



برنامج شراكة

مجموعة الأدوات التنظيمية للمدافعين والمدافعات عن حقوق
الإنسان



INSTITUTE FOR
WAR & PEACE REPORTING





جدول المحتويات

5	مقدمة
6	كيفية استخدام مجموعة الأدوات
6	شكر وتقدير
11	الجزء الأول: المبادئ التنظيمية الأساسية
12	المبادئ التوجيهية التنظيمية الرئيسية
12	القيم والرؤية والرسالة
14	الأهداف والغايات التنظيمية
15	تحديد الأدوار والمسؤوليات
17	تفويض السلطة
19	التسلسل الهرمي أو الهيكل التنظيمي
27	الجزء الثاني: الحوكمة الرشيدة
27	المساءلة
30	الشفافية
32	المعايير المهنية والأخلاقية
33	القيادة الفعالة
39	الجزء الثالث: أنشطة المناصرة الفعالة واستراتيجيات التوعية
39	المناصرة التي تركز على الناس
40	المناصرة القانونية
41	تخطيط وتنفيذ المناصرة
43	استخدام الإطار المنطقي لمتابعة وتقييم الحملات والمشاريع
53	الجزء الرابع: التخطيط للطوارئ والأزمات
53	فهم المخاطر
56	التخطيط للطوارئ في أماكن العمل
60	التواصل خلال الأزمات
61	شجرة الهاتف
62	اتخاذ القرار أثناء الأزمات

جدول المحتويات

63	تخطيط السيناريوهات
65	استمرارية العمليات
66	إدارة الأصول
67	الهواتف الضرورية
67	سلامة التنقل والسفر
68	إرشادات عامة للسفر
69	تنبيهات محددة متعلقة بالسفر
75	الجزء الخامس: الشبكات والائتلافات
75	لماذا نبني الشبكات؟
77	أنواع الشبكات والائتلافات
78	إدارة وتنسيق الشبكات والائتلافات
85	الخاتمة
87	النماذج
125	دليل إدارة الطوارئ
133	مصادر خارجية

مقدمة

يسعى برنامج شراكة من أجل حرية (P4R) الممول من قبل مكتب الولايات المتحدة للديمقراطية وحقوق الإنسان والعمال، ينفذه معهد صحافة الحرب والسلام (IWPR)، إلى بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الليبية. يدعم هذا المشروع منظمات المجتمع المدني لتعزيز دورها في الدفاع عن حقوق الإنسان، وتعزيز حرية التعبير، وزيادة مشاركة المرأة في الحياة العامة، والمشاركة المجتمعية، ومنع العنف القائم على النوع الاجتماعي. يحتوي برنامج شراكة على عدة عناصر، بما في ذلك التقييمات التنظيمية، وورش العمل المشتركة في البرامج، والدورات والمواد التدريبية، والتوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى مجموعة الأدوات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني.

ولأنه لا توجد وثيقة واحدة يمكنها تقديم إجابات لجميع احتياجات الحوكمة، والإدارة الداخلية للمنظمات، أو التطوير الاستراتيجي الخارجي لها، فقد تم تطوير مجموعة الأدوات هذه استجابةً لتقييم القدرات، وجلسات التوجيه مع منظمات المجتمع المدني الليبية المشاركة في برنامج شراكة. منظمات المجتمع المدني هذه، بشكل عام، صغيرة وناشئة ومتحمسة لتحسين مجتمعاتها والمساهمة في العملية الديمقراطية في ليبيا. لذلك، تركز مجموعة الأدوات هذه على المبادئ التنظيمية الأساسية، والحوكمة الرشيدة، وأنشطة المناصرة الفعالة، واستراتيجيات الاتصال، ونصائح حول التخطيط للطوارئ والأزمات، والشبكات والائتلافات. وتوفر مجموعة الأدوات كذلك نماذج مخصصة، وروابط لموارد إضافية، وأمثلة عملية من بلدان مختلفة تعزز الحوكمة الرشيدة للمنظمات التي تعتمد على قواعد داخلية قوية لدعم نمو الفريق ككل، وليس شخصيات فردية. مجموعة الأدوات هذه متاحة باللغتين العربية والإنجليزية.

كيفية استخدام مجموعة الأدوات

يمكن الرجوع إلى مجموعة الأدوات هذه عند مواجهة تحديات مختلفة أثناء التطور التنظيمي والعمليات اليومية. كذلك تقدم هذه الأدوات مراجع لدراسات ومواد أكثر تفصيلاً إذا كان القراء والقارئ مهتمين بشكل خاص بموضوع معين.

سنقدم في كل فصل أمثلة ذات صلة بالنماذج في نهاية مجموعة الأدوات. ولا يعني ذلك استخدام هذه النماذج بشكل حرفي ولكنها تستخدم كمصدر إلهام. وينبغي على منظمات المجتمع المدني التي تستخدم النماذج تكييفها لتناسب سياقها الفريدة. ويمكن للقراء والقارئ أيضاً الانتقال إلى النموذج ذي الصلة في فصول مختلفة بالنقر على الرمز المخصص.

لقد قمنا أيضاً بتضمين مجموعة مختارة من الموارد الإضافية. هذه الروابط موصولة بمصادر خارجية على الإنترنت، ولا يتحمل المؤلفون والمؤلفات مسؤوليتها، كما أنها لا تعني موافقة المؤلفين والمؤلفات على منتج أو خدمة معينة. وبإمكانكم الانتقال إلى الموارد ذات الصلة بالنقر على الرمز المخصص.



شكر وتقدير

عمل كارلو بندا من [مؤسسة بندا للاستشارات الدولية \(BCI\)](#) على صياغة مجموعة الأدوات هذه بمساهمات من فرانشيسكا بندا ومحمد خصاونة، وإستر كوزا. وقام محمد خصاونة وعلا الريان بتصميم النسختين الإنجليزية والعربية. وترجمها معاذ أبو دلو إلى اللغة العربية وقامت بتحرير المادة هالا الحديدي.

شكر خاص لمنظمات المجتمع المدني الليبية المشاركة في مشروع شراكة (P4R)، فقد قدمت نظرة ثاقبة للتحديات التي تواجهها كمنظمات مدافعة عن حقوق الإنسان ناشئة ومتنامية في بيئة عمل معقدة.

بالرغم من دعم [معهد صحافة الحرب والسلام \(IWPR\)](#) لإنتاج مجموعة الأدوات هذه، بتمويل من حكومة الولايات المتحدة، فإن الآراء الواردة في مجموعة الأدوات هذه تخص المؤلفين والمؤلفات وحدهم.



الجزء الأول

المبادئ التنظيمية الأساسية

الجزء الأول: المبادئ التنظيمية الأساسية

"تحتاج الشركات الكبيرة إلى التفكير في القيم والرؤية والرسالة وكيفية تنظيمها، ولكن نحن مجموعة صغيرة من المتطوعين والمتطوعات لها نفس القيم ونعرف ما نحن بصدده - لسنا بحاجة إلى إضاعة الوقت في وضع كل ذلك على الورق".

هذا تباين في المشاعر التي يكررها قادة وناشطو وناشطات المجتمع المدني على مستوى العالم. حيث تجتمع مجموعات الناشطين والناشطات على القيم والشغف المشترك، ويحدثون فرقاً ويحققون التغيير المنشود في مجتمعاتهم. فعندما تحدد المجموعات أهدافاً محددة بدقة وتعمل بشكل متماسك لتحقيق تلك الأهداف، فقد لا يحتاجون إلى قضاء الوقت في إضفاء الطابع الرسمي على الهياكل التنظيمية أو صياغة السياسات التي توجه العمليات اليومية.

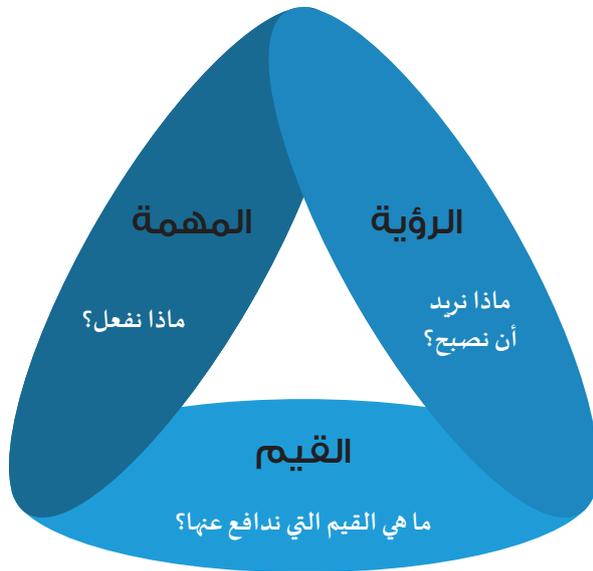
ومع ذلك، غالباً ما تزدهر مجموعات صغيرة غير رسمية من الناشطين والناشطات وتصبح فرقاً ناجحة، وتحديث تغييراً حقيقياً وتتوق إلى الاستمرار في إحداث فرق. أحياناً لا يلاحظ الناشطون والناشطات التحول التنظيمي لأنهم مشغولون جداً في تنفيذ الإجراءات والنشاطات المهمة. وعندما تصبح الأنشطة أكثر تعقيداً، يزداد تعقيد البيئة التي تحدث فيها. والمنظمات التي تأخذ الوقت الكافي للصياغة والتعبير عن مبادئها وعملياتها الأساسية وتحديدها لتُمكن فرقها من القيام بما تفعله بشكل أفضل - ألا وهو تغيير العالم!

الاستثمار في تحديد المبادئ التنظيمية الأساسية يقدم عوائد مهمة لمنظمات المجتمع المدني بعدة طرق، أهمها:

- ◀ النمو - عندما تنمو المنظمات، فعادةً ما يكون ذلك بسبب زيادة عبء العمل لديها أو رغبة الناشطين والناشطات الجدد في أن يصبحوا جزءاً من نجاحها المتزايد. النمو مرهق ولكن من السهل إدارته مع وجود مبادئ توجيهية على أرض الواقع.
- ◀ الاتصال - يسهل تحديد المبادئ التنظيمية على قادة ونشطاء وناشطات منظمات المجتمع المدني فهم من هم؟ ولماذا يفعلون ما يفعلون؟ وإيصال هذه المعلومات إلى أصحاب وصاحبات المصلحة والمستفيدين والمستفيدات والجهات المانحة.
- ◀ جمع التمويل - تستحق الجهات المانحة المساءلة والقدرة على التنبؤ بالأداء. على نحو متزايد، وفي عالم تنافسي على التمويل، تعطي الجهات المانحة الأولوية لتمويل منظمات ذات سياسات ومبادئ توجيهية واضحة.
- ◀ التعليمات - في معظم البلدان، ينظم القانون القيام بأنشطة المجتمع المدني. وفي العديد من البلدان، يتطلب تسجيل المنظمات تقديم بعض النماذج. بينما في بلدان أخرى، يُطلب من المنظمات تقديم مزيد من التفاصيل حول مبادئها التنظيمية، بما في ذلك القوانين واللوائح والتعليمات الداخلية.

المبادئ التوجيهية التنظيمية الرئيسية

ما الذي يجعل مجموعة من الناس منظمة؟ كيف تقرر المنظمات المهام والأنشطة الفورية اللازمة للوصول إلى أهداف طويلة المدى؟ كيف يمكنهم حتى تحديد الأهداف طويلة المدى؟



1.1. القيم والرؤية والرسالة



الأسس الرئيسية لأي منظمة هي قيمها ورؤيتها ورسالتها المفهومة والمشاركة. يجب أن يكون لدى الناشطين والناشطات والمتطوعين والمتطوعات والداعمين والداعمات فكرة مشتركة وصورة مشتركة لما تمثله المنظمة (قيمها)، وما هي النتائج التي تريد تحقيقها بسبب عملها (رؤيتها)، وكيف تخطط لتحقيق ذلك (رسالتها).

القيم: هي المعتقدات الأساسية التي توحد وتحفز أعضاء وعضوات المنظمة. القيم هي الأفكار المبدئية التي توجه أفعالنا وتجيب على السؤال، "ما الذي نؤيده؟"

بيان الرؤية: وصف التغيير الملهم طويل المدى الناتج عن عمل المنظمة. يجب بيان الرؤية على أسئلة "ما هي النتيجة التي نريدها من عملنا؟ في أي عالم نريد أن نعيش؟" وتركز الرؤى على المستقبل، وتستخدم لغة طموحة؛ فهي تصف وجهة مسيرتنا ورحلتنا كناشطين وناشطات.

بيان الرسالة: شرح على نطاق واسع ما نفعله ويجيب على السؤال، "لماذا نحن موجودون؟" ويركز بيان المهمة أو الرسالة على الحاضر، باستخدام كلمات تصف الرحلة إلى وجهتنا التي تعبر عنها رؤيتنا. فبيان الرسالة يلامس كلمات العمل والأفعال.

أمثلة على القيم

- ✓ الصدق
- ✓ الشمولية
- ✓ الجياد
- ✓ التنوع
- ✓ التسامح
- ✓ الشفافية
- ✓ النزاهة
- ✓ التطوع
- ✓ المسؤولية
- ✓ احترام حقوق الإنسان

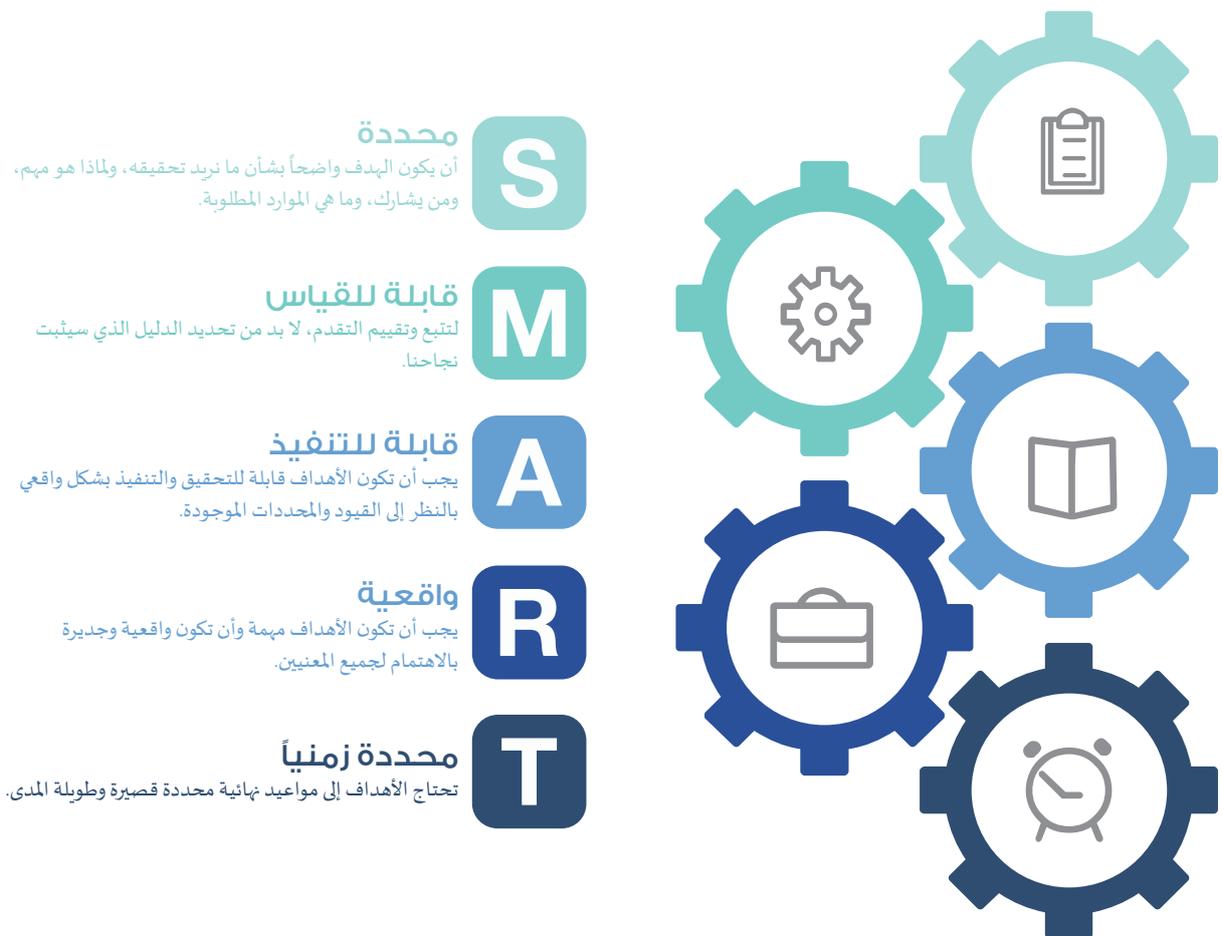
تعمل المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية إذا شعر جميع الأعضاء والعضوات (أعضاء وعضوات مجلس الإدارة والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات) بملكية قيمها ورؤيتها ورسالتها والمساهمة في إنشائها. ويجب تطوير هذه المبادئ في عمليات التخطيط التشاركي ومشاركتها مع الأعضاء والعضوات الجدد. مع تغير الظروف ومواجهة المنظمات تحديات جديدة، فإنها تراجع وتُعدل هذه المبادئ التوجيهية.

أمثلة على بيانات الرؤية والرسالة:

المنظمة	بيان الرؤية	بيان الرسالة
 	عالم حيث يمكن لجميع الناس في كل مكان التعبير عن أنفسهم بحرية والمشاركة بنشاط في الحياة العامة دون خوف من التمييز.	العمل على حريتين مرتبطتين: حرية التعبير وحرية المعرفة. عندما تتعرض أي من هذه الحريات للتهديد، فإن المادة 19 تتحدث عنهما بصوت واحد.
 	عالم عادل بدون فقر.	إيجاد حلول دائمة للفقر والجوع والظلم الاجتماعي.
	عالم يتمتع فيه كل شخص بجميع حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وغيره من الصكوك الدولية لحقوق الإنسان.	لإجراء البحوث والإجراءات التي تركز على منع وإنهاء الانتهاكات الجسيمة لهذه الحقوق.
	عالم يوفر لكل طفل حق البقاء والحماية والنماء والمشاركة.	الإلهام في تحقيق النجاح بطريقة تعامل العالم مع الأطفال، وإحداث تغيير فوري ودائم في حياتهم.

2.1. الأهداف والغايات التنظيمية

في حين أن القيم والرؤية والرسالة ذات أهمية كبيرة بشكل أساسي، إلا أنها توفر إرشادات محدودة حول الإدارة اليومية للمنظمات أو المشاريع. يجب أن يكون لكل منظمة أهداف محددة تعمل على تحقيق رؤيتها، مسترشدة ذلك من الرسالة. ويمكن أن تكون الأهداف أولويات داخلية وتنظيمية، مثل زيادة قاعدة المتطوعين والمتطوعات أو زيادة أهداف البرنامج، مثل تضخيم أصوات النساء في وسائل الإعلام. ويمكن تقسيم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى أكثر قابلية للإدارة. يجب أن تكون جميع الأهداف والغايات ذكية (S.M.A.R.T.) أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً.



بينما قد تظل قيم المنظمة ورؤيتها ورسالتها دون تغيير لفترة طويلة، يجب أن تكون الأهداف والغايات ذكية (S.M.A.R.T.) مرنة حتى تتمكن المنظمات من التكيف مع الأحداث الداخلية أو الخارجية المتغيرة. يجب على المنظمات مراجعة

أهدافها، وغاياتها بانتظام، وتعديلها وفقاً لذلك. توفر الأهداف والغايات الذكية (S.M.A.R.T.) المعايير اللازمة التي يمكن للمنظمات تتبع، وتقييم التقدم المحرز على أساسها لتعديلها إذا لزم الأمر.

أمثلة على أهداف وغايات ذكية (S.M.A.R.T.):

برامجي	تنظيمي	
في الأشهر 24 المقبلة، ستعمل 20 صحافية جديدة في 10 منابر إعلامية في بلدنا.	خلال الأشهر 12 المقبلة، ستزيد قاعدة المتطوعين والمتطوعات لدينا من 100 إلى 150 ناشطاً وناشطة.	غاية ذكية (S.M.A.R.T.) طويلة المدى
في الأشهر الثلاثة المقبلة، سنقوم بدراسة استطلاعية عن جميع وسائل الإعلام لفهم العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة.	في اليوم الأول من كل شهر، سننشر دعوة للمتطوعين والمتطوعات للانضمام إلى منظماتنا على فيسبوك وإنستغرام.	أهداف ذكية (S.M.A.R.T.) للوصول إلى الغاية
في الشهر السادس، سنعقد اجتماعات على طريقة الحلقات النقاشية (المائدة المستديرة) مع الصحافيين والصحافيات ومالكي وسائل الإعلام لمشاركة نتائج الاستطلاع وتبادل الأفكار حول استراتيجيات من أجل مزيد من الإدماج.	بحلول نهاية الشهر الرابع، سنقوم بكتابة وتصوير مقطع فيديو لنشره على قناتنا على يوتيوب عن منظماتنا الرائعة. سنقوم بالترويج للفيديو من خلال عشرين منشوراً على فيسبوك وإنستغرام.	
في العام الثاني، سنقوم بحملة مناصرة لمدة شهرين، تستهدف أصحاب المنابر الإعلامية حول قضية إدماج النوع الاجتماعي في وسائل الإعلام.	في اجتماع مجلس الإدارة التالي بعد شهرين، سنطلب من الأعضاء والعضوات تجديد ناشطين وناشطات آخرين للانضمام إلى فريقنا.	
في العام الثاني، سننفذ برنامجاً إرشادياً للتوفيق بين الصحافيين في وسائل الإعلام والصحافيات الجدد.	في الشهر السادس، سنعقد "اجتماعاً مفتوحاً" لمناقشة عملنا مع الجمهور وتشجيع النشاط والناشطات على الانضمام إلى فريقنا.	

3.1. تحديد الأدوار والمسؤوليات

تساعد الأدوار الواضحة والمحددة المنظمات على العمل بكفاءة وفعالية، وتعكس الأولويات التنظيمية والبرامجية للفريق، فمن القادة إلى المتطوعين والمتطوعات، يحتاج فريق منظمات المجتمع المدني إلى إرشادات ملموسة حول ما يفترض بهم القيام به، وحدود سلطتهم، وتوقعات مسؤولياتهم.

بالنسبة للقادة والمديرين والمديرات، يساعد تحديد الأدوار والمسؤوليات على استقطاب الأشخاص المناسبين لتنفيذ الأنشطة. إذا كانت المنظمات تعتمد فقط (أو في الغالب) على المتطوعين والمتطوعات، فإن معرفة المهارات المطلوبة سيساعد المنظمات على زيادة مساهمات المتطوعين والمتطوعات إلى أقصى حد، ومساعدتهم على الشعور بأنهم يقدمون تبرعاً، ومساهمة حقيقية بوقتهم وجهدهم.

كما أن تحديد دور ومسؤوليات كل عضو أو عضوة في الفريق يعزز أيضاً التعاون داخل الفريق، ويساعد على القضاء على سوء التفاهم والخلافات، فعندما يفهم الناس وظائفهم - وعمل زملائهم وزميلاتهم - داخل المنظمة وكيف تتناسب الأدوار معاً، فإنهم يطورون احتراماً أكبر لمهمة ورسالة المنظمة الشاملة، ويمكنهم أن يكونوا واثقين من مساهمتهم في ذلك.

حتى مجموعات المتطوعين والمتطوعات الصغيرة غير الرسمية تقوم بتقسيم المهام أو العمل بين أعضائها وعضواتها، حيث يسمح تقسيم العمل المدروس جيداً بزيادة الكفاءة والفعالية ويساعد باستخدام مهارات معينة بشكل أفضل. فمن أجل عمليات تنظيمية تنسم بالكفاءة والفعالية، يجب توزيع المهام بين الموظفين والموظفات أو المتطوعين والمتطوعات بناءً على كفاءتهم وتوافرهم. من الشائع أن يتولى أعضاء وعضوات الفرق الصغيرة عدة أدوار داخل المنظمة، ولكن لا يزال من المهم تحديد ماهية هذه الأدوار. ومع نمو المنظمات، يمكن للفريق الأساسي التنازل عن وظائف ومهام متعددة لأعضاء وعضوات جدد. وأفضل طريقة لتنظيم الأدوار وتقسيمها هي إنشاء توصيفات وظيفية (بما في ذلك للمتطوعين والمتطوعات) بحيث يكون الجميع واضحاً بشأن التوقعات. وهذه الطريقة، يمكن للقادة التأكد من أن أعضاء وعضوات الفريق المختلفين لا يكررون الجهود والمهام، ولا توجد فجوات في المهام المطلوبة.

إذا كنا نقوم بصياغة وصف وظيفي للوظائف التي شغلها بالفعل الأشخاص الذين يؤدون مهام داخل المنظمة، فقم بإشراك أعضاء الفريق هؤلاء في إعداد الوصف الوظيفي. سيساعدك إشراك الشخص الذي يؤدي الوظيفة على صياغة أوصاف وظيفية واقعية تعكس أولويات الوظيفة.

الوصف الوظيفي ليس معقداً ويجب مراجعته وتحديثه بشكل متكرر مع تغير المنظمات أو نموها.

نصيحة

تم تصميم الوصف الوظيفي ليعكس احتياجات المنظمة وليس مجموعة المهارات أو الرغبة لدى أفراد معينين. يحتاج الناس إلى التوافق مع الأوصاف الوظيفية، وليس العكس!.

عادةً ما تتضمن الأوصاف الوظيفية ما يلي:

- ◀ المفهوم: كيف تتناسب الوظيفة مع المهمة العامة للمنظمة وتساهم فيها.
- ◀ المهام: الأنشطة أو العمل المحدد الذي يقوم به الموظف أو الموظفة.



◀ **المسؤوليات:** النتائج المتوقعة أو الإشراف المرتبط بالشخص الذي يؤدي الوظيفة.

◀ **التسلسل الإداري:** صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي للمنظمة.

◀ **مؤشرات الأداء:** تحديد كيفية تقييم المشرفين والمشرفات لأداء الموظف أو الموظفة وتوضيح مقاييس الأداء والأهداف. ومن المهم أيضاً ملاحظة ما يحدث إذا تجاوز الموظف أو الموظفة الأهداف أو حققها أو فشل في تحقيقها.

◀ **المؤهلات العلمية والخبرة:** يجب أن تكون محددة بوضوح في الوصف الوظيفي.

يجب على المديرين والمديرات إبلاغ وإعلام الموظفين والموظفات بالأدوار والمسؤوليات. وغالباً ما تكون الأوصاف الوظيفية جزءاً من عملية التوظيف. ومع ذلك، فبمجرد أن يبدأ أحد أعضاء أو عضوات الفريق وظيفته، يجب على المديرين والمديرات مراجعة الأدوار والمسؤوليات المختلفة، حتى يعرف الموظف أو الموظفة أو المتطوع أو المتطوعة ما هو متوقع منه أو منها.

4.1. تفويض السلطة

"ينبغي أن نركز على نقاط قوتنا وأن نقوم بتفويض نقاط ضعفنا". - مجهول.

لا يمكن لأي شخص أن يفعل كل شيء بشكل جيد. تزدهر وتنمو الفرق التنظيمية عندما يساهم أعضاء وعضوات متنوعون في المهارات والمعرفة التي تكمل بعضها البعض، فتفويض المهام هو الطريقة الأكثر فعالية لتقسيم عمل المنظمة. لكن تفويض المهام دون إعطاء الأشخاص المسؤولية أو السلطة لعملهم هو قيادة ضعيفة ومثبطة لهمم الفريق. عملية تفويض السلطة هي أكثر من إسناد مهام؛ بل أنها تنطوي على تقاسم المسؤولية وصنع القرار والشعور بالملكية.

التفويض هو تمكين الناس من القيام بالعمل الأنسب لهم. ويتطلب الأمر من القادة أن يثقوا بفرقهم وأن يعهدوا بأفراد آخرين لإنجاز المهام، حيث يتم تمكين الناس عندما يكون لديهم مسؤوليات يكونون مسؤولين عنها ولديهم السلطة لتنفيذها. وعندما تتاح لأعضاء وعضوات الفريق فرصة تولي المهام التي يتحملون مسؤوليتها، فإنهم يكونون أكثر تفانياً في نتائج عملهم ويطورون إحساساً أكثر عمقاً بالالتزام والمشاركة في المنظمة.



لتفويض فعال للسلطة:

- ◀ التخطيط والتحضير: فهم تفاصيل المهام والمهارات اللازمة لتنفيذها. وقبل عملية التفويض، ينبغي معرفة النتيجة التي نتوقعها.
- ◀ التواصل بوضوح: هذا هو أهم عنصر في التفويض ويمكن أن يحدد النجاح أو الفشل. إذا كنا نقوم بتفويض السلطة، فيحتاج فريقنا إلى الحصول على جميع المعلومات لتنفيذ المهمة بنجاح.
- « توفير سياق للمهمة – كيف يتناسب ذلك مع أولويات المنظمة أو يساهم في مشروع معين؟
- « مناقشة المهمة بالتفصيل – ينبغي أن نتأكد من أننا وفريقنا لدينا الفهم الواضح والمشارك لما يجب القيام به والنتائج المتوقعة. لا ينبغي أن نتدخل في التفاصيل الدقيقة بإخبار عضو أو عضو الفريق بكيفية القيام بالمهمة التي نفوضها؛ يمكن أن نسألهم عن أفكارهم حول التعامل مع المهمة وطلب ملاحظاتهم حول الموارد المطلوبة والمخاطر المرتبطة بالوظيفة.
- « ينبغي تحديد المواعيد النهائية للانتهاء من المهمات، وإذا كانت الوظيفة طويلة المدى، فينبغي القيام بتحديد جدول زمني لتسجيل الانجازات أو تقديم تقارير مرحلية.
- ◀ ينبغي تحديد بوضوح مستوى السلطة: يجب أن يفهم الناس حدود السلطة والمسؤوليات مع المهام المعينة. إذا انضم شخص ما أخيراً إلى المنظمة أو كانت المهمة المعينة شيئاً لم نفعله من قبل، فقد يختلف مستوى السلطة

عن شخص لديه خبرة كبيرة في المنظمة. ينبغي أن نضع في اعتبارنا مستويات مختلفة من السلطة:

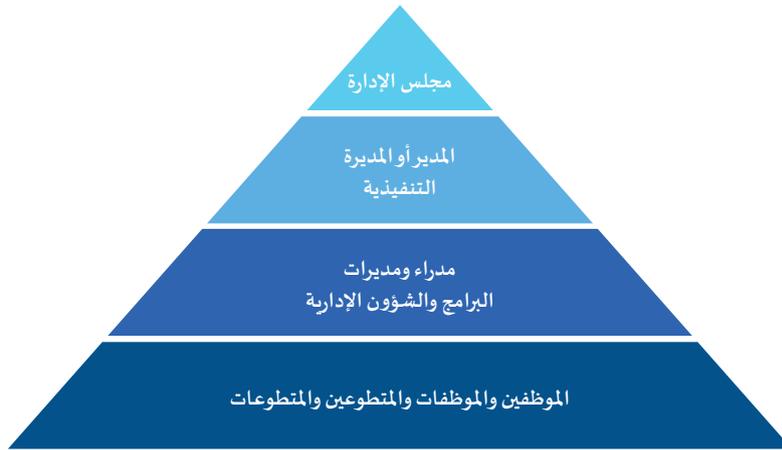
- « الاقتراح – يجب أن يقدم عضو أو عضوة الفريق اقتراحات أو توصيات للتنفيذ، ولكن الشخص الأكثر خبرة هو الذي يتخذ القرار النهائي.
- « الإبلاغ – يبلغنا عضو الفريق قبل الشروع في الإجراءات ومتابعة الأنشطة ما لم نتدخل لتغيير المسار.
- « الفعل – يتمتع عضو أو عضوة الفريق بالسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهمة الموكلة إليه.

- ◀ **الدعم:** حتى إذا كان الشخص الذي ينفذ مهمة لديه السلطة الكاملة للتصرف بشكل مستقل، فإن العمل الجماعي يستفيد من دعم الآخرين. غالباً ما يخشى الأشخاص الذين تم تكليفهم بالمسؤولية لأول مرة طلب المساعدة، لأنهم لا يريدون أن يظهروا غير قادرين على الارتقاء إلى مستوى التوقعات. ينبغي أن نتفقد الموظفين والموظفات أو المتطوعين والمتطوعات لتقديم المساعدة لهم وجعلهم يشعرون أن الباب مفتوح لطلب المساعدة إذا ما احتاجوها.
- ◀ **المراجعة:** في نهاية مهمة محدودة الوقت، ينبغي أن نأخذ الوقت الكافي لإجراء استخلاص المعلومات مع فريقنا ومراجعة ما نجح وما لم ينجح. تساعد التعليقات البناءة من كلا الجانبين على تحسين عملية تفويض السلطة في المستقبل.

5.1 التسلسل الهرمي أو الهيكل التنظيمي

تستفيد المنظمات من تحديد العلاقة بين أعضاء وعضوات الفريق لفهم الهيكل التنظيمي، وتدقق القرارات والتسلسل الإداري وكيفية ارتباط الأدوار المختلفة ببعضها البعض. من الأفضل توضيح الهياكل التنظيمية من خلال "رسوم وأشكال بيانية". ويوجد في معظم المنظمات غير الحكومية مجلس إدارة، ومدير أو مديرة تنفيذية، أو رئيس أو رئيسة، وموظفون وموظفات إداريون، وموظفون وموظفات برامج، بينما تتطلب كل منظمة هيكلًا تنظيمياً فريداً ليعكس سياق حجمها وعملها. فيما يلي أمثلة على أكثرها شيوعاً والتي تستخدمها منظمات المجتمع المدني.

الهيكل الهرمي



يُعرف المخطط التنظيمي التسلسلي أيضاً باسم المخطط التنظيمي الهرمي، وهو شائع في المنظمات الصغيرة أو ذات التنظيم البسيط. مع الهيكل الهرمي، ينتقل التسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل. حيث تشمل مزايا هذا الهيكل ما يلي:

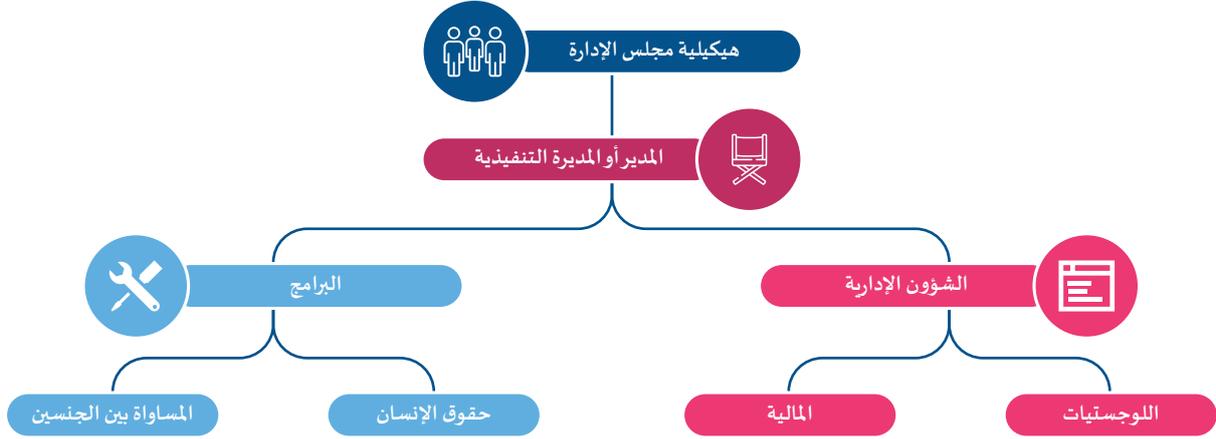
- ◀ هناك خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.
- ◀ يحدد علاقات التسلسل الإداري.
- ◀ يفهم الفريق المسارات الوظيفية وطريق الترقية.
- ◀ يخلق الصداقة والزمالة بين الموظفين والموظفات الذين هم على نفس المستوى.

تشمل عيوب هذا الهيكل ما يلي:

- ◀ يمكن أن يتأخر الابتكار أو اتخاذ القرارات السريعة إذا كانت هناك حاجة إلى عدة طبقات لترتفع المعلومات إلى قمة الهرم.
- ◀ يشعر أعضاء وعضوات الفريق في المستويات الأدنى بالغيرة عن صانعي وصانعات القرار في المرتبة العليا من الهرم، ويكوّن لديهم شعور أقل بالملكية في المنظمة.

الهيكل الوظيفي مشابه للهيكل الهرمي، لكن أعضاء وعضوات الفريق منظمون حسب مهاراتهم ووظائفهم المحددة، ويتم إدارة كل وظيفة منفصلة بشكل مستقل. هذا الهيكل شائع مع منظمات المجتمع المدني الكبيرة التي تضم أعداداً كبيرة من الموظفين والموظفات أو المتطوعين والمتطوعات الذين ينفذون العديد من البرامج في مناطق مختلفة.

الهيكل الوظيفي



تشمل مزايا هذا الهيكل ما يلي:

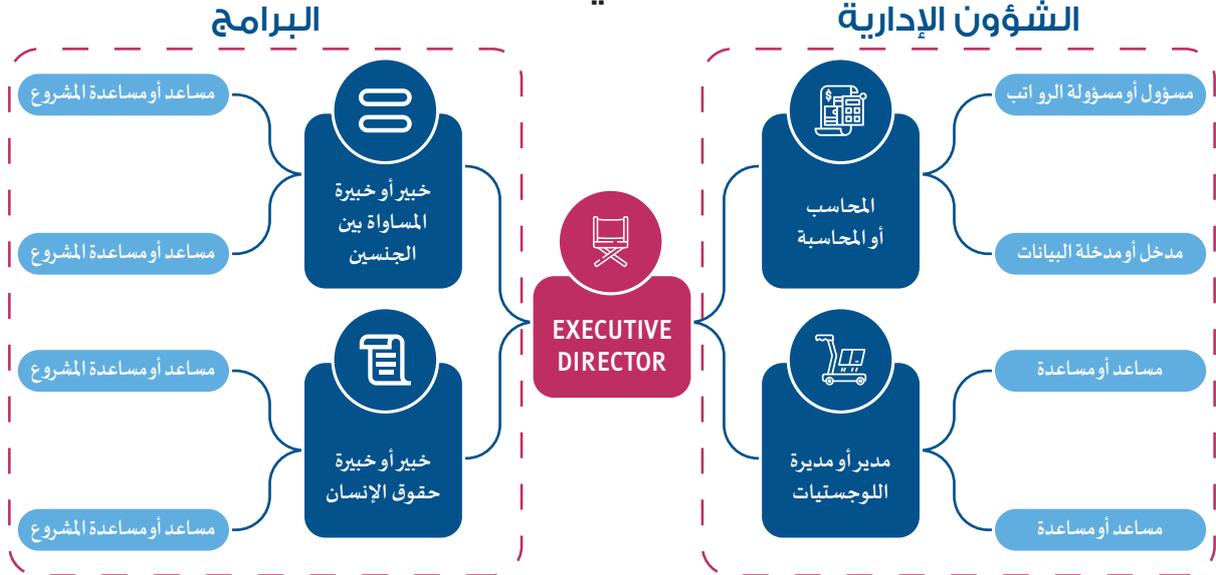
- ◀ يمكن للموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات التركيز على أدوارهم وتخصصاتهم المحددة.
- ◀ يتم تحفيز الفرق والإدارات ولها القدرة على تحقيق ذاتها ومصيرها.

تشمل عيوب هذا الهيكل ما يلي:

- ◀ ينتج عنه عزلة بين الموظفين والموظفات داخل المنظمة.
- ◀ يمكن أن يسوء الاتصال بين الفرق الوظيفية.
- ◀ استراتيجيات تطوير مجالات خبرة مختلفة أو جديدة صعبة وإشكالية.

تمتلك العديد من المنظمات الصغيرة أو الجديدة هيكلًا أفقيًا أو مسطحًا قبل أن تنمو بشكل كبير بما يكفي ليكون لديها مدراء ومديرات أو أقسام مختلفة. عدد قليل من المنظمات الكبيرة تحتفظ بالتصميم لأنه يشجع على إشراف أقل، ومشاركة أكثر مباشرة لجميع الموظفين والموظفين أو المتطوعين والمتطوعات.

الهيكل الأفقي أو المسطح



تشمل مزايا هذا الهيكل ما يلي:

- ◀ زيادة المسؤولية لأعضاء وعضوات الفريق.
- ◀ وجود الاتصالات المفتوحة والمتكررة.
- ◀ يسهل التنسيق والتنفيذ السريع للأفكار والقرارات.

تشمل عيوب هذا الهيكل ما يلي:

- ◀ ارتباك محتمل إذا لم يكن لدى الموظفين والموظفات أو المتطوعين والمتطوعات مشرف أو مشرفة أو مسؤول أو مسؤولة واضحين.
- ◀ لا يتمتع الموظفون والموظفات والمتطوعون والمتطوعات دائماً بفرص لتطوير المهارات والمعرفة المتخصصة.
- ◀ يصعب الحفاظ عليه والاستمرار بالعمل به إذا نمت المنظمة.

تتطلب المفاهيم التي تمت مناقشتها في هذا الفصل استثمار الوقت والجهد من قبل المنظمات لطرح الأفكار ومناقشتها وصياغتها واعتمادها، وسيكون لها فوائد طويلة المدى لأي منظمة مجتمع مدني صغيرة أو كبيرة. ستدعمنا الأساسيات في العمل اليومي وتساعدنا على توجيهنا في الاتجاه الصحيح مع نمو منظماتنا أو تغيير اتجاهها. وعلى الرغم من أنها مبادئ أساسية لإرشادنا، إلا أنها ليست إملاءات مطلقة لتقييدنا. فالقوة الأكبر لمعظم منظمات المجتمع المدني هي القدرة على التحلي بالمرونة والتكيف مع الأزمات أو البيئات المتغيرة. ويجب علينا مراجعة وتحديث المبادئ التوجيهية لمنظماتنا بانتظام.



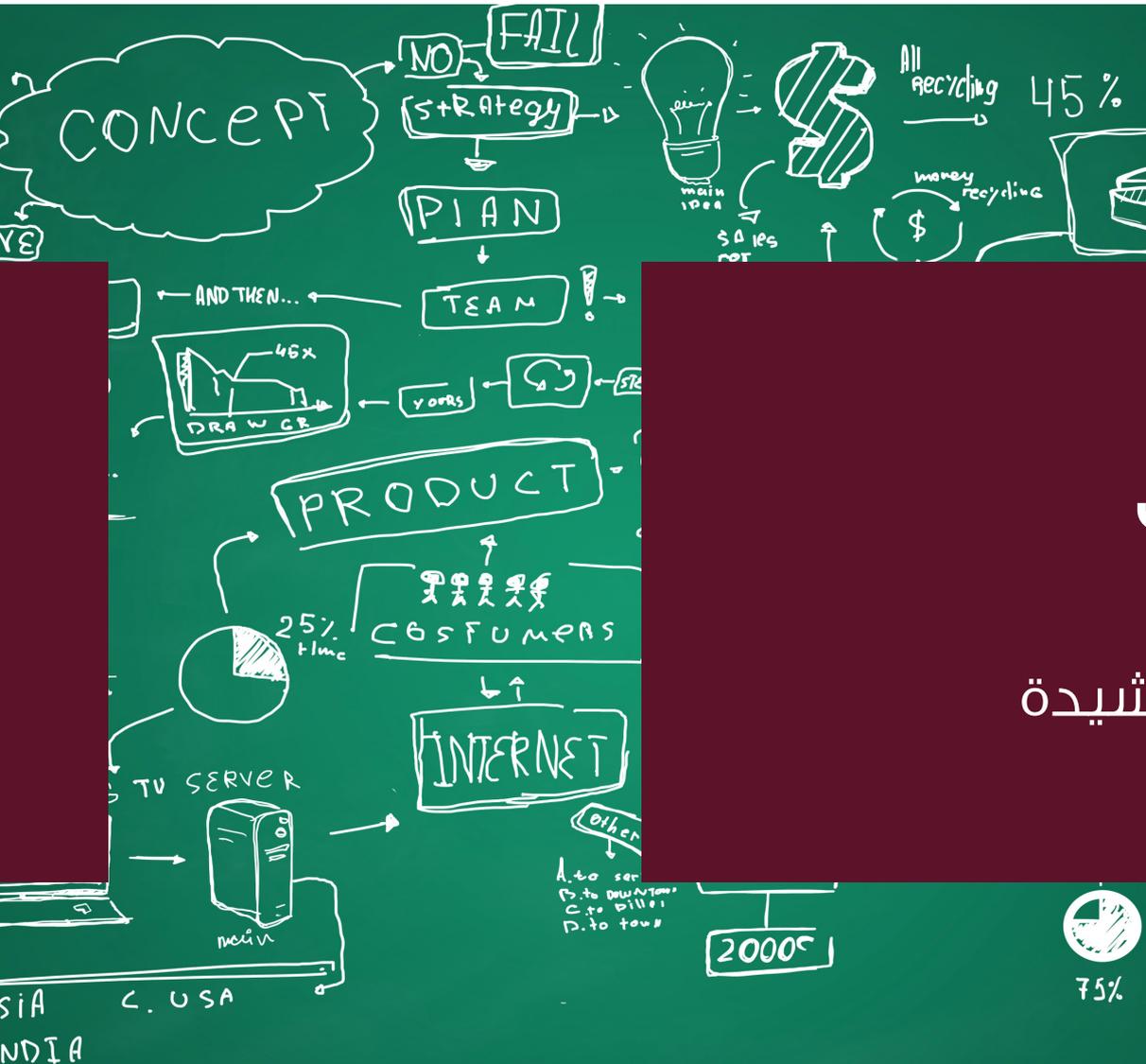
نماذج الهياكل التنظيمية



القيم والرسالة والرؤية



الوصف الوظيفي



الجزء الثاني

الحكومة الرشيدة

الجزء الثاني: الحوكمة الرشيدة

الالتزام بالحوكمة الرشيدة لمنظمات المجتمع المدني هو أكثر من وضع السياسات الصحيحة، واتباع القانون فقط. مما لا شك فيه أن وضع وتنفيذ المبادئ الأساسية والإجراءات التنظيمية والإدارية الداخلية (الموضحة لاحقاً في مجموعة الأدوات هذه) أمر بالغ الأهمية من أجل الأداء الفعال للمنظمات. ومع ذلك، فإن حوكمة منظمات المجتمع المدني تتعلق بأخلاقياتها العامة. إنها توضح أن جميع أعضاء وعضوات المنظمة (القيادة والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات) "يترجمون الأقوال إلى أفعال"، ويتصرفون وفقاً للقيم المعلنة لمنظمات المجتمع المدني. تطبيق الحوكمة الرشيدة داخل المنظمة له مردودات ممتازة على السمعة داخل المجتمع، ويجذب والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات والجهات المانحة.

كأداة ارشادية وتوجيهية لمجالس إدارة منظمات المجتمع المدني والمديرين والمديرات والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات والجهات المانحة، يجب على المنظمات توضيح مبادئ الحوكمة في وثيقة مكتوبة. وتحدد الوثائق التي تعبر عن حوكمة المنظمة الآليات والعمليات التي تتخذ المنظمة من خلالها القرارات، وتنفذها لتحقيق مهمتها. كما وتوفر لنا عدة نماذج في نهاية مجموعة الأدوات هذه، إرشادات عملية حول السياسات المكتوبة التي تساهم في الإدارة، والحوكمة الرشيدة للمنظمات. ومع ذلك، فإن تدوينها ليس سوى الخطوة الأولى. فتتطلب ممارسة الحوكمة الرشيدة وقتاً والتزاماً حقيقياً بإعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة، والمجتمع على المصالح الفردية. وفيما يلي بعض النصائح لممارسة أهم عناصر الحوكمة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني.

1.2. المساءلة

المساءلة هي حجر الزاوية للحوكمة الرشيدة في أي منظمة، فداخل منظمات المجتمع المدني، الأفراد مسؤولون عن مختلف جوانب عملهم أمام الآخرين، فبشكل كلي، وعلى المستوى الخارجي، منظمات المجتمع المدني مسؤولة أمام الجهات المانحة وأصحاب وصاحبات المصلحة داخل المجتمع. في حين أن المساءلة يمكن أن تكون – وغالباً – مفوضة لعمليات محددة، إلا أنه مبدأ يجب على جميع النشطاء والناشطات داخل المنظمة استيعابه.

المساءلة الفردية

المساءلة تتجاوز المسؤولية. هذا يعني أننا مسؤولون عن أفعالنا ونتحمل ملكيتها. لا يمكننا أن نكون مسؤولين إلا إذا فهمنا أدوارنا، ومسؤولياتنا داخل المنظمة، وأهداف الأداء والمؤشرات، وكيف نقيس نجاح تلك الأهداف. ويساعد الأفراد

على معرفة أدوارهم ومسؤولياتهم وجود توصيف وظيفي، ومخططات تنظيمية واضحة. إن الإعلام عن التوقعات بوضوح عند تفويض السلطة يساعد أعضاء وعضوات الفريق على فهم مساءلتهم الفردية.

غالباً ما يتجاهل قادة منظمات المجتمع المدني مسؤولياتهم بأن يكونوا مساءلين أمام فرقهم عن أفعالهم، وللأسف أحياناً يكون لديهم قواعد تطبق على الموظفين والموظفات، وقواعد أخرى لأنفسهم، فكقادة، لا يمكننا أن نتوقع من موظفينا وموظفاتنا أكثر مما نرغب في تقديمه لأنفسنا. ولقيادة عملية المساءلة، يمكن لقادة منظمات المجتمع المدني عمل ما يلي:

- ◀ إظهار الاستخدام الحصيف والمسؤول للموارد.
- ◀ الحضور بالوقت المحدد، واحترام وقت الآخرين.
- ◀ الاعتراف بإخفاقاتهم، والعمل على إيجاد حلول لها.
- ◀ إنشاء عمليات هادفة لتعليقات الفريق على أداء وظيفتنا الفردية.

لسوء الحظ، غالباً ما يخلط العديد من قادة منظمات المجتمع المدني بين المساءلة واللوم، ويتم توجيه أصابع الاتهام بعد حدوث نشاط، أو فعالية وعادةً عندما يحدث خطأ ما. إذا ربط الأفراد بشكل غير صحيح بين المساءلة، وارتكاب الأخطاء بشكل سلبي، فإنهم سيترددون في الإمساك بزمام الأمور، والمخاطرة، أو الإبداع في عملهم. ولتجنب ربط المساءلة باللوم، يجب على القادة القيام بما يلي:

- ◀ الإعلام عن التوقعات بوضوح لأعضاء وعضوات الفريق.
- ◀ مناقشة العوائق أو القيود المحتملة أمام النجاح.
- ◀ العصف الذهني لإيجاد حلول للمشاكل المحتملة.
- ◀ التقديم والسعي للحصول على تغذية راجعة مستمرة لتعظيم إمكانية النجاح.

في حالة حدوث سوء فهم، أو فشل عندما يكون أحد أعضاء أو عضوات الفريق مسؤولاً، يجب على القادة ألا يركزوا على هذا الفرد، بل يجب عليهم فحص عملية صنع القرار الخاصة به، أو الخاصة بها عند تعيين المهمة أو السلطة أو المسؤولية لهم. أن نكون مسؤولين عن مساءلة الآخرين هو دورنا كقادة. إذا فشل أعضاء أو عضوات الفريق، يجب على القادة أن يسألوا أنفسهم وفرقهم ما يلي:

- ◀ هل قمنا بتزويد الفريق بالأدوات المناسبة لأداء وظيفتهم؟
- ◀ هل نقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للمهام الصحيحة؟
- ◀ كيف يمكننا أن نكون أكثر دعماً للفريق؟

نصيحة

كن قدوة يحتذى بها في المساءلة.

نصيحة

لا تخلط بين المساءلة واللوم.

نصيحة

القادة مساءلون ومسؤولون في النهاية عن تصرفات فريقهم، بصرف النظر عن كيفية تفويضهم للسلطة.

بصفتنا رئيساً لمنظمة ما، غالباً ما يكون القادة هم الوجه الخارجي لمنظمات المجتمع المدني، ويُنسب إليهم الفضل في البرامج أو الأنشطة الناجحة. ومع ذلك، فإن عدم الاعتراف بمساهمات الموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات، سينقّر النشاط والناشطات الذين يعملون على تعزيز مهمة المنظمة.

نصيحة

امنح الفضل للفريق عندما ينجح.

المساءلة المؤسسية

المنظمات غير الربحية ومنظمات المجتمع المدني مساءلة أيضاً أمام أصحاب وصاحبات المصلحة الخارجيين، مثل المستفيدين والمستفيدات والجهات المانحة، وإذا أمكن، السلطات الحكومية. تعتبر مساءلة الجهات المانحة ضرورية لبناء العلاقات والحفاظ عليهما مع أولئك الذين يدعمون أنشطتنا ويؤثرون على سمعتنا. فمعظم الجهات المانحة في حد ذاتها مساءلة أمام صانعي وصانعات القرار ودافعي ودافعات الضرائب في بلدانها، لذا فهي تتوقع نفس المعايير من منظمات المجتمع المدني.

بينما ترتبط مساءلة الجهات المانحة عادة بالمساءلة المالية، يمكن أن تشمل أيضاً دعم القيم التي تتبناها الجهات المانحة وتنفيذ الأنشطة المتسقة مع خطط العمل المتفق عليهما.

لكل جهة مانحة متطلبات مختلفة، أو متنوعة للمساءلة وإعداد التقارير. ويجب أن يأخذ قادة منظمات المجتمع المدني، ومديرو ومديرات المشاريع الوقت الكافي لفهم تلك المتطلبات، للتأكد من أن المنظمة لديها الإجراءات اللازمة المعمول بها لحساب الأموال والأنشطة للجهات المانحة. وإذا كنا قد طورنا ونفذنا سياسات داخلية المقترحة لاحقاً في مجموعة الأدوات هذه، فإن تكييف المساءلة الخاصة بالمشروع للجهات المانحة الفردية يجب أن يكون مباشراً. ولزيادة الاستعداد للمساءلة الموجهة للجهات المانحة، ينبغي أن نقوم بما يلي:

- ◀ مراجعة جميع مستندات ووثائق المشروع، بما في ذلك العطاءات والعقود السابقة للمشروع والمعلومات الموجودة على موقع الجهة المانحة للتأكد من أننا نعرف ما علينا القيام به لنكون مستعدين للمساءلة.
- ◀ الاجتماع بشكل استباقي مع الجهة المانحة لمناقشة التوقعات وإظهار رغبتنا في أن نكون على استعداد للمساءلة، والتأكد من مناقشة معايير محددة، بما في ذلك المواعيد النهائية لإعداد تقارير الأداء المالي والمشروع.

نصيحة

إعطاء الأولوية لمساءلة الجهات المانحة.

2.2. الشفافية

الشفافية هي على صلة وثيقة بالمساءلة فهي تعزز الثقة بين الزملاء والزميلات والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات. وتساهم الشفافية الخارجية مع أصحاب وصاحبات المصلحة، والجهات المانحة في تعزيز سمعة منظمات المجتمع المدني، كشريك موثوق به يعطي الأولوية لاحتياجات المجتمع ومصالحته. والشفافية تعني أن المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة لأولئك المتأثرين والمتأثرات بها. وهذا يعني أيضاً أن المعلومات يتم توفيرها بطريقة يسهل فهمها. والمنظمات الملتزمة بالشفافية لديها سياسات داخلية قوية تحكم صنع القرار، وتخصيص الموارد وحفظ السجلات المالية، والموارد البشرية.

ففي كثير من الأحيان، لا يعتقد القادة أو الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار أنه يجب عليهم شرح سبب اتخاذهم لقرارات معينة. وفي الواقع، ليست كل القرارات الروتينية، خاصة إذا كانت السياسات الحالية توجهها، تتطلب شرحاً. ولكن عندما تؤثر القرارات على الفريق أو المنظمة، فإن تخصيص الوقت لشرح سبب وكيفية اتخاذها يوضح التزامك بالشفافية، ويضمن تنفيذ الأنشطة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وغالباً ما يزعم القادة أن "بابهم مفتوح دائماً" لأي شخص لديه أسئلة أو يريد معلومات. ومع ذلك، قد يشعر صغار أعضاء وعضوات الفريق بالرهبة أو قد لا يريدون مضايقتنا. أن نكون استباقيين هو أفضل نوع من الشفافية.

لسوء الحظ، فإن مسألة الأموال – من أين تأتي، وكيف يتم إنفاقها، ومن الذي يحصل عليها – هي مصدر كبير للقلق، والخلافات في العديد من المنظمات. ويمكن أن تسبب السرية حول الشؤون المالية للمنظمة، الاستياء والشك بين الزملاء والزميلات مما يؤدي إلى عدم الرضا. وغالباً ما يؤدي غياب المعلومات إلى مناقشة المعلومات غير الصحيحة وتعميمها داخل المنظمة، والتي يمكن أن تنتشر وتصل إلى الجهات المانحة وأصحاب وصاحبات المصلحة. ولتحقيق أقصى قدر من الشفافية في الشؤون المالية لمنظمات المجتمع المدني، يمكن للقادة القيام بما يلي:

- ◀ إخضاع المنظمة للتدقيق السنوي من قبل شركة لتدقيق الحسابات مستقلة حسنة السمعة. حتى لو لم يكن ذلك مطلباً في بلدنا، فإن إخضاع منظماتنا للتدقيق يزيد من التزامنا بالشفافية. تقوم العديد من المنظمات بتضمين بياناتها المالية أو عمليات تدقيقها في تقاريرها السنوية، والتي تكون متاحة للجمهور على موقعها على الإنترنت.
- ◀ إيجاز ومناقشة الشؤون المالية للمنظمة مع فريق المنظمة بانتظام. بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمساءلة، والشعور بالملكية للفريق، تساعدنا المراجعة

نصيحة

اشرح القرارات بشكل استباقي.

نصيحة

كن منفتحاً وشفافاً بشأن القضايا المالية.



الدورية لإيرادات المنظمة ونفقاتها مع الفريق على مراجعة القرارات البرمجية الاستراتيجية المتعلقة بجمع التمويل ونفقات الموارد.

▶ تطوير وتنفيذ والإعلام عن عمليات محاسبية صارمة وبروتوكولات الإدارة المالية مع الضوابط والتوازنات. فعمليات التحقق والموازنة تعني أن المؤسسات تفصل، وتوزع العمليات المالية والمحاسبية لإشراك أكثر من فرد واحد. في حين أن وجود الضوابط والتوازنات يساعد في تقليل احتمالية الاحتيال أو السرقة، إلا أنه يساعد أيضاً في تقليل الشك داخل وخارج المنظمة، ويحمي القادة من الاتهامات غير الصحيحة. وتتضمن أمثلة الضوابط والموازنين في الإدارة المالية للمنظمات ما يلي:

« اشتراط توقيعين لتوقيع الشيكات أو الإذن بالدفع.

« إجراء جرد منتظم للمصروفات النثرية من قبل شخص غير مسؤول عن الإدارة اليومية للنقد.

« فصل مهام مسك الدفاتر المالية عن الاستلام والإنفاق.

يدرك الناشطون والناشطات أن المنظمات غير الربحية تعمل بموارد محدودة، وأنهم لن يصبحوا أغنياء نتيجة عملهم في منظمات المجتمع المدني. ومع ذلك، فإنهم يتوقعون أن يعاملوا معاملة عادلة، وتعويضهم إذا سمح وعندما يسمح التمويل بذلك. حيث يتسبب موضوع الرواتب وانعدام الشفافية حولها في خلافات لا داعي لها في كثير من المنظمات. ولتجنب ذلك، يجب على منظمات المجتمع المدني وضع جداول رواتب للوظائف المختلفة داخل المنظمة. فمقياس المرتبات لا يعني أنك تكشف عن الرواتب الفعلية لأفراد معينين، ولكنه يسمح للموظفين والموظفات بفهم معدل رواتب المناصب المختلفة التي تتعلق بالخبرة، وفترة العمل داخل المنظمة، ومستوى الوظيفة.

نصيحة

تَحَلَّى بالشفافية بشأن رواتب الموظفين والإدارة والتعويضات.



3.2. المعايير المهنية والأخلاقية

المنظمات ذات الإدارة الجيدة هي تلك التي توضح وتتبع معايير مهنية وأخلاقية محددة. عادة ما تخضع المنظمات غير الحكومية لمعايير أعلى من العديد من الشركات الخاصة، أو الهادفة للربح، لأن المنظمات غير الحكومية تتلقى وتنفق أموال الجهات المانحة ودافعي ودافعات الضرائب، وغالباً ما تعمل مع الفئات الضعيفة من السكان في مجتمعاتها. على مر السنين، عززت حوادث السلوك غير الأخلاقي وغير القانوني للعاملين والعاملات في المنظمات غير الحكومية الدولية من الحاجة إلى أن تكون المنظمات أكثر استباقية في تحديد معاييرها الأخلاقية، وتوعية أو تدريب موظفيها وموظفاتها وممثلها وممثلاتها لدعم تلك المعايير، ومراقبة السلوك غير الأخلاقي وتأديبه والإبلاغ عنه. في حين أن القيم والرؤية والرسالة المعلنة لمنظمة ما يمكن أن تساعد في تكوين معاييرها الأخلاقية، فإن هناك تديبين إضافيين يساعدان قيادة منظمات المجتمع المدني والموظفين والموظفات والناشطين والناشطات، والمتطوعين والمتطوعات على فهم المعايير الأخلاقية المقبولة.

سياسات تضارب المصالح

نظراً لأن الناشطين والناشطات المشاركين في منظمات المجتمع المدني غالباً ما يشاركون في منظمات أخرى ومختلفة، فمن الضروري تقديم التوجيه إذا كان على الأفراد اتخاذ خيارات قد تتعارض مع المصالح الفضلى لمنظمات المجتمع المدني. وعادةً ما يُفهم تضارب المصالح على أنه يحدث عندما يستفيد الفرد (أو العائلة) من "العلاقات و/أو الروابط الداخلية". على سبيل المثال، قد يكون عضو أو عضوة مجلس إدارة منظمة المجتمع المدني أيضاً عضواً أو عضوة في أحد منظمات المجتمع المدني المنافسة أو التي تقوم بعمل مكمل لعمل المنظمة، فإذا تعاقدت منظماتنا من الباطن مع منظمة المجتمع المدني الثانية، فسيستفيد عضو أو عضوة مجلس إدارتنا من هذه الصفقة. ومثال آخر على تضارب المصالح إذا كانت منظمة مجتمع مدني تعقد ورش عمل بانتظام في مكان يملكه المدير التنفيذي، وبالتالي فإن أموال المنظمة تفيد المدير أو المديرية التنفيذية مباشرة.

تتطلب العديد من المنظمات الإفصاح عن التضارب المحتمل في المصالح من قبل أعضاء وعضوات مجلس الإدارة، وقيادة منظمات المجتمع المدني، وكبار الموظفين والموظفات لتجنب هذا النوع من التضارب. فمن خلال الإفصاح عن العضويات أو المناصب الأخرى، أو الشركات المملوكة أو العلاقات مع أفراد أو مؤسسات بارزين، يمكن لمنظمات المجتمع المدني فهم تضارب المصالح المحتمل.



يجب أن توجه سياسات تضارب المصالح أيضاً إدارة التضارب. على سبيل المثال، الأعضاء والعضوات الذين تربطهم علاقات مع منظمات المجتمع المدني الأخرى، يستعدون أنفسهم من عملية صنع القرار إذا كانت هناك إمكانية لإفادة منظمات المجتمع المدني الأخرى المرتبطة بهم. وعند اتخاذ قرار بشأن أماكن عقد ورش العمل، يجب على منظمات المجتمع المدني أن تطلب ثلاثة عطاءات من أماكن لا يمتلكها المدير أو المدير التنفيذي.

مدونة السلوك



على نحو متزايد، تقوم منظمات المجتمع المدني بتنفيذ مدونات السلوك لفرقها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. وعادة يوقع الموظفون والموظفات على مدونة السلوك عند تعيينهم في البداية. وتطلب العديد من منظمات المجتمع المدني من المتطوعين والمتطوعات، توقيع مدونة السلوك هذه، لضمان احترام المعايير الأخلاقية للمنظمة واتباعها. وتقطع مدونة السلوك شوطاً طويلاً في كسب ثقة الجهات المانحة والمجتمعات في المعايير الأخلاقية لمنظمات المجتمع المدني. تسترشد مدونات السلوك بقيم منظمات المجتمع المدني وتتضمن عادةً إرشادات بشأن ما يلي:

- ◀ المساءلة عن الإدارة المالية السليمة واستخدام الموارد.
- ◀ السلوك المقبول في مكان العمل، بما في ذلك سياسات مناهضة التحرش والتمييز.
- ◀ الالتزام بالسرية.
- ◀ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

في حين أن السياسات المتعلقة بتضارب المصالح ومدونات السلوك المكتوبة ليسن سوى طريقتين لإظهار المعايير المهنية والأخلاقية للمنظمة، إلا أنه يجب تنفيذها من قبل الجميع في منظمات المجتمع المدني، بدءاً من رأس الهرم. ويجب أن يجسد القادة المعايير المهنية والأخلاقية في كل ما يفعلونه إذا كانوا يتوقعون نفس الشيء من الأعضاء والعضوات والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات.

4.2 القيادة الفعالة

في حين أن أنواع السياسات الداخلية وممارسات الحوكمة تختلف بين المنظمات، فهي غالباً ما تعتمد على السياق البرامي والمجلي والمتطلبات القانونية. والقيادة الفعالة هي عنصر رئيسي لمنظمة جيدة الإدارة في أي مكان في العالم. ومن الأساطير

الشائعة عن القيادة إذا ما كان الناس يولدون قادة أم لا! فالقيادة مثل أي مهارة أخرى، يمكن تعلمها وتطويرها بالتدريب والخبرة.

القادة الجيدون لمنظمات المجتمع المدني لديهم رؤى ويرتبون أولويات مهام منظماتهم مع تحفيز الموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات. والقادة العظام لا يسيئون استخدام سلطتهم؛ فهم متواضعون ولديهم الوعي ويبدلون قسارى جهدهم لإلهام وتحفيز فرقهم. ويتحمل القادة المسؤولية عندما تسوء الأمور، ويعطون الفضل لفرقهم عندما تسير الأمور على ما يرام. وعلى الرغم من وجود مئات الموارد المتاحة للقادة الراغبين في التعلم والنمو إلا أن هناك بعض الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها عند استخدام القيادة لتعزيز الحوكمة الرشيدة للمنظمات، أهمها:

التواصل

أشارت أقسام أخرى من هذا الدليل إلى أهمية التواصل لأنه عنصر حيوي لنجاح أي نشاط. القادة الجيدون هم الذين يتواصلون باستمرار مع الفريق، والجهات المانحة وأصحاب وصاحبات المصلحة. فلا يمكن لموظفي وموظفات المنظمة أو المتطوعين والمتطوعات تنفيذ الأنشطة أو تحقيق الأهداف إذا لم يفهموها. ونظراً لأن الاتصال هو طريق ذو اتجاهين، يجب على القادة الاستماع إلى الموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات، وقبول التعليقات حول أفعالهم وقيادتهم. مهارات الاستماع الفعال ضرورية للقادة الفاعلين.

المشاركة الشاملة (مشاركة الجميع)

يضمن القادة الجيدون معاملة الجميع على قدم المساواة، كما أنهم يأخذون منهم مدخلات في عملية صنع القرار. سيتخذ القادة في النهاية قرارات يكونون مسؤولين عنها، لكن السماح للموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات بالمساهمة بالأفكار والاقتراحات سيحفزهم على الاهتمام بالنتائج. وغالباً ما تتطلب ممارسة صنع القرار الشامل والتشاركي، التوفيق بين وجهات النظر المختلفة والمتنافسة. عندما يُظهر القادة احتراماً متساوياً لآراء ومساهمات الجميع، فسيتم إلهام الآخرين ودفعهم لفهم واحترام زملائهم في العمل.

تحفيز ودعم الآخرين

ينضم معظم الناس إلى منظمات المجتمع المدني لأنهم يؤمنون بقيم المنظمة ورؤيتها. وقادة منظمات المجتمع المدني مسؤولون عن تحفيز، ودعم فرقهم لتحقيق الرؤى والأهداف التنظيمية في عملهم. ونظراً لأن المكافآت المالية لمشاركة منظمات المجتمع المدني منخفضة، يحتاج الموظفون والموظفات والمتطوعون والمتطوعات إلى الإلهام والتقدير لمساهماتهم في الصالح العام لمجتمعاتهم. ويجب على القادة الاعتراف بهذه المساهمات وتقديم الدعم للأفراد للنمو وتعلم مهارات جديدة.

القيادة الفعالة والحكم الرشيد وجهان لعملة واحدة. كلاهما مكونان حيويان للمنظمة لتنمو وتزدهر وتنفذ برامج هادفة. فسياسات وممارسات الحوكمة المعلنة والواضحة ترشد القادة للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة؛ ويضمن القادة الجيدون أن تحافظ منظماتهم على أعلى معايير الحوكمة الممكنة.



سياسة تضارب المصالح



دليل الإدارة المالية



سلم الرواتب



مدونة السلوك



الإفصاح عن تضارب المصالح

الجزء الثالث

أنشطة المناصرة الفعالة
واستراتيجيات التوعية



الجزء الثالث: أنشطة المناصرة الفعالة واستراتيجيات التوعية

ببساطة، إن المناصرة هي تحديد الحاجة إلى التغيير، والتخطيط للتغيير، وإحداث التغيير. ويمكن أن تركز المناصرة على إصلاح القوانين أو اللوائح والتعليمات أو تغيير السلوك. وهناك عدة أنواع من المناصرة؛ كتلك التي تنطوي على عمل يركز على الناس كما هو الحال مع حركة #أنا_أيضاً (METOO) أو القضايا البيئية. في حين تستخدم المناصرة القانونية الوسائل التشريعية لمعالجة مشكلة ما، مثل تجريم خطاب الكراهية أو إضفاء الطابع الدستوري على حريات التعبير.

1.3. المناصرة التي تركز على الناس

يتعامل هذا النوع من المناصرة عادةً مع الأمور المتعلقة بالعدالة الاجتماعية، على الرغم من أنه قد يكون لها عنصر قانوني واستراتيجي أيضاً. ولنأخذ على سبيل المثال حركة "حياة السود مهمة" (Black Lives Matter – BLM) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تضمنت هذه المناصرة التعبئة الجماهيرية لشرائح المجتمع في الولايات المتحدة، وفي نهاية المطاف، وصلت إلى جميع أنحاء العالم. على الرغم من أن الحركة ركزت في البداية على قضايا محددة يجب طرحها (لفت الانتباه إلى وفيات الأمريكيين من أصول أفريقية بمعدل عالٍ بشكل غير متناسب مقارنة بالمجموعات العرقية الأخرى)، فقد أصبحت الحركة أكبر بكثير من قدرة المنظمين والمنظمات الأصليين على إدارة كل نشاط فيها ودعمه.

ومن ثم اتخذت الحركة حياة ومنحى خاصاً بها، حيث أدلى الرياضيون والرياضيات والمشاهير والسياسيون والسياسيات بتصريحات تدعم الحركة، مع قيام مئات الآلاف من الأشخاص العاديين بتضخيم هذه الأصوات. المنظمون والمنظمات الأصليون للحركة أطلقوا الشرارة الأولى للقضية، ثم أصبحت ظاهرة عالمية لأنه كان لها صدى لدى الكثير من الناس. وكمنظمين ومنظمات، لا يمكنهم التحكم في كل تعبير لدعم قضيتهم، لكن السيطرة الكاملة على حملة المناصرة لم يكن هدفهم، بل كان هدفهم تصحيح عدم المساواة الاجتماعية.

يجب أن يكون منظمو ومنظمات المناصرة التي تركز على الناس، مستعدين لاحتمال عدم قدرتهم على إدارة كل تعبير، أو نشاط داعم لحملتهم. ولهذا السبب، يتطلب تصميم المناصرة التي تركز على الناس إرساء أساسيات الحملة أو المناصرة.

توضيح الأهداف

يجب أن تكون أهداف الحملة واضحة من البداية. وهذا يشمل الالتزامات التي يحتاج المناصرون والمناصرات إلى تجسيدها ليكونوا داعمين للقضية. ويصف

خبير التنمية جون صموئيل المبادئ الأساسية للمناصرة التي تركز على الناس على النحو التالي:

1. النزاهة: يجب أن يتمتع المدافعون والمدافعات بنزاهة وشرعية قوية، وأن تكون الاستراتيجيات التي يستخدمونها عادلة وغير عنيفة.
2. قائمة على الحقوق: المناصرة التي تعمل على تحدي علاقات القوة الظالمة، وتغييرها وتعبئة وحشد الناس ضد انتهاكات الحقوق المجتمعية.
3. ديمقراطية: المناصرة هي عملية شاملة وتشاركية مع تقاسم للمسؤوليات والسلطة.
4. التواصل: السماح بالتعلم والمشاركة والإلهام.

تهدف المناصرة التي تركز على الناس إلى تغيير السلوك المجتمعي، ولكنها قد تشمل أيضاً أهدافاً لمعالجة المعايير القانونية.

2.3. المناصرة القانونية

تتضمن المناصرة القانونية أو المتعلقة بالسياسات جهوداً لإدخال قوانين جديدة أو تعديل قوانين نافذة. بينما تهدف المناصرة التي تركز على الناس إلى تغيير الفهم المجتمعي، فإن أهداف المناصرة القانونية أضيق بكثير وأكثر تحديداً. ومن المهم أن نلاحظ أن هاتين الاستراتيجيتين للمناصرة لا تستبعد أحدهما الآخر – فهي ليست إما – أو. وفي كثير من الأحيان، يتم استخدام كلاهما كاستراتيجيات تكميلية لبعضهما لإحداث التغيير.

إدخال القوانين أو تعديلها وتغييرها

غالباً لا يكفي أن نقول "يجب تغيير القانون" أو "نحتاج إلى قانون لإصلاح هذه المشكلة". بل يجب أن تقوم مجموعات المناصرة بأبحاثها وتقديم بدائل أو حلول بأنفسها. فلكتابه مشروع قانون، على سبيل المثال، لا تحتاج مجموعة المناصرة إلى وجود محامين ومحاميات في الفريق؛ ويمكنهم في كثير من الأحيان الاعتماد على دعم المنظمات الأخرى وموارد الدولة المتاحة لهم.

تعد عمليات البحث في أي مناصرة أمراً ضرورياً، ويكون الأمر أكثر أهمية خصوصاً مع المناصرة القانونية. أثناء تطوير اقتراح تشريعي أو قانوني، يجب على المناصرين طرح عدة أسئلة والإجابة عليها:

◀ هل الاستراتيجية القانونية هي أفضل نهج لحل مشكلة أو معالجة موضوع ما؟

- ◀ ما هو التشريع الموجود حالياً الذي قد يكمل التغييرات المنشودة أو ينتقص منها؟
 - ◀ هل توجد قوانين مماثلة في مكان آخر، وما هو تأثير تلك القوانين في هذه الأماكن؟
 - ◀ من في العملية التشريعية ستحتاج حملة المناصرة إلى استقطابه؟
 - ◀ من سيدعم حملتنا ومن سيعارضها؟
 - ◀ كيف يمكننا التأكيد على أن التغيير المنشود مفيد؟
- لنتذكر أن العديد من القوانين تبدو جيدة على الورق، ولكن قد لا يتم تنفيذها، أو تطبيقها على النحو المنشود. وغالباً ما تكون القوانين مفصلة للغاية في وصف الحدود القانونية، ولكنها لا تفعل شيئاً يذكر في تقديم عقوبات فعالة، مما يؤدي إلى قوانين بلا أسنان وبالتالي الإفلات من العقاب.

التحدي من خلال المحاكم

إذا كانت مشكلة القانون أو التشريع تتعلق بالإنفاذ أو عدم التطبيق، فليس من المنطقي استبداله بقانون آخر. ففي مثل هذه الحالات، قد يكون من الضروري استخدام الأنظمة القانونية لإجبار الحكومات على اتخاذ الإجراءات اللازمة. وهذا ينطوي على استخدام القوانين القائمة، والعمليات القضائية لإحداث التغيير. وقد ترحب الحكومات أحياناً بإجراءات، وخصوصاً إذا كانت تفتقر إلى الإرادة السياسية لفعل الصواب.

قد يستغرق اتخاذ الإجراءات القانونية أيضاً وقتاً طويلاً – لذلك يجب فهم الخطوات المناسبة. ومن المهم أيضاً أن نتذكر أن هناك محاكم وهيئات لتسوية المنازعات الإقليمية، والدولية بالإضافة إلى العمليات القضائية الوطنية. وفي أغلب الأحيان، لن تفرض الهيئات الدولية سلطتها حتى يتم استنفاد جميع السبل الوطنية، ولكن في غضون ذلك، يمكن أن تكون مصدراً ومورداً مفيداً لحملتنا.

3.3. تخطيط وتنفيذ المناصرة

1. استراتيجيات التخطيط

- أ. ينبغي أن نقوم بإجراء البحوث لفهم سياق وتاريخ وبيئة القضية المطروحة. يمكن استخدام تمرين **شجرة المشكلة** لفهم أسباب مشكلتنا وتداعياتها بشكل أفضل وللمساعدة على تحديد الاستراتيجيات والأنشطة اللازمة.
- ينبغي القيام بإجراء تمارين **رسم خرائط القوى** لفهم العلاقات الديناميكية بين مختلف الجماهير واللاعبين واللاعبات والفاعلين والفاعلات الرئيسيين. علينا فهم من سيساعدنا ومن سيعيق عملنا. ومن



- ثم ابتكار استراتيجيات لتعظيم تأثير مؤيدينا بالتزامن مع التخفيف من ردود أفعال المعارضين.
- ينبغي القيام بإجراء تقييم ذاتي لمنظمتنا لفهم الموارد المتاحة ومن يمكن استقطابه لدعمنا أثناء وضع خطتنا وأهدافنا.
- ب. وضع أهداف ذكية (S.M.A.R.T.)؛ محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً.
- ج. ينبغي وضع خطط تنفيذ مرنة. ذلك لأن خطط المناصرة لا يمكنها التنبؤ بدقة بكيفية تطور الأمور بطريقة إيجابية أو أخرى أقل إيجابية.



2. استراتيجيات التنفيذ

- أ. ينبغي القيام ببناء تحالفات وشبكات ومنصات لتضخيم جهود المناصرة والرسائل الخاصة بنا.
- ب. استخدم الوسائل المشروعة لتوضيح وجهة نظرنا من خلال الاحتجاج والمظاهرات السلمية وحملات كتابة الرسائل والفعاليات الإعلامية وحملات المقاطعة وغير ذلك.
- ج. تستهدف برامج الضغط وكسب التأييد والسياسات صانعي وصانعات القوانين والسياسات لإحداث التغيير المنشود.
- د. تعطي أنشطة التمكين والتوعية للفئات المهمشة صوتاً ووكالة. ينبغي أن نخطط للتعليم العام لزيادة الوعي بالقضايا التي ندافع عنها.

3. المنهجيات

- أ. الضغط - لا يعني العنف أو المواجهة العدوانية. ولكن هذا التكتيك يجعل من الصعب على صانعي وصانعات القرار رفض إجراء التغيير الذي نريده. فعلى سبيل المثال، إذا كنا ننادي بالموافقة على دواء معين، فإن أخذ الطفل الذي قد يستفيد من الدواء إلى المشرعين والمشرعات يمكن أن يكون ذا تأثير قوي وسيكون صعباً عليهم رفضه. ولكن حملات الضغط لها جوانبها السلبية. وقد يشعر الحلفاء المحتملون الرئيسيون بأنهم يعاملون بشكل غير عادل أو أنهم يتعرضون للتلاعب والاستغلال، وفي حين أننا قد نفوز بالهدف المباشر من حملتنا، فقد يؤثر الضغط على علاقاتنا ويجعل الأنشطة المستقبلية أكثر صعوبة.
- في المجتمعات التي يكون فيها "حفظ ماء الوجه" سمة ثقافية مهمة، يجب على المناصرين والمناصرات التفكير بعناية بتكتيكات الضغط وتقييم ما إذا كانت هي الطريقة الأفضل.

ب. التجريب أو تشكيل النماذج - في حين أن التغيير الأكثر أهمية الذي قد تدعو إليه قد يستغرق سنوات لتحقيقه، وذلك لأن تغيير المواقف السياسية والاجتماعية يحتاج وقتاً، يمكننا اعتماد برامج أو نماذج تجريبية توضح فوائد أهدافنا على نطاق واسع. على سبيل المثال، إذا كانت مجموعتنا تدعو إلى قانون لحماية حرية التعبير، فقد تعمل المجموعة مع نادي جامعي لتجريب مدونة للسلوك أو إنشاء أو تعديل اللوائح الداخلية التي تحقق نفس الأهداف تقريباً ولكن على نطاق أصغر بكثير.

إذا نجحت، فإن برامجنا التجريبية تقدم أدلة قد تخفف من تردد صانعي وصانعات السياسات. وقد يُظهر ذلك أيضاً للآخرين، من الحلفاء والداعمين والداعمات المحتملين، أن هناك قيمة للانضمام للحملة.

ج. الاصطفاء في الاختيار - نطوي على اختيارنا لتناول قضية أو موضوع معين واستخدامها لتحقيق أهداف المناصرة الخاصة بنا. فقد تكون الحكومة، على سبيل المثال، من الدول الموقعة على اتفاقية دولية أو إقليمية تلزمها بإجراءات معينة. يمكن تأطير المناصرة حول التزام الحكومة بالعمل على ما وقعت عليه. تغير المناخ هو مثال لقضية يمكن تأطيرها حول أهداف المناصرة المختلفة، والعدالة الاجتماعية والاقتصاد والصحة والرفاه، وما إلى ذلك.

المناصرة هي عملية تتطور باستمرار وتعتمد على السياق المحلي وتغير التكتيكات وأليات التواصل باستمرار. ولكن تظل المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي والتخطيط كما هي. ينبغي أن نقضي بعض الوقت في تصحيح الأساسيات وفحص حملات المناصرة في مجتمعنا للتكيف والبناء على الإجراءات الناجحة.

4.3. استخدام الإطار المنطقي لمتابعة وتقييم الحملات والمشاريع

تدرك معظم المنظمات الحاجة إلى مراقبة برامجها وتقييمها؛ فمن هذه العملية نتعرف على منظماتنا وقدراتنا ونوضح فعالية برامجنا. ومع ذلك، يكافح العديد من الناشطين والناشطات لتحديد الأشياء التي يعرفونها غريباً بالفطرة والخبرة.

ولكن من أجل التخطيط والتماسك التنظيميين - ولأن العديد من الجهات المانحة تصر على ذلك - نحتاج إلى أن نكون دقيقين وأن نحدد عناصر برامجنا بدقة. ولذلك، نستخدم ما يُسمى عادةً "الإطار المنطقي" - والإطار المنطقي هو مزيج لإطار عمل منطقي. وتتيح لنا هذه الأداة تعيين وتحديد عناصر برنامجنا الأساسية على جدول إطار لتسهيل الشرح، واختبار منطق ما نقترحه، وليكون

دليلاً لموظفي وموظفات البرنامج أثناء تنفيذهم للبرنامج. كما يوفر خريطة طريق لجمع البيانات والمعلومات لتقييم التقدم. ويعد الإطار المنطقي أيضاً عنصراً حاسماً في خطة المتابعة والتقييم الخاصة بنا. فهو يمكننا من تحديد ما نرصده وكيف سنستخلص الاستنتاجات بناءً على الأهداف الرئيسية.

وللقيام بذلك (أي بناء جدول الإطار المنطقي)، نحتاج إلى فهم بعض المصطلحات، والتي غالباً ما تكون مربكة لبعض النشطاء والناشطات. فعلى سبيل المثال، يخلط الكثير من الناس بين نتائج الأنشطة، أو النتائج بشكل عام على أنها تأثيرات وما إلى ذلك.

لنبدأ بالنظر إلى جدول إطار منطقي فارغ. يمكنك استخدام النموذج أدناه في تصميم خطة المتابعة والتقييم والتعلم (ME&L) المستقبلية.

[اسم المشروع] الإطار المنطقي			
المخاطر والافتراضات	التحقق	المؤشرات	الغاية الأسمى:
			هدف المشروع
			مخرجات المشروع 1
			نتائج المشروع 1.1
			نتائج المشروع 2.1
			أنشطة المشروع
			مخرجات المشروع 2
			نتائج المشروع 1.2
			نتائج المشروع 2.2
			أنشطة المشروع

يمكن إضافة صفوف إضافية للمخرجات والنتائج والأنشطة حسب الضرورة.

الغاية الأسمى:

التغيير طويل المدى الذي نريده. قد يساهم مشروعنا في هذا ولكن ليس بالضرورة أن يحققه بنفسه. لذلك، وعلى سبيل المثال، قد تكون غايتك هي تحقيق معرفة القراءة والكتابة بنسبة 100٪ لدى مجموعة سكانية محددة. قد يساهم مشروعنا في تحقيق هذه الغاية، ولكن قد يساهم ذلك أيضاً في برامج تعليم الدولة وبرامج محو الأمية الأخرى.

هدف المشروع:

التغيير (التغييرات) التي سيحققها مشروعنا للمساهمة في الغاية الأسمى. هذا ما تحاول منظماتنا تحقيقه والوصول إليه، وليس ما تحاول القيام به.

مخرجات المشروع:

التغييرات في حالة أو سلوك أو ممارسة ناتجة عن أنشطتنا التي تساهم في تحقيقنا لأهداف.

نتائج المشروع:

النتائج المباشرة للأنشطة التي تؤثر في المخرجات.

أنشطة المشروع:

إنها ما نفعله حتى تمتلك مجموعتنا المستهدفة الأدوات (نتائجنا) لتحقيق هدفنا.

يصف هذا الجزء منطق مشروعنا – ويوضح كيف يتناسب كل مكون للمساهمة في غايتنا الأسمى.



يصف هذا الجزء القياس والعوامل المساهمة التي قد تؤثر على مشروعنا.



المؤشرات:

المعلومات التي تقدم دليلاً على التغيير.

التحقق:

أين وكيف يتم قياس أو جمع الأدلة المتعلقة بالمؤشر.

المخاطر والافتراضات:

الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على إنجازات مشروعنا.

دعونا ننظر إلى جدول الإطار المنطقي مرة أخرى، ولكن مع إدراج جميع التعاريف.

[اسم المشروع] الإطار المنطقي			
المخاطر والافتراضات الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على إنجازات مشروعنا	التحقق أين وكيف يتم قياس الأدلة المتعلقة بالمؤشر وجمعها	المؤشرات المعلومات التي تقدم دليلاً على التغيير	الغاية الأسمى التغيير طويل المدى الذي نريده. قد يساهم مشروعنا في هذا ولكن ليس بالضرورة أن يحققه بنفسه.
			هدف المشروع التغييرات التي سيحققها مشروعنا للمساهمة في الغاية الأسمى.
			مخرجات المشروع 1 التغييرات في حالة أو سلوك أو ممارسة ناتجة عن أنشطتنا التي تساهم في تحقيقنا الأهداف.
			نتائج المشروع 1.1 النتائج المباشرة للأنشطة التي تؤثر في المخرجات.
			نتائج المشروع 2.1 النتائج المباشرة للأنشطة التي تؤثر في المخرجات.
			أنشطة المشروع ما نفعله حتى تمتلك مجموعتنا المستهدفة الأدوات (نتائجنا) لتحقيق هدفنا.

قبل أن ننظر إلى مثال، من المهم للمتابعة والتقييم والتعلم (ME&L) أن تكون جميع مكونات هدف مشروعنا (بما في ذلك الغاية) **ذكي (S.M.A.R.T.)** – محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً.

محددة  أن يكون الهدف واضحاً بشأن ما نريد تحقيقه، ولماذا هو مهم، ومن يشارك، وما هي الموارد المطلوبة.

قابلة للقياس  لتتبع وتقييم التقدم، لا بد من تحديد الدليل الذي سيثبت نجاحنا.

قابلة للتنفيذ  يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ بشكل واقعي بالنظر إلى القيود والمحددات الموجودة.

واقعية  يجب أن تكون الأهداف مهمة وأن تكون واقعية وجديرة بالاهتمام لجميع المعنيين.

محددة زمنياً  تحتاج الأهداف إلى مواعيد نهائية محددة قصيرة وطويلة المدى.

دعونا نستخدم مثال مشروع معرفة القراءة والكتابة لإظهار كيف يمكننا إنشاء إطار منطقي.

أمية الكبار في "دين" الإطار المنطقي			
المخاطر والافتراضات	التحقق	المؤشرات	الغاية الأسمى القضاء على أمية كبار السن من بين سكان "دين" (Dene) الأصليين في شمال كندا
1. افتراض أن الجهات الإحصائية يمكن أن تواصل إجراء مسوحات سنوية لقياس الأمية ومعرفة مستوى القراءة والكتابة.	1.1. أ. تقدم هيئة الإحصاء الكندية المسح السنوي معدلات معرفة القراءة والكتابة مقسمة حسب فئة السكان. 1.ب. يجري المجلس المحلي لسكان دين مسحاً تعليمياً سنوياً.	1. أ. ارتفع معدل معرفة القراءة والكتابة بين سكان "دين" في تشرشل إلى 85٪ بدلاً من 83٪ في العام الأول. 1.ب. ارتفع معدل معرفة القراءة والكتابة بين سكان "دين" في تشرشل إلى 90٪ بدلاً من 85٪ في العام الثاني.	هدف المشروع الحد من الأمية بنسبة 7٪ بين سكان "دين" الكبار في مدينة تشرشل في ولاية مانيتوبا على مدى عامين.
1. لا تستطيع المراكز المجتمعية توفير مساحة أو وقت.	1. أ. توثيق الاتفاقيات. 1. أ. صور من الأماكن التي تم تخصيصها واستخدامها وكيفية تجهيزها. 1.ب. استمارات التسجيل وأوراق تسجيل الدخول. 1.ب. نماذج ردود الفعل والتغذية الراجعة من المشاركين والمشاركات في البرنامج.	1. أ. ثلاث مراكز مجتمعية توفر المكان والزمان في الربع الأول. 1.ب. يتم تقديم برامج محو الأمية مرة واحدة في الأسبوع بدءاً من الربع الثاني.	مخرجات المشروع 1 إنشاء برامج قراءة في المراكز المجتمعية الثلاثة في تشرشل.
1. حصول كارثة أو جائحة غير متوقعة بحيث تصبح المراكز غير متاحة.	1.1. أ. تصوير لقطات لشاشة لوحة رسائل مركز المجتمع.	1.1. أ. يخصص كل مركز مجتمعي غرفة ووقتاً معينين على لوحة الرسائل الخاصة بهم.	1.1 نتائج المشروع توفر المراكز المجتمعية الوقت والمساحة لبرامج محو الأمية.
1. عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل المتطوعين والمتطوعات.	1.2. أ. توثيق توقيع اتفاقيات المتطوعين والمتطوعات 1.2. أ. توثيق التسجيل واستمارات التغذية الراجعة من البرامج الأسبوعية.	1.2. أ. جدول ثلاث فرق من متطوعين ومتطوعات اثنين لبرامج قراءة أسبوعية كل أسبوع من الربع الثاني إلى الربع الرابع.	2.1 نتائج المشروع يتم إنشاء فرق محو الأمية بين الأقران وتقود هذه الفرق البرامج الأسبوعية.
1. أن لا توافق إدارة المركز على الاتفاق ولكنها تختار الموافقة الخاصة التي تقلل من قدرة المشروع على جدولته طويلة الأجل أو في أيام متسقة. 2. وصمة الخجل من الأمية أو عدم إعطاء الأولوية للقراءة يمنع المشاركين والمشاركات من التسجيل.	1.1. أ. توثيق توقيع مذكرات التفاهم والصور من التوقيع. 1.2. أ. توثيق الاتفاقيات الموقعة. 1.3. أ. توثيق تسجيل المتطوعين والمتطوعات. 1.3. ب. توثيق أوراق تسجيل الدخول لورش العمل. 1.3. ب. صور التدريب.	1.1. أ. توقيع مذكرة تفاهم بين المشروع والمراكز المجتمعية. 1.2. أ. توقيع اتفاقية المكان والزمان لكل مركز من المراكز الثلاثة. 1.3. أ. تجنيد 12 متطوعاً ومتطوعة لبرنامج قراءة الأقران من خلال المجلس المحلي لسكان دين. 1.3. ب. عقد ورشة عمل لمدة يومين في مكتب المشروع.	أنشطة المشروع (للمخرج 1.1) 1.1.1. 1.1.1. مقابلة إدارة مركز تشرشل المجتمعي والحصول على دعمهم. 1.2.1. 2.1.1. تحديد الأماكن والجدول الزمني لبرامج محو الأمية. 1.3.1. 3.1.1. تدريب 3 فرق متطوعة (كل فريق مكون من اثنين على الأقل من المدربين والمدربات المتطوعين).



الأهداف الذكية
S.M.A.R.T.



رسم خرائط القوى



مخطط شجرة المشكلة



مكتبة MEPI



مجموعة أدوات المناصرة
من أجل التغيير

الجزء الرابع

التخطيط للطوارئ والأزمات



الجزء الرابع: التخطيط للطوارئ والأزمات

1.4. فهم المخاطر

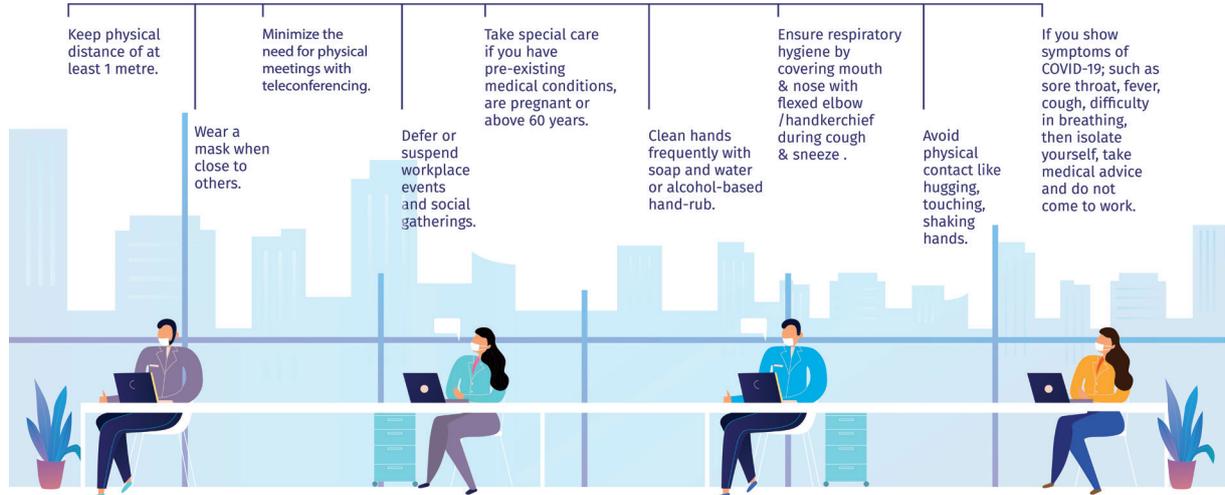
أظهرت لنا أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد في عام 2019 الأهمية والحاجة إلى التخطيط للطوارئ والأزمات التنظيمية. ومرة واحدة، أصبح الجميع على دراية بتصميم استجابات للتخفيف من آثار وتبعات جائحة فيروس قاتل مع الاستمرار في العمل وتنفيذ البرامج. لقد فاجأت الجائحة الكثيرين. فالمنظمات التي لم يكن لديها خطط مطبقة جاهدت لحماية صحة فرقها وضمان استمرارية العمليات. وعلى الرغم من عدم قدرتنا على التنبؤ بالطبيعة التفصيلية لفيروس كورونا المستجد، إلا أن التخطيط المتقدم للطوارئ والأزمات يساعد منظمات المجتمع المدني على مواجهة ما هو غير متوقع.



#coronavirus
#combatcovid19
#workplace

World Health Organization
REGIONAL OFFICE FOR South-East Asia

TAKE CARE AND STAY SAFE.



VISIT OUR WEBSITE FOR FURTHER DETAILS
www.who.int/COVID-19 | www.who.int/southeastasia

المصدر: منظمة الصحة العالمية

يجب أن نكون مستعدين ليس فقط لتفشي الأوبئة ولكن لجميع حالات الطوارئ والأزمات. أطلقت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية حملة عامة "مستعد" لمساعدة المنظمات والأفراد في التخطيط لحالات الطوارئ. وموقع الحملة الإلكتروني هو: www.ready.gov.

ولمساعدة منظماتنا، ينبغي علينا أن نضع في اعتبارنا العديد من حالات الطوارئ التي تحتاج إلى الاستعداد لها كمنظمة، كما ينبغي أن نضع في عين الاعتبار الأحداث التي وصفها حملة "مستعد":

المخاطر الطبيعية:

- ◀ المخاطر الجيولوجية:
 - « الهزات الأرضية.
 - « الأمواج العاتية الناتجة عن الزلازل التي تقع في المحيطات (التسونامي).
 - « ثوران البراكين.
 - « الإنهيارات الأرضية والطينية والهبوط الأرضي.
- ◀ المخاطر الناتجة عن الحالات الجوية:
 - « الفيضانات المفاجئة والمد والجزر.
 - « انهيار محطات التحكم بالمياه أو السدود أو الحواجز.
 - « الجفاف.
 - « الثلوج والجليد والبرد والصقيع والتجمد القطبي.
 - « عواصف الرياح والأعاصير الاستوائية والعواصف الرملية.
 - « درجات الحرارة المتطرفة (الحرارة والبرودة).
 - « صواعق البرق (وما ينتج عنها من حرائق غابات).
- ◀ المخاطر البيولوجية:
 - « الأمراض المنقولة بالغذاء.
 - « الأوبئة أو الأمراض السارية والمعدية.

المخاطر من صنع الإنسان:

- ◀ العرضية: تسرب أو إطلاق مواد خطيرة.
 - « حوادث محطات الطاقة النووية (خصوصاً إذا كان الموقع بالقرب من محطة للطاقة النووية).
 - « الانفجارات والحرائق.
 - « حوادث وسائل النقل.
 - « انهيار المباني والمنشآت.
 - « الانحباس (أن يعلق أشخاص تحت ركام المباني مثلاً) و/أو الإنقاذ (آلات، مكان ضيق، مرتفعات عالية، مياه).
 - « حوادث النقل (السيارات والسكك الحديدية والمراكب والطائرات وخطوط الأنابيب).
- ◀ الأحداث المتعمدة:
 - « السرقة.

- « فقدان الأشخاص، اختطاف الأطفال، عمليات الخطف بشكل عام،
- الابتزاز، احتجاز الرهائن، العنف في أماكن العمل.
- « المظاهرات والاضطرابات المدنية.
- « التهديد بالقنابل والطرود المشبوهة.
- « الإرهاب.

◀ أحداث تكنولوجية:

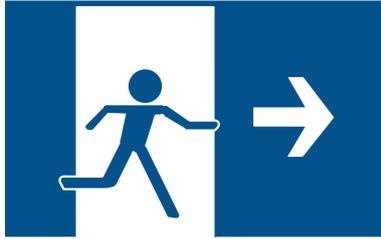
- « انقطاع أو فشل المرافق (الاتصالات، والطاقة الكهربائية، والمياه، والغاز،
- والبخار، والتدفئة والتهوية وتكييف الهواء، ونظام التحكم في التلوث،
- ونظام الصرف الصحي، والبنية التحتية الحيوية الأخرى).
- « الأمن السيبراني (تلف أو سرقة البيانات، فقدان تبادل البيانات الإلكترونية
- أو التجارة الإلكترونية، فقدان اسم خادم الانترنت الذي نستخدمه، برامج
- التجسس الإلكتروني أو البرامج التخريبية، واستغلال نقاط الضعف/
- شبكات الروبوت/القرصنة الإلكترونية، وحجب الخدمة).



المصدر: تقييم المخاطر – مبادرة مستعد (Ready)

السلامة والأمن

يركز هذا القسم على سياسة الأمن والسلامة في المكاتب وأماكن العمل، بالإضافة إلى تفاصيل التدابير لضمان راحة الموظفين والموظفات. ينبغي القيام بتقييم



جميع مخاطر السلامة التي قد تساهم في حدوث حالة طوارئ. في النموذج التالي، بعض الشروط العامة التي تحتاج المنظمات إلى معالجتها. قد يكون لدينا مخاطر محتملة أكثر أو مختلفة ويجب تضمينها في سياساتنا العامة.

2.4. التخطيط للطوارئ في أماكن العمل

الحريق

الوقاية – ما هي السياسات التي يجب على الناس اتباعها لتقليل خطر نشوب حريق؟ على سبيل المثال، إذا كان مكتبنا يحتوي على مطبخ، فما هي الإجراءات التي يجب على الأشخاص اتباعها فيما يتعلق باستخدام مواقد الطبخ المكشوفة، وتخزين غاز الطهي، والطهي بالزيت؟

إدارة المخاطر – في حال نشوب حريق في مطبخ المكتب، ما هو رد الفعل؟ على سبيل المثال، يجب ألا نستخدم الماء مطلقاً لإطفاء حرائق الدهون أو الزيت. هل يوجد مطفأة حريق بالمطبخ؟ إذا لم يكن كذلك، فهل هناك بدائل مناسبة مثل الصودا (بودرة الصودا التي تستخدم في المخبوزات) للتعامل مع حرائق الدهون والزيوت الصغيرة؟

إذا كانت منظمنا تمتلك المعدات اللازمة لإطفاء الحرائق، فهل يعرف الجميع مكانها وكيفية استخدامها؟ قلة قليلة من الناس لديهم خبرة في استخدام مطفأة الحريق أو استخدام بطانية الحريق لإخماد النيران.

هل نحتاج إلى وجود لافتات مرئية تشير إلى موقع معدات السلامة؟ ما هي التسهيلات التي نحتاجها للأشخاص ذوي الإعاقة الذين قد يعملون أو يزورون مكان عملنا؟ على سبيل المثال، تساعد أجهزة كشف الدخان الخفيف القوية ضعاف السمع.

إذا كانت منظمنا تمتلك أجهزة كشف الدخان، فكم مرة يتم فحص البطاريات، وعلى من تقع مسؤولية صيانة أجهزة الكشف عن الدخان؟

هل نحتاج إلى سياسة تطالب شخصاً معيناً بفحص المنشأة كل ليلة بعد مغادرة الجميع، والتأكد من إطفاء الغاز والفرن، والتحقق من أن مخارج الطوارئ تعمل؟ لمزيد من المعلومات حول السلامة من الحرائق، ابحث على الإنترنت للحصول على الموارد والأفكار – نشرت حكومة مدينة مانشستر في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، كتيباً بشأن السلامة من الحرائق باللغتين العربية والإنجليزية.

الطوارئ الطبية

ينبغي أن نأخذ وقتنا لتوقع أي طارئ طبي قد يحدث في مكان العمل وأن نقوم بتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية للتعامل معها. قد تتراوح حالات الطوارئ الطبية من شيء بسيط مثل الجرح الصغير إلى شيء أكثر خطورة مثل النوبة القلبية.

المعدات – إذا كان مكان عملنا به مجموعة إسعافات أولية لعلاج الإصابات الطفيفة، فهل يعرف الجميع مكان الاحتفاظ بها وكيفية استخدامها؟ ينبغي أن نحفظ بمواد ومعدات الإسعافات مخزنة في جميع الأوقات، ويجب أن يكون لدينا سياسات تضمن عدم استخدام الأشخاص لهذه المواد والمعدات بشكل غير ضروري. إذا كان مكتبنا، على سبيل المثال، يقع في مبنى فيه مكاتب أكبر أو مجمع أو بالقرب من منشأة بها أجهزة تنظيم ضربات القلب الخارجية الآلية (AEDs)، فهل يعرف الناس مكان هذه الأجهزة؟ وهل يعرف الناس كيف يستخدمونها؟

إدارة الحالات المزمنة – هل هناك موظفون أو موظفات أو زوار منتظمون يعانون من حالات طبية يجب أن نكون على دراية بها؟ على سبيل المثال، هل سيحتاجون إلى الاحتفاظ بالأدوية في الموقع؟ كيف سيتم تخزينها؟ وما هي المخاطر التي قد يتعرض لها الآخرين؟ – على سبيل المثال، إذا قام الأطفال بزيارة المكتب، هل الدواء مؤمن وبعيد عن متناولهم؟ وما الذي نحتاج إلى معرفته إذا تعرض زميل أو زميلة لحدث طبي حاد – مثل صدمة السكري؟ كيف يمكننا المساعدة في تقليل الخطر على حياتهم؟

إجراءات الطوارئ الطبية – ينبغي نشرها حيث يمكن للموظفين والموظفات والزوار الوصول إلى أرقام هواتف الطوارئ (ليس فقط سيارة الإسعاف والمستشفى، ولكن مراكز مكافحة التسمم، إلخ).

الإخلاء

في حالات الطوارئ التي تتطلب الإخلاء من مكاتبنا، يجب أن يكون لدينا خطة إخلاء مفصلة. تنطبق الخطة على مجموعة من السيناريوهات المحتملة من الحريق إلى الاضطرابات المدنية. ينبغي أن نصف بالتفصيل كيف يقوم الناس بإخلاء المبنى وإلى أين يجب أن يذهبوا. ويجب تعيين شخص مسؤول عن الإخلاء؛ بحيث يكون موظف أو موظفة يقوم بدور مأمور الحريق على سبيل المثال.

مخارج الطوارئ – أين تقع هذه المخارج؟ كيف يعرف الناس عن مكانها؟ كم مرة يجب أن يتحقق الشخص المسؤول عن الإخلاء من إمكانية الوصول إليها وعدم وجود عوائق؟ هل يمكن الوصول إلى مخارج الطوارئ من قبل الأشخاص الذين لديهم مستويات مختلفة من الإعاقة الحركية؟ إذا كان مكاتبنا في الطوابق العلوية، فهل خيارات الإخلاء آمنة إذا كانت المصاعد والسلالم غير صالحة للاستعمال؟ تبني شركات إمداد السلامة سلالم معدنية وحبال قابلة للطي لأماكن العمل.

نقاط التجمع – في حالة إخلاء المكاتب، يعد وجود نقطة تجمع أو التقاء أمراً بالغ الأهمية. إنه مكان تجمع خالٍ من العوائق وآمن وبعيد عن بؤرة حالة الطوارئ أو الأزمة. يجب أن يكون موقعاً معروفاً حيث يمكن للناس أن يتجمعوا وأن يتم تعدادهم بأمان، والقيام بتقييم للوضع والحالة. على سبيل المثال، قد تكون نقطة التجمع في موقف سيارات مجاور أو في الجهة الأخرى من الشارع في حال حدوث حريق مثلاً. ومع ذلك، إذا كنا بحاجة إلى مغادرة المكاتب بسبب تهديدات ومخاطر أخرى، مثل الاستهداف من قبل الجماعات المسلحة، فستكون هناك حاجة إلى وجود نقطة تجمع بعيدة عن المكاتب. وإذا كانت لدينا نقاط تجمع خارج الموقع كلياً، ينبغي أن نفكر في المعدات التي نحتاجها هناك. على سبيل المثال، قد يكون وجود دليل التخطيط للطوارئ في ملاذ آمن مفيداً.

الملاذات الآمنة – هي أماكن يمكن للناس فيها الالتقاء والتجمع في أمان نسبي. يمكن استخدامها على المدى القصير أو المتوسط، حيث يمكن للناس البقاء في مكانهم لحين إعطاء "إشارة زوال الخطر"، أو اتخاذ ترتيبات أخرى للتحرك والتنقل الآمن. إذا كان الناس سيقفون هناك لبعض الوقت، فينبغي أن نتأكد من أن الملاذ الآمن به ما يكفي من الطعام والشراب والإمدادات الطبية.

يمكن أيضاً أن تكون الملاذات الآمنة على طول طرق النقل العادية. على سبيل المثال، إذا كان مقر منظمنا في طرابلس، ولكن فريقنا غالباً ما يسافر إلى سبها من أجل القيام ببرامج هناك، فهل يمكنك تحديد الملاذات الآمنة على طول الطريق (الأماكن التي يمكن لفريقنا الانتقال إليها واتخاذ قرار بشأن الإجراءات التالي بأمان)؟

قد تكون الملاذات الآمنة مكاتب ومنازل المنظمات الشريكة، أو منازل المستفيدين والمستفيدات من البرنامج، أو حتى الفنادق.

يجب أن يعرف موظفو وموظفات البرنامج الذين يسافرون كثيراً إلى أين يمكنهم الذهاب في حالة الطوارئ أينما كانوا؛ كلما كان الاستعداد أكبر، كان ذلك أفضل.

مركز استمرارية العمليات – يُعرف أيضاً باسم مركز إدارة الأزمات، وعادة ما يكون مركزاً بعيداً أو مكاناً يجتمع فيه أعضاء وعضوات منظمنا لمواصلة العمليات و/أو البرامج.

المسؤولون والمسؤولات المعنيون (مثل مسؤول أو مسؤولة الاخلاء) – يجب أن يتم تحديدهم وأن يكونوا معروفين للموظفين والموظفات. ويجب أن يكونوا هادئين تحت الضغط وأن يركزوا على التفاصيل. ولا يتعين عليهم بالضرورة الحصول على تدريب متخصص على الرغم من أن ذلك هو الأفضل، فهم مسؤولون عن تحديث السياسات وضمان اتباع الجميع لسياسات السلامة وممارستها.

طاقم الإسعافات الأولية المدرب

إن وجود موظفين وموظفات مدربين على الإسعافات الأولية هو استثمار جيد للمنظمة. يمكن أن تكون الدورات التدريبية في الإسعافات الأولية مكلفة، إلا أنه في كثير من الأحيان تقدم المنظمات هذا التدريب كجزء من برامجها. من الممكن أيضاً الدخول في شراكات مع منظمات أخرى لتخفيف التكلفة الفردية للتعاقد مع مدرب أو مدربة إسعافات أولية مؤهلين.

دليل إدارة الطوارئ

يجب على منظمنا تطوير دليل أو كتيب يمكن للموظفين والموظفات الرئيسيين الوصول إليه. ويجب تحديث هذا الكتيب بشكل روتيني واستخدامه لأغراض تدريب الموظفين والموظفات. سيوفر الدليل معلومات مفصلة تتعلق بمجموعة من الأزمات المحتملة. والهدف من ذلك هو تزويد الموظفين والموظفات بالقدرة على الاستجابة بسرعة دون البحث عن الأدوات اللازمة. وكوثيقة تخطيط، يوفر تجميع دليل إدارة الطوارئ للمنظمة أيضاً فرصة عديدة، منها:

- ◀ تحديد التهديدات المحتملة.
- ◀ تنفيذ الممارسات والإجراءات التي تخفف من تأثير التهديدات والمخاطر.

◀ إظهار للجماهير الخارجية (الجهات المانحة على وجه الخصوص) أننا نأخذ موضوع التعامل والتخفيف من المخاطر على محمل الجد.

3.4. التواصل خلال الأزمات

في حالات الطوارئ، يعد الاتصال مفتاحاً لضمان سلامة الموظفين والموظفات وكذلك استمرارية العمليات. ويتطلب التخطيط الجيد أيضاً النظر في سيناريوهات مختلفة والتأكد من فهم الجميع لكيفية التواصل أثناء حالة الطوارئ، ويعني هذا كلاً من الجوانب الفنية والتشغيلية للاتصال.

الاحتياجات الفنية أثناء الطوارئ – يتم إجراء قدر كبير من الاتصالات الحديثة عبر شبكات الهاتف المحمول. ومع ذلك، أثناء حالات الطوارئ الطبيعية أو التي من صنع الإنسان يمكن أن تصبح شبكات الهاتف المحمول محملة فوق طاقتها بسرعة. وغالباً ما تكون الرسائل النصية القصيرة أو الرسائل النصية أكثر موثوقية عندما تصبح شبكات الهاتف المحمول مثقلة بالمكالمات الصوتية. وبالمثل تعمل أنظمة الإنترنت طالما أن هناك كهرباء واتصالاً لخطوط البيانات على الشبكة.

يجب أن تتوقع خطة الاتصال في الأزمات حالات الفصل والانقطاع – إذا أصبحت إحدى هذه الأدوات عديمة الفائدة، فينبغي أن نحرص على توفير أدوات أخرى. لذلك، على سبيل المثال، إذا تعطلت شبكات الهاتف المحمول، فلنجرّب استخدام شبكة الخطوط الأرضية. إذا تعطلت الخطوط الأرضية، فاستخدم تقنية الأقمار الصناعية أو أجهزة البث الهوائية عالية التردد (VHF) أو حتى شبكة بشرية في مكان للتواصل بين شخص وآخر. مهما كانت حالات الانقطاع التي نخطط لها، فيجب أن تمتثل لقوانين الدولة التي نعمل بها. على سبيل المثال، تعتبر أجهزة البث الهوائية عالية التردد وأجهزة الاتصال اللاسلكي والتي تعمل على الموجات القصيرة قانونية في العديد من البلدان وغير قانونية في بلدان أخرى.

الاحتياجات التشغيلية أثناء حالة الطوارئ – يعد وضع الخطط التي توضح بالتفصيل كيف ومن يقوم بإيصال المعلومات أثناء حالة الطوارئ أمراً بالغ الأهمية. لضمان التعامل مع حالات الطوارئ أمر بالغ الأهمية أيضاً. على سبيل المثال، إذا لم يكن الشخص الرئيسي المسؤول متاحاً، فمن هو الذي سيتدخل ويتولى تلك المهام؟ يجب أن تتبع سلسلة من الاعتبارات كما يلي:

1. ينبغي أن نقوم بإعداد نظام أساسي لشجرة الهاتف يفهمه الجميع بوضوح. ويوجد مثال أدناه، حيث يتم إدراج شجرة الهاتف في نموذج دليل إدارة الطوارئ. تبين شجرة الهاتف حدود المسؤولية إلى مختلف الأشخاص لتدفق المعلومات عبر المنظمة. قد يكون المدير أو المديرية التنفيذية، على سبيل المثال،

هو المسؤول عن استدعاء مديري ومديرات البرامج والعمليات أثناء الأزمة، ثم يتصل المديرون والمديرات بعد ذلك بالموظفين والموظفات الأقل درجة وقد يتحمل هؤلاء الموظفون والموظفات مسؤولية التواصل مع الشركاء أو الموردين أو الموظفين والموظفات الآخرين المتعاقدين مع المنظمة.

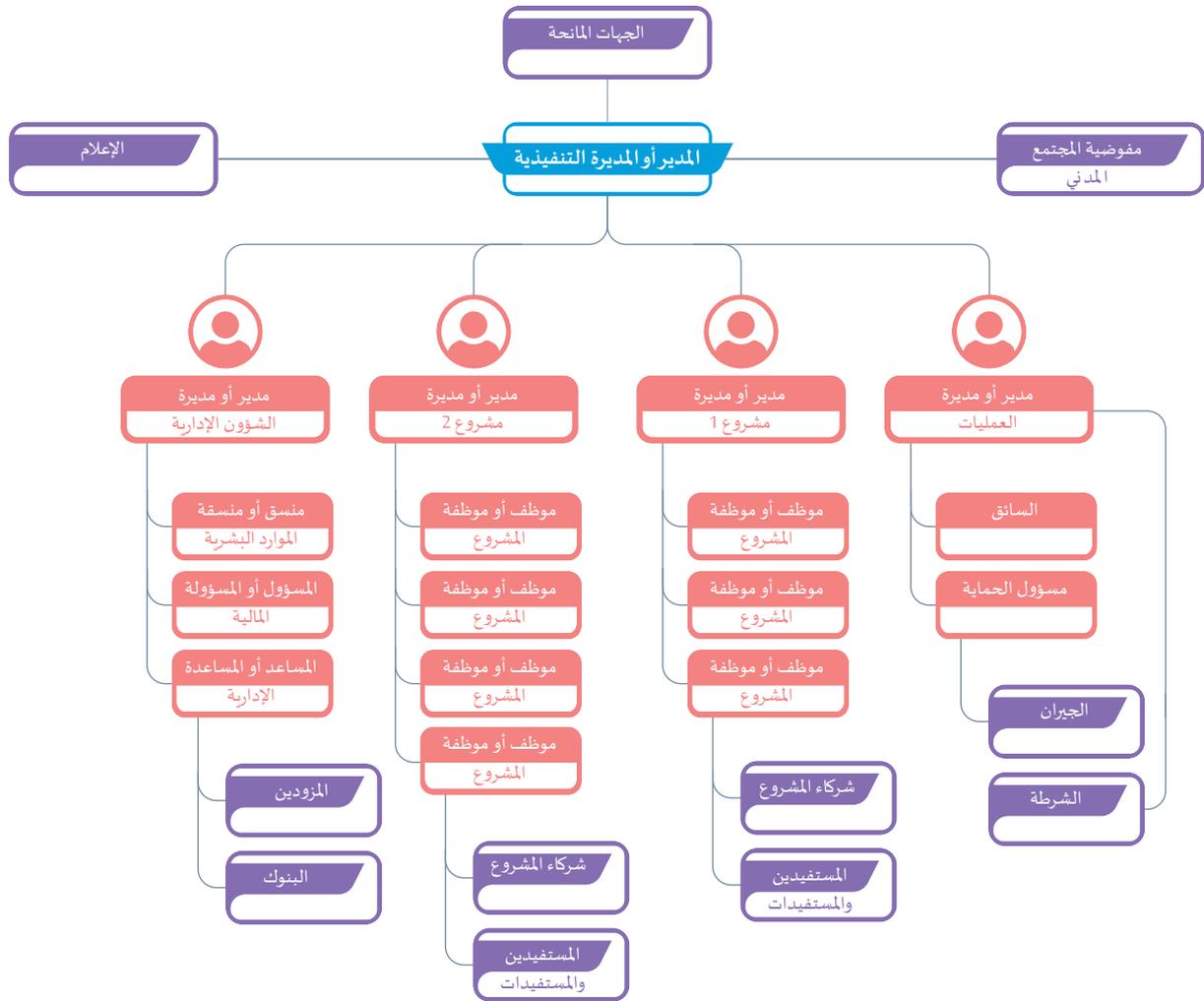
2. ينبغي أن نقوم بتفصيل أنظمة الاتصالات الزائدة عن الحاجة الموجودة بأفضل طريقة ممكنة. فبينما قد لا نتمكن من الحصول على هواتف تعمل بالأقمار الاصطناعية، فإن وسائل الاتصال الخاصة بنا، عندما تفشل شبكات الهاتف المحمول، قد تكون ببساطة "أن يجتمع الجميع في مكان اجتماع محدد كل يومين". ومن المهم للغاية أن يعرف الجميع ما هي الخطط.

3. ينبغي أن نقوم بتطوير حزمة إعلامية بوقت مبكر تتيح لنا الاتصال والتواصل مع الإعلام إذا لزم الأمر. على سبيل المثال، قد يكون زلزال ما قد دمر مكاتبنا، ولكن يمكننا التواصل مع شركائنا من خلال وسائل الإعلام لإعطائهم معلومات حول استمرارية خطط العمليات الخاصة بنا. وقد يكون لدى وسائل الإعلام استفسارات عنا وعن منظمنا بعد هجوم استهدف المنظمة. فكلما قل الوقت المستغرق في جمع أوراق الحقائق حول منظمنا، كان ذلك أفضل؛ هذا هو السبب في أن وجود حزمة إعلامية معدة وجاهزة يعد أمراً مفيداً.

4.4. شجرة الهاتف

ينبغي أن نقوم بإنشاء شجرة هاتف توضح من يتصل بمن في حالة الطوارئ. وينبغي إضافة اسم الشخص ومعلومات الاتصال الخاصة به في الرسم التخطيطي. وأن نقوم بإعداد قائمة الهواتف لكل شخص أو جهة نحتاج إلى الاتصال بها في حالة الطوارئ. مخطط شجرة الهاتف هو مرجع سريع؛ وتوفر قائمة الهواتف مزيداً من التفاصيل مع مجموعة كبيرة من جهات الاتصال، بما في ذلك العنوان الفعلي للأشخاص إن أمكن.

فيما يلي مثال على ذلك، كما ويتم تضمين قائمة الهواتف في نموذج دليل إدارة الطوارئ.



5.4. اتخاذ القرار أثناء الأزمات

خلال الأزمة، من الضروري أن يفهم الفريق من هو المسؤول. يمكن أن يكون فرداً أو مجموعة من الأشخاص المعيّنين لإدارة الأزمة. يجب أن يكون لدى المنظمات فريق إدارة للطوارئ يكون مسؤولاً عن التخطيط وإدارة الأزمات. ومن بعض الأشياء التي يجب مراعاتها:

1. من هو المخول بالتحدث إلى وسائل الإعلام أثناء حالة الطوارئ؟
2. ما هي التقارير المطلوبة أثناء حالة الطوارئ؟

فلنفرض مثلاً وقوع حادث مروري، هل تقرير الشرطة مطلوب لأغراض التأمين؟ ما الذي يجب على فريق العمل توثيقه أثناء حالة الطوارئ؟ هل صور الحادث مطلوبة؟

3. ما هي إجراءات الطوارئ التي يجب أن تكون موجودة للإذن بالإفراق أو المشتريات في حالات الطوارئ؟
4. ما هي إجراءات ما بعد الطوارئ الموجودة للتوفيق بين الإفراق أو التقدم بطلب للحصول على التأمين؟
5. ما هي المراقبة اللازمة لتحديد الأزمات المحتملة قبل حدوثها، وما هي التدابير اللازمة لاستئناف العمليات "العادية"؟

6.4. تخطيط السيناريوهات

يجب أن يحتوي الدليل الذي نظره على قسم منفصل لسيناريوهات مختلفة لسهولة الرجوع إليه. بحيث يتم تفصيل الإجراءات لكل حالة طوارئ متوقعة. على سبيل المثال، يجب أن يتوقع القسم الخاص بالسيناريوهات عدم وجود مدير أو مديرة العمليات أثناء وقوع كارثة ويجب على موظفي وموظفات المنظمة التصرف من دونه.

ينبغي أن نأخذ الوقت الكافي لسرد جميع حالات الطوارئ المحتملة التي قد تواجهها منظمنا، مثل الحريق في المكتب، وحوادث المرور على الطرق، والنزاع المسلح في محيط المكتب (ولكن لا يستهدف المكتب)، والسرقه، والكوارث الطبيعية (الفيضانات، الزلازل، إلخ) وما إلى ذلك.

ينبغي أن نناقش مع فريقنا كل أزمة محتملة وأن نفكر فيما يجب أن يحدث. يوفر هذا التمرين الفرصة لتحديد الموارد أو المواد التي تخفف من المخاطر، مثل أجهزة إنذار الحريق والدخان وطفائيات الحريق ومجموعات الإسعافات الأولية ومعدات السلامة في المركبات.

يوجد أدناه مثال على قسم تخطيط السيناريوهات الموجود في نموذج دليل إدارة الطوارئ.

مثال

الحدث: قتال بين جماعات مسلحة في نفس حي المكتب

الوصف: هناك العديد من الجماعات المسلحة داخل المدينة، وغالباً ما تشتبك مع بعضها. إنهم يستهدفون بعضهم البعض، ولكن يوجد أضرار جانبية في كثير من الأحيان.

الاجراءات: كن متماسكاً في غرفة أمنة.

1. قفل جميع البوابات الخارجية.
2. اغلق المكتب واقفل جميع أبوابه.
3. قم بإطفاء جميع أجهزة الكمبيوتر وأجهزة المكتب الأخرى المحمية بكلمة مرور.
4. انقل الأشخاص بعيداً عن النوافذ إلى مكتب بلا نوافذ.
5. قم بتعداد الأفراد (الموظفين والموظفات) ومواقعهم.
6. اطلب من جميع الموظفين والموظفات الموجودين خارج الموقع عدم الحضور إلى المكتب.
7. انصح أي زوار ومزودي الخدمات وشركاء محتملين بعدم القدوم إلى المكتب.
8. اتصل بالشرطة وجهات الاتصال الأخرى في حالات الطوارئ.

المهام:

يقوم مدير أو مديرة الأمن بتحديد "غرفة أمنة" وتجهيزها، والتأكد من وجود الإمدادات لعدة ساعات (الماء والطعام وأي دواء مطلوب) بالإضافة إلى الإضاءة التي تعمل بالبطارية وأجهزة الشحن للهواتف. ينبغي القيام بعملية تحديث كل ستة أشهر (وضع ذلك على التقويم). والتحقق من البطاريات وتواريخ انتهاء الصلاحية على الأطعمة والأدوية.

قائمة الجرد للغرفة الآمنة:

الاتصالات الرئيسية:

مركز الشرطة المحلي

الهاتف الرئيسي: 999 999 999

الاسم: الرقيب آدم

رقم الهاتف المتنقل: 999 999 999

ميليشيا محلية:

نقطة التواصل الخاصة بنا: جون سميث

رقم الهاتف المتنقل: 999 999 999

المسؤولية: مدير أو مديرة الأمن، والمدير أو المديرة التنفيذية.

7.4. استمرارية العمليات

تحتاج المنظمات إلى التخطيط لكيفية استمرار عملياتها أثناء وبعد حالة الطوارئ. يعد التعامل مع التهديدات الفورية أمراً بالغ الأهمية أثناء حالة الطوارئ، لكن الحاجة إلى العمل على المدى القصير إلى المدى المتوسط تتطلب التخطيط. فلنفترض مثلاً كارثة طبيعية مثل حصول زلزال؛ فإذا كان مكاتبنا غير قابلة للاستخدام لأشهر، فماذا ستفعل لضمان الاستمرارية؟ لقد أظهرت جائحة فيروس كورونا المستجد أن العمل من المنزل ممكن، لكن إذا كان فريقنا سيعمل من المنزل، فكيف سيقوم بذلك؟ هل سيحتاج الناس إلى أدوات ومعدات تكنولوجية إضافية؟ ماذا لو، في حالة وقوع كارثة طبيعية، يتعذر الوصول إلى معدات الكمبيوتر والتخزين الرقمي والوصول إلى الإنترنت والمعلومات المخزنة في الفضاء الإلكتروني؟

الأماكن والمواقع الفعلية للمنظمة

1. تخزين البيانات - تحتفظ العديد من المؤسسات بمحركات الأقراص الثابتة (هارد ديسك) الاحتياطية ونسخ الملفات في موقع بديل. يجب على المنظمات إجراء نسخ احتياطي لأنظمة الكمبيوتر الخاصة بها بانتظام.
2. مركز اتصالات الطوارئ - يجب تعيين مركز عمليات بديل في حالة الطوارئ. يمكن أن يكون منزل شخص ما أو مكتباً ثانوياً. إذا لم يكن لدينا موقع ثابت، فيمكن للفنادق أيضاً أن توفر لنا - بتكلفة معينة - مساحة لإنشاء مركز اتصالات الطوارئ الخاص بنا. إذا كنا نستخدم موقعاً ثابتاً، فينبغي أن نتأكد من أن يكون لدينا الحد الأدنى للتواصل بشكل فعال مع الموظفين والموظفات ووسائل الإعلام والجهات المانحة.
3. الملاذات الآمنة - هذه هي الأماكن التي يمكن للأشخاص التجمع فيها أثناء حالة الطوارئ في أمان، ينبغي أن نتخذ الخطوات التالية على النحو المبين في سياساتنا وتعليماتنا. مرة أخرى، قد تكون هذه مواقع بديلة لمكتبنا، أو قد تكون على طول طرق السفر بانتظام.

معلومة مهمة: ينبغي أن نتوخى الحذر عند تحديد الملاذات الآمنة أو مواقع تخزين البيانات في المستندات. استخدم تسميات مشفرة مثل "الموقع أ"، وتأكد من أن الجميع يعرف مكان "الموقع أ". على سبيل المثال، إذا استهدفت عصابة إجرامية منظمنا فلا نريد أن يعرفوا أين يتم الاحتفاظ بمعدات تكنولوجية إضافية أو ملفات مهمة.

8.4. إدارة الأصول

كممارسة تنظيمية عامة، يعد الاحتفاظ بسجلات الأصول لأغراض الجرد أمراً ضرورياً. هذا صحيح بشكل خاص إذا كانت منظمنا تتلقى تمويلاً من جهات مانحة مختلفة. فإنهم سيريدون منا تحديد الأصول المشتراة بتمويلهم لأنه عند انتهاء البرنامج، قد يرغبون في التبرع بالمعدات أو الأصول لمنظمات أخرى.

باستخدام تتبع الأصول أو الجرد، ينبغي أن نقوم بتطوير نظام لإدارة الأصول في حالات الطوارئ.

في حالة الطوارئ، تزودنا كشوفات الجرد بتفاصيل سريعة حول الأصول التي يجب تأمينها. بالإضافة إلى ذلك، في حالة حدوث اضطرابات مدنية ونهب على نطاق واسع، فإنه يوفر للمنظمة مراجع وقوائم سريعة لتقديمها للشرطة أو شركات التأمين.

فيما يلي مثال على جدول بيانات مبسط لإدارة الأصول في حالات الطوارئ. قد ترغب منظمنا في تضمين تفاصيل إضافية. ومع ذلك، هذه العينة مدرجة في دليل إدارة الطوارئ لأن الدليل يجب أن يحتوي على قائمة بالعناصر والأدوات التي يجب تعدادها أثناء أو بعد حالة الطوارئ.

الأصل	التسلسل	فئة الأصول	تاريخ الشراء	القيمة	مكان الأصل	في حال الأزمات
مثال كمبيوتر ACME	1234567	تكنولوجيا	2001/01/01	\$ 400.00	مكتب الموارد البشرية، المكتب الرئيسي	في حال التهديد على المكتب: النقل إلى الموقع 2
مثال جهاز ماسح (سكانر) ACME	7654321	تكنولوجيا	2001/02/01	\$ 250.00	مكتب العمليات، الموقع 1	في حال التهديد على المكتب: اتركه في مكانه
...						

9.4. الهواتف الضرورية

يجب أن تكون هناك قائمة بجميع جهات الاتصال الرئيسية التي قد نحتاج إلى التواصل معها أثناء حالة الطوارئ ضمن دليل إدارة الطوارئ. يمكن اعتبار هذا بمثابة دليل الهاتف الموحد أو قائمة جهات الاتصال للدليل. ويجب أن يكون هذا الجزء محدداً بوضوح في الدليل أو الكتيب الخاص بمنظمتنا وذلك لسهولة وسرعة الرجوع إليه من قبل أولئك الذين يحتاجون إليه. وقد تتضمن القائمة أقارب للموظفين والموظفات أو عائلاتهم للتواصل معهم والاتصال بهم في حال حدوث حدث مؤسف.

يجب أن تتضمن قائمة جهات الاتصال أيضاً جميع تفاصيل وأرقام هواتف الطوارئ الخاصة بالمستشفيات والشرطة وخدمات الطوارئ الأخرى. ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار أنه خلال الكوارث الطبيعية ستكون خدمات الطوارئ مرهقة ومثقلة، لذا لنحاول التفكير خارج الصندوق بشأن من يمكن الاتصال به كبديل.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمات الدفاع المدني أو مكافحة الحرائق لا تستجيب لمكالماتنا أثناء وقوع كارثة طبيعية، فهل هناك خدمات خاصة يمكن الاتصال بها – مثل خدمة صهريج المياه؟ أو إذا كانت سيارات الإسعاف غير متوفرة، فهل هناك بدائل مثل صديق أو صديقة لديهم سيارة دفع رباعي؟ وإذا كانت مرافق الطوارئ مشبعة ومثقلة، فهل لدينا بديل لتوفير الخدمات والإسعافات الطبية الأولية؟

إذا كانت منظمتنا تدير البرامج عن بُعد، فينبغي تحديد جهات الاتصال الرئيسية في حالات الطوارئ على طول طرق التنقل المعتادة. وقد تشمل جهات الاتصال هذه المنشآت الطبية والشرطة أو شركات الأمن وأماكن قد تصلح أن تكون ملاذات آمنة (منازل الشركاء أو الفنادق).

ويجب أن تدرج البائعين والبائعات ومزودي المواد والخدمات لمنظمتنا في قائمة جهات اتصال الطوارئ الخاصة بنا؛ وقد نحتاج إلى إبلاغهم بعدم الذهاب إلى مكان عملنا المعتاد، أو قد نحتاج إلى خدمات أو سلع طارئة إضافية. ويشمل ذلك أيضاً ممثلي وممثلات البنوك والجهات المانحة والشركاء.

10.4. سلامة التنقل والسفر

لضمان سلامة وراحة الموظفين والموظفات والشركاء يتوجب على كل منظمة أن يكون لديها سياسات متعلقة بسلامة التنقل والسفر. وهذه السياسات ضرورية لأُمور متعلقة بالتأمين والمسؤولية القانونية. وهناك عنصران مهمان للتخطيط لسلامة التنقل والسفر؛ أولاً، يجب أن يكون هناك إرشادات أو إجراءات عامة

تغطي التنقل والسفر الروتيني عن طريق البر أو الجو أو البحر، وثانياً، يجب أن يكون هناك إرشادات أو سياسات محددة تتعلق بمناطق أو أقاليم أو دول معينة. ويجب تحديث هذه النقطة الأخيرة بشكل دوري أكثر من غيرها من النقاط.

11.4. إرشادات عامة للسفر

التنقل والسفر على الطرق – وضع السياسات التي توضح بالتفصيل الإجراءات أو المتطلبات عندما يسافر الموظفون والموظفات أو الشركاء على الطرق. ويتضمن ذلك سلامة السيارة بالإضافة إلى معلومات مسار الرحلة. على سبيل المثال:

أ. ارتداء حزام الأمان إلزامي لجميع المسافرين والمسافرات في مركبات البرنامج. ويحظر على السائقين والسائقات القيادة والتحرك حتى يرتدي جميع الركاب حزام الأمان. ويجب على جميع السائقين والسائقات التأكد من أن أحزمة الأمان تعمل بشكل صحيح.

ب. بعد غروب الشمس، يجب ألا تتوقف المركبات على جانب الطريق ما لم يكن هناك خيار آخر، وفي هذه الحالة يجب أن يرسل السائق موقعه بدقة إلى مدير أو مديرة العمليات. ويسمح بالتوقف عند محطات واستراحات الخدمة جيدة الإضاءة والتي تتوفر فيه خدمات أخرى.

ج. يجب إقفال أبواب المركبة في جميع الأوقات.

د. يجب على السائقين والسائقات التأكد من وجود جميع معدات السلامة على متن المركبات في جميع الأوقات. هذا يشمل:

1. أن تكون أحزمة الأمان في حالة جيدة.
2. أن تكون الإطارات منفوخة بشكل صحيح، بما في ذلك الإطارات الإضافية.
3. توفرُّ معدات رافعة على متن المركبة وأن تكون بحالة جيدة.
4. توفرُّ مثلثات عاكسة أو شعلات أمان في المركبة.

هـ. تسجيل الأميال في بداية الرحلة ونهايتها.

و. لا يسمح بانخفاض خزانات البنزين إلى أقل من الربع.

g. يجب على السائق إعلام مكتب العمليات في المنظمة عن أوقات الوصول في بداية ونهاية الرحلة.

وإذا كان هناك موظفون وموظفات وشركاء لدى منظمنا يسافرون عن طريق الجو أو البحر بشكل روتيني، فيجب أن يكون لديك سياسات مطبقة لهذا النوع من السفر. فعلى سبيل المثال:

1. يجب إصدار تأمين صحي للسفر لجميع المسافرين والمسافرات جواً.

2. في حالة السفر جواً، يجب على جميع الموظفين والموظفات والشركاء الالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بشركات الطيران والدولة التي يسافرون إليها، ويتضمن ذلك التصريح عن العملات والسلع الخاضعة للتعليمات.
3. لا ينبغي السماح لسفر أي شخص مريض.
4. لا يجب ترك الأمتعة دون رقابة.
5. إذا واجهتنا مشكلة أثناء سفرنا، فينبغي الاتصال بوكالة السفر [أدخل معلومات الاتصال الخاصة بهم] التي نتعامل معها فيما يتعلق بخط الرحلة، والاتصال بمدير أو مديرة العمليات للاستفسارات الأخرى.

12.4. تنبيهات محددة متعلقة بالسفر

كما ذكرنا سابقاً، يجب علينا صياغة إرشادات سفر محددة لمناطق وأقاليم معينة. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى منظمنا سبب برنامجي للوجود في منطقة نزاع مسلح متكرر، فيجب أن يكون لدينا مجموعة مفصلة من السياسات والإرشادات الخاصة بهذه المنطقة؛ وقد تتطلب الرحلات إلى هذه المناطق خططاً وتدابير سفر مفصلة.

صياغة نظام ومبادئ لإرشادات السفر. فعلى سبيل المثال:

1. إذا كان السفر منتظماً (لا يوجد قيود) – ليست هناك مخاوف أو حاجة إلى تدابير إضافية تتعلق بالسلامة.
2. إذا كان هناك قيود محدودة على السفر – يجب الحصول على موافقة للسفر إلى موقع معين. يجب أن يكون هناك تواصل منتظم مع العمليات.
3. إذا كان السفر مقيداً – يجب الحصول على موافقة للسفر إلى موقع معين. يجب أن يكون هناك تواصل منتظم مع العمليات، وعدم القيادة الذاتية وتوفير سائق محلي من المنطقة. ويجب على المسافرين والمسافرات عدم مغادرة الفندق بعد حلول الظلام، وجميع التحركات تتطلب الموافقة.
4. السفر ممنوع كلياً – الموقع محظور على جميع المسافرين والمسافرات.

سنحتاج إلى تصميم نظام متابعة ومراقبة للسلامة والأمن لتقييم سلامة التنقل والسفر إلى المواقع التي نساfer إليها. وقد يشمل ذلك المناقشات مع الأشخاص الذين نعرفهم في المنطقة، والمناقشات مع المنظمات الأخرى، وقد يُطلب منا إبلاغ الجهات المانحة أو الحصول على موافقة قبل أي سفر. إذا كانت الجهات المانحة يطلبون إذنًا أو موافقة، فسيكونون مرتاحين إذا علموا أن لدينا سياسات سفر وأمان مطورة جيداً.



خطة التخفيف من
تبعات أزمة كورونا



ورقة بيانات
الموظفين والموظفات



دليل إدارة الطوارئ



إجراءات
السلامة من الحرائق



أداة تقييم المخاطر
Ready.gov



موقع
www.ready.gov



الجزء الخامس

الشبكات والائتلافات

الجزء الخامس: الشبكات والائتلافات

منظمات المجتمع المدني ليست معزولة في فراغ، وغالباً ما تعمل مع منظمات أخرى لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وكحد أدنى، تتمتع جميع منظمات المجتمع المدني ببعض العلاقات مع قادة المجتمع ومنظمات المجتمع المدني الأخرى الذين يشاركون معهم المعلومات أو يدعمون أنشطتهم. فهذه العلاقات هي جزء من شبكة المنظمة.

وببساطة، فإن الشبكات هي مجموعات من الأشخاص أو المنظمات. فالشبكات موجودة في حياتنا اليومية. الأصدقاء والعائلة والمجتمع والعمل. وتجتمع المجموعات في شبكات مرتبطة بتفاهات غير رسمية أو من خلال وسائل أكثر رسمية. وغالباً ما يطلق على الشبكات الأكثر رسمية اسم التحالفات ذات الآليات التنظيمية الراسخة والأهداف والغايات المحددة، حيث تنضم المنظمات إلى الشبكات للاستفادة منها بشكل أو بآخر: كالانتماء الاجتماعي، والتواصل والعلاقات التجارية، وتبادل المعلومات والخبرات، وتحقيق الأهداف المشتركة. فأعضاء وعضوات الشبكات الناجحة هم جهات اتصال فعالة ومساهمون منتظمون في الأعمال الداخلية للشبكة.

1.5. لماذا نبني الشبكات؟

يتم إنشاء الشبكات لعدة أسباب:

- ◀ تبادل المعلومات: يمكن لأعضاء وعضوات الشبكة تبادل المعرفة الاستراتيجية، وكذلك تبادل الدروس المستفادة. ويمكنهم تبادل معلومات الاتصال المهمة وتحديد الموارد الهامة المتاحة للأعضاء والعضوات.
- ◀ تنسيق العمل: تجتمع المنظمات ذات الأهداف أو الغايات المتشابهة لتنسيق نشاطها بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال، قد تنضم العديد من منظمات حقوق المرأة إلى شبكة بهدف صريح هو زيادة الوعي بالعنف القائم على النوع الاجتماعي أو البحث عن حلول أو مساعدة الضحايا.
- ◀ مشاركة الموارد: تفتقر العديد من منظمات المجتمع المدني إلى جميع الموارد التي يحتاجونها للنهوض بعملهم، فيبحثون عن المنظمات الأخرى التي قد يكون لديها موارد معينة أو خبرة أو تمويل وتشكيل شبكات معهم. ولا تقتصر الموارد على الأموال أو المعدات أو القدرات البشرية، بل يمكن أن تشمل أيضاً تكوين حلفاء وحليفات أساسيين من الأعضاء والعضوات. على سبيل المثال، قد يكون لشبكة حقوق المرأة أعضاء يتمتعون بإمكانية الوصول المباشر إلى الوكالات الحكومية الدولية لحقوق المرأة، أو جهاز أمن الدولة المحلي، أو المؤسسات الأكاديمية.
- ◀ الحماية: تسعى العديد من منظمات المجتمع المدني إلى إحداث تغيير هيكلي في مجالات اهتمامها. على سبيل المثال، قد ترغب منظمات حقوق المرأة في أن

يكون النظام القضائي للدولة أكثر استجابة للشكاوى المتعلقة بالعنف القائم على النوع الاجتماعي. وقد يتسبب تغيير من هذا النوع في ردود فعل سلبية أو عنيفة تجاه المنظمات من بعض الأشخاص أو المنظمات، وحتى الأشخاص ذوي السلطة. ففي بعض الأحيان، يوفر الانضمام إلى الشبكات للأعضاء والعضوات الحماية من رد الفعل المحتمل للمواقف المثيرة للجدل كما في المثال السابق. يمكن لأعضاء والعضوات الشبكة الذين لديهم حلفاء وحليفات من المجتمع الدولي أو مؤسسات الدولة أو المجموعات الكبيرة داخل المجتمع استخدام هذه العلاقات لتوفير مستوى معين من الحماية لأفراد المجموعة.

◀ **الدعم:** بينما ناقشنا مشاركة المعلومات والموارد وأبعاد الحماية للشبكات، فإنها توفر أيضاً الفرصة للأعضاء والعضوات لتقديم الدعم المعنوي والتشجيع للآخرين. بالنظر إلى أن عمل نشطاء وناشطات حقوق الإنسان يمكن أن يكون مجهداً وخطيراً في كثير من الأحيان، فإن وجود شبكات داعمة يساعد في الحفاظ على الهدف والرؤية ويكون بمثابة قاعدة تمتص وتخفف من حدة الإحباطات والمخاوف.

◀ **منبر للقضايا:** يمكن أن توفر الشبكات منصةً أو منبراً لرفع أهمية القضايا وتعزيز الجهود والإجراءات المطلوبة. فالشبكة التي تضم العديد من الأعضاء والعضوات الموحدتين في الدعوة إلى العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة تعطي القضية أهمية أكبر واهتماماً واسعاً.

يمكن تنظيم الشبكات بعدة طرق مختلفة، واعتماداً على مستوى الالتزام والمسؤولية، قد يكون لها مزايا كبيرة للمنظمات الأعضاء. وكما هو الحال في كل شيء، فإن في الاتحاد والعدد قوة. ولكن كما هو الحال في أي علاقة، فإن العلاقات تحتاج لجهد لإنجاحها. في حين أن مزايا الشبكات والتشبيك عديدة، إلا أن هناك بعض العيوب والسلبيات المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ممارسة الضغط السياسي بشكل فعال ▪ تسمح الشبكات للمجموعات والأفراد الموزعين والمتفرقين بتنسيق جهود الضغط وكسب التأييد والوصول إلى جماهير أكبر. ▪ تكوين متابر ومنصات أوسع. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقاسم صنع القرار ▪ اعتماداً على نوع الشبكة، تستحوذ أو تحكم الشبكة بعضاً من قراراتنا.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توسيع وزيادة القدرة ▪ تبادل المعلومات. ▪ تبادل المهارات والخبرات. ▪ زيادة وتطوير قدرة الأعضاء والعضوات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التواصل والاتصال ▪ يجب إيلاء المزيد من الوقت والجهد والاهتمام للتواصل داخل الشبكة ومنظمتنا.

<p>الالتزام</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ اعتماداً على بنية الشبكة، قد نحتاج إلى تخصيص الوقت والموارد التي قد لا تمتلكها منظمنا. ▪ قد لا يكون الآخرون داخل الشبكة ملتزمين بالقدر الذي نتوقعه. 	<p>القوة في العدد (الكثرة)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يمكن للحلفاء الأعضاء والعضوات أن يساعدوا الشبكة.
---	--

2.5. أنواع الشبكات والائتلافات

يمكن هيكلة الشبكات بعدة طرق مختلفة. إن مستوى الجهد المتوقع من كل منظمة عضوة وراغبة في المساهمة في الشبكة سيحدد هيكلها ونجاحها.

كلما كانت بنية الشبكة أقل رسمية، قل التزام منظمات المجتمع المدني الأعضاء، وبالتالي تحتفظ كل منظمة بكل سلطة اتخاذ القرار. وتنشأ شبكات أكثر تنظيماً عندما تتطلب أهداف محددة بين مجموعة من الناس التنسيق وتقاسم الموارد واتخاذ القرار. في نهاية المطاف، يجب على المنظمات التي تفكر في تكوين شبكات أو الانضمام إليها أن تفهم بوضوح المسؤوليات والتنازلات اللازمة للانضمام أو إنشاء هيكل معين.

يوضح الرسم أدناه ثلاثة أنواع من هياكل الشبكات، فالشبكات التعاونية منظمة بشكل فضفاض ولديها توقعات قليلة من الأعضاء والعضوات. تصبح التحالفات أكثر تنظيماً من سابقتها لأنها تناسب بشكل أفضل مجموعات الأفراد ذات الأهداف والغايات المشتركة، أما الائتلافات، فهي عبارة عن هياكل رسمية يتفق فيها الأعضاء والعضوات بشكل جماعي على متابعة وتحقيق أهداف وغايات محددة.



- * يتم حصر صنع القرار في هيكل واحد.
- * هيكل تنظيمي.

- * درجة من الهيكلية.
- * إمكانية الاندماج في المستقبل.
- * صنع القرار مشترك.

- * لا يوجد التزام تنظيمي.
- * المشاركة الطوعية للموارد والعمل.
- * المنظمات الفردية تحتفظ بصنع القرار.



معرفة نوع الشبكة التي نريد إنشاءها أو الانضمام إليها أمر ضروري. ففي كثير من الأحيان، ينشئ الناشطون والناشطات شبكات دون التفكير في المقدار الذي يمكن أن تساهم به المنظمات الفردية، أو الأهداف الواضحة، أو كيفية تواصل الأعضاء والعضوات داخل المنظمة. وغالباً ما تكون هذه الشبكات قصيرة العمر أو لن تتطور بالضرورة إلى كيانات أكثر رسمية أو منظمة. فجميع أنواع العلاقات تتطلب الجهد والعمل، والشبكات ليست استثناء عن ذلك.

3.5 إدارة وتنسيق الشبكات والائتلافات

تتطلب كل شبكة مستوى معيناً من الإدارة، سواءً كانت منظمة بشكل فضفاض أو منظمة بشكل صارم. ويتعين على الأعضاء والعضوات التأكد من تلبية التوقعات وإحراز تقدم. ويجب أن تكون هناك إجابات للأسئلة حول أدوار الأعضاء والعضوات في الشبكة ويجب ضمان المساءلة الداخلية.

يجب على أعضاء وعضوات منظمات المجتمع المدني الإجابة على الأسئلة التالية عند تشكيل أو الانضمام إلى شبكة أو ائتلاف:

- ◀ لماذا الشبكة ضرورية؟
- ◀ ما هي أهدافنا؟
- ◀ من يفعل ماذا؟ (الأدوار)
- ◀ ما هي واجباتي كعضو أو عضوة؟
- ◀ ما هي التزامات الأعضاء والعضوات الآخرين؟
- ◀ كيف نوازن بين توقعات والتزامات منظماتنا مع تلك الخاصة بالشبكة؟
- ◀ كيف نتواصل كشبكة؟

تحتاج جميع الشبكات والائتلافات إلى التنسيق لتعمل بكفاءة وفعالية. وتعتمد الشبكات غير الرسمية عادة على تنسيق خاص مع المسؤولين الموزعة بين أعضاء وعضوات المنظمات المشاركة. وكلما كانت الشبكة أو التحالف أو الائتلاف أكثر تنظيماً ورسمية، زادت الحاجة إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات وأساليب التنسيق وعمليات صنع القرار وآليات تسوية الخلافات. فمعظم الشبكات أو الائتلافات الرسمية لديها اتفاقيات مكتوبة موقعة من قبل جميع ممثلي وممثلات منظمات المجتمع المدني المشاركة. ويعتمد نوع ومدى اتفاقيات الشبكة أو الائتلاف على الغرض أو الحجم أو التوزيع الجغرافي لمنظمات المجتمع المدني داخل المجموعة. كحد أدنى، تتضمن معظم الاتفاقيات العناصر التالية وتجيب على الأسئلة التالية:

الغرض: هل الغرض من الشبكة أو التحالف هو هدف واحد ومحدد زمنياً، هل هو على سبيل المثال تحقيق هدف معين، أم أن الغرض طويل المدى لتحقيق أهداف وغايات متعددة؟

الأدوار والمسؤوليات: ما هي المساهمات التي ستقدمها منظمات المجتمع المدني الأعضاء للمجموعة، بما في ذلك الوقت والأنشطة والموارد المالية والبشرية؟ ما هي الآليات الموجودة لجلب أعضاء وعضوات جدد؟ هل الأدوار والمسؤوليات موزعة بالتساوي بين منظمات المجتمع المدني، أم أنها مقسمة حسب الموضوع أو الموقع الجغرافي أو معايير أخرى؟ إذا كان لدى منظمات المجتمع المدني المحددة أدوار محددة ومعينة، فمن المفيد ملاحظة هذه الأدوار في الاتفاقية. ومن المهم أيضاً الاعتراف بأن العديد من منظمات المجتمع المدني تنخرط في أنشطة لا علاقة لها بمشاركتها في شبكة أو ائتلاف، وأنه في حين أن لها الحرية في متابعة هذه الأنشطة، يجب ألا تتعارض الأنشطة أو الاتصالات غير المرتبطة بالشبكة مع أنشطة الشبكة أو التحالف.

صناعة القرار: ما هي الإجراءات التي تتطلب قرارات من قبل جميع أعضاء وعضوات المجموعة؟ هل القرارات تحتاج لاتفاق بالإجماع أم أن تصويت الأغلبية سيكون كافياً؟

التنسيق: هل ستكون إحدى منظمات المجتمع المدني مسؤولة عن تنسيق أنشطة الشبكة أو التحالف؟ وقد تشمل البدائل تكوين لجنة تنسيق مع ممثلين وممثلات من جميع منظمات المجتمع المدني، أو تعيين منسق أو منسقة محايدة غير منتسبين للمنظمات. إذا تم تعيين شخص واحد كمنسق أو منسقة، فيجب أن يكون لدى هذا الشخص ما يلي:

- ◀ ثقة ودعم جميع أعضاء وعضوات الشبكة أو التحالف.
- ◀ الوقت اللازم للالتزام بالوظيفة.
- ◀ مهارات اتصال ممتازة.

اعتماداً على طبيعة الشبكة أو الائتلاف، قد تشمل أنشطة التنسيق الدعوة إلى الاجتماعات، والمتابعة مع الأعضاء والعضوات لتلقي المعلومات والمدخلات، وتنظيم وإدارة الأنشطة والفعاليات، والتواصل مع منظمات المجتمع المدني، وتنفيذ الإجراءات اللازمة.

التواصل: يجب أن تحدد الاتفاقيات القضايا المتعلقة بالتواصل الخارجي حول الشبكة أو التحالف وأنشطته. سيتعين على الأعضاء والعضوات تحديد من سيتحدث نيابة عن المجموعة – هل هو شخص واحد فقط أم منظمة

مجتمع مدني، أم هل تشارك جميع منظمات المجتمع المدني في تواصل منسق مع مجتمعاتهم وداخلها؟ يجب أن تتفق المجموعات على شكل التواصل الخارجي وعلى كيف ومتى يستخدم الأعضاء والعضوات وسائل التواصل الاجتماعي.

حل النزاعات والخلافات: ستواجه أي مجموعة من منظمات المجتمع المدني خلافات في شبكة أو ائتلاف ما. وعندما تنشأ هذه الخلافات والنزاعات، يجب أن يكون الأعضاء والعضوات منفتحين وشفافين وملتزمين بحلها. فالقدرة على الاستماع وفهم وجهات نظر الآخرين مطلوبة للوصول إلى التسوية اللازمة والتي عادة ما تكون مطلوبة لحل النزاعات. فغالباً ما تتغلب الشبكات القوية ذات الاتصال والتواصل المنتظم والشفاف على الخلافات لأن الأعضاء والعضوات يثقون ببعضهم البعض ويفترضون حسن النية.

عندما ينشأ تعارض أو خلاف في شبكة أو ائتلاف، يجب على الأعضاء والعضوات التعامل معه في أسرع وقت ممكن. إذا تُركت الخلافات دون حل، فسوف ينمو الاستياء وانعدام الثقة ويلحق الضرر بالعلاقة بين منظمات المجتمع المدني. يجب أن يتعامل أعضاء وعضوات الشبكة أو التحالف مع الخلاف بحثاً عن حل مرضٍ للجانبين بحيث لا تشعر فيه أي منظمة بأنها خسرت أمام الآخرين. بينما قد لا يكون الحل المربح للجانبين ممكناً دائماً، فيجب التعامل مع الخلافات بطريقة لائقة ومثمرة وتحفظ كرامة الجميع.

من الأفضل أن توضح وتضع في اتفاقية كيفية قيام الأعضاء والعضوات بحل النزاعات والخلافات والتعامل معها. وتتضمن نصائح التعامل مع النزاعات داخل المجموعات ما يلي:

- ◀ ينبغي أن نكون مجتهدين في تحديد المشكلة.
- ◀ أن نتعلم كيف يرى الآخرون في الشبكة المشكلة.
- ◀ تحديد الأشخاص داخل الشبكة الذين يشاركوننا الاهتمامات.
- ◀ العمل مع الأعضاء والعضوات لفهم القرار المطلوب.
- ◀ تحديد الأعضاء والعضوات الموثوق بهم في الشبكة للتوسط.
- ◀ العمل على تحقيق نتائج مربحة للجانبين.

في النهاية، كوننا جزءاً من شبكة أو تحالف أو ائتلاف هو تجربة مجزية ومفيدة يمكن أن تساعد منظمات المجتمع المدني ذات الموارد المحدودة على زيادة تأثيرها. ومع ذلك، فإن كوننا جزءاً من مجموعة خارجية منظمة فإن ذلك يتطلب وقتاً وطاقة للمشاركة كعضو أو عضوة فعالة ومساهمة. فقبل الانضمام أو تشكيل شبكات أو ائتلافات، يجب على منظمات المجتمع المدني مناقشة إيجابيات وسلبيات مشاركتها داخلياً (داخل المنظمة) والتأكد من التزام جميع أعضاء

وعضوات فريق المنظمة بعلاقة الشبكة. أثناء وجودنا في شبكة أو ائتلاف، إذا كانت مشاركة منظمات المجتمع المدني تخلق مشاكل للمنظمة أو أصبحت غير قابلة للإدارة، فقد يكون الوقت قد حان للانسحاب من هكذا شبكة والمغادرة. إن الخروج من شبكة أو ائتلاف بسلاسة دون ضغائن واحتقان، هو أفضل طريقة للانسحاب، مع الحفاظ على العلاقات والسمعة الطيبة.



مجموعة أدوات المناصرة
من أجل التغيير



الخاتمة

الخاتمة

تكون المنظمات غير الحكومية ومجموعات الدفاع عن الحقوق بشتى الأشكال والأحجام، ومن المهم جداً أن تطور وتوثق الممارسات التأسيسية، وهذا لا يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية فحسب، بل يوفر أيضاً للجهات المانحة المحتملين الثقة في أن المنظمات المدروسة تصنع شركاء جيدين. يساعد وجود الأسس أيضاً المنظمات الصغيرة على التركيز على ما تفعله جيداً – كالبرامج القائمة على المجتمع.

هدفنا في تصميم مجموعة الأدوات هذه هو تقديم مواد إضافية لمساعدة المنظمات الصغيرة والناشئة على تعزيز عملياتها الداخلية وسياساتها وإجراءاتها. في حين أن القيام ببعض المبادرات الموضحة في هذا الدليل قد يبدو مرهقاً بالنسبة لحجم فريقنا أو أولوياتنا الحالية، فمن المفيد تخصيص الوقت وتجميع الفريق لبدء العمل على بعض العناصر الموصى بها والموضحة في هذا الدليل.

ولحسن الحظ، فبالإضافة إلى هذا الدليل، تتوفر العديد من الموارد لمساعدة المنظمات على تطوير أنظمتها الداخلية. لقد انتهزنا الفرصة لتبادل بعض المعلومات التي نعتقد أنها مفيدة. ومع ذلك، فإننا لا نؤيد أو نروج لأي مجموعة أو منظمة أو نموذج؛ بل نريد ببساطة تزويد القراء بالخيارات والفرصة لمعرفة أنه لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المنظمات. ولحسن الحظ أيضاً، تسمح لنا العديد من الأمثلة بالتعلم والتكيف مع ما قد يناسب بشكل أفضل ظروفنا الفريدة والمختلفة.

وأخيراً، فنحن نشجع المنظمات الصغيرة على التواصل مع المنظمات المماثلة والمشاركة معها في عملها أو في مجتمعاتها للتعلم من بعضها البعض وتبادل المعرفة حول أفضل الممارسات.



النماذج

النموذج الأول: القيم والرؤية والرسالة

[اسم المنظمة]

قيمنا:

[المعتقدات الأساسية التي توحد وتحفز أعضاء وعضوات المنظمة. القيم هي الأفكار المبدئية التي توجه أفعالنا وتجيب على السؤال "ما الذي نؤيده؟"]

بيان الرؤية:

[وصف التغيير الململم طويل المدى الناتج عن عمل المنظمة. تجيب بيانات الرؤية على أسئلة "ما هي النتيجة التي نريدها من عملنا؟ في أي عالم نريد أن نعيش؟" وتركز الرؤى على المستقبل، وتستخدم لغة طموحة؛ وتصف وجهة مسيرتنا ورحلتنا كناشطين وناشطات].

بيان الرسالة:

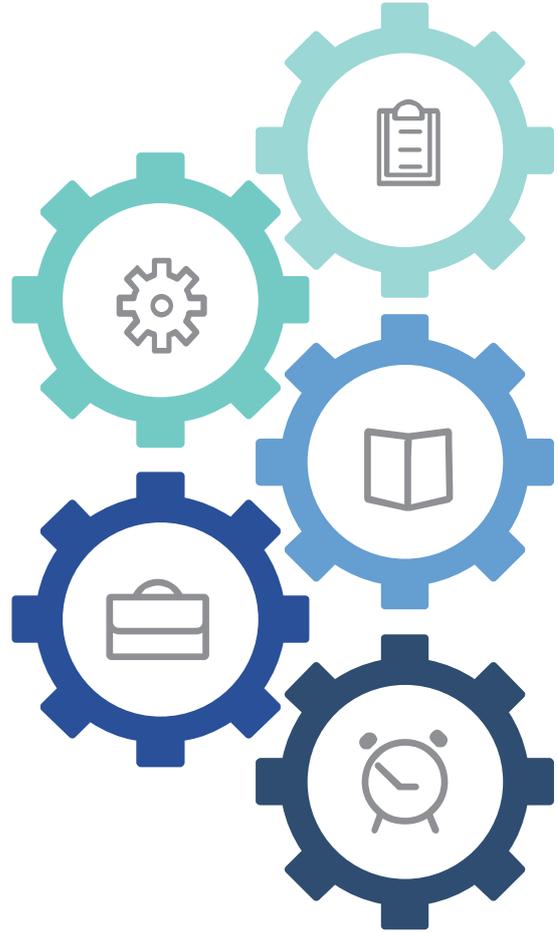
[ينبغي شرح على نطاق واسع ما نفعله ونجيب على تساؤل "لماذا نحن موجودون؟" ويركز بيان الرسالة على الحاضر، باستخدام كلمات إجرائية تصف الرحلة إلى وجهتنا التي تعبر عنها رؤيتنا. وبيانات الرسالة تلامس كلمات العمل والأفعال].

الأهداف التنظيمية:

[يجب أن تكون الأهداف والغايات ذكية (S.M.A.R.T.) ومرنة وذلك حتى تتمكن المنظمات من التكيف مع الأحداث الداخلية أو الخارجية المتغيرة. يجب على المنظمات مراجعة أهدافها وغاياتها بانتظام وتعديلها وفقاً لذلك. وتوفر الأهداف والغايات الذكية (S.M.A.R.T.) المعايير اللازمة التي يمكن للمنظمات من خلالها تتبع وتقييم التقدم المحقق على أساسها لتعديلها إذا لزم الأمر].

النموذج الثاني: تحديد الأهداف الذكية

- S** **محددة**
أن يكون الهدف واضحاً بشأن ما نريد تحقيقه، ولماذا هو مهم، ومن يشارك، وما هي الموارد المطلوبة.
- M** **قابلة للقياس**
لتتبع وتقييم التقدم، لا بد من تحديد الدليل الذي سيثبت نجاحنا.
- A** **قابلة للتنفيذ**
يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ بشكل واقعي بالنظر إلى القيود والمحددات الموجودة.
- R** **واقعية**
يجب أن تكون الأهداف مهمة وأن تكون واقعية وجديرة بالاهتمام لجميع المعنيين.
- T** **محددة زمنياً**
تحتاج الأهداف إلى مواعيد نهائية محددة قصيرة وطويلة المدى.



النموذج الثالث: تحليل المشكلة

[يمكن استخدام تحليل شجرة المشكلة لتحديد المشكلات الأساسية، جنباً إلى جنب مع أسبابها وأثارها للمساعدة في تحديد الحلول الواضحة التي يمكن التحكم فيها].



وجود سياسات تتجاهل احتياجات النساء والفتيات

التمييز في التعيينات العامة

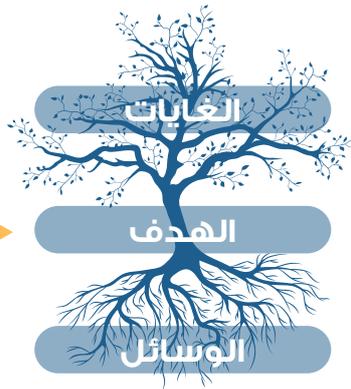
لا ينخرط المواطنون والمواطنات في السياسة



شجرة المشكلة



شجرة الأهداف



المزيد من التعيينات
العامة الأكثر إنصافاً

التمييز في
التعيينات العامة

وجود سياسات
تتجاهل احتياجات
النساء والفتيات

زيادة مشاركة وانخراط
المواطنين المواطنين
في السياسة

لا ينخرط المواطنون
والمواطنات في
السياسة

الهدف: زيادة المساواة بين الجنسين في النظام السياسي

المشكلة: لا تكافؤ بين الجنسين في النظام السياسي

الأحزاب تفشل في
تعزيز وتشجيع النساء

تفتقر النساء
إلى مهارات التنظيم

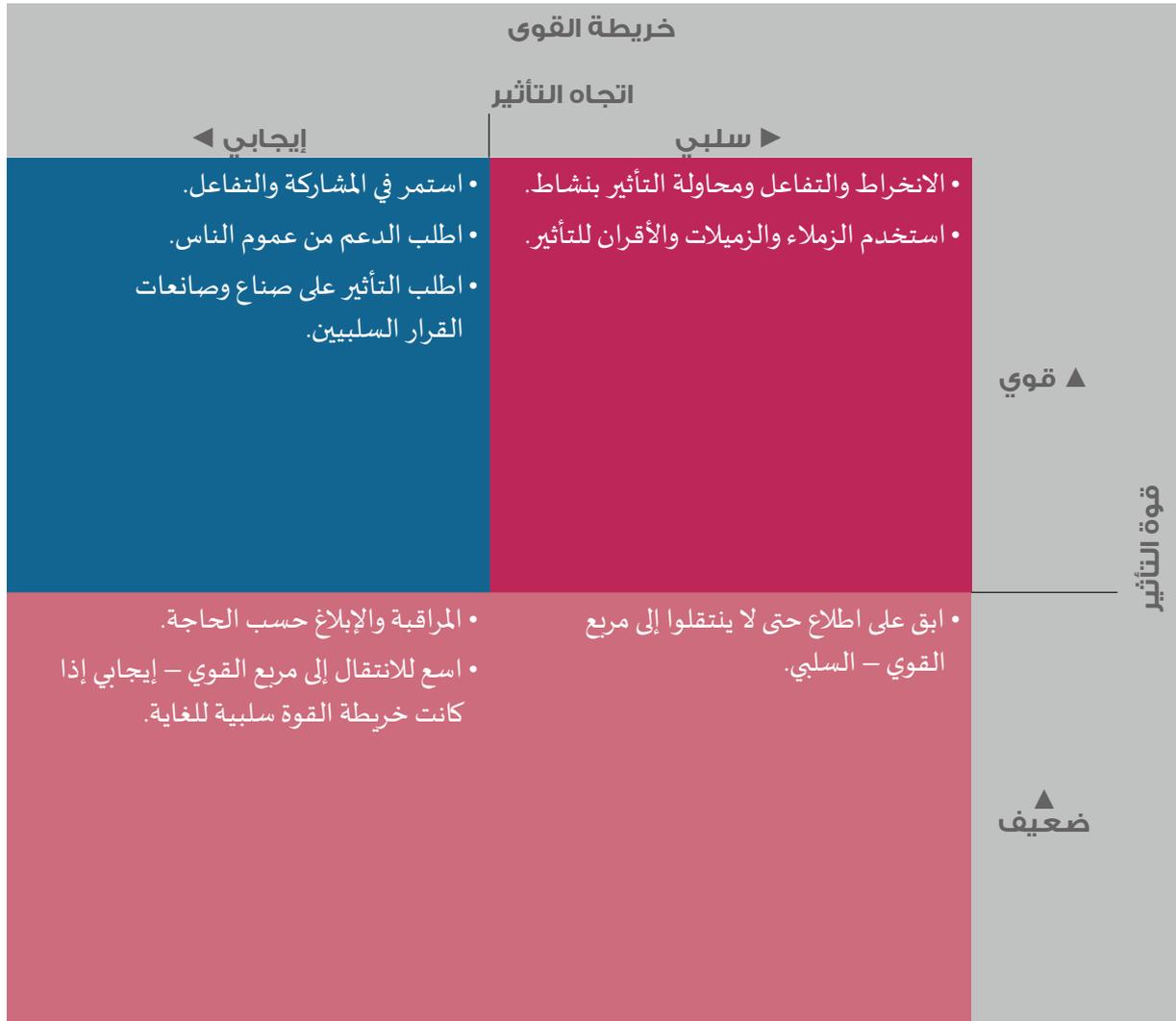
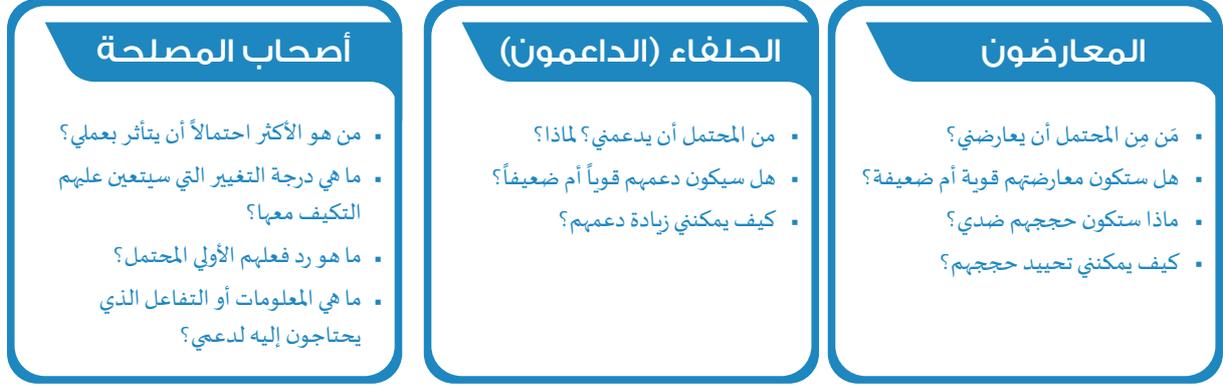
تفتقر
النساء إلى التمويل

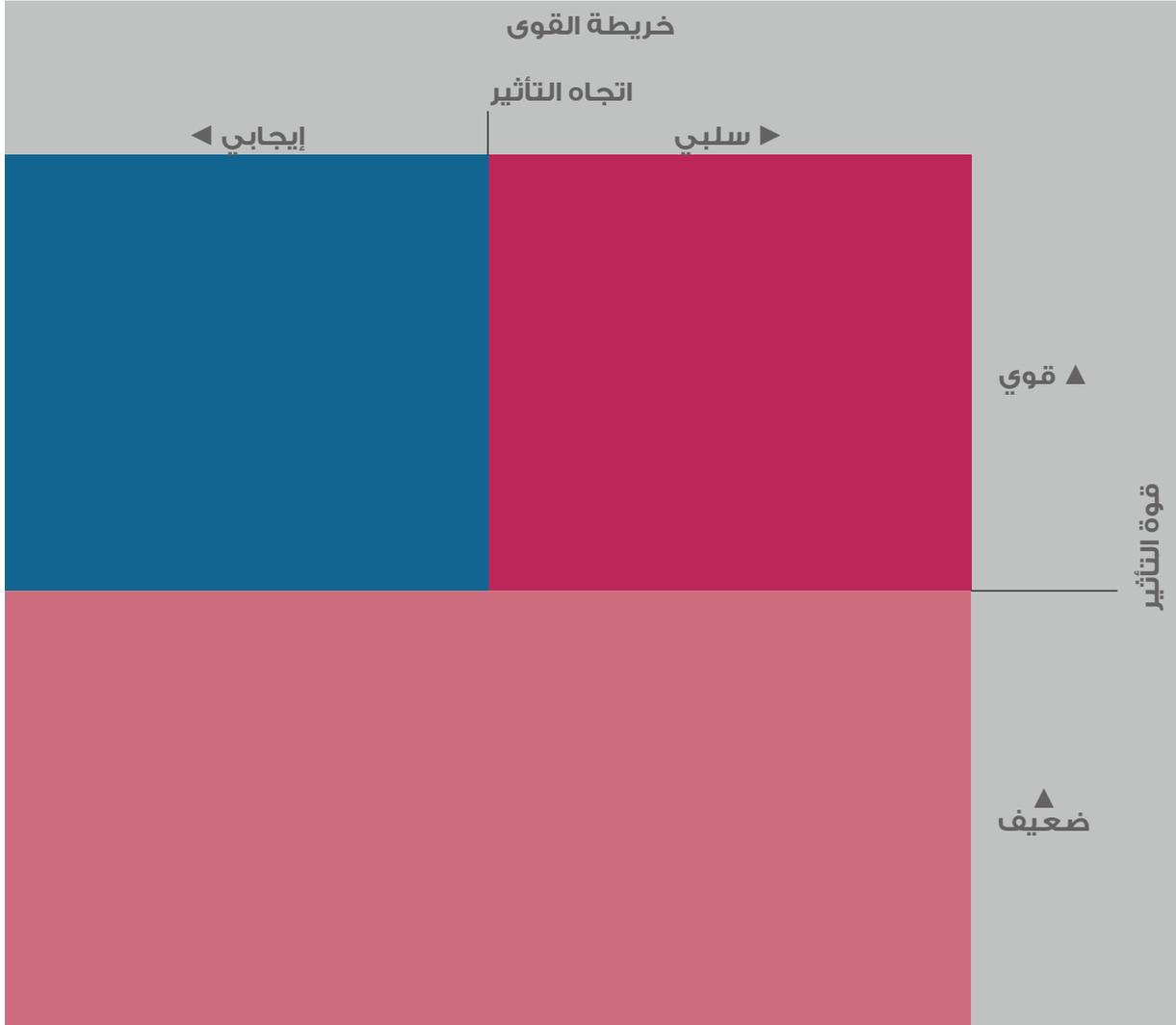
تطبيق مبدأ
الحصص (الكوتا)

تدريب النساء
على التنظيم

الترويج لتمويل وإعانة
المرشحات من النساء

النموذج الرابع: رسم خرائط القوى





النموذج الخامس: الوصف الوظيفي

[اسم المنظمة]

[المسمى الوظيفي]

تقديم التقارير إلى:

سيقدم [أدخل المسمى الوظيفي] تقريراً إلى [أدخل المسمى الوظيفي للمشرف أو المشرفة أو المدير أو المديرية المباشرة].

سياق الوظيفة العام:

[صف كيف تتلاءم الوظيفة مع المهمة والرسالة العامة للمنظمة وتساهم فيها].

المهام:

[الأنشطة أو العمل المحدد الذي يقوم به الموظف أو الموظفة].

المسؤوليات:

[النتائج المتوقعة أو الإشراف المرتبط بالشخص الذي يؤدي الوظيفة].

مؤشرات الأداء:

[حدد كيف سيتم تقييم أداء الموظف أو الموظفة وصياغة مقاييس الأداء والأهداف. من المهم أيضاً ملاحظة ما يحدث إذا تجاوز الموظف أو الموظفة الأهداف أو حققها أو فشل في تحقيقها].

المؤهلات العلمية والخبرة:

[يجب أن تكون محددة بوضوح في الوصف الوظيفي].

الخلفية التنظيمية:

[قدم معلومات إضافية حول المنظمة وما تفعله، وقيمها، ومبادئها التوجيهية – وقد يشمل ذلك الالتزامات المتعلقة بتكافؤ الفرص والنزاهة وما إلى ذلك].

النموذج السادس: بيانات الموظفين والموظفات

معلومات الموظف أو الموظفة							
							اسم العائلة
			الأسم الثاني				الاسم الأول
			الجنسية (يرجى ذكر كافة الجنسيات)			تاريخ الميلاد (يوم/شهر/سنة)	
مطلق/مطلقة	أرمل/أرملة	متزوج/متزوجة	أعزب/عزباء	الحالة الاجتماعية	أنثى	ذكر	الجنس
	رقم الهاتف		الهاتف الخليوي		الرقم الوطني		فصيلة الدم
							البريد الإلكتروني
		الحي/القرية		اسم الشارع		رقم	عنوان السكن
		الرمز البريدي		المقاطعة			المدينة/البلدية
		الحي/القرية		اسم الشارع		رقم	العنوان الثابت
		الرمز البريدي		المقاطعة			المدينة/البلدية

الخلفية العائلية			
تاريخ الميلاد للأطفال	اسماء الأبناء والبنات (ذكرهم جميعاً)		اسم عائلة الزوج/الزوجة
			الاسم الأول
			المهنة
			اسم مكان العمل
			عنوان العمل
			رقم الهاتف

معلومات الاتصال في حالات الطوارئ (الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم في حالة الطوارئ)

		الشخص الذي يتم الاتصال به
		الاسم
	رقم الهاتف	العلاقة بينكم
		العنوان
هل لديك أي حالة طبية يجب أن نكون على علم بها؟ إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى وصفها.		
هل الحالة تتطلب الحصول على علاج/دواء في مكان العمل الخاص؟ إذا كان الجواب نعم، فيرجى وصف الدواء وكيفية تناوله.		
يرجى تقديم معلومات الاتصال الخاصة بمقدم الرعاية الطبية الخاص بك. (مثل الطبيب وموقع العيادة، مستشفى، إلخ)		
دليل على الحياة. يُرجى تزويدنا بكلمة أو عبارة سيقدمها الخاطف أو المعتقل لتثبت أنك ما زلت على قيد الحياة.		
يرجى لصق صورة شخصية هنا.		

النموذج السابع: خطة التخفيف من جائحة فيروس كورونا

بروتوكولات الوقاية من الفيروس

تلتزم [اسم المنظمة] بتدابير التخفيف من تبعات انتشار فيروس كورونا المستجد الموضحة أدناه. ومع ذلك، كمبدأ توجيهي عام، ستقوم [اسم المنظمة] والموظفون والموظفات المتعاقدون والمتعاقدات معها وكافة أعضاؤها وعضواتها ومتطوعوها ومتطوعاتها بارتداء الكمامات الواقية عند الالتقاء مع بعضهم أو مع أشخاص آخرين، والقيام بممارسات النظافة بانتظام (غسل اليدين واستخدام محاليل التعقيم)، والتقييد بالتباعد الجسدي قدر الإمكان. إن أسس هذه البروتوكولات هي المراقبة والوقاية والإبلاغ والليقظة.

المراقبة والرصد: ستراقب [اسم المنظمة] المصادر الرسمية اليومية التي تبلغ عن انتشار الفيروس والتدابير المتخذة للتخفيف من انتشاره.

الوقاية: ستبذل [اسم المنظمة] كل الجهود المعقولة للحد من الاتصال المباشر بدون معدات الحماية الشخصية المناسبة.

وعند حضور الاجتماعات التي تنظمها جهات خارجية، سيقوم ممثلو وممثلات [اسم المنظمة] بتقييم المخاطر المرتبطة بهذا النوع من النشاطات:

- ◀ هل يحترم المستضيفون أو المستضيفات التباعد الجسدي بمقدار متر واحد أو أكثر؟
- ◀ هل الكمامات إلزامية؟ هل تتوفر مواد تعقيم؟

إذا لم يتم اتخاذ أي تدابير، فإن [اسم المنظمة] ستقوم ببحث المستضيفين والمستضيفات على تنفيذ الاحتياطات اللازمة. في النهاية، سيتم اتخاذ قرار الحضور من قبل إدارة [اسم المنظمة].

عند استضافة الأنشطة والفعاليات مثل الاجتماعات والدورات التدريبية، ستطلب [اسم المنظمة] من المشاركين والمشاركات ارتداء الكمامات أو أدوات الحماية المناسبة (الكمامات أو الأقنعة والدروع الطبية). ستقوم [اسم المنظمة] بتوفير محاليل التعقيم في جميع النشاطات التي تنظمها وترتيب الجلوس لضمان وفرض التباعد الجسدي (مسافة متر واحد أو أكثر بين المشاركين والمشاركات). وينصح بعدم المصافحة أبداً.

يُطلب من موظفي وموظفات وأعضاء وعضوات ومتطوعي ومتطوعات [اسم المنظمة] الإبلاغ عن أي أعراض والعزل الفوري إذا شعروا بتوعك أو أعراض صحية.

الموافقة والإقرار بالمخاطر: سيُطلب من المشاركين والمشاركات في جميع الاجتماعات وورش العمل والدورات التدريبية التوقيع على موافقة خطية بخصوص الوقاية من فيروس كورونا المستجد للمشاركة وكذلك بيان للمخاطر والملمزم باتباع الاحتياطات الموضحة أعلاه، ويقررون أنه ليس لديهم أعراض معروفة ويقرون بأنه على الرغم من جميع الاحتياطات قد تكون هناك مخاطر متعلقة بالجائحة خارجة عن إرادة [اسم المنظمة].

النموذج الثامن: مثال على نموذج إقرار للمشاركة في النشاطات

المشاركة في برامج [المنظمة]

نموذج إشعار وإقرار بالمخاطر بشأن فيروس كورونا المستجد

أنا، _____ أتفهم أن هناك مخاطر مرتبطة بالمشاركة في برامج [اسم المنظمة] (الاجتماعات أو الأحداث أو الأنشطة الأخرى) ذات صلة بجائحة فيروس كورونا المستجد. أنا أتفهم أن [اسم المنظمة] ستتخذ الاحتياطات المعقولة في حدود إمكانياتها لتهيئة الظروف الآمنة لجميع المشاركين والمشاركات في برامجها. تشمل هذه الاحتياطات اثناء الكمامات والتباعد الجسدي وتوفير معقم اليدين ومنتجات التعقيم الأخرى والتقليل من عدد المشاركين والمشاركات. ومع ذلك، فأنا أتفهم أن هذه الاحتياطات قد لا تخفف من جميع المخاطر المتعلقة بالجائحة وأنه قد تنشأ ظروف خارج سيطرة [اسم المنظمة] والتي قد تسبب لي ضرراً.

أولاً. المخاطر على الصحة الشخصية

أنا أتفهم أن المخاطر المرتبطة بالمشاركة في برامج [اسم المنظمة] أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد قد تشمل مخاطر على صحتي على النحو المبين أدناه:

- ◀ التعرض المحتمل للإصابة بفيروس كورونا المستجد. إن فيروس كورونا المستجد هو مرض معد ينتشر من خلال ملامسة الرذاذ المتطاير من الجهاز التنفسي لشخص مصاب أو عن طريق لمس الوجه بعد لمس الأسطح الملوثة. قد تشمل أعراض فيروس كورونا المستجد على سبيل المثال لا الحصر الحمى والسعال وضيق التنفس والتعب والقشعريرة وآلام العضلات.
- ◀ قد تؤدي الإصابة بفيروس كورونا المستجد إلى أشكال أكثر حدة من المرض، مثل الالتهاب الرئوي أو حتى الموت.

ثانياً. المعلومات والتوجيهات المتعلقة بالمخاطر

أنا أتفهم أنه إذا كانت لدي أسئلة بخصوص المخاطر المرتبطة بالمشاركة في أنشطة [اسم المنظمة] أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، فيمكنني الاتصال بـ:

الاسم: _____ المنصب: _____

البريد الإلكتروني: _____ رقم الهاتف: _____

أقر بأنني أوافق على المشاركة في برنامج [اسم المنظمة] وأنني قرأت هذه الوثيقة المتعلقة بمخاطر المشاركة. أنا أتفهم أن [اسم المنظمة] لديها سلطة وضع قواعد السلوك لمشاركتي الآمنة وتلك الخاصة بالآخرين في أنشطة [اسم المنظمة]، وسأتبع جميع الإرشادات الصحية وقواعد السلوك التي أعلن عنها لي.

سأتبع تدابير التخفيف من العدوى التي تتخذها [اسم المنظمة] لحماية المشاركين والمشاركات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر ارتداء الكمامات والحفاظ على التباعد الجسدي وتجنب الاتصال الجسدي مع المشاركين والمشاركات الآخرين واتباع أي قواعد أخرى وضعتها المنظمة.

إذا ثبتت إصابتي بفيروس كورونا المستجد خلال 14 يوماً قبل النشاط أو إذا كنت مصاباً بالحمى أو أعتقد أنني مريض، فلن أشارك في برنامج [اسم المنظمة]. أتفهم أن عدم الامتثال لهذه التدابير قد يؤدي إلى مطالبي بعدم عن المشاركة في النشاط. أنا الموقع أدناه، قد قرأت هذا الإشعار وفهمت جميع شروطه و أقرو أقبلي أي مخاطر صحية مرتبطة بالمشاركة في برامج [اسم المنظمة] أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.

توقيع المشارك أو المشاركة

التاريخ:

النموذج التاسع: سلم الرواتب

[نموذج: أدخل اسم الوظيفة داخل المنظمة وحدد مستوى الرواتب لكل درجة. ضع في عين الاعتبار التشاور مع المنظمات الأخرى لأخذ فكرة عن معدلات الرواتب المتعارف عليها].

سلم الرواتب لمنظمة [أدخل اسم المنظمة]

تم التحديث بتاريخ [أدخل التاريخ]

تعكس هذه المعدلات الراتب الشهري [أو السنوي]

المنصب	المعدل للدرجة الأولى	المعدل للدرجة الثانية	المعدل للدرجة الثالثة	المعدل للدرجة الرابعة	المعدل للدرجة الخامسة
المدير أو المديرية (التنفيذي أو العام)	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
المدير أو المديرية (منصب إداري)	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
مسؤول أو مسؤولة	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
منسق أو منسقة	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
مساعد أو مساعدة	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
متدرب أو متدربة	\$000 — \$000	\$000 — \$000			
تعاقد (المعدل اليومي)	\$300 — \$250	\$400 — \$300	\$500 — \$400	\$650 — \$500	\$1,000 — \$650

[عدل النموذج ليعكس المناصب الفعلية في المنظمة، أو اغتنم الفرصة لإضافة نظام وهيكلية منظمة إلى الوظائف الحالية وسلم الرواتب].

سلم الرواتب في المنظمة بهدف المقارنة

المنظم الثالثة	المنظمة الثانية	المنظمة الأولى	المنصب
المعدل (لكل درجة إن أمكن)	المعدل (لكل درجة إن أمكن)	المعدل (لكل درجة إن أمكن)	المكافئ أو المقارن
		\$ \$	المدير أو المديرية (التنفيذي أو العام)
		\$ \$	المدير أو المديرية (منصب إداري)
		\$ \$	مسؤول أو مسؤولة
		\$ \$	منسق أو منسقة
		\$ \$	مساعد أو مساعدة
		\$ \$	متدرب أو متدربة
		\$ \$	تعاقد (المعدل اليومي)

[قد يكون للمنظمات المختلفة مناصب/ألقاب وظيفية مختلفة - استخدم المناصب المكافئة في المسؤولية والسلطة. استخدم معدل كل درجة، على الرغم من أن المنظمات المماثلة قد لا تحتوي على درجات أو معدلات أو متوسطات - تحتوي فقط على مبلغ ثابت].

النموذج العاشر: دليل الإدارة المالية

[اسم المنظمة]

مبادئ المالية والمحاسبة التنظيمية

[قدم وصفاً حول المبادئ الأساسية التي توجه أنظمة التمويل والمحاسبة في المنظمة – على سبيل المثال، "تضمن منظمتنا حماية تمويلات المشاريع وحساباتها من خلال التدقيق والممارسات الجيدة..."]

السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية

[قم بتفصيل سياسات المنظمة المتعلقة بالتمويل والمحاسبة، وقد تم إدراج بعض الموضوعات المقترحة أدناه]

1. الخدمات المصرفية

أ. المفوضون والمفوضات

[من هم الموقعون المعتمدون لدى البنك؟ كم عدد التوقيعات المطلوبة لأي معاملة؟]

ب. الحسابات البنكية

[ما هي سياسة المنظمة فيما يتعلق بامتلاك حسابات بنكية؟ تصر بعض الجهات المانحة على حسابات منفصلة لتمويلهم، ولكن إذا كانت لدى المنظمة ممارسة محاسبية صارمة بدرجة كافية، فقد تقبل بعض الجهات المانحة حساباً واحداً.]

2. إدارة النقد

أ. إدارة المصروفات الثرية

[أين يتم الاحتفاظ بالمصروفات الثرية، وكيف يتم تأمينها، وكيف يتم احتسابها بشكل روتيني؟]

ب. المدفوعات: سياسات الصرف النقدي

[كيف يتم الدفع النقدي؟ ما هي النماذج والموافقات المطلوبة؟]

3. تسوية حسابات البرامج

أ. المصاريف المسموح بها

[سيكون للجهات المانحة متطلبات محددة لما هو مسموح به وما هو غير مسموح به – يجب على منظمتنا أن تفصل هذه المصاريف بالإضافة إلى المصاريف المسموح بها؛ على سبيل المثال، هل يُسمح لمديري ومديرات

البرامج بالدفع واسترداد تكاليف القهوة في الاجتماعات مع المستفيدين والمستفيدات من البرنامج؟]

ب. نظام طلب الدفع للفعاليات والاجتماعات والنشاطات وتسوية المصاريف.
ج. الرواتب

[كم مرة تدفع الرواتب؟ هل تطلب المنظمة جداول زمنية (جداول يعيها الموظفون والموظفات أو المتعاقدون والمتعاقدات يحددون من خلالها أيام وساعات العمل)، إذا كان الأمر كذلك، فما هي عملية الموافقة على الجداول الزمنية؟]

د. مدفوعات العقود

[اشرح بالتفصيل إجراءات الدفع للمتعاقدين والمتعاقدات]

هـ. جدول التسويات المحاسبية والموافقات

[كم مرة تقوم منظمتنا بالتوفيق بين إيراداتها ونفقاتها؟ بشكل أسبوعي، أو شهري، أو ربع سنوي؛ وما هي العملية؟ من الذي يراجع ويوافق على التسويات؟]

4. المراجعة والتدقيق

[قم بإعداد جدول وممارسات التدقيق الخاصة بالمنظمة بشكل مفصل؛ على سبيل المثال: هل يتطلب التدقيق السنوي من مجلس الإدارة القبول والموافقة على نتائج التدقيق؟ بالإضافة إلى عمليات التدقيق الخارجية، هل لدى المنظمة أي أنظمة للتدقيق الداخلي؟]

المرفقات – النماذج

[قدم أمثلة من النماذج والقوالب التي تستخدمها المنظمة، بمعنى آخر:

- ◀ نموذج إذن مصاريف السفر أو التنقل.
- ◀ نموذج/استمارة سلفة نقدية.
- ◀ نموذج الجرد النقدي].

النموذج الحادي عشر: مدونة السلوك

[اسم المنظمة]

القيم التنظيمية والرؤية والرسالة

[قدم وصفاً للمبادئ الأساسية التي توجه عمل المنظمة، بما في ذلك بيانات القيم والرؤية والرسالة]

مدونة قواعد السلوك التنظيمية

[بيان حول التزام المنظمة والأعضاء والعضوات والموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات والامتثال للقوانين ذات الصلة والتمسك بأعلى المعايير الأخلاقية ورفض الفساد ومحاولات التأثير أو الرشوة. ضمّن أيضاً التزاماً بمكان عمل خالٍ من التمييز والمضايقة والتحرش وخالٍ من الأسلحة وما إلى ذلك].

قواعد سلوك الموظف أو الموظفة

[حدد السلوكيات المتوقعة والسلوك المتوقع من الموظفين والموظفات. على سبيل المثال، السلوك المهني واحترام الزملاء والزميلات واستخدام وحماية معدات المنظمة. حدد أيضاً الخطوط العريضة للسلوكيات المحظورة. على سبيل المثال، المضايقة والتحرش، والاستخدام المناسب للتكنولوجيا، وتمثيل المنظمة، والتغيب، إلخ].

تضارب المصالح

[تأكد من أنه لا ينبغي للموظفين والموظفات أو الأعضاء والعضوات أو المتطوعين والمتطوعات استخدام مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية أو خاصة. لاحظ الحاجة إلى إبلاغ المنظمة في حالة وجود تضارب حقيقي أو محتمل].

الأنشطة الخارجية أو العمل الخارجي (الأنشطة الإضافية خارج نطاق المنظمة)

[حدد ما إذا كان وتحت أي ظروف مسموحاً بالأنشطة الخارجية أو العمل الخارجي].

قبول الهدايا أو الإكراميات أو الرشاوي أو العمولات

[حظر تلقي هدايا أو إكراميات أو عمولات للتأثير على أداء أو أنشطة المنظمة].

الخصوصية والسرية

[بيان حول الحفاظ على المعلومات الخاصة والسرية عن المنظمة وعملها وأصحاب ومصاحبات المصلحة].

النموذج الثاني عشر: سياسة تضارب المصالح

[اسم المنظمة]

تمت الموافقة على سياسة تضارب المصالح هذه ونموذج الإفصاح المرفق¹ المرفق من قبل [أعلى سلطة موجودة في المنظمة] بتاريخ [أدخل التاريخ]، على النحو المبين في [قرار أو محضر مجلس الإدارة أو أعلى سلطة موجودة في المنظمة].

أولاً: الغرض من هذه السياسة

[صف (بعبارة إيجابية حيث أمكن) الفائدة من هذه السياسة، وسبب الحاجة إليها، وعلى من تنطبق].

1. الغرض

الغرض من سياسة تضارب المصالح هذه هو حماية المنظمة ومصالحها. إنها أيضاً التزامنا الجماعي بضمان المساءلة والشفافية، وطمأنة أعضائنا وعضواتنا والجهات المانحة والمستفيدين والمستفيدات من هذا الالتزام.

2. لماذا هذه السياسة مطلوبة؟

أولاً هو التزامنا القانوني بصفتنا منظمة مسجلة [أدخل الوضع القانوني لمنظمتك، أي مؤسسة خيرية، أو منظمة غير حكومية، أو ذات مسؤولية محدودة...] للعمل بما يخدم مصالح المنظمة ومهمتها وموظفيها وموظفاتها والمتطوعين والمتطوعات والمستفيدين والمستفيدات. ثانياً، لدينا التزام جماعي تجاه المنظمة وسمعتها وقيمها. ثالثاً، بصفتنا منظمة تعمل مع [صف المستفيدين والمستفيدات]، فإننا ملتزمون بضمان حصولهم على الدعم من أعضاء وعضوات مسؤولين، وأنهم محميون من الاستغلال، وأن الجهات المانحة والداعمين والداعمات لدينا يعرفون أننا مدفوعون بقيمتنا وأن مهمتنا مشروعة.

3. على من تنطبق هذه السياسة؟

تنطبق هذه السياسة على كل عضو وعضوة في المنظمة بصرف النظر عن الأقدمية. وهذا يشمل جميع الأشخاص الرئيسيين في أدوار صنع القرار وأي شخص يمارس سلطات المنظمة أو في موقع نفوذ.

1 أعد هذا النموذج بالاعتماد على مثال تم تطويره من قبل منظمة نيويورك غير الربحية (<https://www.nonprofitn.org>). المزيد من المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال [الربط](http://ewyork.org).

ثانياً: تضارب المصالح

[تعداد وتفصيل ما يعتبر تضارباً في المصالح]

1. لمحة عامة

يمكن أن يكون تضارب المصالح فعلياً أو محتملاً عندما يكون مسؤول أو مسؤولة أو عضو أو عضوة في المنظمة أو أحد الأقارب قادراً على الاستفادة شخصياً من عمل للمنظمة، أو لديه مصلحة تمنع أو تضعف موضوعيتهم في أداء واجباتهم التنظيمية على النحو المطلوب.

2. بشكل محدد

من المستحيل وصف كل موقف أو ظرف محتمل يمثل تضارباً في المصالح. في حالة الشك، تقع على عاتق كل عضو أو عضوة في المنظمة مسؤولية التشاور مع [أدخل اسم اللجنة المخولة للنظر وتقديم التوجيه بشأن حالات تضارب المصالح المحتمل]. تشمل حالات تضارب المصالح المحتملة أي موقف يكون فيه أحد أعضاء أو عضوات المنظمة أو أقاربهم أو أعمالهم:

- ◀ تملك أو لديك استثماراً أو أن تكون مديراً أو مديرة أو موظفاً أو موظفةً أو متطوعاً أو متطوعة في جهة خارجية تتعامل معها المنظمة أو تنوي التعامل معها؛
- ◀ يتلقى أو قد يتلقى شخصياً مزايا مالية أو مزايا أخرى من معاملة بين المنظمة وطرف ثالث؛
- ◀ يتلقى أو قد يتلقى هدايا أو قروضاً شخصياً أو خدمات من أطراف ثالثة تتعامل مع المنظمة؛
- ◀ طلب أو التماس منافع مالية أو غيرها من طرف ثالث يتعامل مع المنظمة - وهذا يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مزودي ومزودات الخدمات والباحثين والباحثات عن عمل والمستفيدين والمستفيدات والجهات المانحة والمتطوعين والمتطوعات والموظفين والموظفات والأطراف الثالثة الحكومية وغير الحكومية.
- ◀ لديه علاقة شخصية أو تجارية وثيقة مع طرف ثالث في معاملة أو معاملة محتملة مع المنظمة.
- ◀ يسعى أو يرغب في متابعة معاملة تنظر فيها المنظمة لمصلحتها أو مكاسمها الشخصية.

ثالثاً: التصريح

1. يجب عليك الإفصاح قدر علمك عن أي وجميع حالات تضارب المصالح المحتملة بمجرد علمك بها ، وقبل الإجراءات التي تشكل تضارباً في المصالح. ينطبق هذا على النزاعات المحتملة والفعالية التي تشترك فيها أنت أو أي عضو أو عضوة في المنظمة. أنت مطالب بتقديم بيان مكتوب وموقع إلى [أدخل اسم اللجنة المخولة للنظر وتقديم التوجيه بشأن حالات تضارب المصالح المحتملة (اللجنة)].
2. يجب عليك تقديم إفصاح [سنوي] مرفق بهذه السياسة.

رابعاً: مهام عمل [اللجنة]

1. ستجتمع [اللجنة] لمراجعة أي تصريح، ولن يحضر الشخص الذي صرح أي جزء من النظر أو المناقشة.
2. قد تطلب [اللجنة] معلومات إضافية، وتطلب وثائق إضافية، وتتشاور مع المهنيين والمهنيات القانونيين.
3. تحدد اللجنة ما إذا كان هناك تضارب في المصالح من خلال تطبيق المعيار التالي؛ هل ستثير المعاملة أو الإجراء أو السلوك الخاص بالمنظمة أسئلة حول التحيز أو الاستخدام غير المناسب للأصول أو الموارد أو أي شيء آخر غير لائق.
4. يوجد تضارب دائماً في حالة أن لعضو أو عضوة المنظمة علاقة مباشرة و/أو مصلحة مالية في طرف ثالث تشارك معه المنظمة في معاملة أو اتفاق.
5. ستحيل [اللجنة] نتائجها وتوصياتها إلى مجلس الإدارة عندما تجد تضارباً في المصالح. في حالة عدم وجود أي منها، سيتم إنهاء الفحص.
6. يجتمع مجلس إدارة المنظمة ويناقش ويصوت بالأغلبية ويوثق ويعلن قراره للقيادة العليا للمنظمة.

مهم للغاية

إذا علم أحد أعضاء أو عضوات المنظمة بوجود تضارب محتمل في المصالح وتنحى عن نفسه أثناء إبلاغ [اللجنة]، فمن الممكن/المحتمل أن تجد [اللجنة] أنه لا يوجد أي ضرر للمنظمة.

من المستحسن أن يتنحى العضو أو العضوة أيضاً من تلقاء أنفسهم، وأن يقوم بالإفصاح حتى في حالة عدم وجود تضارب فعلي في المصالح – فقط التصور. لأن سمعة المنظمة هو الشاغل الرئيسي.

النموذج الثالث عشر: التصريح بتضارب المصالح

[اسم المنظمة]

بالتوقيع أدناه أوافق على ما يلي:

1. اطّلت وقرأت سياسة تضارب المصالح.
2. أوافق على الامتثال لهذه السياسة.
3. أتفهم أن عدم الكشف عن أي تضارب فعلي أو محتمل معروف (من قبلي) في المصالح سيؤدي إلى اتخاذ إجراءات تأديبية تصل إلى وتشمّل إنهاء الخدمة/العضوية في المنظمة واتخاذ إجراء قانوني أو مقاضاة محتملة.
4. ليس لدي أي تضارب فعلي أو محتمل كما هو موضح في السياسة، أو إذا فعلت ذلك، فقد سبق وأن أفصحت عنها وفقاً لما تتطلبه السياسة الموضوعة.

تصريح:

1. أي كيان أشارك فيه (مدير أو مديرة، موظف أو موظفة، مالك أو مالكة، مساهم أو مساهمة، عضو أو عضوة، متطوع أو متطوعة) تربطه بالمنظمة علاقة.
2. أي معاملة (شراكات أو اتفاقيات) تكون المنظمة مشاركة فيها وقد يكون لدي مصلحة متضابة.
3. أي موقف آخر أعتقد أنه قد يؤدي إلى تضارب فعلي أو محتمل في المصالح.

الاسم:

المنصب:

التوقيع:

التاريخ:



النماذج المالية

النموذج الأول: الدفعة المالية المقدمة

الدفعة المقدمة				
رمز المشروع/البرنامج	التاريخ	المبلغ		
				سبب الدفعة المقدمة
الموافقة من قبل	المنصب	التوقيع		
بالتوقيع أتحمّل مسؤولية أن طلب السلفة النقدية مخصص لنفقات البرنامج المسموح بها.				
الصرف من قبل	المنصب	التوقيع		
بالتوقيع أؤكد أنه تم توفير الطلبات والموافقات الصحيحة لمصاريف البرنامج المسموح بها.				
الاستلام من قبل	المنصب	التوقيع		
بالتوقيع أنا أتحمّل المسؤولية الكاملة عن تأمين الأموال المصروفة، واستخدامها لنفقات البرنامج المعتمدة فقط. ألتزم بالتسوية الكاملة لهذه السلفة النقدية في غضون 30 يوماً.				

التسوية				
التاريخ	المبلغ المرتجع	المبلغ المستحق		
تم إعادة المبلغ من قبل	المنصب	التوقيع		
تم استلام المبلغ من قبل	المنصب	التوقيع		
يتم تعبئتها من قبل قسم المحاسبة/المالية.				
هل تم تسوية الدفعة المالية المقدمة؟	نعم / لا	هل تم إرفاق تقرير المصروفات المعتمدة؟	نعم / لا	
				الإجراءات المطلوبة

تعليمات استخدام النموذج

يجب على الشخص الذي يطلب دفعة نقدية مقدمة تعبئة النموذج، والحصول على الموافقات المناسبة من الإدارة قبل التوجه لقسم المحاسبة/المالية.

رمز المشروع/البرنامج: يجب إرفاق كافة النفقات برمز البرنامج أو المشروع. يشير هذا إلى الجهة المانحة التي تمول له. إذا لم يتم استخدام سلفة نقدية أو سحبها من مشروع ممول من جهة مانحة، فقم بتعيينها على أنها "تمويل من خارج الجهات المانحة" (NDF). لا يمكنك استخدام تمويل الجهات المانحة لتغطية نفقات المشروع التي ليست جزءاً من اتفاقية الجهة المانحة الخاصة بك.

التاريخ: تاريخ طلب الدفعة المقدمة.

سبب الدفعة المقدمة: اشرح سبب ضرورة الدفعة المقدمة وكيف سيتم استخدامها. يجب عليك تقديم وثائق رسمية لتسوية الدفعة. أي تباين هو مسؤوليتك، وقد تكون مسؤولاً عن السداد (شخصياً) لأي نفقات غير مصرح بها أو غير معتمدة أو عن فقدان النقود.

الموافقة من قبل: يجب الموافقة على أي سلفة نقدية من قبل شخص آخر غير الشخص الذي يتلقى الدفعة المقدمة – في معظم الحالات سيكون هذا شخصاً يتمتع بسلطة برنامجية شاملة. إذا كان المدير أو المديرية التنفيذية يطلب دفعة مقدمة، فيجب على أحد أعضاء مجلس الإدارة الإذن بذلك.

التوقيع: من خلال التوقيع، فإنك تتحمل مسؤولية تفويض الدفعة، وتكون مسؤولاً عن هذا القرار.

الصرف من قبل: يجب على الشخص الذي يسلم الدفعة المقدمة فعلياً التوقيع على المستند لتقديم تفاصيل عن سلسلة الوصاية لتمويل البرنامج.

التوقيع: بالتوقيع، تتحمل مسؤولية صرف الدفعة، وتكون مسؤولاً عن هذا القرار.

الاستلام من قبل: هذا هو الشخص الذي يطلب السلفة النقدية لتغطية نفقات البرنامج المعتمدة.

التوقيع: من خلال التوقيع، فإنك تتحمل مسؤولية حفظ تمويل البرنامج، والنفقات الصحيحة والمعتمدة، وتكون مسؤولاً عن المحاسبة عن النقد من خلال تسوية النفقات.

يجب التوفيق بين تمويل البرنامج بالكامل – احتسابه بالكامل. تبقى الدفعة التزاماً على المنظمة حتى يمكن إثبات أنها استخدمت لتغطية نفقات البرنامج المصرح بها والمسموح بها.

التسوية

التاريخ: هو التاريخ الذي يقوم فيه الشخص الذي تلقى الدفعة المقدمة بإرجاع أي أموال غير مستخدمة، ويقدم تقريراً كاملاً لجميع النفقات.

المبلغ المرتجع: إذا بقيت أي أموال غير منفقة، فيجب إعادتها إلى الفريق المالي.

المبلغ المستحق: هو الفرق بين المبلغ الذي تم تسليمه في الأصل والمبلغ الذي تم إرجاعه. نظراً لأن هذه دفعة مقدمة، فلا يمكن أن يتجاوز المبلغ المستحق المبلغ الأصلي المصروف.

تم إعادة المبلغ من قبل: من الناحية المثالية، يجب أن يكون هذا هو الشخص الذي طلب الدفعة المقدمة في الأصل – ولكن هذا ليس ممكناً دائماً. ومع ذلك، فإن الشخص الذي يعيد المستندات النقدية والتسوية غير المستخدمة يتحمل كل المسؤولية والالتزام عن أي تباين في التسوية.

التوقيع: بالتوقيع، فإنك تتحمل المسؤولية الكاملة عن التسوية الصحيحة والكاملة للدفعة المقدمة.

تم الاستلام من قبل: شخص فريق المحاسبة الذي يتلقى أي مبالغ نقدية مرتجعة. إنهم مسؤولون عن تحديد ما إذا كانت الدفعة قد تمت تسويتها بالكامل – إذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب عليهم عدم القيام بذلك في قسم الإجراء المطلوب.

التوقيع: من خلال التوقيع فإنك تقبل المسؤولية عن دقة التوثيق والتسوية.

هل تم تسوية الدفعة المالية المقدمة؟: هذه قائمة مرجعية لفريق المحاسبة للتأكد من توفير جميع الوثائق.

هل تم إرفاق تقرير المصروفات المعتمدة؟: هذه قائمة مرجعية لفريق المحاسبة للتأكد من توفير جميع الوثائق.

الإجراء المطلوب: هذه المساحة متاحة لفريق المحاسبة/ الشؤون المالية لوصف الإجراء الإضافي المطلوب – حتى لو كان للإشارة إلى تسوية الدفعة المالية بالكامل.

تعليمات نهائية

يجب تزويد كل من الشخص الذي طلب الدفعة المقدمة وفريق المحاسبة بنسخة من النموذج بمجرد تسويته. يجب أن تكون النماذج المملوءة والوثائق المصاحبة جزءاً من تسوية الحسابات الشهرية، وتضاف إلى تمويل البرنامج/ المشروع المحدد.

النموذج الثاني: نموذج احتساب النقد

يجب إجراء عمليات العد النقدي على أساس منتظم وكذلك بشكل مفاجئ.

تاريخ احتساب وعد النقد

أسماء المدققين والمدققات: (1) _____ (2) _____

النقد:

عدد الوحدات	العملة 3	عدد الوحدات	العملة 2	عدد الوحدات	العملة 1
	0.01		0.01		0.01
	0.05		0.05		0.05
	0.10		0.10		0.10
	0.25		0.25		0.25
	0.50		0.50		0.50
	1		1		1
	2		2		2
	5		5		5
	10		10		10
	20		20		20
	50		50		50
	100		100		100
	200		200		200
	300		300		300

	500		500		500
	1,000		1,000		1,000
	10,000		10,000		10,000
					مجموع النقد:
					مجموع النقد حسب السجلات المالية:
نعم / لا	هل إجمالي العد النقدي يتطابق مع إجمالي النقد حسب السجلات المالية؟				
إذا كان الجرد النقدي لا يتطابق مع مبلغ لسجلات المالية، فيرجى توضيح:					
نحن، المدققون والمدققات الذين أتموا عملية الجرد النقدي، نتفق مع النتائج المفصلة أعلاه.					
		توقيع (2)			توقيع (1)

النموذج الرابع: مصاريف السفر

ينبغي تعبئة نموذج لكل مسافر أو مسافرة.

رمز المشروع	اسم المسافر أو المسافرة
-------------	-------------------------

حساب تعويضات السفر

يرجى الاختيار مما يلي:	الدفع بعد السفر كمصروفات فعلية	دفعة مقدمة قبل السفر
تواريخ السفر		
وجهات السفر	1.	2.
	3.	4.
(أ) مقدار التعويض/وجهة		
(ب) عدد الأيام/وجهة	ربع يوم	
	نصف يوم	
	ثلاث أرباع يوم	
	يوم كامل	
(ج) المجموع الفرعي		
(د) حاصل ضرب (أ) في (ج) للحصول على مقدار التعويض لكل وجهة		
مجموع كافة الأرقام في (د) للحصول على إجمالي مبلغ التعويض بدل السفر	(هـ)	

إذا تم دفع التعويضات مقدماً، يجب على المسافر أو المسافرة خصم ثمن الوجبات الجماعية (المدفوعة من قبل الجهات المنظمة أو غيرهم) وإعادة المبالغ لقسم المحاسبة.

التسوية

أنا، (اسم المسافر أو المسافرة) _____، قمت بخصم تكلفة وجبات المجموعة من نموذج حساب السفر.

التوقيع	التاريخ
---------	---------

المصاريف الفعلية (يجب مطابقة المصاريف الفعلية مع الإيصالات و/أو الفواتير).

وسائل النقل:

توفير بطاقات الصعود إلى الطائرة/نسخة الراكب.

الإقامة:

لا يمكن أن يتجاوز المبلغ المدفوع مقابل الإقامة التكاليف المسموح بها للإقامة.

التسوية

وثائق مصاريف السفر:

الإيصالات/الفواتير:

هل تم إرفاق نموذج المسافر أو المسافرة؟ نعم/لا

اسم المسافر أو المسافرة:

التوقيع:

التاريخ:

اسم المسؤول أو المسؤولة المالية:

التوقيع:

التاريخ:

النموذج الخامس: سجل الأميال

	اسم السائق		المركبة
--	------------	--	---------

الاسم والتوقيع	الوقت	التاريخ	عدد الأميال المقطوعة	العداد عند النهاية	العداد عند البداية	سبب الرحلة	الوقت	التاريخ	رمز المشروع

بالنسبة إلى سجل المركبة، أضف صفوفاً إلى الجدول أعلاه واحذف مربع التعويضات أدناه.

لاستخدامها في حالة طلب التعويض، يجب أن تكون مصحوبة بنموذج الموافقة على السفر.

	عملة التعويض للكيلومتر أو الميل		عدد الأميال أو الكيلومترات المقطوعة
	التاريخ	التوقيع	طالب التعويض
	التاريخ	التوقيع	الموافقة من قبل

النموذج السادس: الموافقة على السفر

		سبب السفر		رمز المشروع/البرنامج
.4	.3	.2	.1	اسماء المسافرين والمسافرات
___-___	___-___	___-___	___-___	تواريخ السفر
				وجهات السفر
				وسيلة السفر
				تكلفة السفر/المسافر
				موافقة الإدارة
		التاريخ		التوقيع
				العمليات/الأمن
		التاريخ		التوقيع
				ملاحظات

يرجى إرفاق أي وثائق إضافية مثل مسارات الرحلات المقترحة من وكالة السفر.

النموذج السابع: أمر الشراء

هل البند خاضع للعطاءات؟	رمز المشروع	المجموع	السعر	الكمية	المزود	البند

نموذج مسوغات العطاء

التعليقات على المزود أو البند	السعر	المزود	البند

مسوغات الاختيار	المزود المختار

إرفاق عروض أسعار المزودين لهذا النموذج.



دليل إدارة الطوارئ

دليل إدارة الطوارئ

[اسم المنظمة]

[تاريخ آخر تحديث]

[اسم المعد أو المعدة]

المحتويات:

1. السلامة والأمن

أ. تخطيط الطوارئ في المكتب

2. شجرة الهواتف

3. اتخاذ القرارات خلال الأزمات

4. تخطيط السيناريوهات

5. استمرارية العمليات

أ. المواقع الفعلية

6. إدارة الأصول

أ. جرد الأصول

7. الهواتف الضرورية

8. سلامة التنقل والسفر

أ. توجيهات عامة

ب. تنبيهات محددة متعلقة بالسفر

إجراءات إدارة الأزمات

[هذا النموذج هو أداة تخطيط عامة لسلامة وأمن الأشخاص والتخطيط للطوارئ لمجموعة من الأزمات المحتملة]

1. السلامة والأمن

[صف جميع إجراءات وسياسات السلامة والأمن التي تغطي العناصر المدرجة أدناه]

أ. تخطيط الطوارئ في المكتب

في حالة الحريق:
في حالة الطوارئ الطبية:
في حالات الإخلاء:
نقطة التجمع (الالتقاء):
مأمور المكتب:
طاقم الإسعافات الأولية المدرب:

2. شجرة الهاتف

[استخدمها للتواصل مع الفريق أثناء الأزمة، وأضف رسماً تخطيطياً يوضح جهات الاتصال التي تشبه تلك الموجودة في مجموعة الأدوات التنظيمية]

[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]			نقطة الاتصال الأمنية الرئيسية
[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	كبار الموظفين والموظفات
[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	الموظفين والموظفات والمتطوعين والمتطوعات
[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	[الاسم] [أرقام الهواتف] [البريد الإلكتروني] [حسابات وسائل التواصل الاجتماعي]	

3. اتخاذ القرارات خلال الأزمات

[شرح تفصيلي لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات]

4. تخطيط السيناريوهات

[صيف الأزمات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة. ولكل وصف ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها. اغتنم الفرصة لتحديد الموارد التي تحتاجها أو لا تحتاجها؛ مثل الاتصالات غير الضرورية والمواقع البعيدة وما إلى ذلك. أنظر المثال في مجموعة الأدوات]

الحدث:

الوصف:

الإجراءات:

الهواتف الضرورية:

المسؤوليات:

5. استمرارية العمليات

أ. المواقع الفعلية

6. إدارة الأصول

[إذا كان لدى المنظمة الكثير من الأصول، فقم بتصميم جدول بيانات لجرد هذه الأصول وألحقه بخطة إدارة الأزمات الخاصة بك – يجب عليك الاحتفاظ بجرد الأصول في جميع الأوقات، ولغايات إدارة الأزمات، يمكنك التركيز فقط على الأصول الرئيسية – راجع المثال في مجموعة الأدوات]

أ. جرد الأصول

الأصل	التسلسل	فئة الأصول	تاريخ الشراء	القيمة	مكان الأصل	في حال الأزمات
مثال كمبيوتر ACME	1234567	تكنولوجيا	2001/01/01	400.00 \$	مكتب الموارد البشرية، المكتب الرئيسي	في حال التهديد على المكتب: النقل إلى الموقع 2
مثال جهاز ماسح (سكانر) ACME	7654321	تكنولوجيا	2001/02/01	250.00 \$	مكتب العمليات، الموقع 1	في حال التهديد على المكتب: اتركه في مكانه
...						

7. الهواتف الضرورية

الموظفون والموظفات وأقاربهم (أفراد من عائلاتهم)

أرقام الطوارئ

أرقام مزودي الخدمات

8. سلامة التنقل والسفر

[توفير السياسات والتوجيه للموظفين والموظفات والشركاء]

أ. توجيهات عامة

السفر

السفر جواً

السفر البحري أو المائي

ب. تنبيهات محددة متعلقة بالسفر والتنقل

[ابدأ في تحديد تصنيفات السفر والتنقل، أي السفر العادي، والسفر المقيد جزئياً، والسفر المقيد، والسفر الممنوع كلياً – ثم قم بتقييم كل منطقة يمكن لأعضاء وعضوات المنظمة أو الشركاء السفر والتنقل إليها]



مصادر خارجية

المبادئ التنظيمية الأساسية

- ◀ تحالف المجتمع المدني من أجل التنمية المستدامة (نيجيريا)
- ◀ منظمة الشفافية الدولية.
- ◀ مؤسسة الصحة – مركز الدفاع عن الإعاقة العقلية.
- ◀ 27 مثلاً ملهماً على بيانات الرؤية والرسالة للشركات.
- ◀ شرح بيانات الرسالة والرؤية – Mindtools.
- ◀ طبيعة الأهداف والغايات – Lumen Learning.
- ◀ 32 نموذجاً للهيكل التنظيمي – Template Lab.
- ◀ مركز أبحاث التنمية العالمية: الهيكل التنظيمي لمنظمة غير حكومية.
- ◀ أمثلة على الرسم البياني التنظيمي للمنظمات غير الربحية.

الحوكمة الرشيدة

- ◀ دليل إدارة المنظمات غير الحكومية بقلم مارلين وايت.
- ◀ سيفكس: مساءلة المجتمع المدني من قبل المجتمع المدني.
- ◀ المعيار العالمي لمساءلة منظمات المجتمع المدني.
- ◀ تضارب المصالح غير الربحية – مجلة بلو أفوكادو غير الربحية.

أنشطة المناصرة الفعالة واستراتيجيات التواصل

- ◀ المناصرة من أجل التغيير: مجموعة أدوات.
- ◀ المناصرة العامة والمناصرة التي تركز على الناس: التعبئة والحشد من أجل التغيير الاجتماعي.

التخطيط للطوارئ والأزمات

◀ [مستعد](#): الاستعداد والاستجابة والتخفيف من حالات الطوارئ.

الشبكات والتحالفات

◀ [Guide de plaidoyer](#) – Forum sur l'efficacite du developpe-
ment des OSC

**INSTITUTE FOR
WAR & PEACE REPORTING**

