

المؤلفة: يانا ليدفينوفا
ترجمة: م. علي عبد الواحد السوداني
بلاغ . ٢٠٠٥

إدارة منظمات المجتمع المدني المراقية

(دليل إرشادي)



X crossing

**إدارة منظمات المجتمع
المدني المراقية (دليل إرشادي)**

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠٠٥/٦/١٢٦٣)

إدارة منظمات المجتمع المدني العراقية (دليل إرشادي)

إعداد: يانا ليدفينوفا
مؤسسة «إنسان عند الضيق»

ترجمة: م. علي عبد الواحد السوداني
تحرير: حسين أبو رمان

ISBN 9957-15-038-3 (ردمك)

التتضيد الضوئي والإخراج: نسرين الخطيب
إخراج الغلاف: أيمن الأمريكي

صورة الغلاف الخارجي: إيڤا زيموفا

ميسان، العراق، ٢٠٠٣

دار سندباد للنشر، عمّان، شارع مكة المكرمة، قرب بنك الإسكان، عمارة رقم ٣٩، الطابق الثالث
هاتف: ٥٥٣٣١١٢ - فاكس: ٥٥٣٣١١٨ (٦-٩٦٢) ص.ب: ٩١٠٢٨٩ عمّان ١١١٩١ الأردن
e-mail:sindbad@ujrc-jordan.org

إدارة منظمات المجتمع المدني العراقية

(دليل إرشادي)

يانا ليدفينوفا

ترجمة: م. علي عبد الواحد السوداني

ساهم في إعداد هذا الكتاب:

يان هولوسيك

نيكول إيتشارت

ريتشارد كوك

كاثي سبيلمان

زوزانا بولاتشكوفا

يان كروبا

بلاغ، ٢٠٠٥

يانا ليدفينوفا

- ❖ عضوة مؤسسة في جمعية تيريزا، إحدى أنجح منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال البيئة في جمهورية التشيك (١٩٧٩)، مديرة للجمعية خلال السنوات (١٩٩٠-٢٠٠٣)، وحديثاً عضوة في مجلس الجمعية.
- ❖ مدرّسة جامعية في إدارة منظمات المجتمع المدني.
- ❖ ألّفت العديد من الكتب والكراسات في إدارة منظمات المجتمع المدني، ترجمت إلى سبع لغات.
- ❖ مدربة ومستشارة دولية عملت في أغلب بلدان أوروبا الوسطى والشرقية وفي جمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق خلال السنوات الخمس عشرة الماضية.
- ❖ مديرة التدريب في مركز التمويل التشيكي.
- ❖ مدربة في برنامج تدريب منظمات المجتمع المدني العراقية الذي تنفذه مؤسسة «إنسان عند الضيق».

المحتويات

٧	تمهيد
٩	تقديم
استدامة المنظمات غير الحكومية طويلة الأمد	
١١	مقدمة
١٢	لائحة تقييم جاهزية المنظمة للاستدامة طويلة الأمد
١٤	بناء دعائم الاستدامة طويلة الأمد - نموذج الطاولة
١٥	المراحل المختلفة في حياة المنظمة
المبادئ الأساسية للتخطيط والتفكير الاستراتيجي	
١٧	مقدمة
١٩	أدوات تحليلية
٢٠	لائحة عمل - التحليل التنظيمي وتقييم الاحتياجات
٢١	التقييم، الوقاية، والتحديد الزمني للمخاطر
٢٢	أخلاقيات المنظمة والتزامات المهمة
٢٤	لائحة عمل - قيم ومعضلات أخلاقية
٢٤	خلق وإدامة مهمتك
الاتصال واستراتيجيات القيادة	
٢٧	القادة والقيادة
٢٩	القيادة والموظفون
كتابة مشروع للحصول على منحة	
٣١	مم تتكون عملية كتابة المشروع للحصول على المنحة؟
٣٣	بناء الثقة مع المانح
٣٦	لائحة عمل - قائمة عناصر كتابة المشروع
إدارة المشروع	
٣٨	مواصفات المشروع
٣٩	ثلاثة أطوار من إدارة المشروع
٤٠	هيكل المشروع من خلال الأسئلة (طريقة LASWELL)
استراتيجيات ومبادئ التمويل	
٤١	مقدمة
٤٤	التخطيط للحصول على المنح
٤٥	مصادر التمويل

٤٨	طرق الحصول على التمويل
٥٠	الإقناع بالتمويل
الهبات الضريبية	
٥٣	أهرام التمويل
٥٤	فعاليات خاصة
٥٦	البريد المباشر
٥٦	تطوير العضوية
٥٧	الهاتف
٥٩	وجهاً لوجه
الدعم المشترك	
٦٢	أنواع الدعم المشترك
٦٣	تحفيز المانحين المشتركين
٦٤	لائحة عمل - الاشتراك في الأعمال
العلاقات العامة	
٦٥	مواد العلاقات العامة
٦٦	العمل مع الإعلام
٧٠	أدوات اتصال لعلاقات عامة ناجحة
التقارير السنوية	
٧٧	الوظيفة
٧٨	خطوات إعداد التقرير السنوي
٧٩	محتويات التقرير السنوي
بناء الشراكة	
٨١	هل نحن شركاء موثوق بنا؟
٨٢	تطوير الشراكة
٨٣	أشكال القوة
٨٤	الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية - الاعتماد المتبادل
٨٦	حملات كسب التأييد والتكتلات الضاغطة للمصلحة العامة - دراسة حالة
٩٠	المصادر على شبكة الإنترنت

تمهيد

إن العلاقات بين العراق، وتشكوسلوفاكيا، جمهورية التشيك حالياً، هي علاقات تقليدية وطويلة، امتدت حتى نهاية الثمانينيات، ويعتبر العراق من بين أهم شركائنا التجاريين.

في عام ١٩٨٩ وبعد أكثر من أربعين عاماً، تم إنهاء النظام الشيوعي، وإقامة انتخابات حرة في بلدنا. إن هذا التغيير التاريخي هو نتاج طبيعي لعملية مراجعة كاملة، بما في ذلك لسياستنا الخارجية. وأصبحت حقوق الإنسان والأمن العالمي والتضامن من أولويات جمهورية التشيك.

إن الدروس التي استخلصناها من تاريخنا، علمتنا أن لا نكون غير مكرثين لمصير أولئك الذين يقاتلون من أجل حقوقهم وعدالتهم، أو الذين يعانون الظلم في ظل الدكتاتورية. ونتيجة لذلك، فإن العلاقات بين بلدنا لم تنقطع، ولكنها أخذت مساراً آخر، حيث أن تشكوسلوفاكيا، وبعد عام ١٩٨٩ بفترة قصيرة، بدأت بدعم المعارضة العراقية. وشرع راديو العراق الحر، بالبحث من العاصمة براغ. وفي آذار/ مارس ٢٠٠٣، دعمت جمهورية التشيك التحالف الدولي بعد الدعوات المتكررة من المجتمع الدولي والذي تجسد في شن هجوم مسلح ضد نظام صدام حسين الذي تجاهل لسنوات عديدة جميع التزاماته الدولية الشرعية. وكان هذا قراراً معقداً وغامضاً في ذلك الوقت كما هو اليوم. على أية حال، فإنني مقتنع بأن ذلك الأمر كان حتمياً، بالرغم من أن العمليات العسكرية أعقبتها فترة من المعاناة الكبيرة للشعب العراقي، وهم يعيشون في بلدهم المدمر والمعذب لحد الآن، حيث أعمال العنف التي لا يزال يمارسها الإرهابيون. واليوم وبعد أقل من سنتين على سقوط النظام البعثي الإنساني، فإن العراق يحقق تقدماً مثيراً للإعجاب، سواء في إعادة بنائه أو في تحوله السياسي بالرغم من كل الصعوبات. إن الانتخابات الحرة الأولى في العراق كانت درساً للعالم في المجال الديمقراطي.

لقد بدأت جمهورية التشيك مساهمتها في الدعم العالمي لعملية إعادة إعمار العراق بعد سقوط النظام السابق مباشرة. حيث قامت قامت بتقديم المساعدة الإنسانية، وتجسد ذلك بتأمين مستشفى ميداني وإعداد كادر للشرطة العسكرية، بالإضافة إلى مشاركة الخبراء التشيك في عمل سلطة الائتلاف المؤقتة وتدريب كوادر الشرطة العراقية. وقد مولت جمهورية التشيك أيضاً عمليات النقل والمعالجة الطبية للأطفال العراقيين في بلادنا، بالإضافة إلى تجهيز المستشفيات العراقية بالمعدات الطبية، وتوفير البرامج التدريبية للطلبة والدبلوماسيين والقضاة والخبراء العراقيين العاملين في المجالات الحيوية المهمة، وساهمت في المشاريع ذات الصلة بالحفاظ على التراث العراقي الحضاري وإعادة بناء اقتصاد البلد. وبالتعاون مع العراق الجديد، تسعى جمهورية التشيك لنقل خبراتها في مجال التحولات التي تخص ميادين مختلفة من حياة المجتمع.

ولعل من أهم المشاريع التشيكية الناجحة التي أعدت بصورة مشتركة بين وزارة الخارجية التشيكية ومؤسسة

«إنسان عند الضيق»، وهي منظمة غير حكومية تشيكية ذات أهمية واسعة، هو مشروع دعم مؤسسات المجتمع المدني في العراق. ومنذ سنة مضت كان يجري تقديم المساعدة للمنظمات غير الربحية المتشكلة حديثاً ولنشاطات مدنية متنوعة من خلال التدريب والتعليم. إن هذه المساهمة تهدف إلى تطوير وتنمية الطاقات الضخمة للمجتمع العراقي في هذه المنطقة. إن المسؤولية المدنية ومساهمة المواطنين في الحاكمية الجيدة يعدّ أحد أعمدة الديمقراطية وإيداناً ببناء مجتمع مستقر وعادل.

وبمودة خالصة، فإنني أتمنى كل النجاح للعراقيين الذين كرسوا جهودهم وقدراتهم من أجل إنجاز هذه الأهداف.

سيريل سفوبودا

وزير الخارجية

جمهورية التشيك



تقديم

كان للمجتمع المدني، بصفته القطاع الأكثر دينامية تأثير مميز على تطور المجتمع بصورة صحيحة. ولكن ليس من السهل دائماً تطوير للمجتمع المدني تحت ظروف سياسية محددة، وفي العادة، فإن الأنظمة الاستبدادية لا تدعم تطور المجتمع المدني على الإطلاق. إن هذه الأنظمة تريد عادة جمع القوة في مكان واحد، مع عدم احترام تنوع الثقافات المختلفة كديانة الأشخاص وآرائهم. وحتى بعد تغيير النظام، فإن شروط السياسة والقوة تتغير بصورة بطيئة جداً. وقد لوحظ خلال الثورة التي حدثت في أوروبا الوسطى والشرقية عام ١٩٨٩، أنه تم تجاهل المجتمع المدني حتى منتصف التسعينيات. إن تمييز المجتمع المدني من قبل هياكل القوة الرسمية يحتاج إلى توعية عامة قوية وحركة لكسب التأييد.

إن إطلاق منظمات المجتمع المدني (NGOs أو CSOs) أو الحفاظ على استمراريتها هو تحد في فترات التغيير. فالفترات الانتقالية تجلب احتياجات جديدة للمجتمع، فيما يكون المناخ السياسي والهيكل الحكومية غير متوازنين وغير مستقرين بصورة كافية. ويكون الأشخاص غير متأكدين مما سيحصل في المستقبل. وتملك المنظمات غير الحكومية عادة عدداً قليلاً من المتطوعين وكميات قليلة من المال للقيام بأغلب الأعمال. إن الحماس والالتزام الشخصي هما النقطتان الرئيستان اللتان تدفعان بالمجتمع المدني إلى الإمام. ليس هناك خبرة كافية بإدارة منظمات المجتمع المدني، كما ليس هناك مصادر كافية ليتم من خلالها اكتساب معارف جديدة. وتعالج العديد من المنظمات مشكلة أساسية جداً، هي أن «تكون أو لا تكون». فهل مهام المنظمة وأهدافها هي من الأهمية والقوة ما يشجع المانحين المحتملين على دعم المنظمة؟ وهل تستطيع المنظمة الصمود والبقاء بالمصادر المحدودة المتاحة لها خلال فترات التطور الاجتماعي السريع؟

إن إيجاد منظمة مستقرة يتطلب قدراً كبيراً من الطاقة والالتزام. فالمنظمة يجب أن تبدأ بخلق دعم من مصادر مختلفة، وأيضاً تطوير بنيتها المهنية الداخلية. ولعل أحد أهم التحديات هو تطوير شبكة شركاء من قطاعات وشرائح مختلفة من المجتمع. فكسب التأييد، والتواصل الفعال، وبناء الشراكة وشبكة العمل تصبح مهام العمل اليومي لمنظمات المجتمع المدني. وعندما تحصل المنظمة على منحها الأولى ودعم المانح، ستبدأ بالتطور السريع، وسيتم دفع أجور أوائل الموظفين أو عدد أكبر منهم، ويصبح للمنظمة مكتب وتشتري معدات جديدة. كما ستوفر خدمات أكثر لزيائنها، وستحصل على موارد أكثر. ومن المهم جداً أن تكون المنظمة مستعدة لتغيير كهذا، وأن يكون لها

(١) Non - Governmental organizations (NGOs) تعني «المنظمات غير الحكومية». على أية حال فهذا مصطلح واسع الانتشار، ولا يصف حالة المنظمات بصورة جيدة. وفي الحقيقة، فإن كل شركة تجارية خاصة هي أيضاً «منظمة غير حكومية»، وهذا هو سبب وجود المصطلح الجديد «منظمة قطاع مدني» (CSO) Civil Sector Organization. ويستخدم بعض المؤلفين الاسم القديم، فيما يستخدم بعضهم الآخر الاسم الجديد.

مهام وأهداف قوية وخطة استراتيجية وأنظمة اتصالات وقيادة جيدة. وإذا لم تكن المنظمة مستعدة داخلياً، فستكون هناك مجازفة في هبوط مستوى الفاعلية، ويمكن أن تضمحل الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها تدريجياً.

إن هذا الدليل الإرشادي يُعرّف بالمجالات الرئيسية لإدارة منظمات المجتمع المدني. فهو يبحث في عملية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المصادر البشرية وكتابة مشروع المنحة وتمويل المنظمات الجماهيرية والعلاقات العامة وشبكة العمل واستراتيجيات بناء الشراكة وكسب التأييد. كل هذه الدروس يمكن أن تساعدك لتحقيق توازن ناجح طويل الأمد. ولكن لا يكفي أن تقرأ النص المقدم في هذا الدليل فقط. فإذا كنت تريد النجاح حقاً، فيجب أن تطبق هذه النظريات على الظروف الحالية لمنظمتك، وأن تناقش حالات من منظمتك مع زملائك. وهناك لوائح عمل في كل فصل يمكن أن تساعدك في تحقيق ذلك.

وأخيراً أتمنى لكم حظاً طيباً في عملكم.

يانا ليدفينوفا

استدامة المنظمات غير الحكومية طويلة الأمد^(٢)

مقدمة

قامت مؤسسة تشارلس ستيوارت موت عام ١٩٩٨ سوية مع مؤسسة فورد وصندوق الأخوة روكفلر، بتنفيذ مشروع بحث رئيس عن تنمية القطاع المدني طويلة الأمد في بلدان وسط وشرق أوروبا بعد مرحلة الانتقال وكانت استدامة القطاع الثالث* إحدى أهم هذه الموضوعات. وقد استندت النتائج إلى ٥٧٩ مقابلة في خمسة بلدان، هي: بلغاريا، جمهورية التشيك، هنغاريا، بولندا، وسلوفاكيا، وأظهرت ضرورة وجود (١١) شرطاً أساسياً مسبقاً لتحقيق الاستدامة أو المحافظة عليها في القطاع الثالث. وتم تقسيم هذه الشروط المسبقة إلى ثلاث فئات متداخلة:

العلاقات السياسية والاجتماعية

- أطر عمل مالية وقانونية ملائمة.
- أطر عمل تشريعية وعلاقات سياسية قوية.
- تعاون قطاعي متداخل.
- مصداقية عالية بالنيابة عن الجمهور.

العلاقات القطاعية

- تنوع القطاع.
- التعاون ضمن القطاع.
- التنمية غير الربحية في مناطق مختلفة.

العلاقات الأدائية

- الاستدامة المالية، لا سيما تقليل الاعتماد على المانحين الأجانب.
- إشراك المجتمعات المحلية.
- توفير خدمات عالية الجودة استناداً إلى احتياجات الزبائن.

نستطيع أن نجد عدة تشابهات بين الأنظمة الاستبدادية السابقة ليس فقط في أوروبا الوسطى والشرقية، ولكن في أنحاء أخرى من العالم بضمنها العراق. إن هذه الشروط المسبقة للاستدامة طويلة الأمد، داخلية وخارجية. ولتحقيق هذه الشروط، فإن كل مجموعة غير ربحية يجب أن تعمل بجد على تحقيق استدامتها الخاصة، والموازنة بعناية بين الاحتياجات قصيرة الأمد والخطط طويلة الأمد والمظاهر الداخلية والخارجية لعملها. وأخيراً وليس آخراً، الأخذ بنظر الاعتبار قابليتها الذاتية كأحد أهم المحددات الرئيسة للنمو.

ويعتبر التفكير والتخطيط الاستراتيجي المستمر من الأدوات الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف. ويهيئ التخطيط الديناميكي الجيد البيئة أو السوق للتغيير. كما أنه يسجل تأثير المنظمة على اتجاهات مهمة. وعادة ما يفضّل التخطيط المركزي والبيروقراطي سواء كان ذلك في الدوائر الحكومية أو في المنظمات الخاصة الكبيرة، لأنه يصبح ذا طبيعة سكونية. إن تخطيط كهذا لا يأخذ بالحسبان التغذية الراجعة من المحيط الخارجي، وبذلك يحدد قابلية المنظمة لإجراء التغييرات في أهدافها وخططها الموضوعية.

(٢) يانا ليدفينوفا، يان كروبا، بيتر بابوتشيك، التدريب على استراتيجيات المصادر الخلاقة، مركز التمويل التشيكي، براغ. ٢٠٠٣ .
(* القطاع الثالث هو أحد المصطلحات المستعملة للدلالة على المجتمع المدني (المترجم).

لائحة تقييم جاهزية المنظمة للاستدامة طويلة الأمد

١- الجاهزية المؤسساتية:

- هل لديك أي بيانات رسمية أو نظام مصادق عليه من قبل المؤسسات المعنية؟
- ما مهمة منظمتك؟
- ما المشكلة الموجودة في المجتمع والتي تحاول منظمتك حلها؟
- ما الأهداف والغايات الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها؟
- ما مستوى الالتزام الشخصي لمهتك (من قبل الفريق، المتطوعين، أعضاء المجلس، أنت شخصياً).
- هل لديك استراتيجيات اتصال جيدة ضمن المنظمة؟
- هل كل زملائك يعرفون عن مهمة منظمتك وأهدافها؟
- ما وصية منظمتك؟

٢- الموارد البشرية:

- كم عدد الأعضاء الذين يعملون لقاء أجر بدوام كامل أو جزئي لديك؟
- كم عدد المتطوعين الذين يعملون لحساب منظمتك؟
- من هم القادة في منظمتك؟
- هل لديك مجلس أمناء أو مجالس أخرى أو لجان؟
- هل يساعدون في إدارة منظمتك؟ إذا كان الجواب نعم، فكيف يتم ذلك؟
- من سيبقى من الأشخاص المذكورين أعلاه مع المنظمة إذا ما تعرضت لأزمات مالية أو غيرها؟

٣- الإدارة:

- من هم الزبائن / الوكلاء؟
 - ما الميزانية السنوية للمنظمة؟
 - هل صممت منظمتك أيّاً من الوثائق المدرجة أدناه؟
- | | | |
|----|-----|--|
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> بيان المهمة |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> الخطة الاستراتيجية |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> خطة التمويل |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> خطة التسويق |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> خطة العلاقات العامة |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> التقرير السنوي |
| لا | نعم | <input type="checkbox"/> المواد التعبوية (المنشورات، التقارير، ..) |
- مواد خاصة أخرى (رجاء اعط أمثلة).
 - هل لديك تقسيم واضح للمسؤوليات وصناعة القرار في منظمتك؟
 - كيف تراقب مشاريعك ونشاطاتك وتقييمها؟
 - هل لديك خبراء ومحترفون كفاية في منظمتك؟
 - هل وضعت أي ميثاق شرف، أو أي قواعد لسلوك المنظمة؟

٤- الأسواق

- هل تعمل منظمتك مع شركاء لها ؟
 - منظمات غير حكوميه أخرى.
 - مؤسسات.
 - البلديات.
 - الإدارة الحكومية.
 - رجال أعمال شركاء.
 - أفراد.
- ما الذي تشارك به أو تستثمره في العمل مع شركائك ؟
 - الوقت.
 - الطاقة.
 - المسؤوليات.
 - المعرفة.
 - الأفكار.
 - تغذية راجعة.
 - المجازفات.
 - الخبرة.
 - الإتقان.
 - الموارد.
 - الكادر.
- كيف تصف فوائد العمل مع الشركاء ؟
- ما الذي لا تستطيع عمله بشكل فعال لوحدك ؟
- رجاءً اكتب نسبة تقديرية لكل من مصادر التمويل الآتية.
 - المنظمات الأجنبية : %
 - المؤسسات المحلية : %
 - الحكومة أو البلديات : %
 - الأعمال التجارية الأجنبية أو الشركات : %
 - الأعمال المنزلية أو الشركات : %
 - الأفراد المانحون : %
 - فعاليات خاصة : %
 - بدلات اشتراك العضوية : %
 - المنتجات والخدمات : %
 - المساهمات المادية : %
 - وقت المتطوع : %

٥- الوظائف الديناميكية :

- هل هناك تقبل كبير لأهدافك ومهمتك بين زملائك وشركائك وزبائنك ؟
- هل يتفهمون ويتفهمون الاحتياجات العامة التي تنفذها منظمتك ؟
- هل تعكس نشاطات العلاقات العامة والتمويل المهمة والأهداف الرئيسية ؟
- هل يشارك جميع الزملاء والأعضاء والزبائن في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما الصلة بين الزبائن والمانحين والشركاء؟ هل يستفيد أحدهم من ازدهار الآخر؟
- ما أنظمة اشتراك المتطوعين في منظمتك؟ هل يشاركون في الإدارة الكلية للمنظمة، أو يساعدون فقط في تنفيذ برامج محددة ؟
- هل لديك أي نظام قيادة أو فريق عمل في منظمتك ؟ من يتخذ القرارات؟ من المسؤول ومن ينفذ البرامج ؟
- هل يحترم كل الكادر والمتطوعين والأعضاء المبادئ الأخلاقية للمنظمة ويتصرفون استناداً إليها.

بناء دعائم الاستدامة طويلة الأمد - نموذج الطاولة (٣)

ليس من السهل تصور محددات الاستدامة ومبادئها دفعة واحدة. أما الأصعب من ذلك فهو تطبيقها على الواقع. إن المهمة الأساسية في كونك في منظمة مستدامة، يتطلب إدامة التوازن والتنوع. ولا يمكن اعتبار أي نظام مستداماً إذا ما دخل في طور السكون. إن النظام (والمنظمة يمكن اعتبارها بالتأكيد نظاماً) يُعرّف في بعض الأحيان كوحدة ديناميكية ذات أعداد محدودة من العناصر. وعندما لا تكون هناك حركة أو انتقال أو توتر بين العناصر (أي غياب الديناميكية)، فالنظام يكون مشتتاً، لأنه ليس هناك سبب لاعتبار هذه العناصر ذات علاقة. إن القاعدة أعلاه يمكن عرضها باستعمال:

نموذج الطاولة للاستدامة طويلة الأمد

الطاولة المستقرة لمنظمة ما تقديم خدمات عالية الجودة، والتعبير عن احتياجات الزبائن			
الأداء الديناميكي: قبول المقترح، مدة الاحتياجات، تهيئة الخطة، اختيار الأسواق، تسجيل المتطوعين، بناء الفريق، تطبيق أخلاقيات المنظمة			
الأسواق	الإدارة	المصادر البشرية	الجاهزية المؤسسية
الشركاء	التحليل	الدافع	الشكل
المانحون	التخطيط	التطوعية	البيانات
التسويق	التنفيذ	القيادة	المهمة
العلاقات العامة	السيطرة	مجالس الإدارة	التأثير
التمويل	التقييم	الكادر	الأهداف
	الاحتراف		الموضوعية
	الموقف		الالتزام
	الأخلاقيات		الاتصالات
			الوصية

حافظ على (الأرجل) دائماً بالطول نفسه و القوة نفسها !

حافظ على الطاولة دائماً لتكون متنوعة ومستقلة قدر الإمكان !

لا تدعم أي من الأرجل بواسطة دعم قصير الأمد!

لا تتعجل في بناء طاولتك أعلى ما يمكن !

ان الهدف هو الثباتية والتنوعية ، وليس الحجم!

إدراك التوازن الديناميكي

١- نحن مختلفون وهذا جيد - احترام التنوع !

٢- لقد بنينا علاقات جيدة وهذا جيد - العمل بإصرار من أجل التوازن !!

٣- نحن نغير وكذلك علاقاتنا، وهذا أيضاً جيد - قيمة ديناميكية !!!

إن هذا الإدراك يمكننا من إدامة التوازن، التوازن الديناميكي الذي يؤدي إلى إدامة الطبيعة المتعددة الأشكال للتنوع.

المراحل المختلفة في حياة المنظمة^(٤)

إن كمية نشاطات التخطيط وأسلوبها وتوقيتها ومعطياتها تختلف بصورة كبيرة في فترات مختلفة من تطور المنظمة. إن نوع التخطيط الملائم للمراحل المختلفة من حياة المنظمة يمكن أن يتجسد كالآتي:

أ- التأسيس والنشأة المبكرة للمنظمة.

يكون التخطيط محسوساً بشكل كبير من قبل أشخاص أقوياء - قادة ذوي رؤية واضحة للمستقبل تسيطر عليهم الغريزة أكثر من جمع المعلومات والبحث. وتعدّ المصادر (المادية، المالية، والشخصية) عادةً محدداً رئيساً. وهذا يعني أنه في هذه المراحل الابتدائية، تستند الخيارات عادةً إلى المصادر المتوافرة والقدرات الداخلية للمنظمة. ويمكن أن نقارن ذلك بالتسوق في ظل حكم الأنظمة الاستبدادية، حيث أنك تشتري ما هو معروض على الرف، وليس بالضرورة ما تحتاجه. ويمكن أن لا يبدو هذا كمشكلة، ولكن يجب الإقرار به. إلا أن الاحتياجات لم تحدد وتثبت بصورة واضحة إلى الآن. كما أن المنظمة لا تزال تبحث عن موقع الإقرار بها وقبولها (في السوق ولدى المانحين وعامة الناس).

ب- تعريف خيارات المنظمة.

بعد نجاحاتها الأولى، تصبح المنظمة عادة إلى حد ما معروفة من قبل مصادر المزودين، وتنتفح أمامها فرص عمل واسعة. إن تنوعاً كهذا يتحول إلى تمايز. وغالباً فإن المكاسب قصيرة الأمد يمكن أن تبدو أكثر أهمية من الرؤى طويلة الأمد. إن ضرورة التخطيط الرسمي تصبح قضية ذات طابع مهم بالنسبة للمنظمة. وفي هذه المرحلة من تطور المنظمة، يجب عليهم مراجعة قدراتهم. فقد تم توفير الحماية لوجودهم، ولذا يجب تطوير مصداقيتهم. ويواجه قادة المنظمة عادةً خياراً بين عدة فرص جذابة، لا يمكن على أية حال متابعتها دفعة واحدة، إذا أرادت المنظمة إدامة المصادر والزخم. وإدراكاً لحقيقة أن المنظمة لا يمكن أن تدير كل شيء وتجعل كل شخص سعيداً، لذا لا بد أن يصبح التخطيط معللاً ومختاراً بعناية ودقة.

ج- الأداء الجيد للمنظمات الناجحة.

بعد اجتياز مرحلة التنوع، فإن المنظمة تمر في فترة واسعة من العمل الدقيق الثابت. هذه الفترة يمكن أن تشخص بالإدارة الثابتة، وبالكادر الثابت نسبياً، وبالعمل المتميز والموثوق به. ويخدم التخطيط في هذه الفترة استقرار كل أعمال المنظمة، بضمنها مستوى مستديم من المصادر. الوظيفة الثانية هي الدفاع عن المنظمة ضد الميول المركزية والبيروقراطية، وضد الشعور «بالمفاصل المتصلبة». ويجب بذل الجهود من أجل الحفاظ على حيوية المنظمة أو إعادة إحياء حيويتها الأصلية، والارتقاء بمهمة المنظمة وواقعها القائم من خلال المراجعة. إن العنصر الحرج هو غالباً نقص الاهتمام في التغذية الراجعة الخارجية والتعبئة (حتى الانفتاح) على التغيير.

د- التغييرات والأزمات الرئيسية التي تطرأ على المنظمة.

عاجلاً أم آجلاً، فإن استقرار المنظمة سيصيبه الإرباك، إما عن طريق النزاعات الداخلية في المنظمة أو النزاعات بين المنظمة والشركاء / الداعمين الخارجيين. وغالباً ما تظهر أزمة كهذه عند رحيل المؤسس المحبوب أو القائد. وبالرغم من هذا، يمكن أن تفضي الأزمة إلى فرص إيجابية: كالتغييرات الرئيسية الناتجة عن دمج المصادر، أو توفر فرصة مميزة للنمو أو تغيير القيادة. إن أزمات كهذه تتطلب استثماراً مميّزاً وفورياً في نشاطات التخطيط لكي تكيف المنظمة نفسها بنجاح مع الظروف الجديدة.

(٤) جوزيف مكينلي: تحديد الأهداف والاستراتيجيات للمنظمات غير الربحية، مشروع المجتمع المدني، معهد التدريب التنموي، بالتيمور، الولايات المتحدة، ١٩٩٨.

ه- المنظمة المستقرة.

إن المنظمة المؤسسة المتنوعة والناضجة تصل إلى نقطة تستطيع عندها التعامل مع نموها ومحدداتها، وتصبح هناك أهمية كبيرة لكل من التخطيط وإدراك مهمة المنظمة وطاقة الكادر والمتطوعين وحماسهم. واعتماداً على حجمها، فإن المنظمة تواجه تحديات تخويل السلطة أو حتى الانفصال، وتأسيس وحدات فرعية. إن مهمة التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة هي مساعدة المنظمة في عملية التجديد وخلق طاقة جديدة خصوصاً لدى الفريق العامل خارج إدارة المنظمة.

المبادئ الأساسية للتخطيط والتفكير الاستراتيجي

مقدمة (٥)

إن منظمات المجتمع المدني والتي تسمى أيضاً المنظمات غير الحكومية أو غير الربحية، بدأت تدرك حتى في البلدان التي تمر في فترة انتقالية، بأن عملها الطويل الأمد خاضع لمبادئ مشابهة لعمل المنظمات الربحية، بدأت تدرك أنها تشكل جزءاً ملازماً وغير منفصل من مجتمع ذي نوازع مختلفة كما لو أنها تتحرك في السوق. وأدركت المنظمات غير الحكومية أن هناك طلباً على خدماتها وأن لديها زبائن وأن المنافسة موجودة. وتوجد منظمات أخرى تلعب الدور نفسه، وهناك منافسة من حيث السعر والنوعية، وكنتيجة لذلك أدركت المنظمات غير الحكومية أن هناك حاجة لوضع خطط للمستقبل ليس فيما يخص النشاطات والبرامج الحالية، ولكن أيضاً فيما يخص التوقعات بعيدة الأمد.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية أو تقنية تخطيط، أصبحت شائعة ومستخدمة بصورة واسعة ومعمول بها في قطاع الأعمال الخاصة خلال فترة السبعينيات والثمانينات. أي أنه بعبارة أخرى طريقة تقرير وتحديد أين تريد المنظمة أن ترى نفسها في المستقبل وطريقة تحديد المسار لأهدافها.

وتوفر عملية التخطيط الاستراتيجي إطار عمل لنوعين من الخطط: **خطط قصيرة الأمد** تغطي عادة فترة من شهر إلى سنة واحدة (لغاية ١٨ شهراً)، **خطط طويلة الأمد** تمتد عادة إلى خمس سنوات، وبالرغم من أن الخطط الاستراتيجية لثلاث سنوات شائعة أكثر، خصوصاً في المنظمات الصغيرة، فإن الخطط قصيرة الأمد تركز على وصف مفصل للنشاطات الآتية والمستقبل القريب. أما الخطط طويلة الأمد فهي تركز بدرجة أقل على المستقبل القريب والتفاصيل، ولكنها أكثر تحديداً وعملية. على أية حال، فإن إطار عمل الخطة الاستراتيجية يقود هذه الخطط والنتائج المستخلصة في اتجاه يلائم النظرة الكلية لمستقبل المنظمة. أما الهدف من التخطيط الاستراتيجي فهو أنه يجعل متابعة المسارات المختارة عملياً أسهل، أو حتى ممكنة، كما هو الحال في المنظمات الكبيرة.

التخطيط الاستراتيجي - التفكير والعمل بطريقة توصل منظماتك اليوم لما تريده غداً^(٦)

فوائد التخطيط الاستراتيجي

- ١- يساعدك في توضيح الاتجاهات المستقبلية للمنظمة.
- ٢- يساعدك في وضع الأولويات.
- ٣- يساعدك في تطوير أساس قابل للتعريف ومتناسك لاتخاذ القرار.
- ٤- يساعدك في اتخاذ قرار اليوم في ضوء مترتبات المستقبل.
- ٥- يساعد في حل المشاكل الرئيسية في المنظمة.
- ٦- يساعد في بناء قيادة منظمة مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.
- ٧- يساعدك في زيادة حرية تصرفك في المجالات الواقعة تحت سيطرة المنظمة.

عملية التخطيط الاستراتيجي

كما تم شرحه أعلاه، فإن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً يحدث لمرة واحدة وكفى، ولكنه عملية مستمرة من الانعكاس والتقييم وتحديد عمل الشخص. وهو ليس موجوداً فقط لكي نخبرنا بما يجب أن نعمله في كل الأوقات بل على العكس، فهو يقدم لنا أدوات تمكننا من أن نكون مرين في الاستجابة للظروف الحالية بطريقة معقولة. إن غاية التخطيط الاستراتيجي ليست بالتأكيد خلق وثيقة جيدة المنظر ينتهي بها المطاف في الدرج، لكنها رؤية واسعة مشتركة لمستقبل المنظمة، تحدد الخطوات الملائمة للإبقاء على المنظمة تتحرك باتجاه هذه الرؤية.

التفكير الاستراتيجي يشمل عدة عناصر^(٧):

- ١- تحديد المساهمين بمن فيهم المتعاونون والمتنافسون.
- ٢- توضيح المهمة والقيم.
- ٣- تقييم أدوار الشخصيات الرئيسية، بمن فيهم المجالس، واللجان، والمتطوعون والكادر.
- ٤- إعادة التفكير في البرنامج.
- ٥- النظر إلى النتائج.
- ٦- تطوير نموذج تمويل قابل للتجديد.
- ٧- التحليل بطريقة : SWOT.
- ٨- تطوير البدائل المستقبلية.
- ٩- اختيار البديل المستقبلي المفضل.
- ١٠- تحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه المنظمة.
- ١١- القرار حول التغيرات الصغيرة نسبياً في الوقت الحاضر والتي سيكون لها تأثير كبير في المستقبل على حركة المنظمة باتجاه المستقبل المنشود.
- ١٢- استراتيجيات التنمية والأطر الزمنية.

(٦) بيتر بابوتشيك، ريتشارد كوك، يانا ليدفينوفا: التخطيط الاستراتيجي: ما هو؟ دورة تدريب المدربين، ICN، NAFE، براغ، جمهورية التشيك، ١٩٩٨.

(٧) جوزيف مكينلي: تحديد الأهداف والاستراتيجيات لتطوير المنظمات غير الربحية، مشروع القطاع الثالث، معهد التدريب التنموي، بالتيمور، الولايات المتحدة، ١٩٩٨.

المشاركة في التخطيط الاستراتيجي

عنصر مهم آخر من عناصر التخطيط الاستراتيجي هو مشاركة أكبر عدد ممكن من الأشخاص المهتمين بمستقبل المنظمة، فإذا فشلت في إشراكهم، فإنك سوف لن تخسر قدراً كبيراً من الأفكار الجيدة فحسب، بل سوف تكون الخطة تحت عبء مفروض من الخارج أو القمة. وعندما تكون المنظمة في وضع لا يمكنها من الإحساس بأنها صاحبة الخطة، وأنها تقبلها وتتعامل معها كملكية قيّمة، فسوف لن يكون لها أي تأثير.

عملية التخطيط^(٨)

مراجعة	التنفيذ	كيف	النتائج المطلوبة	قاعدة التخطيط
عملية التقييم	الأهداف المفوضة	الاستراتيجيات	الرؤية / المهمة	التقييم الداخلي
	البرامج المفوضة			التقييم الخارجي
		البرامج	الأهداف الفرعية	الافتراضات
				قضايا الأولوية
كيف نقوم بذلك؟	من يجب أن يعمل ماذا؟	كيف سنصل إلى هناك؟	أين نريد أن نكون؟	أين نحن الآن؟

أدوات تحليلية

التحليل بطريقة: SWOT

التحليل بهذه الطريقة هو إحدى الأدوات الأساسية لتقييم الوضع في منظمة ما. إن مخرجات هذا التحليل غالباً ما تستعمل كخطوط عريضة للتخطيط والتفكير الاستراتيجي، ولهذا السبب تم ذكره أعلاه كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي. ويستعمل هذا التحليل غالباً خارج عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة تقييم مستقلة (على سبيل المثال عندما نطلب استشارات أو تقرير حول التدريب المطلوب للكادر، أو عندما نكون شركاء في مشروع كبير، وهكذا).

إن المصطلح المختصر SWOT عبارة عن الأحرف الأولى للكلمات الأربع (باللغة الإنكليزية) التي يستند إليها هذا التحليل، وهي: القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديد (Threats). إن هذا التحليل هو أساساً عبارة عن ملخص الإجابة عن الأسئلة التالية:

S: ما نقاط القوة في منطمتك؟

ما الذي يجعلنا نحصل على أكبر استفادة من نقاط القوة؟

W: ما نقاط الضعف الرئيسة أو المحددات في منطمتك؟

ما الإجراءات التي تتخذها للتغلب على نقاط الضعف أو المحددات؟

O: ما الفرص الخارجية الأساسية المتوافرة لمنطمتك؟

كيف نستفيد من هذه الفرص؟

T: ما التهديدات الرئيسة التي تواجه المنظمة؟

كيف تتعامل مع هذه التهديدات؟

كما لاحظت، فإن السؤالين الأولين يخاطبان عوامل داخلية في المنظمة، في حين أن السؤالين الآخرين يركزان على العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

(٨) مؤسسة أمهيرست وايلدر.

التحليل بطريقة: STEEP

هناك أداة تحليلية أساسية تركز على العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة، وتسمى التحليل بطريقة STEEP. هذا التحليل يساعدك على التعرف على العوامل الخارجية بصورة أكثر تفصيلاً. إن العوامل الموصوفة هي في الجزء الأكبر منها خارج سيطرة المنظمة، ولكنها في العادة مهمة أيضاً بالنسبة للقرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.

العوامل الخارجية :

- _____ الاجتماعية : S (Social)
- _____ الفنية : T(Technical)
- _____ الاقتصادية : E (Economic)
- _____ البيئية :E (Environmental)
- _____ السياسية : P (Political)

لائحة عمل - التحليل التنظيمي وتقييم الاحتياجات

- الرجاء قيّم المجالات الآتية، في الإدارة غير الربحية استناداً إلى الوضع الحالي في منطمتك.
- الرجاء، استعمل معيار التقييم التالي، وأضف تفاصيل أكثر.
- ١- مجال الإدارة هذا بأكمله هو واحد من أهم نقاط القوة، وليس هناك مشكلة في إدارة هذا المجال.
- ٢- نحن نتعامل مع بعض المشاكل في هذا المجال، ولكنها ليست أساسية جداً.
- ٣- لدينا بعض نقاط الضعف في هذا المجال.
- ٤- لدينا نقاط ضعف رئيسية في هذا المجال، يجب تحليلها بعناية وتحسينها من أجل المحافظة على استدامة المنظمة .

إدارة السياسات :

(التشريع، مبادئ الحكم، الهيكل التنظيمي، الرؤية، المهمة، وهكذا).

التقييم واستراتيجيات التغذية الراجعة:

(اللجان، تقييم الاحتياجات، تطوير المقترح) .

العلاقات العامة والتسويق :

(استراتيجيات العلاقات العامة، استراتيجيات الإعلام، فعاليات جماهيرية).

الموارد البشرية:

(الكادر، المتطوعون، أعضاء المجلس، القيادة، فريق العمل).

المالية :

(الإدارة المالية، التمويل، مراجعة الحسابات السنوية، وهكذا) .

البرمجة :

(التخطيط، التطبيق، التقييم، الاستقلالية المتبادلة ... إلخ) .

التسهيلات :

(العقارات المبنية، المعدات، وهكذا) .

التقييم، الوقاية، والتحديد الزمني للمخاطر

التقييم^(٩)

«القيمة» هي مصدر للفعل قيّم، وهكذا يجب أن تفهم تحديداً. فالتقييم قيمة تقدم لنا بشكل تغذية راجعة فيما يخص تصرفاتنا، وأفعالنا، ومشاريعنا، وبرامجنا، ومنظمتنا، وهكذا. ويجب أن نتعلم تثمين هذا التقييم. يمكن أن يتخذ التقييم أشكالاً عدة، مستخدماً أنواعاً عديدة من الأدوات والمنهجيات. وبصورة عامة، فإن التقييم إما أن يستند إلى معلومات موثقة على نسخة ورقية واحصاءات أو إلى معلومات إلكترونية. ويفضل أغلب الناس النسخ الورقية أو أنهم معتادون عليها. وكالأرقام، فإن استخدام الكميات مقنع. على أية حال، في العديد من مشاريع المنظمات غير الحكومية، فإنه من الصعب جداً، إن لم يكن مستحيلاً، تحديد كمية النتائج، إذ كيف يمكن لشخص ما على سبيل المثال تحديد كمية رغبة الناس في المشاركة في الشؤون العامة، أو «تقبل المتخلفين عقلياً في المجتمع»؟ ويبقى المانحون وهؤلاء الذين يطلبون عملية التقييم بصورة عامة، يسألون المقيمين في معظم الأحيان بتقديم أرقام محددة. بعض الأرقام يمكن تقديمها دائماً، ولكن النظر فقط إلى الأرقام في عملية التقييم يؤدي إلى فقدان نقطة حاسمة.

التقييم لا يجب أن يخدم المانح، بل يجب أن يخدم المنظمة أو المشروع الذي يتم تقييمه. في هذا الجانب، فإن تقييم النوعية أكثر أهمية من تقييم الكمية، ومثل هذا التقييم يمكن أن يكون ذا فائدة عظيمة للمشروع.

في عملية التقييم، يجب السعي لإشراك الذين يتم تقييمهم في عملية التقييم. ولعل إحدى الطرق الجيدة لإشراك هؤلاء (ولمنع المقاومة الكامنة التي تتولد من الشعور بأنه يتم التحري عنهم) هي وضع معايير التقييم سوية معهم. وغني عن البيان أنه لإنجاز هذا العمل، فإن الشخص الذي يقوم بالتقييم يجب أن يكون مشتركاً في المشروع أو البرنامج منذ البداية. ولكن للأسف فإن الشخص الذي يقوم بالتقييم يستدعى على الأعم الأغلب في النهاية فقط.

أدوات تقييم المعلومات الإلكترونية^(١٠)

أدوات التقييم :

- الاستبانة/ المسح.
- التسجيل / الإعادة.
- زيارة الموقع.
- المناقشات.

إن تركيبة مختارة بعناية من هذه الأدوات الأربع للتقييم - استناداً إلى طبيعة المشروع - يمكن أن تنتج النسق المرغوب من المعلومات النوعية التي تؤكد الخط المتوقع للسبب والنتيجة. ويمكن للشخص الذي يقوم بالتقييم أن يقدم توصيات مقنعة وموثوقة، ويمكن للمنظمة أن تجري المراجعة المرغوبة لبرنامجها.

ويجب أن يكون التقييم الجيد دائماً مصدراً للتعبئة.

(٩) يان كروبا، يانا ليدفينوفا: فهم الاستدامة، مركز التمويل التشيكي، براغ، ٢٠٠٢ .

(١٠) ستيفن ماير، كتيب ورشة عمل التقييم، CPSI، براغ، ٢٠٠٠ .

أخلاقيات المنظمة والتزامات المهمة

أخلاقيات المجتمع المدني^(١١)

لكل فرد قيمه وأخلاقياته الخاصة به، سواء كان مدركاً لهذه الأخلاقيات بصورة كلية أو بصورة جزئية. وإلى حد كبير، فإن هذه القيم تكون متشابهة ومتناغمة مع قيم وأخلاقيات الآخرين، مثل هذا التماثل يكون غالباً ذا فائدة. إن أشخاص كهؤلاء يشار إليهم عادة بأنهم لطفاء، أو مهذبون، أو جيّدون، أو أنهم على خلق، وهكذا. والشيء نفسه بالنسبة للمنظمات سواء أعجبهم ذلك أو لم يعجبهم، فهم يؤسسون نظام قيم داخلي من الأفعال والسلوك المفضل. وبمبالغة بسيطة، يمكن القول إن المنظمة لها شبه إدراك خاص بها ولها «ضمير» يستند إلى القيم المشتركة لأعضائها وأتباعها. إن العملية الجيدة طويلة الأمد لمنظمة ما لا تعتمد على الجو المحيط في تلك اللحظة فقط. ويتغير الأشخاص في المنظمة مثلما تتغير الظروف الخارجية، ولكن مهام الأشخاص في المنظمة وقيمهم الأساسية تبقى فوق مستوى هذا التغيير. ولهذا السبب، فإن كل منظمة جادة بتطوير نفسها تقيم وتديم بعناية سلماً للقيم. وهذه القيم في المنظمة يمكن أن تأخذ شكل «الميثاق الأخلاقي»، أو «المبادئ الأساسية» أو «الوصايا العشر»، وهكذا. وليس المهم تسمية وثيقة كهذه، ولكن المهم هو احترامها والتعامل معها. وقبل الحديث عن المعايير والمواثيق الأخلاقية، يجب أن نوضح ما هي القيم الأساسية للقطاع المدني في المجتمع. إن المجتمع المدني يمثل تشكيلة كبيرة من المنظمات المتنوعة على الرغم من أن لديها العديد من العناصر المشتركة، مثل:

- لها جمهورها الخاص.
- منفصلة من الناحية التنظيمية عن الحكومة.
- لا تسعى إلى تحقيق الحد الأقصى من الربح (لأنها تمثل النمط غير الربحي).
- تدير أمورها ذاتياً.
- التطوع يلعب دوراً مهماً في تطورها.
- إن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً مهماً في المجتمع الديمقراطي، ويمكننا أن نعرف خمس مجموعات من القيم تنسب إلى القطاع غير الربحي.
- الابتكار، والريادية، والشراكة الاجتماعية .
- التطوعية، والاستقلالية .
- التغييرات السياسية، والتغيرات الاجتماعية، والوعي العام .
- العناية، والإيثار، وخدمة الآخرين.
- التضامن، والمشاركة، والتأثير، والقرب من الزبون.

المعايير الأخلاقية

- المعايير الأخلاقية تشكل استناداً إلى مجالات نشاط المنظمات غير الحكومية الآتية:
- التمويل (نسبة الانفاق المالي، والتقنيات المستخدمة، ومن أين قبلت المال).
- الحاكمية (لجنة الإدارة/عضوية المجلس، التسديد للجنة / أعضاء المجلس، تضارب المصالح).

(١١) يان كروبا، يانا ليدفينوفا: فهم الاستمرارية، مركز التمويل التشيكي، براغ، ٢٠٠٢ .

- **النشاطات السياسية** (مساندة المرشحين، الحملات، دفع الرواتب، والفائدة للكادر).
- **المساءلة** (العدالة، المسؤولية، الشفافية، من له حق الكلمة في اتخاذ القرار).

القيم والمعضلات الأخلاقية^(١٢)

أمثلة على مجالات يكون فيها تضارب القيم شائعاً:

صور التمويل

يشكل الناس العجزة والعديد من المشمولين بالمساعدات الدولية عاملاً مهماً للإعلان الذي يؤكد مساعدة الناس المحتاجين. إن هذه المقاربة يمكن أن تجمع أموالاً كثيرة، ولكنها تقوي أيضاً فكرة التبعية، وتعمل عكس الرغبة بتمكين الناس.

الرواتب

تدير المنظمات عملها ضمن خطوط تشاركية غالباً ما تكون ضد معضلة دفع مستحقات العمل والأمور المختلفة، خصوصاً إذا أرادت المنظمة تعيين مدير. فكيف تستقطب المنظمة الخبرة التي هي بحاجة إليها من دون الإساءة إلى أسلوبها التشاركي؟ فإذا دفعت المنظمة راتباً عالياً، فهل يعني هذا أنها تساوم على صورتها غير الربحية؟ ذلك أن الناس ترى أن الرواتب العالية عادة لا تتسجم مع العمل الخيري.

الأموال القذرة

هنالك مسألة مهمة أخرى، هي تقرير قبول التمويل من مصدر مشبوه. فهل يشوه مثل هذا التمويل صورة المنظمة التي تستقبل هذا التمويل؟ أم ستقوم هذه المنظمة بغسل هذه الأموال؟

الفرص المتساوية

إن إحدى أهم القضايا الحساسة هي قضية الفرص المتساوية، حيث أن الفجوة بين الأفكار والواقع اليومي مستمرة. فإذا أصبح هناك مكان شاغر، وتعرف بالضبط الشخص المناسب لملء هذا الشاغر (غالباً ما يكون هذا الشخص قد عمل متطوعاً طوعية أو بدوام جزئي مع المنظمة)، فهل تقوم بتعيينه، هل تقوم بالإعلان عن هذا الشاغر بحيث يكون لكل شخص الفرصة للتقدم لهذا الشاغر. وتتفق العديد من المنظمات مع مبدأ الفرص المتساوية أو حتى التمييز الإيجابي، ولكن هذه الأمور تطرح عند التقدم بطلب توظيف إلى منصب عمل محدد.

الأشخاص مشيرو المشاكل

بعيداً عن الفرص المتساوية، هناك معضلة أخرى ربما تواجه المنظمة، حيث أنه قد يلاحظ أن متطوعاً أو أحد العاملين في المنظمة (أو لجنة الإدارة) لا يؤدي واجباته، ربما كان هذا الشخص مهماً لعمل المنظمة في السابق، أو أن المنظمة مهمة لحياته الآن. ولكن مع أن إزاحته خارج المنظمة لا تعد أمراً مقلقاً، فهل تستطيع المنظمة أن تقوم بذلك؟

الأجور

منظمات عديدة يتحدد هدفها بخدمة الفقراء. ولكن العاملين في هذه المنظمات بحاجة لكسب عيشهم. فإذا طالبوا بأجور لقاء خدماتهم، فربما يبعدون الناس الذين هم في حاجة ماسة إلى الخدمة. ولكن من دون مال لا يستطيع هؤلاء العاملون العيش. فما الذي يجب عمله؟

(١٢) ماريلن تايلور: القيم والمنظمات غير الربحية، مشروع القطاع الثالث، معهد التدريب التنموي، بالتيمور، الولايات المتحدة، ١٩٩٥.

لائحة عمل - قيم ومعضلات أخلاقية

ماذا عنك وعن منظمتهك ؟
هل تواجهك معضلات مشابهة، أو مختلفة قليلاً ؟ ربما من المفيد أن تصفها بعد قراءة هذا الفصل.
صور التمويل
الرواتب
الأموال القذرة
الفرص المتساوية
الأشخاص مثيرو المشاكل
الأجور
أمور أخرى

خلق وإدامة مهمتك (١٣)

لقد وجدت منظمات المجتمع المدني لتلبي الاحتياجات الإنسانية أو الاجتماعية، وتتقرر كفاءتها بمدى فاعليتها في التعامل مع قضية معينة أو مجموعة قضايا. وهناك خطوة ضرورية في التخطيط الاستراتيجي هي تعريف الأهداف الرئيسية لمهمة المنظمة. وينبغي أن تصوغ الأهداف بوضوح وفاعلية، وتقدمها لكل من يستطيع المساعدة. إن مقاربة كهذه تبدو واضحة من النظرة الأولى، ولكن هناك منظمات تبدأ العمل بدون أن تصوغ أهدافاً. إن معظمنا يظن أننا نعرف ماذا نعمل، ولماذا وجدت منظمته. ولحد الآن، عندما يسألنا شخص عن ذلك، فإننا نعلقُ بجمل ومناقشات وتفسيرات غير مجدية، حتى أننا نلتمس العذر في بعض الأحيان عن نشاطاتنا، ونشعر كطفل مذنب. إن فائدة الاستعداد لمثل هذه اللحظة، هو تعلم كيفية التحدث والكتابة حول منظمته، وحول أولوياتها وأهدافها مع الثقة بأنها حقيقة بكل المقاييس.

إن التواصل الشامل والقصير هو «بطاقة مرورنا» إلى الأشخاص الذين يهتمون بنا، أو الذين نرغب في إثارة اهتمامهم بنا.

عندما تصوغ مهمتك، لا تستعمل مصطلحات وتعبيرات فنية، ولا تتطرق إلى النظريات العلمية. حاول أن تبقي رسالتك مختصرة، لطيفة، قابلة للاستيعاب، وإيجابية. إن هدف الرسالة هو الاستحواذ على مشاعر الآخرين، فلا تحاول تشييط عزيمتهم. فمهمتك تنطوي على تقديم الحلول وليس إقحام الآخرين في المشاكل. وبشكل رئيس فإن، مهمتك هي أن توحى للآخرين بأنهم يستطيعون تقديم المساعدة، وليس بأنهم لا يفهمون القضايا المثارة.

عندما لا يفهم شخص ما تريده حقاً، فهذا نادراً ما يكون خطأ.

مهمة المنظمة - نماذج (١٤)

«تعتبر الأيدي أكثر وسائل الاتصال أهمية. فنحن نتحدث بمساعدة الأيدي، ونلعب بالأيدي ونعمل بها. ومن خلالها نتقبل العزاء والحب»، فأى إصابة في اليد، من الجرح البسيط إلى البتر، يؤثر على الحياة العملية والعاطفية لكل شخص. إن منظمته تمكن الأشخاص من استعمال أيديهم مرة ثانية» (منظمة الخدمات الصحية)

(١٣) يانا ليدفينوفا: خطوات نحو التمويل، ICN، براغ، ١٩٩٦، ص ٢٣-٢٦.

(١٤) نماذج من لغة تكوين وتعريف المهمة مقتطفة من هـ. روسو الذي جمع هذه النماذج خلال مشاركته في أكثر من مئة حلقة دراسية.

«الطفولة، هذه المرحلة الثمينة، بداية شيء جديد، سحر الاكتشافات، متعة التعلم. وبصفتنا بالغين، فإن العديد منا يعتبر ذكريات الطفولة مهمة. ويمكننا القول إن الطفولة تجعلنا إنسانيين أكثر، وتمكننا من رؤية العالم بتفهم أكثر وتعاطف. ومن وجهة نظر الطفولة، فالعالم يمكن أن يكون مربعاً ومربكاً أيضاً. في كل يوم يجب أن يتعلم أطفالنا حل الشيفرات وفهم الرموز واكتساب قدرات ضرورية لتجميع أجزاء الأحجية المتشعبة وهي الحياة. إن هدف منظماتنا هو تأمين الأدوات التي تساعد في حل هذه الأحجية، مع الاحتفاظ بمتعة وفضول الاكتشاف».

(مركز تلفزيون الأطفال التجديدي التعليمي)

واعتماداً على فكرة الاتصال، فإن الناس سوف يتأثرون بعبارة موجزة أكثر من التعداد المطول لنشاطاتك والحقائق المستهدفة والتحليلات التفصيلية للمشاكل. إن غاية المهمة ليس شرح أساس القضية، وإنما التأثير في الناس عاطفياً وإعطاؤهم الفرصة للتفهم والمشاركة الشخصية.

وفي بعض الأحيان، فإن شعاراً أو جملة واحدة يمكن أن تقول هذا كله:

- ما هو مهم فإنه غير مرئي للعيون (أنتوني دي سانت إكسويري، الأمير الصغير).

- نستطيع أن نعمل أي شيء، ولكن فقط بمساعدتك (شعار تمويل المعاقين).

لائحة عمل - خلق وإدامة مهمتك

إن البحث عن نقاش فعال لتعريف مهمتك يجب أن يبدأ من المبادئ الثلاثة الأساسية:

- لماذا؟

ما المشكلة أو الحاجة الاجتماعية التي هي في مركز اهتمام منظماتك؟

لماذا تم تأسيس منظماتك، ولماذا هي موجودة؟

عند تعريف المشكلة أو القضية التي تحاول منظماتك معالجتها، يجب أن تراعي أن تكون عبارتك مفهومة حتى بالنسبة إلى الأشخاص الذين هم لغاية الآن غير معنيين بالمشكلة. حاول أن تجد للجزء الأساسي من نشاطاتك، صفة بجملة واحدة مفهومة. وتذكر أن مشكلتك ليست المشكلة الوحيدة الموجودة، وأن هناك أناساً غير مطلعين عليها.

- كيف؟

كيف تستجيب لهذه الاحتياجات؟

ماذا تعمل لتصل لهذه الحاجة؟

ما الهدف من نشاطاتك؟

تجنب الوصف المفصل للنشاطات. حاول أن تصف العمل الأساسي الذي تقوم به منظماتك لحل المشكلة. لا تحاول التأثير بحجم العمل الذي تقوم به، بل ركز على النوعية وليس على الكمية.

- من؟

ما الشكل القانوني لمنظماتك؟

- هل أنت فرد، أم مجموعة أشخاص، أم مجموعة منظمات؟

إذا أجبت عن هذه الأسئلة بصورة صحيحة، فعرف باختصار أهدافك، وهذه الأهداف يجب أن تكون مرتبطة بصورة مباشرة مع القضية الأساسية. حاول تعريف الأهداف بطريقة موضوعية قابلة للقياس، وتجنب المعلومات غير الصحيحة. يجب أن تعرف أهدافك بطريقة تبيّن من خلالها أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق.

إن أفضل طريقة لتعريف هدفك هي من خلال التعبير عن حاجة عالمية، على سبيل المثال (تقليل المجاعة في العالم)، وبعد ذلك انتقل إلى أهداف أكثر تحديداً، كتوفير على الأقل وجبة واحدة في اليوم لمئة طفل على الأقل لمدة شهر كامل، وهو ما يجعل أهدافك منطقية وقابلة للتحقيق.

الاتصال واستراتيجيات القيادة

إحدى القضايا الملحة للتنمية المستدامة لمنظمات المجتمع المدني في أوروبا الوسطى والشرقية، هي أن عدة منظمات لا تزال تعتمد بصورة كبيرة على شخص أو عدة أشخاص، هم عادة قادة ملتزمون مع شعور عميق بمهمتهم ومهمة منظماتهم، وهم غالباً أسسوا المنظمة ورعوها، وقادوها لتتجاوز أزماتها الأولى. على أية حال، هم بشر مثلنا جميعاً. ولأنهم يعانون من إجهاد وضجر طويل الأمد، فعندما يتعرض هؤلاء الأشخاص غالباً للانهايار، ستعرض كل المنظمة له كذلك.

إن أحد الالتزامات الرئيسية للقائد المسؤول هو منع حدوث موقف كهذا، وبالتالي نقل مسؤولياته وعملية اتخاذ القرار إلى الآخرين، ودعم الشخصيات القوية في المنظمة لإبراز قادة جدد. ذلك أن إدارة المنظمة غير الربحية هي نتاج جهد فريق.

إن الفريق المنظم بصورة جيدة هو كائن حي، فالمنظمة تكونت من أشخاص منحوها الهدف والطاقة. وتنشئ المنظمة، أسلوباً، وروحاً، وديناميكية، وملامح وخصائص. فالمنظمة لها طبيعتها الخاصة، ولها فرحها وأسائها ولحظات حزنها. وأكثر من أي شيء، فإن المنظمة التي تعمل بصورة جيدة، تُعرف بواسطة أهدافها التي يتشارك فيها جميع الأعضاء ويعملون على تحقيقها. إن الأشخاص الذين يرغبون بالعمل معاً في الشيء نفسه، يمكن أن يحققوا تقريباً كل شيء.

إن المنظمة التي تعمل بصورة جيدة تحتاج إلى تشكيل مجالس وفرق متنوعة، مثل: مجلس أمناء، مجلس استشاري، مجلس تنسيق، فريق تنفيذ، وفرق ومجالس أخرى.

ويجب أن يتم إيجاد التوازن بين صناعات القرار ومنفذه. إن التوعية والسيطرة هما شرطان أساسيان مسبقان لعمل المنظمة الناجح ولاستدامتها.

إن أعلى هيئة اتخاذ قرار في منظمة ما هي عادة مجلس الأمناء (أو لجنة... إلخ، حسب التشريع المحلي). ولقد تم كتابة الكثير عن مشكلة تشكيل مجلس أمناء مفيد وفعال. ولعل إحدى أفضل الطرق قد جاءت من قرية صغيرة، جنوب بوهيميا (جمهورية التشيك):

«مجلس الأمناء يجب أن يكون واحة لتعزيز مهمة المنظمة ومساعدتها في الغالب على المشاكل التي يمكن أن تقترس يوماً بعد يوم كادر المنظمة، إنه ملاكك الحارس، الذي لا يخبرك أي طريق تسلكها، ولكنه لا يدعك تقع عندما تتعثر خطاك. إنه لا يدقق عليك، ولكنك تعرف أنه يراقب دائماً من أجلك^(١٥)».

القادة والقيادة

إن مسؤولية القائد (المدير التنفيذي، رئيس الجلسة، الموجه، المدير، رئيس الكادر)، ليست في إعطاء التوجيهات، في المقام الأول، ولكن في الحفاظ على مناخ ودي، على الرغم من أن هذا الدور يمكن أن يكون غير واضح. إن دور

(١٥) فريق من الخبراء الدوليين، ورشة عمل في كراست ميليفسكا، جمهورية التشيك، ١٩٩٥ .

القائد مهم في إبقاء أهداف المنظمة في بؤرة الاهتمام، كما أن القائد يجب أن يخلق مناخاً دافئاً وقابلاً للمشاركة، وبيحث عن توافق في الرأي ومساعدة الأشخاص على إيجاد دور لهم في الجهد الجماعي، وبالتالي، فنحن نقيس فاعلية القائد الجديد ليس استناداً إلى تمارين القيادة، ولكن استناداً إلى استحضار وإطلاق القيادة في الآخرين.

والقائد لا يجب أن يحدد أهدافاً ويعطي توجيهات فحسب، وإنما يجب أن يشجع الأشخاص على أن يأتوا بأهدافهم وخططهم الخاصة، أكثر من تركيزه على المنتجات والمشاريع الكاملة. كما أن القائد يجب أن يقيس نجاحه استناداً إلى نمو المنافسة، والشعور بالمسؤولية، وإلى الرضا الشخصي للمشاركين.

تحت هذا النوع من القيادة، ليس واضحاً في لحظة ما من يتولى القيادة، وما إذا كان ذلك مهماً جداً أم لا. إن المهم هو أن هناك عديدين يمكن أن يتعلموا كيفية معالجة المشاكل، وكيف يهيئون أنفسهم لإيجاد الحلول لتلك المشاكل، والأكثر أهمية هو كيف يتعاونون مع الآخرين.

إن هذا النوع من القيادة يعطي أكثر، ويحث على التفكير أكثر، ويعطي عملاً ومنتجاً نهائياً أكثر، والأكثر أهمية أنه يعزز القيم الإنسانية بدرجة كبيرة.

ما القيادة ؟

- عملية جعل الأشخاص يقومون بما يريده القائد .
- عملية جعل الأشخاص يقومون بما تتفق عليه المجموعة .
- عملية الحصول على أتباع ومؤيدين .
- تشجيع المؤيدين لتحقيق غاياتهم وطموحاتهم .
- أي عمل يمكن أن يساعد المجموعة في تحقيق أهدافها، وبناء نفسها والحفاظ على هذا البناء .

من أين يأتي القادة ؟

- القادة هم الأشخاص الذين يملكون القوة (سياسة العالم).
- القادة هم الأكثر ذكاءً.
- القادة هم الأكثر براعة وكراناً للذات.
- القادة هم أشخاص محترفون.
- القادة لديهم جاذبية لاستقطاب الآخرين.
- القادة هم الأشخاص الذين يتصدون للتحديات.
- القادة يساعدون أتباعهم للوصول إلى أهدافهم.
- القادة هم الأشخاص الذين لديهم أفضل الأفكار.
- القادة يساعدون أتباعهم في الاتفاق على رؤيةٍ أو برنامجٍ مشترك.
- القادة هم الأشخاص الذين يمارسون الشجاعة.

هل تستطيع أن تجد أي قادة ملائمين في هذه الفئات ؟

أفضل القادة (بقلم لاو- تسو)

بالنسبة لأفضل القادة، فإن الأشخاص لا يلاحظون وجودهم. وعندما يقوم القادة بإنجاز العمل، يقول الأشخاص: «قمنا بذلك بأنفسنا».

القيادة والموظفون (١٦)

لائحة عمل: ما الذي يحفز الموظفين في مكان العمل؟

- رتب الفقرات التسع التالية المتعلقة بالرضا الوظيفي استناداً إلى أهميتها، بحيث تظهر الفقرة الأكثر أهمية، تتلوها الفقرات الباقية الأقل أهمية.
- _____ تم تركي وحيداً لأداء عملي.
- _____ تم إشراكي في القرارات المهمة المتعلقة بعملتي.
- _____ تم تمييزي من قبل المشرف لأن العمل كان جيداً.
- _____ هناك اتجاه واضح من قبل المشرف بالذي يتوقعه مني.
- _____ أتلقى مساعدة مستمرة من قبل المشرف.
- _____ فرصة للتعلم والنمو بعملتي.
- _____ أتلقى أجوراً كافية لقاء عملي.
- _____ لدي خطوط اتصال مفتوحة مع المشرف.
- _____ أشعر بأني جزء من الفريق.

مبادئ الإدارة الجيدة

- ١- التركيز على الموقف وليس على الأشخاص.
 - ٢- العمل تحت فرضية أن كل موظف يمكن أن يتم تحفيزه لأداء عمل كفؤ.
 - ٣- اعط موظفيك ما يحتاجونه:
- القيادة .
 - الإخلاص والاحترام.
 - فرصة أن يتم سماعهم.
 - فرصة للتعلم والنمو.
 - الاشتراك في القرارات.
 - التشجيع على التفكير بصورة مستقلة.
 - القيادة بأمثلة.

السلوك الموجه

- يجب أن يتحلّى القائد في كل وقت بالصفات التالية:
- يحدد الأهداف والغايات.
 - يخطط عمل الموظفين مسبقاً.
 - يربط بين أولويات العمل.

- يوضح الدور الذي سيلعبه كل شخص في تنفيذ المهمة.
- يضع الجدول الزمني للعمل المستقبلي.
- يحدد طرق تقييم أداء موظفيه.
- يوضح أو يخبر الموظف بكيفية تنفيذ مهمة محددة.
- يتحقق فيما إذا تم إنجاز العمل بصورة صحيحة وفي الوقت المحدد.

السلوك الداعم

يجب أن يتحلّى القائد في كل وقت بما يلي:

- يستمع إلى مشاكل الموظفين (سواء كانت تخص العمل أو لا تخصه).
- يمتدح الموظف عند إكمال مهمته.
- يسأل النصح والاستماع إلى آراء الموظفين حول تنفيذ المهمة.
- تشجيع الموظف بأنه هو أو هي يستطيع أداء المهمة.
- يوصل المعلومات المتعلقة بمجمل المنظمة.
- تكون المعلومات المتعلقة بالقائد متاحة (سواء تخص العمل أو لا تخصه).
- يسهل حل مشاكل الموظفين أو اتخاذ القرار.

أنماط القيادة الأربعة

١- التوجيه

توجيه عالٍ / سلوك داعم منخفض:

القائد يعطي توجيهات محددة (أدوار وأهداف) للأشخاص الذين هم تحت قيادته، ويشرف عن قرب على تنفيذ المهمة .

٢- الخصوصية

توجيه عالٍ / سلوك داعم:

القائد يشرح القرارات والمقترحات المقدمة له من فريق عمله، ولكن يستمر بالإشراف إكمال المهمة.

٣- الإسناد

نشاط داعم عالٍ / سلوك توجيه منخفض:

القائد يقوم باتخاذ القرارات سوية مع الأشخاص الذين هم تحت قيادته، ويدعم الجهود من أجل تحقيق المهمة .

٤- التفويض

نشاط داعم منخفض / سلوك توجيه منخفض:

القائد يسلم القرارات والمسؤوليات بالنسبة للتنفيذ إلى أتباعه.

كتابة مشروع للحصول على منحة^(١٧)

مم تتكون عملية كتابة المشروع للحصول على منحة؟

المنحة هي طلب مكتوب من أجل الحصول على تمويل، وهي مشابهة لأي طلب، لأي غرض آخر، وتتطوي على القيام بمناقشة مقنعة. وهي عملية منطقية ومفكر بها بصورة جيدة، ومدعومة بالمعلومات وإسناد الآخرين.

كتابة مشروع المنحة تخلق فرصاً لمنظمتك

١- تطور العلاقة مع طرف آخر يشاركك الأهداف والقيم. وباستطاعتك تبادل الخبرات والأفكار، فالممول يقدم دعماً مالياً، وأنت توفر القيادة، والقدرات المنظمة، والأشخاص والمهارات والأمور الأخرى التي تسيّر الأشياء. كما أنه لا يمكنك إدارة العمل دون أموال، ولكن الممولين لا يستطيعون إدراك أهدافهم دون أن تقوم أنت بعرض احتياجات المجتمع.

٢- تخلق خطة عمل منطقية ومتناسكة لشيء تريد عمله. وستجيب خطتك على أسئلة مهمة في مقدمة مشروعك. فماذا تريد أن تعمل؟ ولماذا تريد عمل ذلك؟ وكيف تخطط للقيام بذلك؟ وكيف تعرف أنك قد نجحت؟

٣- تبني دعماً وشعوراً بامتلاك المشروع الذي تريد القيام به، من خلال القيام بعملية اختيار دقيقة ومنظمة. وبإشراك الآخرين في التخطيط لمشروعك تستطيع أن تبني مجموعة دعم / شراكة من هؤلاء الذين ربما كانوا يوجهون النقد إليك.

لا تكتب مشروعاً في الأوقات التالية:

- عندما تحتاج إلى نقود بسرعة.
- عندما تحتاج إلى أموال وليس هناك ثمة سبيل لإدارة العمل الأساسي الجاري والمصاريف الإدارية.
- عندما تحتاج إلى الدعم من أجل عمل لوبي سياسي.
- عندما لا تكون جاهزاً لإدارة أموال الدعم التي يمكن أن تستلمها وضبطها وتقديم حسابات علنية لها.

ما تحتاج إليه لكتابة المشروع:

- كتابة المشروع لا تحتاج إلى مكتب كبير ومعدات، إنها تحتاج لجهاز كمبيوتر، هاتف، استخدام جهاز تصوير، أختام، ورق، وبريد، كما أنها تحتاج بصورة مهمة إلى الدعم الشخصي الجيد، وسوف تحتاج إلى شخص، لكي:
- يعد المشروع الذي يعرف المشكلة، ولديه خبرة في معالجتها.
- يكتب ويحرر المشروع بطريقة مفهومة ومشوقة.
- يعد الميزانية شخص له القدرة على تصور احتمالات مختلفة للموازنة على نحو سلس.

(١٧) المصدر: ديك كوك، غرين وايمان، إيجاد المنحة والفوز بها، بالتيمور، ميريلاند، الولايات المتحدة، نيسان، ١٩٩٥ .

● يبحث عن مصادر التمويل، ويكلف بذلك شخصاً ذا مهارات شخصية للاتصال بالمولين وخلق فرصة للمشروع.

ليس هناك حاجة لتنفيذ كل هذه الأدوار بواسطة أشخاص مختلفين، ولكنك على الأغلب ستحتاج إلى مجموعة / فريق لإعداد المشروع، لا تنس أنك تحتاج إلى التعامل الجيد مع الوقت! وعندما يكون لديك فريق جاهز، يجب أن تتبع خطة من الاجتماعات والخطوات لإكمال المشروع قبل الموعد النهائي للتقديم:

- ١- المجموعة تلتقي لمناقشة فكرة المشروع.
- ٢- كاتب المقترح يعد مسودة المشروع، فيما يبدأ باحث في البحث عن ممولين محتملين.
- ٣- تحديد المانحين المحتملين، وتحديد الخطوط العريضة للمشروع، وتبادل الاتصالات الأولية.
- ٤- تلتقي المجموعة مرة ثانية لمراجعة مسودة المشروع، وتتيحه بإجراء الإضافات أو التعديلات استناداً إلى حاجات محددة للمانح الذي وقع عليه الاختيار.
- ٥- الكاتب يعيد كتابة مسودة المشروع.
- ٦- عندما تقتنع المجموعة، توزع المسودة داخل المنظمة، وتقدمها إلى عاملين في مشاريع أخرى داخل المنظمة أو خارجها لتسجيل ملاحظاتهم أو انتقاداتهم عليها.
- ٧- تلتقي المجموعة مرة ثانية لمناقشة الانتقادات والتعليقات واستيعابها في المسودة النهائية. وفي أي وقت، فإنه ينبغي أن يكون متاحاً مناقشة أي فكرة تخدم المشروع.
- ٨- يتم تقديم المشروع إلى قنوات اتخاذ القرار في المنظمة لأخذ الموافقة الرسمية عليه.
- ٩- تبحث المجموعة عن أية تزكية ومراجع ورسائل الدعم للمشروع.

نصائح عامة

- ١- أغلبية الممولين هم من المحتمل غير مدركين لمنظمتك.
- ما لم تكن قد أقيمت علاقة مع الممول أو أن يكون لمنظمتك سمعة جيدة في المجتمع، أغلب الممولين لا يعرفون بوجود منظمتك.
- ٢- الممولون هم حيث نجدهم .
- إن الطريقة الأسرع للحصول على تمويل هي البحث عنه لدى ممولين عبروا عن اهتمامهم بمشروعك. وإذا لم يكن الممولون قد سبق أن أبدوا اهتماماً بمشروعك، فإنهم يمكن أن يقدموا منحة لمنظمتك إذا ما أثرت اهتمامهم وطورت العلاقة معهم أولاً. من جهة أخرى، فإن الممولين الذين أبدوا اهتماماً بقضيتك يمكن أن لا يمثلوا فرصة جيدة لمنظمتك في الوقت الحاضر بسبب التزامات مسبقة أو أوليات التمويل أو ضعف العلاقة معهم.
- ٣- البحث عن تمويل عملية شخصية بصورة كبيرة.
- بالنسبة لك، لكي تكون ناجحاً في الحصول على منحة، يجب أن تبذل وقتاً وجهداً كبيرين بعيداً عن شبكة أصدقائك وشركائك، ويجب أن تطور شبكات علاقات جديدة مع المانحين، كما أن عليك أن تكون معروفاً لدى هذه الفئة الجديدة كشخص أو منظمة تقوم بعمل مهم ومفيد.

٤- البحث عن تمويل يتطلب منك أن تكون منظماً.

كشخص يمثل منظمة تبحث عن تمويل، يجب أن تكون منضبطاً في لقاء ومعرفة الممولين ، ويجب أن يكون من أولويات وقتك وبناء علاقات التمويل والتخطيط للطريقة التي تقدم بها نفسك ومنظمتك. هذا في حين أنه يجب أن تؤسس منظمتك على أساس قانوني لتمثل حالة شرعية، ويجب إن يكون لها مجلس إدارة فعال ومؤثر، وبرامج وخطط، وميزانية، وعملية واضحة في اتخاذ القرارات المنظمة.

٥- إذا لم يكن هناك اتصال مع مصادر تمويل محلية، فالمؤسسة هي مكان جيد كي تبدأ.

إن مهام مجموعة من المؤسسات الدولية تنص بصورة واسعة على تلبية احتياجات المجتمع المختلفة. فهم ينوون الاستجابة عندما تطرأ احتياجات جديدة. ويكونون أيضاً مدركين لاحتياجات وموارد المجتمع. فإذا لم تقم المؤسسات الدولية في منطقتك بتمويل منظمتك، فربما يكونون راغبين في إعطائك نصيحة قيمة حول أين تبدأ البحث عن تمويل، إذا سألتهم.

نصائح محددة:

- ١- ضع «أساسات حجر الأساس» في مكانها.
- ٢- اجر اتصالات تمويل قدر الإمكان.
- ٣- قم ببناء الثقة مع الشخص المناسب في كل منظمة تمويل.
- ٤- احرص على أن تكون مرئياً بصورة أكثر في المجتمعات الكبيرة.
- ٥- طور وقدم المقترحات.

ما «أساسات حجر الأساس»؟

- الوثائق القانونية ووثائق غير ربحية رسمية أخرى.
- عبارة مهمة، واضحة ومقنعة.
- مجلس إدارة نشيط وفعال.
- هدية مالية سنوية مقدمة من أغلب أعضاء مجلس الإدارة.
- وصف واضح للبرامج الحالية.
- ورقة حقائق ثابتة عن المنظمة والبرامج.
- ميزانية الإيرادات والنفقات مصادق عليها من المجلس.
- مواد داعمة أخرى مثل، مطوية «بروشور»، معلومات مالية عن الوضع الحالي، قائمة بالمسؤولين وأعضاء المجلس، نسخة من عقد المجلس، السيرة الذاتية للأشخاص المهمين في المنظمة، المخطط التنظيمي للمنظمة، خطة المستقبل، ورسائل الدعم، والقصاصات الإخبارية الحديثة.

بناء الثقة مع المانح

في عملية كتابة مشروع المنحة، يجب أن تخطط لقضاء ٨٠٪ من الوقت المخصص للحصول على منحة في بناء وعمل علاقات شخصية مع الممولين و قضاء الـ ٢٠٪ الباقية في كتابة المشروع.

إن إحدى أكبر الأساطير في إعداد مشروع المنحة، هي أنه كلما كان المشروع مكتوباً بصورة جيدة، كلما بدا أفضل

وزادت فرص تمويله. وهذا خطأ! الحقيقة هي أنه كلما كان المقترح مكتوباً بطريقة ممتازة وجميلة، فإنه لا يحصل على تمويل، بينما تمويل بعض المشاريع المكتوبة بطريقة غير جيدة. لماذا إذاً تمويل بعض الأحيان المشاريع الضعيفة فيما لا تمويل المشاريع المعدّة بصورة جيدة؟ الجواب هو لأن مقدم الطلب الناجح تعلم أن خلق الثقة والعلاقة الشخصية الجيدة هي المفتاح للحصول على تمويل.

لذلك لبناء وخلق اتصالات شخصية، يجب أن تكون غايتك الكلية هي الوصول إلى أكبر عدد من الممولين للتعريف بمنظمتك وجلب الانتباه إليها. التيق بهم! اخبرهم عن قضيتك! اخبرهم عن منظمتك! أعطهم معلومات! أجب عن الأسئلة! تابع وابق على اتصال. ادعهم إلى مناسبات منظمتك. ادعهم للحديث مع أعضاء منظمتك عن مجال خبراتهم. اشركهم في العمل! اجعلهم «أصدقاء» لمنظمتك! اجعلهم أصدقائك!

أسئلة يجب أن تتوقعها من الممول:

- لماذا توجد منظمتك؟ ما المشكلة الرئيسية التي تتعامل معها؟
- ما الذي تقوم منظمتك بعمله؟ هل تؤدي: خدمات، نشاطات، برامج؟
- كيف تقوم بعملك؟
- ما عدد الناس الذين تخدمهم؟
- ما نتائجك؟ إلى أي حد أنت فعال؟
- ما الذي يجعل منظمتك مميزة؟
- ما حجم موازنتك السنوية، وما مصدر تمويلك؟
- من هم القادة في منظمتك وما الذي جلبوه/ شاركوا به بالإضافة إلى جهودك؟
- ما الذي ستعمله إذا زاد دخلك؟ أو إذا قل؟
- كم عدد الكادر، ما أعمال كادرك ومؤهلاته؟
- على ماذا سيحصل الممول/ المانح لقاء استثماره؟

أسئلة يجب أن نسألها للممول :

- ما طبيعة منظمتك المانحة؟ لماذا بدأت هذا العمل؟ متى؟ تحت أي ظروف؟ ما الذي عمله بالإضافة إلى إعطاء الأموال؟
- لأي غرض تعطي الأموال؟ ما الذي تحاول تحقيقه؟ ما أنواع الجهود والنشاطات التي تمويلها؟ ما أنواع المنظمات التي تمويلها؟ اعطني أمثلة على ذلك؟
- ما أنواع المشاريع التي تقع خارج نطاق تمويل منظمتك؟ اعط أمثلة عن المشاريع التي رفضت تمويلها؟
- ما مقدار المال الذي تعطيه؟ ما معدل المال الذي تعطيه لمشروع واحد؟ ما معدل المنحة؟
- خلال كم سنة ستمول المشروع؟ المنظمة؟ ما مقدار المال الذي وزعته خلال سنة؟ كم عدد الطلبات المقدمة إليك كل سنة؟

- ما الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة لغرض الحصول على منحة؟ هل لديك استثمارات محددة يجب ملئها؟ ما خطوطك العريضة؟ ما المتطلبات؟ متى يجب أن يقدم الطلب؟ هل يجب إرسال المقترح بالبريد؟ أم يسلم باليد؟ أم يرسل بالفاكس؟ هل ستبلغنا عند استلامك المقترح؟
- متى سيراجع كادرك الطلب بعد تقديمه؟ متى سيراجعه المجلس؟ ومتى يصدر القرار النهائي؟ هل ستقوم بزيارة ميدانية لنا؟ من سيراجع المشروع لاتخاذ القرار النهائي؟ هل ستكون المراجعة لكل المشروع أم للخلاصة فقط؟ هل ستقوم بإعداد خلاصة جديدة أم هل ستراجع الخلاصة المقدمة من مقدم الطلب؟ متى وكيف ستبلغ المجموعات بقرارك؟ متى سنستلم المنحة؟
- ما المتوقع منا إذا تمت الموافقة على المنحة؟ هل سنستلم المنحة دفعة واحدة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فكيف سنحصل عليها؟ هل تطلب أن يتم وضع المنحة في حساب مصرفي منفصل أم تنظم لها ببساطة حسابات منفصلة؟
- هل ترغب أن يتم ذكرك علناً فيما يخص المشروع؟ كم عدد المرات التي تريد فيها تقارير عن الذي نعمله؟ هل لديك استمارة خاصة للتقرير؟ ما الإشعارات أو الموافقات التي تريدها إذا ما عدنا الخطة الأصلية؟
- ما المعلومات التي ستبلغنا بها إذا لم يمول مشروعنا؟ هل ستلتقي بنا؟ هل ستخبرنا بالضبط لماذا لم يتم اختيار مشروعنا؟ هل ستخبرنا ما إذا كان من المجدي إعادة العمل على المشروع وتقديمه مرة ثانية؟

أقسام المشروع:

- ١- رسالة التغطية.
- ٢- ملخص المشروع.
- ٣- المقدمة .
- ٤- وصف المشكلة.
- ٥- السكان المستهدفون.
- ٦- الهدف.
- ٧- الأهداف الفرعية.
- ٨- أساليب العمل.
- ٩- التقييم .
- ١٠- الميزانية .
- ١١- التمويل المستقبلي.
- ١٢- المواد المساندة.

لائحة عمل- قائمة عناصر كتابة المشروع

أ- التحضير

- قمت بتشكيل مجموعة عمل لتحضير مشروع المنحة.
- أخذت بنظر الاعتبار محددات تمويل المنحة.
- لديك وضع قانوني.
- لديك القدرة على الطباعة، الاتصال بالهاتف، واستخدام البريد.

ب - كتابة العرض

رسالة التغطية

- تبين طلب المنظمة لمشروع المنحة.
- تبين ماذا ترسل لهم وماذا تطلب.
- موقعة من قبل الشخص الأعلى مرتبة في المنظمة.
- تلخص العرض.
- لا يجب أن تزيد عن صفحة واحدة.
- تبين المشكلة التي تقترح معالجتها وكيف تقترح حل المشكلة، وكم سيكلف ذلك.

المقدمة

- توصف تاريخ منطمتك، الغرض، الهيكل، مجال الخدمات.
- توصف برامج المنظمة الأخرى والنشاطات والإنجازات.
- توضح لماذا منطمتك مهتمة بمجال موضوع المشروع.
- تعرف مصادر التمويل الأخرى، بما فيها المصادر التي لا تتطوي على منح .
- تبين الدعم أو الطلبات التي استلمتها من الآخرين.
- افترض أنك لا تعرف شيئاً عن المنظمة، فهل تقنعك المقدمة بمصداقية منطمتك وشرعيتها وقدرتها على إدارة التمويل الذي طلبته؟

وصف المشكلة

- توضح بالضبط ماهية المشكلة.
- توضح أسباب المشكلة.
- توثق المشكلة وتعطي أدلة حول كيفية تفسيرك للمشكلة.
- توضح مدى خطورة المشكلة وحجمها. وتوضح عدد الأشخاص المتأثرين بهذه المشكلة.
- توضح النتائج المتوقعة إذا استمرت هذه المشكلة.
- وصف المشكلة يوضح أن لدى المنظمة فهماً جيداً وقدرة على التعامل مع المشكلة.

السكان المستهدفون

- تبين عدد الأشخاص المتأثرين بالمشكلة الذين تنوي المنظمة مساعدتهم.
- تبين من هم هؤلاء الأشخاص .
- تناقش بصورة مقنعة لماذا تم اختيار هؤلاء الأشخاص.

الهدف

- يبين ما الذي تريد تحقيقه.
- الهدف ينبع منطقياً من أسباب المشكلة.
- إنجاز الهدف سوف يقلل أو يحد من المشكلة.
- إنه لأمر واقعي أن تحاول تحقيق الهدف.

الأهداف الفرعية

- تكون الأهداف محددة.
- تبين من هو المسؤول عن هذه الأهداف.
- تكون الأهداف قابلة للقياس.
- توضح تاريخ إنجاز هذه الأهداف.
- تتبع هذه الأهداف بصورة منطقية من المشكلة والهدف.
- تقود إلى تقليل المشكلة وتحقيق الهدف.
- من الممكن تحقيق هذه الأهداف في الوقت المحدد.

أساليب العمل

- توضح كيف ستتجز كل هدف.
- توضح من ستوظف، وبأي مؤهلات، وماذا سيعمل هؤلاء.
- توضح الأساليب الأخرى المقبولة والمرفوضة.
- تعرف الآخرين الذين سيساعدون في العمل.
- توضح التسهيلات والمعدات والمواد اللازمة لإدارة البرنامج .
- توضح كيف سيتم إدارة البرنامج. وتشرح كيفية تنسيق هذا البرنامج مع النشاطات الأخرى التي تقوم بها المنظمة .
- تشرح كيف سيقوم الأشخاص المستفيدون من البرنامج بالتأثير فيه.

التقييم

- يشرح الطريقة التي سيتم بها تقييم البرنامج.
- يصف من سيقوم بهذا التقييم ومتى.
- يخبر القارئ بالأمور التي كنت تبحث عنها خلال عملية التقييم.
- يصف ماذا سيتم عمله مع النتائج.

الميزانية

- الميزانية هي انعكاس دقيق لتكلفة المشروع والمداخل المتعلقة بإدارة البرنامج.
- تقارن الميزانية مع البرامج المشابهة.
- يجب أن تكون كل بنود التكلفة مبررة.
- يمكن قراءتها بسهولة .
- مرتبة بشكل صحيح.

التمويل المستقبلي

- يصف أهمية الدعم المالي لاستمرارية البرنامج.
- يوضح المصادر المحتملة.
- يوفر فرصة لهذه المصادر لتقديم دعم مالي للبرنامج.

المواد المساندة

- رسالة دعم من شخصيات معروفة أو منظمات.
- إدراج المواد المساندة الأخرى.
- تعريف للأشخاص الذي تم اختيارهم لإدارة البرنامج.
- نسخة من آخر تقرير حول الوضع المالي للمنظمة .
- نسخة من الوضعية القانونية للمنظمة .

إدارة المشروع^(١٨)

مواصفات المشروع:

- المشروع له أغراض - معرفة بصورة واضحة، ويهدف إلى تحقيق نتائج محددة بوضوح، وغرض المشروع هو حل مشكلة ما .
 - المشروع واقعي - غايات المشروع يجب أن تكون قابلة للتحقيق، وهذا يعني الأخذ بنظر الاعتبار كل من الاحتياجات والموارد المالية والبشرية المتوفرة.
 - المشروع محدد بالزمان والمكان - المشروع له بداية ونهاية، وينفذ في منطقة محددة.
 - المشروع مركب - فهو يستدعي مهارات تنفيذ وتخطيط متنوعة، وأنواعاً مختلفة من المشاركين والمساهمين.
 - المشروع هو عمل فريق جماعي - وهو نتاج جهد جماعي. ويدار المشروع من قبل فريق، بمساهمة شركاء متنوعين. ويوفر المشروع احتياجات الآخرين.
 - المشروع فريد من نوعه - وينبثق عن أفكار جديدة، ويوفر إجابات محددة لاحتياجات ضمن نطاق محدد.
 - المشروع هو مغامرة - وكل مشروع يختلف عن غيره، ودائماً هناك شيء غير أكيد وبعض المجازفة.
 - المشروع يمكن تقييمه - المشروع مخطط ومفصل إلى غايات قابلة للقياس، وينبغي أن تكون مفتوحة للتقييم.
 - المشروع يتكون من مراحل - وللمشروع ثلاث مراحل محددة قابلة للتعريف.
- المشروع ليس حلماً - ولكن الحلم عندما يتحقق يمكن أن يصبح مشروعاً.**

أربعة عناصر للمشروع الناجح:

الفكرة والرؤية	الحاجة أو المشكلة
المشروع بحاجة إلى رؤية لتوحيد كل النشاطات والجهود. الفكرة الكبيرة خلف المشروع.	تقييم صحيح للمشكلة. ما هي جذور المشكلة ؟ ما الأعراض؟ ما المقياس؟ على من تؤثر هذه المشكلة ؟
طاقة المشروع	فرص المشروع
توازن سليم للمهارات، والنشاط، والموارد، والأهداف الموضوعية، والتنظيم للنهوض والاستمرارية وتسليم النتائج.	المشروع بحاجة إلى مجال ليعمل فيه. المشروع بحاجة إلى أن يكون مدعوماً بأكثر من الأموال (أشخاص أساسيون، مشاركة المجموعة المستهدفة....)

(١٨) زوزانا بولاتشكوفا، كراس دورة تدريب المنظمات العراقية غير الحكومية على بناء القدرات، مؤسسة «إنسان عند الضيق»، عمان، تشرين الثاني، ٢٠٠٤ .

ثلاثة أطوار من إدارة المشروع:

١- التعريف / التخطيط

يجب أن يتضمن ما يلي:

- تحليل احتياجات الواقع الاجتماعي.
- تحليل لطاقت واهتمامات المنظمة.
- تحليل مسبق للأهداف والغايات الملموسة.
- تعريف للنشاطات الممكنة / المحتملة.
- طرق للتقييم.
- تقويم للنشاطات.
- المصادر المحتملة.
- الأشخاص المسؤولين عن المشروع.
- الشركاء.
- كتابة الخطوط العريضة للمشروع.
- الطلبات المحتملة للتمويل.
- الأسئلة التي تبدأ بحرف (w) بالإنكليزية:

٢- التنفيذ

تنفيذ المشروع هو عبارة عن:

- إدارة المصادر.
 - مراقبة عملية تنفيذ المشروع.
- طور التنفيذ يجب أن يراعي:
- إدارة المصادر: البشرية، والمالية، والفنية.
 - الاتصالات واستراتيجية العلاقات العامة.
 - عملية التقييم / المراقبة، المراجعة والتنظيم.
 - المحاسبة والاحتفاظ بالسجلات.

٣- التقييم

هي عملية جمع المعلومات وتثبيت المعايير التي تقود إلى:

- تقييم ما تم إنجازه.
- تفسير كيف تم ذلك.
- تخطيط أفضل للمستقبل.

التركيز على:

- إجراءات التقييم - معرفة ما تم إنجازه وما لم يتم.
- تقييم النتائج.
- الإدارة المالية.

- التأثير على المنظمة .
- عملية التنفيذ .
- قياسات المتابعة الواجب اتباعها .
- شكر الأشخاص العاملين ومشاركتهم الاحتفال .
- التوثيق .
- إرسال التقارير المالية وإغلاق الحسابات .

هيكلية المشروع من خلال الأسئلة التي تبدأ بحرف (W) بالإنكليزية (طريقة LASWELL)

- لماذا - الحاجة / التحليل الاجتماعي
- لا تعمل مشروعاً لمجموعة مستهدفة، بل اعمله مع المجموعة المستهدفة.
- المشروع يغطي الاحتياجات والرغبات .
 - دوافع واهتمامات المشاركين .
 - لماذا المشروع ضروري / يتعلق بالناس / مهم بالنسبة لهم؟
 - لماذا يمكن أن يكون المشروع مطلوباً / مختلفاً من قبل منظمات أخرى؟
- من - لمن - مع من - بواسطة من
- تعريف شركاء المشروع / المجموعة المستهدفة.
 - أدوارهم وعلاقاتهم في المشروع.
 - آراؤهم بشأن المشروع.
 - نقاط القوة والضعف المتعلقة بالمشروع.
- ماذا - لأجل ماذا
- الهدف الموضوعي (SMART): محدد (Specific)، قابل للقياس (Measurable)، قابل للتحقيق (Achievable)، واقعي (Realistic)، محدد بزمن (Time Related)
- نشاطات المشروع الرئيسية .
 - الأبعاد الاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية للنشاطات .
 - تأثير المشروع على هذه الأبعاد .
 - تعريف الغايات / الأهداف الموضوعية .
- أين
- المحتوى الاجتماعي للمشروع ووضعية المشاركين.
- متى
- ما الفترة التي تم التركيز عليها - قصيرة / متوسطة / طويلة الأمد؟
 - تأثير خلفية المشاركين على المشروع.
- كيف
- لا تضع النشاطات معاً على أمل أن يُبنى أحدها على الآخر عن طريق الصدفة.
- التقنيات والأدوات المستخدمة .
 - خبرات المشاركين الداخلة في المشروع، النظريات، والمشاريع الأخرى .
 - كيف تم تنفيذها؟
 - ثلاثة مظاهر للاستراتيجية والمنهجية: التماسك، المتانة، والفاعلية .

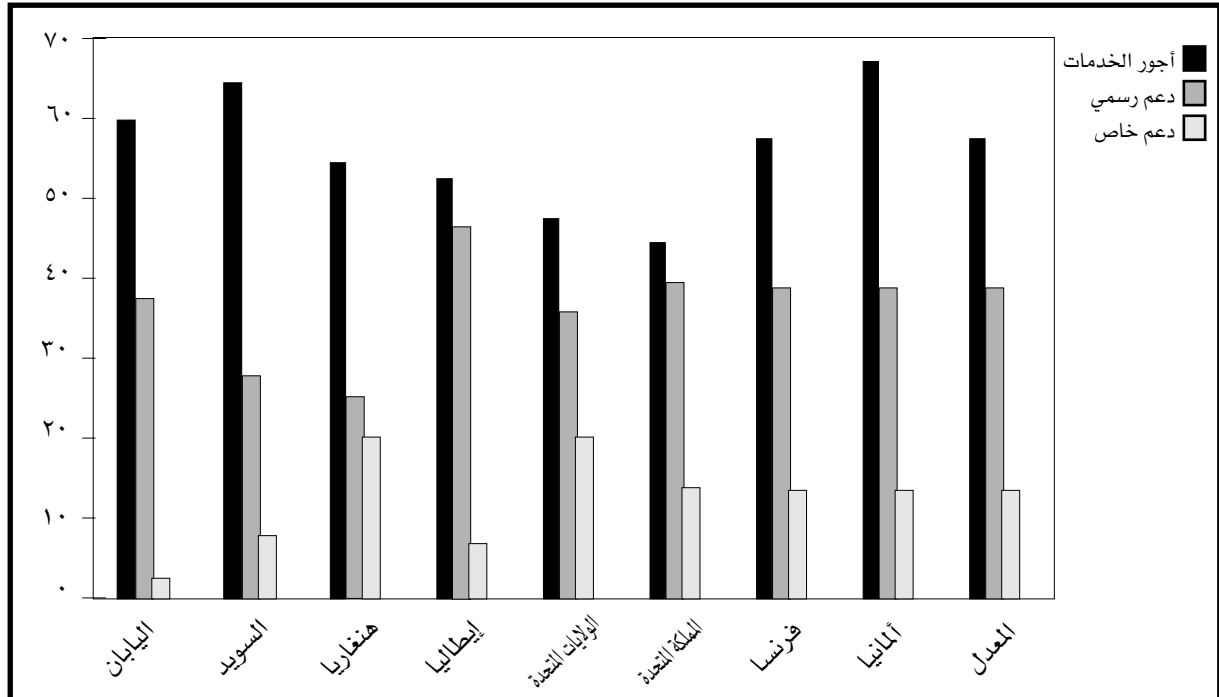
استراتيجيات ومبادئ التمويل^(١٩)

مقدمة

لماذا يجب أن تتعامل المنظمات مع التمويل

- Fundraising (وتعني استقطاب التمويل) كلمة أجنبية، من الصعب لفظها وترجمتها، إنها تتضمن طرقات وإجراءات متنوعة للحصول على تمويل نشاط المنظمات غير الربحية، وغير الحكومية.
- التمويل هو علم إقناع الآخرين بنجاح، أن نشاط منظمة ما جدير بالاهتمام أو أنه علم تحفيز الأشخاص نحو أعمال جيدة، لتزويدهم بالفرصة للمساهمة بوقتهم واهتمامهم وثقتهم.
- التمويل ليس ببساطة الحصول على أموال، إنه ينطوي على التعرف على أصدقاء لمنظمتك وتنمية الصداقة معهم، ممن يؤمنون بمهمة المنظمة، ويريدون المساعدة والمشاركة في تحقيق أهدافها.
- التمويل ينطوي أيضاً عن تطوير المنظمة بطريقة تشرك كل هؤلاء الذين يشاركونها آمالها وأحلامها.
- التمويل هو عملية عضوية، خلاقة، وأصلية، لا تبحث عن وصفة عالمية، ولا تحاول محاكاة أي شخص مهما كان الثمن. حاول أن تجد الإلهام لاستقطاب التمويل، كما في تحديد معالم الطريق الذي يتوجب أن تسلكه في البحث عن تمويل لنشاطك.

مصادر العوائد غير الربحية في بلدان مختلفة



(١٩) يانا ليدفينوفا، يان كروبا، بيتر بابوتشيك: التدريب على الاستراتيجيات الإبداعية لخلق المصادر، مركز التمويل التشيكي، براغ،

التمويل في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية

خصائص المانح:

- مؤسسات محلية قليلة تعتمد على مصادر محلية.
 - ثقافة عطاء هزيلة في المجتمع.
 - نقص في وعي أعمال الإحسان والعطاء.
 - فهم حكومي أقل لتنمية المجتمع المدني.
- محددات منظمات المجتمع المدني:
- النمو الديناميكي والحماس.
 - عدد قليل من المنظمات يعمل بصورة طوعية.
 - منظمات محترفة قليلة.
 - نقص في تنوع المصادر.
 - نقص في معرفة المنظمات غير الحكومية وإدارتها.
 - عدم وجود مراقبة وإحصاءات.

لائحة عمل - قائمة تقييم جاهزية التمويل (٢٠)

أجب عن الأسئلة التالية، التي تخص منطمتك بأفضل ما يمكن. اكتب «نعم» أو «لا» أو «غير متأكد» في الفراغ الذي أمام كل رقم. وأضف تعليقات إذا أمكن.

١- هل لدينا مجلس إدارة قوي وفعال ومؤثر؟

- أ. كل عضو من أعضاء المجلس يقدم التزامات بالوقت في صالح المنظمة.
- ب. كل عضو من أعضاء المجلس يقدم مساهمة مالية للمنظمة.
- ج. كل عضو من أعضاء المجلس يقدم بوضوح مهمة المنظمة وبرنامجهما إلى الآخرين في المجتمع.
- د. كل عضو من أعضاء المجلس نشيط في الحصول على مساندين جدد للمنظمة على المدى الطويل.
- هـ. كل عضو من أعضاء المجلس يسأل الآخرين أن يساهموا مادياً لدعم منجزات المنظمة وأهدافها.
- و. كل عضو من أعضاء المجلس يفهم الميزانية وعلاقتها بالبرنامج.

٢- هل لدينا قاعدة عريضة من الداعمين؟

- أ. لدينا عدد كافٍ لتحريك برنامجنا وتمويلنا باتجاه الأمام.
- ب. لدينا عدد كبير كفاية لأن يكون مميزاً لقيادة المجتمع.
- ج. لدينا عدد متنوع كبير وكفاية ليتمكننا في آن أن نكون فعالين.
- د. لدينا الأشخاص المؤثرون والداعمون كفاية ليعرفوا أنفسهم كداعمين لنا.

٣- هل لدينا كادر قوي ومؤثر وملتزم؟

- أ. لدينا مدير تنفيذي فعال يمثل المنظمة في حالة وجود عمل أو عدم وجوده.
- ب. لدينا كادر متدرب وذو خبرة.
- ج. لدينا، أهداف موضوعية، وجدول زمني واضح للكادر وطرق لتقييم تطور تقدمهم.
- د. لدينا كادر يدعم ويدرب ويتحدى المجلس، لجان ومتطوعون، وكادر يتطلع إلى إدخال البهجة في عمل المنظمة.

_____ ٤- هل لدينا نظام فعال ومؤثر لإشراك المتطوعين؟

- أ. لدينا نظام فعال لإيجاد متطوعين وإشراكهم في أعمال المنظمة المفيدة.
ب. لدينا نظام ينتج أفعالاً ونتائج.
ج. لدينا نظام لتدريب ودعم المتطوعين وتطوير القدرات القيادية لديهم.

_____ ٥- هل لدينا برنامج واضح ومؤثر وسهل الفهم؟

- أ. لدينا برنامج تم تطويره من خلال تحليلات لكيفية دفع المهمة للأمام.
ب. لدينا برنامج واضح ويسهل التواصل معه.
ج. لدينا برنامج يفرز نتائج تنظيمية واضحة، تنشر وتعرض فعالية المنظمة.

_____ ٦- هل لدينا اتصالات مؤثرة؟

- أ. لدينا اتصالات منتظمة للنشاطات والنتائج والاحتياجات والفرص لدعمنا.
ب. لدينا تواصل فعال للمعلومات بين أعضاء المجلس، والكادر، واللجان، والمتطوعين، والأعضاء، وفي إطار كل جماعة من هؤلاء.
ج. لدينا استخدام منظم ومفيد للإعلام للتواصل مع عامة الجمهور.

_____ ٧- هل لدينا ميزانية واقعية؟

- أ. واقعية فيما يخص المداخل والمصاريف اللازمة لتنفيذ البرنامج المقترح.
ب. واقعية في أن لدينا فرصاً كافية وخبرات وقيادة للنهوض بالميزانية.

_____ ٨- هل لدينا خطة تمويل عملية؟

- أ. الخطة تعد بعد تحليل نقاط قوة المنظمة، ونقاط الضعف والفرص.
ب. خطة التمويل تتضمن ما يلي:

- ١- جدول نشاطات التمويل.
- ٢- هدف مالي عام مفصل إلى أهداف فرعية لكل نشاط.
- ٣- قيادة محددة، وكادر لدعم لكل نشاط.
- ٤- تعريف مصادر الاحتياجات وبضمنها التكلفة المالية، والمتطوعين اللازمين والمصادر الضرورية الأخرى.
- ٥- جدول زمني واقعي لتنفيذ النشاطات.
- ٦- وقت يحدد جانباً للاحتفال بالمنجزات وشكر الأشخاص الذين قدموا المساعدة وتقييم النتائج.

_____ ٩- هل لدينا نظام لتعريف المانحين الممولين وسؤالهم للمساهمة وزيادة إشراكهم في العملية؟

- أ. لدينا لجنة تمويل تطوعية فعالة.
ب. لدينا طريقة للحصول على الأسماء والقياديين وإضافتهم إلى القائمة المتوقعة.
ج. لدينا طريقة لسؤال المانحين المحليين بانتظام للمشاركة.
د. لدينا طريقة يكون فيها المانحون على شكل مجموعة لسؤالهم عن المبالغ الملائمة لهم.

_____ ١٠- هل لدينا تطلع للمضي قدماً؟

- أ. لدينا روح الإثارة والحماسة بين مجلس الإدارة والكادر والمتطوعين.
ب. لدينا الإيمان العام بأن المنظمة تتقدم للأمام باتجاه أهدافها.

_____ العدد الكلي لكلمة (نعم)

النقاط

- ١٠-٩ جاهزية ممتازة لبدء التمويل.
٧-٨ جاهزية جيدة لبدء التمويل.
٦- جاهزية مقبولة لبدء التمويل.
٥- بحاجة إلى عمل للتهيئة من أجل للتمويل.
٤-٠ عقبات جدية لفعالية التمويل.

التخطيط للحصول على المنح

ما الذي تتطلبه خطة التمويل؟

- ١- القيادة.
- ٢- الهدف.
- ٣- الوسائل.
- ٤- التقرب المستهدف لكل وسيلة.
- ٥- التكلفة مفصلة حسب الوسيلة.
- ٦- المتطوعون الذين نحتاجهم حسب الوسيلة.
- ٧- تدريب المتطوعين.
- ٨- التقدير والاحتفال.
- ٩- التقييم.
- ١٠- السقف الزمني (ويتضمن النشاطات الرئيسية لكل وسيلة والتواريخ المتوقعة لوصول الأموال).

فئات الدعم

١- الإدارة (الدعم العام)

- تغطي نفقات إدارة المنظمة لتلبية احتياجات المجتمع.
- يمكن أن تغطي بمساهمات من أفراد ومؤسسات أو منح مشتركة أو من الدخل المتأتي أو الفوائد من وقف معين.

٢- مشاريع خاصة

- تستخدم لبدء برنامج جديد أو تمويل مشروع خلال إطار زمني محدد.
- يمكن أن تغطي بواسطة مؤسسة أو منح شركة أو وكالات حكومية أو أفراد.

٣- رأس المال / المعدات

- تستخدم لبناء أو ترميم مصنع أو شراء أرض أو شراء واحدة من المعدات الكبيرة.
- تغطي بواسطة حملات رأس المال أو الهيئات الرئيسية أو المؤسسات أو الشركات أو الوكالات الحكومية.

٤- الوقف

- مبدأ يقام على أساس استثمار طويل الأمد تستخدم خلاله المداخيل لإدارة العمل.
- يدعم من قبل أفراد (هبات مخططة) وحملات الوقف.
- أدوات تخطيط التمويل.

مصادر التمويل^(٢١)

إيجاد المانحين

المانحون الكامنون موجودون في كل مكان. إن التعرف عليهم هو جزء مهم من التمويل وتطوير فاعليته بصورة عملية. وعادة ما نسمع شكاوى من هذا النوع: دعنا لا نزعج أنفسنا، إنه لن يعطينا أي شيء، إنه لا يحبنا، إنه يفضل شخصاً آخر.....

لنحول انتباهنا إلى أولئك الذين يمكن أن يعطونا شيئاً. وبلغت التمويل، فإن هؤلاء الأشخاص يعرفون بـ «المانحين الكامنين» أو «المحتملين». قبل البدء يجب أن نقسم هؤلاء إلى عدة فئات لاختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع مجاميع الأفراد في وقت لاحق.

تقسم فئات المانحين فنياً إلى:

١- المؤسسات.

٢- الجمعيات المدنية والمنظمات الدينية والمنظمات غير الربحية الأخرى.

٣- الشركات والصناعيون والمنظمات التجارية.

٤- الحكومة والإدارات الحكومية.

٥- المانحون الأفراد والأعضاء والمشجعون والعامّة.

فرصنا في البقاء تزداد بتنوع المانحين!

لا تقتصر «صيدك» للمانحين على فئة واحدة. ولدينا الفرصة لتعويض الفشل، أو تعويض خسارة اهتمام مجموعات من المانحين إذا كان لدينا عدة مجموعات من المانحين.

من المهم تقسيم المانحين إلى الأقسام التالية:

١- المانحون الكامنون (الذين نفترض أنهم يمكن أن يعطونا شيئاً).

٢- مانحو المرة الأولى.

٣- مانحون أعطونا في السابق.

هذه عملية فصل أساسية لتأسيس إستراتيجية العمل مع المانحين الأفراد. وعلى سبيل المثال، في حالة المانحين الكامنين، ربما يخافون من إعطاء مساعدة مستعجلة في حالة الطلب منهم، ولذا ينبغي التحول إلى مانح مؤسس.

نتردد عادة ولأسباب عدة في سؤال الناس الأقرب إلينا.

في العديد من المرات نحاول الحصول على مساعدة إضافية، ونتوجه إلى مانحين إضافيين، في حين أن المانحين الآخرين الذين سبق أن ساعدونا أو أنهم يساعدوننا، ينتظرون أن نطلب منهم الدعم، وسيكونون سعداء بإعطائنا مساعدة إضافية أو منحة. إن الطاقة والموارد المنفقة في توسيع استقطابنا لداعمين ومشاركين جدد هي أكبر من الطاقة المبذولة في إدامة الاتصالات القديمة.

اكتساب الموارد المالية هي عملية شراكة

إن العملية تتطلب معرفة بكل كوامن السوق (أنواع المانحين) والقوى العاملة داخل السوق (المحيط). إن المنظمة يمكن أن تقدم رسالتها إلى السوق بصورة مؤثرة مع توضيح فائدة الاستثمار في برنامجهم بهذه الطريقة. إن السوق

(٢١) يانا ليدفينوفا: أموال، أموال في كل مكان - تمويل المنظمات الجماهيرية، معهد جون هويكنز للدراسات، بالتيمور، الولايات المتحدة،

بالنسبة إلى أي منظمة مسألة مهمة، إنها مصدر المال والمتطوعين والمساعدين، والداعمين. إن قوى السوق تؤثر أيضاً على أهدافنا.

توزيع المانحين: نموذج

تصور منظمتك في وسط ثلاث دوائر متمركزة. في قلب هذه الدوائر يوجد الأشخاص الأقرب إلى منظمتك (أعضاء لجنة الإدارة، المجلس الاستشاري، المانحون الرئيسيون، التنفيذيون في منظمتك من ضمنهم المحترفون). في الدائرة المحيطة بهم، هناك المشاركون الفعالون في برنامجك، زبائنك، الأعضاء أو المشاركون وبالطبع المانحون. في الدائرة الخارجية أو الأبعد هناك الأشخاص الذين يشاركونك الاهتمام نفسه، الأشخاص الذين يمكن أن يصبحوا أعضاء في منظمتك، أو الداعمون، المانحون الكامنون- هؤلاء الذين لم تسألهم، ظناً منك أنهم لن يشاركوا في نشاطاتك. خارج هذه الدوائر الثلاث، يكون العالم بأسره - كل الأشخاص الذين لا يعرفون إلى الآن أي شيء عنك ولا أنت تعرف عنهم. وهناك خصومك أيضاً من الأشخاص الذين لديهم آراء مختلفة.

إن هذه الدوائر المتمركزة تعمل كذرة. وفي المركز، فإن النواة تربط منظمتك مع بعضها بعضاً، وتضعف قوتها كلما ابتعدت عن المركز، وهؤلاء الذين في المركز معنيون أن يستقطبوا الأشخاص في الدوائر الخارجية.

إن وجود هذه الدوائر لا يجب أن يكون دائماً جزءاً طبيعياً من كل منظمة. وينبغي عليك أن تتذكر دائماً أن عليك خلق هذه الدوائر والمحافظة عليها. إن دائرة المانحين والداعمين ليست مغلقة. ولذلك فإن عملية خلقها وإيجادها عملية ديناميكية، وتعتمد على عدة عوامل. وعلينا أن نتوقع استبدال إلى حد ٢٠٪ من هؤلاء الأشخاص في الدائرة سنوياً، وهذا سيستدعي لك أن تعتني بشكل ملائم بـ «دوائرك».

وخلال عملية بناء العلاقة مع دائرة المانحين والعمل معها، يجب أن تبقى في ذهنك دائماً أنه بالإضافة إليك، فإن هؤلاء الأشخاص يتأثرون بعدة عوامل أخرى من المحيط الذي يعيشون فيه. ويجب أن تأخذ في الحسبان تأثير العوامل الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والدينية، والجغرافية، التي هي جزء من الواقع.

إن قوة رئيسية في الوسط الذي يحيط بنا هي المنافسة. فالعديد من المنظمات الأخرى تتنافس على المانحين أنفسهم. ويقل مجال الاهتمام بحجم الأموال والوقت الذي يمكن أن يكرسه لك شخص معين. وهناك حقائق إضافية في المحيط الاجتماعي هي سرعة التغيرات التي تحدث فيه، ويجب عليك أن تتعلم كيف تكيّف نفسك معها دون أن يؤثر ذلك سلباً على تطوير علاقتك الناجحة مع المانح لمنظمتك.

ربما تظن أننا أهدرنا وقتاً كثيراً في الأسئلة عن المانح لمنظمتنا في هذا الفصل، لأنك متلهف للحصول على المانحين، ولكن حاول أن تنتظر وتحدد المانح لمنظمتك أولاً. وهذه طريقة ناجحة! إذا كنت تخاطب مانحاً كامناً بطريقة تعتمد فيها على الصدفة، واستناداً إلى الإحصاءات، فإن نسبة نجاحك ستكون من ١ إلى ١٠٪ (في حالات استثنائية)، ولكن إذا اخترت المانح بعناية، فإن نسبة نجاحك ستكون عالية إلى حد ٥٠٪.

لائحة عمل- قائمة المانحين:

حاول الإجابة قدر الامكان عن الأسئلة الثلاثة التالية:

١- من الأفراد الذين سيشاركون في دعم منظمتك غير الربحية بالمال، حتى وإن كانوا سيشاركون بأقل مما ترغب؟ (القادة الحاليون، الأعضاء، المانحون، العائلة والأصدقاء المقربون).

٢- من الأشخاص أو المنظمات الذين لديهم اهتمام بنجاح منظمتك، وإذا شرحت لهم وسألتهم بصورة صحيحة، فإنه يسعدهم المشاركة في الدعم (الزبائن، عوائل الزبائن، المحترفون في المجال نفسه، الباعة والداعمون).

٣- من الأشخاص أو المنظمات الذين تظن أنه ينبغي أن يدعموا منظمتك غير الربحية، ولكن هذا يتطلب قدراً كبيراً من الشرح والإقناع أولاً؟ (المنظمات التي تؤمن بصالح كل المجتمع أو المنظمات التي تشارك في حل المشاكل التي تحاول منظمتك غير الربحية حلها).

لماذا يعطينا الأشخاص المال؟ (٢٢)

إن المنظمات غير الربحية تسجل عادة الإجابات التالية كأسباب لتبرع الناس بالمال:

- تطوير العلاقات العامة.
- الدعاية (للاسم التجاري أو المنتج).
- الإعفاء من الضرائب.
- الفائدة الشخصية والشهرة.
- الشعور بالقوة.
- غسيل الأموال.
- توزيع المنتجات عديمة الجدوى.
- «شراء» ولاء المنظمة....إلخ.

والجدير بالملاحظة أن الأشخاص من المنظمات غير الربحية يسجلون عادة النقاط التالية كحافز لهم على العطاء:

- الشعور بالفائدة.
- القناعة في العطاء.
- تنفيذ الأهداف الاجتماعية.
- القناعة الشخصية.
- الرغبة في مساعدة الآخرين.
- الرغبة في حل مشكلة.

المساهمة يجب أن تلبى احتياجات المانح

الناس يعطون أموالهم عندما:

- يكون هناك سبب مهم وعاجل لذلك.
- يكون المانح متحفزاً شخصياً بصورة عالية .
- يرى المانح الذين حوله يساهمون بأموالهم ووقتهم وهم مسرورون.
- يعرف المانح أنه سيتم شكره، وستميز مشاركته بصورة واضحة، وسيظل على اطلاع دائم بتقدم المنظمة .
- يعرف المانح بالضبط على ماذا سيتم إنفاق الأموال، وأنها ستصرف بصورة صحيحة .
- تكون المنظمة متفائلة بأن البرنامج والأهداف المالية ستتحقق.

إعطاء المال متعة. ويقوم الناس بذلك لكي يشعروا بالارتياح ، أو كنوع من الإدراك الاجتماعي، أو لإراحة الضمير. وهكذا يثبت الناس لأنفسهم بأنهم يستطيعون القيام بذلك ، أو أنهم يعبرون ببساطة عن قيمهم الأخلاقية وقناعاتهم^(٢٣).

(٢٢) من استنتاجات ورشة العمل في تشارت ميليفيسكا .

(٢٣) روسو هنري، ندوة التمويل، فيينا، ١٩٩١ .

طرق الحصول على التمويل

جدول طرق الحصول على التمويل ومجموعات المانحين الأساسية (٢٤)

الطريقة	المانح	المؤسسات	الجمعيات المدنية والدينية	رجال الأعمال والصناعيين والمنظمات التجارية	الحكومة المحلية والمركزية	الأفراد المانحون، الأعضاء، المشجعون، العامة
كتابة العرض	+++	-	++	+++	---	---
الدعاية	-	-	+++	-	+++	+++
المناسبات	-	++	+++	-	+++	+++
البريد	--	+	+	+++	---	+++
الهاتف	--	++	+++	-	+++	+++
العضوية	---	+	+	---	+++	+++
وجهاً لوجه	++	++	+++	++	+++	+++
تستند الطرق الآتية إلى مبدأ طلب الدعم وجهاً لوجه:						
الوقف	++	+	+	---	+++	+++
الوصية	---	---	-	---	+++	+++
مساهمة الموظفين	--	++	+++	+	---	---
القروض (بالمال أو الوقت)	-	++	+++	+	---	-
الدعم العيني	-	++	+++	+	---	---
الكتاب	--	++	+++	--	---	---
سبب متعلق بالتسويق	-	++	+++	-	---	---
التعاقد	---	++	+++	+++	---	---

إن المصادر لا تزود من قبل منظمة إلى منظمة، ولكن من شخص إلى شخص آخر. كلما كان التواصل شخصياً كان فعالاً أكثر!

وباستذكار ذلك، فسوف يبقيك هذا بعيداً عن الفشل والمحاولات غير المشجعة. فالتواصل الفعال والتصرف الصادق يمكن أن يفتح أبواب أي مانح، حتى دون معرفة جيدة لطرق التمويل الأخرى.

(٢٤) يانا ليدفينوفا: أموال، أموال في كل مكان - تمويل المنظمات الجماهيرية، معهد جون هوبكنز للدراسات، بالتيمور، الولايات المتحدة، ١٩٩٧.

فعالية الوسائل

كلما كانت الوسائل شخصية كانت فعالية أكثر

الدعاية

الطريقة الأقل فعالية - هي عندما لا يكون هناك اتصال شخصي. أما اتصالاتك (أنت أو المنظمة) مع الجميع دون تحديد مسمياتهم يعود بالفائدة من حيث أنك تستطيع أن تصل إلى عدد كبير من الأشخاص في إطار مقابلات واسعة.

المناسبات

تستطيع أن ترى المانح المحتمل وتحدث إليه / إليها، ولكن هناك عادة أشخاص كثيرون في المناسبة بحيث لا تستطيع أن تمضي وقتاً كافياً معهم. الاتصال يجب أن يكون قصيراً جداً.

البريد

الاتصال الشخصي هو من شخص إلى آخر بواسطة رسالة، ولا تستطيع بناء اتصال وجهاً لوجه. من جهة أخرى، تستطيع الكتابة إلى عدد من الأشخاص أكثر مما تستطيع أن تتحدث اليهم.

الهاتف

تستطيع التحدث مع الأشخاص، وهذه الطريقة هي قريبة جداً قريبة من تنفيذ الاتصال الشخصي. وتستطيع أن تتحدث مع أشخاص بالهاتف، أكثر مما تستطيع وجهاً لوجه.

العضوية

هذه الطريقة ذات فائدة كبيرة في إدامة العلاقة الطويلة بين الشخص ومنظمتك. ومن المفيد جداً من وقت إلى آخر لقاء الأعضاء، ومراسلتهم، حاول أن تتصل بهم أو تلتقي بهم وجهاً لوجه.

وجهاً لوجه

هي الطريقة الأكثر فاعلية على الإطلاق، توفر كل فوائد الاتصال الشخصي. و تتطلب هذه الطريقة درجة كافية من المعرفة والخبرة، وهي الطريقة الأكثر استهلاكاً للوقت من بين الطرق المذكورة أعلاه.

معايير تقييم طرق التمويل المختلفة؟^(٢٥)

المال ليس الشيء الوحيد الذي تستطيع الحصول عليه من خلال التمويل. بل يمكنك تطوير مقاربات استراتيجية أخرى يداً بيد مع الدخل المالي. إن أموراً مثل فريق العمل، إدارة المتطوعين، العلاقات العامة، يجب أن تأخذ بالحسبان لدى اختيار الطريقة الصحيحة:

- تحقق الطريقة ثقافة وتوعية عامة بقضيتك ومنظمتك ومهمتك ونشاطك.
- تحقق الطريقة كسب مانحين جدد.
- تزيد الطريقة من عدد الأعضاء .
- زادت الطريقة من التزام ومشاركة المانحين الموجودين أصلاً.
- تحقق الطريقة عائداً مالياً كبيراً خلال الوقت المستثمر.

(٢٥) كتاب التمويل، ريتشارد كوك، مشروع القطاع الثالث، جامعة جون هوبكنز، الولايات المتحدة، ١٩٩٤ .

- تستغرق الطريقة وقتاً قليلاً وعدداً قليلاً من المتطوعين للتنفيذ .
- لا تكلف الطريقة كثيراً من المال .
- هذه الطريقة متكررة، وتنتج دعماً يتجدد عاماً بعد عام.
- تنتج الطريقة أموالاً مع أقل عدد ممكن من المحددات والشروط. إن عملية استقطاب التمويل ليست موضوعاً لاقتطاعات قسرية.
- الوقت الذي استغرقته عملية التمويل لم يبعد فريق العمل والمتطوعين عن الهدف الرئيس والزيائن والبرنامج.
- تساعد الطريقة على بناء الروح المعنوية للمتطوعين والكادر.
- تطور الطريقة قيادة جديدة أو تطور مهارات وتنافسية القيادة الموجودة .

الإقناع بالتمويل^(٢٦)

وجدت المنظمة غير الربحية، للاستجابة لحاجة إنسانية أو اجتماعية. إن جدارتها بالثقة تتبع من فاعليتها في التعامل مع المشاكل. ولعل حجم نشاطها يمثل العنصر الفعال لدعمها المالي، أو لوجود نقص في الدعم. إن الخطوة الضرورية الأولى لنجاح التمويل هي تعريف هدف المنظمة أو المشروع، وصياغته بصورة فعالة، وعرض الأفكار على الذين يمكن أن يساعدوا في تمويل المشروع.

إن مقارنة كهذه تبدو واضحة من النظرة الأولى، وهكذا نكون قد حددنا المنظمات التي تبدأ بالتمويل دون أن تتكبد مشقة صياغة أهداف كهذه أو حشد الحجج المقنعة لتبرير دعم نشاطاتها.

ويعتقد أغلبنا أننا نعرف ما الذي نعمله ولماذا منظمنا موجودة. ولكن عندما يسألنا شخص عن ذلك، غالباً ما نتحدث بعبارات غير متماسكة، ونقوم بمناقشات وشرح لا حاجة له، حتى أننا نعتذر بعض الأحيان عن نشاطاتنا كطفل مذنب. إن فائدة الإعداد المسبق لمثل هذه الأوقات تعلم فن الحديث والكتابة عن منظمنا بدرجة من الثقة لا يقدر بثمن. ولعل السبب الرئيس لتدريب كهذا هو أن هناك أشخاصاً قليلين على استعداد للإصغاء إلى خطب طويلة، أو قراءة «روايات» عن منظمنا.

إن التواصل الشامل والقصير هو «بطاقة مرورنا» إلى الأشخاص المهتمين بمنظمنا والأشخاص الذين نريد تحفيزهم ليكونوا مهتمين بنا.

عند تقديم أفكارك وأهدافك إلى المانح يجب أن تكون واضحة بصورة مطلقة:

- لماذا منظمك موجودة؟
 - ما أهداف منظمك؟
 - كيف تخطط للوصول إلى هذه الأهداف؟
 - من هي المجموعة المستهدفة التي تقوم منظمك بخدمتها؟
 - لماذا ينبغي أن يساهم أي شخص في تنفيذ هذه الأهداف؟
- عند صياغة هذه الأهداف، ابتعد عن استخدام التعابير الفنية، ولا تدخل في نظريات علمية. حاول أن تكون رسالتك موجزة، لطيفة، شاملة، وإيجابية.

(٢٦) يانا ليفينوف، يان كروبا، بيتر بابوتشيك: التدريب على الاستراتيجيات الإبداعية لخلق المصادر، مركز التمويل التشيكي، براغ.

الهدف هو الحصول على مانح وليس تثبيط عزيمته أحد .
الهدف يجب أن يوفر للمانح حلولاً، وليس إغراقه في المشاكل .
افتراض أن المانح يمكن أن يساعد وليس أن المانح لا يهتم بالقضايا التي له علاقة بها .

لائحة عمل - كيف تقدم منظمتك (٢٧)

إذا أردت أن تطور حجة قوية لاستقطاب التمويل، عليك أن تكون مستعداً للعمل بجد . اكتب، وحاول أن تعيد الكرة عدة مرات . الأسئلة التالية ستساعدك لمعرفة الطريق الصحيح .

إذا لم يفهم المانح ما الذي تريده حقاً، فنادرًا ما يكون هذا خطأه !

حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الذي تحاول إصلاحه؟

ما الأزمة أو المشكلة أو الحاجة؟

ما الذي يحدث إذا لم يتم عمل شيء؟

ما عواقب الأزمة أو المشكلة أو الحاجة؟

٢- من يقوم بعملية الإصلاح؟

ما البرامج، والنشاطات أو الحلول المفقودة من المشهد والتي يمكن أن تعالج الأزمة، أو المشكلة أو الحاجة؟
ما الدليل الذي تملكه على أن هذه البرامج، أو النشاطات أو الحلول ستساعد في حل الأزمة أو تلبية المشكلة أو الحاجة؟

٣- كيف ستقوم بإيجاد الحلول؟

كيف ستقوم منظمتك بتقديم هذه الحلول؟

ما الاحتياجات التي يلزم تأمينها كي توفر المنظمة الحلول؟

٤- كم سيكلف ذلك؟

كم سيكلف ذلك للقيام بهذه الحلول؟

خلال هذه السنة؟

خلال الخمس سنوات القادمة؟

هل هو أمر واقعي أنك تظن أن الموارد ستكون متوافرة وتستطيع تطويرها؟

٥- من سيتولى القيادة؟

لماذا يجب أن تقوم منظمتك بعملية القيادة في هذا المضمار؟

ما الذي يؤهل منظمتك بصورة متميزة؟

٦- ما الفرص التي توفرها للمشاركة؟

فرصة تولي القيادة في حل المشاكل الصعبة أو طويلة الأمد .

فرصة المشاركة مع الآخرين الذين يشاركونك القيم نفسها .

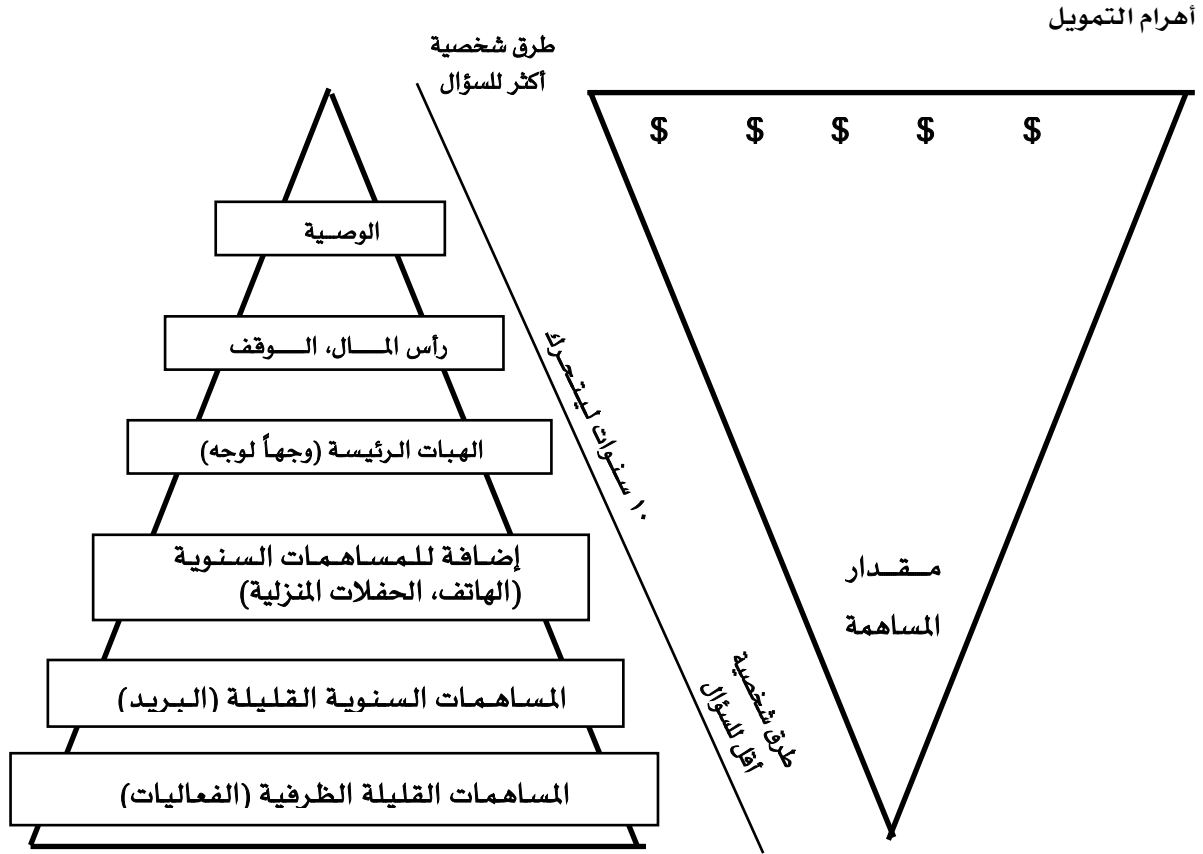
فرصة أن يتم الاعتراف بك من قبل هؤلاء الذين يعترفون بقيمتك .

فرصة العيش والعمل بالانسجام مع قيمهم .

ست عشرة خطوة نحو هاوية التمويل:

- ١- الإيماء الخاطئ للأسماء، اسمك واسم المانح.
- ٢- الظهور بمظهر تافه.
- ٣- ارتداء ملابس توحى بأنك لا تملك أي شيء، حتى ملابسك الخاصة.
- ٤- تقديم طلبات غير معقولة من وقت المانح.
- ٥- التحدث دون حماسة أو تغيير.
- ٦- التركيز على الأموال أكثر من إثارة اهتمام المانح.
- ٧- محاولة إفزاز المانح من أجل دعمه لك.
- ٨- محاولة جعل المانح يشعر بالذنب.
- ٩- عدم امتلاك معلومات كاملة عن منطمتك أو عن المشروع الذي تريد تمويله.
- ١٠- محاولة غش المانح.
- ١١- عدم معرفة أي شيء عن المانح.
- ١٢- نسيان طلب المشاركة.
- ١٣- التسول.
- ١٤- الوصول متأخراً.
- ١٥- طلب المشاركة قبل نهاية السنة المالية بفترة قصيرة جداً.
- ١٦- سؤال الشخص دون أن تتمتع بسلطة اتخاذ القرار.

الهبات الفردية (٢٨)



عالم المانحين

إن دور المنح الفردية للمنظمات غير الربحية، هو بصورة مطلقة مهم. وفي كل أنحاء العالم، نرى التأثير الهائل للمنح الفردية على ميزانية المنظمات غير الربحية.. إن عملية إيجاد المانحين الأفراد وكسب ثقتهم تتطلب الكثير من الوقت والمال، فهؤلاء يمكن أن يعطوا منظمك شيئاً لا تستطيع إيجاداه عند العديد من المانحين.

فإذا عملت بجد، فإنك تستطيع على المدى الطويل الاعتماد على دعم الأفراد، وتستطيع الاعتماد على حقيقة أن هذه الهبات ستنمو سنة بعد أخرى. وباستطاعتك أن توجه المانح الفرد خطوة خطوة وتحفزها/ تحفزها ليصبح أقرب فأقرب إليك. وتمثل أهرام التمويل أداة ممتازة لفهم كيف تنمو هذه العلاقات.

فمن الأسفل إلى الأعلى، فإن هرم التمويل يمثل عدة طرق مختلفة للحصول على تمويل من المانحين الأفراد. ورجاء لاحظ، أن هناك طرقاً أكثر شخصية أقرب إلى القمة، وأقل شخصية أقرب إلى القاعدة. أما الهرم المعاكس مع علامات \$\$\$\$ فهو حجم الأموال التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من مستويات مختلفة في الهرم. ربما

(٢٨) يانا ليدفينوفا، يان كروبا، بيتر بابوتشيك: التدريب على الاستراتيجيات الإبداعية لخلق المصادر، مركز التمويل التشيكي، براغ،

تتساءل ببساطة، لماذا لا تستخدم فقط طرق التمويل الأكثر فعالية مع الأفراد بدلاً من قضاء وقت طويل وهدر الأموال لتنظيم المناسبات، وحملات البريد المباشرة أو الهاتف؟ الجواب واضح، ذلك أن الأشخاص القريبين من منظماتك هم الذين يوفرون لك دعماً مميّزاً (منحة كبيرة، مساهمة وقفية أو تركة).

طرق التمويل في قاعدة الهرم هي ليست عن طلب الأموال فقط. الدور المهم الآخر هو خلق أعضاء جدد، ومشجعين وأصدقاء لمنظمتك. عند الحديث عن طرق التمويل المختلفة، تذكر:

تستطيع الحديث عن تنمية الصداقة أكثر من الحديث عن التمويل، اسأل الشخص المناسب في الوقت المناسب عن حجم المال المناسب، لسبب معقول بالطريقة المناسبة.

فعاليات خاصة

هناك عدد كبير من الفعاليات التي تستطيع تنظيمها لدعم منظماتك أو مشروعك، وليس هناك نصيحة عامة حول كيفية تنظيم هذه الفعاليات، وأنها أكثر نجاحاً من بين، المعارض، المهرجانات، الحفلات الموسيقية، حفلات الغداء، حفلات العشاء، المزادات العلنية، اليانصيب الخيري، المناسبات الرياضية، الرحلات بالقطار، والرحلات بالزوارق... إلخ. ويمكن أن تكون الفعالية تظاهرة تستطيع خلالها جمع المال أو التوقيع على عريضة. ولعل المفتاح هو أن تجد الفعالية الملائمة للأشخاص الملائمين في الوقت الملائم لك.

وتذكر أن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا مدعويين إلى مناسبات مشابهة، وحاول أن تعرض لهم شيئاً جديداً.

الفكرة الأصلية يمكن أن تساعدك على الفوز

عندما تنظم فعالية ما، فالشيء المهم هو أن تكون لديك فكرة جيدة ومجموعة جيدة من الأشخاص تعمل على تحقيق هذه الفكرة. وتجب عليك أن تعدّ قائمة بأسماء الأشخاص الذين تريد دعوتهم، ولكن إذا كانت هذه تجربتك الأولى في تنظيم مناسبة كهذه، فإن القائمة يجب أن لا تشمل على ضيوف غير معروفين لك ممن يتوقعون فعالية متميزة جداً.

تنظيم الفعاليات يتطلب عادة عملاً أكثر مما تتوقع

إن المفتاح ليس تنظيم الفعالية فحسب، بل أيضاً الحصول على أموال من خلال المناسبة. وفي بعض الأحيان، ننسى هذه القاعدة، فتكلفنا الفعالية أموالاً أكثر مما نحصل عليه خلالها. ولعل الفرق بين «عشاء الأصدقاء» و «العشاء لطلب التمويل من الأصدقاء» مهم، ويبقى أن طلب المال هو عادة الجزء الأكثر صعوبة في التنظيم.

إن تنظيم فعالية يعني استخدام كل طرق التمويل معاً

إذا أردت أن تبدأ في البحث عن التمويل الفردي، اختر فعالية بسيطة، مناسبة فيها، متعة وتخلو من المجازفة. هذا النوع من الفعاليات سيعطيك إمكانية كبيرة لتدريب كادرك ونفسك على طرق التمويل الأخرى. ستكتب العديد من الرسائل، تدعو أشخاصاً كثيرين لتقديم الدعم، وتلتقي بالمانحين وتطلب اليهم التبرع بالمال، وتنظم المتطوعين والكادر، وتعد التخطيط للتكلفة والمداخيل. وبالتالي، فإن فعالية صغيرة يمكن أن ترى كنموذج مصغر لكل عملية التمويل.

عشر طرق لزيادة النجاح المالي للفعالية:

- ١- اجعل الفعالية تتكرر، وبذلك ستتحول الأخطاء المكلفة في السنة الأولى إلى مداخيل في السنوات اللاحقة.
- ٢- احصل على كل شيء كمنحة!! (المواد، الغذاء، الدعاية، المعدات الصوتية، المكان).
- ٣- ابدأ بداية صغيرة، بحيث تستطيع إدارة الفعالية (بيع التذاكر، تنظيم الفعالية، عمل الدعاية اللازمة)، ولكن لتكن الفعالية جذابة بما فيه الكفاية لحفز الناس على الحضور.
- ٤- ابدأ بالتخطيط للفعالية قبل ضعف المدة التي تعتقد أنك ستحتاجها.
- ٥- عندما تنطوي الفعالية على صرف مبالغ كبيرة مسبقاً، فالأفضل أن تتحوط للأمر بإجراء مراجعة يكون من نتائجها أنك إذا لم تبع عدداً محدداً من البطاقات في تاريخ معين، فإنك ستلجأ إلى إلغاء الفعالية، على أن يراعي عدد البطاقات والتاريخ المشار إليهما: أولاً تغطية الحد الأدنى من تكلفة العمل، وثانياً أن تتم المراجعة قبل أن تقوم بإنفاق الجزء الأكبر من التكلفة.
- ٦- استعمل كتاباً إعلانياً أو برنامج ذكريات كطريقة إضافية لزيادة الأموال التي تجعلها في هذه الفعالية.
- ٧- تأكد من أن منظمك هي ستقوم بإجراء تنزيلات وهو ما من شأنه أن يدر على الأغلب دخلاً عالياً.
- ٨- احرص على أن يكون هناك شخص يتمتع بدور قيادي في التخطيط للفعالية وتنفيذها.
- ٩- خطط لتأمين وحماية أية أموال تتداولها الأيدي.
- ١٠- الإعلام، الإعلام، الإعلام!! تطوير الوعي العام هو مفتاح النجاح.

فوائد التمويل ومضاره من خلال الفعاليات (٢٩):

- (+) يمكن أن يكون هناك قدر كبير من المرح. (-) تتطلب وقتاً كبيراً في التخطيط والاستعداد.
 - (+) تنشر معلومات عن المنظمة. (-) تتطلب عدداً كبيراً من الأشخاص.
 - (+) تستقطب أعضاء وناشطين جديداً. (-) تنتج عادة دخلاً بسيطاً في البداية.
 - (+) تعطي العديد من الأشخاص شيئاً ليعملوه.
 - (+) يمكن أن تنمي قدراً كبيراً من الوعي العام بقضيتك.
- وتوصيه أخيرة في النهاية:

لا تنس أن تأخذ عناوين المشاركين، فهذه العناوين يمكن أن تكون ذات قيمة أكبر من الأموال في المستقبل.

وهناك عدة فوائد خلال الفعالية نتيجة للاتصال المباشر مع الداعمين الذين يمكن أن يصبحوا مهتمين بالذي تعمله، فهم يمكن أن يمضوا وقتاً معك، ويروا ويشعروا بقضيتك، ويصبحوا أقرب إلى «دواترك». فابق على اهتمام هؤلاء الأشخاص بمنظمتك. وحفزهم على تكرار مساهمتهم. وابعث إليهم برسالة واطلب إليهم أن يصبحوا أعضاء (أصدقاء، مشجعين... إلخ). وهناك فرق كبير بين شخص مهتم وعضو- فالعضو يساهم كل سنة (أو كل شهر، أو أسبوع، أو أي فترة أخرى) ! إن مساهمته/مساهمتها ستتحول إلى مساهمة كبيرة بمرور الوقت.

البريد المباشر

إن حملات البريد المباشر تعدّ نشاطاً رئيساً آخر للحصول التمويل، وعندما تنظم منظماتك هذا النوع من الحملات، يجب أن تأخذ خمسة أشياء في الحسبان:

تحديد المانح المفترض، مستلم الرسالة

في حين أنه من غير الموصى به في عدة حالات، فهناك أمثلة ناجحة على تشكيل قوائم من المستلمين من دليل الهاتف. وفيما يمكن أن ينجح هذا في بعض الحالات، فإن الطريقة الأكثر فاعلية هي أن تختار هؤلاء الأشخاص من دوائرك، أي الأشخاص الذين لهم بطريقة ما علاقة بمنظمتك، ويمكن بالتالي أن تتوقع منهم أن يساهموا. وباختيارك الصحيح للمانحين المفترضين، تستطيع أن ترفع بشكل كبير فاعلية الحملة.

التوقيت

التوقيت أساسي جداً. إن إرسال رسالة في وقت خاطئ يمكن أن يؤدي إلى فشل كبير في حملة بريدية قد تكون مكلفة. ولذا يجب أن تختار شخصياً، الوقت الأفضل لمخاطبة المانح المفترض لطلب الدعم.

صورة الرسالة

إن كلاً من ظرف الرسالة والرسالة نفسها يلعبان دوراً مهماً في نجاح الحملة. احرص على الطابع الشخصي للظرف والرسالة، وضمّن هذه الأخيرة طابع بريد لإرسال الهبة، واجعل رسالتك مختلفة عن باقي الرسائل. لا تخطئ في قواعد اللغة، واجعل الرسالة سهلة القراءة، لطيفة، قصيرة، ومركزة. حاول أن تخلق شعوراً جيداً وتعاطفاً، واستخدم الجمل العاطفية أكثر من الإحصاءات الجافة. لا تنس أن تسأل عن هبة. وقع نهاية الرسالة بخط اليد، وتأكد من ذكر عنوان منظمتك (تأكد من أن أرقام الاتصال صالحة على مدار اليوم).

بطاقة الرد

بطاقة الرد يجب أن ترسل مع الرسالة، هذه البطاقة يجب أن تحتوي معلومات عن كيفية إرسال الهبة إلى منظمتك، ويجب أن تكون سهلة الفهم والاستخدام. أعط المستلم خيارات في عملية الدفع، وضمّن ظرف إرجاع إلى منظمتك مع عنوانك على الظرف، وضمّن الرسالة كذلك معلومات عن فرص المشاركة الطوعية بالنسبة للمستلم بالإضافة إلى الهبة المالية.

رسالة الشكر

فكر مبكراً في شكر الأشخاص المساهمين، وارسل رسالة شكر تكون لطيفة وسهلة القراءة. الرسالة يجب أن تكون غير مكلفة وأصلية. وتأكد من إرسال رسالة الشكر في الأسبوع نفسه الذي تستلم فيه المساهمة من المانح.

تطوير العضوية

قبل أن تبدأ حملة تطوير العضوية، فكر أولاً بالأمر التالية:

البحث عن الأشخاص المفترضين

هل لهم خصائص ديمغرافية مشتركة (العمر، الجنس، الدخل) ؟

هل هم مشتركون في منظمات أخرى (سياسية، اجتماعية، رفاة) ؟

هل لهم أي خصائص في نمط حياتهم (الهوايات، النشاطات التطوعية، العادات) ؟

هل هم سريعو الاستجابة (أعضاء، مانحون، مشاركون، زبائن) ؟

لغرض الحصول على إجابة عن هذا السؤال، يجب أن تجد الطريقة الصحيحة لطرح السؤال (تركيز على مجموعة، مسح بالبريد، مسح في الشارع، أو عن طريق الهاتف).

تعلم كيف تصل الى الأشخاص المفترضين

يستجيب أناس مختلفون لوسائل الإعلام المختلفة. ولعل الطريقة المعتادة للاتصال هي البريد المباشر، ولكن يمكن أن تستخدم الإعلان في المجلات، أو الصحف، أو الراديو والتلفزيون، أو المنشورات، أو الملصقات على وسائل النقل، أو الإعلان بواسطة الهاتف وطرق أخرى.

تقديم شيء خلال الحملة

لعل أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح حملات العضوية، هو العرض الذي تقدمه لأعضائك. ويمكن أن تكون فوائد العضوية مختلفة، ولكنها يجب أن تتلاءم مع مهمة المنظمة. وهذه الفوائد يمكن أن تتضمن:

- فوائد معلوماتية كنشرة أخبار مثلاً.
- فوائد تكريمية، مثل بطاقة العضوية أو رسائل الشكر.
- فوائد رمزية كالصور والشهادات.
- فوائد الإعلان المسلم باليد، أنواع مختلفة من الخصم، الضمان، بطاقات الائتمان.

قدم عرضاً إلى الأشخاص المفترضين فهم لا يمكن أن يرفضوه.

عند التخطيط الناجح لتطوير العضوية، يجب أن تسأل عدة أسئلة أساسية :

- ما الذي سيحصل عليه الأعضاء تحديداً (نشرات إخبارية ، بطاقة عضوية)؟
- ما الفوائد العامة التي سيحصل عليها الأعضاء (النوايا الحسنة، الشعور بالانتماء)؟
- ما الفوائد العامة التي سيحصل عليها العضو المفترض إذا أجاب/ أجابت الآن؟
- هل من السهل على العضو المفترض أن يجيب ؟

الهاتف (٣٠)

«عندما سمعت باستعمال الهاتف في تنظيم الفعاليات والتمويل، لم أصدق أنها طريقة يمكن أن تنجح»، إنها تتطلب مجرد الاتصال بالأشخاص! وتنطوي هذه العملية على مقاطعة الآخرين خلال عملهم أو غداءاتهم أو نشاطاتهم من أجل طلب الدعم المالي. ولقد قررت عدم تجريب هذه الفكرة في الظروف التشيكية، معتقدة أنها تكتيك مناسب للاستخدام فقط في العالم الغربي. وفي السنة الماضية، أعدت منظمتي فعالية كبيرة. وقبل ثلاثة أسابيع من بدئها، أدركنا أن حملتنا البريدية فشلت بالكامل. فقد توقف مكتب البريد عن العمل في الأسبوع الذي أرسلنا فيه البريد لحملتنا، ورموا كل شيء مستلم في تلك الفترة (إنه أمر غير معقول! ولكن هذه هي حقيقة).

كل الاستعدادات للفعالية أجريت، وتم دفع التكاليف. وكانت منظمتي مجبرة على اتخاذ القرار بإلغاء المناسبة، حيث بات مؤكداً أن أحداً لن يأتي من الضيوف. وفي تلك اللحظة، تذكرت موضوع الاتصال بالهاتف لأغراض الحملات، وقررت محاولة تنفيذ الفكرة، وكانت النتيجة مفاجئة أكثر من فشل مكتب البريد. فخلال أسبوع واحد، اتصل ثلاثة أشخاص بـ (١٥٠) شخصاً مفترضاً، وبيع من تذاكر المناسبة ما يعادل خمسة آلاف دولار، وحصلنا على هدايا للمزاد بما قيمته عشرة آلاف دولار، وهكذا حصلنا على أموال كثيرة، وعلى أصدقاء جدد محتملين ومتطوعين، كل هذا كان نتيجة استعمال الهاتف.

هذه هي المعلومة التي حصلت عليها قبل استعمال الهاتف، حظاً جيداً!

المؤلفة

(٣٠) يانا ليدفينوفا: أموال، أموال في كل مكان - تمويل المنظمات الجماهيرية، معهد جون هوبكنز للدراسات، بالتيمور، الولايات المتحدة،

رؤوس أقلام عن كيفية الحصول على أموال من خلال الهاتف: (٣١)

- ١- احصل على عدد كبير من الأسماء، العناوين، وأرقام الهواتف.
 - مجلس ولجان ومتطوعون وأعضاء.
 - قائمة البريد.
 - الناس المستفيدون.
 - الناس الذين لديك عمل معهم.
 - ٢- اتصل مع العديد من الأشخاص على الهاتف:
 - أصدقاء المجلس، اللجنة، المتطوعون.
 - المجلس، أعضاء اللجنة.
 - المتطوعون النشطاء.
 - ٣- اجعل كل الأشخاص العاملين على الهاتف في مكان واحد.
 - دعم متبادل.
 - يعطي الانطباع بنشاط أكثر.
 - حصر مباشر لحصيلة التبرعات.
 - ٤- اجعل هذا العمل مرحاً:
 - الغذاء.
 - الروح العالية.
 - مخطط الهدف مع الاتصال المتتابع.
 - مشاركة القصص الممتعة.
 - تناول الشاي والمرطبات بعد الاتصال.
 - ٥- تصغير ورقة العمل:
 - صمم الاستمارة بحيث تلائم الطرف وتحفظ العناوين.
 - عدد كاف من النسخ وامكانية إرسال رسائل التذكير بسهولة.
 - ٦- ابدأ بطلب مبالغ كبيرة وبكل ثقته:
 - هذا جهد للحصول على مبلغ كبير من المال.
 - اربط بين المال الذي طلبته ومعطيات راسخة.
 - اترك مجالاً للمناح لمناقشة مبلغ المال المطلوب.
 - ٧- متابعة استمارة التعهد:
 - ارسل استمارة التعهد فوراً.
 - ارسل رسالة تذكير خلال شهر.
 - ارسل رسالة التذكير الثانية خلال شهرين.
- اشكر المانحين والمتطوعين !

وجهاً لوجه (٣٢)

يتمثل المستوى الرابع من هرم التمويل، في فن التواصل وجهاً لوجه، فهذا النوع فعال جداً، وإذا تعلمت كيف تؤديه بصورة جيدة ، فستفتح كل مستويات التمويل الأخرى لك .

كما أن الاجتماع الشخصي الجيد، يمكن أن يؤمن لك الأموال من الأفراد والمؤسسات، والحصول على دعم لمشروعك من جهة حكومية أو من مؤسسة .

لنتحدث عن اجتماع التمويل وجهاً لوجه . في صباح الاجتماع، ارتد ملابس ملائمة لتبدو محترفاً . احرص على أن تنظف أسنانك جيداً (تفصيل صغير لكنه مهم جداً) . لقد استعددت جيداً، وحضرت حججاً جيدة لطلب التمويل، إضافة إلى ملف من المواد المفيدة عن منطمتك .، لقد حددت موعداً مع المانح، وكنت قابلت هذا الشخص سريعاً من قبل، أنت الآن تعرف ما الذي تريد أن تسأل المانح عنه، ولديك طلب ملموس جاهز . لقد قمت بإجراء استقصاء عن المانح وتعرف من هو/هي، وتعرف ما هي نوعية المشاريع التي مولها في السابق . أنت إذاً ستسأل الشخص المناسب، عن الدعم المناسب، في الوقت المناسب، فإذا كنت مستعداً جيداً، فلماذا تشعر بالقلق عند طرق باب المانح؟

تقدم !

وصلت لحظة الحقيقة: إنك الآن واقف وجهاً لوجه مع المانح الكامن، ولديك وقت قصير لإقناعه بدعم منطمتك . إنك تمثل، شخصياً، عنصراً أساسياً في مجمل عملية تأمين المنحة . وسيصنّفك المانح مع مشروعك الذي من المفترض أن يدعمه .

أنت تمثل ضماناً للمشروع!

قدم مشروعك بمشاعر صادقة، ولعل إدعاء الاهتمام أو التظاهر بأنك معنيّ يعدّ نفاقاً، وسيلاحظ المانح ذلك من خلال تصرفك . لا تتسول لطلب التمويل أو تبدو راغباً بعمل أي شيء يطلبه المانح . تصرف على سجيّتك، وقدم المشروع كشيء تؤمن به بثقة . احرص على استخدام المعايير الاجتماعية خلال الاجتماع، كتقبل التحيات، الابتسام، وقبول التواصل الاجتماعي .

المحادثة يجب أن تتبع هذا النموذج:

١- المقدمة

بالنسبة للمبتدئين ، فيجب أن تكون أنت والمانح هادئين قدر الامكان . تحدث عن الطقس، والعائلة، والعطل، وعن أي شيء عادي في ثقافتك . أنت بحاجة إلى أن ينصت إليك المانح، على الأقل لوقت قصير . ابعده ذهن المانح عن المشاكل التي كان المانح يتعامل معها قبل وصولك . احذر من ضياع الوقت، لأنه لديك وقت قصير للمقابلة وجهاً لوجه مع المانح .

٢- الأداء

إذا لم تلتق المانح سابقاً، فهو/ هي لا يعرف عن نشاطك إلا القليل . اعطه إيجازاً عن منطمتك وعن غرض الزيارة، فالمانح ليس مستعداً للاستماع إليك لفترة طويلة في هذه المرحلة، وحاول أن تكون موجزاً، ودقيقاً ومقنعاً قدر الامكان .

حدد هذه المرحلة بثلاث دقائق فقط، لأن المانح لن يستمع إليك لأكثر من ثلاث دقائق. لا تحاول شرح كل شيء مرة واحدة. افسح مجالاً للمانح لكي يسأل، ولا تحاول فرض رأيك عليه. ببساطة حدد المشكلة وناقشها بشكل مشترك مع المانح.

٣- الأسلوب الحر

في هذه المرحلة من التفاوض، يجب أن تحاول جذب اهتمام المانح.

● اسأل أسئلة، واجعل المانح يطرح أسئلة بالمقابل.

● لا تسأل أسئلة يكون جوابها نعم أو لا، ولكن اسأل أسئلة مفتوحة مثل (ما رأيك في...؟)

● بين أنك راغب بمناقشة أسئلة حول الوضع المالي لمنظمتك وحول الأعضاء والمحترفين فيها...إلخ.

لا تكن دفاعياً، ولا تقوم بشرح غير واضح لنقاط ضعفك. إذا زودت المانح بمعلومات كافية، فإنك سوف تساعد على اتخاذ القرار فيما إذا كان سيدعمك أم لا.

كلما تحدث المانح (كلما سأل أكثر)، زادت احتمالية إعطائك الأموال.

إذا استطعت أن تجعل المانح يتحدث، فإنك ستكتشف بصورة أسهل لماذا هو/ هي متردد في المساهمة بدعمك مالياً، وما الذي هو غير واضح له، وما هو الشيء الذي يهتم / تهتم به أكثر.

عزز انطباع المانح بأنه سيكون مؤسساً مشاركاً في مشروعك، حتى وإن كان يقول أشياء أنت تعرفها مسبقاً. وإذا ما ذكر المانح فكرة جديدة، فيجب أن تأخذها على محمل الجد.

٤- التأجيل

بعد مناقشة قصيرة، يجب أن تأخذ المبادرة وتصف المشروع مرة ثانية (بإيجاز)، وتوضح ما الذي تحتاجه لتنفيذه، فالآن هو وقت تقديم الميزانية المفصلة، والخطط والمهام. وإذا كان حديثك في الطور السابق هو عن منظمتك أو عن مشروعك بصورة عامة، ففي هذه المرحلة يجب أن تتحدث بالتحديد عن المشروع الذي تريد من المانح دعمه.

● اختر بعض المواضيع التي تبحث لها عن دعم.

● لا تمنع المانح من التعبير عن رأيه.

● كن مرناً، وحاول أن تفهم كيف يرى المانح مشروعك.

● إن هدف هذه المرحلة هو جذب انتباه المانح إلى طلبك.

٥- الهجوم

المرحلة الأخيرة من التقديم، تبدأ لحظة تعبير المانح عن رغبته بالحديث عن المساهمة. ربما سيقوم بسؤالك: ما الذي تتوقعه مني؟ أو يمكن أن يكون أكثر تهنئياً، ويسأل: كيف يمكن أن أساعدك؟ وقد لا يقول شيئاً، وربما سينفذ تقديمك خلال الوقت المتاح - بدون هذه المرحلة المهمة - لأنك أضعت اللحظة المناسبة، لا تقترب هذا الخطأ، فعندما يحين الوقت المناسب، اعرض طلبك.

انظر إلى عيني المانح مباشرة واطلب منه المساهمة. إنك تملك الحق للقيام بذلك، ومنظمتك تستحق الدعم، والمانح يتوقع هذا السؤال، وهو خائف منه مثلك.

أن يتم سؤالك ليس أسهل من أن تسأل!!!

اسأل عن مبلغ محدد!!!

اسأل لفقرات ملموسة أو برنامج (برامج)!!!

ولكن الشيء المهم - هو أن تسأل!!!

هنالك عدة أمثلة تبرهن أنه حتى بالنسبة للمحترفين، فإن هذه المرحلة من التمويل هي الأصعب. لا تحتاج دائماً أن تسأل فقط عن الأموال، فالمانح يمكن أن يزودك بمعدات تحتاجها، أو بخدمة، أو بقرض أو أنه / أنها يمكن أن ينظم إلى ناديك ويدفع رسوم العضوية.

إذا قال المانح نعم- فكل ما تحتاجه هو أن توافق على مبلغ الدعم وكيف سيتم تقديمه، والشخص المحترف في عملية التمويل يمكن أن يقدم استمارات قانونية لتوثيق هذا التعاون، ويعمل جدولاً زمنياً لتزويدك بالمنحة.

إذا قال المانح يمكن - أو ألمح إلى أنه يمكن أن يكون راعياً بالدعم، حاول الرجوع إلى المرحلة الثانية، وأعط المانح فرصة طرح الأسئلة. اسأل متى يمكن أن تتصل به / بها أو تزوره مرة ثانية، وأسأل عن المعلومات الإضافية التي يمكن أن توفرها له.

إذا قال ليس الآن - بدون اقتراح متى ستتصل به، اتصل به بعد مرور ستة أشهر، إذ إن هذا النوع من الأجوبة يمكن أن تسمعه غالباً، ذلك أن المانح قد لا يكون بحوزته أموال إضافية متوافرة (توافر السيولة النقدية يمكن أن يكون موسمياً)، أو أن المانح يحتاج إلى موافقة أشخاص آخرين. هذا الجواب يمكن أن يعني أيضاً أن المانح غير قادر على خذلائك، لكنه لا يريد دعمك، فلا تغضب ولا يصيبك الإحباط من قرار كهذا، فالعطاء ليس سهلاً، ولكن رفض المساعدة أصعب.

انت لن تسمع كلمة «لا» بصراحة عادةً، فإذا سمعتها، لا تدع هذا يؤثر عليك سلبياً. فللمانح الحق برفض المساهمة أو تقديم المال. وحتى إذا سمعت كلمة «لا»، تذكر أن الرفض الأولي لا يعني أن يكون نهائياً. حاول مرة ثانية في المستقبل. فقط بعد الرفض للمرة الثالثة، فإنه ينصح بإنهاء المحاولة بكياسة.

انصت جيداً لماذا رفض المانح دعمك، لأن أسباب الرفض يمكن أن يكون لها علاقة بالبيئة المحيطة لمشروعك، فلا تأخذ الرفض على أنه أمر شخصي، بل راجع في هذه الحالة ما إذا كنت تسأل الشخص المناسب عن المساهمة المناسبة. وربما لم يقدم الطلب إلى الشخص المناسب أو إلى المنظمة الممولة المناسبة.

٦- الشركة المنفصلة

إذا دعمك المانح، أو كان متردداً في دعمك، أو رفضه بصراحة، فلا تنس تبادل معلومات الاتصال وتحديد موعد قادم معه. وتستطيع أن تدعو المانح إلى نشاط معين، أو تذكره/ تذكرها بمناسبة يمكن أن تلتقيا فيها سوية. أوعدته أنك ستبقيه على علم بنشاطاتك، واوف بهذا الوعد!

تذكر أنه يجب أن تشكر المانح على وقته! ليس فقط لمساهمته أو اهتمامه، لا بل لا يهم كيف كان اللقاء بالنسبة لمشروعك، المهم أن تشكر المانح على الوقت الذي أعطاك إياه. وكن صادقاً في إبداء هذا الشكر لا أن تستعمل مفردات الشكر فقط.

٧- ماذا بعد ...؟

خلال يومين من لقاءك المانح، أرسل له رسالة قصيرة، أو بطاقة بريدية أو ملاحظة، تشكره/تشكرها فيها على وقته، وربما تسأله عن المنحة التي وعدك بها.

ابق المانح على إطلاع بنشاطاتك.

نظم مناسبات خاصة وادعوه لحضورها.

بالطريقة نفسها التي تحتاج بها المانح، يجب أن يدرك المانح أن يحتاج إليك.

لا تنس أن تقوم بالدعاية للمانحين الذين تتعاون معهم بصورة صحيحة، فأغلب المانحين يرغبون برؤية أسماء منظماتهم في أماكن مهمة، وفي مناسبات أو حفلات مهمة. ولكن تذكر أن تحترم رغبة المانح إذا أراد عدم ذكر اسمه. يجب أن تتبع الخطة المتفق عليها مع المانح، وأنت مجبر أن تنفق الأموال التي حصلت عليها بالطريقة المتفق عليها. يجب أن تفي بوعدك، ويجب أن يثق المانح بقيمة وعدك.

الدعم المشترك

أنواع الدعم المشترك

المال

- منح صغيرة.
- برامج هبات مشتركة، منح.
- مساهمات برعاية، للإعلان عن كتاب أو برنامج كتاب.
- منح المؤسسات.
- برامج هبات ميسرة (مطلوبة من قبل الزبائن).
- منح بنسب مئوية من تنزيلات معينة (سبب متعلق بالتسويق).
- برامج تتعلق بالاستثمار (قروض).

الناس

- المتطوعون (الموظفون والمتقاعدون).
- المسؤول التنفيذي المعارة خدماته ووقت الاستخدام.
- المجلس الاستشاري/أعضاء المجلس.
- المستشارون الفنيون، المساعدة.

تقديم البضائع والخدمات

- المعدات.
- المواد الاستهلاكية.
- البنود الملموسة الأخرى.
- الخدمات الأخرى.
- المكان.
- الإعلان ومساعدة تسويقية.
- الطباعة أو خدمات أخرى.
- فرص التدريب للكادر أو الزبائن.

التأثير وفرص العمل

- الشراكات.

- العمل المشترك.

- التسويق.

فوائد ومضار الهبات المشتركة

- (+) يمكن أن تستمر بعد سنة .
- (-) تتطلب إثباتاً سنوياً .
- (+) يمكن أن تؤدي إلى أنواع دعم أخرى.
- (-) يمنع النشاط الخلاق.
- (+) يمكن أن تفتح الباب إلى مانحين مشتركين آخرين.
- (-) تتطلب الكثير من العمل.
- (-) تبدأ صغيرة.

تحفيز المانحين المشتركين

الدعم المشترك يكون أكثر احتمالاً إذا كان مشروعك:

- مرثياً بشكل كبير.
 - يمكن أن يحسن صورة الشركة.
 - أن يكون جزءاً من سوق الشركة.
 - مفتوح على أنواع مختلفة من الدعم.
 - واقع في المكان نفسه الذي فيه مقر الشركة / المدينة أو البلدة.
 - منطقتك تملك إدارة شركة في مجلس الإدارة.
 - مشروعك يضم متطوعين من الشركة.
 - مشروعك يخدم موظفي الشركة أو المتقاعدين.
 - يمكن أن تقبل منحاً صغيرة خصوصاً في البداية.
 - تستطيع التحدث «بلغة الأعمال» ويمكن أن تتواصل بصورة فعالة.
 - أنت راغب بالبحث عن الشركة قبل أن تلتقي بهم.
 - لديك مصادقة رجال أعمال معروفين.
 - إن مشروعك أو منطقتك يمكن بطريقة ما أن يزيد ربح المنظمة.
- الشركة تبحث عن فوائد من الأعمال، منها:
- تنفيذ المسؤوليات المشتركة.
 - علاقات عامة مفضلة.
 - تقوية الروح المعنوية للموظفين.

- تقوية علاقات الزبائن.
- فرص لقيادات، أو مهارات، أو كادر متقدم.
- شبكة عمل مع الحكومة، أعمال أخرى، أشخاص مهمون.
- زيادة المبيعات وتوسيع قاعدة الزبائن.
- مزايا ضريبية محتملة.
- إرضاء الأشخاص من قبل القادة.
- فوائد مميزة لمشروع خاص.

الاتجاهات الحديثة في الهبات المشتركة والمسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تدركها:

- رجال الأعمال يتوقعون ازدياد نشاطات وغايات استراتيجيات العمل.
- الهبة التي تعولت كشركات انتقالية قادرة على استخدام وجلب الاستراتيجيات إلى الأقطار التي يمارسون فيها أعمالهم.
- الشركات في تزايد مستمر نتيجة للطلب المتزايد على الإنتاجية في القطاع الخاص ومحدودية موارد القطاع العام.
- زيادة الطلب على الحلول ما بين القطاعية للاستجابة للحاجات الاجتماعية المعقدة.
- شركات عدة تستخدم تقديم الخدمات التطوعية كشيء مقابل المشاركة المالية.
- الشركات توسع منحها في البلدان التي تعمل فيها، حيث يكون هناك مستهلكون لنشاطاتها.

لائحة عمل - الاشتراك في الأعمال

توجيهات

- ١- حدد اثنين إلى أربع مشاريع أو مناطق لعمل البرامج التي تحتاج إلى مصادر لتمويلها (على سبيل المثال، أموال إدارية عامة، أثاث جديد، برنامج تدريب الطلاب، مدير تمويل... إلخ).
- ٢- فكّر في قائمة من الموارد التي تحتاجها (على سبيل المثال: النقد، مساعدة متطوعين، منح، بضائع محددة ... إلخ).
- ٣- الشركات تعتبر أنك تستطيع الوصول إلى هذه الحاجة.
- ٤- ما الفوائد التي ستحصل عليها الشركة من خلال مساعدتك؟

١- المشاريع أو مناطق الحاجة	٢- الموارد المرغوبة	٣- الشركات المحتملة	٤- الفائدة التي يحصلون عليها
١-			
٢-			
٣-			
٤-			

العلاقات العامة

ترتبط العلاقات العامة تقليدياً بأعمال الشركات والإعلان عن منتجاتها، مثل الأعمال التجارية، والمنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات ومنتجات إلى زبائنها، وهي بحاجة لتحصيل أموال لتغطية نشاطاتها. وبواسطة زيادة الوعي العام عن قضية منظمة ما، فإنها تستطيع استقطاب المانحين الكامنين.

وتحتاج المنظمات غير الحكومية إلى استقطاب المانحين الكامنين ليصبحوا شركاءهم ولضمان جاهزية المانح لتقديم خدمات جيدة وفعالة. ومن خلال علاقات عامة بسيطة، فإن المنظمات غير الحكومية تستطيع إظهار نواياها وشفافيتها التي سترفع الثقة العامة بها، وبالمقابل يمكن أن تجعل هذه المنظمات أكثر نجاحاً.

مواد العلاقات العامة

المنظمات تنتج مواد علاقات عامة مختلفة، تستخدم لنشر المعلومات عن أهداف المنظمة ونشاطاتها. ومن الأمثلة على مواد العلاقات العامة:

- ١- المنشورات، الملصقات، البوسترات، البطاقات البريدية.
- ٢- النشرات الإخبارية، الكراسيات، المطويات (البروشورات).
- ٣- صور، أفلام، فيديو.
- ٤- مواد مؤتمرات، عروض، ومواد صحفية.
- ٥- بطاقات الأعمال، ملفات، أوراق الملاحظات، أقلام...إلخ.

المنشورات والنشرات الإخبارية شائعة حتى في المنظمات الصغيرة، وأغلب المجموعات لديها مواقع خاصة على شبكة الإنترنت. المنظمات الكبيرة تحتاج إلى مواد معلوماتية ومتقدمة أكثر، بحيث يمكن أن تساعد في المؤتمرات وتقديم العروض. إن إنتاج مواد العلاقات العامة يمكن أن يكون مكلفاً، ومن المهم جداً معرفة الرسالة الرئيسية للمنظمة والطرق الفعالة للوصول إلى الجمهور.

إن المنظمة وتقديم المعلومات هما العنصران الأهم، وليس بالضرورة أن تكون المواد المكلفة جداً هي الأفضل. فمواد العلاقات العامة يجب أن تجذب انتباه الجمهور المستهدف من خلال تقديم الأسئلة والإجابة عنها، فيما يخص المنظمة. ويجب أن تكون المواد دقيقة ومفهومة وخلاقة وابتكارية.

هوية المنظمة

بالإضافة إلى استخدام مواد مختلفة، فإن التصميم والخراج لمواد العلاقات العامة يساهم في أن تكون هذه المواد فعالة. إن شكل المطويات والمواد الأخرى يساعد في تقديم رسالة المنظمة. إن تصميم الرسومات والصور البصرية للمنظمة غير الحكومية يجب أن يكون موحداً، وأن يستجيب مع مهمة المنظمة بشكل كامل. إن استخدام شعار المنظمة فعال في تقديم مهمة المنظمة، وهي طريقة تقليدية للتعريف بالمنظمة ورسالتها. كذلك فإن طبع البطاقات التعريفية، الملفات، البوسترات، ومواد العلاقات العامة الأخرى وعليها شعار المنظمة أو رمزها هو طريقة فعالة في العلاقات العامة. إن أغلب المؤسسات والشركات التجارية الكبيرة لديها دليل تعريفي، يحدد الخطوط العريضة

للتقديم. ولا تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى نظام متقدم كهذا، ولكن من المفيد تحديد قواعد لاستخدام اسم المنظمة وشعارها في الإعلام من قبل الموظفين أو المتطوعين. ومن الموصى به بشكل كبير طلب مساعدة أشخاص محترفين. إن المصمم أو مدير العلاقات العامة يمكن أن يقدم المساعدة في هذا الجانب، وهما عادة يرغبان في تقديم المساعدة كخدمة طوعية أو بأجور رمزية.

صفحات الإنترنت

إن استخدام صفحات الإنترنت في التواصل مع الجمهور طريقة فعالة، وأصبحت من وسائل الاتصال القياسية. ولعل التواصل من خلالها سهل ويقدم معلومات فورية عن المنظمة ونشاطاتها، ولهذا السبب، فإن العديد من المؤسسات، ومؤسسات الدولة، والمانحين يستخدمون الإنترنت كمصدر أول للمعلومات. إن مستوى تقديم منظمتك من خلال الإنترنت يؤثر بشكل ملحوظ على الانطباعات الأولى للجمهور ومجمل رأيه فيما يخص المنظمة.

- ١- إن موقع المنظمة على الإنترنت يجب أن يكون بسيطاً ومفهوماً.
- ٢- النقاط والفقرات القصيرة يجب أن تستخدم أكثر من صيغة المقالة.
- ٣- معلومات الاتصال يجب أن تكون واضحة.
- ٤- الاسم، مهمة المنظمة، شعار المنظمة يجب أن تذكر في الصفحة الأولى.
- ٥- أغلب المعلومات يجب أن تكون عن الخطط والأعمال الجارية.
- ٦- معلومات عن خلفية المنظمة وتاريخها الموجز يمكن إدراجها.
- ٧- يجب أن يتم الوصول إلى المعلومات المالية وفرص المنح من خلال الإنترنت.

العمل مع الإعلام (٣٣)

لماذا يجب أن تعمل المنظمات غير الحكومية مع الإعلام؟

- ١- العلاقة الجيدة مع الإعلام تؤثر على الراعين والمانحين.
- ٢- يزيد الإعلام من الوعي العام عن المنظمة وقضيتها، وهذه التوعية ستعطي شرعية لعمل المنظمة.
- ٣- يمكن للمنظمات غير الحكومية بمساعدة الإعلام أن تزيد سلطتها في الشؤون الحكومية (اتخاذ القرار فيما يخص القوانين، الأنظمة، الانتخابات... إلخ).
- ٤- تؤثر التغطية الإعلامية والعلاقة الجيدة مع الصحفيين في الرأي العام وفي المواقف تجاه القضايا الهامة.
- ٥- دون علاقة قوية مع الإعلام، فإن المنظمة يمكن أن تصبح غير ذات معنى ومحدودة في نموها.

بناء العلاقات الإعلامية

حالما تبدأ المنظمة برامجها وتؤسس نفسها في المجتمع، عندها ستكون مستعدة للعمل مع الإعلام. إن الاستخدام الفعال للإعلام هو أحد أهم الأدوات القوية في إيصال رسالة المنظمة إلى الجمهور. فالتوعية، والحضور إلى الفعاليات التي تنظمها المنظمة، والدعم المالي لنشاطاتك، سيعتمد بصورة كبيرة على التغطية الإعلامية الإيجابية. ويبحث الصحفيون بصورة دائمة عن الأخبار والقصص المثيرة والفعاليات لتغطيتها، وهناك بضع خطوات تتخذها المنظمة لضمان أن يتم تغطية نشاطاتها من قبل الإعلام.

(٣٣) كاثي سبلمان، المدير الاتحادي، مركز الشرق الأوسط، جامعة بنسلفانيا.

١- طور قائمة اتصال مع الإعلام

اعمل قاعدة معلومات لكل الصحف، والمحطات التلفزيونية والإذاعية في منطقتك، بضمنها المصادر الوطنية، بما يشمل الأسماء، أرقام الهاتف، أرقام الفاكس لكل الصحفيين الذين يغطون الأخبار في المجال الذي تعمل فيه منطقتك غير الحكومية. هذه القائمة ستمكنك من الاتصال بالأشخاص المناسبين لتحرير الأخبار الصحفية مباشرة كما أنها يمكن أن تساعدك في تنظيم المؤتمرات الصحفية. واحرص على تحديث هذه القائمة باستمرار.

٢- أقم علاقة مع الصحفيين

بلِّغ الصحفيين المحليين عن منطقتك بواسطة زيارتهم وشرح قضاياك، ويمكنك استخدام مواد العلاقات العامة. اكتشف نوع الأخبار التي يهتمون بتغطيتها، وما هي المواقع التي لديهم والتي ربما تطور منطقتك في المستقبل، كالحديث من خلال برنامج حوار في التلفزيون، مقالة أسبوعية في صحيفة، أو خدمة إعلانات عامة مجانية.

٣- ابن مصداقيتك

لا تكذب أبداً، ولا تعط الأعلام معلومات مضللة، لأن هذا سيهدم سمعتك مباشرة. إذا قدم الإعلام تقرير سلبياً عن منطقتك، فتأكد من تصحيح ذلك إذا كان هناك معلومات مزيفة، أو اتخذ إجراء مباشراً لحل المشكلة. أيضاً عامل كل الصحفيين بصورة متساوية، وجاوب على اتصالاتهم الهاتفية بصورة مباشرة لأنك تحتاجهم أكثر مما يحتاجونك.

٤- اخلق الأخبار

لا يتصل المرسلون عادة بك للبحث عن أخبار، ولكن من واجبك تزويدهم بالفعاليات الهامة أو قصة مثيرة ليتم تغطيتها. عندما يكون لديك معلومة تستحق النشر، فعالية قادمة، مشروع جديد، الحصول على جائزة أو المصادقة على مشروع، استخدم قاعدة البيانات الإعلامية لإرسال أخبار صحفية إلى كل العناوين المعنية.

البيان الصحفي أو الإخباري

إن غاية البيان الصحفي أو الإخباري هي جعل الإعلام يعلن عن الفعاليات التي تقيمها ويغطيها أو يكتب قصة. إن مصطلح البيان الصحفي يشير إلى صيغة قياسية لإيصال معلومات جديدة إلى كل أشكال الإعلام. ولذا ينبغي أن يكون البيان الصحفي ممتعاً ومقنعاً، ويدخل في صلب الموضوع مباشرة. ربما ترغب في أن تصطاد الصحفي (كالمسكة) ليقوم بتغطية الفعالية، إذا كان مؤتمرك الصحفي، أو فعاليتك أو قصتك، مثيراً كفاية، فسيحضرون أو يتصلون بك لإجراء التغطية.

إن إيصال البيان الصحفي إلى الصحف اليومية أو المحطات التلفزيونية أو الإذاعية، ينبغي أن يتم قبل يومين إلى أربعة أيام من بداية الفعالية. أما الصحف الأسبوعية، فلديها في العادة موعد نهائي يتراوح بين ثلاثة إلى أربعة أيام قبل النشر، ويجب أن يحضر هذا مقدماً.

المحتوى

١- البيان الصحفي الجيد يجب أن يتكون كحد أقصى من ثلاث فقرات في صفحة واحدة. تذكر دائماً الإجابة عن الأسئلة بحرف "W" بالإنكليزية (من، ماذا، أين، متى، لماذا) في أي بيان صحفي. هذا سيجذب انتباه الصحفيين وسيزودهم بالحقائق.

٢- إن الفقرة القائدة يجب أن تجيب عن ثلاثة أسئلة "W" على الأقل إن لم تكن كلها، ويجب أن تعالج الفقرة الثانية القضايا المتبقية. وللحصول على تغطية، فالصحفي يجب أن يكون مقتنعاً بالمعلومات في الفقرة الأولى، لذلك يجب اختيار الكلمات بعناية. إن تركيز الفقرة الأولى يمثل أهمية القصة أو الفعالية، ولذا يجب أن تقع الصحفي بتغطيتها. أما الفقرة الثانية فهي جسم البيان الصحفي، ويجب أن تجيب عن بقية

الأسئلة ومعلومات الخلفية، ويمكن إدراج الهوامش، لأنها تعطي الصحفي شيئاً لاستخدامه إذا خطط للكتابة أو إذاعة قصة ولم يكن قادراً على الاتصال بك.

٣- الأفكار والجمل المقتبسة يجب أن توضع بين علامتي الاقتباس، وتسند إلى شخص ولا تحوّل ببيانك الصحفي إلى مقالة افتتاحية.

٤- ادرج دائماً وصف الشخص الذي اقتبست عنه.

٥- الفقرة الثالثة يجب أن تكون فقرة إغلاق قياسية، تستطيع استخدامها في كل البيانات الصحفية. هذه الفقرة توضح غاية المنظمة والخدمات أو البرامج التي تعرضها (على سبيل المثال، «انقذوا مجتمعنا»، منظمة بيئية تأسست عام ١٩٨٧، تقدم دعماً مالياً ولوجستياً لمجموعات المواطنين الذين يقومون بتنظيف ساحات الألعاب والمتزهات العامة.

متابعة البيان الصحفي باستعمال الهاتف

لا يهم مدى جودة البيان الصحفي، فقصتك سيتم تغطيتها بشكل أفضل إذا قمت بمتابعة البيان الصحفي عن طريق الهاتف. الاتصال الهاتفي يضمن أنه تم استلام البيان الصحفي، وسلم إلى الشخص المعني. كذلك فإن الاتصال الهاتفي يمكنك من إقامة علاقة مباشرة شخصية مع الصحفي (وهذا شيء جيد دائماً). حاول الإجابة عن أي أسئلة من الصحفي.

قائمة المراجعة للبيان الصحفي أو الإخباري

- ١- هل البيان مكتوب على ورق مرّوس باسم المنظمة؟
- ٢- هل هناك اسم شخص للاتصال به، ورقم هاتف (في النهار والليل) موجود في أعلى البيان الصحفي؟
- ٣- هل النسخة مزدوجة المسافة بين الأسطر؟
- ٤- هل عنوان البيان الصحفي قصير ويجذب الانتباه؟ (لا تضيع وقتاً طويلاً في هذا، فالصحفي لن يستخدمه على الأغلب على أية حال).
- ٥- هل تشرح الفقرة الأولى من، ماذا، أين، متى، ولماذا؟
- ٦- هل اقتبست عن واحد أو اثنين من القادة في الفقرة الثانية؟ (تذكر أن الذي تريد أن تقتبس عنه يجب أن يقرر قبل وقت من إعداد البيان الصحفي).
- ٧- هل ذكرت اسم منظمتك عدة مرات في البيان الصحفي؟
- ٨- هل كل الأسماء والعناوين مكتوبة إملائياً بشكل صحيح؟
- ٩- هل تم تأكيد التاريخ، الوقت، ومكان الفعالية؟
- ١٠- من الذي يقوم بعملية متابعة البيان الصحفي هاتفياً؟
- ١١- هل هناك تضارب إعلامي (فعاليات أو مؤتمرات صحفية رئيسة تحدث في الوقت نفسه).

المؤتمرات الصحفية

إقامة المؤتمرات الصحفية طريقة فعالة أخرى تستخدمها المنظمات غير الحكومية للتواصل من خلال الإعلام. فالمؤتمر الصحفي فعالية منظمة، حيث أن أعضاء منظمتك أو أشخاص آخرون يتحدثون عن قضايا معينة، ويجيبون عن أسئلة الصحفيين. ويقام المؤتمر الصحفي عادة للإعلان عن فعالية قادمة أو مشروع قادم، أو لإعلان المنافسة على مشروع مهم. وبالنسبة للصحفيين، فلكي يحضروا مؤتمراً كهذا، فيجب أن يكون الموضوع ذا أهمية أو مناسبة خاص. فإذا كان لديك معلومات تتعلق بالموضوع أو ضيف مهم في المدينة، فالمؤتمر الصحفي يستطيع إعلان هذه الأخبار.

ويحتاج المؤتمر الصحفي إلى تخطيط. فإذا أمكن، يجب أن تعطي نفسك على الأقل أسبوعاً لتنظيم المؤتمر. اصدر بياناً صحفياً قبل يومين أو ثلاثة من بدء المؤتمر يحتوي على كل التفاصيل الخاصة بالمؤتمر، ويسلم البيان أو يرسل بالفاكس إلى الصحفيين لتذكيرهم بالمؤتمر، ويعطيك وقتاً للإجابة عن الأسئلة. ويجب أن يتضمن البيان الصحفي الأسئلة الخمسة التي تبدأ بالإنكليزية بحرف "W"، ويغطي القضايا التي ستناقش في المؤتمر الصحفي.

المؤتمر الصحفي يجب أن لا يستمر أكثر من ساعة، ويجب أن لا يزيد عدد المتحدثين في المؤتمر عن ثلاثة. والناطق الرسمي (في العادة هو شخص ذو مكانة عالية في المنظمة) يقدم نفسه أولاً، ثم يقدم المتحدثين الآخرين. ويجب أن يتوخى المتحدثون التركيز والدقة في حديثهم، وأن يكونوا مستعدين للإجابة عن الأسئلة.

الأمر اللوجستية مهمة أيضاً في المؤتمر الصحفي. تأكد من أن قاعة المؤتمر تحتوي على أمكنة كافية، وعلى نقاط مصادر كهر بائية، ونظام صوتي جيد. ويجب تجهيز طاولة يوقع عليها الحضور، ويوضع فوقها نشرات صحفية للمراسلين. وإذا أمكن يجب تسليم النشرات الصحفية قبل بضعة أيام من المؤتمر. فالنشرات الصحفية تعطي المراسلين معلومات ضرورية تساعدهم على طرح الأسئلة والقيام بإعداد تقرير دقيق عن المؤتمر الصحفي. ان النشرات الصحفية البسيطة ولكن المهنية تشتمل على ما يلي:

١- نسخة من البيان الصحفي.

٢- معلومات عن خلفية المتحدثين (صفحة واحدة).

٣- ورقة عن الموضوع الذي سيتم مناقشته (صفحة واحدة).

٤- معلومات عن المنظمة (مطوية، ونشرة إخبارية).

وبعد عقد المؤتمر الصحفي، من المهم أن يقوم الأشخاص الذين نظموا المؤتمر بتقييمه ومناقشة الطرق لتطوير التغطية الإعلامية في المستقبل. ويقوم أعضاء من المنظمة بمراقبة الإعلام لمتابعة الأخبار عن الحدث والاحتفاظ بأي مقالات تظهر كنتيجة للمؤتمر الصحفي. ومن باب المتابعة يجب إرسال بيان صحفي إلى كل الذين لم يستطيعوا حضور المؤتمر الصحفي.

قائمة المراجعة للمؤتمرات الصحفية

- ١- هل تم توضيح التاريخ، الوقت، المكان، ومواضيع النقاش مع المتحدثين؟
- ٢- هل القاعة كبيرة بما فيه الكفاية، وهل تشتمل على المعدات الملائمة؟ هل الوقت والمكان ملائمين للصحفيين (وسط الفترة الصباحية وبعد الظهر هما عادة أفضل الأوقات - احترم الموعد النهائي للصحفيين!)؟
- ٣- من الذي يرسل البيان الصحفي، ويقوم بعمل اتصالات المتابعة لضمان حضور المراسلين؟
- ٤- هل النشرات الصحفية تحتوي على مواد واضحة وموجزة؟ ومن الذي يحيي رجال الإعلام عند الوصول وتسجيل أسمائهم؟
- ٥- هل ستكون هناك حاجة للمرئيات في المؤتمر الصحفي؟
- ٦- من سيكون مسؤولاً عن المرطبات والتأكد من أن هناك ماء للمتحدثين على المنصة؟
- ٧- هل اسم المنظمة واضح (بوستر على منصة المؤتمر الصحفي، أمام منضدة المتحدثين أو خلفهم)؟
- ٨- من سيساعد المتحدث بالتفاصيل خلال المؤتمر الصحفي؟
- ٩- من سيكون مسؤولاً عن ترتيب القاعة وتنظيمها قبل المؤتمر الصحفي وبعده؟
- ١٠- من سيرسل البيان الصحفي إلى الذين لم يحضروا المؤتمر الصحفي؟
- ١١- من سيراقب الإعلام لمعرفة ما سيطرح من قصص عن الفعالية؟

ملاحظة عن عناصر خارج سيطرتك

إن التقييم سيساعدك في تطوير أدائك سواء كنت تعقد مؤتمراً صحفياً أو تجري مقابلة. على أية حال، هناك قوى خارج نطاق سيطرتك، ويمكن أن لا يتم تغطية الفعالية كما تصورت. وفي بعض الأحيان فإنه يتم تجاهل البيان الصحفي، وهكذا تحصل على دعاية سلبية، أو أن قصتك لن تشر لعدة أسباب - لا تدع هذا يصيبك بالإحباط! وكذلك، إذا تم عرض معلومات مزيفة عن منظمك في تقرير إعلامي، فلك الحق والواجب. لتصحيح تلك المعلومات. استمر في استخدام الإعلام كأداة لنشر أهداف أكثر للمنظمة. إن التواصل الناجح مع الصحفيين (إعطاؤهم معلومات ممتعة وقصص) هو أفضل طريقة لتقوية صورة المنظمة في المجتمع، وأيضاً تقوية مصداقيتك مع الأعضاء والمانحين.

أدوات اتصال لعلاقات عامة ناجحة

مقابلات صحفية، إعلامية، وتلفزيونية^(٣٤)

لعله من المؤمل أن يؤدي البيان الصحفي إلى دعوة أحد من منظمك لإجراء مقابلة في التلفزيون أو مع برنامج إذاعي أو صحيفة. على أية حال، لا تنتظر الصحفيين ليتصلوا بك عندما تكون لديك معلومة جديدة تريد أن يشاركك الجمهور بها، كن جريئاً واتصل بالصحفيين المسجلين على قائمة اتصالاتك لترتيب مقابلة. عدة برامج حوارية إذاعية وتلفزيونية تبحث دائماً عن ضيوف ومواضيع جديدة لعرضها في برامجهم. وهناك بعض رؤوس أقلام تطبق في كل أنواع المقابلات:

كن مستعداً. حضر رسالتك بصورة جيدة قبل عمل المقابلة، حضر دائماً ما الذي تريد قوله وكيف تقوله.

فكر بالأسئلة التي يمكن أن يسألك إياها المراسل، وحضر أجوبة جيدة عنها. قم بإجراء تمرين أمام المرآة، أو أمام صديق مقرب، أو صور نفسك في شريط فيديو.

ابق مركزاً على قضيتك. وعلى النقاط الرئيسية، ولا تدع من يجري المقابلة معك أن يضللك عن الموضوع. استخدم الإيجاز في أجوبتك التي يجب أن تكون قصيرة ومباشرة. تجنب إعطاء بيانات طويلة واستخدام مصطلحات فنية أو لغة معقدة.

قل الحقيقة. لا تكذب أبداً أو تعطي معلومات مظللة إلى الصحفيين لأنك ستدمر بذلك مصداقية منظمك. لا بأس إذا لم تعرف الجواب عن سؤال معين. فكر قبل الإدلاء بالمعلومات. وحتى وإن انتهت المقابلة، فإن الصحفي يمكن أن ينقل خارج التسجيل تعليقاتك، فكن حذراً، فلا يوجد شيء حقاً خارج التسجيل.

مقترحات من أجل مقابلات ناجحة:

- ١- عامل الصحفيين بالتساوي وباحترام.
- ٢- لا تكذب أبداً على الإعلام.
- ٣- إذا أمكن، اختر مكاناً خلاقاً للمقابلة لأن ذلك يقوي رسالتك بشكل إيجابي. فعلى سبيل المثال إذا كنت تناقش مشروع المنظمة لتنظيف الساحات العامة، فأعمل المقابلة هناك. اسأل الصحفي مسبقاً عن الأسئلة التي سيوجهها إليك، أو على الأقل فكرة عامة عما سيتم مناقشته في المقابلة.
- ٤- إذا كنت في مقابلة تلفزيونية، فحاول جلب صور أو أفلام فيديو وثيقة الصلة بالموضوع. وتصرف كما أنت. ولكن تأكد أن مظهرك لا يقلل من قيمة رسالتك.

(٣٤) كاثي سبلمان، المدير الاتحادي، مركز الشرق الأوسط، جامعة بنسلفانيا.

- ٥- كن ايجابياً، أعط أخباراً جيدة ومعلومات مفيدة.
- ٦- تكلم ببطء ووضوح، وبصورة مستمرة خالية من التوقف.
- ٧- كرر اسم المنظمة غالباً.
- ٨- لا تحاول تغطية العديد من القضايا في المقابلة. ركز على بضع قضايا مهمة.
- ٩- خمن ردود فعل المشاهدين.
- ١٠- كن موضوعياً وتجنب الدعاية.
- ١١- لا تستخدم الملاحظات أثناء المقابلة التلفزيونية. فالملاحظة تكون مقبولة في المؤتمر الصحفي أو إذا كنت تدلي ببيان رسمي.
- ١٢- ابق اهتمامك مركزاً في كل الأوقات على الصحفيين وأسئلتهم، لا تجعل الكاميرات أو المراقبين أو الأشخاص الآخرين في المكان يشعرون انتباهك.
- ١٣- تستطيع إظهار العواطف من خلال تعابير الوجه أو إيماءة اليد، ولكن لا تبالغ.
- ١٤- أعد عبارة النقطة الرئيسية لكي تستطيع إعادة الفكرة. إذا قمت بمقابلة طويلة عن المنظمة ونشاطاتها، يجب أن تكون لديك معلومات اتصال متوافرة، وأن تتحدث مع الصحفي مسبقاً عن إمكانية الوصول لهذه المعلومات.
- ١٥- في نهاية المقابلة التلفزيونية، ابق جالساً حتى تتأكد من انتهاء المقابلة ولا تقل أي شيء إلى أن يتم إطفاء الميكروفونات. إن الحياة العملية لبعض الأشخاص دمرت بسبب قولهم أشياء ظنوا في حينها أن الميكروفونات كانت مطفأة.
- ١٦- السيطرة على المقابلة: لا تدع الصحفي يريك. خلال المقابلة تستطيع التمرن على السيطرة من خلال بقائك هادئاً، والاستعداد الجيد، والبقاء مركزاً وإعادة تكرار النقاط الرئيسية.
- ١٧- حاول أن تكون لك الكلمة الأخيرة في المقابلة التلفزيونية أو الإذاعية، لا تدع الصحفي ينهي المقابلة بتعليق سلبي عن المنظمة.
- ١٨- بعد الإجابة عن سؤال أو إعطاء رأي، لا تستمر في التحدث، لأن هذا يمكن أن يقود المحادثة إلى اتجاه سلبي.
- ١٩- ابق هادئاً وأعط أجوبة قصيرة للأسئلة الصعبة.
- ٢٠- وجه عينك دائماً صوب الصحفي.
- ٢١- لا تدع الصحفي يخرجك عن الموضوع، وارجع دائماً بالمناقشة إلى القضايا الأساسية التي تريد مناقشتها.
- ٢٢- لا تدع المراسل أو الصحفي يحرف ما قلته، وصححه بصورة مهذبة ولكن بحزم.
- ٢٣- لا تغضب أو تظهر توترك أبداً.
- ٢٤- إذا لم تكن قادراً على الإجابة عن سؤال، اشرح لماذا أنت غير قادر.
- ٢٥- لا تعط معلومات أو تشارك آراء يمكن أن تؤثر سلبياً على منطمتك.
- ٢٦- لا تدع المراسل يقاطعك.

٢٧- ادعم عباراتك بأمثلة قوية.

٢٨- لا تقل أبداً (ليس عندي تعليق)، فهذا يجعلك تبدو مذنباً. إذا قام الصحفي باتهام منطمتك ولا تستطيع الإجابة فوراً، فاخبره بأنك شخصياً ستبحث في الموضوع وستطلع الجمهور على أي معلومات تكتشفها. اقترح إجراءات يمكن أن تقوم بها المنظمة لحل المشكلة لتبين أن المنظمة تأخذ ذلك في الحسبان.

الخطاب العام (٣٥)

الخطابات توفر معلومات، وغايتك هي تحفيز الأشخاص للاهتمام بمنطمتك. الخطابات تدفع الأشخاص ليكونوا أعضاء جددًا، يشتركون تذاكر حملات التمويل، أو الاشتراك في الحملات الرئيسية الكبيرة التي تنظمها المنظمة. وفيما يلي بعض المقترحات ليكون الخطاب العام فعالاً:

عند كتابة الخطاب، فمن المهم أن تكون هناك نقطة رئيسية لجلب اهتمام الجمهور باتجاه معين. وإذا كان لديك هدف قوي وعاجل، مثل زيادة عدد المتطوعين لمنطمتك، فمن الأسهل إعداد خطاب لهذا الغرض. وبتحديد ثلاث نتائج لخطابك، تستطيع أن تضع خطابك في قالب استناداً إلى ذلك. الخطاب العام يجب أن لا يعطي معلومات فقط، بل يجب أن يخلق المزاج المرغوب. وإذا كان الخطاب عن موضوع إيجابي وبيشر بخير، فيجب أن تقول الكلمات بالطريقة نفسها. أما إذا كان الخطاب عن مشكلة تغضب الناس، فإنك تستطيع دفعهم للتحرك بإظهار نبرة الغضب في صوتك. ولكن تذكر أن الغرض من الخطاب هو الحصول على نتيجة وليس ردة فعل فقط.

١- قبل بحث موضوع الخطاب وكتابة الملاحظات، يجب أن تعرف جمهورك وتضع الملاحظات استناداً إلى حجم الجمهور وخبرته. فالخطاب غير الرسمي والأقل تفصيلاً يمكن أن يكون ملائماً إلى مجموعة صغيرة من الشباب، ولكن لن يكون مناسباً لمجموعة من رجال الأعمال الكبار الذين تطلب منهم الدعم المالي.

٢- اعمل دائماً بحثاً في موضوعك، فأنت لا تستطيع إعداد الكثير للخطاب.

٣- اكتب دائماً الأفكار والكلمات المفتاحية التي تريد أن تستخدمها في خطابك، ولا تعلقها أبداً.

٤- كل خطاب له بداية، وسط، ونهاية. الجزء الأول هو المقدمة التي تلخص كل الخطاب، ويجب أن تتضمن كل النقاط الرئيسية. وسط الخطاب يحتوي على تفاصيل أكثر عن لماذا وكيف وصلت إلى الاستنتاج الذي تناقشه في نهاية الخطاب.

٥- اجعل خطابك يركز على النقاط الرئيسية! الخطاب الجيد يمكن أن يكون في نصف ساعة أو أقل، لا تتعد عن الموضوع الرئيس لأنك لا تريد أن تضيع وقت الجمهور. وفي مجرى الخطاب، قدم نفسك كشخص موثوق ومؤمن بالقضية. دع الجمهور يعرف لماذا تكون قضية معينة مهمة لك، أو لماذا قررت الاشتراك في نشاط أو مشروع معين.

٦- قبل الإلقاء بالخطاب، تمرن على ذلك في أجواء خاصة بك قدر الإمكان. يجب أن تشعر بالراحة للكلمات التي ستستخدمها. استخدم كاسيتاً مسجلاً، واستمع إلى نبرة صوتك وسرعته، هل أنت بحاجة إلى إظهار حماس أكثر؟ هل أنت بحاجة إلى أن تتكلم بصورة أبطأ أو أسرع؟ هل كانت فترة الخطاب مناسبة؟ تمرن أمام صديق واطلب رأيه بصراحة.

٧- لتحصل على شرعية لخطابك، دع الشخص المسؤول يقدمك، وزوده باللفظ الصحيح لأسمك واسم منظمته.

٨- عند إلقاء الخطاب، ارتد ملابس أفضل قليلاً من الجمهور، لتظهر احترامك له.

نقاط مساعدة أخرى يجب أن تتذكرها

٩- استناداً إلى خبراء العلاقات العامة، فإن المستمع التقليدي يأخذ من المتحدث ٧٪ من المحتوى، ٤٠٪ من الصوت، و ٥٣٪ من لغة الجسد. ارتد ملابس ملائمة، وكن مدركاً للترنيم ولغة الجسد.

١٠- ركز نظرك دائماً على الجمهور: إذا كنت متوتراً، ركز على نقطة في نهاية القاعة.

١١- اقرأ الخطاب دائماً وأنت واقف، ما لم تكن صيغة إلقاء الخطاب هي الجلوس والتحدث.

١٢- افحص قوة الميكروفون، لكي تقف على بعد مسافة ملائمة منه. وإذا أمكن، لا تستخدم الميكروفون، واخلق جواً حميماً أكثر. على أية حال، إذا كان صوتك ناعماً، فتأكد أن الجمهور سيسمعك بوضوح، تكلم بوضوح ولا تدع صوتك يتأثر.

١٣- استخدم إيماءة اليد، ولا تخف من إظهار العواطف. ابتسم إذا كان الخطاب عن شيء إيجابي. لا تذبذب سرعة الخطاب صعوداً ونزولاً. إذا كان لديك ملاحظات، فتأكد من وجود منصة، ولا تنس أن تنظر إلى الملاحظات.

١٤- تأكد دائماً من وجود قذح ماء في حالة الإحساس بالعطش أو السعال.

١٥- لا تعتذر أبداً للمجموعة التي تتحدث إليها (على سبيل المثال، هذا خطابي الأول، كنت ساهراً طوال الليل اكتب الخطاب، أنا تعبان جداً).

١٦- اقرأ انطباع الجمهور وأنت تقرأ الخطاب، ورتب خطابك استناداً إلى ذلك. هل تجذب انتباههم؟ هل يشعرون بعدم الراحة؟

١٧- انتقد خطابك في اليوم التالي. يشعر الناس بعد الخطاب مباشرة، أن بعض الخطابات كانت ناقصة،، في حين أنها في الحقيقة كانت ناجحة.

توجيه المناقشات^(٣٦)

إن إشراك المجموعات المستهدفة في المناقشات لتثقيفهم بعمل المنظمة، تكتيك فعال في العلاقات العامة. فالمناقشات تمكن المنظمة من التفاعل مع الأشخاص الذين تساعدهم، ويمكن أن تكون ذا فائدة في وضع البرنامج. ويخلق التعاون أيضاً بين المجموعات المستهدفة والمنظمة علاقة ثقة وفريق عمل. وفيما يلي بعض النقاط الهامة عن كيفية قيادة مناقشة فعالة:

١- ليكن لديك مقدمة جيدة:

● حدد أهداف اللقاء.

● ليقدّم المشاركون أنفسهم.

● حدد القواعد الأساسية للنقاش.

(٣٦) تدريب المدربين، يانا ليدفينوفا، جمعية تيريزا، أذربيجان، باكو، ٢٠٠٠.

● حدد النقاط الرئيسية للنقاش، وثبت إطاراً زمنياً.

٢- تذكر أن النقاش الجيد يعني المشاركة:

- اعط كل شخص من المجموعة فرصة للحديث على الأقل مرة واحدة. شجع المشاركين على المشاركة بمشاعرهم، وأفكارهم، وآرائهم.
- ساعد المشاركين لتفهم النقد والاختلاف.
- خذ ملاحظات مكتوبة خلال المناقشة، إذا أمكن استخدم، جهاز عرض، أو لوحه للكتابة عليه.

٣- قم بإعداد الأسئلة لتحفيز المناقشة:

«الأسئلة المفتوحة» تتطلب جواباً طويلاً، ويجب أن تركز على المواضيع التي تسهل المناقشة، وتشجع المشاركة. أما «الأسئلة المغلقة». فيمكن أن يتم الإجابة عنها ببساطة ب«نعم» أو «لا» ، ويمكن أن تستخدم لإنهاء المناقشة، أو تجنب الاختلاف، أو جعل المجموعة تتخذ قراراً.

٤- حافظ على ديمومة النقاش:

- اشرك وجهات نظر مختلفة.
- لا تسهب في شرح النقاط الرئيسية.
- اعط ملخصاً بين حين وآخر.

٥- حافظ على سيطرتك على المجموعة:

- لا تسمح بالمحادثات الجانبية.
- تجنب بلبافة، الحديث غير المجدي.
- الحجج الودية مقبولة إذا ساعدت على تفهم أفضل للمواضيع المطروحة.
- شجع المشاركة واجعل الأعضاء يتحدثون بصوت مسموع.

٦- حافظ على مناخ دبلوماسي:

- لا تتحاز أبداً إلى جانب من النقاش.
- حافظ على تركيز المناقشة على الموضوع، وتقبل سماع الأطراف المعاكسة.
- لا تتوقع اتفاقاً كاملاً على كل النقاط.

٧- تجنب التظاهر بالخبرة، وحافظ على صورة القائد غير المتحيز.

- لا تتصرف كخبير ولا تعط لنفسك الحق في الحصول على الكلمة الأخيرة. افسح المجال للمجموعة للوصول إلى استنتاج.
- استخدم أسئلة لم تتم الإجابة عنها لقيادة مناقشة جديدة.
- إذا أعدت استخدام فكرة أو سؤال أحد الأشخاص، فحاول أن تقتبس عنه استخدام العبارة نفسها وأعطه فرصة للتعليق.
- إذا كنت تعيد العبارات، فاجعلها واضحة وموجزة بدون أن تفقد المعنى.

٨- انه المناقشة بصورة صحيحة:

- لا تمدد المناقشة لاستهلاك الوقت.
- دع المجموعة تفكر بشيء بعد انتهاء المناقشة.
- الملخص النهائي مهم جداً، فإما أن تقوم أنت أو المجموعة بمراجعة المناقشة.

العصف الفكري^(٣٧)

العصف الفكري يسمح لأعضاء المجموعة أن تشارك في اتجاه المنظمة وفعاليتها ومشاريعها. وتجعل المشاركة الفعالة الأعضاء يشعرون بالأهمية مما يخلق مناخ عمل منتج.

متى تقم بالعصف الفكري

- قم بالعصف الفكري إذا كنت تحتاج حلولاً لمشكلة.
- قم بالعصف الفكري إذا كنت تحتاج إلى تحديد اتجاه حول قضاء المجموعة لوقتها.
- قم بالعصف الفكري إذا كنت تحتاج إلى أفكار جديدة من الأشخاص والمنظمات يمكن أن تساعد منظمتك.
- يسمح العصف الفكري للأشخاص بالتفكير بصورة خلاقية ونقل أفكارهم للمنظمة.

قواعد للعصف الفكري

- ١- لا تطلق الأحكام - تجنب نقد أفكار الآخرين، سيكون هناك لاحقاً وقت للمناقشة.
- ٢- أي شيء ممكن - تقبل وسجل أي فكرة. الأفكار غير الواقعية وغير العملية يمكن لها أن تتشكل بعد التحليل والإلهام من الأفكار الأخرى.
- ٣- في الكثرة الأفضلية - كلما كثرت الأفكار، زادت فرص حصولك على حلول.
- ٤- لا باس في اعتماد أفكار الآخرين.

خطوط عريضة للعصف الفكري

- ١- اكتب الموضوع أو السؤال على ورقة كبيرة، بحيث يتمكن كل شخص من المجموعة من قراءته.
- ٢- المواقف الخيالية في بعض الأوقات هي طريقة جيدة لجعل الأشخاص يفكرون بإبداع.
- ٣- اطلب من أفراد المجموعة أن يشاركوا بأفكارهم بصوت واضح.
- ٤- ثبت النمط بإعلان القواعد.
- ٥- حدد الوقت (عادة ٣-١٠ دقائق).
- ٦- اوقف المناقشة بإعطائك أمثلة أو مشاركة أفكارك الخاصة.
- ٧- أعد صياغة مساهمة الأشخاص ويسر المناقشة.
- ٨- وجه المناقشة في عدة اتجاهات، وتجنب الإعادة.
- ٩- اختر شخصاً واحداً لتسجيل الأفكار.

(٣٧) التخطيط للتغيير، دوان ديل، نانسي ميتيغوف، جامعة ماساشوسيتس، ١٩٧٨ .

١٠- سجل الأفكار على ورقة، وقسم الأفكار إلى مواضيع مختلفة.

١١- احتفظ بنتائج المناقشة واستخدمها في المستقبل.

التنوع

للحفاظ على تدفق الأفكار، غير صيغة العصف الفكري، وهذه بعض الأفكار:

- ١- وجه كل شخص في المجموعة ليعصف فكرياً بصورة انفرادية وسجل أفكارهم.
 - ٢- اطلب بعد ذلك من كل شخص أن يقرأ قائمة أفكاره للمجموعة.
 - ٣- قسم المجموعة إلى فريقين أو أكثر، واجعل كل فريق يعصف فكرياً حول الموضوع نفسه.
- إن الشعور بعمل الفريق يمكن أن يؤدي إلى أفكار أكثر، ويمكن أن يتم تشارك الأفكار بصورة أسهل في المجموعات الصغيرة.

التقارير السنوية^(٣٨)

المنظمات تصدر تقارير سنوية في نهاية كل سنة مالية لتلخيص نشاطاتها والإعلان عنها. ويحتوي التقرير السنوي التقليدي على الأمور التالية: ملاحظات من رئيس المجلس أو المدير، نظرة عامة عن المشاريع والنشاطات، الإنجازات المحققة خلال السنة، قائمة بأسماء الراعين، ورقة موازنة، بيان الخسائر والأرباح.

الوظيفة

المعلومات - يوفر التقرير حقائق أساسية ومعلومات عن خلفية المنظمة، ويدعو إلى الشفافية خصوصاً فيما يتعلق بالأمور المالية.

- الاتصال - يفتح التقرير وسائل اتصال بين الجمهور العام والراعين والإعلام والمنظمات الأخرى.
- تقديم - مشاريع محددة للمنظمة ويمكن أن تستخدم كأداة في العلاقات العامة.

الإعداد

كادر تنفيذي - يتكون عادة من المدير، ومدراء مشاريع محددة، ويتعاون هذا الكادر مع الموظفين الآخرين للحصول على المعلومات الضرورية.

الموافقة

- الجمعية العمومية (جمعية مدنية).
- مجلس مدراء (منظمات غير حكومية أخرى).

النشر

- استناداً إلى قانون محدد.
- إذا لم يكن هناك نظام محدد لإصدار التقارير السنوية، فالتقرير يجب أن يصدر دون تأخير بعد إغلاق الحسابات المالية (ثلاثة أشهر كحد أقصى)

المجموعات البؤرية

- الأعضاء.
- الراعون الماليون.
- الشركاء.
- السلطات المحلية.
- الإعلام.
- مراكز المعلومات.
- المكتبات.

(٣٨) المؤلف: يان هولوتشيك، المركز الاستشاري المدني، هاراديك كراوف، جمهورية التشيك، ٢٠٠٥.

خطوات إعداد التقرير السنوي

مخطط التقييم

<p>٢- وجهة نظر كمية.</p> <p>- عدد النشاطات (ندوات، استشارات، كراسات).</p> <p>- عدد الزبائن/ الأعضاء/ فاعلو الخير.</p> <p>- نتيجة المسح والبحوث.</p> <p>- النفقات.</p>	<p>١- وجهة نظر نوعية تركز على:</p> <p>- تحقيق مهمة المنظمة.</p> <p>- تحقيق أهداف معينة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة.</p> <p>- تحقيق أهداف المشاريع الانفرادية.</p> <p>- إرضاء الزبائن/ احتياجات الأعضاء.</p> <p>- مواقف الموظفين/ المشاركين (النجاحات الشخصية، نمو المحترفين).</p>
---	---

التصميم

١- اختيار طريقة الطباعة.

- الاستساخ - كمية صغيرة (إلى حد ٤٠٠ نسخة)، كلفة قليلة، نوعية غير جيدة.
- الطباعة (أوفسيت) - كمية أكبر (من ٤٠٠ فما فوق)، كلفة عالية، نوعية أفضل، كلفة أقل عندما يكون عدد النسخ كبيراً (أكثر من ١٠٠٠ نسخة).

٢- اختيار الشكل

- عدد الصور وقياساتها، راع وجود النص.
- طرق التوزيع (إذا كانت باستعمال البريد، فإن استخدام ظروف قياسية يوفر الوقت والمال).

٣- توزيع النص، والأشكال، والرسوم البيانية على الصفحات

- استخدم النماذج والرسوم البيانية.
- استخدم صوراً عالية الجودة.
- نسبة الملحقات إلى بقية التقرير يجب أن تكون ١ : ٦ .

٤- انتبه للصورة الإجمالية المتكونة.

- وحد أسلوب الكتابة.
- (اللون، حجم الخط ونوعه، إعداد الصفحة، حدود الصفحة، الترقيم ... إلخ).
- لاحظ ثلاثة مبادئ: الإيجاز، البساطة، الوضوح.
- لا تنس ترقيم الصفحات.
- جهز غلافًا متميزاً يحمل اسم المنظمة وشعارها، عنوان التقرير، المؤلفون، التاريخ. الصفحة الثانية يجب أن تبقى فارغة.

محتويات التقرير السنوي (٣٩)

- ١- اسم المنظمة ومعلومات الاتصال والتاريخ للفترة التي يغطيها التقرير (عادة سنة مالية).
- ٢- الافتتاحية، بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو بواسطة عضو آخر من المنظمة معروف بصورة جيدة تستعرض الإنجازات السنوية والاتجاه الذي تسيير فيه المنظمة (ثلاثة أرباع الصفحة حجم A4 كحد أقصى).
- ٣- مهمة المنظمة - الخلفية، الغرض والخطط للوصول إلى الأهداف.
- ٤- نبذة مختصرة عن تاريخ المنظمة - توسع في المعلومات فيما يخص الخلفية، وحاول أن تخلق صورة للمنظمة. استخدم المنجزات، المكافآت، المشاريع الجارية (نصف صفحة A4).
- ٥- هيكلية المنظمة - الهيئات، قاعدة الأعضاء... إلخ (استناداً إلى الوضع القانوني) والتغيرات في هيكل المنظمة (الوضع القانوني) أو التغيرات في مراكز الممثلين القانونيين.
- ٦- أعضاء وشركاء المنظمة - الموظفون، مجلس المدراء، الشركاء، والمتطوعون.
- ٧- تقرير عن النشاطات - المشاريع، تصنف المشاريع حسب المشروع أو البرنامج أو تسلسلها (يعطى معلومات عن كل مشروع وبعد ذلك التقييم).
- ٨- تقرير حول الشراكات - العضوية والتعاون مع المنظمات الأخرى في المجال نفسه، وفق ما هو متاح على المستويين الدولي والوطني.
- ٩- تمييز الراعين والمانحين - استخدم أسماءهم وشعارهم، واشكرهم على دعمهم المالي وعلى تقوية أهمية دورهم في المنظمة.
- ١٠- الخطط للفترة المقبلة (سنة) - صفحة واحدة كحد أقصى.
- ١١- التقرير المالي - صفحات الموازنة، بيان الأرباح والخسائر.
- ١٢- رسالة من مراجع حسابات مجاز/الجمعية العمومية.
- ١٣- تمييز الأشكال الأخرى من الإعلام - المقالات الصحفية، رسائل الزبائن، البوسترات الصور... إلخ.

قسم المالية

١- ورقة الموازنة

الموجودات	الالتزامات المالية
- الممتلكات غير المادية طويلة الأمد	- القروض.
- الممتلكات مادية طويلة الأمد.	- راس المال.
- الاستثمارات المالية طويلة الأمد.	- النتيجة الاقتصادية.
- الاستهلاك التراكمي.	

- الممتلكات المالية قصيرة الأمد.
- الجرد.
- المواد القابلة للاستلام.
- ٢- بيان الربح والخسارة - المداخل مطروحاً منها النفقات.
- ٣- نظرة على المداخل والنفقات فيما يخص النشاطات (المشاريع) حسب الفرع وكل من النشاط الرئيس والثانوي.
- ٤- نظرة عن المداخل مصنفة حسب المصدر.
- ٥- موازنة التقد.
- ٦- الموازنة والتقدم في الملكية والسندات.

بناء الشراكة

هل نحن شركاء موثوق بنا (٤٠) ؟

يزيد التعاون والشراكة ضمن المجتمع المدني من شرعية المجتمع المدني نفسه، وفي الحقيقة فإن الشرعية هي مفتاح الاعتراف العام بالمجتمع المدني، وهي الموضوع الذي يحدد جوهر طبيعة منظمات المجتمع المدني. ودعونا نبرر تبادل العلاقة بين الثقة، الوقت، الاعتراف، والشراكة. فالوقت هو أحد مفاتيح تطوير الثقة، إذ حالما تؤسس الثقة الأولية، مثلاً من خلال اعتراض أساسي، فإن عملية تطوير الثقة طويلة الأمد تحدد عادة بموضوع «بناء، الشراكة» إن أغلب الأدبيات تعرف الشراكة على أنها علاقة متساوية بين كيانين أو أكثر تستند إلى اهتمامات واحتياجات مشتركة وتكميلية، وتنطوي على شراكة في المصادر والعمل سوية لفائدة كل الشركاء.

ولإبراز العلاقة بين المفهومين أعلاه، دعونا نبسط الأمر، ونقول أن الشراكة علاقة مبنية على الثقة، وإن تطوير الثقة يحتاج إلى وقت. وبخط متواز مع ذلك، فإن عملية تطوير الشراكة تتضمن عدة مراحل تبدأ بالتعاون، مروراً بالتسيق، وانتهاء بالتعاقد، مثل الانتقال من علاقات غير رسمية بدرجة أقل أو أكثر، إلى علاقات رسمية ومهيكلية ومؤسسية غالباً. ولقد تم إعداد جداول كاملة لتجسيد مراحل تطور كهذه، ولوصف الفروق بين الخطوات الفردية فيما يخص التخطيط المشترك، الهياكل المنظمة، أنواع الاتصال، السلطة، المحاسبة، القيادة، المجازفات، المصادر (المالية والبشرية)، وهكذا.

ولعله من المهم أن لاتكون كيانات الأطراف المنخرطة في علاقة كهذه من النوع نفسه أو التركيز نفسه، فالطرف، يمكن أن يكون فرداً، منظمة غير حكومية، مؤسسة، أو وكالة حكومية مركزية أو وكالة حكومة محلية، أو كل هذه الجهات معاً. وبما أن هذه الكيانات تعمل وتفكر بأنماط مختلفة، وتتخذ مواقف متنوعة، ولم تحدد الأهداف المشتركة، فمن الضروري إشراك معرفة أفضل، يمكن أن تكون مثيرة وملهمة. وكلنا نميل إلى الشعور بأن طرقتنا هي الأفضل، ولكن ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لعمل كل شيء، والمنظمات غير الحكومية لا تملك حق ملكية على مسار العمل الصحيح. هذا ما يمكن أن نتعلمه من العمل مع الشركاء الآخرين: فعندما تشعر بفردانية أقل، فإنك تصبح أكثر تواضعاً، وأكثر انفتاحاً، وأكثر شفافية. وبعمل مشترك ملموس ومرئي، وبمساعدة عملية، فإن هذه هي بالضبط الشروط المسبقة لبناء الثقة مع الجمهور.

تطور الشراكة (٤١)

التعاون، التنسيق، التعاضد

جدول يوضح عناصر مصطلحات التعاون والتنسيق والتعاضد

العناصر الأساسية	التعاون	التنسيق	التعاضد
الرؤى والعلاقات	- أساس التعاون عادة بين الأشخاص ولكن يمكن أن ينتدب بواسطة طرف ثالث. - مهام المنظمة وأهدافها لا تؤخذ بالحسبان. - التفاعل على أساس الحاجة ويمكن أن يستمر لفترة غير محددة.	- العلاقات بين الأفراد تدعم بواسطة المنظمات التي يمثلونها. - مهام وأهداف المنظمات الانفرادية يعاد مراجعتها من أجل الانسجام. - التفاعل هو عادة حول مشروع محدد أو مهمة ذات فترة محددة.	- التزام المنظمات وقادتها هو بصورة كاملة فوق ميول ممثلي المنظمات. - خلق مهام وأهداف مشتركة. - المباشرة بواحد أو أكثر من المشاريع لنتائج طويلة الأمد.
الهيكلية والمسؤوليات والاتصالات	- العلاقات غير رسمية وكل منظمة تعمل بصورة منفصلة. - التخطيط المشترك غير مطلوب. - المعلومات تمرر حسب الحاجة.	- المنظمات المشتركة تأخذ أدوارها حسب الحاجة ولكن تعمل بصورة مستقلة إحداها عن الأخرى. - التخطيط المحدد مطلوب لبعض المشاريع. - تأسيس أدوار الاتصالات وتفتح قنوات محددة للتفاعل.	- هيكل تنظيمي جديد و/أو تحديد الأدوار بوضوح لتشكيل قسم رسمي للعمال. - التخطيط الشامل مطلوب وهذا يتضمن استراتيجيات مشتركة وقياس النجاح على أساس تأثير النجاح على احتياجات الأشخاص الذين تمت خدمتهم. - بالإضافة إلى أدوار الاتصالات وقنوات التفاعل تخلق عدة مستويات من الاتصالات لأن المعلومات الواضحة هي حجر الأساس للنجاح.
السلطة والمحاسبة	- السلطة تختص بالمنظمات الانفرادية. - القيادة مركزية وأحادية الجانب. - كل السلطة والمحاسبة تتعامل مع المنظمات الانفرادية التي تعمل بصورة مستقلة.	- السلطة تتعامل مع المنظمات الانفرادية ولكن هناك تنسيق بين المشاركين. - هناك بعض المشاركة في القيادة والسيطرة. - هناك بعض المجازفات المشتركة ولكن الجزء الأكبر من السلطة والمحاسبة يقع على عاتق المنظمات الانفرادية.	- السلطة تحدد بواسطة التعاضد الشامل لموازنة امتلاك المنظمات الانفرادية بما يتلاءم وتحقيق الغرض. - القيادة منتشرة والسيطرة مشتركة. - المجازفات مشتركة بين كل المنظمات في التعاضد الشامل.
المصادر والمكافآت	- المصادر (الكادر، الوقت، النقود والقابليات) منفصلة وتخدم احتياجات المنظمات الانفرادية.	- المصادر معروفة ومن الممكن توفيرها لمشاريع محددة أخرى. - المكافآت معروفة بصورة مشتركة.	- المصادر محمية بصورة مشتركة بجهود طويلة الأمد وتدار بواسطة هيكلية التعاون الشامل. - المنظمات تتشارك في الناتج: وهذا الناتج يتحقق بصورة مشتركة أكثر منه بصورة انفرادية.

(٤١) بول ماتيسيك، باربارا مونسي: التعاضد ما الذي يجعله ممكناً، مركز النشر، مؤسسة أمهرست وايلدر، سانت بول، مينوسيتا، الولايات المتحدة، ١٩٩٢، ص ٤٠.

أشكال القوة

عند التعامل مع تطور الشراكة، فإن المنظمة عاجلاً أم آجلاً، ستتعامل مع التشارك بالقوة. الأموال والقوة مسألة جدلية أو محرمة في ثقافات مختلفة. أشخاص كثيرون عندما يتم سؤالهم عن هذه المصطلحات، فإنهم يمكن أن يجيبوا: الأموال جيدة، نحتاجها لكي نعيش، ولكن القوة سيئة، تتلاعب بالناس ليتصرفوا ويفكروا كما يريد القادة الرسميون. الاستبدادية تتعامل عادة مع قوة قوية وموجهة، تتلاعب بالناس ليتصرفوا ويفكروا كما يريد القادة الرسميون. يكون الأشخاص الذين تربوا في ظل أنظمة كهذه وربما يكونون خائفين من القوة الكبيرة أكثر من الآخرين الذين عاشوا في مجتمع منفتح لتطوير شراكات متساوية وجيدة، يجب أن ندرك لماذا تفهم القوة على أساس أنها تهديد أو خوف.

ولكي تفهم أكثر ما الذي تعنيه القوة لك، حاول تسجيل رد فعلك على الفقرات التالية أو الإجابة عن الأسئلة.

١- القوة شيء سيء^(٤٢)

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٢، أنت يجب أن تملك وتستخدم القوة لغرض إنجاز كل شيء:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٣، الأشخاص الذين يملكون القوة ينوون الاحتفاظ بها:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٤، الأشخاص الذين يملكون القوة ينوون إقصاء الآخرين عن التشاور:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٥، الأشخاص الذين يملكون القوة أقل يفترضون أنهم غير معنيين بعملية اتخاذ القرار القوي:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٦، إن ما تسمعه أو تراه يتغير بطريقة دراماتيكية وفق حجم القوة التي تملكها؟

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٧، ما يبدو عادلاً للذين يملكون القوة، يبدو عادلاً للذين لا يملكون القوة:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٨، القوانين الموضوعية بالقوة تتبع عادة كما خطط لها:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

٩، ممثلو المجموعات ذات القدر القليل من القوة، مقارنة بأولئك الذين يملكون قدراً كبيراً من القوة يحاولون تذكر هؤلاء الذين وضعوهم في ذلك المكان:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحاليتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

(٤٢) ديك كوك، ورشة عمل التسهيل في المجتمع، جمعية تيريزا، براغ، ٢٠٠٢.

١٠، المجموعات ذات القوة القليلة تحاول تقليد المجموعات ذات القوة الكبيرة ورفض المجموعات ذات القوة القليلة:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحالتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

١١، المجموعات ذات القوة تكون «الطف» ولا تميل لمواجهة المجموعات ذات القوة الأكبر أكثر من هؤلاء الذين يملكون قوة أقل :

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحالتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

١٢، الأشخاص الذين يملكون القوة ينوون المشاركة أكثر من هؤلاء الذين لا يملكون القوة:

أتفق أتفق إلى حد ما كلا الحالتين لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

هناك فئتان عامتان من القوة - القوة «على» والقوة «إلى». القوة «على» هي أكثر تنافسية، وتفترض أن فرداً ما يملك قوة (على) الأخر. القوة (إلى) تركز بصورة أكثر على الهدف، على شيء يريد الشخص تحقيقه، ربما سوية مع الآخرين، ليس هناك منافسة بين الأشخاص، عند استخدام هذا النوع من القوة. التحديات هي في صراع الوقت، البيئة، وعوائق أخرى، ولغرض تحقيق بناء شراكة ناجحة في المجتمع المدني، من الأفضل دعم القادة الذين يملكون القوة (إلى) أكثر من الذين يملكون القوة (على). وعندها تستطيع تطوير فريق ملتزم، محترف وفعال لتحقيق أهدافك وتنفيذ المهمة.

القوة على: (٤٣)

- قوة قسرية - قوة تجبر الآخر على رغبتك.
- قوة التأثير / الإقناع - قوة تؤثر أو تقنع الآخر على تبني موقفك.
- قوة مناورة - تناور لإقناع الآخر بتبني موقفك.
- قوة الموقع - قوة تفوق الموقع لتأمين السلوك المرغوب.
- قوة السلطة - قوة الموقع الشرعي لتأمين السلوك المرغوب .

القوة إلى:

- قوة متلازمة - قوة تغيير المواقف من خلال اتفاق الأطراف المشتركة.
- قوة داعمة - قوة تدعم الآخر لتحقيق ما الذي يستطيعه الآخر.
- قوة التوجيه - قوة توجيه الآخر لتطوير وظيفته.
- قوة خلاقية - قوة لتطوير شيء جديد .
- قوة عرض - قوة تأثير بعرض السلوك المرغوب.
- قوة تحويلية - قوة لتحويل أداء الأطراف المشتركة إلى مستويات أعلى.

الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية - الاعتماد المتبادل.

إن تطورات قليلة يمكن أن تكون مركزاً للنهوض بالديمقراطية وتشغيل نظام السوق، كإعادة ظهور تشكيلة كبيرة من المنظمات الخاصة، غير الربحية، وغير الحكومية (غير الربحية)، هذه التطويرات تخلق القطاع الثالث في المجتمع. وتفتح هذه المنظمات عملياً في كل المجالات - الصحة، تعليم الأطفال، العناية بالكبار، حماية البيئة، حقوق

الإنسان، مساعدة الذين يواجهون صعوبات نفسية وجسدية، وربما عدة مجالات أخرى، تخلق بازدياد مجتمعاً مدنياً حيويًا.

ثلاث أدوات رئيسية متوقعة من الحكومة لإبقاء القطاع الثالث حيويًا ومستمرًا.

• **القاعدة القانونية** - منح الشرعية إلى المنظمات «غير الربحية» بما في ذلك عرض أطر عمل قانونية لأنواع مختلفة من المنظمات غير الحكومية.

• **مزايا ضريبية** - للمنظمات غير الربحية بضمنها المزايا على صعيد الدخل غير الربحي والتخفيضات الضريبية على الهبات من أشخاص أو شركة مانحة.

• **الدعم لمناطق العمل غير الربحي**، والذي يخدم المصلحة العامة من خلال أنواع مختلفة من الدعم (منح مباشرة، عقود خدمات، مساعدة عينية، اليانصيب، دخل مخصص..... إلخ).

قبل أن نبدأ الحديث عن الاعتماد المتبادل بين الحكومة والقطاع الثالث، يجب أن نعرف أولاً ما الذي نعنيه فعلياً بالقطاع الثالث، وما هي قيمته بالنسبة للمجتمع.

القطاع الثالث يمثل تشكيلة كبيرة من المنظمات المختلفة، ولكن هناك عدة أمور متشابهة يتشاركون بها.

• لها جمهورها الخاص.

• منفصلة من الناحية التنظيمية عن الحكومة.

• لا يعيدون توزيع الربح (لأنهم يتصرفون كمنظمة غير ربحية).

• تدير نفسها ذاتياً.

• تلعب التطوعية دوراً مهماً في تطويرها.

وتلعب المنظمات غير الربحية دوراً مميزاً في المجتمع الديمقراطي. ونستطيع أن نحدد خمس مجموعات من القيم، نجدها بصورة واضحة في المنظمات غير الربحية.

• الابتكار ، الريادة ، الشراكة الاجتماعية .

• التطوعية، الاستقلالية .

• التغييرات السياسية، التغييرات الاجتماعية، الوعي العام .

• العناية، الإيثار، خدمة الآخرين .

• التضامن، المشاركة، التمكين، القرب من الزبون .

الخطوة الثانية لفهم العلاقة بين الحكومة والقطاع الثالث، يجب أن تنطوي على تحديد الاختلافات الرئيسية بين قيمهم. وهذه بعض الاختلافات العامة:

- الحكومة لا تنوي أن تكون إبداعية، ابتكارية، وتعمل في الشراكة الاجتماعية.

- الحكومة غير مستقلة، والمتطوعون لا يعملون في قطاع الدولة.

- الحكومة لا تريد التغييرات السياسية، وتنوي الاحتفاظ بقوتها لـ «الأبد».

- الحكومة تحاول تجنب قضايا كهذه مثل التوعية العامة وتمكين الناس .

للهولة الأولى يبدو أنه ليس هناك أي قيم مشتركة مع المنظمات غير الربحية، ولكن هناك اهتمامات مشتركة محددة:

- التغيير الاجتماعي.
- الخدمات للآخرين.
- التضامن.
- الإيثار.

هذه القيم هي عادة جزء من بيان المهمة في المنظمات غير الربحية، وتستطيع أن تجدها كذلك في أغلب خطابات الأحزاب السياسية، بالرغم من أن العديد منها مجرد أدوات - وعود جميلة - لجذب الناخبين. ولكن لا تزال الحكومة لا تستطيع قول «لا» لهم. ويجب أن ينظر إلى الأحزاب السياسية أيضاً كما لو أنها شخص يكون سعيداً عندما يرى الآخرين سعداء. وهناك أشخاص في الحكومة هم حقاً سعداء - بعض الأحيان أغلبهم وأحيان أخرى أقل. الاهتمام بالناس وباحثياتهم - هو أيضاً نقطة البداية لأي تفاعل بين الحكومة والقطاع الثالث.

إذا كانت المنظمات غير الربحية لا تستقطب الناس، فلن تجلب انتباه الحكومة لها.

من الواضح أن العلاقة بين المنظمات غير الربحية والحكومة لا تدور عن الصداقة، إنها تهدف أكثر إلى إجبار الأشخاص الذين في السلطة على معرفة احتياجات الناس. ولكن (إجبار) لا يعني بالضرورة «قتالاً»، ويجب على المنظمات غير الربحية والحكومة المحلية أن تتعاون خصوصاً على المستوى المحلي لدعم تنمية فعالة.

ما الذي تملكه لتعرضه على الحكومة؟ كيف تصبح شريكاً لها؟

الحكومة تحتاج إلى «الذي لا تملكه هي وتملكه أنت»:

- التعرف على المشاكل في المجتمع في زمن حدوثها - تقديم مقاربات إبداعية، القرب من الزبائن.
- المشاركة في المسؤوليات - تقديم الرعاية، خدمة الآخرين.
- حلول للمشاكل غير الشعبية - تقديم تضامنك.
- توفير الأموال - تقديم الإيثار والتطوعية.

في مناطق الاهتمام هذه، استخدم بناء الائتلافات والشراكات كأدوات.

عند التعامل مع الحكومة، لا تعرض عليهم، الاستقلالية، التوعية العامة، التمكين أو التغيير السياسي.

الحكومة قلما تهتم بهذه المنتجات، وسوف لن تدفع من أجلها. والحكومات في العادة تقاوم ضد هذه القيم. فإذا أردت أن تحدث تغييراً في المجتمع في هذه القيم - استخدم الحملات المحترفة، حملات كسب التأييد، والتكتلات الضاغطة كأدوات. وفي المحصلة، لا تنس أن الناس يمثلون الحملات غير الربحية، تماماً مثل الحملات الخاصة، فالناس هم أنفسهم في كل مكان. حاول أن تجد «الأشخاص الجيدين» وأن تبني الثقة والعلاقة معهم.

حملات كسب التأييد والتكتلات الضاغطة للمصلحة العامة - دراسة حالة^(٤٤)

دعونا نوضح مبادئ أساسية في الحملات والتكتلات بمثابة محدد. أول أكبر حملة للمنظمات غير الحكومية في جمهورية التشيك حدثت ما بين عام ١٩٩٢ وعام ١٩٩٤. لقد كانت حملة لحماية قرية عمرها ٨٠٠ سنة كانت ستهدم لحضر منجم فيها. أكثر من ١٠٠ قرية كان قد تم تدميرها خلال الأربعين سنة من حكم النظام الاستبدادي في جمهورية التشيك من أجل حضر المناجم في حوض جبال «الأور» الواقع في الشمال الغربي من جمهورية التشيك.

وكانت نوعية رديئة من الفحم المستخرج من هذا الحوض تحرق في محطة طاقة محمية لإنتاج ما يقارب من حوالي ٨٠٪ من مجمل طاقة جمهورية التشيك.

دعنا نجذب انتباهك إلى دروس قليلة تعلمناها من أول حملة وطنية لحفظ الطاقة. وكانت حركة الخضر الصاعدة أو الحركة البيئية في جمهورية التشيك، قد اختارت هذه الحالة كمثال على الخراب البيئي في البلد. وهذه كانت خطوة جيدة.

قضيتك يجب أن تكون واضحة تماماً

كلما كانت بسيطة، كان عرضها وتطوير حملتها لصالحها أسهل. النشطاء ربطوا أنفسهم بمعدات الهدم. بالنسبة لجزء محدد من الناس، هذا كان عملاً راديكالياً جداً.

المجتمع لم يكن مستعداً لعمل مباشر كهذا. كان على الناشطين أن يشرحوا للناس ما هو العمل المباشر، ولماذا طبقوه في هذه الحالة. وكان عليهم استعمال بيان واضح لقضية واضحة - في هذا الجانب، استقطبوا اهتمام الإعلام بصورة جيدة، ولكن البيان كان يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من قبل الجمهور. وفي هذا الجانب بالغوا في تقدير وعي الناس للأمور البيئية.

القاعدة الثانية هي:

لا تغلق على نفسك في عالمك الافتراضي

تأكد أن الجمهور يفهمك بوضوح، وأن البيان قوي.

في المجتمعات المتقدمة، إنه لأمر عادي بالنسبة لمجموعة من الأشخاص لهم اهتمام معين الوصول إلى المنظمة غير الحكومية لكسب التأييد أو تكوين حملة بالنيابة عنهم. على أية حال، عادة في هذه الحالة، تقوم المنظمة غير الحكومية بتحديد مجموعة محلية، يمكن أو ربما يجب أن يكون لها اهتمامات خاصة متماشية مع مبادئ المنظمة، وتقتصر على مجموعة كهذه ما الذي يجب أن يكونوا مهتمين به. ربما لا يكون ممكناً الوصول إلى حالة كهذه في البلدان التي تمر بتغيرات انتقالية، ولكن يجب أن لا يكون هذا ثابتاً على المدى الطويل.

ناشطو البيئية حصلوا على دعم محلي كبير، واستمر الناس يقاتلون لاسترجاع منازلهم، وليس لحفظ الطاقة وتحسين سياسة الطاقة في البلد. وهذه حالة تقليدية على الاهتمامات المتبادلة التي يمكن أن توفر - وفي هذه الحالة وفرت - أساساً لشراكة غنية مشتركة ومنتجة. إن الموضوعات الأساسية لكل شريك (والتي تشير أغلب المطويات إليها كتوقعات) يجب أن تكون واضحة ومعلنة ومدركة من قبل كل الأطراف لتجنب حالة الإحباط.

في هذه الحالة، فإن مشاركة كل طرف لم تحدد بصورة واضحة من البداية إلى نهاية الحملة، بعض الناشطين، بسبب أن السكان المحليين كانوا خلف بيوتهم فقط، فيما أحبط بعض السكان المحليين لأن الناشطين توقفوا حالما انتهى الاستقطاب الإعلامي للقضية. لم يكن هذا هو الاتفاق منذ البداية، والاتصالات كان من الممكن أن تمنع هذا الإحباط.

الدرس نفسه طبق من قبل المنظمات غير الحكومية المشتركة، ثلاث منظمات محلية ودولية مهتمة بالبيئة جندت قواها لحماية القرية، مرة أخرى حدث الشيء نفسه مع توقعات مختلفة. إحدى المنظمات انسحبت من الحملة، حيث أن منظم حملتها الرئيس غادر المنظمة والتحق بالمنظمتين الأخرين، اللتين بقيتا. إن انطباع الجمهور لحركة كهذه ولسوء الفهم لم يكن إيجابياً جداً، هنا يوجد درسان:

احرص دائماً على تأمين الدعم المحلي لقضيتك.

ووضح دائماً التوقعات مع كل شركائك مقدماً.

عندما أيقن السياسيون أن الإدراك العام للنشاطات لم يكن بذلك الوضوح، وأن الدعم المحلي لهم مهتز، لاموا الناشطين لاستخدامهم صورة القرية التي ستدمر (والتي وعدوا بأنها ستكون الأخيرة) لجذب الانتباه إلى أنفسهم. أما الدرس فهو:

يحاول السياسيون دائماً تعزيز صورتهم

إما بصورة ايجابية، بسبب الناخبين مثلك، وإما بصورة سلبية، لأنك لا تملك دعماً كافياً.

وبعيداً عن العمل المباشر، بدأ النشاطاء تشكيل كتل ضاغطة في البرلمان، فقد تبادلوا الرسائل مع رئيس الوزراء، ومع الرئيس، ورئيس البرلمان، وهكذا. وعبر بعضهم عن دعمه مثل رئيس الجمهورية على سبيل المثال، الآخرون رفضوا بقوة المشاركة المدنية، على سبيل المثال، رئيس الوزراء كان واضحاً جداً في هذا الجانب.

ونظم الناشطون الفعاليات الاحتجاجية في العاصمة (مسيرات، تجمع أمام وزارة الصناعة...إلخ).

هذه الرسائل والفعاليات جذبت انتباه الأعلام، ولكنها لم تكن فعالة في حل هذه القضية. فنظموا عريضة موقعه من أغلب سكان القرية السابقين وعدد من الشخصيات القائدة في الحياة العامة، ولكن البرلمان لم يستجيب، ببساطة لم تكن مدرجة على جدول أعمال البرلمان.

وبعيداً عن التأسيس للجنة متعددة الأطراف، استخدم الناشطون كل تقنيات الحملات والتكتلات الضاغطة العملية المتوافرة، وربما هذا هو الدرس الأهم. وفشل الناشطون في البحث عن وسائل أخرى للدفاع عن القرية، والتي كانت أقل جذباً للإعلام ولكن يمكن أن تكون أكثر فاعلية. فقد أهدروا طاقتهم وجهودهم لتشكيل التكتلات في البرلمان والحكومة، مستخدمين كل الوسائل والتقنيات المتاحة في حين أن تشريع قانون مدني كان يمكن أن يكون فعالاً بشكل كبير في هذه القضية المحددة.

وفيما يخص المناجم، فلو أجبر الناس على توقيع اتفاقات شراء فيما يخص منازلهم، لكان أمكن حل المشكلة. إن تقديم عريضة إلى البرلمان كان يمكن أن يكون مبادرة لطيفة، ولكن في الحقيقة لم يتخذ البرلمان أي إجراء. وحتى لو أراد ذلك حينها، فإنه سيؤدي إلى نزاع بين شركة التعدين الخاصة والكيانات الخاصة - السكان. هذا النزاع كان سيحل في المحكمة، وليس في التكتلات الضاغطة في البرلمان. هناك شعور متبق من فترة حكم الشيوعيين أن «المركز» سيعتني بكل شيء، ولكن التشريع له قواعد معينة على الجميع. الدرس هو:

استخدم دائماً الأدوات الملائمة ذات الكفاءة والفعالية.

لتحديد التغيير المطلوب - تشاور مع خبراء.

صاغت التكتلات السياسية الضاغطة على سبيل المثال مسودة تشريع جديد، ولكن عندما يتعلق الأمر بنزاع مع شركة خاصة، فإنها تصدر ملف حقيقية قوانين، أو تلجأ إلى دعوى قضائية إدارية عندما تتحدى قرارات صادرة عن الحكومة أو المؤسسات البلدية: وأخيراً، أصبحت الحملة كبيرة جداً. وحاول الناشطون بحماسهم التعامل مع عدة قضايا دفعة واحدة. وحالما استقطبت الحملة اهتمام الإعلام، والسياسيين، والصحفيين والناشطين في مجال البيئة أنفسهم، وجهت لهم عدة أسئلة وحصل التباس لدى العامة وكذلك لهدف هذه الحملة.

فكرة استخدام حالة محددة لنشر معلومات

تخص مجموعة قضايا يمكن أن تكون مثمرة ولكن

رسالتك يجب أن تبقى مقتضبة ومركزة.

عندما تكون اهتماماتك كبيرة جداً، فإنها تصبح ضبابية، وتفقد الاهتمام والجمهور.

وخلاصة الأمر أن منظمات المجتمع المدني يجب أن يبقى في ذهنها، بأنه بعيداً عن مجال اهتمامها المحدد أو تركيزها، وربما فوق كل هذا، فإنها تمثل الظاهرة الثقافية والاجتماعية لمجتمع متنوع. إن هدفها يجب أن لا يكون تعريف ما الذي يشاركون به أو تأسيس شراكة أو إطار تمثيلي على هذا الأساس. بل يجب أن يكون دعم وتطوير قيم الاعتراف واحترام التنوع والتعددية. ويكونون قادرين على الوصول إلى الإجماع عندما تكون حاجة لذلك. وإذا تعلموا أن يعملوا هذا، سيكونون قادرين على الدفاع باستعمال نموذجهم الجيد، وهي أكثر أنواع التكتلات الضاغطة فعالية سواء في أوساط العامة أو في السلطات بجميع مستوياتها.

المصادر على شبكة الإنترنت

هناك عدة مصادر مختلفة على شبكة الإنترنت، وهي بالتأكيد أكثر مما تستطيع قراءته. هذه بعض الوصايا، فإذا لم تجد معلومات هناك، فتستطيع تشغيل أمر (ابحث عن)، وتكتب الشيء الذي تريد معرفة معلومات عنه. هناك ثلاثة محددات يجب أن تدركها قبل أن تبدأ:

١- تحتاج إلى كمبيوتر مربوط بشبكة الإنترنت.

إذا لم تملك هذا، لا تقلق، فالتعلم في هذا الكراس أو الكتاب كاف لإنشاء منظمة، فتحصل على مصادر لشراء كمبيوتر مربوط بشبكة الإنترنت.

إذا كنت تعيش في منطقة غير مربوطة بشبكة الإنترنت لحد الآن، فانتظر، فإنه سوف يأتي قريباً.

٢- تحتاج إلى لغة إنكليزية معقولة للبحث عن المواد. ولكن هناك معلومات إدارة متوافرة باللغة العربية وبلغات أخرى.

٣- حتى وان قرأت كل شيء موصى به، فهذا لا يعني أنك تعلمت كفاية لإدارة منطمتك بنجاح، يجب أن توازن بين القراءة والحماسة العملية وتطبيق المعرفة الجديدة، وبذلك ستزيد من خبرتك وخبرة المنظمة.

باللغة العربية:

ليس هناك مواقع عديدة مفيدة في اللغة العربية.

• أحد أهم مصادر المعلومات القليلة الجيدة، وخدمات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية تجدها على www.ngoce.org.

• فرص التمويل تجدها على www.agfund.org.

• الأخبار عن المنظمات غير الحكومية (نشاطاتها وتطورها)، يمكن أن تجدها على العنوان: www.mengos.net.

باللغة الإنكليزية:

معلومات عن أغلب المؤسسات الأمريكية ومؤسسات أجنبية أخرى، وأخبار جارية واتجاهات، يمكن أن نجدها على العنوان <http://fdncenter.org>. مركز المؤسسة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية (باللغة الإنكليزية).

• تعلم مواد مثل دروس في كتابة مشروع المنحة على:

<http://fdncenter.org/learn/shortcourse/prop1.html>

• مكتبة الإدارة الحرة مع معلومات مختلفة عن منظمات المجتمع المدني على:

<http://www.managementhelp.org>

• وتجد على سبيل المثال مرشداً جيداً في عملية التخطيط الاستراتيجي على:

http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan.htm

- نظام جيد للإجابة عن أكثر الأسئلة المتكررة عن إدارة المنظمات على صفحات الإنترنت وإدارة تحالف المنظمات غير الحكومية على:

<http://www.allianceonline.org/FAQ>

- مجموعة خبراء دوليين في التمويل، لديه معلومات، ونشرة إخبارية حول اتجاهات التمويل الجديدة في كل أنحاء العالم على موقع Resource Alliance (المملكة المتحدة).

<http://www.resource-alliance.org/>

- معلومات عن الهيئات المشتركة وبناء العلاقات، تجدها على موقع:

<http://www.onphilanthropy.com/corporate/>

وكذلك على موقع On Philanthropy :

<http://www.onphilanthropy.com/>

- مصادر التمويل الذاتي التي أصبحت المصدر الرئيس للمنظمات غير الحكومية في كل أنحاء العالم، تجدها على موقع:

<http://www.nesst.org/>

- وهناك معلومات اتصالية إضافية وتدريب واستشارات، تجدها على موقع مركز التمويل التشيكي:

<http://www.fundraising.cz/index.php?show=about>