

توظيف المنظمات الوسيطة

ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها
مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

تقديم

تقوم المنظمات غير الحكومية بدور فعال في تنشيط المجتمع المدني و مساعدته لكي يقوم بالدور المنوط به و الخاص بالمساهمة في تنمية المجتمع و التغلب على المشكلات الحالية التي ظهرت كآثار للعولمة و التحولات الاقتصادية الحادثة في العالم . تباينت الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية عبر الفترات الزمنية المختلفة . حيث بدأت كمنظمات إغاثية، ثم منظمات خيرية، ثم منظمات تنمية و مشروعات صغيرة و أخيرا الجيل الرابع منها يقوم بدور المنظمات الدفاعية و الوسيطة. و دلالة ذلك التحول هو أن المنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى كونها تساعد الفئات المستهدفة "المستفيدة" مباشرة فإنها بدأت تضطلع بقضايا من نوع جديد و هي الدفاع عن حقوق المنظمات الأخرى و المساعدة في التأثير على صناعات السياسات، مما يعنى تقلد المنظمات غير الحكومية لدور جديد في تنمية المجتمع. و من الأدوار الجديدة الأخرى، مساعدة المنظمات الأخرى - خصوصا - حديثة الخبرة منها على إدارة مشروعاتها وبرامجها. يأتي تحول دور بعض المنظمات غير الحكومية للقيام بدور المنظمات الوسيطة طبيعيا في ظل اكتساب العديد منها الخبرة خلال فترة تعاملها مع الجهات التنموية والمنظمات غير الحكومية الدولية. أدت هذه الخبرة التراكمية إلى وجود مخزون معرفي و مهاري جيد يمكن توظيفه و نقله للمنظمات الأقل خبرة.

تم تصميم هذا الدليل كدليل إجرائي لتوظيف المنظمات الوسيطة و يهدف الدليل إلى مساعدة الجمعيات الأهلية الراغبة في تأدية دور المنظمة الوسيطة من خلال إعطاء هذه الجمعيات فكرة عامة عن مفهوم و أدوار المنظمة الوسيطة بالإضافة إلى جانب توضيح المواصفات التي يجب أن تتصف بها هذه المنظمات.

أدوار المنظمات الوسيطة

تختلف الأدوار التي يمكن أن تقوم بها المنظمة الوسيطة طبقا لطبيعة العلاقة بينها و بين المنظمات التابعة، والفترة الزمنية المقترحة للعلاقة ونوع المهمة المطلوبة، و المسئوليات الموزعة علي كل طرف، بالإضافة إلى العائد المتوقع من العلاقة لكل من المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية للمساعدة. سوف يشار خلال الدليل إلى المنظمة متلقية الدعم الفني و المساعدة باسم المنظمة المتلقية.

إستناداً إلى ما سبق، يقترح هذا الدليل ثلاثة سيناريوهات لأدوار عمل المنظمة الوسيطة هي:

١. دور الاستشاري Consultant

يتطلب دور الاستشاري أن يتوافر لدى المنظمة الوسيطة المعلومات الفنية اللازمة لأداء الدور الذي يتم الاتفاق عليه طبقاً لاتفاقية إطار العمل أو التعاقد. و يتمثل الهدف من وضع إطار للعمل والعلاقة تكليف المنظمة الوسيطة بعدد من المهام المحددة التي يجب إنجازها خلال إطار زمني محدد. وغالباً ما يكون الهدف من هذه المهام تطوير بعض الجوانب الإدارية و الفنية للمنظمة المتلقية ومساعدتها على تنفيذ برنامج أو مشروع ما بكفاءة و فاعلية إدارياً و فنياً وطبقاً للمعايير الواردة بوثيقة التنفيذ. في هذه الحالة تكون العلاقة بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية علاقة إستشارية قائمة على النصح و التوجيه و لا تكون المنظمة الوسيطة مسؤولة عن النتائج أو الخطوات الفعلية لتنفيذ المشروع الممول. و يتوقف الدور الإستشاري للمنظمة الوسيطة على إحتياجات المنظمة المتلقية و الدعم المادي المتاح لهذه العلاقة من قبل ممولي البرنامج أو المشروع.

٢. دور المنظمة المظلة Umbrella

تكون المنظمة المظلة مسؤولة عن تنفيذ المشروع أو البرنامج مشاركة مع المنظمة المتلقية من خلال علاقة شراكة أو تشبيك...إلخ. و تتسم العلاقة التعاقدية بين المنظمة المظلة و الجهة الممولة بالطابع التنفيذي أي أن الدور الرئيسي لها هو البحث عن منظمات منفذة للمشروع.

لا يوجد علاقة مباشرة بين المنظمة المتلقية و الجهة الممولة حيث أن العلاقة التعاقدية غالباً ما تكون بينها و بين المنظمة المظلة. و تتولى المنظمة المظلة إدارة المنحة بالكامل نيابة عن الجهة المانحة فيما يخص المنح الفرعية. و غالباً ما تكون طبيعة العلاقة بين المنظمة المظلة و المتلقية علاقة إدارية توجيهية أكثر من كونها علاقة تطوير أداء.

تحدد الفترة الزمنية اللازمة لتلك العلاقة بالأساس على الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع الفرعي الممول من المنظمة المظلة. و يكون التركيز في العلاقة على كيفية تنفيذ المشروع بكفاءة دون إعطاء أولوية لبناء قدرات المنظمة المتلقية. و في حالة وجود خطة لبناء قدرات المنظمة المتلقية فإن دور المنظمة المظلة هو التنسيق دون الاهتمام بنقل خبرة المنظمة المظلة للمنظمة المتلقية.

٣. دور المنظمة المرشدة Mentor

يقوم هذا الدور على قدرة ورغبة المنظمة المرشدة على نقل خبراتها للمنظمة المتلقية من خلال منهج التعلم بإرشاد والمعايشة إلى ان تصل إلى مرحلة النمو المهني وفي إطار هذه العلاقة، تقوم المنظمة المرشدة بعدة أدوار تتراوح ما بين الموجه والمدرّب والمستشار والناصح ويشترط لنجاح هذا الدور أن يكون لدى المنظمة المتلقية الرغبة والإستعداد لقبول النصيحة والإرشاد والتوجيه من المنظمة الوسيطة لتحسين فرص نجاحها في أداء الأعمال وتنفيذ البرامج، وإحداث التنمية.

إختيار المنظمة الوسيطة

يعتمد إختيار المنظمة الوسيطة على إجراءات محددة للتأكد من حسن اختيارها و قدرتها على أداء دورها على اكمل وجه إجراء التقييم المؤسسي في الجوانب الآتية :

أولاً: الحكم الداخلي

- الجمعية لديها بيان بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها.
- تمارس الجمعية أسلوب المشاركة والحوار في صنع القرار.
- يتوازن النوع الاجتماعي في المشاركة في اللجان و مجلس الإدارة.
- تقوم الجمعية بإعداد و مراجعة و توزيع التقارير الخاصة بأعمالها لأعضاء الجمعية العمومية و أفراد المجتمع.
- تقوم الجمعية بإجراء استفتاء سنوي حول مدي رضا العملاء عن خدمات و أنشطة الجمعية.
- عملية صنع القرار موثقة و تتسم بالشفافية و متاحة لكافة الأعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة.
- القاعدة الشعبية ممثلة في آليات الحكم الداخلي للجمعية.
- عدد أعضاء الجمعية العمومية مناسب و هناك أنشطة و خطط لزيادته.
- يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب و يتم تداول الوظائف القيادية بالمجلس.

- أدوار مجلس الإدارة محددة و يتم توعية الأعضاء الجدد بالمهام الخاصة بهم.

ثانياً: الإدارة التنفيذية

- يوجد مدير تنفيذي للجمعية لديه الخبرة و المؤهلات العلمية اللازمة لإدارة الجمعية بكفاءة و فعالية.
- عدد العاملين التنفيذيين الذين يعملون كل الوقت لا يقل عن ثمانية أفراد.
- يوجد محاسب يعمل طول الوقت بالجمعية.
- توجد مجموعة أنظمة داخلية جيدة داخل الجمعية "نظام لإدارة و تنمية الموارد البشرية ، حفظ السجلات والملفات و إدارة المعلومات، نظام لتحفيز العاملين ، نظام جيد للتقارير".
- توجد خطة لتنفيذ الأنشطة المختلفة (خطة تنفيذية: تتضمن الأهداف، والأنشطة، والمهام، والوقت المحدد، والمسئوليات).
- لديها لجان لإدارة المشروعات المختلفة.
- يوجد هيكل تنظيمي متكامل ووصف وظيفي.

ثالثاً: إدارة البرامج

- لديها قوة بشرية مدربة جيداً على إداره البرامج والمشروعات.
- يوجد لدى الجمعية أفراد لديهم مهارات لكتابة مقترحات المشروعات.
- لديها خبرة في تحديد احتياجات المجتمع باستخدام أساليب المشاركة.
- لديها نظام أو خبرة في متابعة و تقييم المشروعات.
- لديها خبرة في تنفيذ المشروعات (بما في ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لبدء تنفيذ أي مشروع مثل إعداد بطاقات الوصف الوظيفي، تعيين العاملين، وضع خطة تنفيذية لمشروع).
- يفضل أن يكون لديها خبرة في إدارة المنح الفرعية "العمل كمنظمة مظلة".
- يفضل أن يكون لديها أدلة إجرائية لكيفية تصميم و تنفيذ و متابعة و تقييم المشروعات التنموية.
- لديها خبرة في إدارة برامج تناسب طبيعة المشروعات التي ستقوم بالأشراف على تنفيذها مع منظمات أخرى.

- لديها خبرة في تحقيق استمرارية المشروعات والبرامج.

رابعاً: العلاقات الخارجية و تدبير الموارد

- لديها خبرة في تدبير التمويل من جهات مانحة (مصرية/ أجنبية).
- علاقات جيدة مع الجهات الإدارية المعنية (وزارة التأمينات و الشؤون الاجتماعية و المحليات .. إلخ).
- لديها علاقات جيدة مع جمعيات أو منظمات غير حكومية مثيلة.
- لديها خبرة في تنظيم المؤتمرات و الأنشطة الإعلامية والندوات وورش العمل وغيرها من أنشطة التواصل الجماهيرية.
- تساهم في المناسبات العامة التي تخص قطاع المنظمات غير الحكومية.
- لديها خبرة في تعبئة الموارد الذاتية بالمجتمع.

خامساً: الإدارة المالية

- كفاءة إدارية تتوافق مع المعايير والقواعد المحاسبية المتعارف عليها.
- تطبيق نظام كامل ومكتوب في مجال الرقابة الداخلية.
- فصل للمسئوليات والاختصاصات في المعاملات المالية في الجمعية.
- حفظ وتنظيم وثائق وملفات المصروفات والمرتبات والضرائب وغيرها من المستندات المالية.
- مراجعة وإعداد ونشر التقارير المالية بصورة منتظمة.
- لدى الجمعية دليل للإجراءات المالية والمحاسبية.
- تخطط الجمعية لتحقيق الاستدامة المالية وتنويع الموارد/المصادر المالية من خلال أنشطة تستهدف تدبير التمويل.
- تطوير القدرات من أجل تنفيذ نظام التخطيط المالي الاستراتيجي ووضع تقدير مالي مستقبلي.

سادسا: القدرة على تقديم الدعم الفني

- الاستعداد والرغبة لتقديم دعم فني للمنظمات غير الحكومية الأخرى فى المجالات التالية :
 - الحكم الداخلي "تفعيل وظائف مجلس الإدارة".
 - الإدارة التنفيذية.
 - إدارة البرامج
 - العلاقات الخارجية و تدبير التمويل.
 - الإدارة المالية.
- لا توجد لديها عيوب جوهرية في مجالات الدعم الفني السابقة.

إجراءات اختيار المنظمة الوسيطة

لضمان الاختيار السليم للمنظمات الوسيطة، فإنه يقترح عدد من الخطوات كالاتي:

١. الإعلان عن البرنامج من خلال أساليب الإتصال المختلفة (الاتصال المباشر، التليفون، الفاكس، البريد الإلكتروني .. إلخ) ودعوة المنظمات المعنية للتقدم بطلب الإشتراك فى البرنامج .
٢. تقوم المنظمات الجمعيات الأهلية المهتمة بالترشيح للقيام بدور المنظمة الوسيطة بإستيفاء استمارة الترشيح التي تستخدم لإجراء عمليات الاختيار الأولى و تتضمن هذه الاستمارة معلومات أساسية عن الجمعية و أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى بيان بالموظفين التنفيذيين , والمشروعات التي تنفذها الجمعية , إلى جانب خبرات الجمعية السابقة في تقديم الدعم الفني لجمعيات أخرى فى أى من المجالات سابقة الذكر .وتستخدم هذه الإستمارة لإجراء الإختيار الأولى للمنظمات التي لديها القدرة للقيام بدور الوسيط.
٣. تتم زيارة المنظمات التي يقع عليها الاختيار لدراسة مدي استعدادها لتنفيذ مهام الدور الوسيط. ويقترح أن يقوم بالزيارة أثنين من الاستشاريين أحدهما مالي والأخر إداري لتقييم الوضع العام للمنظمة. ويستخدم لهذا الغرض مجموعة المعايير المؤسسية المصممة لاختيار المنظمة الوسيطة و الواردة في الجزء السابق من هذا الدليل.
٤. بعد اختيار المنظمات الوسيطة، يتم عمل لقاء تمهيدي لتوضيح مفهوم الجمعية/المنظمة الوسيطة، الأدوار و المسئوليات، و خطة العمل المستقبلية.

٥. يتم اختيار فريق الدعم الفني من داخل المنظمة الوسيطة. ويجب ألا يقل عدد أفراد فريق الدعم الفني عن أربعة أفراد يمثلون المحاور المختلفة التالية للدعم الفني:
- أ. عضو مجلس إدارة.
 - ب. المدير التنفيذي أو أحد العاملين بالإدارة التنفيذية.
 - ج. إثنين من العاملين بإدارة البرامج و يفضل أن يكون أحدهما من مديري المشروعات النشطين ضمن الفريق الممثل لإدارة البرامج.
 - د. محاسب أو أحد العاملين بالإدارة المالية و قد يشارك أمين الصندوق إذا كانت لديه الخلفية المحاسبية و الخبرة اللازمة.

فريق الدعم الفني:

يعتمد اختيار فريق الدعم الفني على مجموعة معايير و إجراءات أساسية لضمان حسن اختيار الفريق الذي يقع على عاتقه نقل الخبرات للمنظمة المتلقية.

معايير اختيار فريق الدعم الفني:

يمكن تصنيف معايير اختيار فريق الدعم الفني إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

أ. الصفات الشخصية:

- مهارة اتصال جيدة (إنصات - تحدث - إقناع).
- يتمتع بشخصية ديناميكية.
- لديه مهارات قيادية، إلى جانب القدرة على التأثير في الآخرين.
- صبور و مؤمن بالمشاركة في تنفيذ المهام المختلفة.
- مقتنع بمبادئ تعليم الكبار و مطبق جيد لها.

ب. المؤهلات العلمية و الخبرات:

- مؤهل مناسب و يفضل الحاصلين علي تدريبات أو دراسات متخصصة في مجال الدعم الفني.

- لا نقل خبرته في العمل في مجال العمل الأهلي عن ثلاث سنوات.
- خبرة في مجال تخصصه لا تقل عن ثلاث سنوات .
- يفضل أن يكون من بين الأشخاص الذين ساهموا في تطوير المنظمة و زيادة كفاءتها.

ت. الثقافة العامة:

- على دراية بمشكلات قطاع المنظمات غير الحكومية في مصر.
- علي دراية بقانون الجمعيات الأهلية و لائحته التنفيذية.
- شارك في مؤتمرات و ندوات عن المنظمات غير الحكومية و المجتمع المدني سواء في مصر أو الخارج.

إجراءات اختيار فريق الدعم الفني:

- تقوم الجمعية بترشيح عدد من الأفراد للمشاركة في فريق الدعم الفني طبقا للمعايير السابقة. و يتم الترشيح باستخدام استمارة ترشيح تضم المعلومات الأساسية عن المرشح بالإضافة إلي معلومات تفصيلية عن خبراته في مجال العمل الأهلي و التاريخ الوظيفي والبرامج التدريبية التي حضرها المرشح سابقا.
- تجرى مقابلة فردية مع المرشحين لدراسة إمكانياتهم و قدراتهم.

التعاقد مع المنظمة الوسيطة

بعد اختيار فريق الدعم الفني، يتم توقيع عقد قانوني مع المنظمة الوسيطة، على أن يتضمن العقد الأبعاد الرئيسية التالية:

- أ. تلتزم المنظمة الوسيطة بما تم الاتفاق عليه طبقا للعقد وإتفاقية إطار العمل و يقصد بذلك، عدد المنظمات المتلقية التي يمكن أن تتبناها المنظمة الوسيطة بالرعاية الفنية والفترات الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ التدخلات المختلفة لعملية الدعم الفني لهذه المنظمات.
- ب. تقوم جهة التمويل بتغطية التكلفة المالية المقررة بالإضافة إلى تقديم تدريب لفريق الدعم الفني بالجمعية الوسيطة. يتلقى فريق الدعم الفني بالجمعية الوسيطة تدريباً أثناء العمل من موظفي المنظمة الممولة و ذلك للتعرف علي:

- المواصفات الواجب توافرها في المنظمة المتلقية للمشروع.
- الإجراءات المالية و الإدارية التي تتطلبها وثيقة المشروع.
- معرفة نظم التقارير و المتابعة و التقييم.

إطار العلاقة الإجرائية بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية

١. هناك بديلين لنقطة البداية في العلاقة بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية، البديل الأول هو أن تشارك المنظمة الوسيطة في المراحل الأولى لاختيار المنظمة المتلقية. البديل الثاني، أن تبدأ المنظمة الوسيطة عملها مع المنظمة المتلقية بعد الاختيار.

٢. بعد الاختيار، تقوم المنظمة الوسيطة بعمل دراسة أولية لتحديد قدرة المنظمة المتلقية لتنفيذ المشروع الممول. وتستخدم المنظمة الوسيطة مجموعة المعايير المذكورة سابقا. تهدف هذه الدراسة الأولية لتحديد احتياجات المنظمة المتلقية و جدوى التدخلات الفنية المقترحة. و من ثم السماح للمنظمة المتلقية بإعداد ورقة أولية حول النشاط الذي ترغب في تنفيذه. كما تهدف الدراسة الأولية أيضا إلى استخدام الاحتياجات المحددة لعمل عرض فني و مالي بواسطة المنظمة الوسيطة و تقديمه للمنظمة الممولة.

٣. بعد الموافقة على الاختيار الأولى للمنظمة المتلقية و العرض الفني و المالي المقدم من المنظمة الوسيطة، تقوم المنظمة الوسيطة بمساعدة المنظمة المتلقية في كتابة ورقة مفهوم النشاط وفيما بعد على إعداد مقترح مشروع دعم فني لبحث تمويله من إحدى الجهات المانحة.

٤. بعد الموافقة على تمويل المشروع من قبل الجهة الممولة، تقوم المنظمة الوسيطة بتقديم الدعم الفني لمساعدة المنظمة المتلقية لبدء التنفيذ و ذلك طبقا لخطة التطوير المؤسسي المتفق عليها.

التحديات و المعوقات و كيفية التغلب عليها:

كيفية التغلب عليها	التحديات و المعوقات
<p>يجب على المسؤولين عن اختيار المنظمة الوسيطة وضع معايير محددة وواضحة لاختيار المنظمات الوسيطة و التأكد من انطباق هذه المعايير على المنظمة المرشحة .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تحديد معايير معينة لاختيار المنظمة الوسيطة مما قد يؤدي إلى عدم توافر الصفات المرجوة في المنظمة الوسيطة مما قد يؤدي إلي فشل المنظمة الوسيطة في تأدية دورها على أكمل وجه.
<p>على الجهة الممولة اختيار عدد من الجمعيات أكبر من المراد الاستعانة بهم مثال ذلك (اختيار خمس جمعيات في حالة احتياج ثلاث جمعيات فقط) على أن يتم المفاضلة بينهم طبقاً للمعايير السابق ذكرها و من خلال الزيارات الميدانية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • قد يصعب على الجهة الممولة إختيار الجمعية المناسبة من مجرد مراجعة جميع طلبات الترشيح المقدمة من قبل الجمعيات الراغبة القيام بدور المنظمة الوسيطة.
<p>على الجهة الممولة أن توضح للجمعيات التي تم اختيارها مفهوم المنظمة الوسيطة مع تزويدهم بخطة العمل المستقبلية و توزيع الأدوار و المسؤوليات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد تفتقر الجمعيات الأهلية المعلومات الأساسية عن عمل المنظمات الوسيطة.
<p>حسن اختيار فريق الدعم الفني من المنظمة الوسيطة بالإضافة الى تكثيف التدريب و تقييم قدراتهم للتأكد من قدرة الفريق على القيام بدورة بكفاءة عالية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ صعوبة نقل الخبرات من المنظمة الوسيطة للمنظمة المتلقية.
<p>يفضل إتباع إطار إجرائي واضح لحكم العلاقة بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد تتعرض العلاقة بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية الى صعوبات في التعامل إذا لم يكون هناك إطار إجرائي واضح للتعامل بين المنظمتين.

قائمة إعداد إجراءات توظيف المنظمات الوسيطة:

١. تحديد الدور المطلوب من المنظمة الوسيطة القيام به.
٢. وضع معايير محددة واضحة لإختيار المنظمة الوسيطة.
٣. الإعلان عن بدء استقبال ترشيحات الجمعيات الراغبة في أداء دور المنظمة الوسيطة و ذلك من خلال الأساليب الاتصاليه المختلفة.
٤. التأكد من صحة المعلومات الواردة في استمارة الترشيح المقدمة من المنظمات الوسيطة و ذلك من خلال زيارة ميدانية للجمعية من قبل استشاري مالي و إداري لتقييم الوضع العام للجمعية.
٥. بدء عملية الاختيار الأولى من خلال مراجعة طلبات الترشيح.
٦. عمل زيارات ميدانية للجمعيات المختارة مبدئياً من قبل استشاري مالي و إداري من المنظمة الممولة لتقييم ما جاء في استمارة الترشيح.
٧. عقد لقاء تمهيدي (لمده يوم واحد) مع الجمعية التي وقع عليها الاختيار.
٨. يتم اختيار فريق الدعم الفني من داخل المنظمة الوسيطة من خلال عقد مقابلات فردية مع المرشحين من داخل الجمعية أخذاً في الإعتبار المعايير والمواصفات سابقة الذكر من حيث (الصفات الشخصية، والمؤهلات والخبرة، والثقافة العامة) .
٩. توقيع عقد بين المنظمة الممولة و المنظمة الوسيطة للتأكيد على تنظيم العلاقة بين الطرفين.
١٠. التدريب الجيد لفريق الدعم الفني حتى يقوم بدورة على أكمل وجه.
١١. يقوم فريق الدعم الفني بتقييم قدرات المنظمة المتلقية من خلال استخدام المعايير المذكورة سابقا.
١٢. تقوم المنظمة الوسيطة بمساعدة المنظمة المتلقية على كتابة ورقة مفهوم النشاط.
١٣. بعد موافقة المنظمة الممولة على ورقة مفهوم النشاط تقوم المنظمة الوسيطة بمساعدة المنظمة المتلقية على إعداد مقترح المشروع طبقاً للمواصفات الواردة بوثيقة المشروع.
١٤. بعد الموافقة علي تمويل المشروع من قبل الجهة الممولة، تقوم المنظمة الوسيطة بتقديم الدعم الفني لمساعدة المنظمة المتلقية لبدء التنفيذ و ذلك طبقاً لخطة التطوير المؤسسي.
١٥. وجود نظام إجرائي ينظم العلاقة بين المنظمة الوسيطة و المنظمة المتلقية لضمان استمرارية البرنامج و تحقيق الأهداف المرجوة.

المصطلحات المستخدمة**بمركز خدمات المنظمات الغير حكومية**

التعريف	المصطلح
هي تلك الجهود المنظمة والمخططة التي تقوم من خلالها إحدى المنظمات غير الحكومية/ المجموعات النشطة بتبني إحدى القضايا محور الاهتمام العام ونقل وجهة نظر الجمهور تجاه هذه القضية لصناع القرار. كما تتضمن أيضا تعبئة الموارد البشرية والمادية اللازمة لإحداث تغيير إيجابي فيما يتعلق بالبرامج والسياسات و/أو الاتجاهات المتعلقة بهذه القضية.	الدعوة Advocacy
القاعدة الشعبية هي مجموع الأفراد/ التنظيمات/ المؤسسات المهتمين برسالة الجمعية وأنشطتها العامة وبالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة الجمعية، حيث يمثل المواطنون والجماهير إحدى العناصر الهامة في بناء القاعدة الشعبية اللازمة ، يل أنهم يمثلون الغاية النهائية للبرامج التي يتم تنفيذها.	القاعدة الشعبية Constituency
هو الفرد أو الجهة المسئول/المسئولة عن تحديد و/أو تحليل المشاكل الاستراتيجية والتنظيمية ومحاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، وطرح أفضل البدائل من بين هذه التصورات ومتابعة توصيل تلك البدائل إلى متخذ القرار.	صانع القرار Decision Maker
هو الفرد/الجهة التي يتوفر لديها سلطة اختيار أفضل البدائل من بين التصورات المطروحة لحل مشكلة ما والمعروضة من قبل صانعي القرار، كما يمكن أن يكون صانع القرار هو نفسه متخذ القرار.	متخذ القرار Decision Taker
القضية هي مشكلة أو موقف ما يحظى باهتمام المجتمع تسعى المنظمة/ المجموعة النشطة إلى علاجه أو تغييره بصورة إيجابية، وتصاغ القضية في شكل هدف أو نتيجة تسعى المنظمة (وشركاءها) إلى تحقيقه من خلال جهود الدعوة.	القضية Issue
هي مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب والتي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية يعظم ويوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص المنظمة وتنعكس على تحقيق أهدافها، بل ويسمح بحد من المساءلة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	الحكم الداخلي الديمقراطي Internal Governance
هو حق الجمهور أو المنظمات المعنية في سؤال جهاز الحكم بمنظمة عن القرارات والسياسات المتعلقة بمنظمتهم وواجب جهاز الحكم في إعطاء كشف حساب عن قراراته وممارساته للأطراف المعنية وفقا لآليات ومبادئ متفق عليها.	المساءلة Accountability
الديمقراطية هي نظام سياسي يسمح بحرية التعبير عن الرأي والفكر والعقيدة. وهو نظام يتنافس فيه الأفراد والمنظمات في تحديد بدائل للسياسات العامة بصورة تتيح المشاركة الشعبية في عملية صنع القرار.	الديمقراطية Democracy

وكما هو يطلق عليه بتعريف بسيط: الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب من أجل صالح الشعب.	
<p>القوة هي القدرة التي تسمح بالسيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم وتوجيههم إلى نواحي يرغب فيها مصدر القوة. وقد تستمد القوة من الشخصية أو من التقاليد أو من الثروة أو من القوة العسكرية. وكل نظام اجتماعي هو عبارة عن نسق من علاقات القوى بين الأفراد والمنظمات التي يقوم عليها المجتمع.</p> <p>والقوة لها بنائين داخل المنظمة (أو المجتمع): السلطة - النفوذ البناء الرسمي للقوة ويقوم على القوانين اللوائح التي تنظم العمل داخل المنظمة (أو المجتمع). وركائز السلطة الرئيسية هي المنصب والحق الشرعي (القانوني) في اتخاذ القرارات الملزمة بالنسبة للغير.</p> <p>البناء غير الرسمي للقوة، ويقوم على التفاعل بين الأشخاص العاملين في المنظمة (أو أعضاء المجتمع). وركائز النفوذ: المال، القدرة على الإقناع، الجاذبية الشخصية، السيطرة على وسائل الاتصال، وغيرها من العوامل المؤثرة.</p>	<p>القوة Power</p> <p>السلطة Authority</p> <p>النفوذ Influence</p>
هي استعداد جهاز الحكم بالمنظمة لإطلاع الأطراف المعنية على المعلومات والحقائق الخاصة بعمل المنظمة بدون تقييد.	الشفافية
أسلوب للتعليم ونقل الخبرة ما بين المنظمات غير الحكومية. تعتمد طريقة نقل الخبرة على مبدأ الإرشاد والتوجيه وتقديم المساعدة الفنية للمنظمة المتلقية الخدمة. وتعرف عملية التعلم بالإرشاد والمعاشية بأنها مساعدة غير رسمية توجه من شخص أو منظمة لديها خبرة في مجال معين لطرف آخر من أجل تطوير أداء هذا الفرد أو تلك المنظمة.	التعلم بالإرشاد والمعاشية Mentoring
تجمع يضم أفراد /جماعات/منظمات متباينة القوى وتعمل في نفس المجال قررت بصورة طوعية أن تتبادل المعلومات/ تقوم بتنفيذ أنشطة مشتركة وفقا لمصالح وأهداف مشتركة ، وتكون العلاقات فيما بين الأعضاء بصورة تدعم موقف الشبكة وتزيد تأثيرها الخارجي، مع المحافظة على استقلالية كل عضو فيها.	الشبكة Network
عملية التشبيك هي تلك العملية الحيوية المعبرة عن التعاون والعمل المشترك بين أعضاء الشبكة.	التشبيك Networking
ينظر إلى الإدارة على أنها عملية مركبة تحقق عدد من الوظائف المختلفة، وأول هذه الوظائف هي وظيفة التخطيط ووضع أهداف المنظمة لاستثمار مواردها، ثم وظيفة التنظيم للعلاقات بين العاملين	الإدارة العامة Management

<p>في المنظمة ووضع النظم والهياكل الإدارية المختلفة، ثم وظيفة الإشراف وما يتبعها من قيادة العاملين للعمل بفاعلية وتأثير، وأخيراً وظيفة الرقابة والمتابعة للنظم والعمليات المختلفة.</p>	
<p>أوجه النشاط الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية بالمشروعات التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة/كفاية عالية. وأهم الواجبات الرئيسية بالإدارة المالية هي:</p> <ol style="list-style-type: none"> التخطيط المالي وتقدير حركة الأموال التي يسير عليها المشروع. التمويل أي الحصول على الأموال المطلوبة. الرقابة المالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من تخطيط مالي، وكذلك للتأكد من أن الانحرافات بين المخطط والواقع أمكن التحكم فيه. 	<p>الإدارة المالية Financial Management</p>
<p>التقسيم المنطقي وتوزيع الأنشطة طبقاً للتخصص (من سلطات ومسئوليات) لتمكين الأفراد من إنجاز الأهداف في سرعة وسهولة. كما يعمل الهيكل التنظيمي على توضيح العلاقة بين مختلف الأنشطة وكيفية الاتصال بينها لتعمل معا في انسجام بدون تضارب في الاختصاصات أو المسؤوليات أو المصالح</p>	<p>الهيكل التنظيمي Organizational Structure</p>
<p>مفهوم النوع الاجتماعي يعبر عن نظرة المجتمع لأدوار وإمكانات وحقوق وواجبات كل من المرأة والرجل (الأنثى والذكر) وهو مفهوم ثقافي نسبي لأنه يختلف من زمان لزمان ومن مجتمع لآخر وفقاً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخاصة بكل مجتمع.</p>	<p>النوع الاجتماعي Gender</p>
<p>إن تفويض السلطة هو أحد عمليات التنظيم الإداري إنه عمليه أتاحة السلطة لتنفيذ بعض المسؤوليات من قبل من له الحق في هذه السلطة كسلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف. وهو أحد أهم الوسائل لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ إذا كان من سيمنح التفويض لديه قدر كبير من التفاصيل التي يجب أن يأخذها في الاعتبار.</p>	<p>التفويض Delegation</p>
<p>هي الجمعية التي تتولى الدعم الفني و/أو المالي و/أو المعلوماتي للجمعيات الأخرى وتتقن نقل التطوير المهارات المؤسسية والبشرية دعم القدرات والإمكانات. يستلزم هذا توفير الخدمات الاستشارية والمساعدات المتخصصة والمواد التدريبية والتعليمية اللازمة لدى الجمعيات الوسيطة.</p>	<p>الجمعية الوسيطة Intermediary Organization</p>
<p>ذلك الإطار الذي يوجه مسار المنظمة غير الحكومية وحركتها في كل الاتجاهات، وصولاً إلى بناء كيان أو صورة مختلفة إيجابياً عن تلك الصورة أو الكيان في الوقت الحالي مع تحقيق الرؤية الخاصة بالجمعية.</p>	<p>الاستراتيجية Strategy</p>
<p>رسالة المنظمة تعنى "سبب وجودها" لماذا نحن في هذا العمل؟، فلسفة عملنا، المجموعات التي نخدمها، كيف يجب أن تساهم المنظمة الغير حكومية في سداد احتياج المجموعات المعنية بها. من الممكن أن</p>	<p>الرسالة Mission</p>

تحتوي الرسالة علي مجموعة القيم المحددة لطبيعة المنظمة.	
الرؤية هي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة الغير حكومية في المستقبل وهي الإجابة على السؤال الخاص، بماذا ترجوه المنظمة الغير حكومية لكيانها في المستقبل، وبالتالي فهي تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلي للجمعية.	الرؤية Vision
التسويق هو وظيفة إدارية متخصصة تشتمل على كل الأنشطة المرتبطة بعمليات الإنتاج وتوزيعه للأسواق، بهدف الوصول إلى إشباع وإرضاء العملاء، إذ أن ذلك هو الهدف الأسمى للتسويق. وبالتسويق يمكننا التعرف على ما يريده المستهلكين، والإعداد لسد احتياجاتهم، إذا كان ذلك سوف يرد ربحاً على المشروع.	التسويق Marketing
يتم تعريف بناء القدرات المؤسسية على أنه قدرة المنظمات على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة واعتبارها عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها: البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية. ويشمل بناء القدرات التركيز على النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات.	بناء القدرات Capacity Building
هو اتجاه يعنى بتوفير المهارات الأساسية والأدوات اللازمة لتجميع ممثلي الجهات المختلفة من أصحاب المصلحة المشتركة من أجل إنشاء حوار يرمي إلى تعيبتهم نحو قضاياهم ذات الأولوية.	الحوار المجتمعي Community Dialogue
التعبئة هي عملية جذب كافة أطراف المجتمع في شبكة تفاعل مخطط لها سلفاً تعمل على تنظيم وتوفير كافة الموارد المجتمعية المتاحة للوصول إلى الهدف المحدد، ويراعى في التعبئة المجتمعية زيادة وعي الأفراد بالقضايا الهامة في مجتمعهم وزيادة التفاعل بين كافة أطرافه.	التعبئة المجتمعية Community Mobilization
هو مجموع وجهات النظر والشعور السائد بين جمهور معين في وقت معين إزاء موقف أو مشكلة أو قضية عامة. ويتأثر الرأي العام بما يحدث من تفاعلات اجتماعية وسياسية واقتصادية داخل المجتمع، وهو إما ثابت تجاه قضايا محددة تمس العادات والتقاليد أو متغير على أثر حملة منظمة من الترويج وكسب التأييد	الرأي العام Public Opinion
هو عملية قيام بناء ثابت متكامل بين أفراد متنوعين في قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم ومتشابهين في خصائصهم المزاجية ودوافعهم مما ييسر اشتراكهم في تفاعل جماعي وتضامنهم وزيادة التواصل بينهم. من أجل زيادة كفاءة هذا الفريق، يتم تحديد وظائف أعضائه وتوضيح مسؤولياتهم وطرق تداول المعلومات بينهم وطرق المحاسبية على نتائج عملهم.	بناء الفريق Team Building