

# كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

## How To Build A Good Small NGO



هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

وقمت ترجمته ونشره بإذن من محررة الدليل.

# **كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟**

**How To Build A Good  
Small NGO**

هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) و تمّت ترجمته ونشره بإذن من محرّرة الدليل.

### المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل تعزيز الديمقراطية، ونشرها على نطاق واسع في العالم. يوفّر المعهد الديمقراطي الوطني المساعدة العملية للقادة السياسيين والمدنيين، من أجل تطوير القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكةٍ شاملة من الخبراء المتطوعين. كما يتعامل المعهد مع الديمقراطيين في كلّ أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومة.

لمزيد من المعلومات حول البرامج الحكومية للمعهد الديمقراطي الوطني يرجى الاتصال بـ:

#### National Democratic Institute for International Affairs

2030 M Street, 5th Floor, NW  
Washington, DC 20036-3306  
tel: (202) 728-5500  
fax: (202) 728-5520  
e-mail: [contactndi@ndi.org](mailto:contactndi@ndi.org)  
website: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

#### المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

٢٠٣٠ شارع م، شمال غرب، الطابق الخامس  
واشنطن العاصمة،

الولايات المتحدة الأميركية

هاتف: ١+ (٢٠٢) ٨٢٧ ٥٥٥٥

فاكس: ١+ (٢٠٢) ٨٢٧ ٥٥٥٥

البريد الإلكتروني [contactndi@ndi.org](mailto:contactndi@ndi.org)

الموقع الإلكتروني: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

الرجاء إرسال أيّ تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتيّب إلى: [arabictranslation@ndi.org](mailto:arabictranslation@ndi.org)

ترجمة نور الأسعد، مراجعة وتدقيق ميّ الأحمر- المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، بيروت-لبنان.

حقوق النشر محفوظة © 02/06.2006

---

## كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

### How To Build A Good Small NGO

#### المؤلفون:

فادومو ألن

سجك دو بوير

غوردن فريير

ليا فان غينيكن

ويم كلاسن

جان روبرت مبانه

خاناتسو موكويلتي

ماييف موينيهان

بيريس أوديرا

البروفسور ساراسواتي سواين

ميرزا تاجودين

أميليسست تيودروس

المقاطع حول الموازنات والمحاسبة أعدتها "مانغو" وهي مؤسسة خيرية إنكليزية مسجلة، تقدّم الدّعم في مجال الإدارة الماليّة إلى المنظّمات غير الحكوميّة.

حرّره بالإنكليزيّة ماييف مويني

تصميم النسخة الإنكليزيّة وتحرير وغيره جون أندرسن

دقّق في المحتويات الإنكليزيّة ديبورا إيد وجون تلفورد

أنظر: [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) للحصول على مواد أخرى.

---

## المحتويات Contents

٣	كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة
٣	المؤلفون
٩	المقدمة
٩	من نحن ومن يمكنك أن تكون
٩	تطبيق التمارين والأمثلة
١٠	تعريف المنظمات غير الحكومية
١٢	الفصل الأول: المراحل الأولى للمنظمة غير الحكومية
١٢	١-١ الخطوات الأولى
١٤	٢-١ العوامل المساعدة على بناء منظمة غير حكومية رفيعة المستوى
١٥	الفصل الثاني: تحديد الرؤيا والمبادئ والمهمة والاستراتيجيات إلخ
٢١	الفصل الثالث: تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية
٢١	١-٣ الخطوة الأولى: خطط ما هي المعلومات التي تحتاج إليها وكيفية جمعها- ربما عبر تقدير للحاجات أو تقييم ريفي تشاركي
٢١	٢-٣ الخطوة الثانية: إجمع المعلومات من خبراء خارج المنظمة غير الحكومية ومن المستفيدين- واحرص على أخذ كلامهم على محمل الجد
٢٣	الفصل الرابع: التخطيط
٢٣	١-٤ الخطوة الثالثة: قرر الإلم يهدف المشروع وابدأ بالتخطيط؛ حدّد الأهداف والأغراض والتشاطات
٢٣	٢-٤ الخطوة الرابعة: شجّع المستفيدين على المشاركة في عملية التخطيط
٢٤	٣-٤ الخطوة الخامسة: دمج الشفافية والممارسات الجيدة في الخطة
٢٥	٤-٤ الخطوة السادسة: طور نظام مراقبة حيث يؤدي المستفيدون دوراً، حيثما يستطيعون ذلك
٢٥	٥-٤ الخطوة السابعة: أمن التمويل
٢٧	الفصل الخامس: التطبيق
٢٧	١-٥ الخطوة الثامنة: والآن- بعد كل هذا التخطيط- طبق المشروع أو قم به
٢٨	الفصل السادس: المراقبة والتقييم
٢٨	١-٦ الخطوة التاسعة: راقب
٢٨	٢-٦ الخطوة العاشرة: قيّم
٢٨	٣-٦ الخطوة الحادية عشرة: في الجولة التالية من التخطيط قدّم المعلومات الارتفاعية بالنسبة للدروس المستخلصة
٢٩	

---

٣٠	_____	الفصل السابع: المقصود بأفضل الممارسات
٣٠		١-٧ ما هي أفضل الممارسات بالنسبة لك؟
٣٠		٢-٧ بناء دار للأيتام: ممارسة جيّدة أم سيّئة؟
٣١		٣-٧ إيجاد أفضل المبادئ والممارسات
٣٢		٤-٧ الممارسة الجيّدة في محيط دولةٍ تتمتع ببعض الموارد
٣٣		٥-٧ كيف تكتشف ما هي أفضل الممارسات في حقلك؟
٣٤	_____	الفصل الثامن: بناء الهيكليات الجيّدة
٣٤		١-٨ اتّخاذ طابع منظمة غير حكومية رسمية
٣٤		٢-٨ التخصص بين أفراد طاقم العمل
٣٤		٣-٨ وضع المبادئ وتعزيزها
٣٤		٤-٨ التّموذج الغربيّ للمنظّمات
٣٦		٥-٨ تحسين عمل طاقم العمل
٣٩		٦-٨ إنشاء مجلس إدارة فعّال وتعزيزه
٤٠		٧-٨ العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة في منظمة غير حكومية
٤٠		٨-٨ بناء قدرة مجلس الإدارة وطاقم العمل
٤١		٩-٨ الرّئيس والشخصية والوظيفة
٤١		١٠-٨ العمل الجماعي الفعّال
٤١		١-١٠-٨ عملية اتّخاذ القرار الديمقراطي
٤٢		٢-١٠-٨ الإصغاء المتّسم بالاحترام
٤٣		٣-١٠-٨ عقد الاجتماعات المفيدة
٤٤		٤-١٠-٨ إذا كانت مجموعتك قد اكتسبت عادات سيّئة
٤٥		٥-١٠-٨ حين ينشأ نزاع خطير بين عاملين اثنين
٤٨		١١-٨ عند تعسّر الأمور في المنظمة غير الحكومية
٥٢	_____	الفصل التاسع: بناء الخدمات الاحتياطية الجيّدة
٥٢		١-٩ الإدارة الجيّدة
٥٣		٢-٩ اللّوجستيات
٥٣		٣-٩ وضع الموازنات
٥٣		١-٣-٩ دور وضع الموازنة
٥٤		٢-٣-٩ التّعريف والمقاربة الإجمالية نحو وضع الموازنة
٥٥		٣-٣-٩ ملاحظات حول بنية الحسابات

---

٥٦	الفصل العاشر: إدارة المال وإيجاده
٥٦	١-١٠ إدارة المال
٥٦	١-١-١٠ إدارة الموارد النادرة
٥٦	٢-١-١٠ ما هو الضبط المالي؟
٥٧	٣-١-١٠ لم تعتبر الإدارة المالية مهمة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية؟
٥٧	٤-١-١٠ يمكن للممارسة الجيدة في الإدارة المالية أن تنجز التالي
٥٧	٥-١-١٠ القيام بالمبادئ الأساسية بشكل سليم
٥٨	٦-١-١٠ المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية
٥٩	٧-١-١٠ أسباب إصدار الحسابات
٥٩	٨-١-١٠ الضوابط المالية
٦٠	٩-١-١٠ فصل الواجبات
٦٠	١٠-١-١٠ القواعد الذهبية للمحاسبة
٦٠	٢-١٠ التمويل
٦٠	١-٢-١٠ التخطيط لحاجات المنظمة غير الحكومية التمولية، بما في ذلك حاجات التدريب
٦٣	٢-٢-١٠ اعتناق طريقة التفكير التي تساعدك على النجاح
٦٣	٣-٢-١٠ العثور على الوكالات الممولة
٦٤	٤-٢-١٠ كيفية طلب الأموال
٦٦	٥-٢-١٠ التعاون مع منظمات التمويل
٦٦	٦-٢-١٠ بناء القدرة على جمع الأموال
٦٧	الفصل الحادي عشر: الحصول على وضع قانوني
٦٩	الفصل الثاني عشر: بناء الاستدامة
٦٩	١-١٢ الإستدامة المؤسسية
٧٢	٢-١٢ استدامة المشاريع
٧٢	٣-١٢ الاستدامة وتدريب الأشخاص
٧٣	٤-١٢ بناء الاستدامة عبر الشبكات القوية
٧٣	١-٤-١٢ تحديات بناء شبكة
٧٤	٢-٤-١٢ إرشادات لإنشاء شبكات فعّالة
٧٥	الفصل الثالث عشر: تصفية ذهنك
٧٥	١-١٣ إلى أي مدى تفهم دافعك الخاص وتحكم به؟
٧٧	٢-١٣ إلى أي مدى تعامل زملاءك باحترام وتفهم؟
٧٨	٣-١٣ إلى أي مدى تعامل المستفيدين باحترام وتفهم؟
٧٨	٤-١٣ نقاش حول فهم دافعك الخاص والتحكم به
٧٨	٥-١٣ نقاش حول كيفية معاملتك لزملائك
٨٠	٦-١٣ نقاش حول كيفية معاملتك للمستفيدين

---

٨١	_____ الملحق الأول: تقييمات الحاجات كالتقييم الرّيفي التّشاركيّ
٨٦	_____ الملحق الثاني: مؤشرات تربيّة فعّالة حول الماء والصّحة العامّة والنّظافة
٨٩	_____ الملحق الثالث: الحواسيب
٩٤	_____ الملحق الرّابع: المزيد عن الموازنات – النّواحي العمليّة
٩٧	_____ الملحق الخامس: المزيد عن النّواحي العمليّة من الموازنة
٩٧	_____ - تسجيل المعاملات
١٠١	_____ - الوثائق الداعمة
١٠١	_____ - الحسابات المنتجة
١٠٣	_____ - الضوابط الماليّة
١٠٤	_____ - القواعد الذهبيّة للمحاسبة



## المقدمة Introduction

من نحن ومن يمكنك أن تكون...

أعدت هذا الكتيب مجموعة من الأشخاص الذي يعملون ضمن المنظمات غير الحكومية، أو يتعاملون معها. وترتكز تجاربنا، في هذا المصمار، على هذه المنظمات المتواجدة في أفريقيا أساساً، وشبه القارة الهندية، ودول الاتحاد السوفييتي سابقاً. تجدر الإشارة إلى أن هذه المنظمات غير الحكومية تقع في المدن، والبلدات الأصغر، والأرياف. وإلى جانب اهتمامها بحقوق الإنسان، تُعنى أيضاً بتحسين مستوى العيش بالنسبة للعديد من المجموعات المتنوعة.

يعمل في ميدان المنظمات غير الحكومية كثير من الأشخاص السّمحي الطّبع والمتفانين في عملهم. لكن مع سلوك هذه المنظمات درب النّمو، فإنها عادةً ما تواجه مشاكل عامة. على سبيل المثال، غالباً ما تُمنى بالفشل عندما تحاول أن تحسن إدارة أموالها، مما يؤدي إلى مشاكل من شتى الأنواع: فلا يعود عملها يتميز بالجودة نفسها، وتسوء سمعتها، كما تعجز عن إيجاد التمويل اللازم لتطبيق خططها.

من هذا المنطلق، نرمي، بواسطة هذا الدليل، إلى مساعدتك في بناء الممارسة الفضلى ضمن إطار منطمتك غير الحكومية؛ كما نرشدك إلى كيفية الوقاية من المشاكل وتحديدها وحلّها. لذا مهما اختلفت مكانتك في إطار المنظمة غير الحكومية، فلا شك في أن هذا الدليل سيعود عليك بالفائدة.

### تطبيق التمارين والأمثلة:

ستجد، في صفحات هذا الدليل، النظرية التطبيقية الأفضل، والتمارين المناسبة التي يمكن أن يطبقها شخص واحد أو، في أفضل الأحوال، مجموعة تناقش النص. فمن خلال هذه التمارين، يطبق المرء الأفكار والنظرية على وضع معين (مثلاً "هل يبدو أن هذا المشروع يمتّ بصلّة إلى المشاكل؟"). انطلاقاً من ذلك، يتعلّم كل شخص عبر التفكير والمناقشة. لذا نرجو منكم تطبيق التمارين إذا أمكن ذلك. يمكن لمنظمتكم غير الحكومية أن تنظّم فريق عمل صغير، يقوم بالاجتماع دورياً لهذا الهدف.

كما تتوفر بعض الأمثلة من المشاريع المنفّذة مسبقاً. فادرس كلاً منها، لتتحقق إن كان بإمكانك استخلاص درسٍ يعود بالفائدة على منظمتك غير الحكومية. فإن كان من موضوع لا توافق المؤلفين عليه، يمكنك المناقشة، كي تعرف إذا كان خلافك مستنداً إلى حقيقة وضعك أم لا.

## تعريف المنظمات غير الحكومية:

تفرض مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الشروط التالية لإنشاء منظمة غير حكومية: وهي ألا تكون تتوخى الربح؛ وتكون غير تجارية؛ وغير حكومية؛ ومسجلة قانونياً؛ وملتزمة بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية. غير أن التسجيل القانوني قد يطرح بعض المشاكل حين تبدي الحكومة معارضة للأمر. فيمكنها مثلاً أن تعرقل عملية التمويل الخارجي.

لكن وكالات دولية أخرى تتطلب مميزات إضافية. ولعل أهمها هي ضرورة تمتع المنظمة غير الحكومية بالقدرة- أي إلمامها بكيفية وضع خطة وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذها- كما تشترط استعدادها للخضوع لأية مساءلة نتيجة أعمالها.

كما يمكن للوكالات أن تبحث أيضاً عن:

- مركز رئيس للمنظمة؛
- دستور معتمد بالطريقة الديمقراطية؛
- فصل واضعي السياسات عن المسؤولين التنفيذيين: بما يعني أن فريقاً واحداً فقط يقرّر سياسة المنظمة غير الحكومية (كمجلس الإدارة مثلاً)، فيما فريق آخر ينجز العمل- أي الموظفين أو الهيئة التنفيذية. أما الفريق الثالث، فهم الأشخاص المستفيدون من المنظمات غير الحكومية؛ مع الإشارة إلى ضرورة تمثيل واضعي السياسات لهؤلاء المستفيدين. كما عليهم بسط سيطرة حقيقية على طريقة مقاربة الموظفين لأعمالهم. (أنظر الفصل الثامن).
- مضي سنتين على الأقل على وجود المنظمة غير الحكومية؛
- عدم انحيازها لأي طرف سياسي؛
- عدم لجوئها إلى العنف أو الدفاع عنه؛
- حصولها على تمويل من الأعضاء الأفراد وحسب- مع أن ذلك شبه مستحيل في الدول الفقيرة.

لسنا نفرض على كل منظمة غير حكومية الالتزام بكل ما سبق. فيمكن للمنظمة غير الحكومية أن تتخذ أشكالاً عدة. لكن فكر في العناصر المهمة جداً التالية:

- تتعلق العديد من العوامل المذكورة آنفاً بكيفية التصرف كمنظمة رسمية. لكن يمكن للمنظمة غير الحكومية الصغيرة أن تبلي بلاءً حسناً دونما الحاجة إلى شكل رسمي.
- يصعب بعض الدول عملية التسجيل القانوني على نحو غير ضروري، أو يفرض شروطاً سياسية.
- من الممكن تناول العديد من هذه الشروط من منظور تفسيرات متنوعة، مثل "القيم الإنسانية الدولية".

من هنا، فإن المنظمات غير الحكومية الفاعلة قد تبدو، في شكلها النهائي، مختلفة عن بعضها البعض إلى أبعد حد.

---

أما في هذا الدليل، فنعرّف المنظمات غير الحكومية بناءً على ثلاثة شروط: أن تكون غير ربحية، وغير تجارية، وغير حكومية. كما عليها الالتزام بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية، وعليها أن تملك القدرة، وتستعدّ لتكون مساهمة نتيجة أعمالها.

في نهاية الأمر، نستخلص ما يلي:

إجمالاً، تساهم منظمات غير حكومية كثيرة بأعمال إيجابية تفوق السلبية منها.

غير أن هدف عددٍ آخر منها هو، كما يتّضح، ملء جيوب مدرائها بالمال، ومساعدة فريق على إزالة آخر- أي أنها تنجز أعمالاً سلبية تفوق الإيجابية منها.

أما الفريق الثالث، فلا يتمتع بقدرات كبيرة، كما يضمّ طاقم عملٍ صغير ذا قناعاتٍ ضعيفة، وبالتالي يعتبر غير فعّال بتاتاً.

من هذا المنطلق، إلى أيّ فريقٍ ستضمّ منظماتك أنت غير الحكومية، برأيك، خلال عشر سنواتٍ من الآن؟

## Chapter 1:

The Beginning Stages of an NGO

# الفصل الأول:

## المراحل الأولية للمنظمة غير الحكومية

### ١-١ الخطوات الأولى

يحتاج كل من ينوي إنشاء منظمة غير حكومية إلى ثلاثة عناصر:

- الأول هو الشغف
- الثاني هو مجموعة من الأشخاص الذين يتشاطرون هذا الشغف، والرؤيا التي تناسبه
- الثالث هو العلاقة الجيدة مع الأشخاص الذين تودّ مساعدتهم- أي المستفيدين.

في معظم البلدان، تبصر المنظمات غير الحكومية النور بطريقتين؛ إحداها هي حالة مجموعة لا تملك صوتاً يرجع صدى مطالبها، لكنها تحتاج إلى تغيير هذا الواقع. في هذه الحالة، يبدأ بعض الأشخاص في هذا الفريق - أهالي الأطفال المقعدين مثلاً - بالاجتماع، ويقررون تنظيم أنفسهم، تأميناً للمزيد من الموارد من أجل أولادهم وأسرهم. تلك هي البداية التقليدية التي تسير تصاعدياً درجةً درجةً. أمّا الطريقة الأخرى، فهي تصميم مجموعة من الأشخاص، ذوي المستوى التربوي أو الوضع الاجتماعي الجيد، على تبني قضية؛ فيقررون مثلاً مساعدة المسنين الذين يعانون مرض السرطان أو المجموعات القروية التي تزرع الأشجار.

الفرق بين هاتين المجموعتين هو أنه، في حالة أهالي الأطفال المقعدين وغيرهم من المجموعات التي تعمل من الأسفل إلى الأعلى، فإنّ المستفيدين الأصليين أو الأساسيين في عقر المنظمة غير الحكومية هم هذه المجموعات وعائلاتها. ومن شأن هذا أن يضمن أنّ المستفيدين يلقون معاملةً جيّدة. أمّا في المجموعة الثانية، فالعنصر الغالب هو "نحن"، أي الأشخاص المفيدون، و"هم"، أي الأشخاص المستفيدين. يتوقّف نجاح المجموعة الثانية في إنشاء المنظمات غير الحكومية على مدى نقلهم المستفيدين من الخارج إلى الداخل، أي مدى إشراكهم لهؤلاء المستفيدين في دائرة "نحن". وتجدر الإشارة إلى ضرورة حصول ذلك بسرعة كبيرة، وإلا أمست العلاقة المركزية صعبة وخطيرة- أي تحوّلت إلى فاعلي خير يتصدّقون على طالبي إحسان.

تخلّل الأمر فترة غير رسمية، يتعامل فيها أفراد المجموعة التي تنشئ المنظمة المذكورة على أسس متساوية إلى حدّ ما. فالجميع ينجز الأعمال كافة، من تكتيس الأرض إلى تقرير السياسات. تلك هي الفترة التي ستذكرها لاحقاً على أنّها الأفضل؛ فحينها كانت شعلة شغفك في أوج اتقادها، لا سيّما وأنّ الجهود كانت متضافرة من أجل قضية مشتركة.

لكن سرعان ما تتطلّب الوظائف تخصصاً معيّنًا، وعدد المشاركين لا ينفكّ يتزايد. فتدفعك المنظمات الخارجية إلى اعتماد مكتب مناسب، وشراء أجهزة كومبيوتر، والسعي إلى التسجيل القانوني، وإنشاء مجلس إدارة. كما يبدأ الجميع بتلقّي راتباً.

إذاً بحلول ذلك الوقت، تتألّف العناصر الأساسية من: الموظّفين، والمستفيدين، ومجلس الإدارة، والمجموعة الصغيرة

أو الفردية التي تشرف على مجريات الأمور كلها. قد تتكوّن هذه الأخيرة من الموظفين أو المدير، أو من أحد أعضاء مجلس الإدارة الذي كان مستفيداً في مرحلة سابقة. لكنّها، في مطلق الأحوال، تجسّد الهيئة التي تحرك سير العمل، وتوفّر الطّاقة والنشاط للمضيّ قدماً. فإن كنت تتولّى هذه المهمة بنفسك، أو كنت أحد أفراد هذه الهيئة، فإن أهمّ المسؤوليات الملقاة على عاتقك، مع تطوّر المنظمة غير الحكومية وتشعب الوظائف ضمنها، هي الحرص على خلق شعورٍ بانتماء سائر العاملين إلى المنظمة، وبانتماء المنظمة إليهم. بعبارةٍ أخرى، عليك أن تولّد شعوراً بالملكيّة بين المستفيدين، وكذلك بين الموظفين.

ما هي الحاجة إلى إنشاء مجلس إدارة؟ في الواقع، لا تؤلّف المنظمات كافةً مجلساً كهذا. لكن يصبح إنشاء المجلس ضرورياً عندما يبدأ الموظفون بتلقّي روايتهم، فيحوّلون اهتمامهم ربّما من تقديم الخدمات إلى كيفية كسب رزقهم من المنظمة. وعلى المجلس أن يضمّ أعضاء يمثّلون المستفيدين بحق، ويصوغون إلى الموظفين بانتباه، لكنهم يصوغون السياسات بمنأى عن منجزى الأعباء اليومية. كما أنّهم لا يتوخّون أيّة مصلحةٍ شخصية، بل يضعون خير المستفيدين نصب أعينهم. أمّا في ما يتعلّق بالممارسة على أرض الواقع، فمن شأن موازين القوى أن تتحقّق من تطبيقهم لعملهم كما يجب.

### مثال: قصّة شقّ منظمة غير حكومية طريقها في غرب أفريقيا

(بقلم جان روبرير مياين)

إليكم قصّة منظمتنا غير الحكومية حتّى الآن؛ مع أنّنا لم ندع أنّ منظمتنا تدرج ضمن هذا الإطار إلا مؤخراً. إنّنا نعمل مع المسنّين منذ أربع سنواتٍ وحتّى اليوم. كان الدافع إلى عملنا هذا هو الشعور بالشّفقة الذي ينتابنا لدى تلمّس معاناة المسنّين والعجزة. بدأنا نشاطنا في قريتنا الأساسية من خلال زيارتهم بانتظام، ومناقشة همومهم الحالية وأيام عزّهم الماضية؛ ثمّ صرنا نحضر لهم الأطعمة التي يحبونها لكن يعجزون عن إيجادها في قريتنا. كما أمنا لهم ملابس تقيهم من البرد، وأدوية، وساعدناهم في قراءة التّعليمات لكلّ دواءٍ يحتاجون إليه.

وقد لقيت نشاطاتنا تشجيعاً من أشخاص آخرين، قرّروا المساعدة من خلال تقديم الأطعمة (من أرزّ وزيت)، والملابس، وغيرها من الأغراض المفيدة. كنّا سنّة أعضاء مؤسّسين. بعد ذلك، بدأنا العمل مع الشّباب الذين استقرّوا في القرية ولم يتمكّنوا من متابعة دراساتهم العليا. وما لبثت نشاطاتنا أن انتقلت إلى القرى المجاورة. لكننا لم نلاحظ إلا مؤخراً أنّ منظماتٍ أخرى حول العالم تشاطرننا همومنا، فارتأينا أن نحيل وجودنا قانونياً كمنظمة غير حكومية.

حالياً، نواجه مشكلة اختلاف الآراء في عقر المنظمة حول ما يجب أن نصبّ عليه اهتمامنا. فالبعض منّا يريد بناء دور عجزة لإيواء المسنّين. أمّا البعض الآخر، بمن فيهم أنا، فضّل إبقاء المسنّين في منازلهم ومساعدتهم هناك.

### تمرين:

أتعمل هذه المنظمة من الأسفل إلى الأعلى أم بالعكس؟

ما هي علاقاتها مع المستفيدين منها؟

ما هي أهمّ ثلاث خطواتٍ عليها اتّخاذها فيما يلي؟

## ٢-١ العوامل المساعدة على بناء منظمة غير حكومية رفيعة المستوى

١. تبنّيك أهدافاً وقيماً وروحاً واضحة للمنظمة؛ واختيارك للحقل الذي تنوي التخصّص فيه بوضوح؛ ومعرفتك أيّ مقاربة تنوي اعتمادها، سواء كانت المدافعة أم التطبيق، واستنباطك سبلاً لتأسيس صورة متميّزة عن المنظمة؛
٢. توطيدك لعلاقة جيّدة مع المجموعة المستفيدة من منظمتك، مبنية على النية الحسنة والاحترام من كلا الطرفين؛
٣. اعتمادك لهدف واحد بما يسهّل عملية إنجازه؛
٤. وجودك في دولة يعيش فيها مجتمع مدني قويّ. ويعني هذا أن الجمعيات والمنظمات غير الحكومية موجودة بما فيه الكفاية لتشكيل كتلة قوية ينبغي الإصغاء إليها، وتعمل كحلقة وصل بين الحكومة والشعب. ولعلّ دولة السنغال تقدّم مثلاً عن دولة تتمتع بمجتمع مدني قويّ.
٥. بناؤك لقدرتك الاحترافية، وللشراكات مع مجموعات أخرى.

إليك صيغة يمكن اعتمادها:

بناء القدرة + بناء الشراكة = القوة

ولعلّ أبرز مثال عن الحالة التي تدعو إلى الاحترافية في العمل هو ذلك المتعلّق بإدارة المال. فإذا أنجزت عملك كما يجب، ستثبت أنك شفاف (باستطاعة أيّ كان أن يلاحظ كيف تنفق المال) ومستعدّ للمساءلة أيضاً (فإذا اختفى المال، سيتمّ اكتشاف الأمر وستقع الملامة على شخص معيّن). أنظر الفصل ١٠-١؛

٦. اعتماد منظمتك غير الحكومية لبنى وأساليب عمل شفافة، وقابلة للمساءلة، وديمقراطية. أنظر الفصل ٨؛
٧. تطويرك لسياسة واضحة وحساسة تجاه النوع الجنسيّ. ففي حال لم تعر الأمر اهتماماً، لن يتمّ تمثيل النساء بالمستوى المطلوب ضمن المجموعة التي تتخذ القرارات، كما لن يتمّ التفكير في حاجات كلا الجنسين بين المستفيدين.

## الفصل الثاني:

### Chapter 2:

Identifying Your Vision, Principles, Mission, Strategies, Etc.

### تحديد الرؤية والمبادئ، والمهمة والاستراتيجيات إلخ

لا شك في أن فعالية كل منظمة غير حكومية ستزداد، في حال كان الموظفون متفهمين على رؤياها، واستراتيجياتها، ومبادئها إلخ. قد يستغرق هذا فترة من النقاش، حيث تُتاح لكل فردٍ ومجموعة فرصة تقديم الحجج والقيام بالعصف الذهني. يوضح المثال التالي طريقة تدفق الرؤية والمهمة والاستراتيجيات من شخص إلى آخر، قبل أن يقود ذلك إلى تنفيذ المشاريع في نهاية الأمر:

#### مثال: إيجاد رؤيا، ومهمة، واستراتيجيات وأهداف من أجل منظمنا غير الحكومية

(بقلم السيدة بيريس أوديرا)

إن منظمة "خدمات دعم مبادرات الجماعة" هي منظمة مسجلة في جمهورية كينيا، بصفتها وكالة تنمية. وهي تعمل في غرب كينيا. أسستها مجموعة من المحترفين والمتفرسين في مجال صحة الجماعة وتنميتها عام ١٩٧٩.

١. رؤيانا: تركز عمليات منظمنا على رؤياها حول "مجتمع صحي وعادل". وبهدف التوصل إلى إنشاء مجتمع مماثل، يجب إنجاز العديد من الأمور. وقد قلصنا الاحتمالات ضمن منظمنا إلى أن تمّ تحديد...
٢. مهمتنا: "بناء أسرة فردية مستدامة وتعزيزها، فضلاً عن مبادرات مؤسساتية وجماعية للصحة والتنمية من خلال الشراكة على المستويات كافة". لتنفيذ ذلك، كان علينا...
٣. الاستراتيجيات: يتم تطبيقها على نطاق واسع، ويعتبر عددها محدود. وقد وضعت منظمنا استراتيجيتين من هذا النوع، تدعى إحداهما "التنمية والإدارة التنظيمية".
٤. الأهداف: كان يجب تحديد الأهداف ضمن كل استراتيجية. نذكر منها، وهو الأقرب إلى الاستراتيجية المذكورة أعلاه: "تعزيز التنمية المستدامة للموارد والمنظمة".
٥. المشاريع: ينبغي التخطيط لها وتنفيذها بشكل يرمي للتوصل إلى هذه الأهداف. ومن أحد هذه المشاريع، نذكر مشروع بناء قدرة المنظمة: الذي راجع رؤيا المنظمة، ومهمتها، وأهدافها، بالتعاون مع أعضاء المجلس، والشركاء، وموظفي المنظمة، ثم حدّد مسؤوليات كل مجموعة، ضمن إطار زمني يبلغ ثلاثة أشهر. أمّا الاستراتيجية المعتمدة للمراجعة، فكانت التدريب ومشاركة الخبرات. (ومن الواضح أن مشاريع أخرى كانت لتستخدم استراتيجيات أخرى).

#### حول الكلمات المعتمدة هنا...

الرجاء الانتباه إلى أن المنظمات الأخرى تعتمد مصطلحات مختلفة إلى حدّ ما. على سبيل المثال، عندما تتحدّث بعض المنظمات غير الحكومية عن النقطة الأكثر شمولية التي ينبغي استهدافها على المدى الطويل، فهي تعني بذلك "الهدف" لا "الرؤيا". فضلاً عن ذلك، تُستخدم بعض الكلمات، مثل "أهداف"، في مراحل مختلفة من عملية التخطيط ككل. لكن ذلك ليس مهماً إلى هذا الحدّ. المهم هو أن لكل مشروع مكانه في خطة منطقيّة يعرفها العاملون في المنظمة غير الحكومية، ويوافقون عليها.

### اختيار الاستراتيجيات والأهداف الفعالة

من المهم أن تختار منظمتك غير الحكومية استراتيجيات فعالة. ومن الطرق الأخرى للإعلان عن الاستراتيجية هي القول: "إن الاتجاه الأساسي لعملنا هو..." إذاً الاستراتيجيات عملية، ولن تتمكن من إدارة إلا القليل منها. هذان مثالان على ذلك:

١. "تنص إحدى الاستراتيجيات على ضمان أن كل أسرة في هذه الجماعة المعدمة ستضم، خلال خمس سنوات، فرداً واحداً يستطيع جني المال."

٢. "بصفتنا منظمة بيئية غير حكومية، تنص إحدى استراتيجياتنا على حماية الأشجار والتربة من خلال اعتماد التقنيات المستدامة لوقود الطبخ ضمن الجماعة (مثلاً، عبر زراعة الأشجار، وأجهزة الطبخ الشمسية، والأفران المحسنة، إلخ.)"

جميعنا متآلف مع المنظمات غير الحكومية الصغيرة التي تلتزم بأفكار كبيرة، وتعمل بجد في سبيل تنفيذها؛ غير أن نشاطاتها مجردة من أية استراتيجية منطقية، فتسمي بالتالي مجرد مضيعة للوقت.

**مثال:** كانت إحدى المنظمات غير الحكومية في آسيا تحاول مساعدة بعض الأسر التي تعيش على حافة الفقر. فصبت جل طاقتها على إنشاء مدرسة. كانت النتيجة أن تخرج الأولاد من المدرسة وهم يجيدون القراءة، لكن غير مستعدين لجني مدخول. وبالتالي بقيت الأسر فقيرة. لو أن المنظمة غير الحكومية اعتمدت استراتيجية "ضمان أن فرداً واحداً من كل عائلة يجني مدخولاً"، لربما استطاعت أن تحقق تقدماً أكبر.

### كيفية اختيار الاستراتيجيات والأهداف الفعالة وغيرها

يتطرق هذا الدليل مراراً إلى سبل التعامل مع القضايا الجدية. فنقترح استعمال التمارين المركزة على نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، حين تخصص المنظمة بضعة أيام لإجراء ورشة عمل، وتعيين قائداً كفواً لإدارتها؛ فيعمل أفرادها بالتناوب إما كفريق متكامل وإما ضمن فرق صغيرة. وتجدد الإشارة إلى ضرورة استناد الاستراتيجيات الفعالة إلى فهم جيد لكافة العاملين، والاحتمالات، والحدود، والحاجات، والمشاكل، وبنية القيادة إلخ. وقد تم وصف عملية نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بتفصيل أكبر في مقدمة الفصل الثاني عشر. فإن كانت هذه المقاربة معتمدة من أجل تحديد الاستراتيجيات، من الأفضل أن تدعو شخصاً أو اثنين، من خارج المنظمة، يتمتعان بمهارات تحليلية جيدة وبتصور لدور المنظمة غير الحكومية. ولعل الخيار المناسب هو ذلك الذي يتعلق بأشخاص أعلى مقاماً من منظمة غير حكومية ناجحة أخرى.

بعد القيام بالعصف الذهني حول عددٍ من الإمكانيات، عليك أن تقلص من عددها وتصنف القلة الباقية حسب أهميتها. وحاول أيضاً أن تحدد المشكلة الأساسية التي تتسبب بكافة المشاكل الأخرى، كفقدان ملكية الأرض، أو الترحيل، أو الفقر.



ثمّ تصل مرحلة العصف الذهني حول الاستراتيجيات: ما الذي ستحقّقه كلّ استراتيجية؟ هل ستعالج المشكلة حقاً؟ أيّ الاستراتيجيات ستنتقل من نقاط قوّة المنظمة غير الحكومية؟ في حال أراد الناس التركيز على توليد الدخل، فهل يضمّ طاقم العمل أشخاصاً خبراء، على دراية بشؤون السوق، وهوامش الربح، وكيفية تدفق المال؟ أمّا إذا كانت خبرة المنظمة غير الحكومية لا تتعدى إدارة مأوى اللّقطاء، ولا يستطيع أيّ منكم إجراء الحسابات البسيطة، فعليك أن تركز على الانطلاق من نقاط ضعفك لا قوتك.

### كيفية اعتماد رؤياك على المبادئ

ينصّ جزءٌ من عملية تحديد الأهداف والاستراتيجيات هذه على الاعتراف بالمبادئ ضمن المنظمة غير الحكومية، لا سيّما وأنّ معظم الناس يتعهدون بها لكن لا يناقشونها عادةً كثيراً. فعمل موظّفيك يؤمنون أنّ جميع الناس جديرون بالاحترام وبراءتٍ يخولهم العيش الكريم، أو أنّه من واجب الإنسان مساعدة غيره إذا ولد وفي فمه ملعقةٌ من ذهب. وقد تعتمد المنظمة غير الحكومية أحد المبادئ القويّة الأثر التي تفرض الشفافية في العمل دوماً. من هنا، يتمّ اعتماد هذا المبدأ كاستراتيجية في بعض الأحيان، وتتخذ التّحرّكات النّظاميّة لضمان ذلك. صحيح أنّ هذا المبدأ قد يتعرّض للإهمال في أحيانٍ أخرى - "سوف نتطرّق إلى الشّفاقيّة العام المقبل، بعد أن نكون قد حقّقنا تقدماً مع الاستراتيجيات الأخرى" - غير أنّه لا يسمي طي النسيان. فالمبادئ لا تنسى أبداً. في المقابل، يمكن أن تُستبدل الاستراتيجيات بعد أن تكون قد وفّت بأهدافها.

من المبادئ الأخرى مبدأ عدم الإضرار بالبيئة.

ومن المبادئ أيضاً، كما نأمل، مبدأ التّضمين - وفيه أنّ كلّ الأشخاص الذي يملكون فرصة التّعبير عن رأيهم في المنظمة غير الحكومية، سواء كانوا المدراء أم القائمين بالتّنظيف أم الذين يتلقّون المساعدة، يجب أن يشعروا بالانتماء إلى هذه المنظمة، وبأنّ أصواتهم تلقى صدًى معيّنًا. يجب ألا يتلقّى أيّ كان تهديداً لالتزام الصّمت بسبب انتمائه الإثنيّ، أو عجزه، أو كبر سنّه، أو شدّة فقره، أو بسبب نوعه الجنسيّ. تجدر الإشارة إلى أنّ العديد من المنظّمات غير الحكومية قد بدأت تطبّق هذا المبدأ على أرض الواقع من خلال تناول مسألة النّوع الجنسيّ.

### تضمين النساء والرّجال: وضع سياسة للنّوع الجنسيّ

ما هو النّوع الجنسيّ؟ معظمنا يولد ضمن فئة جنسيّة معيّنة من الفئتين. غير أنّ الأطفال الرضّع البنين والبنات يلقون معاملةً مختلفة منذ لحظة قطع حبلهم السريّ. فنحن نتعلّم كيف نكون فتيات/نساء، وصبيان/رجالاً. وبالتالي فإنّ أدوار النّوع الجنسيّ تتجسّد من خلال الأدوار الاجتماعيّة والاقتصاديّة التي تسبغها علينا ثقافتنا. فمع أنّها تنطبق على كلا الجنسين، إلا أنّ وضع المرأة يميل إلى أن يكون أكثر تحلّفاً من وضع الرّجل (فهني تعاني الفقر وسوء التّغذية أكثر منه غالباً)، كما أنّه يتفوّق عليها في قدرته على الوصول إلى الموارد. وفي معظم البلدان، مثلاً، يصعب على المرأة الحصول على تسليفاتٍ، مع أنّ سجلّها حافلٌ بتاريخ أفضل في تسديد التسليفات.

### مثال: تأثير وضع سياسة للتوع الجنسي

عام ١٩٩٨، سُجِّلت هدنة في سيبيرالون. كانت ستة أسابيع تفصل الفلاحين عن موسم الزرع؛ فسارعت الوكالات العالمية الكبيرة إلى تأمين البذور والأدوات للجميع، أي إلى القرى حيث كان الوضع مستقرًا بالإضافة إلى الأشخاص المرشحين داخلها وفي ضواحيها. فعملت الوكالات من خلال المنظمات غير الحكومية الوطنية التي عملت بدورها من خلال شبوخ القرى. نتيجة لانعدام سياسة النوع الجنسي ضمن هذه المنظمات غير الحكومية، فقد تمكن شبوخ القرى من التحكم بالمستفيدين، مما عني أن ١٣٪ من العائلات المرحلة التي ترأسها النساء لم تنل شيئاً. أما المنظمات غير الحكومية التي تتبّع سياسة مراعية للنوع الجنسي، فأدركت مدى أهمية الوصول إلى هذه العائلات، وحرصت على مساعدتها.

هذه هي الأسباب التي تدفع المنظمة غير الحكومية إلى العمل على وضع سياسة خاصة بالنوع الجنسي:

السبب الأول هو أنك ستتمكن من تقديم خدمات أفضل للمستفيدين (عد إلى المثال أعلاه). فقد بقيت بعض المجموعات، لفترة طويلة، لا تنال الاهتمام الكافي في مشاريع التنمية، كغيرها. فتم إهمال النساء، فضلاً عن الأقليات الإثنية، والأشخاص الذين يعانون العاهات الجسدية، والمسنين. في المقابل، نالت المجموعات الأكثر شهرة وتأثيراً الاهتمام الأكبر. ولعل أبسط مثال على ذلك هو مثال حشد الناس الذين ينتظرون توزيع الخبز، حيث يشق عدد من الشباب طريقه على حساب النساء اللواتي يبقين في الخلف. لكن هؤلاء النساء اللواتي يعدن فارغات الوفاض، نظراً لنفاد الخبز، يرعين بدورهن ما معدله خمسة أشخاص آخرين. لو أن موزعي الخبز علموا ذلك، وتصرفوا بموجب هذه المعلومة، لأدوا هذه الخدمة بطريقة أكثر فعالية.

إذاً تتعلّق سياسة النوع الجنسي، إلى حد ما، بمعرفة الأشخاص الذين تساعدهم، والمجموعات ضمن المجموعة الكبرى. والأمر أشبه بإجراء تحليل للمجموعات المستضعفة. إنها أداة تخطيط.

أما السبب الثاني، فيتعلّق ببناء القدرة. فإن تطوير سياسة للنوع الجنسي ستجبرك على النظر في كيفية تطوّر منطمتك، والتحقّق من مدى تمثيل موظفيك للمجموعات التي تساعدها. ومن الأرجح أن المنظمات غير الحكومية التي تسيطر عليها الطبقة العليا، أو نوع جنسي واحد، أو الأعضاء الشباب والصحيحي الجسم، لن تتمكن من تقديم الخدمات المتجانسة لأي شخص مختلف، لا سيّما إن كان من الجنس الآخر، أو من المسنين، أو من الأقليات التي تتعرّض لأكبر قدر من الاحتقار.

### تمرين:

إذا باشرت منطمتك غير الحكومية في الغد بمشروع من أجل الغايات، فهل سيعاملهن الجميع كما كانوا سيساعدون صديقاً حميماً واقعاً في مازق؟ إن لم يفعلوا، فلماذا؟ أين تبدأ رقة القلب وأين تنتهي؟

على مستوى أكثر عملية، تحتاج معظم المنظمات غير الحكومية إلى الموظفات من أجل أداء مهام معينة، كالإفشاء بالأحاديث الشخصية إلى المستفيدات أو تقديم تخطيط للأسرة. أما إذا تمّ توظيفهنّ لأداء مهام يحددها المدراء الذكور وخدمهم، فذلك يعني أنّ المنظمة غير الحكومية تستخف بقدراتهنّ وتعاملهنّ بقلة احترام- وبالتالي، فلا شكّ في أنّها تقلل من احترام المستفيدات أيضاً.

من شأن المنظمات غير الحكومية التي ترغب في التغيير أن تنظّم تدريباً للموظفين، وتطالب بسجّل تمّ إثباته لمهارات النوع الجنسيّ في مناصب معينة إلخ.

يفيد السبب الثالث أنّ العديد من المانحين والمنظمات غير الحكومية الأكبر يأخذون هذه القضية على محمل الجدّ. فهم يتبعون سياسة مراعية للنوع الجنسيّ، ويتوقعون منك أن تتّبع سياسة مماثلة أيضاً. غير أنّ ذلك لا يصحّ بالنسبة لجميع المنظمات- ففي حين وضعت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين سياسة للنوع الجنسيّ، إلا أنّ منظمة أطباء بلا حدود لم تفعل ذلك. من هنا، استعلم عن موقف مانحيك وشركائك من المنظمات غير الحكومية، ثمّ أدرس أعمالهم.

أمّا السبب الرابع، فينصّ على أنّ النوع الجنسيّ هو مسألة مبدأ. فإذا حصل الناس على مبتغاهم، ستكون الخدمات أكثر عدلاً وأخلاقية. ولا يمكننا أن نعرف مبتغاهم إلا إن فهمنا طبيعة أوضاعهم. لا يخفى على أحد أنّ تحليل الأمر من منظور النوع الجنسيّ هو إحدى الطرق للفهم، ووسيلة مساعدة أيضاً.

### مثال: كيف يحسّن تطوير الوعي تجاه النوع الجنسيّ من مستوى الخدمات للمستئين في أفريقيا

(بقلم أمليسيت تيودروس، المنظمة العالمية لمساعدة المستئين)

تتعامل المنظمة العالمية لمساعدة المستئين، من خلال المنظمات غير الحكومية المحلية، مع المستئين أذكوراً كانوا أم إناثاً. وفي سبيل إنجاز عملها على أكمل وجه، تحتاج إلى زيادة الوعي تجاه النوع الجنسيّ- أي إلى فهم لوضع النساء والرجال معاً، وكيفية تأثرهم بالعوامل الاجتماعية والنفسية. وبالتالي عبر هذا الفهم الجيد، يمكن دعم حقوق كلا الرجل والمرأة على قدم المساواة.

يزيد معدّل حياة النساء في الدول النامية عن معدّل حياة الرجال بثلاث سنوات إلى خمس. وبحلول العام ٢٠٢٥، سيزداد عدد النساء فوق الستين بنسبة ١٥٠٪. تعني الحياة الأطول أنّ النساء يملكن، بالمقارنة مع الرجال، فرصة أكبر للعيش كأرامل، أي للعيش من غير شريك. ولا يخفى على أحد أنّ الأرمال الأكبر سنّاً يملكن فرصاً أقلّ للزواج مجدداً، وغالباً ما يواجهن الوحدة والانعزال والتبعية لأولادهن- خاصةً في المجتمعات حيث الوضع الاجتماعي للمرأة مرتبط بحصولها على زوج. ووفقاً لتجربة المنظمة العالمية لمساعدة المستئين، ما زالت العديد من المسنّات يعملن رغم تجاوزهنّ السنّ المخصّصة لذلك. فضلاً عن إنتاجهنّ الطعام أو تأمينهنّ المدخول بأنفسهنّ، فهنّ عادةً ما يتولّين مسؤوليات أسرية كي يُتحن لأفراد العائلة الآخرين جني المال. وتجدر الإشارة إلى أنّ الاعتناء بالأشخاص الطاعنين في السنّ ما زال يُلقى، بشكل كبير، على عاتق النساء ضمن العائلة، مع أنّ معظمهنّ يكبرن في السنّ بدورهن وتتدهور صحتهن. ولا يختلف الأمر بالنسبة للاعتناء بالمرضى والمقعدين ضمن الأسرة القريبة والممتدة.

---

في مركز التنمية الإقليمية في أفريقيا، التابع للمنظمة العالمية لمساعدة المسنين، شعرنا أنه من الضروريّ بذل المزيد من الجهود لجعل برامجنا مراعية للنوع الجنسيّ. بالتّالي، استعنا بجهود شركة استشارية لتوجيهنا في عملنا. فبدأت هذه الأخيرة تنظر في البرامج الحالية التي تطبقها المنظمة، وتدرس إمكانية استجابتها أكثر لسياسة النوع الجنسيّ. ثمّ تمّ تطوير أدوات متنوّعة لتوجيه النوع الجنسيّ، كأدوات للمدافعة، والمؤشّرات، ومراقبة البرامج. بعد ذلك، أُجريت ورشة عمل لثلاثة أيام، بهدف نشر هذه الأدوات وزيادة قدرة الموظّفين على استعمالها.

نشرت الورشة الوعي في أوساط الموظّفين. فأدركوا أهميّة الحاجة إلى تغيير المعتقدات والممارسات التي تهتمّ المرأة، فضلاً عن الحاجة إلى المزيد من النّظاميّة والتّنبية حول استفادة المسنين والمستنات من البرامج بشكل أكثر عدلاً.

## الفصل الثالث:

### Chapter 3:

Identifying the Real Problems and Needs

### تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية

تتضمن الخطوات الأولى من حلقة المشروع تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية. من المحتمل أنك قد جمعت العديد من المعلومات، وأصبحت تملك فكرة جيدة عما تريد فعله. غير أن هذه المعلومات قد تكون أقل اكتمالاً مما تعتقد. من شأن تمرين في الجمع الناشط للمعلومات أن يزودك ببعد إضافي.

#### ١-٣ الخطوة الأولى: خطط ما هي المعلومات التي تحتاج إليها وكيفية جمعها – ربما عبر تقدير للحاجات أو تقييم ريفي تشاركي

غالباً ما يعتبر تقدير الحاجات نشاطاً مستقلاً، وذلك حين ينتقل فريق من منظمة غير حكومية، وغيرها من الأنظمة، ليمضي أسبوعاً برفقة المستفيدين. أما إذا كان المستفيدون متواجدين في مكان مجاور، سواء في مدينة أكواخ أو مخيم للاجئين، فلعلك تود أن تدرج المعلومات المجموعة ضمن النشاطات الروتينية للمنظمة غير الحكومية، مع تخصيص موظفين اثنين ربما لقضاء عصر كل أسبوع في زيارة بعض العائلات أو الأفراد، وجمع المعلومات بطريقة منظمة. من هذا المنطلق، ستستند منظمتك غير الحكومية في قراراتها المقبلة على أسس سليمة.

تم توضيح عملية تقدير الحاجات في الملحق الأول.

#### ٢-٣ الخطوة الثانية: إجمع المعلومات من خبراء خارج المنظمة غير الحكومية ومن المستفيدين – واحرص على أخذ كلامهم على محمل الجد

لا تتمتع أية منظمة غير حكومية بخبرة كاملة. من هنا، يمكن إجراء عمليات تقدير الحاجات بالشراكة مع خبراء آخرين. قد يكون هؤلاء أشخاصاً يعملون في مكاتب حكومية أو شركات خاصة. فإذا كنت مهتماً بمشكلة الفقر، قد ترغب في الاستعانة بخبير في الشركات الصغيرة من مصرف ما؛ أما إذا كنت مهتماً بالصحة والأمراض، فالأرجح أن تستشير موظفي الصحة المحليين. فبناء الشراكات مع هؤلاء الأشخاص خطوة حكيمة.

يمكن أن تؤدي معظم مجموعات المستفيدين دوراً ناشطاً في عملية اكتشاف المشكلات. فلا تعجب إن حصلت على المعلومات من أطفال تجاوزوا السابعة من العمر، أو أشخاص يعانون مشاكل نفسية، أو حتى ذوي الحاجات التربوية الخاصة (المسمين سابقاً "المعوقين") – فإذا سألتهم بطريقة حذرة ومحترمة: "ما هي مشكلاتك؟" أو "أين تود أن تعيش ولماذا؟"، ستلقى وجهات نظر تستحق أن تصغي إليها.

### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (١)

أنتمي إلى منظمة غير حكومية وطنية داخل دولة في أفريقيا الوسطى. كنت أعمل قبلاً في الخارج مع منظمة غير حكومية عالمية، في وقت شهد فيه بلدي حرباً أهلية وقتلاً ودماراً وحرقاً للقرى إلخ. حين حلّ السّلام مجدداً، عدت إلى وطني؛ وبالتّعاون مع خمسة زملاء أنشأت منظمة غير حكومية تهدف أساساً إلى إعادة إعمار المنازل، لا سيّما وأنّ العديد من المرّحّلين والعائدين كانوا قد فقدوا بيوتهم. وقد أبدت المنظمة غير الحكومية العالمية التي كنت أعمل لحسابها استعداداً لتمويل مشروع إعادة الإعمار، في حال كانت الخطة جيّدة.

نصّت خطوتنا الأولى على إجراء تقييم ريفي تشاركي. كنّا بحاجة إلى الاكتشاف ما العمل أولاً بالنّسبة للوضع الراهن. فشكّلنا فريقين، يضمّ كلٌّ منهما أربعة خبراء محليين - عالماً اقتصادياً، ومتخصّصاً في التّمنية الرّيفية، وخبير تغذية / خبيراً في الرّعاية الصحيّة الأساسيّة، وعالم اجتماع. خضع الفريقان لتدريب دام أسبوعاً في التّقييم الرّيفي التّشاركي. وما لبث أن تمّ تخصيص دائرة لكلّ فريق، على أن يصوغ هذا الفريق خطة لإعادة دمج الدائرة وتطويرها، بعد إجراء التّقييم اللازم - وبلغ المجموع دائرتين كلّ.

Chapter 4:  
Planning

الفصل الرابع:  
التخطيط

تنصّ الخطوات التالية من حلقة المشروع على تقرير ما يجب أن ينفّذه هذا المشروع، ثمّ التخطيط. لضمان سلوكك الوجهة التي تنشدها، قم باختيار الأهداف والأغراض والمؤشرات التي تعكس، معاً، رؤيا منظمتك غير الحكومية.

١-٤ الخطوة الثالثة: قرّر إلّام يهدف المشروع وابدأ بالتخطيط؛ حدّد الأهداف والأغراض والنشاطات

**مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٢)**

تقضي رؤيا المنظمة غير الحكومية العاملة في لوارليلا بتحسين مستوى حياة الأشخاص من خلال مشاريع الإعمار والبنى التحتية. ففي لوارليلا، كان الهدف (الرؤيا على المدى الطويل) هو تمكين الجماعة من استئناف الحياة العادية عبر إعادة إعمار المنازل والبنى التحتية. وإذا ما حصرنا الأمر بمقياس أكثر تحديداً، يمكن استخلاص ثلاثة أغراض أساسية:

- ١- إنشاء سقفٍ مقاومٍ للأمطار من أجل الجميع بحلول موسم المطر؛
  - ٢- إعادة إعمار البنى التحتية الأساسية وفق معيارٍ مقبول؛
  - ٣- تضمين الجماعة في التخطيط، والتطبيق، والمراقبة، كي تعتبر المشروع جزءاً منها.
- إزاء ذلك، شعرنا أنّ هدف المشروع وأغراضه تتناسب ورؤيانا.

**المؤشرات**

حين يعرف بعض مدراء المشاريع هدفهم وأغراضهم بوضوح، فإنهم يقسمون بعض الأغراض والنشاطات إلى غايات أو مؤشرات تمثيلية صغيرة. فإذا تمّ تنفيذ النشاطات التي انتقيت كمؤشراتٍ على نحوٍ جيد، فمن الأرجح أن تسيّر العناصر الأخرى كما هو مخطّط لها أيضاً. وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يكون كلّ مؤشر قابلاً للقياس، والتنفيذ، وعلى صلة وثيقة بالموضوع.

٢-٤ الخطوة الرابعة: شجّع المستفيدين على المشاركة في عملية التخطيط

حين تبدأ بالتخطيط لما تريد أن تفعله، عليك أن تعرف ما هي أفضل الممارسات في حقلك. تحقق من الفصل السابع لهذا السبب. في لوارليلا، كان البناء بما يخدم أفضل الممارسات جزءاً من التخطيط:

**مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٣)**

نصّت خطواتنا التالية على تضمين الجماعة كشركاء فاعلين. في إحدى الدوائر، تواجدت لجنة ناشطة لتنمية الدائرة، وقد أبدت استعدادها للتعاون معنا. فأردنا دعم هذه اللجنة، ومساعدتها على التعلّم من تجاربها، وبالتالي تعزيز قدراتها. غير أنّ اللجنة كانت تخضع، في الدائرة الأخرى، لتحكم كبير من الرّعيم وأسرتة. فبدا واضحاً أنّه سيحاول التحكم بالمستفيدين من تشييد البيوت الجديدة وبيع المياه من أيّ منهل.

تمّ التّطرق إلى مشكلة اللّجنة غير الديمقراطيّة هذه بالطّريقة التّالية: قيل للجنّتي التّمتية إنهما بحاجة إلى تشكيل لجنة فرعيّة لإعادة الإعمار، مهمّتها اتّخاذ القرارات، في حال أردنا تنفيذ المشروع في دائرتيهما. فتمّ تحديد عدد الأعضاء مسبقاً، فضلاً عن خلفياتهم الجنسيّة والإثنيّة؛ كما تلقّى أعضاء اللّجنة الفرعيّة تحذيراً بأنهم لن يستفيدوا من المشروع شخصياً. وقد حدّدت أساليب فضّ النزاعات مسبقاً أيضاً.

### ٣-٤ الخطوة الخامسة: دمج الشّفاقيّة والممارسات الجيدة في الخطّة

حين تبدأ بالتّخطيط لما تريد أن تفعله، من المنطق أن تكون واضحاً بشأن أفضل الممارسات التي ينبغي اتّخاذها في حقلك. إذا ساورك الشّك، إفحص الفصل السّابع. في لوارليلا، كان دمج أفضل الممارسات جزءاً من التّخطيط:

#### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٤)

بعد التّقييم الرّيفي التّشاركيّ، دعت الحاجة إلى الكثير من التّخطيط والتّحضير قبل المباشرة بالتّطبيق. فتمّ تشكيل خطّتين لتنمية الجماعة انطلاقاً من التّقييم، حظيتا بتأييد السّكان في كلتا المنطقتين. وقد كشف التّقييم الرّيفي التّشاركيّ عن أنّ الحاجة في كلتا الدائرتين تدعو إلى تأمين المساكن، تليها البنى التّحتيّة الأساسيّة كمخزون المياه، ومنشآت الصّحة الأساسيّة، فضلاً عن بعض المدارس الابتدائيّة. وقد تفاجأنا بالمطالبه القويّة التي أبدتها السّكان من كلتا الدائرتين من أجل إنشاء المدارس لأولادهم.

حرصنا على دمج أفضل الممارسات ضمن الخطط: وذلك عبر اتّباع بعض المبادئ:

- استخدمنا تقنيّات مستعملة محلياً، كي يعرف النّاس كيفيّة بناء منازلهم ويصلحونها على الدّوام.
- حاولنا أن نراعي الموارد المحليّة، ونتجنّب الوقع السّلبّي على البيئّة. لهذا وضعنا تصميماتاً للمنازل لا يشتمل على الكثير من الأخشاب المحليّة، نظراً إلى أنّنا كرهننا قطع الأشجار المجاورة كلّها. كما كنّا حذرين جدّاً بشأن مواقع المراحيض إلخ.
- استخدمنا أشخاصاً محليّين من أجل المراحل الحرجة لتحديد المستفيدين وتعبئتهم، كما وظّفنا خبراء تقنيّين من الخارج.

#### مثال: الشّفاقيّة في مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٥)

تنصّ خطوتنا التّالية على محاولة بناء الشّفاقيّة بالطّرق التّالية قبل مباشرة العمل: فقد التقت كلتا اللّجنتين الفرعيّتين مع المنظّمة غير الحكوميّة للاتّفاق على من هو المستفيد الأكبر من المشروع، إمّا من خلال تلقّي المساعدة في العمل لإعادة إعمار المنازل، وإمّا عبر تقليص مدفوعاتهما. فتمّ الاتّفاق على معياري الاختيار، أي درجة الضّعف والفقر، وتحديدتهما على سبيل المثال، صنّفت النّساء ربّات البيوت على أنّهنّ مستضعفات. في نهاية الأمر، تمّت صياغة هذه المعايير، ونشرها على مرأى من كلتا الجماعتين.



## ٤-٤ الخطوة السادسة: طوّر نظام مراقبةٍ حيث يؤدي المستفيدون دوراً، حيثما يستطيعون ذلك

### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٦)

بعد ذلك، خططنا لمرحلة المراقبة. وقد جرى ذلك في ظلّ اجتماعٍ بين منظمّتنا غير الحكومية واللّجنتين الفرعيتين لإعادة الإعمار. فناقشنا عدداً من المسائل، بما فيها:

- كيف عسانا نعرف إن كنّا نصل إلى المجموعات المستضعفة؟
- ما هي علامة التّقدّم التي توّد الجماعة أن تلمسها؟
- ما الذي يمكن للّجنة الفرعية أن تفعله كي تحافظ على سير نشاطات المشروع عند توقّف التّمويل ومغادرة المحترفين؟

انطلاقاً من هذه المناقشة، اتّفقنا على اعتماد عددٍ من المؤشّرات، اقترح أعضاء اللّجنة بعضها. ومنها:

- بعد شهر من بدء التّنفيذ، ستزور مجموعة كلّ دائرةٍ لتتحقّق إن كان قد تمّ تضمين كلّ الأسر الفقيرة والمستضعفة فعلاً؛
- بعد ستّة أشهر من فتح المدرسة، سترتاها أكثرية من الأولاد بانتظام.

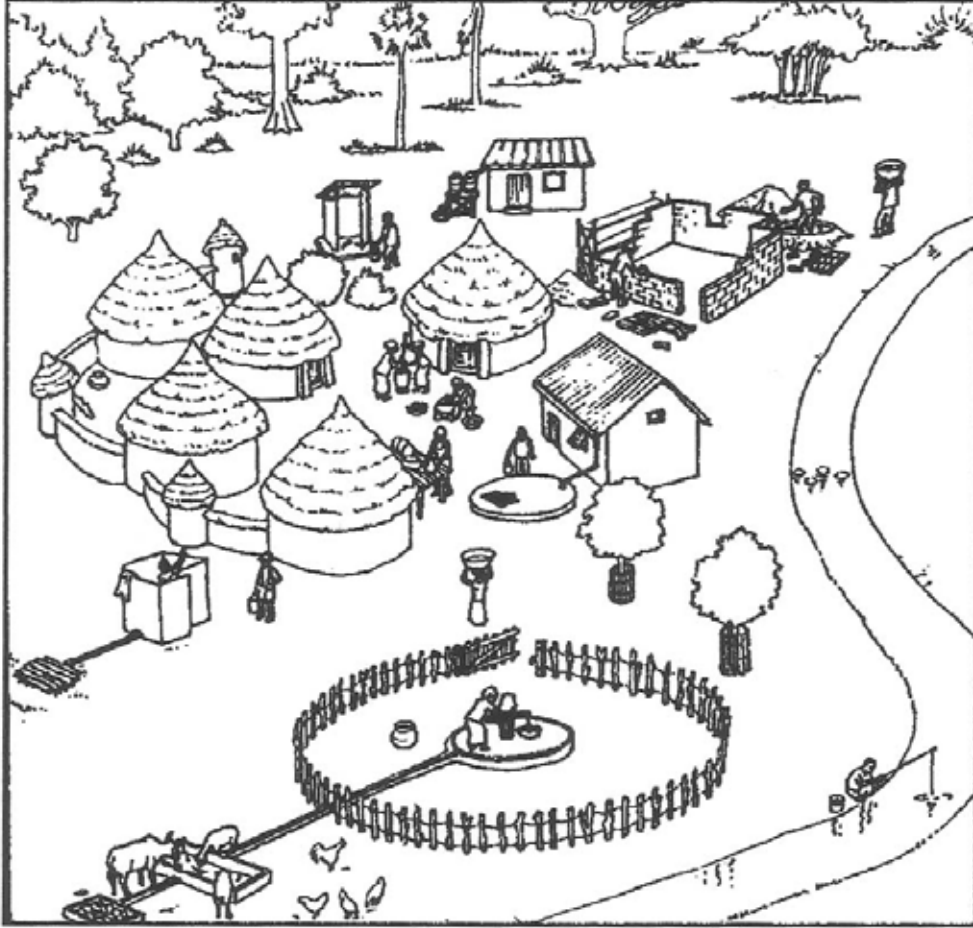
كانت اللّجنة الفرعية لإعادة الإعمار قد وافقت على تحمّل المسؤولية لجمع المعلومات الأساسية؛ فتمّت صياغة الاستمارات اللازمة لمساعدتها. كما اتّفقنا على أن تقوم منظمّتنا غير الحكومية بنوعٍ من الإشراف على عملية المراقبة.

## ٤-٥ الخطوة السابعة: تأمين التّمويل

### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٧)

لما كنّا نعمل بعد الحرب التي استنزفت مواردنا، فقد بتنا نعتمد على مانح واحد، أي المنظمة غير الحكومية العالمية. غير أن هذا لا يبشّر بخير، لا سيّما وأنّ عملية الموافقة على التّمويل استغرقت فترةً أطول من اللازم. ومردّد ذلك بشكلٍ أساسي أن المسؤولية عن برنامج وسط أفريقيا كانت تمرّ بفترة حملٍ عسيرة. بالتّالي، تأخّرت بداية العمل لأربعة أشهر، ممّا أدّى إلى شعور أحد أفضل موظفي المنظمة غير الحكومية بالملل. فوجد وظيفة تدفع أكثر وغادر.

للمزيد من المعلومات، إقرأ الفصل ١٠-٢ حول التّمويل، والفصل ٩-٣ حول إعداد الموازنة



تصميم المنازل اعتماداً على التقنيات المحلية، مع تفادي قطع الكثير من الأشجار المحلية

## Chapter 5: Implementation

## الفصل الخامس: التطبيق

### ١-٥ الخطوة الثامنة: والآن - بعد كل هذا التخطيط - طبّق المشروع أو قم به

يمكن لعملية التطبيق أن تتميز بسهولة نسبية، في حال كنت قد أُنجزت عملية التخطيط على أحسن نحو- وإذا حالفك الحظ أيضاً. غير أن بعض العناصر لا بدّ من أن تسوء. ولعلّ المشاكل الأكثر شيوعاً هي: تأخر التمويل؛ وتأخر التجهيزات؛ والمرض المتفشّي بين العمّال؛ ورداءة الطّقس. من هنا، على التخطيط أن يأخذ كلّ هذه المآزق المحتملة بعين الاعتبار. أمّا عندما تطرأ المشاكل، فعليك أن تكون خلاقاً في إيجاد الحلول.

#### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لواريليا (٨)

مع بدء العمل أخيراً، قضت خطوتنا التالية بالتطبيق. تمّتع مشروعنا بنوعين مهمّين من النّشاطات:

ضمّت المجموعة الأولى من الأعمال، في قسمها الأكبر، منازل يمكن للمستفيدين أن يعيدوا بناءها بأنفسهم، أو بمساعدة عامل بناء ماهر. فتقع مسؤولية البناء كلّها تقريباً على مالك البيت؛ فيصنع القوالب ويجمع الرّمّل وينجز كلّ الأعمال التي لا تتطلب مهارة كبيرة؛ فيما تنحصر مسؤولية منظمتنا غير الحكومية على تسليم مواد البناء كالإسمنت ومواد السّقف، وجمع مساعدة مالية لكلّ أسرة.

أمّا المجموعة الثانية من الأعمال، فضمّت تلك التي تحتاج إلى مقال، أي المنشآت التابعة لكلّ جماعة- مخزون مياه ومركز صحيّ ومدرسة ابتدائية. أنجز المقال هذا العمل.

خلال مرحلة التطبيق، من الطبيعيّ أن ينشأ عددٌ من المشاكل. فلما كانت الحاجة تدعو إلى مقدار قليل من الإسمنت خلال المراحل الأولية من البناء، تمّ إرسال هذه الشحنة اللازمة إلى منظمتنا غير الحكومية. لكن ما لبث أن تمّ تحويل هذه الحصة التّسببية إلى مشروع حكوميّ. نتيجةً لذلك، استغرق العثور على مصادر بديلة بعضاً من الوقت. في غضون ذلك، توقّفت عملية البناء، ممّا أدّى إلى فقدان إحدى اللّجنتين الفرعيتين حماسها واندفاعها. وسرت شائعة أنّ منظمتنا غير الحكومية قد اختلست الأموال. كلّ ذلك تطلّب القيام بزيارات متكرّرة لرفع المعنويات بانتظار استئناف العمل مجدداً.

ومن المشاكل الأخرى تفاؤل الجماعة. فكان على كلّ أسرة إمّا أن تدفع مبلغاً صغيراً إلى المشروع، وإمّا أن تساعد الأسر المستضعفة في بناء بيوتها. صحيح أنّ الناس تطوّعوا لتنفيذ ذلك، غير أنّ العديد منهم فشل في تخصيص الوقت اللازم. وبعد مضيّ ثلاثة أرباع المشروع تقريباً، تمّ عقد اجتماع طارئ مع المتخلّفين عن تنفيذ واجباتهم. فتمّ إعطاؤهم مهلة نهائية لإنجاز العمل الذي وعدوا به، وإلا لن يكون لبيتهم سقف.

بسبب هذه التّأخيرات، أنجزت المرحلة التّهائية من بناء البيوت أثناء موسم الأمطار. فكان من الضّروريّ العثور على مقالين إضافيين ودفع رواتبهم كي يتمّ بناء السّقف في الموعد المناسب. نتيجةً لذلك، أنجز المشروع بعد ثلاثة أشهر من الموعد المخطّط له، كما استهلك كلّ الموازنة الطّارئة التي خصّصت له.

#### تمرين:

ما كانت مشكلات التطبيق التّلاث الأكبر التي واجهتها مديرة المشروع؟

كيف حلّتها؟

أكنت لتحلّها بالطريقة نفسها، بالنّظر إلى ثقافتك الخاصّة؟

## Chapter 6:

### Monitoring and Evaluation

## الفصل السادس:

### المراقبة والتقييم

#### ٦-١ الخطوة التاسعة: راقب

لاحظت كيف تبدأ المراقبة كجزء من مرحلة التخطيط. تقضي إحدى الطرق لضمان فعاليتها بتشجيع الأشخاص الذين تعمل معهم، والمستفيدين من المشروع، على المشاركة في مشروع إعادة الإعمار في لواريليا. فباستطاعتهم أن يساعدوك في مراقبة المشروع، بناءً على المؤشرات التي حدّدتها مع المجموعات المستهدفة. تُسمى هذه العملية بالمراقبة التشاركية. فكما أنّ الأشخاص، في عملية التقييم التشاركي، أميون لكن يستطيعون فرز الأصوات وتسجيلها، كذلك يمكنهم المراقبة وحفظ السجلات.

#### تعريف المراقبة:

المراقبة تعني التّحقّق المستمرّ من مجريات الأمور، مع مقارنة التقدّم الحاصل مع كان منخطّطاً له. بعبارةٍ أخرى، إلى أيّ مدى تحقّق نجاحاً في مسيرتك؟

#### أسباب مختلفة للمراقبة:

بالنسبة لكلّ منظمة غير حكومية، ولكلّ مشروع، عليكم، أنت والمدراء، أن تقرّروا لماذا تريدون المراقبة؛ ثمّ تحدّدوا المقدار الأدنى للسجلات التي ستؤمن المعلومات الوافية بحاجاتكم؛ ثمّ تقرّروا كيف تجمعونها؛ وأخيراً كيف ستستخدمون المعلومات الناتجة. إنّ المراقبة هي إحدى أهمّ أدوات الإدارة المتوفرة. ونظراً لأهميتها، يمكن أن تكلف حتى ٥٪ من المشروع. لكن في حال لم تصل المعلومات المحصّلة إلى المدراء، أو في حال لم يستخدمها هؤلاء المدراء، فسيضيع الوقت والمال والمجهود هباءً.

#### ٦-٢ الخطوة العاشرة: قيّم

يفحص التقييم، كما المراقبة، مدى بلوغ الأغراض. لكنّه يحاول التّراجع والنّظر في الأغراض على المدى البعيد- هل تسلك الطّريق الصّحيح؟ هل سيغيّر مشروعك المشكلة؟ يتميّز التقييم بالمزيد من التّحديد، مع الإشارة إلى أنّ المنظّمات الكبيرة تستخدم بعض الأفكار (المعايير) التالية عند التقييم. تجدر الإشارة إلى أنّك لست بحاجة إلى استخدام هذه المعايير كلّها. لكن قد تحتاج إلى تنقيح طريقة تفكيرك، والتخطيط ضمن منظمتك غير الحكومية. بالإضافة إلى ذلك/ عوضاً عن ذلك، قد تحتاج إلى مقارنة منظمتك أكبر وفق المصطلحات العالمية.

#### ثلاثة معايير مستخدمة في التقييم:

وثيقة الصّلة بالموضوع: لعلّ هذا المعيار هو الأهمّ. إسأل إن كانت أغراض المشروع تتناسب والمشاكل والحاجات حقاً- إن كان "سبب" المشروع مناسباً. من السّهل المباشرة بالتّشاطات التي لا تساعد على حلّ المشكلات. على

سبيل المثال، اكتشف أحد المشاريع الصحيّة حالات سوء تغذية في سعرات البروتين بين الأطفال تحت الخامسة؛ فأنفق مقداراً كبيراً من الطّاقة وهو يحاول إقناع القرويين بزراعة الخسّ (وهو ليس طعاماً أساسياً بالنّسبة للأطفال المصابين بالحالة المذكورة). وما إن تمّ جمع المحصول، حتّى بيع أساساً في الأسواق المحليّة، وما لبثت الأموال أن اختفت ضمن الموازنة الأسريّة. بالتّالي، لم يكن من تناسبٍ بين المشكلة والنّشاط.

**الفعاليّة من حيث الكلفة:** تتحقّق الفعاليّة إن كان المشروع قد نجح في بلوغ أغراضه. أمّا إضافة كلمة "الكلفة"، فمن شأنها التّحقّق من تنفيذ المشروع مقابل مقدار معقول من المال والوقت والمجهود. فإذا أتبع المشروع مخطّطه، ونجح بتلقيح خمسمائة طفل، يعتبر حينذاك فعّالاً؛ لكنّ إذا نفّذ المشروع مائة زيارة ميدانيّة، وأمضى ثلاثة أشهر في التّلقيح لا غير، فلن يعتبر حينذاك فعّالاً من حيث الكلفة.

**الاستدامة:** هل من فوائد دائمة بعد التّدخل (كتزايد الاكتفاء الذاتي)؟ تنظر الاستدامة في ما يحدث بعد أن ينتهي المشروع؛ فتتحقّق إن كان المستفيدون يواظبون على الانتفاع لمُدّة مطوّلة حتّى بعد توقّف المساعدات.

#### مثال: استكمال مشروع لوارليلا

قضت الخطوة الإضافية للمشروع بإجراء تقييم، وقد أجرته منظمة غير حكوميّة عالميّة مموّلة، بعد ثلاثة أشهر على انتهاء المشروع. أرادت المنظمة استخلاص الدروس للمستقبل. من وجهة نظرنا (المنظمة المحليّة)، كانت نقطة الضّعف الكبرى في التّقييم هي عدم إصرارنا على المساهمة في بنوده. لقد حسبنا أنّ نقاط قوّة المشروع هي مشاركة الجماعة، والمساعدة المقدّمة إلى المجموعات المستضعفة. غير أنّ البنود كانت أكثر اهتماماً بالمال، لا سيّما بالفعاليّة من حيث الكلفة (القيمة الماليّة)؛ وهذه ليست من نقاط قوّة المشروع بسبب كلّ التّأخيرات والتّفقات الرّائدة. أمّا بالنّسبة لتقييمنا الخاصّ، فقد أعدنا زيارة القرى بعد سنة، واكتشفنا أنّ اللّجان الفرعيّة كانت تجمع المال من أجل الماء، وتؤمن إصلاحات المنازل وإمدادات المياه. فبدا لنا ذلك إيجابياً جداً.

#### تمرين:

أظنّ أنّ هذا المشروع يحرز نجاحاً جيّداً في مضماري وثيقة الصّلة بالموضوع والاستدامة؟

### ٣-٦ الخطوة الحادية عشرة: في الجولة التّالية من التّخطيط قدّم المعلومات الارتجاعيّة بالنّسبة للدروس المستخلصة

تقضي الخطوة الأخيرة بتقديم المعلومات الارتجاعيّة بالنّسبة للدروس المستخلصة في الجولة التّالية من التّخطيط.

#### مثال: استكمال مشروع لوارليلا

بعد إجراء تقييمنا الخاصّ، أقامت منظمتنا غير الحكوميّة ورشة عمل لمراجعة "الدروس المستخلصة من لوارليلا". كنّا قد دعونا خبيرين إثنين من خارج منظمتنا، وشخصاً آخر من منظمة مانحة عالميّة. بعد عرضين، توزّعنا على فرق وقمنا بتمرين العصف الذهني. طُلب من أشخاص عديدين أداء دور "محامي الشيطان". نتيجة لذلك، انتقدنا مشاركتنا مع المستفيدين، وتعاملنا مع المولّين، أكثر ممّا كنّا لنفعل عادةً. وفي نهاية النّهار، توفّر لدينا عددٌ من "الدروس المستخلصة" التي كتبناها على ملصقٍ كبير في مكتبتنا الأساسيّة، كي تبقى عالقةً في الأذهان.

## الفصل السابع:

## Chapter 7:

What Best Practice Means

## المقصود بأفضل الممارسات

## ١-٧ ما هي أفضل الممارسات بالنسبة لك؟

منذ قرونٍ خلت والناس يعملون في كلِّ حقلٍ من حقول التنمية، ويكتسبون الخبرات. تعتمد مظاهر أفضل الممارسات على طبيعة الحالة؛ ففي المثال المبين أدناه عن العمل مع المعوقين جسدياً، يقع مسرح الأحداث في جنوب أفريقيا. تجدر الإشارة إلى أن الوضع الاقتصادي مختلف، لكنّه أكثر تطوّراً من البلدان الأخرى، وبالتالي تعتبر المعايير أعلى. ففي مكانٍ آخر، قد تعتبر الممارسة الوحيدة المتاحة هي مساعدة المقعدين في البقاء على قيد الحياة. لكن مهما كان المستوى الاقتصادي، فإنّ مساعدة المستفيدين على بناء الاحترام الذاتي وكسب القوّة لخطوة مهمّة وعمكنة في أن.

إذا كانت منظمتك غير الحكوميّة قد درست، بجديّة، ما يعتبر أفضل الممارسات في حقلها، ثم قرّرت، بعد جدالٍ طويل، أن هذه الممارسة لا تناسب ظروفك، فهذا أمرٌ عادل. لكن إذا تجاهلت خبرة الهيئة جميعها، بكلّ بساطة، ونفّذت ما تريده، فأنت تسعى إلى إرضاء غرورك الخاص، لا مصلحة مستفيديك.

## ٢-٧ بناء دار للأيتام: ممارسة جيّدة أم سيّئة؟

جرت العادة في أفريقيا أن يأوي الأقارب البعيدين الأيتام. غير أن بناء دور الأيتام هي عادة متّبعة في أوروبا. ولعلّ مميّزات دور الأيتام على مدى القرنين الماضيين كانت وما تزال على الشكل التالي: عدد غير كافٍ من الموظّفين للإيفاء بحاجات الأطفال الجسديّة والتفسيّة؛ وإخفاق في تعليم الأطفال كيفية التّواصل مع الرّاشدين من كلا الجنسين، وبالتالي التّعلّم كيف يكون المرء رجلاً أو امرأة؛ وفشل في تعليمهم كيفية توطيد علاقاتٍ بمفردهم؛ وافتقار لتخطيط مستقبل الأطفال على الصّعيد المهنيّ. ففي أوروبا، توضع الرّضيعات في دور الأيتام، حيث ينشأن دون احتكاكٍ بالصّبيان والرّجال، ثم يخرجن عند السادسة عشر، ويصبحن حوامل... وأخيراً، يضعن بناتهنّ في الميتم بدورهنّ.

يبدو أن الناس يحبّون بناء دور الأيتام. فترسم هذه الفكرة صورةً جميلةً في الأذهان: المؤسّسون الورعون، يحيط بهم الأطفال المحبّون الذين لم يبقوا على قيد الحياة إلا بفضلهم، ضمن مبنى هو دليلٌ ملموس على خير هؤلاء المؤسّسين. غير أن هذه الصّورة تتعلّق بغرور المؤسّس، لا بمصلحة الأطفال.

اليوم، تسبّب فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) بيتيم العديد من الأطفال. فكيف يمكن الاعتناء بهم؟ يمكن إنفاق المال المخصّص لبناء دار أيتام على تربية الأطفال مع جدودهم، ودفع الإعانات اللازمة لذلك. فإذا لم يكن للطفل جدان، أو خالة، أو أخت كبرى، فيمكن رعايتهم ضمن أسرٍ لا تتصلّ بهم. أمّا إذا كان تملك الأراضي ممنوعاً على الغرباء، فسيكون وضع الأيتام أفضل في البلدات، حيث يتدرّجون لدى صاحب صنعة معيّنة، ويعيشون، في وضعٍ نموذجيٍّ، مع عائلة ربّ العمل.

### ٣-٧ إيجاد أفضل المبادئ والممارسات

#### مثال: إيجاد أفضل المبادئ والممارسات بالنسبة للمشاريع مع المسنين في أفريقيا

(بقلم أمليسيه تيودروس)

نعمل لحساب المنظمة العالمية لمساعدة المسنين، في مركز التنمية الإقليمية الأفريقية، في كينيا. وظيفتنا هي توفير الدعم للمنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية التي تتعامل مع المسنين. من خلال جهودها، نحاول ضمان أن عدداً من أفضل المبادئ والممارسات ينعكس في عمل المشروع. إليكم البعض منها:

#### التحقق من مواقفكم ومواقف بقية الأشخاص الأساسيين

نحاول أن نضمن أن جميع المعنيين يعتبرون المسنين شركاء متساوين، لا موضع إحسان. فالكبر في السن عملية طبيعية تصيبنا جميعاً. علينا أن نعترف أن المسنين والمسئآت عنصر مهم من المجتمع. فهم يقدمون مساهماتهم، وبالتالي يجب فهم حقوقهم وحاجاتهم ومساهماتهم فهماً جيداً. لا بل يجب الاعتراف بأن المسنين يتمتعون بخبرات مكدسة عبر الوقت. قال موظف حكومي في أثيوبيا، بعد المشاركة في ورشة عمل حول تقييم الحاجات، مع أشخاص مسنين: “لم أعتقد قط أن هؤلاء المسنين المساكين لديهم رأي. لكنني غيرت رأبي الآن، وسأستشيرهم دائماً.”

#### إشراك المسنين في بنى المنظمات غير الحكومية وفي عملياتها التخطيطية

يشجع شركاؤنا في المنظمات غير الحكومية الأخرى المسنين على المشاركة في بنى منظماتهم. فعلى غرار بقية المنظمات غير الحكومية، يتم تقاسم القوى والحقوق والمساءلة من خلال إنشاء مجالس إدارة قوية، ثم يتم تمثيل المسنين والمسئآت في هذه المجالس. فيتمكنون حينذاك من استخدام خبراتهم وقدراتهم في تصميم مشروع، وتطبيقه، ومراقبته.

#### فهم حدودهم الجسدية ونقاط قوتهم في الوقت عينه

مع تقدم الأشخاص في السن، يمسون أكثر ضعفاً وعرضة للأمراض. لقد اكتشفنا أنه من المهم أخذ ذلك بعين الاعتبار عند التعاطي مع المسنين. فعلى أن نتعاطى معهم كأفراد، ونحاول تشجيعهم على المشاركة، والاستقلالية، والعيش الكريم- أي ما نسميه الشيخوخة الفاعلة. لكن ليس علينا أن نغالي في الحماية. فيتمتع المسنون بنقاط قوة كبيرة.

قالت السيدة موشورو، ٨٢ سنة، وهي مشاركة في برنامج محو الأمية، في دوربان، جنوب أفريقيا: “لا يعتبر المرء كبيراً على التعلّم قط. بالنسبة لي، كان الأمر أشبه بالانتقال من الظلمة إلى النور.”

## ٤-٧ الممارسة الجيدة في محيط دولة تتمتع ببعض الموارد

### مثال: التعامل مع الإعاقة الجسدية في جنوب أفريقيا

(بقلم غوردون فريير)

إنّ “مود” هي مجموعة من الشركات المخصّصة لاكتشاف الحلول الاجتماعية الاقتصادية من أجل الأشخاص المعوّقين - فتساعدهم على إيجاد عمل مأجور. في حالات عديدة، يعتبر المعوّقون حملاً على العائلات وعلى المجتمع. غير أنّ العمل المأجور يمكن اقتصادياً، ويمكن أن يساعد على إعادة دمجهم في مجتمعاتهم.

كانت تسود سابقاً عقليّة حول الإنعاش، تفيد أنّ المعوّق سيبقى معتمداً على الهبات والحسنة - بمعنى آخر، كان الناس يتلقون سمكة، عوضاً عن تعلّم الاصطياد. وقد قال أحد المستفيدين: “كيف سنستفيد إن تعلمنا كيف نلبس ونحرك كراسينا بمفردنا، لكننا لا نستطيع إيجاد عمل لتأمين مصدر رزقنا؟ نحن عبء على أسرنا، ولا نتمتع بالكرامة.”

من خلال منهجية “مود”، يتحوّل الأشخاص المعوّقون، وغير النّاشطين، والمتكّلون على غيرهم إلى مواطنين منتجين وناشطين، يساهمون في تحريك عجلة الاقتصاد. من هنا، تبرز “مود” كنموذج “لأفضل الممارسات”، يعلم الأشخاص المعوّقين كيفية الاصطياد. وعندما توفّرت للمعوّقين الفرصة والدعم، فقد أثبت العديد منهم أنّ بإمكانهم إنشاء عملهم الصّغير الخاصّ والقابل للتطوّر، كما يمكنهم إدارته أيضاً.

ينبغي أن يكون الشّخص متحفّزاً بشكل كبير كي ينجح بتحسين وضعه الماليّ، وذلك من خلال جهوده الخاصة، لا اعتماداً على الحسنة. ومن المهم أيضاً أن يملك الشّخص شبكة من الأصدقاء وأفراد العائلة، يمكن الاتّكال عليهم. لبلوغ هدفنا، استخدمت “مود” عدداً من الأدوات المختلفة، بما فيها:

- فرص التّمكين في قطاع المجتمع المصنّفة “للمعوّقين”. من خلال ذلك، يتمّ تشجيع الأفراد المتحفّزين من المعوّقين على اكتشاف قدراتهم.
- الإصلاح المهنيّ الذي يتضمّن مهارات ما قبل المهنة، ومهارات الأداء في العمل، ومهارات حلّ المشكلات.
- وضع عمل الفرد / خلق فرص العمل / وضع عمل المجموعة في القطاعين الرّسمي وغير الرّسمي.
- الحلول التي تمكّن البيئة من تخطّي العوائق الطّبيعية والاجتماعية في محيط العمل.



## ٥-٧ كيف تكتشف ما هي أفضل الممارسات في حقلك؟

لاكتشاف أفضل الممارسات في حقلك:

- جد منظمة غير حكومية متخصصة في حقلك. إسأل إن كان باستطاعتك الزيارة والاطلاع على طبيعة عملها.
- إقرأ المواد المطبوعة. قم بزيارة البلدة الأقرب التي تحوي مكتبة. أنظر إلى لائحة العناوين، والمصادر، والأشخاص المسؤولين عن برامج معينة، في الملحق السادس في نهاية هذا الكتيب، وانتق ما الذي ينطبق على مجال تخصصك. قم بمتابعة الأمر. حاول أن تجد مواقع مفيدة على شبكة الإنترنت.
- جد عاملاً خبيراً في حقلك، متقاعداً ربّما، واطلب منه الانضمام إلى مجلس إدارة منظمك غير الحكومية.



**أفضل الممارسات:**  
ملك الرهاض الجيد قاعدة اسمنتيّة  
للقدمين، وسقفاً مضاداً للمياه،  
وستاراً لتأمين الخصوصية، ومياهاً  
للاغتسال.

Chapter 8:  
Building Good Structures

الفصل الثامن:

بناء الهيكليات الجيدة

٨-١ اتخاذ طابع منظمة غير حكومية رسمية

إذاً، تجاوزت مجموعتك المرحلة الأولية المتسمة بالحماس والطابع غير الرسمي. لقد قررت أنك تستطيع تقديم المزيد من الخدمات إذا أعطيت بنيتك شكلاً رسمياً، وتسجلت كمنظمة غير رسمية. سوف تنشئ لجنة أو مجلس قيادة، ويعترف بك الحكومة والمانحون رسمياً، وتستجيب للتوقعات والقوانين الناتجة.

٨-٢ التخصّص بين أفراد طاقم العمل

هل تحتاج حقاً إلى موظفين إداريين، ومولين، وكتاب حسابات، ومكتب، ونظام لحفظ الملفات، وأمناء سرّ، وسيارات، وسائقين، ومنظفين، ومقصف، وطهاة؟ للإجابة عن ذلك، عليك أن تبدأ بالتفكير في الغاية الأخرى - ماذا تريد أن تحقق من خلال منظمتك؟ يمكن للمجموعة الأساسية أن تساعد مائة شخص في حي فقراء مجاور. والآن، تريد تقديم خدمات صحية تفي بالحاجات الأساسية لعشرين ألف شخص. بهدف تقديم خدمات محترفة أكبر وأكثر تركيزاً، يجب أن يتجه الأشخاص نحو التخصّص. فإن كنت تريد المباشرة بتلقيح الأطفال، تحتاج إلى ممرضة. ولا ينبغي أن تنفق الممرضة وقتاً طويلاً في تنظيف الأرضية، وإلا أثر ذلك على كمية اللقاحات التي ستقدمها. وهكذا دواليك.

٨-٣ وضع المبادئ وتعزيزها

لا يرتبط نجاح المنظمة غير الحكومية بحجمها واحترافها، بل بمبادئها. وينصّ أحد هذه المبادئ على ضرورة شعور الجميع، من المدير إلى عامل التنظيف، بأنهم جزء من فريق المنظمة، وأن المنظمة تنتمي إليهم. إن وسائل تطبيق هذا المبدأ عديدة، لكن إحداها هي عبر السماح للجميع بتناول الطعام معاً. فإذا كنت تقدّم وجبة الغداء للجميع، حول طاولات كبيرة ومختلطة، تلك هي إحدى الطرق لجمعهم كفريق.

من المبادئ الأخرى التي تتبناها المنظمة غير الحكومية هي الموثوقية، والمساءلة، والشفافية. لهذا، تحتاج إلى نظام إداري مناسب. فعلى شخص ما أن يتعامل مع كلّ منحة مالية، ويقدم الإيصالات ورسائل الشكر. ويجب أن يدرج كاتب السجلات المال، ويتمكن من الإثبات أنه استعمل لشراء الأدوية، لا الجعة من أجل الموظفين، وذلك كجزء من تدقيق الحسابات السنوي. كما يجب أن يكون حفظ السجلات بسيطاً بما فيه الكفاية كي يفهمه المانح. إذا كنتا تتطرق إلى المسائل المالية مراراً وتكراراً، فيعود السبب إلى تعامل العديد من المنظمات غير الحكومية مع المال بشكل سيء.

٨-٤ النموذج الغربي للمنظمات

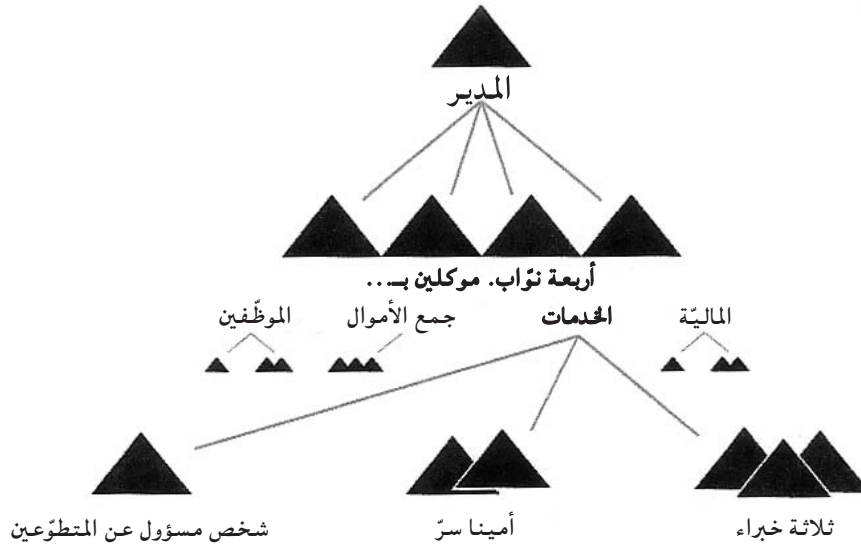
إن النموذج الغربي للمنظمات، أي الهرم، هو الأكثر شيوعاً في المجال الصناعي، وكذلك بين المنظمات غير الحكومية، في الشمال والجنوب على حدّ سواء. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التنظيم هو نفسه الذي كان وراء بناء الأهرام الحقيقية.

يمكن إيجاد وسائل أخرى لتنظيم مجموعات العمال في كافة أنحاء العالم؛ ومع أنها قد تُكَلَّل بالنجاح إلا أن هذه المنظمات غالباً ما تكون أصغر حجماً. مثلاً، في ميدان الصحة، تدير مجموعة من الراهبات أو القابلات أحياناً دور التوليد، وهنّ يقَدِّمن الرعاية الجيدة على نحوٍ متساوٍ إلى حدّ ما. فالمرّضات يعرفنّ بعضهنّ البعض ويتعاملنّ باحترام متبادل، ويفضّلنّ إنجاز الأعمال البسيطة بأنفسهنّ، على إيفاق الرواتب الإضافية. إنها طريقة عمل أكثر "أثوية"، تعتمد على روح التعاون.

من النماذج الناجحة الأخرى نموذج منظمة العائلة، حيث سيلجأ الجميع إلى أية وظيفة، ويكون الرئيس هو الجدّ أيضاً. ولعلّ نقطة الضعف المحتملة ضمن المنظمات العائلية هي مقاومتها للأفكار الجديدة. وفضلاً عن هذه الوظيفة المبيّنة، تملك المنظمة هدفاً آخر - مهماً لكن شفهياً: إفاة العائلة نفسها. ومع أنّ ذلك لا يهمّ إذا كانوا يصنعون أخفافاً وبييعونها، لكنّه يهمّ كثيراً إذا قالوا إنهم يساعدون الأيتام المرضى بالإيدز.

إذاً يشبه نموذج الهرم الغربي الهرم شكلاً، مع رئيسٍ واحد في الأعلى، والمزيد من الأشخاص عند انحدارك نحو سفح الهرم:

### تصميم لأعضاء منظمة غير حكومية غربية



تشرف كل طبقة على الطبقة التي تليها، وتخضع لتلك التي تسبقها. في النهاية، يخضع الجميع للرئيس الذي عليه تحمّل مسؤولية أعمال الجميع.

إنّ أهرام بعض المنظّمات طويلة ورفيعة؛ فيما أهرام البعض الآخر واسعة ومسطّحة بشكل أكبر. تملك المنظّمة غير الحكومية الجيدة هرمًا ليس طويلًا جدًا. فلا ينبغي للموظّف الأدنى مقاماً أن ينفصل عن الرّئيس بطبقاتٍ كثيرةٍ جدًا. ومردّد ذلك: يجب أن يسهل التّواصل بين الاثنين، حين يلزم الأمر ذلك.

### تمرين:

أرسم بنية منظّمتك غير الحكومية على ورقة، كالمثال السابق.  
ما عدد الطبقات بين الموظّف الأدنى مرتبة والرّئيس؟

يمكن إيجاد النموذج نفسه في كلّ المجالات الصناعيّة والمنظّمات السّاعية للربح تقريباً. يقول البعض إنّها طريقة أكثر "ذكوريّة" في التّنظيم. قد يبقى النموذج مشجّعاً للموظّف وديمقراطيّاً، لكنّه قد يسمي مشوّهاً خاصّةً إذا اتّسعت المنظّمة، وذلك بالطّرق التّالية:

- قد تزداد هيبة الرّئيس، وتتنّسع الفجوة بينه وبين أدنى موظّف (عادةً ما يكون الرّئيس رجلاً، لكن ليس دائماً)؛
- تسمي قمة الهرم حكراً على الرّجال بشكلٍ أساسي؛
- لتتأخّر ترقية، أو حتّى لتحافظ على عملك، عليك بالمنافسة؛
- يسمي الموظّفون مجموعات مستهدفة، فيعانون ضغطاً لتقدّم إنتاج من حيث الكميّة لا التّوعيّة. مثلاً: يجب زيارة عدد متزايد من المسنّين كلّ سنة. لكنّ تحسين مستوى حياتهم فعليّاً يفقد من أهميّته.

### ٨-٥ تحسين عمل طاقم العمل

يمكنك أن تساعد المنظّمة غير الحكومية على العمل بشكلٍ مناسب، عبر التّأكد من تحديد المواصفات المطلوبة لكلّ منصب- أي تحديد واجبات الموظّف، ورئيسه، ومرؤوسه.

يجب أن تتضمّن مواصفات العمل للمناصب العليا المهام على المستوى الميداني، كي لا يفقد الرّؤساء الاتّصال بما يحدث. وينبغي تقاسم المهام، عوض أن ينجزها المدير جميعها. فالرّؤساء الفاعلون ينتدبون الوظائف- مثلاً، يمكن أن يمثّل شخصٌ خبير في الرّعاية المنظّمة غير الحكومية في برنامج محليّ حول الأمن الغذائيّ، إلخ.

تضع منظّمتك غير الحكومية نصب عينها أهدافاً مبيّنة، وتخصّصاً محدّداً. إذ، فأنت تعرف ماذا تريد من المنظّمة غير الحكومية أن تفعل. لكنّك بحاجة إلى الموظّفين القادرين على تنفيذ ذلك. ينبغي أن تعكس وظيفة المنظّمة غير الحكومية في قدرة الموظّفين، ثمّ في مزايا مجلس الإدارة.

### إشراف/دعم الموظفين:

يحتاج معظم الموظفين إلى العناصر نفسها للعمل جيداً. إنهم يحتاجون إلى المواد الأساسية- راتب يؤمن مصدر رزقهم، ومصاريف الطعام، والمدرسة لأولادهم؛ وأمان وظيفي كافٍ يحميهم من الصّرف من الخدمة في حال أجادوا العمل؛ وما يكفي من العطل للمحافظة على صفاء أذهانهم.

سينتاب الموظفين في منظمة غير حكومية شعورٌ إضافي، إن سار كل شيءٍ على ما يرام: وهو إحساسٌ بتحقيق هدفٍ يساعد الآخرين. غير أنّ هذا الشعور لا يدوم إلى الأبد، إذا كان الموظفون أنفسهم لا يلقون دعماً كافياً.

في معظم المنظمات، يجب أن يخضع معظم الموظفين لسلطة شخصٍ ما، يعتبر بدوره مسؤولاً عن الإشراف على عملهم. فالإشراف الجيد يذكر الموظفين من وقتٍ إلى آخر بهدفهم. لعلّ كل كاتبٍ يحتاج إلى قضاء يومٍ مع عاملٍ ميدانيّ بين الفينة والأخرى، أو لعلّ المنظمة غير الحكومية تستطيع عقد "يوم حساب"، كأن تقول: "هذا هو ما نجحنا في تحقيقه على مدى السنة الماضية..."

في بعض الثقافات، وفي ما يتعلق ببعض الأشخاص، يكاد يكون الإشراف سلبياً تماماً، مع استخدام التخويف والذّل لإضعاف شأن الموظفين. ولا يعتبر هذا مريباً أخلاقياً وحسب، بل إنّ الناس الذين يلقون هذه المعاملة يميلون إلى العمل ما دون إمكانياتهم بكثير.

تقضي وسيلة أفضل بالتركيز على العمل الجيد- عبر الجهود، والإنجاز، ودعم الزملاء، والتعاون مع استخدام المديح والتشجيع. فالمديح الصادق أشبه بمنجم ذهب، بالكاد تحاول معظم المنظمات التوغل فيه. إنه يلهم الأفراد، ويشكّل روح الفريق. ويمكن للمشرف الماهر أن يساعد الموظف على فهم حوافزه الخاصة، ونقاط قوته، ونقاط ضعفه، وكيف يمكنه تحسينها.

إن كنت، كقارىء، مشرفاً أيضاً، يمكنك القيام بالتمارين التالية مع الخاضعين لإشرافك (واحرص على القيام بها أنت أيضاً!): ١-١٣، ١-١٣، ١-١٣، ٢-١٣، ٣-١٣.

### مثال: بناء القدرة في مشروع فنجي للمياه

فنجي هي جزءٌ من مشروع أكبر تديره منظمة غير حكومية في فييتنام. كان مشروعاً مؤقتاً يهدف إلى إحياء تمديدات مائية قديمة، بمساعدة عددٍ من التقنيين، بموجب عقودٍ متأخرة. وقد ظل الأمر على هذه الحال، حتى عهد قريب. والآن، أصبحت المعدات تعمل جيداً، وتمّ وضع العدادات عند كل بيت أو شركة؛ أمّا المال الذي يتمّ جمعه من أجل المستفيدين فيمكن أن يسدّد تكاليف التشغيل والصيانة. يتميز هذا المشروع بالقدرة على الاستمرارية. لذا فإن المنظمة غير الحكومية تنشئ قسماً دائماً للمياه.

كجزءٍ من عملية التغيير، عمدت إلى:

١. تقرير المناصب المطلوبة في قسم المياه؛
٢. صياغة المواصفات المطلوبة لكلّ من المناصب؛
٣. إجراء تقييم لأداء الموظّفين الذين يعملون حالياً ضمن المشروع؛
٤. تقرير إن كانت قدرات طاقم العمل الحاليّ، من تقنيّين وموظّفين، تناسب متطلّبات العمل؛
٥. أخذ القرار، بكلّ أسف، بصرف أحد الموظّفين، بعد أن لاحظت مهاراته القليلة ورغبته البسيطة في التعلّم؛ وبنقل موظّفين آخرين لم يتصرّفوا بلباقة تجاه المدير الشابّ الجديد؛
٦. تدبير خضوع ثلاثة موظّفين لدروسٍ تدريبيةٍ كي يتمكّنوا من أداء عملهم كما يجب (في حال نجاحهم)؛
٧. صياغة عقود عمل مع فترة اختبار تدوم سنّة أشهر.

يعرف هذا النوع من المقاربة نحو النظرة العامّة للعمل بتمارين نقاط القوّة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر (أو تحليل لها)؛ ويمكن استخدامها لتحليل القدرة في المنظّمة غير الحكوميّة ككلّ، ولقضايا أخرى أيضاً. للمزيد عن المعلومات عن هذه التمارين، اقرأ القسم الأول من الفصل الثّاني عشر "بناء الاستدامة".

سواء كان المشروع يحدث في فنّجي أم في منطقةٍ أخرى، من المهمّ الإدراك أنّ بناء قدرة الموظّفين يتعدّى مجرد التّدريب- فبعض المنظّمات يعتبر التّدريب الحلّ لكلّ المشكلات، فيما المطلوب هو عمل الموظّفين بمزيدٍ من الدقّة، والإشراف عليهم بشكل أفضل، وتحسين مستوى تحفيزهم، إلخ.

هذه الأيّام، يصعب الحصول على التّمويل اللازم لإجراء التّدريب.

### مثال: بناء القدرة في مشروع للمرأة

أنشأت منظّمة غير حكوميّة تهتمّ بالزّراعة، في شمال شرق أفريقيا، قسماً خاصّاً للمرأة، لتدريب القرويات. وقد استقطبت المنظّمة خمس عاملات من العاصمة، ينتمين جميعهنّ إلى الطبقة الوسطى، ويتحمّلن مسؤولياتٍ أسريّة كبيرة. كانت هؤلاء النسوة مضطرات إلى إيجاد قوتٍ من أجل أسرهنّ الكبيرة، في ظلّ أسعارٍ مرتفعة وتضخّم ماليّ متزايد؛ كما عليهنّ الاعتناء بأهالي أزواجهنّ المسنّين، وترك أطفالهنّ مع أشخاص في العاشرة خلال عملهنّ. كنّ طبيبات القلب، غير أنّ وظائفهنّ لا تحتلّ الأولويّة بالنسبة إليهنّ.

لم يكن القسم الخاصّ بالمرأة يملك أهدافاً واضحة. فقد أخذت الموظّفات يعقدن اجتماعاتٍ على مفترق الطرق في أنحاء البلد كافّة. كنّ يلقين محاضراتٍ حول رعاية الأطفال. عادةً، يُطلب من امرأتين من كلّ قرية "التطوّع" للمشاركة. بالنتيجة، لم تبدّ لا الموظّفات ولا المستمعات أيّ اهتمام، ولا ظهرت أيّة فائدة ملموسة من العملية. فباتت معنويّات الموظّفات منخفضة.

ثم بدأت المنظمة، بفضل مساعدة المانحين، بتحليل المطلوب. فأمضت الموظفات أسبوعاً في قرية، في مرّة هي الأولى بالنسبة للعديد منهن. ثمّ عدن لاحقاً لمحاورة النساء حول ما تريد القرويات تعلمه. فاتضح أنّ أولوياتهنّ هي كسب المال والتخطيط الأسري. لكن لإلقاء دروس حول هذا الموضوع، كان على الموظفات القيام بأمرين- إيجاد المحترفين للتعامل معهم، والعودة إلى صفوف الدراسة. كانت عملية الإصلاح طويلة وشاقّة، غير أنّها أصبحت مفهومة بالنسبة للموظفات اللواتي ارتفعت، بالتالي، معنوياتهنّ.

## ٦-٨ إنشاء مجلس إدارة فعال وتعزيزه

إن إنشاء مجلس إدارة أو لجنة موجهة هي الطريقة المتبعة في الغرب لتأسيس منظمة غير حكومية. غير أنّ هذه ليست بالطريقة الوحيدة. رغم ذلك، فالمنظمات غير الحكومية الفعالة، وفق تجربة المؤلفين، هي تلك التي تضمّ، دائماً تقريباً، مجالس إدارة جيّدة، وحيث تكون مساهمة ذلك المجلس ملموسة. في الفصل الأول، ذكرنا أنّ المجلس يكشف عن أهميته حين يبدأ الموظفون بتلقي راتب، ويصبحون معنيّين بكسب رزقهم أكثر من تقديم الخدمات.

يمكن لمجلس الإدارة الفعّال أن ينجز التّالي:

- إذا كان الأعضاء مُعيّنين على أساس سليم، فستمثل عضويتهم مصالح المستفيدين خير تمثيل.
- اتّخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات المتبعة، بمنأى عن الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الواجبات اليومية، دون مراعاة أيّة مصلحة شخصية باستثناء مصلحة المستفيدين. وهذا هو المقصود من فصل صنع السياسات عن الوظائف التّنفيذية.
- منح المدير السّلطة والدّعم؛ وتعيين سلطةٍ بديلة يمكن أن يلجأ إليها الموظفون في حال تخطّى المدير حدوده.
- إذا كان مؤلفاً من الرّجال والنساء الخبراء من جماعةٍ محلية، فسيصبح على المنظمة غير الحكومية خبرات من الأنواع كافة.



من خلال سؤال القادة والممثلين المحليين والجدريين بالاحترام الانضمام إلى عضوية المجلس، يتم بناء جسر بين المنظمة غير الحكومية والجماعة الأوسع. فمن المعروف أنه لا يمكن تجاهل القادة المحليين. إذا كانوا يشعرون بالبغض تجاه منظمة غير حكومية معينة، فمن الأرجح أن تواجه هذه المنظمة فرصة ضئيلة للنجاح. ومن الطرق الأخرى لضمان دعم القادة المحليين، في حال لم تكن تريد منهم التدخل في عملية صنع السياسات، هي نيل مباركتهم للمشروع، أو تعيينهم رؤساء فخريين له. لكن في حال كانوا صالحين لعضوية المجلس، فيمكنهم توطيد علاقات ناشطة بين المنظمة غير الحكومية والمانحين من جهة، والمنظمة والحكومة من جهة أخرى.

من الضروري أن تكمل مهاراتهم المهارات في المنظمة غير الحكومية، لا أن تنافسها. من الأمثلة على الأشخاص الذين ينبغي استقطابهم كأعضاء: المرصون الذين لا يملكون برنامج عمل مكثف في المستشفيات؛ ومدراء المدارس؛ والموظفون الذين كانوا يعملون في المحاكم المحلية؛ ويمثلو القطاع الخاص (بما أن بعض رجال الأعمال يرى المنظمات من منظور متجدد)؛ والأشخاص الذين يعملون في مجال المالية، نظراً إلى أن معظم المنظمات غير الحكومية يدير المسائل المالية بطريقة سيئة.

يجب أن تكون وظائف أعضاء مجلس الإدارة مكتوبة بوضوح، مع تحديد مواصفات العمل - فبالنسبة للعديد منهم، تعتبر الوظيفة جديدة تماماً. كما يجب أن تتضمن مواصفات الوظيفة مدة تولي المنصب. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه المواصفات ربط المجلس بالمكتب وبالأشخاص العاملين فيه. من الضروري أن يكمل نوعا الوظيفة بعضهما البعض - أي المجلس وطاقم العمل -؛ كما يجب أن تكون مواصفات العمل، في كلتا الحالتين، مكتوبة خطياً. فضلاً عن ذلك، لا بد من التوضيح أن مجلس الإدارة لن يتدخل أبداً في صنع القرارات بشأن الأعمال اليومية؛ ولا ينبغي أن يعيد الموظفون تفسير سياسة المجلس بشكل يناسب رؤياهم الخاصة. غير أنه يتعدّر اجتناب هذه الأشياء، مما يؤدي إلى حالات تصادم.

## ٧-٨ العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة في منظمة غير حكومية

في حال كانت العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة قائمة على أسس سليمة، فسينفذ الاثنان مهامهما على أفضل ما يكون. يجب أن يتبع طاقم العمل طرقاً معينة لتوفير المعلومات إلى المجلس، والمساهمة في عملية تطوير السياسات. وعند ذلك، عليه أن يستعد لفهم إطار عمل هذه السياسات، ويقبلها، ويعمل ضمنها. وهو يحتاج إلى مجال ليتخذ القرارات بنفسه ضمن إطار العمل هذا.

## ٨-٨ بناء قدرة مجلس الإدارة وطاقم العمل

يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى بناء مهاراتهم كأعضاء في هذا المجلس. باستطاعة المنظمة غير الحكومية أن تنظم دروساً، كما يمكن للأعضاء أن يزوروا منظمات غير حكومية أخرى؛ ويتعلموا أكثر عن القضايا التي يتم العمل



عليها، من طاقم العمل. وفي وسعهم أيضاً أن يشاركوا طاقم العمل في التدريب، فيؤسّسوا حسناً بالعمل المتعاون. أنظر مثال مركز الموارد والاستشارة القانونية المحلية، في الفصل ١٠-٢-١. "التخطيط لحاجات المنظمة غير الحكومية التمويلية".

## ٩-٨ الرئيس والشخصية والوظيفة

تتأثر قدرة الرؤساء بالطريقة التي تحفزهم، والسبب الذي جعلهم ينالون منصب الرئيس. فبعضهم أصبح رئيساً لأنه ابن شخص مهم، أو لأنه الحلف الأكبر سنّاً للرئيس المستقيل. ويتميز رئيس أكثر نموذجية بالمزيد من الدينامية والطاقة والرؤيا. في بعض الأحيان، تنصب الرؤيا على المستفيدين، وفي البعض الآخر على المفخرة الشخصية.

هل أنت رئيسٌ أيها القارئ؟ هل يمكنك أن تدرس ما يحفزك، وتستخدم هذه المعرفة لتحسن من مستوى عملك؟ إذا صحّ ذلك، أنظر إلى التمارين رقم ١٣-١-٢ و ١٣-٢-٢ في الفصل الثالث عشر.

إذا اعترفت لنفسك أن عملك يتعلق بتقوية صورتك أكثر مما يتعلق بخدمة الآخرين، فلا تقع أسير الإحباط. فبإمكانك تادية عمل جيد رغم ذلك، لكن عليك إنشاء إجراءات وقائية أولاً - وهي طرق تضمن أنك تعامل الموظفين والمستفيدين جيداً، من دون الانخراط في انفعالات استبدادية. إمض وقتك مع أشخاص لن يترددوا بتنبهك في حال أصبت بالغرور.

ثم أدرس الفكرة التالية: مهما كان ما يحفزك كرئيس، فكلما زاد تأثيرك كقائد قوي وملمهم، عليك أن تطرح على نفسك هذا السؤال: "لو تعرضت لنوبة قلبية غداً، من سيحافظ على استمرارية المنظمة غير الحكومية؟ ومن سيصون المعايير؟" نقترح عليك أن تبدأ بانتداب المزيد من الموظفين، ومنح خلفائك المحتملين مسؤولية أكبر، وإرشادهم كي يتعلموا كيفية سير العمل. إبدأ ببناء مفهوم القيادة المستدامة.

فكر في التالي أيضاً: إن الرؤساء الحيويين والديناميين يحسنون، أحياناً، نيل النتائج، أكثر من توطيد العلاقات مع الزملاء. إذا واجهت نزاعاً خطيراً ومتواصلاً مع زميل ما، أو بين زميلين، قد يؤثر ذلك على سير العمل في المنظمة غير الحكومية. أنظر الفصل ٨-١٠-٥.

## ١٠-٨ العمل الجماعي الفعال

### ١-١٠-٨ عملية اتخاذ القرار الديمقراطي

تحتاج منظمتك إلى التشبه بدولة ديمقراطية، حيث يحق لكل فرد إبداء رأيه والتصويت. في بعض الأحيان، يكون على الرئيس، الأشبه برئيس الوزراء، أن يتخذ القرار النهائي، كما يتحمل المسؤولية إذا ساء شيء ما.

غير أنه يصعب على الرؤساء في العديد من الدول أن يشاركوا غيرهم في عملية صنع القرار. بالتالي في حال لم يؤمن الرؤساء مجالاً لإقامة الحوار بين مجلس الإدارة وطاقم العمل، أو بين الرئيس وطاقم العمل، فسيستسبون باختلال وظيفي ضمن المنظمة غير الحكومية، أو يخلعون عنها رداء الديمقراطية؛ ويجعلون الموظفين غير راضين عن وضعهم في المنظمة.

#### ٨-١٠-٢ الإصغاء المتسم بالاحترام

الإصغاء الفاعل والمتسم بالاحترام هو إحدى أهم المهارات التي ينبغي أن يطورها الجميع. إنه يعني مساعدة الشخص الآخر على الإدلاء بأفكاره ومشاعره، من خلال منحه الوقت المطلوب، وإصدار الأصوات المشجعة، وطرح الأسئلة، وطمأنته إلى حاله- عبر الوسائل التي تناسب ثقافتك.



الإصغاء الفاعل

#### تمرين جماعي:

لعل أفضل وسائل العمل هي الإصغاء إلى رأي الشخص الآخر، ثم صياغته بنفسك صياغة فعالة، حتى وإن كنت لا تتفق معه. لذا جد موضوعاً يتحمس له الجميع ويتناقشون بشأنه. مثلاً:

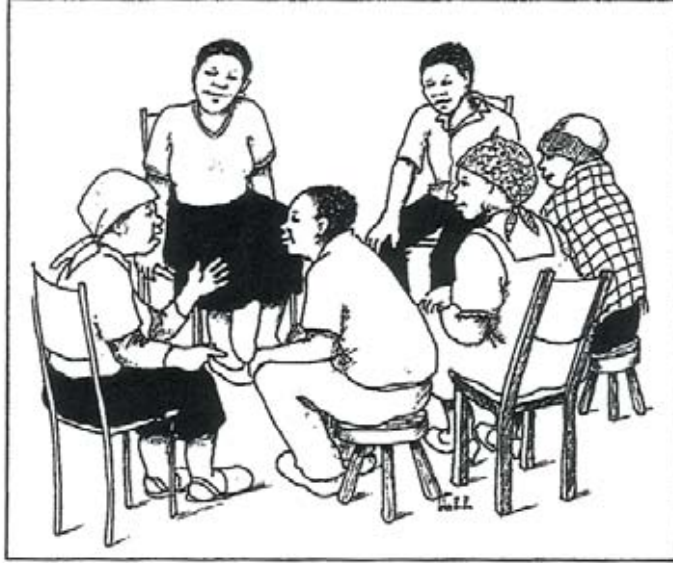
في بلدك حيوان بري يجذب الصيادين الأغنياء الذين يجلبون أموالاً إلى البلد، لكنهم يريدون قتله. أما في حال نظم أحدهم الأمر، فمن شأن حماية الحيوان أن تجذب ربما السواح الذين يقبلون مع آلات تصويرهم. كما أن بعض الأشخاص يعتبر الحيوان ظريفاً؛ لا بل يملك كل الحق في الحياة والحماية، مهما كانت الحجج الاقتصادية. غير أن الدولة فقيرة جداً. هل يمكنك التفكير في حيوان مماثل في بلدك: كالنمر- الأسد- الفيل- الأيل الأحمر- ثعلب القطب الشمالي- الدب القطبي؟

والآن، فليختر كل شخص موقفاً متطرفاً يمكنه أن يتماثل معه. “لا ينبغي قتل أي حيوان مجرد التسلية” أو “إن كان قتله يدر المال، فنحن بحاجة إلى ذلك”. ثم فليجد كل واحد شخصاً ذا موقف مغاير، ويشكل معه فريقاً ثنائياً.

والآن، فليبين كل واحد منهما، بالدور، وجهة نظره بأفضل ما يمكنه من مشاعر، على أن يساعده المستمع قدر استطاعته.

ثم يدلي كل شخص، أمام المجموعة بأكملها، بالحجة التي سمعها من شريكه، بأفضل ما يمكنه.

ليس مغزى التمرين تغيير رأي المشاركين، بل دفعهم إلى تفهم وجهة نظر مغايرة واحترامها.



٨-١٠-٣ عقد الاجتماعات المفيدة:

تؤول معظم الاجتماعات إلى الفشل. إليكم بعض الطُرق للإفادة منها بشكل أفضل، وجعلها أكثر ديمقراطية وإرضاءً:

- إحرص على ألا تكون طويلةً جداً- فلا تزيد عن ساعةٍ ونصف أبداً.
- حضّر برنامج عمل واضح، واستخدمه لتسهيل الاجتماع. حدّد قبلاً كم تحتاج من الوقت لكل بند. وحين يفرغ هذا الوقت، إطرح الأمر على التصويت، وانتقل إلى البند الآخر.
- أفضل القضايا التي تحتاج إلى مناقشةٍ طويلة. مثلاً، إذا كنت تريد أن يناقش الجميع المسألة التالية: "هل يجب على منظمّتنا غير الحكومية أن تقلّل من الخدمات الطارئة وتركّز على العمل على المدى الطويل؟"، خصّص فترةً كاملة من بعد الظّهر لذلك التّقاش، واحرص على تنفيذ ما يمكنك من التّحضير مسبقاً. مثلاً، على الأشخاص الذين يملكون آراءً قويّة أن يدوّنوا حججهم ويوزّعوا نسخاتٍ منها على الجميع.
- فكّر في الاجتماعات السابقة: من أطال في الكلام، ومن تكلم قليلاً؟ إذا كان بعض الأشخاص يكثر من الكلام، فعد إلى فقرة الإصغاء الفاعل أعلاه، وتحدّث مع هؤلاء الأشخاص على حدة؛ فإذا دعت الحاجة، حدّهم قبل الاجتماع التالي أنك ستوقفهم عن الكلام بعد ثلاث دقائق. ولعلّ إحدى الأقليات الإثنية بالكاد تحظى بفرصةٍ للكلام، ولعلّهنّ النساء. فاسأل نفسك عن السّبب، وفكّر في احتمال عقد اجتماع مع الجماعة الأقلية أو مع النساء.

- هل من عائق ثقافي فعلي يمنع الفريق الهادىء من الكلام؟ أيفضّل عقد اجتماع مسبق لكل اجتماع، في كل مرة، مع شخص ودود يمكنه مناقشة قضية هذا الفريق في الاجتماع الأساسي؟
- هل تُثبط همّة الفريق بسبب المقاطعات، أو سخرية بقيّة الأشخاص، أو عدم إصغائهم؟ هل يستجيب الناس بطريقة تحطّ من قدره؟ إذا صحّ ذلك، يمكنك العمل من زاويتين. فتساعد الأشخاص الهادئين على مواجهة آرائهم وتوضيحها، كما تدرّبهم على التكلّم في العلن. خصّص لهم وقتاً في الاجتماعات الأساسية. ثمّ تحدّث إلى الأشخاص الذين يثبطون همّتهم. إذا كان بعض الأشخاص يحرم البعض الآخر من فرصة التكلّم، فهذه ليست مجرد دعاية؛ بل إنّه تنمّر، وحرمان الأشخاص من حقوقهم الديمقراطيّة. إنّه تصرف سيّء وغير مقبول.

#### ٨-١٠-٤ إذا كانت مجموعتك قد اكتسبت عادات سيّئة:

في بعض الأحيان، يكتسب الأشخاص في المجموعة عادات سيّئة. فتسود الفوضى في الاجتماعات، ويستولي أشخاص قليلون على معظم فرص الكلام، وتحدث مقاطعات كثيرة، وتعلو الأصوات. عند ذلك، قد تودّ خرق هذا المخطّط، والتّخفيف من وتيرة المناقشة. إقترح أن تعمل المجموعة بشكل مختلف، على مدى الاجتماعات الأربعة التّالية، فتتنجز كافة الخطوات التّالية أو بعضها:

- أ. استعمال عصا الكلام (كما يستعملها بعض السّكان الأميركيين الأصليين). فيحقّ للشخص الذي يملك العصا، وحده، أن يتكلّم، لكن لمُدّة محدّدة من الوقت، لا تتجاوز الدّقّاق الثّلاث ربّما. بعد ذلك، يتمّ نقل العصا إلى شخص آخر؛
- ب. لا يحقّ لأيّ شخص التكلّم مرّتين، بانتظار أخذ الجميع دورهم في الكلام؛
- ج. يجب أن تبقى المناقشة منصّبة على المشكلة، من دون أن يتطرّق الأشخاص إلى الشّخصيّات المتورّطة فيها؛
- د. إذا فقد الأشخاص أعصابهم، عليهم الخروج حتّى يستعيدوا رباطة جأشهم. فمن الأفضل ألاّ ينتبه الأشخاص الآخرون كثيراً إلى ذلك. (فالانتباه إلى ذلك سيكون عاقبته السلوك السيّء). بعد أربعة اجتماعات، يمكن عند ذاك تنظيم اجتماع أكثر التزاماً بالمعايير الاعتياديّة.

إذا وجدت هذا القسم مفيداً، جرّب التّمارين في الفصل الثالث عشر.

٨-١٠-٥ حين ينشأ نزاعٌ خطيرٌ بين عاملين اثنين:

إذا كانت العلاقة بين زميلين متمسمةً بنزاعٍ دائمٍ، فقد يؤثر ذلك على سير العمل في المنظمة غير الحكومية. إليك إحدى الطرق لمقاربة هذه المشكلة. (قد تبدو لك معقدة، لكن يمكنك تكييفها وفقاً لحاجاتك الخاصة. وفوق كل ذلك، أبذل جهداً لحلّ النزاع: فإذا بقيت الخلافات الكبرى دون حلّ، يمكن أن تتفكك المنظمة غير الحكومية.)

**الخطوة الأولى:** جد رئيس جلسة مستقلاً، واطلب من كلا الفريقين الموافقة على الالتزام بقراراته.

**الخطوة الثانية:** يبدأ رئيس الجلسة بالتحقيق في خلفية النزاع، واضعاً نصب عينيه المبادئ الأساسية التالية:

- تتحدّد المشكلة من خلال مصالح الأشخاص والشخصيات المتورّطة.
- كلا الطرفين مهتمّ على الأرجح بالاحتفاظ بوظيفته.
- كلا الطرفين مهتمّ بالخضوع للتقييم.
- على الأرجح كلاهما يريدك أن تعتبره صاحب الحقّ في هذا الخلاف. لذا، ركّز على المصالح، لا على المواقف أو الشخصيات.

قد يرغب رئيس الجلسة أن يتوغّل أكثر في حقيقة النزاع، قبل أيّ اجتماعٍ رسميٍّ؛ فيتكلّم مع الرؤساء والزّملاء ضمن المنظمة غير الحكومية. كما أنّ التكلّم، على حدة، مع أسر المتورّطين في النزاع قد يحول دون إثارة هذا النزاع في المنزل - عوضاً عن ذلك، يمكن تشجيع أعضاء العائلة على الضّغط بشكلٍ ملطّف من أجل حلّ النزاع.

**الخطوة الثالثة:** يتكلّم رئيس الجلسة مع كلّ فريقٍ على حدة.

١. ينال كلّ فريق الوقت اللازم لسرد وجهة نظره بالنسبة لما حدث. فيحاول الرئيس بصمتٍ أن يصنّف الأحداث الحقيقية من بين تفسيرات الأحداث.

٢. يتمّ الإصغاء إلى الفريقين بهدوء، حتّى يتمّ التعبير عن الانفعالات كلّها. ثمّ يستجيب الرئيس إلى مشاعر كلا الفريقين: "أنتفهم كم أنت حزينٌ وغاضبٌ بخصوص كلّ ما جرى". يحتاج كلا الفريقين إلى الإدلاء برأيه، والتّنفيس عن مشاعره، مع اعتراف الغير بهذه المشاعر. فإذا تمّت هذه العملية مع كلّ فريقٍ على حدة، فهذا يعني أنّ الفريق الآخر لن يطّلع على المشاعر المزعجة الصّادرة عن الفريق الأول.

٣. يمكن للرئيس أن يعدّ لائحة، على ورقة كبيرة لكلّ فريقٍ على الأرجح، بالأحداث والمشاكل الهامّة التي وقعت في السّنوات الماضية، مع تأكيد الفريقين على صحّة هذه اللائحة.

٤. يحرص الرئيس على أن تخلو الملاحظات كلها من تصنيف أحد الفريقين "كالصالح"، والآخر "كالشّرير". لا بأس إذا قلت مثلاً: "لا يستحقّ أحد أن يسرق شخصاً آخر تقريره، ويقدمه على أنه عمله الخاص". فذلك لا يعني أن الرئيس يعتقد أن التقرير قد سُرق (بما أن الأمر ليس واضحاً بعد).

الخطوة الرابعة: ينظّم الرئيس الاجتماع الأول مع كلا الفريقين.

قد تدعو الحاجة إلى فرض بعض الشروط- مثلاً، أن يعد كل فريقٍ بالإصغاء إلى الآخر، وعدم التهجم عليه شخصياً.

قد تكون قضايا الشرف وحفظ ماء الوجه مهمّة لكلا الفريقين. فحين تُطرح كلمة "الشرف"، يستطيع رئيس اللجنة أن يعترف بأهميتها، وبالمشاعر التي تثيرها؛ كما يمكنه أن يشدّد على أهميّة احترام كلا الطرفين لأيّ اتفاق يتمّ التوصل إليه، وإلا فلن يحدث الاتفاق. عند مرحلةٍ معيّنة، يمكن لرئيس الجلسة أن يفضل عدم استعمال تلك الكلمة مؤقتاً، لأنها مجرد فرضيّة، وهي تلهي المرء عن العمل من أجل إصلاح المشكلة الأساسية. فبعض الأشخاص يترك هذا المفهوم يستحوذ عليه، ويلوکه ككلبٍ متمسكٍ بعظمة قديمة. بهدف دفع الفريقين إلى التّحرّك، تكلم عن الطّبيعة المشرّفة للعمل من أجل مستقبل المنظمة غير الحكوميّة، وكم أنّ إنجاز ذلك جديرٌ بكلّ احترام.

الخطوة الخامسة: التّعامل مع الماضي.

على رئيس اللجنة أن يحدّد ما هي الأحداث الماضية التي لم يتقبّلها الفريق المتضرّر، ولا يمكنه نسيانها. لعلّ سرقة تقرير، وتقديمه على أنه من إعدادك يعتبر مثلاً على ذلك. لكن هل من دليل على الذّنب أو اعتراف به؟ في حال لم يصحّ ذلك، قد يضطر الفريق المتضرّر أن يتقبّل أن الوصول إلى حلّ نهائيّ غير ممكن.

الخطوة السادسة: تحديد الأهداف البعيدة المدى التي يمكن الاتفاق عليها.

إسأل الفريقين أن يفكّرا في السّنوات الخمس القادمة. على الأرجح سيكون كلاهما ما زال يعمل في المنظمة غير الحكوميّة نفسها، وربما في المبنى ذاته. ماذا يريد كلٌّ منهما؟ من المرجو أن يطمح كلاهما إلى خير المنظمة غير الحكوميّة. والأرجح أنّهما يريدان الاحتفاظ بوظيفتيهما، وربما التّرقّي في مناصبيهما. لا بل من المحتمل أنّ كلاهما يريد أن يكون الرئيس، أو امتلاك المزيد من المسؤوليات. كما أنّهما يحتاجان إلى التّقدير على الأرجح، كي يشعرا بالرّضى عمّا يفعلانه.

قد يضطر الرئيس للإشارة إلى أنّ الأشخاص، في مثل هذه الحالات، لن ينالوا كلّ ما يريدونه. لكن، على

غرار كلِّ عامل، فإنهم يستحقّون نوعاً من التّسويات. من الممكن ضمان أن فريقاً سيحمّل مسؤوليّة أكبر ممّا كان يتحمّلها قبلاً (في حال كانت هذه الشّخصية أهلاً لتحمل ذلك فقط- فمصلح المنظمة غير الحكوميّة تحتل دائماً الأولويّة).

يمكن لرئيس اللّجنة أن يلتقي مجدّداً بطرفي النزاع، كلٌّ على حدة، ويوصي كلاً منهما بكيفيّة التّصرّف في المستقبل، ويعدّهما أن يزورهما مجدّداً في السّنة القادمة. قد يفهم أحد الفريقين مثلاً المعنى التّالي: "إذا لم تستطع التّحكّم بأعصابك على مدى السّنة القادمة، فسأوصي بصرفك."؛ أو "عليك أن تقول في نفسك كلَّ يومٍ أنّ الفريق الآخر ليس عدوّك، ويجب معاملته كأخٍ؛" أو "عليك أن تبدأ بالإصغاء الفاعل إلى الفريق الآخر؛ فيمكنك أن تتعلّم معلومات مفيدة؛" أو "دعك من كلّ هذه الشّكاوى والأحقاد؛ فستسبّب لك قرحةً في المعدة".

قد يكون هذا الوقت مناسباً لتقدّم المنظمة غير الحكوميّة قانون السّلوك إلى موظّفيها كافّة. ويمكن أن يشمل هذا القانون السّلوك غير اللائق كثورات الغضب، والتنمر، والتحرش الجنسيّ. ويجب أن يكون اتّباع هذا القانون جزءاً من متطلّبات كلّ وظيفة، لا بل شرطاً أساسياً للترقية، وحتىّ للاحتفاظ بالوظيفة.

#### الخطوة السّابعة: الاعتذار.

قد يحتاج هذا القسم إلى عقد اجتماعاتٍ منفصلةٍ مع كلا الفريقين. فحين يشعر الأشخاص بالألم والغضب لفترةٍ طويلة، من المفيد أن يعترف المسؤولون عن ذلك، حسب المتضرّرين، بخطئهم. فقد يساعدهم لو سمعوا الفريق الآخر يقدر اعتذاره، قائلاً: "إنّني أسف". لكن في اللغة الانكليزيّة، قد يفيد الاعتذار معنى التأسّف من دون الإقرار بالخطأ- "لم أكن موجوداً حين كسرتَ رجلك، وأنا أسف لما جرى". لذا، حين تنشأ النزاعات بين الأشخاص، جد طريقةً كي يقول الإثنين: "أنا أسف لأننا على خلافٍ؛" "أعترف أنّني أنسى أحياناً كيف يشعر الآخر؛ لم أقصد أن أؤذيك، ولكنني أسف على ما فعلت" أو "أشتاق إلى العمل معك عن قرب".

#### الخطوة الثامنة: التّشارك في حسن الصّيافة والأوقات الممتعة.

إذا كان الفريقان يتشاركان في المأكل والمشرب، بمشاركة رئيس اللّجنة والبقية أيضاً، فستصل العمليّة إلى نهايتها، وتخف وطأة. إنّها بداية نحو تصفية المشاعر وتصحيح التّصرفات المتبادلة، كي يتمكّن كلّ منهما من فتح صفحة جديدة.

## ١١-٨ عند تعسر الأمور في المنظمة غير الحكومية

قد تدفع العديد من العوامل المنظمة غير الحكومية إلى الاتجاه الخاطئ. في هذا السياق، نقدم بعض الأمثلة التمودجية. إذا كنت قد اختبرت أنواعاً أخرى من المشكلات، وعرفت كيف تحلها، أعلمنا من فضلك.

### ١. المشكلة:

الموظفون لا يصغون إلى بعضهم البعض، ولا يتيحون للآخرين إبداء رأيهم، ولا يتقبلون النقد، أو حتى يتسببون بنزاع كبير.

### المقاربات المحتملة:

للمساعدة على الإصغاء: اقرأ الفصل ٨-١٠-٢. واطلب من الجميع ممارسة التمرين مرة واحدة على الأقل. يمكنك أن تكرر التمرين من خلال العثور على مواضيع متنوعة للمناقشة).  
للمساعدة على تقبل النقد: جرب التمرين ١٣-٢-٢.  
لمساعدة الناس على العمل الأكثر فعالية ضمن الفرق: أنظر الفصل ٨-١٠-٤.  
لمساعدة شخصين يتنازعا تنازعاً خطيراً: إطلع على الفصل ٨-١٠-٥.

### ٢. المشكلة:

الموظفون لا يفهمون بوضوح بخصوص وظائفهم أو محفزاتهم الخاصة.

### المقاربات المحتملة:

وضّح متطلبات الوظيفة: يحتاج كل منصب، بما فيها مناصب مجلس الإدارة، إلى تحديد مواصفات واضحة لكل وظيفة. فإذا تصرف الأشخاص بشكل غير لائق مع الموظفين الأدنى مرتبة أو المستفيدين، أو إذا لم يبذلوا مجهودهم الأقصى في العمل، فمن المفيد أن يُراقب أداؤهم بالمقارنة مع مواصفات العمل. وتتضمن هذه الأخيرة المدة التي سيحتفظ فيها الموظف بوظيفته- فمثلاً، تدوم الوظيفة ثلاث سنوات قبل أن يتم مراجعتها، أو يجب إحالة الموظف إلى التقاعد عند سن معينة.

حسن سلوكك تجاه الموظفين الأدنى مرتبة والمستفيدين: جرب التمارين ١٣-٢-١، و١٣-٢-٢ و١٣-٣ بعد ذلك، يمكن العثور على مقاربات أخرى- كقيام شخص من خارج المنظمة مثلاً بتنظيم ورشة عمل صغيرة، أو إجراء مناقشات حول مقاطع معينة من القرآن أو الإنجيل. ولعلّ منظمات غير حكومية أخرى تملك مقاربات تستفيد منها.



استخدم الأداة القويّة لتمثيل الأدوار: افترض أن هناك ورشة عمل، ويمكنك إيجاد مستفيدين، أو شخصين من خارج المنظمة، يتمتّعان بشجاعة كافية. أطلب منهما تمثيل مشهدٍ حيث يؤدّيان دور الموظف الكبير ضدّ الموظف الصغير أو الموظف ضدّ المستفيد. إذا كان موظفو المنظمة غير الحكوميّة فظنّ غالباً، مثلاً، فيطرحون الكثير من الأسئلة الشّخصيّة، أو إذا كان الموظفون الكبار يستغلون الصّغار ويعاملونهم بتعالٍ فعلى الممثل أن يبالغ في تجسيد هذا السلوك، بشكل يصدّم الناس ويضحكهم. فمن شأن ملاحظة تمثيل السلوك السيّء أن يدفع إلى تغيير المواقف. تتيح بعض المنظّمات تطبيق هذه المقاربة في مسرحيّة سنويّة أو إيمائيّة. فيمكنها أن تحدّد مواطن الضّعف بشكلٍ ملطّف، مع بقائها محفورة في الأذهان.

صغ قانون سلوك: تنصّ الخطوة الإضافيّة، كما هي محدّدة في الفصل ٨-١٠-٥ على تطبيق قانون سلوكٍ على الجميع، كجزءٍ من مواصفات الوظيفة.

حسّن مستوى الإشراف: أنظر إلى الفصل ٨-٥. إذا كان الإشراف رديئاً ضمن المنظمة غير الحكوميّة كلّها، فستشكّل ورشة العمل المقاربة الأكثر فعاليّة- مع الاستعانة بمدرب خارجي ربّما.

### ٣. المشكلة:

إنّ نمط الإدارة لا يخدم أهداف المنظمة غير الحكوميّة.

### المقاربات المحتملة:

لعلّ تمارين نقاط القوّة، ونقاط الضّعف، والفرص، والمخاطر، كما في الفصل ١٢-١ تشكّل الطّريقة للمباشرة بعملية التّغيير.

لكن من المحتمل أن يتطلّب الأمر مدرّباً خارجيّاً أيضاً.

ينبغي على الإدارة، عند مختلف المراتب، أن تتقبّل الحاجة إلى التّغيير، فتعطي أولويّة أكبر ربّما إلى خدمة رعاية الموظّفين ومشاركتهم، مع إعادة تدريب كلّ موظّف ضمن أخلاقيّات الخدمة. كما قد يحتاج المدراء والمشرفون عند كلّ مرتبة إلى إعادة تدريب. أمّا الأشخاص الذين لا يستطيعون أن يشبّثوا أنّ بإمكانهم تأدية العمل وفق الطّريقة الجديدة، فلن يترقّوا، لا بل قد يصرفوا من العمل.

### ٤. المشكلة:

لم يعد الرّئيس يصغي.

### المقاربات المحتملة:

اقرأ الفصل ٨-٩. إذا كانت مرتبتك دنيا بالنّسبة إلى الرّئيس، حدّد الأشخاص الذين يستطيعون التحدّث إليه بخصوص الطّريقة التي يتصرّف بها. تأمل الأشخاص من حوله. من تراه يحترم؟ هل الأشخاص الذين

عرفهم حين كان طالباً؟ والده؟ فرد من مجلس الإدارة؟ من يستطيع التحدث معه بطريقة تجعله يصغي؟ في الوقت نفسه، قد تتوفر مجموعة من الناس في المكتب حوله يعززون غروره. لذا، ينبغي إحباط مساعي هؤلاء الناس. فكّر في طرق بسيطة للتأثير عليه، يمكن أن تراولها مراراً وتكراراً.

#### ٥. المشكلة:

لم يعد مجلس الإدارة متحفزاً.

#### المقاربات المحتملة:

تمّ التطرّق إلى هذه المشكلة في تمارين نقاط القوّة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر، في ليسوتو، كما هي محدّدة في الفصل ١٢-١.

#### ٦. المشكلة:

الأفراد المستون في المراكز العليا يعرقلون التقدّم.

في بعض الدّول، تتيح تقاليد العمل للشخص الذي أمضى الفترة الأطول في الخدمة بنيل الترقية، بغضّ النظر عن قدرته على أداء الوظيفة. فتنشأ المنظّمات حيث يعرقل رجلٌ مسنٌ أو اثنان عمليّة التقدّم بأسرها، فيجعل مدرسة التدريب فارغةً دائماً، أو يدير ضغائن عميقة ضدّ المنظّمة المجاورة.

#### المقاربات المحتملة:

على كلّ منظّمة تعاني هذه المشكلة أن تنفّذ أمرين:

تتأكّد من عدم تكرار هذه الحالة في المستقبل... عبر اعتماد معايير اختيار ومواصفات عمل أكثر صرامة؛ وتحسين الضوابط والموازن المدرجة ضمن إرشادات الممنوع والمسموح بالنسبة لمجلس الإدارة والمدير.

ثمّ تتعامل مع الفرد... قد لا يتمكّن مجلس الإدارة، على سبيل المثال، من التخلّص من مدير "هامد" بانتظار تقاعده خلال عامين. فقد توفّر له شروط توظيفه الحماية اللازمة. لكن باستطاعة المجلس التحضير لتلك اللحظة. يمكن أن يوضّح له أن سلطاته محدودة: فهو عاجز عن توسيع نطاق صلاحيّاته، أو اختيار خلفه، أو عرقلة العمل لأكثر من عامين. ويمكن لأفراد المجلس أن يرفضوا، منذ ذلك الوقت فصاعداً، الإصغاء إلى شكاويه وهواجسه المتكرّرة. كما يمكنهم أن يكرّروا: "ما يهّمنا هنا هو المنظّمة غير الحكوميّة، لا الأفراد. دعونا نناقش مستقبل المنظّمة غير الحكوميّة". فإذا ما تمّ تكرار هذه العبارة، قد يضعف الأمر شيئاً فشيئاً من "دوره الاستبدادي". فإذا ما لزم الأمر الحصول على قرار منه، إحرص على إرسال تمثّل يتمتّع بوضعٍ مساوٍ له تماماً للاجتماع به- وحدهما. وعلى الممثّل أن يكون حذراً للمحافظة على الهدوء والتّصوُّح طيلة تعامله معه.

### المشكلة:

الفساد خالط هدف المنظمة غير الحكومية، لكن لم تتم مناقشة ذلك. يمكن أن يحدث ذلك من الخارج: قد تحيل الحكومة المنظمة غير الحكومية، من خلال ممارسة الضغط و/أو استبدال الموظفين، إلى ناطق آخر باسمها- أي إلى منظمة غير حكومية تخضع لتنظيم الحكومة (Government-organised NGO). كما يمكن للأحزاب السياسية أن تحيل المنظمة غير الحكومية منظمة تدرّ المال على أعضائها. وفي بعض الأحيان، تصدر عملية التحوّل هذه من الداخل- أي أن منظمة غير حكومية، أنشأتها أسرة ما، تبدأ شيئاً فشيئاً بتحويل مواردها ومواقعها إلى أعضاء العائلة والأقارب. ومن الوسائل الأخرى للتحوّل عن الهدف هو ارتياح المنظمة غير الحكومية برمتها بإنجاز الحد الأدنى من الأعمال. خذ، على سبيل المثال، منظمة تعمل من أجل النساء المسنّات. بعد سنتين، بات عدد المستفيدات اللواتي تتصل بهنّ المنظمة يقل أكثر فأكثر، كما أنّ تقديم الخدمات يستغرق المزيد من الوقت ولا يمتّ بصلّة إلى الحالات الموجودة. وهي توزّع، مرّة سنوياً، دمية وبعض الملابس لها. يمكن أن تغلق هذه الوكالة أبوابها في اليوم التالي، ولن يعاني إلا الموظفون.

### المقاربات المحتملة:

هذه مشكلة يصعب جداً معالجتها من الداخل. فإذا تحدى موظف صغير ما يحدث، قد يتعرّض للصفوف، مع الإشارة إلى أنّ الوظائف نادرة في العديد من البلدان، والأسر بحاجة إلى القوت. لكن يمكن للفرد، بطريقة هادئة، أن يبدأ بالبحث عن الحلفاء، وتطوير الاستراتيجيات المشروعة. ومنها:

تشجيع المستفيدين على تنظيم أنفسهم والاحتجاج؛

الحرص على جذب اهتمام الصحافة؛

الحرص على أن تدرك أيّ منظمة شريكة أو ممول ما يجري.

قد يتمكن الممولون، بشكل خاص، من تنظيم تدقيق مالي مستقل في الحسابات و/أو مراجعة نظامية.

## Chapter 9:

### Building Good Back-up Services

## الفصل التاسع:

### بناء الخدمات الاحتياطية الجيدة

#### ١-٩ الإدارة الجيدة

مهما كانت الإدارة الجيدة منظمة، وأياً كان الشخص المسؤول عن تنفيذ العمل، فإن الإدارة الجيدة في منظمة معينة تهتم بما يلي:

- تبقي المنظمة على اتصال بالمعارف المهمين، من خلال الرسائل، والبريد الإلكتروني، إلخ.
- تجعل من المكتب محور العجلة، في وقت ينطلق فيه موظفون آخرون في مهام متنوعة، لئلا يشعر أحد بالضيق أو العزلة.
- تحافظ على ترتيب المراسلات، وتحديثها، وإمكانية العثور عليها.
- تحرص على أن يتلقى الجميع راتبه في الموعد المحدد.
- تحافظ على بعض الملفات، كالملفات الشخصية، في مكانٍ مقفل وسري.
- تحافظ على تحديث السجلات والإيصالات المالية.

ينبغي أن يتمتع كل شخص في المنظمة بمهارات إدارية جيدة: فإذا استخدمت أجهزة الكمبيوتر، يجب أن يتمكن الجميع من استخدامها بمن فيهم المدير؛ وإذا تم وضع إجراءات وممارسات، فعلى الجميع أن يطبقها، سواء كانت استمارات للمذكرات الداخلية والمراقبة، أو قواعد لرسائل البريد الإلكتروني. من المهم التأكيد على أن المنظمة غير الحكومية لا تملك "حميراً يُعتل عليهم"، أي المساكين الذين يقعون في أسفل الهرم، وينفذون الأعمال المملة بالتيابرة عن الجميع، وينتهي بهم الحال بتحمل عبء هائل.



لا تحمّل الموظف البسيط في المكتب أعباءً فائضة

## ٢-٩ اللوجستيات

ينصّ عمل اللوجستيات على تنفيذ المشاريع- مع التأكيد على وجود موارد ومواصلات حين وحيث تدعو الحاجة إلى ذلك. تجدر الإشارة إلى أنّ بعض المهام بحاجة إلى لوجستيات معقدة للغاية.

مثلاً، تريد تلقيح الدجاج الصّغير في الأوقات المناسبة، لذا تحتاج إلى تحديد مراحل التلقيح أربع مرّات سنوياً (يجب أن يتمّ التلقيح ضدّ الحصبة، مثلاً، حين يبلغ الطّفّل تسعة أشهر، لكنّ الأطفال يولدون على مدار السنّة...). كما تحتاج إلى المحافظة على برودة اللقاح منذ لحظة نقله من الوزارة في العاصمة، حتّى لحظة حقنه. لذا عليك بما يُسمّى "بالسلسلة الباردة"، وهي مجموعة من البرادات والصناديق العازلة، ممّا يفرض بالتالي الكهرباء، أو البارافين، أو الطّاقة الشمسيّة. وفي الوقت نفسه، تحتاج إلى نظام لتعقيم الإبر والمعدّات، مع أوعية للطّهو تعمل بالضغط، ومياه مغليّة، وأوعية من البارافين. بطبيعة الحال، أنت بحاجة إلى معدّات أخرى أيضاً، لكن من شأن الوزارة، أو اليونيسيف، أو منظمّة غير حكوميّة أكبر، أن تساعدك في تحديدها كلّها. ولا شكّ في أنّك تحتاج إلى سيّارة وسائق، ووقود ديزل، وعجلات احتياطية، وشخص لصيانة السيّارة وهكذا دواليك.

### تمرين:

يمكنك أن تطبّق هذا التمرين في حال لم تكن منظمّتك غير الحكوميّة تعمل في مجال الصحّة. سيساعدك هذا على المباشرة بالتّفكير كمخطّط.

أعثر على خريطة لبلدتك والمناطق المحيطة بها. سوف تزور ثلاث قرى أربع مرّات سنوياً، مصطحباً معك ثلاثة مررّضين من الجماعة، ولقاحات في صناديق باردة، ومعدّات تعقيم... إبدأ بإعداد لائحة بما تحتاج إليه.

ما هي القرى الأكثر احتياجاً للقاح بالنسبة لمعظم النّاس؟

فكّر في مواقع سكن النّاس- لن يسيروا لأكثر من عشرة كيلومترات للحصول على اللقاح. هل يتنقلون خلال السنّة؟

كم سيستغرق الفريق للوصول إلى القرى والعودة منها؟ هل ستضطر لقضاء الليلة هناك؟

في تلك الحالة، ستضطر إلى أخذ حاجيات أكثر معك. فالقرى فقيرة، ولا تستطيع الاعتماد عليها طلباً للطعام.

من أبرز مهام اللوجستيّ هو التّخطيط المسبق. ففي حال وقوع زلزال، لا يفكّر اللوجستيّون فقط في نصب خيم الطّوارئ التي يجب توفيرها توتّاً، بل في الحاجيات على مدى الأشهر الثلاثة القادمة أيضاً- فتستغرق المراكب ثلاثة أشهر لجلب الحديد الممّوج والإسمنت بهدف إعادة بناء البيوت.

## ٣-٩ وضع الموازنات

### ١-٣-٩ دور وضع الموازنة

يلعب وضع الموازنة دوراً أساسياً على مدار حلقة كلّ مشروع. فالمال هو قوام الحياة بالنسبة لأيّ مشروع (أو منظمّة غير حكوميّة)، وهو يخضع للضّبط من خلال الموازنة. من هنا، يعتبر إعداد الموازنة عنصراً أساسياً

من عمليتي التخطيط والمراقبة برمتهما. خلال مراحل التخطيط، من المهم أن يملك مدراء المشروع فكرةً دقيقة عن التكلفة الحقيقية للمشروع. ومن شأن ذلك أن يخلف أثراً على تصميمه.

إذا لم يتوفر تقدير واقعي للتكاليف، فلا مجال لمقارنة نتاج المشروع (ربما بالمعنى الإنساني) بالموارد المطلوبة- أي فعالية المشروع من حيث التكلفة. ويتسبب ذلك بمنع الإدارة العليا من اتخاذ قراراتٍ استراتيجية حول الطريقة الفضلى لاستخدام الموارد المحدودة. (مثلاً، تُدفع تكلفة الموازنة الفائضة لمشروع ما من خلال نقص التمويل المتوفر للمشاريع الأخرى. بعبارةٍ أخرى، إذا غالت منظمة غير حكومية في تضخيم موازنة مشروع، فسوف تقلص من النتائج الإجمالية التي يمكن أن تحققها.) والموازنة هي أيضاً أساس كلّ المفاوضات المالية مع المانحين، من أجل الحصول على تمويلٍ خارجي.

ما إن يتمّ التحضير لمشروع، حتّى يصبح لزاماً إعداد موازنةٍ دقيقة كضابطٍ ماليّ. ويستند أساس الإدارة المالية على مقارنة الإنفاق الحاصل بالإنفاق المدرج في الموازنة. فبدون موازنةٍ دقيقة، من المستحيل القيام بذلك. أخيراً، يجب أن تشكّل الموازنة جزءاً من تقييم المشروع ما إن ينتهي.

#### مثال: مشروع الماء في آسيا

من أجل مشروع الماء في آسيا، أعدت الجهة المانحة، وهي حكومة أوروبية، موازنةً في مكاتبها في العاصمة. فتمّ تحديد مبلغ إجماليّ لحفر ٥٠٠ بئر مع مضخّات. صحيح أن الشّروط نكرت، في مكانٍ آخر، أن على الآبار إنتاج المياه، إلا أن مدير المشروع كان أكثر اهتماماً بالحفر. لم يتمّ تقسيم موازنة المشروع على أساس نفقات ميدانية دقيقة. وبعد أن وصل المشروع إلى ثلثي الطريق، ظلّ ملتزماً بهدفه وبحدود الموازنة- باستثناء أن نصف الآبار كانت فارغة من المياه. عندما أشار مخمّن إلى هذا الأمر، اضطر أصحاب المشروع إلى إعادة حفر الآبار الجافة كلّها، فإنتاجها في وقت متأخر للغاية، وبشكلٍ يفوق الموازنة. وحين حان وقت التقييم، ألقى كلُّ باللائمة على غيره.

#### ٢-٣-٩ التعريف والمقاربة الإجمالية نحو وضع الموازنة

تصف الموازنة التكاليف المتوقعة لمجموعةٍ واحدة من النشاطات. إذاً تجب مراجعة الموازنات غالباً خلال تقدّم سير المشروع. يحدث هذا حين تختلف النشاطات المنفّذة عن تلك التي خُطّط لها في البداية. فلا فائدة من مقارنة التكلفة الفعلية لشراء التّفاح (أو حفر الآبار) بالتكلفة المتوقعة لشراء البرتقال (أو إحداث الثّقوب).

يعني هذا أنه من المهم إعداد الموازنة الأولى بطريقةٍ بسيطة ومنطقية؛ وإلا سيستحيل فهم كيف تمّ حساب الأرقام الأصلية (أو إذا تمّ حسابها على الإطلاق). وبالتالي، يستحيل تكييف الموازنة للظروف المتغيرة.

إذاً، من بالغ الأهمية أن يتمّ درس الموازنات بعناية وعرضها بشكلٍ جيّد. ويجب على أيّ من يطّلع على موازنتك أن يتمكن من فهمها بأسرها (وتكييفها إذا لزم الأمر)، دونما حاجة إلى شرحٍ إضافيٍّ يتعدّى ما كُتب أصلاً. تقترح الملاحظات التالية طريقةً لفعل ذلك.

### ٣-٣-٩ ملاحظات حول بنية الحسابات

تُصاغ الموازنة بالاعتماد على بنية حساباتٍ محدّدة. و"بنية الحسابات" هي الطريقة التي تُصنّف عبرها التكاليف. (على سبيل المثال، يمكن تصنيف التكاليف وفق: الموظّفين المحليّين، والموظّفين الدوّليّين، والسّفَر، إلخ.) عادةً، يصعب الانتقال من بنية حساباتٍ إلى أخرى، ما إن يصبح العمل بالمشروع جارياً.

يمكن أن تقع مهمة اختيار بنية الحسابات على عاتق المنظمة غير الحكوميّة التي تعمل لحسابها- فإذا كان الأمر كذلك، ينبغي اعتماد هذا الخيار. لكن يملك بعض المانحين الخارجيّين بنى حساباتٍ صارمة يجب تكييفها أيضاً. فإذا كنت تتلقّى تمويلاً خارجياً لمشروعك، عليك بدرس هذا الاحتمال بأسرع ما يمكن. بالتّالي، ستوفّر عليك مشقّة كبيرة لاحقاً، من خلال إنشاء بنية حسابات مناسبة. أنظر الفصل العاشر.

إطلع على المزيد من إجراءات الموازنات العمليّة في الملحق الرّابع

### تمرين للنساء العاملات في المنظّمات غير الحكوميّة:

تردّد الكثير من النّساء: "لا أحسن التّعامل مع الأرقام"، و"لا أجد جمع المبالغ". تعرّضت الكثيرات منّا للسّخرية في صغرنا، وقيل لنا إنّ الفتيات اللّطيفات لا يجدن الرّياضيّات. لكن إنسي كلّ ذلك. أحضري آلة حاسبة للجيب، رخيصة الثّمن، ثمّ جدي زاويةً هادئةً أو ضعي سدّادة أذنين، وستتمكّنين من إعداد موازنة أو وضع خطّة باستخدام الأرقام، تماماً كأبيّ شخصٍ آخر. إليك مثلاً عن مناقشة مجموعة تركيز، من ملحق تقدير الحاجات (الملحق الأوّل):

"في ثلاث قرى في الصّومال، تحدّثت ١٩ امرأة عن تاريخهنّ في الحمل. فقد شهد هذا التّاريخ ١٣٦ حالة معروفة من الحمل، أدّت إلى إنجاب ٧٩ طفلاً حيّاً، بينهم أطفال ماتوا بعد ذلك. من أسباب الإجهاض المقترحة، سوء التّغذية وفقر الدّم، والملاريا، والأمراض المنتقلة جنسيّاً. كانت النّساء ما يزلن آسفات على خسارتهنّ، لكن سعيدات بأنّ هناك من يصغي إليهنّ."

الآن، إحتسبي معدّل حالات الحمل لتلك النّساء.

ثمّ إحتسبي معدّل الأطفال الذين ولدوا أحياءً.

والآن، جرّبي احتساب النّسبة. ما هي نسبة حالات الحمل التي أدّت إلى إنجاب طفلٍ حيّ؟

### إليك طريقة الاحتساب:

خذي الرّقم الأصغر بين الرّقمين، ٧٩، واضربيه بمائة. ثمّ إقسمي النّاتج على الرّقم الأكبر (٧٩ × ١٠٠ = ٧٩٠٠. مقسوم على ١٣٦ = ؟). الأمر ليس سهلاً، لكن إذا تقدّمت ببطءٍ، وكرّرت العمليّات مرّتين، فستنجحين.

(الأجوبة: ٧؛ ٤؛ ٥٨٪). أحسنت!

## Chapter 10:

Managing and Finding the Money

## الفصل العاشر:

إدارة المال وإيجاده

١٠-١ إدارة المال

ما هي الإدارة المالية؟

تتضمن الإدارة المالية تخطيط الموارد المالية الخاصة بمنظمة ما، وتنظيمها، وضبطها، وإعداد التقارير عنها، من أجل تحقيق أهدافها.

١٠-١-١ إدارة الموارد التآدرة

يجب أن تضمن المنظمات غير الحكومية استعمال الهيئات المالية والموارد بشكل مناسب، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها. تعادل الإدارة المالية صيانة سيارة- فإذا لم نرودها بالوقود والزيت كما يجب، ونحيطها بصيانة منتظمة، فستتعمل ولن تعمل بفعالية. وإذا أهملت، ستتوقف عن الحركة في نهاية الأمر، وتعجز عن بلوغ وجهتها المقصودة.

إدارة الأخطار

تواجه المنظمات كلها مخاطر داخلية وخارجية، يمكنها أن تهدد عملياتها لا بل حتى بقائها (كسحب التمويل، أو نشوب حريق في المكتب، أو عملية احتيال). يجب إدارة المخاطر بطريقة منظمة للحد من الضرر الذي يمكن أن تسببه. يتم ذلك من خلال إنشاء أنظمة وإجراءات لتأمين الضبط المالي.

الإدارة باستراتيجية

ينبغي ألا تعتبر الإدارة المالية نشاطاً مستقلاً ملقى على عاتق موظفي القسم المالي. فهو يتميز بأهمية استراتيجية، ويجب دمجه في كافة مظاهر الإدارة العملية.

١٠-١-٢ ما هو الضبط المالي؟

الضبط المالي هو مجموعة من الأعمال التي تضمن إدارة الموارد المالية للمنظمة بطريقة مناسبة. يكمن مفهوم الضبط المالي في صلب الإدارة المالية. ويمكن تحقيقه من خلال تصميم الأنظمة والإجراءات التي تناسب الحاجات الخاصة بمنظمة. فبدون الضبط المالي:

- تتعرض الأصول للخطر،
- لا يمكن إنفاق الأموال بالتناسب مع أهداف المنظمة أو رغبات المانحين،
- يمكن التشكيك في كفاءة المدراء ونزاهة المنظمة.



١٠-٣ لم تعتبر الإدارة المالية مهمة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية؟

لا تحتل الإدارة المالية، في العديد من المنظمات غير الحكومية، الأولوية. فغالباً ما يكون التخطيط المالي وأنظمة المراقبة غير مناسبة. غير أن المنظمات غير الحكومية تعمل في عالم تنافسي. وللبقاء في هذا المحيط الحافل بالتحديات، يحتاج المدراء إلى تطوير الفهم والثقة اللازمين من أجل استغلال المعلومات المالية إلى أقصى حد.

١٠-٤ يمكن للممارسة الجيدة في الإدارة المالية أن تنجز التالي:

- تساعد المدراء على أن يكونوا مشرفين مؤثرين وفعالين على الموارد، من أجل بلوغ الأهداف، والإيفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المنفعة.
- تساعد المنظمات غير الحكومية على أن تكون أكثر عرضة للمحاسبة تجاه المانحين وغيرهم من أصحاب المنفعة.
- تحظى باحترام الوكالات الممولة والشركاء والمستفيدين من الخدمات، وبثقتهم.
- تمنح المنظمة غير الحكومية امتياز المنافسة في ظل موارد تزداد ندرة.
- تساعد المنظمات غير الحكومية على تحضير نفسها لاستمرارية على المدى الطويل، وللزيادة المتدرجة في التمويل المتدفق ذاتياً.

١٠-٥ القيام بالمبادئ الأساسية بشكل سليم

يتم التوصل إلى الممارسة الجيدة في الإدارة المالية من خلال إنشاء الأنظمة والإجراءات وفقاً لأربع "كتل" بنيوية أساسية، وهي:

#### ١. سجلات المحاسبة

يجب أن تحافظ كل منظمة على سجل دقيق بكافة الصفقات المالية الجارية، كي تتمكن على الأقل من إثبات كيفية استعمالها للتمويل. يشار إلى ذلك باسم وظيفة المحاسبة المالية.

#### ٢. التخطيط المالي

بالنسبة لخطط المنظمة العملية والاستراتيجية، تشكل الموازنة الحجر الأساس لأي نظام إدارة مالي، وتلعب دوراً أساسياً في مراقبة استعمال التمويل.

#### ٣. المراقبة المالية

حسابات الإدارة هي تقارير داخلية صادرة كي يتمكن المدراء من مقارنة تقدم المنظمة بالموازنة، ثم اتخاذ القرارات بشأن المستقبل.

البيانات المالية تصدر بانتظام من أجل المحققين الخارجيين، لإثبات كيفية إنفاق الأموال في الماضي.

#### ٤. الضوابط الداخلية

الضوابط، والموازن - المعروفة جميعها بالضوابط الداخلية- وضعت لحماية أصول المنظمة وإدارة المخاطر. هدفها هو منع عمليات السرقة أو الاحتيال الانتهازية، وكشف الأخطاء والإغفالات في سجلات المحاسبة. يفيد نظام الضبط الداخلي الفعال في تقدير المسؤولين عن إدارة الشؤون المالية للمنظمة وحمايتهم.

لن يتحقق الضبط المالي الفعال إلا بتطبيق جزئي للكتل البنوية. على سبيل المثال، لا جدوى تذكر من المحافظة على سجلات محاسبة مفصلة، إذا لم يتم فحصها كشفاً للأخطاء والإغفالات. فيمكن للسجلات غير الدقيقة أن تؤدي إلى معلومات مضللة، مما يؤثر بدوره، بشكل خاطئ، على قرار الإدارة المالية.

#### ١٠-٦ المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية

كي تتم عملية الإدارة المالية بشكل فعال، يجب أن تغطي الأنظمة والإجراءات المالية ناحيتين من المحاسبة: المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية. هذا هو العمل اليومي الخاص بقسم الحسابات. وهو يصف الأنظمة والإجراءات المستخدمة لتتبع أثر الصفقات المالية والتقديرات التي تحدث داخل المنظمة- السجلات، وتصنيف البيانات المالية وتلخيصها لأهداف متنوعة.

#### الكتل البنوية

يمكن المحافظة على سجلات المحاسبة المالية من خلال استخدام كتيب أو نظام ميرمج (أو مزيج من الاثنين). ومع أنه من الضروري الالتزام ببعض الأعراف والمعايير الحسابية المعينة، إلا أن النظام الفعلي المعتمد سيرتبط بعوامل متنوعة:

- الخبرة والموارد المتوفرة
- حجم الصفقات ونوعها
- نقل مستلزمات المدراء
- الالتزامات تجاه المانحين

من إحدى نتائج المحاسبة المالية هي البيانات المالية السنوية التي تنظر في المراحل السابقة سعياً إلى مساءلة العناصر الخارجية من المنظمة، وتستخدم لهذا الغرض في المقام الأول. من هنا، يجب أن يكون الناتج الروتيني للمحاسبة المالية دقيقاً ومحدثاً على مدار السنة، كي تتم المحاسبة الإدارية بشكل فعال وفي ظل أدنى جهد.

### المحاسبة الإدارية

تنصّ على جمع البيانات عن طريق عملية المحاسبة المالية، ثمّ مقارنة النتائج بالموازنة، فتحليل المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات بشأن الإدارة المقبلة للمنظمة. من هنا، فإنّ التقارير الصادرة عن عملية المحاسبة الإدارية - وأكثرها شيوعاً "الموازنة بالمقارنة مع التقرير الفعلي" و"توقعات تدفق المال" - معدّة في المقام الأول للاستعمال الداخلي وللتنظر فيها في مراحل لاحقة.

يجب أن تُعدّ التقارير المالية للإدارة في موعدها، وتكون دقيقة ووثيقة الصلة بالموضوع. يجب إصدارها على أساس منتظم - شهرياً أو فصلياً عادةً وفق حاجات المنظمة - وبأسرع ما يمكن كي تكون الأرقام متناسبة ومناقشات المدراء.

### ١٠-٧ أسباب إصدار الحسابات

تتوافر أسباب قويّة عديدة لإصدار الحسابات، ومنها:

- لإدارة المشروع: كي يعرف المدراء كميّة الأموال المنفقة، وعلى أيّة مشاريع؛
- القانون يفرض ذلك: تلزم المؤسسات الخيرية كافة بإصدار الحسابات التي تفصّل مدخولها ونفقاتها؛
- المانح يفرض ذلك: يرغب المانح بمعرفة كيف أنفق المال؛
- لأسباب تتعلق بالضبط: للتحقق من عدم فقدان المال؛
- لمراقبة الموازنة والتخطيط لها: لمقارنة النفقات الحالية مقابل الموازنة، كي يتأكد المدراء من وجود المال الكافي لإتمام نشاطات المشروع كافة.

### ١٠-٨ الضوابط المالية

يمكن لبعض الضوابط المالية الأساسية أن تقلص، بشكل كبير، ضياع الأموال أو نفاذ التمويل. وهي محدّدة أدناه، وتتضمّن ميادين إعطاء الإذن بالإنفاق. قد لا يتاح تطبيق الضوابط المالية كلّها دائماً. لكنّ كلّما استطعت تطبيق المزيد منها، ازداد نظامك قوّة.

تذكر أنّ تحضير الحسابات ومقارنتها مقابل موازنة هو ضابط مالي مهم للغاية أيضاً. من الضوابط الأساسية الأخرى هي الحرص على توظيف الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة للمناصب المالية، وتعريف مسؤولياتهم بوضوح. ينبغي أن يحتلّ هذا الأولوية حين يتعلّق الأمر بإيجاد موظفين جدد للعمل على الحسابات: جد شخصاً يتمتّع بالكفاءات والخبرات المناسبة، واحرص على أن يعرفوا ماذا تتوقع منهم.

## ١٠-١-٩ فصل الواجبات

يقضي أحد الضوابط المالية التّمودجية بالتأكد من تحمّل الموظفين المختلفين مسؤولياتٍ بالنسبة للواجبات الحسابية المختلفة. من شأن هذا أن يقدم سلسلةً من التّدقيقات في كافة أعمال المحاسبة، ويقلّص احتمال الاحتيال بشكلٍ كبير. أمّا الأعمال الأساسية التي يمكن تقسيمها، فهي: إجازة المدفوعات، وتدبير النقود، وتسجيل الصّفقات.

## ١٠-١-١٠ القواعد الذهبية للمحاسبة

- سجّل كلّ ما تفعله. عليك المحافظة على "سلسلةٍ بعمليةٍ تدقيق الحسابات"، ممّا يعني متابعة شخص آخر لحساباتك كلّها انطلاقاً ممّا سجّلته وحسب، دونما الحاجة إلى أيّ شرح إضافي.
- كن منظماً. إحرص على حفظ الوثائق كلّها في ملفاتٍ مناسبة، وعلى اتّباع الإجراءات كلّها كما يجب.
- كن متمسكاً. فإذا قمت بالأعمال بطريقةٍ معيّنة في شهر ما، عندئذٍ قم بها بالشكل نفسه في الشهر التالي (إلا إن توفّرت أسباب وجيهة لتغيير ذلك).
- حافظ على تحديث الدفاتر. لا تدع أسبوعاً يمرّ بدون أن تحرص على تحديثها. حضّر الدفاتر المناسبة مع حدوث الصّفقات: لا تجعل الأعمال تتراكم.
- لا تقض وقتاً طويلاً عند مشكلةٍ ما. فإذا صعب عليك أمرٌ ما، قم بافتراض مبسّط يتيح لك المضيّ قدماً. ضع إشارةً، واحرص على مناقشته مع المدير أو المحاسب بأسرع ما يمكن.

المزيد عن عملية الحسابات في الملحقين الرابع والخامس

## ١٠-٢ التّمويل

١٠-٢-١ التّخطيط لحاجات المنظمة غير الحكومية التّمويلية، بما في ذلك حاجات التّدريب لا تكفي المثالية والتّحفيز لإنشاء منظمةٍ غير حكوميةٍ جيّدة. بل أنت تحتاج إلى المال والتّخطيط للمضيّ قدماً. خلال هذا التّخطيط، من الحكمة توقّع كمية التّمويل المطلوبة تقريباً لأول سنتين أو ثلاث. ولعلّه من المفيد أخذ القضايا التالية بعين الاعتبار:

- إذا أمكنت مشاركة أعضائك الطّوعية، لعلّه من الأجدر البحث أولاً عن تمويلٍ لنشاطاتٍ صغيرة مملوسة، كراتب الحامي، والأموال لوسائل المساعدة البصريّة، والمال لورش العمل.
- غالباً ما يفضّل المانحون أولاً اكتشاف قدرات المنظمة غير الحكومية، قبل المشاركة التّامة. من خلال تقديم مساهمةٍ صغيرة، يمكنك أن تظهر مدى صدقك وكفاءتك حيال عملك. وسيكون المانحون أكثر سخاءً حين تسألهم التّمويل في المرّة الثانية.

- غالباً ما يفضل المانحون دعم المشاريع القصيرة الأمد ذات الأهداف الواضحة التي تساهم في استقلالية المنظمة غير الحكومية.
- خلال تخطيطك، ينبغي أخذ المصادر ضمن المشروع بعين الاعتبار، كمخططات التأمين ونشاطات توليد المدخول. فعند تناول نشاطات الرعاية الصحية، يمكن تخصيص رسوم زيارات الزبائن للاستشارات والعلاج (بما يناسب قدرة المرضى المالية). يمكن للمشاريع الأخرى أن تولد المدخول من موادّ للبيع كالماء، أو المصنوعات اليدوية أو المنتجات الزراعية. فمع أن هذه الأموال لن تغطي تكاليف المشروع كلها، إلا أنها ضرورية بالنسبة لخطةك ولبناء استمرارية مشاريعك الذاتية.
- عادةً ما يهتم المانحون بتكاليف المشروع (تطبيق النشاطات) أكثر من التكاليف التنظيمية (التكاليف غير المباشرة، كتكلفة الهاتف/الفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي، وفاتورة الكهرباء، إلخ...). لهذا السبب، إحرص دائماً على تضمين بندٍ خاصٍ بالتكاليف غير المباشرة، حين تقدّم اقتراحاً بمشروعٍ ما. تعيّن اليونيسف الحدّ بـ ١٤٪، لكن تُعدّ نسبة ١٠٪ معقولة بالنسبة لمنظمة صغيرة جداً. غير أن بعض المانحين لا يحدّدون الدّفع إلى هذا الحدّ. في هذه الحالة، اكتشف سياسة المانح تجاه هذه التكاليف، وعدّل الاقتراح وفقاً لذلك.
- قد تحتاج أيضاً إلى مناقشة بندٍ للطوارئ مع المانح، بما يعني توفير بعض المال لاحتمال فشل الخطط. فقد يواجه مشروع تمّ إنشاؤه بعد أزمةٍ معيّنة، على سبيل المثال، تضخماً مالياً، ومعدّلات صرف متقلّبة، وارتفاعاً في أسعار الموادّ الأولية الأساسية... من هنا، يمكن للمشروع أن يتجاوز الموازنة المحدّدة له بسرعة. لذا ينبغي تخصيص علاوة للأحداث "غير المتوقعة" في كلّ اقتراح، وقدرها عادةً ٥ إلى ٦٪.



وضع خطة لإيجاد المال

يجب أن تقاوم المنظمات غير الحكومية تلقي المال من المانحين على أقساط. فإذا تلقت المنحة بأكملها، يمكنها إيداع مبلغ للحاجات غير الطارئة في مصرف، ونيل الفائدة منه. كما يمكنك أن تشجع المانحين على تقديم الأموال بطريقة تمكنك من الاستمرارية شيئاً فشيئاً، أو على الأقل من الاستقلالية عن ذلك المانح.

يمكن للتمويل غير المباشر أن يتخذ شكل استبدال الموارد، كإعارة الموظفين. من الأمثلة على ذلك السماح للموظفين الحكوميين بالعمل لدى منظمة غير حكومية لمدة معينة من الوقت، أو سماح الحكومة لأصحاب المشروع بالاستعانة بوسائل المساعدة البصرية المتوفرة لديها.

**\*\*\* كن واضحاً وصريحاً جداً بخصوص مبلغ المال الذي تحتاج إليه من أجل نشاط معين من مانح معين \*\*\***

تذكر أن بناء علاقة من الثقة مع مانحك لا يقل أهمية عن مبلغ المال الذي تطلبه أو تتلقاه.

### مثال: ورشة عمل حول التمويل لمنظمة غير حكومية تنادي بحقوق الإنسان

#### في ليسوتو

نظمت هذه المنظمة غير الحكومية "مركز الاستشارات حول الموارد القانونية للجماعة" (CLRAC) ورشة عمل حول التمويل، من أجل موظفيها وأعضاء مجلس إدارتها. وقد عمل المشاركون معاً، لحوالي ثلاثة أيام، على التالي:

- تقييم وجيز لتمويل قامت به المنظمة في السنوات الماضية: الاستنتاجات؛
  - كيفية التخطيط لحاجات المنظمة التمويلية، وتحديد بعض الأهداف الواقعية لفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٢.
  - تطوير استراتيجية للتمويل، بما فيها: التخطيط للمشاريع / موعدها والتكاليف التنظيمية التي تكبدتها هذه المنظمة في سعيها إلى التمويل؛
  - تقييم القدرة في المنظمة على إدارة التمويل؛ وكيفية بناء هذه القدرة: تطوير الموارد البشرية والتطوير التنظيمي؛
  - كيفية استهداف المانحين، سواء محليين أو عالميين - وما هي متطلباتهم؛
  - كيفية كتابة اقتراح لتمويل مشروع؛
  - وضع مخطط تمهيدى لصياغة التقارير المالية؛
  - وضع خطة لكتابة التخطيط الاستراتيجي من أجل تطبيق المنظمة للتمويل؛
  - عقد اجتماع مع ممثل المانح الكائن في ماسيرو.
- لما كان أعضاء المجلس والموظفون قد تابعوا ورشة العمل معاً، فقد سرى شعورٌ بالالتزام والتعاون أيضاً؛ وكتبت وثيقة التخطيط الاستراتيجي وتم جمع بعض المال.

١٠-٢-٢ اعتناق طريقة التفكير التي تساعدك على النجاح  
لا تنفك المنظمات غير الربحية في الجنوب تتحول، شيئاً فشيئاً، نحو الاحتراف. فبالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية التي تسعى إلى المنح المالية، تعتبر إحدى الخطوات المهمة خطوة عقلية. فهي تنصّ على تقبل انعدام الحلول السريعة والطرق السحرية المختصرة. ومن شأن العمل الثابت والمنتظم الذي تقوم به منظماتك - أعضاء مجلس إدارتك والموظفون المسؤولون عن التمويل - أن يطور استراتيجية فعالة من خلال خطوات صغيرة عديدة. ينصّ أحد أجزاء العملية على توضيح موقعكم - يؤلف كل منكم منظمة غير حكومية خاصة جداً - وتوضيح ذلك في الوثائق التي ترسل إلى الممول المحتمل. من شأن بيان المهمة المتسم بالحماس والإبداع والخيال أن يساعدك كثيراً. فهل يمكنك الإجابة عن الأسئلة التالية بإجابات واضحة ومباشرة؟

- ما هو هدف منطمتك الوحيد؟
- ما هي الحاجات الأساسية التي تفي بها هذه المنظمة؟  
(المجموعة المستهدفة التي تخدمها وكيفية إيفاء المنظمة بحاجات المستفيدين)

١٠-٢-٣ العثور على الوكالات الممولة  
من الضروري إجراء الأبحاث عن فوائد البرنامج التي قد تؤول إلى الممول. لا تحاول اعتماد مقارنة مشتتة، فترسل طلبات إلى مجموعة واسعة من المنظمات. فمن شأن ذلك أن يضرب بمصدقية منطمتك. أنت تحاول تحديد الممولين القليلين الذين يملكون اهتمامات متوافقة وأهداف مشروعك ومنطمتك. إليك دليل لمساعدتك في البحث عن الممولين: إذا كنت غير مؤهل، لا تقدّم طلباً. تملك العديد من الوكالات الممولة اليوم مواقع الكترونية، فتصفحها واطّلع على آرائها.  
تتشكّل عملية البحث عن ممولين من مرحلتين. تهدف الخطوة الأولى إلى تطوير لائحة أولية "عامّة"، تضمّ ١٠ إلى ١٥ ممّولاً، يبدوون اهتماماً عاماً بموضوع منطمتك أو مشروعك. أمّا الخطوة الثانية، فتشمل بحثاً أكثر تفصيلاً، وتقوم بتنقيح هذه اللائحة وصولاً إلى ثلاثة أو أربعة ممّولين يمكن مقاربتهم.

يمكن العثور على مصادر التمويل في بلدك، كما في الخارج. يتمتع التمويل المحلي بعددٍ من المزايا. غالباً ما يكون اتباع الإجراءات أسهل. كما سيرغب المانحون العالميون في معرفة أن المنظمة قد جربت مقارنة المصادر المحلية أولاً. حين تقدّم طلباً لتمويل خارجي، غالباً ما يستلزم ذلك تسجيل منطمتك غير الحكومية على الصعيد الوطني، وموافقة الحكومة الرسمية على مشروعك.

محلياً، المؤسسات الأساسية الممولة المحتملة هي:

- المنظمات المحلية  
فكر في نوادي "روتاري" أو "لايونز"، والكنائس، والمعابد، والمساجد، والمستشفيات، وجمعيات الأعمال المحلية، و"الأثرياء" في جماعتك، إلخ.

- مؤسّسات الحكومة أو الدائرة  
غالباً ما تكون الموارد متوفّرة، لا سيّما إذا كان الطرفان يتعاونان في الحقل نفسه. فكّر أيضاً باستعارة الموظفين، واستخدام لوجستياتهم...

تتضمّن المصادر المحتملة من الخارج:

- منظمات التمويل الطّوعية  
وهي تتضمّن بعثات ووكالات مساعدة ومجموعات أخرى، دينية ومدنية. تتركّز معظمها في الشمال، وأوروبا، وشمال أميركا، وأستراليا. غالباً ما تهتمّ هذه المجموعات بدعم التنمية على نطاق بسيط ومشاريع الصحة. ويمكن الحصول على لائحة بالأسماء من المنظمات الوطنية والطّوعية ومن السفارات.

- منظمات العون الدوليّة  
وهي تتضمّن وكالات الأمم المتحدة مثل منظمة الصحة العالمية، واليونيسف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمفوضية الأوروبية، والبنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي. غير أنّها لا تدعم المشاريع التي تتمّ على نطاق بسيط مباشرة. فمن الأرجح أن تتوفّر الأموال من هذا المصدر عن طريق المنظمات الوطنية الزراعية. تجدر الإشارة إلى ضرورة اكتشاف مساهماتها في دولتك، للحكومة والمنظمات غير الحكومية الكبيرة. ستتوفّر هذه المعلومات من حكومتك (الوزارة) أو من بعثات محلية للأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية وغيرها.

- السفارات الأجنبية  
غالباً ما توفّر تمويلاً للمشاريع على نطاق ضيق. (مثلاً، تملك السفارات الهولندية مصادر تمويل خاصة لما يُسمّى ببرنامج المشاريع الصغيرة للسفارة (KAP projects). فمن هذه المصادر، يمكن تقديم الدعم المباشر إلى المشاريع بمبلغ قد تصل إلى ٢٠ ألف دولار. لكن ينبغي تتبّع إجراءات/معايير خاصة).

#### ١٠-٢-٤ كيفية طلب الأموال

١. اختر مصدرك الممول. حاول نيل أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مدخلات المنظمة ومخرجاتها، والإجراءات المتبعة للتطبيق وهكذا دواليك. جد الشخص الذي ينبغي مقارنته ضمن المنظمة، كي تتمكن من مخاطبته مباشرة. يمكن تطبيق ذلك بشكل أفضل عبر الاتصالات المتبادلة.
٢. أكتب رسالةً إلى الشخص المسؤول عن التمويل، ذاكرًا منصبك. عرّف عنك وعن فريقك في الرسالة، وقدم شرحاً بسيطاً عن منظمتك، وأهدافها، ونواياك بخصوص التمويل. إسأل عن الإجراءات التي ينبغي الالتزام بها. احتفظ دائماً بنسخة عن الرسالة. إذا كان مصدرك محلياً، اتصل بالمرسل إليه بعد أسبوع واحد من إرسال هذه الرسالة، واسأله إن تلقاها. لا تهدف هذه الخطوة إلى التأكّد من حسن عمل البريد وحسب، بل إنّها حجّة لتبادل المزيد من المعلومات أيضاً. تُعدّ العلاقات الخاصة مهمة جداً أثناء جمع الأموال. فمن خلال الاتصال الهاتفي، تسنح لك الفرصة اكتشاف شخصية الممول، وإثبات مشاركتك وتحفيزك.



أما إذا كنت تقارب مانحاً عالمياً، فأتبع رسالتك ببريد إلكتروني إذا أمكن، للتأكد من وصول طلبك، ولتظهر، من جديد، مدى تحفّرك.

٣. أثناء الانتظار لاكتشاف ما هي الإجراءات الواجب اتباعها، يمكنك أن تحضّر المعلومات التي سيرغب الممول في معرفتها على الأرجح. يتوقّع معظمهم الحصول على تفاصيل وجيزة عن التالي:

- أهداف منظمتك وغاياتها.
- تفاصيل عن السّكان المستهدفين.
- عدد الأشخاص/القرى التي توّد الوصول إليها.
- البنية الاجتماعية للجماعات، بما فيها تفاصيل عن العمالة المحليّة، ومستويات المدخول، والمجموعات المعرضة لأخطارٍ كبيرة.
- تفاصيل عن منطقة المشروع، وموقعه، والأرض التي سيقام عليها، والمناخ.
- علاقتك مع منظمات أخرى، كالمنظمات غير الحكوميّة والحكومة، وتعاونك المطلوب معها.
- أسماء أعضاء فريق عملك ومؤهلاتهم.
- الخطة العامّة لتطبيق نشاطاتك.
- الموازنة:
  - ضمّن موازنة العام الأول.
  - قدر الأموال المتوقّعة من مصادر أخرى.
  - أطلب مبلغاً محدّداً.
  - ضمّن موادّ أساسيّة في موازنتك، لكن لا تطلب معدّات غالية الثمن أو غير ضروريّة.

إذا اتّبع الإرشادات جميعها، ومع ذلك لم تنل منظمتك المنحة التي تحتاج إليها، فتذكّر أنّ الوكالة الممولة تنظر في مئات الطلبات لكلّ حصّة من المال. فتتحوّل جمعيات المواطنين، بشكل متزايد، إلى جماعات التّمول المستقلة لمساعدتها في عملها، وبالتالي تزايد أعداد المشاريع ونوعيتها- واقتراحات التّمول المرفقة بها. لذا لا تعتبر أنّ الرّفص موجّه ضدك شخصياً. تذكّر أنّ نسبة الاقتراحات المرفوضة تبلغ حوالي ٩٠٪، فلا تجعل ذلك يثنيك عن مرادك؛ فيمكنك التّعلم من فشلك. أكتب رسالة قصيرة أو بريداً إلكترونياً إلى الممول، مستفهماً عن أسباب الرّفص. قد يقترح عليك في رده كيف تحسّن طلبك، أو تكتبه من جديد بطريقة أفضل.

#### مثال:

أنا (ف.أ.) امرأة سوداء من الجنوب، أعيش حالياً في هولندا. قمت بتأسيس منظمة غير حكوميّة في الهند والصّومال. عام ١٩٩٥، وصلت إلى هولندا كلاجئة. لم أعد قادرة على البقاء في بلدي بسبب الحرب الأهليّة؛ كما كنت مفلسة، وبيتي ومصنعي الصّغير قد أحرقتا تماماً.

خلال أشهر انتظاري في أوروبا للحصول على الإقامة، لم يعد يهتمني إحراز النّجاح في العمل. عوضاً عن

ذلك، قرّرت أن أركّز على إحداث فرق. بدأت بالتحدّث إلى صوماليين آخرين يشاطرونني شغفي. وما لبث مفهوم منظمّتنا غير الحكومية أن تشكل شيئاً فشيئاً، هادفاً إلى المدافعة عن المرّحلين في المناطق الداخليّة من الصومال. في ٧ نوفمبر / تشرين الثاني ١٩٩٧، أبصرت منظمّة “نفحات من الأمل” (Doses of Hope) النور. لكنّ العثور على المال كان مشكلةً كبيرة. فقد كنّا جديدين، وأنشأنا منظمّة في قلب أوروبا. بدأنا نطرق الأبواب، ونصادف العراقيل والرّفص - فقد قال أحدهم: “لقد تلقينا رسالتك، وفهمنا محتواها، لكن لسوء الحظ نظنّ أن لا منظمّتنا ولا أيّ منظمّة أخرى في هولندا ستدعم مبادرتك.” غير أنّنا نجحنا في إيجاد شركاء، وشركاء رفيعي المستوى أيضاً. لذا تذكّر الشّروط الثلاثة الأساسيّة: المثابرة، والصّبر، والمتابعة.

#### ١٠-٢-٥ التعاون مع منظمّات التّمويل

من المهمّ جدّاً بناء علاقة ثقة قويّة مع مانحك. فغالباً ما لا يكون التّعاون سهلاً. فالمانح يطلب تقارير طويلة ومعقّدة، وتحويلات الأموال تتأخّر غالباً. وتكثر مشكلات التّواصل نظراً إلى سوء فهم من كلا الطرفين، وبسبب تأخّر وصول البريد. لا تنسَ أنّ المانحين يعتمدون على داعميهم الذين يتوقّعون بدورهم الطمأننة بأن أموالهم تُنفق بطريقة جيّدة. من الوسائل لتحسين التّعاون:

- بعد تلقي الأموال، أكتب رسالة شكرٍ وتقدير.
- أرسل تقارير منتظمة كما يطلبها المانح.
- حضّر موازنات دقيقة، وأبقِ التكاليف على أقلّ مستوى ممكن.
- إذا كان المشروع يلقى دعماً من مانحين اثنين أو أكثر، فيجب أن يتمّ تحديد مجال الدّعم بشكلٍ واضح ومتّصل ببعضه ببعض.
- شجّع المانحين على التّشارك في تقريرٍ شامل واحد، وتبادل التّقارير بالتناوب، للتّخفيف من نسبة الوقت المنفق لإعدادها.
- زوّد المانح دائماً بالمعلومات الاجتماعيّة حول كميّة إنفاق المال.
- إلزم دائماً بأهداف منظمّتك غير الحكوميّة.
- إذا طرأ أيّ تغيير مهمّ على الخطّة، أعلم مانحك بذلك.
- رحّب بالزّائرين من الوكالات التابعة لمانحك.
- حاول أن تجيب عن رسائل مانحك بسرعة.

#### ١٠-٢-٦ بناء القدرة على جمع الأموال

- طوّر سياسة لجمع الاموال وقوانين خاصّة بمنظمّتك غير الحكوميّة.
- شكّل لجنة لجمع الأموال، مع تحديدات واضحة لمتطلّبات العمل (المسؤوليّات والمهام).
- راقب نشاطات جمع الأموال هذه بصفةٍ دوريّة.
- أنظر مجدّداً إلى تصميم ورشة العمل الخاصّة بالتّمويل في الفصل ١٠-٢-١٠.

## Chapter 11:

### Getting Legal Status

## الفصل الحادي عشر:

### الحصول على وضع قانوني

كجزءٍ من عملية قبولك على الصعيد العالمي، ستحتاج على الأرجح إلى تسجيل منطمتك، كي تصبح شرعية بموجب قوانين بلدك. في كل دولة، تتوفر منظمة غير حكومية راعية تحتاج إلى التسجيل فيها. من شأن هذه الخطوة أن تمنحك حق الوصول إلى معلوماتٍ عن منظماتٍ أخرى ونشاطاتها، والممارسة الفضلى الحالية في ميدانك. وهي عادةً خطوة ضرورية للحصول على تمويل من معظم المانحين الدوليين أيضاً.

#### مثال: منظمة غير حكومية في الهند تصبح شرعية

بقلم البروفسور ساراسواتي سواين

قبل أن أتقاعد، كنت بروفسوراً بدوام كامل في معهد طبي. كنت أجري دراسات كثيرة، بتمويل من المجلس الهندي للأبحاث الطبية، ومنظمة الصحة العالمية، واليونيسف، إلخ. بعد التقاعد، أردت متابعة ذلك، وكانت الوسيلة الوحيدة المتاحة مادياً هي تشكيل منظمة غير حكومية. جلست مع بعض الأصدقاء الذي يشاركونني أفكارى للمداولة، وشكلنا منظمة غير حكومية تدعى المعهد الوطني للتنمية والأبحاث البشرية المطبقة (NIAHRD).

كي تكون المنظمة قانونية، وتحصل على التمويل، من الضروري القيام بثلاثة تسجيلات:

- تسجيل بموجب قانون تسجيل المجتمعات الهندية.
- تسجيل في الوزارة المركز، بموجب قانون تنظيم المساهمة الخارجية، لتلقي المنح الحكومية أو المساهمات من خارج البلاد، واستعمالها.
- تسجيل في وزارة المالية، بموجب قسم 112 من قانون ضريبة الدخل، لتصبح منظمة غير ربحية، لا تدفع ضريبة.

تستغرق هذه التسجيلات في الهند وقتاً طويلاً، وتفترض ملء الكثير من الاستمارات. بعد أن تم إطلاق المعهد الوطني للتنمية والأبحاث البشرية المطبقة، بدأ يطبق العديد من المشاريع والدراسات، نيابةً عن وكالات ممولة وطنية وعالمية كثيرة، واستطاع أن يتمها بنجاح. لقد دعينا إلى العديد من ورش العمل والندوات، وأصبحنا عضواً فاعلاً في شبكات كثيرة.

#### مثال: قطاع المنظمات غير الحكومية في جنوب أفريقيا

بقلم كاتهاستو موكويتلي

##### الخلفية

تتميز المنظمات غير الحكومية في جنوب أفريقيا بتاريخ فريد من نوعه. فمنذ سنوات التمييز العنصري حتى العام 1994، كان يشار إلى المنظمات ذات التيار المحافظ التي يديرها البيض باسم منظمات الرعاية الخاصة. كان من السهل تسجيل معظمها، نظراً إلى أنها تعمل وفق القانون. وقد تلقى معظمها إعانات مالية جيدة من الحكومة، واكتسب أرقام تمويل.

في تلك السنوات، كان مصطلح المنظمة غير الحكومية يشير، بشكل واسع، إلى المنظمات الخيرية التي تعالج مشكلات الجماعات المحرومة. كانت معظمها تخضع لإدارة التقديمين، وتخدم جماعات السود، وترتبط ارتباطاً وثيقاً برسوم العضوية، والإرث بالوصية، والصدقات المالية الداعمة في الخارج. لطالما اعتبرت هذه المنظمات مناهضة للحكومة، في انتقادها لقوانين التمييز العنصري وتقديم الخدمات. ولطالما وظف العاملون فيها وطردهوا نظراً لشيءٍ قالوه أو فعلوه، تحدياً للحكومة آنذاك. من شروط التسجيل، تقديم الدستور التنظيمي، وأسماء الموظفين، وتفاصيل الاتصال بهم إلى مكتب التسجيل. وبصفتهم أعضاء مسجلين، كان عليهم أن يوفروا أي وثيقة تطلبها الدولة، مما يسهل على الشرطة

اقتفاء أثر "مثيري الشغب" واعتقالهم. بالنظر إلى ذلك، تفضّل المنظمات التقدّمية ألا تكون مسجّلة قانونياً. غير أنّ التمويل المحلي يكون غير شرعيّ إذا لم تكن المنظمة تملك رقم تمويل.

#### بعد الحكومة الديمقراطيّة الجديدة، بعد عام ١٩٩٤

خبرت المنظمات غير الحكوميّة مع الحكومة الجديدة مشاكل تعرّض استمراريتها للخطر. فمنظّمات الرعايّة الخاصّة التي كان معظمها يعيش على الإعانات الحكوميّة، خسرت هذه الفوائد من الحكومة الجديدة واضطرت للإقفال. كما واجهت المنظمات التقدّمية بدورها مشاكل في استمراريتها؛ حيث تحوّلت المساعدة الخارجيّة الآن إلى الحكومة الديمقراطيّة الجديدة. فأثر هذا التغيّر الجذريّ في البيّة الماليّة، بشكلٍ معاكس، على الكثير من المنظمات، اضطرت الكثير منها إلى الإقفال.

#### تطوّر قطاع المنظمات غير الحكوميّة

في الحكومة الديمقراطيّة الجديدة، أغلقت منظّمتان كثيرتا أبوابها لأسباب سبق وذكرناها. كما انبثقت منظّمتان جديدةتان لأسباب عديدة، كان السبب الرئيسيّ فيهما تزايد فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) الذي أدّى إلى تزايد المنظمات المهتمّة بهذا الشأن. وبعد أن ساد فهم تاريخيّ في جنوب أفريقيا يساوي بين "غير الحكوميّة" و"ضدّ الحكومة"، أخذ مصطلح المنظمة غير الحكوميّة يُستبدل شيئاً فشيئاً بالمنظمة غير الربحيّة.

#### قانون المنظمات غير الربحيّة، رقم ٢١ لعام ١٩٩٧

صدر القانون ليسهل على المنظمات غير الحكوميّة / غير الربحيّة التسجيل. فالإجراءات تصبح أسهل على من يطبّقها. بموجب هذا القانون، تصبح المنظمات غير الربحيّة / الخيريّة حرّة في أن تسجّل نفسها إمّا كمنظمة خيرية أو كمنظمة حسب القسم ٢١. ويمكن لمنظّمات الرعايّة الخاصّة أن تتسجّل الآن في إحدى هاتين الخانتين أيضاً.

## تذكّر: الاستدامة هي الشعب

يمكن للمنظمة غير الحكومية المهتمة بالاستدامة أن تجري تمريناً يدعى تمرين "نقاط القوة، والفرص، ونقاط الضعف، والمخاطر". من شأن هذا التمرين أن يساعد المنظمة غير الحكومية على تحديد القضايا الأساسية التي قد تجعل مستقبلها أكثر أمناً أو، عوضاً عن ذلك، أكثر خطورةً بطريقةٍ من الطرق. قد تكون هذه القضايا داخلية (شؤون تنظيمية) أو خارجية (شؤون بيئية). يتميز هذا التمرين بهدفٍ ثنائي؛ فهو يمكن المنظمة غير الحكومية أولاً من تحديد القضايا التي يتفق عليها الجميع كنقاط قوةٍ أو ضعفٍ إلخ. أما الخطوة التالية، فتتضمن بالتعامل مع هذه القضايا، وإرساء علاقةٍ بينها، واختيار القضايا التي تحتل الأولوية، ثم تحويلها إلى قضايا خاصةً بسياسة المنظمة، أو المهام التي ينبغي تنفيذها.

في هذا الفصل، نَصِفُ تمارين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" التي تركز على الاستدامة. لكن يمكن استخدام المقاربة الواسعة نفسها لتحليل مشكلات أخرى، كقضايا القدرة في الفصل ٨-٥.

## الخطوات الواجب اتباعها:

- تعثر المنظمة غير الحكومية على قائدٍ لورشة العمل، سواء من ضمن موظفيها أو من الخارج، على أن يتمتع بعقلٍ تحليليٍّ جيد، ويتمكن من إدارة ورشة العمل كما يجب.
- تخصص حوالي ثلاثة أيام لفحص عامل الاستدامة بشكلٍ كامل. فيُخصَّص نصف اليوم الأول لتمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". خلال بقية الوقت، تُنظَّم المناقشات وتمرين العصف الذهني، لتحديد القضايا الخاصة بسياسة المنظمة، والمهام التي ينبغي تنفيذها.
- ثم تُشرح معاني نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر، ويتم التوافق عليها. يطلب من المشاركين تحديد القضايا التي تندرج في هذه الفئات. من الممكن أن تندرج قضية واحدة في فئتين. مثلاً، إذا كانت إحدى المنظمات غير الحكومية تستفيد من مانحٍ سخّيٍّ واحدٍ وحسب، فمن شأن ذلك أن يعتبر نقطة قوةٍ وضعفٍ في آن. لكن تحقيقاً لهدف تمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر"، لا يمكن مناقشة ذلك إلا في فئةٍ واحدة- وهو يعتبر نقطة ضعفٍ من منظور الاستدامة.
- يجب تحديد القضايا الداخلية والخارجية في المنظمة غير الحكومية. مثلاً، إذا قلص مانحٌ مهمٌ مساهماته، فهذا يمثل تهديداً خارجياً خطيراً. أما إذا كانت المنظمة غير الحكومية تتفق الكثير على الإدارة، فمن شأن هذا أن يمثل تهديداً داخلياً.
- يتم شرح مفهوم أساسي في المنظمات للمشاركين، وهو: المنظمة أشبه بنبتة؛ بعضها يرتفع فوق الأرض - أي الساق والأوراق والفواكه. كما تظهر أيضاً نواح تنظيمية يمكن لشخصٍ خارجيٍّ أن يراها- كالمشاريع والإدارة وبناء القدرة. لكن بعضها الآخر يقبع تحت الأرض، أي الجذور أو النواحي المؤسسية للمنظمة. ينبغي أن يكون هذا الجزء متيناً إذا كانت المنظمة جدية بشأن هدفها، وتملك غاياتٍ وقناعاتٍ واضحة. فإذا فقد المدير

والموظفون رؤياهم، ستضعف الجذور، لكن سيظل من المحتمل إنقاذها وجعلها ضماناً لقدرة المنظمة على الاستمرارية. في المقابل، إذا التهمت الحشرات الجذور، فمهما كانت طريقة إدارة المكتب، فإن المنظمة غير الحكومية ستموت حتماً.



زراعة المنظمة غير الحكومية في تربة جيدة للمستقبل

#### مثال:

وضعت منظمة غير حكومية آسيوية نصب عينها هدف تحسين مهارات المزارعين عبر البلاد. لكن المدير ومعظم أعضاء مجلس الإدارة وضعوا أيضاً هدفاً غير مكتوب، وهو نشر ثقافة المجموعة الإثنية الغالبة في مناطق الأقلية. فغير هذا الهدف طبيعة الخدمات إلى الأسوأ. ولم تُنفذ أية لامركزية جدية، كما تمت التدريبات كلها بلغة مجموعة الأكثرية حتى حين كان المزارعون يعجزون عن فهمها. وأخذت معنويات الموظفين تضعف شيئاً فشيئاً.

#### تقنية ورشة العمل:

- مع مباشرة الفريق بالعمل، تدعو الحاجة إلى صياغة نتائج البحث. إذا كان المورد الوحيد المتوفر هو لوح أسود، فيمكن عند ذلك استعماله. لكن من المستحسن استخدام أوراق السجلات الكبيرة والرخصة الثمن، وأقلام اللباد العريضة. والأفضل هو استعمال البطاقات التصنيفية أو البطاقات اللاصقة الأشبه بالعلكة، ويمكن إلصاقها على الجدران أو الأوراق. من مميزات هذه البطاقات أنه يمكن نقلها بسهولة، فيتم تجميعها بطريقة ثم بأخرى. إذاً تحتاج كل مجموعة إلى لوح أسود أو ورق، وبطاقات، وأقلام اللباد العريضة.
- يُقسّم الموظفون إلى مجموعات. فإذا كانت المنظمة غير الحكومية ديمقراطية، يمكن أن يتواجد في المجموعة الواحدة مزيج من الجنسين، والمراتب الوظيفية، والأشخاص العاملين في المركز الرئيسي أو في الدوائر، والتقنيين وغير التقنيين، إلخ... أما إذا كانت تمارين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" تطبق

في بيئة لا تسمح لصغار الموظفين بالتعبير عن أنفسهم بحرية أمام مدراءهم، فيجب عند ذاك تنظيم مزيج مختلف في المجموعات. ومن الجائز أيضاً، إذا دعت الحاجة إلى ذلك، تشكيل أنواع مختلفة من المجموعات عند تنفيذ خطوات مختلفة من تمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر".

- يناقش كل من المجموعات كل واحد من المواضيع الأربعة لمدة معينة من الوقت، لخمس عشرة دقيقة ربما. بعد ذلك، تساعد استراحة قصيرة، وتناول فنجان من القهوة أو الشاي على استيعاب الأفكار.
- يجتمع المشاركون كلهم من جديد، وتقدم كل مجموعة النتائج التي توصلت إليها. مع تسلّم كل مجموعة مقاليد الكلام، يدون قائد ورشة العمل ما يقولونه تحت خاتمي "خارجي" و"داخلي".
- يدون القائد كل القضايا التي تطرحها المجموعات تحت عناوين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". وما تلبث هذه أن تخضع للمراجعة، حيث يتم محو الأفكار غير المناسبة. عبر المناقشة، يتم وضع القضايا وفق سلم أولويات معينة. وبدورها، تتم مناقشة أساليب معالجة كل مشكلة. وعند بلوغ اتفاق، تُعين المهام.

#### مثال:

أجرت منظمة غير حكومية في ليسوتو تحليلاً للنظر في الاستدامة، عن طريق "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". ومن أهم النتائج التي ظهرت في ورشة العمل هو افتقار أعضاء مجلس الإدارة للالتزام بالأهداف الأساسية للمنظمة غير الحكومية. فكان هذا ضعفاً مؤسسياً يجب معالجته. ومن الإشارات إلى ضعف الالتزام هو غياب الكثير من أعضاء المجلس عن الاجتماعات.

تم تحديد عدد من التحويلات لتغيير ذلك:

- أولاً، جرى نقاش لبق وحذر جداً للتأكد إذا كان أعضاء المجلس قد اختيروا بشكل مناسب، وإذا كانوا يملكون الوقت والوسائل اللازمة لأداء عمل جيد. من خلال هذا النقاش، توصلت المنظمة غير الحكومية إلى إجماع حول المواصفات المقبولة مستقبلاً لأعضاء المجلس، والإجراءات المتبعة لاختيارهم.
- ثانياً، تم الاتفاق على ضرورة خضوع أعضاء المجلس لتدريب. وقد كان لهم ذلك.
- ثالثاً، تم الاتفاق على ضرورة أن يقوم منسق مكتب الدائرة بزيادة اهتمام أعضاء المجلس؛ وقد تم ذلك من خلال زيارة الأفراد في منازلهم، والتعريف بالأفراد ومهاراتهم في الاجتماعات، وطرح مواصفاتهم الخاصة كمثال. كما تم تشجيع أعضاء المجلس على قراءة نشرات المنظمة غير الحكومية ووثائقها.

يثبت هذا المثال كيف يمكن لورشة العمل أن تحدد مكن الضعف، وتعرّض على الحلول التنظيمية والمؤسسية، وتتفق على الخطوات الواجب اتباعها، كي يزول الضعف. ومن شأن هذه التحويلات معاً أن ترفع من تحفيز الأعضاء وتعزز موقفهم.

من المهم ألا تركز تمارين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" على مواطن الضعف والمخاطر وحسب، بل تخصص وقتاً طويلاً للإنجازات ومواطن القوة أيضاً. فينبغي تسليط الضوء عليها، واستعمالها لإعطاء منظور إضافي إلى مواطن الضعف والمخاطر.

من "الضروريات" في هذه التمارين الناجحة بذل كل ما في الإمكان لفصل القضايا عن الشخصيات. فهذه التمارين مرتبطة بالوظائف، والعمليات، والإجراءات، لا بأداء الأفراد. إذاً لا يتعلق الأمر بإجراء تقييم لأداء الموظفين. أما إذا كانت المنظمة غير الحكومية تعاني قضية خطيرة مع فردٍ ما، فينبغي ألا تحلها في ورشة العمل بل بالوظائف عبر وسائل أخرى.

تنص الخطوات الأخيرة لورشة العمل الخاصة بتمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" على التخطيط لاجتماع، بعد بضعة أشهر، لمعرفة إلى أي مدى تُطبق التحركات المخطط لها. ثم يُشكر المشاركون وتعلق ورشة العمل أبوابها.

## ١٢-٢ استدامة المشاريع

إذا كنت تملك مشاريع لمساعدة المستفيدين منك، إذاً:

- يجب إما تنفيذ مشاريع قصيرة، كتحريكٍ لتعزيز الصحة يتضمّن عرضاً معيناً؛
- أو يجب أن تملك هذه المشاريع القدرة على البقاء بنفسها، إذا ومتى أوقفت دعمك.

إذاً يجب أن تتوفر درجة من المشاركة الجماعية و/أو المساهمة المالية والعينية، لضمان نسبة أدنى من الملكية. من شأن النشاطات المدرة للمدخل أن تولّد مدخولاً فعلياً للمجموعات المستهدفة، وتشكّل بالتالي أكثر من مجرد مخططات اجتماعية. من هنا، يجب أن تتبع إدارة المال المتعلق بهذه العملية القواعد نفسها التي تتبعها إدارة المال في منظمتك غير الحكومية.

## ١٢-٣ الاستدامة وتدريب الأشخاص

تظهر قضايا استدامة مهمة إذا درّبت الأشخاص على تنفيذ عملٍ على مستوى القرية. كن حذراً للغاية عند تدريب الأشخاص في القضايا الصحية، إلا في حال كانت وزارة الصحة ستحمّل مسؤولية المتدربين والإشراف عليهم. لماذا؟ تأمل مشاريع المياه والصحة العامة، حيث يسعى المشروع إلى تنفيذ نشاطات التربية الصحية، وغالباً ما يدرّب القرويين في الشؤون الصحية. لكن المشروع يصل إلى نهايته أحياناً؛ فيحصل المتدربون على شهادة، وتدريب بسيط، مع انعدام الإشراف. قد يتعاون معطفاً أبيض، ويباشرون بإعطاء الحقن، وخلع أسنان الأطفال المصابين بالإسهال، أو كيهم بمرق الدّراجة الحامي. بالتالي، قد يتسبّبون بالأذى. والأمر نفسه يحدث حين تبدأ المنظمات غير الحكومية بمشاريع الرعاية الصحية الأولية المزعومة، فتدرّب عمال الصحة في جماعة معينة، ثم ما تلبث أن تختفي بعد سنة.



كن حذراً عند تشكيل مجموعة من العاملين. فيجب إما أن يكون لهم مستقبلهم، ويتلقون المكافآت، ويخضعون للإشراف، وإما يجب أن تكون مهمتهم محددة ذاتياً

## ١٢-٤ بناء الاستدامة عبر الشبكات القوية

عادةً ما تتيح الشبكات للمجموعات المختلفة مضافرة جهودها من أجل إنجاز هدفٍ مشترك، عبر تنسيق الاستراتيجيات وجمع الموارد. وتثبت الشبكات التي تتضمن سلسلةً متنوعةً من المنظمات، والمجموعات، والأفراد، لصانعي السياسات أن السياسات أو البرامج الخاصة تلقى دعماً واسعاً.

يشير مصطلح "الشبكة" في هذا السياق إلى مجموعة من المنظمات التي تتواصل وتتعاون نحو استراتيجية مدافعة مشتركة- أي التي تهدف إلى إعلام الأشخاص المهمين بوجهة نظرها. ينص الهدف على مضافرة الجهود، وجمع الموارد والقدرات، والعمل بمزيد من الفعالية في البرامج المقترحة.

### ١٢-٤-١ تحديات بناء شبكة

رغم الفوائد الممكنة، يعتبر بناء الشبكات والمحافظة عليها عملاً جاداً. لذا ينبغي على أعضاء الشبكات أن يتذكروا التحديات التالية ويستعدون لمعالجتها:

- إن بناء الإجماع عملية تستغرق وقتاً. ورغم ذلك، قد لا يتفق أعضاء الشبكات دائماً على أهداف الشبكة، وغاياتها، واستراتيجياتها.
- يجب أن تبني الشبكة الثقة بين أعضائها. من المحتمل أن تتنافس البرامج والمنظمات الأعضاء للحصول على التمويل من الوكالات المانحة نفسها، مما يعرقل قدرتها على التعاون. من هنا، يتسم بناء الثقة في وجه نزاعاتٍ مماثلة بالصعوبة- كما يمكن أن يكون الأعضاء قد اختبروا تجارب سابقة مع بعضهم البعض، سواء خاصة أم مهنية، تؤثر في قدرتهم على العمل بتعاون.
- كلما نمت الشبكة، ازدادت إدارة لوجستياتها تعقيداً. لذا، من الضروري إعلام الأعضاء كلهم دوماً بالاجتماعات، والتحرك المتخذة، والنتائج، النشاطات المقبلة.
- يجب أن تبقى الشبكة جهداً تعاونياً بين الأعضاء كافة، عوضاً عن تحكّم أحد الأعضاء الأقوياء أو بعضهم بزمام الأمور.
- يجب أن يتفق الأعضاء على القواعد اللازمة لعمل الشبكة بسلاسة وفعالية.
- يجب أن تقرر الشبكة كيف تزيد من فعالية مواردها من أجل نشاطاتها التعاونية.

## ١٢-٤-٢ إرشادات لإنشاء شبكاتٍ فعّالة

يمكن للشباب الواضحين والمتزمين أن يساعدوا الشبكة على البقاء وفيه مهمتها بخدمة الشباب. فهم خير ممثل للبرامج الموضوعية من أجل تلبية حاجاتهم. يمكن للشباب أن ينظموا الطلاب والأصدقاء وغيرهم من الشباب، لدعم حملة الشبكة.

إحرص على أن يبقى الأشخاص مطلعين: حافظ على لائحة عناوين البريد المحدثّة، وأرقام الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني لأعضاء الشبكة والأشخاص الأساسيين الواجب الاتصال بهم. فإعلام الأعضاء بانتظام يحافظ على ثقتهم، واهتمامهم، ومشاركتهم. كما يقلص من درجة سوء الفهم، ويحدّد نقاط الخلاف قبل أن تستحيل مشكلات. وينبغي أن يتلقّى أعضاء الشبكات دوماً مذكرات عن الاجتماعات، والقرارات المحدثّة، والتّشيرات الإخبارية، وغيرها من المعلومات حول الأحداث المقبلة. ومن شأن الإخطار المسبق بمواعيد الاجتماعات وغيرها من الأحداث، بطريقة مناسبة، أن يشجّع نسبة المشاركة في المناقشات والقرارات المهمّة.

احتر متكلّمين باسم الشبكة لتمثيلها إعلامياً: حدّد الأعضاء الخبراء في الخطابة والتّكلم أمام العلن، أو التّفاعل مع الإعلام، في مرحلة مبكرة من تطوّر الشبكة. يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يكونوا أنفسهم في فريق القيادة، أو لا يكونوا ضمنه. كما ينبغي لأحدهم أن يكون في ريعان الشباب. ومن الضروري أن يتفق الأعضاء على طريقة للتّعامل مع أسئلة الإعلام.

Chapter 13:  
Clearing Your Mind

الفصل الثالث عشر:  
تصفية ذهنك

لقد وجد الأشخاص الذين يجيدون عملهم في مجال التنمية نوعاً من التوازن في ثلاث مناطق:

١. تمكّنوا من فهم تحفيزاتهم الخاصّة وتحكّموا بها إلى حدّ ما.
٢. صاروا يعاملون زملاءهم باحترام ونوعٍ من التّفهم.
٣. صاروا يعاملون المستفيدين من عملهم باحترام ونوعٍ من التّفهم.

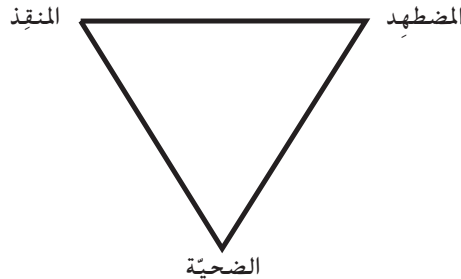
في ما يلي نقاشاتٌ وتمارين لمساعدتك في هذه الميادين الثلاثة. تنصّ الفكرة على مساعدتك في تصفية ذهنك - أي مساعدتك في فهم لم تفعل ما تفعله. يمكنك طبعاً أن تتجاوز هذا الفصل. لكن إعلم أنك تستطيع التّحكّم بما تفهمه. أمّا إذا كنت لا تفهم سلوكك الخاصّ، فلن تتمكن من التّحكّم بما تفعله. لذا تتّبع التفاصيل كلّها، وناقش ما تتعلّمه من الإجابات عن التمارين؛ ثمّ حافظ على سير النقاش في ذهنك على مدى السّنوات القليلة المقبلة.

قد ترغب في تطبيق التمارين ضمن مجموعة. فقد تكون لديك مجموعة من الأشخاص الذين تأمل معهم بناء منظمتك غير الحكومية. أو من المحتمل أنك تعمل معهم في منظمة غير حكومية. فإذا جمعت فريقاً من الزملاء، إحرص على أن يكونوا متساوين. وإذا أعلن أحد الأشخاص عن رأيه بصراحة مثلاً، فشعر المدير بالإهانة، إحرص على ألا يُصرف من الخدمة، أو تسمي حياته اليومية في العمل صعبةً. لذا شكّل مجموعةً من ثلاثة موظّفين من الرتبة البسيطة، أو ثلاثة من الرتبة العالية الشان، عوضاً عن مجموعة كبيرة واحدة. إحرص على أن يعد كل شخصٍ بعدم إفشاء ما يسمعه ضمن المجموعة.

تكلّم الآن عن كلّ من يعمل في ميدان التنمية، بما في ذلك أنفسنا. لا نعني بكلامنا أيّة إهانة. لكن مع تقدّمنا في السنّ، نأمل أن نفهم بشكل أوضح ما هي المشاعر التي حفّزتنا حين بدأنا بمسيراتنا المهنية. ما من أحدٍ بيننا قدّيسٌ. ما من أحدٍ يتحكّم تمام التّحكّم بغرائزنا الأكثر إزعاجاً. في ناحيةٍ من نواحي عقلنا، جميعنا يفكّر في نفسه بصفته نموذجاً آخر قادم عن الأم تيريزا أو مارتن لوثر كينغ. وفي ناحيةٍ أخرى، نحن متأكّدون من أننا تافهون، ولا نستطيع إلا إنقاذ أنفسنا إذا قمنا بالحسنات لبقية حياتنا.

١٣-١ إلى أيّ مدى تفهم تحفيزاتك الخاصّة وتتحكّم بها؟

من المهم أن يفهم الأشخاص المسؤولون عن مساعدة الآخرين مثلث الإنقاذ:



تنصّ الفكرة على أننا جميعاً نؤدّي أدواراً، كما في المسرحيات. لكنّ ذلك يحدث بغير وعيٍ منّا في معظم الأوقات. فنؤدّي أدواراً نرتاح إليها؛ وبما أننا مشتركون في المنظّمات غير الحكومية، فمن الأرجح أن نلعب دور المنقذ.

يفضّل البعض الآخر أن يلعب دور الضّحية. فإذا ساعدناهم في حلّ إحدى المشكلات، سرعان ما سيجدون أخرى. ليكون المرء ضحية، يجب أن يتسبّب رجلٌ شريرٌ بذلك - أي المصطهد. المثال التّقليديّ هو مثال المرأة الضّعيفة ظاهرياً التي تتزوّج دائماً رجلاً يسيء معاملتها... ثمّ ما تلبث أن تجد رجلاً آخر لينقذها. وبعد مدّة، يبدأ هو بدوره في إساءة معاملتها، فتبحث عن رجلٍ آخر، وهكذا دواليك... إلخ.

إذا لا نعتمد دوراً واحداً على الدوام، بل نبقى تنتقل بين عناصر مثلث الإنقاذ. فنساعد صديقه بمشكلاتها، ونشجّعها على مصارحتنا، ونقدّم النصائح، ونقدّم لها خير سندٍ، إلى أن نخبرنا فجأةً أننا نزعجها باستمرار، ونحيل حياتها نعيسةً - إذاً، بتنا الآن المصطهدين. وما تلبث أن ترحل، مخلّفةً فينا شعوراً بالسوء، وكأننا الضّحية. فلنجأ إلى صديقٍ يساعدنا ويشجّعنا على هذا وذاك، إلى أن...

لا يلعب الأفراد وحدهم لعبة مثلث الإنقاذ، بل المجموعات الإثنية والدول أيضاً. المصطهد، والضّحية، والمنقذ - هل يمكنك أن تفكّر في أمثلةٍ من أفريقيا وآسيا في السّنوات العشر الماضية؟ في بعض الأحيان، تتحارب دولتان، وينتاب كلتاهما شعورٌ بأنهما ضحيتان، فتتّهم كلٌّ منهما الأخرى بأنها المصطهدة، داعيةً الامّ المتّحدة إلى التّدخل.

يمكن للأفراد أو الدول أن يتّخذوا موقفاً آخر، هو موقف المشاهد الذي يراقب ما يحدث لكنّه لا يفعل شيئاً.

إذا كنت تفكّر بهذه الطريقة، فستكتشف بعض الأمور:

- أنت تعمل في حقل التّسمية لا لتكون شخصاً خيراً وحسب، بل لتخدم حاجاتك الخاصّة أيضاً.
- في بعض الأحيان، تكون توقّعات المنقذين بالفطرة كبيرة، فتخيب آمالهم عندما لا يمثّل العالم لنصائحهم. من إحدى الطّرق لتفادي هذا الأمر هي التّوقف عن الرّغبة في التّحكّم بكلّ شيء. عوضاً عن ذلك، ابن شراكات مع المستفيدين كي يتحمّلوا مسؤوليّة حلّ مشكلاتهم الخاصّة أكثر منك. وضح أنّ هذه المشكلات خاصّة بهم، لا بك، وأنك لا تستطيع أن تخفّف من ثقلها على كاهل من يعانها.
- إذا وازبت المجموعات على العود، بين الفترة والأخرى، مع المزيد من المشاكل، وأنت تعتقد أنّ دور الضّحية يرضيها، ناقش الموضوع مع زملائك. قد تضطر إلى إخبار المجموعة أنّها غير جاهزة ذهنيّاً، على ما يبدو، لإيجاد حلّ فعليّ؛ كما يمكنك أن تعيّن حدوداً زمنيّة لمشاركتك.

### تمرين ١٣-١-١

هل يمكنك أن تفكر في وقتٍ ما في الماضي وقعت فيه منظمتك، أو أنتم كأفراد، في شركٍ مثلث الإنقاذ؟

### تمرين ١٣-١-٢

تصوّر أنّ عشر سنواتٍ قد مرّت على الآن. تصوّر أنّ المنظمة غير الحكومية التي أنشأتها قد حققت نجاحاً، وقد قيل لك إنك ستتلقى ميدالية في احتفالٍ كبير. سيفقّ لك الناس، ويتحدّثون عن عظمتك. فليكتب كلّ منكم إجاباتٍ عن الأسئلة التالية:

من هو الشخص الذي ستزفّ إليه البشرى أولاً؟ والدك أم والدتك؟ جدك أم جدتك؟ زوجك (زوجتك) أم صديقك الحميم؟ مدير المصرف الذي توعد فيه أموالك؟ صحافي في الجريدة المحلية؟

من هم الأشخاص الذين سيشعرون بالانزعاج أو الغيرة أكثر من غيرهم؟ الأخ أو الأخت؟ أصدقاء قدامى من المدرسة أو أعداء؟

إلى أيّ مدى يعتبر إخبار هؤلاء الأشخاص مهماً؟ حدّد ذلك على مقياسٍ حيث يشير الصّففر إلى "غير مهمّ إطلاقاً" و١٠ إلى "أهمّ شيء على الإطلاق".

والآن، أنظر إلى الفصل ١٣-٤، واطلب من شخص أن يتولّى قراءة المكتوب بخصوص هذا التمرين. ثمّ ناقش رأيك في المجموعة. يمكنك أن تتشارك والآخرين بقدر ما تشاء - لكن كن صادقاً مع نفسك.

## ١٣-٢ إلى أيّ مدى تعامل زملاءك باحترام وتفهم؟

### تمرين ١٣-٢-١

يطبّق هذا التمرين ضمن مجموعة إذا استطعت:

حين يصل الأمر إلى اتّخاذ القرارات، يمكننا القول إنّ بعض الناس أفضل في هذا المجال من الباقين. هب أنّ وقت الغداء قد حان في مكتبك؛ فيتناول الأشخاص الطّعام حول طاولةٍ مستديرة، ويستحيل النقاش إلى اجتماع غير رسمي لكن جديّ بخصوص مستقبل المنظمة غير الحكومية. حول المائدة، يجلس مزيجٌ متنوّع من الأشخاص، أسماؤهم مدرجة أدناه. إنسخ المواصفات، كلاً على قصاصةٍ ورقية، ثمّ إجمع الأوراق في عمود، مع وضع اسم الشخص صاحب الرّأي الأهمّ في الأعلى، والشخص صاحب الرّأي الأقل أهمية في الأسفل:

- طبيب شاب
- موظفة اجتماعية متوسطة السن، لا تجيد الانكليزية بطلاقة.
- امرأة مسنة أمية، تقوم بزيارة من القرية، لا تجيد الانكليزية بطلاقة.
- أحد أفراد المجموعة الذي تحاول مساعدته.
- كاتب حسابات متوسط السن.
- خبير أوروبي زائر.
- عاملة شابة.

والآن، أنظر إلى الصّفحة التالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٢-١. ثمّ ناقش رأيك ضمن المجموعة. يمكنك مشاطرة الآخرين قدر ما تشاء، لكن كن صادقاً مع نفسك.

### تمرين ١٣-٢-٢

فكر في المرّات الثّلاث الأخيرة التي اختلفت فيها مع أحد زملائك في الرّأي. نكر الشّخص الذي يعمل على مقربة منك أن يذكرك بمناسبةٍ أخرى. كيف شعرت؟ بماذا شعرت تجاه الشّخص الآخر؟ أكتب كلمة لكل مناسبة - لكن احتفظ لنفسك بهذه الكلمات. قد تكون الكلمات: "الغضب"، "الغيباء"، "المفاجأة"، "قلة الاحترام" - أيّاً كان.

والآن، أنظر إلى الصّفحة التّالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٢-٢. ثمّ إتبع التّعليمات. ستحتاج إلى شخص في المجموعة ليكتب على ورقة كبيرة.

### ١٣-٣ إلى أي مدى تعامل المستفيدين باحترام وتفهم؟

### تمرين ١٣-٣

فليكتب كل منكم الأجوبة عن الأسئلة التّالية:

هب أنك تعتني بطفل، وأنه قد بدأ يصاب بحمى طفيفة. تفكر في اصطحاب الطّفل إلى طبيبٍ يعتمد النّمط الغربيّ في العلاج. أمك في الجوار، وتقترح عليك كيفية معالجته. ليست على درجة عالية من الثّقافة، وقد ترعرعت في قرية. فهل تقبل نصيحتها أم تزور الطبيب؟ لم اخترت هذا الاحتمال؟

والآن، أنظر إلى الصّفحة التّالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٣. ثمّ ناقش رأيك ضمن المجموعة. يمكنك مشاطرة الآخرين قدر ما تشاء، لكن كن صادقاً مع نفسك.

### ١٣-٤ نقاش حول فهم محفزاتك الخاصّة والتّحكّم بها

أنظر إلى القسم ١٣-١-٢: احتفال توزيع الجوائز  
ما يهّمك هنا هو إلى أي مدى تتأثر بأراء الآخرين. لا شكّ في أنك تؤدّ أن تسعد والدتك، وتجعل والدك فخوراً بك؛ ولا شكّ في أنك قد ترغب في إزعاج أخيك الأكبر الذي قال إنك فاشل. لكن إن بات اهتمامك بأراء الآخرين "أهمّ شيءٍ في العالم"، - أي ٨ أو أكثر على مقياس من ١ إلى ١٠ - فأنت تعاني مشكلة. إذا أردت أن تخبر مدير مصرف بالأمر، فهل أنت تعاني مشاكل ماليّة كبيرة أم أنك تتوق إلى الثراء؟ وإذا أردت أن تخبر صحافي، فهل تحتاج حاجة ماسة إلى الشهرة؟ إذا كانت هذه الحاجات قويّة جداً، فقد تبدأ باتخاذ قرارات لا تصبّ في مصلحة أهداف منظمتك. فإذا اكتشفت أنك سجّلت درجة ٨ أو أكثر على المقياس، فابحث عن شخص يمكنك التحدّث معه، على أن يكون أكبر سنّاً وأكثر خبرةً، فيساعدك على حلّ مشكلاتك، والتخفيف من حدّة حاجاتك.

### ١٣-٥ نقاش حول كفيّة معاملتك لزملائك

أنظر إلى القسم ١٣-٢-١: نقاش حول مائدة الغداء  
هل وضعت مجموعتك سلسلة هرميّة بمختلف الأشخاص؟ لماذا؟ هل ظننت حقاً أن السلسلة الهرميّة فكرة جيّدة، أم ظننت أنه - بما أنها مذكورة في الكتاب، فلا شكّ في أنها صحيحة؟ لا يمكن الاعتماد على بعض الكتب بهذا القدر.

من هنا، فالدرس الأول هو: إذا كانت غرائذك سليمة، فاتبها. صدّقها قبل أن تصدّق أيّ كتاب، حتّى إن كان مكتوباً في أوروبا. لعلّه من الأوفى ألا نصنّف النّاس في أيّة سلسلة هرميّة.

ثمّ، في حال وضعت السّلسلة الهرميّة، ما هي القيمة التي ألصقتها بمختلف الأشخاص؟ يقول النّص: "يمكننا القول إنّ بعض الأشخاص أفضل حالاً من الآخرين في اتّخاذ القرارات". لكن يمكننا أن نجزم بالعكس أيضاً. هل وضعت الأوروبيين في مكانٍ قرب رأس الهرم؟ لماذا؟ يُسمّى الأوروبيين الذين يتوجّهون جنوباً "بالخبراء"، لكن إلى أيّ مدى تفوق معلوماتهم معلوماتكم؟ هل تأثرت قراراتك بقدرة الأشخاص على إجادة الانكليزيّة؟ إذ نأمل أنك لا تحاول مساعدة الهيبين الانكليز المعدمين.

لذا، قدر الأشخاص وفقاً لمزاياهم وخبراتهم.

### أنظر إلى القسم ١٣-٢-٢: حين يختلف معك زملاؤك

أطلب من شخص في المجموعة أن يتولّى الكتابة على ورقة كبيرة. لا شكّ في أنّ أفراد أيّة مجموعة سيختلفون في ما بينهم. تارةً، يمكن معالجة الأمر على ما يرام، وطوراً يحدث تصادم.

في أعلى الورقة، أكتب إلى اليسار كلمة "مفيد"، وإلى اليمين "غير مفيد". في وجه العموم، تناقش المجموعة ما هي المشاعر المفيدة حين يختلف الأشخاص، ولماذا- وما هي المشاعر غير المفيدة ولماذا.

لا يتوجّب على أيّ كان الاعتراف بشيء، كما لا ينبغي اتّهام أيّ كان بشيء أيضاً. لكن يجب أن يفكّر كل فردٍ مليّاً في سلوكه الخاصّ. فبعض الأشخاص يستخدمون الغضب للتّنمر على زملائهم.

يقول بعض الأشخاص لأنفسهم: "إذا اختلف النّاس معي، فلا بدّ من أنّي مخطىء وغبيّ". من شأن هذا أن يقلل من قيمتهم ومن مساهمتهم في المنظّمة.

بالنسبة للبعض منكم، قد يكون من المناسب أن تتخذوا قراراً الآن: "بالنّصرف والتّكلم مع نفسي بطريقة أكثر إفاداً".

### تمرين متابعة:

أجل نظرك بين مجموعة الزملاء الذين تعمل معهم. فليخبر كلّ منكم الآخر بميزة تجعل الواحد منكم قيماً- لعلّها الصدق أو القدرة على العمل الجاد. أعلنوا أنّكم جميعاً تقدرون ما في مجموعتكم.

## ١٣-٦ نقاش حول كيميّة معاملتك للمستفيدين

أولاً، عد إلى ١٣-٢-١: الاجتماع حول مائدة الغداء

إذا كنت قد صنّفت الجميع في سلسلة هرميّة حسب الأهميّة، فما المكانة التي احتلّها عضو المجموعة المستفيدة؟ إذا لم يحتلّ هذا الشخص مكانة قرب قمة الهرم، فلربّما يجدر بك التفكير جيّداً بكيميّة نظر منظمتك إلى هذه المجموعة. ماذا يمثّل الأشخاص الذين يشكّلون هذه المجموعة بالنسبة إليك؟ موضع إحسان أم شركاء فعليّين في اكتشاف كيميّة تحسين حياتهم؟ إذا كانوا موضع إحسان بالنسبة إليك، ولو قليلاً، إسأل نفسك:

كيف ستشعر أنت لو أنّ شخصاً قال لك: "سنقوم بتنظيم تثقيفك وتدريبك مستقبلاً، لكننا لن نسألك ماذا تريد أو فيم تفكر، لأننا نعرف ذلك أفضل منك."

والآن، تناول إجابتك عن السؤال في ١٣-٣: بخصوص والدتك والطفل المريض.

يهدف هذا السؤال إلى مساعدتك على التفكير في ثقافة أمك التي تعتبر الثقافة الأولى بالنسبة لمعظم الناس؛ وهي التقليد الذي ينتمي إليه معظمنا قبل أن يذهب إلى المدرسة ويدرس العلوم. وهي أيضاً، في الغالب، ثقافة الناس الذين تريد مساعدتهم. فإذا كنت لا تحترم هذه الثقافة، فأنت لا تحترمهم.

### مثال:

لقد ترعرعت (م.م.) في انكلترا بعد الحرب العالميّة الثّانية مباشرةً، كفرّج من عائلة إيرلنديّة كاثوليكيّة. كانت أمّي تقوم بالعديد من الأمور للمحافظة على صحّتنا. كلنا رضع من حليب الأمّ لمُدّة ثلاثة أشهر. كما ارتدينا قلاذات القدّيس كريستوفر حول أعناقنا. بالنسبة للكاثوليكين، كان يمثّل شفيع المسافرين، وبالتالي يحمينا من حوادث السيّارات على الطّريق. كما اتّبعنا سياستها الخاصّة حول التلقّيات. فإذا مرض أيّ طفل من الجوار بالحصبّة أو "أبي كعب"، كانت ترسلنا للعب معه. كانت أمّي مصمّمة على أن نصاب بأمراض الطّفولة كلّها قبل أن نرتاد المدرسة. وفي الرّبيع، كانت تطعمنا شطائر بالفيتامينات لتقوية دمننا بعد الشّتاء، وهي مصنوعة من البقدونس وأيّ نبتة أخرى تنمو في الحديقة. كان يتوجّب علينا التّغوّط كلّ صباح. وكلّ مساء، قبل النّوم، كان علينا عقد الصّلح بعد المشاجرات، وتلاوة صلواتنا... وهناك المزيد.

ماذا فعلت أمك للحفاظ على صحّتك؟ لربّما كان بعض ممارساتها غير منطقيّ أو علميٍّ، إلاّ أنّه جعلك تشعر بالحماية، أو بأنك جزء من الجماعة، أو بتوازن مع بقيّة العالم. أعدّ لائحة بكلّ ما فعلته من أجلك، واحترمه. أخبر أصدقاءك وأخبرها. احترم الثقافة التي بدأت بها حياتك.



## الملحق الأول:

### Annex 1:

#### Needs Assessments Including PRAs

### تقييمات الحاجات كالتقييم الريفي التشاركي

نتناول هنا التقييم الريفي التشاركي. لكن هناك عددٌ من الأسماء لهذه الوسيلة حول اكتشاف المعلومات عن الحاجات. فمن الأسماء المتغيرة هي التقييم الريفي السريع، أو تحليل الجماعة. ولعلّ أهمّ ميزات هذه الوسائل هي:

■ يشارك في هذه العملية الأشخاص الذين تدرس حاجاتهم. فهم يجمعون المعلومات التي تعرف أنك تريدها، ويضيفون تلك التي لم تفكر فيها يوماً. على سبيل المثال، في أحد التقييمات الريفيّة التشاركيّة المتعلّق بالنساء والصحة، قالت الأمّهات أنهن أردن المساعدة في إقناع أزواجهنّ بالانتظار قبل تدبير شؤون زواج بناتهنّ- فالبنات كنّ يتزوجن في سنّ صغيرة جدّاً. كان هذا مصدر قلقٍ قائمٍ على أسس سليمة، مرتبطة بالصحة الإنجابيّة، وهو جدير بالمتابعة.

■ يشارك زملاء من أنظمة مختلفة لكن متعلّقة بالموضوع. لذا إذا كنت تتأمّل طريقة توليد المدخول، فقد ترغب في إعلام الزملاء عن الزراعة، والعناية بالحيوانات أو صيد السمك، أو الصناعات الصّغيرة الحجم.

تعتبر هذه المقاربة والعديد من التّقنيات مفيدة، بشكلٍ متساوٍ، في المناطق المدنيّة، أو المحيطة بالمدن.

#### من المعلومات التي قد تحتاج إليها:

- أعداد المستفيدين وسنّهم وتوزيعهم الجنسيّ؛ ووظائفهم ومدخولهم، وعدد أفراد الأسرة/العائلة عليه؛ والسكن: حيث يعيشون (مثلاً، في مواقع بعيدة، أو بين عامة الناس، أو في مدن أكواخ أو معسكرات لاجئين) وسواء كان المسكن لائقاً أم غير لائق؛ والمصادر الأساسيّة للمأكل والمشرب.
- موازنة الأسرة كاملةً والمبالغ المخصّصة للإيجار، والطعام، والماء، والتعليم، والرعاية الصحيّة.
- المشاكل الجسديّة، والأمراض، والسلوك الخطر؛ واحتساء الكحول، وتناول المخدّرات، وممارسة الجنس غير الآمن. بالنسبة للنساء: سنّ الزواج، وتاريخ الحمل وعوامل مخاطر الولادة، واستخدام موانع الحمل.
- الأشخاص والمناصب: أشخاص غائبون؟ جدد؟ وظائف كافية؟ نقص في العمالة؟ الوصول إلى التسليف اللازم لإنشاء الأعمال؟ وظائف خطرة أو غير صحيّة؟ صناعات صغيرة؟ موارد مستخدمة بأفضل الطرق؟ أعباء عمل خلال السنّة، أو النهار، للرجال والنساء؟ في المناطق الريفيّة: المحاصيل؟ العناية بالحيوانات؟ صيد السمك؟ الحرف؟
- الأولاد: التّغذية؟ التّلقيح؟ فترة زمنيّة بين إنجاب طفلين؟ الرّعاية العامّة؟ تطهير الأعضاء التناسليّة؟ فرص ارتياد المدرسة؟ الخلافات بين الفتيان والفتيات؟ الخيارات للمراهقين؟ سنّ الزواج/الحمل الأوّل؟ سلطة ذكوريّة/أنثويّة ضمن الزواج؟ ماذا يعني أن تكون رجلاً أو امرأة؟
- ما هي المشكلات بالنسبة للمستفيدين متّاً؟ ما الذي يملكه الأشخاص العاديّون بخلافهم؟ ما هي الأمور التي يحتاجون إليها لكن التي لا يحتاج إليها الأشخاص العاديّون؟ ما هو المهمّ بنظرهم؟ أين يريدون إنفاق المال؟ كيف يرون أنفسهم- متحكّمين بحياتهم، أم ضحايا، أم في مكانٍ بين الاثنين؟

حاول فقط أن تجمع المعلومات التي ستستفيد منها، بالنسبة لهذا المشروع أو لمشروع آخر في المستقبل. حين يمنحك الناس المعلومات، فإنهم يمنحونك أيضاً وقتهم وثقتهم — ويجب احترام ذلك.

### ضمان تقييم سليم للحاجات:

ليس من السهل إجراء تقييمات سليمة للحاجات، لكن ذلك ليس بالمستحيل. أمّن كل المساعدة التي تحتاج إليها. أعتز على منظمة غير حكومية، أو ما يشابهها، تستطيع أن تزودك بالنصائح. إبحث عن موقع "الوسائل التعليمية المساعدة بتكاليف منخفضة" (TALC)، واشترِ كتاب م. ل. فيورستين: "التقييم التشاركي".

إذا كنت تعمل على صعيدٍ محليّ، تحتاج إلى التمكن من تشكيل فريق من شخص أو شخصين، أو من خمسة أشخاص إذا قرّرت إجراء تقييمٍ ريفيٍّ تشاركيٍّ. في هذه الحالة، قد يتخذ بعض أعضاء الفريق صفةً استشاريةً أكثر منها عمليةً. ومن الضروري أن يتمتع الأعضاء، في ما بينهم، بالمهارات التالية:

- ينبغي أن يتمكن اثنان منهم على الأقل من التّكلم بطلاقة مع المستفيدين، وفهم حياتهم، مع ضرورة ضمّ امرأة واحدة على الأقل إلى الفريق، إذا كان المستفيدون نساءً. أمّا إذا كان المستفيدون يتقنون عدّة لغات، فيجب أن يتوفّر مترجمون. وإذا كنت ستحدّث النساء عن أمورٍ شخصية، فمن الأفضل أن تستعين بمترجمات وليس بترجمين.
- ينبغي أن يكون أحد أعضاء الفريق متألّفاً مع الأرقام— من غير الضروري أن يكون عالم إحصاء مؤهل، بل شخص يمكنه احتساب النسب ومقارنتها ببعضها البعض، ويفهم مصطلحات مثل: "أكثر"، و"أقل"، و"أكثر بكثير"، و"أقل بكثير".
- ينبغي أن يتمكن شخصٌ من وضع استمارةٍ للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها— ويتمكّن من تدريب بقية الفريق على استعمالها.

إذا كنت تقوم بتقييمٍ ريفيٍّ تشاركيٍّ في إحدى القرى، فقد تضطر إلى أن تقصد المكان وتلازمه، بسبب المسافات الطويلة. ستحتاج إلى خمسة أيام عمل على الأقل، وبالتالي يجب أن تجد وسيلةً للمبيت هناك لست ليالٍ، لربّما عبر التخييم. لا تتوقّع من الجماعة أن تطعمك— فمن الأرجح أنّها أكثر بؤساً منك. إذا كان المستفيدون يعيشون على مقربةٍ منك، فيمكن للفريق أن يأخذ وقت فراغٍ لعصرٍ واحد أسبوعياً، لمدة شهرين؛ وسيسمح له ذلك باكتشاف الكثير إذا عمل لنصف دوامٍ طيلة ثمانية أيام.

## ماذا يمكن لفريقك المؤلف من المنظمة غير الحكومية والمستفيدين إنجازه؟

يمكن لمعظم مجموعات المستفيدين، باستثناء الأطفال الرضع والأولاد، أن يناقشوا مشاكلهم وحاجاتهم. كما يمكن لأفراد المجموعات الأكثر فعالية، حتى الأميين منهم، أن يدفعوا جيرانهم إلى التحدث، ويجمعوا الفرق، ويقوموا بالعدّ، والتخطيط، والحسابات، والمقاييس البسيطة، وينظّموا جداول أعمال النشاطات، ويحتسبوا المداخيل وموارد الأسر، ويدلوا بقصصهم الخاصة، كما أن يصغوا إلى قصص الآخرين، ويلاحظوا مخططاتها. قد يصادف أنك تنظر في حاجات الأطفال فوق السابعة، أو الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة (المعروفين سابقاً بالمعوقين عقلياً). فإذا كلّمتهم باحترام، ومنحتهم وقتك، وسألتهم عن نوع المساعدة أو الرعاية التي يودّون الحصول عليها، فسيدّمون لك رأياً يستحق أن تصغي إليه.

### يمكنك استخدام استمارة.

لجمع الوقائع البسيطة، تعتبر الاستمارة الوسيلة الأكثر إفادة. فإذا وضعت استمارة، تمرّن على استخدامها أولاً، للحرص على أنها واضحة ولا تتطلب أكثر من نصف ساعة من الوقت. وإذا ترجمتها، أطلب من شخص آخر إعادة ترجمتها، للتأكد من عدم وجود أي خطأ. لا تدرج في الاستمارة الأولى أي سؤال صعب. تحقّق من أنك لن تمنع الإجابة عن الأسئلة بنفسك - فإذا أردت أن تسألني: "أسبق أن أصبت بأمراض منتقلة جنسياً؟" فمن الأفضل أن تفعل ذلك براعة فائقة وإلا فسأقوم بطردك!

### تمرين:

كيف ستطرح هذا السؤال على أي من كان يجلس إلى جانبك؟

### يمكنك إقامة مناقشات بين مجموعات التركيز.

لديك سؤال مثل: "كيف يتمّ الاعتناء بالأطفال الصغار؟" أو "ما هي الممارسات المطبّقة هنا حول الحمل والإنجاب؟" ثمّ يُطلب من الأشخاص الملمّين بالموضوع - وهم نساء في هذه الحالة - الانضمام إلى المناقشة. تعتبر المجموعات المؤلّفة من حوالي ثمانية أشخاص الأفضل دائماً. من الأمثلة الأخرى عن مجموعات التركيز التي تنتج معلومات مهمة هي: أطفال الشوارع الذين يتحدثون عن المخاطر التي تهدّد حياتهم؛ والنساء المسنّات اللاتي يتذكّرن ممارسات تغذية الأطفال الصغار؛ ونساء الأعمال الصغيرة اللاتي يجمعن خبرات من المجازفات في الأعمال.

### مثال:

في ثلاث قرى في الصومال، تحدّثت ١٩ امرأة عن تاريخهنّ في الحمل؛ بينهنّ ١٣٦ حالة حمل معروفة أدّت إلى ٧٩ مولوداً حياً، مات بعضهم بعد ذلك. من أسباب الإجهاض المقترحة كانت سوء التغذية، وفقر الدّم، والملاريا، والأمراض المنتقلة جنسياً. كانت النساء ما يزلن حزينات بسبب إجهاضهنّ، لكن سعيدات بفرصة سرد قصّتهن على مسمع من الآخرين.

يمكنك إجراء مسح للأمراض إذا اضطر الأمر (لكنه صعب، فاسع إلى استشارة أحد). تقوم بدرس المجموعة المستفيدة، وتريد أن تعرف ما هو المرض الذي تعرّضت له خلال فترة محدّدة. لن تكون المعلومات مفيدة إلا إذا تميّزت بدقة بالغة. يمكنك أن تمنح أفراد المجموعة ورقة وقلم، وتطلب منهم إعداد لائحة. لكنّ هذا لا ينفع إلا مع مجموعة متعلّمة ومتحمّسة. يمكنك أن تطلب منهم تذكّر أمراضهم على مدى السنّة الماضية، لكنّ معظم الأحداث ستكون منسيّة. بالإجمال، لا ينجح التذكّر إلا عندما يتعلّق بالأسبوعين المنصرمين. ويكشف هذا عن أهميّته، حين يتعلّق الأمر بتسجيل الأمراض الموسميّة. فإذا مرّ موسم الملاريا قبل ثلاثة أشهر، لن تحتلّ الملاريا صدارة التقرير. لكن يمكنك أن تسأل عن الأمراض التي حدثت في الأسبوعين الأخيرين. في هذا السياق، يجب أن تكون مثابراً ومحدّداً للغاية: "والآن، فلنتحدّث عن طفلك الثاني- فكّري في اليوم السابق لولادته- هل أنت متأكّدة؟- ما كانت العوارض؟- إذاً، ألم يعانٍ أيّ منهم الإسهال؟ إلخ." ثمّ يمكنك العودة كلّ بضعة أشهر. يحتاج الأمر إلى وقتٍ طويل، ولعلّك تحقّق نتائج أفضل إذا تكلمت مع عمال الصّحة في المنطقة.

إذا كنت تتكلّم مع المسنّين أو ذوي العاهات، فمن الأرجح أن تكون مهتمّاً لا بالعوارض الجسديّة وحسب، بل النفسيّة والانفعاليّة أيضاً، مثل الاكتئاب أو الغضب.

يمكنك الاستعانة بأشخاص من خارج المنظّمة غير الحكوميّة، من ميادين مختلفة، كالزّراعة مثلاً. ثمّ يمكن لهؤلاء الخبراء، بالإضافة إلى موظّفي المنظّمة غير الحكوميّة، وأعضاء من الجماعة، بمهاراتهم غير الرسميّة المختلفة، أن يتشكّلوا ضمن فرقٍ أصغر. قد تتغيّر عضويّة الفرق خلال الأسبوع، بما يتيح تبادل الأفكار بين الجميع. باستطاعة الأفراد أن ينجزوا التّالي:

- إعداد الخرائط للقرية ومواردها، بما في ذلك المنازل، والمضخّات، والطّرق إلخ. يمكن إنجاز هذه الخرائط على الأرض، مع استخدام العصيّ والأحجار. كما يمكن قياس المسافات بواسطة الخطوات.
- اكتشاف أعباء العمل: وهو عبء العمل اليوميّ بالنّسبة للرجال والنّساء. (يفيد تقرير من إحدى القرى: "تعمل النّساء لساعاتٍ أطول من الرّجال، لا سيّما في الحقول. ينجز الرّجال العمل نفسه في الحقول، لكنّ بما أنّه عمل الرّجال، فهو أهمّ وبالتالي أكثر إرهاقاً").
- أخذ مقاييس أساسيّة: على سبيل المثال، قياس حالة التّغذية بالنّسبة للأطفال تحت سنّ الخامسة، باستخدام عصابة محيطيّة بالذّراع العليا. تتعلّم مجموعة من النّساء كيف تقوم بذلك، في فرقٍ ثنائيّة. وإذا كان للفرق الثنائيّ مقاييس مختلفة، فيجب على الخبير أن يقوم بمراجعة عمل الأعضاء.



إنَّ سوء التَّغذية المتوسِّط هو مثالٌ عن المشاكل التي لا تلاحظها الجماعة. فعادةً ما يكون غير مرئيًّا. لكن من خلال قياسها واكتشافها، تصبح مرئيَّة في نظر الأمَّهات.

يمكنك البحث عن أنواعٍ مختلفة من الحقائق، مع معرفة أنَّ مختلف الأشخاص سيدلون بها بطرقٍ متنوِّعة اعتماداً على الوضع.

سيرسم زعيم القرية الصُّورة التي يريد من المسؤولين أن يقبلوها. يمكن أن تكون إجابات النِّساء عن الأسئلة أكثر تنوعاً ودقَّة من إجابات أزواجهنَّ، لأنَّ هؤلاء لا يعرفون الجواب "الصَّحيح". بعض القضايا ليست للاستهلاك العام. لذا يجب مناقشتها سرًّا. فإذا كنت بحاجة إلى هذه المعلومة، تنصَّ مهمَّتكَ على تجاوز طبقة الحقائق الصَّحيحة، أو العامَّة، أو السياسيَّة. عليك أن تقوم بفرضك، وتعرف نوع الحقائق التي لن يرضى النَّاس مناقشتها بسهولة.

#### مثال:

في تقييم لمشروع بناء مراحيض في شرق أفريقيا، كان من الصَّعب اكتشاف سبب عدم مشاركة بعض المنازل. لكن من خلال تنظيم مناقشات صغيرة بين مجموعات التَّركيز، وتخصيص الوقت للتَّحدث عن كلِّ أسرة غائبة، ظهر أنَّ كلاً من هذه الأسر قد تأثَّرت تأثراً سلبياً بمقدار ما يُنفق من مداخيل العائلة على الكحول.

#### مثال:

عند إجراء تقييم حاجات مع البغايا، تمَّ طرح سؤالٍ أساسيٍّ: "لمَّ يعتبر العمل خطيراً لهذه الدَّرجة؟" أثناء المناقشات، أوردن التَّحدُّث أكثر عن الرُّواتب الرَّهيدة، والرُّبائث العنيفين والغشَّاشين، والشرطة التي تستولي على المال، قبل أن يتحدَّثن عن مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز). كانت القضايا الأخرى مهمَّة أيضاً، ويمكن العثور على بعض الحلول لها. فمن خلال السَّمَّاح للبغايا بالتَّحكُّم بجدول أعمالهنَّ، ومنحنهنَّ وقتاً طويلاً، أصبحن في نهاية الأمر أكثر استعداداً للتَّفكير الجدي في التَّقليل من انتشار مرض نقص المناعة المكتسب.

## الملحق الثاني:

### Annex 2:

Indicators for Effective Water and Sanitation  
plus Hygiene Education

### مؤشرات تربية فعالة حول الماء والصحة العامة والنظافة

طوّرت مجموعة تدعى "براوس" PROWESS (تعزير دور المرأة في خدمات المياه والصحة البيئية)، مقرّها في مكاتب الأمم المتحدة في نيويورك، أهدافاً ومؤشرات من أجل مشاريع المياه.

وقد قالت بضرورة وضع مشروع المياه هدفين أوليين له:

- ينبغي أن يستخدم الناس الماء بطريقة مناسبة ونظيفة، كي يؤثر ذلك على صحة الأسرة تأثيراً جيداً (استعمال صحي ومناسب)؛
- ينبغي أن يؤسس الناس بنى كي يتمكنوا من استخدام مراكز المياه بشكل مستمر (الاستدامة).

تمّ تكييف المؤشرات مع المشاريع التي تتضمن المياه، والمراحيض، والتربية الصحية. ينبغي الاتفاق على هذه الأهداف وتكييفها مع الجماعة في بداية المشروع، ثمّ مراقبتها. وقد عُذلت العديد من الأسئلة من أجل المرأة، لأنها هي التي تجمع الماء، وتعتني بالأطفال الصغار، وتطهو الخ.

### مؤشرات الاستعمال المناسب والصحيّ

تُستخدم عند بداية المشروع وخلالها؛ فإذا كان كل شيء على ما يرام، ينبغي أن يزداد عدد الردود الإيجابية. (تأكد من أن المؤشرات قابلة للقياس، والتنفيذ، وتمتّ بصلّة إلى الموضوع).

- هل يمكن تحمّل ثمن الصابون؟
- هل تبتاع الأسر الصابون بشكل متزايد خلال المشروع؟
- هل تتمّ المحافظة على جودة المياه من المصدر حتى شربها؟

تأمّل منهل المياه أولاً:

- هل يتمّ الحفاظ على نظافة المكان بشكل روتيني؟
- هل يتمّ تطهير الآبار أو البرك بالكلور بشكل منتظم (حدّد كيف)؟
- هل يتمّ تطهير أوعية الماء بالكلور بشكل منتظم (حدّد كيف)؟
- هل يتمّ تنظيف أوعية الماء عندما يتمّ غمرها في البئر أو البركة؟
- هل تتمّ المحافظة على نظافة الماء خلال جمعه ونقله؟

ثمّ أدرس وضع النظافة في مطبخ المنزل:

- هل يمكن أن تتلوّث المياه في المطبخ؟
- هل يتمّ غسل الأكواب إلخ. وتجفيفها وحفظها بشكل نظيف؟
- هل من صابون أو رماد وماء قرب المطبخ لغسل اليدين؟

- هل يتم غسل اليدين قبل الطهو؟
- هل يتم الإبقاء على الحيوانات خارج المطبخ؟

ثم أدرس وضع النظافة في المنزل مع الأطفال الصغار:

- هل يتم غلي الماء الملوّث عندما يمرض الأطفال؟
- هل يمكن للأم أن تعدّ شراباً لإعادة ترطيب الجسم أو أملاحاً معدة لهذا الغرض؟
- هل تتم إزالة براز الأطفال؟
- هل يُنظف الأطفال جيداً؟
- هل تغسل الأم يديها بعد إزالة البراز؟

ثم أدرس وضع النظافة الشخصية:

- هل من أماكن اغتسال خاصة بالنساء؟
- هل يكفي الماء كي تغتسل الأسرة؟
- هل تقل نسبة الأمراض المتعلقة بالاغتسال - كالتهابات الجلد والجرب؟
- هل يقول الناس إنهم يشعرون بنظافة أكثر؟

ثم أدرس حالة المراحيض المطوّرة:

- هل من مراحيض كافية وقريبة من المنازل؟
- هل يستعمل الناس المراحيض على سجيّتهم (بدون محرّمات)؟
- هل هي نظيفة وخالية من الروائح؟
- هل من نظام لغسل اليدين بعد استعمال المراض؟

### مؤشرات الاستدامة

- هل من عاملين واثقين من أنفسهم/كفوئين في القرية؟

- هل من لجنة للماء والصحة العامة؟
- هل تتشكّل اللجنة بمعظمها من الأشخاص الذين ينجزون أعمالها؟
- هل من امرأة واحدة على الأقل في اللجنة؟
- هل تعبّر النساء الأعضاء عن آرائهنّ في الاجتماعات؟

- هل جرت اجتماعات مع أعضاء الجماعة، بمن فيهم النساء؟
- هل أسفرت بعض الاجتماعات عن تحركات؟

- 
- هل المرأة في الجماعة على علم بما يجري؟
  - هل تشارك المرأة في النشاطات؟
  - هل تقول المرأة إنها تستطيع معالجة حالة الإسهال لدى الأطفال الصغار؟

لا تطرح أسئلةً عامّة. إسأل بالتحديد:

- "هذا الصّباح، أين ومتى تغطّوتَ واغتسلتَ، إلخ...؟"
- "ماذا فعلتَ البارحة للمحافظة على نظافة كلِّ شيء؟"
- "متى تعرّض ابنك للإسهال للمرّة الأخيرة؟ ماذا فعلت؟"



## الملحق الثالث:

### الحواسيب

### Annex 3:

#### Computers

لا تحتاج المنظمة غير الحكومية الجيدة إلى حاسوبٍ كي تنظّم عملاً جيداً. فمعظم ما يمكن إنجازه عن طريق الحاسوب يمكن أن يُنجز بالورقة والقلم - وفي أغلب الأوقات، بشكلٍ أكثر فعاليةً.

لكن قد تنجز عملاً أفضل وتوفّر وقتاً كثيراً على المدى الطويل، إذا كنت تملك حاسوباً. ويفيد الحاسوب بشكلٍ خاصّ لوضع وثائق تتميز بتحديث منتظم، وتعابير دقيقة، وحسابات دقيقة، وعرض واضح.

ميادين العمل التي تستفيد أكثر من غيرها في استخدام الحاسوب:

- التّخطيط (كالموازنات)
- التّنظيم (كإدارة المهام)
- إجراء الحسابات (كإدارة الحسابات المصرفية)
- العرض (كالمزايدات في التّمول)
- التّواصل والبحث (عبر الإنترنت)

كن صبوراً: فالحاسوب لن يحسّن من وضع منظمتك غير الحكومية فوراً. قد يتطلّب الأمر وقتاً ومثابرة لتأسيس البرامج التي تحتاج إليها وتعلّمها، قبل أن تتمكن من معالجة الكثير من البيانات بشكلٍ فعال. في البدء، ستفق مالاً على الحاسوب أكثر مما توفّره.

وتذكّر القاعدة الذهبية: كما زرعت، تحصد! أنت ضامن الجودة، لا الحاسوب.

إلى جانب هذه الكفاءات، إليك بعض الفوائد العملية للمنظمات غير الحكومية:

مهارات متطورة في الكتابة: يعتبر أشخاصٌ كثيرٌ أن أسلوبهم في الكتابة يتطور عند استخدام حاسوب. فيمكن إعادة كتابة الجملة حتى تصبح واضحة ومرضية. كما يمكن معالجة فقرة طويلة، حتى تصبح وجيزة. يمكن نقل مقدار وافر من الكلمات من مكانٍ إلى آخر بسهولة، حيث يكون مكانها مناسباً أكثر. كما يمكن تنظيم شكل النّص (التّضيد بأحرف مطبعية سوداء عريضة على سبيل المثال) لجذب الانتباه إلى بعض الأفكار.

البريد الإلكتروني والاتّصال بالإنترنت: يمكنك أن تتحدّث، عبر البريد الإلكتروني، إلى منظماتٍ أخرى تعمل في الحقل نفسه. كما يمكن أن يكثر الأخذ والرّد في معرض نقاشاتٍ مع الشّركاء في الشّمال. لا بل تستطيع حتى أن ترسل تقريراً طويلاً وجيداً (طبيّ البريد الإلكتروني). لكنّ النّاحية السّلبية هي أنك لن تملك أيّة حجّة إذا أرسلت تقريراً في وقتٍ متأخّر! إذا قرأت وكتبت بريدك الإلكتروني بينما تكون غير متّصل بخطّ الإنترنت، من شأن تكاليف فاتورة الهاتف أن تكون أقل. (إلا إذا كنت ترسل تقارير طويلة جدّاً...)

هامّ! الحماية من الفيروسات: يتمّ إطلاق فيروس جديد على الإنترنت كلّ بضع دقائق.

لحسن الحظّ، معظمها يموت في الحال دون أن ينتشر بشكلٍ واسع، لكنّ بعضها ينتشر كالنّار في

الهشيم. (مثل فيروس "أنا كورنيكوبا" الذي أنشأه مراهق هولندي مؤخراً مجرد "التسلية"). يبلغ الإعلام دائماً عن هذه الفيروسات الخطيرة بسرعة- لكن بعد أن تلوّث الملايين من أجهزة الكمبيوتر. من هنا، فالنقاط التي ينبغي تذكرها هي:

- كل من يملك بريدك الإلكتروني هو مصدر محتمل لإصابةك بالفيروس. (أي كل أصدقائك المقربين...)
- تكون الفيروسات موجودة عادةً في الرسائل المرفقة بالبريد الإلكتروني، لا بل بالبريد نفسه. يمكنك تحميل كل بريدك الإلكتروني بأمان، مع احتمال قراءة أي رسالة إلكترونية غير مرفقة بنص بشكل يكاد يكون آمن. لكن لا تفتح أية رسالة مرفقة إلا إذا كنت متأكدًا من محتواها. إذا كنت غير متأكد، من الأفضل محو الرسالة الإلكترونية في الحال (وإفراغ قمامة الرسائل) والاتصال بالمرسل.
- استخدم برنامجاً لمكافحة الفيروسات. لما كانت الفيروسات الجديدة تنشأ باستمرار، فعليك أن تتوخى الحذر دائماً (رغم أنه يجب أن تتمكن من تحميل التحديثات المجانية لبرنامجك من موقعه على شبكة الإنترنت، مثل [www.Mcafee.com](http://www.Mcafee.com) إذا كنت تملك برنامجاً لمسح الفيروسات تابعاً لماكفي. من هنا، تنص السياسة الجيدة على تطويره حوالى مرة شهرياً).
- لا تصدق أي تحذير تتلقاه عبر البريد الإلكتروني بخصوص الفيروسات الجديدة والخطيرة. فأغلبها يعطي معلومات خاطئة. عوضاً عن ذلك، تحقق مما يجري عن طريق مصدر موثوق به، مثل موقع: [www.kumite.com/myths/home.htm](http://www.kumite.com/myths/home.htm) Computer Virus Myths

إذا كنت تستطيع استعمال الإنترنت، فهناك العديد من المواقع والمواد المفيدة التي تتضمن كتباً وتقارير كاملة، يمكنك تحميلها وطبعها (أنظر لائحة مواردنا في الملحق السادس). من غير المرجح أن تصادف فيروسات على الموقع. لكن كن حذراً، فيمكن أن يكون "تصفح شبكة الإنترنت" ممتعاً بشكل فعلي، فتجد أنك تنفق على ذلك وقتاً أطول بكثير مما خطّطت له. (وستصلك فاتورة هاتف باهظة الثمن...)

**المعلومات المنظمة:** كما في نظام لحفظ الملفات، يمكنك حفظ المعلومات بطريقة منظمة وحسنة البناء، كي تتمكن من الحصول على الملفات التي تحتاج إليها بسرعة وسهولة. كما أن حفظ المعلومات في حاسوبك سيرغمك على اختيار المعلومات التي تحتاج إليها فقط، وإيجازها. يمكنك تحديث النص، والرسم البياني، والجدول في أي وقت، دونما حاجة إلى إعادة كتابة الملف بأكمله. لكن تذكر:

**هام! الخصوصية والسرية:** فلتبقى المعلومات الخاصة خاصة، والسرية سرية.

على سبيل المثال، ينبغي أن تبقى المعلومات عن الموظفين خاصةً. لذا أطلب من الشخص المسؤول عن تزويدك بالخدمات الحاسوبية، أو الموظف التقني، أن يزود حاسوبك بنظام يطلب من كل من

يستخدم جهازك الإدلاء بكلمة السرّ الخاصّة به. (مثلاً، لقب عمّة أحدهم التي تعيش على بعد ٤٠٠ كلم، لا يمكن أن يعرفه أحد). من شأن هذا أن يضمن أن المعلومات المنتقاة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل المحوّلين لذلك فقط.

**هام! الأمانة الاحتياطية:** حافظ على المعلومات الأساسية من خلال إبقاء نسخ احتياطية عنها.

- ينبغي الاحتفاظ بأقراص احتياطية في مكان آمن من النيران، أو نقلها إلى المنزل لتكون بأمان. (تندهور حال الأقراص مع مرور الزمن، لا سيّما في الطّقس الحارّ الرّطب، فجدّدها كلّ سنتين.)
- احتفظ بنسخة ثانية عن أئمن الملفات كي تحميها.
- بالإضافة إلى ذلك، على الشخص المسؤول عن الوثائق الحاسوبية أن يفكّر، كلّ مساء: "قد يندلع حريق الليلة"، فيحتفظ بنسخة على قرص منفصل عن كلّ الوثائق التي عمل عليها ذلك اليوم. (يمكن إعادة تسجيل الملفات الاحتياطية الجديدة على القرص نفسه كلّ مساء.)
- أكتب عنواناً مفيداً على الملصق فوق القرص، كي تعرف ما هي الملفات التي يحتوي عليها.
- من المفيد أن يظهر اسم الملف على الحاسوب عبر نسخة مطبوعة أيضاً، كي تتمكن من العثور عليه بسرعة إذا ما دعت الحاجة إلى تغييرات.

#### البرامج الموصى بها:

ملاحظة: حُرر هذا القسم عام ٢٠٠١. للاطلاع على برمجيات مصدرية مفتوحة وبجانية، تؤمّن بديلاً سليماً عن الاعتماد على مايكروسوفت، أنظر: [www.openoffice.org](http://www.openoffice.org)

يقدم برنامج مايكروسوفت أوفيس "عرضاً" جيداً جداً. فهو متوفّر في عدّة طبعات، وطبعته الأخيرة (Microsoft Office Premium) تحتوي على تسعة نسخات مختلفة. لكنّ النسخة القديمة، عام ٩٧، ستكون على الأرجح أكثر من كافية لمتطلّباتك، وبالتأكيد أقلّ تكلفة. (إذا وجدت أنها لم تعد متوفّرة، أطلب العرض التّمودجي لمايكروسوفت أوفيس عام ٢٠٠٠.)

يتميّز برنامج مايكروسوفت أوفيس لعام ١٩٩٧ بنسخته التّمودجية التي تتضمّن أربعة برامج أساسية: وورد Word، إكسل Excel، باوربوينت Powerpoint، أوتلوك Outlook. فما الذي يمكن أن تعنيه هذه البرامج لمنظمتك غير الحكومية؟

ورد Word: وفق ما يوحي به اسمه، يستخدم هذا البرنامج لتأليف الملفات بنصوصها. يمكنه أن يعدّ تقارير مرتبة جداً، فتبدو إذا طبعتها بشكل مناسب، بمثابة جودة أفضل مطبوعة في المدينة. يمكنك أيضاً إعداد الجداول، ورسم جدول بيانيّ خاصّ بك مع الأسهم والخانات. يمكن للمنظمة غير الحكومية الصغيرة التقليدية أن تنفّذ، على الأرجح، ٩٥٪ من أعمالها الحاسوبية العادية بواسطة هذا البرنامج وحده.

**إكسل Excel**: هو برنامج جداول. يُستخدم أساساً لأهدافٍ حسابية، بما أنه يضم كل أنواع الوظائف الحسابية (المعقدة جداً). من هنا، فهو ممتاز لوضع الموازنات، ومقارنة التّفقات الحالية بالموازنات، ولأهدافٍ تتعلق بحفظ المخزون، ولإجراء حسابات الربحية، وكل ما يتعلق بالرياضيات. كما يمكنه إعداد رسوم بيانية بصرية جيدة من الحسابات.

إذا كنتَ تستخدم هذا البرنامج على حاسوبك، يمكنك أن تتعلّم الأساليب الجديدة، من خلال تجربتها على جدول نظام المحاسبة "مانغو" المرفق بهذا الكتيّب. جرّب تطبيق هذا التمرين:

١. افتح ملف إكسل بعنوان "الموازنة" "budget.xls"
٢. اختر العمود "ف"، من خلال النّقر على اسمه في الأعلى. بحلول هذا الوقت، ينبغي أن تكون كلّ الخانات في العمود قد أُشير إليها بعلامة معينة (مما يعني أنك اخترتها).
٣. عد إلى قائمة "إدراج" (insert) واختر العواميد. ينبغي أن يظهر عمود "ف" فارغ جديد. (البيانات التي كانت موجودة هناك تنتقل تلقائياً إلى العمود التالي "ج").
٤. اختر خانة ف٦ من خلال النّقر عليها. لاحظ أن الخانات الأخرى في العمود ف لم تعد منتقاة.
٥. أكتب "/" من " وأنقر زرّ العودة (Return). ما كتبته موجود الآن في خانة ف٦، وحين نقرت على زرّ العودة، سينقل إلى خانة ف٧.
٦. في الخانة ف٧، اطبع "الكلفة الإجمالية"، وأنقر زرّ العودة مجدداً (الانتقال إلى ف٨). لقد وضعتَ عنواناً لعمودٍ جديد من المعلومات، أحسنت!
٧. أنقر زرّ العودة مجدداً، لنتنقل إلى الخانة ٩. سنستخدم صيغة لتوفير البيانات في هذه الخانة- طبقاً لحساب البيانات من خانتين آخرين...
٨. اطبع "=", ثم أنقر في الخانة ج٩. سيظهر النّص تلقائياً في الخانة ج٩، بعد إشارة المعادلة؛ وتملك خانة ج٩ الآن إطاراً متحرّكاً.
٩. اطبع "/"، ثم أنقر في الخانة ج٨. ستصبح الصيغة الآن "ج٨/ج٩" (وتملك الخانة ج٨ إطاراً متحرّكاً).
١٠. أنقر زرّ الإدخال (Enter) هذه المرّة عوضاً عن العودة. وحدها الخانة ف٩ انتقيت مجدداً، وينبغي أن تظهر فيها البيانات أيضاً. لكن علينا أن نغيّر تصميم الخانة، لتظهر البيانات بشكلٍ صحيحٍ كنسبة.
١١. توجّه إلى قائمة التّصميم (Format) واختر "الخانات...". ستظهر نافذة (تسمّى "تصميم الخانات").

١٢. من زرّ التاب (Tab) في الأعلى، إختَر "الأرقام"؛ ثمّ "النسبة" من لائحة التصنيفات. ستظهر خانة للأماكن العشرية- أضبطها على الرقم ١، ثمّ أنقر "موافق". إذا كلّ شيء على ما يرام، فعليك أن ترى الآن أنّ مدير البرامج يمثّل ١٨.٥٪ من مجموع الإنفاق على طاقم العمل الدّولي. لنر كيف يتغيّر هذا الرقم إذا ضاعفنا أعباء العمل على مدير البرنامج...

١٣. أنقر في الخانة ٩، أكتب "٢٤"، ثمّ إضغط "إدخال". ٣١.٢٪ من موازنة طاقم العمل الدّولي يسيطر عليها الآن مدير البرنامج- صحيح؟

من البرامج ذات الاستخدامات الهامشيّة:

**باوربوينت Powerpoint**: بواسطة هذا البرنامج، يمكنك أن تعدّ عرضك المحترف الخاصّ عن منظمتك غير الحكوميّة، أو برنامجك، وتعرض صورك الملوّنة على جدار عبر الإرسال اللاسلكي- من أعلى ما توصّلت إليه الحياة العصريّة! لكنّ هذا ليس قابلاً للتّنفيد بالنّسبة إليك على الأرجح، لا سيّما وأنّ سعر الجهاز الذي يستخدم لعرض هذا البرنامج (beamer) يكلفك حوالي ثلاثة آلاف دولار.

إذا كان لديك مشروع عام، فيمكنك أن تقدّمه بطريقةٍ لائقة جدّاً، من خلال طبع صفحات جميلة من الباوربوينت على آلة طباعة تعمل بالليزر، أو آلة طباعة متواضعة بالحبر. أو يمكنك حتّى استعمال أوراق العرض.

**أوتلوك Outlook**: برنامج بحث. يساعدك على سحب ملف موجود في حاسوبك، تبحث عنه ولا تجده. هب أنّك تودّ سحب ملف عن تعاون النّساء في صنع الثّياب، لكنك لا تتذكّر اسم الملف. يكفي أن تطبع كلمة "صنع الثّياب" في خانة البحث، وسيحدّد جهازك كافة الملفات التي تتعلّق بصنع الثّياب. يمكن لذلك أن يفيد في يومٍ ما...

### الألات الطباعة كمورد للدّائرة:

قد تتوافر العديد من المنظّمات غير الحكوميّة الأصغر في دائرتك. قد تفكّر فيها- أو في بعضها على الأقل- كزملاء عتيدين وأصحاب موارد أصبحت تحتاج إلى المساعدة. يمكنك أن تعرض طباعة المواد التي يحتاجون إليها، أو تقدّم تكلفة الورق.

**هام! الحماية من الفيروسات**: إذا قرّرت عرض خدمات كهذه على زملائك، تحقّق دائماً من خلّو أقرابهم من الفيروسات.

حين تضع القرص في حاسوبك، لا تفتح محتواه في الحال. افتح أولاً برنامجك المكافح للفيروس، واطلب منه مسح القرص الجديد. لا تفكّر أنّك بعيدٌ عن هذا الخطر تماماً، وأنّ الفيروسات الجديدة لن تجتاحك بهذه السّهولة.

## الملحق الرابع:

## Annex 4:

More on Budgets- The Practicalities

## المزيد عن الموازنات - النواحي العملية

للاطلاع على هذه الفقرة بشكل أفضل، إطلع جدول إكسل المعروف "بالموازنة"، والمرق بهذا الكتيب.

## ملاحظة عن بنية الحسابات:

توضع الموازنة باستخدام بنية حسابات محددة. و"بنية الحسابات" هي طريقة تصنيف التكاليف. (مثلاً، يمكن تصنيف التكاليف كـ: موظفين محليين، ودوليين، وتكاليف السفر، إلخ.) يصعب عادة الانتقال من بنية تكاليف إلى أخرى، ما إن يبدأ العمل بالمشروع.

يمكن للمنظمة غير الحكومية التي تعمل لحسابها أن تحدّد اختيارها لبنية الحسابات - فإذا حصل ذلك، ينبغي اعتماد هذه البنية. لكن لبعض المانحين الخارجيين بنى حسابات صارمة ينبغي التوفيق بينها أيضاً. فإذا كنت تتلقى تمويلاً خارجياً لمشروعك، ينبغي عليك النظر في هذا الاحتمال، بأسرع ما يمكن. وبالتالي، توفر عليك مشقة كبيرة في ما بعد عبر إنشاء بنية الحسابات المناسبة. أنظر فصل ١٠-١.

## مقارنة لوضع موازنة

## مثال: مشروع تطوير مدارس هارجايا

إطلع أولاً جدول إكسل بعنوان "الموازنة". الموازنة جيدة، وتتمتع بالميزات التالية التي ينبغي أن تنقيد بها:

- تتضمن تفاصيل الموازنة المعلومات الأساسية حول المشروع، بما في ذلك الاسم؛ والفترة التي يغطيها المشروع؛ والعملة المستعملة؛ والتسمية الواضحة للعملة في كل عمود تكلفة؛ وعمود "شيفرة" حيث تُحدّد شيفرات الحسابات بوضوح؛
- عمود "وصف"، حيث يتمّ بشكل وجيز، وصف كل نوع من التكاليف التي كان يجب تفصيلها قدر المستطاع، وهي مميزة بالنسبة لكل مائة. مثلاً، بالنسبة للموظفين، يتمّ تخصيص "موظف الوصول إلى المدارس رقم ٨"، و"موظف الوصول إلى المدارس رقم ٢" على خطين مختلفين، عوضاً عن تخصيص خط واحد لهذه الخدمة. من القوانين الجيدة أيضاً الإكثار من التفاصيل عوض التخفيف منها، إذا كنت غير متأكد من كيفية وصف تكلفة. فالواصفات دقيقة قدر المستطاع. مثلاً، عبارة "كهرباء للمكتب" أكثر وضوحاً من "الطاقة".
- في أسفل كل قسم من الموازنة خطوط "أخرى". من شأن هذا أن يؤكد على تخصيص شيفرات للحسابات من أجل الإنفاقات الطارئة؛ ممّا يعني أنه ما من داع لتوسيع شيفرات الحسابات كي تطل الأمور غير المتوقعة عندما تحدث - ولا شك في أنها ستحدث لا محالة.
- اختبرت الوحدات المكتوبة في عمود "الوحدات" لتتناسب مع كيفية تسديد الدفوعات لكل مادة. من شأن هذا أن يعني توافر وحدات مختلفة للمواد المختلفة. ينبغي عليك ألا تحاول تحضير وحدات (كالتكلفة الشهرية) للموازنة بأكملها: فلن يؤدي هذا إلا إلى الارتباك بخصوص بعض المواد.

■ تتضمن الموازنة مقياس الوقت والخدمات، مما يعني أنها ستعتمد على "الوحدات المركبة" - مثلاً "شخص-يوم". على سبيل المثال، ستكون هذه الوحدة الأفضل التي يستعملها مستشار يعمل على مشروعٍ لعشرة أيام.

### الكلفة الإجمالية

يجب أن تملأ عمود الكلفة الإجمالية "بكلفة الوحدة" ضرب "الكمية". ومن المهم للغاية أن تجري هذا الحساب في الخطوط كلها. إذا لم يتم جمع الأرقام، فمن الصعب جداً الثقة بالموازنة، أو تعديلها.

(مثلاً، افترض أن الموازنة أظهرت استعمال خمسة أكياس من الإسمنت، كلفة الوحدة منها ٢٠، مع كلفة إجمالية تبلغ ٨٠. من المستحيل القول إن كان هذا يعني أن كل كيس قد ابتاع بسعر ١٦، أو إن تم شراء ٤ أكياس بقيمة ٢٠ \$ لكل منها. لذا، من المستحيل تعديل الموازنة للظروف المتغيرة. ينبغي أن تكون الكلفة الإجمالية  $5 \times 20 = 100$ ).

### ملاحظات

ينبغي تدوين أية ملاحظة حول كيفية التوصل إلى الأرقام (إما عبر الكلفة وإما الكمية) في عمود "الملاحظات". عادةً ما يكون هذا العمود غير مدرج في الموازنات. لكن يجب تضمينه دائماً. فمن دونه، يستحيل معرفة سبب اختيار الكمية (أو كلفة الوحدة) المبينة في الموازنة بالضبط. ينبغي أن يكون لكل خط، ملاحظة مكتوبة إلى جانبه. مثلاً، إذا تم إعداد الموازنة لخمس رحلات جوية، فينبغي أن تشرح الملاحظة سبب إجراء خمس رحلات، لا أربع أو ست. وبدون سجل جيد من القرارات المتخذة أثناء وضع الموازنة، يستحيل تعديل الموازنة. من شأن هذا أن يحدّ استعمال الموازنة بشكل صارم، ونوعية الإدارة المالية المحتملة.

من المفيد دائماً الإكثار من الكتابة عوضاً عن التخفيف منها في عمود الملاحظات. لكن ليس من الضروري أن تكون هذه الملاحظات هائلة. بل يكفي أن تكون كافية لشرح الأرقام المبينة في العواميد الأخرى من الموازنة. لا يمكن التشديد بما في الكفاية على أهمية هذه المعلومة.

## كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

How to Build a Good Small NGO

مقتطفات من موازنة مشروع تطوير مدارس هارجيزا (العودة إلى ملف الموازنة)

فترة الموازنة: ١ آذار/مارس ٢٠٠٠ - ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠١

عملة الموازنة: الدولار الأميركي

الوصف	الوحدة	كلفتة الوحدة	الكمية	الكلفتة الإجمالية	الملاحظات
<b>ب تكاليف طاقم العمل المحلي</b>				<b>٣٩,٨٠٠</b>	
ب١ موظف الوصول إلى المدارس رقم ١	شهر	٤٥٠	١٢	٥.٤٠٠	هارجيزا صف باء
ب٢ موظف الوصول إلى المدارس رقم ٢	شهر	٤٥٠	١٢	٢.٨٠٠	هارجيزا صف باء
ب٣ موظف الوصول إلى المدارس رقم ٣	شهر	٤٥٠	١٢	٢.٨٠٠	هارجيزا صف باء
ب٤ مساعد المكتب	شهر	٣٥٠	١٢	٤.٢٠٠	هارجيزا صف جيم
ب٥ السائقون	شهر	٢٥٠	٣٦	٩.٠٠٠	٣ سائقين، كل في هارجيزا صف دال
ب٦ الحراس	شهر	٢٥٠	٢٤	٦.٠٠٠	حارسان للمكتب، كل في هارجيزا صف دال
ب٧ عمال التنظيف	شهر	٢٥٠	١٢	٣.٠٠٠	عامل نظافة في هارجيزا صف دال
ب٨ التكاليف الطبية	شخص/شهر	٥٠	١٣٢	٦.٦٠٠	الكلفة المتوقعة: \$٥٠ لكل موظف (١١ بالإجمال) شهرياً
<b>ج النقل المحلي</b>				<b>١٠,٩٨٠</b>	
ج١ الوقود	عربة/شهر	١٥٠	٣٦	٥.٤٠٠	\$١٥٠ سعر الوقود لكل سيارة تابعة للمشروع بعد الظهر
ج٢ صيانة العربة	عربة/شهر	٥٠	٣٦	١.٨٠٠	\$٥٠ صيانة لكل سيارة تابعة للمشروع بعد الظهر
ج٣ تأمين العربة	عربة/سنة	٣٠٠	١٢	٣.٦٠٠	تأمين سنوي لكل سيارة
ج٤ النقل المحلي في نيروبي	شخص/يوم	٦	٣٠	١٨٠	لرحلات مع المدراء الأعلى مرتبة (مقدرة برحلتين سنوياً، كل منها لخمس أيام).



## الملحق الخامس:

### Annex 5:

More on the Practicalities of Accounting

### المزيد عن النواحي العملية من الموازنة

للتعلم عن هذا القسم بشكل أفضل، إطلع دفتر العمل (إكسل) بعنوان "المحاسبة" المرفق مع هذا الكتيب. يحتوي دفتر العمل هذا على ٨ جداول، تعتبر أمثلةً جيّدة عن السجلات الحسابية المناقشة هنا.

ذكر نفسك بسبب إنتاج الحسابات:

- لإدارة المشروع: كي يعرف المدراء كمية المال المنفقة، وعلى ماذا؛
- لأن القانون يفرض ذلك: يشترط بكلّ الجمعيات الخيرية إنتاج الحسابات التي تفصل مدخولها وإنفاقاتها؛
- لأنّ المانحين يفرضون ذلك: يرغب المانحون في معرفة كيفية إنفاق أموالهم؛
- لأسباب تتعلق بالضبط: للتحقق من عدم اختفاء المال؛
- لمراقبة الموازنة والتخطيط: لمقارنة التفتقات الحالية بالموازنة، كي يتأكد المدراء من وجود التمويل اللازم للإنجاز. نشاطات المشروع بأكملها.

### تسجيل المعاملات

#### دفتر الصندوق:

يشار إلى المبالغ المدفوعة والمستلمة باسم الصفقات. يجب تدوين الصفقات كلّها بشكل مناسب في دفتر الصندوق. ودفتر الصندوق هو أهم دفتر في المحاسبة. فإذا كنت لا تحتفظ بأيّ سجلات محاسبة أخرى (عوض الإيصالات)، فمن الضروري أن تحتفظ بدفتر صندوق. فهو يرسى المعلومات الأساسية المستخدمة لبناء مجموعة كاملة من الحسابات.

ينبغي إدراج المعلومات التالية في دفتر الصندوق، لكلّ صفقة: التاريخ، والوصف، ورقم الإحالة (أنظر لاحقاً)، والمبلغ.

يُظهر الجدول الذي يحمل عنوان "دفتر الصندوق" دفتر الصندوق حول مشروع ميدانيّ جديد. من المهم ملاحظة أنّ هذا مثالٌ واحد فقط عن كيفية إنشاء دفتر الصندوق. فيمكن تنظيم دفاتر الصندوق بطرق مختلفة، كإدراج المبالغ المدفوعة والمستلمة في عواميد متجاورة، في الجدول نفسه. لكنّها تحتوي دائماً المعلومات الأساسية نفسها.

المدخل الأول المسجّل في جدول كانون الثاني/يناير (١ كانون الثاني ٢٠٠٠) هو مبلغ ٢٠ ألف دولار؛ وقد حضره مدير المكتب من المكتب الرئيسي في المملكة المتحدة لإنشاء المكتب الميدانيّ. من وجهة نظر المكتب الميداني، ذلك هو المدخول. (فلم يكن المال موجوداً سابقاً في حساب المكتب. ثم أصبح الحساب يضمّ ٢٠ ألف دولار). من هنا، يتمّ تدوين ذلك على الناحية اليسرى في قسم المبالغ المستلمة.

في كانون الثاني/يناير، تلقت الجهة المعنية هبةً بقيمة ألفي دولار، مما يعني أنّ إجمالي المبالغ المستلمة للشهر يبلغ ٢٢

ألف دولار. في الشَّهر نفسه، تمَّ إنفاق ما مجموعه ٧ آلاف دولار، كدفعات على الإيجار، والمواد، والكهرباء، والأجور. ومن شأن حسم الدَّفعات الإجمالية من إجمالي المبالغ المستلمة أن يبيِّن المبلغ المتبقي لنهاية الشَّهر (٢٢٠٠٠ - ٧٠٠٠ = ١٥٠٠٠ ألف دولار). يطلق على هذا المبلغ اسم "الميزانية المرحَّلة أو المنقولة إلى مرحلة تالية". مردّ ذلك أنّ ميزانية المال تنتقل إلى الشَّهر التَّالي، أي شباط/فبراير.

ينبغي أن تساوي "الميزانية المرحَّلة" هذه مبلغ المال في الخزينة حتّى نهاية الشَّهر. فإن لم تكن مساوية، يعني ذلك أنّ مبلغاً أُضيف أو سُحب، لكنّه لم يسجَّل في دفتر الصَّنْدوق، أو أنّ المال قد أُخذ من الخزينة أو أُضيف إليها.

(يعرف تمرين مقارنة مبلغ المال في الخزينة بالميزانية في دفتر الصَّنْدوق، هذا، باسم "التَّسوية الماليّة"، وينبغي تنفيذه في نهاية كلِّ شهر. سجَّل نتائج البحث الذي تجرّبه حول أيّة تسويات ماليّة في استمارة إحصاء المال (أنظر المثال في جدول "إحصاء الأموال"). ضمَّن شرحاً عن أيّ خلافاتٍ بين ميزانية دفتر الصَّنْدوق ومبلغ المال في الخزينة.)

بالانتقال إلى مثال حسابات شباط/فبراير، يمكن ملاحظة أنّ الإدخال الأوَّل هو "الميزانية المرحَّلة" من شهر كانون الثَّاني/يناير (١٥٠٠٠ \$). فتلك هي نقطة البداية في هذا الشَّهر. لكن من بالغ الأهميّة أن تكون الميزانية المرحَّلة في شهرٍ واحدٍ مساوية لتلك المرحَّلة من الشَّهر السَّابق.

(لم يكن من ميزانية مرحَّلة لشهر كانون الثَّاني/يناير، لأنَّ المكتب لم يكن قائماً قبل ذلك الشَّهر. وبالتالي، لم يتمَّ "ترحيل" أيّ تمويل.)

منذ شباط/فبراير، تلقى الفريق ٣٠٠ \$ من المدخول الإضافي، وتمَّ تحقيق ما مجموعه ١٤٢٥٠ \$. من هنا، فإنَّ الميزانية المرحَّلة في نهاية شباط/فبراير هي ١٠٥٠ \$، وينبغي أن يكون هذا المبلغ موجوداً في الخزينة يوم ٢٨ شباط.

#### دفتر الحساب المصرفي:

في هذا المثال، يبدأ المكتب الميداني الجديد بالاحتفاظ بأمواله كافّة نقداً. لكن في شباط/فبراير، تقرّر مديرة المكتب أن تفتح حساباً في مصرفٍ محليّ. فتتمكّن حينذاك من تسديد مدفوعاتها كافّة من خلال دفتر شيكات، فضلاً عن تسديدها نقداً، مع الاحتفاظ بأموال المكتب في مصرف.

لذا على مديرة المكتب أن تحتفظ بدفتر حساباتٍ منفصل، لتسجيل تفاصيل الصَّفقات المصرفيّة. يمكن الاطّلاع على مثالٍ عن هذا في جدول "دفتر الحساب المصرفي". (يجب توافر دفتر حساباتٍ مستقل لكلِّ "مبلغ" من المال يستخدمه المكتب: يجب أن تصف دفاتر الصَّنْدوق، ودفاتر الحسابات المصرفيّة، بالضبط ماذا يجري في الحسابات التَّقديّة، والحسابات المصرفيّة.)

يتمتّع "دفتر الحساب المصرفي" بالتصميم نفسه تقريباً الذي يتمتّع به دفتر الصَّنْدوق. يكمن الفرق الوحيد في

العمود الإضافي المخصّص لتسجيل أرقام الشيكات لكلّ المدفوعات. في الواقع، يستخدم مصطلح دفتر الصندوق بشكل غير دقيق. فيمكن أن يشير إلى دفتر يفصل إِمَّا الصّفقات التّقديّة أو المصرفيّة. أمّا مصطلح "دفتر الحساب المصرفي"، فيستعمل هنا لتمييزه عن دفتر الصندوق.

افتُتح حساب المكتب في المصرف بوديعةٍ بلغت ١٠ آلاف دولار، تمّ سحبها من الحساب التّقدي. من المهم رؤية كيف ينعكس ذلك بالتقد ودفاتر الحسابات المصرفيّة. ففي دفتر الصندوق، يتمّ تسجيل ذلك كدفعةٍ. وهذا منطقيّ، لأنّ قيمة الحساب التّقدي أقلّ بـ ١٠ آلاف دولار. (بدون هذا الإدخال، ستكون الميزانية المرحّلة في دفتر الصندوق أكثر بـ ١٠ آلاف دولار من المبلغ في الخزينة). أمّا في دفتر الحساب المصرفي، فيتمّ تسجيل المبلغ كقيمةٍ مستلمة. وهذا منطقيّ أيضاً. ففي السّابق، لم يكن من مالٍ في الحساب المصرفي، والآن أصبح فيه ١٠ آلاف دولار.

من المهم أن يتذكّر المرء أنّ التحويلات بين التقد والمصرف يجب أن تُسجّل في دفتر الحساب كليهما. ففي المثال، يتمّ إيداع المال في المصرف. غير أنّه يصحّ أيضاً أن يتمّ سحبه من المصرف ووضعه في حسابٍ تقديّ.

ينتهي دفتر الحساب المصرفي بالطريقة نفسها كما دفتر الصندوق. في المثال، تُنجز مدفوعات الشيكات ومجموعها \$٥.٢٢٥ خلال شهر شباط/فبراير. فيتم استلام ١٥.٠٠٠ دولار من المدخول عن طريق التحويل المصرفي من المكتب الرئيس، فضلاً عن المدخول المحلي وقيّمته \$١.٢٠٠. وإذا جُمع ذلك مع الوديعة البالغة ١٠ آلاف دولار من الحساب التّقدي، سيعني أن إجمالي المدخول الذي تلقاه الحساب المصرفي (خلال شباط/فبراير) كان ٢٦ ألف دولار. من هنا، فإنّ الميزانية المرحّلة في نهاية الشهر كانت ٢٠,٩٧٥ دولار (= \$٢٦,٢٠٠ - \$٥,٢٢٥).

### التسويات المصرفيّة:

أكدت التسوية الماليّة على أنّه قد تمّ تسجيل الصّفقات الماليّة كلّها بشكلٍ مناسب، في دفتر الصندوق. ويمكن نقل شيكٍ مائل إلى الحساب المصرفي. عوضاً عن مقارنة الميزانية في دفتر الصندوق بمبلغ المال في الخزينة تتمّ مقارنة الميزانية في دفتر الحساب المصرفي (الخاضع للتسوية) بالميزانية في بيان المصرف. ويعرف هذا "بالتسوية المصرفيّة".

بيان المصرف هو لائحة بالصّفقات التي أجراها المصرف، تظهر كلّ المبالغ المدفوعة والمستلمة حول حسابٍ ما لمدةٍ محدّدة من الوقت، والمقدار المتبقي في نهاية تلك الفترة. عد إلى جدول "البيان"، لتطلّع على بيان المصرف الذي تلقاه المكتب الميداني في نهاية شباط/فبراير.

قد لا تكون الميزانية في دفتر الحساب المصرفي هي نفسها المبلغ المدوّن في البيان، حتّى لو تمّ تسجيل الصّفقات بشكلٍ مناسب. فمن الأرجح أن يكون هناك عدد من الاختلافات الرّمنية. على سبيل المثال، سيتمّ تسجيل الشيك الذي دُفعت قيمته في اليومين الأخيرين من الشهر في دفتر الحساب المصرفي. لكن من الممكن ألا يكون المصرف قد استلم الشيك بعد أو بدأت بالمعاملات الخاصّة به. لذا من الممكن ألا يظهر في بيان المصرف. أو أنّه من المحتمل ألا يظهر المال المدفوع إلى المصرف خلال الأيام القليلة الأخيرة من الشهر في البيان الخاصّ بذلك الشهر. بالإضافة إلى ذلك،

قد تظهر في بيان المصرف بعض الصفقات التي لم يتم تسجيلها في الحسابات. ولعلّ أبرز مثال على ذلك هو رسوم المصرف التي تحسم مباشرة من الحساب المصرفي.

لذا من الضروريّ فحص إن كانت كلّ صفقة تظهر في بيان المصرف وفي دفتر الحساب المصرفي معاً. يمكن إنجاز ذلك من خلال تأشير الصفقات في البيان، والتأكد من ظهورها في دفتر الحساب المصرفي؛ فتأشيرها في دفتر الحساب المصرفي، والتأكد من ظهورها في البيان. سيكون من الممكن حينذاك، عبر استخدام الصفقات المسجلة في مكان واحد فقط، تسوية الميزانية بين دفتر الحساب المصرفي والبيان. أنظر جدول "التسوية" للاطلاع على مثال.

#### العملات المتعدّدة:

كما هو مشروح سابقاً، يجب استخدام دفاتر منفصلة لتسجيل الصفقات التقديّة والمصرفيّة. كما ينبغي استخدام دفاتر منفصلة لكلّ عملة معتمدة. فمن شأن ذلك أن يتيح لك تتبّع أثر التوازن لكلّ مبلغ تستعمله من المال. (مثلاً، هب أنك تملك أربعة آلاف دولار، و١٤ ألف شلنغ كيني. لن تستطيع فتح حساب واحد لعمليتي الشلنغ والدولار في دفتر صندوق واحد- وإلا تكون قد جمعت عملات مختلفة معاً، ممّا يصعب الأمور سريعاً أو يجعلها بلا معنى.)

#### إيصالات الدّفع (أرقام الإحالة):

في دفتر الصندوق، يتمّ إسناد رقم إحالة لكلّ صفقة. بالنسبة للدفعات، يتمّ ذلك من خلال إيصالات دفع.

يجب توثيق كلّ دفعة من خلال إيصال دفع. وعلى هذا الأخير أن يبيّن: رقمه الواحد الخاصّ به (يجب ترقيمه بالتتابع)، وتاريخ الدّفع، والمدفوع له (أي الشخص الذي تلقى الدّفعة)، والوصف، ومبلغ الدّفعة، وشيفرة الحسابات. ومن الضروريّ تحضير ذلك قبل القيام بالدّفع، كما يمكن استخدامه للسّماح بهذه الدّفعات. لكن تقضي ممارسة أفضل باستخدام استمارات إجازة دفع مستقلة من أجل ذلك.

إنّ الهدف الأساسي من إيصالات الدّفع هو تعيين رقم موحد لكلّ دفعة. فهذا الرقم هو التعريف الذي يعتمده الموظفون الماليون لتتبع أثر الدّفعة من خلال نظام المحاسبة. ومن الضروريّ القيام بذلك غالباً، لا سيّما حين تتكاثر المشاكل. فإذا لم تتوافر إيصالات دفع مدفوعة، يمكنك حينذاك تدبّر أمرك من خلال تعيين رقم لكلّ دفعة. مثلاً، قد تختار السلسلة المتعاقبة "كانون الثاني ٠١، وكانون الثاني ٠٢، إلخ..." فمن شأن ذلك أن يفيد بالوظيفة الأساسية للإيصالات.

يجب إصدار نسختين عن إيصالات الدّفع. فيتمّ ملء النسخة الأولى في سجلات المحاسبة، فيما تُخلّف النسخة الثانية في دفتر إيصالات الدّفع. فيعني ذلك أنّ هناك سجل إضافي لكلّ الدّفعات في دفتر الإيصالات، إلى جانب السجل الموجود في دفتر الصندوق.

يجب أن تدعم كل دفعة بإيصال وفاتورة حين يكون ذلك متوفراً. فالإيصال هو الدليل على أن الدفعة حدثت فعلاً، وأن السلع والخدمات قد تمّ ابتياعها فعلاً. وتصف الفاتورة السلع والخدمات التي استلمت بالفعل. وفي حال عدم توفر فاتورة، ينبغي وصف السلع أو الخدمات في الإيصال. كما ينبغي تقديم ملفّ بالإيصالات، كما هو مشروع في المقطع التالي، "الوثائق الداعمة".

#### مستندات الإيصالات:

ينبغي توثيق أيّ دخل يتلقاه المرء في مستند إيصالٍ. ويجب أن يذكر هذا الأخير: رقمه الموحد (حسب الترتيب)، وتاريخ الإيصال، والدافع (الشخص الذي يدفع المال)، والوصف، ومبلغ الحساب وشيفرته. يجب إصدار ثلاث نسخ عن مستندات الإيصالات. فيستلم الدافع نسخة، يوقع عليها الشخص الذي يتلقى المال. فهذا هو الدليل على أن المال قد ذهب إلى منظمتك المحددة. أما النسخة الثانية، فتترك في دفتر مستندات الإيصالات، فيما الثالثة توضع في سجلات المحاسبة.

ينبغي حفظ سجلات مستندات الإيصالات في مكانٍ آمن، وإلا استطاع أيّ كان استغلالها، ليتلقى المال باسم منظمتك ظاهرياً.

#### الوثائق الداعمة

ينبغي تسجيل الصّفقات في دفتر الصّندوق أو دفتر الحسابات المصرفية (كما هو مذكور سابقاً). لكن يجب أن تتمتع كلّ صفقة أيضاً بوثائق داعمة محفوظة بالنسبة لها. وتتضمّن هذه الوثائق الإيصالات ومستندات الدّفع واستمارات الإجازة. وهذه الملفات من الوثائق الداعمة هي جزء مهمّ من أيّ سلسلةٍ من الحسابات.

ينبغي أن يتوافر ملف منفصل من الوثائق لكلّ شهر، مع وجود قواسم لكلّ عملة مختلفة (وللمال مقابل الحسابات المصرفية). يجب أن تتضمّن الوثائق المحفوظة لكلّ صفقة: الإجازة (التي يمكن أن تتواجد على إيصال الدّفع)، وإيصال الدّفع، والإيصالات أو الفواتير، كلّها مجموعة معاً. يجب حفظ الوثائق حسب ترتيب مستندات الدّفع.

يجب أن يسهل إيجاد المستندات الداعمة في الملفات لأيّ بابٍ من الأبواب في دفتر الصّندوق أو دفتر الحسابات الجارية. إذاً، من الأرجح أن يملك أيّ مكتب حساباتٍ، ملفاتٍ شهريةٍ عن الوثائق الداعمة، مرتّبة على طول رفوفه.

#### الحسابات المنتجة

يعتبر تسجيل الصّفقات أساس حفظ السجلات، وأحد أهم عناصر أيّ نظام محاسبة. غير أن دفاتر الحسابات المصرفية والنقد تملك قيمةً محدّدة بمفردها. فهي تعطي تفاصيل بخصوص الصّفقات الفردية وحسب. لكنّها لا توفر

أي صورةٍ إجماليةٍ عن كمية المال المنفقة وعلام، ولا عن مصدر المال أيضاً. لهذا الغرض، يجب تلخيص المعلومات المتوفرة في دفاتر الصندوق.

يظهر جدول "التلخيص" موجزاً عن المبالغ المستلمة والمدفوعة التي أجراها المكتب الميداني في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير. وقد تم سحب هذه المعلومات من دفتر الصندوق ودفتر الحسابات المصرفية كليهما. كما تم تلخيص المدخول والتفقات باستخدام الفئات. وهكذا، تسهل معرفة مقدار المبالغ المنفقة والمستلمة. فمن شأن ذلك أن يقدم تصنيفاً واضحاً لكيفية إنفاق المال، ومصدره. يعود ذلك بالفائدة على مدير المشروع الذي يستطيع حينذاك مراقبة الوضع المالي الإجمالي.

حين تُجرى الصفقات بعددٍ من العملات، عليك أن تحوّلها كلها إلى عملةٍ واحدة قبل أن تنتج المبالغ. فكما ناقشنا سابقاً، لن يكون من المنطقي إضافة الدولارات إلى الشلنغ، على سبيل المثال.

#### شيفرات الحسابات:

تُسمى الفئات المستخدمة لتلخيص دفاتر الصندوق بـ"شيفرات الحسابات". فيمكن استخدام أية سلسلة من الفئات لتلخيص مدخول المشروع ونفقاته. بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، عادةً ما تكون شيفرات النفقات هي الأهم. فيمكن أن تنشأ وفقاً للمنطقة الجغرافية (مثلاً، التفقات في الشمال، أو الجنوب، أو الشرق أو الغرب)، أو وفقاً للمشروع (مثلاً، التفقات على التربية الصحية أو الدعم الزراعي)، أو وفقاً لنوع التفقات (مثلاً، تكاليف الموظفين أو النقل أو الأدوات الزراعية).

تستخدم الشيفرات غالباً مزيجاً من هذه الأطر المختلفة. (فمن شأن ذلك أن يفتح المجال أمام شيفرات طويلة). فيمكن تأليف أي نوع من الشيفرات واستخدامه. لكن يجب أن تكون الشيفرات نفسها مستعملة في الموازنة كحسابات لاحقة. إذا، يتم تحديد شيفرات الحسابات حين تكون الموازنة مكتوبة.

عليك أن تأخذ بعين الاعتبار، دائماً، حاجات الأشخاص الذين سيستخدمون الحسابات عندما تعدّ شيفرات الحسابات. فتحدّد الشيفرات المعلومات التي سيتم إنتاجها. فهل ستكون هذه المعلومات مفيدة بالنسبة للأشخاص الذين سيستخدمون الحسابات؟ يتضمّن هؤلاء الأشخاص المسؤولين عن إدارة المشروع، والمحاسبين في المكتب الرئيس للمنظمة غير الحكومية، وأي مانحٍ خارجي.

يملك بعض المستخدمين متطلبات ثابتة، غير قابلة للتكييف. لذا من الضروري استخدام شيفرات حساباتهم المعيارية. من الأرجح أن تنطبق هذه الحالة على أنظمة حسابات المكتب الرئيسي للمنظمة غير الحكومية، ولبعض المانحين الخارجيين. تتم مناقشة ذلك بشكلٍ إضافي في مجموعة حسابات مانغو، تحت اسم "تقديم التقارير إلى المانح".

من المهم أن تكون كلّ صفقة مسجّلة في دفتر الصّندوق ودفتر الحسابات المصرفية مشفّرة كما يجب. لهذا، يتطلّب الأمر عموداً إضافياً من أجل دفاتر الصّندوق والحسابات المصرفية. أنظر جدول "شيفرات" للاطلاع على مثال، حيث تُطبّق الشيفرات على دفاتر الصّندوق الخاصة بكانون الثاني/يناير وشباط/فبراير.

#### خلاصة الحسابات:

يمكن تلخيص دفتر الصّندوق ودفتر الحسابات المصرفية مع استخدام شيفرات الحسابات، مما يسمح بإنتاج الحسابات. يمكن الاطلاع على مثال عن تلخيص بسيط للحسابات في جدول "تلخيص الحسابات". ويمكنك أن تلاحظ كيف تعود المعلومات المستخدمة هنا بالفائدة على المدراء، وكيف يمكن مقارنتها بسهولة بالموازنة الإجمالية.

#### الصّوابط المالية

يمكن لصّوابط مالية أساسية قليلة أن تقلص بشكل هائل احتمال هدر المال، أو نفاذه. يتمّ وصفها أدناه، وهي تتضمن مجالات مثل إجازة التّفقات. تجدر الإشارة إلى أنه قد لا يتاح تطبيق الصّوابط كلّها دائماً. لكن كلّما تمكّنت من تطبيقها، أصبح نظامك أكثر قوّة.

تذكر أن إعداد الحسابات ومقارنتها بالموازنة هو ضابطٌ ماليّ مهم للغاية بحدّ ذاته. ومن الصّوابط الأساسية الأخرى هي الحرص على استقطاب الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة من أجل الأعمال المالية، فضلاً عن تحديد مسؤولياتهم بشكل واضح. ينبغي أن يحتلّ هذا الأولوية عندما يتعلق الأمر بإيجاد موظّفين جدد لتولّي الحسابات: جد شخصاً يملك الكفاءات والخبرة اللازمة، وتأكد من أن يعرف واجباته.

#### الإجازة:

ينبغي إجازة كلّ مادّة من مواد الإنفاق. فهذا ضروريّ للحرص على أن يتولى مسؤولية الإنفاق قادرٌ على المحافظة على زمام الأمور. فمدير المشروع، على سبيل المثال، مسؤولٌ عادةً عن بقاء التّفقات ضمن حدود الموازنة. فإذا تمكّن أيّ من الموظّفين من إجازة الدفّعات، سيخرج الأمر عن سيطرته. (مثلاً، يمكن أن يُنفق المال بشكل غير مناسب). يجب اعتماد إجراءاتٍ مبيّنة بوضوح، يوافق عليها مدير المشروع المسؤول عن الموازنة، محدداً معايير سلطوية مختلفة. مثلاً، يمكن السّماح لمدير المكتب بإجازة دفّعاتٍ نقدية تبلغ حدّ ٥٠٠ دولار. أمّا الدفّعات التي تتجاوز هذا الحدّ، فيجب أن يجيزها مدير المشروع (أو نائبٍ معيّن عنه أثناء غياب مدير المشروع). في وجه العموم، من الضّروري أيضاً اعتماد استماراتٍ مختلفة لإجازة أنواعٍ مختلفة من الصّفقات. (مثلاً، قد تعتمد "استمارة طلب لشيكات قيد التّحصيل"، من أجل طلب هذه الشيكات وإجازتها.

### الأمن:

لا شك في أنه من المهم جداً حفظ أي مبلغ نقدي في المكتب في مكان آمن، كالحزينة عادةً، أو على الأقل في صندوق ماليّ متين. يجب أن يقتصر الوصول إلى هذا الصندوق على شخص واحد. كما ينبغي أن يتم إبقاء المال في الخزينة إلى حد أدنى. ولا يجب سحب المال من المصرف أو الحصول عليه من المكتب الرئيس إلا عند اللازم.

### التسويات التقديرية والمصرفية:

إذا طبقت التسويات التقديرية والمصرفية بانتظام، فستعرف أن الحسابات تعكس الواقع: فإذا أظهرت الحسابات أنك تملك مائة دولار نقداً، فأنت تملك مائة دولار فعلاً. هذا هو ضابط أساسي وينبغي تطبيقه كل شهر على الأقل.

### فصل الواجبات:

من الضوابط المالية المعيارية هي الحرص على أن يتحمل أعضاء مختلفون من طاقم العمل المسؤولية بالنسبة لواجبات المحاسبة المختلفة. يقدم ذلك سلسلة من الفحوصات حول أعمال المحاسبة كلها، كما يقلص من احتمال الاحتيال بشكل كبير. أما الوظائف الأساسية التي تتم محاولة فصلها، فهي: إجازة الدفوعات، وتولي مسؤولية النقد، وتسجيل الصفقات أو المعاملات.

### القواعد الذهبية للمحاسبة

- سجل كل ما تفعله. عليك المحافظة على "سلسلة لتتبع أثر التدقيقات في الحسابات"، مما يعني أن شخصاً آخر يجب أن يتتبع أثر حساباتك من خلال ما سجلته فقط، دونما حاجة إلى شرح إضافي.
- كن منظماً. تأكد من حفظ الوثائق كلها في ملفات مناسبة، ومن اتباع الإجراءات كلها كما يجب.
- كن متماسكاً. فإذا أنجزت الأمور بطريقة معينة في أحد الأشهر، أنجزها بالطريقة نفسها في الشهر التالي (إلا إذا دعا سبب وجيه إلى تغييرها).
- واصل تحديث السجلات. لا تدع أسبوعاً يمر من دون التأكد من أنها محدثة. واملأ كل السجلات المناسبة في الوقت نفسه من إجراء الصفقات: لا تجعل الأعمال تتراكم.
- لا تجعل نقطة واحدة تعيقك. فإذا واجهت صعوبة بالغة في مسألة معينة، قم بافتراض مسهل يتيح لك التقدّم. أكتب ملاحظة بالأمر، ثم ناقشها مع مديرك أو المحاسب المسؤول بأسرع ما يمكن.

Mango, 97A St Aldates, Oxford, OX1, 1BT,  
UK

Website: [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)

Phone: + 44 (0) 1865 433885

E-mail: [enquiries@mango.org.uk](mailto:enquiries@mango.org.uk)

المزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال بـ:





2030 M Street, 5th Floor, NW  
Washington, DC 20036-3306  
tel: (202) 728-5500  
fax: (202) 728-5520  
[www.ndi.org](http://www.ndi.org)