

Search for Common Ground
2002

في نهاية عام 1998 التقى في واشنطن العاصمة ممثلي عدد من المنظمات غير الحكومية العربية وعلى جدول أعمالهم زيارة عدد من المنظمات غير الحكومية الأمريكية المتنوعة الأهداف والصلاحيات للإطلاع على تجربتها في إدارة شؤونها، ومن ضمنها منظمات عربية أمريكية. كان هذا اللقاء ضمن مشروع لمنظمة البحث عن أرضية مشتركة، وهي أكبر منظمة غير حكومية دولية لمنح النزاعات وحلها، يهدف إلى تعزيز قدرات المجتمع المدني في العالم العربي.

واجتمع هؤلاء الممثلين بشكل مكثف لعدة أيام لتدارس اصدار دليل حول كيفية تسيير شؤون المنظمات غير الحكومية وبناء قدراتها منطلقين من تجربة منظماتهم وخبرتهم الشخصية وما رصدوه من خبرة وتجربة خلال زيارتهم لبعض المنظمات غير الحكومية الأمريكية. وتوصلوا في اليوم الأخير لهذا اللقاء إلى تحديد الخطوط العريضة لمحتويات هذا الدليل.

فالخطوط العريضة لمحتويات هذا الدليل هي نتاج عصف فكري ونقاش مطول لمجموعة متميزة من ممثلي منظمات عربية غير حكومية. لقد تم إجراء تعديل محدود على ما توصلت إليه هذه المجموعة من خطوط عريضة لمحتويات الدليل. وأهم هذه التعديلات هو إضافة فصل حول أنظمة إدارة النزاعات.

المشاركون في لقاء واشنطن العاصمة

خديجة مدني (مركز الدراسات والبحث والتوثيق والإعلام حول المرأة "كرديف") - تونس

رداح شوري (الصليب الأحمر) - سوريا

سعيد المقادمة (المركز الفلسطيني للمساعدة في حل النزاعات المجتمعية) - فلسطين

سميح أبو زاكية (مركز فنون الطفل الفلسطيني) - فلسطين

عز الدين الأصبحي (مركز المعلومات والتأهيل لحقوق الإنسان) - اليمن

عزة كامل (مركز وسائل الاتصال الملائمة من أجل التنمية) - مصر

عشتار لطفي (مركز الأميرة بسملة لشؤون المرأة) - الأردن

محمد السعدي (ميزان "مجموعة القانون من أجل حقوق الإنسان" - الأردن

ميليا سلامة - سوريا

ناديا السعد (المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية) - فلسطين.

نبيل أبادير (الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية) - مصر

نجوى العاضي (جمعية رعاية الأسرى اليمنية) - اليمن

المشروع ممول من الخارجية الأمريكية.

المحتويات

تقديم للكتاب

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: إدارة المنظمة وقيادتها

الفصل الثالث: اللوائح الداخلية

الفصل الرابع: الحصول على تمويل/منحة

وإعداد اقتراح لمشروع

الفصل الخامس: إعداد المشروع وإدارته

الفصل السادس: الشبكات والتشبيك

الفصل السابع: كسب التأييد

(الدعوة لقضية والدفاع عنها)

الفصل الثامن: تحليل وإدارة النزاعات

(الأنظمة المتكاملة لإدارة النزاعات)

معجم

إنشاء المنظمات غير الحكومية هو بالضرورة نتاج فكرة تهدف إلى خدمة مصالح مجموعة مستهدفة من المجتمع، وقد يتسع نطاق الفكرة ليتجاوز الحدود المحلية إلى العالمية. وقد تستطيع الفكرة أن تولد دعماً جماهيرياً واسعاً لها بحكم أن الفكرة تتعامل مع قضية هامة وحساسة لدى الجمهور ومثيرة لانتباهه. ولكن الفكرة ليست كافية لتحقيق مصالح المجموعة المستهدفة، وبالتأكيد غير كافية لإنشاء وإدارة منظمة غير حكومية. ولعل أحد أهم أسباب فشل بعض المنظمات غير الحكومية التي وقفت وراء أفكار نبيلة وهامة هو اعتقاد القائمين على المنظمة بأن أهمية الفكرة بحد ذاتها كافية لتسيير شؤون المنظمة ولضمان بقاءها ونموها.

فالفكرة يجب أن يتبعها مجموعة من الأعمال المبنية على مفاهيم إدارية، وإدراك شامل لأهم العناصر الضرورية لإنشاء وإدارة المنظمات غير الحكومية، والفلسفة من وراء هذه العناصر وأدواتها وآلياتها، والخطوات الضرورية التي دونها لا يمكن تشكيل البنية التحتية للمنظمة، ودونها لا يمكن تسيير شؤون المنظمة وضمان استمرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها. فإثناء المنظمة وإدارتها يحتاج إلى توفر قدرات ومهارات وموارد أساسية، ولا بد للقائمين على المنظمة من بناء قدرات أساسية بما فيها الموارد الضرورية والمهارات البشرية، واعتماد مفاهيم إدارية في بناء هذه القدرات من واقع خبرة المنظمات غير الحكومية في هذا المجال.

وتعاني المكتبة العربية من نقص في الكتب التي تعالج موضوع بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية إلى جانب نقص الأدلة التي توفر للقائمين على المنظمات غير الحكومية دليلاً يشرح لهم كيفية التعامل مع المواضيع الرئيسية التي تشكل البنية التحتية للمنظمة ومضمون هذه المواضيع. وفي ظل هذا النقص قامت بعض المنظمات غير الحكومية العربية وبدعم من مؤسسات دولية بترجمة بعض الأدلة الأجنبية إلى اللغة العربية، وبعضها استطاع أن يغطي النقص في هذا المجال ووفر أدلة يرجع إليها حين التعامل مع بعض مواضيع البنية التحتية للمنظمات غير الحكومية.

ورغم ذلك فإن هناك حاجة إلى دليل يشرح إنشاء وتسيير شؤون المنظمات غير الحكومية بطريقة مبسطة وسهلة وقريبة من ثقافة العقل العربي، وتوفر التفاصيل إلى الحد الذي لا يوقعها في إغراق المراجع الفنية، وبطريقة جذابة ومتسلسلة في تدفق معلوماتها وأفكارها بحيث تشجع القارئ على قراءته من البداية إلى النهاية. وهذا ما حاول أن يحققه هذا الدليل، فالهدف الأساسي لهذا الدليل هو إثارة انتباه القارئ إلى الهيكل العام للمنظمات غير الحكومية وعناصر إدارتها وفلسفة عملها والقدرات الضرورية لتشغيلها. والهدف من إثارة الانتباه هذه هو إمام القارئ بهذه المكونات والمصطلحات الخاصة بها وأدواتها وآلياتها وتعريفها بحيث تتكون عند القارئ عند انتهائه من قراءة الكتاب نظرة شاملة حول الموضوع.

وهذه النظرة الشاملة تتيح الفرصة للقارئ لاكتساب القدرة على مناقشة المواضيع التي يغطيها الكتاب، والبحث في تفاصيل إضافية حولها في المستقبل، ومعرفة النواقص والاحتياجات، والتمكن من المصطلحات والحقائق التعريف التي تدور حول المواضيع، ومساعدته على إثارة الأسئلة الهامة حول المواضيع، ومعرفة الخطوات التي يجب اتخاذها لإنشاء المنظمة غير الحكومية وبناء القدرات والعناصر الأساسية لبنيتها التحتية. فقد عبر معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية، والذين تحدثنا إليهم، عن حاجتهم إلى ما يدلهم إلى المواضيع والتفاصيل التي يجب الإلمام بها قبل إنشاء المنظمة أو كيفية إدارتها بعد إنشائها.

وبالطبع فإن هناك مواضيع كثيرة يمكن إدراجها في الدليل للإجابة على سؤال إنشاء وإدارة المنظمات غير الحكومية، ولكن بعد نقاش وتفكير أخذ مداه تم إدراج سبعة مواضيع رئيسية هي بمثابة الحد الأدنى من المعرفة الضرورية لتكوين صورة شاملة حول إنشاء المنظمة وبناء قدراتها: التخطيط الاستراتيجي؛ إدارة المنظمة وقيادتها؛ إعداد اللوائح الداخلية؛

إعداد اقتراح لمشروع والحصول على تمويل؛ إعداد المشروع وإدارته؛ الشبكات والتشبيك؛ كسب التأييد. وإلى جانب هذه المواضيع يتضمن الدليل معجم لبعض المصطلحات ذات العلاقة بالمنظمات غير الحكومية وبناء قدراتها.

فالمنظمة في حاجة إلى تخطيط استراتيجي لتقييم وضعها من حيث الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعاملين والمهارات والأنظمة المعمول بها وأساليب العمل والقيم المشتركة، ولتحديد خياراتها الاستراتيجية وأولوياتها، وتحليل حدود المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي والصلاحيات القانونية وهامش المجازفة والإمكانيات البشرية والموارد والتمويل، ودراسة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة، وتحديد الرؤية والقيم والصلاحيات والأهداف والغايات، وبحث كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. فمنظمة ليست لها خطة استراتيجية منظمة لا تعرف نفسها ولا تعرف إلى أين تسير وليس لها قدرة على التعامل مع المتغيرات التي تؤثر عليها.

والمنظمة في حاجة إلى خلق بنية تحتية إدارية تتيح لها إدارة شؤونها اليومية وقيادة حركتها وديناميكياتها الداخلية بطريقة تضمن لها الاستمرارية وتنفيذ خططها الاستراتيجية وبرامج عملها. والبنية التحتية الإدارية لها مكونات أساسية، من أهمها الهيكل التنظيمي للمنظمة ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية وشؤون العاملين والتخطيط وتطوير البرامج وهيئاتها القيادية والرؤية والصلاحيات والعلاقة مع المستفيدين من الخدمات وقيادة للمنظمة والحالة القانونية وإنتاج التقارير وتنظيم العمل والحسابات المالية وغيرها. وهناك مواصفات ومهارات يجب أن تتمتع بها الإدارة العليا من أجل أن تكون قادرة على قيادة المنظمة بكفاءة ومسؤولية.

وتحتاج المنظمة إلى لوائح داخلية تحتوي على القوانين والضوابط التي تحكم المكونات الرئيسية للهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة العلاقة الداخلية ما بين مكونات وأجزاء الخريطة التنظيمية، وذلك من أجل تفادي الصراعات والخلافات التي قد تبرز بين الأفراد والأجهزة.

وعلى المنظمة أن تكون قادرة على إعداد وكتابة اقتراح لمشروع وعلى معرفة ودراسة بمصادر التمويل المتاحة سواء المحلية والدولية، والقدرة على تحويل الفكرة إلى اقتراح لمشروع، والعمل على تسويق الفكرة من حيث فائدتها وواقعيتها وميزانيتها وتوفير الإمكانيات والمهارات لتنفيذها، وتحسين فرص الحصول على تمويل. فدون تمويل تبقى أفكار وأهداف المنظمة حبراً على ورق، ودون تمويل فإن استمرارية المنظمة تصبح موضع شك. ويجب أن تكون المنظمة مؤهلة للتعامل مع مسألة التمويل بطريقة تحافظ بها على استقلاليتها وتنوع مصادرها وبقائها ونموها.

والمنظمات غير الحكومية تعتمد في عملها على إعداد وإدارة مشاريع، ولذلك فإن القائمين على المنظمة يجب أن يكونوا على دراية بإدارة المشاريع، ومنها دورة الحياة للمشروع والرقابة على تنفيذ المشروع وتقييمه. ويتضمن الإعداد للمشروع معرفة العناصر الأساسية المكونة للمشروع وهي الغايات والمدخلات والأنشطة والمخرجات.

ومن الضروري أن تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى من خلال الانضمام إلى الشبكات. وقرار الانضمام إلى شبكة ما يحتاج إلى دراية بأنواع الشبكات والعناصر التنظيمية التي تحكم العلاقة بين أعضاء الشبكة ومدى تأثير ذلك على عمل واستقلالية المنظمة. ومن الضروري أن يكون القائمين على دراية بطبيعة عمل الشبكات من حيث كون الانضمام إليها عمل تطوعي ولا تنس باستقلالية الأعضاء ومرونة قيادتها وأن تكون ذو فائدة للعمل الأساسي للمنظمة ومشاركة جميع الأعضاء في التخطيط لأعمال الشبكة. ومن المفيد أن تتوفر القدرة على تقييم مدى فاعلية الشبكة التي ترغب المنظمة بالانضمام إليها.

وغالبية المنظمات غير الحكومية تسعى إلى التأثير على السياسات ذات العلاقة بأهداف وغايات المنظمة، وعملية التأثير هذه تتم من خلال حملات وخطط لكسب التأييد. وقد تكون الحملة عبارة عن جمع معلومات ووضعها في قالب مناسب لتثقيف

وتوعية بعض الجهات الحكومية أو المؤسسات أو المعاهد أو المواطنين حول قضية معينة أو لتغيير نظرة سائدة. ولحملات كسب التأييد استراتيجيات وآليات وأدوات يجب أن تكون المنظمة على دراية بها وتملك من المهارات ما يلبي توفير هذه الأدوات وتشغيلها، ولعل أهم مسألة هي الحفاظ على مصداقية المنظمة ووضوح الرسالة التي تحاول حملة كسب التأييد إرسالها.

وتحتاج المنظمات إلى آليات للتعامل مع النزاعات التي تحدث أثناء قيام المنظمة بنشاطها سواء كان هذا النزاع داخلي أو خارجي. وهناك أشكال متعددة يمكن أن تتبناها المنظمة في تعاملها مع النزاعات، تبدأ بغياب أي آليات لحل النزاعات واعتماد المنظمة على السلطة ومراكز القوى داخل المنظمة لحسم النزاعات، وتنتهي باعتماد نظام متكامل لإدارة النزاعات يساهم في تصميمه جميع الأطراف التي لها مصلحة في عمل وأهداف المنظمة وبراعي تحليل بيئة المنظمة بما فيها ثقافة العمل السائدة في المنظمة ويتناسب مع طبيعة المنظمات غير الحكومية.

فهذا الشرح الموجز لبعض المفاهيم والقدرات التي تحتاجها المنظمة من أجل تسيير شؤونها هو جزء قليل من التفاصيل التي يحاول الكتاب تسليط الضوء عليها وشرحها. ورغم ذلك فإن الكتاب لا يسعى لأن يكون موسوعة في هذا المجال بقدر ما هو مدخل أساسي يساهم في توعية القارئ بالعناصر الأساسية لتسيير شؤون المنظمات غير الحكومية ومفاهيم وآليات وفلسفة ومكونات هذه العناصر، مع عرضها بشكل مبسط ومنطقي يتسلسل ويوفر التفاصيل الكافية لبلورة رؤية شاملة حول الموضوع.

وبقراءة الكتاب سيتوفر للقارئ القدرة على الخوض في تفاصيل أخرى إضافية، والقدرة على الدخول في نقاش أكثر عمقاً حول المواضيع التي يغطيها الكتاب، والقدرة على توجيه القائمين على المنظمات غير الحكومية أو الراغبين في إنشاء منظمة جديدة إلى العناصر الأساسية التي يجب أن ينشغلوا بها من أجل ضمان منظمة فاعلة ومستقلة وقادرة على إدارة شؤونها وتملك مبررات البقاء والاستمرار.

إن المادة العلمية والفكرية المستخدمة في تغطية مواضيع الدليل هي نتاج حوار جاد ومكثف مع بعض القائمين على منظمات غير حكومية عربية ناجحة، وقراءة شاملة ومكثفة لبعض ما هو منشور بالعربية حول الموضوع وكثير من المصادر الأجنبية، والتجربة الشخصية للكاتب.

التخطيط الاستراتيجي يتطلب إنشاء هياكل ولجان وفرق عمل لإنجاز عناصر الخطة الاستراتيجية، وهذا الأمر يتضمن القدرة على التنسيق مع المعنيين والقدرة على العمل الجماعي والتحليل والتخطيط وتوفير المعلومات والفهم الواضح لرسالة وأهداف المنظمة، والإطلاع على مناهج حل المشاكل والبحث العلمي والقدرة على الاتصال والتواصل.

عملية التخطيط تتضمن العديد من العناصر، أهمها:

- تحديد الأولويات واتخاذ قرارات بشأنها.
- ربط الأنشطة الحالية بالخطط المستقبلية.
- تحديد مسار المنظمة بمعنى إلى أين تتجه المنظمة؟
- الحصول على الموارد الضرورية للمسار الجديد.
- إدارة التغيير وتحديد الغايات.

ولا يمكن للخطة أن تحبك بشكل جيد ما لم تكن هناك آلية فاعلة للاتصال والتواصل داخل المنظمة وقادرة على توفير التغذية الراجعة من قبل العاملين، وقادرة على توفير فهم شامل للمنظمة من قبل العاملين بحيث لا يرى العاملين فقط الدائرة الضيقة لعملهم. ولعل أخطر ما تواجهه أي منظمة هو نقص الإدراك لدى العاملين للصورة الشاملة لعمل المنظمة لأن ذلك يحول العاملين إلى موظفين بيروقراطيين غير مبدعين وغير منسجمين مع المسار العام للمنظمة، فعلى سبيل المثال وفي منظمة الأمم المتحدة وعند تقييم أداء العاملين فإن هناك سؤال في استمارة التقييم مرتبط بالتزام العاملين بمبادئ وأهداف المنظمة.

ولكن عند وضع الخطة الاستراتيجية على المنظمة أن تكون واعية لحقيقة أن العاملين لا يمكنهم أن يعبروا عن رأي موضوعي بشكل كامل بسبب الديناميكيات الداخلية للمنظمة، وهذا الأمر يجعل من عملية التخطيط مسألة صعبة ودقيقة. فالتغيرات التي تحدث داخل المنظمة تحصل بشكل تدريجي عبر الزمن، وفي أحيان كثيرة تحدث هذه التغيرات دون إدراك عميق من قبل العاملين لها، ويشبه هذا الأمر بالأمر الذي لا تلاحظ جيداً التغيرات الحادثة عند ابنها وخصوصاً الجسدية منها بقدر ما يلحظها الغير. ولذلك فإن بحث التغيرات الحاصلة في المنظمة تحتاج إلى إشراك بعض العناصر الخارجية مثل الممولين وملتقي الخدمة والمجتمع وبعض الخبراء وذلك من أجل ضمان موضوعية أفضل في عملية التقييم. ولكن ما يجب التأكيد عليه أنه لا يمكن وضع خطة استراتيجية دون تقييم وضع المنظمة. وتقييم وضع المنظمة يتضمن عنصرين أساسيين:

□ مراجعة برامج المنظمة. فبرامج المنظمة تتكون من أنشطة وخدمات ومشاريع. وتقييم البرامج يجابوب على الأسئلة التالية: هل توفر المنظمة الاحتياجات؟ هل تحقق خدمات المنظمة الغايات المرجوة؟ ما مدى كفاءة البرامج؟ ويمكن تقسيم الأنشطة والخدمات إلى أربعة مجموعات رئيسية: الأنشطة والخدمات القوية وتتوفر لها الإمكانيات للنمو المستمر، وهي الخدمات المتفاعلة بوضوح مع الاحتياجات ولها شعبية عند الجمهور وتميز بالإبداع؛ الأنشطة والخدمات الجديدة التي لم تتضح نتائجها بعد ولكن ما زالت فرص نجاحها واردة؛ الأنشطة التي توفر الأمان للمنظمة بحكم أنها أنشطة ضرورية ولا مفر منها وتميز المنظمة وخصوصاً أن عناصر النجاح جزء من طبيعتها؛ الأنشطة والخدمات التي تستنفذ جهداً وموارد وتعطي نتائج قليلة.

□ مراجعة طرق عمل المنظمة. فطرق العمل في المنظمة تعبر عن المنهج المتبع لتنفيذ المهام. وتهدف هذه المراجعة إلى النظر في الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل وطرق التنفيذ وهل تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها أم أنها تعرقل ذلك؟

ومراجعة الطرق مسألة هامة لأن بعض الطرق تضع أحياناً عوائق في طريق تطور المنظمة وخصوصاً عندما تكون ممتلئة بالقيود البيروقراطية، فعلى سبيل المثال انشغال الموظفين في التعامل مع القضايا الهيكلية والعمل المكتبي والاجتماعات والمراسلات على حساب العمل الأساسي للمنظمة. وهذه المراجعة تحاول أن ترى إذا كانت طرق العمل مرنة بحيث تكون

قادرة على التعامل مع التغييرات التي من الممكن أن تواجه المنظمة، وهل هذه الطرق تنسجم مع قيم المنظمة والمهام التي تقع على عاتقها، وهل هناك تناغم ما بين عناصر العمل أم أنها تتصادم مع بعضها البعض، فعل سبيل المثال أن تعمل المنظمة في مجال حل النزاعات في نفس الوقت الذي تتبنى فيه طرائق عمل تؤجج النزاعات داخل المنظمة.

إن عملية مراجعة أوضاع المنظمة يمكن أن تلخص بالنقاط التالية:

□. الاستراتيجية.

هل تملك المنظمة رسالة واضحة؟

هل اتجاهات المستقبل واضحة؟

هل الصورة واضحة للعاملين في المنظمة للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة؟

□. الهيكل التنظيمي.

هل التقسيم الهيكلي منطقي؟

هل الهيكل التنظيمي مرن بشكل كافي؟

هل يتيح الهيكل التنظيمي للمجال للاتصال والتواصل ما بين العاملين؟

□. العاملين.

هل الشخص المناسب في المكان المناسب؟

أي نوع من العاملين تملك المنظمة؟

□. المهارات.

هل نملك خليط المهارات لنمو المنظمة بالاتجاه الذي نرغب؟

هل هناك فجوات في المهارات تعاني منها المنظمة حالياً؟

كيف لنا أن نستثمر المهارات المتوفرة بشكل أفضل؟

□. الأنظمة

هل لدى المنظمة إدارة كافية قادرة على السيطرة على موارد المنظمة؟

هل لدى الإدارة تقدير جيد لتكاليف التشغيل؟

كيف تتم عملية صناعة القرار؟

□. الأساليب

ما هي طبيعة العلاقة مع متلقي الخدمة؟

هل صورتنا لدى الآخرين تعبر عن طموحنا للصورة التي نريد أن نرى بها المنظمة؟

□. القيم المشتركة

هل القيم المشتركة للمنظمة واضحة؟

هل هناك اتفاق واضح حول ما هو مهم؟

هل هناك اتفاق واضح حول كيفية إدارة العمل؟

وهناك آلية عمل أثناء وضع الخطة الاستراتيجية يطلق عليها "سوات" وهي تهدف إلى مساعدة المشاركين في توضيح نظرتهم لواقع المنظمة عبر تحديد نقاط ضعف وقوة كل عنصر من عناصر المنظمة. وتساعد هذه الآلية على توضيح نظرتهم بشأن المستقبل من حيث الفرص المتاحة والتهديدات التي يجب مواجهتها والتعامل معها.

وأثناء تقييم المنظمة لا بد من الإجابة على سؤال: ما الذي يميز المنظمة؟ وقد يكون الجواب كامن في: موقع المنظمة وسهولة الوصول إليها؛ الخدمة التي توفرها المنظمة وتنوعها؛ أسلوب العمل؛ مدى إشراك متلقي الخدمة في عملية تطوير

الخدمة؛ إعلام المجتمع والتواصل معه؛ استقلالية المنظمة ومصداقيتها؛ طبيعة متلقي الخدمة؛ إقبال المتطوعين على عمل المنظمة؛ الكفاءة في إدارة المصادر المتاحة وعدم الإسراف؛ علاقات الشراكة مع الآخرين والقدرة على التنسيق.

وعند وضع الخطة لا بد أن تبنى هذه الخطة على مجموعة من الافتراضات، من أهمها:

- . الاحتياجات.
- . التطورات الخارجية.
- . التطورات الداخلية.
- . الإمكانيات.

ولا يمكن وضع الخطة دون دراسة وتقييم حدود المنظمة، من أهمها:

- . الحدود الهيكلية.
- . الحدود القانونية.
- . حدود المجازفة بمعنى تحديد هامش المجازفة.
- . الإمكانيات البشرية ومؤهلاتها.
- . الموارد.
- . التمويل.

دراسة وتقييم حدود المنظمة يجب أن تحاول الإجابة على الأسئلة التالية: ما مدى ثبات هذه الحدود؟ ما هي أسباب هذه الحدود؟ ما الذي يجب عمله لتعديل هذه الحدود؟

والخطة الاستراتيجية تحتاج إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة مثل هل هناك رغبة بتوسيع المنظمة أم تقليص الحجم أم إبقاء الحجم على ما هو عليه؟ ما هي الأنشطة التي يجب أن تتوسع وما هي الأنشطة التي يجب أن تقلص؟ ما هي الجهات التي ترغب المنظمة بالتواصل معها وتوفير الخدمات لها وهل هناك جهات ترغب المنظمة في إيقاف الخدمة عنها؟ هل هناك رغبة في تعديل نوع العمل؟ هل من الضروري الاتجاه نحو التخصص في العمل؟ ما هي نوع العلاقة التي تريدها المنظمة مع الآخرين، بعد تحديد ماهية الآخرين؟

ويجب أن يكون للخطة الاستراتيجية فترة زمنية. وهي من أصعب الأمور عند وضع الخطة. ومن الملاحظ أن معظم المنظمات تبني الخطة لسنة أو خمس سنوات بحيث أصبحت هذه الفترة الزمنية كلاسيكية. ومن الغريب أن معظم المنظمات تباشر بتحديد الفترة الزمنية للخطة قبل بداية عملية وضع الخطة الاستراتيجية أو في المراحل الأولى للعملية. ولكن لا بد من توجيه الانتباه إلى أن تحديد الفترة الزمنية مسألة مهمة ومرتبطة بفهم القائمين على عمل المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية.

إن الملاحظات السابقة لا تجاوب على كل عناصر وضع خطة استراتيجية للمنظمة ولكنها بمثابة التفاصيل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التعامل مع عناصر الخطة، والتي سنقوم بعرضها من خلال نموذج هيكل لوضع خطة استراتيجية.

نموذج هيكل لوضع خطة استراتيجية وتقييمها:

- . طبيعة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة

- التغيير حقيقة سائدة في الحياة العصرية، ونقصد هنا التغيير الذي يساهم في التقدم والتطور، مثلاً تأثير الإنترنت على المنظمات التي تقوم بالدراسات والأبحاث.
- طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة ومتغيراتها التي تؤثر على عمل المنظمة، قد تكون هذه المتغيرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو قانونية أو بيروقراطية أو تتفاعل المجتمع مع خدمات المنظمة الخ.
- التغيرات الإدارية، بمعنى المتغيرات التي تؤثر على العمل الإداري مثل الضغوط الخارجية والمشاكل داخل المنظمة ومقاومة التطور داخل المنظمة والتي تؤدي إلى فجوة في الإنجاز. ومنها التعديل في السلوك ومنهج التفكير داخل المنظمة وهل هذا التعديل ناتج عن تخطيط أو عشوائي أو قسري. وهناك أيضاً انسجام المفاهيم الإدارية مع التغيير في البيئة المحيطة والمراحل الانتقالية.
- مقاومة محاولات إجراء تغييرات على المنظمة. فمقاومة التغيير هو أمر لا تخلو منه أي منظمة ولكن الوضع العام للمنظمة يحدد مدى قوة هذه المقاومة، فالمنظمات الكلاسيكية المحافظة هي أكثر المنظمات التي تواجه إدارتها مقاومة لمحاولات التغيير من داخلها ومن المتعاملين معها من البيئة الخارجية. وقد تكون مقاومة التغيير ناتجة عن النقص في الثقة والمصادقية أو عدم فهم أهداف التغيير والخوف من خسارة القوة والصلاحيات والنقص في المشاركة في اتخاذ قرار التغيير أو العادات والتقاليد الإدارية السائدة أو النتائج السلبية الناتجة عن محاولات التغيير السابقة خصوصاً غير المدروسة منها.
- دور المجتمع والأعضاء في رسم سياسات المنظمة، وهنا تبرز أهمية الانسجام ما بين التطور الحاصل عند العاملين في داخل المنظمة من ناحية والمجتمع أو الأعضاء ذو العلاقة بأعمال المنظمة من ناحية أخرى، فلا يمكن تعديل منهج التفكير والسلوك داخل المنظمة دون توعية المجتمع بمبررات ذلك ومدى تأثيره على المجتمع. وهناك أيضاً ضرورة استيعاب طبيعة الضغط القادم من المجتمع وخصوصاً ما يتعلق منه بتوقعات المجتمع ومطالبه. وبناء القدرة على التواصل مع المجتمع وتوضيح إمكانيات المنظمة المتاحة دون مبالغة لأن المبالغة ترفع من مستوى التوقع من المجتمع مما يصيبه بالإحباط عندما تأتي النتائج أقل من المتوقع. وضرورة اعتبار المجتمع شريك في عملية صنع القرار وخصوصاً تحديد الأولويات والمشاكل وطرق حلها. وإشراك المجتمع في عملية تحليل المسببات الجذرية للقضايا التي تتعامل معها المنظمة ومفهوم المجتمع للخدمة النوعية. التفاعل مع المجتمع ورغباته في تعديل أو تطوير صلاحيات المنظمة لتلبي احتياجات مستجدة في المجتمع. والقدرة على فهم ثقافة المجتمع وطرق الاتصال المناسبة معه.

□ إدارة المتغيرات باستخدام التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية فحص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد أفضل الاستراتيجيات لتحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة.

وهذه العملية تستند بالأساس على إشراك الآخرين ذوي العلاقة بعمل المنظمة والتواصل معهم ومحاولة بناء إجماع حول سياسات وخطط المنظمة واعتبارهم شركاء في ذلك (مثل المؤسسات ذات العلاقة بعمل المنظمة والمجتمع) وخصوصاً أثناء عملية تعريف صلاحية المنظمة وأهدافها ورسم سياساتها الاستراتيجية.

وهذه العملية يجب أن ينتج عنها وثائق مصاغة بطريقة مسطحة ودقيقة تعتبر بمثابة الدليل للخيارات التي تحدد طبيعة اتجاهات المنظمة - الرؤية طويلة الأمد والخطة العملية قصيرة الأجل. وتتضمن هذه العملية تحديد النظرة التطلعية للمستقبل على المدى الطويل بمعنى ماذا تريد المنظمة أن تحقق في المستقبل البعيد.

التخطيط الاستراتيجي يسر الجهد المدروس والواعي للتغيير المستهدف، بحيث يتيح المجال لإدارة عملية الاستجابة للمؤثرات القادمة من البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على توفير الفرصة للتدخل وتوجيه تدفق الأحداث باتجاه التغيير المطلوب.

والتخطيط الاستراتيجي يتطلب تحديد مقاربات عديدة لإدارة التغيير، مثلاً مقارنة التواصل مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال والتي تروج إلى تغيير في التعامل مع القضايا المطروحة، أو تمكين العاملين في المنظمة وحتى أعضاء المجتمع وذلك برفع مستوى مهاراتهم الضرورية للعب دور أكثر فاعلية وكفاءة في صنع قرارات المنظمة، أو القدرة على توفير الدعم للتغيير المطلوب وتفهم النتائج المترتبة من قبل المجتمع والعاملين، أو القدرة على تجاوز مقاومة التغيير الناتجة عن نقص المعلومات والتشكك من النتائج.

والتخطيط الاستراتيجي يتطلب إنشاء هياكل ولجان وفرقة عمل لإنجاز عناصر الخطة الاستراتيجية وهذا الأمر يتضمن القدرة على التنسيق مع المعنيين والقدرة على العمل الجماعي والتحليل والتخطيط وتوفير المعلومات والفهم الواضح لرسالة وأهداف المنظمة والإطلاع على مناهج حل المشاكل والبحث العلمي والقدرة على الاتصال والتواصل. وهذه العملية تتطلب أيضاً تمثيل دقيق لكل الشركاء الفعليين والمتوقعين للمنظمة ولا بد من تحضير قائمة بهؤلاء الممثلين وبشكل مدروس ودقيق. وهذا الإشراف يساهم في تفاعل أفضل في المستقبل من قبل الجهات المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية. ومن الضروري العمل على توفير أجواء مناسبة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي مثل فهم كامل لديناميكيات هذه العملية مثل توفير المعلومات وتعرف المشاركين على بعضهم البعض والإصرار على التوصل إلى إجماع بما يتعلق بالقضايا الرئيسية مثل أهداف الخطة والقدرة على تبادل الآراء والمشاعر بحرية وصراحة ودون حساسية. ويمكن أثناء العملية توزيع المواضيع على لجان فرعية ومن ثم يقوم الجميع بتدارس نتائج عمل كل اللجان الفرعية والتوصل إلى خطة استراتيجية كاملة متكاملة.

□. الخطة الاستراتيجية: الرؤية والقيم والصلاحيات

بيان الرؤية: الرؤية هي صورة ذهنية حول شكل المستقبل المتاح والمرغوب من قبل المنظمة. "وبيان الرؤية" يجاب على سؤال: إلى أين نحن متجهين؟ وتقوم بتحديد وجهة نظر المنظمة حول الاتجاه الذي تتبناه وتراه لنفسها على المدى الطويل (على الأقل في إطار السنوات الخمسة القادمة - الخطة الاستراتيجية الخماسية). فالخطة الاستراتيجية تتطلب رؤية حول الكيفية التي ستكون عليها المنظمة وكيف ستدير أمورها وكيف سينظر إليها الجمهور في المستقبل. وهناك عناصر عديدة للرؤية منها مدى مناسبة الرؤية للمجتمع المتغير، وضمان هذه الرؤية لعدم تعارضها مع العادات الإدارية وثقافة العمل الإيجابية، وأن تكون هذه الرؤية قادرة على توفير التفاصيل حول الآراء التي تتضمنها، وتقدير ردود الفعل المختلفة من الشركاء حول التوجهات التي تتضمنها الرؤية.

فبيان الرؤية يجب أن يتضمن: تحديد معايير ذات مستوى عالي تحدد حالة التفوق المطلوبة، وتعكس مثل عليا، ومبنية على فلسفة سليمة، وتشجع على الالتزام بها، وذات توجه عملي وإيجابي، ومصاغة بطريقة مبسطة وسهلة الاستيعاب، وتتضمن الطبيعة المتميزة للمنظمة واختصاصها.

ويجب أن يكون بيان الرؤية مختصراً بحيث لا يزيد عن أربعين كلمة، ويركز على أهمية متلقي الخدمة والعلاقة به، وتكون أهداف المنظمة واضحة وتؤخذ شكل كسب التأييد لها من الجمهور والمعنيين، وتحديد القيم التي ستجعل من تحقيق الأهداف مسألة ممكنة.

بيان القيم: فالقيم هي المبادئ المرشدة أو المعرفة للكيفية التي ترغب بها المنظمة في العمل. فبيان القيم يجابو على سؤال ما هي المبادئ التي نؤمن بها وعن ماذا نحن ندافع وناضل. فبيان القيم يعبر عن قناعة المنظمة والثقافة التي تؤمن بها بشكل موجز مثل الشراكة مع الآخرين أو التمكين أو المسؤولية أمام الآخرين أو المصادقية أو الالتزام بتوفير الخدمة. ويجب أن تكون المنظمة ملتزمة بالقيم التي تعلن أنها تؤمن بها وأن تبث في نفوس أعضائها هذه القيم بحيث ينسجم السلوك الفردي للأعضاء مع هذه القيم. ومثال على بيان قيم هو "نحن نعزز الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين ومشاركتهم في تحديد مستقبلهم".

بيان الصلاحيات: الصلاحيات هي الهدف المركزي للمنظمة. فبيان الصلاحيات يجابو على سؤال لماذا نحن موجودون كمنظمة. فبيان الصلاحيات يجب أن يكون من الوضوح بحيث يوفر للأعضاء وللمجتمع بيان جوهري يساعدهم على قياس مدى استجابة المنظمة للمشاكل الحالية والمستقبلية. ويعتمد بيان الصلاحيات على الماضي من حيث فهم التاريخ والخبرات المتوفرة والعادات، وعلى الحاضر من حيث المصالح والمهارات ومجالات الالتزام والقدرات وثقافة المنظمة والمجتمع، وعلى المستقبل من حيث دمج الرؤية والاتجاهات على المدى الطويل واحتياجات المجتمع. مثال على بيان صلاحيات: "إن صلاحيات هو العمل بالشراكة المتساوية مع المجتمع لتخفيض معدل الجريمة والخوف من الجريمة وتحسين مستوى الحياة في مجتمعنا".

□ التخطيط الاستراتيجي: الأهداف والغايات والإستراتيجيات

أولاً. تقييم الاحتياجات.

من الضروري إشراك المجتمع في تقييم الاحتياجات. وتضمن عملية التحليل مسح المحيط الذي تتعامل معه المنظمة من حيث القضايا الهامة، والأخذ بعين الاعتبار الحقائق السياسية التي لها تأثير على هذه القضايا، ودراسة الأحداث التاريخية التي شكلت الحاضر، وتقدير الاتجاهات في المستقبل.

ويجب إدراك الاحتياجات بمعنى أن هذا الاحتياج مطلوب دون إغفال لرغبات المجتمع في المستقبل من حيث الاحتياجات. واستطلع قدرات المنظمة من حيث تلبية هذه الاحتياجات والخيارات المتوفرة والموارد اللازمة لتغيير الوضع ودراسة العوامل المسببة لهذه القضايا سواء داخلية أو خارجية أو تابعة أو مستقلة.

وهذه العملية تتضمن صياغة بيان الاحتياجات تتضمن وصف نوعي لطبيعة القضية بما فيها الأسباب والنتائج والمكان. كما يتضمن بيان الاحتياجات على وصف كمي من حيث حجم ومدى الاحتياج ومدى جديته ومدى احتياج الخدمة (هل هي يومية، شهرية، سنوية، دائمة، مؤقتة الخ).

وتقوم بالمنظمة هنا بإعداد قائمة بالاحتياجات والقضايا التي ستعامل معها وهذا الأمر يتضمن الموارد المطلوبة وقيمتها والفائدة منها، وتقدير الاحتياجات والطلبات المستقبلية، وما هي الحلول الممكنة، ومدى صعوبة القضية، ومدى التجديد الذي يوفره الاحتياج من حيث يضيف إلى شيء قائم أو جذري جديد، وما هي النتائج المتوقعة من توفير هذا الاحتياج وخصوصاً الإيجابية، وتحديد إذا كان الاحتياج ملح ومدى ارتباط هذا الاحتياج بدور ورسالة المنظمة.

ومطلوب من المنظمة جمع البيانات الضرورية لتشخيص الاحتياجات والقضايا المختارة من ضمنها البيانات الإحصائية الوصفية والتحليلية، وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى مصادر المعرفة بعد تحديدها سواء كانت دوريات أو قواعد بيانات أو أبحاث أو قوانين أو تقارير، ولا ننسى ملفات وأرشيف المنظمة.

وهناك البيانات التي تجمعها المنظمة ميدانياً خصوصاً ذات العلاقة بالسلوك والآراء والمواقف التي يعبر عنها المجتمع سواء من خلال المقابلة أو الاستبيانات أو الملاحظات الميدانية أو الاستعانة برأي الخبراء ودراساتهم.

ويمكن التعامل مع هذه البيانات من خلال استخدام التكنولوجيا وبناء نموذج للاحتياج وإجراء التجارب عليها من حيث السيناريوهات المحتملة، وبناء النموذج يحتاج إلى فهم شامل لأسباب ونتائج وتفاعلات القضية المختارة.

ثانياً. تحديد الأهداف.

وتقوم المنظمة بعد ذلك بتحديد الأهداف وهي تعبير عن الحالة المستقبلية للقضايا التي تعالجها المنظمة وتحاول المنظمة الوصول إليها، بمعنى تحديد ما تريد أن تنجزه المنظمة مثلاً تقليل معدل الجريمة في المجتمع. فالأهداف تعبر عن النتائج المرجوة على المدى الطويل والتي يراود لها أن تأخذ طابع الديمومة. ويجب أن تكون الأهداف ذات علاقة برسالة المنظمة ومصاغة بشكل يوفر حل للمشاكل التي تم تحديدها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وتخدم الأهداف كدليل لأنشطة المنظمة وتوفر مقياساً لتحديد مدى الإنجاز الذي تحققه هذه الأنشطة.

ثالثاً. تحديد الغايات.

وبناءً على الأهداف يتم تحديد الغايات وهي مجموعة فرعية للأهداف. وهي عبارة عن رسم للنتائج الوسيطة المرغوب بتحقيقها من أجل الوصول لتحقيق الأهداف، وتضمن توجيه الأنشطة نحو الأهداف النهائية. والغايات تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بسقف زمني مثلاً تقليل نسبة الإصابة بشلل الأطفال إلى 2٪ خلال الخمسة سنوات القادمة. والغايات يتم صياغتها على شكل نتائج دون تفصيل الأنشطة والإجراءات المطلوبة. ويجب أن تكون الغايات مدروسة من حيث إمكانية التحقيق خلال السقف الزمني المحدد لها. والغايات تكون محددة للمدى القصير ولها طيبة أقل ديمومة من الأهداف وتتغير خلال تطور مراحل الخطة.

رابعاً. إعداد الاستراتيجية والاختيار.

الاستراتيجية هي الأنشطة المحددة الضرورية لتحقيق الغايات التي تم تحديدها مسبقاً مثلاً القيام بورش عمل حول حقوق الإنسان في المدارس. وفي العادة يتم تحديد استراتيجيات بديلة ومسار عمل من خلال المراجعة المستمرة للاستراتيجيات التي تم استخدامها والنتائج التي حققتها بما فيها الاستراتيجيات التي تبنتها المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، وهذا الأمر يتطلب دراسة كل البدائل الاستراتيجية المجربة واعتبارها أحد مصادر تحديد استراتيجيات المنظمة. وهناك أيضاً العمل على تبني استراتيجيات مستحدثة من خلال استثمار الإبداع في المجتمع أو العصف الفكري أو تمثيل النموذج أو وضع سيناريوهات عديدة.

وهناك أسئلة عديدة ممكن أن تساهم في إعداد الاستراتيجيات البديلة: ما هي أفضل البدائل التي تنجز غايات محددة؟ ما هو البديل الأكثر عملية من حيث الموارد المتاحة (التمويل، الوقت، القوى العاملة، الأجهزة، الإمكانيات) سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل، والمرغوب فيه من حيث إمكانية تطبيقه؟ ما هو البديل الأكثر كفاءة أثناء التنفيذ أخذين بعين الاعتبار السقف الزمني؟ ما هو البديل الذي سيلاقي القبول الأكبر من قبل المجتمع والمؤثرين في القرار؟ ما هو البديل الذي يتناسب أكثر مع العادات والتقاليد داخل وخارج المنظمة؟ مع أخذ كل ما سبق بعين الاعتبار ما هو البديل الذي له الفرصة الأفضل لحل المشكلة بنجاح مع أقل درجة ممكنة من المخاطرة؟

خامساً. التنفيذ

التنفيذ هو عملية تحويل الخطة إلى ممارسة عملية. وفي هذه المرحلة تكون وثائق الخطة الاستراتيجية قد اكتملت وتوفر للمنظمة دليل مركزي حول الرؤية طويلة الأمد إلى جانب الأنشطة العملية على المدى القصير. ولا بد لهذه الوثائق أن تحتوي على العناصر التالية: بيان الرؤية، بيان الصلاحيات، بيان القيم، الأهداف، الغايات، والاستراتيجيات.

ولا بد أن تعرض وثائق التخطيط الاستراتيجي على المجتمع القريب من عمل المنظمة لمراجعة محتويات الخطة وإبداء الرأي وذلك قبل اعتماد الخطة وجعلها متوفرة للعاملين والأعضاء والمجتمع. ولكن أحياناً ولاعتبارات سياسية وعملية خاصة

يمكن المباشرة بتنفيذ بعد الخطوات الأولية قبل أن تطبع الخطة الاستراتيجية بشكلها النهائي. وقد يكون الهدف من وراء ذلك التعجيل بالاستجابة لاحتياجات المجتمع الملحة وتشجيع المجتمع على أخذ خطة المنظمة بجدية.

وبعد ذلك يمكن وضع خطة العمل وهي تحتوي على التفاصيل المعنية بالإجابة على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات من خلال الإجراءات اليومية. وهي محاولة لتشكيل الاستراتيجيات على هيئة مهام ومسؤوليات وتنسيق للجهود ومراقبة للنتائج. وفي العادة تتكون عناصر الخطة العملية من توصيف للمهام بمعنى تعريف الأنشطة العملية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية ومقسمة إلى مهام لها مضمون إداري وواضحة التفاصيل، وتتضمن أيضاً توزيع المهام على العاملين أو وحدات العمل آخذين بعين الاعتبار المهارات الضرورية لتنفيذ هذه المهام. ولا بد من تحديد ميزانية كل مهمة بحيث في نهاية الأمر يتوفر للمنظمة تفاصيل ميزانية كل الأنشطة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة. ولا بد من وضع جدول زمني للأنشطة من حيث توزيع الفترات الزمنية على عناصر الأنشطة وارتباطها ببعضها البعض (هناك أنشطة لا يمكن أن تنفذ إلا بعد تنفيذ أنشطة تسبقها) وتحديد القرارات الضرورية لكل عنصر من عناصر الجدول الزمني والسقف الزمني لكل نشاط.

وتنفيذ الأنشطة يمكن أيضاً أن يقسم إلى: قضايا العاملين مثل تحديد مراكز الإشراف وخط العمل والتوصيف الوظيفي وتحديد الأدوار ومراجعة الرواتب ومراجعة لتقرير تقييم عمل كل عامل ومراجعة الترقية الوظيفية بناء على التوزيع الجديد للمسؤوليات وتطوير الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات للمجتمع؛ وتوفير المصادر الضرورية للعمل من ميزانية وأجهزة وأدوات؛ وتوفير التدريب الضروري وقد يكون من ضمن التدريب شرح فلسفة الخطة وكيفية تطبيق الإجراءات المطلوبة؛ ووضع آلية لإعداد التقارير من ضمنها رصد التطورات والإنجازات والتكاليف والمشاكل والخطوات الإصلاحية.

ومن الضروري أن تكون الإرشادات واضحة بشأن كيفية تنفيذ الأنشطة بحيث تصل إلى العاملين المعنيين بمتابعة هذه الأنشطة لكي يكونوا على دراية حول كيفية القيام بالمسؤوليات المنوطة بهم، ويجب التأكد من أن القرارات والإجراءات واضحة وليست ضبابية. ويصاحب ذلك عملية الرقابة على تنفيذ الإرشادات ومتابعتها سواء من خلال الإشراف أو المعاينة المستمرة للنوعية.

وأثناء التنفيذ لا بد من توفير عملية التقييم، وهي عملية قياس تأثير الاستراتيجية على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها أثناء عملية وضع الخطة الاستراتيجية. وهناك تقييم التأثير وهي عملية ربط منظمة للأسباب بالنتائج من خلال فحص العلاقة ما بين البرنامج (استراتيجية) ومحتويات البرنامج، وأهم هذه المحتويات: المدخلات للعاملين والأجهزة وتكلفة التشغيل والوقت المخصص؛ والعملية نفسها كالأنشطة والمهام والخدمات واستخدام الموارد؛ والمخرجات كالنتائج والآثار المترتبة على أنشطة بعينها ومدى تحقيق الغايات؛ والمخرجات كالأهداف طويلة الأجل والتأثير على المجتمع والمؤثرات الأوسع.

ويمكن استخدام عملية التقييم من أجل قياس درجة التقدم باتجاه الأهداف العامة للمنظمة وبعض الغايات المحددة مسبقاً، والتأكد من الفرضيات المرتبطة بالاستراتيجية وبالتالي تحسين نوعية الغايات المحددة مسبقاً، وتحديد الكفاءة في تنفيذ الأنشطة وفعاليتها، والمساعدة في تحديد الأولوية في تخصيص الموارد واستخدامها، والحصول على دعم المجتمع من خلال تحديد المقاربات الناجحة والتخلص من الجهود غير المثمرة. وقد يكون من المفيد لعملية التقييم وضع مجموعة من المؤشرات الإحصائية وخصوصاً القادرة على المقارنة بين الوضع قبل التنفيذ والوضع بعد التنفيذ. وهناك الطرق غير الكلاسيكية في تقييم تأثير البرامج مثل قياس مدى إقبال المجتمع على المشاركة في الأنشطة ومدى رضی المجتمع عن هذه الأنشطة، ولكن وضع مؤشرات لقياس ذلك مسألة ليست سهلة وتحتاج إلى تخصص. وقد تكون بعض المؤشرات البسيطة مهمة مثل عدد المكالمات التي تتلقاها المنظمة أو الزيارات للمنازل أو التغطية الإعلامية للبرامج أو سلوك العاملين. المهم أن يكون المتوقع من خطة العمل منطقي وليس مبنياً على تمنيات.

والخطة الاستراتيجية توصل التخطيط إلى حد معين، فعند إنجاز الخطة الاستراتيجية يبدأ العمل في إعداد خطة العمل للسنة القادمة. وخطة العمل عبارة عن جدول بالأنشطة والمسؤوليات والأحداث التي تشرح تفاصيل الإجراءات المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية. ويجب أن تتوفر خطط عملية سنوية تتمشى مع سنتها المالية لكل وحدة إدارية رئيسية. وتضمن الخطة السنوية معرفة كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة ما يحتاج عمله وتنسق جهودهم عند تنفيذ الأعمال وتحافظ على مسار تنفيذ الأنشطة وكيفية تنفيذها. وتقوم خطط العمل بتفصيل البرامج والمهام الإدارية المراد إنجازها والزمن والمبالغ المالية والأشخاص المخولين بالإشراف عليها.

ومن أجل أن تكون خطة العمل السنوية فعالة، فمن المفيد الانتباه إلى الخصائص التالية:

- مستوى مناسب من التفصيل كافي لتوجيه العمل ودون إسهاب أو إرباك وبحيث لا تحد من القدرة على الإبداع، فدرجة معقولة من المرونة في التفاصيل مسألة في غاية الأهمية.
- صياغة الخطة ضمن إطار يسمح بإعداد تقارير دورية عن سير العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً.
- أن يكون هيكل الخطة السنوية منسجم مع الخطة الاستراتيجية. وتعتبر بيانات الهدف في الخطة الاستراتيجية وخطة العمل وحدة واحدة في حين تختلف بيانات الغاية للخطة الاستراتيجية عن خطة العمل.

وشأنها في شأن ذلك البيانات المالية الشهرية التي غالباً ما تضم ميزانية للإيرادات والنفقات، وتبين الأرقام الفعلية لفترة معينة من الزمن، يجب أن تسمح خطة العمل بنفس النمط من المقارنة بحيث توضح الخطة الأنشطة والأحداث المرصود لهما ميزانية على ضوء الأهداف والغايات لكل برنامج ومهمة إدارية، كما تصف سير العمل الفعلي سواء كان ذلك من خلال تقارير شهرية أو ربما على أساس دوري. فتقرير الميزانية الفعلية يعطي قراءة واضحة عن كيفية سير العمل.

والتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية شأنها في ذلك شأن أي أداة إدارية أخرى، حيث تستخدم لغرض واحد: مساعدة المنظمة لتقديم عمل أفضل وتركيز طاقتها ولضمان قيام أعضائها بعملهم لتحقيق الأهداف ولتقييم وتصحيح اتجاه المنظمة استجابة لبيئة متغيرة. وبإيجاز، فالتخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم للخروج بقرارات وإجراءات جوهرية تعطي المنظمة شكلها وترشدتها إلى ما يجب عمله مع بيان سبب ذلك مع التركيز على النظر نحو المستقبل.

وهناك فرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى، فهما يختلفان في تركيزهما على المحيط "المفترض". ويعتبر التخطيط بعيد المدى عموماً معني بتطوير خطة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال عدة سنوات مع الافتراض بان المعرفة الحالية بالظروف المستقبلية موثوق بها بشكل كاف لضمان مصداقية الخطة طوال مدة تنفيذها وإنجازها. من ناحية أخرى، يفترض التخطيط الاستراتيجي بان المنظمة يتوجب عليها التجاوب مع البيئة الديناميكية المتغيرة، وليس للبيئة الأكثر استقراراً المفترضة في التخطيط بعيد المدى. وبالتأكيد فإن هناك قناعة عند المنظمات غير الحكومية بأن البيئة التي تعمل بها هي بالتأكيد معرضة للتغيير ويصعب في الغالب التنبؤ بها. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على أهمية اتخاذ القرارات التي تضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بنجاح للتغيرات في البيئة.

والتخطيط الاستراتيجي يكون مفيداً إذا كان يساند التفكير الاستراتيجي ويؤدي إلى خلق إدارة استراتيجية وهي بالضرورة أساس التنظيم الفعال. ويجاوب التفكير الاستراتيجي على السؤال التالي: هل ما نقوم به هو الأمر الصحيح؟ وبصورة أدق، فالتفكير الاستراتيجي يعني إجراء تقييم باستخدام المتطلبات الرئيسية للتفكير الاستراتيجي، وهي ثلاث: وضع غاية محددة في الذهن؛ وفهم البيئة وخاصة القوى المؤثرة أو التي تحول دون تحقيق تلك الغاية؛ والإبداع في إعداد خطة فعالة للتعامل مع هذه القوى.

بإختصار، فقد تم استعراض نموذج للخطوات التي تتبع من أجل إعداد خطة استراتيجية للمنظمة، وبعد إعداد الخطة يجب العمل على إعداد خطة العمل السنوية، ومن الضروري أن يكون هناك تناغم ما بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وهذا الانسجام هو الذي يتيح المجال لخلق إدارة استراتيجية، والإدارة الاستراتيجية هي القادرة على ضمان بقاء المنظمة وقيادتها بفعالية من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

القيادة الفاعلة هي القيادة التي لا تتركز فقط في الإدارة العليا وإنما هي مسؤولية جماعية لكافة مستويات المنظمة، وهذا الأمر لا يلغي صلاحيات الإدارة أو سلم الرتب الوظيفية أو الهيكل الإداري للمنظمة، فتنمية القدرات القيادية لا تعني بالضرورة الحصول على سلطة إضافية.

:

هناك عناصر أساسية من الضروري أن تحرص إدارة المنظمة على خلقها واستيعابها وضمان فعاليتها وذلك من أجل أن تكون قادرة على تسيير الأمور اليومية للمنظمة وضمان بقاءها ونموها وحمايتها قانونياً والحفاظ على قدرتها على تحقيق أهدافها ورؤيتها، ومن ضمن هذه العناصر:

- الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث يتوفر هيكل تنظيمي واضح ومشروح بشكل وافي للعاملين داخل المنظمة عن طريق الأدلة المكتوبة والرسوم التوضيحية والتفسير الشفوي. وأن يكون للعاملين في المؤسسة توصيف وظيفي واضح يعتبر بمثابة المرجعية التي تحكم صلاحيات العاملين والأعمال المتوقعة منهم بحيث تستخدم كمقياس لتقييم أداء العاملين، ولتحديد احتياجات التدريب المناسبة لتطوير قدرات العاملين وكفاءة العمل الذي يقومون به، ولتفادي تكرار الأعمال والمخرجات.

- نظم المعلومات. بحيث تقوم المنظمة بمجمع البيانات والمعلومات الأساسية حول الأفراد والجماعات والجهات التي تسعى لتوفير الخدمات لهم أو لتغيير أوضاعهم أو حل مشاكل تؤثر عليهم، وذلك قبل المباشرة بالعمل. ويجب أن يتوفر نظام يومي ودوري لجمع ورصد المعلومات حول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. ومن المفيد توفر نظام لجمع المعلومات والبيانات حول تأثير المشاريع التي تقوم بها المنظمة على الجهات المستفيدة من المشاريع، ويلعب نظام المعلومات الأساسية حول هذه الجهات في قياس هذا التأثير من خلال المقارنة عبر الزمن. وتساهم المعلومات المجمعة في توجيه البرامج ومراجعتها وتصميم برامج ومشاريع جديدة. ودون وجود نظام معلومات جيد فإن المنظمة تفقد القدرة على الدفاع عن أنشطتها ورؤيتها ومدى تأثيرها على المجتمع والقدرة على تعديل الخلل في مسار برامجها. ويجب أن يكون تدفق مسار المعلومات واضح بحيث لا تتحول نظم المعلومات إلى كروت ضغط داخل المنظمة أو أداة للمنافسة من خلال السماح لبعض العاملين حجب المعلومات عن عاملين آخرين يحتاجون هذه المعلومات في عملهم اليومي.

- الإجراءات الإدارية. بحيث تكون هناك إجراءات تتعامل مع العمل اليومي للمنظمة على أن تكون هذه الإجراءات واضحة ومشروحة جيداً للعاملين في المنظمة ومتوفرة على شكل أدلة متاحة للموظفين. ومن المفضل أن يناقش أي تغيير في الإجراءات الإدارية مع العاملين في المنظمة، ويساهم هذا النقاش في تعميق فهم العاملين لهذه الإجراءات وبأخذ بعين الاعتبار تجربتهم وخبرتهم اليومية لتحديد فيما إذا كانت هذه الإجراءات ستسهل العمل اليومي للمنظمة أو أنها ستكون عائقاً للعمل والأهم من ذلك أن لا تكون هذه الإجراءات تخضع لمزاجية الإدارة المطلقة أو منقولة عن إجراءات منظمات أخرى تعمل في بيئة مختلفة، فدور الإدارة يجب أن يكون أعمق من نقل ونسخ ما اعتمدهت المنظمات الأخرى من إجراءات.

- شؤون العاملين والقائمين على المنظمة. بحيث تكون المرجعية وشروط الخدمة لأعضاء مجلس الأمناء والموظفين والمتطوعين والمتدربين واضحة ومكتوبة على أن توفر نسخة منها لكل منهم، والتأكد من الالتزام بالمرجعية وشروط الخدمة. ويجب أن يتم التعيين وإنهاء الخدمة من صلاحيات المدير على أن يقوم بالتشاور مع الجهات المعنية بالأمر. ويجب أن تجري المنظمة تقيماً دورياً للعاملين. ومن الضروري أن يكون هناك برنامج لتدريب العاملين أو إتاحة الفرص للعاملين للحصول على تدريب خارجي وذلك بناءً على احتياجات المنظمة والعاملين التي تضمن تحسين أداء المنظمة. ويجب أن يكون هناك توصيف وظيفي لكل موظف ويجب أن تحترم الإدارة هذا التوصيف حين قيامها بتوزيع العمل. ومن المفيد تقييم قدرات العاملين بشكل دوري بحيث توفر بيانات للإدارة لإعداد برامج لتطوير قدرات العاملين وخصوصاً في المجالات التي يتضح أنها تعاني من خلل وفجوات. ومن المناسب ضمان أن يكون العاملين

ومجلس الأمناء لديهم أعضاء من الجنسين. ولمنع الحساسية والفساد لا بد من أن يكون هناك سلم وظيفي للرواتب واضح وعادل فمن غير المنطقي والأخلاقي تركيز معظم مصاريف الرواتب في الإدارة العليا للمنظمة (هناك من يعتقد بأن أعلى راتب في المنظمة يجب أن لا يزيد أكثر من خمس أضعاف أقل راتب في المنظمة)، وقد يكون من المناسب خلق السلم الوظيفي للرواتب بناءً على دراسة ديناميكيات الرواتب في قطاع المنظمات الأهلية. وفي العادة فإن العاملين في المنظمات الأهلية ينظرون إلى عملهم كونه عمل نبيل يخدم أهداف نبيلة وبأن عائد هذا العمل لا ينحصر في الرواتب والامتيازات التي يحصل عليها العاملون.

- التخطيط. بحيث يكون التخطيط الذي تقوم به المنظمة منسجماً مع استراتيجيتها وصلاحياتها المحددين مسبقاً. ويجب أن تضمن الإدارة بأن التخطيط كان مبنياً على حوار موسع وكافي مع العاملين وخصوصاً العاملين الذين سيقومون بتنفيذ الخطط، والمستفيدين من البرامج. ويجب أن يكون التخطيط واقعياً ومبنياً على المصادر المتوفرة على أن يتم مراجعة الخطط الموضوعة بشكل دوري.

- تطوير البرنامج. بحيث تقوم المنظمة بإعداد وتنفيذ البرنامج بالاعتماد على تقديرها للاحتياجات وعلى مهارات وإمكانيات المنظمة المهنية. وتطوير البرنامج لا يمكن أن يتم دون المراجعة الدورية للبرنامج وعن طريق إقحام المستفيدين من البرنامج في عملية إعداد وتنفيذ البرنامج. وعلى المنظمة أن تحدد مجموعة من المؤشرات التي تقيس نجاح أو إخفاق البرنامج.

- الهيئة التنفيذية أو مجلس الأمناء. بحيث يكون هذا الهيكل الإداري مستقل بحكم أن هذه الاستقلالية توفر الرقابة والإشراف على أعمال المنظمة. وفي العادة يقوم هذا الهيكل المستقل برسم سياسات المنظمة ويجب أن تكون مشكلة بحيث تمثل مصلحة الجهات المستفيدة من أنشطة وأهداف المنظمة. ومن المتوقع من مجلس الأمناء مساعدة المنظمة في الحصول على التمويل وعلى تعزيز العلاقات العامة للمنظمة والضغط من أجل كسب التأييد لأهداف وسياسات المنظمة. ومن الضروري أن تعمل إدارة المنظمة على التأكد من أن أنشطة المنظمة تعكس السياسات التي اعتمدها مجلس الأمناء.

- الرؤية والصلاحيات. بحيث يكون هناك رؤية وصلاحيات للمنظمة على أن تكون واضحة ومفهومة ومصاغة بلغة مبسطة. ومن الضروري أن تكون رؤية وصلاحيات المنظمة مفهومة وواضحة للعاملين وللمجلس الأمناء والمستفيدين من خدمات وأهداف المنظمة والمتطوعين والمتدربين والموولين والمؤيدين والداعمين لأنشطة المنظمة. ويجب أن تعكس أنشطة المنظمة رؤية وصلاحيات المنظمة ويجب أن تركز هذه الأنشطة عليهما.

- المستفيدين من خدمات وأنشطة المنظمة وأنصارها. في العادة يكون أنصار المنظمة هم المستفيدين من خدماتها أو من المؤيدين لأهدافها. وأي منظمة ناجحة يجب أن تتواصل بشكل دوري مع أنصار ومؤيدي المنظمة بحيث يتم خلق قنوات تواصل مع الأنصار وتنشط من تفاعلهم مع المنظمة وأن تنظر إليهم باعتبارهم شركاء، ولعل أرقى أنواع البرامج هي البرامج التي تفتح المجال للمستفيدين من خدمات وأنشطة المنظمة للمشاركة في تنفيذ وإدارة بعض نواحي هذه الخدمات. وفي كثير يكون من المفيد أن تنظر المنظمة إلى نفسها كونها مدافع عن مصالح المستفيدين من خدماتها وليس فقط مقدمة خدمات لهم.

- القيادة. بحيث تكون المنظمة واضحة بشأن مهام مدير المنظمة ومجلس الأمناء وبشكل يتيح المجال لإبصال القرارات إلى المعنيين بها والمتأثرين بها بشكل واضح وبطريقة مناسبة. والقيادة الناجحة هي التي تستشير المعنيين بالقرار والمتأثرين به قبل اتخاذ القرار باعتباره جزء ضروري من عملية صناعة القرار. ومما يحفز العاملين على الإخلاص في العمل هو إشارة قيادة المنظمة إلى مساهمات هؤلاء العاملين في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

- الحالة القانونية. يجب أن تضمن إدارة المنظمة من أن المنظمة تم إنشائها على أسس قانونية وأن تحفظ جميع الأوراق التي تثبت ذلك بما فيها أوراق التسجيل والتي توصف هويتها القانونية، وعلى إدارة المنظمة متابعة القوانين التي تؤثر على الوضع القانوني للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ومن الضروري أن تكون إدارة المنظمة واعية بالامتيازات التي قد تمنح لها بسبب وضعها القانوني والشروط التي على أساسها تم التسجيل، والعمل على الاستفادة من هذه الامتيازات.
- التقارير حول البرنامج. تقوم المنظمة بإعداد تقارير حول عملها بأشكال ومضامين مختلفة، وفي العادة تقدم المنظمة تقارير إلى الممولين وإلى مجلس الأمناء وإلى أنصار وداعمي المنظمة وإلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال إلى أعضاء الشبكات التي تنتمي إليها المنظمة وإلى بعض الجهات الرسمية وغيرهم. وفي الحالات التي تكون لدى المنظمة خبرات تميزها فإنها تسعى إلى تقديم تقارير بشأن هذه الخبرات إلى المنظمات الأخرى التي تسعى إلى الاستفادة من هذه الخبرات.
- تنظيم العمل. بحيث يتوفر المجال لعقد اجتماعات فاعلة ومنتجة للعاملين في المنظمة. ومن الضروري أن تخلق الإدارة ثقافة في مكان العمل تشجع العاملين على المبادرة وعدم انتظار الأوامر، ومنحهم صلاحيات تسمح لهم بالتخطيط للأعمال التي تقع ضمن توصيفهم الوظيفي وتشجيعهم على التشاور مع الآخرين أثناء التخطيط. ومن المفيد عقد اجتماعات دورية ما بين الإدارات والأقسام. ومن الضروري ضمان أجواء المودة والاحترام ما بين العاملين ويجب التعامل مع الخصومات والنزاعات بشكل فوري وحاسم وعادل، ومن المناسب أن يحصل القائمين على إدارة المنظمة على تدريب حول إدارة وحل النزاعات. وأن يكون هناك جو من الحرية يسمح للعاملين مناقشة القضايا والمشاكل دون تحسس أو خوف لا مبرر لهما.
- الحسابات المالية. بحيث تحتفظ المنظمة بمعلومات محاسبية نظيفة ودقيقة وفي وقت مناسب. وعلى إدارة المنظمة وكبار الموظفين أن يمتلكوا المهارة الكافية لفهم واستيعاب حسابات المنظمة، وأن تكون هناك حسابات منفصلة لكل مشروع، ويجب أن تولد هذه الحسابات معلومات وتقارير تساهم في التخطيط للمستقبل. وعلى المنظمة أن تصدر تقارير مالية سنوية دقيقة على أن لا تزيد عن ثلاث أشهر من نهاية السنة المالية. من الضروري أن تكون هذه البيانات الحسابية الواردة في التقارير متوفرة لعامة الجمهور وذلك لضمان الشفافية، ومن الضروري أن تعرض التقارير المالية السنوية على مجلس الأمناء لمناقشتها وتحليلها وفي بعض الأحيان لاعتمادها. وفي العادة فإن الممولين يشترطون أن تصدر هذه التقارير بعض أن تتعرض للمراجعة المالية القانونية من خلال مؤسسات معتمدة.
- الميزانية. بحيث تقوم المنظمة بإعداد ميزانيات سنوية وتستخدمها كأداة إدارية للرقابة على المصاريف. وفي العادة فإن الميزانيات يتم إعدادها من قبل هؤلاء المسؤولين عن صرف هذه الميزانيات ولكن من الضروري التنويه إلى أن المسؤولية الأولى تقع على عاتق المدير ومجلس الأمناء.
- الخبرة. بحيث تستقطب المنظمة عاملين لديهم الخبرة في المجالات التي سيعملون بها. وعلى من المنظمة أن تبحث عن العاملين القادرين على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في المنظمة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها أو بسبب تغيرات جذرية غير متوقعة. ومن الأمور الإيجابية في العاملين هي الرغبة في التطور والتوسع في العمل. من الضروري أن تتفاعل المنظمة مع المستفيدين من خدمات المنظمة والأعضاء والأنصار من خلال الحوار ولكن على المنظمة أن تساعد على تطوير خبراتهم بشأن أعمال المنظمة وذلك من أجل الرقي في الحوار والتفاعل، بل إن توفير الخبرة لهم تساعد على القيام بأعمال تطوعية لصالح المنظمة وأهدافها وبرامجها، ويجب أن

تكون أبواب المنظمة مفتوحة لهم، ومكاتب المنظمة قريبة منهم ويمكنهم الوصول إليها، ومن الحكمة أن تستمع المنظمة إليهم وأن لا تتجنب إدارة المنظمة العمل بطريقة "من أعلى إلى أسفل".

- قياس التأثير. بحيث يتوفر نظام خاص لمراقبة وتقييم البرامج والمشاريع وما تحققه من إنجاز أو إخفاق. فالمنظمة يجب أن يكون لديها القدرة على جمع وحفظ البيانات الأساسية، وإعداد المؤشرات لقياس التأثير، ومراقبة التقدم في البرامج من خلال هذه المؤشرات، وتقييم البرنامج بشكل عام.

- العلاقة مع المنظمات الأخرى. بحيث تكون المنظمة عضواً في الشبكات التي تضم المنظمات التي تعمل في المجال نفسه أو لها علاقة به، وأن تتعرف على المنظمات التي تعمل في المجال نفسه وأن تكون منفتحة على التعاون والتنسيق معها على أساس تحالفات تخدم قضية محددة أو حملات لكسب التأييد أو لرفع درجة الوعي. ومن الضروري أن تسعى المنظمة لتحصل على احترام وتقدير المنظمات العاملة في مجال صلاحياتها وتخصصها.

- التعاون مع الحكومة. في الوضع الطبيعي يجب أن تسعى المنظمة للتعاون مع الحكومة بحيث تنظر إليها الحكومة كونها شريك كامل له مصداقية، وعلى أن يكون التعاون في مجال صلاحية وتخصص المنظمة، وعلى المنظمة أن تستفيد من هذا التعاون للتأثير على قرارات الحكومة المتعلقة بمجال عملها ومحاولة كسب تأييد لاقتراحات المنظمة. وهنا لا بد من الإشارة على أن هناك حالات ترفض بها الحكومة التعاون مع بعض المنظمات الأهلية، على سبيل المثال منظمات حقوق الإنسان، وعلى هذه المنظمات أن تبحث بحكمة عن الطريقة الأنسب للتواصل مع الحكومة أو حتى فقدان الأمل في هذه إمكانية هذه العلاقة.

- العلاقة مع الممولين. بحيث تراعي المنظمة بأن تكون هذه العلاقة مبنية على الاحترام المتبادل وبشكل يضمن للمنظمة استقلاليتها.

- العلاقة مع الجمهور. بحيث تنتج المنظمة وتوفر وثائق تتضمن معلومات لإطلاع الجمهور. ويجب أن تروج المنظمة بين الجمهور للأنشطة التي تقوم بها بحيث تصبح عنواناً معروفاً في مجال عملها وتخصصها.

- العلاقة مع أجهزة الإعلام. بحيث تعمل المنظمة على تقديم نفسها لأجهزة الإعلام وكسب احترام وانتباه الإعلام.

- توفير المصادر. بحيث يكون للمنظمة علاقة واسعة وجيدة مع القطاع الخاص والجهات التي توفر مصادر لأنشطة المنظمة مثل القاعات والأجهزة وغيرها.

- خدمات المنظمة واستمرارية المنظمة. بحيث تسعى المنظمة إلى التأكد من أن الخدمات تصل إلى الجهات المستفيدة منها وبالطريقة الملائمة التي تنسجم مع أهداف هذه الخدمة، وأن تملك الدليل على تقدير المستفيدين لهذه الخدمات وتوثيق ذلك بالشكل المناسب. ومن الضروري أن يكون للمنظمة علاقة جيدة مع بقية المؤسسات المحلية والتعاون معها وطلب المشورة منها أو تقديم المشورة لها، وأن تسعى إلى الشراكة معها حيثما كان متاحاً. وأهم قضية تواجه أي منظمة هي أن تكون لها خطط تكفل لها الاستمرارية. وعلى المنظمة أن تفتح قنوات اتصال مع المعاهد المتخصصة والتي قد توفر النصح والخبرة للمنظمة. ويجب أن تملك المنظمة الخبرة الكافية لشرح احتياجاتها المالية للممولين المحتملين. ومن الحكمة أن تراعي المنظمة إلى ضرورة التنوع في مصادر التمويل سواء المحلية منها أو الخارجية. ومن أجل الحفاظ على استدامة المصادر لا بد من أن تقوم المنظمة ادخار بعض المال وذلك للاستعانة بها حينما يحدث تقصير في أموال التمويل.

مما سبق يتضح لنا بأن المسؤولين عن الإدارة العليا في المنظمات يقومون بالعديد من الأنشطة، ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتمتع بها الإدارة العليا وتضمن نجاح هذه الأنشطة اليومية والشاملة:

- الاتصال وتوفير المعلومات. القدرة على التعبير وتبادل المعلومات والاستماع الجيد واستيعاب آراء الآخرين
 - صناعة القرار. القدرة على التحليل والتوصل إلى خلاصات
 - تمكين العاملين. القدرة على منح الصلاحيات وبناء أفرقة العمل وإشراك العاملين التأثير على الآخرين. القدرة على حل النزاعات والإقناع
 - المصادقية. القدرة على بناء الثقة والمصادقية
 - متابعة العمل. القدرة على التخطيط ومراقبة مدى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف
 - التمييز الشخصي. وهي القدرة على تحقيق النضوج المهني والمرونة في التعامل والمواظبة الرؤية الاستراتيجية. القدرة على إدراك الاتجاه التي تسير إليه المنظمة
- هناك بعض النصائح التي تضمن النجاح في القيام بمهام إدارة المنظمة:
- حدد القضايا الاستراتيجية والفرص المتاحة والعوائق التي تواجه العمل
 - قم برفع مستوى الإحساس بالثقة بالنفس لدى العاملين
 - لا تتردد بإيصال إحساسك بالتفاؤل بشأن المستقبل لدى العاملين عندما يكون هذا الشعور مبرر
 - استمع إلى رأي العاملين وتعليقاتهم بشأن العمل لتطوير معرفتك ومساعدتك على تحسين أداء العاملين
 - قم ببناء علاقة ودية مع الأفراد الذين من الممكن الاتصال بهم لتزويدك بالمعلومات أو المساعدة
 - ساعد العاملين على عدم التردد بالتوجه إليك والحديث معك عند الحاجة
 - لا تتردد بتوجيه الثناء والاستحسان لجهود وإنجازات العاملين
 - لا تخضع للضغوط غير الضرورية التي تؤثر على اتخاذك للقرار
 - مارس المرونة دون التنازل عن الأهداف أو إنجاز العمل
 - حاول أن تحل الخلافات قبل أن تتفاقم وتتحول إلى صراع سلبي
 - عليك بتعديل سلوكك ليتناسب مع طبيعة من توفر لهم الخدمة ونظرتهم للأمور
 - امنح العاملين صلاحية في المجالات الهامة المرتبطة بالعمل المنوط بهم
 - اسع للحفاظ على تواصلك مع الأفراد الذين يحملون آراء ذات طابع تنازعي
 - اعمل بطريقة جماعية مع زملائك من أجل تحقيق أهداف المنظمة
 - قم بجمع المعلومات الكافية وذات العلاقة قبل اتخاذك القرار
 - قم بخلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بين العاملين
 - قم بتقييم أداء العاملين بشكل عادل ومنصف بعيداً عن الجوانب الشخصية
 - حدد رؤية واضحة حول الأولويات والمجالات التي يجب أن تقوم المنظمة بتركيز طاقتها ومواردها عليها
 - كن على دراية حول علاقة العاملين بعضهم ببعض وتأثير سلوكهم
 - قم بتبني مجازفات محسوبة حينما تكون مرتبطة بتحقيق أهداف على درجة عالية من الأهمية
 - لا تتردد بتفويض المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بعد التأكد من مناسبتها للظروف

- استمع بإنصات إلى الأفكار المطروحة قبل التوصل إلى خلاصة
- انتبه إلى القضايا التي عليها إجماع داخل المنظمة وحاول تفعيلها ودفعتها إلى الأمام
- وفر ظروف من القدرة على التعامل مع الأمور الغامضة والمتغيرة
- تصرف دون جعل المكاسب الشخصية تسيطر عليك
- قم بتحديد أكبر قدر ممكن من الدقة الوقت والمصادر اللازمة لإنجاز المهمة
- حاول حل النزاعات داخل المنظمة عن طريق التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف
- تحدث بشكل دوري مع العاملين حول أدائهم من حيث نقاط الضعف والقوى وناقش معهم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة

- ساوي بين العاملين الإناث والذكور حين التعامل معهم
- أربط ما بين الأهداف الآنية للمشاريع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- ركز على جوهر الموضوع حين عرض أفكارك وقراراتك
- قم ببناء فريق عمل منتج ومتعاون
- ركز على الاقتراحات المقدمة وليس على مقدمي الاقتراحات
- تأكد من أن دور ومسؤولية كل موظف واضحة في ذهنه
- دافع عن القرارات التي في مصلحة أهداف المنظمة حتى ولم تكن هذه القرارات تملك رواجاً
- أعطي الانطباع من خلال الفعل على استعدادك للتعلم من الآخرين
- خذ إجراء سريع وحاسم في القضايا التي تنم عن نقض واضح في المهنة أو أخلاقيات المهنة
- قم بتقييم خبرة وإنجازات العاملين بطريقة مهنية وأصيلة
- تأكد من أن فرضياتك منسجمة مع الحقائق قبل التوصل إلى خلاصة
- حاول تشجيع العاملين على توظيف جميع إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية
- حاول أن تقدم حلول نزيهة ومفيدة حينما تتعامل مع المشاكل في العمل
- اظهر إصرارك على حل المشاكل وحتى وإن كانت هذه المشاكل مرهقة لك وتصيبك بالإحباط
- قم بإتاحة المجال للعاملين لتحديد الأهداف المهنية الشخصية والأدوار التي يرغبون بلعبها
- خذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على اتخاذ القرار وذلك قبل اتخاذه
- قم بإدارة العمل بطريقة مدروسة وقابلة للتنبؤ، بمعنى غير عشوائية
- عامل الجميع باحترام وتقدير لكرامتهم بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية ومستواهم الوظيفي
- قم بتحدي الوضع القائم عندما تكون هناك ضرورة لتوجيه الأعمال نحو اتجاهات جديدة
- طور من شبكة العلاقات التي توفر لك المعلومات غير الرسمية
- استمع جيداً وعبر عن رأيك حول ما سمعت بطريقة مهذبة وتحترم مشاعر الآخرين
- قم بتحديد المواضيع الرئيسية في القضايا المعقدة
- لا تقاوم الأفكار والطرق الجديدة للتعامل مع أعمال المنظمة
- قم بدعم الموظفين عندما يقعون في الخطأ غير المقصود وساعدهم ليتعلموا من أخطائهم
- قم بعقد اجتماعات منتظمة مع العاملين
- راقب التطور الحاصل بالعمل ومدى انسجامه مع المواعيد النهائية لإنجاز العمل
- لا تتردد إلى الاستماع إلى رأي العاملين بشأن دورك في دعمهم، وتقبل النقد بهذا الشأن بصدر رحب على أن يكون الهدف من ذلك التعلم والتغيير
- حافظ على هدوئك في الظروف الصعبة

- كن قدوة للعاملين حينما يتعلق الأمر بالمثل والقيم التي تؤمن بها المنظمة
- أتح الفرصة للعاملين لكي يلحظ متلقي الخدمة دورهم في توفير هذه الخدمة
- قيم احتياجات العاملين خصوصاً ما يتعلق بتنمية قدراتهم ومهاراتهم
- حول الآراء النظرية إلى خطوات عملية
- قم باتخاذ قرارات صعبة عندما يكون الأمر لا مفر منه
- قم بتزويد العاملين بأخر المعلومات الضرورية لعملهم
- حاول أن تستمع لكل وجهات النظر حين تعاملك مع مشاكل العمل
- اخلق جو من الانتماء والاعتزاز به
- استمع إلى رأي متلقي الخدمة وخذ اقتراحاتهم بجدية، ومن المفيد خلق آلية لتشجيعهم على إبداء الرأي
- حاول إشراك الآخرين في القرارات التي لها تأثير عليهم
- ضع في عين الاعتبار تعديل القرارات بناءً على تغير الظروف حين الحاجة
- تحدث بوضوح وبكفاءة وتأكد من أن رأيك قد وصل إلى المستمعين
- قم بحل الخلافات دون الحاجة إلى المغالاة في استخدام صلاحياتك
- تفهم احتياجات العاملين بما يتعلق بالتطور المهني والوظيفي لديهم
- لا تدع انشغالاتك تختصر الوقت حين مناقشتك القضايا الهامة

أما فيما يتعلق بضمان التنمية الدائمة لقدرات المنظمة، فإن هناك عناصر أساسية تساهم في المحافظة على قوة واستمرارية المنظمة الحكومية، وأهمها: الخدمة، والإدارة، والمصادر البشرية، والمصادر المادية، والمصادر المالية. وحيث أننا تطرقنا إلى عنصري الخدمة والإدارة في أماكن أخرى فإنه يمكن النظر إلى العناصر المتبقية كالتالي:

طاقة المصادر البشرية. فقدرة المصادر البشرية يقصد به رأس المال البشري للمنظمة، والعناصر الأربعة التي تحدد قوة هذه القدرة هي:

- مساهمة المجتمع، وهذا يعني وجود مجلس أمناء أو مجلس إدارة للمنظمة وأيضاً وجود استراتيجية لاستقطاب الأعضاء وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات المنظمة وتوفير خطة لاستقطاب المتطوعين والمتدربين.
- العلاقات العامة والاتصال مع الخارج، وهذا يعني قدرة المنظمة على الإعلان عن وجودها ونشاطها وضمان استيعاب مهمتها بين الممولين والمنظمات الأهلية (المجتمع المدني) وأجهزة الإعلام والمؤسسات الحكومية والمواطنين المقيمين في الخارج والمؤسسات الإقليمية والدولية.
- الشراكة والتعاون مع الآخرين، وهذا يعني قدرة المنظمة على بناء علاقة بناءة والانضمام في علاقة شبكية مع منظمات متعددة من أجل تنفيذ المشاريع وزيادة الموارد والمصادر والتأثير على السياسات وصناعة القرار وتعزيز شرعية المنظمة.
- مهارات البحث والتعامل مع المعلومات، وهذا يعني قدرة المنظمة على جمع وتخزين واستخدام المعلومات ذات العلاقة بالبرنامج والمشاريع.

طاقة الموارد المادية. ويقصد بذلك الهيكل الجسمي للمنظمة وأنظمة الاتصال والمواد والتي تستخدم من قبل المنظمة لإدارة البرنامج والمشاريع. وهذا يتضمن المساحات المكتبية والأجهزة المكتبية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الفاكس و عربات النقل وغيرها من مثيلاتها.

طاقة المصادر المالية. ويقصد بذلك رأسمال المنظمة. والعناصر الثلاث التي تحدد قوة هذه الطاقة هي:

- القدرة على التمويل، وهذا يعني قدرة المنظمة على الحصول على التمويل الكافي لتغطية المصاريف دون التنازل عن رؤية المنظمة أو المكونات الرئيسية للمشروع. وهذا العنصر يعتمد على مجموعة واسعة من المهارات والخبرات في

مجال الحصول على تمويل مثل كتابة اقتراح لمشروع والعلم بمصادر التمويل المختلفة والمتنوعة والأنشطة الجماهيرية والشعبية التي تورد إلى المنظمة التمويل والقدرة على استقطاب الأعضاء الذين ينشطون ويسددون اشتراكات تعزز من تمويل المنظمة.

- الاستقرار المالي، وهذا يعني بأن تظهر المنظمة على قدرتها على الحصول على التمويل من مصادر مختلفة قادرة على ضمان المستقبل المالي للمنظمة.

- مهارات إدارة المال، وهذا يعني القدرة على تشغيل نظام لرقابة المالية مثل إعداد الميزانيات وتدقيق الأموال الخاصة بالمشاريع والقدرة على إعداد خطة مالية والقدرة على حفظ السجلات المالية.

ويبقى الموضوع الأهم في العمل الناجح لإدارة المنظمة هو القدرة على القيادة، ويعتقد كثيرون بأن القيادة مرتبطة فقط بالشخصية ونوعية الشخص ولكن القيادة في جوهرها نمط من أنماط الالتزام المبني على التعلم والممارسة المستمرة، بحيث لا تتبلور الطبيعة القيادية للإدارة عند نقطة ما وإنما القيادة حالة من النمو والتطور المستمر، فهي ليست شيء نتقنه عند حد ما، فليست هناك حدود لتطور القيادة.

ورغم ذلك فهناك عناصر أساسية تساهم في بلورة قيادة متمكنة لدى إدارة المنظمة، وأهمها:

- القدرة على رؤية الصورة الكلية ورؤية المنظمة على المدى الطويل. ومما يصعب رؤية الصورة الكلية هو أن الإدارة هي جزء من هذه الصورة الكلية ومنغمسة في كثير من التفاصيل اليومية التي تصنع هذه الصورة الكلية. ومعظم الأفراد يركزون في العادة على أجزاء من الصورة وليس الصورة كلها، ولذلك فإن رؤية الصورة الكلية هي مهارة تتكون بالتعلم وبالممارسة. فالإدارة التي تعمل على معالجة عوارض المشكلة دون فهم عميق للأسباب الجذرية المسببة للمشكلة هي إدارة تنظر إلى جزء من الصورة، وهذا الأمر يؤدي إلى التخلص مؤقتاً من بعض عوارض المشكلة فإنه بالتأكيد لن يحل المشكلة.
- الالتزام بالتعلم الدائم. فالتعلم المستمر للأفراد يساهم في التعلم المستمر للمنظمة، فالمنظمة في نهاية المطاف تتكون من أفراد. والتعلم الدائم لا يعني فقط تطوير المعرفة والمهارة ولكن تعني أيضاً بذل الجهد لرؤية الحقائق ورؤية مشاكلنا وعلاقتنا وأنفسنا بشكل أكثر موضوعية ووضوح، وهذا يعني تعميق وتوضيح نظرتنا إلى القضايا المهمة.
- القدرة على تقدير مدى التأثير بالافتراضات التي نؤمن بها. وهذه القدرة تعني فحص ودراسة القصص والصور التي نحملها عن الواقع والكيفية التي يعمل على أساسها العالم. وهذا يعني أن يكون الذهن منفتحاً على كل الأسئلة ذات العلاقة بالافتراضات التي نحملها. فالصور والافتراضات والقصص التي نحملها هي هامة جداً لأنها تشكل فهمنا للأمور وبدورها الكيفية التي نفكر بها والكيفية التي نتصرف بها. ففهم الإدارة للافتراضات التي تحملها وللافتراضات التي يحملها الآخرون يساهم في تحسين تعامل الإدارة مع الحقائق والتي تكون في غالب الأحيان مثيرة للارتباك.
- القدرة على تجميع الأفراد حول رؤية مشتركة. فقد أصبح من المتعارف عليه أنه في حال توفر الرؤية والأهداف المشتركة بين الأفراد فإن الأفراد يعملون ويتعلمون بطريقة طبيعية بحكم أن الرؤية المشتركة تلهمهم وتوفر لديهم الرغبة في المغامرة وتقديم التضحيات. ولا يمكن تجميع الأفراد حول رؤية إن لم تكن هذه الرؤية أصيلة لم تفرض عليهم، فالرؤية المشتركة تتأني من رؤية الأفراد. وهذا يعني بأن رؤية المنظمة وخططها الاستراتيجية تكون أكثر فاعلية حينما تنتج من خلال المستويات المختلفة للمنظمة. فالقيادة الحكيمة هي التي تتيح المجال للآخرين ليقرروا إذا كانوا يشاركونها نفس الرؤية.
- التوجه نحو تنمية طاقة التعلم كفريق. وهي القدرة على التفكير والتصرف بالتناغم مع الآخرين. فعندما يتناغم عمل المجموعة فإن النتائج تفوق كثيراً ما يمكن أن يقوم به الفرد منفرداً. ونقطة البداية للتعلم كفريق هو القدرة على

الحوار، ففي كثير من الأحيان وعندما تلتقي المجموعات فإنها تتناقش ولا تتحاور. ففي النقاش يتم عرض الأفكار المختلفة والدفاع عنها بينما في الحوار تعرض الأفكار المختلفة كوسيلة من أجل اكتشاف أفكار ورؤى جديدة، فمن أرقى أشكال الحوار هي العصف الفكري. والتعلم كفريق يعني تنمية القدرة على تشجيع ودعوة أعضاء الفريق للمشاركة الفاعلة، ولعلها هي أيضاً شكل فعال من أشكال تكريس الديمقراطية داخل المنظمة.

فالقيادة الفاعلة هي القيادة التي لا تتركز فقط في الإدارة العليا وإنما هي مسؤولية جماعية لكافة مستويات المنظمة، وهذا الأمر لا يلغي صلاحيات الإدارة أو سلم الرتب الوظيفية أو الهيكل الإداري للمنظمة، فتنمية القدرات القيادية لا تعني بالضرورة الحصول على سلطة إضافية.

ومن أهم المواضيع التي تؤثر بشكل كبير على إدارة المنظمة هما: إدارة الموارد المالية؛ ونظام المعلومات. فإدارة المنظمات غير الحكومية وتنفيذ المشاريع هي مسؤولية كبيرة، فعندما تحصل المنظمة على تمويل لتنفيذ مشروع متفق عليه فقد تم منحها الثقة للقيام بعمل يرى الممول بأنه عمل مهم. فعلى المنظمة أن تنفق أموال المشروع بحرص وإعداد تقارير دورية حول المصاريف المالية. وهنا فإن العنوان الرئيسي لهذا الموضوع هو تحمل المسؤولية تجاه الآخرين (Accountability)، فالقدرة على استخدام أدوات إدارة الموارد المالية وإعداد التقارير بشأنها تعتبر من المؤشرات على قدرة المنظمة على تحمل مسؤولياتها ومهارتها في التعامل مع موارد محدودة. وفي العادة فإن الممولين يتبنون مقياس ومؤشرات ومتطلبات مختلفة للتقارير التي تتوقعها من الحاصلين على التمويل.

ولا يمكن للمنظمة أن تحصل على تمويل إن لم تعد خطة مالية، وهي ميزانية تشرح مقدار ما يجب صرفه خلال فترة معينة على أنشطة وأمر محددة. والميزانية هي تقدير للكيفية التي سيتم بها استخدام الموارد المالية، وتوفر تفاصيل حول التكلفة المتوقعة لنشاط معين، وتعكس المصاريف الضرورية لتنفيذ المشروع أو النشاط. ومن المهم أن يتم إعداد الميزانية بشكل دقيق وبحرص شديد حتى لا تضطر المنظمة إلى صرف أكثر مما هو متوقع من أجل تنفيذ برنامجها ومشاريعها. فالميزانية الجيدة تعني أن المشروع لن يصرف أكثر مما هو مقدر له، وخصوصاً عندما تكون موارد المنظمة محدودة وترغب بتوسيع مواردها وقدراتها المالية. ومن المهم أن يقوم بإعداد الميزانية فريق من العاملين وذلك من أجل أن خلق شعور من المسؤولية تجاه البرنامج وشعور بالشراكة تجاه المشروع.

وعملية إعداد الميزانية هي عملية منظمة ومنهجية، ومن أهم الأسئلة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين إعداد الميزانية:

- ما هو عدد الأفراد الذين ستحتاجهم المنظمة للقيام بالأنشطة المقررة مسبقاً؟
- ما هي المهارات والخبرات التي ستحتاجها المنظمة وما هي المدة التي ستحتاج بها لهذه المهارات والخبرات؟
- ما هي الخدمات المطلوبة؟ وما هي مدتها؟
- ما هي الأنشطة والأحداث التي ستتم؟ وما مدى تكرار حدوثها؟
- ما هي المساحة التي تحتاجها المنظمة؟
- ما هي الإجراءات الإدارية والأجهزة والمواد التي ستحتاجها المنظمة؟
- هل هناك حاجة إلى وسائل للنقل؟ ما مدى الحاجة إليها؟ وما طبيعة المسافات التي ستتعامل معها؟
- ما هو عدد المرات التي تتوقع بها المنظمة بنشر إعلانات في الصحف ووسائل الإعلام أو عبر البريد العادي؟ وما هو حجم البريد المتوقع؟
- هل هناك حاجة للقيام بأي رحلات سفر؟ إلى أين؟ وما عددها؟
- هل هناك حاجة إلى إعداد منشورات ومواد إعلامية؟ وما حجمها؟

- ما هي المصاريف التي يتوقع صرفها وليست لها علاقة مباشرة بالمشروع ولكن لا يمكن تفاديها؟
- وبالطبع فإن هذه الأسئلة لا تحصر كل الأسئلة التي يجب التعامل معها، فهذه القائمة من الأسئلة تتضمن بعض الأسئلة وهناك دائماً مجال لمزيد من الأسئلة والتي تناسب مع طبيعة المشروع الذي تعمل عليه المنظمة.
- وبالنسبة لنظام المعلومات فيجب البدء بعملية توثيق المعلومات منذ تشكيل المنظمة، ولعل أهم ما يجب البدء بتوثيقه هو خطوات الإعداد للخطة الاستراتيجية للمنظمة بما فيها أهداف وغايات ورسالة المنظمة وطرق عملها. وفي العادة فإن نظام المعلومات يتكون من العناصر الأساسية التالية:
- معلومات تعريفية وقانونية حول المنظمة بما فيها المعلومات الخاصة بتسجيل المنظمة والإجراءات المتعلقة بإنشاء المنظمة. معلومات حول الهيكل التنظيمي للمنظمة وخصوصاً الهيئات القيادية المشرفة على عمل المنظمة.
- معلومات حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها وطرق عملها.
- معلومات حول اللوائح الداخلية للمنظمة لعمل المنظمة بما فيها النظام الأساسي.
- معلومات حول صلاحية ومهام وأعمال الهيئات واللجان العاملة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتضمن الوثائق الخاصة بها ومحاضر جلساتها والقرارات التي تتخذها.
- معلومات حول الأنشطة والبرامج والمشاريع، وهذا يتضمن الخطط الخاصة بها والميزانيات والمراسلات والخطوات التنفيذية والتقارير والوثائق والمواد الناتجة عنها.
- معلومات كاملة ودقيقة حول النظام المالي بما فيها الإجراءات المعتمدة لكيفية إدارة الشؤون المالية والمسؤوليات ذات العلاقة بالشؤون المالية، والنظم والإجراءات والهيكل الإداري ذو العلاقة بالشؤون المالية، من المهم توثيق السجلات الخاصة بالشؤون المالية.
- معلومات حول الموظفين والقوانين المنظمة لشؤون الموظفين والتي تحدد حقوقهم وواجباتهم وتوصيفهم الوظيفي وتقييم أدائهم والسلم الوظيفي وسلم الرواتب وأنواع نهاية الخدمة والتعويضات وغيرها.
- معلومات حول العضوية والأعضاء.
- معلومات حول الممولين وحول المنظمات الأخرى الهامة لعمل المنظمة والدوائر والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بصلاحيات المنظمة.
- بيانات وإحصائيات حول المواضيع التي تعالجها المنظمة وحول أنشطة وخدمات المنظمة وحول الجهات المستفيدة من هذه الأنشطة والخدمات والبيانات الخاصة بتقييم ومراقبة أعمال وأنشطة المنظمة.
- فالمنظمة في نهاية المطاف هي مجموعة من الأنظمة التي تتيح المجال لوضع الشؤون اليومية لإدارة المنظمة في حركة مترابطة وواضحة المعالم ولا تعاني من خلل في حركة الأحداث داخل المنظمة، والطريقة التي يدير فيها القائمين على المنظمة هذه الأنظمة يشكل في نهاية المطاف ثقافة العمل في المنظمة وملامح قيادتها ومصادقيتها أمام الجمهور والمؤسسات والمنظمات الأخرى.

التشاور مع المنظمات الأخرى حول خبرتها بشأن إعداد اللوائح يجب أن يركز على المعلومات التي يجب أن تتضمنها اللوائح الداخلية، وما هي القضايا التي من الممكن أن تؤدي إلى خلاف داخل المنظمة إذا لم يتم تحديد قوانين وضوابط لها؟ وما هي الظروف والأسباب التي أدت إلى إجراء تعديل على بنود اللوائح الداخلية؟ وما هي القضايا التي تم تجاهلها في الصياغات الأولى للوائح وتم تداركها في مرحلة لاحقة؟

اللوائح هي القوانين والضوابط التي تحكم الأجزاء الرئيسية لهيكل المنظمة وطبيعة العلاقة الداخلية ما بين مكونات وأجزاء الشكل التنظيمي للمنظمة، فالوظيفة الأساسية للوائح الداخلية هي تفادي الصراعات والخلافات التي قد تبرز بين الأفراد والأجهزة. فعدم تحديد الصلاحيات والمهام بشكل كافي سيؤدي بالضرورة إلى صراع حول المهام والسلطة وإلى مزاجية في تسيير أمور المنظمة وإلى تداخل المهام وتكرارها وتصادمها.

وعادة تصاغ هذه اللوائح في المرحلة التي تسبق تأسيس المنظمة حيث يشرف على صياغتها مؤسسو المنظمة. ومن الأخطاء الدارجة بما يتعلق باللوائح الداخلية هي محاولة المنظمات تحت التأسيس إلى نسخ اللوائح الداخلية لبعض المنظمات الناجحة دون تدقيق بمدى تناسب هذه القوانين والضوابط مع طبيعة المنظمة الجديدة. ولكن هذا لا يعني عدم التشاور مع المنظمات المماثلة من حيث الأهداف وطبيعة العمل والمستفيدين، فالتشاور يجب أن يركز على المعلومات التي يجب أن تتضمنها اللوائح الداخلية؟ وما هي القضايا التي من الممكن أن تؤدي إلى خلاف عميق داخل المنظمة إذا لم يتم تحديد قوانين وضوابط لها؟ وما هي الظروف والأسباب التي أدت إلى إجراء تعديل على بنود اللوائح الداخلية؟ وما هي القضايا التي تم تجاهلها في الصياغات القديمة للوائح وتم تداركها في مرحلة لاحقة؟

وعند صياغة اللوائح يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تجربة المنظمة هي الحكم على مدى نجاح بنود هذه اللوائح في ضبط العلاقات الداخلية والحركة داخل المنظمة ولذلك فإن وجود بند يتعلق بتعديل اللوائح هو من أهم البنود التي يجب أن تأخذ الوقت الكافي لصياغتها، وخصوصاً ما يتعلق بالفترة الزمنية التي تمنح لهيكل المنظمة لتكييف أحوالها مع تعديل اللوائح الداخلية، وإجراءات وشروط إجراء التعديل. وليس بالضرورة أن يتم صياغة اللوائح الداخلية قبل تأسيس المنظمة، فبعض المنظمات تقوم بإعداد وصياغة اللوائح الداخلية بعد مضي عدد من الأشهر (وأحياناً لأكثر من سنة) على مباشرة عمل المنظمة رغبة منها في صياغة هذه اللوائح من واقع التجربة العملية اليومية لعمل المنظمة وبناء على حوار داخل المؤسسة بين القائمين المؤسسين والقائمين إلى إدارة المنظمة، أو أن تقوم المنظمة بإعداد بعض اللوائح الداخلية وتأجيل بعضها إلى ما بعد تأسيس المنظمة.

وهناك أربعة أجزاء أساسية تعتبر بمثابة العمود الفقري للوائح الداخلية، وهي:

- المعلومات الأساسية. التعريف بالمنظمة من حيث الاسم والمركز والرسالة والغايات والأهداف والوسائل والأنشطة التي ستقوم من خلالها بتحقيق هذه الأهداف والغايات والمسؤولية عن الأعمال وسلطة اتخاذ القرار.
- القيم والمبادئ التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار، والمفاهيم التي تمنح ملامح وثقافة وروح العمل داخل المنظمة مثل مساهمة العاملين في صناعة القرار وعدم التمييز في التعيين على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو تخصيص نسبة للحفاظ على تمثيل نسبي ما للعاملين في المنظمة كأن يتم تحديد نسبة من الوظائف لذوي الاحتياجات الخاصة أو التأكيد على نسبة من ساعات العمل تخصص للتدريب المهني للعاملين أو الطريقة التي يتم فيها حل الخلافات ما بين العاملين.
- صناعة القرار والسياسات والإشراف. وهذا يتضمن المكونات الأساسية للهيكل الإداري والتنظيمي للمنظمة وكيفية اتخاذ القرار والمراقبة على أعمال المنظمة بما فيها الشؤون المالية والكيفية التي يتم فيها تعيين المراكز العليا في المنظمة كمركز المدير التنفيذي والإجراءات التأديبية وتقييم الموظفين وترقيتهم وكيفية الحصول على التمويل. وفي العادة فإن المنظمات غير الحكومية يشرف عليها مجلس إدارة، ومن أهم القضايا التي تعالجها اللوائح الداخلية هي

اختصاصات مجلس الإدارة ومهامه، ففي العادة يشرف مجلس الإدارة على رسم سياسات المنظمة وصناعة القرار داخل المنظمة. وللحفاظ على الديمقراطية وروح العمل الجماعي داخل المنظمة وللوقاية من سوء استخدام السلطة أو الفساد فإن من الأمور التي يجب أن تأخذها اللوائح الداخلية هي الأسس التي يتم بموجبها اختيار المدير التنفيذي والطريقة التي يجب أن تتبع من أجل إقصائه والأسباب التي تدعو إلى إقصائه والكيفية التي يتم بها تقييم أدائه، وصلاحيات مجلس الإدارة في الاتصال بالعاملين في المنظمة دون الرجوع إلى المدير التنفيذي بحيث لا يخضع مجلس الإدارة لمصدر معلومات واحد وهو المدير التنفيذي.

- كيفية تعديل اللوائح وتفسيرها وحل الخلافات داخل المنظمة وحول تفسير اللوائح الداخلية وكيفية حل المنظمة ومدى المرونة في تعديل بنود اللوائح ومن يقوم بذلك.

يجب أن تتضمن اللوائح الداخلية في نهايتها تاريخ اعتمادها والجهة التي قامت باعتمادها وتاريخ البدء بالعمل بأحكام هذه اللوائح. وعادة ما تبدأ اللوائح بتعريف بعض الألفاظ والعبارات والمسميات والمختصرات المستخدمة في اللوائح. وقبل التطرق إلى بعض العناصر الأساسية التي تتعامل معها اللوائح الداخلية لا بد من التأكيد على أن أحد أهم وظائف اللوائح الداخلية هي ضمان الملامح التي تميز المنظمات غير الحكومية مثل ضمان أجواء ديمقراطية داخل المنظمة، والابتعاد عن المركزية، وتكريس المؤسسة، وتوفير نظام معلومات يضمن الشفافية والمسؤولية تجاه الآخرين والمحاسبة على أسس واضحة، وثقافة التسامح والتنافس الشريف، والفصل بين السلطات داخل المنظمة، وتداول السلطة، وضمان المشاركة في اتخاذ القرارات والابتعاد عن المزاجية الفردية، وضمان استقلالية المنظمة وعدم خضوعها لابتزاز خارجي، وضمان توفر المعايير التي تقيس النجاح في ظل غياب معيار الربح المالي، وضمان مصداقية المنظمة وشرعيتها، وضمان حل الخلافات والنزاعات بالطريقة التي تضمن العدالة وأجواء التضامن والحماسة داخل المنظمة.

ومن العناصر الأساسية التي تعالجها اللوائح الداخلية هي مهام واختصاصات مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء. ومن الأسئلة التي تجاوب عليها اللوائح الداخلية بشأن هذا الأمر:

- كيف يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة (بالتعيين أم بالانتخاب)؟ وما هو عددهم؟ هل يتم تعيينهم من قبل المدير التنفيذي للمنظمة (في هذه الحالة يجب أن تكون شروط التعيين واضحة حتى لا تصبح المنظمة محكومة بمزاج شخص المدير التنفيذي)؟ وما هي المعايير التي يتم على أساسها اختيار عضو مجلس الإدارة (على سبيل المثال: الخبرة في مجال عمل المنظمة، التزامهم برسالة المنظمة، تأثيرهم على المجتمع وموقعهم المعنوي في المجتمع، مهاراتهم في أحد المجالات التي يشرف عليها المجلس مثل الأمور المالية)؟ هل يسمح باختيار عضو في المجلس يمثل مؤسسة أو منظمة؟ هل هناك عضوية دائمة لبعض المؤسسات الممثلة في مجلس الإدارة؟

- هل يجب الإعلان عن السيرة الذاتية لأعضاء المجلس من خلال موقع المنظمة على الإنترنت أو نشرات المنظمة؟ وما هي العناصر التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة؟

- ما هي مدة عضوية أعضاء المجلس؟ وهل هناك آلية لترشيح أعضاء جدد لعضوية المجلس؟ وما هي المدة الزمنية للعضوية، وهل يمكن تجديد العضوية؟

- هل هناك شروط لضمان التمثيل داخل المجلس من حيث المستفيدين من خدمات المنظمة والخبراء والشخصيات المؤثرة في المجتمع ونوع الجنس والممولين الأساسيين للمنظمة وغيرها؟

- كيف يتم استبدال العضو في حالة وفاته أو استقالته أو تسريحه أو انتهاء مدة خدمته؟ ما هي الأسباب التي تدعو إلى تسريح/إزاحة العضو؟ وكيف يتخذ قرار تسريح عضو المجلس (مثل حالة ارتكابه مخالفة أو لعدم قيامه بالمهام المتوقعة منه أو لنشوء ظروف جديدة تتناقض فيها مصالحه الشخصية مع مصالح المنظمة)؟ هل يمكن زيادة عدد أعضاء المجلس في المستقبل؟

- ما هي المناصب الرئيسية في المجلس (في العادة هناك منصب الرئيس ونائبان للرئيس وأميناً للصندوق)؟ وكيف يتم إشغال المناصب داخل المجلس (بالانتخاب أو بالتعيين)، ومتى يتم اتخاذ قرار إشغال هذه المناصب (مثلاً، في الاجتماع الأول لمجلس الإدارة)؟ وما هي الفترة الزمنية لإشغال هذه المناصب؟ من هم المفوضون بالتوقيع نيابة عن المنظمة؟ وهل هناك لجان فرعية للمجلس وكيف يتم إشغال منصب منسقي اللجان الفرعية أو اللجان الاستشارية (مثل لجنة المراقبة المالية ولجنة الأخلاق المهنية ولجنة الطوارئ وغيرها)؟ وهل هناك لوائح داخلية تنظم عمل اللجان الفرعية أو الاستشارية؟

- ما هي باختصار المهمة الرئيسية لمجلس الإدارة (توجيه المنظمة وتمثيلها أمام المجتمع وتحمل المسؤولية القانونية الخ)؟

- ما هي مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة؟ وفي العادة فإن مهام مجلس الإدارة تتضمن: رسم السياسات العامة للمنظمة ضمن الأهداف والغايات المحددة في دستور المنظمة (نظامه الأساسي)؛ وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها؛ كيفية التصرف بالموارد الناتجة عن فعاليات وأنشطة المنظمة؛ الإشراف على حملات وأنشطة الحصول على تمويل ودعمها؛ الإشراف على إعداد الميزانية السنوية والحسابات الختامية والتقرير السنوي ودراستها واعتمادها وتقديم توصيات بشأنها وإرسالها إلى الجهات المعنية؛ تعيين مدير تنفيذي للمنظمة والإشراف على عمله وتقييم أدائه وتحديد صلاحياته؛ تشكيل اللجان الاستشارية والفرعية من الخبراء والاختصاصيين لمعاونة المجلس في مهامه والاستئناس برأيهم؛ اعتماد فلسفة المنظمة ومراجعة أداء الإدارة في تنفيذ هذه الفلسفة؛ تقييم البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتمارس أنشطتها واعتماد استراتيجية المنظمة بناءً على هذا التقييم؛ المراجعة السنوية للخطط الاستراتيجية للمنظمة للحصول على التمويل واعتماد هذه الخطة؛ مراجعة الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة واعتمادها؛ المراجعة السنوية للميزانية واعتمادها؛ تعيين المراقبين المستقلين بما فيهم المراقب المالي؛ الإشراف على المسؤوليات المالية للمنظمة بما فيها اعتماد الإجراءات المالية الرئيسية مثل شراء الأصول التي تزيد عن مبلغ معين؛ اختيار ومراقبة وتقييم أداء ودعم وتوجيه النصح ومكافئة وتغيير الإدارة العليا للمنظمة؛ التأكد من أن شغل المناصب العليا في المنظمة يتم بناءً على اللوائح الداخلية؛ التأكد من أن وضع المنظمة من حيث الإمكانيات والقوى العاملة منسجمة مع متطلبات تحقيق الأهداف طويلة الأجل؛ اعتماد سياسات وإجراءات التعويض والمكافأة والأجور العادلة والمتناسبة مع طبيعة وحجم العمل؛ المراجعة السنوية لأداء مجلس الإدارة واتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين الأداء؛ التأكد من أن الهيكل المالي للمنظمة يكفي لمتطلباتها الحالية ومتطلبات الأهداف طويلة الأمد؛ توفير النقد البناء والنصح والملاحظة لإدارة المنظمة؛ اعتماد الإجراءات الأساسية للمنظمة مثل إجراء تعديل جذري على برنامج أو مشروع؛ مناقشة وإقرار الأنظمة واللوائح المالية والإدارية والتنظيمية والتأديبية وغيرها من اللوائح المعنية بتسيير شؤون المنظمة.

- ما هي مواعيد عقد الاجتماع الدوري للمجلس؟ وما هو النصاب القانوني لعقد الاجتماع الدوري؟ من يرأس الاجتماع الدوري، ومن ينوب عنه في حالة التغيب؟ ما هي عدد المرات التي يسمح للعضو بالتغيب عن الاجتماع دون عذر مقبول؟ وما هي عقوبة تكرار التغيب عن الاجتماع؟ من يكتب ويعد محضر الاجتماع؟ هل هناك إجازة سنوية لأعضاء مجلس الإدارة؟ هل يسمح بحضور الاجتماع أعضاء مراقبين، وما هو العدد الأقصى؟ هل هناك مواضع لا يجوز

مناقشتها أثناء تواجد أعضاء مراقبين؟ ما هي الكيفية التي يتم بها التصويت على القرارات واعتمادها؟ هل صوت رئيس المجلس يرجح الكفة لصالحه في حالة تساوي الأصوات حين اتخاذ القرار؟ كيف يتم الدعوة إلى اجتماع استثنائي، ومن يقرر بأن هناك حاجة إلى اجتماع استثنائي، وما هو النصاب القانوني للاجتماع الاستثنائي؟ هل هناك حد أدنى للاجتماعات التي تعقد بنصاب قانوني خلال فترة زمنية محددة (مرة في الشهر على سبيل المثال)؟

- هل هناك قيود على أعضاء مجلس الإدارة من حيث عضويتهم في منظمات ومؤسسات أخرى؟ وهل هناك قيود على تعيين عاملين في المنظمة من أقارب عضو في المجلس؟ وهل يحق لعضو مجلس الإدارة أن يشغل منصب تنفيذي في المنظمة؟

- ما هي الحالات التي يتولى فيها مجلس الإدارة أو أحد أعضائه الإدارة المؤقتة للمنظمة؟ وما هي الفترة المؤقتة المسموح بها قبل تعيين مدير تنفيذي جديد؟ وهل تصرف مكافأة إلى مجلس الإدارة أو أحد أعضائه في حال تولي منصب مدير تنفيذي للمنظمة؟ ما هو دور مجلس الإدارة في إدارة شؤون المنظمة في أوقات الطوارئ والأزمات؟

- هل هناك مكافأة مالية تصرف لأعضاء مجلس الإدارة، وما مقدارها؟

- ما هي قنوات الاتصال ما بين مجلس الإدارة والعاملين في المنظمة بما فيها مدير تنفيذي للمنظمة؟ هل يحق لأعضاء مجلس الإدارة الاتصال بالعاملين دون الرجوع إلى المدير التنفيذي للمنظمة؟

- هل هناك تمثيل للعاملين في المنظمة داخل مجلس الإدارة، وهل هذا التمثيل كامل العضوية أم بصفة مراقب؟

- ما هي التقارير التي على مجلس الإدارة أن يصدرها وللمن توجه هذه التقارير؟ ما هي التقارير التي يتوقع مجلس الإدارة أن يوفرها المدير التنفيذي للمنظمة، ومتى يجب أن تسلّم إلى المجلس؟ (في العادة فإن مجلس الإدارة يجب أن يحصل على معلومات كافية حول ظروف المنظمة وعملاتها، وذلك من خلال التقارير وغيرها من وسائل توصيل المعلومات إلى المجلس. وأيضاً فإن على المجلس أن يتأكد بأن التقارير التي تنشرها المنظمة تمثل بدقة النتائج الحقيقية لعمليات المنظمة والحالة المالية للمنظمة. كما أن على المجلس أن يتأكد من خلال التقارير والمراسلات بأن إدارة المنظمة قامت بإعداد السياسات التي تعرف وتحدد حالات "تضارب فيها المصالح الشخصية مع مصالح المنظمة" وذلك من أجل حماية المنظمة من الفساد وسوء استخدام السلطة، والتأكد بأن هذه السياسات تنفذ بطريقة جيدة. ويجب على المجلس التأكد من أن المنظمة لا تخترق أي من القوانين التي تنظم عمل المنظمات غير الحكومية، ودراسة القوانين التي من الممكن أن تؤثر على عمل المنظمة، وعلى إدارة المنظمة أن توفر المعلومات والتقارير للمجلس حول المسائل القانونية ذات العلاقة بالمنظمة).

- كيف يتم تعديل اللائحة الداخلية للمنظمة لعمل مجلس الإدارة؟ ومن يحق له القيام بعملية التعديل؟ وهل هناك شروط للقيام بعملية التعديل؟

ما سبق هي بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حين التطرق إلى موضوع مجلس الإدارة أثناء صياغة اللوائح الداخلية، وليست هناك ضرورة للإجابة على جميع الأسئلة، فهذا الأمر يعتمد على الظروف المحيطة بإنشاء كل منظمة على حدة. وبعض المنظمات تقوم بتحديد مهام المناصب الرئيسية داخل مجلس الإدارة كمنصب الرئيس ونائبي الرئيس وأمين الصندوق وأمين السر. ومن المهام التي يمكن أن تسند إلى تلك المناصب:

- الرئيس. الإشراف على شؤون مجلس الإدارة وضمان كفاءة عمل المجلس في إشرافه على عمل المنظمة ودعم أعمالها؛ يرأس الاجتماعات الدورية للمجلس؛ التصرف كممثل للمجلس وليس كمشرف على المجلس؛ التحدث أمام الصحافة ووسائل الإعلام كناطق رسمي باسم المنظمة، وتمثيل المنظمة أمام المجتمع؛ الإشراف على إعداد جدول أعمال الاجتماعات الدورية والاستثنائية بالتشاور مع أعضاء اللجنة والإدارة العليا للمنظمة؛ تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن إنشاء مجالس فرعية أو استشارية، والعمل على استقطاب متطوعين لعضوية هذه اللجان الفرعية؛ الاتصال والتواصل مع رؤساء اللجان الفرعية أو الاستشارية ونقل توصياتهم إلى أعضاء المجلس؛ التنسيق بشأن المهام المكلف بها أعضاء مجلس الإدارة؛ الإشراف على اللجنة المعنية بتعيين واختيار مدير تنفيذي للمنظمة والتفاوض بشأن الاتفاق حول الأجر والفوائد والعلاوات الوظيفية للمدير التنفيذي للمنظمة، والإشراف على عملية تقييم أداء المدير التنفيذي للمنظمة؛ التأكد بأن عمل المجلس يسير على ما يرام بما فيها تحضير الوثائق والمواد الضرورية للاجتماعات الدورية، والإشراف على استقطاب أعضاء جدد للمجلس، والتأكد من أن اللجان الفرعية نشطة وتمارس مهامها؛ نقل، إلى المجلس، أي ملاحظات من إدارة المنظمة حول دور المجلس؛ إعلام المجلس حول وضع المنظمة؛ إعداد جدول أعمال لاجتماع سنوي للمجلس يناقش من خلاله ذلك الجزء من إدارة المنظمة الذي له علاقة بتركيبة المجلس ومهامه ودوره وعلاقته بالإدارة التنفيذية للمنظمة؛ تمثيل المنظمة أمام القضاء؛ وله حق التوقيع عن المنظمة في المعاملات والعقود كما يتولى إدارة أعمال مجلس الإدارة.

- نائب الرئيس. يقوم بمهام الرئيس أثناء غيابه، إلى جانب مساعدة الرئيس في القيام بالمهام المذكورة أعلاه أو أية مهام أخرى يطلبها الرئيس؛ القيام بمهام ومسؤوليات خاصة توكل إليه من قبل الرئيس مثل متابعة القضايا ذات العلاقة بوسائل الإعلام أو العلاقات العامة أو شؤون الموظفين.

- أمين الصندوق. الاحتفاظ بسجلات دقيقة للأمور المالية للمنظمة؛ إيداع أموال وشيكات وتحويلات بنكية باسم المنظمة ولمصلحة المنظمة في البنوك وبيوت الأموال التي يقرر المجلس التعامل معها؛ توفير بيان بمعاملات المنظمة المالية وتقارير حول الوضع المالي للمنظمة؛ يعمل بشكل مباشر مع المسؤول المالي في المنظمة وخصوصاً بما يتعلق بإعداد نظام مالي للمنظمة وتنفيذ الإجراءات المنظمة للأعمال المالية للمنظمة؛ التأكد من أن التقارير المالية المناسبة قد تم إعدادها حسب الوقت المخصص لها وتزويد أعضاء المجلس بها لمراجعتها وإصدار التوصيات بشأنها؛ تقديم تقارير دورية إلى المجلس بشأن الأحداث المالية الرئيسية والأسئلة المثارة حول الوضع المالي وتقييم الوضع المالي للمنظمة؛ في العادة يشكل المجلس لجنة فرعية لمتابعة الأمور المالية ويقوم أمين الصندوق بالإشراف على هذه اللجنة وتحضير جدول الأعمال لاجتماعاتها الدورية وتوفير الوثائق الضرورية لها؛ تقديم توصية إلى المجلس بشأن تعيين مراقب مالي والإشراف على عمله؛ التأكد من أن الأمور المالية تسير حسب الأصول وأن هناك تزايد في موارد المنظمة؛ التأكد من شفافية الأمور المالية وتوفير المعلومات الأساسية للجمهور والتي تضمن شفافية المنظمة ومصداقيتها أمام المجتمع؛

- أمين السر. التحضير للاجتماعات وتدوين محاضر الجلسات وحفظ المحاضر والوثائق الخاصة بالمجلس الإداري وتنظيم أرشيف المجلس من سجلات ووثائق وإعداد المراسلات والإشراف على جميع الأعمال المكتتبية ذات العلاقة بالمجلس.

وبالنسبة لمنظمات العضوية، فيجب أن تتضمن اللوائح الداخلية ضوابط تتعلق بالعضوية والهيئة العامة/الجمعية العامة للمنظمة. وفي العادة فإن الجمعية العامة تتكون من جميع أعضاء المنظمة بينما في بعض الحالات تتكون الجمعية العامة من ممثلين عن جميع فروع/مراكز المنظمة (في حال وجود فروع للمنظمة). والهيئة العامة تجتمع مرة كل سنة لمناقشة التقارير المالية والإدارية لمجلس الإدارة/الهيئة الإدارية، وانتخاب مجلس إدارة جديد أو أعضاء جدد لمجلس الإدارة،

ومن الممكن أن تعقد الهيئة العامة اجتماعاً استثنائياً بناءً على طلب من أعضاء الهيئة العامة (على أن لا تقل عددهم عن نسبة محددة مسبقاً). ولعل أهم الأسئلة التي من الممكن أن تجاوب عليها اللوائح الداخلية بشأن الهيئة العامة:

- من أهم أعضاء الهيئة العامة؟ وما هي شروط حضور العضو اجتماع الهيئة العامة (مثلاً تسديده رسم العضوية أو مرور سنة على العضوية)؟ وهل يجوز أن ينوب أحد الأعضاء عن عضو آخر أو أكثر من عضو، وما هي الطريقة التي يتم بها توكيل عضو نيابة عن عضو آخر؟ هل يسمح بالاعتراض على مشاركة أحد الأعضاء؟ كيف يتم تسجيل الاعتراض على مشاركة أحد الأعضاء؟ ما هو دور العاملين التنفيذيين في المنظمة، بما فيهم المدير التنفيذي، أثناء انعقاد اجتماع الهيئة العامة؟ هل من الضروري أن يكون المدير التنفيذي للمنظمة من ضمن أعضاء مكتب اجتماع الهيئة العامة؟ من المسؤول عن توفير الخدمات للاجتماع أثناء انعقاده (إدارة المنظمة أم مكتب الاجتماع)؟ هل يتم عقد اجتماعات لأفرقة عمل لتحضير بعض الوثائق والدراسات والتوصيات لاجتماع الهيئة العامة، وما هي طبيعة أفرقة العمل هذه، وكيف يتم تشكيلها (خصوصاً عندما يكون هناك رغبة في إجراء تعديلات على النظام الأساسي واللوائح الداخلية، بحيث يتم إرفاق اقتراحات التعديل مع رسالة الدعوة لحضور اجتماع الهيئة العامة؟
- ما هو المكان الذي يعقد فيه اجتماع الهيئة العامة؟ ومتى يعقد اجتماع الهيئة العامة (مثلاً كل سنة أو ستة أشهر)؟ متى يتم تبليغ الأعضاء عن موعد الاجتماع (مثلاً خمسة عشر يوماً قبل الاجتماع)؟ متى يرسل جدول الأعمال إلى الأعضاء (تفاصيل دعوة الأعضاء لحضور الاجتماع)؟ وكيف يتم صياغة جدول أعمال الاجتماع؟ وهل يمكن للأعضاء المطالبة بإجراء تعديلات على جدول الأعمال قبل التمام الاجتماع؟ ما هي الفترة الزمنية القصوى لجلسة الاجتماع؟ كيف يتم تقديم الاقتراحات داخل الاجتماع؟ هل التصويت على الاقتراحات علني أو سري؟ هل يتم التصويت على منح الثقة أو سحبها من المجلس الإداري في نهاية اجتماع الهيئة العامة؟ ماذا يترتب على سحب الثقة من أعضاء المجلس الإداري؟
- ما هو النصاب القانوني لعقد اجتماع الهيئة العامة؟ كيف يتم التعامل مع حالة عدم اكتمال النصاب القانوني (عقد اجتماع الهيئة العامة بمن حضر بعد أسبوع من تاريخ الاجتماع الأول)؟
- من يرأس اجتماع الهيئة العامة (يطلق عليه أحياناً مكتب اجتماع الهيئة العامة، مثلاً يرأس الاجتماع أكبر الأعضاء سناً أو رئيس مجلس إدارة المنظمة إلى أن يتم انتخاب مكتب الاجتماع)؟ وما هي صلاحيات مكتب اجتماع الهيئة العامة؟
- هل يمكن دعوة أعضاء مراقبين وأعضاء شرف لحضور اجتماع الهيئة العامة؟ هل هناك نسبة للأعضاء المراقبين الذين يمكن دعوتهم للمشاركة في الاجتماع؟ هل يحق للأعضاء المراقبين المشاركة في النقاشات وتقديم الاقتراحات؟
- ما هي الأمور التي تبحث في الاجتماع السنوي للهيئة العامة (مثلاً التقرير المالي والتقرير الإداري وانتخاب أعضاء جدد بدلاً من الذين انتهت عضويتهم، وفي العادة تقوم الهيئة العامة برسم سياسات المنظمة وإقرار الميزانية السنوية للعام القادم، والنظر والبث في الاستئنافات والطلبات والاعتراضات وفقاً لأحكام النظام الأساسي واللوائح الداخلية)؟ ما هي الوثائق التي يتم إعدادها لاجتماع الهيئة العامة ومن المسؤول عن إعداد هذه الوثائق؟ هل جميع جلسات الاجتماع علنية أم أن هناك جلسات مغلقة، وما هي المواضيع التي تناقش في الجلسات المغلقة؟ كيف يتم اتخاذ قرارات داخل الاجتماع، وهل هناك قرارات تأخذ بشكل يختلف عن الصيغة العامة لاتخاذ القرارات؟
- كيف يتم تسيير أمور المنظمة أثناء انعقاد اجتماع الهيئة العامة؟ وهل هناك فترة انتقالية قبل استلام الأعضاء الجدد مهامهم في مجلس الإدارة، وما هي مدة الفترة الانتقالية؟

- كيف يتم تدوين محضر اجتماع الهيئة العامة؟ ومن يوقع عليه؟ وأين يتم حفظه؟ وما هي العناصر الرئيسية التي يحتوي عليها محضر الاجتماع؟

- هل يمكن الدعوة لعقد اجتماع استثنائي؟ ما هي الحالات التي يجب الدعوة فيها إلى اجتماع استثنائي (مثلاً انتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة قبل الأوان مع عدم وجود احتياط) كيف يتم الدعوة إلى اجتماع استثنائي وما هي القضايا التي لا يمكن مناقشتها خلال الاجتماع الاستثنائي (مثلاً تعديل النظام الأساسي)؟ ماذا يحدث عندما لا يتوفر نصاب قانوني للاجتماع الاستثنائي؟

- متى يتم إجراء الانتخابات لأعضاء جدد لمجلس الإدارة؟ ومن يشرف على الانتخابات؟ هل التصويت علني أم سري؟ ما هي الفترة المخصصة لإدلاء الأعضاء بأصواتهم؟ هل يمكن تكليف عضو بالتصويت نيابة عن عضو آخر؟ كيف يتم ترشيح الأعضاء لانتخابات مجلس الإدارة، ومتى؟ ما هي الشروط التي يجب أن تنطبق على من يرغب بترشيح نفسه؟ ما هي الآلية لمراقبة الانتخابات ومن هو المسؤول عن إعداد محضر الانتخابات وإعلان النتائج؟ كيف يتم الطعن بنتائج الانتخابات، ومن ينظر في الطعون؟

وفي العادة تتضمن اللوائح الداخلية ضوابط ومعايير تتعلق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإجراءات تعيين العاملين الجدد وخصوصاً المدير التنفيذي للمنظمة والوظائف العليا في المنظمة، وتقييم أداء الموظفين، وإجراءات حل الخلافات الداخلية والتحكيم، والإجراءات التأديبية وفصل الموظفين، والنظر في تكاليف المعيشة، وظروف وإجراءات حل المنظمة. وهذه الأمور بالتحديد يكون للعاملين في المنظمة دور أساسي أثناء عملية مناقشة تعديل اللوائح الداخلية بحكم خبرتهم وتجربتهم الشخصية المباشرة مع هذه المواضيع. ولذلك فإن كثير من اللوائح الداخلية للمنظمات غير الحكومية تعالج قضية إنشاء هيئة تمثل العاملين في المنظمة وتدافع عن مصالحهم، ويسمح لها بالمشاركة في المناقشات التي تتعلق بتعديل اللوائح الداخلية وخصوصاً بالأمور التي تمس مصالح العاملين بشكل مباشر. ومن أهم الأسئلة في هذا المجال (لا حاجة لأن تكون بهذا التفصيل، والهدف من التفصيل هو إثارة توسيع الانتباه للعناصر المحتملة للموضوع):

- متى يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة؟ ما هي لغة الإعلان؟ متى يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة؟ أين يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة؟ ما هي المدة الزمنية المتاحة لاستقبال الطلبات؟ من المسؤول عن صياغة إعلان الوظيفة الشاغرة؟ كيف يمكن التأكد من انسجام شروط الوظيفة مع توصيفها الوظيفي؟ ما الإجراءات التي تتخذ في حال عدم تقديم أي طلب لشغل الوظيفة المعلن عنها؟ كيف يتم انقاء الأشخاص المناسبين لفحصهم شفويًا (المقابلة)؟ هل هناك لجنة لفحص المتقدمين لشغل الوظيفة شفويًا، وكيف يتم تشكيل اللجنة؟ ما هي الإجراءات الوظيفية لتعيين الموظف بعد اختياره لشغل الوظيفة؟ ما هي الإجراءات في حال اعتذار الشخص الذي تم اختياره لشغل الوظيفة؟ من المسؤول عن فحص الطلبات والسير الذاتية وإجراء المقابلات بالنسبة للوظائف العليا في المنظمة بما فيها وظيفة المدير التنفيذي (هل يحتاج تعيين المدير التنفيذي إلى قرار من الهيئة العامة)؟

- من يشرف على تقييم أداء العاملين في المنظمة (مثلاً الرئيس المباشر بالإضافة إلى رئيس القسم أو المدير التنفيذي)؟ هل يتم تقييم أداء العاملين على مرحلة واحدة خلال السنة أم أكثر؟ ما هي إجراءات التعامل مع تظلم الموظف بشأن تقييم أدائه (لجنة من العاملين وشؤون الموظفين، وكيف يتم تشكيلها)؟ ما هي الإجراءات التي تتخذ حينما يكون أداء الموظف ضعيف؟ من يقيم أداء المدير التنفيذي للمنظمة والعاملين من أصحاب المناصب العليا (هل يتم إشراك العاملين في عملية التقييم)؟ هل يتم تدريب العاملين على تعبئة استمارات تقييم الأداء؟ هل يتم تسجيل محضر المناقشات التي تجري ما بين العاملين والرؤساء المباشرين بشأن تقييم الأداء خلال السنة؟

- كيف يتم حل الخلافات الداخلية؟ ما هي إجراءات التظلم؟ ما هو دور العاملين في المؤسسة في إعداد وتعديل إجراءات التظلم؟ في حال فشل إجراءات التظلم المعتمدة في حل الخلاف الداخلي، فما هي الآليات الأخرى التي يتم اللجوء إليها لحل الخلاف (التحكيم والوساطة)؟ ما هو دور أطراف الخلاف في تحديد مسار الآليات الأخرى لحل الخلاف؟ ما هي الخطوات التي تتخذ بعد حل الخلاف؟ هل هناك سجل لحالات حل الخلاف السابقة بحيث تعتبر بمثابة مرجعية للتعامل مع الخلافات الحالية؟
- هل هناك آلية لمراجعة غلاء تكاليف المعيشة وبالتالي انعكاسها على سلم الرواتب للعاملين في المنظمة؟ هل هناك دور للعاملين في تحديد هذه الآلية واستخدامها؟ متى يتم مراجعة تكاليف المعيشة؟ هل تطبق آلية تكاليف المعيشة على جميع أنواع العقود الوظيفية؟
- متى يتم النظر في حل المنظمة (ظروف مالية أو عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو بسبب خلافات داخلية استعصي حلها)؟ من الذي يحق له المشاركة في قرار حل المنظمة؟ من الذي يحق له الدعوة لمناقشة اتخاذ قرار بحل المنظمة؟ ما هي شروط اتخاذ قرار حل الجمعية من حيث نسبة التصويت وطريقة التصويت (عادة ما تكون بموافقة ثلثي أعضاء مجلس الإدارة في حالة المنظمات التي لا تعتمد على العضوية أو الهيئة العامة في حالة منظمات العضوية)؟ ما هو دور الجهات الرسمية في عملية اتخاذ قرار حل المنظمة؟ هل هناك آلية للطعن في قرار حل الجمعية قبل اعتباره نهائي، ومن ينظر في الطعون، وما هي معايير مراجعة هذه الطعون؟ ما هي الإجراءات المتبعة بعد اتخاذ قرار حل المنظمة (مثل حصر ممتلكات المنظمة وحقوقها وتحديد الالتزامات التي عليها)؟ كيف يتم التصرف بممتلكات المنظمة بعد حلها (الأموال المنقولة وغير المنقولة)، ومن هم المعنيين بالتصرف بممتلكات المنظمة، وما هي معايير التصرف بالأموال المتبقية بعد دفع المديونيات (مثلاً التبرع بهذه الأموال لمؤسسات لها غايات وأهداف مشابهة)؟ ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها للإعلان عن حل المنظمة؟ وهناك أيضاً قرارات حل بعض الهيئات والفروع وهيكل الإدارة داخل المنظمة، وهنا يجب أن تحدد شروط حل هذه الهيئات (مخالفة قرارات المنظمة) والجهة المخولة بحل هذه الهيئات؟ وما هي إجراءات الاعتراض على قرار الحل والاستئناف؟
- ومن أهم المواضيع التي يتم تغطيتها في اللوائح الداخلية لمنظمات العضوية هو ضوابط وإجراءات العضوية. ولكن قبل الخوض في بعض ملامح الأسئلة المتعلقة بموضوع العضوية لا بد من الإشارة إلى شكل آخر من العضوية وهو عضوية المنظمة نفسها في هيئات أخرى مثل منظمات أخرى أو الشبكات غير الحكومية، وهنا يجب أن تنظم اللوائح مسألة عضوية المنظمة في هذه الهيئات وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باستقلالية المنظمة وانسجام هذه العضوية مع أهدافها وصلاحياتها. ومن الأسئلة التي يمكن التعامل معها حينما يتعلق الأمر بالعضوية داخل المنظمة:
- ما هي شروط العضوية من حيث السن ونوع الجنس والإقامة والمواطنة وغيرها من الملامح الشخصية للعضو؟ ما هي الأهداف التي يجب أن يعلن العضو موافقته عليها قبل الموافقة على عضويته؟ وهل هناك فترة تجريبية قبل الموافقة على العضوية؟
- ما هي إجراءات اكتساب العضوية (مثل تعبئة نموذج، وتزكية عدد من أعضاء المنظمة أو أعضاء هيئات ولجان داخل المنظمة، ودفع رسم العضوية، وموافقة المجلس الإداري للمنظمة، وكيفية التعامل مع قرار قبول أو رفض طلب العضوية وكيفية إبلاغ القرار إلى مقدم الطلب، وإمكانية الاعتراض وإعادة تقديم طلب عضوية بعد استكمال النواقص، وتحديد الجهة المخولة بالنظر في طلب الاعتراض على رفض طلب العضوية)؟

- ما هي ظروف فقدان العضوية (مثل الوفاة أو الاستقالة أو التخلف عن تسديد رسم العضوية لما يزيد عن فترة تحددها اللوائح، مخالفة شروط العضوية بما فيها المبادئ والقيم التي تؤمن بها المنظمة أو ارتكاب فعل يمس بمصادقية وأهداف وغايات المنظمة)؟ وما هي إجراءات إبلاغ العضو بفقدان العضوية؟ ما هي إجراءات الاعتراض على قرار سحب العضوية، ومن المسؤول عن التعامل مع طلب الاعتراض بما فيها جلسات الاستماع وإتاحة الفرصة للعضو للدفاع عن نفسه، ومن الناحية القانونية يجب إضافة نص بما يتعلق باسترداد اشتراك عضوية أو أي هبات وتبرعات خاصة بالعضو الذي فقد عضويته؟

- ما هي حقوق العضو (مثل تلقي نشرات ودوريات المنظمة والإشعارات والتبليغات، والمشاركة في اجتماع الهيئة العامة والترشيح والانتخاب لعضوية أو رئاسة المجلس الإداري أو غيرها من الأطر القيادية للمنظمة، المشاركة في عملية صناعة القرار داخل المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لإبداء الرأي من خلال اجتماعات اللجان والاستفسارات المقدمة للأطر القيادية في المنظمة، المشاركة في أنشطة ولجان وهيكل المنظمة، الإطلاع على المعلومات الخاصة بالمنظمة وتوجيه استفسارات بشأنها إلى الجهة المعنية في المنظمة، الاستفادة من خدمات وأنشطة المنظمة)؟ وتوضع أحياناً شروط على حقوق العضو من أجل الحفاظ على ديمقراطية وشفافية ومسؤولية المنظمة تجاه الآخرين (مثل عدم جواز تولي عضو منصب لأكثر من فترة زمنية محددة مسبقاً أو مشاركة العضو في التصويت على قضية إدارية له مصلحة شخصية فيها (مثل تعيين مدقق حسابات من الأقرباء))

- متى وكيف يتم تحديث البيانات الخاصة بالعضو؟ ما هي أنواع العضوية وما هي امتيازاتها؟ وما هي واجبات العضوية (لعل أهمها الالتزام بأهداف المنظمة ولوائحها الداخلية ودفع اشتراك العضوية)؟ وما آليات ووسائل تنمية العضوية؟

ولحساسية الموضوع المالي ولعلاقته المباشرة بمصادقية وشفافية المنظمة فإن المنظمات غير الحكومية تتضمن بند خاص بالقضايا المالية ضمن لوائحها الداخلية، ومن أهم الأسئلة بهذا الشأن:

- ما هي الموارد المالية للمنظمة (هناك منظمات تشترط أن لا تحصل على موارد مالية من مصادر حكومية)؟

- ما هي الموارد المالية المولدة داخلياً وكيفية تحصيلها (مثل اشتراكات الأعضاء ونسبة من موارد الفروع والمراكز)؟

- ما هي السنة المالية للمنظمة؟

- ما هي إجراءات المعاملات المالية وخصوصاً المعاملات المصرفية؟ ما هي إجراءات الرقابة المالية بما فيها إجراءات تدقيق الحسابات؟ وما هي إجراءات إعداد الميزانيات وإقرارها؟ ما هي الإجراءات المحاسبية المعتمدة وما هي إجراءات صرف المبالغ المالية وما هي الإجراءات المتبعة بما يتعلق بالمشتريات والأمور المكتبية؟

ولعل الأسئلة السابقة غطت جزء هام من التفاصيل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين العمل على إعداد النظام الأساسي للمنظمة واللوائح الداخلية، ويبقى أن نشير إلى أن الهيكل الإداري للمنظمة وآليات إدارة شؤونها لها تأثير كبير على صياغة تفاصيل اللوائح الداخلية. ولذلك فإن الهيكل الإداري للمنظمة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب أن يناقشها القائمين على المنظمة أو المبادرين بإنشائها بجدية وتروي والتأكد من فلسفتها ومبررات اعتماد هذا الشكل من الهيكل الإداري. ومن الضروري أن يخدم الهيكل الإداري بعض المفاهيم والمبادئ الخاصة بطبيعة المنظمات غير الحكومية مثل الاستقلالية والشفافية والديمقراطية والمصادقية والتسامح والتنافس الشريف والاعتماد على العمل التطوعي والعمل في ظل ظروف متغيرة.

/

هناك نماذج مهمة لمؤسسات مجتمع مدني تقول لنا تجربتها أن هناك أشكال مختلفة للتمويل عدا التمويل المالي المباشر، فالعمل التطوعي، والحصول على قاعات مجانية لعقد المؤتمرات والاجتماعات، والتبرع بالكتب والوثائق والأجهزة، واتخاذ خطوات خلاقية لتخفيض تكلفة العمل الإداري اليومي، وتأجير بعض الغرف من مقر المنظمة لفترات محدودة كلها أشكال مختلفة لتمويل المنظمة ومشاريعها.

لعل مسألة التمويل هي من أكثر الأمور حساسية عندما يتعلق الأمر بعمل منظمات المجتمع المدني بحكم أنه في كثير من الأحيان تتسم ذهنية القائمين على منظمات المجتمع المدني بعدم اهتمامها بالمسائل المالية من ناحية واعتمادها على المتطوعين و أموال قليلة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يفقدها الفرصة لإدارة مشاريع كبيرة تساهم في تحقيق الأهداف بشكل أوسع وأكثر تأثيراً، ويضعها تحت رحمة ظروف المتطوعين ومزاجهم.

وهناك حساسية أخرى تتعلق بمسألة الحصول على تمويل ومصدرها اعتقاد الكثيرين بأن التمويل القادم من المنظمات الدولية أو من خلال التبرعات التي تخصصها حكومات العالم الغني لدول العالم الثالث بحكم أن هذه الأموال تسعى إلى التأثير على سياسات الدول ومجتمعاتها المدنية بما يخدم مصالحها التي قد تكون أحياناً على حساب مصالح شعوب هذه الدول. إلى جانب أن أموال التمويل تسعى في مرحلتها الأولى إلى دفع مؤسسات المجتمع المدني إلى الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي بحيث يصبح بقاءها مربوط بهذا التمويل، فتصبح بذلك الجهات التي تقف وراء التمويل الخارجي قادرة على فرض جدول أعمالها على هذه المؤسسات.

وهناك أيضاً عدم توفر ثقافة التبرع لدعم المنظمات الأهلية عند الجمهور في كثير من الدول العربية، ويعود في جزء منه إلى أربعة عوامل أساسية: 1. أن مفهوم المجتمع المدني جديد على معظم الدول العربية، وفي بعض الدول العربية ما زال هذا المفهوم مغيباً إن لم يكن محارباً؛ 2. انحسار الطبقة المتوسطة في بعض الدول العربية، وهي الطبقة الأكثر رغبة في التعامل من المؤسسات الأهلية والأكثر قدرة على اقتطاع جزء من دخلها لدعم المؤسسات الأهلية؛ 3. خوف الجمهور من دعم بعض منظمات المجتمع المدني خوفاً من تفسير أجهزة الأمن بأنه تدخل غير مرغوب في السياسة، مثل دعم المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية؛ 4. عدم توفر نظام ضريبي يعتبر بأن الدعم المالي الذي يقدمه الأفراد أو المؤسسات الخاصة جزء من المصاريف التي تستقطعها الضرائب من الموارد، أو أنه في حال توفر هذا النظام فإن المؤسسات الخاصة والأفراد لا يعلمون عنه أو لا يعرفون كيفية الاستفادة منه.

وهناك أيضاً مسألة عدم توفر بنية تحتية لمؤسسات تمويل في العالم العربي، وحتى في حال وجودها فإن المعلومات المتوفرة عنها محدودة ويصعب الحصول عليها، فعلى سبيل المثال يصعب إيجاد أدلة حول الممولين المحليين، وفي معظم الأحيان فإن جهات التمويل المحلية تعرف عن نفسها من خلال إعلانات الصحف ووسائل الإعلام الأخرى مما ترهق المنظمات الأهلية في متابعة وسائل الإعلام لرصد مؤسسات التمويل واهتماماتها.

إن ما سبق من تقديم لموضوع "الحصول على تمويل" ضرورياً للتأكيد على إدراكنا لحساسية الموضوع وما يتبعه من جدل، ما زال قائماً، في العالم العربي. ولكننا في الوقت نفسه ندرّك بأن مؤسسات المجتمع المدني بحاجة إلى التمويل لتكون قادرة على تحقيق أهدافها من خلال أنشطة وبرامج. فعدم وجود ضمانات مالية غالباً ما يهدد استمرار مشاريع المنظمات وأحياناً مقدرة المنظمة على الاستمرار.

والتعامل مع التمويل يتطلب مهارة في تصميم المشاريع، والقدرة على تسويق هذه المشاريع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكسب التأييد بين الجمهور، وقدرة على التفاوض، والقدرة على حماية مصداقية وشفافية المؤسسة، وتاريخ من الإنجازات في خدمة المستفيدين من خدمات المؤسسة وتقديرهم لهذه الخدمات.

ويتطلب أيضاً قدرة على إدارة الأموال ومراقبتها، والمهارة في إعداد الميزانيات وتقدير التضخم في الأسعار والتغيرات الاقتصادية، والقدرة على التأثير على جدول أعمال الحكومات ومنظمات التمويل بما يتعلق بجدول أعمالها وشروطها

وسياساتها وذلك من خلال العمل مع بقية مؤسسات المجتمع المدني للتأثير على مصادر التمويل تلك ودفع الدول الغنية لتخصيص جزء هام من تبرعاتها للدول لأنشطة المجتمع المدني باعتبار أن التنمية تكون ناقصة دون مشاركة المجتمع، والقدرة على كتابة اقتراح لمشروع، وفهم شكل ومحتوى الاقتراح الذي تتوقعهما الجهة التي سيقدم اقتراح لمشروع إليها.

ولعل من الضروري التنبيه إلى أن استقلالية المؤسسة هو أهم عنصر يجب أخذه بعين الاعتبار حين التفكير في الحصول على تمويل. ولذلك من الضروري الاعتماد على تبرعات الأعضاء واشترائاتهم، وتبرعات الأفراد من الجمهور، وتبرعات المستفيدين من خدمات المؤسسة، وتبرعات المؤسسات الخاصة، ورسوم الخدمات التي توفرها المؤسسة، والتمويل الذي توفره المنظمات الدولية على أن لا يكون مشروط بشروط تسمى من استقلالية المنظمة أو تسعى إلى تشويه أولوياتها.

فالتنوع في مصادر التمويل من أهم العوامل التي تحافظ على استقلالية وبقاء المنظمة، وهناك منظمات تقرر عدم الحصول على تمويل من الحكومات بحيث تعتمد بشكل مطلق على شعبيتها وقاعدتها الواسعة من الأعضاء، ولكن هكذا توجه يحكمه طبيعة المنظمة ومدى رغبة الحكومة في التأثير على عملها ومدى سماح الظروف والبيئة التي تعمل فيها المنظمة على الاعتماد على قاعدة شعبية تأخذ على عاتقها تمويل أنشطة المنظمة.

وقبل التطرق إلى شرح عملية إعداد اقتراح لمشروع والحصول على تمويل لا بد من الإشارة إلى أن مصداقية وإنجاز المنظمة هما من العوامل الأساسية للحصول على تمويل. فبالإضافة إلى طلب الحصول على تمويل فإن مؤسسات التمويل تقوم بتمويل المنظمة مقدمة الطلب. فعلى المنظمة أن تظهر بأن لديها القدرة والفعالية لتولي مسؤولية تنفيذ المشروع المقترح. فالممول يريد أن يطمئن بأنه لو أعطى أموالاً للمنظمة فإنها ستقوم بتنفيذ المشروع حتى الإنجاز النهائي بنجاح. والعديد من المتقدمين بطلبات المنح يقومون بإرفاق بيان قدرة منفصل مع طلباتهم. وما هذا إلا بيان موجز عن المنظمة إلى جانب مشاريع قامت بتنفيذها المنظمة وأية جوائز أو تزيكات حظيت بها.

وهذا الأمر يجعل في كثير من الأحيان قدرة المنظمات الحديثة النشوء (ما بين ستة شهور إلى سنتين) مسألة صعبة إن لم تكن مستحيلة، ولذلك فإن على هذه المنظمات الاعتماد على مصادر محلية معروفة ولها مصلحة في دعم الأهداف التي تقوم عليها المنظمة بما فيها التوسيع من قاعدة العضوية، أو أن تباشر المنظمة حديثة النشوء بالعمل على مشروع محدد وذلك قبل اكتمال عناصرها الهيكلية والإدارية بحيث يشكل نجاح هذا المشروع مؤشراً على مصداقية المنظمة وقدرتها على الإنجاز وتجاوب الجمهور مع أنشطتها.

وفي حال رغبة أي منظمة حديثة النشوء تقديم اقتراح للمشروع فإنه من الضروري الإشارة إلى بعض القدرات التي تملكها بالرغم من حداثة عهدها مثل خبرة بعض العاملين ومصداقيتهم وخصوصاً الخبرات ذات العلاقة بالمشروع المقترح، والمصادر المادية والبشرية المتوفرة لديها وقدرتها على الالتزام بتعهداتها.

ومن الضروري الانتباه إلى أن مصادر التمويل المحلي تكون في بعض الأحيان محكومة بالعديد من العوامل القانونية والضرائبية والسياسية. وهناك منظمات حديثة النشوء تعتمد في تمويلها في المرحلة الأولى على القائمين عليها أو على استقطاب أعضاء من الأغنياء إلى مجلس أمناء المنظمة، ولكن في هكذا حالة يجب الحرص على أن يؤدي الأمر إلى إشكالية ناتجة عن تضارب مصالح الأفراد مع مصالح المنظمة بحيث يصبح اتخاذ القرار فوقياً ودون رقابة.

ولعل القضية الأكثر مدعاة إلى القلق هي قضية توفير التمويل للأعمال الإدارية اليومية بما فيها أجور المقرات والنقل والاتصالات والعمل الإداري اليومي والأجهزة والقرطاسية والأدوات والمكتبة واستكمال بناء الهياكل الأساسية وغيرها. فمعظم مصادر التمويل تقوم بتمويل مشاريع بعينها دون تقديم دعم عام إلى القضايا التي تضمن استمرارية المنظمة وعمل هياكلها الإدارية الأساسية.

وحتى في حال قيام بعض جهات التمويل بدعم هذه الأنشطة اليومية فإنها تكون في العادة محكومة في فترة زمنية لا تزيد عن سنة. ولذلك فإن أحد أهم الأسئلة هو وضع خطة تمويل تضمن استمرارية المنظمة وعدم اعتمادها بالملء على التمويل الخارجي فيجب أن يكون لديها مصادر تمويل ذاتية مستدامة. ولعل من المهم التنبيه إلى أنه في العادة يمكن اقتطاع جزء من منح التمويل لدعم العمل الإداري اليومي للمؤسسة (تصل أحياناً إلى عشرين في المائة من إجمالي المنحة)، بحكم أن جميع المشاريع تستفيد من الهياكل الإدارية التي تدير العمل اليومي للمنظمة.

ومن الضروري أيضاً الأخذ بعين الاعتبار الأعمال اليومية ذات العلاقة بالمشاريع حين إعداد الميزانية مثل تكلفة رواتب مديري الأقسام والكهرباء وإيجار المقر والمكالمات الهاتفية والبريد والمواصلات وشراء الكتب، وهي أمور تراكم تكاليف عالية وتغيب عن ذهن البعض حين إعداد الميزانيات. فهذه التكاليف يطلق عليها تكاليف غير مباشرة، وفي العادة فإن هذه التكاليف غير المباشرة تشارك فيها جميع البرامج والمشاريع الخاصة بالمؤسسة.

وهناك نماذج مهمة لمؤسسات مجتمع مدني تقول لنا تجربتها أن هناك أشكال مختلفة للتمويل عدا التمويل المالي المباشر، فالعمل التطوعي، والحصول على قاعات مجانية لعقد المؤتمرات والاجتماعات، التبرع بالكتب والوثائق والأجهزة، واتخاذ خطوات خلاقية لتخفيض تكلفة العمل الإداري اليومي، تأجير بعض الغرف من مقر المنظمة لقرات محدودة كلها أشكال مختلفة لتمويل المنظمة ومشاريعها.

ومن أجل الحصول على تمويل لا بد من إعداد اقتراح لمشروع، وأهم ما في اقتراح لمشروع هو توفر الفكرة الجيدة القابلة للتطبيق والتي لها أهداف واضحة وقادرة على تشجيع المستفيدين للتفاعل مع هذه الفكرة. إن أصعب جزء في إعداد اقتراح لمشروع هو تبلور فكرة جيدة، والفكرة الجيدة لا يمكن أن تكون كذلك إن لم تكن تحتوي على عناصر تسويقها لدى الممولين، فاقترح لمشروع في جوهره محاولة لإقناع الممولين بأن ما ستقوم به المنظمة فكرة جيدة، ولعل السعي لإقناع الممولين من خلال إعداد اقتراح لمشروع يساهم في بلورة تفاصيل الفكرة وتوضيحها. فالشخص المحترف الذي يكون قادر على إعداد وكتابة اقتراح لمشروع يسعى دائماً إلى فتح نقاش مع المعنيين بالمشروع المقترح بهدف استيعاب تفاصيل وأبعاد الفكرة، وفي العادة يساهم هذا النقاش في توضيح الفكرة وتطويرها وتحسينها.

ففي العادة يوجه خبير إعداد اقتراح لمشروع مجموعة من الأسئلة لتوضيح الفكرة، مثل: ما هي فكرة المشروع؟ ما الذي يجعل من هذه الفكرة هامة؟ من سيعمل في تنفيذ المشروع؟ أين سيتم تنفيذ المشروع؟ متى؟ كيف؟ من المستفيد من المشروع؟

واقترح لمشروع يجب أن يسوق قدرات وإمكانيات المؤسسة، فمن الضروري التوضيح للممول بأن المنظمة تملك الخبرة والمعرفة والمهارات التي تؤهلها للقيام بالعمل ضمن الوقت والميزانية المقترحة. ولعل أفضل طريقة لتسويق قدرات المؤسسة هو ما حققته من إنجازات ونجاح عبر السنين.

ومن الوسائل الناجعة في بلورة وابتداع أفكار جديدة وجيدة هي جلسات العصف الفكري، ومن مواصفات هذه الجلسات:

- عرض أي فكرة مهما كانت دون عائق أو رفض من المشاركين في الجلسة.
- تسجيل هذه الأفكار في مكان يمكن أن يراه جميع المشاركين في الجلسة.
- عدم توجيه أي نقد لأي فكرة وعدم الدخول في نقاش حول أهمية وجدوى الفكرة.
- تجنب الحكم على أي فكرة أثناء عرضها.
- جميع هذه الأفكار ومن يعرضها ليست للنشر العلني وإنما ستبقى طي الكتمان.
- أن الأفكار المعروضة لا تعبر بالضرورة عن مستوى وقدرات مقدمها.

- عدم التركيز على الفروق الجوهرية بين الأفكار المعروضة.
- إبقاء تدفق الأفكار والتفاعل في الجلسة مستمراً دون تقطع.
- يمكن إجراء تحسين على بعض الأفكار أو توسيع مجالها.
- يمكن أن يضاف بعض التوضيحات والشروح على بعض الأفكار، ويمكن ربط بعض الأفكار بأفكار أخرى معروضة.
- يمكن تغيير تدفق وتسلسل مجموعة من الأفكار المرتبطة ببعضها البعض.
- لا سقف لأفكار ولا حدود لها حتى وإن بدت خيالية.
- من الضروري أن تساهم الجلسة في توسيع خيال المشاركين وتشجيع حرية هذا الخيال.
- قد يثري الجلسة لو تم تدريب المشاركين مسبقاً على آليات التفكير وتوليد الأفكار.

وفي العادة فإن الفكرة تبدأ من حيث يكون هناك مشكلة، فتعريف وتحليل وفهم المشكلة هي مداخل رئيسية لتوليد وتطوير فكرة، والفكرة هنا هي عبارة عن اقتراح لحل لهذه المشكلة أو تغيير الظروف نحو الأفضل.

وهناك أنواع عديدة للاقتراحات التي يمكن أن تسعى إلى الحصول على تمويل ومنح، ويمكن اختصار أنواع المنح إلى:

- البرنامج: تسمى المنح التي تساعد المنظمة على توفير خدمات إلى المجتمع باقتراحات لبرنامج. ومن الأمثلة على ذلك توفير خدمة محو الأمية للكبار في المنطقة التي تخدمها المنظمة.
- البحث: وهي المنح التي تسعى لدراسة قضية معينة. ومن الأمثلة على ذلك دراسة مدى تأثير العلاج بالعقاقير على نوع من الإثنيات العرقية في المجتمع.
- المساعدة الفنية: ففي الحالات التي تقر فيها المنظمة بحدوث خلل في أحد مجالات عملها بإمكانها السعي للحصول على منحة لتغطية تكاليف استخدام مستشار. وفي الغالب فإن هذا المستشار يقوم بتدريب وتعليم بعض العاملين في المنظمة للتعامل مع هكذا خلل ومن ثم الاعتماد على أنفسهم في المستقبل، أو أن المستشار يقدم المشورة على أساس كلما دعت الحاجة. فمثلاً تقوم بعض منظمات التنمية بتعيين مستشارين لوضع خطط خاصة بالمناطق الريفية، وهذا نوع من أنواع المساعدة الفنية.
- التخطيط أو التنسيق: إذا كانت هناك عدة منظمات مختلفة تقوم بخدمة منطقة ما، تصبح هناك حاجة إلى منحة للتخطيط. وتغطي هذه المنحة في العادة تكاليف برامج التنسيق ما بين هذه المنظمات. فاستحداث خط ساخن لخدمة اللاجئين يساعدهم على توجيههم للتعامل مع برنامج خاص بالإسكان تقوم به منظمة 1، وتوجيه نفس اللاجئين إلى برنامج لتعليمهم لغة البلد التي لجأوا إليها وتقوم به منظمة 2، وتوجيههم إلى برنامج لتدريبهم على بعض المهن التي توفر لهم عمل تقوم به منظمة 3 هو مثال على منحة للتنسيق.
- تحسين رأس المال: ويطلق كذلك على هذا النوع من المنح بالأصول الرأسمالية. وتغطي منح تحسين رأس المال تكاليف إجراء تحسينات مادية للأراضي والمباني. وتتضمن مشاريع الأصول الرأسمالية أي إضافة إلى المباني أو سطح جديد أو مبنى جديد.

ومن أهم العناصر التي تحسن من فرصة حصول اقتراح لمشروع على التمويل، هي:

- إجراء البحث الكافي بحيث يتضمن المقترح بيانات كافية حول الجهة المستفيدة من المشروع، والمشاكل التي من الممكن أن يواجهها المشروع وإمكانية التكيف مع هذه المشاكل حال حدوثها، ومدى انسجام المشروع مع البيئة

التي سيعمل بها، وتقديم أمثلة من الواقع تدعم إمكانية نجاح المشروع، وبيانات حول دعم الجمهور للمشروع قد يكون مصدرها مسوح للرأي.

- خطة مفصلة للمشروع بحيث تتضمن الخطة الأهداف والغايات، والأنشطة والخدمات، والميزانية المقترحة، والعمليين في المشروع وصلاحياتهم، والجدول الزمني للأنشطة، وآليات المراقبة والتقييم، والتعاون مع جهات أخرى لإنجاز المشروع.

- معرفة جهة التمويل التي سيقدم إليها الاقتراح. بحيث تشمل هذه معرفة طبيعة المشاريع التي يدعمها الممول، ولماذا يمولون هكذا مشاريع؟ وما هي المتطلبات المسبقة لتقديم اقتراح لمشروع؟ وما هي المشاريع التي سبق للممول أن دعمها؟ وما هي مصادر السياسات التي تحكم جدول أعمال الممول؟ وهل سبق للممول أن دعم مشروع شبيه باقتراح المشروع المقدم؟ وكيفية إقامة علاقة عمل مع الممول من خلال فتح حوار واتصال مع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة باتخاذ قرارات حول المشاريع ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة، فمعرفة الممولين المسبقة بأنشطة المؤسسة وأهدافها وتاريخ إنجازاتها والقضايا التي تتعامل معها وأعضاء لجنة أمناء المؤسسة (إن وجدت) يعطي روحاً وجسداً إلى اقتراحات لمشاريع. فالتواصل مع الممولين يجب أن لا يكون فقط من خلال اقتراحات لمشاريع والمراسلات.

- تحديد ملامح وعناوين المشروع. بحيث يتضمن اقتراح لمشروع مفاتيح تميز فكرة المشروع وتجعله مختلفاً عن غيره وفريداً. وقد تكون الخطوة الأولى لكتابة اقتراح لمشروع هو تحديد ما بين أربعة إلى ستة ملامح تميز المشروع وإعداد المشروع بشكل يبرز هذه الملامح ويدور حولها.

- الالتزام بالشكل والمحتوى الذي تشترطه " دليل الخطوط العريضة لتقديم اقتراح لمشروع " الخاص بجهة التمويل التي سيقدم إليها الاقتراح. ومن الضروري إعداد هيكل رئيسي للاقتراح بناءً على هذه الخطوط العريضة بحيث يتضمن العناوين الرئيسية والفرعية وذلك قبل المباشرة بكتابة المشروع. ومن الضروري أن تحصل المؤسسة على نسخ كافية من الأدلة الخاصة بالمولين ولا مانع من الاستعانة بمستشارين لهم خبرة في هذا الشأن، وتوجيه الأسئلة إلى الممول حول القضايا غير الواضحة في الدليل.

- كتابة المسودة الأولى للمشروع، فعند توفر كل العناصر التي سبق ذكرها فإنه يصبح من الممكن كتابة المسودة الأولى لاقتراح المشروع. وقد يعتقد البعض أن هذه الخطوة هي الأصعب وفي معظم الأحيان تأخذ هذه الخطوة وقتاً أطول من المعتاد بحكم أن من يكتب المسودة الأولى يتصرف وكأنها النسخة النهائية للاقتراح. فإن افتراض أن هذه هي المسودة الأولى وأن من الطبيعي تتضمن أخطاءاً وثغرات وأنها ستعرض للتنقية والمراجعة في مرحلة لاحقة قد يسهل من هذه الخطوة ويختصر من الوقت.

- مراجعة المسودة وتحريها وتعديلها. وقد يكون من الأفضل أن يقوم بهذه الخطوة شخص/ أشخاص غير الذي كتب المسودة الأولى. ويجب أن تتضمن هذه الخطوة خلواً للاقتراح من أخطاء الإملاء والقواعد، وضمان أن المحتوى والشكل منسجم مع الخطوط العريضة للممول، وأن تكون اللغة سهلة وواضحة، والعمل على إزالة كل التعبيرات التي تتضمن مبالغاة ولغة أدبية لا داعي لها (خير الكلام ما قل ودل). ومن المفضل أن يقوم بهذه المهمة شخص لغة الاقتراح هي لغته الأم.

- المتابعة. فمن الضروري متابعة الاقتراح من خلال تسويق فكرة المشروع بين المجموعات والأفراد المستفيدين من خدمة المشروع والتواصل مع الشبكات والمؤسسات التي ترى أهمية في المشروع والتحدث إلى الإعلام حول

المشروع والاتصال مع الممول وشرح فكرة المشروع أهميته من خلال الحوار المباشر، وكلها عوامل وخطوات يمكن أن تؤثر على قرار الممول.

وبعيداً عن دليل الخطوط العريضة للممولين، ففي العادة يتضمن اقتراح لمشروع عدة عناصر رئيسية:

- رسالة أو موجز تنفيذي. وفي هذه الرسالة أو الموجز التنفيذي تحدد الخطوط العريضة للعناصر الرئيسية المكونة لاقتراح المشروع. وتعتبر هذه الرسالة الجزء الأول في الاقتراح الذي يقرأه الممول. وفي هذه الرسالة تشرح المؤسسة لماذا قررت التعامل مع الممول وأسباب التي تجعل من هذا الاقتراح منسجماً مع أهداف وسياسات المؤسسة والممول. وتتضمن الرسالة مقدار الدعم المطلوب وبشكل واضح لا يقبل اللبس. وهذا الرسالة تكون شاملة ومختصرة وتتضمن نظرة عامة للمشروع، ففي واقع الأمر فإنها اختصار لكل المشروع في صفحة واحدة. وبالرغم من أنها أول صفحة في المشروع فإنه يفضل أن يتم صياغتها كخطوة أخيرة ضمن كتابة اقتراح المشروع، ويتضمن الموجز التنفيذي المشكلة والحاجة التي يلبها المشروع والغايات والأهداف وكيف سيكون الحال بعد أن يتم إنجاز المشروع والكيفية التي سيتم بها تغيير هذا الحال أو علاج المشكلة والكيفية التي ستقيم بها نجاح المشروع وما هي الأسباب التي تبرر قدرة المنظمة على إنجاز هذا المشروع وتكلفة المشروع والتمويل المطلوب.

- بيان الحاجة. وفي هذا البيان يتم عرض نظرة عامة حول الاحتياجات التي ستتعامل المؤسسة معها، وفي العادة فإن بيان الحاجة هو نقطة البداية في كتابة وإعداد اقتراح لمشروع، فليس مهماً هنا مدى وضوح المشكلة والحاجة إلى معالجة المشكلة وإنما المهم عرض هذا الأمر بطريقة مقنعة وجذابة. فمن الخطأ السباحة في بحر من المشاكل ذات العلاقة في المشروع لأن ذلك يربك الممول ويضعف من المشروع بحكم أن طريقة العلاج قد تكون قادرة على التعامل مع جزء من هذه المشاكل وليس كلها، ولذلك من الضروري التركيز على مشكلة بذاتها ومعرفة جيداً. فبيان الحاجة يعرض أهمية المشروع بحكم أنه يعالج ويتعامل مع مشكلة تلقى اهتمام كبير. وإذا لم يتفق الممول مع المنظمة بأن هذه المشكلة هامة وفي حاجة إلى حل فإن بقية أجزاء اقتراح المشروع لا تعني شيء للممول. وهنا يقدم بيان الحاجة شرح لتاريخ المشكلة وكيف حدثت وتطورت ومدى تأثيرها الحالي وأسبابها وماذا سيحدث إذا لم يتم معالجة هذه المشكلة والتعامل معها، وهنا يجب دعم استنتاجات المنظمات بشأن المشكلة بالبيانات الناتجة عن الأبحاث والإحصاءات ودراسات الحاجة إن وجدت وتصريحات المسؤولين الرسميين والشخصيات عامة والخبراء في هذا الشأن. والحرص على تضمين بيانات وأدلة مسألة أساسية لأن الممولين في العادة لا يحبون الاستنتاجات العامة والمبالغ بها. وهنا يجب أن يكون التركيز على المستفيدين من معالجة هذه المشكلة وحاجتهم إلى ذلك ومدى تأثير المشكلة عليهم وأن البيانات الخاصة بالمستفيدين من المشروع هي أكثر البيانات أهمية وعلاقة بموضوع المشروع والحاجة إلى المشروع.

- الأهداف والغايات والمفاهيم. وهذا الجزء من الاقتراح يتضمن الأهداف والأنشطة التي من خلالها سيتم التعامل مع الاحتياجات. فالأهداف هي عبارة عن مفاهيم وظروف مثالية تسعى إليها المؤسسة وليس من الضروري أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي فهي المسعى الأساسي للمؤسسة وللمشاريع التي تقوم بها. بينما الغايات هي المخرجات المحددة والقابلة للقياس والتي يتم إنجازها خلال فترة معينة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع. وهنا يتم عرض الأهداف التي يسعى إليها المشروع، وكما أسلفنا فإن الأهداف هي النتائج المرجوة على المدى الطويل، وما هي غايات المشروع وتختلف الغايات عن أهداف في كونها قابلة للقياس ومحددة وليست عامة، وما هي النتائج التي من المتوقع أن يكون لها تأثير على المستفيدين من المشروع، وما هو التأثير الذي ستركه المشروع على المشكلة وعلى المجتمع، وما هي المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح المشروع وإنجاز الغايات التي تم تحديدها وكيف سيتم استمرار المشروع بعد انتهاء فترة التمويل، والعلاقة ما بين هذا المشروع والأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

- المنهج والجدول الزمني. وفي هذا الجزء من الاقتراح يتم إبلاغ الممول عن الكيفية التي سيتم بها تنفيذ المشروع والوقت الزمني الذي سيستغرقه. والمنهج يتضمن مجموعة من الإجراءات المحددة والتي يجب تنفيذها للقيام بالأنشطة الضرورية. ويجب أن يقتصر هذا المنهج بجدول زمني معقول ومدروس بما فيه تواريخ البدء والانتها. ومن الضروري التنبيه هنا بأن تحديد تاريخ بدء المشروع يأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يحتاجه الممولون لأخذ القرار بشأن المشروع، ففي غالب الأحيان فإن هذا القرار لا يتم بشكل سريع. فتقديم طلب لتمويل مشروع على وشك البدء به أو قد تم العمل به هي فكرة سيئة وغير عملية. وهنا يتم تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المشروع، وأين سيتم تنفيذ المشروع، والكيفية التي سيتم بها إنجاز المشروع، والفترة الزمنية التي سيستغرقها المشروع، ومن سيقوم بتنفيذ المشروع، وكيف سيتم تقييم ومراقبة المشروع. وهذا الجزء يطلق عليه أيضاً خطة المشروع.
- التقييم. وفي هذا الجزء من الاقتراح يتم شرح المقياس، في حال توفره، الذي سيستخدم لتقييم مدى نجاح المشروع. فتوفر آلية لتقييم المنهج الذي يسير عليه المشروع يظهر بأن المشروع هو نتاج تخطيط كافي على مستوى جميع مراحل المشروع وتنفيذها. فعلاوة على بحث مؤسسات التمويل عن مقترحات ذات تكاليف فعالة، فإن مؤسسات التمويل تبحث عن طلبات الحصول على تمويل ذات الجداول الزمنية المفصلة وذات المعالم الواضحة. فإذا جرى تمويل المنظمة فإن الممول يرغب في تقييم سير العمل. وتساعد هذه المعالم الممول في تجنب مشكلة محتملة. فإذا ذكرت المنظمة بأنها ستبدأ بتقييم وضع المستفيدين من إحدى خدمات المشروع بعد ثلاث شهور ولم تقم بتوظيف الشخص المعني في تلك المرحلة فذلك يعني أن المنظمة تواجه مشكلة في إدارة البرنامج. وعند ذلك قد يرغب الممول في التدخل والحصول على مشورة وفرض رقابة مباشرة أو في أسوأ الحالات سحب المنحة.
- موجز للميزانية. ويتضمن هذا الموجز إجمالي التكاليف المتوقعة إلى جانب مصادر تمويل أخرى من المتوقع أن يحصل عليها المشروع. وفي بعض الحالات يوافق الممولون على اعتبار التبرعات غير المباشرة مثل التبرعات العينية غير المالية والعمل التطوعي على أنها مصادر تمويل شريكة، بينما يعتبر ممولون آخرون بأن مصادر التمويل الشريكة يجب أن تأتي على شكل منح تمويل مباشرة. ويتضمن هذا الجزء أيضاً جميع مصادر الدخل ذات العلاقة بالمشروع.
- الخطط المستقبلية للحصول على تمويل. في معظم الأحيان يرغب الممولون في معرفة الكيفية التي سيستمر فيها المشروع حينما تنتهي الفترة التي يتم تمويلها. بالتأكيد فإن هناك مشاريع بطبيعتها مشاريع قصيرة الأجل ولا تحتاج إلى مصادر تمويل مستقبلية، ولكن بالنسبة للمشاريع التي لها طبيعة الاستمرارية وطول الأجل فإن من الضروري تضمين خطط التمويل المستقبلية. وفي هذا الجزء يمكن تبيان إلى أين يسير المشروع والكيفية التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى ذلك الهدف.
- تفاصيل الميزانية. وهذا الجزء يظهر في نهاية الاقتراح لمشروع، ويتضمن ميزانية تفصيلية ودقيقة. والميزانية هي أفضل تقدير للتكاليف المشروع. وفي العادة فإن العناصر المكونة للميزانية المفصلة هي: الموظفين؛ السفر والاجتماعات؛ الأجهزة والأدوات؛ إدارة المكاتب؛ الإعلام والنشر. وفي العادة فإن التكاليف التي تزيد عن مبلغ معين (مثلاً 100 دولار) يتم وضعها في بند منفصل، ويتم تفصيل الأجزاء المختلفة للميزانية إلى فئات أو عناصر - مصنفة. فعلى سبيل المثال، تحت بند "الموظفين" يمكن أن يدرج جميع المناصب الوظيفية الضرورية لتنفيذ المشروع بحيث يعرض تكلفة كل منصب وظيفي في فئة منفصلة. فالميزانية تعبر عن المشروع من خلال التكاليف، وباختصار فإنها تعني الكيفية التي سيتم بها صرف التمويل المطلوب. ومن الضروري أن يأخذ بعين الاعتبار بأن الممولين معنيون بأن يتم صرف ميزانية التمويل بطريقة تعود على المستفيدين بأفضل النتائج. وهنا يظهر مدى المسؤولية في إدارة أموال المشروع وتوزيعها على العناصر المكونة للمشروع.

- ملحقات. وفي العادة فإن هذا الجزء اختياري ولكن الأمر يعتمد على " دليل الخطوط العريضة لتقديم اقتراح لمشروع". فمن الضروري الإشارة أن من الخطأ تضمين أي معلومات أو ملحقات لم يطلبها الممول بشكل واضح. فمن الملحقات التي قد تكون مفيدة، ويطلبها الممولون، هي السيرة الذاتية للموظفين وأهمها السيرة الذاتية لمدير المشروع، نظرة عامة مختصرة للحالة المالية للمؤسسة، وبالطبع أي وثائق يطلبها الممولون من خلال " دليل الخطوط العريضة لتقديم اقتراح لمشروع".

ولطلب المنحة المكتوب جيداً ثلاث خصائص: أن يكون واضحاً ودقيقاً ومعنعاً. فالوضوح يفترض بأن الشخص الذي سيقراً اقتراح المنظمة سيفهم أمرين رئيسيين: حاجة الجهة أو المجموعة المستهدفة وماذا تقترح المنظمة لتلبية تلك الحاجة بحيث تكون الخطة المقترحة واضحة. والتبسيط له دور أساسي هنا، فمن المفترض أن يكون عنوان الاقتراح موجزاً وينحصر في بضعة كلمات. وفي حال مواجهة صعوبة في صياغة جملة ملخصة واحدة قد يؤدي الأمر إلى أن يظهر الاقتراح في غاية التعقيد للممول، ولذلك من الضروري أن تكون الخطة مبسطة. وفي كثير الأحيان فإن الشخص أو اللجنة العاملة لدى الممول والتي ستقرأ الاقتراح غير مطلعة على تاريخ المنظمة أو المجتمع التي تخدمه أو الاحتياجات التي تنقسه أو حتى المجال الذي تعمل به المنظمة. وعليه فإن استخدام لغة وتشكيل لغوي مبسط، وتجنب الألفاظ والتعبيرات المبهمة والكلمات المركبة، واستخدام الصيغة الواضحة مع المؤشرات والمعلومات الهامة هي أمور هامة لتثقيف من سيدرس الاقتراح وضمان استيعابه للمشروع المقترح. وحينما يكون طلب الحصول على تمويل مطول فعلى المنظمة أن تعد جدول محتويات وفهرس لتسهيل دراسة وقراءة الطلب.

والخاصية الثانية هي الدقة. فيجب تدقيق أرقام الاقتراح ثلاث مرات. ومن الممكن أن يؤدي خطأ في الموازنة إلى انخفاض في مصداقية الاقتراح برمته. وهناك العديد من الطرق للوقوع في الأخطاء. ومن الشائع على سبيل المثال أن تعد الموازنة في صيغة واحدة فقط وحسبما يقتضي طلب المنحة، وعند نقل الأرقام من صيغة لأخرى فإن الأخطاء تحدث. كما أن العديد من الممولين يسير على نظام السنة المالية وهي غير السنة التقويمية. وإذا كانت المنظمة تدير منحاً متعددة، مع سنوات مالية متعددة، فمن الممكن أن يكون الأمر مربكاً في متابعة جميع المعطيات المالية. وفي بعض الأحيان قد لا يتعدى الأمر الأخطاء المطبعية البسيطة. وهما كان السبب فإن الأخطاء الرقمية يمكن أن تكون مدمرة. وهناك نوع آخر من الدقة المطلوبة في حالة إعداد طلبات التمويل وهي اللغة الدقيقة. فيجب التأكد من أن تعريف المصطلحات والكلمات المختارة في الاقتراح دقيقة وذلك من خلال الرجوع إلى واستخدام المراجع والموسوعات اللغوية. فحل مشكلة مختلف عن تحسينها أو التخفيف منها أو إصلاحها. فعندما تحل المشكلة ينتهي الأمر عند هذا الحد، ولا تستطيع المنظمة إعادة استخدام الأموال لتحسين مشكلة إذا كانت منحة السنة الماضية قد استخدمت لحل المشكلة.

بينما الإقناع هي الخاصية الثالثة وهي جوهر المسألة: إقناع شخص ما لا تعرفه لمنحك مبلغ من المال. تعتبر الإحصاءات هي الأداة المقنعة الأكثر فعالية على الإطلاق. وبالانتقاء المتأنى للحصول على الحد الأقصى من التأثير فإن الإحصاءات هي الجزء الأساسي في الاقتراح الناجح. على المنظمة قياس احتياجاتها في مواجهة المنافسة. وبعد الانتهاء من المسألة الرقمية فإن على المنظمة رسم صورة لممثل الممول من خلال وضع وجهة إنسانياً على الاقتراح بتوفير دراسات حالات وخطابات الدعم. إن خطابات وعرائض النماذج ليس لها التأثير لأنها لا تربط بين المتعاملين مع البرنامج وممثل الممول. فعلى المنظمة أن تتذكر بأن طلب المنحة سيستخدم أساساً للعقد بين المنظمة والممول، فإذا تقرر تمويل المنظمة فعلى المنظمة أن تتمسك بتحقيق أية أهداف تم تحديدها في الاقتراح. وهناك خط فاصل بسيط بين الالتزام والمبالغة.

ولعل من أهم الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حين إعداد اقتراح لمشروع هو توثيق " الحاجة إلى المشروع"، وتوثيق الحاجة هي عملية إيجاد دليل على احتياج المستفيدين من المشروع للمنحة، فمن أحد الأسباب الرئيسية التي

تؤدي إلى إضعاف فرصة الحصول على تمويل هو نقص الوثائق التي تثبت الحاجة إلى المشروع. وهناك أنواع رئيسية من طرق توثيق الحاجة. وبإمكان المنظمة أن تمزج بين أكثر من نوع، ومنها:

- خطاب الإسناد. يستطيع الأفراد الذين على معرفة تامة بالمشكلة التي يحاول المشروع علاجها كتابة خطاب دعم أو إسناد. ومن بين هؤلاء يمكن أن يكون المسؤولين المنتخبين أو الخبراء أو المستفيدين من الخدمة التي سيوفرها المشروع. فخطابات الدعم تضيء لمحة إنسانية على المشكلة التي بصدد العلاج. ومن السهولة الوصول إلى المسؤولين المنتخبين والخبراء والمستفيدين من الخدمة، ومن المرجح أن الأغلبية منهم سيزودون المنظمة بخطابات دعم شاملة لمشاريع تغطي مناطق اهتمامهم. وقد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لتطوير مستوى العلاقة مع مسؤول منتخب من الذين تسعى للحصول على خطاب دعم حماسي ومخلص للمشروع، ولذلك فعلى المنظمة أن لا تنتظر إلى أن يحين وقت تقديم طلب للحصول على تمويل لبدء البحث عن دعم المشرعين والشخصيات المنتخبة أو الشخصيات التنفيذية. فعلى المنظمة السعي لبناء علاقة مع هذه الشخصيات من خلال دعوتهم إلى الأنشطة والمناسبات التي تقيمها المنظمة وإدراج أسمائهم في قائمة بريد المنظمة وإبقائهم على علم بكل التطورات ذات العلاقة بالبرنامج. وأيضاً فإن الخبراء التي يتعاملون مع المستفيدين من الخدمة التي سيوفرها المشروع أن يشكلوا أحد أهم مصادر الدعم للمشروع والحاجة إليه بافتراض أن رأي الخبراء هو رأي مهني ومحايد في معظم الأحيان. ويضفي الرأي المحايد للطبيب وعالم النفس والأخصائي الاجتماعي وغيرهم من الخبراء مصداقية على توثيق الاحتياج. كما تضيء خطابات المستفيدين من خدمات المنظمة قيمة ملموسة على طلب التمويل. فهم أقدر الناس على رسم صورة واضحة للمشاكل وبشكل مؤثر أكثر مما تقدمه الإحصاءات. فإذا عبر والد طفل مستفيد من برنامج المنظمة، على سبيل المثال، عن ارتياحه وثناؤه على جهود المنظمة فيجب أن لا تتردد المنظمة في الطلب منه كتابة خطاب على أن لا تنتظر ذلك إلى أن يحين موعد تقديم طلب للحصول على تمويل، فحينها قد لا يكون والد الطفل متحمساً أو أن يكون القائمين على المنظمة قد نسوا من هو الذي وجه إليهم مثل هذا الإطراء والثناء.

- الجلسات العامة. شأنها في ذلك شأن خطابات الدعم الفردية، يمكن لجلسات استماع عامة أن ترسم صورة عن احتياج المستفيدين من البرنامج. وفي الجلسة العامة تستطيع المنظمة أن تلمس مدى اتساع القاعدة التي تدعم وتستفيد من خدمات البرنامج. ولهذا السبب، فإن بعض المانحين يشترطون من المنظمات الحصول على تأييد جماعي من خلال عقد جلسات استماع عامة. وتستخدم الشهادات التي يتم جمعها خلال مثل هذه الاجتماعات لبيان رواج المنظمة وبرامجها.

- دراسة الحالات. فالحالة العملية ما هي إلا لمحة عميقة لفرد واحد من الأفراد المستفيدين من البرنامج. والحالة العملية تشمل في فهرستها التاريخ الأسري والهموم الصحية والأداء الوظيفي لفهم أفضل للفرد. ويمكن دمج سلسلة من الحالات العملية من مختلف الأفراد لسرد قصة عن أحد المتعاملين مع برنامج المنظمة.

- مراجعة السجلات العامة. تقوم هيئات عامة كثيرة بجمع ونشر المعلومات، وفي الغالب تعد الهيئة التي تجمع المعلومات تحليلاً بإمكان المنظمة استخدامه لدعم طلبها في الحصول على تمويل. وفي أحيان أخرى يتم جمع المعلومات وتوفيرها للباحثين والذين بدورهم يجرون الدراسة والتحليل عليها.

- البحث في المطبوعات والأعمال الأدبية. يقوم أساتذة الجامعة والباحثون المهنيون والصحفيون والطلاب بإعداد ونشر التقارير عن كافة الجوانب ذات العلاقة بالإنسان. إن البحث في الأعمال الأدبية المنشورة في مجال تخصص المنظمة وصلاحياتها يوفر لها كنزاً من المعلومات بشأن المشاكل التي يتعرض لها المتعاملين مع برامج المنظمة. وتعتبر شبكة

الإنترنت أحد أهم وأغنى المصادر لهذا النوع من البحوث والتقارير، حيث تتيح مواقع الإنترنت الحصول المباشر على الدراسات وأوراق العمل وأخبار الصحافة من جميع أنحاء العالم وبشكل فوري.

- المسح. ويقصد به تحليل وضع المتعاملين مع البرنامج من خلال المسح الذي يكون في معظم الأحيان عشوائياً لضمان أن يكون ممثلاً لتلك الشريحة المستهدفة من خلال إجراء المسح. ويمكن أن تحقق المنظمة من خلال المسح المعدة أسئلته ولغته بحرص شديد والمنفذ بكفاءة نتائج مدهشة ومفيدة للغاية. ولعل من أهم الأمور التي يجب أن تنبه إليها المنظمات التي تعمل مع الجمهور هو بناء القدرة في مجال إجراء المسوح أو اللجوء إلى المؤسسات المتخصصة في هذا المجال لإجراء للقيام بالمسوح.

- دليل الطلب. قد تنطوي الملفات الخاصة بالمنظمة على أدلة في غاية الأهمية، فالقوائم التي تضم البرامج التي مضى وقتاً طويلاً بانتظار البث فيها تعتبر خير دليل على الطلب. ويكمن الهدف من هذا العمل برمته إيجاد مكتبة من المعلومات بشأن الأفراد الذين تخدمهم برامج المنظمة. ومن هذه المكتبة تستطيع الحصول على المعلومات من منحة أخرى أو من سنة إلى أخرى، وتكون النتيجة حصيلة من المعلومات الجاهزة التي تمكنك من استغلال فرص المنح بسرعة أكبر. ومن خلال هذا المخزون الاحتياطي من المعلومات تتكون صورة واضحة عن المجال المستهدف، وما على المنظمة إلا أن تستخدم هذه المعلومات لتطوير اقتراح لمشروع.

وكما سبق وأن أشرنا فإن من المفيد الاتصال والتواصل مع الممولين وإخبارهم عن المؤسسة وأنشطتها وأهم ملامحها، وإرسال نشرات وتقارير المؤسسة إلى الممولين، وزيارة الممولين ودعوتهم إلى أنشطة واحتفالات المؤسسة. وقد يكون من المفيد الأخذ بعين الاعتبار الملامح الهامة للمؤسسة والتي من الضروري التأكد من أن الممولين على دراية بها، ومن ضمنها:

- الحاجة. والمقصود هنا الجهة/المجموعات/الأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة وما ضرورة توفير هذه الخدمات لهذه الفئة؟ وما هي القيمة الحقيقية لهذه الخدمات؟ وهل تعتبر المؤسسة الجهة الوحيدة التي توفر هكذا خدمات للمستفيدين؟ وإن لم تكن الجهة الوحيدة فما الذي يميزها عن الآخرين؟

- المفاهيم والمبادئ. والمقصود هنا المفاهيم والمبادئ التي تقف وراءها أنشطة المؤسسة وتميز المؤسسة عن غيرها. وهنا يجب أن يكون وصف هذه المبادئ بشكل مختصر ومبسط ومثير للانتباه وبصيغة تظهر أهميتها للمجتمع. وقد يكون المصدر الرئيسي لوصف المبادئ التي تدير عمل المؤسسة هو "بيان مهمة وصلاحيات المؤسسة".

- الهيكل الإداري. وهنا يشار إلى أعضاء لجنة الأمناء (إذا توفرت) وقيمتهم في المجتمع وخبرة الموظفين العاملين في المؤسسة، وسجل المؤسسة من الإنجازات المميزة، وسمعة المؤسسة ومصداقيتها، والخطوات التي تتخذها المؤسسة لضمان مصداقيتها وشفافيتها.

- العلاقة مع الآخرين. وهنا يشار إلى العلاقة مع قادة المجتمع والمؤسسات الأخرى ومؤسسات الأبحاث والحكومة والقطاع الخاص وغيرها من المجموعات، وطبيعة هذه العلاقة من حيث كونها مميزة وخلاقة وملحوظة. ففي معظم الأحيان يعتبر الممولون بأن العلاقة مع الغير مؤشر هام لإمكانية نجاح المشاريع والتواصل مع المستفيدين من خدمات المشاريع وتجاوب المستفيدين مع هذه الخدمات وبالضرورة تعبر عن سمعة المؤسسة.

- الاختصاص والكفاءة. وهنا يشار إلى الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تساهم في إدارة المشاريع بطريقة مهنية عالية مثل توفر إدارة للعلاقات العامة والإعلام وإدارة للمراقبة والتقييم وإدارة للأبحاث وإدارة للتدريب وغيرها. وقد

تكون سمعة بعض العاملين في المؤسسة لها دور مهم في تعزيز مصداقية المؤسسة، كأن يعمل في المؤسسة كاتب وصحفي معروف أو شخص معروف بدوره في تعزيز حقوق بعض فئات المجتمع أو شخص لها سمعة هامة في مجال الأبحاث، وغيرها من المجالات.

ولعل الاتصال والتواصل مع الممولين لا يتضمن فقط توفير معلومات لهم عن المؤسسة بل أيضاً جمع المعلومات حول الممولين. وقد أصبح من الضروري أن تعد المؤسسات قاعدة بيانات عن الممولين وتحديثها من خلال الاتصال بالمولين أو من خلال الحصول على ما نشره من وثائق أو حضور مؤتمراتها واجتماعاتها التعريفية أو بمراسلتها والاستفسار منها عن بعض المعلومات التي تتعلق بها أو من خلال زيارة موقع الممول على الإنترنت. وعن الاتصال مع الممولين فإن المنظمة يمكن أن تطلب من الممول تزويدها بنموذج طلب حصول على منحة، والقواعد القوانين التي تحكم المنح بما فيها دليل الخطوط العريضة، ومعلومات عن برامجها، واسم الشخص الذي يتولى طلبات المنح، وإدراج المنظمة في قائمة البريد الخاصة بالوكالة إذا توفر ذلك والتركيز على تزويد المنظمة بالتقرير السنوي لوكالة التمويل.

وهذه المعلومات ضرورية لأنها توفر خطوة أساسية ورئيسية ضمن خطوات الحصول على تمويل. فعندما تتبلور فكرة المشروع يجب تحديد جهات التمويل التي من الممكن أن تكون مهتمة بتمويل هكذا مشروع، ولعلها أكثر الخطوات صعوبة لكونها تأخذ كثيراً من الوقت والجهد. فالقيام بالبحث الكافي لتحديد جهات التمويل المناسبة لمشروع ما يمكن أن تتم في خطوتين رئيسيتين: 1. مراجعة قاعدة البيانات الخاصة بالمولين وذلك من أجل تحديد الممولين الذين لديهم اهتمام عام في المجال الذي يتعامل معه المشروع، وفي العادة فإن عملية البحث هذه ينتج عنها قائمة أولية من عشرة إلى خمس عشرة جهة تمويل محتملة؛ 2. في الخطوة الثانية يتم مراجعة القائمة الأولية بشكل تفصيلي أوسع لاختصار القائمة إلى ثلاثة ممولين من المتوقع أن ينظروا بجدية واهتمام كبيرين إلى المشروع.

ولعل اختصار القائمة إلى ثلاثة ممولين يعبر عن معرفة واضحة بالمولين وسياساتهم وجدول أعمالهم، وهذا يزيد من إمكانية النجاح في الحصول على تمويل ويقلل من الإحباط الذي قد ينتج عن رفض طلب الحصول على تمويل. ولعل أهم عنصر يجب أن يأخذ بعين الاعتبار حين تقديم طلب حصول على تمويل هو: إذا لم تجد في سياسات الممول ما يبرر قبول لاقتراح المشروع فلا تقدم طلب.

ولكن يبقى السؤال ما هي العناصر والمقاييس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حين البحث عن جهات التمويل المناسبة. فمن ضمن هذه المقاييس: المجالات التي يهتم بها الممول؛ المنطقة الجغرافية التي يهتم بها الممول؛ الشرائح الاجتماعية/السياسية/الثقافية/الاقتصادية التي يهتم بها الممول؛ نوع الدعم الذي يقدمه الممول؛ حجم المنح التي يقدمها الممول وعددها؛ اللغة التي يتعامل بها الممول؛ الشروط التي يفرضها الممول على المستفيدين؛ تواريخ الانتهاء من تقديم الطلبات للمنح؛ نوع وطبيعة الممول. وعند تحديد الممولين المناسبين للمشروع يمكن البدء في تعديل شكل ومحتوى اقتراح المشروع بما يتناسب مع الخطوط العريضة للممول ومن ثم القيام بإجراءات تقديم طلب الحصول على تمويل.

فإلى جانب بناء قاعد للبيانات حول الممولين فإن هناك وسائل أخرى للاستقصاء حول مصادر التمويل، منها:

- دليل التمويل: يأتي دليل التمويل في المرتبة الأولى كمصدر محايد ومعلومات حتى تاريخه عن المنح المتوفرة. وتضم هذه المجلدات الكبيرة تفاصيل آلاف مصادر المنح مع بيان كيفية الاتصال بمصادر التمويل والتوجهات التي ينوون تحويلها. إن معظم أدلة التمويل مركبة بالطريقة التالية:

مصدر الأموال. إذا كنت تعرف اسم المؤسسة يمكنك الاhtداء إليها مباشرة. وربما تكون قرأت عن هذه المؤسسة ولكنك بحاجة إلى مزيد من المعلومات وهذه بداية الطريق لإيجادها.

نوع المشروع. من المناسب أن تبدأ بحثك عن أنواع المواضيع للمشاريع المتوفرة، فعلى سبيل المثال ابدأ بالتعليم كموضوع ومن ثم استعرض قائمة المؤسسات الممولة من أجل مشاريع تعليمية. عليك استبعاد كل مؤسسة مجتمعية لا تخدم مجالك. وعادة ما تدعى هذه المؤسسة باسم المجموعة التي تخدمها. ومن ثم ركز على المؤسسات ذات الأسماء المألوفة، وتذكر بأن معظم المؤسسات توفر معلومات حول مقار عملها ومنشآتها الرئيسية.

المنطقة الجغرافية المستهدفة. تتيح لك معظم أدلة التمويل للبحث عن المنطقة الجغرافية التي تخدمها المؤسسة. وقد لا تكون هذه الطريقة المثلى لإيجاد الأموال لأنها تظهر لك المؤسسات التي تخدم هذه المنطقة حصراً.

- التقارير السنوية: تظهر التقارير السنوية بوجه عام لمحة عن مبلغ المال الممنوح في السنة السابقة وعدد المقترحات التي تلقت تمويل. وبقسمة المبلغ الممنوح على عدد المقترحات تحصل على متوسط مبلغ المنحة الواحدة. كما تستطيع التعرف على أنواع المشاريع التي جرى تمويلها من خلال التقرير السنوي. وبالنسبة للعديد من البرامج، فإن وكالات التمويل ترغب في تمويل المشاريع التي تشبه المشاريع التي جرى تمويلها في الماضي. وينطبق هذا المفهوم على القطاع الخاص على وجه التحديد. كما تزودك التقارير السنوية بمعلومات يصعب الحصول عليها من ضمنها أسماء وعناوين المنظمات التي حصلت على تمويل. فالمنظمات التي سبق أن حصلت على تمويل هي في معظم الأحيان على استعداد لتقديم المعلومات حول مشاريعها حين الطلب منها، وستجد معظمهم يجيبون على الأسئلة الرئيسية ويقدمون النصح والإرشاد بشأن التمويل.

- مندوبو التمويل: إضافة إلى التقرير السنوي، فإنك تأمل أن تحصل على الشخص الذي بإمكانك الاتصال به في مصدر التمويل. وبعد مندوبو التمويل منجم حقيقي للمعلومات حول المنح والتمويل. ولن تجد مصدراً للمعلومات أفضل منهم حيث أنهم يعرفون عن البرنامج أكثر من الشخص المسؤول عن إدارة هذه المبالغ. وهناك سؤالان رئيسيين يجب طرحهما على مندوب التمويل: ما هي التغيرات المتوقعة وهل بالإمكان الإطلاع على منحة سابقة جرى تقديمها؟ فكل شيء يمكنك من الإطلاع عليه حتى هذه المرحلة سواء من خلال أدلة التمويل أو التقرير السنوي فإنها تغطي الأداء الماضي لوكالة التمويل. وبسؤالك مندوب التمويل عن التغيرات المتوقعة هو أول دلالة على مستقبل ومسار البرنامج. فأى معلومات حول ذلك قد تساعدك على التفاوضي عن تقديم طلب للحصول على تمويل بسبب التغيرات التي أدت إلى عدم اهتمام الممول بهذا النوع من البرامج، مما يوفر عليك الوقت ويساعدك على تجاوز المنافسة المحتملة.

- الشبكات المهنية. وهي الشبكات التي تضم في عضويتها منظمات تعمل في مجالات مهنية محددة مثل منظمات حقوق الإنسان أو الطفولة. وفي العادة تكون هذه الشبكات أحد مصادر المعلومات حول مصادر التمويل والمنح، وتقوم بنشر هذه المعلومات في نشراتها الدورية أو من خلال ندوات تستعرض من خلالها آخر المعلومات عن مصادر التمويل. وبعيداً عن الندوات والنشرات فإن هكذا شبكات تفتح المجال أمام أعضائها للتعاون في مجال المعلومات الخاصة بمصادر التمويل وكيفية التعامل معها.

وفي كثير من الحالات يمكن بدء عملية تقديم طلب للحصول على تمويل، بعد تحديد الممولين المناسبين، بإرسال "رسالة للاستعلام" والتي من خلالها يتم معرفة إذا كان الممول يرغب في استلام نسخة كاملة من اقتراح للمشروع. وفي العادة فإن "رسالة للاستعلام" تتضمن عناصر رئيسية، أهمها: الهدف من وراء المشروع؛ الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذا الهدف؛ المبلغ المطلوب من الممول مع توضيح إذا كان هذا المبلغ سيغطي كل تكاليف المشروع؛ قدرة المؤسسة على تنفيذ المشروع وإنجازاتها السابقة. وحينما يبدي الممول رغبته في الحصول على نسخة كاملة من اقتراح لمشروع فحين ذلك يتم المباشرة بإجراءات تقديم الطلب للحصول على تمويل.

ومن الضروري القول أن رفض طلب الحصول على تمويل لا ينتج في معظم الأحيان عن عدم توفر التمويل وإنما في كثير من الأحيان بسبب عدم إجراء البحث الكافي أو لعدم تضمين البيانات الضرورية حول المشروع أو لعدم الالتزام بالخطوط العريضة للممول أو لعدم منطقية الأرقام المقترحة للميزانية أو لسمعة المؤسسة الناتجة عن عدم التزامها بتعهداتها لدى ممولين آخرين في السابق أو لكثرة أخطاء الإملاء والقواعد في نص الاقتراح أو للمبالغة في المعلومات المعروضة في اقتراح المشروع أو لعدم وضوح أهداف وغايات المشروع أو لعدم توفر المهارات الكافية في المؤسسة لإنجاز المشروع. الأهم في كل ذلك هو عدم توفر الكفاءة الخبرة في المؤسسة القادرة على إعداد اقتراحات لمشاريع وإعداد ميزانيات معقولة.

ومن المهم أن تنظر المؤسسات إلى العلاقة مع الممولين من منظور الندية والشراكة وليس الإحسان والفوقية (من طرف الممولين). فمؤسسات التمويل مؤتمنة على أموال مودعة لديها سواء كانت حكومية أو خاصة، وأن هذه الأموال أودعت لديها لدعم جدول أعمال وصلاحيات مؤسسة التمويل. فمؤسسات التمويل تبحث في العادة عن حدوث تأثير للمشاريع التي تمويلها، وأن نجاح المشاريع التي تمويلها يمنحها المصداقية عند الجهات التي تأتمنها على الأموال التي أودعتها لديها. وإخفاق المشاريع يؤدي إلى إضعاف مصداقية مؤسسة التمويل وقد يدفع بعض المساهمين بالمال فيها إلى التراجع أو تقليص حجم مساهماتهم المالية.

ولذلك يجب أن تنظر المنظمات إلى الممولين باعتبارهم شركاء، وبأن الممولين يبحثون عن مؤسسات لتمويلها وقادرة على بلورة أفكار ومشاريع تخدم جدول أعمالها وصلاحياتها. وأنه ليس صحيحاً أن المنظمات هي التي تطرق أبواب الممولين أولاً، ففي حالات كثيرة يطرق الممولون أبواب بعض المنظمات الأهلية ذات المصداقية والقدرات المميزة. وأيضاً ليس صحيحاً أن الممولين هم فقط من يقرر إمكانية التعاون أو عدمه، فكثير من المنظمات غير الحكومية قادرة على أن تكون لها الكلمة الأخيرة في إمكانية التعاون مع مؤسسة تمويل ما. وأيضاً فإن مؤسسات المجتمع المدني قادرة على الضغط على مؤسسات التمويل لتعديل جدول أعمالها وشروطها.

فمن المفيد أن ينظر إلى أي مشروع يحصل على تمويل كونه شراكة بين ثلاث أطراف رئيسة: المنظمة الأهلية ومؤسسة التمويل والمستفيدين من المشروع. وأن الحوار ما بين الثلاثة يساهم في خلق جو صحي يؤدي في نهاية المطاف إلى إنجاح مشاريع تشكل نجاحاً للجهات الثلاثة. وقد يساهم المستفيدين في الضغط على بعض مؤسسات التمويل لدعم اقتراحات لمشاريع لبعض منظمات المجتمع المدني، ولذلك فإن من مصلحة المنظمات فتح قنوات اتصال وحوار ما بين الممولين والمستفيدين من مشاريع وخدمات المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال دعوة الممولين إلى أنشطة المنظمة وإتاحة الفرصة لهم للتفاعل من المشاركين في هذه الأنشطة.

وبحكم أن الممولين يبحثون عن حدوث تأثير من خلال المشاريع التي يمولونها فإنه أضحى من أهم عناصر المشاريع المقترحة احتوائها على طرق وآليات لقياس هذا التأثير. وأضحت المؤسسات التي تمتلك الخبرة في مجال قياس التأثير أو ما يسميه البعض المراقبة والتقييم هي من أكثر المنظمات المرغوبة عند الممولين بحيث أصبحت الخبرات في هذا المجال من أكثر الخبرات التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع المدني. وقياس التأثير مسألة دقيقة وتحتاج إلى خبرة في مجالات متخصصة من ضمنها الإحصاء. وقياس التأثير ليس فقط منفعة للمولين بل أيضاً منفعة للمنظمات الأهلية لأنها تساعدها على تقييم مدى نجاح مشاريعها ويدعم موقفها من خلال البيانات التي يوفرها هذا القياس للتأكيد على مصداقيتها وأهمية مشاريعها. وتختلف وسائل قياس التأثير بحسب طبيعة المشاريع والمستفيدين منها ولكن في معظم الأحيان تتم من خلال تصميم وإعداد مؤشرات إحصائية ذات مدلولات واضحة.

فالمؤشرات تتيح المجال لإدارة المشروع لتحديد فيما إذا التغييرات المبتغاة قد حدثت وبأن التأثير المخطط له قد أنجز. ويجب أن تحدث المؤشرات بشكل دوري. ومن خصائص المؤشرات هي أنها "ذات علاقة بالموضوع" بحيث تغطي

جوانب هامة من التغيرات المتوقعة خلال تنفيذ المشروع، و"مباشرة" بحيث ترصد عن قرب هذا التغيير، و"موضوعية" بحيث يكون المؤشر معرف بطريقة جيدة من حيث كيفية خلقه بحيث يكون المؤشر مستقل عن مزاجية من يعمل على حسابه، و"مستقل" بمعنى أنه لا يوصف ما حدث لإحداث التغيير المطلوب، و"عملي" بحيث أنه ناتج عن جمع البيانات في الوقت المناسب وأيضاً بأن تكلفة حسابه معقولة، و"كافي" بحيث يكون مجموع المؤشرات التي ترصد التغيير المطلوب تمثل الحد الأدنى الضروري الذي يمكن قياس هذا التغيير، و"معقول" بحيث تكون البيانات التي يتم جمعها لحساب المؤشر مقبولة من قبل الأفراد الذين تجمع البيانات من خلالهم ومبررة لديهم.

وهناك سؤال هام وهو ماذا بعد تقديم طلب الحصول على تمويل؟ فبعد أن اتبعت المنظمة القواعد والأدلة الخاصة بالتمويل وقيامها بتعبئة النموذج وتقديم الطلب فإنها تنتظر بعض الوقت، والذي قد يطول، لإعلامها بنتيجة هذا الطلب. وهناك ثلاث احتمالات لهذه النتيجة، فإما الرفض أو القبول أو القبول مع تخفيض في الميزانية المقترحة. وهنا لا بد من إثارة الانتباه إلى بعض الأمور التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مع كل نوع من هذه النتائج:

إذا كانت النتيجة هي الرفض. فيجب أن لا تشعر المنظمة بالندم أو أن تصاب بحالة من تأنيب الضمير. الأهم هو تجنب مهاجمة الممول والتذكر بأنه من المحتمل أن يتم اللجوء إلى نفس الممول مرة أخرى في المستقبل للحصول على تمويل. وفي هذه المرحلة فمن المناسب الاتصال بالشخص الذي قام بقراءة ومراجعة اقتراح المشروع، وذلك من أجل الوقوف على الأسباب التي أدت إلى تبني قرار الرفض. وقد يكون من ضمن هذه الأسباب اعتبار المنظمة أو المشروع غير مؤهل أو مرغوب فيه للتمويل، أو أن المنظمة أخفقت في دعم الحاجة إلى المشروع بالوثائق الكافية أو لعدم اعتبار منهج المشروع الطريق المناسب للتعامل مع الحاجة أو المشكلة أو أنه تم اعتبار المنظمة غير مؤهلة للقيام بهذا النوع أو الحجم من المشاريع. وإذا اعتبرت المنظمة غير مؤهلة لهذا التمويل فإن على المنظمة البحث عن فرصة تمويل في مكان آخر، وخصوصاً فيما إذا كان الممول لا يملك الأموال اللازمة للمشروع، وهذا الأمر قد يدعو إلى أن تكون المنظمة أكثر حرصاً في تحديد الممولين المناسبين في المستقبل. وإذا لم تكن الحجة التي اعتمدت عليها المنظمة في إظهار الحاجة الماسة للتمويل مقنعة، فما على المنظمة إلا أن تلجأ إلى الوثائق والمعلومات التي تستطيع أن تثبت بأن هناك حاجة ماسة لتمويل المشروع. وإذا رأى الممول بأن الحاجة ضرورية ولكن منهج المشروع أو فكرته لتأمين الحاجة ليست ذو جدوى، فما على المنظمة سوى أن تعيد طرح السؤال عن الطريقة التي يمكن أن تعالج بها المشكلة أو الاحتياج بشكل أكثر فعالية. وفي بعض الحالات التي يتم فيها رفض المشروع لعدم توفر المال الكافي المطلوب للتمويل فإن على المنظمة أن تسأل الممول ماذا بعد ذلك؟ وهذا السؤال ضروري في بعض الحالات بحكم أن بعض الممولين يقوموا بتحويل الأموال الناتجة عن انهيار أو توقف بعض المشاريع الممولة إلى مشاريع أخرى أو اقتراحات للمشاريع، ففي هكذا حالة فإن على المنظمة يجب أن تتواصل مع الممول بشأن مشروعها المقترح.

القبول مع التخفيض. وتعد هذه النتيجة نصراً حلوياً ومروراً في نفس الوقت، فقد تم تمويل المنظمة بأقل مما طلبت. وقد يكون رد الفعل الأول هو الانجذاب لإغراء القيام بما هو أقل مما تم اقتراحه ولكن هذا الإغراء من غير شك سيؤدي إلى خسارة الاقتراح. فإذا كانت الميزانية المقترحة دقيقة بينما حصلت المنظمة تمويل أقل مما طلبت من الممول فإن هناك أمر يجب التنازل عنه ضمن هذه المعادلة. فإما المنظمة ستضطر إلى القيام بإنجاز أقل مما كانت تسعى له أو اللجوء إلى طريقة أخرى للتعامل مع المشكلة أو تعويض النقص عبر تحويل المال من جهة أخرى داخل المنظمة أو العمل على الحصول على مزيد من المال من ممولين آخرين قبل الموافقة على التمويل، أو رفض التمويل المقترح. فأخيراً تريد المنظمة أن تقوم به هو التوقيع على عقد تمويل لمشروع لا تستطيع المنظمة تنفيذه بشكل كامل بسبب النقص في المال الذي تم الحصول عليه.

القبول. وتعد هذه النتيجة انتصار كامل. ورغم الجهد الكبير الذي بذلته المنظمة للوصول إلى هذه النتيجة فإن الحقيقة التي يجب تذكرها أن عند هذه النقطة سيبدأ العمل بالمشروع وتنفيذه. وهناك أمور يجب أن لا تغيب عن بال المنظمة بما يتعلق بالمنحة، وأولها أنه يجب إشراك الآخرين في هذا الإنجاز. فمثلاً يمكن إدراج أسماء كل المساندين والداعمين في نشرات ومراسلات المنظمة سواء المتطوعين أو الهيئات التي ساهمت بالجهد أو المواد. ومن الضروري إبقاء الممولين على دراية وعلم بتقدم سير العمل. حتى ولو لم يتم الاتفاق على تقارير دورية فإنه لا بأس من المبادرة بإعداد وإرسال تقارير دورية إلى الممول، فهذه فكرة جيدة لأنها تعمل على إشعار الممول بارتباطه بالمشروع وخصوصاً أن العلاقة مع الممول ليست بالضرورة علاقة لمرة واحدة أو لمشروع واحد. وبعض الممولين يشترطون أن يتم تعيين مدقق حسابات عند نهاية المشروع، فلا يجب القلق من مدقق الحسابات ويجب النظر إليهم كخبراء ومستشارين هدفهم مساعدة المنظمة في مسك الدفاتر المحاسبية.

بعد هذا الشرح المفصل لمسألة التمويل والمنح فإن من الضروري أن نختم هذه المعرفة عن الموضوع بالقول بأن قلب وجوهر الحصول على تمويل هو التركيز على كل شيء وأي شيء قد يضمن نجاح المشروع المقترح. ومن الضروري عدم ترك أي تفصيل يؤكد على ضمان نجاح هذا المشروع. وبعد التأكد من أنه تم عرض جميع الأفكار والنقاط الضرورية التي تشرح فكرة المشروع وإمكانية نجاحه يجب تحرير اقتراح المشروع أكثر من مرة لأن التحرير الجيد هو جوهر الاقتراح الجيد.

فالاقترح الجيد هو الاقتراح الواضح والواعي والخالي من أخطاء القواعد والإملاء والخالي من الأخطاء التعبيرية. والاقترح الجيد سهل القراءة ويترك بصماته في الذاكرة بعد قراءته. ولأنه في العادة يكون الاقتراح هدفه نبيل ولتحقيق احتياج فإنه معرض لاستخدام لغة عاطفية ولذلك فإنه من المستحسن قبل الكتابة أن نحلم قليلاً وأن نفكر كثيراً. ومن المؤكد أن إرهاب وقلق إعداد أول اقتراح لمشروع يحصل على تمويل يفتح الباب لثقة كبيرة وخبرة تسهل إعداد الاقتراحات الأخرى في المستقبل.

ختاماً، على الشخص أو اللجنة المسؤولة عن كتابة وإعداد اقتراح لمشروع التذكر بأن الممولين ينظرون إلى العناصر التالية حين اتخاذهم القرار بشأن تمويل أو عدم تمويل المشروع: الهدف من وراء المشروع؛ مدى جدوى المشروع؛ احتياج المجتمع إلى المشروع؛ إمكانية تطبيقه مع ضمان الشفافية والمسؤولية؛ الإمكانيات والقدرات والمهارات المهنية التي تتمتع بها المنظمة؛ منطق وتسلسل فكرة المشروع؛ التأثير الذي يمكن أن يحدثه تنفيذ المشروع على المجتمع؛ اللغة التي سيتم التعامل بها حين تنفيذ المشروع؛ كمية المال المطلوب لتمويل المشروع؛ دعم المجتمع للمشروع.

هناك عناصر أساسية تتكون منها حلقة البدء والنهاية للمشروع، فالمشروع يبدأ بتحديد المشكلة أو القضية التي ستعامل معها أو تعالجها، وبناءً على ذلك يتم تصميم وتشكيل المشروع، وبعدها يتم تنفيذ المشروع وأنشطته المحددة مسبقاً، وخلال ذلك يتم مراقبة وتقييم مسار المشروع ونتائجه. وفي العادة تنتهي المشاريع بفتح المجال لمشاريع أخرى جديدة.

المشروع هو سلسلة من الفعاليات التي تم إعدادها وتصميمها لإنجاز وتحقيق نتائج محددة، فالمشروع يجب أن يكون له هدف ويجب أن يكون له غاية محددة، وهما بمثابة نقطة البداية لأي مشروع. وغاية المشروع هي المقياس لنجاح أو فشل المشروع، فالمشروع ينتهي بالنجاح عندما تتحقق الغاية من وراءه بينما ينتهي بالفشل عندما لا تستطيع الجهود المبذولة ضمن إطار المشروع تحقيق غاية المشروع. فالمشروع هو التزام، مخطط له، بمجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض والتي تنفذ تحت إشراف إدارة تم تشكيلها من أجل تحقيق غاية محددة خلال فترة زمنية محددة باستخدام وتوظيف موارد ومصادر محددة سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية وفي ظل ميزانية محددة.

وإدارة المشروع هي عملية تنظيم وتوظيف المصادر من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً. وبلغت مسطرة، فإن إدارة المشروع تعني التخطيط لإنجاز أعمال محددة، ورؤيتها وهي تنجز وتقييم نتائج هذه الأعمال. فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المشروع ومسؤولة عن توظيف الموارد والمصادر بأفضل طريقة ممكنة، ويطلق على هذه المسؤولية ضمان كفاءة إدارة الموارد. فالهدف الرئيسي لإدارة المشروع هو تحقيق إنجاز محدد في ظل إتاحة كمية محددة ومحدودة من المال والوقت.

والمشروع الناجح يتكون من عناصر أخرى هامة، منها أن يكون المشروع ذو علاقة بالمشكلة التي يحاول أن يحلها أو يعالجها، وأن يعتمد المشروع بعد أن يتم دراسة جدوى المشروع من حيث أنه يوفر الإمكانية لتحقيق غايات محددة مسبقاً، وبعد دراسة مدى واقعية المشروع. ويتم الإجابة على واقعية المشروع من خلال معرفة وتقييم مقدار المخاطرة التي تواجه المشروع وطبيعة ومدى المصادر المتوفرة أو المطلوبة. والاستراتيجية المعتمدة لإنجاز المشروع قد تكون مسؤولة عن رفع مصاريف المشروع مقارنة مع غيرها من الاستراتيجيات، ولذلك فإن الكفاءة في تقليص تكلفة المشروع هي أحد الهموم التي تواجه إدارة المشروع وأحد أسباب نجاحه. وأهم العناصر على الإطلاق في نجاح المشروع هو ضمان قدرته على الاستمرار في توفير الخدمات التي توفرها للمستفيدين منها، ولكن الاستمرارية لا تعني هنا استمرارية المشروع وإنما استمرارية الإنجازات التي يسعى المشروع لتحقيقها.

وهناك عناصر أساسية تتكون منها حلقة البدء والنهاية للمشروع، فالمشروع يبدأ بتحديد المشكلة أو القضية التي ستعامل معها أو تعالجها، وبناءً على ذلك يتم تصميم وتشكيل المشروع، وبعدها يتم تنفيذ المشروع وأنشطته المحددة مسبقاً، وخلال ذلك يتم مراقبة وتقييم مسار المشروع ونتائجه. وفي العادة تنتهي المشاريع بفتح المجال لمشاريع أخرى جديدة.

وتتكون حركة ومسار المشروع من مراحل عدة، ففي المرحلة الأولى يتم إعداد تقييم للاحتياج، وهذا يعني تحديد وفهم مشكلة أو احتياج، وقد تبدو هذه العملية سهلة ومباشرة ولكن في الواقع فإن البعض يفهم المشكلة من خلال تحديد العوارض التي تواجهها دون فهم وتحديد الأسباب الجذرية التي أدت إليها، وعلاقة هذه الأسباب ببعضها البعض. وهذا يعني هو توسيع وتطوير المعرفة حول الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وذلك من خلال توفر نظام لجمع المعلومات وتحليلها. ويطلق على نظام جمع وتحليل المعلومات بالبحث، ففي كل مرحلة من مراحل إدارة المشروع فإن هناك حاجة لإجراء البحث، ولكنها تكون مهمة للغاية في المرحلة الأولى للمشروع، مرحلة تقييم الاحتياج. وفي العادة فإن عملية البحث تتم من خلال أحد منهجين: المنهج الكمي والمنهج النوعي، وهذا يعتمد على نوع المعلومات المطلوبة والهدف من وراء البحث وتوفر المصادر وطبيعة البيانات.

والمرحلة الثانية هي تعريف وتحديد الأهداف والغايات. فالمشروع يكون له هدف رئيسي واحد. وهذا الهدف الرئيسي يحدد الكيفية التي يتم تصميم المشروع والتخطيط والتنفيذ والمعايير التي تحكم القرارات التي ستتخذها إدارة المشروع.

والهدف يتيح المجال للمقارنة بين المشروع والمشاريع الأخرى الشبيهة بحكم أن كثير من المشاريع تحمل نفس الهدف ولكنها تختلف في المنهج والطريق المعتمد. فالهدف في نهاية المطاف هو إعلان لما ترغب إدارة المشروع بتحقيقه. ورغم أن المشروع يكون له في العادة هدف واحد، فإنه يكون له غايات متعددة، فالغايات تحدد ما سيتم إنجازه أو تغييره عند نهاية المشروع. فالغايات الجيدة هي الغايات التي تكون محددة من حيث المكان والطريقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق بحكم أنها واقعية ومناسبة للحالة التي يتعامل معها المشروع ومرتبطة بوقت يمكنها من إنجاز ما تسعى إليه. فكلما كانت الغايات أوضح كلما سهل من مهمة إدارة المشروع في تحقيق نتائج جيدة. فالغايات تعرف نهاية الطريق التي سيسير عليه المشروع. فتحديد الغايات هو ما يميز المشروع عن سلسلة من الأنشطة العشوائية. والغايات تصف النتائج وليس العملية التي توصل للنتائج ولذلك فمن المناسب التعامل مع الكلمات والأفعال التي تصف نقطة النهاية.

تحديد الاستراتيجية المثلى والأفضل لتحقيق ما يرغب المشروع في تحقيقه هي المرحلة الثالثة للمشروع. فمن الضروري أن تعمل إدارة المشروع على دراسة أكبر كم من الاستراتيجيات المقترحة والمحتملة قبل الشروع في اختيار الاستراتيجية الأفضل، وفي العادة تحدث هذه الخطوة من خلال الدعوة إلى جلسات للعصف الفكري. وخلال عملية تصفية الاستراتيجيات المعروضة فإن إدارة المشروع تكتشف بأن هناك استراتيجيات أكثر عملية من الأخرى، ولا يمكن لهذه الخطوة أن تتم دون تحديد مسبق للأهداف والغايات، كما فعلنا في المرحلة الثانية. فبعد اختيار الإستراتيجية الأفضل فإنه يتم ترجمتها إلى خطة عمل، وهذا يعني العمل على رسم التفاصيل وتوزيعها على الزمن المخصص للمشروع، وأيضاً توزيع الموارد والميزانية والموارد البشرية. ففي خطة العمل فإن كل غاية من غايات المشروع تترجم إلى سلسلة من الأنشطة، بحيث تحدد الأنشطة التي سيتم تنفيذها ومن سيقوم بتنفيذها والوقت الذي سيتم تنفيذها به. وعلى خطة العمل أن تتضمن تحديد النتائج التي سيولدها المشروع والكيفية التي ستحقق به هذه النتائج الغايات المحددة للمشروع. وليس الهدف من وراء خطة العمل تحديد كل خطوة تقوم بها إدارة المشروع وإنما هي دليل لإدارة المشروع يساعدها على توضيح الأنشطة وتحسين الأداء وضمان نتائج جيدة. فالمرونة هي من أهم صفات خطة العمل الناجحة بحكم أن من الخطأ الاعتقاد بأنه أثناء تنفيذ المشروع فإنه كل شيء سييسر كما خطط له. فإدارة المشروع تستخدم خطة العمل لضمان بقاءها في المسار الصحيح ولكنها تكون مستعدة لإجراء بعض التعديلات أثناء سيرها على هذه المسار.

والمشروع ما هو إلا نظام، ومثل أي نظام فإنه يجب أن يكون قادر على تنظيم نفسه بنفسه، وهذا الأمر يتم من خلال نظام المراقبة والتقييم، والذي يعتبر بمثابة العقل الذي ينظم المشروع. فتصميم نظام المراقبة والتقييم هي المرحلة الرابعة في المشروع، ودور المراقبة والتقييم هو ضمان توفير تدفق مستمر للمعلومات من المشروع إلى نظام المراقبة ومن نظام المراقبة إلى أنشطة المشروع. وتساهم عملية التنظيم الذاتي للمشروع في ضمان بقاء المشروع في المسار الصحيح بحيث يصبح من المرجح أن يتم تحقيق الغايات المرجوة من المشروع في الوقت المحدد لها وضمن الميزانية المرصودة لها. فنظام الرقابة يسعى إلى ضمان تنفيذ الأنشطة المخطط لها مسبقاً وبأن تنفيذها يسير باتجاه النتائج المرجوة. فالرقابة والتقييم يجب أن تمتاز بأنها عملية منهجية ومستمرة. وإلى جانب نظام الرقابة فإن هناك عناصر أخرى تساعد في تنظيم المشروع ذاتياً:

- تحليل الحالة. بحيث تكون هناك مؤشرات تظهر الحاجات والمشاكل التي يسعى المشروع للتعامل معها أو حلها، وهي توصف الوضع القائم حالياً.
- تحديد النهاية المرجوة. بحيث يتم تحديد النتائج المرجوة من خلال تعريف مجموعة من الغايات للمشروع.
- أنشطة مخطط لها. بحيث تساهم هذه الأنشطة المخططة في تبيان الكيفية التي ستغير الحالة القائمة باتجاه النهاية المرجوة، وهذه الأنشطة المخطط لها هي عبارة عن خطة العمل.

ولعل الهدف الرئيسي للرقابة هو تفادي المشاكل وضمان الاستخدام الأمثل للمصادر البشرية والمالية والمادية. فإذا خرج المشروع عن المسار المرسوم له فإن نظام الرقابة الجيدة هو النظام الذي يكون قادر على إبلاغ وتحذير إدارة المشروع مباشرة. وضمان أن لا يخرج المشروع عن مساره يعني في جزء منه إبقاء أنشطة المشاريع ضمن الخطة الزمنية المعدة لها. ومن الوظائف التي يوفرها نظام الرقابة هي قياس التقدم باتجاه الغايات المرجوة من وراء المشروع.

ولعل من المفيد القول بأن هناك ثلاث مكونات لنظام الرقابة الخاص بالمشروع، فالمكون الأول هو إدارة المشروع والإجراءات التي تحكمها، وهذا يتضمن العاملين وقضايا شؤون الموظفين والتجهيزات ووسائل النقل وغيرها. بينما المكون الثاني هو الجانب المالي للمشروع، وهذا يتضمن ميزانية المشروع ومسك الدفاتر وأنظمة الإدارة المالية. والمكون الأخير لنظام الرقابة هو الرقابة على أنشطة البرنامج الجوهرية، وهذا يتضمن فحص ومراجعة الأنشطة ومدى تقدمها باتجاه الغايات والنتائج النهائية المرغوبة. وتساهم الرقابة على أنشطة البرنامج الجوهرية في تفادي ما هو غير متوقع أو غير منظور. فالمشاريع لا تعمل في فراغ ومن الممكن أن تواجهها مفاجئات خارج ما هو تحت سيطرتها، فنظام المراقبة الجيد هو القادر على رصد كل المتغيرات سواء كانت منظورة أو غير متوقعة والتي لها تأثير على المستفيدين من خدمات المشروع وليس فقط على السياق العام الذي يعمل به المشروع.

وهناك أيضاً نوعين من المراقبة، مراقبة العملية ومراقبة التأثير. فمراقبة العملية توثق وترصد مسار الأنشطة بينما مراقبة التأثير توثق وترصد التغيرات التي تحدث بسبب الأنشطة التي يقوم بها المشروع. فالرقابة على العملية تخبرنا فيما إذا المشروع يقوم بما تعهد به ولكنها لا تخبرنا فيما إذا كان المشروع يحقق الغايات من وراءه. ومن الضروري أن تتضمن أنظمة المراقبة كلا النوعين من المراقبة.

والمؤشرات هي مكونات رئيسية وهامة في نظام المراقبة. فالمؤشر هو متغير يخبرنا عن الوضع القائم. فعلى سبيل المثال فإن معدل المدرسين إلى الطلبة في المدارس المتوسطة يخبرنا عن نوعية التعليم الذي يتلقاه الشباب، وبحكم أنه يمكن قياس عدد المدرسين والطلبة فإنه يمكن التحقق من المؤشر بشكل موضوعي. ولكن إذا اعتبرنا بأن وطموحات المدرسين وتحفزهم هي عناصر تؤثر على نوعية التعليم فكيف لنا قياس ذلك؟ فإذا قدرنا بأن هناك علاقة بين التحفز عند المدرسين وتقييمهم فإنه يمكن لنا قياس عدد المرات التي يأتي بها المدرسون بها إلى المدرسة أو بتغييرها عنها، ولكنها تبقى عملية رصد للتحفز بطريقة غير مباشرة. ما سبق ذكره يهدف إلى التأكيد بأن الخطوة الأولى لتصميم نظام مراقبة هو اختيار المؤشرات المناسبة.

فالمؤشرات المختارة لـ "مراقبة العملية" تخبرنا فيما إذا كانت الأنشطة التي خطط لها قد تم القيام بها فعلياً. ويمكن لهذه المؤشرات أن تظهر مدى فعالية تنفيذ هذه الأنشطة. ومؤشرات "مراقبة العملية" تعتبر أسهل من حيث قياسها من مؤشرات "مراقبة التأثير". قد يظن البعض بأنه بمجرد تنفيذ مجموعة من الأنشطة المخطط لها مسبقاً فإن النتائج المبتغاة ستحصل تلقائياً، ولكن في حقيقة الأمر فإن هذه الظن صحيح في بعض الحالات ولكن ليس في كل الحالات، لذلك لا بد من التأكد من النتائج المرجوة من خلال مؤشرات التأثير.

فمؤشرات التأثير تظهر فيما إذا كان المشروع يحدث تغييراً. فهذه المؤشرات توفر معلومات حول التقدم الحاصل نحو الغايات المحددة مسبقاً. ومن أجل إعداد مؤشرات تأثير جيدة فإن على المنظمة أن تسأل كيف لنا أن نعرف بأننا نحدث تغييراً؟ ما هي المعلومات التي إذا تم جمعها بدقة قد تظهر لنا مقدار التقدم نحو الغايات؟

وفي نظام المراقبة هناك حاجة إلى أن يتم جمع المعلومات بطريقة منظمة ومنهجية. فعلى المنظمة أن تحدد الكيفية التي سيتم فيها الحصول على المعلومات. وعندما يتم جمع المعلومات فإنه يجب تحديد الكيفية التي سيتم بها إعداد التقارير حول هذه المعلومات والطريقة التي ستعرض بها هذه المعلومات. وهناك أسئلة عديدة ضرورية في إعداد نظام "حفظ

سجلات المشروع": متى أو عدد المرات التي يجب أن نجمع فيها المعلومات؟ من سيكون مسؤولاً عن هذه العملية؟ ما هي الخطوات التي يجب أن تؤخذ للقيام بذلك؟ ما هو الإطار الذي ستوضع فيه النتائج؟ ولعل الهدف الرئيسي لنظام المراقبة ونظام حفظ سجلات المشروع هو الحصول على دليل له مصداقية حول ما تم القيام به وما تم إنجازه. وإلى جانب ذلك فإن هذه المعلومات تعتبر بمثابة مصدر لتغذية راجعة تساهم في تنظيم وتحسين المشروع.

وفي العادة فإن في منتصف الفترة الزمنية المخصصة للمشروع وعند انتهاء المشروع فإنه يتم إجراء عملية رقابة أكثر عمقاً، ويطلق على هذه العملية "عملية التقييم". والهدف من عملية تقييم المشروع هو تحديد فيما إذا استطاع المشروع أن يحقق ما خطط له مسبقاً. وعندما يتم إجراء عملية التقييم عند انتهاء أنشطة المشروع فإن هذه العملية تسعى إلى تحديد التأثير المباشر والأكبر للمشروع. فالنتائج توفر تغذية راجعة هامة يمكن أن تستخدم في تحسين المشروع الحالي أو في التخطيط للمشاريع المستقبلية. فإلى جانب عملية التقييم الذاتي فمن الشائع أن يقوم الممولين بإجراء تقييم رسمي للمشروع.

وخلال تنفيذ المشروع فإن العمل يحتاج إلى إشراف ومتابعة من أجل ضمان إنجاز العمل المطلوب وأن هناك تقدم في العمل بناءً على الخطة الموضوعة مسبقاً. فإدارة المشروع تعرف كيف يتم تفويض العاملين لإنجاز المهام وكيف يتم التنسيق بين الأنشطة وكيف يتم حل المشاكل والتعامل معها. فلذلك فإن إدارة المشروع في حاجة إلى تزويدها بشكل ثابت بالمعلومات سواء المتعلقة بمصاريف إدارة العمل أو التأخر في التسليم أو المشاكل بين العاملين وإدارات العمل وغيرها من المشاكل التي قد تحدث. فمراقبة تنفيذ المشروع هي المصدر الأمثل لكل المعلومات الضرورية، وفي الوقت المناسب التي يتيح المجال لعلاج المشاكل من خلال تصحيحها أو تعديلها أو مراجعتها.

فالتخطيط والغايات يمكن أن تتغير أو يعاد النظر بها أو يتم مراجعتها، وهذه عملية عادية وضرورية على مستوى إدارة المشروع، فالمشروع هو مجموعة من الأنشطة التي تم إعدادها من أجل إحداث تغيير ما. فعند بداية المشروع يكون هناك فجوة بين ما هو قائم وبين ما ترغب المنظمة بأن يصبح قائماً، ودور المشروع هو إغلاق هذه الفجوة بمعنى تغيير الوضع القائم. فنظام المراقبة الفعال هو النظام الذي يوجه المشروع ويتعقب الفجوات و يتيح المجال للتصحيح الذاتي. فإدارة المشروع توجه مسار المشروع.

في الملخص، فإن نظام المراقبة الجيد هو النظام الذي يتعامل مع غايات واضحة وتخطيط جيد وبرنامج زمني لأنشطة المشروع ومؤشرات مختارة جيداً وعملية جمع بيانات دقيقة وسجلات محفوظة. وهكذا نظام هو المفتاح لإنجاز المشروع وإتمام جميع مراحلها، كما أنه يضمن توفير البيانات والمعلومات الضرورية لإعداد التقارير حول المشروع والتي يطلبها الممولون.

ويمكن النظر إلى المشروع كونه نموذج لاتخاذ القرارات التي تهدف إلى حل أو التعامل مع مشكلة ما. ولذلك فإن دورة المشروع تتكون من أربعة مراحل أساسية:

- تحديد المشكلة.
- تصميم وصياغة المشروع.
- تنفيذ المشروع.
- مراقبة وتقييم المشروع.

ففي مرحلة تحديد المشكلة يتم تحديد الأفكار التي يستند عليها المشروع. وهذه الأفكار يجب أن تتعرض إلى فحص أولي من حيث جدواها. وهذا الفحص يتضمن التأكد من أن الحلول الفنية والبنوية، وتناسب التكلفة إلى الفوائد المتوقعة تم أخذها بعين الاعتبار أثناء تبني السياسات المناسبة للمشروع.

ومن أصعب ما يواجه عملية تحديد المشكلة هو معرفة أين نبدأ وما هي الأسئلة التي يجب أن نسألها. فالفرق الذي يقوم بإعداد المشروع عليه أن يقرر الموضوع ومن ثم البدء في تحديد أسئلة رئيسية، ومنها: لماذا نريد القيام بالمشروع؟ وما هي أهم ملامح المشروع التي تعطي دفعة للمشروع؟ كيف لهذا المشروع أن يجد مكانه بين البرنامج الذي ينتمي إليه؟ ما هي علاقة المشروع بأولويات المنظمة؟

وهذه الأسئلة تساهم في توضيح خلفية المشكلة وتحديدتها وتعريفها بشكل متماسك، بحيث توفر المبررات للقيام بالمشروع. وهناك الحاجة إلى تحليل المشكلة والتي من خلالها يتم تحديد الاحتياج وطبيعة المستفيدين من المشروع. وتحليل المشكلة يتضمن ثلاث عناصر رئيسية:

- تعريف وتوصيف المشكلة. وهذا يعني تحديد الأبعاد الكلية للمشكلة وملامحها وذلك من أجل فهم طبيعة المشكلة، وما هي المشكلة بحذافيرها، وما هي العناصر التي تقف من وراء المشكلة، وحجم المشكلة ومدى تأثيرها ومدى اتساع هذه التأثير، والطبيعة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمشكلة، والسياق الاجتماعي-الاقتصادي الذي أدى إلى ظهور المشكلة.

- تحليل الاستجابة الحالية على المشكلة. وهذا يعني تقييم الإجراءات القائمة والتي لها تأثير على المستفيدين من المشروع، وهذا يتضمن النظر في الاستجابة على مستوى التشريع والسياسات. فما هي القوانين والسياسات التي تؤثر على المستفيدين من المشروع، وكيف تؤثر عليهم، وما مدى كفاءتها؟ وتقييم الاستجابة على مستوى البرامج والمشاريع، وهذا يتضمن البرامج والمشاريع القائمة التي تتعامل مع هذه المشكلة وما هي المقاربات التي تم توظيفها ومدى فعالية وتأثير هذه المقاربات وما هو نطاقها ومدى اتساعها؟ وتقييم اللاعبين المختلفين، وهذا يتضمن المنظمات الحكومية وغير الحكومية والدولية والنشطة في حل المشكلة وماذا يفعلون من أجل ذلك، وهل ما يقومون به فعال؟ وما هي إمكانياتهم وقدراتهم؟

- تقييم الحاجات غير المحققة. فالهدف من وراء تقييم الاستجابات القائمة للحاجات المختلفة في جزء منه هو تحديد أفضل وأكفأ المقاربات ولكن من ناحية أخرى لتسليط الضوء على الإخفاق المحتمل والتأثيرات الجانبية الناتجة عن طرق علاج المشكلة. وهذا التقييم يتضمن الفجوة ما بين المشكلة والاستجابات لها. وما هي نقاط الفجوة ما بين المشكلة والاستجابات التي تحاول علاجها، وما هي أهم هذه الفجوات؟ وما الذي نحتاجه من أجل تقليل هذه الفجوات، وما هي الخطوات التي ستكون أكثر فاعلية، وما هو مقياس النجاح، وما هي البدائل المتاحة للتدخل في مثل هذه الحالة؟

ومن أنجح الطرق للقيام بتحليل المشكلة هو من خلال الشراكة، فالشراكة تساعد في توفير المعلومات والموارد والخبرة. فمن ضمن مصادر المعلومات المحتملة هي المواد الثانوية مثل الوثائق الرسمية التي تصدرها الحكومة أو الوثائق غير الرسمية والتي تتضمن معلومات علنية ينتجها الأفراد أو المؤسسات أو وسائل الإعلام أو المعاهد الأكاديمية أو المنظمات غير الحكومية وغيرها. وقد يكون المستفيدين من المشروع أحد مصادر المعلومات. فالمعضلة الأساسية في جمع المعلومات هو في إيجاد الطريقة الأقل تكلفة، ولذلك يجب الحفاظ على التوازن أثناء جمع المعلومات بحيث لا تكون العملية قصيرة ومصطنعة أو أن تكون طويلة ومكلفة. وهنا لا بد من التنبيه إلى الطريقة التي يتم فيها جمع المعلومات، فهناك طرق متعددة مثل اللقاءات المباشرة أو المسوح أو الملاحظة، ولذلك فعلى إدارة المشروع تحديد أكثر الطرق كفاءة وجدوى في جمع المعلومات، وقد تجد الإدارة بأن استخدام أكثر من طريقة في الوقت ذاته أفضل من اللجوء إلى طريقة واحدة.

وبعد تحديد المشكلة وتحليلها، وتحديد الأسباب التي تبرر القيام بالمشروع فإن هناك حاجة إلى رسم ما سيحققه المشروع من تغييرات مفيدة والسبب الذي يبرر تصميم المشروع بهذا الشكل والمحتوى. وهذا الأمر يتضمن أسئلة رئيسية:

- ما هي المجموعة التي ستستفيد بشكل مباشر من المشروع؟
- ما هي المجموعة التي ستستفيد بشكل غير مباشر من المشروع؟

- من هم الشركاء الذين سيتم التعاون والعمل معهم؟
- ما هي الاستراتيجيات البديلة التي تم دراستها أثناء التفكير بالمشروع، ولماذا تم استبعادها لمصلحة الاستراتيجية التي تم اعتمادها في نهاية المطاف للمشروع؟

وبما يتعلق بالمستفيدين من المشروع، فإن هناك مقاربتان: المقاربة الأولى أن يكون التدخل يكون من خلال الدعم المباشر للمستفيدين، وهذا يعني العمل مباشرة مع المستفيدين من خلال مجموعة من الخدمات. أما المقاربة الثانية فهي تنمية المؤسسات، بمعنى تمكين المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الحكومية وذلك من أجل تحسين أو تطوير الخدمات التي تقدمها مما يساهم في مرحلة لاحقة تقديم خدمات أفضل أو إضافية إلى المستفيدين من خدمات المنظمة، وهذا النوع من المقاربات يتضمن تدريباً على تحسين القدرات.

أما بالنسبة لإعداد وصياغة المشروع، وهي المرحلة التي تلي تحديد المشكلة، فهي تسعى إلى تحديد:

- المشاكل والقضايا التي يسعى المشروع إلى التعامل معها.
- الغايات القصيرة والطويلة الأجل للمشروع.
- المجموعات المستهدفة والمستفيدين من المشروع.
- الأنشطة المطلوبة لتحقيق الغايات.
- المصادر البشرية والمالية المطلوبة لتحقيق الغايات المعرفة مسبقاً.
- الهيكل الإداري والمسؤوليات.
- أشكال التنفيذ.

فإلى جانب العناصر السابقة والضرورية لإعداد وصياغة المشروع فإن المشروع لا بد أن يتضمن على العناصر الأربعة التالية:

- الغايات.
- المدخلات.
- الأنشطة.
- المخرجات.

وهذه العناصر الأربعة مترابطة ومتداخلة، بحيث إذا كان الربط بينهما واضح فإن فريق العمل الذي يعد المشروع يستطيع أن يستنتج بأنه إذا توفرت المدخلات فإن الأنشطة يمكن لها أن تتحقق، وإذا تحققت الأنشطة فإنه سيتم إنتاج المخرجات، وإذا تم إنتاج المخرجات فإن غايات المشروع يمكن لها أن تتحقق.

فكل مشروع يجب أن يتم تحديد غايات له، وغايات المشروع تعبر عن المقصود والمتوقع من المشروع، أو الحالة التي يريد أن يصل إليها المشروع خلال فترة زمنية أو النتيجة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها أو النهاية المرغوبة. ولغايات المشروع تركيبة هرمية ومستويات متعددة، فهناك الغايات المباشرة والعاجلة وهناك الغايات طويلة الأجل. والعلاقة ما بين الغايات هي في العادة علاقة سببية، فتحقيق الغايات المباشرة والعاجلة تساهم في تحقيق الغايات طويلة الأجل. وليس بالضرورة أن الغاية طويلة الأجل يمكن أن تتحقق من خلال المشروع، فأحياناً لا يمتلك المشروع المصادر والأنشطة الكافية لتحقيق الغاية طويلة الأجل ولكن تحقيق الغايات المعرفة مسبقاً للمشروع قد تساهم في إتاحة الفرصة لتحقيق تلك الغاية طويلة الأجل التي تقع خارج الإطار المصمم للمشروع.

إن هذا الشرح للفرق ما بين الغايات المباشرة والغايات طويلة الأجل ضروري للتأكيد على أهمية الزمن في فهم وتطوير المشروع، وأن المشروع ليس معزولاً عن بيئته بل يؤثر فيها، وما يحققه مشروع من غايات قد يساهم في تحقيق غايات لمشاريع أخرى، فالمشاريع هي جزء من حركة الحياة والزمن. ولذلك فمن الضروري أن تدرس وتحلل إدارة المشروع التأثيرات

المتوقعة لتحقيق غايات المشروع بحيث يتم التعبير عن ذلك بأشكال نوعية وكمية. وقد يكون متفق عليه حين إعداد المشروع أن التوصل إلى الغايات طويلة الأمد يحتاج إلى تضافر مجموعة من المشاريع من ضمنها المشروع الذي يجري إعداده. وقد ترغب المنظمة بالعمل على مجموعة المشاريع التي تحقق الغايات طويلة الأجل أو أنها تتعاون مع منظمات أخرى تبني إعداد وتنفيذ بعض هذه المشاريع، وهنا التعبير الدقيق هو ليس "تحقيق الغايات" وإنما "المساهمة في تحقيق الغايات". ولعل التعاون ما بين المنظمات من خلال عدد من المشاريع التي لها غايات محددة هي مسألة غير متعارف عليها ولكنها مسألة تستحق النظر من المنظمات غير الحكومية.

وفي العادة فإن على إدارة المشروع أن تحرص على أن يكون عدد الغايات المباشرة أقل ما يمكن، وفي العادة فإن الغايات المباشرة لا تزيد عن ثلاثة. وإثناء تحديد الغايات المباشرة فإن على الفريق الذي يعد المشروع أن يحدد الفوائد المباشرة للمشروع والتأثير المرجو عند نهاية المشروع، وتحديد المنهج المعتمد لتحقيق ذلك، وفيما إذا كانت مقارنة المشروع تعبر عن دعم مباشر للمستفيدين أو دعم غير مباشر من خلال تنمية المؤسسات. ومن الضروري أن تكون هذه الغايات واقعية وممكنة. فتشكيل غايات غير واقعية يعني نتيجة سيئة للمشروع قد تصل إلى حد الفشل الكامل.

ومن المعايير التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين صياغة الغايات: يجب صياغة الغايات بشكل واضح؛ ويجب أن تكون الغايات قابلة للقياس؛ ويجب أن تكون الغايات مرتبطة بفترة زمنية محددة؛ ويجب أن تكون الغايات واضحة ومفهومة لكل الأشخاص المسؤولين عن تحقيقها أو إنجازها؛ وإذا كانت الغايات تحتوي على عنصر التحدي فإنها بالضرورة يجب أن تكون قابلة للتحقيق.

ومخرجات المشروع هي المنتجات الملموسة والواضحة والمتوقع بشكل منطقي أن تنتج عن أنشطة المشروع. فقد تكون هذه مخرجات المشروع عبارة عن أدلة أو كتب أو تقارير أو تدريب أو دراسات أو بحوث أو بناء إدارة الخ. وهناك علاقة سببية ما بين الغايات والمخرجات، فالمخرجات يجب أن تكون منسجمة ومتناسبة مع الغايات وكافية لتحقيق الغايات. وقد تكون مخرجات أحد الأنشطة هي مدخلات نشاط آخر. وقد يجد البعض صعوبة في التفريق ما بين الغايات والمخرجات، فالمخرجات هي الشيء الملموس الذي يجعل من تحقيق الغايات ممكناً، فمثلاً إنتاج مواد لتحديد النسل وتوفيرها للأفراد من أجل المساهمة في تخطيط الأسرة لا يعني بالضرورة أن هؤلاء الأفراد سيستعملونها.

والأنشطة هي مجموع الأعمال والإجراءات التي تقام خلال المشروع لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وأحياناً قد يتطلب إنتاج أحد المخرجات القيام بأكثر من نشاط. والفرق ما بين النشاط والمخرج، هو أن عملية القيام بنشاط تحدث خلال فترة زمنية بينما المخرج ينتج عند يوم محدد. والطريقة الأنسب لإعداد الأنشطة هو من خلال خطة عمل. وخطة العمل الجيدة هي الخطة التي تحتوى مستوى مناسب من التفاصيل وكافية لتوجيه العمل ودون إسهاب أو إرباك، والأهم أنها يجب أن لا تحد من القدرة على الإبداع، ويجب أن تكون خطة العمل منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، فبيانات الهدف يجب أن تكون واحدة في الخطة الاستراتيجية وخطة العمل وأن الاختلاف بينهما هو في الغايات.

والمدخلات هي المصادر والخدمات المتوفرة للمشروع وذلك من أجل إنتاج مخرجات وتحقيق غايات المشروع، ولذلك هناك علاقة سببية ما بين المدخلات والمخرجات. وقد تكون المدخلات عبارة عن التمويل والأجهزة ووسائل النقل والخبرة والمصادر البشرية وغيرها من الخدمات والمصادر. وبحكم أن هناك علاقة ما بين المدخلات والمخرجات والغايات فإن من الضروري أن تراعى إدارة المشروع الواقعية في تحديد المدخلات وليس فقط على مستوى مدخلات المنظمة وإنما الواقعية في تحديد المدخلات المتوقعة من المنظمة الشريكة في المشروع وخصوصاً القدرات المتوقعة من الشركاء. ولذلك فإن من المناسب عند الإعداد للمشروع تحديد المدخلات التي يمكن أن توفرها المنظمة وتحديد المدخلات التي يجب الحصول عليها من الخارج، وهذه من الأمور التي لا تراعيها أو تسيء تقديرها بعض المنظمات حين إعداد المشروع. ولذلك فمن

الضروي أن تمتلك المنظمة نظام معلومات داخلي قادر على رصد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، وعلى المنظمات أن تسعى إلى تطوير إمكانياتها الداخلية حتى تقلل من الاحتياج إلى مدخلات من الخارج حين الإعداد للمشاريع. فعند السعي للحصول على التمويل فإن الممولين يتطلعون إلى تمويل مبني على مدخلات وليس إلى مبلغ عام غير واضح المعالم، فلذلك فإن الجزء الخاص بالمدخلات يساهم في تحديد وإعداد الميزانية الخاصة بالمشروع.

وخلال تنفيذ المشروع فإن هناك عوامل خارجية قد تكون خارج سيطرة أو تقدير إدارة المشروع ولكنها قد تلعب دور هام في تحديد مسار ودورة حياة المشروع. وقد تكون هذه العوامل الخارجية سياسية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو بيئية. ويطلق على هذه العوامل الخارجية مخاطر أو افتراضات. فمن المتوقع أن يتوصل المشروع المعد بطريقة جيدة، وتحت الظروف الاعتيادية، بنجاح إلى الغايات المرجوة للمشروع. ولذلك فإن الإعداد الجيد للمشروع يعني التقليل من المخاطر أو الافتراضات.

فالعوامل الخارجية قد تظهر عند كل مستويات الإعداد للمشروع، وهنا يجب أن يكون فريق العمل واقعياً وأن يحاول شرح الأسباب التي تعزز توقع بعض العوامل الخارجية أو المخاطر لتأخذ مكانها أثناء تنفيذ المشروع، وهنا تظهر نوعية ومستوى الإعداد للمشروع. فإذا راعى فريق العمل تشكيل الإطار المنطقي للمشروع والقيام بتحليل جيد للمشكلة أو الاحتياج والتشاور مع الجهات المستفيدة من المشروع والاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة ونظام التقييم المرتبط بها، فإن فريق العمل لن يضطر إلى تسمية الكثير من المخاطر أو العوامل الخارجية التي قد تلعب دوراً أثناء تنفيذ المشروع.

فكثرة تسمية المخاطر أو الافتراضات تؤدي إلى إضعاف فرصة المشروع وتجعل من المشروع أقل جاذبية، ولذلك فقد يكون من المرجح أن يقلل من فرصة اعتماد المشروع من قبل الممولين، ولكن في الوقت نفسه فإن الممولين يتخوفون من اقتراحات المشاريع التي تكون مفرطة في التفاؤل، ولذلك فإن المشروع المعد له جيداً هو المشروع القادر على تحديد المخاطر دون الحاجة إلى الإفراط في تسميتها أو تجاهلها. فالتطرق إلى هذه المخاطر من خلال وثيقة المشروع يجعل من المشروع يبدو واقعياً، وبذلك يكون الإعداد الجيد للمشروع ساهم في تقوية فرصة المشروع. وعندما يكون متاحاً فإن من الضروري التصريح بما ستقوم به إدارة المشروع في حال حدوث أحد المخاطر أو العوامل الخارجية التي تتطرق إليها وثيقة المشروع.

وهناك أيضاً الشروط المسبقة للمشروع، وهي تختلف عن العوامل الخارجية، وهي عبارة عن عوامل ضرورية قبل البدء بتنفيذ المشروع. فهناك، على سبيل المثال، توفر المصلحة والاهتمام عند المستفيدين من خدمات المشروع، وهذا الاهتمام يجب أن يحفز وينشط قبل البدء بالمشروع. وهناك بعض المدخلات الأساسية والترتيبات المؤسسية التي يجب أن تتوفر قبل البدء بتنفيذ المشروع، وغيرها من الأمور التي يطلق عليها "الشروط المسبقة" للمشروع.

ما سبق يشكل العناصر الرئيسية لوثيقة المشروع ولكن في العادة فإن بعد تبلور فكرة المشروع فإن المنظمة تقوم بإعداد ملخص خطوط عريضة للمشروع، وهذا الملخص يساهم في هذه المرحلة في تسهيل عملية الحوار والمناقشة وشرح فكرة المشروع للجهات المعنية سواء كانت أفراد أو مؤسسات أو ممولين أو مستفيدين من خدمات المشروع حين تنفيذه. وهذا الملخص يجب أن يكون مختصر ويحتوي فقط على بعض أجزاء وثيقة المشروع: الخلفية والمبررات بما فيها توصيف للمشاكل والحاجات التي تم تحديدها والمنهج الذي سيلجأ إليه المشروع للتعامل مع هذه المشاكل والحاجات والمجموعات المستهدفة من المشروع والشركاء الرئيسيين للمشروع؛ الغايات قصيرة وطويلة الأجل؛ المخرجات الرئيسية؛ الأنشطة الرئيسية؛ المدخلات الرئيسية؛ تقدير أولي للميزانية.

فبالنسبة "للخلفية والمبررات" فهذا يعني:

- وصف الظروف الاقتصادية-الاجتماعية التي تم إعداد المشروع في إطارها.
- وصف المشاكل والاحتياجات التي سيتعامل معها المشروع.
- وصف المنهج والاستراتيجية التي يعتمدها المشروع. ما هي المقاربات التي يوظفها المشروع.
- وصف طبيعة ومواصفات المجموعات التي يستهدفها المشروع أو المستفيدين من خدمات المشروع.
- تحديد الشركاء في المشروع وإمكانياتهم وقدراتهم.
- في حال وجود وسطاء ما بين المشروع والمجموعات المستهدفة فيجب وصف الكيفية التي سيصل بها المشروع إليهم.
- وصف إلى أي مدى تم التشاور مع المستفيدين من المشروع وغيرهم من الشركاء أثناء الإعداد للمشروع.
- وصف إلى أي مدى استطاع المشروع الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع الأنشطة التي تتعامل مع المشاكل والاحتياجات التي سيتعامل معها المشروع.

وعندما تشعر المنظمة بأن هناك إشارات إيجابية من أن هناك اهتمام من بعض الممولين فإن المنظمة تبدأ بإعداد وثيقة المشروع الكاملة.

الشبكات بسبب طبيعتها المرنة تساهم في توفير المناخ المناسب لعرض وجهات النظر بصراحة، بسبب تحييد بعض الأسباب التي تدفع الأعضاء في التردد في عرض وجهات نظرهم، مثل تحييد البيروقراطية والتسلسل الوظيفي والصراع على المناصب وغيرها، ولذلك فإن الكثيرين يعتبرون الشبكات بمثابة منتديات فكرية وحوارية.

:

الشبكة هي مجموعة من الأفراد و/أو المنظمات الذين يقومون، بشكل طوعي، بتبادل المعلومات أو الخدمات، أو بتنفيذ أنشطة مشتركة، والذين يقومون بتنظيم أنفسهم من أجل تحقيق هذه الأهداف بشكل لا يمس باستقلاليتهم الإدارية.

في الغالب ينظر إلى الشبكة على أنها مجموعة من المنظمات التي قامت بتنظيم نفسها في إطار مرن وبشكل طوعي بهدف التنسيق والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ولكن مرونة هذا الإطار تختلف من حالة إلى أخرى، فهناك أطر شبكية أكثر إحكاماً من غيرها بحيث تأخذ شكل المنظمة القائمة بذاتها، ولها سكرتارية أو هيئة إدارية، سواء بالانتخاب أو بالتعيين، تقوم بإدارة الشؤون اليومية للشبكة. وهناك شبكات أقل إحكاماً بحيث تأخذ شكل الاجتماع الدوري من أجل التشاور والتنسيق وتفحص إمكانيات التعاون والعمل المشترك، ولذلك ليس بالضرورة أن تأخذ الشبكة الشكل الرسمي المعلن وإنما قد تكون إطار غير رسمي ينشط عند الضرورة.

وداخل الشبكة قد يكون هناك أنشطة رسمية وأنشطة غير رسمية، فتبادل المعلومات والأفكار والتعاون الثنائي بين الأعضاء ليس بالضرورة أن يتم بشكل رسمي، بينما قد تكون أنشطة البحث والتدريب والمساعدة الفنية والتأثير على السياسات المحلية ذات طابع رسمي، بحيث تكون نتيجة لقرارات رسمية داخل الشبكة.

فالشبكة عبارة عن منظومة وعملية في الوقت ذاته، وعند تطور العملية يتطور شكل المنظومة، ولكن هذا الأمر يأتي بشكل طبيعي ومبرر وتحكمه المراحل التي تمر بها الشبكة. ومن الضروري التنبيه إلى أن هناك شبكات تتكون من أعضاء هم في حقيقة الأمر شبكات أخرى، فالتنسيق بين الشبكات مسألة أصبحت ضرورية في عصر المعلومات والعولمة.

والشبكة في مفهومها الإداري تحرر المنظمات من الأشكال القديمة للهيكل الإدارية، فالهيكل البيروقراطية تساهم في خلق كادر متخصص في قضية محددة ولا يعرف عن الأمور الأخرى الكثير وغير قادر على تكوين صورة شاملة لعمل المنظمة. والهيكل المبني على التسلسل الهرمي يساهم في وضع قيود على تدفق المعلومات والحصول عليها. والهيكل الشبكي يرفع من مستوى الاتصال وتضاعف المعلومات وتضع الأفراد في الصورة الأوسع وال أشمل. ولذلك هناك اعتقاد سائد بأن المستقبل سيكون لمفهوم الإدارة الشبكي وأن كل المنظمات التي ترغب في الاستمرار والنجاح لا مفر لها من تبني هذا المفهوم الإداري.

المهم أن تتحقق العناصر الأساسية في الشبكة:

- . أن يكون الانضمام إليها طوعي.
- . أن لا تمس باستقلالية الأعضاء المنضمين إلى الشبكة.
- . أن لا يقودها عضو واحد وإنما تعبر عن قيادة جماعية.
- . أن يعبر الأعضاء عن المواقف الحقيقية لمنظمتهم داخل الشبكة وليس المواقف الشخصية.
- . أن تكون ذو فائدة للعمل الأساسي للمنظمات الأعضاء في الشبكة وتدعم أهدافها.
- . أن يخطط للأعمال المشتركة التي تقوم بها الشبكة الأعضاء أنفسهم الذين سيقومون بالتنفيذ، بحيث لا يقوم بعض الأعضاء بالتخطيط والبعض الآخر بالتنفيذ.
- . توفر عامل الثقة بين أعضاء الشبكة إلى جانب توفر إرادة التعاون.
- . أن لا تمس الشبكة بمصداقية الأعضاء.

- . أن يملك الأعضاء وقتاً يستثمر في تفعيل أهداف الشبكة على أن لا يكون هذا الوقت على حساب التزامات الأعضاء تجاه منظماتهم وأنشطتها.
- . أن يكون الأعضاء قادرين على توفير الخدمة للشبكة وليس فقط الاستفادة من خدمات الشبكة، فعلى الأعضاء أن يسألوا باستمرار عن سبب رغبة الأعضاء الآخرين في التعاون معهم.
- . أن تكون الشبكة قادرة على القيام بالأعمال التي لا يستطيع الأفراد تنفيذها بشكل منفرد وتحتاج إلى جهود وإمكانيات تفوق ما هو متوفر عند منظمة بمفردها.
- . لا بد من توفر ثقافة العمل الجماعي، فالفرديّة تتناقض بشكل أساسي مع غايات العمل في إطار شبكي. وفي العمل الشبكي فإن الخريطة الإدارية يجب أن تكون مرنة بحيث تضمن بأن جميع الأعضاء متساويين ولا أحد يهيمن على الآخر، وأن العمل لا يتضرر بغياب أحد أعضاء الشبكة.

إن فهم المواصفات السابقة له دور أساسي في إنجاح الأهداف المرجوة من عمل الشبكات، وهي مواصفات ناتجة عن مراجعة عمل شبكات قائمة. فمثلاً، كان يلاحظ بأن الشبكات التي يحاول أن يقودها عضواً أو مجموعة قليلة من الأعضاء أدى بها الأمر إلى عزوف بقية الأعضاء عن أنشطة الشبكة، وفي أحياناً أخرى أدت إلى صراعات أضرت بالهدف الأساسي للشبكة وهو التنسيق والتعاون. فإذا كان هناك ضرورة لتسمية منسق للشبكة يختار من الأعضاء فإن التناوب على هذا المنصب من قبل جميع الأعضاء مسألة على درجة عالية من الأهمية بحكم أن تقاسم القيادة أحد المواصفات الضرورية لإنجاح وتفعيل العمل الشبكي.

والشبكات القائمة على أساس فرض العضوية على المنظمات العاملة في إطار أهداف الشبكة أدت بالأعضاء لاتخاذ مواقف سلبية والتردد في أخذ دور فعال داخل الشبكة، فالتطوع أحد أهم خصائص الشبكات.

وانضمام منظمة لا تملك مصداقية وشفافية يؤدي إلى الإضرار بسمعة ومصداقية الشبكة وبالتالي الإضرار بمصداقية الأعضاء. كما أن استخدام الشبكة للاستفادة فقط مما تقدمه عبر الأعضاء الآخرين ينمي شعور هؤلاء الأعضاء بالاستغلال مما قد يخلق جو متوتر وخلافات تعيق من تنفيذ أهداف الشبكة، وقد يكون الاستثناء المقبول، بشكل مؤقت، هو توفير الرعاية من قبل المنظمات القديمة للمنظمات الصغيرة أو حديثة النشوء بحيث توفر الشبكة منظومة توجيهية لهذه المنظمات الصغيرة إلى أن تصبح قادرة على الإنتاج والتعاون المتبادل مع المنظمات الأخرى.

فالشبكات لها دور في خلق التوازن ما بين التنافس والتعاون مع الآخرين، والتوازن ما بين استقلالية المنظمة والتكامل مع الآخرين. فمن الضروري أن تحترم الشبكة الحدود القائمة ما بين أعضائها ولكن في الوقت نفسه عدم السماح لهذه الحدود بإعاقة العمل وتحقيق الأهداف.

والشبكات بسبب طبيعتها المرنة تساهم في توفير المناخ المناسب لعرض وجهات النظر بصراحة، بسبب تحييد بعض الأسباب التي تدفع الأعضاء في التردد في عرض وجهات نظرهم، مثل تحييد البيروقراطية والتسلسل الوظيفي والصراع على المناصب وغيرها، ولذلك فإن الكثيرين يعتبرون الشبكات بمثابة منتديات فكرية وحوارية.

ولكن ما الذي يمكن أن تحققه الشبكة للأعضاء؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من منظور عملي ومن منظور نظري. من الجانب العملي سناقش أربعة أمثلة عملية.

المثال الأول

في مجال عمل حقوق الإنسان فإن هناك صكوك دولية لحقوق الإنسان، مثل العهد الدولي الخاص بالحقوق السياسية والمدنية، وتقوم الدول بالتصديق عليها مما يلزمها حسب أحكام المعاهدة على تقديم تقرير دوري (في الغالب كل أربعة سنوات) إلى الهيئة التي تنابع تنفيذ أحكام المعاهدة. وتقوم الدولة ممثلة في الحكومة بإعداد وتقديم هذا التقرير، بحيث تقوم الهيئة بمناقشة التقرير مع الحكومة ومن ثم التعليق على ما جاء بالتقرير وتقديم التوصيات. ومن أجل تدعيم دور المجتمع المدني وأخذ وجهة نظره بعين الاعتبار فإن الهيئة تطلب من المنظمات غير الحكومية ذات العلاقة بأحكام المعاهدة بتقديم تقرير موازي. فمثلاً، تتوقع الهيئة التي تنابع تنفيذ الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل أن تقوم المنظمات المعنية بالطفولة ببلد ما بالتنسيق فيما بينها لإعداد التقرير الموازي. فلا يمكن أن يكون التقرير واسع ودقيق دون توفير هذه المنظمات للبيانات والمعلومات والتحليل الذي بحوزتها. فذلك هناك حاجة إلى شكل من التنظيم الشبكي لتحقيق هذا الغرض، وقد يكون في هذه الحالة أقرب إلى الشكل غير الرسمي.

المثال الثاني

تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى بناء القدرات لديها سواء على مستوى الهيكل الإداري أو على مستوى مهارات العاملين. ولقد لوحظ بأن معظم المنظمات غير الحكومية لا تستطيع أن تضمن في مشاريعها المقترحة إلى الممولين أي بنود لبناء القدرات، وإذا قامت بذلك فإن الممولين يستثنون ذلك من التمويل حين الموافقة على المشروع المقترح. من غير شك فإن هذا الأمر يمثل قصور في نظرة الممولين إلى عمل المنظمات غير الحكومية وحاجتها إلى ضمان ديمومتها ولكن هذا الأمر ليس مجال النقاش هنا. وبناء على هذه الحقيقة فإن بعض المنظمات قامت بالتشاور حول هذه المعضلة وقرروا إنشاء شبكة من هذه المنظمات يكون دورها توفير أدوات لبناء القدرات من تدريب وورش عمل وآليات استشارية ومواد توجيهية وغيرها. ومثال على ذلك الشبكة التي أنشئت في المغرب وسميت "فضاء جمعي". وهذا النوع من الشبكات يكون ذات طابع رسمي ولديه سكرتارية وعاملين، ويطلق على هذا النوع من الشبكات "الشبكات الداعمة لعمل المنظمات غير الحكومية". وتعرف الشبكات الداعمة على أنها المنظمات الشبكية التي تتيح كل أو جزء من مواردها لمساعدة المنظمات الأخرى لتكون أكثر كفاءة ومهنية في تنفيذ أهدافها.

ويمكن تلخيص دور الشبكات الداعمة للمنظمات غير الحكومية، بالتالي:

- . بناء رؤية.
- . تنمية المعرفة والمهارات.
- . تسهيل الوصول إلى المصادر الضرورية للعمل.
- . تسهيل التنسيق ما بين المنظمات.
- . كسب التأييد وتوعية الجمهور.
- . خدمة المنظمات وليس الجمهور.
- . بناء القدرات للمنظمات فردياً وجماعياً.

وفي العادة فإن الشبكات الداعمة توفر الخدمات الهامة التالية:

- . توفير المعلومات ونشرها.
- . التوثيق.
- . البحث والتقييم.
- . المساعدة الفنية.
- . التدريب وتنمية الطاقة البشرية.
- . بناء القدرات المؤسسية.

- . التشبيك.
- . فتح القنوات مع الممولين والربط معهم.
- . سياسات كسب التأييد.

المثال الثالث

مع ظهور حركة حقوق الإنسان الحديثة، قام بعض الناشطين في هذا المجال بإنشاء منظمة لحقوق الإنسان ذات يافطة عريضة، بمعنى أنها أخذت على عاتقها التعامل مع جميع قضايا حقوق الإنسان دون تخصص، وهذا الأمر كان مقتل لها بحكم أن قضايا حقوق الإنسان أصبحت واسعة ومتشعبة ومتخصصة. فهناك مواضيع تتناولها المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى تخصص بنفس الوقت الذي تحتاج به هذه المنظمات المتخصصة أن تنسق فيما بينها لتمتين الإطار العام، وفي حالتنا حقوق الإنسان. فتجد هناك منظمات لحقوق الإنسان متخصصة بالتربية على حقوق الإنسان وأخرى لمراقبة انتهاكات حقوق الإنسان وأخرى مهتمة بحقوق الإنسان للمرأة أو الطفل، ولكنها قد تشارك بعضوية شبكة من ضمن مهامها المشاركة في وضع الخطة الوطنية لحقوق الإنسان. ولذلك فإن الشبكات من غير شك تساهم في إتاحة الفرصة للمنظمات للتخصص وفي نفس الوقت التكامل من خلال التنسيق. وهناك أيضاً البعد العالمي لحقوق الإنسان، فمنظمات حقوق الإنسان المحلية بحاجة لتتخطى من خلال الشبكات الدولية لحقوق الإنسان لتدعيم مفهوم عالمية حقوق الإنسان والتضامن الدولي.

المثال الرابع

داخل منظومة الأمم المتحدة هناك المنظمات التي تمنح "الصفة الاستشارية" لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي، بناءً على القرار 1296 لسنة 1968. وهذا يعني أن يقوم المجلس باستشارة تلك المنظمات في القضايا التي تقع ضمن اهتماماته. ولكن هناك شروط لمنح "الصفة الاستشارية" للمنظمات غير الحكومية. ومن حق هذه المنظمات إرسال مراقبين لحضور الاجتماعات العلنية للمجلس، ويمكن لهذه المنظمات أن تعبر عن رأيها أثناء الجلسات بجانب توزيع بيانات على المشاركين في الجلسات تعبر عن مواقفها وتوصياتها، وبالتالي الضغط على المشاركين لتبني مواقف منسجمة مع توجهات المنظمات غير الحكومية. وبما أن ليس كل المنظمات غير الحكومية تملك الصفة الاستشارية، فإن هذه المنظمات ذات الصفة الاستشارية تقوم بالتشبيك مع المنظمات الأخرى من أجل أخذ وجهات نظرها بعين الاعتبار ونقلها إلى اجتماعات المجلس، وفي أحيان كثيرة تبني وجهة نظر منظمة ما باعتبارها هامة وتستحق أن تعرض على المجلس للتداول والبلث فيها.

الأمثلة السابقة هي أمثلة حية للأسباب والحالات التي تستدعي أخذ الإطار الشبكي بعين الاعتبار. ولكن يبقى السبب الأساسي لخلق الشبكات هي اعتبار الأعضاء أنفسهم شركاء في التغيير الاجتماعي وتطور المجتمع. ومن الناحية النظرية فإن هناك أسباب وخدمات عديدة محتملة تبرر إنشاء الشبكات، منها:

- . التنسيق مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال أو ذات العلاقة بعمل المنظمة، بما فيها التنسيق مع الجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المنظمة. وهذا يتضمن أيضاً توفير وسائل وقنوات الاتصال والتواصل بين المنظمات.
- . مشاركة المصادر المتوفرة والمعلومات. ومشاركة المصادر تتضمن المعلومات والسلطة والموال والأفراد والمعرفة. وبالضرورة فإن المعلومات التي توفرها الشبكة يجب أن تكون معلومات جديدة ومفيدة. ولا يعني بالضرورة أن يستفيد جميع الأعضاء من المصادر المتاحة للشبكة بالطريقة نفسها، فطرق الاستفادة تختلف من عضو إلى آخر وذلك من أجل الوصول إلى فوائد مختلفة.
- . القيام بتصميم البرامج المشتركة الكبيرة التي تحتاج إلى جهد جماعي. وخصوصاً الأعمال المهمة لكل المنظمات العاملة في هذا المجال ولا تستطيع منظمة مفردة القيام بها.

- . التعامل مع الأحداث الطارئة التي تؤثر على عمل المنظمات، مثل التغيير في القانون المنظم لعمل الجمعيات الأهلية أو سوء استخدام هذا القانون من قبل الجهات الرسمية.
- . التعرف على تأثير العمل الذي تقوم به المنظمة، وتنمية الشعور بالانتماء، وتوفير فرص أكثر للقيام بأنشطة.
- . التضامن في القضايا التي تؤثر على عمل المنظمات أو في القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- . التكامل وعدم التكرار، بحيث تكون أعمال المنظمات متكاملة وتخدم الأهداف العامة التي تسعى إليها، إلى جانب تفادي تكرار الجهود بشكل يفقدها قيمتها وأهميتها ويقلل من كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المجتمع.
- . التراكمية، وهذه قضية هامة وخطيرة بحكم أن بعض المنظمات بسبب نقص المعلومات عن أعمال المنظمات الأخرى وسوء الإدارة تباشر مشاريع من نقطة صفر ولا تبني جهودها على ما أنجزه الآخرون.
- . تنسيق الجهود على المستوى الإقليمي والدولي خصوصاً في القضايا التي لها بعد إقليمي ودولي مثل حقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية.
- . بناء رؤية وفهم أشمل وأدق للواقع في المجتمع من خلال الحوار مع المنظمات الأخرى، وهذا الأمر مهم لأن المشاريع التي تقوم بها المنظمة يجب أن تراعي الواقع ودون فهم هذا الواقع فإن
- . هذا المشاريع لن تكون قادرة على تحديد الأولويات والتعامل مع العوائق من ناحية وعناصر القوة في المجتمع من ناحية أخرى. فعمل المنظمات في جزء هام منه مبني على فهم الظروف المحيطة بالدائرة التي تنشط بها المؤسسة.
- . تساهم الشبكات مع الزمن في بناء حلفاء استراتيجيين للمنظمة، والحلفاء الاستراتيجيين يشكلوا عنصر قوة للمنظمة في دعم مشاريعها. وفي الغالب تشكل علاقة الحلف الاستراتيجي عندما تكون أنشطة المنظمات العاملة في مجال محدد معرضة لخطر معادي لطبيعتها أنشطتها، وبالتالي هناك خطر استراتيجي على مستقبل عمل هذه المنظمات.
- . التعلم من أخطاء الآخرين والاستفادة من الإنجازات الناجحة لهم. وهذا الأمر هام للمنظمات حديثة النشوء.
- . بناء الثقة وتعزيزها فيما بين المنظمات، والتنسيق والتعاون يقللان من التنافس السلبي والصراعات التي تضر بالعمل الاجتماعي، ويرسخان مفهوم التكامل والمصير والأهداف المشتركة.
- . خلق منظومة توجيهية للمنظمات الصغيرة أو حديثة النشوء، ومساعدتها على بناء استقلاليتها وقدراتها على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها. فالتعلم من الآخرين أحد أعمدة عمل الشبكات.

ما هي مميزات الشبكات الفاعلة؟

- ما سبق كان استعراضاً للأمر الذي يمكن أن تحققه الشبكة للأعضاء. ووضوح هذه الأمور عند الأعضاء وتفعيلها يعدان أمران هامان لجعل الشبكة فاعلة وذات قيمة. وإلى جانب ذلك فإن هناك مميزات يمكن الاستعانة بها للحكم على فاعلية الشبكة. فالشبكة الفاعلة تتميز بالتالي:
- . أن تتيح الشبكة الفرصة للتنافس ما بين الأعضاء في توفير الخدمة للجمهور وفي الوقت نفسه تعزز الثقة والتنسيق والتعاون بين الأعضاء.
- . أن يكون الأعضاء من نفس الجذور، بمعنى أن يكون هناك تقارب في الأهداف وطبيعة الأنشطة. وتوفر معايير تحكم أنشطة الأعضاء لها دور كبير في تفعيل الشبكة فمثلاً منظمات حقوق الإنسان يحكمها المعايير الدولية لحقوق الإنسان، والمنظمات التنموية يحكمها معايير ومؤشرات مفهوم التنمية البشرية.
- . أن يكون هناك هدف مشترك يحدده أعضاء الشبكة، والهدف المشترك يتضمن نظرة مشتركة وقيم مشتركة وأهداف مشتركة. وأن يتوفر وضوح رؤية حول النتائج المرجوة من أنشطة الشبكة وهذا الأمر يحافظ على حيوية الشبكة ويحدد مسار عملها.

- أن تحافظ الشبكة على استقلالية الأعضاء، فالاستقلالية شرط يسبق التكاملية والاعتماد على بقية أعضاء الشبكة. فمن الضروري أن يكون كل عضو في الشبكة قادر على إدارة أعماله بشكل مستقل وفي الوقت نفسه قادر على الاستفادة مما يقدمه بقية الأعضاء من خدمات.
- أن توفر الشبكة قيادة متعددة الأطراف، فالعمل الشبكي الناجح يتميز بعدد مسؤولين أقل ولكن قيادة أكبر. فالشبكات تتمتع بقيادة أوسع وأشمل، وليس صحيحاً التهمة التي يوجهها البعض لإطار الشبكي بأنه ينقصه القيادة. فكل عضو يملك قدرات تميزه عن الآخرين ويمكنه المساهمة بهذه القدرة من خلال أنشطة الشبكة. وبحكم أن قيادة الشبكة في معظم الأحيان تضم جميع الأعضاء فإن الشبكة الفاعلة تكون قادرة على الاستمرار والتكيف.
- أن تكون الشبكة قادرة على الفعل وليس فقط الاقتصر على تقديم التوصيات، فبعض الأعضاء في الشبكة يستنزفون الوقت في تقديم النصح إلى الآخرين، وفي أحسن الأحوال التوصية بالقيام بأنشطة ومطالبة الآخرين بالتنفيذ. فالخطيوط من خلال المشاركة يتيح الفرصة للأعضاء للعمل كشركاء في الميدان.
- التنسيق بين الأعضاء بشكل طوعي. فالتنسيق والعضوية هما العنصران الأساسيين في عمل الشبكة، فعند تزايد قنوات ووسائل الاتصال والتواصل فإن الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل متزايد. ومع تطور العلاقة بين الأعضاء فإن الثقة تنمو وتزيد مما يتيح مزيد من الفرص للأعضاء. ومن المهم في الشبكات الفاعلة أن يتم تحييد التصارع على المناصب ومراكز القوى داخل الشبكة. فالثقة عامل أساسي في عمل الشبكات وتعتبر بمثابة رأس مال الشبكة.
- أن التنسيق ما بين الأعضاء يجب أن لا يكون مبني على مفهوم الإجماع، فإذا قررت مجموعة من الأعضاء العمل على مشروع أو نشاط محدد فإن هذا الأمر لا ينقص من أهمية الشبكة ولا يبرر توتر الآخرين. فالتطوع في التنسيق والتعاون أحد أهم عناصر الشبكة الناجحة على أن لا يمس هذا التعاون الجزئي بالأهداف الموحدة المتفق عليها مسبقاً بين الأعضاء.
- أن تكون الشبكة عنوان واضح لمن هم خارج الشبكة والراغبين بالتعامل مع أعضاء الشبكة بشكل جماعي أو جزئي أو فردي. والشبكة الفاعلة تلعب دور في تعريف من هم خارج الشبكة بأعضاء الشبكة والأنشطة التي يقومون بها والخدمات التي يوفرونها. وأن تكون الشبكة قادرة على تمثيل الأعضاء عندما يتطلب الأمر ذلك. فالشبكة الفاعلة هي الشبكة القادرة على الاتصال مع الأعلى والأسفل والخارج وحول الشبكة.
- أن تكون الشبكة قادرة على توفير المصداقية للأعضاء، وأن يكون ممثلي المنظمات على درجة من الكفاءة، وأن تكون النتائج ذات نوعية مقبولة، وأن تكون الشبكة قادرة على القيام بأنشطة ميدانية. وأن تكون أنشطة الشبكة قادرة على تدعيم العمل الأساسي للأعضاء.
- القدرة على التأثير على صناع القرار والضغط عليهم لأخذ توجهات أعضاء الشبكة بعين الاعتبار. والقدرة على فتح حوارات موسعة مع صناع القرار. بمعنى أن يكون للشبكة تأثير أكبر على صناع القرار لا يمكن أن تحققه المنظمات بشكل منفرد.
- استخدام الموارد بكفاءة أكبر. فمثلاً يمكن للمنظمات أن توفر أماكن مشتركة للاجتماع أو للوسائل التكنولوجية أو مكتبة مشتركة أو موقع مشترك على الإنترنت وغيرها من الموارد المشتركة التي من الممكن أن تقلل من تكلفة العمل اليومي للمنظمات منفردة.

ما هي عناصر توصيف الشبكة وتقييمها؟

لا بد لأعضاء الشبكة من حين إلى آخر من مراجعة وتقييم الشبكة. ولتسهيل هذا الأمر يمكن الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- الغاية. تحديد الأسباب التي تدفع بالمنظمات والأفراد إلى العمل سويةً وضمن أي سياق يتم التعاون. ما هي الفوائد التي من المتوقع أن توفرها الشبكة؟ إن الإجابة على هذا السؤال يوضح العلاقات والمعلومات وطرق الاتصال والتواصل والوسائل الفنية التي من الممكن أن تكون مفيدة للشبكة.
 - الأدوار. تحديد من المسؤول عن القيام بمهام محددة تهدف إلى الحفاظ على استمرارية الشبكة.
 - فضاء الاتصال والتواصل. خلق الفرص للأفراد والمنظمات للتعاون ومشاركة الوسائل وتنظيم الجهود وخلق المعرفة. فمن خلال فعل الاتصال والتواصل يستطيع الأفراد والمنظمات تنمية الإحساس بالعمل الجماعي وتنمية قيم مشتركة واحترامها.
 - الثقة. فالشفافية الفاتحة والانفتاح على الآخرين تساهم في توفير الأمن الضروري للمشاركة الكاملة وتبادل المنفعة. وعندما لا تتوفر الثقة فإن الأعضاء يترددون في مشاركة المعلومات مع الآخرين.
 - المحتوى. حيث يجب التركيز على نوعية المعلومات التي يتم إشراكها مع أعضاء الشبكة. ومن الضروري خلق المهارات وتوفير الحوافز للإنجاز وتبادل المعلومات بين أكبر عدد من الأعضاء.
 - العمل الجماعي. التركيز على بناء العلاقات من حيث كونها محور العمل الشبكي.
 - الشراكة. التركيز على تنمية الشعور بالشراكة بين أعضاء الشبكة.
 - سهولة الاستخدام. التأكد من أن الأعضاء يمكنهم استخدام خدمات الشبكة بطريقة سهلة ولا تشكل صعوبة لديهم للقيام بذلك. فالشبكات الناجحة تساعد أعضائها على التفاعل بشكل مريح وكفء.
 - بناء القدرات. يجب تدريب الأعضاء على أن يكونوا فاعلين في العمل الشبكي. فالأعضاء بحاجة إلى مهارات محددة من أجل أن يكونوا قادرين على المشاركة الكاملة في الشبكة. مثال على ذلك استخدام البريد الإلكتروني والقدرة على إدارة اجتماع.
 - المرونة. يجب التعامل مع الشبكة على أنها إطار جاذب للأعضاء بشكل طوعي بحكم أن هؤلاء الأعضاء يسعون للحصول على نتائج ثنائية وجماعية مفيدة لهم. ولا يجب أن يتوقع من أن تكون العضوية في الشبكة ثابتة وأبدية.
- مما سبق فإن هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم عمل الشبكة يمكن تلخيصها مرة أخرى بالتالي:
الغاية. الأدوار. فضاء الاتصال والتواصل. المحتوى. العمل الجماعي. الشراكة. سهولة الاستخدام. بناء القدرات. المرونة.

المشاكل التي تواجه عمل الشبكة

- هناك مجموعة من الإشكاليات التي تتكرر في عمل الشبكات من واقع التجربة، من ضمنها:
- عدم القدرة على التمييز ما بين السيطرة والتنسيق، وخصوصاً أثناء الإعداد للأنشطة وأثناء تنفيذها، فبعض الأعضاء يحاول فرض آرائه على الآخرين دون الأخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين، فيتحول التنسيق مع الآخرين إلى سيطرة على الآخرين.
- شخصته المواقف داخل الشبكة، فأحياناً يقوم العضو بطرح موقفه الشخصي وكأنه يعبر عن موقف المنظمة التي يمثلها داخل الشبكة، وفي بعض الأحيان يكون رأيه مناقض للرأي الرسمي للمؤسسة. ولذلك فإن اختيار ممثلي المنظمات داخل الشبكة مسألة على درجة عالية من الحساسية.
- عدم القدرة على تحويل المعلومات المتبادلة إلى أنشطة وبرامج، فبعض الشبكات تستهلك معظم وقتها في تجميع المعلومات وتوزيعها على الأعضاء دون أن يستطيع الأعضاء الاستفادة منها في تحويلها إلى مشاريع وأنشطة ورؤية، وبعض الأعضاء لا يقرأ هذه المعلومات التي توفرها الشبكة.
- التصارع ما بين أعضاء الشبكة على قبول عضوية أعضاء جدد، وفي الغالب هذا الأمر يكون ناتج عن عدم توفر شروط عضوية واضحة للشبكة. كما أن بعض الأعضاء لا يوفرون أي خدمة تذكر لأهداف الشبكة ويبقون أعضاء لفترات طويلة بحيث تأخذ العضوية طابع الأبدية.

- الإغراق في محاولة إحكام الخريطة الإدارية للشبكة بما فيها محاولة وضع تسلسل هرمي داخل الشبكة، وهذا الأمر يؤدي إلى خلق صراعات على السلطة بين الأعضاء ويعبر عن فهم قاصر لمفهوم العمل الشبكي، فالشبكة هي عملية تنسيق وتعاون أكثر منها منظومة إدارية.
- إصرار بعض الأعضاء على الاستفادة من خدمات الشبكة دون تقديم أي جهد أو خدمة للأهداف التي من أجلها أنشئت الشبكة. فعلى الأعضاء أن ينظروا إلى عضويتهم بالشبكة من منظور الأخذ والعطاء وليس فقط الأخذ.

المراحل التي تمر بها الشبكة

- مرحلة الإعداد. فالمبادرين في الإعداد للشبكة يحددون المواضيع ذات الاهتمام المشترك ومن ثم يعلنون عن الرغبة في تكوين شبكة ويرصدون مدى الاهتمام بالانضمام إلى عضوية الشبكة ومن ثم تعبئة الطاقات والموارد للشبكة.
- مرحلة الإنشاء. يشارك الأعضاء في تكوين الآليات والهياكل الضرورية لتحقيق أهداف الشبكة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ومن ثم تطوير بعض بنى التنسيق والربط بين الأعضاء.
- مرحلة التشغيل. وتقوم الشبكة بالإعداد لمجموعة من الأنشطة وإدارة الموارد المتاحة وتنظيم التنسيق داخل الشبكة.
- تطوير الشبكة. بعد قيام الشبكة بعدد من الأنشطة ضمن المنظومة التي تبناها الأعضاء يقوم الأعضاء بتقييم هذه الأنشطة والمنظومة من واقع الخبرة وتقديم التوصيات بشأن إعادة النظر بها وتطويرها.
- مرحلة الأنشطة التي تحافظ على استمرارية الشبكة. حيث يقوم الأعضاء بالتأكد من توفر الأنشطة التي تبرر بقاء الشبكة وعدم تعرضها لأزمات حادة تؤدي إلى حلها.

ومن الضروري التنبه إلى أن هناك شروط مسبقة لإنشاء الشبكة من ضمنها:

- توفر الرؤية المشتركة والأهداف المشتركة.
- توفر فهم واضح للمشاكل المشتركة والعوائق.
- أن الأعضاء لديهم إدراك واضح لماهية الشبكة وما الذي تعنيه لهم.
- أن يكون الأعضاء قادرين على منح جزء من وقتهم لأنشطة الشبكة دون الإضرار بالعمل الأساسي لمنظمتهم.
- أن يكون هناك أعضاء مستعدين للأخذ على عاتقهم تنسيق الأمور في البداية إلى أن تتضح ماهية المنظومة التي تدير شؤون الشبكة.
- معرفة مدى تقييم الأعضاء لأهمية الشبكة وما مدى استعدادهم لتقديم مساعدات تدعم موارد الشبكة.

أسئلة ضرورية للمنظمات الحديثة النشأة بما يتعلق بالتنسيق والتعاون مع الآخرين

عند إنشاء منظمة، فإن المنظمة يجب أن تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك شبكات تنسيق قائمة وما هي أهدافها والإنجازات التي حققتها والإخفاقات التي أصابتها؟
- ما هي المنظمات التي تعمل في نفس المجال المتخصص والمجال العام وما هي الخدمات التي توفرها هذه المنظمات؟
- ما هي الإمكانيات والموارد التي يتصرف هذه المنظمات وما هي الموارد التي يمكن أن تكون متاحة لاستخدام الآخرين، على سبيل المثال المكتبة؟

- ما هي الدروس التي نرغب بتعلمها من هذه المنظمات وما هي نقاط القوى والضعف وما هي المهارات المتوفرة لدى الغير وهناك حاجة إلى اكتسابها؟
- هل هناك رغبة أو حاجة للقيام بمشاريع مشتركة مع المنظمات الأخرى، ما هي طبيعة هذه المشاريع وهل يمكن القيام بها بشكل منفرد؟
- ما الذي نستطيع تقديمه للمنظمات الأخرى؟
- ما هي الحالات والظروف التي نحن في حاجة أثناءها إلى التنسيق مع المنظمات الأخرى ومن الخطأ أخذ موقف فردي؟
- ما هي الحالات التي تكون فيها المنظمات الأخرى على استعداد للتضامن معك ومن هي هذه المنظمات؟
- ما هي الأعمال التي تتميز بها عن المنظمات الأخرى ولكنها تتكامل مع أعمال تلك المنظمات؟
- ما هي الاهتمامات والقضايا المشتركة التي تجمع بين المنظمة والمنظمات الأخرى؟
- ما هو تأثير الانتماء إلى عضوية شبكة ما على استقلالية المنظمة ومصادقيتها؟
- هل تم إست مزاج رأي العاملين في المنظمة بشأن الأسئلة السابقة ومسألة الانضمام إلى بعض الشبكات القائمة والدور الذي من الممكن أن تلعبه تلك الشبكات في تدعيم الأنشطة التي يشرف عليها هؤلاء العاملين وما هي الخدمات التي من الممكن أن يساهم فيها العاملين في دعم أهداف تلك الشبكات؟

()

مهنا تكن الرسالة التي تحاول المنظمة كسب التأيد حولها فإن هناك رسالة عامة ودائمة لا بد أن تكون جزءاً من كل حملات كسب التأيد للمنظمة وهي: "أن المنظمة لها مصداقية، وجديرة بالثقة، وتحافظ على الشفافية، ولها شرعية اكتسبتها من إنجازاتها ومن الخدمات التي تقدمها للجهات المستفيدة ومن عدد الأنصار التي يدعمونها ومن ديمقراطية المنظمة، وأن المنظمة تقوم بإدارة أعمالها وأنشطتها بطريقة مهنية."

عملية كسب التأييد هي العملية التي تتضمن جمع المعلومات واستخدامها بشكل استراتيجي للتأثير على السياسات التي تآثر على مصالح الجمهور. فقد تستخدم هذه المعلومات في تثقيف الحكومة أو المؤسسات أو المعاهد أو المواطنين حول قضية معينة أو لتغيير نظرة سائدة. وفي العادة فإن التأثير على السياسات يعني مواجهة بعض السياسات التي ترى المنظمة بأنها لا تتسجم مع مصالح المستفيدين من خدمات ومشاريع المنظمة، بحيث تحاول المنظمة كسب التأييد لتغيير هذه السياسات وتبني سياسات تقترحها المنظمة.

ولكي تكون مواجهة هذه السياسات مقنعة ومجدية فإنه يجب جمع المعلومات التي تشرح بالدليل تأثير هذه السياسات على بعض المجموعات أو المواطنين. وتعتبر مهارة كسب التأييد أحد الأعمدة الأساسية للمجتمع المدني وذلك لأنها تتضمن الدفاع عن تواجد بنية تحتية تسمح للناس بالمشاركة في تشكيل السياسات التي تؤثر على حياتهم، وتقوية وتعزيز هذه البنية التحتية. ولذلك فإن كل المنظمات الأهلية تجد نفسها معنية بخطة لكسب التأييد بما يتعلق بأهدافها وبرامجها ومشاريعها، وفي الوقت نفسه معنية بخطة شاملة لكسب التأييد حول حرية واستقلالية المنظمات الأهلية والقوانين التي تؤثر على ذلك.

وكسب التأييد يعني أيضاً الدفاع عن مصالح مجموعة أو عن موقف وقضية أو الدفاع نيابة عن مجموعة أو فرد أو تمثيل مصالح مجموعة. ومن أكثر أشكال كسب التأييد رواجاً هي تلك التي تسعى لكسب التأييد حول قضية عامة تمس مصالح فئة أو مجموعة من الأفراد أو المواطنين، أو المجتمع كله، مثل العمال والمرأة والأطفال والأقليات العرقية وكبار السن والمرضى والمستهلكين والبيئة وغيرهم. وفي الغالب فإن كسب التأييد يدور حول السياسات التي تجعل من قضية ما قضية عامة بسبب التأثير السلبي أو الناقص لهذه السياسات على فئة واسعة من الجمهور أو المواطنين.

والتجربة تقول بأن هناك مقاربتان رئيسيتين لكسب التأييد حينما يتعلق الأمر بالسياسات، وليس بالضرورة أن إحداها بديل للآخر، وإنما قد تلجأ المنظمة في خطتها لكسب التأييد إلى تبني المقاربتان أو مزيجاً منهما. فالمقاربة الأولى هي "مقاربة إبطالية" والتي تستهدف المستوى السياسي للمؤسسة أو الهيئة المعنية بالسياسات موضع اهتمام المنظمة. وهذا الأسلوب يحاول التأثير على الإجراءات والهيكل والقناعات، ويحتاج هذا الأسلوب إلى قطاع واسع من الجمهور ويعتمد على تأييد قاعدة كبيرة من أجل التمكن من تحقيق أهداف هذا الأسلوب. وفي العادة تدخل هذه المقاربة في عملية مواجهة مع المؤسسة وتتضمن عناوين سياسية وأحياناً أيديولوجية.

وهناك "مقاربة الإصلاح" والتي تستهدف المستوى الفني للمؤسسة أو الهيئة المعنية بالسياسات موضع اهتمام المنظمة. وهذا الأسلوب يحاول التأثير على سياسات معينة أو قوانين أو مشاريع عبر توفير المعلومات من خلال عملية استشارية. وفي العادة فإنها تستهدف الأشخاص والمؤسسات المنفتحة على الحوار البناء، وفي الغالب فإن هذا الحوار يتطلب مستوى عالي من المعرفة الفنية المبنية على الخبرة، وهذا المستوى العالي من المعرفة ضروري أن يتوفر عند المنظمة إذا أرادت أن يأخذ رأيها بعين الاعتبار وبشكل جدي. وفي الغالب فإن هذا النوع من كسب التأييد يحدث في جو هادئ وداخل الغرف وعلى أساس من التعاون.

وعندما يتعلق الأمر بالسياسات العامة فإن خطة كسب التأييد قد تسعى إلى تغيير السياسات من أجل معالجة القضية التي تعالجها المنظمة أو أن الخطة تهدف إلى التعامل مع الكيفية التي يتم تطبيق هذه السياسات، فقد تكون السياسات مناسبة وأن الخلل سببه الطريقة التي يتم بها تطبيق السياسات. والسياسة العامة تتضمن في العادة الإجراءات والنظم والقرارات والقوانين والمواثيق والقواعد والمعايير. فهناك حالات لا يتم فيها اتباع السياسات كما هو مقرر لها وأن ما يشجع على ذلك هو عدم وجود لوائح لمعاقبة التقصير في تنفيذ السياسات، أو أن ما يشجع على عدم اتباع السياسات الثقافة السائدة في

المجتمع، وقد يكون السبب أنه يتم تطبيق السياسات بأدوات قديمة وغير فاعلة تجعل من تطبيق هذه السياسات غير مجدي أو ينتج عنه مؤثرات جانبية ضارة.

وقد تسعى المنظمة لكسب التأييد حول قضية ما من خلال التأثير على الثقافة العامة السائدة والتي قد تكون السبب في تشكل القضية موضع اهتمام المنظمة. والثقافة العامة تتضمن نظام القيام والعادات والتقاليد والأخلاق والأعراف السائدة في المجتمع. فقد يكون العقاب البدني للأطفال في المدارس ناتج عن ثقافة عامة في المجتمع ترى في هذا النوع من العقاب شكل من أشكال الإصلاح والتربية، وأن المنظمة عليها أن تكسب تأييد المجتمع حول وقف العقاب البدني في المدارس وذلك من خلال توضيح النتائج النفسية السلبية للعقاب البدني وتأثيره على الأطفال، وذلك من أجل تغيير الثقافة العامة السائدة حول قضية ممارسة العقاب البدني في المدارس.

ويرتبط كسب التأييد بالتمكين وخصوصاً في العالم الثالث، فسياسات التنمية التي يتم فرضها من أعلى لا تضمن تحسين مستمر في حياة المواطنين وذلك لأنها لا تشرك الناس في عملية صياغة هذه السياسات واستراتيجية التنمية. فكسب التأييد يوفر مدخلات من القاعدة حول السياسات أو الإصلاحات، فهي وسيلة تهدف إلى تسهيل تلك العملية التي يحصل من خلالها المواطنون على الثقة والقدرة على التأثير على القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم.

من الأمور الشائعة والذي تسبب إرباكاً حين إعداد خطة لكسب التأييد هو التفريق بين الإستراتيجية والتكتيك. فالتكتيك عبارة عن خطوات وأعمال محددة مثل توزيع المناشآت من أجل التوقيع أو كتابة الرسائل أو إعداد ملصق حائط (بوستر)، والتي هي بمثابة الحجارة التي يتكون منها بناء "كسب التأييد". ولكن الإستراتيجية هي مسألة أكبر من ذلك باعتبارها خريطة شاملة توجه وتقود هذه الأدوات نحو هدف واضح. فالإستراتيجية عبارة عن تقييم دقيق للمكان الذي تقف عنده المنظمة، والمكان الذي ترغب بالوصول إليه، والكيفية التي ستصل بها المنظمة إلى ذلك المكان. وللإستراتيجية الفعالة عدد من العناصر الأساسية، أهمها:

- الغايات. ماذا تريد المنظمة؟ لأي خطة لكسب التأييد يجب أن تبدأ من تقدير الأهداف المرجوة من هذه الخطة. ومن الأهمية التفريق بين هذه الأهداف، فما هي الأهداف طويلة الأمد وما هي الأهداف قصيرة الأمد؟ ويجب أن يتم تعريف الأهداف بطريقة تتيح المجال للقيام بالجهد المطلوب واجتذاب الناس إليها وضمان الاستمرارية في المستقبل. فالأهداف المعرفة بوضوح تؤدي إلى خطوات واضحة. فقد يكون ما تريده المنظمة هو تغيير جزء من التشريع أو بعض السياسات أو التأثير على مشكلة اجتماعية عامة أو التأثير على عادات وأعراف. وقد يكون ما تريده المنظمة مزيج من أمور عديدة، فالقضايا ذات البعد الاجتماعي لا تنتج عن سبب واحد سواء كانت أعراف وتقاليد أو سياسات مؤسسة أو قوانين. ولا يجب النظر إلى عملية كسب التأييد باعتبارها كفاً قد يخسر أو يربح بسبب أن لهذا الكفاح أهداف مطلقة. ففي كثير من الأحيان فإن نجاح خطة كسب التأييد يكمن في الحفاظ على بقاء القضية موضع الاهتمام في قائمة جدول أعمال الحكومة والجمهور. فقد تحتوي رؤية المنظمة على عناصر تبدو مستحيلة، وهذا الأمر مشروع، ولكن عليها أن تركز على ما هو ممكن خلال قيامها بأنشطتها بما فيها كسب التأييد.

- المجموعات المستهدفة. من سيستجيب للمنظمة؟ وهنا يجب تحديد الأشخاص والمؤسسات التي ترغب المنظمة بتنشيطها وتحريكها، وهذا يتضمن هؤلاء الذين يتبعون مناصب رسمية ولهم صلاحيات لاتخاذ القرار (مثل المشرعون)، وهي أيضاً تتضمن هؤلاء الذين لديهم القدرة والإمكانية للتأثير على الذين يملكون مناصب رسمية (مثل أجهزة الإعلام أو الناخبين). فخطة كسب التأييد الفاعلة هي التي تبنى على بذل جهد في معرفة من هي المجموعات المستهدفة وما هي مداخل الاتصال معها أو التأثير عليها المتوفرة ويمكن للمنظمة أن تستثمرها.

- الرسالة. ما الذي يجب أن يقال لهم. إن الاتصال مع المجموعات المختلفة المستهدفة يتطلب تشكيل وصياغة مجموعة من الرسائل المتصفة بقدرتها على الإقناع، ولكن يجب أن يكون هذا الإقناع مبني على حقائق صحيحة وغير ملفقة أو مبالغ بها. ويجب أن تصاغ هذه الرسائل بطرق مختلفة تناسب كل مجموعة من المجموعات التي تستهدفها خطة كسب التأييد، وهذه الصياغة تعتمد على ما تريد أن تسمعه كل مجموعة، وكل مجموعة في العادة ترغب في سماع ما قد يبدو صحيحاً لها أو أنه ينسجم مع مصالحها.
- ناقل الرسالة. ممن يرغبون سماع الرسالة. فالرسالة نفسها قد يكون لها تأثيرات مختلفة باختلاف من ينقل الرسالة. فمن هم ناقلي الرسالة الذين لهم مصداقية لكل مجموعة من المجموعات المستهدفة. ففي بعض الحالات يكون ناقل الرسالة هو خبير له مصداقية بسبب خبرتها الفنية وقدراته المشهود لها، أو أن يكون صوتاً أصيلاً يستطيع أن يتحدث عن خبرته الشخصية. ويبقى هنا من الضروري دعم من ينقل الرسالة بتزويدهم بالأدوات التي تمكنهم من نقل الرسالة بكفاءة وبأكبر تأثير ممكن، ومن ضمن هذه الأدوات المعلومات وثقة ناقل الرسالة بنفسه وبأهمية الرسالة التي ينقلها.
- توصيل الرسالة. فكيف يمكن للمنظمة دفع المجموعات المستهدفة لسماع الرسالة؟ فهناك طرق كثيرة للترويج لرسالة والدفاع عن جوهرها، ومن ضمنها جماعات الضغط أو من خلال المواجهة بأعمال مباشرة. فتحديد أي الطرق أكثر كفاءة يعتمد على تحليل الظروف والحالة المرتبطة بالمجموعة المستهدفة والرسالة التي تسعى المنظمة إلى كسب التأييد حولها. ومن الضروري أن يتم تقييم كل الطرق المحتملة على أن يتم تطبيق الطريقة المختارة بشكل مناسب، وفي بعض الأحيان يتم تبني أكثر من طريقة في الوقت ذاته لتوصيل الرسالة. فيجب تحديد الأدوات التي ستستخدم لتوصيل الرسالة. وتبقى أهم رسالة يجب أن يتم إيصالها إلى الآخرين هي أن المنظمة تمتلك مستوى مهني عالي وتمتلك المهارات والخبرات اللازمة ويمكن الثقة بها وبأنشطتها، وعندما تضع المنظمة هذا الأمر في اعتبارها فإن بقية العملية ما هي إلا سلسلة من آليات الاتصال التي تستخدم لإيصال الرسالة للآخرين. ويمكن النظر إلى تلك الأدوات باعتبارها أدوات للعلاقات العامة والتي يمكن أن تستخدمها جميع المنظمات غير الحكومية بما فيها تلك التي ليست لها علاقة مباشرة بخطط كسب التأييد. وعملية اختيار الآلية المناسبة لتوصيل الرسالة يعتمد على ميزانية المنظمة والخطة المعتمدة، ويمكن الجمع بين أكثر من آلية. فبعض الآليات قد تكون مكلفة بينما الأخرى لا تكلف شيئاً. وبعض هذه الآليات يمكن إنتاجها بسهولة بينما هناك آليات معقدة تحتاج إلى خبرات خارجية. وبشكل عام، فإن أدوات وآليات الاتصال تتكون ببساطة من كلمات وصور وأشكال وألوان وأصوات تمزج مع بعضها البعض وبطرق مختلفة. والتحدي أن يتم تحويل هذه العناصر الخام إلى رسالة ذات محتوى ونبرة وشعور قادر على إحداث التأثير المرغوب.
- المصادر. ماذا تملك المنظمة. فالخطة الجيدة لكسب التأييد تأخذ بعين الاعتبار ما هو متوفر من مصادر لكسب التأييد يمكن البناء عليها، وقد يتضمن ذلك أعمال كسب التأييد السابقة وذات العلاقة بأهداف وغايات الخطة الحالية، والأنصار والحلفاء الذين ما زالوا على استعداد للدفاع والترويج للفكرة، وقدرات العاملين في المنظمة وغيرهم من المقربين من المنظمة، ونظام المعلومات المتوفر في المنظمة. فالفكرة الأساسية هنا أن خطة كسب التأييد يجب أن لا تبدأ من الصفر وإنما تنطلق من نقطة البناء على ما تملكه المنظمة من مصادر.
- الفجوات. ما الذي تحتاج المنظمة إلى إعداده وتطويره. بعد تحديد ما تملك المنظمة من مصادر لكسب التأييد فإن الخطوة التي تليها هي تحديد المصادر الأخرى التي لا تملكها المنظمة وتحتاجها في الخطة. وقد يكون ذلك بناء تحالفات إضافية أو جديدة أو تطوير بعد القدرات مثل الاتصال والتواصل مع الجمهور أو تطوير القدرات الإعلامية والبحثية، وهي في العادة أمور أساسية في أي خطة لكسب التأييد.

- الجهود الأولى. كيف نبدأ؟ ما هي الطريقة الفعالة للبدء في تنشيط الخطة الاستراتيجية ودفعها إلى الأمام؟ فما هي الأهداف قصيرة الأجل المحتملة وما هي المشاريع التي قد تساهم في تجميع الأشخاص الذين تحتاجهم الخطة، اختيار بعض الخطوات من الخطة الكاملة والتي لها قيمة رمزية عالية وممكن تحقيقها والقيام بها وذلك من أجل تمهيد فرص النجاح للخطوات الأخرى.

- التقييم. كيف للمنظمة أن تعرف بأن الخطة تحقق ما هو متوقع منها؟ مثل كل عمل فإن مسار التنفيذ وعند كل نقطة هامة يجب أن يتم التحقق من النتائج، فالخطة الاستراتيجية يجب أن تقيم وأن تراجع على أساس كل الأسئلة السابقة الذكر (هل نحن نتعامل مع المجموعات الصحيحة؟ هل نحن نصل إليهم؟ وغيرها). فمن الضروري استبعاد تلك العناصر في الخطة التي تظهر التجربة بأنها غير مجدية عند وضعها موضع التنفيذ.

إن واحدة من الأدوار الرئيسية لجميع المنظمات غير الحكومية هو تحسين المشاركة المدنية لتمكين المنظمات من الوصول إلى الجمهور بشكل أفضل، وهذا الأمر لا يمكن أن يحدث دون العمل على بناء ثقة الجمهور بالمنظمات غير الحكومية. وفي كثير من الأحيان فإن خطط وحملات كسب التأييد تستقبل من قبل الحكومات وبعض قطاعات المجتمع بعض من السخرية والشك. ولذلك فإن العلاقات العامة هي في قلب أي خطة استراتيجية لكسب التأييد وهي في صورتها الشاملة عبارة عن العمل على بناء الثقة. وتعني أيضاً العمل على خلق صورة إيجابية للمنظمات غير الحكومية ومن أجل المنظمات غير الحكومية والحفاظ على هذه الصورة الإيجابية. وهذا الأمر يعتمد كثيراً على نظرة الأطراف الأخرى إلى المنظمة والعمل الذي تقوم به، فلذلك فإن جوهر كسب التأييد هو المصادقية، وعلى جميع المنظمات غير الحكومية أن تشغل في حملات كسب التأييد بحكم أنه ينتظر من المنظمات غير الحكومية توفير المعلومات حول أهمية المجتمع المدني وكسب التأييد حول هذا المفهوم. و فقط عندما يصبح دور المنظمات غير الحكومية واضحاً ومفهوماً بشكل واسع عند الجمهور يمكن أن تصبح خطط كسب التأييد أكثر سهولة.

ومهما تكن الرسالة التي تحاول المنظمة كسب التأييد حولها فإن هناك رسالة عامة ودائمة لا بد أن تكون جزء من كل حملات كسب التأييد للمنظمة وهي: "أن المنظمة لها مصداقية، وجديرة بالثقة، وتحافظ على الشفافية، ولها شرعية اكتسبتها من إنجازاتها ومن الخدمات التي تقدمها للجهات المستفيدة ومن عدد الأنصار التي يدعمونها ومن ديمقراطية المنظمة، وأن المنظمة تقوم بإدارة أعمالها وأنشطتها بطريقة مهنية." والحصول على ثقة الجمهور هي مسألة تتعلق ببساطة بالشفافية والابتعاد عن الفساد. وقد يكون من الأفضل للمنظمة أن تكون معروفة جيداً ومفهومة لدى شريحة محدودة من الجمهور بعكس ما هو متعارف عليه أنه كلما كانت المنظمة معروفة بشكل واسع عند الجمهور كلما انفتحت أمامها أبواب الفرص، فهذا الأمر يعتمد على المواضيع التي تسعى المنظمة إلى كسب التأييد حولها. ومهما كانت المعلومات دقيقة وهامة فإنه لا يمكن أن تصل إلى عقل وقلب الجمهور إذا لم تكن مغلقة بالمصداقية الكافية، وهذا يعني أن تكون المنظمة جديرة بالثقة وأن تكون دوافع ومصادر دعم المنظمة علنية وصرحة.

وهناك مسألة فهم الأطراف المعنية بحملة كسب التأييد، فباختلاف الأطراف يختلف معنى العمل الذي تقوم به المنظمة. فكل الذين يتأثرون من السياسات أو العادات والتقاليد أو القوانين التي تسعى المنظمة إلى تغييرها يمكن تسميتهم بـ "الأطراف المعنية" بخطة كسب التأييد. فلذلك فإن فهم التنوع القائم بين الأطراف المعنية وأولوياتها هي مسألة أساسية في حملات كسب التأييد، ولذلك فإن أي خطة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التباين في الأولويات. وهذا الأمر يشمل فهم المنظمة أهميتها لدى الأطراف المعنية المختلفة، وهذا الأمر يمكن المنظمة من إعداد خطة استراتيجية فعالة لكسب التأييد.

وعلى المنظمات العمل على إشراك الأشخاص الذين يتأثرون بشكل شخصي من القضايا التي تهتم بها المنظمة بدلاً من الاعتماد كلياً، و فقط، على طليعة من الأشخاص المهتمين بالموضوع. فأى خطة لكسب التأييد يجب أن تطير بجناحين، الجناح الأول هو التفاعل مع خبرة ونظرة المجتمع حول القضية التي تناولها الخطة، أما الجناح الثاني فهو فهم وشرح تأثير هذه السياسات على المجتمع وحياة أفرادهم. فالمشاريع التي تشرك هؤلاء المتأثرين بتغيير السياسات، أو ما نسميهم الأطراف المعنية، في عملية إعداد وتنفيذ ومراقبة حملات كسب التأييد، من المرجح تحقيق تغييرات حقيقية على الأرض، فحملة كسب التأييد الناجحة هي تلك القادرة على تعبئة الجمهور وتمكينه.

وحملات كسب التأييد في الغالب لا يمكن لها النجاح الكامل إلا إذا كان هناك هامش هام من الديمقراطية، وذلك لأن في المجتمعات الديمقراطية فإن صناع القرار يتعرضون للمسألة أمام الناخبين وأمام القضاء. ففي المجتمعات الديمقراطية تكون عملية صناعة القرار من القضايا العامة، ولذلك فإن صناع القرار يرون من مصلحتهم الاستجابة لوجهات النظر والضغوط التي تدفع بها حملات كسب التأييد وذلك من أجل الحفاظ على ناخبهم وعلى شرعيتهم ولتفادي المسألة القانونية في بعض الحالات. ولذلك فإن الديمقراطية هي أحد أهم المفاهيم التي تدافع عنها المنظمات غير الحكومية بشكل يومي بحكم أنها البيئة المناسبة لنمو عمل المنظمات غير الحكومية وضمان بقاءها وإعطاء معنى للغايات والأهداف التي تسعى من أجل تحقيقها. فحملات كسب التأييد الناجحة هي الحملات المبنية على فهم واضح لطبيعة البيئة التي تعمل بها ومقدار هامش الديمقراطية المتاح في هذه البيئة. ويساهم فهم المنظمة لهامش الديمقراطية المتاح في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ خطة كسب التأييد، فقد يكون الوقت المناسب هو أثناء فترة الانتخابات بأنواعها بحكم أن هذه الفترة هي فترة خصبة للنقاش حول قضايا عامة تهتم المجتمع، وفي الفترات الانتخابية يجد المرشحون صعوبة في التهرب من توضيح موقفهم من القضايا العامة المطروحة، أو أثناء صياغة السياسات والقوانين في المجالس التشريعية والبرلمانات أو أثناء حدوث كوارث بسبب السياسات المتبعة وتسليط الإعلام الضوء عليها.

ومن الظواهر التي بدأت تظهر على سطح عمل المنظمات غير الحكومية هي لجوء بعض المنظمات غير الحكومية لبيئة خارجية، غير بيئتها المحلية، بسبب أن البيئة المحلية تفتقد إلى العناصر الأساسية للديمقراطية، وهذه الظاهرة بدأت تنمو وتثير جدلاً واسعاً في كثير من المجتمعات.

وحيث أن حملات كسب التأييد تسعى في معظمها إلى تغيير السياسات القائمة فإن على المنظمة دراسة وفهم المشكلات القائمة بشكل عميق بحكم أن السياسات ما هي إلا الحلول التي تتخذ لمواجهة مشكلات قائمة. وتغيير السياسات لا يمكن له أن يحدث دون اقتراح البدائل للسياسات القائمة وإدراك المنظمة للنتائج التي ستحدثها هذه البدائل، ومدى انسجام هذه النتائج مع أهداف المنظمة ومع مصالح الجهات المستفيدة، على الأقل نظرياً، من تغيير هذه السياسات.

ولحملات كسب التأييد آليات وطرق عمل، وهي أدوات تعمل على تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة في عيون الجمهور والمهمة والرسالة التي تعمل من أجلها المنظمة. وبينما تعمل المنظمة على جذب انتباه الجمهور للعمل الذي تقوم به المنظمة والقضايا التي تستحوذ على اهتمام المنظمة، فإنه لا بد من الحفاظ على الصورة الإيجابية للمنظمة واعتبارها عنصر أساسي في الخطة الاستراتيجية لكسب التأييد. وبينما هناك طريقة مناسبة لتجسيد حملة كسب التأييد فإن هناك أيضاً تنوع كبير في الآليات والطرق التي يمكن الاختيار منها وأحياناً فإن سقف هذه الخيارات هو القدرة الإبداعية للقائمين على تصميم الخطة. ومن الضروري القول هنا بأن إبداع القائمين على حملات كسب التأييد هو العنصر الأهم في جذب انتباه الجمهور إلى المدى الذي يمكن أن تأثر فيه على الرأي العام. ومن ضمن الآليات والطرق الشائعة الاستخدام في حملات كسب التأييد:

- كتابة الرسائل. وكتابة الرسائل يمكن أن تتضمن وسائل فاعلة سواء كانت رسالة إلى مسؤولين أو إلى الجمهور أو إلى المحررين في الصحف أو نشرات أو رسائل احتجاج أو رسائل مفتوحة أو: كراسة.

- التربية تعني زيادة وعي الجمهور بقضية ما، وتعميق هذا الوعي. وتتضمن عملية التثقيف ورش العمل وجلسات التدريب وإلقاء الكلمات وأوراق العمل وملصقات الحائط (البوستر) والكتب والنشرات والمقالات المنشورة.
- كسب التأييد قانونياً. فكسب التأييد عبارة عن عمل يقصد به الدفاع عن قضية أو دعمها عبر النقاش والبرهان. وعليه فإن كسب التأييد قانونياً هو مكون هام جداً لبعض حملات كسب التأييد. فكسب التأييد قانونياً يتضمن الدعاوى القانونية أو اللجوء إلى القانون الدولي أو إعداد الكراسيات القانونية لتثقيف المواطنين أو إصدار بيانات حول الحقوق المدنية أو التمثيل القانوني في الجلسات العلنية أو أثناء المفاوضات أو توفير الاستشارات القانونية.
- الاتصال. بالإضافة إلى النشرات الدورية والاجتماعات الجماهيرية فإن على المنظمة أن تستخدم شبكات ووسائل إعلام مختلفة. ومن ضمنها الكراسيات والحلقات الدراسية وورش العمل وشرائح الصور والفيديو والأدلة والمؤتمرات الصحفية والحوارات المتلفزة البرامج المذاعة والحملات عبر الهاتف والإعلانات والبيانات الصحفية وملصقات الحائط. فالإتصال هو جوهر أي جهد لكسب التأييد. ومن أجل تغيير السياسات والممارسات فإن من الأجدى أن يتم بالمقام الأول تغيير وجهات النظر. فالإتصال يساهم في تربية وتثقيف المجتمع، فوسائل الإتصال تظهر بأن حملات كسب التأييد حية وقائمة وإنما ستؤثر على الجمهور في المستقبل.
- الأعمال ذات المغزى الرمزي. فالإعمال الرمزية تهدف إلى إعطاء السياسات أو الممارسات أو القضايا التغطية والعرض التي تستحقهما. فمثلاً رفض جائزة، على سبيل المثال، يمكن أن يركز الانتباه حول القضية أو الحدث. وبحم أن الأعمال الرمزية تبدو وكأنها خارج المألوف ومثيرة للصدمة فإنها تترك بصماتها في ذاكرة الناس حتى بعد انتهاء العمل وأحياناً لأوقات طويلة. ولسبب نفسه لا بد أن يختار العمل الرمزي بمنتهى الحرص.
- المفاوضات. ففي كل جهد منظم تأتي أوقات عندها لا تكون المواجهة محبذة أو مفيدة بحيث لا تعتبر الخيار المناسب، وذلك لأن المفاوضات، سواء كانت اجتماع مع الإدارة أو تفاوض بشكل فردي أو محاولة التوصل إلى اتفاق لإجراء عقد، يمكن أن تحقق التنازل المتوقع والمرجو. فالمفاوضات يجب أن تكون الخطوة الأولى ضمن سلسلة من الخطوات، وحتى وإن كان الهدف منها فقط لمعرفة أين يقف صناع السياسات.
- التجمعات والاحتجاجات السلمية. وتعتبر هذه الآليات تعبيراً علنياً أو "حضور للمجتمع" تساهم في خلق الكثير من الاهتمام. وهناك أشكال متعددة للاحتجاجات منها المسيرات والسهرات والاعتصام والتجمعات واتصالات الهاتف المكثفة وإغلاق الطرق وغيرها. فالاحتجاجات السلمية تخر الجمهور حول القضايا، والأهم من ذلك أنها تخدم القضية موضع التنازل بطريقة سهلة وناجحة ومؤثرة على المدى القصير، وفي الغالب فإنها تخلق الإحساس بالإنتاج وبالروح الجماعية لتحقيق هدف حملة كسب التأييد. وحتى إن لم تحقق المظاهرات والتجمعات السلمية أي تنازل حول السياسات فإن لها دور كبير في تثقيف الجمهور.
- المقاطعة. مثل الإضراب أو عدم التعاون أو الاستجابة البطيئة أو التأجيل والمماطلة أو رفض دفع ثمن الخدمة أو تجنب شركات/مؤسسات/بضائع، كلها تكتيكات منظمة ودارجة تلجأ لها بعض المنظمات من أجل كسب التأييد. وقد يعني المقاطعة التضحية من المقاطعين بسبب مقاطعتهم لخدمات أو بضائع أو أنشطة قد يكونوا في حاجة لها، ولكن برغم ذلك فإن المقاطعة لفترة قصيرة تعمل كوسيلة ضغط مؤثرة.
- البرامج التي توفر النموذج. في بعض الأحيان فإن خلق مؤسسات اجتماعية بديلة تدفع المؤسسات القائمة للعمل على إجراء التغيير المرجو. وهنا يجب التفريق بين هذه الحالة وحالة خلق مؤسسات اجتماعية لأن المجتمع يحتاج إليها وإلى خدماتها، ويجب فصل هذه الحالة عن حملات كسب التأييد بحكم أن كسب التأييد ينطلق من مراقبة الخدمات وليس توفيرها.
- مننديات جمع الحقائق. وهذه تتضمن الاجتماعات واستفتاءات الرأي ولجان التحقيق والحلقات الدراسية للخبراء والتحقيقات التلفزيونية وبرامج التي تتضمن أسئلة وأجوبة. فأحد أهم الأدوار التي تقوم بها حملات كسب التأييد هو تقديم معلومات بديلة من مصادر لها مصداقية. وفي العادة فإن حملات التأييد تنقل الجمهور من حالة إحساسهم

بالمشكلة إلى حالة إدراكهم ومعرفتهم بالمشكلة، وهذه النقطة هي المفتاح الذي ينقل المجتمع من حالة المراقبة إلى حالة الفعل والاهتمام بالقضية.

- التبسيط. فالتبسيط من أهم آليات كسب التأييد. وهي عملية ترجمة نتائج الأبحاث أو شروط التشخيص أو إجراءات الفحص وغيرها من عناصر التعليم والخدمات إلى اللغة اليومية التي يفهمها الناس.

ومن الضروري التنبيه إلى أن المنظمات غير الحكومية والإعلام الحرة هما شركاء طبيعيين في البيئة الديمقراطية. وبمقدار رغبة الإعلام الحر في إعداد تقارير صحفية دقيقة حول القضايا التي تهتم المجتمع وتؤثر في نماءه فإن المنظمات غير الحكومية تعتبر مصدر لا يقدر بثمن. وفي الوقت نفسه فإن المنظمات غير الحكومية التي من ضمن مهامها إعلام الجمهور حول بعض القضايا يمكن لها أن تصل إلى جمهور أوسع بمساعدة وسائل الإعلام. فتعاون كلا الطرفين مع بعضهما البعض يفيد كلاهما وبالنتيجة فإن الجمهور هو المستفيد الأكبر.

ورغم ذلك فإن التوجه إلى الإعلام يحتاج إلى مهارة ودبلوماسية. فالصحافيون هم أشخاص في حالة حركة دائمة، ولذلك فمن أجل الحصول على انتباههم فيجب أن يكون لدى المنظمة أخبار مهمة، فالصحافيون يبحثون عن خبر صحفي وقصة. فإذا لم تكن لدى المنظمة قصة فإن المرجح أن المنظمة ستخفق في الحصول على جزء من وقت الصحفيين. ولذلك فإن المنهج المهني في التوجه للصحافة أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن للمنظمات أن تتجاهله. كيف يمكنك أن تقرر متى تتوجه إلى الصحافة؟ ما هي أفضل طريقة للقيام بذلك؟ من هو أنسب شخص يمكن التوجه إليه؟ بالتأكيد ليست هناك أجوبة سهلة لهذه الأسئلة، ولكن هناك عدد من الطرق للتحضير للاتصال مع الإعلام، وجميع هذه الطرق تتركز حول معرفة الصحافة وتسهيل الأمر على الصحافة لمعرفة المنظمة والتعرف عليها.

وقد تكون نقطة البداية الأنسب للتواصل مع وسائل الإعلام هو بناء فريق عمل إعلامي للمنظمة، وفي العادة فإن فريق العمل الجيد هو الذي يغطي ثلاث أدوار رئيسية: منسق إعلامي، وكاتب، وناطق رسمي. وقد تتداخل هذه الأدوار مع بعضها البعض، وقد يقوم بإنجازها شخص واحد، ولكن من الضروري أن يتم تغطية هذه الأدوار الثلاثة. وفي العادة فإن المنسق الإعلامي هو شخص قادر على إعطاء لمحة شخصية لعلاقته مع الآخرين وقادر على التعبير بوضوح عن القضايا التي تهتم بها المنظمة وقادر على تمضية وقت طويل مستخدماً الهاتف. وهذا الشخص يعمل على نشر البيانات الصحفية في الوقت المناسب ويعمل على تحديث قائمة الوسائل الإعلامية ويعمل على إجراء مكالمات صحفية ويعمل وراء الكواليس بنشاط أثناء قيام المنظمة بأنشطتها وفعاليتها. ومن الضروري أن يكون هذا الشخص يمتلك مهارة تطوير العلاقة مع أجهزة الإعلام.

وتحتاج المنظمة أيضاً إلى ناطق رسمي. فالإلى جانب كون الناطق الرسمي للمنظمة قادر على التعبير بوضوح عن القضايا التي تتعامل معها المنظمة فإنه يجب أن يكون مستمع جيد، وله حضور جيد أمام الكاميرات، ومطلع إطلاع جيد على القضايا، ويمكن له أن يرد على التساؤلات بشكل سريع ولامح، وأن يكون له مصداقية، وقادر على إعطاء تقرير دقيق ومختصر أثناء المقابلات السريعة، ويمتلك من الذكاء ما يؤهله لمعرفة متى يكون الصحفي متحيزاً ومتحفزاً للمواجهة وكيفية التعامل معه. ويجب أن يكون هذا الشخص متمرس في التعامل مع المقابلات الصحفية.

كما أن المنظمة تحتاج إلى كاتب. فالكتابة الواضحة والواعية والفعالة هي أمر ضروري. فالشخص القادر على التعبير عن القضايا بوضوح خلال اللقاءات الشفوية لا يعني بالضرورة أنه قادر على التعبير بوضوح من خلال الكتابة. ومن الأدوار التي يقوم بها هذا الكاتب هو تحرير البيانات الصحفية والإخبارية. وعلى هذا الشخص أن يتأكد بأن كل ما يكتب وينشر يعكس بدقة موقف المنظمة. وقد يكون من المناسب القول بأن يقوم أعضاء فريق العمل بمراجعة ما يكتب كفريق قبل إصداره أو إرساله إلى وسائل الإعلام.

وهناك أدوات تواصل مع الإعلام واتصال إعلامي متعددة، من أهمها:

- البيانات الصحفية. فكتابة بيانات صحفية جيدة هي من المهارات الحيوية التي يجب أن تمتلكها المنظمات غير الحكومية. ومن بين جميع أشكال الإعلام فإن البيانات الصحفية هي من أكثر هذه الأشكال شيوعاً وفائدة للمنظمات غير الحكومية. فالبيان الصحفي هو إعداد غير مباشر من قبل المنظمات غير الحكومية للأخبار وتقديمها شبه جاهزة للصحافة والصحفيين. وتعتبر البيانات الصحفية بمثابة مرجع سريع يعطى مقدماً للصحفيين من أجل مساعدتهم على تغطية الأحداث والمناسبات والأنشطة ذات العلاقة بالمنظمة، فهي توفر خلفية معلوماتية للصحفيين. ويجب أن يكون البيان الصحفي قصير وموجز ويحتوي على معلومات كافية ومثقة، وفي الغالب فإن البيان الصحفي لا يزيد عن صفحة. ومن المفروض أن يتعامل البيان الصحفي مع برامج أو مناسبات أو أحداث ذات محتوى إخباري من النوع الذي تسعى إليه وسائل الإعلام. وعندما يتم إيصال البيان الصحفي إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب فإنه من المرجح أن يتم تغطية الحدث أو المشروع بشكل واسع من قبل وسائل الإعلام. والفقرة الأولى من البيان الصحفي يجب أن تجاوب على من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ ولماذا؟ وعلى من يعد البيان أن يضع بعين الاعتبار أن الهدف الأول لإصداره البيان هو تشجيع الصحفيين والصحافة لحضور المناسبة أو النشاط. وفي حالة مشاركة شخصية هامة ومعروفة ولها قيمتها في المجتمع في النشاط أو المناسبة فإنه من الضروري تضمين اسم هذه الشخصية في الفقرة الأولى من البيان. بينما الفقرة الثانية فيجب أن تتحدث بإسهاب أكبر عن أهداف النشاط أو المناسبة مع إعطاء لمحة تاريخية تفسر كيف تم الوصول إلى هذا النشاط. وأكبر خطأ يمكن أن تقع به المنظمة هو افتراضها بأن من سيقراً البيان لديه معلومات كافية حول الموضوع الذي يتناوله النشاط. وإذا كان الموقع الذي سيجري به النشاط ذات أهمية خاصة فإن من الضروري التوضيح بإيجاز أهمية هذا المكان. ومن الضروري تضمين البيان معلومات موجزة حول الأشخاص الخاصين الذين سيحضرون النشاط. ويجب أن يكون البيان بليغاً واضحاً ومباشراً (دون لف ودوران). وفي كثير من الأحيان يتضمن البيان اقتباس عن الناطق الرسمي للمنظمة. وفي الغالب فإن وسائل الإعلام تركز على اقتباس الناطق الرسمي للمنظمة (في كثير من الأحيان تعتبر الصحافة مدير المنظمة أو رئيس لجنة الأمناء هو الناطق الرسمي للمنظمة)، ولذلك يجب التركيز على الاقتباس وجعله ذو معنى. وبالطبع لا بد أن يحتوي البيان الصحفي على وصف موجز للمنظمة، ويصبح هذا الموجز ذو أهمية عالية في الحالات التي تكون فيه المنظمة جديدة أو تم إعادة تشكيلها أو أنها غير معروفة بعد لوسائل الإعلام. ومن الضروري تضمين أسماء الذين يمكن الاتصال حين الحاجة للاستفسار (في العادة هناك اسمان)، وبالطبع إلى جانب الأسماء فهناك حاجة لأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني. ودائماً يجب طباعة البيان الصحفي على الورق الرسمي للمنظمة.

- المكالمات الصحفية. لأسباب عديدة فإن المكالمات الصحفية لها مميزات على البيانات الصحفية مما يجعلها أحياناً أكثر أهمية. بالرغم من أهمية إرسال البيانات الصحفية المكتوبة إلى الصحافة سواء تم ذلك بتسليمها مباشرة أو إرسالها بالفاكس أو البريد الإلكتروني، فإنه أثناء المكالمات الصحفية يمكن للمنظمة أن تسوق الخبر والرواية حول النشاط أو المناسبة. وإلى جانب ذلك فإن المكالمات الصحفية تتيح المجال للصحفي أو الشخص المناوب في القسم الصحفي المعني بالموضوع توجيه الأسئلة، وطلب توضيح بعض الأمور، وبالتالي مساعدته على بناء خلفية معلوماتية كافية تعطي عمقاً للموضوع والقصة. ومع تكرار المكالمات الصحفية حول الأخبار ذات العلاقة بأنشطة وبرامج المنظمة فإن علاقة هامة تتكون ما بين المنظمة ووسائل الإعلام، وفي كثير تأخذ بعداً إنسانياً، ولذلك فإن على الشخص الذي يجري مكالمة صحفية أن يكون حساساً للشخص الذي على الطرف الآخر من الهاتف، فمثلاً إذا كان الصحفي في عجلة من أمره فلا تعيقه ولا تبقيه على الهاتف فترة أطول مما ينبغي، بينما إذا شعرت بأن لديهم مزيد من الوقت للمكالمة فمن المفيد الدردشة مع الصحفي. وعلى الذي سيقوم بالمكالمة الصحفية أن يفكر جيداً بما يريد أن يقوله قبل إجراء المكالمة، وعليه أن يكتب هذه الأفكار على قصاصة ورق، وقد يكون من المفيد التدريب عليها. ومن المناسب إجراء

المكالمات الصحفية الأقل أهمية أولاً لأنها تساعد في توضيح الأفكار ويحسن من تدفق الأفكار ويعطي فكرة عن الأسئلة المتوقعة وذلك قبل إجراء المكالمات الصحفية الهامة. وفي العادة فإن المكالمات الصحفية تحدث صباح يوم النشاط أو المناسبة. ويمكن من خلال هذه المكالمات معرفة من سيغطي النشاط أو المناسبة. والبعض يجري المكالمات الصحفية يومين قبل موعد النشاط ومن ثم صباح يوم النشاط، وذلك بعد أن تم إرسال بيان صحفي قبل فترة مناسبة قد تصل في حالة النشاطات الكبرى إلى أسبوع قبل النشاط.

- رسائل إلى المحرر. تشير الخبرة في بعض البلدان بأن الرسائل إلى المحرر هي من أكثر الصفحات قراءة بعد الصفحة الأولى، وخصوصاً في الدول التي لديها هامش معقول من الديمقراطية والصحافة الحرة. ومن أجل تحسين فرص نشر الرسالة لا بد أن تكون قصيرة وكلماتها مختارة بعناية وتوقيتها مناسب، وهنا فإن أسلوب الكتابة مسألة مهمة لأنه قد يجذب القارئ لقراءة الرسالة أو العكس، ومن المفضل عدم اللجوء إلى الكلمات العامة التي لا معنى واضح لها أو اللجوء إلى المصطلحات الفنية الجافة التي يجد معظم القراء صعوبة في استيعاب معناها. ومن المفيد أن تكون الرسالة لها بعد شخصي إنساني ناتج عن تجربة وخبرة شخصية لكاتب الرسالة.

- إجراء مقابلات صحفية. عند إجراء المقابلات الصحفية يجب معرفة شخصية وأسلوب وخلفية من سيدير اللقاء الصحفي، فهل لديه مصداقية في نقل اللقاء دون تشويه؟ هل هو متعاطف مع القضية التي تناولها المنظمة؟ هل هو عادل في صياغة الأسئلة؟ وأفضل طريقة للتدريب على إجراء مقابلات صحفية جيدة هي الاستماع إلى الذين يعرف عنهم بقدراتهم المتميزة في إجراء المقابلات الصحفية ومحاولة فهم أسباب ذلك من خلال مراقبة أداؤهم. ولا بد من القيام بالبحث الكافي الذي يضمن الفهم الشامل لموضوع أو مواضيع المقابلة، وقد يكون من المفيد محاولة تخمين الأسئلة التي من الممكن أن توجه إليك وتحضير الأجوبة المناسبة لها. ومن الضروري التذكر بأن المقابلات الصحفية تسجل وتحفظ، ولذلك لا بد من التفكير جيداً بالسؤال قبل الإجابة عليه ويجب اختيار كل كلمة بعناية وحكمة، فأحياناً يؤدي استخدام الكلمة الخاطئة إلى خلق عاصفة من الانتقادات الناتجة عن سوء الفهم. ومن الشجاعة والحكمة أن تكون مستعداً لمراجعة ما قلته أثناء المقابلة وتصحيحه إذا لزم الأمر أو وضعه في صيغة تعبيرية أفضل وأدق. ومن الأفضل القول بأنك لا تعرف جواب سؤال ما من أن تجاوب بطريقة تحرجك وتظهر جهلاً وغطرسة. وأهم نصيحة هنا أن لا تكذب أو تبالغ. وعندما تعلن بأنك لا تعرف الجواب فمن الضروري أن تظهر اهتماماً ورغبة في البحث عن الجواب. وعندما تشعر بعدم الرغبة في جواب سؤال ما فلا ترفض الإجابة وإنما جاوب في إطار الحدود التي ترغب بالبقاء ضمنها. وفي الغالب فإن مهارة وحكمة ممثل المنظمة تظهر من خلال قدرته على توجيه النقاش إلى النقطة التي يرغب في التركيز عليها.

- إعلانات الخدمات العامة. وهي إعلانات تهدف إلى خدمة الجمهور، ويتم نشرها أو بثها من خلال الصحف والمجلات ومحطات الراديو ومحطات التلفزة، على سبيل المثال الإعلانات التي تحذر من أخطار التدخين ونتائجها أو إعلان تحذر من الإهمال في تطعيم الأطفال ضد الأمراض حسب الجداول الزمنية المناسبة. وقد تستخدم هذه الإعلانات لمناشدة الجمهور لدعم قضية ما، وفي العادة فإن المنظمات الخيرية هي من أكثر المنظمات التي تستخدم هكذا إعلانات طلباً للدعم والتأييد، وهذا الأمر لا يتناقض مع الأهداف الأصلية لإعلانات الخدمات العامة، فطلب التأييد يتضمن إعلام وتنقيف الجمهور ببعض احتياجات المجتمع والجمهور وأن هناك مشاريع تتعامل مع هذا الاحتياج وأنها تحقق نجاح يستحق أن يتم دعمه وتأييده. وفي العادة فإن إعلانات الخدمات العامة تزيد من وعي الجمهور حول القضايا التي تهتم وتعزز من أهمية المجتمع المدني.

- البرامج الحوارية. وهي من أكثر البرامج الإعلامية التي يوليها الناشطون الاهتمام سواء كانت متلفزة أو مذاعة. ولقد عزز من أهمية هذه البرامج التطور التكنولوجي الذي ساهم في إظهار محطات الإذاعة والتلفزة الفضائية التي لا تعرف حدود ويصعب مراقبتها بشكل مباشر وكلاسيكي، إلى جانب تعطش الجمهور إلى الحوارات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بسبب فرض لون ومنطق واحد عليها لزمّن طويل بسبب سيطرة الحكومات على وسائل الإعلام في

المنطقة، وهي فرصة ذهبية لكي ينقل النشاط أفكارهم مباشرة إلى الجمهور وتفاعل الجمهور معهم، والأهم من ذلك مقارعة الحجة بالحجة مم يؤدي إلى تطوير فكر ونظرة القائمين على المشاريع والمنظمات وشفافية ومصداقية هذه المنظمات أمام الجمهور. وعلى المنظمات أن تكون حذرة في تعاملها مع البرامج الحوارية وأن لا تقع في فخ الإثارة الناتجة عن الجدل والحوار الساخن، فدور المنظمات هو تثقيف الجمهور وتعزيز الحوار حول القضايا التي تهتم وليس لتسليية الجمهور، فعلى المنظمات أن تكون واعية لطبيعة هذه البرامج وأهدافها ومن يديرها ويخرجها وأوقات بثها وطبيعة الجمهور الذي يتابعها ويهتم بها، فبعض المنظمات تعتقد بأن مجرد ظهور ممثليها على الفضائيات يعد بمثابة انتصار وإنجاز لها ولل قضية التي تدافع عنها، ولعل هذا الأمر من أكبر الأخطاء التي تقع بها المنظمات، فبعض هذه البرامج يمكن أن تتحول إلى مصيدة وأحياناً مصيدة قاتلة.

- الإعداد للإعلامي. من المعتاد أن نسمع بعض القائمين على المنظمات غير الحكومية يشكون من أن وسائل الإعلام لا تغطي الأنشطة والمناسبات الخاصة بهم أو أن أجهزة الإعلام تنقل الخبر حول هذه الأنشطة بطريقة مشوهة تفرغ الرسالة التي تحاول أن ترسلها من مضمونها. وقد يكون السبب عائد إلى افتقاد بعض الصحافة والصحافيين إلى العمق والدراية الكافية بموضوع النشاط أو لعدم توفر الوقت لديهم لإجراء التحقيق الكافي حول النشاط وموضوعه ولكن في كثير من الأحيان تكون المشكلة في المصدر، أي المنظمة نفسها. فيجب أن لا يقتصر دور المنظمة على إيصال الخبر إلى الإعلام وإنما من الأنسب العمل على خلق أجواء قصة وخبر مثير للانتباه وله قيمة إعلامية وخبرية، قيمة خبرية تبرر بثه وتغطيته أكثر من مرة وبعده أشكال وتفاصيل. وإذا استطاعت المنظمة خلق حوار مستمر حول الموضوع الذي تتعامل معه فإن ذلك مؤشر على نجاح الإعداد للإعلامي. وقد يكون إثارة الجدل حول الموضوع هو أحسن الطرق للدعاية للقضية أو النشاط الذي تتعامل معه المنظمة. ومن العناصر التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين الإعداد للإعلامي: (أشخاص هامين) فإذا لم يكن لدى المنظمة شخص يستطيع جلب انتباه وسائل الإعلام فعلى المنظمة البحث عن شخص يستطيع القيام بذلك، فمن الحقائق بأن بعض الأشخاص يملكون الحس الإعلامي والشخصية الإعلامية مما يجعلهم نجوم إعلام بالنسبة للجمهور. وعلى المنظمة أن تبني علاقة مع هؤلاء الأشخاص ودفعهم للانخراط في القضايا والأنشطة التي تتعامل معهما المنظمة مع عدم التردد في الطلب منهم الوقوف إلى جانب المنظمة ودعم أنشطتها. وهناك الأشخاص الذين يمكن أن يعطوا القضية بعداً إنسانياً يدغدغ عواطف ومصالح الجمهور الإنسانية، فمثلاً أحد ضحايا السياسات التي تحاول المنظمة التعامل معها أو تغييرها قد يكون له تأثير يفوق أكثر نجوم الإعلام تمكناً، وفي العادة فإن بعض هؤلاء الضحايا يكون لهم من القدرة العفوية على التعبير ما يعطي مصداقية لكلامهم، ولكن في كل الأحوال يجب الاستماع إلى طريقة سردهم لقصتهم الإنسانية قبل تعاملهم مع وسائل الإعلام. (مكان هام) فحيثما كان متاح فمن المفضل تنفيذ المناسبة أو الحدث في مكان يعكس الرسالة التي تحاول المنظمة إرسالها للجمهور. فمن الأنسب البحث عن مكان لم تعاد الصحافة الذهاب إليه وغير مألوف لدى الجمهور وله علاقة بالمناسبة أو الحدث. (موضوع هام) من العناصر الهامة التي تثير الانتباه للحدث وتدفع الصحافة لتغطيته هي المناظر المرئية والمصورة. فرؤوس الأشخاص الذين يتحدثون في مناسبة على المنصة قد تكون مملدة وتعود نظر الجمهور عليها، فلذلك فعند التخطيط لحدث إعلامي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الصور التي سيتم بثها أو نشرها كجزء من التغطية الإعلامية للحدث. فأحياناً الصورة تساوي أكثر من ألف كلمة، والصورة الأنسب هي التي لا تحتاج إلى تعليق لشرحها. وقد يكون اقتحام الحدث أحد الطرق للتعامل مع الأحداث التي تدافع عن ما هو مناقض لما تحاول المنظمة كسب التأييد حوله، كإحضار ضحايا سياسات معينة إلى مناسبة تدافع عن هذه السياسات ومساعدة هؤلاء الضحايا على سرقة عدسات الكاميرا التي تغطي الحدث بطريقة سلمية وقانونية.

- الإنترنت. وتكمن أهمية الإنترنت بأنها وسيلة لا يمكن رقبته أو لا تتعرض لمقص الرقيب بسهولة أو بطريقة كلاسيكية، ولذلك فهي وسيلة اتصال سريعة لا تخضع لرحمة طرف ثالث أو لأموال القائمين على أجهزة الإعلام وأولوياتهم. ويمكن النظر إلى الإنترنت بمثابة منتدى حوار يسهل على الجمهور للحديث عن قضية هي موضع اهتمام لهم، وما

يشير الانتباه بأن عدم معرفة الأسماء الحقيقية للمشاركين في المنتدى الحوارية يعزز من الصراحة في تناول الموضوع والتفاصيل، كما أنه يمكن تسجيل الحوار بشكل مباشر. وأيضاً من فوائد الإنترنت أنه يمكن تخزين البرامج عليه وجعلها متاحة أمام الجمهور لمشاهدته في الوقت الذي يناسبهم. كما أن الإنترنت توفر تغذية راجعة وتعليقات من الجمهور وبطريقة مفتوحة دون حاجة لتواجد أحد أعضاء المنظمة. وبالتأكيد فإن الإنترنت تتيح المجال للتعامل مع وسيلة اتصال وإعلام واسعة الانتشار وبتكلفة قليلة مقارنة مع بقية وسائل الاتصال. ويعتبر البريد الإلكتروني من أسرع وأسهل وأرخص وسائل الاتصال مع قطاع واسع من الجمهور وبطريقة طوعية. فالجمهور يطلب من المنظمة إرسال النشرات والبيانات الصحفية والجدول الزمني لأنشطة المنظمة وغيرها بحيث يمكن أن تكون لكل منظمة وسيلة إعلام خاصة بها على الإنترنت. ولذلك من العملي خلق قاعدة بيانات بعناوين الأشخاص والمنظمات المهتمين بأخبار وأنشطة وقضايا المنظمة مع تصنيفهم حسب اهتماماتهم، الأهم أن لا يتم إزعاج الأفراد والمنظمات بعدد كبير من الرسائل دون رغبة منهم لأن هذه الأمر قد يأتي بنتائج عكسية. ومن الضروري أن تعمل المنظمة على إدراج عنوان موقعها ضمن أهم وسائل الإعلام على الإنترنت كمرجع يوصى به لمزيد من الإطلاع على قضايا محددة. كما أن الإنترنت وسع من عدد المؤسسات الإعلامية التي من الممكن أن تنشر الخبر والرسالة الخاصة بالمنظمة، أو أنها توفر المعلومات أو الأخبار التي تدعم الرسالة التي تدافع عنها المنظمة والتي من الممكن أن تنشر على موقع المنظمة أو يشار إليها كمرجع. وبالطبع هناك أصول تتعلق بالتخطيط والإعداد لموقع على الإنترنت يكون جاذب للجمهور ويسهل التعامل معه.

فكسب التأييد في الأساس يعتمد على مصداقية وسمعة المنظمة، ودون جمع المعلومات وإجراء البحث الكافي فإن حملات كسب التأييد تكون ضعيفة، ويجب تحديد الغايات من وراء حملة كسب التأييد قبل المباشرة بالحملة على أن تكون أنشطة الحملة منسجمة مع هذه الغايات والرسالة التي ترغب الحملة بتوصيلها وبثها، ومن الخطأ التسرع في توقع النتائج ففي العادة فإن حملات كسب التأييد تأتي بثمارها على المدى الطويل فتغيير السياسات في الغالب تأتي نتيجة عملية بطيئة وبيروقراطية، ويجب إبلاغ الأشخاص المعنيين بالحملة حول الحملة، وتزويدهم بالنتائج التي تظهر أهمية مشاركتهم في الحملة، وأهم رسالة على المنظمة أن توصلها للجمهور هي أنها منظمة تتحمل مسؤولياتها وتستحق الثقة ولها قدرات مهنية مشهود لها وأن ليس هناك أجندة خفية غير معلنة، ومن الضروري أن لا تقف حملة التوعية عند جذب الجمهور إليها وإنما لا بد أن تملك المنظمة من المهارات والمعرفة ما يمكن أن يحول هذا الجذب إلى وعي وفعل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

()

)

:

(

لا يمكن لأي منظمة بغض النظر عن بناءها الإداري أن تتجاهل التعامل مع النزاعات والخلافات التي تحدث أثناء قيام المؤسسة بأنشطتها سواء كانت هذه النزاعات داخلية أو خارجية دون أن تدفع ثمنًا، قد يكون باهظًا، لهذا التجاهل. والتكلفة لا تنتج فقط من تجاهل التعامل مع النزاعات في المنظمات وإنما قد تنتج عن الكيفية التي يتم فيها التعامل مع النزاعات، فقد تكون الطرق التي تعتمدها المنظمة في التعامل مع النزاعات عديمة الجدوى أو قليلة الجدوى أو أنها غير قادرة على التعامل مع جميع أشكال النزاعات. وهناك منظمات تعتمد آليات لحل النزاع تتناقض مع روح ورسالة المنظمة. وكثير من المنظمات تفشل في رصد بعض النزاعات بحيث ينظر إلى نتائج هذه النزاعات غير المرصودة باعتبارها قضاء وقدر كأن يستقيل أحد الموظفين الأساسيين من المنظمة دون سابق إنذار.

فالنزاعات في المنظمات يمكن أن تأخذ أشكالاً وعوارضاً متعددة منها التظلم، وتوجيه اللوم، والعقاب والفصل، وتقديم الشكوى، ورفع قضايا لدى القضاء، والإضرابات، والتهديد باتخاذ إجراءات قانونية، والإختلاف، والتنافس بين الأفراد، والتنافس بين الإدارات، والتنافس بين المنظمات (بعض أشكال التنافس تأخذ شكل النزاع وقد يخرج التنافس عن السيطرة ويؤدي إلى مواجهة حادة)، والتخريب المتعمد، ومحاولة تشويه سمعة المنظمة أو أحد العاملين فيها، والتشكيك في كفاءة المنظمة أو أحد العاملين فيها، والتأخير المتعمد، والتباطؤ في العمل، وتسريب المعلومات السرية إلى المنظمات المنافسة أو جهات معادية، وتقاعس العاملين عن المبادرة، وانخفاض المعنويات، ونقص الكفاءة، وإعاقة العمل الجماعي، وظهور الشللية، والسرقة، والتغيب المستمر عن العمل، وغياب الرغبة في الإنتاج والعمل، وإخفاء المعلومات والخبرات عن الآخرين، ونقص الثقة بين العاملين، ونقص الولاء لأفكار وأهداف المنظمة، وغيرها. وهذه القائمة من الأشكال والعوارض هي في الوقت نفسه أمثلة لتكلفة تجاهل التعامل مع النزاعات في المنظمات. وهناك بعض الأفراد داخل المنظمة قد يرون أن من الأفضل عدم حل بعض النزاعات لأنهم مستفيدون من عدم حلها بالرغم من تكلفة هذا النزاع على المنظمة.

وهناك اليوم نظريات ومهارات ونماذج لتصميم أنظمة لإدارة النزاعات في المنظمات، وفي الغالب فإن هذه المهارات والنماذج هي جزء من علوم الإدارة وخاصة "تنمية المنظمة"، وإن كان ميدان "حل النزاعات" الحديث نسبياً قد بدأ يستأثر على كل القضايا التي تتعلق بحل النزاعات بما فيها أنظمة إدارة النزاعات في المنظمات. وهذه النماذج في غالبيتها غربية وتنطلق من فهمها للتطور الحاصل في هيكلية وفلسفة إدارة المنظمات في الغرب مما يجعل عملية تطبيق هذه النماذج في العالم العربي مسألة تحتاج إلى تروي أو إلى إعادة صياغة للتأقلم وتنسجم مع تطور ممارسات ومفاهيم الإدارة في المنظمات وتطور الفكر الإداري في العالم العربي. وفي الوقت نفسه فإن النموذج الغربي يتضمن مهارات ومبادئ ومفاهيم يمكن الاستفادة منها في إدارة حل النزاعات في المنظمات في العالم العربي.

وما يميز المنظمات غير الحكومية هو أن بناءها وفلسفة إدارتها بدأ يأخذ، في العقود القليلة الماضية، بعداً عالمياً يتجاوز جميع الحدود. فالمنظمات غير الحكومية تعتمد في فلسفة بناءها ونموها وتطورها على قواعد أساسية مثل التسامح، والعمل في بيئة ديمقراطية، والأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف وخصوصاً أعضائها والمستفيدين من خدماتها، وضرورة الحفاظ على مصداقيتها أمام كل من له مصلحة برسالة وأنشطة المنظمة أو يتعامل معها. وإلى جانب هذه القواعد فإن كثير من المنظمات غير الحكومية تعتمد على العمل التطوعي المكثف والواسع من حيث العدد والجغرافيا والتنوع الثقافي بحيث أن ديناميكيات العمل التطوعي هي التي تحكم إنتاجية وحركة هذه المنظمات.

ولذلك فإن المتعاملين مع المنظمات غير الحكومية يتوقعون من القائمين عليها إدارة النزاعات، سواء الداخلية أو الخارجية، بطريقة ديمقراطية تأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف ذات العلاقة بالنزاع، وبطريقة لا تمس بمصداقية المنظمة أمام أطراف النزاع وخصوصاً إذا كانت هذه الأطراف من المتطوعين الذين تشكل مصداقية المنظمة الحافز الأساسي لتطوعهم في هذه المنظمة بالذات دون غيرها. وفي معظم الأحيان فإن الطريقة التي يتم بها بناء المنظمة غير الحكومية يختلف كثيراً عن طريقة بناء المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع الخاص التي تسعى للربح.

فالمنظمات الحكومية أو التي تسعى للربح تقوم بتعيين العاملين الذين سيسرون أعمالها بناء على شروط محددة من حيث الكفاءة ووقت العمل، وتقوم هذه المنظمات بمكافئة هؤلاء العاملين براتب محدد. والمنظمات الحكومية يمكن لها البقاء والاستمرار لأنها ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في الدولة حتى وإن كانت هذه المنظمات تعاني من ضعف الانتاجية، وفي الغالب فإنها لا تتعرض للمنافسة. ومنظمات القطاع الخاص التي تسعى للربح، وخصوصاً في البلدان التي تعاني من معدلات بطالة عالية، فإنها قادرة أحياناً على تحمل تكلفة تجاهل بعض النزاعات الداخلية بسبب شح الفرص المتاحة أو انعدامها للعاملين فيها في سوق العمل.

ولكن الأمر قد يختلف حين الحديث عن المنظمات غير الحكومية، فقد تتمتع كثير من هذه المنظمات على العمل التطوعي في معظم أو جزء من أنشطتها إلى الدرجة التي يقوم بها المتطوع، إلى جانب الجهد المجاني الذي يقدمه للمنظمة، بتقديم تبرعات دورية سواء كانت قليلة أو سخية للمنظمة. وفي كثير من الأحيان فإنه يتم قبول عضوية هؤلاء المتطوعين بناءً على موافقتهم على أهداف ورسالة المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار توفر أي مهارات وحتى وإن كانت من النوع الضروري لتفعيل أنشطة المنظمة. وفي الغالب فإن الطرق الديمقراطية وتوزيع مراكز القوى داخل المنظمة هي التي تحكم كيفية توزيع المتطوعين على الهيكل الإداري للمنظمة بما فيها المناصب. وفي الغالب فإن المنظمات غير الحكومية تعتمد على التبرعات والتمويل من أجل بقاءها ونموها، وفي الأوضاع الطبيعية فإنه لا يمكن لأي منظمة غير حكومية تعتمد على التبرعات والتمويل البقاء إن لم تحافظ على مصداقيتها من خلال تقديمها الخدمات المتوقعة منها بحد أدنى من الكفاءة والنتائج المرجوة. وتعتمد كثير من المنظمات غير الحكومية على قيم ومبادئ يعتبر تحقيقها بمثابة الأهداف التي تبرر وجودها.

ولجأت كثير من المنظمات غير الحكومية، في العقود القليلة الماضية، إلى تكريس جزء من هيكلها الإداري لاستقطاب كفاءات مهنية تدير الأعمال اليومية للمنظمة بطريقة مهنية، وتخضع هذه الكفاءات المهنية لما يشبه شروط التعيين والتوظيف في المؤسسات التي تسعى للربح من حيث تخصيص راتب شهري محدد وتوقع ساعات عمل محددة وتحقيق نتائج مخطط لها مسبقاً، وبناءً على أسس علمية ومهنية. ولكن يبقى هذا الجزء المهني خاضعاً في كثير من أعماله اليومية وفي رسم خططه على المتطوعين سواء كانوا أعضاء أو لم يكونوا. وبعض المنظمات غير الحكومية تم تشكيلها بحيث تعتمد كلياً على عاملين مهنيين ولا يتضمن هيكلها الإداري أي مكان للعمل التطوعي، وبعضها قام بتسجيل المنظمة باعتبارها شركة لا تسعى للربح في الدول التي تفرض قوانينها تسجيل المنظمة رسمياً قبل السماح لها بمباشرة العمل.

وهناك قضية أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين التفريق بين المنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاع الخاص التي تسعى للربح وهي أن قياس كفاءة عمل ونتاجية المنظمات التي تسعى للربح هو في الغالب قياس مادي كمي وليس نوعي، بينما في معظم الأحيان فإن قياس كفاءة عمل ونتاجية المنظمات غير الحكومية هو قياس نوعي يرتبط في كثير من الأحيان بمدى رضى المستفيدين من خدمات المنظمة. ولعل رضى المستفيدين عن خدمات المنظمات غير الحكومية مرتبط في جوهره بما يتوقعه المستفيد من هذه الخدمة وقناعاته بالمستوى الذي يجب أن تقدم به المنظمة الخدمة، ففي بعض الأحيان يتوقع المستفيد من المنظمة أن تقدم له خدمة هي في حقيقة الأمر خارج طاقة وإمكانية المنظمة.

إن ما سبق هو ضروري لفهم طبيعة المنظمات غير الحكومية والذي من المناسب أن يعكس نفسه في تصميم نظام متكامل لإدارة النزاعات في المنظمات غير الحكومية. فأنظمة إدارة النزاعات في المنظمات غير الحكومية يجب أن لا تعتمد فقط على قوانين جامدة تنظر إلى أي نزاع باعتباره قضية قانونية تنظر إلى النزاع بأنه يتكون من طرفين هما الظالم والضحية بحيث تنتصر القوانين للضحية (حسب تعريف القانون للضحية). فتركيبه المنظمات غير الحكومية تجعلها معرضة إلى كثير من النزاعات التي من الخطأ النظر إليها باعتبارها قضايا قانونية تؤدي إلى انتصار طرف على الآخر بينما يمكن حل كثير من هذه النزاعات باستخدام وسائل بديلة لحل النزاعات تعتمد على التعامل مع مصالح أطراف النزاع مثل الوساطة والتحكيم والتفاوض وغيرها من هذه الأشكال لحل النزاعات.

فالمنظمات بشكل عام وفي الغالب تمر بعدة مراحل حينما يتعلق الأمر بتعاملها مع النزاعات، ففي البداية لا يكون هناك في المنظمة إجراءات مؤسسية محددة لحل النزاعات وفي الغالب فإنه يتم حل النزاعات باللجوء إلى النفوذ والسلطة التي تتمتع بهما الإدارة العليا للمؤسسة وأحياناً إلى مراكز القوى التي تتكون داخل المنظمات مع الزمن. ثم تنتقل المؤسسة إلى المرحلة الثانية وهي استحداث آليات تظلم وشكوى تنطلق من أسس قانونية بحيث ينظر إلى النزاعات باعتبارها مخالفة للقوانين أو أنها نتيجة لسوء استخدام السلطة بشكل يؤدي إلى حدوث الظلم والمخالفة، ويتم حل هذه النزاعات عن طريق لجنة لها بيئة المحكمة القضائية أو من خلال شخص قانوني، ولعل المرحلة الثانية هي الشكل الأكثر انتشاراً اليوم في المنظمات بشكل عام بما فيها المنظمات غير الحكومية.

وهناك منظمات انتقلت إلى المرحلة الثالثة من التعامل مع النزاعات حيث تقوم المنظمة باعتماد إجراءات حل للنزاع تنطلق من تحقيق مصلحة أطراف النزاع مثل التفاوض والوساطة ولكنها لا تستغني عن آليات التظلم التي تنطلق من أسس قانونية. واليوم فإن بعض المنظمات انتقلت من المرحلة الثالثة إلى مرحلة جديدة تعتمد مفهوم "الأنظمة المتكاملة لإدارة النزاعات"، وهي أنظمة تتضمن آليات التظلم وآليات تحقيق مصلحة الأطراف ولكنها تتجاوز ذلك بتوفيرها لمقاربات منهجية أخرى تعمل على منع النزاعات وإدارتها وحلها. وأنظمة إدارة النزاعات في المنظمات هي تلخيص لطبيعة وشكل الهياكل التي تتطور وتشكل داخل المنظمة لتيسير إجراءات التعامل مع النزاعات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بما فيها القيم التي تعطي قيمة ومبرراً لوجود هذه الهياكل. وهذا التصنيف لا يعني بالضرورة أن كل المنظمات يجب أن تمر بهذه المراحل وبهذا الشكل المتدرج، فيمكن لمنظمة حديثة النشوء أن يقرر القائمين عليها استحداث نظام متكامل لإدارة النزاعات دون المرور بأي مراحل.

وفي كثير من الأحيان يتشكل بشكل تدريجي في المنظمة هياكل تتعامل مع النزاعات، هيكل يليه هيكل آخر، وقد يكون عشوائي بحيث يؤدي إلى غياب التنسيق بين هذه الهياكل في التعامل مع النزاعات التي تواجهها بيئة عمل المنظمة، مما يؤدي إلى عدم التناغم والانسجام بين هذه الهياكل وعدم الوضوح في الأهداف والقيم والإجراءات. فأحد المزاي الرئيسية لأنظمة إدارة النزاعات هو قدرة النظام على ضمان التناغم بين جميع هياكل وعناصر النظام.

وتكمن أهمية النظام المتكامل لإدارة النزاع إلى كونه نظام متكامل مثله مثل النظام المالي للمؤسسة ونظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بحيث يسمح لأطراف النزاع بالتفاعل النشط مع إجراءات حل النزاعات بما فيها اختيار الألية الأنسب، من وجهة نظر هذه الأطراف، للتعامل مع النزاع. فالشكل التقليدي لحل النزاعات يرتبط في معظم الأحيان بموظف قانوني أو بقسم قانوني تابع لإدارة شؤون الموظفين يقوم بحل هذه النزاعات بطريقة ووسائل قانونية تميل إلى التحقيق في ظروف النزاع وإصدار حكم ملزم لأطراف النزاع دون الأخذ بعين الاعتبار الأجواء التي قد تضع بها هذه الإجراءات طرفي النزاع، وهي أجواء من العداوة والرغبة في الانتصار على الطرف الآخر. فالطريقة الأفضل لحل النزاعات هو حلها بطريقة إيجابية تحيد أجواء العداوة بين الأطراف وتقلل منها.

ولعل التعامل مع النزاعات مع الحفاظ على أجواء العداء بين أطراف النزاع قد يؤدي إلى استقالة العاملين أو الأعضاء أو المتطوعين، أو إلى فقد الرغبة في الانتاج والعمل بسبب الشعور بالظلم أو بالضغط النفسي الناتج عن إجراءات التحقيق المطولة أو قد يؤدي الأمر إلى زيادة أيام الإجازات المرضية أو الاستقالة والعمل مع المنظمات المنافسة للانتقام من المنظمة عن طريق كشف أسرار المنظمة للمنافسين. وفي بعض الأحيان يلجأ الطرف المتضرر من حل النزاع إلى التخريب المادي المباشر وقد يقوم بالتشكيك في مصداقية المنظمة وتوجيه التهم إليها أمام الجمهور العام وقد يصبح مكان العمل مثيراً للإحباط. ومن الأسباب الرئيسية الأخرى التي تجعل من نظام إدارة النزاعات ضرورة في المنظمات غير الحكومية هو أن النظام يجب أن يبنى بطريقة تؤدي إلى التعامل مع الأسباب الجذرية للنزاع وليس فقط مع عوارض النزاعات ومظاهرها السطحية.

كما أن النظام المتكامل لحل النزاعات يساهم أيضاً في منع النزاعات قبل وقوعها أو أنه يستفيد من النزاعات لدفع الأمور نحو التغيير الإيجابي الذي قد يكون للنزاع دور في التنبيه إلى ضرورة إجراء هذا التغيير أو التعديل. فالنزاعات ليست لها دائماً نتائج مدمرة، فقد يكون للنزاع دور وظيفي يكشف العيوب ويشجع على التعامل مع هذه العيوب، كما أن النزاعات قد تدفع باتجاه تطوير المنظمة. فالبعض يقسم النزاعات إلى نزاعات وظيفية وهي النزاعات التي تدفع إلى تغيير الأمور نحو الأفضل، وإلى نزاعات غير وظيفية وهي النزاعات ذات النتائج السلبية والمدمرة والتي تؤدي إلى تراجع في أداء المنظمة وإلى خسائر، فليس كل النزاعات تحسب ضمن إطار خرق القوانين.

وتصميم نظام متكامل لإدارة النزاعات لا يمكن له أن ينجح دون مشاركة جميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة في عملية تصميم هذا النظام. فمشاركة جميع الأطراف يعطي وزناً وقيمة لهذا النظام بحكم أنه نتاج جهد جماعي وليس محاولة لفرضه من الإدارة العليا أو الخبراء في مجال حل النزاعات. كما أن هذه المشاركة توفر فهم أفضل لدى جميع الأطراف للآليات البديلة لحل النزاعات التي يوفرها النظام، وتشجعها على استخدام هذا النظام حين تطبيقه. والأهم هو تنشيطها لتساهم في تقييم ونقد نظام إدارة النزاعات حين تطبيقه والعمل على تطويره وتعديله بدلاً من تقويضه.

ولذلك فإن من العناصر الأساسية في تصميم أي نظام لإدارة النزاعات هو تحديد جميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة وقد يكون من ضمنها، بحسب الهيكل الإداري وطبيعة المنظمة، الإدارة العليا للمنظمة والعاملين في المنظمة ومجلس الأمناء والمتطوعين وأعضاء الجمعية العامة والمستفيدين من خدمات المنظمة والهيئات الشعبية والرسمية التي تتعامل معها المنظمة بشكل واضح وممثلي المجتمعات المحلية التي على اتصال مع المنظمة وغيرهم. فهذه الأطراف هي من المحتمل أن تكون جزءاً من النزاعات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة وهي المعنية بالاستفادة من نظام المنظمة للإدارة النزاعات.

وفي الغالب فإن هذه الأطراف تلجأ إلى ما اعتادت عليه من الوسائل في حل النزاعات بينما تنظر إلى الوسائل الأخرى بعين الشك، فالبعض قد يرى في استخدام النفوذ والسلطة وسيلته الأنسب لحل النزاع أو اللجوء إلى القضاء وتحكيم المؤسسات الحكومية التي تشرف على عمل المنظمات غير الحكومية أو استخدام وسائل الضغط والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تصعيد في حدة النزاع بدلاً من حله. ولعل مشاركة هذه الأطراف في تصميم وبناء نظام لإدارة النزاع يتيح لها الفرصة للتعرف على الوسائل البديلة لحل النزاعات وقد يدفعها الفضول لمحاولة كسب مهارات جديدة تساعدها على التعامل مع هذه الوسائل مثل مهارات المفاوضة والتوسط والتحكيم والجهود الدبلوماسية المكوكية غير الرسمية وحل النزاعات بطريقة غير رسمية والتشاور والتوصل إلى إجماع وتغيير النظام والاستماع النشط. كما أن مشاركة جميع هذه الأطراف قد يساهم في تقدير مدى إطلاع هذه الأطراف على الوسائل البديلة لحل النزاعات والكيفية التي تنظر به هذه الأطراف إلى مفهوم النزاع وكيفية تعريفه والتعامل معه.

فالمشاركة النشطة في استخدام النظام في حل النزاعات ومنعها وتوفير التغذية الراجعة هما عنصران أساسيان في نجاح النظام وفي تطويره المستمر وفي حمايته من أن يصبح عبئاً على المنظمة في المستقبل. ولعل طبيعة المنظمات غير الحكومية يناسبها هذا المنهج في تصميم الأنظمة الخاصة بالمنظمة، فالأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة تكون في العادة أميل إلى المشاركة النشطة في تحديد الهيكل الإداري للمنظمة، كما أن إدارة المنظمة تكون منفتحة على هذا الدور النشط لجميع الأطراف بل تسعى إلى تفعيله عندما يكون خاملاً باعتبار أن خمول هذا الدور يعبر عن خلل وتراجع في مصداقية المنظمة وتراجع فرص التعاون مع المنظمة ودعمها.

ولكن لا بد من التأكيد على أن مشاركة جميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة في عملية تصميم وتنفيذ نظام لإدارة النزاع لا يعني الاستغناء عن دور الخبراء في مجال حل النزاعات وتصميم هذا النوع من الأنظمة، ولكن من المفضل أن يكون دور الخبراء هو في قيادة عملية تصميم النظام بمشاركة فاعلة من جميع الأطراف بدلاً من فرض نظام معين على المنظمة والأطراف المعنية. وقد يتوصل الخبراء إلى نتيجة مفادها بأن المنظمة غير مستعدة لتبني نظام متكامل لإدارة النزاعات بسبب الطبيعة التي تدار بها المنظمة وعدم رغبة الإدارة العليا بإشراك الأطراف المعنية في عملية التصميم.

فما هي الأسباب التي تبرر تصميم وتنفيذ نظام متكامل لإدارة النزاعات؟

- إجراءات التظلم ومعظم برامج الوساطة قد لا تكون جاهزة ومهيأة للتعامل مع النزاعات التي تحدث بين الأفراد (وليس بين الرؤساء والمؤسسين) والتي قد تؤدي إلى تعطيل عمل المنظمة.
- في كثير من الأحيان لا يستطيع أو لا يرغب البعض باستخدام هذه الإجراءات لأسباب عديدة من ضمنها عدم ثقتهم بهذه الوسائل باعتبارها خاضعة لإرادة الإدارة العليا أو لعدم درايتهم بكيفية عملها أو متي يمكن استخدامها.
- إن كثير من الوسائل المتاحة لحل النزاع قد تكون مكلفة مالياً أو مستهلكة للوقت أو مهلكة لأعصاب ونفسية أطراف النزاع أو تؤثر على مصداقية العمل أو تؤدي إلى زعزعة ثقة العاملين في المنظمة وتراجع حيويتهم وغيرها من أشكال التكلفة غير المباشرة.
- رغم ضرورة آليات حل النزاعات الرسمية مثل إجراءات التظلم وبعض أشكال التوسط فإنها تبقى غير كافية لأنها في معظم الأحيان تتعامل مع أعراض النزاع وليس مع مصدر النزاع وأسبابه الجذرية.
- إن إجراءات التظلم والوساطة في غالبها تتعامل مع النزاعات بعد وقوعها وليس لها فعل الوقاية والمنع قبل وقوع النزاعات، أو القدرة على تحليل النزاعات وتحديد الأطراف ذات العلاقة غير المباشرة بالنزاع وتحديد خيوط العلاقة بين جميع عناصر وأطراف النزاع.
- غياب دور أطراف النزاع في اختيار وسيلة حل النزاع المناسبة لهذه الأطراف وبطريقة اختيارية وليست قسرية، وعدم قدرة هذه الأطراف في التدرج من وسيلة حل نزاع إلى أخرى، بمعنى الانتقال من وسيلة المفاوضات إذا لم تؤدي إلى حل النزاع إلى وسيلة الوساطة ومن ثم إلى وسيلة التحكيم وهكذا، على سبيل المثال. وقد ينظر الأطراف إلى المكلفين بالتعامل مع النزاعات باعتبارهم جزءاً من إدارة المنظمة وبالتالي يتحيزون إلى مصلحة الإدارة على حساب الأطراف الأخرى.

إن ما سبق يشير إلى بعض الأسباب الرئيسية التي تبرر ضرورة تصميم نظام متكامل لإدارة النزاعات للمنظمات بغض النظر عن طبيعة المنظمة، ولكن ما هي الشروط التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حين تصميم النظام من أجل ضمان كفاءة هذا النظام؟

- أن يوفر النظام خيارات متعددة لرصد ومنع وحل جميع أشكال النزاعات بما فيها النزاعات بين العاملين أو بين المسؤولين الإداريين وليس فقط بين المسؤول وموئسبه. وأن تكون هذه الخيارات متاحة لجميع الأفراد في مكان العمل سواء كانوا عمالاً أو مهنيين فنيين أو إداريين أو فرق عمل أو جماعات أو حتى الأطراف التي لا تكون جزء من النزاع ولكنها متضررة منه.
- أن يعزز النظام ثقافة تسمح بالاختلاف البناء وتشجع حل النزاعات عند المستويات الإدارية الدنيا وذلك من خلال المفاوضات المباشرة وغيرها من آليات حل النزاع البديلة.
- أن يوفر النظام أكثر من جهة يمكن أن تلجأ إليه أطراف النزاع بحيث يتاح لهذه الأطراف الفرصة للإتصال بشخص على دراية وخبرة بالنظام ويتمتع بثقة الآخرين من أجل الحصول على النصح والمشورة حول كيفية استخدام النظام.
- أن يوفر النظام خيارات متعددة لتعامل مع النزاعات بحيث توفر للعاملين الفرصة لاختيار وسيلة حل النزاع التي يرونها الأنسب لطبيعة النزاع على أن يكون من ضمنها اللجوء إلى التظلم وتطبيق القوانين.
- أن يوفر النظام الهياكل التي توفر الدعم لأطراف النزاع وتنسق إجراءات اختيار العاملين لوسيلة حل النزاع المناسبة لهم وتعزز توفر المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع النزاعات على كافة مستويات المنظمة.

ولا بد من التأكيد أنه ليس هناك نسخة مثالية لنظام متكامل لإدارة النزاعات يمكن أن يستخدم لجميع المنظمات ويحقق النتائج المرجوة في تحديد النزاعات ومنعها وحلها. فتصميم النظام يجب أن يراعي طبيعة المنظمة واحتياجاتها والثقافة السائدة داخل المنظمة وفي البيئة التي تعمل فيها المنظمة بحيث يتم تصميم نظام يناسب ظروف المنظمة، ولعل واحدة من أكثر الأخطاء شيوعاً هو افتراض أن نقل نظام ناجح لمنظمة ما دون تعديل سيحقق نفس النجاح في منظمة أخرى. فكل منظمة تواجه مجموعة من الأسئلة خلال عملية تصميم النظام عليها أن تجاوب عليها من أجل تحديد الملامح الرئيسية للنظام.

ولذلك فمن الضروري إشراك الأطراف التي لها مصلحة في عمل المنظمة في عملية تصميم النظام. وهذه الأسئلة قد يكون لها علاقة بتحديد مدى عدالة الإجراءات التي سيتم تبنيها لحل النزاعات أو عدالة النظام في محمله من حيث أنه يضمن الفرصة لأطراف النزاع لاختيار وسيلة حل النزاع المناسبة أو حماية خصوصية الأفراد أثناء استخدامهم لهذه الوسائل وسرية المعلومات أو الحيادية والنزاهة في تنفيذ هذه الإجراءات أو المهارات والامكانيات المتوفرة عند القائمين على إدارة هذه الإجراءات أو التنوع في الإجراءات أو إمكانية استخدام هذه الإجراءات من جميع العاملين أو حماية الذين يلجئون إلى هذه الإجراءات من ردود الفعل الانتقامية ومن العقاب وأن لا تكون على حساب حقوق العاملين أو المتعاملين مع المنظمة، وهناك بالطبع أسئلة أخرى.

ولا يكفي أن يتم تصميم النظام حتى يكون ناجح، فهناك بعض الشروط التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل ضمان نجاح تطبيق هذه النظام، ومن أهمها توفير أشكال متعددة لدعم النظام تكون جزء من البنية الأساسية للنظام، ومن ضمن هذه الأشكال:

- توفر رعاية مخلصه وملموسة من قبل الإدارة العليا في المنظمة ومن قيادات اللجان أو الاتحادات التي تدافع عن حقوق العاملين بحيث تروج لأهداف النظام المتكامل لإدارة النزاع وتساهم في تشجيع العاملين على استخدام هذا النظام للتعامل مع نزاعاتهم المحتملة.
- خلق هيئة دائمة لمراقبة ومتابعة تطبيق النظام بحيث تتكون هذه اللجنة من ممثلين لجميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة. فإدارة النظام تتطلب تخصيص موارد للنظام والتواصل بين جميع الأطراف الأساسيين. فالاجتماعات الدورية لهذه الهيئة تتضمن تعزيز التنسيق بين جميع الأطراف والتحاور فيما بينها حول تطبيق النظام.
- أن يوفر النظام شخص أو مجموعة من الأشخاص المستقلين داخل المنظمة، من الذين يمتازون بالنزاهة، بحيث يلجأ إليه العاملين من أجل مساعدتهم على استخدام الإجراءات والوسائل المتاحة لحل النزاعات، على أن تضمن سياسات المنظمة حماية سرية هؤلاء العاملين الذين يلجأون لهذا الشخص. ولا يحق لهذا الشخص المستقل أن يقوم بأي دور للدفاع عن أي من العاملين/الإداريين أو أن يمثلهم في النزاع أو أن يلعب دور تمثيلي في عمليات التفاوض الجماعية وعليه أن يكون حريصاً بحيث لا يقوم بأي نشاط يضر باستقلالية دوره ونزاهته.
- أن يوفر النظام نقطة تنسيق مركزية سواء كانت هذه النقطة مكتب أو مجموعة عمل. وهذه النقطة تنشط عملية تطوير النظام وتطبيقه وإدارة بعض موارد هذا النظام ورصد التطبيقات والقصاص الناجحة للنظام سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها. وتعمل هذه النقطة المركزية على التنسيق بين جميع نقاط الوصول إلى النظام، وتعمل مع الهيئة الدائمة لمراقبة ومتابعة تطبيق النظام من أجل ضمان أن يأخذ النظام بعين الاعتبار المعلومات التي تتولد أثناء عمل النظام والظروف المتغيرة في البيئة المحيطة بالنظام.
- أن يوفر النظام آليات لتقييم ومراقبة النظام بحيث تكون هناك إجراءات توفر تغذية راجعة حول تطبيق النظام. وهذه التغذية الراجعة توفر معلومات حول النزاعات والطرق التي تم بها حل النزاعات والحاجة إلى إجراء تغيير على بعض جوانب النظام وتحديد التوجهات والموارد في استخدام النظام. فالتقييم هو مفتاح أساسي لضمان نجاح النظام، فالتقييم هو الذي يوفر معلومات للمنظمة حول النظام ونقاط الضعف والقوة في تصميم النظام مما يتيح المجال للتحسين المستمر للنظام.
- أن يوفر النظام التدريب الضروري الذي يضمن استخدام الوسائل البديلة لحل النزاعات بكفاءة. وأن يوفر النظام وسائل وأدوات لتقييم الإدارة والمشرفين والاتحادات العمالية والعاملين في إدارة شؤون الموظفين حول إجراءات حل النزاع التي يوفرها النظام.
- أن يضمن النظام التوافق ما بين النظام المتكامل لإدارة النزاعات ورسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها والسياسات المعتمدة من قبل المنظمة، وأن تتضمن استراتيجية المنظمة دعم للنظام المتكامل لإدارة النزاعات.
- أن يشجع النظام استخدام إجراءات حل النزاع التي يوفرها وذلك من خلال تقديم حوافز للعاملين باعتماد نظام لتقييم عمل الموظفين يمنح حوافز للموظفين الذين ساهموا في التوصل إلى حلول للنزاعات بشكل ساهم في تحسين العلاقات القائمة داخل المنظمة أو ساهموا في التوصل إلى حلول مفيدة أو وفرت أفكار خلاقة في حل النزاعات. فاستخدام إجراءات حل النزاع التي يوفرها النظام يجب أن يعكس نفسه في نظام تقييم عمل الموظفين. والتحفيز يجب أيضاً أن يتضمن تشجيع الموظفين والإداريين على استخدام النظام في مرحلة مبكرة من النزاع وبطريقة تضمن كفاءة استخدام النظام.

- أن يتوفر للنظام الموارد الضرورية والكافية سواء كانت هذه الموارد مالية أو عمالة. وهذه الموارد المخصصة للنظام تضمن تجنب أو تقليل التكاليف التي قد تنتج عن النزاعات في حال عدم تجنبها أو عدم حلها حين وقوعها.

رغم تطرقنا إلى الأسباب التي تستدعي تصميم نظام متكامل لإدارة النزاعات والشروط الكفيلة بضمان كفاءة هذا النظام فإن السؤال المهم يبقى متى على المنظمة أن تسعى إلى تصميم وبناء هكذا نظام؟ إن من الأفضل أن يسعى القائمين على المنظمة غير الحكومية إلى تصميم وبناء نظام لإدارة النزاعات مع بدايات إنشاء المنظمة وبالتوازي مع تصميم وبناء بقية الأنظمة الرئيسية التي دونها لا يمكن للمنظمة أن تدير أعمالها. ولكن علينا أن نشير بأن نموذج نظام متكامل لإدارة النزاعات هو نموذج غير معروف لدى معظم المنظمات غير الحكومية وأن معظم هذه المنظمات ما زالت خالية من أي إجراءات لحل النزاعات سوى بعض الأفكار المبعثرة بين ثنايا أدبيات المنظمة ولوائحها أو أنها تعتمد على إجراءات النظم والمحاسبة والعقاب.

وحتى المنظمات التي ترغب في استحداث نظام لإدارة النزاعات فإنها تجد أمامها حاجز رئيسي وهو عدم توفر الخبرات في الوطن العربي التي يمكن لها أن تشرف على عملية تصميم هكذا نظام. فأصحاب الخبرة في مجال حل النزاعات في الوطن العربي ما زالوا محدودين والجزء الأكبر منهم ما زالت ثقافتهم في معظمها نظرية بينما خبرتهم العملية محدودة وفي الغالب مرتبطة ببعض المهارات المحددة مثل المفاوضات وتيسير الاجتماعات والوساطة. ولكن إزدياد الطلب على تصميم هكذا نظام من قبل المنظمات سيرفع من مستوى خبرة المتخصصين في حل النزاعات وتشجع الآخرين على التخصص واكتساب المهارات في هذا المجال. وفي الحقيقة فإن كثيرين يعتقدون بأن الخبرة في مجال تصميم أنظمة لإدارة النزاعات للمنظمات يجمع بين ثلاث خبرات رئيسية وهي الخبرة في مجال حل النزاعات وخصوصاً الوسائل البديلة لحل النزاعات (البعض يفضل تسميتها بالوسائل الملائمة لحل النزاعات)، ومفاهيم وآليات تنمية وتطوير المنظمات وخصوصاً تصميم وبناء الأنظمة.

فعملية تصميم نظام متكامل لحل النزاعات، ومشاركة جميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة في هذه العملية، وتطبيق النظام، تساهم في كثير من الأحيان في تعديل ثقافة العمل في المنظمة بشكل يؤدي إلى تعديل في الطريقة التي من الممكن أن يتعامل بها الفرد مع نزاعاته بشكل عام بما فيها النزاعات خارج إطار العمل. فثقافة العمل في جزء منها تعكس الكيفية التي ينظر بها القائمين على المنظمة إلى الخلاف الذي يحدث داخل المنظمة أو التهديد الذي يأتي من خارج المنظمة.

فبعض المنظمات تسود فيها ثقافة ترى في الخلاف تهديداً لمراكز القوى وأنه يجب التعامل معه بحزم وبتسلط دون تقدير مدروس للنتائج السلبية التي قد يؤدي إليها اعتماد هذا الأسلوب، أو أن تنظر إلى كل خلاف باعتباره مسألة قانونية لا بد من الرجوع إلى اللوائح القانونية أو القضاء لحسم هذا الخلاف بإعلان انتصار طرف على الآخر (اللجوء إلى القانون قد يفسر على أنه إعلان عداء ضد الطرف الآخر وتهديداً له)، أو أن ترى أن التهاون مع أي خلاف قد يفتح المجال للآخرين لاستخدام الخلاف كوسيلة للضغط على الإدارة أو المنظمة للرضوخ والتنازل لصالح الطرف الآخر.

ولكن بعض المنظمات يسود فيها ثقافة التسامح (التسامح هو أحد أهم المبادئ التي ينطلق منها مفهوم المجتمع المدني)، والاستماع النشط إلى آراء الآخرين بل تشجيع الآخرين على إبداء الرأي، واعتبار الخلاف مسألة تساهم في تطوير الحوار والابداع داخل المنظمة، والتدخل العفوي للتوسط بين أطراف النزاع بدلاً من دعم أحد الأفراد على حساب طرف سواء لتصفية حسابات أو طمعاً في إرضاء أحد الأطراف، وتحسس الضغوط النفسية والمادية التي من الممكن أن تولدها بيئة العمل، وإشراك العاملين في عملية صناعة القرار بطريقة ديمقراطية تتيح المجال لمشاركة فاعلة. فالمنظمات التي تسود بها

هكذا ثقافة هي الأكثر انفتاحاً وتقبلاً لاستحداث وتبني لنظام متكامل لإدارة النزاعات، بينما المنظمات الأخرى ذات الثقافة النقيضة في الغالب تقاوم تبني استحداث هكذا نظام بالرغم من أنها قد تكون أحوج من غيرها لهكذا نظام.

فبعض المنظمات عملت على تكريس ثقافة عمل تشجع العاملين فيها والمتعاملين معها من استبدال النظرة التقليدية إلى النزاع باعتباره حدث سلبي وله آثار مدمرة ويغلب عليه أجواء العداء بين أطراف النزاع، بنظرة غير تقليدية ترى أنه يمكن اللجوء إلى طرق بديلة لحل النزاع تجعل من هذا الحدث حدثاً إيجابياً قد يؤدي إلى تحسين العلاقات بين أطراف النزاع أو يساهم في تطوير العمل أو يوضح المصالح والأهداف لكل طرف في سياق مصالح وأهداف المنظمة. فبعض الوسائل البديلة لحل النزاع تنقل المتنازعين من حالة التنافس على تحقيق المطالب التي تبدو متضادة إلى حالة التركيز على احتياجات الطرفين وليس احتياجات أحد الأطراف. فالحالة الأولى يسودها أجواء العداء والتركيز على تسجيل المواقف بينما يسود الحالة الثانية أجواء التعاون والرغبة في التوصل إلى حل.

فالطريقة التي تتعامل فيها المنظمة مع النزاعات يمكن أن تأخذ أشكال متعددة منها النظر إلى النزاع والأطراف المنغمسة به بتعالٍ وغرور وذلك بالتقليل من شأن الطرف الآخر وشخصية النزاع دون النظر في الأسباب الجذرية للنزاع؛ أو أن يأخذ شكل الانغماس المبالغ به في النزاع واللجوء إلى أسلوب التحدي والحشد باعتبار أن هذا النزاع معركة بحكم أنه يمس المبادئ الأساسية أو القرارات الاستراتيجية أو يعبر عن وقاحة وعدم تقدير للموقف وغيرها من الشعارات التي تصعد من المواجهة وضرورة لحسم المعركة؛ أو أن يأخذ شكل التكرار بتجاهل الأسباب الجذرية للنزاع واستخدام شعارات تحاول تطويق النزاع دون حله من مثل "نحن عائلة واحدة ويجب الحفاظ على تماسك العائلة"؛ أو أن يأخذ شكل تفادي المشكلة أو ما يسمى دفن رأس النعامة في الرمل وذلك عن طريق إبعاد أطراف النزاع مثل نقل الموظفين أو فصلهم. وهذه الأشكال من التعامل مع النزاعات داخل المنظمات قد تكون مكلفة للمنظمة إذا ما قمنا برصد نتائجها السلبية وبقاء أسباب النزاع قائمة وإن تم تجميدها لبعض الوقت والتأثير السلبي لهذه الأشكال على العلاقات القائمة داخل المنظمة وخارجها.

وهناك ثلاث أنواع من الإجراءات التي من الممكن أن تستخدم للتعامل مع النزاع: الإجراءات التي تعتمد على السلطة والقوة والتي يحسم من خلالها الطرف الأقوى الشكل الذي يتم فيه حسم النزاع وهي من أكثر الإجراءات شيوعاً واستخداماً؛ أو الإجراءات التي تعتمد على الحقوق والتي يكون للحقوق المعرفة من خلال القوانين أو اللوائح أو العقود الدور الأساسي في حسم النزاع وهي تلي النوع الأول من حيث الشيوع والاستخدام؛ أو الإجراءات التي تعتمد على المصالح حيث تركز على تحديد مصالح جميع أطراف النزاع ومحاولة تحقيق هذه المصالح إلى أقصى درجة ممكنة وهي من أقل الإجراءات شيوعاً واستخداماً. فالمفاوضات والوساطة هي من الإجراءات التي تنتمي إلى النوع الأخير من طرق حل النزاعات والتي بدأ الأهتمام بزيادة مؤخرًا على مستوى حل النزاعات التي تواجهها المنظمات. ومن المثير للانتباه أن بعض المجتمعات والثقافات تلجأ بشكل تلقائي وعفوي إلى وسائل المفاوضات والوساطة والتحكيم في حل النزاعات الاجتماعية بينما تخفق في مأسسة هذه الوسائل في المنظمات بغض النظر عن نوع هذه المنظمات.

وقد تقرر المنظمة العمل على تصميم نظام لإدارة النزاعات سواء كان هذا القرار قد تم أخذه عند إنشاء المنظمة، أو نتج عن حدوث نزاع أضر جدياً بالمنظمة ولم تستطع الإجراءات المعتمدة أو نقض الإجراءات من إيجاد حل لهذا النزاع المدمر مما دفع المنظمة للاستعانة بخبراء لتصميم نظام لإدارة النزاعات خاص بها، أو لأن المنظمة تعمل بشكل مستمر على تطوير وتنمية المنظمة واطلعت على التطور في مجال هذه الأنظمة وقررت استحداث نظام لإدارة النزاعات خاص بالمنظمة. وفي حال اتخذ هذا القرار فإن السؤال الذي يتبادر للذهن هو ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة لتحقيق ذلك. وفي الحقيقة فإن الخبراء في هذا المجال لا يتفقون بشكل حاسم على نموذج أوحدهم للكيفية التي يتم بها تصميم وتشغيل نظام لإدارة النزاعات وإن كان هناك خطوط مشتركة ما بين النماذج الأكثر شيوعاً. ونحن هنا لسنا بصدد استعراض هذه

النماذج والمقارنة بينها لأنها تتضمن تفاصيل كثيرة لا تناسب طبيعة هذا الكتاب وحجمه. إلا أنه يمكن استعراض أهم الملامح الأساسية لعملية تصميم النظام. فمن أهم هذه الملامح:

- إن تصميم نظام لإدارة النزاعات يشبه في جوهره وفلسفته عملية تصميم أي نظام آخر ويخضع للمفاهيم والنظريات ذات العلاقة بتصميم النظم بما فيها قيم ومفاهيم تنمية المنظمة. ولذلك فإن على الخبراء أن يحددوا القيم والمفاهيم التي ستحكم عملية تصميم النظام والتي قد يكون منها مفاهيم المشاركة والتغذية الراجعة والانفتاح. فالمشاركة تعني ضرورة إشراك جميع من لهم مصلحة في المنظمة والنظام ضمن مقاربة نشط من مشاركتهم. بينما التغذية الراجعة تعني الحصول على آراء وردود فعل وانطباعات المشاركين في المراحل المتعددة من تصميم النظام بما فيه المرحلة التي يتم اختبار تشغيل النظام باعتبار أن هذه الآراء تساهم في تحديد نقاط الضعف وتعديلها. أما الانفتاح فيعني انفتاح جميع الأطراف على الحوار فيما بينها حول النظام وانفتاحها على احتمال التغيير، حيث يتميز الحوار بالصراحة وبأجواء من الشراكة المخلصة والقدرة على إيجاد حلول بشكل جماعي وممارسة النقد البناء وغيرها من ملامح الانفتاح. ومن الضروري أن يضع الخبير في عين الاعتبار احتمال أن ترفض المنظمة التجاوب مع القيم والمفاهيم التي يرغب الخبير في اعتمادها في عملية التصميم، وعلى الخبير أن يقرر كيفية التعامل مع هكذا معضلة، فبعض الخبراء يقرر أن المنظمة وإدارتها غير مهينة لاستحداث نظام لإدارة النزاعات ضمن النموذج الذي يراه مناسباً فيقرر الخبير الاعتذار عن تلبية هذا الطلب.

- لا بد من تحليل ودراسة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة في التعامل مع النزاعات الداخلية والخارجية، وهذا الأمر يتضمن دراسة النزاعات التي تواجه المنظمة والطرق التي تم استخدامها في التعامل مع معها ونتائج استخدام هذه الطرق. ويتضمن أيضاً التحليل دراسة ثقافة العمل داخل المؤسسة وتأثيرها على طبيعة وأشكال الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع النزاعات، ومدى تقبل المنظمة لفكرة القيام بتعديل على هذه الإجراءات، ومدى معرفة وإطلاع العاملين في والمتعاملين مع المنظمة على هذه الإجراءات ومدى استخدامها لهذه الإجراءات أو الأسباب التي تمنع البعض من اللجوء إلى هذه الإجراءات، والإجراءات الخاصة التي تتعامل مع نزاعات من نوع خاص، والمشرفين على تطبيق وتشغيل هذه الإجراءات وطبيعة موقعهم الوظيفي ومهاراتهم في هذا المجال. وفي حالة المنظمات التي تعتمد طرق بديلة لحل النزاعات لا بد من دراسة الطريقة التي يتم فيها اختيار هذه الطرق في التعامل مع النزاعات ومدى ملائمتها لطبيعة النزاع التي يتم اختيارها لحلها. وهناك طرق عديدة لجمع المعلومات الضرورية للدراسة والتحليل سواء كان من خلال الأرشيف الإداري للمنظمة أو من خلال مسوح الرأي أو من خلال الجماعات البؤرية أو المقابلات الشخصية أو غيرها.

- إن تحليل ودراسة الإجراءات وثقافة العمل هي مرحلة أولى يقوم بها الخبير (أو فريق من الخبراء) من أجل تقديم تقييمه إلى إدارة المنظمة حول وضع المنظمة بم يتعلق بهيكل وإجراءات التعامل مع النزاعات وتكلفة عدم وجود نظام لإدارة النزاعات، واقتراحات الخبير حول الطريقة التي سيتم بها تصميم نظام لإدارة النزاعات وما يتوقعه من المنظمة وخصوصاً ما يتعلق بقيم ومفاهيم تصميم النظام التي يرغب الخبير باعتمادها، وما يجب أن تتوقعه المنظمة من الخبير، ويتضمن ذلك التكلفة المتوقعة لتصميم النظام وتشغيله. وهذا التقييم يجب أن يشكل النواة لتحديد ملامح وتفاصيل العقد الذي سيوقعه الخبير مع إدارة المنظمة ليضمن استعداد الإدارة للتجاوب مع خطة العمل والمفاهيم والقيم التي يستند إليها تصميم النظام بما فيها التجاوب مع احتمالات التغييرات المتوقعة، واستعداد المنظمة لتلبية ما هو متوقع منها أثناء عملية التصميم مثل مشاركة الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة أو تشكيل لجنة من أعضاء لهم صفات محددة للمساهمة في تسهيل عملية جمع المعلومات، وتحديد طبيعة المعلومات التي سيتم جمعها والكيفية التي سيتم بها جمع المعلومات وطريقة التعامل مع المعلومات خصوصاً السرية

منها. فالتقييم وتحديد ملامح العقد يعتبران بمثابة خطة العمل المقترحة. وفي بعض الحالات يمر توقيع العقد بمرحلتين هما مرحلة تقييم حالة المنظمة ومرحلة الاقتراح وخطة العمل، وهذا الأمر عائد لتفادي احتمال حدوث خلاف بين المنظمة والخبير حول خطة العمل المقترحة وعدم اتفاق إدارة المنظمة مع تقييم الخبير والطريقة المقترحة لتصميم النظام وتشغيله.

- وقد تكون عملية التقييم وتقديم اقتراح وصياغة عقد بين طرفين هما الخطوة الأولى لاستقطاب حماسة إدارة المنظمة بما فيها أعلى سلطة في المنظمة لرعاية ودعم عملية تصميم النظام في الوقت الراهن وعملية تشغيل واستخدام النظام في المستقبل. فرعاية ودعم النظام مسألة ضرورية لإنجاح عملية تصميم وتشغيل النظام وحتى تعديله في المستقبل. فمشاركة جميع الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة في عملية تصميم النظام قد يساهم في إعطاء وزن ودعم واسع للنظام ويشجع جميع الأطراف على استخدام هذا النظام في المستقبل والحفاظ على تطويره بحكم أنهم شاركوا بصناعته وأن النظام راعى احتياجات هذه الأطراف خلال عملية التصميم. وقد يكون من المفيد في هذه الحالة أن يوضح الخبير طبيعة دوره بما يتعلق بتصميم النظام من حيث أنه لن يلعب دور الخبير الذي سيقدم نظام جاهز للمنظمة لتقوم باستخدامه وإنما سيلعب دور الموجه الذي يقود المشاركين إلى تصميم النظام الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة واحتياجات المشاركين. وهذا الأمر يضمن بأن النظام سيكون عادل في أعين جميع الأطراف وخالي من التهديد والعقاب في حال لجوء أي من الأطراف إلى استخدام هذا النظام لحل نزاع قائم. كما أنه يضمن أن يكون النظام منسجم مع رسالة وطبيعة المنظمة ومع ثقافة العمل في بيئة المنظمة ومع استعداد المنظمة لإجراء تغييرات ضرورية لتصميم النظام وتشغيله بما فيها تغييرات على ثقافة العمل السائدة. ومشاركة جميع الأطراف يعطي وزناً ووضوحاً للأهداف المرجوة من النظام، كأن يكون من أهداف النظام ضمان العدالة في الإجراء وفي النتيجة أو تقليل من تكلفة التعامل مع النزاعات (والتكلفة قد تكون مادية أو نفسية) أو منع النزاعات والتعامل معها في مراحلها الأولى أو ضمان الكفاءة في الزمن المخصص لحل النزاعات أو غيرها. ويقع أيضاً على عاتق الخبير هنا تقديم معلومات للأطراف المشاركة في عملية التصميم حول الطرق البديلة لحل النزاعات وقصص نجاح من واقع الخبرة حول استخدام هذه الطرق في منظمات أخرى. ولضمان مشاركة فاعلة من جميع الأطراف يفضل تدريبهم على مهارات الاستماع النشط والمشاركة الفعالة وبناء الإجماع وتقبل الانفتاح والصراحة في الحوار ومهارات فرق العمل وغيرها من المهارات إلى جانب تخصيص ميسرين متمكين لإدارة الاجتماعات واللقاءات.

- تصميم "بناء النظام" وهنا يتم التركيز على النزاعات والوسائل المستخدمة لحل النزاعات في المنظمة. وهنا يلجأ الخبير إلى تحديد جميع الإجراءات التي تتبعها المنظمة في حل النزاعات ومدى قدرة هذه الإجراءات والطرق على حل جميع النزاعات. فمشاركة جميع الأطراف في هذه العملية يمكن الخبير من تحديد نقاط الضعف (النقاط الساخنة) في الإجراءات التي تستخدمها المنظمة ومدى رضى الأطراف عن النتائج التي تحققها أو تخفق في تحقيقها هذه الإجراءات، وتحديد النزاعات التي لا تقع ضمن نطاق هذه الإجراءات وتبقى معلقة دون حل، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الهياكل الإدارية التي تشرف على إجراءات حل النزاعات، وتحديد الأسباب التي تدفع بعض الأطراف للعزوف عن استخدام ما هو متاح من إجراءات وهياكل لحل النزاعات. وهذا التحديد من قبل المشاركين وبإشراف من الخبير يساهم في بلورة خيارات حول ما هي الإجراءات التي قد تحتاج إلى نوع من الانتباه أو حتى إلى التغيير أو الاستحداث. وفي هذه المرحلة يجب النظر فيما إذا كانت الأطراف ترغب في تبني طرق بديلة لحل النزاع ضمن نظام لإدارة النزاعات، فقد يتوصل المشاركون إلى أن هذه الطرق مكلفة ولا تضمن حقوقهم وبطيئة ولا توفر حلول مستدامة وأن هذه الطرق تحتاج إلى تدريب ومهارة وأنه يصعب فهمها وتطبيقها. وقد يعبر المشاركون عن احباط جماعي من الإجراءات المتبعة وأنه لا بد من تغيير هذه الإجراءات بشكل جذري

واستحداث إجراءات وطرق أخرى لحل النزاعات. وقد يرغب المشاركون في تحديد الحالات والنزاعات التي من الممكن استخدام طرق بديلة معها بينما يتم الاحتفاظ بالطرق التقليدية المتبعة مسبقاً في المنظمة دون تغيير على أن يتم استخدامها لبقية أنواع النزاعات. فعلى الخبير أن يراعي بأن المنظمة تتكون من أشخاص وثقافة عمل ورسالة وآليات لإدارة العمل، وجميعها لها تأثير في عملية اتخاذ القرار النهائي بشأن استحداث نظام لإدارة النزاعات، فإذا كان بعض العاملين في المنظمة يستخدمون آليات التفاوض خلال العمل فإنهم قد يجدون في التفاوض إجراءً بديل مناسب لحل النزاعات. وفي هذه المرحلة يجب أن يتأكد الخبير بأن المشاركين قد استوعبوا الطرق البديلة لحل النزاعات وأنه ينظر إليها نظرة إيجابية من قبل المشاركين باعتبارها مفيدة وبأنها ستساهم في تعزيز رسالة وأهداف المنظمة وأنها لا تتناقض مع ثقافة العمل السائدة في المنظمة. وهناك طرق بديلة متعددة ومختلفة، فبعض هذه الطرق قد تكون لها علاقة بمنع النزاعات بينما أخرى قد يكون لها دور في التعامل مع النزاعات في مرحلة مبكرة، وهناك طرق بديلة له طبيعة استشارية أو تسرع من عملية التوصل إلى حل النزاع، وبعض الطرق تعتمد على جمع المعلومات وتوضيح سوء التفاهم بين الأطراف، وبعضها يحتاج إلى طرف ثالث بينما الأخرى يشارك بها فقط الأطراف المتنازعة. وأيضاً يتم في هذه المرحلة تحديد الكيفية التي سيتم فيها استخدام الطرق البديلة لحل النزاعات، ومعظم الخبراء يفتنم الفرصة هنا لطرح أفكار تساعد على تجاوز البيروقراطية التي قد تبطنى أو تعقد من عملية استخدام هذه الطرق البديلة.

- بناء المعرفة والمهارات حول النظام، وهنا لا بد أن يوفر النظام المعرفة الضرورية لتسهيل وتشجيع عملية استخدام النظام. والمعرفة قد تكون القدرة على استخدام الطرق البديلة، وكيفية التواصل مع النظام وهذه الطرق المتاحة، ومعرفة الطرق البديلة التي يوفرها النظام، والخيارات المتاحة أمام الأطراف المتنازعة، وتوفر المعرفة التي تعطي مستوى مناسب من الثقة يساعد على استخدام النظام لحل النزاعات. ويمكن الحصول على هذه المعرفة والمهارات من مصادر مختلفة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. فجميع الأنظمة بغض النظر عن نوعها لا بد أن يكاملها آليات لتطوير المعرفة والمهارات الضرورية لهذا النظام. وهذا لا يعني أن جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة يجب أن يحصلوا على نفس المستوى من المعرفة والمهارات، فأنظمة إدارة النزاعات تحتاج إلى أشخاص متخصصين مسؤولين عن إدارة البنية التحتية للنظام حيث تكون مستويات معرفتهم ومهاراتهم أوسع وأعمق من الآخرين، وبعضهم يتم اللجوء إليهم للاستشارة حول اختيار الإجراء الأنسب لحل النزاع وكيفية الوصول إلى هذا الإجراء والتعامل معه. وهنا أيضاً يخضع النظام لمفاهيم ونظريات تطوير المعرفة والمهارات من خلال التعليم والتدريب. ويمكن للنظام أن يستعين بخبراء أو وسطاء أو ميسرين من الخارج لتفعيل بعض الآليات المتاحة البديلة لحل النزاعات.

- تنفيذ النظام والمرحلة التجريبية حيث يلجأ في الغالب الخبير إلى اختيار موقع محدد في المنظمة ودائرة محددة من الموظفين مثل اختيار قسم من أقسام المنظمة. واختيار القسم يكون في العادة مبني على معايير محددة مثل اختيار القسم الذي فشلت الإجراءات المتبعة في السابق من التقليل من كمية النزاعات المتفاقمة داخل هذه الإدارة، أو أن يختار الخبير قسماً تقل به النزاعات المؤجلة وذلك من أجل اختبار النظام في مرحلة تجريبية تستطيع كشف عيوب النظام الجديد بهدوء، أو أن يختار الخبير قسم له علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة وذلك لفحص مدى تأثير حل النزاعات من خلال هذه النظام على تحقيق وتعزيز أهداف المنظمة، أو يتم اختبار نزاعات محددة تشغل ذهن القائمين على المنظمة لتطبيق النظام الجديد عليها ضمن المرحلة التجريبية. وبغض النظر عن المعايير المستخدمة فإنه من المفضل أن يمر تنفيذ النظام بمرحلة تجريبية محدودة لا تشمل كل مكونات المنظمة وذلك من أجل رصد نقاط القوى والضعف في النظام وذلك لتعديله قبل اعتماده بشكل نهائي على مستوى كل

مكونات المنظمة. ومن الضروري أيضاً أن تشارك جميع الأطراف المعنية في الأشراف والإطلاع على تنفيذ المرحلة التجريبية.

- تقييم النظام وتعديله وضمان استدامته ويتم استحداث آليات للتقييم حيث يتم توضيح أهداف النظام ومدى تقدمه في تحقيق هذه الأهداف، وهذا التقييم يساهم بتحديد مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على النظام لضمان خدمته للأهداف المرجوة منه. وفي الغالب فإنه يتم استحداث آليات للتقييم بعد أن يتم اعتماد النظام إلا أن بعض الخبراء يفضلون اعتماد آليات للتقييم منذ اليوم الأول لتصميم النظام حتى يتسنى لهم التعديل خلال عملية التصميم وللتأكد من أن التصميم يسير في الطريق الملائم. والتقييم يقاس أمور عديدة من ضمنها كفاءة النظام وتأثير النظام والرضى عن النظام. وينطبق على آليات التقييم هنا المفاهيم والنظريات ذات العلاقة بالتقييم والمراقبة والتي تحدثنا عنها في فصول سابقة من هذا الكتاب.

- تحديد المعوقات لتنفيذ النظام وأسباب مقاومة التعامل مع هذا النظام ومحاولة إفساله. وهذا الأمر متوقع عند استحداث أي نظام بحكم أن الكثيرين بطبيعتهم يرفضون التغيير ويخافون منه باعتباره أمر يتضمن كثير من العناصر غير الواضحة. ومن الضروري أن لا يتجاهل الخبير هذا الأمر ولا بد له من التعامل معه بالتعاون مع جميع الأطراف الرئيسية.

إن نظام متكامل لإدارة النزاعات هو حقل جديد في عالم المنظمات بما فيها المنظمات في العالم العربي. فالمعلومات والأدبيات المتوفرة حوله قليلة ومحدودة وما زالت في مرحلة التبلور. ولذلك فإننا ننظر إلى هذا الفصل باعتباره عامل تنبيه لعناصر هذا النظام ومبررات استخدامه أكثر منه فصلاً يشير إلى الخطوات العملية التفصيلية المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتعديل النظام، وهذا ما يميز هذا الفصل قليلاً عن الفصول السابقة علماً بأنه تم اتخاذ قرار إضافة هذا الفصل في مرحلة متأخرة جداً من إعداد الدليل.

إدارة المشروع

Project Management

إدارة المشروع هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق الهدف والغايات الموضوعة للمشروع. وتعني إدارة المشروع باستخدام الموارد بكفاءة. والهدف الرئيسي لإدارة المشروع هو تحقيق أداء معين ضمن المبلغ والزمن المقررين والمحددين. فإدارة المشروع تعني المسؤولية عن التصرف. وهي عملية مستمرة، إذ تنطوي على مسؤوليات محددة ومتداخلة مثل: تعريف وتقييم الاحتياجات وتحديد الأهداف والغايات لتلبية الاحتياجات وابتداع خطة إجراءات لإنجاز الأهداف والغايات وتنفيذ خطة الإجراءات من خلال النشاطات المستهدفة ومراقبة المشروع من حيث العملية والأثر.

إعلانات الخدمات العامة

Public-Service Announcement (PSAs)

يقصد بإعلانات الخدمات العامة الإعلانات التي تهدف إلى خدمة الجمهور. وتستخدم إعلانات الخدمات العامة في معظم الأحيان للمناشدة طلباً الدعم. وبما أنها مناشدة للدعم، فإنها ما زالت تبلغ الجمهور عن الحاجة الجاري معالجتها من خلال الجهود المشكورة للمنظمة غير الحكومية. وفي هذا السياق، فإن إعلانات الخدمات العامة تزيد الوعي تجاه القضايا وتعزز من أهمية المجتمع المدني.

اتفاقية المنحة

Grant Agreement

إن اتفاقية المنحة هي عقد يتم إبرامه بين المانح والممنوح له. وتعتمد هذه الاتفاقية أساساً على الطلب الذي يقدمه الممنوح له ومن شأنها أن تلزمه للقيام بنشاطات معينة في إطار زمن محدد وبمقدار معين من الأموال. وغالباً ما تشمل اتفاقية المنحة على أنظمة وأحكام تحكم استخدام الأموال الممنوحة. ومن الجدير بالذكر أن اتفاقية المنحة قد تتضمن المزيد من الشروط المقيدة أكثر مما عرضه الممنوح له أو التي يقتضيها القانون. كما يجوز أن تكون اتفاقية المنحة أقل قيمة مما جرى طلبه أساساً.

اقترح لمشروع

Proposal

الاقترح هو أساساً أداة لطرح فكرة جيدة التصميم. ويجب أن يروج إلى قدرات المنظمة بإثبات الخبرة والمعرفة والقدرة التي تتمتع بها المنظمة لإنجاز نطاق العمل الذي تقدمه ضمن حدود الزمن والموازنة المحددين. وهناك خمسة أنواع من المقترحات: (1) البرنامج: تسمى المنح التي تساعد المنظمة على تقديم الخدمات إلى المجتمع مقترحات البرنامج. (2) البحث: ويقصد به المنح لدراسة مسألة معينة. (3) المساعدة الفنية: عندما تعترف منظمة من المنظمات بوجود نقص لديها في مجال معين، تستطيع ان تحصل على منحة المساعدة الفنية لتغطية تكاليف توظيف مستشار (الأغراض المساعدة التعليمية و/أو الفنية) و(4) التخطيط/التنسيق: عندما يتم خدمة مجال ما بواسطة عدة وكالات مختلفة، فقد تكون هناك حاجة لمنحة تخطيط لتغطية تكاليف برامج التنسيق بين الوكالات. (5) تحسين رأس المال الذي يعرف كذلك بالأموال الرأسمالية: تعطي منح تحسين رأس المال تكاليف التحسينات المادية للأراضي والمباني. ويمكن تقديم هذه المنح لمشروع معين يتم إنجازه ضمن مدة محددة مسبقاً أو نقله إلى نشاط تقوم به المنظمة.

الإدارة

Management

الإدارة هي عبارة عن عملية تنظيم وتوظيف الموارد من أجل تحقيق هدف ما . وبشكل مبسط، الإدارة هي التخطيط للقيام بأشياء ومتابعة تنفيذها وتقييم قيمة نتائج تلك الإجراءات كأساس للقيام بأعمال أخرى . وعموماً ، إن الإدارة مسؤولة عن نجاح أو فشل مشروع ما ، وهي مسؤولة عن التحقق من استخدام الموارد المتوفرة (البشرية والمادية والمالية) بأفضل طريقة ممكنة.

الأموال الرأسمالية (الطوب والملاط)

Bricks and Mortar

إن تعبير "الطوب والملاط" هي مصطلح مجازي للأموال الرأسمالية المستخدمة عموماً لترميم أو إنشاء المباني .

- ب -

بيان المهمة أو بيان الغرض

Mission Statement or Statement of Purpose

يجب أن يتكون بيان المهمة من عبارة واحدة وواضحة ومختصرة تعرّف بالوكالة (وتشمل اسم ونوعية الوكالة وهي غير ربحية) وبيان أعمالها والجهة التي تعمل من أجلها وأين . ركز أولاً على بيان بسيط سهل التذكر والتكرار حتى يتم استخدامه من قبل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين بفعالية للتأثير نيابة عن المنظمة . وتختار بعض المنظمات بعدئذ إصدار بيانات إضافية تتعلق برؤيا المنظمة ومستقبلها. ويحتاج بيان المهمة، في بضع عبارات فحسب ، نقل جوهر عمل وفلسفة ورسالة المنظمة إلى المساهمين والجمهور.

- ت -

التخطيط

Planning

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف، وإعداد استراتيجيات وتحديد الخطوط العريضة للمهام والأنشطة وإعداد الجداول الزمنية لها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم لإصدار قرارات وإجراءات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه ما يجب أن تكون عليه المنظمة وما يجب أن تعمله وبيان سبب قيامها بذلك مع تسليط الضوء على المستقبل . ويمكن تقسيم التخطيط إلى عدة اتجاهات: (1) التخطيط الاستراتيجي (2) التخطيط الفني (3) التخطيط الدوري أو الدوار (4) تخطيط المشروع (5) تخطيط التشغيل (6) التخطيط اليومي (7) التخطيط الطارئ.

التدقيق (البرنامج)

Audit (Program)

التدقيق (البرنامج) هو استعراض لإنجازات برنامج تمويل المنحة من قبل موظفي الوكالة الممولة . وقد يكون تدقيق البرنامج إلزامياً أو عشوائياً . كما يعرف أيضاً بالرقابة .

التدقيق (المالي)

Audit (Financial)

إن التدقيق (المالي) ما هو إلا فحص للمستندات المحاسبية للمنظمة من قبل خبير خارجي بهدف إعطاء رأيه حول نزاهة واتساق والتقيد بالمبادئ المحاسبية المعتمدة عموماً. وتجرى أعمال التدقيق بوجه عام بعد انتهاء السنة المالية. وتتطلب بعض برامج المنح تدقيقاً بالمبالغ الممنوحة في نهاية المشروع.

التشبيك أو شبكة العمل

Networking

شبكة العمل هي مجموعة من الأفراد و/أو المنظمات التي تقوم بتبادل المعلومات أو السلع أو تنفيذ النشاطات المشتركة على أساس تطوعي والذين ينظمون أنفسهم أو تنظم نفسها لتلك الغاية حتى تبقى استقلالية المنظمة سليمة. التعاون الرسمي أو غير الرسمي لثلاث منظمات أو أكثر بهدف التوصل بصورة مشتركة إلى هدف معين مشترك سواء بتشكيل ضمني أو صريح.

التفويض (التحويل)

Authorization

التفويض هو التفويض القانوني الذي يستند عليه البرنامج . ويعرف في بعض الأحيان كذلك بالتشريع من أجل التمكين .

التقرير السنوي

Annual Report

التقرير السنوي ، الذي يختلف عن التقرير الفني ، هو نشرة حيوية تلخص مهمة وإنجازات منظمة ما . وهو الأداة الأكثر شمولية للتعريف بماهية منظمة من المنظمات والأعمال التي قامت بها . وان التقرير السنوي هو عبارة عن وسيلة ترويج مؤثرة لها شأن رفيع بالنسبة للتجمعات الكبرى كالمؤتمرات . وبوجه عام ، فانه أداة المنظمات الكبيرة التي لها العديد من البرامج والمشاريع النشطة. وغالبا ما تكون التقارير السنوية مشروحة شرحا غنياً بالألوان. إن قراءة التقارير السنوية هي طريقة جيدة للتعرف على المنظمات الأخرى وفلسفاتها ومقارباتها العديدة إلى جانب التشكيلة الواسعة من المشاريع التي جرى إعدادها وتنفيذها.

التقييم

Evaluation

إن العملية الأكثر عمقاً للمراقبة هي تقييم المشروع والغاية من تقييم المشروع هي للتحقق فيما إذا كان المشروع ينجز ما قصد منه. وعند إنجاز الأعمال في نهاية المشروع ، يمكن من خلال تقييم المشروع تحديد الأثر الفوري والأكبر للمشروع . وتوفر النتائج تغذية راجعة يمكن استخدامها لتحسين المشروع القائم حالياً أو لتصميم مشاريع مستقبلية . أنظر القيود المتعلقة بالمراقبة لمزيد من المعلومات عن التقييم .

التوجيه الاستراتيجي

Strategic Orientation

يقصد بالتوجيه الاستراتيجي اختيار الاستراتيجيات التي تطورها المنظمة غير الحكومية من أجل تنفيذ مهمتها. ويمكن للتعريف الاستراتيجي أن ينتقل من تخفيف الأعراض تجاه معالجة أسباب جوهرية أكثر بدءاً من نشاطات الإعانة التقليدية إلى الانخراط الأعظم في تحفيز تغييرات مؤسسية وعلى السياسة على نطاق أوسع . ويشتمل التعريف الاستراتيجي كذلك على مجموعة منتظمة من الخطوات من شأنها أن تتيح للمنظمة غير الحكومية تنفيذ مهمتها وتحقيق غاياتها.

التوسع في الخدمة

Service Expansion

يقصد بالتوسع في الخدمة قدرة المنظمة غير الحكومية على توسيع تأثيرها من خلال الوصول إلى مجموعات مستهدفة جديدة أو توسيع خدماتها إلى مناطق جغرافية إضافية .

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

SWOT Analysis

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هو عبارة عن منهجية في فحص الاستراتيجيات المحتملة المستمدة من توليفة من القوة والضعف والفرص والتهديدات التنظيمية. ومن الممكن أن تشكل مشاركة العناصر المختلفة والمعطيات المكثفة التي تم جمعها نتيجة التحليل كإطلاقاً لعقد مباحثات الطاولة المستديرة وتنقية الاستراتيجيات الراهنة أو صياغة استراتيجيات جديدة.

تحويل/تمرير التمويل

Pass Through

يقصد بالتحويل قيام الممنوح له باستلام مبالغ المنحة ومن ثم تحويل نفس هذه الأموال إلى أحد الممنوحين الفرعيين. ومن المألوف بالنسبة للممنوح له إجراء برنامج التدقيق الخاص بالممنوح له الفرعي . وغالبا ما يقوم الممنوح له بالاحتفاظ بجزء من مبالغ المنحة لتغطية التكاليف الإدارية.

تمويل مشترك

Matching Funds

يقصد بالتمويل المشترك الأموال التكميلية التي يلزم الحصول عليها لتغطية تكاليف البرنامج أو الأنشطة تغطية كاملة. حيث يقوم العديد من مصادر التمويل بدفع نسبة من تكلفة المشروع . ويطلب من الممنوح له دفع الفرق سواء كان ذلك على شكل نقود أو منح غير نقدية من مصادر أخرى . وتعرف الأموال من غير أموال المنحة بالتمويل المشترك أو المشارك.

- ح -

حساب القوى العاملة

Force Account

حساب القوى العاملة هو الحساب الذي يدفعه الحاصل على المنحة للعمالة لإنجاز نطاق أعمال المشروع بأكمله أو جزءاً منه، وهذا الحساب يتبرع به الحاصل على المنحة. وهذه التكاليف لا تغطيها المنحة ولكنها جزءاً من مكافأة الممنوح له .

- خ -

الخطابات (الرسائل)

Letter

إن مهارات تحرير الخطابات الجيدة هي من المقومات العظيمة لأية منظمة . ويعكس الخطاب المحرر تحريراً جيداً المهنية والاهتمام بالجودة . وعلى العكس من ذلك ، فالخطاب المحرر بشكل ضعيف يترك انطباعاً سلبياً دائماً. وليس من السهل إتقان مهارة الكتابة الجيدة لأن ذلك يقوم على نظام معقد من البروتوكول والتقاليد. ومن ضمن الإرشادات للكتابة الجيدة : (1) استخدام مطبوعات المؤسسة التي تتضمن العنوان مكتوب والشعار مطبوع (2) الطباعة الأنيقة والدقيقة (3) الاهتمام بالشكل العام (4) وضع القارئ نصب عينيك عند الكتابة (5) كن جدياً بدون اللجوء إلى العبارات الرنانة (6) حافظ على وضوح وإيجاز وصحة قواعد لغتك ، (7) استخدم فكرة واحدة في كل جملة (8) راجع صحة جميع الأسماء من حيث دقة الإملاء والأسلوب (9) راجع المسودة لاكتشاف الأخطاء ثم راجعها مرة ثانية .

خط الأنابيب

Pipeline

وهو تعبير مجازي يطلق على طلبات المنح ذات نقاط القبول العالية وتحتاج إلى عدد قليل آخر من هذه النقاط من أجل منحها. وإذا ما خصصت مبالغ إضافية إلى البرنامج أو إذا لم تتحقق المشاريع الممولة ، يجوز عندئذ تمويل طلب المنحة ذي نقاط القبول العالية.

خطة التشغيل

Operating Plan

خطة التشغيل هي جدول بالأحداث والأنشطة والمسؤوليات الذي يفصل الإجراءات المراد تنفيذها من أجل إنجاز الأهداف والغايات الموضوعة في الخطة الاستراتيجية . ويتعين على كل منظمة أن يكون لديها خطط تشغيل سنوية تتطابق مع السنة المالية بالنسبة لكل وحدة تنظيمية رئيسية. وتتضمن الخطة معرفة كل فرد ما الذي يجب إنجازه وتنسيق جهودهم أثناء التنفيذ والقدرة على المحافظة فيما إذا كان يتعين إنجازها وكيفية تحقيق ذلك. وهناك ثلاثة مقومات هامة تنصف بها خطة العمل الجيدة : (1) مستوى مناسب من التفصيل و(2) صيغة تسمح للتقارير الدورية بالتقدم الأهداف والغايات المحددة و(3) هيكل يتمشى مع الخطة الاستراتيجية (بيانات الهدف للخطة الاستراتيجية وخطة التشغيل هي واحدة وهي نفسها ، في حين أن بيانات الغايات للخطة الإستراتيجية وخطة التشغيل ستكون مختلفة) .

- د -

دخل البرنامج

Program Income

يقصد بدخل البرنامج إجمالي الدخل أو الإيرادات الناجمة عن المشروع وقد يشمل ذلك بيع العقارات أو المعدات ودخل الإيجارات والرسوم والفوائد على القروض والإيرادات من بيع القروض والفوائد المكتسبة والأموال المحصلة من خلال التقييمات الخاصة . وقد يخضع دخل البرنامج إلى جميع شروط تقديم المنحة الأصلية .

دعوة لتمويل اقتراح لمشروع

Request For Proposals (REP)

دعوة لتمويل اقتراح لمشروع هو استقطاب من جانب المانح في سعيه للحصول على طلبات من طالبي حصول على تمويل ولهم فرصة جيدة . كما أنها تستخدم من جانب الممنوح لهم لاستخدام خدمات مهنية .

دورة التمويل

Funding Cycle

دورة التمويل هي جدول الأحداث بدءاً بالإعلان عن توفر الأموال يليه الموعد النهائي لتقديم الطلبات ودراستها ومنح الهبات وإصدار وثائق العقد والإفراج عن الأموال. وإذا أعيد تخصيص الأموال أو بقيت تحت اليد بعد جولة التمويل الأولى ، عندئذ تبدأ الدورة مرة أخرى.

- ر -

الرؤية

Vision

الرؤية هي قدرة المنظمة غير الحكومية على أن تصف مهمتها وأهدافها بوضوح . وفي هذا السياق ، تعبر الرؤية عن الصورة التي سيكون عليها العالم بعد أن تكون المنظمة غير الحكومية قد أنجزت أهدافها بنجاح .

رسالة للترويج

Promotional Message

رسالة للترويج عبارة قصيرة أو قول موجز يصور جوهر المنظمة والسبب الذي أوجدت من أجله وما الذي تقوم به. ويمكن كتابة رسالة للترويج على أوراق حقائق وملصقات وبالونات وسيارات... الخ. ومن الممكن أن تصبح رسالة للترويج المنتقاة جيداً والمستخدمه بصورة متسقة مرتبطة بصورة إيجابية وراسخة مع المنظمة غير الحكومية.

- س -

السحب

Draw-down

هو الطريقة التي يطلب الحاصل على المنحة بواسطتها الدفع من الوكالة الممولة . ويعرف عدد مرات السحب كذلك بالسحوبات وتتراوح من الحوالات الأسبوعية عبر الوسائط الإلكترونية حتى الدفع مبلغ كامل مرة واحدة عند نهاية المشروع . كما أن السحوبات الربع سنوية شائعة جداً.

السنة المالية

Fiscal Year

السنة المالية هي الفترة المحاسبية البالغة مدتها (12) شهراً حيث يتم في نهايتها إغلاق الدفاتر الخاصة بوكالة ما أو مصلحة حكومية . ويجرى تدقيق محاسبي واسع للوكالة بعد انتهاء السنة المالية .

- ش -

الشبكة الاستراتيجية

Strategic Network

الشبكة الاستراتيجية هي تحالف مؤقت بين الأفراد والمنظمات يتم من خلاله تضافر مواردهم سعياً لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة وتبعية من شأنها تعزيز موقف الحركة تجاه القوى المعارضة.

الشفافية

Transparency

يقصد بالشفافية الكشف عن أو توفير المعلومات حول المنظمة للجمهور. ويتعين أن يطلب من كل منظمة غير حكومية تؤثر أنشطتها بشكل كبير على المصلحة العامة نشر أو توفر إلى الجمهور تقريراً عن التمويل الذي حصلت عليه وعملياتها العامة ، ويمكن أن يكون هذا التقرير أقل تفصيلاً من التقارير المودعة لدى مؤسسات الإشراف العام أو مصلحة (مصالح) الضرائب أو أي هيئة ترخيص أو تنظيم ، كما يتوجب عليها السماح بعدم الكشف عن هوية المانحين الأفراد والمتلقين للمنافع وكذلك المحافظة على سرية المعلومات .

- ع -

العلاقات العامة

Public Relations

العلاقات العامة هي جهد مقصود يهدف إلى خلق وإدامة علاقات مع الجمهور. ويعني ذلك ضمناً تشكيلة واسعة من الاستراتيجيات والنشاطات . وتهدف العلاقات العامة ، في سياق التسويق الاجتماعي إلى جعل الجمهور ينظرون إليك على النحو الذي تريدهم أن ينظرون إليك. وتحتاج المنظمة غير الحكومية إلى وضع صيغة عن الكيفية التي تجب أن تظهر بها الرسائل المراد توصيلها إلى الجمهور من أجل جذب اهتمامهم والتأثير عليهم . ويمكن اعتبار العلاقات العامة على أنها سلوك كمجموعة من المهارات.

عيني

In-Kind

الأشياء العينية هي منحة غير نقدية تأخذ شكل العمالة أو التسهيلات أو المعدات من أجل تنفيذ مشروع ما. وفي هذا السياق ، يمكن تقييم العمال المهرة والمهنيين على أساس السعر السائد لذلك المجال. ويحتسب العمل الذي يؤديه العامل المهني أو الماهر خارج مجال عمله بوجه عام على أساس الأجر القياسي أو الأدنى .

- غ -

الغايات

Objectives

الغايات هي بيانات توضح الخطوات المراد اتخاذها لتحقيق الهدف . والغايات هي بيانات محددة حول الإنجازات التي يهدف المشروع إلى تحقيقها. فلكل مشروع هدف واحد إلا أن له ، بوجه عام ، عدد من الغايات . الغايات تصف ما الذي سيكون قائما و/أو يتعين تغييره في نهاية المشروع . وأفضل الغايات ما تتصف بالدكاء والتحديد (ماذا ومتى؟) والقابلية للقياس (كم؟) والقابلية للتحقيق (واقعية) وذا صلة (مناسبة وملائمة للوضع) والحد الزمني (الذي يجب أن تكون فيه قادرا على الانتهاء). المفردات الواضحة للغايات الواضحة : إن الغايات تصف نقاط النهاية وليس العمليات . لدى كتابة الغايات تجنب الكلمات التي تصف الإجراءات المتواصلة (العمليات). استخدم الكلمات التي تصف النتائج النهائية (نقاط النهاية) مثال ذلك : عبارة العملية قد تكون ساعد وحسن وعزز ونسق . أما عبارات نقطة النهاية فقد تكون : درّب ووزع وزاد وقلّ ونظّم.

- ق -

القدرة الإدارية

Management Capacity

يقصد بالقدرة الإدارية قدرة المنظمة غير الحكومية على تخطيط وتنفيذ وتقييم برامجها بصورة فعالة . ويمكن تقسيم القدرة الإدارية لمنظمة من المنظمات غير الحكومية إلى قسمين: إدارة الموارد البشرية (تدريب الموظفين وتوصيف العمل ومسؤولياته والإشراف على الموظفين والمتطوعين والهيكل التنظيمية والقيادة) وإدارة المشروع (تصميم المشروع وتنفيذه ومراقبته وتقييمه) .

القدرة على الخدمة

Service Capacity

يقصد بالقدرة على الخدمة قدرة المنظمة غير الحكومية على تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة . وتتأثر قدرة المنظمة على الخدمة بتطور القدرات في المجالات الأخرى إلى جانب رؤية المنظمة غير الحكومية والتوجيه الاستراتيجي والقيم والقدرات على المناصرة والتوسع في الخدمة .

القيم

Values

يقصد بالقيم المنطق الذي تقوم عليه الكيفية التي تضع فيها المنظمة غير الحكومية مواردها . إن المنطق يكشف عن افتراضات المنظمة بشأن القوى التي تواجه المشكلة التي تعالجها . وتشكل قيم المنظمة غير الحكومية أنواع التدخلات التي تختارها لخلق وضع جديد ومرغوب فيه أكثر.

- ك -

كراس تعريفية

Brochure

الكراس هو بمثابة هوية عمل لمنظمة غير حكومية . ويقوم الكراس مقام التقرير السنوي. وينحصر الفرق بينهما في أن الكراس يوفر المعلومات بشكل مكثف إذ يقدم صورة شاملة للمنظمة بما في ذلك بيان عن المهمة والأهداف والمشاريع الكبرى . والكراس المصمم والمطبوع بصورة مهنية جيدة هو أداة نافعة بالنسبة للمنظمة غير الحكومية . وهو وسيلة لتعميم الكثير من المعلومات عن المنظمة بشكل مبسط وجذاب . والكراس المعد إعداداً جيداً هو طريقة أكيدة لخلق العديد من الانطباعات الإيجابية. وبساطة فإن المنظمة التي تصدر كراساً تدل على أنها منظمة تتمتع بالمهنية وترسل إشارة بأنها منظمة راسخة تهدف إلى التعريف عن نفسها. وفي الوقت ذاته ، فالمنظمة التي تصدر كراساً جرى إعداده بصورة سيئة تخاطر بان تترك أثراً سلبياً . ولهذا السبب ، وينصح بإصدار الكراس من قبل أحد المهنيين. ومن الممكن أن تكون باهظة التكاليف نوعاً ما ، ولذا ، فإنه لا ينبغي أن يعطى الأولوية الأولى من قبل المنظمات التي لديها استخدامات أخرى لمواردها. ومع ذلك ، فإذا رغبت المنظمة في أن تكون معروفة على نطاق واسع ، فإن الكراس قد يكون استثماراً مهماً.

كسب التأييد/الدعوة

Advocacy

يشير كسب التأييد إلى قدرة واستعداد المنظمات غير الحكومية على التأثير على وتشكيل السياسة العامة ونشر الوعي العام بشأن المسائل التي تعنى المنظمات غير الحكومية بها.

- م -

المانح

Grantor

المانح هو الوكالة أو المؤسسة أو الهيئة الحكومية التي تقدم المنح . ويعرف كذلك بالمول أو بالهيئة الممولة.

المتلقي / الممنوح له

Grantee

الممنوح له هو المتلقي لأموال المنحة ويعرف كذلك بالمتلقي.

المراقبة

Monitoring

المراقبة هي جمع المعلومات عن موضوع ما أثناء حدوثه مثل نشاطات في مشروع من المشاريع. وتعتبر المراقبة المستمرة أساسية للتخطيط الجيد وإدارة المشروع . ويجب أن يكون جهاز المراقبة جاهزاً قبل البدء بالمشروع ويجب إدخاله في خطة عمل المشروع . ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن مراقبة المشروع من كافة الوجوه. ويمكن أن تتم المراقبة من خلال زيارات للمواقع ومراجعة تسليم الخدمة وسجلات السلع وتطوير أنظمة معلومات الإدارة.

المسؤولية عن التصرف/المسؤولية تجاه الآخرين

Accountability

هي الطريقة التي تكون المنظمات غير الحكومية بموجبها مسؤولة عن أفعالها. وتقتضي المسؤولية الفعالة عدة متطلبات : غايات وأهداف محددة جيداً وإجراءات عن كيفية اتخاذ القرارات وأدوار ومسؤوليات واضحة وعملية مراقبة وتقييم جيدة التصميم للتحقق فيما إذا كانت النتائج مرضية. ويقصد بالمسؤولية كذلك الكفاءة في استخدام الموارد والأمانة في نقل تأثير وفعالية المشروع .

المستفيد

Beneficiary

المستفيد هو أحد أعضاء المجموعة المستهدفة والتي من أجلها أعطيت المنحة. وعلى سبيل المثال ، الطالب الملتحق بصوف محو أمية الكبار سيكون المستفيد من المنحة في حين تكون مدرسة المنطقة هي الحاصلة على المنحة. انظر أيضاً السكان المستهدفين والممنوح له والممنوح له الفرعي .

المشروع

Project

المشروع هو سلسلة من النشاطات المصممة لتحقيق نتيجة معينة. ويجب أن يكون له هدف إلى جانب غايات محددة. ويبدأ المشروع عند تحديد الهدف والغايات . وينتهي بنجاح عندما تحقق الأهداف أو ينتهي بالفشل عند التخلي عن الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو لأن المنهجية المستخدمة لتحقيق الأهداف ثبت عدم جدواها. ويكون للمشروع دوماً بداية ونهاية ويجري تنفيذه خلال مدة محددة من الزمن . وبما أن الأموال والزمن عادة محددين ، فإنه يتعين تنظيم المشروع على النحو الذي يحقق الهدف والغايات المحددة منه ضمن مدة معينة من الزمن وفي حدود ميزانية محددة.

الملصق

Poster

يستخدم الملصق في بعض الأحيان للإعلان عن حدث ما . وتستخدم الملصقات كذلك لنقل أنواع أخرى من الرسائل . وكوسيلة ترويج قد يستمر عرض الملصق المصمم بشكل مؤثر للغاية مدة طويلة كما يمكن أن يستخدم كوسيلة دائمة لترويج المنظمة . وبإمكان الملصق بحد ذاته أن يكون وسيلة فعالة أو يعطي صورة إيجابية عن المنظمة إلى الجمهور.

الممنوح له الفرعي

Sub-Grantee

يقصد بالممنوح له الفرعي المتلقي لمبالغ المنحة المحولة إليه من الممنوح له وليس من المانح مباشرة. ويُلزم الممنوح له الفرعي بكافة أنظمة المنحة الأصلية إلى جانب أية شروط أخرى يضيفها الممنوح له . ويعرف كذلك بالمتلقي الفرعي.

الممول

Funder

الممول هو المانح الذي يقدم الدعم المالي للمشاريع والأنشطة التي تقوم بها المنظمات.

المنشور الدعائي

Flyer

يشبه المنشور الملصق الصغير الذي يستخدم كثيراً للإعلان عن حدث ما . ويقوم معظم الناس بإعداد المنشورات على الكمبيوتر ويطبعونها على طابعة مكتب . وهي بسيطة ومنتشرة. ولكن من منظور العلاقات العامة والتسويق ، ينبغي على المنظمات غير الحكومية التحلي بالحكمة وان تضع نصب عينها بان المنشورات الجذابة والمصممة بصورة جيدة تنعكس إيجابيا على المنظمة نفسها.

المنظمات غير الحكومية

Non-Governmental Organizations

يقصد بالمنظمة غير الحكومية المؤسسة أو الجمعية أو الهيئة أو الجمعية الخيرية أو المؤسسة غير الربحية أو شخصية اعتبارية أخرى لا تعد بموجب النظام القانوني المعين جزءاً من القطاع الحكومي ولا تعمل من أجل الربح. فالمنظمة غير الحكومية هي أي مجموعة من المواطنين المتطوعين الذين لا يهدفون إلى الربح المنظمين على مستوى محلي أو وطني أو دولي .

وتؤدي المنظمات غير الحكومية ، بتحريك وتأثير من الناس ذوي المصلحة المشتركة ، شتى أنواع الخدمات والمهام الإنسانية كما تبه الحكومات إلى هموم المواطنين وتدافع عن وتراقب السياسات وتشجع على المشاركة السياسية من خلال توفير المعلومات . وتشكل بعض هذه المنظمات لقضايا محددة كحقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة . وتوفر هذه المنظمات التحليلات والخبرة وتؤدي دور الآليات المنبهة وتساعد على مراقبة وتنفيذ الاتفاقيات الدولية . إن المنظمات غير الحكومية تنصرف ، من واقع تعريفها ، لمنفعة المجتمع وهي بمثابة خادم للجمهور مسؤولة عن المستفيدين والمتضررين الآخرين شأنها في ذلك شأن المانحين . وتعتمد شرعية المنظمة غير الحكومية في النهاية على الأداء الفعال والمسؤولية عن تحقيق الأهداف .

المنظمة التي لا تهدف إلى الربح Not-for-Profit Organization

إن المنظمة التي لا تهدف إلى الربح هي منظمة مؤسسة لا يشارك المساهمون والأمناء في الأرباح . وتؤسس المنظمة التي لا تهدف إلى الربح عادة من أجل تحقيق هدف من الأهداف الخيرية أو الإنسانية أو التعليمية .

المنظمة غير الربحية Non-Profit organization

يقصد بالمنظمة غير الربحية المنظمة التي يتم تأسيسها لأغراض مختلفة خلاف جني الأرباح .

الموارد

Resources

البشر والمعلومات والمال .

الميزانية

Budget

تحدد الميزانية بالتفصيل برنامج التكاليف . وتقدم الميزانيات على شكل مقترحات للممولين لتوضيح الكيفية التي ستستخدم فيها المنحة لتنفيذ أهداف المشروع . إن الميزانيات الدقيقة والموضوعية بشكل جيد من شأنها أن تجعل الحجة قوية أمام الإدارة المسؤولة والقادرة على تقديم المنحة . وتشمل العناصر الرئيسية لأية ميزانية النفقات المباشرة وغير المباشرة . وقد تشمل النفقات المباشرة ، على سبيل المثال ، الرواتب واللوازم والمعدات والتنقلات الخاصة بالمشروع . . . الخ . أما النفقات غير المباشرة فتشمل على سبيل المثال (والتي تعرف كذلك بالنفقات العامة) راتب المدير وإيجار المكتب والكهرباء واللوازم المكتبية . . . الخ

ما قبل الطلب

Pre-Application

ما قبل الطلب هو نسخة موجزة عن الطلب . ويقدم ما قبل الطلب قبل إعداد الطلب الكامل . وكثيراً ما يستخدم من قبل المانحين لتحديد المتقدمين الذين سيدعون لتقديم طلبات كاملة تحتوي على كل التفاصيل بناءً على الدليل الخاص باقتراح لمشاريع .

مجلس الإدارة / الأمناء

Board of Directors/Trustees

مجلس الإدارة /الأمناء هو هيئة مكونة من أشخاص منتخبين أو معينين والذي يرسم السياسات للمنظمة غير الحكومية ويمارس الإشراف والمراقبة المنتظمة على أموالها وعملياتها ونشاطاتها . ويجوز أن يكون للمنظمات ذات العضوية وغير العضوية مجالس إدارة - في حالة المنظمات ذات العضوية فإن مجلس الإدارة أمر حتمي.

مسك الدفاتر

Bookkeeping

مسك الدفاتر هو نظام لمتابعة الشؤون المالية بمجملها لمنظمة أو مشروع ما . وإذا أردت في أي وقت أن تعرف مقدار النقود المتوفرة في الخزانة أو صندوق المصروفات النثرية ، فان سجلات مسك الدفاتر يجب أن تظهر ذلك. وستكون مرجعك لمعرفة المشتريات التي تمت والأشخاص الذين قاموا بذلك والزمان الذي حدثت فيه . إن مسك الدفاتر النظامية تجعل عملية إعداد التقارير أكثر يسرا. كما أنها تساهم في إعداد تقارير مناسبة تتصف بالتوازن والدقة . وان المنظمة التي تمسك سجلات جيدة تكون مجهزة بشكل افضل للتنبؤ والتخطيط لمزيد من النشاطات. كما أن بالإمكان الوثوق بها لإدارة الموارد المالية بدقة وفعالية.

معدل الاعتماد على الذات مالياً (معدل الرافعة المالية)

Levering Ratio

معدل الرافعة المالية هي نسبة أموال المنحة إلى الأموال أو المنح غير النقدية من مصادر أخرى . وعلى سبيل المثال ، فان معدل الرافعة المالية "واحد إلى واحد" تعني أن لكل دينار ممنوح لمشروع ما ، يتعين على الممنوح له تأمين ديناراً واحداً من مصدر آخر . ويلمح المصطلح ضمناً إلى أن دنانير المنحة تستخدم "الرفع" الدنانير الأخرى .

منظمة العضوية

Membership Organization

منظمة العضوية : أعضاء المنظمة غير الحكومية هم الذين تتألف منهم أعلى سلطة حاكمة فيها . وتكون لمنظمة العضوية عادة مجلس إدارة أو هيئة مماثلة ينتخب أعضاؤها أو يكونون مسؤولين عن أعمالهم أمام الأعضاء .

منظمة لا تعتمد على العضوية

Non-membership Organization

المنظمة التي لا تعتمد على العضوية هي التي تكون سلطتها العليا أما على شكل مجلس إدارة أو هيئة مثيلة. ومع أن المراكز الشاغرة في مجلس الإدارة يمكن تعبئتها من قبل الأعضاء الآخرين أو بترشيح من الغير (مثل المؤسسين)، فان المجلس نفسه غير مسؤول عن تصرفاته أمام سلطة أعلى للمنظمة .

- ن -

النتائج

Results

تقتضي نتائج المشروع الأهداف حتى النهاية وتبين بصورة محددة أثر مشروعك على المجموعة المستهدفة .

النشرة الإخبارية

Newsletter

هي نشرة تصدرها المنظمة غير الحكومية بصورة منتظمة. ويمكن أن تستخدم لتبرز ، ببساطة ، برامج ومشاريع المنظمة أو يكون لها ، بصورة أكثر أهمية ، غرض أوسع من حيث توفير الأخبار والمعلومات عن مسألة أو مشكلة معينة . وفي هذا السياق ،

فالنشرات يمكن أن تزيد من الوعي وتخلق جمهوراً أكثر معرفة. ولهذا ، فإن النشرات تعد من أهم وسائل تثقيف الجمهور. وهي وسيلة تستطيع المنظمة بواسطتها تحديد المواقف بشأن المسائل وطرح استراتيجيات الحلول. وفي الوقت ذاته ، تعتبر النشرات طريقة فعالة للتعريف بالمنظمة. ومن المحتمل أن ينظر القراء الذين يجدون متعة في النشرة التي تصدرها ويعولون على المعلومات التي توفرها إلى المنظمة نظرة إيجابية.

نشرة الحقائق

Fact Sheet

نشرة الحقائق هي بمثابة كراس من صفحة واحدة . أنها تعرض مهمتك وكذلك نشاطاتك الماضية والحالية والمستقبلية بشكل بارز وواضح ويتوجب على كل منظمة غير حكومية أن يكون لها نشرة حقائق يجري تحديثها بصورة منتظمة . وهذه النشرة مفيدة وهامة لعدة أسباب: أولاً : إن قيامك بتسليم نشرة الحقائق إلى شخص ما من شأنه أن يعزز الاتصال الشخصي ويساعد على بناء العلاقات . ثانياً : نشرة الحقائق توفر عليك الوقت لشرح نشاطات المنظمة ومشاريعها . وعلاوة على ذلك ، فليس كل فرد منا مستمع جيد ، وإذا رغبت بالتحدث عن منطمتك ، ربما لا تكون وسيلة الاتصال هذه فعالة دائماً مهما كان شأنك . ومن الممكن أن يتم العودة إلى صحيفة الحقائق مرارا وتكرارا مما يزيد فرض التذكر. وشأنها شأن الكراس ، فإن نشرة الحقائق المعززة بالوثائق تزيد من مصداقيتك كمنظمة .

نموذج طلب

Application

يقصد بنموذج طلب المستند الرسمي الذي يقدمه طالب المنحة والذي يسعى للحصول على دعم مالي لمشروع. ويمثل الطلب أشمل عرض ممكن للمشروع وهو في الغالب الأساس الذي تبنى عليه اتفاقية المنح. انظر أيضاً اتفاقية ما قبل الطلب والمنح .

- ه -

الهدف

Goal

تقليدياً ، يكون لكل مشروع هدفاً عاماً يصف فيه الغرض الأكبر للمشروع كما يحدد الاتجاه تصميم وتخطيط المشروع والإجراء اللازم له ويضع المعيار الذي تتخذ على أساسه جميع القرارات الإدارية . ويوفر بياناً أساسياً لنتيجة تقييم المشروع. ويتيح الهدف مقارنة المشروع مع المشاريع المشابهة الأخرى وهي الأهداف المماثلة التي تحاول المنظمات غير الحكومية تحقيقها من خلال مسارات مختلفة . ومن الممكن ، في النهاية ، أن يدلل الهدف على الاصطفاف مع الخطط الحكومية و/أو استراتيجيات التنمية الأوسع . وبإيجاز ، الهدف هو البيان الأساسي الذي تنوي تحقيقه المنظمة.