

دليل أفضل الممارسات الإدارية في العمل التطوعي

كيف نحقق نتائج مجتمعية أفضل؟

كيف ندمج المتطوعين الجدد في الأنشطة والبرامج؟

كيف نكتب طلبات الدعم المالي؟

كيف نتواصل إعلامياً بصورة مثمرة؟

دليل عمل لمنظمات المجتمع المدني
في مملكة البحرين



دليل المحتويات

- شكر وعرقان ٥
- مدخل ٧
- مقدمة: ما هي "أفضل الممارسات"؟ ١١
 - ماذا تعني "أفضل الممارسات"؟ ١١
 - "أفضل الممارسات" مقارنة بالمنظمة الأفضل ١٢
 - "أفضل الممارسات" مقارنة بالمعايير النموذجية ١٢
 - ما هي منافع "أفضل الممارسات"؟ ١٢
- الفصل الأول: كيف نحقق نتائج أفضل؟ ١٤
 - النموذج الاستراتيجي ١٥
 - نظرية البرنامج ١٥
 - الخطوات والأدوات والأدوار ١٦
 - المخرجات والنتائج ١٧
 - مثال: مشروع التوعية بقانون الأحوال الشخصية ١٧
 - O نظرية العمل في المشروع ١٨
 - O أدوات العمل في المشروع ١٨
 - O الأدوار الإستراتيجية في المشروع ٢٠
 - الخلاصة: كيف نحقق نتائج أفضل؟ ٢١

- الفصل الثاني: كيف ندمج المتطوعين الجدد في

الأنشطة والبرامج؟..... ٢٣

- لماذا نحتاج إلى متطوعين؟..... ٢٢
- اختيار المتطوعين الجدد..... ٢٤
- أسس اختيار المتطوعين الجدد..... ٢٥
- إدماج المتطوعين الجدد..... ٢٥
- استبيان المتطوعين الجدد..... ٢٩
- نموذج لاستبيان المتطوعين الجدد..... ٣٠
- الخلاصة: كيف ندمج المتطوعين الجدد في الأنشطة والبرامج؟..... ٣١

- الفصل الثالث: كيف نكتب طلبات الدعم

المالي؟..... ٣٣

- كيف نقدم طلباً مالياً مؤثراً؟..... ٣٣
- توصيات للكتابة الجيدة..... ٣٧
- الخلاصة: كيف نكتب طلبات الدعم المالي؟..... ٣٨

- الفصل الرابع: كيف نتواصل إعلامياً

بصورة مثمرة؟..... ٣٩

- لماذا نتواصل؟ التعريف بالقضايا..... ٣٩
- الجمهور المستهدف..... ٤٠
- الرسالة الإعلامية..... ٤٢
- الوسيلة الإعلامية..... ٤٢
- الخلاصة: كيف نتواصل إعلامياً بصورة مثمرة؟..... ٤٣

- الخاتمة: تطوير الأداء وتحسين الأثر الاجتماعي

لمنظمات المجتمع المدني..... ٤٥

- مصادر وقراءات..... ٤٨

نشكر و عرفان

هذا الدليل هو ثمرة وخاتمة برنامج «مجتمعنا الفاعل» وهو برنامج تم إطلاقه في ٢٢ نوفمبر ٢٠٠٨م واستمر حتى ١٥ نوفمبر ٢٠٠٩م، وكان يهدف إلى تطوير العملية الإدارية لمنظمات المجتمع المدني في مملكة البحرين، وزيادة مستوى تأثيرها الاجتماعي، والاستفادة بصورة أفضل من الموارد المتاحة لعملها في المجتمع.

وقد احتوى البرنامج ٨ ورش عمل رئيسية قامت بتغطية المحاور التالية: استراتيجيات العمل التطوعي، والموارد البشرية في العمل التطوعي، والعمليات الإدارية في منظمات المجتمع المدني، وإدارة الحملات المجتمعية والمشاريع غير الربحية.

ويود المكتب الاستشاري لرعاية الأعمال التقدم بالشكر لكل من ساهم في نجاح البرنامج وفي خروج هذا الدليل إلى النور، وعلى رأسهم مبادرة الشراكة الشرق أوسطية MEPI والتي قامت برعاية وتمويل البرنامج.

كذلك الشكر يتوجه إلى المنظمات الأهلية التي شاركت في ورش البرنامج وأغنتها بتجاربها ومداولاتها وأفكارها والتي يشكل بعضها مادة هذا الدليل، وهي الجمعية الأهلية لدعم التعليم والتدريب، والجمعية البحرينية لتنمية المرأة، وجمعية البحرين الشبابية، وجمعية أطباء الفم والأسنان البحرينية، وجمعية

أولياء أمور المعاقين وأصدقائهم، وجمعية العمل الإسلامي.

كما نشكر المؤسسات الإعلامية التي ساهمت في تغطية بعض فعاليات البرنامج وفي مقدمتها الشريكان الإعلاميان للبرنامج صحيفتا الوقت وأخبار الخليج المحليتان، وكذلك المؤسسات الأهلية والوطنية التي استضافت بعض فعاليات البرنامج كالجمعية البحرينية لتنمية المرأة، وجمعية الأطباء البحرينية، والمركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية، وجمعية المهندسين البحرينية.

وبعد كل ذلك لا بد من تقدير أداء مؤسسة ١٢/٥ الإعلامية والتي قامت بإخراج الدليل بصورته النهائية، وكذلك الأستاذ حسن علي المبارك والذي قام بالمراجعة اللغوية النهائية للنسخة النهائية المعدة للطباعة.

وأخيراً لا يفوتنا شكر الفريق التنفيذي للبرنامج وعلى رأسهم المنسقة الإدارية للبرنامج الأستاذة أمينة حسن، والتي كان لها دور كبير في نجاح عمليات البرنامج من انطلاقته وحتى ختامه.

صادق جعفر

رئيس المكتب الاستشاري لرعاية الأعمال

مايو ٢٠١٠م - مملكة البحرين

مدخل

تعيش العديد من منظمات المجتمع المدني في وطننا الحبيب تحديات تتعلق بأسلوب وبناتج عملها، فأسلوب العمل يواجه عقبات عديدة بعضها يتولد من البيئة الخارجية التي تنشط فيها، والآخر ناتج عن الأوضاع الداخلية لهذه المنظمات، وبالأخص الأوضاع الإدارية.

لذا جاءت فكرة هذا الدليل، والذي يتعرض لأفضل الممارسات العملية والتي تمت تجربتها بنجاح في أوساط العمل التطوعي وغير الربحي، سواءً في مملكة البحرين أو بصورة عامة في مختلف مناطق العالم، حيث يركز الدليل على عرض أفضل الممارسات الإدارية في أربعة حقول أساسية من العمل التطوعي والأهلي، وهي: كيفية الوصول إلى نتائج أفضل في العمل التطوعي، وكيفية دمج المتطوعين الجدد في الأنشطة والأعمال الأهلية وغير الربحية، وكيفية كتابة طلبات الدعم والمساندة المالية للمشاريع المجتمعية، وكيفية التواصل الإعلامي الناجح مع جمهور هذه المنظمات.

يبدأ الدليل بتعريف «أفضل الممارسات» طبقاً لمفهومين، هما تحديد أفضل الممارسات في مجال ما وفقاً لأداء أفضل المؤسسات في ذلك المجال، أو تحديد أفضل الممارسات وفقاً للمعايير التي تعتبر نموذجاً سليماً للاسترشاد بها في ذلك الحقل.

ومن خلال أربعة فصول يعرض الدليل الممارسات الأفضل لتحسين الأداء الإداري للمنظمات، فيتعرض في الفصل الأول إلى ضرورة التفريق بين المخرجات الأولية والنتائج الحقيقية لأي مشروع، فالآثار الاجتماعية الإيجابية والملموسة هي الغاية التي ينشدها العاملون في أي نشاط مجتمعي، وذلك يكون بتحديد نموذج استراتيجي صحيح للمشاريع التي يتم إطلاقها، ومن خلال ذلك النموذج يتم توضيح النظرية التي سيتم الاسترشاد بها في العمليات التنفيذية، والبرامج وأدوات العمل والأدوار التي ستنفذ، وطبيعة المخرجات والنتائج المتوقعة من كل عمل - مع ضرورة عدم الخلط بينهما-، وستتم الإشارة بإيجاز إلى مثال واقعي في هذا المجال حول مشروع حملة تم إطلاقه في وقت سابق، للتوعية بأهمية وجود قانون مدون للأحوال الشخصية يكون متوافقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.

في الفصل الثاني يتطرق الدليل إلى موضوع مهم وهو دمج المتطوعين الجدد في الأنشطة والبرامج التطوعية أو غير الربحية، فالمشكلة هنا قد تكون ذات وجهين، الأول هو نقص عدد المتطوعين لمشروع ما، أو - الثاني - هو وفرة المتطوعين بحيث يتم دمجهم بلا ضوابط أو آليات عمل صحيحة، والشق الثاني هو ما يركز عليه هذا الفصل، حيث يبدأ الطرح بفوائد وجود متطوعين لأي مشروع، والنمطان الرئيسيان للمتطوعين (الموسمي، والمواظب)، ثم يتم التطرق إلى الأسس الثلاثة لاختيار المتطوعين الجدد (الحاجة، والأهلية، والوقت)، ونظام إدماج المتطوعين الجدد في أي عمل وذلك من خلال التوصيف الجيد للمهام، والتدريب، والتفويض الواضح، والتكريم العام أو الخاص لهم، مع الإشارة إلى

مثال موجز حول إدماج متطوعي برنامج مناهضة العنف الأسري، وأخيراً يتم التعرض إلى آلية مهمة في هذا النظام وهي وجود استبيان عملي يساعد على تصنيف المتطوعين الجدد بما يلائمهم ويلائم برنامج العمل.

الفصل الثالث يتعرض لقضية حساسة وحيوية وهي تمويل المشاريع، وذلك من باب طلبات الدعم والمساندة التي ترفعها منظمات المجتمع المدني غير الربحية إلى الممولين والمانحين والمحسنين رجاء دعمهم ورفدهم للأعمال التي تصب في خدمة المجتمع، فيبدأ الموضوع بعرض الهيكل الأساسي لكتابة أي طلب للدعم المالي، حيث تكون نقطة البداية في أي طلب هي توضيح موجز فكرة المشروع، ومن ثم عرض مبررات هذه الفكرة أي فوائدها والنتائج الاجتماعية المؤمّلة منها، وتفاصيل العمليات والبرامج التي سيتم تفعيلها للوصول إلى تلك النتائج، وطبيعة القائمين على المشروع، ومن ثم البيانات المالية والميزانيات المطلوبة لتحقيق ذلك كله، مع عرض نموذج أولي لبيانات ميزانية نموذجية، ومن ثم اختتام الطلب بخلاصة عامة لكل ما ذكر سابقاً. ويختم الفصل بتوصيات حول أسس الكتابة الجيدة لمثل هذه الطلبات.

أما الفصل الرابع والأخير فيتطرق إلى كيفية توظيف المستجندات الإعلامية العصرية للوصول إلى جمهور هذه المنظمات، حيث يبدأ بالإجابة على سؤال: لماذا نتواصل؟ للتعريف بالقضايا. ولكن كيف يتم ذلك؟ يتم ذلك من خلال تحديد واضح للقضايا، وللجمهور المستهدف، والذي بدوره ينقسم إلى صنفين مؤثر وقد يصعب اجتذابه، وغير فاعل ولكن يسهل اجتذابه. إضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بالرسالة الإعلامية، ولا يمكن اعتبار رسالة أي مشروع قوية إلا إذا كان الهدف من ورائها واضحاً، وتعكس إستراتيجية العمل فيه، وأن تكون لغتها مناسبة للجمهور المستهدف، وأن تكون قوية أمام النقد. أما الركن الأخير في موضوع الإعلام فهو الوسيلة الإعلامية، فاختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة

هو القطعة التي تكمل الصورة، فهي لا بد وأن تتوافق مع طبيعة الجمهور المستهدف، وتساهم في تقليص الجهود، وسرعة التأثير، وخفض النفقات.

ويختم الدليل بضرورة الاسترشاد بمثل هذه الأسس لرفع مستوى الأداء الإداري والتنظيمي لمنظمات المجتمع المدني، وتحسين مستوى الآثار والنتائج التي تتركها في مجتمعاتها.

أفضل
الممارسات تعني
التعرف على
أفضل الطرق
والوسائل
لتحقيق أهداف
عمل المنظمة

مقدمة

ما هي «أفضل الممارسات»؟

مع تطور عمل منظمات المجتمع المدني في العالم، تحتاج هذه المنظمات إلى التكيف والتأقلم مع الظروف المستجدة والعوامل المتغيرة المواكبة لنمو عملها، وإلى إتباع أفضل الطرق لتطوير أدائها وتفعيل أدوارها. «أفضل الطرق»، أو «أفضل الممارسات»، هي أساليب وأدوات عمل ثبت بالتجربة - تجربة المنظمة، وتجارب مؤسسات أخرى - أنها أنجح من غيرها وأكثر مردوداً في حقل النتائج، وبالتالي فإن تجارب المؤسسات الناجحة تكون مدعاة إلى تعلم تلك الممارسات ذات الأفضلية واستخدامها.

ماذا تعني «أفضل الممارسات»؟

أفضل الممارسات تعني التعرف على أفضل الطرق والوسائل لتحقيق أهداف عمل المنظمة، وتفعيلها لتلك الغاية، وهذا يعني التعرف على أحدث الوسائل التي تعتمد عليها أكثر المؤسسات نجاحاً - سواء في قطاع عمل منظماتك أو في قطاعات أخرى - وقياس طريقة عمل منظماتك بالنسبة لما تقوم به المؤسسات الناجحة الأخرى والتي ينظر إليها كرائدة في مجال عملها، وقد يتم تحديد أفضل الممارسات من خلال مقارنة عمل المنظمة بمنظمة أفضل منها، أو من خلال مقارنة عمل المنظمة بالمعايير النموذجية السائدة.

«أفضل الممارسات» مقارنةً بالمنظمة الأفضل:

تطبيق أفضل الممارسات يعني التعلم من أفضل المؤسسات في ميدان العمل والاسترشاد بهم، وذلك عبر مقارنة طريقة عملنا بطريقة عملهم الأكثر نجاحاً في بعض الحقول المتشابهة، وتوضيح المساحات التي يمكن تحسين عملنا فيها.

«أفضل الممارسات» مقارنةً بالمعايير النموذجية:

المعايير هي مواصفات ثابتة أو ذات أفضلية، ويتم التوافق عليها من قبل مؤسسات أو أطراف محلية أو دولية تعنى بهذا الشأن، وهي تشكّل نموذجاً لأفضل ما يمكن تطبيقه في شأن ما (كالإدارة مثلاً). وإن تطبيق المعايير النموذجية في مؤسسة ما، يتيح لها الوصول لأفضل الممارسات، وتحقيق انجازات عالية الجودة في مختلف حقول عملها.

ما هي منافع «أفضل الممارسات»؟

الالتزام بأفضل الممارسات في العمل يمكن أن يقود المشاريع الأهلية ومنظمات المجتمع المدني إلى العديد من المنافع والمزايا، مثل:

- تحسين جودة أداء المنظمة والعاملين فيها.

تطبيق أفضل
الممارسات يعني
التعلم من أفضل
المؤسسات في
ميدان العمل
والاسترشاد بهم

- رفع مستوى تأثير المنظمة في بيئة عملها.
 - استقطاب أكبر للمساندين وتفعيل أفضل لأداء المتطوعين.
 - تقليص الخسائر والهدر في موارد العمل وتكاليفه.
 - استخدام أفضل للأفكار وللتكنولوجيا.
 - الاستجابة بشكل أفضل وأسرع للمشاكل والتحديات المجتمعية.
- هذا الدليل يسعى لإيضاح «أفضل الممارسات» التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأهلية إتباعها والإفادة منها لتطوير أدائها الإداري، وذلك من خلال التعرض لعملها في مجال:

- صياغة المشاريع والبرامج بصيغة تؤدي إلى نتائج أفضل.
- دمج المتطوعين في العمل الأهلي بصورة أكثر فاعلية.
- كتابة طلبات الدعم المالي للمشاريع القائمة والجديدة.
- التواصل المثمر مع الجمهور عبر وسائل الإعلام المحلي.

الفصل الأول:

كيف نحقق نتائج أفضل؟

يسعى غالبية العاملين في حقول المجتمع المدني - وبصدق - إلى تحقيق نتائج إيجابية وآثار مثمرة ومستدامة لأعمالهم، إلا أن العديد منهم قد يقف متحيراً عند نهاية كل مشروع ليتساءل عن سبب عدم تحقق النتائج المرجوة والمخطط لها سلفاً.

لعل الإشكاليات الرئيسية في هذه المشاريع تبدأ مع لحظة التخطيط الأولى، حيث يتعثر التخطيط بسبب الخلط بين المسميات، فليس كل ما هو قابل للتنفيذ يمكن أن يسمّى خطة، ولا كل ما يتم التخطيط له هو أمر واقعي للتنفيذ، وقد تستمر الإشكاليات إلى نهايات المشروع، حيث يتم الخلط بين المخرجات البديهية التي قد لا تكون مؤثرة، وبين النتائج التي تعتبر ذات أثر حقيقي في المجتمع.

وهذا ما يستدعي فهماً للنموذج الاستراتيجي الصحيح لتشكيل بنية سليمة لمشروع ما، ولتحديد المعايير التي يمكن على أساسها اعتباره مثمراً أو غير مثمر.

لكل برنامج
نظرية، سواء تم
التصريح بذلك
أم لا

النموذج الاستراتيجي:

يقصد بالنموذج الاستراتيجي، طريقة تخطيط وتنفيذ مشروع ما، اعتماداً على توضيح النظرية العامة التي سيتم العمل بها، والتي ستحكم طبيعة الأدوات والخطوات والأدوار التي يحتاجها المشروع، لكي يظهر ككتلة متناسقة من الفعاليات التي تقودها رؤية إستراتيجية محددة بوضوح، والتي تؤدي إلى نتائج مثمرة وملموسة في المجتمع.

نظرية البرنامج:

لكل برنامج نظرية، سواء تم التصريح بذلك أم لا. والنظرية تتضح من خلال الطريقة التي نسعى بها لتنفيذ الفعاليات أو تحقيق النتائج. والنموذج يبدأ بتحديد النظرية التي سيتم العمل على أساسها أولاً، فهل النظرية التي نريد العمل بها في مشروع مواجهة المخدرات مثلاً تقوم على أساس وقائي (وبالتالي يتم التركيز على فئة الشباب التي لم تسقط في فخ المخدرات، ولكنها معرضة لذلك بسبب البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها)؟ أم سيقوم على أساس علاجي (وبالتالي التركيز على فئة المصابين)؟ وهل سنقوم على أساس الاستهداف المباشر (التركيز على الأفراد المصابين أو المعرضين للإصابة)؟ أم على أساس الدعم والمساندة (التركيز على عائلاتهم ومدارسهم التي يمكن أن توفر هذه المساندة)؟ وهل ستكون الحملة قائمة على التوجيه الذهني والعاطفي المباشر (يستدعى توفير موارد وإمكانيات تسهل عملية الإرشاد الفردي وجهاً لوجه)؟ أم على التوجيه التثقيفي والتوعوي العام (يتطلب موارد وإمكانيات تتناسب مع صيغة الإعلام الجماهيري)؟

إن تحديد نظرية عمل للبرنامج منذ البداية، بحيث تتلاءم مع البيئة الاجتماعية التي يتم التحرك فيها، ومع الموارد المالية والتنفيذية المتاحة

للمنظمة، سيسهّل صياغة برنامج عمل سليم وأداء مستقر وفعال،
يؤدي إلى نتائج مثمرة وضمن التوقعات المخطط لها.

الخطوات، والأدوات، والأدوار:

الخطوات تعني ما سيتم اتخاذه من مبادرات عملية، والأدوات
تعني الوسائل التي سيتم الاستعانة بها، والأدوار تعني الأعمال التي
سيتم توزيعها على العاملين في المشروع.

إن الاسترشاد بنظرية محددة لمشروع ما، سيقودنا بوضوح إلى
مجموعة من الخطوات التي تدرج في سياق النظرية، فهل نحن
بحاجة إلى نشر إصدارات ثقافية تنبّه إلى خطر المخدرات مثلاً؟
أم إلى تدريب وتعيين مرشدين لكل مجموعة من الشباب؟ أم إلى
مخيمات تدريب وتوجيه؟ أم إلى مراكز صحّية؟ أم إلى مواجهة
أمنية مع مصادر المخدرات؟ أم إلى حملة سياسية لسن قوانين
رادعة؟... الخ.

هذه الخطوات العملية والبرامج المتفرعة عن المشروع ستحدد
طبيعة الأدوات الرئيسية (هل ستكون أدوات العمل إعلامية؟
أو سياسية؟ أو ثقافية؟... الخ) التي نحتاج إلى توفيرها لنجاح
البرنامج، وستحدد أيضاً طبيعة الأدوار الإستراتيجية (من سيقوم
بماذا؟)، وحينها يمكننا أن نحدد ما إذا كان عضو البرلمان، أو
مؤلف الكتاب، أو المعلم في المدرسة، أو الطبيب المعالج، أو ضابط
الأمن هو من سيتحمّل دوراً محورياً في قلب هذا البرنامج (أو أي
شخص آخر)، بحيث تقوم بدعوته وإقتاعه بالمشاركة معنا في هذا
المشروع.

ما يهم فعلاً
هو النتائج
والثمار والآثار
المباشرة أو
المتوسطة أو
بعيدة المدى

المخرجات والنتائج:

الإشكالية الأخرى تبرز عندما ننظر إلى مخرجات المشروع على أنها هي النتائج. فمثلاً عندما نقيم ورشة للتوعية أو للتدريب على مواجهة مخاطر المخدرات، فإن عدد الحضور في الورشة، وعدد النشرات التي وزعت فيها، وحجم التغطية الإعلامية لها، لا تشكل شيئاً من نتائجها، فهذه كلها مخرجات (حصيلة) لما جرى، فنحن وضعنا موارد ومدخلات تفاعلت في الورشة (الوعاء) الذي تم فيه التفاعل بين هذه المدخلات) وأدت في النهاية إلى الحصول على مخرجات جيدة، ولكن هذه ليست نهاية القصة.

فالنتائج تأتي مباشرة (أو غير مباشرة) بعد ذلك، فعدد الذين أقلعوا عن المخدرات، أو تحصّنوا منها بسبب هذه الورشة، أو أدركوا حجم خطورتها وبالتالي تجنبوها، هو ما يمكن أن نعتبره نتائج مؤثرة لهذا العمل، كما أن المردود الإيجابي لذلك العمل على المستوى النفسي والاجتماعي والمالي للعائلات والأفراد، والمردود السلوكي والقيمي على المجتمع، والأثر المالي على ميزانية الصحة والعلاج في البلد، هو ما ينظر إليه كنتائج إيجابية متوسطة أو بعيدة المدى.

علينا أن لا نكتفي بالمخرجات المتولدة من آلية عمل ما، أو بالأضواء التي تسلط عليه، فما يهم فعلاً هو النتائج والثمار والآثار المباشرة أو المتوسطة أو بعيدة المدى، وهذا ما يجب أن يقاس فعلاً في أعمالنا.

مثال: مشروع التوعية بقانون الأحوال الشخصية:

هذا المشروع عبارة عن برنامج يهدف إلى نشر الوعي بين مختلف فئات المجتمع بأهمية إصدار قانون مدوّن للأحوال الشخصية، وإلى التأكيد على أن

هذه الدعوة لا تعني التعارض مع الشرعية الدينية لهذا القانون، وإنما تتوافق تمام التوافق مع فكرة إصدار هذا القانون استناداً إلى أحكام الشريعة الإسلامية، باعتبار أن الشريعة الإسلامية تحوي أحكاماً ونصوصاً تشريعية عادلة ومنصفة، ولكن تلك النصوص تعاني من سوء وقصور في التطبيق أو في الفهم أو في التفسير، كما تعاني من عدم وجود تدوين لها بصيغة قانونية معاصرة متفق عليها ومفهومة وواضحة، بحيث يستطيع كل من يشاء الرجوع إليها بصورة سهلة وطبيعية.

نظرية العمل في المشروع:

تقوم نظرية العمل في هذا المشروع على أربعة أعمدة هي: التوعية، والإرشاد، والخطاب الملائم، وبناء التضامن، وذلك من خلال الصيغة التالية:

(١) إن تشبيه الجمهور العام إلى أهمية إصدار قانون للأحوال الشخصية، (٢) وإرشاد الناشطين في هذا الحقل إلى أفضل الممارسات التوعوية، (٣) وتبني خطاب توافقي غير تصادمي ومستند إلى لسان الشريعة، (٤) وبناء التضامن المجتمعي بتأن، من خلال كسب تعاون النخبة الدينية، وسلطات القرار التشريعي، وقادة الرأي في المجتمع، والجمهور العام.. سيؤدي إلى نتيجة إيجابية على المستوى المجتمعي مفادها، عدم التحرج من المطالبة بالقانون، وتقبل فكرة إصداره.

أدوات العمل في المشروع:

الأدوات تعني الوسائل التي يتم استخدامها لتنفيذ فعاليات المشروع، وكونها استراتيجية يعني أن لها تأثيراً رئيسياً في تحقيق

الأدوات تعني
الوسائل التي
يتم استخدامها
لتنفيذ فعاليات
المشروع

نتائج الحملة الأساسية. وقد اعتمد المشروع مجموعة من الوسائل وآليات العمل التالية:

- **اللقاءات التأهيلية:** هي لقاءات متنوعة بين القائمين على المشروع وبين أطراف متنوعة ذات اهتمام وصلة بموضوعه، وتهدف هذه اللقاءات إلى تعزيز مستوى إدراك تلك الأطراف بأهمية وجود قانون للأحوال الشخصية، وتداول الأفكار معهم، والاستماع إلى تجاربهم ووجهات نظرهم، من أجل الارتقاء بأداء برنامج العمل، وتحاشي العثرات في مسيرته. كما أنها - أي اللقاءات - أخذت طابعاً تمهيدياً لأنشطة البرنامج الأخرى التي تلتها، وأحدثت نوعاً من التموج والارتدادات الإعلامية التي هيأت الطريق لإطلاق فعاليات المشروع بصورة أوسع. وبالرغم من أنها استهدفت غالباً شرائح نخبوية (من الناشطين الحقوقيين، والقانونيين، والأكاديميين، وعلماء الشريعة) إلا أنها حوت بعض الحضور من الجمهور العام.

- **أطر العمل المساندة:** تشكيل أطر ولجان و فرق عمل منتظمة، بصورة مؤقتة (لمهمة محددة)، أو دائمة (لدور مستمر)، بحيث تتشكل هذه الأطر من مختصين في الشريعة أو القانون، يحملون صبغة تمثيلية مقبولة لدى الجمهور العام، أي أن الناس يقبلون بهم أن يكونوا ممثلين عنهم، وإن كانوا غير معينين رسمياً من قبلهم، حيث أن منزلتهم الاجتماعية والمهنية تسمح لهم بذلك، وهذه الوسيلة تساعد على دفع البرنامج قدماً نحو الأمام.

- **الاتصال الجماهيري:** هو إيصال الآراء والتوضيحات والأفكار المساندة، المتعلقة بقوانين الأحوال الشخصية، للجمهور العام من الناس، عبر وسائل الاتصال الجماهيري، كالصحف اليومية والمجلات والمنابر الدينية والقنوات التلفزيونية وما شابهها.

- **الإصدارات التوعوية:** هي إصدارات مقروءة، أو مرئية، تساهم في نقل الوعي، والصور، والأفكار، والآراء، الموجودة في أذهان النخبة المتخصصة، إلى أذهان عموم الناس، عبر توصيل ونشر الحقائق والمعارف والرؤى الخاصة، وتحويلها إلى عامة في متناول الجميع.

الأدوار الإستراتيجية في المنتروع:

الدور هو الوظيفة أو الأداء الذي يلتزم به فرد ما أو مؤسسة ما في برنامج العمل، وكونه استراتيجياً يعني أن الالتزام به يحقق غاية أساسية لنجاح البرنامج ويسد ثغرة كبيرة في أدائه، وقد ساهمت مجموعة من الأفراد والمؤسسات في تبني مجموعة من الأدوار الأساسية التي يحتاج البرنامج إلى من يلتزم بها ويحققها، وكانت كالتالي:

- **مؤسسات المجتمع المدني:** كان من المهم أن يتم التصدي لمسئولية المشروع من قبل إحدى مؤسسات المجتمع المدني، وأن تكون واجهته، والمبادرة إلى إطلاقه، وتبني فعالياته، وحيث أن القضية تمس المرأة في أكثر جوانبها، فقد كان من الأنسب اختيار منظمات أهلية نسائية. والمجتمع المدني هو أنسب من يمثل الضحية الأبرز لغياب القانون (المرأة، وبالخصوص الزوجة)، فالحكومة والقضاء والجهات التشريعية والسياسية والقانونية كلها طرف في آلية صياغة وإصدار القانون، بينما يمكن النظر إلى المجتمع المدني كجهة حيادية مدافعة عن حقوق المواطن العادي، وممثلة عنه.

- **علماء الشريعة:** حيث أن القانون لم يصدر، وبسبب

نحن بحاجة
إلى صياغة
المشاريع والبرامج
بصورة دقيقة
منذ اللحظة
الأولى لعملية
تشكيلها، وذلك
من خلال نموذج
عمل استراتيجي
واضح

حساسية هذه القضية، فإن البت في هذا الشأن يحتاج إلى موافقة من قبل علماء الشريعة، سواء كان على مستوى السماح بصدور القانون، أو الصيغة التي سيصدر بها القانون، أو الجهات التي سيكون من المقبول أن تشارك في صياغة القانون. لذا كان من المهم كسب تعاون هذه الشريحة، وإقحامها في واجهة البرنامج، وإبراز دور معين وواضح لها، من خلال بعض الفعاليات الأساسية والآليات المؤثرة، بحيث يرتفع الحرج لدى المواطن العادي في دعمه للبرنامج. وعلماء الشريعة يمكن أن نعني بهم الفقهاء، أو وكلائهم المحليين، وقضاة المحاكم الشرعية، وخطباء المنابر الدينية، وأساتذة الشريعة، والمؤسسات الدينية التي تحوي مثل هؤلاء وتنظم نشاطاتهم.

الخلاصة: كيف نحقق نتائج أفضل؟

نحن بحاجة إلى صياغة المشاريع والبرامج بصورة دقيقة منذ اللحظة الأولى لعملية تشكيلها، وذلك من خلال نموذج عمل استراتيجي واضح، لكي يسهل علينا تنفيذها وضبطها وتقييمها ورصد نتائجها.

وأن تصميم نموذج استراتيجي للمشروع، يعني التالي:

١. وجود تصور واضح للنظرية التي سيبني عليها برنامج العمل.
٢. تحديد طبيعة أدوات ووسائل العمل التي سيتم استخدامها والتي تتوافق مع نظرية العمل.
٣. تعيين طبيعة الأدوار الإستراتيجية في برنامج العمل، وتوزيعها على الجهات المناسبة للقيام بها.
٤. تحديد النتائج المستهدفة المباشرة وغير المباشرة للمشروع، والتي تتمثل

في الآثار الإيجابية الذي يتركها المشروع في المجتمع، وعدم
خلطها بالمرجات الأنية التي تفرزها فعاليات برنامج
العمل.

يمكن
للمتطوعين أن
يثرؤا آليات
العمل بخبراتهم
العملية
وبكفاءاتهم
العلمية

الفصل الثاني:

كيف ندمج المتطوعين الجدد في الأئنةطة و البرامج؟

المتطوعون هم أشخاص يرغبون في تقديم الدعم، وقد يصبحون قوة عاملة مؤثرة في أي مشروع، وهم قد يكونون طلابًا، أو متقاعدين، أو أشخاصا عاطلين عن العمل حاليًا، أو أشخاصًا يسعون لإحداث تميز في العالم، ولا يحتاجون إلى مقابل مادي عن هذا العمل، كما أنهم أشخاص يمكنهم التبرع بوقتهم للعمل في المشروع الخاص بمنظمتك، ومع أنه لا يهم مقدار الوقت الذي يمكن للمتطوعين التبرع به، فإنهم قادرون على جعل مساعدتهم ذات أثر ملموس.

لماذا نحتاج إلى متطوعين؟

يمكن للمتطوعين أن يثروا آليات العمل بخبراتهم العملية وبكفاءاتهم العلمية، وبالتالي يقللون من إرهاق العاملين الأساسيين في مشروع ما وتخفيف الضغط عنهم، كما يمكنهم تولي مهمات تكميلية لا تتطلب الكثير من الخبرة، وبالتالي يتيحون لطاقتهم العمل التركيز على الوظائف الرئيسية، كما بإمكانهم التصدي للمهام البروتوكولية أو المقدمات الإجرائية كالترحيب بالحضور أو

توزيع النشرات أو إعداد القاعات أو إجراء الاتصالات أو المساعدة في عمليات النسخ أو في المهام الإدارية الأخرى، وغير ذلك كثير.

وهنا نشير إلى أن هناك نوعين من المتطوعين:

- **المتطوع الموسمي:** أي الذي يبرز للتطوع في مواسم أو أوقات أو مناسبات معينة وبصورة محدودة (كأن يقدم من وقته ساعتين في الأسبوع مثلاً للطباعة أو للطباعة أو ما أشبه ذلك).

- **المتطوع المواظب:** أي الذي يكون مستعداً لتوفير خدماته ومساهماته التطوعية لفترات طويلة وفي العديد من المناسبات والمشاريع، وقد يكون عضواً دائماً في لجنة ما.

اختيار المتطوعين الجدد:

هل كل متطوع هو مكسب مناسب للعمل؟ تتعامل بعض المنظمات مع المتطوعين (ولأسباب قد تراها ملحة، كقلة عدد المتطوعين في مجتمع ما) على أساس إدماج كل من يتقدم للتطوع في مشاريعها، أيًا كانت هذه المشاريع، وأياً كان هذا المتطوع. إلا أن التجربة والخبرة علمتنا أن بعض المتطوعين (ذوو النية الصادقة في العمل) قد يكونون عبئاً لا سنداً للعمل، وهذا ليس خطأهم بالدرجة الأولى، وإنما قد يكون خطأ من يقوم بإدماجهم في مشاريع وأدوار ليسوا مؤهلين لها ولا يمتلكون المعرفة، أو النموذج السلوكي، أو المهارات، أو الخبرة الملائمة لها، وبالتالي فإنهم من حيث لا يقصدون يتسببون في هدر الموارد والوقت والجهد، الشيء الذي قد يقود في النهاية إلى فشل المشروع.

إن التواجد
وقت التنفيذ
هو شرط أساس
لنجاح أية
ممارسة تطوعية

أسس اختيار المتطوعين الجدد:

١- **الحاجة**: لابد من معرفة الأدوار والعمليات التي يتشكّل منها كل مشروع، والتي تمثّل حاجاته الأساسية، والتي توضح ما إذا كنا بحاجة إلى متطوع في مجال الهندسة، أم التمريض، أم الترفيه، أم التصميم، أم غير ذلك.

٢- **الأهلية**: وضوح الحاجات يؤدي إلى وضوح الكفاءات والقدرات والإمكانات والموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع، وبالتالي فإننا سنبحث عن متطوعين يلبون احتياجات المشروع، ويساهمون فيه بكفاءاتهم أو بخبراتهم أو بشخصياتهم الاجتماعية الملائمة.

٣- **الوقت**: إذا توافر لنا الشخص الملائم لتحمل مسؤولية دور أو عملية أو حاجة في مشروع ما، فإن ذلك لا يعني شيئاً إذا لم يكن وقت الحاجة إليه متاحاً للقيام بذلك الدور، وبالتالي فإن التواجد وقت التنفيذ هو شرط أساس لنجاح أية ممارسة تطوعية.

إدماج المتطوعين الجدد:

إن إدماج المتطوعين الجدد في أعمال المنظمة ومشاريعها، سواء القائمة سلفاً أم الجديدة، هو أحد أهم المهارات في إدارة الأعمال التطوعية والمشاريع الأهلية غير الربحية، ولعل الخطوة الجديّة الأولى تبدأ من تعيين وحدة إدارية خاصة بذلك (مثلاً لجنة خاصة ببرنامج المتطوعين الجدد)، حيث تقوم هذه الجهة بالأمر التالية:

١- **توصيف الأدوار**: لطالما قيل بأن «المهمة تربط الفرد»، فوضوح الدور

يؤدي أغراضاً عديدة، على رأسها تزاوج الطاقات الملائمة مع الأدوار المتوافقة معها، وتوظيف الطاقات بصورة أفضل، والقدرة على ضبط عملية التقييم والمحاسبة فيما بعد، ووضوح النتائج المتوقعة، وغير ذلك. ويبدو أن بعض المتطوعين الذين يبادرون إلى الانضمام إلى منظمات وفعاليات معينة، يبدوون في الانسحاب بصمت بعد أن يروا بأنهم إما لم تتم الاستفادة من قدراتهم بصورة ملائمة (فالمهندس يطلب منه القيام بدور اجتماعي قد لا يلائمه، والوجيه قد يطلب منه القيام بنشاط تنفيذي غير لائق به، وهكذا)، أو أنهم - وبعد أن صبروا لفترة من الوقت - لا زالوا لا يعرفون ماذا عليهم أن يفعلوا بالضبط (فهم يسمعون كلمة «افعلوا ما ترونه مناسباً»، دون أن يقال لهم ما هو فعلاً العمل المجدي الذي يمكن أن يقوموا به).

٢- **التدريب:** في الوقت الذي قد يمتلك فيه العديد من المتطوعين مهارات وقدرات متعددة، فإن التدريب قد يكون الوسيلة الوحيدة لإعداد المتطوعين للعمل في مشروع ما، فبعض المشاريع تحتاج إلى منهجية عمل خاصة بها، أو إلى كفاءة غير متاحة لدى المتطوعين المتوافرين حالياً، ولا يقصد هنا توفير المعلومات فقط، فعملية التدريب أكثر أهمية من المعلومات. وفي الوقت الذي يكون فيه هدف التدريب ضمان إعداد المتطوعين بشكل ملائم لتأدية أدوارهم، فمن الضروري الاهتمام أيضاً ببناء العلاقات بين العاملين الدائمين في المشروع والمتطوعين، بالإضافة إلى بناء العلاقات بين المتطوعين أنفسهم. ويساوي ذلك في الأهمية عملية اختيار المدربين الذين يكونون على فهم ودراية ويوفرون بيئة التدريب الملائمة، إذ بإمكان المدرب الجيد إثارة حماس المتطوعين، ومنحهم الحافز على تقديم الخدمات، في حين قد يؤدي المدرب الضعيف إلى ابتعاد المرشحين

**بعض المشاريع
تحتاج إلى
منهجية عمل
خاصة بها، أو
إلى كفاءة غير
متاحة لدى
المتطوعين**

من المتطوعين الجديين.

مثال: وكمثال يمكن الإشارة إلى نموذج لبرامج تدريب متطوعين لمساعدة ضحايا العنف الأسري، حيث يتنوع التدريب الفعلي بالنسبة للمتطوعين تنوعاً كبيراً يختلف من برنامج إلى آخر، فقد يستغرق التدريب فترة قصيرة للغاية، تبلغ ٨ ساعات، بينما يصل تدريب البعض الآخر إلى فترات طويلة قد يستغرق ٤٠ ساعة، ويتم تحديد طول أي برنامج تدريبي بواسطة المعلومات ومقدار التدريب الذي يفضّل أن يتلقاه كل متطوع قبل أن يوضع على جدول الأعمال في المشروع المخصص له. أما فصول التدريب المحتملة، فقد تكون كالتالي:

- ممارسات العنف في البيئة الأسرية.
- قوانين حماية الأسرة، وكيفية تقصي الحقائق عن العنف الأسري.
- مواصفات الذين يمارسون العنف في الأسرة.
- سياسات المقاضاة الجنائية لممارسي العنف الأسري.
- كيفية استقبال طلبات الحماية المدنية لضحايا العنف الأسري.
- الآليات القانونية والمدنية لمناصرة ضحايا العنف الأسري.
- تقييم حجم الخطر وآليات توفير الأمان لضحايا العنف الأسري.
- تحديد طبيعة الضرر والإصابات الناجمة عن العنف الأسري.
- كيفية التنسيق مع شركاء المجتمع (مؤسسات مجتمعية أخرى) والخدمات التي يقدمونها في هذا الشأن.
- كيفية التعامل مع الصدمة النفسية الشديدة والعوائق المهنية التي يولدها العنف الأسري.
- المشاركة في حلقات قصصية يشارك بها الناجون من حوادث العنف الأسري.

ويتم تصميم هذه الدورات التدريبية لمساعدة المتطوعين على فهم تجارب

حالات العنف الأسري، وضحايا سوء معاملة كبار السن، والسبب وراء عدم سرد الضحايا أو التردد في سرد رواياتهم إلى السلطات، بالإضافة إلى فهم أدوار ومسؤوليات المختصين في المركز.

٣- التفويض الواضح: التفويض مسألة ذات أهمية خاصة، فهو يحدد المسئول عن العمل وعن نتائجه ويسهل عملية المكافأة والمحاسبة، فالعديد من الإجراءات والاستعدادات الجيدة تفشل بسبب ضعف عملية التفويض، فالتفويض الجيد يتشكل من عوامل مترابطة لا يستغني أحدها عن الآخر وهي:

- وجود توصيف جيد للمهمة أو للدور المطلوب تنفيذه، ويجب أن يحوي هذا التوصيف آلية العمل، وحدود صلاحيات ومسؤوليات المفوض إليه، ومن يعمل معه في هذه المهمة.
- أهلية المفوض إليه لأداء ما فوض له، وهذه الأهلية قد تكون موجودة مسبقاً أو مكتسبة بالتدريب والخبرة.
- إعلام جميع من لهم صلة بالمهمة بمن تم تفويض الأمر إليه، وبما تم تفويضه له، لمنع الالتباسات أو التضارب في الأعمال أو تجاوز المسئوليات.

٤- التكريم الشخصي والعام: يجب خضوع المتطوعين إلى الإشراف الجيد في جميع الأوقات، فالإشراف يقدم لهم حساً من الدعم والحماية في وجه المشاكل المحتملة، فبعد تلقي المتطوع التدريب وتفويض العمل إليه والإشراف عليه بطريقة ملائمة، تصبح الخطوة الأكثر أهمية هي تكريمه لتأدية عمل جيد. ويمكن إظهار التقدير حيال المتطوعين بوسائل عديدة منها:

بعد تلقي
المتطوع التدريب
وتفويض العمل
إليه والإشراف
عليه بطريقة
ملائمة، تصبح
الخطوة الأكثر
أهمية هي
تكريمه

- مكافآت وقت الخدمة (أي عدد الساعات أو سنوات الخدمة).
- رسالة أو شهادة إشادة بالمساهمة الرائعة.
- إقرارات تقدير شهرية للمتطوع.
- جائزة ربع سنوية للمتطوع.
- جائزة سنوية للمتطوع.
- حفل التكريم السنوي للمتطوعين.

إن القيام بمنح الجوائز للمتطوعين، يجب ألا يعني بأي حال من الأحوال نهاية المطاف بالنسبة للعلاقة بالمشروع، بل من الجيد إبقائهم على اطلاع بتطورات المشروع والقضايا المتعلقة به كلما تقدم العمل، فذلك يجعلهم على اتصال مستمر، ويجعل احتمال تكرار مساهماتهم المستقبلية أمر أكثر وروداً.

استبيان المتطوعين الجدد:

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تدعو المتطوع للإفصاح بها عن نفسه لكي يتم على ضوءها التعامل معه بصورة أكثر فاعلية، من خلال تحديد المواهب والكفايات التي يمتلكها، والأدوار التي يميل إلى الالتزام بها وتفيدها، والأوقات التي يمكنه أن يمارس فيها نشاطه التطوعي، والموارد الشخصية التي يمكنه توفيرها للعمل التطوعي.

وهذا الاستبيان يتم عرضه على المتطوعين الجدد مع تقديمهم لطلب التطوع للجهة التي يرغبون فيها. وفي حال وجود قاعدة بيانات واضحة لدى تلك الجهة، فإن هذه الاستبيانات والمعلومات الواردة فيها ستتحول إلى أداة إدارية فاعلة ومفيدة لتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار وتوظيف الموارد الأهلية المتاحة.

نموذج لاستبيان المتطوعين الجدد:

يفضّل أن يبدأ كل استبيان بمقدمة قصيرة توضح أهميته، والهدف منه، وتشكر مقدماً الذين سيجيبون عليه على تعاونهم، ثم يمكن البدء بطلب بيانات المتطوع الجديد التالية:

- الاسم، والشهرة.
 - العنوان، وأرقام الاتصالات، والبريد الإلكتروني.
- ثم يتم طرح الأسئلة الأساسية، والتي يمكن أن تحوي الأمثلة التالية:

١. كيف تعرفت أول مرة على منظمنا؟
٢. ما الذي تأمل في كسبه من تجربة التطوع مع المنظمة؟
٣. ما الذي ترجو أن تساهم به من خلال تطوعك في عمل المنظمة؟
٤. هل تطوعت في نشاطات أخرى سابقاً؟ إذا كان الجواب نعم، فأين كان ذلك؟ وما هي الأعمال التي قمت بها؟
٥. ما هي الأنشطة التي ترغب في التطوع من خلالها؟

- النشرة الخيرية
- الإدارة الداخلية
- الفعاليات والندوات
- جمع الدعم المالي
- مجموعات الدعم والمساندة
- تقديم المعلومات والمساندة عبر الهاتف
- الإصدارات المطبوعة

يمكن التحدي
في عملية
الاستيعاب
السليم لهؤلاء
المتطوعين

- أخرى
- ٦. هل لديك أفكار عن مشاريع أخرى تود مناقشتها معنا؟
- ٧. هل تفضل العمل لوحده أم مع آخرين؟
- ٨. في أي من الأوقات التالية يمكنك المشاركة في الأدوار التطوعية؟
 - خلال وقت الدوام الرسمي.
 - في أي وقت من الأسبوع، ولكن بعد ساعات الدوام الرسمي.
 - في عطلة نهاية الأسبوع فقط.
 - خلال العطلات الرسمية للمدارس والأعمال.
- ٩. هل ترغب في استلام رسائل الكترونية منتظمة من المنظمة عن أخبارها وأنشطتها المستجدة؟

الخلاصة: كيف ندمج المتطوعين الجدد في الأنشطة والبرامج؟

في العديد من المجتمعات لا توجد مشكلة في الحصول على متطوعين للأعمال المجتمعية الأهلية، وإنما يكمن التحدي في عملية الاستيعاب السليم لهؤلاء المتطوعين. ولكي نقوم بذلك فنحن بحاجة إلى:

١. توصيف واضح للأدوار والمهام التي على المتطوعين الجدد القيام بها.
٢. تدريب المتطوعين الجدد على كيفية أداء هذه المهام.
٣. تفويض المهام إليهم بصورة صحيحة، وإعلام كل من له صلة بقرارات التفويض.
٤. شكرهم وتقدير انجازاتهم وتكريمهم بأفضل الوسائل المتاحة.

٥. الاحتفاظ بقاعدة بيانات عن أنشطة واحتياجات المنظمة، تسهل عملية تصنيف المتطوعين الجدد.
٦. إعداد استبيان للمتطوعين الجدد، لتسهيل إدارة عملية التطوع منذ اللحظة الأولى.

طلب الدعم
المالي هو وثيقة
رسمية تكتب
لطلب منحة
مالية مساندة
مشروع أو
برنامج ما

الفصل الثالث:

كيف نكتب

طلبات الدعم المالي؟

طلب الدعم المالي هو وثيقة رسمية تكتب لطلب منحة مالية لمساندة مشروع أو برنامج ما، والغرض منه هو:

١. إبلاغ القارئ (المانح المحتمل) بما ستقوم به المنظمة.
٢. إقناع القارئ بأهمية المشروع وبالتالي أهمية مساندة مالياً.

كيف نقدم طلباً مالياً مؤثراً؟

التحدي الأساسي يكمن في تقديم طلباً يترك تأثيراً في نفس وعقل القارئ، بحيث يدفعه إلى قبول مساندة المشروع بماله الخاص، ويتطلب ذلك الالتزام ببعض المبادئ الأساسية في كتابة طلبات المنح، وهي كالتالي:

١. **موجز الفكرة:** في هذه الفقرة والتي قد تستغرق أقل من صفحة واحدة من الطلب، يتم التعريف بفكرة المشروع الأساسية، وأهميته، وموجز للاقتراح

المقدم لطلب التمويل. تكمن أهمية الموجز في أنه قد يكون الباب الذي يفتح أو يغلق الموضوع في ذهن القارئ، فالعديد من المانحين هم رجال أعمال أو شخصيات مهمة تهتم للوقت الذي تصرفه في أي عمل، لذا فهم في الغالب لن يقرؤوا الطلب بكامله وإنما المقدمة فقط في البداية، فإذا راق لهم الأمر فسيواصلون القراءة وقد يقتنعون حينها بتقديم المساندة المالية، وإذا كانت المقدمة ضعيفة وغير واضحة أو مثيرة فسينتهي الأمر بالطلب إلى سلة المهملات.

مثال لفكرة موجزة: تبرز في مجتمعنا مشكلة تهميش الشباب اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، ومع استمرار عملية التبعئة الثقافية والسياسية من قبل الجهات الرسمية والأهلية المعنية بهذه الشؤون، تزداد رغبة الشباب في أن يكون لهم مشاركة فاعلة في مختلف الأبعاد، ولتحقيق ذلك الهدف يتطلّب الأمر وجود قدرات ومهارات واستعدادات ذاتية تمنحهم التأثير الذي يصبون إليه. من هنا جاءت فكرة برنامج «القيادة بالممارسة» والتي تهدف إلى تأهيل ١٠٠ من الشباب في مجال القيادة من خلال الممارسات الميدانية والتجربة التعليمية التي تحاكي الواقع، وبالإستعانة بورش عمل تدريبية.

٢. **مبررات المشروع:** في هذه الفقرة (صفحة واحدة) يتم عرض الأسباب الرئيسية التي تدفع إلى إطلاق هذا المشروع والمشكلة الأساسية التي يعالجها، والفئة الرئيسية المستفيدة منه، والنتائج والمساهمات التي يمكن أن تعود على المجتمع من خلاله، مثلاً:

- المهارات التي سيكتسبها الشباب بالتحديد من خلال

**تكمن أهمية
الموجز في أنه قد
يكون الباب الذي
يفتح أو يغلق
الموضوع في ذهن
القارئ**

المشاركة في برنامج «القيادة بالممارسة».

- الأدوار الاجتماعية التي سيقوم بها الشباب بعد اكتسابهم لتلك المهارات.
- الجهات المختلفة في المجتمع التي ستستفيد من ذلك.
- المشاكل الاجتماعية التي ستعالج بذلك.

كما لا ننسى هنا الإشارة بوضوح إلى المنافع التي ستعود على المانح نفسه، سواء بصورة مباشرة (منافع إعلامية، أو اقتصادية، أو غيرها)، أو بصورة غير مباشرة (منافع اجتماعية، أو بيئية، أو غيرها).

٣. مواصفات المشروع: في هذه الفقرة (صفحتان) يتم التعرض لتفاصيل عمليات المشروع وآلية العمل فيه، مثلاً:

- طبيعة المشاريع العملية التي سيتم تدريب الشباب فيها على القيادة.
- طبيعة ورش التدريب، والبيئة التدريبية التي سيتم العمل فيها.
- الجهات التي ستوفر التدريب أو ستشارك في تلك العمليات، ومدى كفاءتها.
- الوقت الذي سيستغرقه العمل في المشروع، أو في كل جزء منه على حدة.
- الآلية التي سيتم فيها تقييم أثر البرنامج ونتائجه على المجتمع.

٤. ميزانية المشروع: يتم عرض ميزانية المشروع بوضوح (وفي صفحة واحدة) بحيث يمكن للقارئ أن يلتقط وبنظرة واحدة التفاصيل المهمة لتكاليف العمليات الفرعية والرئيسية. ويجب توخي الدقة قدر الإمكان في تقدير الميزانية، وإدراج جميع البنود التي تتطلب التمويل.

مثال: نموذج لميزانية مرفقة في طلب لمنحة مالية:

رقم	بند الميزانية	وصف تفصيلي	القيمة
١	ورش عمل تدريبية	\$\$ دولار للورشة X عدد الورش (تكلفة المدرب والمكان والضيافة وطباعة المواد ومواد التدريب)	\$\$\$
٢	قياس أثر البرنامج	تحليل البرنامج.	\$\$\$
٣	جهاز كمبيوتر	كمبيوتر محمول لعروض الورش	\$\$\$
٤	منسق البرنامج	\$\$ دولار X عدد الشهور	\$\$\$
٥	سكرتيرة للبرنامج (دوام جزئي)	\$\$ دولار X عدد الشهور	\$\$\$
٦	بدل إيجار مكتب	\$\$ دولار X عدد الشهور	\$\$\$
٧	اتصالات	\$\$ دولار X عدد الشهور	\$\$\$
٨	قرطاسية	\$\$ دولار X عدد الشهور	\$\$\$
		المجموع =	\$\$\$\$

من يريد
أن يقدم ماله
لخدمة الصالح
العام، يريد أن
يتأكد من أن ماله
الذي سعى إليه
بجهد وعناء لن
يذهب هدراً

٥. **بيانات المنظمة:** (صفحة واحدة) كل من يريد أن يقدم ماله لخدمة الصالح العام، يريد أن يتأكد من أن ماله الذي سعى إليه بجهد وعناء لن يذهب هدراً، لذا فإن تأكيد ذلك مهم من خلال بيان قدرة المنظمة على حسن إدارة الموارد المالية وتثميرها في المجتمع، وذلك يمكن توضيحه من خلال عرض موجز وسريع لتاريخ المنظمة والمشاريع التي قامت بها لصالح المجتمع، والآثار الإيجابية التي خلفتها تلك المشاريع. وفي هذا القسم من الطلب يمكن الإشارة إلى أهم الشخصيات التي تدير المنظمة وتشكل مجلس إدارتها،

فمجلس الإدارة ذو السمعة الحسنة هو أحد الأبواب الجيدة لكسب الدعم المالي.

٦. **الخلاصة:** في هذه الفقرة (أقل من نصف صفحة) يتم تلخيص كل ما تم ذكره وتأكيد أهمية المنحة المالية ودورها في نجاح المشروع. وفي ختام الطلب يتم تثبيت بيانات الاتصال بالمنظمة، وأسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم لهذا الغرض.

توصيات للكتابة الجيدة:

١. لغة واضحة وودودة ومحترفة: من الأفضل استخدام أسلوب مباشر في عرض الأفكار، فلا داعي لاستعراض القدرات الأدبية ولا المصطلحات الغامضة، كما من الأفضل تحاشي اللهجة الرسمية الجافة أو العامية غير المتزنة، وأفضل أسلوب هو الأسلوب الذي يماثل ما يُخاطب به زميل عمل أو شخصية محترفة حول موضوع مهم.
٢. عرض الأفكار الجديدة: يجب أن لا يقتصر عرض الأفكار على المعروفة منها، وإنما الانتقال منها إلى الجديدة أيضاً، والتي تمثل القيمة المضافة الأخرى للمشروع.
٣. استخدام سليم للقواعد والإملاء والعلامات والهوامش والتنقيط: من العادات السيئة لدى البعض هو عدم مراجعة ما يكتبون. إن الرسالة المليئة بالأخطاء الإملائية والهفوات التعبيرية تولد انطباعاً بالإهمال، أو بعدم أهلية كاتبها، أو بعدم اهتمامه بالقارئ.
٤. استعمال نمط ملائم من نوع أو حجم أو لون الخط، للعناوين

الرئيسية، أو الجانبية، أو التفرعات: هذه الاستعمالات تسهّل الانتقال من نقطة لأخرى، وتيسر فهم بنية الرسالة وطريقة العرض، وتريح عين القارئ، وتشجعه على مواصلة القراءة وفهم الموضوع أكثر.

الخلاصة: كيف نكتب طلبات الدعم المالي؟

طريقة كتابة طلبات الدعم المالي للمشاريع المجتمعية تكون في أغلب الأحيان السبب الرئيسي لنجاح أو إخفاق المشروع في الحصول على الدعم والمساندة المادية. ولكي نضمن النجاح ونتخطى الإخفاق يفضل الالتزام بالقواعد التالية لكتابة طلبات الدعم المؤثرة:

١. توضيح مبررات الفكرة وأسباب طلب المساندة المالية للمشروع.
٢. توضيح آليات العمل في المشروع.
٣. توضيح مدى أهلية المنظمة لإطلاق مثل هذا المشروع، وعوامل الثقة فيها.
٤. إدراج بيانات وميزانية مالية واضحة في الطلب.
٥. الكتابة بأسلوب سليم وجذاب يُشعر القارئ بالاحترام، وباهتمام مقدم الطلب.

القضايا
المختلطة أو غير
واضحة المعالم لا
تجذب الجمهور
بصورة جيدة

الفصل الرابع:

كيف نتواصل إعلامياً بصورة مثمرة؟

إحدى التعريفات التقليدية للإعلام أنه عبارة عن إجابة لستة أسئلة، هي «من؟ ويقول ماذا؟ ولن؟ ولماذا؟ وعبر أية قناة؟ وبأي أثر؟»

لماذا نتواصل؟ التعريف بالقضايا:

تقوم المنظمات باستخدام الإعلام للتواصل مع عموم جمهورها، أو مع من تريد أن توصل رسائلها لهم، لكي تعرّف القضايا التي تهمّها، وتعالجها، أو تحشد لها التأييد، أو تبيّن ضررها، أو غير ذلك من المقاصد. وبالتالي فإن استخدام الإعلام يستدعي:

- تحديد واضح للقضية أو المشكلة التي نريد التعرض لها في الإعلام، فالقضايا المختلطة أو غير واضحة المعالم لا تجذب الجمهور بصورة جيدة.
- معرفة ما الذي يعرفه الناس (الجمهور المستهدف) سلفاً عن هذه

المسألة، وكيف ينظرون إليها؟ هل يمتلكون الوعي السياسي (تفاعلاتها السياسية) أو التقني (تطبيقاتها المجتمعية) أو الاقتصادي (آثارها وتكاليفها) أو غير ذلك مما يتعلق بمساندتها أو معارضتها؟ وهل ينظرون إليها من منظور المصلحة السياسية أم الدينية أم الاقتصادية أم غيرها؟ فإدراك ذلك سلفاً يسهل عملية التواصل وتوكيد الزوايا ذات الأهمية والتي تحتاج إلى تركيز أو إلى تخفيف.

إلى جانب ذلك فإن عملية الاتصال يجب أن تعرض الفكرة الرئيسية لما يجب أن يتم القيام به تجاه هذه القضية أو تلك، وكيف يجب تحسينها أو معالجتها أو التصدي لها (أي وجهة نظر المنظمة في معالجة الموضوع)، وفي هذا لسياق من المهم عرض صوابية ما تراه المنظمة، من خلال توضيح توافق رؤيتها مع آراء الخبراء في ذات الشأن.

الجمهور المستهدف:

هناك نوعان من الجمهور يمكن لأي منظمة أن تستهدفهما:

- النوع الأول هو الذي يمكنه القيام بالتغيير المطلوب في قضايا المنظمة التي تتبناها (وقد يكون جمهوراً يصعب اجتذابه)

- النوع الثاني هو الذي لديه الاستعداد للاستماع للمنظمة.

ولذا فعلى المنظمات أن تحدد ما إذا كانت تستهدف التغيير من خلال أطروحاتها الإعلامية، أم أنها ترغب في الحصول على استجابة سهلة من جمهور يؤيدها لكنه لا يمتلك قدرة التغيير.

من الجيد
النظر إلى
الفئات
المستهدفة
كبداية سلسلة
بالنسبة لبعض
القضايا

عند طرح أي قضية في الإعلام يجب تحديد الفئة من الجمهور القادرة على إحداث تغيير في تلك القضية، واستهدافها، فقد يكون من الأجدى في حالة ما استهداف المسؤولين الحكوميين، أو النافذين في مجال الاقتصاد، أو الصحة، أو الصناعة (حسب طبيعة الموضوع)، بدلاً من استهداف المناصرين من الشباب، أو من أولياء الأمور، أو العمال مثلاً.

ومن الجيد النظر إلى الفئات المستهدفة كبداية سلسلة بالنسبة لبعض القضايا، فالتوجه لأولياء الأمور في موضوع يتعلق بصعوبات التعلّم مثلاً (وهم الفئة التي يتضرر أبنائها مباشرة لعدم الاهتمام بهذا الشأن)، قد يدفعهم للضغط على فئة المعلمين في المدارس (الفئة التنفيذية في الموضوع)، وهؤلاء بدورهم قد يتحركون للضغط على مسؤولي المناهج في وزارة التربية (الفئة ذات الصلاحية أو القرار)، كما أن التتابع قد يكون عكسياً فقد يبدأ التوجه للتأثير في أعلى السلسلة التعليمية في الوزارة، وينتهي عند آخرها أي لدى أولياء الأمور.

وقد يكون الجمهور فئة وسيطة، كالتشريعيين الذين تتم مخاطبتهم لكسبهم من أجل الضغط على الأطراف التنفيذية من خلال سن القوانين، وأخيراً قد يكون الجمهور فئة مستفيدة بصورة عرضية، فدعوة الشركات المختصة بصناعة واستيراد الأجهزة الصحية لدعم فكرة إصدار قانون يلزم المصانع الكبيرة بتهيئة بيئة عمل ملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة، قد يؤدي إلى كسب دعم ومساندة الشركات المنتجة للأجهزة، فسن قوانين كهذه سيؤدي إلى طلب التجهيزات الصحية من قبل المصانع وبالتالي إلى زيادة مبيعاتهم بشكل تلقائي، مما يكون فيه منفعة للشركات المنتجة ولذوي الاحتياجات الخاصة على السواء.

الرسالة الإعلامية:

يفترض بأية رسالة إعلامية ناجحة أن تنقل الجمهور المستهدف، من موقعه أو رأيه أو سلوكه الحالي، إلى موقع أقرب وأفضل لأهداف الحملة الإعلامية، وهذا يتطلب ترجمة القضية التي تطرحها المنظمة إلى لغة وكلمات وقيم وصيغ تدفع الجمهور المستهدف إلى هضمها والاهتمام بها.

إن صياغة رسالة إعلامية جيدة تتطلب التالي:

- تحديد ما نريد من الجمهور المستهدف التفكير فيه، أو عمله، أو أن يشعر به من جراء عملية التواصل.
- أن تعكس إستراتيجية العمل في القضية المطروحة، وتعكس إدراك المنظمة للرأي العام، ولرأي الجمهور المستهدف في هذه القضية.
- على الرسالة الجيدة أن تخاطب الجمهور المستهدف بلغة تتناسب مع مستواه الثقافي (هل هو جمهور من الخبراء في هذه القضية، أم من عامة الناس؟)، وموقفه الآني (مؤيد؟ أم معارض؟ أم محايد؟ أم للتو بدأ يتعرف على القضية ويشكل موقفه تجاهها؟)، وقيمه الدينية أو الثقافية أو المجتمعية التي سيستعين بها للتموضع بالنسبة للقضية.
- وأخيراً لا بد من إدراك مدى قوة الرسالة الإعلامية وتحملها للنقد والنقض، فالرسالة غير المدروسة جيداً أو الهزيلة قد تسبب فشل الحملة برمتها، بالرغم من حجم التكاليف والاستعدادات التي قد تكون اتخذت في جوانب أخرى من الحملة.

الإعلام
الجماهيري أداة
متاحة وسهلة
الاستخدام
لعموم منظمات
المجتمع المدني

الوسيلة الإعلامية:

إن اختيار الوسيلة الإعلامية الملائمة هو القطعة التي تكمل الصورة، فاستخدام الانترنت كوسيلة لحملة إعلامية موجهة للشباب قد يكون أجدى من الراديو أو التلفزيون اللذين قد يناسبان ربات البيوت والبيئة المنزلية التي يمارسن عملهن فيها، كما أن المجالات التخصصية تتلاقى مع طبيعة الفئات المحترفة، بعكس الجرائد اليومية التي تتوجه للجمهور العام، وذات الشيء ينطبق على الرسائل الهاتفية، ولافتات الشوارع، والنشرات المطبوعة، وغيرها من الوسائل.

وتحديد الوسيلة الملائمة للحملة ولجمهورها المستهدف يساهم في تقليص الجهود، وسرعة التأثير، وخفض النفقات، كما أنه يشير بوضوح إلى فطنة القائمين على الحملة.

إن التطور الثوري الحاصل في مجال التقنيات الإعلامية فتح أبواباً سهلة وعديدة كانت موصدة أمام منظمات المجتمع المدني الراغبة في التغيير والتطوير، وما على هذه المنظمات الآن إلا أن تبادر بذكائها المعتاد إلى توظيف هذه التطورات، وتسخيرها بفعالية لخدمة أغراضها وتحقيق أهدافها.

الخلاصة:

كيف نتواصل إعلامياً بصورة مثمرة؟

إن التطورات التقنية والمعلوماتية العالمية الهائلة في عصرنا الحاضر جعلت من الإعلام الجماهيري أداة متاحة وسهلة الاستخدام لعموم منظمات المجتمع المدني، ولكن النجاح في التواصل الجماهيري عبر الإعلام لا يتم بصورة تلقائية، وإنما يتطلب مجموعة من العوامل هي:

١. تعريف القضايا بصورة واضحة وسليمة للجمهور، فالتقضايا

- الفامضة لا تشكّل جاذبية للناس.
٢. استهداف الجمهور الذي يشكّل فائدة للقضية المطروحة ويمكنه إضفاء تأثير ايجابي عليها، وليس استهدافه فقط لأنه جمهور سهل الوصول إليه.
 ٣. استخدام رسالة إعلامية تعكس استراتيجية المنظمة، وتخطب الجمهور المستهدف بلغة ومفاهيم يستوعبها، وأن تكون قوية أمام النقد والتقييم.
 ٤. استخدام الوسيلة الإعلامية الملائمة للتواصل مع الجمهور، سواء من الناحية التقنية أو الاجتماعية أو الثقافية، أو من ناحية سهولة الوصول إليها.

يتعثر
التخطيط بسبب
الخلط بين
المسميات، فليس
كل ما هو قابل
للتنفيذ يمكن أن
يسمى خطة

خاتمة:

تطوير الأداة و تحسين الأثر الاجتماعي لمنظمات المجتمع المدني

«أفضل الممارسات»، هي أساليب وأدوات عمل ثبتت بالتجربة أنها أنجع من غيرها وأكثر مردوداً في حقل النتائج، وقد يتم تحديد أفضل الممارسات من خلال مقارنة عمل المنظمة بمنظمة أفضل منها، أو من خلال مقارنة عمل المنظمة بالمعايير النموذجية السائدة.

إن العديد من الإشكاليات الرئيسية في المشاريع التطوعية والخيرية وغير الربحية تبدأ مع لحظة التخطيط الأولى، حيث يتعثر التخطيط بسبب الخلط بين المسميات، فليس كل ما هو قابل للتنفيذ يمكن أن يسمّى خطة، ولا كل ما يتم التخطيط له هو أمر واقعي للتنفيذ، وقد تستمر الإشكاليات بحيث يتم الخلط بين المخرجات الأولية للمشروع، وبين النتائج التي تعتبر هي الأثر الحقيقي للمشروع في المجتمع.

وإن تصميم نموذج استراتيجي فاعل لأي مشروع، يعني وجود تصور واضح للنظرية التي سيبنى عليها برنامج عمله، وتحديد لطبيعة أدوات ووسائل العمل التي سيتم استخدامها، وتعيين طبيعة الأدوار الأساسية في المشروع وتوزيعها على الجهات المؤهلة لتنفيذها، بالإضافة إلى تحديد الآثار والنتائج المطلوب توليدها في المجتمع.

أما على صعيد المتطوعين فإن التحدي يكمن في عملية الاستيعاب السليم للمتطوعين الجدد والذين قد يتوافرون بكثرة، ولكي نقوم بذلك فنحن بحاجة إلى توصيف واضح للأدوار والمهام التي عليهم القيام بها وتدريبهم عليها، وتفويضها لهم بصورة صحيحة، ومن ثم شكرهم وتقدير انجازاتهم وتكريمهم بأفضل الوسائل المتاحة. كما لا بد من الاحتفاظ بقاعدة بيانات عن أنشطة واحتياجات المنظمة، تسهل عملية تصنيف المتطوعين الجدد، وإعداد استبيان يسهل إدارة عملية التطوع منذ اللحظة الأولى.

وعلى صعيد الدعم المالي والذي هو أحد أهم أركان العمل التطوعي، فإن طريقة كتابة طلبات الدعم المالي قد تكون في أغلب الأحيان السبب الرئيس للنجاح أو الإخفاق في الحصول على الدعم المناسب. ولكي نضمن نجاح أي طلب لا بد من توضيح مبررات الفكرة، وتوضيح آليات العمل في المشروع، وتوضيح مدى أهلية المنظمة لإطلاق مثل هذا المشروع، وإدراج بيانات وميزانية مالية واضحة في الطلب، وأخيراً الكتابة بأسلوب سليم وجذاب.

أما فيما يتعلق بالإعلام، فإن ثورة المعلومات والتكنولوجيا العصرية جعلت من الإعلام الجماهيري أداة متاحة وسهلة الاستخدام لعموم منظمات المجتمع المدني، ولكن النجاح في

**إن تصميم
نموذج
استراتيجي
فاعل لأي
مشروع، يعني
وجود تصور
واضح للنظرية
التي سيبنى
عليها برنامج
عمله**

التواصل الجماهيري عبر الإعلام يتطلب من هذه المنظمات القيام بتعريف القضايا بصورة واضحة وسليمة للجمهور، واستهداف الجمهور الذي يشكل فائدة للقضية المطروحة ويمكنه إضفاء تأثير إيجابي عليها، واستخدام رسالة إعلامية تعكس استراتيجية المنظمة وتخطب الجمهور المستهدف بلغة ومفاهيم يمكنه أن يستوعبها، واستخدام الوسيلة الإعلامية الملائمة للتواصل مع الجمهور.

إن الاسترشاد بمثل هذه الأسس يمكن أن يكون له تأثير كبير في رفع مستوى الأداء الإداري والتنظيمي لمنظمات المجتمع المدني، وتحسين مستوى الآثار والنتائج التي تتركها في مجتمعاتها.

مصادر و قرايات

شكّلت تجارب ومداولات المنظمات المشاركة في ورش عمل برنامج «مجتمعنا الفاعل» جزءاً من مادة هذا الدليل. وإضافة إلى ذلك تم الاسترشاد ببعض الآراء والأفكار من المصادر والقراءات التالية:

١- المكتب الاستشاري لرعاية الأعمال: «حقوق المرأة في قانون الأحوال الشخصية الكويتية وأحكام القضاء الشرعي البحريني: الجزء العملي»، إصدار Freedom House (٢٠٠٩)، مملكة البحرين.

٢- Bales. S. N.; Gilliam Jr., F. D., « Practice Matters: The Improving Philanthropy Project - Communications for Social Goods». The Foundation Center (2004). USA.

٣ - Best Practice: A Guide on <http://www.businesslink.gov.uk> (2007).

٤ - Gwinn. C.; Strack. G.; «Hope for Hurting Families: The Journey Toward Co-Location». Family Justice Center. USA.

٥ - Newell. B.; «Best Practices Guide for Grant Writing». International Association of Chiefs of Police. USA.