



FUTURE WORLDS CENTER

# دليل التدريب لمنظمات المجتمع المدني

Future Worlds Center

Nicosia, Cyprus



This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of “Human Rights and Reconciliation - Civil Society Acts Beyond Borders project Consortium” and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union

Copyright 2013: Future Worlds Center  
(legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute)

Nicosia, Cyprus

الكاتب

رحمة فزيروجلو

المحررين

إيليا بتريدو

ماريا جيورجيو

# المحتويات

التنظيم لدورات تدريبية

نشاطات كسر الجمود والتعارف وفعاليات بناء الفريق

ربط الشبكات وبناء علاقات لمنظمات المجتمع المدني

مشروع المجتمع المدني تخطيط وتصميم

ادارة الحملات من أجل الدفاع عن حقوق الإنسان والديمقراطية في المجتمع المدني

التواصل والامتداد لمنظمات المجتمع المدني

ادارة الموظفين والمتطوعون في منظمات المجتمع المدني

التخطيط الاستراتيجي والتصميم لمنظمات المجتمع المدني

جمع المال في منظمات المجتمع المدني

المراجع

# الفصل الاول

## تنظيم دورة تدريبية

عدد ونوع المشاركين، الموقع، المكان، المدة، والتواريخ، ومحتوى التدريب وكذلك اختيار المدربين هي العوامل التي تؤثر على تنفيذ التدريب. تنظيم التدريب يتطلب التنسيق بين جميع هذه النواحي ، لذا هناك حاجة لخطة اعداد جيدة. وتشمل خطة الإعداد الجيد:

- تقييم احتياجات الشخص المتدرب

- اختيار المواعيد والمكان

- اختيار المدربين

- اختيار طريقة التدريس

- خطة للتدريب - دليل المدرب

- تكلفة التدريب

- الاعلان عن التدريب

الشخص الذي يحتاج إلى تقييم

يتم تقييم احتياجات الشخص بالتوجه في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد<sup>1</sup>. على وجه التحديد، في تقييم احتياجات الشخص على المدرب لديه ان يحدد ما يعوزه أو ما هو مرغوب من قبل الجمهور

قبل إجراء تقييم الشخص يجب ان يعرف المدرب :

• ما هو الهدف من هذا التدريب

• ما هو الجمهور المستهدف للتدريب

بمجرد تحديد الجمهور المستهدف يمكنك الانتقال إلى اختيار عينة للتقييم. الشخص الذي يحتاج إلى تقييم يجب ان يغطى بقضايا مثل:

• ما نوع المهارات التي يمتلكها الجمهور المستهدف؟

• ما هو مستوى معرفتهم؟

• ما هو نوع المهارات أو المعرفة لديهم التي تحتاج إلى تطوير؟

<sup>1</sup> Werner., R. DeSimone. 2009. Human Resource Development, South-Western, Cengage Learning

يمكن إجراء التقييم باستخدام أدوات متنوعة<sup>2</sup>

1. مقابلات
2. استطلاع
3. ملاحظة
4. اختبارات
5. استطلاعات الموقف

اختيار التواريخ

عند اختيار مواعيد التدريب لديك يجب ان تتأكد من انها لن تتزامن مع العطل الرسمية، وأن طول ورشة العمل تناسب نوع المشاركين.

## المكان

عند اختيار مكان تأكد من أن:

- انه قابل للوصول إلى جمهورك المستهدف
- حجم الغرفة يطابق عدد المشاركين
- هناك مصادر محدد قد تم تجهيزه

اختيار المدربين

المدربين الفعالين هم الذين قادرون على التواصل بمعرفتهم بطريقة واضحة، لديهم مهارات جيدة ويعرفون موضوعهم والمسألة بشكل جيد للغاية. عند اختيار المدرب، لديك قائمة بالمعارف والمهارات اللازمة لإجراء التدريب.

المدرب الجيد هو من :

- يعرف مسألهم الشخصية الداخلية والخارجية
- انه غير حكيم (اي لا يطلق الاحكام جزافا)
- انه مرن
- لديه الخبرة والتدريب
- انه منفتح على الأفكار ووجهات النظر الجديدة

- انه شامل
- يحفز الآخرين
- يأخذ الوقت للتعرف على جمهوره
- ذو حس ثقافي

طرق التدريس لتدريب الفصول الدراسية

هناك طرق مختلفة لإيصال أهداف التعليم للفصول الدراسية للتدريب : المحاضرة، المناقشة، وسائل الإعلام السمعية والبصرية والأساليب التجريبية<sup>2</sup>

أسلوب المحاضرة هو وسيلة فعالة لتوصيل المعلومات إلى جمهور كبير. هو في المقام الأول طريقة واحدة للاتصال - من المدرب للجمهور<sup>4</sup>. ومع ذلك، قد توفر فرصاً محدودة لتبادل المعلومات بين المتعلمين. دون حوار، والجمهور قد لا تكون قادرة على وضع المعلومات بشكل منظور مما يجعلها منطقية لهم<sup>5</sup>

في طريقة المناقشة، المدرب والمتدربين في تواصل مع بعضهم البعض. كل من المتدربين والمدربين قادرين على صياغة الأسئلة المباشرة وتلقي الأجوبة. المدرب لديه الفرصة لجعل الأسئلة العاكسة أو مفتوحة لزيادة مستوى الفهم. ومع ذلك، وإدارة المناقشة ليست مهمة سهلة. المدرب عليه التأكد من معرفة واحترام جميع الأسئلة وان المتدربين داعمين لاجوبتهم.

الإعلام المرئي والمسموع يشير لمجموعة متنوعة من وسائل الإعلام التي تستخدم لتوضيح المعلومات. المواد السمعية والبصرية يمكن أن تجلب الأحداث المعقدة في الحياة من خلال تقديم المعلومات التي غالباً ما تكون صعبة على التواصل باستخدام أساليب أخرى. تشير وسائل الإعلام السمعية البصرية المدى إلى الرسوم التوضيحية الثابتة التي تستخدم الكلمات والصور مثل المواد المطبوعة، والشرائح والنفقات العامة وكذلك التقنيات التي تظهر تسلسل الأحداث الديناميكية مثل أقراص الفيديو الرقمية والأقراص المدمجة والأفلام الخ<sup>6</sup>

الأسلوب التجريبي هو طريقة فعالة لتعلم ما يتطلب المشاركة النشطة من المتدربين. يتضمن الأسلوب التجريبي دراسات الحالات، والألعاب والمحاكاة والتعليم في الهواء الطلق، ووضع نماذج السلوك ودور اللعب<sup>3</sup>. عن طريق الحصول على المشاركة بنشاط في التعلم، والمتعلم أكثر من المحتمل قد يتذكر المعلومات الجديدة، وتطوير فهم أكبر لقضية معينة، وتشعر بمزيد من الثقة في دمج المهارات والمعرفة المكتسبة في عملهم / الممارسات الخاصة.

نصيحة: يمكن الجمع بين أساليب تعليمات تساعدك على زيادة مستوى الأداء.

ما هي العوامل التي تؤثر على اختيار طريقة التدريس؟

- أهداف البرنامج
- الميزانية المتاحة
- الموقع
- الفترات
- احتياجات المتدربين
- 

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> <http://answers.mheducation.com/business/management/employee-training-and-development/traditional-training-methods>

<sup>5</sup> J. Werner., R. DeSimone. 2009. Human Resource Development, South-Western, Cengage Learning

<sup>6</sup> Ibid.

## تحديد أهداف التدريب

أهداف تحديد المهارات، والسلوكيات والمعارف واكتساب المتعلم بعد الانتهاء من التدريب. كما أنها بمثابة الأساس لتحديد أي أساليب مفيدة لاستخدام والعمل كقوات تحفيزية للجمهور<sup>8</sup> أهداف تصف ما سيكون باستطاعة المتدرب ان يفعل على سبيل المثال «كتابة بيان الرؤية لمنظمتهم».

وهناك خطة لتدريب - دليل المدرب

خطة التدريب هي الخطة التي يعمل كدليل للمدرب. وبها يحدد ما سيكون مشمولا، وأساليب التدريس والوقت اللازم لإتمام كل دورة. على وجه التحديد الخطة:

- وصف المحتويات المراد تغطيتها
- يظهر تدفق الأنشطة
- يشمل توقيت كل فعالية
- يشير إلى طريقة التعليم
- يشير إلى الوسائل التدريبية والإعلامية التي يمكن استخدامها
- اختيار التمرين التجريبي
- تكلفة التدريب

عند تجميع الميزانية، لديها خطة مفصلة مع الأنشطة ومتطلباتها. تقسيم الخطة الخاصة بك في، التكاليف غير المباشرة والتنمية المباشرة. التكاليف المباشرة الرجوع إلى النفقات المرتبطة تسليم التدريب وأنشطة التعلم؛ التكاليف غير المباشرة هي التكاليف التي تدعم أنشطة التعلم وتكاليف التطوير هي النفقات اللازمة لتطوير مواد البرنامج<sup>9</sup>

ثم التفكير في ما هي الموارد لديك بالفعل وما هي الموارد التي تحتاج إليها ومن ثم محاولة تحديد المصادر المحتملة للتمويل

| تكاليف التطوير                 | التكاليف غير المباشرة       | التكاليف المباشرة |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| تجريب البرنامج التدريبي        |                             | المواد الدراسية   |
| تصميم مواد البرامج             | دعم الادارية                | راتب المدرب       |
| تصميم المواد الرقمية / الصوتية | إعداد راتب المدرب           | السفر             |
|                                | التدفئة                     | تأجير الغرف       |
|                                | الاضاءة                     | الأغذية           |
|                                | التكاليف المرئية او الظاهرة |                   |

إعلان تدريب

بمجرد اتخاذ قرار من سيكون الجمهور المستهدف يمكن البدء في التحضير لإعلان التدريب. وينبغي أن يتضمن الإعلان الغرض من التدريب، والموقع ومعلومات عن كيفية المشاركة.

الإعلان يمكن ان يعلن من خلال:

- رسائل البريد الإلكتروني

8 Ibid.

9 Ibid.

- النشرات الإخبارية
- للوحات النشرة او الاعلان
- نشرات اخبار الجامعات
- مواقع الكترونية
- وسائل الإعلام الاجتماعية

## التحضير لدورة تدريبية:

تبدأ في اليوم التالي عن طريق طرح الاسئلة على جمهورك:  
ما هي الأشياء التي ٣-٤ تعلمتها بالأمس أن كنت لا تريد  
أن تنسى؟

وفقا لروبرت جلاسر الاحتفاظ المتعلمين:

٧٠٪ من ما يقرأون

٧٠٪ من ما يسمعونه

٨٠٪ من ما يتعرضون له شخصيا

٩٠٪ من ما يفعلونه، ووضع الكلمات الخاصة بهم

من المهم أن نتذكر أن العديد من الفروق الفردية تؤثر على عملية التعلم

روبرت جلاسر. ٣٨٩١ التعليم والتفكير: دور المعرفة، والتقارير الفني رقم (SDP-6)

دراسة جمهورك (الخلفية التعليمية والعمل والأعمار والاهتمامات)

(1) تحديد قدرة كل الأفراد والدافع للتعلم

(2) التعرف على المواد اللازمة لمواصلة التدريب

(3) التكيف مع بيئة التعلم لتحقيق أقصى قدر من التعلم

(4) وضع خطة لتدريب (توقيت، وتدفق جلسة العمل الخاصة بك)

(5) تعرف على الموضوع الخاص بك

(6) إعداد خطة تقييم

تسليم دورة تدريبية:

(1) تحديد الأهداف التعليمية لكل دورة تدريبية

(2) تاسيس صف معايير

(3) استخدام اساليب كسر الجمود

(4) نضع في اعتبارنا أن كل فرد لديه أسلوب التعلم الخاصة به

(5) طرح سؤال أولي ومن ثم العمل باستمرار للتفاعل

(6) الاستماع

(7) الحمد الناس عن أسئلتهم أو الردود

(8) ابدأ كل يوم مع لمحة صغيرة من ما تعلمته في اليوم السابق

(9) مشاركة خبراتك مع الجمهور

(01) لا تصدر الاحكام او تسمح بها

(11) كتابة كلمات المشاركين على لوحة أو ورق فلاب

(21) لخ

## نشاطات كسر الجمود والتعارف وفعاليات بناء الفريق

أنشطة التعارف هي وسيلة جيدة لـ«كسر الجمود» بين المشاركين الذين لا يعرفون بعضهم البعض. وعادة ما تستخدم على أنها النشاط الأول في التدريب، والسماح للمشاركين لتقديم أنفسهم لبعضهم البعض. في حين أن هناك العديد من الأنشطة المختلفة لإذابة الجليد ، ويرز هذا الفصل سوى مجموعة صغيرة، مصممة خصيصا للتدريب مع أعضاء منظمات المجتمع المدني من سياقات وخلفيات مختلفة.

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٥١ - 001 مشارك

المواد: نسخة واحدة من صفحة الكلوبنكو لكل مشارك

هو ممارسة تم إنشاؤها على بنغو العادية - كل شخص يحتاج لاستكمال مجموعة من تسعة أسئلة في أسرع وقت ممكن. يتم تسليم كل مشارك ورقة للحصول على مثال) مع تسعة أسئلة. تصاغ الأسئلة على النحو التالي: «البحث عن شخص يتحدث بأكثر من لغتين؛ البحث عن شخص يعرف كيفية العزف على الغيتار؛ العثور على شخص الذي يعمل في منظمة المجتمع «الخ التالي ل/ تحت كل سؤال سيكون لديك مساحة لكتابة اسم المشارك الذي يتوافق مع هذه المسألة، أي اسم المشارك الذي يتحدث بأكثر من لغتين. يحتاج كل مشارك على المشي في أنحاء الغرفة، والتحدث مع المشاركين الآخرين والعثور على تسع منها مختلفة الاجابة على الأسئلة. ويمكن الإشارة إلى كل اسم مرة واحدة فقط. أول من يملء الأسئلة سوف يصرخ «البنغو» وتكشف عن إجابات.

وينبغي ان تهب الأسئلة لكل مجموعة محددة من المشاركين.

دائرة الوقت (النسخة البطيئة)

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: كراسي بشكل دائرة، قائمة بيانات الوسيط او الميسر

تشكيل دائرة من الكراسي، حتى يتسنى لجميع المشاركين رؤية وسماع بعضهم البعض. كوسيط، سوف تدعو جميع هؤلاء المشاركين للوقوف وتغيير الأماكن التي حددها بانفسهم مع بيان الذي تقرأ، على سبيل المثال 'تغيير الأماكن إذا كنت تعمل في إحدى منظمات المجتمع المدني'. في حال جلوس الناس، اقرأ لهم البيان التالي. يمكن أن تكون تصريحات رسمية أو غير رسمية، ويمكن اختيارها بشكل خاص لكل متدرب، مما يجعلها ذات صلة بالمشاركين ومحتوى التدريب. وهذا النشاط يساعد المشاركين لمعرفة القليل عن بعضهم البعض، وسوف تساعد أيضا على الحصول على فهم أفضل للمجموعة التي تعمل معها.

دائرة الوقت (النسخة السريعة)

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: كراسي بشكل دائرة

هذه العملية مشابهة لسابقتها، ولكن يعمل بشكل أسرع بكثير. عند تشكيل دائرة مع الكراسي، كوسيط سوف تقف في مركز الدائرة. تأكد من أن كل مشارك لديه كرسي واحد وليس هناك كراسي احتياط (اضافية) في الدائرة. اقرأ لهم البيان الأول وأطلب من الجميع ان يقفوا وان يغيروا الأماكن التي تحدد حسب ذلك البيان. ومع ذلك، فإن واحدا منهم لم يتمكن من العثور على كرسي - ان هذا الشخص لن يقف في الوسط ويصيغ بيان للمشاركين لتغيير الأماكن. هذا النشاط يعمل كذلك كمحفز، وكذلك للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 001 مشارك

المواد: بدون

نطلب من جميع المشاركين لتشكيل طابور طويل وفقا للحرف الأول من أسمائهم بالترتيب الأبجدي، أو وفقا لحجم احذيتهم، أو عيد ميلاد، أو الحرف الأول من المكان الذي ولدوا فيها. ثم يمكن أن تطلب من المشاركين أن يذكروا أسمائهم (أو أعياد الميلاد وغيرها) بصوت عال أمام الجميع لسماعه، ولتحقق مما إذا تم تشكيل خط بشكل صحيح.

خريطة الناس

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 001 مشارك

المواد: بدون

اطلب من المشاركين أن يتخلوا خريطة كبيرة للعالم (أو أوروبا، أو أي منطقة أخرى أكثر ملاءمة للمجموعة التي تعمل معها). تشير فيها الشمال والجنوب والشرق والغرب ثم اطلب من المشاركين الوقوف على بقعة من الخريطة التي ولدوا فيها، أو حيث عملوا في الماضي، أو حيث قد سافروا. اطلب من المشاركين ان يذكروا البلد / المدينة التي يقفون عليها.

الصور

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: مجموعة كبيرة ومتنوعة من الصور أو صور الآخرين، على الأقل واحدة لكل مشارك، ولكن من الناحية المثالية اكثر من واحدة

انشر جميع الصور إما في منتصف الغرفة، أو على منضدة كبيرة إذا كان لديك. اطلب من جميع المشاركين لإلقاء نظرة على الصور واختيار واحدة يميزونها ثم اطلب من المشاركين الجلوس أو الوقوف في دائرة وكل يمسك الصورة التي اختارها، تقديم أنفسهم والتعليق على الصورة.

رمي الكرة

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: كرة ناعمة

اطلب من جميع المشاركين الوقوف في دائرة. ارمي الكرة لأحد المشاركين، واطلب منهم أن يقولوا اسمائهم وشيء واحد عن أنفسهم (تستطيع ان تربطه موضوع التدريب). استمر بهذا الوضع حتى يتسنى لكل مشارك فرصة للتحدث.

الحديث عن نفسك

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: الحلويات / وحدات صغيرة

مرر حولهم وعاء من الحلوى الصغيرة أو أشياء صغيرة أخرى. إذا كنت تستخدم الحلويات، اطلب من المشاركين أن لا تأكل منها إلا ما بعد التدريب (التمرين) في حال مسك الجميع بعض الوحدات في أيديهم، اطلب من كل المشاركين الكشف عن أشياء كثيرة عن أنفسهم بعدد الوحدات أو الأشياء التي في أيديهم - أي إذا أخذ أحد المشاركين ثلاثة حلويات صغيرة، يطلب منه أو منها أن يقول ثلاثة أشياء عن نفسها / نفسه.

#### التنشيط

التنشيط والأنشطة القصيرة التي تم تصميمها لتنشيط المشاركين. وعادة ما يتم استخدامها بعد جلسة سلبية طويلة، مثل عرض تقديمي طويل أو محاضرة، ولكن أيضا بعد استراحة الغداء أو فترات الاستراحة. التنشيط يمكن المشاركين من استخدام أجزاء مختلفة من الدماغ إما عن طريق تحريك أجزاء مختلفة من الجسم (الذراعين واليدين)، أو في الواقع عن طريق الحركة أو التنقل في أنحاء الغرفة. قد ترغب في اختيار الأنشطة المناسبة حسب الحالة البدنية وعمر لمجموعة المشاركين الخاص بك.

#### سلطة الفواكه

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: لا يوجد

شكل دائرة من الكراسي، بالعدد الدقيق للمشاركين. سوف لا يكون لديك كرسي وتقف في وسط الدائرة. لم يتم تخصيص فاكهة لكل مشترك - التفاح؛ الموز؛ الخوخ. تأكد من أن الجميع يعرف نوعه من الفاكهة. أصرخ الآن باسم واحد من الفاكهة، وجميع المشاركين الذين يمثلون هذا النوع من الفاكهة يجب أن يقفوا ويغفوا أماكنهم مع من يقف في المركز أو الوسط. إذا كان الشخص في الوسط قد صاح «سلطة فواكه»، على الجميع أن يقفوا و يغفوا أماكنهم.

#### بطاقة

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 001 مشارك

المواد: بدون

كل واحد من المشاركين يمكن ان يتجول في أنحاء الغرفة ويعلم على أكبر قدر ممكن من المشاركين الآخرين في جميع أنحاء الغرفة. بمجرد تم وسمها، يتم الركوع، ولكن تذكر علم عليك. بمجرد أن الشخص قد تم وسمه او التعليم عليه من قبل شخص آخر، يمكنك النهوض وتستمر اللعبة. استمر باللعب حتى يتم ركوع معظم المشاركين إلى أسفل.

#### الرقص

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

المواد: بدون

اطلب من جميع المشاركين الوقوف في دائرة. اطلب من أول المشاركين الرقص بخطوات الرقص المفضلة لديه او لديها، وكل الآخرين عليهم المتابعة. بعد بضع خطوات، اطلب من الشخص التالي ان يعرض الحركات المفضلة له او لها في الرقص. تستمر حتى يتسنى للجميع فرصة لإظهار الحركات المفضلة الخاصة بهم.

#### الخط الطولي (المنافسة)

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 001 مشارك

شكل لجنتي طوابير طويلة على قدم المساواة، في مواجهة بعضهما البعض. الآن اطلب من كل خط لفرز أنفسهم وفقا لسنهم أو الحرف الأول من أسمائهم بالترتيب الأبجدي، أو حجم الحذاء - ولكن من دون الحديث. أسرع مجموعة هو الفائز.

#### فعاليات بناء الفريق

تستخدم فعاليات بناء الفريق عندما ترغب في تطوير شعور مشترك للملكية ضمن مجموعة متنوعة من المشاركين. هذا مفيد بشكل خاص عندما يكون لديك المشاركين من خلفيات مختلفة، وعندما ترغب بان يستمروا في مواصلة العمل معا حتى بعد التدريب. من المهم أيضا لأنها سوف تحث المشاركين على اكتساب الثقة في بعضهم البعض، والتي بدورها سوف تسمح للمشاركين بشكل فردي ان يشعروا بمزيد من الراحة داخل مجموعة أكبر.

وبناء الفريق سيعني الشعور بمشاركة الهوية بين المشاركين، لذلك يمكن أيضا أن تستخدم عند العمل مع عدد أكبر من الاعضاء في منظمة واحدة. بدلا من ذلك، يمكنك استخدام تمارين لتشكيل مجموعات فرعية من بين المشاركين، وهذا يتوقف على الهدف والخطوط العريضة للدورة التدريبية الخاصة بك. من الافضل ان تتضمن أنشطة بناء الفريق في بداية جدول أعمال التدريب، ولكن للتدريب الطويل يعد من المفيد دمج تمارين بناء الفريق أيضا في جميع أنحاء البرنامج. ويمكن استخدام بعضها كنشاط تنشيط بعد الغداء أو استراحة لتناول القهوة.

#### كراسي الموسيقى

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

#### المواد: الموسيقى

قم بتشكيل خط من الكراسي، مع أقل واحدة من عدد المشاركين. شغل الموسيقى واطلب من المشاركين المشي أو الرقص حول الكراسي. حالما تتوقف الموسيقى، اطلب من المشاركين الجلوس على كرسي. كما سيكون هناك عدد الكراسي أقل من المشاركين، سيكون عليهم ان ينضغطوا . كل جولة، تخلص من كرسين. وسوف يتعين على المشاركين الجلوس على بعضهم البعض من أجل أن يكونوا قادرين على الجلوس عندما تتوقف الموسيقى. وسوف يكون التحدي الأكبر في الجولة الأخيرة عندما يكون هناك كرسي واحد قد بقي. وسوف يتعين على المشاركين العمل كفريق واحد من أجل التأكد من أن الجميع يستطيع الجلوس.

#### الرقص على الجريدة

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

#### المواد: جريدة، أوراق اللوح القلاب، الموسيقى

وضع الصحف أو أوراق اللوح القلاب على الأرض في جميع أنحاء الغرفة. تشغيل الموسيقى واطلب من المشاركين المشي / الرقص حول ورقات. عندما تتوقف الموسيقى سوف يضطرون على الوقوف على ورقة. خلال كل جولة، خذ بعيدا واحدة من الورقات، أو ضم الورقات، بحيث تبقى مساحة أقل. وسوف يصبح تحديا متزايدا للمشاركين للوقوف على الأوراق وسيضطرون لتشكيل استراتيجيات الفريق.

#### العقدة الكبيرة

الوقت: ٠١ دقائق

حجم المجموعة: ٠١ - 03 مشارك

#### المواد: لا يوجد

نطلب من جميع المشاركين للوقوف معا بشكل وثيق، ووضع أيديهم في مركز الدائرة وبعد ذلك مع كل يد امسك يد الاخر التي تستطيع ان تمسكها. ثم طلب منهم يحلوا العقدة لتشكيل دائرة كبيرة لا يسمح لهم بترك ايدي التي همسكون بها. ويمكن أن تفعل هذا أيضا في مجموعتين، مع مجموعة شكل العقدة، ومع المجموعة الاخرى حل العقدة.

#### تشكيل الأحرف

اطلب من جميع المشاركين تشكيل كلمة التي هي ذات الصلة بموضوع التدريب الخاص بك. و يمكن أيضا استخدام «فريق» العمل. اطلب منهم أن يستلقوا على الأرض وبأجسادهم يشكلون الحروف. سيكون لديهم إستراتيجية كفريق واحد من أجل ضمان أن كل شخص هو جزء من الحرف، وأنهم قد شكلوا الحروف الصحيحة للكلمة.

في خلال السنوات ٠٣-٠٢ الماضية، وليس فقط هو في خدمة المتخصصين ولكنها متاحة للمواطنين أيضا. عندما الإنترنت لم تتخذ بعد أكثر من حياتنا، كنا فقط في نهاية المتلقي ما أنتج، ولكن اليوم، أيضا مكونات هذه الشبكة معلومات واسعة النطاق. تدرك هذا التحول العظيم، ويهدف هذا الفصل إلى استكشاف أنواع مختلفة من الاتصال وتبادل الأدوات العملية في حين توجه منظمات المجتمع المدني في استراتيجيات الاتصال الخاصة بهم.

## ربط الشبكات وبناء علاقات لمنظمات المجتمع المدني

وقد تم تطوير هذا الدليل لدعم المدربين في عملهم. وقد جمعت من خلال استعراض الأداب ذات الصلة، والخبرة الشخصية بين مجموعتين في الاتحاد الأوروبي بتمويل مشروع «أعمال المجتمع المدني ما وراء الحدود» في قبرص، وإسرائيل، والأراضي الفلسطينية. وهي مصممة لمساعدة المدربين والعمل مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، والمنظمات، وخاصة في البيئات بين الطائفتين.

### الفصل الثالث

#### الشبكات وبناء العلاقات لمنظمات المجتمع المدني

لتنظيم التدريب الناجح يتطلب التفاني وإعداد من قبل المنظمة المضيفة والمدربين. في هذه المرحلة يجب التعيين بمهارة لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والكفاءات التي يحتاجون إليها. ليس ما تريد أن تقدم، بل ما يحتاجونه ليقدّم. هذا التمايز يرسم الفرق الأساسي بين المعلم والمتعلم مركز التثقيف. وهناك تدريب ناجح جعل المعلومات في متناول المشاركين من خلال نهج المتعلم.

يتطلب تنظيم التدريب أكثر من مجرد اتخاذ قرار بشأن المعلومات التي يجب ان تشمل. يجب على المدربين والمنظمات التي تستضيفهم تحديد الأهداف التدريبية، اختيار المشاركين وتطوير وتراكم وتنفيذ الفعاليات، وإدارة الوقت، والتعلم، والخدمات اللوجستية. ويتطلب التدريب بصيرة ملحوظة والتأهب لها.

أولا، ينبغي اختيار اثنين على الأقل كل على حدة مع درجة معينة من الخبرة ذات الصلة بالمدربين. ينبغي أن تكون قادرة على نقل المعرفة وتجاربهم الشخصية للمشاركين، المدربين يجب أن تكون لهم القدرة على تقديم معارفهم وخبراتهم. ينبغي تقسيم العمل بين المدربين؛ يجب على كلاهما توفير النسخ الاحتياطي للجلسات اعتمادا على خبرات كل منهما. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المدربين لامتلاك شخصية لطيفة، لديها مهارات قوية للقيادة والاتصال، والرغبة في المشاركة في مركز تثقيف المتعلم.

بعد اختيار المدربين ذوي الكفاءة، المشاركين أيضا ينبغي اختيارهم بعناية. مكون التدريب و المشاركين هي العنصر الرئيسي لنجاح التدريب. إذا كان لديهم حصة في هذه العملية، والرغبة في التعلم، أو خبرة في المواضيع ذات الصلة هي اسئلة المدربين والمضيف يجب أن يسألها. لا توجد صيغة معينة للمشاركة الجيد، ولكن هناك العديد من الصفات المشتركة. في عملية الاختيار،

يجب أن نسأل المدربين والمضيفين عن كل امكانية للمشارك المحتمل:

- هل لديهم مصلحة في هذا الموضوع؟
- هل لديهم تجربة شخصية، والتي سوف تكون ذات قيمة للمشاركين الآخرين؟
- هل رغبتهم في المعرفة حقيقية؟
- هل لديهم دعم من المنظمات التي ترسلهم ؟
- ما هي توقعاتهم من التدريب؟
- ما هي توقعاتهم من المدربين؟
- يمكن أن تتحقق توقعاتهم بشكل موثوق من خلال هذا التدريب بالذات؟

من خلال هذا التحليل، وسيتم اختيار المشاركين مع مصلحة حقيقية في هذا الموضوع، والذين هم منفتحون، لديهم الرغبة في التعلم ومساعدة الآخرين على التعلم، والقادرين على الانخراط بانتباه مع الآخرين. وينبغي اختيار المشاركين بتنوع من أجل تبني وتعزيز الروابط والشراكات .

تخصيص الوقت المتاح هو خطوة أساسية في تنظيم دورة تدريبية. عادة ما تحدث التدريبات خلال الأيام الستة أو ثمانية ساعات، لعدد معين من الأيام. وينبغي توفير الوقت لتناول طعام الغداء واستراحات القهوة، لتحديث المشاركين للفترة المتبقية من اليوم. ينبغي إدراج ثلاثين دقيقة ختامية في نهاية كل يوم لتذكير المشاركين بالمواضيع التي يتناولها، وتوفير لهم فرصة لطرح أسئلة توضيحية، والتعليق على آرائهم من التدريب، والمدربين، والمعلومات.

بالتالي الأنشطة التدريبية والمعلومات ذات الصلة سيتم تراكمها وتطويرها. وينبغي أن تستخدم هذا الدليل كمصدر للمدربين؛ أنها مصممة لتغطية المواضيع المذكورة أعلاه ذات الصلة بمنظمات المجتمع المدني في الإعدادات العامة او المشاعة. متضمنة المعلومات الواردة والمشتقة من تجربة شخصية ومن مراجعة الأدبيات. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات على الانترنت اومطبوعة . وقد يشمل أيضا بما في ذلك المدربين ضيفا متحدثا في جلسات التدريب الخاصة بهم. يمكن للمتحدثين زيادة التدريب بالخبرات العملية التي عاشوها وحماس ورؤى . لكي تكون فعالة، يجب أن يتم اعدادها من قبل المدربين .

لاستنتاج التدريب، وينبغي إعداد تقييم للمشاركين. وهذا سوف يساعد المدربين على تحديد نقاط القوة والضعف فيها، ما هي الأنشطة التي عملت، ما الذي يمكن تحسينه، وكيف كان تأثير التدريب - هل انجز أهدافه؟ يمكن التقييمات ان تتخذ أشكالا عديدة، بما في ذلك سبيل المثال لا الحصر: استبيان، تمرين تفاعلي حيث نقل المشاركين لإظهار موافقتهم أو خلاف مع بيان خاص حول التدريب، أو وضع خطط المشاركين للاستفادة من ما تعلموه في التدريب

مع هذه المعلومات التنظيمية في الاعتبار، ينبغي إعداد المدربين المحتملين للبدء في التخطيط لتدريب! المعلومات الواردة في الفصول اللاحقة يمكن زيادة فعالية التدريب. نأخذ في الاعتبار المعلومات اللوجستية التالية لتنظيم التدريب الناجح:

- تطوير خطة لبرنامج تدريبي عام- تشمل أهداف التدريب، وجدول زمني محدد.
- اصدار دعوات للمشاركين الذين تم اختيارهم ، وتشمل وثائق السفر والمستندات المالية المطلوبة
- البحث عن موقع التدريب، وإذا لزم الأمر الترتيب لأماكن الإقامة، والسفر، والمواد الغذائية.
- جمع المعلومات ذات الصلة لدعم أهداف التدريب، وعملية التعلم.
- إدارة جميع العناصر المالية للتدريب .
- تضمين تقييم لمعرفة ما يمكن القيام به على نحو أفضل في المرة القادمة .

## ما هي الشبكات؟

الشبكات هي بناء علاقة. يعرف بأنه «التفاعل مع أشخاص آخرين لتبادل المعلومات وتطوير الاتصالات...»، بل هو أداة قوية للأفراد والمؤسسات وأصحاب المشاريع الاجتماعية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني. لديها إمكانات كبيرة لتعزيز قدرات المرء

في الشبكة، ويصبح كل مشترك في الشبكة من شركائها. الموارد الفريدة والمهارات والكفاءات، كل شريك يمكن استخدامها لأسباب متخصصة. قد عززت الإجراءات الإستراتيجية من خلال هذا التعاون، وقد يتم فرض الاستمرارية من خلال المعاملة بالمثل بين الشركاء. التضرع بقدرته البناء وقدرات الشبكات، لا بد من فهم العلاقات على الشبكة المكون، وأساليب التواصل، وكيفية العمل ضمن والحفاظ على الشبكة أو الشراكة، ومهارات الاتصال الفعال.

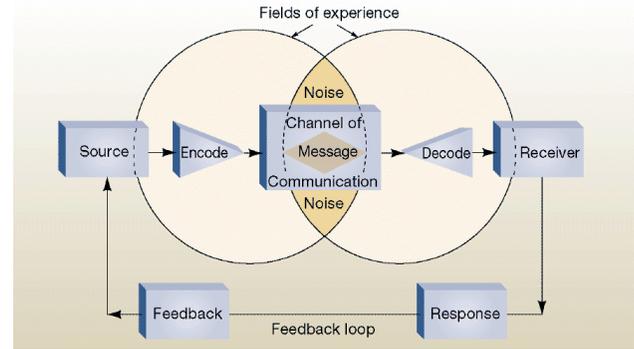
نصيحة: ممارسة الاتصال الفعال في كثير من الأحيان تطور مهاراتك. وسوف يؤدي ثماره في نجاحاتك في العلاقة والشبكة.

## استراتيجيات الاتصال الفعال

الاتصالات يمكن أن تضخم النجاحات والإخفاقات في الشبكات والعلاقات. ضمن هذه الأطر «الذات» و «الآخر» تتشارك في عملية التواصل الجارية. سواء اللفظي أو غير اللفظي، العنف أو غير العنيفة، والاتصال هو الحاضر دائماً.

من خلال الاتصال المباشر، «الذات» و «الآخر» خلق المعنى المشترك في عمليات التواصل الفعال. أنها تنتج تصورا عن بعضها البعض متجذرة في المعرفة التجريبية. اكتساب المعرفة التجريبية تعتمد على قدرة المرء على الاعتراف، بوجهات نظر مختلفة والتمسك بحقائق متعددة . الاتصال هو أساس التواصل الفعال، في حد ذاته الأساس لعلاقات وشبكات فعالة.

في مجال الاتصالات، «الذات» تطور وتشفر رسالة وترسلها إلى «الآخر» من خلال قناة التواصل . «والآخر» يتلقى الرسالة، يترجم ذلك ويخلق المعنى من ذلك.



أنشطة الاتصالات ٠٥، قواطع الجليد، وتمارين

الضوضاء والهواء يؤثر على كل من المرسل والمتلقي. المرسل والمتلقي الخبرات الشخصية تؤثر على فك التشفير والتميز، ردا على الرسالة وتصور الاستجابة.

لتعزيز فعالية اتصال ما ينبغي:

تكون موجزة وواضحة؛

تبدأ بعنوان - تبدأ بما هو مهم؛

- مراقبة ردود المستمع (اللفظي وغير اللفظي)؛ تصميم اتصالاتك لنيل اهتمامهم؛
- النظر إلى المستمعين في العين، ومواجهتها بشكل مباشر، لديها موقف جيد؛
- اسأل المستمعين أسئلة مفتوحة النهاية؛
- لا نقول للمستمعين كيف يشعرون

#### فعالية الاتصال العملي

عملية التواصل هو أكثر بكثير من تسليم الرسائل. مثل العلاقات، ه الاتصال مبني على الأخذ والعطاء.

تمارين لممارسة مهارات الاتصال الفعال (كلاهما تسليم الرسالة واستقبالها ) هي:

A. ثلاثة أنواع من استقبال الرسالة: هذا التمرين سوف يستغرق ما يقرب من خمس عشرة دقيقة.

- تقسيم المجموعة إلى أربعة فرق
- إعطاء كل عضو في الفريق دوراً: احدهم هو الراوي؛ وآخر يلاحظ الرسائل غير اللفظية الراوي في، واحدهم يستمع إلى دلالية الراوي أو رسائله الخرسانية؛ واحد يستمع لرسائل التلميح أو العاطفية.
- يعطى للراوي دقيقتين ليحكي قصة أو خبرة شخصية .
- سيتم منح كل مراقب دقيقة واحدة لوصف الرسائل التي وردت من وجهات نظر كل منهما.
- تبديل الأدوار حتى يتسنى لكل منهم الفرصة لممارسة كل دور.
- 

B. طرق للاستماع التفاعلي:

- تقسيم المجموعة إلى ستة فرق
- اعرض على المجموعة نصائح الاستماع التالية:
- في مجموعاتهم إعطي كل شخص دوراً كما الراوي، إعادة صياغة النص، مكرر، تحقيق، الترسيب، والمتذكر.
- كما في التمرين السابق الراوي سيمنح دقيقتين ليحكي قصة، وسيكون لكل عضو في المجموعة الأخرى لديها دقيقة واحدة لإعادة صياغة، كرر، التحقيق، وتوضيح أو تذكر (كما هو محدد من قبل نصائح الاستماع).
- أعضاء المجموعة ستقوم بتبديل الأدوار حتى يحض كل منهم فرصة ليكون في كل دور.

#### نصائح الاستماع

• إعادة صياغة الرسالة للمتكلم من أجل التأكد من فهمك

• كرر الرسالة لمساعدتك على تذكر ما قيل

• دقق في المعلومات الناقصة

• توضح أي نقاط قد لا تفهمها تماما

• تذكر النقاط الهامة من الرسالة لتطبيقها في المستقبل<sup>10</sup>

وقد تم تكييف هذا النشاط من «05 أنشطة الاتصالات ، كسارات الجليد، وتمارين» بيتر غاربر في تمارين

وسوف يستغرق ما يقرب من أربعين دقيقة.

#### العلاقة: نماذج ونظريات

يتم تعريف العلاقة بأنها «الطريقة التي اثنين أو أكثر من الأشخاص أو المنظمات ينظرون ويتصرفون تجاه بعضهم البعض.» العديد من النماذج والنظريات القائمة لتطوير فهم العلاقات. وتشمل هذه:

• نظرية التبادل الاجتماعي: علاقات تبادلية - أنها تتطلب شركاء للأخذ والعطاء، لنقدر كل الآخر<sup>11</sup>

• نموذج ناب التنمية العلائقية: العلاقات تتطور من خلال عمليتين متميزتين، فحصت من قبل اثنين من النماذج منفصلة كل واحدة منها تتألف من خمس مراحل<sup>12</sup>

• ناب في تصعيد العلاقة النموذجية: الترابط؛ دمج؛ تكثيف؛ تجريب؛ بدء<sup>13</sup>

• ناب العلاقة إنهاء الموديل: التفريق؛ يقيد؛ ركود؛ تجنب؛ إنهاء<sup>14</sup>

• نظرية الحد من عدم اليقين: وجود علاقة بين طرفين غير معروفين تقدم من خلال ثلاث مراحل<sup>15</sup>

• دخول المرحلة: شركاء للتعرف على خلفية كل منهما. أنها تجعل الإفصاح الذاتي لتعزيز العلاقة المتنامية

المرحلة الشخصية: شركاء تعميق فهمهم للمعتقدات بعضهم البعض، والقيم، الاتجاه والشخصية

• المرحلة الخروج: الشركاء يقررون مصير العلاقة - للخروج، وتعميق وتجديد أو تغيير العلاقة هي من بين الخيارات<sup>16</sup>.

10 Garber, P. (2008). 50 communications activities, ice breakers, and exercises. Amherst, MA: HRD Press. Retrieved from <http://www2.cortland.edu/dotAsset/c1a635f6-a099-4ede-8f15-79b86e315088.pdf>

11 Interpersonal relationship communication theories. (n.d.). Retrieved from <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm>

12 Interpersonal relationship development. (n.d.). Retrieved from <http://managementstudyguide.com/role-of-employees-in-interpersonal-relationship.htm>

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Interpersonal relationship communication theories. (n.d.). Retrieved from <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm>

16 Ibid.

|  |  |
|--|--|
| ما هو الغرض من هذه العلاقة؟  |  |
| ما هي مسؤوليات الشركاء والأدوار؟   |  |
| كيف يتم الصراع وردود الفعل ينظر في العلاقة؟ كما يحتمل أن تكون ضارة أو إيجابية؟ |  |
| ما هي نقاط القوة في العلاقة؟   |  |
| ما هي نقاط الضعف للعلاقات؟   |  |
| هل هو تبادل الأفكار والمعلومات والموارد متبادلة؟                               |  |
| هل يشعر جميع الشركاء بالمسؤولية المتبادلة عن النجاح والفشل في العلاقة؟         |  |

#### خصائص فعالة العلاقات

في هذه وفي نظريات ونماذج ويريها لا تعد ولا تحصى، خصائص أظهرت عادة في علاقة سليمة تشمل: وضوح حول مسؤوليات الشركاء، وجهة نظر إيجابية من ردود الفعل والصراع، والشعور بالمسؤولية تجاه نفسه والشركاء، وتبادل وتغيير في الموارد المفضلة<sup>17</sup>. قد يكون من المفيد الإجابة على هذه الأسئلة في ما يتعلق بعلاقة محددة.

دون بعض الخصائص قد تفشل العلاقات بأن تكون مفيدة لجميع الأطراف المعنية، او ان تكون معيولة، أو تحقيق الأهداف المرجوة. وهناك شبكة تأسست في العلاقات معيبة للغاية ليس لديها القدرة نفسها للتغيير والمبادرة.

#### ما هي الشبكة؟

الشبكات تتكون من الأفراد أو المنظمات ذات المصالح المشتركة أو جهات الاتصال<sup>18</sup>. فهي كثيفة ومتنوعة وعضوية، ومصنوعة من انتقال وتموال اتصالات. هم «مجموعة من الناس [أو المنظمات] الذين يتبادلون المعلومات، والاتصالات، والخبرة لأغراض مهنية أو اجتماعية» الذين لديهم ثقة في القول المأثور لكي اساعدك، ساعدني، كلنا مشتركين في الشبكات، ولكن فئة قليلة تحصل على الاستفادة الكاملة من قدراتها. إذا ما استخدمت بشكل صحيح، الشبكات قد توسع الموارد المتاحة لشخص ما، وتعزز الرؤية، وتوفر الاتصالات المفيدة، وضمان دعم واسع النطاق، وتقديم مزايا إضافية لا تعد ولا تحصى<sup>19</sup>.

#### عملية التواصل

التواصل هو عملية بسيطة. أنها تنطوي على الاستفادة من علاقة ما . للتواصل مع شخص ما يجب ان<sup>20</sup>:

17 Coburn, C. (n.d.). Negotiation conflict styles . (Master'sHarvardUniversity)Retrieved from <http://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf>

18 Networking made easy. (n.d.). Retrieved from <http://as.cornell.edu/academics/careers/networking/>

19 Knapp's relationship model. (n.d.). Retrieved from <http://communicationtheory.org/knapps-relationship-model>

20 Dearden, P., CIDT, , Jones, S., & Sartorius, R. Department for International Development, Performance and Effectiveness Department. (2002). Tools for development: Information for those engaged in development activity. Retrieved from website: [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1\\_DFID.pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf)

- الوصول إلى الأشخاص الذين تعرفهم، أو الناس الذين تود أن تعرفهم؛
- ان تكون إعادة تقديم / تقديم نفسك - موجزة؛
- ان تعلم من هم؛
- لماذا تتصل بهم؟ كيف يمكن أن يساعدوك؟؛
- ماذا يمكن أن تقدم في مقابل مساعدتهم؛
- متابعة (من المهم في جميع الحالات متابعة المتصلين والشركا)

عند بدأ هذه العملية قد يكون من المفيد أن تحدد بوضوح احد الأهداف ، ونقاط القوة وأساليب تحقيق الأهداف والعقبات المحتملة، وطرق لقياس النجاحات<sup>21</sup>. في الشبكات قد يكون احد الاهداف لتطوير الاتصالات في مجالات جديدة للمساعدة في حملة للدفاع . قد تكون قوتها جيدة في اجتماع اناس جدد. ويمكن أن تشمل الأساليب يمكن ان تشمل ارسال البريد الإلكتروني للمتصلين المحتملين، وزيارة شركة أو مؤسسة شركاء محتملين، أو باستخدام احدئ الشبكات الحالية للوصول إلى أشخاص جدد. والعقبات قد تكون الصعوبات في الحصول على لقاءات مع الأشخاص المناسبين، أو متاعب شرح ما هو مطلوب من شريك محتمل. النجاح، في هذه الحالة، قد تقاس على عدد المستخدمين او المتصلين وما أنجزته الشبكة الجديدة.

| قياس النجاح | العقبات | أساليب لتحقيق أهداف | نقاط القوة والضعف | الأهداف |
|-------------|---------|---------------------|-------------------|---------|
|             |         |                     |                   |         |

هذه العملية ليست خطية. الشبكات هي ديناميكية ومتغيرة باستمرار. الموارد والأعضاء يأتون باستمرار ويذهبون، والأخذ والعطاء. وسوف تحرص الشبكات معرفة ضاحيها التحول والاستفادة من كل فرصة للتوسيع أو التأثير الجيبي على شبكة الاتصال الخاصة بهم. وسوف يساعدوك ، ساعدهم .

المعلومات الواردة في نظرية التبادل الاجتماعي يلعب دورا محوريا في نجاح الشبكات والعلاقات المكونة لها . يجب على أعضاء الشبكة وشركاء العلاقة المشاركة في العطاء والاخذ المستمر من الموارد، والاتصالات، والمعلومات، والوقت، والتركيز. لا بد ان يثقوا ، وقادرة على إدارة مشتركة، وتكون ملتزمة ببناء القدرات والتعلم المتبادل. لن يتم استخدام الشبكة لكامل إمكاناتها ما لم تخدم جميع الأعضاء والشركاء.

### الشبكات والشراكات بين القطاعات

الشبكات توفر الأساس لتشكيل شراكة إستراتيجية. هذه العلاقات هي أدوات قوية عند تنفيذها داخل الأنظمة السياسية الحاكمة مثل الاتحاد الأوروبي . عندما يقوم الشركاء بالمسؤولية أمام بعضهم البعض، وتعزيز الثقة، ويستخدم أسلوب التفاوض التعاون ( ان انت تفوز / انا افوز)، وهذه الشراكات هي مركبات بدرجة عالية من الكفاءة من أجل التغيير. الشراكات بين القطاعات ذات أهمية خاصة.

هيئات الشراكات تجسر الحقول والقطاعات التي تعمل في موضوعات متنوعة وعلى مختلف المستويات . وهم قد وهبوا القدرة على إحداث التغيير وتحقيق التنمية المستدامة. التنوع يسمح لهم «... الاستفادة من أوجه التآزر و... معالجة القضايا على نطاق واسع التي لا يوجد قطاع واحد لديه الموارد والقدرة على إدارتها والتي لكل منها حصة. «كلفوا بمهمة الاتفاق على القضايا والإجراءات الموجزة التي سيضطلع بها مختلف الشركاء. المنظمة أمر حتمي من أجل التنسيق الفعال للمهام وتوزيع الموارد بين الشركاء.

### تطوير الشبكات والشراكات بين القطاعات

<sup>21</sup> Tenerife, D. (Designer). (2014, January 06). Social network diagram [Web Graphic]. Retrieved from <http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html>

ويرد على تطوير هذه، والشراكات الإستراتيجية بين القطاعات أدناه قبل أربع مراحل من التحقيق التقديري

المرحلة الاولى ، اكتشاف: ما هي المشكلة التي نهدف إلى معالجتها؟ من هم أصحاب المصلحة؟ هل لأصحاب المصلحة القدرة على المشاركة في الشبكة، أو العمل؟ ما هي الموارد المختلفة المطلوبة من مختلف الشركاء ؟

- المرحلة الثانية، حلم: ما هي الصفات الفريدة لكل شريك؟ هناك شركاء لديهم الخبرة مع مشاكل مماثلة؟ كيف يمكن استخدام هذه الخبرات لتحسين المشكلة في متناول اليد؟ ما هي معالم المشكلة ؟
- المرحلة الثالثة، التصميم: ما هي القيم المشتركة لجميع المشاكل؟ ماذا يامل الشركاء للمستقبل؟ ال تغييرات الداخلية ضرورية لإقامة شراكة أكثر نجاحا؟ كيف سيبدو عملنا ؟ ما هو الدور الذي سيقوم كل شريك بلعبه؟
- المرحلة الرابعة، التسليم: الشركاء سوف يسلمون المنتج، وينفذون ماطورته شراكتهم
- 

شراكات القطاعات والشبكات ممكن ان توفر النفوذ اللازم للتغيير، خاصة في أنظمة الحكم القائمة مثل الاتحاد الأوروبي . التحالفات بين المجتمع المدني والمنظمات الحكومية يقدم شبكة اعمال سميكة، وعروض خارجية للدعم ومعرفة عميقة متوفرة لشبكات داخل القطاعات والشراكات. أنها تعمل على العلاقة الإستراتيجية، بل ربط الحقوق، وتنويع الموارد، وزيادة وضوح الرؤية وإطالة الامد او العمر .

استنتاجات الشبكات

التواصل هو وسيلة تشغيلية تتعلق بالكينونة . لا يمكن تشغيل وإيقاف، تستخدم في المقام الأول كوسيلة للنهوض الذاتي . كما ذكر أعلاه، والتواصل هو بناء علاقة، نجاح الشبكات يزدهر في عملية ديناميكية . أنها تدعم شبكاتها والشركاء، والمشاركة في الأخذ والعطاء - حزمة من اكتشاف والحلم والثقة والدعم. وينبغي لأعضاء الشبكة ان يتعرفوا على الملكيات الفعالة لشبكاتهم، ومراقبة تغيير نقطة محورية، مكانة او مرتبة وعمق الميدان او الحقل وقدرة الفرد على التفاعل مع المنظمات وغيرهم من الناس، لتبادل الموارد، وتطوير العلاقات، والأهم من ذلك المشاركة في الأخذ والعطاء، ستؤثر بشكل مباشر على قدرة شبكاتها.

## الفصل الرابع

ما هو المشروع؟

المشروع هو عبارة عن عملية قصيرة الأجل، والتي لديها بداية محددة ونهاية الانتاج يهدف إلى تحقيق منافع على المدى الطويل. وهدفها الرئيسي هو تحويل / تغيير الوضع السلبي الحالي إلى الوضع الإيجابي. وفقا لمارتن ليونارد «مشروعه هو التحكم، هيكلية تطوير وتنفيذ المخطط من شأنها أن توفر أهداف تنظيمية محددة عن طريق مغامرة غير دائمة لها مدة محدودة، بداية وتاريخ انتهاء يستخدم ادارة مالية موارد بشرية وتجارية». بشكل عام، يتم بدء مشروع لتغيير السلوكيات، التأثير على صانعي السياسات ووضع شروط أفضل

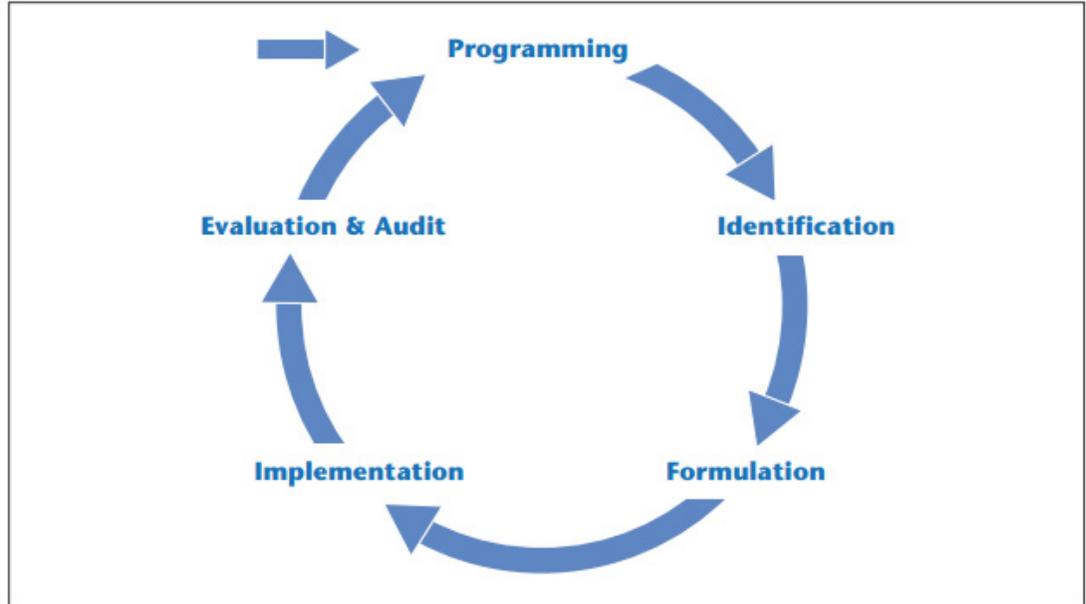
مشروع عادة السيطرة على الخبرة الماضية للتخطيط للوقت والمكان والموقع. توضح جدول تشارك في مشروع ما يجب أن يحدث، متى وأين وينبغي أن تشارك ما الموارد.

## مشاريع المجتمع المدني

هناك أنواع عديدة من مشاريع منظمات المجتمع المدني (مثل مشاريع الإغاثة الطارئة، ومشاريع السلام والمجتمع والمشاريع الصحية، وتشجيع الأعمال التجارية وغيرها). أنها تختلف عن بعضها البعض في أهدافها، وطولها، والميزانية والنتائج والموارد المالية والبشرية والموقع والنطاق. مشروع مصممة تصميمًا جيدًا أن الجمع بين أولويات السياسة الإيمائية التابعة لمنظمة / شركاء مع أولويات السياسة من وكالة التمويل أو الصك. بالإضافة إلى ذلك، حكومية أو غير حكومية الوكالات والنظم السياسية والاجتماعية الشكل مجالات واسعة من الأعمال التي تعتبر أساسية لنجاح المشروع.<sup>22</sup>

## دورة المشروع

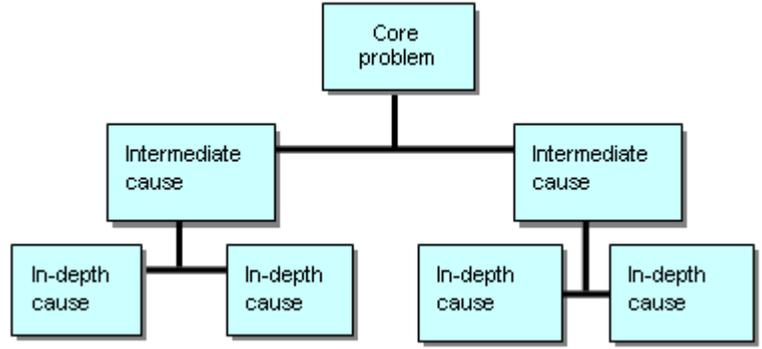
دورة المشروع هي إطار للبرمجة وتحديد وصياغة وتنفيذ وتقييم المشاريع. أنها توفر السياق لإدارة الموارد والأنشطة داخل نطاق المشروع. موضحة المراحل الموصوفة في أدوات المفوضية الأوروبية طرق توصيل المعونة في الرسم البياني أدناه:



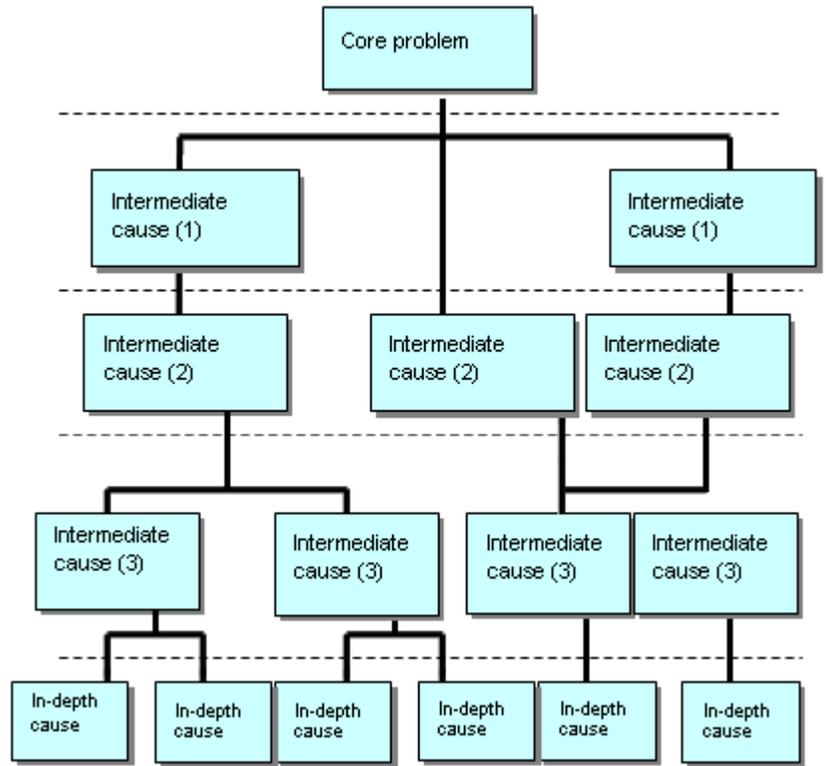
(دورة العمليات، المعونة طرق التسليم والمبادئ)

## تعريف المشروع

ويشير المشروع إلى تحديد عملية فحص الأهداف. أنها تنطوي على تحديد وتحليل وتقييم المشاكل واحتياجات ومصالح المستفيدين المحتملين وأصحاب المصلحة البيئية. خلال هذه المرحلة الأولى المديرين تحديد المشكلة / ت، بالتفصيل ويسجل لهم إما عن طريق إنشاء شجرة مشكلة بسيطة، رسم تخطيطي برنامج معقد أو أي نوع آخر من الرسم التي هي ذات الصلة لهذه المشكلة.



(Simplified Problem Diagram, [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too\\_dpm\\_def\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_dpm_def_en.htm))



المشكلة هي أشجار تهدف إلى تحديد الأسباب، والقضايا والمشاكل. حين يتم تحديد هذه القضايا ستتخذ الخطوات باستخدام الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج والحلول المرجوة<sup>23</sup>.

في حين تم إنشاء الأهداف فإن الخطوة التالية هي صياغة مجموعة من الأنشطة، الأمر الذي سيؤدي إلى حل نهائي. الغرض من هذه المرحلة هو التحقق من إمكانية المشروع وفقاً لإجراءات تحديد الهوية. خلال هذه المرحلة يتم إنشاء تحليل مفصل الذي يتضمن إدارة وتنسيق منظمة فضلاً عن استراتيجية التمويل واقتراح، وتحليل المخاطر وإدارة التكاليف والفوائد، والرصد والتقييم.

خلال هذه المرحلة هو أيضاً نشر الأدوار والمسؤوليات من مختلف أصحاب المصلحة. يتم توزيع المهام الإدارية والمالية وفقاً لذلك، فضلاً عن المدخلات التقنية والاستشارية. بناء المعاهد المحلية والقدرات المحلية قد أعدت في هذه المرحلة أيضاً ويجب أن يتطلب المشروع ذلك.

الغرض من مرحلة التنفيذ هو تحقيق نتائج، وتحقيق الأهداف وأهداف المشروع. فمن خلال مرحلة التنفيذ والتدقيق فإن المالية تدار بكفاءة، ويطلب تقارير عن التقدم المحرز في المشروع. خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى الحل والتأثير طويل الأجل.

## التقييم والمراجعة

يبدأ بها تقييم المشروع مع تقرير متخصص أن يغطي الصلة والكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة للمشروع.

معايير التقييم المستخدمة من قبل المفوضية الأوروبية

|           |   |
|-----------|---|
| الصلة     | مدى ملاءمة أهداف المشروع للمشاكل التي كان من المفترض أن تعالج، وإلى البيئة المادية والسياسية التي تعمل ضمنها. وينبغي أن تشمل وبما في ذلك تقييم نوعية إعداد المشروع والتصميم - منطقية واكتمال عملية التخطيط للمشروع، والمنطق الداخلي وتماسك تصميم المشروع.   |
| الكفاءة   | في الحقيقة أن نتائج المشروع قد تحققت بتكلفة معقولة، إلى أي مدى قد تم تحويل المدخلات والوسائل إلى أنشطة، من حيث الجودة والكمية والوقت، ونوعية النتائج التي تحققت. هذا يتطلب عموماً مقارنة أساليب بديلة لتحقيق نفس النتائج، لمعرفة ما إذا كان قد تم اعتماد عملية أكثر كفاءة.                                |
| فعالية    | تقيماً للمساهمة التي قدمها النتائج لتحقيق الغرض المشروع، وكيف أثرت الافتراضات إنجازات المشروع. وينبغي أن يشمل تقييم محدد للفوائد التي تعود على المجموعات، بما فيها النساء والرجال والفئات الضعيفة التي تم تحديدها مثل الأطفال والمسنين والمعوقين .  |
| تأثير     | تأثير المشروع على البيئة الأوسع، ومساهماتها في تحقيق أوسع لسياسة أو أهداف القطاع (على النحو الموجز في المشروع الهدف العام).   |
| الاستدامة | تقيماً لاحتمال الفوائد التي ينتجها المشروع ليستمر في التدفق بعد التمويل الخارجي قد انتهت، ومع إشارة خاصة إلى عوامل ملكية المستفيدين، ودعم السياسات والعوامل الاقتصادية والمالية، والجوانب الاجتماعية والثقافية والمساواة بين الجنسين، والتكنولوجيا المناسبة، الجوانب البيئية، والقدرة المؤسسية والإدارية. |

([http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_admin\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf))

خلال فترة التقييم هو عادة عندما يأخذ التدقيق الأولي مكانه. التدقيق هو التفتيش المالي الرسمي للمنظمة وحساباته في التحقق من أن أموال المشروع وتستخدم بكفاءة والغرض الذي وضعت من أجلها.

وعادة ما يتم فصلها المشروع إلى ثلاث فترات زمنية: (١) إن فترة الإعداد (٢) فترة التنفيذ، وأخيراً (٣) مرحلة الخروج .

## تطوير الشراكات

تشكيل شراكات فعالة وشاملة يتطلب البيئة المناسبة لتقديم الأهداف المشتركة في عمليات مرنة. شراكات متعددة الجوانب في الطبيعة وبالتالي فإنها تتطلب على المدى الطويل نهج مرناً. خلال فصل الشراكة المنظمات تتطور وتكتسب خبرة قيمة في الإدارة الفعالة وبناء القدرات. في هذا المعنى، والشراكات بمثابة آليات التعلم التي تقدم المعارف والدروس حول كيفية إدارة التغيير، وبالتالي تمكين المنظمات من تحقيق أهدافهم. وبالتالي، فمن المهم العمل وإدارة الشراكات داخل الأطر العضوية المرنة.

الشراكات هي الأكثر فعالية عندما يكون جميع الشركاء لديهم تفاهم مشترك حول الإطار، والثقافة، والقيم، ومنهج كل منظمة شريكة. وجود رؤية مشتركة ستؤدي إلى إدارة وتنسيق أفضل، وبالتالي تؤثر إيجاباً على نتائج المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم لجميع الأعضاء ان يكون لديهم فهم واضح لأدوار ومسؤوليات جميع المنظمات وكيفية مترابطة عملهم وربطها مع النتائج المتوقعة من هذه الشراكة.

في كثير من الحالات، تقاسم القيادة بين الأفراد هو المفتاح لبناء توافق في الآراء وتمكين المنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة. شعور الانضمام للقيادة سيعزز الثقة بين الشركاء وسوف يكون بمثابة أداة تعليمية لزيادة التفاهم على تعقيدات وتحديات الإدارة.

الغرض من الشراكة هو تحقيق المزيد من المنظمات الفردية التي يمكن أن تحقق من تلقاء نفسها. ولذلك، فمن المهم أن نفهم ونقيّم كيف سيكون ممكناً للشريك ان يساعد المنظمات لتستفيد منه اثناء تعزيز وبناء الكفاءات وتحسين الممارسات.

أولاً، ينبغي للمنظمات دراسة الأسباب لجعل الشراكة ضرورية لإنجاح أهداف المنظمة. ويمكن أن تشمل الأسئلة المحتملة للتقييم:

← لماذا هناك حاجة لشراكة؟

← هل الشركاء المحتملين على استعداد لدعم هذا؟

← كيف يمكن الاستفادة المنظمة / أو البرنامج في المدى القصير وعلى المدى الطويل؟

← اي مجموعات مستهدفة شأنه لهذه الشراكة؟

← كيف لهذه الفئات المستهدفة ان تكون قد استفادت من الشراكة؟

← اي منظمة / هيئة عامة أو خاصة / كيان آخر يقوم باشياء تتطابق وأهداف البرنامج / المؤسسة؟

← ماهي المكاسب التي يمكن ان تحققها المنظمة من هذه الشراكة؟

← ما هي المكاسب التي قد يحصل عليها الشركاء من هذا التعاون؟

← هناك التزام من المنظمات الشريكة لدعم الشراكة؟

← ما هي طبيعة هذه الشراكة؟

← ما هي الأهداف التي سوف تدعمها هذه الشراكة؟

لتحديد أهداف الشراكة، ينبغي للمنظمات أن تكون قادرة على معالجة قصيرة الأمد وطويلة الأمد للفوائد، والتي سوف تكون النتيجة من هذا التعاون. على وجه التحديد، ينبغي للمنظمات ان تكون قادرة على تحديد وسائل لإيصال أهداف التي هدفت كل منظمة شريكة للسنة الأولى فضلا عن الأهداف العامة التي ينبغي معالجتها وتحقيقها في المدى الطويل أو قبل الانتهاء من هذه الشراكة.

بالإضافة إلى ضرورة الشراكة، ومنظمات تكون قادرة على خلق نهج مشترك وفعال لتطوير وإدامة الشراكة. كخطوة أولى، ينبغي للمنظمات تحديد نتائج الشراكة المرجوة والعوامل التي تمكن من نجاح هذه النتائج. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد أي الحواجز التي تؤثر على تنفيذ الشراكة والعمل مع الإدارة تأثيرها و / أو تأتي مع حلول عملية.

واحدة من المكونات الرئيسية للتنمية الشراكة هو الاتصال. التواصل هو الوسيلة التي تدير القضايا الحرجة في سياق الشراكة. وهو الأداة التي تكشف الاهتمامات الفردية، ويقدم الحلول العملية. والحفاظ على التواصل الجيد وتوفير المرونة في هيكل الشراكة للسماح للمنظمات بإدارة القضايا بشكل أفضل في البيئة الداخلية والخارجية. فإنه سيتم بناء لبنات الأساس لإنشاء التنفيذ الناجح للأهداف الشراكة.

وينبغي تقييم الشراكات ورصدها من خلال عمليات رسمية وغير رسمية لتمكين التحسين المستمر. ينبغي الاتفاق على الطرق المختارة مع جميع الشركاء، وربما أجريت خلال التقييم الداخلي والخارجي. ويمكن أن تشمل التقييم الداخلي مجموعة من الأنشطة مثل هكذا للقائات عادية للفرق الشهرية عبر الاسكايب والاجتماعات المادية والتدابير الإحصائية وغيرها. ويتم تقييم خارجي من قبل خبير خارجي للتدابير ويراقب العمليات ونواتج الشراكة المتوقعة. وينبغي إدراج القياسات الرصد والتقييم المحدد في الممارسات اليومية لتحقيق نتائج جيدة وتعظيم أثر الشراكات.

#### تحديد فرص التمويل

تحديد المنح هي واحدة من أهم المهام في منظمات المجتمع المدني. منح ضمان تنفيذ الأنشطة المخطط لها وتسمح للمنظمات لمتابعة الأهداف الطويلة الأجل.

فرص التمويل تتوفر من خلال الهيئات الحكومية وغير الحكومية، والجمعيات، ومعاهد البحوث، والمنظمات الدولية ووكالات التمويل ومصادر مانحة أخرى. كل هيئة تمويل لديها مجموعة من القواعد والمبادئ التوجيهية وتطبيق معايير الأهلية بالتالي فإنه من المهم تكريس الوقت لاستكشاف الفرص واللوائح وجمع الوثائق اللازمة لدعم عملية تطبيق التمويل.

عند التقدم بطلب للحصول على منحة، تأكد من أنك قد قدمت جميع المعلومات المطلوبة للتقديم لبرنامج منحة محددة وهذا. يتضمن عادة اسم المنظمة، والوضع، رقم البرنامج، وتفاصيل عن المنح السابقة، مجال المنظمة وغيرها. من المهم أن نفهم جميع المعلومات بالتفصيل في تطبيق المبادئ التوجيهية وإعداد جميع الملفات والبيانات اللازمة في وقت مبكر من العملية.

جمع ونشر تقرير إلى الجهات المانحة المحتملة يزيد من إمكانيات الحصول على التمويل. التقرير سيعمل كأرشيف من المشاريع القديمة والجديدة، ويعطي جمهورك ملخص لأهداف المنظمة ورؤيتها حين يدعوا فيها إلى أن تكون جزءا من الأنشطة الحالية أو الجديدة.

مع تعدد الأدوات المتاحة بسهولة وفي أي لحظة، يمكن لمنظمات المجتمع المدني ان تستهدف مجموعة من الجهات المانحة المحتملة من خلال التقنيات الرقمية للدعوة لجمع التبرعات بالبريد الإلكتروني وكذلك من خلال جمع التبرعات والاشتراكات عن طريق البريد الإلكتروني.

- نماذج ١: الكلمات المرتبطة بالدفاع
- نمازين وأنشطة للتدريب
- 1. ما هي القضايا في مجتمعك؟
- 2. الدفاع، الاهتمام، بناء الدعم وكسب التأييد، الإقناع، والتأثير، إعلام، وإجراء المقابلات، وصنع القرار، والاتصالات، التعرض للتغيير

الهدف:

الوقت:

45 دقيقة (اعتمادا على حجم المجموعة)

المواد المطلوبة:

- ورقة ملونة (إما A4 أو نصف ذلك)
- علامات
- شيء ما ي لصق الاوراق على الجدار (الشريط / تاك الأزرق الخ)

ما يجب عمله:

- اطلب من المشاركين يكونوا معا مجموعات ثلاث . يتم تسليم كل مجموعة كومة من الورق الملونة وبعض علامات. نطلب منهم التفكير في القضايا والمشاكل والتحديات في مجتمعهم. نطلب منهم أن يكتب كل قضية على ورقة مختلفة من الورق
- فبما بعد ، اجمع كل الأوراق، افراءها ثم الصقها على الحائط. يجب تجميع قضايا متشابهة أو متطابقة معا. تأكد من أن المجموعة هي سعيدة بالطريقة التي تتجمع بها القضايا. أيضا، تأكد من أنها تنتشر جيدا في جميع أنحاء الجدران من الغرفة.
- الآن اطلب من المشاركين الوقوف إلى جانب القضية التي يعتقدون أنها الأكثر حاسمة لمعالجتها. من الناحية المثالية، سوف يقف المشاركون في مجموعات صغيرة. اطلب من أولئك الذين يقفون وحدهم ، ان يأخذ كل منهم ورقة من على الجدران والتحدث مع بعض المشاركين الوحيدين "الآخرين لمعرفة ما اذا كان يمكن أن يشكلوا مجموعة، أو الموافقة على معالجة مسألة مختلفة. وبمجرد الانتهاء من عدد من مجموعات صغيرة، اطلب منهم أن يجلسوا معا كمجموعة مع موضوعهم.
- يمكنك إعطاء المشاركين ٠١ دقائق داخل مجموعتهم لمناقشة الموضوع، وطبيعة المشكلة وأسبابها ونتائجها، والجهات الفاعلة المعنية. ثم اطلب من كل مجموعة أن تقدم في الحاضر القريب النقاط الرئيسية الخاصة إلى الجلسة العامة.

2. مشكلة الشجرة - تحويل المشاكل إلى حلول

الهدف:

- استكشاف قضية المجتمع فيما يتعلق بأسبابها وعواقبها
- تحديد الحلول الممكنة للقضية المجتمع، وتحديد الأنشطة والإجراءات والفوائد الطويلة الأجل
- وضع العناصر الرئيسية للمشروع: الأهداف والأنشطة والنتائج

الوقت:

45 دقيقة (اعتمادا على حجم المجموعة )

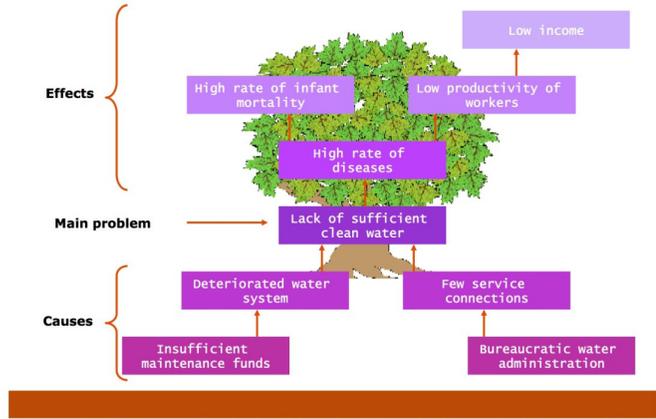
المواد المطلوبة:

- ورقة جدول متال الصفحات
- علامات

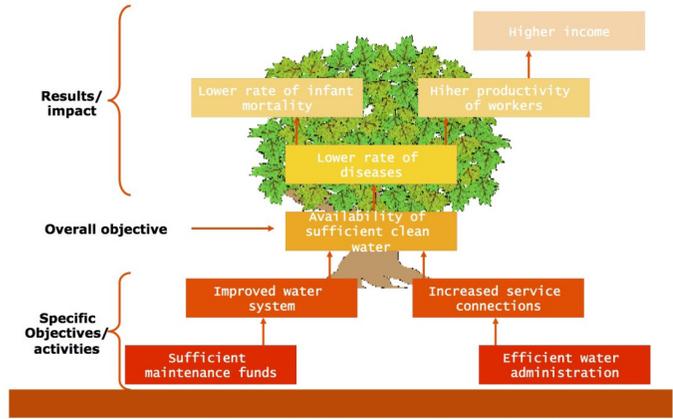
ما يجب عمله:

- يستخدم هذا التمرين الأفضل كتاب التمرين السابق. تبدأ مع المجموعات الصغيرة التي تم إنشاؤها لمعالجة قضية واحدة معينة داخل المجتمع. بيد كل مجموعة ورقتين من المخطط التوضيحي وعلامات. المهمة الأولى منها هو رسم شجرة المشكلة على ورق قلاب، وان القضية الرئيسية / مشكلة في المركز.
- اطلب من المجموعة أن تفكر في المشاكل ذات الصلة. المشاكل التي تسبب المشكلة الرئيسية ثم يتم وضعها أدناه، بينما أن المشاكل التي هي نتيجة مباشرة أو نتيجة للقضية الرئيسية، ما هي إلا أعلاه. اسأل المشاركين لربط مشاكل مع السهام تظهر العلاقة بين السبب والنتيجة. الشجرة النهائية يجب أن يتشابه هذا المثال:

## Problem tree



Σ بعد ذلك، اطلب من المجموعة أن تفكر في الحل، بدءاً بالمشكلة الرئيسية. ما يمكن أن يكون حلاً مرضياً للمجتمع؟ اطلب منهم أن يرسموا شجرة ثانية على ورقة المخطط التوضيحي الثانية، وهذه المرة مع حل في المركز. ثم، اطلب منهم تحويل جميع المشاكل إلى حلول، واحداً تلو الآخر. ماذا يمكن أن تكون بحاجة له لكي تحل كل المشاكل؟ ما الذي تحتاج لتكون في مكان؟ هنا هو مثال على تحويل مشكلة شجرة إلى شجرة الحل:



- الحل الإيجابي للشجرة ممكن أن يخدم كأساس لمفهوم المشروع. كما رأينا في المثال، يمكنك تحديد الهدف العام والأهداف والأنشطة المحددة، فضلاً عن النتيجة / النتائج. في حال أكملت جميع الفئات أشجارهم، اطلب منهم تقديم شجرة الحل النهائي.
- مناقشة كاملة حول أفكار المشروع - التي هي قابلة للتطبيق؟ والتي قد توهل المشروع، استناداً إلى معايير وضحت في وقت سابق من هذا الفصل؟ هل المشاركون يريدون العمل في الواقع على هذه المشاريع؟

تحليل أصحاب المصلحة، الأدوار والمسؤوليات

الهدف:

- تحديد جميع أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة ذات العلاقة فيما يتعلق بالمشروع المحدد
- تحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة فيما يتعلق بالمشروع

الوقت:

٥٤ دقيقة (اعتماداً على حجم المجموعة)

## المواد المطلوبة:

• بطاقات ملونة مدورة من احجام مختلفة

• علامات

## ما يجب عمله:

- من الافضل ان يستخدم هذا التمرين كتابع الي التمرين السابق. كل مجموعة من مجاميع المشروع ستعمل لنفسها. تسليم كومة من البطاقات الملونة ذات أحجام مختلفة لكل مجموعة، جنباً إلى جنب مع العديد من علامات. اطلب من المجموعات أن تفكر في جميع أصحاب المصلحة التي تشارك في مشروعهم - إما كممثل مباشر، كمجموعة المستهدفة المحتملة أو مشارك، أو كشخص يسعى المشروع الي البحث عن تعاون معه او يحتاج الي اذن منه . اطلب منهم أن يكتب كل أصحاب المصلحة على بطاقة واحدة. يجب ان يكون كل ماكان أصحاب المصلحة اكثر اهمية كل ما كانت البطاقة اكبر .
- التالي ، اطلب منهم ترتيب أصحاب المصلحة في جميع أنحاء المشروع. مدى قرب، مدى علاقتهم وأهميتهم للمشروع؟ هم على اتصال؟ يمكن أن يكون موقفهم خطراً على المشروع؟ كيفية المشاركة سوف تكون؟
- مجرد انتهاء كل المجاميع، اطلب منهم عرض ومناقشة خريطة أصحاب المصلحة مع المجموعة العامة.
- كخطوة تالية، اطلب من مجموعة كتابة الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى أصحاب المصلحة قريبة نسبياً لهذا المشروع. ماذا سيكون دورها؟ ما مسؤولياتهم؟ هذه الوثيقة سوف تكون مفيدة جدا عند كتابة مقترح المشروع الفعلي.

بعد هذه التمارين، يمكن أن تسأل المشاركين لصياغة وثيقة قصيرة تسلط الضوء على أهمية مشروعهم للمجتمع المحلي. يمكنك أيضاً أن ننظر إلى فرص التمويل المختلفة معا واستكشاف مثال واحد، مثل مكالمة الأوروبية لتقديم مقترحات، أو ننظر إلى فرص التمويل المختلفة معا.

اقترح آخر هو بدء الجدول الزمني للمشروع - ما هي الأنشطة التي سوف تحتاج إلى أن تحدث ومتى؟ كيف هي مرتبطة ببعضها البعض؟ ما هو المنطق من التنفيذ؟

ويمكن أيضاً أن ننظر إلى وضع مؤشرات من شأنها أن تساعدك على قياس نجاحك.

عموماً، هناك العديد من الطرق المختلفة في الاقتراب من تصميم المشروع، لكنها المفتاح لأن تكون مناسبة للمجتمع المحلي، أن تكون واقعية وأن تكون قابلة للتحقق منها من قبل الجهات المانحة.

يبدأ الفصل عن طريق تعريف القارئ بالدعوة والحملات من أجل حقوق الإنسان. بعد ذلك يركز على التعريف بسياسة التزامات المجتمع المتعلقة بحقوق الإنسان ويجعل مقدمة عن تحليل السياسات. بالتالي، هي تعرض الخطوات في التخطيط لحملة الدفاع ويصف الخطوات لتطوير وإعطاء الأولوية للأهداف الدعوة مواضيعها.

بعد ذلك، يقدم الفصل القراء على أساليب تحديد الجمهور المستهدف. في الوقت نفسه أنه يعطي لهم الأدوات اللازمة لتحليل الجمهور المستهدف ويحدد رسائل الدعوة الفعالة خصيصاً للجمهور المستهدف.

إغلاق الفصل من خلال توجيه الأفراد في تطوير وتنفيذ ورصد خطط التقييم لحملات الدعوة الخاصة بهم.

# الدفاع عن حقوق الإنسان

المدرّب يبدأ الدورة بسؤال المشاركين للتفكير في كلمتين تقتزمان بكلمة «الدفاع» (انظر نموذج ١)

اعتمدت من: دليل تدريب الدفاع، تعبئة المجتمعات المحلية على صحة الشباب والحقوق، الدولية لرعاية الدولية للأسرة، P.11

ثم يدخل المدرّب المشاركين على دعوة الدفاع وحقوق الإنسان.

## تعريف دعوة الدفاع والحملات

الدعوة هو عمل موجهة إلى تغيير السياسات والمواقف أو برامج من أي نوع من المؤسسات.

ريتو. ر. شارما، مقدمة لمناصرة (دليل التدريب)، ودعم لتحليل والبحث في أفريقيا (SARA) وتحليل الصحة والموارد البشرية في أفريقيا (HHRAA)، USAID، مكتب أفريقيا، مكتب التنمية المستدامة

وفقا لكليك وسكينك، الإجراءات الأولية للدفاع والحملات هي أن يجادل، يقنع وضع الاستراتيجيات، وثيقة، كسب والضغط والشكوى. ويشمل دورها أساسا فتح قنوات بشأن انتهاكات حقوق الإنسان، من خلال التغلب على القمع المتعمد للمعلومات التي تحافظ على العديد ممن إساءة استعمال السلطة؛ من خلال بناء روابط جديدة حول الجهات الفاعلة في المجتمعات المدنية والدول والمنظمات الدولية. «مجاميع الدفاع والحملات متعددة قنوات الوصول «محليا ودوليا، من أجل» لتحويل ممارسة السيادة الوطنية، لجعل التجاوزات والجرائم معروفة، و تثقيف في مجال حقوق الإنسان على أوسع نطاق ممكن»<sup>٣</sup>.

الهدف من دعاة ونشطاء لتغيير سلوك الدول والهيئات الأخرى المسؤولة عن انتهاكات حقوق الإنسان والقمع، وإجبارهم، من خلال الإعلان عن سوء المعاملة أو القمع والوصم عليهم، إلى تبني سياسات جديدة وفقا للمعايير الدولية، أو تعزيز التنفيذ. الحملات قد تصر على تنظيم اجتماعات مع المسؤولين الحكوميين واللجان والسياسات المؤثرة أو هيئات سن القوانين والمنظمات الدولية وتقديم التقارير إلى وسائل الإعلام العالمية. باستخدام شبكات وسائل الإعلام الاجتماعية، مثل الفيسبوك وتويتر، وقد ثبت مؤثرة جدا في الدفاع عن قضايا حقوق الإنسان. بواسطة تهويل حالات محددة وحشد الدعم الشعبي في شكل حملات كتابة الرسائل، والمظاهرات، وحملات جمع التبرعات، في محاولة من المدافعين للتأثير على أوسع نطاق ممكن.

المدرّب يقود بعد ذلك المشاركون إلى مناقشة من خلال سؤالهم:

- من برأيك يمكن ان يكون داعية او مدافع ؟
- لماذا هو مهم لهذه الهيئات أو الأفراد الدفاع او الدعوة ؟

## كلمة عن حقوق الإنسان

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (UNDHR)، الذي صدر من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٤٩، غير ملزمة على الدول، بمثابة نقطة انطلاق لأكثر من ٠٨ المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان والاتفاقيات، التي تشكل القانون الدولي لحقوق الإنسان. مزيد من التطورات الهامة من قانون حقوق الإنسان وتشمل الميثاق الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والميثاق الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٦٦ ولكن دخلت حيز التنفيذ في وقت لاحق في عام ١٩٧٦ الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. اعتمدت اتفاقية حقوق الطفل في نوفمبر ١٩٨٩ من خلال جهود مجموعة العمل التي أنشأتها لجنة حقوق الإنسان و تتألف من المفوضية واليونيسيف و منظمة العمل الدولية،



منظمة الصحة العالمية ، وعدد من المنظمات غير الحكومية. في عام ٣٩٩١، بعد سنوات من الضغط من قبل المنظمات غير الحكومية و بعض الدول الأعضاء ، أنشأت الأمم المتحدة المفوضية السامية لحقوق الإنسان ، الذي تشمل مهامها تنسيق حقوق الإنسان في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة .

حماية حقوق الإنسان ليست رائجة عند الأنظمة القمعية أو مع الحكومات التي هي على خلاف مع مبادئ حقوق الفرد والقيم الدينية أو الثقافية. منظمات حقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني، جنبا إلى جنب مع المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة، تحاول تحديد وتعزيز الحقوق الأساسية لجميع الشعوب بغض النظر عن معتقداتهم أو الخلفية ومنع القمع السياسي والاقتصادي. تركز بعض المنظمات غير الحكومية أيضا على الحقوق الاجتماعية والثقافية.

الدول هي «الضامن» الأساسي للحقوق، ولكن هم أيضا اول المنتهكين . عندما ينتهك دولة أو ترفض الاعتراف بالحقوق، على حد سواء للمواطنين أو الأجانب، والأفراد والجماعات داخل الدولة المعنية، وغالبا ما تسعى إلى رفع أصواتهم في الساحة الدولية «للتعبير عن مخاوفهم» عن انتهاكات حقوق الإنسان وإقامة شبكة لحماية هذه الحقوق، والتي تشمل في كثير من الأحيان أهم الحقوق الأساسية في الحياة<sup>٣٥</sup>.

وفقا لمركز برامج الاتصال، مدرسة جونز هوبكنز للصحة العامة، الدعوة الفعالة يتكون أساسا من ست خطوات:

1. التحليل
2. إستراتيجية
3. التعبئة
4. العمل
5. التقييم
6. الاستمرارية<sup>٣٦</sup>.

التحليل يتضمن بشكل اساسي تشخيص قضية تغيير السياسات. المرحلة الثانية، استراتيجية ، هي الطريقة التي سوف توخذ بالاعتبار من قبل المدافعين عند معالجة هذه المسألة . يجب أن تكون هناك استراتيجية لمتابعة هذه المسألة سياسيا واقتصاديا و اجتماعيا ممكنا . ويشمل تعبئة بنية الإجراء الذي سيتبع ، تنطوي على مشاركة صناع القرار باختيار المجموعة المناصرة المتحمسة للتعبئة . استراتيجيات تعبئة اخرى متضمنة كتابة الرسائل ، إيصال رسائل فعالة ، وبناء الوعي أو شراكة أو بناء التحالفات وهلم جرا. الخطوة الرابعة ، العمل ، ويشار إليه على أنه الوقت الذي يدعو فيه ، لأنها تدرك أن هناك إرادة سياسية أو ' نافذة لفرصة ' ، صنع الخطوات المناسبة نحو العمل السياسي . الخطوة الخامسة ، التقييم، هو تقييم ما عملت وماذا لم تفعل من أجل تحديد أهداف جديدة . أخيرا ، استمر بالتأكد من ان الاهداف الجديدة سيتم وضعها على أساس التقييم السابق بحيث ان أهداف أكبر يمكن التوصل إليها<sup>٣٧</sup>.

وفقا لمبادئ كير التوجيهية للدعوة الفعالة واستراتيجية لمتابعة تنظيم حملات الدفاع تشمل ما يلي:

- ← التخطيط
- ← تحليل السياسات
- ← مخطط تفصيلي لاستراتيجية الدفاع
- ← وضع اللمسات الأخيرة على استراتيجية الدفاع
- ← تأطير خطة



## تحليل السياسات

### تعريف التحليل

لا يوجد دعوة فعالة دون تحليل فعال. وكما ذكر سابقا التحليل سيوجه العمل. تحليل الفعال يستلزم معلومات دقيقة وفهم متعمق، للمشاكل والأشخاص المعنيين، والسياسات، وتنفيذ أو عدم تنفيذ تلك السياسات، والمنظمات، وقنوات الوصول إلى أصحاب النفوذ وصناع القرار. تحليل فعال يؤدي إلى الدعوة الفعالة. ويمكن أن تشمل تحليل السياسات استعراض مسألة أو مشكلة معينة، في قضيتنا ، تنفيذ والحفاظ على سياسات حقوق الإنسان. تحديد الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية، وكذلك الفاعلين المسؤولين عن تنفيذ سياسات محددة نحن نتعامل معها.

بعض الأسئلة المتعلقة بالتحليل الفعال هي:

- ما هي السياسات القائمة التي تسبب أو تنشي هذه المشاكل وكيف يتم تنفيذها؟<sup>٢٨</sup>
- ما هو نوع التغيير المطلوب في السياسة (التشريع والتنظيم والقرارات القانونية والممارسة المؤسسية)؟
- من هم أصحاب المصلحة المشتركة في تغيير السياسة المرجوة؟
- من وما هو تأثير صناع القرار على قضية محددة تأخذ بالاعتبار ؟
- ما هي الأولويات - العقلانية والعاطفية والشخصية؟
- ما هي القنوات التي تصل إلى صانعي السياسات<sup>٢٩</sup>؟

لمزيد من المعرفة والتفاهم على البيئة السياسية في المنطقة التي ترغب في الدعوة، وأكثر سوف تكون قادرة في التأثير على تغيير السياسات أو التنفيذ. لا يمكن يتم أن إيجاد حلول جيدة الا عندما يتم فهم المشاكل أيضا.

### التحديد والتخطيط

#### التصميم والتخطيط

المدرّب يبدأ الحوار بسؤال المشاركين لمناقشة كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني ان تزيد من فرص نجاح التخطيط عندما يحين الوقت لتنفيذ سياسات الدفاع و الدعوة.

انها دائما مفيدة لإقامة الحد الأدنى من المخاطر المحتملة والحد الأقصى، من أجل زيادة فرص النجاح. يجب أن تشمل ما يلي: جمع السياسات و المعلومات السياسية (كيفية عمل المؤسسات، وتحديد صناع القرار لقطاعات الفائدة وأصحاب النفوذ)، وتقييم المخاطر (البيئة الخارجية)، وبناء علاقات استراتيجية، وتأسيس مصداقية كداعية وربط الدعوة بمكتب البلد .

### أهداف السياسة

أهداف الدعوة يجب ان تذكر ما الذي تريد تغييره، من سيفعل ذلك التغيير، من خلال كم، ومتى. أهداف الدعوة تحتاج إلى أن تكون ذكية ومحددة وقابلة للقياس، يمكن تحقيقها، واقعية ومحددة زمنيا. فمن المهم تجنب الأهداف التي لا تشمل 'الذين'. هدف الدعوة هو «على المدى الطويل نتيجة لجهود الدعوة الخاصة بك، بل هو التغيير الذي تريد أن تراه. انه رؤيتك أو حلمك.»

### أهداف السياسة العامة

الأهداف هي بيانات أكثر تحديدا والتي تصف نتائج معينة التي سيتم اتباعها في فترة محددة من الوقت. الأهداف تعقد العزم على ما تحتاج إلى القيام به لتحقيق هدف السياسة المقترحة. أما بالنسبة لأهداف السياسة، يجب أن تكون الأهداف ذكية كذلك.

الفعالية ١ (٠٦ دقيقة)

النوع: نشاط المجموعة

أ) ناقش مع المشاركين النقاط أدناه:

- كيف يتم عرض قضية مقترحة إلى عملية صنع القرار الرسمي؟
- ما هي عملية المناقشة، نقاش، واحتمالات، التغير في الاقتراحات؟ من هم اللاعبين المشاركين؟

ب) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥

ج) مرر ورقة عمل A إلى المجموعات واطلب منهم مناقشة الأسئلة الموجودة في ورقة العمل في مجموعات العمل الخاصة بهم

د) أعطهم ٠٢ دقيقة لاستكمال ورقة العمل ثم اطلب متطوعين لتقديم نتائج

اعتمدت من: الدعوة دليل تدريب، تعبئة المجتمعات المحلية على الحقوق و صحة الشباب ، الرعاية الدولية للأسرة، P.42-43.

ورقة عمل - تحليل السياسات

|  |  |
|--|--|
| كيف يمكن أن يشارك الدعاة بشكل فردي في سياسة القرارات؟                        |  |
| ما القنوات الموجودة للأفراد ومنظمات المجتمع المدني للمشاركة في هذه القرارات؟ |  |

|  |  |
|--|--|
| <p>ما هي الفرص التي ينبغي لمنظمات المجتمع المدني والدعاة كإفراد الاستفادة منها لتعزيز تنفيذ السياسات</p>         |  |
| <p><b>ما هي الفرص التي ينبغي لمنظمات المجتمع المدني والدعاة كإفراد الاستفادة منها لتعزيز تنفيذ السياسات؟</b></p> |  |

تحديد الجمهور المستهدف

الجمهور المستهدف والأهداف

الخطوة التالية، بعد أن اتخذ التحليل مكانه وتم تحديد الأهداف والغايات ، هو توجيه جهود حملة الدعوة الخاصة بك على الجمهور المستهدف. من الناحية المثالية، وهذه هي أصحاب النفوذ (الموظفين والمستشارين وشيوخ مؤثرة) أو صناع القرار الذين يمكن أن تساعدك في الوصول إلى هدف الدعوة الخاصة بك.

تطوير الأهداف الذكية

والهدف من ذلك هو بيان محدد يصف نتائج معينة والتي يجب اتباعها في إطار زمني محدد. طريقة واحدة لتطوير أهداف واضحة المعالم انها استخدام نهج سمارت.

سمارت تقف على:

تحديد - بالضبط ما نحن بصدد القيام به ولمن؟

قابلية القياس - هل يمكن قياسها؟ كيف يمكن أن نقيس عليه؟

ممكّن احرازه - هل نكمل في الفترة الزمنية المقترحة مع الموارد المتوفرة لدينا؟

ذات الصلة - ما هي العلاقة بين الأهداف والأهداف العامة

الموعد - ما هو الإطار الزمني لتحقيق الهدف؟<sup>9</sup>

خارطة النفوذ

في الدعوة خارطة النفوذ هي «وسيلة لتحديد سياسة الجهات الفاعلة الرئيسية الذين لديهم نفوذ، أو سلطة، حول ما إذا كان (وكيف) تنفذ التزامات السياسة.» وهي تساعد في تحديد العلاقات المحتملة والشخصيات الرئيسية. فمن قائمة شاملة من الدعم المحتمل، المعارضة، أو / المتردد او المحاييد من الجهات الفاعلة ، بل هو تحليل للجمهور المستهدف المحتمل. هذه الجهات المحتملة، التي حددها مستوى نفوذهم ومكانتهم ، ستكون جمهورك المستهدف. يتم فصل الجمهور المستهدف في التعليم الابتدائي والثانوي. الجمهور الرئيسي لهؤلاء الأفراد مع السلطة المباشرة

29 [http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~/\\_media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx](http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~/_media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx)

لإجراء تغييرات السياسة (أي وزارة الزراعة، وأعضاء البرلمان، الخ) الجماهير الثانوية هي تلك الناس الذين يمكن أن تؤثر على الجمهور الأساسي (أي جماعات المصالح وقادة الأعمال والمنظمات المحلية ووسائل الإعلام و المجتمع المدني).

النشاط ١ (٠٥ دقيقة):

نوع: نشاط المجموعة

أ) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٥

ب) اطلب منهم التفكير في موضوع معين - السياسة التي تحتاج إلى معالجة

ج) اطلب من المشاركين إكمال ورقة عمل في مجموعاتهم B

د) بعد أن استكمال أوراق العمل، اطلب متطوعين لتقديم النتائج

ورقة عمل - تحليل الأهداف

ما هو الهدف من جهود الدعوة الخاصة بك؟

|  |  |
|--|--|
| ما هي التغييرات التي تتوقعها على تنفيذ هذه السياسة؟          |  |
| أي صناعات قرار تستهدف؟                                       |  |
| ما الخطوات التي يجب أن يتخذها صناعات القرار لمعالجة سياستكم؟ |  |
| كم من الوقت يلزم لتحقيق الأهداف؟                             |  |
| كم من الوقت يلزم لتحقيق الأهداف؟                             |  |

أنشطة الدعوة هي التكتيكات التي تدعم الاستراتيجية الخاصة بك. ويتم اختيار تكتيكات الدعوة عادة استنادا إلى مستوياتها من المخاطر، وتكلفتها، وفرصهم في النجاح في البيئة السياسية الحالية. بمجرد اختيار الرسائل الرئيسية لكل من الجمهور المستهدف الخاص بك، فإن الخطوة التالية هي لاختيار أنشطة لحمل هذه الرسائل. بعض الأمثلة على أنشطة الدعوة وحلقات العمل، المسرحية، الرقص، أداء أغنية الاجتماعات والمسيرات والتجمعات، والمسابقات الرياضية، والكتيبات، والملابس، وصحائف وقائع، لوحات، وشهادات شخصية.

نشاط رقم ٢ (٠٤ دقيقة)

نوع: نشاط المجموعة

أ) أطلب من المشاركين كتابة قائمة بأساليب التعبئة (انظر نموذج ٣)

ب) اطلب منهم أن يكتبوا المواد اللازمة لتنفيذ كل طريقة

ج) اطلب من المشاركين سرد إيجابيات وسلبيات كل طريقة

د) إعط اربع نسخ من ورقة عمل - الجمهور المستهدف لكل مجموعة

هـ) اطلب من المجموعات أن تفكر في اربع جماهير مستهدفة واستكمال أوراق العمل وفقا لذلك

و) اطلب المتطوعين لتقديم نتائج

عينة ٣: طرق تعبئة

الاجتماعات العامة، المظاهرات العامة، رسائل إلى واضعي السياسات، وسائل الإعلام الاجتماعية على الانترنت، المعارض، اللقاء بالداعمين وإنتاج التقارير والنشرات الإخبارية، بطاقات بريدية، العرائض

ورقة عمل - الجمهور المستهدف

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| ما هو الجمهور المستهدف؟               |  |
| ما هي خصائص الجمهور المستهدف؟         |  |
| أي طرق التعبئة المناسبة لهذا الجمهور؟ |  |
| ما هي المواد التي نحتاجها؟            |  |

رسائل الدعوة

تحديد رسائل الدعوة

رسائل الدعوة هي معلما لحملة الدعوة. إذا كانت رسالة واضحة وشاملة وعلى النقطة التي يمكن أن تفعل المعجزات في إقناع أصحاب النفوذ أو تغيير الرأي العام حول مشكلة السياسة. الوصول إلى شريحة واسعة من السكان أو التأثير على صانعي السياسات من أجل معالجة الأسباب الجذرية سياسة حقوق الإنسان والظلم على اية حال ليست بالمهام السهلة.

رسالة الدعوة الفعالة:

- هل بسيطة وواضحة؟
- استخدام الحقائق والإحصائيات
- يستخدم الامثال من واقع الحياة
- يدعو إلى العمل
- هل هي جذابة على المستوى الشخصي؟<sup>٢٠</sup>

رسالة الدعوة الفعالة هي التي:

• تخبر الجمهور حول قضية الدعوة التي تحتاج إلى معالجة

• يلهم الجمهور لإحداث فرق

• يحفز الجمهور على اتخاذ إجراءات

• استخدام النهج القائم على الحقوق

التركيز على حقوق لتسهيل تنفيذ السياسات أو تغيير السياسات عند الدعوة ممكن ان تكون أكثر فائدة بكثير من النهج القائم على الاحتياجات. أنه يساعد في التركيز على المظالم السياسية والاجتماعية والاقتصادية الكبرى، وأنه يكشف علاقات القوة بين الأسر وهياكل السلطة<sup>31</sup>.

الحقوق مترابطة مع المسؤوليات. حقوق يعني مسؤوليات معينة. «التمتع بحقوق الإنسان وتنفيذها والحريات الأساسية على نحو لاينفصل من تولي واجبات ومسؤوليات ضمنية في تلك الحقوق...» زيادة المسؤولية وزيادة الالتزام بحقوق الإنسان والعكس بالعكس، لذلك يحاول النهج القائم على الحقوق تحديد من هو المسؤول عن معاناة إنسانية وانتهاكات لحقوق الإنسان.

الدعوة من خلال نهج قائم على الحقوق يمكن أن تكون وسيلة لإقناع اولئك الذين يشاركون في عملية صنع القرار لتحمل مسؤولياتهم تجاه الآخرين، لمحاسبتهم وحماية وتوسيع نطاق حقوقهم.

نشاط رقم 1 (03 دقيقة).

النوع: العمل في أزواج

أخبر المشاركين أن في هذا النشاط أنهم سيعملون في أزواج والسماح لهم بالتعرف على الشخص الذي يرغبون في العمل معه

أ) اطلب من الأزواج لتفكير في رسالة الدعوة

ب) أطلب منهم أن يفكروا بثلاثة مجاميع من الجمهور المستهدف الممكنة

ج) أعطهم خمسة عشر دقيقة. لاستكمال ورقة عمل - رسائل الدعوة

د) وبعد الانتهاء من ورقة العمل اطلب من المشاركين تقديم النتائج

|                  |         |
|------------------|---------|
| الجمهور المستهدف | الرسالة |
| :١               |         |

|                  |         |
|------------------|---------|
| الجمهور المستهدف | الرسالة |
| ٢                |         |

|                  |         |
|------------------|---------|
| الجمهور المستهدف | الرسالة |
|                  |         |

تنفيذ خطة المراقبة والتقييم

تحديد المراقبة والتقييم

المراقبة والتقييم هي الأنشطة الرئيسية لحفظ مبادرة الدعوة على الطريق الصحيح، وتقييم التغييرات التي حققتها على أساس أهدافها المعلنة. مراقبة وتقييم فعال يتطلب التخطيط الدقيق. هذه الخطط هي جزء لا يتجزأ من تصميم مبادرة الدعوة، وبما أنك سوف تضطر إلى أن تقيم قبل التنفيذ ما هي المعلومات اللازمة لتتبع التقدم، وكيف سيتم الحصول على هذه المعلومات.

المراقبة ينبغي أن تركز على تتبع النواتج والأنشطة والمساهمات. وعادة ما تكون نواتج التغييرات في الوعي المعرفة و / أو رأي الجمهور المستهدف. يمكن لخرائط السياسة ان تخدم بمثابة أداة مفيدة لرصد النواتج. ينبغي تحديثها لتشمل تغييرات في موقف الجماهير التي تستهدفها «، والفائدة، والرأي والمعرفة حول قضايا السياسة العامة. سوف تغير في موقف الجمهور المستهدف على الأرجح تؤثر على تركيز الأنشطة.

تتبع معلومات جديدة عن جمهورك المستهدف لتصبح أكثر فعالية. أيضا، وتتبع اي الأنشطة التي اثبتت انها مفيدة وايها لم تكن .

بيانات المراقبة توفر فرصة لمناقشة وضع تغييرات في السياسة مع المشاركين من الحكومة والمجتمع المحلي، والأعمال التجارية، وغيرها من القطاعات، وهذه العملية قد تزيد من الدعم لهذا التغيير في السياسة الذي تحاول تحقيقه.

تقييم الدعوة يركز على التأثير والآثار. تقدير وتقييم الـ اي مدى تحققت أهداف السياسة الخاصة بك، فضلا عن الأثر النهائي لهذه التغييرات في الاساءة لحقوق الإنسان.

ملخص: الدعوة والحملات الانتخابية هي واحدة من الإجراءات الأكثر أهمية لتغيير السلوكيات من المؤسسات والهيئات الحكومية. تعزيز تنفيذ أو تبني سياسات جديدة يتطلب تحليل البيئة الخارجية وتصميم دعوة شاملة وخطة احملة الانتخابية

الفصل السادس

نحن نعيش في عصر المعلومات الثابتة التي تتبع من خلال عدد من القنوات. الاعلام اصبح من المعدات بالغة القوة والفاعلية في سياق العشرون او الثلاثون عاما الماضية وهي ليست في خدمة المتخصصين فقط وانما متوفرة لعامة الناس ايضا. عندما كان الانترنت لم يستولي بعد على حياتنا كنا فقط نستقبل النهاية لما كان ينتج لكن اليوم اصبحنا احد مكونات شبكة المعلومات الضخمة هذه. هذا الفصل يهدف الى استكشاف الانواع المختلفة من الاتصالات، مشاركة الادوات العملية اثناء قيادة منظمات المجتمع المدني في استراتيجيات اتصالها

فرص توصيل الأفكار والمشاريع وصلت إلى مستوى لا يمكن تصوره. ومع ذلك، على الرغم من هذه "الثورة" في مجال الاتصالات لديها مزايا كبيرة وينبغي أن يحتفل به، وهناك بعض المشاكل التي تأتي معها أيضا. لتكون قادرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف الرئيسي وضمان مشاركتها مع موضوعنا، ومنظمات المجتمع المدني هو أمر حيوي لوضع استراتيجية اتصال قوية. ولا سيما لمنظمات المجتمع المدني التي تهدف إلى التثقيف والنفوذ وتشجيع الجمهور في عملية صنع القرار المسؤول، وهناك بالتأكيد أدوار جديدة، و "قواعد" من حيث تعاونها مع وسائل الإعلام.

الاتصالات لديها السعة من التعبيرات. انها لفظية أو غير لفظية، مباشرة أو غير مباشرة، مكتوبة أو منطوقة، رسمية أو غير رسمية، يمكن أن تكون إما شفوية أو مكتوبة ويمكن أن يكون من مختلف الأنواع. يمكن أن يكون الاتصال بين الأشخاص على سبيل المثال، إيصال رسالة إلى مجموعة من خلال عرض تقديمي، أو إيصال رسالة من منظمات المجتمع المدني من خلال وسائل الإعلام. هذا الفصل سوف يشارك المشورة كتابة وكذلك الاتصالات المنطوقة، رسمية أو غير رسمية، وكذلك استخدام وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، مع التركيز على تقاسم الأدوات العملية للحصول على أفضل السيناريوهات والاتصالات في المؤسسة الخاصة بك.

لماذا الاتصال مهم لمنظمات المجتمع المدني؟

بطبيعتها، منظمات المجتمع المدني تبني الجسور بين الجهات الرسمية والجمهور. مع عملهم، يكتبون ويولدون المعارف والخبرات التي تهدف إلى رفع رفاهية المجتمعات، على الصعيدين العالمي والمحلي. إذا لم يتم نقل المعرفة المتراكمة للجمهور على نطاق أوسع، لا يوجد أي استخدام فعلي أو فائدة لهذه المعرفة. هذا أمر حيوي على حد سواء باعتبارها جديرة بالعمل الشاق لكل اداء المنظمة وأيضاً لصحة العمليات الديمقراطية في أي مجتمع.

القناة الأكثر أهمية لنقل وتحويل الخبرة هو وسائل الإعلام. وتستخدم قنوات ووسائل الإعلام لإبلاغ مجموعات كبيرة من الناس ومنظمات المجتمع المدني يجب أن يكون لديها فهم قوي عن كيفية عمل وسائل الإعلام. لذلك، فمن المستحسن أن يكون أحد أعضاء الفريق، لا سيما التركيز على الاتصالات. إذا كان عضو الفريق المذكورة أعلاه ليس خبيراً، يجب على المنظمة ضمان أن هي / هو يحصل على ما يكفي من التدريب لاكتساب المهارات والتقنيات ذات الصلة / اللازمة لنقل الرسائل بشكل فعال لوسائل الإعلام ووضع استراتيجيات لوضع وسائل الإعلام والدعوة على جدول أعمال المنظمة.

تطوير مهارات الاتصال الخاصة بك

التواصل الفعال هو حول فهم المشاعر وراء المعلومات. من خلال قدرته على توصيل المعلومات بشكل فعال هل سيكون قادراً على توعية وبناء علاقات قوية مع غيرها من المنظمات وأصحاب المصلحة والمجتمعات على حد سواء على المستوى المحلي والدولي.

لتكون قادرة على التواصل بشكل فعال رسالة يجب أن تكون قادرة على الرد على الأسئلة أدناه:

← من هو جمهورك؟

← من هو الذي ينبغي أن يتأثر؟

← ما ذا يعرفون عن الموضوع؟

← ما الذي يحتاجون إلى معرفته؟

← ما هي توقعاتهم؟

← كيف يمكنك إقناعهم؟

يمكن تقسيم الاتصالات في فئتين: اللفظي والكتابي. الاتصالات اللفظية تنطوي على مجموعة متنوعة من الاتصالات، مثل العروض وجها لوجه والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، فضلا عن

مكالمات هاتفية بينما الاتصال الكتابي ينطوي على اتصالات لاغراض تنظيمية تشغيلية (رسائل البريد الإلكتروني والرسائل وغيرها) وأغراض وسائل الإعلام.

## الاتصال اللفظي

قبل الخوض في هذا الموضوع، اطلب من المشاركين أن يقدموا أنفسهم في دقيقة واحدة ومن ثم اطلب منهم تقديم العرض أمام الجمهور. أشكر المشاركين وتواصل مع هذا الموضوع.

الاتصال اللفظي الفعال ينطوي على مزيج من المهارات مثل الاستماع والتواصل ولغة الجسد، والقدرة على إشراك الجمهور - يجعلهم يشعرون يفهمون - والقدرة على فهم عواطف اولئك الذين تتواصل معهم .

من اجل تواصل فعال :

- اخلق بيئة آمنة حيث يشعر الناس بالامان للتعبير عن أفكارهم وعواطفهم
- اجعل الناس يشعرون يسمعون ويفهمون
- حاول أن ترى الموضوع من خلال عيون الآخرين
- اظهر الاهتمام فيما يقال
- لاتطلق الاحكام

التوتر يمكن أن يؤثر على قدرة الناس على التفكير بوضوح والتصرف بشكل غير لائق . وبالتالي، فمن المهم أن نتعلم كيفية التعامل مع التوتر كما عندما تكون هادئا ومسترخيا تكون قادرا على تحديد ما يمكن أن يكون الرد الأنسب في هذه الحالة.

وهنا بعض النصائح التي سوف تساعدك على تخفيف التوتر:

- إعداد قائمة بكل الأهداف والنتائج التي ترغب في تحقيقها
- إعداد مواد لتعزيز التواصل
- ممارسة ما كنت تقوله وتفعله
- التفكير بشكل إيجابي
- التركيز على رسالتك
- الحفاظ على الاتصال بالعين

عند تقديم عرض تقديمي:

تبدأ عن طريق تقديم الموضوع (طرح سؤال، تحكي قصة، استخدام الدعابة، مشاركة الصور)

استخدام التواصل بالعين

تكرار الكلمات التي كنت ترغب جمهورك أن يتذكرها بعد العرض

طرح الأسئلة

استمع

تعطي ردود فعل

لخص

الاتصالات المكتوبة

رسالة خطية تدعو لتكتيكات مختلفة من الاتصال اللفظي. في التواصل اللفظي، والكلمات التي نستخدمها يمكن ان تكون مدعومة / «ملونة» من خلال تعابير الوجه، وتيرة ونبرة صوتنا. من



ناحية أخرى، الاتصال المكتوب «يفتقر» للقرب. لذلك، يجب أن الاتصال المكتوب يأخذ بعين الاعتبار وسائل أخرى لدعم ما تذكره. بالإضافة إلى ذلك، الاتصال الكتابي يجب ان يأخذ بالحسبان الطريقة / الوسيلاتي من خلالها اخترنا إيصال المعلومات. طريقة إيصال رسالة (قناة اتصال) يعتمد على المعلومات التي تودانت أن تقدمها. على سبيل المثال، عندما تريد أن تبلغ شخص ما عن تاجيل اللقاء دعنا نقول، وأفضل طريقة هي الاتصال به. هذا يشير إلى وجود احترام لوقت الشخص والشخص نفسه. يمكن إرسال بريد الكتروني قد يكون في الوقتغير المناسب والشخص قد لا يتمكن من الولوج إلى حسابه في البريد الإلكتروني زمن ثم يمكن أن يسبب إحباط لا لزوم لها وخاصة من خلال الاجتماع، وفي نطاق اوسع يضر الاتصال نفسه. إبلاغ شخص ما بسبب تأخر إعداد وتقديم تقرير من جهة أخرى يمكن أن يتم من خلال البريد الإلكتروني. حالما تكون قد اتممت تقريرك الخاص بك، يمكنك إرسالها (حاول إرساله يوم أو يومين في وقت سابق من الموعد النهائي الجديد، سيكون خطوة إيجابية فيال نهاية الخاصة بك) بينما في البريد الإلكتروني يمكنك التأكيد على الجوانب الإيجابية لوجود المزيد من الوقت للعمل على ذلك. من خلال تحسين مهارات الاتصال الخاصة بك سوف تكون قادرة على بناء الثقة وحل الخلافات فيما تولد بيئة مثمرة للأفكار الإبداعية.

الانتقال بالإعلام المتعلق بالاتصال ، وأسلوب التواصل اصبح أكثر مهنية - ليست جامدة - ولكن بالتأكيد وسائل الاعلام الموكدة المتعلقة بالمبادئ التوجيهية التالية

## النشاط ١

اطلب من المشاركين التفكير في موضوع اجتماعي حرج يودون الحديث عنه.

امنهم ٠٢ دقيقة لتطوير عرض تقديمي لمدة دقيقتين .

تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥ واطلب منهم تقديم العرض ضمن مجموعاتهم.

بعد ذلك، أطلب من كل مجموعة اختيار العرض الذي يعتقدون أنه سيفعل أكبر تأثير اذا قدم إلى جمهور أكبر.

إعطاء المشاركين ٥١ دقيقة للعمل على العرض كفريق واحد. وسيقوم ممثل من كل مجموعة بتسليم العرض التقديمي في وسط الصف و كل مجموعة ستقوم بكتابة اثنين من اكثر الأشياء التي أحبوا في طريقة تسليم كل ممثل في العرض واثنين من الأشياء التي تحتاج إلى تحسين. ويمكن أن تشمل ردود الفعل الملاحظات حول اللغة الجسم للمقدم كمرعي ، اتصال بالعين،وتبرة ونبرة الصوت فضلا عن ملاحظات على محتوى العرض التقديمي.

## فهم قنوات وأدوات وسائل الإعلام

واحدة من أبرز التحولات الواضحة التي جاءت مع وسائل الإعلام الجديدة وزيادة التخصيص للمحتوى. هذا عمليا حقيقي بشكل خاص للغة المستخدمة في «تقاسم القصة» في وسائل الإعلام الجديدة هذه. ولكن أيضا الصحفيين التقليديين هم أكثر وأكثر تأثرا بما يتم إنتاجه في وسائل الإعلام الجديد في فهمهم للـ، الأخبار المهمة و الجديرة، المواضيع.

تعمل تمييز بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، وأدوات وسائل الإعلام التقليدية والنشرات الصحفية، والمقابلات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية، والبرامج الإذاعية / التلفزيون، والكتيبات، وأوراق السياسات، والمجلات الأكاديمية. وتشمل أدوات الإعلام الجديد والمواقع، بلوق، والشبكات الاجتماعية وسائل الإعلام ومناهج الوسائط المتعددة.

كل من القنوات الإعلامية لا تزال مؤثرة على قدم المساواة، وأنها لا ينبغي أن تعتبر كما يستبعد بعضها بعضا. لديهم قدرات متفاوتة عن حقائق مختلفة من المجتمعات، وهذه الاختلافات ينبغي النظر بعناية عند وضع إستراتيجية الاتصالات.

ليس كل الأدوات الإعلامية لها نفس التأثير. بعضها أكثر شعبية في بعض الفئات العمرية و / أو السكان في حين أن آخرين قد لا تعمل بشكل جيد مع أهداف المشروع. فهم جمهورك هو المفتاح لتحديد أداة وسائل الإعلام الحق.

بوضوح، إذا كان لمنظمات المجتمع المدني ان تعمل في منطقة الصراع مع محدودية الموارد، فإن أدوات الإعلام التقليدية تكون أكثر فعالية. أو بالمثل، إذا تمت حملة خاصة من أكثر جيل



الشباب، وأدوات الإعلام الجديد من شأنه أن يزيد من فرص النجاح

#### وسائل الإعلام التقليدية

من أجل الاستفادة الفعالة للأدوات ووسائل الإعلام التقليدية، وينبغي أن تكون مؤسستك على دراية بما يتم إنتاجه في وسائل الإعلام المحلية من أجل فهم ما يجذب اهتمام وسائل الإعلام التي تنتج «أخبار مهمة ، قصص.

المشكلة: السبب الرئيسي للحملة

الحل: ما تقترحه مؤسستك للتغلب على المشكلة

العمل: دعوة الجمهور / المسؤولين للتعامل مع الحل المقترح في الطرق المقترحة.

في إعداد وثائق الصحافة، تأكد من أن تتضمن المعلومات التي من شأنها أن تجعل ما تقدمه أكثر جاذبية / سهولة وفعالية انثر قبولاً (مثل تسليط الضوء على الكلمات المهمة، بما في ذلك البيانات والإحصاءات واقتباس ، وكذلك استخدام العنوان الذي يجذب الانتباه). وبالإضافة إلى ذلك ، تأكد من التواصل مع وسائل الإعلام أو المراسل وتأخذ علماً بالوسائل المفضلة لديهم للاتصال ، سواء البريد الإلكتروني أو الفاكس، وتأكد من احترام رغباتهم. بالإضافة إلى ذلك، أيضاً قم بمناقشته بمزيد من التفصيل في وقت لاحق، قد يكون فكرة جيدة ان يكونوا على علم أيضاً بالافكار او المواضيع التي تغطي اخرجها مراسل أو وسيلة إعلامية . اتصالات الصحافة الخاصة بك سوف تكون لها فرصة أفضل للتغطية إذا كانت وسائل الإعلام تعالج وتتدبر قضايا مماثلة.

#### الاصدارات الصحفية:

الاصدار الصحفي (أو استشارية وسائل الإعلام، بيان صحفي) قد تكون الأداة الأكثر شيوعاً وقبولاً لتقديم المعلومات. يتم استخدامه لنقل الحقائق ووجهات النظر مثل حالات إدانة الإجراءات، ونشر البيانات الإحصائية لتعزيز تفويض مؤسستك الخ . في هذا المعنى، والنشرات الصحفية هي مصدر للأخبار وكتابة الاصدار الصحفي الجيد يتطلب فكر وتخطيط. كما ينبغي النظر في توقيت سواء من حيث اهتمام الجمهور حول هذا الموضوع وكذلك من حيث جدول الصحفيين ووسائل الإعلام بشكل عام.

للصحفيين والمحريين الذين سيحصلون على اصدارك الصحفي الخاص بك لايجب ان يحتوي معلومات عن المسألة التي تتطرق إليها. وبالتالي، فإنه من المهم توفير جميع المعلومات اللازمة. الافتباسات والإحصاءات والبحوث ذات الصلة ، تاريخ وشرح ذاتي قصير للعنوان الرئيسي يعزز تأثير الاصدار الصحفي الخاص بك.

تأكد من تضمين: اسم المؤسسة الخاصة بك والشعار وكذلك اسم وشعار الشركاء، والجهات الراعية، ووكالات التمويل، الزميلة (إن وجدت)، وتاريخ، ومكان الإصدار وأخيراً معلومات الاتصال بالمنظمة، وصف قصير للفضية التي تغطيها والمعلومات الرئيسية، و الحلول المقترحة ، العرائض/ نداء من أجل العمل بشكل عام

الإذاعة والتلفزيون: كل وسائل الإعلام يمكن أن تستخدم للإعلان عن الأحداث، وإعطاء معلومات دقيقة عن القضايا التي تتعامل معها مؤسستك ، تسمح للناس لوضع وجه وصوت على القضية بطريقة مشوقة وفعالة، وفتح منبر للنقاش من خلال برنامج بث مباشر الخ في حين أن التلفزيون هو عادة واحدة من أكثر منافذ وسائل الإعلام «اهمية » وهي من المحتمل الأصعب للوصول والأكثر «مكلفة» من حيث الدعاية.

#### وسائل الإعلام الجديدة

في استخدام منافذ الإعلام الجديدة، وينبغي أن فريق الاتصالات الخاص بك أولاً وقبل كل شيء، فهم كيفية استخدام هذه الأدوات، وتحميل المواد بشكل منتظم، وقياس الفائدة للجمهور ووضع استراتيجية.

المواقع على شبكة الإنترنت: شبكة الإنترنت تجعل المعلومات في متناول جمهور واسع، محليا وعالميا. وإنما هي أداة التشاركية لأنها تسمح ردود الفعل الفورية ويمكن تقاسمها بشكل متكرر مع عدم وجود محدودية الوقت. المواقع هي مفيدة بشكل خاص للأشخاص في المناطق النائية للوصول إلى معلومات المشروع. لأنها توفر الكثير من المعلومات في منصة واحدة مثل تفاصيل الاتصال، ووصف المشروع، وموظفي المنظمة، والارتباطات الخارجية لمشاريع مماثلة، وأنها قابلة للتحديث بسهولة.

بلوق: المدونات هي الإصدارات من المجلات على الإنترنت. واحدة من العناصر الأكثر جاذبية من بلوق هو أن أي شخص يمكن بسهولة إضافة المعلومات المتعلقة بها. سيحتوي كل إدخال بلوق عادة الروابط واحد أو أكثر على المواد ذات الصلة التي يجري مناقشتها في الإدخال.

يمكن للبلوق توسيع نفوذ المؤسسة ع طريق جذب صانعي السياسات والممارسين للتنمية للانخراط بطريقة أكثر تفاعلية من مواقع الويب والبريد الإلكتروني. يمكنهم إنشاء منتدى للخبراء للتعليق والتحليل على حرق قضايا السياسة العامة. فهي سهلة القراءة، غير رسمية، وبهذه الطريقة أداة عظيمة لإشراك الجمهور عامة في مسائل معقدة.

وسائل الإعلام الاجتماعية (الفيس بوك وتويت): الفيس بوك وتويت صفحات كبيرة لإعطاء الوجه الودود لمؤسستك، وتبادل المعلومات في وقت واحد، الصور وأشرطة الفيديو والأحداث و مضي الحملات قداما، والحصول على رد فعل فوري والاتصال بالجمهور العالمي

## النشاط ٢

اطلب من المشاركين التفكير في الحدث الذي وقع في منظماتهم ومنهم ٥ خمس دقائق لكتابة وصفا موجزا حول الحدث.

ثم اطلب منهم سرد كافة النقاط التي يودون أن تضاف في الاصدار الصحفي وإعداد بيان صحفي قصير لهذا الحدث.

تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥ واطلب منهم تقديم بيان صحفي ضمن مجموعاتهم.

سيقوم مجموعة المشاركين بإبداء الرأي في كل نشرة صحفية.

وضع إستراتيجية الاتصالات

من الأهمية يمكن لمنظمات المجتمع المدني ان تكون على بيئة من كيفية الاستفادة من المصادر المتاحة، والتعاون مع وسائل الإعلام لإتاحة المعلومات الموثوقة المتاحة لعامة الناس، وضع جدول الأعمال السياسي وحشد الدعم لقضيتهم.

اعتمادا على حجم مؤسستك انه لمثالي ان يكون أحد أعضاء الفريق (موظف أو متطوع) تم تعيينه بشكل خاص للاتصالات، أو على الأقل الفريق الذي ستعمل على تطويره ومتابعة وتنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بك.

أنواع إستراتيجية الاتصالات

الاتصالات لمنظمات المجتمع المدني يمكن تصنيفها في إطار ثلاث استراتيجيات مترابطة.

يتم استخدام دعوة إعلامية للتأثير على صناعات السياسات وعامة الجمهور من خلال استخدام وسائل الإعلام من أجل توليد قابلية الحركة حول قضية من أجل إيجاد حل مصمم أو مرغوب . ويركز هذا الدليل بشكل رئيسي على الاستخدام الاستراتيجي لوسائل الإعلام وذلك هو أساسي لبقاء أي منظمة.

التواصل مع الناس وأصحاب المصلحة الذين يعملون أو مهتمون في طريقتك داخل و / أو خارج مؤسستك هي إستراتيجية اخرى للاتصال . على الرغم من أن الشبكات ستأخذ مكانا طبيعيا في الأحداث / المؤتمرات / الندوات وما إلى ذلك، عندما خططت بشكل استراتيجي كان لديها احتمال كبير لزيادة عدد أعضاء المؤسسة، وبناء علاقات تعاونية بين المنظمات، وتطوير لغة مشتركة حول الموارد المشتركة .

إنشاء وتوزيع وسائل الإعلام الخاصة بك إستراتيجية انها مهووفة أكثر بكثير للمنظمات في عالمنا اليوم، كإعلام جديد جاء إلى حياتنا. المنظمات المجتمعية المدني في إنتاج متزايد لنشرات الإخبارية الخاصة بها، وقنوات الفيديو، والافلام الوثائقية، البقع الاعلانية. الإنتاج الإعلامي يمكن أن يكون مكمل لتغطية وسائل الإعلام وأنه يمكن تجاوز القيود المفروضة على وسائل الإعلام التقليدية.

### بناء الإستراتيجية الخاصة بك

كما إن إستراتيجيتك للاتصالات ستحدد كيف سيتم تمثيل مؤسستك في وسائل الإعلام، كخطوة أولى، من المهم ان تاطر هويتها. وجود هوية واضحة ينقل الرسالة الخاصة بك ويخلق فهم اسهل لجدول اعمالك .

ويمكن أيضا أن يقترح توزيع استطلاع للرأي على نطاق صغير بين زملائك لتطوير لغة مشتركة عند تأطير الهوية الخاصة بالمؤسسة. وهذا من شأنه أيضا أن يكون مفيدا داخليا في الحصول على ملكية ما تمثله مؤسستك.

تصميم شعار أو رمز هو أيضا جزء من هذه العملية. تأكد من شعارك هو وصفي لقضيتكم ولكن أيضا ضع في حسابك حساسيات الجمهور العام. إذا كانت مؤسستك لديها بالفعل شعار أو رمز، تأكد أن له علاقة قوية مع هويتها.

### النشاط 3

اطلب من المشاركين للتفكير في مهمة منظماتهم وبدء محادثة على الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض من إنشاء منظماتكم ؟
- ما يجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس القضية؟
- كيف يمكنك تحديد دور منظماتكم؟
- هناك مبادئ قطعية، غير قابلة للنقض؟

### الأهداف والغايات

الأهداف والغايات تختلف عن بعضها البعض. الأهداف هي النتائج على المدى الطويل التي تريد مؤسستك تحقيقها، لأنها تعكس المهمة وتعني الاتجاه عندما تكون معظم الاهداف، في مشروع أو حملة معينة تشكل الإطار الزمني الأقصر، وتهدد الطريق لأهدافك.

في المقام الأول يجب تحديد ما هو الهدف من مؤسستك وتطوير أساس الاتصال الخاص بك المتعلق بذلك. توضيح الأهداف القصيرة الأجل هو أمر أساسي في تطوير إستراتيجية الاتصال الخاصة بك. وسوف تسمح لك بالتقييم ما إذا كنت أو لم تكن على الطريق الصحيح، الذي يقودك إلى أهدافك.

).

«سمارت» هو وسيلة جيدة لتحديد الأهداف. (لمزيد من المعلومات راجع صفحة ).

### النشاط 4

اطلب من المشاركين للتفكير في منظماتهم ومناقشة النقاط التالية:

- ما الذي تحاول مؤسستك ان تحققه ؟

- ما هو التوقيت لتحقيق هذه النتائج؟

ثم اطلب من المشاركين كتابة الأهداف التي من شأنها أن تؤدي إلى هذه النتائج. وينبغي أن تكون الأهداف «سمارت».

#### الجمهور المستهدف

أهداف التواصل دائما يكون لها جمهور مستهدف. تحديد بعناية واستهداف جمهور أمر بالغ الأهمية لأية حملة إعلامية. تحديد أي جمهور تريد الوصول إليه، وسوف يحدد النفوذ بدوره الرسالة التي طورها واختيارك لوسائل الإعلام.

هناك مجموعات مختلفة من الجمهور ينبغي أن تعتبرها منظمات المجتمع المدني وتستهدفها: صناعات السياسات، والجمهور المحلي، جمهور عالمي، والأقليات، والنساء والرجال والأطفال والشباب وكبار السن، والمهنيين والناشطين الخ ومن المهم ربط أهدافك مع جمهورك و بدوره مع أدوات الإعلام التي ستستخدمها لتحقيق هذا الهدف. من بين أمور أخرى، وسوف تسمح لك لتوضيح الرسالة من حملتك وفعاليتها.

#### إنشاء الرسالة الأساسية

#### ورقة عمل دليل مساعدات التحالف

بمجرد الانتهاء من توضيح الأهداف والجمهور المستهدف (ق)، فقد حان الوقت لإنشاء الرسالة الأساسية للحملة، والتي سوف تشمل ثلاثة أجزاء رئيسية: المشكلة، الحل والعمل.

يجب أن تكون رسالتك واضحة وبسيطة لكنها قوية ومقنعة من أجل جذب انتباه جمهورك المستهدف. يجب عليك أيضا ضمان تمثيل منظمات هدفك العام والهوية. نضع في اعتبارنا أنه سيتم عرض رسالتك في كل وسائل الإعلام التي تستخدمها، تطوير لغتها بعناية لأخذها في الاعتبار / القيم السلبية الإيجابية المشتركة من جمهورك المستهدف. جعل أيضا استخدام الأبحاث السابقة (المجلات، والمقابلات، ووسائل الإعلام لتغطية استطلاع الرأي الخ) على موضوعك لفهم الخطاب حوله.

حالما يتم إنشاء رسالتك الأساسية الخاصة بك، يجب أن تستهدف كافة وسائل الإعلام ذات الصلة التي من شأنها نشر رسالتك.

#### إنشاء اتصالات ووسائل الإعلام

فإنه من المستحيل المضي قدما مع الاتصال الخاصة بك إذا لم يكن لديك قائمة الصحافة. قوائم الصحافة تحتوي على أسماء المنتجين الصحفيين والمحربين، والإذاعة والتلفزيون التي قد تكون مهتمة في مؤسستك وقضاياها. جنبا إلى جنب مع أسماء ستحتاج أيضا، انتمائهم لوسائل الإعلام، وعنوان المكتب، رقم الهاتف المباشر للمكتب، (الهاتف المحمول إن وجد)، وأرقام الفاكس وعناوين البريد الإلكتروني.

يمكنك تشكيل قائمتك من دلائل وسائل الإعلام، والعلاقات الشخصية، صحيفة بخطوط، المواقع الإخبارية وما إلى ذلك. البحث الذي قمت به عند إنشاء الرسالة الأساسية سيكون مفيدا أيضا لتحديد أي من الصحفيين المهتمين في قضيتكم. تأكد أن بإمكانك الوصول عبر الإنترنت إلى قائمة الصحافة الخاصة بك وكذلك نسخة في المكتب.

عند الاتصال بالصحفيين، يجب أن تبين لهم إن كنت تشعر بالقلق إزاء جدولهم المزدحم. اطلب منهم عما إذا كانوا يفضلون طريقة معينة من الاتصال (البريد الإلكتروني، مكالمات هاتفية

## خطة العمل

المرحلة النهائية من تطوير إستراتيجية التواصل وخلق خطة عمل بشأن وضع جدول زمني واقعي. كيف سيتم إدارة الإستراتيجية الخاصة بك ونجاحها يعتمد بشكل كبير تماما على موارد مؤسستك، ويجب أن تكون قادرا على تعقب هذه الموارد فيما يتعلق بأهدافك.

ماذا تدرج في خطة عمل الاتصالات؟

المواعيد النهائية للاتصال الصحافة للأحداث (هما في ذلك الإعلانات، والإعلانات العامة الخ)

بنود الميزانية (البريدية، نسخ، والمكالمات الهاتفية، وقت الموظفين، واستئجار غرفة الخ)

مواعيد نهائية لانتهاؤ من الخدمات اللوجستية لهذا الحدث الصحافة (المطاعم، واستئجار غرفة والمترجمين الفوريين، إذا لزم الأمر

المواعيد النهائية لتقديم التقارير

خطة عمل تبيك في الموعد المحدد، وتسمح لك أن تأخذ في الاعتبار مختلف التفاصيل، ويجعل من السهل أن يقدم تقريرا إلى المشرفين ويقلل

## من خطر ظهور حالات غير متوقعة ويجعل حملتك كفوءة من حيث التكلفة بين الاخرين

ورقة عمل دليل مساعدات التحالف

### تقييم إستراتيجية الاتصالات

دون إجراء تقييم متعمق ونظامي، وإستراتيجية الاتصال الخاصة بك لن تكون كاملة أو فعالة في المدى الطويل. حتى لو كنت تنظر بعناية في كل خطوة على حدة من إستراتيجية الاتصال الخاصة بك، سوف تبقى غير قادر على معرفة ما إذا كنت قد وصلت إلى جمهورك، أو ما إذا كنت قد استخدمت موارد مؤسستك بحكمة الخ وباختصار، فإنه أمر أساسي لدمج إستراتيجية التقييم لضمان ما عملت، وما لم تفعل وأي نوع تحتاج من مقاييس إعادة التعديل للخطوات المقبلة .

يجب أن تتجسد إستراتيجية التقييم في عدة مراحل من إستراتيجية الاتصال الخاصة بك وليس فقط في نهاية حملتك ، وذلك لإفساح المجال للتحسين في جميع مراحل العملية. منظمات المجتمع المدني التي تتعامل مع القضايا الاجتماعية بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو المجال الذي يشهد دينامية غير متوقعة في كثير من الأحيان. سوف يحمل التقييم في مراحل مختلفة تسمح لك لتحديد النقاط التي سوف تحتاج تعديلات وفقا لذلك.

يمكنك الاستفادة من ردود الفعل من الجمهور، واستخدام استطلاعات الرأي والمقابلات ومراقبة عمليات صنع السياسات لتعزيز التقييم الخاص بك.

### النشاط ٥

1. قسم المشاركين إلى مجموعات من 4-5.

2. اطلب من المشاركين للمشاركة في الأهداف التي عملوا عليها في النشاط السابق ضمن مجموعاتهم.

3. اطلب منهم اختيار مجموعة واحدة من الأهداف وتشكيل خطة اتصالات. اعطيهم الوقت لمناقشة وتصميم خطة العمل.

4. ثم ستقدم كل مجموعة خطة عملها.

الخاتمة

التواصل الفعال يمكن منظمات المجتمع المدني للتوعية وبناء علاقات مع المنظمات الأخرى وأصحاب المصلحة والمجتمعات. من خلال استكشاف جوانب الاتصال المختلفة واعتماد نهج متعدد القنوات والاستراتيجيات للاتصال بها، وسوف تكون أكثر فعالية منظمات المجتمع المدني في زيادة الوعي على الرسائل الرئيسية.

## إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني (منظمات المجتمع المدني)

الموارد البشرية هي العنصر الأكثر أهمية للمؤسسة. مهارات وخبراتهم والمساهمة في نمو المنظمة وبالتالي فإنها يجب أن تكون معتمدة من قبل هيكل إداري متين.

هذا الفصل سوف يعرض لكم مفاهيم مثل الموارد البشرية في تصميم المشروع وعملية التخطيط واللامركزية في السلطة، والدافع والموظفين وإدارة المتطوعين وتقييم الأداء في منظمات المجتمع المدني. وعلاوة على ذلك، فإنه يستكشف مفهوم القيادة والذكاء العاطفي ويساعدك على اكتشاف طريقتك للقيادة الشخصية.

أخيرا يساعدك الفصل في تحديد نقاط القوة والضعف لديك، ويقدم مبادئ توجيهية لتنمية الشخصية من خلال مجموعة من الأنشطة الجماعية والتمارين ودراسات الحالة.

إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني (منظمات المجتمع المدني)

الموارد البشرية

الموارد البشرية هي أهم الأصول للمؤسسة. المهارات والخبرة والمعرفة والخبرة التي يحملونها للمنظمة حاسمة لتحقيق الكفاءة والنمو. فمن الأهمية بمكان للناس العمل في الهيكل الذي يعزز مهاراتهم والتفرد بينما في نفس الوقت تجد أنها تجربة مجزية. منظمات المجتمع المدني مع خطوط اتصال واضحة وهيكل ثابتة هي نقطة جذب للأشخاص المهرة.

«كل شيء أن يذهب إلى زيادة أهمية دور المرؤوس هو اللامركزية، كل شيء أن يذهب للحد منه هو المركزية.»

ما هي إدارة الموارد البشرية؟ - هنري فايول

على ماذا تنطوي؟

إدارة الموارد البشرية (HRM) هو نهج استراتيجي للإدارة الناس التي تمكن الموظفين من المساهمة بفعالية في المنظمة.

إدارة الموارد البشرية ينطوي على مجموعة كاملة من الوظائف، مثل التجنيد والتوظيف، والتعويض، وإدارة الأداء، وتطوير المنظمة، والعافية، والتحفيز، والتطوير الوظيفي والتدريب.

الموظفين في عملية التخطيط والتصميم الاستراتيجي

إنشاء البعثة وبيان الرؤية هي الخطوات الأولى والثانية في التخطيط الاستراتيجي وعملية التصميم. في هذه العملية، يتعين على المؤسسات أن تقرر ما هي الموارد التي يحتاجونها لتحقيق مهمتهم في الطريقة الأكثر فعالية وممكنة. الفريق المكلف بهذا عليه ضمان أن جميع المعنيين يساعدون على تحقيق أهداف المنظمات. في هذه المرحلة، بل هو أيضا مهم جدا لتنظيم الحصول على صورة واضحة عن كيفية تشغيل وحدات داخل الطيف الخاصة بهم وكذلك مع بعضها البعض. ينبغي أن تكون واضحة حول ما هو نوع البنية التي سوف تتبع، وما إذا كان سيتم تطبيق نظام مركزية أو لامركزية السلطة.

ما هي اللامركزية في السلطة؟

لامركزية السلطة تشير إلى جهود واعية لنشر عملية صنع القرار في جميع مستويات الإدارة في المنظمة

اللامركزية هو عكس من المركزية. في المركزية، السلطة هي في يد إدارة المستوى الأعلى (في الوسط). في اللامركزية، تتركز فقط السلطات والصلاحيات الواسعة في المركز.

في المنظمات الكبيرة أو المتزايدة، الحفاظ على النظام اللامركزي للسلطة قد يكون تحدياً. لمركزية السلطة ونادراً ما تحل لأنها سوف ربما لا يكون مرغوباً فيه أو لا تعمل بشكل جيد في معظم الحالات، تقرر المنظمات تقسيم المنظمة إلى وحدات أو إدارات ومنحهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

اللامركزية توفد لجميع وحدات المنظمة. من قبل السلطة اللامركزية، والمنظمات تعطي السلطة للموظفين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وبالتالي خلق شعور من المسؤولية المشتركة، مما يزيد من الجودة الشاملة وفعالية المنظمة.

«إن أهم شيء في حياتي تعلمت عن الإدارة هو أن العمل يجب أن يتم من قبل رجال آخرين.»

- ألفريد بي سلون

ما هو بيان الرؤية؟

بيانات الرؤية هي العبارات القصيرة التي تنقل ما تأمل المنظمة في المستقبل، تهدف المنظمات من خلال تطوير رؤية البيانات ليلهم السكان بقيم المنظمة.

رؤية القوائم هي:

← سهولة التواصل

← مشتركة من قبل أعضاء المجتمع

← ملهمة

ما هو بيان المهمة؟

تصريحات مهمة تشرح النتائج الأساسية التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال عملياتها اليومية

بيانات المهمة هي:

← شاملة

← نتائج - موجهة

← قصير، بسيطة وواضحة

الوصف الوظيفي

أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، يحدد الفريق التنفيذي توصيف الوظائف.

وصف الوظيفة هي قائمة تتضمن المهام والمسؤوليات العامة عن الموقع والمؤهلات والمهارات والكفاءات يجب أن يكون الشخص مستوفي لكل متطلبات الوظيفة.

التمرين ١ (٥١ دقيقة).

المدرّب / الميسر يسأل المشاركين للتفكير في وظيفة إدارية في منظماتهم.

- ما هي المهام التي تتضمنها هذه الوظيفة؟
- ما هي الخصائص الشخصية والصفات التي ينبغي ان تتوفر في الشخص؟

التمرين ٢ (٥١ دقيقة).

المدرّب / الميسر يسأل المشاركين للتفكير في وظائفهم الحالية أو السابقة والتفكير في مهامها ومسؤولياتها. ثم يطلب من المشاركين لاستكمال الوصف الوظيفي أدناه.

العنوان:

المسؤوليات:

المؤهلات:

بعد الانتهاء من التمرين ١ و ٢، المدرّب يسأل الأسئلة التالية ويعمل من أجل التفاعل مع الجمهور:

• ما هي خصائص نموذج الإدارة الفعال؟

ويمكن أن تشمل الردود :

- التعرف على الأشخاص المناسبين
- التواصل الفعال
- تفاهم
- تفويض فعال
- قيادة الناس
- تغيير الإداري
- تدريب الناس
- تطوير الناس
- إدارة الصراع

- تحفيز الناس
- صنع القرار
- حل مشكلة
- فهم ديناميات الفريق وتشجيع علاقات جيدة

• ماذا يجب على الناس في إدارة المواقف ان يعرفوا عن الموظفين؟

يجب على الناس الذين هم في مناصب إدارة ان يعرفوا:

- أكثر ما يهم الموظفين
- ماذا ينتظرون من مقابل
- ما مدى رضئ الموظفين
- كيف انخرط الموظفين

[http://www.london.edu/programmes/sloanmastersinleadershipandstrategy/sloan40.html?WT.mc\\_id=1863](http://www.london.edu/programmes/sloanmastersinleadershipandstrategy/sloan40.html?WT.mc_id=1863)

الحافز

يبدأ المدرب النقاش حول الدافع بسؤال الجمهور:

- هل تعتقد أنك يمكن أن تحفز الآخرين؟

الدافع يذهب أوسع بكثير من الفردية، وهذا هو السبب الذي يجعل الناس يجدون صعوبة في تحفيز وإدارة الناس. شخص ما قد لا يؤدي بشكل جيد عندما تكون هناك قيود تنظيمية في بيئة العمل. قد يحتاج الفرد إلى التدريب لتطوير أو اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهام محددة. ويمكن أن يكون مضغوطون في العمل ويعانون من الإجهاد. ربما لا يشعرون بالأمان أو لديهم موارد محدودة. قد يشعر البعض الآخر أن رواتبهم ليست كافية للعمل الذي يقومون به في حين أن آخرين قد يشعرون بأن مهاراتهم ومعارفهم لا تستغل في أفضل طريقة ممكنة.

← كيف يمكنك أن تعرف ما اذا كان شخصا ما محفز بشكل كامل؟ ما العلامات التي نبحث لتحديد لها في سلوكه؟

الدروس الرئيسية

«إن هدف العديد من القادة هو حمل الناس على التفكير إلى حد كبير أكثر من الزعيم. هدف قائد عظيم هو مساعدة الناس على التفكير أكثر شدة من أنفسهم.»

- لا تفترض أن أهداف كل احد اخر مثل اهدافك

- تذكر أن الناس معقدة

ج. كارلا نورثكت

الاستماع والاستجواب يحفز الناس

العمل على أهداف وتحفيز شخص آخر يأخذ متطلبات للبحث عن أنماط السلوك بمرور الوقت. كل من الاستماع والاستجواب يمكن أن تساعدك على فهم لماذا كل فدر محفز . أهداف الفرد قد تتغير مع مرور الوقت، وبالتالي فإنه من المهم أن ننظر إلى استجابة الفرد للحالات على مدى فترة من الزمن.

المتطوعون هم جزء لا يتجزأ بالنسبة لمعظم منظمات المجتمع المدني. إدارة المتطوعين تعني تعزيز مهارات كل متطوع وفي الوقت نفسه ضمان أن يجدوا أنها تجربة مجزية.

ماذا يتضمن دور إدارة المتطوعين ؟

- تحديد ملفات المتطوعين
- تحديد المتطوع الذي يتطابق مع ذلك الملف
- تنظيم يوم للتوجه
- تعريف المتطوعين بمهامهم اليومية
- إشراك المتطوعين في ثقافة المنظمة
- تطابق المهارات مع المهام
- دمج المتطوعين إلى فرق
- دعم المتطوعين
- مراقبة وتقييم الأداء
- تصميم وتحديث السياسات المتطوعين
- تحديد فرص التنمية

تطوير خطة للمتطوعين

ينبغي للمنظمة اتباع إجراءات رسمية لإدارة المتطوعين. من خلال وضع خطة المنظمة ستكون قادرة على الحفاظ على نظام فعال لإدارة المتطوعين . وينبغي أن تكون الخطة ناتج لقيم المنظمة وينبغي أن تعكس ما يتوقع من المتطوعين للقيام به فضلا عن خطة المراقبة والتقييم.

قبل تشكيل الخطة يجب أن تأخذ الوقت للتفكير في الأسئلة المطروحة أدناه:

- من سيكون المسؤول عن المتطوعين؟
- كم من الوقت يمكن / او يجب تكريسه للمتطوعين؟
- كم هو المتوقع؟
- في اي صنف من الأنشطة يمكن أن تكون لهم علاقة ؟
- كيف سيكونون مراقبين ؟
- كم هي الخبرات المتعلقة بالمعلومات التنظيمية التي يجب ان تتوفر لديهم ؟
- ماذا ينبغي أن يتوقع المتطوعين الوقت الذي يقضونه في المنظمة؟
- ما هو دافع المتطوعين للانضمام للمنظمة؟

- كيف يمكن للمنظمة الاستفادة من وجود المتطوعين؟

-

من الذين يمكنه أن يدير المتطوعين؟

قدرة المنظمة، وحجم وطبيعة العمل الذي على وشك ان يقوم به المتطوعين، عدد الموظفين الماجورين والمتطوعين كلها عوامل هامة بالنسبة لمن يأخذ الدور. الشخص المسؤول عن هذا الدور يجب أن يكون لديه كلا من المهارات والمعرفة للقيام بذلك . يمكن أن يكون مدير أو مدير المؤسسة، ومديري وحدة، والموظفين أو مدير المتطوعين.

تحفيز المتطوعين

معرفة ما يحفز كل متطوع تساعدك على فهم كيف يمكنك من استخدام أفضل لمهاراتهم لتلبية احتياجاتهم. من المهم جدا أن تأخذ من الوقت والتحدث مع كل واحد منهم لوضع خطة العمل التي من شأنها تلبية توقعاتهم.

الناس المحفزون هم الناس الذين يظهرون

:

∑ الهدف

• اتجاه

• الجهد

• الثبات

نصيحة: تذكر دائما أن الإنجاز ينتج النتائج

إدارة المتطوعين بشكل كفوء

المتطوعين يجب ان يعرفوا ما هو متوقع منهم وماهي قيمة مساهمتهم. من خلال كونك واضح معهم بالنسبة لماذا تم إشراكهم في العمليات التنظيمية سوف يساعدك ذلك على زيادة فعاليتهم

- لماذا لدينا متطوعين؟

- ما هو دورهم ؟

- ماذا يمكن أن نقدم؟

- كيف يمكن للمنظمة الاستفادة من وجود المتطوعين؟

- هل المتطوعين مدعومين ومقيمة مساهمتهم تلك ؟

ينبغي أن يكون للمنظمة رؤية مشتركة لسبب وجودها وما الذي يجلبه لها إشراك المتطوعين .

أ) تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥

ب) في مجموعاتهم المشاركون سوف يناقشون الأسئلة التالية:

- ما هو نطاق مؤسستك؟

- هل ينطوي الأمر على المتطوعين؟

ج) وبعد الاستماع إلى إجابات المشاركين سوف تختار واحدة من هذه المنظمات للرد على الأسئلة المطروحة أدناه:

- لماذا وجود المتطوعين ضروري في مؤسستك؟

- من الذي يمكنه أن يصبح متطوعاً؟

- ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة؟

- ما هي الفوائد التي تعود على المتطوعين؟

- كيف يمكن مراقبة وتقييم المتطوعين؟

د) في نفس المجموعات، اطلب من المشاركين أن يكتبوا قائمة بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للمتطوعين

\* ملاحظة للمدرب: إذا كان هناك مجموعات حيث لا يعمل أي عضو في منظمة مع المتطوعين يمكن أن تطلب منهم إما للانتقال إلى فريق آخر أو التفكير بنطاق اوموضوع خاص بهم للمنظمة

بيان البعثة والمتطوعين

عندما تقرر منظمة ما إذا كان المتطوعين ضروريين لعملياتها، ينبغي للفريق التنفيذي معالجة دور المتطوع في المنظمة ودمج دورها في بيان البعثة . وينبغي أن يكون بيان المهمة قصير وبسيط وواضح. ينبغي أن نقول لماذا شارك المتطوعين.

اكتب بيان البعثة:

النشاط ٢ (٠١ دقيقة).

اكتب الوصف الوظيفي للمتطوعين.

العنوان:

المسؤوليات:

المؤهلات:

تقييم أداء الموظفين

تقييم الأداء هو عملية مستمرة يعزز الأداء الوظيفي ويحسن نوعية الخدمات المقدمة من قبل الموظفين. بالإضافة إلى أنه يساهم في تواصل إيجابي والاحترام المتبادل ويعزز نمو الفرد

وينبغي التخطيط لتقييم أداء الموظفين بحيث يمكن للأفراد:

∑ تحصل على اعتراف

∑ تلقي فرص للتنمية الشخصية

∑ تعرف ما هو متوقع منهم

∑ تلقي ردود الفعل في الوقت المناسب

∑

وينبغي للمنظمات الشروع في وضع خطة التقييم من خلال تحديد الفترة الزمنية للتقييم. ينبغي من الناحية المثالية للموظفين تلقي ردود الفعل من فريق التقييم كل ستة أشهر. الخطة يجب أن تأخذ في الاعتبار الفترة الزمنية للعمل، وموقف وتوقعات الفرد.

وينبغي أن يشمل التقييم إن أمكن وجهات نظر أكثر من فرد واحد. وقد تشمل هذه: الأقران، الموجهين و / أو الشخص المسؤول عن الفرد، مدير المنظمة والمديرين ومقيم إن وجد.

ويفضل، ان تقسم عملية التقييم إلى قسمين. في الجزء الأول، ينبغي أن يركز التقييم على مستوى حيث تحققت الأهداف. وينبغي أن تشمل نقاط القوة في كل فرد وكذلك نقاط الضعف. وينبغي أن تركز الجزء الثاني على خطة التنمية للفرد. ينبغي أن يكون "تحديد الهدف" لفترة التقييم المقبلة.

في نهاية التقييم، ينبغي ان يتلقى الموظفون نتائج التقييم. يجب على الفريق المسؤول عن التقييم مناقشة النتائج مع كل موظف على حدة وتشكيل خطة جديدة لتحديث الشخصية من أجل التنمية.

القيادة

التمرين ١:

المدرّب / الوسيط يبدأ النقاش حول علاقات جيدة وصعبة مع الناس في السلطة.

المدرّب يطلب من المشاركين:

التفكير في العلاقة الجيدة التي لديهم مع شخص ما في السلطة.  
٥٤

- ما الذي يجعلها تشعر بأنها جيدة؟

التفكير في علاقة صعبة كانت لديهم مع شخص ما في السلطة.

- لماذا كانت صعبة؟

بعد مناقشة المشاركين سيكون من الممكن تحديد اثنان من أساليب القيادة، هما: الاسلوب القسري والاسلوب المؤثوق.

| مؤثوقة  | القسرية   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
| تحشيد الناس نحو الرؤية  | يتطلب الامتثال الفوري                             | طريقة عمل الزعيم                 |
| «تعال معي».   | افعل ما أقوله لك .                                | النمط في عبارة                   |
| الثقة بالنفس، والتعاطف، وتغيير المحفز                                 | القيادة نحو الانجاز، المبادرة، وضبط النفس         | الكفاءات العاطفية الكامنة الذكاء |
| عندما تتطلب التغييرات رؤية جديدة، أو عندما تكون هناك حاجة لاتجاه واضح | في الأزمة، البدء بالاستدارة ، أومع مشكلة الموظفين | عندما يعمل أسلوب أفضل            |
| القوة الأكثر إيجابية  | السلبية   | التأثير الكلي على المناخ         |

أتمط القيادة ستة في لمحة

ثم يبدأ المدرب المناقشة حول قدرات القائد الجيد.

تحسين الذكاء العاطفي الخاص بك، يعني تغيير عاداتك.

إتقان سلوك جديد يستغرق وقتا طويلا كما ولايمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التكرار والممارسة.

- ما هي قدرات القائد الجيد؟

الردود يمكن أن تشمل:

← مهارات الاتصال

← تطوير المواهب

← تعزيز العمل الجماعي

← صناعة القرار

← إدارة التغيير

← الملهم

← التصور

← تفويض

← التدريب والتوجيه

← حل المشاكل

← تخطيط وتنظيم

نموذج القيادة الموقعية

قيادة الموقعية هو النهج الذي توحى بأن لا «حجم واحد يناسب الجميع» في القيادة. انها النهج الذي يحدد النمط الأكثر فعالية للتأثير مع الأخذ في الاعتبار مستوى الاتجاه، والتدريب والدعم اللازم فضلا عن قدرة الاتباع لإكمال المهمة

The four leadership styles are

أساليب القيادة الأربعة هي:

توجيه

← تدريب

← تفويض

← دعم

وهناك القائد الموقفي الذي يستخدم مجموعة متنوعة من أساليب القيادة وسوف يأخذ في الاعتبار احتياجات التطور الحالي في ذلك الوقت.

دراسة الحالة (٥٠ دقيقة) - الجزء الأول

1. تقسيم المشاركين إلى مجموعات من ٤-٥
2. اطلب من المشاركين أن يقدموا أنفسهم وتبادل المعلومات عن خلفيتهم
3. نعطهم الوقت لقراءة دراسة الحالة والإجابة على الأسئلة التي طرحت في نهاية دراسة الحالة
4. اطلب من كل فريق تقديم إجاباتهم
5. في نهاية العروض اطلب من المشاركين ان يعكسوا الطريقة التي تعاونوا بها مع بعضهم البعض ويكتبوا اثنين من الصفات الشخصية أو الكفاءات لكل عضو في الفريق.

تقود الطريق من الفقر إلى الازدهار في ليسوتو: حالة كالي تشارلز ثاني مع الدكتور أنتوني سيستاي أعيدت صياغتها من قبل أرييت فرانكس الذي حرره ستيفن D. بيرس

أنتجت دراسة سد القيادة في ليسوتو بالتعاون مع الشبكة الإقليمية القيادة (تعلم) ٢٠٠٢

الخلفية

ولد عام ٥٥٩١ في قرية صغيرة من ماهلانينج في التلال القريبة من ماسيرو عاصمة مملكة ليسوتو الجبلية، ورثت كالي تشارلز ثاني الفقر وعدم اليقين. ولكن مع هذه البداية المشؤومة جاء شعور قوي بالعائلة والمسؤولية والفرص. على الرغم من انهم كانوا يعيشون تحت خط الفقر إلا ان الأسرة ابتهج في ولادة طفلها الأول، وهو ابن قوي، كالي تشارلز، ويعتقد اعتقادا راسخا جدا أن الله سوف يعتني به. تبعه خمسة أطفال، مما يجعلهم أربعة أولاد وبنات، وكل منهم مبارك في عيون الآباء والأمهات، ولكن أيضا كان يشكل عبئا على الأسرة الفقيرة في هذه المملكة الجبلية الصغيرة غير الساحلية.

ليسوتو لديها تقليد عريق تفتخر به هو الاستقلالية، وهي واحدة من عدد قليل من البلدان الأفريقية التي أبدا لم تستعمر من قبل الغرب. كان فقط محمية بريطانية ولكن لم تكن مستعمرة.

التضاريس الجبلية في ليسوتو شكل تحديا حتى لأكثر المستعمرين عزيمة المتوقعين. محاطة من كل جانب بالجبال المتاخمة لجنوب أفريقيا وليسوتو قبلت في نهاية المطاف الحماية البريطانية، وكانت تعرف آنذاك باسم الأرض ليسوتو. الشعب يسوتو اقتطعت لصعوبة هذه الأرض الوعرة حيث كانت المهور الجبلية القوية في كثير من الأحيان وسيلة النقل الوحيدة.

عندما كان كالي خارليس شابا رياح التغيير اجتاحت أفريقيا. تم تغيير اسم البلاد ليسوتو و تخلى عن حماية بريطانيا في عام ٦٦٩١. كان مخاض ولادة جديدة من ليسوتو، وهي بلد غير ساحلي صغير صعبة للغاية، وتتميز الصراعات السياسية الداخلية، فضلا عن الصراع مع النظام العنصري. وتميزت الأيام الأولى من الاستقلال بالاضطرابات السياسية الحزبية الناجمة عن الصعوبات المستمرة مع تنسيق العمليات والهيكل الديمقراطي مع المجتمع التقليدي قوية جدا ممثلة في الملك. من ناحية أخرى جاء في صراع مع نظام الفصل العنصري الذي كان مع تشابك اقتصادها. قدمت ليسوتو ملاذا لكثير من نشطاء حزب المؤتمر الوطني الإفريقي في المنفى من عام ٥٩١ إلى أواخر عام ٨٩١، و نتيجة لذلك كانت تخضع لبعض تداعيات عنيفة المتضررين من القوات السرية في جنوب أفريقيا. الملك لديه عدد قليل من الصلاحيات الدستورية، ولكن لا تزال مؤثرة للغاية على حد سواء باعتبارها تجسيدا للثقافة التقليدية و كلاعب في السياسة المعقدة في البلاد.

على الرغم من أن معظم الناس في ليسوتو هم مسيحيون والعادات والتقاليد، والطقوس والمعتقدات تساعد على دعم، وشرح واعطاء الغرض إلى حياة صعبة والأساسية على نحو مزارعي الكفاف. العواصف الرعدية الصيفية المدهشة والقمم التي تغطيها الثلوج في فصل الشتاء تزودها بمواردها الطبيعية وأهمها المياه. تأكل التربة مشكلة كبيرة: جهل الرعي الطائفي، والزراعة وممارسات صنع الطريق فاقتت المييل الطبيعي للتربة أن تكون



قاحلة وفقيرة. على الرغم من أن معظم المساكن أو المجتمعات لديها الحدائق الخاصة أو الجماعية للكفاف، يتم استيراد الكثير من المواد الغذائية ليسوتو. قطاع الصناعات التحويلية الصغيرة نسبياً، وبيع المياه، والمعادن (الماس) والسياحة هي المسؤولة عن معظم من عائدات التصدير ليسوتو. ويصرف النظر عن المحلات التجارية المحلية الصغيرة، وهناك القليل من الاقتصاد أو الصناعة يحدث خارج مراكز المدن الصغيرة وماسيرو العاصمة

على الرغم من أن المدينة والبلدات لديهم الخدمات، إلا أن في معظم المناطق الريفية يكون قليلاً، والطرق غالباً ما تكون سيئة. عندما تمطر، يمكن أن تصبح الطرق غير سالكة. الأولاد الصغار يكبرون كما القطيع الأولاد، وغالباً ما تبقى في الجبال مع القطعان لأسابيع، حتى في ظروف الشتاء المتجمد. لا تزال العديد من الفتيات والنساء يجب أن يستيقظ قبل شروق الشمس للمشي لمسافات طويلة لجلب الأحمال الثقيلة من الماء أو الخشب.

سد الفجوة من الفقر من خلال التعليم والأعمال

بحلول عام ٦٦٩١ والد كالي قد مات، ووفقاً للتقاليد والأعراف هذا جعل الصبي الالتحاق بالتعليم الابتدائي في «رجل العائلة»، وهو دور لم يتهرب منه. والدته، ماري، وكان العامل المنزلي في جامعة ليسوتو الوطنية في بلدة الغجر، و جلب ما عندها وهو قليل لاطعام وتعليم عائلتها اليتيمة الكبيرة. كانت مريم ثاني قد حددت أنه سيكون لديها الفرص التي هي وزوجها لم يحضوا بها أبداً. مريم تومن في أطفالها، وخاصة في كالي الذي تقاسم عبء الأسرة معها منذ سن مبكرة. وضعت كالي علاقة قوية جداً مع والدته، وقالت إنها تعتمد عليه أكثر من ذلك، وسمحت له لاتخاذ قرارات و يقيم مدخلاته بشأن الكيفية التي ينبغي أن تدار الأسرة. خلال أصعب الأوقات كانت داعمه وإيجابية في التفكير، قادرة على أن تضحك بسعادة في مواجهة الحرمان. كالي كان يكن الاحترام لأمه، وليس مجرد والدته، ولكن بوصفها امرأة كانت صعبة ومتفانية ومنصفة. علاقته معها وضعت الأساس لعلاقات الاحترام له طوال حياته مع جميع النساء الأخريات، ليس فقط زوجته ووالدته.

على الرغم من أنها كانت فقيرة، كان لديهم متعة والسعادة والتنوير في وطنهم، و الحب الدافئ والدعم والتشجيع من والدتهم. حضر الأطفال المدارس المحلية، وكان كل حصتها من الأعمال اليومية مرهقة جسدياً مثل جمع المياه أو الخشب، أو غسل الملابس والبطانيات، أو تمشيط الجبال من أجل النباتات الصالحة للأكل إضافة إلى تناول وجباتهم الغذائية. في أواخر عام ٢٠٦١ عرض كالي وعائلته في العديد من المجلات الدولية، ومثل الفقر في أفريقيا؛ منزل صغير والمترية لكن نظيفة، والملابس والأواني القديمة والبالية والمفروشات جعل التحول؛ عائلة من يعانون من نقص التغذية، والأطفال رقيقة مع عيون كبيرة وابتسامات عريضة. كان كالي من العمر ما يكفي أن تتأثر بهذا الحادث. كان فقيراً ولم تنوي يسمح لنفسه ولا لعائلته التي يحددها الفقر المادي. كان مصمماً أنه وعائلته والعديد من الأقران الآخرين سيرتفعون فوق دائرة الفقر المستوطن في أفريقيا. وقال انه كان دائماً على علم بأن في خضم هذا الفقر المادي، وقال انه وعائلته ومجتمعه لا تعاني من الفقر العاطفي أو الفكري. وقال انه رفض السماح لاحد من روية الفقر المادي رؤيته أو أي شخص آخر في المستقبل. كانت هذه واحدة من أقوى قواته المحفزة. سياق نشأ وترعرع في وعائلته وبلاده في عالم متغير، وساهم في تشكيل كالي تشارلز ثاني إلى الرجل الرائع اليوم.

كالي ثاني هو رجل عاطفي. انه يكره العنف واليأس والأناية والظلم، وانه يتحدى الفقر. انه يكره المواجهات السياسية وغيرها التي تحول دون التقدم. وقال انه لا سيما يحترق التصورات السلبية وقال انه يعتقد أن للافارقة عقد من أنفسهم ويدرك أن طرق العالم قد عزز هذا التفكير. لكنه يقول: «لماذا يجب علينا أن نحارب بعضنا البعض؟» ويتابع: «من المؤكد ان لدينا قواسم مشتركة أكثر مما لدينا اختلافات؛ بالتأكيد نحن نريد نفس الأشياء لشعبنا، بلدنا، قارتنا؟» في الحياة وكانت نقطة البداية بالنسبة له عزمه على إحداث فرق. «لم أكن أبداً بالأسف على نفسي»، كما يقول. «خلق الله لي مع الغرض وأدركت في وقت مبكر أن هذا لم يكن فقط لمساعدة عائلتي ولكن أيضاً للعمل من أجل العالم وجميع الناس الذين يعيشون على ذلك.»

جعل حلمه حقيقة واقعة بدأت مع التعليم. فاز كالي على منحة الحكومة عن طريق تمرير تعليمه الابتدائي بتفوق في عام ١٧٩١. في عام ٦٧٩١ اجتاز امتحان البجروت له وكان مؤهلاً لدخول الجامعة. لكنه قرر أن يفي بالتزامات عائلته، والعمل والدراسة جزء من الوقت حتى يتمكن من تقديم مساهمة لتعليم إخوته. كان ذلك عندما فعل مهمته على الأنعام في جنوب أفريقيا. ألم يكن واحد من نجاحات كبيرة، لكنه لم يقدم المال للأسرة، والتي جعلته يشعر جيداً. أعطى له هذه التجربة فرصة لتجربة الفصل العنصري مباشرة مع توفير تجربة العمل الجاد.

على الرغم من أن كالي لم يكن ناشطاً سياسياً كان على علم بها. كما انه جاء من ليسوتو والتي لم تمارس الفصل العنصري القانوني، على الأقل، وقال انه يمكن أن يتعاطف مع جنوب أفريقيا، ولكن كان قلقه مع ليسوتو. في نهاية المطاف أدى الطلب الصريح له من أجل المساواة لإقائه. كما كالي يقول، «إن سبب طردي أنني كنت الرجل الأسود فقط بنوبات العمل مع اثنين من الرجال البيض. أنا طالب تكافؤ الفرص للمسؤوليات متساوية. إلى السلطات الأنعام، التي جعلت مني متمرد وهموا بإنهاء عقدي.»

ولكن هذا كان مجرد التفاف. عزم كالي على تقديم شيء من نفسه وانه يعتقد ان طريقة للقيام بذلك هي من خلال التعليم. بينما كان يعمل في وظائف مختلفة، وتابع دراسته بالمراسلة، عادة التخصصات المتصلة بالأعمال التجارية. بين وظائف أخرى فعله، والعمل على بناء الطرق والمباني؛ غسل السيارات؛ الولادات؛ الأعمال الكتابية، وأخذ الأوراق المالية؛ الجرف التعبئة. انه انخرط أيضاً في أنشطة تنظيم المشاريع مثل شراء البقالة وغيرها من البنود لاعادة بيعها. بحلول عام ٤٨٩١ كان لديه دبلوم في إدارة التسويق، ورخصة قيادة. بحلول وقت كتابة دراسة الحالة هذه انه حصل على عدة مؤهلات التسويق والأعمال الإضافية. ربما أكثر أهمية بالنسبة له، هو أن واحدا من إخوته الأصغر سناً، الذين أيدوا كالي، وقد حصل على درجة بكالوريوس التجارة من جامعة ليسوتو.

أصبح كالي رجل أعمال من المذكرة في مملكة ليسوتو. له صغير البيع والشراء العملية الموسعة لأول مرة في مؤسسة تجارية قائمة على الأغذية دعا دعونا وزارة شؤون المرأة أ. ثم دعونا من خلال hediversified ووزارة شؤون المرأة والاستثمار القابضة التي تملك الآن في السوق صغيرة في ماسيرو، وهو المطعم الذي من المقرر أن يصبح منفذ الامتياز للوجبات السريعة، وهي شركة استشارية التدريب والإدارة، ومدرسة تصميم الأزياء حيث يتم تشجيع النساء للسيطرة على حياتهم من خلال الحصول على المهارات القابلة للتسويق. منذ عام ٣٩٩١، وقال انه يمتلك مدرسة الأعمال التي تقدم ٥ المعتمدة من الخارج دورات التسويق، ومهارات الحاسوب والدراسات التجارية. كل عام، أكثر من ٢٠٠١ طالب من خلال تمرير هذه الكلية. استخدام بعض كجسر لمواصلة التعليم داخل وخارج ليسوتو، والبعض الآخر بدء مشاريعهم الخاصة. يقول كالي كيف كان مصمماً لا toilet المدرسة تفشل - الكثير من الناس الحاجة إليه لتحقيق النجاح. وقال: «بدأنا مع غرفة واحدة التي كانت بمثابة مكتبا خلال النهار والفصول الدراسية في المساء. نحن ملء الفصول الدراسية مع الحراس الليلية الذي جعل الأمور تبدو و كان هناك المزيد من الطلاب. التحق كل تلميحا طالب جديد، واحد يسار الحارس الليلي. حدث هذا لمدة ستة أشهر عندما كان لدينا أخيراً ما يكفي من الطلاب والمزيد من المكاتب والفصول الدراسية.»

وقد ذهب كثير من خريجي كلية إدارة الأعمال له أيضاً على أن يشغلن مناصب عالية في الشركات. فمن نية كالي لكسر ظهر الفقر ليس فقط لنفسه وعائلته ولكن لغربها الكثير. وقال انه لن يهدأ له بال حتى تم تحقيق هذا الحلم. لدى كالي أيضاً حصة مسيطرة في الشركة القابضة التي تتعامل في التمويل الصغير ورئيس شركة مقرها في مالواي التي توفر التدريب على الأعمال التجارية والخدمات الاستشارية في سوازيلاند وزيمبابوي وزامبيا. «ويتمحور هذه الشركة التي لا تعرف الحدود، لا فرق اللون أو أي فجوة بين الجنسين»، ويقول بفخر.

السماح لوزارة شؤون المرأة القابضة للاستثمار لديها التزام لتطوير موظفيها يعكس مخاوف كالي حول تطوير يسوتو وشعبها. واحتضنت الموظفين كشركاء واسهم معين في الشركات التابعة التي يعملون فيها بحيث تكون لكل من الموظفين والمساهمين. فهي العمل بالتسويق وأبلغ في جميع جوانب مطالب إدارة الأعمال الإنتاجية والكفاءة والاستدامة. معنويات الموظفين عالية وشعورهم بالمسؤولية والملكية والالتزام قوي جداً. وقد تم تطوير هذا المبدأ إعطاء العمال أسهم في فكرة فتح مطعم الطبقة العليا في منجم. والفكرة هي لإعطاء عمال المناجم فرصة لشراء أسهم في قطع المطعم عبر التقسيمات القائمة على العرق والإثنية. كالي يعترف ان له انغماس في شيء من الحنين إلى الماضي، وتذكر أيام قصيرة بك على المنجم.

ماذا كان التحدي؟





التحدي الذي يواجهه كالي كان التحدي الذي يواجهه ليسوتو: كيف الخروج من تحت دائرة الفقر واستخدام الموارد التي كان الناس يعرفون، لإنتاج الثروة التي يستفاد منها العديد وليس فقط عدد قليل. ل كالي مع عائلته الكبيرة فإنه ذهب أبعد من ذلك. كيفية دعم الآخرين دون جعلها تعتمد عليه؟ كيفية بناء شعور تقدير الذات في الآخرين، لجعلها تحترم نفسها. كيفية اقناعهم لتحمل المسؤولية عن وضعهم الاقتصادي وتطوير عقلية تساوي النجاح، وليس الفشل، مع كونها الأفريقية؟ وقال انه يعتقد أن الفشل هو حالة مؤقتة من الشؤون، وهي عملية التعلم التي تؤدي إلى النجاح المقبل. إذا كنت أطلب منه الآن، قال انه سوف أقول لكم انه لا يتذكر أي فشل في حياته. كان طريقه لمعالجة المشاكل التي تواجهه ل تبدأ مع نفسه، مع أحلامه، عن اعتقاده في نفسه. انه يصر على أن: «مهما كنت تتخيل بوضوح، والعمل بمشقة عليها، تعتقد بلا شك فيه، سوف يأتي في نهاية المطاف إلى تأثير.»

الأسرة والمساواة بين الجنسين

إنجازات كالي في مجال التعليم والأعمال هي نتيجة لرجل الذي لا يجلس وينتظر أن يحدث شيء. وقال انه يشيد بوالديه، وخاصة والدته، لصيغ هذا الموقف تجاه الحياة فيه. لديه طاقة هائلة ويكون أسعد عندما يفعل الأشياء. وقال انه يمكن تنفيذ صبره مع أولئك الذين، يعتقد، يستغرقون وقتًا طويلاً للعمل. زوجته هو الأكثر احتمالاً لسماع أعراب عن استيائه، بالنسبة له تحدي واضح - لبناء حياة أفضل لجميع شعوب أفريقيا. وقال «دعونا نتجاوز هذا الأمر»، كما يقول. لكنه يتفق مع توبيخ زوجته،

«يجب أن تعطي الناس فرصة. انت في سباق مع المستقبل. الناس ترغب في أن تكون متأكدًا قبل أن تصرف.»

التزام كالي في المساواة بين الجنسين غير ممكن في المجتمع الأفريقي التقليدي. انه لا يتفوه فقط بالكلمات لخدمة الموضوع بل أكثر من ذلك بكثير. زوجته، والدة أبنائه الأربعة، هي امرأة قوية، التي بحقها الشخصي، المدير التنفيذي لعدة أعمال ومشاريع. هي قدوة لشابات ليسوتو. إذا واجه وجهة نظر التقليديين التي يمكن أن توحى بان زوجته تعيش كرجل أكثر من كونها امرأة، وقال انه يصحح لهم بلطف قائلاً أن زوجته هي امرأة ليسوتو الممتازة التي تحقق لها ليس فقط الأدوار التقليدية، والزوجة، وادوار الأمومة، ولكن أيضاً تلعب دوراً في اقتصاد البلاد، وتحسين حياتهم و أمهات حياة العديد من الأشخاص الآخرين. كان علنا وبفخر يعترف بأن لو لاهما لم يكن قادرا على القيام بكل الأشياء التي كان قد تم القيام بها، وأن كلا من حياته الأسرية والعملية لم تكن لتتجح من دونها. انها تجعل من الممكن للكالي ان يقوم العديد من الأنشطة له خارج شركاته. العلاقة بينهما هي شراكة في الأسرة، والحياة والأعمال، والمساهمة في ل يسوتو والتنمية في أفريقيا. فهي علاقة مبنية على الاحترام المتبادل والنظرة المتماثلة.

قيادة خدمة الاعمال

كالي هو عضو في معهد معترف به دولياً للجنوب الأفريقي من إدارة التسويق (IMM)، وهي منظمة مهنية غير ربحية. IMM تشجع التميز والاحتراف في ممارسة التسويق ويوفر ويشجع التعليم والتدريب في جميع جوانب التسويق. يوفر IMM الخدمات المهنية للأفراد والمنظمات العاملة في مجال التسويق، ويخدم جنوب أفريقيا من خلال تشجيع مجتمع الأعمال على الانضمام إلى مدونة لأخلاقيات التسويق. محاضرا لتحفيز الجماهير ل IMM، وقال انه يشجع على أهمية التسويق في الاقتصاد الحر.

كالي هو سكرتير ليسوتو غرفة التجارة والصناعة، ويعمل بجد لتحقيق الهدف من هذه المنظمة لبناء قطاع أعمال قوي في ليسوتو والتي تنطوي يشمل الناس العاديين في ليسوتو. وهناك عبارة واحدة غالباً ما يسمع من كالي هو "تغيير العقلية الناس - وهذا هو ما يتعين علينا القيام به." لقد كان دوره في غرفة واحدة في كثير من الأحيان التوسط، مع كل من أصحاب العمل والموظفين أبحث له للمساعدة في حل النزاعات.

بعض من وساطة ريفية المستوى والمفاوضات والتي شارك فيها تضمنت:

- الوساطة بين البنوك ليسوتو وموظفيها في عام ٣٩٩١؛
- الوساطة بين شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية ليسوتو وملفتة للنظر
- الموظفين في عام ٥٩٩١؛
- التفاوض على شراء المشاريع الحكومية من قبل القطاع الخاص؛
- التفاوض مع حكومة ليسوتو ليتم تضمينها شعب بوسوثو
- الاقتصاد الرئيسي من خلال عمليات مناقصة أكثر عدلاً؛
- التفاوض مع مؤسسات التمويل الصغير للاعتراف به كاحد الاعبين في اقتصاد ليسوتو

← الاقتصاد.

وتقوم استراتيجية كالي على الرأي القائل بأن كل تطور يبدأ مع الفرد، ولكن الفرد لا يمكن أن يفعل ذلك وحده أو في الفراغ. انه إيجابي، ومنضبط، والعمل الدؤوب، نشاطا يعد غير تصادمياً في أسلوبه، و يضع معايير عالية من التوقعات. وقال انه يعتقد المعرفة والمعلومات، جنباً إلى جنب مع العمل الشاق والصبر و التركيز، سوف تنتج دائماً نتائج إيجابية. وقال انه يعتقد في التأمل النفسي للأفراد و التأمل الجماعي للمنظمات و يعزز نهج تفائل استباقي. التحديات والمشاكل و النزاعات لن تزول من تلقاء نفسها. أنها يجب أن تواجه، وأنها يجب معالجتها من جميع الجوانب. انه مقتنع انه حتى لو كانت المسألة شخصية، فمن الأفضل أن تشاركه مع الآخرين الذين تتق واحد. دعمهم و تعاطفهم، و جهات نظرهم و بصائرهم، يمكن أن تساعد في توفير قدر أكبر من المنظور. انه يوحي بأن الأهداف قصيرة الأجل و طويلة الأجل يجب تحديدها و تنفيذها. يجب تطبيق النزاهة والالتزام و الانضباط في العملية و الحلول التي توصلت اليها. مهما كان قد يبدو صعباً في الوقت، إذا تم التوصل إلى حل في خلال عملية مناسبة، و تنفيذ الواجب والاخلاص بالولاء، فإن المقصود النتيجة النهائية تتكشف بنجاح، كالي يعتقد بصدق. كالي يفهم تماماً التسوية، وليس كما يعطى أو الإستسلام، ولكن بان تكون واقعي ولديك القدرة على اختيار أفضل الحلول الممكنة، حتى لو كان فقط على المدى القصير. وقال انه يعتقد ان الامور السلبية تحدث لتذكر احداً بانها يجب على المرء أن يسعى دائماً للمعرفة و المعلومات و طرق جديدة لتسيير الامور. الأشياء السلبية، أو صعوبات تسبب ل احد إعادة التفكير في المواقف، و لتغيير موقف احدهم، وبالتالي فهي ليست حقاً بسلبيات، ولكن إيجابيات. القضايا السياسية والاقتصادية و التكنولوجيا وثيق بين مبروم و تخضع للقوات التي تتطلب التغيير و القدرة على التكيف بشكل أسرع من العادة عند الأشخاص البشرية، وأهمها أو عادات ربما تصبح تقليدياً مالوفة. وقال انه يشجع التغيير و التسوية من خلال المفاوضات التي يجب أن تكون على معرفة و متوازنة ديمقراطياً في تحقيق النهج، وعملية و النتائج النهائية.

يجب على جميع الأطراف المعنية المشاركة؛ ان تكون مسؤولة؛ جميعاً لديهم صوت وجميعهم يجب أن يعطى و كل يجب أن يحصل، مهما كانت صغيرة مساهمته امكسبها. إذا لم يكن لديك المعرفة أو المهارة، ندعو أولئك





الذين يفعلون ذلك، وبناء علاقات محترمة معهم، والاستماع والتعلم؛ قد تحتاج إلى ان تدعوهم مرة أخرى. قيس الاشكال التي تتعامل معها، والتعرف على التحديات المطروحة، وبعض بحاجة الى دعوته لتناول العشاء لإجراء مناقشات غير رسمية وذات خصوصية وأكثر من ذلك خاصة قبل وأثناء عملية الجماعة؛ البعض بحاجة إلى التذكير بلطف أن قوة الشكل او الموقع أو لا يعني بالضرورة انه / انها لديها أفضل وجهة نظر أو الرأي أو الاقتراحات، وبعض منها هادئة بحاجة إلى رسم مساهمتها خارجهم والتعهد ، قبل أنها تسهم بشكل أكثر أمانا. يجب أن تكون القواعد واللوائح، اعملية ، وقابلة للتحقيق، وأوضحة معروفة ، والتزمت مع الجميع. يجب أن يكون كل لقاء هدف ونهاية إيجابية. يجب تنظيم الوقت.

الجميع يمكن أن تحدث فرقا إيجابيا، ليس فقط للظروف الخاصة له/ لها ولكن أيضا لهؤلاء اصحاب الأثر التنظيم والأمة التي هو / هي جزء منه. انه تنطبق عليها هذه الاستراتيجية تلقائيا مع الدبلوماسية؛ المتقدمة وممارس في منزله الحياة الأسرية منذ أن كان صبيا صغيرا. هو الحال بالنسبة لهذه المهارات، وسمعته كرجل أعمال ناجح وزعيم ليسوتو، لذا كالي قد دعبة إلى الوساطات رفع المستوى في الشركات أو أجهزة الدولة. فيما يتعلق بهذه، وقال انه يقترح بتواضع أن النجاح يعتمد كثيرا على مدى استعداد ومقدرة أو الشركاء في المساهم في التفاوض كما هو الحال في المهارات عند الوسيط.

## المجتمع يخدم القيادة

انخراطه في مجتمعه يمتد الى ابعد تدخلات عمله. معروف جيدا لقدرته على أن يكون محايدا ونزيها ومبدئيا والديمقراطية في طبيعته وغط حياته، وكالي قدم بنجاح وقد كلف بتدريب اللجنة الانتخابية المستقلة للموظفين في جميع أنحاء ليسوتو. ركز على بناء فرق التي أعاد دورها من إرشاد الناخبين لخدمة الناخبين. اليوم تم تعيينه وسيط للIEC في ليسوتو.

اعتبار للسياق الأفريقي الجنوبي الذي غنى فيه كالي وعاش ، من الملاحظ أنه لم يصف ونادرا ما يحد الناس بحكم العرق أو الدين أو الانتماء السياسي.

الناس هم الناس ، ويجب أن تثبت نفسها غريبة في بعض الطريق قبل أن يأخذ علما بهذه الخصائص بأن لها أي أهمية كبيرة. نهجه يقول شيئا عن الشعب بسوتو و حول التاريخ السياسي الفريد ليسوتو . على الرغم من كونها صغيرة وبلدان غير ساحلية ، وفقيرة ، ومظغوظة و حتى غير مستقرة بسبب الأحداث في جنوب أفريقيا، ليسوتو لم تشهد أبدا النقيضين من الظلم و القمع. ومؤيدة للديمقراطية ، شعب ليسوتو يسوتو ونفى دائما و رفض سياسات الفصل العنصري على اساس اللون ، العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية في جنوب أفريقيا على مدى عقود. كالي يرى أبعد من مجتمعه و حدود ليسوتو. وقال انه يعتقد في عصر النهضة الأفريقية ، ويشترك في ويساهم في شؤون التنمية الافريقي . هذا الخط طوال حياته كان الدافع لاعادة صياغة الموقف الأفريقي، وتصورها من فقيرة إلى وفيرة . المؤسسات الخاصة به أعضاء في المبادرات الأفريقية على نطاق واسع مثل جمعية كليات خاصة جنوب أفريقيا ، و شبكة الأعمال الجنوب الأفريقي والذي يلعب دورا نشطا. "الامور لا نستطيع أن نفعليها وحدنا ، يمكننا أن نفعليها معا" هذه دعوته للآخرين عندما يقنعهم منهم للانضمام والعمل بنشاط في هذه الشبكات . هو مولع بتنوع الناس، عبر العرق أو الجنس ، ومستويات الثروة والعمر و الجنسية ، و يعتقد أنه في هذا التنوع ، متحدين في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة ، أن نجاح النهضة الأفريقية سيولد .

## نماذج الدور

اثنين من نماذج الدور التي يستشهد كالي، الـ جانب والديه وزوجته، ونيلسون مانديلا ومارتن لوثر كينغ معجب تصميم الملك لتحرير الأميركيين الأفارقة من هيمنة الأجناس الأخرى، لرؤيته التي تجاوزت الانقسامات الثقافية؛ لشجاعته في المخاطرة بحياته من أجل شيء يؤمن به، وله الرحمة والرعاية.

انه معجب بمانديلا لافتقاره للمرارة بعد الكثير من المعاناة، عزمه على بناء وليس تدمير، وقدرته على أن يغفر، نظرته للعالم والتي، مثل الملك، يتجاوز الخلافات لإيجاد القواسم المشتركة. وفوق كل شيء قدرته على التمسك بمبادئه و التزامه بان يكون على حقيقته في جميع التكاليف. هؤلاء الأبطال تجسد رؤيته لشعبه: قوم مستقلون، الاعتماد على الذات والتي لديها النزاهة والقدرة على بناء مستقبل أفضل لأنفسهم ولأطفالهم.

إذا كان أحد يسأل الناس في ليسوتو، سواء ال يتعلق على شركات كالي متنوعة أم لا، سوف يقولوا لكم ان كالي هي واحدة من القدوة لهم. وسوف اقول لكم انه هو القائد العظيم الذي جلب وساعد على إجراء تغييرات هامة في ليسوتو، وفي حياة كثير من الناس.

وسوف يقولوا لكم انه يتفاعل مع القادة العظام الأخرى في مجال الأعمال التجارية والحكومات في جميع أنحاء جنوب أفريقيا والعالم. كما وضع شخص واحد، واطاف "انه دليل على أن واحدة يمكن أن تأتي من أي مكان وبأي شيء، وتصبح شخص من مكان ما».

## الحوادث الخطيرة

كالي يتذكر كيف ، عندما بدأت لأول مرة تداول البضائع المعلبة ، وقال انه يريد أن يكون متأكدًا من قاعدة عملائه ، وحتى انه اجري مجموعه من البحوث في المجتمعات القروية بين ماسيرو والغجر ، في نهاية المطاف اتخذ قرار المنتجات التي سيكون أفضل بالنسبة له أن يبدأ مع ( الأسماك المعلبة والمربي ؛ علب صغيرة من السكر ؛ و الملابس والصابون الجسم ) . ثم ذهب من مورد إلى مورد للعثور على أفضل الأسعار ل هذه السلع . ثم عاد إلى التاجر الذي عرضت له أفضل الأسعار مع أفضل موقف و تملقه له في اعطائه يتساوى سعر أفضل بحيث كالي يمكن أن تغطي تكاليف النقل إلى المجتمعات القروية . أظهر قائمته من العملاء في جميع القرى ، إقنع المورد أن هؤلاء العملاء مكفولة وأنه سيعود يوميا للأسهم. أظهر التاجر له > ساحة > لتي قد قدمتها له والدته و عليها كان قد رسم عبارة > دعونا وزارة شؤون المرأة و > ( نعمل معا) . وقد أعجب المورد ، وليس فقط اعطاه سعر أفضل ، ولكن أيضا عربة بعجلات أسمال من شأنه أن يجعل نقل البضائع عبر القرية أسهل.

وفي الوقت نفسه، أيضا تفاوض كالي مع محاضرا في جامعة ليسوتو الذي سافر من ماسيرو الى روما كل يوم للعمل ولتنقل بضاعة كالي مجانا كل يوم (٠١) من ماسيرو إلى قرية على الطريق إلى روما. لكالي، كل هذا يعني أن كان يجب أن ينهض مبكرا جدا للقيام بالأعمال الأخرى قبل الذهاب الى ليسوتو لبداية مبكرة. لعملية بيع صغيرة انشأت له سمعته في المنطقة. من خلال زيارته إلى العديد من العملاء في العديد من القرى بدأ الناس يعرفونه بدأوا يطلبون منه لتوريد السلع الأخرى، ويقولون ل له ع ن العملاء الآخرين الذين يريدون مقابلته وال شراء منه. أم يكن وقت طويل قبل ان ي ضطر لحمل المزيد من السلع مما كان يمكن إدارته لوحده، وكان حله لهذا ثلاثة أضعاف :

(أ) من ساحة الخردة المحلية تأمين العجلات القديمة من عربات مكسورة، والدراجة ذات العجلات الثلاث جزازات العشب، وقطع من الخشب والأسلاك، والتفاوض عليها كما الهبة.

(ب) في كل قرية التي كان بيع فيها ، قدم اتفاق مع شخص من الشباب ذو علم معقول لمساعدته. كان مساهمة الشاب والتزامه أن يظهر من خلال جعله يدور بعربة، وذلك باستخدام القطع التي زوده بها كالي؛ وينمي في قاعدة العملاء.

(ت) وكان هذا الشخص تتم مقابلته عند نقطة الانزال، وعند إنها تحميل العربة كالي سيتكلم ليبيح البضائع في القرية، والحصول على حصة متفق عليها من العائدات.



في الإدراك المتأخر ، كالي يعترف أن واحدا أو اثنين من الحوادث وقعت مقيّمة ، ويشير إلى أن هذه كانت في الحقيقة نتيجة لقلة خبرته في ذلك الوقت، وخاصة في قياس طبيعة الناس. في مرة كان ليطلق النار على مساعد لأنه قد استخدم العديد من السلع في حفلة خاصة بدلا من بيعها للعملاء الذين تركوا للا انتظار، وبعد ذلك اقترح عليه دفع المبلغ المستحق به للكالي بالعمل خارج ببطء على مدى الأشهر القليلة التالية. لم يكن المساعد مبالا قط أن العمل كان قد يفقد الزبائن الغير سعداء الذين قد يذهبون إلى أماكن أخرى، لكنه كان غير مبال لكيف سيخسر كالي . وقال انه كان محرجا للغاية، لكن ذلك أبقاه مذكرا نفسه بأنه لم يكن ليستسلم للفقر، وما من شخص اخر بافعاله سيجعله فقيرا ايضا .

في وقت لاحق تولى الصفة بعد من ذلك، تنظيم التخزين المجانية للبضائع في كل قرية، وغالبا يأتي لمنزل الشخص مساعدته للبيع. هذا يعني أنه يمكن تقديم المزيد من السلع في وقت واحد، وأنها يمكن أن تباع خلال الاسبوع. في قرينته الخاصة، ساعده إخوته ، وأنهم اكتسبوا العائدات العادلة من هذا أيضا، وبالتالي مساعدتهم على المساهمة في تلبية احتياجات الأسرة. وقال انه فتح حساب بنكي، تعلمت عن الشؤون المصرفية التي أثرت عليه، وتطورت العلاقات مع المستشارين المصرفيين . في الوقت المناسب، اخذ العديد من مساعديه الى البنك وفتح الحسابات المصرفية لهم ولتطوير الشبكات. أدرك أن كل هذا ذهب نحو علاقاته الجيدة مع البنك، لأنهم كانوا في وقت لاحق داعمين له . نحو عام، سأل عن أول قرض له لمساعدته على دفع ثمن الدروس السائق ، ورخصة السيارة من جهة ثانية لنفسه.

على الرغم من كالي لم يستل أبدا من قبل المحاضر عن تعويض له للمساعدة ل التي اتقدر بثمن على النقل الذي كان يقدمه إلى كالي، كالي كان وبشكل دوري يقدم هدية من بعض السلع إلى المحاضر، كبادرة شكر. كما دعا المحاضر إلى وطنهم لتناول العشاء في إحدى عشرة مناسبة . كالي يعترف بأن هذا لم يكن دائما فقط ليقول لكم شكرا، ولكن أيضا للدخول في المزيد من المناقشات الفكرية. كانت المحاضر وعائلته الضيوف في حفل زفافه، كما كان التاجر الذي أعطاه بداية مفيدة ومعظم القرية المساعدين في ذلك الوقت.

في الوقت المناسب، عندما أسس بنفسه في السوق صغيرة في ماسيرو، احتفظ بصلات مع العديد من المساعدين وساعدهم تنمية 'عربة الموردون ومستودعات التخزين' إلى مخازن التجارية المحلية الصغيرة، مع تزويد كالي اتسعت شبكة إمداده للوصول إلى العديد من القرى في جميع أنحاء ليسوتو. كبادرة على حسن النية، ورما من النمو المحتمل، وأنه يوفر لزبائنه التداول مع عربة صغيرة. اليوم، هو والتاجر المفيدة فعلا، يشتري معظم المشتريات معا؛ جامعين للقوة الشرائية والموارد يحصلون عليها حتى بأفضل الأسعار / أسعار الفائدة.

أسئلة دراسة الحالة:

1. ما هي السمات الشخصية التي ترونها في كالي؟
2. ما الصفات والكفاءات التي عرضها؟
3. كيف تصف أسلوب قيادته؟
4. ما هي العوامل التي تؤثر في أسلوبه؟

الذكاء العاطفي

ما هو الذكاء العاطفي؟

الذكاء العاطفي (EQ) هو القدرة على إدارة أنفسنا وعلاقاتنا بشكل فعال (٤١). وجود EQ قوية يعني أن تكون قادرا على تحديد وفهم وإدارة العواطف (مثل الحزن والسعادة والغضب والمتعة الخ) بطرق إيجابية على التعاطف مع الآخرين، وبناء الثقة، وتخفيف التوتر والتواصل بشكل فعال. EQ يتكون من أربعة من القدرات الأساسية: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية

الوعي الاجتماعي

التعاطف: أخذ اهتماما نشطا في اهتمامات الآخرين، والمشاعر

خدمة التوجه : اللقاء باناس اخرين محتاجين

القيادة الحكيمة: إلهام برؤية مقنعة

المهارات الاجتماعية

تطوير الآخرين: تطوير قدرات الآخرين

الاتصالات: إيصال رسائل واضحة ومقنعة

العمل الجماعي: بناء فرق وتعزيز التعاون

إدارة الصراع: إدارة الخلافات، واقتراح حلول

إدارة الذات

ضبط النفس: حفظ المشاعر المقلقة تحت السيطرة

الثقة: ن ا صادقاً وواضحاً نزاهة

الضمير: إدارة نفسك ومسؤولياتك

القدرة على التكيف: التكيف مع البيئات المتغيرة

التوجه الإنجاز: حملة لتحقيق المعايير

المبادرة: الاستعداد لاتخاذ الفرص

الوعي الاجتماعي

الوعي العاطفي الذاتي: قراءة وفهم العواطف الاعتراف بتأثيرها على العمل العلاقات والأداء.

التقييم الذاتي الدقيق: تقييم واقعي لنقاط القوة والقيود الخاصة بك.

الثقة بالنفس: شعور إيجابي بماستحقه الذات

• ما الذي يمكنني القيام به لإدارة وفهم مشاعري؟

- معرفة نقاط القوة والضعف لديك

- أسأل عن ردود الفعل

- تطوير مهارات الاتصال الخاصة بك

- إدارة الإجهاد

- بناء علاقة

تنمية الشخصية

- لكي تقود الناس امشي ورائهم »

- لاو تسو

المدرّب يسهل النقاش حول أسلوب واشكال القيادة الشخصية المشاركين وخصائصها :

• لماذا يجب أن يقاد شخص ما من قبلك؟

• ماذا الذي يريده الناس من قيادتك؟

∑ الناس يبحثون عن:

- أهمية

- المجتمع

- الحماس

- الاصاله

• ماذا ترغب ان تفعل لتحسين أسلوبك في القيادة؟

نصائح لتحسين أسلوب القيادة الخاص بك:

• لا تحاول أن تكون مثاليا

• التواصل مع ما هو فريد من نوعه عندك

• تعزيز نقاط القوة الخاصة بك

• زيادة ردود الفعل التي تعطي وتتلقي

• حاول تطوير أو إدارة نقاط الضعف الخاصة بك

تحسين الاستخبارات العاطفية

ثم ينتقل إلى مناقشة المدرب حول ردود الفعل الشخصية والأسئلة التي يجب أن تطرح على نفسها من أجل التنمية الشخصية.

- ما رأيكم لقد أحسنت في خلال السنة الماضية؟

- ما هو شعورك وأنا قد فعلت أفضل؟

- ماذا يجب أن أفعل لتطوير نفسي خلال العام المقبل؟

النشاط: دراسة حالة (خمسة عشرة دقيقة) - الجزء الثاني.

1. اطلب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم وتبادل إجاباتهم

2. إعطاء المشاركين خمسة عشرة دقيقة. للتفكير في الإجابات التي وردت وأكتب:

(أ) مبررا قصيرا على سبب تلقيهم تلك الإجابات (الصفات والكفاءات)

(ب) ما يمكن القيام به لتعزيز نقاط قوتهم وإدارة نقاط ضعفهم

الموظفين والمتطوعين هي جوهر العملية لمنظمات المجتمع المدني. معارفهم ومهاراتهم والتفرد يساعد منظمات المجتمع المدني تنمو وتزدهر. المنظمات مع خطوط اتصال واضحة وهيكل ثابتة هي نقطة جذب للأشخاص المهرة. من خلال إنشاء هيكل متين يدعم ويعزز من مهارات ومعارف موظفيها، ومنظمات المجتمع المدني اجتذاب واستبقاء اناس ماهرين من شأنهم أن يساعدوا على تحقيق مهمتها ورؤيتها.

## التفكير الاستراتيجي والتخطيط في منظمات المجتمع ام

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الجهات الفاعلة في المجتمع المدني ذوي المهارات والمعرفة لتقدير أهمية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في عملياتها ووسائل القيام بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يهدف إلى تمكين الممارسين ليصبحوا مدربين أنفسهم، وتقاسم هذه المعرفة ضمن مجال عملهم وإجراء ورش عمل خاصة بهم على التفكير الاستراتيجي والتخطيط.

في البدء، إذا كان احدا ما يبحث الكترونيا عن عبارة "التخطيط الاستراتيجي" فإنه سيجد ٩٨,٠٠٠,٠٠٠ من النتائج. مضافا إليها عبارة "للمنظمات غير الحكومية"، يجلب النتائج وصولا إلى ٢٩٢,٠٠٠. وهناك كم هائل لا يزال يدرس كيف يمكن للمرء أن (يحتمل) لا يكاد يفهم الغرض من وضع الاستراتيجيات في القطاع لغير ربحي حيث الشيء الأكثر المؤكد هو عدم اليقين، ويمكن أن تكون النتائج النهائية التي بالكاد تقاس محطة حتى الأكثر الناس خبرة في هذا المجال.

فلماذا التخطيط الاستراتيجي، ما الذي يعنيه بالضبط، ماذا يترتب عن منظمات المجتمع المدني؟ كيف يمكن للمرء التوجه نحو ذلك، من الذي ينبغي أن يشارك فيه، ما الذي ينبغي ان تكون التوقعات منه، وكيف غالبا ما ينبغي تكرار ذلك؟ ولكن هذه ليست سوى عدد قليل من الأسئلة سيتناولها هذا الفصل. فيعملية تتم خطوة اثر خطوة وتمارين مفيدة، فإن الفصل أيضا يمكن القراء ليس من لتصميم فقط للخطة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني، ولكن أيضا إعطاء الفرصة لهم لإرشاد / وادلال الآخرين من خلال هذه العملية، وبالتالي خلق مضاعفات التخطيط الاستراتيجي.

للمنغمسين بالموضوع بشكل جيد، التخطيط الاستراتيجي يعتبر قلب العملية للمنظمات. للمبتدئين، الكثير من المنظمات لا تعمل من دون التخطيط الاستراتيجي، لازل آمنة بأن نجادل بذلك في ضل غيابه، الفوضى والارتباك، وعدم وجود اتجاه وهدف واضح هي أوامر اليوم.

جنباً إلى جنب مع بقية السلسلة، والفصل هنا لتحسين الهيكلية ومواطن الخلل التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني وتمكين فرقهم للاستفادة من مواردها في أفضل طريق ممكن مما يسمح لهم لخلق التغيير المكلفون بتحقيقه .

### فصل تعليم الأهداف

بعد دراسة هذا الفصل سوف تكون قادرا على:

- فهم عملية التخطيط الاستراتيجي كما نفذت داخل منظمات المجتمع المدني
- تطبيق عملية التخطيط والتصميم الاستراتيجي في مشروع أو منظمة
- إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتصميم
- استخدام أدوات وإجراءات لتحديد المشاكل التشغيلية
- لديهم فهم أفضل للكيفية التي تعمل بها مؤسستك
- هل لديك فكرة واضحة عن الأهداف الطويلة الامد للمنظمتك واين تقف منظمتك بالنسبة للعلاقة مع هذه الاهداف .

٢١ ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

ان كلمة إستراتيجية كلمة أصولها في اللغة اليونانية "استراتيجيا" وتقسيمها إلى ستراتوس - الجيش واغتيان القيادة. على مر السنين تطورت الكلمة للدلالة على خطة عمل. وبالتالي، التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الشامل الذي يسهل إدارة عملية؛ فقط أي عملية، كبيرة أو صغيرة، على المدى القصير أو على المدى الطويل.



بينما التخطيط الاستراتيجي وقد استخدم على نطاق واسع، لضبط الربح، في العقود القليلة الماضية الأعمال وجهت إلى "لغة" التي دخلت لعالم من المهنيين في المجتمع المدني. وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا الفصل

## عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني

أذن ماهو بالضبط التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني، ما الذي يترتب عليه، هل يختلف بأي حال من الأحوال عن التخطيط الذي نفذ بالتعاون؟ كيف يمكننا التوجه نحو ذلك؟ هل هناك أي شيء بالضد للنظر به أو مشاهدته؟

ما يميز التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني عن عملية في بيئة الأعمال من المحتمل انه مفهوم التغيير، وما يستلزم التغيير وكيف يتم قياس التغير في الواقع. سبب هذا الاختلاف هو واضح وهو غمط العمليات بمنظمات المجتمع المدني التي بحاجة إلى إيلاء الاهتمام لإنجازات المشروع، والمواعيد، دعوات جديدة، وأنشطة المشروع، فضلا عن توقعات الممولين / مانحين المشروع. في الواقع، هذا يمكن ان يحول الانتباه عن الصورة الأكبر من الوجهة النهائية والتغيير الذي تريد منظمات المجتمع المدني تحقيقه.

مع كون التغيير هو الشيء الوحيد الموكد في مجال منظمات المجتمع المدني، وجود فكرة عن المكان الذي تود المنظمة أن تجد نفسها فيه وما هي توقعاته المتفائلة للمجتمع ككل / أو للمجموعة المستهدفة المهمة بها، (أي لديها خطة استراتيجية)، تساعد في تصور ما كيف يمكنها الاستفادة من الموارد الحالية، ونرى ما اذا سوف تكون هناك حاجة من حيث الأموال والمعدات، فضلا عن الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن وضع خطة استراتيجية تساعد أيضا في تحسين العلاقات الخارجية بين منظمات المجتمع المدني.

التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ليس من مكان تكون فيه قريبة من الثبات. فقط لاختلاف اعتبار مجموعة متنوعة من التغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تأخذ مكانا في التأثير على ادارة تشغيل منظمات المجتمع المدني واحدهم لديه حفنة من المتغيرات التي تؤخذ بعين الاعتبار، ومع ذلك يمكن القول أنه في حين أن منظمات المجتمع المدني مع أكبر الميزانيات الخاصة بها يمكن أن تعمل في الواقع على خطط من 3-5 سنوات والمنظمات الأصغر حجما مع المزيد من الاعتماد على الجهات المانحة والممولة ربما يجدون صعوبة في البقاء على المسار الصحيح لمثل هذه الخطة. ومع ذلك، فإن الممارسة في حد ذاتها ورؤية طويلة الأجل للفريق، تستحق الوقت الذي ينفق عليها.

جمالية عملية التخطيط الاستراتيجي، تكمن في قدرته على تمكين فرق من تقييم دقيق لموارده، بيئاتهم، ورغباتهم، والأهداف والمهمة والرؤية والمصالحمخ الاخذ بالاعتبار امنيات ورغبات أصحاب المصلحة والناس / والمجموعة المقلقة (متى وجدت) خلال عملية شفافة وشاملة للمضي قدما إلى وجهتهم. اعتمادا على حجم المنظمة، ومدة عملية التخطيط الاستراتيجي يستمر عادة ما بين 3-5 أيام.

## مراحل التخطيط والأشخاص المعنيين

في الأجزاء التالية في الفصل سنتناول، كيف ينبغي للمرء التحضير للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. على وجه الخصوص، فإنها ستأخذ بالاعتبار بعض الأسئلة لك (للمساعدة في المرحلة التحضيرية)، وتنعكس على الناس الذين ينبغي إشراكهم، (وكيف تقرر من منهم سيتم إشراكه)، الأدوات / والمواد التي يجب ان تحضيتها للاجتماع.

عموما، هناك حاجة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي عندما تنشأ: بعض او كل المشكلات التالية

ان كنت لا تحصل على النتائج المرجوة؛

فقدان الاتجاه؛

يحتاج إلى رؤية مشتركة يتم اعتمادها من قبل الفريق؛

العمل لم يعد يلهم؛ و

يفقد الفريق الاهتمام بالعمل.

التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من "السيطرة" على الكثير من العوامل الغير معروفة والتي يتصدون لها على أساس يومي. فإنها تضعه في منظور القوة والضعف للمنظمة، في حين تحديد "مكان" للمنظمة في الوقت الراهن فيما يتعلق بالمجتمع ككل وكذلك بالنسبة إلى هدفها (المجموعة، والجمهور، والسبب). في عملية التخطيط يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تعيين فريق البيئة الخارجية، أي تغيرات تحدث وكيف تتعلق أهداف واغراض المهمة باتجاه ما يجري في العالم الخارجي، في جوهرها، أنها تمكن من تطوير قاعدة يمكن من خلالها قياس التقدم الذي



كنقطة انطلاق رقم واحد [الخطوة ١] ينبغي أن تبدأ مع التفكير على المستوى التنظيمي واللوجستي للاجتماع التخطيط الاستراتيجي، بعض الأسئلة المفيدة التي يجب ان تعرف هي -

1. من الذي ينبغي ان يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

خطوة جيدة أن تبدأ بتحديد من الذين سيحضرون. حقيقة ملحة أن يكون لديك كلمة وعد من الجهات المانحة (إن أمكن). حدد أصحاب المصلحة الذين يخصوك وقرر كيف سيتم إشراكهم، وسوف تدعوهم؟ هل سوف تجري لهم مقابلة قبل اجتماع التخطيط الاستراتيجي؟ كيف سيكون رأي الفئة المستهدفة (إذا كان لديك المجموعة المستهدفة) كن مسموعاً؟ - الاستبيان من شأنه أن يكون عوناً؟ مقطع فيديو قصير معهم ربما يجيب على عدد من الأسئلة الحرجة؟

عند هذه النقطة ينبغي للمرء أن يكون واضحاً أيضاً على مستوى المشاركة من المديرين التنفيذيين والمستفيدين. تأكد من الوسيط (إذا كان لديك واحداً لمساعدتك) سوف يكون قادراً على الحفاظ على السيطرة الشاملة ولن يسمح لمجموعة مشاركة بخطف العملية.

2. من الذي ينبغي ان يتوسط او يسهل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

حسننا أحد أعضاء الفريق سيسهل العملية أو سيدعى خبير خارجي؟ هذا هو السؤال الحاسم جداً الذي قراره سينعكس على تكاليف عملية التخطيط الاستراتيجي. خبير خارجي في بعض الأحيان فكرة جيدة، هدف فرد عادة يجلب المزيد من المصداقية لهذه العملية؛ ومع ذلك، فإنه يعتمد بشكل واضح على الميزانية المتاحة كذلك.

3. هل ستكون هناك حاجة إلى أي وثائق خلال هذه العملية؟ / ماذا على الفريق المكلف ان يأخذ في الاعتبار من حيث القضايا الإدارية؟

ينبغي للمرء أن ينظر في العملية واتخاذ قرار بشأن أي وثائق يحتاج إلى أن تكون في متناول اليد. هل هناك أي لوائح الدولة أو الاتحاد الأوروبي التي تحتاج إلى أن يكون الحاضرين على معرفة بها؟ أي اتفاقات دولية لديك في الاعتبار؟ بوضوح يجب أن تكون وثائق المنظمة من قيم / رؤية / مهمة مفيدة كذلك، أي خطط سنوية، المشاريع الحالية التي يجري تنفيذها، والاتجاهات المالية السنوية للمساعدة في إعطاء فكرة للمشاركين عن أعمال المنظمة. اجمع هذه الوثائق، واعمل عدداً من النسخ وكون منها نسخة إلكترونية لمشاركتها مع المشاركين.

جنباً إلى جنب مع وثائق ينبغي من الفريق المكلف ان يفكر بها أيضاً في وقت مبكر ويتوقع المشكلات المحتملة أن تنشأ خلال العملية، وتحديد المسؤوليات. المخطط الأفضل هو التنظيم، وسلاسة العملية تقود إلى أفضل النتائج التي سيتم الحصول عليها! يرقى إلى هذا، هو الوقت (ساعات أو أيام) الفريق الذي عين والمشاركين هم على استعداد للاستثمار في هذه العملية. بناء على ذلك يمكنك إعداد جدول الأعمال الخاص بك!

عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد المنظمة على توضيح وتوحيد أو إنشاء إطار الاستراتيجية. جزءاً لا يتجزأ من الإطار الاستراتيجي هي القيم والرؤية للمنظمة.

مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات اللوجستية للعملية، فإن الفصل ماضي قدما في تحديد عدد من الخطوات كوسيلة لتوجيهات بشأن كيفية ان يتمكن المرء أن يمضي قدماً. الكتابة لا تعني ان العملية هذا هو فقط؛ بل هو اقتراح كيف يمكن للمرء أن يذهب حول العملية. يتم توفير معلومات إضافية للقراءة والاقتراحات زودت بها المراجع.

#### مراحل التخطيط

عند اتخاذ قرار بشأن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، يتم تشكيل مجموعة أساسية بالفعل (الفريق المكلف) لمعالجة الجوانب اللوجستية للعملية بأكملها. المجموعة المذكورة أعلاه هي المسؤولة عن توصيل الرسالة، التعرف على الناس على المشاركة وتحديد أهداف (و عبارة اخرى وضع جدول الأعمال). هذه المجموعة مسؤولة أيضاً عن الجوانب اللوجستية الشبكة للاجتماع، والحفاظ على بيئة ودية حيث يشعر الجميع بالراحة ويمكن التعبير عن رأيه / رأيها علناً، والتأكد من مشاركة جميع الضيوف، والتأكد من أصحاب المصلحة - الممولين / الجهات المانحة ومجموعة المهتمين و ان الجميع قد شاركوا؛ إما دعوتهم إلى الاجتماع أو جمع ردودهم على عدد من القضايا المحددة. وهذه المغزى هو لسماع والتعريف بما سيقوله أصحاب المصلحة وأخذ بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط الاستراتيجي.



عندما يكون قد قرر الاجتماع وتم تناول التفاصيل اللوجستية المناسبة - موقع مريح، الشاي / القهوة، والأقلام، ومنصات، رسم الوجه، وعلامات التلوين، ورقة بيضاء، قصاصات لرجة، وأي شيء آخر يعتبر مفيداً لـ "إطلاق العنان" الخيال الخلاق للمشاركين، الفريق المكلف يستمر بتحديد هوية الشخص وقد تكون لدقيقة، القاء النهائي مع الوسيط الخارجي / (إذا كان سيتم تعيين واحد) للاطمئنان على التفاصيل النهائية وضمان اكتمال العملية التحضيرية .

في يوم الحدث، الشخص المعين يجب ان يكون متواصلاً مع قواعد الإجراء والمضي قدماً في كسر الجمود لجعل

الضيوف يشعرون بمزيد من الراحة.

الخطوة ١ مهمة وروية للمنظمة .

كخطوة أولى يطلب من المشاركين في تقسيم الـ مجموعات ومناقشة رؤية المنظمة. مع الناس الجديدة التي تدخل بانتظام المنظمة يجب أن يكون هناك تذكير للرؤية وال مهمة للتأكد من ان الجميع يحث في نفس الاتجاه. بالإضافة إلى ذلك، تسمح عملية توليد أفكار جديدة، تنشط وتعزز المشاركين، وتعطي شعور واضح بالاتجاه ويبني روابط داخلية جيدة.

عند العمل في مجموعاتهم يمكن ان يطلب من المشاركين بعض من الأسئلة التالية:

• التفكير في المجتمع المثالي. كيف تبدو؟

• ما هي القيم والمبادئ اللازمة للمنظمة لتقديم الأفضل لهذا التحول المجتمعي؟

• النظر في قيم منظمتنا - مناقشة الكيفية التي يمكن تحسينها. هل هناك أي شيء آخر بحاجة له ؟

اعتماداً على الوقت المتاح، يمكن للمشاركين الخوض أكثر في فكرة / او الموضوع، مع التمرين التالي. على ورقة اللوح القلاب أو لوحات بيضاء توضع في جميع أنحاء الغرفة، ووضع خمسة أعمدة بعنوان: الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها. اطلب من المشاركين النقاش حول مثالياتهم للمجتمع / أو برنامج في متناول اليد - اعتماداً على موضوع عملية التخطيط الاستراتيجي. حين يتم الجميع عملهم اجمع الأجوبة الشائعة وفي الوقت نفسه اسمح للمناقشة بين الاكثر اختلاف / ومعارضة . صفي نقاط التوافق للتوصل للاجماع لتقديم مذكرة من الخلافات.

يمكن ان تكون ممارسة أخرى لكتابة فقرة تصور المنظمة لخمسة سنوات أسفل الخط (على افتراض التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بأسرها). مجموعات النقاش ترى نقاط الالتقاء ومناقشة فيما يتعلق بالمهمة الحالية / رؤية المنظمة. هل هناك شيء كنت تود أن تضيف؟ تحسين؟ تغيير؟ توضيح؟

ملاحظة: من خلال العملية برمتها في مرحلة واحدة يحتاج إلى التأكد من أن السجلات المناسبة محفوظة وبالتالي فإن الفريق قد يعود لها عندما تكون العملية قد انتهت، في حين انها أيضا تسهل وضع الخطة السنوية والخطة المالية والخطة السنوية الشخصية و خطة عمل الفريق السنوية.

الخطوة ٢ - التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التفويض ومنطقة العمليات

في هذا الجزء ، فإن فكرة أن تكون للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن ولاية و منطقة عمليات المنظمة. اخذاً بالاعتبار مختلف أصحاب المصلحة الذين حضروا ، وكذلك أعضاء جدد ربما في فريق المكتب ، انها فكرة جيدة لإنعاش ذاكرة المشاركين في التفويض ، نطاق المنظمة ، ليس فقط بوصفها ممارسة للتوضيح ، ولكن أيضا كوسيلة لسيطرة بعض التوقعات والمطالب التي لا تقع تحت تفويض المنظمة. وهناك عدد من المقالات تقترح الخوض حول هذه العملية من خلال طرح عدد من الأسئلة حول المجالات التالية : « ما الذي تستطيع منظمتنا ان تفعله ، ما يمكن أن تفعله وكذلك ما لا يمكن القيام به، و يجب أن لا تفعل » . وهناك كلمة تحذير عند هذه النقطة ، يحتاج المرء أن يكون حذراً عند التواصل الوجداني كما انه سيكون كارثياً و « يقتل » الروح الإبداعية للمشاركين عندما يسأل «ماذا يجب أن لاتفعل منظمتنا » . على أية حال ، بالنسبة لتحديد تفويض المنظمة انها فكرة جيدة لجمع المطالب الرسمية وغير الرسمية للمنظمة - نرى ما هي تصورات المشاركين ، و إذا كان هناك أي تناقضات بين أصحاب المصلحة من حيث التوقعات، ندفع بها ونوضحها .

الخطوة ٣ - البيانات الخارجية والداخلية

تناول الخطوة الثالثة البيانات الخارجية والداخلية.





في مناقشة البيئات الخارجية والداخلية للمنظمة المغزى هو أن تستعرض العوامل الهامة داخليا وخارجيا فيما يتعلق بعملها. وفي تحديد أين تتجه المنظمة أو ذاهبة ، أولا وقبل كل شيء يجب أن يكون هناك فهم واضح أين تجد المنظمة نفسها الآن. سؤال واحد ذات الصلة يساعد العملية وهو على النحو التالي : ما هو الذي تقوم به منظماتنا والمنظمات الأخرى و يتعلق ب [اسم القضية / الغرض / الهدف النهائي للمنظمة، على سبيل المثال سلامة الإنترنت، أو تعزيز التواصل والسلام في المنطقة]. على سبيل المثال، إذا كان تفويض ال منظمة هو تعزيز السلامة على الإنترنت، فإن السؤال ذات الصلة سيكون على النحو التالي: "من هو الفريق الأكثر ضعفا، ثم نسأل كيف يمكن أن يتم التوصل إليه، أو ما هو الأسلوب الأكثر فعالية لحمايتهم (على سبيل المثال رفع الوعي أو الضغط من أجل إجراءات مراقبة صارمة).

بوضوح، البيئة الداخلية مريحة تماما بالمقارنة مع البيئة الخارجية.

البيئة الخارجية ترتبط ارتباطا مباشرا بمهمة المنظمة، ما هي في الفئة المستهدفة / او المجموعات، ما هو نيتها الخ؟ وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية أنه سيكون مثاليا لو اخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف في المنظمة و المجموعة المستهدفة بعناية (وفقا لما تعتمد عليه الاهتمام المنظمة ). تقييم قدرات، ونقاط الضعف، ونقاط الاهتمام ، ومزايا للنظر، الخ - وكلها يمكن أن تكون مفيدة جدا في تحديد / ورسم عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ومن شأن التمارين أن تسهل العملية قد تكون عين عدد من الأسئلة والسماح ٥١ - ٥٢ دقيقة للمشاركين للتفكير في وقت لاحق جزئهم إلى مجموعات للمناقشة. في مجموعات سياخذون قرارا بشأن النقاط الرئيسية كل مجموعة تقدم ماعندها في الجلسة العامة.

نقاط / أسئلة يجب ان تاخذ بالاعتبار:

• تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.

• ما هي نقاط القوة لمنظمتنا؟

• كيف يمكننا الاستفادة منها؟

• الدروس المستفادة من عملياتنا حتى الآن؟

• من هي المجموعات التي تأثرت في الغالب بعملنا.

• اهنك جهات فاعلة اخرى مشاركة في هذا؟

• كيف لايوءثر تحقيق أهدافنا على فئات معينة؟

يمكن للمرء أن يلاحظ بسهولة أن هذه النقاط الآن موجهة لتحليل SWOT. في الواقع يفعلون، وأنها لقضية حاسمة للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتي سيتم تناولها بمزيد من التفصيل لاحقا في الكتابة.

الخطوة رقم ٤ القضايا الاستراتيجية للمنظمة.

بناء على هذه العملية، الخطوة رقم ٤ ستسهل عملية فك الشفرة للنقاط التي أثرت أعلاه وهي في الواقع القضايا الاستراتيجية للمنظمة.

كخطوة أولى، فإنه من المستحسن أن يتم عرض القضايا الاستراتيجية المحتملة في شكل أسئلة. بالإضافة إلى ذلك، لمساعدة المشاركين في التفكير بالنقاط وتقرير ما إذا كانت القضايا استراتيجية أم لا، وهناك عدد من الأسئلة المقترحة باعتبارها «اختبارا» للعملية

في المقام الأول، من المهم أن نسأل ما إذا كانت القضية المطروحة هي في الواقع مهمة، وإذا كان الأمر كذلك لماذا؟ ومن شأن السؤال الرئيسي ان يتمثل في التساؤل عما إذا كان ذلك مقيد بوقت . وسواء كان الحل لها / أو غير الحل سيكون قضية أم لا، وإذا لم تحل في المستقبل . شيئ موءكد ، هناك مسألة استراتيجية في متناول اليد، وعندما كان الجواب سواء كانت هناك عواقب للعمل أو في العمل، هو سطح خارجي نعم.

للمنظمات، أولويات، في أكثر الأحيان، هي أشبه ما تكون خط أفقي، بدلا من العمودي. المفتاح في هذه المرحلة هو الحصول على القضايا الاستراتيجية المقترحة، تصفيتهم والتأكد من اختيار الفريق لعناوين القضايا الهامة حقا فقط ، حساسمة للمجموعة المستهدفة / قضية المنظمة، المتعلقة بالمهمة والرؤية ومع الحل الممكن (لا تحتاج إلى أن يكون حلا سهلا ولكن على الأقل يمكن أن ينظر به



استنادا إلى قائمة من القضايا الاستراتيجية خروج المشاركين ، ستحتاج المنظمة إلى المضي قدما في اتخاذ بعض القرارات من أجل العمل، وترى ما يحتاج إلى تعديل، اتخاذ قرار بشأن الموارد ، تمويل الاحتياجات الانسانية وأنشطة بناء القدرات الممكنة الخ

#### الخطوة الخامسة - تحديد الأهداف التنظيمية

كلمات محذرة : يحتاج المرء أن يكون واضحا في الاتجاه المتبع . فإن وجود عملية سرقة في هذه اللحظة تكون كارثية. تحديد الأهداف التنظيمية (الأولويات) يمكن ان يكون تمرين لمجموعة . قسم المشاركون في مجموعات صغيرة واطلب منهم تحديد 2-4 من القضايا التي يعتبرونها حاسمة لمواصلة النظر فيها. مرة أخرى في جلسة عامة وتتلخص العناصر ويتم تجميعها معا ويطلب من المشاركين في التصويت عليها. استنادا إلى اي البنود حصل على أعلى الأصوات، يمكنك المضي قدما في تطوير / وتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بك.

الأهداف ينبغي ان تكون واضحة وذات مغزى. فإنها تحتاج إلى أن تبين بوضوح ما تريده المنظمة من تحقيق واحترام الالتزامات القائمة بالفعل في المنظمة، وتعكس (كما أشرنا من قبل) المهمة والرؤية وأهداف المنظمة. مع أهداف واضحة في متناول اليد، انت على استعداد للمضي قدما في تطوير الاستراتيجية الخاصة بك.

#### الخطوة 6 - تطوير الإستراتيجية

تطوير الاستراتيجية مثل الربط بين النقاط في صورة كبيرة . للقيام بذلك، يمكنك استخدام الأسئلة لتشجيع المناقشة. على سبيل المثال: "من يستطيع ان يساعد كيف نذهب في ذلك، والذي يجب القيام به، بمن نتصل، ماذا نحتاج إلى معرفته قبل البدء". كلما تم تطوير الاستراتيجية فالفريق على استعداد للنظر في الموارد!

#### الخطوة 7 - الموارد البشرية والمالية

في كلتا الحالتين تحتاج إلى تقييم ما هو في متناول اليد الآن، ماهي مكانتك كمنظمة - الموارد المالية في متناول اليد، فرص التمويل اخذتها بالاعتبار حتى تتمكن من معرفة ما المزيد الذي يتعين القيام به، ما هي الموارد التي من الممكن لاستفادة منها، الموارد المالية ككل تحتاج إلى رؤيتك وكيفية التوجه نحو الحصول عليها.

من حيث الموارد البشرية والفكرة هي مماثلة. اسأل فريقك: "ما هو لدينا حاليا؟ المهارات؟ ماذا نحتاج لتحقيق اهدافنا؟ ما التدريب الذي نحتاجه لبناء القدرات والذي يجب ان ياخذ بالاعتبار؟ هل ينبغي أن نلحق أيضا بشراكات جديدة؟ أي احتياجات في المؤسسة التي لم تتحقق؟»

مع الخطوات المذكورة أعلاه المتممة فان عملية التخطيط الاستراتيجي هي أقرب إلى الاكتمال. الآن بانتظار خطة عمل الفريق السنوية ، ميزانية سنوية وإذا كانت حقا مدفوعة، خطة الأداء الفردي السنوي للعمل على القضايا المذكورة أعلاه.

عند هذه النقطة الفصل سوف يشرع في مستوى أعمق، مع تحليل الظرفية التي تدفع في التركيز على عملية جمع البيانات.

#### تحليل الوضع

الهدف من تحليل الوضع هو تمكين المنظمات من فهم المزيد من التفاصيل في البيانات التي تم جمعها خلال عملية التقييم ومساعدتهم على تصميم خطة عمل. في حين أن هناك العديد من الأدوات للمساعدة في مراجعة المنظمات وتنظيم هذه البيانات، لأغراض هذا الفصل نحن بصدد النظر فيما يلي

:

← تحليل أصحاب المصلحة؛ و

تحليل SWOT

## تحليل أصحاب المصلحة

وفقاً لمجموعة البنك الدولي، تحليل أصحاب المصلحة (SA) هي المنهجية المستخدمة للمساعدة في عمليات الإصلاح التنظيمي والسياسات من خلال الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح وقدرات أي فرد أو مجموعة لديه مصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

على وجه الخصوص، من خلال جمع المعلومات عن مصالح أصحاب المصلحة والكفاءات، ويوفر طريقة تنظيم مع مجموعة من الأدوات للاختيار من بينها، لتسهيل تنفيذ خطة عمل مستدامة.

## تحديد أصحاب المصلحة

الخطوة الأولى في SA هو أن تقرر من الذي ينبغي أن تشارك. الناس التي ستشارك في هذه العملية ينبغي أن تمثل مصالح جميع أصحاب المصلحة والمعلومات المكتسبة من مشاركتهم هو ضروري لضمان تنفيذ خطة معظم المنظمات تقع في خطأ افتراض الإدارة العليا فقط هو صاحب المصلحة الرئيسية في عملية التصميم الاستراتيجي. عند اختيار أصحاب المصلحة ينبغي للمنظمة أن تشمل داخل وخارج الجهات المعنية وذلك لتقديم مجموعة متنوعة من وجهات النظر في الخطة.

على وجه الخصوص، خلال تحديد أصحاب المصلحة للمنظمة ينبغي النظر في الاسئلة التالية :

← من هو الضالغ في تنفيذ أو بيان المهمة؟

← من هو المتضرر ؟

← ما هي المجموعة المستهدفة أو بيان الرؤية؟

ويمكن أن تشمل أصحاب المصلحة من الموظفين والجماعات المنظمة المستهدفة أو المؤسسات وغيرها (المدارس والجمعيات ووسائل الإعلام) التي من المحتمل أن تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يجب تحليل دراسة احتياجات ومشاكل ومصالح، والتفاعلات المحتملة لكل أصحاب المصلحة<sup>33</sup>.

← ما هي احتياجاتهم؟

← ما المشاكل التي يواجهونها؟

← ما الذي يحفزهم؟

← كيف يمكن أن يحلوا المشاكل التي تم تحديدها؟

← كيف يرتبط أصحاب المصلحة مع بعضهم البعض؟

## جمع المعلومات

الطريقة الأكثر شيوعاً لجمع البيانات في SA هي من خلال إجراء المقابلات. هناك عدة أنواع من المقابلات التي يمكن أن تجرى لتوفير معلومات مفيدة لتنفيذ خطة العمل. احدها هو طريق إجراء مقابلات مباشرة مع أصحاب المصلحة، والآخر هو من خلال إجراء مقابلات مع خبراء في مجال تنظيم أو سياسة أو مشروع.<sup>33</sup>

من خلال الجمع بين الطريقتين المنظمة سيكون لها نظرة واسعة من القضايا التي تحتاج إلى تغطيتها وسوف تحصل على أفكار حول كيفية معالجتها.  
ينبغي أن تركز في مضمون الأسئلة على المعلومات اللازمة لمساعدة الفريق التنفيذي خلال تصميم وتخطيط عملية المشروع أو المعلومات التي تحدد أصحاب المصلحة.

## تحليل SWOT

كل شخص او تنظيم لديه نقاط القوة والضعف الداخلية، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية. يوفر تحليل SWOT المعلومات لتعزيز قدرة المنظمة أو الشخص.اولا يحدد ، وبعد وقت لاحق يحلل ،هذه الجوانب توفر تصورات جديدة بشأن الاحتمالات والمشاكل والحلول. SWOT. هو أداة مصممة لمساعدة مثل هذا التحليل.

أربعة عناصر تؤلف SWOT: نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. نقاط القوة والضعف تشير إلى العوامل الداخلية؛ بينما الفرص والتهديدات تشير إلى العوامل الخارجية. سيتعرف تحليل SWOT على القوى الإيجابية والسلبية التي تكبح أو تحث على نجاح الشخص او المنظمة ا والمشروع.

لبدء تحليل SWOT ينبغي إجراء فحص حريص من منظمة أو شخص على نقاط القوة والضعف الداخلية. هذا يتضمن :

← الموارد المالية - الإيرادات والنفقات والخ

← الموارد البشرية - العاملين والمتطوعين والخبرات الداخلية، الخ

← الموارد المادية - الموقع، والوسائل ، الخ

← الأنشطة والاتصال - مشاريع، عضوية، الشبكة، الخ

التالي ننتقل إلى العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة: الفرص والتهديدات. ويمكن أن تشمل هذه الفرص والتهديدات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على شخص أو منظمة، بما في ذلك<sup>٣٤</sup>

← الاقتصاد والمال - مصادر التمويل، وحالة الاقتصاد (محلية وطنية دولية)

← البيئة المادية

← سياسة الحكومة والتشريع

← آفاق المستقبل

العوامل الخارجية هي متحركة ومتغيرة باستمرار، وخارجة عن سيطرة شخص ما. لأنها تخلق المناخ ويجب على المؤسسة أو الشخص التكيف مع الظروف الجديدة من أجل الازدهار. ومعرفة القيود تمكن الفرد من ان يعتنق بمودة واخلاص أكثر ومتابعة النجاح في قوتهم.

## النشاط الأول

الوقت اللازم: ٠٣ دقيقة.

1. تقسيم المشاركين إلى اربعة او خمسة مجموعات
2. اطلب من المشاركين التفكير في المشاكل التي تؤثر على العملية في منظماتهم ومن ثم اطلب من كل مجموعة ان تسرد نقاط الضعف التي تؤثر على القضايا التي يهدفون إلى معالجتها (انظر المرفق أ، ورقة العمل أ)
3. اطلب من المشاركين أن تفعل الشيء نفسه مع نقاط القوة.
4. ثم اطلب من المشاركين ان يتبادلوا الأفكار بالسؤال التالي: ما هي الفرص والتهديدات التي تؤثر على العملية داخل المنظمة؟
5. إعطاء المشاركين ثلاثون دقيقة لإكمال المخطط التوضيحي ثم اطلب متطوعا من كل مجموعة لعرض النتائج.

#### تطوير الأهداف

الأهداف تشير إلى نتيجة محددة قابلة للقياس وأن المنظمة ترغب في تحقيقها. في عملية تحديد الأهداف فإن فريق التخطيط يفكر مليا في بيان المهمة ويقرر ما هي النتائج التي يحاولون تحقيقها ومتى. ومن الأهمية بمكان إجراء العملية بطريقة تشاركية، مما في ذلك ممثلي الشعب الذين سيتأثرون بهذه العملية.

هناك ثلاث فئات من الأهداف:

- ← الأهداف السلوكية
- ← أهداف حصيلة مستوى - المجتمع
- ← أهداف عملية
- ←

تشير الأهداف السلوكية إلى الأهداف التي تسعى إلى تغيير سلوكيات الناس ونتائج سلوكهم. على سبيل المثال، «بحلول نهاية الشهر، الفرد سوف يكون قادرا على تدريس اللغة الإنجليزية». وفقا لالبرتو وتروتمان، يجب على كل هدف سلوكي تحديد العناصر التالية:<sup>35</sup>

1. الأشخاص الذين كتب عنهم الهدف
2. السلوك المستهدف من أجل التغيير
3. الشروط التي بموجبها سيتم تنفيذ السلوك
4. معايير لتحديد متى يحدث أداء مقبول من السلوك.

الأهداف على مستوى المجتمع تشير إلى الأهداف التي تقيس التغيير في المجتمع. وهي تشبه إلى حد ما الأهداف السلوكية ولكن أكثر تركيزا على مستوى المجتمع المحلي.<sup>36</sup>

أهداف العملية هي الأهداف التي تركز على تنفيذ خطة العمل.

استخدام سمارت لتصميم الأهداف

سمارت هو أداة لتطوير خطط وأهداف وغايات مدروسة وقابلة للتنفيذ. بل هو طريقة تستخدم لتقييد واقع الأوضاع والحسابات لعوامل داخلية وقوى خارجية. الخطط والأهداف، وأهداف الطراز من خلال منهج سمارت هي:<sup>37</sup>

محدد

قابل للقياس

ممكّن الانجاز

واقعي

الوقت- موجه

هذه الخصائص ترسخ الخطط والأهداف، والأهداف؛ تسد الفجوة بين ما يريده أحدهم وما سيدعوه يحدث، بين الفعل واللافعال. مبادئ سمارت تقود إلى تنفيذ ناجح للأهداف والخطط .

الهدف يجب ان يكون محدد وواضح. يجب أن يصف ما هو متوقع، من الذي يشارك ومتى يجب ان يكتمل . من المغالطات الشائعة لتجنب (أنا) غالبا أكثر من لا ، عند النظر في الأهداف، غالبا ما يتجاهل الخصوصية في التشكيل. على حساب مهمتنا، أهداف غير محددة بطبيعتها بشكل عابر تمنع العمل.

عند قياس موضوع يسمح لاحد ما بتحديد إلى اي درجة تم إنجاز هدفهم. يجب على المرء أن يكون قادرا على تعقب التغييرات في سلوك الاهداف لتمييز درجة النجاح. فإن المعلومات التي تم جمعها سوف تساعد الأفراد على وضع إجراءات إضافية لتصميم فعالية أكثر للنتائج المرجوة.

يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية - ويجب أن تكون محتملة من حيث الموارد الداخلية (أو عدمه) والقوى الخارجية. ما هو قابل للتحقيق أو واقعي يختلف من شخص لآخر، ومن منظمة إلى أخرى. كل يجب يستشف ما يمكن تحقيقه ضمن وضعهم الحالي، بما لديهم من القوة والضعف والفرص والتهديدات (انظر SWOT أعلاه). إذا لاحقت هدفا لا يمكن تحقيقه احدهم سوف يفشل في تحقيق النتائج المرجوة منها.

أخيرا، في أسلوب ذكي، وينبغي أن تكون الأهداف موجهة - بوقت . عن طريق وضع حدود زمنية، واحد سيضمن الانتهاء في الوقت المناسب من الأهداف. من خلال سمارت، قد تكون الاهداف مصممة ومنفذة بارجحية أكبر للنجاح.

## النشاط ٢

الوقت اللازم: ٠٢ دقيقة.

المواد: اللوح القلاب، اقلام

في نفس مجموعات من اربع او خمس مشاركين ويطلب منهم القيام بما يلي:

(1) التفكير في تحليل SWOT وتحديد المشاكل الثلاثة التي يودون معالجتها

(2) أكتب ثلاثة أهداف لمعالجة المشاكل المعلقة .

### النشاط ٣

الوقت اللازم: ٠٤ دقيقة.

المواد: ورقة عمل (ب)، الأقلام

- 1) إعطاء ثلاث نسخ من ورقة عمل ب (الملحق A) لكل مجموعة.
- 2) اطلب من المشاركين أن يكتبوا على أوراق العمل الخاصة بهم من الأهداف المحددة في النشاط السابق.
- 3) أعطهم ثلاثون دقيقة لاستكمال أوراق العمل ومن ثم اطلب منهم تقديم النتائج.

### الميسر الخارجي

الميسرين الخارجيين لديهم المهارات والأدوات المتخصصة اللازمة لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي توثي ثمارها على نحو أكثر فعالية. على الرغم من أن فريق التخطيط قد يكون قادرا على تصميم خطة استراتيجية استثنائية، لا ينبغي<sup>٣٨</sup> الاستهانة بدور الميسرين الخارجيين. دورهم أمر بالغ الأهمية ولا سيما:

← عندما يواجه المشاركون الترهيب، أو التحيز

في المنافسات تتجلى انعدام الثقة بين المشاركين

← تعريفات مشكلة مختلفة موجودة

← التوقيت مهم

← تعقيد القضايا المطروحة يتطلب ميسر مع خبرة (شومان)

في ظل هذه الظروف، والتعاقد مع الميسر الخارجي من ذوي الخبرة سوف يكون له ما يبرره. مع مهاراتهم، والحياد، والموقع كونه "غريب"، وتسهيل مشاركتهم سوف تكون مفيدة للنجاح، في الوقت المناسب، وفعالة من حيث التكلفة لتتوجها لعملية التخطيط الاستراتيجي.

### تقييم عملية التصميم والتخطيط الاستراتيجي

يوصف التقييم في المرحلة النهائية من عملية التصميم والتخطيط الاستراتيجي ويتم تعريفه بأنه "تقييم، ومنهجية وموضوعية قدر الإمكان، من مشروع جار أو مكتمل أو برنامج أو سياسة، تصميمها وتنفيذها ونتائجها. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملائمة وتحقيق الأهداف، والكفاءة التنموية والفعالية والأثر والاستدامة."<sup>39</sup>

المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التقييم يجب أن تكون ذات مصداقية وبناءة. وتقييم عملية التخطيط ستمكن فريق التخطيط من تحديد المؤشرات التي تؤدي إلى نجاح خطة العمل (أو فشل) ويقرر ما إذا كان ينبغي الحفاظ على نفس خطة العمل او تنفيذ واحدة جديدة أو وضع حد لها.

### تنفيذ خطة العمل

خطة عمل المنظمة تستتبع المبادئ التوجيهية لتنفيذ وتحقيق أهداف وضعت في وقت سابق من هذه العملية. وينبغي أن تكون الخطة محددة ويجب أن تعمل كدليل لجلب عملية الإنجاز.

لكل هدف يجب أن يكون فريق التخطيط قادرا على معالجة الجوانب التالية:

1) خطوات العمل. (ما هي الخطوات اللازمة لإتمام الهدف؟)

2) تاريخ الانتهاء. (ما هو توقيت كل خطوة عمل)

3) الشخص المسؤول. (من هو المسؤول عن خطوة اتخاذ إجراء معين؟)

4) الموارد المطلوبة. (ما هو الدعم والموارد المطلوبة؟)

5) عوائق محتملة. (ما هي العوائق المحتملة التي قد تؤثر على اتمام الخطوة؟)

6) التحكم. (كيف ينبغي معالجة الحواجز؟)

7) متعاونين. (من يمكن أن يشارك ايضا في خطوة العمل هذه؟)

#### النشاط ٤

الوقت اللازم: ٠٦ دقيقة.

المواد: ورقة عمل C، الأقلام

في مجموعات العمل نفسها يطلب من المشاركين:

1) انتقاء هدفين من الأنشطة السابقة

2) إكمال ورقة عمل C (انظر الملحق A)

3) عرض النتائج

تجريب خطة العمل

وينبغي تجريب خطة العمل واختبارها. في المرحلة التجريبية، ينبغي للمنظمات تهدف إلى اكتساب ردود الفعل من مصادر مختلفة مثل الموظفين والمتطوعين وأفراد المجتمع المحلي الخاص بك، والفئات المستهدفة الأخرى التي كانت جزءا من خطة عمل تجريبية. بعد تراكم ردود الفعل خطة العمل يجب ان تكون منقحة ومجربة ومختبرة<sup>٤٠</sup>

#### Annex A (الملحق أ)

ورقة عمل SWOT - تحليل

| الخارجية | الفرص | الداخلية | القوة |
|----------|-------|----------|-------|
|          |       | الضعف    |       |

## -تحليل الاهدافBورقة عمل

|  |  |
|--|--|
| ١-ماهو هدفك ؟                                  |  |
| ٢-ماهو حجم التغير المتوقع ؟                    |  |
| ٣-كيف يمكن انجاز هذا الهدف ؟                   |  |
| ٤-هل سيقود هذا الهدف الى تحقيق اهداف المنظمة ؟ |  |
| 5-ماهو الاطار الزمني للتنفيذ؟                  |  |

- خطة العمل ورقة عمل -

| خطة العمل   |             | خطة العمل      |   | خطة العمل        |                  | خطة العمل |            | خطة العمل    |             | خطة العمل      |   | خطة العمل        |                  | خطة العمل |            |
|-------------|-------------|----------------|---|------------------|------------------|-----------|------------|--------------|-------------|----------------|---|------------------|------------------|-----------|------------|
| الهدف الاول | خطوات العمل | تاريخ الانتهاء | W | الموارد المطلوبة | العوائق المحتملة | التحكم    | المتعاونون | الهدف الثاني | خطوات العمل | تاريخ الانتهاء | W | الموارد المطلوبة | العوائق المحتملة | التحكم    | المتعاونون |
| -           |             |                |   |                  |                  |           |            |              |             |                |   |                  |                  |           |            |
| -           |             |                |   |                  |                  |           |            |              |             |                |   |                  |                  |           |            |

## جمع التبرعات

جمع التبرعات تلعب دورا حيويا لسير العمل في منظمات المجتمع المدني (منظمات المجتمع المدني). على الرغم من الأوقات الحالية من الانكماش الاقتصادي يبدو لعرقلة تدفق الأموال تحت اسم العمل الخيري، ونحن نعيش في عصر التحول الاقتصادي، والذي يسير جنبا إلى جنب مع التطور التكنولوجي. هذا هو الوقت عندما الخبرة والمعرفة المسألة أكثر من أي وقت مضى.

هذا الفصل سوف تأخذ في الاعتبار من الطرق التقليدية والجديدة لجمع التبرعات على حد سواء.

### جمع التبرعات تفاهم

يحتاج كل مؤسسة الموارد المالية لتكون قادرة على العمل. تكاليف المشروع والأجور والتكاليف الإدارية، وصيانة المباني، وتكاليف المعدات الخ والقائمة لا تنتهي. كونه المنظمة مع عدم وجود مصلحة في الربح، فمن الضروري لجمع المال لتكون قادرة على مواصلة العمل من أجل قضية.

الأداة الأولى وقبل كل شيء لجمع التبرعات هي الميزانية السنوية للمؤسسة الخاصة بك. هذا، فإن معظم أساسا، وسوف تظهر المبلغ الذي خصصت والمبلغ الذي تحتاجه للانفاق. وسوف تتيح لك لرصد التقدم المحرز الخاص بك على الطريق إلى الهدف الخاص بك. يجب أن تبقى اتصال وثيق مع قسم المحاسبة المؤسسة من أجل تقييم الأنشطة الخاصة بك.

قبل الدخول في تفاصيل التقنيات ومصادر لجمع التبرعات، فمن المهم لتطوير التفاهم. الاكتفاء الذاتي ينبغي أن يكون دائما الدافع الأولي لمنظمات المجتمع المدني. أن تطوير مصادر الدخل الخاصة بها إعطاء المزيد من السيطرة على أداء وهيكل المؤسسة. خلاف ذلك المخاوف بشأن الاستدامة سيتجاوز عملك على السبب كنت فعلا أنشأت مؤسستك ل. لا شهدت معظم منظمات المجتمع المدني في أساليب العمل ولكن من الضروري أن انخرطت مع هذه الممارسات. سترى المجال متزايد من الفرص لمؤسستك إذا كنت تستخدم هذا الفهم. تصنيع وبيع المنتجات أو الخدمات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمل قضيتكم، أو تقديم الخبرة للآخرين على أساس استشاري ليست سوى بعض من الأمثلة.

من المهم أيضا لتطوير علاقة قوية مع المجتمع المحلي. وسوف يعطي هذا الشعور بالملكية لقضيتكم في عدد السكان أوسع والمساعدة في تطوير العلاقة التمويل، وحشد الدعم النقدي والحصول المتطوعين المشاركين. الأموال الأجنبية هي جيدة ولكن المشاركة المحلية في قضية هو الكثير أكثر فعالية في الوصول إلى هدفك.

### التحديات

لجمع التبرعات هو مهمة صعبة للغاية. هناك الكثير من المنافسة ويستغرق محاورا ماهرا للتعامل مع الضغط. عندما يكون الموضوع هو حوالي يطلبون المال سيكون دائما تحديا. خصوصا اليوم، والحقيقة أن الأزمات الاقتصادية هي الواقع العالمي هو أكثر من صعوبة تحديد المصادر المناسبة لجمع الأموال. ولكن هذا لا يعني فرص أقل انما تعني وضع استراتيجية لجمع التبرعات هو أكثر وأكثر أهمية. فهو يقع في حوالي معرفة من أين تبدأ.

جمع التبرعات العالم تنافسية للغاية. المزيد من المنظمات تأخذ على محمل الجد لجمع التبرعات وبداية لتطوير مصادر مستقلة للدخل. وهذا يعني أن لديك مصادر واضحة يتم استقبال أعداد متزايدة من طلبات الحصول على التبرعات. كما يمكنك أن تتنافس مع منظمات جديدة، مليئة بالطاقة والحماس. هذه قد يكون السعي من أجل قضية مماثلة مؤسستك معالجة. عملك هو لإقناع المانحين بأن مؤسستك ناجحة وفعالة ومبتكرة - وباختصار، ان كنت أفضل المتلقية لأموال المانحين.

علاوة على ذلك، المنظمات غير الحكومية الدولية وتتخذ في الغالب أكبر حصة في العالم التمويل مع فروعها في جميع أنحاء العالم. لهذا السبب، من الضروري للمساهمة في إنشاء قطاع المنظمات غير الحكومية المحلية قوية ونشطة لتكون قادرة على الحصول على حصة متزايدة في العالم للمنظمات غير الحكومية.

وبناء استراتيجية تتيح لك الحصول على توقع واقعي للتمويل على مدى دورة طويلة من الزمن. هذا الدليل سوف توجه لكم في اعتماد التقنيات ذات الصلة، وتطوير المهارات اللازمة والخروج بأفكار محددة لقضيتكم.



المبدأ الأول والأكثر وضوحاً من جمع التبرعات هو طلب المال و / أو التبرعات. وجمع التبرعات جيدة يجب فهم موقف الجهات المانحة، ونسأل بوضوح عن ما يريدونه بالضبط ولماذا وإعطاء إجابات الصلبة على كل سؤال قد طرح المانحة. العديد من جمع التبرعات يفضلون إرسال طلبات مكتوبة لطلب الدعم. ولكن ليست هذه هي الطريقة الأكثر فعالية. من المهم تخصيص نهجكم بطريقة مهنية والعلاقات الشخصية قد تكون أكثر فائدة في هذا المعنى. مشكلة واحدة مع الطلب في كثير من الأحيان المانحين لا أعرف كم من المتوقع أن تعطي إذا نحن لا نتحدث عن وجود مخطط منحة تأسيس بالطبع. وبالتالي، تكون محددة حول ما تريد.

كان الناس ترغب في معرفة ما تعطي يستخدم لمساعدة أشخاص آخرين أو أن تفعل شيئاً إيجابياً لخلق عالم أفضل. يجب عليك إظهار كيف كنت تعمل لتحقيق هذا. هل يمكن استخدام دراسات الحالة على سبيل المثال - توضح عملك مع الحقائق والأرقام لإظهار كيف تمكنت من مساعدة في الماضي. بهذه الطريقة يمكنك أن تثبت للمانحين كيف أموالهم يمكن أن تحدث فرقا. ومع أنه قد يبدو غير إنسانية، تضع في اعتبارها جمع التبرعات هو أكثر حول 'بيع' فكرة من 'يقول'. فمن الضروري أن المانحين المحتملين يعرف القصة وراء قضيتكم ولكن في جوهرها لديك لإظهار الأسباب التي تجعل العمل هو المهم. حذار من الإثارة، وأنه قد يكون اشمئزازاً إذا كنت *storify* كثيراً وترشيد أقل. نجاحك يعتمد على قدرتك على إلهام الناس أن تفعل شيئاً للمساعدة.

من المهم أيضاً لجمع التبرعات للتحقق ما إذا كانت الجهة المانحة لها سبب شخصي لصنع التبرع. هذا من شأنه أن يساعد في تشكيل كيفية التعامل معها. الناس قد يشعرون بقوة حول قضية، التي يمكن أن تكون جنباً إلى جنب مع قضيتكم. لذلك، تأكد من إجراء بحوث واسعة النطاق على البيانات الشخصية المانحة.

تفضل الناس لإعطاء المنظمات ويسبب أنهم لم يسمعوا من. وهذا يعني أن مصداقية مؤسستك ودعاية جيدة على حد سواء الحيوية. العمل بشكل وثيق مع وزارة الاتصالات لرصد التغطية الصحفية، وردود الفعل العامة والرأي الخبير في منظمة العمل الخاص بك. تقديم اقتراحات طوال فترة الاستراتيجية، في إشارة إلى اجتماعات مع المانحين المحتملين. بعد كل شيء، إذا كانوا على ثقة في العمل الذي تقوم به، إذا كانوا قادرين على رؤية نجاحك، هم أكثر عرضة لدعمكم بكثير.

#### استراتيجية لجمع التبرعات

يجري الاستراتيجية حول جمع التبرعات تساعد خطة منظمة لاحتياجات المنظمة على المدى الطويل ومجالات النمو والتنمية في المستقبل. هذا يتطلب وجود تنظيم ليكون على بينة من التغييرات والاحتمالات في بيئة التمويل والاستفادة من هذه الفرص.

في البداية يجب عليك تحليل الاحتياجات التنظيمية الخاصة بك. وهذا يساعد على المنظمات غير الحكومية أن تكون سباقاً حول استراتيجيتهم بدلا من انتظار الدعوة لتقديم مقترحات لتصميم برامج حول طلبات الجهات المانحة. ينبغي إعادة النظر في الوثائق التي تحدد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لتوجيه وضع استراتيجية لجمع التبرعات. استعراض الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وخطة العمل السنوية، على سبيل المثال، سوف تساعد على تحديد الاحتياجات البرمجية والمستفيد. ثم، استناداً إلى الاحتياجات البرنامجية والمستفيد وبعد استعراض الالتزامات التمويل الحالية، وهي منظمة ويمكن بعد ذلك أن تقرر مقدار الاموال التي سوف تحتاج إليها ويقرر كيف أنهم ذاهبون لتحقيق هذه الفجوات التمويلية.

فمن أكثر صعوبة لجمع أموال لمشروع جار بالفعل، وأنه يعطي الانطباع بأن التخطيط الاستراتيجي لا يكفي أحرز مسبقاً، لذلك ينبغي بذل جمع التبرعات علم حول خطط والتكاليف المستقبلية في جميع الأوقات. ينبغي أن تكون على علم بجميع التفاصيل حول الإنفاق المخطط بحيث ق / انه يمكن أن يفسر المشروع بدقة لمؤيد المحتملة.

#### تطوير الاستراتيجية الخاصة بك

كل منظمات المجتمع المدني هي فريدة من نوعها وخاصة في الطريقة التي تعمل بها وأغراضهم الخاصة. وسوف يساعد هذا التفرد على نطاق واسع في هذا العالم التنافسي عندما تقرب المانحين المحتملين. كبدية تحتاج إلى جعل هذا التفرد واضحة في وثائق منظمات المجتمع المدني الخاصة بك. النظر في الأسئلة أدناه كممارسة:

- ما هو الغرض فريدة من منظمات المجتمع المدني الخاصة بك؟
- ما هي الاحتياجات الأساسية التي تملأ هذه منظمات المجتمع المدني؟
- ما هي المجموعة المستهدفة أنها لا تخدم وكيف تلبية احتياجات المستفيدين؟

مرة واحدة لديك فكرة واضحة عن هوية مؤسستك، يمكنك الانتقال إلى اتخاذ خطوات صلبة. فمن الضروري وضع سياسة وأنظمة جمع التبرعات. هذا ينبغي أن يكون بالتشاور مع الموظفين الآخرين من منظمات المجتمع المدني ومجلس الإدارة. ينبغي أن تحدد السياسة أي نوع من التمويل هو مطلوب اعتماداً على اتصالاتك مع المجتمع المحلي، ونقاط القوة في الساحة الدولية، الملف الشخصي للعضو الخاص وهيكل المشروع. على سبيل المثال قد تحتاج لبدء مشاريع قصيرة الأجل على جانب من المشروع الفعلي الذي يحتاج إلى تمويل من أجل جذب مختلف المجالات من المؤيدين. أو إذا كان لديك اهتمام محلي كبير على السبب، هل يمكن أن تعقد التجمعات من أجل جعلهم يشعرون المشاركة في صنع السياسات، وسوف يكون هؤلاء الأشخاص المساهمين المالي الخاص بك أيضاً، إما من خلال رسوم العضوية أو التبرعات لهذا الحدث نظمت معا.



لجنة لجمع التبرعات أمر ضروري. تأكد من يتم تأسيس لجنة مع وصف واضح للمسؤوليات والمهام. النظر في عقد ورشة عمل التمويل الذي جميع موظفي مؤسستك سيحضر. فمن المهم للغاية أن جميع الإدارات تبادل الرؤية والفهم لديك استراتيجية والتعاون في تنفيذه في جميع مراحل العملية. ولن يكون هذا ممكنا، بطبيعة الحال، من خلال رصد دوري لجميع أنشطة جمع الأموال فيما يتعلق بأعمال أخرى القيام به في المؤسسة الخاصة بك.

بخلاف التفاهم الداخلي، يجب عليك أيضا تحسين فهم الجمهور لأهمية العمل الخاص بك لفترة فعالة لجمع التبرعات. مرة أخرى، وسوف تعمل بشكل وثيق مع إدارة اتصالاتك تساعدك على إعطاء ثقة الجمهور في المؤسسة الخاصة بك وكيفية مساهمتها من شأنه أن يجعل الفرق. نفكر كيف قد تبدو نشاطاتك للجمهور: يمكن أن يساء فهمها أو أنها انتقدت؟ إذا كنت لا تحصل على الدعاية السيئة، ان نكون صادقين عن خطأ أو ظاهر في كيفية رد فعلك.

#### اختبار وتقييم ومراقبة

دون وجود برنامج التقييم، فإنه ليس من الممكن أن يكون استراتيجية فعالة وناجحة لجمع التبرعات. يجب أن تكون على بينة من الموارد المختلفة من مؤسستك وكيفية الاستفادة المثلى من هذه الموارد.

معظم المنظمات تستخدم التدقيق التنمية كأداة لتقييم داخليا برنامج لجمع التبرعات الشاملة، لدراسة الحكم، ورأس المال البشري، تطوير النظم والإجراءات والعلاقات مع المانحين ونهج جمع التبرعات؛ لقياس الفجوة بين جهود جمع الأموال الحالية للمؤسسة، وأنشأ أفضل الممارسات في هذه الصناعة.

التدقيق التنمية أمر أساسي في جمع التبرعات التوجيهية. لأنها تتيح لهم تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة وأمط المانحة. بهذه الطريقة سوف تكون قادرة على تحديد الأولويات ووضع أهداف أكثر فعالية. هناك مستويات مختلفة من التدقيق تتراوح بين معقدة جدا (على سبيل المثال تحليل سوات) لمراجعة أساسية جدا. لأغراض هذا الدليل، وسوف تأخذ في الاعتبار التدقيق الأساسية والفعالة، والتي تشمل أربعة مجالات أساسية للمراجعة:

#### • القيادة: المجلس، الرئيس التنفيذي / المدير، موظفين

- لا تسهم جميع أعضاء مجلس الإدارة ماليا كعلامة على الالتزام؟
- لا أعضاء مجلس الإدارة المشاركة بنشاط في عملية التنمية الصندوق؟
- هناك لجنة التنمية؟
- غير الموظفين المهنية والمعرفة بشكل كاف؟
- هناك الالتزام بالتدريب المهني والتعليم العادية؟
- وأدوار محددة بوضوح تنمية قدرات الموظفين، وركزت فقط على جمع التبرعات؟
- لا الحفاظ على أخلاقيات الموظفين في جمع التبرعات؟
- يتم التوظيف مستويات كافية لتلبية احتياجات جمع التبرعات؟

#### • مراجعة دائرة

- هل تعرف لديك أفضل ٥٢ الجهات المانحة؟ عندما لا تعطي وكم أنها لا تعطي؟
- هل لديك النظم المعمول بها لتحديد آفاق، والحصول على آفاق جديدة؟
- هل إجراء البحوث على الجهات المانحة والجهات المانحة المحتملة؟
- هل لديك نظام إدارة البيانات في المكان للحفاظ على السجلات المانحة / احتمال؟

#### • جمع التبرعات الأنشطة

- هو برنامج لجمع التبرعات المتنوعة؟ هل تستخدم مختلف الأساليب بما يكفي لجمع المال؟
- هي جهود جمع الأموال منهجية ومتسقة؟
- نحن الاستفادة من صناعة «أفضل» الممارسات الراسخة؟
- ما النهج تعمل بشكل أفضل لمؤسستك؟
- لا تعكس استراتيجيات جمع التبرعات عن أنشطة البعثة والبرنامج؟

- ما هو العائد من الاستثمار (ROI) للبرنامج عموماً ولكل نشاط؟ هل تتبع بانتظام التكلفة والدخل؟
- مقدار الدخل هل صافي؟
- ما هي النفقات الخاصة بك؟

#### ∑ توافر الموارد

- كيف العديد من الأسماء في قاعدة البيانات؟
- كم عدد أسماء المانحين في قاعدة البيانات؟
- كم من هذه الجهات المانحة الحالية؟
- ما هو متوسط حجم هدية لكل الجهات المانحة في سنة معينة؟
- ما هو متوسط تردد العطاء لكل الجهات المانحة في سنة معينة؟
- كيف ساهمت العديد من الجهات المانحة الجديدة هذا العام؟ لماذا؟
- ما هي مصادر هذه الجهات المانحة؟
- والجهات المانحة الحالية ترقية أو خفض مستوى دعمها؟ لماذا؟
- ما يمكن أن تفعله في كل من هذه السيناريوهات؟
- 

يجب عليك تقييم الخطة العامة الخاصة بك لجمع التبرعات سنوياً كل نهج باستمرار. لاستكمال عملية التقييم، وجعل الملفات أو المقاطع الموثق للمواد التي قمت بإنشائها، بما في ذلك:

← التقرير المالي

← محضر اجتماع التقييم

← قائمة حجر عثرة والحلول الممكنة

تنظيمها في ملفات الحدث أو الموثق سوف يتم أرشفة. وسوف تكون هذه الملفات الهامة للنظر في حين وضع الخطط الأولية للتقييم العام القادم، أيضا إشارة اللازمة للسيطرة العادية من البرنامج.

| • ما عملت وما لم   | • من الذي شارك؟  | • متوسط (إجمالي الهدية مقسوما على رفع عدد الردود) | • كمية المجموعة: الإجمالي والصافي     | • رد: عدد ونسبة (رد # الفجوة عن طريق عدد من احتمالات طلب) | • عدد من الآفاق وردا على سؤال / دعوة  |
|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>عملت: وجود مجلس بدورها في أسماء احتمال؛ لم تنجح: في محاولة لدينا موظفين القيام بكل إدخال البيانات من أسماء جديدة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفين، وبعض مجلس، وأعضاء (حزب البريدية)</li> </ul> | €55   | <p>€8,250 gross</p> <p>€7,750 net</p> | 150 / 5%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>عينة: النداء السنوي</li> </ul> <p>3000</p> |
|  |  |   |                                       |   |   |

مصادر

#### الجهات الفردية المانحة

تتم صفقات كبيرة من التبرعات من خلال العلاقات بين الأفراد. سوف الأصدقاء التبرع أصدقاء آخرين، والزملاء للزملاء، أسرة إلى أسرة وهذا هو نوع العلاقة التي ترغب في العمل من أجل. بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني، وخاصة في العالم المتقدم، وكانت الجهات المانحة الفردية طويلة أكبر مصدر للتمويل. يمكن استهداف الجهات المانحة الفردية من خلال طرق مختلفة، وأنه هو شكل أقل كثافة من جمع التبرعات مقابل مقترحات المشاريع وجمع الأموال للشركات. منظمات المجتمع المدني يمكن أن تستفيد بشكل خاص من الجهات المانحة الفردية من خلال العمل على تطوير ورعاية الجهات المانحة على مر الزمن إلى خلق رابطة أقوى، وهذا بدوره أكبر المساهمات المالية.

- تطوير علاقات الصادقة من خلال معرفة الجهات المانحة الخاصة بك. من المهم أن نفهم الدافع من الجهات المانحة للحصول على دعم قضيتكم. ببساطة نعطهم الكلمة، وشكرا لهم على دعمهم، ونسأل لماذا اختاروا لدعم منظمات المجتمع المدني الخاصة بك، وشرح كيف كنت تخطط لاستخدام مساهمتها وما الفرق الذي سيجعل وتشجيعهم على زيارة المنظمة والحصول على اتصال في أي وقت يحلو لهم .



- استخدام الوقت والموارد بشكل فعال لتطوير اهتمام المانحين الخاص بك في قضيتكم مع مرور الوقت.
- تسليط الضوء دائما تأثير مؤسستك. الجهات المانحة تريد أن ترى مساهمتها تحسين حياة، بل هو في كثير من الأحيان أكبر دوافعهم. تبين لهم كيفية أموالهم قد تغيرت حقا حياة للأفضل من خلال الرسائل والصور وأشرطة الفيديو الخ شكرا لهم وجعل يشعر المانحين الخاص جزءا من قصة نجاحك، وأنه لم يكن ليحدث من دون دعمهم.
- تعطيك المانحين اختيار: الجهات المانحة الفردية وعادة ما يكون القول القليل جدا على كيفية استخدام تبرعاتهم، ولكنه لا يجب أن يكون بهذه الطريقة. في الواقع، يمكنك في كثير من الأحيان اقناع تبرع أفضل بكثير من المانحين الخاص بك إذا كنت يمكن أن توفر فرصة لهم للتبرع إلى ما هو وثيقة خاصة إلى قلوبهم. بذل جهد للعثور على عدد قليل من المشاريع المختلفة أو أنواع مختلفة من المستفيدين، والتي قد تتمتع بجاذبية كبيرة لبعض الجهات المانحة.

### ٢-٣ المنح الحكومية

منحة الحكومة هو المال تمنح للمنظمة وفقا للعقد بين الحكومة والمنظمة. هناك عملية التطبيق لكافة المنح الحكومية، وليس كل المتقدمين التأهل. هناك معايير الأهلية يتحدد تبعا لطبيعة نظام المنح. إذا كانت مؤسستك يناسب لجميع المعايير ويكون حجة مقنعة لأغراض المنحة، سوف الأرجح أن يسمى للمقابلة. ثم، عندما تتلقى منحة، فإنك توافق على تنفيذ الأنشطة المبينة في طلب المنحة الخاصة بك والالتزام بجميع شروط الجائزة. تشمل جميع هذه المنح ظروف مختلفة، واحدة منها هي دائما أن المستفيد يجب أن توفر التقارير المالية وبرنامج دورية عن أنشطتها «التعاقدية».

يمكن في بعض الأحيان أن تستخدم أموال الحكومة لبدء منظمة، ولكن استخدام أفضل ما لديهم هو لمشاريع محددة، والتي منفعة متبادلة لكلا غير ربحية وكالة عامة المعنية. حتى أكثر من معظم المؤسسات الخاصة والوكالات الحكومية عموما تمويل مشاريع محددة مع بدايات تأسيسها، والغايات والمحدد «إنجازها». هذه الأموال عادة ما تكون غير ملائمة لدعم التشغيل الجارية، لحالات الطوارئ، أو للدعوة أو أنشطة مثيرة للجدل مثل إيقاف الطريق السريع أو السد.

مع معظم برامج منح الحكومة والوكالة المكلفة يطلق طلب عروض (RFP) ويتلقى مئات الطلبات لعدد قليل من المنح. في هذه العملية ذات قدرة تنافسية عالية، وسوف تحتاج إلى تقديم المشاريع التي تتفق بدقة مع ما يريد وكالة لتمويل. يجب عليك التحدث إلى شخص في وكالة ضالع مع برنامج التمويل للحصول على فكرة أفضل عن بالضبط ما يريد وكالة. الاقتراح الخاص بك ينبغي أن تمثل قصارى جدا ليتوافق مع جميع المتطلبات المدرجة في طلب اقتراح. إذا كنت في عداد المفقودين أي شيء، يمكن اعتبارها اقتراحكم غير مكتملة وسوف يتم تجاهل تطبيق كنت.

الحكومة كتابة المقترحات لديه الكثير من القواسم المشتركة مع كتابة الاقتراح الأساس، لذلك قد ترغب في مراجعة الفرع ذي الصلة من هذا الفصل.

وهناك بعض النصائح لإعداد مقترحات منحة الحكومة ما يلي:

- النظر في شراكة مع مؤسسة أخرى. عادة ما يفضلون الوكالات الحكومية لتمويل التطبيقات التي تنطوي على أكثر من منظمة و احدة .
- قراءة التعليمات بعناية قبل تطبيق. كل وكالة الحكومة تريد عادة شكل مختلف قليلا. تنظيم اقتراحكم بالضبط حسب توجيهات طلب تقديم العروض أو التطبيق. حتى أكثر من المؤسسات، و الوكالات الحكومية هي للحصول على التفاصيل .
- تسليط الضوء على مصداقية مؤسستك بذكر المشاريع الأخرى التي نفذت ، قائمة أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين الرئيسيين ، الخ تحتاج إلى إقناع الوكالة التي يمكن أن تساعدكم على إنجاز أعمالهم ، وتقديم ما وعد ، و يوفر لهم من الوقت والازعاج.
- جعل أهداف محددة وملموسة ، قابلة للقياس وواقعية. ربط ما يريد وكالة الاموال المستخدمة ل مع أهدافك وأهداف البرنامج الخاصة .
- عند إعداد الميزانية الخاصة بك، تأكد من تضمين التكاليف لمنظمتكم لإدارة المشروع ، ما لم يكن ذلك ممنوع منعاً باتاً حسب تعليمات التطبيق. إن لم يكن مستبعدة على وجه التحديد تشمل تكاليف التشغيل مثل الإيجار ، والمرافق ، وتكاليف التوظيف و تكاليف المحاسبة الخ



## تمويل المنح الدولية والتنمية

كل المضيفين البلاد المختلفة المنظمات الدولية مثل وكالات الأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية والفاو والمفوضية الأوروبية، والبنك الدولي، الوكالة الأمريكية للتنمية، وبنك التنمية الآسيوي الخ معظم هذه المنظمات تمثل الدول الغربية وأنها غالبا ما تكون في حاجة لإثبات حسن نيتها من خلال دعم المنظمات غير الحكومية المحلية في البلدان التي تعمل فيها. الأموال من هذه المصادر هم أكثر عرضة لتكون متاحة عبر مظلة المنظمات الوطنية. ومن الجدير معرفة ما مساهماتها في الحكومة وأكبر المنظمات غير الحكومية في بلدكم هي. هذه المعلومات سوف تكون متاحة من الحكومة أو من الأمم المتحدة المحلية، وفود المفوضية الأوروبية والسفارات وما إلى ذلك وبصرف النظر عن هذه المنظمات هناك فرص أخرى للاستفادة من مصادر دولية.

- البحث في شبكة الإنترنت! الاستفادة من أداة خارقة الإنترنت لاكتشاف المنظمات الدولية الكبرى التي تعمل على طول خطوط مماثلة مع المؤسسة الخاصة بك. العثور على معلومات الاتصال الخاصة بهم وبناء الاتصالات.
- السفارات الأجنبية. غالبا ما يكون الأموال المتاحة للمشاريع الصغيرة وكل سفارة وعادة ما يكون منطقة مختلفة من التركيز. هذا التركيز قد تغير كل فترة التمويل. يمكنك الحصول على معلومات من مواقعها على شبكة الإنترنت والاتصال الموظفين المحددة المخصصة لهذا الموقف.

كل جهة مانحة لديها عمليات التطبيق المختلفة، وأنها غالبا ما تكون صارمة في هيكل وتوقيت. تراقب عن كثب عن المواعيد النهائية وقراءة الإرشادات بعناية. في كثير من الأحيان في إطلاق فترة تقديم الطلبات، وعقد لقاء للتواصل ورشة العمل بشأن المبادئ التوجيهية التطبيق. حضور أي اجتماع من المقرر أن، فإنه يساعد في عملية تعريف مع والمقيم أيضا مع قدراتك.

عندما يملأ استمارة الطلب، نضع في اعتبارنا أن سيتم فحص مخطط الميزانية الخاصة بك في التفاصيل. هم عموما أكثر اهتماما في تكاليف المشروع (تنفيذ الأنشطة) مما كانت عليه في التكاليف التنظيمية (التكاليف العامة - تكاليف الهاتف / الفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد، فاتورة الكهرباء، الخ). لهذا السبب، وتشمل دائما على خط البند عن التكاليف العامة عند تقديم مقترح مشروع. يعترف اليونيسيف إلى 41٪، ولكن 1٪ أكثر معقولة لمنظمة صغيرة جدا. ولكن بعض المانحين لا يحبون دفع الكثير من أجل هذا الخط. في هذه الحالة، ومعرفة سياسة المتبرع على النفقات العامة وضبط الاقتراح وفقا لذلك.

[http://philantropia.org/International\\_Fundraising.pdf](http://philantropia.org/International_Fundraising.pdf)

واحدة من العديد من قوائم شاملة على شبكة الإنترنت للحصول على المنح الدولية.

## المؤسسات

يتم تعيين أسس من قبل فرد أو الأسرة أو المؤسسة مع غرض محدد هو التبرع بالمال لنوع معين من العمل أو العمل في مكان معين. يتم استثمار الأموال في الأساس، ويستخدم أساسا الفائدة على هذه الأموال للتبرعات. التي يحكمون بها من قبل مجلس الأمناء.

أسس تختلف في كيفية التبرع أموالهم. على سبيل المثال، يمكن لبعض الثقات توافق على التبرع بأي نوع من النشاط الذي يثير الأمناء. ومع ذلك، فإن معظم يثق تقتصر على دعم مجال معين من العمل من قبل الشركة نوابا الشخص الذي أسس العلاقات العامة للمؤسسة.

يجب عليك معرفة ما هو نوع من العمل هو قادرة على دعم قبل تطبيق الخاص أساسا. إذا كنت لا تفعل هذا، قد تضع وقتك من خلال تطبيق إلى الثقة التي لا يمكن أن تعطي منحا لمنطقتك من العمل. في بعض البلدان، وتنتشر أدلة ثقة، والتي تعطي معلومات عن أي نوع من العمل كل الثقة يمكن أن تدعم وكيف الكثير من المال وهم قادرون على منح.

من المهم معرفة مبلغ من المال يمكن منح الثقة. هناك، ثقة كبيرة وثيرة الصغيرة منها، والتي هي قادرة على إعطاء مبالغ صغيرة فقط لكل طالب.

يجب أسس تمثل الطريقة التي قضاوا المال للمؤسسة، ولذلك سوف أطلب منكم للميزانية مفصلة عن كيفية التي ستنتفك المنحة الخاصة بهم. إذا كان المال لشراء عنصر، سيكون لديك لرسول لهم الاستلام. إذا كان لإقامة المشروع، سيتم يتوقع منك لإنتاج انبهار التكاليف، وهي النطاق الزمني وتفاصيل عن كيفية التي سوف تعمل على مساندة المشروع مرة واحدة وقد تم إنفاق المنحة.

عادة، وتوفير الأسس استمارة الطلب. يجب توفير جميع المعلومات المطلوبة في النموذج، وإلا لن ينظر في طلبك. تطبيقات عادة ما تكون مفتوحة في وقت معين من السنة، وتأكد من الوفاء بالموعد النهائي. استخدام لغة واضحة في شكل مع جميع المعلومات المطلوبة المغلقة. أن يدفع في الرد على أي طلب للحصول على مزيد من المعلومات.

إذا لم توفر الأساس لنموذج الطلب وتتوقع اقتراح، تأكد من أن الاقتراح الخاص بك يتضمن كافة المعلومات المطلوبة وأنه هو منظم بشكل جيد. يجب أن تكون قصيرة ولكن ليس كافية. توفر سوى المعلومات التي تحتاج إلى معرفته. قائمة الاسم الكامل والعنوان ورقم الهاتف وعنوان البريد الإلكتروني لمؤسستك.

#### نصائح التحضير للاقتراح

- جمع و تنظيم المعلومات التي تم جمعها في تقييم الاحتياجات . تعميم نتائج تقييم الاحتياجات ضمن منظمات المجتمع المدني.
- وينبغي بذل تصميم البرامج الأولية التي تجيب على الأسئلة الأساسية التالية : ماذا؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ كم؟ يصف التصميم لماذا هناك حاجة المشروع ، والهدف ، و الأهداف ، وموقعها ، و المستفيدين، و مدته ، والبناء / تحديث ، والنتائج المتوقعة ضد جدول زمني لل أنشطة ، وتوصيف الوظائف وإعداد التقارير.
- يجب أن يتضمن تصميم شكل مناسب ل رصد مع جدول زمني .
- تصميم التقييم و الإحالة داخلية أو خارجية.
- تعيين مهام كتابة أجزاء مختلفة من الاقتراح.
- مشروع ميزانية مفصلة ، تأكد من أنها تعكس كل نشاط و النفقات الإدارية .
- كتابة التوزيع المتوقع لتكاليف شهرية ، مما يعكس كل نشاط بما في ذلك الإدارة .
- تأكد من تعميم الاقتراح الأولي بين جميع المعنيين ، وجمع ومناقشة ملاحظاتهم و دمج ردود الفعل المتفق عليه .
- الحصول على الاقتراح وافق عليه مجلس الإدارة.

هيكل اقتراح

مقدمة

الحاجة

ما تقوم به منظماتكم عن الحاجة

نتائج المخطط لها

نتائج الرصد

كلفة

الأموال التي جمعت بالفعل

طلب للحصول على تمويل

مرفق تقرير (إذا لزم الأمر)

<http://foundationcentre.org/> A database of all US Foundations and Guides on how to approach them.

قاعدة بيانات لجميع المؤسسات وإرشادات حول كيفية الاقتراب منهم الولايات المتحدة.

<http://www.efc.be/Pages/default.aspx> Brussels based association of European foundations and corporate funders.

جمعية مقرها بروكسل من المؤسسات الأوروبية والممولين للشركات.

٥-٢ إعطاء الشركة

نتيجة ل تنامي وعي المستهلكين و الشركات يشعرون الضغط الآن على ضرورة أن ينظر إليه باعتباره صادقا و المعنية ل مجتمعاتهم. بينما في الماضي هذه الأنواع من الأنشطة و عادة ما تقتصر على الهدايا في بعض الأحيان إلى كنيسة محلية أو جمعية خيرية ، واليوم نمت في مفهوم عنصرا رئيسيا في إدارة الأعمال الدولية وبالتالي فهي الممولين الشركات تتحول بسرعة إلى مصدر أكثر وضوحا ويمكن الوصول إليها من التمويل لل غير المنظمات الربح. الممولين للشركات تقديم أشكال أكثر تنوعا من الدعم من تقدم عادة من قبل المؤسسات. ومع ذلك ، وتهدف البرامج بشكل عام إلى تحسين العلاقة بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها مباشرة ، و بالتالي فإنه من المهم لاستهداف الشركات المحلية. وعلاوة على ذلك ، على عكس المؤسسات و الشركات سوف ننظر عن كتب في ما يمكن أن تحصل في المقابل، مثل الفرص لهم لعرض اسم الشركة. من أجل الاستفادة من هذه الأوردة غنية من مساعدات قيمة، و المنظمات بحاجة لإثبات ليس فقط حاجتهم للدعم المالي، ولكن أيضا كيف أن الشركة نفسها يمكن أن تستفيد من هذه الشراكة.

يتم تأسيس شركات لكسب المال وليس تعطيه بعيدا. يجب أن تكون على علم بأن طلبك ليس في أعلى أولويات الشركات. والأمر متروك لكم لإقناع الشركة التي هو في مصالحهم لدعم عمل ٨٥

وستتولى شركة تجد أنه من الأسهل للمساعدة بطرق صغيرة وغالبا ما تستجيب بشكل جيد لطلبات البنود التي تعرف سوف يكون من المفيد، بدلا من التبرع بالمال. التبرع بالمعدات أو السلع يجعل الشركة تشعر بأن هناك فرصة أقل من هديتهم تستخدم لأغراض خاطئة. لذلك، فندق أو المواد الغذائية المصنعة قد توافق بسرعة على التبرع وجبات الغداء للأطفال في مدرستك، أو متجر الملابس غير المباعه قد تبرع أو ناقصة للأسر الفقيرة.

إذا كنت تريد المزيد من الدعم الكبير من هذا، يجب أن تكون على استعداد للتخلي بالصبر. تحتاج إلى بناء الثقة والتفاهم من عملك من أجل إقناع شركة لدعم مؤسستك بشكل كبير، وهذا يمكن أن يستغرق سنوات لتحقيقه. إذا كنت ترغب في إقناع الشركات لدعم العمل الخاص بك يجب أن تبدأ من خلال النظر إلى الأمر من وجهة نظرهم.

احترام الشركة التي ينظر إليها على أنها دعم سبب وجيه. وهذا يعني أنه يحسن صورتها، وهو أمر جيد للأعمال التجارية.

ماذا سيكون مكسب الشركة من خلال دعم منظمات المجتمع المدني هذا؟ هذا هو جدير بالثقة منظمات المجتمع المدني؟ هل التعامل مع المال بمسؤولية؟ وذلك بعمل جدير بالاهتمام؟ كيف أنها سوف تنفق أموالنا؟ كيف سنعرف جعلت أموالنا فرقا؟ لا المنظمة حقا بحاجة الى هذه المساعدة؟

قبل ان تقترب شركة، وجعل أبحاث مكثفة لتحديد التي هي الأكثر احتمالا لدعم عمل منظمة اولادكم. ترتيب لقاء مع صانع القرار الصحيح. دون لا تعطي العضو المنتدب كومة من الأوراق والمنشورات للقراءة. أنهم مشغولون جدا وليس لديهم الوقت للقراءة. جلب ملخصا موجزا وواضحا من عملك وحسابات وجعل الاقتراح الخاص بك.

تقنيات

تنظيم الحدث لجمع التبرعات

الأحداث لجمع التبرعات كبيرة لجمع الأموال والتوعية قضيتكم أيضا. ولكن في نفس الوقت، فهي محفوفة بالمخاطر حيث أن التكاليف قد تتجاوز الأرباح في نهاية المطاف. لذا، فمن الأهمية يمكن للغاية لتقدير العناصر المختلفة لحدث جمع التبرعات.

○ كيف سيتم جمع الأموال؟ (بواسطة رسوم الدخول، والرعاية، مربع التبرع؟)

○ وكم هي تكلفة الحدث في المال والوقت؟

○ مقدار الربح ورفع الحدث؟ (كن متشائما واقعية حتى!)

○ الذين سيحضرون الحدث، وكيف سوف إقناعهم أن تأتي؟

يجب فقط سيتم تنظيم الحدث لجمع التبرعات إذا كنت يمكن أن تظهر أنها سوف تجلب أرباحا جيدة. يجب أن حساب الربح على افتراض انك تضطر لدفع أعلى تكاليف ممكنة. النظر في ما يمكن أن يكون تكاليف غير متوقعة لتقليل المخاطر.

يجب أن تقرر ما إذا كانت المقارنة الخاصة بك بين التكاليف والإيرادات يستحق الوقت والطاقة التي ستنفق لهذا الحدث.

النظر في جمع الأموال في عدة طرق مختلفة في هذا الحدث مثل بيع القمصان والشارات، وبطاقات، والتقويمات، وصناديق التبرع، وعقد اليانصيب الخ تنظيم الحدث في الطريق سوف الضيوف المحتملين التمتع بها. النظر من سيكون الهدف الخاص بك. سيكون جمهور الشباب؟ سيكون جمهور المحافظة وما إلى ذلك؟

اختيار المكان الخاص بك متوافق مع احتياجاتك ووقت مناسب للحصول على معلومات ضيوفك. استخدام هذا الحدث لكسب الدعاية. تأكد من أن الصحافة المحلية والتلفزيون والإذاعة تعرف عن هذا الحدث. دعوتهم للحضور.

مجموعات - صندوق التبرع

يمكن وضع مربع تبرع في المحلات التجارية والمقاهي أو النوادي رفع الكثير من المال في الوقت المناسب.

من المهم أن تضع مربع في مكان ظاهر، يمكن الوصول إليها بسهولة وأمنة. استخدام ألوان مشرقة وجذابة، تأكد من يتم تضمين اسم وشعار وعنوان ورقم الهاتف مؤسستك. بوضوح على مربع ما سوف تستخدم هذه الاموال ل. الاحتفاظ بسجل حيث يتم وضع كل مربع، مع اسم عضو من الموظفين من هو المسؤول عن ذلك، وتسجيل التاريخ الذي وضعها هناك. تأكد من أن الأموال التي يتم جمعها بانتظام.

البريد المباشر

جمع التبرعات البريد المباشر ويرسل النداءات للأفراد، وعادة من خلال هذا المنصب. وقد ثبت البريد المباشر ليكون وسيلة ناجحة ويمكن الاعتماد عليها بشكل عام لجمع الأموال، بعد أن يتم تأسيس لديك قائمة «الحارة»، أيضا.

قائمة «الحارة» هي قائمة من الناس الذين قدموا بالفعل التبرع لمنظمتكم. قائمة «الباردة» هي قائمة من الناس الذين تبرعوا أبدا لمنظمتكم. سوف القوائم البريدية الخاصة بك تصبح رصيذا قيما للمنظمات الخاصة بك، ولا سيما مرة واحدة كنت قد تراكمت على قائمة دافئة موثوقة من الناس الذين قدموا لك لفترات أطول. الحفاظ على قائمتك البريدية حتى الآن.

عند بدء نداء البريد المباشر، وسوف تحتاج إلى ما يلي:

- أسماء وعناوين الأشخاص الذين لديهم ما يكفي من المال لتكون قادرة على إعطاء وإذا كان ذلك ممكنا الذين من المحتمل أن تريد أن تعطي
- أفكار جيدة حول كيفية تحفيز هؤلاء الناس على التبرع لعملك
- فهم لماذا تعطي الناس
- ما يكفي من المال لدفع ثمن البريديّة.
- ما ينبغي أن يكون في الحزمة؟

فمن المهم لجذب انتباه الناس على الفور كما يتم استخدام البريد المباشر اليوم بكثافة لتعزيز والإعلان.

في حقيبتك يجب أن يكون منشورا أو بريد إلكتروني مع ألوان مشرقة وجذابة. وينبغي أن تكون المعلومات المقدمة على نشرة قصيرة، واضحة وملفتة للنظر. يجب أن تكون رسالتك واضحة ويجب أن يكون النداء الشخصية. أرفق غطاء وجهها وشكل التبرع التي يتم طباعتها بشكل واضح.

عندما تتلقى ردا من المراسلات، والرد على الفور. الجهات المانحة والجهات المانحة المحتملة مهمة جدا؛ يعتمد مؤسستك على كرمهم. حتى تعاملهم مع الاعتبار، الإدارة وتجعلهم يشعرون بالتقدير.

#### الإبداعية المساعدة الذاتية

كما ذكر في وقت سابق أنه أمر حيوي لمنظمات المجتمع المدني وتهدف لتحقيق الاكتفاء الذاتي أولا وقبل كل شيء. أكثر وأكثر ونحن نشهد وسائل مبتكرة للغاية لجمع الأموال، لا سيما من خلال التعامل مع وسائل الاعلام الاجتماعية. الطرق التقليدية لخلق الموارد يمكن أيضا أن تكون لا تزال فعالة جدا وتمكين في المدى الطويل. وهنا بعض الاقتراحات:

- هل يمكن تقديم رسوم العضوية، والتي من شأنها تطوير الملكية الأعضاء والمسؤولية تجاه منظماتهم.
- هل يمكن أن نسأل عن رسوم المشاركة في الأحداث.
- هل يمكن أن تباع منشورات المؤسسة الخاصة بك، أو المؤلفات ذات الصلة لقضيتكم لتوليد المبيعات أو بيع مساحات إعلانية في المطبوعات.
- هل يمكن عقد جمع التبرعات الفنية والسحوبات.
- هل يمكن أن نقرب السكان الشتات ليطلب منهم لدعم العمل الخاص بك.
- هل يمكن تعبئة المتطوعين الشباب للمساهمة في تطوير الخدمات. أيضا هل يمكن أن تعمل مع المتدربين المهرة في مقابل الخبرة.

#### تشغيل الشركات لل / منظمات المجتمع المدني

بمجرد أن مصادر الاكتفاء الذاتي من التمويل، وأصبحت العديد من المنظمات غير الربحية اليوم الموجهة للقيام بذلك لأنها ظهرت من روح حركة التضامن الدولية غير الربحية. ومع ذلك، وإجراء الأعمال التجارية، وبيع السلع، وما إلى ذلك، واستخدام الأرباح لدعم عملها. الكثير من هذا العمل يمكن أن تنضوي تحت لواء الريادة الاجتماعية المدى وهذا هو مجال التوسع السريع للتركيز في العالم غير ربحية. معظم منظمات الشباب لديهم الكثير من الخبرة، والذي هو من مصلحة الآخرين، وهم يعرفون الكثير عن الشباب في مجتمعهم. ويمكن تقديم هذه الخبرة للشركات والمنظمات الأخرى أو الأفراد في وضع يمكنها من دفع ثمنها.

ومن الواضح أن السؤال الأول وقبل كل شيء عن منظمات المجتمع المدني إدارة الأعمال هو ما إذا كان الأخلاقية للقيام بذلك لأنها ظهرت من روح حركة التضامن الدولية غير الربحية. ومع ذلك، بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني، ومشروع الربح هو الخيار الوحيد للبقاء على قيد الحياة. وقد وجدت منظمات المجتمع المدني التي قامت الشركات نجاحا هائلا في أنحاء كثيرة من العالم النامي. في الواقع، إلا أنه من غير المقبول والقانونية لمنظمات المجتمع المدني لجعل بعض الربح في معظم البلدان. عادة، منظمات المجتمع المدني ببساطة الحاجة لتوجيه أي دخل مصنوعة من خدماتها إلى مشاريع أخرى، أو صندوق الإداري للسنة التالية.

- هل يمكن استخدام بعض المساحة في بناء مؤسستك لتشغيل مقهى الصغيرة التي يمكن أن تدار من قبل متطوعين.
- هل يمكن بيع سلع والبضائع مع شعار مؤسستك والرسائل ذات الصلة لقضيتكم عليها. التي من شأنها أن تخلق كل من الوعي والدخل.
- هل يمكن عقد صفقات تجارية مع بعض الشركات. على سبيل المثال، إذا كنت بانتظام الأحداث استضافة هل يمكن إبرام اتفاق للعمل مع شركة خدمات المطاعم محددة في العودة إلى تبرعاتهم الصغيرة على أساس منتظم. أو هل يمكن أن تستضيف الإعلانات على المطبوعات الخاصة بك، على شبكة الإنترنت الخ
- هل يمكن إبرام صفقة مع شركة GSM لتمكين مستخدميها للتبرع باستخدام SMS. كنت قد ترك نسبة مئوية صغيرة من التبرعات للشركة وهذا سيعود عليهم أيضا دعابة جيدة من خلال العمل الخيري.

فإن عددا متزايدا من أي وقت مضى من منظمات المجتمع المدني يتجهون إلى الإنترنت لجمع الأموال لدعم عملهم. أساليب تختلف على نطاق واسع من زر التبرع الأساسية على موقع المؤسسة من خلال الحشد إلى مصدرها منصات لجمع التبرعات مثل ركلة بداية *Indiegogo* و *IDEO*. فرص جديدة أخذة في الظهور في كل وقت مع نسبة أكبر من أي وقت مضى من الدخل الخيرية النابعة من المصادر على شبكة الانترنت

#### جمع التبرعات عبر الإنترنت

أصبحت الحملات عبر الإنترنت واحدة من الطرق الرئيسية التي من خلالها منظمات المجتمع المدني جمع الأموال. قبل استكشاف السبل الجديدة التي تم استخدام الانترنت للمساهمة في جهود جمع الأموال بد من الإشارة إلى أن استخدام القنوات الإعلامية والاجتماعية لجمع التبرعات وحدها لن تكون فعالة كما جعلها جزءا من استراتيجية متعددة القنوات التي تتضمن التقنيات التقليدية لجمع التبرعات. وهذا يشمل استخدام البريد الإلكتروني، على شبكة الإنترنت، إعلانات جوجل، وجها لوجه الأحداث والوصول إلى وسائل الإعلام عبر الإنترنت والتيار.

#### اتجاهات جديدة في جمع التبرعات على الانترنت

استراتيجيات تهدف إلى جذب ودعم الجهات المانحة الشهرية / الرزاق

المدخلات المانحة - في عصر وسائل الاعلام الاجتماعية، وتأتي الجهات المانحة للمنظمات مع توقع أن تكون شريكا كاملا في عملها، وليس مجرد الباردة، مزود المال. هذه الأدلة قد أثرت بشكل واضح منظمات مثل كيفا حيث المانحين شخصيا اختيار المقترض أو؛ حيث يمكن للمانحين اختيار أي مشروع الفصول الدراسية يريدون تقديمه.

- خلق الحاجيات التي يمكن وضعها على مواقع أخرى مختلفة.
- فيبي الاجتماعية
- 
- الشبكات الاجتماعية
- الفيسبوك الأسباب وتغريدات العطاء والاستفادة الكاملة من قنوات يوتيوب
- مواقع الأصلي أخرى يمكن من خلالها الأفراد تبرع مجانا:
- مشروع يوتيوب للممتاز، جيد البحث ياهو، *ReerF.eci.moc*
- التبرع أصلا للمال:
- نص لإعطاء، شراء بيكسل للإيقاف الفقر الآن، العطاء العالمية

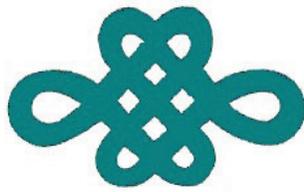
- [http://www.familycareintl.org/UserFiles/File/Anglo\\_TrainingGuide\\_June2008.pdf](http://www.familycareintl.org/UserFiles/File/Anglo_TrainingGuide_June2008.pdf) .1
- Margaret E. Keck and Kathryn Sikkink. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University .2  
 .Press, preface, pp. 1-2
- <http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/PI%20SMART%20Objectives.ashx> .3
- .Population Communication Services, Center for Communication Programs, John Hopkins School of Public Health. "A" Frame For Advocacy .4
- <http://pfc.org/publications/periodicals/toolkit/advocacymessage.pdf> .5
- .CARE advocacy tools, pg. 7 .6
- Declaration of Human Duties and Responsibilities, Valencia .7
- Writing a Media Analysis, Prepared for the Communications Consortium Media Center by Douglas Gould and Company, October 2004 <http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper2.pdf> .8
- IssueLab: [www.issuelab.org](http://www.issuelab.org) .9
- Future Connect: A review of Social Networking Today, Tomorrow and Beyond .10
- <http://www.communicationforsocialchange.org/pdfs/future%20connect.pdf> .11
- .Successful communication: A toolkit for Researchers and Civil Society Organizations .12
- <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/192.pdf> .13
- <http://web.undp.org/comtoolkit/reaching-the-outside-world/outside-world-tools.shtml> .14
- UNOY Non-profit Fundraising: A Guide to New Trends and Resources .15
- <http://www.unoy.org/unoy/wp-content/uploads/2013/03/NonProfitFundraising.pdf> .16
- River Network Fundraising Guide- Government Grants .17
- <https://www.rivernetwork.org/rn/fundraisingguide/government> .18
- Philanthropy International Fundraising: A Resource Guide .19
- [http://philantropia.org/International\\_Fundraising.pdf](http://philantropia.org/International_Fundraising.pdf) .20
- Global Change makers Fundraising Toolkit .21
- [http://www.global-changemakers.net/wp-content/uploads/2012/10/Global-Changemakers-Fundraising-Toolkit-23\\_Oct.pdf](http://www.global-changemakers.net/wp-content/uploads/2012/10/Global-Changemakers-Fundraising-Toolkit-23_Oct.pdf) .22
- Directory of Social Change The Worldwide Fundraiser's Handbook – A Resource Mobilisation Guide for NGOs and Community Organisations .23
- [http://www.dsc.org.uk/portal\\_products/products/002926/attachments/Look%20Inside%20-%20Worldwide%20Fundraisers%20Handbook.pdf](http://www.dsc.org.uk/portal_products/products/002926/attachments/Look%20Inside%20-%20Worldwide%20Fundraisers%20Handbook.pdf) .24
- The Chronicle of Philanthropy: <http://philanthropy.com/section/Home/172> .25

|   |     |
|---|-----|
| Foundation Center's free online resources and training courses  | .26 |
| <a href="http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/gfr/info.html">http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/gfr/info.html</a>   | .27 |
| Guardian.co.uk Philanthropy: <a href="http://www.guardian.co.uk/society/philanthropy">http://www.guardian.co.uk/society/philanthropy</a>  | .28 |
| NGO Fundraising Plan for Sustainability': <a href="http://www.fundsforngos.org/ngo-fundraising-plan-for-sustainability/ngo-fundraising-plan-for-sustainability">http://www.fundsforngos.org/ngo-fundraising-plan-for-sustainability/ngo-fundraising-plan-for-sustainability</a>   | .29 |
| Philanthropy News Digest: <a href="http://foundationcenter.org/pnd/index.jhtml">http://foundationcenter.org/pnd/index.jhtml</a>   | .30 |
| Raising Funds in the New Normal': <a href="http://www.nynp.biz/strengthening-nonprofits/2103-raising-funds-in-the-new-normal">http://www.nynp.biz/strengthening-nonprofits/2103-raising-funds-in-the-new-normal</a>   | .31 |
| /Giving in Europe: <a href="http://www.givingineurope.org">http://www.givingineurope.org</a>  | .32 |
| Anastasiou, H. (2002). Communication across conflict lines: The case of ethnically divided cyprus. Journal of Peace Research, 39(5), 581-596  | .33 |
| Coburn, C. (n.d.). Negotiation conflict styles . (Master'sHarvardUniversity)Retrieved from <a href="http://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf">http://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf</a>  | .34 |
| Dearden, P., CIDT, , Jones, S., & Sartorius, R. Department for International Development, Performance and Effectiveness Department. (2002). Tools for development: Information for those engaged in development activity. Retrieved from website: <a href="http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf">http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf</a> | .35 |
| Fox, J. (1996). How does civil society thicken? the political construction of social capital in rural mexico. World Development, 24(6), 1089-1103   | .36 |
| Five tips for better communication in the office. (2013, December 19). Business Insider, Retrieved from <a href="http://www.businessinsider.com/tips-better-communication-in-office-2013-12">http://www.businessinsider.com/tips-better-communication-in-office-2013-12</a>   | .37 |
| Garber, P. (2008). 50 communications activities, ice breakers, and exercises. Amherst, MA: HRD Press. Retrieved from <a href="http://www2.cortland.edu/dotAsset/c1a635f6-a099-4ede-8f15-79b86e315088.pdf">http://www2.cortland.edu/dotAsset/c1a635f6-a099-4ede-8f15-79b86e315088.pdf</a>  | .38 |
| /Integrated marketing communications, and direct marketing. (n.d.). Retrieved from <a href="http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt18">http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt18</a>  | .39 |
| Interpersonal relationship communication theories. (n.d.). Retrieved from <a href="http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm">http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm</a>   | .40 |
| Interpersonal relationship development. (n.d.). Retrieved from <a href="http://managementstudyguide.com/role-of-employees-in-interpersonal-relationship.htm">http://managementstudyguide.com/role-of-employees-in-interpersonal-relationship.htm</a>  | .41 |
| /Knapp's relationship model. (n.d.). Retrieved from <a href="http://communicationtheory.org/knapps-relationship-model">http://communicationtheory.org/knapps-relationship-model</a>   | .42 |
| /Networking made easy. (n.d.). Retrieved from <a href="http://as.cornell.edu/academics/careers/networking">http://as.cornell.edu/academics/careers/networking</a>   | .43 |
| Tenerife, D. (Designer). (2014, January 06). Social network diagram [Web Graphic]. Retrieved from <a href="http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html">http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html</a>   | .44 |
| Wierzgac, M. A. (2013). The power of informal networks: Filled with power and potential. Retrieved from <a href="http://www.micheleandco.com/columns-forwarding-thinking/the-power-of-informal-networks">http://www.micheleandco.com/columns-forwarding-thinking/the-power-of-informal-networks</a>   | .45 |
| <a href="http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main">http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main</a>   | .46 |
| <a href="http://www.kean.edu/admin/uploads/SMART%20Objectives.pdf">http://www.kean.edu/admin/uploads/SMART%20Objectives.pdf</a>   | .47 |
| <a href="http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf">http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf</a>   | .48 |
| .Alberto, P. A., & Troutman, A. C. (1999). Applied behavior analysis for teachers. New Jersey: Merrill  | .49 |

|   |     |
|---|-----|
| International Federation's Evaluation Policy, adopted from the OECD/DAC(Development Assistance Committee), Working Party on Aid .Evaluation,2002.Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management | .50 |
| .International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.,2010.Project/Programme Planning  | .51 |
| .Kansas Health Foundation. VMOSA: An approach to strategic planning. Wichita, KS: Kansas Health Foundation  | .52 |
| .Public Managers. Administration and Society, (1995) Public Participation in Public Decisions, San Francisco, CA: Jossey-Bass   | .53 |
| .S.P. Shchuman., 2010. When to use an outside facilitator   | .54 |
| .Thomas, J. C. (1993) Public Involvement and Governmental Effectiveness: A Decision-Making Model forPublic Managers   | .55 |
| Robert Glaser. 1983 Education and Thinking: The role of Knowledge, Technical Report No. PDS-6   | .56 |
| <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_dpm_def_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_dpm_def_en.htm</a>   | .57 |

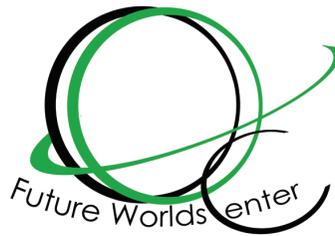






העמותה לחינוך מתקדם ע"ש מאיר יערי

Organizer



The project is co-funded  
by the European Commission