومات ولكن إذا احتجتها بإمكانك أن تضعها مع المرفقات.
5. أبرز بوضوح دور الأهالي والمستفيدين من المشروع، ومدى مساهمتهم في مواجهة المشكلة.

* رابعاً (خلفية الهيئة):

سنلقي وثيقة المشروع الضوء على معد المشروع ولذلك يجدر أن تراعي ما يلي:

1. قدم بدقة وصفا مختصراً لهيئتك من حيث عمرها، وأهدافها، وهيكلها، وكيف بدأت الهيئة عملها.
2. أعط – إن توفر – أمثلة عن نجاح الهيئة بمشروعات، أو أنشطة قامت بها في السابق، لحل، أو تلبية مشكلات، أو احتياجات مشابهة لمشروعك الذي تتقدم به الآن.
3. اعرض القدرات والامكانيات المتوافرة لدى الهيئة التي يمكن أن تستخدم حال تنفيذ المشروع ولا سيما الامكانيات البشرية سواء لدى الهيئة أو المجتمع المحلي المحيط بها فهذه أعظم مساعدة يمكن أن يقدمها الهيئة للمشروع.
4. لا تنس أن هذا البند في وثيقة المشروع هو فرصتك لإظهار مصداقيتك، ولذلك لا بد أن تظهر قوة العلاقة بينك وبين المصدر الذي تخاطبه.
5. أظهر نوع المساعدة التي تتوقع أن تتلقاها من هيئات ومؤسسات حكومية وأهلية أخرى.
6. تذكر أهمية إعداده ما يسمى ملف المصداقية (Credibility File) وهو ملف يقترح المؤلف إيجاده في كل هيئة تنموية إذا يمكن

إرفاق صورة عنه مع وثيقة المشروع , ومن محتوياته :

- التقرير السنوي الأخير.
- أخبار بارزة نشرت في الصحف المحلي عن الهيئة ونشاطاتها.
- نسخ من كتب ومراسلات تلقتها الهيئة في السابق من جهات ممولة
- رسائل شكر , والتقدير من المؤسسات المحلية , والشخصيات البارزة .
- أية وثائق أخرى تراها الهيئة مناسبة.

* خامسا : أهداف المشروع:

ارجع إلى المرحلة الثالثة(صياغة أهداف المشروع) , وكن دقيقا في تثبيت أهداف مشروعك في الوثيقة على نحو يوضح النتائج التي تتوقعها لا الوسائل التي ستحاول من خلالها تحقيق النتائج .

*سادسا (وصف المشروع):

في وصفك للمشروع ركز على ما يلي :

١- الموقع :

قدم وصفا لموقع المشروع , ولماذا اخترته , وما هي التسهيلات , والمعدات المتوافرة , وبعده عن اقرب مركز رئيس في المنطقة , وأية معلومات بارزة عنه.

٢- مدة المشروع:

حدد بداية ونهاية المشروع (عمر المشروع الزمني بالشهور, أو بالسنوات).

٣- الفئة المستهدفة :

المنتفعون , أو يقال المستفيدون من المشروع .

- عددهم وجنسهم.
- بعض من خصائصهم الاجتماعية , والاقتصادية , والثقافية.
- عدد الذين سيساعدونك في المشروع .

٤- خطة العمل:

هذا البند من وثيقة المشروع يحتاج إلى بعض الوقت لإتمامه، وربما تحتاج إلى إعادة التفكير به أكثر من مرة واحدة. وفي هذا البند يجب وصف أنشطة المشروع (Activies)، أو خدماته (Services)، أو مداخلته (Inputs) وينبغي أن يكون الوصف لخطة العمل متسلسلا تسلسلا منطقيا وزمنيا.

ويشمل وصف خطة العمل العناصر التالية :

- رقم النشاط
- اسم النشاط
- التاريخ الافتراضي للبدء بالنشاط.
- التاريخ الافتراضي لإنهاء النشاط .
- مكان التنفيذ .
- الشخص المشرف.

وهناك مزيد من العناصر التي تدخل في وصف خطة العمل سنأتي إلى شرحها في المرحلة القادمة (تنفيذ المشروع).

٥- الجهاز الوظيفي للمشروع:

- يجب أن يتضمن هذا البند بيانا بالذين سيعملون بالمشروع من حيث :
- الوصف الوظيفي لكل وظيفة بحيث يتضمن الوصف الأنشطة , والمسؤوليات الأساسية , وما إذا كانت الوظيفة تأخذ كل الوقت أو بعضه , وعلاقة الوظيفة الواحدة مع الوظائف الأخرى .
- قدم معلومات صحيحة عن الجهاز من حيث مؤهلاته الدراسية , ومهاراته , الخاصة , والخبرات السابقة , ومبررات اختيار الشخص .

*سابعاً(نظام التقرير والتقييم):

على الرغم من أننا سنناقش موضوع التقييم لاحقاً إلا أن ذلك لا يمنع من تبيان بعض الجوانب الهامة التي تهم المخططين عند كتابة وثيقة المشروع لا سيما إذا تم طلب التمويل من خارج المجتمع المحلي. إذ تشترط مصادر التمويل بيان بند خاص بنظام التقرير والتقييم الذي سيستخدم في المشروع, ويذكر أن هناك تبايناً واضحاً بين المصادر التمويلية من حيث نظام التقرير والتقييم الذي تطلبه طبقاً لاختلاف طبيعة المشروعات التي تمويلها.

* ثامناً (الميزانية) :

هذا البند من بنود وثيقة المشروع يجب أن يعطى الوقت والأهمية الكافيين . إن الميزانية هي جميع المعلومات المطلوبة لبيان التفصيل الدقيق للمصروفات والإيرادات التي يتطلبها المشروع خلال عمره الزمني . ويفيد وضع الميزانية في تقدير المصروفات والمبالغ المالية المطلوبة نوعاً وكما لكل نشاط من أنشطة المشروع , كما تعطي الميزانية المصادر الممولة فكرة عن حجم الموارد المطلوبة لكي يحقق المشروع أهدافه وتساعد على توجيه قرارات الصرف أثناء عمليات التنفيذ , وتعمل كمعاون في قياس التقدم , وتقويم المصروفات الخاصة بتحقيق أهداف معينة.

تمويل المشروع

ذكرنا في المرحلة السابقة بعض الجوانب المتعلقة بتمويل المشروعات عندما تحدثنا عن كتابة المشروع المقترح وسنلقي الضوء أكثر في هذه المرحلة على بعض القضايا المتعلقة بالحصول على تمويل لمشروعات التنمية المحلية.

المصادر التمويلية :

١- المصادر الحكومية :

تتواجد المصادر الحكومية على مستويات إدارية مختلفة كالقريّة، والبلدة، والقضاء، واللواء، والمحافظّة والمستوى الوطني، ينصح بالاتصال بالكوادر الحكومية العاملة فيها قبل التفكير بالحصول على تمويل خارجي مثل : موظفوا الإدارة المحلية ، والتنمية الاجتماعية ، والتربية ، والتعليم ، والصحة ، والزراعة وغيرهم . قم بزيارتهم وأعلمهم عن مشروعك لتضمن دعمهم ، وتحصل منهم على معلومات عن كيفية الاتصال بالمصادر الممولة للمشروعات سواء سواء أكانت حكومية أم أهلية .

٢-المصادر الأهلية :

هي المصادر الغير حكومية وهي متنوعة ، منها الربحي وغير الربحي مثل :

المنظمات ، والهيئات ، والمؤسسات ، والصناديق ، والوكالات التجارية، وغير التجارية ، ومراكز التنمية الاجتماعية، والبنوك بأنواعها، والجمعيات الخيرية ، إتحادها ، والاتحاد النسائي ، والنقابات المهنية ، والمجالس البلدية ، والقروية ، والخدمات المشتركة، والأمانات العامة المختلفة، والروابط العائلية والثقافية والعلمية ، والمدارس الأهلية ، وكليات المجتمع والجامعات ، والنوادي الاجتماعية، والشبابية ، والتنمية المتخصصة ، والمعاهد العلمية ، والتدريبية التجارية ، وغير التجارية ، والمجموعات الإنسانية الاجتماعية . والمجاميع العلمية ، والمهنية ، والثقافية ، ومكاتب التجارة ، والاستشارات ، والمشاريع التنموية المستقلة ، والبعثات المتخصصة ، والدواوين ، والمشاعل التجارية، والصناعية ، والكنائس ، والعيادات الطبية والمستشفيات ، والأسرة والحضانات، رياض الأطفال، والإصلاحات ، والمعسكرات ، والفرق ، والمسارح ، والأحزاب ، والمننديات، والشركات المصانع ، والمحال التجارية ، والمزارع ، والمصالح الأخرى.

٣- منظمات الأمم المتحدة:

يوجد في دول المنطقة منظمات تابعة لهيئة الأمم المتحدة تعمل في مجالات تنموية متخصصة، وتهتم بتقديم التمويل لمشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومنها :

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)
- صندوق الأمم المتحدة للنشاطات السكانية (UNFPA)
- صندوق الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO)
- منظمة الأغذية والزراعة (FAO)
- منظمة الغذاء العالمي (WFP)
- منظمة العمل الدولية (ILO)
- منظمة الصحة العالمية (WHO)

٤- الوكالات الحكومية :

إن أفضل قناة للاتصال بوكالات التنمية الحكومية من بلدان غير بلدك هو من خلال ممثلي هذه الوكالات المقيمين في بلدك أو من خلال سفارات تلك الدول ، ولكن غالبا ما يجب أن يمر المشروع عبر قناة الحكومة المحلية .

٥-الجمعيات والهيئات العربية والأجنبية :

يوجد مجموعة من الجمعيات العربية والأجنبية، تعمل في مجالات إنسانية ، وتنموية ، وتقوم بدعم وتمويل وتنفيذ عدد من المشروعات وأفضل طريقة للتعرف إليها والى مجالات عملها هو الاتصال بها من خلال وزارة التنمية الاجتماعية ، ووزارة التخطيط .

بعض ما يجب أخذه بالاعتبار عند طلب التمويل :

١- لدى معظم المصادر التمويلية نماذج معدة خصيصا لغايات طلب تمويل ، وأخرى لكتابة المشروعات المقترحة ، وتختلف هذه النماذج من مصدر لآخر إلا أنها في الغالب تتضمن السؤال عن معلومات متشابهة ولذلك ينصح بالاتصال الأولي مع المصدر التمويلي والاستفسار عن هذه النماذج توفيراً للوقت والجهد .

٢- إن المصادر الممولة تهتم هذه الأيام بولادة المبادرات من داخل المجتمع المحلي واستغلال المصادر البشرية، والمادية الذاتية، كما تركز

على استدامة المشروع (Project Sustainability) ، واستمراريته بالعمل بتمويل ذاتي .

٣- نتيجة لزيادة الحاجة إلى تمويل مشروعات التنمية المحلية فقد توصلت العديد من المصادر التمويلية إلى تطوير معايير (Criteria) تستخدمها لتقرير قبولها تمويل مشروع ما أو رفضه .

ومن هذه المعايير ما يلي :

أ- يجب أن يكون المشروع عمليا ، وغير مكلف .

ب- أن يكون المشروع من المشاريع تأتي تهتم بالمدخل المتكامل في التنمية

(Integerated Approach in Development) ولهذا يجب على مخطوط المشروع اختبار مدى دعم مشروعهم للنشاطات الموجودة في المجتمع المحلي .

ج- أن يكون المشروع محدد من حيث أهدافه وتكلفته ومدته .

د- حجم ، ونوع المشاركة الأهلية في التخطيط والإعداد والتنفيذ والتمويل ، والتقييم ومتى يصبح المشروع المقترح فعلا تحت إشراف وإدارة الأهالي أنفسهم .

هـ- هل المشروع يهتم بأعراض المشكلات (Symptoms) أم بأسباب المشكلات وجذورها (Causes)؟

تنفيذ المشروع

إذا حصلت على التمويل المطلوب لمشروعك سواء من داخل المجتمع المحلي أم من خارجه تنفيذ المشروع أو من كلا المصدرين معا فما عليك إلا إن تبدأ بتنفيذ المشروع من اجل إثبات مصداقيتك للمصدر الممول تنفيذ المشروع والمجتمع المحلي . إن من الصعب عمل كل شيء دفعة واحدة ولكي لا تختلط الأمور , وتتداخل في هذه المرحلة علينا تحديد نقطة للبداية لتنفيذ المشروع وهذه النقطة تتمثل في تقسيم أنشطة المشروع إلى مراحل زمنية حسب العمر الزمني للمشروع .

مثال :

مشروع عمره الزمني سنة يمكن تقسيم أنشطته إلى : سنوية وشهرية وأسبوعية ويومية .
ولتخطيط أنشطة المشروع وتنفيذه نقتراح استخدام النموذج التالي الذي جمعنا فيه أكبر عدد من العناصر التي تدخل في عملية تنفيذ أي نشاط تنموي .

«نموذج معلوماتي لأنشطة مشروع»

اسم المشروع:	الجهة المتعاونة:
رقم المشروع :	المصدر الممول :
رقم النشاط :	الفئة المستهدفة :
اسم النشاط :	عدد المستفيدين :
مدة النشاط:	مكان التنفيذ :
وقت تنفيذه :	أسلوب التنفيذ:
تاريخ البدء:	الوسائل اللازمة:
تاريخ الانتهاء:	أسلوب التقييم :
الجهة المشرفة :	التكلفة التقديرية :
اسم المشرف:	ملاحظات:

تمويل المؤسسات الطوعية:

يعتبر الحصول على الموارد التي تحتاجها المؤسسة الطوعية والحفاظ عليها إحدى مهام الإدارة فالمؤسسات الطوعية ذات صفة استثنائية في مصادر تمويلها فهي لا تأتي من مستهلكين للخدمات التي تقدمها ولكنها تأتي من مصادر أخرى مختلفة كالتبرعات مثلا والتي تأتي من أفراد يملكون المال ولكنهم ليسوا في احتياج للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة.

ماذا نعني بضمان الحصول أو الوصول للموارد :

عندما تقدم جهة ما دعم أو تمويل لمؤسسة طوعية يكون لديها عدة أسئلة بحاجة لتوضيح مثل:

- ما هو الغرض من إنشاء المؤسسة؟
- ما هي أهداف المؤسسة؟
- تفاصيل السنة المالية السابقة والسنة القادمة؟
- ما هي الجهات الأخرى التي تقدم تمويلها للمؤسسة ؟
- ما هي الفوائد التي ستعود على الجهة الممولة إذا ما دعمت هذه المؤسسة ؟
- من هي الفئة المستهدفة بخدمات المؤسسة؟
- من هم أعضاء مجلس الإدارة ؟
- ما حجم التمويل المطلوب؟ ومتى يمكن أن تطلب دعم إضافي؟

و لضمان الحصول أو الوصول للموارد يعني أن تمتلك الإجابات على هذه الأسئلة وان تكون مقنعةً للجهة الممولة أما في حالة المؤسسة الربحية فهي يجب أن تقنع المستهلك لمنتجاتها أي أن تقنعه بالنوعية وبالسر. قبل أن نبدأ البحث عن الموارد وتحديد مصادرها لا بد أن تكون احتياجات العملاء/المستفيدين واضحة بالنسبة للمؤسسة لان من هذا الاحتياج تتبع الأهداف والاستراتيجيات للمؤسسة الطوعية.

مقدمي التمويل ومتلقي التمويل:

في المؤسسة الطوعية يوجد طرفان يمثلان الفرق بين المؤسسة الطوعية والمؤسسة الربحية فالمؤسسة الطوعية طرفاها أفراد مستهلكين (متلقي التمويل) وأفراد داعمين (مقدمي التمويل). الطرف الأول يحتاج للخدمات ولا يستطيع أن يدفع مقابلها فهو الطرف الأضعف، أما الطرف الثاني فهو لا يحتاج للخدمات ولكنه يستطيع أن يدفع مقابل لها إذا هو الطرف الأقوى ولا يعتمد على غيره لذا نجد أن الفرق بينهما كبيراً مما يصعب فهم كل منهم للآخر.

أيضاً من الفروقات الواضحة بين المؤسسة الربحية والطوعية أن المستهلك لخدمات الأولى يتميز بالقوة والتأثير خاصة في وجود منافسة حقيقية في السوق. أما في المؤسسة الطوعية فمقدم التمويل هو صاحب القوة. وهو الذي يحدد نوعية الخدمات التي تقدم للمستهلكين وكمياتها ومتى وأين.. الخ ونجد أن تقريب المسافات بين مقدمي التمويل ومتلقي التمويل أصبحت إحدى المهام الإدارية في المنظمات الطوعية.

أي مؤسسة طوعية قد تجد أن هنالك عدد كبير من المصادر والجهات التي تقدم التمويل ولكن تظهر عدة أسئلة هنا: ما هو الخيار الأفضل للمؤسسة هل تركز على جهة تمويلية واحدة أساسية أم جهات متعددة ما هي المصاعب أو الخطورة التي ستواجهها؟ ما هي الموارد التي تحتاجها من أي ممول؟ الإجابة على كل هذه الاستفسارات تساعد على السير الصحيح للمؤسسة للحصول على التمويل المناسب لأهدافها.

إدارة حملات جمع التبرعات:

عند التفكير في حملات لجمع التبرعات من عامة الناس يصبح من الضروري التعامل مع هذا الاتجاه وفق منهج إداري محدد يشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف والقيادة، الرقابة والتقييم فجمع التبرعات أصبح مجال له نوع من الخصوصية التي تتطلب مهارات يمكن تعلمها واكتسابها واصبح لها خبراء ومتخصصين. فهي تتم وفقاً للخطوات الآتية:

1 - تخطيط الحملة:

بالتخطيط نعني تحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ كيف؟ أين؟ متى؟ الموارد؟ ولا بد من وضع الزمن كجزء من عملية التخطيط، كذلك الموارد المادية المتوفرة لبدء الحملة على الأقل حتى لا يحدث أي نوع من النقص يؤدي إلى تعطيل العمل حتى تبدأ التدفقات المالية.

2 - تنظيم الحملة:

بالتنظيم نعني عدة أشياء أهمها تحديد الجهة أو الجهات التي سيقدم لها طلب التمويل وذلك بعمل مسح للجهات الممولة ومعرفة طرقها التمويلية المختلفة فالهيئات الممولة تختلف عن الأفراد، كذلك التمويل الجزئي يختلف عن التمويل الكلي، هنالك جهات يمكن أن تتصل بها مباشرة وأخرى يمكن أن تستخدم أساليب أخرى.

3 - توظيف الحملة:

لتكون الحملة ناجحة لا بد من أشخاص لأداء هذا العمل قد نعين موظفين بأجر أو متطوعين أو خليط منهما. فيتم في هذه المرحلة وضع الوصف الوظيفي والمكونات الأساسية لأي وظيفة. وتشمل هذه المرحلة أيضاً توزيع المهام للأشخاص، كل حسب قدراته وإمكانياته. وغالباً ما يكون التدريب هو الوسيلة الفعالة لضمان نجاح العملية. حتى لو اقتصر فقط على توضيح أهداف ورسالة المؤسسة وإنجازاتها والأهداف الموضوعية للحملة. كما يتم تحديد شخص مسئول لقيادة الحملة.

4 - رقابة الحملة:

إمام جميع أعضاء الحملة بالخطوة والمتابعة الدقيقة لها عن طريق إنشاء واستحداث وسائل لجمع المعلومات عن سير العمل وتسجيل أي انحراف عن الخطة الأساسية ومن ثم إيجاد الوسائل الفعالة للعودة بالخطة إلى مسارها هو ما نعنيه بالرقابة ويمكن استخدام مؤشرات ومساعدات بصرية يتم وضعها في مكان واضح لتبيين للجميع سير الأداء مع وجود تغذية راجعة.

5 - تقييم الحملة:

عندما تنتهي الحملة تتم مراجعة النتائج ومقارنتها بالأهداف التي وضعت من قبل ماذا تم؟ وما الذي لم يتم إنجازه؟ إذا كانت النتائج مطابقة للأهداف فهذا هو النجاح أما إذا كانت الفروقات كبيرة بينهما فيتم وضع خطة لتحقيق ما لم يتحقق.

ليس بالضرورة أن يكون في المؤسسة الطوعية عدد من الخبراء والمتخصصين في جلب التمويل ولكن إشراك خبير واحد يكون كافياً لتحقيق نتائج أفضل.

أدناه سلسلة من الأساسيات لتكون الحملة ناجحة:

- يجب أن لا تنظم الحملة فقط للإيفاء باحتياج مادي وقتي.
- طلب التمويل من جهة يمر بستة خطوات هي: الجدولة، التصنيف، تحديد المهام، بداية العمل، البحث والمتابعة، التقييم.
- عملية البحث والمتابعة الفعالة تجيب على عدة أسئلة لماذا، أين، من، ماذا، وكيف؟
- لا بد أن تكون للحملة قمة تصل إليها دورياً.
- عملية البحث والمتابعة الفعالة يجب أن تتم واضعين في الإعتبار البيئة المحيطة ويصبح (ماذا يفعل الآخرون) هو التساؤل.
- ثبات الظروف المحيطة (داخلية/ خارجية) ضرورة لإنجاح الحملة.
- الزمن الذي تستغرقه الحملة يجب أن تكون علاقته مع الأهداف طردية وعكسية مع شعبية المؤسسة ومعرفة الجهات المانحة وثقتها فيها.
- أسأل وابحث عن الأفكار وليس المال فقط.
- يمكن اختبار فعالية إدارة الحملة بأربعة أشياء: النوعية، الكمية، التكلفة والزمن.



مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس
Human Rights & Democracy Media Center
"SHAMS"

رام الله، فلسطين، عمارة راحة، ط 2
خلف الممثلة الألمانية

Ramallah, Palestine, RAHA Bldg, 2nd floor
Behind the German representative office
Tel: 022985254, Fax: 022985255, P.O.Box 429

E-mail: info@shams-pal.org
c_shams@hotmail.com

www.shams-pal.org
www.shams-pal.org

