



حقيقية الأدوات

التدريبية لبناء
القدرات المؤسسية

أنت رائدة:
العمل الرائد في
المشاركة المدنية

حقيقية الأدوات

التدريبية لبناء
القدرات المؤسساتية

أنت رائدة:

العمل الرائد في
المشاركة المدنية

شكر وتقدير

على تحريرها وتنسيقها بهذا الشكل. الشكر لإزتر كوسا من مؤسسة بندا لمراجعتها واقتراح التحسينات عليها. والشكر لفرح اسماعيل على ترجمة هذه الحقيبة من اللغة الإنجليزية إلى العربية. والشكر لهادا الحديدي على مراجعتها وتحرير النسخة العربية. والأهم من ذلك كله، شكر خاص لممثلي مؤسسات المجتمع المدني الليبية الذين قدموا ملاحظاتهم على محتوى المواد التدريبية وأبرزوا التحديات والاحتياجات التنظيمية خلال مشاركتهم في برنامج «أنت رائدة».

تم إعداد حقيبة الأدوات التدريبية هذه من قبل مؤسسة بندا للاستشارات الدولية المحدودة (BCI) كجزء من برنامج «أنت رائدة» الذي ينفذه معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR) والممول من قبل حكومة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية. وهذه الحقيبة هي نتيجة لسلسلة من الدورات التدريبية والتوجيهية التي أجرتها مؤسسة بندا خلال هذا البرنامج في العامين ٢٠١٨ و ٢٠١٩. وقام كل من كارلو بندا وفرانشيسكا بندا ومحمد خصاونة بإعداد هذه الوثيقة. وعمل محمد خصاونة

إن التحليلات ووجهات النظر والآراء الواردة في حقيبة الأدوات التدريبية هي آراء المؤلفين ولا تمثل آراء معهد صحافة الحرب والسلام أو حكومة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية.

© ٢٠١٩. جميع الحقوق محفوظة لمعهد صحافة الحرب والسلام (IWPR) ومؤسسة بندا للاستشارات الدولية المحدودة (BCI). يمكن نسخ أو إعادة إنتاج حقيبة الأدوات التدريبية هذه، كلياً أو جزئياً، للأغراض غير التجارية فقط، شريطة أن يتم توزيع المواد مجاناً وأن يتم الإشارة لمصدر هذه المادة وهو مؤسسة بندا للاستشارات الدولية المحدودة (BCI) ومعهد صحافة الحرب والسلام (IWPR) والحكومة البريطانية.

جدول المحتويات

مقدمة	٩
القسم الأول: العمل مع المتطوعين	١١
ما الذي يحفز الناس على التطوع؟	١١
استقطاب المتطوعين	١٣
إدارة المتطوعين	١٥
القسم الثاني: جمع التمويل والموارد	١٩
جمع التمويل	٢٠
الجهات المانحة الدولية	٢٤
القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي	٢٩
القسم الرابع: السياسات والإجراءات	٣٥
السياسات والإجراءات الإدارية	٣٥
الإدارة المالية	٣٦
التواصل	٣٧
القسم الخامس: عملية تصميم المشاريع	٤١
تحديد الاحتياجات	٤٢
شجرة المشكلة	٤٤
المقترح الأولي للمشروع	٤٧
مقترح المشروع	٤٩
الميزانية	٥٢
اتفاقية المشروع والتفاوض	٥٤
القسم السادس: المتابعة والتقييم	٥٧
القسم السابع: تخطيط عملية التواصل	٦٧
تعرف على جمهورك	٦٧
التواصل مع الجماهير	٦٨
الجماهير الداخلية	٦٩
الجماهير الخارجية	٧٢
الخلاصة	٧٩
الملاحق	٨١

معهد صحافة الحرب والسلام

من خلال تدريب الصحفيين وتزويدهم بمنصات ومنتجات إعلامية فاعلة في المناطق المتأثرة بالانقسامات والنزاع، وتوفير حيز حيوي لمشاركة المرأة في عمليات بناء السلام والمشاركة السياسية والاقتصادية، علاوة على ذلك تتمتع المدافعات عن حقوق الإنسان بدرجة أعلى من الأمان في البيئات العدائية في كثير من الأحيان بفضل برامج [المعهد](#) الهادفة إلى تعزيز الوعي بالسلامة الشخصية والرقمية.

معهد صحافة الحرب والسلام في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: يعمل [المعهد](#) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا منذ أكثر من عقد من الزمن، ويساعد عمل [المعهد](#) على بناء إعلام مستقل وناض بالحياة، ومجموعات مدنية ومجتمعية نشطة، ومؤسسات ديمقراطية في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد عززت المبادرات المنفذة في المنطقة من عمل المؤسسات الصحفية ومؤسسات المجتمع المدني بطرق شتى، بداية من دعم الإصلاح القانوني وإعادة هيكلة السياسات التي تشمل في عملها زيادة مستوى حرية الإعلام وحقوق المرأة والمشاركة السياسية وصولاً إلى إدارة الوقت الفعال وتنفيذ البرامج الهادفة لبناء مؤسسات مستدامة. وللمعهد مكاتب وحضور في تونس وليبيا ومصر ولبنان والعراق وسوريا وتركيا، بالإضافة إلى البرامج الإقليمية في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تبدأ خريجو برامج [معهد صحافة الحرب والسلام](#) أدواراً قيادية في الحكومة والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والإعلامية، وفي بعض الحالات في المعارضة السلمية. كما ويقوم آخرون ممن أجبروا على الفرار من بلدانهم بالدعوة والعمل بطرق أخرى لدعم مبادئهم وأهدافهم، والمساعدة في تخطيط المرحلة الانتقالية وتنظيم الدعم للاجئين.

معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR) هي منظمة غير حكومية تعطي صوتاً للناس في الخطوط الأمامية للصراع والمراحل الانتقالية لمساعدتهم على دفع دفة التغيير. تأسس [المعهد](#) في عام ١٩٩٢ ويعمل في أكثر من أربعة وعشرين بلداً وإقليماً في أوروبا وآسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويدعم [المعهد](#) النشطاء والمدافعين عن حقوق الإنسان والمرأة والصحفيين والمواطنين الصحفيين في العديد من البلدان في النزاعات والأزمات والمراحل الانتقالية في جميع أنحاء العالم. يسهم [المعهد](#) في تحقيق السلام والحكم الرشيد من خلال تعزيز قدرة الإعلام والمجتمع المدني على التعبير عن رأيهم، ويتم ذلك من خلال التدريب والتوجيه وتوفير المنصات وبناء القدرات المؤسسية لوسائل الإعلام والمجموعات المدنية، والعمل مع الشركاء المستقلين والرسميين لإزالة الحواجز التي تعيق حرية التعبير وتعزيز المناقشات العامة ومشاركة المواطنين.

يدافع معهد صحافة الحرب والسلام بشدة عن حقوق المرأة: يعمل [المعهد](#) على الدفاع عن قضايا حقوق المرأة في جميع أنحاء العالم، مع دعم الناشطات المدنيات والمراسلات في البيئات الصعبة، ويقوم عمل [المعهد](#) في جميع أنحاء العالم على دعم المؤسسات النسائية الناشئة، وتعزيز المشاركة الفاعلة للمرأة.

إن شركاء [المعهد](#) من المجتمع المدني ووسائل الإعلام لا يسلطون الضوء على أوجه عدم المساواة والإساءات فحسب، بل يحتفلون أيضاً بإنجازات المرأة التي تقود التغيير في مجتمعاتها، ويركز جزء كبير من عمل [المعهد](#) على إعطاء صوت لأولئك الذين قد لا يكون صوتهم مسموعاً، وترويج البرامج الهادفة لإعلاء أصوات النساء في مناطق النزاع

مؤسسة بندا للاستشارات الدولية

وصعوبة. وتمتلك المؤسسة المهارات العالية للاستجابة بسرعة إلى احتياجات عملائها وشركائها، ولدى مؤسسة بندا شبكة عالمية من الخبراء الذين يتمتعون بالمواهب والخبرات اللازمة للقيام بتصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج المتنوعة.

عمل كبار مستشاري المؤسسة على تطوير قدرات الجهات والعناصر السياسية الفاعلة والمؤثرة في العديد من الديمقراطيات الناشئة والمجتمعات التقليدية، وذلك من أجل الاستجابة بشكل أفضل للتحديات الكامنة وراء التغييرات الكبيرة والجذرية. ويمتلك مستشارو المؤسسة الدراية والفهم العالي للعقبات التي تواجه عمليات المصالحة داخل المجتمعات وفيما بينها، لأنهم عاشوا وعملوا لفترات طويلة في بيئات نزاع وبيئات ما بعد النزاع.

مؤسسة بندا للاستشارات الدولية (BCI) هي مؤسسة أوروبية للاستشارات السياسية والتنمية الدولية، تقوم بتوفير خدمات التدريب والبحوث والتحليل السياسي، ولديها خبرة عميقة في تصميم البرامج، وتوفير خدمات أبحاث الرأي العام، والمشاركة السياسية للمرأة، والاستراتيجيات السياسية، ومهارات التواصل خلال الأزمات، وتقنيات التدريب لبناء القدرات التنظيمية.

تأسست مؤسسة بندا في عام ٢٠١٤، ويتمتع كبار الاستشاريين فيها بالخبرة الطويلة والعميقة في مجال الديمقراطية والتنمية الدولية. ولدى المؤسسة المزيج المناسب من المواهب والفهم اللازم لتقديم المشورة وإجراءات العمل، وذلك من خلال خبرات العمل التي تمتد لعشرات السنين في بعض أكثر البيئات السياسية تحدياً

أنت رائدة: العمل الرائد في المشاركة المدنية

ويقوم **معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR)** من خلال مشروع «أنت رائدة» الذي تموله الحكومة البريطانية، ببناء وتهيئة مؤسسات المجتمع المدني النسائية لمساعدتها على تحسين وضع المرأة في ليبيا من خلال تعزيز وبناء قدرات المؤسسات ودعم السياسات الفعالة، استناداً إلى الدروس المستفادة من البرامج الحالية والسابقة التي نظمها المعهد في ليبيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمناطق الأخرى. يشترك مشروع «أنت رائدة» مع مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل على تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين في جميع أنحاء ليبيا، ويهدف المشروع إلى تعزيز القدرات التشغيلية للمؤسسات وتحقيق الاستدامة في عمل مؤسسات المجتمع المدني، وتعزيز قدراتها من الناحية التنظيمية، والحشد وكسب التأييد، وتمكينها من أجل تحسين حياة النساء الليبيات وإبرازهن.

وفي المرحلة الأولى من البرنامج، تعاون **معهد صحافة الحرب والسلام** مع مؤسسة **بندا للاستشارات الدولية**، لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات والأهداف، مما سمح لفريقها بتحليل الوضع العام لمؤسسات المجتمع المدني التي تمثل المرأة واحتياجاتها في ليبيا وذلك من خلال أكثر من ٧٠ مقابلة في جميع أنحاء ليبيا مع قادة من مؤسسات المجتمع المدني وأفراد في المجتمع الليبي. قام الفريق بتقييم مؤسسات المجتمع المدني النسائية من حيث قدراتها التنظيمية والتشغيلية ووضعها القائم، والتخطيط الاستراتيجي، وقدراتها على التشبيك وتشكيل التحالفات للعمل على النهوض بحقوق المرأة، والدعوة لزيادة مسؤولية الحكومة تجاه شؤون المرأة. ويتضمن شركاء **المعهد** كلاً من المجموعات النسائية القائمة والناشئة،

وفي المرحلة الثانية من برنامج «أنت رائدة»، قدم **معهد صحافة الحرب والسلام** منحاً صغيرة لعشر مؤسسات مجتمع مدني ليبية لتنفيذ أنشطة تركز على المرأة وتعمل على تقديم أو تدعو للإصلاح القانوني، والمشاركة السياسية للمرأة، وتمكين المرأة الاقتصادي، وزيادة الوعي حول العنف القائم على النوع الاجتماعي. وقدمت **مؤسسة بندا للاستشارات الدولية** الدعم التقني للمؤسسات من خلال ورش عمل وتوجيه وتدريب منتظم ومستمر على المستوى التنظيمي والاستراتيجي لتساعد المؤسسات الشريكة على مواجهة التحديات وتزويدها بالأدوات والمهارات اللازمة لتعزيز تحسين حقوق المرأة في المنطقة.

جميع الجهود لبناء القدرات التي تنفذ خلال عمر هذا المشروع ستُسَخَّر، وستُستخدم البيانات التي تم جمعها أثناء عملية تحديد الاحتياجات والأهداف، ليتمكن **معهد صحافة الحرب والسلام** من تصميم وتهيئة التدخلات المناسبة التي تلبي الاحتياجات المحددة لمؤسسات المجتمع المدني كل على حدة.

لماذا حقيبة الأدوات التدريبية هذه؟

تكمل **مجموعة الأدوات** هذه التدريبات التنظيمية التي عقدت للمشاركين في برنامج «أنت رائدة»، وهي مجموعة من الأقسام التي تم تطويرها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساعد على توفير التوجيه عند وجود أي ثغرات في السياسات الداخلية أو الإجراءات أو مجموعة المهارات.

حدد فريق خبراء **مؤسسة بندا للاستشارات الدولية** الموضوعات التي تتناولها **حقيبة الأدوات التدريبية** هذه والتي تمثل شروطاً تنظيمية أساسية للمجتمع المدني الناشئ أو مؤسسات المجتمع المحلي. فالمعلومات الواردة في هذه **الحقيبة** هي دليل لبناء المؤسسات. و**حقيبة الأدوات التدريبية** هذه ليست عملاً شاملاً أو نهائياً لجميع العمليات والإجراءات المتاحة للمؤسسات، ولكنها دليل مبسط للأساسيات.

لمن مجموعة الأدوات هذه؟

يمكن لمجموعة متنوعة من الناس الاستفادة من **مجموعة الأدوات** هذه، بما في ذلك:

- مدراء المؤسسات غير الحكومية.
- المدربون لدى المؤسسات وأعضاء فرق المشاريع.
- الموظفون الإداريون والمنسقون.
- المدربون الذين يعملون لحسابهم الخاص والمستشارين.
- أي شخص مهتم بتطوير معرفته في مجال المجتمع المدني.

تنطبق العديد من الموضوعات التي تتناولها **مجموعة الأدوات** هذه على المدربين والمدراء وقادة المؤسسات غير الحكومية الذين يلعبون دوراً في الإشراف على المشاريع أو تنفيذها. يمكن أن يساهم هذا الدليل أيضاً في التطوير المهني لموظفي المؤسسات غير الحكومية داخل عملهم.

تعد **مجموعة الأدوات** هذه مورد مناسب للمساعدة في تنظيم جهود بناء القدرات الداخلية والخارجية على حد سواء. تقدم **مجموعة الأدوات** هذه إرشادات للمؤسسات في إدارتها اليومية وتنفيذ المشروعات، بالإضافة إلى تقييم تأثير المشاريع على المستفيدين وأصحاب المصلحة والشركاء.

كيف تم تنظيم مجموعة الأدوات هذه؟

يتحدث **القسم الأولي** عن المؤسسات التطوعية؛ دوافع مختلف فئات المجتمع للتطوع، وعملية استقطاب المتطوعين وإدارتهم.

يتحدث **القسم الخامس** على تصميم المشروع وتنفيذه خطوة بخطوة.

يتحدث **القسم السادس** عن المتابعة والتقييم؛ حيث غالباً ما تتجاهل المؤسسات غير الحكومية هذا الموضوع، لكنه أساسي لفهم تأثير عمل المؤسسة.

يتحدث **القسم السابع** عن التواصل التنظيمي بما في ذلك: تحديد وفهم الجماهير، التواصل الداخلي والخارجي، التواصل مع الجهات المانحة ووسائل الإعلام.

يتحدث **القسم الثاني** عن الطرق التي من الممكن للمؤسسات من خلالها جمع التمويل لتغطية تكاليفها الإدارية والتشغيلية والبرنامجية. كما يركز القسم أيضاً على فهم مختلف مجتمعات الجهات المانحة.

يتحدث **القسم الثالث** عن التخطيط الاستراتيجي، حيث يجب على كل مؤسسة تحديد هويتها وتحديد ماذا تفعل المؤسسة وما تريد تحقيقه.

يتحدث **القسم الرابع** عن السياسات والإجراءات التنظيمية

كيف تستخدم مجموعة الأدوات هذه؟

تم تصميم **مجموعة الأدوات** هذه ليتم قراءتها ككتاب أو ليتم الرجوع إليها كمرجع، ويمكن استخدامها ككل أو أقسام مستقلة، اعتماداً على احتياجات المؤسسة و/أو المدربين. سيساعدك جدول المحتويات في العثور بسرعة على المعلومات المحددة التي تحتاج إليها. توفر العديد من الأقسام تعليمات مفصلة خطوة بخطوة، ونصائح، ونماذج باللغتين الإنجليزية والعربية ليتم استخدامها من قبل المؤسسات غير الحكومية و/أو المدربين.

نظراً لأن كل موقف تدريبي مختلف، حيث يجب أن يلبي كل برنامج تدريبي الاحتياجات الفريدة للمشاركين، يجب على المدربين والإداريين الذين سيستخدمون **مجموعة الأدوات التدريبية** هذه، مواصلة الإشارة إلى احتياجات المتعلم وتكييف المعلومات المقدمة هنا كما هو مطلوب.

من الممكن استخدام **مجموعة الأدوات** هذه كأداة تقنية للمدربين والمدراء الذين يرغبون في بناء القدرات الداخلية

مقدمة

على الرغم من وجود العديد من الموارد الخاصة بالتخطيط والتطوير التنظيمي، إلا أن **حقيبة الأدوات** هذه مفيدة للغاية للمؤسسات الناشئة أو لأولئك الذين يرغبون في تعزيز نهجهم في البرامج المجتمعية.

تحتوي **حقيبة الأدوات** على الأقسام التالية:

١. العمل مع المتطوعين
٢. جمع التمويل والموارد
٣. التخطيط الاستراتيجي
٤. السياسات والاجراءات
٥. عملية تصميم المشاريع
٦. المتابعة والتقييم
٧. عملية تخطيط التواصل

تم تطوير **حقيبة الأدوات التدريبية** هذه استكمالاً للمواد وورش العمل والمناقشات التي عقدت خلال المرحلة الأولى والثانية من برنامج **«أنت رائدة»** الذي ينفذه **معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR)**. وتم تصميم برنامج **«أنت رائدة»** لتعزيز القدرات الداخلية لمؤسسات المجتمع المدني الليبية لتمكينها من التخطيط وتصميم البرامج والمشاريع بشكل أفضل وإدارة المؤسسات.

يُصاحب هذا **الدليل** مجموعة من مقاطع الفيديو تتضمن عروضاً تقديمية تم إعدادها حول نفس الموضوعات وموجودة على **قناة اليوتيوب الخاصة بمعهد صحافة الحرب والسلام**. ويمكن لمؤسسات المجتمع المدني استخدام هذه المادة لإنشاء أفكار لفرقها وتوجيه المؤسسات الأخرى.



القسم الأول

العمل مع المتطوعين



في هذا القسم سنستكشف المؤسسات القائمة على التطوع.

وعلى وجه التحديد، سنبحث في:

١. ما الذي يحفز الناس على التطوع.

٢. كيف تجد المتطوعين؟

٣. إدارة المتطوعين.

١. ما الذي يحفز الناس على التطوع؟

فالروابط الشخصية هي دوافع مهمة للمتطوعين. يبذل جهداً للتواصل مع هؤلاء المتطوعين الجدد. ساعدهم أيضاً على استثمار وقتهم وطاقتهم ومهاراتهم في مؤسستك لأنه إذا لم يشعروا بأنهم ينتمون إلى عائلة المؤسسة، أو إذا توقف صديقهم عن القدوم، فقد يفقدون الدافع للمشاركة.

كقائد(ة) في مجموعة تعتمد على المتطوعين، يمكن أن يكون لديك أصدقاء يشاركون في رئاسة لجنة، أو بمسؤولية مشتركة. ونظراً لأن المتطوعين يمثلون مورداً قيماً، فمن المفيد القيام بكل ما في وسعك للحفاظ على مشاركة الأفراد والعمل معاً.

أسباب مهنية—قد نرغب في تعلم مهارات جديدة أو ممارسة قدراتنا المهنية أو إضافة التطوع إلى سيرتنا الذاتية. غالباً ما ينضم الشباب، على وجه الخصوص، الذين لديهم مشاركة قليلة في سوق العمل إلى المؤسسات لبناء مهاراتهم، مما يجعلهم أكثر جاذبية لأصحاب العمل المحتملين. ويمكن أن يكون تزويد الشباب بالتجربة المهنية أداة تسويق قوية لمؤسستك.

غالباً ما يتطوع أصحاب الخبرة المدربين مع المؤسسات لتطبيق خبراتهم. وهذا النوع من المتطوعين له قيمة خاصة بالنسبة لمؤسسات المجتمع المحلي المعنية

يقدم الناس دعمهم ووقتهم للمؤسسات والمشاريع المجتمعية لعدد من الأسباب المختلفة. كقائد(ة) لمؤسستك، من المهم أن تدرك ما يحفز الناس على التطوع.

أسباب اجتماعية—معظمنا يفضل أن يكون محاطاً بأشخاص من حوله. وهناك فرص محدودة للناس في المجتمعات الريفية أو النائية للتواصل الاجتماعي. وفي التجمعات السكانية الأكبر، يمنح العمل التطوعي مع مؤسسة شعوراً بالانتماء إلى المجتمع.

خلق جو اجتماعي نابض بالحياة أمر ضروري للمؤسسات القائمة على المتطوعين. لا بد من إتاحة الوقت للأشخاص للردشة والتواصل على المستوى الاجتماعي. تأكد من أن البيئة، التي يعمل فيها فريق المتطوعين الخاص بك، تسمح بالتفاعل الاجتماعي المناسب، واهتم بالمتطوعين وحصولهم على الفرص الاجتماعية التي يبحثون عنها. في بعض الأحيان، يحتاج الأشخاص الخجولون إلى مساعدة إضافية فيما يتعلق بتقديمهم لبقية الفريق وجعلهم يشاركون في العمل. كن سباقاً في بناء بيئة اجتماعية صحية لفريق المتطوعين في مؤسستك.

أسباب شخصية—يشارك بعض الأشخاص بسبب مشاركة صديق أو أحد أفراد الأسرة.

بالمشاريع محددة حتى لو لم يكن لديهم ارتباط فوري بالمؤسسة نفسها. بصرف النظر، ينبغي الترحيب بالجهود التطوعية وتقديرها ومشاركتها. ويمكن لقادة فريق المتطوعين تقييم الدافع الإضافي، إن وجد، واستخدامه للتواصل وإبقاء العلاقة بين المؤسسة وهؤلاء المتطوعين الذين يشاركون بسبب قضية محددة.

أسباب مجتمعية—يستمتع الكثير من الناس بالتواصل أكثر مع مجتمعاتهم والانضمام إلى مؤسسات المجتمع المحلي لهذا السبب. فمؤسسات المجتمع المحلي التي تركز على المشاريع البيئية أو الثقافية أو الصحية المحلية تجذب المتطوعين لأسباب مجتمعية. بالنسبة لهذه الفئة من المتطوعين، الدافع للتطوع هو البقاء على تواصل والعمل من أجل مجتمعاتهم المحلية. في كثير من الأحيان، تقدم الشركات المحلية والمؤسسات الأخرى الموارد والأفراد من أجل المبادرات أو المشاريع التي تركز على المجتمع.

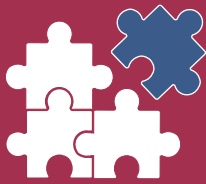
يجب على قادة المؤسسات التي يقودها المتطوعون فهم الأسباب المتنوعة التي تجعل الناس يتطوعون بوقتهم. ويتم استخدام هذا الفهم لتهيئة الظروف داخل مجموعتهم أو مشاريعهم التي تلائم مجموعة من الدوافع؛ كما تسمح كذلك باستراتيجيات وخطط جذب متطوعين أكثر فاعلية.

بالشؤون الطبية أو الصحية. غالباً ما يتطوع المهنيون في المجال الصحي بوقتهم لدعم المؤسسات العاملة في القضايا الصحية في مجتمعاتهم. وينطبق الشيء نفسه على الأشخاص في أي مجموعة مهنية أخرى؛ القانونية والهندسية، وغيرها.

القيم—يدعم بعض الأشخاص مؤسسات المجتمع المحلي و/أو قضاياها لأن هذه المؤسسات تتشارك معهم في القيم الأخلاقية أو الدينية. فعلى سبيل المثال، أولئك الذين يشعرون بالتزام أخلاقي للتصدي للفقر قد يتطوعون مع مؤسسة تعمل على مساعدة الأسر للخروج من حالة الفقر. وبالمثل، فإن الأشخاص الذين لديهم قيم أو قناعات راسخة تتعلق بالمحبة والكرامة الإنسانية، على سبيل المثال، قد يبحثون أو يساعدون الجماعات التي تعكس أفعالها هذه القيم.

تعد القيم الجاذبة للمتطوعين المحتملين أداة تجنيد قوية، فهي تقدم لهم فرصة لتحقيق قناعات أخلاقية.

إحداث تغيير—قد يكون بعض الناس محبطين بسبب ظروف أو وضعيات معينة ويريدون فرصة لإحداث تغيير في هذا الواقع. تُعد مبادرات تنظيف الأحياء أمثلة ممتازة على كيفية انضمام الأشخاص إلى مؤسسة لإحداث التغيير. وغالباً ما ينضم الأشخاص إلى مبادرات أو يرغبون في المشاركة في



تحدي

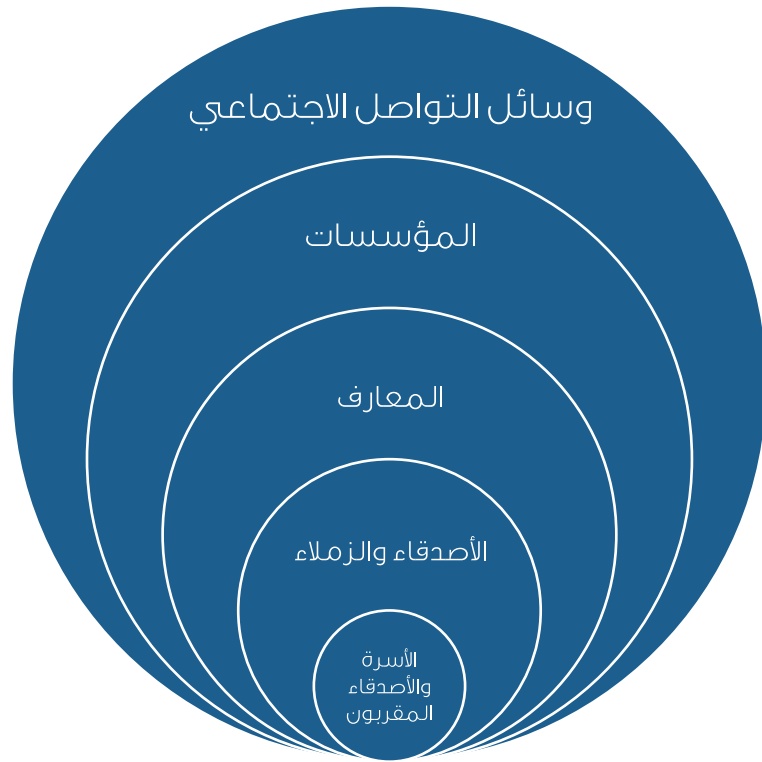
الإجابات التي حصلت عليها من خلال استطلاع رأي المتطوعين الذي أكملته. هل هناك عوامل شائعة تشجع المتطوعين داخل مؤسستك؟ هل هناك ظروف يمكنك تحسينها لزيادة حافز المتطوعين لديك؟ من الممكن تضمين بعض النتائج التي توصلت إليها في المنشورات العامة الخاصة بك أو في مبادرات استقطاب متطوعين جدد. ومع ذلك، في النهاية، من الضروري معرفة سبب انجذاب الناس لمؤسستك وكيفية جعل هذه التجربة تلبي احتياجاتهم.

تعلم من المتطوعين؛ تحدث واستطلع رأي المتطوعين الموجودين حالياً مع مؤسستك أو المتطوعين في مرحلة ما سابقة.

أولاً، اشكرهم على عملهم التطوعي. ثانياً، اسألهم عن الذي استمتعوا به خلال التطوع في مؤسستك. اسألهم عن الذي دفعهم للتطوع مع فريقك عندما قدموا أول مرة. اسألهم عما إذا كانوا قد حصلوا على ما يريدون من هذه التجربة. أيضاً، اسألهم كيف من الممكن أن تكون التجربة أفضل. وأخيراً، اشكرهم مرة أخرى!

اجمع فريق القيادة في المؤسسة وناقش

٢. استقطاب المتطوعين



غالباً ما يتطوع أفراد الأسرة والأصدقاء المقربون؛ فهم أسهل مجموعة من المتطوعين المحتملين يمكن الوصول إليها ويمكنك استقطابها. ومع ذلك، فإن العدد الإجمالي للمتطوعين في هذه المجموعة محدود وقد يكون أصغر مما تحتاج إليه.

يوضح الرسم أعلاه أن استقطاب المتطوعين يشبه إنشاء تموجات في بركة ماء؛ ابدأ مع العائلة والأصدقاء المقربين، واطلب منهم تحديد أصدقاء قد يكونون مهتمين أيضاً، بما في ذلك زملاء المهنة أو زملاء العمل. تأكد من مساعدة جميع المتطوعين الذين ينضمون إلى مؤسستك لاستقطاب آخرين.

توفر وسائل التواصل الاجتماعي الفرصة للوصول إلى العديد من الأشخاص أكثر مما تستطيع أنت وفريقك الوصول إليه كأفراد. ومع ذلك، فإن وسائل التواصل الاجتماعي محدودة، لأنها في الغالب عبارة عن تواصل أحادي الاتجاه. ومع ذلك، فقد يؤدي ذلك إلى جذب متطوعين لا تعرفهم ويمنحك إمكانات استقطاب إضافية.

تواصل مع المؤسسات الأخرى واعرض عليهم مشاركة المتطوعين أو الموارد.

الاستعداد لاستقطاب المتطوعين

- عين شخصاً واحداً ليكون «منسق المتطوعين». يوفر هذا الشخص للمتطوعين والمتطوعين المحتملين نقطة اتصال رئيسية داخل مؤسستك.
- ضع خطة **لمن** يجب التواصل معهم و**كيف** يتم التواصل معهم «شخصياً أو هاتفياً أو عبر الإنترنت».
- قبل البدء بالاستقطاب، قم بإعداد نظام

- لتسجيل معلومات الاتصال بالمتطوعين ومتابعتها. يمكنك جدول البيانات البسيطة من تتبع المتطوعين، ولكن تأكد من تحديث هذه القوائم باستمرار.
- قم بإعداد خطاب تسويقي لاستقطاب المتطوعين وتأكد من أن جميع فريق المؤسسة قادر على تقديمه بالشكل الصحيح.

الخطاب التسويقي لاستقطاب المتطوعين

- الخطاب التسويقي لاستقطاب المتطوعين هو عبارة عن نقاط حوار موجزة توضح لماذا يجب على الناس استثمار وقتهم «أو أموالهم» في مؤسستك أو أنشطتك. يجب أن يكون:
- قصيراً.
- لغة بسيطة.
- له صلة بحياة الناس.
- مقنعاً.
- يوضح باختصار رسالة المؤسسة – الفرق الذي ستحدثه هذه المؤسسة.
- يدعو للقيام بعمل محدد.
- فيما يلي عناصر الخطاب التسويقي الجيد لاستقطاب المتطوعين: قصير – لا يزيد عن ٤ إلى ٥ جمل – ويستخدم لغة بسيطة. يوضح الفرق الذي تحاول القيام به «هدفك»، وكيف سيكون لعملك تأثير.
- وبعبارة أخرى، فإن الخطاب التسويقي لاستقطاب المتطوعين يشبه إلى حد كبير رسالة مؤسستك إلى الجمهور المستهدف – إنها تنتهي فقط بالدعوة للقيام بعمل محدد – «انضم إلينا لتحقيق ذلك».
- تأكد من أن توقعاتك من المتطوعين واضحة. كن محدداً في إخبارهم بما يمكنهم القيام به تجاه المؤسسة، لكن كن حريصاً على ما يريحهم.

اجعل الاستقطاب ممارسة منتظمة

- يجب أن تقوم المؤسسات التي تعتمد على المتطوعين بالاستقطاب بشكل منتظم، وعلى الرغم من أن شخصاً واحداً قد يكون جهة اتصال كمنسق أو مدير للمتطوعين، إلا أنه يجب أن يشارك كل فرد في المؤسسة في عملية الاستقطاب!
- اطلب من المتطوعين المساعدة في تحديد واستقطاب متطوعين جدد.
- استخدم الأنشطة كفرص للاستقطاب.
- اجعل من السهل على الناس معرفة كيفية التطوع – يمكنك تطوير نماذج للتسجيل عبر الإنترنت أو الروابط القابلة للنقر للمتطوعين.
- تأكد من الاستجابة السريعة لأي طلب من متطوع محتمل – هذا الاهتمام الإضافي سيجعلهم يشعرون أنك تقدر وقتهم.
- اطلب من المؤيدين والأشخاص الذين يهتمون بعملك التطوع بعض الوقت؛ فمن الواضح أنهم ينجذبون إلى مؤسستك.
- تتبع المتطوعين من خلال قاعدة بيانات، وادعهم إلى النشاطات والمبادرات أو استغل هذه الفرص لتقدير عملهم وشكرهم حتى لو لم تكن هناك حاجة إلى تطوعهم في هذه الأنشطة والمبادرات.
- يجب تصميم قاعدة بيانات لتزويدك بمعلومات أساسية عن فريق المتطوعين الخاص بك؛ كيف جاءوا إلى هذه المجموعة، وما هي المهارات التي لديهم، وكم من الوقت يمكنهم الالتزام به وما إلى ذلك.

فمثلاً:

الاسم	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	أدوات التواصل الاجتماعي	العنوان
السيدة فاطمة	١٢٣٤٥٦٧٨٩	fatima@mymail.com	WhatsApp, Viber, @fatima0987	١٢٣ شارع الأرق

ملاحظات:

البلدية	موثوق/غير موثوق	المهنة	المهارات	تطوع من خلال
القرية الزرقاء	موثوق جداً	ممرضة	صحية، خياطة، طبخ	شاهدتنا نعمل في حديقة الألعاب وتحديث مع المنسق

الوقت الذي يمكن التطوع به	لديه سيارة/يحتاج مواصلات	المشاريع التي عمل فيها
تعمل بنظام المناوبة، يجب التأكد من وقت فراغها	لديها سيارة ومستعدة لنقل الآخرين	تنظيف حديقة الألعاب قراءة القصص في دار الأيتام



تذكر

المؤسسات التي تعتمد على المتطوعين دائماً في عملية استقطاب الناس هم أغلى مورد للمؤسسة. اجعل تجربتهم تعود بالنفع عليهم. قل شكراً للمتطوعين بشكل دائم.

٣. إدارة المتطوعين

المتطوعون ليسوا موظفين ولا يمكن إجبارهم على القيام بمهام قد لا يحبونها. إنهم يتبرعون بوقتهم وقدراتهم لعدد من الأسباب التي ناقشناها سابقاً. إذا شعروا أن وقتهم وجهدهم لا يتم تقديره أو يضيع، فعلى الأرجح أنهم لن يستمروا في التطوع.

يحتاج المتطوعون مثل الموظفين إلى القيادة والتوجيه. سيشكلون فريقاً واحداً إذا فهموا ماذا ولماذا يفعلون ما يقومون به. ويتعين على قيادة المؤسسة تأكيد القيم التي تستند عليها وإظهار الامتنان للجهود التطوعية.

متطوعون منتجون وسعيدون

١. اجعلهم يشعرون بالترحيب.
٢. اعطهم مهمة محددة؛ تحقق من أنهم قادرون على القيام بها.
٣. اطمئن عليهم بانتظام.
٤. اشكرهم.
٥. قدّر العمل الذي يقومون به.
٦. ادعهم للعودة والتطوع مرة أخرى.
٧. اعطهم المزيد من المسؤولية.



نصيحة!

إذا كانت مؤسستك تعمل على قضايا حساسة أو مع فئة مستهدفة مستضعفة، تأكد من تدريب المتطوعين والإشراف عليهم. يجب عليك تزويد المتطوعين بإرشادات واضحة حول حدود مسؤولياتهم. قد يحاول المتطوعون ذوو النوايا

الحسنة حل المشكلات أو تقديم المشورة بأنفسهم، وهم غير مؤهلين لها—مما يتسبب في ضرر أكبر من النفع!

يجب دعوة المتطوعين الجيدين للعودة وإحضار أصدقائهم أو أفراد عائلاتهم

تأكد من شكر المتطوعين والاعتراف العلني بمساهماتهم المهمة.

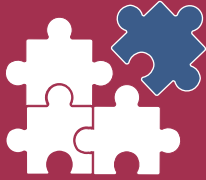
لاحظ متى يكون المتطوعون مستعدين لتحمل المزيد من المسؤولية وزود المتطوعين المتميزين بمسؤوليات متزايدة، فهؤلاء الأشخاص لديهم القدرة على تولي مناصب قيادية داخل مؤسستك.

اطلب دائماً من المتطوعين العودة مرة أخرى. تابع مع المتطوعين المتميزين حتى عندما لا يوجد لديك مهام لهم. اخلق فرصاً اجتماعية بين الأنشطة أو المشاريع للحفاظ على ديناميكية الفريق.

يجب عليك الترحيب بالمتطوعين لأول مرة. ابذل جهداً لتعريفهم بباقي فريق العمل؛ اجعلهم يشعرون بالخصوصية وأنهم جزء من المجموعة النشطة. اجعلهم مرتاحين وضعهم في فريق مع شخص يمكنه أن يوضح لهم كيف يكونون مفيدين للمؤسسة.

قم بإعطاء المتطوعين مهام محددة ووضح لهم كيفية القيام بها. تحقق مرة أخرى وبشكل دوري للتأكد من أنهم يقومون بها بشكل صحيح وأنهم مستمتعون بوقتهم.

الجميع يريد أن يشعر بتقدير لجهوده—



تحدي

بناء قاعدة بيانات للمتطوعين

قبل إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بك، فكر في حماية البيانات والحق في قوانين الخصوصية التي قد تكون موجودة في منطقتك. قد تحتاج إلى الحصول على إذن من المتطوع كتابياً أو عبر البريد الإلكتروني لإدراج بياناته أو تفاصيلها في قاعدة بيانات. قد ترغب في مشاركة سياسة حماية البيانات الخاصة بك—وثيقة تحدد كيفية تخزين البيانات ومن لديه حق الوصول إليها وكيف تتم حمايتها. مرفق ضمن الملاحق في هذه الحقيبة التدريبية نموذج عن سياسة حماية البيانات.

١. حدد المعلومات الأساسية التي ستحتاج إلى جمعها عن متطوعيك. فمثلاً: الاسم، معلومات الاتصال، المهارات، المؤهلات الأكاديمية، الاهتمامات، متى من الممكن أن يتطوع «على غرار المثال أعلاه».

٢. قم بإنشاء قائمة بريد إلكتروني أو دردشة جماعية.

٣. ارسل طلباً للمتطوعين لديك لوضع معلومات الاتصال الخاصة بهم في قاعدة بيانات مؤسستك، واخبرهم كيفية معالجة المعلومات (البيانات) الخاصة بهم واستخدامها، واستفسر عما إذا كان يمكنك إرسال تحديثات بريد إلكتروني منتظمة حول أنشطة مؤسستك.

٤. إذا كان الأشخاص لا يريدون تضمينهم في قاعدة البيانات الخاصة بك «لا يعني هذا بالضرورة أنهم لا يريدون التطوع»، احترم رغبتهم واجعلهم يعرفون كيف يمكنهم متابعة أنشطة مجموعتك، واخبرهم أنك تتطلع إلى الأمام لرؤيتهم في المستقبل.

نصيحة!



الحقل النسخ غير المرئية «bcc» وعنوان بريدك الإلكتروني في الحقل المرسل له «to».

عند إرسال بريد إلكتروني إلى مجموعة، احذر لأن هناك بعض الأشخاص الذين لا يرغبون في أن يعرف الآخرون عنوان بريدك الإلكتروني. ضو عناوين البريد الإلكتروني للمجموعة في



القسم الثاني

جمع التمويل والموارد



في هذا القسم سنستكشف الطرق التي يمكن للمؤسسات من خلالها جمع التمويل لتغطية تكاليفها الإدارية والتشغيلية، سنبحث في:

١. الأساليب
٢. فرص جمع التمويل
٣. مصادر الإيرادات
٤. مجتمع الجهات المانحة

هل تخطط لتنظيف حي، أو تزويد الأيتام بملابس شتوية—ما هي الموارد المحددة التي ستحتاجها لتحقيق أهدافك؟

الخطوة ٣

حدد الموارد التي تحتاجها وابدأ بوضع خطة للحصول عليها. ففي حين أنه من الأسهل دائماً تخطيط الأحداث أو تنفيذ مشروع عندما يكون لديك الكثير من المال، إلا أنه من الممكن أيضاً القيام بأنشطة بمساهمات عينية.

بدلاً من التبرع بالمال، على سبيل المثال، قد يتبرع متجر للطباعة بتصميم وطباعة مواد التوعية؛ كتيبات أو ملصقات أو كتب. قد يتبرع فندق محلي باستخدام قاعة اجتماعات لورشة عمل.

الخطوة ٤

باختصار—تنفيذ! لقد حددت الموارد المتاحة لديك، وما تحتاجه، وقمت بوضع خطة.

ومع ذلك، تذكر، أنك تحتاج لفترة من الزمن وموارد بشرية للوصول إلى الجهات المانحة المحتملة، والتخطيط لأنشطة جمع التمويل، ووضع الإجراءات المناسبة للمحاسبة وكتابة التقارير.

تحتاج جميع المؤسسات للموارد، بالنسبة لمؤسسات المجتمع المحلي، قد يكون جمع التمويل أمراً صعباً لأن مجموعة أعضائها قد تتكون بالكامل من المتطوعين الذين لديهم وقت محدود للالتزام. فالوقت هو مورد قيّم.

«الموارد» هي كلمة شاملة تصف جميع الأشياء التي نستخدمها—وتشمل، المال والوقت والعمالة البشرية والفضاء المادي «المكان».

تساعد معرفتك بما هو موجود لديك على معرفة ما تحتاجه، وتسمح لك بوضع استراتيجية جمع الموارد. اجتمع مع فريقك وارسم بشكل منهجي ما لديك وما تحتاج إليه وكيف ستحصل على ما تحتاجه.

الخطوة ١

قم بإجراء جرد لما لديك بالفعل. هل لديك حق الوصول إلى مساحة خالية حيث يمكنك عقد اجتماعات للفريق، أو تنظيم ورش عمل؟ هل لديك أجهزة كمبيوتر وتقنيات أخرى ضرورية؟

الخطوة ٢

النظر إلى ما لديك، حدد ما تريد القيام به—

جمع التمويل



القانون ويمكن أن يكون لمخالفته عواقب وخيمة.

يتطلب تطوير استراتيجية لجمع التمويل بعض التخطيط والتواصل الواضح. خذ بعين الاعتبار النقاط الاستراتيجية التالية:

- **اسأل نفسك:** من هم المانحون المحتملون؟ ما الذي يحفزهم على العطاء؟ ما هي أولوياتهم وكيف يعكس عملنا ذلك؟ كيف وأين نشرّكهم في عملنا؟ ماذا يتوقعون في المقابل، وهل يمكننا تقديم ذلك؟
- **كن مستعداً:** ابحث عن الجهات المانحة المحتملة. قد تكون مؤسسات تمويل حكومية وطنية أو دولية، وشركات، وأعضاء في المجتمع، وكذلك الأصدقاء والعائلة.
- **طوّر لمحة مختصرة عن المانحين المحتملين:** ما الذي يجذبهم؟ ما الذي يحفزهم على إعطاء المال لمؤسسات مثل مؤسساتكم؟
- **استعد لإجراء محادثة مع المانحين المحتملين**—ولا تجعل أملك يخب

اسأل—قلة قليلة من الناس أو المؤسسات ستمنحك المال لأنهم يعتقدون أنك بحاجة إليه. عليك أن تسأل—لكن كن ذكياً في طلب التمويل.

تأكد من أنك تفهم الإطار القانوني الذي يحكم عمل المؤسسات مثل مؤسساتك وما هو مسموح به عند جمع التمويل. تفرض العديد من الحكومات، لأسباب وجيهة وغير وجيهة، قيوداً على كيفية ومكان قيام المؤسسات بجمع التمويل أو طلب التبرعات. الأسباب الجيدة تشمل: الأنظمة الضريبية، ومراقبة ومنع غسيل الأموال، والقضايا المتعلقة بحماية السيادة والأمن القومي.

لسوء الحظ، تضع بعض الحكومات أيضاً قيوداً على الجهات المانحة وقوانين للحد من قدرة مؤسسات المجتمع المحلي على العمل في معارضة المصالح السياسية الفاسدة أو غير الديمقراطية. ومع ذلك، بصرف النظر عن دوافع أولئك الذين يضعون شروطاً على التبرعات للمؤسسات غير الحكومية أو مؤسسات المجتمع المحلي، فهذا هو

رأسمالية أو تشغيلية أو برمجية.

سنناقش تالياً بإيجاز كيف يمكن للمؤسسات توليد الأموال. إنها ليست قائمة شاملة ولكنها تقدم بعض الأفكار لتبدأ بها. من المفارقات أن جمع التبرعات الخيرية وغير الهادفة للربح هو نشاط تجاري كبير في العديد من أنحاء العالم. تبني بعض الشركات والأفراد خدماتها لجمع الأموال، واستراتيجيات جمع التبرعات تتطور باستمرار. ومع ذلك، يمكن للمؤسسات أن تدر إيرادات من خلال جمع الأموال بانتظام للحفاظ على الموظفين والمكاتب المدفوعة الأجر لضمان استمرار البرامج.

على سبيل المثال، قد تخطط إحدى المؤسسات التي تركز على الصحة لتنظيم عشاء بشكل دوري لجمع التبرعات بحضور عدد من الشخصيات وتفرض رسوم دخول، فضلاً عن بيع البضائع وطلب التبرعات. يجب على المؤسسة وضع موازنة للنفقات التنظيمية لمثل هذه الأحداث؛ استخدام المكتب والاتصالات والمواد الترويجية وغيرها من الأموال التي تم جمعها. قد تكون الأموال التي تم جمعها كافية ليس فقط لتمويل مشاريع وبرامج معينة ولكن لتغطية جزء أو كل تكاليف الموظفين والمكاتب.

لا حرج في جمع الأموال لتغطية تكاليف الموظفين والنفقات التنظيمية، ولكن عليك أن تكون صادقاً بشأن القيام بذلك. كن مستعداً لشرح جزء التمويل الذي يذهب مباشرة إلى البرامج والمستفيدين منها وما هي النسبة المئوية للتكاليف الإدارية. تعرضت بعض المؤسسات الإنسانية في الماضي لانتقادات بسبب تخصيص مبالغ عالية من التبرعات للتكاليف الإدارية، بدلاً من المساعدة في وقت الأزمات أو مساعدة فئات معينة. حالياً، أصبح معياراً دولياً للمؤسسات التي تعتمد على التبرعات نشر النسبة المئوية لأوجه الصرف لجميع المبالغ التي تجمعها.

العائلة والأصدقاء

من السهل نسبياً أن تطلب من العائلة والأصدقاء التبرع لقضية أو مشروع تعمل عليه. اطلب من كل شخص في مؤسستك الوصول إلى دائرته المباشرة لجمع الدعم على شكل موارد (مكتب أو مكان اجتماع، مواصلات، إلخ) أو أموال.

إذا لم تحصل على تمويل، وقدر استماع الجهة المانحة المحتملة إليك واشكرها على ذلك. محادثتك معها يجب أن تشمل:

- وصفاً للمشروع.
- كيف سيتم استخدام الأموال التي تم جمعها.
- ماذا ستحصل عليه الجهات المانحة بالمقابل «على سبيل المثال، ذكر مساهمتهم السخية خلال النشاطات العامة، عوائد ضريبية، وما إلى ذلك».

• تأكد من تطبيق تدابير المساءلة

المالية التي توضح للجهات المانحة كيفية الاستخدام المسؤول والشفاف لدعمها. قد لا تكون خاضعة لعمليات تدقيق سنوية بموجب القانون، ولكن تحتاج الجهات المانحة إلى تأكيدات أن الأموال المقدمة ساهمت في تحقيق شيء ما، وتم إنفاقها على هذا الشيء.

عادةً يكون للمؤسسات نوعان من النفقات أو المصروفات: التكاليف الأساسية، والتكاليف الخاصة بالمشاريع. تشمل التكاليف الأساسية عناصر مثل رواتب الموظفين التي لا يتم دفعها من خلال تمويل المشاريع، والنفقات الرأسمالية مثل تكاليف استئجار المكتب أو النقل، أو الخدمات، وما إلى ذلك. هذه هي النفقات التي تتحملها المؤسسة سواء كان لديها تمويل لمشاريع أم لا.

ستقوم العديد من المؤسسات التي لديها تكاليف رأسمالية أساسية بجمع التبرعات للحفاظ على موظفيها أو مكاتبها أو أي نفقات روتينية أخرى. تعمل المؤسسات الأخرى بالكامل على التمويل المرتبط بالمشروع—ما يعني أنه عند انتهاء المشروع، تنتهي جميع النفقات الممولة من المشروع، بما في ذلك نفقات الموظفين والمكاتب.

حركة المرشحات الكشفية معروفة في أمريكا الشمالية لبيعها للبسكويت، حيث تذهب الإيرادات الناتجة عن المبيعات مباشرة إلى تكاليف التشغيل والبرامج. تمنع بعض البلدان صراحة المؤسسات غير الهادفة للربح من بيع المنتجات أو الخدمات ومع ذلك في بلدان أخرى، يكون الحظر هو تسجيل «ربح»، في هذه الحالات، يجوز بيع المنتجات والخدمات طالما أن جميع الإيرادات المتولدة يتم إنفاقها إما كتكاليف

رسوم العضوية أو الاشتراك

تفرض العديد من المؤسسات، لا سيما المؤسسات الأكاديمية أو البحثية، رسوم اشتراك في التقارير أو البيانات أو المعلومات. هذه في الغالب منتجات يتم تسويقها إلى جماهير محددة. بعض المؤسسات الأخرى تفرض رسوم عضوية أو رسوماً على المشاركة في نشاطاتها. إذا فرضت مؤسسة رسوم عضوية، فمن المهم أن يحصل الأعضاء على بعض الامتيازات؛ على سبيل المثال، القدرة على حضور الاجتماعات السنوية والمشاركة في اختيار الإدارة العليا أو تحديد سياسات المؤسسة.

الفعاليات

غالباً ما تعقد المؤسسات محاضرة أو تنظم مناسبات ثقافية أو تنظم بازاراً. قد تتقاضى رسوم دخول إلى المحاضرة لدفع تكاليف السفر أو وقت المتحدث الضيف. تسمح البازارات للحرفيين أو المؤسسات بشراء مساحة «طاولة أو أكشاك» أو وقت للتواصل مع الزوار. غالباً ما يكون الغرض من الإيرادات التي يتم جمعها هو فقط تعويض تكلفة النشاط، على الرغم من إمكانية زيادة الإيرادات الإضافية لدعم الأنشطة الأخرى للمؤسسات.

الفعاليات هي طرق جيدة لتقديم شيء للمجتمع، خاصة في المناطق الصغيرة أو الريفية أو النائية. كما أنها تسمح بالتسويق المتعدد أو جمع التبرعات. على سبيل المثال، إذا كانت إحدى المؤسسات تروج محاضرة عن الصحة العامة، فقد يكون لديها طاولة معدة لبيع المواد الغذائية أو المشروبات أو البضائع أو الترويج لأحداث صحية قادمة أو طلب التبرعات. فيما يلي بعض الأفكار التي يمكن تنفيذها لصالح مؤسستك:

١. **موائد العشاء المشتركة**—يقوم أعضاء مؤسستك بإعداد الطعام واستضافة مائدة العشاء حيث يشتري المشاركون تذاكر للحضور. هذه من النشاطات الجيدة في المجتمعات متعددة الثقافات أو المتنوعة، حيث توفر الاختلافات في المطبخ خيارات جاذبة.
٢. **شراء المقتنيات الفنية أو المزاد الفني**—يمكن للمؤسسات التشارك مع فنانين أو حرفيين لبيع الأعمال الفنية أو المنتجات الحرفية، أو إتاحة

الوصول إلى الأحداث التي تستضيفها مجموعتك.

٣. **مناظرة أو محاضرة**—هذه فرص ممتازة لتقديم تعريف حول مؤسستك، ويمكن أن تكون فرصة لدعوة وسائل الإعلام، وتتيح لك التشبيك مع أفراد المجتمع. يمكن فرض رسوم دخول رمزية لتعويض تكاليف المكان والمرطبات والمتحدث. يمكن نشر مضمون الجلسة في رسالة إخبارية أو إضافته على وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى فئة أكبر من المستهدفين.
٤. **نشاطات التشبيك الاجتماعية أو المهنية**—خاصة في المناطق الريفية أو النائية، سيدفع الأشخاص رسوماً رمزية لحضور نشاطات التشبيك الاجتماعية أو المهنية.

٥. **نشاطات الترفيه الثقافية أو الرياضية**—تعد الفعاليات الثقافية والرياضية فرصاً جيدة للجمع بين مختلف فئات المجتمع. يمكن للمنظمين فرض رسوم الدخول وطلب الرعاية. قد تشمل الأنشطة مسابقات رياضية بين مختلف فئات المجتمع، وجولات المشي والإنتاج الموسيقي والسهرات الكوميدية وعرض الأفلام وقراءة الكتب أو السابقات الشعرية، وما إلى ذلك. لقد أصبحت المؤسسات أكثر إبداعاً في طبيعة الأنشطة التي تنظمها، ولكن تذكر أن تنظيم هذا النشاط يتطلب الكثير من العمل من قبل العديد من الأشخاص.

٦. **حفل توزيع الجوائز أو مراسم التكريم**—تعد مراسم توزيع الجوائز طرقاً مبتكرة لإشراك الشركات والمؤسسات المهنية والهيئات الحكومية. سيشارك الرعاية إذا كان الحدث يستهدف الجماهير التي يهتمون بها بشكل خاص.

بيع البضائع

غالباً ما يستخدم بيع البضائع التي ترتبط بأهداف المؤسسة كاستراتيجية لجمع التمويل. على سبيل المثال، تقوم مؤسسات حقوق الحيوان ببيع ألعاب الحيوانات لزيادة الوعي وتقديم المنتجات إلى المؤيدين لها. تقوم العديد من المؤسسات ببيع أو توزيع الملابس أو الأشياء الصغيرة. من المهم أن تتذكر أن الترويج ليس عملاً ربحياً؛ فهو يدر إيرادات تدعم البرامج أو التكاليف التشغيلية لمؤسسات المجتمع المحلي.

المجتمعية للشركات العاملة في منطقتها وسياساتها.

غالباً ما تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة المجموعات أو المشروعات المحلية لأنها تهتم بالمجتمعات الحيوية والناشطة بالحياة. كما ترى أنها وسيلة للحصول على دعاية إيجابية في المجتمع. بينما تعد الصدقة والعطاء جزءاً لا يتجزأ من معتقدات دينية وتقليدية معينة، وقد يُنظر إلى الترويج للعطاء على أنه أمر صعب، فمن الأهمية بمكان أن تجد المؤسسات طرقاً لتقدير كرم ودعم الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الإساءة إلى المواقف العامة.

غالباً ما تكون الشركات والمؤسسات غير قادرة على تقديم تبرعات نقدية، لكن يمكنها التبرع بوقت موظفيها، أو تقديم مساهمات عينية «كمكتب أو مساحة اجتماعات أو سلع مادية أو خدمات مهنية». على سبيل المثال، قد لا يمتلك المحامي الممارس المال للتبرع به، ولكن خدماته القانونية المجانية قد تكون أكثر قيمة لمؤسسة من النقود. تماماً مثل طلب المال لمشاريعك وبرامجك ومؤسستك، لا تخف من مطالبة الأشخاص بالتبرعات العينية.

جمع التبرعات عبر الإنترنت

يوفر الإنترنت للمؤسسات القدرة على الوصول إلى جماهير أوسع بكثير وبطريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة. ومع ذلك، فإنه في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية حيث المرافق البنكية أو البنية التحتية للإنترنت ضعيفة، قد يكون جمع التمويل عبر الإنترنت أكثر صعوبة. كذلك، يفتقر كثير من الناس إلى الثقة في تقديم بياناتهم الشخصية والمالية عبر الإنترنت. ومع ذلك، تظل الحقيقة أن العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم لديها بعض القدرة على جمع التمويل عبر الإنترنت.

يجب أن يكون جمع التمويل عبر الإنترنت سهلاً قدر الإمكان حتى يقدم الأشخاص المال. فالمزيد من النقرات أو الخطوات التي تطلب من الشخص للتبرع؛ والوقت والصعوبة التي ينطوي عليها الأمر، يقلل احتمال انتظار الشخص للوصول إلى التبرع النهائي. توفير خيارات دفع متعددة مهم

مصاريف الخدمة

غالباً ما تفرض المؤسسات، وخاصة تلك التي تطور المهارات «تكنولوجيا المعلومات، اللغات، المشاريع الريادية، المشاريع الصناعية» رسوماً على المشاركين أو الجهات الراعية لتوفير التدريب. عادةً ما يُسترد كل أو جزء من الرسوم المفروضة من وجود مدربين وتكلفة المكان وأي لوازم أو معدات مطلوبة. ومع ذلك، من الممكن أيضاً توفير التمويل الإضافي لموازنة التكاليف الرأسمالية.

المناشدة

المناشدة تسأل ببساطة عن المال أو الموارد. على سبيل المثال، قد تطلب المؤسسات الخيرية العاملة في مجال التخفيف من وطأة الفقر من أفراد مجتمعها الملابس أو المواد الغذائية. يمكن للمؤسسات أن تتواصل مع أعضاء من مجتمع الأعمال لطلب الدعم والتبرعات.

تتعلق طلبات المناشدة عادة بحملات أو مشاريع محددة، ولكن ينبغي للمؤسسات أيضاً أن تخطط لميزانيات تتضمن التكاليف الإدارية والتكاليف الرأسمالية المرتبطة بالطلبات الخاصة بالمشروع. يجب أن تكون هذه التكاليف الإضافية واقعية وشفافة. على سبيل المثال، قد يتألف هدف وميزانية جمع التبرعات من رسم إداري بنسبة ٥٪ من التبرعات التي تم جمعها، لأنك ستحتاج إلى إشراك المحاسبين أو المسؤولين المالي لتسجيل التبرعات وإعداد الوثائق المالية. قد تتحمل رسوماً بنكية مقابل صرف الشيكات أو إيداع عملات أجنبية.

رعاية/تبرعات عينية

يقع على عاتق معظم الشركات الكبرى التزام أخلاقي بأن تكون داعمة للمجتمعات التي تعمل ضمنها، ولديها برامج رسمية «للمسؤولية المجتمعية للشركات». على سبيل المثال، قد تساهم شركة نفط تعمل في حوض سرت سنوياً في الأحداث الرياضية أو البنية التحتية، أو تدفع مقابل الفرص الأكاديمية، أو تقدم القروض أو تدعم الأعمال التجارية الصغيرة. يجب على مؤسسات المجتمع المحلي بذل الجهد للتعرف على مسؤولي برامج المسؤولية

البريدية أو المعلومات المصرفية للتحويل الإلكتروني، أو حتى في الأماكن التي يمكنهم تقديمها شخصياً.

أيضاً؛ ليس الكل يريد إعطاء بيانات بطاقة ائتمان أو يملك واحدة، لذا قدم معلومات عن كيفية التبرع من خلال الشيكات



نصائح لجمع التمويل!

- كن مستعداً عندما تطلب المال.
- كن واضحاً حول كيفية صرف التبرعات.
- استخدم الإبداع في تصميم أنشطة جمع التمويل، ولكن تأكد أن ما تفعله قانوني؟
- اشكر الجهات المانحة دائماً في مبادرات جمع التمويل الخاصة بك.
- اجعل جمع التمويل عنصراً روتينياً في أنشطة مؤسستك.

الجهات المانحة الدولية



مهم!

كما هو الحال مع أي عملية جمع تمويل، تأكد من أنك تفهم القيود القانونية لقبول التبرعات أو المنح أو التمويل الدولي.

هناك ثلاث نقاط أساسية حول هذه الفئة من المانحين الدوليين. أولاً، إنهم يمولون مشاريع في بلد معين باتفاق مع حكومة البلد المضيف «في مثلنا أعلاه، ستكون المملكة المغربية هي البلد المضيف». ثانياً، تؤثر الأولويات السياسية لحكومة الوكالة على تركيز التمويل، ويمكن أن تتغير هذه الأولويات بسرعة إذا ظهرت حكومة جديدة أو مجموعة من الظروف. ثالثاً، وكالات التنمية هذه مسؤولة أمام حكوماتها وهيئاتها التشريعية الوطنية، وبالتالي فهي مطالبة بوضع إجراءات صارمة وشفافة وأنظمة إعداد التقارير.

لا بد أن تولي المؤسسات الراغبة في الحصول على تمويل من وكالات التنمية الدولية اهتماماً في متابعة أولويات تلك الحكومات والاتفاقيات مع حكومات البلدان المضيضة، حيث تتسم معظم وكالات التنمية الدولية بشفافية كبيرة بشأن أولوياتها في مجال التمويل والتركيز الجغرافي؛ وفي معظم الأحيان يتم نشر

هناك فئات مختلفة من المانحين الدوليين:

وكالات التنمية الحكومية—أذرع التنمية الدولية للحكومات. تدعم التنمية الدولية في المجالات التي تتوافق مع أولويات سياسة البلد. على سبيل المثال، قد يكون لدى حكومة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية سياسة تنمية لمعالجة الحصول على مياه الشرب «المياه الصالحة للشرب» في المغرب العربي.

ستعمل وكالة التنمية الدولية التابعة لها، وهي **إدارة التنمية الدولية (DFID)**، مع المسؤولين الحكوميين في المملكة المغربية «على سبيل المثال» للاتفاق على الاحتياجات ذات الأولوية لتطوير مياه الشرب. في هذا المثال، ستسعى **إدارة التنمية الدولية البريطانية** بعد ذلك إلى الحصول على مقترحات من كل من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والجهات الفاعلة لتحسين الوصول إلى مياه الشرب.

ملاحظات:

مانحة «ممولاً» عادةً، فهناك أوقات يكون من ضمن برامجه تقديم المنح للشركاء المحليين.

وبالمثل، غالباً ما تشارك مختلف وكالات الأمم المتحدة مع المؤسسات لتقديم التمويل بالتنسيق الوثيق مع حكومات البلدان المضيفة. وتركز المؤسسات الدولية مثل [مجموعة البنك الدولي](#) و [بنك التنمية الأفريقي](#) أيضاً على التنمية الدولية، وكثيراً ما تقدم التمويل للمشاريع والبرامج؛ ومع ذلك، فعادة ما تتضمن هذه المشاركة الفاعلة توجيهات حكومة البلد المضيف. بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحصول على المنح، من المفيد البحث في برامج وألويات المؤسسات الدولية لأنها غالباً ما تبحث عن شركاء محليين.

هذا على مواقعها على شبكة الإنترنت أو الصفحات الحكومية.

المؤسسات غير الحكومية الدولية والمعاهد — [معهد صحافة الحرب والسلام \(IWPR\)](#) هو مؤسسة غير حكومية دولية تقوم أحياناً بتقديم منح أو تمويلات؛ ويعتمد ذلك على دعم المانحين لديه. على سبيل المثال، قد تقبل [إدارة التنمية الدولية البريطانية](#) اقتراحاً من [معهد صحافة الحرب والسلام](#) وتمويله لإشراك وسائل الإعلام في المغرب في حملة للتوعية بالمياه النظيفة. قد يتفاوض [معهد صحافة الحرب والسلام](#) لتزويد ٢٠ مؤسسة مجتمع مدني مغربية بمنح صغيرة لإشراك المجتمعات المحلية في المناقشات حول مياه الشرب التي يمكن الوصول إليها. على الرغم من أن [معهد صحافة الحرب والسلام](#) ليس جهة



ملاحظة

في بعض الأحيان تُلزم الجهات المانحة المؤسسات غير الحكومية الدولية بتضمين شركاء محليين؛ لذلك إذا تم الاتصال بك للدخول في شراكة، فتأكد من أنك تفهم ما تتوقعه المؤسسة غير الحكومية الدولية من الشراكة وأنك مرتاح للتعاون. لا تخف من التفاوض — فهم بحاجة إليك.

مشاريع من شركاء محليين يعملون في مواضيع معينة. على سبيل المثال، تقوم [مؤسسة صندوق الاستثمار للأطفال \(CIFF\)](#) ومقرها المملكة المتحدة بتمويل مجموعات تسعى للتخفيف من وطأة الفقر، لا سيما في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

المؤسسات ذات الاهتمام المحدد

يتم إنشاء المؤسسات ذات الاهتمام المحدد بواسطة أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات ترغب في تركيز الاهتمام على مواضيع أو قضايا أو مجالات محددة. بعضها مؤسسات لتقديم المنح تسعى لدعم

الجهات المانحة الدولية

التحديد والتشبيك مع مجتمع المانحين

ابحث وحدد الجهات المانحة المحتملة على الصعيدين المحلي والدولي. ابحث في قواعد البيانات في الإنترنت لتحديد وكالات التنمية الدولية، وتحدث مع المؤسسات الأخرى، واطلب أعضاء البعثات الدبلوماسية أو موظفي المؤسسات غير الحكومية الدولية. قم بالتواصل الشخصي أو من خلال

الإنترنت. اطلب عقد اجتماعات للتعريف بنفسك ومؤسستك — قد لا تحتاج إلى تمويل أو أنك غير مستعد لتقديم اقتراح مشروع، ولكن يجب عليك التعرف على مجتمع المانحين وأن يتعرفوا عليك.

معلومات الاتصال الخاصة بمعظم وكالات التنمية موجودة مواقعها الإلكترونية على الإنترنت، كذلك يمكن التواصل مع البعثات

أسئلة يجب أن تطرحها على الجهات المانحة

- ما هو التمويل الذي تملكونه في المجال الذي نعمل فيه؟
- ما هي مجالات التركيز لمؤسستكم، أو أولوياتها البرمجية؟
- لمن تمنحون التمويل—المؤسسات المحلية، المؤسسات الدولية، أم لتحالفات المؤسسات؟
- ما هي دورة التمويل الخاصة بكم؟ متى تصدر عادة دعوات لمقترحات المشاريع؟
- ما هي أنواع المشاريع التي قمتم بتمويلها في الماضي، وما الذي يجعل البرنامج ناجحاً من وجهة نظر المانحين؟

الدبلوماسية «السفارات والقنصليات». أرسل دعوة عبر البريد الإلكتروني لعقد لقاء، أو لتزويدهم بمواد عن النشاطات أو المشاريع التي قمت بتنفيذها. لديك فرصة أفضل لجذب اهتمام شخص ما إذا كان يعرفك بالفعل ويعرف ماذا تفعل. لا بد من التواصل مع هذه المجموعة الرئيسية من الجهات الفاعلة بانتظام.

في بعض الأحيان، معرفة شخص ضمن إحدى المؤسسات المانحة لديها تواصل مع جهات مانحة أخرى قد تكون مهمة بالعمل الذي تقوم به. كذلك، عندما يكون لديهم النية للبحث عن شركاء للمشروعاتهم أو لتقديم المنح، فهم يعرفونك ويعرفون مؤسستكم.

نصائح: العمل مع المانحين!

- إذا كنت مهتماً بالعمل مع المؤسسات غير الحكومية الدولية، فاخبرهم أنك تتطلع لشراكة في البرامج المستقبلية—فهم يبحثون دائماً عن شركاء محليين وجهات مستفيدة.
- تأكد من أن مؤسستكم لديها سياسات وإجراءات مكتوبة تغطي الإدارة المالية والمساءلة التي توفر الثقة للمانحين المحتملين بأن مؤسستكم تستطيع إدارة التمويل بطريقة مسؤولة.
- خذ الوقت الكافي للبحث عن الجهات المانحة؛ تحقق من أولوياتهم ومجالات التركيز البرمجية.
- ابنِ واعمل على استدامة العلاقة مع الجهات المانحة؛ قدم نفسك ومؤسستكم، وكن على اتصال، وارسل لهم تحديثات منتظمة عن برامجك، و/أو اطلب مشورتهم.
- اسأل عن آليات التمويل الخاصة بهم وتعرف على دورات منحها.
- كن مساهماً نشطاً في أي شراكات تنشئها مع المؤسسات غير الحكومية الدولية أو الجهات المانحة.



القسم الثالث

التخطيط الاستراتيجي



في هذا القسم سنستكشف بعض عناصر التخطيط الضرورية لكل مؤسسة. سننظر إلى:

تحديد من أنت وماذا تفعل وما الذي تريد تحقيقه.

يعد التخطيط الاستراتيجي ممارسة مفيدة بصرف النظر عن حجم مؤسستك، أو المشاريع الممولة لديك، أو الموظفين مدفوعي الأجر أو كادر المتطوعين. يوفر التخطيط توجيهاً ويسمح لك بقياس التقدم التنظيمي. وتوفر عناصر الخطة الاستراتيجية أيضاً للجماهير الداخلية والخارجية فهماً واضحاً عنك وماذا تفعل.

إذا حددت هذه العناصر الخمسة بوضوح، فستكون أفضل في التواصل مع جماهيرك الداخلية «المتطوعين والموظفين» وكذلك مع الجماهير الخارجية مثل المانحين المحتملين. سيكون لديهم وقت أسهل لفهم من أنت وماذا تفعل.

العناصر التي يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية

أ. **القيم** هي الأفكار التي توجهك. هذه هي الأفكار المبدئية التي ترغب في توجيهها وعرضها على الآخرين. القيم تجيب عن السؤال: «ما الذي ندافع عنه؟»

- القيم.
- الرؤية.
- المهمة.



ملاحظة

بعض الأمثلة على القيم

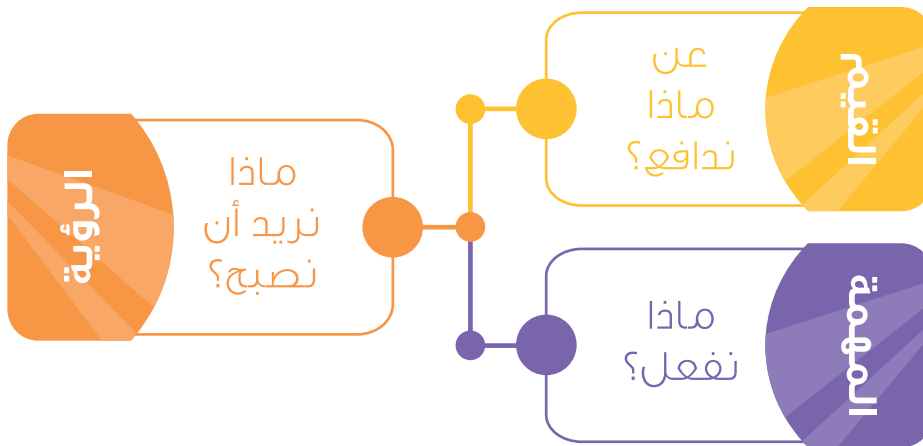
- المسؤولية.
- احترام حقوق الإنسان.
- الخدمة العامة.
- التعاون والشراكة.
- الأمانة.
- الشفافية.
- الشمولية.
- النزاهة.
- الموضوعية.

تعمل من أجله وأن تدع الآخرين يعرفون لماذا تفعلون ما تقومون به.

٣. **المهمة** تحدد الغرض الأساسي الخاص بك. وتجيب عن تساؤل «لماذا نحن موجودون؟» إنها توجه المؤسسة نحو الغرض منها. فالمهمة تركز على الحاضر. فمهمة مؤسسة تعنى بالبيئة قد يكون: «بناء مجتمعات خضراء مع ومن أجل المجتمع».

٢. **الرؤية** تجيب عن أسئلة مثل: «ما هو العالم الذي نريد أن نعيش فيه وكيف يبدو ذلك؟» أو «ما هو المنتج النهائي لما نفعله؟».

تصف الرؤية التغيير طويل الأمد الملهم الناتج عن عملك. إنها تركز على المستقبل. يمكن أن تكون عبارات الرؤية قصيرة جداً إلى حد ما، أو قد تكون أكثر تفصيلاً. ومع ذلك، يجب أن ترسم صورة واضحة للمستقبل الذي



الاستراتيجي تتحدث عن الأولويات التنظيمية التي قد تشمل، على سبيل المثال: زيادة عدد المتطوعين على مدى فترة محددة، أو زيادة الدخل، أو إقامة تواصل إعلامي منتظم. باستخدام المثال أعلاه، قد تضع المؤسسة غاية لزيادة قاعدتها التطوعية بنسبة ٦٠٪ على مدار فترة ثلاث سنوات.

عملية نشطة

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نشطة مستمرة. تحتاج إلى مراجعة خططك بانتظام للتأكد من أنها تلبي احتياجاتك وتستجيب لبيئة العمل الخاصة بك. على الرغم من أن قيمك قد تبقى ثابتة، إلا أن أهدافك وغاياتك ستتغير بمرور الوقت؛ قد تنجح عاجلاً في تحقيق أهداف محددة، أو أن هناك ظروفًا جديدة غيرت من أولوياتك. الخطة الاستراتيجية ممتازة لتوجيه الموظفين الجدد أو المتطوعين؛ وتمكنهم من فهم المؤسسة ونهجها الشامل.

٤. **الأهداف** تعطي جوهرًا لمهمتك وتشرح كيف ستعمل على تحقيق رؤيتك. إنها عبارة عن سلسلة من العبارات حول الطريقة التي ستنفذ فيها مهمتك. وباستخدام مثال المؤسسة البيئية أعلاه، تكون الأهداف:

- العمل مع الحكومات والضغط عليها لإصدار التشريعات والتعليمات البيئية.
- الإعلام وتأثير الرأي العام، والعمل معه، من خلال التعليم.
- الإعلان عن الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة.

٥. **الغايات**، لا بد أن تكون ذكية (SMART) أي قابلة للقياس، وللتحقق، وواقعية، ومحددة زمنياً. تختلف غايات التخطيط الاستراتيجي التنظيمي عن الغايات الخاصة بالبرنامج، والتي سنناقشها أكثر في القسم الذي يغطي المتابعة والتقييم للبرنامج. غايات التخطيط

ملاحظات:

بشكل أكبر باعتبارها استراتيجيات للمضي قدماً.

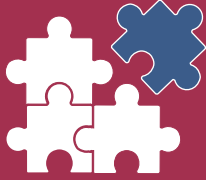
للحصول على أفضل النتائج، يجب على الفريق بأكمله المشاركة في التحليل الرباعي. استخدم النموذج التالي (مع الأسئلة التوجيهية)، على أوراق الألواح القلابة أو ألواح الكتابة البيضاء أو الورق المنشور على الجدران. قم بدعوة أعضاء الفريق إما لكتابة الأفكار على الأوراق اللاصقة أو مباشرة على مخطط التحليل الرباعي. بمجرد أن يتم عرض جميع الأفكار على الرسم البياني، قم بمناقشة الأفكار وتحديد أولوياتها لتوجيه استراتيجيتك.

التحليل الرباعي (SWOT)

من الأدوات المفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي هي التحليل الرباعي (Strengths Weaknesses Opportunities Threats—SWOT). من خلال فحص نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، يمكن لأي فريق تقييم الوضع الحالي بشكل أفضل والتغيرات أو المبادرات التي ستقوي المؤسسة.

إن إجراء هذا التحليل مع فريقك، هو تمرين مهم للعصف الذهني يتيح للجميع المساهمة بأفكارهم، التي يتم ترتيبها

التحليل الرباعي (عناصر القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) STRENGTHS WEAKNESSES OPPORTUNITIES THREATS (SWOT)		
داخلية	إيجابية	سلبية
	عناصر القوة • ما الذي يميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟ • ما الذي تقوم به المؤسسة جيد أو أفضل من غيرها؟ • ما هي الأنشطة أو البرامج التي توفرها المؤسسة بشكل جيد؟ • ما هي الموارد المهمة الموجودة التي يمكن استخدامها في المؤسسة؟ • ما هي أهم الأشياء التي تعتبر المؤسسة معروفة من خلالها؟ • ما هي الجوانب التي تعمل بشكل جيد من حيث هيكل المؤسسة والحوكمة والمساءلة؟ • ما هي نقاط القوة في الموارد البشرية للمؤسسة؟ • ما هي نقاط القوة في قاعدة أعضاء المؤسسة؟	عناصر الضعف • ما هي عيوب المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟ • ما الذي تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو أسوأ عن غيرها من المؤسسات؟ • ما هي البرامج أو الأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل سيء أو أسوأ عن غيرها من المؤسسات؟ • ما هي الموارد المهمة غير المؤكد انها موجودة أو غير موثوق بها أو مفقودة في المؤسسة؟ • ما هي الجوانب المثيرة للمشاكل من حيث هيكل المؤسسة وحوكمتها ومساءلتها؟
خارجية	الفرص • أين يمكن تحديد أفضل الفرص للمؤسسة (الأنشطة، العضوية، الموارد)؟ • ما هي التوجهات التي يمكن—أو ينبغي—لها أن تفتح أبواب الفرص (التغيرات في المشهد السياسي، التشريعات، التكنولوجيا، الطلب)؟ • هل هناك تغير في الأنماط الاجتماعية أو القيم أو السكان أو نمط الحياة؟ • ما هي الفعاليات التي يمكن لها أن تفتح أبواب الفرص؟	التهديدات • ما هي العقبات التي من المرجح أن تواجهها؟ • هل يمكن أن يظهر منافسون قديمون أو جدد؟ • هل هناك تغيرات في الطلب يمكن أن تؤدي إلى الضرر بالمؤسسة؟ • هل تشكل التغيرات التكنولوجية أي تهديد؟ • هل هناك أي مشاكل في التدفق النقدي أو الدين؟



تحدي

- اجمع فريقك وراجع أو اكتب خطة استراتيجية تنظيمية.
- حتى لو كنت قد أعددت مسبقاً القيم ورؤية المؤسسة، خذ الوقت لمراجعتها—هل ما زالت تعكس مؤسستك؟
- إذا لم يكن لدى مؤسستك قيم ورؤية واضحة أو ثابتة ومكتوبة، اطلب من فريقك مناقشتها وتطويرها.
- حدد موعداً لمراجعة منتظمة لقيم ورؤية مؤسستك من وقت لآخر، للتأكد من أنها لا تزال تعكس تطلعات المؤسسة «سنوياً أو كل عامين».
- قم بتنفيذ التحليل الرباعي مع فريق مؤسستك؟
- خذ الوقت الكافي لمناقشة الأولويات التنظيمية وتحديد الأهداف.
- حدد الغايات التنظيمية، وضع منهجية لقياس الإنجاز.
- قم بإعداد وثيقة تخطيط استراتيجي يمكنك مشاركتها مع المتطوعين أو استخدامها في مواد ترويجية أو تقديمها للجهات المانحة المحتملة والداعمين.



القسم الرابع

السياسات والإجراءات



في هذا القسم سنلقي نظرة على السياسات والإجراءات التنظيمية التي توجه عمل أعضاء الفريق وكذلك الجماهير الخارجية.

سياساتك وإجراءاتك للتأكد من أنهم يعرفون ما تتوقعه منهم وما يحق لهم القيام به.

تشمل السياسات والإجراءات داخل المؤسسة:

١. السياسات والإجراءات الإدارية
٢. الإدارة المالية
٣. التواصل الإعلامي

تحتاج كل مؤسسة إلى نظام لتوثيق سياساتها وإجراءاتها؛ توفر الثقة للجهات المانحة المحتملة؛ تساهم في الكفاءة التنظيمية؛ تعمل على توعية الأعضاء الجدد في المؤسسة. السياسات والإجراءات يمكن أن تكون مجموعة من الوثائق أو وثيقة واحدة. وينبغي أن تشمل النماذج المستخدمة في المحاسبة والموارد البشرية مثل «سجل الدوام». سيحتاج أعضاء مؤسستك إلى الوصول إلى بعض

١. السياسات والإجراءات الإدارية

اعتماداً على الموارد المتاحة، من المفيد غالباً مراجعة محام لسياساتك للتأكد من مطابقتها للقوانين المعمول بها.

قد تشمل السياسات والإجراءات الإدارية ما يلي:

الموارد البشرية: تحدد سياسات الموارد البشرية توقعات الموظفين أو المتطوعين. يجب أن تحدد هذه السياسات بوضوح إجراءات التوظيف، والتعاقد، وطلب الإجازة، والتظلمات في مكان العمل، وتوقعات الموظفين أو المتطوعين. قد تشمل الإجراءات:

- ساعات العمل بما في ذلك إجراءات لملاء سجل الدوام أو غيرها من أساليب تتبع الدوام.
- سياسات الإجازات والإجازات المرضية.

يجب فهم القوانين الخاصة بالعمل وأماكن العمل عند تطوير الإجراءات الإدارية. على سبيل المثال، غالباً ما توجد قوانين دقيقة بشأن ساعات العمل مدفوعة الأجر—لا يمكن أن تتعارض سياساتك الداخلية مع القانون. أيضاً، قد تتطلب لوائح الصحة والسلامة تحقيق شروط معينة في مكان العمل. يجب أن تكون تفاصيل كيفية التزام المؤسسة بهذه المتطلبات القانونية مفصلة في السياسات والإجراءات.

تصف السياسات والإجراءات الإدارية جميع التدابير التي تستخدمها المؤسسة في التشغيل. إنه دليل الموظف أو المتطوع الذي يشرح كيفية عمل المؤسسة بشكل فعال. يجب مراجعة هذه الوثيقة بانتظام وتحديثها مع تغير الاحتياجات التنظيمية وكذلك القوانين التي تحكم مؤسسات المجتمع المدني وأرباب العمل وظروف العمل.

البيانات المؤسسات باتخاذ تدابير لضمان عدم فقدان أو سرقة البيانات الشخصية. قد تحدد القوانين أيضاً بيانات ومعلومات المؤسسات التي يمكن الوصول إليها أو لا يمكن الوصول إليها على الإنترنت. وسياسات تكنولوجيا المعلومات قد تشمل التفاصيل:

- التعامل مع الإنترنت والاعلام الاجتماعي —على سبيل المثال، قد تعمل المؤسسة مع الفئات المستضفة وتتبنى سياسة عدم نشر معلومات شخصية أو جغرافية حول الأنشطة على وسائل التواصل الاجتماعي.
- وصول الموظفين واستخدام الإنترنت من خلال أجهزة الكمبيوتر التي تعطى لهم داخل وخارج مكان العمل. هل هناك مواقع إلكترونية أو مواضيع لا ينبغي للموظفين الوصول إليها باستخدام هذه الأجهزة؟
- الاستخدام المناسب لمعدات تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل الهواتف، والوصول إلى الإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك معدات الصوت والفيديو.
- إجراءات تخزين البيانات وإنشاء نسخ احتياطية ومشاركتها.
- إجراءات تأمين معدات تكنولوجيا المعلومات؛ حماية كلمات المرور والجدول الزمني لتغييرها وتسجيلها والسماح بالوصول إلى المعدات.
- استخدام حسابات البريد الإلكتروني.

- مواعيد دفع الرواتب.
- سياسات التنقل والسفر.
- طبيعة اللباس في مكان العمل.
- توقعات السلوك الفردي والجماعي.
- سياسات التحرش.
- سياسات تضارب المصالح.
- التدابير التأديبية.
- الهيكل التنظيمي ومرجعيات الإشراف.
- وصف الوحدات الوظيفية أو الإدارات والتسلسل الإشرافي.
- السياسات البيئية «تقوم المكاتب بشكل متزايد بتنفيذ برامج إعادة التدوير والحد من النفايات—المكاتب الخضراء».
- المبادئ التوجيهية لاستخدام المرافق؛ استخدام المطبخ من قبل الموظفين على سبيل المثال، الاستخدام السليم لأثاث المكتب، وهكذا.

السلامة والأمن

- متطلبات السلامة في مكان العمل مثل مجموعات الإسعافات الأولية ومعدات الوقاية ومكافحة الحرائق.
- تدابير الطوارئ مثل الإخلاء في حالة نشوب حريق أو كارثة طبيعية.
- قائمة معلومات الاتصال في حالات الطوارئ بما في ذلك شجرة الهواتف التنظيمية.

سياسة تكنولوجيا المعلومات

- بشكل متزايد، تلزم قوانين حماية

٢. الإدارة المالية

إدارة النقد: مجموعة من القواعد والعمليات للتعامل مع النقد والأدوات المالية «الشيكات والتحويلات البنكية».

- هل تحتفظ بالنقود في مكتبك؟ ما هي حدود مقدار النقود الموجودة في المكتب؟ ما هي الضمانات الموجودة لديك؟ هل يوجد صندوق لحفظ النقود أو خزانة أو غرفة آمنة؟
- من المسؤول عن التعامل مع الأموال والمحاسبة عن التسوية النقدية؟
- كم مرة تجري مؤسستك عمليات روتينية لاحتساب النقد؟ هل هناك إجراءات لعمليات عد واحتساب الأموال بصورة مفاجئة وغير منتظمة؟

يمكن أن تتضمن سياساتك وإجراءاتك الإدارية قسماً عن الإدارة المالية. ومع ذلك، كمجموعة أساسية من القواعد، من المفيد غالباً الحصول على وثيقة إدارة مالية منفصلة. سيكون للمانحين المحتملين ثقة إضافية في مؤسستك مع وجود سياسات وإجراءات مالية منفصلة وشاملة. يجب أن تفضّل وتحدد سياسات وإجراءات الإدارة المالية نطاق النماذج والممارسات المحاسبية المستخدمة داخل مؤسستك. تذكر أن العديد من المانحين يتوقعون منك التمسك بنفس المعايير العالية للمساءلة التي يخضعون لها، لذلك فإن توثيق كل معاملة أمر بالغ الأهمية.

ملاحظات:

الحسابات التنظيمية «البنك وكذلك النقد في الصندوق داخل المؤسسة». الإجراءات الضريبية: بعض المؤسسات معفاة من الضرائب ولا يتعين عليها دفع ضريبة المبيعات، ولكنها تحتاج إلى أنظمة قائمة لممارسة هذا الإعفاء. حدد عدد المرات المطلوبة للإبلاغ ولمن؟ على سبيل المثال، هل يطلب منك تقديم تقارير سنوية أو فصلية لسجل مؤسسات المجتمع المدني؟ هل هناك حاجة إلى إعداد تقارير داخلية، مثل مجلس إدارة مؤسستك؟ إجراءات مسك الدفاتر؛ أين وكيف يتم تسجيل النفقات والدخل؟ تفاصيل إجراءات التدقيق؛ التدقيق الداخلي والخارجي.

الخدمات المصرفية

ينبغي للمؤسسات أن توضح بالتفصيل استخدام المعلومات المصرفية الخاصة بها للتحويلات البنكية، على سبيل المثال. ما هي القيود الداخلية الخاصة بك على استخدام الحسابات المصرفية؟ هل تطلب الجهات المانحة حسابات منفصلة لتمويلها، أم يمكنك استخدام حساب المؤسسة العادي؟

- ما هي النماذج والأنظمة المستخدمة في الدفع للبائعين، وسداد التكاليف للموظفين، وما هي إجراءات عمليات الموافقة على الدفع؟
- هل هناك صلاحيات للموافقة على النفقات؟ على سبيل المثال، سيكون لدى المؤسسات قاعدة تقضي بأن يوافق المدراء على نفقات تصل إلى ٥٠ جنيهًا استرلينيًا «وهذا مثال فقط»، ويمكن للمدراء العامين الموافقة على ما يصل إلى ٥ آلاف جنيه استرليني، وتتطلب النفقات التي تتجاوز ٥ آلاف جنيه استرليني موافقة مجلس الإدارة. هذا المستوى من التفاصيل هو مقياس مهم للمساءلة.

الإجراءات المحاسبية

- تتنوع التكاليف المسموح بها بين مختلف الجهات المانحة، ولكن من الممارسات الجيدة أن تحدد المؤسسات معاييرها للنفقات التي يمكن تكبدها أو سدادها.
- يجب وضع إرشادات خطوة بخطوة حول طلبات المصروفات والمدفوعات وعمليات تسليم الدفعات وطلب الدفع أو السداد وإدارة الوثائق «العقود والفواتير والإيصالات» وتفاصيل جميع

٣. التواصل

في السياسة الداخلية إلى إيصالها من قبل قيادة المؤسسة.

- التفاصيل حول نوعية وسائل الإعلام الاجتماعي التي يمكن استخدامها وكيف. تتطلب وسائل التواصل الاجتماعي، على سبيل المثال، من مديري المحتوى بالإضافة إلى الإجراءات الداخلية الضرورية تحويل شخص محدد للتواصل مع الجمهور.
- تفاصيل التعامل مع جميع عمليات التواصل الواردة والصادرة. من الذي، على سبيل المثال، يتعامل مع الاستفسارات العامة التي تتلقاها المؤسسة عبر منصات الإنترنت؟ هل لديك سياسات حول المدة التي يجب أن تستغرقها الرد على مختلف الجماهير؟ ما هي عمليات الموافقة المتاحة لوضع اللمسات الأخيرة على التقارير التنظيمية ونشرها؟

تعد سياسات وإجراءات التواصل حيوية حتى نحافظ على العلامة التجارية المتناسقة للمؤسسة ونضمن تواصل واضح. ينبغي للمؤسسات مراعاة العناصر التالية في وثيقة سياسات وإجراءات التواصل:

سياسة وسائل الإعلام والاتصال: على الرغم من أنها قد تبدو رسمية بشكل مفرط، إلا أن ضمان أن يتحدث الأشخاص إلى القضايا التي لديهم سلطة فيها تقلل من إمكانية خلط الرسائل وارتباكها.

- قم بتعيين مخولين بالتحدث «بشكل رسمي» إلى وسائل الإعلام.
- صف الإجراءات المتبعة للسماح للأشخاص بالتواصل مع مختلف الجماهير، داخلياً وخارجياً. على سبيل المثال، قد يتمتع المدراء بسلطة التواصل مع أعضاء فرق محددة؛ ومع ذلك، قد يحتاج التواصل

التواصل في الأزمات

معظم المؤسسات، بما في ذلك الشركات الكبرى، لا تستثمر في كثير من الأحيان بما فيه الكفاية في تخطيط عمليات التواصل خلال الأزمات أو إجراءات التواصل. على سبيل المثال، إذا كان هناك حريق في مقر مؤسستك، فمن أين ستقوم بالعمل؟ كيف ستخبر الناس؟ كيف ستتواصلون مع الأصدقاء أو العائلة أو الجهات المانحة؟

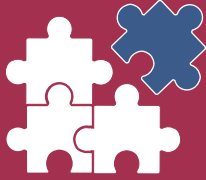
تفاصيل خطط الطوارئ لجميع الحالات المحتملة والواقعية. على سبيل المثال، من غير المرجح أن تحتل الكائنات الفضائية مقرك الرئيسي، ولكن هناك احتمال لحدوث حالة جوية شديدة تعطل عملك. كيف ستتواصل إذا كان هناك انقطاع في الكهرباء أو الخدمة الهاتفية؟ إذا كان مكتبك غير صالح للعمل، فأين يجب أن يذهب الموظفون؟ إذا كان أحد موظفيك غير قادر على التواصل، يجب أن يكون هناك جهات اتصال احتياطية يمكنك التواصل معها.

- توفير نماذج للوسائط والإصدارات الإذاعية «نماذج منها موجودة في الملاحق».
- قم بإعداد قائمة بالمواد المطلوبة لمجموعات الوسائط والمواد الترويجية. قد تشمل هذه:
 - معلومات عن خلفية المؤسسة.
 - نشرات أو كتيبات.
 - بطاقات التواصل أو المعلومات.
 - النشرات والتقارير الصحفية السابقة.

العلامة التجارية والتسويق: ما هي

الهوية المرئية التي تريد مؤسستك إبرازها؟ صف استخدام:

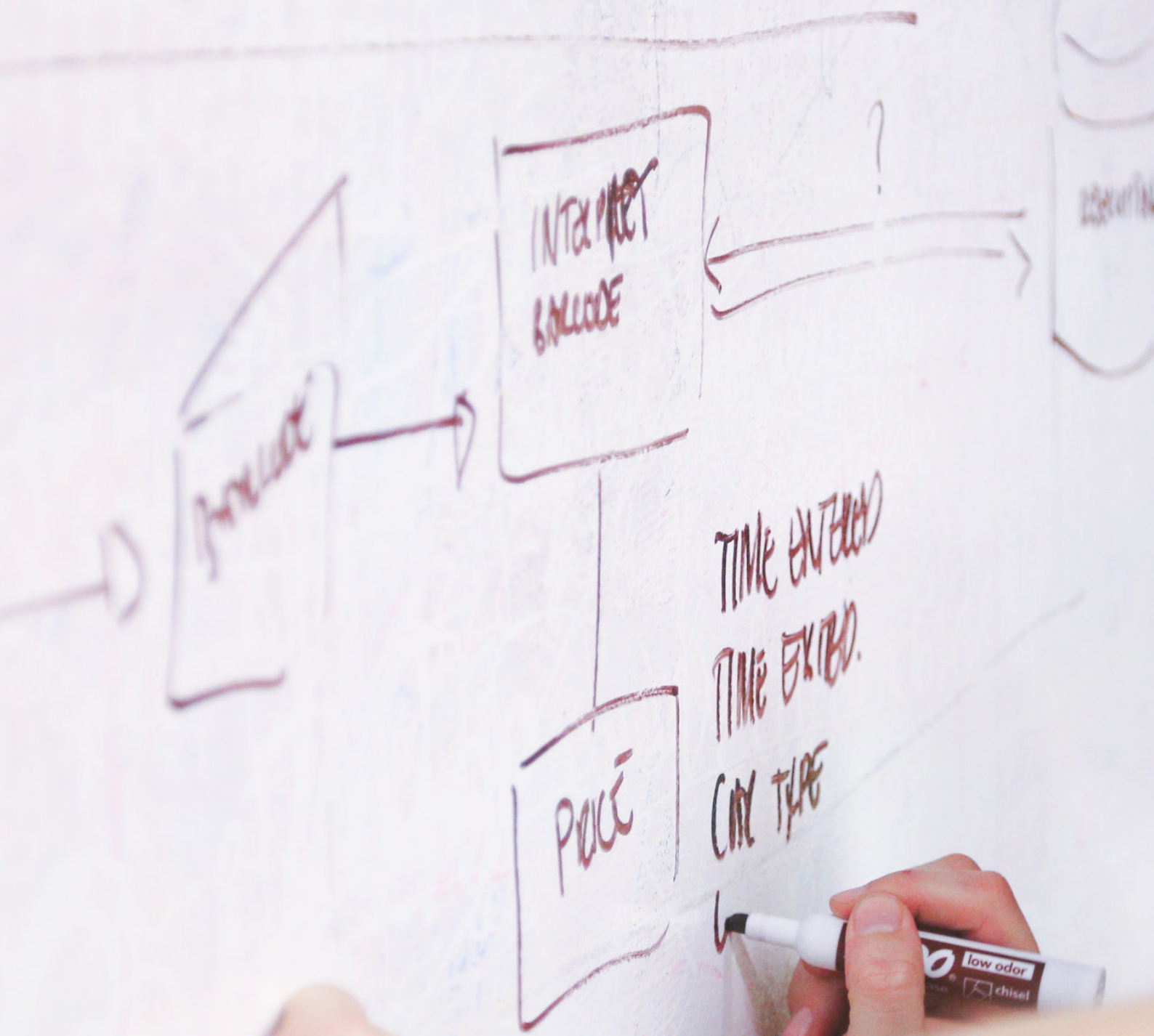
- الشعارات—ما هي ألوان الشعار؟ كيف وأين يجب أن يظهر في المنشورات ووسائل التواصل الاجتماعي؟ إذا لم يكن ذلك واضحاً على الفور، فقم بشرح معنى شعارك—فقد تكون فرصة تسويقية ممتازة للتحدث عن مؤسستك.
- نوعية الخطوط المستخدمة في التقارير وفي وسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الصحفية.



تحدي

اجمع السياسات والإجراءات الداخلية الخاصة بك وراجعها. اسأل نفسك:

- هل لا تزال ذات صلة؟
- هل تعكس ما نفعله وكيف نفعله؟
- هل هذه السياسات متوافقة مع
- الالتزامات القانونية؟
- هل هناك سياسات إضافية نحتاج إلى تطبيقها لتكون أكثر فاعلية؟



القسم الخامس

عملية تصميم المشاريع



في هذا القسم سنلقي نظرة على الخطوات الحاسمة في عملية تصميم المشاريع:

تقييم الاحتياجات وتحديد المشكلات، ووضع تصور للمشروع، وكتابة المقترحات، ووضع الميزانيات.

يوضح الرسم أدناه دورة المشروع والتي تمثل مجموعة من الإجراءات: التصميم والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتقارير والتعلم.

تمثل المشاريع لبنات أساسية للبناء والوصول إلى أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها. قيم المؤسسة تحدد اتجاه وطبيعة المشاريع.

هذه الإجراءات متصلة ومتتابعة. فالمشروع هو حلقة لأن التعلم من التقييمات السابقة للمشروع يدعم تصميم المشروعات الجديدة.

تعد مرحلة تصميم المشروع مهمة للغاية لأنها تؤثر على كل خطوة في العملية.

يعرّف **معهد إدارة المشاريع (PMI)** المشروع بأنه «مסعى مؤقت يُصطلح به لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها». وبعبارة أخرى، يمثل المشروع مجموعة من الإجراءات المخطط لها والمتصلة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً ضمن أنشطة محددة بالوقت والميزانية.



لتصميم مشاريع تحقق أهدافها لتحقيق رؤيتك.

بعد وضع خطة استراتيجية للمؤسسة «راجع الفصل السابق»، حان الوقت الآن

1. تحديد الاحتياجات

وجمع المعلومات المناسبة لا يتطلب بذل جهد كبير أو وقت أو مال كبير.

منهجيات التقييم

يمكن استخدام العديد من المنهجيات لتقييم وضعية أو مشكلة معينة؛ قد تستخدم المؤسسات طريقة أو أكثر لجمع المعلومات الضرورية.

وفيما يلي الأكثر شيوعاً:

المنشورات والبيانات السابقة: تبدأ معظم عمليات تحديد الاحتياجات بمراجعة المنشورات المتوفرة حول القضية/ المشكلة التي ترغب المؤسسة في العمل عليها. تتيح لك هذه المراجعة جمع بيانات «المصدر المفتوح» السابقة والمتاحة حول هذه القضية من مختلف المؤسسات الدولية/المحلية والمؤسسات الحكومية. فالبدء بهذه الطريقة سيوفر عليك الموارد والوقت والمال. من خلال الاستفادة من العمل الذي أنجزه الآخرون بالفعل، يمكن لمؤسستك استخدام المعلومات التي تم جمعها لإجراء تحليل للوضع القائم وتحديد الفجوات. يمكنك بعد ذلك استخدام طرق أخرى لملء الفجوات.

الخطوة الأولى في دورة المشروع هي تحديد الاحتياجات. نظراً لأن التحديد هو فحص منهجي للاحتياجات والثغرات، فإنه غالباً ما يطلق عليه «تحديد الاحتياجات». هي عملية البحث عن وضع قائم وفحصه ودراسته لجمع معلومات حول ما يجري على أرض الواقع. تعتبر عملية تحديد الاحتياجات قيمة، حيث إنها ستثري جودة المشروع. ستعمل هذه المرحلة على تعزيز علاقة المؤسسة ومصادقيتها مع أصحاب المصلحة والمستفيدين. أثناء تحديد الاحتياجات، يجب عليك تحليل المعلومات التي يتم جمعها، للتحقق من أسباب/آثار المشكلة/القضية التي تحاول مؤسستك حلها.

غالباً ما تفرض الجهات المانحة جداول زمنية ضيقة عند طلب تقديم مقترحات المشاريع، مما قد يتسبب في تسرع المؤسسات في مرحلة تحديد الاحتياجات أو إهمالها تماماً. فالتسرع في تحديد الاحتياجات يؤدي عادة إلى مشاريع سيئة التصميم. أيضاً، قد يؤدي تحديد الاحتياجات غير المكتمل إلى جمع معلومات غير دقيقة وبيانات مضللة من شأنها أن تلحق الضرر بالمشروع والمؤسسة.

ضع في اعتبارك أن تحديد الاحتياجات الدقيق

نصيحة!

تأكد من أن أي مراجعة واستخدام للمعلومات الحالية تعتمد المصادر الموثوقة والمعترف بها حتى تكون واثقاً من البيانات التي تجمعها!

الأفكار والآراء والفصوص في المشكلة بشكل أعمق. تختلف طرق جمع البيانات النوعية باستخدام تقنيات غير منظمة أو شبه منظمة. تتضمن بعض الطرق القياسية مجموعات التركيز «مناقشات ضمن مجموعات»، والمقابلات الفردية، والمشاركة/المراقبة. يتميز البحث النوعي

البحث النوعي هو في المقام الأول بحث استكشافي. يتم استخدامه لاكتساب فهم للأسباب الكامنة والآراء والدوافع. يوفر نظرة ثاقبة للمشكلة أو يساعد على تطوير الأفكار أو الفرضيات للبحث الكمي المحتمل. يستخدم البحث النوعي أيضاً للكشف عن الاتجاهات في

ملاحظات:

التفكير في الموضوع/بات المحددة التي يريد مجري المقابلة التحقيق فيها أثناء النقاش قبل وقت طويل «بشكل خاص أثناء إجراء المقابلات ضمن المشاريع البحثية». من المفيد عموماً عند إجراء المقابلات إعداد دليل للمقابلات، وهو عبارة عن مجموعة غير رسمية من الموضوعات والأسئلة التي يمكن للشخص طرحها بطرق متعددة للمشاركين المختلفين. تساعد أدلة المقابلة الباحثين على تركيز مقابلاتهم على القضايا المطروحة دون تقييدها في نسق معين. يمكن لهذه الحرية أن تساعد مجري المقابلة على تكييف الأسئلة وفقاً لسياق/وضعية المقابلة، والأشخاص الذين يجرون مقابلات معهم.

المراقبة: هي طريقة لجمع البيانات، تقوم من خلالها بجمع المعلومات حول الظاهرة التي تم بحثها من خلال تدوين ملاحظات للأحداث أو الظروف، عند حدوثها. غالباً ما تكشف المراقبة عن معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من خلال موارد أخرى أو إجراء مقابلات مع أشخاص. يمكن لمؤسستك استخدام المتطوعين لمراقبة الأنشطة أو الأحداث في المجتمع. على سبيل المثال، قد تنشر مؤسسة بيئية فريقاً لمراقبة عدد الأشخاص الذين يقومون —أو لا— بإلقاء القمامة في الشارع، أو عدد المتسوقين الذين يستخدمون الأكياس البلاستيكية مقابل أكياس القماش التي يعاد استخدامها.

كيف تجري تحديد احتياجات؟

كما هو الحال مع أي شيء آخر، تحتاج إلى إجابة الأسئلة الرئيسية: لماذا؟ ماذا؟ أين؟ من الذي؟ متى؟

- لماذا تقوم المؤسسة بهذه الدراسة؟ ما هي الأهداف؟
- ما الذي تحاول المؤسسة دراسته؟
- كيف ستقوم المؤسسة بهذه الدراسة؟ ما هي الأساليب المستخدمة؟
- من سيشارك في هذه الدراسة؟
- متى ستجري الدراسة؟

بحجم عينة صغير، حيث يتم اختيار المستجيبين لتمثيل مجموعات سكانية أو قضية معينة.

البحث الكمي: يتم استخدام البحث الكمي لتحديد المشكلة عن طريق إنتاج بيانات رقمية أو تحويل البيانات إلى إحصائيات قابلة للاستخدام. يتم استخدامه لتحديد المواقف والآراء والسلوكيات والمتغيرات الأخرى—وتعميم النتائج على مجموعة أكبر من السكان. يستخدم البحث الكمي بيانات قابلة للقياس لصياغة الحقائق وكشف الأنماط في البحث. فأساليب جمع البيانات الكمية أكثر تنظيماً من أساليب جمع البيانات النوعية. وتشمل أساليب جمع البيانات الكمية أشكالاً مختلفة من الاستطلاعات—الاستطلاعات عبر الإنترنت أو الورقية، واستطلاعات الفرق المتنقلة واستطلاعات من خلال الأكشاك، والمقابلات الشخصية والمقابلات الهاتفية، ودراسات المتغيرات على فترات طويلة «الدراسات الطولية»، والاستطلاعات من خلال المواقع الإلكترونية، والاستطلاعات عبر الإنترنت، والمراقبة الممنهجة.

المقابلات: المقابلات الشخصية مع المختصين هي المقابلات النوعية المتعمقة مع الأشخاص الذين لديهم معرفة بما يجري في المجتمع. الغرض من المقابلات الشخصية مع المختصين هو جمع المعلومات من مجموعة واسعة من الأشخاص—بمن فيهم قادة المجتمع أو مهنيون أو أبناء المجتمع—ممن لديهم معرفة مباشرة بالمجتمع. يمكن للمختصين، من خلال خبرتهم وفهمهم، تقديم نظرة ثاقبة لطبيعة المشكلات وتقديم توصيات للحلول.

المقابلة شبه المنظمة هي وسيلة للبحث تستخدم في أغلب الأحيان في العلوم الاجتماعية. هي مقابلة مفتوحة، مما يسمح بإثارة أفكار جديدة أثناء المحادثة كنتيجة لما يقوله الشخص الذي تمت مقابلته. يكون لدى مجري المقابلة من هذا النوع إطاراً للموضوعات التي يجب استكشافها. ومع ذلك، ينبغي عادةً

نصيحة!

- الأسئلة الحاسمة للإجابة عند تصميم دراسة تحديد الاحتياجات:
- كيف ستشارك أصحاب المصلحة في دراستك؟
 - هل ستأخذ بعين الاعتبار المعايير الجندرية في منهجيتك وتحليلك؟
 - كيف ستضمن جودة بياناتك؟

٢. شجرة المشكلة

بعد إجراء دراسة تحديد الاحتياجات، ينبغي أن تبني المؤسسة شجرة المشكلة والتي سيتم تحويلها لاحقاً إلى شجرة الأهداف.

تحديد أهداف واضحة يمكن التحكم فيها. مثل أي شجرة أخرى، تتضمن شجرة المشاكل ثلاثة أجزاء: الجذع والجذور والفروع.

شجرة المشكلة هي إحدى الطرق التوضيحية لتحديد المشكلات الأساسية، إلى جانب أسبابها وآثارها، ومساعدة المسؤولين عن تخطيط المشروع على

الجذع هو المشكلة الأساسية، وسيساعد في تحديد أسباب المشكلة «الجذور» وآثار المشكلة «الفروع».



ملاحظات:

المثال تساهم نسبة عالية من البطالة في مشكلة النزاع المسلح في المجتمع.

النتيجة «الأثر»: التأثيرات هي ظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، عادة ما تكون غير مواتية، وتنتج عن المشكلة. على سبيل المثال، يؤثر النزاع المسلح في المجتمع على عدد الاستثمارات الجديدة والقائمة والشركات الناشئة.

المشكلة: المشكلة هي وضعية سلبية محددة تتعلق بحالة أصحاب المصلحة. عند استخدام أشجار المشكلة، تكتب المشكلة بجوار جذع الشجرة لتحديد الأسباب والآثار، والمشكلة هي جمل تجيب عن تساؤلات «من» و «ماذا» و «أين».

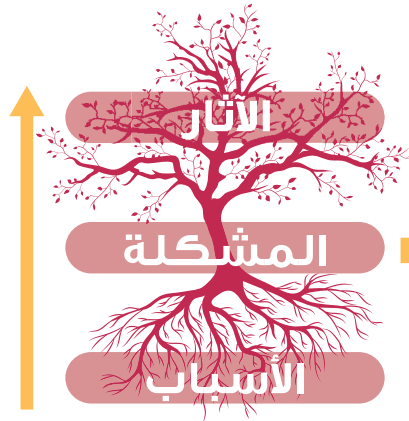
الأسباب: السبب هو أحد العوامل الموجودة داخل المجتمع أو البيئة الخارجية التي تخلق المشكلة أو تساهم فيها. على سبيل

تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة الأهداف

شجرة الأهداف هي أداة مشتقة من الأداة الأصلية، وهي شجرة المشكلات.

شجرة الأهداف هي أداة تخطيط للمشروع تساعد في تحليل الأهداف وتقسيمها بيانياً إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للتحقيق.

شجرة المشكلات



بيان سلبي

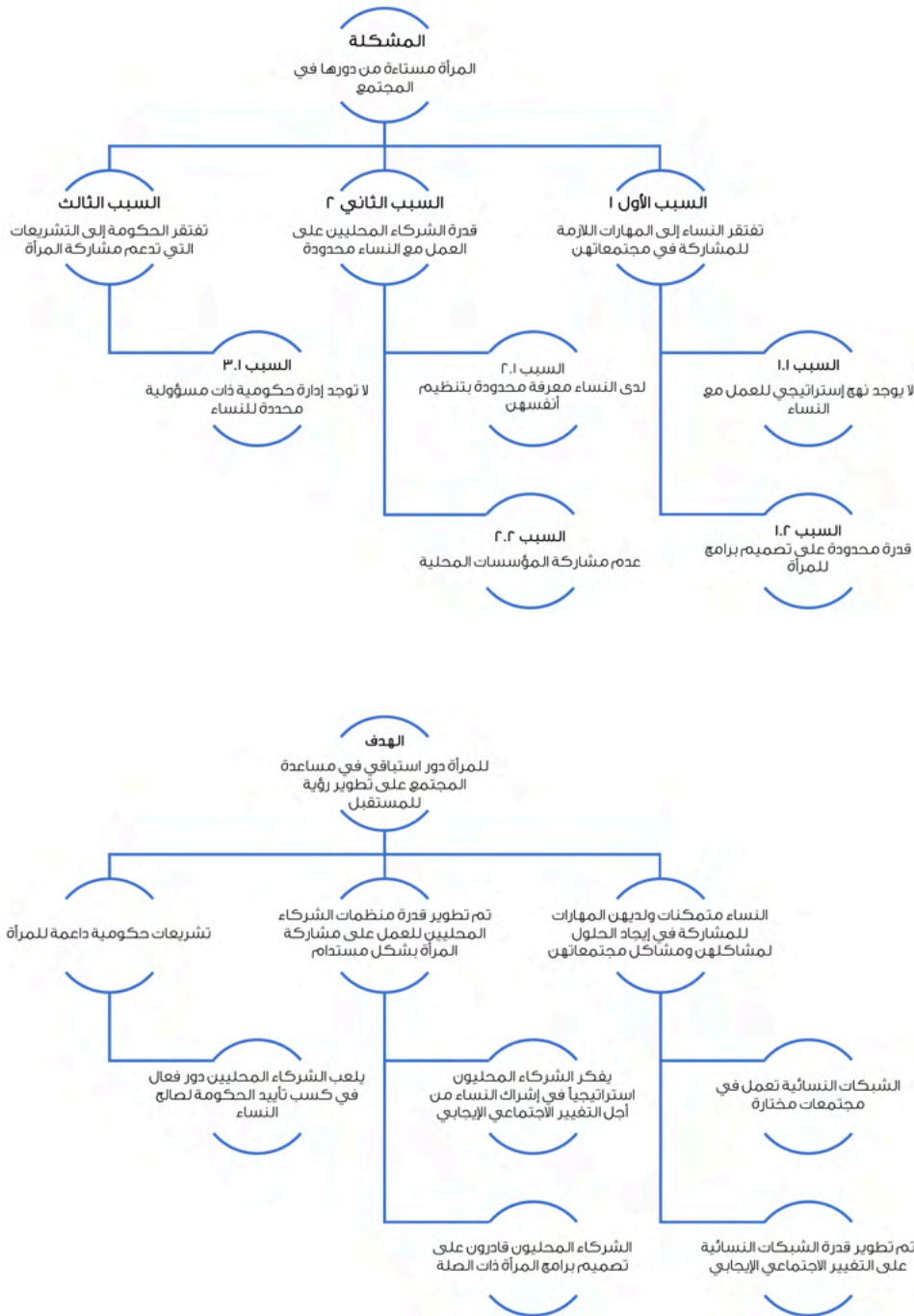
شجرة الأهداف



بيان إيجابي

شجرة المشكلات العلاقات بين «السبب والآثار»؛ أيضاً، تُظهر شجرة الأهداف العلاقات الوسيطة بين «الوسيلة والنتيجة».

يتم تحويل المشكلة «من شجرة المشكلة» إلى عبارات موضوعية إيجابية داخل شجرة الأهداف. وتُظهر



٣. المقترح الأولي للمشروع (Concept Note)

يبدأ وضع المقترح الأولي للمشروع بعملية تصميم المشروع وعملية إعداد مقترح المشروع. إعداد المقترح الأولي للمشروع يبدأ بعملية التواصل مع الشركاء والجهات المانحة قبل استثمار الوقت في إعداد مقترح للمشروع. كما أنه يشجع الموظفين والشركاء على تطوير أفكار جديدة للمناقشة قبل إعداد اقتراح مشروع كامل.

وتستخدم معظم الجهات المانحة المقترح الأولي للمشروع لتقليص قائمة المؤسسات التي يتم الطلب منها تطوير مقترح كامل للمشروع عندما تتوقع عدداً كبيراً من المتقدمين وتمنحهم فرصة للتفاوض في المراحل المبكرة من إقرار التمويل.

الاختلافات بين المقترح الأولي للمشروع ومقترح المشروع هي:

يركز المقترح الأولي للمشروع على الفكرة وليس على تفاصيل الفكرة. عادة ما يكون هذا النهج تقريبياً مع بعض التفاصيل الكافية لتقديم المشروع الذي تخطط المؤسسة لتطويره. يجب أن يوضح المقترح الأولي للمشروع سبب نجاح الفكرة وكيف سيكون لها تأثير دون الدخول في التفاصيل الكاملة للمشروع.

مقترح المشروع	مقترح أولي للمشروع
أداة للحصول على الموافقة النهائية من الجهة المانحة على تمويل المشروع	أداة لبدء تطوير واختبار أفكار للمشاريع المستقبلية
يتضمن جميع التفاصيل الدقيقة عن المشروع	يركز على تحليل المشكلة، الأهداف العامة وبعض النتائج
الخطوة النهائية في تصميم المشروع	الخطوة الأولى في تصميم المشروع
يتطلب استثمار الكثير من الموارد	يتطلب الحد الأدنى من الموارد
قد يتطلب عدة أسابيع لتطويره	يتطلب عدداً من الساعات/الأيام لتطويره

الكامل جميع تفاصيل المشروع. قد يكون لدى بعض الجهات المانحة أيضاً نماذج محددة للمقترح الأولي للمشروع، بما في ذلك عدد الصفحات والمحتوى. ومع ذلك، عادةً يجب أن يكون المقترح الأولي للمشروع من ثلاث إلى خمس صفحات كحد أقصى.

يسمح المقترح الأولي للمشروع لكاتبه بتنظيم وتقديم المعلومات بأكثر الطرق الممكنة دقة. فالحد من عدد الصفحات يساعد الكاتب على إبقاء المقترح الأولي للمشروع قصيراً، مع إعطاء الأفكار الرئيسية بوضوح. في المراحل اللاحقة، يقدم الاقتراح



مثال

مثال على محتويات المقترح الأولي للمشروع:

- عنوان المقترح
- مقدم من
- تاريخ التقديم
- تحليل المشكلة
- الأهداف
- الأنشطة الرئيسية
- المخرجات
- المدة ومقدار التمويل

هو مخطط لتحقيق أهداف المشروع. في المقترح الأولي للمشروع، يجب أن يتم سرد الأنشطة بشكل وجيز دون ذكر تفاصيل كل نشاط. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الأنشطة مرتبطة بتحقيق هدف المشروع أو أهدافه. يجب أن يوضح المقترح الأولي للمشروع الخاص بك كيف ستحقق مقاربتك للأنشطة أهداف المشروع.

المخرجات هي النتائج المتوقعة للمشروع ويجب أن تتصل مباشرة بالأنشطة والمشروع. يجب أن يصف المقترح الأولي للمشروع الخاص بك المجموعة «المجموعات» المستهدفة التي ستستفيد منه أو ستتأثر به. تركز العديد من الجهات على مجموعات مستهدفة محددة مثل النساء أو الشباب أو الأشخاص ذوي الإعاقة أو المجتمعات المهمشة. يجب أن تشير إلى الفوائد الكمية والنوعية المتوقعة، وموعد ومكان حدوثها، والافتراضات وأسباب توقعاتك. أخيراً، يجب عليك ملاحظة كيفية تقييم المخرجات والتأثير ومن سيقوم بتقييم هذه النتائج.

يجب أن تشمل **المدة والتمويل** عدد الأسابيع/الأشهر/السنوات المتوقعة لتنفيذ المشروع المقترح. ستحتاج بالطبع إلى تزويد الجهة المانحة بتكلفة تقديرية حول فكرة المشروع الذي تقترحه.

قبل إعداد ميزانية مفصلة، من الأهمية بمكان أن يكون لديك نظرة عامة على المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف. قد تكون هذه، على سبيل المثال، الموارد البشرية وتكاليف السفر وتكلفة ورش العمل والمركبات والمعدات واللوازم والخدمات والمرافق والمصروفات العامة. يجب أن يتضمن المقترح الأولي للمشروع الخاص بك بنود الميزانية الإجمالية الرئيسية، دون ذكر تفاصيل كل عنصر. فمثلاً:

- رواتب الموظفين طوال المشروع.
- النفقات الثابتة: تكاليف استئجار المكاتب والكهرباء والهاتف والإنترنت، إلخ.
- مصروفات التشغيل: التكلفة الإجمالية للمعدات والقرطاسية والتكاليف التشغيلية الأخرى المتعلقة بالمشروع.
- إجمالي تكاليف الأنشطة.

يجب أن يكون **عنوان المقترح الأولي للمشروع** مميزاً وإبداعياً وغنياً بالمعلومات. يمكن أن يتكون العنوان من جزئين؛ يجب أن يكون الجزء الأول قصيراً ويلفت انتباه القارئ، بينما يجب أن يكون الجزء الثاني أطول لتضمين معلومات.

يجب أن تتضمن **البيانات المقدمة** اسم المؤسسة وتفاصيل الاتصال بالمؤسسة والشخص المسؤول عن المقترح الأولي للمشروع.

تاريخ تقديم المقترح الأولي للمشروع.

يجب أن يتضمن **تحليل المشكلة** مناقشة موجزة للأسباب الرئيسية للمشكلة/القضية. كيف تؤثر هذه المشكلة/القضية على أصحاب المصلحة والمتأثرين بالمشكلة/القضية وأين تتأثر بها. تأكد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الجندرية على المقترح الأولي للمشروع وبيان كيفية معالجة مشروعك لقضايا الإدماج لمختلف الفئات أو القضايا الحساسة بين الجنسين. حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- من أين أتت فكرة المشروع؟
- ما هي المشكلة التي يحاول المشروع حلها؟
- لماذا من الضروري معالجة هذه المشكلة بالتحديد؟
- ما الذي تم عمله لحل المشكلة؟
- كيف يختلف هذا المشروع عن المشاريع السابقة؟ هنا، يجب أن توضح كيف أن المشروع مبدع وكيف يختلف عن المشروعات الأخرى.

يجب أن تستند **الأهداف** إلى شجرتي المشكلة والأهداف التي تم تطويرها كجزء من عملية تحديد الاحتياجات. اعتماداً على حجم ومدة المشروع، يجب تحديد الهدف أو الأهداف التي يتعين تحقيقها من خلال تنفيذ المشروع. يجب أن تكون هذه الأهداف ذكية: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، وفي الوقت المناسب، وذات صلة بالمؤسسة والمجموعة المستهدفة. علاوة على ذلك، يجب أن تعكس أهداف المشروع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يجب أن تتضمن **الأنشطة** ملخصاً لما

نصيحة!

بمجرد أن ترى الجهات المانحة التكلفة المقترحة للمشروع، حتى في المقترح الأولي للمشروع، فهم يتوقعون رؤية نفس المبلغ—أو أقل—في طلب مقترح المشروع الرسمي. بينما يجب ألا تقوم بتضخيم التكاليف في المقترح الأولي للمشروع، تأكد من أنك توقعت جميع النفقات اللازمة في نظرة عامة على ميزانيتك العامة. سيكون تقديم ميزانية أقل في مقترح المشروع الرسمي أسهل بكثير من تقديم ميزانية أعلى!

يجب أن يشير المقترح الأولي للمشروع الخاص بك أيضاً إلى أي مصادر تمويل أخرى قد تكون متاحة للمشروع. تقدر الجهات المانحة المؤسسات التي تبذل جهداً لتقاسم عبء تكلفة المشروعات.

عملية كتابة المقترحات الأولية للمشاريع هي عملية دقيقة. يجب أن تعكس فكرة وخطة المشروع وحاجة المجموعة المستهدفة التي تعمل معها مؤسستك، بالإضافة إلى أهمية حل المشكلة. يجب عليك تقديم جميع النقاط المذكورة أعلاه في ما لا يزيد عن ثلاث إلى خمس صفحات، لإقناع الجهات المانحة بأهمية مشروعك.

قدم المقترح الأولي للمشروع إلى فريق مؤسستك واستمع إلى أفكارهم حول ما تقترحه. يمكنك أيضاً طلب آراء الأصدقاء ومؤيدي المؤسسة، حيث ستسأهم آراؤهم في تطوير المقترح الأولي، ثم مقترح المشروع لاحقاً.

٤. مقترح المشروع

الفرض الأساسي من مقترح المشروع هو تقديم وثيقة متكاملة التنظيم وواضحة ومفصلة للجهات المانحة والشركاء للموافقة النهائية وتمويل المشروع. تخدم وثيقة مقترح المشروع أيضاً كجزء من الاتفاقية أو الاتفاقية نفسها مع الشركاء والجهات المانحة. ضع في اعتبارك أنه سيتم كتابة مقترح المشروع بناء على المقترح الأولي للمشروع الذي قمت بتطويره سابقاً.

نصائح لكتابة الاقتراح

- **ضع خطة وجدولاً زمنياً لكتابة المقترح؛** تحتاج العملية إلى وقت للكتابة والتحرير والمراجعة والتحرير والانتهاج منها وإرسالها.
- **حدد فريقاً أساسياً** للمشروع واجمع السير الذاتية المحدثة التي سيتم تضمينها في المقترح.
- **تشاور واعمل مع الفريق المالي** لإعداد تكاليف الإنفاق لمختلف الأنشطة—بدل الإقامة اليومي، وأجور المستشارين، والمعدات، وأماكن التدريب والاجتماعات.
- **قم بإشراك خبير المتابعة والتقييم** في المؤسسة للمساعدة في إعداد خطة متابعة وتقييم جيدة التنظيم.
- **تعلم من التجارب السابقة** في تقديم المقترحات إلى نفس الجهة. المانحة أو تواصل مع الشركاء للتعلم من تجربتهم مع نفس الجهة المانحة/الشريك.
- **وجه أسئلة.** عادة، توفر الجهات المانحة فترة محددة للمؤسسات لتقديم أسئلة حول الدعوة لتقديم المقترحات. استفل هذه الفرصة بعناية وارسل قائمة بالأسئلة الواضحة لمساعدة فريق كتابة المقترح في عملهم. تذكر أن الجهات المانحة تشارك جميع الأسئلة والأجوبة مع المؤسسات الأخرى التي تتنافس على تمويل المشروع.
- **اقرأ واقرأ وقم بإعادة قراءة** طلب وثائق مقترح المشاريع الصادرة عن الجهات المانحة واتبع توجيهاتها.
- **اتبع إرشادات الجهات المانحة** في إعداد وثيقة الاقتراح إذا كنت ترغب في الحصول على التمويل.
- **اكتب الاقتراح باستخدام الحقائق وليس العواطف.** يجب أن تكون مؤسستك قادرة على إثبات جميع البيانات في المقترح، وإلا، لا تكتبها.
- **سلط الضوء على ما سيحققه المشروع وكيف؛** ليس ما يجب القيام به بشكل عام لمعالجة المشكلة/القضية المحددة.
- **استخدم لغة بسيطة** ويجب عدم الإفراط في استخدام الاختصارات والأحرف الأولى والتعبيرات غير الإنجليزية «ما لم تتم ترجمتها» أو الكلمات الغريبة.
- **عرف الاختصارات** عندما تظهر لأول مرة في النص ويمكن وضعها في جدول منفرد في البداية.
- **اختر كلمات عمل قوية ونشطة** عند كتابة المقترح. أمثلة: تحقيق، تحليل، تحديد، تعلم، أو البحث، وتجنب الأفعال السلبية مثل «كان» و «كانوا».
- **قم بتنسيق المقترح** ليكون واضحاً وسهل القراءة وجذاباً. استخدم العناوين والعناوين الفرعية ومربعات النصوص بشكل منهجي. يمكن للجداول والمخططات والرسومات البيانية، والرسومات إيصال الأفكار المعقدة بوضوح وسرعة وجعلها أسهل للجهات المانحة لفهمها.
- **حرر، وحرر، وحرر اللغة المستخدمة في مقترح المشروع.** تحقق من الإملاء والنحو والتنسيق. الأخطاء تجعل المقترح يبدو غير مهني. إذا كنت تكتب بلغة ليست لغتك الأم، فاطلب من صديق يتقن اللغة أن يفحص—ويصح—اقتراحك.
- **احصل على منظور خارجي.** قم بدعوة أشخاص من خارج المؤسسة لقراءة الاقتراح والتحقق من الأفكار أو الفقرات غير الواضحة.

نموذج مقترح مشروع

- لدى معظم الجهات المانحة نماذج للمقترحات التي ينبغي على المؤسسات اتباعها في تحضيراتها للمشاريع.
- ومع ذلك، فيما يلي الأقسام العامة المعتادة لنموذج مقترح المشروع.
- ورقة معلومات.
- الملخص.
- السياق (الخلفية).
- تبرير المشكلة.
- الأهداف.
- النتائج.

ملاحظات:

النتائج: صف نتائج المشروع، وما الذي سيقدمه المشروع لأصحاب المصلحة، وكيف سيحل المشكلة.

الاستدامة: اظهر كيف تتوقع أن تستمر نتائج وفوائد المشروع بما يتجاوز فترة المشروع.

خطة المتابعة والتقييم: صف الخطط لمتابعة وتقييم أداء وفعالية المشروع. ضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس النجاح. يجب أن تتضمن هذه الخطة الأحداث التعليمية الشاملة المخططة للمشروع وأنشطة متابعة تنفيذ المشروع وتتبع الافتراضات الحرجة والتقييمات النصفية أو النهائية والدراسات الكمية والنوعية. لمزيد من المعلومات، راجع القسم الموجود في حقيبة الأدوات هذه حول المتابعة والتقييم.

الهيكل التنظيمي وموظفو المشروع: ركز على الموارد البشرية والهيكل التنظيمي اللازم للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتقارير. يتيح هذا القسم للجهة المانحة أن تفهم من المسؤول عن مراحل المشروع المختلفة وكيف ستدير المؤسسة الموارد.

جدول الأنشطة: فضّل أنشطة المشروع؛ وحدد تسلسلها المنطقي وسلط الضوء على العلاقة بين الأنشطة.

الميزانية التفصيلية ومصادر التمويل: تشمل، بالتفصيل، جميع المتطلبات المالية لتنفيذ الأنشطة المحددة. إذا كان هناك عدة مانحين مدرجين في المقترح، ففصل كيف ستساهم كل جهة مانحة في المشروع. قم بتضمين ملاحظات مفصلة للميزانية لتوضيح من أين وكيف قمت بحساب أرقام ميزانيتك. لمزيد من المعلومات، راجع القسم في حقيبة الأدوات هذه حول الميزانيات.

المرفقات: قم بتضمين أي معلومات إضافية لم تقم بتضمينها كجزء من المقترح الرئيسي، مثل وثائق التسجيل والدراسات والسيرة الذاتية للموظفين والمستندات المتعلقة بشركاء المشروع.

- استدامة المشروع.
- خطة المتابعة والتقييم.
- الهيكل التنظيمي وموظفو المشروع.
- جدول الأنشطة.
- الميزانية التفصيلية ومصادر التمويل.
- المرفقات.

ورقة معلومات: تحدد عنوان المشروع، واسم المؤسسة الرئيسية المتقدمة (الشركاء المحتملون، إن وجد)، ومكان وتاريخ إعداد المشروع واسم الجهة المانحة التي وجه إليها المقترح.

الملخص: يتضمن الملخص لما يلي: بيان المشكلة؛ أهداف المشروع؛ وصف المؤسسات المنفذة؛ الأنشطة الرئيسية؛ ومجموع الميزانية المطلوبة. ملخص المشروع هو الجزء الأخير الذي سيتم تجميعه، بعد الانتهاء من المقترح الكامل.

السياق (الخلفية): يتضمن وصفاً للخلفية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تؤثر على ظروف المشروع. يجب أن يحتوي على بيانات ذات صلة من البحوث التي أجريت في مرحلة تخطيط المشروع، بما في ذلك أي تقييم للاحتياجات، أو المعلومات التي تم جمعها من مصادر أخرى.

تبرير المشكلة: توضيح بيان المشكلة الذي يقدم وصفاً للمشكلة (المشاكل) المحددة التي يحاول المشروع حلها، من أجل إثبات أهمية المشروع. صف تأثير هذه المشكلة على أصحاب المصلحة. قم أيضاً بتضمين وصف للاستراتيجية المختارة لحل المشكلة وتحديد كيف ستؤدي إلى التحسين. علاوة على ذلك، يجب أن يتضمن هذا القسم وصفاً لقدرات المؤسسة على تنفيذ المشروع من خلال الإشارة إلى قدرتها، والمشاريع السابقة المنجزة، وكيف سيدعم الشركاء تنفيذ هذا المشروع.

الغاية والأهداف: حدد الهدف العام للمشروع من خلال شرح سبب وكيفية أهمية المشروع لحل المشكلة الأساسية. قسّم وفصّل أهداف المشروع المحددة التي ستسهم في الوصول إلى الهدف العام للمشروع.

ه. الميزانية

الاجتماعات والفعاليات، المعدات واللوازم، التكاليف غير المباشرة، وهكذا. في بعض الأحيان تقدم الجهات المانحة نموذجاً، ويتم تعريف الفئات. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، ستحتاج إلى إنشاء نموذج لميزانيتك بالفئات التي تحددها. تأكد من أن الفئات واضحة ومعقولة.

الميزانية المبنية على الأنشطة:

تعمل على توفير التكاليف الفعلية لتنفيذ أنشطة البرنامج موزعة حسب النفقات الشهرية. تستخدم فئات مشابهة كالميزانية المبنية على البنود، لكن الميزانية المبنية على الأنشطة توضح النفقات الشهرية المتوقعة (الإنفاق) في كل فئة من هذه الفئات.

تشمل عناصر الميزانية ما يلي:

- أنشطة المشروع.
- تكاليف التشغيل.
- أنشطة المتابعة والتقييم.
- مصاريف الطوارئ.
- تكاليف التبرعات.

تكمل الميزانية مقترح المشروع وتشرح البرنامج من الناحية النقدية. إنها تحدد حدود المشروع. إذا كانت الميزانية مرتفعة للغاية، فقد تطلب منك الجهة المانحة تقليصها أو ترفض المقترح بأكمله — خاصة إذا كانت هناك عملية تنافسية مع مؤسسات أخرى. ميزانيتك ضرورية لتحديد النفقات، ولكن أيضاً لإقناع الجهات المانحة أنك ستقدم قيمة مقابل تمويلهم.

يجب أن تكون الميزانية:

- شفافة.
- تظهر التأثير.
- تظهر القدرات.
- واقعية.

هناك نوعان من الميزانيات:

الميزانية المبنية على البنود: تعمل على توفير توقعات التكلفة الإجمالية لمختلف فئات النفقات طوال فترة البرنامج. عموماً، تشمل الفئات: أجور الموظفين، الخدمات التعاقدية، النقل والإقامة،

ملاحظات:

الميزانية المبنية على البنود									
البند	البنود	الفرعي	الوحدة	العدد	تكلفة الوحدة (€)	المجموع الفرعي	مجموع البند		
أجور الموظفين	المحاسب		٠.٥	٤	٥٠٠٠٠	€ ١٠٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠٠		
	مدير المشروع		١	٥	٨٠٠٠٠	€ ٤٠٠٠٠٠			
	رئيس المشروع		٠.٥	٦	١٠٠٠٠٠	€ ٣٠٠٠٠٠			
الخدمات التعاقدية	مساعد الأمور اللوجستية	عقد لمدة ٣ أشهر	١	٣	١,٥٠٠٠٠	€ ٤,٥٠٠٠٠	€ ٢٦,٤٠٠٠٠		
	مدير نشاطات	٣ أشهر	١	١	١,٥٠٠٠٠	€ ١,٥٠٠٠٠			
	مساعد أنشطة	عقد لمدة أسبوع واحد	٤	١	١٠٠٠٠	€ ٤٠٠٠٠٠			
	أجور متحدثين		٤	١	٥,٠٠٠٠٠	٢,٠٠٠٠٠			

الميزانية المبنية على الأنشطة														
التكلفة	البند	الفرعي	الوحدة	العدد	تكلفة الوحدة (€)	المجموع الفرعي	٢٠٢٠-١	٢٠٢٠-٢	٢٠٢٠-٣	٢٠٢٠-٤	٢٠٢٠-٥	٢٠٢٠-٦	مجموع البند	٢٠٢٠-٧
أجور الموظفين	المحاسب		٠.٥	٤	٥٠٠٠٠	€ ١٠٠٠٠٠			€ ٢٥٠٠٠	€ ٢٥٠٠٠	€ ٢٥٠٠٠	€ ٢٥٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠٠	€ ٢٥٠٠٠
	مدير المشروع		١	٥	٨٠٠٠٠	€ ٤٠٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠	€ ٨٠٠٠٠			
	رئيس المشروع		٠.٥	٦	١٠٠٠٠٠	€ ٣٠٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠	€ ٥٠٠٠٠		€ ٥٠٠٠٠
الخدمات التعاقدية	عقد لمدة ٣ أشهر		١	٣	١,٥٠٠٠٠	€ ٤,٥٠٠٠٠			€ ١,٥٠٠٠٠	€ ١,٥٠٠٠٠	€ ١,٥٠٠٠٠		€ ٢٦,٤٠٠٠٠	
	مساعد الأمور اللوجستية		١	٣	١,٥٠٠٠٠	€ ٤,٥٠٠٠٠			€ ١,٥٠٠٠٠	€ ١,٥٠٠٠٠	€ ١,٥٠٠٠٠			

نصائح!

نصائح لإعداد الميزانية

- التحقق من تطبيق أو فهم المبادئ التوجيهية للجهات المانحة.
- هل هناك حد أعلى/أدنى للميزانية؟
- هل هناك عناصر/أنشطة لن تدفعها الجهة المانحة؟
- تكاليف البحوث—لا تضع أرقاماً خيالية
- إشراك جميع أعضاء الفريق عند وضع
- ميزانية الأنشطة التفصيلية.
- أجور الموظفين**
- كن شفافاً.
- كن واقعياً.
- فضل التكاليف بالساعة حسب سعر السوق.

٦. اتفاقية المشروع والتفاوض

تطرح الموضوع وتناقشه باحترام مع الجهة المانحة. قد لا يبدو البرنامج كما هو مقترح تماماً، لكن التفاوض بشأن الاتفاق هو جزء من العملية.

يجب أن توافق أنت ومؤسستك على البرنامج قبل توقيع الاتفاقية. إذا كنت تعتقد بأن الاتفاقية تحتوي على عناصر لا يمكنك قبولها، فعليك توضيح وجهة نظرك.

على سبيل المثال، تصر بعض الجهات المانحة على إظهار شعار الجهة المانحة في جميع أنحاء البرنامج. ولكن في بعض السياقات قد يؤدي وضع شعار الجهة المانحة على مواد البرنامج إلى تعريض الموظفين المنفذين للخطر. خذ بعين الاعتبار المناطق ذات النشاط الإرهابي العالي أو المشاعر المعادية للحكومة؛ قد يؤدي هذا إلى تركيز الانتباه على أحد الجهات المنفذة إذا طُلب منهم عرض أعلام أو شعارات الدول الراعية. في كثير من الأحيان ستتفاوض الجهات المنفذة مع الجهات المانحة حول مثل هذه القضايا، وغالباً ما تكون الجهات المانحة متفهمة ومستعدة للتنازل.

في حال قبلت جهة ممولة مقترح مشروعك ووافقت على التمويل—مبروك!، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الموافقة على المقترح تختلف عن توقيع اتفاقية لتنفيذ مشروع أو برنامج أو إنفاق تمويل. لا ينبغي على المؤسسات الالتزام بأي نفقات تخص الميزانية حتى يتم إبرام اتفاق موقع أو عقد موقع للإنفاق.

بمجرد قبول الجهة المانحة للاقتراح، عليك بدء التفاوض بشأن الاتفاق. ستقوم الجهة المانحة بمراجعة كافة الأنشطة والميزانية مع المؤسسة. توقع قيامها ببعض التغييرات، فهذا طبيعي. على سبيل المثال، قد تقدر الجهة المانحة قدرة المؤسسة على إدارة البرامج، ولكنها قد ترغب في تغيير أو إزالة بعض الجوانب من الأنشطة. قد يكون للتغييرات في الأنشطة تأثير على الميزانية.

تعمل علاقة الجهة المانحة مع الجهة المنفذة بشكل أفضل عندما يعتبرها كلاهما شراكة. إذا كان للمؤسسة رأي قوي حول شأن ما، فعلى المؤسسة أن



القسم السادس

عملية المتابعة والتقييم



في هذا القسم، سنستكشف أحد العناصر الأكثر أهمية، وغالباً ما تكون مرعبة خلال تنفيذ البرنامج:

عملية المتابعة والتقييم.

يجب أن يكون عنصر المتابعة والتقييم عنصراً أساسياً في تصميم المشروع وتنفيذه وليس شيئاً تقوم بتصميمه أو تنفيذه بعد انتهاء مشروعك أو إضافته كفكرة لاحقة. تماماً مثل عدم اكتمال أي مشروع بدون ميزانية، كذلك لا يكتمل أي مشروع بدون خطة المتابعة والتقييم.

بالنسبة للعديد من النشطاء، يعد مفهوم المتابعة والتقييم مخيفاً. ويعتقد الكثير من الناس بأنها عملية معقدة. غالباً ما تستخدم الجهات المانحة وخبراء المتابعة والتقييم مصطلحات غامضة ومجردة يمكن أن تكون مربكة—وفي أحسن الأحوال—مخيفة. لذلك، دعونا نعمل على تجزئتها.

ما هي عملية المتابعة والتقييم؟

التقييم

«تقييم ما حدث عن طريق قياس وتحليل وتفسير التغيير».

تقوم عملية التقييم بتقييم وتفسير البيانات التي تم جمعها أثناء عملية المتابعة. يتيح لك تقييم مخرجات أنشطتك ونتائجها وتأثيرها تحديد الفرق الذي أحدثه مشروعك للمستفيدين.

لماذا عملية المتابعة والتقييم؟

- **المساءلة**—تحمل فريقك المسؤولية عن عمله في البرنامج وتزود الجهات المانحة أو الممولة بالثقة بأنك تقوم بفعل ما قلت.
- **الإشراف على عمل الموظفين والمتطوعين**—توفر للقيادة والمدراء والموظفين خريطة طريق وأهدافاً واضحة لما يجب القيام به.

- عملية منهجية وطويلة الأمد (غالباً) تقوم من خلالها بجمع معلومات عن التقدم المتحقق في مشروع تم تنفيذه.
- حكم محدد زمنياً يدرس ما إذا حقق المشروع أهدافه وقدم ما كان متوقعاً وفقاً للخطة.

المتابعة

«عملية مستمرة ومنهجية لجمع البيانات (المعلومات) طيلة حياة المشروع».

يجب جمع المعلومات في كل خطوة من خطوات المشروع. يمكن جمع المعلومات لإجراء تقييم منتظم للتقدم المحقق حتى تتمكن من إجراء التعديلات أثناء العمل بالمشروع.

يمكن للمتابعة أيضاً تتبع الظروف أو الاتجاهات بشكل منهجي، على سبيل المثال، التغيرات في البيئة أو وضع المرأة.

- **التعلم وتحسين العمل**—تطبيق عملية المتابعة والتقييم الفرصة لتأمل البرنامج وفرصة للتكيف مع الظروف. كما أنها ترفع من كفاءة العمل لا سيما إذا فهم الجميع الأهداف والغايات من البرنامج.
- **تقديم أدلة لكسب التأييد**—فالبينات التي يتم جمعها من خلال المتابعة والتقييم تتيح لك فرصة تبني نظريات قائمة على الأدلة لكي تستخدم لتدعو لبرامج أخرى.
- **العلاقات العامة**—البينات التي تم جمعها من خلال المتابعة والتقييم تتيح لك جمع ووضع المعلومات معا ليتم استخدامها في الترويج لمؤسستك.
- **تخصيص الموارد**—تتيح لك خطط المتابعة والتقييم تحديد الموارد اللازمة لاستخدامها في وقت معين.
- **قياس الأثر**—تقوم عملية المتابعة والتقييم بجمع البيانات التي تظهر تأثير البرامج.
- **يصعب قياس برامج الديمقراطية المعقدة**—البرامج التي تهدف إلى تغيير السلوكيات تشكل تحديات. كيفية قياس تغير السلوكيات أمر مهم ولكنه صعب.
- **تتردد بعض الجهات المانحة في تمويل أنشطة المتابعة والتقييم**—تحتاج أنظمة المتابعة والتقييم جيدة الإنشاء إلى موارد قد تتردد بعض الجهات المانحة في تحمل كلفتها. قد يصرون على تخصيص موارد أقل لنفس المستوى من المتابعة والتقييم.
- **قد يكون هناك آراء مختلفة حول شكل التغيير وحول إذا ما كان يحدث فرقاً**—لا يتفق الجميع دائماً على أسباب التغيير، أو حتى ما يمكن اعتباره تغييراً. لذلك يجب أن تكون خطتك للمتابعة والتقييم مدروسة جيداً، ويجب أن تكون عملية جمع البيانات عملية دقيقة، ويجب أن يعتمد تحليل البيانات على الأدلة.

ثلاثة أسئلة عالمية للتقييم

تحديات المتابعة والتقييم

هناك العديد من الطرق والأنظمة المختلفة للمتابعة والتقييم، ولكن الجميع يطرحون هذه الأسئلة العالمية الثلاثة ويجيبون عليها.

- **يستغرق الأمر وقتاً**—في حين أن عملية المتابعة والتقييم عملية مجدبة، فإن وضع خطط المتابعة والتقييم وجمع البيانات وتحليلها يستغرق وقتاً وموارد بشرية.

توثيق داخلي



هل نفعل ما قلنا
بأننا سنفعله؟



تقييم الأثر



هل نحدث تغييراً؟



التعلم والأهمية



هل هذه الأمور
الصحيحة التي يجب
القيام بها؟



مراحل المتابعة والتقييم

تتضمن عملية المتابعة والتقييم مراحل مختلفة طوال فترة مشروعك. يجب إدراج هذه المراحل كأ أنشطة متميزة للمشروع. المراحل الرئيسية للمتابعة والتقييم هي:

- صياغة وتحديد الأهداف.
- تحديد المؤشرات.
- مراقبة النتائج (جمع المعلومات).
- مراجعة والإبلاغ عن النتائج.

الإطار المنطقي

الطريقة الأكثر شيوعاً المستخدمة في تصميم خطط المتابعة والتقييم هي «الإطار المنطقي». يُعرف هذا الإطار أيضاً باسم «تخطيط المشروع الموجه نحو الأهداف» أو «التخطيط الموجه نحو الأهداف». قد يبدو الأمر معقداً في البداية ولكن الإطار المنطقي يقدم عناصر المشروع خطوة بخطوة خلال تنفيذها. للحصول على شرح تفصيلي لكيفية تصميم إطار منطقي لمشروعك، راجع فيديو المتابعة والتقييم على قناة معهد صحافة الحرب والسلام على يوتيوب.

العناصر الفردية للمشروع هي الأثر والنتائج والمخرجات والأنشطة. لكل عنصر من هذه العناصر يجب أن يشير الإطار المنطقي إلى:

- المؤشرات: ما الذي يتم قياسه.
- التحقق: كيف تقاس المؤشرات.
- المخاطر والافتراضات: الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على تحقيق كل عنصر.

التخطيط للمتابعة والتقييم

عند التخطيط للمتابعة والتقييم عليك إشراك الجميع. اضمن مشاركة فريق المشروع بأكمله في تصميم خطة المتابعة والتقييم، والفريق الذي يطور الأنشطة هو في أفضل وضع لمعرفة ما يمكن متابعته وما هي النتائج المتوقعة.

تعرف على مشروعك جيداً. إذا قمت بتحديد التغييرات المطلوبة، وتحديد العملية التي يتوقع حدوث التغيير بها والموارد اللازمة لإجراء التغيير، فستكون في وضع ممتاز لاتخاذ قرار بشأن استراتيجية المتابعة والتقييم.

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- نعمل هذا لأجل من؟
 - للمؤسسة أو للفريق الذي ينفذ المشروع أو البرنامج؟
 - لقيادة المؤسسات؟
 - للجهات المانحة؟
 - للمستفيدين من البرنامج؟
- ما الذي سيتم متابعته أو تقييمه؟
 - أصحاب المصلحة المختلفون لهم اهتمامات وأولويات مختلفة. قد يكون للمانحين أولويات مختلفة عن المستفيدين.
- كيف يتم إجراء المتابعة والتقييم؟
 - ما هي الموارد «الوقت والمال والأفراد» التي لديك وهل هي كافية لإقامة نشاط المتابعة والتقييم؟

نصيحة!

ستطلب منك العديد من الجهات المانحة توضيح تدابير تخفيف المخاطر، بالإضافة إلى تحديد المخاطر.

مساعدة المرأة في الاستقلال اقتصادياً.

وكمثال على ذلك، نقدم الإطار المنطقي التالي لمشروع افتراضي يهدف إلى

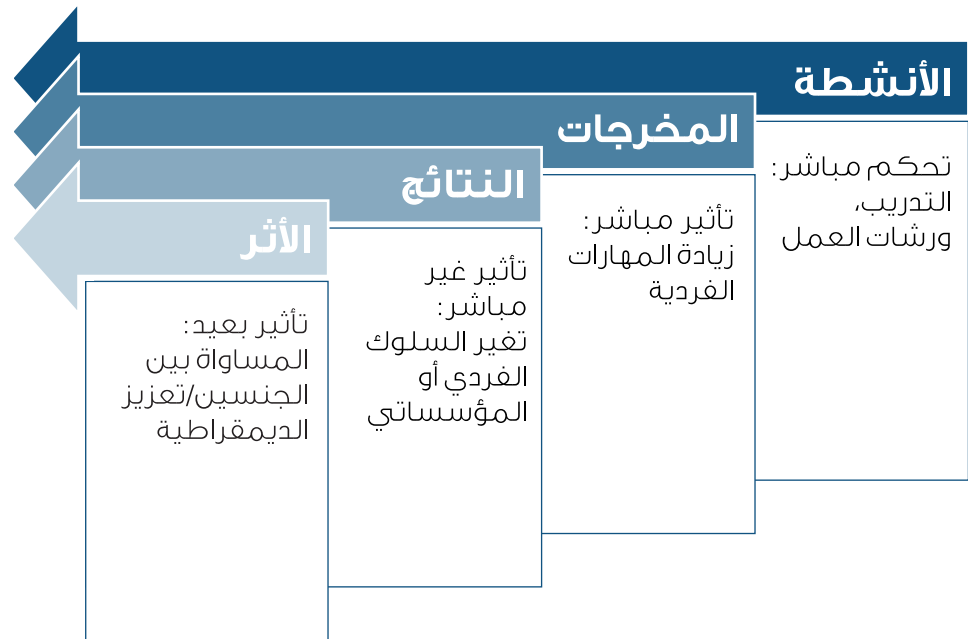
المخاطر والافتراضات	التحقق	المؤشرات	
الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على الإنجازات	كيف تقاس المؤشرات	ما الذي يجري قياسه	
المخاطر: يمنع الإطار القانوني النساء من ممارسة الاستقلال الاقتصادي.	• الإحصاءات الرسمية. • استطلاعات الرأي في المجتمع. • المراقبة/الملاحظة.	انخفاض معدل الفقر بين النساء والأطفال.	الأثر/الغاية/الهدف العام: حصول النساء على الاستقلال الاقتصادي لدعم أنفسهن وعائلاتهن.
المخاطر: الاقتصاد لا يدعم فرص العمل الجديدة. المخاطر: لا تسمح الأسر للمرأة بممارسة الأعمال التجارية.	• استبيان للمشاركين. • إجراء مسح لأصحاب العمل.	بدء ٤ مشاركات أعمالهن التجارية الخاصة قيام ٤ مشاركات بتأمين وظائف باستخدام مهارات جديدة.	النتيجة/الهدف المحدد: يشارك المشاركون في المشروع في أنشطة اقتصادية أو أنشطة ريادية.
المخاطر: التدريب غير واضح بما فيه الكفاية للمشاركات. الافتراض: المشاركات مهتمات بالموضوع.	• استبيان للمشاركات.	اكتساب ٨ مشاركات مهارات جديدة.	المخرجات/النتائج المتوقعة: لدى المشاركات في المشروع مهارات جديدة للمشاركة في النشاط الاقتصادي.
المخاطر: أن لا تحضر المشاركات.	• ورقة توقيع الحضور.	١٠ مشاركات يحضرون ورشة العمل.	الأنشطة/التدخلات/المدخلات: ورشة عمل حول كيفية بدء عمل تجاري وتسويق مهاراتك.

على فهم مستوى تأثير مشروعك على كل مكون. كمنفذ للمشروع، لديك تأثير مباشر على أنشطتك والمخرجات. إن أنشطتك—سواء كانت تدريبات وورشات عمل أو تقديم خدمات—تخضع لسيطرتك. تؤثر أنشطتك على المخرجات—سواء كانت مهارات متزايدة أو تحسين صحة الأفراد. لديك تأثير أو سيطرة أقل على النتائج والأثر لأنهما متعلقان بالتغيير المؤسسي أو السلوكي بناء على الأنشطة والمخرجات. ومع ذلك، لا يزال بإمكانك مراقبة وتقييم النتائج والتأثيرات إذا كان لديك في بداية مشروعك أهداف ذكية «SMART» واضحة ومؤشرات محددة لقياس تحقيق الأهداف.

سيساعدك العمل من خلال الإطار المنطقي بأن تضمن أن تكون أنشطتك مناسبة لتحقيق أهدافك وإحداث التغيير المطلوب والنتائج التي تريد تحقيقها. في كثير من الأحيان وبشكل خاطيء تصمم المؤسسات مشاريعها ابتداء بالأنشطة. عليك بالبدء بتحديد هدفك العام «الأثر»، يمكنك بعد ذلك فهم الأهداف المحددة التي ستسهم في تحقيق هدفك العام. ستتمكن أيضاً من تصميم الأنشطة الأكثر ملاءمة لتحقيق المخرجات المطلوبة.

يساعدك الرسم التخطيطي التالي على فهم كيفية ارتباط العناصر المختلفة للمشروع ببعضها البعض ويساعد أيضاً

ملاحظات:



ملاحظة حول الفرق بين الأهداف والمؤشرات

يستخدم خبراء المتابعة والتقييم من المهم أن تعرف: **الهدف** ليس نشاطاً أو ناتجاً، و**المؤشر** للمنفذين الجدد في المتابعة والتقييم! ليس تغييراً.

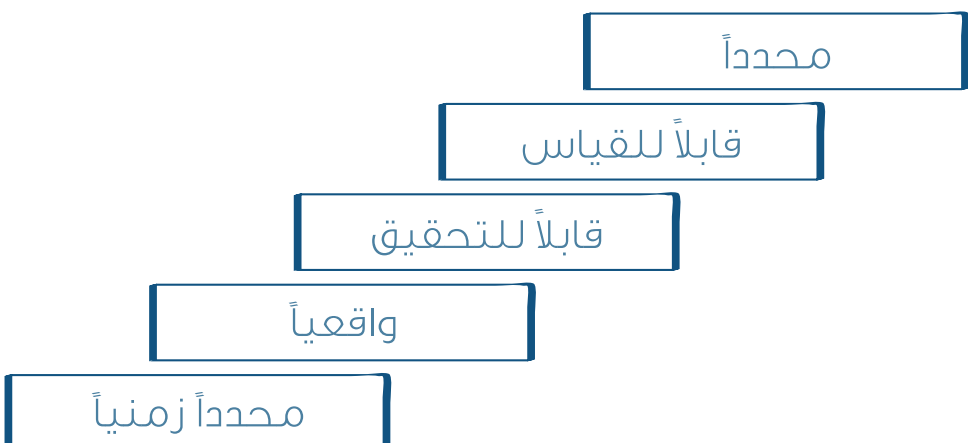


نصيحة!

الهدف: هو ما تحاول مؤسستك تحقيقه، وليس ما تحاول المؤسسة القيام به.

المؤشر: المعلومات التي تقدم **دليلاً** على التغير.

على **الهدف** أن يكون ذكياً «SMART»



- المؤشرات هي المعلومات التي تقدم دليلاً على التغيير. كما رأينا من الإطار المنطقي، يمكن أن تكون المؤشرات بسيطة كعدد المشاركين الذين يحضرون ورشة عمل، أو أن تكون معقدة مثل انخفاض معدلات الفقر.
- مهما اخترت من مؤشراتك لخطة المتابعة والتقييم الخاصة بك، يجب أن تكون واضحاً ومحدداً بشأن الطريقة التي ستقيس بها المؤشر وعدد المرات التي ستجمع فيها البيانات. المؤشرات قد تكون كمية أو نوعية.
- مقابلات شبه منظمة.
- مجموعات مركزة.
- مقابلات مجتمعية.
- ملاحظة/مراقبة المشتركين.
- الخرائط.
- الجدول الزمنية.
- الرسوم البيانية (Venn).
- الرسوم البيانية (Flow Charts).
- شهادات المشاركين.

مراجعة النتائج وتقديمها

تعد عملية المتابعة والتقييم لمشروعك غير مكتملة ما لم تقدم النتائج. بمجرد أن قمت بتنفيذ الأنشطة، وتحديد المؤشرات لتقييم المخرجات والنتائج التي تتوقعها من مشروعك، وجمع المعلومات للتحقق من المؤشرات، فأنت على استعداد لتقديم نتائجك.

يجب على فريق المشروع مراجعة جميع البيانات التي تم جمعها وإجراء عصف ذهني لتفسير أهمية الحقائق والنتائج المقدمة في المعلومات. يجب أن يعرض تقريرك الحقائق والنتائج مع تفسير وتحليل المعلومات الخاصة بك. يمكن تقديم تقريرك بالطريقة التالية:

- سجل من الأنشطة والمخرجات والنتائج.
- تفسير أهمية الأنشطة.
- تقييم الحقائق والنتائج المقدمة.
- مناقشة النتائج.
- الاستنتاجات.
- التوصيات.

يجب أن يجيب التقييم على:

- هل كان هناك تغيير؟ من الممكن أن تكون التغييرات إيجابية أو سلبية. في بعض الحالات قد يكون من المجدي ذكر التغييرات التي لم تحدث ولكن كان ينبغي توقعها.
- ما مدى أهمية التغيير؟ بعض التغييرات صغيرة وبعضها يغير مجرى الحياة. فكر في ما إذا كنت بحاجة إلى التأكيد على أهمية التغيير.
- كم شخص تأثر بهذا التغيير؟ هل تأثر المجتمع بأكمله أو عدد قليل من الناس؟ من المفيد معرفة كم.
- ما الفئات المستهدفة التي تأثرت بالتغيير؟ التغيير لا يحدث بالتساوي لجميع أصحاب المصلحة. يستفيد

أسئلة أساسية لتحديد المؤشرات

- من أين ستجمع المعلومات؟
- هل ستكون المعلومات موثوقة/دقيقة؟
- ما هي الموارد اللازمة لجمع المعلومات؟
- هل لديك القدرة على جمع المعلومات بأمانة وبدقة؟
- هل نحن بحاجة إلى معلومات أساسية؟
- هل سيخبرك المؤشر بشيء لم تعرفه من قبل؟
- هل سيساعدك ذلك على اتخاذ القرارات؟
- هل المعلومات متاحة؟ كم مرة ستحتاج لجمع المعلومات؟ قد تكون المؤشرات نوعية أو كمية.

طرق وأدوات جمع البيانات

بمجرد تحديد المؤشرات التي ستحتاجها لتقديم دليل على التغيير، هناك عدة طرق يمكنك استخدامها لجمع المعلومات. لا تعد أي من هذه الطرق مكلفة، لكنك ستحتاج إلى تخصيص متطوعين أو موظفين لجمع المعلومات.

طرق جمع البيانات

- نموذج لتسجيل البيانات الكمية.
- الدراسات الاستقصائية.
- الملاحظة/المراقبة.
- مقابلات.
- مجموعات مركزة.
- حالات دراسية.

أدوات جمع البيانات

- مقابلات غير رسمية.

ملاحظات:

٩. **كيف تقارن التغييرات بالمعلومات الأساسية؟** لا يمكنك القول بشكل موثوق بأنه حصل تغيير إذا لم تصف ما كان موجوداً من قبل.
١٠. **كيف تقارن التغييرات مع ما كنت تتمناه أو ما كنت تعتبره واقعياً؟** ومثل السؤال السابق، عليك بتقديم ما كنت تتوقعه لكي يتم فهم أثر التغيير.
١١. **ما الدليل الذي لديك حول حصول التغيير؟** تحتاج إلى وصف الأدلة حتى يتمكن الجمهور من تقرير ما إذا كانت قيمة. هناك فرق كبير بين البيانات الكمية الموثقة إحصائياً والأدلة القصصية التي حصلت عليها من بعض الأشخاص. ومع ذلك، من المقبول استخدام الأدلة القصصية، ما عليك سوى أن تكون واضحاً بشأن الدليل. لا تقم بتقديم الأدلة القصصية كبيانات دقيقة.
١٢. **كيف يعزى التغيير إلى عمل مؤسستك أو شركائك؟** ليس من السهل دائماً أن تنسب التغيير إلى عملك الذي تقوم به. لكي تؤخذ على محمل الجد، يجب أن تشير إلى مستوى ثقتك وذكر الأسباب الأخرى المحتملة لأي تغيير.
٥. البعض أكثر من غيرهم. يجب أن تكون واضحاً بشأن المجموعات المستهدفة المتأثرة.
٥. **هل كان التغيير مقصوداً؟** يكون التغيير في بعض الأحيان غير مخطط له، وتعد هذه فرصة تعلم توفر نظرة ثاقبة على البرامج المستقبلية.
٦. **هل التغيير مستدام؟** من المفيد تقدير أو وصف ما إذا كان التغيير طويل الأمد وكيف يمكن أن يستشرف المستقبل.
٧. **ما الذي جعل التغيير يحدث؟** كيف حدث التغيير أو ما هي العمليات الرئيسية التي أدت إلى حدوث التغيير هي عناصر ضرورية لفهم كيفية تكرار التغيير. كما تساعد على التحقق من أن حدوث التغيير كان نتيجة لبرنامج وليس نتيجة لشيء آخر لا علاقة له بالأنشطة.
٨. **كيف سينتج عن التغيير اختلاف إيجابي في حياة الناس؟** في بعض الأحيان لا يفهم الغريب تأثير التغيير. ستكون فوائد التغيير واضحة إذا قمت بتقديم الأثر. ولكن إذا قدمت النتائج – النتائج الفورية للأنشطة – فقد لا تكون أهمية التغيير واضحة.



القسم السابع

تخطيط عملية التواصل



في هذا الجزء سوف ننظر في التواصل التنظيمي، بما في ذلك:

- تحديد وفهم الجماهير.
- الاتصالات الداخلية.
- الاتصالات الخارجية.
- التواصل مع الجهات المانحة.
- وسائل الإعلام.

نقيم ما إذا كانت اتصالاتنا فعالة وأنتجت النتيجة التي كنا نأمل بها.

التواصل التنظيمي لا يختلف كثيراً عن الخطاب مع أفراد الأسرة. فنقوم بإعداد والتصميم والتقديم وتقييم النتائج والأثر. يجب أن تدرس المؤسسات منهجية تواصلها. تحتاج المؤسسات أيضاً إلى مشاركة خطط التواصل مع الجماهير الداخلية، وعليها أن تضمن فهم الجميع للاستراتيجيات والأهداف. يجب عليها التفكير في وسائل الإعلام التي تستخدمها للتواصل واستخدامها خير استخدام.

تحتاج **للاستعداد** للتواصل. مثلما نأخذ وقتاً للتفكير في محادثة سنجرها مع أفراد الأسرة، والأخذ في عين الاعتبار ردود أفعالهم المحتملة، فنحن كذلك بحاجة إلى الاستعداد للتواصل مع الجماهير. فنعد نصاً، ونتدرب على الرسالة ونستقر فيما بعد على ما نعتقد بأنه سينجح بشكل أفضل.

بمجرد ما قمنا بإعداد وتصميم النهج، نكون قد أوصلنا الرسالة. إذا كنا نتواصل مع أفراد الأسرة، فإننا نقيم كيفية تلقيهم للرسالة، نبحث عن إشارات مرئية لنرى كيف يتفاعلون، نطلب تأكيداً شفهيًا؛

تعرف على جمهورك

لدى المؤسسات جمهوران: **داخلي** و**خارجي**.

الجماهير الداخلية للمؤسسة تتكون من أعضاء في المؤسسة، مجلس الإدارة، الموظفين، المتطوعين، وأي شخص آخر يمكن أن يساهم في عمل المؤسسة. تأخذ العديد من المؤسسات الجماهير الداخلية كأمر مسلم به ولا تتواصل معهم بشكل جيد بالرغم من أن هذه المجموعة تعتبر مؤثرة.

الجماهير الخارجية تتكون من أشخاص

خارج المؤسسات، الجهات المانحة، وسائل الإعلام، المشاركين أو المستفيدين من البرامج، الحكومات وعامة الناس. هذه الجماهير هي الأساسية للفوز والإبلاغ والتحفيز. ممكن أن تكون الجماهير الخارجية متوافقة مع وداعمة لأهدافك التنظيمية، و من الممكن أن تكون غير داعمة.

فهم جمهورك أمر مهم جداً. خذ الوقت الكافي لأخذهم بعين الاعتبار وفكر مما يتكون جمهورك وكيف ستخاطبه.

التواصل مع الجماهير

ادرس جمهورك

ابدأ بتخطيط عملية التواصل بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف أو الإجراء الذي نريده نتيجة لتواصلنا؟
 - ما هي الرسالة أو الرسائل التي نحتاجها لتحقيق نتائجنا؟
 - بالنظر إلى جماهيرنا ما هي أفضل وسيلة لإيصال رسالتنا؟
 - ما هي أكثر الطرق فعالية للوصول لجماهير مختلفة؟
- عند تخطيط عملية التواصل من المفيد إنشاء خريطة أو ملف تعريف عن الجمهور. يساعد هذا في تحديد شرائح الجمهور وما تستجيب له، وكيفية التعامل والتواصل معها. يوجد أدناه نموذج لملف تعريف مفيد في تخطيط تواصلات المؤسسة. تأكد من إشراك فريقك في وضع خطة التواصل، بحيث يفهمون ما يقولونه، لمن؟ وكيف؟ ففي النهاية، كل من يعمل في المؤسسة هو مراسل أو سفير للمؤسسة.

النوع	الجمهور	الملف الشخصي	الهدف	الرسائل الرئيسية	كيفية الوصول	الإطار الزمني
داخلي	متطوعون	- معظمهم من فئة الشباب - معظمهن نساء - ملتزمون بقضية المؤسسة - يستخدمون منصات التواصل الاجتماعي	- الحفاظ على مشاركتهم في برامجنا - حشدهم أو تحريكهم في سبيل خدمة قضية المؤسسة	- نحن شركاء في النجاح - جهودكم تبني مجتمعنا - نحن شاكرون لدعمكم	إنشاء غرفة دردشة على إحدى منصات التواصل الاجتماعي وإرسال تحديثات البرامج عليها	أسبوعياً
					عقد فعالية لتقدير جهود المتطوعين	سنوياً
خارجي	جهة مانحة	- التركيز على القضية كأولوية وطنية - يريدون رؤية نتائج ماثمة بتنمية المجتمع	- تزويدهم بتحديثات البرامج - تزويدهم بتحديثات التنمية المجتمعية - بناء الدعم للحصول على التمويل في المستقبل	- تبرعكم - يحدث فرقاً في تنمية المجتمع - نحن نقدر دعمكم	تحديث البرنامج والنشرة الإخبارية للمؤسسة	شهري/ ربع سنوي
					قصص النجاح	بعد النشاط
					الأنشطة	النشاط المحدد

تتطور دائماً. ستحتاج على سبيل المثال إلى تحديثها عندما تتعلم أشياء جديدة ومعينة عن المجموعات الرئيسية. ستتغير الأهداف أيضاً، وستتطور الرسائل الرئيسية، وسيعتمد الإطار الزمني على أهدافك. فهذه أداة تخطيط.

ملف تعريف الجماهير المختلفة يساعدك على معرفة أهدافك العامة للتواصل مع الجمهور والرسائل الرئيسية للجمهور واستراتيجيات التواصل وكم مرة تحتاج إلى إشراكهم. يعد ملف تعريف الجمهور المرفق هنا مثلاً بسيطاً وسهل الاستخدام. ضع في اعتبارك أن استراتيجية التواصل

الجماهير الداخلية

أمور يجب أن تأخذ في عين الاعتبار

- لا تبالغ في عدد الاجتماعات! قلة قليلة من الناس يتحمسون للمؤسسات التي تقضي كل وقتها في الاجتماعات.
- تأكد من تحديد مواعيد الاجتماعات في أوقات مناسبة تمكن الأعضاء والمشاركين من الحضور دون أن تؤثر على التزامات العمل أو الأسرة.
- الموقع مهم أيضاً، تعرف أكثر على ما يناسب أعضاء مؤسستك، ما مدى ملاءمة المكان لعقد الاجتماع فيه؟ هل يقع في مكان مناسب للجميع؟ هل هو مكان مقبول اجتماعياً أو آمن لحضور بعض المشاركين؟
- تأكد من علم المشاركين بالاجتماع بما يمكن توقعه، وما هو متوقع منهم قبل وصولهم إلى الاجتماع. فلا أحد يحب أن يشعر بالحرج في اجتماع ما إذا طلب منهم لأول مرة المساهمة في شيء لم يستعدوا له.
- يجب أن يكون لكل اجتماع هدف سواء كان داخلياً أو خارجياً. سيفقد الناس اهتمامهم بالمشاركة إذا اعتقدوا أن الاجتماعات عديمة الفائدة، وبذلك ستخاطر بفقدان مصداقيتك.
- ينبغي تنظيم الاجتماعات؛ يمكن أن تساعد جداول الأعمال في الحفاظ على تركيز الجميع، يجب أيضاً أن تكون مرنة بما يكفي لإضافة مشكلات أو مواضيع جديدة.
- ينبغي تنظيم الاجتماعات وتيسيرها بواسطة رئيس الاجتماع. فيكون هذا الشخص مسؤولاً عن الحفاظ على النقاش حول الموضوع فقط، واحترام الوقت، ومنح الناس وقتاً مناسباً للتحدث.
- من المهم أيضاً تعيين شخص ما لتسجيل المناقشات والقرارات التي تم تناولها خلال الاجتماع. يجب على المقرر أن يوثق تاريخ ووقت الاجتماع، الحاضرين، تحديد المتحدثين ونقاطهم الرئيسية، القرارات المتخذة، بنود الإجراءات المتفق عليها، وتوثيق وقت انتهاء الاجتماع. يجب أن يدرج المقرر اسمه في محضر الاجتماع في حال احتاج أي شخص إلى توضيح ما.
- يجب على رئيس الاجتماع أو قائد المؤسسة مراجعة وتحرير محضر الاجتماع قبل توزيعه على المشاركين.

تشمل الجماهير الداخلية جميع الأشخاص الذين هم جزء من مؤسستك، أو يعملون لحسابك، أو الأعضاء أو المتطوعين في المؤسسة. في بعض الأحيان، يتم التقليل من أهمية التواصل الداخلي، وبالأخص للمؤسسات الصغيرة.

ومع ذلك، فإن وضع خطة تواصل داخلية جيدة ومتسقة هو أمر ضروري لأي مؤسسة بالرغم من حجمها. على سبيل المثال، ينضم المتطوعون إلى المؤسسات لأسباب مختلفة ولكنهم يشعرون بالإمتنان عندما تقدر جهودهم. يجب على قادة المؤسسات التطوعية أن يظهروا تقديرهم للمتطوعين بانتظام. تذكر أن الاعتراف بمساهمة جميع المتطوعين أمر مهم وينبغي أن يشمل أولئك الذين لم يشاركوا بالأنشطة لفترة ما ولأي سبب كان.

التواصل الداخلي

في كثير من الأحيان تصرح مجموعات المتطوعين الصغيرة أن «خطط التواصل مهمة فقط للمؤسسات الكبيرة. نحن مجموعة صغيرة، جميعنا أصدقاء، نتحدث طوال الوقت لذلك لا نحتاج إلى توثيق أنظمة أو سياسات التواصل الداخلي الخاصة بنا».

قد يكون هذا المنطق صحيحاً، وقد يكون هؤلاء المسؤولون عن المؤسسات الصغيرة راضين عن وضع مؤسساتهم الراهنة. ولكن، يمكن لمجموعات صغيرة من الأصدقاء الاستفادة من وضع خطة تواصل تتضمن أن يتحدث الجميع عن المؤسسة بنفس الطريقة، ويتلقوا معلومات متسقة وبكفاءة حين تصبح الأمور معقدة.

عقد اجتماعات دورية

من المهم وضع جدول زمني للاجتماعات الدورية أو الروتينية. تأكد من إعطاء المشاركين الفرصة «لمشاركة في جدول الأعمال» من خلال تقديم عروض أو تقارير أو تحديثات. امنح المشاركين في الاجتماع الوقت للتحضير (أيام أو ساعات قبل الاجتماع) قبل أن يطلب منهم التحدث.

جدول الأعمال	محضر الاجتماع
- اسم الاجتماع (الفريق، المدراء، إلخ) - التاريخ والوقت والموقع - ترتيب جدول الأعمال - ملاحظات الرئيس، قراءة جدول الأعمال - محضر الاجتماع الأخير - الأعمال الناشئة عن الاجتماع الأخير - تحديثات فريق البرنامج - التقارير - التحديثات - الأعمال الإدارية - أي أعمال أخرى - مراجعة القرارات ونقاط العمل - تأكيد موعد الاجتماع القادم - وقت انتهاء الاجتماع	- يتبع نفس تدفق جدول الأعمال: - نوع الاجتماع (اجتماع الفريق الشهري، اجتماع مجلس الإدارة، إلخ) - تاريخ ووقت ومكان الاجتماع - الحضور (أسماء المشاركين، أذكر أيضاً أسماء من لم يتمكنوا من الحضور) - أذكر من هو رئيس الاجتماع ومن هو مقرر الاجتماع - نقاط المناقشة الرئيسية وعناصر العمل - تفاصيل الاجتماع القادم - وقت انتهاء الاجتماع

مناقشة الاجتماع حول المواضيع الهامة وضمن الوقت المحدد للاجتماع.

أمور يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار

محاضر الاجتماعات والسجلات

الأهم من ذلك، يجب على المؤسسات ان تلتزم بتسجيل اجتماعاتها وحفظ سجلاتها بانتظام. هذا ضروري لأن المؤسسات تتطور والعاملين بها يتغيرون بشكل دائم. على سبيل المثال، إذا كان هناك سجل تاريخي للقرارات والإجراءات المتاحة للأعضاء الجدد، سيساعدهم ذلك على فهم التطور المؤسسي للمؤسسة. وهي أيضاً أداة عملية تنظيمية مهمة تضمن مساهمة الأفراد عن تصرفاتهم وتمكن إدارة المؤسسة من مراقبة التقدم.

- تستخدم جداول الأعمال لتركيز النقاش وليس للحد من الحديث.
- تساعد جداول الأعمال على احترام وقت الناس.
- استخدام جداول أعمال الاجتماع يضيف إلى شفافية المؤسسة.
- عندما يكون ذلك ممكناً، حاول ممارسة توزيع جداول الأعمال قبل الاجتماعات و/أو دعوة المشاركين لاقتراح بنود جدول الأعمال.
- من المهم في بداية الاجتماع أن يقرأ الناس جدول الأعمال ويتمعنوا به في حال أرادوا اقتراح بنود إضافية.
- كن مرناً وتحمل مسؤولية الوقت الذي يمنحه الناس للاجتماعات. يجب أن تركز



ملاحظة

في البيئات التي يكون فيها أمن النشاط وحمايتهم مصدر قلق، يجب أن تلتزم المؤسسة بضمان عدم تعريض سجلاتها لسلامة وأمن أعضائها. إذا كان هناك خطر أمني على أشخاص، وحصلت جماعة مسلحة على محاضر اجتماعات على سبيل المثال، وكانت أسماء الأشخاص مدرجة في ملاحظات الاجتماع، فقد يعرضهم ذلك للخطر. لذا تختار بعض المؤسسات عدم وضع أسماء المشاركين في الاجتماعات في محضر الاجتماع، أو تستخدم الأحرف الأولى فقط، أو تستخدم أسماء مستعارة.

ملاحظات:

- قم بتطبيق أنظمة لتنظيف سجلات الدردشة وتأمين المعلومات المهمة، وبأن لا تُعرض تلك المعلومات التي تمت مشاركتها رقمياً أي أنظمة أو أجهزة أو أشخاص للخطر.
- قم بتطوير بروتوكولات لإدارة البيانات، وقد تتضمن قوائم مرجعية، على سبيل المثال، سينتقل المتطوع الذي كان يدير تخزين المستندات عبر الإنترنت إلى مدينة أخرى لأخذ وظيفة مدفوعة الأجر. هل نقل هذا الشخص حقوق الدخول لهذه المعلومات إلى شخص ما في المؤسسة؟ هل ترك هذا الشخص تعليمات لتسجيل الدخول بما في ذلك كلمات المرور؟ هل سيُسمح لهذا المتطوع بالوصول لهذه المعلومات بعد مغادرته المؤسسة؟ هل تحتاج إلى تغيير كلمات مرور النظام أو الشبكة؟
- تذكر بأن المعلومات الرقمية آمنة فقط نسبياً؛ فيمكن لقراصنة الإنترنت أو أي خطأ بشري أن يضر العالم الرقمي الخاص بك.

التقارير

تحتاج جميع المؤسسات إلى إعداد تقارير داخلية توفر للقيادة والفرق والأعضاء والمتطوعين معلومات حول البرامج والإدارة والسياسات والأهداف. ينبغي توحيد التقارير المنتظمة، فمثلاً استخدام نماذج للتقارير على سبيل المثال سوف يحافظ على تناسق وضمان تقديم تقارير مفصلة. ومع ذلك، فليس لدى جميع المؤسسات نفس الاحتياجات المؤسسية وقد تكون التقارير في بعض الحالات تقارير شفوية في اجتماعات منتظمة. ولكن يجب عليك دائماً أرشفة جميع التقارير—أو جوهرة التقارير—بطريقة تمكن الموظفين أو المتطوعين في المستقبل من الوصول إليها وفهم ما حدث من قبل.

- غالباً ما توفر **التقارير الإدارية** معلومات حول سياسة الموارد البشرية أو تدابير المساءلة التنظيمية.

- عادة ما يكون إعداد **التقارير المالية** مخصصاً للجماهير القيادية و/أو الهيئات الرئاسية (مثل الجمعيات العامة أو الهيئات التنظيمية الحكومية). ويطلب بشكل عام من العديد من المؤسسات التي تتلقى منحاً تقديم تقارير مالية شهرية وفصلية وسنوية.

استخدام التكنولوجيا للتواصل مع الجماهير الداخلية

توفر التكنولوجيا فرصاً ممتازة للفرق للتواصل بسرعة والتعاون في العمل. يمكن إنشاء مجموعات محدودة تسمح للفرق بتبادل المعلومات في الوقت الفعلي. تستفيد العديد من مؤسسات المجتمع المدني من المحادثة عبر الفيسبوك (Facebook Messenger)، ومجموعات الفاير (Viber)، ومجموعات الواتساب (WhatsApp)، وكذلك مجموعات سكايب (Skype). وفي الوقت الذي تعد فيه هذه المنصات ممتازة للمحادثات وتبادل المعلومات بسرعة، يجب توخي الحذر من أن تصبح بديلاً للاجتماعات الرسمية أو قنوات تسليم وكتابة التقارير. هذا مهم لأن البنية التحتية ليست موثوقة دائماً، حيث من الممكن أن يفادر المؤسسة أحد المسؤولين عن هذه المجموعات عن التواصل (وبذلك تُحصى سجلات المحادثات أو عمليات تحميل المستندات)، ويمكن أن تحدث انتهاكات أمنية.

أصبحت بيانات الفريق التعاوني أكثر شيوعاً وتساهم في كفاءة المؤسسة. حيث تسمح مساحات التخزين على الإنترنت ومساحات العمل للأشخاص بمشاركة المستندات والنماذج ومنتجات العمل الأخرى. وتمكن بيانات الفريق التعاوني أيضاً المؤسسات من تخزين معلومات قيمة في بيانات آمنة نسبياً. ومع ذلك، فإن المساحات التعاونية تحتاج إلى أن تدار بطريقة مسؤولة. الحد من الوصول إلى الوثائق الحساسة أمر ضروري مثل ملفات الموارد المالية أو البشرية على سبيل المثال.

أمر يجب أخذها بعين الاعتبار

- استخدم التقنيات التي يرتاح لها غالبية فريق عمل الفريق، ويتم استخدامها بسهولة في البيئة التي تعمل بها. تجنب استخدام منصات متعددة حيث يتم فقدان المعلومات أحياناً أو تجاهلها عن غير قصد.
- لا تدع قنوات التواصل غير الرسمية تصبح بديلاً لأنظمة الاجتماعات والتقارير الرسمية داخل المؤسسة.
- كن على علم وفهم بالمتطلبات القانونية والالتزامات المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية. تأكد من توفير خيارات الحماية القصوى للمعلومات.

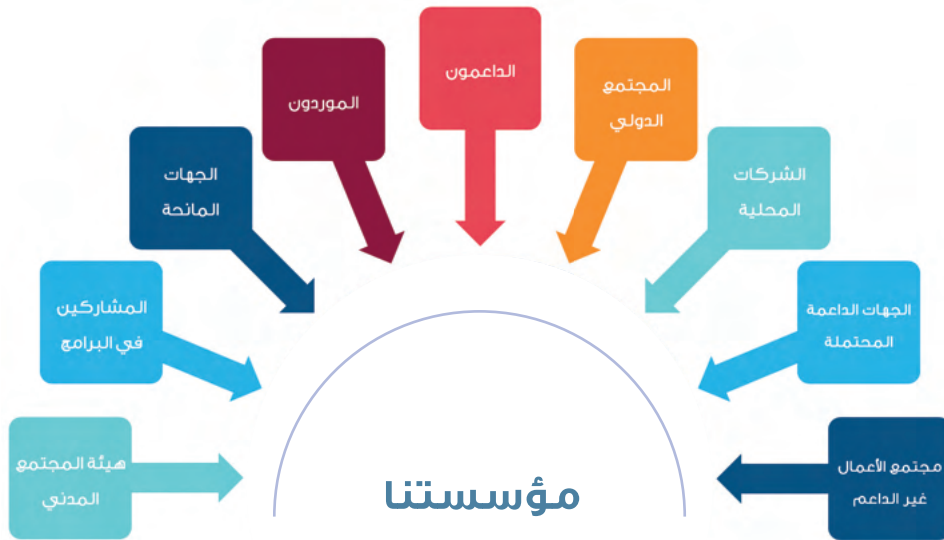
يجب أن تحافظ المؤسسات المكونة من أعضاء ومتطوعين على التواصل المستمر مع الجماهير الداخلية الرئيسية. فيساهم المتطوعون والأعضاء بالوقت والموارد والمال للبرامج والأحداث والمبادرات لدعم الأهداف التنظيمية. لذا يجب أن يبقوا على اطلاع بأنشطة المؤسسة ونجاحاتها وتوجهها الاستراتيجي—وأن يتم الاعتراف بمساهماتهم. يجب أيضاً الاستماع إليهم وإتاحة الفرصة لهم للتواصل مع إدارة المؤسسة.

- إن تقديم التقارير المتعلقة ببرامج المؤسسة يساعد الإدارة على فهم التقدم الحاصل في كل برنامج ويبلغ ذلك أيضاً إلى الفرق الأخرى.
- تقارير لمجلس الإدارة هي تقارير منتظمة تقدم إلى مجلس الإدارة من قبل فريق القيادة التنظيمية. عادةً ما يكون تقرير مجلس الإدارة بمثابة دمج لجميع التقارير التنظيمية وغالباً ما يتم تقديمه سنوياً.

الجماهير الخارجية

هذه الفئة الواسعة. على سبيل المثال، يعد مصطلح «عامة الناس» جمهوراً واسعاً للغاية بالنسبة لمعظم مؤسسات المجتمع المحلي بحيث لن تتمكن من تطوير ملفات التعريف والتواصل الفعال معه.

ابدأ بتخط كثيراً ما يفكر الناس في الجماهير الخارجية بعبارات عامة مثل «عامة الناس»، «وسائل الإعلام»، «الحكومة»، «الجهات المانحة»، إلخ. هذه النظرة التوسعية لها بعض الاستخدامات، لكنها لا تمثل جمهوراً أكثر تحديداً ضمن



الجماهير الداعمة هي مجموعات من الأشخاص يتقبلون عموماً ما تفعلونه ومنفتحون لفكرة التواصل. شرائح الجمهور غير الداعم ليسوا بالضرورة معارضين لمؤسستك، قد يكونون ببساطة غير مهتمين بما تفعله مؤسستك، ولذا يجب أن يكون التواصل بهم أكثر تكتيكاً، خاصة إذا كنت تنوي جعلهم داعمين أو إن كنت ترغب في تحييد تأثيرهم على استراتيجية التواصل الخاصة بك على نطاق أوسع.

ينبغي على مؤسسات المجتمع المحلي تقسيم مصطلح «عامة الناس» عند تطوير استراتيجيات التواصل. هناك شرائح بين الجنسين: رجالاً ونساء، الانقسامات الجغرافية، الفئات العمرية، الفئات المهنية، على سبيل المثال لا الحصر. لا تنشغل بالتفكير في هذا، ابدأ بأهم شرائح الجمهور. الأهم من ذلك، يتم تقسيم الجماهير أيضاً على غرار «الداعم» و «غير الداعم».

ملاحظات:

أن معظم مؤسسات المجتمع المحلي لا تملك الموارد اللازمة لعقد مجموعات دراسة متكررة، لا يزال بإمكانها اختبار الرسائل.

يجب عليك نشر رسالتك عبر الوسائط الإعلامية التي يستجيب لها جمهورك المستهدف بشكل أفضل. تذكر أن التواصل الشخصي هو الأكثر فعالية، لأن ردود الفعل عادة ما تكون فورية، ولأن الملاحظات المقدمة لك ستتيح لك ضبط رسالتك أو تعزيزها.

في الإعلانات نتعلم بأن تكرار الرسائل له تأثير أكبر. قد تقوم إحدى المؤسسات بتوصيل رسالة إلى الجمهور المستهدف شخصياً، ثم المتابعة معهم عن طريق إرسال رسالة أو بريد إلكتروني، وعن طريق استخدام إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي لوضع رسائل المؤسسة في حسابات الجمهور المستهدفة. يجب تكرار رسالتك، حتى لو قمت باستخدام أدوات ثانوية.

خذ وقتك دائماً لتقييم فعالية رسالتك. إذا قمت بذلك أثناء حملة، على سبيل المثال، يمكنك إجراء تعديلات على الرسالة إذا لم يكن لها التأثير المقصود على جمهورك المستهدف.

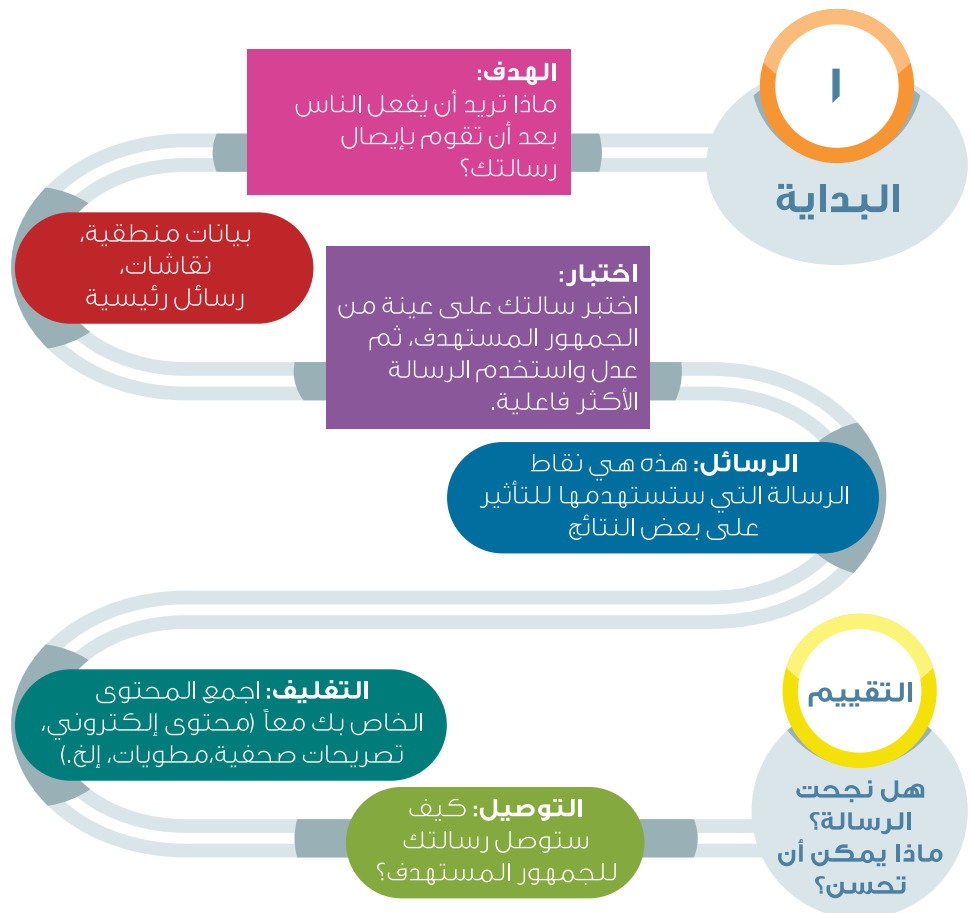
تطوير الرسالة

الغرض من التواصل هو حث شخص ما أو مجموعة على القيام بشيء ما أو التصرف بالطريقة التي تريدها. رسالتك هي نقطة تواصل، يجب أن تكون مفهومة لتكون فعالة.

عند تطوير رسالتك، اسأل نفسك

- ما الذي يحتاج الجمهور إلى سماعه للقيام بما أطلب منهم القيام به؟
- ما هو المهم بالنسبة لهم؟
- ما الذي نجح معهم في التواصل السابق؟
- كيف يمكنني تعزيز رسالتي المركزية باستخدام الحقائق، أو مناشدة العاطفة؟
- كيف يمكنني تعزيز رسالتي عن طريق تجنيد أشخاص حاملين للرسالة ليؤثروا على جمهوري المستهدف؟

بمجرد قيامك بتطوير بعض الرسائل المحتملة، حاول اختبار الرسائل على مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين تثق بهم ليقدموا لك ملاحظات صادقة. في القطاعات السياسية، يتم اختبار الرسائل بشكل متكرر مع مجموعات دراسية تمثل الجماهير المستهدفة. وفي حين



سرد قصتك للجهات المانحة

ضع في اعتبارك أن وسائل الأخبار تتنافس على الجمهور والإعلانات. لذلك يجب أن تكون قصصك مخططة جيداً وأن تحتوي على معلومات مقنعة. على سبيل المثال، خذ وقتك للتحدث مع المتحدثين الرسميين المحتملين الذين يستطيعون التحدث بشكل رسمي بالنيابة عن مؤسستك لحدث أو حملة ما تنوي تنفيذها. ليس من الضروري أن يكون هؤلاء «المتحدثون» أعضاء في المؤسسة؛ فمن الممكن أن يكونوا مشاركين أو ضيوفاً أو أفراداً من الجمهور. ومع ذلك، إذا كان هناك أشخاص آخرون سيتحدثون عن مؤسستك أو الحدث الخاص بك، فتأكد من إعطائهم الوقت الكافي لضمان حصولهم على المعلومات التي تريد نقلها.

اجعل سرد قصتك أسهل لوسائل الإعلام

يجب أن يكون لدى جميع المؤسسات مواد جاهزة لتقديمها إلى الأفراد أو المجموعات المهتمين بالمؤسسة. يمكن أن تشمل المواد معلومات حول المؤسسة والسير الذاتية لكبار الموظفين وخلفية الأحداث أو الحملات التي قامت بها المؤسسة، بالإضافة إلى معلومات الاتصال. تعمل العديد من المؤسسات على جمع هذه المعلومات في حزم جاهزة للتوزيع.

النشرات الصحفية والإذاعية

قم بإعداد النشرات الصحفية والإذاعية بطريقة تمكنهم من طباعة أو بث ما قدمته لهم. ليس لدى الصحفيين الكثير من الوقت للبحث عنك وعن مجموعتك أو متابعة الأنشطة التي دعوتهم إليها. إذا قمت بتقديم هذه المعلومات مسبقاً لهم، فمن المرجح أن يقوموا بنشرها.

يجب أن تكتب البيان الصحفي أو البث الإذاعي كما لو كان نصاً للصحفي الذي يغطي الحدث. تأكد من احتواء الفقرة الأولى على جميع المعلومات التي تجيب على أسئلة من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟. معظم الأخبار التي تبث في الهواء عادة ما تكون مدتها قصيرة من ٣٠ ثانية إلى ثلاث دقائق.

تم إرفاق نماذج للبيانات الصحفية في الملحق

اغتنم كل فرصة للتحدث عن مؤسستك وعن العمل الذي تقوم به. قم بتطوير سير ذاتية قصيرة لمؤسستك وبرامجك ليتم إرسالها إلى الجهات المانحة المحتملة. يجب أن تبرز هذه السير الذاتية القصيرة **تأثير** المؤسسة وليس بالضرورة **أنشطة** المؤسسة. تهتم الجهات المانحة بالأشخاص والمؤسسات التي تحدث تغييرات في مجالات معينة. على سبيل المثال، أي من العبارات التالية أكثر إقناعاً؟

«قمنا بتدريب ٢٠٠ شخص في ١٠ مدن ورفعنا الوعي حول العنف القائم على النوع الاجتماعي. إن ٢٠٠ مشارك الآن على فهم بحقوق الضحايا والدعم المجتمعي المتاح لهم».

«نتيجة لتدريب ٢٠٠ شخص في ١٠ مدن حول حقوق ضحايا العنف المنزلي، حدد المشاركون خمسة أشخاص بحاجة للمساعدة وحصلوا لهم على تمثيل قانوني ومساعدة مهنية نفسية اجتماعية».

البيان الثاني، الذي يتحدث عن تأثير النشاط، هو أكثر إقناعاً. وفي حين أن توفير معلومات عن أنشطتك أمر مهم، تأكد من التركيز على ما يهم الناس حقاً — تأثيرك. ما يهم الجهات المانحة هو قدرتك على إحداث التغيير والتأثير على المواقف والسلوك.

وسائل الإعلام التقليدية

إن التلفزيون والإذاعة والصحف هم شركات تجارية أولاً وقبل كل شيء. فهم يطورون ويحزمون المعلومات ويحاولون توسيع جمهورهم حتى يتمكنوا من زيادة عدد الإشتراكات أو الإعلانات. لذلك، من المهم لمؤسسات المجتمع المحلي، التي لا تستطيع شراء الإعلانات، التحضير لمشاركة وسائل الإعلام الخاصة بها.

يجب عليك البحث في وسائل الإعلام عن من يتخذ القرار بشأن ما يعرض على الهواء أو يتم نشره. على سبيل المثال، نادراً ما يتمتع الصحفيون بسلطة أخذ قرار ما يظهر في الأخبار. عادة ما يتخذ محرر الأخبار أو لجنة التحرير هذا القرار. إذا كنت تعرف من هو المسؤول عن تلك القرارات فيمكنك استهداف هذا الشخص بطريقة مباشرة بقصصك الإخبارية.



قائمة تحقق خاصة بوسائل الإعلام

- لا تتعجل في التواصل مع وسائل الإعلام. استخدم قائمة المراجعة التالية قبل التحدث مع أي مراسل أو صحفي.
- من اتصل بي لإجراء المقابلة، أو لإعطاء تعليق؟
- ما هو الموعد النهائي؟
- هل من المسموح لي بالتحدث إلى وسائل الإعلام؟ إذا كان الجواب لا، فلمن يجب أن أحيلهم؟
- أين ومتى ستكون المقابلة؟
- هل الموقع مناسب، أم علي أن أفوضهم من أجل تغيير المكان؟
- من الذي سيجري المقابلة؟
- ما هي المواضيع التي يقومون بتغطيتها وكيف؟
- ما هو الموضوع الذي يريدون مني مناقشته؟
- متى أو أين سيتم بث المقابلة أو طباعتها؟
- هل أحتاج إلى الحصول على موافقة بشأن النقاط التي سأحدث عنها؟
- هل أعرف ما هي رسالتنا الأساسية؟
- هل قمت بالتدريب على إجابات الأسئلة المحتملة؟
- هل يمكنني تسجيل نسخة من المقابلة بنفسني؟

التعامل مع الصحفيين

يتعامل الصحفيون مع جداول زمنية، وقد لا يكون لديهم الكثير من الوقت للحصول على تعليق أو حضور هذا الحدث. حاول أن تستوعبهم قدر الإمكان دون أن تفقد السيطرة حول إيصال رسالتك الأساسية.

إذا لم يكن لديك المعلومات التي يريدها الصحفي، لا تضيف له معلومات غير مؤكدة! أخبر الصحفي بأنك ستحصل المعلومات المطلوبة وستعود له حال توفر المعلومات. إذا أخبرت صحفياً بأنك ستتابع الموضوع، تأكد من فعلك لذلك وعلى الفور.

لا تتردد في التفاوض على شروط المقابلة. لا يمكنك التحكم في ما يقدمه الصحفي في النهاية، ولكن يمكنك محاولة التفاوض حول شروط المقابلة بما في ذلك موقع المقابلة والوقت وحتى اقتراح بعض الأسئلة التي تسمح لك بإخراج رسالتك المقصودة.

تدرب على توصيل رسالتك أمام المرأة، أو دع أحد الأشخاص الذين تثق بهم يلعب دور الصحفي الذي يطرح الأسئلة. تذكر أن تكرر رسالتك.

غالباً ما يختار رؤساء التحرير صحفيين محددين لتغطية قصة معينة قد تكون في بعض الأحيان ليست القصة التي تريد سردها. قد يحاول أحد الصحفيين حثك على التحدث عن قصة أخرى من خلال وضع

الكلمات في فمك، «هل توافق على ...» هي طريقة تستخدم غالباً لجعلك تتحدث عن القضية التي تهتم الصحفي أكثر من غيرها. تجنب الإجابة بـ «نعم». حاول أن ترد بالاتي: «ما أريد قوله هو [أدخل رسالتك]».

المراسلون

يجب على المؤسسة أن تجند أعضائها والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة كمراسلين. رغم أنه قد لا يُسمح لهم بالتحدث إلى وسائل الإعلام، إلا أنهم يتحدثون إلى أفراد المجتمع والأصدقاء والأسرة. يساعد إعداد نقاط للحديث لهؤلاء المراسلين على ضمان أن يتحدث جميعهم عن نفس الشيء بنفس الطريقة. إنه شكل من أشكال ضبط الرسائل ويسمح هذا أيضاً بتكرار الرسائل الرئيسية.

يعد إعداد نقاط الحديث للمراسلين أمراً فعالاً جداً. تأكد من تزويد فريقك بالأدوات التي يحتاجها للترويج للمؤسسة و/أو الفعالية.

نقاط الحديث

تساعد نقاط الحديث مراسلينك على معرفة ما يمكن—وينبغي—أن يقال لوسائل الإعلام أو الجمهور الأوسع حول قضية ما. يمكن أن تتضمن نقاط الحديث أيضاً ردوداً على الأسئلة المحتملة، وليس فقط الرسائل الأساسية.



مثال: نقاط الحديث

الموضوع: ستعقد مؤسسة أصدقاء الأماكن العامة النظيفة مؤتمراً صحفياً يوم الثلاثاء المقبل لإطلاق مبادرة شوارع نظيفة. العامة، سنكمل عمل موظفي المدينة وليس استبدالهم.

الرسالة الأساسية: سيبدأ المتطوعون من «أصدقاء الأماكن العامة النظيفة» مبادرة «شوارع نظيفة» لجمع النفايات في الحدائق العامة والأماكن العامة لضمان سلامة الأطفال والأسر.

السؤال المحتمل: قد يغضب موظفو المدينة الذين يجمعون النفايات؟

الإجابة: سيقوم أصدقاء الأماكن العامة النظيفة بتنظيف الحدائق والأماكن

سؤال ممكن: هل تشعرون بالقلق إزاء سلامة عملية جمع النفايات؟ ما هي الاحتياطات التي سيتخذها المتطوعون لضمان عدم تعرضهم للأذى؟

الإجابة: ستوفر المبادرة قفازات واقية وأقنعة للمتطوعين الذين يقومون بتنظيف الحدائق والأماكن العامة في مدينتنا.



الخلاصة

تسعى **مجموعة الأدوات** هذه إلى تقديم الأفكار وتوجيه المؤسسات. بصرف النظر عن الحجم أو التركيز الموضوعي لمؤسسات المجتمع المحلي، من الجيد إنشاء أنظمة داخلية تسمح بالاستخدام الفعال للموارد النادرة، وتجمع أعضاء المؤسسة ومؤيديهم، وتضفي مزيداً من البرمجة الفعالة.

نأمل أن تكتسب المؤسسات التي تستخدم **مجموعة الأدوات** هذه المهارات والخبرات التي تسمح لها باستكشاف وتبني المكونات بمزيد من التفاصيل تزامناً مع نمو الفريق. هناك عدد ضخم من الموارد عبر الإنترنت التي توفر معلومات مفصلة للمؤسسات.

تم اختيار المحتوى أعلاه وعرضه بناء على ما يعتقد المؤلفون بأنه ضروري للمؤسسات غير الحكومية. من المؤكد بأنه من الممكن الخوض بعمق أكثر وبمزيد من التفاصيل في كل ما ذكر من محتوى؛ في الواقع، هناك تخصصات أكاديمية بأكملها لكل موضوع. ومع ذلك، توفر **مجموعة الأدوات** المقدمة هنا معلومات حول الاحتياجات الأكثر شيوعاً للمؤسسات النامية التي تعمل عادةً في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية.

عمل المؤسسات غير الحكومية له أهمية حاسمة في دعم المجتمعات. فهم المساهمون الرئيسيون في التنمية ويوفرون الخيط لنسيج الأمة. بالنسبة للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية إلى الديمقراطية، فإن هذه المشاركة الشعبية هي التي توفر الأسس للمجتمعات القائمة على الحقوق والشعوب، المشاركة التي تعتبر أساسية للديمقراطية. الديمقراطية ليست شيئاً يحدث ببساطة؛ إنها الأفعال المستمرة لمواطنيها.



الملاحق

مثال على بيان صحفي – لجميع الجماهير الإعلامية بيان صحفي

(يتيح البيان الصحفي المكتوب بخط كبير وملون للمحررين بتحديد المعلومات الموجودة أمامهم بسرعة)

لننشر (الفوري أو في تاريخ لاحق)

(غالباً ما يتم إرسال البيانات الصحفية قبل أيام من الفعالية، مما يتيح للمحررين الوقت الكافي لاختيار الصحفيين الذين سيفغطون الفعالية. قد ترغب في تأخير التوزيع العام لمعلوماتك، لذا يرجى الإشارة هنا إلى ما إذا كنت تريد نشر البيان على الفور أو في تاريخ لاحق – هذا لا يضمن بأنهم لن يستخدموه على الفور).

انتباه (محرر الأخبار)

٥ أبريل عام ٢٠٢٠ (استخدم تاريخ الفعالية حتى لو كنت سترسل البيان مسبقاً)

إعلان مهم عن فريقنا

باريس، فرنسا – هذه هي الفقرة الأولى، التي نصف قصتنا فيها؛ من وماذا وأين ومتى ولماذا. يجب أن يكتب هنا جوهر ما تريد أن يعرفه المحرر أو الصحفي حول قصتك الإخبارية. تخيل بأنهم سينشرون فقرة واحدة فقط حول قصتك، ينبغي أن تكون هذه الفقرة الأولى مجدية لهذه الغاية.

توفر الفقرات التالية من البيان الصحفي معلومات داعمة تتعلق بمعلومات الفقرة الأولى. إن الطول المثالي للبيان الصحفي هو صفحة واحدة، وذلك بسبب وجود الكثير من المعلومات أمام المحررين وعليهم إختيار ما الذي سينشر أو يثبت للجماهير. إذا كان لديك المزيد من المعلومات التي تعتقد بأنها مهمة، من الممكن إضافة مستند منفصل يسمى (خلفية المشروع)، والذي يوفر ببساطة معلومات إضافية.

إضافة لمسة للبيان الصحفي، استخدم اقتباسات لأشخاص يعملون في مؤسستك أو لأشخاص مصرح لهم بالتحدث مع وسائل الإعلام. فبرأي مؤلف هذا المثال، استخدام الاقتباسات «يعطي لمسة إنسانية لقصة إخبارية».

٣.-

(ترمز هذه الإشارة إلى نهاية البيان، فهذا عرف مستخدم في الوسط الإعلامي، ويمكنك أيضاً استخدام -النهاية- لنفس الغاية)

للتواصل: (تأكد دائماً من الإشارة إلى شخص ما كجهة اتصال وتأكد وبمعرفة هذا الشخص بالتفاصيل كافة وباستطاعته الإجابة عن الأسئلة).

سعيد سعيد، المسؤول الإعلامي

اسم المؤسسة

هاتف: ١٢٣٤٥٦٧٨٩

البريد الإلكتروني: APress@fictitious.net

الملاحق

مثال على بيان إذاعي – للبت التلفزيوني والإذاعي بيان إذاعي

(يتيح البيان الصحفي المكتوب بخط كبير وملون للمحررين بتحديد المعلومات الموجودة أمامهم بسرعة)

لنشر (الفوري أو في تاريخ لاحق)

(غالباً ما يتم إرسال البيانات الإذاعية قبل أيام من الفعالية، مما يتيح للمحررين الوقت الكافي لاختيار الصحفيين الذين سيفغطون الفعالية. قد ترغب في تأخير التوزيع العام لمعلوماتك، لذا يرجى الإشارة هنا إلى ما إذا كنت تريد نشر البيان على الفور أو في تاريخ لاحق – هذا لا يضمن بأنهم لن يستخدموه على الفور).

انتباه (محرر الأخبار)

٥ أبريل عام ٢٠٢٠ (استخدم تاريخ الفعالية حتى لو كنت سترسل البيان مسبقاً)

إعلان مهم عن فريقنا

باريس، فرنسا – هذه هي الفقرة الأولى، التي نصف قصتنا فيها؛ من وماذا وأين ومتى ولماذا. يجب أن يكتب هنا جوهر ما تريد أن يعرفه المحرر أو الصحفي حول قصتك الإخبارية. قم بكتابة البيان في نفس طريقة قراءة المذيع للبيانات على التلفاز أو الراديو. إذا قاموا بإذاعة كل ما ذكر في هذه الفقرة ستكون مطمئناً بأن المعلومات المهمة قد أديعت.

توفر الفقرات التالية من البيان الإذاعي معلومات داعمة تتعلق بمعلومات الفقرة الأولى. إن المدة المثالية للبيان الإذاعي تعتمد على متوسط مدة البيانات الإذاعية في المحطات المختلفة. ٢٠ إلى ٣٠ ثانية هو متوسط البيانات الإذاعية لنشرات الأخبار على (BBC World Service) على سبيل المثال. لذا تعد الفقرة الأولى مهمة جداً إذا كان لديك ٣٠ ثانية فقط.

-٣-

(تشير هذه الإشارة إلى نهاية البيان، فهذا عرف مستخدم في الوسط الإعلامي، ويمكنك أيضاً استخدام -النهاية- لنفس الغاية)

للتواصل: (تأكد دائماً من الإشارة إلى شخص ما كجهة اتصال وبمعرفة هذا الشخص بالتفاصيل كافة وبإستطاعته الإجابة عن الأسئلة).

سعيد سعيد، المسؤول الإعلامي

اسم المؤسسة

هاتف: ١٢٣٤٥٦٧٨٩

البريد الإلكتروني: APress@fictitious.net

ملاحظات:

الملاحق

نموذج للإطار المنطقي

المؤشرات	التحقق	المخاطر والافتراضات
ما الذي يجري قياسه	كيف تقاس المؤشرات	الأدوات الخارجية التي قد تؤثر على الإجازات
الأثر/الغاية/الهدف العام:		
النتيجة/الهدف المحدد:		
المخرجات/النتائج المتوقعة:		
الأنشطة/التدخلات/المدخلات:		

الملاحق

نموذج لسياسة حماية البيانات

تم تطوير النموذج التالي من قبل (White Fuse) وهو متاح على الموقع الإلكتروني للرابطة الدولية لمتخصصي الخصوصية (IAPP) ليتم استخدامه من قبل المؤسسات الخيرية البريطانية. وبينما يشير النموذج إلى القانون العام لحماية البيانات في الاتحاد الأوروبي، فإنه مفيد لأي مؤسسة مجتمعية تريد أن تقوم بتطوير سياسة لحماية البيانات.

بداية النموذج:

سياسة حماية البيانات [أدخل اسم المؤسسة]

ملاحظة حول هذا النموذج: الكثير من نماذج السياسات طويلة بشكل غير مفيد وتقوم بتكرار أجزاء كبيرة من القانون. هذا النموذج مختلف: فهو يهدف إلى توفير وثيقة موجزة وعملية يمكن استخدامها من قبل رؤساء المؤسسات الخيرية الصغيرة كأساس لسياسة حماية البيانات، إذا كان لديك أي شك حول التزاماتك القانونية يجب عليك مراجعة محام.

آخر تحديث

التعريفات

المؤسسة	[أدخل اسم المؤسسة]. مؤسسة مسجلة.
القانون	القانون العام لحماية البيانات.
الشخص المسؤول	[أدخل اسم الشخص المسؤول عن حماية البيانات داخل المؤسسة]
سجل الأنظمة	سجل لجميع الأنظمة أو السياقات التي تتم فيها معالجة البيانات الشخصية من قبل المؤسسة

١. مبادئ حماية البيانات

تلتزم المؤسسة بمعالجة البيانات وفقاً لمسؤولياتها بموجب مواد القانون العام لحماية البيانات.

بالنسبة للبيانات الشخصية، تنص المادة الخامسة من القانون على:

- أن تتم معالجة البيانات الشخصية بطريقة قانونية وعادلة وشفافة فيما يتعلق بالأفراد؛
- أن تكون عملية جمع البيانات قد تمت لأسباب محددة وشرعية وأن لا يتم معالجة البيانات مرة أخرى بطريقة لا تتوافق مع تلك الأسباب؛ لا يعتبر أي إجراء إضافي لأرشفة البيانات للمنفعة العامة أو للبحث العلمي أو التاريخي أو لأسباب إحصائية غير متوافق مع الأسباب الأولية؛
- أن تكون البيانات كافية وذات صلة ومحدودة بما هو ضروري فيما يتعلق بالأسباب التي تتم معالجة البيانات من أجلها؛
- أن تكون البيانات دقيقة، ويتم تحديثها عند الحاجة؛ ويجب أخذ كل خطوة معقولة لضمان مسح أو تصحيح البيانات الشخصية غير الدقيقة دون تأخير، مع مراعاة الأسباب التي تتم معالجة البيانات من أجلها؛

ملاحظات:

هـ. أن تحفظ البيانات بطريقة معينة تسمح بتحديد مواضيع البيانات للأسباب التي تتم معالجة البيانات الشخصية من أجلها؛ قد يتم تخزين البيانات الشخصية لفترات أطول طالما أن معالجتها ستتم فقط لأسباب مثل الأرشفة لتحقيق المصلحة العامة أو البحث العلمي أو التاريخي أو لأسباب إحصائية خاضعة لتنفيذ التدابير الفنية والتنظيمية المناسبة التي يتطلبها القانون لحماية حقوق وحريات الأفراد؛ و
و. أن تتم معالجة البيانات بطريقة تضمن أمان للبيانات، بما في ذلك حماية البيانات من المعالجة غير المصرح بها أو غير القانونية، وحماية البيانات أيضاً من فقدان أو التلف، باستخدام التدابير التقنية أو التنظيمية المناسبة.

٢. أحكام عامة

- أ. تنطبق هذه السياسة على جميع البيانات الشخصية التي تتم معالجتها بواسطة المؤسسة.
- ب. يتحمل الشخص المسؤول مسؤولية التزام المؤسسة بهذه السياسة.
- ج. يجب مراجعة هذه السياسة سنوياً على الأقل.
- د. يجب أن تسجل المؤسسة لدى مكتب مفوض المعلومات كمؤسسة تقوم بمعالجة البيانات الشخصية.

٣. معالجة قانونية وعادلة وشفافة

- أ. لضمان أن تكون معالجة البيانات قانونية وعادلة وشفافة، يجب على المؤسسة الاحتفاظ بسجل للأنظمة.
- ب. يجب مراجعة سجل الأنظمة سنوياً على الأقل.
- ج. يحق للأفراد الوصول إلى بياناتهم الشخصية وأن يتم الاستجابة لطلبهم من قبل المؤسسة في وقت مناسب.

٤. أسباب مشروعة

- أ. يجب أن تتم عملية معالجة البيانات على أحد الأسس القانونية التالية: الموافقة أو العقد أو الالتزام القانوني أو المصالح الحيوية أو المهمة العامة أو المصالح المشروعة (أنظر لإرشادات ICO لمزيد من المعلومات).
- ب. يجب على المؤسسة ذكر الأسس القانونية المناسبة في سجل النظم.
- ج. في حالة الاعتماد على الموافقة كأساس قانوني لمعالجة البيانات، يجب الاحتفاظ ببيانات قبول الموافقة مع البيانات الشخصية.
- د. في حال تم إرسال المراسلات إلى الأفراد بناء على موافقتهم، ينبغي أن يكون خيار إلغاء الموافقة متاحاً للفرد بشكل واضح ويجب أن تعكس الأنظمة المعمول بها هذا الإلغاء بدقة في أنظمة المؤسسة.

٥. الحد من البيانات

- أ. يجب أن تضمن المؤسسة بأن البيانات الشخصية كافية وذات صلة ومحدودة بما هو ضروري فيما يتعلق بالأسباب التي تتم معالجة البيانات بسببها.
- ب. [قم بإضافة الاعتبارات المتعلقة بالأنظمة الخاصة بالمؤسسة].

٦. الدقة

- أ. يجب أن تتخذ المؤسسة خطوات معقولة لضمان دقة البيانات الشخصية.
- ب. عند الضرورة للأساس القانوني الذي تتم على أساسه معالجة البيانات، يجب وضع خطوات لضمان تحديث البيانات الشخصية.
- ج. [قم بإضافة الاعتبارات المتعلقة بالأنظمة الخاصة بالمؤسسة].

٧. الأرشفة/الإزالة

- أ. لضمان الاحتفاظ بالبيانات الشخصية للفترة اللازمة فقط، يجب أن تضع المؤسسة

سياسة أرشفة لكل مجال تتم فيه معالجة البيانات الشخصية ويجب مراجعة هذه العملية سنوياً.
ب. يجب أن تراعي سياسة الأرشفة البيانات التي يجب الاحتفاظ بها، وإلى متى يجب الاحتفاظ بها، ولماذا يجب الاحتفاظ بها.

٨. أمن وحماية البيانات

- أ. يجب أن تخزن المؤسسة البيانات الشخصية بشكل آمن باستخدام برامج حديثة يتم تحديثها باستمرار.
- ب. يجب أن يقتصر الوصول إلى البيانات الشخصية على الأفراد الذين يحتاجون الوصول لهذه البيانات، وأن يتم وضع نظام حماية مناسب لتجنب المشاركة غير المصرح بها للمعلومات.
- ج. عندما يتم حذف البيانات الشخصية يجب أن يتم ذلك بأمان بحيث تكون البيانات غير قابلة للاسترداد.
- د. يجب أن يتم وضع نسخة احتياطية جاهزة وحلول لاسترجاع البيانات في حال حدوث الكوارث.

٩. الخرق

في حالة حدوث خرق لأمن البيانات أدى إلى تدمير غير قانوني أو فقدان أو تغيير أو الإفصاح غير المصرح به للبيانات الشخصية أو الوصول إليها، يجب على الفور أن تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر على حقوق الناس وحياتهم والإبلاغ عن هذا الانتهاك لمكتب مفوض المعلومات ([مزيد من المعلومات متوفر على موقع ICO](#)).

نهاية السياسة

حدد فريق خبراء مؤسسة بندا للاستشارات الدولية الموضوعات التي تتناولها حقيبة الأدوات التدريبية هذه والتي تمثل شروطاً تنظيمية أساسية للمجتمع المدني الناشئ أو مؤسسات المجتمع المحلي. فالمعلومات الواردة في هذه الحقيبة هي دليل لبناء المؤسسات. وحقيبة الأدوات التدريبية هذه ليست عملاً شاملاً أو نهائياً لجميع العمليات والإجراءات المتاحة للمؤسسات، ولكنها دليل مبسط للأساسيات.

تكمل مجموعة الأدوات هذه التدريبات التنظيمية التي عقدت للمشاركين في برنامج «أنت رائدة»؛ وهي مجموعة من الأقسام التي تم تطويرها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتساعد على توفير التوجيه عند وجود أي ثغرات في السياسات الداخلية أو الإجراءات أو مجموعة المهارات.

بتمويل من:



بتمويل من:



ينفذ من قبل:

