



# ديلي

## إنشاء وإدارة المنظمات الشبابية



المشروع ممول من الاتحاد الأوروبي



منظمة منتدى الشباب  
ملتزمون بحماية الأطفال وتمكين الشباب



# دليل إنشاء وإدارة المنظمات الشبابية

٢٠١٦

هذا المشروع بدعم من الإتحاد الأوروبي بالسودان دون أدني مسؤولية على الإتحاد الأوروبي  
بمحتوى هذا الدليل أي حال من الأحوال.

إعداد

فريق منظمة منتدى الشباب

## المحتويات

### الباب الاول : إدارة المنظمات

٩	..... الفصل الأول: المجتمع المدني
١٣	..... الفصل الثاني : العمل الطوعي
١٨	..... الفصل الثالث : التأسيس والتسجيل
٢٦	..... الفصل الرابع : إدارة الموارد البشرية
٣٠	..... الفصل الخامس: القيادة
٣٥	..... الفصل السادس : الإدارة المالية
٤٧	..... الفصل الخامس: التمويل
٥٧	..... الفصل الثامن : إدارة المعرفة

### الباب الثاني : إدارة المشاريع

٦٢	..... الفصل الاول : تحديد المشكلة
٦٣	..... الفصل الثاني : تحليل الحاجة أو المشكلة
٧٥	..... الفصل الثالث : دوره حياة المشروع
٧٩	..... الفصل الرابع : التقييم و المتابعة

الفصل الخامس: اتخاذ القرارات وحل المشكلات ..... ٨٦

الفصل السادس: شركات المنظمة و صورتها ..... ٨٩

الفصل السابع: التقييم المؤسسي ..... ٩٧

## الباب الثالث : التخطيط الاستراتيجي

الفصل الاول : كيف تقوم بكتابة الرؤية ..... ١٠٢

الفصل الثاني : كيف تصوغ رسالة المنظمة؟ ..... ١٠٤

الفصل الثالث : كيف تقوم بكتابة الاهداف ..... ١٠٥

قائمة المراجع و المصادر ..... ١١٠

الملاحق ..... ١١١

**التطوع** : هو الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعية .

**التخطيط الاستراتيجي** : هو طريقة منهجية لتقييم المكانة الراهنة التي بلغتها منطمتك وأين تريد منها أن تكون في المستقبل، ويجب ان يكون التخطيط مبنيا على التساؤلات حول ما سوف يكون عليه شكلها، وما ستقوم به، وما قد تكون أنجزته بعد خمس أو عشر سنوات من الآن.

**المهمة** : هي تصريح خطي للغرض الأساسي للمنظمة ومجال عملها و غالبا ما تستمر المهمة دون تغيير ملحوظ مع مرور الوقت.

**الرؤية** : هي نظرة بعيدة المدى تحدد الرغبة أو حالة المستقبل المرجوة للمنظمة أو للمشروع بالنسبة إلى الأهداف الأساسية أو التوجه الاستراتيجي لها، وأحيانا تصف رؤية المنظمة لما تحب ان ترى عليه العالم.

**الأهداف** : تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة وتسعي الي تحقيقها.

**النظام الأساسي** : هو القانون الأعلى الذي يحدد القواعد الأساسية التي توضح شكل الجمعية او المنظمة والذي تلتزم به كافة اللوائح الأدنى منه درجة.

**الهيكل الإداري للمنظمة** : هو الالية الرسمية التي يمكن من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

الجمعية العمومية : هي أعلى سلطة في المنظمة او الجمعية، وتتكوّن الجمعية العموميّة من كل أعضاء المنظمة او الجمعية المعتمدين لدى المفوضية.

المكتب التنفيذي : هو الجهة التنفيذية المسؤولة عن إدارة المنظمة ومتابعة الأنشطة.

مجلس الأمناء : هو هيئة استشارية تتكون من عدة أعضاء من خارج المنظمة او الجمعية حيث يجب ان يكونوا من ذوي الخبرة في المجالات ذات الصلة.

إدارة المعرفة : هي العمليات التي تساعد المنظمات علي توليد المعرفة وجمع الخبرات المتراكمة وتنظيمها واستخدامها ونشرها لتساعد الموظفين على تطبيقها ونشرها وتزويدهم بالمعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

الموازنة : هي خطة تعمل على برجة الأنشطة المالية المتوقعة للمنظمة، خلال الفترة المالية القادمة ”عادة ما تكون سنوية“.

السياسات المالية للمنظمة : هي تحديد لمصادر دخلها وواجه الصرف لهذا الدخل، مثل من اين ياتي الدخل واي المصادر اهم واين يصرف واي القنوات للصرف اهم.

النظام المحاسبي : هو خطة تمثل مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة بالجانب التطبيقي للمحاسبة، يشمل عمليات تسجيل وتبويب العمليات وتصميم المستندات والدفاتر، وتحديد الإجراءات التي تتبعها المنظمة في جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملات المالية أو الصفقات التي تعقدها الوحدة المحاسبية.

النظام المالي : هو مجموعة إجراءات و خطوط توجيهية للمنظمة لتمكينها من إعداد بيانات صحيحة وموثوقة مما يعزز الرقابة المالية وتخطيط البرامج.

دورة حياة المشروع : لكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية ادارته وتحليل أسباب نجاحه المحتملة وتطوير آليات استدامته.

الإطار المنطقي للمشروع : هو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تستخدم لإعداد برنامج أو تدخل إنمائي، وتنطوي على عملية تشاركية لتوضيح الأنشطة والمدخلات وعلاقتها السببية والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، والافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل.

الجمهور المستهدف : هو الفئة التي يمكن أن تتغير لو أثرنا عليها لتحقيق الهدف من المشروع.

المستفيدون : أي شخص أو جماعة أو منظمة، أو النظام الذي يؤثر أو يمكن أن تتأثر به اعمال المشروع.

اصحاب المصلحة : هم الأشخاص أو المجموعات المعنيون بالقضية.

## لمن هذا الدليل ؟

تم تصميم هذا الدليل لفائدة المجموعات والمنظمات والكيانات الشبابية التي ترغب في التخطيط لتأسيس أجسامها الخاصة بها لتحقيق اهدافها المحددة، كذلك هو موجه للمجموعات الشبابية التي بدأت بالفعل في تأسيس منظماتهم او جمعياتهم وذلك في إطار الدور الفاعل للشباب في التنمية والتغيير المجتمعي الإيجابي ومن ثم يستهدف الدليل بشكل اساسي المجموعات الشبابية والجمعيات والتكوينات الشبابية المختلفة العاملة في الحقل التطوعي والتي هي في طور التأسيس.

يركز الدليل على تدريب المجموعات الشبابية بشكل مبسط غير مغل بالسياق المفاهيمي والمعلوماتي وذلك من خلال تلخيص وعرض للخطوات التي يجب اتباعها لتأسيس واداره الجمعية او المنظمة.

يعتبر هذا الدليل مرجعا مفيدا لأي منظمة تسعى لتحسين ورفع كفاءة أداءها.

## لماذا هذا الدليل ؟

توجد العديد من المجموعات الشبابية التي لديها رؤية واهداف محددة تخطط لتطبيقها على ارض الواقع ولكن تحتاج لتطوير مهاراتها المؤسسية وتنميتها في إطار يعزز قدرات الشباب والشابات على العمل ضمن فريق متناسق ومتجانس وبطريقة فعالة من خلال توفير المعلومات والمعارف التي تحتاجها المجموعات الشبابية وبأسلوب علمي وعملي شيق، لذا يجي هذا الدليل لمساعدته هذه المجموعات.

## كيف تقرأ هذا الدليل؟

إذا كنت مبتدئاً فيفضل ان تقرأ الدليل وفقاً لترتيبه المنطقي الذي يبدأ بك بالمفاهيم عبوراً بإجراءات التأسيس والتسجيل ودورة حياة المشروع والتخطيط لمستقبل المنظمة واستمراريتها مما سيعطيك فكرة كاملة عن كيفية إنشاء وإدارة المنظمات الطوعية.

إذا كنت من ضمن مجموعة لديها اهداف مشتركة وتريد أن تؤسس منظمتها او جمعيتها فمن المفيد والأفضل أن تتبع الترتيب المنطقي للدليل وتعطي كل موضوع حقه من الوقت والنقاش مع افراد مؤسستك.

اما إذا كانت لديك خبرة سابقة في مجال العمل الطوعي وتريد التركيز على مجال محدد يساعذك في ادارة او تطوير عملك فيمكنك الاستعانة بالفهرس لقراءة ذلك الجزء المعين ومن ثم الاطلاع على الاجزاء الأخرى التي يمكن أن تقدم لك معلومات مفيدة في مجال عملك.

يمكن ان يكون الدليل مرجعاً لكل المنظمة وموظفيها حيث يمكن ان يقرأ كل عضو حسب اختصاصه الجزء الذي يعينه في مجال عمله وتطوير ادواته ثم المشاركة مع بقية الاعضاء.

## كيف تستخدم هذا الدليل؟

حاول معدو هذا الدليل ان يرتبوا المواد وفقا للتسلسل المنطقي للخطوات التي يتم بها تأسيس واداره المنظمات غير الحكومية ”التطوعية“، والمنظمات القاعدية وروعي فيه شمول المعلومة وبساطه سياقها المفاهيمي والمعلوماتي، لذلك يمكن ان يستخدم كمرجع تدريبي او تقييمي للمنظمات الناشئة ويمكن ان يستفاد منه أيضا في التحليل الداخلي خصوصا انه مرفق به بعض التدريبات العملية والملاحق التقييمية.



”التقدم البشري ليس تلقائيا او حتميا ، بل هو عمل متعمد“  
- مارتن لوثر كنج

بهذه الكلمات يمكننا ان نستشف القاعده الجوهرية و الوسيلة المحققة للتطوير المؤسسي لكيانات المجتمع المدني ، القائم علي حماية المجتمع وسياده كرامته ، وتحقيق الرفاه والمساوة والحرية للمجتمع .

وبما ان المعرفة هي فعل يقوم على البحث والتجديد وتبادل الخبرات والتجارب ، صمم هذا الدليل بهدف التأسيس لحراك شبابي مقنن مسدد وموجه لفايده المجتمع السوداني .

صمم هذا الدليل بهدف رفع قدرات المؤسسات والمبادرات والمنظمات الشبابية في السودان ، بهدف بنائها بشكل مؤسسي تستطيع من خلاله تجويد ادائها وتعزيز ادوارها المجتمعية

ويحي هذا الدليل في اطار عمل منظمة منتدى الشباب على دعم المؤسسات الشبابية في السودان من خلال الخطة الاستراتيجية للمنظمة في مجالي السياسات العامة والبناء المؤسسي للشباب .

وقد لاحظنا حوجة المنظمات الشبابية لهكذا دليل لدعم القدرات البرمجية والمؤسسية لها وبدعم مقدر من بعثة الاتحاد الأوربي في السودان في إطار مشروع ”تعزيز قدرات الشباب والقيادة الديمقراطية“ والذي يجي بهدف دعم البرامج الاستراتيجية للمؤسسات الشبابية والشباب القيايين في المجتمع المدني .

يأتي المشروع بشكل عام ليشكل مساهمه قيمه في دعم العمل المؤسسي للمجتمع المدني السوداني، خصوصا فيما يتعلق بالمبادرات والمنظمات الشبابية، والتي يرجي منها الكثير.

هذا الدليل قسم الي فصلين اساسين الأول عن اداره المؤسسات التطوعية والأخر عن اداره المشروعات، ورُوعي فيه الاتساق مع النموذج الحديث في اداره المنظمات التطوعية استنادا على المدخل الحقوقي المقارب في للتنمية، لذا كتب هذا الدليل بصورة سهله وتعليميه.

مرفق ببعض الرسوم التوضيحية والجداول، والتي يمكن ان تستفيد منه المنظمات في استخدامه كدليل تدريبي لعضويتها.

هذه النسخة الاولي ستُنقح وتتبع بنسخ تفصيليه تراعي خصوصيه الفئات المستهدفة مع تطوير الشكل العام.

في الختام اود أن اشكر فريق منظمه منتدى الشباب الداخلي بقيادة مسؤوله المتابعة والتقييم ولاء علي وضابطه التنسيق عبير عبد الحفيظ ومسؤول إدارة المعرفة والمعلومات إيهاب سُلي و مدير الموارد البشرية و الشئون القانونية ياسر محمد ، فقد قاموا بعمل كبير.

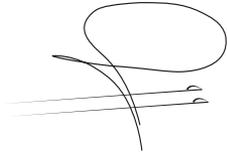
كما لا يفوتني ان اشكر مهدي حسن ومبارك عثمان حسين و احمد صادق لمساهمتهم المقدرة في المحتوي بعد مرحله القراءة الاولي.

ونفخر ان يراجع هذا الدليل الدكتور عبد الرحيم بلال ، والذي كانت لتوجيهاته المنهجية والعلمية كثير الأثر في اخراج هذا الدليل بشكل جيد.

وشكرنا ممتد لزملاء في المنظمات الشريكة لمساهماتهم في مرحله الاعداد والقراءه  
الاولي ، وهنا أتقدم بوافر الشكر لـ سامي صلاح وأسماء إسماعيل من مركز جسر  
ومصعب محمد علي من صدقات ونهي محمد من المركز الإقليمي للمجتمع المدني.

محمد محمود

مدير منظمة منتدى الشباب



ان الأدوار التي يقوم بها الشباب في المجتمعات المحلية والمجتمع ككل هي ادوار لا تنفصل عن ادوار مكونات المجتمع الأخرى، فالشباب - ذكوره وإناثه - يمثلون الطاقة الحيوية في المجتمع.

من خلال مشاركتهم المستمرة ومبادراتهم المتواصلة للتغيير الايجابي، يمكنك ان تلاحظ هذه الادوار التي يقوم بها الشباب من حولك الان، فمبادرات العمل الاجتماعي والثقافي والخدمي هي تعبير عن هذه الطاقة التي يحملها الشباب.

ان العمل الخدمي الاجتماعي هو قديم وعميق في الموروث الثقافي والاجتماعي في السودان، فمفهوم النفيير والفرع هي من المفاهيم الأصيلة والموجودة في كل ركن من السودان، يمكننا ان نقول انه لا يوجد تاريخ محدد يوضح اول المجموعات الشبابية التطوعية التي كونت بشكل مؤسسي لخدمه المجتمع ولكن يمكننا ان نعتبر ان الجمعيات الادبية وانديه الصبيان في عشرينيات القرن العشرين هي اول التكوينات الشبابية في تاريخ السودان الحديث.

كما ان الاتحادات والروابط الجامعية والتكوينات الشبابية الحزبية كانت تعبر عن نمط التكوين الشبابي في تلك الفترة ويمكننا ان نعتبر الحدث الابرز لنشؤ الحراك الشبابي الطوعي الخدمي مع مطلع ثمانيات القرن الماضي هو نشؤ نمط جديد للجمعيات الشبابية حيث شهد السودان موجه قاسيه من الجفاف ادي لنزوح اعداد كبيره من سكان الارياف للمدن الكبرى خصوصا العاصمة الخرطوم كما كانت الحرب في جنوب السودان عاملا حاسما في عمليه النزوح الداخلي الكبير.. مما ادي لازدياد الضغط علي الخدمات الأساسية.

هذه الوضعية شجعت على بروز عدد من المنظمات التطوعية والتي كانت في معظمها جمعيات شبابيه ذات طبيعة اسعافيه تطوعيه، ومع تطور مفهوم المجتمع

المدني تطورت هذه المنظمات، فبرز عدد من المنظمات الحقوقية والمدنية والتي كان الشباب هم الركيزة الأساسية لها.

تدرج المؤسسات الشبابية بمختلف تصنيفاتها التنظيمية وطرق عملها واسس تكوينها كرافد أساسي لتطور المجتمع المدني وتمده، وبما ان تعريف المجتمع المدني وفقا للدراسات الأكاديمية والميدانية والمتابعة التاريخية لنشأته وتطوره أنه «مجموعة المنظمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار في عضويتها .

هذه المنظمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين أو الممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتواضع والتسامح والمشاركة والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف.

فالمجتمع المدني هو إطار شعبي، اجتماعي، مدني، يمتلك أفراداه قناعات ومبادرات واهداف واماني ومشاريع وطموحات مختلفة ومتنوعة يجتهدون لتنفيذها على ارض الواقع بالجهد والعمل الجماعي في إطار تنظيمي سلمي فالمجتمع المدني يعد القوى الفاعلة على الأرض المنوط بها قيادة الفضاء العام لأي دولة حديثة ويشكل الضلع الثالث الى جانب القطاعين العام والخاص وهو أحيانا يحل مكان ويقوم بواجبات الدولة أحيانا، فدوره هو الصلة بين المواطن والدولة.

فهناك قاعدة مفادها أن الحكومات سواء في البلدان المتقدمة أو النامية لم تعد قادرة على سد احتياجات أفرادها ومجتمعاتها ولذلك لابد من دور ومبادرات منظمات المجتمع المدني وخاصة الشبابية منها.

تتمثل أهم مرجعيات العمل الشبابي عالميا في أهداف الألفية الإنمائية (٢٠٠٠م -٢٠١٥) وأجندة التنمية المستدامة (٢٠١٥م - ٢٠٣٠م) واتفاقيات ومواثيق حقوق الإنسان على المستوى العالمي والإقليمي.

ويأتي ميثاق الشباب الأفريقي كأهم مرجع أقاليمي خاص بقضايا الشباب على مستوى أفريقيا، وعلى المستوى الوطني في السودان تأتي الاستراتيجية الوطنية للشباب ٢٠٠٧ - ٢٠٣١ كأهم مرجع لقضايا العمل الشبابي.

ان العمل المدني احد المجالات التي يسهم فيها الشباب بشكل كبير كما يسهم حراك الشباب نحو الانخراط في المكونات المدنية في تعزيز الإحساس بالمسؤولية والانتفاء والولاء للوطن و في بناء المجتمع و تنمية قدرات الشباب ومهاراتهم الشخصية العلمية والعملية.

وتكمن أهمية وضرورة وجود منظمات تطوعية شبابية في السودان في حجم التحديات الكبيرة التي تواجه البلاد في كل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والتي تلقى بظلال سالبة على الشباب وعلى المجتمع السوداني مما يستوجب على الشباب المساهمة في ايجاد حلول لتلك التحديات تطبيقاً لمبدأ حقهم في المشاركة كما أشار الى ذلك ميثاق الشباب الأفريقي (المادة ١١) ويمكن ان نلخص أسباب ودوافع تأسيس وإنشاء (المنظمات - الجمعيات - المبادرات) الشبابية في:

- وجود مشكلات لا يمكن حلها فردياً.
  - وجود مجموعة من الناس لديهم الدافعية ويعانون من مشكلة عامة.
  - الحاجة لسد الفراغ بين الدولة والمجتمع
  - الحاجة لمساعدته الاخرين او تبني اتجاهات داعمه لبعض القضايا
  - قيام مجموعة أفراد بالمبادرة لتكوين تنظيم مجتمعي لحل مشكلة.
- وبما ان الشباب لا يفصل عن المجتمع فقد تأثر بالحراك والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والجيو سياسية التي تشكلت في السنوات الأخيرة في السودان والتي اثرت بجملته من المتغيرات علي بنيه الشخصية السودانية.

فهذه التأثيرات غيرت عددا من اوجه الحياة في السودان في مدنه كما في بواديته، فظهرت على السطح عدد من القضايا والمشكلات التي أصبح يعاني منها الشباب السوداني، وهي مشكلات هيكلية تحتاج لحلول جزريه.

فمثلا مشكلات البطالة المرتبطة بقله الانتاج والحراك الاقتصادي وضعف مواعين سوق العمل علاوة علي ارتفاع المنافسة علي هذه الوظائف علي قلتها، ويمكننا ان نحصي بعض المشكلات التي تواجه الشباب في السودان وهي ذات النقاط التي اشارت اليها الاستراتيجية القومية للشباب ٢٠٠٧-٢٠٣٢ وهي :

- جودة التعليم.

- البطالة والهجرة.

- المشاركة السياسية والاجتماعية.

- الحروب والنزاعات.

- البرامج والمواعين الموجه لتنمية الشباب.

- الامراض المنقولة جنسيا والمخدرات .

- التطرف.



## الباب الأول

### إدارة المنظمات

#### الفصل الأول: المجتمع المدني

يؤدي الصراع والعنف والأوضاع السياسية والاقتصادية الهشة عادة إلى الحد من أو حتى تدمير قدرة الناس على إعالة أنفسهم ، كما يجد في نفس الوقت من قدرة الدولة على توفير الخدمات الأساسية التي تمكن المجتمع من أداء وظائفه وإلى تعطيل الإنتاج الزراعي والصناعي والتجاري بالإضافة إلى انخفاض الوظائف الاجتماعية التي يتم القيام بها بشكل يومي مثل العناية بالأطفال والمرضى .

وتتعرض الهياكل الرسمية التي تحكم المجتمعات المحلية في مثل هذه الأحوال إما للتدمير أو تصبح غير قادرة على أداء مهامها ووظائفها وقد تختفي العناية الطبية والرعاية الاجتماعية وتغلق المدارس أبوابها وتدهور صحة البيئة وتتعطل خدمات وشبكات المياه والكهرباء مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الأمراض وانتشار الأوبئة وقد تتعرض خدمات الشرطة إلى الوهن والضعف مما يؤدي إلى زيادة انعدام الأمن وإلى الاعتماد بشكل متزايد على الفصائل المتقاتلة .

وتحمل المجتمع المدني في الكثير من الدول التي عانت من الحروب الأهلية وبشكل متزايد أعباء توفير هذه الخدمات والعناية بالمجتمعات المحلية والتحدث باسم السكان ومحاولة التأثير على سياسات وأعمال الأطراف المحلية والدولية .

بالنسبة للصراع يوفر هذا الفصل عرضا وشرحا عاما للمجتمع المدني مع التركيز بشكل خاص على قطاع المنظمات والمؤسسات غير الحكومية .

كما يلفت الانتباه إلى المؤسسات والمنظمات التي تقودها وترأسها النساء وكذلك التحديات والفرص التي تواجهها.

## أ. ما هو المجتمع المدني

بناء على ما ورد عن مركز المجتمع المدني في كلية لندن للاقتصاد فإن:

”المجتمع المدني يشير إلى حلبة العمل الجماعي الذي لا يتسم بالإكراه، والذي يدور حول مصالح واهداف وقيم مشتركة ومتبادلة“

من الناحية النظرية، تختلف أشكالها المؤسسية وتتميز عن تلك التي تتبع الدولة، الأسرة، والسوق، مع أن الحدود بين الدولة، والمجتمع المدني، والأسرة، والسوق، غالباً ما تكون معقدة وغير واضحة، وقابلة للتفاوض.

يضم المجتمع المدني عادة التنوع الشديد من حيث المساحة، والملاعبين، والأشكال المؤسسية، وتختلف في درجة الرسمية، والاستقلال الذاتي والنفوذ.

يضم المجتمع المدني في أغلب الأحيان منظمات ومؤسسات مثل الجمعيات الخيرية المسجلة، ومنظمات التنمية غير الحكومية، ومؤسسات المجتمع المحلي، والمنظمات والمؤسسات النسائية، والمنظمات الدينية، والاتحادات والنقابات المهنية والتجارية، وجماعات المساعدة الذاتية، التنمية الاحتوائية، الاتحادات التجارية، والتحالفات، ومجموعات المناصرة التآ.



المجتمع المدني مغاير ومختلف عن الدولة (الحكومة والبرلمان) والقطاع السياسي الرسمي (مثل الأحزاب السياسية) على اعتبار انه وسيلة بديلة للتمثيل المباشر لإرادة المواطنين العاديين المنظمين في القطاع الخاص، ولكنهم نشيطين على الساحة العام.

## ب. المنظمات غير الحكومية

تعتبر المنظمات غير الحكومية جزءاً أو فرعا من المجتمع المدني وتمثل قطاعاً يتنامى، فقد ارتفع عدد المنظمات وأصبحت لاعبا و طرفا حيويا.

تعمل المنظمات غير الحكومية في نطاق واسع من النشاطات والفعاليات، بما في ذلك إجراء الأبحاث، وتنفيذ المشاريع، والمناصرة والتأييد وزيادة ورفع مستوى الوعي الجماهيري والسياسي حول الكثير من القضايا.

تقوم الكثير من المنظمات غير الحكومية بأداء هذه النشاطات مستخدمة الأبحاث لتطوير البرامج ودعم جهود المناصرة والتأييد وبناء على ما ورد عن مؤسسة الكومنولث، فإن المنظمات غير الحكومية تتميز بأربعة خصائص رئيسية هي:

١. تشكل على أساس تطوعي من قبل المواطنين هناك عنصر المشاركة التطوعية في المنظمة، بما في ذلك المتطوعين من الموظفين ومن أعضاء مجلس الإدارة.

٢. الاستقلالية ان تعمل المنظمات غير الحكومية ضمن ووفق قوانين الدولة، لكنه يتم السيطرة عليها من قبل مؤسسيها ومن قبل أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين أو المعينين.

٣. غير ربحية بان لا تهدف المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق مكاسب خاصة أو أرباح، حيث تستطيع توليد لإيرادات، فقط من أجل مواصلة ومتابعة مهمتها. من الممكن أن يتقاضى

موظفو المنظمات غير الحكومية أجورا ورواتب مقابل العمل الذي يؤديه، لكن أعضاء مجلس الإدارة لا يتلقون عادة أية أجور، ولكن يستردون قيمة ما أنفقوه وصرّفوه.

٤. لا تخدم المآرب والأغراض أو القيم الخاصة والذاتية يجب أن تكون أهداف وغايات المنظمات غير الحكومية تطوير وتحسين أوضاع وظروف الناس، وتناول القضايا الحساسة والحاسمة للمجتمع بأسره أو لقطاعات معينة.

## الفصل الثاني : العمل الطوعي

### أ. مفهوم التطوع

كغيره من المفاهيم، فإنه لا يوجد اتفاق تام على مفهوم واحد للعمل التطوعي بين الخبراء والمختصين بهذا المجال، ولكن أغلب التعريفات تتفق على الأقل بأن أحد الجوانب التالية تشكل عنصراً مهماً في مفهوم العمل التطوعي، إن العمل التطوعي يعكس وعي المواطن وإدراكه لدوره في المجتمع وبالتالي انتماءه لهذا المجتمع.

كما إن العمل التطوعي هو الجهد الذي يبذله المواطن من أجل مجتمعه، أو من أجل جماعة معينة دون توقع جزاء مادي مقابل جهوده، سواء كان هذا الجهد مبدولاً عينياً أو بالعمل أو المال. إن العمل التطوعي هو جهد إرادي يقوم به الفرد أو الجماعة من الناس طواعية واختياراً بتقديم خدماتهم للمجتمع أو لأحدي فئاته.

### ب. ما هي أهمية التطوع؟

تكمن أهمية التطوع في أهمية الدور الذي يلعبه في بناء المجتمعات وتطورها، فهو الركن الرئيسي في قيام الجمعيات الأهلية ومنظمات التنمية المجتمعية، وذلك عن طريق:

\* اكساب الشباب شعور الانتماء إلى مجتمعهم، وتحمل بعض المسؤوليات التي تسهم في تلبية احتياجات اجتماعية ملحة أو خدمة قضية من القضايا التي يعاني منها المجتمع، في إطار عمل جماعي منظم.

\* تحقيق مفهوم التنمية الشاملة.

\* الاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة، وتسخيرها لخدمة المجتمع.

- \* استقطاب المتطوعين من الجنسين، لتدريبهم و تأهيلهم، ليكونوا جاهزين لتنفيذ أي مهام وطنية.
- \* تعويد النشء على إنكار الذات و التفاني في بذل العطاء، دون مقابل مادي خدمة لمجتمعهم.
- \* تجسيد معنى التكاتف وروح التعاون، و تحقيق مبدأ الجسد الواحد.

## يجب ان يتصف العمل بالاتي ليكون عملا تطوعيا

- \* ان يكون العمل بالإرادة الحرة و ليس إلتزام قانوني أو متطلب اكاديمي.
- \* يجب عدم توقع أي ربح مادي عند القيام بالعمل.
- \* يجب ان يكون العمل من اجل المصلحة العامة للمجتمع.



## ج. المبادئ الخمس لعمل الجمعيات الطوعية

نسبة لخصوصية العمل الطوعي والجمعيات الطوعية فإن هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب أن توضع في الاعتبار، هذه المبادئ تشمل:

### ١. العضوية الطوعية والمفتوحة :

الجمعيات هي تنظيمات طوعية مفتوحة لكل الأفراد في الإطار الجغرافي المعين ووفقاً لشروط العضوية المحددة في النظام الأساسي، على أن تكون لهؤلاء الأفراد القدرة وتقبل القيام بمسؤولياتهم كأعضاء بالجمعية مع توافق أهداف الجمعية مع اهتماماتهم ومصالحهم الفردية.

### ٢. التحكم الديمقراطي للأعضاء ( ديموقراطية الإدارة ) :

الجمعيات مؤسسات ديموقراطية يتحكم فيها الأعضاء والذين يشاركون بفاعلية في وضع السياسات واتخاذ القرارات.

### ٣. مساهمة الأعضاء :

يساهم الأعضاء بشكل متساوي أو غير متساوي في تمويل وتنفيذ أنشطة الجمعية، سواء كانت هذه المساهمة بالرأي أو الجهد أو السلع أو المال أو بها جميعاً.

### ٤. الذاتية والاستقلالية :

الجمعيات تنظيمات ذاتية يتم التحكم فيها بواسطة الأعضاء، وإذا دخلت الجمعية في اتفاق أو عمل مشترك مع أي جهة أخرى لا بد من التأكد من التحكم الديموقراطي بواسطة الأعضاء والإدارة الذاتية لجمعيتهم.

### ٥. التعليم والتدريب والمعلومات :

المنظمات التطوعية توفر التعليم والتدريب لأعضائها، أعضاء الهيئة الإدارية

وأعضاء اللجان المساعدة وأعضاء الجمعية العمومية في النطاق الجغرافي للمنظمة وذلك لكي يساهموا بشكل أفضل في تطوير منظماتهم. ومن المهم جداً أن يتم إعلام المناصرين من فئات الشباب (الدائرة الخارجية)، النساء، والقيادات التقليدية والدينية بشكل منتظم بكل ما يدور بداخل المنظمة وما تحقّقه من إنجازات وفوائد للمجتمع وأعضاء الجمعية العمومية.

## عوامل نجاح واستمرارية المنظمات الطوعية

- \* وجود قيادات لديها الدافعية والإيمان بقيمة العمل الطوعي.
- \* وجود هيكل تنظيمي للجمعية يتناسب مع قدرات وإمكانيات الأعضاء وطبيعة أهداف الجمعية.
- \* تقديم فوائد معنوية مرئية ومحسوسة (اقتصادية واجتماعية) للأعضاء تفوق ما يقدمونه من مساهمات وأعباء.
- \* المشاركة الفاعلة للأعضاء كمشاركين ومستفيدين من خلال المشاركة في:
  - توفير الموارد (بشرية / مادية).
  - اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- \* وجود قنوات تنسيقية فاعلة مع مختلف الجهات.
- \* تحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها.

## أسباب فشل وعدم فاعلية الجمعيات الطوعية

- \* عدم تمثيلها لمختلف الشرائح.
- \* غياب مبدأ المشاركة.
- \* ضعف التنسيق مع المؤسسات الداعمة وبالتالي افتقارها إلى الدعم المادي والمعنوي.
- \* عدم التجانس الفكري والاجتماعي لأعضاء الهيئات الإدارية.
- \* الاتجاهات السياسية المختلفة لكل عضو تجعله يحاول جذب التنظيم نحو الاتجاه السياسي الذي يتبناه.
- \* التجارب الفاشلة للمجتمعات في هذا المجال تمنعها من الانخراط مجدداً في أي تنظيمات جديدة.
- \* غياب الحراك الاجتماعي المشجع.
- \* عدم تحمل المسؤولية أو تركز المسؤولية في أيدي أشخاص محددین.
- \* غياب مبدأ المسؤولية الجماعية.
- \* إثثار بعض أعضائها المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

وهناك الكثير من المجتمعات المحلية والتي بحاجة إلى تكوين تنظيمات قاعدية، إلا أن هناك أسباب موضوعية وذاتية لا تسمح لهذه المجتمعات بتنظيم نفسها.

## الفصل الثالث : التأسيس والتسجيل

### التأسيس

حان الآن الوقت لتبدأ الخطوات العملية لتأسيس منطمتك ، تأسيس النظم الادارية والمالية والمتابعة والتقييم، يشتمل هذا الجزء من الدليل على الآتي:

\* الدستور والنظام الاساسي للمنظمة أو الجمعية

\* الهيكل الإداري للمنظمة

\* التسجيل

### النظام الأساسي (الدستور) واللوائح الداخلية

النظام الأساسي للمنظمة (الدستور) هو القانون الأعلى الذي يحدد القواعد الأساسية التي توضح شكل الجمعية او المنظمة والذي تلتزم به كافة اللوائح الأدنى منه درجة.

يوضح النظام الاساسي الاهداف و الهيكل التنظيمي للمنظمة او الجمعية (الجمعية العمومية المكتب التنفيذي ومجلس الامناء) كما يوضح اختصاصاتهم وينظم العلاقات بينهم؛ أيضا يحتوي النظام الأساسي على اهداف المنظمة ووسائل تحقيقها، كما يوضح شروط اكتساب العضوية وفقدانها، ويبين الموارد التي تعتمد عليها المنظمة وطرق التمويل، كذلك يجب ان ينص فيه على المخالفات وطرق المحاسبة والعقوبات المترتبة عليها، وأخيرا يجب ان ينص النظام الأساسي على طرق تعديله او الغائه وطرق حل المنظمة او الجمعية.

ولكي تتمكن من صياغة النظام الأساسي لمنطمتك او جمعيتك لابد من الحديث بتفصيل أكثر عن هيكل المنظمة والقواعد التي تحكم هذا الهيكل.

## الهيكل الإداري للمنظمة الجمعية العمومية

هي أعلى سلطة في المنظمة او الجمعية، وتتكوّن الجمعية العموميّة من كل أعضاء المنظمة او الجمعية المعتمدين لدى المفوضية، ويشترط لانعقادها بشكل صحيح اكتمال نصابها القانوني (غالباً 50٪+1)، ويكون لكل عضو فيها الحقّ في الانتخاب، الترشيح و حضور اجتماعاتها، وأيضاً له الحقّ في تقديم التوصيات وفي التصويت على قراراتها.

### أنواع الجمعية العمومية

الجمعية العمومية العادية :

وهي التي تختصّ بمناقشة واجازة تقرير الأداء السنوي للمنظمة او الجمعية والتقارير المالي فيما عدا مراجعة او تعديل او الغاء النظام الأساسي او اللائحة الداخلية.

الجمعية العمومية غير العادية :

وهي التي تختصّ بمراجعة او تعديل او الغاء النظام الأساسي او اللائحة الداخلية للمنظمة او الجمعية.

الجمعية العمومية التأسيسية :

وهي التي تختصّ بالموافقة على تأسيس المنظمة او الجمعية، وأيضاً بانتخاب أعضاء المكتب التنفيذي، ومجلس امناء.

يتمّ عقد اجتماع الجمعية العمومية مرّة على الأقل كل أثنى عشر شهراً، ويكون ذلك غالباً خلال نهاية السنة المالية، في مكان وزمان يكونان معيّنين وفق نظام المنظمة او الجمعية الاساسي، لكن يحق للمكتب التنفيذي الدعوة لاجتماع جمعية عمومية فوق العادة، اذا دعت الضرورة لذلك، كما يجوز لنصف أعضاء الجمعية العمومية المسجلين

الدعوة لاجتماع الجمعية العمومية فوق العادة وفي كلا الحالات السابقة يجب دعوة ممثل مفوضية العون الإنساني قبل أسبوعين من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية وان يخطر بأجندة وموعد ومكان انعقاد الجمعية العمومية.

الإعلان عن اجتماع الجمعية العمومية يجب ان يكون قبل وقت كاف من انعقادها، وعلى المكتب التنفيذي أن يخطر جميع أعضاء الجمعية العمومية المسجلين بذلك ويوضح اجندة الاجتماع، وفي حال رغبت المنظمة او الجمعية ان تضيف أعضاء جدد لجمعيتها العمومية عليها ان تقدم كشفا بأسماء الأعضاء الجدد للمسجل للاعتقاد قبل أسبوع من تاريخ انعقاد اجتماع الجمعية العمومية.

## المكتب التنفيذي

هو الجهة التنفيذية المسؤولة عن إدارة المنظمة او الجمعية ومتابعة المشروعات والأنشطة المختلفة، ويتم انتخابه دورياً كما بينا سابقاً عن طريق اقتراع بواسطة الجمعية العمومية، ويتكون المكتب للمنظمة او الجمعية من الوظائف الآتية:

- \* الرئيس.
- \* نائب الرئيس.
- \* السكرتير العام.
- \* السكرتير المالي.
- \* سكرتير الإعلام والعلاقات العامة.
- \* سكرتير البرامج والتخطيط.
- \* سكرتير شؤون العضوية والتدريب والتأهيل.
- \* بالإضافة إلى ثلاثة أعضاء احتياطيين.

## اجتماعات المكتب التنفيذي

- \* يعقد اجتماع المكتب التنفيذي مرة كل نصف شهر.
- \* يحق لرئيس المنظمة او الجمعية أو بطلب من نصف أعضاء المكتب التنفيذي الدعوة لانعقاد اجتماع مكتب تنفيذي طارئ متى ما اقتضت الضرورة.
- \* يتخذ المكتب التنفيذي قراراته بأغلبية اصوات أعضاء المكتب.

## مجلس الأمناء

مجلس الأمناء هو هيئة استشارية تتكون من عدة أعضاء من خارج المنظمة او الجمعية حيث يجب ان يكونوا من ذوي الخبرة في المجالات ذات الصلة بعمل المنظمة او الجمعية كما يجب ان يكونوا ممن يتمتعون بعلاقات وسمعة جيدتين، ويتم اختيارهم من داخل وخارج المنظمة بواسطة المكتب التنفيذي.

### مهام وخصائص المجلس

من مهام مجلس الأمناء المساعدة في توفير الدعم اللازم لأنشطة المنظمة او الجمعية:

يراعى في اختيار أعضاء مجلس الأمناء أن يعبروا بشخصياتهم وسلوكهم العام متسقين مع أهداف المنظمة او الجمعية ومعبرين عنها.

الرئيس ونائبه والسكرتير العام والمالي أعضاء في مجلس الأمناء بحكم مناصبهم.

تتعقد اجتماعات مجلس الأمناء الدورية كل ثلاثة أشهر.

يختار المجلس من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس ومقرراً.

## التسجيل

يعد التسجيل من اهم الخطوات التي يجب على منظماتك السعي للقيام بها حيث يحظر القانون على أي جماعة العمل من دون التسجيل وذلك وفقا لنص المادة ٤ البند ١ من لائحة تسجيل المنظمات الطوعية الوطنية والاجنبية ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية لسنة ٢٠١٣ حيث نصت المادة على أنه: ( لا يجوز لأي جماعة ممارسة أي عمل تطوعي باسم منظمة او جمعية تطوعية مالم تكن تلك الجماعة قد تم تسجيلها وفقا لأحكام القانون وهذه اللائحة ).

إذا اردت تسجيل منظماتك او جمعيتك اتبع الخطوات التالية:

### الخطوة الاولى، التقدم بطلب تسجيل للمسجل

عند التقدم بالطلب يجب عليك الحرص على ان تتوفر الشروط التالية لدى منظماتك:

\* يجب تقديم الطلب بواسطة اللجنة، او مجلس الادارة او مجلس الأمناء التمهيدي.

\* يجب ان يتضمن الطلب قائمة بأسماء وعناوين اعضاء المنظمة

\* يجب ان لا يقل عدد الاعضاء عن 30 عضوا

\* ملء استمارة بيانات اعضاء اللجنة التنفيذية التمهيدي

\* ارفاق نسخة من نظام المنظمة الاساسي الذي يجب ان يشتمل على الاتي:

- اسم المنظمة

- اهداف المنظمة واغراضها العامة والخاصة

- الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الاهداف والاغراض

- الهيكل الاداري والتنظيمي للمنظمة ومهامها واختصاصاتها

- شروط اكتساب وفقدان العضوية
- الموارد المالية للمنظمة
- اجراءات تعديل النظام الاساسي
- اجراءات حل المنظمة وايلولة اصولها الثابتة والمنقولة.
- ابراز شهادة المقر

\* ارفاق قائمة بأسماء اعضاء الجمعية العمومية على ان يوضح فيه الآتي:

- الاسم
- المهنة
- العنوان (العمل/ السكن/ الهاتف)
- التوقيع
- ارفاق قائمة بأسماء اعضاء اللجنة التمهيدية ويجب ان يتوفر فيها الآتي:
- الاسم
- المهنة في اللجنة
- العنوان (العمل/ السكن/ الهاتف)
- التوقيع

## الخطوة الثانية

بعد التأكد من صياغة طلبك حسب الشروط الإجرائية والموضوعية التي يفرضها القانون يجب عليك ايداع ٣ نسخ من المستندات المطلوبة لدى مكتب المسجل، كما يفضل ان يحتوي الطلب على اقتراح لتاريخ وزمان ومكان انعقاد الجمعية العمومية.

(عادة ما تكتمل اجراءات المراجعة الفنية في مدة لا تتجاوز الشهر من تاريخ الايداع).

## الخطوة الثالثة

عقد اجتماع الجمعية العمومية التأسيسية للمنظمة ويجب عليك ان تحرص على تنفيذ الخطوات ادناه لاستيفاء شروط التسجيل ثم الحصول على الشهادة:

\* دعوة المسجل أو من ينوب عنه للحضور وذلك قبل اسبوعين على الاقل من موعد الانعقاد

\* ايداع نسخة من تقرير اجراءات الجمعية العمومية لمكتب المسجل خلال اسبوعين من تاريخ انعقادها

\* دفع رسوم التسجيل المقررة

« استيفائك للخطوات اعلاه يخولك للحصول على شهادة تسجيل تكون سارية لمدة عام وقابلة للتجديد وذلك في مدة لا تتجاوز الشهر بعدها تكون منظمتك »

## الخطوة الرابعة

بعد استلامك لشهادة التسجيل يجب عليك القيام بالآتي:

\* اعداد مقر

\* تجهيز لافتة دالة على المقر في مكان بارز

\* طباعة ورق مروس باسم المنظمة او الجمعية عليه شعار وختم ويجب اعتمادها بواسطة المفوض

\* فتح حساب باسم المنظمة في أحد المصارف السودانية بعد الحصول على موافقة المفوض

\* توقيع الاتفاقية الفنية مع الاطراف المعنية لتنفيذ مشروعاتها وبرامج عملها.

« استيفائك للخطوات اعلاه يضع منظمتك في وضع قانوني سليم يسمح لك بممارسة اعمالك وأنشطتك بحرية وبصورة قانونية تحفظ حقك وتزيد من فرصك في الاستمرارية. »

## تجديد التسجيل السنوي

بعد الحصول على شهادة التسجيل التأسيسية للمنظمة او الجمعية حسب ما تم توضيحه أعلاه، فان صلاحية تلك الشهادة تكون سنة قابلة للتجديد، وللقيام بهذا الأجراء فانه حسب نص المادة ٩ الفقرة ١ من لائحة تسجيل المنظمات الطوعية الوطنية والأجنبية ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية لسنة ٢٠١٣: (يجب على اللجنة التنفيذية للمنظمة الطوعية او الجمعية الخيرية ومنظمة المجتمع المدني ان تودع لدى مكتب المسجل المستندات المطلوبة لتجديد الترخيص وهي كالآتي):

\* طلب تجديد الترخيص.

\* طلب لانعقاد الجمعية العمومية توضح فيه الاجندة.

\* تقرير الأداء السنوي معتمد من المفوض.

\* التقرير المالي المراجع بواسطة مراجع قانوني معتمد.

\* كشف بأسماء اللجنة التنفيذية.

\* نسخة من شهادة التسجيل السابقة.

\* محضر اجتماع الجمعية العمومية موقع ومعتمد من مندوب المسجل.

\* دفع رسوم تجديد الترخيص المقررة.

« يقوم المسجل باصدار شهادة تجديد الترخيص بعد استيفاء الشروط والمتطلبات أعلاه خلال أسبوع من إيداع المستندات وتكون الشهادة سارية لمدة عام اخر. »

## الفصل الرابع : إدارة الموارد البشرية

### حشد المتطوعين

لا توجد وصفة سحرية لجذب واستقطاب المتطوعين. لا بد من اعتماد الاستراتيجيات الجديدة والمبتكرة لتعزيز التطوع بطرق خاصة بكل منظمة او جمعية. ويبدو أن الطريقة الفضلى لجلب متطوعين جدد تجري عن طريق نقل الخبرة مباشرة من شخص الى آخر ، فالمتطوع الراضي هو من يجذب غيره للتطوع . فالمنظمة او الجمعية التي تعطي متطوعيها مهاماً مرضية لا تحافظ عليهم فحسب بل تجذب آخرين.

غير أن التخطيط يعتبر مرحلة أساسية لنجاح أي برنامج للتطوع ويعطي المجال لتحديد إطار الحاجات والتوقعات وذلك بطرح سلسلة من الأسئلة:

\* كيف يلتزم المتطوعون في أيامنا هذه؟ (معرفة الحوافز الخاصة بالتطوع وكيفية جعل منظمتنا خياراً جذاباً)

\* لماذا ندعو المتطوعين الجدد إلى الانضمام إلى جمعيتنا؟

\* إلى من نحتاج ولماذا؟ (المواصفات المطلوبة ونوع العمل المقترح)

\* أين نجد متطوعين جدد وكيف ندعوهم للانضمام؟

\* كيف نستقبل المتطوعين الجدد وندمجهم ونعزز ولائهم لجمعيتنا؟ (وضع سياسة مناسبة وتحديد مدربين وإعداد كتيبات أو دليل استقبال)

## العوامل التي تعوق عمل المتطوع:

- \* عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للمتطوعين.
- \* تضارب اختصاصات ووجهات نظر أعضاء الإدارة.
- \* تحقيق منفعة شخصية من التطوع.
- \* عدم تحديد دور معين يلتزم به المتطوع.
- \* عدم أهلية المتطوع للعمل المنوط به.
- \* عدم الجدية والالتزام بتوجيهات المؤسسة.
- \* عدم وجود التقدير الأدبي والمعنوي للمتطوع.
- \* عدم وجود أسلوب محدد لمتابعة ومراجعة أداء المتطوع.
- \* المضايقات من بعض المشرفين.
- \* عدم التنسيق بين المتطوعين.
- \* القوانين التي تعوق التطوع.

## إدارة المتطوعين والتوجيه والتدريب

يجب ان يزود المتطوع بالمعلومات الكافية عن المنظمة ومهامها، كيفية عملها، توضيح الأدوار والمسؤوليات وتحديد ما هو المطلوب من المتطوع، تسهيل اندماج المتطوعين ومساعدتهم على الشعور بالثقة والجاهزية، التحفيز على العمل.

دور منسق المتطوعين:

يجب أن يكون المنسق في الوقت نفسه:

١. مدرباً للتوجيه والمرافقة

٢. مدرباً لتطوير القدرات

٣. مشرفاً لتقييم التقدم المحرز وداعماً ومشجعاً

٤. تنشيط وتنسيق عمل المتطوعين

نجد ثلاثة عوامل متعلقة بإدارة المتطوعين:

\* النتائج المرتقبة والطرق للوصول إليها (التنظيم وتوزيع المهام)

\* الفرد (تحديد توقعاته وتدريبه ووتوليه المهام التي تتناسب مع مؤهلاته)

\* المجموعة (التحريك وخلق الروابط وإدارة العلاقات)

ملاحظة: يجب عليك الحرص على تحفيز المتطوعين لأن التحفيز يعتبر قوة داخلية شخصية جداً. ويعطي التحفيز لكل شخص القوة الضرورية للاستجابة لحاجاته وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

ماهي الاثار الايجابية من وجود المتطوعين او السلبيه في حاله عدم ادارتهم بشكل جيد .

## العائد الإيجابي ويتمثل في الآتى:

١. حصول على الخدمات بمستوى مناسب وبتكلفة أقل نتيجة تقديمها بدون أجر أو مقابل حافز بسيط.
٢. حصول على خبرات إضافية قد تكون متميزة ويصعب على الجمعية توفيرها أو الاستفادة منها.
٣. الإتصال الأفضل بالمجتمع ونشر فكر ورسالة الجمعية والوقوف على إحتياجات المجتمع الفعلية حيث يمثل المتطوعون فى هذه الحالة حلقة الوصل بين الجمعية والمجتمع الذى تعمل فيه.
٤. التطوير المستمر للخدمات المقدمة من الجمعية للمجتمع نتيجة الوقوف على الإحتياجات الفعلية للمجتمع بصورة صحيحة وتحديدتها وتطوير أساليب التعامل معها تطويراً مبنياً على المهارات المتوفرة نتيجة الجهود التطوعية المتاحة للجمعية.

## العائد السلبي ويتمثل في الآتى:

١. ضعف درجة السيطرة على المتطوعين حيث ما زال إلتزام المتطوعين بدرجة عالية ترقى إلى إلتزام الموظفين المعينين غير قائم وما زال فكر التطوع مقترن بمفهوم التفضل ومن ثم عدم الإلتزام.
٢. الوقت المستهلك فى الإشراف على المتطوعين وتدريبهم وقد يتخلون بعد هذا الوقت والجهد عن العمل التطوعى لظروف طارئة أو لعدم رغبة فى الإستمرار.
٣. صعوبة جذب عدد كافى من المتطوعين الأكفاء نتيجة إنشغالهم واللجوء إلى الإستعانة بكفاءات أقل قد تؤثر على مستوى أداء الخدمات المقدمة.

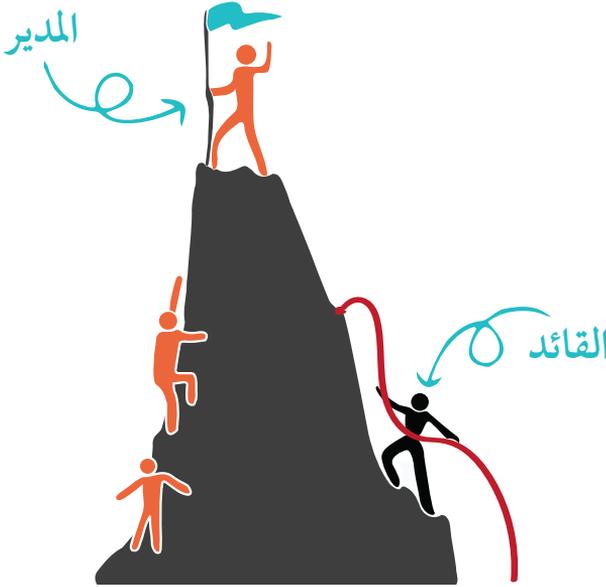
## الفصل الخامس: القيادة

### القيادة ومتطلباتها للمنظمات الشبابية

القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وتشجيعهم على التطور وإنجاز العمل بحماس وثقة، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توفرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

### أهمية القيادة

لكي نستجيب للتغيرات والتحديات الحالية القائمة في كل المجالات، ولكي نحافظ على جودة أداء فريق العمل، فإن التمكّن من ناصية فن القيادة أمر لا بد منه، فهي العنصر الأساسي المتمثل في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمن العمل وفق استراتيجية المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.



## بعض أنواع للقيادة

\* القيادة الديمقراطية

\* القيادة البيروقراطية

\* القيادة الدكتاتورية

\* القيادة السلبية

## أبرز مهام القيادة او القيادي

اتخاذ القرار هو اختيار القرار المناسب لموقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

التعليم والتدريب هو توجيه وتدريب الأفراد للوصول بهم للأداء بحيث يتم تنمية مهاراتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

الاتصال وهو تبادل المعلومات بقصد تحقيق الهدف.

الرقابة وهي متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة وبرامجها واداء فريق العمل.

التوجيه ان يقوم بتحفيز وتوجيه افراد فريقه.

التحفيز إلهام فريق العمل لتبني أهداف المنظمة وإدماجها مع أهدافهم الشخصية والخاصة .

التفويض توزيع المهام حسب القدرات والمهارات.

## مواصفات القيادة الناجحة

يتصف القائد عموماً بشخصية قوية كاريزمية، تتحدى كل المصاعب والمشكلات التي تعترض طريقه نحو تحقيق الأهداف ، يمتلك القدرة على الإلهام والتحفيز والدفع، ويحرص على إظهار التفاؤل والثقة لفريقه والتأكيد على القيم ويعطي المثال للقدوة ويظهر التعاطف ودعم وتلبية الاحتياجات العاطفية الفردية لكل أفراد فريقه والتحلي بالاحترام، الاعتراف بالخطأ والتشجيع وتكون له نظرة ثابتة و واضحة نحو

المستقبل ويتصف بالمرونة فيما يتعلق بالمستجدات ويأخذ بروح المبادرة.

## الصفات الشخصية او الطبيعية

الإخلاص ويكون للمؤسسة والزملاء والمرؤوسين.  
الحزم الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.  
العدل لا يميز بين افراد فريقه والمجتمع الذي يتولى قيادته.  
أن يتحلل بالإنسانية والأخلاق الطيبة ويكون قدوة  
التواضع والانضباط.

## الصفات العامة والمكتسبة

التوافق مع من يعمل معه :

القدرة على التآلف مع العاملين في المنظمة أو المؤسسة. والقدرة على تأليفهم  
وتحفيزهم للعمل كفريق لتحقيق أهداف المنظمة أو لمؤسسة.  
أن يكون مستمعا جيدا.  
ان يحسن اختيار معاونيه وفريقه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم.  
الطاقة والنشاط، الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.  
القدرة على الاتصال والتواصل : مهارات الاتصال والتخاطب وقوة التعبير والقدرة على  
الإقناع.  
القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل  
والتقويم.

اكتشاف نقاط القوة والعمل على تنميتها والإمام بنقاط الضعف والعمل على تحويلها الى نقاط إيجابية تدعم المنظمة وأهدافها.

القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات المعقدة بشجاعة وإقدام.

## مبادئ القيادة الناجحة

\* احترام قيمة الإنسان

\* الإيمان بالهدف وبالمهمة: القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة.

\* الشعور بالمسئولية

\* الشعور بأهمية الرسالة

\* العدل

\* التضحية: الاستعداد للتضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الهدف العام

## متطلبات القيادة

\* التأثير القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .

\* النفوذ القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

\* السلطة القانونية وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف وفق السلطة الممنوحة له .

# الفرق بين القيادة والإدارة

## المدير و القائد



## الفصل السادس : الإدارة المالية

### مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية، هي الفعّالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الاموال ورقابتها وإدارتها في المنظمة، تهتم بتنظيم حركة الاموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي أي عدم القدرة على الايفاء بالالتزامات المستحقة، كما أن الإدارة المالية معنية بتجميع المعلومات والبيانات المالية للقيام بتسجيلها وتلخيصها في التقارير الإدارية بعد مراجعتها بشكل جيد.

لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الحكيمة واتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أي انحرافات عن خطط وآليات النظام المالي الذي تلتزم به ال منظمة.

بالنسبة للكثيرين، هي أكثر الأمور التي يتم تجاهلها في إدارة المنظمات الطوعية، ذلك لأن معظم الناس يأتون إلى المنظمات الطوعية دون خلفية في الأمور المالية وربما يتخوفون من الأرقام أيضاً. لذلك فإنهم ينظرون إلى الأمور المالية من ميزات وتقارير وإجراءات على أنها خاصة بالمحاسبين فقط.

أهمية إمام أعضاء الهيئة الإدارية للمنظمة بالأمور المالية تتمثل في الآتي:

- \* خطط التنمية التي تضعها المنظمة وأولوياتها تحتم التعامل مع الميزانيات.
- \* تحليل الوضع المالي للمنظمة يعتبر هاماً لتقدم واستمرارية المنظمة.
- \* متابعة مدى الالتزام بالإجراءات المالية الصحيحة ويعطى مصداقية للمنظمة عند أعضاء الجمعية العمومية ولدى الجهات المانحة الأخرى.

أحد أهم الأسباب التي تجعل الناس لا يتعاملون مع مسائل الإدارة المالية ان المحاسبين يستخدمون مصطلحات خاصة، لكن معرفة هذه المصطلحات ليست من الأمور العسيرة إذا ما تم شرحها بشكل جيد.

## تعريفات

الإيرادات :

مجموع التدفق الوارد للمنافع الاقتصادية خلال الفترة الزمنية، وهي تشكل المنح والتبرعات وأية إيرادات أخرى تحصل عليها المنظمة نتيجة عملها.

المنح :

المساعدات المحلية والخارجية للمنظمة سواء كانت نقدية أو عينية

المصروفات الجارية :

تشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية؛ كالإيجار والقرطاسية والكهرباء. وتشمل دوائر الجمعية كافة.

المصروفات الرأسمالية :

وتشمل امتلاك الأصول الثابتة والرأسمالية للمشاريع، والنفقات التطويرية الأخرى للمنظمة.

السنة المالية :

هي الفترة الزمنية التي يمكن أن تكون أقل من ١٢ شهراً، ولا تزيد عن ذلك، والتي قد تطابق السنة الميلادية وقد لا تطابقها. وهي تبدأ من وقت مطابقة السجلات وموازنتها، وحتى المطابقة والموازنة التالية، أو هي الفترة المغطاة بالتقرير السنوي.

## مبدأ الاستحقاق :

وهو الاعتراف بالإيراد عندما يتم تنفيذ أنشطة ، أو عند تقديم الخدمة، بغض النظر عما إذا تمت عملية تحصيل النقدية أم لا. كما يتم الاعتراف بالمصروف عند حدوثه واستحقاقه، بغض النظر عما إذا تمت عملية دفع النقدية أم لا.

المركز المالي «الميزانية العمومية» :

وهي بيان يوضح المركز المالي للمنظمة في تاريخ محدد من الزمن، وتحتوي على أصول المنظمة وإلتزاماتها المالية، ويتم تقسيم بنودها في مجموعات، حسب طبيعتها؛ مثل: الأصول الثابتة والمتداولة، والالتزامات طويلة الأمد.

مبدأ الإفصاح الكامل :

وهو أحد مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، ويعني تقديم المعلومات الظاهرة على شكل إيضاحات هامشية، أو مرفقة بالبيانات المالية.

الدورة المحاسبية :

هي منهج دوري يوضح آليات عمل النظام المحاسبي من بداية جمع المعلومات حتى استخراج ميزان المراجعة بعد الإغلاق، وإعداد القيد الافتتاحي للفترة المالية القادمة.

سند الصرف :

وهو نموذج يوضح بيانات الصرف: من اسم المستفيد، والتاريخ، والمبلغ، وتوقيع المستفيد، وتوقيع أمين الصندوق، وسبب الصرف، ويكون المستند نظامياً ومسبق التقييم.

## سند القبض :

وهو نموذج يوضح بيانات القبض: من اسم المستفيد، والتاريخ، والمبلغ، وتوقيع المستفيد، وتوقيع أمين الصندوق، ونوع القبض، ويكون المستند نظامياً ومسبقاً، الترقيم، ويصدر من ثلاث نسخ (أصل للدافع وصورتين).

## لجنة المشتريات :

هي لجنة تابعة للمنظمة، يتم تعيينها من المكتب التنفيذي للمنظمة. واللجنة مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة بالمشتريات.

## مدير الشؤون المالية :

مدير الشؤون المالية للمنظمة يكون مسؤولاً عن جميع المسائل المالية، بما في ذلك الحفاظ على أصول الجمعية والتمسك بالسياسات والقواعد المتعلقة بالمسائل المالية للمنظمة، وإن كان لا يقتصر عليها.

## الموازنة :

هي خطة تعمل على برجة الأنشطة المالية المتوقعة للمنظمة، خلال الفترة المالية القادمة، (عادة ما تكون سنة قادمة)، معبراً عنها بكميات وقيم مالية، وتشمل هذه الخطة الإيرادات المتوقعة والمصاريف اللازمة خلال الفترة بما يتفق مع ضمان تحقيق أهداف المنظمة، مع توضيح وسائل تحقيق ذلك، بما أن الموازنة هي شكل من أشكال التخطيط المالي، فإنه من المهم معرفة الإجراءات المحددة اللازمة لإعداد الموازنة بشكل جيد، لكن هناك نقطتان هامتان لا بد من وضعهما في الاعتبار:

\* يجب ربط الموازنة مع عمليات الخطة العامة للمنظمة، لأنه لا أحد يستطيع ان يخطط للمستقبل دون ان يعرف ما هي الموارد المتاحة.

\* يجب ان تشارك كل الهيئة الإدارية في عمليات اعداد الموازنة ووضع الخطة العامة للمنظمة.

## خطوات عملية لإعداد الموازنة

الخطوة الأولى: ضع قائمة بما تود المنظمة القيام به.

هذه الخطوة ليست لها أي علاقة بالمال، إذ أنها تعني فقط بما تود المنظمة القيام به من أنشطة وإنجازات خلال العام المالي القادم، ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

\* ما هي الأشياء التي تود المنظمة تحقيقه العام القادم؟

\* ما هي الأنشطة الأساسية لتحقيق ذلك؟

\* ما هي الأنشطة الإضافية التي يمكن أن تقوم بها المنظمة إذا توفر التمويل؟

\* ما هو الفريق المطلوب لتنفيذ كل هذه الأنشطة؟

\* هل هناك أي احتياجات لشراء أو إصلاح أو تحسين المعدات أو تطوير بيئة العمل أو عمل أي استشارات للمنظمة؟

الخطوة الثانية: قدر التكاليف:

\* ما هي تكلفة تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى؟

هناك بعض التكاليف التي لا بد من دفعها لضمان بقاء واستمرار المنظمة بغض النظر عن الأنشطة التي قد تنفذ، تشمل هذه التكاليف (التكاليف الإدارية الجارية): إيجار المكتب، الكهرباء، التلفون، الرواتب أو الحوافز، الأدوات المكتبية، يضاف إلى ذلك تكلفة الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة السنة القادمة سواء كانت تقوم بها المنظمة في الماضي أو أنها أنشطة جديدة.

يمكن في هذه الخطوة الرجوع إلى موازنات السنوات الماضية لتحديد حجم الصرف في كل بند مع زيادة نسبة محددة حسب حجم الزيادة في الأنشطة.

هناك شيان يجب ان يوضعا في الاعتبار في هذه الخطوة:

أ. تقدير التكاليف يجب أن تكون في الحد الأعلى الأول وذلك بزيادة حوالي ١٠-٢٠٪ لتكلفة كل بند من بنود الصرف، هذه الزيادة لتغطية أي خطأ متوقع في التقديرات او بسبب تذبذب الأسعار.

ب. عند دفع تكاليف برامج او مشروعات أو أنشطة جديدة تذكر ان ذلك يزيد من التكاليف الإدارية، فلا بد من وضع ذلك في الاعتبار.

**الخطوة الثالثة: حدد المصادر المانحة:**

يتم ذلك بتحديد كل الجهات المانحة المحتملة والمبالغ المتوقعة من كل جهة ويتم تسجيلها .

**الخطوة الرابعة: المقارنة:**

قارن بين المصروفات المتوقعة والتمويل المتوقع، إذا كان مبلغ المنحة أكبر من المصروفات يتم وضع أو إضافة أنشطة جديدة، أما إذا كان المصروفات أكثر من مبلغ المنحة فيتم التعامل مع ذلك في الخطوة التالية، وأفضل الأوضاع أن يكون التمويل مساوياً تماماً للمصروفات.

**الخطوة الخامسة: وضع الأولويات**

إذا كانت المصروفات أكبر من التمويل المتوقع تتم المفاضلة بين الأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها في العام القادم وذلك بتحديد الأهم فالمهم فالأقل أهمية، ويتم ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

\* هل هذا النشاط مهم لتحقيق أهداف المنظمة؟

\* هل يساعد على وصول المنظمة إلى ما تود الوصول إليه من خلال سنة، ٣ سنوات، ٥ سنوات؟

\* هل تستطيع المنظمة القيام بكل هذه الأنشطة معاً؟  
هذه الأسئلة تحتاج إلى كثير من الدقة والتحليل في الإجابة عليها.

#### الخطوة السادسة: ضبط الموازنة:

يعاد النظر في الموازنة على ضوء نتائج الخطوة السابقة إلى أن تصل إلى وضع يتساوى فيها التمويل المتوقع مع المصروفات.

#### الخطوة السابعة: إجازة الموازنة:

بعد موافقة لجنة الموازنة على الموازنة يتم عرضها على الجمعية العمومية للمنظمة لمناقشتها والموافقة عليها وإجازتها، يجب أن يكون هناك تبرير مقنع لكل المصروفات والبنود حتى لا يؤدي ذلك إلى رفض الموازنة مما قد يتطلب إعادة العمل مرة أخرى.  
إجراءات مفصلة عن الموازنة:

#### الشخص المسؤول : مدير المشروع

الإجراء: بعد تلقي التعليمات اللازمة من لجنة الموازنة في المنظمة، يقوم بإجراء تقديرات لإحتياجات المشروع، وذلك بالاعتماد على المصاريف الفعلية في السنوات السابقة، وعلى الإحتياجات المتوقعة للسنة القادمة.

بعد وضع التقديرات الأولية يقوم مدير المشروع بالتشاور مع موظفي المشروع بشأن التقديرات التي قام بها، ثم يقوم بتفريغ المبالغ على نموذج «موازنة المشروع/ الدائرة السنوية»، ويقوم بتوقيعه، وإرساله إلى لجنة الموازنة في المنظمة.

#### الشخص المسؤول : لجنة الموازنة في المنظمة

الإجراء تقوم بدارسة الموازنة السنوية المقدمة من الدوائر المختلفة، ومناقشة البنود غير الواضحة، أو التي تراها اللجنة مبالغاً فيها وغير واقعية. حيث تراجع مدير المشروع/ الدائرة في الأمر وتجري التعديلات المناسبة.  
-تقوم لجنة الموازنة بإعداد «بإعداد الموازنة المجمع» للمنظمة حيث تجري لها مراجعة

دقيقة، لتأكد من صحة إدخال البيانات ، وبعد ذلك تقوم اللجنة بالتوقيع عليها.  
- بعد إعتقاد الموازنة تعطى نسخه منها للمدير المالي الذي يتولى متابعتها.

### السياسات المالية للمنظمة:

تقوم المنظمة بإعداد موازنة نقدية سنوية مفصلة حسب أشهر السنة متبعة الخطوات السابقة، على أن تكون جاهزة مع بداية العام ويتم تعديل التوقعات المتعلقة بالأشهر المختلفة، وفقاً للمتغيرات التي تحصل خلال العام.

التقيد بالموازنة تقيداً تاماً وإذا حصل خلل في خطة الموازنة خاصة في بند النقد الوارد تكون للمدير العام في المنظمة صلاحية إتخاذ القرارات المناسبة.

عند إعداد الموازنات يجب أن تكون التقديرات معقولة، ويجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة و المتوقعة.

يجب الاستفادة من الظروف والتقديرات المستخدمة في كل شهر، لأغراض إعداد موازنة الشهر التالي وذلك من أجل الوصول إلى أدق تقدير ممكن.

### المتابعة المالية

لا ينتهي دور لجنة الموازنة فقط عند إعداد الموازنة وإجازتها بواسطة الجمعية العمومية، بل يمتد إلى متابعة ذلك خلال السنة المالية بشكل منتظم، تشمل المتابعة المالية متابعة والتأكد من الآتي:

- يتم الصرف حسب البنود والمبالغ المحددة في الموازنة.

- يتم اتباع الإجراءات المالية حسب النظام الأساسي، اللائحة الداخلية والنظام المحاسبي المعتمد من قبل المنظمة.

إذا اتضح حدوث أي انحراف عما هو مخطط له، يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ذلك الانحراف، وتتطلب المتابعة المالية الرجوع إلى كل السجلات، الدفاتر،

والملفات والمستندات المالية الموجودة بالمنظمة وذلك بشكل دوري منتظم أو بشكل مفاجئ حسب الضرورة، على أن يتم التوقيع على محضر عند القيام بأي عملية متابعة مالية (انظر ملحق ١: نموذج لموازنة مالية).

## النظام المحاسبي

هو خطة تمثل مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة بالجانب التطبيقي للمحاسبة، يشمل عمليات تسجيل وتبويب العمليات وتصميم المستندات والدفاتر، وتحديد الإجراءات التي تتبعها المنظمة في جميع المعلومات المختلفة المتعلقة بالمعاملات المالية أو الصفقات التي تعقدتها الوحدة المحاسبية، وطرق تسجيلها، ووسائل الرقابة عليها، وأساليب عرض نتائجها، وعلى الرغم من اختلاف الأنظمة المحاسبية تبعاً لاختلاف حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، إلا أن هناك خصائص مشتركة يجب توفرها في أي نظام محاسبي حتى تحكم بأنه نظام جيد وهي:

١. يجب أن تتوفر المستندات والدفاتر والسجلات المحاسبية القانونية، التي يجب أن يتصف بها النظام المحاسبي بتحقيق الدقة في تنفيذ العمليات المالية، والسرعة في تزويد إدارة المنظمة بالبيانات المالية والتقارير اللازمة، التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط.

٢. معرفة موارد المنظمة المختلفة وبيان ما للمنظمة من موجودات وأصول بقيمتها الحقيقية وما على المنظمة من التزامات للغير.

٣. العمل على تحقيق الموازنة بين الأموال التي حصلت عليها المنظمة والمصروفات التي انفقتهما المنظمة في سبيل تنفيذ انشطتها لتحقيق اهدافها، والعمل على تقليل حجم النفقات، والرقابة على عمليات الصرف.

٤. توفير وسائل الرقابة والضبط على الحسابات المختلفة في المنظمة.

٥. أن يتصف النظام بالمرونة والبساطة لمواجهة ما يحدث من تغيرات في المستقبل،

كما نجد أن مكونات النظام المحاسبي تختلف من حيث الحجم، العدد، غير أنه لا بد من توفر عناصر النظام المحاسبي الجيد.

## المستندات المالية

تعتمد المحاسبة أساساً علي وجود مستندات مؤيدة للعمليات والأحداث والمبادلات التي تتم بالمنشأة، حيث تعد المستندات وثائق يستفاد منها كدليل موضوعي مؤيد لحدوث معاملة مالية مثل الشيكات والفواتير والإيصالات، وتعتبر المستندات ذات أهمية لأنها دليل إثبات، وهي أساس القيد في الدفاتر المحاسبية كما يتم استخدامها في إثناء عملية مراجعة الحسابات. وهي تعتبر بداية مرحلة النظام المحاسبي، والمستندات هي وثائق تحمل قرائن العمليات المالية والأحداث وتفصيلها التي يتم قيدها في دفتر القيود اليومية، وهذه الوثائق لها أهمية خاصة، لأنها مصدر إدخال البيانات على النظام المحاسبي، ويمكن تعريفها علي أنها: «كشوف أو قوائم مكتوبة تنشأ عندما تقوم المنظمة بعمليات القبض والصرف، وتستخدم لتعزيز العملية المحاسبية، وإثبات صحتها في الدفاتر، ويتم تنظيمه من واقع مجموعة الأوراق الثبوتية»، ويعد المستند من أصل وصورة أو عدة صور حسب احتياجات المنظمة، وتشتمل هذه المستندات علي البيانات المتعلقة بالعمليات التي تتم بين الإدارات والأقسام التي تتكون منها المنظمة، ولها عدة أنواع كالتالي:

١. مستندات تحرر بمعرفة المشروع، وتوجه داخله، مثل كشوف صرف المرتبات ومستندات الصرف من الخزينة... إلخ.
٢. مستندات تنشأ أو تحرر بمعرفة المشروع، وتوجه خارجه مثل إيصالات قبض، إيصالات السداد... إلخ.
٣. مستندات تنشأ أو تحرر خارج المشروع بمعرفة الغير، وتوجه داخل المشروع، مثل فاتورة الشراء، ومستندات المصروفات كالإيجار والنور والمياه والنقل... إلخ (انظر ملحق ٢ نموذج لا إيصال دفع)

## مهام و واجبات المحاسب

- \* الاشراف على الدفاتر المحاسبية والمستندات الأساسية في إثبات العمليات المالية في دفاتر المنظمة.
  - \* توثيق السجلات والقيود ومستندات الصرف المتعلقة بحسابات المنظمة.
  - \* تسجيل كافة عمليات الشراء وفق فواتير رسمية، وتنسيق وتنظيم المستندات المصروفة.
  - \* تنظيم الحسابات وتسجيلها والإجراءات المتعلقة بها وإعداد التقارير الدورية عنها.
  - \* إستلام المنح او التمويل بموجب إيصالات قبض مالية وإيداعها في البنك.
  - \* المقابلة الشهرية لحساب البنك ( مذكرة تسوية البنك )
  - \* المطابقة اليومية مع حساب الصندوق ومع الحسابات المختلفة والبيانات المدخلة بالحاسب الآلي.
- إعداد ميزان المراجعة الشهري  
في حالة العمل على الحاسوب:
- \* إدخال كافة المعلومات عن الفواتير وأوامر الصرف وسندات القبض والتسويات المسجلة بدفتر اليومية العامة بالحسابات المختلفة.
  - \* مطابقة مجاميع وأرصدة الحسابات المختلفة بالأرصدة والمجاميع المدونة بدفتر اليومية العامة.
  - \* متابعة طباعة التقارير المحاسبية بمختلف أنواعها.
  - \* الاحتفاظ بنسخة متكاملة من التقارير المحاسبية بشكل مناسب ومنظم باعتبارها بديلا للسجلات اليدوية.

\* استخراج كافة البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للمؤسسة

## النظام المالي

النظام المالي هو مجموعة إجراءات وخطوط توجيهية للمنظمة لتمكينها من إعداد بيانات صحيحة وموثوقة مما يعزز الرقابة المالية وتخطيط البرامج، كما تساعد هذه الخطوط التوجيهية على نقل الأرقام من سجلات الحسابات مباشرة إلى مختلف التقارير التي تقدمها المنظمة إلى مموليها، ولتحقيق هذه الأهداف تستخدم دفاتر الحسابات والتقارير الداخلية، ويجب أن تتحقق في النظام المالي والمحاسبي للمنظمة عدة شروط:

١. الدقة الكاملة في إدارة جميع الجزئيات المالية للمنظمة بما لا يتعارض مع أحكام القانون وبما يضمن اتخاذ قرارات مالية ومحاسبية سليمة.
  ٢. وضوح بيانات النظام المحاسبي بما يمكن سهولة الحصول على البيانات التي يطلبها المكتب التنفيذي أو الجهات المعنية.
  ٣. انتظام النظام المحاسبي في التسجيل .
- ويعتبر النظام المالي في أي منظمة او مؤسسة خاصة هو أساس أنظمة المعلومات، فهو يعتبر حجر الأساس لتكامل الأنظمة وترابطها حيث يكون لمعظم الأنظمة الإدارية الأخرى علاقة مباشرة بالنظام المالي، وتصب معظم الحركات والعمليات الإدارية فيه، ويحظى هذا النظام باهتمام الجميع كونه يؤثر على قراراتهم الحالية والمستقبلية.

## الفصل الخامس: التمويل

### التمويل

بعد تحديد المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد.. تبدأ مرحلة البحث علي الموارد اللازمة للقيام بالمشروع الذي تعكف المنظمة علي القيام به ... لكن يجب ان نضع في اذهاننا انه عندما تقدم جهة ما دعم أو تمويل لمؤسسة طوعية يكون لديها عدة أسئلة بحاجة لتوضيح مثل:

\* ما هي أهداف المؤسسة؟

\* تفاصيل السنة المالية السابقة والسنة القادمة؟

\* ما هي الجهات الأخرى التي تقدم تمويلها للمؤسسة؟

\* ما هي الفوائد التي ستعود على الجهة الممولة إذا ما دعمت هذه المؤسسة؟

\* ما هي الفئات المستهدفة بخدمات المؤسسة؟

\* ما حجم التمويل المطلوب؟

و ضمان الحصول أو الوصول للموارد يعنى أن تمتلك الإجابات على هذه الأسئلة وان تكون مقنعة للجهة الممولة أما في حالة المؤسسة الربحية فهي يجب أن تقنع المستهلك لمنتجاتها أى أن تقنعه بالنوعية وبالسعر.

قبل أن نبدأ البحث عن الموارد وتحديد مصادرها لا بد أن تكون احتياجات العملاء او المستفيدين واضحة بالنسبة للمؤسسة لان من هذا الاحتياج تنبع الأهداف والاسراتيجيات للمؤسسة الطوعية.

## أنواع التمويل

يعنى التمويل بتحديد احتياجات المنظمات من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بمشاريعها.

### مصادر الموارد

- \* التبرعات
- \* الأنشطة الخدمية
- \* إيرادات الأصول
- \* تمويلات ذاتية (اشتراكات و تبرعات) وخارجية
- \* الاحتفالات او الاسواق الخيرية
- \* والعديد من الحلول المبتكرة

## تمويل المؤسسات الطوعية

يعتبر الحصول على الموارد التي تحتاجها المؤسسة الطوعية والحفاظ عليها إحدى مهام الإدارة فالمؤسسات الطوعية ذات صفة استثنائية في مصادر تمويلها فهي لا تأتي من مستهلكين للخدمات التي تقدمها ولكنها تأتي من مصادر أخرى مختلفة كالتبرعات مثلا والتي تأتي من أفراد يملكون المال ولكنهم ليسوا في احتياج للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة.

## مقدمي التمويل وملتقي التمويل

في المؤسسة الطوعية يوجد طرفان يمثلان الفرق بين المؤسسة الطوعية والمؤسسة الربحية فالمؤسسة الطوعية طرفها أفراد أصحاب الحق و القائمون علي الواجب

الطرف الأول الذي يحتاج للخدمات ولا يستطيع أن يدفع مقابلها فهو الطرف الأضعف أما الطرف الثاني فهو لا يحتاج للخدمات ولكنه يستطيع أن يدفع مقابلها إذ هو الطرف الأقوى ولا يعتمد على غيره لذا نجد أن الفرق بينهما كبير مما يصعب فهم كل منهم للآخر.

أيضاً من الفروقات الواضحة بين المؤسسة الربحية والطوعية أن المستهلك للخدمات يتميز بالقوة والتأثير خاصة في وجود منافسة حقيقية في السوق. أما في المؤسسة الطوعية فمقدم التمويل هو صاحب القوة.

وهو الذي يحدد نوعية الخدمات التي تقدم للمستهلكين وكمياتها ومتى وأين. الخ ونجد أن تقرب المسافات بين مقدمي التمويل وملتقي التمويل أصبحت إحدى المهام الإدارية في المنظمات الطوعية.

أي مؤسسة طوعية قد تجد أن هنالك عددا كبيرا من المصادر والجهات التي تقدم التمويل ولكن تظهر عدة أسئلة هنا: ما هو الخيار الأفضل للمؤسسة هل تركز على جهة تمويلية واحدة أساسية أم جهات متعددة ما هي المصاعب أو الخطورة التي ستواجهها؟ ما هي الموارد التي تحتاجها من أي ممول؟ الإجابة على كل هذه الاستفسارات تساعد على السير الصحيح للمؤسسة للحصول على التمويل المناسب لأهدافها.

## كيف تحصل على التمويل

### جمع التبرعات

هي كل الجهود المبذولة لجمع مال تبرعي من أجل دعم قضية أو مشروع وعادة ما يكون لاربحي، وهو أمر يعتمد على قدرة المنظمة على عرض برنامجها واقناع المتبرعين بالدعم.

## التمويل الجماعي

من أبسط أساليب جمع التبرعات هي طرق الأبواب أو الدعوة إلى التبرع في الأماكن العامة وهناك أشكال جديدة من جمع التبرعات مثل التبرع عبر الإنترنت أو التلفاز.

بعض المنظمات تتوجه نحو الاعتماد على القدرات الذاتية في التمويل، وأخرى تبتكر برامج ومشاريع ذات مردود مالي لتمويل نفسها، كإقامة أسواق خيرية أو إقامة رحلات سياحية ومعظم منظمات المجتمع المدني تعتمد في تمويلها على ما تحصل عليه من منح مالية من الخارج عبر مشاريع تنفذ بمتابعة المانحين.

## التمويل الحكومي

التمويل قد يكون أيضاً بتنفيذ برامج لبعض الوزارات كحملات التوعية وغيرها، ويرى أن المنظمات أكثر مهنية وخبرة في تنفيذ تلك الحملات وهي لا تكلف كثيراً من المال، بدلاً من أن تنفذ من قبل موظفين وتستغرق الكثير من الجهد والمال.

## بعض أنواع المتبرعين

### القطاع الفردي والأسري

أبرز أنواع التبرع هو: الزكاة، الصدقات، التبرعات النقدية والعينية والأوقاف والوصايا كما يمكن للأشخاص التبرع بقيمة عينية مثل تخصيص وقته الخاص أو معرفته وخبرته لعمل خيري دون مقابل.

### القطاع الخاص

يقوم القطاع الخاص بتمويل مشاريع أو قضايا بشكل هبات من أجل الدعاية، أو كجزء من فلسفة الشركة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات أو كعامل لخفض الضرائب.

## القطاع غير الربحي

في العادة، تكون تبرعات القطاع غير الربحي عينية مثل تحسين الصرف الصحي في القرى النائية أو تطوير استخدام الحاسوب في قطاع اجتماعي ما.

## القطاع الحكومي

تشمل مساهمات القطاع الحكومي خدمة نشاطات أو أحداث مجتمعية مثل تقديم دعم مادي للمدارس المجانية أو لجمعيات النشاطات الرياضية في القرى أو لمساعدة متضرري الكوارث. كما يشمل التبرعات الحكومية مساعدة دول غنية لدول أخرى في دعم المجتمع أو الاقتصاد.

## إدارة حملات جمع التبرعات

عند التفكير في حملات لجمع التبرعات من عامة الناس يصبح من الضروري التعامل مع هذا الاتجاه وفق منهج إداري محدد يشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف والقيادة، الرقابة والتقييم فجمع التبرعات أصبح مجال له نوع من الخصوصية التي تتطلب مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وأصبح لها خبراء ومتخصصين. فهي تتم وفقاً للخطوات الآتية:

### تخطيط الحملة

بالتخطيط نعني تحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ كيف؟ أين؟ متى؟ الموارد؟ ولا بد من وضع الزمن كجزء من عملية التخطيط كذلك الموارد المادية المتوفرة لبدء الحملة على الأقل حتى لا يحدث أي نوع من النقص يؤدي إلى تعطيل العمل حتى تبدأ التدفقات المالية.

## تنظيم الحملة

بالتنظيم نعني عدة أشياء أهمها تحديد الجهة أو الجهات التي سيقدم لها طلب التمويل وذلك بعمل مسح للجهات الممولة ومعرفة طرقها التمويلية المختلفة فلهيئات الممولة تختلف عن الأفراد، كذلك التمويل الجزئي يختلف عن التمويل الكلي أهنا لك جهات يمكن أن تتصل بها مباشرة وأخرى يمكن أن تستخدم أساليب أخرى.

## التوظيف للحملة

لتكون الحملة ناجحة لا بد من أشخاص لأداء هذا العمل قد نعين موظفين بأجر أو متطوعين أو خليط منهما، فيتم في هذه المرحلة وضع الوصف الوظيفي والمكونات الأساسية لأي وظيفة.

وتشمل هذه المرحلة أيضاً توزيع المهام للأشخاص، كل حسب قدراته وإمكانياته. وغالباً ما يكون التدريب هو الوسيلة الفعالة لضمان نجاح العملية. حتى لو اقتصر فقط على توضيح أهداف ورسالة المؤسسة وإنجازاتها والأهداف الموضوعية للحملة. كما يتم تحديد شخص مسئول لقيادة الحملة.

## رقابة الحملة

إمام جميع أعضاء الحملة بالخطة والمتابعة الدقيقة لها عن طريق إنشاء واستحداث وسائل لجمع المعلومات عن سير العمل وتسجيل أى انحراف عن الخطة الأساسية ومن ثم إيجاد الوسائل الفعالة للعودة بالخطة إلى مسارها هو ما نعينه بالرقابة.

ويمكن استخدام مؤشرات ومساعدات بصرية يتم وضعها في مكان واضح لتبين للجميع سير الأداء مع وجود تغذية راجعة.

## تقييم الحملة

عندما تنتهي الحملة تتم مراجعة النتائج ومقارنتها بالأهداف التي وضعت من قبل و ماذا تم منها؟ وما الذي لم يتم إنجازه؟ إذا كانت النتائج مطابقة للأهداف فهذا هو النجاح أما إذا كانت الفروقات كبيرة بينهما فيتم وضع خطة لتحقيق ما لم يتحقق. ليس بالضرورة أن يكون في المؤسسة الطوعية عدد من الخبراء والمتخصصين في جلب التمويل ولكن إشراك خبير واحد يكون كافياً لتحقيق نتائج أفضل.

أدناه سلسلة من الأساسيات لتكون الحملة ناجحة

\* يجب ألا تنظم الحملة فقط للإيفاء باحتياج مادي وقي.

\* طلب التمويل من جهة يمر بستة خطوات هي: الجدولة، التصنيف، تحديد المهام، بداية العمل، البحث والمتابعة، التقييم.

\* عملية البحث والمتابعة الفعالة تجيب على عدة أسئلة لماذا؟ أين؟ من؟ ماذا؟ وكيف؟

\* لا بد أن تكون للحملة قمة تصل إليها دورياً.

\* عملية البحث والمتابعة الفعالة يجب أن تتم واضعين في الاعتبار البيئة المحيطة ويصبح (ماذا يفعل الآخرون) هو التساؤل.

\* ثبات الظروف المحيطة (داخلية/ خارجية) ضرورة لإنجاح الحملة.

\* الزمن الذي تستغرقه الحملة يجب أن تكون علاقته مع الأهداف طردية وعكسية مع شعبية المؤسسة ومعرفة الجهات المانحة وثقتها فيها.

\* أسأل وابحث عن الأفكار وليس المال فقط.

« يمكن اختبار فعالية إدارة الحملة بأربعة أشياء: النوعية والكمية والتكلفة والزمن. »

## البحث عن التمويل المستقبلي

### العائلة والاصدقاء

من الطبيعي اللجوء الى العائلة والاصدقاء عند البحث عن راس المال لتستطيع بداية مشاريعك لان العائلة و الاصدقاء سيؤمنون برؤيتك من دون ان يكون لديك عمل جاري او خبرة لانهم يضعون ثقتهم في مؤسسي المنظمة اكثر من اي شئ آخر عند اللجوء الى العائلة و الاصدقاء يجب عليك فعل الآتي:

كتابة بريد الكتروني شخصي او ارسال رسالة تحتوي على الآتي:

\* لماذا بدأت المنظمة و ماهي رؤيتها

\* كيف سيساعد المال المنظمة في اتخاذ خطواتها الاولى لتحقيق رؤيتها و رسالتها

\* ما هي المساهمة المطلوبة من العائلة و الاصدقاء

« الهدف الاساسي من جمع راس المال هو اثبات مفهوم المنظمة والذي يتم عن طريق برنامج تجريبي يثبت من خلاله ان المنظمة تستطيع احداث اثر مما سيمكن المنظمة من جمع تمويل اضافي. »

تقصي المانحين المحتملين

بعد اثبات ان منظمتك تستطيع احداث تغيير يجب عليك النظر في ادخال مانحين (غير العائلة و الاصدقاء) و يساعدك ذلك على تحسين و توسيع اطار عملك عند البحث عن المانحين يجب عليك ان تعي ان الفائدة التي سيجنيها المانحون لن تكون عائدا ماديا بل ستكون شيئا اكبر اذ انك تطرح لهم طريقا ليكونوا جزءا من شئ اكبر حيث انهم سيستطيعون من خلال دعمك احداث تغيير ايجابي و مساعدة الغير.

عند البحث عن المانحين يجب عليك اتباع التعليقات التالية:

\* تبادل الاراء حول المانحين الذين لهم اهتمام باهداف و رؤية منظمتك

\* من قد يهيمه العمل في نفس القضية التي تعمل على تغييرها

\* من يمكنه الارتباط بالنهج الذي تتبعه منظمتك

\* من قد يستفيد من مساعدة منظمتك في تحقيق رسالتها

بعد ان وضعت رؤية اولية عن من هو المانح الذي تبحث عنه يجب عليك البدء في بذل الجهودات للوصول الى ذلك المانح اما عن طريق جمع التبرعات او عن طريق كتابة مقترحات المشروعات.

### منح التمويل

هي اموال تدفع من طرف الى طرف آخر للعمل على مشروع محدد وفي غالب الاحيان يتطلب ذلك درجة من الامتثال الى بعض الشروط و القواعد مثال:

\* مخرجات أو نتائج معينة

\* تحقيق الإنجازات المتفق عليه

\* يتم إرجاع الأموال غير المنفقة إلى الممول (استرجاع الاموال في غالب الاحيان هي مؤشر لعدم قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للاموال)

\* متطلبات كتابة تقارير عن التقدم المحرز في المشروع أو استخدام المال

قبل السعي وراء منحة تمويل يجب عليك النظر في الاتي:

\* هل هذا النشاط يتفق مع أهداف والاسراتيجية لدينا - أو ان هذه المنحة ستحرف المنظمة من مهمتها الاساسية؟

\* هل يمكننا تلبية شروط المنحة؟

\* هل ستفوق تكلفة البحث عن منحة الفوائد التي ستجنيها المنظمة؟

\* كيف ستتم المحافظة على النشاط حتى بعد انتهاء تمويل المنحة؟

## الفصل الثامن : إدارة المعرفة

هي العمليات التي تساعد المنظمات علي توليد المعرفة وجمع الخبرات المتراكمة وتنظيمها واستخدامها ونشرها لتساعد الموظفين علي تطبيقها وتزويدهم بالمعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

وهي عبارة عن دمج بين نظم المعلومات وخبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم وتحليل وابتكار المعلومات بشكل أفضل. وهي أيضا إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة وهي التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. وتهدف إلى تحسين الأداء وتسهيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والابتكار ومشاركة الدروس المستفادة والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

### المفاهيم

لفهم ادارة المعرفة يجب اولا معرفة الفروقات بينها وبين البيانات والمعلومات والحكمة  
البيانات :

هي المادة الخام التي تصنع المعلومة مثل البيانات المخزنة في جداول قواعد البيانات ما لم يتم إسترجاعها.  
المعلومات :

بعد عملية المعالجة التي تتم علي البيانات تصبح هذه البيانات معلومات ذات معنى.

## المعرفة

هي البيانات أو المعلومات التي تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمستقبلها الفهم والخبرات والعلم المتراكم لتلبية حاجة الساعي عنها لحل مشكلة ما أو لعمل نشاط معين.

الحكمة : هي اكتساب العلم من التعلم من التجارب ويقاربهها في المعنى كلمة الخبرة.

التفكير الإبداعي : هو القدرة علي التفكير أو التحليل من خلال تولد المعرفة.

## أنواع المعرفة

### المعرفة الضمنية

هي مخزن الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة والحدث والحنكه لدي اي شخص وسميت بالضمنية لانها مخفية غير ظاهرة للعيان , وتعتبر المعرفة الضمنية للموظفين علي انها اصول غير ملموسة مملوكة للمؤسسة فنجاح المؤسسة مرتبط بزخم معرفة افرادها الضمنية ، ومن المعرفة الضمنية أي منطلق إدارة المعرفة رغم صعوبة التحكم به

### المعرفة الظاهرة

هي المعرفة الملموسة مثل السياسات والإجراءات والتقارير والمهام والاهداف وغيرها والتي تم توثيقها وحفظها في مكان ما واصبح من اليسير نشرها دون اتصال مباشر بين البشر. يمكن تحويل المعرفة الضمنية الي معرفة ظاهرة اذا تم توثيقها ونشرها ومثال علي ذلك اذا قام شخص بتدوين خبرته في عمل ما في كتاب وتم نشره ويستطيع اي شخص اكتساب هذه الخبره من خلال هذا الكتاب.

## دور ادارة المعرفة

### ابتكار وإنتاج المعرفة

ابتكار المعرفة هو الكشف عن المعارف الكامنة او غير قابلة للإدراك وتحويلها إلى معرفة صريحة وقابلة للإدراك وإعادتها من جديد للأفراد لتصبح معارف كامنة لديهم وإتاحة تلك المعارف والخبرات وبنائها من جديد في خبرات الأفراد لتتوسع لديهم المعارف الضمنية التي تستعمل في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، فتتحول المؤسسة إلى بيئة متعلمة تتكون لديها دورة تعلم حيوية تقوم فيها بالكشف عن الخبرات وتنظيمها وإتاحتها وتحليلها وإعادتها للأفراد بشكل موسع، مستمر، محدث، مواكب للتطور.

واكتساب المعرفة يكون بتحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

### تنظيم المعرفة

إعادة تصنيف المعرفة المكتشفة وفهرستها وأرشفتها وتنظيمها وفق نسق واضح لتسهيل عمليات البحث والاسترجاع، باستخدام تقنيات ونظم المعلومات، كما تجدر الإشارة إلى أن من المهام التي يجب القيام بها في هذه المرحلة أن يتم فرز المعرفة وإبعاد غير المفيد منها، ويتم التفريق بين خبرات فردية يوصى بالإطلاع عليها وقواعد عمل يتم الاتفاق على الالتزام بها بناء على خبرات المؤسسة وقواعد عملها وأولوياتها.

إذ يمكن للموظف اقتراح وسائل وطرق عمل واستخدامها وتجربتها، ويتم توزيعها والتشارك بها كجزء من تجارب العاملين، بينما تعد المؤسسة قواعد المتبعة والملزمة بحيث يعرفها العاملون ويتبعونها لضمان انسيابية الأعمال دون تضارب أو تعارض. ومن مراحل تنظيم المعرفة استحداث آليات دراسة الخبرات الفردية واعتماد بعضها أو التعليق عليها وشرحها، وعند اعتماد أي خبرة تتحول إلى قاعدة رسمية

يمكن العمل بها والبناء عليها.

## تحليل المعرفة

تهدف للكشف عن أفضل الطرق والأساليب لإعادة الاستعمال الأفضل للمعرفة المكتشفة وتحويلها إلى قيم ثابتة للمؤسسة في عمليات متعددة كالتكشيف والتصنيف والترميز ويتم استخدامها في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

## إتاحة ونشر المعرفة

نشر المعرفة الجديدة التي تم الكشف عنها وتنظيمها بين الأفراد ومجموعات العمل باستخدام برامج تقنيات المعلومات، إلى جانب توفير بيئة تعليمية تدريبية على المعرفة الجديدة واختيار الأفضل منها ومن هنا تتحول المكتبة أو المركز إلى منظمة متعلمة منتجة للمعرفة

## إستخدام وتطبيق المعرفة

تحويل المعرفة إلى طرق عملية أو براءات اختراع، أو أسرار تجارية تعود بدخل على الشركات أو الأفراد، ويحق لصاحب المعرفة المبتكرة امتلاكها والحفاظ على حقوقه بتحويل المعرفة إلى براءات اختراع أو نشر المعرفة على وسائط ورقية أو الكترونية تتمتع بالحماية القانونية والملكية الفكرية.



## الباب الثالث إدارة المشاريع

### الفصل الاول : تحديد المشكلة

بعد القيام بتأسيس وتسجيل المنظمة او الجمعية ، أتي أهم خطوة وهي محاولة التصدي للمشكلات التي قامت من اجلها المنظمة، وللقيام بهذه الخطوة يجب في البدء التعرف بشكل اعمق علي المشكلة والمكونات المرتبطة بها. هنالك عدة طرق لتحديد المشكلة من أشهرها في العمل الطوعي هي منهجية شجره المشكلة والتي عن طريقها نتعرف أكثر على المشكلة واي جزء منها سنقوم بالتصدي له، هل ستتصدي لجزور المشكلة ام لتنائجها وتفرعاتها، ام اننا سنعرض للمشكلة في حد ذاتها.

#### شجرة المشكلة



← نتائج المشكلة

← المشكلة

← جذور المشكلة

شجرة المشكلة هي أداة تحليل المشكلة البصرية التي يمكن استخدامها من قبل كل من الأشخاص العاملين في حقل المشروعات والتطوير المجتمعي لتحديد والتحقيق في أسباب وأثار مشكلة وتسليط الضوء على العلاقات بينهما.

وهي (أداة لتحديد وتحليل الأسباب ذات الصلة بالمشكلة الرئيسية، التي ستشكل فيما بعد قواعد لصياغة حلول وأهداف استراتيجية)

وكما يوحي الاسم، هذه الأداة تشبه شجرة. جذور الشجرة، في الجزء السفلي من الرسم، يمثل مجازاً أسباب المشكلة الرئيسية. جذع الشجرة في وسط الرسم يمثل المشكلة الرئيسية وفروع الأشجار، وعلى الجانب العلوي من الرسم، وتوفير التمثيل البصري للآثار المشكلة الرئيسية.

هنالك أدوات أخرى يمكن استخدامها في التحليل والتعرف على المشكلة التي تريد حلها وهي أدوات أكثر عمقا وعادة ما تستخدم في تحديد المشكلات الكبرى والأكثر تعقيدا وتحتاج لقدر عالي من التحليل والمعلومات احد هذه الأدوات هو PESTILE ويعني تحليل الوضع السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، المعلوماتي القانوني والبيئي.. ستتعرف على هذه الأداة وغيرها عندما نتحدث على تحليل الاحتياجات

## الفصل الثاني : تحليل الحاجة أو المشكلة

المشروعات الناجحة هي التي تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المجتمع، المؤسسة، الأفراد والأولويات الخاصة بكل منهم. وقبل البدء بتحديد الاحتياجات لا بد لنا أولاً من وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لإدراكها حول الحاجة والمشروع الممكن والموارد المتاحة والممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة. للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالحاجة أو المشكلة من خلال النظر إلى الأمور التالية:

\* الاحتياجات الخاصة بالمجتمع او المنظمة.

\* العوامل الاجتماعية المحيطة.

\* الموارد الممكن استغلالها.

\* المناخ التنظيمي للمنظمة

\* السياسات، الأنظمة، الإجراءات

## وهناك خطوات لتحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي:

خطوات تحليل وتحديد الحاجة او المشكلة، هذا التحليل يساعد في التعامل مع المشكلة بشكل منطقي معتمد على المشاركة مع جميع الأفراد المعنين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة، وهنا يفضل أن يتم إجراء تحليل دقيق، منطلق من تجزئة النقاط الأربعة السابقة إلى جزئيات أصغر، تكون على النحو التالي:

### تحليل الاحتياجات

#### التحليل التشاركي

من خلال حصر الشركاء المتأثرين بالمشكلة او لهم علاقة بمكوناتها من المجتمعات المحلية والمنظمات وصناع القرار، أي جميع المتأثرين بالحاجة أو المسببين لها ونحاول حصر الأمور التالية:

\* جميع المتأثرين والمسببين ومنتخذي القرار والممولين.

\* نصنف المتأثرين.

\* نحدد الأولويات.

\* نحدد خصائص المتأثرين.

\* نحلل التدخلات المختلفة

## تحليل الاوضاع

تحديد وتحليل المشكلة تعتبر نقطة بداية المشروع حيث نحلل الاتي:

- \* نحدد المشكلة.
- \* نحد الفئات المستفيدة.
- \* نحدد آليه التدخل.
- \* لا ندمج سبب المشكلة مع آثارها.

## تحديد الاحتياجات

نبدأ بوصف الوضع المرغوب بناء الحاجة على نتائج تحليل، ويمكن استخدام شجرة الأهداف للوصول إلى صياغة دقيقة لها على أن تكون الأهداف:

- \* محددة.
- \* قابلة للقياس.
- \* واقعية.
- \* يمكن الحصول عليها أو تحقيقها.
- \* يمكن جدولتها زمنيا.

## أحد المداغل لوضع الأهداف هو

التفكير في علاقة أثر الحاجة مع الأسباب المؤدية لوجودها.

## تحديد أنماط التدخلات

عند وضع الأهداف بشكلها العام، نبدأ برؤية الممكن تحقيقه منها، مع اخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار، ثم تبدأ عملية اختيار فكرة المشروع بناء على عدة معايير أهمها:

- \* الفئة المستهدفة وحجمها.
- \* الحاجات الحقيقية والأولويات.
- \* الدعم الفني اللازم.
- \* العوامل والتغيرات الاجتماعية.
- \* المدخلات وتحصيلها.
- \* الجدوى والعائد.
- \* الممولين المحتملين

بعد أن حددنا حاجات المجتمع نحاول اختيار أحد هذه الحاجات وذلك للبدء بالتفكير فيها على أنها تمثل عائق تنموي يحتاج إلى تطوير وبالتالي نتصوره على أنه مشكلة معينة بحاجة لحلول وهذه الحلول نعبر عنها بالمشروع الذي نود البدء فيه. ولصياغة المشكلة لا بد من مراعاة عدة قواعد أهمها:

- \* صياغة المشكلة على أنها موقف يعبر عن حاجة تحتاج للتغيير.
- \* تحديد الفئات المتأثرة بالمشكلة والمشاركة في التدخل.
- \* محاولة تحديد المشكلة كمياً (على من تؤثر وكم عددهم وكيف تؤثر فيهم).
- \* محاولة إيجاد المؤسسات ذات الارتباط بهذه المشكلة وحلها.

أيضًا لا بد من بحث أسباب المشكلة وصياغتها على النحو التالي:

\* لماذا توجد هذه المشكلة؟

\* وما هي هذه الأسباب؟

\* هل هنالك أكثر من سبب لهذه المشكلة؟

\* سبب واحد أو أكثر؟

\* هل الأسباب مرتبطة ومتداخلة أم منفصلة؟

وبالتالي هل نطور مشروع لحل هذه المشكلة.

ثم ننطلق إلى صياغة آثار المشكلة ولنجاوب على هذه الأسئلة:

\* ما هي الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلة؟

\* من هم الأفراد الذين تؤثر عليهم المشكلة.

\* هل هنالك تبعات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وغيرها لهذه المشكلة

إن صياغة المشكلة بطريقة محكمة وجيدة تمكن أصحاب فكرة المشروع من التعامل مع جميع الجوانب ذات العلاقة وبالتالي تسهل لاحقًا عملية صياغة أهداف المشروع وغاياته وآليات تنفيذه. وعند الانتهاء من صياغة المشكلة تبدأ عملية التفكير بالمشروع بشكل منظم.

صياغة أهداف المشروع

الأهداف هي سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما. حيث أن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع. وكلما اتضحت الأهداف كلما سهلت عملية تنفيذ الخطة وبناء النشاطات الخاصة بها وكتابة الأهداف بدقة تمكننا من متابعة وتقييم العمل بشكل مرحلي. وعند كتابة أهداف المشروع يجب أن نركز على أن الأهداف نهاية أي أنها غايات لا وسائل أو مراحل.

وللأهداف خصائص أهمها:

محددة

من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟

مقاسة

أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار التطور الممكن.

يمكن تحقيقها

أي تستطيع المنظمة تحقيقها وفقا لخبراتها ومواردها. أي انها واقعية ويمكن تحقيقها وتناسب قدرات المنظمة (المكان والمستفيدين وفتاتهم).

واقعية

يمكن تحقيقها بمعنى أنها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.

مجدولة زمنياً

مجدولة ضمن إطار زمني.

وبشكل عام فالأهداف هي وصف دقيق لما نتوقع من المشروع تغييره في مشكلة ما أو حاجة ما وشكل هذا التغيير كمًا ونوعًا. وعند صياغة أهداف المشروع تبدأ أولى خطواته الفعلية، والتي لا تكتمل إلا بوجود قائمة نشاطات فعلية سيتم تنفيذها ضمن جدول زمني خاص.

وللتمييز بين مستويات الأهداف نتبع التالي:

الغاية **Goal**: هي ما نطمح في تحقيقه في المستقبل  
الهدف **Objective**: هو الأثر الذي يسعى المشروع لتحقيقه  
المخرجات **Outcomes**: ما سيتم تحقيقه من خلال المشروع ليوصلنا للهدف.

## تحديد مخرجات المشروع

المخرجات هي ما يتوقع أن ينعكس خلال المشروع على الفئة المستهدفة أو النظام. وتعتمد المخرجات في تحديدها على الخطوتين الأولى والثانية، مع التأكيد على ان تراعي عملية بناء المخرجات العوامل التالية:

تحديد الحاجة والمتأثرين بها وعددهم وتوقعاتهم يساعد على تحديد الآثار التي يرغبون في أن تنعكس عليهم.

محاولة حصر الموارد المتاحة وجهات الدعم بشكل التصور الأولي عن الأفكار الممكن تطبيقها للوصول إلى تحقيق حاجات المتأثرين والمستفيدين، وبالتالي توقع شكل المخرجات الممكن واللازم للوصول إلى تحقيق الهدف.

تحديد الأهداف بدقة وضمن خصائص القابلية للقياس والتحقيق والواقعية والجدولة الزمنية مقارنة بالموارد المتاحة يساعد في بيان الحدود الممكن الاقتراب منها وبالتالي تحديد الأثر المرحلي والمخرجات التي تمكن المشروع من الوصول الى هدفه النهائي.

## تحديد نشاطات المشروع

هنا لا بد من صياغة وتصميم نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها عن الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى الأهداف. ويجب أن تفصل هذه النشاطات زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها.

## بناء الإطار المنطقي

لغايات تصميم النشاطات لتكون أكثر ارتباطاً بالأهداف نستطيع استخدام ما يسمى بالإطار المنطقي وهو مصفوفة

تساعدنا في بناء النشاطات بشكل موظف لخدمة أغراض المشروع. وتكون المصفوفة على النحو التالي:

### الإطار المنطقي للمشروع

ملخص	مؤشرات موضوعية	طرق الإثبات	المخاطر الرئيسية
الغاية			
الهدف			
المخرجات			
المدخلات			

## الملخص السردى

نضع فيه الغاية والأهداف والمخرجات والموارد التي تم تحديدها مسبقاً، و نضع الغاية الكلية ثم نضع إطار لكل هدف ويليه المخرجات الخاصة به وموارده اللازمة.

### المؤشرات الموضوعية

المؤشرات هي المعايير اللازمة / المقاييس للتأكد من تحقيق الهدف، ويتم تصميمها لكل من (الغاية والهدف والمخرجات والمدخلات). والمؤشرات قد تكون:

\* كمية: عدد - نسبة - معدل.

\* نوعية: اتجاهات - تصرفات - أعمال.

\* محددة: مرتبطة بالزمان والمكان.

وبعض الكلمات المرتبطة بالمؤشرات هي:

\* الفاعلية: وهي مقارنة ما كان مخطط ومحدد بما تحقق فعلياً.

\* الكفاءة: مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية والبشرية.

\* الأثر: الآثار السلبية أو الإيجابية التي تتحقق بعد انتهاء المشروع.

### طرق الإثبات

وهي البيانات المطلوبة للتأكد من تحقق المؤشرات على مستويات (الغاية - الهدف - المخرجات الموارد) ولمراعاة صياغة طرق إثبات موضوعية نفكر بالأمور التالية:

\* كيف يمكن أن تقاس المؤشرات.

\* كيف تجمع المعلومات.

\* ما هي نوعية المعلومات المطلوبة.

\* من سيستعمل هذه المعلومات.

\* من سيجمع المعلومات ومن سيحللها.

## المخاطر

وهي عوامل تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف والغايات والمخرجات وعلى استدامة المشروع ، حيث أن هنالك عوامل خارجية كثيرة تؤدي الى ذلك، ولا بد من محاولة حصرها، وأهم هذه العوامل:

\* السياسات الوطنية

\* الكوارث الطبيعية

تحديد موازنة المشروع وإدارة عملياته المحاسبية والمالية:

الموازنة هي عبارة عن خطة مالية تزودنا بالمعلومات عن كلفة تنفيذ مشروع معين، وتهدف إلى:

- التأكد من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف لتنفيذ النشاطات.

- إقرار حجم ومقدار الكلفة لتنفيذ المشروع

- لتأكيد أن الموارد تستخدم بأفضل السبل وبكفاءة.

عند التحضير للخطة فلا بد من مراعاة النقاط التالية:

\* الموازنة هي جزء من مقترح المشروع.

\* أكتب الموازنة بعد كتابة المقترح للمشروع.

\* يجب أن تعتمد الموازنة على أرقام كلفة دقيقة وحقيقية.

\* يجب أن تحدد الموازنة بوقت زمني معين.

## محتويات الموازنة:

\* الرواتب والأجور والمكافآت (إذا وجدت)

\* التنقلات والبدلات.

\* التكاليف المباشرة:

الموازنة وجود إدارة فاعلة من خلال أنها تعبر عن وظائف معينة هي:

## محتويات الموازنة المباشرة:

\* الرواتب والأجور والمكافآت إذا وجدت

\* التنقلات والبدلات.

\* التكاليف المباشرة

\* أيجار مباني إذا وجدت

\* معدات وأدوات مكتبية.

\* التلفون.

\* الطباعة والتصوير.

\* الكهرباء والماء.

## الفصل الثالث : دوره حياة المشروع

تعتبر المشاريع أحد وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواء أكانت هذه المشاريع ربحية أم خدمية وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد والمنظمات للارتقاء بالطاقات. أما العاملين في المشاريع، سواء في تقييمها أو إدارتها أو الإشراف على شؤونها فلا بد أن يتمتعوا بمهارات أساسية تتعلق باختيار المشروع وإدارته وتوجيه موارده.

وأن يتمتعوا بامتلاك معلومات أساسية مرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته. في ظل ندرة الموارد والمخصصات فقد أصبح دور المشاريع أكثر أهمية، حيث أنها تساعد في تجزئة النشاطات الخدمية والربحية وتحويل الأفكار إلى واقع عملي يعزز من وسائل الإدارة ومتابعتها وتفعيل استخدام الموارد والوصول إلى حالات استخدام أمثل لها.

في هذا القسم سنتعرف على مجموعة من النقاط الأساسية المرتبطة بإدارة المشروع ودورة حياته بشكل احترافي وذلك على النحو التالي:

### أولاً : المشروع

للتمييز بين المشروع ومجالات إدارية أخرى هنالك أربعة خصائص تميز المشروع هي :

- \* المشاريع تبدأ من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن إطار منظم.
- \* المشاريع تتضمن الاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد.
- \* المشاريع تتميز بالخصوصية فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة.

المشاريع الإنمائية تهدف في مجملها لمساعدة المجتمعات المستهدفة علي التغلب علي مشاكلها الحياتية وللمشاريع محاور ثلاثية الأبعاد:

\* وجود برنامج زمني محدد.

\* وجود ميزانية محددة.

\* وجود أهداف محددة وأداء فعال.

وبشكل عام نستطيع تعريف المشروع على أنه عملية مخططة بنظام تهدف إلى تحقيق أهداف موصوفة مسبقا ضمن موازنة محددة ووقت معرف بداية ونهاية.

### ثانيا: دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية إدارته وتحليل أسباب نجاحه المحتملة وتطوير آليات استدامته. وهناك العديد من الأفراد الذين تعاملوا مع المشروعات وحاولوا تصنيف مراحلها.

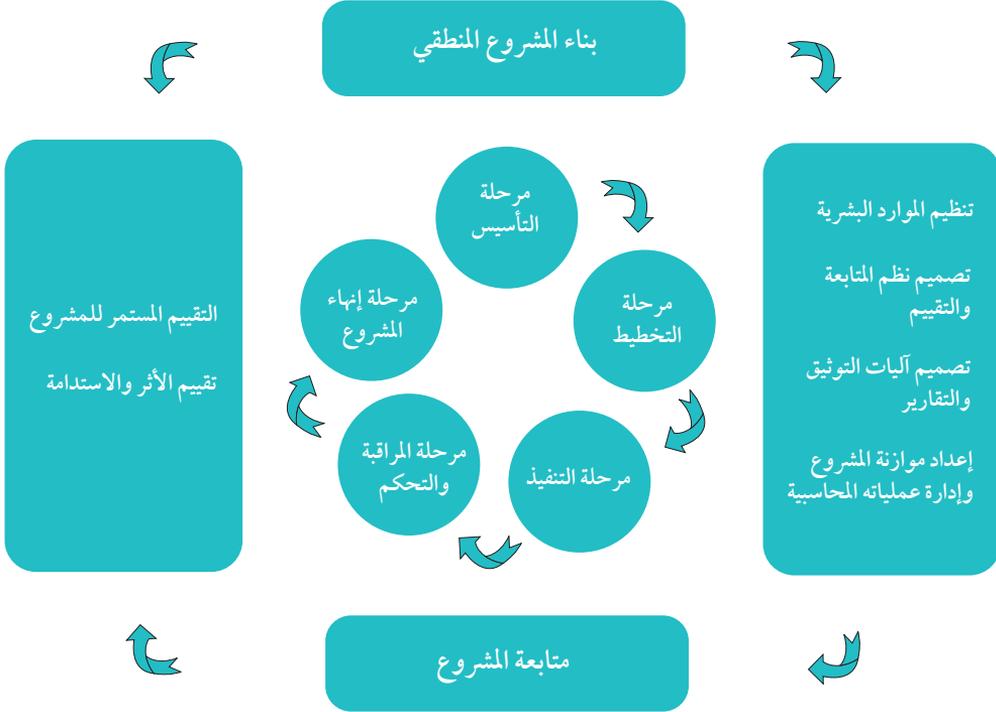
إلا أنه وباختلاف المداخل ان جوهر دورة الحياة للمشاريع تتشابه في معظمها. أحد هذه التصنيفات يتعامل مع المشروع على أنه مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة والتي تحقق الهدف من هذا المشروع وتبدأ هذه الخطوات من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم، مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

والشكل اللاحق يوضح خطوات ومراحل دورة حياة المشروع الكلية.

## مراحل المشروع الخطوات

مراحل المشروع	الخطوات
المرحلة الأولى تخطيط المشروعات	- بناء إطار المشروع المنطقي - تصميم خطة العمل
المرحلة الثانية تنظيم المشروع	تنظيم الموارد البشرية - تصميم نظم المتابعة والتقييم - تصميم آليات التوثيق والتقارير - اعداد موازنة المشروع وإدارة عملياته الحسابية
المرحلة الثالثة تنفيذ المشروع	- متابعة المشروع
المرحلة الرابعة تقييم المشروع	التقييم المستمر للمشروع - تقييم الأثر والاستدامة

## دورة حياة المشروع



## الفصل الرابع : التقييم و المتابعة

### التقييم

هو مقارنة تأثيرات المشروع الفعلية بالخطط الاستراتيجية المتفق عليها. فهو ينظر الى الاهداف المراد تحقيقها، الاهداف التي تم تحقيقها و كيف تم هذا التحقيق .

### المتابعة

هى عملية مستمرة تتعقب و تحلل سير البرنامج/ المشروع و تركز أكثر على الاداء و متابعة مؤشرات الأنجاز .

خصائص وفوارق التقييم و المتابعة

التقييم	المتابعة
عملية مرحلية.	عملية مستمرة.
تقدم تحليل معمق و موسع لمقارنة ما تم تخطيطه و ما تحقق و قد تشمل فحص الملاءمة للاحتياجات.	تتعقب و تحلل سير البرنامج/ المشروع و توثق العملية.
تركز أكثر على النتائج و قد تتضمن قياس الأثر و الاستمرارية.	تركز أكثر على الاداء و متابعة مؤشرات الانجاز.
تجيب على لماذا و كيف تم تحقيق النتائج و تساهم في بناء نظريات و نماذج للتغيير.	تجيب على أى من الأنشطة تم تنفيذها و اى من النتائج يتم تحقيقها.
تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية و سياسية.	تنبه القيادة للمشاكل الموجودة و تقدم خيارات أنية للحلول.
توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط و المتابعة المستقبلية.	توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.
قد يستعان بمقيّم خارجي.	مهمة قيادة المؤسسة و أعضائها في الأساس.

## نظام المتابعة

المرحلة الأولى (عند تصميم المشروع، أو قبل البدء في النشاط)

- \* تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة
- \* تحديد مصادر المعلومات والبيانات (تحديد الأشخاص المستهدفين)
- \* وضع مؤشرات
- \* تصميم وإعداد نماذج جمع البيانات والمعلومات وصياغة الأسئلة
- \* توزيع الأدوار على فريق المتابعة

### المرحلة الثانية

- \* جمع البيانات ومقارنتها بالأهداف (مخرجات، ونتائج)
- \* تحليلها
- \* عرض المعلومات واتخاذ القرارات (تعديل أسلوب العمل أو تعديل الأهداف)
- \* متابعة تنفيذ القرارات السابق اتخاذها
- نقاط ضرورية لإنجاح عملية المتابعة:
- \* التحديد السريع للمشاكل فور وقوعها.
- \* مقارنة التقدم الفعلي للمخطط.
- \* تحديد حالات الانحراف عن المخطط ومقدار هذا الانحراف.
- \* تحديد العوامل المؤثرة على كفاءة التنفيذ.
- \* تحديد حالات تجاوز التكاليف المخططة للتنفيذ أو التشغيل.
- \* تحديد مشاكل السيولة النقدية وأسلوب حلها.

- \* حل مشاكل التنسيق بين الجهات المختلفة المسؤولة عن التنفيذ أو التمويل.
- \* تحديد مستويات التنفيذ العيني والإنفاق الفعلي.
- \* التنبؤ بالمشاكل المستقبلية للعمل على تداركها.
- \* معدلات الأداء واستغلال الموارد المتاحة.
- \* رقابة جودة تنفيذ المشروعات ومستوى تشغيلها.
- \* مستوى المهارات المطلوبة و أسلوب تدريبها وتشغيلها ومعدلات أدائها.
- \* تقدير الاحتياجات من المستلزمات والمواد وتخطيط التنفيذ أو التشغيل.
- \* مستوى الخدمات التي يقدمها المشروع.
- \* انطباعات وردود فعل المتفاعلين بالمشروع.

## المحددات والمؤشرات

### المحددات

المكونات الأساسية المشتقة من تعريف عملي متفق عليه.

أي ما الذي نعنيه عندما نتحدث عن مفهوم ما مثل: محددات الصحة، السكن، الغذاء، وغيرها.

### المؤشر

هو التعريف العملي لمتغير ما.

أي الدليل المادي الذي يمكن ملاحظته، رصده أو قياسه للتحقق من معلومات أوسع مطلوب معرفتها ويجب بالتالي الاتفاق عليه وعلي دلالاته يستخدم في الكشف عن واقع أو حقيقة مطلوب معرفتها أو التأكد منها بمعنى آخر هو الدليل المادي للتحقق من سؤال لا يمكن التحقق منه مباشرة.

## التساؤلات والإجابة

١. ما هي هذه المؤشرات؟

هي نوعية المعلومات التي يمكن تحقيق إلتفاق عليها و تكون قابلة للقياس و دقيقة للتعرف على وجود ظاهرة متغير في الواقع، تطوره، درجة انتشاره... الخ (ظاهرة العنف ضد النساء، موجودة أم لا، تزيد، تنخفض).

٢. لماذا نريد مؤشرات للمشاريع؟

نريد مؤشرات ببساطة للرجبة في تحقيق الأهداف، أي التحقق من التغيير الذي حدث في الواقع والذي ننشده ونستهدفه من المشروع.

٣. هل نحتاج دائماً إلى مؤشرات؟

يعتمد ذلك على نوعية الهدف، والمدي الذي يحتاج تحقيقه (إذا كان الهدف رصد ظاهرة العنف ضد النساء، أو التغيير الذي يحدث فيها، بالطبع نحتاج لذلك، أما إذا كان سن قانون وتم اقراره فعلياً بعد وقت قصير، فهذا أحسن مؤشر لتحقيق الهدف.

٤. ما هي العلاقة بين مخرجات المشروع والمؤشرات؟

يمكن اعتبار مخرجات المشروع كافة مؤشرات لتحقيق الأهداف ولكنها في الاغلب غير كافية و ليست دقيقة ولذلك نحتاج عادة إلى مؤشرات أخرى مرتبطة بالتغيير المنشود.

مثال

\* مساواة المرأة في المجتمع

\* نسبة عمالة المرأة

\* نسبة تمثيل المرأة في المواقع القيادية

## التقييم

ما الذي نقيمه في البرامج أو المشاريع؟

- \* تصميم البرنامج
- \* تنفيذ البرنامج وإدارتها و كفاءة الأداء
- \* الانجاز

## مؤشرات للتقييم

بعض مجالات تقييم المشروعات:

تقييم تصميم البرنامج او المشروع:

- \* وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
- \* تحليل الواقع والاحتياجات.
- \* وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
- \* وضوح وموضوعية وملاءمة المؤشرات .
- \* واقعية وملاءمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحدد للمخاطر الخارجية والداخلية)
- \* تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تنفيذ المشروع وكفاءة الإداء:

هل يسير البرنامج في التوجه الصحيح لتحقيق النتائج المخطط لها؟

الأنشطة: كيف يتم تنفيذها؟

المشاركة، الزمن، كفاءة العاملين

## إدارة المشروع:

\* هل قام منفذو البرنامج بأدوارهم بشكل فعّال (لماذا؟)

\* هل تمت إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وحكمة؟

\* هل تم تقديم دعم تقني ملائم وذي جودة؟

\* هل تسمح نظم المتابعة والتقييم بمتابعة التغييرات في المخاطر والتحديات في البيئة الخارجية والداخلية؟ هل خدم ذلك اتخاذ قرارات حكيمة خلال تنفيذ البرنامج؟

\* هل يحقق أهدافه بكفاءة؟

\* الفاعلية (تحقق النتائج)

\* المخرجات - المؤشرات - حساسية النوع - بناء القدرات

\* الكفاءة (النتائج في مقابل الموارد المستهلكة)

\* التكلفة - التكرار - خيارات بديلة

\* الاستمرارية (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه)

تقييم الانجاز في المشروعات:

\* المخرجات

\* حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة او حجم التغطية

\* الجودة

\* الالتزام بالخطّة الزمنية ، الخ

\* النتائج

\* التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع (المستهدفة)

\* النتائج الثانوية غير المخطط لها

الأثر:

مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة

الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة

## مراحل التقييم

التحضير	تحديد المطلوب وتقييمه بلورة الاهداف التقييم تحديد المعايير و المؤشرات تحديد مصادر المعلومات تحديد الموارد المادية و البشرية و تحديد الادوار
التنفيذ	تجميع المعلومات تصنيف المعلومات ادخال البيانات
التحليل	تحليل المعلومات تحديد الاستنتاجات الرئيسية استخلص الدروس - ( ايجابية او سلبية
الاقتراحات و التخطيط	حدد وبلور الاقتراحات اكتب مسودة التقرير اولي ناقش المسودة مع المنظمة قبل نشرها اعادة التخطيط للمستقبل وفقا للتعلم و الخبرة

## طرق جمع البيانات

الطرق المختلفة لجمع البيانات:

- \* استخدام المعلومات المتاحة.
- \* الملاحظة والمشاهدة.
- \* المقابلة الشخصية.
- \* استخدام استمارات استبيان لتقييم الأنشطة المختلفة (انظر معلق 3).
- \* مجموعات المناقشة المكثفة.
- \* طرق أخرى

## الفصل الخامس: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية اتخاذ القرار مسالة ذات أبعاد عديدة وتتم وفقاً للخطوات التالية:  
دراسة الوضع :

وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار.  
تحديد المشكلة :

من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة/ المشكلات التي تتعلق بالأمر موضوع القرار وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل

سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل سليم ودقيق.

تحليل المشكلة :

وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة/ المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

وضع الحلول :

بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم إقتراح الحلول المختلفة للمشكلة، ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء.

اختيار الحل الأنسب :

بناءً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به.

تنفيذ القرار :

لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.

تقييم القرار :

بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءً على هذا التقييم يتم

التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل .

من هذا السرد لخطوات عملية إتخاذ القرار يتضح أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لإتخاذ القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفعالية في الوصول سريعاً للقرار المناسب .

عليه فإن المعلومات التي تستخدم كمُدخل لإتخاذ قرارات لا بد أن يتوفر فيها

الآتي:

- \* بيانات تفصيلية عن كل الجوانب المتعلقة بالأمر موضوع القرار .
- \* تحديد المشكلات بشكل دقيق مع توضيح أسبابها وأثارها .
- \* تقديم وإقترح جملة حلول لهذه المشكلات مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل حل من هذه الحلول .
- \* توفير تغذية راجعة عن القرارات التي تم إنجازها بحيث يشمل ذلك آثارها السلبية والإيجابية معاً .

## الفصل السادس: شركات المنظمة و صورتها

تعمل المنظمات في بيئات اجتماعية وسياسية وقانونية وثقافية متداخلة، وتقوم بأدوار غاية في الأهمية تستلزم منها التواصل مع مجموعات مختلفة من الجمهور المعنيي بأمرها، إن عمل المنظمة هو جزء من صورتها المكوّنة عند الجمهور، إن التفاعل مع المعنيين يتطلب من العاملين في المنظمة إلتزاماً عالياً برسالة المنظمة وأهدافها وقيمها، المنظمة نفسها عبارة عن كائن معنوي وقانوني وله شخصيته الاعتبارية ولها أنشطة وعلاقات وشركات، حيث تعمل المنظمة مع جميع المعنيين بالأمر من أجل تحقيق غاياتها، فهي تعمل مثلاً في إطار الشركات مع المنظمات الأخرى من أجل تبادل الخبرات وتقوية الأثر المطلوب، كما تعمل للتأثير على صانعي السياسات لتحسين القوانين والتشريعات مثلاً.

وعلى كل حال فإن بيئة العمل التي تعمل فيها المنظمة تتطلب من المنظمة الإلتزام من أجل تعزيز صورتها، كما يتطلب منها في نفس الوقت مرونة في التعامل مع الشركاء، حيث يعمل الجميع معاً من أجل نفس الغايات، ولهذا يجب الحذر من ضياع هوية المنظمة لدى العمل في إطار الشركات، حيث يجب العمل بالحد الأدنى من التوافق بحيث لا تتنازل المنظمة عن هويتها من أجل الشراكة.

### الشركات والتشبيك:

الغرض من الشراكة والتشبيك هو تعظيم الجهد المبذول من أجل الوصول للأهداف المشتركة، فعندما تعمل مجموعة من المنظمات سوياً، فإن توحيد الجهود والموارد والخبرات سوف يؤدي بالتأكيد إلى تقوية الأثر المرجو أكثر من عمل كل منظمة على حدة، لهذا يجب على المنظمات العمل سوياً من أجل بناء التحالفات والشركات والشبكات التي تجمعها سوياً.

إن العمل في شبكة يؤدي أيضاً إلى تقوية المنظمة كما يزيد من مصداقيتها وتأثيرها، فعملية التشبيك والشراكات عملية ذات اتجاهين أخذ وعطاء، فعملية التبادل هي عملية تفاعلية يستفيد فيها أعضاء الشبكة من بعضهم البعض، ولهذا فإن التكافؤ شرط أساسي من شروط الشبكات.

### تحقيق التكافؤ :

يجب التوافق فيه على الأهداف المشتركة ووضع اتفاقيات وبنود واضحة بحيث يتم توضيح العلاقات والأدوار والمسئوليات التي تتم بها إدارة الشبكة، إن الشبكات تقوم في المقام الأول على مفهوم الشراكة وليس على التنافس.

### فوائد التشبيك :

تعد عملية الشراكات والتشبيك والعمل مع المنظمات الأخرى أو أجهزة الإعلام أو الجهات الأخرى ذات الصلة فرصة ذهبية للمنظمة من أجل تعزيز صورتها في أذهان الجمهور المستهدف، بل والوصول إلى شركاء في الجهات الأخرى ذات الصلة.

فالعمل مع الشركاء يستوجب العمل مع شركائهم أيضاً والمستفيدين من تقديم خدماتهم، كما أن العمل في الشبكة نفسها يتمدد ويتشعب بسرعة لأن التحالفات تخلق تأثيراً أقوى في الرأي العام أكثر من عمل المنظمة منفردة، يمكن للشبكة أن تنتشر على مستويات أخرى في النطاقين الإقليمي والمحلي وبالتالي زيادة فرصة المنظمة في تعزيز صورتها.

فلو تم تأسيس مجموعة منظمات شبابية عاملة في مجال تنمية الشباب، فإن الشراكات التي تصنعها مع المانحين ومع الشبكات الإقليمية والدولية سيستفيد منه بلا شك أعضاءها، لهذا فإن جهود المنظمة يجب أن تنصب على إنجاح الشراكات وتعزيزها.

كما يمكن الاستفادة من الشبكة في تعزيز صورة المنظمة بذكر أسماء المنظمات المكوّنة لها كلما سنحت الفرصة لذلك، ويمكن وضع شعارات هذه المنظمات في المناسبات المختلفة مثل الاحتفالات والسمنارات بعد الاتفاق على ذلك.

يمكن أن تستفيد المنظمات من بعضها البعض بمشاركة الأخبار على مواقعها الإلكترونية وإصداراتها، ويمكن أن يتم اتفاق بين المنظمات من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة لكل منها في تعزيز صور بعضها البعض.

## صورة واستمرارية المنظمة

### إبراز صورة المنظمة

يجب على إدارة المنظمة أن تولي عناية خاصة لإبراز صورة المنظمة بما يمثلها ويرسخ هويتها في أذهان الجمهور، لأن صورة المنظمة تلعب دوراً أساسياً في تعزيز رسالتها وتوصيلها للجمهور، ولهذا يجب أن تكون هذه الصورة واضحة للجمهور بحيث تكون بصمة فريدة من نوعها وغير متكررة.

إن صورة المنظمة هي ببساطة الإنطباع الذهني المرسوم في الأذهان عن المنظمة أي هويتها التي تميّزها عن غيرها من المنظمات العاملة، هي ما يراه الجمهور ويتفاعل معه، ولهذا يجب أن تكون هنالك إستراتيجيات وخطط عملية واضحة توضح عملية صناعة الصورة.

ويجب توفير قنوات الاتصال المناسبة بحيث يمكن إيصالها إلى المستهدفين، يشترط في قناة الإتصال أن تكون متناسبة مع نوعية المستهدفين، وأن يمكنهم الوصول إليها بسهولة ويسر.

## الجمهور المستهدف

من هم الذين نريد توصيل الرسالة إليهم؟ بالطبع هم جميع المعنيين بعمل المنظمة وهم يشملون فئات مثل:

\* أعضاء المنظمة والمتطوعين

\* المستفيدين المباشرين وغير المباشرين من عمل المنظمة

\* المنظمات المحلية والشركاء

\* الهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة

\* المانحين الذين يدعمون عمل المنظمة

لماذا نقوم بتحديد الجمهور المستهدف؟

إن تحديد المستهدفين يساعد على تصميم الرسالة المناسبة والطريقة التي يمكن بها إيصال هذه الرسالة، بحيث يضمن تفاعل الجمهور معها، فلكل فئة من الفئات المعنية بعمل المنظمة خصائصها واتجاهاتها ونطاق معين من المعلومات تريد الوصول إليه.

فمثلاً يريد الأعضاء معرفة عملية الأداء، يريد المستهدفون التواصل مع المنظمة لتلبية إحتياجاتهم بينما تريد الجهات الحكومية التأكد من أن عمل المنظمة يسير وفق لوائح وإجراءات المنظمة، ويريد المانحون الإطمئنان إلى أن أموالهم تصرف في أوجه الصرف المتفق عليها.

## الرسالة :

الرسالة هي الأخبار أو المفاهيم أو الآراء أو المعلومات التي نريد توصيلها للجمهور المستهدف

يجب أن نفكر جيداً في موضوع تصميم الرسالة حتى تكون ملائمة وتخلق الأثر المنشود منها:

يجب أن تكون الرسالة متوافقة مع رسالة المنظمة وأهدافها والقيم التي تعمل على ترسيخها، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة تعمل في مجال الشباب بتعزيز المفاهيم الأبوية مثلاً أو تؤيد التمييز والوصاية ضد الفئات الأقل عمراً.

### ماهي الرسالة التي نريد توصيلها لجمهور المستهدفين؟

المحتوى المناسب مع الجمهور، فالرسائل التي ترسل مثلاً إلى مجموعة عامة من الناس ليست مثل الرسالة المستهدف بها مجموعة من المتخصصين، فإرسال رسائل في التوعية الصحية مثلاً أو العناية بصحة الأطفال يمكن أن يكون مختلفاً كلياً من نوعية الرسائل التي تستهدف الآباء والأمهات من تلك الرسائل التي تستهدف الكوادر الطبية العاملة في مجال صحة الطفولة.

يشتمل جانب المحتوى أيضاً على الحساسيات الثقافية والاجتماعية، ان الرسائل التي تتصادم مع ثقافة الجمهور بشكل صارخ يمكن أن تسبب ردة فعل عكسية تؤدي إلى فشلها لذلك يجب أن تكون الرسالة واضحة خالية من الغموض والتشويش وتجيّب على الأسئلة المتوقعة من الجمهور وأن تكون بسيطة وخالية من التعقيد.

## قناة الاتصال

هي الوسيلة التي نريد إيصال الرسالة عبرها للجمهور على قناة الإتصال أن تكون متناسبة مع نوعية الجمهور المستهدف أن توصل الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور من أجل إبراز صورة المنظمة بشكل أقوى يجب أن تتوفر هذه المعلومات: إسم وشعار المنظمة، أهدافها ورسالتها، عناوين الإتصال مثل الهاتف والبريد الإلكتروني

من أمثلة قنوات الاتصال القنوات الجماهيرية مثل الإذاعة والتلفزيون والصحف، أو وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت، يمكن أيضاً استخدام المطبوعات والملصقات والنشرات، تساهم كل هذه الوسائل في إيصال رسالة المنظمة للجمهور وبالتالي تعزيز صورتها في أذهانهم، كما يدخل في مفهوم قنوات الاتصال، الاتصال المباشر مثل الندوات والمحاضرات وورش التدريب والمقابلات، وغيرها.

يجب أن تكون موضوعة على موقع المنظمة على الإنترنت وعلى روابط صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، ويجب أن تكون بارزة وواضحة، تحتوي هذه المواقع بما فيها الموقع الإلكتروني للمنظمة على كل المعلومات الضرورية والمتاحة للجمهور الراغب في الحصول عليها، مثل الأنشطة والمشاريع ومنهجيات العمل.

كما يجب نشر التقارير والبحوث والإصدارات بشكل إلكتروني حتى يتحصل عليها كل ما تعذر الحصول على نسخة ورقية، يمكن وضع صور الأنشطة المختلفة ومعلومات كافية عنها، كما يجب أن تعمل المنظمة وباستمرار للاستفادة من مساحة الإعلام الإلكتروني في نشر الرسائل والقيم وتصميمها بشكل جاذب، بحيث يشجع الناس على زيارتها مرة أخرى.

يساهم نشر هذه المواد في تعزيز صورة المنظمة في ذهن الجمهور، يجب التأكيد على أن تكون موجودة :

\* بشكل بصري في المطبوعات والمنشورات والملصقات.

\* أو تذكر بشكل مسموع كل ما سنحت فرصة لذلك، في المنتديات مثلاً أو البرامج الحوارية.

\* كما يمكن إستخدامها بالصورتين المسموعة والبصرية في الفيديوهات والبرامج المصورة.

\* يمكن للأفراد العاملين في المنظمة إستخدام بطاقات الأعمال أو تضمين هذه المواد عند إرسال البريد الإلكتروني.

\* يمكن تضمينها أيضاً بشكل دعائي مثل طبعها على القمصان أو الحقائب أو الهدايا التذكارية.

ان مواقع الإتصال الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر ويوتيوب، تمثل الوسيلة الأنسب للمنظمات الشبابية لإنتشار إستخدام هذه المواقع وسط الشباب ولأن تكلفة إستخدام مواقع التواصل الاجتماعي أرخص من غيرها.

ان ربط الموقع الإلكتروني وصفحات المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي مع بعضها البعض، حيث يساهم ذلك في زيادة التفاعل وتشجيع الناس على التواصل مع المنظمة.

## التقييم والمتابعة

عملية التقييم والمتابعة عملية مهمة جداً من أجل تقييم الأداء بصورة مستمرة، تساهم هذه العملية في تحسين العمل وتطويره وتساعد أيضاً في التخطيط بصورة أفضل.

يجب على المنظمة أن تضع خطة واضحة لترى كيف يراها الجمهور وماهي الصورة التي يتوقعونها؟ ماهي نوعية المعلومات وكميتها؟ ماهي الوسائل الأمثل للتواصل معهم؟



## الفصل السابع: التقييم المؤسسي

### التقييم المؤسسي

المحاور الرئيسية للتقييم المؤسسي:

\* تقييم السياسات وخطط المؤسسة

\* تقييم النظم الهيكلية ومدى اتساقها و انسجامها

هدف التقييم

\* الاتساق مع الرؤية والرسالة، المشاركة، التواصل، التنمية الداخلية، الشفافية، المحاسبة (من وكيف).

\* كفاءة الإداء،المنتجات وجودتهاً الالتزام، الملائمة للأدوار.

\* الموارد. التوفر، الخطط، الاتساق مع الرؤية والرسالة، الاستدامة.

بعض القضايا الرئيسية في تقييم المؤسسات

\* القيادة الرشيدة والإدارة والعاملين

\* الفصل والتكامل بين القيادة والإدارة

\* المشاركة

\* المحاسبة والشفافية

\* توفير الموارد وحسن إدارتها

\* أساليب المتابعة والتقييم

\* كفاءة العاملين ودرجة تطابق مؤهلاتهم ومقدراتهم

\* مع الأدوار

\* تطوير العاملين وبيئة التعلم

محور العلاقات مع الأطراف المعنية

\* التوافق مع توقعات الأطراف المعنية

\* وصول الرسالة ووضوحها

\* درجة الشفافية وآلياتها

\* التواصل مع الأعضاء، الفئات المستهدفة، موجود أم لا، اتجاه واحد أم اتجاهين

\* التشبيك والتحالفات التوسع.

تقييم فريق العمل (تقييم الأفراد)

يقيم الافراد وفقا للفئات ادناه:

القدرات:

\* ملائمة للاحتياج الوظيفي

كفاءة الإداء:

\* الكفاءة Efficiency استخدام الوقت، الالتزام.

\* الفاعلية Effectiveness جودة المنتج، تطوير العمل، بث روح الفريق

الانجاز:

\* حجم الإنتاج

\* نتائجه

\* أثره

## مَنْ يقوم بتقييم الأفراد؟

عادة يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوسين الاتجاه الحديث يميل إلى إيجاد أكثر من شخص ليسهم في عملية التقييم

الاتجاه ثلاثي الأبعاد:

- \* الرئيس المباشر
- \* تقييم الزملاء
- \* تقييم الفرد لنفسه

## شروط نجاح عملية تقييم أداء الأفراد:

- \* اهتمام واقتناع قيادة المؤسسة بالتقييم ونتائجه
- \* اقتناع المشرفين والعاملين بالتقييم وبالعدالة في تطبيقه
- \* اعتماد معايير ثابتة وموضوعية (الارتباط بالتوصيف الوظيفي وشرحها للجميع)
- \* الشراكة في وضع المعايير والعملية في التطبيق
- \* الاستفادة من النتائج وإبراز ما يمكن تطويره وتحسينه

تخطيط الموارد البشرية  
الترقية - النقل  
عقوبات - الصرف من الخدمة  
المكافآت والعلاوات

اهداف إدارية

اكتشاف الحاجات التطويرية  
توجيه و دفع الافراد لتحسين الاداء  
تخطيط المسار الوظيفي

اهداف تطويرية

# الباب الثالث

## التخطيط الاستراتيجي

### تمهيد

#### لماذا التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية لأي منظمة لأنه يربط القدرات الداخلية للمنظمة مع الفرص والمخاطر التي تواجهها في بيئتها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها، لذلك يجب ان يترتب على عملية التخطيط الاستراتيجي الآتي:

تطوير وتقييم طرق بديلة لتحقيق الاهداف المحددة سلفا، مثال: ما هو الهدف المراد تحقيقه؟

عرض واختيار الطرق المناسبة مثال: كيفية تحقيق الاهداف المتفق عليها مسبقا؟

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الاجابة على الآتي:

- \* ماذا سنفعل؟
- \* متى سنفعل ذلك؟
- \* كيف سنفعل ذلك؟
- \* من سنستهدف؟ و من هم شركاؤنا
- \* أين سنفعل ذلك؟
- \* أي الوسائل ستمكنا من تحقيق هدفنا؟
- \* ماذا يمكن ان يشكل عائقا يحول دون تحقيق الاهداف؟
- \* ما هي الفرص المتاحة و التي تدعم تحقيق اهداف المنظمة؟

عند التخطيط الاستراتيجي يجب عليك اتباع الخطوات التالية:

\* المسح والتحليل لبيئة العمل الداخلية والخارجية

\* تطوير رؤية ورسالة المنظمة

\* تحديد اهداف المنظمة

تعتبر رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وقيمها هي المدخل الجوهري عند كتابه الخطة الاستراتيجية للمنظمة، خصوصا ان هذه العناصر ذات اولويه في توجيه عمل المنظمة او الجمعية.

## الفصل الاول : كيف تقوم بكتابة الرؤية

### الرؤية

تعبر الرؤية عن الهدف الاعلى للمنظمة و سبب وجودها كما ينبغي ان تكون رؤيتك عميقة و ابدية و ينبغي ان تفسر لماذا تقوم منطمتك بالعمل الذي تقوم به لصياغة الرؤية يجب عليك الاجابة على السؤال التالي:

\* ما هي القيم والمعتقدات التي توجه عملك؟

\* لتحديد هذه القيم يجب عليك الاجابة على الاسئلة ادناه:

\* ما هي المشكلة او الحاجة التي تحاول منطمتك معالجتها

\* ما الذي يجعل منطمتكم فريدة من نوعها؟

\* من هم المستفيدون من عملكم؟

\* ما الذي تاملون في تحقيقه في نهاية المطاف نتيجة لمجهوداتكم

## كيفية صياغة الرؤية

### الخطوة الاولى

العثور على القيمة الانسانية في عملكم:

بعد تحديد مهمة منظمتك قم بكشف القيمة الانسانية في المهمة على سبيل المثال:  
كيف تساهم منظمتك في تحسين حياة الناس  
كيف يمكنك ان تجعل العالم مكانا افضل

### الخطوة الثانية استخلص القيم

تحديد من انتم؟

و ماذا يستفيد او يحقق عملائكم او المستفدون من تحقيقكم لرسالتكم  
استخلص هذه المعلومات الى قيم تتمتع بها منظمتكم او يجب على منظمتكم التمتع  
بها

بعض الأمثلة للقيم:

التفوق والنزاهة والعمل الجماعي، والأصالة والمساواة والصدق والحرية  
اذا واجهتك صعوبات في تحديد قيم منظمتك تحدث مع زملائك و اعضاء الفريق  
عن القيم التي تتوفر لدى منظمتكم او القيم التي يجب على منظمتكم التحلي بها

### الخطوة الثالثة: الجمع بين رسالتكم والقيم

الجمع بين الرسالة و القيم التي تتحلى بها منظمتك و تنسيق الكلمات حتى تتوصل  
الى رؤية ملهمة من شأنها تحفيز الجمهور داخل و خارج منظمتك

## الفصل الثاني : كيف تصوغ رسالة المنظمة؟

وعند الدخول في إطار هذه النقطة يجب ان تجيب الرسالة على الاتي:

\* لماذا توجد مؤسستك؟

\* ما هي النتيجة النهائية لعملك؟

تحتوي الرسالة عادة على جملتين على النحو الاتي  
صيغة المصدر الذي يشير إلى تغيير في الوضع، مثل لزيادة، لتقليل، لمنع، للقضاء، و  
تحديد المشكلة أو الوضع المراد تغييره.

اشياء للانتباه لها عند صياغة الرسالة:

يجب عليك التركيز على النتائج بدلا عن الطرق والمذاهب

« كيف سيكون العالم مختلفا نتيجة لمجهوداتك، ماذا سيتغير؟ »



## الفصل الثالث : كيف تقوم بكتابة الاهداف

### الأهداف

بعد ان وضعت المنظمة رؤيتها و رسالتها الخطوة التالية هى تطوير الاهداف المحددة التي تركز على تحقيق تلك المهمة . و الاهداف هى النتائج المحددة القابلة للقياس و توضح الاهداف كيفية تحقيق المهمة و متى افضل الاهداف لها خصائص مشتركة هى:

محددة

اي انها تحدد ماذا سيتم تحقيقه و كمية الاثر كما تحدد الاطار الزمني لتحقيق ذلك التغيير

قابلة للقياس

اي يمكن جمعها و الكشف عن مصادرها او الحصول عليها من السجلات

قابلة للتحقيق

هل يمكن لمنظمتك تحقيق الاهداف المخطط لها

ذات صلة بالمهمة

يجب ان يكون لمنظمتك فهم واضح لكيفية تناسب هذه الاهداف مع الرؤية

الشاملة و رسالة المنظمة

التوقيت

يجب وضع جدول زمني (جزء منه يكون موضح في الاهداف نفسها) يوضح

متى سيتم تحقيق تلك الاهداف.

## تشكل تحديا

حيث يجب على المنظمة ان توسع اهدافها بالقدر الكافي لتحقيق اكبر عدد من التغيرات التي يحتاجها المجتمع  
كيف تكون و تصيغ اهدافك

تكوين أو صياغة اهدافك يركز بشكل كبير على عملية تحديد واعداد و صقل الاهداف فيما يلي كيفية تحديد تلك الاهداف؟

## الخطوة الاولى

تحديد أو تأكيد الرؤية والرسالة الخاصة بك:

اول شيء سوف تحتاج إلى القيام به هو مراجعة رؤية ورسالة منظمك. قبل أن تحدد أهدافك، يجب أن يكون لديك «الصورة الكبيرة» التي تنتمي إليها.  
حدد التغيرات التي يجب ان تحدث:

جوهر كتابة أهداف واقعية هو تعلم ما هي التغيرات التي تحتاج إلى أن تحدث من أجل الوفاء بمهمتكم و تستطيع فعل ذلك عن طريق:  
بحث ، مناقشة، قياس القدرة اللوجستية لمنظمتك، و عن طريق جمع البيانات الاولية.

قرر ما هي الاهداف التي تستطيع منظمك تحقيقها

تذكر انك تحاول وضع اهداف قابلة للتحقيق و لكن في نفس الوقت تشكل تحديا لمنظمتك. سيكون من الصعب عليك ان تجد التوازن المطلق بين هاتين الصفتين ولكن التجربة و البحث سيساعدانك على الوصول الى التوازن المناسب في آخر المطاف.

- \* مثال لأهداف منظمة تعمل في حقوق الشباب
- \* بناء قدرات الشباب في مجال العمل التطوعي
- \* توفير فرص للشباب للتحديث عن القضايا التي ترتبط بهم وتشجيع اصواتهم لتكون جزءا من التغيير الاجتماعي ايجابي
- \* الاهتمام بقضايا التنمية استدامة وجودة التعليم وقضايا بناء السلام

## قائمة المراجع و المصادر

- \* د. عبد الرحيم بلال ، المجتمع المدني: يونيو 2006
- \* محمد حامد صالح : برنامج تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع ٢٠١٢
- \* سانام ناراجي و جودي البشر المجتمع المدني 2005
- \* ريوبين، ويليام. فهم المجتمع ال ني. واشنطن دي سي. البنك الدولي، 4 أيلول «سبتمبر» 2004
- \* الدكتور صالح ياسر : المجتمع المدني والديمقراطية ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا
- \* الدليل المالي لجمعية اللد الخيرية 2010
- \* يس احمد عبدالله : دروس في تاسيس واداره العمل الطوعي ٢٠١٤
- \* دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة،
- \* CIVICUS, Strategic Planning Toolkit by Janet Shapiro
- \* تطويع، إدارة و استدامة العمل التطوعي، جان مارشال، نورا دكاش، 2008
- \* لائحة تسجيل المنظمات الوطنية، 2013
- \* (م ١٤ ف ٢، لائحة تسجيل المنظمات الوطنية لسنة ٢٠١٣م).

## الملاحق

### ملحق ١: نموذج للموازنة

رقم الحساب	الإيرادات	مخطط (A) السنة ٢٠٠٪	اجمالي الصرف حتى بداية الفترة (B)	مخطط خلال فترة التقرير (C)	الصرف خلال الفترة (D)	رصيد فترة التقرير (C-D)	اجمالي المصروفات حتى تاريخه (B+D)	الرصيد A+B +D
XXX	تبرعات نقدية محلية							
XXX	منحة XXX							
XXX	منحة YYY							
XXX	إيرادات أخرى							
A	مجموع الإيرادات							
	المصروفات							
XXX	رواتب/ حوافز							
XXX	نشاط (١)							
XXX	نشاط (٢)							
XXX	مياه/ إنارة/ ايجار ..							
XXX	اصول ثابتة							
XXX	مصروفات أخرى							
B	مجموع المصروفات							
A-B	الفائض (العجز)							

## ملحق ٢: نماذج يصال القبض



### Youth Forum Organization Financial Office

#### Receipte Form - Payable

#### ايصال مالي - دفع

Date: ..... / ..... / ..... التاريخ: No: ..... الرقم:

We have ..... استلمنا نحن:  
Received: .....

Amount Of : ..... مبلغ وقدره:

جنيتها سودانيا  SDG

For: ..... عبارة عن:

Cash/نقدا

Cheque/شيك رقم/No:

Bank of/بنك: .....

Paid by: ..... دفع بواسطة:

Finance Officer: ..... المسئول المالي:

Signature: ..... التوقيع:

Recived By: ..... تم الإستلام بواسطة:

Name: ..... الإسم:

ID No: ..... بطاقة رقم:

Signature: ..... التوقيع:

Date: ..... / ..... / ..... التاريخ: No: ..... الرقم:  
تم الإستلام بواسطة:   
Finance Officer: ..... المسئول المالي:  SDG

### ملحق ٣: استمارة تقييم لورشه اودوره تدريبيه

صممت هذه الاستمارة بهدف توفير معلومات لوحدة التدريب والتطوير للدورات المنعقدة.

#### أولاً: معلومات عامة

الاسم: .....

المسمى الوظيفي: ..... القسم / الإدارة: .....

اسم البرنامج التدريبي: ..... الجهة المنظمة: .....

أسم المحاضر: .....

مكان الانعقاد: ..... مدة الدورة: ..... تاريخ الانعقاد: .....

#### ثانياً: تقييم المحاضر

البيان ( ممتاز - جيد جدا - جيد - متوسط - ضعيف )

1. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج
2. قدرة المدرب على توصيل المعلومات
3. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)
4. قدرته على شرح محتوى الدورة
5. مدى تعاونه مع المتدربين
6. تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة
7. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.
8. قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات

## ثالثاً : تقييم البرنامج التدريبي

البيان ( ممتاز - جيد جدا - جيد - متوسط - ضعيف )

1. محتوى البرنامج التدريبي
2. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج.
3. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية
4. تحقيق أهداف البرنامج
5. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي
6. التجهيزات والوسائل المستخدمة
7. مدة البرنامج
8. مكان البرنامج
9. التوقيت

## رابعاً : معلومات عامة

- |    |     |   |
|----|-----|---|
| لا | نعم | هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج                 |
| لا | نعم | هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك              |
| لا | نعم | هل أعطيت إشعاراً كافياً عن طبيعة و نوع البرنامج قبل حضوره |

ما هو تقييمك العام عن الدورة ( ممتاز - جيد جدا - جيد - متوسط - ضعيف )

أهم المعارف التي تم الحصول عليها :

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي :

..... 1.

..... 2.

..... 3.

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل :

..... 1.

..... 2.

..... 3.

الاقتراحات والملاحظات:

..... 1.

..... 2.

..... 3.

التاريخ : ..... توقيع الموظف : .....



منظمة منتدي الشباب  
نظام التقييم الداخلي

١. بيئة العمل الداخلية :

- 1.1. هل توجد بالمنظمة لائحة (اخلاق) نعم - لا
- 1.2. هل تملك المنظمة نظام داخلي للموارد البشرية نعم - لا
- 1.3. هل تملك المنظمة خطة تطوير وتدريب مستمرة (للموظفين) نعم - لا
- 1.4. هل هنالك نظام تحفيذ وجزاءات بناء علي دفتر الحضور والانصراف نعم - لا
- 1.5. هل يوجد هيكل اداري واضح للمنظمة نعم - لا
- 1.6. هل تملك المنظمة خطة استراتيجية نعم - لا
- 1.7. هل تملك المنظمة خطة تشغيلية نعم - لا
- 1.8. هل تملك المنظمة خطة لأدارة المخاطر نعم - لا \* هل هي مكتوبة ؟ نعم - لا
- 1.9. عند ادارة المشروعات هل يشارك اشخاص من خارج مكتب المشروعات في ادارتها؟ نعم - لا
- 1.10. هل تستخدم المنظمة نظام لتسجيل وحصر الاصول نعم - لا
- 1.11. هل تتم مراجعة وترقيم الاصول بصورة دورية ؟ نعم - لا
- 1.12. هل هنالك موظف مسئول عن ادارة وحفظ الاصول ومستنداتهما ؟ نعم - لا
- 1.13. هل تستخدم المنظمة دفتر حضور وانصراف يومي ؟ نعم - لا \* وهل يخضع للمراجعة ؟ نعم - لا

## ٢. النظام المالي :

- 2.1 هل هنالك محاسب في المنظمة؟ نعم - لا
- 2.2 هل يوجد صراف في المنظمة؟ نعم - لا
- 2.3 هل تملك المنظمة حساب بنكي؟ نعم - لا
- 2.4 هل يوقع علي شيكات المنظمة ثلاثة أشخاص من المكتب التنفيذي؟ نعم - لا
- 2.5 هل تخضع حسابات المنظمة للمراجعة الخارجية؟ نعم - لا
- 2.6 هل هنالك حسابات بنكية فرعية ضمن الحساب الرئيسي؟ نعم - لا
- 2.7 هل هنالك سقف محدد لمبلغ التسيير اليومي؟ نعم - لا

## 3. نظام حفظ وتقنية المعلومات :

- 3.1 هل هنالك موظف مسئول عن ارشفة وحفظ وتقنية المعلومات بالمنظمة؟ نعم - لا
- 3.2 هل تملك المنظمة خطة لأدارة المعلومات والاتصالات وحفظها؟ نعم - لا
- 3.3 هل يوجد نظام لحماية حواسيب المنظمة وصيانة جدران الحماية ومعلومات المرور؟ نعم - لا

## تعليق وملاحظات :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....
- 6 .....

## منظمة منتدى الشباب

منظمة منتدى الشباب هي منظمة شبابية حقوقية تطوعية وطنية غير ربحية تعمل في مجال حقوق الاطفال وتعزيز دور الشباب ومناصرة السياسات والقوانين والاتفاقيات المتعلقة بالأطفال والشباب وضمان أستاذامتها وانفاذها، مع العديد من الشركاء الوطنيين والدوليين.

تأسست المنظمة في العام 2007 بجهود عدد من الناشطين الشباب ذوي الخبرة والفهم المشترك ، تم تسجيل المنظمة بصورة رسمية في مفوضية العون الطوعي والانساني في 2009 .

للمنظمة العديد من الشركاء الدوليين والوطنيين مثل الاتحاد الاروبي بالسودان ومنظمة رعاية الطفولة السويدية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي والمجلس القومي لرعاية الطفولة و مجلس السلام ولاية النيل الازرق ووزارة الشباب والرياضة الاتحادية والوزارات الولائية ووحدة حماية الاسرة والطفل، بالاضافة لعدد مقدر من منظمات المجتمع المدني والمراكز البحثية.

والمنظمة عضو اصيل في عدد من الشبكات الاقليمية والوطنية مثل الشبكة الافريقية لحقوق الطفل وشبكة شمال افريقيا لمناصرة ميثاق الطفل الافريقي والشبكة العربية لرصد قضايا الشباب وشبكة مناهضة العنف ضد المرأة والفتيات .

### رؤيتنا

مجتمع فيه كافة حقوق الاطفال والشباب مقدره محمية ومستوفاة دون تمييز.

### رسالتنا

نعمل وفق المنهج الحقوقي المقارب لمناصرة قضايا الاطفال والشباب المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية من خلال العمل مع مختلف الشركاء للتأكد من انفاذها واستدامتها.



” التقدم البشري ليس تلقائيًا او حتميًا ، بل هو عمل متعمد “

- مارتن لوثر كينج

✉ P. O. Box: 6 1 7 6

☎ +249 123 0 111 01

🌐 [www.yfosudan.org](http://www.yfosudan.org)

Youth Forum Organization