برنامج

تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية
وتعبئة موارد المجتمع

إعداد

محمد حامد صالح

رئيس مجلس إدارة جمعية المدربين المصريين للتنمية

إستشارى التدريب وبناء القدرات للمنظمات غير الحكومية

مدير عام جمعية تنمية المشروعات الصغيرة والنهوض بالمجتمع

الأمين العام لشبكة الحوار بين منظمات المجتمع المدنى لدول البحر الأبيض المتوسط

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

فى إطار تنامى أهمية منظمات المجتمع المدنى وتعاظم دورها فى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية وإنتشارها فى جميع محافظات وقرى الجمهورية وتعدد مجالات التنمية التى أصبحت تعمل فيها هذه المنظمات وكذلك ما هو متاح لها من فرص وما أصبحت تمتلكه من نقاط قوة من شأنها أن تجعل لهذه المنظمات تأثير أقوى وتدخل أعظم فى تحقيق التنمية المنشودة للمجتمعات المحلية أصبح لزاماً أن تتجه هذه المنظمات إلى التركيز على دعم قدراتها لمحاولة الإستفادة القصوى مما هو متاح لها من فرص داخل المجتمعات التى تقوم بتوجيه أنشطتها وخدماتها إليها وأيضاً ما هو متاح لها من فرص نموذاتى على المستوى القومى أو العالمى وذلك حتى تستطيع أن تقوم بالدور المطلوب منها بكفاءة وإقتدار فى سبيل المساهمة فى تعبئة موارد المجتمع وتنمية قدراته وتعظيم دور المشاركة المجتمعية وتشجيع أفراد المجتمع كافة على المساهمة الفعالة فى دعم أنشطة هذه المنظمات

ولا شك أن عمليات التنمية المتواصلة والشاملة داخل المجتمعات المحلية هو أحد أهم أدوار هذه المنظمات إن لم يكن هو الدور الرئيسى المنوط بهذه المنظمات القيام به بالتنسيق والتعاون مع القطاع الحكومى ، ولاشك أيضاً أنه فى سبيل قيام هذه المنظمات بالدور المنوط بها بكفاءة وفعالية لابد وأن تكون هذه المنظمات نفسها على درجة عالية من الكفاءة فى إدارة منظومة العمل بداخلها من جهة وفى التعامل والإتصال بكافة طوائف المجتمع المحلى الذى تعمل فيه من جهة أخرى ، وذلك حتى يتسنى لها تعظيم الدور المطلوب من المجتمعات فى المشاركة والتأييد لكافة الجهود التنموية التى تقوم بها والذى يعود بالنفع على كافة طوائف هذه المجتمعات فى سبيل الرقى بمستوى المعيشة لأفرادها وتحقيق فعال للتنمية الإجتماعية والإقتصادية والثقافية المطلوبة

ومن أهم الأدوار التى تقوم بها هذه المنظمات هو تعبئة موارد المجتمع ودفع أفراده لتحديد إحتياجاته وترتيب أولوياته والمساهمة فى تدبير التمويل لتنفيذ المشروعات التنموية المطلوبة لتلبية هذه الإحتياجات من جهة ومن جهة أخرى العمل على تدبير التمويل للمشروعات التنموية التى تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع المحلى وهو ما يبنى عليه محتوى البرنامج الذى نحن بصدده والذى سنتعرض فيه ببعض التفصيل لمهام تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع راجين الله أن يوفقنا فى نقل المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الهدف المنشود من وراء هذا البرنامج بإذنه تعالى.

برنامج تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع

المحتوى التدريبى

م	الموضوع الرئيسى	الموضوعات الفرعية
1	إطار عام	• مفاهيم عامــة فى التنمية
		• أهمية تعبئة وتدبيرالموارد
		• أنــواع المـــوارد ومصادرها
		• دراسة ورصد موارد المجتمع
		• متطلبات تعبئة وتدبير الموارد
		• المعوقات المرتبطة بعملية تدبير الموارد
		• منهجية البحث السريع بالمشاركة لتدبير التمويل
		• تحليل الأطراف المعنيــة بعمليـــة تدبير التمويل
2	إستراتيجيات تدبير التمويل	• المبادئ الأساسية لعملية تدبير التمويل بالمنظمات
		• أنواع مصادر التمويل وآليات تدبير التمويل
		• المشاركة المجتمعية والتطوع كأسلوب لتنمية الموارد
		• تنمية الموارد وتدبير التمويل الذاتى
		• تدبير التمويل بإستخدام الشراكة والتشبيك
		• تدبير التمويل عن طريق تفعيل المسئولية المجتمعية للشركات
		• تدبير التمويل بإستخدام المنح والتمويل الخارجى
		• مهارات هامة للقائمين على عملية تدبير التمويل
3	حملات تدبير التمويل	• تصميم وتنفيذ حملات تعبئة وتنمية الموارد
		• تقييم حملة تعبئة موارد المجتمع وتدبير التمويل
		• مهارات الدعاية والتسويق لتدبير التمويل
		• مهارات إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد
4	كتابة المقترحات التمويلية	• أساسيات كتابة المقترحات التمويلية لتدبير التمويل
		• إعداد وتصميم المقترح التنموي كأحد وسائل تدبير التمويل
		• تحديد وتحليل شجرة المشكلات ووصف وتحليل المشكلة
		• خطوات كتابة المقترح والمكونات الأساسية لمقترح المشروع
		• تطبيقات عملية فى كتابة مقترح تمويل المشروع التنموي
5	دراسة أنماط الممولين والجهات المانحة	• مفهوم الممول والجهة المانحة
		• بناء الثقة مع الجهات المانحة
		• دراسة سلوكيات الممولين
		• تحفيز الممولين على تمويل المشروعات
		• أولويات شائعة للممولين
		• ،إعتبارات متعلقة بالجهات المانحة

الباب الأول
الإطـار العـام

أولاً : مفاهيم أساسية فى التنمية

قبل البدء فى موضوع تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع هناك ضرورة للتعرف على بعض المفاهيم الأساسية فى التنمية وتوحيد المفهوم حول معانيها حتى يكون هناك إطار موحد وفهم مشترك يتم العمل من خلاله فى هذا البرنامج ومن هذه المفاهيم ....

1. مفهوم التنمية

التنمية هى عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية فى قطاعات المجتمع المختلفة والتى تؤدى إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد وهى عامة وشاملة تضرب بجذورها فى مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى مرحلة جديدة من التطور

ووفقاً لهذا التعريف نجد أن هناك عدد من النقاط الهامة التى يتضمنها التعريف منها:

- أن يكو ن إنتقال المجتمع من حالة سلبية إلى حالة إيجابية
- أن التغييرات الإيجابية تحدث فى قطاعات المجتمع المختلفة
- أن الناتج الملموس من حدوث التنمية فى المجتم عهة زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد
- أن إيجابية التنمية ترتبط بشمولها أى أن تكون تنمية شاملة لمختلف جوانب الحياة لأفراد المجتمع

2. التنمية الشاملة

"هى تنمية فى جميع جوانب الحياة بحيث يصبح المجتمع قادراً على إستغلال قدراته فى مواجهة المشكلات الخاصة به وتتضمن الإهتمام بجميع طبقات وفئات المجتمع"

وفى الواقع أن فكرة شمولية التنمية هى السبيل الوحيد لإحداث أثر إيجابى ملموس فى المجتمع ، ذلك أننا نرى فى الواقع أن جوانب الحياة المختلفة ترتبط إرتباطاً وثيقاً ببعضها البعض وتتأثر سلباً وإيجاباً ببعضها البعض ، ولاشك أن العمل فى جوانب التنمية المختلفة بصورة فردية لايحدث أثر واضح وملموس وتغير إيجابى واضح فى المجتمع

فعلى سبيل المثال إذا قمنا بالتركيز على تنفيذ برامج تنمية ثقافية فى مجتمع ما يعانى من كثير من المشاكل الإجتماعية والإقتصادية كالبطالة والفقر ومشاكل مرتبطة بالصرف الصحى والمياه النظيفة ومشاكل مرتبطة بإنتشار الأمية وظاهرة التسرب من التعليم فسيكون العمل هنا فى مجال تنمية المجتمع لا يتسم بالشمول فالتنمية هنا تنمية ثقافية وفقط ، فتنفيذ برامج ثقافية فى مجتمع ما تقوم بإنشاء المكتبات ، ووسائل التنمية الثقافية تكنولوجياً كشبكات التواصل الإجتماعى والحواسب الآلية وتعمل على نشر الوعى الثقافى من خلال عقد الندوات ودوائر الحوار مثلاً .... إلخ ، دون التركيز على برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية لن يؤتى أثر ملموس على المجتمع

غير أنه لا يجوز أن نقرر أنه لن يؤتى أى أثر على المجتمع ولكنه سيكون أثر ضعيف وغير ظاهر ولايتناسب مع التكلفة التى تتحملها هذه البرامج ، ولا شك أيضاً أن الأثر سيتعاظم وسيكون أكثر إيجابية إذا تم تحديد واضح للإحتياجات المجتمعية وترتيب أولوياتها والعمل فى مختلف جوانب التنمية إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً

3. مفهوم المجتمع المحلى

" المجتمع المحلى هو بناء إجتماعى معين ذو علاقات خاصة تتميز بالتشابه فى التكوين وبالقوة فى نسيج العلاقات الشخصية كما يتميز بسيادة نسق معين من التقاليد والقيم والمعايير التى تحكم سلوك أفراد هذا المجتمع" [الضبط الإجتماعى]

ومن خلال التعريف نجد أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التى يجب أن تتوافر للمجتمع المحلى والتى يمكن أن نحددها فى ...

المقومات الأساسية للمجتمع للمحلى

- حدود جغرافية واضحة ومعترف بها
- مجموعات من البشر تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة
- إعتماد متبادل بين جماعات المجتمع وأفراده
- علاقات إجتماعية واضحة بين فئات وطوائف المجتمع المختلفة
- نظم إجتماعية تحدد وتنظم العلاقات بين مختلف فئات المجتمع
- شعور أفراد المجتمع بالولاء والإنتماء له

تنمية المجتمع

هناك عدد من التعريفات المرتبطة بمفهوم تنمية المجتمع نتعرض هنا لبعض من هذه التعريفات على النحو التالى ...

"تنمية المجتمع خلق إرادة التغيير داخل أفراد المجتمع لينتقل المجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل"

والتعريف هنا يركز على إرادة الأفراد للتغيير والعمل على خلق أو تنمية هذه الإرادة داخل أفراد المجتمع وهو أمر يستلزم وجود وعى لدى أفراد المجتمع بأهمية التغيير الإيجابى داخل المجتمع أو خلق وتنمية هذا الوعى لدى أفراد المجتمع

"تنمية المجتمع هى الناس والعمل معهم وليس لأجلهم أو نيابة عنهم فالإنسان هو جوهر ومحور التنمية وغايتها"

التعريف هنا يركز على الناس ومشاركتهم فى عملية التنمية وعدم الإعتماد على العمل نيابة عن الناس أو لأجلهم دون مشاركتهم فى هذا العمل

"تنمية المجتمع هى عملية يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين مع جهود الحكومة لتحسين الأحوال الإجتماعية والثقافية والإقتصادية بالمجتمعات المحلية ومساعدة هذه المجتمعات على الإندماج فى حياة الأمة والمساهمة فى تقدمها"

التعريف هنا يركز على دور للحكومة ودور للمواطن فى عملية التنمية كما يركز على تحسين الأحوال الإجتماعية والثقافية والإقتصادية وهو مفهوم التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية كما يركز أيضاً على الربط بين المجتمع المحلى وحياة الأمة ككل بإعتبار أن المجتمع المحلى هو جزء من الدولة يؤثر فيها ويتأثر بها.

"تنمية المجتمع هى عملية يتمكن المجتمع من خلالها من تحديد إحتياجاته وأهدافه وموارده وترتيبها بحسب أولوياته والعمل لمقابلتها فتنمو وتمتد روح التضامن والتعاون بالمجتمع"

إنتقل هذا التعريف للتركيز على دور المجتمع فى تحديد إحتياجاته وأهدافه وموارده وكذلك ترتيب أولوياته فى ضوء محدودية الموارد فى مقابل الإحتياجات وهو دو هام للمجتمعات المحلية يعمل على تنمية قدرات المجتمع المحلى ويدعم فكرة اللامركزية كما يدفع المجتمع لتنمية موارده وتعبئة قدراته لتحقيق أعلى قدر من الإستفادة من هذه الموارد والقدرات

"تنمية المجتمع هى عملية تغيير مقصود تتم نتيجة تخطيط وسياسة مرسومة بهدف الوصول إلى أهداف معينة"

هذا التعريف يربط تنمية المجتمع بمفهوم التخطيط ويركز عليه ولا شك أن التخطيط هو محور هام للتنمية فتحديد مشاكل المجتمع وإحتياجاته وترتيب أولوياته وكذلك تحديد موارده ووضع أهدافه هى ركيزة أساسية لعملية التخطيط

"تنمية المجتمع هى عملية إحداث تغييرات إقتصادية وإجتماعية وثقافية مقصودة عن طريق الإستفادة بالطاقات والإمكانيات الموجودة بالمجتمع والإعتماد على الجهود الحكومية والأهلية والتعاون فيما بينها عن فهم وإقتناع لتنفيذ البرامج الموجهة نحو تحسين الأحوال المعيشية للأفراد"

التعريف ركز على إستغلال الطاقات والإمكانيات الموجودة بالمجتمع والمشاركة بين الجهود الحكومية والأهلية فى عملية التنمية وهى ضرورة هامة لإحداث نتائج إيجابية سريعة لمجهودات التنمية حيث أنه من الصعوبة إحداث أثر واضح للتنمية من خلال الجهود المجتمعية وفقط إذ أن هناك الكثير من برامج التنمية التى يحتاجها المجتمع ترتبط ببرامج تنمية على مستوى الدولة ككل خاصة تلك التى تتعلق بالخطة العامة للدولة والتى تتعلق ببرامج التنمية المرتبطة بالبنية الأساسية

فوائد وأهداف تنمية المجتمع

- مساعدة الناس لتنظيم أنفسهم للقيام بعمليات التعرف على مشاكلهم وتحديد إحتياجاتهم وأهدافهم وترتيبها حسب أهميتها ورسم الخطط الكفيلة بسد هذه الإحتياجات
- مساعدة الناس على تعظيم الرغبة والثقة فى العمل المشترك والمشاركة الإيجابية لمقابلة إحتياجاتهم وتنفيذ المشروعات التنموية لعلاجها من خلال الإستثمار وتنمية الموارد البشرية لتحقيق تنمية أفضل لمجتمعاتهم
- إحداث تغيير فى الوضع الإقتصادى والإجتماعى والثقافى للوصول إلى حياة أفضل ورفاهية المجتمع

4. مفهوم المجتمع المدنى

"المجتمع المدنى هو القطاع الثالث بعد الحكومة والقطاع الربحى ويضم هيئات ومنظمات طوعية وغير ربحية تنشأ لخدمة قضية أو لتحقيق مصلحة عامة أو للتعبير عن هموم ومشاعر مشتركة بشكل سلمى"

ويتضمن المجتمع المدنى منظمات تنمية محلية وإتحادات وشبكات وتعاونيات ومؤسسات مهنية ونقابية ومؤسسات تعليمية وسياسية ودينية وثقافية غير رسمية ينخرط أعضاؤها فى أنشطة تتعلق بالصالح العام

5. منظمات المجتمع المدنى

"هى جملة المؤسسات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية التى تعمل فى ميادينها المختلفة من أجل المساهمة فى تلبية إحتياجات المجتمع"

وعادة ما تعمل هذه المنظمات بشكل حر وفى إستقلال نسبى عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية القطاع الخاص حيث تساهم فى صناعة القرارات خارج المؤسسات السياسية وهذه المؤسسات لها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الإقتصادية والإرتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها وفقاً لما هو مسجل ضمن أهدافها والغرض من إنشائها

السمات الأساسية لمنظمات المجتمع المدنى

- عضوية هذه المنظمات إختيارية والإنضمام لها بإرادة حرة لتحقيق مصلحة خاصة أو عامة
- هذه المنظمات تملء المجال العام بين الأسرة [أصغر وحدة أولية] وبين الدولة [الكيان السيادى الأكبر]
- هذ المنظمات تخلق شبكة أمان إجتماعى من خلال تمثيل الأفراد وبلورة مطالبهم والتعبير عنها بشكل سلمى
- توفر ساحة مجتمعية لتعليم وممارسة الديمقراطية نتيجة المشاركة دون أفضلية وإتاحة الفرصة للنقاش والتعبير الصريح عن الرأى والترشيح والإنتخابات والمساءلة وتبديل المواقع

مكامن قوة منظمات المجتمع المدنى لتفعيل دورها فى التنمية

- وجود طاقات طوعية منخفضة التكلفة ومتوفرة بشكل مستمر فى المجتمع
- القدرة على الوصول إلى الفقراء والمهمشين داخل المجتمع والعمل على إشراكهم فى العملية التنموية
- القدرة على حشد الموارد المحلية وتعبئتها وتحفيز وتشجيع أفراد المجتمع على المشاركة فى تنمية مجتمعاتهم
- تقديم الخدمات بتكلفة أقل نسبياً فى مختلف القطاعات التنموية
- مرونة إدارية فى تعبئة طاقات وموارد المجتمع وإستغلالها لتنميته
- قدرة على ملء الفجوة بين الحكومة والقطاع الخاص والقيام بأنشطة ومشروعات تنموية للمجتمعات المحلية

معوقات قيام منظمات المجتمع المدنى بدور فعال فى التنمية

- ضعف القدرة على الإستمرار فى المشروعات الناجحة التى تبدأها فى حالة إنقطاع المعونات الخارجية
- ضعف الموارد المالية والفنية والبشرية لهذه المنظمات
- نقص الخبرة الإدارية لدى أعضاء المنظمات
- العجز أو القصور فى التخطيط وإعداد البرامج والمشروعات التى لها صفة الإستمرارية
- ضعف قدرة المنظمات على تنمية المشاركة المجتمعية وتفعيل المساهمات المجتمعية

6. الموارد

"هى كل ما يمكن إستخدامه أو الإنتفاع به من مصادر بشرية وطبيعية أو صناعية بهدف الحفاظ على إستمرارية الحياة وتحسينها .. والموارد إما متاحة أو غير متاحة ويمكن إتاحتها وقد يحتاجها المجتمع أو لا يحتاجها وقد تكون موارد مستثمرة أوموارد مهملة"

7. تعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع

"هى وسيلة من خلالها يتم حشد الأفراد وتحفيزهم للعمل معاً لدعم وتحقيق هدف مشترك بينهم مع تهيئة الظروف المواتية للمشاركة الإيجابية والإسهام الفعال لتحقيق الأهداف المنشودة"

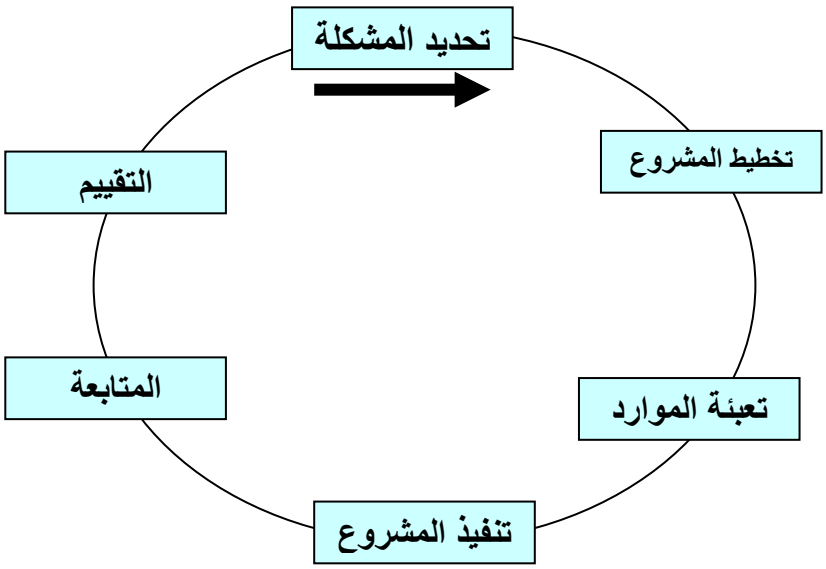
8. تمويل المنظمات

"هو المال الذى تحصل عليه هذه المنظمات من مصادره الخاصة أو العامة طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وبرامجها وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة وهذا المال له طبيعة خاصة من حيث مصادره ووسائل تنميته"

9. المشروع التنموى

"هو مجموعة الأنشطة التى تؤدى إلى تحقيق هدف واضح فى موضوع محدد مرتبط بتنمية المجتمع ويحد هذه الأنشطة إطار زمنى وموازنة وهيكل تنظيمى"

دورة حياة المشروع التنموى



ثانياً .. أهمية تدبير التمويل

1. بقاء وإستمرار المنظمة .. وجود تمويل لدى المنظمة يعنى

- قدرة المنظمة على دفع تكاليف المشروعات
- قدرة المنظمة على تنمية وتطوير البرامج للمستقبل
- قدرة المنظمة على دفع أجور العاملين للحفاظ على عطائهم
- قدرة المنظمة على الحفاظ على ما لديها من أصول وزيادتها

2. التوسع والتطوير فى العمل .. مواجهة تحديات المستقبل تعنى . .

- حاجة للتطوير والتوسع فى العمل
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة
- التوسع فى مناطق جديدة للعمل
- إجراء مزيد من البحوث والإستقصاءات
- تنفيذ حملات للدعوة وحشد التأييد
- إجراء تجارب للتحديث والتطوير

3. الحد من الإعتمادية والتبعية

- إنسحاب أحد مصادر التمويل يعنى أزمات تمويلية للمنظمة
- إعتماد المنظمة على جهات تمويل رئيسية لايساعدها على وضع أجندة خاصة لها
- المطلوب هو تحديد درجة إعتمادية المنظمة على الممولين أو على نفسها

4. بناء قاعدة شعبية مساندة .. زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط المنظمة يعنى ..

- زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى
- زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية
- زيادة فرص الحصول على مؤيدين جدد من خلالهم
- مؤشر جيد على مدى قدرة المنظمة على جذب مؤيدين
- زيادة قدرة المنظمة على تنظيم الحملات والتحالفات

لابد من التفكير فى وتحديد . . من هى الفئات التى نسعى إلى جذبها للمساندة والتأييد . . ؟

- مؤسسات الأعمال والشركات
- المتقاعدين ممن لديهم وقت
- الطلبة والناشطون المحليون
- المـــرأة
- أطباء / محامين / إستشاريين . . . إلخ

5. إستقرار وإستمرارية المنظمة

الفكرة ليست فى تدبير التمويل من سنة لأخرى وتغطية الإحتياجات المقدرة بالتخطيط فقط ولكن أيضاً هى كيفية خلق منظمات قوية لها قدرة على الإستمرارية من خلال إعتمادها على ذاتها وليس منظمات تعتاد تحقيق عجز بصفة مستمرة

كيف تتحقق إستمرارية المنظمة .. ؟

- بناء قاعدة مستمرة ونشطة من الجهات التمويلية
- بناء علاقات قوية مع المهتمين بمجال عمل المنظمة
- تنظيم مؤتمرات وإجتماعات تمويلية ناجحة
- تعزيز علاقات المنظمة مع القادرين على التعامل معها لفترات طويلة
- بناء رأسمال للمنظمة متمثل فى أصول ثابتة تسهم فى تخفيض تكاليف التشغيل من جهة وفى توليد دخل من جهة أخرى

الحقيقة المجردة أنه

إذا لم يتم تدبير التمويل اللازم فإن العمل سوف يتوقف داخل المنظمة

ثالثاً .. أنواع الموارد ومصادرها

مصادر الموارد

- التبرعات والهبات
- الحفلات الخيرية والعامة
- الأنشطة خدمية
- إيرادات أصول
- تمويلات ذاتية وخارجية

أنواع الموارد

1. موارد طبيعية

[أراضى – أنهار – مياه – هواء – غابات – ثروة معدنية – مواد خام – ثروة حيوانية]

2. موارد بشرية

[المعلومات – المهارات – الخبرات – الحرف المختلفة – الإمكانيات الفنية والعلمية – التفكير الإبتكارى – القدرة على التعلم والتكيف – القدرة على إتخاذ القرار]

3. موارد مؤسسية

[المبانى – البنية التحتية]

4. موارد مالية

[مصادر دخل – ثروة عقارية – أملاك – مشروعات ربحية – سلالات محاصيل – ثروة حيوانية]

5. مورد الوقت

القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة والوصول للنتائج المرجوة فى أقصر وقت

6. مورد المعلومات

البيانات والإحصاءات والدراسات الميدانية لما تم عمله وتأثيره وما يجب عمله

7. موارد إجتماعية وتنظيمية

ثقافة المجتمع ومؤسسات المجتمع والتكتلات المختلفة وتوزيع القوى والحكم

رابعاً .. المتطلبات الأساسية لتعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع

- إنتماء الأفراد لمجتمعهم وإقتناعهم بعملية رصد وتعبئة موارد المجتمع
- التخطيط الجيد لعملية رفع وعى وإدراك الأفراد بأهمية تنمية المجتمع
- تحفيز وحشد طاقات وإمكانيات أفراد المجتمع ليكونوا قوة دافعة للتغيير للأفضل والوصول للأهداف المنشودة
- تأهيل القوى البشرية وتحسين مهاراتها لتكون قادرة على تحمل مسئولية قيادة عملية التنمية داخل مجتمعاتها
- الإهتمام بعملية التطوع وأهميته فى تنمية المجتمع
- تحديد طبيعة العلاقات بين كافة الأطراف والشركاء وكيفية تفعيل أدوارها وتنمية العلاقات الفعالة فيما بينها
- الإستفادة المثلى من كافة مصادر وإمكانيات فئات وشرائح المجتمع وتوظيفها بصورة صحيحة تؤدى لتعاظم العائد المرجو منها

متطلبات ومعوقات عملية تدبير الموارد

1. المنظمات

1.1. متطلبات خاصة بالمنظمة

- وجود لجنة للتمويل من أعضاء المنظمة نشطة وفعالة لديها وسائل إتصال متاحة ومتنوعة
- توفر نظام محاسبى ذو شفافية بالمنظمة يتيح لأى متبرع أن يطمئن على تبرعه
- وجود رؤية ورسالة للمنظمة ترشد فريق العمل والمتطوعين إلى أهمية تنمية الموارد
- وجود قاعدة بيانات بالمنظمة عن مصادر التمويل المتاحة بالمجتمع
- قدرة المنظمة على تنفيذ حملات توعية لتنمية وتعبئة الموارد
- وجود خريطة للعلاقات الخارجية تحتوى على الجهات الحكومية وغير الحكومية لتستفيد منها المنظمة
- تنفيذ المنظمة أنشطة مثل : المعارض – فصول محو الأمية – ندوات التوعية
- تبسيط إجراءات قبول التبرعات وإيداعها بالمنظمة بطريقة سليمة

2.1. المعوقات التى تواجه المنظمات

- صعوبة وجود قاعدة بيانات عن مؤسسات الحكومة ورجال الأعمال والقيادات الشعبية التى تدعم الموارد
- الإجراءات الإدارية المعقدة وعدم وجود لجنة لتنمية الموارد بالمنظمة
- ضعف خبرات ومهارات وعلاقات أجهزة الحكم والأجهزة التنفيذية بالمنظمات

- ضعف المشاركة المجتمعية وإحجام المتطوعين عن التطوع بالمنظمة

2. لجنة تنمية الموارد

0102 متطلبات خاصة بلجنة تنمية الموارد

- أن يتمتع أعضاؤها بسمعة حسنة ولديهم معرفة جيدة بظروف المجتمع
- أن يكون لديهم علاقات جيدة وقدرة على التأثير فى المجتمع
- أن يكون لديهم الدافع التطوعى والقدرة على تحمل المسئولية
- أن يكون لديهم وقت كافى للقيام بالمهام المطلوبة منهم
- أن يكون لديهم مهارات فى الإتصال والإقناع والتفاوض ووضع الخطط
- أن يكون لديهم خبرة فى مهام تدبير التمويل وتنفيذ حملات لهذا الغرض

0202 المعوقات التى تواجه لجنة تنمية الموارد

- ضعف الجدية أو ضيق الوقت الذى يحول دون تأدية مهام حملات تدبير التمويل
- ضعف قنوات الإتصال الفعال بين مجلس الإدارة أو لجنة تنمية الموارد والمجتمع
- سوء إختيار الوقت والأسلوب المناسب لتنفيذ حملات وأنشطة تنمية الموارد وتدبير التمويل
- ضعف مهارة الإقناع والتفاوض والتخطيط لدى أعضاء اللجنة

3. المجتمع

0103 متطلبات خاصة بالمجتمع

- إرتفاع المستوى الثقافى والإجتماعى لأفراد المجتمع
- تمسك أفراد المجتمع بالقيم الدينية التى تحثهم على المشاركة
- تنوع خبرات وتخصصات أفراد ا لمجتمع ومستواهم الإقتصادى
- وجود قيادات مجتمعية يثق فيها أفراد المجتمع وتحظى بقبوله
- وجود مؤسسات مؤثرة فى المجتمع المدنى ولديها الرغبة فى تطويره
- وجود إعلام يبرز أنشطة المنظمة وجهود المتطوعين بصفة مستمرة

203 معوقات التى تواجه المجتمع فى تعبئة وتنمية الموارد

- ضعف وعى المجتمع بالمشكلات وخطورتها والتعايش والتأقلم معها والتعود على الحلول الجاهزة
- عدم تجانس المجتمع ووجود صراعات داخلية وقبلية وضعف تقدير دور المرأة والشباب
- ضعف العلاقة بين المجتمع وقياداته وقلة الرضا عن هذه القيادات

- التعقيدات الإدارية والإجراءات الروتينية يصطدم بها المتطوع
- ضعف التنسيق أو الشراكات الفعالة بين مؤسسات المجتمع المدنى

خامساً .. منهجية البحث السريع بالمشاركة لتدبير الموارد

1. البحث السريع بالمشاركة

"هو أسلوب التعلم من ومع أفراد المجتمع ويمثل وسيلة للحصول على المعلومات بصورة سريعة لكنها منظمة للتعرف على الإحتياجات والموارد المتاحة بكل مجتمع والعمل على رصدها وتنميتها كمصادر تمويل ذاتية لهذا المجتمع دون الإعتماد على الأرقام والإحصائيات وحدها"

2. مجالات إستخدام البحث السريع بالمشاركة

- تقدير الإحتياجات
- دراسات الجدوى
- تحديد الأوليات لأنشطة التنمية
- تحليل الظروف الطبيعية والإجتماعية
- جمع المعلومات أثناء تنفيذ أنشطة التنمية
- متابعة وتقييم الأنشطة التنموية
- تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع

3. تحديات يجب مراعاتها عند إجراء البحث السريع بالمشاركة

- إيجاد الأسئلة التى ينبغى طرحها
- الرغبة فى إنهاء العمل بسرعة قد يؤدى إلى السطحية
- التغاضى عن ما هو غير واضح ومرئى
- إلقاء الوعظ بدلاً من الإنصات والتعلم
- فرض أفكار وقيم خاصة يصعب التعلم من أفراد المجتمع

- الرغبة فى الأمان الذى توفره إستمارة إستطلاع الرأى الثابتة
- التركيز على نوع إجتماعى محدد فى تكوين فرق البحث

4. أساليب وأدوات البحث السريع بالمشاركة

- المصادر والإحصائيات والدراسات
- قوائم المراجعة
- مجموعات المناقشة والتحليل
- تحليل أحوال المعيشة
- المقابلات الفردية والجماعية
- المشاهدة المباشرة
- تصميم الرسومات والخرائط

5. البحث السريع بالمشاركة أداة للرصد

0105 وصف المجتمع وخصائصه

- عدد السكان – الفئات العمرية – متوسط عمر المواليد والوفيات
- خصائص وتوزيعات السكان – النوع الإجتماعى وأعداده
- طبيعة النمط السائد للعلاقات الإجتماعية [بسيط – أسرة ممتدة]
- المهن والأوضاع الإقتصادية السائدة [زراعى – صناعى – تجارى – خدمى]

0205 دور المؤسسات الدينية والقيادات المجتمعية

- أثر المؤسسات الدينية فى تشكيل وجدان ورؤى المواطنين
- موقع القيادات والزعامات التقليدية أو الطبيعية فى المجتمع
- مدى تأثير القيادات الطبيعية والتقليدية فى المجتمع وفى عملية صنع وإتخاذ القرار على المستوى المحلى

0305 إحتياجات المجتمع ومشكلاته وإرتباطها بـ

- النمط الإنسانى للفرد [الخمول – التبعية – الأمية – اللامبالاة والإتكال على جهود الغير – معدلات الهجرة الداخلية]
- عوامل إقتصادية – إجتماعية – ثقافية – سياسية – بيئية

- نقص وإستنفاذ الموارد وضعف ترشيد إستهلاكها [المياه – الطاقة]
- نقص الخدمات الأساسية [صحية – إجتماعية – تعليمية]

سادساً .. تحليل الأطراف المعنية بعملية تدبير التمويل

1. أنواع الأطراف المعنية الفاعلة بالمجتمع

- أطراف لها تأثير كبير وتشارك فى الأهتمام بالنتائج والرؤية
- أطراف لها تأثير كبير وتشارك فى الإهتمام بالنتائج ولها رؤية مختلفة
- أطراف ليس لها تأثير كبير ولكن يمكن أن تسهم إيجابياً
- أطراف لها تأثير سلبى

2. ماهى طبيعة العلاقات التى يمكن إقامتها مع كل طرف وكيفية تحفيز إيجابيتهم وماهى الخطوات ومن المسئول ؟

المجموعة الأولى متأثرين مباشرة بالموقف [المجتمعات المحلية]

المجموعة الثانية المسئولين عن نشأة الموقف / المسئولين رسمياً عن الحل

المجموعة الثالثة المهتمون برعاية الآخرين [الجمعيات – الجهات الدينية – رجال الأعمال والإعلام]

المجموعة الرابعة الجهات الدولية [جهات التمويل – هيئات أجنبية]

3. نموذج تحليل الأطراف المعنية

الطرف	الدور الفعلى الذى يقوم به الآن	الدور المتوقع أن يقوم به	تدخلات مطلوبة للدور المتوقع

الباب الثانى
إستراتيجيات تدبير التمويل

أولاً .. مبادئ أساسية لعملية تدبير التمويل

يجب أن تسأل نفسك أولاً . . .

- ماهى الأسباب التى تجعل المانحين لا يقدمون التمويل .. ؟
- هل رسالة المنظمة التى نمثلها لا تتسم بدرجة أهمية عالية .. ؟
- هل ما نطلبه من تمويل لا يتناسب مع ما يقدمه الممول من منح .. ؟
- هل مانطلبه لا يتوافق مع الإحتياج الفعلى للمنظمة .. ؟
- هل ما طلب من الجهة المانحة تمويله لايتسم بالكفاءة المطلوبة .. ؟
- أم أنه لم يسبق أن طلب من الجهة الممولة تمويل من الأصل .. ؟

1. شخصية وخصوصية المدخل . .

- الطلب وجه لوجه مباشرة مع الجهة الممولة أفضل بكثير من العرض التقديمى لمجموعة من المنظمات طالبة التمويل حيث تمثل المقابلة مع الجهة الممولة فرصة جيدة لعرض وجهة نظر المنظمة ومناقشة طلبها والإستفسار والتوضيح اللازم بين الطرفين

- العرض التقديمى لمجموعة أفضل من الإتصال التليفونى فالعرض التقديمى يتم بلقاء مباشر مع الجهة الممولة مما يتيح الفرصة أمام المنظمة لتوضيح ما تقترحه من مشروعات وكذلك يتيح الفرصة للجهة الممولة للإستفسار عن ماتشاء فى حين أن الإتصال التليفونى لا يعطى الفرصة إلى مناقشة كاملة لما ترغب المنظمة فى تطبيقه

- الإتصال التليفونى قد يكون أفضل من إرسال خطاب شخصى حيث مازال الإتصال التليفونى يمثل حوار متبادل بين الطرفين يسهم بشكل او بآخر فى توضيح مايريده كل طرف من الطرف الآخر حتى ولو لم يكن بنفس مستوى كفاءة المقابلة الشخصية أو العرض التقديمى فى حين أن الخطاب توجيه بيان من طرف واحد وعلى الطرف الآخر إستقباله كما هو وفى حال رغبته فى إستيضاح امر معين أو الإستفسار عن شئ محدد عليه أن يرسل خطاب رداً على الخطاب المرسل إليه الأمر الذى يستهلك كثيراً من الوقت

- إرسال خطاب شخصى أفضل من خطاب دورى لمجموعة جهات فالخطاب الشخصى هو خطاب موجه لشخص أو جهة بعينها الأمر الذى يعطى درجة من الإهتمام من مستقبل الخطاب للإطلاع عليه

- مقابلة شخصية مع الممول فى مكان عملك أفضل من كل ماسبق حيث يمكنه رؤية كيفية العمل داخل المنظمة ومقابلة المستفيدين من خدمات المنظمة والتعرف على إمكانات المنظمة عن قرب وعلى أسلوبها فى التعامل مع الفئات المستهدفة الأمر الذى يزيد من إطمئنان الجهة الممولة

2. الفهم الجيد لوجهات نظر الممول . .

- الطلب يجب أن يتوافق مع إهتمامات ودوافع الممول فلا معنى لطلب تمويل لمشروع لايهتم الممول بتمويله ولايرتبط بدوافعه وإهتماماته بشكل أو بآخر والمبدء لا يدعو بالضرورة إلى التوافق مع إهتمامات الممول بغض النظر عن أهداف ورسالة المنظمة وإنما العبرة بإختيار الممول الذى تتلاقى إهتماماته ودوافعه مع رسالة وأهداف المنظمة

- الأفضل دائماً أن تطلب دعم ما يدعم وجهة نظر الممول فذلك يعتبر تلاقى بين أهدافك æÃåÏÇÝ ÇáÌåÉ ÇáããæáÉ ããÇ íÓåá ÚãáíÉ ÅÊÎÇÐ ÇáÞÑÇÑ ÊÌÇå ãÇ ÊÞÏãå ãä ãÔÑæÚÇÊ Ãæ ØáÈÇÊ áÊãæíá ãÔÑæÚÇÊ ويعظم فى الوقت ذاته من قدراتك وإعتبارك داخل المنظمة إذ أن المنظمة فى هذه الحالة ستعمل دائماً على إرتباط المشروعات التى تنفذها بأهدافها الإستراتيجية ورؤيتها ورسالتها

- الممول دائماً يمول ما يود أن يراه يحدث فكل ممول لديه إهتمامه الخاص وتركيزه على مجالات بعينها ولديه أهداف يرتبط بها ويسعى إلى تحقيقها ولاشك أن توافق مقترحاتك وأفكارك وأهدافك كمنظمة مع أهداف وأفكار وإهتمامات الجهة الممولة بمثابة نقطة إيجابية لصالحك فى مواجهة المنظمات الأخرى التى سعى هى الأخرى للحصول على تمويل من هذه الجهات الممولة

ماالذى تبحث عنه جهات التمويل فى المنظمة كى تتيح الفرص التمويلية ..؟

دوافع تمويل المنظمات

- أن تقوم المنظمة بعمل جيد فى المجتمع ويعود بالنفع على أفراده ويلتف حولها أفراد المجتمع هو أمر تهتم به جهات التمويل سواء كانت جهات مانحة أو ممولين أفراد أو متبرعين طالما كان العرض الرئيسى من وجود المنظمات غير الحكومية هو خدمة المجتمع فقدرة المنظمة على تقديم خدمات جيدة لأفراد هذا المجتمع أمر له أهمية لدى أى جهة تمويل

- أن تتميز المنظمة بالنزاهة والمسئولية وأن يكون لديها سمعة طيبة داخل المجتمع الذى تخدمه وبين المنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس مجالها أو التى تتعامل معها بشكل أو بآخر فالتميز بالنزاهة والمسئولية أمر يدعو للإطمئنان على ما تتيحه الجهات من تمويل للمنظمة وأنه لن يتم التلاعب به أو أنه سوف يذهب فى الغرض المخصص له دون إهدار وبالتالى سوف تتحقق الإستفادة المرجوة منه بأعلى نسبة ممكنة

- أن تكون المنظمة لديها القدرة على الجذب والإقناع من خلال القائمين على إدارتها أو العاملين فيها لذلك هناك ضرورة إلى الحرص على الإختيار السليم للمتخصصين فى الجهاز التنفيذى من ذوى الخبرة والكفاءة وكذلك العمل على إختيار مناسب لعضوية اللجان النوعية بالمنظمة مرتبط بالخبرة والدراية وتوافر المهارات المطلوبة لنوعية العمل باللجنة

- المنظمة تطلب من الممولين التبرع بالمال ولاتنتظر وصول الممول إليها فهى التى تسعى إلى الحصول على التمويل والبحث عن الممول المناسب وطلب التمويل بصور إحترافية فتوجه المنظمة محو طلب التمويل لا

يعتبر نقيصة فى حق المنظمة وإنما الوصول للممول هو واجب على المنظمة فهى التى يجب أن تسعى للممول غير أنها لا بد وأن تراعى فى سبيل وصولها للممول الإعتبارات الخاصة بالممول ذاته

- المنظمة تتطرق لقضية مثار إهتمام الممول المحتمل وتؤثر تأثير واضح فى المجتمع فالإهتمام وحده بالقضايا لايكفى وإنما العبرة بالتأثير فى المجتمع فيما يتعلق بالقضايا التى مثار الإهتمام ولاشك أن تلاقى أهداف الممول والمنظمة وإرتباطهم وإهتمامهم بنفس القضايا يدعم موقف المنظمة لدى الممول

- المنظمة تنفذ العمل أفضل وأكثر فعالية من غيرها وتعتبر من المنظمات المتخصصة فى مجالها ولديها من الخبرة ما يؤهلها لتنفيذ العمل بصورة مثلى وهو أمر يعطى شئ من التفضيل للمنظمة لدى الممول ويؤهلها للحصول على التمويل عن غيرها من المنظمات فالممول دائماً يبحث عن منظمة تتسم بالفعالية فى التنفيذ لما تقوم به من برامج ومشروعات وهو ما يحقق الأهداف المنشودة بالجودة المطلوبة وفى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة دون تفريط أو إهدار

- المنظمة قد تكون مفيدة بشكل جوهرى للممول المحتمل فقوة المنظمة تمثل فى حد ذاتها نقطة جذب للجهات الممولة للتعامل معها خاصة فى الجهات التى تكون فى بداية عملها فى مجتمع ما حيث يصبح إرتباط إسمها بإسم المنظمة المؤثرة فى مجتمع ما يعتبر إفادة جوهرية للممول

3. التمويل يرتبط بالناس وليس بالمنظمات . .

الممول لا يمول مبادئ المنظمة وكيانها ولكن يمول مساعداتها للناس والمجتمع لذلك يجب على المنظمة أن تظهر قدرتها على . .

- مساندة الناس من خلال التمويل الذى سوف تتيحه الجهة الممولة
- تحسين وتغيير نظم حياة الناس فى المجتمعات التى تخدمها المنظمة
- خلق بيئة أفضل داخل المجتمع

4. تدبيرالتمويل هو عملية بيع . .

لذلك يجب أن تقنع الممول أن . .

- هناك إحتياج فى المجتمع الذى تخدمه المنظمة وهى قادرة على التعامل مع هذا الإحتياج
- الإحتياج هام جداً والمنظمة تستطيع إحداث شئ جاد فى مواجهته داخل المجتمع

فالبيع هو بيع الفكرة والنجاح هو قدرتك على بيعها بطريقة صحيحة إلى الجهة الممولة فالمسألة ليست عملية نقل أو إخبار بالإحتياج للجهة الممولة وإنما هو كيفية بيع الإحتياج وتوضيحه والتركيز عليه بكافة الوسائل الممكنة بغرض إقناع الممول بتمويل التعامل مع هذا الإحتياج وذلك لن يكون بدون إقتناع الممول ليس فقط بضرورة الإحتياج وإنما بقدرة المنظمة على التعامل مع هذا الإحتياج

5. المصداقية . .

- الممولون يفضلون منح المنظمات المعروفة والتى لها مصداقية فى التعامل وعلاقات عامة قوية
- هناك أهمية لتسليط الضوء على ما تقوم به المنظمة وعلى جودة ما تحققه

6. الجهات الممولة لا تعرف بالتحديد كم ستمول . .

لذا يجب الأخذ فى الإعتبار أنه فى كل الأحوال فإن الجهات الممولة لا ترغب فى تمويل أكثر أو أقل من الإحتياج الفعلى للمنظمة وعليه فهناك ضرورة لتوضيح أهمية الأنشطة المطلوب تنفيذها وتوضيح التكلفة المناسبة لتنفيذ هذه الأنشطة دون زيادة غير مبررة أو دون تقطير يدعو للإستغراب وعدم التصديق أو البعد عن المنطقية والذى قد يكون سبب رئيسى فى رفض الممول لتمويل المشروع المطلوب

7. التقارير والتسويات المالية . .

دائماً هناك مسئولية على المنظمة بعد الحصول على التمويل من الجهة المانحة وتنفيذ المشروع لتوضيح أن

- التمويل قد أنفق فى الغرض المخصص له بكامله دون التطرق إلى أغراض أخرى لم تكن مدرجة بمقترح المشروع
- التمويل قد أنفق بطريقة صحيحة وحقق الهدف أو الأهداف السابق تحديدها والإتفاق على تنفيذها مع الجهة المانحة وتحقيق هذا يجعل الممول أكثر إرتباطاً بالمنظمة وثقة فيها

8. الشكر دائماً واجب . .

- الشكر يدعم قيمة عمل الممول
- الشكر يخلق نوع من الحميمية من الممول تجاه المنظمة
- الشكر يتيح الفرصة لإعادة وتكرار التمويل فى المستقبل

ثانياً .. أنواع التمويل

هناك عدد من التقسيمات التى يمكن أن نحدد من خلالها أنواع التمويل بالمنظمات غير الحكومية ولعل أهم هذه التقسيمات وأكثرها إنتشاراً هو التقسيم من حيث كون التمويل مالى أو غير مالى ويمكن التوضيح على النحو التالى :

[1] التمويل غير المالى

وهناك عدد من أنواع التمويل غير المالى بالمنظمات غير الحكومية والتى لاتتضمن ولا تحتوى على دفع نقدى للمنظمة كالتالى ..

- **التطوع بالوقت**

كأن يخصص شخص ما وقت من وقته دون مقابل مادى لتقديم خدمات للمنظمة كالطبيب فى عيادة تابعة للمنظمة أو المحامى فى مركز إستشارات قانونية تابع للمنظمة ويفضل فى هذه الحالة وحتى يكون هناك جدوى من هذا التطوع أن يحدد المتطوع وقت ثابت ومحدد لخدمة المنظمة

- **المنح العينية**

كأن يقدم شخص ما أصل للمنظمة لتستخدمه فى أنشطتها دون مقابل كماكينة تصوير مستندات أو مكاتب أو كراسى أو يقوم بتجهيز غرفة مريض أو تجهيز عيادة أو جناح أو دور فى دار مسنين أو دار رعاية أيتام ... إلخ ويكون كافة ما يقدمه المانح فى هذه الحالة أشياء عينية ودون مقابل مادى

- **المشورة والنصيحة**

كأن يقدم أحد الأشخاص نصيحة أو مشورة فى موضوع ما تحتاج إليه الجمعية ويكون له خبرة سابقة فى هذا المجال دون الحصول على مقابل مالى لهذه النصيحة أو المشورة .. كأن يتقدم أحد الخبراء فى مجال عقد المؤتمرات مثلاً بتعريف المنظمة بأفضل الطرق والأساليب لعقد المؤتمر وأفضل الخطوات لتنفيذ ذلك

- **التدريب والإستشارات**

فى هذه الحالة يقوم أحد المتخصصين من المدربين أو الإستشاريين بتنفيذ برنامج أو يوم تدريبى فى أحد الموضوعات التدريبية المتخصصة للعاملين بالمنظمة أو للمتعاملين معها أو أحد الإستشارات الفنية لعمل شئ تحتاجه المنظمة كلائحة نظام عمل داخلى على سبيل المثال وذلك دون الحصول على مقابل مالى لما يقدمه من خدمات

- **التأييد والدفاع**

ويقوم المؤيد فى هذه الحالة بتأييد قضية معينة تتبناها المنظمة أو بالدفاع عنها دون الحصول على مقابل مالى أو يقوم بتعزيز وضع المنظمة من خلال علاقاته لدى هيئة أو جهة معينة يوجد للجمعية موضوع طرفها تحتاج إلى إنجازه كدعم المنظمة لدى أحد الجهات التمويلية مثلاً يكون للمؤيد علاقات جيدة بالمسئولين عنها.

[2] التمويل المالى

وهناك عدد من أنواع التمويل المالى بالمنظمات غير الحكومية والتى تشتمل كلها على دفع نقدى للمنظمةعلى النحو التالى ..

- **الأفراد المانحين**

والمقصود به التبرع أو المنح النقدى للمنظمة من أفراد لهم علاقات بالمنظمة أو أعضاء فيها أو مهتمين بما تقوم به من أنشطة ومشروعات وقد يكون المنح فى هذه الحالات على مشروعات أو أنشطة محددة يتعرف عليها المانح أو المتبرع ويقتنع بتمويلها ويتبرع أو يمنح من أجل تنفيذها بصورة محددة أو يكون التبرع والمنح بشكل عام للمنظمة وتقوم هى فى هذه الحالة بتوجيه هذا التبرع لما تراه من أنشطة ومشروعات وبحسب أولوياتها.

- **المنح الحكومية**

وهو نوع من المنح تقدمه الهيئات الحكومية أو المصالح العامة أو الجهة الإدارية للمنظمات لتمويل أنشطة محددة ومن أمثلة هذا النوع من المنح منح المشروعات ومنح التأسيس التى تقدمها وزارة الشئون الإجتماعية للجمعيات الأهلية وتتابع تنفيذ المنظمة لما تقدمت من أجله بطلب للحصول على مثل هذه المنح ومن أمثلة هذه المنح ما تقدمه وزارات الخارجية والتعاون الدولى للمنظمات بغرض تنفيذ بؤامج أو مشروعات محددة تخدم أغراض تهدف لتحقيقها هذه الوزارات.

- **المنح الدولية**

وهى المنح التى تقوم الهيئات الدولية بتقديمها للمنظمات لتمويل برامج ومشروعات محددة وغالباً ما تكون هذه المنح على برامج ومشروعات تحددها الهيئات المانحة مباشرة وتقوم بعرضها على المنظمات أو لتمويل برامج ومشروعات تحددها المنظمة وتقتنع بها الجهة المانحة وفى الحالتين تكون هناك ضرورة أن تقدم المنظمة مقترح لما ترغب فى تنفيذه من برامج أومشروعات وفقاً لنظام محدد من قبل الجهة المانحة أو وفقاً للأصول المتعارف عليها فى هذا الصدد وهو ما سنتعرض له بشئ من التفصيل لاحقاً.

- **منح المؤسسات الأهلية**

وهى منح تقدمها المؤسسات الأهلية والتى تعتبر هى الأخرى منظمات غير حكومية ولكن كبيرة الحجم ولها مصادر تمويل خاصة بها وتقوم هذه المؤسسات وفقاً لأهدافها بتقديم هذه التمويلات للمنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً بغرض تنفيذ برامج ومشروعات تقع ضمن إهتمامات هذه المؤسسات وغالباً ما تنتهج فى تعاملها مع المنظمات المستفيدة من هذه التمويلات نفس المنهج الخاص بالهيئات الدولية.

- **منح الشركات**

والمقصود هو ما تقدمه شركات القطاع الخاص من فرص تمويلية للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ برامج ومشروعات تقع فى دائرة الإهتمامات التنموية الخاصة بهذه الشركات وغالباً ما تصنف هذه التمويلات تحت مفهوم المسئولية الإجتماعية للشركات الخاصة وهو مفهوم حديث من حيث التشكيل الإدارى والتنظيمى داخل الشركات وإن كان قائم وموجود منذ فترات زمنية طويلة بشركات القطاع الخاص ولكن بصورة عفوية غير منظمة وغير ملزمة.

- **التمويل الذاتى**

وهو تمويل مرتبط بالمنظمة ذاتها فلا يأتى من جهة خارجية أى كانت هذه الجهة وإنما يأتى من خلال المنظمة وبسبب تنفيذها لأنشطة وبرامج ومشروعات خاصة بها أو تقديمها لخدمات بمقابل مالى وقد يرتبط بمقتضيات قانونية يفرضها القانون المنظم لعمل هذه المنظمات كإشتراكات الأعضاء أو رسوم العضوية بالمنظمة

- **مصادر أخرى**

ويقصد بها أى مصدر آخر يحقق دخل مالى للمنظمة من غير ما سبق بيانه من مصادر تمويل مالى للمنظمات

والحقيقة التى لاشك فيها أن كل تمويل غير مالى فى النهاية لابد أن يكون له ترجمة مالية تعود على المنظمة وإن كانت فى صورة غير مباشرة . .

ونظراً لأهمية التمويل الخاص بالمنح الدولية من حيث كونه من أكبر الفرص التمويلية للمنظمات غير الحكومية والتى تتيح فرص جيدة للمنظمة لتنفيذ أنشطة ومشروعات وبرامج تدعم مفهوم التنمية للمجتمعات وتحقق إنجازات ملموسة فى تطوير وبناء المجتمعات وحل مشكلاتها وتغطية إحتياجاتها فسوف نتعرض ببعض التفصيل لموضوع المنح الدولية لتمويل التنمية

المنح الدولية وتمويل التنمية

المنح الدولية قد تتخذ أشكالاً مختلفة منها على سبيل المثال . .

- **تمويل من وكالات التنمية الدولية**

وهو تمويل لبرامج ومشروعات التنمية بمختلف أنواعها من خلال وكالات التنمية الدولية الموجود لها فروع داخل الجمهورية والتى تعمل بموجب إتفاقات دولية بين الجمهورية والدولة التى تتبعها الوكالة ومن أمثلة هذه الوكالات العاملة فى مصر الوكالة الأمريكية للتنمية والوكالة الكندية للتنمية والوكالة الهولندية للتنمية والوكالة اليابانية للتنمية والصندوق المصرى السويسرى للتنمية وقد يكون تواجد هذه الوكالات بموجب إتفاقيات تواجدها دائم ومستمر وقد يكون محدد بمدة معينة للعمل داخل الدولة

- **تمويل من برامج الدعم الحكومى الدولى**

وهو تمويل من خلال برامج تمولها الحكومات الخارجية لمشروعات وبرامج تنموية بدول أخرى ويكون من خلال الإتصال المباشر بين المنظمة وبين الوزارات المسئولة بهذه الحكومات أو من خلال جهات وسيطة

- **تمويل من منظمات غير حكومية دولية**

وهو نوع من التمويل يأتى من خلال منظمات غير حكومية ولكنها تعمل بصورة دولية فهى لها فروع فى دول متعددة وتنفذ برامج وأنشطة ومشروعات تنموية فى هذه الدول من خلال تعاملها مع منظمات غير حكومية محلية وقد تنفذ هذه المنظمات الدولية برامج ومشروعات تنموية من خلال المنظمات المحلية مباشرة دون وجود فروع لها داخل دول هذه المنظمات.

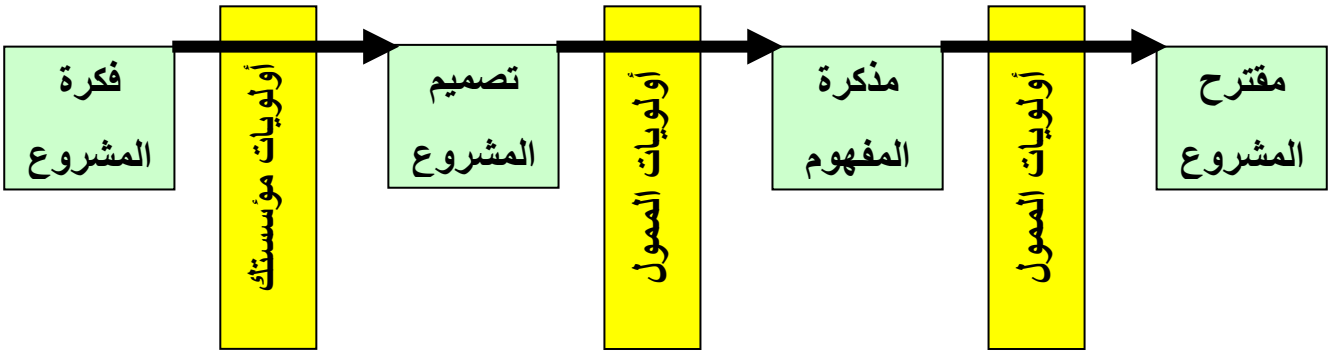
أسئلة هامة فى تدبير التمويل من المنح الدولية. .

- هل التمويل نتيجة إجندة سياسية . . ؟
- هل ترغب كمنظمة فى تلقى تمويل من جهات خارجية أم لا . . ؟
- ماهى إتجاهات التنمية فى الدولة التى تنتمى إليها . . ؟
- هل المنظمة أو الوكالة الدولية لها ممثلين فى الدولة أم لا . . ؟
- ما هى المواصفات التى تطلبها الجهات الدولية لتقديم الدعم . .؟
- ما هى الإعتبارات القانونية داخل الدولة التى يجب مراعاتها . . ؟
- هل لديك قدرة كمنظمة على التعامل فى التمويل الدولى أم لا . . ؟

خطوات التعامل مع الجهات المانحة الدولية. .

- البحث عن الجهات الممولة الممكن التعامل معها
- تكوين قاعدة بيانات عن الجهات المانحة المتاحة
- إختيار عدد من الجهات التى يمكن أن تتعامل معها
- إعداد مدخل مبدئى للتعامل مع الجهات المختارة
- إنتظار رد الجهة المانحة التى تمت مراسلتها
- إعداد وتقديم مقترح المشروع للجهة الممولة
- مناقشة إحتياجات خاصة بالمشروع مع الجهة الممولة
- إنتظار قرار الجهة الممولة بشأن المقترح المقدم لها
- توجيه خطاب شكر للجهة الممولة على المنحة المقدمة
- إعداد وإرسال التقارير الدورية للجهة الممولة بإنتظام
- الحفاظ على علاقات جيدة مع الجهة الممولة

من فكرة مشروع إلى مقترح كامل



إسأل نفسك . . ؟

- **هل لديك مشروعاً متكاملاً يحتاج الى تمويل . . ؟**
- **هل بحثت في مختلف الطرق المتاحة لتمويله . .؟**
- **هل تأكدت أن أفضل طرق تمويل هذا المشروع هو الجهات المانحة ..؟**

ثالثاً .. المشاركة المجتمعية كأسلوب لتنمية الموارد

مفهوم المشاركة المجتمعية

هى مشاركة أفراد المجتمع بأفكارهم ومساهماتهم العينية والمالية لتحقيق أفضل عائد للتنمية ولتيسييرحصول أفراد المجتمع الأكثر إحتياجاً على عوائد التنمية

أشكال ومستويات المشاركة المجتمعية

1. مشاركة غير فعالة

- مشاركة ضعيفة وقصيرة المدى وتستمر فقط طالما أستمر مقدمها فى تقديمها
- تقتصر على إعلام الأطراف المعنية بمجريات المشروع
- المعلومات والإدارة والتنفيذ تكون لدى أطراف خارجية
- تستبعد قدرات المستفيدين وتقلل من شأنها
- تعتبر المستفيدين غير قادرين على تغيير أوضاعهم بأنفسهم
- تختص المستفيدين بالأعمال الثانوية المعتمدة على المجهود العضلى فقط
- صنع القرار يتركز فى حوزة صناع قرار آخرين

2. مشاركة محدودة

مشاركة عينية ومالية

- تغطية تكاليف ونفقات
- توفير عمالة رخيصة أو مجانية
- توفير خدمات مشاركة فى [حفر - نقل - عمل - تطوع - تدريب – تعليم]

مشاركة هامشية للأطراف المعنية

- لاتوجد مشاركة فى إتخاذ القرار
- متخذ القرار لايلتزم بآراء المجتمع

3. مشاركة فعالة

تتعاون فيها كل الأطراف المعنية فى ..

- التصميم و التنفيذ ومتابعة خطط العمل التنموى
- كيفية الإستفادة من الموارد المتاحة
- إتخاذ المجتمع للقرارات التى تخصه
- تمكين المجتمع من الإستجابة لمشكلاته
- تعزيز مفهوم التعلم الذاتى والقدرة على إتخاذ القارارت وتنفيذها

متطلبات المشاركة المجتمعية

- تمثيل ديمقراطى لكل الشركاء أو المجموعات
- فرص متساوية للمشاركة فى [التخطيط / إتخاذ القرارات / التنفيذ / المتابعة / التقييم]
- قدرة كافة الشركاء على المشاركة [وقت / موارد مهارات / إتخاذ القرار]
- مساهمة كافة الشركاء بالأفكار والأموال والموارد المختلفة طبقاً لقدراتهم
- الإتصال الفعال وإنسياب المعلومات بشكل واضح ومفتوح
- المسئولية أمام الآخرين والمرونة فى التخطيط والتنفيذ

رابعاً.. التطوع كأسلوب لتنمية الموارد

ماهو التطوع ..؟

لا يوجد إتفاق تام حول مفهوم واحد للعمل التطوعي ويرجع هذا الخلاف إلى أن كل منا يستمد مفهومه من واقع خبرته الذاتية أو المجال الذي يمارس فيه نشاطه التطوعي

كما أن مفهوم التطوع يختلف من بلد لآخر ومن منظمة لأخرى داخل نفس البلد فما يمكن أن يعتبر تطوعاً فى إحدى البلدان يمكن أن يعتبر عمل بأجر رمزى فى بلد آخر وقد يمكن أن يوصف عمل عادى فى بلد آخر

ولذلك نلاحظ أن المفهوم الشائع للتطوع ما زال يقترن عند عدد كبير منا بأعمال الخير والبر التي تقوم علي دوافع أخلاقية أو دينية أو نوازع إنسانية بشكل عام بينما واقع العمل التطوعي قد تجاوز تلك الصورة

فهناك عدد من التعريفات المختلفة التي طرحها الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية منها على سبيل المثال:

1. أن التطوع هو جهود إرادية تعكس مبادرة شخصية تنطلق من مسئولية أخلاقية ومسئولية إجتماعية لمساعدة ودعم الآخرين سواء ببذل الوقت أو الجهد دون توخي أهداف ربحية أو تجارية

2. أن التطوع هو المجهود القائم علي مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة"

3. أن التطوع هو أى جهد بشرى إرادى يبذله الفرد أو الجماعة بشكل تلقائى أو منظم من خلال قنوات مجتمعية مثل الاتحادات ، الجمعيات ، النقابات ، النوادى ... دون توخى عائد مادى بهدف المشاركة فى تحمل مسئولياته تجاه المجتمع ومن أجل الإسهام فى حل مشكلاته وتحقيق طموحاته "

من التعريفات السابقة نجد أن هناك إتجاه عام يتفق حول الأركان الأساسية لمفهوم التطوع وهى :

- المبادرة الشخصية
- الإرادة والرغبة في دعم ومساعدة الآخرين
- المسئولية الأخلاقية
- المسئولية الاجتماعية

لهذا يمكن أن نحدد عدة عناصر هامة يجب أن يشتمل عليها مفهوم التطوع تتمثل في:-

1. توافر الإرادة لدي المتطوع بوازع من نفسه وضميره ولا يتعارض ذلك مع وجود حملات تعبئة وحث علي التطوع
2. توافر عنصر الإحساس بالمسئولية الاجتماعية من قبل المتطوع تجاه المجتمع
3. الجهد التطوعي غالباً ما يكون بلا مقابل مادي ولكن أحياناً يقترن بوجود حافز مادي للعمل علي تشجيع بعض الفئات الراغبة في التطوع والغير قادرة علي الوفاء بهذه الرغبة وتنفيذها لأسباب مادية
4. الهدف من التطوع هو الإسهام في حل المشكلات لتحقيق الآمال والطموحات فهو دور متعدد الأغراض
5. المجهود التطوعى قد يكون فردي أو جماعي
6. المجهود التطوعى قد يأخذ أشكالاً وصوراً متعددة

من هو المتطوع ..؟

" المتطوع هو أى شخص يتمتع بمهارة أو بخبرة معينة ويستخدم تلك الخبرة أو المهارة بشكل إرادى لخدمة المنظمة أو يتولى مهمة داخلها أو يمثلها دون إنتظار مقابل مادى على أن تقر المنظمة رسمياً قبولها لدوره كمتطوع وعدم إعتباره موظفاً بها "

أهمية التطوع

أولاً بالنسبة للمجتمع

- يعتبر قوة اقتصادية غير محدودة (متجددة)
- التعرف علي الفجوات الموجودة في نظم ÇáÎïãÇÊ
- المساهمة في تلبية احتياجات المجتمعات المحلية
- التكامل مع الأعمال والجهود الحكومية
- يساهم في تحقيق وحدة عضوية لنسيج المجتمع
- يساعد على مواجهه أزمات يتعرض لها المجتمع
- حماية أفراد المجتمع من الأوبئة الاجتماعية والنفسية

ثانياً بالنسبة للمنظمة

- مصدر معلومات هام لعمليات التخطيط والتقييم
- مصدر هام لتنمية الموارد البشرية بالمنظمة
- المتطوعون هم قوة عمل للمنظمة بدون أجر
- كسب المتطوعين يعد مؤشراً علي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول الصحيح للمجتمع

ثالثاً بالنسبة للفرد

- يزيد الإحساس بتحقيــق الذات
- تنمية الوعي بقيمـة العمل الجماعي
- الإحساس بالآخرين و إكتساب ثقتهم
- الإحساس بالمسئولية الاجتماعيـة
- اكتساب مهارات وقدرات شخصية جديدة
- أداة قوية تسهم في البناء النفسي والاجتماعي
- اكتساب مهارات وقدرات مهنية تزيد من فرصة الحصول علي عمل

ما هى أشكال التطوع .. ؟

أولاً .. عمل تطوعي مؤسسي

المقصود أن يمارس العمل من خلال جمعيات أومؤسسات أوتنظيمات تحكمها قوانين ولوائح ، ويعمل المتطوع فى ظل أهداف الجمعية التي تنظم العمل والجمعيات الأهلية تعد من أهم المنظمات التطوعية للأسباب الآتية :

1. الجمعيات تجسد فلسفة العمل التطوعي وقدرة أفراد العمل علي تنظيم أنشطتهم بعيداً عن الدولة مما يقلل من اعتمادهم عليها في أمور حياتهم .
2. الجمعيات منظمات مستقلة غير حكومية وهذا يسهم في دعم وزيادة مصداقيتها لدى الجمهور
3. الجمعيات ككيانات لا تقوم علي فلسفة الربح أو تحقيق المصالح المباشرة لأعضائها
4. الجمعيات منظمات غير حزبية لا ترتبط أهدافها بالأغراض السياسية مباشرة وإنما تستهدف مصالح الآخرين أو المجتمع مما يؤهلها لاستيعاب النسبة الأكبر من المتطوعين.

ثانيا .. عمل تطوعي تلقائي غير رسمي

وهذا الشكل من التطوع لايرتبط بالانضمام إلى جمعية أو منظمة ما ويظهر عند الشدائد حيث ينطلق الجميع لمساعدة أقارب أو جيران أو أبناء قرية أو وطن واحد بل أحيانا تمتد المساعدة وأعمال التطوع غير المؤسسي إلى خارج الوطن من منطلق القيم الدينية والاجتماعية وقد نجد أن هذا النوع من التطوع أحياناً يفوق بكثير النوع المؤسسي.

ويمكن تحديد التطوع من وجهة نظر أخرى وفقاً لمجالاته كالآتى

1. العمل الخيري

ويضم كافة أنشطة الجمعيات التي تتمثل في تقديم المساعدات المباشرة أو رعاية الفئات الضعيفة مثل الأيتام و الفقراء و ذوى الاحتياجات الخاصة أو أطفال الشوارع ، ويتوقف النشاط عند تقديم المساعدة المادية أو المعنوية لتلك الفئات دون الاهتمام بوضع خطط لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم أو السعي نحو دمجهم في المجتمع أو إحداث تحول جوهري يمكنهم من الاعتماد علي النفس .
يتلخص هدف الجمعية في أن تكون وسيطاً منظماً بين الراغبين في عمل الخير والمساعدة وبين الآخرين الذين هم في حاجة إلى هذه المساعدات

2. العمل التنموي

يشمل العمل التنموي التعرف علي احتياجات المناطق أو الفئات الضعيفة أو المهمشة وتحديد خصائصها ووضع البرامج الملائمة علي المدى القصير والبعيد للنهوض بها وتنمية قدراتها الذاتية حتى تتمكن من الوصول للموارد والسيطرة عليها ، وتشمل هذه البرامج ، و لا تقتصر على، مجالات التعليم والتدريب والإبداع والتنظيم والتشبيك .... إلخ

3. أنشطة الدفاع والمناصرة

هي تلك المجالات التي تعني بالدفاع عن مبادئ وقيم وقضايا مجتمعية أو مناصرة بعض الفئات والشرائح المهمشة (نساء - أطفال) وتستهدف التأثير والتغيير في اتجاهات وقيم وعادات المجتمع السلبية تجاه هذه الفئات وخلق حركة اجتماعية مساندة تعمل علي التغيير الاجتماعي والثقافي والسياسي وأبرز الأمثلة علي ذلك الدفاع عن قضايا المرأة ، عمالة الأطفال ، وقضايا حقوق الإنسان عامة ويقوم بهذا النوع من التطوع عادةً من يمكن أن نسميهم بالنشطاء

ما هى الشروط الواجب توافرها فى المتطوع ..؟

- أن يكون لديه الوقت الكافى لممارسة نشاط تطوعى ..
- أن يكون لديه قدر ملائم من الإمكانيات أو المهارات أو الاستعداد لاكتسابها
- أن يكون لديه الرغبة فى خدمة المجتمع دون توقع مقابل
- أن يكون لديه القدرة على تحمل المسئوليات والالتزام بها

معايير عامة لإختيار المتطوع

- السمعة الطيبة والمصداقية لدى أفراد المجتمع
- الالتزام بالعمل الموكل إليه / إليها
- لديه الوقت الكافى لأداء العمل المطلوب منه
- أن تكون لديه خبرة مناسبة فى مجال العمل
- قدرة على الاتصال والتفاعل الجيد مع الآخرين
- أن يكون لديه القدرة على العمل فى فريق
- قدرة واستعداد لتلقى التدريب على المهام المطلوبة
- الثقة بالنفس والقدرة على الاعتماد على الذات
- ليست له أغراض خاصة وراء تطوعه فى المنظمة
- من النوع والفئة العمرية المناسبة لنوع العمل

ماهى دوافع التطوع ..؟

بعض الأسباب التى تدفع الناس للتطوع بمجهودهم ووقتهم فى سبيل الآخرين ..

- لدينا الرغبة فى الشعور بحاجة الناس لمساعدتنا
- مجال خصب لتبادل الخبرات والمهارات مع الآخرين
- الرغبة فى التعرف على المجتمع بشكل أفضل
- الرغبة فى إظهار الالتزام بقضية ما
- الرغبة فى إكتساب المهارات القيادية
- أن يكون لدينا حلم ما ونرغب فى تحقيقه
- شعور بأننا نقوم بأداء الواجب علينا تجاه المجتمع
- التعرض لضغط أو إلحاح من صديق أو قريب لنا
- رغبة فى الشعور بالرضا عن الذات لما نقوم به
- إحتياج لشغل أوقات الفراغ الموجودة لدينا
- رغبة فى الحصول على تقدير المجتمع لنا
- رغبة فى توفير خبرات ومهارات نادرة للمجتمع
- لايوجد شخص آخر يمكنه القيام بهذا العمل
- رغبة فى إحداث تغيير ملموس فى المجتمع
- رغبة فى تعلم شئ جديد وإضافة معلومات
- رغبة فى التحرر من نظام العمل الرتيب
- حاجة لمساعدة صديق أو قريب أو ذى حاجة
- إحتياج المتطوع للهروب من شئ ما
- رغبة للانخراط فى المجتمع والتعامل مع الناس
- إحتياج للتخلص من الشعور بالذنب
- رغبة فى الشعور بالفخر والاعتزاز
- إحتياج لكسب أصدقاء ومعارف جدد
- حاجة لإستكشاف مهنة معينة
- رغبة فى قضاء وقت ممتع وأداء شئ مفيد
- أسباب دينية أو مرتبطة بالعقيدة تدفعنا للتطوع
- رغبة فى الحصول على بعض المعارف الأكاديمية
- رغبة فى تحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع
- إحتياج للانضمام إلى فريق عمل والعمل معه
- رغبة فى تحقيق مكانة إجتماعية مرموقة
- إحتياج لإختبار قدرات النفس وقدرات التحمل
- رغبة فى إكتساب خبرة تضاف إلى صحيفة الخبرة
- موقف شخصي مع المشكلة أو القضية المطروحة

ما هو أثر الدور التطوعى على المنظمات ..؟

هناك أثر إيجابى على المنظمات من وجود الدور التطوعى وقد يمكن أن يؤثر قيام الدور التطوعى تأثيراً سلبياً وذلك على النحو التالى :

1. العائد الإيجابى .. ويتمثل فى الآتى

- الحصول على الخدمات بمستوى مناسب وبتكلفة أقل نتيجة تقديمها بدون أجر أو مقابل حافز بسيط
- الحصول على خبرات إضافية قد تكون متميزة ويصعب على الجمعية توفيرها أو الإستفادة منها بالطريق العادى " التعيين " نتيجة التكلفة العالية فى الحصول عليها
- 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
- التطوير المستمر للخدمات المقدمة من الجمعية للمجتمع نتيجة الوقوف على الإحتياجات الفعلية للمجتمع بصورة صحيحة وتحديدها وتطوير أساليب التعامل معها تطويراً مبنياً على المهارات المتوفرة نتيجة الجهود التطوعية المتاحة للجمعية

2. العائد السلبى .. ويتمثل فى الآتى

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

ماهى أسباب الإحجام عن التطوع ..؟

1. الخوف من الالتزام ..

إشتراك المتطوع سيحمله بعض المسئوليات والالتزامات الأدبية والمادية وقد لا يتوافر الوقت الكافى للعمل التطوعى فيفضل إهتماماته الشخصية على العمل التطوعى

2. الفكرة السيئة عن التطوع

قد يكون لدى الأفراد فكرة سيئة عن التطوع نتيجة تجربة غير موفقة لهم شخصياً أو لأحد أقاربهم أو أصدقائهم تجعلهم يحجمون عن تكرار التجربة أو يفضلون الإبتعاد عن الفكرة كلية

3. قلة المعرفة وبالتالى قلة الرغبة فى العمل التطوعى

فقد يكون الأفراد على غير دراية بمفهوم العمل الإجتماعى وأهمية تنمية المجتمع والمجالات التى يمكن تقديم خبراتهم ومهاراتهم فيها وهذا النقص فى المعرفة يولد ضعف الرغبة فى الإنخراط فى العمل التطوعى

4. نشاط المؤسسة ليس ذا قيمة بالنسبة للمجتمع

فقد يجد الأفراد أن ما تقوم به الجمعية الطالبة للتطوع نشاط لن يخدم المجتمع أو لا يرتبط إرتباط مباشر بحاجات ماسة وأساسية له ومن ثم يفضلون توفير الوقت والجهد لجهات أخرى تعمل فى مجالات لها إرتباط مباشر وقوى بحاجة المجتمع

5. ضعف الثقة فى المؤسسة الطالبة للتطوع

فقد يحجم الأفراد عن التطوع نتيجة ضعف ثقتهم فى المؤسسة الطالبة للتطوع نتيجة السمعة السيئة لأدائها أو ضعف أجهزة الحكم الموجودة بها وعدم إطمئنان الأفراد المتطوعين لهم ولقدراتهم وإمكاناتهم فى تحقيق وتنفيذ العمل المطلوب

العوامل التى تعوق أداء عمل المتطوعين ..

- عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للمتطوعين
- الانفراد بإتخاذ القرار فى المؤسسة وعدم إعطاء الفرصة لكل مسئول للقيام بدوره
- تضارب أراء أعضاء مجلس الإدارة
- السعى وراء تحقيق منفعة شخصية من المتطوع
- عدم تحديد دور معين يلتزم به المتطوع
- عدم أهلية المتطوع للعمل المنوط به
- عدم الجدية وعدم الالتزام بتعليمات المنظمة
- عدم وجود التقدير المادى أو المعنوى لدور المتطوع
- عدم وجود أسلوب محدد لمتابعة ومراجعة العمل
- المضايقات من بعض الãÔÑÝíä
- ÚÏã ÇáÊäÓíÞ Èíä ÇáãÊØæÚíä
- ÈÚÖ ÇáÞæÇäíä ÇáÊì ÊÚæÞ ÇáÚãá ÇáÊØæÚì

لماذا يجب أن تنظر الجمعيات لموضوع المتطوعين بعين الاعتبار .. ؟

1. المتطوعون مصدرثمين للمنظمة

موارد المنظمة إما موارد مالية أو موارد بشرية والموارد البشرية للمنظمة هى العاملين المعينين والمتطوعين ولا شك أن المتطوعين أقل تكلفة على المنظمة من المعينين بأجر وفى أحيان كثيرة فى بعض الدول نجد أن التطوع بالوقت والخبرة فى كثير من المنظمات يكون بدون مقابل مادى الأمر الذى يوفر الكثير من الموارد المالية للمنظمة يمكنها أن تستخدمها فى تقديم خدمات أخرى وتظهر هذه الفوائد من التطوع بصورة واضحة فى المنظمات التى تعمل فى المجال الخيرى والمنظمات البادئة فى العمل ذات الموارد المحدودة والمنظمات التى تعتمد بصورة كبيرة فى تنفيذ أعمالها على المشاركة المجتمعية

2. إتخاذ خطوات لاشتراك المتطوعين أمر ممكن ومرغوب

هناك كثير من المنظمات يترسخ لديها إعتقاد أن هناك صعوبة فى إشراك المتطوعين فى العمل والحصول عليهم والتعامل معهم والإستفادة الحقيقية من جهوداتهم ووقتهم نتيجة عدم تفرغهم ونتيجة عدم إلتزامهم فى كثير من الأوقات وهى نظرة ضيقة جداً لفكرة التطوع بمفهومها الحقيقى وتمثل فى حقيقة الأمر نقص شديد فى خبرة المنظمة وأعضائها فى آليات التعامل الصحيح مع الموارد البشرية المتاحة لها

لذلك فإن طريقة مساعدة المتطوعين لمنظمتك تتحدد فقط برؤيتك لمدى إشتراكهم فى العمل فأسأل نفسك

- هل لدى المنظمة رؤية واضحة لكيفية التعامل مع المتطوعين والإستفادة منهم ؟
- هل لدى المنظمة إصرارعلى الاستفادة من ميزات قوة العمل الطوعى المتاحة حالياً ؟
- هل قامت المنظمة بفحص ما تريد إنجازه من خلال المتطوعين ؟
- هل قامت المنظمة بتحديد إحتياجاتها من المتطوعين والخبرات اللازمة ؟
- هل قامت المنظمة بتحديد علاقات صحيحة بين الخبرات التطوعية المتاحة والإحتياجات المطلوبة لها من هذه الخبرات ؟
- هل قامت المنظمة ببذل جهد منظم للإتجاه إلى المتطوعين وجذبهم إلى الإشتراك فى العمل بالمنظمة
- هل حرصت المنظمة من البداية على تكوين صورة صحيحة لها داخل المجتمع الذى تعمل فيه تشجع المتطوعين على الرغبة فى الإشتراك بالمنظمة

3. المتطوعون عوامل مؤثرة فى المنظمة

يحظى المتطوعون بالمصداقية فى المجتمع حيث ينظر إليهم على أنهم لا يتوقعون مصلحة شخصية من جراء مساندة المنظمة ، لذا يمكنهم القيام بأدوار رئيسية فى العلاقات العامة وجمع الأموال والتعليم العام وتأييد التشريعات وغيرها من الأعمال التى تحتاجها المنظمة من المجتمع الذى تتعامل فيه وهو أمر يجعل المنظمة تنظر بعين الإعتبار إلى الإختيار الصحيح للمتطوعين وعدم قبول أى متطوع دون التأكد من عدة أشياء هامة ترتبط بخبرته وسمعته وعلاقاته ونظرته لفكرة التطوع وأسباب ودوافع تطوعه وإلا يمكن أن ينعكس الأمر ويصبح قبول التطوع فى هذه الحالة ذو مردود سلبى على المنظمة

4. المتطوعون مصدر معلومات ثمينة للتخطيط والتقييم

المتطوع على إتصال بالمنظمة ولكن له رؤيته المتفردة والمتطوع لديه القدرة دائماً على الوقوف على أراء المستفيدين من الخدمات بطريقة تختلف عن طريقة الموظفين ولديه أيضاً القدرة على النظر لما تقوم به المنظمة من خارج دائرة المنظمة ذاتها وبذلك فهو مصدر ذو قيمة شديدة للمنظمة يمكنها من التخطيط السليم لأعمالها والتحديد الصحيح لأهدافها داخل المجتمع حيث أن التخطيط الذى يتم فى المنظمات غير الحكومية بمعزل عن المجتمع قد يؤدى فى النهاية إلى الفشل فى تحديد أهدافها وبالتالى إلى إنعزالها عن المجتمع وضياع الهدف الرئيسى من وراء وجودها كمنظمة

كما أن أحد العناصر الأساسية فى عمليات التقييم التى يجب أن تراعى المنظمة إتخاذها والقيام بها هو نظرة ورأى مستقبل الخدمة فيما تقدمه من خدمات والوقوف على مدى رضاء المستفيدين عن المنظمة وبرامجها ومشروعاتها والمتطوعون هم أقدر من الموظفين المعينين على الوصول إلى مصداقية عالية لأعمال التقييم بالمنظمة

5. المتطوعون هم طاقم العاملين بدون أجر

بالتأكيد سوف يستفيد المتطوعون من السياسات العريضة الخاصة بالعاملين داخل المنظمة ومن الأعمال الايجابية والاعتبارات الاخلاقية حيث يمكن أن يفوق عدد المتطوعين داخل بعض المنظمات أعداد الموظفين المعينين بأجر

وفكرة التطوع فى حد ذاتها مبنية على مبدأ عدم النظر إلى المقابل المادى للعمل المتطوع فيه وهو مبدأ يوفر الكثير للمنظمة

6. المتطوعون هم وكلاء المنظمة

- المتطوعون هم ممثلى المنظمة داخل المجتمع الذى تعمل فيه
- المتطوعون هم أحد حلقات التواصل بين المنظمة والمجتمع
- المتطوعون هم عين المنظمة بالمجتمع ومصدر هام من مصادر المعلومات
- المتطوعون هم مصدر هام لنقل صورة صحيحة عن المنظمة إلى المجتمع
- المتطوعون هم مصدر رئيسى لنقل صورة المنظمة فى ذهن المستفيدين بصورة خاصة والمجتمع بصفة عامة إلى إدارة المنظمة
- المتطوعون هم وسائل هامة لتعامل المنظمة ممع كثير من الجهات والهيئات والمنظمات الأخرى
- المتطوعون هم مصدر هام من مصادر المظمة فى التشبيك مع المنظمات الأخرى
- المتطوعون هم مصادر هامة لعلاقة المنظمة مع المسئولين لذلك يمكن أن يعتمد عليهم فى حملات الدعوة وكسب التأييد
- المتطوعون هم مصدر وآلية هامة للمنظمة فى تعظيم فكرة المشاركة المجتمعية

لذلك يجب على المنظمة أن تتأكد تماماً من إتخاذ كل الخطوات اللازمة لجذب وحماية المتطوع ولايمكن لأى منظمة تحقيق ذلك دون أن يكون لديها نظام واضح لإدارة الجهود التطوعية مبنى على أسس علمية سليمة وإطار محدد للتعامل مع المتطوعين وهو أمر يتم تغطيته فى برنامج تدريبى آخر خاص بإدارة الجهود التطوعية داخل المنظمات غير الحكومية

إستثمار التطوع فى تدبير التمويل

آليات الإستفادة من المتطوعين فى عملية تعبئة الموارد وتدبير التمويل ...

- تشكيل لجنة متخصصة من المتطوعين تكون مسئولة عن تدبير التمويل وتعمل تحت إشراف لجنة تدبير الموارد بالمنظمة
- تدريب المتطوعين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتدبير التمويل
- تحديد الأنشطة التى تحتاج إلى تمويل وتوفير المعلومات اللازمة عنها للجنة
- كل مجموعة متطوعين يمكنها أن تبدء فى تنفيذ حملات مصغرة لجمع التبرعات وتدبير التمويل كجزء من الحملات الأساسية
- تحديد الأطر والقوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة للجان المتطوعين
- إعطاء الفرصة لأعضاء اللجان للإبداع وإقتراح الأفكار للتسويق والدعاية
- تشجيع المتطوعين وشكرهم بشكل رسمى
- منح إمتيازات تشجيعية للمتطوعين الأكثر إلتزاماً ونشاطاً
- الحرص على توسيع شبكة التطوع من خلال المتطوعين أنفسهم وتوليهم مسئولية تدريب وتأهيل المتطوعين الجدد
- تشجيع المتطوعين على توثيق النجاحات والتجارب والمبادرات الناجحة
- تشجيع المتطوعين على تكوين شبكات وعلاقات مع متطوعين فى جمعيات أخرى لتبادل الخبرات

خامساً.. التمويل الذاتى كأحد إستراتيجيات تدبير التمويل

مفهوم التمويل الذاتى

التمويل الذاتى هو المال الذى تحصل عليه المنظمة بجهود أعضائها وأجهزتها المختلفة طبقاً للقانون ولوائحه الخاصة

ووفقاً للتعريف نجد أنه لا بد وأن يتوافق التمويل الذاتى للمنظمة مع القانون واللوائح أى كان مصدر هذا التمويل وقد تتعدد عناصر التمويل الذاتى على النحو التالى ...

عناصر التمويل الذاتى بالمنظمة

- رسم العضوية والإشتراكات التى يدفعها الأعضاء المؤسسون والمنضمون لعضوية المنظمة سواء كانوا أعضاء عاملين أو أعضاء منتسبين وهى مبالغ تتحدد فى لائحة النظام الأساسى للمنظمة ويدفع رسم العضوية مرة واحدة عند الإنضمام لعضوية المنظمة وتسدد الإشتراكات بصورة دورية شهرية أو سنوية وفقاً لما تنص عليه اللائحة وهى مبالغ لاتمثل فى الغالب الأعم أرقاماً كبيرة ومؤثرة فى إيرادات المنظمة إلا فى منظمات بعينها تحدد رسوم عضوية وإشتراكات مرتفعة

- التبرعات والوصايا والهبات وهى التبرعات من الأشخاص الطبيعيين المنتمين للمنظمة كأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وهى نوع من التبرعات لايحتاج الحصول عليها إلى الحصول على ترخيص مسبق من الجهة الإدارية وإنما تقبل بقرار من مجلس إدارة المنظمة وكذلك الوصايا والهبات التى يوصى بها أو يهبها شخص ما للمنظمة وتقبلها أجهزة الحكم فيها

- الأموال المجموعة بموجب تراخيص جمع المال والتبرعات التى تصدرها الجهة الإدارية للمنظمة للحصول على التبرعات أو تجمع بموجبها الأموال وهى مصدر مؤثر للتمويل فى كثير من المنظمات

- إيرادات ورسوم تقديم الخدمات التى تقدمها المنظمة للجمهور وتحصل فى مقابلها على هذه الإيرادات والرسوم وهو مصدر هام للتمويل لأنه يتعلق بطبيعة عمل المنظمة

- إيرادات الأنشطة والمشروعات والبرامج وهى مصدر رئيسى للتمويل الذاتى بالمنظمة وخاصة المنظمات التى تعمل فى مجال التنمية والتى تعتمد على تنفيذ أنشطة ومشروعات وبرامج تحصل من خلالها على إيرادات تعتبر مصدر هام لتغطية مصروفات هذه المشروعات وكلما زاد عدد الأنشطة والمشروعات والبرامج التى تنفذها المنظمة كلما زادت الإيرادات التى تحققها هذه الأنشطة والمشروعات والبرامج وبالتالى زادت قدرتها على تغطية مصروفاتها وكذلك قدرتها على الإستمرار

- إيرادات الأملاك والأصول الثابتة التى تمتلكها المنظمة كالإيجارات للمقرات أو الأجهزة ..... إلخ

أهمية التمويل الذاتى للمنظمات

يعتبر التمويل الذاتى من أهم مصادر التمويل للمنظمات وهو المصدر الرئيسى الذى يجب أن تعمل المنظمة على تنميته وزيادته والذى يضمن لها الإستمرارية والتواجد دون تهديد من جهة ومن جهة أخرى يدعم المنظمة فى عدم الإعتماد على الجهات الخارجية فى التمويل وهو ما يخلق نوع من الإتكالية قد يهدد المنظمة وتواجدها فى حالة غياب الممول الخارجى لأى سبب من الأسباب

ونستطيع أن نحدد أسباب أهمية التمويل الذاتى للمنظمات فى أنه .....

- يساعد على تحقيق الإكتفاء الذاتى والإستقلالية للمنظمة دون الإعتماد على جهات خارجية فى التمويل.

- وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة حيث تتمكن المنظمة من خلاله فى تنفيذ ما تقتنع به وتحدده من أهداف تتوافق مع رؤيتها ورسالتها Ïæä æÌæÏ Ãì ãÄËÑ ÎÇÑÌì íÌÈÑåÇ Úáì ÇáÅÈÊÚÇÏ ÃÍíÇäÇð Úä åÐå ÇáÃåÏÇÝ ÑÛÈÉ Ýì ÇáÍÕæá Úáì ÇáÊãæíá.

- يساعد على بناء الإحترام والثقة بالنفس من خلال تعزيز الإحساس بالقدرة على تدبير إحتياجاتها بصورة ذاتية ودون الإعتماد على الغير.

- يدعم ثقة المجتمع بالمنظمة ومشروعاتها حيث يوفر صورة عن المنظمة بأنها قادرة على تنفيذ ما تهدف إليه وأنها مصرة على الإرتباط برسالتها وهو ما يجعل أفراد المجتمع الذى تعمل فيه المنظمة يلتفون حولها ويثقون فيها وفي ما تقوم به من مشروعات وأنشطة وخدمات.

- يساعد على إستمرارية المنظمة من خلال خلق الشعور بالملكية العامة لمشروعاتها وذلك أن الأصل فى وجود منظمات المجتمع المدنى هو خدمة المجتمع الذى تعمل من أجله دون إستهداف ربحى من وراء تقديم هذه الخدمات وهو أمر يدعم إلتفاف أفراد المجتمع حول المنظمة وإرتباطهم بتواجدها وحرصهم على بقائها وإستمرارها إحساساً منهم بملكيتهم لها.

كيفية تدبير التمويل الذاتى

- إدراك حقيقة أن كل منظمة لديها كثير من الموارد التى يمكن إستثمارها وهى حقيقة يجب ان تقتنع بها المنظمة وتستوعبها وتتمثل هذه الموارد فى الموارد البشرية التى تتوافر بالمنظمة من جهة أولى سواء فى أجهزة الحكم أو فى الأجهزة التنفيذية وخبرات ومهارات هذه الموارد وكذلك علاقاتها ومن جهة أخرى فى الموارد المادية والتى تتمثل فيما يتوفر للمنظمة من أصول تمتلكها سواء كانت أصول ثابتة أو متداولة وكلها فى مجموعها موارد تدعم قدرة المنظمة على تدبير التمويل من خلال ذاتها.

- رصد موارد المنظمة المتاحة والممكنة أو المتوقعة فمن الضرورى أن تعلم المنظمة جيداً ما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية وكيفية الإستفادة منها وآليات تعظيم هذه الإستفادة ومن جهة أخرى أن تقف على ما يمكن أن توفره من موارد أو ما تتوقع أن تدبره ومصادره وكيفية التعامل معها والحصول على هذه الموارد.

- عقد جلسات مع فريق العمل للعصف الذهنى وإقتراح وسائل مبتكرة لتدبير التمويل بإستخدام الموارد الذاتية وهى آلية جيدة للتفكير خارج الحدود التقليدية فى معرفة وسائل تدبير التمويل وقد تأتى بأفكار جيدة وجديدة لتدبير التمويل الذاتى للمنظمة.

- وضع خطة سنوية لتدبير التمويل بالموارد الذاتية ومتابعة تنفيذ هذه الخطة والوقوف على ما تم تنفيذه منها وما لم يتم والأسباب المؤدية لعدم التنفيذ ومدى إرتباط النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة بالخطة.

بعض أفكار التمويل الذاتى للمنظمات

هناك الكثير من الأفكار التى يمكن أن تدعم مفهوم التمويل الذاتى للمنظمات منها على سبيل المثال ...

- توفير جزء من مصروفات المنظمة من خلال مراجعتها وتحديد البنود التى يمكن توفيرها بالكامل أو الحد منها وفى أغلب الأحيان سوف نجد هناك بنود مصروفات غير مرشدة فى الإستخدام وبنود أخرى يمكن الإستغناء عنها كاملة ولايستهان بأى مبلغ يمكن توفيره من هذه المصروفات فهى فى مجموعها سوف تمثل مبالغ جيدة

- تأجير مساحة من مقر المنظمة أو قاعات التدريب أو أجهزة العرض .... إلخ وهى كلها أصول ثابتة تمتلكها المنظمة وقد لا تقوم بإستخدامها فى توليد إيرادات فى حين تبقى لفترات طويلة دون إستخدام وهو مصدر تمويل ذاتى لايستتبعه تكلفة مقابل توليد إيراد من إستخدامه.

- إستثمار خبرات فريق العمل فى عمل أبحاث أو تدريب أو إستشارات فنية لمؤسسات أخرى ففرق العمل بالمنظمات لديها الكثير من الخبرات والمهارات التى يمكن إستخدامها لخدمة منظمات أخرى أو أفراد وتحصيل مقابل لهذه الخدمات ويمكن أن يخصص شئ من الحافز من هذه الإيرادات للعاملين المشاركين فى تنفيذ هذه الخدمات لتحفيزهم على الإستمرار والأداء الجيد لهذه الخدمات

- إقامة مشروعات صغيرة مدرة للربح تديرها المنظمة وهو أمر متاح للمنظمات وتستطيع من خلاله المنظمة فى توفير إيرادات أو فوائض مالية تستخدمها فى تمويل أنشطة أخرى قد لا تدر إيرادات أو تغطى تكلفتها وترتبط إرتباط وثيق برسالة المنظمة وأهدافها.

سادساً .. الشراكة والتشبيك كأحد إستراتيجيات تدبير التمويل

1. مفهوم الشراكة

الشراكة هى إتفاق بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف أو مشروعات مشتركة حيث تكون الفرصة مهيأة لتوظيف إمكانيات كل طرف لتحقيق التكامل فيما بينهم وتقوم علاقة الشراكة على المساواة وليس هيمنة طرف على آخر وترتبط بتعظيم المردود الإجتماعى والإقتصادى

1.1 السمات الواجب توافرها فى نموذج الشراكة

- توفر آليات مؤسسية للتنسيق بين الأطراف الشريكة
- توزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين الأطراف الشريكة
- مشاركة حقيقية بين الشركاء فى تخطيط وتنفيذ المشروعات
- تذليل العقبات البيروقراطية التى تواجه تعاون الشركاء
- تهيئة إجتماعية وثقافية للأطراف الشريكة
- كل طرف من الشركاء يمتلك ما يقدمه لتعظيم مردود الشراكة

2.1 أشياء يمكن تقديمها من الشركاء

- تقديم أفكار ومبادرات ورؤى للتطوير ترتبط بما يتفق الشركاء على تنفيذه والأهداف المرجوة من الشراكة
- تقديم رأسمال بشرى " متطوعين " من كافة الأطراف المشاركة ويمكن تنويع المهارات والخبرات والتخصصات من خلال التنسيق فيما بين الأطراف المشاركة
- تقديم رأسمال مادى متمثل فى تقديم مقرات أو أصول أو توفير تمويل فى شكل مساهمات من كل أو من بعض الأطراف المشاركة
- مرونة عالية للوصول إلى الفئات المستهدفة من خلال العلاقات التى يتمتع بها كل طرف من الأطراف المشاركة مع هذه الفئات
- دعم فنى متمثل فى التدريب والإستشارات المطلوبة والتى تبنى على خبرات سابقة لكل أو بعض الأطراف المشاركة
- معلومات وبيانات ونتائج دراسات متوفرة لدى كل أو بعض الأطراف المشاركة نتيجة جهود أو أنشطة أو مشروعات سابقة
- إرادة سياسية لصنع القرار أو السياسة العامة وهو أمر يجب أن يتوافر لدى جميع الأطراف المشاركة دون إستثناء

3.1 الأسس التى يجب أن تقوم عليها الشراكة

- الثقة المتبادلة بين الشركاء
- تعميق مبدأ المسئولية الإجتماعية لدى القطاع الخاص
- توافر مناخ سياسى وتشريعى يهيأ ويشجع عمليات الشراكة

4.1 مزايا عملية الشراكة بين المنظمات

- **خلق مناخ جيد لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدنى**

ذلك أن التشارك بين المنظمات يخلق كيانات قوية تستطيع أن تؤثر فى المجتمع وكذلك أن تؤثر على متخذى القرار والأطراف ذات الصلة بإحتياجات ومتطلبات التنمية فى المجتمعات التى تعمل فيها هذه المنظمات ومن ثم تتمكن من تحسين ظروف العمل التى تعمل من خلالها.

- **تحسين عملية التنمية البشرية**

ذلك أن تفعيل عملية الشراكة بين المنظمات يؤدى حتماً إلى تبادل الخبرات بين أفراد هذه المنظمات وإضافة الكثير من المعارف والمهارات إلى المشاركين من هذه المنظمات وكذلك إلى المستفيدين من خدماتها الأمر الذى يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً فى عملية التنمية البشرية.

- **تعظيم المردود الإجتماعى والإقتصادى والسياسى**

لأن الشراكات تؤدى إلى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول الأسرع والأقدر للفئات المستهدفة وزيادة دعم الأطراف ذات الصلة للمنظمات المتشاركة وهو أمر يؤدى حتماً إلى تعظيم الإستفادة والمردود داخل المجتمعات المستهدفة.

- **المساهمة بفعالية فى تدبير التمويل**

حيث نجد أن قدرة المنظمات المتشاركة مجتمعة ستكون أكثر تأثيراً فى الجهات المانحة والممولة وأكثر إجتذاباً لهذه الجهات والتى يعنيها فى المقام الأول أن تتعامل مع كيانات قوية ولديها قدر عالى من الإلتزام والمهنية فى التعامل وفى التنفيذ من جهة ومن جهة أخرى فإن تكاتف المنظمات المتشاركة يجعل قدرتها على الوصول للمجتمع وتعظيم تعبئة موارده للمساهمة مع هذه المنظمات فى تنفيذ البرامج والمشروعات التى تخدم هذه المجتمعات كبيرة ومؤثرة.

- **رسم سياسة الإستمرارية للمنظمات**

فالمنظمات البادئه يعنيها أن تنخرط مع المنظمات القديمة والتى لديها خبرات فى مشروعات تساعدها على تكوين سابقة خبرات تؤهلها للتعامل المباشر فيما بعد مع الجهات الممولة والمانحة من جهة ومن جهة أخرى تساعدها على التواجد فى المجتمع والتعامل مع أفراده المستفيدين والمستهدفين والداعمين لأنشطة ومشروعات المنظمات المتشاركة والتعرف على المنظمة وبناء جداراً من الثقة فيها وفى قدرتها على التواصل مع المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتلبية إحتياجاته.

2. مفهوم الشبكة

الشبكة هى تجمع من الأفراد أو المنظمات الذين قرروا العمل سوياً لتحقيق أهداف مشتركة أو حل مشكلة ما ويتضمن هذا التحالف تعبئة الموارد والقدرات المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجى بهدف تحقيق المصالح المشتركة

1.2 مفهوم التشبيك

التشبيك هو عملية حيوية مستمرة تستلزم مجموعة من الأنشطة والممارسات الدائمة والمتجددة التى تشجع على تدعيم المنظمات الأعضاء وإستقلاليتها وليس التشجيع على الإعتماد على الشبكة وأعضائها الكبار وكذلك تحقيق التضامن والمساندة بين المنظمات وبعضها البعض وهو آلية للإتصال والتواصل والتعاون بين المنظمات المتشابكة

2.2 عناصر أساسية فى تعريف مفهوم الشبكة

- أن الشبكة لاتفرض من أعلى أو من جهة محددة أو منظمة كبرى ولكنها إطار تتوافق حوله الأطراف المنضمة إليه وينضمون إليه طواعيه وبشكل إرادى
- الشبكة قد لا تقتصر فقط على منظمات أهلية وإنما قد تضم أفراد أو مجموعات معنية بالعمل التنموى ولديهم إهتمام بأهدافها
- الشبكة ليست نظاماً بيروقراطياً تتسلسل فيه المواقع القيادية من أعلى لأسفل وإنما تمتد أفقياً بين أطراف متساويين لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات
- الشبكة آلية للإتصال وتبادل المعارف والخبرات فالإتصال يحقق مصدر أساسى لقوتها وتأثيرها

3.2 فى تشكيل الشبكات والشراكات إسأل . . .؟

- هل نحن إزاء مرحلة تستدعى التشبيك وبناء الشبكات ..؟
- كيف ننظر إلى التشبيك وبناء الشبكات .. ؟
- ماهى أ شكال التشبيك التى تتناسب مع رؤانا وطموحاتنا وأهدافنا والواقع القائم .. ؟
- من أين تكون البداية ..؟
- ما هى الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز هذه المهمة ..؟
- ماهى الوسائل التى من شأنها دعم هذه العملية .. ؟
- ماهى المخاوف والفرص المتاحة المستقبلية للشبكة ..؟

4.2 دوافع المنظمات للدخول فى الشبكات

- دعم قوة المنظمة وقيمة القضية المطروحة
- توفير المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة
- تعميق الحوار فى القضية المطروحة
- تدبير موارد لا تستطيع المنظمة توفيرها بمفردها

5.2 عوامل نجاح علاقات التشبيك

- تحديد هدف التشبيك و وضوحه للجميع
- وجود قيادة قادرة على توضيح مفهوم الشبكة
- تحديد الأدوار والعلاقات والمهام والمسئوليات بوضوح
- القدرة على إيجاد مصادر التمويل وتحديد الموارد
- متابعة تدفق المعلومات وتبادلها وإتاحتها لجميع الأعضاء
- ممارسة المرونة والحساسية تجاه الآخرين
- البعد عن التنافس والقدرة على تحسين الأداء بإستمرار

6.2 مزايا عملية التشبيك

- توسيع قاعدة الدعم المتاحة للقضية المطروحة من خلال العمل الجماعى المشترك
- توفير الأمان والحماية للجهود المبذولة من قبل أعضاء الشبكة
- زيادة حجم الموارد المتاحة لأفراد وأعضاء الشبكة
- المساعدة فى إيجاد كوادر قيادية جديدة
- توسيع نطاق عمل وأنشطة الشبكة

7.2 عيوب عملية التشبيك

- قد يؤدى إلى تشتيت إهتمام المنظمة بعيداً عن العمل الأساسى لها
- إستهلاك وقت المنظمة
- الإشتراك فيها قد يتطلب التنازل عن موقف المنظمة تجاه القضايا المطروحة أو أسلوب التعامل معها
- قد يحدث توزيع غير عادل للسلطة بين أعضائها
- قد لا يحصل أعضاء الشبكة على ما يستحقونه من تقدير لجهودهم ويعزى الفضل للشبكة ككل
- تفكك أعضاء الشبكة قد يؤثر سلباً على مصداقية كل عضو من أعضائها

سابعاً ..المسؤولية الإجتماعية للشركات كأحد إستراتيجيات تدبير التمويل

1. مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات

الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة فى تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلى والمجتمع ككل

" مجلس الأعمال العالمى للتنمية المستدامة "

إلتزام الشركات بالمساهمة فى التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلى والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية فى آن واحد

" البنك الدولى "

1.1 معايير نجاح الشركات فى قيامها بمسؤوليتها الإجتماعية

- **الإحترام والمسؤولية**

" إحترام الشركة للبيئة الداخلية والخارجية"

- **دعم المجتمع ومساندته**

" التعرف على المشاكل والمساهمة فى الحلول"

- **حماية البيئة**

" إلتزام بتوافق المنتج مع البيئة – مبادرة لمعالجة المشاكل البيئية بالمجتمع "

2.1 آليات تشجيع الشركات لمشاركة المنظمة فى تنمية المجتمع

- إعداد ملف قوى بسيرة الجمعية ونطاق عملها وإنتشارها وتأثيرها فى المجتمع
- دراسة الشركات المستهدفة للشراكة فى تدبير تمويل نشاط أو مشروع محدد
- إستخدام إستراتيجية المكسب للطرفين وتوضيح القيمة المضافة للشركات من بناء وتأصيل شراكة مجتمعية
- التحلى بقيم الشفافية والإلتزام بالرغبة فى المساءلة لتحسين صورة المنظمة لدى رجال الأعمال والشركات
- إستخدام الشخصيات البارزة من رجال الأعمال والشركات فى حضور ورعاية مؤتمرات ومناسبات المنظمة لإكتساب ثقة أكبر

3.1 مهارات مطلوبة للقائمين بالتعامل مع الشركات

• مهارات الإقناع

الإقناع هو الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير مواقفهم أو آرائهم أو إتجاهاتهم والإتفاق فى النهاية مع وجهة نظرك مع الحفاظ على علاقات طيبة معهم

خصائص العرض المقنع

- أن يكون العرض فرصة لتحقيق هدف واضح للطرف الذى يتم توجيه العرض له
- أن يكون العرض متوافقاً مع القيم والمبادئ والعقائد التى يؤمن بها وينتمى إليها الطرف الموجه إليه العرض
- أن يكون العرض متناسباً مع ميول وقدرات متلقى العرض
- أن يكون العرض آمناً ولايحمل فى طياته نسبة كبيرة من الخطأ
- أن يكون العرض مقبولاً من الأفراد المحيطين بالطرف المتلقى للعرض والمؤثرين عليه

الشروط اللازمة للإقناع

- أن تكون أنت مقتنعاً بما تعرض
- أن تكون البداية والنهاية منك
- أن تعلم كل شئ عن من ستقوم بإقناعهم
- أن تكون أميناً مع نفسك ومع الغير فى عرضك
- أن تبذل الجهد فى تقصى الحقيقة بحرص وعن يقين
- أن لا تبخس الموضوع حقه فى العرض وأن تستخدم المعينات المناسبة
- أن تمهد للعرض وأن تبنى عرضك على ثقة المتلقى فيك

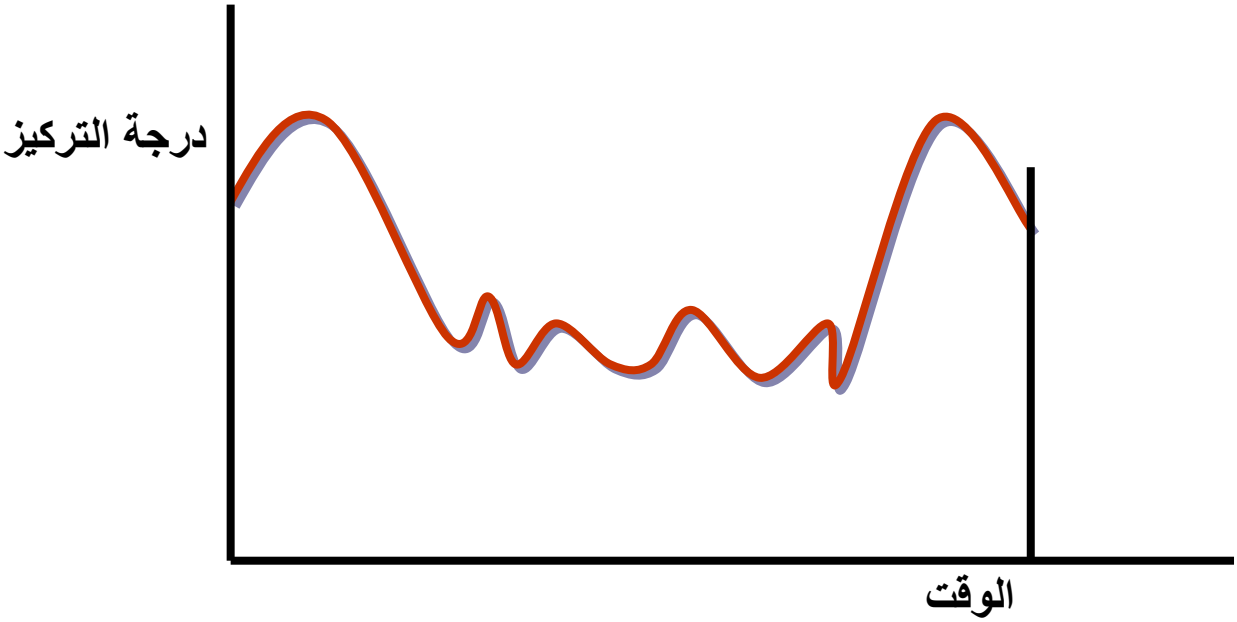
أنواع المتلقين للعروض

- متلقى مؤيد للعرض وهو يتقبل منك ما تعرضه ولايحتاج إلى مناقشة كبيرة أو جدل
- متلقى محايد لا يؤيد ولا يعارض العرض الذى تقدمه ويتم التركيز على إهتماماته حتى يتحول إلى مؤيد
- متلقى معارض وهنا ينبغى التعرف مسبقاً على أسباب إعتراضهم حتى يمكن التعامل معها ومحاولة تحويله إلى مؤيد للعرض الذى تقدمه

ففى كل الأحوال فالثلاثة أنواع مطلوب التعامل معها وإعتبارها وعدم تجاهل أى منها ومحاولة الوصول إلى تأييدها للعرض المقدم

منحنى التركيز

فى سبيل قيامك بالإقناع بموضوع ما تذكر أن منحى تركيز الأشخاص يتخذ الشكل التالى ..



وهذا يعنى أن تركيز الأفراد يكون فى قمته عند بداية عرضك لموضوع ما ثم يبدأ التركيز فى الإنخفاض إذا ما طال مدة تقديمك لعرضك وإذا إستشعر المتلقى للعرض بقرب إنتهاء العرض فإن تركيزه يعود للإرتفاع مجدداً مباشرة قبل الإنتهاء من العرض وهذا يعنى أن كل ما هو شديد الأهمية فى عرضك وتحرص على توصيله للمتلقى يجب أن تنتبه لأن يكون فى بداية عرضك وأن تنهى العرض بتلخيص موجز وشامل لكافة النقاط الهامة التى يهمك أن تصل إلى المتلقى

• مهارات التفاوض

التفاوض هو حوار وتبادل آراء ومقترحات بين طرفين بهدف التوصل إلى إتفاق يؤدى إلى حسم قضية ومشكلة لها صفة الإختلاف .. بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين

مهارات التفاوض المطلوبة

- المعرفة التامة عن [الموضوع / المشروع / مميزاته / . . . . . إلخ]
- البشاشة والثقة بالنفس والإستماع الجيد وتجنب الإعتراض والمجادلة
- إستخدام لغة قريبة من لغة الطرف الآخر وإقرأ ما بداخله
- الحكم الأول [غالباً النهائى] يتم خلال الدقيقة الأولى
- توقع المواقف السلبية [التجاهل / الرفض / الإنشغال]
- واجه الإجابات المختصرة للطرف الآخر بأسئلة إستيضاحية
- إقناع الطرف الآخر بمساوئ تأخير قراره وتجنب الضغط أو إستعجال رده
- من مؤشرات إستعداد الطرف الآخر لقبوله الفكرة إستفساره عن التفاصيل

• مهارة الحديث

حتى تتمتع بمهارة عالية فى الحديث يجب أن تراعى .....

- أن تقوم بتحديد الهدف المطلوب من حديثك قبل البدء فيه
- أن تتجنب الاستحواذ على الحديث طول الوقت وأن تترك فرصة لمستمعك للحديث هو الآخر
- أن تعتبر أن الاختلاف فى الرأى حرية شخصية وأنه لايختلف معك أنت وإنما مع الموضوع
- أن تتجنب الكلام عن النفس طول الوقت وأن تعطى الموضوع المطروح الأهمية المطلوبة
- أن تقوم بتحديد جيد للموضوعات المراد تغطيتها خلال حديثك
- أن تقوم بالحفاظ على قواعد الاتصال اللفظى وغير اللفظى

• مهارة الصمت

الصمت أيضاً مهارة فإختيار الوقت المناسب للصمت هام ويجب أن تراعى ...

- نقل إحساس ملائم لرأى الشخص ورد فعله
- أن الصمت سلوك فعال لنقل المعانى فى مواقف معينة
- أن تتجنب المقاطعة المتكررة والحفاظ على مساحة صمت مناسبة بينك وبين من تحدثه
- أن تحفاظ على المسافة الشخصية "عدم الاقتراب كثيراً من الشخص" بينك وبين من تحدثه
- أن تتجنب الاصرار على توصيل المعلومة عند الاحساس بعدم رغبة الشخص فى الاستماع

• مهارات التعامل مع الأنماط المختلفة

أنماط المتحدثين

النمط	أشهر صفاته
المتحدث الثرثـــار	يتحدث بإستمرار ولا يتيح لك فرصة الرد/ يميل إلى الدعابة/ ينسى أو يتناسى أهمية وقتك
المتحدث المتردد	يتأثر وينفعل بسرعة / لايعرف بالضبط ماذا يريد / يسعى دائماً وراء من يتخذ له القرارات
المتحدث المتعجل	ينزعج ويقلق بسرعة / إذا لم يجد إستجابة يقاطعك عندما تتحدث
المتحدث المفكـر	هادئاً جاداً / يصغى بإهتمام لكل ما تقوله / يحلل ويفكر فى كل نقطة تعرضها
المتحدث الصـامت	ينصت دون أن يعبر عما يدور فى ذهنه / لايعرف ما يريده بالضبط
المتحدث المعوق	يشرد بذهنه عندما تتحدث معه / يطلب وقتاً للتفكير
المتحدث المتذمـر	يبادرك بالهجوم فور رؤيته لك / دائم الشكوى / ناقم على كل شئ
المتحدث العنيـد	لايقنع إلا برأيه هو فقط / ينكر أى أفكار جديدة مهما كانت مفيده له

أنماط البشر

النمط	صفاته	كيف تتعامل معه ..؟
الصديق	• حديثه يتسم بالمرح ويقبل التوجيه والنصيحة • ينتظر منك الكثير والكثير • ينصرف تماماً عمن يتعامل معه بغش • يتطرق إلى موضوعات مختلفة إذا صادقك	• إجعل سؤالك له محدد وكن صادقاً معه • وجهه إلى الحديث فى الموضوع المعروض • تحدث معه بلغته وطريقته إن أمكن • لاتنساق وراءه إذا خرج عن الموضوع
الثرثار	• يتدخل فيما لايعنيه ولا يأبه بحساسية الموضوع • الكلام عنده ليس له قيمة • يحاول أن يسيطر على الحديث بأكمله • يمكن أن يشرك آخرين فى الحديث • الوقت بالنسبة له ملكاً شخصياً	• حافظ على هدوئك ولا تنفعل وكن ودوداً • وجه إليه أسئلة قصيرة ومغلقة • إحرص على العودة إلى الموضوع المعروض • تولى أنت إدارة دفة الحوار • نظم وقتك وحاول السيطرة عليه أثناء الحوار
سيئ المعاملة	• سريع الغضب • قلق ومتوتر • عدوانى ومغرور • يعطى دائماً الإنطباع بأهميته • متمسك بآرائه ومندفع • يخشاه الآخرين لسوء معاملته	• كن مستعداً دائماً للتعامل معه • إظهر رغبتك فى خدمته وتحقيق مصالحه • حافظ على هدوئك وكن واقعياً • إنصت إليه جيداً • إسع دائماً إلى كسب ثقته • لاتدخل معه فى جدال • تعامل معه بحزم وأدب
المستقر	• عنيد • متمسك بإتجاهاته	• إنصت إليه جيداً وإحترم وجهة نظره • لاتأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك

على أمره	• متمسك بعلمه ويعلملك عملك • فخور بنفسه إلى حد كبير • يبدو دائماً صاحب أفكار خلاقة • يشعرك بأن هناك فرق بينك وبين الآخرين	• ركز على نواحى الاتفاق معه • رد على جميع أسئلته وإعتراضاته بصبر • شجعه على طرح أفكاره وناقشه بالمنطق • أكد له على خبراتك فيما تناقشه فيه

مداخل جذب إنتباه الناس

- **مدخل التركيز على المنفعة**

إستهلال الحديث بتصريح أو سؤال يركز على أفكار المتلقى على المنافع التى يقدمها الموضوع

- **مدخل إثارة فضول المتدرب**

إستخدام سؤال أو أسلوب مبتكر – بأمانة وصدق – مما قد يؤدى إلى إستقبال طيب من جانب المتلقى

- **المدخل الدرامى**

التمثيل يؤدى إلى جذب إنتباه المتلقى وإثارة الإهتمام ويبلغ أفضل تأثيراً له عندما تستدرج المتلقى إلى الحركة

- **المدخل الواقعى**

بوسعك أن تحول حقيقة ما متعلقة بموضوعك ومثيرة للإهتمام إلى جملة إفتتاحية مشوقة

- **مدخل تقديم المساعدة للمتلقى**

هناك القليل من البشر يستطيعون مقاومة مساعدة تقدم لهم مباشرة ويشتد تأثير هذا المدخل إذا واكبه تقديم الحقائق التى تبرهن وتثبت أن إقتراحك كفيل بمساعدة المتلقى

- **مدخل الآراء**

يتيح هذا المدخل الفرصة لجعل المتلقى المرتقب شريكاً لك فى العرض ويثير إهتمامه بدرجة كبيرة

- **مدخل المديح والإطراء**

غالباً ما تقابل المجاملات الصادقة والمديح بقبول حسن من جانب المتلقين وذلك بعكس التملق والنفاق والكذب

- **مدخل الصدمة**

من الممكن إستخدام أسلوب هز الأعصاب بصدمة خفيفة بفاعلية كبيرة فى ميدان الموضوع

- **مدخل المسح والاستقصاء**

والمقصود هو إعداد أسئلة عن الموضوع يتم سؤالها للمتلقى

الباب الثالث
حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

تعتبر خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة ويتم متابعتها والتأكد من تحقيق المستهدف منها على فترات زمنية متلاحقة خلال المدى الزمنى المخطط له ويمكن أن تشتمل خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التى تضمن تحقق الأهداف المرجوة منها وأكثر هذه الأنشطة شيوعاً فى خطط تنمية الموارد هى حملات تنمية الموارد الخاصة بالمجتمع

وسوف نتعرض فى هذا الباب إلى آليات تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد و مهارات الدعاية والترويج لتدبير التمويل ومهارات إعداد خطط تدبير التمويل وذلك على النحو التالى . . . .

أولاً .. تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

1. ماهى الحملة ..؟

الحملة هى طريقة فعالة لإمداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الإيجابى فى إتجاهاته لتحقيق الأهداف المخطط الوصول إليها لقضايا ذات أهمية قومية أو محلية ولها تأثير إجتماعى أو إقتصادى أو سياسى أو تجمع أكثر من جانب

2. متى تستخدم حملة تعبئة الموارد .. ؟

تستخدم حملة تعبئة الموارد فى عدة حالات منها ..

- فى حالة وجود رسالة ذات أهمية خاصة وتحرص المنظمة على توصيلها للمجتمع
- إذا ما كان موضوع الحملة يتصل بقضية ذات أهمية لإثارة أفراد المجتمع
- إذا كان هناك إحتياج لدى المنظمة لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد

لاحظ أنه ..

أنه يصعب التعامل مع الجمهور فى موضوعات متعددة من خلال حملة واحدة حيث أن ذلك يقلل من قدرة المستهدفين على التفاعل والتجاوب مع مضمون الحملة بل إنه قد يؤدى إلى إنصرافهم نهائياً عن الحملة

3. محددات حملة تعبئة الموارد

تبدأ الحملة بالمكان أو المجتمع الذى تولد فيه فكرة تنظيم الحملة لتلبية إحتياجات هامة ولدفع الجمهور المستهدف لتعبئة موارده الفردية والجماعية ذاتياً للمشاركة فى تحقيق الهدف المطلوب ، لذلك يجب مراعاة عدد من المحددات عند تحديد الأفكار الأولية للحملة ومنها . . .

- تحديد الأسباب الداعية للحملة
- تحديد أهمية تنفيذ الحملة
- تحديد أهداف الحملة
- تحديد معلومات المنطقة المستهدفة
- تحديد نتائج الحملة

4. مراحل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

هناك ثلاثة مراحل أساسية يجب أن تمر بها أى حملة تدبير للتمويل وتعبئة الموارد أى ما كان موضوع هذه الحملة أو الهدف مها وهذه المراحل هى . . .

- مرحلة تصميم الحملة
- مرحلة تنفيذ الحملة
- مرحلة تقييم النتائج

وسوف نتعرض بشئ من التفصيل لخطوات كل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالى:

أولاً .. تصميم الحملة

تتضمن مرحلة تصميم الحملة لعدد من الخطوات على النحو التالى . . .

- تحديد موضوع الحملة
- إجراء مشاورات تمهيدية وإستماع للإقتراحات والآراء
- تحديد الأهداف
- تحديد الجمهور المستهدف
- تحديد الفترة الزمنية للحملة
- تحديد إحتياجات الحملة من الخبرات المختلفة
- تحديد النتائج المتوقعة والربط بينها وبين النتائج الخاصة بباقى البرامج والأنشطة الأخرى
- تحديد المنهج أو الأسلوب المستخدم للتنفيذ وهى على سبيل المثال (الإحتفالات – المعارض – الإستفادة من التجمعات والمناسبات الدينية – الندوات – الزيارات الميدانية – العروض السينمائية – المناقشات – النشرات – الملصقات والتقارير)
- تحديد المستوى الجغرافى لنطاق الحملة (محافظة – مركز – قرية – عزبة)
- تحديد المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية التى سوف تركز عليها الحملة
- تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة من القيادات التطوعية المشاركة فى التنفيذ
- تحديد التكاليف المطلوبة للحملة

فى تصميم الحملات يجب أن نجيب عن ..

- ماهى المشاكل التى يعانى منها المجتمع ؟
- ما هى المشكلة ذات الأولوية ؟
- ما هى الحلول المقترحة لهذه المشكلة ؟
- ماهى القيود فى تطبيق هذه الحلول ؟
- ماذا يتكلف الناس من أجل تنفيذ هذه الحلول ؟
- ماهى إتجاهات ومعتقدات الناس ؟
- كيف يواجه الناس المشكلة حالياً ؟
- ماهى المفاهيم الخاطئة لدى الناس ؟
- ما هى الجهود السابقة التى بذلت فى هذا الموضوع ؟
- ماهى السمات المميزة للناس والمنظمة ؟

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة جمع بيانات ومعلومات من المصادر الثانوية مثل (تقارير – خطط تنموية – إحصائيات – إستبيانات سابقة) من مختلف الأماكن مثل مراكز المعلومات بالمحافظات وكذلك الوحدات الإدارية والمنظمات الأهلية الموجودة بالمنطقة

وأيضاً يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء المقابلات (الفردية والجماعية) مع مختلف الأفراد سواء كانوا أفراد من المجتمع أو المؤسسين التنفيذيين أو الأخصائيين أو قادة المجتمع ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والمناقشات المركزة والإجتماعات العامة.

ثانياً .. تنفيذ الحملة

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهى :

- تصميم الخطة التنفيذية وتوزيع المهام
- تدبير الموارد المالية للأنشطة
- إدارة تنفيذ الحملة
- تقديم التقارير للجنة المشرفة
- المتابعة والتقييم لأنشطة الحملة

كما تتضمن عملية تنفيذ الحملة مجموعة من الأنشطة المختلفة وتنقسم أنشطة أى حملة لتدبير التمويل إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة وهى الأنشطة التمهيدية وأنشطة التنفيذ وأنشطة ما بعد الحملة والتى سنتعرض لكل منها بشئ من التفصيل على النحو التالى:

1. الأنشطة التمهيدية

- إجراء البحوث وجمع المعلومات وإستخراج التصاريح اللازمة لتنفيذ الحملة
- تحديد وتحليل المجتمع والفئات المعنية وتحديد المستفيدين فى كل نشاط
- تحليل وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة والإستراتيجيات والأنشطة
- صياغة رسالة الحملة وتصميم شعار الحملة [فى الحملات الكبرى]
- وضع برنامج زمنى لتنفيذ أنشطة الحملة وتحديد المنفذين وأدوارهم
- تحديد الموارد وإعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ أنشطة الحملة (والموازنة هى حساب تفصيلى للإيرادات والمصروفات التى يتطلبها تنفيذ الأنشطة وتشمل تقدير التكاليف من مواد خام ، أدوات ومعدات وأثاثات ومصروفات تشغيل ، الأجور

2. الأنشطة التنفيذية

- بناء القاعدة الشعبية وتعبئة المجتمع وتعزيز جهود التوعية
- إستخدام وسائل الإعلام
- الإتصال بصناع القرار والشركاء
- إقامة الإحتفالات واللقاءات والمؤتمرات
- طباعة وتوزيع المواد الدعائية
- توعية الجمهور برسالة الحملة وأهدافها بإستخدام البريد الإلكترونى ، الرسائل

3. أنشطة ما بعد الحملة

وهى الأنشطة التى تتم بعد الإنتهاء من الحملة لتقييم مدى نجاحها وإلى أى مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هى :

- التوثيق الجيد وإعداد تقرير تفصيلى يوضح الخطوات والنتائج التى تم التوصل إليها
- المتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التى تم توطيدها بناؤها أثناء الحملة

وعادة ما تتضح هذه الأنشطة فى المرحلة الثالثة من مراحل الحملة وهى مرحلة التقييم

ثالثاً .. مرحلة تقييم نتائج الحملة

- هل كانت أهداف الحملة واقعية ؟
- هل إخترنا الجمهور المستهدف بشكل سليم ؟
- هل كانت مدة الحملة مناسبة أم كنا تحتاج لفترة أطول ؟
- هل كان موعد بداية الحملة موفقاً ؟
- هل كانت الرسالة مناسبة لهذا الجمهور ؟
- هل تم صياغة الرسالة بشكل مؤثر وفعال ؟
- هل قام الفريق بتنفيذ أنشطة الحملة بشكل فعال ؟
- هل إستفدنا بفريق المتطوعين كما ينبغى ؟
- هل إلتزمنا بخطة العمل ؟ وهل حدث تأخير أو تباطؤ فى التنفيذ ؟ ولماذا ؟
- هل كانت الأنشطة موفقة ؟
- هل كنا بحاجة لإقامة كل هذه الأنشطة ؟
- هل قدم باقى العاملين فى المنظمة الدعم اللازم ؟

أدوات تقييم النتائج

وحتى تكون الإجابة على الأسئلة السابقة حقيقية ومفيدة يجب أن تتبع الآليات المختلفة فى جمع المعلومات بمعنى أنه يجب أن تستقى الإجابات عن هذه الأسئلة من . . .

- التقارير الدورية والتغذية المرتدة من الجمهور
- إجابات فريق العمل
- ملاحظات عامة على سير العمل
- رأى الجمهور المستهدف والشركاء فى الحملة
- النتائج الفعلية فى الحملة (بمعنى هل جمعنا بالفعل المبلغ الذى كنا نريده ؟ وهل حصلنا على الدعم والموارد التى كنا نطمح إليها ؟)

فى تقييم النتائج يجب أن تراعى ..

- أن تبدأ فوراً فى عملية التقييم
- الإنتهاء من التقييم فى أقصر وقت ممكن

لايجب أن يستغرق تقييم الحملة أكثر من أسبوع أو عشرة أيام على الأكثر حتى يمكنك التركيز على باقى أنشطة المؤسسة

- أن جوهر التقييم هو معرفة أسباب النجاح والفشل وتحليلها وتطبيق الدروس المستفادة فى إعداد ووضع خطة جديدة لحملات تدبير التمويل
- ألا يتحول التقييم إلى تراشق إتهامات أو تفاخر بالإنجازات

وفى النهاية يجب تقديم الشكر والتقدير لكل أعضاء الفريق ولكل الجهات والأفراد التى شاركت فى الحملة وسواء كانت الحملة ناجحة أم لا يجب ألا ننسى أن هناك مجهود تم بذله ويجب أن نشجع الجميع حتى يكون الكل مستعداً للحملة المقبلة

ثانياً .. مهارات الدعاية والترويج من أجل تدبير التمويل

الدعاية والترويج هى وسيلة للمنتج أو للمشروع من خلال الوسائل الإعلامية وهى تتعامل مع أعداد كبيرة من الناس بهدف توصيل رسالة تسويقية ودعائية محددة إلى عقول وأذهان الناس

1. أسباب الحاجة للدعاية والإعلان

- تعريف العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات جديدة
- تذكير العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات حالية
- إقناع العملاء والمستفيدين بترك منتجات وخدمات منافسة
- تحسين صورة المنظمة فى أذهان الناس والحفاظ عليها

2. وسائل الدعاية والإعلان

وسائل مطبوعة [منشورات – جرائد – مجلات – رسائل – كتالوجات – بروشور . . . .إلخ]

وسائل مرئية [تلفزيون – سينما – فيديو – إعلانات طرق – لافتات – ملصقات . . . إلخ]

وسائل مسموعة [راديو – كاسيت – مكالمات هاتفية – مقابلات – ميكروفون . . . إلخ]

وسائل إلكترونية [رسائل – مواقع إنترنت . . . إلخ]

محفزات أخرى [أجندات – نتائج – هدايا – عينات – إفتتاح مميز – معارض . . . إلخ]

3. مبادئ الدعاية الناجحة

- توجيه الدعاية إلى الأشخاص لا إلى الموضوعات
- إستناد الدعاية إلى معلومات ذات قيمة ومعرفة بمجريات الأمور
- ضمان حرية الحركة والتنفيذ للقائمين على تنفيذ الدعاية
- المعرفة بنفسية الجماعة المستهدفة بالدعاية
- الإبتعاد عن التكرار الممل وإستخدام التكرار بطريقة منظمة
- التحدث عن الفكرة فى كل مكان بأساليب متنوعة

ثالثاً .. مهارات إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

فى إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد يجب أن نراعى تحديد كل من :

1. الأهداف الخاصة بالخطة

والهدف هو ما نرجو الوصول إليه بنهاية الخطة أو لماذا نقوم بهذا العمل ؟ والأهداف الخاصة بالخطة لابد أن تكون محددة وواضحة ويرتبط كل هدف منها بزمن محدد وأن تكون قابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقق

2. الأنشطة

والأنشطة هى الإجابة على ما هى الأفعال المرتبطة بتنفيذ الهدف المرغوب ؟ والتى تتم بغرض تحققه والأنشطة قد تكون أنشطة رئيسية وقد يتفرع من كل نشاط رئيسى عدد من الأنشطة الفرعية

3. خطوات التنفيذ

وخطوات التنفيذ هى الإجابة على السؤال كيف سيتم التنفيذ ؟ أو هى التفصيل المقترح لتحقق الأنشطة

4. النتائج المتوقعة

والنتائج المتوقعة هى الإجابة على سؤال مفاده ماذ سوف يتحقق من جراء تنفيذ الأنشطة وهى نتيجة تحقق الهدف

5. المساندون

والمقصود مع من سوف نعمل ومن هى الأطراف المساندة لنا فى سبيل تنفيذ هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة

6. المسئولون

وهى الإجابة عن السؤال من المسئول عن تنفيذ أى من الأنشطة والمسئولون قد يكونون مسئولين رئيسيين أو مسئولين مساعدين

7. التكاليف

والتكلفة هى الإجابة على السؤال الخاص بكم سوف نتكلف حتى ننفذ الأنشطة الرئيسية والفرعية التى تعمل على تحقق الهدف والتكلفة سوف ترتبط دائماً بإحتياجات عينية وإحتياجات مادية

8. زمن التنفيذ

وهو الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وهو محور الإجابة على سؤال متى يتم التنفيذ ؟

9. مكان التنفيذ

وهو مكان تنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وموقعه وهو محور الإجابة على سؤال أين سيتم تنفيذ هذه النشاط ؟

وتتخذ الخطة التنفيذية الشكل الموضح بالجدول التالى والتى يتم فيها تفريغ الإجابات على الأسئلة السابق بيانها على النحو التالى ...

نموذج خطة عمل تنفيذية لحملة تدبير التمويل بمجتمع ما . . . .

م	ما ؟ أنشطة	لماذا ؟ أهداف	كيف ؟ خطوات تنفيذ	ماذا ؟ نتائج متوقعة	مع من ؟ مساندون	من المسئول ؟		كم ؟		متى ؟ زمن التنفيذ	أين ؟ مكان التنفيذ
						رئيسى	مساعد	عينى	مادى		

الباب الثالث
حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

تعتبر خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة ويتم متابعتها والتأكد من تحقيق المستهدف منها على فترات زمنية متلاحقة خلال المدى الزمنى المخطط له ويمكن أن تشتمل خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التى تضمن تحقق الأهداف المرجوة منها وأكثر هذه الأنشطة شيوعاً فى خطط تنمية الموارد هى حملات تنمية الموارد الخاصة بالمجتمع

وسوف نتعرض فى هذا الباب إلى آليات تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد و مهارات الدعاية والترويج لتدبير التمويل ومهارات إعداد خطط تدبير التمويل وذلك على النحو التالى . . . .

أولاً .. تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

1. ماهى الحملة ..؟

الحملة هى طريقة فعالة لإمداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الإيجابى فى إتجاهاته لتحقيق الأهداف المخطط الوصول إليها لقضايا ذات أهمية قومية أو محلية ولها تأثير إجتماعى أو إقتصادى أو سياسى أو تجمع أكثر من جانب

2. متى تستخدم حملة تعبئة الموارد .. ؟

تستخدم حملة تعبئة الموارد فى عدة حالات منها ..

- فى حالة وجود رسالة ذات أهمية خاصة وتحرص المنظمة على توصيلها للمجتمع
- إذا ما كان موضوع الحملة يتصل بقضية ذات أهمية لإثارة أفراد المجتمع
- إذا كان هناك إحتياج لدى المنظمة لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد

لاحظ أنه ..

أنه يصعب التعامل مع الجمهور فى موضوعات متعددة من خلال حملة واحدة حيث أن ذلك يقلل من قدرة المستهدفين على التفاعل والتجاوب مع مضمون الحملة بل إنه قد يؤدى إلى إنصرافهم نهائياً عن الحملة

3. محددات حملة تعبئة الموارد

تبدأ الحملة بالمكان أو المجتمع الذى تولد فيه فكرة تنظيم الحملة لتلبية إحتياجات هامة ولدفع الجمهور المستهدف لتعبئة موارده الفردية والجماعية ذاتياً للمشاركة فى تحقيق الهدف المطلوب ، لذلك يجب مراعاة عدد من المحددات عند تحديد الأفكار الأولية للحملة ومنها . . .

- تحديد الأسباب الداعية للحملة
- تحديد أهمية تنفيذ الحملة
- تحديد أهداف الحملة
- تحديد معلومات المنطقة المستهدفة
- تحديد نتائج الحملة

4. مراحل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

هناك ثلاثة مراحل أساسية يجب أن تمر بها أى حملة تدبير للتمويل وتعبئة الموارد أى ما كان موضوع هذه الحملة أو الهدف مها وهذه المراحل هى . . .

- مرحلة تصميم الحملة
- مرحلة تنفيذ الحملة
- مرحلة تقييم النتائج

وسوف نتعرض بشئ من التفصيل لخطوات كل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالى:

أولاً .. تصميم الحملة

تتضمن مرحلة تصميم الحملة لعدد من الخطوات على النحو التالى . . .

- تحديد موضوع الحملة
- إجراء مشاورات تمهيدية وإستماع للإقتراحات والآراء
- تحديد الأهداف
- تحديد الجمهور المستهدف
- تحديد الفترة الزمنية للحملة
- تحديد إحتياجات الحملة من الخبرات المختلفة
- تحديد النتائج المتوقعة والربط بينها وبين النتائج الخاصة بباقى البرامج والأنشطة الأخرى
- تحديد المنهج أو الأسلوب المستخدم للتنفيذ وهى على سبيل المثال (الإحتفالات – المعارض – الإستفادة من التجمعات والمناسبات الدينية – الندوات – الزيارات الميدانية – العروض السينمائية – المناقشات – النشرات – الملصقات والتقارير)
- تحديد المستوى الجغرافى لنطاق الحملة (محافظة – مركز – قرية – عزبة)
- تحديد المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية التى سوف تركز عليها الحملة
- تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة من القيادات التطوعية المشاركة فى التنفيذ
- تحديد التكاليف المطلوبة للحملة

فى تصميم الحملات يجب أن نجيب عن ..

- ماهى المشاكل التى يعانى منها المجتمع ؟
- ما هى المشكلة ذات الأولوية ؟
- ما هى الحلول المقترحة لهذه المشكلة ؟
- ماهى القيود فى تطبيق هذه الحلول ؟
- ماذا يتكلف الناس من أجل تنفيذ هذه الحلول ؟
- ماهى إتجاهات ومعتقدات الناس ؟
- كيف يواجه الناس المشكلة حالياً ؟
- ماهى المفاهيم الخاطئة لدى الناس ؟
- ما هى الجهود السابقة التى بذلت فى هذا الموضوع ؟
- ماهى السمات المميزة للناس والمنظمة ؟

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة جمع بيانات ومعلومات من المصادر الثانوية مثل (تقارير – خطط تنموية – إحصائيات – إستبيانات سابقة) من مختلف الأماكن مثل مراكز المعلومات بالمحافظات وكذلك الوحدات الإدارية والمنظمات الأهلية الموجودة بالمنطقة

وأيضاً يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء المقابلات (الفردية والجماعية) مع مختلف الأفراد سواء كانوا أفراد من المجتمع أو المؤسسين التنفيذيين أو الأخصائيين أو قادة المجتمع ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والمناقشات المركزة والإجتماعات العامة.

ثانياً .. تنفيذ الحملة

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهى :

- تصميم الخطة التنفيذية وتوزيع المهام
- تدبير الموارد المالية للأنشطة
- إدارة تنفيذ الحملة
- تقديم التقارير للجنة المشرفة
- المتابعة والتقييم لأنشطة الحملة

كما تتضمن عملية تنفيذ الحملة مجموعة من الأنشطة المختلفة وتنقسم أنشطة أى حملة لتدبير التمويل إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة وهى الأنشطة التمهيدية وأنشطة التنفيذ وأنشطة ما بعد الحملة والتى سنتعرض لكل منها بشئ من التفصيل على النحو التالى:

1. الأنشطة التمهيدية

- إجراء البحوث وجمع المعلومات وإستخراج التصاريح اللازمة لتنفيذ الحملة
- تحديد وتحليل المجتمع والفئات المعنية وتحديد المستفيدين فى كل نشاط
- تحليل وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة والإستراتيجيات والأنشطة
- صياغة رسالة الحملة وتصميم شعار الحملة [فى الحملات الكبرى]
- وضع برنامج زمنى لتنفيذ أنشطة الحملة وتحديد المنفذين وأدوارهم
- تحديد الموارد وإعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ أنشطة الحملة (والموازنة هى حساب تفصيلى للإيرادات والمصروفات التى يتطلبها تنفيذ الأنشطة وتشمل تقدير التكاليف من مواد خام ، أدوات ومعدات وأثاثات ومصروفات تشغيل ، الأجور

2. الأنشطة التنفيذية

- بناء القاعدة الشعبية وتعبئة المجتمع وتعزيز جهود التوعية
- إستخدام وسائل الإعلام
- الإتصال بصناع القرار والشركاء
- إقامة الإحتفالات واللقاءات والمؤتمرات
- طباعة وتوزيع المواد الدعائية
- توعية الجمهور برسالة الحملة وأهدافها بإستخدام البريد الإلكترونى ، الرسائل

3. أنشطة ما بعد الحملة

وهى الأنشطة التى تتم بعد الإنتهاء من الحملة لتقييم مدى نجاحها وإلى أى مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هى :

- التوثيق الجيدæÅÚÏÇÏ ÊÞÑíÑ ÊÝÕíáì íæÖÍ ÇáÎØæÇÊ æÇáäÊÇÆÌ ÇáÊì Êã ÇáÊæÕá ÅáíåÇ
- المتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التى تم توطيدها بناؤها أثناء الحملة

وعادة ما تتضح هذه الأنشطة فى المرحلة الثالثة من مراحل الحملة وهى مرحلة التقييم

ثالثاً .. مرحلة تقييم نتائج الحملة

- هل كانت أهداف الحملة واقعية ؟
- هل إخترنا الجمهور المستهدف بشكل سليم ؟
- هل كانت مدة الحملة مناسبة أم كنا تحتاج لفترة أطول ؟
- هل كان موعد بداية الحملة موفقاً ؟
- هل كانت الرسالة مناسبة لهذا الجمهور ؟
- هل تم صياغة الرسالة بشكل مؤثر وفعال ؟
- هل قام الفريق بتنفيذ أنشطة الحملة بشكل فعال ؟
- هل إستفدنا بفريق المتطوعين كما ينبغى ؟
- هل إلتزمنا بخطة العمل ؟ وهل حدث تأخير أو تباطؤ فى التنفيذ ؟ ولماذا ؟
- هل كانت الأنشطة موفقة ؟
- هل كنا بحاجة لإقامة كل هذه الأنشطة ؟
- هل قدم باقى العاملين فى المنظمة الدعم اللازم ؟

أدوات تقييم النتائج

وحتى تكون الإجابة على الأسئلة السابقة حقيقية ومفيدة يجب أن تتبع الآليات المختلفة فى جمع المعلومات بمعنى أنه يجب أن تستقى الإجابات عن هذه الأسئلة من . . .

- التقارير الدورية والتغذية المرتدة من الجمهور
- إجابات فريق العمل
- ملاحظات عامة على سير العمل
- رأى الجمهور المستهدف والشركاء فى الحملة
- النتائج الفعلية فى الحملة (بمعنى هل جمعنا بالفعل المبلغ الذى كنا نريده ؟ وهل حصلنا على الدعم والموارد التى كنا نطمح إليها ؟)

فى تقييم النتائج يجب أن تراعى ..

- أن تبدأ فوراً فى عملية التقييم
- الإنتهاء من التقييم فى أقصر وقت ممكن

لايجب أن يستغرق تقييم الحملة أكثر من أسبوع أو عشرة أيام على الأكثر حتى يمكنك التركيز على باقى أنشطة المؤسسة

- أن جوهر التقييم هو معرفة أسباب النجاح والفشل وتحليلها وتطبيق الدروس المستفادة فى إعداد ووضع خطة جديدة لحملات تدبير التمويل
- ألا يتحول التقييم إلى تراشق إتهامات أو تفاخر بالإنجازات

وفى النهاية يجب تقديم الشكر والتقدير لكل أعضاء الفريق ولكل الجهات والأفراد التى شاركت فى الحملة وسواء كانت الحملة ناجحة أم لا يجب ألا ننسى أن هناك مجهود تم بذله ويجب أن نشجع الجميع حتى يكون الكل مستعداً للحملة المقبلة

ثانياً .. مهارات الدعاية والترويج من أجل تدبير التمويل

الدعاية والترويج هى وسيلة للمنتج أو للمشروع من خلال الوسائل الإعلامية وهى تتعامل مع أعداد كبيرة من الناس بهدف توصيل رسالة تسويقية ودعائية محددة إلى عقول وأذهان الناس

1. أسباب الحاجة للدعاية والإعلان

- تعريف العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات جديدة
- تذكير العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات حالية
- إقناع العملاء والمستفيدين بترك منتجات وخدمات منافسة
- تحسين صورة المنظمة فى أذهان الناس والحفاظ عليها

2. وسائل الدعاية والإعلان

وسائل مطبوعة [منشورات – جرائد – مجلات – رسائل – كتالوجات – بروشور . . . .إلخ]

وسائل مرئية [تلفزيون – سينما – فيديو – إعلانات طرق – لافتات – ملصقات . . . إلخ]

وسائل مسموعة [راديو – كاسيت – مكالمات هاتفية – مقابلات – ميكروفون . . . إلخ]

وسائل إلكترونية [رسائل – مواقع إنترنت . . . إلخ]

محفزات أخرى [أجندات – نتائج – هدايا – عينات – إفتتاح مميز – معارض . . . إلخ]

3. مبادئ الدعاية الناجحة

- توجيه الدعاية إلى الأشخاص لا إلى الموضوعات
- إستناد الدعاية إلى معلومات ذات قيمة ومعرفة بمجريات الأمور
- ضمان حرية الحركة والتنفيذ للقائمين على تنفيذ الدعاية
- المعرفة بنفسية الجماعة المستهدفة بالدعاية
- الإبتعاد عن التكرار الممل وإستخدام التكرار بطريقة منظمة
- التحدث عن الفكرة فى كل مكان بأساليب متنوعة

ثالثاً .. مهارات إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

فى إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد يجب أن نراعى تحديد كل من :

1. الأهداف الخاصة بالخطة

والهدف هو ما نرجو الوصول إليه بنهاية الخطة أو لماذا نقوم بهذا العمل ؟ والأهداف الخاصة بالخطة لابد أن تكون محددة وواضحة ويرتبط كل هدف منها بزمن محدد وأن تكون قابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقق

2. الأنشطة

والأنشطة هى الإجابة على ما هى الأفعال المرتبطة بتنفيذ الهدف المرغوب ؟ والتى تتم بغرض تحققه والأنشطة قد تكون أنشطة رئيسية وقد يتفرع من كل نشاط رئيسى عدد من الأنشطة الفرعية

3. خطوات التنفيذ

وخطوات التنفيذ هى الإجابة على السؤال كيف سيتم التنفيذ ؟ أو هى التفصيل المقترح لتحقق الأنشطة

4. النتائج المتوقعة

والنتائج المتوقعة هى الإجابة على سؤال مفاده ماذ سوف يتحقق من جراء تنفيذ الأنشطة وهى نتيجة تحقق الهدف

5. المساندون

والمقصود مع من سوف نعمل ومن هى الأطراف المساندة لنا فى سبيل تنفيذ هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة

6. المسئولون

وهى الإجابة عن السؤال من المسئول عن تنفيذ أى من الأنشطة والمسئولون قد يكونون مسئولين رئيسيين أو مسئولين مساعدين

7. التكاليف

والتكلفة هى الإجابة على السؤال الخاص بكم سوف نتكلف حتى ننفذ الأنشطة الرئيسية والفرعية التى تعمل على تحقق الهدف والتكلفة سوف ترتبط دائماً بإحتياجات عينية وإحتياجات مادية

8. زمن التنفيذ

وهو الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وهو محور الإجابة على سؤال متى يتم التنفيذ ؟

9. مكان التنفيذ

وهو مكان تنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وموقعه وهو محور الإجابة على سؤال أين سيتم تنفيذ هذه النشاط ؟

وتتخذ الخطة التنفيذية الشكل الموضح بالجدول التالى والتى يتم فيها تفريغ الإجابات على الأسئلة السابق بيانها على النحو التالى ...

نموذج خطة عمل تنفيذية لحملة تدبير التمويل بمجتمع ما . . . .

م	ما ؟ أنشطة	لماذا ؟ أهداف	كيف ؟ خطوات تنفيذ	ماذا ؟ نتائج متوقعة	مع من ؟ مساندون	من المسئول ؟		كم ؟		متى ؟ زمن التنفيذ	أين ؟ مكان التنفيذ
						رئيسى	مساعد	عينى	مادى		

الباب الثالث

حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

تعتبر خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد جزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة ويتم متابعتها والتأكد من تحقيق المستهدف منها على فترات زمنية متلاحقة خلال المدى الزمنى المخطط له ويمكن أن تشتمل خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التى تضمن تحقق الأهداف المرجوة منها وأكثر هذه الأنشطة شيوعاً فى خطط تنمية الموارد هى حملات تنمية الموارد الخاصة بالمجتمع

وسوف نتعرض فى هذا الباب إلى آليات تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد و مهارات الدعاية والترويج لتدبير التمويل ومهارات إعداد خطط تدبير التمويل وذلك على النحو التالى . . . .

أولاً .. تصميم وتنفيذ حملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد

1. ماهى الحملة ..؟

الحملة هى طريقة فعالة لإمداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الإيجابى فى إتجاهاته لتحقيق الأهداف المخطط الوصول إليها لقضايا ذات أهمية قومية أو محلية ولها تأثير إجتماعى أو إقتصادى أو سياسى أو تجمع أكثر من جانب

2. متى تستخدم حملة تعبئة الموارد .. ؟

تستخدم حملة تعبئة الموارد فى عدة حالات منها ..

- فى حالة وجود رسالة ذات أهمية خاصة وتحرص المنظمة على توصيلها للمجتمع
- إذا ما كان موضوع الحملة يتصل بقضية ذات أهمية لإثارة أفراد المجتمع
- إذا كان هناك إحتياج لدى المنظمة لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد

لاحظ أنه ..

أنه يصعب التعامل مع الجمهور فى موضوعات متعددة من خلال حملة واحدة حيث أن ذلك يقلل من قدرة المستهدفين على التفاعل والتجاوب مع مضمون الحملة بل إنه قد يؤدى إلى إنصرافهم نهائياً عن الحملة

3. محددات حملة تعبئة الموارد

تبدأ الحملة بالمكان أو المجتمع الذى تولد فيه فكرة تنظيم الحملة لتلبية إحتياجات هامة ولدفع الجمهور المستهدف لتعبئة موارده الفردية والجماعية ذاتياً للمشاركة فى تحقيق الهدف المطلوب ، لذلك يجب مراعاة عدد من المحددات عند تحديد الأفكار الأولية للحملة ومنها . . .

- تحديد الأسباب الداعية للحملة
- تحديد أهمية تنفيذ الحملة
- تحديد أهداف الحملة
- تحديد معلومات المنطقة المستهدفة
- تحديد نتائج الحملة

4. مراحل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

هناك ثلاثة مراحل أساسية يجب أن تمر بها أى حملة تدبير للتمويل وتعبئة الموارد أى ما كان موضوع هذه الحملة أو الهدف مها وهذه المراحل هى . . .

- مرحلة تصميم الحملة
- مرحلة تنفيذ الحملة
- مرحلة تقييم النتائج

وسوف نتعرض بشئ من التفصيل لخطوات كل مرحلة من هذه المراحل على النحو التالى:

أولاً .. تصميم الحملة

تتضمن مرحلة تصميم الحملة لعدد من الخطوات على النحو التالى . . .

- تحديد موضوع الحملة
- إجراء مشاورات تمهيدية وإستماع للإقتراحات والآراء
- تحديد الأهداف
- تحديد الجمهور المستهدف
- تحديد الفترة الزمنية للحملة
- تحديد إحتياجات الحملة من الخبرات المختلفة
- تحديد النتائج المتوقعة والربط بينها وبين النتائج الخاصة بباقى البرامج والأنشطة الأخرى
- تحديد المنهج أو الأسلوب المستخدم للتنفيذ وهى على سبيل المثال (الإحتفالات – المعارض – الإستفادة من التجمعات والمناسبات الدينية – الندوات – الزيارات الميدانية – العروض السينمائية – المناقشات – النشرات – الملصقات والتقارير)
- تحديد المستوى الجغرافى لنطاق الحملة (محافظة – مركز – قرية – عزبة)
- تحديد المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية التى سوف تركز عليها الحملة
- تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة من القيادات التطوعية المشاركة فى التنفيذ
- تحديد التكاليف المطلوبة للحملة

فى تصميم الحملات يجب أن نجيب عن ..

- ماهى المشاكل التى يعانى منها المجتمع ؟
- ما هى المشكلة ذات الأولوية ؟
- ما هى الحلول المقترحة لهذه المشكلة ؟
- ماهى القيود فى تطبيق هذه الحلول ؟
- ماذا يتكلف الناس من أجل تنفيذ هذه الحلول ؟
- ماهى إتجاهات ومعتقدات الناس ؟
- كيف يواجه الناس المشكلة حالياً ؟
- ماهى المفاهيم الخاطئة لدى الناس ؟
- ما هى الجهود السابقة التى بذلت فى هذا الموضوع ؟
- ماهى السمات المميزة للـ äÇÓ æÇáãäÙãÉ

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة جمع بيانات ومعلومات من المصادر الثانوية مثل (تقارير – خطط تنموية – إحصائيات – إستبيانات سابقة) من مختلف الأماكن مثل مراكز المعلومات بالمحافظات وكذلك الوحدات الإدارية والمنظمات الأهلية الموجودة بالمنطقة

وأيضاً يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء المقابلات (الفردية والجماعية) مع مختلف الأفراد سواء كانوا أفراد من المجتمع أو المؤسسين التنفيذيين أو الأخصائيين أو قادة المجتمع ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والمناقشات المركزة والإجتماعات العامة.

ثانياً .. تنفيذ الحملة

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهى :

- تصميم الخطة التنفيذية وتوزيع المهام
- تدبير الموارد المالية للأنشطة
- إدارة تنفيذ الحملة
- تقديم التقارير للجنة المشرفة
- المتابعة والتقييم لأنشطة الحملة

كما تتضمن عملية تنفيذ الحملة مجموعة من الأنشطة المختلفة وتنقسم أنشطة أى حملة لتدبير التمويل إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة وهى الأنشطة التمهيدية وأنشطة التنفيذ وأنشطة ما بعد الحملة والتى سنتعرض لكل منها بشئ من التفصيل على النحو التالى:

1. الأنشطة التمهيدية

- إجراء البحوث وجمع المعلومات وإستخراج التصاريح اللازمة لتنفيذ الحملة
- تحديد وتحليل المجتمع والفئات المعنية وتحديد المستفيدين فى كل نشاط
- تحليل وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة والإستراتيجيات والأنشطة
- صياغة رسالة الحملة وتصميم شعار الحملة [فى الحملات الكبرى]
- وضع برنامج زمنى لتنفيذ أنشطة الحملة وتحديد المنفذين وأدوارهم
- تحديد الموارد وإعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ أنشطة الحملة (والموازنة هى حساب تفصيلى للإيرادات والمصروفات التى يتطلبها تنفيذ الأنشطة وتشمل تقدير التكاليف من مواد خام ، أدوات ومعدات وأثاثات ومصروفات تشغيل ، الأجور

2. الأنشطة التنفيذية

- بناء القاعدة الشعبية وتعبئة المجتمع وتعزيز جهود التوعية
- إستخدام وسائل الإعلام
- الإتصال بصناع القرار والشركاء
- إقامة الإحتفالات واللقاءات والمؤتمرات
- طباعة وتوزيع المواد الدعائية
- توعية الجمهور برسالة الحملة وأهدافها بإستخدام البريد الإلكترونى ، الرسائل

3. أنشطة ما بعد الحملة

وهى الأنشطة التى تتم بعد الإنتهاء من الحملة لتقييم مدى نجاحها وإلى أى مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هى :

- التوثيق الجيد وإعداد تقرير تفصيلى يوضح الخطوات والنتائج التى تم التوصل إليها
- المتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التى تم توطيدها بناؤها أثناء الحملة

وعادة ما تتضح هذه الأنشطة فى المرحلة الثالثة من مراحل الحملة وهى مرحلة التقييم

ثالثاً .. مرحلة تقييم نتائج الحملة

- هل كانت أهداف الحملة واقعية ؟
- هل إخترنا الجمهور المستهدف بشكل سليم ؟
- هل كانت مدة الحملة مناسبة أم كنا تحتاج لفترة أطول ؟
- هل كان موعد بداية الحملة موفقاً ؟
- هل كانت الرسالة مناسبة لهذا الجمهور ؟
- هل تم صياغة الرسالة بشكل مؤثر وفعال ؟
- هل قام الفريق بتنفيذ أنشطة الحملة بشكل فعال ؟
- هل إستفدنا بفريق المتطوعين كما ينبغى ؟
- هل إلتزمنا بخطة العمل ؟ وهل حدث تأخير أو تباطؤ فى التنفيذ ؟ ولماذا ؟
- هل كانت الأنشطة موفقة ؟
- هل كنا بحاجة لإقامة كل هذه الأنشطة ؟
- هل قدم باقى العاملين فى المنظمة الدعم اللازم ؟

أدوات تقييم النتائج

وحتى تكون الإجابة على الأسئلة السابقة حقيقية ومفيدة يجب أن تتبع الآليات المختلفة فى جمع المعلومات بمعنى أنه يجب أن تستقى الإجابات عن هذه الأسئلة من . . .

- التقارير الدورية والتغذية المرتدة من الجمهور
- إجابات فريق العمل
- ملاحظات عامة على سير العمل
- رأى الجمهور المستهدف والشركاء فى الحملة
- النتائج الفعلية فى الحملة (بمعنى هل جمعنا بالفعل المبلغ الذى كنا نريده ؟ وهل حصلنا على الدعم والموارد التى كنا نطمح إليها ؟)

فى تقييم النتائج يجب أن تراعى ..

- أن تبدأ فوراً فى عملية التقييم
- الإنتهاء من التقييم فى أقصر وقت ممكن

لايجب أن يستغرق تقييم الحملة أكثر من أسبوع أو عشرة أيام على الأكثر حتى يمكنك التركيز على باقى أنشطة المؤسسة

- أن جوهر التقييم هو معرفة أسباب النجاح والفشل وتحليلها وتطبيق الدروس المستفادة فى إعداد ووضع خطة جديدة لحملات تدبير التمويل
- ألا يتحول التقييم إلى تراشق إتهامات أو تفاخر بالإنجازات

وفى النهاية يجب تقديم الشكر والتقدير لكل أعضاء الفريق ولكل الجهات والأفراد التى شاركت فى الحملة وسواء كانت الحملة ناجحة أم لا يجب ألا ننسى أن هناك مجهود تم بذله ويجب أن نشجع الجميع حتى يكون الكل مستعداً للحملة المقبلة

ثانياً .. مهارات الدعاية والترويج من أجل تدبير التمويل

الدعاية والترويج هى وسيلة للمنتج أو للمشروع من خلال الوسائل الإعلامية وهى تتعامل مع أعداد كبيرة من الناس بهدف توصيل رسالة تسويقية ودعائية محددة إلى عقول وأذهان الناس

1. أسباب الحاجة للدعاية والإعلان

- تعريف العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات جديدة
- تذكير العملاء والمستفيدين بمنتجات وخدمات حالية
- إقناع العملاء والمستفيدين بترك منتجات وخدمات منافسة
- تحسين صورة المنظمة فى أذهان الناس والحفاظ عليها

2. وسائل الدعاية والإعلان

وسائل مطبوعة [منشورات – جرائد – مجلات – رسائل – كتالوجات – بروشور . . . .إلخ]

وسائل مرئية [تلفزيون – سينما – فيديو – إعلانات طرق – لافتات – ملصقات . . . إلخ]

وسائل مسموعة [راديو – كاسيت – مكالمات هاتفية – مقابلات – ميكروفون . . . إلخ]

وسائل إلكترونية [رسائل – مواقع إنترنت . . . إلخ]

محفزات أخرى [أجندات – نتائج – هدايا – عينات – إفتتاح مميز – معارض . . . إلخ]

3. مبادئ الدعاية الناجحة

- توجيه الدعاية إلى الأشخاص لا إلى الموضوعات
- إستناد الدعاية إلى معلومات ذات قيمة ومعرفة بمجريات الأمور
- ضمان حرية الحركة والتنفيذ للقائمين على تنفيذ الدعاية
- المعرفة بنفسية الجماعة المستهدفة بالدعاية
- الإبتعاد عن التكرار الممل وإستخدام التكرار بطريقة منظمة
- التحدث عن الفكرة فى كل مكان بأساليب متنوعة

ثالثاً .. مهارات إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد

فى إعداد خطة عمل حملة تدبير التمويل وتعبئة الموارد يجب أن نراعى تحديد كل من :

1. الأهداف الخاصة بالخطة

والهدف هو ما نرجو الوصول إليه بنهاية الخطة أو لماذا نقوم بهذا العمل ؟ والأهداف الخاصة بالخطة لابد أن تكون محددة وواضحة ويرتبط كل هدف منها بزمن محدد وأن تكون قابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقق

2. الأنشطة

والأنشطة هى الإجابة على ما هى الأفعال المرتبطة بتنفيذ الهدف المرغوب ؟ والتى تتم بغرض تحققه والأنشطة قد تكون أنشطة رئيسية وقد يتفرع من كل نشاط رئيسى عدد من الأنشطة الفرعية

3. خطوات التنفيذ

وخطوات التنفيذ هى الإجابة على السؤال كيف سيتم التنفيذ ؟ أو هى التفصيل المقترح لتحقق الأنشطة

4. النتائج المتوقعة

والنتائج المتوقعة هى الإجابة على سؤال مفاده ماذ سوف يتحقق من جراء تنفيذ الأنشطة وهى نتيجة تحقق الهدف

5. المساندون

والمقصود مع من سوف نعمل ومن هى الأطراف المساندة لنا فى سبيل تنفيذ هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة

6. المسئولون

وهى الإجابة عن السؤال من المسئول عن تنفيذ أى من الأنشطة والمسئولون قد يكونون مسئولين رئيسيين أو مسئولين مساعدين

7. التكاليف

والتكلفة هى الإجابة على السؤال الخاص بكم سوف نتكلف حتى ننفذ الأنشطة الرئيسية والفرعية التى تعمل على تحقق الهدف والتكلفة سوف ترتبط دائماً بإحتياجات عينية وإحتياجات مادية

8. زمن التنفيذ

وهو الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وهو محور الإجابة على سؤال متى يتم التنفيذ ؟

9. مكان التنفيذ

وهو مكان تنفيذ كل نشاط رئيسى وفرعى وموقعه وهو محور الإجابة على سؤال أين سيتم تنفيذ هذه النشاط ؟

وتتخذ الخطة التنفيذية الشكل الموضح بالجدول التالى والتى يتم فيها تفريغ الإجابات على الأسئلة السابق بيانها على النحو التالى ...

نموذج خطة عمل تنفيذية لحملة تدبير التمويل بمجتمع ما . . . .

م	ما ؟ أنشطة	لماذا ؟ أهداف	كيف ؟ خطوات تنفيذ	ماذا ؟ نتائج متوقعة	مع من ؟ مساندون	من المسئول ؟		كم ؟		متى ؟ زمن التنفيذ	أين ؟ مكان التنفيذ
						رئيسى	مساعد	عينى	مادى		

الباب الرابع

كتابة االمقترحات التمويلية للمشروعات التنموية

ما هو المشروع التنموى . . ؟

المشروع التنموى هو مجموعة من الانشطة المرتبطة والمترابطة معاً التى يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة فى موضوع محدد مرتبط بتنمية المجتمع ويتم تنفيذها فى إطار فترة زمنية محددة وموازنة محددة وهيكل تنظيمى ، ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التى تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً الى انتهائه

إسأل نفسك . . ؟

- هل لديك مشروعاً متكاملاً يحتاج الى تمويل . . ؟
- هل بحثت في مختلف الطرق المتاحة لتمويله . .؟
- هل تأكدت أن أفضل طرق تمويل هذا المشروع هو الجهات المانحة ..؟

مقومات نجاح المشروعات التنموية

- **الملائمة**

والمقصود هو ملاءمة المشروع التنموى للمجتمع المستهدف وللفئة المستهدفة من المشروع داخل هذا المجتمع

- **الفعالية**

والمقصود هو تحقيق الأهداف المحددة بالمشروع بأقل جهد وفى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على جودة التنفيذ سلباً

- **الكفاءة**

والمقصود بالكفاءة هو تحقيق الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة فتحقيق المشروع لأهدافه المرجوة فى إطار البرنامج الزمنى المخطط وبالتكلفة المخططة هو تنفيذ بكفاءة لأهاف المشروع

- **الإستمرارية**

والإستمرارية تعنى إستمرارية تحقق الأهداف المرجوة للمشروع داخل المجتمع وعدم إنتهائها بإنتهاء مدته وهو أمر يهتم به كثيراً القائمين على تخطيط وتنفيذ المشروعات التنموية وأمر يؤخذ فى عين الإعتبار عند إعداد المقترح التمويلى

- **الأثر**

ويقصد بالأثر ما يخلفه المشروع التنموى من أثر داخل المجتمع فالمشروع الذى يحقق أثراً إيجابياً داخل المجتمع هو مشروع يتسم بالنجاح

مواصفات المشروع الناجح

- **أن يحقق المشروع التنموى غرضه الأصلى المرجو منه داخل المجتمع المستهدف**
- **أن يتم المشروع المطلوب منه وما وعد به بجودة عالية**
- **أن يكتمل المشروع فى الوقت المحدد وبالموازنة المحددة**
- **أن يرضى المشروع توقعات المستفيدين والممولين والأطراف المعنية**
- **أن يحافظ المشروع على علاقة المكسب لكافة أطرافه**

ولكى ينجح المشروع يجب أن تراعى ..

- **الجدية فى تصميم المشروع وهيكل إدارة فعال ومنطقى**

والمقصود بتصميم المشروع هو وضع التصور الخاص بالمشكلة ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد واضح لأهداف المشروع التى تتعامل مع هذه المشكلة والتخطيط السليم لتنفيذ المشروع والمقصود بالهيكل الفعال للإدارة هو أن يتم وضع الهيكل الوظيفى للمشروع بصورة سليمة تسمح أن يكون لكل عضو فيه مهام واضحة ومحددة وتتناسب مع تكلفة وجود هذا العضو وكذا ضرورة الإهتمام بتسكين من هم ذوو خبرة ودراية بهذ ه المهام حتى نضمن تحقيقها فى أقل وقت ممكن وبأقل جهد وأقل تكلفة حتى تتحق فعالية الهيكل الإدارى

- **التحديد الدقيق للمشكلة ووضع أهداف واقعية ومحددة وذكية**

يمثل التحديد الدقيق للمشكلة والوقوف الصحيح على أبعادها وأسبابها وآثارها نصف الحل الخاص بهذه المشكلة ولا شك أن وضع أهداف واقعية ومنطقية تتوافق مع صحيح المعطيات الخاصة بهذه المشكلة وتكون قابلة للتنفيذ فى إطار الزمن المحدد لها يمثل نصف الحل الثانى للمشكلة وذكاء الأهداف هو إرتباطها المباشر بالمشكلة وتأثيرها الفعلى فى حل هذه المشكلة.

- **تحديد جدول زمنى واضح ومنطقى وموازنة واقعية ومحددة وواضحة**

وضوح ومنطقية الجدول الزمنى يقصد به تحديد صريح ومناسب للزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية دون زيادة أو نقصان والتى تؤثر سلباً على تنفيذ المشروع بأكمله والموازنة الواقعية التى تتوافق بنودها والتكاليف الواردة بها وفقاً لما هو متواجد فعلاً على أرض الواقع وكذلك وضوح تكلفة كل بند رئيسى وفرعى وفقاً لأسس منطقية واضحة.

- **المشاركة الفاعلة من المستفيدين والمعنيين فى كل مراحل المشروع**

والمقصود بالمشاركة فى كل مراحل المشروع هو المشاركة فى التخطيط والتنفيذ والتقييم دون إستثناء أى مرحلة من المراحل والمعنيين هم الأطراف ذات الصلة والعلاقة المباشرة بالمشروع كالقيادات المجتمعية والجمعيات والمنظمات التى لها علاقة بالمشروع فى داخل المجتمع محل قيام المشروع

- **التخطيط الجيد والمتابعة المستمرة والتقييم المحايد فى كافة مراحل المشروع**

التخطيط الجيد هو التخطيط القائم على أساس علمى وعلى بحث دقيق وبيانات ومعلومات مدققة والمتابعة المستمرة هى المتابعة لكافة مراحل تنفيذ المشروع وفقاً لخطة متابعة محددة مرتبطة بكافة الأنشطة الخاصة بالمشروع والتقييم المحايد هو التقييم غير المنحاز سواء كان تقييم داخلى تقوم به المنظمة المسئولة عن تنفيذ المشروع أو تقييم يتم بمعرفة جهات خارجية وقد يكون من المنطقى حياد الجهات الخارجية القائمة بعملية التقييم غير أنه من الضرورى أيضاً الإلتزام بالحياد إذا كانت المنظمة هى التى تقوم بالتقييم والبعد عن المجاملة وإخفاء المعلومات والإلتفاف حول الأحداث ومحاولة توجيهها فى إتجاه غير صحيح لنفى إتهامات عن المنظمة بالتقصير فى التنفيذ وهو فهم غير دقيق لفلسفة التقييم.

- **إختيار قائد جيد للمشروع وتوظيف أفراد مؤهلين وذوو خبرة**

قائد المشروع هو عنصر أساسى لنجاح المشروع فالإختيار الصحيح لمن يقود فريق العمل يعظم الإنجاز ويحقق الأهداف المخططة بفعالية وكفاءة ويسهم فى توفير الجهد والوقت والتكلفة والإرتباط الوثيق بأهداف المشروع والإلتفاف حولها للعمل على تحقيقها وكذلك الإختيار الصحيح لطاقم العمل من ذوى الخبرة والكفاءة هو ترجمة مباشرة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة والتنفيذ الدقيق لما هو مطلوب داخل المشروع.

أسباب فشل المشروعات

- **أن تكون الغايات والأهداف غير واضحة وغير دقيقة وغير محددة وغير قابلة للتحقق**
- **أن يكون هناك تقدير وتقييم خاطئ للإحتياجات المطلوبة التى يبنى عليها المشروع**
- **أن يكون التخطيط للمشروع غير منطقى ولا يتوافق مع الواقع وغير مبنى على أساس علمى وألا يقوم به المتخصصون فى التخطيط وألا يشارك فيه المستهدفين من المشروع**
- **أن تكون الأدوار والمسئوليات غير واضحة وغير محددة**
- **أن تكون قيادة المشروع ضعيفة وأن يكون هناك نقص فى الإتصالات بين المشاركين فى تنفيذ المشروع سواء كان الإتصال فى المستوى الإدارى الواحد أو من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى**
- **أن تكون متابعة المشروع ضعيفة وغير مرتبطة بخطة ونظام محدد وواضح ومؤثر وفعال وأن يكون التقييم غير محايد**

ما هو مقترح التمويل . . ؟

وثيقة تعدَها المنظمة وتحتوي على تعريف بمشروع ما يوضح وضع سلبى معين يؤثر على مجتمع معين أو فئة معينة داخل المجتمع وماهو التغيير المطلوب والاجراءات التى ستقوم بها هذه المنظمة لتنفيذه والموازنة التى تحتاجها لذلك وتقَدم هذه الوثيقة إلى جهة تمويلية بهدف الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ هذا المشروع

مواصفات المقترح الجيد . .

1. **الشمولية والارتباط بالموضوع**
2. **الدقة وصحة البيانات المدرجة**
3. **مناسبة حجم المقترح للمشروع**
4. **القدرة على إقناع الجهة الممولة**
5. **أسلوب سهل فى العرض والتقديم**

1. الشمولية والارتباط بالموضوع

- أن يغطي المقترح كافة جوانب الموضوع
- أن يجيب على كل التساؤلات المحتملة للممول
- المقترح غير الشامل يتبعة اتصالات شفهية أو كتابية بين الطرفين
- المعلومات المعروضة يجب ان ترتبط بالموضوع ولها علاقة مباشرة معه
- المعلومات المعروضة يجب ألا تتضمن أجزاء لا تهم الجهة المقدم إليها

2. الدقة وصحة البيانات

- دقة بيانات المقترح عاملا أساسي في الحكم على جودته
- ضرورة تأكيد معلومات المقترح والإشارة أحيانا إلى مصدرها
- دقة البيانات تكسب ثقة الممول وتسهل إتخاذ قرار ايجابي

3. مناسبة الحجم

يتوقف حجم المقترح على عدة عوامل منها :-

- الفترة الزمنية التى يغطيها المقترح
- المستوى الإداري الذي يرفع له الموضوع الذي يتحدث عنه
- شعور المنظمة بمدى الحاجة الى الإسهاب أو الاختصار

وهناك إعتقاد خاطيء أنه كلما كان المقترح كبير يعطي إحساس بالأهمية والجهد المبذول في اعداده وبالتالي تزيد فرصه بالموافقة عليه

4. القدرة على الاقناع

- جودة المقترح تزيد كلما كان المقترح قادرا على إقناع الممــول
- قدرة المقترح على الإقناع ترتبط بقدرة كاتبه على التحليل والاستنتاج والربط وعرض الافكار
- لغة الأرقام هي الأقدر دائماً على الإقناع

5. أسلوب العرض

- اسلوب العرض عامل هام في الحكم على جودة المقترح
- أسلوب العرض يساعد بشكل مباشر في تسهيل مهمة المقدم إليه
- رفع مستوى جودة وكفاءة المقترح يأتى من . . .
  - التتابع المنطقي في سرد الافكار
  - التكوين الهيكلي للمقترح
  - وجود عناوين رئيسية وفرعية
  - طريقة ثابتة في الترقيم
  - استخدام وسائل ايضاح مناسبة

مراحل إعداد مقترح المشروع: هناك 3 مراحل لإعداد مقترح المشروع

1. مرحلة الإعداد
2. مرحلة الكتابة
3. مرحلة المتابعة

أولاً . . مرحلة الإعداد

1. عن ماذا ستكتب ؟

- الإطار العام للمشروع الذي ستضعه
- الدوافع وراء إختيار هذا المشروع بالذات
- هل فكرة الحصول على تمويل لهذا المشروع من خلال مقترح تمويل هي الوحيدة و / أو الأفضل أم لا

2. من هو الممول . . ؟

- هل لدينا قوائم بالممولين الموجودين والمحتملين
- هل ندرك اختصاصات واهتمامات كل ممول من الممولين المحتملين
- هل هناك ربط بين إطار المشروع العام وهذه الاختصاصات والاهتمامات
- هل لدينا علم بالاجراءات التى تتبعها هذه الجهات في منح التمويل
- هل لدينا معلومات عن حجم التمويل الذي تمنحه هذه الجهات
- ماهى الأوقات المناسبة لتقديم طلبات التمويل إلى هذه الجهات
- عدم التوجه إلى الممول الصحيح لن توصل الى نتائج إيجابية

3. ماذا يريد الممول. .؟

- ذات أهداف وسياسات واضحة ومكتوبة
- لديها هيكل تنظيمي واضح
- لموظفيها وصف وظيفي مكتوب
- تتبع اجراءات مكتوبة وموثقة
- لديها مصداقية في المجتمع
- لديها إدارة فاعلة وشفافية
- لديها تقارير معدة عن مشاريعها السابقة والحالية

ثانياً .. مرحلة الكتابة

مكونات مقترح المشروع

لاحظ أن . .

الجهات التمويلية قد تعتمد مكونات خاصة بها يجب أن تتوفر في مقترحات التمويل ، والمكونات التالية تعتبر مكونات رئيسية يمكن أن تستخدمها المنظمة وتتصرف بها حسب إجراءات الجهة التمويلية

1. رسالة التغطية

أول ورقة في مقترح التمويل وتحتوي على :

- اسم المشروع
- اسم المنظمة وشعارها
- اسم الجهة التى يقدِّم لها المقترح
- تاريخ التقديم [اليوم / الشهر / السنة]
- اسم مسئول الإتصال
- وسائل الإتصال بالمنظمة

2. قائمة المحتويات

وهي الورقة التى تبين العناوين الرئيسية في مقترح التمويل وأرقام صفحاتها [فهرس]

وينصح بوجود قائمة محتويات في مقترحات التمويل التى يزيد عدد صفحاتها عن الخمس صفحات ويتم إعداد قائمة المحتويات بعد الإنتهاء من كتابة المقترح حتى يتم تحديد أرقام الصفحات المقابلة لكل موضوع رئيسى وكل موضوع فرعى

3. الملخص . .

وهي المادة التى تبين بشكل مختصر

إسم المشروع / خدماته / إجراءاته / فئاته المستهدفة / أهدافه ونتائجه المتوقعة

ويفضل ان لا يزيد الملخص عن صفحة واحدة أو صفحتين على أقصى تقدير وعادة ما تتم كتابة الملخص بعد الانتهاء من كتابة مقترح التمويل

أهمية الملخص . .

- الجهات التمويلية تتلقى العديد من المقترحات وقد لا تتمكن من قراءتها كلها كاملة
- الملخص يعكس للجهة الممولة مدى فهم الجمعية للمشروع الذي تسعى الى تنفيذه
- يساعد الجهة الممولة لأجراء مقارنة سريعة بين أهدافها وأهداف المشروع

فى كتابة الملخص يجب مراعاة

1. أن يكون دقيقا وواضحا وموجزا قدر الإمكان
2. المعلومات التى يحتويها الملخص يجب أن تتضمن:
   - وصف مختصر للحاجة التى يتصدى لها المشروع
   - مدة المشروع الزمنية والتكلفة التقديرية
   - أهداف المشروع موجزة ودقيقة

4. المقدمة . .

خلفية عامة عن المنظمة المقدمة للمقترح يفضل أن تتضمن . .

- إنشاؤها وتأسيسها - أعضاؤها – هياكلها التنظيمية
- رؤيتها ورسالتها وأستراتيجايتها وأهدافها
- البرامج والمشروعات والأنشطة التى تنفذها حالياً والتى نفذتها مسبقاً
- الإنجازات التى حققتها المنظمة
- الجهات التى تعاملت معها المنظمة فى برامجها ومشروعاتها

ويفضل إرفاق فى الملحقات ما يؤيد ما تذكره عن المنظمة كالميزانيات والحسابات الختامية عن عامين أو ثلاثة أعوام والتقارير الخاصة بالجهات التى تعاملت معها الجمعية وأى تقارير تقييم للبرامج والمشروعات التى تنفذها المنظمة

5. وصف المشكلة.

ماهى المشكلة .. ؟

المشكلة هى موقف غير مرغوب فيه ويمثل إنحراف لما هو كائن عن ما يجب أن يكون

وتمثل المشكلة حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التى تعوق تحقيق الأهداف

ويجب أن يتضمن المقترح خلفية المشكلة التى يتعرض لها المشروع ويفضل أن تتضمن . .

- بيانات عن المجتمع أو المجتمعات التى تعانى من المشكلة والتى قد تتضمن بيانات عن السكان وبيانات عن التوزيع العمرى داخل السكان والسمات المميزة للمجتمع والتى ترتبط بالمشكلة وقد تتضمن البيانات الخاصة بالمجتمع بيانات عن الأنشطة وبيانات عن الهيئات المتواجدة بالمجتمع أو الخدمات الموجودة به شريطة أن يكون لطرح هذه البيانات علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المشكلة تؤثر فيها أو تتأثر بها وفي هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات وقد تتضمن هذه البيانات والمعلومات مايلى ...

  - ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
  - أين تحدث المشكلة ؟
  - متى تحدث المشكلة ؟
  - كيف تحدث المشكلة ؟
  - لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
  - لمن تحدث هذه المشكلة ؟
  - لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

- وصف واضح للمشكلة التى يعانى منها المجتمع أو المجتمعات والمقصود بالوصف الواضح تحديد سليم لظواهر المشكلة فى المجتمع وأبعادها والفئات المرتبطة بها والأطراف المشاركة فيها ودرجة تفاقمها داخل المجتمع وبدايتها وكيفية التعرف عليها أو إدراكها.

- توضيح الأسباب التى نشأت عنها المشكلة وأسباب المشكلة تختلف إختلافاً جذرياً عن ظواهر المشكلة فقد نكون بصدد مشكلة ظاهرها هو زيادة عدد غير المتعلمين فى مجتمع ما فى توقيت محدد ولو وقفنا على دراسة أسباب المشكلة قد نجد أنها زيادة عدد المتسربين من التعليم وقد يكون السبب هو ضعف الحالة

الإقتصادية لقاطنى هذا المجتمع وبمزيد من التحليل قد نحدد أن زيادة عدد المتسربين من التعليم هو فى حد ذاته ظاهرة لمشكلة أخرى قد يكون سببها أيضاً هو ضعف الحالة الإقتصادية بالمجتمع أو بعد المدرسة الإبتدائية الوحيدة عن المجتمع ... إلخ فالمطلوب دائماً هو التحليل الذى يفرق بين ظواهر المشكلة وأسبابها والوقوف على الأسباب الفعلية بإجراء مزيد من التحليل حتى يمكن وضع الحلول الفعلية المؤثرة فى حل المشكلة.

- توضيح درجة تأثير المشكلة على المجتمع والآثار الناتجة عنها ودرجة تأثير المشكلة ترتبط بأعداد وفئات المتضررين المباشرين بالمشكلة والمتأثرين بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة بوجودها وكذلك بخطورة أثر المشكلة على الفئات المتضررة من وجودها فقد تؤثر مشكلة البطالة مثلاً تأثيرات إجتماعية مضرة فى مجتمع ما كإنتشار السرقات أو تنامى تعاطى المخدرات ... إلخ

وفى حالة تواجد أكثر من مشكلة داخل المجتمع الواحد يمكن تحديد المشكلة ذات الأولوية وفقاً لأحد أو كل معايير التقييم التالية . .

- معيار حجم ومدى إنتشار المشكلة ويتضمن هذا المعيار كل من [المناطق – الأفراد] فقد تكون المشكلة تمثل إنتشاراً فى عدد من القرى أو عدد من المدن داخل محافظة ما وقد تمتد إلى أكثر من محافظة داخل الجمهورية وقد تنتشر المشكلة بين كافة السكان أو وسط شريحة معينة كالمشاكل التى ترتبط بالمرأة أو بنوعية محددة كالمرأة المعيلة وقد ترتبط بالأطفال أو بكبار السن أو بالشباب وفى هذا الصدد سيكون من الأفضل تطبيق المعيار كماً ونوعاً على الفئة أو الفئات المرتبطة بالمشكلة أو المتضررة منها

- معيار درجة تأثير وخطورة المشكلة على المجتمع وهناك عدد من درجة التأثير فقد تكون درجة التأثير عالية أو متوسطة أو ضعيفة والمحدد لدرجة التأثير هو عدد المتأثرين بالمشكلة منسوباً للتعداد الخاص بالفئة المرتبطة بالمشكلة أو منسوباً لتعداد المجتمع الذى تظهر فيه المشكلة فعلى سبيل المثال قد تكون نسبة البطالة بين قوة العمل فى محافظة ما 15% أو قد تكون نسبة الأمية فى مجتمع آخر 40% من تعداد السكان وقد تمثل نسبة 60% بين النساء وخطورة المشكلة ترتبط إرتباط مباشر بعدد المتأثرين بها ومدى تزايده من جهة وبدرجة خطورة تأثيراتها على المجتمع وما قد ينتج عنها من آثار سلبية قد تطول المجتمع كله أو قد تنتقل إلى مجتمعات أخرى.

- معيار ذاتى خاص بقدرة المنظمة على التعامل مع المشكلة أو إهتمامها بها وهو معيار هام فى التعرض للمشكلة فقد تكون المشكلة ذات درجة تأثير عالية داخل المجتمع وقد تكون درجة إنتشارها عالية ولكن لاتوجد قدرة للمنظمة للتعامل مع هذه المشكلة أو للتعرض له بشكل من الأشكال فمن الضرورى أن تتعرض المنظمة

لمشكلة تستطيع أن تتعامل معها وتؤثر فيها ولديها القدرة على حلها بشكل كلى أو جزئى وفقاً لما سيبنى عليه المقترح.

وقد يكون هناك معايير تقييم أكثر نستخدمها فى تحديد المشكلة ذات الأولوية الأولى منها مثلاً هل تعالج المشكلة موضوعا حديثا أم موضوعا مكررا ؟ غير أنه يجب أن نراعى أن تطبيق المعايير فى حد ذاته لا يكفى ولكن هناك ضرورة لوضع وزن نسبى لكل معيار إذا قمنا بإستخدام أكثر من معيار لتحديد المشكلة ذات الأولوية والمقصود بالوزن النسبى للمعيار هو درجة أهمية المعيار المختار بالنسبة إلى باقى المعايير فقد يكون مثلاً المعيار الخاص بقدرة المنظمة هو معيار له وزن نسبى أكبر من معيار درجة إنتشار المشكلة أو عدد المتأثرين بها وهنا نضع لهذا المعيار وزن أكبر من باقى المعايير المستخدمة وهكذا

وقد يكون أحد المعايير معيار حاكم وفى هذا الحالة يفضل فصله عن باقى المعايير وتطبيق منهج الأوزان النسبية على كل المعايير وترتيب أولوية المشكلات وفقاً لهذه المعايير والأوزان ثم تطبيق المعيار الحاكم على ما تم تحديده من مشكلات ذات أولوية مرتفعة

وفى وصف المشكلة يجب مراعاة ما يلى :

- رسم صورة دقيقة عن حجم المشكلة التى تزعج الفئة المستهدفة والدقة تتعلق بتأييد ما تعرضه من أبعاد للمشكلة ومرجعيات موثوقة وموثقة عن البيانات والمعلومات التى تدرجها عن المشكلة
- تجنب تضخيم المشكلة بصورة تشكك فى مصداقية المنظمة فلا بد أن نعلم أن الممول من الممكن أن يكون لديه معلومات متوفرة عن المشكلة وعن أبعادها وحجمها ومدى تأثيرها
- المشاكل المضخمة تشعر الممول بأن حلها يستلزم موازنات ضخمة بما لا يتناسب مع إمكانيات التمويل المتاحة ويخلق نوع من الإحساس بالصعوبة فى التعامل مع هذه المشكلة مما قد يؤدى إلى رفض تمويل المشروع دون الدخول فى تفاصيل أو مفاوضات
- عدم تحديد المشكلة بدقة يعني عدم إحاطة المنظمة بجميع عناصرها وينم أيضاً عن عدم جدية المنظمة وعدم أهتمامها بالوقوف على أبعاد المشكلة بصورة صحيحة
- عدم تحديد المشكلة بدقة يثير مخاوف الممول حول قدرة المنظمة على حلها لأن المنطقى أن الدقة فى تحديد المشكلة تجعل تحديد الحلول المتاحة لهذه المشكلة أيضاً تحديد صحيح والإختيار بين هذه الحلول إختيار صحيح وهو ما يؤيد قدرة المنظمة على الحل والعكس صحيح.
- إظهار القدرة على حل المشكلة خلال وقت مناسب وبقدر معقول من التكلفة فالإسراف فى الوقت والمبالغة فى التكلفة قد يدفع الممول إلى صرف النظر عن تمويل المشروع.

توثيق المشكلة :

عند كتابة المشكلة ووصفها هناك ضرورة لتوثيق المشكلة بمعنى تأييد المشكلة بأسانيد وعناصر تأييد موثقة تؤيد صحة وحجم المشكلة ويمكن إستخدام الطرق التالية فى توثيق المشكلة ..

- إستخدام الإحصاءات والشواهد المحلية بالرجوع إلى الإحصاءات العامة المرتبطة بمراكز الإحصاء أو مراكز البحث أى أن تكون لها مرجعية بحثية أو مؤيدة من جهة معروفة أو معترف بها.

- الرجوع إلى الجماعات والمؤسسات العاملة في الميدان فمن الممكن أن تكون هناك مؤسسات تعمل فى الميدان قامت ببحث المشكلة أو الوقوف على أبعادها أو عمل إحصاءات أو إستقصاءات بشأنها أو أقامة مشروعات مرتبطة بنفس المشكلة.

- استخدام البيانات والملاحظات التى تم جمعها عن المشكلة على أن تكون البيانات والملاحظات مسجلة وفقاً لطريقة علمية وليست عشوائية أو لا تستند إلى مرجعية صحيحة

- عمل ملاحق بالجداول والرسوم البيانية والتوضيحية وهى آليات توضيحية مؤيدة للمشكلة ويسهل متابعتها أو الوقوف على حجم المشكلة أو تناميها أو إستقرارها من خلال التوضيح البيانى.

- تقسيم المشكلة إن لزم الأمر إلى احتياجات مصغرة لتوضيحها ، فأحياناً يكون حجم المشكلة كبير بدرجة يصعب إدراك أبعادها مجملة أو الوقوف على حجمها فيفضل فى هذه الحالة تقسيم المشكلة لتوضيحها وتفصيل كل جزئية بصورة تعطى إنطباع أفضل عن المشكلة على أن يكون هناك ربط بين التجزئ للوصول إلى المشكلة كاملة.

- تقديم الأدلة الكافية على وجود المشكلة وتوضيح أسبابها وظواهرها والدليل هو الشئ المؤيد للسبب أو للظاهر المرتبط بالمشكلة وتختلف أنواع الأدلة بإختلاف أنواع المشكلات فقد يكون الدليل فى أحد المشكلات كمشكلة البطالة مثلاً هو الإحصاء العام للبطالة أو نسبة البطالة فى منطقة ما والمحددة وفقاً لتقارير هيئات أو جهات دولية مثلاً وقد يكون الدليل فى مشكلة بيئية مرتبطة بالتواجد الكثيف للقمامة فى قرية ما هو صور فوتوغرافية مثلاً ... وهكذا

6. مبررات المشروع

والمقصود هو وضع خلفية عامة عن فكرة المشروع والدواعى التى تؤكد ضرورة تطبيقه وتعمل المنظمة هنا على توفير معلومات للجهة الممولة تقنعها بأهمية تطبيق المشروع ومدى إرتباطه بإحتياجات واقعية والمشاكل التى جاء المشروع للمساهمة في حلها أو تجاوزها.

فإذا كنا نتعرض لمشكلة مثل مشكلة البطالة على سبيل المثال سوف تكون هناك عدد من المبررات لتنفيذ مشروع يساهم فى الحد من البطالة داخل مجتمع ما وتؤكد ضرورة تنفيذ المشروع منها على سبيل المثال:

- الحد من ظاهرة الهجرة الداخلية التى تؤدى إلى تفكك الأسر وغياب العائل
- الحد من ظهور مشاكل إجتماعية متعلقة بإنتشار المخدرات بين الشباب
- تحسين مستوى دخول الأفراد لتنمية الإهتمام والحرص بالإستمرار فى التعليم والحد من ظاهرة التسرب من التعليم

وهكذا .. وكلما كانت المبررات قوية وتصب مباشرة فى المشروع وتؤيد تنفيذه كلما كانت درجة إقناع الجهة الممولة بتمويل المشروع كبيرة.

إختيار المشروع من الحلول المقترحة ..

ومبررا تالمشروع تمثل الأسباب التى تستند إليها فى إختيار المشروع كحل للمشكلة من بين عدد من الحلول البديلة فغالباً ما يكون هناك عدد من الحلول المقترحة للتعامل مع المشكلة والمشروع التنموى الذى تعد عنه المقترح سوف يتبنى أحد هذه الحلول ولكى تقوم بالإختيار الصحيح لأحد هذه الحلول هناك عدد من الخطوات العلمية التى يجب إتباعها لإختيار الحل الأفضل الذى سوف يتبناه المشروع وذلك على النحو التالى:

- إعداد قائمة بالحلول المقترحة أى كانت هذه الحلول كخطوة أولى
- وضع معايير إختيار الحلول وهى الأسس التى سوف نختار بناءاً عليها الحل المقترح من بين الحلول المتاحة وقد تتضمن هذه الأسس والتى يمكن أن تختلف بإختلاف المشروع مايلى ...
  - حجم المستهدفين
  - مدى مشاركة المجتمع
  - المصادر المتاحة
  - تكلفة المشروع
  - التأثيرات السلبية للمشروع
  - قدرة المنظمة على التعامل
- مقارنة كل حل بالحلول الأخرى بالنسبة لكل معيار على حده
- تجميع درجات المعايير الموضوعة لكل حل
- ترتيب الحلول وفقاً لتجميع درجات المعايير

ويمكن إستخدام الجدول التالى فى تطبيق معايير إختيار الحل الأفضل للمشكلة ذات الأولوية

المشكلة ذات الأولوية									
الحلول البديلة	معايير تحديد أولويات الحلول البديلة						إجمالى	ترتيب الحلول	الحل المختار
	قدرة المنظمة	تأثيرات جانبية للحل	المصادر المتاحة	تكلفة الحل	مشاركة المجتمع	حجم الإستفادة			
1	4	5	4	5	4	6	28	1	1
2	5	4	3	6	3	4	25	2	
3	2	3	5	2	3	3	18	4	
4	5	2	1	4	1	5	18	3	

والجدول السابق يوضح أن بتطبيق 6 معايير على الحلول البديلة والتى يظهر من الجدول أنها 4 حلول للمشكلة ذات الأولوية فإن الحل الأفضل للمشكلة سيكون هو الحل رقم 1 حيث أنه حصل على أعلى الدرجات فى المعايير المطبقة وعليه يمكن صياغة مبررات المشروع فى هذه الحالة على النحو التالى:

1. أن المشروع يحقق حجم إستفادة مرتفع لعدد ×× مستفيد داخل المنطقة المستهدفة
2. أن المشروع يحقق حجم أعلى من المشاركة المجتمعية من خلال مساهمة المجتمع فى ...
3. أن تكلفة المشروع مقارنة مع الأهداف المحققة تعتبر فى الإطار المناسب
4. أن التأثيرات الجانبية للمشروع تنحصر فى ....
5. أن المنظمة تمتلك القدرات التى تؤهلها لتنفيذ المشروع من خلال ...

7. أهداف المشروع .

ويقصد عرض الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها من تطبيق المشروع وربطها بإستراتيجية المنظمة ، ولا بد ان تكون هذه الأهداف مؤدية الى إستراتيجية وهدف المنظمة العام

وأهداف المشروع تتضمن الأهداف العامة والأهداف المرحلية

الهدف العام

هو الشيء الذي نسعى إلي تحقيقه ويخلق وضعاً جديداً من ناحية الكم والنوع

مثال

تحسين الحالة الاقتصادية للمراة المعيلة فى محافظة الجيزة

الهدف المرحلى

هو مقدار التغير الحادث فى الوضع المراد تغييره لفئة محددة خلال فترة زمنية معينة

مثال

ارتفاع متوسط دخل 500 أسرة من أسر السيدات المعيلات فى منطقة إمبابة بنسبة 15% خلال السنة الأولى من عمر المشروع

مواصفات الهدف الناجح

محدد	**Specific**	S
قابل للقياس	**Meserable**	M
قابل للتحقق	**Acheivable**	A
واقعى	**Realistic**	R
محدد بزمن	**Time – limited**	T

8. الفئات المستهدفة .

وهي الفئة التى يسعى المشروع إلي دعم مهاراتها وقدراتها وإمكانياتها أو إلي تحسين ظروف معيشتها ويتم وضع وصف لهذه الفئة كي يتم التأكد من أن الأفراد الذين يحتاجون إلي خدمات المشروع هم فعلاً من يستفيد من المشروع سواءً كانت فئات مباشرة أو غير مباشرة

ومن المهم إدراج تفصيل عن الفئات المستهدفة مثل :

العمر - العدد - أماكن التواجد - الخلفية الاجتماعية او الاقتصادية إلخ

9. الأنشطة . .

مجموعة الأنشطة التى ستقدَمها المنظمة من خلال المشروع

ويجب ربط هذه الخدمات والأنشطة مع أهداف المشروع وان تحدد الفئة المستهدفة من كل خدمة أو نشاط .

ويتم توضيح الإجراءات التى ستتخذ لتنفيذ كل خدمة او نشاط

لماذا . . ؟

- توضيح قدرة المنظمة على التنفيذ بنجاح وفعالية أمام الجهة الممولة
- إتاحة الفرصة لتقديم فريق العمل المطلوب وكذلك المواد والمعدات اللازمة
- توضيح كيفية العمل على متابعة حسن تنفيذ المشروع

10. النتائج المتوقعة

هى الوضع الجديد الذي ينتج عن تنفيذ كل نشاط وهي عبارة عن ترجمة رقمية محققة لأهداف المشروع

- عرض التغيرات والمخرجات التى ستحدث نتيجة تنفيذ المشروع
- ضرورة توضيح الفرص والمخاطر المتوقعة أثناء تطبيق المشروع
- ضرورة تحديد المؤشرات التى ستعتمدها المنظمة لتقييم . .

فإذا كان أحد الأهداف المرحلية للمشروع هى

" إرتفاع متوسط دخل 500 أسرة من أسرالسيدات المعيلات فى منطقة إمبابة بنسبة 15% خلال السنة الأولى من عمر المشروع "

فالنتيجة المتوقعة ستكون

" 500 أسرة سيدة معيلة فى إمبابة زاد متوسط دخلهم بنسبة 15% "

والنتائج تنقسم إلى . . .

- **نتائج قصيرة المدى**
- **نتائج طويلة المدى**
- **المردود**

النتائج قصيرة المدى

هى نتائج المشروع في المستقبل القريب وهي نتائج فورية للمشروع وتعتبر أسهل فى إنجازها وتعني ما اذا كانت المنظمة قد نجحت في تحقيق كل مهمة وهدف مرحلى

النتائج طويلة المدى

هذا النوع يوضح كيف أن النتائج سوف تغير الوضع الذي يدرسه المشروع هذه النتائج منعكسة في غاية المشروع

مردود المشروع

يعني التنمية العامة والأبحاث والسياسات التى تنتج عن المشروع

مثال :

- كيف يؤثر المشروع على وضع السياسات وتطبيقها ؟
- كيف يؤثر المشروع في عملية التنمية على المستوى المحلي/ القومي؟
- كيف يؤثر المشروع في إستدامة الاقتصاد المحلي على المدى الطويل ؟
- هل النتائج ممكن أن تستخدم في وضع آخر ؟
- ما هو مدى مساهمة المشروع في الوضع الحالي للمعرفة الفنية والعلمية ؟

11. المتابعة والتقييم

ماهية المتابعة

المتابعة هى مجموعة من العمليات المنظمة والمستمرة يتم فيها رصد التنفيذ بغرض التأكد من سير المشروع وفق الخطة وللتنبؤ بإحتمالات الإنحراف عنها للعمل علي تلافيها قبل حدوثها

أهداف عملية المتابعة

- التعرف علي مدي توافق التنفيذ مع الخطة الزمنية
- التعرف علي مدي توافق الميزانية مع الموازنة الموضوعة
- التأكد من أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق
- التأكد من أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة
- التعرف علي مشكلات نشأت أثناء التنفيذ ومدى وصولها للإدارة
- الاكتشاف المبكر لأي انحراف في سير المشروع
- الإبراز المبكر لنقاط القوى و الضعف في المشروع
- متابعة أداء القائمين علي المشروع

وفي البرامج والمشروعات الناجحة لابد أن تتوازى خطة العمل مع خطة المتابعة وأن تحدد وسائل المتابعة منذ بداية تصميم المشروع ويجب أن يجيب التخطيط على الأسئلة التالية:

- من يقوم بالمتابعة (عناصر خارجية- مسئولو المشروع- الفئة المستهدفة- آخرون).
- ماذا يتم متابعته (مخرجات- تأثيرات- مردودات).
- كيف تتم المتابعة (الأنشطة التي تتم من خلالها المتابعة).
- متي تتم المتابعة (البرنامج الزمني للمتابعة).
- ما هي عناصر المتابعة (الأفراد- المواقف المالية- التسهيلات).
- هل هناك قيود (عوامل خارجية- قيود تنفيذية).

ما الذي نتابعه ..؟

هناك ثلاثة عناصر رئيسية تتم متابعتها أثناء تنفيذ المشروع ..

عنصر الوقت ويقصد مدى تنفيذ أنشطة المشروع خلال الوقت المحدد وفى إطار البرنامج الزمنى المحدد

عنصر التكلفة ويقصد مدى توافق التكلفة الخاصة بالتنفيذ مع التكلفة التقديرية فى الموازنة

عنصر الجودة ويقصد مدى جودة التنفيذ لأنشطة المشروع

طرق وأدوات المتابعة

- الملاحظة

- الزيارات الميدانية
- المقابلات (الفردية أو الجماعية)
- الاجتماعات
- تقارير تقدم المشروع

ما هو التقييم ؟

" التقييم هو العملية التى نحكم بواسطتها على قيمة شيء ما سواء كان مشروع أو برنامج أو كفاءة بعض الأفراد وهو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى نجاح المشروع وإمكانية التوسع أو الانكماش و كذلك مدى كفاءة وفاعلية الموارد"

التقييم لماذا..؟

بالنسبة للمشروع وللمنظمة	بالنسبة للفرد الموظف	بالنسبة للرئيس المباشر
سهوله اتخاذ القرارات الجماعية الوقوف على مدى تقدم و فاعلية المشروع قياس اثر المشروع ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة تحديد سياسة التوسع أو الانكماش بالنسبة للمشروع معرفة مدى استفادة الفئات المستهدفة من المشروع تجنب تكرار نفس الأخطاء في المشاريع القادمة لتقديم النتائج لجهة التمويل زيادة درجة المصداقية لدي جهة التمويل و القاعدة الشعبية و فريق العمل	تشخيص نقاط الضعف إعطاء الموظف صورة عن المطلوب منه يصبح قادرا على مناقشة الأولويات يحصل على تغذية مرتدة عن أدائه يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤساؤهم من خلال التوجيه و النصح يستخدم التقييم كأساس للترقية ومنح العلاوات والمكافآت و الحوافز تحديد الاحتياجات التدريبية	يساعد التقييم في معرفة مدي كفاءة العاملين يساعده على فهم مهارات العاملين بالمشروع بشكل افضل تحفيز الموظفين مع نظام متكامل للإرشاد والتنمية

وضع خطة التقييم:

عند وضع خطة التقييم وتحديد آلياته يجب أن تجيب الخطة على الأسئلة التالية :-

1. **متي** سيتم التقييم؟
2. **ماذا** نقيم؟ (النتائج التي نريد الوصول إليها من خلال تنفيذ المشروع)
3. **لمن** التقييم؟
4. **من** سيقوم بالتقييم؟
5. **كم** ستستغرق عملية التقييم؟
6. **ما** المعلومات المطلوبة للتقييم وكيفية الحصول عليها؟

معايير التقييم

1. الفاعلية
2. الكفاءة و الجودة
3. الملائمة
4. التأثير
5. الاستمرارية

متى يتم التقييم؟

التقييم إما مرحلي أو نهائي أو بعد نهاية المشروع بفترة زمنية (6 شهور أو سنة مثلاً).

ماذا نقيم؟

1. تقييم مدى تحقيق الأهداف
2. تقييم خط سير العملية التنفيذية
3. تقييم الأثر الذي حققه المشروع حيث أن معظم المنظمات الغير حكومية تميل إلى
4. تقييم البرامج ومدى ما حققته من تغيير في البيئة المحيطة حيث أن الغرض الأساسي من المشروعات التنموية هو تقديم الخدمة إلى الفئة المستهدفة.

12. إستمرارية المشروع . .

المقصود هوعرض رؤية المنظمة لكيفية تحقيق الإستمرارية للمشروع سواء كانت هذه الإستمرارية مالية أو إدارية أو إستمرارية للنتائج التى حققها المشروع

مصادر تحسين فرص الاستدامة بالمنظمة

- إضافة أنشطة جديدة للمنظمة
- الاشتراك فى شبكات مع منظمات أخرى تحقق إستفادات للمنظمة
- حفظ تمويل فى شكل ودائع تدر دخل ثابت يسهم فى تغطية التكلفة الثابتة
- حساب إهلاك الأصول ومصروفات الصيانة بصفة دورية
- تقديم بعض الخدمات بصورة مدفوعة الأجر
- إحلال فكر القروض الدوارة محل الخدمات المجانية
- التركيز على تنفيذ بعض أنشطة وخدمات من خلال مؤسسات أخرى
- الربط مع القطاع الخاص لتغطية بعض النفقات من خلال الرعاية
- الاستثمار فى الموارد البشرية للمنظمة بتكوين كوادر منتجة
- إمتلاك بعض الأصول كبديل لتكلفة إستخدامها
- زرع فكر الاستدامة بين العاملين وتحفيزهم على تطبيقه
- التنسيق بين المشروعات وتوزيعها على فترات زمنية
- التحليل المستمر لبنود التكلفة وقياس العائد ومقارنته
- الاستغلال الأمثل لأصول المنظمة وإمكانياتها وقدراتها
- المطابقة مع الخطط بصفة مستمرة وتحليل الانحرافات
- الدراسة المتأنية والتخطيط الجيد للمشروعات قبل تنفيذها

13. خطة المشروع

خطة العمل التى سيتم تطبيقها من بداية التنفيذ وحتى نهاية المشروع

وتتضمن عرض المهام الرئيسية في المشروع والاجراءات التى ستتخذ لتنفيذ هذه المهام والمدة الزمنية المخصصة لها والأشخاص المسئولون عن والمشاركون فى التنفيذ.

لإعداد الخطة إسأل نفسك . .

- ماهى الأهداف المرحلية للمشروع ؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية المرتبطة بهذه الأهداف ؟
- ماهى الأنشطة الفرعية لكل نشاط رئيسى ؟
- ما هو الترتيب الذي ستتم الأنشطة علي أساسه ؟
- ما هو التوقيت المحدد لكل نشاط ؟
- ما هى النتائج المتوقعة من تنفيذ كل نشاط ؟

نموذج خطة عمل تنفيذية للمشروع

م	لماذا؟	ما ؟	كيف ؟	ماذا ؟	مع من ؟	من المسئول ؟		كم ؟		متى ؟	أين ؟
	الأهداف	الأنشطة	خطوات التنفيذ	النتائج المتوقعة	مساندون	رئيسى	مساعد	عينى	مادى	زمن التنفيذ	مكان التنفيذ

14. الموارد المطلوبة

والمقصود هو تحديد الموارد المادية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع ويمكن الإستعانة فى تحديد كلا النوعين من الموارد من خلال خطة التنفيذ السابق تحديدها

ولتحديد موارد المشروع إسأل نفسك ..

- ماهى الأهداف المرحلية للمشروع ؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية المرتبطة بهذه الأهداف ؟
- ماهى الأنشطة الفرعية المنفذة لكل نشاط رئيسى ؟
- ما هو الترتيب الذي سيتم تنفيذ الأنشطة علي أساسه ؟
- ماهى المخصصات المالية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة ؟
- ما هى الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة ؟
- ما هى الموارد المالية والبشرية المتوافرة لديك من الموارد المطلوبة ؟

15. موازنة المشروع . .

توضيح البنود التى تسعى المنظمة إلى تمويلها والمخصصات المالية المتوقع أن تحتاجها لكل بند

وعادة ما يتم تصنيف هذه البنود لتسهيل قراءة وتحليل الموازنة

مثال

- فريق العمل
- المعدات والأجهزة والأدوات
- الأنشطة
- مصروفات التشغيل . . . الخ

فى إعداد موازنة المشروع يجب مراعاة . .

1. استخدام ارشادات هيئة التمويل
2. استخدام سعر الوحدة بناء على الاسعار الحالية
3. يجب الإشارة إلى كميات المدخلات وجداولها
4. الفصل بين تكلفة البرامج وتكلفة الادارة
5. عكس تناسب موزون بين تكلفة البرامج وتكلفة الادارة
6. تقديم مصادر دعم مالي كافية لإدارة المشروع بكفاءة
7. تقديم تفاصيل كافية من غير مفاضلة قدرة التقارير الحالية
8. تقديم جملة تكلفة و فوائد جذابة

نموذج موازنة تكلفة الأفراد

م	الوظيفة	العدد	المرتب	المدة	الإجمالى
1	مدير مشروع	1	5000	36	180.000
2	محاسب	1	2000	36	72.000
3	أخصائى ميدانى	5	1500	36	270.000
4	سكرتيرة	1	2000	36	72.000
5	معاون خدمة	1	1000	36	36.000
	إجمالى موازنة الأفراد				630.000

نموذج موازنة الأصول الثابتة

م	البيان	الوحدة	العدد	تكلفة الوحدة	الإجمالى
1	مكاتب	مكتب	10	2000	20.000
2	كراسى	كرسى	20	350	7.000
3	أجهزة حاسب آلى	جهاز	5	3000	15.000
4	ماكينة تصوير	ماكينة	1	15000	15.000
5	فاكس	جهاز	1	3000	3000
6	طابعات	طابعة	1	3000	3000
7	أجهزة تكييف	جهاز	5	3000	15.000
	إجمالى موازنة الأصول الثابتة				78.000

نموذج موازنة تكلفة الأنشطة

م	النشاط	التكلفة الشهرية	عدد الأشهر	تكلفة	الإجمالى
1	معاينات	2000	36	72000	
2	تدريب	3000	36	108000	
3	تمويل مشروعات	20000	12	2.400.000	
	إجمالى موازنة مصروفات التشغيل				2.580.000

نموذج موازنة مصروفات التشغيل

م	البند	القيمة الشهرية	عدد الأشهر	تكلفة	الإجمالى
1	إيجار	4000	36	144000	
2	منافع عامة	500	36	18000	
3	نقل وإنتقالات	1000	36	36000	
4	مصروفات نثرية	1000	36	36000	
5	أدوات كتابية	1000	36	36000	
6	مصروفات تدريب	10000	6	60000	
7	أخرى	1000	36	36000	
	إجمالى موازنة مصروفات التشغيل				**906.000**

موازنة إجمالى تكاليف المشروع

م	البند	إجمالى التكلفة
1	إجمالى تكلفة الأفراد	630.000
2	إجمالى تكلفة الأصول الثابتة	78.000
3	إجمالى كلفة الأنشطة	2.580.000
4	إجمالى تكلفة مصروفات التشغيل	906.000
	إجمالى تكاليف المشروع	**4.194.000**

16. الملاحق . .

وهو جزء اختياري لكنه مهم جداً في بعض الاحيان خاصة إذا أرفقت فيه المنظمة بعض الوثائق أو المعلومات التفصيلية عن الفئات المستهدفة، او المنهجية التى ستعتمدها في تنفيذ بعض نشاطات المشروع مثلاً .

ثالثاً . . مرحلة المتابعة

1. متابعة المقترح . .

- تأتي بعد مرور مدة زمنية معينة على تقديم المقترح
- تقوم المنظمة بالاتصال هاتفياً مع الممول او بإرسال رسالة رسمية له

- الإستفسار يكون عن القرار الذي اتخذه بخصوص مقترح التمويل المقدم
- في حالة رفض المقترح من المفضل ان تســأل المنظمـة عن أسباب الرفض
- قد يكون الرفض نتيجة أمور يمكن للمنظمة تبريرها او تغييرها
- في كل الأحوال يجب ان تعبر المنظمة عن رغبتها في استمرار العلاقة مع الممول في المستقبل

2. متابعة التمويل . .

هي المتابعة التى تأتي بعد حصول المنظمة على الموافقة من الممول وعليها في هذه الحالة :

- توجيه كتاب شكر للممول على موافقته دعـم وتمويل المشروع
- إطلاع الممول على كافة المستجدات والتطورات المتعلقة بالمشروع
- تزويد الممول بالأوراق والتقارير اللازمــة
- التفرغ للاجتماع بالممول وفقاً لمواعيده
- إبقاء قنوات التواصل مع الممول مفتوحة دائماً

راجع وتأكد من . . .

- أن المنظمة لديها مشروع متكامل يحتاج الى تمويل قبل كتابة المقترح
- البحث الجيد لمختلف الطرق المتاحة والممكنة لتمويل المشروع المقترح
- وضع المشروع في إطار مقترح تمويل بعد التأكد أنه أفضل الطرق لتمويله
- تكوين صورة متكاملة عن الجهات التمويلية واهتماماتها واجراءاتها
- التعرف على حجم التمويل الذي تمنحه والأوقات المناسبة لتقديم المقترح
- كتابة مقترح التمويل بشكل مهنى وتضمينه كافة المكونات الرئيسية
- التوجه الى الجهة التمويلية التى تهتم بموضوع مقترح المشروع المكتوب
- العمل على تكوين علاقة طبيعية مع الجهــات التمويلية
- المتابعة فيما يخص قرارها حول مقترح التمويل
- المتابعة المستمرة عند موافقة الجهة الممولة على التمويل
- الإحتفاظ بقائمة بأسماء الممولين الحاليين والمحتملين
- العمل على تطويرقاعدة بيانات الممولين كلما اقتضت الحاجة
- أن مقترح التمويل مكتوب بخط واضح وتم إعداده بصورة مريحة للقارئ
- الاستفسارعن أسباب رفض المقترح من الجهة الممولة المقدم إليها
- توضيح المبررات أو عمل التغييرات التى تفادى رفض المقترح نهائياً

الباب الخامس
دراسة أنماط الممولين والجهات المانحة

من هو الممول أو الجهة المانحة ..؟

الممول هو فرد أو مجموعة أفراد أو جهة [مؤسسة حكومية أوأهلية أودولية أوغيرها] والتى تتوافر فيهم الشروط الآتية ..

- لديهم الرغبة فى الإستفادة من الخدمة أو الإحتياج [المقترحات]
- لديهم القدرة على إتخاذ القرار وتمويل المقترحات التمويلية

لبناء علاقات ثقة مع الممول يجب أن نراعى ..

- دراسة إهتمامات الممولين
- إتصالات جيدة مع الممول [إتصالات/مقابلات /زيارات / معايدات / دعوات]
- تقديم الشكر للمولين والمتبرعين إجراء أدبى يجب أن تلتزم بها المنظمة
- عرض الأمين لأنشطة المنظمة وتطوراتها والتحديات وكيفية مواجهتها
- الإلتزام والإنتظام فى تقديم التقارير ومراعاة الشفافية والمصداقية
- الإلتزام بتنفيذ المشروعات وفقاً للمخطط وما ورد بالمقترح
- الحرص على إشراك الممول فى بحث وحل المشكلات التى تواجه التنفيذ

دراسة سلوكيات الممولين ..

- دراسة عادات وتقاليد الممول الذى يدرس مقترحك أو مقترح منافسك
- دراسة مشروعات منافسيك التى يتم تمويلها والتعرف على مميزاتها
- دراسة مدى تفضيل الممول لمشروعك من عدمه والأسباب التى دعته لذلك
- الإحتفاظ بقاعدة بيانات بإهتمامات الممولين ومواعيد تلقى المقترحات
- دوافع قبول المقترحات لدى الممولين . . .

  - درجة الإحتياج إلى المشروع المقترح
  - القدرة على تمويل موازنة المشروع المقترح
  - سمعة المنظمة وجودة المقترح

في دراسة سلوكيات الممولين يجب أن تعرف ..

- من هو الممول الذى ستقدم له مقترحك .. ؟
- نوعه [مؤسسة – أفراد]
- جنسيته [مصرى – أجنبى]
- خلفيته وإتجاهاته
- ماذا يمول . . ؟ نوع المقترحا ت التى يرغب فى تمويلها ؟
- ماالذى يدفعه لقبول المقترحات ؟
- ما هو الوقت المناسب لتقديم المقترحات ..؟
- ما هى العوامل التى تؤثر عليه فى تحديد أنسب المقترحات ؟
- الحالة الإقتصادية العامة الدولية والإقليمية والوطنية
- التوزيع الجغرافى للممولين

كيف نجعل الممول يوافق على تمويل المشروع .. ؟

- خلق الوعى أو الإدراك أو الحاجة لمشروع معين وإعلام الممولين بها
- التعرف على الممولين وتحديد إحتياجاتهم وتقديم ما يحتاجونه بأفضل صورة
- إختيار قطاعات الممولين المناسبة والمتوافقة مع أنشطة المنظمة
- تطوير مقترحات تمويلية تشبع رغبات العملاء والمستهدفين
- أن تكون المقترحات ذات قيمة وجودة عالية
- أن تحقق المقترحات فوائد خلال فترة مناسبة وتضمن الإستدامة والإستمرارية

أولويات شائعة للممولين

- **مشاركة واسعة وإستشارات في المشروع والتنفيذ**
- **متابعة حول الأثر حيث** يمتد المشروع إلى أبعد من سياقه الفوري وهيكله الزمني
- **الاستدامة ..** أنشطة منفذة كجزء من المشروع تكون قادرة على الإستمرار بعد نهايته
- **تداخل الأقليات والمجموعات غير الممثلة مثل النساء المعيلات**
- **الاحترام لحقوق الأفراد**
- **أن يكون هناك صدى بيئي للمشروع**

حتى المشروعات التى لا تدرس الجوانب البيئية مباشرة مطلوب أن تظهر أخذ الانعكاس البيئي في الاعتبار وتحديد الخطوات لمعالجة الآثار السلبية

إعتبارات متعلقة بالجهات المانحة

1. إعتبارات مؤسسية

- جهاز إدارى قيادى وقوى
- جهاز مالى سليم وقوى
- قدرة للوصول إلى المستفيدين
- سمعة طيبة داخل المجتمع
- علاقات جيدة بجهات مختلفة

2. إعتبارات تخص المشروع المقترح

- أن المشروع جاد ويلبى إحتياج قائم بالمجتمع
- إستمرارية المشروع بعد إنتهاء فترة تمويله
- مشاركة المجتمع فى تصميم المشروع وإدارته
- أساليب المتابعة والتقييم المصممة للمشروع
- النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع
- الموازنة المقترحة للمشروع
- تأثير تنفيذ المشروع على المنظمة