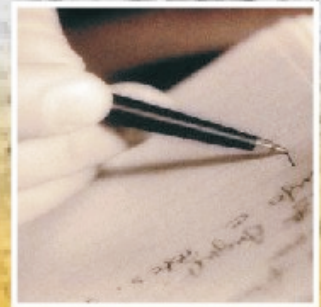


P N G O
E
T

مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

الدليل إعداد الحملات في المنظمات الأهلية



ديسمبر 2004

مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

PINIGGIO
E
T

دليل اعداد الحملات
في المنظمات الأهلية

ديسمبر 2004

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

إعداد

الدكتور عبد الرحمن بسيسو

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889

E-mail: pngo@palnet.com
www.pngo.net



القسم الأول: إطلالة عامة

1 الحملة: تعريفها، أنماطها، ومنهجية إدارتها

- تعريف الحملة
- أنماط الحملات
- الحملة كمشروع
- الحملة ضمن سياق أوسع
- دورة حياة الحملة

2 ما قبل الشُّروع في الحملة

- اقتناص فكرة الحملة (مشروع الحملة)
- كتابة موجز مختصر لكل مشروع واختيار الأفضل

3 إعداد مشروع الحملة والتعاقد على إطلاقه

- مكونات موجز الحملة ومنهجية إعداده وصوغه:
- تعيين قائد فريق الحملة
- اختيار اسم ملائم للحملة
- كتابة بيان المسألة
- تحديد مهمة الحملة وأهدافها الأولية المباشرة
- إعداد عقود فريق الحملة، وغيرهم من المكلفين، وتوقيعه
- إعداد عقد الحملة وتوقيعه

: تتشرف شبكة المنظمات الأهلية بأن تضع بين أيديكم دليل اعداد الحملات الذي جاء ثمره جهد وعمل دؤوب في إطار مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية - المرحلة الثانية .

لقد حمل هذا الدليل المتخصص الكثير من الأفكار والخبرات التي نأمل أن تساهم في بناء منظمات المجتمع المدني وتعزيز دورها بما يعمل على ترسيخ مفاهيم الشفافية والمساءلة والحكم الصالح ويفضى الى نشر الديمقراطية في مجتمعنا الفلسطيني .

و تقدم شبكة المنظمات الأهلية بجزيل الشكر والتقدير الى جمعية المساعدات الشعبية النرويجية NPA لمواقفها المساندة لحقوق شعبنا الفلسطيني، ودعمها مشروع "تطوير أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية " بالمرحلتين الأولى والثانية .

ونود كذلك أن نتوجه بالشكر لكل من ساهم وشارك في إعداد هذا الدليل .

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

2004

إطالة عامة

1

الحملة: تعريفها، أنماطها، ومنهجية إدارتها

تعريف الحملة:

يمكن النظر إلى الحملة باعتبارها مشروعاً يتضمّن أنشطة وفعاليات عديدة، أو باعتبارها عملية تحليلية تفاعلية ذات مدخلات وعمليات تحويلية ومُخرجات، أو بوصفها سلسلة عمليات أو وقائع يفرض بعضها إلى بعض، أو يُعزّز بعضها بعضاً، وذلك في إطار حيزٍ مكانيّ مُتعيّن، وضمن مدى زمنيّ مُحدّد ذي بداية ونهاية أو "دورة حياة"، ووفق مسارٍ إداريّ يتوخّى توظيف جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة توظيفاً فعالاً، وتنسيق جميع الجهود تنسيقاً محكماً، بحيث يفرض الأمان إلى تحقيق أهدافٍ تمكينية قريبة المدى جرى تحديدها بدقة، من قبل، لتكون منطلقاً للحملة وغايةً لإطلاقها، ولتسهلهم في تقريب إنجاز أهداف استراتيجية متوسطة المدى، أو بعيدة المدى، تعمل هذه المنظمة أو تلك على إنجازها.

أنماط الحملات:

يمكن لأنماط الحملات أن تتعدّد وتتنوّع، وذلك بحسب الإطار الزمني الذي يحمكها، أو الحيز المكاني الذي تتحرّك في مجاله، أو الموضوع الذي تتناوله، أو الفئات الاجتماعية التي تستهدفها، أو المدى الزمني للأهداف التي تتوخى تحقيقها، أو الحجم الذي ستكون عليه، أو غير ذلك من خصائص تسم الحملة أو منظورات يُطلّ من خلالها عليها؛ فثمة حملات طويلة، أو متوسطة، أو قصيرة المدى؛ وثمة حملاتٍ مناطقية أو محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية، وثمة حملات موضوعية تتناول موضوعاً مُحدّداً أو تسعى لمساندة، أو منافحة، قضيةٍ معينة أو سلوكٍ معيّن؛ وثمة حملاتٍ صغيرة الحجم تبدو وكأنها هي مشروع وحيد ذي هدف وحيد، أو متوسطة الحجم تضفر مشاريع عديدة وتتوخى تحقيق بضعة أهداف، أو كبيرة الحجم تتضمن عدداً كبيراً من المشاريع والأنشطة والفعاليات المتنوّعة التي تصبّ في مجرى تحقيق أهدافٍ متواشجةٍ وبثّ رسائل عديدة ومتراصة.

الحملة كمشروع:

في ضوء ما تقدّم، فإنَّ أيَّ حملة، وأياً كانت الخصائص التي تُحدّد طبيعتها من حيث حجم الاتساع المكاني أو المدى الزمّني أو الفئات التي تستهدفها، أو الموضوع الذي تتناوله، أو المشاريع والأنشطة التي تنهض بها، أو الرسالة التي تبثّها، أو الأهداف التي تتوخى تحقيقها، إنما هي مشروع ينبغي أن يُدار كما تُدار المشاريع، أو هي جملة مشاريع ينبغي أن تُدار، معاً، كما تُدار المشاريع المتعدّدة، وفي كلتا الحالتين، يتوجّب إعمال المنهجية الإدارية السليمة، واستخدام الطرائق والأدوات والوسائل الناجعة التي تكفل حُسن الإدارة، وتضمن النجاح.

الحملة ضمن سياق أوسع:

ليس لأي مشروع حملة أن يفصل عن المحيط الذي يجري إطلاقه وتنفيذه في إطاره، أو أن ينعزل عن السياق العام الذي يندرج في سياقه، ومن هنا، فإنَّ تحليل البنى المحيطة ومكونات السياق العام عبر تفكيك نسيج شبكة العلاقات المتداخلة التي ينسجها مشروع الحملة مع هذه البنى ومع مكونات هذا السياق ودوائره المختلفة، بقصد تعرّفها واستيعابها، وفهمها، وتحديد كيفية الاستجابة لما تنطوي عليه من مؤثرات وانعكاسات، موجبة أو سالبة، على مسار الحملة، إنما هي متطلبات ضرورية ينبغي وضعهما في الاعتبار عند الشروع في التفكير بأي حملة من الحملات، أو التخطيط لإطلاقها وإدارتها؛ فمن شأن إدراكنا الخليط المعقّد من العوامل والمؤثرات المحيطة بالحملة التي نستعدّ لإطلاقها أن يُعزّز قدرتنا على التأثير، وأن يزيد من فرص نجاح حملتنا (أنظر الشكل رقم 1: الحملة ضمن سياق أوسع).

دورة حياة الحملة:

سواءً أكانت الحملة مجرد مشروع مفرد يتضمن أنشطة وفعاليات عديدة، أم كانت جملة مشاريع متضافرة يتضمن كلٌّ منها طائفةً من الأنشطة والفعاليات والوقائع، فإنَّ لكل حملة، أياً كان حجمها أو اتساعها المكاني والزماني، دورة حياة تبدأ بمرحلة أولية هي مرحلة اقتناص فكرة مشروع الحملة وبلورتها، والتأكّد من أولويتها وجدواها، واتخاذ القرار المبدئي بالإعداد لإطلاقها والتعاقد عليه (لنسمها مرحلة ما قبل الشروع في الحملة). وتمرّ عقب ذلك بمراحل أساسية أربع هي: التخطيط، والتنفيذ، ومراقبة التنفيذ (التدقيق)، والتحرّك الهادف إلى تصويب الأخطاء ومعالجة الاغترافات، ثمّ بمرحلة أخيرة هي مرحلة مراجعة التجربة بأكملها وتقييمها، وتأمّلها ملياً بقصد دراستها دراسةً متأنيةً لاستخلاص دروسٍ مستفادة يمكن أداؤها للإفادة منها في المستقبل (لنسمها مرحلة ما بعد إكمال الحملة).



2

ما قبل الشروع في الحملة

لهذه المرحلة أن تُحدّد، إيجاباً أو سلباً، مسار جميع المراحل التي ستعقبها؛ ولذا ينبغي لمنسقي الحملات، ولأعضاء مجالس الإدارة وغيرهم من الأعضاء المعنيين، في أي منظمة أهلية أو غير حكومية، أن يتوقفوا ملياً عن كل خطوة من خطوات هذه المرحلة، وأن يعملوا المبادئ الإدارية الأساسية التي تضمن دقة اختيار فكرة الحملة أو موضوعها، وصوابية تحديد أهدافها، ومجالها المكاني، ومداه الزمني، وذلك في ضوء تناغم كامل مع أهداف المنظمة ورسالتها، وإدراك عميق للفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، ولنقاط القوة والضعف، ومعرفة دقيقة بخليط العوامل التي ستؤثر بها الحملة أو ستؤثر فيها.

اقتناص فكرة الحملة (مشروع الحملة):

الخطوة الأولى في هذه المرحلة هي اقتناص فكرة الحملة على نحو يلائم استراتيجية المنظمة وخطط عملها، وثمة منابع عديدة لاستقاء الأفكار أو المشاريع الخاصة بالحملات، وثمة، أيضاً، أساليب عديدة لاقتناص هذه الأفكار والمشاريع؛ فقد تأتي الفكرة من عضوٍ مُبتكرٍ من أعضاء المنظمة، وقد تكون استجابة لمشكلة تفاقمت حتى أصبحت ظاهرةً مقلقةً تتوجّب مواجهتها، وقد تندرج الحملة ضمن سياق عمل متواصل بهدف، عبر حملات متعاقبة تُبني اللاحقة منها على نتائج سابقتها، إلى تحقيق أهداف قريبة تُسهّم في تقريب إنجاز أهداف بعيدة. ويمكن للنموذج المرفق أن يُستخدم كأداة لاقتناص الأفكار الخاصة بمشاريع الحملات (أنظر الشكل رقم 2: فكرة مقترحة لإطلاق مشروع حملة).

كتابة موجز مختصر لكل مشروع واختيار الأفضل:

بعد جمع مقترحات المشاريع الممكنة، تستطيع إلقاء نظرة شاملة عليها باستخدام إحدى آليتين تتمثل أولاهما باستخدام جدول أو كشف متعدّد الحقول (أنظر الشكل رقم 3: جدول تحديد خصائص مشروع الحملة وتفحص درجة أولويته)، وتتمثل ثانيتهما باستخدام أوراق من نوع Post it® Notes لإنشاء شبكة متسامتة للأولويات (أنظر الشكل رقم 4: شبكة تحديد خصائص مشروع الحملة وتفحص درجة أولويته)، ويمكنك، عقب ذلك، استخدام جدول الأولويات المرفق كأداة تُساعد على تقييم كل مشروع من مشاريع الحملات المقترحة مقارنةً بالأهداف المشتركة التي تُناضل المنظمة من أجل إنجازها. وأياً ما كانت الآلية التي اخترتها لتحديد خصائص المشاريع المقترحة وتفحص درجة أولويتها.

أو الطريقة التي اعتمدها لتقييم هذه المشاريع في ضوء الأهداف المشتركة التي تبنيتها المنظمة (يمكنك استخدام الشكل رقم 5: جدول تقييم مشاريع الحملات المقترحة في ضوء الأهداف المشتركة). فأنت ستحتاج إلى كتابة موجز أولي مختصر لكل مشروع حملة (سنعرض لهذا الأمر لاحقاً) كي تتمكن من ترتيب المشاريع حسب درجة أولويتها. وصلاحيتها. وجدواها. وكي تحسن اختيار أفضل المشاريع المقترحة للعمل على تنفيذها، مجيباً. عند الشروع في ذلك، عن أربع أسئلة تنطوي على جملة من الأسئلة التفصيلية والمعايير الأساسية للاختيار السليم:

السؤال الأول:

كيف يمكن لمشروع الحملة الذي اخترته أن يساهم في تغيير الحال عبر تحقيق الانتقال من واقع قائم مرفوض إلى واقع يمكن منشود؟ (هل يتسم مشروع الحملة بخصائص من قبيل تمتعه بإمكانية نجاح كبيرة؟ وهل يتجاوب مع طاقات المنظمة ومواردها المتاحة فلا يتطلب الاستعانة بمساعدة خارجية إضافية مهما ضئلت أو لا يتطلب مساعدة خارجية على الإطلاق؟ وهل لمشروع الحملة دورة حياة قصيرة ذات بداية واضحة ونهاية مُحددة بحيث يمكن التأثير الذي يحققه بسرعة قابلاً للقياس؟

السؤال الثاني:

هل يمكن لمشروع الحملة الذي اخترته أن يُشجّع فريق الحملة. وأعضاء المنظمة من المتطوعين الذين سيسهمون في تنفيذها. على العمل بحماسة ونشاط؟ وهل يمكن لأفراد الفئات المنتفعة بها أن يجدوا فيها فرصة للانتقال إلى حال أفضل بحيث ينشطون في دعم تنفيذها وبيذلون أقصى ما بوسعهم من أجل إنجازها؟

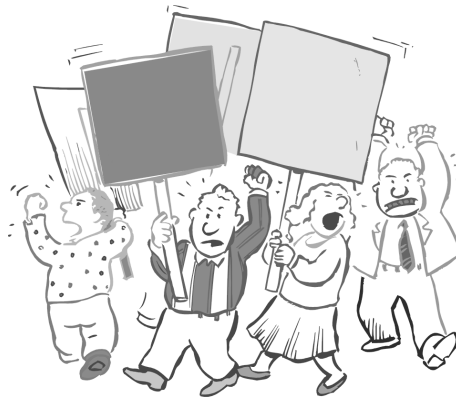
السؤال الثالث:

هل أستطيع تعليل اختياري هذا المشروع دون سواه تعليلاً يتجاوب مع استراتيجية المنظمة. وأهدافها. وأولوياتها. وإمكاناتها. وظروفها. ومع الغايات التي يريدها أعضاء المنظمة. والمنافع التي يمكن للفئات والشرائح الاجتماعية المستهدفة بنشاطها أن يجنوها؟

السؤال الرابع:

كيف سيكون للحملة أن تُغيّر الحال. أو كيف سيكون الحال بعد إكمال الحملة مختلفاً عن ذي قبل؟

فإن كانت إجابتك عن هذه الأسئلة إيجابية. تكون قد أحسنت المفاضلة بين الخيارات المتاحة. فاخترت مشروع الحملة الصحيح. في التوقيت الصحيح. وهو الأمر الذي ينقلك. بثبات وثقة. إلى المرحلة التالية مُعزّزاً. منذ البدء. فرص نجاح الحملة وقوة تأثيرها.



3

إعداد مشروع الحملة والتعاقد على إطلاقه

تتمثل هذه المرحلة في العمل على إعداد مشروع الحملة إعداداً أولياً. والتعاقد على العمل لإطلاقه أو الشروع في التحضير لإطلاقه، وتتضمّن هذه المرحلة، أو العملية، اثنتي عشرة مهمةً جزئيةً تجدها موضّحة في الشكل المرفق (أنظر الشكل رقم 6: خطوات عملية إعداد مشروع الحملة إعداداً أولياً. والتعاقد على الشروع في التحضير لإطلاقه) الذي هو بمثابة أداة إدارية تُساعدك على ضمان أعلى درجات الوضوح والصفاء عند اتخاذ القرار الأولي بمباشرة العمل على إطلاق الحملة؛ وعند صوغ موجز مشروع الحملة على نحو أكثر إككاماً ودقة عن ذي قبل؛ وعند تحديد ما ينبغي عمله؛ واختيار مفوَّض الحملة وراعيها، وتعيين قائد فريقها (فريق الحملة) ومساعديه، والمُيسِّر (إن لزم)، والتعاقد معهم؛ وترتيب ما يلزم من تدريب لمن سيتولون العمل على تنفيذ الحملة؛ وتوضيح الصلات القائمة بين المهتمات والوظائف المتقاطعة وتحديد الأدوار بوضوح؛ والعمل على إتاحة المجال أمام مشاركة أعضاء المنظمة من ذوي الشأن والعلاقة والفاعلية؛ وخلق أعلى قدر من الالتزام بالعمل الجاد الهادف إلى إجاح الحملة.

مكونات موجز الحملة ومنهجية إعداده وصوغه:

يتضمّن موجز مشروع أي حملة تعريفياً ابتدائياً للقضية التي تُطلق المنظمة الحملة من أجل تأييدها ودعمها. أو للظاهرة التي تناهضها وتسعى لاستئصالها والقضاء عليها (بيان المسألة). وكذلك يتضمّن وصفاً للمهمة الحملة أو رسالتها الرئيسية، وأهدافها، وشروطها المرجعية، ويستخدم مفوَّض الحملة هذا الموجز لإطلاع فريق الحملة، بإيجاز واضح، على المهمة النشطة به.

ويكمن الغرض من موجز الحملة في دعم قرار إنشاء فريق المشروع بمسوّغات مصادق عليها؛ وتوفير شروط مرجعية أولية يُشتقُّ منها عقد مشروع الحملة.

ولأيّ موجز مشروع حملة، محدّد بدقة ومحكم الصوغ، أن يتضمّن في حدّه الأدنى بنوداً من قبيل: الرقم المرجعي لمشروع الحملة أو اسم الحملة؛ بيان القضية أو المسألة؛ المهمة (الرّسالة)؛ الأهداف؛ حدود مشروع الحملة ونطاقه؛ موازنة تمهيدية؛ وجدول زمني تمهيدي.

ومن المرجّح أن يفرضي موجز مشروع حملة غير محدّد بدقة إلى سلبيات من قبيل اختيار غير ملائم لأعضاء الفريق، وتوقّعات غامضة من قبل الفريق، وتقدير غير صائب للموارد المطلوبة والتكاليف، وانزلاق في صوغ موجز الحملة، وغياب

للدقة المطلوبة في تحديد نطاق الحملة، وفشل في تحقيق ما كان متوقعاً تحقيقه من خلالها، ووضع جدول زمني سبّاق ومتسرع؛ وبروز نوع من التضارب أو التنازع بين فريق الحملة والآخرين من خارج الفريق، وهدر أو إضاعة للموارد والجهود والوقت!

ولتلافي هذه السلبيات وغيرها، يمكنك، الاستعانة بالنموذج المرفق (أنظر الشكل رقم 7: نموذج موجز لمشروع حملة)، لتطوير موجز مشروع الحملة، وذلك باتباع خطوات جيب خلالها، إجابة دقيقة، عن الأسئلة التالية:

- ما هو موضوع الحملة؟ أو ما هي القضية العادلة التي يُراد للحملة أن تسعى إلى دعمها وتعزيز النضال من أجلها، أو الظاهرة السالبة التي يُراد للحملة أن تساهم في اسئصالها والقضاء عليها؟
- ما هو هدف الحملة العام أو ما هي رسالتها؟
- ما هي الأهداف الأولية الدقيقة، والأكثر تحديداً، التي ينبغي للحملة أن تحققها أو تساهم، بفاعلية، في تحقيقها؟
- ما هو الناتج المحدد الذي تتطلّع المنظمة إلى الحصول عليه من خلال أنشطة الحملة المختلفة؟
- ▶ وما هي الحدود، أو القيود، التي يمكن للمنظمة أن تضعها حول نطاق الحملة ومدى اتساعها المكاني والزمني، وحول تكاليفها من أموال وموارد أخرى... الخ؟
- ▶ ما الميزانية التي ستبدو مناسبة للحملة؟
- ▶ ومن الذي ينبغي عليه أن يقود فريق الحملة؟

تعيين قائد فريق الحملة: بعد الانتهاء من كتابة موجز الحملة، فكمّلياً في ما أجزته! واسأل نفسك: هل أنا في حاجة إلى تعديله؟ هل أنا في حاجة إلى التشاور مع شخص آخر في هذه المرحلة؟ وعندما تتأكد من وضوح الموجز ودقته، اتّخذ ما يلزم من خطوات من أجل تعيين قائد فريق الحملة، ثمّ سلّمه الموجز كي يمضي به قدماً إلى الأمام، مُحكماً صياغته، وناهضاً بعبء استكمال خطوات الإعداد للحملة، وإطلاقها، ومتابعة تنفيذ ما تتضمنه من أنشطة وفعاليات يُراد لها أن تفضي إلى إنجاز الأهداف التي تمّ تحديدها بدقة وإحكام.

وفيما يتعلّق بخطوات إعداد موجز الحملة، والمنهجية التي ينبغي إعمالها في إعداده، نشير إلى أنه ينبغي الالتفات إلى ما يلي: اختيار اسم ملائم للحملة: ينبغي لاسم الحملة أن يكون قصيراً ذا رنين جذاب، وقادراً على إيقاد حماسة المشاركين وحشد الأنصار عبر بثّ دلالات ومعانٍ تتناغم مع أهداف الحملة ومع المبادئ التي تعمل الحملة من أجل ترسيخها. كتابة بيان المسألة: ينبغي لأي بيان مسألة أن يتسم بالوضوح، وأن يُعبّر عنه بكلمات، أو مصطلحات، قابلة للقياس، فلا يكون ملتبساً أو غامضاً، بل بيناً جلياً في كل أمر ولا سيما في تشخيصه المشكّلة أو القضية التي تتناولها الحملة أو في تحديده مقاصد الحملة وتوجهاتها.

تحديد مهمة الحملة وأهدافها الأولية المباشرة: يتوجّب، دائماً، توضيح مهمة الحملة (مقاصدها الأساسي أو رسالتها الرئيسية) أو تحديد أهدافها الوسيطة (التمكينية) أو الأولية المباشرة، المفضية إلى إنجاز الأهداف الرئيسية (الاستراتيجية)، حيث لهذا التوضيح، أو التحديد، إن كان بيناً دقيقاً، وصفيّاً، ارتقائياً، مثيراً محفّزاً، وعمليّاً، أن يلعب دوراً حيوياً في إنهاء الحملة، ذلك لأنّ نهوضه على تحديد الهوة ما بين الوضع القائم المرفوض والوضع الممكن الذي تنشده الحملة، وعلى تقديم وصف واضح لما ستكون عليه الحال عقب إكمال تنفيذ الحملة سيُسهم، بلا ريب، في تمكيننا من تكوين فكرة واضحة عن أغراض الحملة ومقاصدها الحقيقية، وبلورة مبررات فعلية تُسوِّغ إقدامنا على تنفيذها، وتوفير قاعدة ملائمة للشروع في تحديد المزيد من الأهداف الواضحة، المُعرّفة بدقة، والقابلة للقياس، كما أنه يُسهم، بالمعنى العام على الأقل، في رسم حدود الحملة، وفي تحديد حجمها، ومداهها، ونطاق فعلها، ومجالات عملها، وفي تحفيز المشاركين المحتملين في تنفيذ الحملة على المشاركة الفاعلة المسكونة بالعطاء والبذل.

ومن الطبيعي أن إنجاز مهمة الحملة، أو رسالتها الرئيسية أو هدفها العام، يتطلب تقسيم هذه المهمة إلى أهداف أولية

مباشرة تتسم بأنها أولية ومباشرة جلاء لا لبس فيه ولا غموض، وبأنها جوهرية وضرورية لأداء الرسالة، وبأنها أهداف جيدة تتسم بالعايير التي تجعل الهدف هدفاً جيداً (أنظر البطاقة رقم 2: سمات الأهداف الجيدة، وانظر أيضاً البطاقة رقم 1: أسئلة تفحص الأهداف الأولية المباشرة واختبار دقتها).

تحديد النتائج المطلوب وتوقيته: كما سبق أن أشرنا، فإنه يمكن النظر إلى مشروع الحملة بوصفه عملية تحويلية تغييرية، وهو الأمر الذي يتطلب إدراج جملة من المدخلات في إطار أنشطة وفعاليات تستهدف إحداث التغيير، أي في إطار عملية تحويلية تفضي إلى تحويل جميع المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها. ومن شأن الاتفاق المسبق على النتائج المطلوب، أو النتائج المرجوة، أن يساعد على تقليص احتمال حدوث سوء تفاهم، أو تباين في الفهم، بين مفوض الحملة، أو مجلس إدارة المنظمة أو شبكة المنظمات التي تبنت مشروع الحملة وتوسع لإطلاقه، وبين فريق الحملة القائم على إعداد الحملة، والتخطيط لإطلاقها، ومتابعة تنفيذها. كما من شأنه أن يوفر قاعدة لتقييم عمل الفريق، ووسائل تساعد على تحديد المدى الذي بلغه في تلبية متطلبات مفوض الحملة وحاجاته.

وينبغي للنتائج العام أن يتضمن، ضمن ما يتضمنه، خطة لإجاز مهمة الحملة، أو رسالتها، وتقارير تقدم دورية، ومقاييس دقيقة لتحديد المدى الذي بلغته عملية تحقيق الأهداف عند إكمال تنفيذ خطة الحملة، ثم تقرير مراجعة وتدقيق يتم إعداده عقب انتهاء الحملة مباشرة. حيث يتضمن ثلاثة أمور على الأقل: تقدير مدى نجاح خطة الحملة التي وضعها الفريق وتابع تنفيذها؛ وقراءة للدروس المستفادة من التجربة؛ وسرداً لنتائج الحملة، وذلك على نحو يمكن المنظمة من البناء على التجارب الناجحة، ومأسستها، وتفادي الوقوع في شرك الأخطاء والخرافات التي تم الوقوع فيها. ويمكنك تحديد النتائج المطلوب، وضبط توقيته، باتباع الخطوات التالية:

- ◀ فكّر جيداً في نص موجز لمشروع الحملة الذي هو، الآن، بين يديك. وفي ضوء بيان المهمة والأهداف الأولية المباشرة، تسأل عن النتائج المرجوة، أو المخرجات المراد إنتاجها.
- ◀ أعدّ كشفاً أولياً يبيّن كلّ نتيجة مرجوة، وموعد تحقيقها.
- ◀ تسأل عن الكيفية التي ستعرف من خلالها إن كنت تحقق هذه المخرجات، أم لا؟ أو ما هي المقاييس التي تحتاج إلى وضعها وإعمالها لتدلك على ذلك؟
- ◀ حدّد الشخص الذي سيتولّى مهمة التسجيل ورفع التقارير؟
- ◀ ومن وجهة نظر إدارة مشروع حملة، فكّر ملياً في كيفية سير الأمور فيما يتعلق بالاستجابة لما تتطلبه المخرجات المراد إنتاجها، أو بتوظيف الموارد؛ وكذلك في مدى واقعية المخرجات والتاريخ الذي حددته لتحقيق أي منها. أي قابلة للتحقق؟ أي سهلة؟
- ◀ وأخيراً، إن كنت مرتاحاً إلى معطيات التفكير العميق والمراجعة الدقيقة، أضف محتويات كشف المخرجات وتاريخ تحقيقها إلى موجز مشروع الحملة.

ولعلك في غير حاجة إلى أن نذكرك بأنّ مشروعك في عملك وأنت تعرف مقصدك، إنما يتأسس على معرفتك الدقيقة بما ينبغي عمله؟ ولماذا ينبغي عمله، ومتى؟ وهو الأمر الذي يُعتبر حافزاً حقيقياً يدفعك إلى الانهماك في العمل بحماسة جلية، ويُمكنك من عدم تجاوز الجدول الزمني المقرّر، ومن تفادي السقوط في أي خراف عن الطريق المرسوم، ومن تحاشي الوقوع في شرك مهمة ليس لها علاقة بالأمر، أو ذات أولوية ضئيلة الأهمية.

تحديد نطاق الحملة ورسم حدودها: لتحديد نطاق الحملة ورسم حدودها بدقة أن يساعد فريق الحملة، والمشاركين في تنفيذها، على التركيز على ما ينبغي عمله من أجل تحقيق النتائج المرجوة، ولهما أن يحولا دون التيه في مناطق لا تؤدي إلى الوصول إلى مقصد، أو تحقيق هدف، وإنما إلى هدر الجهد وخسارة الموارد، ويُمكن للحدود أن تتمثل في حدود مادية ملموسة

(جغرافية، تنظيمية، إلخ) أو قيود تتعلق بمجال عمل المنظمة وتخصّصها ونطاق صلاحياتها ومدى مشاركة أعضائها. أو تتعلق بالموارد المالية والبشرية ومجالات الدعم.

ويمكنك، عبر الإجابة عن طائفة من الأسئلة، أن تُحدّد نطاق الحملة وأن ترسم حدودها بدقة، ومن هذه الأسئلة ما يلي:

- ◀ ما الذي ينبغي لفريق الحملة أن يفعله وما الذي لا يُراد له أن يفعله؟
- ◀ ما هي حدود الحملة، جغرافياً، وتنظيماً، ومالياً؟
- ◀ ما هو النطاق الدقيق لصلاحيات المنظمة، وما هو الجانب الذي ستركز عليه الحملة، والذي لا ينبغي لها أن تتخطاه، من جوانب هذه الصلاحيات؟
- ◀ من هم أعضاء المنظمة أو الشبكة الذين سيتاح لهم المشاركة في الحملة أو عدم المشاركة؟ من هي الجهات والمنظمات والهيئات التي يُراد لها أن تُشارك أو التي لا يُراد لها فعل ذلك؟
- ◀ ما هي مستويات الأداء المطلوبة؟
- ◀ وما هي الوسائل والآليات والأساليب التي يُمكن استخدامها أو التي لا يُمكن استخدامها؟
- ◀ كيف ستوزع المسؤولية في نطاق المساحة الجغرافية التي تغطيها الحملة؟ إلى أي مدى يستطيع منسقو الحملة في المناطق أن يتخذوا القرار من دون الرجوع إلى قائد الحملة؟
- ◀ ما الذي يستطيع فريق الحملة، والمناصرين، وغيرهم من الجهات المشاركة أن يُوفروه (مثلاً: مقرات، مواد، مركبات ووسائل نقل، أدوات دعاية، مطبوعات، مواد سمعية بصرية، أجهزة ومعدّات، مواد غذائية، أموال)؟

إعداد ميزانية الحملة واعتمادها: تتباين ميزانية أي حملة، ضالّةً وضخامةً، بناءً على حدود الحملة ونطاقها، وربما بحسب الهدف الذي تسعى الحملة إلى تحقيقه. ومن الضروري، في كلّ حال، معرفة القوانين واللوائح التي تحكم تمويل الحملات لأنّ لذلك أن يُساعد على تحقيق أعلى قدر من الوضوح والشفافية عند إعداد ميزانية الحملة وتحديد مصادر تمويلها. كما أنه من الضروري لفريق الحملة أن يكون على دراية تامة بالميزانية الموضوعة في تصرّفه، وأن يُحوّل إدارتها، كي يتمكّن من تحقيق أفضل النتائج الممكنة في نطاق القيود المالية القائمة.

ومن أجل إعداد ميزانية للحملة، يمكن اتباع خطوات تبدأ بالتفكير، ملياً، في تكاليف الحملة، وتحديد فئات الإنفاق الأساسية: القوة البشرية (مكافآت، أجور، إلخ)، مواد وموارد (قرطاسية، مواد إعلامية ودعائية، مطبوعات، إلخ) مُعدّات وأجهزة (استئجار أو شراء أجهزة كمبيوتر، ماكنات تصوير، أجهزة فاكس، كاميرات، مكبرات صوت، سيارات، أجهزة اتصال وهواتف نقّالة، إلخ)، مكاتب ومقرّات (إيجار، ماء، كهرباء، إلخ)، أثاث (مكاتب، مقاعد، إلخ)، تعافيات فرعية (باحثون، مترجمون، مستشارون، صحافيون، محامون، مُصمّمون، إلخ)، تنقّل وسفر (مواصلات، إقامة، طعام، إلخ)، وربما بنود أساسية أخرى وذلك قبل إضافة جميع النفقات الجزئية، والاحتياطي اللازم، تحت بند نفقات أخرى.

التكاليف اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية، بحسب المدى الزمني للحملة أو دورة حياتها؛ فإن كان هذا المدى واسعاً، ربما تكون في حاجة إلى توزيع التكاليف توزيعاً زمنياً بحسب دورات الميزانية العامة لمنظمتك، أو ميزانيتها السنوية.

وينبغي، في هذه المرحلة، إعداد بيان ميزانية مشروع الحملة الذي يبيّن دورية التكاليف والتمويل المتوقّع طوال دورة حياة الحملة، وذلك دون إغراق في التفاصيل، إذ سيكون من الصّعب أن تكون في هذه المرحلة دقيقاً تماماً. ومن الضروري، كذلك، توضيح مستوى الصلاحيات، وتحديد مركز التكلفة (الإنفاق)، وتسوية تكلفة الحملة من جهة المنافع التي ستحقّقها على صعيد تحقيق استراتيجية المنظمة، وإجاز أهدافها.

توضيح الأدوار وتحديد مسؤولياتها: لا بدّ، هنا، من الإشارة إلى أنّ تسمية، وتوضيح دور، كلّ من مفوّض الحملة (هيئة أو لجنة مسؤولة، أو ربما شخص واحد مسؤول، عن إقرار مشروع الحملة وتحويل صلاحيات تنفيذها) وراعي الحملة (شخص يدعم

فريق مشروع الحملة ويُسانده من الخارج مؤمناً الموارد ومزياً العقبات، وعاملاً على إندماج فريق الحملة بالمنظمة وتأقلمه مع أجوائها). وقائد فريق الحملة وأعضاء الفريق (الأشخاص الذين يعملون على إعداد مشروع الحملة والتخطيط له، ومتابعة تنفيذ الخطط العملية الخاصة بتطبيقه). أو منسق الحملة العام ومساعديه، والميسر (الشخص الذي يرفد الراعي وقائد الفريق وأعضاء الفريق بإرشاد عمليّ ودعم يساهم في تحديد كيفية العمل، وطرائق استخدام الأدوات، وتسهيل عقد الاجتماعات، والتحرّك بفاعلية). إنما هي أمور ينبغي أن تتمّ في وقت مبكّر؛ فحالما يتمّ تقرير المشروع في الإعداد لإطلاق حملة ما، ينبغي تحديد من سيكون مفوض الحملة، وتوضيح دوره، وحينما يكون الأمر منوط بدور ينهض به فريق لمشروع حملة، يكون اختيار راعٍ لهذا الفريق أمراً ملائماً ولا سيما حين يكون المفوض الذي تمّ تحديده غير قادر على تخصيص ما يكفي من الوقت والجهد لمتابعه شؤون الحملة ومجرباتها. وحين يُكمل مفوض الحملة وراعيها صياغة موجز الحملة صياغة أولية محكمة، يكون الوقت قد حان لاختيار قائد فريق الحملة والتعاقد معه على النهوض بدور محدّد بدقة، وحين يكون المفوض والراعي وقائد فريق الحملة قد اتفقوا على تحديد الأدوار، والمهام، والأعمال الرئيسية، يمكن لعملية اختيار أعضاء فريق الحملة وتكليفهم بالعمل أن تبدأ. كما يمكن تقرير ما إذا كان الأمر يحتاج إلى اختيار ميسر لإشراكه في العمل أم لا. وجليّ أنّ هذا الوقت هو أنسب وقت لفعل ذلك بالنسبة لمن يلزم وجوده من أصحاب الأدوار المنهجية الأساسية، حيث يمكن، في حالات معينة، الاستغناء عن أدوار غير منهجية وغير أساسية، كما يمكن الاستغناء عن الميسر، مثلما يمكن للمفوض والراعي أن يكونا شخصاً واحداً، وذلك بحسب حجم مشروع الحملة، وأهميته، ودرجة تعقده.

وفي الحملات المتعدّدة المضمورة في إطار حملة كبرى ربما تكون هناك حاجة إلى أدوار إضافية، كدور مدير الحملة أو منسقتها العام. وحين تكون فرق عديدة مكونة وفق صيغة "فريق حملة من الأعلى إلى الأدنى"، تتولّى شؤون التخطيط لهذه الحملة وتنفيذها، يُمكن لمفوضي فرق الحملات الفرعية أن يكونوا هم فريق الحملة الأساسي. والصيغة المثلى لذلك تتوخى أن يؤتى إما براعي الحملة الفرعية، أو بقائد فريقها للانضمام إلى فريق الحملة الأساسي، وذلك لضمان روابط اتصال جيد، وتواصل منتظم، بين جميع فرق الحملات. ومن الحقّ أن لنيل مشاركة اللاعبين الرئيسيين المتحمّسة للإسهام في الحملة بموجب أدوار محدّدة بوضوح شديد، أن يضمن وجود الخبرات المتميزة، والمهارات، والخصائص الشخصية الممتازة التي تحتاجها الحملة.

إعداد عقود فريق الحملة وغيرهم من المكلفين وتوقيعهما:

منذ لحظة تحديدهم وتوضيح أدوارهم، ينبغي للاعبين الرئيسيين أن ينفقوا ما يلزم من الوقت للاتفاق على العقود الشخصية لأعضاء الفريق وغيرهم من المكلفين وذلك قبل عقد أول اجتماع لفريق الحملة. وسواء أكان الجهد الذي سينفقه أيّ عضو في الفريق، أو أيّ مكلف، جهداً طوعياً أم جهداً مقدّماً في مقابل مكافأة مالية معينة، فإنّ إبرام العقود أمر بالغ الأهمية حيث للعقد أن يوضّح، جلاء، ما هو المتوقع من تنفيذ عمل ما، ومن الذي سيقوم بتنفيذ هذا العمل، ومتى سيُنجزه، ومن المهم، هنا، أن تجري المناقشة في ضوء قائمة تدقيق ومراجعة تتضمّن أسئلة أساسية ينبغي الإجابة عنها. ويمكنك تكييف هذه القائمة بما يتلائم مع ظروف منظمتك، وطبيعة حملتك (أنظر البطاقة رقم 3: قائمة التدقيق والمراجعة المقترحة بشأن التعاقد على إعداد مشروع حملة وإطلاقه وإكماله).

وثمة خطوات يمكن اتباعها وصولاً إلى توقيع العقود الشخصية، وهي تبدأ من خطوة تتمثّل بكتابة مسوّد العقد الذي تريده وذلك بالاستعانة بقائمة تدقيق ومراجعة ملائمة، ثم بتنظيم عقد اجتماع قصير لمناقشة الأدوار باستخدام قائمة التدقيق والمراجعة كجدول أعمال للاجتماع. واتباع النقاط التي تظهر أثناء المناقشة والوصول إلى اتفاق بشأنها وتسجيل ما تم الاتفاق عليه من نقاط للرجوع إليها مستقبلاً. ثم بصياغة العقد النهائي وتوقيعه، وذلك تمهيداً للأنهماك في بناء فريق الحملة بالاستعانة بأدلة تتعلّق بذلك، أو بالتزوّد بنصائح ذات صلة بإدارة الاجتماعات الخاصة ببناء

الفرق. حيث تضمن بناء فريق قادر على الانهماك في الإعداد للحملة، والشروع في تنفيذها، وهو مسكون بروح الفريق ومبادئ منظمتك وأهدافها.

إعداد عقد الحملة وتوقيعه:

عقد الحملة هو اتفاق يتم إبرامه بين فريق الحملة ومفوضيها، أو راعيها، بقصد النهوض بمهمة إطلاق حملة تنوحي تحقيق أهداف محددة أو الوصول إلى غاية مقصودة، وينبثق هذا العقد من خلال تقييم تمهيدي لموجز الحملة يعكس وجهات نظر فريق الحملة في الأهداف التي يتوجب تحقيقها إن كان للمهمة أن تُنجز. وجلي أن وجهة نظر الفريق ستأسس على توضيحات يحصل عليها عبر التشاور مع جميع المشاركين الرئيسيين في الحملة والذين سيسهمون إسهاماً مميّزاً فيها والذين يتبنون أهدافها ويُناضلون من أجل تحقيقها تأسيساً للانتقال من حال مرفوض إلى حال مأمول، أو الذين سينتفعون من نجاحها، أو سيننون على نتائجها ما يفضي إلى تحقيق أهداف أعلى. ويمكن لألية التشاور أن تختلف باختلاف الظروف، غير أنه يُفضّل دائماً إجراء مقابلات شخصية عوضاً عن إرسال استبيان. وذلك لأنّ للمقابلة أن تتيح فرصاً لاستكشاف نواحي الاهتمام، وبواعث القلق، والتحفيزات، والمقترحات، والأفكار، وذلك إضافة إلى أنها تمكن فريق الحملة من التعرف على الناس عن قرب يُساعد على تحليل استجاباتهم على نحو أعمق. حيث يستطيع تحديد التغييرات الواجب إدخالها على موجز الحملة، وقياس مدى الدعم الذي ستلقاه الحملة والمقاومة التي ستواجهها، ومعرفة الأمور التي ينبغي تضمينها في العقد أو جعلها موضع اهتمام وتركيز. وفي هذا الضوء، يمكن الشروع في كتابة مسودة عقد الحملة بالاستعانة بالنموذج المرفق الذي يمكن تكييفه على نحو يلانم حاجتك وظروف منظمتك (أنظر الشكل رقم 9: عقد الحملة وملحق الأهداف والمقاييس).

ولا شك في أن إدراكك حقيقة أن لتحديد الصلاحيات تأثير كبير على النتائج التي يتوجب تحقيقها، سيجعلك مستعداً لتدقيق جميع الأمور الواردة في موجز الحملة والتي تشعّر أنها غير واضحة على نحو كافٍ. كما سيجعلك تركّز على توضيح طبيعة الدور الذي ستنهض به، وذلك عبر الإجابة عن أسئلة من قبيل: هل سأكون موصياً أم مُنفذاً؟ وهل سأتولى إنشاء فرق مناطقية أو خصّصية تتفرّع عن فريق الحملة الرئيس؟ وهل أملك صلاحية إجراء تعديلات أم أحتاج الرجوع إلى المفوض لفعل ذلك؟ وهل...؟

وفي سياق البحث عن الكيفية التي ستعتمدها لإجراز الأهداف الأساسية، لا شك في أنك ستحدّد الطرق والوسائل الرئيسة واضعاً في اعتبارك حقيقة مؤداها أن تقييم هذه الطرق والوسائل يزداد صعوبة كلما كانت الحملة ضخمة أو متشعبة. كما أن سرعة العثور عليها تزداد تناقصاً. وحالما تكون قد حدّدت الوسائل يكون بمقدورك الذهاب إلى وضع معايير محدّدة لقياس النتائج وإلى تحديد أهداف تمكينية ذات صلة بهذه المعايير، وهو الأمر الذي يجعلك قادراً على تبين ما ينبغي عليك القيام به من أجل إجراز أهداف الحملة.

ولعلك تتساءل عمّا يبرر الحاجة إلى كلّ هذه الإجراءات المُدقّقة في مسألة التعاقد على إطلاق الحملة، أو عملية إعداد عقد الحملة والتأكد من دقة محتوياته قبل توقيعه! وللإجابة عن تساؤلك، لا بدّ من تذكيرك بأنّ المرحلة الأولى من عملية التخطيط، وهي المرحلة التي تتعلّق بالإعداد والتعاقد، إنما هي عملية تُساعد على ضمان أن يكون موجز الحملة واضحاً، وملائماً تماماً لأهدافك الرئيسة وحدود قدراتك وشروط واقِعك، كما أن له أن يعزّز شعور فريق الحملة بأنه طرف أصيل في التعاقد على إطلاق الحملة ما يدفعه إلى العمل، بحماسة وفاعلية، على مواصلة التخطيط لها، وتنفيذ خططها بدقة، ومتابعة جميع خطواتها، وتدقيقها ومراقبتها، وفوق ذلك، فإنّ للتعاقد أن يساهم في خلق جوٍّ من الشعور بتمكّنك الوسائل والأساليب وطرائق العمل المفضية، في تضافر متناسق، إلى التأكد من النجاح .

بطاقات وأشكال

بطاقة رقم (1): أسئلة تفحص الأهداف الأولية المباشرة واختبار دقتها

(أ) لماذا؟ وهل يندرج هذا الهدف في إطار رسالة الحملة ومهمة الفريق؟

إن سألنا لماذا يتوجب تحقيق هذا الهدف أو ذاك، وكانت الإجابة عن ذلك أن الهدف موضع السؤال لا يندرج في إطار مهمتك، أو رسالة حملتك، فربما يكون هناك شيء ما يقبع في الوسط كامناً، وينبغي اكتشافه ليكون هو الهدف المقصود أصلاً، والذي ينبغي إدراجه.

(ب) هل من الضروري تحقيق هذا الهدف على وجه التحديد؟

هل سيؤدي الفشل في تحقيق هذا الهدف أو ذاك إلى تعريض إنجاز مهمة الحملة، أو أداء رسالتها، إلى الخطر، أو إلى إعاقتها عن تحقيق أداء مهمتها وبث رسالتها؟ اسأل هذا السؤال عند تفحص كل هدف من أهداف حملتك، فإن كانت الإجابة بالنفي، فإن لهذا أن يعني أن الهدف المتفحص ليس ضرورياً، وأنه ينبغي إسقاطه.

وعلى نحو استبدالي، يمكنك صوغ السؤال كما يلي: ما الفرق الذي سيحدث في طبيعة المهمة، أو في مقاصد الرسالة، إن لم يحقق هذا الهدف؟ فإن كان الفرق ضئيلاً، أو لم يكن هناك أي فرق، ينبغي، عندئذٍ، إسقاط الهدف، والتخلي تماماً عنه.

(ج) الكفاية؟

سؤال: هل لتحقيق الأهداف الأولية المباشرة، على نحو ما هي محددة، سيكون كافياً لضمان إنجاز المهمة إنجازاً تاماً؟

الجواب: "نعم" ... - نعم، الهدف جيد وينبغي تحقيقه.

الجواب "لا" ... - لا، الهدف غير جيد وينبغي إسقاطه.

وللإجابة الأخيرة "لا" أن تشير إلى أن الأهداف متفككة ومشوشة، أو إلى أنه توجد حاجة إلى صوغ أهداف إضافية.

بطاقة رقم (2): سمات الأهداف الجيدة

سمات الأهداف الجيدة

تتسم الأهداف الجيدة بأنها:

- | | |
|--|-----------------|
| واضحة جلية لا غموض فيها ولا التباس. | مُحدّدة تماماً: |
| أن يكون التغيير، التصحيح، أو التحسين قابلاً للقياس. | قابلة للقياس: |
| بين المفوض وفريق المشروع. | متفق عليها: |
| يمكن تحقيقها في وقت قصير. | قابلة للإنجاز: |
| يمكن إنجازها في الفترة المتفق عليها أو المقرّرة. | واقعية: |
| فترة محددة لإنجازها لا يجوز تجاوزها. | مُقيدة زمنياً: |
| يمكن التّحقق من إنجازها. | قابلة للإثبات: |
| يمكن أن يفهمها جميع المهتمين، وخاصة المفوض والفريق اللذين ينبغي أن يتقاسما فهماً مشتركاً للأهداف جميعاً. | يمكن فهمها: |
| النتائج المرجوة قابلة للتحقيق على يد الفريق المختار. | ملائمة للفريق: |
| ينبغي للنتائج أن يسهم في تحقيق الهدف الأعلى. | رافعة وخلاّقة: |
| نتيجة نهائية واضحة، ومحدّدة (في حال الإلماح إلى أكثر من نتيجة نهائية، ينبغي أن يكون هناك أكثر من هدف واحد) | فردية: |

اجتماعات أولية لمناقشة مسائل التعاقد بين المفوض/الراعي وقائد فريق الحملة
قائمة مراجعة وتدقيق

هل واضح تماماً من سيشارك في مشروع الحملة؟ 相

- هل يشعر قائد فريق الحملة بالراحة فيما يتعلّق بقيادته الفريق؟ 相
إن كان قد تم اختيارهم، هل أعضاء الفريق مناسبون؟ (التوازن الصائب بين الجوانب الفنية أو التقنية والأدوار الشخصية)؟ 相
من ينبغي أن يُشارك، أيضاً، ولم يُدرج ضمن المشاركين المحتملين؟ (ربما مستشار خاص في مجالات معينة) 相

هل موحز الحملة واضح بما يكفي للبدء في إجراء تقييم تمهيدي؟ 相

- هل حجم الحملة، ونطاقها، وفعاليتها المختلفة، أكبر من قدرة هذا الفريق على حمل مسؤولية التعامل معها؟ 相
ما هو الإطار الزمني لإكمال التقييم التمهيدي؟ 相
كيف ستعرف متى تكون الحملة قد أنجزت أهدافها وحققت مقاصدها؟ 相
ما هي استحقاقات تقديم التقارير حول مسار الحملة ومجرباته (تقارير التقدّم) للمفوض/الراعي - الانتظام، الطريقة... الخ؟ 相

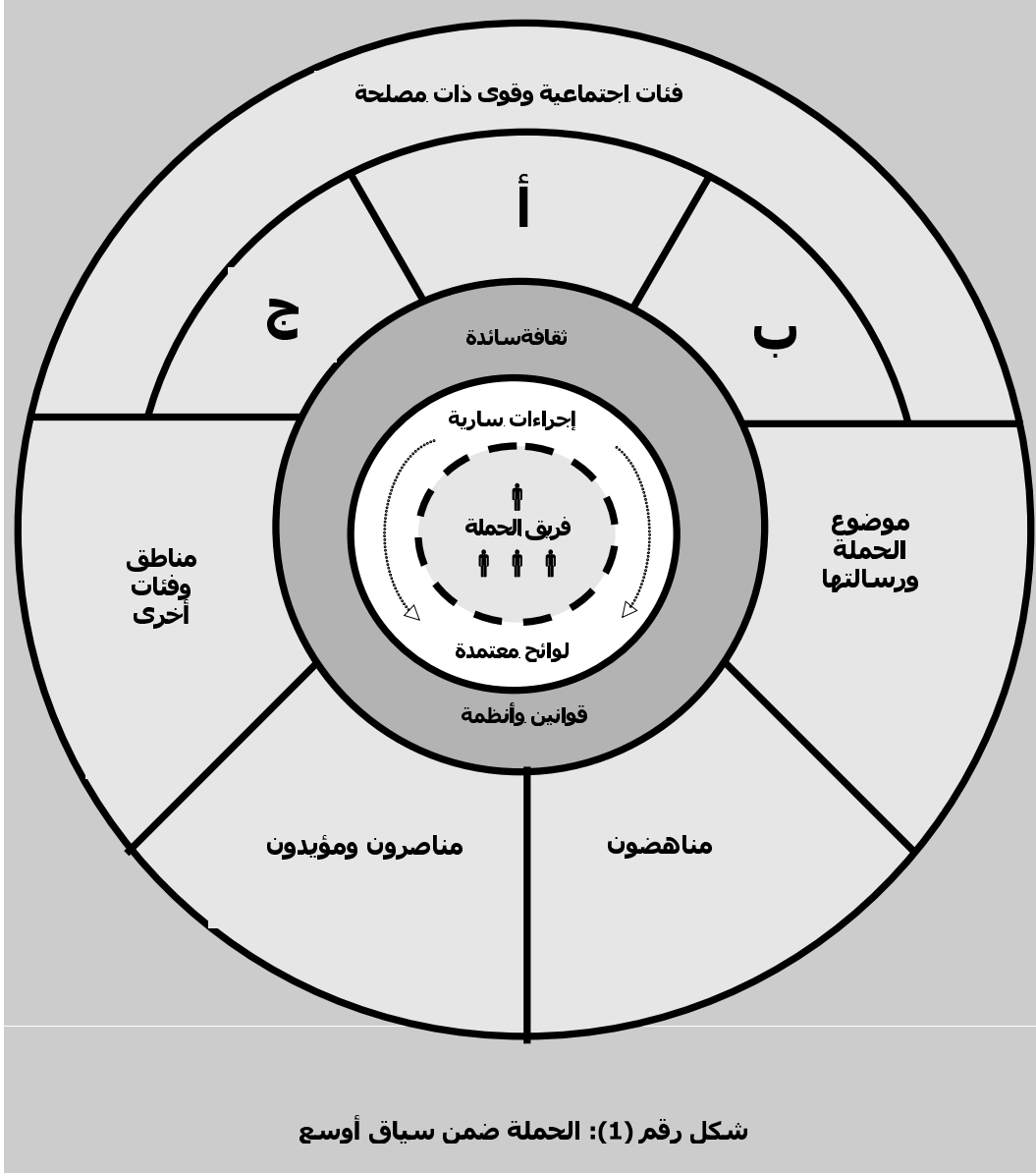
كيف سيُظهر مفوض الحملة و (أو) الراعي اهتماماً بالحملة - التدخل في أنشطة الفريق؟ 相

- المشاركة في اجتماعات الفريق - متى؟ كم مرة؟ ولأي فترة زمنية؟ 相
تقدير الجهد المبذول - أثناء سير العمل في الحملة أم عند تحقيق النتائج؟ 相
ما المقاومة المتوقعة (إن وجدت) لعمل فريق لإنجاز ما هو مطلوب منه؟ وكيف ينبغي التعامل معها؟ 相
ما هي التحفظات التي يبديها قائد الفريق بشأن هذه الحملة أو بشأن الفريق؟ 相
هل عقد قائد الفريق اجتماعاً أولياً مع الميسر (إن كان هناك ميسراً)؟ إن لم يفعل، ينبغي الاتفاق على موعد للاجتماع في أقرب وقتٍ ممكن. 相
ما هي الخطوات التالية؟ 相

الأدوار 相

- راعي المشروع/مفوض المشروع: هل ثمة أيّ مناقشات جرت أو تجري؟ 相
الميسر: الآن، وفي مجرى العمل؟ 相
قائد الفريق؟ 相
أعضاء الفريق - هل هم الأشخاص المناسبون، من ينبغي أن يكونوا؟ 相

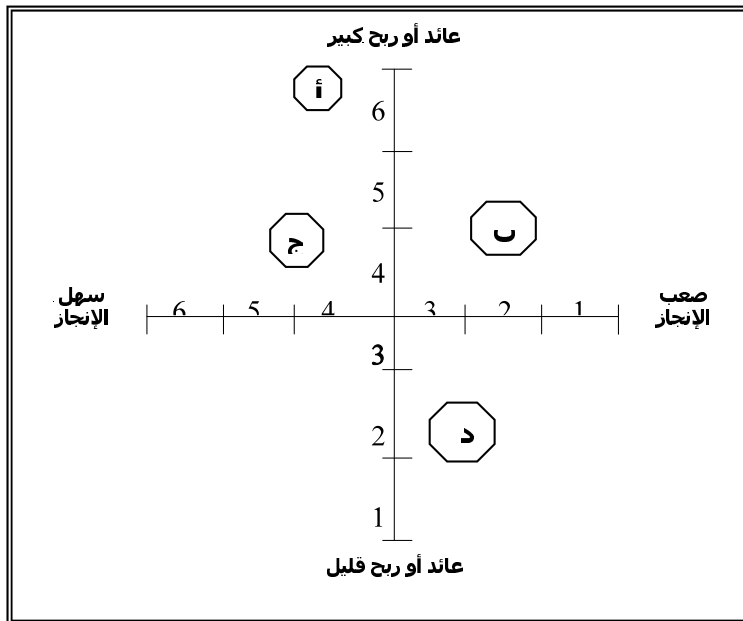
الشكل رقم 1: الحملة ضمن سياق أوسع
(دوائر متداخلة أو شبكة علاقات متشابكة)



الشكل رقم 3: جدول تحديد خصائص مشروع الحملة وتفحص درجة أولويته

الإجمالي أ X ب X ج	الإسهام في مجال الأولويات ج	سهل الإنجاز ب	المنفعة أ	مشروع الحملة
				أ
				ب
				ج
				د
				هـ
				و
				ز
				ح
				ط
				ي
				ك
				ل
				م
				ن

الشكل رقم 4: شبكة تحديد خصائص مشروع الحملة وتفحص درجة أولويته



الشكل رقم 5: جدول تقييم مشاريع الحملات المقترحة في ضوء الأهداف المشتركة

الأهداف المشتركة					المشاريع
5	4	3	2	1	
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7

الشكل رقم 6: خطوات عملية إعداد مشروع حملة والتعاقد على إنجازها



الشكل رقم 7: نموذج موجز مشروع حملة

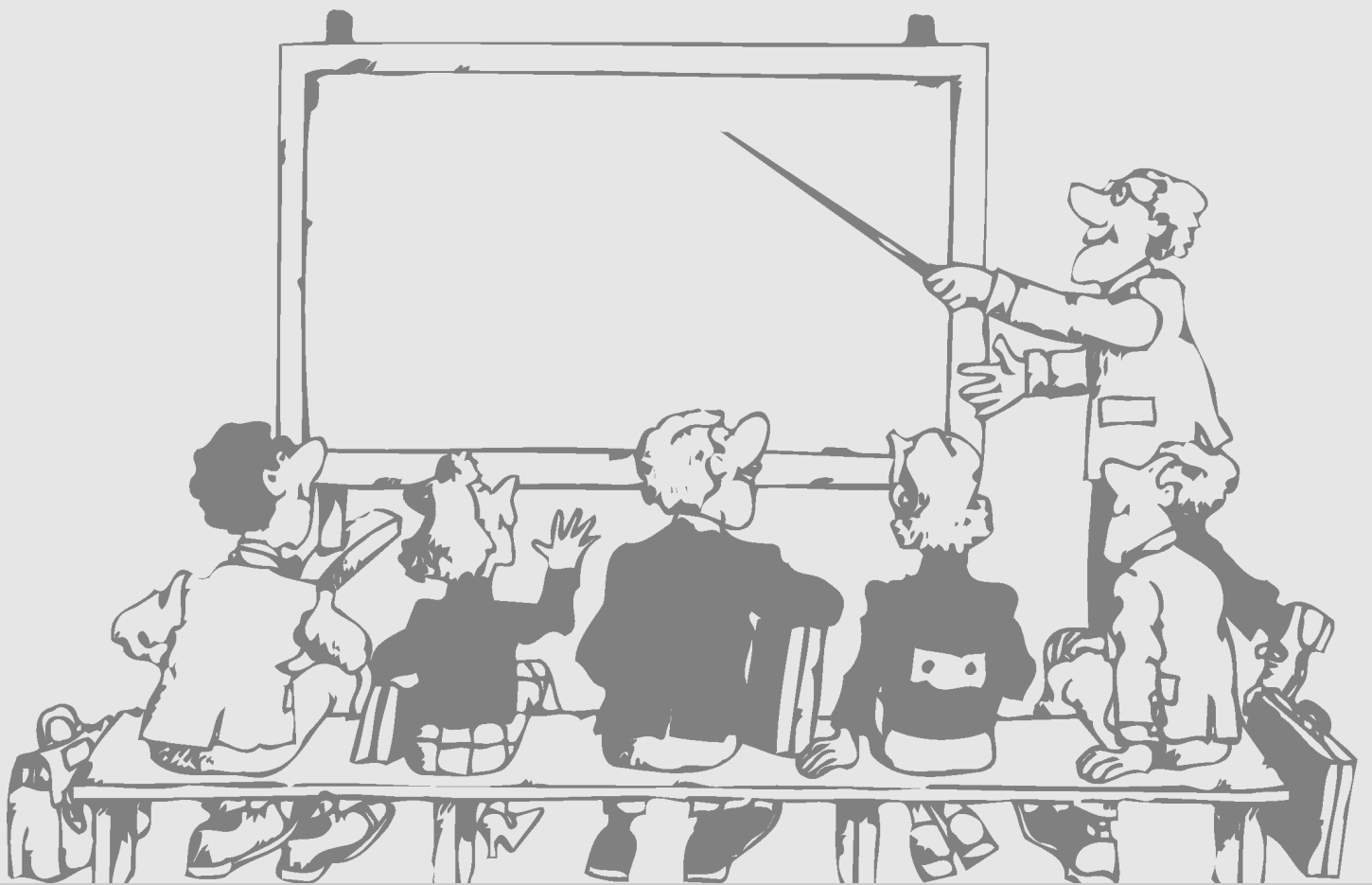
موجز مشروع حملة	
الرقم المرجعي:	
اسم الحملة:	
بيان المسألة:	
بيان المهمة (الرسالة):	
الأهداف الأولية المباشرة:	
التوقيت:	النتائج المرجوة:
نطاق الحملة وحدودها:	
الميزانية	
الصّلاحية (التفويض أو الترخيص):	
مركز التكلفة:	
مراجعة تمهيدية وتصديق (تثبيت) من قبل:	
الموعد المُقدّر لإطلاق الحملة:	
الموعد المُقدّر لإنهاء الحملة:	
فريق الدّعم:	الأعضاء:
توقيع (المفوض):	
بتاريخ:	

الشكل رقم 9: عقد الحملة وملحق الأهداف والمفاسس

الرقم المرجعي: 004/2005		شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية "عقد مشروع حملة"	
اسم الحملة: دعم مشاركة المرأة في الحياة السياسية			
بيان المسألة:			
بيان المهمة:			
المشاركون الرئيسيون:	قائد الفريق-	الأعضاء	الداعمون
آخرون:			الميسر
نطاق الحملة وحدودها		المرجعية:	
(1)	(أ)	(ب)	(ج)
(2)			
(3)			
المخرجات المراد إنتاجها		مسؤولية	تاريخ الإنجاز
(1)			
(2)			
(3)			
ميزانية المشروع:	المصادقة المطلوبة:	التاريخ المقرر لإنهاء المشروع:	
	مركز التكلفة: 004 / مرط (ت)		
التوقعات: المفوض بتاريخ:	قائد فريق المشروع بتاريخ:	الراعي بتاريخ:	
ملاحظة: الأهداف والمقاييس ماثمة على ظهر هذه الصفحة.			

2/ الشكر رقم 9: عقد الحملة وملحق الأهداف والمعايير

الأهداف	المعايير	الطرق الأساسية	المعالم الأساسية			المعايير (المعايير) الأساسية	الأهداف الأساسية
			في /	في /	في /		
1.1	1.1	1.1	في /	في /	في /	1.1	(1)
2.1	2.1	2.1					
3.1	3.1	3.1					
4.1	4.1	4.1					
1.2	1.2	1.2			1.2	1.2	(2)
2.2	2.2	2.2			2.2	2.2	
						1.3	
						2.3	





شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889

E-mail: pngo@palnet.com
www.pngo.net



بتمويل من جمعية المساعدات الشعبية النرويجية
Funded by: Norwegian People's Aid "NPA"

Shareef Sorhan