

دليل

# المنظمات غير الحكومية



## حول المؤلفة



هيلاري بايندر-أفيليس

موزايكا: مركز التنمية والتعددية غير الربحي هو منظمة متعددة الثقافات لا تبغي الربح تعمل في مجال بناء القدرات وتقديم الأدوات اللازمة للمنظمات غير الحكومية من أجل بناء مجتمعات عادلة، وشاملة للجميع، ومزدهرة. قَدّمت منظمة موزايكا على مدى العشرين سنة الماضية التدريب والمساعدة في مجال إنشاء المنظمات غير الحكومية، وفي مجال تخطيط وإدارة البرامج/ الشؤون التنظيمية، وكذلك في مجالات التقييم، ونظام الحكم، وجمع الأموال، والمناصرة، وتنظيم المجتمعات الأهلية. تلتزم موزايكا، على وجه الخصوص، بالمجموعات التي تخدم وتمثل السكان الذين لا يُسْمَع إلى أصواتهم كثيرًا عند تقرير السياسات وتوزيع الموارد.

هيلاري بايندر-أفيليس تملك خبرة واسعة اكتسبتها من خلال عملها مع منظمات غير حكومية تعمل في الولايات المتحدة كان قد أنشأها لاجئون ومهاجرون من أفريقيا، وجنوب شرق آسيا، وأميركا اللاتينية، والعالم العربي. كما أنها سهّلت عمليات التخطيط وبناء التحالفات لدى منظمات غير حكومية عراقية، ويمنية، ومصرية. تحمل بايندر-أفيليس شهادة بكالوريوس في العلوم السياسية من كلية ويلزلي، وشهادة ماجستير في السياسة العامة من كلية جون إف. كنيدي لنظام الحكم، في جامعة هارفرد.

قَدّمت إميلي غانتز ماك كاي، المؤسسة لمنظمة موزايكا، وهيليا برل، نائبة رئيسة المنظمة آراءهما ووجهات نظرهما، والأمثلة استنادًا إلى عقود خبرتهما المشتركة في العمل مع منظمات غير حكومية في الولايات المتحدة كما في مناطق النزاعات، بما في ذلك الشرق الأوسط، ويوغوسلافيا السابقة، وباكستان، وأفغانستان.

# دليل المنظمات غير الحكومية

## المحتويات

هل سبق لك أن علمت بوجود مشكلة ما ورغبت في أن تفعل شيئاً حيالها؟ بالطبع حدث لك ذلك. المدارس والشرطة ومكاتب الشؤون الاجتماعية الحكومية والكنائس والأسر غير مهتمة بها. يشاركك الآخرون هو اجسك ويرغبون أن يفعلوا شيئاً. لهذا السبب تبدأ بتأسيس منظمة غير حكومية. هذا الدليل سوف يوجّهك نحو الخطوات اللازمة لتأسيس وإدارة منظمة غير حكومية.

### المقدمة



وسيلة قوية  
لإحداث التغيير

[ 2 ]

### 1



إنشاء واستدامة  
منظمة  
غير حكومية

[ 6 ]

### 2



القيَم، والرؤية، والمهمة  
- البوصلة الموجهة  
للمنظمة غير الحكومية

[ 14 ]

### 3



التخطيط، والتقييم،  
والإدارة

[ 22 ]

### 4



مجلس الإدارة

[ 36 ]

### 5



مشاركة المجتمع  
الأهلي وتمكينه

[ 48 ]

### 6



الشراكات مع  
المنظمات غير  
الحكومية الأخرى  
ومع الحكومات

[ 56 ]

### 7



الممولون -  
المؤسسات الخيرية،  
والشركات، والأفراد

[ 56 ]

قائمة المراجع [ 75 ]

# المقدمة: وسيلة قوية لإحداث التغيير

تناصر المنظمات غير الحكومية (NGOs) حقوق الإنسان وحماية البيئة، وبناء القدرات القيادية لدى الشباب، والعمل على وضع حد للعنف ضد النساء والأطفال، ومساعدة الفقراء، وأكثر من ذلك بكثير. وقد يشكل تأسيس منظمة غير حكومية وسيلة قوية لإحداث التغيير.

المنظمات غير الحكومية (NGOs) هي منظمات مستقلة عن كل من الحكومة وقطاع الأعمال. تتركز مهامها على تعزيز المصلحة العامة وخدمة الصالح العام بدلاً من تحقيق الربح أو خدمة مصالح مجموعة ضيقة من الأفراد. وتمكنها استقلاليتها من رصد الأداء الحكومي ومناصرة إجراء التحسينات عليه. وتستطيع المنظمات غير الحكومية التي تحظى باحترام كل من الحكومة وقطاع الأعمال، أن تساعد في التوسط في النزاعات أو في إيجاد حلول حول المخاوف المشتركة. وأخيراً، إن استقلاليتها عن الحكومة، والأحزاب السياسية، والمؤسسات الدينية، تتيح لها خلق رؤية مشتركة لدى مجتمعها الأهلي. وتحشد المنظمات غير الحكومية المتطوعين والموارد الأخرى لتحقيق رؤيتها.

وبغض النظر عما إذا كنت تفكر بإنشاء منظمة غير حكومية أو كان قد سبق لك تأسيس منظمة ما، أو كنت تتولى قيادة إحداها منذ سنوات، فإنك تشكل جزءاً من حركة عالمية من الناس الذين يوجهون قدراتهم في سبيل إجراء التغيير. وعلى مدى العقود القليلة الماضية، كانت المنظمات غير الحكومية في طليعة الحركات الاجتماعية الرئيسية الهادفة إلى تحسين حياة الناس. لقد تنامي عدد المنظمات غير الحكومية في الديمقراطيات الناشئة بسرعة مطردة خلال العقود المنصرمة، وهي تساعد في أماكن عديدة، مثل جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق، في بناء مؤسسات ديمقراطية وتوفير شبكات ومنظومة السلامة للفئات الفقيرة، وتلك المعرضة للأخطار.

وكان قد استُخدم مصطلح "المنظمات غير الحكومية" للمرة الأولى في أعقاب الحرب العالمية الثانية عندما أسبغته الأمم المتحدة على المنظمات الخاصة التي ساعدت في الشفاء والتعافي من ويلات الحرب- أي مداواة الملايين من النازحين، والأيتام، والعاطلين عن العمل. بيد أن مفهوم تنظيم المواطنين حول قضايا معينة يرجع إلى تاريخ أبعد من ذلك بكثير. ويحدّد بعض العلماء بأن أول منظمة غير حكومية كانت المنظمة الدولية لمكافحة العبودية، التي أنشئت عام 1839.

واليوم، تعترف الأمم المتحدة بعدد يقدر بـ40 ألف منظمة غير حكومية دولية، مع العلم أن هناك ملايين أخرى من هذه المنظمات موجودة داخل البلدان. هناك العديد من الأنواع المختلفة من المنظمات غير الحكومية. بعضها كبيرة، أي منظمات متعدّدة الجنسيات، في حين يكون البعض الآخر منها صغير، أي أنها تتكوّن من مجموعات صغيرة تنتمي إلى قري

معينة. ويستهدف بعضها الآخر قضايا أو قطاعات معينة، كالنساء، والشباب، والبيئة، وحقوق الإنسان، والتعليم أو الصحة. في حين تعالج منظمات أخرى قضايا وقطاعات متعدّدة في نفس الوقت.

وبغض النظر عن مجالها أو نطاق عملها، فإن جميع المنظمات غير الحكومية موجودة لأجل تحسين حياة الناس أو حل مشكلة اجتماعية. ومعظم المنظمات غير الحكومية يؤسّسها أناس متحمّسون لمصلحة مجتمعاتهم الأهلية أو لقضاياها. غير أن إنشاء وإدارة منظمة غير حكومية يتطلب أكثر من مجرد الحماس. فهو يتطلب المعرفة، والمهارات، والموارد، والعلاقات. كما أنه يتطلب الوقت الطويل، والتخطيط، والصبر، والمرونة.

يقدم هذا الدليل إطار العمل اللازم لبناء منظمة غير حكومية فعّالة ومستدامة. وسوف تجدون في هذه الصفحات معلومات حول كيفية تطوير المكونات الأساسية اللازمة لأي منظمة غير حكومية، أي القيم، والرؤية، والرسالة، والبرامج، علاوة على نصائح محدّدة حول كيفية التنفيذ. سوف نعطي في هذا الدليل أيضاً الأنواع المختلفة من العلاقات التي ستحتاجون إليها، مع المجتمع الأهلي الذي تخدمونه، ومع شركائكم، ومع ممّوليككم، ومع حكومتكم، ومع أصحاب المصلحة الآخرين. وعبر كامل صفحات هذا الكتاب، سوف تجدون الممارسات الفضلى اللازمة لإدارة منظمة غير حكومية ونصائح حول كيفية تجنّب التحديات المشتركة التي قد تواجهها منظماتكم غير الحكومية ومن ثمّ معالجتها.

وفي نهاية المطاف، سوف يساعدكم هذا الدليل على بناء منظمة غير حكومية شرعية، وشفافة، وخاضعة للمساءلة، وهي صفات يتعين توفرها لكي تغدو منظماتكم غير الحكومية فعّالة.

## الشرعية

عند اعتبار منظمة غير حكومية بأنها شرعية، فإن عامة الناس سوف يعتقدون بأنها تعالج حاجة اجتماعية وأن أعضائها يضعون تلك الحاجة الاجتماعية فوق مصالحهم الخاصة. وقبل أن تسألوا أنفسهم: "كيف يمكننا استدامة منظمنا غير الحكومية؟" يتعيّن عليكم الإجابة على هذين السؤالين، "هل عملنا شرعي؟"، و"هل تستحق منظمنا غير الحكومية الوجود؟" سوف تستحق أي منظمة غير حكومية الوجود عندما يكون لديها مهمة واضحة، وذات صلة بالواقع، وتركز

## ! يرجى أن تضعوا في اعتباركم

لا يملك أي فرد منظمة غير حكومية

عبر صفحات هذا الدليل. قد نشير إلى "منظمتكم غير الحكومية". ونعني بذلك المنظمة غير الحكومية التي تنتمون إليها. إن المنظمة غير الحكومية ليست ملكاً لأي فرد. فهي تخدم الصالح العام. ويجب أن تضم مجموعة من الناس الذين يعملون كمشرفين أمناء على تلبية تلك الثقة العامة. ويتولى هذه المسؤولية عادة مجلس الإدارة. فلا يمكن أن تعتبر شرعية تلك المنظمة غير الحكومية التي يسيطر عليها فرد واحد وتكون غير خاضعة للمسائلة أمام مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة الآخرين ولن تكسب أنواع الدعم المتنوعة المطلوبة لاستدامة المنظمة.

العالم. وتلتزم المنظمة غير الحكومية بوعدها الذي قطعته تجاه عامة الناس من خلال التزامها بمهمتها.

- النتائج: لا يكفي تنفيذ المشاريع والنشاطات. بل ينبغي على المنظمة غير الحكومية تحقيق نتائج ملموسة في تحسين حياة الناس الذين تخدمهم.
- الحكم الرشيد: ينبغي أن يكون لدى منظمتكم غير الحكومية مجلس إدارة من المتطوعين يحكم المنظمة بصورة أخلاقية وفعالة. أما نظام الحكم فهو عبارة عن طائفة من النشاطات التي يقوم مجلس الإدارة من خلالها بتأمين التوجيه والإشراف اللازم على المنظمة ونشاطاتها.
- المسؤولية المالية: يتعين على منظمتكم غير الحكومية التأكد من أن المساهمات المالية التي تتلقاها تُستخدم لتأمين دفع مهمتها فُدمًا، وليس من أجل تحقيق مكاسب شخصية لأفراد معينين. يشرف مجلس الإدارة عبر دوره كحاكم على أموال المنظمة غير الحكومية.

كيف تُخضع منظمتك غير الحكومية للمساءلة؟ في أحيان كثيرة جدًا تعتبر المنظمات غير الحكومية أنها خاضعة للمساءلة تجاه مموليها ومانحي الهبات لها فحسب، وليس أيضًا تجاه مجتمعاتها الأهلية. سوف يطلب ممولوكم، بالطبع، تقديم تقاريركم لهم، بينما لن تطلب ذلك مجتمعاتكم الأهلية. وفي بلدان عديدة تطلب الوزارات الحكومية التي تشرف على المنظمات

اهتمامها على تلبية حاجة ملحة للمجتمع الأهلي أو حاجة مجتمعية أخرى. ولكن المهمة الجيدة ليست كافية. فمن أجل أن تغدو شرعيةً ينبغي على المنظمة غير الحكومية أن تكون محكومة جيدًا، وذات إدارة جيدة وفعالة.

لن تعتبر أي منظمة غير حكومية يسيطر عليها فرد واحد على أنها شرعية. ففي حال هيمن فرد واحد على أي منظمة بحيث لن تحصل على الكثير من المدخلات أو على الإشراف من الآخرين، فإن هذا سيعرّض ذلك الفرد إلى المخاطر المتمثلة بتعزيز مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة. ومن دون القيادة والإدارة النشطتين على أيدي عدة أفراد، فلن توجد أية ضوابط أو توازنات لمنع الاستخدام الخاطيء، أو إساءة الاستخدام لموارد المنظمة. تحتاج أي منظمة غير حكومية إلى قاعدة واسعة من القيادات الذين يلتصون بالمدخلات من أصحاب المصلحة للتأكد من أن منظمتهم تخدم الصالح العام.

## المساءلة

يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تخضع للمساءلة من جانب عامة الناس، وأن تستجيب لهم، نظرًا لكونها وُجدت من أجل الصالح العام. ويعني ذلك تحديدًا الاستجابة لأصحاب المصلحة: الممولين، والأعضاء، والشركاء، والناس الذين تخدمهم، والمجتمع الأهلي الذي تعمل فيه، والمنظمات غير الحكومية الأخرى.

يكون لدى أصحاب المصلحة المتنوعين توقعات مختلفة. إذ يتوقع ممولوكم أن تُستخدم أموالهم للغرض المعلن عنه، وأن تجري إدارة الأموال بصورة جيدة بحيث يتم تطبيقها لتلبية أهداف المشروع. ويتوقع الناس الذين تخدمونهم الحصول منكم على المساعدة لتلبية احتياجاتهم، وبأن تعاملوهم باحترام. ويتوقع الشركاء منكم أن تكونوا صادقين وأن تحرصوا على الوفاء بالتزاماتكم. وليست هذه سوى أمثلة قليلة.

إذ يتعين على المنظمات غير الحكومية الانخراط مع، والاستماع إلى مختلف أصحاب المصلحة المعنيين في سبيل فهم توقعاتهم المتنوعة. وعلى منظمتكم غير الحكومية أن تكون خاضعة للمساءلة كذلك حول ما يلي على أقل تقدير:

- المهمة: تقوم مهمة أي منظمة غير حكومية على أساس السبب الذي وجدت من أجله. وهذا يعني وعدكم المعلن الذي قطعتموه بشأن ما تعتزمون القيام به والفرق الذي تسعون إلى إحداثه في هذا

لتحسين أعمالكم وذلك عندما يحصلون على معلومات حول طريقة قيامكم بها.

الشرعية، والشفافية، والمساءلة هي أعمال تسيير جميعاً يبدأ بيد. فإذا لم تكن المنظمات غير الحكومية مسؤولة أمام أصحاب المصلحة لديها، فلا يمكن اعتبارها شرعية. وإذا لم تكن المنظمات غير الحكومية شفافة، فلن تتمكن من إخضاع نفسها للمساءلة كما لن يستطيع الآخرون إخضاعها للمساءلة. وإلى أبعد من ذلك، فإن اعتماد الخضوع للمساءلة وتحقيق الشفافية يساعدهم في بناء الثقة لدى المجتمع الأهلي

يشكل كسب ثقة مجتمعكم الأهلي المفتاح الضروري لتمكينكم من تنفيذ مهمتكم. وعندما يفقد أعضاء المجتمع الأهلي ثقتهم في منظمة غير حكومية، يقل احتمال مشاركتهم في برامجها أو سعيهم لطلب خدماتها. فكلما زاد خضوعكم للمساءلة كلما زادت درجة شفافتكم، وكلما تسنى لكم كسب ثقة أكبر. وكلما كسبتم ثقة أكبر كلما أصبحت أكثر قدرة على خدمة مجتمعكم الأهلي.

فالأمر منوط بك كرئيس لمنظمة غير حكومية بأن تتمسك بهذه المبادئ، لأنها تشكل المفتاح الأساسي لنجاحك.

عندما تحتل إحدى المنظمات غير الحكومية أبرز عناوين الصحف الرئيسية بسبب قضية فساد أو سوء إدارة فيها، فإن ذلك يسيء سمعة سائر المنظمات غير الحكومية، ويفقد بذلك القطاع بكامله شرعيته في نظر الناس. ومن جهة أخرى، عندما تناصر المنظمات غير الحكومية هذه المبادئ قولاً وعملاً، فإنها تبني الثقة والمصداقية بالنسبة لعمل جميع المنظمات غير الحكومية. وسوف يساعد هذا الدليل منظمكم على تحقيق ذلك تماماً.

غير الحكومية تقديم تقارير سنوية لها. ولكن كيف تُخضع المنظمات غير الحكومية نفسها للمساءلة تجاه المجتمعات المحلية التي تخدمها؟ إنها تفعل ذلك من خلال عقد اجتماعات للمجتمع الأهلي، وإجراء عمليات استطلاع، وإعداد تقارير سنوية، وإصدار نشرات إعلامية، وأشكال أخرى من سبل التواصل العام. ولا يتوجب عليكم مجرد إبلاغ منتخبكم بانتظام بنشاطاتكم وحسب، بل وأيضاً ينبغي عليكم طلب الحصول على مدخلاتهم ومعلوماتهم المسترجعة. فإذا كانت المنظمات غير الحكومية تتطلب إخضاع الآخرين للمساءلة، فبالأحرى عليها أن تُخضع نفسها أيضاً للمساءلة.

## الشفافية

عندما يكون الشيء شفافاً سوف يمكنكم الرؤية الواضحة من خلاله. وهذه هي الطريقة التي يجب على المنظمات غير الحكومية أن تحققها. من الواجب أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على الرؤية داخل منظمكم وأن يعرفوا كيف تنفذ برامجها، وكيف تستخدم الأموال، وكيف تُتخذ القرارات فيها. تمارس المنظمات غير الحكومية الشفافية من خلال توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب حول نشاطاتها، وأموالها، وسياساتها، وإجراءاتها، وقراراتها. ومن خلال شفافتكم، يمكنكم إتاحة الفرص لتعلم كيفية القيام بعملكم على الوجه الأفضل.

وكذلك سيتمكن الآخرون من تقديم أفكار تهدف



## تذكروا ...

مصطلحات أخرى لوصف المنظمات غير الحكومية

من المحتمل أن تسمعوا مصطلحات أخرى تستخدم لوصف منظمات تعمل على دفع الصالح العام قدمًا:

- منظمات المجتمع المدني (CSO)
- منظمات لا تبغي الربح
- مؤسسات خيرية أو منظمات خيرية
- منظمات ذات قاعدة شعبية أو منظمات مستندة إلى المجتمع الأهلي
- منظمات تطوعية

في بعض الحالات، تشير المصطلحات إلى نوع معين من المنظمات غير الحكومية. فعلى سبيل المثال، المنظمات ذات القاعدة الشعبية هي منظمات غير حكومية يشكلها أعضاء مجتمع أهلي معيّن لمساعدة أنفسهم.

# إنشاء واستدامة منظمة غير حكومية

# 1



(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

قوية ومهمة واضحة، يتسنى للمنظمة غير الحكومية فرصة أفضل بكثير لكي تنجح. ومن دون وجود رؤية، سوف تجد منظمتك صعوبة في إلهام الآخرين للانضمام إلى قضيتك. تترك المهمة المحددة بطريقة سيئة المنظمة من دون تركيز أو توجه. وغالبًا ما تبتدئ المنظمات التي ليس لديها مهمات واضحة طاقتها في العديد من المشاريع أو النشاطات غير المتصلة ببعضها البعض، وتترك بذلك تأثيرًا لا يذكر.

لذلك فإن كتابة بيانات الرؤية والمهمة هي أحد أهم الأشياء التي يجب أن يقوم بها مؤسسو المنظمة. تحدد بيانات الرؤية والمهمة طابع عملك في المستقبل. في البداية، خصص وقتًا لفريق القيادة الأساسية لكي يجتمعوا سوياً ويحددوا أهداف منظمتك ووسائل تحقيقها.

ومع اكتساب منظمتك التجربة، أو مع نشوء احتياجات جديدة في المجتمع الأهلي، سوف تحتاج على الأرجح إلى صقل مهمتك. تصوّر محامياً يريد أن يساعد العمّال المهاجرين أو النازحين في مدينته. ينشئ منظمة غير حكومية تسمى شبكة دعم العمّال المهاجرين (MWSN). في بادئ الأمر، تكون مهمته واسعة: مساعدة العمّال المهاجرين وفي وقت لاحق، يدرك أن المهمة واسعة جداً وأن منظّمته تفقر إلى نقطة تركيز. لذلك يضيق نطاق المهمة لتصبح: الدفاع عن حقوق العمّال المهاجرين المعتقلين.

ويدرك الآن أين يوجّه موارد منظّمته. ولكن مع مرور الوقت، يكتشف وجود احتياجات أخرى لم تعالج وتستطيع منظّمته تلبيةها، مثل تحسين المساكن وظروف العمل، ولذلك يقرّر إعادة تعريف مهمته مجدداً: دعم العمّال المهاجرين للعيش بسلامة وأمن وكرامة في مجتمعنا الأهلي.

تشكل المراجعة الدورية وإعادة التأكيد على المهمة جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي المتواصل للمنظمة غير الحكومية. فإذا اختلف في أي وقت موظفوك وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون الرئيسيون حول ما يجب أن تقوم به منظمتك، أو في حال أظهر الممولون وشركاؤك إشارات تدل على فقدان الثقة، فقد يشير ذلك إلى ضرورة إعادة النظر في مهمتك.

## معالجة احتياجات المجتمع الأهلي

يجب أن تكون المنظمة غير الحكومية قادرة على ترجمة مهمتها إلى مشاريع ونشاطات لها تأثير قابل

غالبًا ما تبدأ الحلول للتحديات العالمية الكبيرة بأعمال محلية صغيرة. عندما ترى وجود حاجة ما أو مشكلة في مجتمعك الأهلي، يمكنك أن تحدث فرقاً من خلال النهوض والمباشرة بالعمل. من المحتمل أن يرى أحد الفنانين أن الشباب في حيّه لا يقومون بأي شيء بعد المدرسة، فيبدأ بتنفيذ برنامج فني غير رسمي. وقد تلاحظ مدرسة أن الفتيات من الأسر الفقيرة لا يحضرن إلى المدرسة بانتظام، فتضع برنامجاً تعليمياً لأيام السبت. وقد تعرف ممرضة أن النساء في مجتمعها الأهلي لا يعرفن أي شيء عن الخدمات الصحية الأساسية، فتتظم ورش عمل إعلامية.

ولكن، بغض النظر عن نوع التحديات أو الفرص التي تواجهك، يمكنك إنجاز المزيد عندما تتوفر لك موارد وأناس يدعمون هدفك أكثر مما قد يتوفر لك عندما تعمل لوحده. ولهذا السبب تنشأ المنظمات غير الحكومية (NGO).

يتطلب إنشاء منظمة غير حكومية أشكالاً عديدة من الدعم. إنك تحتاج إلى متطوعين، وإلى أناس يقدمون الموارد وإلى مناصرين يؤمنون بجهودك. ويتطلب إطلاق المشاريع والنشاطات توفر مهارات وأشكال دعم متعددة. تحتاج إلى وضع خطط، والتواصل مع المجتمع الأهلي، وحشد المتطوعين، وجمع الأموال، ورصد المشاريع، وتقييم النتائج. وتتطلب استدامة المنظمة غير الحكومية على مر الزمن مستوى أكبر من الالتزام والمهارات والأنظمة والدعم والموارد. يقدم هذا الفصل نظرة عامة على العناصر الرئيسية اللازمة لإنشاء وتأمين استدامة المنظمة غير الحكومية.

وكما أشرنا إليه في المقدمة، عندما تكون المنظمة غير الحكومية شرعية- خاضعة للمساءلة، وشفافة، ومرتبطة بالمجتمع الأهلي- فإنها تستحق أن تؤمن استدامتها. يشير مفهوم الاستدامة إلى قدرة منظمة غير حكومية على الاحتفاظ بنشاطاتها على مر الزمن. وفي أحيان كثيرة عندما نسمع كلمة استدامة، فأول شيء يقفز إلى ذهننا هو المال. ولكن الاستدامة هي أكثر من ذلك بكثير. فهي تبدأ برؤية المنظمة ومهمتها.

## بيانات الرؤية والمهمة

تصف رؤية منظمتك غير الحكومية التغييرات الطويلة الأمد التي تسعى لتحقيقها وكيف ستتحسن حياة الناس بفضل ما تقوم به. ومهمتك هي الطريقة الفريدة التي تساهم بها منظمتك لتحويل الرؤية إلى حقيقة. من الضروري أن تضع رؤيتك ومهمتك كتابةً. عندما يتشاطر قادة المنظمة غير الحكومية رؤية



## جرب هذا ...

### بناء سجل الخبرة

حتى لو كان لديك الكثير من الأفكار الجيدة، ابدأ أولاً بمشروع متواضع. يمكنك اختيار مشروع أو مشروعين تستطيع مجموعتك أن تنفذهما بصورة جيدة. فإذا كان المهاجرون نقطة تركيزك، جرب مشروع تعليم ما بعد العمل للعمّال المهاجرين أو لأبنائهم. فمن خلال تنفيذ مشروع واحد أو مشروعين بصورة جيدة تبني المنظمة سجل خبرة ناجحة وتتعلم ما يلزم لتكون فعالة.

بعضها الآخر أو إعادة تنظيم كامل لهيكلية برامجك.

أطلقت شبكة دعم العمال المهاجرين برنامجاً للتعليم بعد العمل للعمال المهاجرين، ووجدت أن هناك اهتماماً كبيراً به ولكنه حظي بمشاركة متدنية. وبعد إجراء الاستطلاع وجدت المنظمة أن سبب ذلك يعود إلى أن المهاجرين لا تتوفر لهم مرافق لرعاية الأطفال في ساعات المساء. حلت شبكة دعم العمال المهاجرين هذه المشكلة من خلال المشاركة مع مجموعة أخرى لإضافة المساعدة لرعاية الأطفال إلى البرنامج.

للقياس ويرحب بها المجتمع الأهلي. يجب أن تُصمّم المشاريع بصورة مدروسة وأن تنفذ من قبل أشخاص مؤهلين بغية إحداث تغيير دائم وتلقي تمويل طويل الأمد.

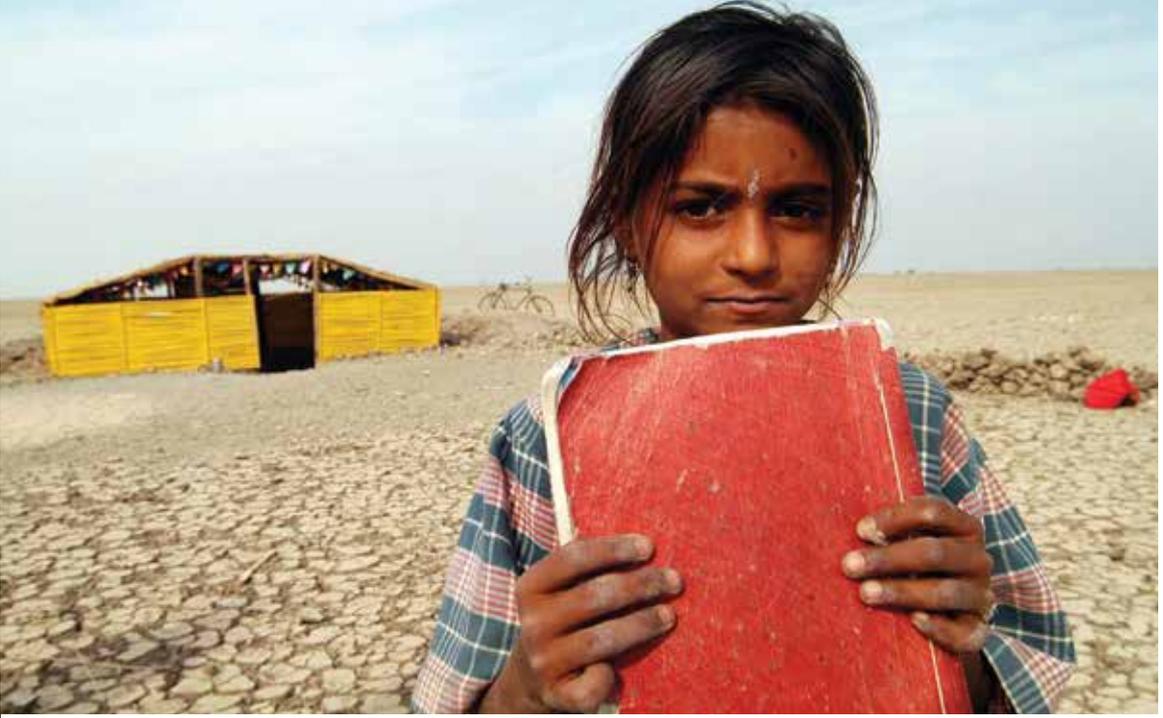
عندما تبدأ، ابدأ صغيراً. لدى شبكة دعم العمّال المهاجرين سلة من الأفكار لمشاريع تهدف إلى تمكين العمّال المهاجرين: برنامج تعليم ما بعد العمل، نشاطات ترفيحية لبناء المجتمع الأهلي، ورشة عمل فنية لأطفال العمّال المهاجرين، وحملة تثقيفية عامة حول كيفية مساهمة العمّال المهاجرين في المجتمع. ولكن قادتها يدركون عن حكمة بأن القيام بجميع هذه المشاريع دفعة واحدة قد يتطلب جهداً أكثر مما يستطيعون تحمّله. وبدلاً من ذلك، يختارون مشروعاً واحداً أو اثنين وينفذونهما بصورة جيدة. يمكن للمنظمة بهذه الطريقة أن تبني سجل نجاحات وأن تتعلم كيف تستطيع أن تكون فعالة. فإذا كنت غير متأكد حول أفضل مكان للبدء منه، قم بإجراء استطلاع بسيط

### للمجتمع الأهلي أو تقييم لاحتياجاته

مع نضوج منظمتك، سوف تتطور مشاريعها ونشاطاتها استجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمع الأهلي وكذلك للدروس التي اكتسبتها. ومن المحتمل أن تقرر توسيع نطاق بعض النشاطات وتقليص نطاق



تهدف الشبكة الافتراضية لدعم العمال الوافدين، وهي منظمة غير حكومية، إلى مساعدة أفراد مثل هذا العامل الوافد في معمل توضيب البصل من نوع الفيداليا في ولاية جورجيا الأميركية. (ديفيد غولدمن/صور أ.ب.)



هذه الفتاة من إقليم ران كوتش النائي في غوجارات، الهند، هي ابنة عامل وافد يقوم باستخراج الأملاح. وفتاة مثل تلك قد تنتفع من منظمة غير حكومية ينصب اهتمامها على مساعدة عمال وافدين وأسرههم مثل المنظمة غير الحكومية المذكورة في هذا الفصل (براكاش هتفالنني/صور أ.ب.)

### ركائز الاستدامة: التخطيط والإدارة والتقييم

تتطلب الاستدامة أنظمة للتخطيط والإدارة والتقييم. يجب تنفيذ التخطيط المنتظم على مستويات متعددة: خطط المشروع، خطط جمع التبرعات، الخطط التنظيمية العامة، خطط قصيرة الأمد، وخطط طويلة الأمد. يمكنك أنظمة التخطيط من تنظيم عملك، والاستجابة للاحتياجات، وتوقع التحديات. تشكل أنظمة الإدارة الأدوات اللازمة لتحديد المسؤوليات الواضحة والإجراءات للتعامل مع كل شيء من المال والموظفين إلى المشاريع والجدول الزمني. وأخيراً، تخبرك أنظمة التقييم عن النتائج التي يتم تحقيقها. ولكي تكون خاضعاً للمساءلة، عليك إبلاغ النتائج ليس لمموليك وداعميك، بل أيضاً للمجتمع الأهلي الذي تخدمه.

لا تفكر في بعض الأحيان المنظمات الجديدة بوضع أنظمة. ففي نهاية المطاف ينشئ معظم الأشخاص المنظمات لأنهم يريدون المساهمة في قضية، وليس لأنهم يريدون إيجاد إجراءات إدارية، وإعداد ميزانيات، وكتابة تقارير. ولكن عليك أن تضع على الأقل سياسات بسيطة وإجراءات أساسية. وعلبك على الأقل أن تنشئ قاعدة بيانات لتعقب المداخل والنقبات، وأن تضع ضوابط مالية كذلك التي تحدّد من الذي يوافق على المدفوعات ومن الذي يوقع على الشيكات.

يجب أن تجري المنظمات تقييماً منتظماً لمدى نجاح مشاريعها ونشاطاتها في تلبية احتياجات ومصالح المجتمع الأهلي. ينبغي عليك أن تنهي البرامج التي لم تعد ذات جدوى أو فعالية، وأن تركز اهتمامك على تلك التي أثبتت فعاليتها وعلى وجه الخصوص عندما تكون الأموال شحيحة. عندما تتمكن منظمك من أن تظهر بأنها تلبى احتياجات المجتمع الأهلي وتحقق نتائج قابلة للقياس، سوف تحظى بفرصة جيدة لتأمين واستدامة الموارد والدعم.

### ما هو مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية؟

مجلس الإدارة هو الهيئة المسؤولة عن إدارة المنظمة. يتأكد المجلس من تنفيذ مهمة المنظمة بصورة شرعية وأخلاقية وفعالة. وفي نهاية المطاف، يكون المجلس مسؤولاً تجاه المجتمع الأهلي الذي تخدمه المنظمة، وتجاه المانحين والشركاء الآخرين.

## ما هو التقييم وما هي أهميته؟

التقييم هو المراجعة والتقييم النظامي لفوائد ونوعية وقيمة البرنامج، أو النشاط أو المنظمة ككل. يطرح التقييم الأسئلة التالية:

- ما الذي نجح؟
- ما الذي كان من الممكن أن ينجح بشكل أفضل؟
- لماذا نجحت أو لم تنجح بعض الأشياء؟
- ما الفرق الذي أحدثه العمل لمجتمعنا الأهلي؟
- ما هي الدروس التي اكتسبناها وكيف يمكننا استخدام تلك المعرفة؟

ومع نمو منظمتك، سوف يكون لديك المزيد من الأشياء الأخرى لإدارتها: المشاريع، والناس، والمال، والعلاقات. يمكنك وضع أنظمة أكثر تطوراً عندما تحتاج إليها. عندما تبدأ بجمع مبالغ أكبر من المال من مصادر متعددة، يمكنك عندئذ الحصول على برامج كمبيوتر للإدارة المالية وإجراءات مفصلة للمحاسبة. فوجود سياسات وإجراءات واضحة وأدوار ومسؤوليات محددة بوضوح للإدارة سوف يساعد في تنفيذ مشاريع ونشاطات منظمتك، وفي سير التنظيم الإجمالي بشكل سلس. وعندما يحدث ذلك، سوف يشعر الأطراف الذين يتبرعون لك بالمال والذين يدعمونك بثقة أن مواردهم تُستخدم بصورة جيدة.

## القيادة الملتزمة

يتطلب بناء واستدامة منظمة وجود أشخاص لديهم أنواع مختلفة من المعارف والمهارات: مدراء المشاريع، كتاب العروض، مصممو المواقع الإلكترونية، أشخاص يجمعون الأموال ويجرون الاستطلاعات، على سبيل المثال لا الحصر.

بيد أن المنظمات غير الحكومية تحتاج قبل كل شيء آخر إلى القادة - الذين يلتزمون بالمنظمة ويرغبون في إنفاق الوقت والجهد في إدارة عملها. بصورة نموذجية، تتكوّن مجموعة القيادة من مدير تنفيذي وموظفين كبار وأعضاء مجلس الإدارة. يستطيع قادة المنظمة تولي مسؤولية إضافية للتأكد من أن لدى المنظمة مهمة واضحة، وبرامج فعالة، وإدارة فعالة لمواردها.

عند تأسيس منظمة غير حكومية، من الشائع أن يدعو المؤسس أصدقاءه وأفراد عائلته وزملاءه للانضمام إلى مجلس الإدارة. ولكن مع نضوج المنظمة، سوف يحتاج المؤسس ومجلس الإدارة إلى الاستعانة بقيادة جديدة من الخارج. ومن المحتمل أن المؤسس والأعضاء المؤسسين في مجلس إدارة شبكة دعم العمال المهاجرين يدركون أنهم بحاجة إلى مصرفي أو إلى صاحب شركة لديه خبرة مالية لتقديم المشورة حول الميزانيات، أو في بعض الأحيان إلى أي شخص من المجتمع الديني للطلب من الكنائس لتقديم الغذاء والمأوى للمهاجرين. ينبغي أن يضع أعضاء مجلس الإدارة قائمة بأنواع الخبراء الذين تحتاج إليهم منظمتهم وأن يضعوا خطاً لحشدتهم. يستطيع الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة من الخارج أن يجلبوا معهم وجهات نظر وطاقة جديدة إلى المنظمة.

تشجع المنظمات القابلة للاستدامة قيادات جديدة على جميع المستويات - مجلس الإدارة، والموظفين،



منظمة براغيا، وتعني "الحكمة" باللغة السنسكريتية، تُسير حافلة مدرسية تخدم أطفال العمال المهاجرين في منطقة الهيمالايا الوسطى في الهند.

والمتطوعين، والمشاركين في البرامج، والمستفيدين منها. تواجه المنظمات التي تعتمد على قائد واحد فقط، أو على زمرة صغيرة من القادة، انتكاسات قد تؤثر على بقائها وفعاليتها.

توقفت بعض المنظمات عن العمل عندما غادرها مؤسسوها لأنه لم يكن هناك شخص آخر لديه المعرفة الكافية أو الالتزام للمحافظة على استمراريتها. كما خسرت منظمات أخرى ثقة المجتمع الأهلي بها عندما رفض القادة المؤسسون إفساح المجال أمام قيادات جديدة. وأيضًا أصبحت منظمات أخرى غير ذات صلة وغير فعالة لأنها فشلت في اجتذاب مواهب جديدة ومتنوعة.

يتعين على منظماتك أن تعمل باستمرار لتحديد وتجديد المواهب الجديدة ولبناء مهاراتهم القيادية ونقلهم إلى مراكز المسؤولية.

## العلاقات مع أصحاب المصلحة

المجموعات والأفراد الذين يهتمون بنفس القضايا ويتفاعلون مع العديد من نفس الأشخاص بمثابة منظماتك، هم أصحاب مصلحة في منظماتك. ولديهم مصلحة في العمل الذي تؤديه.

العلاقات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة- جمعيات الأعمال، والنقابات المهنية، والمنظمات المانحة، والمؤسسات الدينية، والانتلافات، والاتحادات، والأحزاب السياسية، ومجموعات المجتمع الأهلي غير الرسمية- تسمح بازدهار منظمة غير حكومية. يقدم أصحاب المصلحة الموارد لمنظماتك غير الحكومية- وليس فقط الدعم المالي بل وأيضًا الدعم العيني. فعلى سبيل المثال، يملك أحد أصحاب المصلحة

## ما هي خطة تنمية الموارد؟

خطة تنمية الموارد هي إحدى الأنواع العديدة للخطة التي تحتاج إليها المنظمة لاستدامة عملها. تشمل هذه الخطة الاحتياجات التمويلية الإجمالية لمنظماتك لمدة سنة، والأهداف المحددة لمجموع الأموال التي ترمي إلى جمعها من كل مصدر من مصادر مختلفة. كما تشمل أيضًا خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف من خلال نشاطات، ومهام، ومسؤوليات ومهل محددة.

في شبكة دعم العمال المهاجرين شركة طباعة. يطبع صاحب المصلحة هذا المواد لشبكة دعم العمال المهاجرين بكلفة منخفضة. أو أن جمعية مهنية لها مصلحة في عمل شبكة دعم العمال المهاجرين تجند العديد من المهنيين في مجال معين لإرشاد العمال المهاجرين.

يؤدي بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة إلى خلق شبكة من الحلفاء الذين يناصرون قضية منظماتك ويدافعون عن حقوقها وحقوق مجتمعك الأهلي. تصوروا أن شبكة دعم العمال المهاجرين كانت تعمل لجعل الحكومة المحلية تنظر في إمكانية التصديق على قوانين لحماية حقوق العمال المهاجرين. من المحتمل أن تنجح المنظمة في ذلك في حال تمكنت من الحصول على رسائل دعم من العديد من أصحاب المصلحة، مثل المنظمات الأخرى، والشركات، ورجال الدين وقادة المجتمع الأهلي.

تستند العلاقات القوية إلى الأهداف المشتركة والثقة والفوائد المتبادلة. وبغض النظر عن عمر منظماتك، أو إذا كانت منظمة قد بدأت العمل للتو أو منظمة مترسخة- يتعين عليك استثمار الوقت والطاقة في بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة المتنوعين هؤلاء. والعلاقات تتغير مع مرور الزمن، ولكنها ستبقى دائمًا حاسمة لاستدامة منظماتك.

## التنوع في مصادر التمويل

يجب ألا تعتمد المنظمة على ممول واحد، مثل صاحب شركة ثري، أو على نوع واحد من الممولين، مثل المؤسسات، من أجل بقائها. ففي حال قام مصدر تمويلك بتغيير أولوياته أو واجه مشاكل مالية، فقد تتعرض منظماتك للإفلاس وتضطر للتوقف عن العمل. ومن أجل تجنب ذلك، يجب أن تسعى منظماتك للوصول إلى مجموعة واسعة من مصادر التمويل، من بينها المؤسسات والشركات، والحكومات، والأفراد. كما يمكن للمنظمة توليد المداخيل من خلال بيع المنتجات أو الخدمات وإقامة المناسبات لجمع التبرعات في المجتمع الأهلي. وعندما تكون مصادر التمويل متنوعة، يستطيع الآخرون التعويض عن الخسارة في حال توقف أحد المصادر.

يحتاج بناء قاعدة تمويل متنوعة إلى جهد جماعي من جانب موظفي وأعضاء مجلس إدارة المنظمة والمتطوعين. تحتاج إلى خطة لجمع الأموال تحدد الأهداف، والاستراتيجيات والمهام والخطط. عليك إشراك جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة

يكافح العديد من المنظمات في السنوات الأولى لأنها لا تعتمد سوى على مصدر تمويل واحد أو مصدرين. ومع ذلك، هذا هو الوقت المناسب لبناء قاعدة متنوعة من التمويل للمستقبل.

### الخلاصة:

المهمة والرؤية الواضحتان، المشاريع والنشاطات ذات صلة والفعالة، التخطيط الجيد، الإدارة والتقييم، القيادة الملتزمة، العلاقات القوية، والقاعدة المتنوعة من الدعم المالي هي كتل البناء التي تؤمن استدامة المنظمة غير الحكومية. فكر بالاستدامة في كل خطوة تخطوها. فعلى سبيل المثال، عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي، قيّم نقاط قوة منظمتك وحدد الأهداف لتحسين نقاط ضعفها من أجل تعزيز قابلية حياة منظمتك على المدى الطويل.

هناك نقاط قرار رئيسية في الدورة الحياتية للمنظمة وهي تعتبر حيوية لاستدامتها. عندما تفكر منظمتك بإطلاق مشروع أو نشاط جديد، بالدخول في شراكة جديدة، أو توظيف موظفين جدد، توقف وقيّم قدرتك

والمتطوعين وأفراد المجتمع في المساعدة بجمع الأموال. شكّل لجنة لجمع الأموال من أجل تنسيق العمل ومراقبة التقدم.

إن بناء قاعدة متنوعة لجمع الأموال يستغرق الكثير من الوقت. تذكر دائماً أن العديد من المنظمات تبدأ عملها من دون الحصول على منح رسمية أو مصادر تمويل طويلة الأمد. إنها تحصل على المتطوعين وعلى التبرعات الابتدائية، ثم تسعى للحصول على تمويل من مؤسسات ووكالات حكومية ومن عامة الناس بعد أن يصبح لديها نتائج لإظهار تأثير جهودها. يقدم بعض الممولين منحاً أولية للمنظمات الجديدة.

يدرك هؤلاء الممولون أن المنظمات الجديدة تفتقر إلى سجلات طويلة من النجاح، ولكنهم يرغبون في المغامرة على فكرة جيدة وعلى الناس الذين سيفذونها. عند التواصل مع ممول المنح الأولية، أكتب عرضاً مفصلاً تصف فيه ما تخطّط للقيام به وكيف تخطّط لتنفيذه، مع وصف لمؤهلات قادة المنظمة.



المؤسسة الهايتية غير الحكومية المعروفة بـ"سيغان" تشاركت مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية لإلحاق أطفال مدارس في برنامج لغرس الأشجار في متنزه "لافيزيت" الوطني بهاييتي. يساعد أطفال من أحياء عاث فيها زلزال 2010 خراباً في مكافحة آفة إزالة الغابات والتعرف على البيئة. (كندرا هلمر/وكالة التنمية الدولية/هاييتي)

## ما هو الدعم العيني؟

يشير الدعم العيني إلى مواد يتم التبرع بها إلى منطمتك. لهذه المواد قيمة نقدية، ولكن منطمتك لن تضطر إلى دفع ثمنها. تشمل الأمثلة المعروفة تبرعات بالتجهيزات والمواد والمعدات، وتلبية متطلبات المكتب. كما يمكن أن يشمل الدعم العيني تبرعات في الوقت والخبرة، مثل فنان التصميمات البانية الذي يصمم الموقع الإلكتروني لمنطمتك. يتعين عليك أن تتبع الدعم العيني في ميزانية منطمتك.

على تأمين استدامة المسعى الجديد. إسأل نفسك، هل هو مناسب لمهمتنا؟ هل هو ضروري ومطلوب من قبل المجتمع الذي نخدمه؟ هل لدينا خطة جيدة ويمكننا إدارتها بشكل جيد أيضاً؟

هل لدينا علاقات مع أصحاب مصلحة يستطيعون دعمنا أو المشاركة معنا؟ هل نستطيع إيجاد الموارد التي نحتاج إليها لبدء المشروع والمحافظة عليه مع مرور الزمن؟

تمثل المنظمة غير الحكومية وسيلة قوية لإحداث تغيير دائم في مجتمعك الأهلي. فمن خلالها يمكنك أن

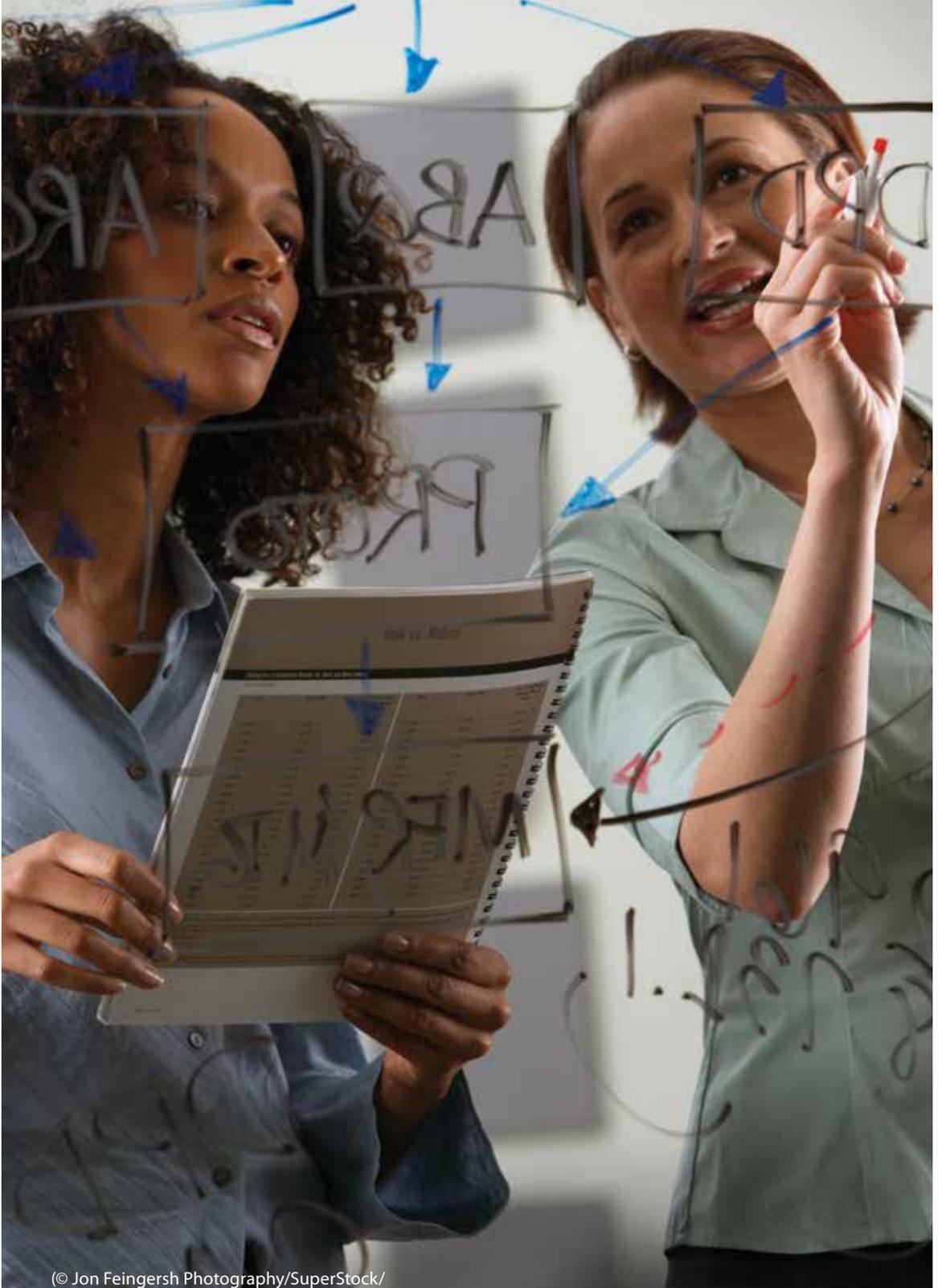
تجد آخرين، وأن تبني شيئاً أكبر مما كنت تستطيع إنجازة لوحده. ولكنها رحلة طويلة وتتطلب الكثير من العمل.

وقد يستغرق الأمر سنوات عديدة وأنواع كثيرة من المهارات والموارد والعلاقات لبناء واستدامة منظمة فعالة. تذكر مثالنا الافتراضي:

بدأ مؤسس شبكة دعم العمال المهاجرين العمل مع فريق أساسي، وأوضح مهمته، ثم قام لاحقاً بتنويع القيادات لإدخال مهارات وخبرات وعلاقات جديدة. بدأت المنظمة بتنفيذ عدد من المشاريع، وأنشأت أنظمة للتأكد من أنها تدار بشكل جيد، وقيمتها لمعرفة ما إذا كانت تحدث فرقاً، وبدأت بجمع الأموال من مصادر متنوعة. وبعد ترتيب كتل البناء هذه في مواقعها الصحيحة، أصبحت شبكة دعم العمال المهاجرين تملك أساساً قوياً تستطيع الاعتماد عليه للنمو. وهذا يعني أن العديد من العمال المهاجرين سوف يستطيعون العيش بسلامة وأمن وكرامة.

# القِيم، والرؤية، والمهمة – البوصلة الموجهة للمنظمة غير الحكومية

# 2



(© Jon Feingersh Photography/SuperStock/

**تمثل القيم والرؤية والرسالة، البوصلة التي تدور حولها المنظمات غير الحكومية.** إذ إن تلك العوامل الثلاثة هي التي توجه كل قرار تتخذه أي منظمة غير حكومية وكل عمل تقوم به. ولذلك فإن تدوين القيم، والرؤية، والمهمة لا بد أن يكون من أوائل الخطوات التي ينبغي عليك اتخاذها عندما تؤسس منطمتك. والتصريح علناً بذلك سيكون الموجّه لبقية مسيرتك وهو الذي سيوصل للأطراف المعنية من تكون أنت وما الذي تدافع عنه.

ومن المرجح بدرجة أكبر أن تنجح أي منظمة غير حكومية عندما يتفق قادتها على قيمها الأساسية، ويتشاطرون رؤية قوية حول التغيير وتكون لهم رسالة محددة بوضوح. وعلى العكس من ذلك، فإن أي منظمة غير حكومية لا تكون لديها قيم، ولا رؤية، ولا رسالة واضحة فإنها ستفتقر إلى البوصلة الأخلاقية التي توجه قراراتها. فيدون رؤية واضحة، ستعاني من أجل إقناع الآخرين بالانضمام إليها. وبدون رسالة واضحة، ستفتقر إلى التركيز والتوجيه. ومن المحتمل أن تجد مثل هذه المنظمة نفسها مشاركة في مشاريع لا تمت بصلة إلى المجتمع الذي تسعى لخدمته.

سوف نستكشف في هذا الفصل كيف تصوغ أي منظمة غير حكومية نص إعلانها عن القيم، والرؤية، والرسالة في سبيل توجيه عملها. وستتبع الخطوات المتخذة لتأسيس منظمة غير حكومية افتراضية هي منظمة "الشابات المتحدات"، التي تم إنشاؤها لتمكين الشباب من مكافحة العنف في مجتمعهم الأهلي.

## جرب هذا ...



### تجربة عملية لصياغة بيان حول الرؤية

اجعل مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين الرئيسيين لديك يعملون ضمن مجموعات صغيرة. أعط كل مجموعة مجموعة كبيرة من الأوراق والأقلام الملونة لمناقشة ووصف رؤيتهم باستخدام كلمات أو صور أو مزيج من الاثنين معاً. من الأسئلة التي يمكن أن تطلق شرارة المناقشة: ما هي الصورة التي سيصبح عليها مجتمعنا الأهلي؟ وما هي الصورة التي ستصبح عليها حياة الناس؟ ما الذي سيقومون به؟ ثم اطلب من المجموعات تبادل الرؤى والأفكار. ناقشها معهم وحدد العناصر المشتركة. وفوض شخصين أو ثلاثة مهمة صياغة بيان موجز للرؤية.

وعادة، يقوم مؤسسو المنظمات غير الحكومية بإجراء مناقشات أولية حول قيمهم ورؤيتهم دون وضع أي شيء كتابياً. ولكن لاحقاً، بعد إضفاء الصفة الرسمية على فريقك القيادي الأساسي، بما في ذلك مجلس الإدارة والمتطوعون الرئيسيون، ينبغي أن يكتب فريقك القيم، والرؤية، والرسالة لمنطمتك. وسوف يبنى ذلك شعوراً لديهم بملكيتهم للمنظمة والاستثمار فيها. بعد صياغة تلك التصريحات، ينبغي على مجلس الإدارة تبنيها رسمياً.

### ما هي القيم؟ كيف يمكننا صياغتها وتطويرها؟ وكيف توجه تلك القيم منطمتك غير الحكومية؟

القيم هي المبادئ التي تتعهد المنظمة غير الحكومية بالالتزام بها في جميع نواحي عملها. المساءلة والشفافية هما قيمتان ينبغي أن تتشاطرها جميع المنظمات غير الحكومية. ينبغي على منطمتك أن تناقش وتتفق على قيم أخرى تكون مهمة في التعريف بمن تكون أنت ومنطمتك. تحدد بعض المنظمات غير الحكومية القيم ذات الصلة بجودة نوعية عملها، في حين تحدد بعض المنظمات الأخرى قيمها ذات الصلة بكيفية عملها مع الآخرين. كما أن منظمات أخرى تختار القيم التي تكشف شيئاً عن نظرتها ورأيها في العالم.

فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن تذكر منظمة "الشابات المتحدات" أن قيمها الأساسية هي:

- اللاعنف – يحق لجميع النساء والفتيات العيش في كنف عائلات ومجتمعات أهلية خالية من العنف.
- الاحترام- يحق لجميع النساء والفتيات أن يعاملن باحترام وكرامة.
- التمكين – يحق لجميع النساء والفتيات اتخاذ قراراتهن بأنفسهن والسيطرة على حياتهن الخاصة.
- الشراكة – يتعين على أفراد المجتمع المدني أن يعملوا سوية لإنشاء مجتمعات أهلية مسالمة. وهو العمل الذي لا تستطيع أية منظمة غير حكومية أو كيان آخر القيام به بمفردها.
- قيادة المجتمع - ينبغي أن تتولى نساء وفتيات من المجتمع الأهلي قيادة جهود بناء مجتمعات أهلية مسالمة.



## جرب هذا ...

اسأل كل عضو من أعضاء فريق القيادة أن يخطط شكل يده على ورقة. ثم اجعل كل فرد يكتب قيمة يعتقد أنها يجب أن توجه المنظمة على رسم كل اصبع من أصابعه على الورقة. بعد ذلك، نظم الناس على شكل أزواج أو مجموعات صغيرة واطلب منهم تبادل الأيدي التي رسموها. يتفق أعضاء كل مجموعة على القيم الخمس أو الست الأكثر أهمية المشتركة بينهم. ثم اطلب من كل فريق كتابة قائمة وعرضها على جدار. وبعد تقييم كل قائمة، من المحتمل أن تجد المجموعة الجوهرية من القيم التي يتفق عليها الجميع.

### ما هو البيان الخاص بالرؤية؟ كيف تضعه أو تطوره؟ وكيف يوجه منظمتك غير الحكومية؟

يصف بيان الرؤية الصورة التي ترغب أن يكون عليها العالم. إنه صورة للعالم الذي تسعى إلى صنعه. ويظهر البيان كيف ستتحسن حياة الناس، ومجتمعاتهم الأهلية أو المجتمع ككل نتيجة عمل منظمتك. بيان الرؤية يكون كبيراً وجريئاً، كما هو بيان منظمة "الشابات المتحدات":

نتصور مجتمعاً يكون فيه كل الناس آمنين في منازلهم، ومدارسهم، ومجتمعاتهم الأهلية، ويعاملون باحترام وكرامة، وتتاح لهم فرص متساوية لتطوير وتفصيل قدراتهم القيادية.

وإحدى الأفكار الجيدة تقوم على إشراك المجتمع الذي تخدمه في صياغة رؤية منظمتك غير الحكومية.

بيان الرؤية لأي منظمة غير حكومية يشكل أداة قوية لتحفيز الموظفين والمتطوعين ولإقناع الآخرين بالانضمام إليك. فعلى سبيل المثال، واصل الموظفون في منظمة "الشابات المتحدات" العمل بأقصى جهد إلى أن باتوا يشعرون بالإرهاق. فيقوم الفريق القيادي بتنظيم يوم يجتمع فيه أعضاء مجلس الإدارة والموظفون لتناول الطعام وإعادة تنشيط قواهم. يقرأ كل شخص نص الرؤية بصوت عالٍ ويتحدث حول ما تعنيه بالنسبة له. وبصورة مماثلة، عندما ينطلق أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفون إلى المجتمع

بمجرد أن يتفق قادة أي منظمة غير حكومية على القيم الأساسية، ينبغي عليهم استخدامها في توجيه قراراتهم حول:

- المشاريع والنشاطات. على سبيل المثال، كان أول مشروع لمنظمة "الشابات المتحدات" تنظيم سلسلة من ورش العمل للنساء بعنوان "اعرفن حقوقكن" بالإضافة إلى إعداد رسائل وأساليب تستند إلى القيم الأساسية للمنظمة. تركز هذه المبادرة على بناء التفكير النقدي لدى المشاركات وتمكينهن من التعبير علناً عن آرائهن.
- العمليات الداخلية. ينبغي معاملة موظفي أي منظمة غير حكومية بطريقة تعكس قيم المنظمة. تحرص منظمة "الشابات المتحدات" على أنها تعامل موظفيها والمتطوعين لديها ومكوناتها الأخرى دائماً باحترام. كما أنها قامت برعاية شابات للانتقال إلى مراكز قيادية في المنظمة.
- العلاقات الخارجية. أنهت منظمة "الشابات المتحدات" علاقة شراكة كانت تربطها بمنظمة غير حكومية أخرى لأنها لم تحترم أفكار وآراء الشابات.

من المهم مناقشة كل قيمة وتحديد ما تعنيه للمجموعة. يستخدم الناس في بعض الأحيان، كلمات مختلفة للدلالة على الشيء نفسه.

فقد يصف أحدهم شيئاً "بعدم التمييز"، بينما يصفه آخر "بالشمول"، ولكن كلا الاثنان يعني أنه يتعين على المنظمة غير الحكومية خدمة وإشراك جميع شرائح المجتمع الأهلي. وفي أحيان أخرى، يستخدم الناس الكلمة نفسها ولكن يقصدون بها أشياء مختلفة. قد يدرج شخصان كلمة "القيادة" في البيانات أو التصريحات، ولكن قد يعني أحدهما أنه يتعين على المنظمة أن تسعى لكي تصبح قائدة في مجالها في حين يعني الآخر أن على المنظمة أن تدرب قيادات.

كما يمكن أن تكون هناك أيضاً قيم أخرى لا يحددها سوى فرد واحد أو اثنان. وعندئذٍ ينبغي عليك مناقشة هذه القيمة، ومن ثم تضمينها في قيمك الأساسية، في حال وافقت المجموعة على أهميتها. وفي حال قررت المجموعة عدم إضافتها إلى القائمة، عليك أن تتأكد من أن الذين اقترحوا إضافتها مرتاحين لعدم تضمينها. حاول تأمين الاتفاق على قائمة نهائية مكونة من أربع إلى سبع قيم أساسية. لأن عدداً أكبر من ذلك سيشتت تركيز منظمتك.



المنظمة غير الحكومية المعروفة بـ"الشابات المتحدات" في مدينة ألباكيركي بولاية نيومكسيكو تدعم رفاهية النساء السوداوات لتحسين رعايتهن الصحية وتعليمهن وخفض العنف في أوساطهن. وهذه الصورة الفنية الملفتة مأخوذة من كراس لتجنيد العاملين ويتضمن معلومات عن رسالة المنظمة غير الحكومية ومعلومات عن الاتصال بها واجتماعاتها. (منظمة الشابات المتحدات).

جغرافية أو سكاناً مستهدفين معينين تخدمهم.

ويكون البيان الخاص بالرسالة مكوناً من جزئين. الأول هو بيان الرسالة الأساسية - جملة واحدة أو جملتين يظهران ما الذي تفعله والتغيرات الطويلة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها. ويصف الجزء الثاني باختصار الاستراتيجيات أو أنواع النشاطات المستخدمة من جانبك لتحقيق رسالتك. في ما يلي البيان الخاص بالرسالة لمنظمة "الشابات المتحدات":

إن مهمة منظمة الشابات المتحدات هي بناء قدرات الشابات على وضع حد للعنف في مجتمعنا الأهلي. ونقوم بذلك من خلال:

- إقامة ورش عمل تعليمية في المدارس ومراكز المجتمع الأهلي.
- تدريب النظراء من المعلمين لكي يصبحوا قيادات شبابية يعلمون الآخرين ويناصرون علناً هذه القضية.

الأهلي لتجنيد متطوعين فإنهم يتكلمون عن أن رؤية منظمة "الشابات المتحدات" ورسالتها أوحى لهم بالرغبة في المشاركة.

بإمكان منظمات غير حكومية مختلفة أن تتقاسم رؤية مشتركة حول ما الذي تحاول بناءه. فمن المرجح أن يتشاطر عدد منها رؤية متماثلة لعالم يتمكن فيه جميع الناس والأسر من الحصول على كل من السكن، والرعاية الصحية، وفرص العمل، والتعليم من نوعيات جيدة. بيد أنه لا تستطيع أي منظمة بمفردها تحقيق جميع هذه الأشياء. إذ إن تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة يتطلب تضافر جهود العديد من المجموعات معاً.

ما هو بيان الرسالة؟ كيف تضعه أو تطوره؟ وكيف يوجه منظمتك غير الحكومية؟

يذكر بيان أي منظمة غير حكومية باختصار الغرض الرئيسي من إنشاء المنظمة. ويجب على السؤال المتعلق بسبب وجودك. فهو يصف من أنت، وماذا تفعل، والنتائج النهائية التي تسعى إليها. بالنسبة لبعض المنظمات غير الحكومية، قد يحدد البيان منطقة

- تطوير مناهج دراسية وتدريب منظمات أخرى من أجل إقامة ورش عمل مماثلة في مجتمعاتهم الأهلية.

بادر إلى إجراء بعض الأبحاث كي تتمكن من كتابة بيان بالغ التركيز يتعلق برسالة المنظمة. في بداية الأمر، كان مؤسسو منظمة "الشابات المتحدات" يدركون أن ما يرغبون به هو مكافحة العنف في مجتمعهم الأهلي، وخاصةً العنف الممارس ضد المرأة. ولكن بغية التحديد الدقيق لرسالة منظماتهم فإنهم كانوا بحاجة إلى دراسة ما يقوم به آخرون غيرهم في المجتمع الأهلي لمعالجة هذه المشكلة، فوجدوا أن إحدى المنظمات النسائية تركز على التدخل المباشر في النزاعات العائلية، وأن أخرى ترعى القيادات الشابة، ولكن لم تنفذ أية واحدة منهما برامج تعليمية لإنهاء العنف في المجتمع الأهلي. ساعدت الدراسة منظمة "أيتها الشابات المتحدات" في تحديد وتعريف رسالتها، بحيث ردمت فجوة كانت قائمة في المجتمع الأهلي، وأصبحت مكملة لعمل المنظمات غير الحكومية الأخرى. إن بيان الرسالة يرشد قادة المنظمة عند اختيار المشاريع والنشاطات الواجب تنفيذها، وعلى وجه الخصوص خلال النقاط المهمة في دورة حياة أية منظمة غير حكومية.

- عندما تباشر منظمة غير حكومية عملها وليس لديها سوى موارد محدودة، يتعين عليها أن تفكر ملياً حول إيجاد المشاريع التي تعتبر أساسية من أجل تحقيق رسالتها. فقد تقرر منظمة "الشابات المتحدات" أن الفئة المستهدفة من السكان تحتاج إلى معلومات حول القضايا المتعلقة بالعنف وحول حقوقهم من أجل التمكن من القيام بشيء حيال ذلك، ولذلك تقرر المنظمة إقامة ورش عمل تحت عنوان "اعرفن حقوقكن".

- وخلال نمو أية منظمة غير حكومية، من المهم التأكد من أن المشاريع والنشاطات الجديدة متماثلة بشكل وثيق مع رسالتها. يتعين على المنظمات غير الحكومية عند هذه المرحلة التأكد من أنها لا تسعى إلى ولا تقبل سوى التمويل الذي يدعم رسالتها.

نساء من النيبال مشاركات في لجنة باكدوا للمساعدات القانونية، إحدى شبكات اللجان التي تعمل بمثابة منظمات غير حكومية لمكافحة التمييز وإساءة المعاملة.



## جرب هذا ...

### مراجعة رسالتك

يتعين على أي منظمة غير حكومية أن تراجع دورياً بيان رسالتها. وأفضل وقت للقيام بذلك يكون عند بداية عملية تخطيط استراتيجي. ومع نضوج منطمتك، من المحتمل أنها ستسقل رسالتها بحيث تتضمن ما تتفرد به منطمتك ويؤهلها حصراً للقيام به. فقد تقرر منظمة غير حكومية بدأت برسالة واسعة النطاق تضيق نطاق عملها لكي يتوفر لها التوجيه والتركيز الأكثر وضوحاً. أو قد تقرر منظمة كانت قد بدأت برسالة ضيقة النطاق توسيع نطاق عملها لأنها باتت تملك القدرة على تلبية احتياجات أخرى للمجتمع الأهلي.

### إيصال قيمك، ورؤيتك، ورسالتك

يتعين على المنظمات غير الحكومية إعادة النظر في بيانات قيمها ورؤيتها ورسالتها كل ثلاث إلى خمس سنوات. ومع نضوج منطمتك غير الحكومية سوف تحتاج إلى مدخلات جديدة من الأطراف المعنية، بما في ذلك أعضاء مجتمعا الأهلي، والمشاركين في المشاريع، والشركاء، وحتى الممولين. تحقق مما إذا كانت الأطراف المعنية تدرك القيم، والرؤية، والرسالة المحددة لمنطمتك. هل يعتقدون أنها ما زالت ذات صلة بالواقع، وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما هي التغييرات التي يقترحونها؟ علاوة على ذلك، فإن إعادة النظر بالقيم والرؤية والرسالة، يوفر للأعضاء الجدد فرصة صياغة هذه البيانات وامتلاكها. ومن الأمور الشائعة أن تجري منظمة غير حكومية تغييرات وتحسينات صغيرة على بيانات قيمها، ورؤيتها ورسالتها كل بضعة سنوات. إلا أنه كثيراً ما لا تعتبر منظمة غير حكومية تقوم بتغيير مبادئها الأساسية بصورة جذرية على أنها مستقرة، وقد يفقد الداعمون ثقتهم بها.

ينبغي على المنظمة غير الحكومية إيصال قيمها، ورؤيتها، ورسالتها إلى جميع الأطراف المعنية: المشاركون في المشاريع، والمجتمع الأوسع، والممولون، والشركاء الحاليون والمحتملون. فإذا كان لهم أن يتقوا بك، وأن يعملوا معك، وأن يدعموك، وأن يخضعوك للمساءلة، فإنهم سيحتاجون عندئذ إلى أن يدركوا من أنت وماذا تعمل. كما يتعين على قادة المنظمات غير الحكومية أيضاً التأكد من أن الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين يدركون تماماً هذه القيم، والرؤية، والرسالة، ويعززونها في عملهم اليومي. فالإعلان عنها يكمن في صلب تأمين هذا الفهم لها.

- عندما تواجه منظمة غير حكومية تخفيضات في التمويل مما قد يجبرها على وقف تنفيذ برنامج ما أو تسريح موظفين، فكر في المشاريع الأكثر أهمية بالنسبة لرسالتك.

وعادة يكون من الأرجح أن تعدل المنظمات غير الحكومية نصّ النصف الثاني من بيان رسالتها – الذي يصف الاستراتيجيات والنشاطات الأساسية – بدلاً من النصف الأول، الذي يصف الغرض الرئيسي للمنظمة. ومن الشائع أن تراجع المنظمات غير الحكومية استراتيجياتها ونشاطاتها استجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة أو للتغييرات الحاصلة في البيئة. لدى تأسيس منظمة "الشابات المتحدات" ركزت المنظمة على مبادرتها في التعليم على أيدي النظراء وإقامة ورش عمل حول "اعرفن حقوقكن" ما أفضى إلى خفض مستوى العنف في المجتمع الأهلي في غضون سنوات قليلة. وبعد ملاحظتها لنجاحها، قامت عدة منظمات شبابية أخرى بالاتصال بمنظمة "الشابات المتحدات" لكي تطلب منها أن تقيم ورش عمل مماثلة لأعضائها والمتطوعين لديها. وفي أعقاب إعادة تقييم قيمها ورؤيتها ورسالتها، قرر قادة منظمة "الشابات المتحدات" توسيع نطاق عمل منطمتهم غير الحكومية من خلال تدريب منظمات أخرى على إقامة ورش عمل تعليمية.



## جرب هذا ...

أسئلة يمكن طرحها عند مراجعة رسالتك

- هل لا زالت هناك حاجة للرسالة؟
- هل تغيرت احتياجات أو ظروف المجتمع الأهلي؟
- هل يعكس بيان الرسالة من نكون نحن عليه بالفعل. وما نقوم به بالفعل؟



## تذكر ...

### أسئلة يمكن طرحها عند مراجعة رسالتك

في أحيان كثيرة، يهمل الناس الذين أسسوا منظمة غير حكومية تدوين قيمهم، ورؤيتهم، ورسالتهم كتابةً. ويشكل ذلك خطأً أساسياً. فلاحقاً، وعند انضمام أعضاء جدد إلى منطمتك، من المحتمل أن يحملوا معهم قيماً مختلفة. من المهم لقادة المنظمات غير الحكومية أن يناقشوا، أو يوافقوا رسمياً وكتابةً على القيم المشتركة التي ستوجه المنظمة. فدون بيانات مكتوبة، تتعرض لخطر الوقوع في خلافات خطيرة.

### تمثله منطمتك.

القيم، والرؤية، والرسالة لمنظمة الشابات المتحدات”

### قيمتنا

- اللاعنف – يحق لجميع النساء والفتيات العيش في كنف عائلات ومجتمعات أهلية خالية من العنف.
- الاحترام- يحق لجميع النساء والفتيات أن يعاملن باحترام وكرامة.
- التمكين – يحق لجميع النساء والفتيات اتخاذ قراراتهن بأنفسهن والسيطرة على حياتهن الخاصة.
- الشراكة – يتعين على أفراد المجتمع المدني أن يعملوا سوياً لإنشاء مجتمعات أهلية مسالمة. وهو العمل الذي لا تستطيع أية منظمة غير حكومية أو كيان آخر القيام بذلك بمفردها.
- قيادة المجتمع - ينبغي أن تتولى نساء وفتيات من المجتمع الأهلي قيادة جهود بناء مجتمعات أهلية مسالمة.

- عندما تسعى لضم أعضاء جدد إلى منطمتك، يتعين عليك تبادل قيمك ورؤيتك معهم. اسألهم عن فهمهم لها وارتباطهم الذهني بها. لا ينبغي دعوة أي فرد لا يبادل ذلك قيمك أو لا يؤمن برسالتك الانضمام إلى منطمتك.

- عندما تعقد اجتماعات لمجلس الإدارة والموظفين، اكتب بيانات قيمك، ورؤيتك، ورسالتك على صفحات كبيرة من الورق وضعها بحيث يمكن للجميع رؤيتها. ابدأ اجتماعك بقراءتها بصوت عالٍ، ثم استخدمها لتوجيه المناقشات والقرارات.

- إذا كان لديك موقع إلكتروني، انشر قيمك، ورؤيتك، ورسالتك علناً عليها، وتأكد من أنه من السهل العثور عليها. تنشر منظمات غير حكومية عديدة هذه المعلومات تحت عنوان ”من نحن“ أو ”من نكون“ أو ”ما الذي نقوم به.“

- عليك توفير التوجيه والتدريب حول القيم، والرؤية، والرسالة لجميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين. فهم سفراء منطمتك. وبما أن هؤلاء سفراؤك، ينبغي أن يكونوا قادرين على إيصال قيم ورؤية ورسالة منطمتك.

- عندما تجتمع مع الشركاء، والحلفاء، أو الداعمين، أو المانحين المحتملين، ابدأ بشرح قيمك، ورؤيتك، ورسالتك. قم بإعداد ورقة من صفحة واحدة تتضمن بياناتك الرسمية وملف يحتوي معلومات حول مشاريعك، ونشراك الإعلامية، وبعض الصور حول ما تقوم به من أعمال.

- في عالم الأعمال، تتبع الشركات سلماً وخدمات ملموسة، مثل: جهاز كمبيوتر، أو جهاز تلفزيون، أو طاولة، أو رحلة بالطائرة. ولكن بصفتك منظمة غير حكومية، فإنك في الواقع تسوق قيمك، ورؤيتك، ورسالتك. فإذا كنت لا تستطيع إيصالها بشكل فعال، فلن تتمكن من إقناع الآخرين بقبولها.

### الخلاصة:

تعمل جميع القيم، الرؤية والرسالة لمنظمة غير حكومية معاً ويغذي بعضها البعض الآخر. تتبع الرسالة من الرؤية، ويتوجب على كلاهما أن يتمثل مع القيم. وجميعهم يسرد قصة ذات أثر قوي حول ما

## رؤيتنا

إننا نتصور مجتمعًا يكون فيه جميع الناس آمنين في منازلهم، ومدارسهم، ومجتمعاتهم الأهلية، ويعاملون باحترام وكرامة، وتتاح لهم فرص متساوية لتطوير وتفعل قدراتهم القيادية.

## رسالتنا

رسالة منظمة "الشابات المتحدات" هي بناء قدرات النساء الشابات على وضع حد للعنف في مجتمعنا الأهلي. ونحقق ذلك من خلال:

- إقامة ورش عمل تعليمية في المدارس ومراكز المجتمع الأهلي.
- تدريب مربين نظراء لكي يصبحوا قادة للشباب يعلمون الآخرين ويناصرون هذه القضية.
- تطوير مناهج دراسية وتدريب منظمات أخرى على إقامة ورش عمل في مجتمعاتهم الأهلية.



## تذكر ...

### جنب التمويل المنحرف عن رسالتك

ينبغي أن يكون لدى منظمتك غير الحكومية خطة تحدد أهدافًا واضحة لدفع رسالتك قُدماً، ولتحديد المشاريع التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف. بعد ذلك، يمكنك جمع الأموال اللازمة لإنجاز أولوياتك! عندما تسنح لك فرصة الحصول على تمويل جديد أو شراكة جديدة، توقف قليلاً واسأل نفسك: هل ذلك يتناسب مع رسالتنا؟ فالمنظمة غير حكومية التي تنجرف بعيداً عن رسالتها سعياً وراء التمويل سرعان ما تجد نفسها تدير مشاريع غير ذات صلة برسالتها. وقد تكون النتيجة، أن تغدو المنظمة متجزئة، وأن يتناقص ويخف تأثيرها، وتفقد الأطراف المعنية ثقتهم فيها.





## جرب هذا ...

### شكل لجنة للتخطيط الاستراتيجي

إنك بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي. والطريقة الأمثل لتنفيذ هذه المهمة هي تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي مكونة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الرئيسيين الآخرين بحيث تقرر هذه المجموعة النهج اللازم لاستخدام، وتحديد المسائل الرئيسية، ووضع خطة عمل تشمل المهام، والمسؤوليات، والجداول الزمنية الملائمة.

تحدد لها اتجاهها، وأولوياتها، وأهدافها. وتُبقي الخطة المنظمة حافلة بالمهام المحددة لها. ويتم الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات حول تطوير المشاريع، والشراكات الجديدة، وتخصيص الموارد، وعلى وجه الخصوص دوام عمل الموظفين والمال المخصص لهم. وتوفر الأساس لرصد التقدم وتقييم النتائج.

تستخدم المنظمات غير الحكومية أساليب مختلفة في التخطيط الاستراتيجي. تقضي بعضها أشهراً في جمع المساهمات والمداخلات من طائفة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، والمشاركين في المشاريع، والمنظمات الشريكة، والممولين، وغيرهم، قبل وضع خطتها الاستراتيجية. وتجمع منظمات أخرى أعضاء مجلس الإدارة والموظفين سوية لعقد اجتماع ليوم واحد كامل لطرح أفكار ثاقبة، بغية القيام بنفس الشيء. وبغض النظر عن كيف تفعل ذلك، فإن عملية التخطيط تنطوي على الخطوات التالية:

#### 1. تحديد القضايا والأسئلة الرئيسية

يشكل التخطيط الاستراتيجي فرصة للرجوع خطوة إلى الوراء والنظر من بعيد إلى الصورة الكبيرة لمنظمتك. قد ترغب منظمتنا الافتراضية "أصوات الشباب من أجل الديمقراطية" الإجابة على السؤال: هل نريد أن ننمو وهل نحن مستعدون لذلك؟ فإذا كان الأمر كذلك، فما هو قدر ونوع النمو الذي يكون بوسعنا إدارته بفعالية؟ أو من المحتمل أن تكون منظمة أصوات الشباب قد علمت بأن العديد من ممولياها يخططون لخفض مساهماتهم. وعلى ضوء ذلك، يتعين على المنظمة غير الحكومية أن

بعد أن تكون لدى منظمتك غير الحكومية مهمة واضحة، يتعين عليك ترجمتها إلى مشاريع ونشاطات يحتاج إليها المجتمع الأهلي، ويرغب بها، ويقدرها. استفسر (استعلم) من مجتمعك للتأكد من أنهم يرحبون بمبادرتك. وعندما تكون مشاريعك قد صممت بعناية بالغة، وتم التخطيط لها بعناية أيضاً، ويتم تنفيذها بدقة من قبل أناس مؤهلين، سوف يكون لها ذلك التأثير المطلوب. وفي حال تمكنت منظمتك غير الحكومية من أن تظهر بأن أعمالها تحدث فرقاً وتأثيراً على حياة الناس والمجتمعات الأهلية، وأصحاب المصلحة لديك- أي المجتمع الأهلي، والمانحون، والشركاء- فسيكون من المحتمل أن يواصلوا تقديم الدعم لك والمساندة لسنوات عديدة.

يقدم لك هذا الفصل الخطوات اللازمة لتخطيط، وتقييم، وإدارة عمل منظمتك. إننا نقدم لك هنا أمثلة مستمدة من منظمة أطلقنا عليها "أصوات الشباب من أجل الديمقراطية"، وهي منظمة افتراضية غير حكومية تعنى بتعليم الشباب حول الديمقراطية وتشجعهم على المشاركة والانخراط بشكل فعال في المجتمع الأهلي.

### التخطيط

إن التخطيط يبيئك مركزاً على أهدافك، ويمكّنك من تنظيم عملك، وتخصيص مواردك بصورة فعالة وكفوءة. والمنظمات غير الحكومية التي يتم التخطيط لها بشكل جيد تستطيع القيام بعمل أفضل من تلك التي لا يخطط لها على نحو سليم بحيث يكون لديها توجه واضح ونقطة تركيز جليّة. ومن خلال التخطيط، سوف تتوقع مسبقاً حصول أية مشاكل وتمنع حصولها أو تحلها قبل أن تتحول إلى أزمات. وهنا سنناقش نوعين عريضين من التخطيط: التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المشاريع.

### ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو طريقة منهجية لتقييم المكانة الراهنة التي بلغتها منظمتك غير الحكومية وأين تريد منها أن تكون في المستقبل. ويجب التخطيط على التساؤلات حول ما سوف يكون عليه شكلها، وما ستقوم به، وما قد تكون قد أنجزته بعد خمس أو عشر سنوات من الآن. تبدأ أي خطة استراتيجية من التقييم، والرؤية، والمهمة للمنظمة غير الحكومية، ومن ثم

S

القوة

W

الضعف

O

الفرص

T

التحديات

سخر مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات (أو سووت) كما تعرف باختصار من الأحرف اللاتينية (SWOT) لتحليل القوة والضعف والفرص والتحديات.

تعيد تركيز عملياتها على مشاريع تشكل جوهر مهمتها.

2. قيم منطقتك غير الحكومية عن طريق تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات

من الأهمية بمكان أن تعود خطوة إلى الوراء من عمك اليومي وأن تقيم نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات لدى منطقتك. وهذا ما يسمى بتحليل "سووت" (SWOT). وتتمثل أسرع وأسهل طريقة للقيام بذلك في جعل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين الرئيسيين يقومون بهذا التحليل. يملك هؤلاء اللاعبون الرئيسيون قدرًا كبيرًا من المعلومات حول المنظمة وبيئتها. فإذا سمح لك الوقت والموارد، إبحث أيضًا عن وجهات نظر خارجية، ولا سيما من المشاركين في المشاريع، والممولين، والمتطوعين، والشركاء التنظيميين. ويمكنك القيام بذلك باستخدام عمليات استطلاع، ومقابلات، واجتماعات للمجتمع الأهلي، أو لمجموعات التركيز.

سوف يساعدك تحليل "سووت" SWOT على فهم القضايا الرئيسية التي تواجه منطقتك واتخاذ قرارات حكيمة حول كيفية معالجتها. تريد منظمة أصوات الشباب أن تنمو، ولكنها تعلم، من خلال تحليل "سووت"، أن أنظمتها الداخلية ضعيفة وأن موظفيها غير مستعدين للتوسع. ولذلك تقرر منظمة أصوات

الشباب بدلاً من ذلك تركيز اهتمامها على بناء القدرات الداخلية خلال العام القادم للإعداد للتوسع.

3. إعد إجتماعًا لمناقشة نتائج تحليل "سووت" واتخاذ قرارات حول الأولويات، والأهداف، والأغراض

بعد أن يتم القيام بتحليل "سووت"، سوف تغدو على استعداد لوضع أهداف واقعية وذات صلة بواقع المنظمة. وبناءً على ما تعلمته من تحليل "سووت"، قامت منظمة أصوات الشباب بتحديد أهداف من أجل تقوية أنظمتها الداخلية- أي تحسين الهيكلية الإدارية وتوفير المزيد من التدريب للموظفين- وفي سبيل تحسين تنفيذ المشاريع الحالية. كما أنها قررت أيضًا عدم قبول مشاريع جديدة خلال السنوات الثلاث القادمة.

4. إعداد خطة استراتيجية نهائية

يتعين عليك أن تسجل نتائج تحليلك وتحديد أولوياتك في وثيقة نهائية لكي تستخدم بمثابة خطتك الاستراتيجية. ليس من الضروري أن تكون هذه الوثيقة مفصلة أو طويلة. فمعظم المنظمات غير الحكومية تعد وثائق بسيطة من صفحة واحدة أو صفتين تقدم فيها التقييم والرؤية والمهمة والأهداف الأساسية للمنظمة غير الحكومية. وتكون بعض الوثائق الأخرى أكثر دقة وتشمل نتائج تحليل "سووت" سوية مع الأغراض المفصلة لكل هدف.



## جرب هذا ...

اعقد إجتماعًا تخطيطيًا مدته يوم كامل

تكمّن الوسيلة المثلى لتحديد توجهاتك وأهدافك المستقبلية في عقد اجتماع تخطيطي بحيث تجمع فيه سوية أعضاء مجلس الإدارة والموظفين لمدة يوم واحد على الأقل لاتخاذ القرارات. فإذا سمحت الظروف بذلك، إجتمع في مكان آخر خارج مكان عملك اليومي حيث تكون بعيدًا عن مشاغل الأعمال اليومية التي قد تلهيك عن التركيز على المواضيع المطروحة على بساط البحث. وخلال الاجتماع، ينبغي عليك مراجعة وتحديث التقييم والرؤية والمهمة لمنظمتك، ومن ثم تحديد الأهداف العامة للمشاريع التي تنوي المنظمة تنفيذها، وكذلك بناء القدرات والبنية التحتية للمنظمة.

أنشر الخطة عليه. وعندما ترسل أي نشرة إعلامية،  
أشمل فيها الخطة.

#### 6. نفذ وتابع تنفيذ الخطة

ينبغي على أعضاء مجلس إدارة المنظمة وموظفيها،  
والمتطوعين الرئيسيين فيها العمل سوية للتأكد  
من أنه يجري تنفيذ الخطة النهائية. وعلى المدير  
التنفيذي أن يتأكد من أن جميع المشاريع والنشاطات  
الجديدة للمنظمة غير الحكومية تتماشى مع الخطة  
وأن الموظفين يفهمون أهدافها وينظمون العمل  
المتعلق بها. كما يتعين على أعضاء مجلس الإدارة  
أن يقارنوا أولوياتهم مع أولويات الخطة. فإذا كانت  
الخطة تدعو إلى تنفيذ مشروع يحتاج إلى موارد  
وخبرات جديدة، فقد يفرض ذلك على أعضاء مجلس  
الإدارة أن يضعوا أهدافاً لجمع أموال إضافية وتجنيد  
أعضاء جدد في مجلس الإدارة يملكون الخبرة  
المطلوبة. وكحد أدنى، ينبغي على مجلس الإدارة  
أن يراجع الخطة رسمياً في كل سنة لتقييم التقدم  
المحقق.

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة غير  
الحكومية على بقائها ذات صلة، ومستجيبة  
لاحتياجات مجتمعها الأهلي. فهي تجلب التركيز

## ما هذا؟



### مجموعة التركيز

تقوم مجموعة التركيز بإحضار عدد يتراوح بين 10 و15  
شخصاً لإجراء مناقشة موجهة حول موضوع معين. يمكنك  
عقد اجتماع لمجموعة التركيز يحضرها مشاركون في  
المشروع لتعلم ما يعتقدون أنه يعمل بنجاح، والذي يمكن أن  
يعمل بشكل أفضل، وما هو الفرق الذي يصنعه المشروع  
في نمط حياتهم. ينبغي أن يرأس مجموعة التركيز منسق  
حوار ذو خبرة يستعمل أسئلة مطورة بعناية وتدوم ما بين  
ساعة أو ساعتين.

#### 5. شارك أصحاب المصلحة في خطتك

أرسل نسخة من الخطة إلى مموليك وشركائك.  
ويمكنك عقد اجتماع للمجتمع الأهلي لعرض الخطة  
على جمهورك وداعميك. أبدل جهداً خاصاً لمنح  
الفرصة للمشاركين في المشروع ممن تقدموا  
بمداخلات وآراء على الخطة للتعليق عليها وإعطاء  
اقتراحات. فإذا كان لديك موقع على شبكة الإنترنت،



منظمون صوماليون يناقشون الاستراتيجية في دورة تدريب تقدمها منظمة موزايكا (بالإن من موزايكا).



### إشراك المجتمع الأهلي الذي تخدمه في التخطيط

عندما تخطط لمشروع، شكّل لجنة استشارية من أبناء المجتمع الأهلي لتقديم الآراء والمداخلات والمقترحات حول خطط المشاريع. تستطيع هذه اللجنة الاستشارية الاجتماع بصورة منتظمة خلال تنفيذك للمشروع من أجل مراجعة مدى تقدمه وتقديم اقتراحات لتحسينه. حيث أنهم يعرفون المجتمع الأهلي جيداً، يستطيع أعضاء اللجنة الاستشارية أن يحددوا الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها. فعلى سبيل المثال، إذا واجه مشروعك عددًا كبيراً من المتخلفين عن المشاركة فيه، قد تتمكن اللجنة من تعيين مشاركين إضافيين.

### ما هو التخطيط للمشاريع؟

تحدد خطة أي مشروع الأهداف والغايات المتعلقة بمشروع معين، وتعيّن الموارد المطلوبة لتحقيقه، وتحدد المهمات الرئيسية، والمسؤوليات، وجدولاً زمنياً له. بغض النظر عما إذا كانت منظمتك غير الحكومية تطور مشاريعها الأولى أو تواصل تنفيذ مشاريع قائمة منذ وقت طويل، ينبغي أن تكون لديك معرفة متعمقة حول المجتمع الأهلي الذي تخدمه. وفي الماضي، شددت منظمات غير حكومية ومانحوها على ناحية الاحتياجات في التقييم. واليوم، أيضاً باتت أعداد متزايدة من المنظمات غير الحكومية تقيم نواحي القوة والأصول المادية التي يمكن لأعضاء المجتمع الأهلي المساهمة بها لحل مشاكلهم. وفي إجراءاتها لتقييمها، ينبغي على منظمتك أن تسأل أعضاء المجتمع الأهلي حول المعرفة والخبرة التي يملكونها، وكذلك حول الأشياء التي يهتمهم تعلمها والقيام بها.

لنفترض أن منظمة أصوات الشباب من أجل الديمقراطية نظمت ورش عمل تعليمية لتتقّف الشباب حول حقوقهم ومسؤولياتهم في المجتمع الديمقراطي. والآن، تريد منظمة أصوات الشباب توسيع مشروعها

والهدف المشترك إلى قاداتها. يتعين على المنظمات غير الحكومية أن تقوم بالتخطيط الاستراتيجي كل ثلاث إلى خمس سنوات. قد يجد البعض في نهاية ثلاث سنوات أن الأمور تسير بشكل جيد، وأن البيئة مستقرة، وأن عليهم فقط الاستمرار في عمل ما كانوا يقومون به. وقد يجد آخرون أن الأمور قد تغيرت. وربما أصبح لدى المنظمة غير الحكومية موظفين وأعضاء جدد في مجلس الإدارة الذين يتبادلون رؤية مشتركة، أو ربما كانت منظمات غير حكومية أخرى تقوم بعمل مماثل وبذلك تزداد المنافسة للحصول على تمويل أكبر. وفي هذه الحالة، قد يكون من المفيد للمنظمة غير الحكومية أن تدرس بعمق عملية التخطيط مجدداً وأن تضع خطة جديدة.

في بعض الأحيان، تواجه المنظمات غير الحكومية تهديدات رئيسية أو فرصاً غير متوقعة - على سبيل المثال، فقدان منحة أو حصول تغيير في البيئة السياسية - قبل أن تصل إلى أهدافها المخططة لثلاث سنوات. وعندما يحدث ذلك، قد يتوجب على المنظمة تغيير مسارها بسرعة. وبعد أن تضع منظمة غير حكومية خطتها الاستراتيجية، ينبغي عليها أن تنفذ تخطيط المشروع.



### ما هذا؟

#### تقييم الاحتياجات والأصول المادية

ينبغي على أي منظمة غير حكومية أن تجري تقييماً منهجياً للاحتياجات والأصول اللازمة لمجتمعها الأهلي المستهدف (على سبيل المثال، الحي أو القرية) أو السكان المستهدفين (على سبيل المثال، الشباب العاطلين عن العمل أو النساء الحوامل المصابات بفيروس نقص المناعة المكتسب).

شكل فريفاً يضم موظفين وأعضاء من المجتمع الأهلي لإدارة هذا التقييم. يشمل التقييم النموذجي استطلاع عينة من المقيمين في المجتمع أو السكان المستهدفين. علاوة على ذلك، تأكد ما إذا كانت البيانات التي كنت تسعى للحصول عليها قد جمعتها في السابق وكالات حكومية، ومنظمات غير حكومية دولية أو جامعات. كما بإمكانك أن تدرس أيضاً المشاركة مع إحدى الجامعات لإجراء الاستطلاع. وبعد أن تحصل على النتائج، يمكن للفريق مراجعتها لتحديد الأولويات المتعلقة بالمشاريع الجديدة أو لأغراض الحصول على مناصرة لها.



## تذكر ...

### تنبه دائماً إلى البيئة الخارجية

في حين أن عملية التخطيط الاستراتيجية الأساسية تقدم فرصة مهمة لتقييم البيئة الخارجية، ينبغي على قيادة المنظمة أن ترصد دائماً ما الذي يحدث في المجتمع الأهلي، وفي المنطقة، وفي البلاد، وفي ما هو أبعد منها. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في اجتماعاتهم النظامية مناقشة ما يجري خارج المنظمة غير الحكومية: فيما يخص الاقتصاد، والحكومة، والمانحين وغير ذلك، والبحث في أية تهديدات أو فرص ناشئة.

في حين معين ذي دخل متدن لدعم إشراك الشباب في المجتمع الأهلي. من خلال تنفيذ تقييمها للاحتياجات والأصول المادية، تستطيع منظمة أصوات الشباب أن تحدد ليس مجرد الأفراد اللازمين لإشراكهم في البرنامج، إنما أيضاً الحصول على المعرفة والمهارات التي يجلبونها معهم. قد يجد التقييم أن الشباب الذين تركوا المدرسة لا إمكانية وصول لهم إلى أجهزة الكمبيوتر، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يملكون سوى القليل من المعرفة في علم الكمبيوتر وليس لديهم سوى إلمام ضئيل بوسائل الإعلام الاجتماعية التي تساعد الشباب في الوصول إلى المعلومات، تصلهم بمجموعات شبابية أخرى، وينظمون من خلالها أحياءهم المجاورة. وفي الوقت نفسه، قد يجد التقييم أن الشباب تواقون للتعلم واستقاء أفكار لتحسين مجتمعهم الأهلي. وهكذا، قد

تقرر منظمة أصوات الشباب فتح مركز جديد لتدريس علم الكمبيوتر كخطوة أولى.

من المرجح أن تعتبر المشاريع، المستندة إلى تقييم دقيق للاحتياجات، ونقاط القوة، ذات صلة، ومفيدة وموثوق بها من جانب الجمهور المستهدف، وأن تعزز فرصهم في تحقيق النجاح. فبعد أن تحدد الاحتياجات والمصالح لجمهورك المستهدف، تصبح عندئذٍ مستعداً لوضع خطة مفصلة للمشروع. هناك أشكال مختلفة عديدة من تلك متوفرة لك. وفي أحيان كثيرة يكون لدى المانحين الدوليين أشكال خاصة بهم يريدون ممن يتلقون منحهم استعمالها. تحقق ما إذا كان الأمر كذلك، وتأكد من أنك تستعملها.

يتعين على خطة المشروع تحديد ما الذي تريد أن تحققه للسكان المستهدفين. وبعبارة أخرى، ما هي الأشياء التي ستكون مختلفة في حياة الناس الذين يشاركون في المشروع؟ توضح الخطة أيضاً ما ستقوم به منظمك والموارد التي تحتاجها لتحقيق هذه النتائج. تسمى إحدى أشكال خطة أي مشروع "النموذج المنطقي". ويساعدك هذا في وضع خارطة للمشروع، بدءاً مما تريد أن يحققه ومن ثم الرجوع إلى طريقة الشروع به ووصف النشاطات التي تعتقد أنها سوف تولد تلك النتائج. ومن هناك، يمكنك تحديد الموارد



إن أحد أهداف المنظمة الافتراضية غير الحكومية "أصوات الشبيبة من أجل الديمقراطية" هو تزويد صغار السن بأجهزة كومبيوتر (حواسيب). هذا الفتى من بيرو أفاد من مشروع المنظمة غير الحكومية الحقيقية "حاسوب نقال لكل طفل" الذي قدم حواسيب نقالة صغيرة الحجم لتلامذة المدارس في آراهوي، وهي قرية في جبال الأنديز، بيرو. (مارتن ميها/ صور أ.ب.)

## النموذج المنطقي الأساسي

هناك موارد معينة مطلوبة لإدارة برنامجك.	إذا كانت لديك إمكانية وصول إلى الموارد، يمكنك عندئذٍ استخدامها لإنجاز نشاطاتك المخطط لها.	إذا أنجزت نشاطاتك المخطط لها، تستطيع عندئذٍ أن تسلم كمية من المنتجات/ أو الخدمات التي تنوي تسليمها.	إذا سلّمت المنتج أو الخدمة التي قصدت تسليمها، من المحتمل عندئذٍ أن يستفيد شركاؤك بطرق معينة.	إذا تحققت هذه الفوائد للمشاركين، من المحتمل أن تتبع ذلك تغييرات في المنظمات، أو المجتمعات الأهلية، أو الأنظمة.
الموارد/ المدخلات	النشاطات	المخرجات	النتائج	التأثير
1	2	3	4	5
عملك المخطط له		نتيجتك المرجوة		

راجع ملحق الموارد "أ" على الصفحة 35 للاطلاع على عينة من نموذج منطقي لمركز تعليم الكمبيوتر التابع لمنظمة أصوات

الضرورية لتنفيذ هذه النشاطات.

وعلى الرغم من أنك تكون قد قرأت "النموذج المنطقي" من اليسار إلى اليمين، فإن قراءته من اليمين إلى اليسار أو بالتسلسل العكسي، سوف تساعدك خلال تنفيذك له. فعندما تقرأه بالتسلسل المعاكس، فإن النماذج المنطقية تصف لك أساسيات البرنامج والمشروع بمرور الوقت بدءًا من التخطيط وحتى النتائج. إن قراءة النموذج المنطقي تعني اتباع سلسلة من الاستنتاجات المنطقية أو أقوال "إذا... ولذلك..." وهي التي تربط أجزاء البرنامج سوية.

وبعد أن تكون قد وضعت خطة مشروع باستخدام النموذج المنطقي أو وسيلة أخرى، سوف تحتاج إلى خطة عمل أكثر تفصيلاً. ومع نضوج منطقتك سوف تعدل مشاريعك ونشاطاتك وفقاً للاحتياجات المتغيرة للمجتمع الأهلي واعتماداً على تجربتك الخاصة. فعلى سبيل المثال، بعد أن فتحت منظمة أصوات الشباب مركزها الجديد لتعليم الكمبيوتر، وجدت أن بعض المشاركين يريدون البناء على أساس مهاراتهم الجديدة وبدء برنامج إذاعي على الإنترنت. أضافت منظمة أصوات الشباب عند ذلك جزءاً مكوناً جديداً إلى التدريب يركز على الإنتاج الإذاعي.

### التقييم

تعني عملية التقييم تقييماً منهجياً للنتائج، والنوعية،

والأداء بالنسبة لأي مشروع، أو نشاط، أو منظمة ككل. وبشكل التقييم أداة للإجابة على السؤال: ما هو الفرق الذي صنعه عملك في حياة الناس والمجتمعات الأهلية؟ وبعبارة أخرى، يقيس التقييم ما حققته للناس الذين تخدمهم. يكون على المنظمات غير الحكومية التقييم المنتظم لاحتياجات ونقاط قوة المجتمع الأهلي، ومن ثم تقييم نتائج مشاريعهم.

يجب أن تسأل أي عملية تقييم ما يلي:

- ما هي الأشياء الناجحة التي قمنا بها؟
- ما الذي كان من الممكن أن ينجح بشكل أفضل؟
- لماذا نجحت بعض الأشياء (أو لم تنجح)؟
- ما الذي تعلمناه وكيف نستطيع استعمال تلك المعرفة لتقوية عملنا؟

يستطيع الموظفون والمتطوعون في أي منظمة غير حكومية مشاهدة الناس الذين يخدمونهم وهم يتعلمون كل يوم، مهارات جديدة، ويحققون أهدافهم، ويحسنون نوعية حياتهم. يستطيع هؤلاء تبادل القصص حول أفراد معينين أفضى عمل المنظمة إلى تحقيق تحول كبير في حياتهم. وكذلك فإن منظمات غير حكومية عديدة تقوم بتعقب الناس الذين تخدمهم. فعلى سبيل المثال، تحسب منظمة أصوات الشباب في كل شهر عدد الشباب الذين حضروا صفوف مركز تعليم الكمبيوتر وعدد الشباب الذين شاركوا في ورش عمل "تقدمة للديمقراطية".

## ما هذا؟



### خطة العمل

تقدم خطة العمل الوصف التفصيلي لمن سوف يقوم بالعمل وخلال أي فترة زمنية. وتضمن خطة العمل تنفيذ النشاطات في الوقت المناسب. كما تتيح خطط الأعمال المكتوبة للموظفين وللمتطوعين الرئيسيين تنظيم وقتهم بكفاءة وإخضاع بعضهم البعض للمساءلة. وفي المقابل، تصف خطة المشروع أهداف وأغراض المشروع، وطريقة تعاقب النشاطات، والموارد المطلوبة.

### وظائفهم.

تتمثل الخطوة الأولى من عملية التقييم بتحديد النتائج التي ترغب في أن يحققها المشروع. قم بذلك في مرحلة التصميم للمشروع. وبالعودة إلى مركز تعليم الكمبيوتر الذي أسسته منظمة أصوات الشباب، ومشروع التدريب الإذاعي على الإنترنت، كانت النتائج المرغوبة للمشاركين هي التالية:

اكتساب المهارات التكنولوجية لإنتاج برنامج عرض إذاعي على الإنترنت.

تعلم كيفية تطوير محتوى برنامج عرض إذاعي. تطبيق هذه المهارات لإنتاج عرض إذاعي أسبوعي لمدة ساعة واحدة حول موضوع يهم الشباب في المجتمع الأهلي.

امتلاك ثقة أكبر في التحدث حول القضايا التي تهمهم.

والخطوة التالية هي تحديد كيفية قياس النتائج. إذ يمكن لمنظمة أصوات الشباب أن تجمع البيانات وفق

ولكن من أجل أن تكون المنظمات غير الحكومية خاضعة للمساءلة بالفعل تجاه أصحاب المصلحة وتجاه مهمتهم، يتعين عليها أيضاً قياس النتائج، مثل الارتفاع في الدرجات التي يسجلها الطلاب في الاختبارات والامتحانات أو الزيادة في عدد الطلاب الذين أبدوا قدرة في تطبيق ما تعلموه في ورش العمل على



"أنت تختار" كان التعبير الرائج خلال حملة لتثقيف الناخبين في بلغاريا. خلال الانتخابات المحلية يشاهد الناشط الشاب فيليكو تورنوف وهو يوزع معلومات تهدف إلى تشجيع التصويت في المجتمع. (مركز أماليت/وكالة التنمية الدولية)

## تذكر ...



### التقييم: أداة للمساءلة

الوعد العام الذي تقدمه أي منظمة غير حكومية إلى أصحاب المصلحة لديها- وعلى وجه الخصوص المجتمع الأهلي الذي تخدمه، وشركائها ومناحيها- لا يتعلق بمجرد تنفيذ النشاطات، إنما وأيضًا بإحداث فرق في حياة الناس وفي المجتمع. ولكي تكون مسؤولاً أمام أصحاب المصلحة، عليك تقديم تقرير عن نتائج نشاطاتك. أبلغهم عن الفرق الذي صنعه منظمتك غير الحكومية. ويمكنك قياس النتائج من خلال التقييم.

إختر مجموعة صغيرة من الناس لجمع البيانات. يمكن أن يشمل ذلك جمع نتائج الامتحانات أو وضع جميع التعليقات الواردة خلال عملية الاستطلاع ضمن قائمة واحدة.

ليكن لديك خليط من الموظفين والمتطوعين وربما مشاركين لمراجعة البيانات وتحديد النتائج الرئيسية. هل اكتسب المشاركون معرفة ومهارات جديدة؟ هل تمكنوا من تطبيقها؟ لماذا تمكنوا أو لم يتمكنوا؟

استخدام نتائج التقييم لتحسين مشروعك. فإذا وجد التقييم أن المشاركين لم يتعلموا مهارة معينة، ادرس إمكانية إعادة النظر في مناهج التدريب أو إيجاد مدربين أفضل. وفي أحيان كثيرة جدًا ترسل النتائج إلى المانحين ولكنها لا تُستخدم لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تحسين برامجها.

لخص بياناتك وتشاطر التحليلات التي حصلت عليها. تساعدك عملية التقييم في إخبار قصتك إلى أصحاب المصلحة. وتزودك بكل من البيانات والحكايات والوقائع التي تُظهر كيف أحدث عملك فرقًا.

عندما يستثمر قادة منظمة غير حكومية في عملية التقييم ويشركون فيها جميع المشاركين في المنظمة، تصبح هذه العملية أداة قوية للتعليم، والتحسين، والنمو.

عدد من الطرق. وبإمكان المنظمة تنظيم اختبار لتقييم معرفة ومهارات المشاركين عند البداية و ثم مرة أخرى في نهاية المشروع لقياس مقدار ما تعلموه. يستطيع الموظفون والمتطوعون في المشروع كتابة ملاحظاتهم في كل شهر، بحيث يسجلون التغيرات التي يرونها في مدى مهارة وثقة كل مشارك. وكذلك يمكنهم تشكيل مجموعات تركيز في بداية، ومنتصف، ونهاية المشروع، وأن يطلبوا الوقوف على آراء المشاركين. ما هي الأمور التي يتعلمونها؟ كيف يستخدمون ما تعلموه؟ ماذا يريدون تعلمه أكثر وماذا سوف يستفيدون من مهاراتهم الجديدة بعد انتهاء المشروع؟

بتعيين على الموظفين والمتطوعين في منظمتك غير الحكومية الاتفاق على خطة تقييم قابلة للتنفيذ استنادًا إلى الوقت والموارد التي تملكها. ففي حال أنشأت خطة تملك طرق عديدة لجمع المعلومات في الوقت المناسب، فمن المحتمل أن يكون تنفيذها معقدًا جدًا ويستهلك الكثير من الوقت. وبمجرد الاتفاق على نهجكم، عليكم القيام بما يلي:

تدريب جميع الموظفين والمتطوعين والمشاركين الذين سوف يجمعون البيانات العائدة لاستخدام أدوات الجمع بصورة صحيحة.

إنشاء نظام لتخزين البيانات. كلف أحدهم لإنشاء ملف وحفظه- في خزانة لحفظ الملفات و/أو على جهاز كمبيوتر- على أن يشمل كافة نتائج الامتحانات، واستطلاعات الرأي، والملاحظات المستمدة من المقابلات ومجموعات التركيز.



## تذكر ...

### قم بجمع الأرقام والقصص

الأرقام مهمة. ينبغي عليك تعقب عدد الناس الذين تخدمهم والنسبة المئوية من الناس الذين حققوا نتائجك المستهدفة. ولكن القصص لا تقل أهمية عن الأرقام، ولذلك يتعين عليك جمعها. في أعقاب كل ورشة عمل، احصل على مقتطفات من أقوال المشاركين من أجل تسجيل ما تعلموه. اتصل ببعض منهم بعد انقضاء عدة أشهر على انتهاء ورشة العمل لمعرفة الكيفية التي يطبقون بها ما تعلموه. استشهد بأقوالهم في فقرة تستطيع نشرها في نشرة إعلامية أو اقتراح منشور. ولكن عليك دائمًا أن تحصل منهم على إذن باستخدام أسمائهم وقصصهم!



أعضاء في المنظمة غير الحكومية التارناتيفا التي تروج لحقوق قوم الروما (العجر سابقًا) في بيلاا سلاتينا بلغاريا يشاركون في مشروع التنمية 360 برعاية البنك الدولي. (سكوت والاس/البنك الدولي)

## ما هو التقييم التشاركي؟

يدعو التقييم التشاركي المشاركين وأصحاب المصلحة في المشروع، كأفراد العائلة والمعلمين المشاركين الشباب، من أجل المساعدة في تشكيل وتنفيذ عملية التقييم. ونموذجياً يجري إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل التقييم، بما في ذلك صياغة الأسئلة الرئيسية، وجمع وتحليل البيانات، وتحديد النتائج الرئيسية والدروس المكتسبة، ووضع التوصيات وخطة العمل اللازمة لتحسين أداء المشروع.

في حال قرّرت منظمة أصوات الشباب استخدام أساليب تشاركية لتقييم مشروعها الإذاعي، سوف يساعد المشاركون أنفسهم في تقرير ما يجب تقييمه وما هي الأسئلة التي يتوجب طرحها. كما سوف يخرطون أيضاً في جمع البيانات، كتصميم وإجراء استطلاعات لأعضاء المجتمع الأهلي من الذين استمعوا إلى البث الإذاعي لمعرفة مقدار ما تعلموه. أو قد يسجل المشاركون ملاحظاتهم الخاصة حول كيفية استخدام أعضاء المجتمع الأهلي للمعلومات الإذاعية.

عندما يقوم أصحاب المصلحة - وعلى وجه

الخصوص أعضاء المجتمع الأهلي- في تصميم وتنفيذ عملية تقييم، فمن المحتمل أن تكون النتائج أكثر صلة وأهمية وفائدة للمنظمة والمجتمع الأهلي.

## الإدارة

تماماً كما أنك بحاجة إلى العديد من أنواع الخطط، فإنك بحاجة أيضاً إلى العديد من الأنظمة لإدارة منطمتك غير الحكومية. قرّر من سيكون مسؤولاً عن كل ناحية: المال، والناس، والمشاريع، والمرافق. ونظراً لأن منظمة أصوات الشباب هي منظمة غير حكومية صغيرة، يكون المدير التنفيذي مسؤولاً عن معظم نواحي إدارتها التنظيمية، في حين يكون الموظفون مسؤولين عن إدارة المشاريع. لكن مع نمو المنظمة والبدء بتوظيف عدد إضافي من الموظفين، قد يتولى شخص آخر غير المدير التنفيذي مسؤولية القيام بأدوار إدارية محدّدة، كالشؤون المالية أو الموارد البشرية.

وكما هو الحال في أي شركة أعمال أو لدى الحكومة، يكون مدير المنظمة غير الحكومية مسؤولاً عن التخطيط والتنظيم ورصد المهام الضرورية لكي تدار المنظمة بسلاسة. ولكن السياق الخاص يختلف



## تذكر ...

### لمجلس الإدارة أيضًا دور في عملية التقييم

من أجل إدارة منظمة غير حكومية بطريقة فعالة، يتعين على مجلس الإدارة مراجعة نتائج التقييم من خلال المشاريع المنفذة سنويًا على الأقل. ويكون على المجلس عند مراجعة النتائج مناقشة أين يولد العمل الذي تقوم به المنظمة أعظم التأثير وأقله. يستطيع عندئذ المجلس أن يقرر ما إذا كانت المشاريع بحاجة إلى تغيير من أجل ضمان أن تلبى المنظمة غير الحكومية أهدافها العامة المحددة في خطتها الاستراتيجية.

المانحين في الوقت المناسب، سوف يكلف أعضاء من هيئة الموظفين بمسؤوليات محددة، ويدربهم على استعمال النظام المالي، وينشئ تقويمًا زمنيًا رئيسيًا للمواعيد النهائية المطلوبة، ومن ثم يرصد عملهم.

### 2. تحفيز الناس

يكون بعض الناس الذين يعملون لدى منظمة غير حكومية متحفزين بدرجة عالية لمهمة المنظمة. ويكرسون حياتهم المهنية للمجتمع المدني لأنهم يريدون إحداث فرق. وهذا هو ما يحصل غالبًا بالنسبة لأول أعضاء هيئة موظفين في أي منظمة غير حكومية وهم الذين يعملون لساعات طويلة ويجهد كبير لتأسيس المنظمة. ومع نمو المنظمة وتوظيف موظفين جدد، من المحتمل أن القادمين الجدد يتشاطرون جميعًا نفس ذلك الالتزام بمهمة المنظمة؛ أما المدير الجيد فإنه يلمهم الموظفين على الإيمان بمهمة المنظمة ودعم أهدافها قدمًا. يساعد المدير الجيد الموظفين في رؤية كيف تساهم مهامهم، مهما كانت كبيرة أو صغيرة، بنجاح المنظمة غير الحكومية.

### 3. متابعة النشاطات للتأكد من إنجاز الخطط

في حال لم يتم إنجاز الخطط، ينبغي على مدير المنظمة غير الحكومية معرفة سبب ذلك والقيام بحل المشكلة. وخلال مراجعة التقارير التي أعدها موظفو المشروع، وجد المدير التنفيذي لمنظمة أصوات الشباب أن أحد التقارير المقدمة من أحد الموظفين يفتقر إلى المعلومات المطلوبة من

بالنسبة لمنظمة غير حكومية. فكثيرًا ما يكون من الصعب قياس عملها وإيصاله إلى الناس. كما تكون أهدافها طموحة لكن مواردها تكون محدودة. وهي تعمل على تحسين حياة الناس والمجتمعات الأهلية وليس لتحقيق الربح.

تواجه متطلبات متعددة- وأحيانًا تنافسية- من أصحاب المصلحة لديها، حيث يملك العديد منهم توقعات مختلفة لما ينبغي أن تقوم به المنظمة غير الحكومية وكيف يتوجب عليها أن تعمل. ونادرًا ما تكون أي منظمة غير حكومية مكتملة الموظفين، ولذا كثيرًا ما يقوم موظفون فرديون بأدوار متعددة. أما التمويل المحدد فإنه يعني قيام الموظفين بعملهم من دون تدريب كافٍ، أو تجهيزات أو مرافق كافية.

في هذه البيئة، تكون المهمات الإدارية الأساسية ذات أهمية حرجة وتشكل تحديًا أكبر على السواء بالنسبة للمنظمات غير الحكومية.

### ما هي المهمات الإدارية؟

#### 1. تكليف الناس بالمهام وتحديد الموارد

ينبغي تزويد الموظفين التوصيف الوظيفي كتابيًا حيث يتم تحديد مسؤولياتهم الأساسية. وأما في المنظمات غير الحكومية الصغيرة، فكثيرًا ما يكون على الموظفين تولي مهام إضافية متعلقة بالمشاريع أو مهام إدارية. عندما تستعد منظمة أصوات الشباب لزيارة أي ممول لها إلى موقع العمل، ينبغي تنظيف المكتب، وتنظيم الملفات، ويجب أن يكون عدة مشاركين في المشروع جاهزين لحضور الاجتماع ومشاطرة تجاربهم. هذه المهام لا تندرج تحت التوصيف الوظيفي لأي كان ولذلك يتحتم على الجميع المساعدة.

ينبغي على المدير التنفيذي أن يدعو لعقد اجتماع للموظفين لمراجعة المهام التي يتوجب تنفيذها ويكلفهم بمسؤوليات إضافية. وبهذه الطريقة يعرف الجميع من هو المسؤول عن ماذا.

لا يفوض المدراء البارعون مجرد المسؤولية. بل انهم يتأكدون أيضًا من أنه تتوفر للناس المعنيين الصلاحية، والموارد، والمعرفة، والمهارات اللازمة لإنجاز المهمة. فإذا وضع المدير التنفيذي لمنظمة أصوات الشباب نظامًا للتأكد من أن الفواتير تسدد في الوقت المحدد وأرسل التقارير إلى

ثم يتخذ القرار بمفرده. وفي النهج الذي يعتمد العمل كفريق، يتخذ كبار الموظفين القرارات بصورة جماعية. أما في النهج الديمقراطي الكامل، يتناقش جميع الموظفين والمدراء ويتوصلون إلى توافق في الآراء حول القرارات الرئيسية.

ولكن مهما كانت طريقة إدارتك لمنظمتك، يتعين عليك إيجاد سبل لإشراك الموظفين وإنشاء هيكلية رسمية يستطيعون من خلالها إضافة مداخلاتهم وآرائهم. وهذا ما سوف يساعد على بناء الشعور بالملكية والاستثمار في المنظمة غير الحكومية، وفي عملها ومستقبلها.

وقبل كل شيء، يدرك المدراء الجيدون بأن الناس- سواءً أكانوا موظفين مدفوعي الراتب، أو متطوعين أو أعضاء مجلس إدارة- يشكلون أعظم ثروة للمنظمة غير الحكومية. إن قدرة منظمة غير حكومية على تقديم أعمال وخدمات ذات جودة عالية تعتمد بصورة مباشرة على مهارة، وطاقة، والتزام، ومواهب الناس الذين يقومون بهذه الأعمال. وهكذا فإنه يتعين على مدراء المنظمات غير الحكومية أن يستثمروا في الناس. وهذا يعني التأكد من حصول الموظفين على التدريب للقيام بأعمالهم بفعالية وعلى إتاحة الفرص لهم للنمو مهنيًا.

قد يكون من الصعب على المدراء التنفيذيين، بالأخص الذين يؤسسون منظمة غير حكومية، تكليف الآخرين بالمهام. ولكن من أجل تأمين نجاح أي منظمة غير حكومية، يحتاج موظفوها إلى النمو. ولذا فإنه ينبغي على المدراء التنفيذيين والمدراء الآخرين أن يكونوا على استعداد لتكليف الآخرين بالمهام.

وأخيرًا، بصفتك مديرًا لمنظمة غير حكومية، عليك خلق بيئة عمل إيجابية يعامل فيها جميع الموظفين والمتطوعين باحترام ويقدرّون لمساهماتهم. يمكنك تقدير الإنجازات الفردية للموظفين بقول شيء بسيط مثل "شكرا" خلال اجتماع للموظفين.

عندما يكون فريق ما قد عمل بجهد شاق وخاص على مشروع، يمكن أن تدعو أعضاء الفريق لتناول الغداء أو أن تشير إلى جهودهم في نشرة إعلامية. إن إنفاق مبالغ صغيرة من ميزانية منظمتك غير الحكومية لتقدير الموظفين والمتطوعين يعتبر أمرًا مناسبًا. يحتاج الناس الذين يعملون لدى منظمة غير حكومية إلى التقدير لالتزامهم وكفاءتهم، وكذلك إلى تثمينهم. فالمدراء الجيدون والممارسات الإدارية الناجحة أمور ضرورية لتمكين منظمة غير حكومية من استدامة ذاتها على مرّ الزمن.

جانِب الممول. وخلال مناقشة هذه المشكلة مع هذا الموظف، علم أن الموظف لم يستلم نسخة من الاحتياجات وأن المشروع ليس لديه نظام لجمع البيانات الضرورية. وبعد اكتشاف سبب المشكلة، تمكن المدير التنفيذي من إيجاد الحل. فالمدراء الجيدون يحدّدون المشاكل ويدخلون التصحيحات قبل أن تتحوّل إلى أزمات.

#### 4. تأمين الاتصال والتنسيق

ينظر المدراء التنظيميون إلى المنظمة غير الحكومية باعتبارها كيانًا كليًا. إذ ينبغي عليهم التأكد من أن الموظفين المكلفين بالعمل في مشاريع أو مناطق مختلفة، يتصلون ببعضهم البعض. ففي بيئة متسارعة الخطى لمنظمة غير حكومية معينة، يهمل الموظفون في بعض الأحيان تبادل المعلومات أو طلب المساعدة. وبغية تفادي ذلك، تعقد منظمة أصوات الشباب اجتماعات منتظمة للموظفين من أجل مراجعة وضع جميع المشاريع. ولهذا التواصل المنتظم فوائد عديدة. فعلى سبيل المثال، عندما علم الموظفون الذين يديرون ورش العمل التعليمية في منظمة أصوات الشباب بإقامة البرنامج الإذاعي الجديد، شجعوا المشاركين في ورشة عملهم على الاستماع له واقتراح مواضيع لبرامج مستقبلية.

#### ما هي الإدارة التشاركية؟

بصفتك مديرًا لمنظمة غير حكومية، سوف يكون عليك إنشاء هيكليات للإدارة وصنع القرار. وهناك عدد من الأساليب المتوفرة لديك. يشرك النهج التشاركي الموظفين في اتخاذ القرارات وإدارة البرامج. يطلب المدير من الموظفين تقديم مداخلات وطرح آراء،



## تذكر ...

لدى بعض المنظمات غير الحكومية عدد قليل من الموظفين أو موظفون لا يتقاضون رواتب

في المنظمات غير الحكومية التي يعمل فيها موظفون بدون راتب، يكون على أعضاء مجلس الإدارة، أو غيرهم من المتطوعين الذين يشرف عليهم المجلس، أن يديروا المنظمة وبرامجها. وحتى عندما توظف منظمة غير حكومية موظفين براتب، فقد يستمر بعض أعضاء مجلس الإدارة بتولي بعض المسؤوليات الإدارية مثل المحافظة على مالية المنظمة.



## تذكر ...

### تأكد من أن موظفيك يدركون قيم ورؤية ومهمة منظمتك غير الحكومية

في أحيان كثيرة يُحسّن المدراء التنفيذيون إيصال قيم ورؤية ومهمة المنظمة غير الحكومية إلى الشركاء والممولين، ولكن موظفيهم لا يدركون تمامًا غرض المنظمة. ولذا ينبغي على قادة المنظمة غير الحكومية أن يظهروا باستمرار لموظفيهم- من خلال عقد اجتماعات للموظفين، ومحادثات مباشرة مع كل واحد على حده- كيف أنهم يساهمون في قيم، ورؤية، ومهمة المنظمة غير الحكومية.

وتحتاج حتى أصغر المنظمات إلى وضع الأنظمة الإدارية الأساسية. افترض أنك حصلت على أول 500 دولار في حملة لجمع التبرعات في مجتمعك الأهلي. يجب عليك أن تسجل فوراً من أعطاك هذه التبرعات، وأن تتعقب كيفية إنفاق المال، وأن تحتفظ بملف بجميع إيصالات المدفوعات.

ومع نمو منظمتك غير الحكومية سوف يكون لديك المزيد من الأشياء لإدارتها: المشاريع، والنشاطات، والناس، والأموال، والعلاقات. ويمكنك تطوير أنظمة أكثر تطوراً لأنك بحاجة إليها. وبمجرد أن تبدأ بجمع مبالغ أكبر المال من مصادر متعددة، عليك أن تستثمر في برامج الإدارة المالية وأن تطور إجراءات محاسبية مفصلة.

عندما يرى المانحون والداعمون أن منظمتك غير الحكومية تدار بشكل جيد، سوف تزداد ثقتهم بأن مواردهم تُستخدم بحكمة وللأغراض الصحيحة.

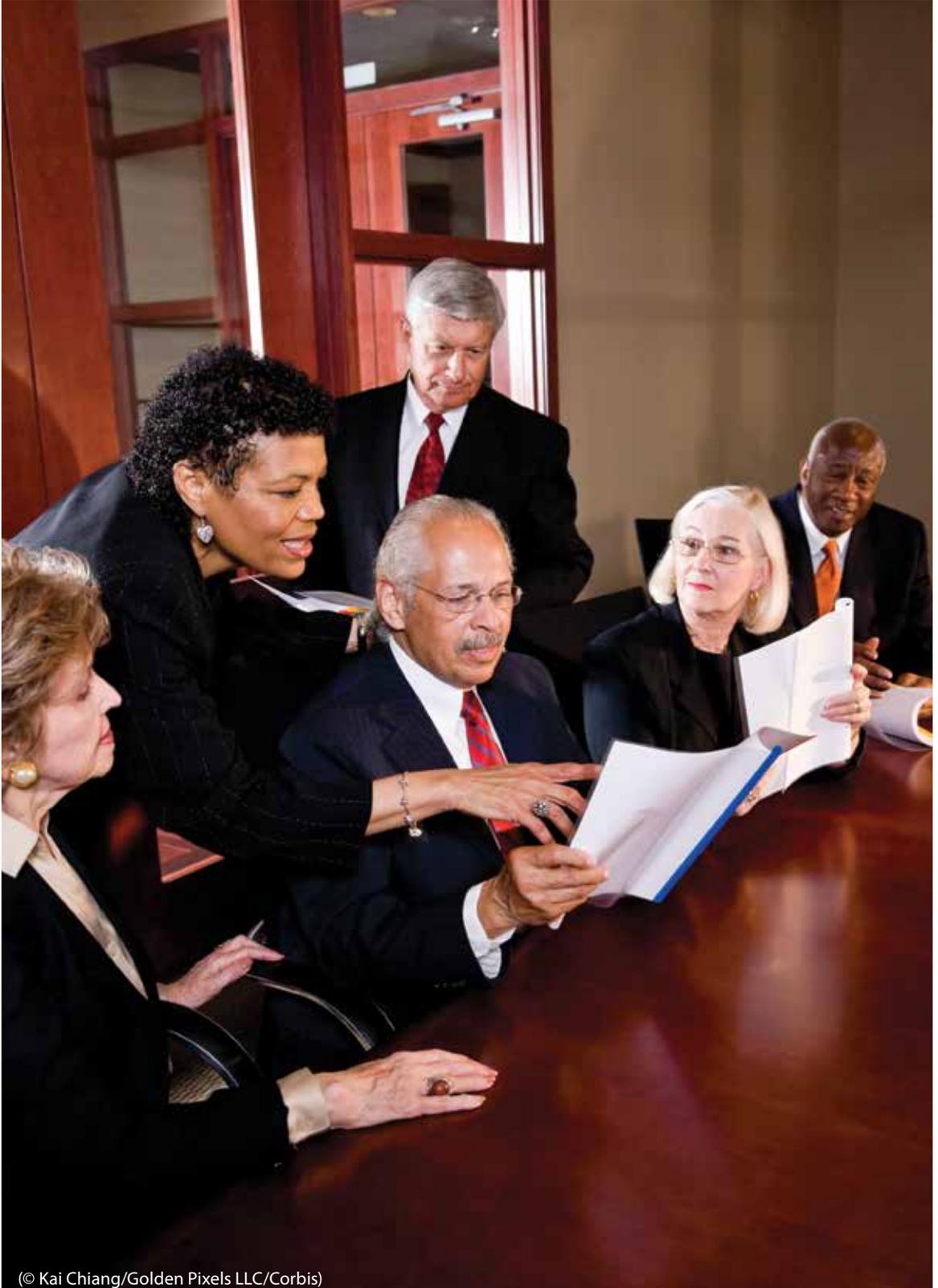
### الخلاصة

يشكل التخطيط الجيد، والتقييم السليم، والإدارة الصحيحة، الأساس الذي تستند إليه جميع مشاريع ونشاطات منظمتك غير الحكومية. فعندما تأخذ الوقت الكافي للتخطيط يغدو من الأكثر احتمالاً لمشاريعك أن تلبي احتياجات المجتمع الأهلي. وعندما توجه اهتمامك إلى الإدارة، تكون مشاريعك فعالة وكفوءة.

وعندما تستثمر في التقييم، فإنك ستتمكن من توثيق نتائجك ومعرفة أين يمكنك التحسين. في كل واحدة من هذه المجالات، ينبغي على المنظمة غير الحكومية أن تحدد الأدوار، والمسؤوليات، وأن تضع لكل ذلك الأنظمة المناسبة.

## نموذج منطقي لإطار عمل مركز تعليم الحاسوب التابع لمنظمة أصوات الشبيبة

التأثير	النتائج	المحصلات	الأنشطة	الموارد/المساهمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>انتشار تعلم الحاسوب وشيوع المعرفة الرقمية في الحي الذي يخدمه مركز أصوات الشباب.</li> <li>انتشار معرفة واستخدام أدوات وسائل الإعلام الاجتماعية على نطاق واسع.</li> <li>ارتفاع المستوى العام لإشراك الشباب في قضايا الحي والمجتمع.</li> </ul>	<p><b>فورية/قصيرة الأجل (بعد ستة أشهر)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>90 بالمئة من الشباب يُظهرون مهارات في استخدام نظام ويندوز، وتطبيقي مايكروسوفت وورد، وإكسل، من خلال استكمال المهام المحددة واجتياز الاختبارات الموحدة التي وضعها مركز أصوات الشباب.</li> <li>85 بالمئة من الشباب يُظهرون مهارات في استخدام أدوات وسائل الإعلام الاجتماعية، بما فيها موقعي فيسبوك وتويتر، من خلال استكمال المهام المحددة.</li> <li>80 بالمئة من الشباب ينشئون بريدًا إلكترونيًا خاصًا بهم، وينشئون صفحاتهم الخاصة على موقع فيسبوك.</li> </ul> <p><b>على المدى المتوسط (خلال سنة واحدة)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>70 بالمئة من الشباب الذين يكملون التدريب يشاركون في مشروع مجتمعي قائم.</li> <li>50 بالمئة من الشباب ينظمون مبادرة خاصة بهم لمعالجة إحدى مشكلات المجتمع</li> </ul>	<p>ثلاثون شابًا سوف يكملون ستة أشهر من التدريب على استخدام الحاسوب (ثمانتي ساعات في الأسبوع).</p>	<p>دورات تدريبية في استخدام الحاسوب للشباب الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 25 سنة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 ألف دولار - تغطي جميع تكاليف المشروع</li> <li>التكاليف الرئيسية: <ul style="list-style-type: none"> <li>25 بالمئة من وقت مدير المنظمة غير الحكومية</li> <li>1 مدرب حاسوب بدوام جزئي</li> <li>15 جهاز حاسوب ومعدات ذات صلة (تم التبرع بنصف قيمتها)</li> <li>تكاليف التشغيل</li> </ul> </li> </ul>



(© Kai Chiang/Golden Pixels LLC/Corbis)



## تذكر ...

### إنك بحاجة إلى مجلس إدارة منذ البداية

عندما تنشئ منظمة غير حكومية، يتمثل أحد أول الأشياء التي ينبغي عليك القيام بها، تجنيد عدد قليل من الناس ليشكلوا مجلس الإدارة التأسيسي. يستطيع مجلس الإدارة التأسيسي مساعدتك في تنفيذ العمل، مثل كتابة عروض مقترحاتك الأولى، أو حضور الاجتماعات مع شركاء محتملين. والأكثر أهمية هو أن هذه المجموعة توفر لك معلومات ارتجاعية حول أفكارك وتقدم لك المشورة حول كيفية المضي قدماً بها. وبينما تبني المنظمة، فإنك تحتاج إلى أناس لتحدي أفكارك أو أعمالك المقترحة. يوفر المجلس الضوابط والتوازنات التي تبقى منظمك خاضعة للمساءلة وشرعية.

مجلس الإدارة هو الهيئة الحاكمة لأي منظمة. فهو يتأكد من أن المنظمة غير الحكومية لديها كل ما تحتاج إليه لتنفيذ مهمتها، وأنها تنجز بصورة قانونية، وأخلاقية، وفعالة. وفي نهاية المطاف، يكون المجلس مسؤولاً أمام المجتمع الأهلي للمنظمة، والمانحين، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين لديها.

سوف نتابع في هذا الفصل أعمال مجلس إدارة منظمة افتراضية تسمى "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء"، وهي منظمة غير حكومية تتعامل مع أنظمة الصرف الصحي في المناطق الحضرية وتهتم بصحة الأطفال. سوف نرى كيف أن مجلس الإدارة يساعد المنظمة غير الحكومية على اجتياز التحديات والتهديدات.

إذا كانت منظمك قد بدأت عملها للتو، فلن تكون هناك حاجة لإنخراط مجلس إدارتك في النطاق الكامل لمسؤوليات الحكم التي سنتناقش هنا. ولكنك تحتاج إلى جمع مجلس تأسيسي، ويكون عادة مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، لمساعدتك في وضع قيم، ورؤية، ومهمة منظمك، وبناء علاقاتك على أساسها. ينبغي على كل عضو في هذا المجلس أن يكون ملماً بممارسات الحكم كي يتمكن من تلبية مهمته الأولية المتمثلة بالتأكد من بقاء المنظمة غير الحكومية شفافة، وخاضعة للمساءلة، ومشروعة.

منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" دعمه، يقرر المجلس كيفية التعامل مع هذه الخسارة. يقوم المجلس بنظرة متعمقة على الخطة الإستراتيجية ويحدد المشاريع ذات الأهمية الحاسمة لمهمة المنظمة غير الحكومية وتلك التي يمكن الاستغناء عنها.

- التأكيد من أن المنظمة غير الحكومية تملك الموارد التي تحتاج إليها.

تجمع مجالس الإدارة المال، كما أنها تجمع التبرعات العينية، وتجنّد المتطوعين. وتضع المجالس أهداف جمع الأموال وتعمل مع الموظفين لتلبيتها. يعود إلى كل منظمة شأن تحديد احتياجاتها من حيث عدد الموظفين والموارد. وتقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية مهمة التأكد من أن المنظمة تحصل على ما تحتاج إليه للقيام بمهمتها. ففي منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء"، يكتب المدير التنفيذي طلبات التمويل إلى المانحين المحتملين، ولكن المجلس ينظم مناسبات جمع التبرعات ومواعيد الاجتماعات مع الأفراد وشركات الأعمال لطلب المساهمات

- التأكيد من أن إدارة الأموال سليمة.

يشكل الإشراف المالي أحد أكثر مسؤوليات مجلس الإدارة أهمية. فالتأكد من أن المال ينفق بصورة

### مسؤوليات مجلس الإدارة

- تحديد قيم، ورؤية، ومهمة، وأهداف المنظمة غير الحكومية.
- يوفر المجلس التوجيه العام للمنظمة غير الحكومية. وعادة يضع المجلس التأسيسي القيم، والرؤية، والمهمة، عند تأسيس المنظمة. يراجع المجلس المبادئ الإرشادية كل بضع سنوات كي يتأكد من أن الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة تتماشى مع هذه المبادئ من خلال عملية تخطيط إستراتيجية. وفي حال انخرطت المنظمة في أعمال المناصرة، يتعين على مجلس الإدارة أن يحدد أولويات المناصرة ومواقعها.

عندما تواجه منظمة غير حكومية تهديداً أو فرصة، يتخذ المجلس القرارات المتعلقة بما يجب القيام به. فعلى سبيل المثال، إذا سحب أكبر الممولين



## ما هذا؟

### تضارب المصالح

ينشأ تضارب المصالح عندما تكون المصالح الشخصية أو الخاصة لأحد أعضاء مجلس الإدارة متضاربة مع مصالح المنظمة غير الحكومية. قد يمنع وجود مثل هذا التضارب عضوًا في مجلس الإدارة من اتخاذ قرار موضوعي. ينبغي على منظمك أن تملك سياسة صريحة حول تضارب المصلحة تفرض على أعضاء مجلس الإدارة التصريح عن أي تضارب في المصالح وأن يبعدوا أنفسهم عن أية مناقشة أو قرار ذي صلة. لنقل أن منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" تريد التحدث علنًا ضد شركة ترمي النفايات في نظام إمدادات المياه. يملك أحد أعضاء مجلس الإدارة علاقة أعمال مع الشركة التي تقوم بالتلويث ولا يريد أن يعرض للخطر علاقته معها. ينبغي على عضو مجلس الإدارة هذا أن يصرح عن العلاقة وأن ينسحب من المناقشات والقرارات ذات الصلة.

إلى مجلس الإدارة، ويقدم لمجلس الإدارة تعليقات وتقييمات منتظمة حول الأداء، بما في ذلك تقييم سنوي رسمي عن أعمالها. وفي حال كان المدير التنفيذي لا يلبي الأهداف أو لا يدير المنظمة على نحو فعال، يتعين على المجلس واجب صرفه من الخدمة. وينبغي على مجلس الإدارة اتخاذ هذا القرار بعناية شديدة مستندًا إلى المصالح العليا للمنظمة. ولا ينبغي أن يصرف مجلس الإدارة من الخدمة أبدًا مديرًا تنفيذيًا استنادًا إلى مجرد تفضيلات أحد أعضاء المجلس.

• توضع السياسات والإجراءات.

يوافق المجلس على جميع سياسات وإجراءات المنظمة، والتي تشمل مداها الكامل بدءًا من الموظفين والمسائل المالية وصولاً إلى تضارب المصالح. فقد يقوم الموظفون بإعداد السياسات ولكن يتعين على المجلس الموافقة عليها.

• الخدمة كسفراء لمنظمة غير حكومية.

ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يبحثوا دائمًا عن

حكيمًا ومناسبة يبقي منظمك قابلة للخضوع للمساءلة تجاه مموليك ومجتمعك الأهلي، وعليه يتعين على مجالس الإدارة أن يراجعوا بانتظام التقارير المالية. يعد الموظفون في منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" الميزانية السنوية، ولكن المجلس هو الذي يوافق عليها. يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يستطيعون حضور اجتماع حول الميزانية أو التمويل أن يحصلوا على نسخ من الوثائق، وأن يراجعوها، وأن يرسلوا الأسئلة قبل الاجتماع أو بعده. يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن القرارات التي يتخذها المجلس والأعمال التي يقوم بها، بغض النظر عن حضورهم كل اجتماع.

• التأكد من أن عمل المنظمة غير الحكومية يظل فعالاً.

يراجع مجلسك بانتظام مشاريع منظمك ونشاطاتها، وذلك من خلال تحديثات يقوم بها المدير التنفيذي وطبقًا لتقارير التقييم. ويقم المجلس بعد ذلك ما إذا كانت المشاريع والنشاطات تدفع مهمة المنظمة وأهدافها إلى الأمام. وفي حال كان التقييم سلبيًا، قد يتعين على المجلس اتخاذ قرار بإنهاء أو بإعادة هيكلة مشروع ما، أو بدء مشروع جديد يلبي بالفعل أفضل احتياجات المجتمع الأهلي. وبغية جعلهم راصدين فعالين، يتعين على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا ملمين بجميع نشاطات المنظمة غير الحكومية. وينبغي عليهم زيارة المشاريع، ومقابلة الموظفين، ورؤية كيف يمكن للمجتمع الأهلي أن يستفيد.

• توظيف وإشراف على، وتقييم المدير التنفيذي.

يوظف المجلس المدير التنفيذي. ولا يأخذ طريقًا مختصرًا ويعين أول شخص مُتاح. يتبع عملية شفافة متعددة الخطوات تُحدّد المرشح الأفضل لهذه الوظيفة.

• يضع وصفًا للوظيفة مع أهداف واضحة.

• يعلن عن افتتاح قبول الطلبات لإشغال الوظيفة.

• يراجع السير الذاتية لتحديد أقوى المرشحين.

• يجري مقابلات مع هؤلاء المرشحين.

• يتخذ قرارًا حول المرشح الأفضل بناءً على احتياجات المنظمة غير الحكومية.

بعد أن يتم توظيفه، يرفع المدير التنفيذي تقاريره



## ما هذا؟

### المصلحة الذاتية

يحصل العمل للمصلحة الذاتية عندما يعمل أحد أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمصلحته الخاصة بدلاً من مصالح المنظمة. يكون عضو مجلس الإدارة الذي يناصر استخدام المنظمة لشركة الطباعة التي تملكها شقيقة زوجته، على الرغم من أن ذلك قد يكلف المنظمة مالياً أكثر، متورطاً في مصلحة ذاتية. تشمل الحالات القصوى من العمل للمصلحة الذاتية القيام بأعمال غير قانونية كاختلاس أو تحويل الموارد إلى آخرين مقابل الحصول على رشوة. يجب أن تضع مجالس الإدارة السياسات اللازمة لمنع أعمال المصلحة الذاتية وأن تتخذ إجراءات فورية عند حصولها.

### بصورة أخلاقية.

### دور المجلس عندما تكون منظمة غير حكومية في طور الإنشاء

في منظمات غير حكومية جديدة ليس لديها موظفين براتب، يتولى أعضاء مجلس الإدارة أدوار ومهام كان من الممكن أن يقوم بها موظفون براتب، ويشمل ذلك:

- تصميم المشاريع الأولى للمنظمة والعمل على بدء تنفيذها.
- حضور الاجتماعات مع أصحاب المصلحة لبناء العلاقات.
- إنشاء البنية التحتية لإدارة المنظمة- مثل إنشاء نظام محاسبي أو نظام لعمل المتطوعين لدى المنظمة.
- تنفيذ مشروع معين- مثل تدريس صف تعليم الكمبيوتر أو قيادة ورشة عمل للتربية المدنية.

الفرص المتاحة لتطوير علاقات جديدة وإيجاد موارد مالية جديدة للمنظمة غير الحكومية. وهم يناصرونه ويناصرون مجتمعها الأهلي ويمثلون المنظمة في الأحداث العامة للمجتمع الأهلي. كما ينشط أعضاء مجلس إدارة منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" في العمل مع شبكات مهنية وطنية ودولية. وعندما يحضرون الاجتماعات أو المؤتمرات، فإنهم يجلبون معهم النشرات الإعلامية لمنظمتهم ويعتدون نقاط كلامهم حولها.

فأعضاء مجلس الإدارة هم سفراء المنظمة غير الحكومية. يحضرون الاجتماعات والأحداث العامة للمجتمع الأهلي، ويستمعون بانتباه إلى هواجس المجتمع الأهلي ويظهرون النشاط ويؤمنون الحضور في المجتمع الأهلي. وبهذه الطريقة، يبني أعضاء مجلس الإدارة الثقة مع المجتمع.

- التأكد من تلبية المنظمة غير الحكومية للمعايير الأخلاقية.

يتأكد مجلس الإدارة من أن أي شخص مرتبط بالمنظمة يتصرف بصورة أخلاقية ويمتنع عن الفساد مهما كلف الأمر. ينبغي على المنظمة أن تكون صادقة، ومنصفة، وشفافة في تفاعلها مع جميع أصحاب المصلحة، الداخليين منهم والخارجيين. فعلى سبيل المثال، قد يُعتبر أن إنشاء منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" شراكة مع منظمة غير حكومية أخرى لإدارة مشروع مشترك، ودون أن تكشف عن المعلومات التي حصلت بها على منحة لدعم المشروع المشترك، بمثابة عمل غير أخلاقي. أو قد يعتبر قيام المدير التنفيذي بدفع راتب لموظف يختلف عن الراتب المقرر في الميزانية على أنه عمل غير أخلاقي. وإذا تم السماح بمثل هذه الممارسات، سوف تُعتبر هذه المنظمة، وعن حق، أنها فاسدة.

وبغية منع ممارسة أي سلوك غير أخلاقي أو فساد، ينبغي على قيادة المنظمة أن ترسخ طريقة التعامل المنصف والصريح كقيمة أساسية لديها. كما ينبغي وضع ممارسات محددة في سبيل تأديب أو إنهاء عمل أي فرد ينتهك هذه القيمة. في حال علم المجلس أن المدير التنفيذي انخرط في ممارسات فاسدة، ينبغي عليه أن يصرف هذا الفرد فوراً. وفي حال رأى أحد أعضاء مجلس الإدارة أعضاء آخرين يتصرفون بصورة غير أخلاقية ينبغي على هذا العضو الإبلاغ عن سلوكهم إلى رئيس المجلس لاتخاذ إجراءات فورية. يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين سوية عن التأكد من سلوك كامل أعضاء المجلس



## جرب هذا ...

### عند اختلاف أعضاء مجلس الإدارة

في بعض الأحيان يختلف أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم حول قرار، أو سياسة، أو حول المسار الأفضل للعمل. عندما يحدث ذلك، خذ الوقت الكافي لمناقشة السبب. حاول أن تفهم وجهات النظر والأسباب الكامنة وراء وجهات النظر المختلفة. سوف يقود ذلك إلى مناقشات أفضل وأكثر غنى حول فوائد وأضرار المناهج المختلفة، وفي نهاية المطاف صدور القرار الأفضل بالنسبة للمنظمة. لكن في حال استمرار الخلاف حتى في أعقاب المناقشة، فقد يتعين عليك إجراء تصويت حول المسألة، وجعل حكم الأغلبية يسود.

عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة. يتعين تحديد هذا بالتفصيل في ميثاق المنظمة غير الحكومية. ولا يستطيع عضو فردي في مجلس الإدارة اتخاذ قرارات باسم المنظمة. وينبغي على أحد الأعضاء في اجتماع المجلس تدوين ملاحظات كاملة، وتسمى "محاضر"، تصبح السجل الرسمي للمناقشات والقرارات التي اتخذت في مجلس الإدارة.

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة بذل كل جهد ممكن لحضور جميع اجتماعات المجلس. وهذا أمر ضروري بالنسبة لهم لكي يبقوا على اطلاع ويتخذوا القرارات السليمة بالنسبة للمنظمة. فإذا اضطر عضو في مجلس الإدارة أن يتغيب عن حضور الاجتماع، ينبغي عليه متابعة الأمر مع عضو زميل له في المجلس لمعرفة ما جرى وطرح الأسئلة حول ذلك.

يشكل العديد من المجالس لجناً عديدة لأداء مهمات محددة خلال الفترات التي تفصل بين الاجتماعات الكاملة للمجلس. وهذا ما يجعل اجتماعات المجلس أكثر كفاءة. فعلى سبيل المثال، عندما توجب على مجلس إدارة منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" مراجعة وتحديث سياسة معينة، فإنه شكل لجنة لتحليل المسألة ورفع توصياتها إلى المجلس للعمل على أساسها.

بالنسبة لمنظمة غير حكومية جديدة أو صغيرة، من المنطقي أن يعمل جميع أعضاء مجلس إدارتها سوية. ومع نمو المنظمة، فقد يشكل المجلس لجناً أخرى

ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة لمنظمة غير حكومية ناشئة أن يتذكروا بأنه، بالإضافة إلى تنفيذ أعمال المنظمة وإدارتها، ينبغي عليهم تولي مسؤولياتهم في حكم المنظمة وأن يخصصوا جانباً من اجتماعات مجلس الإدارة للقيام بالنشاطات الإشرافية.

وعندما تحصل المنظمة على أول منحة مالية لها وتوظف موظفين براتب، يبدأ دور المجلس بالتغيير. فلن يكون المجلس أقل انخراطاً بالعمل اليومي للمنظمة وحسب، إنما سيصبح على عاتق المجلس مسؤوليات جديدة في أعمال حكم المنظمة أيضاً، وينبغي عليه، على سبيل المثال، تطوير السياسات المتعلقة بالموظفين والإشراف على أعمال المدير التنفيذي. إن إنجاز هذه العملية الانتقالية من منظمة تطوعية بالكامل إلى منظمة ممولة يعمل فيها موظفون براتب مدفوع قد تطرح تحدياً كبيراً في وجه مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية. وعندما يدرك أعضاء مجلس الإدارة تماماً كيفية تغيير دورهم، بحيث يكونون أكثر قدرة على اجتياز العملية الانتقالية بسهولة.

### كيف تتولى مجالس الإدارة أداء مسؤولياتها؟

تكون الاجتماعات المنتظمة لمجلس الإدارة إلزامية ليتمكن من ممارسة مسؤولياته الإشرافية. تجتمع بعض المجالس شهرياً- وعلى وجه الخصوص إذا كانت المنظمة غير الحكومية قد تأسست للتو، أو إذا كانت تنمو بسرعة أو تمر بأزمة. بالنسبة للمنظمات التي تعمل بسلاسة ولا حاجة لها للتعامل مع تهديدات أو فرص، فتعقد اجتماعات كل ثلاثة أو أربعة أشهر. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة المشاريع والمعطيات المالية المحدثة خلال اجتماعاتهم، وكذلك مناقشة أية قضايا جديدة تتطلب اتخاذ القرار بشأنها. خلال اجتماع نموذجي، من المحتمل أن يرفع المدير التنفيذي لمنظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" تقريراً إلى المجلس يفيد بأنه مؤهل ليكون مانحاً محتملاً لحملة التوعية العامة الجديدة للمنظمة. ويتشاطر المدير التنفيذي هواجسه من أن المانح يريد تقييد ما تستطيع المنظمة قوله في الحملة مقابل تمويلها لها. يناقش المجلس العرض، ويقرر ما إذا كان سيوافق عليه، ويضع سياسة للتعامل مع عروض التمويل المقدمة مع شروط.

يتخذ مجلس الإدارة القرارات الرسمية فقط، مثل الموافقة على الأولويات والمشاريع الجديدة، أو الميزانيات، أو السياسات. لا تتخذ هذه الأعمال صفة العمل الرسمي سوى خلال اجتماعات يحضرها

للتعامل مع عدد متزايد من المسائل. تشكل اللجان طريقة لتقوية عمل المجلس كفريق وتوفير الفرص لأعضائه من أجل بناء مهاراتهم وقيادتهم.

تقدم المنظمات غير الحكومية إلى جميع الأعضاء الجدد في مجالس إدارتها فترة توجيهية شاملة حول المنظمة- مهمتها، وتاريخها، ومشاريعها. وتتأكد المنظمات غير الحكومية من أن أعضاء مجلس الإدارة يملكون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملهم، كما يتوجب تأمين التدريب اللازم لهم عند الضرورة.

وأخيراً، ينتخب مجالس إدارة أي منظمة رئيساً للمجلس يؤمن القيادة له التي تحفز جميع أعضاء المجلس على بذل قصارى جهدهم من أجل مصلحة المنظمة. عندما يكون هناك رئيس جيد لمجلس الإدارة فإنه يخلق بيئة إيجابية وعلاقات عمل جيدة بين أعضاء مجلس الإدارة.

### كيف يمكن بناء مجلس إدارة فعال وتقرير من الذي يجب أن يكون عضواً فيه؟

بناء مجلس الإدارة يستغرق وقتاً. الوقت اللازم لإيجاد الناس الذين يملكون ذلك المزيج الصحيح المؤلف من المعرفة، والمهارات، والعلاقات، والوقت اللازم لتدريبهم على القيام بأدوارهم. سوف يأتي إلى منظمك بعض من الأعضاء المجهزين بالكامل للقيام بجميع المهام المطلوبة منهم. فكر بمجلس الإدارة لديك كفريق- حيث يكون لكل لاعب مركزه. وحينما يعملون سوياً، فإنهم ينجحون مهمتهم. وبغض النظر عن المركز الذي يشغله كل واحد منهم، يجب على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يؤمنوا بمهمة المنظمة وأن يكونوا راغبين بالعمل الشاق من أجل تأمين تقدمها.

يبدأ مؤسسو المنظمات غير

الحكومية في أحيان كثيرة بدعوة الأصدقاء، وأفراد الأسرة، والزملاء- أناس يعرفونهم عن كثب ويتقنون بهم- للعمل كأعضاء في أول مجلس إدارة. وبعد أن يتم تأسيس المنظمة، يتوجب استقدام أناس يملكون مهارات، وخبرات، ووجهات نظر جديدة



تدوين الملاحظات في اجتماعات المجالس، والتي تسمى "محاضر الجلسات"، أمر ذو أهمية لإرساء مبدأ الشفافية، إذ يكون ذلك بمثابة سجل لمناقشات المجلس وقراراته. (الحقوق محفوظة لشترستوك إيميجز 2003 - 2012)

أو مراجعة عقد مع مهندس استشاري للتأكد من انه كان ملائمًا أو سليماً.

3. ما هي أنواع الاتصالات والعلاقات التي تحتاج إليها منظمك حاليًا وفي المستقبل؟

لقد قررت منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" أنها تريد بناء شراكة طويلة الأمد مع جامعة محلية لإدخال طلاب الهندسة وعلم البيئة في مشاريع المنظمة. يدرك المجلس أنه قد يستفيد كثيرًا إذا جند عضوًا جديدًا لديه من الجامعة. يعد المجلس قائمة بنقاط اتصاله في الجامعة وينظم مقابلات معهم لبدء عملية تحديد المرشحين المحتملين لمجلس الإدارة.

ما هي الصفات الشخصية والميزات اللازمة للملائمة لعضو جديد في مجلس الإدارة مع سائر أعضاء مجلس الإدارة؟

إنه سؤال مهم عليك الإجابة عليه قبل إجراء اختيارك. إذا كانت اجتماعات مجلس الإدارة لديك تجري عرضًا غير رسمي، ينبغي عليك التأكد من أن الأعضاء الجدد يرتاحون لمثل هذا الأسلوب. فإذا كانت المنظمة تتنامى أو تتغير بسرعة، يتعين عليك استقدام أعضاء يستطيعون اتخاذ القرارات بسرعة ويتحلون بالمرونة.

تذكر، وأنت تجند أعضاء مجلس إدارة جدد، أن يضعوا في اعتبارهم قبل أي شيء آخر، أن يكونوا ملتزمين برؤية قيم ومهمة المنظمة. أوضح لهم بأن عليهم أن يكرسوا وقتًا لمهام حكم المنظمة، والتخطيط، واكتساب المهارات الجديدة لدعم المنظمة.

إلى مجلس الإدارة. يساعد التنوع الأعظم في أي مجلس إدارة القيام بمهمة حكم منظمة باتت أكثر تعقيدًا.

ومن أجل بناء مجلس إدارة أكثر تنوعًا، اكتب قائمة بجميع أنواع الخبرات، والمهارات، والعلاقات التي تحتاج إليها المنظمة، وأين يمكنك أن تجد الناس الذين يملكون هذه الخصائص. أدرس الأسئلة التالية عند قيامك بذلك:

1. ما هي الخبرة، والمهارات، والعلاقات التي تحتاج إليها في أي مجلس إدارة كامل؟

تبحث منظمات غير حكومية عديدة عن أعضاء مجلس إدارة جديد يملكون خبرة في قطاعاتها، مثل الصحة، أو حقوق الإنسان، أو التعليم، أو القروض الصغيرة. إن لهذا الأمر أهمية، إلا أنك يجب أن لا تنسى أن تجند أعضاء مجلس إدارة يملكون خبرة في الإدارة، والاتصالات، والتواصل مع المجتمع الأهلي وفي التمويل.

فإذا توفر لمنظمة "شوارع أنظف، أطفال أصحاء" مجلس إدارة جيد التوازن، فإنها سوف تتمكن من اتخاذ قرارات أفضل. افترض أن المنظمة دخلت في شراكة جديدة مع منظمة غير حكومية دولية لمساعدة طلاب الهندسة في تنفيذ مشاريع الصرف الصحي لدى المجتمع الأهلي. ينبغي على مجلس الإدارة أن يراجع ويوافق على كل من اتفاقية الشراكة والميزانية. ويكون بإمكان أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون خبرة في مجال الصحة العامة والصرف الصحي التأكد من أن نهج المشروع سليم، في الحين الذي سيتمكن فيه أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون خبرة في إدارة الأعمال من الإشراف على المسائل المتعلقة بالميزانية.

2. ما هي المعرفة والمهارات المحددة التي سوف تساعد منظمك لتحقيق أهدافها على مدى السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟

دعونا نفترض أن منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" تخطط لإطلاق حملة توعية عامة حول العلاقة بين النفايات وصحة الأطفال. عندئذ سيستفيد مجلس الإدارة بالتأكيد من وجود أعضاء جدد يملكون خلفيات في مجال الاتصالات ووسائل الإعلام الاجتماعية. فالمجلس المكوّن من خبراء في الصرف الصحي والصحة العامة فقط سيكون عاجزًا عن توجيه المنظمة من خلال حملة اتصالات



## تذكر ...

يتعين على المدراء التنفيذيين المؤسسين رفع تقاريرهم إلى مجالس إدارتهم

في بعض الأحيان، يقرر مؤسس منظمة غير حكومية أن يكون هو مديرها التنفيذي ويقوم بتعيين أول مجلس إدارة لها. سوف يستمر هؤلاء المدراء التنفيذيون المؤسسون في الخضوع للمساءلة أمام مجالس الإدارة ويتعين عليهم رفع تقاريرهم إليها. يطلب أعضاء مجلس الإدارة المؤسسون تقارير منتظمة من المدراء التنفيذيين ويقومون أدائهم.



## جرب هذا ...

### قائمة مراجعة لمجلس إدارة متوازن جداً

قبل أن تبدأ بحثك عن أعضاء مجلس إدارة جدد، ادرس قائمتي المراجعة أدناه لتحديد المرشح المناسب.

المعرفة والمهارات:

- إدارة تنظيمية وإدارة المشاريع
- جمع التبرعات
- إعداد الميزانيات والإدارة المالية
- الموارد البشرية
- التخطيط والتقييم
- التسويق والاتصالات
- المسائل القانونية

الشبكات والعلاقات:

- مجموعات المجتمع الأهلي الأخرى وشبكات التواصل
- مجتمع قطاع الأعمال المحلي
- قطاع الشركات
- قطاع المنظمات غير الحكومية
- قطاع الحكومة
- الجمعيات المهنية

وبعد أن يحدد مجلس إدارتك ما الذي يريده من الأعضاء الجدد، يوافق على عملية تعيينهم للانضمام إلى مجلس الإدارة.

### كيف تعمل مجالس الإدارة والموظفون سوية؟

بيت القصيد هنا يكمن في عمل مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين معاً بصورة تعاونية. كلاهما مسؤول عن تحديد الاتجاهات والأولويات، وبناء العلاقات، واستقدام الموارد للمنظمة. أما الخطر الرئيسي فيكمن في أنهم سوف يدوسون على أصابع بعضهم البعض في حال لم تكن هناك أدوار متباينة بجلاء.

فيما يلي بعض النصائح المفيدة لبناء علاقة جيدة بين مجلس إدارتك والمدير التنفيذي فيها:

1. تأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم الخاصة بكل واحد منهم.

حدد طبيعة كل وظيفة ونظم وصفاً وظيفياً خطياً لها. واحتفظ في ذهنك بأن:

- مجلس الإدارة هو الذي يضع السياسات التنظيمية، ويفوض تنفيذ البرامج، ويوافق على النفقات. هذا هو دور الحكم. والوصف الوظيفي يذكر بأن المجلس هو الذي يشرف على ويقيم عمل المدير التنفيذي، وهذا يرفع تقاريره إلى المجلس.

- يطبق المدير التنفيذي السياسات والبرامج التي يضعها المجلس. وهذا هو دور الإدارة. يذكر الوصف الوظيفي بأن المدير التنفيذي هو مسؤول عن توظيف جميع الموظفين، والإشراف عليهم، وتقييم عملهم.

2. يدعم واحدهم الآخر لتنفيذ الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بكل واحد مهم. تحتاج مجالس الإدارة إلى معلومات حول العمليات والتحديات اليومية للمنظمة من أجل القيام بعملهم في أداء وظيفة الحكم. يملك المدراء التنفيذيون هذه المعلومات، ويتعين عليهم مشاركتها طوعاً مع مجالس إدارتهم. لنفترض أن عضواً في مجلس إدارة منظمة "شوارع نظيفة"، أطفال أصحاء" يملك علاقة مع بحاتثة في جامعة.

وتريد الجامعة أن تشترك مع المنظمة لتنفيذ مشروع أبحاث. يناقش المجلس المشروع ويتوصل إلى استنتاج مفاده أن مثل هذه الشراكة قد ترفع مستوى رؤية المنظمة وتتيح فرص للقيام بتعاون لاحق.

وقبل اتخاذ قرار بالمضي قدماً، يتعين على المجلس أن يتشاور مع المدير التنفيذي، الذي قد يكون لديه ربما هواجس حول قدرة المنظمة على تحمل جهد رئيسي جديد. في هذه الحالة، قد يقرر المجلس عدم التفويض لهذه المبادرة الجديدة، أو أنه قد يرجع إلى الجامعة ويعرض الهواجس عليها ويرى ما إذا كانت الجامعة ستقدم الموارد اللازمة لتدريب موظفين إضافيين. والتشاور الوثيق بين المجلس والمدير التنفيذي يوفر أساساً متيناً لاتخاذ القرارات سوية.

وبصورة مماثلة، يحتاج المدير التنفيذي إلى توجيهات المجلس ومدخلاته لإدارة المنظمة بصورة جيدة. لنقل أن منظمة "شوارع نظيفة، أطفال أصحاء" بدأت تنفيذ مشروع الأبحاث الجديد، والآن، بات لدى المدير التنفيذي هواجس حول أداء مدير المشروع المعين حديثاً. وفي حين أن وظيفة المدير التنفيذي تقوم على



## تذكر ...

### على مجالس الإدارة وضع مصالح المنظمة غير الحكومية أولاً

إن توسيع المجلس إلى أبعد من علاقات مؤسس المنظمة سوف يساعد في تقادي تضارب المصالح الذي يمكن أن ينتج من خلال وجود عضو من العائلة أو صديق في مجلس الإدارة. في حال احتاجت المنظمة إلى اتخاذ قرار صعب، قد لا يرغب العضو في العائلة أو الصديق الحميم أن يختلف مع المؤسس. وحتى إذا لم يعد المؤسس أفضل مدير تنفيذي للمنظمة، فقد لا يرغب الصديق أو العضو في العائلة في الحلول محل المؤسس.

التنفيذيون إلى إقامة اتصالات منتظمة ومفتوحة فيما بينهم. عند ظهور مشكلة يتعين عليك الإشارة إليها، ومناقشتها، ومحاولة حلها قبل أن تستفحل وتتحول إلى أزمة مستعصية. أعرّف أن هناك دوماً توترات في

معالجة هذه الهواجس، فقد يرغب في التشاور مع المجلس للحصول على وجهة نظر مختلفة قبل اتخاذ أية قرارات حول كيفية التعامل مع هذه المسألة.

3. بناء علاقات زمالة بين مجلس الإدارة وموظفي المنظمة الذين يحترمون سلطة المدير التنفيذي.

يجب أن يعرف أعضاء مجلس الإدارة والموظفون بعضهم البعض وأن يدركوا بأنهم ينشطون لصالح نفس الفريق. يمكنك تسهيل هذه العلاقة من خلال جعل الموظفين يحضرون دورياً اجتماعات مجلس الإدارة، ودعوة أعضاء مجلس الإدارة إلى زيارة المشاريع والتعرف على الموظفين. ولكن يتعين على مجلس الإدارة والموظفين الإقرار بأن المدير التنفيذي هو الذي يشرف على الموظفين ويوجههم. يجب أن لا يحاول أعضاء المجلس أبداً إعطاء تعليمات مباشرة إلى الموظفين أو تجاوز صلاحيات المدير التنفيذي للحصول على معلومات منهم.

قبل كل شيء آخر، تحتاج مجالس الإدارة والمدراء



إشراك أعضاء المجتمع المحلي في التخطيط يضمن استجابة المنظمات غير الحكومية لاحتياجاتهم. هنا تظهر ملبندا غيتس، المؤسسة المشاركة والرئيسة المشاركة لمؤسسة بيل ومليندا غيتس، في اجتماع مع أعضاء لجنة الصحة والصرف الصحي في قرية كاتغارا في ولاية أوتار براديش، بالهند. (الحقوق محفوظة لمؤسسة بيل ومليندا غيتس/باريرا كيني)



## تذكر ...

### إشراك أفراد المجتمع الأهلي في مجلس

تتمثل طريقة جيدة في التأكد من أن منظمة غير حكومية تستجيب للمساءلة أمام المجتمع الأهلي بإدخال أفراد من المجتمع الأهلي في مجلس إدارتها. فإذا ركزت منظماتك على حي معين، جند الناس الذين ترعرعوا فيه للعمل في مجلس الإدارة. وإذا كنت تركز على الأمهات الشابات، أدخل عدداً منهن في مجلس الإدارة. سوف يجلبن معهن معرفة مباشرة حول المجتمع الأهلي والعلاقات التي من شأنها أن تجعل عملك أكثر فعالية. تأكد من أنك توفر للقادمين الجدد التدريب والدعم لتنفيذ مسؤوليات الحكم في المجلس.

التصرف بصورة أخلاقية. يعود الدور لمجلس الإدارة لفرض وتطبيق المعايير الأخلاقية من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند انتهاك هذه المعايير. يكمن هدف المجلس في ضمان وجود مستوى عالٍ من العمل المهني من خلال التأكد بأن أعمال منظماتك مفتوحة وتصب في مصلحة مجتمعك المثلى.

4. كن شفافاً. يجب أن تؤمن منظماتك لأفراد المجتمع الأهلي إمكانية وصولهم إلى المعلومات حول منظماتك. لا تخفي أبداً المعلومات حول:

- كيف تعمل منظماتك، أو المشاريع التي تديرها، أو من تخدم.
- كيف يتم اختيار الناس ليكونوا أعضاء في مجلس الإدارة أو كيف يتم توظيف الموظفين.
- كيف تتخذ القرارات الرئيسية وكيف يجري تحديد الأولويات.
- من أين تأتي أموالك وعلى ماذا تنفق.

تعتمد المنظمات التي لا تبغي الربح على الموارد (على سبيل المثال، الوقت، والمال، والمهارات، والطاقة) من المجتمع الأهلي للقيام بعملها بصورة فعالة. يملك المجتمع الأهلي الحق بمعرفة ما الذي

العلاقات تكون قابلة للحدوث. فقد يشعر المدير التنفيذي في بعض الأحيان كما لو أن المجلس يسعى لإدارة المنظمة، وفي مقابل ذلك، فقد يشعر المجلس أن المدير التنفيذي يتخذ أحياناً قرارات لا يعود إليه أمر اتخاذها. إن حصول مثل هذا التوتر أمر طبيعي وجزء

مهم من إخضاع كل جهة للمساءلة. وطالما بقي كل فرد يتكلم بصراحة وصدق، مع الإدراك بأن لكل واحد عمل عليه القيام به، يمكنك أن تحصل على التوازن المناسب لمنظماتك.

### كيف تبني المنظمات غير الحكومية الثقة مع المجتمع الأهلي

تشكل سمعتك الحسنة داخل مجتمعك الأهلي أحد الأصول الأكثر أهمية في منظماتك. إنك تكسب ذلك عن طريق إدارة مشاريع تستجيب لاحتياجات المجتمع. ويكافئك المجتمع بدوره بمنحك ثقته. يعمل مجلس الإدارة جنباً إلى جنب مع المنظمة غير الحكومية لبناء الثقة مع المجتمع الأهلي. وهذا هو ما يتعين على

### المنظمة ومجلس الإدارة القيام به لبناء الثقة:

1. توعية المجتمع حول منظماتك غير الحكومية. الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة يشكلون جميعاً سفراء لمنظماتك. فهم يثقون أفراد المجتمع حول ما تقوم به منظماتك، وكيف تعمل، وما هي حدودها، والموارد التي تحتاج إليها لكي تنجح. اجعل سفراءك يبالغون عن مشاريعك، والموظفين، وأعضاء مجلس إدارتك، ومموليك. وعلى وجه الخصوص لماذا يدعم الممولون منظماتك. وأخيراً، ينبغي على سفرائك أن يجعلوا أعضاء المجتمع الأهلي يعرفون بأن منظماتك تخضع للمساءلة أمامهم، وأن لهم الحق بطلب المعلومات، وطرح الأسئلة، وتقديم مدخلات.

2. اجعل منظماتك مسؤولة تجاه المجتمع الأهلي. تذكر أن المنظمة موجودة من أجل الصالح العام، وينبغي عليها أن تشرح ما تقوم به للناس. يتعين على جميع المنظمات إعداد آليات لجعل أنفسها مسؤولة أمام المجتمعات التي تخدمها. يشكل إشراك أعضاء المجتمع الأهلي في التخطيط والتقييم، ورفع التقارير إليهم طريقتين للقيام بذلك.

3. السلوك الأخلاقي. يقع على عاتق جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين واجب

تقوم به، وكيف تستخدم موارده، وما هي النتائج التي حققتها.

5. عامل جميع أفراد مجتمعك الأهلي بنزاهة، وكرامة، واحترام. يتعين على مجلس الإدارة إيصال هذا المبدأ إلى جميع الموظفين والمتطوعين في المنظمة. يتبنى المجلس سياسات تحظر جميع أشكال التمييز (على سبيل المثال، تلك المستندة إلى العرق، أو الدين، أو الانتماء العائلي). يستطيع أيضًا المجلس تخصيص موارد لتدريب ورصد عمل الموظفين والمتطوعين للتأكد من أنهم لا يمارسون المحاباة.

6. احترام السرية. من المحتمل أن يتعلم الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة في منطمتك معلومات حساسة حول الأفراد، مثل وضعهم الصحي، أو وضعهم المالي، أو أسرار عائلية أخرى. يجب أن تضع المنظمات غير الحكومية سياسات لحماية هذه المعلومات السرية ومعاقبة الذين ينتهكون الخصوصية. فهذا هو أحد المجالات التي ينبغي عليك أن تكون شفافًا فيها!

7. أطلب الحصول على مداخلات ومعلومات مسترجعة من المجتمع الأهلي. يمكن القيام بذلك من خلال تشكيل لجان استشارية رسمية من المجتمع الأهلي، كما هو موضح أعلاه، وكذلك من خلال إشراك أعضاء المجتمع الأهلي في عملية التخطيط. يمكنك أيضًا إجراء استطلاعات منتظمة تطلب من الناس الإبلاغ حول ما يمكنك القيام به على نحو أفضل وعقد اجتماعات منتظمة مع المشاركين في المشروع للاستماع إلى وجهات نظرهم.

في نهاية المطاف، تشكل الثقة العامل الحاسم في نجاح أي منظمة غير حكومية. يقوم ببناء المنظمة المؤسسون، والموظفون ومن ثم المتطوعون. يضع المجلس وينفذ السياسات والممارسات التي تخلفها. وعندما يثق بك المجتمع الأهلي، سوف يقوم أعضاؤه بما يلي:

• السعي للحصول على خدماتك والمشاركة في مشاريعك.

- التطوع في منطمتك ودعمها بطرق أخرى.
- التكلم جيدًا حول عمل منطمتك، وموظفيها، وقادتها.
- يعطونك معلومات مسترجعة صادقة لتحسين



باتشبان باتشوا أندولان، أو "حركة انقذوا الطفولة"، هي مثال للمنظمات غير الحكومية الناجحة. تأسست في حقبة الثمانينيات من القرن الماضي على يد أفراد قلائل ملتزمين بإنهاء عمالة الأطفال والمتاجرة بهم. تنظم "حركة انقذوا الطفولة" مسيرات ضد الاتجار بالأطفال، مثل هذه المسيرة في نيو دلهي، بالهند، في جميع أنحاء الهند والعالم (الحقوق محفوظة لوكالة أ.ب. إيميجز/ مانيش سواروب)



## تذكر ...

### نظام الحكم مقابل الإدارة

في دوره الحاكم، يراجع المجلس ويوافق على الميزانية. وبمجرد الموافقة على الميزانية، ينفذ المدير التنفيذي بنودها. فإذا وافق المجلس على دفع 5 آلاف دولار لأعمال الطباعة، فلا ينبغي أن يطرح فيما بعد تساؤلاً في حال اتخذ المدير التنفيذي قراراً بإنفاق 3 آلاف دولار لطباعة نشرة إعلانية جديدة. بإمكان أي عضو في مجلس الإدارة تقديم اقتراحات حول بديل كفؤ من حيث الكلفة، ولكن، في نهاية المطاف، تقع المسؤولية على عاتق المدير التنفيذي ليقرر كيفية إنفاق الأموال.

أداء منظمتك ومشاريعها، ويمتتون

عن توجيه اتهامات مضرة.

تذكر، أنك لن تستطيع أبداً جعل جميع الناس

مسرورين منك. سوف يكون هناك دائماً من لن تستطيع تلبية طموحاته. ولكن طالما بقيت وفياً لمهمتك وتصرفت بشكل أخلاقي، فإنك سوف تكسب ثقة معظم الناس في مجتمعك.

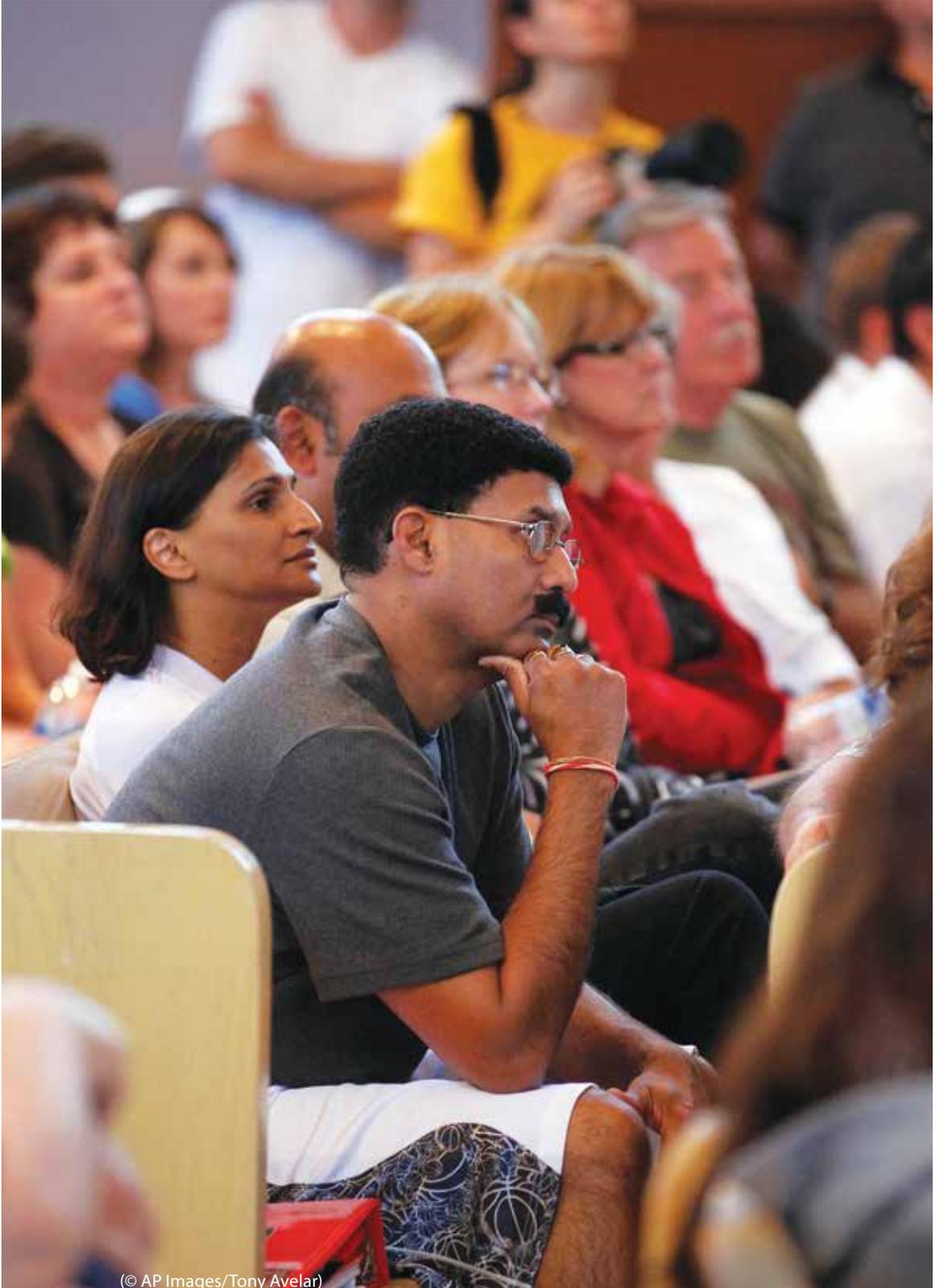
### الخلاصة:

يلعب مجلس الإدارة دوراً حاسماً في الإبقاء على المنظمة خاضعة للمساءلة، وشفافة، ومشروعة، بغض النظر عما إذا كانت قد باشرت عملها للتو أو كانت راسخة التأسيس. في البدء يعني ذلك العمل مع المؤسس لوضع رؤية، ومهمة، وأهداف المنظمة،

وفي نفس الوقت إبقاء المنظمة خاضعة للمساءلة تجاه مجتمعها الأهلي. وبينما تنمو المنظمة وتنضج، وتزداد المشاريع والموظفون والموارد والمانحون، والشركاء لديها، يتولى مجلس الإدارة مسؤولية أكبر في الإشراف والرقابة عليها وإخضاعها للمساءلة أمام طائفة متوسعة من أصحاب المصلحة. بالنسبة لأي منظمة غير حكومية، يشكل إيجاد مجلس الإدارة الصحيح والتأكد من أن أعضائه جاهزون لأداء وظيفتهم، أمراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح.

# مشاركة المجتمع الأهلي وتمكينه

# 5



(© AP Images/Tony Avelar)



## تذكر ...

### تعريف مجتمعك الأهلي

تعرف المنظمات غير الحكومية المجتمع الأهلي بطرق عديدة. فبالنسبة لبعضها، يعني المجتمع الأهلي منطقة جغرافية معينة- مثل حي أو قرية أو مدينة أو منطقة ما. وبالنسبة للبعض الآخر، يشير مصطلح المجتمع الأهلي إلى أفراد أقلية عرقية معينة أو مجموعة تتحدث بنفس اللغة، أو مجموعة من نفس العمر أو الجنس. وقد تعرف منظمات أخرى مجتمعها الأهلي مثل أي شخص يتأثر بقضية معينة، مثل فيروس نقص المناعة البشرية أو بطالة الشباب. وينبغي على منظماتك أن تعرف المجتمع الأهلي الذي تسعى إلى إشراكه وتمكينه.

جغرافية أو تستند إلى معالجة مشكلة مشتركة. وهي تقوم بذلك من خلال الاعتماد على مهارات الناس وتزويدهم بالفرص لتولي أدوار قيادية. فمن خلال تنشئة القادة الجدد، تضمن الاستمرارية لعمل منظماتك بعد رحيل المؤسسين. وبنفس القدر من الأهمية، فإنك تخلق وضعا يصبح فيه الناس المتأثرون بمشكلة جزءا من حلها.

ويساهم القادة الذين تقوم بتنشئتهم في مضاعفة تأثير عمل منظماتك بطرق عديدة، من خلال:

- تثقيف الآخرين في المجتمع الأهلي حول القضية.
- العمل كرسول في حملات التثقيف العامة.
- مناصرة القضية أمام الحكومة أو المسؤولين المنتخبين وحضور الاجتماعات أو الإدلاء بالشهادات.
- حشد الآخرين للمشاركة والتحدث علنا واتخاذ الإجراءات اللازمة.

تقوم منظمة "الصحة للجميع" بتنظيم ورش عمل للتثقيف الصحي تستهدف النساء من ذوات الدخل المنخفض وقد تمكنت من مساعدتهن في اعتماد الممارسات الصحية الجيدة. والآن، تريد هذه المنظمة البدء بمشروع القيادات النسائية لتدريب النساء من ذوات الدخل المنخفض ليصبحن قائدات في المجتمع الأهلي حول المسائل الصحية.

يشكل الناس والمجتمعات الأهلية القلب النابض للمنظمات غير الحكومية و علة وجودها. وبغض النظر عن القضايا التي تعالجها، تأسست جميع هذه المنظمات لتحسين حياة الناس ولجعل المجتمعات الأهلية أكثر قوة. ولكن هذه المنظمات قد تكون أكثر من مجرد منظمات إنسانية لتخفيف المعاناة. فمن المحتمل أن تكون أيضا منظمات تمكينية لتحفيز الناس على تحقيق طموحاتهم لحياة ومجتمعات أفضل. وبغية تحقيق هذه الإمكانيات، ينبغي على هذه المنظمات أن تزود أفراد المجتمع الأهلي بالمعرفة والمهارات والثقة لتلبية احتياجاتهم الخاصة ومناصرة القضايا التي تهمهم.

ثمة طريقة جيدة للبدء، وتتمثل في أن تفتح منظماتك أبوابها أمام أفراد المجتمع الأهلي ليس للمشاركة في المشاريع وحسب، بل وأيضا من أجل المساعدة في تخطيطها وإدارتها وتقييمها. وتستطيع منظماتك أن تسهل المشاركة المدنية الأوسع بطرق عديدة، تشمل:

- الاستثمار في تطوير القدرات القيادية ودعم القادة الجدد لتعريف المشاكل وتحديد الحلول ووضع خطط العمل.
- تنظيم جلسات لصياغة "الرؤى"، يُدعى إليها أفراد المجتمع الأهلي لمشاركة أحلامهم لحياتهم ولمجتمعاتهم الأهلية، ومن ثم توحيدها في رؤية جماعية.
- تدريب أفراد المجتمع الأهلي ليكونوا المناصرين لقضاياهم الخاصة والتعبير عن هواجسهم إلى المسؤولين المنتخبين وصناع القرار الحكوميين.
- مناصرة إنشاء هيكلية وآليات تجعل الحكومة والمسؤولين المنتخبين خاضعين للمساءلة والمحاسبة أمام المواطنين.
- حشد الناس للتصويت.

المشاركة والتمكين يعززان بعضهما الآخر. فعندما يشارك الناس، يتعلمون مهارات جديدة، ويكتسبون الثقة ويطورون صوتهم وقدرتهم للسيطرة على حياتهم. وعندما يشعر الناس بأنهم متمكنون، يصبحون أكثر احتمالا للمشاركة. وفي هذا الفصل، سنقوم بتوضيح هذا الأمر من خلال إظهار كيفية قيام منظمة افتراضية، هي منظمة "الصحة للجميع"، بالاقتراب من موضوع مشاركة وتمكين المجتمع الأهلي.

### تنشئة القادة الجدد

تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تنشئة قادة جدد ضمن مجتمعاتهم الأهلية، سواء أكانت هذه المجتمعات



## تذكر ...

### ابدأ بإشراك أفراد المجتمع الأهلي في منطمتك

عند إشراك الناس الذين تخدمهم في منطمتك ستتمكن منطمتك من تحقيق نجاح أكبر. ولا تصبح مشاريعك أكثر صلة باحتياجاتهم وحسب، بل إنك ستبني ملكية جماعية لمهمة منطمتك. ويصبح أفراد مجتمعك الأهلي أكثر استعدادًا لدعم منطمتك وعملها في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، فمن خلال الاستثمار في المهارات والروح القيادية للناس الذين تخدمهم، ستتمكن منطمتك من توسيع مجموعة المواهب للمساعدة في تنفيذ مهمتها.

### القيادات النسائية الذي تديره منظمة "الصحة للجميع" المشاركات فيه للقيام بما يلي:

- تحديد قضية، مثل لماذا يصاب هذا العدد الكبير من النساء في المجتمع الأهلي بأمراض يمكن الوقاية منها.
  - تحليل الأسباب الجذرية. على سبيل المثال، إجراء تخفيض كبير في التمويل الحكومي لعيادات الرعاية الصحية الأولية، وكانت نتيجة ذلك عدم استقبال العديد من النساء. وكذلك وقف الحملات التثقيفية الصحية الممولة من الحكومة.
  - تحديد وتنظيم الأولويات لما يرغب في تغييره. يقررن بأنهن لا يرغبن فقط بإعادة التمويل، بل يردن أيضًا أن تنشئ العيادات برامج أفضل للتواصل والتثقيف للنساء من نوات المستويات التعليمية المنخفضة أو الأميات.
  - التحديد الدقيق للأشخاص الذين يريدون التأثير عليهم - الشخص الذي يملك السلطة لإعادة التمويل - وتحديد نوع الرسالة المحتمل أكثر أن تقنع ذلك الشخص.
  - وأخيرًا، تحشد القيادات النسائية نساء أخريات من المجتمع الأهلي للتوقيع على العرائض، وبعث الرسائل أو القيام بمظاهرة أمام المكتب الإقليمي لوزارة الصحة.
- بعد أن "يتخرج" القادة الجدد من دورات التدريب، عليك إيجاد الطرق لمواصلة الاهتمام بهم ودعمهم. يمكنك القيام بذلك من خلال:

تتوي المنظمة توظيف عدد قليل من النساء اللواتي شاركن في ورش العمل لبدء الاجتماع أسبوعيًا. ستركز المنظمة المناقشات على ما تعنيه القيادة، وعلى نوع القيادة المطلوبة في مجتمعهن الأهلي، ونوع القائدات اللواتي يرغبن أن يصبحن. سينظم المشروع ورش تدريب تهدف إلى بناء المهارات الأساسية، مثل كيفية:

• تحليل مشكلة في المجتمع الأهلي.

• إيجاد الحلول.

• التخطيط لإجراء أحداث وتنفيذ مشاريع.

• إدارة المهام والجدول الزمنية والموارد.

• عقد اجتماع.

• التحدث أمام الناس.

• التعامل مع النزاعات.

وفي حين أن تأمين التدريب الرسمي هو أمر مهم، تذكر بأن الناس يتعلمون من خلال العمل. تعمل برامج القيادة الأكثر فعالية من خلال إرشاد المشاركين عبر عملية اختيار قضية لمعالجتها، وتحديد الحلول، ومن ثم تنفيذ خطة العمل. سوف يرشد مشروع



## جرب هذا ...

### إبحث عن القادة الطبيعيين في مجتمعك الأهلي

تتضمن كافة المجتمعات الأهلية "قادة طبيعيين" - أشخاص يسعى الآخرون لاستشارتهم، ويتطلعون إليهم باحترام، ويستمعون إلى أقوالهم. قد يكون هؤلاء من كبار السن المحترمين لخبرتهم أو من الشباب القادرين على حث الآخرين. قد يكون بعضهم متعلمًا، والبعض الآخر غير متعلم. فإذا لم تكن تعرف من هم، اسأل أفراد من مجتمعك الأهلي عندما تجري تقييمًا، للاحتياجات والأصول. ومن ثم، وجّه دعوة إلى هؤلاء القادة الطبيعيين للمشاركة في برنامج القيادة.



أعضاء من حملة مكافحة الفقر يستفيدون من دعم المجتمع الأهلي في لوس أنجلوس، كاليفورنيا.

القيادة الذي تنفذه منظمة "الصحة للجميع".

- إيجاد الفرص لهم لتطبيق آرائهم الخاصة. فإذا كان لدى القادة الجدد فكرة لمشروع - مثل حملة للتوعية العامة حول أهمية رعاية النساء الحوامل المصابات بفيروس نقص المناعة البشرية خلال مرحلة الحمل- تستطيع عندئذ منظمة "الصحة للجميع" مساعدتهم على جمع الأموال لإطلاق المشروع. فالثقة التي يكتسبونها من هذا المشروع قد تدفع البعض إلى إنشاء منظماتهم الخاصة، التي قد تصبح حليفة لمنظمة "الصحة للجميع".

### تشجيع المشاركة المدنية الواسعة

تستطيع منظماتك أن تشجع المشاركة المدنية بطرق أخرى غير تنشئة وصلل القادة الجدد. ففي نهاية الأمر لا يخلق كل شخص ليكون قائداً. يمكن لمنظماتك إيجاد الفرص للناس من غير القادة للمساهمة في تحسين أوضاع مجتمعهم الأهلي، إذ إن تشجيع المشاركة المدنية الواسعة سيساعد منظماتك في

- توظيفهم. في حال حصلت منظمة "الصحة للجميع" على تمويل إضافي لتوسيع مشاريعها في مجال التعليم الصحي، يمكنها أن توظف المتخرجين من مشروع القيادة لإجراء التواصل وتنسيق ورش العمل أو حتى لتوفير التدريب.
- إشراكهم في مناصرة القضايا: في حال قررت منظمة "الصحة للجميع" أن تناصر قضية زيادة التمويل الحكومي لعيادات صحة الأمهات والأطفال، على سبيل المثال، يمكنها أن تدعو المتخرجين من مشروع القيادة للمساعدة في تصميم الحملة، وكتابة الرسائل، ومناصرة القضية أمام المسؤولين الحكوميين.
- دعمهم للانخراط في مشاريع وتحالفات أخرى في المجتمع الأهلي. تستطيع منظمة "الصحة للجميع" إدخال قادة مدربين حديثاً إلى منظمات وتحالفات أخرى حيث يمكن أن يوظفوا أو يعملوا كمتطوعين. وبهذه الطريقة، يستفيد القطاع بجممله من مشروع



## جرب هذا ...

### المشاركة المدنية

تشمل المشاركة المدنية مجموعة من النشاطات التي تسمح للمواطنين بالتعبير عن آرائهم واتخاذ إجراءات لإحداث التغيير.

- المساعدة في اجتماعات الأحياء أو عمليات التنظيف أو المهرجانات الثقافية.
- التطوع مع منظمة غير حكومية أو مع منظمة أو مجموعة أخرى في المجتمع الأهلي.
- حضور اجتماعات مجلس المدينة أو الإدلاء بشهادة في جلسات الاستماع العامة.
- المشاركة في اجتماعات أو منتديات لمناقشة قضايا المجتمع الأهلي.
- كتابة الرسائل إلى رؤساء تحرير الصحف.
- المشاركة في التجمعات أو المسيرات أو الوقفات الاحتجاجية.
- التصويت.

تتراوح الطرق الممكنة أن تستخدمها منظمتك لتشجيع المشاركة المدنية بين إيجاد الفرص للناس للتعبير عن رؤيتهم للمستقبل وحشدهم للخروج والإدلاء بأصواتهم. تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تكون مؤثرة في جعل الناس يدركون بأنهم يملكون صوتاً وحقاً في التصويت!

بالنسبة للناس الذين لم يكن لهم أي رأي في صياغة مستقبلهم، هناك طريقة قوية للمباشرة وتتمثل في دعوتهم لمشاركة آمالهم وأحلامهم لحياتهم ولمجتمعاتهم الأهلية مع غيرهم. تستطيع منظمة "الصحة للجميع" عقد جلسات صياغة "الرؤى" مع شرائح مختلفة من المجتمع الأهلي، كالشباب أو كبار السن أو النساء الراشديات أو الرجال الراشدين، أو في أحياء مختلفة من المدينة. يمكنك خلال الجلسات أن تقترح على المشاركين أسئلة مثل: لو تمكّن كل شخص في مجتمعكم الأهلي من الحصول على الرعاية الصحية، فكيف سيبدو هذا الأمر؟ ما الذي يصبح مختلفاً؟

الأهلي الخطوة الأولى في جعلهم يدركون أن لهم صوتاً في صياغة مستقبلهم. وتتمثل الخطوة التالية في مساعدتهم على الإدراك بأنهم يستطيعون إحداث فرق. يمكن للمنظمات تنظيم نشاطات متنوعة يستطيع الناس فيها إجراء تغييرات - كبيرة أو صغيرة - من أجل تحسين مجتمعاتهم الأهلية.

فعلى سبيل المثال، تستطيع منظمة "الصحة للجميع" أن ترعى مشاريع للرسم على الجدران في الحي، وأن تدعو الشباب ليرسموا على الجدران مشاهد للمجتمع الأهلي السليم. ويمكن أن تقوم أيضاً منظمة "الصحة للجميع" بتنظيم أيام لتنظيف شوارع الحي، حيث يخرج الناس لتنظيف شوارعهم ومنتزهاتهم القومية ويستطيع أعضاء مجلس إدارة المنظمة المساعدة من خلال مناشدة شركات الأعمال على التبرع بتجهيزات لتنفيذ هذه النشاطات.

يمكن أن يجمع مشروع القيادات النسائية الذي تنفذه منظمة "الصحة للجميع" نساء من حي يسكنه أناس من ذوي الدخل المنخفض وذلك لصياغة رؤية جماعية للمجتمع الأهلي الذي يدعم صحة النساء. غالباً ما تطرح عملية صياغة الرؤية أسئلة مثل: في رؤيتك للمستقبل، كيف ستكون حياة النساء؟ كيف سيكون المجتمع الأهلي؟ ما هي أنواع الموارد المتوفرة لدعم صحة المرأة؟

### تنظيم المشاريع لمشاركة الناس

تشكل مساعدة الناس لصياغة رؤية جماعية لمجتمعهم



## تذكر ...

من أجل تمكين الآخرين، ينبغي على قادة المنظمات التراجع إلى الخلف وجعل الآخرين يقودون

إذا أرادت منظمتك أن تبني قادة جدد وأن تمكنهم بالقدرات لقيادة الجهود الهادفة إلى إحداث تغيير، ينبغي عندئذ على قادة المنظمة والموظفين فيها أن يكونوا مستعدين للتراجع إلى الخلف وجعل الآخرين يقودون. فالتمكين يعني أن يكون الناس مسؤولين عن نجاحهم وفشلهم.

كما يمكن لمنظمتك أن تسعى لجعل الحكومة شريكاً في دعم مثل هذه الجهود. ويؤمن ذلك فرصاً للمسؤولين والمشرعين لخلق شعور ودي مع الناس ويقوي روابط منظمتك مع الحكومة. سوف نتحدث أكثر حول العلاقات بين المنظمات غير الحكومية والحكومة في الفصل التالي.

## إشراك أعضاء المجتمع الأهلي في مجال مناصرة القضايا

يتعين عليك إشراك أفراد المجتمع الأهلي في التحدث حول القضية التي تتعامل معها منظمك. فالناس الأكثر تأثراً بمسألة ما يكونون أكثر الرسل مصداقية للتحدث إلى المسؤولين الحكوميين وصناع القرار الآخرين. ففي بلدان تسود فيها هوامش كافية من الحرية، تستطيع المنظمات تنظيم صفوف الناس للتوقيع على العرائض، وكتابة الرسائل، وإجراء مكالمات هاتفية وتقديم الشهادات. وينبغي على منظمك أن تدعمهم من خلال تزويد المعلومات والأدوات الأخرى لجعلهم فعالين.

فعلى سبيل المثال، إذا أرادت منظمة "الصحة للجميع" مناصرة قضية تحسين أنظمة الصرف الصحي في المنطقة أمام وزارة الصحة، تستطيع أن تجند وتدريب أفراد المجتمع الأهلي لمناصرة هذه القضية. قد يساعد أفراد المجتمع الأهلي في صياغة الرسائل الرئيسية لحملة المناصرة، ثم يدلون بشهاداتهم ويقدمون الوقائع إلى المسؤولين الحكوميين حول تأثير نظام الصرف الصحي على مجتمعاتهم الأهلية.

وتكون هذه الحملة قوية بنوع خاص إذا قام بعض

أفراد المجتمع الأهلي بسرد قصص شخصية حول كيفية تأثير ذلك على صحة أطفالهم. يمكن لموظفي منظمة "الصحة للجميع" العمل سوية مع أعضاء المجتمع الأهلي لتحديد النقاط التي سيتحدثون عنها ولتدريبهم على طريقة إلقائها.

وفي البلدان التي لا تشجع فيها البيئة السياسية نشاط المجتمع الأهلي، يتوجب على منظمك أن تدرس بدقة استراتيجيات المناصرة. عليك أن تتأكد بأن مجتمعتك الأهلي مطلع بصورة جيدة حول مخاطر انتقام الحكومة.

### مناصرة قضية هيكلية الحكم التي تدعم المشاركة

في البلدان التي يسمح فيها القانون بالنشاط المدني ولكنه لا يمارس بشكل واسع، قد يتمثل الدور المناسب للمنظمة بمناصرة قضية إنشاء آليات للمشاركة المدنية. ويمكن أن تعمل المنظمات سوية للدفاع عن المسائل التالية:

- اعتماد شروط تفرض على الهيئات المحلية المنتخبة عقد اجتماعات مفتوحة مع المواطنين للتعبير عن آرائهم حول القوانين الجديدة التي تجري دراستها (أي



أم وطفلها في مسيرة لحملة الإجراءات العلاجية خارج البرلمان في كيب تاون، جنوب أفريقيا. تدعم الحملة الحق في التمتع بخدمات الوقاية والعلاج الشامل من فيروس إتش أي في ومرضى الإيدز. ومن خلال هذه الجهود حققت المنظمات غير الحكومية في جنوب أفريقيا رعاية صحية أفضل للمواطنين المصابين بفيروس إتش أي في.

## ما هذا؟



### مناصرة القضايا

المناصرة هي عمل لترويج موقف معين أمام صناع القرار الذين يملكون السلطة لإجراء التغيير. يمكنك مناصرة قضية المصادقة على قانون جديد أو تغيير قانون قائم أمام مسؤولين حكوميين. ويمكنك أن تناصر أمام المسؤولين في وزارة حكومية قضية تغيير قواعدهم أو ممارساتهم. وتناصر العديد من المنظمات مسألة زيادة التمويل لمشكلة أو قضية معينة. مثل الرعاية الصحية الأولية أو التعليم. كما تستطيع المنظمات أن تناصر أمام قادة الأعمال قضية حمّل الشركات مسؤولية اجتماعية أكبر.

جلسات استماع عامة).

- استخدام اللجان الاستشارية المجتمعية ولجان الرقابة التي يتألف أعضاؤها من المواطنين من قبل الوزارات الحكومية لتلقي ملاحظات المجتمع الأهلي والإجابة على أسئلته.
- شفافية أكبر في عملية اتخاذ القرارات وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات، مثل فرض شروط لنشر سجلات التصويت أو توفير وثائق معينة ليدقق الناس فيها.

تستطيع المنظمات تثقيف المسؤولين للاعتراف بقيمة مثل هذه الهيكلية والآليات في مساعدتهم لتنفيذ المهام المكلفين بها وتوليد دعم عام أكبر من خلال زيادة المساءلة والمحاسبة. وفي الوقت ذاته، ينبغي على المنظمات أن تثقف مجتمعاتها الأهلية بأن المسؤولين يخضعون للمساءلة والمحاسبة أمامهم، وأن المواطنين لديهم الحق لإخضاع المسؤولين للمحاسبة والمساءلة.

ومن أجل القيام بذلك، تحتاج المجتمعات الأهلية إلى المعلومات وإمكانية الوصول إلى المسؤولين، وتستطيع المنظمات تأمين هذين الأمرين.

فعلى سبيل المثال، تقود منظمة "الصحة للجميع" تحالفاً من المنظمات للضغط على وزارة الصحة من أجل تشكيل لجنة استشارية من المواطنين لتزويد

المعلومات والملاحظات حول البرامج الصحية للوزارة. ترى المنظمات دوراً لها في حشد وتدريب أعضاء المجتمع الأهلي على الخدمة في اللجنة.

تشجع منظمة "الصحة للجميع" خريجات مشروع القيادات النسائية الذي تنفذه على تقديم طلبات لشغل مقاعد في هذه اللجنة. تريد المنظمة أن تتأكد بأن اللجنة مشكّلة بطريقة لا تخضع فيها لسيطرة الحكومة أو لمنظمات معينة.

برامج الصحية للوزارة. ترى المنظمات دوراً لها في حشد وتدريب أعضاء المجتمع الأهلي على الخدمة في اللجنة. تشجع منظمة "الصحة للجميع" خريجات مشروع القيادات النسائية الذي تنفذه على تقديم طلبات لشغل مقاعد في هذه اللجنة. تريد المنظمة أن تتأكد بأن اللجنة مشكّلة بطريقة لا تخضع فيها لسيطرة الحكومة أو لمنظمات معينة.

### حشد وتثقيف الناخبين

وأخيراً، يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تشجع على التصويت كشكل من أشكال المشاركة المدنية. فإذا سمح النظام السياسي بذلك، تستطيع المنظمات تسجيل الناخبين وتثقيفهم حول أهمية الانتخابات، ورعاية منظمات ينظمها المرشحون للقاء أفراد المجتمع الأهلي وحشد الناخبين للإدلاء بأصواتهم يوم الانتخابات.



## جرب هذا ...

### ساعد الناس في الإخبار عن قصصهم

المناصرة تعني إخبار القصص التي تساعد صناع القرار على فهم التأثير الذي تحدثه مشكلة أو قانون أو سياسة، على حياة الناس. بإمكان المنظمات تشجيع أفراد المجتمع الأهلي على التقدم ومشاركة قصصهم - سواء كشهادة في الاجتماعات العامة أو كجزء من جهود التثقيف العام ونشر التوعية التي تقوم بها المنظمة. ويمكنك القيام بذلك من خلال تسجيل قصص الناس خطياً أو على شريط الفيديو ونشرها على الموقع الإلكتروني للمنظمة و عبر وسائل إعلامية أخرى.



## تذكر ...

### المشاركة المدنية تخدم المصلحة العامة وتساعد الحكومة على القيام بعملها بشكل أفضل

في تعاملاتها مع المسؤولين المعيّنين والمنتخبين، تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى أن تشدد باستمرار على الرسالة التي تقول بأن ملاحظات المواطنين وراقبتهم ستؤدي في نهاية المطاف إلى خدمات حكومية أفضل وستساعد المسؤولين في تنفيذ المهام المكلفين بها. بالإضافة إلى ذلك، سوف يظهر هذا الأمر للمسؤولين أن المشاركة المدنية الأوسع تشكل طريقة للاستفادة من الموارد الخاصة للمواطنين من أجل تحسين المجتمعات الأهلية، مما يكمل ما تستطيع الحكومة إنجازه بمفردها.

## الخلاصة

تشكل تقوية مشاركة المجتمع الأهلي وتمكينه عنصرًا رئيسيًا في جهود المنظمات غير الحكومية لإحداث تغيير مستدام. قد تتبع منظماتك ممارسة نموذجية في التخطيط والإدارة والحكم، ولكن إذا لم تقم ببناء قاعدة قوية من القيادات والمشاركة المجتمعية، فمن المحتمل أن لا تتمكن من المحافظة على استمراريتها بعد غياب مؤسسيها.

ومثل جميع النواحي الأخرى من عمل المنظمة غير الحكومية، فإنك تحتاج إلى بناء قدراتك الخاصة لدعم واستدامة مشاركة وتمكين المجتمع الأهلي. عليك أن تبدأ بتتيف موظفيك المتطوعين وأفراد مجلس الإدارة حول ما تستطيع المنظمات أن تفعله لتشجيع المشاركة المدنية. ومن المهم أن تتفك نفسك حول العملية السياسية، وأن تفهم القوى المحركة للسلطة، وأن تحدد الدور الذي تريد أن تلعبه منظماتك لبناء العلاقات مع الحكومة.

ينبغي عليك أيضًا أن تستمع إلى ما يقوله أفراد مجتمعك الأهلي. ما هي الأشياء التي هم على استعداد للقيام بها؟ من أين يريدون أن يبدأوا؟ قد يرغب بعض الناس في حصر مشاركتهم بشؤون الحي الذي يقيمون فيه أو بمشكلة ضيقة تؤثر بصورة مباشرة عليهم وعلى عائلاتهم. وقد يحتاجون إلى الوقت قبل أن يصبحوا جاهزين لإبداء رأيهم حول قضايا سياسية كبيرة.

لا يوجد طريق مباشر واحد لتشجيع مشاركة المجتمع الأهلي وتمكينه. يمكنك أن تبدأ صغيرًا، وأن تجرب أساليب مختلفة، وأن تتعلم خلال الطريق. تذكر أنه بغض النظر عن مهمة منظماتك، فكلما ازداد فهم الناس لحقوقهم ومسؤولياتهم كمواطنين، ازدادت فعالية منظماتك.

# الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ومع الحكومات

# 6



(© 2012 Thinkstock)



## جرب هذا ...

### ارسم خريطة للمنظمات غير الحكومية

مع ازدياد إلمامك ببيئتك، حاول التعرف على المنظمات غير الحكومية الأخرى التي تعمل في مجتمعك الأهلي أو على نفس القضية التي تعمل عليها منظماتك. ارسم خريطة لمجتمعك الأهلي وأشر إلى مواقع تواجد المنظمات الأخرى. حدد ما يقومون به ونوع العلاقات التي ترغب في إقامتها معهم. سوف يبرز هذا التمرين الفجوات المعرفية التي ينبغي عليك ردمها.

وخدماتها. قد تكون هذه المنظمات مفيدة بوجه خاص عندما تكون في بداية انطلاقك، وتحاول تحديد رسالتك وإنشاء ركن لك. وفي وقت لاحق، بينما تخطط لمشاريع ونشاطات جديدة، سوف تحتاج لمعرفة من الذين يقومون بعمل مماثل لعملك كي تتمكن من تنسيق جهودك معهم وتجنب الازدواجية. عليك التعرف على المنظمات الأخرى التي تعمل في منطقتك، حتى ولو كانت تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة. من المحتمل أن تهتم بقضيتك وقد تصبح حليفة قوية لك.

كما يتعين عليك أيضاً معرفة من يعمل على قضيتك في مدن أخرى وعلى الصعيدين الوطني والدولي. تستطيع المنظمات غير الحكومية التعلم من بعضها البعض من خلال تبادل الخبرات والدروس المكتسبة. فإذا أرادت منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" معالجة الفساد في مكتب المشتريات في البلدية، فقد تتمكن من معرفة الاستراتيجيات المستخدمة من جانب المجموعات في مدن أخرى ومدى فعاليتها.

بإمكان المنظمات غير الحكومية العاملة على نفس القضايا في أماكن مختلفة العمل سوية لمعالجة الأسباب الجذرية العابرة للحدود الجغرافية. عندما تتضافر مجموعات مكافحة الفساد الموجودة في مواقع مختلفة سوية، فقد تتمكن من الإدراك بأن إصدار قانون وطني هو المطلوب بالفعل. ومن شأن ذلك أن يفتح الباب أمام إمكانية تنسيق جهودها في حملة وطنية للضغط على المشرعين بغية إصدار مثل هذا القانون.

ولكن من الخطأ الاعتقاد بأن الشراكات الفعالة لا تستغرق وقتاً طويلاً لبنائها. ففي أحيان كثيرة تنظر المنظمات غير الحكومية إلى بعضها البعض باعتبارها منافسة لها، تركزها على الموارد والدعم،

لن تتمكن المنظمة غير الحكومية من تحقيق رؤيتها المتمثلة في مجتمع أفضل بمفردها، إذ أن احتياجات المجتمعات الأهلية كثيرة جداً ومشاكلها شديدة التعقيد. ولذلك فإنه ينبغي على منظماتك أن تعمل مع منظمات غير حكومية أخرى ومع حكومتك من أجل تحقيق أهدافك.

ويمكنك من خلال إقامة الشراكات مع المنظمات الأخرى ومع القطاع العام الوصول إلى موارد جديدة، من بينها التمويل والدعم العيني، وكذلك المعلومات والخبرات والمهارات. ومن المحتمل أن تجد منظمة غير حكومية حديثة العهد مكتئباً دون إيجار للقيام بنشاطاتها وذلك من خلال علاقاتها مع منظمات أخرى، أو مع مكتب تابع للحكومة المحلية أو لجامعة.

وقد تتيح لك الشراكات التي تقيمها مع المنظمات الأخرى الوصول إلى شريحة جديدة من الشرائح المستهدفة بين السكان وذلك عن طريق رسائلك حول التعليم العام وبالتالي توسيع قاعدة الدعم الشعبي للجهود التي تبذلها لحشد المؤيدين. وباختصار، من الممكن أن تشكل الشراكات وسيلة هامة للمنظمات غير الحكومية الناشئة لبناء قدراتها والترويج لها والتوعية بها.

تتخذ الشراكات أشكالاً مختلفة تتراوح بين ما هو غير رسمي وغير نظامي إلى ما هو رسمي ومنظم. ويمكنك إقامة علاقات شراكة حيث تتحدثون مع بعضكم البعض بانتظام لتبادل المعلومات والأفكار والتجارب. كما يمكن أن يكون لديك علاقات تعاونية عالية التنظيم حيث تقومون بتصميم المشاريع وجمع الأموال، وإدارة المشاريع سوية.

عند وضع الخطط لمشروعك على المدى القريب والخطط الاستراتيجية على المدى الطويل، فكر بعناية مع من تريد أن تبني علاقات، ووفق أي شكل ينبغي أن تكون عليه شراكاتك. سوف نستخدم في هذا الفصل منظمة غير حكومية افتراضية هي "مواطنون يكافحون الفساد"، تركز اهتمامها على استئصال جذور الفساد المحلي، واستكشاف طرق لبناء الشراكات المختلفة، والفوائد والتحديات التي تطرحها.

### العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية

من المحتمل أن تشكل المنظمات الأخرى مصادرًا للمعلومات والأفكار، وشركاء في المشاريع، وحلفاء لقضيتك. تعرّف على المنظمات التي تعمل في مجتمعك الأهلي - قضاياها، السكان المستهدفين،



بعد عام من وقوع الزلزال والتسونامي المدمرين في اليابان، سيدة من أعضاء رابطة المنظمات غير الحكومية اليابانية للمساعدة والإغاثة تسير بجانب أطلال مدرسة في مدينة كامايشي. تساعد شراكة الرابطة مع لجنة الإنقاذ الدولية في توزيع المساعدات على الأشخاص الذين ما زالوا يعانون من آثار الكارثة. (بالإذن من لجنة الإنقاذ الدولية)

وقد أجرت منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" عملية استطلاع حول النظرة العامة إلى الفساد. وبعد جمع النتائج، قامت بدعوة منظمات غير حكومية أخرى لإطلاعها على نتائج الاستطلاع ومناقشتها. يفتح هذا العمل قنوات الاتصال مع مجموعات أخرى لها نفس مجالات الاهتمام حول الفساد. وبالمثل، تبذل منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" كل جهد ممكن لقبول الدعوات من منظمات غير حكومية أخرى لتوسيع شبكة حلفائها.

### تنسيق الجهود

وفي حين تقوم المنظمات غير الحكومية ببناء الثقة فيما بينها، فإنها تستطيع أن تنسق جهودها بصور وثيقة أكثر. ولكن ينبغي عليك أن تتأكد من أنكم تتفقون على أشياء معينة:

- رؤية مشتركة. في حين ينبغي أن يكون لكل منظمة مهمة مميزة خاصة بها، سوف تساعد الرؤية المشتركة المجموعات ذات التفكير المماثل في وضع

والظهور العام، وحتى على الثناء من الناس. وكي يتسنى للمنظمات النظر إلى بعضها البعض باعتبارها منظمات شريكة، فينبغي عليها معرفة بعضها البعض وبناء الثقة فيما بينها. ولتحقيق هذه الغاية عليكم مباشرة ذلك عن طريق الاتصال بمنظمة أخرى لعقد اجتماع معها للتعرف.

وبعد التعرف على بعضكم البعض، يمكنكم تبادل المعلومات حول النشاطات والمؤتمرات وفرص التدريب وفرص التمويل. فالمكالمات الهاتفية وعقد الاجتماعات والبريد الإلكتروني تعد طرقاً مثلى للبقاء على اتصال. وتتمثل طريقة أخرى في بناء الثقة بدعم كل منكم عمل الآخر من خلال الدعاية وحضور المناسبات

والفعاليات التي يقيمها بعضكم البعض، والتطوع في نشاطات بعضكم البعض، وتقديم رسائل دعم لطلبات الحصول على المنح.



## ما هذا؟

### اجتماع إعلامي

في الاجتماع الإعلامي يمكن لأعضاء منطمتك ومنظمة أخرى تبادل المعلومات حول القيم، والرؤية، والرسالة الخاصة لكل واحدة منكما. يشكل ذلك فرصة لتحديد الأهداف المشتركة واستكشاف إمكانية توفر الفرص للعمل سوية. وفي بعض الأحيان، ينتج اجتماع إعلامي أفكارًا محددة حول التنسيق أو التعاون. وفي أحيان أخرى قد تقرر مجرد البقاء على اتصال.

التنسيق لا يعني وجوب العمل على كل شيء سوية. بل يعني أن عليك أن تتحدث وتقرر ما الذي ستفعله بصورة فردية وما الذي ستفعله بصورة مشتركة. ضع في اعتبارك أن كل منظمة تتمتع باستقلالية ولها أولوياتها وعملياتها الداخلية الخاصة بها لاتخاذ القرارات.

### إدارة المشاريع التعاونية

تُقيم المنظمات غير الحكومية في بعض الأحيان روابط تعاونية وثيقة من خلال تصميم وتنفيذ مشاريع مشتركة. تستطيع منطمتك من خلال المشاريع التعاونية أن:

- تصل إلى عدد أكبر من الناس وتوسع قاعدتك الشعبية.
- تنفذ أنواع جديدة من المشاريع وتوسع مجموعة مهاراتك وخبراتك.
- تستقطب موارد جديدة. في حال كانت لديك قدرة محدودة في شؤون الإدارة أو المشاريع، فقد تعجز عن التمكن من الحصول على منح من مؤسسات كبرى أو من القطاع العام. والمشاركة مع منظمة ذات خبرة قد يجعل منطمتك مؤهلة للحصول على مثل هذا التمويل.

أهداف مشتركة وتقديم رسالة مشتركة حول التغيير. فعلى سبيل المثال، في حال اجتمعت سوية منظمات مكافحة الفساد الموجودة في أجزاء مختلفة من البلاد لوضع رؤية مشتركة لما يجب أن تكون عليه الحكومة الخالية من الفساد، فإنها تستطيع إقامة منبر وطني من شأنه أن يوفر وجهة واضحة وشعور بوجود هدف يعني الجميع .

- الأهداف المشتركة والإستراتيجية المنسقة لتحقيقها. تدرك منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" والمنظمات ذات الصلة بها، جيدًا أنها تواجه معارضة قوية من المستفيدين من الفساد. ومن خلال تشكيل جبهة موحدة مع منظمات ذات تفكير مماثل، تتمكن منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" من تقليص الفرص أمام العناصر الفاسدة لإيقاع الخلاف بين المنظمات وإبطال جهودها.

- التواصل المنسق والتثقيف. بادر إلى تقسيم العمل بين المنظمات المتعاونة لناحية من يشارك في المعلومات أو يقوم بعمليات التدريب لدى الفئات المستهدفة المختلفة. هذا الأمر ضروري لتجنب ازدواجية الجهود.

تعمل منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" مع منظمة أخرى تركز اهتمامها على الانتخابات النزيبية. تسعى كل منهما إلى تثقيف الناخبين حول كيفية التعرف على التزوير في الانتخابات وفضحه عندما يلاحظونه. تدرك المنطمتان أن بإمكانهما زيادة فعاليتيهما من خلال جمع معرفتهما ومهاراتهما سوية في ورشات عمل وحملات تثقيف مشتركة. هذه الخطوات تمكنهما من توسيع نطاق أعمالهما إلى أحياء جديدة.



## ما هذا؟

### الحلفاء

حلفاؤك هم الأفراد، والمنظمات، والمؤسسات الذين يمكنك الاعتماد عليهم لدعم منطمتك، ومجتمعك الأهلي، وقضاياك. في حال واجهت منطمتك تخفيضاً في التمويل قد يجبرك على إغلاق مكتبك، سوف يدافع حلفاؤك عنك بالتأكيد ويقولون بأن عملك مهم ويستحق الدعم. فإذا كنت مجموعة مناصرة، سوف يوقع حلفاؤك على العرائض التي تقدمها، وسوف يقدمون الشهادات، أو يحضرون تجمعاتك العامة.



## ما هذا؟

### اجتماع إعلامي

في الاجتماع الإعلامي يمكن لأعضاء منطمتك ومنظمة أخرى تبادل المعلومات حول القيم، والرؤية، والرسالة الخاصة لكل واحدة منكما. يشكل ذلك فرصة لتحديد الأهداف المشتركة واستكشاف إمكانية توفر الفرص للعمل سوياً. وفي بعض الأحيان، ينتج اجتماع إعلامي أفكاراً محددة حول التنسيق أو التعاون. وفي أحيان أخرى قد تقرر مجرد البقاء على اتصال.

لنقل أن منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" نظمت اجتماعات إعلامية مع منظمات أخرى تعمل في نفس الحي. وثم تتمكن من التعرف على منظمة تعمل في حقل الفنون والثقافة، وتبدأ الاثنان التحدث حول طريقة الوصول إلى الناس غير المتعلمين. تقرر الاثنان العمل سوياً لإقامة عروض مسرحية في الشوارع تحمل رسائل حول مكافحة الفساد. فمن خلال العمل سوياً،

تتعلم منظمة مكافحة الفساد طريقة تنظيم العروض المسرحية وتتعلم منظمة الفنون والثقافة طرق مكافحة الفساد.

من المستحسن أن تبدأ بالشيء السهل. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن تتشارك منطمتك مع منظمة أخرى في رعاية حدث تدريبي لمرة واحدة يستفيد منه الجميع. فيما بعد، تستطيع المنطمتان تقييم ما نجح



بداية ائتلاف المناصرة؟ المحتجون من منظمة "احتل وول ستريت" يناقشون القضايا في فيلادلفيا.



## ما هذا؟

### ائتلاف المناصرة

ائتلاف المناصرة هو عبارة عن مجموعة من المنظمات غير الحكومية، تنضم إليها في بعض الأحيان مجموعات أخرى من منظمات المجتمع المدني، التي توحد جهودها لمناصرة قضية إدخال تغييرات في القوانين، أو السياسات الحكومية، أو الأنظمة الحكومية. وتستطيع هذه الائتلافات التكاتف من أجل العمل معاً من أجل تحقيق هدف محدد جداً - مثل إصدار قانون معين - أو العمل معاً حول مجموعة من استراتيجيات المناصرة.

وبغية تأمين نجاح الائتلاف يتعين على منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" أن تتأكد من الاتفاق على النقاط التالية:

- التزام متبادل بالائتلاف يستند إلى جود القيم والرؤية المشتركة.
- أدوار ومسؤوليات واضحة لكل شريك.
- هيكلية محددة بدقة لاتخاذ القرارات.
- اتصال مفتوح وشفافية مفتوحة. يجب التفاهم بشكل واضح حول المعلومات التي ستنبادلونها والتي لن تتبادلونها، وكيف ستنبادلونها. مثلاً، من خلال البريد الإلكتروني المنتظم، أو المكالمات الهاتفية، أو الاجتماعات.
- عملية متفق عليها للتعامل مع الخلافات والاختلافات في الرأي.

### العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الدولية

تقدم العلاقات مع منظمات غير حكومية دولية إلى منظماتك الصغيرة إمكانية الوصول إلى المعايير والممارسات العالمية التي تؤثر على عملك. تعتبر

جيداً، وما لم ينجح، وما إذا كانتا ترغبان في العمل سوياً مرة أخرى.

### تشكيل ائتلافات المناصرة

لعل من المرجح جداً أن تتجح المنظمات غير الحكومية التي تسعى إلى تغيير القوانين والممارسات الحكومية عندما تضم قواها سوياً وتتضافر. تتطلب المناصرة الفعالة وجود أعداد كبيرة من الناس.

فكلما ازداد عدد الناس الذين يناصرون قضيتك، كلما ازداد تأثير صوتك، وزادت قوة الضغط الذي تستطيع أن تمارسه. في حال كان الائتلاف قائماً، انضم إليه. وإذا لم يكن هناك ائتلاف، فكر بتشكيله. فذلك سيجعل لمنظمتك مكانة رائدة بين نظيراتها. يتطلب القيام بمثل هذه الخطوة الوقت والالتزام. وقد يتعين عليك توظيف موظفين وأعضاء مجلس إدارة يستطيعون استثمار الوقت والطاقة لتنفيذ هذا العمل بصورة جيدة.

لنعد إلى منظمة "مواطنون يكافحون الفساد"

وكفاحها من أجل استئصال الفساد من مكتب المشتريات الحكومية المحلية. إنها تتطلع إلى تشكيل ائتلاف من أطراف متنوعين، مثل منظمات تعمل في قطاعات الرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان. وهي جميعها تسعى للحصول على عقود من حكومة المدينة وتشعر بالقلق إزاء الفساد المستشري في عملية منح العقود.

ترى منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" أنها من خلال توحيد هذه المنظمات ضمن ائتلاف واسع، يمكنهم جميعهم التحدث بصوت واحد وزيادة الضغط لإصلاح مكتب المشتريات الحكومية.



## تذكر ...

استخدام أعضاء مجلس إدارة منظماتك لبناء العلاقات

أعضاء مجلس إدارتك هم سفراء منظماتك. استخدم شبكات اتصالاتهم لتحديد وبناء شراكات مع منظمات أخرى.



## جرب هذا ...

### تعاون من أجل بناء قدراتك

عندما تبدأ بتأسيس منطمتك ولا تملك سوى خبرة محدودة وموارد قليلة، فإن إيجاد منظمة راسخة للتعاون معها يشكل وسيلة جيدة لبناء قدرتك في تصميم المشاريع وإدارتها. ينبغي على منطمتك أن تملك شيئاً له قيمة تستطيع تقديمه إلى منظمة أخرى راسخة بصفقتها شريك أصغر. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى منطمتك علاقة جيدة جداً مع المجتمع الأهلي الذي تريد المنظمة الراسخة خدمته. أما الخبرة التي سكتسبها منطمتك من خلال التعاون فتساعد في تحسين فرصك للفوز بمنح التمويل بمفردك في المستقبل.

يتمثل دور بعض المنظمات في إخضاع الحكومة للمساءلة والمحاسبة. في بعض الأحيان، قد تقوم منظمة بمراقبة وكالة حكومية معينة أو مسؤول منتخب للتأكد من أنهما يقومان بواجباتهما وينفقون الموارد العامة بصورة ملائمة. وفي حال عدم قيامهما بذلك، تضطر المنظمة إلى رفع الصوت والمطالبة بتغييرات.

لنقل إن ائتلاف المناصرة الذي شكلته منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" قد نجح في جعل مكتب المشتريات الحكومية يتبنى خطة لمكافحة الفساد وتعيين مفوض للإشراف على ذلك. يكون الهدف التالي للمنظمة مراقبة حسن تنفيذ الخطة.

وتحتاج المنظمات أيضاً إلى التعاون مع الحكومات لإطلاق حملات التواصل، والحملات التثقيفية أو لتقديم الخدمات. بإمكان المنظمات والحكومات العمل سوية لوضع حلول مشتركة تلبي احتياجات المجتمع الأهلي، وإدارة المشاريع المشتركة، أو القيام سوية بحملات للتوعية العامة. فعلى سبيل المثال، من خلال عقد اجتماعات مع المسؤول الحكومي الجديد المعني بمكافحة الفساد في مكتب المشتريات الحكومية، ارتأت منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" أن هناك ضرورة لتثقيف المنظمات الأخرى حول الإجراءات الحكومية الجديدة في منح العقود، والتي تمت صياغتها لمكافحة الفساد. وكبادرة حسن نية، عرضت منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" القيام بذلك على حسابها الخاص دون طلب تمويل من الحكومة.

المنظمات الدولية من الأعضاء المهمين في شبكة الدعم الذي تتلقاه فهم الذين سوف يجاهرون بأصواتهم من أجلك ويدافعون عنك عند الضرورة. فمن خلال الاتصالات مع المنظمات الدولية، تتعلم منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" حول المعاهدات الدولية،

والقوانين النموذجية لبلدان أخرى، واستراتيجيات المناصرة التي أثبتت فعاليتها في أماكن أخرى. قد يكون التصدي للسياسيين الفاسدين، والموظفين الحكوميين، وأصحاب الشركات عملاً محفوفاً بالمخاطر. وكلما ازدادت علاقات المنظمات مع نشطاء يكافحون الفساد على الصعيد الوطني والدولي، كلما ازداد عدد الناس الذين سيساعدون منظمة "مواطنون يكافحون الفساد" ويطلبون الحماية لها في حال تعرضت للتهديد.

من الممكن أن يطرح بناء العلاقات مع المنظمات الدولية تحديات للمنظمات المحلية. إذ غالباً ما تفرض المنظمات الدولية، نظراً لحجمها ومواردها ورؤيتها، أجنداتها الخاصة. ولكنها بحاجة أيضاً إلى المنظمات الصغيرة الحجم. إذ إن المنظمات الدولية لا تملك المعرفة المفصلة التي لديك حول القضايا المحلية ولا تملك العلاقات التي تتمتع بها منطمتك مع أصحاب المصلحة المحليين. أنت لديك الكثير مما يمكن تقديمه. تذكر ذلك دائماً.

### العلاقات مع الحكومة

تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى بناء علاقات مع الحكومة- مع المسؤولين المنتخبين والمسؤولين المعيّنين- من أجل إنجاز مهمتها. وقد تكون هذه العلاقات، في بعض الأحيان، تصادمية، وفي أحيان أخرى قد تكون علاقات تعاونية.



## جرب هذا ...

### تبادل الموارد

عندما ترى منطمتك ومنظمة أخرى بأنكما تعملان في سبيل نفس الرؤية والأهداف، فمن المنطقي أن تجمعا خبراتكما ومواردكما، مثل مناهج التدريب والأدوات وبيانات الحقائق وقوائم الاتصالات وغير ذلك. وبإمكان المنظمات أيضاً تدريب موظفي بعضها البعض في مجالات تملك كل واحدة منهما فيها المعرفة والخبرة والمهارات.



## جرب هذا ...

### حدد القواعد الأساسية

عندما تبدأ المنظمات غير الحكومية بتنسيق عملها، من المهم أن تضع القواعد الأساسية لهذا العمل. وعلى الرغم من أنها لن تشكل هيكلية رسمية، إلا أنه ينبغي عليها الاتفاق على القواعد الأساسية لعقد اجتماعات مشتركة وإجراء اتصالات فيما بينها، وتنفيذ أية مشاريع سوية.

الزمن بيد أنها ستكون دائماً مهمة للغاية بالنسبة لاستدامة منظماتك غير الحكومية.

يتطلب بناء العلاقة التعاونية مع وزارة حكومية ما الكثير من الوقت. إذ يتعين عليك العثور على حلفاء- أشخاص في الوزارة من ذوي النفوذ والذين يشاطرون القيم والرؤية والأهداف نفسها. وتحتاج بعد ذلك إلى العمل على بناء الثقة معهم.

يتعين على المنظمات غير الحكومية أن تفكر بعناية وبصورة استراتيجية حول علاقاتها مع الوزارات الحكومية والمسؤولين المنتخبين. فعندما تبني علاقات قوية مع أناس في الحكومة وتجعل منهم حلفاء لك، يمكنكم إنجاز الكثير سوية. ولكن يتعين عليك المحافظة على توازنك وتوجهك كي تتمكن من رفع الصوت عاليًا عندما لا تقوم الحكومة بعملها. وأحياناً قد لا يكون التعاون مع الحكومة في مصلحة المنظمة في حال لم تتمتع الحكومة بثقة مواطنيها أو في حال كانت الحكومة قمعية أو فاسدة.

### الخلاصة:

تستند العلاقات القوية إلى وجود أهداف مشتركة، وثقة أو منفعة متبادلة. وبغض النظر عن النقطة التي تكون قد بلغتها منظماتك غير الحكومية في دورة حياتها- سواء أكانت منظمة حديثة العهد أو راسخة- ينبغي عليك استثمار الوقت والطاقة في بناء العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ومع حكومتك. إلا أن علاقاتك معهم سوف تتغير بالتأكيد مع مرور



## ما هذا؟

### دور المراقبة للمنظمة غير الحكومية

عندما تقوم المنظمة بمراقبة العمل الحكومي، فإنها ترصد وتوقف ممارستها من أجل لفت النظر إلى المشاكل وتحديد الحلول. وفي بعض الأحيان، تركز أعمال المراقبة التي تقوم بها المنظمة على مشكلة معينة، وتؤدي إلى توصية بإصدار قانون جديد أو بتنفيذ سياسة جديدة. وفي أحيان أخرى، تراقب إحدى المنظمات حسن تطبيق قانون أو سياسة. ولكي تكون المنظمة فعالة وذات مصداقية، عليها أن تتأكد بأن الموظفين والمتطوعين الذين يقومون بأعمال المراقبة يتمتعون بالمعرفة والتدريب الجيد وعدم التحيز.

# المؤسسات الخيرية، والشركات، والأفراد

# 7



(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

تحتاج المنظمة غير الحكومية إلى المال لدفع الرواتب، وشراء الأجهزة، وتمويل البرامج. وبما أنكم منظمة صغيرة، وقليلة التمويل، كيف ستتمكنون من إيجاد الموارد اللازمة للقيام بجميع هذه الأمور؟ يتم ذلك من خلال بناء علاقات وثيقة مع ثلاثة مصادر للتمويل:

• المؤسسات الخيرية

• الشركات الكبرى / مؤسسات الأعمال

• الأفراد

اسأل نفسك ما إذا كان التمويل الحكومي سوف يؤثر على مصداقية منظمتك، أو يقلص فعاليتها بسبب الشروط المفروضة على المنح. كما يتعين على منظمتك تحقيق التوازن بين الفرص المعينة، والفوائد، والمساوى المرتبطة بالتمويل الحكومي.

أما بالنسبة للمؤسسات الخيرية، والشركات الكبرى، والأفراد، فلكل منها حسناتها وسيئاتها، كمصادر تمويل. يكون من الأسهل الوصول إلى المؤسسات الخيرية والشركات الكبرى من الوصول إلى الأفراد، وهي تقدم منحًا أكبر، وفي أحيان كثيرة تؤمن التمويل لفترة طويلة. وخلال الطريق، قد تتمكن منظمتك من جمع مبالغ طائلة من الأموال من الأفراد، ولكن، عمومًا، يمضي وقت طويل قبل أن تتمكن المنظمة من

## ما هذا؟



### الموارد

الموارد هي جميع الأشياء التي تحتاج إليها المنظمة لتنفيذ رسالتها، بما في ذلك الأموال، والناس، ومكان الاجتماع، والمعدات، والمواد، والأجهزة، والمهارات، والخبرات، والعلاقات. إنك تحتاج لجمع المال لدفع تكاليف الموارد والنفقات. ومن المهم تجنيد المتطوعين، ولكن المنظمات تحتاج عادةً إلى موظفين مدفوعي الأجر لإدارة المشاريع. أما بالنسبة للأمور الأخرى، فيمكنك الحصول على تبرعات عينية. عندما تبرع شركة و/أو منظمة أخرى، أو شخص بأشياء مثل مكان الاجتماع، أو أجهزة الكمبيوتر، أو الطعام لاجتماع أعضاء في المجتمع الأهلي، تسمى هذه تبرعات عينية.

جمع معظم الأموال اللازمة من الأفراد. والشيء المهم الذي ينبغي أن تتذكره المنظمة هو عدم الاعتماد مطلقًا على مصدر تمويل واحد. من المهم بناء قاعدة متنوعة من الممولين بحيث تتوفر لك مصادر تمويل أخرى لاستدامة مهمتك في حال توقف أحد المصادر.

يقدم هذا الفصل المنظمة الافتراضية التي تحمل اسم "إننا قادرون!" اتحاد الناس المعوقين. وتتمثل رسالتها بتمكين المعوقين لأن يصبحوا أعضاء مساهمين ومحترمين في المجتمع من خلال تنفيذ مشاريع محو الأمية والتدريب على العمل، بالإضافة إلى مناصرة القضايا. يقدم هذا الفصل أمثلة حول كيفية عمل منظمة "إننا قادرون!" لبناء العلاقات مع الجهات المانحة من المؤسسات الخيرية والشركات والأفراد.

## المؤسسات الخيرية

المؤسسات الخيرية، مثلها مثل المنظمات غير الحكومية، موجودة لتحسين أوضاع المجتمع، وإحداث تغييرات إيجابية على حياة الناس. وبدلاً من خدمة الناس مباشرة أو مناصرة قضايا الناس، فإنها تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية للقيام بهذه المهمة.

وفي تشابه آخر مع المنظمات غير الحكومية، تحدد كل مؤسسة خيرية رسالتها وأولوياتها الخاصة. يتم إنشاء بعض هذه المؤسسات على يد العائلات الثرية التي تريد رد الجميل للمجتمع. وتسيطر العائلة على رسالة ومهمة وأولويات مؤسستها. ومن المحتمل أن توجه عائلة ما لديها طفل معوق المنح إلى المنظمات التي تخدم الناس المعوقين. أو أن تقوم عائلة كان أفرادها قد بدأوا حياتهم كمهاجرين معدمين قبل أن تتكسد لديهم ثروة هائلة، بتوجيه مؤسستها لتمويل مجموعات تساعد المهاجرين أو العمال المهاجرين.

وهناك مؤسسات خيرية أخرى تنشئها الشركات الكبرى. وتسعى هذه المؤسسات إلى البحث عن الفرص التي من شأنها تعزيز وضوح الرؤية والصورة العامة للشركات الأم من خلال أعمال الخير وحسن الجوار.

## كيف تجد المؤسسات الخيرية؟

• اسأل زملاءك. تحدث مع نظرائك في منظمات أخرى ومع الشركاء الآخرين. إذ من الممكن

للحصول عليها؟ هناك تفصيل واحد ينبغي أن تنتظر إليه وهو معرفة معدل حجم المنحة التي تقدمها المؤسسة. تقدم بعض المؤسسات منحًا كبيرة فقط، وتهمل الطلبات التي تتقدم بها

على سبيل المثال، أن يكون الناس الذين يعملون في الحكومة أو الجامعات على إمام بالمؤسسات الخيرية المختلفة.



- اسأل مموليك الحاليين. ففي حال كانت منطمتك تحصل على دعم من مؤسسة خيرية، اطلب من الممولين الحاليين تزويدك باقتراحات إضافية. سيكون العديد منهم سعداء لتزويدك بالمشورة.

- استخدم الإنترنت. يمكنك أن تبحث على الإنترنت عن المؤسسات الخيرية. علاوة على الموقع الإلكتروني لمركز المؤسسات الخيرية، حاول استعمال هذا الموقع: [www.fundsforngos.org](http://www.fundsforngos.org). كما يمكنك أيضًا أن تبحث عن "مؤسسات تدعم قضايا معينة في بلد معين."

- تحقق من المواقع الإلكترونية، والتقارير السنوية، وغيرها من المنشورات التي تصدرها منظمات مماثلة لمنطمتك، للحصول على قوائم بأسماء مموليهها.

وبعد الانتهاء من تحديد المؤسسة، راجع موقعها الإلكتروني لتحديد ما يلي:

- هل المؤسسة الممولة موجودة في منطقتك الجغرافية؟ يركز بعض الممولين اهتمامهم على مناطق صغيرة محددة، أو حتى على مدن معينة.

- هل تتوافق أولويات المؤسسة مع عملك؟ يملك بعض الممولين مصالح واسعة تشمل مجموعة متنوعة من القضايا، في حين يملك آخرون نقطة تركيز ضيقة. علاوة على البحث عن الأولويات المعلنة للمؤسسة الممولة، ابحث عن المنظمات غير الحكومية والمشاريع التي مولتها. من المفروض أن تكون هذه المعلومات منشورة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة وسوف يساعذك ذلك في تحديد ما إذا كانت منطمتك ملائمة لتمويلات هذه المؤسسة.

هل تقدم المؤسسة نوع المنحة التي تسعى

هناك أنواع عديدة من فعاليات جمع التبرعات. مثلًا، قام مشروع الطاسات الفارغة، وهو برنامج شعبي لجمع التبرعات للمعوزين، بتنظيم هذه الفعالية في كنيسة. هنا، يتبرع صانعو الأواني الخزفية بطاسات مصنوعة باليد تعطى للمدعوبين الذين يشتررون بدورهم تذاكر ثمنًا لوجبة من الحساء والخبز. ويذهب ريع هذه التذاكر لمنظمات وجمعيات خيرية. (بالإذن من أسوشيتد برس إيميغيز/ تريبيون دموكرات/ جون ركوسكي)

## ما هذا؟



### المؤسسات الخيرية

المؤسسة الخيرية هي كيان أنشئ لغرض تقديم المال لتعزيز المصلحة الاجتماعية. تقدم المؤسسات الخيرية المنح لدعم قضايا علمية أو تعليمية أو ثقافية أو دينية أو غير ذلك من القضايا الخيرية. لا يوجد كلمة "مؤسسة خيرية" في أسماء جميع هذه المؤسسات، ولا تقدم المنح جميع المؤسسات التي تحمل كلمة "مؤسسة خيرية" في اسمها.

المنظمات الناشئة والصغيرة الحجم. وتعمل مؤسسات أخرى عكس ذلك، إذ تمول المنظمات الصغيرة ذات القاعدة الشعبية الواسعة. كما تمول مؤسسات أخرى مشاريع تجريبية، في حين لا تمول غيرها سوى المشاريع التي حققت نتائج مؤكدة.

ويعد أن تحدد المؤسسات المستهدفة، تأكد من معرفة الإجراءات اللازمة ومواعيد تقديم الطلبات. هل يطلب الممول رسالة تعريف قصيرة أو لا، أو هل يتعين عليك إرسال الاقتراح الكامل؟ هل لدى الممول مواعيد محددة لقبول الطلبات أو هل يراجع الطلبات والمقترحات في أي وقت؟ وأخيراً، احصل على أسماء الموظفين المسؤولين عن نشاطك أو منطقتك الجغرافية. ففي حال عدم توفر هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني، يمكنك الاتصال بالمؤسسة أو التراسل عبر البريد الإلكتروني لطلب تلك المعلومات.

### كيف تجعل المؤسسات الخيرية تمولك؟

ليس من السهل الحصول على منحة من مؤسسة ما - ولا سيما إذا كانت هذه أول منحة لك! يستغرق ذلك متسعاً من الوقت لتحديد المؤسسات المناسبة، والبحث عنها، وبناء العلاقة معها، ووضع اقتراح لمشروع قوي يتناسب مع توجهات ومعايير المؤسسة.

ومن الأرجح أن تتمكن منظماتك من الحصول على التمويل إذا كنت قد أقيمت علاقة مع المؤسسة. كيف تقوم بذلك؟

• اطلب من الآخرين الذين يعرفون المؤسسة أن يقدموك إليها ويعرفوها عنك.

• قم بدعوة ممثلي المؤسسة لزيارتك للاطلاع على العمل الذي تقوم به. راجع الموقع الإلكتروني للممول للتحقق مما إذا كان يفضل الاتصال الشخصي المباشر به. يشجع بعض الممولين المنظمات على الاتصال بهم، بينما لا يشجع آخرون ذلك. في حال لم تذكر المبادئ التوجيهية للمؤسسة أي شيء حول هذا الموضوع، يمكنك الاتصال هاتفياً بالمول، أو توجيه رسالة بالبريد الإلكتروني، أو رسالة عادية تعرف فيها عن نفسك.

• في حال كانت لديك نشرة إعلامية مطبوعة أو إلكترونية، أرسل آخر عدد منها إلى الممولين المحتملين.

• تزداد فرص دعم منظماتكم عندما يكون الممولون ملمين بعملكم وبنوعيته.



## جرب هذا ...

### إذا كانت منطقتك جديدة

ماذا تفعل إذا كانت منطقتك قد تأسست حديثاً، ولا تملك خبرة في إدارة المشاريع أو التمويل، ولا يمكنك أن تُظهر سجلاً من النتائج بعد؟ فيما يلي ما يمكنك القيام به:

• أظهر أنك قمت بتوثيق الحاجة إلى وجود منطقتك ومشاريعها المقترحة.

• أظهر أن لديك خطة واضحة ومدروسة بعناية لمعالجة الاحتياجات مع نتائج نجاح قابلة للقياس.

• أظهر مؤهلات المؤسسين، وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفين - حتى ولو كانت المنظمة حديثة، فإن الناس الذين أسسوها لديهم خبرة!

تذكر، كما ورد في الفصل السادس، بأنه يمكنك أيضاً بناء قدراتك وخبراتك من خلال المشاركة أولاً مع منظمة أكبر حجماً، ومن ثم الاتصال بالمؤسسات الخيرية بمفردك.



## جرب هذا ...

### اطلب الملاحظات حول طلبك في حال تم رفضه

إذا تم رفض طلبك للحصول على التمويل، يمكنك إعادة الاتصال بالمؤسسة الخيرية للحصول على ملاحظاتها حول عرضك، - تبدي بعض هذه المؤسسات رغبة بالتحدث معك، في حين ترفض ذلك بعض المؤسسات الأخرى. وأحياناً يشكل اقتراحك الأول وسيلة للتعريف بمنظمتك. وحتى في حال رفض طلبك لأول مرة، ينبغي عليك ألا تيأس. بل عاود محاولة بناء العلاقات. فقد يستغرق الأمر أحياناً للحصول على منحة تقديم عدة عروض.

وأخيراً، تذكر أن العلاقات مهمة ولكنها ليست كل ما تحتاج إليه. ينبغي عليك من أجل الحصول على التمويل اللازم لك فلا بد من أن يكون أداؤك جيداً يلبي احتياجات محددة لمجتمعك الأهلي ويظهر نتائج قابلة للقياس. كما يتعين عليك أن تكون قادرًا على الإبلاغ عن ذلك في عرض واضح، ووجيز، ومُتّنع.

### الشركات الكبرى

يمكن للقطاع الخاص والشركات المحلية والشركات الكبرى الوطنية والدولية تقديم الدعم والموارد للمنظمات غير الحكومية. يمكنهم أن يكونوا شركاء في وضع الحلول للمشاكل الاجتماعية وحلفاء في جهود المناصرة. ولكن، على الرغم من ذلك، يتعين على المنظمات أن تتصرف بحذر عند التماس الدعم من مجتمع الأعمال. تأكد من تماثل الأعمال والصورة العامة للشركة المحتمل أن تصبح شريكة تنسجم مع قيمك، وأن العلاقة تفيد بالفعل المجتمع الأهلي الذي تخدمه.

### كيف تدعم الشركات الكبرى المنظمات غير الحكومية؟

تمامًا كما تتفحص المنظمات بيئتها بحثًا عن الفرص، فإن الشركات الكبرى أيضًا تترقب الفرص السانحة لرد الجميل للمجتمع الأهلي، وليس مجرد

المساهمة بالأموال إنما بالوقت والخبرة أيضًا. ومن شأن مثل هذه المساهمات تعزيز الصورة العامة للشركة. علاوة على ذلك، تقدم حكومات بعض البلدان الحوافز الضريبية لتشجيع الشركات الكبرى على التبرع إلى المنظمات غير الحكومية.

تقدم الشركات الكبرى بوجه عام التبرعات للمنظمات من خلال إحدى القنوات التالية:

- مؤسسة تابعة للشركة ولكن تعمل بصورة مستقلة عن الشركة.
- برنامج تبرعات للشركة يُدار ضمن المقر الرئيسي للشركة.
- مكتب تسويق، تستطيع الشركة المساهمة من خلاله رعاية الفعاليات. وتعتبر رعاية الفعاليات بمثابة دعابة أكثر منها مجرد مساهمة خيرية.
- مدراء ميدانيون للشركة يمكنهم تقديم هدايا صغيرة - كتبرعات نقدية أو عينية - للمنظمات وفقًا لتقديرهم الخاص.

لقد حددت منظمة "إننا قادرون!" شركة كبرى تصنع منتجات وتكنولوجيا يستفيد منها الناس المعوقون. يطرح هذا الواقع عددًا من الاحتمالات. ففي حال كانت الشركة لديها مؤسسة خيرية خاصة بها، من الممكن أن تقدم منظمة "إننا قادرون!" عرضًا إلى المؤسسة لتمويل برنامجها للتدريب على مهارات منقذة



## تذكر ...

### نفذ الواجبات المطلوبة منك

تعرف قدر ما تستطيع على مموليك المحتملين قبل الاتصال بهم. يكون لدى جميع المؤسسات الخيرية وبرامج التبرع للشركات الكبرى مهمات، وأولويات، ومبادئ توجيهية، وإجراءات لتقديم الطلبات خاصة بها. قد تجد بعض المعلومات التي تحتاج إليها في دليل الممول. وفي حال كان للمؤسسة أو الشركة موقع إلكتروني، فإنك ستجد هذه المعلومات هناك. لا تخشى من التحدث مع موظفي الممول. تأكد من أن لديك حق الاتصال وانجز "الواجبات المطلوبة منك" كي تتمكن من طرح أسئلة مطلعة.



إن التمويل يأتي من المنظمات الدولية غير الحكومية والوكالات والحكومات. في هذه الفعالية المسماة: "النداء النسائي الريفي" برعاية لجنة المنظمات غير الحكومية حول وضع النساء في مركز الكنائس العالمي بمدينة نيويورك، يجتمع مندوبون عن منظمات غير حكومية وزعماء محليين ووكالات تابعة للأمم المتحدة وآخرون لإجراء مناقشات حول طاوله مستديرة. مثل هذه الفعاليات تعتبر منتدى جيداً لكسب اتصالات جديدة. (بالإذن من ريان براون/ النساء في الأمم المتحدة)

بعض الناس الذين يعملون هناك. أبحث في أنحاء بلدتك عن مختلف المنتجات التي يشتريها ويستعملها الناس. ما هي العلامات التجارية للهواتف النقالة، والوجبات السريعة، أو أحذية التنس الأكثر انتشاراً؟ ترتبط الشركات التي تنتج هذه السلع بمجتمعك الأهلي الذي يشكل سوقاً أو قوة عاملة لهذه الشركات المساهمة. اعرف كيف تدعم تلك الشركات المنظمات وكيف يمكنك الوصول إلى ذلك الدعم.

اطلب من زملائك في منظمات أخرى أن يتبادلوا معك عناوين الأشخاص الممكن الاتصال بهم في الشركات، وخاصة أسماء الأشخاص المحتمل أن يساعدوك. تذكر، أنه في حال طلبت من الآخرين تبادل المعلومات معك، فإنه ينبغي عليك أن تكون مستعداً للقيام بالمثل. تحتاج المنظمات إلى العمل سوية للحصول على موارد إضافية من أجل تعزيز أهدافك.

للأرواح. أو بإمكان منظمة "إننا قادرون!" الاتصال ببرنامج التبرعات لدى الشركة وطلب تبرع عيني، مثل، الهواتف النقالة التي تجري الشركة تعديلات عليها تلائم الأشخاص من ذوي الرؤية المحدودة.

وأخيراً، في حال عملت منظمة "إننا قادرون!" مع منظمات أخرى للمعوقين من أجل تنظيم معرض لفرص العمل، يمكن لمنظمة "إننا قادرون!" أن تدعو الشركة لرعاية هذا الحدث. وبالمقابل، يمكن أن تضع منظمة "إننا قادرون!" اسم الشركة على لافتة الإعلان عن الحدث وعلى البرنامج.

### كيف تجد الشركات الممولة؟

إنك تعرف بالتأكيد الشركات الوطنية والإقليمية والدولية الكبرى الموجودة في بلادك ومدينتك ومجتمعك الأهلي. وربما تشتري منتجاتها، أو في حال كان لديها مصنع أو مكتب في بلدتك فإنك تعرف

## ما هذا؟



### دليل المؤسسات الخيرية

يعمل مركز المؤسسات الخيرية ومركزه الرئيسي في الولايات المتحدة على جمع المعلومات حول المؤسسات العاملة في الولايات المتحدة والدولية منذ عدة عقود. ومن الممكن الوصول إلى المواد التي ينشرها مركز المؤسسات على الإنترنت. توجه إلى الموقع الإلكتروني [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org) وانقر على الزر "البحث عن ممولين" (Find Funders) للحصول على معلومات حول الممولين الدوليين.

المسرحية والموسيقية) يمكنها توفير الفرص لإبراز صورة الشركات.

- يشكل المجتمع الأهلي الذي نخدمه سوقاً محتملاً، ويمكننا أن نساعد تلك الشركات الراحية في التعرف على المزيد حوله.
  - تتسم العلاقة مع منظمنا بقيمة تثقيفية لموظفي الشركة ولعامّة الناس.
- تتوق الشركات المساهمة للحصول على دعاية جيدة، وتظهر منظمة "إننا قادرون!" أن بإمكانها تحقيق ذلك. أفتعت منظمة "إننا قادرون!" إحدى الشركات لتمويل إنشاء مركز تدريب للناس المعوقين. وكان الأمر الذي أفتع

### تحصل على تمويلك من الشركات الكبرى؟

تماماً كما هو الحال مع المؤسسات الخيرية، يتعين عليك بناء علاقات شخصية مع المسؤولين الرئيسيين في الشركات الكبرى. ولكن رسائلك إلى الشركات ستكون مختلفة عن رسائلك إلى المؤسسات. تميل الشركات الكبرى إلى اعتماد نهج تجاري في مجال العطاء، وتريد أن ترى "عائداً" على "استثماراتها". وينبغي على منظمك أن تظهر هذا العائد.

فعلى سبيل المثال، تحدد منظمة "إننا قادرون!" عدد المعوقين الذين دربتهم على كيفية إيجاد الوظائف والتمكن من العيش بمفردهم. ويمكن لمنظمة "إننا قادرون!" إظهار تأثيرها الطويل الأمد من خلال الاستطلاعات. فعلى سبيل المثال، تمكنت منظمك من رفع مستوى الإدراك العام بأن المعوقين هم أعضاء يساهمون في رقي المجتمع.

وتحتاج المنظمات أيضاً إلى أن تظهر كيف يعزز دعم الشركات الكبرى لهذه المنظمات صورة الشركة وأهدافها. فتشدد منظمة "إننا قادرون!" على النقاط التالية في عرضها المقدم إلى الشركات الكبرى:

- إننا نؤمن التعليم والتدريب اللذين يحسنان مهارات القوى العاملة لديكم في المستقبل.

- إننا نقيم مناسبات عامة (كمعارض الصحة والوظائف والاحتفالات الثقافية والمعارض الفنية والحفلات

هناك أشكال عديدة من الفعاليات لجمع التبرعات، مثل هذا الحدث الظاهر هنا حيث يشتري الناس السلع لدعم جمعية خيرية.



## جرب هذا ...

### ابحث في الموقع الإلكتروني للشركة المساهمة

عندما تذهب إلى الصفحة الرئيسية للشركة. ينبغي عليك أن تبحث عن رابط. مائل لأحد الروابط التالية:

- المسؤولية الاجتماعية للشركات
- حقوق الإنسان
- حقوق العمال
- مبادرات المجتمع الأهلي
- العلاقات مع المجتمع الأهلي
- إعادة العطاء
- التأثير على حياة الناس

تقدم هذه الأشكال من الروابط معلومات أساسية حول ممارسات العطاء التي تتبعها الشركة

والمتطوعين، وأعضاء المجتمع الأهلي سوية لمناقشة تقاليد العطاء المتبعة في مجتمعك الأهلي وحدد متى وأين وكيف ولماذا يعطي الناس.

### كيف تشرك الأفراد؟

يمكن أن يكون المانحون الأفراد من أي طبقة في المجتمع – أناس من مجتمعك الجغرافي أو العرقي أو الديني أو أناس من خارجه. وقد يكونون أصدقاء أو جيران أو زملاء من أعضاء مجلس الإدارة أو متطوعين أو موظفين لديك. فإذا نظرت حولك، سوف ترى بأنك محاط بأناس يدعمونك، وعلى استعداد لإعطائك شيئاً، في حال طلبت ذلك.

قم بجمع مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين، والمشاركين في المشاريع التي تنفذها. نظم قائمة بالأشخاص الذين تعرفهم والذين يؤمنون بعملك والذين يمكنهم المساهمة، مهما كانت المساهمة كبيرة أو صغيرة. فكر بأعضاء مجتمعك الذين استفادوا من خدماتك، أو الذين تطوعوا بوقتهم، وقدموا تبرعات عينية، أو قدموا التوجيه، مثل الأستاذ الجامعي أو صاحب شركة أعمال. وأضف قائمة بالناس الذين يجهلون ما تقوم به، ولكنهم قد يكونون مهتمين بذلك فيما لو عرفوه. يتعين عليك من أجل إعداد هذه القائمة أن تتجاوز كتابة الأسماء الفردية وأن تدرس فئات أو شبكات الناس الذين قد يكونون مساهمين محتملين.

### كيف تشرك الأفراد؟

يمكن أن يكون المانحون الأفراد من أي طبقة في المجتمع – أناس من مجتمعك الجغرافي أو العرقي أو الديني أو أناس من خارجه. وقد يكونون أصدقاء أو جيران أو زملاء من أعضاء مجلس الإدارة أو متطوعين أو موظفين لديك. فإذا نظرت حولك، سوف ترى بأنك محاط بأناس يدعمونك، وعلى استعداد

الشركة في اتخاذ قرار إيجابي هو وعد المنظمة بوضع اسم الشركة الكبرى في مركز التدريب.

ضع في اعتبارك أن بعض الممولين يرغبون أن يكونوا أول المستثمرين في "الشيء الكبير التالي".

وعليك أن تجعل من تقديم طلبك للحصول على الدعم بمثابة فرصة للاستثمار في فكرة جديدة ومثيرة لديها إمكانيات كبيرة للنمو. ولاحقاً، عندما تتحقق تلك الإمكانية، تستطيع الشركة المساهمة المطالبة عن حق حصتها من التقدير.

### الأفراد

يمكن للأفراد أن يشكلوا مصدرًا رئيسيًا لدعم المنظمات - وليس فقط في البلدان ذات الاقتصادات القوية أو بين الناس من ذوي الدخل المرتفع. فقد بات الأفراد يدعمون المنظمات التي تحدث تغييرًا على حياتهم ومجتمعاتهم الأهلية على نحو متزايد، وفي سائر أنحاء العالم، وعبر مختلف مستويات الدخل. يشكل المانحون من الأفراد جزءًا كبيرًا من الأموال الخاصة التي يتم التبرع بها للمنظمات.

تتبع جميع الثقافات والأديان تقاليد طويلة الأمد في العطاء. لكن مفهوم العطاء للمنظمات لا يزال حديث العهد. يتعين عليك، من أجل بناء قاعدة دعم من المانحين الفرديين، أن تبدأ بتثقيف الناس حول قطاع المنظمات غير الحكومية، وحول عمل منظمتك. ضع خطة قوية ونهج مدروس بعق. حاول جمع الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة،



## ما هذا؟

### المسؤولية الاجتماعية للشركات

باتت الشركات الكبرى الآن تتبنى على نطاق واسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة. وهذا المفهوم هو بصورة أساسية مجموعة من المبادئ التي تتعهد بموجبها الشركة بأن تكون شركة تجارية وكيان وطني صالح من خلال تعزيز المصلحة العامة ورد العطاء إلى المجتمعات الأهلية.



## جرب هذا ...

### سياسة مكتوبة حول التبرعات

إن هذا مفيد لعدد من الأسباب:

- تشكل السياسة المكتوبة وثيقة يستطيع أن يستعملها الموظفون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعون في جميع الظروف للتقليل من الارتباك.
- عند انضمام موظفين أو أعضاء مجلس إدارة أو متطوعين جدد إلى منطمتك، سوف تساعدك السياسة المكتوبة على التعرف على المنظمة.
- إذا كان عليك رفض هدية ولكنك تريد أن تحفظ بعلاقة جيدة مع المانح، فإن السياسة المكتوبة تجعل من التعامل مع هذا الوضع المخرج أكثر سهولة.

لإعطائك شيئاً، في حال طلبت ذلك.

قم بجمع مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين، والمشاركين في المشاريع التي تنفذها. نظم قائمة بالأشخاص الذين تعرفهم والذين يؤمنون بعملك والذين يمكنهم المساهمة، مهما كانت المساهمة كبيرة أو صغيرة. فكر بأعضاء مجتمعك الذين استفادوا من خدماتك، أو الذين تطوعوا بوقتهم، وقدموا تبرعات عينية، أو قدموا التوجيه، مثل الأستاذ الجامعي أو صاحب شركة أعمال.

وأضف قائمة بالناس الذين يجهلون ما تقوم به، ولكنهم قد يكونون مهتمين بذلك فيما لو عرفوه. يتعين عليك من أجل إعداد هذه القائمة أن تتجاوز كتابة الأسماء الفردية وأن تدرس فئات أو شبكات الناس الذين قد يكونون مساهمين محتملين.

### كيف يمكنك تحفيز الأفراد على العطاء؟

طلب المال ليس بالأمر السهل. ومن الأسهل بكثير طلبه من مؤسسات خيرية أو شركات من طلبه من أفراد. تظهر المواقع الإلكترونية للمؤسسات الخيرية والشركات الكبرى ما إذا كانت ستدعم رسالتك أو تقبل طلبك للحصول على منحة. أما بالنسبة للأفراد، فإنك تحتاج إلى اتباع نهج أكثر دقة لا يضعهم في موقع غير مريح. فعلى سبيل المثال:

- عندما تقمّ فعالية - مثل حفل تخرج للمشاركين في مشروع أو احتفال يقيمه المجتمع الأهلي أو حفل افتتاح مركز جديد مفتوح للجميع - ينبغي عليك دعوة

الأطراف المعنية، وفي نهاية الفعالية أبلغهم بأنك ترحب بأية مساهمات يقدمونها.

- أعلن على الأقل مرة واحدة في السنة إلى المجتمع الأهلي والأطراف المعنية والداعمة بأن منطمتك تقوم بحملة لجمع التبرعات. يمكنك القيام بذلك من خلال الرسائل، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمواقع الإلكترونية بحيث تقدم فيها تعليمات مفصلة حول كيفية تقديم التبرعات. علق ملصق حول ذلك في مكتبك!

تأكد من أن حملتك لجمع التبرعات تتناسب بشكل جيد مع جمهورك. فأنت لا ترغب في بيع الخبز إلى شخص صائم أو يتبع نظام حمية. يجب أن تتناسب دعوتك للتبرع بالمال مع نمط حياة وتقاليد جمهورك.

حدد الهدف للمبلغ الذي ترغب في جمعه من الأفراد وأعلن عن ذلك. أخبر الناس أنك ستكون قادرًا على تنفيذ كذا في حال قمت بجمع كذا من المال المطلوب.

احتفظ بأسماء جميع الناس الذين تقابلهم ويرغبون بحضور الفعاليات والمناسبات التي تنظمها، كي تتمكن من الاستمرار في دعوتهم إليها! احتفظ بسجل بأسماء الذين يقدمون المساهمات كي تتمكن من توجيه



## ما هذا؟

### جمع التبرعات من القاعدة الشعبية

تشير عبارة "القاعدة الشعبية" إلى المجتمعات الأهلية والناس المتأثرين مباشرة بمسألة أو مشكلة. ولهذا، فإن عبارة "جمع الأموال من القاعدة الشعبية" يعني جمع الأموال من تلك المجموعات الأهلية وأولئك الناس. يفكر الكثير من المنظمين "كيف يمكن لمنظمتي جمع الأموال من الأفراد؟ فنحن لا نعرف أي من الناس الأثرياء!" تحصل معظم المنظمات المستندة إلى المجتمع الأهلي على دعم واسع من الكثير من الناس الذين يرغبون بإعطاء شيء صغير، إذا طُلب منهم ذلك. هذا هو صميم القاعدة الشعبية لجمع التبرعات. ويستطيع حتى الناس من ذوي الدخل المتواضع جدًا إعطاء القليل أو يمكنهم أن يساعدوا في نشاطات جمع الأموال. تتحول المساهمات العديدة الصغيرة عند جمعها معًا إلى مبالغ كبيرة.



## جرب هذا ...

### تمرّن على الطلب!

يمكن أن يكون طلب المال مذلًا، ولا سيما عندما تقوم به وجهاً لوجه. من الممكن أن يحتاج المرء الخجول إلى قدر من التدريب على عملية جمع التبرعات لمعرفة كيفية القيام بذلك بصورة لبقّة. تأكد من أن منظمتك جاهزة لتقديم هذا التدريب.

الشكر لهم. إن قول "شكرًا" للناس يبين مدى تقديرك لمساعدتهم. لا يريد معظم الناس الذين يقدمون المال سوى ثلاثة أشياء:

- تلقي كلمة "شكرًا" بعد وقت قصير من تقديم هديتهم.
- المعرفة بأن المال يستخدم كما هو مخطط له.

- المعرفة بأن هديتهم قد أحدثت فرقًا وتأثيرًا إيجابيًا.

إشراك مجتمعك الأهليّة

فكّر، عندما تخطط لجمع التبرعات، بكيفية إشراك مجتمعك الأهلي. لا تفترض أنهم غير قادرين على تقديم مساهمات مالية أو المشاركة في نشاطات جمع التبرعات بسبب كونهم من ذوي الدخل المنخفض وغير متعلمين. ففي أحيان كثيرة يكون المستفيدون من المنظمة من أكثر الناس استعدادًا لدعمها، وتقديم ما يستطيعون في سبيل ذلك.

تشكّل منظمة "إننا قادرون!" فريقًا لجمع التبرعات مكونًا من مشاركين في المشاريع، وأفراد عائلاتهم، ومتطوعين. وقد قرروا صنع الحلويات وبيعها لدعم المنظمة. تذكّر أنك بحاجة إلى إنفاق المال من أجل كسب المال. وهكذا، تشتري منظمة "إننا قادرون!" الطحين والبيض والسكر ومكونات أخرى لصنع الحلويات. من المحتمل أن يتمكنوا من تحقيق الربح في المرة الأولى. إلا أنه في عمل على مستوى القاعدة الشعبية، فإن جمع الأصدقاء يتسم بنفس الأهمية تقريبًا كجمع الأموال. وبينما يقوم متطوعو منظمة "إننا قادرون!" ببيع الحلويات، فإنهم سيخبرون الناس حول منظمتهم الرائعة وسيقيمون صداقات جديدة، قد تدعم المنظمة في المستقبل عن طريق تقديم المال أو العمل التطوعي.

## المحافظة على المانحين

يقدر جميع المانحين – المؤسسات الخيرية والشركات الكبرى والأفراد – النزاهة والشفافية والاحترام. وتستند أفضل العلاقات وأطولها أمداً وأكثرها إنتاجية على الثقة. كيف تكسب هذه الثقة؟

- كن دقيقًا، وصادقًا، وواضحًا بأكبر قدر ممكن. سوف يحمي ذلك سمعتك وسمعة القطاع برمته.
- تأكد من أن جميع المواد المكتوبة وجميع الناس الذين يتحدثون باسم منظمتك يعتمدون الدقة في كل ما يقولونه.
- كن مستعدًا لشرح كيفية إنفاق مال منظمتك. قم بإعداد تقارير مالية واضحة ودقيقة وحديثة.
- تأكد من أنك تفهم وتلتزم بالشروط المنصوص عليها من جانب المانحين. هل من المسموح لك استخدام المال على النحو الذي تراه مناسبًا، أو هل هناك شرط لإنفاقه خلال مدة محددة من الزمن أو لتنفيذ برنامج أو نشاط معين؟ هل هناك نتائج محددة يتوقع المانح أن يراها؟ هل المطلوب منك ذكر اسم المانح في المواد المنتجة باستخدام هذه المنحة؟ تأكد من وجود اتفاق على الشروط قبل قبول المنحة.



## تذكّر ...

### تحتاج المنظمات إلى مراجعة سجل نتائج الشركة

تمامًا مثلما تراجع أي شركة ممولة محتملة سجل نتائج منظمتك، ينبغي عليك أن تراجع بدقة سجل نتائج الشركة في مجتمعك الأهلي، وما أبعد منه. وفي حين أن جميع الشركات ترغب في تعزيز صورتها العامة، فإنها قد لا ترغب في أن تكون مرتبطًا بإحدى الشركات التي تحاول إصلاح صورتها بعد أن تسببت بالضرر للناس أو البيئة.



## تذكر ...

### الأمر كله يتعلق بالثقة!

تحتاج إلى اكتساب الثقة من أجل التمكن من جمع الأموال. وهذا هو الأمر بمنتهى البساطة. بغض النظر عما إذا كان المانحون أعضاء في المجتمع الأهلي لديهم إمكانيات مالية متواضعة أو مؤسسات وأفراد من ذوي الثروات الضخمة، ينبغي عليهم أن يؤمنوا بقيمة عمل منطمتك. وأنت تكتسب ثقتهم من خلال نزاهتك.

كبرى، تنبه جيداً إلى الشروط المتعلقة بتوثيق نشاطات المشروع، وإدارة الأموال، وتقديم التقارير.

- المساهمات من الأفراد. احتفظ بقائمة بأسماء المانحين والمبالغ التي تبرعوا بها، والمعلومات حول الاتصال بهم. تأكد من توجيه الشكر لهم كي تتمكن من الرجوع إليهم في العام المقبل وطلب مساهمة أخرى.

### مسك الختام

عندما تكون منطمتك حديثة العهد في مجال جمع الأموال، من السهل أن يضيء عليك ذلك شعوراً بالارتباك. هناك الكثير مما يتعين عليك تعلمه والكثير مما ينبغي القيام به. شكّل فريقاً من الأشخاص لوضع خطط لجمع التبرعات، ونفذوا هذه الخطط وتعلموا سوية. ومثل النواحي الأخرى من عمل منطمتك، قيم جهودك في جمع الأموال.

## إدارة عملية جمع الأموال

يحتاج بناء العلاقات وتأمين التمويل من المؤسسات الخيرية والشركات الكبرى والأفراد إلى الكثير من العمل. يتعين عليك إشراك الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والمشاركين في المشاريع وغيرهم من أعضاء المجتمع الأهلي بذلك. ادرس تقسيم العمل بحيث يقوم المدير التنفيذي أو الموظفون الآخرون بإعداد العروض المقدمة إلى المؤسسات الخيرية والشركات الكبرى، في حين يتولى أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون جمع الأموال من الأفراد.

ويكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على تقديم مطالبات مقنعة لأنهم لا يتلقون أجرًا لقاء خدمتهم في المنظمة. وقد يعتقد الممولون أنه إذا كان هؤلاء الناس يتطوعون بوقتهم وطاقتهم، فيجب أن تكون المنظمة جديرة بالتقدير.

ضع أنظمة وإجراءات لتتبع جميع نواحي عملية جمع التبرعات، كالأهداف والواجبات والجدول الزمنية المناسبة والمسؤوليات. احتفظ بسجلات تُظهر:

- احتمالات جمع الأموال. على سبيل المثال، خصص ملفاً لكل مانح تذكر فيه معلومات حول الاتصال به، والملاحظات حول المحادثات التي أجريتها معه، والمواد التي أرسلتها إليه، والعروض التي قدمتها له.
- الأموال التي تم تسلمها من المؤسسات والشركات الكبرى. حالما تتلقى منحة من مؤسسة ما أو من شركة

## قائمة المراجع

يتوفر العديد من الأدوات المفيدة للبحث عن المنظمات غير الحكومية وتطويرها وإدارتها. وكثير منها متوفر على شبكة الإنترنت. في ما يلي عدد قليل من تلك المصادر.

<http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm>

تقدم هذه الخلاصة الوافية للمصادر مبادئ توجيهية حول جميع نواحي عمليات المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك مصادر التمويل في الولايات المتحدة ونصائح حول تعبئة طلبات المنح.

بييفار

<http://www.pepfar.gov>

تشارك "خطة الرئيس الطارئة للإغاثة من الإيدز" (بييفار) مع الحكومات والمنظمات الخاصة، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية، للمساعدة في إنقاذ الأرواح وتقديم العلاج للمصابين بفيروس نقص المناعة المكتسب/الإيدز من خلال دعم الجهود في مجال الصحة العامة والتعليم على الصعيد الدولي. وهي جزء من مبادرة الرئيس للصحة العالمية.

مبادرة الرئيس للصحة العالمية

<http://www.ghi.gov>

تركز مبادرة الرئيس للصحة العالمية، التي تديرها وزارة الخارجية الأمريكية، على تحسين التكامل والتنسيق بين البرامج التي تدعمها الحكومة الأمريكية مع البلدان والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات الأهلية. يتم التركيز على بناء البرامج المستدامة، والمساواة بين الجنسين، والأطفال الأصحاء وفيروس نقص المناعة المكتسب/الإيدز.

موزايكا

<http://www.mosaica.org>

موزايكا: يوفر مركز التنمية والتعددية غير الربحي أدوات لتطوير المنظمات، تشمل التدريب للمنظمات المتعددة الثقافات. تتوفر المواد باللغات الإسبانية، والبوسنية الكرواتية، العبرية، العربية، والفارسية/الدارية.

مقهى المنظمات غير الحكومية

<http://www.gdrc.org/ngo>

تم إنشاء هذا الموقع بواسطة مركز أبحاث التنمية العالمية (GDRC)، وهو مؤسسة بحثية مستقلة غير ربحية تركز اهتمامها على التنمية العالمية العريضة القاعدة. والموقع يوفر منبراً "للمنظمات غير الحكومية لمناقشة والتجادل بشأن ونشر المعلومات حول عملها واستراتيجياتها والنتائج التي حققتها".

الاتصال مع المنظمات غير الحكومية

<http://www.ngoconnect.net/resources>

جمع هذا الموقع مجموعة واسعة من المصادر للمنظمات غير الحكومية، تشمل معلومات حول أفضل الممارسات، وقاعدة بيانات يمكن البحث فيها وتتضمن دراسات حالة، وتقارير عن المشاريع، وصندوق أدوات وروابط مع مواقع موصى بها. تتوفر بعض المواد أيضاً باللغات العربية والفرنسية والروسية والإسبانية.

خبير لا يبيغ الربح دوت كوم (-NonProfitExpert.Com)

صفحة المصادر للمنظمات غير الحكومية في العالم

<http://foundationcenter.org>

هذا المركز، الذي يشكل المصدر الطبيعي للمعلومات حول العمل الخيري في العالم، ينشر الكتب ويحتفظ بقاعدة بيانات على شبكة الإنترنت ويدير ورش عمل لتزويد المعلومات وتسهيل الاتصالات بين ممولي المؤسسات الخيرية ومتلقي المنح المحتملين. ويدير هذا المركز مكتبات ومراكز تعلم في خمس مدن أميركية ويحتفظ بدليل المؤسسات الخيرية على شبكة الإنترنت. الاشتراك مطلوب.

دليل المؤسسات الخيرية على الانترنت

<http://fconline.foundationcenter.org>

هذه القاعدة للبيانات، من إعداد مركز المؤسسات الخيرية، تربط الساعين للحصول على المنح مع مقدمي المنح من خلال توفير المعلومات حول أكثر من مئة ألف مؤسسة خيرية وشركة مانحة أميركية. وتتضمن تفاصيل حول أكثر من 2.4 مليون منحة أعطيت مؤخرًا والآلاف من صناعات القرار الرئيسيين، وهي تخضع للتحديث أسبوعيًا. الاشتراك مطلوب.

فرص الشراكة مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية

<http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos>

تعمل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)

مع المنظمات غير الحكومية الكبيرة والصغيرة في أنحاء العالم، حيث تمول البرامج التي تقدم المساعدات الإنسانية، وتساهم في إنشاء البنية التحتية، وتطور وتدعم برامج الصحة العامة، وتنفذ برامج المحافظة على البيئة والعديد من المشاريع الأخرى.

منح الوكالة الأميركية للأسماء والحياة البرية

<http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting>

تشارك الوكالة الأميركية للأسماء والحياة البرية (USFWS) بشكل فعال في بناء قدرات ودعم المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المحافظة على الحياة البرية. تقدم منظمة الحياة البرية بلا حدود عشرة برامج للمنح لتمول المشاريع الدولية لحماية الحياة البرية.

وانغو

<http://www.wango.org>

يهدف الاتحاد العالمي للمنظمات غير الحكومية إلى إعطاء "الدعم اللازم للمنظمات غير الحكومية للاتصال، وإيجاد شركاء، والمشاركة، والإلهام، ومضاعفة مساهماتها لحل المشاكل الأساسية للإنسانية."

## دليل المنظمات غير الحكومية

إصدار العام 2012  
مكتب برامج الإعلام الخارجي  
وزارة الخارجية الأمريكية

### مكتب برامج الإعلام الخارجي

المنسقة.....دون آل. مكول  
رئيس التحرير.....نيكولاس أس. نامبا  
مديرة النشر.....مايكل جيه فريدمان  
مديرة التحرير.....ماري تي. تشنكو  
مدير الإنتاج.....ميشال آل. فاريل  
المحرران.....أليا ترهون وفيليب كوراتا  
المدير الفني.....مين-تشيه ياو  
مدققة الصور الفوتوغرافية.....  
آن مونزو جاكوبز

### الغلاف الأمامي:

(من أعلى اليسار إلى اليمين) بالإذن من ريان براون/النساء في الأمم المتحدة 2012-2003- شترستوك إيمييز؛ بالإذن من أسوشيتد برس إيمييز /  
توني أفلا؛ بالإذن من مؤسسة بيل ومليندا غيتس؛ 2012 ثينكستوك؛ 2012-2003 شترستوك إيمييز؛ تصوير جون فاينغيرش/ سوبرستوك/كوربيس



وزارة الخارجية الأمريكية  
مكتب برامج الإعلام الخارجي