

# كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

## How To Build A Good Small NGO



هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

وقدّمت ترجمته ونشره بإذن من محرّرة الدليل.

# **كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟**

**How To Build A Good  
Small NGO**

هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) و تمت ترجمته ونشره بإذن من محررة الدليل.

### المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل تعزيز الديمقراطية، ونشرها على نطاق واسع في العالم. يوفّر المعهد الديمقراطي الوطني المساعدة العملية للقادة السياسيين والمدنيين، من أجل تطوير القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة شاملة من الخبراء المتطوعين. كما يتعامل المعهد مع الديمقراطيين في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومة.

لمزيد من المعلومات حول البرامج الحكومية للمعهد الديمقراطي الوطني يرجى الاتصال بـ:

**National Democratic Institute  
for International Affairs**  
2030 M Street, 5th Floor, NW  
Washington, DC 20036-3306  
tel: (202) 728-5500  
fax: (202) 728-5520  
e-mail: [contactndi@ndi.org](mailto:contactndi@ndi.org)  
website: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

### المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية

٢٠٣٠ شارع م، شمال غرب، الطابق الخامس  
واشنطن العاصمة،

الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف: ١+ (٢٠٢) ٨٢٧ ٠٥٥

فاكس: ١+ (٢٠٢) ٨٢٧ ٠٢٥٥

البريد الإلكتروني [contactndi@ndi.org](mailto:contactndi@ndi.org)

الموقع الإلكتروني: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتيب إلى: [arabictranslation@ndi.org](mailto:arabictranslation@ndi.org)

ترجمة نور الأسعد، مراجعة وتدقيق مي الأحمر - المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، بيروت-لبنان.

حقوق النشر محفوظة © 02/06.2006

---

# كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

## How To Build A Good Small NGO

### المؤلفون:

فادومو ألن

سجلك دو بوير

غوردن فريير

ليا فان غينيكن

ويم كلاسن

جان روبرت مبانه

خاتاتسو موكويلتي

ماييف مونييهان

بيريس أوديرا

البروفسور ساراسواتي سواين

ميرزا تاجودين

أميليسست تيودروس

المقاطع حول الموازنات والمحاسبة أعدتها "مانغو" وهي مؤسسة خيرية إنكليزية مسجلة، تقدم الدعم في مجال الإدارة المالية إلى المنظمات غير الحكومية.

حرّره بالإنكليزية ماييف موني

تصميم النسخة الإنكليزية وتحرير وغيره جون أندرسن

دقق في المحتويات الإنكليزية ديورا إيد وجون تلفورد

أنظر: [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) للحصول على مواد أخرى.

---

## المحتويات Contents

٣	كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة
٣	المؤلفون
٩	المقدمة
٩	من نحن ومن يمكنك أن تكون
٩	تطبيق التمارين والأمثلة
١٠	تعريف المنظمات غير الحكومية
١٢	الفصل الأول: المراحل الأولى للمنظمة غير الحكومية
١٢	١-١ الخطوات الأولى
١٤	٢-١ العوامل المساعدة على بناء منظمة غير حكومية رفيعة المستوى
١٥	الفصل الثاني: تحديد الرؤيا والمبادئ والمهمة والاستراتيجيات إلخ
٢١	الفصل الثالث: تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية
٢١	١-٣ الخطوة الأولى: خطط ما هي المعلومات التي تحتاج إليها وكيفية جمعها- ربّما عبر تقدير للحاجات أو تقييم ريفي تشاركي
٢١	٢-٣ الخطوة الثانية: إجمع المعلومات من خبراء خارج المنظمة غير الحكومية ومن المستفيدين- واحرص على أخذ كلامهم على محمل الجدّ
٢٣	الفصل الرابع: التخطيط
٢٣	١-٤ الخطوة الثالثة: قرّر إلام يهدف المشروع وابدأ بالتخطيط؛ حدّد الأهداف والأغراض والنشاطات
٢٣	٢-٤ الخطوة الرابعة: شجّع المستفيدين على المشاركة في عملية التخطيط
٢٤	٣-٤ الخطوة الخامسة: دمج الشفافية والممارسات الجيدة في الخطة
٢٥	٤-٤ الخطوة السادسة: طور نظام مراقبة حيث يؤدي المستفيدون دوراً، حيثما يستطيعون ذلك
٢٥	٥-٤ الخطوة السابعة: أمن التمويل
٢٧	الفصل الخامس: التطبيق
٢٧	١-٥ الخطوة الثامنة: والآن- بعد كلّ هذا التخطيط- طبّق المشروع أو قم به
٢٨	الفصل السادس: المراقبة والتقييم
٢٨	١-٦ الخطوة التاسعة: راقب
٢٨	٢-٦ الخطوة العاشرة: قيّم
٢٩	٣-٦ الخطوة الحادية عشرة: في الجولة التالية من التخطيط قدّم المعلومات الارتجاعية بالنسبة للدروس المستخلصة

٣٠	<b>الفصل السابع: المقصود بأفضل الممارسات</b>
٣٠	١-٧ ما هي أفضل الممارسات بالنسبة لك؟
٣٠	٢-٧ بناء دار للأيتام: ممارسة جيّدة أم سيّئة؟
٣١	٣-٧ إيجاد أفضل المبادئ والممارسات
٣٢	٤-٧ الممارسة الجيّدة في محيط دولةٍ تتمتع ببعض الموارد
٣٣	٥-٧ كيف تكتشف ما هي أفضل الممارسات في حقلك؟
٣٤	<b>الفصل الثامن: بناء الهيكليات الجيّدة</b>
٣٤	١-٨ اتّخاذ طابع منظمة غير حكوميّة رسميّة
٣٤	٢-٨ التخصّص بين أفراد طاقم العمل
٣٤	٣-٨ وضع المبادئ وتعزيزها
٣٤	٤-٨ التّموذج الغربيّ للمنظّمات
٣٦	٥-٨ تحسين عمل طاقم العمل
٣٩	٦-٨ إنشاء مجلس إدارة فعّال وتعزيزه
٤٠	٧-٨ العلاقة بين طاقم العمل ومجلس الإدارة في منظمةٍ غير حكوميّة
٤٠	٨-٨ بناء قدرة مجلس الإدارة وطاقم العمل
٤١	٩-٨ الرّئيس والشخصية والوظيفة
٤١	١٠-٨ العمل الجماعي الفعّال
٤١	١-١٠-٨ عمليّة اتّخاذ القرار الديمقراطي
٤٢	٢-١٠-٨ الإصغاء المتّسم بالاحترام
٤٣	٣-١٠-٨ عقد الاجتماعات المفيدة
٤٤	٤-١٠-٨ إذا كانت مجموعتك قد اكتسبت عادات سيّئة
٤٥	٥-١٠-٨ حين ينشأ نزاع خطير بين عاملين اثنين
٤٨	١١-٨ عند تعسّر الأمور في المنظمة غير الحكوميّة
٥٢	<b>الفصل التاسع: بناء الخدمات الاحتياطية الجيّدة</b>
٥٢	١-٩ الإدارة الجيّدة
٥٣	٢-٩ اللّوجستيات
٥٣	٣-٩ وضع الموازنات
٥٣	١-٣-٩ دور وضع الموازنة
٥٤	٢-٣-٩ التّعريف والمقاربة الإجماليّة نحو وضع الموازنة
٥٥	٣-٣-٩ ملاحظات حول بنية الحسابات

٥٦	<b>الفصل العاشر: إدارة المال وإيجاده</b>
٥٦	١-١٠ إدارة المال
٥٦	١-١-١٠ إدارة الموارد النادرة
٥٦	٢-١-١٠ ما هو الضبط المالي؟
٥٧	٣-١-١٠ لم تعتبر الإدارة المالية مهمة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية؟
٥٧	٤-١-١٠ يمكن للممارسة الجيدة في الإدارة المالية أن تنجز التالي
٥٧	٥-١-١٠ القيام بالمبادئ الأساسية بشكل سليم
٥٨	٦-١-١٠ المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية
٥٩	٧-١-١٠ أسباب إصدار الحسابات
٥٩	٨-١-١٠ الضوابط المالية
٦٠	٩-١-١٠ فصل الواجبات
٦٠	١٠-١-١٠ القواعد الذهبية للمحاسبة
٦٠	٢-١٠ التمويل
٦٠	١-٢-١٠ التخطيط لحاجات المنظمة غير الحكومية التمويلية، بما في ذلك حاجات التدريب
٦٣	٢-٢-١٠ اعتناق طريقة التفكير التي تساعدك على النجاح
٦٣	٣-٢-١٠ العثور على الوكالات الممولة
٦٤	٤-٢-١٠ كيفية طلب الأموال
٦٦	٥-٢-١٠ التعاون مع منظمات التمويل
٦٦	٦-٢-١٠ بناء القدرة على جمع الأموال
٦٧	<b>الفصل الحادي عشر: الحصول على وضع قانوني</b>
٦٩	<b>الفصل الثاني عشر: بناء الاستدامة</b>
٦٩	١-١٢ الإستدامة المؤسسية
٧٢	٢-١٢ استدامة المشاريع
٧٢	٣-١٢ الاستدامة وتدريب الأشخاص
٧٣	٤-١٢ بناء الاستدامة عبر الشبكات القوية
٧٣	١-٤-١٢ تحديات بناء شبكة
٧٤	٢-٤-١٢ إرشادات لإنشاء شبكات فعالة
٧٥	<b>الفصل الثالث عشر: تصفية ذهنك</b>
٧٥	١-١٣ إلى أي مدى تفهم دافعك الخاص وتتحكم به؟
٧٧	٢-١٣ إلى أي مدى تعامل زملاءك باحترام وتفهم؟
٧٨	٣-١٣ إلى أي مدى تعامل المستفيدين باحترام وتفهم؟
٧٨	٤-١٣ نقاش حول فهم دافعك الخاص والتحكم به
٧٨	٥-١٣ نقاش حول كيفية معاملتك لزملائك
٨٠	٦-١٣ نقاش حول كيفية معاملتك للمستفيدين

- 
- ٨١ الملحق الأول: تقييمات الحاجات كالتقييم الريفي التشاركي
- ٨٦ الملحق الثاني: مؤشرات تربية فعالة حول الماء والصحة العامة والنظافة
- ٨٩ الملحق الثالث: الحواسيب
- ٩٤ الملحق الرابع: المزيد عن الموازنات – النواحي العملية
- ٩٧ الملحق الخامس: المزيد عن النواحي العملية من الموازنة
- ٩٧ – تسجيل المعاملات
- ١٠١ – الوثائق الداعمة
- ١٠١ – الحسابات المنتجة
- ١٠٣ – الضوابط الماليّة
- ١٠٤ – القواعد الذهبيّة للمحاسبة
-



## المقدمة Introduction

من نحن ومن يمكنك أن تكون...

أعدت هذا الكتيب مجموعة من الأشخاص الذي يعملون ضمن المنظمات غير الحكومية، أو يتعاملون معها. وترتكز تجاربنا، في هذا المضمار، على هذه المنظمات المتواجدة في أفريقيا أساساً، وشبه القارة الهندية، ودول الاتحاد السوفييتي سابقاً. تجدر الإشارة إلى أن هذه المنظمات غير الحكومية تقع في المدن، والبلدات الأصغر، والأرياف. وإلى جانب اهتمامها بحقوق الإنسان، تُعنى أيضاً بتحسين مستوى العيش بالنسبة للعديد من المجموعات المتنوعة.

يعمل في ميدان المنظمات غير الحكومية كثير من الأشخاص السّمحي الطّبع والمتفانين في عملهم. لكن مع سلوك هذه المنظمات درب النّمو، فإنّها عادةً ما تواجه مشاكل عامّة. على سبيل المثال، غالباً ما تُمنى بالفشل عندما تحاول أن تحسن إدارة أموالها، بما يؤدي إلى مشاكل من شتى الأنواع: فلا يعود عملها يتميز بالجودة نفسها، وتسوء سمعتها، كما تعجز عن إيجاد التمويل اللازم لتطبيق خططها.

من هذا المنطلق، نرمي، بواسطة هذا الدليل، إلى مساعدتك في بناء الممارسة الفضلى ضمن إطار منظمتك غير الحكومية؛ كما نرشدك إلى كيفية الوقاية من المشاكل وتحديدها وحلّها. لذا مهما اختلفت مكانتك في إطار المنظمة غير الحكومية، فلا شكّ في أن هذا الدليل سيعود عليك بالفائدة.

### تطبيق التمارين والأمثلة:

ستجد، في صفحات هذا الدليل، النظرية التطبيقية الأفضل، والتمارين المناسبة التي يمكن أن يطبقها شخص واحد أو، في أفضل الأحوال، مجموعة تناقش النص. فمن خلال هذه التمارين، يطبق المرء الأفكار والنظرية على وضع معين (مثلاً "هل يبدو أن هذا المشروع يمتّ بصلّة إلى المشاكل؟"). انطلاقاً من ذلك، يتعلّم كل شخص عبر التفكير والمناقشة. لذا نرجو منكم تطبيق التمارين إذا أمكن ذلك. يمكن لمنظمتكم غير الحكومية أن تنظّم فريق عمل صغير، يقوم بالاجتماع دورياً لهذا الهدف.

كما تتوفر بعض الأمثلة من المشاريع المنفّذة مسبقاً. فادرس كلاً منها، لتتحقّق إن كان بإمكانك استخلاص درس يعود بالفائدة على منظمتك غير الحكومية. فإن كان من موضوع لا توافق المؤلفين عليه، يمكنك المناقشة، كي تعرف إذا كان خلافاً مستنداً إلى حقيقة وضعك أم لا.

## تعريف المنظمات غير الحكومية:

تفرض مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الشروط التالية لإنشاء منظمة غير حكومية: وهي ألا تكون تتوخى الربح؛ وتكون غير تجارية؛ وغير حكومية؛ ومسجلة قانونياً؛ وملتزمة بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية. غير أن التسجيل القانوني قد يطرح بعض المشاكل حين تبدي الحكومة معارضة للأمر. فيمكنها مثلاً أن تعرقل عملية التمويل الخارجي.

لكن وكالات دولية أخرى تتطلب مميزات إضافية. ولعل أهمها هي ضرورة تمتع المنظمة غير الحكومية بالقدرة- أي إمامها بكيفية وضع خطة وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذها- كما تشترط استعدادها للخضوع لأيّة مساءلة نتيجة أعمالها.

كما يمكن للوكالات أن تبحث أيضاً عن:

- مركز رئيس للمنظمة؛
- دستور معتمد بالطريقة الديمقراطية؛
- فصل واضعي السياسات عن المسؤولين التنفيذيين: مما يعني أن فريقاً واحداً فقط يقرّر سياسة المنظمة غير الحكومية (كمجلس الإدارة مثلاً)، فيما فريق آخر ينجز العمل- أي الموظفين أو الهيئة التنفيذية. أما الفريق الثالث، فهم الأشخاص المستفيدون من المنظمات غير الحكومية؛ مع الإشارة إلى ضرورة تمثيل واضعي السياسات لهؤلاء المستفيدين. كما عليهم بسط سيطرة حقيقية على طريقة مقارنة الموظفين لأعمالهم. (الفصل الثامن).
- مضي سنتين على الأقل على وجود المنظمة غير الحكومية؛
- عدم انحيازها لأيّ طرفٍ سياسي؛
- عدم لجوئها إلى العنف أو الدفاع عنه؛
- حصولها على تمويلٍ من الأعضاء الأفراد وحسب- مع أن ذلك شبه مستحيل في الدول الفقيرة.

لسنا نفرض على كل منظمة غير حكومية الالتزام بكل ما سبق. فيمكن للمنظمة غير الحكومية أن تتخذ أشكالاً عدّة. لكن فكرياً في العناصر المهمة جداً التالية:

- تتعلّق العديد من العوامل المذكورة آنفاً بكيفية التصرف كمنظمة رسمية. لكن يمكن للمنظمة غير الحكومية الصغيرة أن تبلي بلاءً حسناً دونما الحاجة إلى شكل رسمي.
- يصعب بعض الدول عملية التسجيل القانوني على نحو غير ضروري، أو يفرض شروطاً سياسية.
- من الممكن تناول العديد من هذه الشروط من منظور تفسيراتٍ متنوّعة، مثل "القيم الإنسانية الدولية".

من هنا، فإنّ المنظمات غير الحكومية الفاعلة قد تبدو، في شكلها النهائي، مختلفة عن بعضها البعض إلى أبعد حدّ.

---

أما في هذا الدليل، فنعرّف المنظمات غير الحكومية بناءً على ثلاثة شروط: أن تكون غير ربحية، وغير تجارية، وغير حكومية. كما عليها الالتزام بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية، وعليها أن تملك القدرة، وتستعدّ لتكون مساءلة نتيجة أعمالها.

في نهاية الأمر، نستخلص ما يلي:

إجمالاً، تساهم منظمات غير حكومية كثيرة بأعمالٍ إيجابية تفوق السلبية منها.

غير أن هدف عددٍ آخر منها هو، كما يتّضح، ملء جيوب مدراءها بالمال، ومساعدة فريق على إزالة آخر - أي أنها تنجز أعمالاً سلبية تفوق الإيجابية منها.

أما الفريق الثالث، فلا يتمتع بقدراتٍ كبيرة، كما يضمّ طاقم عملٍ صغير ذا قناعاتٍ ضعيفة، وبالتالي يعتبر غير فعال بتاتاً.

من هذا المنطلق، إلى أيّ فريقٍ ستضمّ منظماتك أنت غير الحكومية، برأيك، خلال عشر سنواتٍ من الآن؟

## Chapter 1:

## The Beginning Stages of an NGO

## الفصل الأول:

## المراحل الأولية للمنظمة غير الحكومية

## ١-١ الخطوات الأولى

يحتاج كل من ينوي إنشاء منظمة غير حكومية إلى ثلاثة عناصر:

- الأول هو الشغف
- الثاني هو مجموعة من الأشخاص الذين يتشاطرون هذا الشغف، والرؤيا التي تناسبه
- الثالث هو العلاقة الجيدة مع الأشخاص الذين توذ مساعدتهم - أي المستفيدين.

في معظم البلدان، تبصر المنظمات غير الحكومية الثور بطريقتين؛ إحداها هي حالة مجموعة لا تملك صوتاً يرجع صدى مطالبها، لكنها تحتاج إلى تغيير هذا الواقع. في هذه الحالة، يبدأ بعض الأشخاص في هذا الفريق - أهالي الأطفال المقعدين مثلاً - بالاجتماع، ويقررون تنظيم أنفسهم، تأميناً للمزيد من الموارد من أجل أولادهم وأسرهم. تلك هي البداية التقليدية التي تسير تصاعدياً درجةً درجةً. أما الطريقة الأخرى، فهي تصميم مجموعة من الأشخاص، ذوي المستوى التربوي أو الوضع الاجتماعي الجيد، على تبني قضية؛ فيقررون مثلاً مساعدة المسنين الذين يعانون مرض السرطان أو المجموعات القروية التي تزرع الأشجار.

الفرق بين هاتين المجموعتين هو أنه، في حالة أهالي الأطفال المقعدين وغيرهم من المجموعات التي تعمل من الأسفل إلى الأعلى، فإن المستفيدين الأصليين أو الأساسيين في عقر المنظمة غير الحكومية هم هذه المجموعات وعائلاتها. ومن شأن هذا أن يضمن أن المستفيدين يلقون معاملةً جيدة. أما في المجموعة الثانية، فالعنصر الغالب هو "نحن"، أي الأشخاص المقيدون، و"هم"، أي الأشخاص المستفيدين. يتوقف نجاح المجموعة الثانية في إنشاء المنظمات غير الحكومية على مدى نقلهم المستفيدين من الخارج إلى الداخل، أي مدى إشراكهم لهؤلاء المستفيدين في دائرة "نحن". وتجدر الإشارة إلى ضرورة حصول ذلك بسرعة كبيرة، وإلا أمسّت العلاقة المركزية صعبة وخطيرة - أي تحولت إلى فاعلي خير يتصدقون على طالبي إحسان.

تتخلل الأمر فترة غير رسمية، يتعامل فيها أفراد المجموعة التي تنشأ المنظمة المذكورة على أسس متساوية إلى حد ما. فالجميع ينجز الأعمال كافة، من تكتيس الأرض إلى تقرير السياسات. تلك هي الفترة التي ستذكرها لاحقاً على أنها الأفضل؛ فحينها كانت شعلة شغفك في أوج اتقادها، لا سيما وأن الجهود كانت متضافرة من أجل قضية مشتركة.

لكن سرعان ما تتطلب الوظائف تخصصاً معيناً، وعدد المشاركين لا ينفك يتزايد. فتدفعك المنظمات الخارجية إلى اعتماد مكتب مناسب، وشراء أجهزة كومبيوتر، والسعي إلى التسجيل القانوني، وإنشاء مجلس إدارة. كما يبدأ الجميع بتلقي راتباً.

إذاً بحلول ذلك الوقت، تتألف العناصر الأساسية من: الموظّفين، والمستفيدين، ومجلس الإدارة، والمجموعة الصغيرة

أو الفردية التي تشرف على مجريات الأمور كلها. قد تتكوّن هذه الأخيرة من الموظّفين أو المدير، أو من أحد أعضاء مجلس الإدارة الذي كان مستفيداً في مرحلة سابقة. لكنّها، في مطلق الأحوال، تجسّد الهيئة التي تحرك سير العمل، وتوفّر الطاقة والنشاط للمضيّ قدماً. فإن كنت تتولّى هذه المهمة بنفسك، أو كنت أحد أفراد هذه الهيئة، فإن أهمّ المسؤوليات الملقاة على عاتقك، مع تطوّر المنظمة غير الحكومية وتشعب الوظائف ضمنها، هي الحرص على خلق شعور بانتماء سائر العاملين إلى المنظمة، وبانتماء المنظمة إليهم. بعبارة أخرى، عليك أن تولّد شعوراً بالملكية بين المستفيدين، وكذلك بين الموظّفين.

ما هي الحاجة إلى إنشاء مجلس إدارة؟ في الواقع، لا تولّف المنظمات كافة مجلساً كهذا. لكن يصبح إنشاء المجلس ضرورياً عندما يبدأ الموظّفين بتلقّي روايتهم، فيحوّلون اهتمامهم ربّما من تقديم الخدمات إلى كيفية كسب رزقهم من المنظمة. وعلى المجلس أن يضمّ أعضاء يمثلون المستفيدين بحقّ، ويصغون إلى الموظّفين بانتباه، لكنّهم يصوغون السياسات بمنأى عن منجزى الأعباء اليومية. كما أنّهم لا يتوخّون أية مصلحة شخصية، بل يضعون خير المستفيدين نصب أعينهم. أمّا في ما يتعلّق بالممارسة على أرض الواقع، فمن شأن موازين القوى أن تتحقّق من تطبيقهم لعملهم كما يجب.

### مثال: قصّة شقّ منظمة غير حكومية طريقها في غرب أفريقيا

(بقلم جان روبيير مباين)

إليك قصّة منظمتنا غير الحكومية حتّى الآن: مع أنّنا لم ندع أنّ منظمتنا تدرج ضمن هذا الإطار إلا مؤخّراً. إنّنا نعمل مع المسنّين منذ أربع سنواتٍ وحتّى اليوم. كان الدافع إلى عملنا هذا هو الشّعور بالشفقة الذي ينبأنا لدى تلمّس معاناة المسنّين والعجزة. بدأنا نشاطنا في قريتنا الأساسية من خلال زيارتهم بانتظام، ومناقشة همومهم الحالية وأيام عزّهم الماضية؛ ثمّ صرنا نحضر لهم الأطعمة التي يحبونها لكن يعجزون عن إيجادها في قريتنا. كما أمنا لهم ملابس تقيهم من البرد، وأدوية، وساعدناهم في قراءة التعلّيمات لكلّ دواءٍ يحتاجون إليه.

وقد لقيت نشاطاتنا تشجيعاً من أشخاص آخرين، قرّروا المساعدة من خلال تقديم الأطعمة (من أرزّ وزيت)، والملابس، وغيرها من الأغراض المفيدة. كنّا سنّة أعضاء مؤسّسين. بعد ذلك، بدأنا العمل مع الشبّاب الذين استقرّوا في القرية ولم يتمكّنوا من متابعة دراساتهم العليا. وما لبثت نشاطاتنا أن انتقلت إلى القرى المجاورة. لكنّنا لم نلاحظ إلا مؤخّراً أنّ منظماتٍ أخرى حول العالم تشاطرننا همومنا، فارتأينا أن نحيل وجودنا قانونياً كمنظمة غير حكومية.

حالياً، نواجه مشكلة اختلاف الآراء في عقر المنظمة حول ما يجب أن نصبّ عليه اهتمامنا. فالبعض منّا يريد بناء دور عجزة لإيواء المسنّين. أمّا البعض الآخر، بمن فيهم أنا، ففضّل إبقاء المسنّين في منازلهم ومساعدتهم هناك.

### تمرين:

أعمل هذه المنظمة من الأسفل إلى الأعلى أم بالعكس؟

ما هي علاقاتها مع المستفيدين منها؟

ما هي أهمّ ثلاث خطواتٍ عليها اتّخاذها فيما يلي؟

## ٢-١ العوامل المساعدة على بناء منظمة غير حكومية رفيعة المستوى

١. تبنيك أهدافاً وقيماً وروحاً واضحة للمنظمة؛ واختيارك للحقل الذي تنوي التخصص فيه بوضوح؛ ومعرفتك أيّ مقاربة تنوي اعتمادها، سواء كانت المدافعة أم التطبيق، واستنباطك سبباً لتأسيس صورة متميزة عن المنظمة؛
٢. توطيدك لعلاقة جيدة مع المجموعة المستفيدة من منظمتك، مبنية على النية الحسنة والاحترام من كلا الطرفين؛
٣. اعتمادك لهدف واحد مما يسهل عملية إنجازه؛
٤. وجودك في دولة يعيش فيها مجتمع مدني قوي. ويعني هذا أن الجمعيات والمنظمات غير الحكومية موجودة بما فيه الكفاية لتشكيل كتلة قوية ينبغي الإصغاء إليها، وتعمل كحلقة وصل بين الحكومة والشعب. ولعلّ دولة السنغال تقدّم مثلاً عن دولة تتمتع بمجتمع مدني قوي.
٥. بناؤك لقدرتك الاحترافية، وللشراكات مع مجموعات أخرى.

إليك صيغة يمكن اعتمادها:

بناء القدرة + بناء الشراكة = القوة

ولعلّ أبرز مثال عن الحالة التي تدعو إلى الاحترافية في العمل هو ذلك المتعلق بإدارة المال. فإذا أنجزت عملاً كما يجب، ستثبت أنك شفاف (باستطاعة أيّ كان أن يلاحظ كيف تنفق المال) ومستعدّ للمساءلة أيضاً (إذا اختفى المال، سيتمّ اكتشاف الأمر وستقع الملامة على شخص معين). أنظر الفصل ١٠-١؛

٦. اعتماد منظمتك غير الحكومية لبنى وأساليب عمل شفافة، وقابلة للمساءلة، وديمقراطية. أنظر الفصل ٨؛
٧. تطويرك لسياسة واضحة وحساسة تجاه النوع الجنسي. ففي حال لم تعر الأمر اهتماماً، لن يتمّ تمثيل النساء بالمستوى المطلوب ضمن المجموعة التي تتخذ القرارات، كما لن يتمّ التفكير في حاجات كلا الجنسين بين المستفيدين.

## الفصل الثاني:

### Chapter 2:

Identifying Your Vision, Principles, Mission, Strategies, Etc.

### تحديد الرؤية والمبادئ والمهمة والاستراتيجيات الخ

لا شك في أن فعالية كل منظمة غير حكومية ستزداد، في حال كان الموظفون متفهمين على رؤياها، واستراتيجياتها، ومبادئها الخ. قد يستغرق هذا فترة من النقاش، حيث تُتاح لكل فردٍ ومجموعة فرصة تقديم الحجج والقيام بالعصف الذهني. يوضّح المثال التالي طريقة تدفق الرؤيا والمهمة والاستراتيجيات من شخص إلى آخر، قبل أن يقود ذلك إلى تنفيذ المشاريع في نهاية الأمر:

#### مثال: إيجاد رؤيا، ومهمة، واستراتيجيات وأهداف من أجل منظمنا غير الحكومية

(بقلم السيدة بيريس أوديرا)

إن منظمة "خدمات دعم مبادرات الجماعة" هي منظمة مسجلة في جمهورية كينيا، بصفتها وكالة تنمية. وهي تعمل في غرب كينيا. أسستها مجموعة من المحترفين والمتفرسين في مجال صحة الجماعة وتنميتها عام ١٩٧٩.

١. رؤيانا: تركز عمليات منظمنا على رؤياها حول "مجتمع صحي وعادل". وبهدف التوصل إلى إنشاء مجتمع مماثل، يجب إنجاز العديد من الأمور. وقد قلصنا الاحتمالات ضمن منظمنا إلى أن تمّ تحديد...

٢. مهمتنا: "بناء أسرة فردية مستدامة وتعزيزها، فضلاً عن مبادرات مؤسساتية وجماعية للصحة والتنمية من خلال الشراكة على المستويات كافة". لتنفيذ ذلك، كان علينا...

٣. الاستراتيجيات: يتم تطبيقها على نطاق واسع، ويعتبر عددها محدود. وقد وضعت منظمنا استراتيجيتين من هذا النوع، تدعى إحداهما "التنمية والإدارة التنظيمية".

٤. الأهداف: كان يجب تحديد الأهداف ضمن كل استراتيجية. نذكر منها، وهو الأقرب إلى الاستراتيجية المذكورة أعلاه: "تعزيز التنمية المستدامة للموارد والمنظمة".

٥. المشاريع: ينبغي التخطيط لها وتنفيذها بشكل يرمي للتوصل إلى هذه الأهداف. ومن أحد هذه المشاريع، نذكر مشروع بناء قدرة المنظمة: الذي راجع رؤيا المنظمة، ومهمتها، وأهدافها، بالتعاون مع أعضاء المجلس، والشركاء، وموظفي المنظمة، ثم حدّد مسؤوليات كل مجموعة، ضمن إطار زمني يبلغ ثلاثة أشهر. أمّا الاستراتيجية المعتمدة للمراجعة، فكانت التدريب ومشاركة الخبرات. (ومن الواضح أن مشاريع أخرى كانت تستخدم استراتيجيات أخرى).

#### حول الكلمات المعتمدة هنا...

الرجاء الانتباه إلى أن المنظمات الأخرى تعتمد مصطلحات مختلفة إلى حدّ ما. على سبيل المثال، عندما تحدّث بعض المنظمات غير الحكومية عن النقطة الأكثر شمولية التي ينبغي استهدافها على المدى الطويل، فهي تعني بذلك "الهدف" لا "الرؤيا". فضلاً عن ذلك، تُستخدم بعض الكلمات، مثل "أهداف"، في مراحل مختلفة من عملية التخطيط ككل. لكن ذلك ليس مهماً إلى هذا الحدّ. المهم هو أن لكل مشروع مكانه في خطة منطقية يعرفها العاملون في المنظمة غير الحكومية، ويوافقون عليها.

### اختيار الاستراتيجيات والأهداف الفعّالة

من المهم أن تختار منظمتك غير الحكومية استراتيجيات فعّالة. ومن الطرق الأخرى للإعلان عن الاستراتيجية هي القول: "إن الاتجاه الأساسي لعملنا هو..." إذاً الاستراتيجيات عمليّة، ولن تتمكن من إدارة إلا القليل منها. هذان مثالان على ذلك:

١. "تنصّ إحدى الاستراتيجيات على ضمان أن كل أسرة في هذه الجماعة المعدّمة ستضمّ، خلال خمس سنوات، فرداً واحداً يستطيع جني المال."

٢. "بصفتنا منظمة بيئية غير حكومية، تنصّ إحدى استراتيجياتنا على حماية الأشجار والتربة من خلال اعتماد التقنيات المستدامة لوقود الطبخ ضمن الجماعة (مثلاً، عبر زراعة الأشجار، وأجهزة الطبخ الشمسية، والأفران المحسّنة، إلخ.)"

جميعنا متألّف مع المنظمات غير الحكومية الصغيرة التي تلتزم بأفكار كبيرة، وتعمل بجدّ في سبيل تنفيذها؛ غير أن نشاطاتها مجردة من أية استراتيجية منطقية، فتمسي بالتالي مجرد مضيعة للوقت.

**مثال:** كانت إحدى المنظمات غير الحكومية في آسيا تحاول مساعدة بعض الأسر التي تعيش على حافة الفقر. فصبّت جلّ طاقتها على إنشاء مدرسة. كانت النتيجة أن تخرّج الأولاد من المدرسة وهم يجيدون القراءة، لكن غير مستعدين لجني مدخول. وبالتالي بقيت الأسر فقيرة. لو أن المنظمة غير الحكومية اعتمدت استراتيجية "ضمان أن فرداً واحداً من كل عائلة يجني دخلاً"، لربّما استطاعت أن تحقّق تقدماً أكبر.

### كيفية اختيار الاستراتيجيات والأهداف الفعّالة وغيرها

يتطرّق هذا الدليل مراراً إلى سبل التعامل مع القضايا الجديّة. فنقترح استعمال التمارين المرتكزة على نقاط القوّة، ونقاط الضّعف، والفرص، والمخاطر، حين تخصصّ المنظمة بضعة أيام لإجراء ورشة عمل، وتعيّن قائداً كفواً لإدارتها؛ فيعمل أفرادها بالتناوب إمّا كفريق متكامل وإمّا ضمن فرقٍ صغيرة. وتجدر الإشارة إلى ضرورة استناد الاستراتيجيات الفعّالة إلى فهم جيّد لكافة العاملين، والاحتمالات، والحدود، والحاجات، والمشاكل، وبنية القيادة إلخ. وقد تمّ وصف عملية نقاط القوّة والضّعف والفرص والمخاطر بتفصيل أكبر في مقدّمة الفصل الثاني عشر. فإن كانت هذه المقاربة معتمدة من أجل تحديد الاستراتيجيات، من الأفضل أن تدعو شخصاً أو اثنين، من خارج المنظمة، يتمتّعان بمهارات تحليلية جيّدة وبتصوّر لدور المنظمة غير الحكومية. ولعلّ الخيار المناسب هو ذلك الذي يتعلّق بأشخاص أعلى مقاماً من منظمة غير حكومية ناجحة أخرى.

بعد القيام بالعصف الذهني حول عددٍ من الإمكانيّات، عليك أن تقلّص من عددها وتصنّف القلّة الباقية حسب أهميّتها. وحاول أيضاً أن تحدّد المشكلة الأساسية التي تتسبّب بكافة المشاكل الأخرى، كفقدان ملكية الأرض، أو الترحيل، أو الفقر.



ثمّ تصل مرحلة العصف الذّهني حول الاستراتيجيات: ما الذي ستحقّقه كلّ استراتيجية؟ هل ستعالج المشكلة حقاً؟ أيّ الاستراتيجيات ستنتقل من نقاط قوّة المنظمة غير الحكوميّة؟ في حال أراد الناس التركيز على توليد المدخول، فهل يضمّ طاقم العمل أشخاصاً خبراء، على دراية بشؤون السوق، وهوامش الربح، وكيفية تدفّق المال؟ أمّا إذا كانت خبرة المنظمة غير الحكوميّة لا تتعدّى إدارة مأوي اللقطاء، ولا يستطيع أيّ منكم إجراء الحسابات البسيطة، فعليك أن تركز على الانطلاق من نقاط ضعفك لا قوتك.

### كيفية اعتماد رؤياك على المبادئ

ينصّ جزءٌ من عمليّة تحديد الأهداف والاستراتيجيات هذه على الاعتراف بالمبادئ ضمن المنظمة غير الحكوميّة، لا سيّما وأنّ معظم الناس يتعهدون بها لكن لا يناقشونها عادةً كثيراً. فلعلّ موظفيك يؤمنون أنّ جميع الناس جديرون بالاحترام وبراتبٍ يخولهم العيش الكريم، أو أنّه من واجب الإنسان مساعدة غيره إذا ولد وفي فمه ملعقةٌ من ذهب. وقد تعتمد المنظمة غير الحكوميّة أحد المبادئ القويّة الأثر التي تفرض الشفافية في العمل دوماً. من هنا، يتمّ اعتماد هذا المبدأ كاستراتيجية في بعض الأحيان، وتتخذ التحوّلات النظاميّة لضمان ذلك. صحيح أنّ هذا المبدأ قد يتعرّض للإهمال في أحيانٍ أخرى - "سوف تنطرق إلى الشفافية العام المقبل، بعد أن نكون قد حقّقنا تقدماً مع الاستراتيجيات الأخرى" - غير أنّه لا يمسي طيّ النسيان. فالمبادئ لا تُنسى أبداً. في المقابل، يمكن أن تُستبدل الاستراتيجيات بعد أن تكون قد وفت بأهدافها.

من المبادئ الأخرى مبدأ عدم الإضرار بالبيئة.

ومن المبادئ أيضاً، كما نأمل، مبدأ التّضمين - وفيه أنّ كلّ الأشخاص الذي يملكون فرصة التّعبير عن رأيهم في المنظمة غير الحكوميّة، سواء كانوا المدراء أم القائمين بالتنظيف أم الذين يتلقون المساعدة، يجب أن يشعروا بالانتماء إلى هذه المنظمة، وبأنّ أصواتهم تلقى صدًى معيّناً. يجب ألا يتلقّى أيّ كان تهديداً لالتزام الصّمت بسبب انتمائه الإثني، أو عجزه، أو كبر سنّه، أو شدّة فقره، أو بسبب نوعه الجنسيّ. تجدر الإشارة إلى أنّ العديد من المنظّمات غير الحكوميّة قد بدأت تطبّق هذا المبدأ على أرض الواقع من خلال تناول مسألة النوع الجنسيّ.

### تضمين النساء والرجال: وضع سياسة للنوع الجنسيّ

ما هو النوع الجنسيّ؟ معظمنا يولد ضمن فئة جنسيّة معيّنة من الفئتين. غير أنّ الأطفال الرضّع البنين والبنات يلقون معاملةً مختلفة منذ لحظة قطع حبلهم السريّ. فنحن نتعلّم كيف نكون فتيات/نساء، وصبيان/رجالاً. وبالتالي فإنّ أدوار النوع الجنسيّ تتجسّد من خلال الأدوار الاجتماعيّة والاقتصاديّة التي تسبغها علينا ثقافتنا. فمع أنّها تنطبق على كلا الجنسين، إلا أنّ وضع المرأة يميل إلى أن يكون أكثر تخلفاً من وضع الرجل (فهي تعاني الفقر وسوء التّغذية أكثر منه غالباً)، كما أنّه يتفوّق عليها في قدرته على الوصول إلى الموارد. وفي معظم البلدان، مثلاً، يصعب على المرأة الحصول على تسليقاتٍ، مع أنّ سجلّها حافلٌ بتاريخ أفضل في تسديد التسليقات.

### مثال: تأثير وضع سياسة للتوع الجنسي

عام ١٩٩٨، سُجِّلت هدنة في سييرا ليون. كانت سنةً أسابيع تفصل الفلاحين عن موسم الزرع؛ فسارعت الوكالات العالمية الكبيرة إلى تأمين البذور والأدوات للجميع، أي إلى القرى حيث كان الوضع مستقرًا بالإضافة إلى الأشخاص المرحلين داخلها وفي ضواحيها. فعملت الوكالات من خلال المنظمات غير الحكومية الوطنية التي عملت بدورها من خلال شيوخ القرى. نتيجةً لانعدام سياسة النوع الجنسي ضمن هذه المنظمات غير الحكومية، فقد تمكّن شيوخ القرى من التحكم بالمستفيدين، مما عني أن ١٣٪ من العائلات المرحلة التي ترأسها النساء لم تنل شيئاً. أما المنظمات غير الحكومية التي تتبّع سياسة مراعية للنوع الجنسي، فأدركت مدى أهمية الوصول إلى هذه العائلات، وحرصت على مساعدتها.

هذه هي الأسباب التي تدفع المنظمة غير الحكومية إلى العمل على وضع سياسة خاصة بالنوع الجنسي:

السبب الأول هو أنك ستتمكن من تقديم خدمات أفضل للمستفيدين (عد إلى المثال أعلاه). فقد بقيت بعض المجموعات، لفترةٍ طويلة، لا تنال الاهتمام الكافي في مشاريع التنمية، كغيرها. فتم إهمال النساء، فضلاً عن الأقليات الإثنية، والأشخاص الذين يعانون العاهات الجسدية، والمسنين. في المقابل، نالت المجموعات الأكثر شهرةً وتأثيراً الاهتمام الأكبر. ولعل أبسط مثال على ذلك هو مثال حشد الناس الذين ينتظرون توزيع الخبز، حيث يشقّ عددٌ من الشباب طريقه على حساب النساء اللواتي يبقين في الخلف. لكن هؤلاء النساء اللواتي يعدن فارغات الوفاض، نظراً لنفاد الخبز، يرعين بدورهن ما معدله خمسة أشخاص آخرين. لو أن موزعي الخبز علموا ذلك، وتصرفوا بموجب هذه المعلومة، لأدوا هذه الخدمة بطريقة أكثر فعاليةً.

إذاً تتعلّق سياسة النوع الجنسي، إلى حدّ ما، بمعرفة الأشخاص الذين تساعدكم، والمجموعات ضمن المجموعة الكبرى. والأمر أشبه بإجراء تحليل للمجموعات المستضعفة. إنها أداة تخطيط.

أما السبب الثاني، فيتعلّق ببناء القدرة. فإن تطوير سياسة للنوع الجنسي ستجبرك على النظر في كيفية تطوّر منظمتك، والتحقّق من مدى تمثيل موظّفيك للمجموعات التي تساعدك. ومن الأرجح أن المنظمات غير الحكومية التي تسيطر عليها الطبقة العليا، أو نوعٌ جنسي واحد، أو الأعضاء الشباب والصّححي الجسم، لن تتمكن من تقديم الخدمات المتجانسة لأيّ شخصٍ مختلف، لا سيّما إن كان من الجنس الآخر، أو من المسنين، أو من الأقليات التي تتعرّض لأكبر قدر من الاحتقار.

### تمرين:

إذا باشرت منظمتك غير الحكومية في الغد بمشروع من أجل الغايات، فهل سيعاملهن الجميع كما كانوا سيساعدون صديقاً حميماً واقعاً في مأزق؟ إن لم يفعلوا، فلماذا؟ أين تبدأ رقّة القلب وأين تنتهي؟

على مستوى أكثر عملية، تحتاج معظم المنظمات غير الحكومية إلى الموظفين من أجل أداء مهام معينة، كالإفشاء بالأحاديث الشخصية إلى المستفيدات أو تقديم تخطيط للأسرة. أما إذا تمّ توظيفهنّ لأداء مهام يحددها المدراء الذكور وحدهم، فذلك يعني أن المنظمة غير الحكومية تستخف بقدراتهنّ وتعاملهنّ بقلّة احترام- وبالتالي، فلا شكّ في أنها تقلّل من احترام المستفيدات أيضاً.

من شأن المنظمات غير الحكومية التي ترغب في التغيير أن تنظّم تدريباً للموظفين، وتطالب بسجّل تمّ إثباته لمهارات النوع الجنسيّ في مناصب معينة إلخ.

يفيد السبب الثالث أن العديد من المانحين والمنظمات غير الحكومية الأكبر يأخذون هذه القضية على محمل الجدّ. فهم يتبعون سياسة مراعية للنوع الجنسيّ، ويتوقعون منك أن تتبّع سياسة مماثلة أيضاً. غير أن ذلك لا يصحّ بالنسبة لجميع المنظمات- ففي حين وضعت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين سياسة للنوع الجنسيّ، إلا أن منظمة أطباء بلا حدود لم تفعل ذلك. من هنا، استعلم عن موقف مانحيك وشركائك من المنظمات غير الحكومية، ثمّ أدرس أعمالهم.

أما السبب الرابع، فينصّ على أن النوع الجنسيّ هو مسألة مبدأ. فإذا حصل الناس على مبتغاهم، ستكون الخدمات أكثر عدلاً وأخلاقية. ولا يمكننا أن نعرف مبتغاهم إلا إن فهمنا طبيعة أوضاعهم. لا يخفى على أحد أن تحليل الأمر من منظور النوع الجنسيّ هو إحدى الطرق للفهم، ووسيلة مساعدة أيضاً.

### مثال: كيف يحسّن تطوير الوعي تجاه النوع الجنسيّ من مستوى الخدمات للمستين في أفريقيا

(بقلم أمليسييت تيودوروس، المنظمة العالمية لمساعدة المستين)

تتعامل المنظمة العالمية لمساعدة المستين، من خلال المنظمات غير الحكومية المحلية، مع المستين أنذكوراً كانوا أم إناثاً. وفي سبيل إنجاز عملها على أكمل وجه، تحتاج إلى زيادة الوعي تجاه النوع الجنسيّ- أي إلى فهم لوضع النساء والرجال معاً، وكيفية تأثرهم بالعوامل الاجتماعية والنفسية. وبالتالي عبر هذا الفهم الجيد، يمكن دعم حقوق كلا الرجل والمرأة على قدم المساواة.

يزيد معدّل حياة النساء في الدول النامية عن معدّل حياة الرجال بثلاث سنوات إلى خمس. وبحلول العام ٢٠٢٥، سيزداد عدد النساء فوق الستين بنسبة ١٥٠٪. تعني الحياة الأطول أن النساء يملكن، بالمقارنة مع الرجال، فرصة أكبر للعيش كأرامل، أي للعيش من غير شريك. ولا يخفى على أحد أن الأرامل الأكبر سنّاً يملكن فرصاً أقل للزواج مجدداً، وغالباً ما يواجهن الوحدة والانعزال والتبعية لأولادهن- خاصة في المجتمعات حيث الوضع الاجتماعي للمرأة مرتبط بحصولها على زوج. ووفقاً لتجربة المنظمة العالمية لمساعدة المستين، ما زالت العديد من المسنّات يعملن رغم تجاوزهنّ السنّ المخصّصة لذلك. وفضلاً عن إنتاجهنّ الطّعام أو تأمينهنّ المدخول بأنفسهنّ، فهنّ عادةً ما يتولّين مسؤوليات أسرية كي يتحنن لأفراد العائلة الآخرين جني المال. وتجدر الإشارة إلى أن الاعتناء بالأشخاص الطاعنين في السنّ ما زال يُلقى، بشكل كبير، على عاتق النساء ضمن العائلة، مع أن معظمهنّ يكبرن في السنّ بدورهن وتندهور صحتهن. ولا يختلف الأمر بالنسبة للاعتناء بالمرضى والمقعدين ضمن الأسرة القريبة والامتدّة.

---

في مركز التنمية الإقليمية في أفريقيا، التابع للمنظمة العالمية لمساعدة المسنين، شعرنا أنه من الضروريّ بذل المزيد من الجهود لجعل برامجنا مراعية للنوع الجنسي. بالتالي، استعنا بجهود شركة استشارية لتوجيهنا في عملنا. فبدأت هذه الأخيرة تنظر في البرامج الحالية التي تطبقها المنظمة، وتدرس إمكانية استجابتها أكثر لسياسة النوع الجنسي. ثمّ تمّ تطوير أدوات متنوعة لتوجيه النوع الجنسي، كأدوات للمدافعة، والمؤشرات، ومراقبة البرامج. بعد ذلك، أُجريت ورشة عمل لثلاثة أيام، بهدف نشر هذه الأدوات وزيادة قدرة الموظفين على استعمالها.

نشرت الورشة الوعي في أوساط الموظفين. فأدركوا أهمية الحاجة إلى تغيير المعتقدات والممارسات التي تهتمّ المرأة، فضلاً عن الحاجة إلى المزيد من النظامية والتنبية حول استفادة المسنين والمستات من البرامج بشكل أكثر عدلاً.

## الفصل الثالث:

## Chapter 3:

## Identifying the Real Problems and Needs

## تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية

تتضمن الخطوات الأولى من حلقة المشروع تحديد المشاكل والحاجات الحقيقية. من المحتمل أنك قد جمعت العديد من المعلومات، وأصبحت تملك فكرةً جيّدةً عما تريد فعله. غير أن هذه المعلومات قد تكون أقلّ اكتمالاً مما تعتقد. من شأن تمرين في الجمع النّاشط للمعلومات أن يزوّدك ببعْدٍ إضافيٍّ.

### ١-٣ الخطوة الأولى: خُطِّط ما هي المعلومات التي تحتاج إليها وكيفية جمعها - ربّما عبر تقديرٍ للحاجات أو تقييمٍ ريفيٍّ تشاركيٍّ

غالباً ما يعتبر تقدير الحاجات نشاطاً مستقلاً، وذلك حين ينتقل فريقٌ من منظمةٍ غير حكوميةٍ، وغيرها من الأنظمة، ليمضي أسبوعاً برفقة المستفيدين. أمّا إذا كان المستفيدون متواجدين في مكانٍ مجاور، سواء في مدينة أكواخٍ أو مخيمٍ لللاجئين، فلعلّك تودّ أن تدرج المعلومات المجموعة ضمن النّشاطات الروتينية للمنظمة غير الحكومية، مع تخصيص موظّفين اثنين ربّما لقضاء عصر كل أسبوع في زيارة بعض العائلات أو الأفراد، وجمع المعلومات بطريقة منظمة. من هذا المنطلق، ستستند منظمتك غير الحكومية في قراراتها المقبلة على أسسٍ سليمة.

تمّ توضيح عملية تقدير الحاجات في الملحق الأول.

### ٢-٣ الخطوة الثانية: إجمع المعلومات من خبراء خارج المنظمة غير الحكومية ومن المستفيدين - واحرص على أخذ كلامهم على محمل الجدّ

لا تتمتع أيّة منظمة غير حكومية بخبرة كاملة. من هنا، يمكن إجراء عمليات تقدير الحاجات بالشراكة مع خبراء آخرين. قد يكون هؤلاء أشخاصاً يعملون في مكاتب حكومية أو شركاتٍ خاصّة. فإذا كنت مهتماً بمشكلة الفقر، قد ترغب في الاستعانة بخبيرٍ في الشركات الصّغيرة من مصرفٍ ما؛ أمّا إذا كنت مهتماً بالصّحة والأمراض، فالأرجح أن تستشير موظّفي الصّحة المحليين. فبناء الشراكات مع هؤلاء الأشخاص خطوةٌ حكيمة.

يمكن أن تؤدّي معظم مجموعات المستفيدين دوراً ناشطاً في عملية اكتشاف المشكلات. فلا تعجب إن حصلت على المعلومات من أطفالٍ تجاوزوا السّابعة من العمر، أو أشخاص يعانون مشاكل نفسية، أو حتّى ذوي الحاجات التّربوية الخاصّة (المسمّين سابقاً "المعوقين") - فإذا سألتهم بطريقةٍ حذرة ومحترمة: "ما هي مشكلاتك؟" أو "أين تودّ أن تعيش ولماذا؟"، ستتلقى وجهات نظر تستحقّ أن تصغي إليها.

### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (١)

أنتمي إلى منظمة غير حكومية وطنية داخل دولة في أفريقيا الوسطى. كنت أعمل قبلاً في الخارج مع منظمة غير حكومية عالمية، في وقتٍ شهد فيه بلدي حرباً أهليةً وقتلاً ودماراً وحرقةً للقرى إلخ. حين حلّ السّلام مجدداً، عدت إلى وطني؛ وبالتّعاون مع خمسة زملاء أنشأت منظمةً غير حكومية تهدف أساساً إلى إعادة إعمار المنازل، لا سيّما وأنّ العديد من المرحّلين والعائدين كانوا قد فقدوا بيوتهم. وقد أبدت المنظمة غير الحكومية العالمية التي كنت أعمل لحسابها استعداداً لتمويل مشروع إعادة الإعمار، في حال كانت الخطة جيّدة.

نصّت خطوتنا الأولى على إجراء تقييم ريفي تشاركي. كنّا بحاجة إلى الاكتشاف ما العمل أولاً بالنسبة للوضع الرّاهن. فشكّلنا فريقين، يضمّ كلٌّ منهما أربعة خبراء محليين - عالماً اقتصادياً، ومتخصّصاً في التّمنية الرّيفية، وخبير تغذية / خبيراً في الرّعاية الصحيّة الأساسيّة، وعالم اجتماع. خضع الفريقان لتدريب دام أسبوعاً في التقييم الريفي التشاركي. وما لبث أن تمّ تخصيص دائرة لكلّ فريق، على أن يصوغ هذا الفريق خطة لإعادة دمج الدائرة وتطويرها، بعد إجراء التقييم اللازم - وبلغ المجموع دائرتين ككلّ.

## Chapter 4: Planning

## الفصل الرابع: التخطيط

تنصّ الخطوات التالية من حلقة المشروع على تقرير ما يجب أن ينفّذه هذا المشروع، ثمّ التخطيط. لضمان سلوكك الوجهة التي تنشدها، قم باختيار الأهداف والأغراض والمؤثرات التي تعكس، معاً، رؤيا منظمتك غير الحكومية.

### ٤-١ الخطوة الثالثة: قرّر الإمّ يهدف المشروع وابدأ بالتخطيط؛ حدّد الأهداف والأغراض والتّشاطات

#### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٢)

تقضي رؤيا المنظمة غير الحكومية العاملة في لوارليلا بتحسين مستوى حياة الأشخاص من خلال مشاريع الإعمار والبنى التّحتية. ففي لوارليلا، كان الهدف (الرؤيا على المدى الطويل) هو تمكين الجماعة من استئناف الحياة العادية عبر إعادة إعمار المنازل والبنى التّحتية. وإذا ما حصرنا الأمر بمقياس أكثر تحديداً، يمكن استخلاص ثلاثة أغراض أساسية:

١- إنشاء سقفٍ مقاومٍ للأمطار من أجل الجميع بحلول موسم المطر؛

٢- إعادة إعمار البنى التّحتية الأساسية وفق معيارٍ مقبول؛

٣- تضمين الجماعة في التخطيط، والتّطبيق، والمراقبة، كي تعتبر المشروع جزءاً منها.

إزاء ذلك، شعرنا أنّ هدف المشروع وأغراضه تتناسب ورؤيانا.

#### المؤثرات

حين يعرف بعض مدراء المشاريع هدفهم وأغراضهم بوضوح، فإنهم يقسمون بعض الأغراض والتّشاطات إلى غاياتٍ أو مؤثراتٍ تمثيلية صغيرة. فإذا تمّ تنفيذ التّشاطات التي انتقيت كمؤثراتٍ على نحو جيّد، فمن الأرجح أن تسير العناصر الأخرى كما هو مخطّط لها أيضاً. وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يكون كلّ مؤثر قابلاً للقياس، والتنفيذ، وعلى صلة وثيقة بالموضوع.

### ٤-٢ الخطوة الرابعة: شجّع المستفيدين على المشاركة في عملية التخطيط

حين تبدأ بالتّخطيط لما تريد أن تفعله، عليك أن تعرف ما هي أفضل الممارسات في حقلك. تحقّق من الفصل السابع لهذا السّبب. في لوارليلا، كان البناء بما يخدم أفضل الممارسات جزءاً من التخطيط:

#### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٣)

نصّت خطوتنا التالية على تضمين الجماعة كشركاء فاعلين. في إحدى الدوائر، تواجدت لجنة ناشطة لتنمية الدائرة، وقد أبدت استعدادها للتعاون معنا. فأردنا دعم هذه اللّجنة، ومساعدتها على التّعلّم من تجاربها، وبالتالي تعزيز قدراتها. غير أنّ اللّجنة كانت تخضع، في الدائرة الأخرى، لتحكّم كبير من الرّعيم وأسرته. فبدأ واضحاً أنّه سيحاول التّحكّم بالمستفيدين من تشييد البيوت الجديدة وبيع المياه من أيّ منهل.

تمَّ الطَّرْقُ إلى مشكلة اللّجنة غير الديمقراطيّة هذه بالطريقة التّالية: قيل للجنّتي التّنمية إنّهما بحاجة إلى تشكيل لجنة فرعيّة لإعادة الإعمار، مهمّتها اتّخاذ القرارات، في حال أرادتا تنفيذ المشروع في دائرتيهما. فتمَّ تحديد عدد الأعضاء مسبقاً، فضلاً عن خلفيّاتهم الجنسيّة والإثنيّة؛ كما تلقّى أعضاء اللّجنة الفرعيّة تحذيراً بأنّهم لن يستفيدوا من المشروع شخصياً. وقد حدّدت أساليب فضّ النزاعات مسبقاً أيضاً.

#### ٣-٤ الخطوة الخامسة: دمج الشفافيّة والممارسات الجيّدّة في الخطّة

حين تبدأ بالتخطيط لما تريد أن تفعله، من المنطق أن تكون واضحاً بشأن أفضل الممارسات التي ينبغي اتّخاذها في حقلك. إذا ساورك الشك، إفحص الفصل السّابع. في لوارليلا، كان دمج أفضل الممارسات جزءاً من التّخطيط:

##### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٤)

بعد التّقييم الرّيفي التّشاركي، دعت الحاجة إلى الكثير من التّخطيط والتّحضير قبل المباشرة بالتّطبيق. فتمَّ تشكيل خطّتين لتنمية الجماعة انطلاقاً من التّقييم، حظيتا بتأييد السّكان في كلتا المنطقتين. وقد كشف التّقييم الرّيفي التّشاركي عن أنّ الحاجة في كلتا الدّائرتين تدعو إلى تأمين المساكن، تليها البنى التّحتيّة الأساسيّة كمخزون المياه، ومنشآت الصّحة الأساسيّة، فضلاً عن بعض المدارس الابتدائيّة. وقد تفاجأنا بالمطالبّة القويّة التي أبداها السّكان من كلتا الدّائرتين من أجل إنشاء المدارس لأولادهم.

حرصنا على دمج أفضل الممارسات ضمن الخطط: وذلك عبر اتّباع بعض المبادئ:

- استخدمنا تقنيّات مستعملة محلياً، كي يعرف النّاس كيفيّة بناء منازلهم ويصلحونها على الدّوام.
- حاولنا أن نراعي الموارد المحليّة، ونتجنّب الوقوع السّليبي على البيئّة. لهذا وضعنا تصميماتاً للمنازل لا يشتمل على الكثير من الأخشاب المحليّة، نظراً إلى أنّنا كرهنا قطع الأشجار المجاورة كلّها. كما كنّا حذرين جدّاً بشأن مواقع المراحيض إلخ.
- استخدمنا أشخاصاً محليّين من أجل المراحل الحرجة لتحديد المستفيدين وتعبئتهم، كما وظّفنا خبراء تقنيّين من الخارج.

##### مثال: الشفافيّة في مشروع إعادة الإعمار في لوارليلا (٥)

تنصّ خطوتنا التّالية على محاولة بناء الشفافية بالطرق التّالية قبل مباشرة العمل: فقد التقت كلتا اللّجنتين الفرعيّتين مع المنظّمة غير الحكوميّة للاتّفاق على من هو المستفيد الأكبر من المشروع، إمّا من خلال تلقي المساعدة في العمل لإعادة إعمار المنازل، وإمّا عبر تقليص مدفوعاتهما. فتمَّ الاتّفاق على معياري الاختيار، أي درجة الضّعف والفقير، وتحديدتهما. على سبيل المثال، صنّفت النّساء ربّات البيوت على أنّهنّ مستضعفات. في نهاية الأمر، تمّت صياغة هذه المعايير، ونشرها على مرأى من كلتا الجماعتين.



#### ٤-٤ الخطوة السادسة: طوّر نظام مراقبة حيث يؤدي المستفيدون دوراً، حيثما يستطيعون ذلك

##### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لواريليا (٦)

بعد ذلك، خططنا لمرحلة المراقبة. وقد جرى ذلك في ظلّ اجتماع بين منظمنا غير الحكومية واللّجنتين الفرعيتين لإعادة الإعمار. فناقشنا عدداً من المسائل، بما فيها:

- كيف عسانا نعرف إن كنّا نصل إلى المجموعات المستضعفة؟
- ما هي علامة التّقدّم التي تودّ الجماعة أن تلمسها؟
- ما الذي يمكن للجنة الفرعية أن تفعله كي تحافظ على سير نشاطات المشروع عند توقّف التّمويل ومغادرة المحترفين؟

انطلاقاً من هذه المناقشة، اتّفقنا على اعتماد عددٍ من المؤشّرات، اقترح أعضاء اللّجنة بعضها. ومنها:

- بعد شهر من بدء التّنفيد، سنزور مجموعة كلّ دائرة لتتحقّق إن كان قد تمّ تضمين كلّ الأسر الفقيرة والمستضعفة فعلاً؛
- بعد ستّة أشهر من فتح المدرسة، سترتاها أكثرية من الأولاد بانتظام.

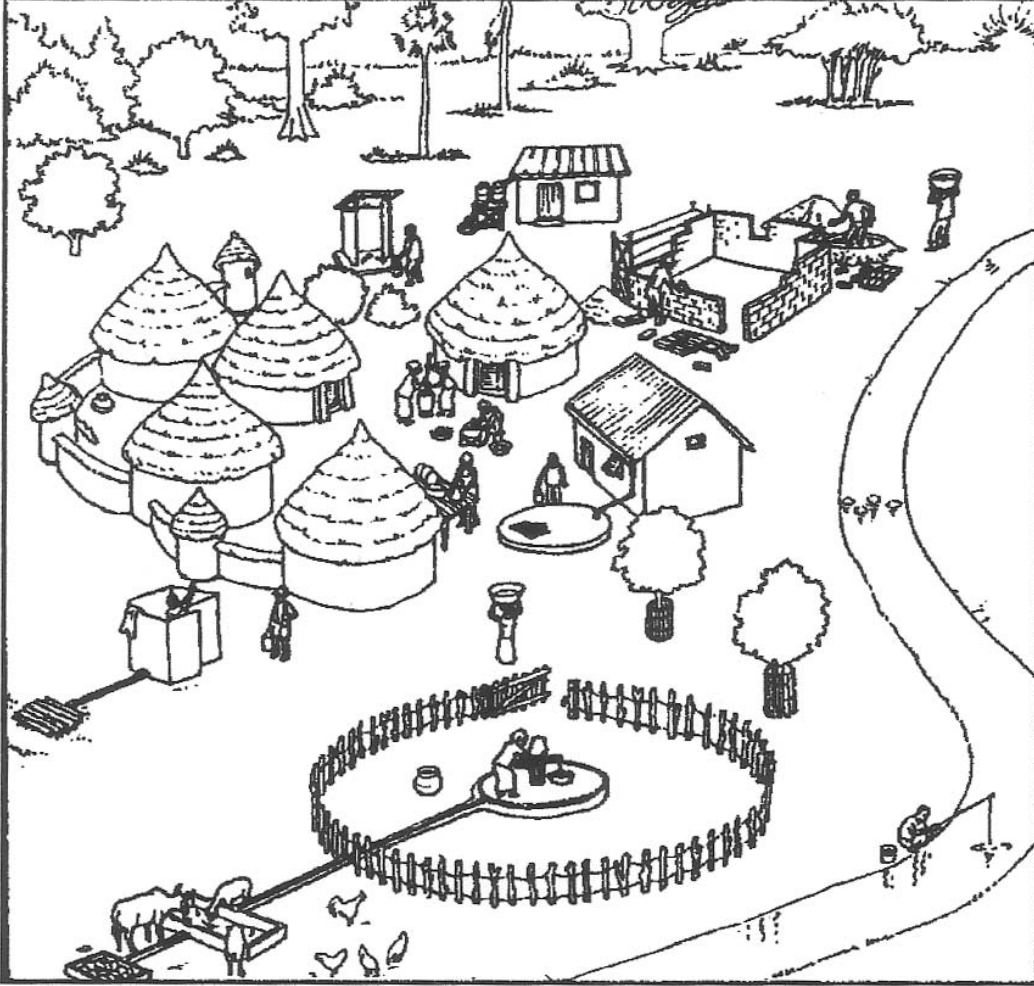
كانت اللّجنة الفرعية لإعادة الإعمار قد وافقت على تحمّل المسؤولية لجمع المعلومات الأساسية؛ فتّمّت صياغة الاستثمارات اللازمة لمساعدتها. كما اتّفقنا على أن تقوم منظمنا غير الحكومية بنوعٍ من الإشراف على عملية المراقبة.

#### ٤-٥ الخطوة السابعة: تأمين التّمويل

##### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لواريليا (٧)

لمّا كنّا نعمل بعد الحرب التي استنزفت مواردنا، فقد بتنا نعتد على مانح واحد، أي المنظمة غير الحكومية العالمية. غير أنّ هذا لا يبشّر بخير، لا سيّما وأنّ عملية الموافقة على التّمويل استغرقت فترة أطول من اللازم. ومرّد ذلك بشكل أساسي أنّ المسؤولية عن برنامج وسط أفريقيا كانت تمرّ بفترة حمل عسيرة. بالتّالي، تأخّرت بداية العمل لأربعة أشهر، ممّا أدّى إلى شعور أحد أفضل موظّفي المنظمة غير الحكومية بالملل. فوجد وظيفة تدفع أكثر وغادر.

للمزيد من المعلومات، إقرأ الفصل ١٠-٢ حول التّمويل، والفصل ٩-٣ حول إعداد الموازنة



تصميم المنازل اعتماداً على التقنيات المحلية، مع تفادي قطع الكثير من الأشجار المحلية

## Chapter 5: Implementation

## الفصل الخامس: التطبيق

### ١-٥ الخطوة الثامنة: والآن - بعد كل هذا التخطيط - طبق المشروع أو قم به

يمكن لعملية التطبيق أن تتميز بسهولة نسبية، في حال كنت قد أنجزت عملية التخطيط على أحسن نحو - وإذا حالفك الحظ أيضاً. غير أن بعض العناصر لا بد من أن تسوء. ولعلّ المشاكل الأكثر شيوعاً هي: تأخر التمويل؛ وتأخر التجهيزات؛ والمرضى المتفشي بين العمال؛ ورداءة الطقس. من هنا، على التخطيط أن يأخذ كل هذه المآزق المحتملة بعين الاعتبار. أمّا عندما تطرأ المشاكل، فعليك أن تكون خلاقاً في إيجاد الحلول.

#### مثال: مشروع إعادة الإعمار في لواريليا (٨)

مع بدء العمل أخيراً، قضت خطوتنا التالية بالتطبيق. تمتع مشروعنا بنوعين مهمين من النشاطات:

ضمّت المجموعة الأولى من الأعمال، في قسمها الأكبر، منازل يمكن للمستفيدين أن يعيدوا بناءها بأنفسهم، أو بمساعدة عامل بناء ماهر. فتقع مسؤولية البناء كلها تقريباً على مالك البيت؛ فيصنع القوالب ويجمع الرمل وينجز كل الأعمال التي لا تتطلب مهارة كبيرة؛ فيما تنحصر مسؤولية منظمنا غير الحكومية على تسليم مواد البناء كالإسمنت ومواد السقف، وجمع مساعدة مالية لكل أسرة.

أمّا المجموعة الثانية من الأعمال، فضمت تلك التي تحتاج إلى مقاول، أي المنشآت التابعة لكل جماعة - مخزون مياه ومركز صحي ومدرسة ابتدائية. أنجز المقاول هذا العمل.

خلال مرحلة التطبيق، من الطبيعي أن ينشأ عدد من المشاكل. فلما كانت الحاجة تدعو إلى مقدار قليل من الإسمنت خلال المراحل الأولية من البناء، تم إرسال هذه الشحنة اللازمة إلى منظمنا غير الحكومية. لكن ما لبث أن تم تحويل هذه الحصة النسبية إلى مشروع حكومي. نتيجة لذلك، استغرق العثور على مصادر بديلة بعضاً من الوقت. في غضون ذلك، توقفت عملية البناء، مما أدى إلى فقدان إحدى اللجنتين الفرعيتين حماسها واندفاعها. وسرت شائعة أن منظمنا غير الحكومية قد اختلست الأموال. كل ذلك تطلب القيام بزيارات متكررة لرفع المعنويات بانتظار استئناف العمل مجدداً.

ومن المشاكل الأخرى تفاؤل الجماعة. فكان على كل أسرة إما أن تدفع مبلغاً صغيراً إلى المشروع، وإما أن تساعد الأسر المستضعفة في بناء بيوتها. صحيح أن الناس تطوعوا لتنفيذ ذلك، غير أن العديد منهم فشل في تخصيص الوقت اللازم. وبعد مضي ثلاثة أرباع المشروع تقريباً، تم عقد اجتماع طارئ مع المتخلفين عن تنفيذ واجباتهم. فتم إعطاؤهم مهلة نهائية لإنجاز العمل الذي وعدوا به، وإلا لن يكون لبيتهم سقف.

بسبب هذه التأخيرات، أنجزت المرحلة النهائية من بناء البيوت أثناء موسم الأمطار. فكان من الضروري العثور على مقاولين إضافيين ودفع رواتبهم كي يتم بناء السقوف في الموعد المناسب. نتيجة لذلك، أنجز المشروع بعد ثلاثة أشهر من الموعد المخطط له، كما استهلك كل الموازنة الطارئة التي خصصت له.

#### تمرين:

ما كانت مشكلات التطبيق الثلاث الأكبر التي واجهتها مديرة المشروع؟

كيف حلّتها؟

أكنت لتحلّها بالطريقة نفسها، بالنظر إلى ثقافتك الخاصة؟