دليل المنظمات
غير الربحية الناشئة
٢٠١٣

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

USAID من الشعب الأمريكي

سجل الجمعيات

fhi360 THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

بالتعاون مع:

ICNL

KING HUSSEIN FOUNDATION مؤسسة الملك الحسين
مركز المعلومات والبحوث
INFORMATION AND RESEARCH CENTER

NOOR AL HUSSEIN FOUNDATION مؤسسة نور الحسين
برنامج تنمية المجتمعات المحلية
COMMUNITY DEVELOPMENT PROGRAM

مؤسسة نهر الأردن
Jordan River Foundation

أقسام الدليل

- المقدمة 11
- مرحلة التأسيس 17
- مرحلة الاستعداد للعمل 29
- مرحلة البدء بالعمل 176
- مرحلة التخطيط للاستدامة 257

المحتويات

المقدمة

مقدمة عامة عن منظمات المجتمع المدني في الأردن 11

بناء القدرات المؤسسية واستدامة المنظمات غير الربحية 14

مرحلة التأسيس

1 مقدمة في الاطار القانوني الناظم لعمل المنظمات غير الربحية

1.1 نظرة عامة 20

1.2 التشريع الذي يحكم الجمعيات في الاردن 21

1.2.1 كل ما تريد معرفته عن قانون الجمعيات رقم (51) لعام 2008 وتطبيقاته

1.3 كتيب تصنيف الجمعيات حسب التخصص 2013 22

1.4 تقرير الجمعية السنوي (دليل) 23

1.5 التشريع الذي يحكم الشركات غير الربحية 23

2 الحاكمية الرشيدة

2.1 نظرة عامة 26

2.2 دليل الاطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الاردن 28

المحتويات

مرحلة الاستعداد للعمل

3 أساسيات التخطيط الاستراتيجي

3.1 نظرة عامة 32

3.2 ما هو التخطيط الاستراتيجي ولماذا؟ 34

3.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

3.2.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

3.2.3 متى نحتاج للتخطيط الاستراتيجي؟

3.2.4 مبدأ المساءلة والتخطيط الاستراتيجي

3.3 خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي 37

3.4 برامج المنظمة الرئيسية 38

3.5 رؤيا ورسالة المنظمة 39

3.6 تحليل البيئة الداخلية والخارجية 41

3.7 تطوير الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات، والأهداف المحددة 43

3.8 تطوير الخطط التنفيذية 45

3.9 محتويات الخطة الاستراتيجية 46

3.10 تطبيق الخطة الاستراتيجية 47

4 أساسيات إدارة الموارد البشرية

4.1 نظرة عامة 54

4.2 ادارة الموارد البشرية 56

4.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

4.2.2 دور إدارة الموارد البشرية

4.3 اعداد الهيكل التنظمي للمنظمة 58

4.3.1 مفهوم الهيكل التنظيمي

4.3.2 انواع الهياكل التنظيمية

4.3.3 إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة

4.4 تحليل وتحديد الوظائف اللازمة لمنظمتك وفق الهيكل التنظيمي 61

4.5 الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة 62

4.5.1 مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته

4.5.2 أهمية الوصف الوظيفي

4.5.3 مضمون الوصف الوظيفي

4.5.4 إعداد الوصف الوظيفي

4.6 جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم 64

4.6.1 طرق جذب المرشحين للتوظيف

4.6.2 اعداد طلب التوظيف في المنظمة

4.6.3 دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة

4.6.4 إجراء المقابلة واختيار الموظفين

4.6.5 التوظيف وعقد العمل

4.7 الدليل التعريفي للموظف الجديد 71

المحتويات

5 أساسيات بناء الأنظمة المالية

5.1 نظرة عامة 88

5.2 الإدارة المالية 90

5.2.1 مفهوم الادارة المالية

5.2.2 المخاوف المتصلة بالنقود

5.2.3 مبادىء الادارة المالية

5.2.4 أسئلة بخصوص الادارة المالية

5.3 التنظيم 94

5.3.1 عناصر النظام المالي

5.3.2 تعريفات

5.3.3 الاحتفاظ بالاصول

5.3.4 النماذج

5.4 الشراء 101

5.4.1 الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده

5.4.2 السقف المالي والصلاحيات

5.4.3 مراحل عمليات الشراء

5.4.4 أنواع الشراء

5.5 الموازنات 103

5.5.1 تعريف الموازنة

5.5.2 أنواع التكاليف

5.6 إجراءات السلامة 106

5.6.1 التعامل مع النقدية

5.6.2 كتابة الشيكات

5.6.3 سجل الاصول

5.6.4 الفصل بين المهام

5.7 دفتر النقدية / دفتر البنوك 109

5.8 الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء 110

5.8.1معلومات عن الدفعة النقدية المقدمة

5.8.2 سجل مراقبة النقدية

5.8.3 الاسباب المحتملة وراء عدم تطابق النقدية ودفتر النقدية

5.9 التسوية المصرفية 115

5.9.1 تعريف التسوية المصرفية

5.9.2 خطوات اجراء التسوية المصرفية

5.9.3 أنواع الاخطاء

5.9.4 عدم تطابق كشوف الحساب المصرفي ودفاتر الحساب المصرفي

5.10 إعداد التقارير المالية 120

5.11 عقود الجهات المانحة وتعدد الجهات المانحة 122

5.11.1 القواعد الاساسية التي تنص عليها معظم الاتفاقيات

5.11.2 نقاط اساسية

المحتويات

6 اساسيات المتابعة والتقييم

6.1 نظرة عامة 136

6.2 التعريف بالمتابعة والتقييم 139

6.2.1 مفهوم وأهمية المتابعة والتقييم

6.2.2 الهدف من تطبيق نظام للمتابعة والتقييم

6.2.3 الفرق بين المتابعة والتقييم

6.3 تصميم الإطار المنطقي لمشروع 141

6.4 أدوات ومؤشرات المتابعة والتقييم 143

6.4.1 منهجيات جمع البيانات الكمية

6.4.2 منهجيات جمع البيانات النوعية

6.4.3 اختيار وتحديد وقياس المؤشرات

6.5 إعداد خطة المتابعة والتقييم 145

6.5.1 تصميم منهجية التقييم

6.5.2 جمع المعلومات

6.5.3 التحليل

6.5.4 الإستخدام

7 الاتصال الاستراتيجي

7.1 نظرة عامة 174

المحتويات

مرحلة البدء بالعمل

8 أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

8.1 نظرة عامة 179

8.2 مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية 182

8.2.1 مفهوم الإدارة

8.2.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

8.3 واقع المنظمات غير الربحية 186

8.4 دور الإدارة في المنظمات غير الربحية 190

8.4.1 تعريف الهيئة الإدارية

8.4.2 أدوار ومهام الهيئة الإدارية

8.4.3 مهام أعضاء الهيئة الإدارية

8.5 العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها 192

8.5.1 التخطيط في المنظمات غير الربحية

8.5.2 التنظيم

8.5.3 التوظيف

8.5.4 التوجيه والاشراف والقيادة

8.5.5 المتابعة والتقييم والرقابة

9 أساسيات إدارة المشاريع

9.1 نظرة عامة 227

9.2 إدارة المشاريع 228

9.2.1 التعريف

9.2.2 دورة حياة المشروع

9.3 مرحلة البدء 229

9.4 التخطيط للمشروع 231

9.4.1 تحديد اصحاب العلاقة

9.4.2 التخطيط الصحيح

9.4.3 الموارد المالية

9.4.4 التخطيط للمخاطر

9.5 تنفيذ المشاريع 236

9.5.1 مدير المشاريع

9.5.2 إدارة المخاطر

9.5.3 التقارير الشهرية والدورية

9.6 المتابعة والتقييم 239

9.7 عملية الاقفال والتقريرالنهائي 240

المحتويات

10 المدافعة (كسب التاييد)
10.1 نظرة عامة 252
10.2 مدخل الى المدافعة 253
10.3 جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة 254
10.4 دليل ألف باء المدافعة 255

المحتويات

مرحلة التخطيط للإستدامة

11 قياس أداء المنظمة وديمومتها

11.1 نظرة عامة 260

11.2 العوامل الأساسية التي تؤثر على اداء المنظمة وديمومتها 263

11.2.1 عوامل ممكن ان تتحكم بها المنظمة

11.2.2 عوامل خارج عن سيطرة المنظمة

11.3 استدامة النتائج التي تحققها المنظمة 266

11.3.1 نتائج المنظمة بشكل عام

11.3.2 استدامة نتائج المشاريع والانشطة

11.4 ادارة المنظمة 268

11.4.1 القيادة الحكيمة

11.4.2 علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها (التحالفات والتشبيك)

11.4.3 ادارة وتنمية الموارد البشرية

11.4.4 الاستدامة المالية

11.4.4.1 ادارة الموارد المالية (خطة التمويل)

11.4.4.2 استقطاب التمويل

11.4.4.3 الجهات الممولة في الأردن

11.4.4.4 أنواع التمويل

11.5 القطاعات المشتركة 278

11.5.1 النوع الاجتماعي

11.5.2 ذوي الاعاقة

11.5.3 البيئة

يعتبر حق تشكيل منظمات المجتمع المدني من الحقوق الأساسية للأفراد ويرتبط بحرية التعبير والتنظيم والذي يجب أن يتجذر في القوانين الوطنية، حيث كفل الدستور الأردني حق الإجتماع والتجمع ونصت المادة (16) على التالي:

1. للأردنيين حق الإجتماع ضمن حدود القانون.
2. للأردنيين الحق في تأليف الجمعيات والأحزاب السياسية على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية ذات نظم لا تخالف الدستور.
3. وينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات ومراقبة مواردها.

وقد ظهر مفهوم المجتمع المدني في الأردن في فترة مبكرة من نشأة الدولة الحديثة وقد ساهمت الأحداث السياسية المتواكبة عبر العقود الماضية على تقييد حرية التنظيم والإجتماع، وطغى على عمل منظمات المجتمع المدني طابع العمل الخيري والخدمي التنموي. وتبلورت عودة العمل في اطار منظمات المجتمع المدني مع نهاية الثمانينات مع انفجار الأزمة المالية الإقتصادية والتحرك الشعبي المُصاحب لها، والذي أدى في نهاية المطاف الى الغاء حالة الأحكام العُرفية التي عاشتها البلاد منذ عام 1956 وعودة الحياة السياسية بشكلها الديمقراطي. وشهد اطار العمل في منظمات المجتمع المدني اتساعاً في مرحلة ما بعد الثمانينات ليشمل مجالات تتعلق بالمشاركة السياسية وبناء الديمقراطية وضمان حقوق الانسان.

ويمكن تعريف المجتمع المدني باعتباره «مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تحتل حيزاً في المجال العام بين الأسرة والدولة وتهدف الى تحقيق مصالح أفرادها. وتلتزم هذه التنظيمات في ذلك بقيم ومعاييرالإحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والإختلاف». كما وقامت مدرسة لندن للإقتصاد والعلوم السياسية بتعريف المجتمع المدني باعتباره «تحركاً جماعياً غير اجباري يدور حول مصالح مشتركة مختلفة عن الدولة والأسرة والسوق إلا أن الحدود بينها متداخلة». أما منظمة سيفيكوس CIVICUS فقد عرفت المجتمع المدني باعتباره «ساحة تقع خارج الأسرة والدولة والسوق تخلقها الأفعال والتحركات الفردية والجماعية والمنظمات والمؤسسات من أجل تقديم المصالح المشتركة[1].

وتتشارك مجموعة التعريفات الواردة في الأعلى بالسمات التالية في تعريفها للمجتمع المدني[2]:

- المشاركة الطوعية أو الفعل الإرادي الحر للأفراد بالتنظيم، مما يميز تكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار.
- المجتمع المدني منظم وهو بهذا يختلف عن المجتمع التقليدي العام بمفهومه الكلاسيكي.
- الاستقلالية وغير الربحية ويتعلق «بالغاية» و «الدور» الذي تقوم به هذه التنظيمات، والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولة من حيث أنها تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الاجتماعي.
- الركن الأخلاقي والسلوكي والذي ينطوي على قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين، وعلى حق الآخرين في أن يكونوا منظمات مدنية تحقق وتحمي وتدافع عن مصالحهم المادية والمعنوية، والالتزام في إدارة الخلاف داخل وبين منظمات المجتمع المدني وبينها، وبين الدولة بالوسائل السلمية، وفي ضوء قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي.

- مفهوم المجتمع المدني باعتباره جزءاً من منظومة مفاهيميه أوسع تشمل على مفاهيم مثل: الفردية، المواطنة، حقوق الإنسان، المشاركة السياسية، والشرعية الدستورية...الخ.

وتعتبرمنظمات المجتمع المدني ركيزة هامة من ركائز التنمية المتوازنة والمستدامة وتساهم في صنع السياسات العامة للدولة وتشكيلها وفي إنشاء عقد اجتماعي جديد يفتح الطريق لمشاركة أوسع من جانب المواطنين وانخراطهم بدرجة أكبر في الواجبات والحقوق المدنية، لتحقيق تنمية متكاملة تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتوفير ظروف أفضل لكل شرائح المجتمع.

وقد نوهت الأجندة الوطنية 2006 – 2015 إلى أهمية تأطير العمل الشعبي في مؤسسات ينضوي فيها الأفراد طوعاً لحماية المصالح العامة ومصالح فئات المجتمع خارج أطر علاقات القوى والهياكل الحكومية والنشاطات الهادفة إلى الربح وذلك لتعزيز المشاركة الشعبية في صنع القرار ودمج المواطنين في عملية التنمية. وأكدت على أهمية تطوير قدرات المجتمع المدني لأهميته في النهوض بثقافة الديمقراطية وحقوق الإنسان والتعددية والتنوع وتشجيع الحوار مع الحكومة على الصعيد الوطني؛ وأن لكل شخص طبيعي أو معنوي الحق في المشاركة في تأسيس الجمعيات وإدارتها والإنتساب إليها والإنسحاب منها بحرية. ولذلك فإن منظمات المجتمع المدني لا تقتصر على تقديم الخدمات الانسانية والتنموية بل تتعداها لتكون وسائل للإنخراط المجتمعي وبناء الحوارحول السياسات العامة والمدافعة عن حقوق الافراد واستحقاقاتهم[3].

وبالتالي فإن منظمات المجتمع المدني هي مجموعة من التنظيمات التطوعية المستقلة التي تملأ المجال العام بين الأفراد والدولة وهدفها تقديم خدمات للمواطنين أو ممارسة أنشطة مختلفة لتحقيق مصالحهم او المدافعة عن حقوقهم ولا تسعى للوصول إلى السلطة وتأخذ شكل منظمات متنوعة في الإتجاهات والتيارات ومجالات العمل مثل:النقابات المهنية والعمالية والجمعيات التعاونية والأهلية والمنظمات التنموية ومراكز البحوث والجمعيات الثقافية ومراكز حقوق الإنسان.

ولأغراض هذا الدليل سيتم التركيز على الجمعيات او المنظمات غير الربحية. وتعرف الجمعية حسب قانون الجمعيات الاردني رقم 51 لعام 2008 وتعديلاته بالتالي :

«تعني كلمة (الجمعية) أي شخص اعتباري مؤلف من مجموعة من الاشخاص ويتم تسجيله وفقاً لاحكام هذا القانون لتقديم خدمات او القيام بانشطة على اساس تطوعي دون ان يستهدف جني الربح واقتسامه او تحقيق أي منفعة لاي من اعضائه او لاي شخص محدد بذاته او تحقيق أي اهداف سياسية تدخل ضمن نطاق اعمال وانشطة الاحزاب السياسية وفق احكام التشريعات النافذة».

وقد وصل عدد الجمعيات المسجلة تحت مظلة قانون الجمعيات الى ما يقارب 3500 جمعية وحوالي 400 منظمة مسجلة كشركة غير ربحية تحت مظلة قانون الشركات، وتنتشر او تعمل في كافة مناطق المملكة وفي المجالات المختلفة.

ويمكن تصنيف المنظمات غير الربحية على النحو التالي [4]:

منظمات مجتمع محلي: جمعيات	منظمات غير حكومية	مظلات او اتحادات وطنية
• تعمل على مستوى المجتمع المحلي • تعتمد على المتطوعين بشكل رئيسي • تقدم بشكل عام خدمات رعائية خيرية • القدرة على الوصول الى افراد المجتمع وتحديد احتياجاته	• تعمل على مستوى المجتمع المحلي او الاقليمي او الوطني • تعتمد على كادر من الموظفين اضافة الى المتطوعين • تقدم خدمات فنية وتنفذ مشاريع ممولة • القدرة على تحريك وتحفيز المواطنين للمشاركة في عمليات الحوار واتخاذ القرارات	• هيكلية خاصة تضم افرع منتشرة في مناطق مختلفة • اتحادات او شبكات تعمل على محور محدد مثل الاعاقة، عمل الاطفال، العنف ضد المرأة، البيئة،..... • القدرة على الحوار والمدافعة

ومنظمات المجتمع المدني هي قطاع هام في نمو وتطور الدولة، حيث تقوم بدورتكميلي لتقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع التنموية المختلفة وبناء القدرات الفردية والمؤسسية، وتحفز عملية المشاركة المجتمعية بوضع السياسات واتخاذ القرارات المرتبطة بحياتهم اليومية، وبالتالي تساهم في تحفيز عملية التغيير الاجتماعي، وتقوم بالمساءلة والمحاسبة والتأثير والمدافعة لضمان تحقيق العدالة والمساواة.

المصادر:

1. مركز الاردن الجديد للدراسات: دليل مؤشرات المجتمع المدني في الاردن – التقرير الوطني التحليلي 2010، هاني حوراني
2. منظمات المجتمع المدني النشأة، الاليات وادوات العمل وتحقيق الاهداف ، 2009 ، محمد الفاتح العتيبي
3. الاجندة الوطنية الاردنية 2006 – 2015 ، حكومة المملكة الاردنية الهاشمية
4. الاتحاد الاوروبي، دراسة القطاع غير الحكومي 2010، وينكي ويليمسون وهدى حقي

بناء القدرات المؤسسية

يوفر «دليل المنظمات غير الربحية الناشئة» بأقسامه المختلفة أساساً لجوانب عديدة لعملية بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الربحية من أجل تطوير أنظمتها الداخلية وبرامجها الأساسية. وقد يواجه القائمون على هذه المنظمات أسئلة أساسية تتعلق بعملية بناء القدرات والتي تتضمن:

1) **ماذا نعني ببناء القدرات المؤسسية؟**
2) **لماذا تحتاج المنظمات أن تبني قدراتها؟**
3) **متى تحتاج المنظمات أن تبني قدراتها؟**
4) **كيف تقوم المنظمات بهذه العملية؟**

وللإجابة على هذه التساؤلات دعونا نستعرض الأفكار التالية حول بناء عملية القدرات المؤسسية.

تعريف بناء القدرات المؤسسية

قد تتعدد تعريفات بناء القدرات المؤسسية من مصدر لآخر، وهذه أمثلة لبعض منها:

«بناء القدرات هي العملية التي يتم من خلالها تطوير قدرات المؤسسة الداخلية من أجل أن تكون الأكثر فاعلية في تأدية رسالتها، ومن أجل استمراريتها على المدى البعيد».

«عملية تضم جهود منظمة ومخطط لها تجري على مستوى المؤسسة بأكملها من أجل زيادة فاعليتها وقابليتها للاستمرار والنمو».

«هي الإستجابة للتغيير. استراتيجية تعليمية مركبة تحدث من أجل تغيير التوجهات والمعتقدات والهيكلية لمنظمة ما، وذلك من أجل التأقلم بشكل أفضل مع التقنيات الحديثة، والتغييرات في الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وحتى مع درجة التغيير نفسها».

مصطلحات رئيسية في مفهوم «بناء القدرات»
«جهود منظمة»
«استجابة للتغيير»
«فاعلية»
«قابلية للاستمرار والنمو»
«عملية تغيير مصممة ومنظمة»
«تحليل ذاتي للأداء»
«تطوير أنظمة»

«التطوير المؤسسي ليس فقط «أي نشاط لتحسين المنظمة» ولا حتى «الجانب التدريبي للمنظمة»، وإنما هو عملية التغيير المصممة والمنظمة بشكل جيد من أجل الوصول إلى هدفٍ معين».

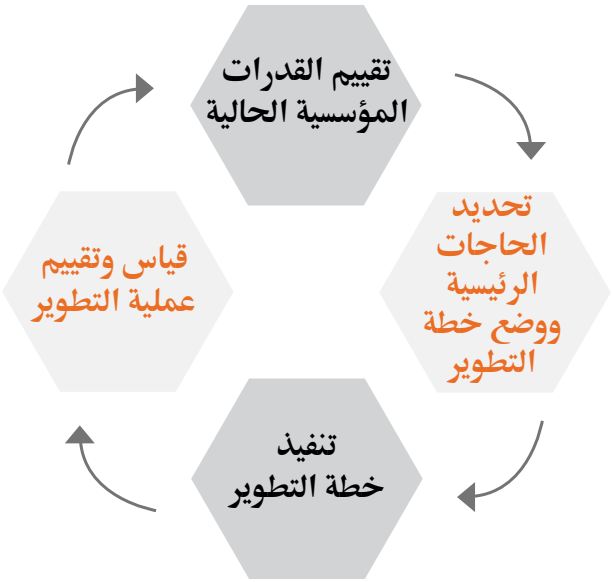
وبعد استعراض هذه التعريفات يمكن استخلاص أن بناء القدرات هي **عملية متكاملة** تأتي **كاستجابة للتغيير** بحيث تكون **مصممة ومنظمة** من أجل ضمان **استمرارية ونمو** المنظمة.

وتكمن أهمية بناء القدرات المؤسسية فيما يلي:

- استمرارية المنظمة: حيث تكون الرسالة هنا ببساطة «إن لم نقم بتطوير عملنا، قد لا نتواجد للقيام بأي عمل».
- ان نكون الأفضل: وينظر إلى التطور المؤسسي على أنه وسيلة لتحقيق النتائج ووضع المعايير والالتزام بها في عملنا – « كن أفضل ما بوسعك أن تكون».
- تجنيد المزيد من الموارد: يتم في بعض الأحيان النظر إلى مردود العمل المتعلق بالتطور المؤسسي على أنه بسيط جدا ومباشر: «ان كنت قادرا على تطوير عملك وتقديم نوعية جيدة، سيكون بقدرتك رصد موارد أكثر وبالتالي تنفيذ برامج أكثر».
- التوفيق بين الحديث والأفعال: يعد العمل على بناء القدرات المؤسسية بالنسبة لبعض قادة المنظمات المجتمعية آلية للربط ما بين القيم التي تعد أساساً لعملهم وما بين سياساتهم الداخلية وممارساتهم.
- تطوير الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة حتى يتمكنوا من تطوير نتائج البرامج: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الحيوية لأية منظمة. العمل على تطوير هذا المورد يعتبر التزاماً بتثمين واحترام الأشخاص الذين يعملون مع المنظمة.

متى وكيف نقوم بعملية بناء القدرات

عملية بناء القدرات هي عملية مستمرة تحتاجها المنظمات في كل مرحلة من مراحل تأسيسها وتطورها. وتستطيع المنظمة أن تقوم بأجزاء العملية التي تعني «بتحليل وضع المنظمة الحالي» و«وضع خطة التطوير» لها كل سنتين، أو حسب إمكانياتها. ويلخص الشكل البياني التالي مراحل عملية بناء القدرات المختلفة.



وفيما يلي تفسير مبسط لكل من هذه الخطوات الأربعة:

1. إجراء التقييم المؤسسي:

يقوم أعضاء المنظمة بمختلف أقسامهم ووظائفهم (مجلس الإدارة والمتطوعين أيضاً) بمراجعة برامجهم وأنظمتهم من أجل تقييم الوضع الحالي للمنظمة ومدى فاعليتها في أداء عملها. وهناك العديد من الأدوات المستخدمة من أجل تنفيذ هذه المرحلة، ومنها أداة «تقييم التطور المؤسسي» التي قام باستخدامها برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني. ويمكن الاستعانة بمقيم خارجي، أو بعمل التقييم بشكل داخلي (أي بشكل ذاتي). ويمكن الحصول على نسخة من هذه الأداة بالرجوع لقسم «مصادر متخصصة أخرى» - **أداة تقييم التطور المؤسسي.**

2. تحديد الاحتياجات الأساسية ووضع خطة التطوير:

وتبنى هذه الخطوة على الخطوة السابقة، أي التقييم المؤسسي. حيث يتم تحديد الأولويات اللازمة من أجل تطوير المنظمة ووضع خطة تطوير مفصلة لها ضمن وقت زمني محدد، آخذين بعين الاعتبار الموارد الموجودة والموارد اللازمة (اي غير الموجودة) من أجل تنفيذ الخطة. ويمكن الاطلاع على النموذج المتوفر لإحدى خطط التطوير المؤسسي التي قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني باستخدامها في قسم «مصادر متخصصة أخرى» - نموذج **خطة التطوير المؤسسي.**

3. تنفيذ الخطة:

وتحتوي الخطة على نشاطات متنوعة، ومنها التدريب أو المساعدات الفنية في تطوير أداء جوانب محددة، أو تغيير أنظمة أو إجراءات داخلية، أو غيرها. وفي تنفيذ الخطة يمكن للمنظمة تفعيل الموارد الداخلية، كأن تستعين بعضو هيئة إدارية مختص في القانون في تطوير الأمور القانونية لديها.

4. قياس وتقييم نتائج عملية التطوير:

ويتم القياس باستخدام أداة «تقييم التطور المؤسسي» ذاتها او أية أداة تم استخدامها في الخطوة الأولى. حيث يوفر ذلك القدرة على قياس وتقييم التغير الحاصل وفقاً لنفس المعايير. ويمكن اعتبار عملية التقييم عملية مستمرة؛ تقيس التغيير وتلقي الضوء على ما لا يزال بحاجة إلى تطوير.

وأخيراً، نود التذكير بأن عملية بناء القدرات والتطوير المؤسسي هي عملية أساسية تحتاجها المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وأن المنظمات الناجحة هي تلك التي تطور ذاتها باستمرار.

مرحلة التأسيس

الفصل الأول

مقدمة في الإطار القانوني
الناظم لعمل المنظمات غير الربحية

دليلك

المحتويات

الفصل الاول

مقدمة في الإطار القانوني الناظم لعمل المنظمات غير الربحية

المحتويات

1.1 نظرة عامة..... 20

1.2 التشريع الذي يحكم الجمعيات في الاردن..... 21

1.2.1 كل ما تريد معرفته عن قانون الجمعيات رقم (51) لعام 2008 وتطبيقاته

1.3 كتيب تصنيف الجمعيات حسب التخصص 2013..... 22

1.4 تقرير الجمعية السنوي (دليل)..... 23

1.5 التشريع الذي يحكم الشركات غير الربحية..... 23

تم اعداد المقدمة لهذا الفصل من قبل:

ايمان النمري

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

1.1 نظرة عامة

بشكل عام تحتاج المنظمات غير الربحية الى تعزيز معرفتها بالقوانين والانظمة والتعليمات التي تحكم عملها، وعادة ما تواجه المنظمات غيرالربحية العديد من الاشكاليات نتيجة ضعف خبرتها القانونية في التشريعات التي تنظم عملها الامر الذي يعرضها الى العديد من المشاكل والمخاطر القانونية.

ولمساعدة المنظمات غير الربحية على تعزيز معرفتها القانونية فقد قام برنامج تعزيز و تطوير المجتمع المدني بجمع القوانين والانظمة والتعليمات ذات العلاقة بعمل الجمعيات والشركات غير الربحية وادراجها في الحقيبة المعلوماتية – قسم مصادر متخصصة اخرى، لغايات تسهيل الوصول اليها والاطلاع عليها في اي وقت تحتاجه المنظمة او الشركة.

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- التشريع الذي يحكم الجمعيات في الاردن.
- كتيب تصنيف الجمعيات
- تقرير الجمعية السنوي (دليل)
- التشريع الذي يحكم الشركات غير الربحية .

أهداف الفصل:

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- بناء معرفة متكاملة حول الاطار القانوني الناظم لعملهم.
- معرفة حقوقهم وواجباتهم.
- تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات بالشكل الامثل.

المصطلحات الاساسية والاختصارات:

لا يوجد

1.2 التشريع الذي يحكم الجمعيات في الاردن

إن التشريع الذي يحكم الجمعيات في الأردن هو قانون الجمعيات رقم (51) لسنة 2008 وتعديلاته والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه ومنها بشكل خاص النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم (57) لسنة 2010، تعليمات الوزارة المختصة بالجمعيات رقم 147 لسنة 2010، وقد حل هذا القانون محل قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية رقم (33) لعام 1966.

يحدد قانون الجمعيات في أحكامه إجراءات تسجيل الجمعية وأنواع الجمعيات التي يمكن تسجيلها والموافقات المطلوبة لذلك والجهات التي تتبع لها الجمعية وآلية الرقابة عليها وحل الجمعية، كما يحدد الأحكام الأساسية للنظام الأساسي للجمعية والتزامات الجمعية وإدارتها.

فتسجيل الجمعية ضرورة قانونية وفقا لأحكام قانون الجمعيات يترتب عليها إضفاء صفة قانونية واحدة تمثل جميع الأشخاص القائمين على تأسيس الجمعية، وتتمتع هذه الصفة القانونية باستقلالية تامة ولها القيام بالأعمال والتصرفات اللازمة لتحقيق غاياتها وأهدافها.

وقد حددت المادة (3/ب) من قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته الهيئات التي تستثنى من تطبيق أحكام هذا القانون، وتشمل:

1. أي شخص اعتباري منشأ بموجب أحكام قانون خاص.
2. الهيئات واللجان المسجلة وفق أحكام قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وقانون صندوق الزكاة النافذي المفعول والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاهما.
3. الطوائف الدينية غير المسلمة المسجلة وفق أحكام قانون مجالس الطوائف الدينية غير المسلمة النافذ المفعول.
4. الأندية والهيئات والمراكز المسجلة وفق أحكام قانون المجلس الأعلى للشباب النافذ المفعول والأنظمة الصادرة بمقتضاه والتعليمات الصادرة بمقتضى أي منها.

يتمثل الإطار القانوني الناظم لتسجيل الجمعيات في الأردن والإشراف عليها بما يلي:

- قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 و تعديلاته. للاطلاع على القانون – انقر هنا
- النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم 57 لسنة 2010. للاطلاع على النظام– انقر هنا
- نظام الجمعيات الخاصة رقم 32 لسنة 2010. للاطلاع على النظام – انقر هنا
- نظام الاتحادات رقم 67 لسنة 2010. للاطلاع على النظام – انقر هنا
- النظام الاساسي لجمعية. للاطلاع على النظام – انقر هنا
- نظام جمع التبرعات للوجوه الخيرية رقم 270 لعام 1957. للاطلاع على النظام – انقر هنا
- تعليمات الوزارة المختصة بالجميعات رقم 147 لسنة 2010. للاطلاع على التعليمات – انقر هنا
- تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال صندوق دعم الجمعيات الصادرة بموجب المادة (22/ج) من قانون الجمعيات وتعديلاته رقم (51) لسنة 2008. للاطلاع على التعليمات – انقر هنا

1.2.1 كل ما تريد معرفة عن قانون الجمعيات رقم 51 لعام 2008 وتطبيقاته

قام المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني ICNL باعداد حقيبة بعنوان «الجمعيات في الأردن – كل ما تريد معرفة عن قانون الجمعيات رقم (51) لعام 2008 وتطبيقاته، وذلك لمساعدة الجمعيات على تطبيق القانون على النحو الامثل. يمكن الاطلاع على الحقيبة من خلال الرابط التالي

1.3 كتيب تصنيف الجمعيات حسب التخصص 2013

قام سجل الجمعيات بإعداد نظام لتصنيف الجمعيات حسب مجال عملها، وتوزيعه على كافة الجمعيات لاعتماده لغايات تسهيل العمل. ويمكن الاطلاع على الكتيب من خلال الرابط التالي

1.4 تقرير الجمعية السنوي (دليل)

حسب ما ورد في نص المادة (16) ونص المادة (17) من قانون الجمعيات رقم (51) لعام 2008 وتعديلاته والمادة (10) من النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم (57) لعام 2010 على جميع الجمعيات المسجلة لدى دائرة سجل الجمعيات في نهاية كل عام أن تقدم تقريراً سنوياً مطابقاً لمتطلبات دائرة سجل الجمعيات ويهدف هذا الدليل إلى بيان كيفية إعداد وتقديم تقرير الجمعية السنوي الفني والإداري والمالي.

وعلى الهيئة الإدارية للجمعية تقديم تقريرها السنوي عن أعمال الجمعية ووضعها الفني والإداري والمالي للسنة المالية التي تنتهي في 31 كانون أول من كل عام، ويتم إقراره في اجتماع الهيئة العامة السنوي، وذلك قبل نهاية 31 اذار من العام الذي يليه إلا اذا نصت السنة المالية للجمعية غير ذلك.

يقدم تقرير الجمعية السنوي مرفقاً بكتاب رسمي صادر من الجمعية الى مديرية التنمية الاجتماعية المعنية بمتابعة شؤون الجمعية إذا كانت الجمعية تقع ضمن اختصاص وزارة التنمية الاجتماعية، أما إذا كانت الجمعية تقع ضمن اختصاص وزارة أخرى فيقدم التقرير إلى الوحدة المختصة في تلك الوزارة. وتحتفظ كل من الوزارة المختصة والجمعية بنسخة من التقرير في سجلاتها.

يمكن الحصول على نسخة من الدليل عبر الرابط التالي أو من الموقع الالكتروني لدائرة سجل الجمعيات (www.societies.gov.jo)

1.5 التشريع الذي يحكم الشركات غير الربحية

فيما يتعلق بالشركات غير الربحية فقد سمح قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 بتسجيلها ضمن سجل خاص «سجل الشركات التي لا تهدف الى تحقيق الربح». وقد نص القانون المعدل لقانون الشركات رقم 35 لسنة 2010 على تحديد الغايات التي يجوز لهذه الشركات ممارستها بموجب نظام خاص، حيث حُددت هذه الغايات بموجب نظام الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح وتعديلاته رقم 73 لسنة 2010 بما يلي:

- القطاع الصحي
- القطاع التعليمي
- تمويل المشاريع الصغيرة
- الترويج الاستثماري
- التدريب الذي يهدف إلى تنمية المجتمع
- أية غاية ترتبط بأي من القطاعات المحددة أعلاه ويوافق عليها مراقب عام الشركات.

يتمثل الإطار القانوني الناظم لتسجيل الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والإشراف عليها بما يلي:

- قانون الشركات رقم 22 لعام 1997 وتعديلاته. للاطلاع على القانون – انقر هنا
- نظام الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح وتعديلاته رقم 73 لسنة 2010. للاطلاع على النظام – انقر هنا
- إضافة إلى الأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل الشركات بشكل عام.

الفصل الثاني

الحاكمية الرشيدة

دليلك

المحتويات

الفصل الثاني
الحاكمية الرشيدة

المحتويات

2.1 نظرة عامة..... 26
2.2 دليل الاطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الاردن..... 28

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:
المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني

2.1 نظرة عامة

إن تبني مبادئ الحاكمية الرشيدة في عمل المنظمات غير الربحية يساعد في التاكد باستمرار من ان المنظمة تدار بطريقة صحيحة وسليمة، كما يساعد في استدامة عمل المنظمة على المدى الطويل. ومن المهم ان تدرك كل منظمة مسؤوليتها بالتفكير جلياً وابتداء بتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة بشمولية ضمن نظامها، وذلك من خلال إيجاد هيكل تنظيمي واضح وآلية صنع قرار متوازنة مما يحقق تنميتها وتطورها على المدى البعيد.

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- مفهوم الحاكمية الرشيدة والمرتكزات التي تقوم عليها.
- الاطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل المنظمات غير الربحية.
- الهيكلية الداخلية للمنظمة (الهيئة العامة، وهيئة الإدارة، والعاملين لدى المنظمة).
- المفاهيم التي تتبناها هيئة الإدارة لتعزيز القيادة الرشيدة للمنظمة.
- الرقابة الداخلية (رقابة هيئة الادارة) والرقابة الخارجية على المنظمة.
- تقييم أداء المنظمة وهيئة إدارتها.

أهداف الفصل

- توضيح الأطر القانونية العامة التي تساعد المنظمة في فهم المبادئ العامة للحاكمية الرشيدة.
- تطوير النظام الداخلي للمنظمة بما يحقق قيادة رشيدة.

المصطلحات الأساسية والاختصارات

الشفافية Transparency

هي اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار واضح وفاعل من اللوائح والتعليمات، وكذلك إتاحة المعلومات التي تتعلق بالمنظمة والتي تمكن أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية من تحليلها بسهولة وتؤكد عدم استغلال المنظمة لامتيازاتها كهيئة غير ربحية.

المشاركة Participation

هي مشاركة كافة أصحاب المصلحة على اختلاف جنسهم وعرقهم ودينهم في عملية صنع القرار سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال توفير بيئة تسمح بمثل هذه المشاركة.

الفعالية والكفاءة Effectiveness and Efficiency

قدرة المنظمة وإدارتها على تحقيق نتائج تلبي احتياجاتها ومتطلباتها وتوقعاتها من خلال الاستخدام الأمثل لمصادرها.

الاستقلالية Independency

تعني القيام بإدارة المنظمة واتخاذ القرارات بشأنها باتباع أسلوب عمل يكفل أن تكون المنظمة مستقلة وفعالة وموجهة نحو تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها.

العدالة وحكم القانون Equity/Rule of Law

هي إدارة المنظمة بما يحقق المصلحة العامة والاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة بصورة عادلة ومتساوية بين أصحاب المصلحة بمن فيهم الفئات المستضعفة. وتعني أيضا أن كافة أعضاء المنظمة وهيئاتها وأجهزتها تخضع للأنظمة واللوائح الخاصة بالمنظمة بالتساوي دون تمييز.

المساءلة Accountability

هي قدرة المنظمة على توفير إيضاحات دورية عن أعمال المنظمة ونشاطاتها، وكيفية استخدام مصادرها، وتصرفات أي عضو من أعضائها وأي شخص صاحب مصلحة.

المسؤولية Responsibility

وتعني السلوك الذي يسمح باتخاذ إجراءات منع وقوع أي تصرف لا يتفق وأنظمة المنظمة والقوانين المرعية، أو تصحيح هذا التصرف وفرض العقاب.

الاستجابة Responsiveness

هي قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع بطريقة فاعلة وضمن إطار زمني مقبول.

2.2 دليل الاطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الاردن

شهد الأردن نمواً ملحوظاً في عدد الجمعيات المسجلة في الفترة اللاحقة للتعديلات التشريعية والتي تمثلت بإصدار قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه. وفي ظل هذه التطورات أصبح موضوع الحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات من الموضوعات ذات الأولوية على كافة المستويات، لما يترتب على تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة من نتائج تحقق وجود جمعيات فاعلة ذات استدامة تنعكس على أداء المجتمع المدني.

وفي هذا السياق، قام المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL) بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) – برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بتطوير «**دليل حول الاطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الاردن**» ليكون أداة تساعد الجمعيات المعنية على تطوير نظام العمل الداخلي بما يتفق والبيئة القانونية المطبقة ويحقق مبادئ الحاكمية الرشيدة من الشفافية والعدالة والمساءلة.

ويمكن الاطلاع على الدليل عبر الرابط التالي

مصادر أخرى في الحاكمية الرشيدة

نظرا لأهمية الحاكمية الرشيدة في عمل المنظمات غير الحكومية وغير الربحية في الأردن، فقد حصل برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني على نسخة من "**دليل قواعد حوكمة الشركات**" والذي تبنت دائرة مراقبة الشركات مبادرة إعداده من أجل نجاح واستدامة قطاع الأعمال في الأردن ، حيث يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الدليل في توفير ارشادات للشركات المسجلة بموجب أحكام قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه، والمسجلة كشركات ذات مسؤولية ومحدودة وشركات مساهمة خاصة محدودة وشركات مساهمة عامة محدودة غير المدرجة في البورصة. كما وتنطبق هذه الإرشادات على الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي تدخل في مفهوم المنظمات غير الحكومية غير الربحية والمسجلة بموجب أحكام قانون الشركات كشركات ذات مسؤولية محدودة أو كشركات مساهمة خاصة محدودة.

إضافة إلى الأهداف التالية التي تسعى دائرة مراقبة الشركات إلى الوصول إليها من خلال إعداد هذا الدليل وخاصة فيما يتعلق بالشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح:

- زيادة كفاءة الشركات وفاعليتها.
- تحسين إدارة الشركات وقدرتها على الاستمرار.
- تسهيل زيادة فرص الحصول على التمويل وبأقل التكاليف.

حيث تم إضافة هذا الدليل كأحد المصادر المتخصصة الأخرى في مجال الحاكمية الرشيدة للشركات بكافة أنواعها، ويمكن للشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح الاطلاع على الدليل عبر الرابط التالي

مرحلة الاستعداد للعمل

الفصل الثالث

أساسيات التخطيط الاستراتيجي

دليلك

المحتويات

الفصل الثالث

أساسيات التخطيط الاستراتيجي

المحتويات

3.1 نظرة عامة 32
3.2 ما هو التخطيط الاستراتيجي ولماذا؟ 34
3.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
3.2.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي
3.2.3 متى نحتاج للتخطيط الاستراتيجي؟
3.2.4 مبدأ المساءلة والتخطيط الاستراتيجي
3.3 خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي 37
3.4 برامج المنظمة الرئيسية 38
3.5 رؤيا ورسالة المنظمة 39
3.6 تحليل البيئة الداخلية والخارجية 41
3.7 تطوير الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات، والأهداف المحددة 43
3.8 تطوير الخطط التنفيذية 45
3.9 محتويات الخطة الاستراتيجية 46
3.10 تطبيق الخطة الاستراتيجية 47

قائمة بالنماذج

نموذج (3.1) – التحقق من الحاجة للتخطيط الاستراتيجي
نموذج (3.2) – تنظيم العمل على الخطة الاستراتيجية
نموذج (3.3) – التحليل الداخلي والخارجي
نموذج (3.4) – الخطة التنفيذية

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:
إيمان الحدوة
برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

3.1 نظرة عامة

إن تأسيس منظمة ذات رؤيا، ورسالة، وأهداف واضحة هي خطوة اساسية تمكن المنظمة من القيام بدور فاعل في تنمية مجتمعها المحلي وبالتالي المساهمة في التنمية على المستوى الوطني. وحتى يتمكن القائمون على ادارة المنظمة من قيادتها باتجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها، والقيام بالدور التنموي المتوقع منها في المجتمعات التي تقوم بخدمتها، فلا بد لهم من القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. فمن دون اطار عمل استراتيجي لن يكون بمقدور المنظمة معرفة الوجهة التي تسير اليها ولا كيف يمكنها الوصول لذات الرسالة والأهداف التي قامت برسمها عند التأسيس.

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية من خلال عملية تشاركية ممنهجة مبنية على تحليل شامل لجوانب القوة والضعف لديها، وللفرص والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر عليها.

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته.
- خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضع (أو إعادة النظر في) رؤيا ورسالة المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات، الأهداف المحددة، واعداد الخطط التنفيذية.
- تحضير الخطة الاستراتيجية.

أهداف الفصل

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته.
- فهم الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاسراتيجي وكيفية تنفيذها.
- تطوير مهارة عمل الخطة الاستراتيجية.

المصطلحات الأساسية والاختصارات

أهداف سمارت SMART Objectives

هي الأهداف التي تكون محددة Specific، قابلة للقياس Measurable، قابلة للتحقيق Achievable، واقعية Realistic، ومحددة بالوقت Time bound.

تحليل SWOT

هو التحليل القائم على التقييم الداخلي لنقاط القوة والضعف (Strengths and Weaknesses)، والخارجي للفرص والتهديدات (Opportunities and Threats).

الخطة الإستراتيجية Strategy

خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف والرؤيا .. كيف؟

الرؤيا Vision

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟

الرسالة Mission

غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا؟

القيم Values

هي المعتقدات التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة، والقيم تنتج ثقافة المنظمة وأولوياتها.

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

هو هدف واسع حول ما تتمنى المنظمة أن تحققه ويكتب بصيغة الجملة النوعية (أي غير كمية) بطبيعته.

الاستراتيجيات Strategies

جمل واسعة تحدد ما ستركز أو لن تركز المنظمة العمل عليه من أجل تحقيق رسالة المنظمة.

الأهداف المحددة Objectives

النتائج النهائية المحددة للأنشطة ... ما يجب إنجازه ... ماذا؟

الآليات/الأنشطة Tactics/Activities

برامج، خدمات، طرق إدارة لتنفيذ الاستراتيجيات والوصول للأهداف.

الميزانيات Budgets

ترجمة المشاريع إلى أنشطة مالية / عينية.

3.2 ما هو التخطيط الاستراتيجي ولماذا؟

3.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تساعد المنظمة على:

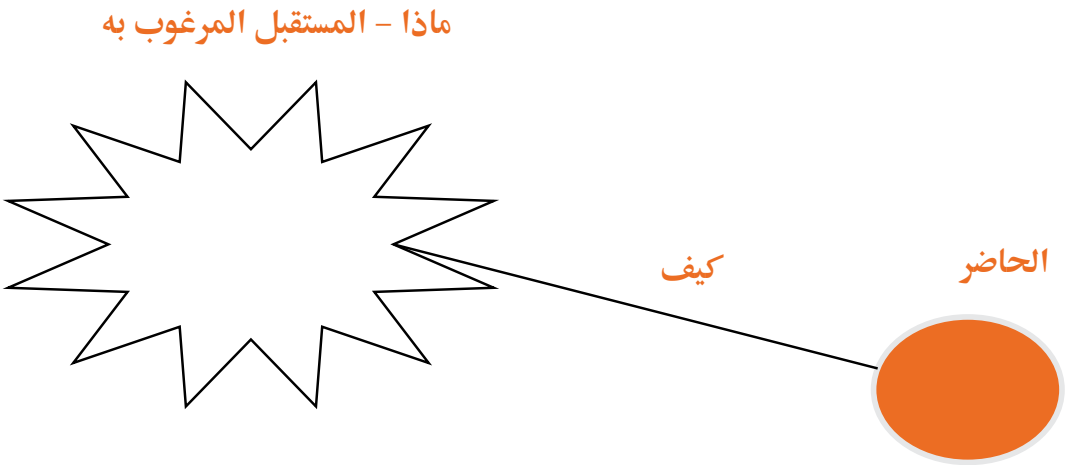
(1) تحديد ما تود تحقيقه خلال فترة زمنية مدتها 3–5 سنوات.

(2) استخدام وتوجيه مواردها لتحقيق أهدافها في السنوات القادمة.

هذا التخطيط يتضمن قرارات أساسية حول ما يلي:

- الرسالة، الرؤيا، والأهداف التي تريد المنظمة الوصول لها.
- الفئة التي تخدمها المنظمة واحتياجات المجتمع الذي تخدمه.
- دور المنظمة في المجتمع.
- أنواع البرامج، الخدمات، أو المنتجات التي توفرها.
- الموارد اللازمة من أجل الوصول للأهداف، الأشخاص، المال، الخبرات، العلاقات، المرافق، وغيرها.
- الوسيلة الأفضل لدمج الموارد، والبرامج، والعلاقات من أجل تحقيق رسالة المنظمة.

ويمكن تخيل عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الرسم التالي، فهو تحليل لوضع المنظمة الحالي في «الحاضر»، تحديد ما تود المنظمة الوصول اليه في المستقبل (الوضع المرغوب به) ، والـ «كيف»، أي الآليات التي ستتبعها المنظمة للوصول للوضع المرغوب به في المستقبل.



3.2.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يفيد المنظمة فيما يلي:

- يعزز الهدف من وجود المنظمة ويحدد آلية المضي قدماً في عملها وتحقيق هدفها.
- يساعد المنظمة في فهم نقاط القوة والضعف لديها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحديد استراتيجيات واضحة بناءً عليها.
- يبين للشركاء والمموّلين كيف تصب البرامج والمشاريع المختلفة في استراتيجية المنظمة وفي أهدافها الرئيسية.

3.2.3 متى نحتاج للتخطيط الاستراتيجي

هل بالفعل تحتاج منظمتي لتخطيط استراتيجي؟ ما هو الوقت المناسب لعمل الخطة الاستراتيجية؟ ومتى يجب تكرار العملية؟ العديد من الأسئلة قد تطرحها المنظمة فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي.

فيما يلي بعض الاجابات على الأسئلة السابقة:

- تحتاج للتخطيط الاستراتيجي لترسم لك خارطة الطريق لعمل المنظمة عندما تكون برامجك وأهدافك المستقبلية غير محددة وواضحة.
- هناك أوقات عدة خلال دورة حياة المنظمة التي تحتاج فيها للتخطيط الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، عندما تكون المنظمة في مراحل تأسيسها الأولية فهي تحتاج لتخطيط استراتيجي، أو بعد تقييم للمنظمة نتج عنه توصية بعمل تعديلات جذرية، يلزم التخطيط الاستراتيجي.
- يوصى بعمل خطة استراتيجية مرة كل ثلاث سنوات.

استبانة تقييم: هل تحتاج منظمتي أن تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

(مقتبس من Strategic Planning Toolkit by Janet Shapiro/Civicus)

يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بتقييم ذاتي سريع لمعرفة إن كانت المنظمة بحاجة لتخطيط استراتيجي. تقوم الإدارة بتقييم المنظمة من خلال الاجابة على الاسئلة الواردة في الجدول أدناه كما يلي:

1 = نعم بالتأكيد

2 = ممكن/غير متأكد

3 = لا بالتأكيد

إن كان التقييم لجزء من السؤال هو « نعم بالتأكيد » والجزء الآخر هو « غير متأكد»، تقوم المنظمة باختيار التقييم الأضعف، أي «غير متأكد».

إن كانت مجموع الإجابات هي 20 أو أكثر، إذاً تكون المنظمة جاهزة بالتأكيد لتقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي. إن كان المجموع ما بين 15 و 20 فمن الممكن أن تستفيد المنظمة من التخطيط الاستراتيجي. أما إذا كان المجموع أقل من 15، فلا يوجد حاجة ملحة للمنظمة لتقوم بالتخطيط الاستراتيجي، ولكن يجب أن تقوم به بعد ثلاث سنوات من انتهاء الخطة الأولى.

السؤال	الاجابة ١= نعم بالتأكيد ٢= ممكن / غير متأكد ٣= لا بالتأكيد
هل يوجد رؤيا واضحة للمنظمة واتفاق بالإجماع على هذه الرؤيا؟	
هل يتم نقاش الأمور المتعلقة بقيم المنظمة بين فترة وأخرى؟ وهل هناك اتفاق على القيم التي ترتكز عليها المنظمة؟	
هل تعكس رسالة المنظمة الحالية بوضوح ما تقوم به المنظمة، الفئات المستفيدة، وسبب أهمية عملها؟	
هل تقوم المنظمة بتقييم نقاط القوة والضعف لديها، والفرص والتهديدات من حولها بشكل مستمر؟	
هل لدى المنظمة أهداف واضحة لما تريد تحقيقه خلال الفترة القادمة وهل تنطبق عليها معايير SMART (الرجاء مراجعة «المصطلحات» لتوضيح SMART)؟	
هل يمكن للمنظمة أن تضع أولويات عملها بسهولة، ما يجب عمله الآن، ما يجب عمله خلال الفترة القادمة، وما تود المنظمة عمله لو أتيح لها وقت إضافي؟	
هل هناك مؤشرات عمل واضحة تقوم المنظمة باستخدامها من أجل تقييم أثر عملها؟	
هل التقسيم الداخلي للمنظمة (أي الهيكل التنظيمي) يعكس الكفاءة والفعالية في تنفيذ البرامج؟	
هل تعمل مختلف البرامج في المنظمة بشكل متكامل من أجل الوصول لأهدافها؟	
هل تعمل المنظمة ضمن سياق داخلي وخارجي شبه مستقر (لم يكن هناك تغييرات جذرية خلال السنة السابقة)؟	
مجموع الإجابات	

3.2.4 مبدأ المساءلة والتخطيط الاستراتيجي

من المهم الربط بين مبدأ المساءلة والتخطيط الاستراتيجي. ونعني هنا بالمساءلة «حق المنتفعين من عمل المنظمة بمحاسبتها على مسؤوليتها في تحقيق المخرجات التي تعد بها من خلال عملها على البرامج والمشاريع المختلفة».

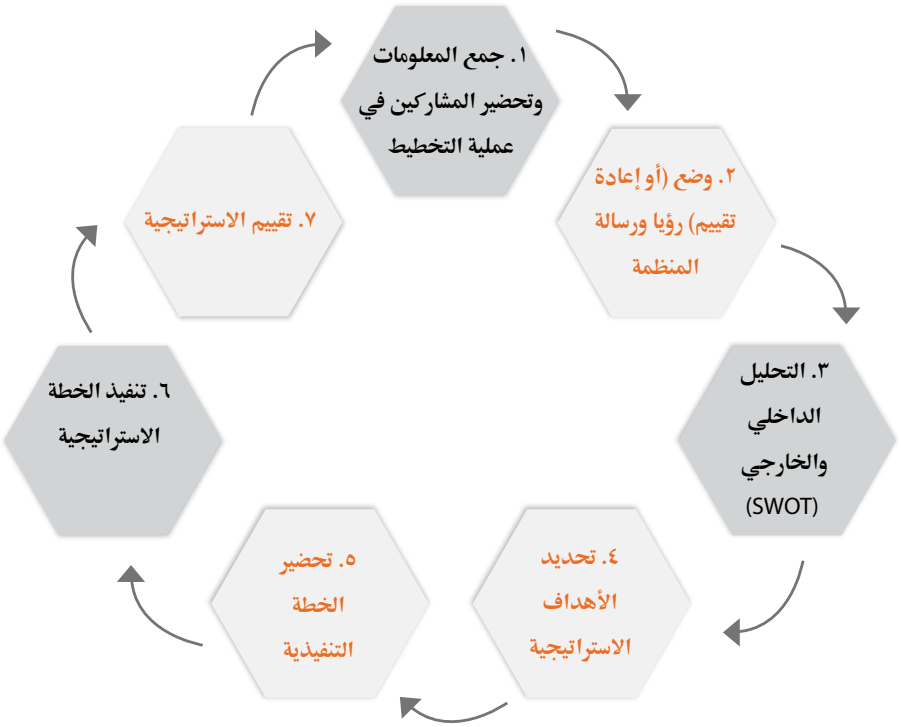
وبناءً على ذلك نرى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم بشكل كبير في خلق آلية للمساءلة من خلال ما يلي:

1. إشراك أصحاب العلاقة في تقييم المنظمة ووضع الخطط المستقبلية لها.
2. وجود برامج لها أهداف واضحة ومحددة.
3. وجود مؤشرات تدل على نجاح المنظمة في الوصول لأهدافها في الخدمة المجتمعية.

وبذلك تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية بناءة تعمل ليس فقط على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، لا وبل تعزز مبدأ الحاكمية الرشيدة من خلال وضوح برامجها وانفتاحها بشكل مسؤول على المجتمع من حولها ومساءلته لها.

3.3 خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

يلخص الرسم البياني التالي الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. حيث تتضمن خمسة خطوات لتصميم الخطة، تبدأ بجمع المعلومات وتحضير المشاركين، وتنتهي بتحضير الخطة التنفيذية. يتبع هذه الخطوات الخمسة «تنفيذ وتقييم الاستراتيجية». ويوفر هذا الفصل معلومات حول معظم، إن لم يكن كل، من هذه الخطوات لتساعد المنظمة في تحضير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.



3.4 برامج المنظمة الرئيسية

عند البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي، وخاصة لدى وصف عمل المنظمة الرئيسي في الخطة الاستراتيجية، لا بد للمنظمة من تحديد برامجها الرئيسية. فيجب أن يكون لجميع المنظمات برامج أساسية لها أهداف واضحة وتبني لها خطط مستقبلية من ضمن عملها على الخطة الاستراتيجية. وفيما يلي مثال على كيفية تحديد البرامج الرئيسية في المنظمة:

مثال – جمعية شباب البلد تنفذ المشاريع والأنشطة التالية:

- مشروع تشغيل الشباب.
- مشروع التوعية السياسية للسيدات.
- مشروع المطبخ الإنتاجي.
- ورش عمل لتأهيل الشباب والشابات في المنطقة.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص عمل المنظمة في وجود ثلاثة برامج رئيسية وهي:

برنامج تأهيل وتشغيل الشباب	برنامج التوعية السياسية	برنامج التمكين الاقتصادي

وبناء على هذا المثال يمكن للمنظمة توزيع جميع مشاريعها وأنشطها تحت هذه البرامج الرئيسية بحيث يكون لهذه البرامج أهداف طويلة الامد.

والذي يميز البرنامج عن المشروع هو أن المشروع له مدة زمنية محددة ينتهي بانتهاء تنفيذ أنشطته. بينما لا يحدد البرنامج أي مدة زمنية، أو وجود تمويل أوعدم وجوده. وعند تحديد البرامج الرئيسية التي تعمل عليها المنظمة يصبح من السهل مراجعة رسالة المنظمة لتعكس هذه البرامج، وتحديد الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية لها.

3.5 رؤيا ورسالة المنظمة

«الرؤيا تمثل ما تريد المنظمة أن تصبح عليه، أو كيف تريد أن يصبح العالم أو المجتمع الذي تعمل به (نظرة مثالية» للعالم). وهي نظرة بعيدة المدى وتركز على المستقبل. ويمكن للرؤيا أن تحفز المشاعر وتكون مصدراً للإلهام.»

«الرسالة تعرف السبب الرئيسي لوجود المنظمة، لماذا توجد، وماذا تعمل من أجل تحقيق رؤيتها».

أمثلة على الرؤيا – رؤيا مؤسسة نهر الأردن

– أردن يبتكر الحلول الأمثل لتحدياته، تتوفر فيه فرص الازدهار للجميع، ومستقبله يعتمد على سلامة أطفاله.

الرؤيا وصياغتها

– ما تود أن تراه بالمستقبل ويشركنا الجميع بالتطلع إليه.
– يمكن أن يكون أكبر من ما يمكن أن تحققه منظمتنا.
– ما تطمح لتحقيقه من خلال عمل المنظمة وليس بالتحديد ما تستطيع ان تحققه.

مثال على صياغة الرسالة

جمعية «أنا طفل» هي جمعية غير ربحية تستهدف العائلات الأردنية في مختلف أنحاء الأردن تعمل على الدفاع عن حقوق الطفل الأردني من خلال برامج بناء القدرات، زيادة الوعي، وتقديم الاستشارات القانونية المجانية حول القضايا المتعلقة بحقوق الطفل. وذلك إيماناً منا بحق كل طفل أردني أن يربى ببيئة آمنة مسؤولة تعزز القيم الإنسانية الأساسية.

الرسالة وصياغتها

(1) من نحن (الهوية): جمعية أنا طفل جمعية غير ربحية ...

(2) ماذا نفعل ولمن؟ (لماذا نوجد): ما هي القضايا الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي أسست المنظمة لتعمل عليها. مثلاً «تعمل على الدفاع عن حقوق الطفل الأردني من خلال برامج بناء القدرات، زيادة الوعي، وتقديم الاستشارات القانونية المجانية حول القضايا المتعلقة بحقوق الطفل».
ملاحظة (لا نذكر هنا برامج تفصيلية ونترك الموضوع بعمومياته حيث أنه من السهل تغيير البرامج ولكن من الصعب تغيير الأهداف).

(3) لماذا نفعل هذا؟ (السبب والقيم): تطرق إلى الفلسفة والقيم والثقافة التي تحكم أهداف ونهج المنظمة. مثلاً: «إيماناً منا بحق كل طفل أردني أن يربى ببيئة آمنة مسؤولة تعزز القيم الإنسانية الأساسية».

إذاً اهمية الهوية – البرامج – السبب – القيم

اختبر استيعابك!

لتتأكد من مدى فهمك للرسالة والرؤيا، حاول الإجابة بصح أو خطأ على الجمل التالية.
(ملاحظة: الإجابات الصحيحة متوفرة في نهاية الصفحة).

الجملة	صح	خطأ
1. الرسالة هي ما تود أن تراه يحصل بالمستقبل البعيد ويشركنا جميع الناس بالتطلع إليه.		
2. رؤيا المنظمة يمكن تحقيقها دائماً.		
3. الرسالة يجب أن تكون قصيرة وبسيطة.		
4. تتطرق الرسالة للقيم الأساسية التي تعمل بها .		
5. رسالة المنظمة ثابتة ولا يمكن تغييرها أبداً.		
6. يمكن أن تكون الرؤيا أكبر ما ممكن أن تحققه منظمتنا.		
7. أهداف المنظمة الاستراتيجية تأتي من رسالة المنظمة.		
8. عناصر الرسالة هي: الهوية، طبيعة العمل، سبب وجود المنظمة وقيمها وتفاصيل خططها التنفيذية.		
9. كمؤسسة نسويه، نحن نطمح إلى تمكين المرأة في النواحي الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ولحياة ذات نوعية. يمكن اعتبار هذه الجملة «رسالة» لمنظمة مكتملة العناصر.		
10. ما هي القضايا الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها، هي جزءاً من الرسالة.		

(الإجابات الصحيحة: 1. خطأ، 2. خطأ، 3. صح، 4. صح، 5. خطأ، 6. صح، 7. صح، 8. خطأ، 9. خطأ، 10، صح.

3.6 تحليل البيئة الداخلية والخارجية

من أجل وضع خطط مستقبلية، لا بد للمنظمة من أن تدرس الوضع الحالي لها من خلال عملية مسح كامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تعتبر خطوة أساسية من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.
وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط **القوة والضعف**، في حين تسمى العوامل الخارجية **بالفرص والتهديدات**. وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم SWOT Analysis باللغة الانكليزية والتي تعني تحليل نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) .

ويقدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات معلومات هامة جدا للمنظمة تساعدها على وضع استراتيجيات تتناسب والمصادر والكفاءات المتوفرة لديها والفرص الخارجية المتاحة ضمن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

التحليل الداخلي والخارجي SWOT*

*Extracted from http://trade-kom.blogspot.com/2012/02/swot-analysis.html

ويمكن استخدام المصفوفة التالية من أجل عمل التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة:

نقاط القوة	**نقاط الضعف**
أمثلة: – مهارات خاصة – معرفة متميزة – موارد بشرية – موارد مالية	أمثلة: – مهارات تنقص المنظمة – موارد بشرية غير متوفرة – موارد مالية غير متوفرة
الفرص	**التهديدات**
أمثلة: – حاجات المجتمع – اتجاهات ديمغرافية (زيادة عدد الشباب مثلاً، أو زيادة عدد النساء العاملات، أو غيرها) – تكنولوجيا – قوانين حكومية	أمثلة: – حاجات المجتمع – اتجاهات ديمغرافية – تكنولوجيا – قوانين حكومية

حيث أن:

1. نقاط القوة: هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها كأساس لإقرار المخططات المستقبلية.
2. نقاط الضعف: الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المنظمة، فمثلاً عدم وجود موظفين أكفاء، أو أنظمة داخلية قوية، أو غيرها تعتبر نقاط ضعف.
3. الفرص: قد ينتج أحيانا عن تحليل البيئة الخارجية بعض الفرص لتحقيق النجاح والنمو للمنظمة، فمثلاً وجود برامج وطنية تعنى بأهداف المنظمة، أو وجود حاجة في المجتمع لبرامجنا.
4. التهديدات: كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وبعض الأمثلة على هذه التهديدات هي دخول منظمة كبيرة تعمل في ذات المجال وبقوة كبيرة.

اختبر استيعابك!

والآن لنعمل بشكل فردي على التمرين التالي، هل يمكنك تحديد موقع كل من الجمل التالية ضمن مصفوفة الـ SWOT. يمكنك إضافة أمثلة أخرى عليها.

مثال – منظمة تعمل على خدمة الأطفال في المجالات الصحية:

- إمكانية إنشاء عيادات
- الوضع المالي ممتاز
- عدم التزام الأعضاء
- مقر المنظمة قديم ومستهلك
- قانون جديد للمنظمات
- ظهور منظمات أخرى
- وجود مباني فارغة في المنطقة
- وجود عائلات لديها عدد كبير من الأطفال
- عدد الأعضاء كبير
- تاريخ التأسيس قديم نسبيا
- عدم وجود مشاريع مدرة للدخل / للإيرادات

3.7 تطوير الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات، والأهداف المحددة

من أهم نتائج التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات والأهداف المحددة لكل من تلك الاستراتيجيات.

ولنستطيع التمييز بين هذه المصطلحات الثلاث لنستعرض معاً المثال التالي لإحدى المنظمات ومن ثم نقوم بتعريف كل منها. مثال:

تُعنى «جمعية الفن الشعبي» في احدى المحافظات الاردنية بنشر الفن الشعبي وحمايته من الاندثار، ومن خلال ذلك تعني أيضاً بتوفير فرص ترفيهية وتثقيفية للشباب. وحيث أن الجمعية جديدة نسبياً (موجودة منذ سنتين فقط)، فقد قامت بتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليها، **وبناءً عليها قامت بوضع الأهداف الاستراتيجية التالية:**

1. تثقيف الشباب في المحافظة من طلاب مدارس وجامعات وغيرهم حول الفن الشعبي، وتشجيعهم على ممارسة أو احترافه.
2. تطوير قاعدة متطوعين لدى الجمعية وتحويلهم لأعضاء فاعلين في المنظمة.

بحيث يخدم الهدف الأول رسالة المنظمة والأهداف التي تعمل من أجلها. أما الهدف الثاني فيخدم تطوير بنية الجمعية حيث وجدت الجمعية أن إحدى نقاط ضعفها عدم وجود عدد كافي من المتطوعين أو الأعضاء الناشطين يؤهلها على تنفيذ برامجها بكفاءة وفاعلية.

الهدف الاستراتيجي	الاستراتيجيات (الخاصة بالأهداف)	الأهداف المحددة
1. تثقيف وزيادة الاهتمام بالفن الشعبي بين الشباب وطلاب المدارس في المحافظة من حيث الممارسة أو الاحتراف.	استقطاب عدد من الشباب وزيادة اهتمامهم في التدرب على الفنون الشعبية من خلال توفير مدربين وجلسات تدريبية حول الفنون الشعبية.	زيادة عدد الشباب الممارسين للفن الشعبي من خلال تنفيذ عشرون جلسة تدريبية سنوياً في إحدى مجالات الفن الشعبي خلال الثلاث سنوات القادمة.
	زيادة جهود الدعاية والتسويق من خلال المشاركة بمقالات في الصحف المحلية، وتصميم نشرات إعلامية توزع لزوار الجمعية.	زيادة وعي الشباب بأهمية الفن الشعبي من خلال نشر 6 مقالات حول الفن الشعبي وطباعة وتوزيع 500 نشرة خلال الثلاث سنوات القادمة.
2. تطوير قاعدة المتطوعين وتحويلهم لأعضاء فاعلين في الجمعية.	تطوير نظام فعال لاستقطاب، مكافأة، وتعزيز المشاركة النشطة للمتطوعين.	رفع قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها من خلال المتطوعين، وذلك عن طريق استحداث نظام إدارة للمتطوعين مكتوب ومطبق خلال ستة أشهر.

وبناءً على المثال السابق يمكن تعريف المصطلحات السابقة كما يلي:

الهدف الاستراتيجي : هو هدف واسع حول ما تسعى المنظمة أن تحققه ويكتب بصيغة الجملة النوعية (أي غير كمية) بطبيعته.
وعادةً تضع المنظمة 5–7 أهداف استراتيجية تريد تحقيقها في الخطة الاستراتيجية خلال مدة 3–5 سنوات.

الاستراتيجية : وهي الآلية التي سيتم توظيفها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن أجل إيجاد الحلول لقضايا معينة. تجيب الاستراتيجيات على سؤال: «كيف سنحقق الهدف؟» وهي تصف الأسلوب العام المتبع ولا تصف النشاطات أو المشاريع المحددة.

الأهداف المحددة : وهي الأهداف المحددة، القابلة للقياس (SMART)، التي تؤدي للوصول للهدف العام في وقت محدد عادة لا يزيد عن سنة واحدة. الاهداف المحددة تحقق من خلال خطط عمل واضحة ومفصلة.

3.8 تطوير الخطط التنفيذية

الخطة التنفيذية هي الوسيلة التي تساعدنا على تصميم البرامج وتحديد الأولويات والوسائل لتحقيق الأهداف المرجوة. فمن غير الخطط التنفيذية تبقى الأهداف الاستراتيجية والمحددة غايات دون وسائل محددة تساعدنا في الوصول لها وفي قياس نتائجها.

وتحتوي أي خطة تنفيذية على:

1. الأهداف المحددة
2. الأنشطة
3. توزيع المسؤوليات
4. مدة التنفيذ المتوقعة
5. الموارد اللازمة
6. مؤشرات النجاح

وفيما يلي مثال لجزء من خطة تنفيذية:

الهدف الاستراتيجي: تطوير قاعدة المتطوعين وتحويلهم لأعضاء فاعلين في الجمعية.

الاستراتيجية الأولى: تطوير نظام فعال لاستقطاب، مكافأة، وتعزيز المشاركة النشطة للمتطوعين.

الأهداف	الأنشطة	مدة التنفيذ	الموارد المالية اللازمة	المعني بالتنفيذ	مؤشرات النجاح
نظام إدارة المتطوعين مكتوب ومطبق خلال ستة أشهر.	تشكيل لجنة للعمل على تصميم النظام.	2013/2/7-1	لا يوجد	رئيس الجمعية	لجنة من 3 أشخاص
	تصميم النظام.	2013/3/15-2/15	لا يوجد	لجنة العمل	النظام الناتج
	التدريب على إدارة النظام.	2013/3/20-18	100 دينار (مصاريف ضيافة)	لجنة العمل	جميع موظفي الجمعية لديهم القدرة على استخدام النظام

3.9 محتويات الخطة الاستراتيجية

يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية كما يلي:

1. الملخص التنفيذي (Executive Summary)
2. رسالة ورؤيا وقيم المنظمة (Mission & Vision & Values)
3. المنظمة وتاريخها (تأسيسها، تطورها والأهداف التي حققتها) (Organizational History)
4. وصف المنظمة وبرامجها (معلومات وحقائق أساسية، البرامج الحالية وغيرها) (Organizational Profile)
5. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (Situation Analysis)
6. الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجيات، والأهداف المحددة (Strategic Goals, Strategies, and Objectives)
7. الأنشطة الرئيسية والخطط التنفيذية (Activities and Implementation Plans)
8. الخطط المالية (Financial Plans)
9. الموارد البشرية اللازمة (Required Human Resources)
10. خطة المتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluation Plan Indicators)
11. جوانب أخرى ذات أهمية (المنافسة، المتطلبات الحكومية، المرافق، خطط التقييم والمتابعة، خطط التسويق والعلاقات العامة، الفئات المستهدفة، التحالفات، البرامج الإدارية الداعمة) (Other Critical Issues)

3.10 تطبيق الخطة الاستراتيجية

تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي بموافقة ذوي العلاقة على محتواها، وذوي العلاقة هم الهيئة الإدارية والتنفيذية للمنظمة. عند ذلك تبدأ مهمة تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ومن الأمور التي يجب الالتفات لها عند التنفيذ ما يلي:

1- مسؤولية التنفيذ:

تقع المسؤولية الكبرى في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مدير المنظمة، وعلى الهيئة الإدارية من جانب التأكد من تنفيذ الخطة. وعند البدء بالتنفيذ، يقوم المدير بتفصيل الخطط التنفيذية وتوزيع المهام الرئيسية على موظفي المنظمة (أو المتطوعين في حالة عدم وجود موظفين).

2- المتابعة والتقييم:

عند تحضير الخطة الاستراتيجية، يتم إدراج خطة لمتابعة وتقييم أداء المنظمة من حيث تنفيذ الخطة، وعادة ما يتم تحديد:

1. وسائل المتابعة والتقييم من: تقارير دورية، اجتماعات، الخ.
2. تحديد مؤشرات النجاح التي سيتم التقييم بناء عليها.

للاطلاع على نموذج تقييم الأداء الرجاء الرجوع الى الفصل الحادي عشر «قياس أداء المنظمة وديمومتها».

3- المرونه في التنفيذ:

وهنا يتساءل الكثيرون، ماذا لو لم نستطيع تنفيذ جزءاً معيناً من الخطة؟ إن الهدف من وجود الخطة الاستراتيجية هو مساعدة المنظمة في تسخير مواردها باتجاه تحقيق رسالتها، ولا يجب أن تكون وثيقة جامدة ، بل هي مرنه بحسب احتياجات المنظمة. فبالتالي فان هنالك حاجة لايجاد توازن بين تحقيق ما ورد في الخطة وما بين المرونة عند اللزوم اذا ما دعت الحاجة الى ذلك.

المصادر والمراجع

- Erica Olsen (2012). Strategic Planning Kit for Dummies, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Max Mckeown (2012), the Strategy Book, FT Prentice Hall.
- Patrick L. Burkhart and Suzanne Reuss (1993). Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations. Newbury Park: Sage Publications

النماذج

نموذج رقم (3.1) التحقق من الحاجة للتخطيط الاستراتيجي

التحقق من الحاجة للتخطيط الاستراتيجي
فوائد وتحديات

إرشادات:

1. قم بعمل قائمة بالفوائد والتحديات التي تتوقع أن تواجه منظمتك في موضوع التخطيط الاستراتيجي.
2. قم بالتفكير بطرق للبناء على الفوائد وتخطي العقبات/التحديات. لنضع دائرة حول أفضل الأفكار/الطرق.
3. قرر كيف ستقوم المنظمة بالاستمرار في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفوائد المتوقعة	التحديات المتوقعة	طرق للبناء على الفوائد وتخطي العقبات/التحديات

لتقرر المنظمة كيف ستستمر في العملية

- ستباشر بالعملية بحماس
- ستباشر بالعملية مع بعض التحفظات، آخذة بعين الاعتبار التحديات المتوقعة
- ستنتظر حتى وقت لاحق ومناسب أكثر
- لن تبدأ بعملية التخطيط الاستراتيجي في الفترة الزمنية المقبلة

نموذج رقم (3.2) تنظيم العمل على الخطة الاستراتيجية

تنظيم العمل على الخطة الاستراتيجية

النشاط	الشخص المسؤول	تاريخ الإنهاء المتوقع	المشاركين				
			الهيئة العامة	الهيئة الإدارية	جميع الموظفين	أطراف أخرى (ممثلين عن المجتمع، ممولين رئيسيين، الخ)	مستشار خارجي
1. مراجعة تاريخ المنظمة ونجاحاتها، قيمها، وثقافتها.							
2. مراجعة رؤيا ورسالة المنظمة ومدى تحقيق المنظمة لتلك الرؤيا والرسالة خلال السنوات السابقة.							
3. تحليل الوضع الحالي للمنظمة (SWOT) .							
4. تحديد توجهات المنظمة المستقبلية والاستراتيجيات المتبعة.							
5. إعداد الخطط التنفيذية.							
6. إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية.							
7. مراجعة الخطة الاستراتيجية مع المعنيين.							
8. الموافقة على الخطة.							
9. تنفيذ الخطة.							
10. متابعة تنفيذ الخطة.							

نموذج رقم (3.3) التحليل الداخلي والخارجي

التحليل الداخلي والخارجي	
مواطن القوة	مواطن الضعف
الفرص	التهديدات

نموذج رقم (3.4) الخطة التنفيذية

الخطة التنفيذية					
الأهداف	النشاطات	الزمن	التكلفة	المعني بالتنفيذ	مؤشرات النجاح

الفصل الرابع

أساسيات ادارة الموارد البشرية

دليلك

المحتويات

الفصل الرابع
أساسيات ادارة الموارد البشرية

المحتويات

4 أساسيات إدارة الموارد البشرية
4.1 نظرة عامة 54
4.2 ادارة الموارد البشرية 56
4.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
4.2.2 دور إدارة الموارد البشرية
4.3 اعداد الهيكل التنظمي للمنظمة 58
4.3.1 مفهوم الهيكل التنظيمي
4.3.2 انواع الهياكل التنظيمية
4.3.3 إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة
4.4 تحليل وتحديد الوظائف اللازمة لمنظمتك وفق الهيكل التنظيمي 61
4.5 الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة 62
4.5.1 مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته
4.5.2 أهمية الوصف الوظيفي
4.5.3 مضمون الوصف الوظيفي
4.5.4 إعداد الوصف الوظيفي
4.6 جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم 64
4.6.1 طرق جذب المرشحين للتوظيف
4.6.2 اعداد طلب التوظيف في المنظمة
4.6.3 دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة
4.6.4 إجراء المقابلة واختيار الموظفين
4.6.5 التوظيف وعقد العمل
4.7 الدليل التعريفي للموظف الجديد 71

قائمة بالنماذج:

نموذج رقم (4.1) – كتابة وصف وظيفي
نموذج رقم (4.2) – طلب توظيف
نموذج رقم (4.3) – تقييم متقدم لوظيفة
نموذج رقم (4.4) – عقد عمل

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:
محمد حسين الزعبي
مؤسسة نور الحسين

4.1 نظرة عامة

تعد المنظمات غير الربحية من اهم منظمات المجتمع المدني في اي دولة، لما لها من دور كبير في المساهمة في تنفيذ المبادرات التنموية في مختلف المجالات كل منظمة وفق اختصاصها، ويحكمها في ذلك انظمتها الداخلية واهدافها المحددة عن تاسيسها. ويترتب على كل منظمة ان تقوم بتوفير الكوادر البشرية من اجل العمل والقيام بتنفيذ نشاطاتها.

وبذلك جاء الاهتمام بما يسمى بادارة الموارد البشرية او ادارة الافراد، والتي تعد من اهم الوظائف الادارية التي تقوم بها المنظمات غير الربحية، ولكونها تتعامل مع جميع القضايا والامور التي تهم الأفراد في المنظمات بداية من اختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم وتسريحهم وكل ما يتعلق بشؤونهم في العمل، وما يترتب من ابعاد اخرى تهم حياتهم ومعيشتهم.

يتاثر اداء المنظمات غير الربحية بشكل كبير ايضا بمدى فاعلية قيام الموارد البشرية فيها بمهامهم وواجباتهم، ومن هنا بدات الحاجة لتطوير وتكيف هذا الفصل والذي يتكون من بعض الاساسيات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يغطي هذا الفصل المواضيع الاتية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها.
- اعداد الهياكل التنظيمية.
- اعداد الوصف الوظيفي.
- جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم.
- الدليل التعريفي للموظف الجديد.

أهداف الفصل:

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- إعداد الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة.
- تطوير نظام جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم في المنظمة.
- تطوير دليل تعريفي خاص بالمنظمة .

المصطلحات الاساسية والاختصارات:

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وطرق التعامل معهم في جميع المستويات في المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي Organizational Structure
الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة ووظائفها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بينها.

مفهوم الوصف الوظيفي Job Description

أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات المطلوبة لملء الوظائف في المنظمة.

مقابلة التوظيف Job Interview

اتصال مباشر بين المسؤول عن التوظيف في المنظمة والشخص المتقدم للوظيفة.

عقد العمل Employment Contract

وثيقة مبرمة ما بين المنظمة والموظف يتعهد الموظف بان يعمل تحت ادارة واشراف المنظمة مقابل اجر معين.

الدليل التعريفي للمنظمة Induction Guide

اداة تتضمن بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة لتعريف وتوعية الموظفين ببيئة المنظمة كاملة.

4.2 ادارة الموارد البشرية

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية التي تقوم بها اي منظمة، كونها تركز بشكل رئيسي على العنصر البشري او الافراد العاملين او المتطوعين فيها. وتعد هذه الوظيفة عنصرا اساسيا في المنظمات غير الربحية وذلك لان الافراد العاملين او المتطوعين في اية منظمة هم اللاعبين الاساسين والذين لهم الدور الرئيسي في تحقيق اهدافها، ويعتبرون الذراع الرئيسي المنفذ لجميع مباردات ونشاطات ومشاريع وبرامج المنظمة.

تعد ادارة الموارد البشرية وظيفة تنظيمية كونها تتعامل مع جميع القضايا والامور التي تهم الأفراد في المنظمات بداية من اختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم وتسريحهم وكل ما يتعلق بشؤونهم في العمل، وما يترتب من ابعاد اخرى تهم حياتهم ومعيشتهم.

4.2.1 مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين.
ويقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين، وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى اعلي مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إدارة الموارد البشرية: يقصد بها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى اعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

4.2.2 دور إدارة الموارد البشرية

يتاثر تطور أداء المنظمات بشكل كبير بمدى فاعلية ودور الموارد البشرية فيها، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية أدوارا متعددة في ذلك، ومن هذه الأدوار نذكر منها ما يأتي:

- تنمية هيكلية المنظمة من خلال زيادة الالتزام، والتعاون بين أقسام المنظمة، وخلق الشراكات بينها.
- تحقيق العدالة من خلال توضيح حقوق، وواجبات الإفراد والعاملين في المنظمة.
- تحليل الوظائف وتخطيط احتياجات الايدي العاملة.
- تصنيف الوظائف في المنظمة ووضع الوصف الوظيفي اللازم لكل وظيفة.
- تحديد الاجور، والرواتب، والحوافز للعاملين في المنظمة.
- توفير الرعاية الصحية، والاجتماعية للموظفين.
- توضيح قنوات الاتصال، والتسلسل الوظيفي في المنظمة.
- اختيار وتوظيف الأفراد، ومراقبة وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتدريبهم.
- إتباع إجراءات في إدارة الإفراد والعاملين تساهم في شعورهم بالأمن لتحقيق أهداف المنظمة.
- التوثيق وحفظ الملفات الخاصة بكل ما يتعلق بالموظفين في المنظمة.

4.3 اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة

4.3.1 مفهوم الهيكل التنظيمي

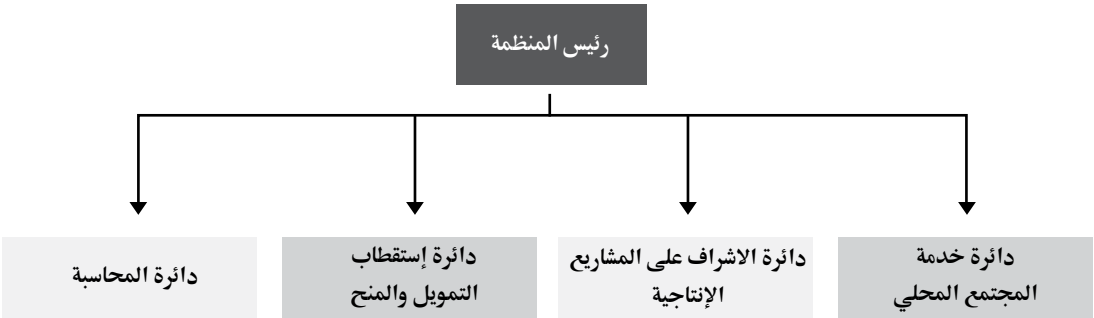
يعد وجود الهيكل التنظيمي في اي منظمة مهماً لما له من دور في توضيح الوحدات، او الدوائر، او الاقسام التي تتكون منها المنظمة، والتي تكون موزعة على شكل افقي وعمودي تبين مواقع الوظائف المختلفة، وتبعيتها الادارية، وخطوط الاتصال، والاشراف، والسلطات، والمسؤوليات داخل المنظمة، والذي يعكس تطلعاتها المستقبلية.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة، ووظائفها، وخطوط الصلاحيات، والمسؤوليات والعلاقات بينها.

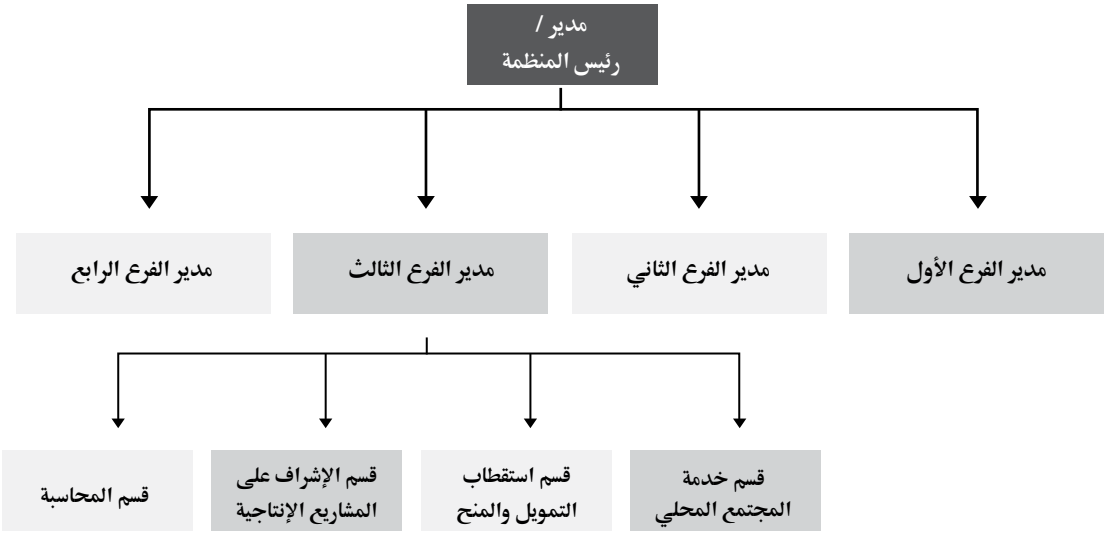
4.3.2 انواع الهياكل التنظيمية

تتنوع الهياكل التنظيمية في المنظمات بانواع عدة، نذكر منها ما يأتي:

أ. الهيكل التنظيمي الوظيفي: حيث يتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية بفصل الوظائف عن بعضها البعض في المنظمة، كما يسهل عملية تعريف ووصف الوظائف وتحديد مهامها وواجباتها، ويؤدي أيضا إلى متابعة سير العمل ومراقبة الأداء للعاملين في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة. ويبين الشكل التالي هذا النموذج من الهياكل التنظيمية.



ب. الهيكل التنظيمي وفق الفروع: يستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يتوفر للمنظمة فروعا موزعة على المدن أو القرى المختلفة، حيث يتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتوفير الوظائف والخدمات للمستفيدين من المنظمة في أماكن عملهم، وعادة ما يطبق في الفروع مبدأ اللامركزية المحدودة، حيث يكون ارتباطها بالقرارات الإستراتيجية بالفرع الرئيسي لها. ويعد هذا النوع أكثر مرونة وديناميكية من الهيكل التنظيمي الوظيفي. ويبين الشكل التالي هذا النموذج من الهياكل.

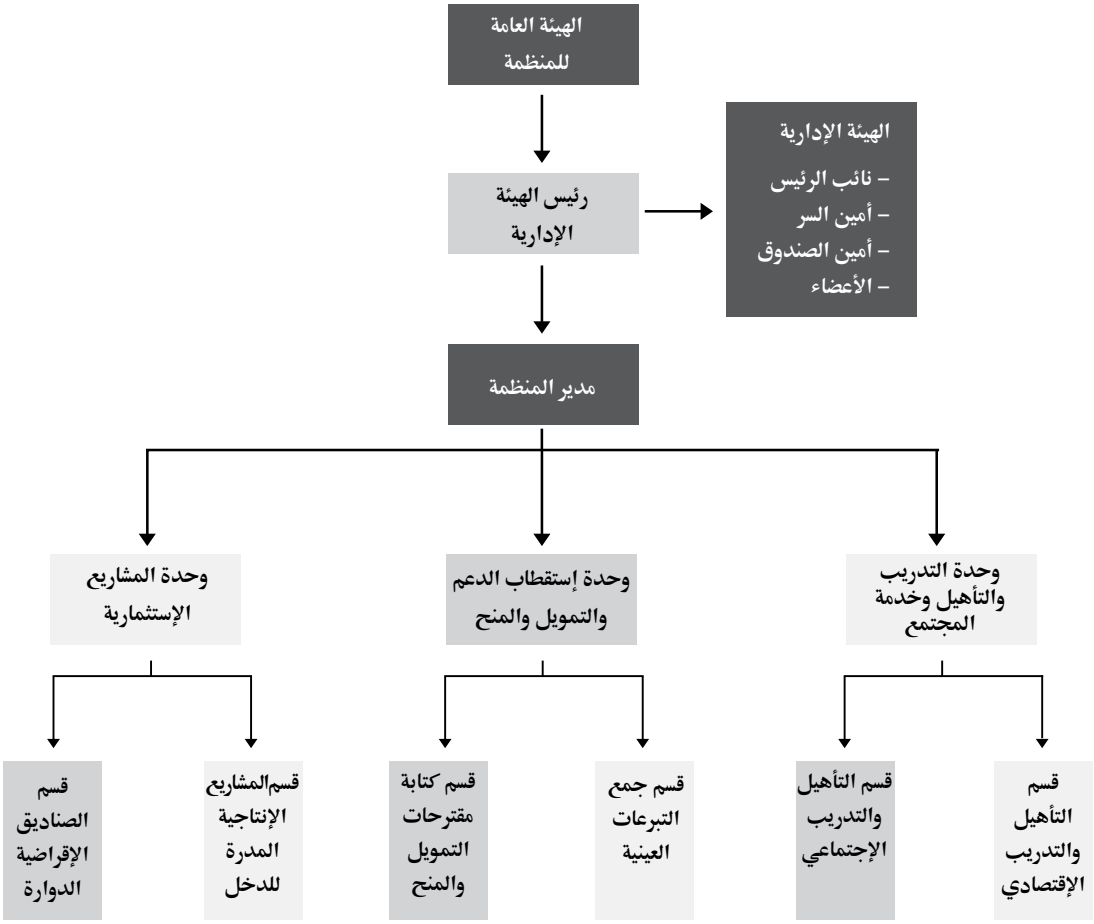


4.3.3 اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة

تعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة عملية في غاية السهولة، وقبل البدء في تصميم او إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل منها: حجم المنظمة، وموقعها الجغرافي، ودورة حياتها، والاعمال التي تقوم بها، وما يرتبط بها من احتياجات من الموارد البشرية، ومدى حاجتها لاستخدام التكنولوجيا في تنفيذ اعمالها، ونطاقات الاشراف والمسؤوليات المناطة في دوائرها او اقسامها، بالاضافة الى البيئة الخارجية التي تتاثر وتؤثر بها. ولتصميم أو اعادة تصميم الهيكل التنظيمي في منظمتك يمكنك اتباع الخطوات المبينة ادناه:

- حدد الاهداف الرئيسية لمنظمتك وفق ما وردت في نظامها الداخلي.
- حدد المشاريع والانشطة التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.
- جمع الانشطة المتشابهة مع بعضها البعض ووضعها في وظيفة واحدة.
- ضع الوظائف الرئيسية التي قمت بوضعها واكتبها في مربع او صندوق صغير وقم بوضعها بمستوي افقى اذا كانت تتمتع بنفس مستويات الاشراف والمسؤولية والسلطة.
- حدد الوظائف المتفرعة عن الوظائف الرئيسية وضعها بصناديق اسفل الوظائف الرئيسية.
- حدد العلاقات الادارية التي تربط بين الوظائف الرئيسية من جانب وبين الوظائف الرئيسية والفرعية من جانب اخر من حيث التواصل وتبادل المعلومات وحدود المسؤولية والسلطة سواء كانت عمودية او افقية.

الشكل الاتي يبين كيف قامت منظمة القمر الخيرية بعمل هيكل تنظيمي (الخريطة التنظيمية) لها وفق الخطوات التي وردت اعلاه.



لتصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمتك

- قيم الوضع الحالي لمنظمتك بالتعاون والتنسيق مع كل من له علاقة بعمل المنظمة.
- قيم الوظائف والأقسام والمهام التي تؤديها المنظمة حالياً واختر الهيكل المناسب لذلك سواء كان بالدمج أو بالزيادة.
- راع المرونة الأفقية في تصميمه لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة.
- راع توزيع وتوحيد الجهود وتوصيف المهام والواجبات المترتبة على الهيكل.
- راع أن يكون الهيكل التنظيمي يسمح بمبدأ مشاركة الجميع، سواء الدوائر او الأقسام أو أعضاء الهيئة الإدارية أو أعضاء الهيئة العامة، وبالتالي تسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.
- حاول اشراك كل من له علاقة بالمنظمة بتصميم الهيكل الجديد.
- راع أن عملية المراقبة والمتابعة سوف تتم بسهولة ويسر للتأكد من أن المنظمة تسير بتطور مستمر.

4.4 تحليل وتحديد الوظائف اللازمة لمنظمتك وفق الهيكل التنظيمي

تعد عملية تحليل وتحديد الوظائف اللازمة في منظمتك ذو اهمية كبيرة لما يترتب على ذلك اختيار نوع الموظفين اوالمتطوعين، وبذلك فعند تحديد الكادر (الموظفين أو المتطوعين) لمنظمتك عليك الاخذ بعين الاعتبار نوع منظمتك وطبيعتها، وحجم البرامج والمشاريع والانشطة التي ستنفذها، والمهام المطلوبة لكل من سيقوم بتنفيذ تلك البرامج او المشاريع او الانشطة.

الامور الواجب مراعاتها عند تحديد أو اختيار الكادر (الموظفين او المتطوعين)

- تحديد نوع وحجم المهارات التي تحتاجها المنظمة للتوظيف
- مدى ثبات أو تغيير العمل
  * إذا كان العمل ثابت ولا يتغير في منظمتك، فإنك ستكون بحاجة إلى توظيف أشخاص بوظائف دائمة.
  * إذا كان العمل غير ثابت، فإنك ستستخدم أشخاصاً بوظائف غير دائمة.
- الفترة الزمنية للعمل
  * إذا كان العمل سيستمر لفترة غير محددة أو طويلة، فإنك ستحتاج إلى توظيف أشخاص في وظائف دائمة.
  * إذا كان العمل سيستمر لفترة محدودة، فإنك ستستخدم أشخاصاً في وظائف مؤقتة.
- عدد ساعات العمل الأسبوعية
  * معرفة وتحديد عدد الساعات التي يتطلبها إنجاز العمل المطلوب يساعد في اتخاذ القرار فيما إذا كنت ستوظف موظف بدوام كامل أم بدوام جزئي.

ويرتبط كل ذلك بالرجوع الى الخريطة التنظيمية المعدة لمنظمتك والتي تبين الوظائف التي يتطلب الامر تعيينها، ولاحظ النموذج الذي استخدمته منظمة القمر الخيرية لتحديد نوع المهارات وحجمها لوظيفة رئيس وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع كاحدى الوظائف الوادرة في الخريطة التنظيمية لها:

الوظيفة: مدير وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع			
المهمة / الواجب	المهارة المطلوبة	المدة اللازمة	الشخص المنفذ
تحديد احتياجات المجتمع المحلي	مهارات التيسير والتدريب	اسبوع	مدير الوحدة
تحديد اولويات المجتمع من الاحتياجات	مهارات التحليل	اسبوع	مدير الوحدة
تصميم البرامج والمشاريع التي تستجيب للاحتياجات	مهارات التخطيط	اسبوع	مدير الوحدة
تقديم التقارير الفنية	مهارات كتابة التقارير	3 ايام	مدير الوحدة
حفظ الوثائق	مهارات السكرتاريا	ساعة	مدير الوحدة

4.5 الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة

4.5.1 مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته

تتمثل الخطوة الاولى في اختيار الشخص المناسب للتوظيف في المنظمة في اعداد وكتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مذكورة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، **ويعد الوصف الوظيفي أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات المطلوبة لملء الوظائف المختلفة في منظمتك، فهو الذي يحدد مهام الموظفين أوالعاملين ومسؤولياتهم، ويحدد بذلك الصلاحية لجوانب العمل، بالإضافة إلى المهارات والخبرات المطلوبة لأداء المهام.**

4.5.2 أهمية الوصف الوظيفي

تتمثل أهمية الوصف الوظيفي بامور عدة، نذكر منها ما يلي:

- يوفر لك الوصف الوظيفي مؤشرات لاستقطاب الموظفين / العاملين واختيارهم وتعيينهم.
- يساعدك الوصف الوظيفي في اتخاذ القرار بشان الشخص الذي تبحث عنه لتوظيفه.
- يوفر الأسس التي تبنى عليها برامج التدريب للموظف من اجل بناء قدراته وتنفيذ مهامه بشكل فاعل.
- يسهل عملية تقييم أداء الموظف.
- يوفر لك مرجعاً بالمسميات الوظيفية في منظمتك أو مشروعك.
- يبين متطلبات العمل بين المنظمة والموظف من خلال خلق فهم مشترك للأداء المتوقع.
- مراجعة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

4.5.3 مضمون الوصف الوظيفي

يبين النموذج ادناه محتويات الوصف الوظيفي، مبينا ازاء كل محتوى تفسيرا بسيطاً لذلك المحتوى:

اسم الوظيفة	مسمى الوظيفة وفق ما ورد في الخريطة التنظيمية
الدائرة / الوظيفة	اسم الدائرة التي تتبع لها تلك الوظيفة وفق ما ورد في الخريطة التنظيمية.
مسؤول أمام	اسم المسؤول عن الموظف/ الوظيفة مباشرة (التبعية الادارية) والذي تقدم اليه تقارير من الموظف.
مسؤول عن	اسماء الوظائف التي سيكون مسؤولا عنها وتتبع له اداريا .
الأهداف الرئيسية للوظيفة	وصف محدد للمهام والواجبات التي ستنجز من قبل الموظف لشاغر هذه الوظيفة.
المهام والواجبات الرئيسية	وصف الواجبات والمسؤوليات الرئيسية التي سيقوم بها الموظف مرتبة حسب اهميتها وأولوياتها.
متطلبات الوظيفة	أ- المواصفات الأساسية للقيام بمهام وواجبات الوظيفة مثل: - المؤهل التعليمي والتدريب . - الخبرات العملية والمهارات. - الخصائص الجسمانية. ب- المواصفات الإضافية غير الأساسية للقيام بمهام العمل ولكن يفضل توافرها مثل: اللغات واستخدام الحاسوب، والمظهر العام، وامتلاك رخصة قيادة، والطباعة باللغتين العربية والانجليزية...الخ.

4.5.4 إعداد الوصف الوظيفي

بعض الإرشادات لكتابة الوصف الوظيفي

- اكتب جملا واضحة على أن لا تتكرر في بطاقة وصف وظيفي أخرى.
- اختر أكثر الكلمات دلالة وأوجز: استعمل جملا قصيرة ودقيقة.
- راجع وتفحص مدى ملائمة الوصف الوظيفي للمتطلبات الأساسية.
- صف الوظيفة وليس الموظف.

يبين المثال المذكور ادناه كيف قامت منظمة القمر الخيرية بكتابة واعداد الوصف الوظيفي لوظيفة رئيس قسم التاهيل والتدريب الاجتماعي

منظمة القمر الخيرية	
اسم الوظيفة	رئيس قسم التاهيل والتدريب الاجتماعي
الدائرة / الوظيفة	وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع
مسؤول أمام	مدير وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع
مسؤول عن	المدربين والموظفين مما لهم علاقة بتنفيذ أنشطة التدريب
الأهداف الرئيسية للوظيفة	التنسيق والإشراف العام على تنفيذ كافة أنشطة التدريب، والتأكد من أن تنفيذ الأنشطة التدريبية مطابقة للمعايير المعتمدة في المنظمة.
المهام والواجبات الرئيسية	– ينسق لعقد جلسات الترويج والتوعية للفئات المستهدفة من التدريب. – يساهم في إعداد وتحضير كافة برامج التدريب والأدلة التدريبية الخاصة. – ينسق مع المدربين من اجل تحديد الفئات المستهدفة وتقييم الاحتياجات التدريبية لهم. – يشرف وينسق على تحضير كافة الأمور اللوجستية لتنفيذ التدريب . – يقيم أثر برامج التوعية والتدريب على الفئات المستفيدة من التدريب. – يستلم تقارير المدربين ويدققها. – يحضر التقارير الفنية الوصفية والكمية الشهرية والربعية والسنوية.
متطلبات الوظيفة	– أن يكون حاملاً لشهادة بكالوريوس إدارة علم اجتماع – أن يتقن استخدام الحاسوب ويتقن اللغتين العربية والانجليزية كتابة وقراءة – لديه خبرة لا تقل عن ٢ سنة في مجال التدريب

4.6 جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم

4.6.1 طرق جذب المرشحين للتوظيف

- **الإعلان في الصحف اليومية:** يعد الإعلان في الصحف من أكثر الطرق شيوعا لطلب الموظفين، فعلى المنظمة عند الإعلان في الصحف المحلية أن تحدد من سيقرأ الإعلان، وما تكلفته، وعليها أن تراعي في إعلانها لطلب الوظائف الاختصار وإعطاء معلومات كافية عن الوظيفة، وبيان المهارات والخبرات المطلوبة، وطريقة التقدم للوظيفة، بالإضافة إلى تصميم الإعلان بطريقة جذابة. ويمكن للمنظمة ان تضع اعلانها ايضا على الموقع الالكتروني الخاص بها، أو على احدى وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والتويتر وغيرها من الوسائل.
- **من داخل المنظمة:** وتعد هذه الطريقة احدى الطرائق في جذب الموظفين وتتمثل في ابلاغ الموظفين او المتطوعين من داخل المنظمة عن توفر وظيفة شاغرة، ويسمح في هذه الحالة للموظفين التقدم للوظيفة الشاغرة في حال انطبقت عليهم متطلبات وشروط الوظيفة. وهذه الطريقة تساهم في رفع معنويات الموظفين او المتطوعين للعمل والانتماء لهذه المنظمة بشكل اكبر.
- **مكاتب التوظيف:** تعد مكاتب التوظيف من المصادر الحديثة والجيدة التي يمكنك أن تلجا لها للحصول على الموظفين، حيث يتوفر لديهم بيانات عن الباحثين عن فرص عمل، ومن ايجابيات هذه المكاتب توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- **مكاتب العمل الحكومية:** تعمل مكاتب العمل الحكومية بالاحتفاظ بمعلومات عن الباحثين عن عمل، ويمكن للمنظمة أن تطلب منهم المواصفات التي ترغب بها، و ومن ايجابيات هذه المكاتب توفير الوقت والجهد والتكلفة أيضا.
- **مصادر أخرى:** مثل الجامعات والمعاهد، وأصحاب العمل الآخرين، والمعارف والأصدقاء.

يمكن للمنظمة ان تحدد الية الجذب لكل وظيفة من وظائفها التي ترغب بالاعلان عنها باستخدام النموذج التالي:

الرقم	الوظيفة	وسيلة الجذب

4.6.2 اعداد طلب التوظيف في المنظمة

يحتوي طلب اي توظيف معلومات عامة موجزة عن المتقدم تتضمن: الاسم والعنوان والجنسية والوضع الاجتماعي واية معلومات بهذا الخصوص، وتتضمن ايضا خلاصة التحصيل العلمي، وملخص عن الخبرات العملية للمتقدم. والنموذج التالي طلب توظيف تستخدمة منظمة القمر الخيرية ليتم تعبئته من قبل المتقدمين للوظائف الشاغرة، والتي يمكن لاي منظمة الاستفادة منه او تطويره بالطريقة التي تراها مناسبة.

منظمة القمر الخيرية – نموذج طلب توظيف				
اسم الوظيفة:	تاريخ الاعلان عن الوظيفة:.....	نوع الاعلان:.....		
1. المعلومات العامة عن المتقدم				
الاسم الرباعي	الجنس			
الحالة الاجتماعية	العنوان البريدي			
الجنسية	الهاتف			
مكان السكن الحالي	البريد الالكتروني			
2. التعليم والمؤهلات العلمية				
المؤهل	سنة التخرج	الشهادة	المؤسسة التعليمية	
3. الخبرات العملية				
مكان العمل	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اسم الوظيفة	هاتف المؤسسة
4. الدورات التدريبية				
اسم الدورة	التاريخ	مكان التدريب	الجهة المدربة	نوع المهارات
5. اية ملاحظات ترغب باضافتها:.....				
6. المرفقات المطلوبة:1) السيرة الذاتية.2) صورة عن هوية الاحوال المدنية.3) نسخة لآخر شريحة راتب				
اسم وتوقيع المتقدم	التاريخ			
اسم وتوقيع مستلم الطلب:				

4.6.3 دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة / اعداد قائمة مختصرة للمرشحين

يقوم فريق عمل المنظمة بعد الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة باستعراض كافة الطلبات، ويتم تقييمها، وفق متطلبات الوظيفة، ويمكنك اخذ الارشادات المبينة ادناه لدراسة الطلبات المتقدمة للتوظيف في منظمتك.

بعض الإرشادات حول دراسة الطلبات المتقدمة للوظائف

- اعد قائمة بكافة الطلبات التي تسلمتها.
- حدد فيما إذا كانت الطلبات تتوافر فيها المتطلبات الضرورية حسب ما وضعتها في الوصف الوظيفي.
- أعلم المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة.
- حدد انسب المتقدمين الذين توافرت فيهم متطلبات الوظيفة وحضر قائمة مختصرة بهم.
- اتصل بالمرشحين الذين تم اختيارهم للمقابلة وحدد معهم مواعيد المقابلات.

ويمكن للمنظمة ان تستخدم النموذج التالي عند دراسة الطلبات لاعداد قائمة المرشحين للمقابلة

الرقم	اسم المتقدم	تاريخ تقديم الطلب	مستوفي لمتطلبات الوظيفة	ملاحظات

4.6.4 اجراء المقابلة واختيار الموظفين

تعد المقابلة الخطوة التالية بعد اعداد قائمة مختصرة ممن انطبقت عليهم شروط ومتطلبات الوظيفة، وتهدف الى التاكد من ان المتقدم لديه القدرة على القيام بالواجبات والمهام المحددة للوظيفة، ومناقشة النقاط المتعلقة بالراتب وشروط وتعليمات التعيين.

مقابلة التوظيف

اتصال مباشر بين المسؤول عن التوظيف في المنظمة مع الشخص المتقدم للوظيفة، وهي فرصة ووسيلة لأخذ معلومات واقعية وفعلية مفصلة عن شخصية المتقدم للوظيفة، وتصرفاته في المواقف المختلفة لتكوين خلفية مناسبة عنه، وهي بنفس الوقت فرصة، ووسيلة للمتقدم لتسويق نفسه، وإقناع المسؤول عن التوظيف في المنظمة.

بعض الارشادات لاجراء مقابلة التوظيف

- أن تكون ودودا وتجعل المتقدم للوظيفة أن يكون مرتاحا ليساعدك للحصول على المعلومات.
- إعطاء المتقدم نبذة عن منظمتك مما سيساعده على تكوين فكرة أفضل عن بيئة العمل.
- التأكد من أن المتقدم قام بالاطلاع على الوصف الوظيفي وقد فهم المطلوب من الوظيفة.
- طرح اسئلة ذات نهايات مفتوحة وإعطاء المتقدم الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة.
- حسن الاستماع وإظهار الاهتمام لما يقوله المتقدم .
- التأكد من دوافع المتقدم للوظيفة واسمح له بطرح الأسئلة واجب عليها بصراحة.
- لا تنسى أن يكون جزءا من المقابلة الاختبار العملي إذا كانت الوظيفة تتطلب اختباراً عمليا، وراع أن يكون الاختبار مجهزا مسبقاً لذلك.
- ناقش الراتب مع المتقدم، واسأله عن أسماء بعض الأشخاص المعرفين، كمرجع للشهادة على مؤهلاته وخبراته.

والنموذج التالي هو أحد النماذج التي تستخدم للمقابلة وتقييم الموظفين المتقدمين في منظمة القمر الخيرية، ويمكنك ان تعدل او تضيف عليه وفق ما تقتضيه مصلحة العمل في منظمتك.

منظمة القمر الخيرية – نموذج تقييم متقدم لوظيفة					
معلومات عامة					
اسم المتقدم:					
الوظيفة المطلوبة:	الدائرة/القسم:				
لجنة التقييم:					
تقييم المتقدم	ضعيف	متوسط	جيد	جيدجدا	ممتاز
المعرفة بطبيعة مهارات الوظيفة المطلوبة					
الخبرات السابقة في نفس المجال					
مدى ارتباط المؤهل العلمي بالوظيفة المطلوبة					
المبادرة					
مهارة الاتصال والاستماع					
السلوك العام					
الرغبة في الوظيفة أو العمل لدى المنظمة					
نقاط القوة عند المتقدم					
نقاط الضعف عند المتقدم					
التوصية					
	– نعم يوظف		– لا يوظف		

4.6.5 التوظيف وعقد العمل

تاتي حاليا الخطوة الاخيرة الواجب اتخاذها من قبل المنظمة، والمتمثلة بعملية التوظيف بعد اتمام مناقشة المرشح بالراتب، وشروط التعيين، وغير ذلك من الامور التي تهم المنظمة. وهو اعداد عقد العمل مع الموظف والذي يعد اداة مهمة لكل من الجانبين على حد سواء كونه يحفظ حقوقهما معا. وفي الوقت نفسه تشعر الموظف بما يسمى بالامن الوظيفي خلال فترة عمله في منظمتك. والفقرات المبينة تالياً تبين اهم العناصر الرئيسية التي يتضمنها عقد العمل، ويمكن للمنظمة ان تستشير محاميا لاعتماد عقد العمل او تحضيره.

العناصر الرئيسة في عقد العمل

- اسم المنظمة، وعنوانها.
- معلومات المتقدم للوظيفة / المعلومات الشخصية عن الموظف.
- الأجر الأساسي وأية علاوات أو مزايا أو مكافآت يستحقها الموظف بموجب شروط الخدمة السارية.
- الإجازة التي يستحقها الموظف، وساعات العمل الاعتيادية، وساعات العمل الإضافي عند الضرورة.
- فترة الاختبار التي سيعمل فيها تحت التجربة حتى تتأكد المنظمة من أنه مناسب للوظيفة .
- المدة المناسبة للإخطار الذي يتعين القيام به على من يرغب من طرفي العقد في فسخه.
- الإجراءات التأديبية والعقوبات.
- شروط خاصة يتفق عليها الطرفان بما لا يتعارض مع قانون العمل المعمول به.
- أية بيانات أخرى يحددها قانون العمل المعمول به.

ويعد عقد العمل المبين تاليا هو نموذج لعقد قامت منظمة القمر الخيرية باعتماده بينها وبين موظفيها:

منظمة القمر الخيرية – عقد عمل

الفريق الأول : ..... ويمثله ..... رئيس منظمة .....

الفريق الثاني : ..... الجنسية: ..... العنوان : .....

نظرا لان الفريق الاول يرغب في التعاقد مع الفريق الثاني للعمل في منظمة.....
فقد اتفق الفريقان على ما يلي:

المادة (1): يوافق الفريق الأول على التعاقد مع الفريق الثاني ليعمل بوظيفة :
مسمى الوظيفة : ..... موقع العمل : .....

المادة (2): مدة العقد: يعتبر هذا العقد محدد المدة ويبدأ اعتباراً من مباشرته العمل بتاريخ .....
ولغاية .....

المادة (3): يدفع الفريق الاول للفريق الثاني راتبا شهريا مقداره (.....) فقط ..... لاغير
شاملا لجميع العلاوات .

المادة (4): تخضع خدمات الفريق الثاني لنظام..... ولاحكام قانون العمل، وقانون الضمان
الاجتماعي المعمول بهم .

المادة (5): يخضع راتب الفريق الثاني للضرائب والاقتطاعات القانونية ومنها ضريبة الدخل والضمان
الاجتماعي، ويلتزم الفريق الثاني بأداء أقساط التأمين الصحي في حال رغبته في الاستفادة من
هذا التأمين وذلك بحسب الأنظمة المعمول بها في .....

المادة (6) : يمنح الفريق الثاني الإجازات الآتية وتحتسب وفق الأسس المعمول بها في .....
أ- إجازة سنوية مدتها (21) يوماً ب – الإجازة المرضية ج – اجازة الامومة

المادة (7): يحق للفريق الأول وفق تقديره وحده ان ينقل الفريق الثاني الى أي وظيفة اخرى في .....
شريطة ان لا يقل مستواها عن مستوى وظيفته وان لا يؤدي النقل الى خفض راتبه.

المادة (8): يتعهد الفريق الثاني ان يحافظ على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بشؤون الفريق الاول او عملائه وسواء كانت المعلومات ذات طبيعة فنية ادارية تجارية او غير ذلك، ويتعهد الفريق الثاني بان يحافظ على سرية هذه المعلومات ولا يطلع عليها احد اياً كان او مهما كانت الظروف.

المادة (9): يعتبر هذا العقد منتهياً في حالة انتهاء مدة العقد، أو أي إخلال باي بند من بنود هذا العقد من قبل الفريق الثاني أو إنهاء عقد العمل لأي من الأسباب الواردة في المادة (28) من قانون العمل رقم (8) لعام 1996 .

المادة(10): في حال عدم رغبة اي من الفريقين في تجديد عقد العمل فعليه اشعار الفريق الآخر بذلك خطياً قبل شهر واحد على الاقل ولا يجوز سحب الاشعار الا بموافقة الفريقين.

المادة (11): يلتزم الفريق الثاني في حال انتهاء عمله لاي سبب كان ان يقوم بإعادة كل ما بحوزته والمتعلقة بعمل الفريق الاول ، كما يمنع على الفريق الثاني الاحتفاظ بنسخة او ملخص عنها.

المادة (12): يلغي هذا العقد أي عقد او كتاب تعيين صادر من قبل الفريق الأول للفريق الثاني قبل تاريخ هذا العقد.

المادة(13): نظم هذا العقد من نسختين يحتفظ كل فريق بنسخة منه.

توقيع الفريق الثاني	توقيع الفريق الاول
.....	.....

4.7 الدليل التعريفي للموظف الجديد

تعتمد كل منظمة نظام خاص بها لتعريف الموظفين الجدد ببيئة المنظمة، واسسس وقواعد العمل بها، حيث تختلف من منظمة الى اخرى، ولكن في الغالب ما تكون متشابهة الى حد ما، ويعرف الدليل التعريفي للمنظمة بأنه:

الدليل التعريفي

اداة تتضمن بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة لتعريف وتوعية الموظفين ببيئة المنظمة كاملة.

ويتضمن الدليل موضوعات متعددة عن المنظمة، نذكر منها رؤيا ورسالة المنظمة واهدافها، وأنظمة وقواعد العمل، والرواتب والامتيازات، وسياسة صرف الراتب، والدوام والإجازات، وتقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، والى ما غير ذلك المتعلق بالمنظمة وعملها.

ارتأينا في هذا الدليل ان نستعرض معكم بعض محتويات الدليل التعريفي الذي قامت منظمة القمر الخيرية باعداده من اجل الموظفين على سبيل المثال لا للحصر. ويمكن للقائمين على اي منظمة العمل على تطويره والاستفادة منه كنواة دليل يمكن تعديله وتطويره وفق ما تقتضيه مصلحة العمل في منظمتكم.

منظمة القمر الخيرية

الدليل التعريفي للموظف الجديد 2012

منظمة القمر الخيرية

مقدمة:

أنت الآن احد أعضاء فريق عمل منظمة القمر الخيرية وهذا الدليل وضع من اجل تعريفك بالمنظمة والمتوقع ان تكون احد اعضائها المتميزين والعاملين على تحقيق رسالتها.

ويقدم لك هذا الدليل موجزا عن أصول وقواعد العمل التي تحددها الأنظمة والتعليمات في المنظمة، وذلك حرصا منا في المنظمة على معرفتك وإلمامك بحقوقك وواجباتك ولتحقيق قدر كاف من الوضوح في بيئة العمل وللإجابة عن العديد من الأسئلة التي قد تدور في ذهنك.

كلمة رئيس مجلس ادارة المنظمة

الزميلات والزملاء المحترمين

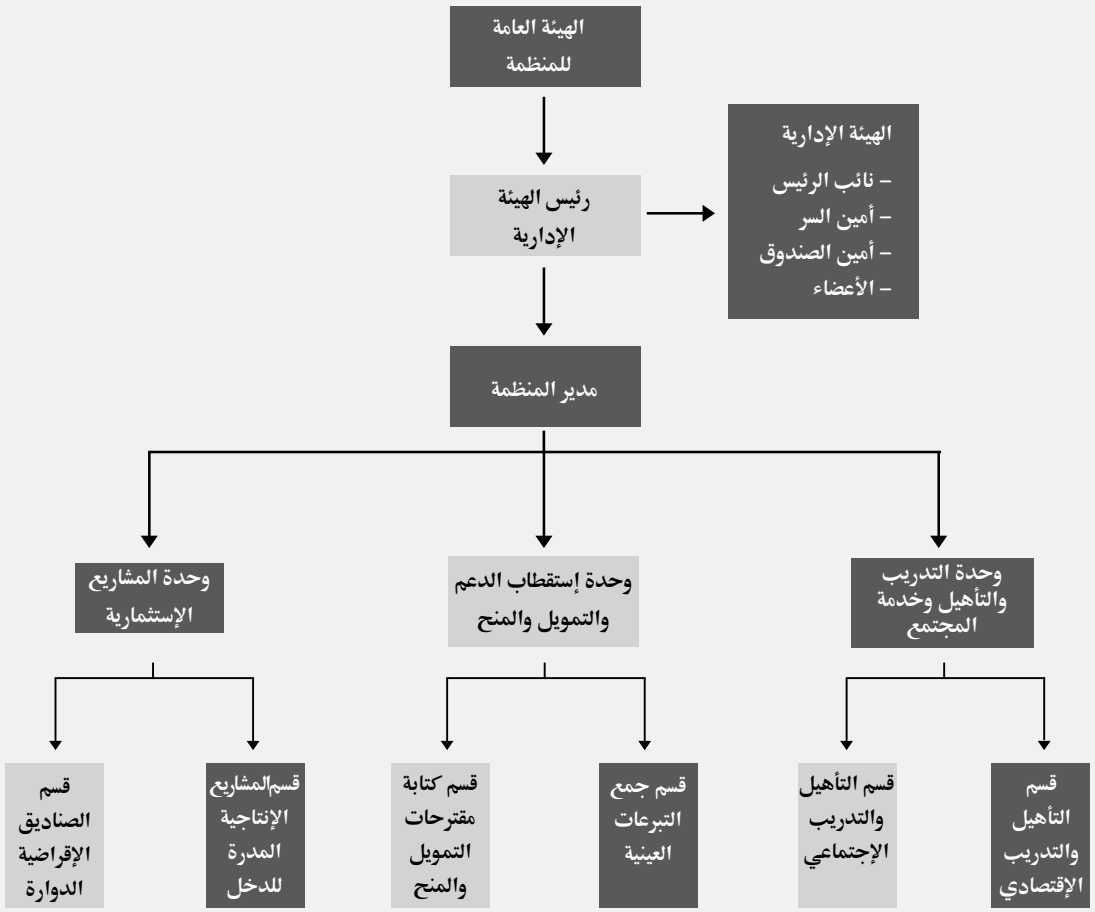
تسعى منظمة القمر الخيرية، برعاية مجلس ادارة المنظمة واشرافها، وبجهود العاملين فيها، إلى تحقيق تقدم ملموس في المجالات التي تسعى المنظمة لتعزيزها من خلال برامج ومشاريع رائدة في المجالات التنموية الاجتماعية والاقتصادية.

نؤمن في منظمة القمر الخيرية بأهمية عمل كل فرد منا لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وقد اثبت أفراد هذه المنظمة الذين يعملون بكل الجد والالتزام والأمانة لتحقيق رسالة هذه المنظمة ولكي تكون مرآة للاخرين في مجال العمل التنموي.

نتوقع نحن في المنظمة من كل عامل او متطوع فيها الاخلاص والتفاني في عمله، لكي يكون قيمة مضافة الى خبرات وانجازات المنظمة. ولذلك نتوقع منك ان تقدم اقتراحاتك وخبراتك، وان تؤدي ما هو محدد لك من مهام وواجبات بكل امانة ومسؤولية، وأعلم بأننا سنكون من الداعمين لك على الدوام.

مع تمنياتي للجميع بالتوفيق وللمنظمة بالمزيد من العطاء والتقدم.

الهيكل التنظيمي للمنظمة



رؤيا المنظمة

احداث تغير في الواقع الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في المجتمع المحلي المستهدف من المنظمة.

رسالة المنظمة

تسعى المنظمة الى تقديم خدمات التمكين الاجتماعي والاقتصادي لافراد المجتمع المحلي باستخدام الممارسات الفضلى المتبعة محلياً واقليميا.

اهداف المنظمة

- رفع مستوى المشاركة المجتمعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بواقعهم الاجتماعي والاقتصادي.
- زيادة انتاجية افراد المجتمع المحلي من خلال تطوير ادوات التمويل وتاسيس المشاريع الانتاجية.
- المساهمة في تحسين الخدمات التعليمية والصحية والثقافية التي تعنى بالشباب والمرأة في المجتمع.

1. أنظمة وقواعد العمل

تعمل منظمة القمر الخيرية وفق أنظمة مالية وإدارية أقرها مجلس الادارة للمنظمة، وفيما يلي بعض قواعد العمل، عليك الاطلاع عليها والالتزام بها.

1-1 التوظيف والتعيين وفترة التجربة

- يتم اتخاذ قرارات التوظيف بعد ظهور الحاجة الماسة لوظيفة شاغرة في برامج ومشاريع المنظمة.
- يتم الاعلان عن الوظيفة رسميا في احدى الصحف اليومية أو موقع المنظمة الالكتروني او مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والتويتر.
- يراعى في اعلان الوظيفة ان يتضمن اسم الوظيفة وموقعها وابرز مهامها، والمؤهلات والخبرات والمهارت المطلوبة من المتقدمين.
- تتخذ قرارات التعيين في المنظمة على أساس الكفاءة والمؤهلات والقدرات واحتياجات العمل، ويعين الموظف الجديد في المنظمة بعقد عمل يجدد سنوياً بموافقة الطرفين.
- ضرورة تقديم الموظف للأوراق الثبوتية التالية:
  * صورة مصدقة عن الشهادات العلمية.
  * شهادات تبين الخبرات السابقة.
  * صورة عن هوية الأحوال المدنية ودفتر العائلة.
  * شهادة عدم محكوميه صادرة من الجهات المختصة بذلك.
  * شهادة خلو امراض.
  * صورة شخصية.
- يخضع الموظف لفترة تجربة مدتها ثلاثة أشهر، ويحق لكل من المنظمة والموظف إنهاء عقد العمل المبرم بينهما خلال مدة التجربة دون إنذار مسبق.
- يقيم أداء الموظف قبل نهاية فترة التجربة من قبل مديره المباشر، وفي حال استمراره في عمله بعد انتهاء مدة التجربة، فتعد فترة التجربة جزءاً من خدمة الموظف الفعلية في المنظمة.

1-2 واجبات الموظف وسلوكه

أ- يلتزم الموظف في المنظمة بالآتي :

- القيام بالمهام والواجبات المحددة اليه بكفاءة وأمانة وإخلاص.
- الالتزام بمواعيد الدوام التي تقررها المنظمة وحسبما تقتضيه طبيعة عمل الموظف.
- التقيد بكل ما يصدر عن المنظمة من أنظمة وتعليمات.
- التعامل مع الناس على أساس من العدالة والمساواة دون تمييز بينهم.
- تنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري.
- المحافظة على المال العام ومصالح المنظمة وعدم التفريط بأي حق من حقوقها وتبليغ رئيسه المباشر عن أي تجاوز على المال العام أو المصلحة العامة وعن أي إهمال أو تصرف يضر بالمصلحة العامة.
- المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله.
- التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل.

ب. يحظر على الموظف في المنظمة الإقدام على أي من الأعمال الآتية:

- ترك العمل دون الحصول على إذن مسبق من رئيسه.
- الاحتفاظ لنفسة بأي وثيقة من وثائق المنظمة أو نسخة منها أو تزويد الصحف والمجلات ووكالات الأنباء بها أو أي معلومات عنها دون أن يكون ذلك من صلاحياته.
- استغلال وظيفته لمصلحته الشخصية
- العمل لدى جهات أخرى سواء خلال ساعات الدوام الرسمي أو خارجها دون الحصول على إذن مسبق من المدير المباشر.

2. الرواتب والامتيازات

2-1 الراتب

يحدد راتب الموظف استناداً إلى الوظيفة التي يشغلها والواجبات المناط بها والمسؤوليات المترتبة عليها، إضافة إلى المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

2-2 الامتيازات

أ- الزيادة السنوية

تحدد قيمة الزيادة السنوية في نهاية كل سنة مالية من قبل مجلس الادارة للمنظمة، وتصرف الى كافة الموظفين باستثناء ممن حصلوا على تقييم دون المتوسط.

ب- الضمان الاجتماعي:

يشرك الموظف في الضمان الاجتماعي منذ بداية عمله في المنظمة بحسب قانون الضمان الاجتماعي، وتبلغ قيمة الاشتراك الشهري للموظف 18.75% من راتبه الإجمالي (12.25% من المنظمة و6.5% من راتب الموظف) وتغطي هذه النسبة اشتراك التقاعد وإصابات العمل وبدل التعطل.

ج- الحوافز:

تمنح المنظمة حوافز للموظفين المتميزين وعلى شكل كتاب شكر وتقدير يقدم للموظف وذلك خلال مدة أقصاها أسبوعين من تاريخ العمل الذي يشكر عليه. أو مكافأة مقطوعة يتراوح مقدارها من ..... إلى ..... وبحسب ما تقرره ادارة المنظمة .

د- التنقلات الخاصة بالعمل والمياومات

تلتزم المنظمة بتأمين التنقلات الرسمية للموظفين فيها، وفي حال تطلب عمل الموظف ان ينام خارج موقع المنظمة التي يعمل فيها فتصرف له مياومات بحسب نظام الموظفين المعمول به في المنظمة.

3. سياسة صرف الراتب

تصرف الرواتب للموظفين في المنظمة باسلوبين وحسب ما يفضله الموظف. الاسلوب الاول اصدار شيك بقيمة صافي الراتب وباسم الموظف ومختوم لا يصرف الا للمستفيد الاول، والاسلوب الثاني تحويل صافي الراتب على رقم الحساب الشخصي للموظف في البنك الذي يختاره.

4. الدوام والإجازات

4-1 الدوام

- تحدد ساعات الدوام الرسمي بقرار من مديرالمنظمة وبموافقة مجلس الادارة فيها، بحيث لا تزيد ساعات الدوام الأسبوعية عن ثمانية وأربعين ساعة، ويراعى في ذلك طبيعة عمل المشاريع المختلفة.
- يبدا الدوام الرسمي للمنظمة من الثامنة صباحاً وحتى الرابعة بعد الظهر خمسة أيام في الأسبوع، وتعطل المؤسسة يومي الجمعة والسبت.
- تتبع المنظمة في تحديدها لأيام العطل والأعياد الدينية والرسمية البلاغات التي تصدرها الحكومة الاردنية.
- يجوز لمدير المنظمة تشغيل الموظف أكثر من ساعات العمل الأسبوعية على أن يتم تعويض الساعات الإضافية بمغادرات أو إجازات يتم الاستمتاع بها في نفس الشهر الذي استحقت فيه أو الشهر الذي يليه، ولا يجوز ترحيلها أو معاملتها كالإجازات السنوية.
- يقوم كل موظف باثبات دوامه اليومي بتعبئة المعلومات الواردة في سجل الدوام اليومي.
- يتم خصم المغادرات الخاصة بالموظف والطارئة التي لا تحتمل التأجيل من الإجازة السنوية، ويجب اخذ موافقة المدير المباشر قبل المغادرة.
- يعتبر الموظف فاقداً لوظيفته إذا تغيب عن مركز عمله دون سبب مشروع، مدة تزيد عن عشرة أيام متتالية.

4-2 الاجازات

أ- الإجازة السنوية

يستحق الموظف 21 يوم إجازات سنوية ولمدير المنظمة تنظيم الإجازات السنوية للموظفين في بداية العام وفق رغبات الموظفين وذلك لضمان تنظيم سير العمل. ولا يجوز المباشرة بالإجازة السنوية قبل اخذ الموافقة الخطية عليها الا في الحالات الطارئة، ولا يجوز جمع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين متتاليتين بأي حال من الأحوال.

ب- الإجازات المرضية

يمنح الموظف/ـة إجازة مرضية مدفوعة الأجر مقدارها أربعة عشر يوماً خلال العام ولا تزيد الإجازة المرضية غير المدعمة بتقارير طبية عن يوم واحد في المرة الواحدة وبحد أقصى خمسة أيام في العام. وفي حالة إصابة العمل يجب إبلاغ الضمان الاجتماعي وإدارة المنظمة عن الإصابة خلال 24 ساعة ويتم التعامل مع الحالة بحسب قانون وأنظمة الضمان الاجتماعي.

ج – الإجازة الطارئة

يمنح الموظف إجازة لا تحتسب من الإجازة السنوية مقدارها ثلاثة أيام في حالة وفاة أحد الوالدين أو الأخوة أو الأخوات أو الأبناء أو الزوج أو الزوجة، ويومين في حالة وفاة الجد أو الجدة أو العم أو العمة أو الخال أو الخالة أو الحمى أو الحماة. وفي حالة الزواج يمنح الموظف إجازة زواج مقدارها أسبوع.

د- اجازة الامومة

تستحق الموظفة عند الولادة إجازة أمومة مدتها سبعون يوماً قبل الوضع وبعده وبراتب كامل ولا تعتبر هذه المدة من الإجازة السنوية أو المرضية. وللموظفة بعد انتهاء إجازة الأمومة أن تأخذ خلال سنة من تاريخ الولادة فترة أو فترات رضاعة لا تزيد عن ساعة واحدة في اليوم الواحد.

5. تقييم الأداء

يتم تقييم اداء الموظف من حيث انجازاته وواجباته الوظيفية وكفاءاته وقدراته وعلاقته مع رؤسائه ومرؤوسيه من قبل المسؤول المباشر عنه في نهاية فترة التجربة وفي نهاية العام، وتجري عملية التقييم بمشاركة الموظف بشكل فاعل عبر مناقشة مستوى أداء الموظف بالنسبة إلى معايير التقييم المختلفة والمعتمدة لدى المنظمة.

6. الإجراءات التأديبية

تطلب منك المنظمة ان تتحلى بأفضل أخلاقيات العمل وأصول التعامل، والالتزام بأنظمة وقواعد العمل وبالتعليمات والأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة، وإن عدم الالتزام بها أو القيام بأي عمل أو تصرف قد يخل بالواجبات والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة اليك سيعرضك للمسائلة والإجراءات التأديبية بموجب نظام المنظمة والذي يطبق بالتسلسل وفق الاتي: 1) التنبيه الخطي 2) غرامة اجر تحسم من الراتب 3) الإنذار الخطي 4) حجب الزيادة السنوية 5) الاستغناء والفصل من الخدمة.

المصادر والمراجع

- دليل بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المحلي - مؤسسة نور الحسين - برنامج قدرات
- دليل مبادىء الحاكمية الرشيدة في منظمات المجتمع المحلي - مؤسسة نور الحسين - برنامج تنمية المجتمعات المحلية
- ادارة الموارد البشرية (الاساليب الحديثة)- د. يزن تيم
- http://hrm-group.com
- http://www.hrdiscussion.com
- http://humanresourcesblogger.wordpress.com/2009/06/06/63
- http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-and-recruitment-module-contents.html
- http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?f-10.html
- http://ar.wikipedia.org/wiki

النماذج

نموذج رقم (4.1) كتابة وصف وظيفي

نموذج كتابة وصف وظيفي	
اسم الوظيفة	
الدائرة / الوظيفة	
مسؤول أمام	
مسؤول عن	
الأهداف الرئيسية للوظيفة	
المهام والواجبات الرئيسية	
متطلبات الوظيفة	

نموذج رقم (4.2) طلب توظيف

نموذج طلب توظيف			
اسم الوظيفة:	تاريخ الاعلان عن الوظيفة:.....	نوع الاعلان:.....	
1. المعلومات العامة عن المتقدم			
الاسم الرباعي		الجنس	
الحالة الاجتماعية		العنوان البريدي	
الجنسية		الهاتف	
مكان السكن الحالي		البريد الالكتروني	
2. التعليم والمؤهلات العلمية			
المؤهل	سنة التخرج	الشهادة	المؤسسة التعليمية
3. الخبرات العملية			
مكان العمل	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اسم الوظيفة	هاتف المؤسسة
4. الدورات التدريبية				
اسم الدورة	التاريخ	مكان التدريب	الجهة المدربة	نوع المهارات
5. اية ملاحظات ترغب باضافتها:.....				
6. المرفقات المطلوبة:1) السيرة الذاتية.2) صورة عن هوية الاحوال المدنية.3) نسخة لآخر شريحة راتب				
اسم وتوقيع المتقدم		التاريخ		
اسم وتوقيع مستلم الطلب:				

نموذج رقم (4.3) تقييم متقدم لوظيفة

نموذج تقييم متقدم لوظيفة					
معلومات عامة					
اسم المتقدم:					
الوظيفة المطلوبة:	الدائرة/القسم:				
لجنة التقييم:					
تقييم المتقدم	ضعيف	متوسط	جيد	جيدجدا	ممتاز
المعرفة بطبيعة مهارات الوظيفة المطلوبة					
الخبرات السابقة في نفس المجال					
مدى ارتباط المؤهل العلمي بالوظيفة المطلوبة					
المبادرة					
مهارة الاتصال والاستماع					
السلوك العام					
الرغبة في الوظيفة أو العمل لدى المنظمة					
نقاط القوة عند المتقدم					
نقاط الضعف عند المتقدم					
التوصية	- نعم يوظف		- لا يوظف		

نموذج رقم (4.4) عقد عمل

عقد عمل

الفريق الأول : ..... ويمثله ..... رئيس منظمة .....

الفريق الثاني : ..... الجنسية: ..... العنوان : .....

نظرا لان الفريق الاول يرغب في التعاقد مع الفريق الثاني للعمل في منظمة.....
فقد اتفق الفريقان على ما يلي:

المادة (1): يوافق الفريق الأول على التعاقد مع الفريق الثاني ليعمل بوظيفة :
مسمى الوظيفة : ..... موقع العمل : .....

المادة (2): مدة العقد: يعتبر هذا العقد محدد المدة ويبدأ اعتباراً من مباشرته العمل بتاريخ .....
ولغاية .....

المادة (3): يدفع الفريق الاول للفريق الثاني راتبا شهريا مقداره (.....) فقط ..... لاغير
شاملا لجميع العلاوات .

المادة (4): تخضع خدمات الفريق الثاني لنظام..... ولاحكام قانون العمل، وقانون الضمان
الاجتماعي المعمول بهم .

المادة (5): يخضع راتب الفريق الثاني للضرائب والاقتطاعات القانونية ومنها ضريبة الدخل والضمان
الاجتماعي، ويلتزم الفريق الثاني بأداء أقساط التأمين الصحي في حال رغبته في الاستفادة من
هذا التأمين وذلك بحسب الأنظمة المعمول بها في .....

المادة (6) : يمنح الفريق الثاني الإجازات الآتية وتحتسب وفق الأسس المعمول بها في .....
أ- إجازة سنوية مدتها (21) يوماً ب - الإجازة المرضية ج - اجازة الامومة

المادة (7): يحق للفريق الأول وفق تقديره وحده ان ينقل الفريق الثاني الى أي وظيفة اخرى في .....
شريطة ان لا يقل مستواها عن مستوى وظيفته وان لا يؤدي النقل الى خفض راتبه.

المادة (8): يتعهد الفريق الثاني ان يحافظ على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بشؤون الفريق الاول او عملائه وسواء كانت المعلومات ذات طبيعة فنية ادارية تجارية او غير ذلك، ويتعهد الفريق الثاني بان يحافظ على سرية هذه المعلومات ولا يطلع عليها احد اياً كان او مهما كانت الظروف.

المادة (9): يعتبر هذا العقد منتهياً في حالة انتهاء مدة العقد، أو أي إخلال باي بند من بنود هذا العقد من قبل الفريق الثاني أو إنهاء عقد العمل لأي من الأسباب الواردة في المادة (28) من قانون العمل رقم (8) لعام 1996 .

المادة(10): في حال عدم رغبة اي من الفريقين في تجديد عقد العمل فعليه اشعار الفريق الآخر بذلك خطياً قبل شهر واحد على الاقل ولا يجوز سحب الاشعار الا بموافقة الفريقين.

المادة (11): يلتزم الفريق الثاني في حال انتهاء عمله لاي سبب كان ان يقوم بإعادة كل ما بحوزته والمتعلقة بعمل الفريق الاول ، كما يمنع على الفريق الثاني الاحتفاظ بنسخة او ملخص عنها.

المادة (12): يلغي هذا العقد أي عقد او كتاب تعيين صادر من قبل الفريق الأول للفريق الثاني قبل تاريخ هذا العقد.

المادة(13): نظم هذا العقد من نسختين يحتفظ كل فريق بنسخة منه.

توقيع الفريق الثاني	توقيع الفريق الاول
.....	.....

الفصل الخامس

أساسيات بناء الانظمة المالية

دليلك

المحتويات

الفصل الخامس

أساسيات بناء الانظمة المالية

المحتويات

5.1 نظرة عامة 88
5.2 الإدارة المالية 90
5.2.1 مفهوم الادارة المالية
5.2.2 المخاوف المتصلة بالنقود
5.2.3 مبادىء الادارة المالية
5.2.4 أسئلة بخصوص الادارة المالية
5.3 التنظيم 94
5.3.1 عناصر النظام المالي
5.3.2 تعريفات
5.3.3 الاحتفاظ بالاصول
5.3.4 النماذج
5.4 الشراء 101
5.4.1 الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده
5.4.2 السقف المالي والصلاحيات
5.4.3 مراحل عمليات الشراء
5.4.4 أنواع الشراء
5.5 الموازنات 103
5.5.1 تعريف الموازنة
5.5.2 أنواع التكاليف
5.6 إجراءات السلامة 106
5.6.1 التعامل مع النقدية
5.6.2 كتابة الشيكات
5.6.3 سجل الاصول
5.6.4 الفصل بين المهام
5.7 دفتر النقدية / دفتر البنوك 109
5.8 الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء 110
5.8.1معلومات عن الدفعة النقدية المقدمة
5.8.2 سجل مراقبة النقدية
5.8.3 الاسباب المحتملة وراء عدم تطابق النقدية ودفتر النقدية

5.9 التسوية المصرفية..... 115
5.9.1 تعريف التسوية المصرفية
5.9.2 خطوات اجراء التسوية المصرفية
5.9.3 أنواع الاخطاء
5.9.4 عدم تطابق كشوف الحساب المصرفي ودفاتر الحساب المصرفي
5.10 إعداد التقارير المالية..... 120
5.11 عقود الجهات المانحة وتعدد الجهات المانحة..... 122
5.11.1 القواعد الاساسية التي تنص عليها معظم الاتفاقيات
5.11.2 نقاط اساسية

قائمة بالنماذج

نموذج رقم (5.1) – طلب عروض اسعار
نموذج رقم (5.2) – تحليل ثلاثة عروض أسعار
نموذج رقم (5.3) – ايصال داخلي
نموذج رقم (5.4) – طلب شراء
نموذج رقم (5.5) – ايصال حوالة نقدية
نموذج رقم (5.6) – موازنة
نموذج رقم (5.7) – سجل الاصول
نموذج رقم (5.8) – سجل مطابقة النقدية
نموذج رقم (5.9) – سجل دفتر البنوك
نموذج رقم (5.10) – الدفعة النقدية المقدمة
نموذج رقم (5.11) – التسوية المصرفية

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:
نسرين صويلح
برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

5.1 نظرة عامة

تم اعداد هذا الدليل لتزويد المنظمات غير الربحية بالادوات اللازمة لبناء قدراتها وتطوير مهاراتها في مجال الادارة المالية، وتشجيعها على تنفيذ الممارسات الاساسية في هذا المجال، ويحتوي هذا الدليل على العديد من النماذج والتعليمات التي تساعد المنظمة على تنظيم امورها المالية، كما تم التطرق فيه الى عدة نواحي مالية وادارية تحتاج المنظمة لوجودها وهي:

- عمليات الشراء .
- الموازنات.
- اجراءات السلامة .
- دفتر النقدية ودفتر البنوك.
- الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء.
- التسوية المصرفية.
- التقارير المالية والقواعد الاساسية لعقود الجهات المانحة.

وتجدر الاشارة الى أهمية وجود دليل مالي في المنظمات غير الربحية يتضمن شرح ووصف لانظمتها المالية، حيث يساعد الدليل المالي الموظفين على فهم مسؤولياتهم وعلى ربط الأنظمة الداخلية المختلفة، كما يقلل وجود الدليل من امكانية التوقف في العمل الناتج عن التغيير في الموظفين. وعلى المنظمة اشراك المسوؤلين عن الوحدات المختلفة فيها في اعداد الدليل المالي والذي يجب ان يكون سهل القراءة .

وقد يحتوي الدليل المالي للمنظمة على بعض المواضيع المذكورة ادناه، حيث ان هذه المواضيع هي على سبيل المثال لا الحصر :

- المسؤوليات والتسلسل المؤسسي.
- التعليمات المالية للموازنة والرواتب والسفر والسيارات.
- التعليمات الادارية والمالية للمشتريات والبنوك والمحاسبة.
- دليل الحساب.
- أي معلومات أخرى كأمثلة ومراجع وجداول.

أهداف الفصل:

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- التعرف على مفهوم الادارة المالية ومبادءها وعناصر النظام المالي.
- تطوير مهارة عمل الموازنات والتسوية المصرفية.
- فهم الخطوات الأساسية لعمليات الشراء واجراءات السلامة.
- استخدام التعليمات المالية في دليلها المالي والاداري لغايات التطبيق كالدفعة النقدية المقدمة، وتصحيح الأخطاء، ودفتر النقدية، ودفتر البنوك، واعداد التقاريرالمالية، والقواعد الاساسية لعقود الجهات المانحة.

المصطلحات الاساسية والاختصارات:

الإدارة المالية Financial Management

تساعدك على إنفاق أموالك بالطريقة التي تنويها (المساءلة)، مسك الدفاتر بطريقة واضحة ومنظمة لبيان كم أنفقت (الوضوح)، إعداد تقاريرعن كيفية إنفاق أموال المنظمة(الشفافية).

الشراء Purchase

لتطبيق مبدأ الشفافية، على المنظمة العمل ضمن اجراءات واضحة بما يتعلق باجراءات المشتريات.

الموازنات Budgets

تساعدك على الاجابة على الأسئلة التالية: ما هي قيمة اجمالي المبلغ المتوفر حاليا لدى المنظمة (الدخل) ؟ما هي الاشياء المختلفة التي سوف تقوم بإنفاق المال عليها (الإنفاق)؟ متى ستنفق هذا المال؟ السبب/ الغرض من إنفاق المال (الأنشطة)؟

الفصل في المهام Segregation of Duties

أهم الضوابط في الإدارة المالية ويحد من مخاطر التدليس أو إساءة استخدام الأموال.

الدفعة النقدية المقدمة Advance Payment

هي النقود التي تعطى لشخص ما من صندوق النقدية للخروج وشراء شيء ما أو استخدام النقود لغرض ما يحظى بالموافقة.

التسوية المصرفية Bank Reconciliation

تقارن عملية التسوية المصرفية بين دفتر الحساب المصرفي الخاص بك وكشف الحساب المصرفي الذي يصدره البنك الذي تتعامل معه كل شهر.

التقارير المالية Financial Reports

إحدى أدوات الإدارة: فهي تساعد على ضمان المساءلة والشفافية والوضوح ويجب إعدادها شهريا.

العقود والجهات المانحة Contracts and Donors

تنص الاتفاقيات على: مقدار الأموال التي ستصرف في كل مرة، عدد المرات التي سوف يتم فيها منح مدفوعات جديدة، أنواع التقارير أو المستندات التي يجب تقديمها للحصول على دفعات مالية جديدة، المستندات التي يجب تقديمها.

5.2 الإدارة المالية

5.2.1 مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية تساعدك على
• إنفاق أموالك بالطريقة التي تنويها (المساءلة).
• مسك دفاتربطريقة واضحة ومنظمة لبيان كم أنفقت وكم تركت للإنفاق (الوضوح).
• إعداد تقارير للأعضاء عن كيفية إنفاق أموال المنظمة (الشفافية).
• مسك الدفاتر لبيان كيفية إنفاقك للأموال (المجالات/البنود التي أنفقت أموالك) (الشفافية).
• الحفاظ على أموالك من الأخطاء والسرقة والتدليس (أو الحد من ذلك).
• تبين للجهات المانحة أنك قد استخدمت أموالهم بالشكل الملائم (المساءلة).
• التخطيط للمستقبل.

5.2.2 المخاوف المتصلة بالنقود

- من الطبيعي أن تتملكك المخاوف فيما يتعلق بالنقود.
- إن إدارة النقود تحتاج إلى التمرس.
- سوف تتعلم كيفية إدارة النقود بغرض مساعدتك على تحقيق أهدافك وتفادي المشكلات.

5.2.3 مبادىء الادارة المالية

تستند الادارة المالية على ثلاثة مبادئ اساسية هي: الشفافية والوضوح والمساءلة، ومن المهم ان تأخذ هذه المبادىء بعين الاعتبار عندما تقوم بإدارة النقود حتى تكون لك مصداقية، وفيما يلي المؤشرات التي تضمن تنفيذ المنظمة لهذه المبادئ.

مؤشرات على الوضوح
• سهولة العثور على المستندات والسجلات.
• سهولة قراءة المستندات.
• ترتيب المستندات في ملفات بالشكل الصحيح وبالترتيب الصحيح.
• سهولة قراءة السياسات وفهمها.

مؤشرات على الشفافية
• أداء كل شيء في العلن وبوضوح تام (الأمور غير خافية).
• الأعمال والقرارات تكون جميعها مفهومة لدى إدارة المنظمة ولأعضائها وللجهات المانحة.
• يستطيع كل شخص أن يفهم السبب في الطريقة التي تحدث بها الأمور.
• الاحتفاظ بسجل مكتوب لتوثيق الأعمال والقرارات، وتكون عملية التوثيق بمستندات دقيقة وكاملة.
• التوثيق بمستندات عندما يطلب ذلك.

مؤشرات على المساءلة
• أن تفعل ما تقول أنك تفعله (الحفاظ على وعودك). • إنفاق النقود على الأنشطة المتفق عليها. • إنفاق النقود وفقًا للموازنة. • اتباع الإجراءات المتفق عليها.

5.2.4 أسئلة بخصوص الادارة المالية

- **من المسؤول عن الإدارة المالية؟**

كل شخص في المنظمة ممن يتعامل مع النقود أو يستخدم الأصول مسؤول عن الإدارة المالية لتلك المنظمة.

- **المخططون:** المخططون مسؤولون عن تأمين النقود واتخاذ القرارات بشأن مقدار النقود المطلوبة، وكيفية استخدام تلك النقود في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وهم يقومون بإعداد الموازنات واعتمادها، وغالبًا ما يوجه أولئك الأشخاص الأسئلة التالية: ما الذي نحتاجه؟ كيف سيساعدنا على تحقيق أهدافنا؟ هل يستحق التكلفة؟ هل نستطيع الحفاظ عليه؟ هل لدينا المقدرة على استخدامه بفاعلية؟

وغالبًا ما يكون هؤلاء الأشخاص أعضاء مجلس إدارة، أو أعضاء لجنة تنفيذية، أو مدراء، أو رؤساء تنفيذيين (وقد يكونون ماسكي الدفاتر في حالة إحدى منظمات المجتمع المدني). وغالبًا ما يقوم العاملون الميدانيون بإبلاغ أولئك الأشخاص باحتياجاتهم.

- **المراقبون والحماة:** المراقبون والحماة الماليون مسؤولون عن التأكد من أن النقود والأصول تستخدم للغرض المقصود منها، وغالبًا ما يؤدي أولئك الأشخاص المهام التالية: وضع سياسات لضمان أن النقود والأصول تستخدم بالشكل الصحيح، مراقبة استخدام النقود (الاحتفاظ بالنقدية وتوزيعها ومسك الحسابات وقوائم الأصول وإعداد التقارير المالية)، التأكد من أن الأشخاص الملائمون يستخدمون النقود والأصول في الأغراض الملائمة.
  - الأشخاص الراغبون في استخدام النقود أو أحد الأصول لديهم الصلاحية لاستخدامها.
  - يستخدم الأشخاص النقود والأصول للأغراض الصحيحة.
  - تخضع الأصول لعملية صيانة جيدة.

وغالبًا ما يكون هؤلاء الأشخاص أعضاء لجنة تنفيذية، أو مدراء، أو محاسبين، أو ماسكي دفاتر، أو حراس، أو عاملي نظافة، أو سائقين.

- **المستخدمون:** الأشخاص الذين يستخدمون النقود والأصول مسؤولون عن التأكيد على أن تنجز الأصول الغرض المطلوب منها، ويتأكدون من أن النقود والأصول تستخدم للغرض من ورائها وبالشكل الصحيح، تستخدم بشكل آمن، ويكون هؤلاء الأشخاص عادة كل شخص في المنظمة من مدراء، وماسكي دفاتر، وعمال ميدانيين، وسائقين، وعاملي نظافة ... إلخ.

وللأشخاص مسؤوليات متداخلة فيما يتصل بالإدارة المالية، فقد يكون المدير مخططًا ومراقبًا ومستخدمًا، وقد يكون السائق كذلك حاميًا ومستخدمًا، وغالبًا ما يكون لماسكي الدفاتر والمحاسبين دورًا يلعبونه في كافة الأدوار الأربعة المذكورة أعلاه.

- **من الذين يساءل أمامهم المدراء الماليون؟**

أغلب المدراء الماليين في المنظمات غير الربحية مسؤولون أمام اللجان التنفيذية وأمام الجهات المانحة، وإن كانت المنظمة مسجلة قانونيا تكون مسؤولة أمام الحكومة إن قررت إجراء عملية تدقيق، فإن كانت المنظمة ذات عضوية فقد يخضع المدراء الماليين للمساءلة أمام أعضائها.

- **ما هي سمات الإدارة المالية الجيدة؟**
- يضمن النظام المالي المساءلة وتأمين الأموال عند الحاجة إليها كما يضمن الوضوح.
- يتم إعداد الموازنات في الوقت الملائم لتأمين الأموال عند الحاجة إليها، وتعكس تلك الموازنات المطلوب تنفيذه من أنشطة.
- تكون عملية المحاسبة دقيقة ومحدثة.
- يتم جلب الموارد في الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة حسب الخطط الموضوعة.
- تستخدم الموارد في الأغراض المقصودة من ورائها.
- تستخدم الموارد بشكل محترم وآمن.
- يتم إعداد التقارير في مواعيدها المقررة وبالشكل الصحيح.

- **ما هي فوائد الإدارة المالية الجيدة؟**
- الأموال تكون متاحة لتنفيذ الأنشطة عند طلبها.
- يتم جلب الموارد وإتاحتها في الوقت المناسب لتنفيذ الأنشطة وفقًا للخطط الموضوعة.
- البنود الرئيسية في الموازنات يتم الإنفاق عليها وعادة ما يؤدي ذلك إلى استمرار الدعم من جانب الجهة المانحة، وهو ما يتيح للمنظمات الاستمرار في تنفيذ أنشطتها.
- الموارد التي لا تدخل في الموازنة لا يتم شراؤها، أو يتم شراؤها فقط بموافقة خطية مسبقة مما يؤدي إلى بناء ثقة الجهات المانحة، ومن الافضل مع الجهات المانحة الجديدة الالتزام بالموازنة والخطة وعدم طلب ما يختلف عما هو وارد فيهما، ومن الممكن لمنظمة ما أن تضع موازنة جديدة بعد أن تكون الموازنة الأولى قد تم تنفيذها بالكامل، ويؤدي ذلك إلى بناء ثقة الجهات المانحة كما يؤدي إلى دعمها.
- يتم الحد بشكل كبير من سرقة موارد المنظمة وسوء استخدامها عندما تكون الإدارة المالية رشيدة، لأن الأشخاص داخلها يفهمون أن المدراء يتتبعون أموال وأصول المنظمة، ويعني ذلك أن الأموال متاحة لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.

- **كيف يمكن لغياب الإدارة المالية الإضرار بالمنظمة؟**

إن استخدام الأموال بفاعلية وأمانة لا يضمن النجاح، ولكن من المؤكد أن استخدام الأموال بلا فاعلية وعدم أمانة يقلل من فرص المنظمة في النجاح، ويؤثر سوء الإدارة المالية على جلب الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة في الوقت الملائم، ومن بين المشكلات التي تواجهها المنظمات التي تفتقر إلى الإدارة المالية السليمة ما يلي:

- عدم توفر الأرصدة الكافية لتنفيذ الأنشطة لأن المدراء لا يقومون بإعداد الموازنات أو التقارير المالية في مواعيدها المقررة.
- الأرصدة متاحة ولكن الموارد لا يتم توفيرها في الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة وفقًا للخطط الموضوعة.

- البنود الرئيسية للموازنات تعاني زيادة في الإنفاق دون الحصول على موافقة الجهة المانحة مما يؤدي الى انعدام الثقة في المنظمة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى نقص في التمويل من جانب الجهات المانحة.
- إن سرقة موارد المنظمة أو سوء استخدامها من الامور شائعة الحدوث عندما تكون الإدارة المالية سيئة، لانه سريعا سيتم ادراك أن المدراء غير قادرين على تعقب أموال وأصول المنظمة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى نقص في التمويل من جانب الجهات المانحة.

- **ما الرابط بين الإدارة المالية وإعداد البرامج؟**
- تضمن الإدارة المالية السليمة ببساطة أن تمتلك المنظمة الموارد لتنفيذ برامجها، المدير المالي الناجح يعمل على ضمان أن تكون الأموال متاحة عند الحاجة إليها وأن تلك الأموال تستخدم بفاعلية وفقًا لخطط المنظمة.

5.3 التنظيم

5.3.1 عناصر النظام المالي

- **المستندات:** الموازنة وعقد الجهة المانحة والسياسات المالية / الدليل المالي.
- **دفاتر الأستاذ:** دفتر البنك ودفتر النقدية وأستاذ الدخل وأستاذ المصروفات.
- **السجلات:** سجل الشيكات وسجل الأصول وسجل تتبع الأجهزة والمعدات وسجل مراقبة النقدية.
- **نماذج متنوعة:** الدفعة النقدية المقدمة وثلاثة عروض أسعار وطلب شراء وإيصال داخلي وإيصال تحويل نقدية.
- **الإيصالات:** إيصال استلام النقدية وإيصال الدفعة النقدية المقدمة وإيصال استلام الشيكات.
- **التسويات:** التسوية النقدية والتسوية المصرفية وميزان المراجعة.
- **التقارير:** التقرير المالي.

5.3.2 تعريفات

- **الموازنة:** هي خطة واتفاقية عن كيفية صرفك لاموال المنظمة، وسوف تبقي موازنتك في نفس مجلد أستاذ المصروفات.
- **العقد:** العقد المبرم مع الجهة المانحة، ويصف العقد الأنشطة التي تستطيع تمويلها بالمال والإطار الزمني ونتائج الإنفاق وأية تعليمات للجهة المانحة عن كيفية إدارة الموازنة، ويتم الاحتفاظ بالعقد في نفس المجلد الذي تحتفظ فيه بالتقارير المالية.
- **السياسات والإجراءات:** السياسات والإجراءات هي المستندات التي توفر التعليمات والتوجيهات الأساسية عن كيفية قيامك بإدارة العمليات المالية.
- **تقريرالدفعة النقدية المقدمة:** الدفعة النقدية المقدمة هي استلام شخص ما نقودًا لشراء شيء ما أو دفع مقابل شيء ما، ويجب استخدام نموذج تقرير كهذا لقيد ما يلي: المبلغ الذي تم إعطاؤه، المبلغ المتبقي الذي تمت إعادته، قيمة المقبوضات، جميع النقود التي تم بيانها.
- **ثلاثة عروض أسعار:** عرض السعر هو إبلاغ البائع إياك بتكلفة شيء ما، ويطلق عليه ثلاثة عروض أسعار لأنه يتعين عندما تستخدم هذا النموذج أن تحصل على عروض أسعار من ثلاثة موردين مختلفين على الأقل، ونستخدم هذا النموذج كي نقيد كل عرض سعر حتى يتسنى لنا مقارنة الأسعار، وترغب بعض الجهات المانحة في الحصول على هذا النموذج لكل عملية شراء، كما ترغب معظم الجهات المانحة الأخرى في استخدامه فقط للمشتريات التي تزيد قيمتها عن مبلغ معين من المال (350 دينار أردني مثلاً).
- **إيصال تحويل النقدية:** تتم تعبئة إيصال تحويل النقدية عندما تنتقل النقود من البنك إلى خزينة النقدية، وعندما تنتقل النقود من خزينة النقدية إلى البنك.
- **الإيصال الداخلي:** يستخدم للموردين أو البائعين ممن لا يستخدمون إيصالات، فإن اشتريت شيئًا ما من احد هؤلاء البائعين فيمكنك أن تطلب إليه التوقيع على إيصال كإثبات بأنه باع لك ذلك الشيء، ومن الممكن استخدام ذلك النموذج بالنسبة لركاب التاكسي/ الحافلة عندما لا يستطيع السائق إعطائك إيصالا أو بالنسبة لبائع أطعمة بالسوق.
- **التعريف بالإيصالات:** هناك ثلاثة أنواع من المشتريات ولذا فهناك ثلاثة أنواع من الإيصالات: إيصالات لمواد دفع مقابلها نقدًا من الخزينة، إيصالات لمواد دفع مقابلها بشيك، وإيصالات لمواد دفع مقابلها بدفعة نقدية دفعت مقدما.

- **التعريف بالتسويات:** هناك ثلاثة أنواع من التسويات:
  - **التسوية النقدية:** تستخدم للتحقق من أن مبلغ النقدية بالخزينة هو نفس المبلغ المقيد في دفتر النقدية، فإن كان هناك فارق فعليك أن تكتشف السبب.
  - **التسوية المصرفية:** تستخدم للتحقق من أن المبلغ الموجود بالبنك هو نفس المبلغ المقيد في دفتر البنك، فإن كان هناك فارق فعليك أن تكتشف السبب.
  - **ميزان المراجعة:** يستخدم للتأكد من أن كل شيء قد تم قيده بدفتر البنك وتقارير الدفعات النقدية المقدمة قد تم قيدها كذلك وبصورة صحيحة في دفتر أستاذ الدخل أو دفتر أستاذ المصروفات.
- **التقرير المالي:** التقرير المالي يعمل على إبلاغ الأشخاص المعنيين بالموقف المالي لمنظمة ما على مدى فترة زمنية محددة، ويجب ان يتضمن التقرير ما يلي:
  - الفترة التي يغطيها التقرير والمبلغ المالي الذي تملكه المنظمة في الفترة المشمولة في التقرير.
  - المبلغ المالي الذي تم استلامه في أثناء الفترة المشمولة في التقرير والمبلغ الذي تم إنفاقه.
  - مصدر النقود، وكيف يفترض أن يتم إنفاقها (الموازنة)، وكيف تم إنفاق تلك النقود فعليا.
  - إن كان هناك أي شيء استثنائي كالإسراف في الإنفاق أو انخفاض مستوى الإنفاق فإنه يتعين تفسير مثل هذه الحالات.

5.3.3 الاحتفاظ بالاصول

- من المهم الاحتفاظ بالنسخ الأصلية من النماذج مرتبة ونظيفة.

من المستحسن الكتابة على النماذج الأصلية بقلم تظليل أصفر اللون بغرض تحديد النموذج الأصلي حتى لا يضيع بين النسخ.

- من المهم الاحتفاظ بما يكفي من النسخ لكافة النماذج المستخدمة.
- من المستحسن وجود مكان لحفظ نسخ النماذج.

5.3.4 النماذج:

- **نموذج طلب عروض الأسعار الثلاثة**
- ليس الأرخص دائمًا هو الأفضل فالجودة مهمة كذلك.
- قارن بين البنود المتشابهة، ولا تقارن بين البنود المختلفة عن بعضها البعض (لا تقارن بين طاولة ذات 6 مقاعد بطاولة ذات 4 مقاعد).

نموذج رقم (5.1) – طلب عروض اسعار

رقم الطلب.....

تاريخ الطلب.....

السادة.....

العنوان.....

نرجو تقديم عرضكم الشامل للاسعار والشروط للاصناف التالية:

التسلسل	رقم الصنف	مواصفات الصنف	الوحدة	الكمية

يجب أن يتضمن عرضكم ما يلي: تاريخ التسليم، شروط الدفع، مدة صلاحية العرض، موقع التسليم، معلومات البنك، التأمين

مقدم الطلب..... الموافقة.....

نموذج رقم (5.2) – تحليل ثلاثة عروض أسعار

اسم المنظمة:.....

التاريخ:.....

نورد فيما يلي تحليلا لعروض الاسعار المقدمة إلينا بخصوص شراء .....

(وصف المشتريات) من قبل .....لمشروع ..... بموجب طلب الشراء المرفق.

	السعر المقدم						
اسم المورد	الصنف 1	الصنف 2	الصنف 3	الصنف 4	الصنف 5	الصنف 6	المجموع

قرار لجنة العطاءات

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة الى ..... وذلك للأسباب التالية:

1-.....

2-.....

3-.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

- **الإيصال الداخلي:** يجب استخدام هذا الإيصال بصفة غير مستمرة إلا بالنسبة للانتقال بالتاكسي، حيث لا يستطيع السائق أن يتوقف ويوقع على النموذج.

نموذج رقم (5.3) – ايصال داخلي
التاريخ:.....
رقم الايصال:.....
اسم العميل:.....
الموضوع: (كمثال استخدام سيارة أجرة من «اسم مكان المغادرة» الى « اسم مكان الوصول» لغاية حضور اجتماع « اسم المكان المقرر فيه الاجتماع» لمناقشة مشروع « اسم المشروع»
المبلغ:.....
التوقيع:.....

- **طلب الشراء:** الشخص الذي يطلب الشراء يجب ان يكون مختلفًا عن الشخص الذي يفوض بالشراء،هذه القاعدة مهمة ويجب أن تقترن بعملية «الفصل بين المهام».

نموذج رقم (5.4) – نموذج طلب شراء

رقم أمر الشراء.....	تاريخ أمر الشراء.....
اسم المنظمة.....	
مكان التسليم.....	تاريخ التسليم.....
شروط معينة:.....	

الرقم	رمز الصنف	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف عند المورد	الكمية المطلوبة	سعر الوحدة	اجمالي القيمة

اسم مقدم الطلب.....	الموافقة:.....

- **إيصال الحوالة النقدية**
- يجب تعبئة هذا النموذج في كل مرة يتم إجراء تحويل لنقدية من البنك إلى الخزينة، أو من الخزينة إلى البنك.
- يتم حفظ هذا الملف في «إيصالات الدفع بالشيكات».

نموذج رقم (5.5) – ايصال حوالة نقدية	
اسم المرسل:	اسم المرسل اليه:
العنوان البريدي:	العنوان البريدي:
الهاتف:	الهاتف:
الفاكس:	الفاكس:
رقم الوصل:	
تاريخ الوصل:	
سبب ارسال النقود:	
المبلغ:	
الضريبة أو الاقتطاعات إن وجدت:	
المبلغ الصافي:	
رقم الحساب:	
اسم الحساب:	
هذا تأكيد على استلام المبلغ.	
توقيع المستلم:	التاريخ: .....

5.4 الشراء

5.4.1 الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده

لتطبيق مبدأ الشفافية، على المنظمة العمل ضمن اجراءات واضحة بما يتعلق باجراءات المشتريات.

- تنفيذ المشاريع والبرامج وأنشطة المشتريات الإدارية بطريقة اقتصادية وفعالة وذات كفاءة.
- التأكد من أن المشتريات تتم ضمن حدود المبالغ المالية التي تم وضعها في الموازنة أي التأكد من أن الأموال متوفرة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب.
- يجب أن تتم جميع مراحل عمليات الشراء طبقا للتعليمات والاجراءات المعمول بها في المنظمة مع اشراك الموظفين المسؤولين عن المشتريات.
- الاستجابة للمعايير الموضوعة من قبل الجهات المانحة.
- التأكد من أن السلع والخدمات والمشتريات تتوافق مع معايير الجودة ومع احتياجات المنظمة.
- يجري تسليمها أو استكمالها وفقاً لجدول زمني محدد.
- قد تم شراؤها بأسعار أو بتكلفة لن تؤثر سلبيا على الوضع الاقتصادي والمالي لموازنة المنظمة، ولا تؤثر على تنفيذ المشاريع.

5.4.2 السقف المالي والصلاحيات

- يجب أن يحدد السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب الشراء، وتحدد الصلاحيات للسقف المالي مسبقا في الدليل المالي والاداري والموافق عليه من قبل المنظمة أو من الجهة المانحة حسب الاتفاقية.

5.4.3 مراحل عمليات الشراء

- **تحديد الاحتياجات وطلبها:** يجب تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة من قبل الشخص الذي يطلب الشراءالى المفوض بالموافقة، ولا يجوز أن تتم عملية الشراء إلا بوجود موافقة خطية مسبقة، إن استخدام طلبات الشراء هو تنظيم لعمليات الشراء وتستخدم كوسيلة رقابية.
- **الموافقة على الشراء:** على المفوض بالموافقة مراجعة طلب الشراء والتأكد من وجود حاجة فعلية للشراء ووجود موازنة كافية، يجب توثيق الموافقة أو الرفض على طلب الشراء وتوثيق الاسباب وإبلاغ الجهة التي طلبت الشراء، وحفظ الطلب وعدم اتلافه في حالة الرفض.
- **تحديد المواصفات:** يجب تحديد المواصفات الفنية من قبل خبير فني مختص ويمكن الاستعانة بخبرة من خارج المنظمة حيث تختلف المواصفات باختلاف نوع المشتريات، إن المواصفات غير الواضحة قد تؤدي الى عدم امكانية مقارنة عروض الاسعار مع بعضها.
- **القيام بعملية الشراء:** تخضع اجراءات عملية الشراء الى اعتبارات اقتصادية مثل السعر الافضل، الجودة،العامل الزمني للتوريد والكفالة والسرية في الاسعار والتوفير في النفقات، ويجب أن تكون عملية الشراء مدعمة بالمستندات والوثائق اللازمة لتأكيد مبادىء النزاهة والشفافية والمساءلة، يجب الالتزام بالقوانين والاجراءات التي تنظم هذه العملية والتأكد من خلوها من تضارب المصالح وتعزيز الشفافية والافصاح عندما يقتضي الامر ذلك.

- طرق الشراء
- **الشراء المباشر:** تقوم المنظمة بالشراء مباشرة من الموردين عن طريق التعاقد المباشر، والشراء المباشر يكون عادة للأصناف المتعارف على أسعارها والمحددة مسبقا، وللحصول على افضل الاسعار ينصح بمعرفة سعر أكثر من مورد قبل الشراء، والحد الاقصى للمبلغ المدفوع بطريقة الشراء المباشر يجب أن يكون محددا مسبقا في الدليل المالي للمنظمة.
- **استدراج عروض اسعار:** على المنظمة استدراج ما لا يقل عن ثلاثة عروض أسعار بواسطة الفاكس أوالتسليم المباشر ويجب توثيق عملية الاتصال، وتستخدم هذه الطريقة حسب المبلغ المحدد في الدليل المالي (كمثال 1000 دينار).
- **العطاءات :** اذا تجاوزت قيمة المشتريات سقف عروض الاسعار حسب ما هو محدد في الدليل المالي يجب على المنظمة طرح عطاء في الصحف اليومية.
- **تقييم عروض الاسعار واختيار المورد:** على ادارة المنظمة تشكيل لجنة، ترقم المغلفات، وتوقع اللجنة عليها وهي مغلقة، تفتح المغلفات بحضور اعضاء اللجنة كافة، ويتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الاسعار، وترفض العروض غير الموقعة وغير المختومة أو التي تحتوي على شطب أو تغيير أو غير المكتملة، ثم يتم تحليل الاسعار بإستخدام نموذج تحليل الاسعار وتوثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها وتبريراتها على النموذج وتوقع على النموذج.
- **التوريد:** بعد الانتهاء من تقرير لجنة التقييم يجب على جهة الاختصاص إبلاغ الفائز بالعطاء كتابيا والاتفاق على الية التوريد ثم توقيع الاتفاق.
- **الاستلام والفحص:** يجب وجود فاتورة رسمية مفصلة تحدد الاصناف والاسعار والكميات بوضوح، ويتم استلام المشتريات من قبل شخص أو لجنة حسب طبيعة وكمية المواد المستلمة وفقا للمواصفات الواردة في عرض السعر، كما يتم التأكد من أن الاسعار والاصناف مطابقة لما تم الاتفاق عليه. يتم اعداد تقرير الاستلام ويوقع من قبل الشخص او اللجنة التي تسلمت البضاعة، واذا كانت الاصناف تتطلب فحصا فنيا فيجب القيام بذلك من قبل خبير فني مختص ويتم ارسال الفاتورة مع نسخة سند الاستلام لقسم المحاسبة لإجراءات التسجيل والدفع.

5.4.4 أنواع الشراء

- **شراء من صندوق النثرية:** Petty Cash تحدد الادارة شخص واحد ليكون المسؤول المباشر عن هذه المشتريات. ويستخدم صندوق النثرية لشراء الاغراض المستهلكة، أو ذات الاستعمال اليومي، أو العاجل والتي لا تتجاوز فاتورة شراؤها في كل مرة المبلغ المحدد في الدليل المالي (كمثال 100 دينار)، ويجب أن يحوي صندوق النثرية مبلغ محدد في الدليل المالي ايضا (كمثال 350 دينار)، ويجدد المبلغ في حال استنفاذ 80% منه.
- **شراء المواد والبضائع:** إما أن تكون مواد مستهلكة مثل: القرطاسية والادوات المكتبية ولوازم المطبخ والتنظيف، وإما أن تكون بضائع وتشمل الأجهزة والأثاث والمعدات عن طريق استدراج عروض او طرح عطاء حسب الاجراءات في الدليل المالي.
- **تعيين المستشارين / اختيار الخدمات:** من الأمثلة على الخدمات: التدريب، التدقيق، الاستشارات القانونية، الصيانة، الخدمات المساعدة ،التقييم.

5.5 الموازنات

5.5.1 تعريف الموازنة

ما المقصود بالموازنة؟

الموازنة بوجه عام هي المبلغ الذي تملكه وخطة بالكيفية التي سوف تنفق بها هذا المبلغ. إنها اتفاقية مكتوبة بين أعضاء منظمة ما وبين أنفسهم، وإن كان هناك جهة مانحة، فبين المنظمة والجهة المانحة.

وتتكون من:

1) ما هو اجمالي المبلغ المتوفر لديك حالياً (الدخل)؟
2) ما هي الأشياء المختلفة التي سوف تقوم بإنفاق المال عليها (الإنفاق)؟
3) متى ستنفق هذا المال؟
4) السبب/ الغرض من إنفاق المال (الأنشطة)؟

5.5.2 أنواع التكاليف

- **التكاليف الثابتة:** هي المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها حتى ولو لم ننفذ أية أنشطة.
- **التكاليف المتغيرة:** هي المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها فقط عندما نقوم بتنفيذ أنشطة.
- **تكاليف رأس المال:** هي المصروفات التي ننفقها مرة واحدة أو نادرًا جدًا.

- تتكون البنود الرئيسية في الموازنة عادة من احد هذه الأنواع من التكاليف أو يتكون أكثرها على الأقل من واحد من تلك الأنواع من التكاليف.
- إن تقدير المصروفات المستقبلية هو أفضل تخمين، وكلما كانت معلوماتنا حديثة كلما كانت التقديرات أفضل.
- لكل نوع من أنواع التكاليف طريقة في تقدير المصروفات المستقبلية.
- إن كانت المنظمة تسرف في الإنفاق فعليها أن تدرس مسألة تغيير شيء ما على الفور.
- عند تحليل الموازنة علينا التاكد إن كانت عمليات التمويل والأنشطة قد اكتملت من عدمه.
- عندما تسرف المنظمة في الإنفاق فيمكنها أن:
  - تخفض من نفقاتها.
  - تدرس امكانية نقل الأرصدة من بند إلى آخر في الموازنة مع الاخذ بعين الاعتبار وجود موافقة خطية مسبقة من الجهة المانحة.
  - تسعى إلى الحصول على موارد تمويل جديدة.

نوع التكاليف	التعريف	أمثلة
التكاليف الثابتة	المصروفات التي يجب علينا دفعها حتى ولو لم ننفذ أية أنشطة	بدل الإيجار، الكهرباء، الماء، الأجور ... إلخ
التكاليف المتغيرة	المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها فقط عندما نقوم بتنفيذ أنشطة	أجرة غرفة لعقد ورشة عمل، ثمن لوح ورقي قلاب، النقل للعملاء والزوار ... إلخ
تكاليف رأس المال	المصروفات التي ننفقها مرة واحدة أو نادرًا جدًا	آلة تصوير، دراجة نارية، مبنى ... إلخ

نموذج رقم (5.6) – موازنة

اسم المنظمة / اسم المنحة/المشروع
الموازنة
ادرج التكاليف بالدينار الأردني فقط وليس بالدولار الأمريكي

أعد في: (التاريخ)	التكلفة لكل وحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات لكل شهر	التكلفة الشهرية	إجمالي عدد الاشهر	الإجمالي المطلوب للبرنامج	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	البنود الرئيسية للموازنة	إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات
1– الرواتب والأتعاب										أوضح إذا ما كانت إحدى الوظائف بنظام الدوام الكامل أم نصف الوقت.
ادرج جميع الوظائف التي ينطوي عليها تنفيذ المشروع										إن كانت أقل من الدوام الكامل فأوضح عدد الساعات التي يتم قضاؤها في العمل
أ–				...		...		...	أ–	
ب–				...		...		...	ب–	
ج–				...		...		...	ج–	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
2– الإيجار والمرافق										
ايجار المكتب				...		...		...	ايجار المكتب	
التجهيزات المكتبية (تدرج منفصلة)										
الكهرباء									الكهرباء	
التدفئة				...		...		...	التدفئة	
الماء				...		...		...	الماء	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
3– الاتصالات										
البريد				...		...		...	البريد	
الهاتف				...		...		...	الهاتف	
الإنترنت				...		...		...	الإنترنت	
المجموع الفرعي:										
4– التجهيزات المكتبية										
أ–				...		...		...	أ–	
ب–				...		...		...	ب–	
ج–				...		...		...	ج–	
المجموع الفرعي:										

أعد في: (التاريخ)	التكلفة لكل وحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات لكل شهر	التكلفة الشهرية	إجمالي عدد الاشهر	الإجمالي المطلوب للبرنامج	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	البنود الرئيسية للموازنة	إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات
5- مصروفات السفر										
بالنسبة للسفريات، صنف التكاليف حسب الرحلة أو حسب اليوم.										
الانتقال				...		...		...	الانتقال	
المنامة				...		...		...	المنامة	
بدل السفر				...		...		...	بدل السفر	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
6- الأجهزة والمعدات										
ادرج كافة الأجهزة والمعدات منفصلة										
أ-				...		...		...	أ-	
ب-				...		...		...	ب-	
ج-				...		...		...	ج-	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
7- المصروفات التشغيلية للمشروع										
ادرج البنود أدناه واشرحها في ورقة منفصلة										
أ-				...		...		...	أ-	
ب-				...		...		...	ب-	
ج-				...		...		...	ج-	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
اجمالي المبلغ										

ملاحظة: متوفر نسخة من الموازنة على جدول اكسل (Excel)- للحصول عليها انقر هنا

5.6 إجراءات السلامة

5.6.1 التعامل مع النقدية

كيف تتعامل مع النقدية

1) في كل مرة تحدث فيها حركة للنقدية، احصل على توقيع من الشخص الذي يعطيها والشخص الذي يتسلمها.
2) عندما تأخذ نقودًا من الخزينة أو تضع نقودًا فيها، قم بتسجيل ذلك في دفتر النقدية على الفور.
3) يحمل مفتاح الخزينة شخص واحد فقط.
4) لا تحمل نقدية ليلاً الى منزلك، فإن كان لديك نقود نثرية أو نقود من دفعة نقدية مقدمة فقم بإعادتها إلى الخزينة أو البنك.
5) لا تحتفظ في الخزينة سوى بالنقدية التي سوف تحتاجها خلال الايام القليلة القادمة (ما لم تكن منظمتك بعيدة للغاية عن أحد البنوك بحيث يتعذر عليك الذهاب إلى البنك بشكل اعتيادي).
6) احتفظ بمعظم نقديتك في البنك حيث يكون ذلك أكثر أمانًا.
7) احصل على الإيصالات واحتفظ بها لكل عملية شراء ورتبها في ملفات بالشكل الملائم.
8) ادفع المصروفات الكبيرة بشيكات وليس نقدًا.
9) يجب الإبقاء على الخزينة مغلقة ، وعندما تفتحها لا تتركها مفتوحة لمدة أطول من اللازم.

قامت جمعية نوّار وهي إحدى المنظمات غير الربحية بفصل مكتب المحاسبة عن باقي المكاتب لأنها تعرضت للسرقة من قبل أحد الموظفين، فقد كانت أمينة الصندوق تترك صندوق النثرية مفتوحا طول النهار وتسمح للجميع بالوقوف خلف المكتب، وبعد التعرف على أصول التعامل مع النقدية قامت بتغيير اجراءاتها الداخلية.

5.6.2 كتابة الشيكات

- الشيكات أكثر أمانًا من النقدية ولاسيما بالنسبة للمبالغ الكبيرة من النقود.
- لا توقع أبدًا على شيك على بياض.
- اجعل عدة أشخاص يوقعون على حساب الشيكات.
- لا أحد غيرك يضع توقيعك (اسمك).
- لا توقع أبدًا باسم غيرك أو تجعل أحدًا غيرك يوقع باسمك.
- دائما احتفظ بنسخة من كل شيك مكتمل.

- **ما هو الغرض من الشيك؟** تحويل النقود من شخص إلى آخر/منظمة إلى أخرى.
- **متى يكون الشيك أفضل من النقدية؟** الشيك أكثر أمانًا، فإن فقدت شيكًا أو إن سرق ذلك الشيك فيمكنك أن تضع علامة «وقف الصرف» عليه، كما يتعذر على غيرك صرفه إن لم يكن اسمه على الشيك.
- **ما هو الشيك على بياض؟** الشيك على بياض يقصد به الشيك الذي ليس مدونًا عليه المبلغ و/أو اسم المستفيد .
- **هل يتعين عليك توقيع شيك على بياض؟ لماذا ولم لا؟** لا توقع أبدًا على شيك على بياض لأنك إن وقعت شيكًا على بياض فسوف تفقد السيطرة على المبلغ الذي سيتم سحبه من البنك وعلى تحديد هوية من

سيذهب له الشيك. إن توقيع الشيك معناه أنك تعلم وتوافق على الشخص الذي سوف يحصل على النقود، والمبلغ الذي سيتم الحصول عليه وتتحمل المسؤولية عن ذلك. فإن كان الشيك على بياض فلن تتمكن من معرفة تلك الأشياء.

- **ماذا يعني التوقيع باسمك؟** يعني ذلك أنك تقرأ وتفهم ما توقع عليه، يقول ذلك «نعم» لما يتضمنه المستند، وأنك تعطي موافقتك عليه.
- **هل تستطيع التوقيع باسم شخص آخر؟** لا، ليس بإمكانك التوقيع باسم شخص آخر فهذا يعتبر تزويرًا.
- **هل تستطيع الطلب من شخص آخر يوقع باسمك؟** لا، فذلك يعتبر تزويرًا.
- **كم عدد الموقعين الذين يجب توقيعهم على أحد الشيكات؟ لماذا؟ وكيف يساعد ذلك على الحيلولة دون السرقة؟** (هو أحد إجراءات السلامة).
- لا تجعل أبدًا شخصًا واحدًا فقط يوقع على الحساب المصرفي لمنظمتك كمفوض الزامي بالتوقيع .
- يجب توقيع شخصين على الأقل على كل شيك.
- يجب أن يكون المفوضين بالتوقيع ثلاثة أشخاص حتى إن ذهب أحدهم فإنه يتسنى تحرير الشيكات والتوقيع عليها.
- **لماذا من المهم أن يتم تصوير نسخة من كل شيك؟** تصوير الشيك ووضعه في سجل شيكات ملف المنظمة يساعدنا على تتبع الشيكات التي قمنا بتحريرها.

5.6.3 سجل الاصول

- للأصل قيمة ولا يستهلك بالكامل.
- المادة الاستهلاكية هي شيء يستهلك بالكامل و/أو قيمته أقل.
- سجل الأصول يقيد الأصول وليس المواد الاستهلاكية.
- يساعدك سجل الأصول على أن تعرف سريعًا ما إن كان هنالك شيء ما قد فقد أو سرق ويساعدك على العثور على الشيء في المكان الذي يجب أن يكون فيه.
- يساعدك سجل الأصول على معرفة القيمة التقريبية لشيء ما اليوم إن أردت التأمين عليه (كسيارة أو حاسب إلكتروني أو مكتب مثلاً).
- يساعدك سجل الأصول على أن تبرر للجهة المانحة أنك تحتاج إلى المزيد من شيء ما إن كنت تعرف كم يوجد لديك منه وكم عمره.

نموذج رقم (5.7) – سجل الاصول

البند	الوصف والصنع واللون	الرقم المتسلسل	تاريخ الشراء	تكلفة البند	الموقع	الجهة المانحة

- **ما المقصود بالأصل؟** الأصل: هو شيء ذا قيمة يبقى أو يعمر كحاسب آلي أو طاولة أو منزل مثلاً.
- **ما هي المادة الاستهلاكية؟** هي شيء تستهلكه بالكامل كالورق والأقلام الرصاص وحبر الطابعة، ولذا فاننا لا نضع المواد الاستهلاكية في سجل الأصول، فهذه الأشياء لا تبقى لوقت طويل، كما أننا لا نقوم عادة بوضع الأشياء منخفضة القيمة في سجل الأصول كالدباسات، ويمكن لمنظمتك أن تقرر القيمة الدنيا للأشياء التي يتم تسجيلها في سجل الأصول لديكم.

5.6.4 الفصل بين المهام

- تحتاج المنظمات غير الربحية إلى سياسات مالية مكتوبة لتوجيه أعمالها وقراراتها.
- الفصل بين المهام واحد من أهم الضوابط في الإدارة المالية ويحد من مخاطر التلاعب أو إساءة استخدام الأموال.
- الفصل بين المهام يعني أن عدة أشخاص يجب أن يشاركوا في أية عملية مالية. أي التأكد من أن مختلف أعضاء الكادر المهني يتحملون مسؤوليات مختلفة عن مختلف المهام المحاسبية والمالية.
- الفصل بين المهام يعني ألا يقوم شخص واحد بطلب شراء والتفويض بإتمامه والقيام به. أي أن لا يكون هنالك شخص واحد مسيطرًا على العملية من بدايتها إلى نهايتها.
- من المهم ان لا يتم تفويض اي شخص لاتمام معاملة يستفيد هو شخصيًا من ورائها (تعارض المصالح).
- إن الفصل بين عدة مسؤوليات يعمل كآلية لضبط النفس ويحد من إمكانية ارتكاب الإحتيال.
- من السهل نسبيًا الحفاظ على الفصل بين المهام في المكاتب الكبيرة، وقد يتعذر القيام بذلك في المكاتب الأقل حجمًا.

تعاني الكثير من المنظمات غير الربحية بعض الخلل في الفصل بين المهام بين موظفيها، إما لقلة عددهم، أو لصلة القرابة بينهم. فقد قامت جمعية الياسمين بتعديل إجراءاتها، بحيث سلمت صندوق النثرية من مديرة المنظمة الى موظفة أخرى ليتسنى للمديرة الموافقة على المصاريف فقط (عدم صرفها وتسجيلها من قبلها)، ويتم تسجيل المصاريف من قبل المحاسب.

5.7 دفتر النقدية / دفتر البنوك

- دفتر النقدية: هو سجل يبين تفاصيل كل معاملة نقدية، ويطلق لفظ المعاملة على كل مرة تدخل فيها النقود خزينة النقدية، أو تغادرها ويساعدنا دفتر النقدية على معرفة ما يلي: تاريخ حدوث المعاملة، مصدر النقود أو مجالات الصرف، ماذا كان الغرض منها، مقدار النقود، الرصيد المتبقي في خزينة النقدية.
- في كل مرة يتم إنفاق النقود أو وضعها في الخزينة يتعين إثبات ذلك في دفتر النقدية.
- دفتر البنوك: هو السجل الذي يبين تفاصيل كل معاملة تتصل بالنقود في الحساب المصرفي، ويحوي دفتر البنوك نفس المعلومات التي يحويها دفتر النقدية بالاضافة الى رقم الشيك.
- في كل مرة يتم استخدام أحد الشيكات أو إيداع وديعة في الحساب المصرفي فإنه يجب تسجيلها في دفتر البنوك.
- تحويلات النقدية من البنك إلى الخزينة أو إلى الخزينة من البنك يجب دائمًا قيدها في كل من دفتر النقدية ودفتر البنوك.
- تقيد تحويلات النقدية دائمًا بوصفها «حوالة» في كل من دفتر البنوك ودفتر النقدية أيًا كان المبلغ الذي سيستخدم.
- تقيد المعاملات في دفتر النقدية ودفتر البنوك فقط عند وجود إثبات مكتوب (مثل: الإيصالات، كشوفات الحساب المصرفي، والشيكات المحررة) بأن النقود قد تم إنفاقها أو استلامها.
- الرصيد الختامي في دفتر بنك كانون الثاني ودفتر نقدية كانون الثاني سيصبح الرصيد الافتتاحي للشهر الذي يليه في هذين الدفترين.
- استخدم كشف الحساب المصرفي بوصفه «إيصالك» عن الرسوم البنكية.

نموذج رقم (5.8) – سجل مطابقة النقدية

التاريخ	النقدية في الخزينة	الرصيد في دفتر النقدية	الفارق	التوقيع

نموذج رقم (5.9) – سجل دفتر البنوك

الشهر:.....

التاريخ	رقم الشيك	من/الى	الوصف	مدين	دائن	الرصيد	المطابقة

5.8 الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء

5.8.1 معلومات عن الدفعة النقدية المقدمة

- هي استلام النقود التي تمنح لشخص ما حتى يشتري شيئاً ما.
- هي استلام النقود النثرية التي يعيدها شخص ما.
- يجب بيان المواد التي يتم شراؤها بالدفعة النقدية المقدمة.
- «تعلق» الدفعة النقدية المقدمة إذا كانت النقود قد أعطيت ولكن لم يتم إعادة النقود النثرية والمقبوضات بعد.
- «تسوى» الدفعة النقدية المقدمة إذا كانت النقود الأصلية التي أعطيت تعادل النقود النثرية مضافاً إليها إجمالي المقبوضات.
- يجب استخدام النقود التي تمنح لأي شخص في جميع الأوقات حتى يتيسر شراء شيء ما.
- يجب ترقيم الدفعات النقدية المقدمة بشكل تسلسلي.
- يجب عدم محو الأخطاء أو شطبها.
- يجب إجراء عمليات التصحيح عن طريق قيد بنود جديدة في السجلات.
- في حالة وجود خطأ حسابي في أحد سجلات النفقات، يجب تصحيح مجموع القائمة دون إضافة قيد جديد في عمود القيمة لأن القيمة الشهرية ستصبح غير صحيحة حينئذٍ.
- تحدث بعض أخطاء القيد عند وضع الرقم الصحيح في العمود غير الصحيح، ويتم تصحيح مثل هذه الأخطاء شأنها شأن جميع أخطاء القيد.

- **ما هي الدفعة النقدية المقدمة؟** الدفعة النقدية المقدمة هي النقود التي تعطى لشخص ما من صندوق النقدية للخروج وشراء شيء ما ، أو استخدام النقود لغرض ما يحظى بالموافقة (مثل أجرة التاكسي).
- **من الشخص الذي يمكنه أخذ دفعة نقدية مقدمة؟** يحق لأي شخص تفوضه المنظمة أن يأخذ دفعة نقدية مقدمة.
- **ما هي الأغراض التي تمنح من أجلها دفعة نقدية مقدمة؟** تمنح الدفعة النقدية المقدمة بغرض دفع ثمن أو شراء أي شيء توافق عليه المنظمة مقدماً عندما يكون الاستلام غير متوفر على الفور.
- **ما الذي يلزم قبل تقديم دفعة نقدية مقدمة؟** الحصول على «طلب شراء» معتمد.
- **متى يجب تقديم دفعة نقدية مقدمة؟** يمكن في أي وقت من الأوقات أخذ دفعة نقدية مقدمة من صندوق النقد لشراء مشتريات أو دفع ثمن مواد عندما يكون الاستلام غير متوفر على الفور باعتبار أن الشراء أو الدفع سيتم مستقبلاً.
- **ما سبب أهمية الدفعة النقدية المقدمة؟** شكل الدفعة النقدية المقدمة ضروري لأن النقود قد خرجت من الصندوق ولم يتم الشراء بعد، الدفعة النقدية المقدمة هي استلام نقود من الخزينة لشراء مشتريات في المستقبل، ضرورة وجود سجل خطي للمعاملات النقدية، عند تسلم أو إعطاء نقود إلى أي شخص، يجب الحصول على إيصال.
- **متى لا يكون من الضروري تقديم دفعة نقدية مقدمة؟** عندما يكون الاستلام متوفراً على الفور من الشخص الذي يتسلم النقود.

قامت جمعية الفّل بإصلاح سطح الجمعية ودفعت للنجار في وقتها، إذ أمكنها أن تدفع له نظير خدمته التي قدمها من الخزينة مباشرةً لأنه إستطاع أن يقدم إلى الجمعية إيصالاً على الفور نظير النقود التي تخرج من الخزينة.

ومع ذلك، إذا أخذ أحد أعضاء المنظمة النقود ليدفع للنجار، يجب أن يحصل هذا العضو على دفعة نقدية مقدمة لأنه لا يستطيع أن يقدم إيصالاً على الفور نظير النقود التي أخذها لدفع ثمن الشيء أو شرائه مستقبلاً.

هذا المثال يعكس الواقع في الكثير من المنظمات غير الربحية والتي تعتمد على الثقة وليس على أسس سليمة.

- **يوجد نوعان أساسيان من الأخطاء، فما هما؟** الأخطاء الحسابية وأخطاء القيد.
- **كيف يتم تصحيح الأخطاء الحسابية؟** دائماً ما تجرى عمليات التصحيح في بند جديد في الدفتر أو السجل، ويجب عدم شطب أو محو الأخطاء، وإذا كان الرصيد أقل مما ينبغي أن يكون، يقيد الفارق في عمود «الوارد» ويضاف إلى الرصيد السابق، وإذا كان الرصيد أكبر مما ينبغي أن يكون، يقيد الفارق في عمود «الصادر» ويطرح من الرصيد السابق.
- **كيف يتم تصحيح أخطاء القيد؟** يتم تصحيح أخطاء القيد في بند جديد ويوضع الرقم الخاطئ في العمود المقابل (إذا كان من الأصل في عمود «الوارد»، يوضع في عمود «الصادر»، وإذا كان من الأصل في عمود «الصادر»، يوضع في عمود «الوارد»). يتم حساب الرصيد الجديد ثم قيد القيمة الصحيحة في بند جديد.

نموذج رقم (5.10) – الدفعة النقدية المقدمة

- التاريخ:
- إلى:
- من:
- الموضوع: دفعة نقدية لمصروفات الانتقال عن مناسبة..... (أو دفعة نقدية من أجل سفرإلى.....)
- السيد/.....المحترم

أدناه تفصيل لمبلغ ..... د.أ مطلوب عن مصروفات انتقال المشارك في (اسم الفعالية) بتاريخ .....

(يدرج التاريخ)

تم أدناه إدراج أسماء المشاركين

سعرالتنقل/قيمة بدل المواصلات	الموقع	الاسم	العدد
	المجموع		

[التوقيع]
[الاسم – المسمى الوظيفي]

مدير الإدارة/ المدير.....

5.8.2 سجل مراقبة النقدية

- يجب حساب النقد على أساس يومي لضمان دقة دفتر النقدية.
- يجب استخدام سجل مراقبة النقد كل يوم لمقارنة المبلغ المالي الموجود في الخزينة مع ذلك المقيد في دفتر النقدية.
- إذا انتقلت المسؤولية عن الخزينة من شخص إلى آخر، يجب التأكد من اتفاق الشخصين على أن المبلغ النقدي الموجود في الخزينة مطابق لذلك المقيد في دفتر النقدية.
- يشير العمود بعنوان «الفارق» إلى الفارق بين المبلغ المحسوب فعلياً والرصيد في دفتر النقدية في نفس اليوم، وهذه ليست مقارنة بين نقد اليوم ونقد الأمس.
- يجب حساب النقدية في الخزينة كل يوم ومقارنته بالمبلغ المقيد في رصيد دفتر النقدية. يقيد في سجل مراقبة النقدية: تاريخ مراجعة النقدية والرصيد في دفتر النقدية، المبلغ النقدي، الرصيد في دفتر النقدية، الفارق بين النقد ودفتر النقدية، إن وجد، وتوقيع الشخص الذي أجرى المراجعة.

- **لماذا يجب أن يكون النقد المتوفر في الخزينة معادلاً للرصيد المقيد في دفتر النقدية؟** يجب في جميع الأوقات قيد النقد الذي يخرج من الخزينة أو يورد إليها في دفتر النقدية.
- **لماذايجب مراقبة النقد كل يوم؟** لأن الأخطاء قد تحدث في أي وقت من الأوقات.
- **لماذايجب مراقبة النقد حتى في الأيام التي لا يستخدم فيها النقد؟** لأن السرقة قد تحدث في أي وقت من الأوقات.
- **ما سبب الحاجة إلى مراقبة النقد لقيد جميع هذه العناصر؟** قيد النقد والرصيد النقدي والتوقيع في السجل يعطي الانطباع بوجود انضباط مالي ويظهر بان هنالك مساءلة، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويحد من السرقة.

- في حالة وجود اختلاف بين النقد ودفتر النقدية، يجب اكتشاف السبب وراء هذا الاختلاف.
- الاختلاف البسيط لا يعني بالضرورة أن الخطأ طفيف، فقد يكون الاختلاف البسيط ناتجاً عن عدة أخطاء كبيرة.
- عند مواجهة مشكلة لأول مرة: تأكد أن الرصيد الافتتاحي صحيح، وتأكد من صحة العمليات الحسابية في دفتر النقدية.
- لا يمكنك محو أي قيد في أي سجل.
- في حالة اكتشاف خطأ، يجب تصحيحه في بند منفصل في السجل.
- إذا كان حساب الرصيد غير صحيح، وكان:
  - الإجمالي أقل مما ينبغي أن يكون عليه، يجب الإضافة إلى الرصيد، ويجب تصحيح الخطأ عن طريق قيد الفارق في عمود «الوارد» وحساب الرصيد الجديد.
  - الإجمالي أكبر مما ينبغي أن يكون عليه، يجب الطرح من الرصيد، ويجب تصحيح الخطأ عن طريق قيد الفارق في عمود «الصادر» وحساب الرصيد الجديد.
- لاكتشاف الأخطاء لدينا، يجب تسوية النقد الفعلي مع دفتر النقدية.

- **ما هي التسوية؟** التسوية هي كلمة مقابلة لكلمة مقارنة بين شيئين، وهي بيان الاختلافات (إن وجدت) واكتشاف أسباب المشاكل وتصحيحها.
- **ما هي التسوية النقدية؟** التسوية النقدية هي مقارنة الإجمالي المقيد في دفتر النقدية والنقدية الفعلي والمقبوضات المستلمة، وفي حالة اكتشاف اختلاف بين النقدية ودفتر النقدية، يجب حينئذٍ مراجعة العمليات الحسابية مرةً أخرى.
- **من المسؤول عن إجراء التسوية؟** يجب أن يكون الشخص الذي يجري التسوية شخصاً آخر خلاف الشخص الذي يتعامل مع النقدية. **لماذا؟** لأن هذا يقلل فرص الخطأ أو السرقة.
- **متى يجب إجراء تسوية النقدية؟** عند نهاية كل شهرأو قبل نهاية الشهر إذا لوحظ وجود اختلاف في سجل مراقبة النقد.

5.8.3 الاسباب المحتملة وراء عدم تطابق النقدية ودفتر النقدية

	السبب	الحل
1	وجود عمليات حسابية خاطئة في دفتر النقدية (مثل حساب الرصيد بطريقة غير صحيحة)	إعادة حساب الرصيد
2	عدم قيد مقبوضات أو قيدها بطريقة غير صحيحة	مقارنة المقبوضات بالقيود في دفتر النقدية
3	خروج مبلغ من النقدية على سبيل الخطأ إلى مورد أو شخص يستلم دفعة نقدية مقدمة	من الصعب تصحيح مثل هذا الخطأ بعد ارتكابه، ولذلك يجب تفادي حدوثه عن طريق عد النقود بعناية، وعدها مرتين قبل إعطائها إلى أي شخص. يجب عدم الانشغال بأي شيء آخر أثناء عد النقود. إذا لم يتم إيجاد النقود وإعادتها، يجب قيدها في دفتر النقدية.
4	توريد مبلغ إلى النقدية على سبيل الخطأ (مثل النقود النثرية من دفعة نقدية مقدمة)	
5	أن تكون النقود قد سرقت	من الصعب تصحيح مثل هذا الخطأ بعد ارتكابه، ولذلك يتعين تفادي حدوثه عن طريق مراقبة النقد على أساس يومي وعن طريق عد النقود بعناية. إذا لم يتم إيجاد النقود وإعادتها، يجب قيدها في دفتر النقدية.

5.9 التسوية المصرفية

5.9.1 تعريف التسوية المصرفية

- دفتر الحساب المصرفي: هو سجل تقيد به المبالغ المالية التي تودع وتسحب من الحساب المصرفي.
- كشف الحساب المصرفي: هو سجل البنك الذي تقيد به نفس المعاملات، وإذا كان السجلان مقيد بهما نفس المبالغ المالية، يكون السجلان متطابقان، لكنهما لا يكونان متطابقين في أغلب الأحوال.
- تقارن عملية التسوية المصرفية بين دفتر الحساب المصرفي الخاص بك وكشف الحساب المصرفي الذي يصدره البنك الذي تتعامل معه كل شهر، الغرض من عملية المقارنة هذه هو اكتشاف وتتبع الاختلافات بين دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي.
- يوجد ثلاثة أسباب رئيسية وراء وجود اختلافات بين دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي:
  (أ) عدم وجود معاملة في دفتر الحساب المصرفي.
  (ب) عدم وجود معاملة في كشف الحساب المصرفي.
  (ج) قيد مبلغ على نحو خاطئ.
- تجرى التسوية المصرفية على أساس شهري.
- يجب تجنب إجراء عمليات مختصرة سريعة ويجب اتباع التعليمات الواردة في هذا الخصوص مع الحفاظ على الانتظام والحرص.
- يجب البحث عن نفس القيود في كل من دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي. إذا كانت القيود متطابقة، توضع علامة أمام القيد في دفتر الحساب المصرفي وأمام القيد في كشف الحساب المصرفي.
- تحقق التسوية المصرفية ثلاثة أشياء:
  - اكتشاف وتصحيح القيود التي قيدت بشكل خاطئ.
  - اكتشاف المعاملات المفقودة في دفتر الحساب المصرفي وإضافتها.
  - اكتشاف المعاملات المفقودة في كشف الحساب المصرفي وإضافتها إلى نموذج التسوية المصرفية.
- لا يمكن إضافة أو طرح قيود من كشف الحساب المصرفي حيث أن كشف الحساب المصرفي هو سجل البنك وليس السجل الخاص، وبالتالي يتم استخدام نموذج تسوية مصرفية في تتبع أي معاملات مفقودة او أخطاء يكون البنك قد ارتكبها.

5.9.2 خطوات اجراء التسوية المصرفية

الخطوة (1): مقارنة كشف الحساب المصرفي بدفتر الحساب المصرفي ووضع علامة أمام القيود المتطابقة في الكشف والحساب.

الخطوة (2): تحديد القيود المفقودة أو غير الصحيحة في دفتر الحساب المصرفي (هذه هي القيود التي ليس أمامها علامة في كشف الحساب المصرفي).

الخطوة (3): تصحيح القيود المفقودة أو غير الصحيحة في دفتر الحساب المصرفي.

الخطوة (4): إعادة حساب الأرصدة المقيدة في دفتر الحساب المصرفي.

الخطوة (5): تحديد القيود المفقودة أو غير الصحيحة في كشف الحساب المصرفي (هذه هي القيود التي ليس أمامها علامة في دفتر الحساب المصرفي).

الخطوة (6): تعبئة نموذج التسوية المصرفية.

5.9.3 أنواع الاخطاء

- **الأخطاء الحسابية في عمود الرصيد:** يتم تصحيح هذه الأخطاء عن طريق أخذ الفارق وإضافته إلى الأعمدة أو طرحه منها بناءً على ما إذا كان المبلغ صغيراً جداً أو كبيراً جداً.
- **أخطاء القيد:** تحدث عن طريق كتابة رقم غير صحيح، ولتصحيح مثل هذه الأخطاء، يتم عكس المعاملة في مرحلة ثم إعادة قيدها مرةً أخرى ولكن بشكل صحيح في المرحلة التالية.
- **إجراء عمليات التصحيح:** يجب عدم شطب أي شيء، ويجب عدم حذف أي شيء، ويجب عدم إدخال قيود بين القيود الموجودة، ويجب إجراء عمليات التصحيح وتسجيل القيود الجديدة بعد آخر قيد.

5.9.4 عدم تطابق كشوف الحساب المصرفي ودفاتر الحساب المصرفي

فهم نموذج التسوية المصرفية
• يجب أن يكون الرصيد المقيد في كشف الحساب المصرفي معادلاً لذلك المقيد في دفتر الحساب المصرفي ما دامت جميع الأخطاء والمعاملات المفقودة قد اكتشفت. • يجب **خصم** جميع الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي من رصيد الإقفال في كشف الحساب المصرفي لأنها قد خصمت في دفتر الحساب المصرفي ولم تخصم من كشف الحساب المصرفي. • يجب **إضافة** الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي لأنها قد أضيفت إلى دفتر الحساب المصرفي وليس إلى كشف الحساب المصرفي.

عند اكتشاف اختلافات بين كشف الحساب المصرفي ودفتر الحساب المصرفي
• إذا كانت هناك مشكلة في كشف الحساب المصرفي، يتم تصحيح المشكلة في نموذج التسوية المصرفية. • إذا كانت هناك مشكلة في دفتر الحساب المصرفي، يتم تصحيح المشكلة في دفتر الحساب المصرفي.

يوجد ستة أسباب وراء عدم تطابق كشف الحساب المصرفي ودفتر الحساب المصرفي	

السبب الاول	**وجود رسوم مصرفية في كشف الحساب المصرفي وعدم وجودها في دفتر الحساب المصرفي**
	• إذا كانت الرسوم المصرفية صحيحة، يضاف القيد في دفتر الحساب المصرفي. وفي حالة عدم التأكد من صحة الرسوم المصرفية، يتم التوجه إلى البنك للاستعلام.
	• إذا كانت الرسوم المصرفية غير صحيحة، لا تقيد في دفتر الحساب المصرفي الخاص وتضاف في صحيفة التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».
	  • يجب التوجه إلى البنك لعكس الرسوم، وإذا لم يتم عكسها خلال الشهر التالي، يتم التوجه إلى البنك وتذكير الموظفين.
	  • إلى أن يتم عكس الرسوم، يجب قيد تلك الرسوم ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي» في نموذج التسوية المصرفية كل شهر إلى أن يقوم البنك بعكسها.
	  • عند قيام البنك بعكس الرسوم، لا يجب قيدها حينئذٍ ضمن نموذج التسوية المصرفية الخاص، وسوف تضبط تسويتك.

السبب الثاني	**وجود شيك في كشف الحساب المصرفي وعدم وجوده في دفتر الحساب المصرفي** • فحص دفتر الشيكات لمعرفة ما إذا كان هناك شيك مفقود من عدمه، وفحص سجل الشيكات الخاص أيضاً، وفحص المقبوضات لمعرفة ما إذا كنت قد نسيت قيد الشيك في دفتر الشيكات. في حال إيجاد إيصال مع عدم وجود دليل على أن الشيك قد حرر، يضاف إلى دفتر الشيكات الخاص، وفي حال عدم التأكد، يتم التوجه إلى البنك وطلب صورة عن الشيك. • في حال عدم إيجاد إيصال ولا تعتقد أنك قد حررت شيكاً، يتم التوجه إلى البنك وطلب صورة عن الشيك. • إذا كان الشيك لا يخصك، اطلب من البنك أن يعكس الرسوم وأن يقيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي» حيث يعتبر «إيداع غير مبين» لأن البنك قد خصم هذا المبلغ عن طريق الخطأ وسوف يقوم البنك بعكس الرسوم، عملية العكس هذه تعني قيام البنك إما بإجراء إيداع او بإعادة المبلغ المالي الذي سحب عن طريق الخطأ. • إذا اتضح أن الشيك يخصك (أي أن التواقيع مطابقة لتواقيع المفوضين بالتوقيع)، يقيد الشيك في دفتر الحساب المصرفي، واطلب في نفس الوقت من ماسك الحسابات ومن الشخص أو الأشخاص الذين وقعوا على الشيك اكتشاف سبب عدم قيد الشيك في دفتر الحساب المصرفي وإيجاد الإيصال الذي أرفقته في الملف الخاص بك.
السبب الثالث	**وجود شيك في دفتر الحساب المصرفي وعدم وجوده في كشف الحساب المصرفي** • يحتمل أن البائع لم يقدم الشيك إلى البنك في الموعد المحدد حتى يدرج في كشف الحساب المصرفي. يجب قيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».
السبب الرابع	**وجود دخل في كشف الحساب المصرفي وعدم وجوده في دفتر الحساب المصرفي** البنوك غالباً لا تصدر إيصالات عند استلام دخل، ويحتمل ألا تكون المنظمة على علم بأمر الدخل إلى أن تحصل على كشف الحساب المصرفي. • إذا اتضح أن الدخل وارد من مصدر متوقع (كأن يكون وارد من جهة مانحة)، قم بقيد الدخل في دفتر الحساب المصرفي. • إذا كانت المسألة خطأ، قم بتنبيه البنك وقيد المبلغ في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي». من الناحية الفنية، المفترض ألا يكون هناك شيك غير مقيد، ولكن سيتم عكسه في كشف الحساب المصرفي حيث يجب خصم المبلغ من رصيد الإقفال المصرفي. لا تحتفظ بالمبلغ المالي، فأغلب الاحتمال هو أن البنك سيكتشف الخطأ في نهاية الأمر وسيقوم حينئذ بعكس الإيداع دون إخطار، وقد تجد حسابك خالياً من النقود حينئذٍ.
السبب الخامس	**وجود دخل في دفتر الحساب المصرفي وعدم وجوده في كشف الحساب المصرفي** • يجب قيد هذا الدخل في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».

السبب السادس

وجود قيد في دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي مع وجود اختلاف بين المبالغ المالية

تخيل أن كشف الحساب المصرفي يظهر وجود مبلغ بقيمة (8467) لصالح فندق، ويظهر دفتر الحساب المصرفي نفس القيد بقيمة (8476)، فماذا تفعل؟

- قم بفحص الإيصال والشيك الأصليين، الاحتمال الأرجح هو أن الإيصال الأصلي يظهر المبلغ الصحيح.
- إذا كان المبلغ في الإيصال والشيك الأصليين مطابقين للمبلغ في كشف الحساب المصرفي، يتم تصحيح المبلغ في دفتر الحساب المصرفي بعد آخر قيد.
- إذا كان المبلغ المقيد في الإيصال الأصلي مطابق لذلك المبلغ المقيد في دفتر الحساب المصرفي، توجه إلى البنك واحصل على نسخة عن الشيك.
- إذا كان المبلغ المقيد في الشيك هو نفس المبلغ المقيد في الإيصال لكنه مختلف عن ذلك المقيد في كشف الحساب المصرفي، قدم كشف الحساب المصرفي إلى البنك واطلب من البنك تعديل الخطأ.

1- إذا كان المبلغ المقيد في كشف الحساب المصرفي أقل من ذلك المقيد في دفتر الحساب المصرفي، قم بقيد الفارق على أنه شيك غير مبين في كشف الحساب المصرفي. في مثال الفندق، قمنا بقيد 9 دنانير على انها شيك غير مبين، ثم يتم طرح هذا المبلغ من الرصيد المصرفي. من الناحية الفنية، يجب ألا يكون هناك شيك غير مقيد، ولكن البنك سيقوم يخصم هذا المبلغ عند إجراء التصحيح ثم يقوم بمطابقته مع المبلغ المقيد في دفتر الحساب المصرفي.

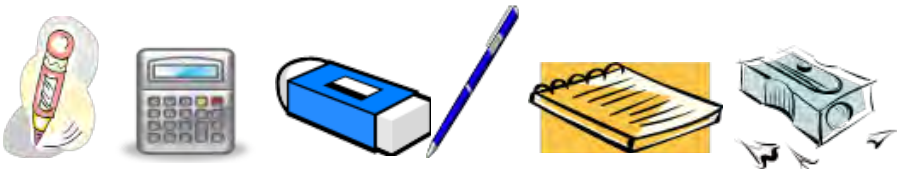
2- إذا كان المبلغ المقيد في كشف الحساب المصرفي أكبر من ذلك المقيد في دفتر الحساب المصرفي، قم بقيد الفارق على أنه إيداع غير مبين في كشف الحساب المصرفي، ويعتبر إيداع غير مبين لأن البنك سيقوم بإيداع هذا المبلغ عند إجراء التصحيح.

3- تأكد في الشهر التالي من أن خطأ البنك قد تم عكسه، إذا لم يتم عكسه يجب أن تقيده مرة ثانية في نموذج التسوية المصرفية في نفس المكان، استمر في عمل ذلك حتى يتم عكسه.

- إذا كان المبلغ المقيد في الشيك مختلف عن الإيصال لكنه هو نفس المبلغ المقيد في كشف الحساب المصرفي، يحتمل أن تكون قد سجلت المبلغ في الشيك بطريقة غير صحيحة.

1) قم بتغيير المبلغ في دفتر الحساب المصرفي (بحيث يطابق الشيك).

2) توجه الى المورد ومعك نسخة عن الشيك والإيصال الأصلي وقم بتصحيح الاختلاف (إما بأن تدفع أو بأن ترد الفارق إلى المورد).



نموذج رقم (5.11) – التسوية المصرفية

المبلغ

..... رصيد البنك طبقاً لكشف الحساب الوارد من البنك + إيداعات لم تثبت في كشف الحساب

..... شيكات مودعة في البنك ولم تحصل

..... نقدية

..... شيكات واردة

..... مصاريف لم تقيد

.....

..... الإجمالي

(–) مبالغ مسحوبة ولم تثبت في كشف الحساب

..... شيكات مسحوبة ولم تقدم للصرف

..... فوائد مدينة ولم تقيد

.....

..... الرصيد المطابق لحساب البنك في الدفاتر

إحتاجت جمعية الورد الى ساعة واحدة فقط مع المدقق الخارجي لتحضير التسوية البنكية بعد التعرف على كيفية إعدادها، بينما كانت تحتاج في السابق الى خمس ساعات في نهاية كل عام لتحضيرها.

5.10 إعداد التقارير المالية

- **التقارير المالية:** هي إحدى أدوات الإدارة، فهي تساعد على ضمان المساءلة والشفافية والوضوح، ويجب إعدادها شهريا.
- تقديم التقارير في الموعد المناسب هي مسألة على درجة كبيرة من الأهمية إذ أن التأخر في تقديم التقارير يظهر وجود قصور في الرقابة المالية الأمر الذي يؤدي الى قلة الثقة في قدرة المنظمة.

ملاحظة: **تم حفظ تقرير المصروفات الشهرية والتوقعات الشهرية للمنح في ملحق على جدول** (Excel)، انقر هنا

- إذا وجدت خطأً في أحد التقارير المالية، فلا تخفيه أبداً، قم على الفور بتصحيح الخطأ وإرسال التقرير المصحح إلى جميع الأشخاص الذين يتسلمونه في المعتاد.
- تشتمل الحسابات لديك على جميع المعلومات اللازمة لإعداد تقرير مالي.
- حافظ دائماً على مراجعة الأرقام مرتين قبل إرسال التقرير إلى أي شخص.
- استغل تقريرك في إظهار طريقة استخدامك للأموال، **هل أنت تستخدم الأموال بحكمة بحيث يتوفر لديك ما يكفي لإنجاز جميع الأنشطة المخطط لها؟**
- كن دائما صريحا ومتعاونا وصادقا بشأن المشاكل التي تواجهها حتى إذا كنت لا تعلم كيفية حلها. أية جهة مانحة جيدة ستساعدك.

- **لماذا تكتب المنظمة تقارير مالية؟**
- التقارير المالية هي إحدى أدوات الإدارة حيث أنها تساعد المنظمة على معرفة: مقدار المبالغ المالية في الصندوق، مقدار المبالغ المالية التي تحتاج إليها لإنجاز الأنشطة الحالية، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تتوقعها، مقدار المبالغ المالية التي أنفقتها وفي أي غرض أنفقتها، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تنفقها وفي أي غرض ستنفقها.
- التقارير المالية هي إحدى أدوات الرقابة بالنسبة للقيادة والجهات المانحة، وعبر تقديم التقارير المالية، يمكن للقيادة والجهات المانحة تقييم ما إذا كانت الإدارة تستخدم الأموال وفقاً للخطط والعقود المتفق عليها.
- عبر تقديم التقارير المالية في الموعد المناسب، تكون المنظمة قادرة على إظهار الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يساعد على ضمان أن الأموال تستخدم في الأغراض المخصصة لها.
- **كم يبلغ عدد مرات تقديم التقارير المالية؟** يجب إعداد التقارير المالية الأساسية على أساس شهري، وبكلمة «الأساسية» نقصد بيان حول النقدية في الصندوق، وفي البنوك، وفي الدفعات النقدية المقدمة، وتقرير الموازنة الذي يقارن الموازنة بالمبالغ المالية المنفقة حتى تاريخه.

يمكن للمنظمة عمل جدول بتواريخ التقارير المالية التي يجب توفيرها للجهة المانحة كالجدول التالي:

طلب الدفعات النقدية المقدمة	التاريخ:----------
التقرير المالي	التاريخ:----------
كشف حساب البنك	التاريخ:----------
التسوية البنكية	التاريخ:----------
المعززات	التاريخ:----------
الموازنة	التاريخ:----------
تعديل الموازنة	التاريخ:----------

- **هل من الضروري إعداد التقارير المالية كل شهر؟** نعم، إنها مسألة على قدر كبير من الأهمية حيث أنه عبر إعداد التقرير الشهري تضمن المنظمة تعقب أموالها، حيث أن هذا يقلل من فرص إساءة الإستخدام أو السرقة، وتضمن أن لديها مبالغ مالية تكفي لتحقيق ما ترغب في تحقيقه، وتضمن أنها تنفق أموالها وفقاً للعقود المتفق عليها.
- **ماذا يحدث إذا فرضت علينا عقود المنح أن نقدم تقارير كل شهرين أو كل ثلاثة أشهر؟ لماذايجب علينا فعل ذلك غالباً؟** إعداد التقارير المالية يتم لاجل المنظمة في المقام الأول حيث أنك بحاجة إلى معرفة وضع طريقة استخدامك لأموالك حتى تتمكن من إدارتها بنفسك. والجهة المانحة تحاول فقط مراقبة استخدام الأموال، فإذا ارتكبت خطأً في طريقة استخدامك للأموال فلن تحقق أهدافك ومن المحتمل أن تفقد فرص التمويل مستقبلاً، وقد تخسرك الجهة المانحة لكنها ستجد غيرك.
- **ماذا يحدث إذا تأخرنا في تقديم التقارير؟** لن ترضى الجهات المانحة عن هذا التأخير خصوصاً التأخر في تقديم التقارير المالية. وقد تنجز عملاً رائعاً ضمن المجموعات التي تعمل معها، لكن إذا تأخرت في تقديم التقارير، ستعتقد الجهات المانحة أنك شخصً غير مسؤول أو غير جدير بالاعتماد عليه، وهذا سيظهر للجهات المانحة التي تتعامل معك وللجنة التنفيذية التي تعمل معها وللأعضاء الذين تعمل معهم وللعاملين في المنظمة أنك لا تحتفظ بسجلات حديثة، وهذا يعني أنك لا تسجل المعاملات الخاصة باستخدام أموالك بالطريقة الصحيحة ومن المحتمل أن يؤثر هذا سلباً على فرصك في الحصول على تمويل مستقبلي. التزم بتقديم التقارير في الموعد المحدد.
- **ماذا يحدث إذا تجاوزت الحد المخصص للإنفاق؟** يجب ألا تتجاوز الحد المخصص للإنفاق في بنود الموازنة دون إبلاغ الجهة المانحة والحصول على موافقة خطية في شكل مقبول قبل تجاوز حد الإنفاق، ومع ذلك إذا ارتكبت خطأ يجب أن تبلغ عنه. من المحتمل أن يؤدي عدم الإبلاغ الفوري عن الخطأ إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى إنهاء إحدى الاتفاقيات.
- **ماذا يحدث إذا قدمت تقارير غير صحيحة؟** تقع الأخطاء أحياناً. إذا لاحظت وجود خطأ في أحد التقارير، عليك إبلاغ الجهات المانحة على الفور، التقارير غير الصحيحة هي انعكاس لقدرتك ومن المحتمل أن يكون للتقارير السيئة وغير الصحيحة تأثير سلبي على التمويل المستقبلي.

5.11 عقود الجهات المانحة وتعدد الجهات المانحة

5.11.1 القواعد الاساسية التي تنص عليها معظم الاتفاقيات

- مدة سريان الاتفاقية
- مقدار الأموال التي ستصرف، وإذا لم يكن من المقرر صرف جميع الأموال في بداية الاتفاقية، فالمعتاد هو أن تنص الاتفاقية على: مقدار الأموال التي ستصرف في كل مرة، عدد مرات منح دفعات جديدة، أنواع التقارير أو المستندات التي يجب تقديمها للحصول على دفعات جديدة، المستندات التي يتعين تقديمها بمجرد إيداع الأموال في الحساب المصرفي.

- كيف يسمح بإنفاق الأموال؟

– سوف تعلم عن طريق مرونة مستوى بنود الموازنة: مقدار المبالغ المالية التي يمكنك نقلها من أحد بنود الموازنة إلى بند آخر، إن كان النقل جائزا، وإذا ما كنت بحاجة إلى موافقة خطية مسبقة من الجهة المانحة قبل نقل أموال من أحد بنود الموازنة إلى بند آخر.

- هل تحتاج إلى قوائم أسعار قبل عمل مشتريات؟
- هل يوجد أشياء لا يسمح لك باستخدام الأموال لأجلها؟
- هل يوجد أشياء لا يسمح لك بشرائها؟
- هل يوجد مبالغ مالية لا يمكن إنفاقها دون الحصول على موافقة مسبقة من الجهة المانحة؟
- ما هي شروط استخدام مخصصات الطوارئ إذا كانت قد منحت؟

- المتطلبات المحاسبية
  - المستندات اللازمة لعمل المشتريات.
  - الدفاتر والسجلات.
  - تفاصيل الحساب المصرفي.
  - تدقيق الحسابات.
- متطلبات إعداد التقارير
  - عدد التقارير المطلوبة (شهري أو ربعي).
  - أنواع التقارير (عادةً ما تكون تقارير تفصيلية ومالية).
  - تنسيق التقارير (ماذا تحتاج أن يضاف إليها).

5.11.2 نقاط اساسية

- تحتاج كل جهة مانحة جديدة إلى مجموعة جديدة من الدفاتر والسجلات ودفتر نقدية ودفتر حساب مصرفي وسجلات للدخل والنفقات ودفاتر للإيصالات.
- تحتاج كل جهة مانحة جديدة إلى تقرير موازنة خاص بها.
- تحتاج المنظمة فقط إلى إعداد ميزان مراجعة واحد حتى لو كان لديها العديد من الجهات المانحة والحسابات المصرفية.
- يحتاج الحسابان المصرفيان إلى إجراء تسويتين مصرفيتين.
- يحتاج دفترا النقدية إلى إجراء تسويتين نقديتين.
- يوصى بتخصيص قاصة منفصلة لكل جهة مانحة.

إختبر إستيعابك: (الإيجابات متوفرة في الأسفل)

1. عدد مبادىء الإدارة المالية وعرف كل منها؟
2. عدد ثلاثة نماذج ذكرت في هذا الدليل؟
3. ماذا تقارن في تسوية البنك؟
4. ماذا تقارن في التسوية النقدية؟
5. عندما تقوم بإجراء تسوية مصرفية، ماذا تفعل إذا ظهر الشيك في دفتر البنوك ولم يظهر في كشف حساب البنك؟
6. الادارة المالية هي أداة إدارة، فهي تساعد المنظمة في عدة أمور، عددها؟
7. ما هي المعلومات التي تجدها في عقود المانحين؟
8. هل الجمل التالية صحيحة أم خاطئة:

أ- الشخص الذي يقوم باعداد طلب الشراء يستطيع الموافقة عليه أيضا.

ب- مفاتيح الخزنة يجب أن تبقى في الخزنة.

ت- الشفافية هي أحد مبادىء الإدارة المالية.

ث- إذا كنت تؤمن لشخص، ليس عليه إعادة الوصل لك.

ج- إذا تم سرقة المال من الخزنة ولم يعرف السارق، فإن دفتر النقدية والنقدية في الخزنة لن تتطابق أبدا.

ح- يمكن شراء غرض لا يوجد أصلا في الموازنة إذا كان مهما.

خ- يجب أن تعد النقدية يوميا.

د- عقود المانحين معقدة فلا يجب عليك أن تفهم كل شيء فيها.

ذ- كشف البنك دائما صحيح لأنه يأتي من البنك.

ر- إذا كانت جمعيتك لا تسمح لأي أحد برؤية تقاريرك المالية فإن الجمعية ليست شفافة.

ز- أمن مكان لحفظ النقدية هو في الخزنة.

س- مثال على الشفافية هو دفتر النقدية الواضح والمفهوم

الاجوبة:

١. **مؤشرات على الوضوح:** سهولة العثور على المستندات والسجلات، سهولة قراءة المستندات، يتم ترتيب المستندات في ملفات بالشكل الصحيح وبالترتيب الصحيح، سهولة قراءة السياسات وفهمها. **مؤشرات على الشفافية:** يتم أداء كل شيء في العلن وبوضوح تام (الأمور غير خافية)، الأعمال والقرارات تكون جميعها مفهومة لدى إدارة منظمة المجتمع المدني ولأعضائها وللجهات المانحة، يستطيع كل شخص أن يفهم السبب في الطريقة التي تحدث بها الأمور، يتم الاحتفاظ بسجل مكتوب لتوثيق الأعمال والقرارات. وتكون عملية التوثيق بمستندات دقيقة وكاملة، يتم التوثيق بمستندات عندما يطلب ذلك. **مؤشرات على المساءلة:** أن تفعل ما تقول أنك تفعله (الحفاظ على وعودك)، إنفاق النقود على الأنشطة المتفق عليها، إنفاق النقود وفقًا للموازنة، اتباع الإجراءات المتفق عليها.

٢. نموذج طلب عروض اسعار، نموذج تحليل ثلاثة عروض أسعار، نموذج ايصال داخلي.

٣. دفتر البنوك مع الحساب البنكي.

٤. دفتر النقدية مع النقدية في الخزنة.

5. يحتمل أن البائع لم يقدم الشيك إلى البنك في الموعد المحدد حتى يدرج في كشف الحساب المصرفي، يجب قيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».
6. التقارير المالية هي إحدى أدوات الإدارة حيث أنها تساعد المنظمة على معرفة: مقدار المبالغ المالية في الصندوق، مقدار المبالغ المالية التي تحتاج إليها لإنجاز الأنشطة الحالية، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تتوقعها، مقدار المبالغ المالية التي أنفقتها وفي أي غرض أنفقتها، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تنفقها وفي أي غرض ستنفقها.
7. مدة الإتفاقية ، المبلغ الذي يجب أن يصرف ، المواد المسموحة والممنوعة، الأمور المحاسبية والتقارير.
8. الأجوبة:

أ – خطأ
ب – خطأ
ت – صح
ث – خطأ
ج – خطأ
ح – خطأ
خ – صح
د – خطأ
ذ – خطأ
ر – صح
ز – خطأ
س – خطأ

المصادر والمراجع

ترجمت المادة من الكتاب التوجيهي لتدريب منظمات المجتمع المدني على الإدارة المالية . آب 2010.
مشروع كاب .موزمبيق.
أما جزء التوريدات فاعتمدت على دليل التوريدات .2008. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

النماذج

نموذج رقم (5.1) طلب عروض اسعار

نموذج طلب عروض اسعار

رقم الطلب.....

تاريخ الطلب.....

السادة.....

العنوان.....

نرجو تقديم عرضكم الشامل للاسعار والشروط للاصناف التالية:

التسلسل	رقم الصنف	مواصفات الصنف	الوحدة	الكمية

يجب أن يتضمن عرضكم ما يلي: تاريخ التسليم، شروط الدفع، مدة صلاحية العرض، موقع التسليم، معلومات البنك، التأمين

إعداد ..... الموافقة .....

نموذج رقم (5.2) – تحليل ثلاثة عروض أسعار

تحليل ثلاثة عروض أسعار

اسم المنظمة:.....

التاريخ:.....

نورد فيما يلي تحليلا لعروض الاسعار المقدمة إلينا بخصوص شراء..... (وصف المشتريات) من قبل

.....لمشروع ..... بموجب طلب الشراء المرفق.

	السعر المقدم						
اسم المورد	الصنف 1	الصنف 2	الصنف 3	الصنف 4	الصنف 5	الصنف 6	المجموع

قرار لجنة العطاءات

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة الى ..... وذلك للأسباب التالية:

1-.....

2-.....

3-.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

نموذج رقم (5.3) – ايصال داخلي

ايصال داخلي

التاريخ:.....

رقم الايصال:.....

اسم العميل:.....

الموضوع: (كمثال استخدام سيارة أجرة من «اسم مكان المغادرة» الى « اسم مكان الوصول» لغاية حضور اجتماع «اسم المكان المقرر فيه الاجتماع» لمناقشة مشروع « اسم المشروع»

المبلغ:.....

التوقيع:.....

نموذج رقم (5.4) طلب شراء

طلب شراء

رقم أمر الشراء.....	تاريخ أمر الشراء.....
اسم المنظمة.....	
مكان التسليم.....	تاريخ التسليم.....
شروط معينة:.....	

الرقم	رمز الصنف	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف عند المورد	الكمية المطلوبة	سعر الوحدة	اجمالي القيمة

اسم مقدم الطلب.....	الموافقة:.....

نموذج رقم (5.5) ايصال حوالة نقدية

ايصال حوالة نقدية

اسم المرسل: اسم المرسل اليه:

العنوان البريدي: العنوان البريدي:

الهاتف: الهاتف:

الفاكس: الفاكس:

رقم الوصل: .....

تاريخ الوصل: .....

سبب ارسال النقود: .....

المبلغ: .....

الضريبة أو الاقتطاعات إن وجدت: .....

المبلغ الصافي: .....

رقم الحساب: .....

اسم الحساب: .....

هذا تأكيد على استلام المبلغ.

توقيع المستلم: ..... التاريخ: .....

نموذج رقم (5.6) – موازنة

اسم المنظمة / اسم المنحة/المشروع
الموازنة
ادرج التكاليف بالدينار الأردني فقط وليس بالدولار الأمريكي

أعد في: (التاريخ)	التكلفة لكل وحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات لكل شهر	التكلفة الشهرية	إجمالي عدد الاشهر	الإجمالي المطلوب للبرنامج	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	البنود الرئيسية للموازنة	إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات
1– الرواتب والأتعاب									أوضح إذا ما كانت إحدى الوظائف بنظام الدوام الكامل أم نصف الوقت.	
ادرج جميع الوظائف التي ينطوي عليها تنفيذ المشروع									إن كانت أقل من الدوام الكامل فأوضح عدد الساعات التي يتم قضاؤها في العمل	
أ–				...		...		...	أ–	
ب–				...		...		...	ب–	
ج–				...		...		...	ج–	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
2– الإيجار والمرافق										
ايجار المكتب				...		...		...	ايجار المكتب	
التجهيزات المكتبية (تدرج منفصلة)										
الكهرباء									الكهرباء	
التدفئة				...		...		...	التدفئة	
الماء				...		...		...	الماء	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
3– الاتصالات										
البريد				...		...		...	البريد	
الهاتف				...		...		...	الهاتف	
الإنترنت				...		...		...	الإنترنت	
المجموع الفرعي:										
4– التجهيزات المكتبية										
أ–				...		...		...	أ–	
ب–				...		...		...	ب–	
ج–				...		...		...	ج–	
المجموع الفرعي:										

أعد في: (التاريخ)	التكلفة لكل وحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات لكل شهر	التكلفة الشهرية	إجمالي عدد الاشهر	الإجمالي المطلوب للبرنامج	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	البنود الرئيسية للموازنة	إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات
5- مصروفات السفر										
بالنسبة للسفريات، صنف التكاليف حسب الرحلة أو حسب اليوم.										
الانتقال				...		...		...	الانتقال	
المنامة				...		...		...	المنامة	
بدل السفر				...		...		...	بدل السفر	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
6- الأجهزة والمعدات										
ادرج كافة الأجهزة والمعدات منفصلة										
أ-				...		...		...	أ-	
ب-				...		...		...	ب-	
ج-				...		...		...	ج-	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
7- المصروفات التشغيلية للمشروع										
ادرج البنود أدناه واشرحها في ورقة منفصلة										
أ-				...		...		...	أ-	
ب-				...		...		...	ب-	
ج-				...		...		...	ج-	
المجموع الفرعي:				...		...		...		
اجمالي المبلغ										

نموذج رقم (5.7) – سجل الاصول

سجل الاصول						
البند	الوصف والصنع واللون	الرقم المتسلسل	تاريخ الشراء	تكلفة البند	الموقع	الجهة المانحة

نموذج رقم (5.8) سجل مطابقة النقدية

سجل مطابقة النقدية				
التاريخ	النقدية في الخزينة	الرصيد في دفتر النقدية	الفارق	التوقيع

نموذج رقم (5.9) سجل دفتر البنوك

سجل دفتر البنوك							
الشهر:.....							
التاريخ	رقم الشيك	من/الى	الوصف	مدين	دائن	الرصيد	المطابقة

نموذج رقم (5.10) – الدفعة النقدية المقدمة

الدفعة النقدية المقدمة
• إلى:
• من:
• الموضوع: دفعة نقدية لمصروفات الانتقال عن مناسبة..... (أو دفعة نقدية من أجل سفرإلى.....)
• السيد/.....المحترم
أدناه تفصيل لمبلغ ..... د.أ مطلوب عن مصروفات انتقال المشارك في (اسم الفعالية) بتاريخ ..... (يدرج التاريخ)

تم أدناه إدراج أسماء المشاركين

سعرالتنقل/قيمة بدل المواصلات	الموقع	الاسم	العدد
	المجموع		

[التوقيع]
[الاسم – المسمى الوظيفي]

مدير الإدارة/ المدير.....

نموذج رقم (5.11) – التسوية المصرفية

نموذج التسوية المصرفية
المبلغ
..... رصيد البنك طبقاً لكشف الحساب الوارد من البنك + إيداعات لم تثبت في كشف الحساب
..... شيكات مودعة في البنك ولم تحصل
..... نقدية
..... شيكات واردة
..... مصاريف لم تقيد
.....
..... الإجمالي
(–) مبالغ مسحوبة ولم تثبت في كشف الحساب
..... شيكات مسحوبة ولم تقدم للصرف
..... فوائد مدينة ولم تقيد
.....
..... الرصيد المطابق لحساب البنك في الدفاتر

الفصل السادس

أساسيات المتابعة والتقييم

دليلك

الفصل السادس

أساسيات المتابعة والتقييم

المحتويات

6.1 نظرة عامة 136

6.2 التعريف بالمتابعة والتقييم 139

6.2.1 مفهوم وأهمية المتابعة والتقييم

6.2.2 الهدف من تطبيق نظام للمتابعة والتقييم

6.2.3 الفرق بين المتابعة والتقييم

6.3 تصميم الإطار المنطقي لمشروع 141

6.4 أدوات ومؤشرات المتابعة والتقييم 143

6.4.1 منهجيات جمع البيانات الكمية

6.4.2 منهجيات جمع البيانات النوعية

6.4.3 اختيار وتحديد وقياس المؤشرات

6.5 إعداد خطة المتابعة والتقييم 145

6.5.1 تصميم منهجية التقييم

6.5.2 جمع المعلومات

6.5.3 التحليل

6.5.4 الإستخدام

قائمة بالنماذج

نموذج رقم (6.1) – الإطار المنطقي لمشروع

نموذج رقم (6.2) – التخطيط للمتابعة والتقييم

نموذج رقم (6.3) – تقييم برنامج تدريبي / ورش توعية

نموذج رقم (6.4) – تقييم قبلي لتدريب / ورشة توعية

نموذج رقم (6.5) – التقييم النهائي لدورة تدريبية/ ورشة

نموذج رقم (6.6) – تقرير ورشة التوعية لمشروع

نموذج رقم (6.7) – تقرير متابعة شهري/ دوري

نموذج رقم (6.8)– تقرير تقييم مرحلي

نموذج رقم (6.9) – تتبع الأهداف الإجرائية لمشروع

نموذج رقم (6.10) – تتبع المهام الرئيسية والفرعية لمشروع

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

عائد تيم

مركز المعلومات والبحوث – مؤسسة الملك الحسين

6.1 نظرة عامة

تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشاريع التي تنفذها المنظمات الحكومية وغير الحكومية بهدف التأكد من تحقيق هذه المشاريع لاهدافها وغاياتها وقياس اثارها وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها. ومن المهم أن لا تكون الغاية من اجراء التقييم فقط لارضاء وتحقيق مطالب وشروط الممولين، بل يجب ان يكون التقييم جزء أساسي لاي برنامج أو مشروع تنفذه المنظمة، وينبع من رغبتها في التعلم من خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الايجابيات لتحسين الاثر الناتج عن برامجها ومشاريعها على المدى القريب والبعيد.

وقد أصبحت العديد من المنظمات غير الربحية تشعر بضرورة وأهمية المتابعة والتقييم لبرامجها ومشاريعها لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها على الفئات المستهدفة، بالاضافة الى تطوير ادائها للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية.

ويساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية في التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم مما يساهم في دعم صناعة القرار الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المشاريع والبرامج التي تنفذها تلك المنظمات، ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- التعريف بالمتابعة والتقييم والغرض منهما والفرق بينهما.
- تصميم الإطار المنطقي لمشروع.
- أدوات ومؤشرات المتابعة والتقييم.
- منهجيات جمع بيانات المتابعة والتقييم.
- التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم.

أهداف الفصل:

- التعرف على مفهوم المتابعة وأهميتها.
- التعرف على مفهوم التقييم واهميته.
- تمكين أفراد المنظمات من تصميم إطار منطقي لمشروع.
- تمكين أفراد المنظمات من الربط بين التصميم المنطقي لمشروع وإطار المتابعة.
- يصبح أفراد المنظمات قادرون على تعريف وقياس مؤشرات المتابعة والتقييم.
- التعرف على منهجيات جمع البيانات: الإستبانة، مجموعة النقاش المركزة والمقابلة الفردية.
- يمتلك افراد المنظمات الادوات للتخطيط لعمليات المتابعة والتقييم.

المصطلحات الاساسية والاختصارات:

المتابعة Monitoring

تعتبر المتابعة عملية منظمة لجمع البيانات لجميع أنشطة المشروع وتحليلها للحصول على معلومات تؤدى إلى مؤشرات لرصد التقدم في الإنجازات طبقاً للخطة الموضوعة.

التقييم Evaluation

هي العملية التي يلجأ إليها المقيم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق أهداف المشروع.

المؤشرات Indicators

هي العلاقة الدالة على تحقق الاهداف او الانشطة والتعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

الإطار المنطقي Logical Framework

هي طريقة لهيكلة العناصر الرئيسية للمشروع وتوضيح الروابط المنطقية بين الهدف العام والاهداف المحددة والنتائج والأنشطة والموارد اللازمة بحيث تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة والمؤشرات.

خطة المتابعة Monitoring Plan

هي إطار مرجعي يتم إعداده بمعرفة المستويات الوظيفية المختلفة في الجهة المنفذة للخطة، ويتم الاعتماد عليه في متابعة أنشطة المشروع للتأكد من أنها تسير وفقا لما هو مخطط لها، وتحتوي خطة المتابعة على: الأنشطة، مؤشرات المتابعة، مصادر المعلومات لكل مؤشر، أداة المتابعة المستخدمة، توقيت المتابعة.

التقييم البعدي Post Evaluation

هي عملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها.

التقييم المرحلي Interim Evaluation

يتم هذا التقييم أثناء تنفيذ المشروع وفي مرحلة ما من عمر المشروع بهدف التأكد أن الأنشطة تنفذ بطريقة تؤدي إلى بلوغ الاهداف المرسومة.

تقييم الإحتياجات Needs Assessment

هي عملية لتحديد الفجوات بين الظروف الراهنة والأوضاع المطلوب الوصول إليها، وغالبا ما تستخدم لتحسين الأداء الحالي أو لتصحيح نقص ما، ويمكن أن يستخدم تقييم الاحتياجات كجزء من عمليات التخطيط.

الأثر Impact

هو التغير الذي أحدثته نشاطات المشروع في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة.

الأهداف الإجرائية Procedural Objective

عبارة عن أهداف دقيقة تصاغ صياغة إجرائية وترتبط بتغيرعند الفئة المستهدفة بعد ممارستها لنشاط معين في المشروع.

الأنشطة Activities

هي مجموعة من الاعمال التي تستخدم فيها موارد معينة وتنفق من أجلها الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة.

المنهج الكمي Quantitative Methodology

يعرف المنهج الكمي على أنه تلك المنهجيات التي تستخدم الأرقام في تحليل بياناتها وتخضع لشروط الصدق والثبات وتعالج بياناتها إحصائيا ، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي، وهي تعتمد على الدراسات المسحية التي تعني بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية.

المنهج النوعي Qualitative Methodology

إنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجراءها في السياق او الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، الكلمات، أو الصور،ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة .

6.2 التعريف بالمتابعة والتقييم

6.2.1 مفهوم وأهمية المتابعة والتقييم

المتابعة:

ان تكون عمليات المتابعة والتقييم قليلة التكلفة وذو جدوى اقتصادية.

المتابعة هي عملية روتينية لجمع البيانات تساعد على قياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها، وحصر كل ما يقوم البرنامج بعمله وملاحظة مستمرة لجودة الخدمات المقدمة. وتعتبر المتابعة من إحدى الأنشطة المستمرة داخل البرنامج وتكون جزءا أساسيا من ادارته اليومية، وهي تتضمن التجميع المنتظم للمعلومات لاستخدامها في مراجعة تقدم وتنفيذ المراحل المختلفة للبرنامج واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرار العمل وفق الجدول الزمني الموضوع، وكذلك تتضمن التحقق من توفر الموارد المختلفة ومن حسن استخدامها للوصول للنتائج المرجوة. وتشمل عملية المتابعة كذلك التحقق من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات.

التقييم:

الأهداف الأساسية من التقييم:
التأكد والتعرف، التعلم، التوصيات والتطوير.

التقييم هو استخدام طرق البحث الاجتماعي لدراسة فاعلية البرامج بطريقة منهجية. حيث يعتبر التقييم احد مراحل دورة البرنامج، والتي تهدف الى التحقق من انجاز الأهداف المعلنة، وتحديد الأثر العام المباشر وغير المباشر سواء على المدى القريب أو البعيد، ويتضمن المقارنة بين المعلومات المتحصلة من داخل البرنامج (ضمن عملية المتابعة) مع المعلومات المستقاة من البيئة المحيطة بهدف مراجعة النتائج العامة للبرنامج والتعلم منها لتطبيقها في المراحل اللاحقة منها أو في برامج أخرى.

6.2.2 الهدف من تطبيق نظام للمتابعة والتقييم

زيادة فاعلية المشاريع والبرامج التنموية في المنظمات غير الربحية من خلال مأسسة آليات وأدوات عمليات المتابعة والتقييم. ولإمداد إدارة المشاريع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع، ومقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا تنفيذه، وللمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة التي تتعلق في: الموارد البشرية، الجدول الزمني، الموارد والمصادر، مستوى الجودة وكفاءة الأداء والإدارة المالية. وقياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها.

6.2.3 الفرق بين المتابعة والتقييم

وتبرز أهم هذه الفوارق في الجدول التالي:

التقييم	المتابعة
عملية مرحلية.	عملية مستمرة.
تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.	تتعقب وتحلل سير البرنامج/ المشروع وتوثق العملية.
تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.	تركز أكثر على الإداء و متابعة مؤشرات الانجاز.
تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.	تجيب على أى من الأنشطة تم تنفيذها واى من النتائج تم تحقيقها.
تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية.	تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات أنية للحلول.
توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.	توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.
قد يستعان بمقيّم خارجي.	مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.

6.3 تصميم الإطار المنطقي لمشروع:

هو أداة نستعملها لتسهيل تقوية التصميم وتنفيذ وتقييم المشروع.

لماذا نستعمل الإطار المنطقي:

- يساعد الأفراد و المنظمات على ترتيب أفكارهم.
- يساعد الأفراد على التفكير المنطقي.
- يساعد في التعرف على نقاط الضعف في المشروع.
- يساعد في التأكد من أن المحددات الأساسية للمشروع معروفة من البداية.
- يسهل عملية متابعة وتقييم المشروع.
- يؤكد على ان الأشخاص العاملين في المشروع يستعملون نفس المنطق.
- يختصر خطة المشروع في عدة صفحات.

(أنظر نموذج رقم (6.1) والذي يمثل الإطار المنطقي لمشروع ما)

محاور المتابعة الرئيسية التي تراعى عند تصميم الاطار المنطقي

ويجب مراعاة ما يلي:

- تصميم (إعادة تصميم) المشروع عملية مستمرة طوال عمر المشروع.
- يتعين أن يكون هناك فهم لمبادئ التصميم الجيد ليس لدى مصممي المشروع فحسب، ولكن أيضا لدى منفذيه، وذلك حتى يتمكنوا من تكييف استراتيجية المشروع وعملياته وفقا للظروف المتغيرة والدروس المستفادة من التنفيذ.
- يمكن أن يساعد نهج الإطار المنطقي في تصميم المشروع عندما تتبع خطوات العملية بصورة مرنة ويتوفر فهم وعلاج لأوجه القصور بها.
- ناتج نهج الإطار المنطقي هو مصفوفة الإطار المنطقي، التي تلخص منطق النشاط (مع الافتراضات) والمتابعة والتقييم.
- يمكن استخدام مصفوفة الإطار المنطقي في تتبع التقدم في خطط العمل السنوية وتأثيراتها. ولتحقيق هذا الغرض، يتعين توخي العناية في الاستخدام وتوفر تفاصيل كافية.
- يتوقف وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم على إيلاء الاهتمام الكافي للمتابعة والتقييم خلال مرحلة التصميم الأولي، وينبغي أن يُبين نظام المتابعة والتقييم في تقرير التقييم المبدئي للمشروع.

على ماذا تجيبنا المصفوفة؟

- أين نريد أن نصل (الاهداف)
- كيف سنصل (النتائج والأنشطة)
- كيف سنعرف أننا وصلنا (المؤشرات)
- ماهي المشاكل التي يمكن أن تصادفنا على الطريق (الافتراضات)

والمثال ادناه يبين مخطط التصميم ألاولي واطار المتابعة لمشروع «ادارة الموارد المائية في جنوب الاردن»

مخطط تصميم المشروع وإطار المتابعة

		مؤشرات الأداء	الإفتراضات / المخاطر
الاثر	النتيجة : تحسن إدارة الموارد المائية في مناطق تجمعات المياه في جنوب الاردن	1. عدد من إدارة استثمارات الموارد المائية (السدود والري) التي تم التحقق من صحتها العلمية	الافتراضات: المخاطر:
النتائج النهائية	الهدف الاجرائي 1: إعادة هيكلة عمليات صنع القرارفي إدارة المياه الهدف الاجرائي 2: زيادة الاستثمار في إدارة موارد المياه المحسنة	1. عدد حالات عمليات صنع القرار المشتركة 2. النسبة المئوية للقرارات التي يتم اتخاذها التي تدعمها أدوات التخطيط المشترك 3. نسبة استخدام المدخلات العلمية لدعم تحليل خيارات المشروع 1.القيمة بالدينار للمشاريع المؤهلة	الافتراضات: المخاطر:
المخرجات	الهدف الاجرائي 1.1 مؤتمر أصحاب المصلحة يولد إجماع على إعادة هيكلة عملية صنع القرار الهدف الاجرائي 2.1 زيادة المعرفة عند اصحاب المصلحة	1. تشكيل عدد من مجموعات العمل 2. النسبة المئوية لإنجاز خطط فرق العمل 1. النسبة المئوية للتغير في معرفة أصحاب المصلحة	الافتراضات: المخاطر:
الانشطة	1. تنظيم مؤتمرات أصحاب المصلحة 2. دعم البحث العلمي		المدخلات

6.4 أدوات ومؤشرات المتابعة والتقييم

لابد أن يشترك في التقييم جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن المشروع

6.4.1 منهجيات جمع البيانات الكمية (الاستبيان)

مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه المقيم من خلال المشكلة التي يطرحها في منهجية التقييم. ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف التقييم بصرف النظر عن عددها.

خطوات انجاز الاستبيان :

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع التقييم، ومن ثم تحديد البيانات، والمعلومات المطلوب جمعها.
- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من المحاور والأسئلة .
- إختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الإفراد المحددين في عينة التقييم لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة، وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة، وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة .
- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي.
- توزيع الاستبيان، حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة للتقييم .
- الترميز وإدخال المعلومات.
- التحليل وإستخراج النتائج.

6.4.2 منهجيات جمع البيانات النوعية

المقابلة الشخصية المعمقة: تعتبر المقابلة الشخصية المعمقة إحدى وسائل جمع المعلومات تنفذ باستخدام صحيفة المقابلات المقننة أو غير المقننة (المقابلة غير المقننة (الحرة): هذا النوع من المقابلات لا يعتمد على استخدام أسئلة محدده مسبقا. وبالتأكيد المقيم لدية فهم عام للموضوع ولكن ليس لدية قائمة أسئلة معدة مسبقا. وتتميز المقابلة الحرة بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة في أثناء المقابلة)، والتي يمكن طرح ما فيها من أسئلة أثناء تنفيذ المقابلة، فهي حوار موجه بين الباحث والمستجيب، وقد تكون المقابلة مفتوحة، بمعنى أن يبدأ الباحث بسؤال حول موضوع معين في مدار البحث، ومن خلال الإجابة الأولية يتم اشتقاق أسئلة جديدة. وقد تكون مقننة :أي تكون الأسئلة محددة مسبقاً، ومتسلسلة منطقياً وأغلب المقابلات تتم وجهاً لوجه، وبعضها عن بعد وغالباً ما تكون المقابلات فردية، كما إن أهم ما في المقابلة هي المعلومات التي يتم الحصول عليها. تتمتع المقابلة بمزايا أهمها أنها توفر فرصة للحصول على إجابات لفظية، ومؤشرات غير لفظية تعزز الإجابات وتفصح عن مشاعر الشخص، وتسمح بإعادة صياغة السؤال أو إضافة أسئلة، وتحتاج عملية إتقان المقابلة إلى اختيار المفردات وتوقيت طرح الأسئلة والقدرة على الإصغاء وأسلوب الاحتفاظ بالردود وتسجيلها ومهارة في كسب ثقة المقابل واختيار الوقت المناسب للمقابلة. يمكن استخدام المقابلة في دراسة الحالة وتوجيه السلوك ومعالجة الحالات النفسية غير العادية.

مجموعات التركيز: وتعتبر واحدة من الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم من مجموعة من الأفراد، أو المجموعات المتشابهة في الظروف والأوضاع مثل: مجموعة من الموظفين، مجموعة من المحتجين على مشكلة معينة، أو مثلا مجموعة النساء الأرامل وهكذا، وعادة ما يكون لكل مجموعة تركيز أهداف معينة يتم ترجمتها من خلال عدة محاور، ويكون هناك ميسر لكل مجموعة يقوم بترتيب الحديث والنقاش بين المشاركين وتوجيهه ما أمكن لتحقيق أهداف هذه المجموعة.

وللتعرف أكثر على منهجية مجموعات التركيز يمكن الاطلاع على «دليلك الى البحث النوعي - منهجية مجموعات التركيز للمنظمات غير الربحية» عبر الرابط التالي

6.4.3 إختيار وتحديد وقياس المؤشرات

المؤشر هو « العلاقة الدالة على تحقيق الأهدف أو الأنشطة»

و للنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات ، حيث أن المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.

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

و تتكون المؤشرات من مقاييس ويعبر عنها بالأرقام مثل :

1- النسبة : وتنقسم إلي نوعين:

- النسبة المقصود بها العلاقة بين جزء من شي ما والعدد الكلي لنفس الشيء (هي جزء من الكل)، كأن نقول أن 50% من طلاب المدرسة حصلوا على تدريب.
- النسبة المقصود بها العلاقة بين شيئين مختلفين توجد بينهما علاقة أو صلة مشتركة معينة مثل: عدد المدرسين بالنسبة لعدد التلاميذ في المدارس الإبتدائية في منطقة محددة (مثل: أن تقول يوجد مدرس لكل عشرين تلميذ).

2- المعدل : مثل: معدل وفيات الأطفال، ويقصد به عدد الأطفال أقل من سنة واحدة الذين يموتون في سنة ما وذلك بالنسبة لكل ألف مولود في نفس السنة.

أنواع مؤشرات المتابعة :

- مؤشرات الأداء: نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر والنتائج : وهي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج ومثال ذلك عدد النساء اللواتي شاركن في الإنتخابات بعد تنفيذ حملة توعية.

مواصفات المؤشر الجيد:

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

6.5 إعداد خطة المتابعة والتقييم

إن عمليات المتابعة تغذي دورة المشروع بمعلومات منتظمة عن المخرجات والنتائج والتأثير بما يقود إلى التكيف المستمر للخطط والأهداف.

6.5.1 تصميم منهجية التقييم

إن التقييم هو شكل من أشكال البحث الاجتماعي يجريه واحد أو أكثر من الاستشاريين المستقلين أو العاملين في البرنامج. وعليه، فإنه يستفيد من منهجيات البحث الاجتماعي التي تتيح الإجابة على مجموعة من الأسئلة أو المخاوف المثارة بشأن التقييم.

ويتم تحديد هذه الأسئلة جنباً إلى جنب مع أي قيود على المنهجية أو غيرها من الالتزامات في وثيقة الشروط المرجعية أو عقد التقييم.

وعندما يتم تحديد الشروط المرجعية، يستطيع فريق التقييم أن ينظر في مجموعة من خيارات تصميم التقييم وعلى أساس التصميم أن يستخدم مجموعة واسعة من خيارات جمع البيانات. إن تصميم التقييم يحدده بشكل رئيسي الوقت المتاح وحجم الميزانية .

الشروط المرجعية

سواء كان مَن يجري التقييم فريق خارجي أو عاملون في البرنامج، فإنه من الضروري صياغة وثيقة شاملة للشروط المرجعية (TOR).

إذ تتيح مثل هذه الوثيقة لأصحاب العلاقة (الذين يُحتمل أن يشارك عدد منهم في التقييم سواء كمستفيدين من التقرير، أو أشخاص تجرى معهم مقابلات، أو مصادر للمعلومات الرئيسية) إمكانية فهم والموافقة على المجالات قيد البحث، والطريقة التي سيتم بها التقييم، والجدول الزمني، وكذلك التكاليف إذا ما كانت وثيقة الشروط المرجعية تشكل عقداً مع مقيِّمين خارجيين.

وعادة ما تتضمن وثيقة الشروط المرجعية المجالات التالية:

- **المعلومات الأساسية:** قسم قصير يستعرض أسباب إجراء التقييم والمعلومات الأساسية للبرنامج.
- **الغرض الرئيسي من التقييم:** بيان يوصف الغرض العام للتقييم حتى يتسنى أيضاً الحكم عليه وفقاً لمدى تحقيقه لأهداف من طلبوا إجراءه.
- **المنهجية التي سيتم اعتمادها:** يحدد هذا القسم، الذي يعد الأوسع نطاقاً، ما إذا كان التقييم سيكون بالدرجة الأولى نوعياً أم وصفياً، وما إذا كان التقييم سيكون كمياً أم معتمِداً على الدراسات الاستقصائية، وكذلك الطريقة التي يجب أن ينتهجها المقيِّمون في أداء عملهم. ويمكن أن يتضمن هذا القسم أيضاً **قرارات بشأن** الاجتماعات التي تُعقد بين أصحاب العلاقة، وما إذا كانت المقابلات ستتم وجهاً لوجه أو في مجموعات أو عبر الهاتف أو بشكل موجّه أو غير موجّه.

- **الإطار الزمني:** في العادة يجب إجراء أي تقييم في إطار زمني ضيق للغاية، ولتنبيه جميع المشاركين بهذا الأمر، يمكن إرفاق جدول زمني مفصل مع وثيقة الشروط المرجعية. أما إذا لم يتيسر ذلك، يتم تحديد تواريخ البدء وتسليم التقارير.
- **الالتزامات:** إذا كانت وثيقة الشروط المرجعية ستُستخدم كوثيقة، فإن الوثيقة ستتضمن معلومات عن التكاليف، والطريقة التي سيتم بها رفع التقرير، والتزامات المقيِّم بتقديم تقارير أولية، والسرية وعدم الإفصاح عن المعلومات، وما إلى ذلك. وتشكل وثيقة الشروط المرجعية أداة رئيسية في إجراء أي تقييم، وغالباً ما توضع لها سلسلة من المسودات إلى أن يوافق عليها الأشخاص المطلوب موافقتهم عليها.

إن التقييم الجيد هو الذي يجمع بين الرؤى النوعية والتحليل الكمي لإيجاد حجة قوية تستند إليها التوصيات التي يُصدرها. كما أنه ينظر في القيمة النفعية لتوصياته ويتم إجراؤه بطريقة تزيد من احتمال اعتماد توصياته وتنفيذها.

وهناك طرق مختلفة لتحقيق هذه الأهداف، ويحتاج تصميم أي تقييم إلى اتخاذ بعض القرارات بشأن النهج المتبّع:

- الأطراف التي ينبغي إشراكها.
- أدوات التقييم الذي سيتم اختيارها.
- إرتباط الأدوات والأطراف المستهدفة مع أهداف التقييم.

إن عمليات التقييم المرحلي او البعدي تعكس انطباعات وردود فعل المنتفعين بالمشروع.

ثم بعد ذلك يجب اتخاذ بعض الخيارات الصغيرة فيما يتعلق بأدوات وطرق جمع البيانات.

وقد تلجأ إدارة المنظمات غير الربحية إلى تنفيذ أليات ومنهجيات التقييم على أنشطة معينة من أنشطة المشروع مثل الأنشطة التدريبية أو حملات التوعية، حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ أنشطة المشروع على المجتمعات المستهدفة، وتحديد إحتياجات الفئات المستهدفة قبل تنفيذ النشاط. ومثال على ذلك تطويرنماذج للتقييم القبلي والتقييم البعدي لانشطة التدريب.ويمكن للمنظمة ان تستخدم النموذج رقم (6.3) لتقييم البرامج التدريبية أو ورش التوعية، والنموذج رقم (6.4) لاجراء تقييم قبلي لدورة تدريبية او ورشة توعية، والنموذج رقم (6.5) لاجراء التقييم النهائي للدورة التدريبية.

وللحصول على معلومات أكثر عن المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية، يمكن للمنظمة الاطلاع على دليل ادارة التدريب لمنظمات المجتمع المدني عبر الرابط التالي

6.5.2 جمع المعلومات

باعتبار أن التقييم هو شكل من أشكال التحقق الاجتماعي، يتاح للمقيِّم كل خيارات جمع البيانات المناسبة. وتشمل هذه الطرق إجراء مقابلات موجهة ومفتوحة النهاية سواء جماعياً أو فردياً، وعقد مجموعات تركيز، وإجراء دراسات استقصائية، والاتصال بالمحاورين والوسطاء، وعقد اجتماعات تشاورية مع أصحاب العلاقة.

ومن أمثلة هذه المعلومات الموجودة استمارات استطلاعات العملاء أو ردود الفعل عقب الاجتماعات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتاح للمقيِّمين إمكانية الاطلاع على الوثائق الأخرى التي أُعدت خلال تنفيذ المشروع.

ومن المفترض أن تكون العلاقة بين التخطيط والتقييم شفافة، ويتم جمع معظم البيانات اللازمة لتطوير مشروع جديد خلال إجراء عملية تقييم واسعة لدورة حياة المشروع السابق. فالربط بين تطوير مشروع جديد وعمليات التقييم السابقة هو أمر ضروري إذا أردنا استخدام الموارد بكفاءة. وفي الواقع، فقد تتضمن الشروط المرجعية للتقييم شرطاً يقضي بإجراء عملية تقييم أثناء التحضير لمشروع مستقبلي.

6.5.3 التحليل

يتطلب تحليل نتائج المتابعة والتقييم فحص المعلومات عن كثب (الأفكار، الحقائق، الانطباعات)، لتوضيحها وإعطائها شكلها النهائي وفهم الصلات، وتحديد العناصر الأساسية، من أجل التوصل إلى الاستنتاجات التي يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ إجراءات. ويؤدي تحليل نتائج المتابعة والتقييم وظائف عديدة:

- تحسين الفهم – يمكن أن تنشأ مفاهيم متعمقة جديدة من خلال مناقشة المعلومات الأولية مع أصحاب العلاقة في المشروع.
- الحد من التحيز – ضمان إجراء مناقشة شاملة للمعلومات يعني أنها روجعت وأن أصحاب العلاقة يستطيعون أن يبرزوا أي موضوع يشعرون أنه عرض بطريقة غير صحيحة.
- تكوين صورة واضحة عن الحالة/الحدث/العملية والتوصل إلى توافق في الآراء – يمكن عن طريق مناقشة البيانات والتناقضات ويمكن أيضا فهم الفجوات، أو إيجاد حلول لها.
- في عملية المتابعة والتقييم التشاركية، يمكن أن يؤدي التحليل المشترك إلى تعزيز ملكية النتائج وتحفيز أصحاب العلاقة على زيادة الاستثمار من أجل إحداث التغيرات المنشودة.

إستخدم المعلومات الثانوية في عمليات المتابعة والتقييم إذا كان ذلك ممكنا

في أغلب الأحيان يكون تحليل البيانات الكمية معروفا للمشاريع أكثر من تحليل البيانات النوعية. وغالبا ما يتضمن التحليل الكمي حسابات، مثل تعيين الأرقام الإجمالية والأرقام المتوسطة للنسب المئوية لتنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطط أو الأهداف.

وتحليل المعلومات النوعية يختلف عن تحليل المعلومات الكمية اختلافا كبيرا وقد يكون أصعب من تحليل البيانات الكمية بالنسبة لأولئك الذين لم يتعودوا على التعامل مع الآراء والإجابات غير التقليدية. ويمكن، عن طريق تحليل مضمون المعلومات التي جمعت، صياغة استنتاجات لكل سؤال أو مؤشر من الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء، وتشمل عملية التحليل تحديد فئات الإجابات الموجودة في البيانات الخام.

وينبغي أن يشارك جامعو البيانات ومنظمو المناقشات المتعلقة بالمتابعة والتقييم، سواء كانوا من موظفي المشروع أو من موظفي شركاء التنفيذ أو أصحاب العلاقة الأساسيين، في دورات تحليل البيانات النوعية أو الكمية. ونظرا لطبيعة البيانات النوعية والكمية ، فإن من الأهمية بمكان أن يشارك في التحليل أيضا كل من كان حاضرا أثناء جمع البيانات. ويتحقق الكثير خلال المناقشات المفتوحة التي يحضرها المنظمون، والتي تساعد في تفسير البيانات.

مثال:
رغبت جمعية جنوب الاردن للتنمية البشرية في تقييم اثر برنامج التوعية السياسية الذي نفذته في محافظات جنوب الاردن والذي تضمن عقد جلسات حوارية وحملة إعلانية إستهدفت السيدات والشباب في محافظات جنوب المملكة. وذلك لقياس أثر هذا البرنامج التوعوي في زيادة نسبة إقبال الفئة المستهدفة على المشاركة في الانتخابات البرلمانية، وهل ساهم هذا البرنامج في إختيار المرشح الانسب للبرلمان. ولهذا الغرض قام فريق التقييم بتصميم إستمارة كمية وزعت على الشباب والنساء الذين استهدفهم البرنامج، حيث كان من محاور الأستمارة معايير إختيارك لنائب منطقتك. وقام فريق التقييم بتحليل نسب المشاركة من تلك الفئات حسب النتائج المعلنة رسميا عن الهيئة المستقلة للانتخاب.

لتحليل البيانات اتبع الخطوات الخمس التالية:

- أعد قراءة أسئلة أداة المتابعة والتقييم على أفراد المشروع. ويتيح ذلك فرصة لكل فرد لتذكر اتجاه تركيز أعمال المتابعة والتقييم.
- يقرأ الذين يدونون الملاحظات الإجابات بصوت مسموع لكل سؤال. وإذا كان هناك أكثر من مجموعة واحدة من الملاحظات، ينبغي قراءة كل واحدة منها.
- ناقش الإجابات وتبادل الآراء بشأن التعليقات الأخرى التي لا تكون قد دونت، لتستوضح على وجه الدقة ما كان يقوله القائمون على تنفيذ الأداة.
- ضم الإجابات في مجموعات ولخص النتائج. يقوم فريق العمل بالتوافق على تعريف فئات الإجابات للمعلومات التي جمعت ويتم تلخيص النتائج في عبارات موجزة (الفئة: الإجابات التي تحمل نفس المعنى ولكن في صيغ مختلفة يتم توحيدها في صيغة واحدة بهدف تصفية الإجابات). وينبغي أن يبين الملخص اتجاهات المعلومات من حيث مدى اشتراك جميع الذين أجريت معهم مقابلات أو غالبيتهم أو نصفهم أو أقلية أو عددا قليلا منهم في الإعراب عن المواقف والأفكار الواردة في الإجابات. ورغم انك لا تستطيع أن تعطي قيما محددة للأنواع المختلفة من الإجابات، فإن عليك أن تبلغ عن الاتجاهات.
- حدد أي معلومات غير واضحة وأي معلومات مفقودة. عين ما إذا كانت هناك معلومات غير واضحة أو معلومات مفقودة يتعين دراستها في أعمال المتابعة والتقييم اللاحقة.

تخزين المعلومات المتعلقة بالمتابعة والتقييم:

توثيق المعلومات أمر حيوي للمتابعة والتقييم، فهو يوفر أساسا للاتصالات، والشفافية، والتوصل إلى توافق في الآراء، واستمرار العمليات التشاورية. وتستعمل المعلومات المخزنة كمصدر لذاكرة مؤسسية يلجأ إليها الأشخاص الجدد أو عندما تدعو الحاجة إلى التحقق أو عقد مقارنة الحاضر بالماضي. وتحتاج كمية المعلومات التي تجمعها جميع المشاريع والمساعدة فيما بينها إلى نظم للمعلومات لتخزين البيانات وإتاحتها للآخرين.

يمكن الإستعانة **بالنموذج رقم (6.2)** في التخطيط لعمليات المتابعة والتقييم. والمثال أدناه هو خطة متابعة وتقييم لاحد المشاريع الذي ينفذ من قبل احدى المنظمات غير الربحية في جنوب الاردن

خطة المتابعة والتقييم (مشروع إدارة الطلب على المياه في منطقة مؤاب)							
	المسؤوليات	الإستخدام	التحليل	جمع المعلومات	الإطار الزمني	البيانات المطلوبة	المؤشرات
الأثر: تخفيض نسبة العجز المائي إلى 20% للأسرة الواحدة في منطقة مؤاب	أعضاء الهيئة الادارية، المهندس المشرف، ولجنة الابار	الإعلام الهيئة الادارية الهيئة العامة المجتمع المحلي سلطة المياه	توزيع البيانات الكمية من البرنامج . تحليل البيانات النوعية	زيارة الموقع الفواتير الشهرية توزيع نماذج التقييم	نهاية شهر تشرين أول	الوفر المائي تقليل قيمة الفواتير	تغير الحالة المائية في منطقة مؤاب
النتائج: تحسن الوفر المائي للأسر المشاركة	أعضاء الهيئة الادارية، المهندس المشرف، ولجنة الابار	الهيئة العامة المجتمع المحلي الهيئة الادارية	توزيع البيانات الكمية من البرنامج . تحليل البيانات النوعية	زيارة الموقع	من شهر (5–7)	عدد الافراد المستفيدين	معدلات الوفر المائي
المخرجات: حفر 30 بئر مقامة على مساقط المياه		الهيئة الادارية الهيئة العامة المجتمع المحلي	توزيع البيانات الكمية من البرنامج . تحليل البيانات النوعية	زيارة الموقع	من شهر (5–6)	مواصفات الابار السعة التخزينية مساحة المسقط المائي	عدد الابار المنجزة
الأنشطة: – حملة توعية – دراسة إحتياجات. – حفر الأبار لتجميع مياه الامطار.		الهيئة الادارية المجتمع المحلي	توزيع البيانات الكمية من البرنامج . تحليل البيانات النوعية	توزيع إستبيان	الشهر من (1–10)	طبيعة التربة دراسات الحالة	– عدد الابار – التقيد في المواصفات

6.5.4 الإستخدام

إستخدام وإبلاغ نتائج المتابعة والتقييم

النتائج المتعلقة بالمتابعة والتقييم لها أفراد مهتمون بها. وعند الإبلاغ عن التقدم المحرز في خطط العمل، ستوجه تقاريرك إلى الجهات الممولة، واللجنة التوجيهية، والمؤسسات المتعاونة، وشركاء التنفيذ. فأصحاب العلاقة الأساسيون لهم الحق في أن يعرفوا عموما مدى التقدم الذي يحرزه المشروع، ولهم الحق أيضا في أن تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم في النتائج الأولية. وتحتاج الجهات الممولة والمدراء إلى معلومات عن الأثر، بينما يحتاج جميع شركاء التنفيذ إلى فهم المشاكل من أجل إيجاد حلول لها. وسوف يتعين إبلاغ الاطراف: الجهات الممولة وشركاء التنفيذ حول نتائج المتابعة والتقييم.

ويعد من الممارسات الجيدة أن يناقش مسودة نتائج المتابعة والتقييم مع شركاء التنفيذ، وأصحاب العلاقة الأساسيين من أجل الحصول على معلومات مرتدة عن الدقة، والتوصل إلى قرارات مشتركة، والاتفاق على الخطوات التالية. وبمجرد الاتفاق على نتائج المتابعة والتقييم، يمكن إبلاغها إلى الجهات الممولة،

والمؤسسات المتعاونة، والدوائر الحكومية، والمشاريع الأخرى بهدف تلبية الاحتياجات المتعلقة بالتحقق من إنجاز أهداف المشروع أو البرنامج.

ولاعداد التقارير المتعلقة بعملية المتابعة والتقييم للمشاريع، فيمكن استخدام النموذج رقم (6.7) لاعداد تقارير المتابعة الشهرية والدورية للمشروع، والنموذج رقم (6.8) لاعداد تقارير التقييم المرحلي للمشروع، والنموذج رقم (6.6) لاعداد تقرير ورشة توعية.

اختبر استيعابك!

لتتأكد من مدى فهمك للمتابعة والتقييم، حاول الإجابة بنعم او لا على الجمل التالية. (ملاحظة: الإجابات الصحيحة متوفرة في نهاية الصفحة).

الجملة	نعم	لا
1- المتابعة تركز أكثر على الإداء ومتابعة مؤشرات الانجاز.		
2- الإطار المنطقي يساعد في التأكد من أن المحددات الأساسية للمشروع معروفة من البداية.		
3- لا يشترط أن يشترك في التقييم جميع الأطراف المعنية والمسؤولة عن المشروع.		
4- المقابلة الشخصية المعمقة إحدى وسائل جمع المعلومات الكمية.		
5- المؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغير الذي حدث.		
6- مواصفات المؤشر الجيد ان يكون له علاقة بأهداف المشروع.		
7- في العادة يجب إجراء أي تقييم في إطار زمني ضيق للغاية.		
8- ينبغي أن يشارك في تحليل البيانات النوعية أو الكمية جامعو البيانات ومنظمو المناقشات المتعلقة بالمتابعة والتقييم.		
9- ترسل النتائج الاولية للتقييم للممول دون ان تناقش مسودة نتائج المتابعة والتقييم مع شركاء التنفيذ .		
10- يفضل إرتباط أدوات التقييم والأطراف المستهدفة مع أهداف التقييم.		

(الإجابات الصحيحة: 1. نعم، 2. نعم، 3. لا، 4. لا، 5. نعم، 6. نعم، 7. نعم، 8. نعم، 9. لا، 10. نعم)

المصادر والمراجع

- Aubel, Judy. "Participatory Program Evaluation Manual – Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process", Catholic Relief Services, Child Survival and Technical Support Project, Second Edition, December 1999. Available in English,Spanish and French at: http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pemanual.cfm
- Coupal Francoise, Simoneau Marie. "Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti", Mosaic.net, 1997. Available in English at: http://www.mosaic-net-intl.ca/home.html
- Davies, C.T. "An introduction to Advocacy", Addis Ababa, January 1998.
- Estrella, Marisol and Gaventa, John. "Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review", IDS Working Paper 70, 1997.
- Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne Eds. "Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation", New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, Number 85, Spring 2000.
- UNDP. "Who are the Question-makers – A Participatory Evaluation Handbook", OESP, 1997. Available in English at http://www.undp.org/eo/documents/who.htm
- UNICEF. "EVALUATION – A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation – Making a Difference?", Evaluation Office, 1991.
- USAID. "Conducting a Participatory Evaluation", Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, Number 1. Center for Development Information and Evaluation. Available in English at: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf
- More resources on participatory monitoring and evaluation are available at the ELDIS website: http://www.eldis.org/

- دليل المتابعة والتقييم، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية – الأردن USAID funded Jordan Civil Society Program –Jordan, 2011.
- دليل منظمات المجتمع المدني حول المتابعة والتقييم، مؤسسة هيرنش بل الالمانية، 2009.
- التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم ، برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية.

النماذج

نموذج رقم (6.1) الإطار المنطقي لمشروع

الإطار المنطقي لمشروع		
المشكلة	الهدف العام للمشروع / الأثر	المخاطر
السبب	الأهداف / النتائج المطلوب تحقيقها	
الأنشطة	المخرجات	

نموذج رقم (6.2) التخطيط للمتابعة والتقييم

دليل التخطيط للمتابعة والتقييم							
	المسؤوليات	الإستخدام	التحليل	جمع المعلومات	الإطار الزمني	البيانات المطلوبة	المؤشرات
الأثر:							
الأهداف:							
المخرجات:							
الأنشطة:							

نموذج رقم (6.3) تقييم برنامج تدريبي / ورش توعية

عنوان البرنامج التدريبي :..... التاريخ : .....

الرجاء ملئ الاستمارة بوضع علامة (X) في المربع المناسب علما بأن (5)هي الحد الأعلى للدرجة

الرقم	عناصر التقييم	التقييم				
1	هل وجدت البرنامج مفيد من حيث المضمون ؟	1	2	3	4	5
2	هل وجدت أن البرنامج يعمل على اثارة الاهتمام و الدافعية	1	2	3	4	5
3	هل وجدت أن البرنامج يعمل على توفير ظروف فاعلة من المشاركة والتفاعل الصفي؟	1	2	3	4	5
4	هل وجدت أن البرنامج يؤمن تغذية راجعة ؟	1	2	3	4	5
5	هل وجدت أن البرنامج يساعد على انتقال أثر التعلم ؟	1	2	3	4	5
6	هل وجدت أن البرنامج يساعد على تعزيز التعلم السابق ؟	1	2	3	4	5
7	هل وجدت التسهيلات مناسبة للتدريب (الغرفة ، الاضاءة ، التهوية، الأدوات ...) ؟	1	2	3	4	5
8	هل تعتقد أن التوقيت كان مناسبا ؟	1	2	3	4	5
9	إلى أي مدى تحققت توقعاتك من البرنامج ؟	1	2	3	4	5
10	إلى أي مدى كانت مواضيع البرنامج مناسبة ومشوقة لك ؟	1	2	3	4	5
11	تقديم وعرض الميسر للورشة	1	2	3	4	5

• معلومات تود أن تعرف عنها أكثر ؟

.....

.....

.....

• مقترحات لجعل البرنامج التدريبي أكثر فاعلية ؟

.....

.....

.....

نموذج رقم (6.4) تقييم قبلي لتدريب / ورشة توعية

الاسم: ..... تاريخ انعقاد الورشة: .....

عزيزي المتدرب، الرجاء اختيار الإجابة المناسبة على الأسئلة التالية، هذا التقييم يعتبر تقييم قبلي حتى يتم قياس مدى التطور الذي حصل بعد الانتهاء من فترة التدريب:

الرقم	السؤال	لايوجد معلومات	مقبول	جيد	ممتاز	ممتاز جدا
1	معلوماتي حول الخصائص والإستعدادات التي يتميز فيها الطفل حتى سن ٨ سنة	1	2	3	4	5
2	تواصلي مع طفلي	1	2	3	4	5
3	معلوماتي حول بدء اللغة عند طفلي	1	2	3	4	5
4	معلوماتي عن أهمية اللعب مع طفلي	1	2	3	4	5
5	أسرد قصة لطفلي بشكل يومي	1	2	3	4	5
6	القدرة على التمييز بين الخصائص والمشاكل	1	2	3	4	5
7	أمتلك مهارات للتعامل مع مشاكل طفلي	1	2	3	4	5
8	مبدأ الثبات مع طفلي	1	2	3	4	5
9	اجتماع الأسرة كل يوم وتبادل الحوار	1	2	3	4	5
10	أهمية التمثيل المسرحي ولعب الدور في تنمية شخصية الطفل	1	2	3	4	5
11	أغني لطفلي التهاليل وأعرف تأثيرها عليه	1	2	3	4	5
12	أنظم وقتي بشكل جيد ومريح	1	2	3	4	5
13	امتلك مهارات لتدريس طفلي	1	2	3	4	5
14	استخدم الضرب والتعنيف مع طفلي	1	2	3	4	5
15	اتواصل مع مدرسة طفلي بشكل مستمر	1	2	3	4	5

هل هناك أي تعليق أو استفسار عن البرنامج؟

.....

.....

.....

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

نموذج رقم (6.5) التقييم النهائي لدورة تدريبية / ورشة

عنوان الدورة: ..... التاريخ: .....

قيم مدى فعالية الدورة التدريبية وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة في الجدول الآتي:

	البيان	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
الرقم	محتوى التدريب والمواد التدريبية				
1	أهداف الدورة حددت بوضوح				
2	محتوى التدريب لبى احتياجاتي التدريبية				
3	المواد التدريبية والعروض التي قدمت كانت فعالة ومفيدة				
4	الأدوات التدريبية كانت واضحة ومفهومة				
5	المعلومات والمهارات التي تدربت عليها زادت من معرفتي وخبرتي				
6	المواد التدريبية والمراجع التي تم استلامها تعد مفيدةً				
7	الوقت المخصص لتغطية المحتوى التدريبي كان كافياً				
	المدربون / الميسرون				
1	ودود ويحترم ويتفاعل مع المتدربين بشكل ايجابي				
2	قدرة وخبرة وتمكن المدرب من موضوع التدريب				
3	الاستماع والصوت وحركات الجسم				
4	التدرج في توصيل الأفكار والمعلومات والمهارات				
5	تعزيز وتحفيز وضبط المتدربين				
6	إدارة الجلسات التدريبية وضبط الوقت المخصص				
7	توضيح المعلومات الجديدة وتلخيص الأفكار الرئيسية				
8	ربط المعلومات والمهارات بالواقع والحياة العملية				
9	يشجع المتدربين على المشاركة والحوار				
	وسائل وأدوات التدريب				
1	استخدام المعينات الحركية والبصرية والسمعية في التدريب				
2	المواد التدريبية التي تم قراءتها او استلامها أو مشاهدتها كانت واضحة				
3	التمارين والحالات الدراسية والأدوات المستخدمة				
4	اختيار الوسائل والأدوات التدريبية مناسبا لموضوعات التدريب				
5	تنوع استخدام الوسائل التكنولوجية في التدريب				

الرقم	مكان التدريب والمرافق	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
1	سعة القاعة وجودة إضاءتها				
2	توفر الطالاوت والكراسي وترتيب القاعة				
3	تجهيزات القاعة من أجهزة العروض وأدوات التدريب				
4	مكان القاعة مناسب لمعظم المشاركين				
5	توفر مرافق وخدمات مع القاعة				
6	الضيافة لاستراحات المشاركين مناسبة من حيث نوعيتها وكميتها				

- كيف ستطبق ما تعلمت في هذه الدورة؟

.....

.....

.....

- ماهي - برأيك - أكثر مواضيع الدورة فائدة؟

.....

.....

.....

- أية اقتراحات أخرى

.....

.....

.....

نموذج رقم (6.6) تقرير ورشة التوعية لمشروع (.....)

اسم المنظمة	
اسم الممول	
تقرير نهائي للورشة رقم #	
تاريخ كتابة التقرير	من ..... إلى .....
تاريخ تسليم / ارسال التقرير	
الشخص المسؤول عن اعداد التقرير	الاسم : الايميل : رقم التلفون :

تاريخ الورشة		مكان الورشة	
عدد المشاركين		عنوان الورشة	
اسم الميسر		مدة الورشة	

أهداف الورشة :

يجب على جميع المشاركين في نهاية الورشة أن يكونوا قادرين على :

-
-
-

أهم المواضيع التي تناولتها الورشة :

-
-
-

منهجية الجلسة وأدواتها:

-
-
-

النجاحات التي تم تحقيقها:

-
-
-

التحديات و العقبات التي واجهتك (ان وجدت):

-
-
-

الدروس المستفاده:

-
-
-

التوصيات:

-
-
-

نموذج رقم (6.7) تقرير متابعة شهري/ دوري

(شعار المنظمة)

(إسم المنظمة)

(إسم المشروع)

إسم مستحق المنحة/المنظمة:.....

رقم العقد:.....

العنوان كاملا:.....

الهاتف:.....

الشخص المسؤول عن إعداد التقرير:.....

الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير:.....

أنشطة المشروع

الأنشطة المنجزة خلال الفترة من: ..... إلى .....

نشاط (أ):

هدف النشاط

نشاط أ – 1 :

.....

.....

المخرجات:

–

–

المؤشرات:

–

–

نشاط (ب):

هدف النشاط

نشاط ب – 2 :

.....

.....

المخرجات:

–

–

المؤشرات:

–

–

الأنشطة المتوقع إنجازها خلال الفترة المقبلة من:..... إلى .....

تاليا الأنشطة المتوقع إنجازها خلال الفترة المقبلة:

نشاط رقم (1):

.....

.....

.....

نشاط رقم (2):

.....

.....

.....

نشاط رقم (3):

.....

.....

.....

نشاط رقم (4):

.....

.....

.....

تاليا الأنشطة المخطط لها ولم تنجز خلال فترة التقرير:

- .....
.....
.....

- .....
.....
.....

- .....
.....
.....

التقييم

الدروس المستفادة/ العقبات / التأخير / المحددات

.....

.....

.....

.....

.....

ملخص النشاطات

التاريخ	النشاط	المشاركون	وصف النشاط	ملاحظات

نموذج رقم (6.8) تقرير تقييم مرحلي

شعار المنظمة

نموذج تقييم (مرحلي /اثر / احتياجات)

التاريخ:

مقدم من:

عنوان المشروع (Project Title):

.....

.....

.....

الهدف العام للمشروع (Project Overall Objective):

.....

.....

.....

الأهداف الخاصة للمشروع (Project Specific Objective):

.....

.....

.....

الهدف العام للتقييم (The Evaluation overall goal):

.....

.....

.....

نطاق التقييم (Scope of the evaluation):

.....

.....

.....

أنشطة المشروع (Main activities categories implemented throughout the project):

- .....

.....

.....

- .....

.....

.....

- .....

.....

.....

منهجية التقييم (Evaluation Methodology):

.....

.....

.....

1.أنشطة التقييم (Activities):

1.1 نشاط 1(Activity 1):

.....

.....

.....

الفئة المستهدفة (Target group): • .....

أداة التقييم (The evaluation tool): • .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 نشاط 2 (Activity 2):

.....

.....

.....

.....

الفئة المستهدفة (Target group): • .....

أداة التقييم (The evaluation tool): • .....

1.3 نشاط 3 (Activity 3):

الفئة المستهدفة (Target group): • .....

أداة التقييم (The evaluation tool): • .....

.....

.....

.....

.....

.....

مراجعة الأدبيات وتقارير المشروع الأدارية والمالية (Review the project documents, inception reports, progress reports and final report):

.....

.....

.....

.....

.....

التحليل (Analysis):

.....

.....

.....

.....

.....

النتائج والتوصيات (Results and Recommendations):

.....

.....

.....

.....

.....

المحددات (Limitations):

.....

.....

.....

.....

.....

نموذج رقم (6.9) تتبع الاهداف الاجرائية لمشروع

الهدف:				
الهدف الإجرائي #:				
مؤشرات النجاح #:				
التعريف الدقيق:				
المسؤول:	مصدر البيانات:	التكرار/ توقيت الحصول على البيانات:	تحليل البيانات:	
أهداف مؤشرات الأداء				
خط الأساس		الأهداف		
السنة	الحقيقي	2009	2010	2011	2012

نموذج رقم (6.10) تتبع المهام الرئيسية والفرعية لمشروع

إسم المشروع: ..... تاريخ بدء المشروع: ..... تاريخ نهاية المشروع: .....

النشاط	المهام الرئيسية	المهام الفرعية	المسؤول	فريق العمل	تاريخ البدء	الموعد النهائي	الأولوية	الوضع الحالي	المخاطر	التكلفة التقديرية	التكلفة الحقيقية

الفصل السابع

الاتصال الاستراتيجي

دليلك

المحتويات

الفصل السابع
الاتصال الاستراتيجي

المحتويات

7.1 نظرة عامة 174

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:
استشارية الاتصال المهندسة نرمين عبيدات

7.1 نظرة عامة

ضمن الجهود المبذولة من قبل برنامج «تعزيز وتطوير المجتمع المدني» لتعزيز الثقافة المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني حول أهمية الاتصال، ومأسسة عملياته بشكل استراتيجي ووفق أفضل الممارسات الفضلى وصولا إلى تحقيق «التغيير الثقافي» المنشود في أفكار وأحكام ومواقف سلوك الجمهور المستهدف، تم اعداد دليل «**الاتصال الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني**» كوثيقة تفصيلية تنبثق عن الحقيبة المعلوماتية لمنظمات المجتمع المدني.

ويهدف الدليل الى تمكين منظمات المجتمع المدني، على المستوى المحلي والوطني، من بناء وتطوير علاقات مهنية مستدامة مع المجتمعات المحلية، والوزارات والمؤسسات الحكومية، والجهات الاعلامية، والجهات المانحة. اضافة الى تمكين هذه المنظمات من تعزيز أدوات الاتصال الفاعلة في بناء شبكات مجتمعية في مختلف القطاعات المدنية، وخلق صورة ايجابية عن برامج التطوير والتحديث المجتمعية، وكسب التأييد لتطوير و/أو تعديل التشريعات على مستوى صناعة القرار، وتمكين هذه المنظمات من ممارسة دورها في مراقبة ومتابعة تنفيذ البرامج والمشاريع التطويرية (Watch Dog) وتقييمها وتوجيه التغييرات بهدف التحسين المستمر.

وقد تم تصميم الدليل ليتضمن معلومات تفصيلية عن المفاهيم والممارسات الأساسية في مجال الاتصال الاستراتيجي، وما يرتبط بها من علوم حول ادارة العلاقات الاعلامية، وكتابة الأخبار الصحفية، واستراتيجيات كتابة المحتوى بأنواعه، وآليات تصميم الحملات الاعلامية، وادارة عمليات الاتصال خلال الأزمات.

وحتى تتمكن منظمات المجتمع المدني من ربط المعلومات النظرية بواقع عملها، تم تسليط الضوء على كيفية عكس هذه المفاهيم بشكل عملي «**وخطوة بخطوة**» لضمان التنفيذ السليم للمفاهيم التي تم استعراضها في مقدمة كل فصل، اضافة الى عرض الأمثلة والممارسات الفضلى حول الموضوع على المستوى الوطني والدولي. **للاطلاع على جميع المواضيع التي يتضمنها هذا الدليل، يرجى النقر على الرابط التالي**

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- المفهوم الاستراتيجي للاتصال
- التخطيط الاستراتيجي للاتصال
- استراتيجيات تطوير المحتوى
- صناعة الخبر
- العلاقات العامة والحملات الاعلامية
- التواصل الاجتماعي
- ادارة الأزمات الاتصالية

أهداف الفصل

- تعريف منظمات المجتمع المدني بالمفاهيم الأساسية للاتصال الاستراتيجي.
- تدريب منظمات المجتمع المدني على كيفية اعداد وتطوير خطط اتصالية فعالة بما يضمن تأسيس واستدامة جهود هذه المؤسسات.
- تحديد مفهوم المحتوى الفعال والمؤثر وآليات اعداد أجندة المحرر Editorial Calendar
- تكريس العلاقة مع وسائل الاعلام وصناعة الخبر الصحفي Newsworthy story
- تعريف العلاقات العامة وربطها بالحملات الاعلامية الفاعلة.
- تعريف أهم ادوات التواصل الاجتماعي وآليات عملها.
- تحديد مفهوم الازمة وممارسة آليات ادارة العمليات الاتصالية أثناء الأزمة.

المصطلحات الأساسية والاختصارات

الاتصال الاستراتيجي Strategic Communications

هو جميع أنواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما، أو مجموعة من منظمات المجتمع المدني بخصوص شأن اجتماعي، أو اقتصادي، أو سياسي بشكل مباشر أو من خلال وسائل وسيطة؛ بهدف تحقيق التغيير الايجابي على مستوى الجمهور المستهدف، أو كسب التأييد للضغط على صناع القرار، أو في بعض الأحيان لتقديم خدمات على مستوى المجتمعات المحلية.

الرسالة Message

هي الفكرة البسيطة والسهلة التي نريد من الجمهور المستهدف أن يتذكرها عن برامجنا بعد انتهاء عملية الاتصال.

الجمهور المستهدف Target Audience

هو الجماعات أو الأفراد الذين يملكون القدرة على قبول أو رفض البرنامج الذي تنفذه المنظمة، بما يتناسب مع اهتماماتهم، واحتياجاتهم لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المؤسسية الموضوعة.

أدوات الاتصال Communications Tools

هي الادوات التي تستخدمها المنظمة لترويج مضمون الافكار والرسائل الموجهة للجمهور المستهدف والتي تتضمن المنشورات والمطبوعات الورقية والاليكترونية، أوراق الحقائق، الموقع الاليكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي.

أجندة المحرر Editorial Calendar/Agenda

هي أداه سهلة الأستعمال تساعد في تحديد المحتوى وأداة الاتصال التي سيتم استخدامها لنشر المحتوى.

حملة اعلامية Media Outreach Campaign

هي مجموعة النشاطات التي تقوم المنظمة بتصميمها وتنفيذها من خلال الجهات الاعلامية المختلفة (المكتوبة، المقروءة، المسموعة، المرئية، الالكترونية) بهدف نشر وايصال الرسائل الموجهة للجمهور المستهدف. وتكون الجهات الاعلامية جزءاً أو شريكا رئيسيا في عملية تنفيذ نشاطات الحملة، وتكون نتيجة النشاط تغطية اعلامية مجانية دون ان تتحمل المنظمة أي التزامات مالية للتغطية التي ستحصل عليها.

مرحلة البدء بالعمل

الفصل الثامن

أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

دليلك

الفصل الثامن

أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

المحتويات

8.1 نظرة عامة 179

8.2 مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية 182

8.2.1 مفهوم الإدارة

8.2.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

8.3 واقع المنظمات غير الربحية 186

8.4 دور الإدارة في المنظمات غير الربحية 190

8.4.1 تعريف الهيئة الإدارية

8.4.2 أدوار ومهام الهيئة الإدارية

8.4.3 مهام أعضاء الهيئة الإدارية

8.5 العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها 192

8.5.1 التخطيط في المنظمات غير الربحية

8.5.2 التنظيم

8.5.3 التوظيف

8.5.4 التوجيه والاشراف والقيادة

8.5.5 المتابعة والتقييم والرقابة

قائمة بالنماذج

نموذج رقم (8.1) – الخطة السنوية

نموذج رقم (8.2) – دليل اجراءات تخطيط ومتابعة نشاط

نموذج رقم (8.3) – قائمة المستفيدين

نموذج رقم (8.4) – متابعة مستفيد

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

دينا شفاقوج

مؤسسة نهر الأردن

8.1 نظرة عامة

كثر الحديث عن المجتمع المدني في الآونة الأخيرة، مع أن فكرة المجتمع المدني ليست حديثة، وإنما هي قديمة تعود إلى آراء المفكرين الإغريقيين مثل: أرسطو وأفلاطون وغيرهم. وقد ظهرت هذه الفكرة بشكل أكثر وضوحاً في عصر النهضة الأوروبية في القرن الخامس عشر على يد العديد من المفكرين أمثال (لوك، هوبز، روسو، هيجل، غرامشي وغيرهم) فكانت ولادة مفهوم المجتمع المدني في ظل التحول الجذري الذي اجتاح أوروبا، والانتقال من عصر الظلام الى عصر الدولة الحديثة والنظام الجديد.

وقد برزت منظمات المجتمع المدني بشكل جليّ من خلال الاتحادات والتجمعات النسوية خلال الحربين العالميتين. وكذلك، كان لظهور منظمة الأمم المتحدة عام 1945 بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية آثار ايجابية عديدة كون أهم أهدافها تفعيل دور منظمات المجتمع المدني، والتي من شأنها أن تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى لها الأمم المتحدة في ميثاقها. وقد عزز الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948 دور المجتمع المدني حيث اعتبره الوسيلة الأساسية التي من خلالها تنتعش الحقوق، والحريات الفردية والجماعية من خلال التأكيد على ذلك في مواده القانونية التي تؤكد على حرية تكوين المنظمات والتجمعات المدنية (غير الحكومية)[1].

أما على صعيد آخر، فتجد أن عمل منظمات المجتمع المدني يتوافق – إلى حد كبير – مع الديانات والتعاليم السماوية من جانب الحس الإنساني، والشعور بالآخرين، والتفاعل معهم من خلال الإنخراط في فعاليات العمل التطوعي، ويزيد عليها بزيادة دافع الرغبة في نيل الثواب من الله سبحانه وتعالى. فثقافة التطوع موجودة في تراثنا الاسلامي منذ زمن بعيد، وهي عمل نبيل يعزز التكافل الاجتماعي وينشر التلاحم والتآزر بين أفراد المجتمع، وتتوافق مع فطرة الإنسان من حيث تفاعله مع مجتمعه الذي يعيش فيه. وبذلك، لا يمكنه أن يعزل إيمانه وأخلاقه وأعماله الشخصية عن تفاعلات مجتمعه. وقد أكد الإسلام، على لزوم إيجاد مجتمع يتناسب مع الإيمان والأخلاق، والأعمال الصالحة، وحثت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على تعميق روح العمل التطوعي في المجتمع، والتي منها قوله تعالى (لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون) (آل عمران: 92)، وفي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: «ما آمن بالله واليوم الآخر من بات شبعاناً وجاره جائع»، و «إن لله عباداً اختصهم لقضاء حوائج الناس، حببهم للخير وحبب الخير إليهم، أولئك الناجون من عذاب يوم القيامة»[2].

ويعود تاريخ المجتمع المدني في الأردن، إلى عام 1912، الذي شهد تسجيل أول جمعية خيرية، هي جمعية دور الإحسان الأرثوذكسية في مادبا، بموجب قانون الجمعيات العثماني لسنة 1825. وقد سجلت خلال الفترة 1921–1946 بعض الجمعيات الخيرية مثل جمعية المقاصد الحجازية، والجمعية الخيرية الشركسية، وجمعية راهبات الوردية، وجمعية الثقافة الإسلامية، وجمعية التضامن النسائي[3].

[1] http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html
[2] http:www.islamology.com/mainarabic/maqalat/Spirituality.htm
http://tarbeahnews.net/Details.aspx?Id=1692
[3] http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view

تعاني العديد من منظمات المجتمع المدني في الأردن – بشكل عام – من العديد من العوائق، التي تقلل من وصولها وشمولية برامجها ونشاطاتها، وتتنوع المعوقات من نقص في الموارد المالية، وضعف إعداد وأعداد الموارد البشرية المؤهلة، وعدم اعتماد أساليب إدارية متجددة ومتطورة. ولذلك، يزوّد هذا الفصل المنظمات غير الربحية – كجزء من منظمات المجتمع المدني – بالأساسيات اللازمة لإدارة المنظمات غير الربحية بفاعليّة وكفاءة، حيث يغطي الفصل المواضيع التالية:

- مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية.
- واقع المنظمات غير الربحية.
- دور الإدارة في المنظمات غير الربحية.
- العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقة بها.

أهداف الفصل

وكذلك يهدف هذا الفصل لمساعدة المنظمات غير الربحية على:

- التعرف على مفهوم «إدارة المنظمات غير الربحية».
- تقييم الواقع الحالي للمنظمات غير الربحية وكيف يمكن تطوير هذا الواقع بالإدارة الجيدة.
- فهم العمليات الإدارية الأساسية وربطها بالممارسات اللازمة لتطبيق هذه العمليات.

المصطلحات الأساسية والاختصارات

منظمة غير ربحية Non-Profit Organization (NPO)

يطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح. وهي أيّ منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي[4].

المنظمة Organization

شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتُدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء في العادة[5].

الإدارة Management

استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الهدف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

الفاعلية Effectiveness

مدى تحقيق أهداف المنظمة.

[4] http://ar.wikipedia.org/wiki
[5] http://www.adawaanews.net/ArticleShow.aspx?ID=1385

الكفاءة Efficiency

الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

الهيئة الإدارية

هي الهيئة / اللجنة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للمنظمة، وتتولى مهام وصلاحيات محددة، وتعتبر السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف المنظمة. ولا يجوز أن يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء، كما ولا يجوز أن تزيد مدة اللجنة الإدارية عن أربع سنوات.

إشارات دالّة

تبين الإشارات المبينة أدناه في الهامش الأيمن للصفحة توجيهات تساعدك في العمل على هذا الفصل.

تعني هذه الإشارة أن في المرفقات نماذج ستساعدك في تنفيذ المهمات.

تعني أن هنالك فصول أخرى ستساعدك في فهم أكثر للموضوع.

تعني أن هنالك تقييم ذاتي يجب أن تقوم به.

8.2 مفهوم إدارة المنظمات غير الربحية

يغلب على عمل منظمات المجتمع المدني صفة العمل التطوعي، وهو ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية منذ الأزل. وهو بالمنظور العالمي، عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تقدم منظمات المجتمع المدني خدماتها دون مقابل، إلا في بعض صورها مثل الجمعيات الخيرية، بل تجد أن بعض هذه المنظمات، مثل الجامعات، تقدم خدماتها بأسعار السوق، حيث تعيد استثمار هذه الأموال مرة أخرى في نشاطها الرئيس وهو – على سبيل المثال – التعليم، وبهذه الصورة أيضا تجد بعض المنظمات الصحية، والفنية وغيرها.

وتعدّ منظمات المجتمع المدني المتنامية والمتزايدة من حيث الكم والنوع كالأحزاب، والنقابات، والاتحادات، والجمعيات، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الأبحاث، والجامعات، والأندية الرياضية، تعدّ إحدى الركائز الرئيسة التي تقوم على خدمة قضايا مجتمعاتها، وكذلك من أهم صور المنظمات الاجتماعية المعاصرة التى انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تلبية لاهتمامات المجتمع واحتياجات أفراده، بدءاً من الرعاية الاجتماعية والصحية وشؤون البيئة والتنمية، ووصولاً إلى حقوق الإنسان. وكذلك تعبيراً عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل، والتساند، والمشاركة الإيجابية للتخفيف من المعاناة فى مواجهة المشكلات، ورفع مستوى معيشة الإنسان، والوصول به إلى حياة أفضل. ونظراً لتشعب منظمات المجتمع المدني، فسيتم التركيز على المنظمات غير الربحيّة، التي تعرف اختصاراً (NPO).

منظمة غير ربحية
Non-Profit Organization (NPO)

يطلق عليها أيضًا منظمة لا تسعى للربح. وهي أيّ منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي.

8.2.1 مفهوم الإدارة

قد يختلف تعريف الإدارة من مدرسة لأخرى، ومن زمن لآخر بسبب التطور العلمي، ونتيجة للأبحاث والدراسات الكثيرة في هذا المجال. إلا أن جوهر الإدارة الأساسي قد لا يتغير، وهو أن الإدارة عملية أساسية لتسيير أمور الإنسان. فنجد الإدارة في أبسط الأمور الحياتية للإنسان كتسيير أمور وشؤون أسرته وبيته، وتزداد تعقيداً وتنظيماً في تسيير باقي نواحي الحياة كالمنشآت، والمنظمات الكبيرة، وحتى الدول. ويمكن القول عن الإدارة بأنها «الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات، والأفكار، والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بغرض تحقيق الأهداف».

الإدارة Management

استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الهدف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

الكفاءة Efficiency

الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

الفاعلية Effectiveness

مدى تحقيق أهداف المنظمة.

إلا أنه هنالك العديد من التعريفات الأخرى لتوضيح مفهوم الإدارة والتي منها:

«عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.»

«النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم».

«توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.»

وبناءً على التعريفات السابقة، فإن الإدارة ترتكز على:

- جهد بشري قائم على التعاون والتكامل
- تعمل على تحديد الأهداف التي نرغب بتحقيقها بشكل دقيق
- تسعى لحصر الموارد (المتاحة والمطلوبة) اللازمة لتحقيق الأهداف
- تهتم بتصميم أساليب وطرق عمل تساعد في كل تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف
- تعمل على حصر النشاطات والمهام والواجب تنفيذها لاستثمار الموارد
- لابد أن تحصر الموارد البشرية اللازمة للعمل وتحدد مواصفاتها
- الإدارة تهتم بتصميم نظم متابعة وتقييم للتأكد من سير العمل والمخرجات

8.2.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

تُعرف المنظمة على أنها «مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه». وتنقسم المنظمات إلى نوعين: منظمات حكومية، ومنظمات غير حكومية. والمنظمات غير الحكومية هي مجموعات طوعية، لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. فعندما تكون عضوية المنظمة أو نشاطها مقصوران على بلد معين، تعتبر منظمة غير حكومية وطنية.

المنظمة Organization
شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، وتُدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الهيئة العامة للأعضاء في العادة.

تتميّز المنظمات غير الحكومية بكونها منظمات غير ربحية، بتقديمها خدمات واسعة للمجتمع دون أن تكون الربحية هدفها الرئيس، فهي قطاع وسط بين قطاعين، وهما القطاع الحكومي والقطاع الخاص. فالقطاع الحكومي أو العام ليس جزءاً من هذه المنظمات التي تصنف بأنها مؤسسات مجتمعية، كما أنها لا تدخل إطلاقا في القطاع الخاص الذي يصنف بأنه قطاع ربحي. ولذا، يستحسن البعض تسميته بالقطاع الثالث، لأنه يتضمن قطاعا عريضاً في المجتمع يشمل خدمات تلبي احتياج المجتمع، وتحقق خدمة عالية على مستوى من الجودة، إضافة إلى تقديم خدمات خيرية للمحتاجين والفقراء في المجتمع. ولذلك، غالباً ما تكون المنظمات غير الربحية منظمات خيرية أو خدمية، وعادةً ما يكون التكوين الهيكلي لبنائها هو جمعية خيرية، أو تعاونية، أو شركة مساهمة غير ربحية.

كما وسبق ذكره حول التنوع في تعريف ومفهوم الإدارة، فقد تنوعت التعريفات لتوضيح مفهوم المنظمات غير الربحية (المنظمات غير الحكومية) من حيث التصنيفات، الأسس التى تقوم عليها التعريفات والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، ومن هذه التعريفات:

تعريف الأمم المتحدة: مجموعات طوعية لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذو اهتمامات مشتركة. وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصيد السياسات، وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي.

تعريف البنك الدولي: منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

منظمات خاصة تطوعية تم تأسيسها للمساهمة فى تنمية المجتمع. وهذه المنظمات فى الأغلب غير هادفة للربح، وعملها خيري بعيداً عن الاعتبارات السياسية. ولكونها ذات توجه تنموي، فإن أعمالها تقوم على :أهداف محددة تمثل احتياجات مؤسسيها.

التعريف القانوني: مجموعة من الأشخاص، ذات شخصية معنوية، غير حكومية، طوعية، مستقلة، لا تسعى إلى الربح، لا تسعى إلى السلطة، تسعى لخدمة المجتمع المدني.

وتلخيصاً للتعريفات والمفاهيم السابقة، فإنه يمكن القول بأن المنظمة غير الربحية «كيان اجتماعي هادف، ينشأ من قبل (فرد أو أفراد) لتحقيق غاية معينة. وهذا الكيان الاجتماعي في تفاعل مستمر مع محيطه ومجتمعه». ولعل هذا ما يميز منظمات القطاع غير الحكومي عن غيرها، أنها توجد أساساً لتحقيق أهداف تنشأ وترتبط بذلك المحيط. وتعدّ أهم خصائص هذا القطاع ما يلي:

- التنظيم شرط جوهري وضروري وبدونه يتعذر نجاح العمل.
- أهدافها خدمية وتوعوية تسعى لتحقيق تنمية للإنسان والمجتمع.
- لديها هامش حرية أكبر في مجال تحقيق الأهداف حيث أنها لا تقاس بمقدار الربحية وإنما نوعية الخدمات والوصول للمواطنين في الفئات المستهدفة، ونهاية إلى الاستدامة والاستمرارية.
- مواردها محدودة وغير ثابتة تعتمد في تحصيلها على التمويل والهبات والتبرعات، وبالتالي لا يتاح لها الوقت والمال والموارد البشرية اللازمة لتصميم وتنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية بشكل مؤسسي.

- تعتمد في كثير من أعمالها على المتطوعين، الذين يصعب تقييدهم في أنظمة إدارية محددة.
- أساس عملها هو النشاطات كالمشاريع والبرامج وهي غير دورية، بل مؤقتة ومتغيرة، وبالتالي يصعب على الإدارة تصميم أنظمة موحدة ومتابعتها بشكل مستمر، لذا فالمرونة أحد أهم شروط نجاح المنظمات غير الحكومية.
- تعتمد في جزء كبير من أعمالها على ممولين ومانحين يوجد لهم أنظمة عمل خاصة، وبالتالي على المنظمات غير الحكومية عند العمل معهم أن تتكيف مع شروطهم وأساليب عملهم.

8.3 واقع المنظمات غير الربحية

عرّف القانون الأردني الجمعيات والهيئات الاجتماعية بأنها «أية هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين دون أن تستهدف من نشاطها، أو عملها جني الربح المادي واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية أو تحقيق أية أهداف سياسية» [6]. وانطلاقاً من هذا التعريف، فإنّه يلاحظ بأن المجال الرئيسي لعمل الجمعيات هو الخدمات الاجتماعية دون أن يكون الهدف جني الربح المادي، وهذا يعني أيضاً أن القائمين على الجمعية لا يجوز لهم الاستفادة من عوائد الخدمات التي تقدمها للمواطنين. وهذا كبداية، لا يساعد في استمرارية الجمعية واعتمادها على مواردها الذاتية من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن القائمين على الجمعية متطوعين، وقد لا يمتلكون المؤهلات الكافية لإدارة الجمعية. إضافة لضعف مقدرة الجمعية على دفع الرواتب أو المكافآت لذوو الخبرة والكفاءة.

لا يمكن للمنظمات غير الحكومية الانفصال عن البيئة المحيطة بها، فهي قد أنشأت للقيام بمهام معينة، ولتقديم خدماتها للمجتمعات التي تستهدفها. ولذلك، فإن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من التحديات ومن جوانب مختلفة سواء كانت مالية أو بشرية أو قانونية وغيرها. تالياً أهم الجوانب التي تلقي الضوء على أهم التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية والتي تم رصدها من خلال تقييم الوضع القائم لما يزيد عن مائتي منظمة غير حكومية باستخدام أداة تقييم التطور المؤسسي التي استخدمت في برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني.

[6] http://www.arab-laws-reform.fnst-amman.org/index.php/legal-library/jordan/71-ngo-law

الجوانب التمويلية	• حجم التمويل قليل. • ضعف المعرفة بالجهات المانحة. • ضعف الثقة بين المؤسسات المانحة والمنظمات غير الحكومية. • عدم وجود، أو ضعف القدرة للحصول على التمويل. • البيروقراطية التي يتم من خلالها الحصول على الدعم المالي. • التمويل مؤقت ويعتمد على مقدار استمرارية النجاح. • حجم التمويل مقارنة بواقع احتياجات الأفراد قليل. • التمويل يتم على شكل برامج ومشاريع مما يؤثر على تمويل الجوانب الإدارية. • عدم وجود رأس مال ثابت يتم الاعتماد عليه. • ضعف القدرة على تطوير وتنمية رأس المال المتوفر. • قلة الموراد بسبب انعدام الكفاءة الادارية. • عدم توفر السيولة المالية للوفاء بالتزامات المنظمة المختلفة.
الجوانب الماليّة	• ضعف الخبرة في الإدارة المالية. • ضعف الهيئات الإدارية بالأمور المالية. • عدم وجود استراتيجية مالية. • عدم التنظيم والتنسيق بين المصروفات والعائدات. • ضعف الشفافية مما يقلل من معرفة الوضع المالي. • عدم التخطيط السليم / ضياع الخطط بسبب عدم التدقيق والمراقبة. • عدم اتباع الاجراءات والقوانين الخاصة بالإدارة المالية. • عدم وجود خطة مالية/ توقعات ميزانية.
الجوانب البشريّة	• عدد الأفراد العاملين قليل، غالباً، مقارنة بمتطلبات العمل. • ضعف الموارد المالية لتعيين موظفين أصحاب خبرات. • الاعتماد على المتطوعين لنقص الموارد المالية للتوظيف. • صعوبة تحديد مهام الأفراد بشكل ثابت لتغيّرها بتغيّر المشاريع والنشاطات. • عدم استقرار الموظفين / الدوران الوظيفي عالي. • ضعف الموارد المتوفرة لتطوير وتدريب الموارد البشرية. • عدم الإقبال على العمل التطوعي من قبل المجتمع المحلي. • عدم وجود الخبرة والكفاءة في الهيئة / افتقار بعض الاعضاء للخبرة والكفاءة. • عدم التزام المتطوعين. • عدم وجود حوافز للعاملين والمتطوعين. • عدم وجود معايير توظيف.

الجوانب المادية	• عدم توفر مبنى دائم ومناسب. • المباني غالباً مستأجرة. • ضيق المساحة لإقامة النشاطات. • نقص وسائل النقل. • عدم توفر الأجهزة والأثاث المناسب . • الآلات والمعدات والمكاتب قليلة مقارنة بحاجة العمل. • نقص مستلزمات العمل المادية (قرطاسية، تنقلات، صيانة، تكنولوجيا) كونها متعددة ولا يوجد موارد ثابتة لتغطيتها.
المعلومات والتشريعات والعلاقات	• تغير الهيئات الإدارية. • عدم توفر قنوات الاتصال من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتعريف المانحين بالمنظمات أو المشاريع. • عدم إشراك المنظمات في صياغة القوانين. • ضرورة تعديل القوانين بما يلائم المرحلة الحالية. • يوجد تعدد في مصادر المعلومات وغياب للشفافية أحيانا. • توفير المعلومات يتطلب البحث والاستقصاء والزيارات الميدانية وهذا مكلف ماليا. • المعلومات متغيرة بشكل سريع كون واقع عمل المنظمات غير الحكومية يرتبط بحاجات الأفراد في المجتمع. • التشريعات تعتبر أحد معيقات العمل أحياناً. • العلاقة مع الأجهزة الحكومية يشوبها الروتين وغياب الثقة المتبادلة. • العلاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ضعيفة. • الشراكة مع الحكومة ما زالت في بداياتها وتحتاج إلى جهود إضافية. • دعم القطاع الخاص قليل ومشاركته محدودة. • وجود الخلافات العشائرية أحياناً.
الجوانب التنظيمية	• مشاريع خاسرة لعدم وجود المتابعة والرقابة. • مشاريع غير مخطط لها بشكل سليم لعدم وجود خبرات مناسبة. • ضعف أدوات التواصل الإداري. • حجم المنظمات متوسط أو صغير. • ضعف تطبيق الهياكل التنظيمية والوصوف للإجراءات والمهام والوظائف • أهداف العمل متغيرة حسب التمويل، والتوجهات العامة واحتياجات أفراد المجتمع، مما ينعكس على ثبات النشاطات. • عمليات متابعة وتقييم نشاطات العمل ومخرجاته ليست مترابطة دائماً ولا تعتمد التوثيق والجدولة الزمنية في اغلب الأحيان.

الجوانب الإدارية

- عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات.
- التدخل بين الادارة وأعضاء الادارة.
- سيطرت المدير على العمل.
- وجود خلل في الهيئة الادارية.
- عدم وجود صلاحيات بين أعضاء المنظمة.
- ضعف / عدم امتلاك الخبرة لتنظيم أمور المنظمات.
- عدم المعرفة في النظام الأساسي.
- عدم الالتزام بحضور الجلسات (الاجتماعات).
- عدم وجود اجتماعات دورية.
- عدم التفرغ والتواصل مع المنظمة.
- تضارب آراء الهيئات الادارية / عدم وضوح المهام.
- ضعف التواصل مع المجتمعات المحلية.
- ضعف الاتصال مع المجتمع المحلي لنشر اهداف المنظمة.
- عدم وجود نظام شؤون موظفين ووصف وظيفي دقيق ومعايير توظيف.
- ضعف الرقابة.
- عدم طرح المجتمع المحلي للمبادرات التي تتلائم وحاجاتهم.
- عدم وجود آليات محددة وواضحة للتشبيك مع الجهات الخارجية.
- الاجراءات الحكومية الروتينية التي تعيق العمل.
- عدم وجود خطة اعلامية للتواصل مع الجهات الاخرى.
- تشعب المشاريع وعدم التخطيط لها.
- عدم قدرة المنظمة على ادارة أكثر من مشروع في نفس الوقت.
- المعلومات والوثائق الخاصة بالمنظمة مربوطة بالأشخاص.
- ضعف نظام التوثيق سواء للرؤيا والرسالة أو قصص النجاح أو للنشاطات أو للأخبار الصحفية.
- عدم وجود الوسائل التقنية التي تساعد على التوثيق.
- لا يوجد تقارير للأنشطة ولا صور تثبت ذلك.
- عدم المعرفة بمصادر المعلومات المناسبة.
- عدم وضوح بعض التشريعات والقوانين.
- عدم المعرفة بخطوات اعداد الرؤيا والرسالة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي.
- عدم وجود خطة سنوية للعمل عليها.
- عدم الرغبة في شخصية الرئيس.

8.4 دور الإدارة في المنظمات غير الربحية

تسعى جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، الربحية وغير الربحية إلى التميز وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والحفاظ على تطورها واستدامة نشاطاتها. وللوصول إلى أهداف هذه المنظمات المختلفة تحتاج لإدارة قد لا تختلف قواعدها الأساسية من قطاع إلى آخر، أو منظمة لأخرى، ولكن الاختلافات في حجم العمل وطبيعة النشاطات والأهداف والفئات المستهدفة، هي التي تحدث فرقاً في الممارسات الإدارية الخاصة بكل من تلك القطاعات أو المنظمات.

8.4.1 تعريف الهيئة الادارية

تعدّ الهيئات الإدارية محور العمل الأساسيّ وجوهره في المنظمات، إذ أنها المحرك والدافع الأساسي لجميع النشاطات والعمليات. لذا، لابد لهذه الهيئات من امتلاك ناصية المعرفة الدقيقة، وممارسة مهارات غير اعتيادية، لمواجهة صعوبات العمل، ونقص الموارد، وتحديات التنمية والعمل التطوعي.

وبالرغم من اتسام كل منظمة بسمات تميزها عن المنظمات الأخرى، إلا أن مسؤوليات الهيئات الإدارية وتشكيل أعضائها تتشابه في مختلف أنواع المنظمات، ولا يوجد نموذج موحد لمهام الهيئة الإدارية أو تشكيلها أو مهام أعضائها، إلا أن «قانون الجمعيات الأردني لسنة 2008» في المادة 14 – أ، حدد أهم الأمور الواجب القيام بها من قبل الجمعيات والتي منها:

- ممارسة أعمالها وأنشطتها وفق أحكام نظامها الأساسي.
- فتح باب العضوية لكل من تتوفر فيه شروط اكتساب العضوية وفق احكام نظامها الاساسي.
- إشعار الوزير المختص وامين السجل بموعد اجتماع هيئتها العامة ومكانه وجدول اعماله وذلك قبل موعد
- الانعقاد باسبوعين على الأقل.
- تدوين وحفظ وقائع اجتماعات كل من هيئتها الادارية وهيئتها العامة والقرارات الصادرة عن كل منها في مقرها الرئيسي بصورة متسلسلة.
- مسك السجلات المالية التي تبين ايراداتها وأوجه انفاقها.
- مسك سجل بالموجودات واللوازم المتوفرة لديها واي سجلات لازمة لممارسة نشاطها واعمالها وفقاً لنظامها الاساسي.
- على الجمعية ان تودع لدى الوزارة المختصة نسخة عن القرارات الصادرة عن هيئتها العامة خلال مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ اصدارها.
- على الرغم من أي نص مخالف، لا ينفذ قرار الهيئة العامة للجمعية باجراء اي تعديل على احكام نظامها الأساسي إلا بعد موافقة المجلس على هذا التعديل وذلك خلال ستين يوما من تاريخ تسليمه لامين السجل ويعتبر التعديل نافذا اذا لم يصدر عكس ذلك [7].

[7] http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=51&year=2008

8.4.2 أدوار ومهام الهيئة الإدارية

للهيئة الإدارية مهام وصلاحيات متعددة ومتنوعة، منها ما نصت عليه المادة 16 من قانون الجمعيات سابق الذكر، والتي تمثل الحد الأدنى، وهي كما يلي:

على هيئة ادارة الجمعية أن تقدم الى الوزارة المختصة ما يلي:

- خطة العمل السنوية.
- تقرير سنوي يتضمن انجازات الجمعية وانشطتها في السنة السابقة ومصادر ايراداتها وأوجه الانفاق بالاضافة الى أي بيانات تتطلبها الانظمة والتعليمات الصادرة بمقتضى احكام هذا القانون.
- ميزانية سنوية مدققة من محاسب قانوني منتخب من قبل الهيئة العامة للجمعية، ويحق للوزير المختص اعفاء أي جمعية تقل ميزانيتها عن الفي دينار من التدقيق وفي هذه الحالة يتم مراجعة حساباتها المالية من قبل الوزارة المختصة.
- على هيئة ادارة الجمعية فتح وتنظيم السجلات الخاصة بالعضوية والاشتراكات على ان تدون فيها كافة اسماء الأعضاء وبياناتهم الشخصية وتاريخ الانتساب واشتراكاتهم وفقا للاصول.

الهيئة الإدارية

هي الهيئة / اللجنة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للمنظمة، وتتولى مهام وصلاحيات محددة، وتعتبر السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف المنظمة. ولا يجوز أن يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء، كما ولا يجوز أن تزيد مدة اللجنة الإدارية عن أربع سنوات.

هذا ولا يفترض أن تقتصر أدوار ومهام الهيئة الإدارية على ما نص عليه القانون، حيث أن أدوارها ومهامها يجب أن تتعدى البنود الواردة في القانون، والتي منها:

- إعداد رسالة المنظمة.
- إدارة شؤون المنظمة الإدارية والمالية وذلك وفقا لأحكام القانون ونظامها الداخلي.
- إعداد التقرير السنوي والحسابات الختامية للسنة المنتهية.
- إعداد الموازنة التقديرية للسنة الجديدة.
- إصدار التعليمات المالية والإدارية اللازمة لعمل المنظمة بما في ذلك التعليمات المتعلقة بتعيين الموظفين وتحديد حقوقهم المالية واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم.
- تشكيل اللجان الضرورية لمساعدتها في أعمالها وتحديد مهام هذه اللجان.
- إعداد دراسات مسحية للاحتياجات المجتمعيّة.
- إعداد مقترحات مشاريع تعالج الاحتياجات المجتمعيّة.
- إعداد مقترحات تمويل.
- البحث عن ممولين محتملين.
- العمل على استقطاب التمويل.
- تقييم أعمال ونشاطات المنظمة، وتوثيق النتائج للاستفادة منها.
- العمل على ترويج المنظمة ونشاطاتها وبرامجها بشكل مناسب.
- فتح قنوات اتصال وعلاقات عامة مع الجهات الأخرى.

وتُجري لجنة الإدارة انتخابات فيما بينها لتحديد رئيس اللجنة، والسكرتير، وأمين الصندوق ليتم تقسيم المهام بينهم.

8.4.3 مهام أعضاء الهيئة الادارية

رئيس لجنة الإدارة:

- يرأس الاجتماعات ويديرها بحنكة ودراية.
- يعمل على إنجاز جدول الأعمال واتخاذ القرارات.
- التوقيع على معاملات المنظمة.
- الإشراف على تنفيذ الأعمال المرتبطة بالمنظمة والأعضاء.
- تمثيل المنظمة.

السكرتير:

- القيام بأعمال المنظمة الاعتيادية.
- دعوة لجنة الإدارة للاجتماع.
- التحضير لجدول الأعمال للهيئة الادارية أو العامة وتبليغ الأعضاء.
- تسجيل وقائع الجلسات والاجتماعات.
- كتابة التقرير السنوي وعرضه على الهيئة العامة.
- الاحتفاظ بالسجلات الإدارية والختم الرسمي للمنظمة.

أمين الصندوق:

- حفظ الأموال المقبوضة وإيداعها بالبنك.
- استخدام السلفة للصرف على النثريات.
- الاحتفاظ بسجل الصندوق.
- التأكد من عدم التجاوز في التعليمات المالية.
- حفظ المستندات والأوراق المالية والعمل مع المحاسب للتأكد من إثباتها.

8.5 العمليات الإدارية الأساسية والممارسات والمهارات الإدارية المتعلقه بها

عند مراجعة النقاط السابقة، يتبين أن هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز العمل في هذه المنظمات عن غيرها في القطاعات الأخرى، كما أن هنالك بعض المعيقات أيضاً. وعليه، فإن تطبيق العملية الإدارية كمنهج ومدخل للمهارات الإدارية اللازمة لإدارة العمل، لابد أن يتمتع بالمرونة، والتكيف. وبالتالي، تختلف التطبيقات الإدارية من حيث عدة عناصر أهمها:

- وجود أنظمة إدارية مكتوبة وموثقة تتصف بالمرونة، وسهولة التطوير والتغيير.
- وجود أنظمة إدارية متعددة، تعتمد عند تصميمها على أن هناك نشاطات متعددة كالمشاريع والبرامج، وأن لكل منها خصوصيته.
- النظر إلى عناصر العملية الإدارية بشكل مرن، على أن لكل منها مجموعة من المهارات الواجب امتلاكها من قبل الإداريين في المنظمات غير الربحية، والابتعاد عن تناولها على أنها معطيات يجب تطبيقها كما هي.

وبناءً على ما سبق، فإنه يتوجب على العاملين في المنظمات غير الربحية امتلاك مجموعة من الصفات، والقيام بعدد من الأعمال تراعي الخصائص والمتطلبات الخاصة للمنظمات غير الربحية.

8.5.1 التخطيط في المنظمات غير الربحية

يعرّف التخطيط في المنظمات غير الحكومية بأنّه العملية التي تقوم فيها المنظمة بالتحديد سلفاً لما تنوي تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، إضافة إلى تحديد الوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الأهداف. ويجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار تقييم الوضع الحالي لها عند قيامها بعملية التخطيط. ويساعد هذا التخطيط المنظمات على النجاح، كونه يعتمد تقييم عوامل القوة والضعف داخل المنظمة، والفرص المتاحة والمخاطر التي تعترضها في محيط عملها. كذلك يسهم التخطيط طويل المدى في توفير الاستقرار والاستمرارية في الإدارات المتعاقبة على المنظمة.

التخطيط

هو إحدى وظائف الإدارة. ويعرّف على أنّه التحديد سلفاً لما يجب عمله في المستقبل لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة. وهو عمل يسبق التنفيذ، ويعتمد على التحليل الدقيق للواقع والبيئة المحيطة، لرسم الأهداف والاستراتيجيات.

وتتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل هي:

- وضع الأهداف.
- التنبؤ.
- تحديد المهام والواجبات.
- تحديد الإمكانيات المتاحة.

ولتتمكن المنظمة من أن تعد خططاً فعّالة، عليها أن تشرك كافة أعضاء الهيئة الإدارية في وضع خطط المنظمة لما توفر هذه المشاركة لهم من شعور بالانتماء إلى هذه الخطط، وبالتالي استعدادهم لتنفيذها. وكذلك تحتاج المنظمة إلى توسيع قاعدة المشاركة بالتخطيط ما أمكن، وبخاصة الفئات المستهدفة والمتطوعين، حيث أن مشاركة الفئات المستهدفة في التخطيط يجعل من التخطيط واقعياً ومبنياً على الاحتياجات الحقيقية لهذه الفئات. أما بالنسبة للمتطوعين، فإن إشراكهم بعملية التخطيط يرفد خطط المنظمة بآراء مختصين ذوي خبرات عملية، إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء إلى الخطط الموضوعة.

وحيث أنّ المنظمات غير الربحية تنشأ نتيجة حاجات معينة لأفراد محددين في المجتمع، فإنّه يتوجب عليها أن تنطلق في أعمالها ونشاطاتها من واقع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، ولذا لابد لها من بناء علاقة ثقة وتعاون مع الأفراد في المجتمع. وعليه، يفضل أن تسير الهيئات الإدارية بالخطوات التالية عند تعاملها مع الفئات المستهدفة:

- حصر المستفيدين بشكل دقيق (نوعاً وكمّاً) .
- إدماج الفئات المستهدفة في البرامج والنشاطات خلال مراحل التفكير، والتمويل، والتصميم، والتنفيذ بهدف تمكينهم لا فقط مساعدتهم.
- عدم التشعب في التعامل مع الفئات المستهدفة، حيث ينعكس ذلك على فاعلية العمل وجدواه.
- التعاون مع الجهات الحكومية والمنظمات الاخرى في توفير قواعد بيانات تخص الفئات المستهدفة.
- محاولة بناء شراكة فاعلة مع الفئات المستهدفة.

تحديد خطط العمل:

إن وجود خطط عمل محددة وواضحة ومبرمجة زمنيا لكل نشاطات المنظمات، يمكن الهيئات الادارية من حسن تنفيذ الأعمال ومتابعتها وتقييمها، وبالتالي امتلاك القدرة على تطويرها مستقبلاً.

ويستخدم العديد من المداخل في التخطيط، ولكن أفضلها هو الخطط التي تتمتع بالشمول والبساطة، والمثال التالي يمثل نموذجا تطبيقيا شموليا للخطط. ولو افترضنا أن أحد أهداف المنظمة هو الهدف التالي (تدريب وتطوير العاملين في المنظمة) فإن الخطة لتنفيذ هذا الهدف ستأتي على النحو التالي:

النشاطات والأهداف الفرعية	المواد المطلوبة	الكلفة	مسؤولية الأفراد	الوقت اللازم للتنفيذ	مؤشرات الأداء
تحليل وتحديد الاحتياجات	– قرطاسية – تنقلات	– 20 دينار – 5 دنانير	– عبلة – موسى	أسبوعين من تاريخ 12/20	احتياجات محددة
تصميم التدريب					
التنفيذ					
التقييم					

أهمية التخطيط:

- يعتبر نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.
- يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، ويزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد،وتقليل تكلفة الإنتاج ورفع الجودة في المنتجات.
- يحمي من أي صدمات أو مفاجآت مستقبلية.
- إيجاد فرصة كافية للاستعداد للبرامج والمشاريع الممكن أن تسعى لتنفيذها مستقبلاً.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والمالية وغيرها.
- تحديد الإمكانات المتاحة وكيفية الاستغلال الأمثل لها.
- رسم الأهداف العامة وتقسيمها إلى أهداف فرعية ونشاطات تمكن من المتابعة الفاعلة وتوزيع الأدوار.
- يزيد القدرة على رسم خطط تساهم في تحقيق الاستدامة.
- يعزز فرص الاستخدام الأمثل للموارد والموجودات مقارنة بمتطلبات العمل ونشاطاته.
- يساعد الأفراد في عمليات متابعة تنفيذ المهام والنشاطات واليات تقييمها وتخصيص الوقت الكافي لتنفيذها.

ماذا تخطط؟

- الرسالة
- أهداف التنظيم
- الاستراتيجيات
- السياسات
- البرامج
- الموازنات التخطيطية

معيقات التخطيط:

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية.
- التغير المستمر بطبيعة النشاطات المنفذة وبالتالي ضعف التنبؤ لفترات طويلة.
- تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددها وتطورها المستمر، مما يصعب من مهمة رسم برامج وخطط ثابتة للعمل على سد تلك الاحتياجات.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- التخطيط يهدف للتغيير والتطوير وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة وعدم التزام من بعض القيادات والأفراد.
- عملية التخطيط تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفراً.
- عدم وجود موارد مالية ثابتة، تمكن من وضع برامج ثابتة وطويلة الأمد.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، لذا يصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
- الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، وجهات تمويل مختلفة تتطلب أنواع مختلفة من التخطيط وبالتالي صعوبة إيجاد خطة واحدة.

الممارسات والمهارات الإدارية:

- المهمة الأولى تبدأ من ضرورة توثيق جميع النشاطات التي يتم تنفيذها حاليا من برامج ومشاريع، لتوفير قواعد بيانات ومعلومات تمكن من تقييم واقع العمل الفعلي، ونقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي استخدام تلك المعلومات في وضع تصورات مستقبلية عن النشاطات الواجب أو الممكن تنفيذها، وشكل الأداء اللازم لإنجازها.
- وجود متابعة مستمرة يتم توثيق نتائجها، وتستخدم كمدخلات في عمليات تقييم النشاطات بشكل دوري، يساهم في إعطاء معلومات مفيدة تستخدم في وضع تصورات تساعد في تعديل الخطط.
- عند التخطيط لنشاط مستقبلي، تصميم آليات للمتابعة والتقييم، ترتبط بأهداف ذلك النشاط وتحدد مسؤولية الأفراد في ذلك والأوقات اللازمة للمتابعة والتقييم.
- ضرورة تجزئة الخطط إلى وحدات مخططة ترتبط بأنواع النشاطات، ولكل نشاط خطة منفصلة عن النشاطات الأخرى.
- الاعتماد على المشاركة الحقيقية والفاعلة لجميع الأفراد المعنيين بالنشاط المنوي تخطيطه.
- الاعتماد على خطط مكتوبة وموثقة يتم إعلام العاملين بمحتوياتها ومراجعتها دوريا معهم.
- تزودك مادة «أساسيات التخطيط الاستراتيجي» بتفاصيل أكثر حول التخطيط.

قيم الوضع الحالي لمنظمتك:

أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التخطيط في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا ، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة خطط إستراتيجية شاملة تشتمل على عناصر التخطيط الاستراتيجي: رؤيا، رسالة، أهداف مؤسسية، أهداف فرعية، فئة مستهدفة، أنشطة، موازنة، أدوات تقييم وقياس الأثر...إلخ؟ أم أنها خطة عمل تحتوي على الأنشطة فقط؟		
هل لدى المنظمة خطه سنوية تشتمل على جميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالبرامج وإدارة المنظمة؟		
هل لدى المنظمة نظام للتخطيط المالي ووضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها؟		
هل هناك خطط استدامة مالية لكافة مشاريع المنظمة الحالية على المدى الطويل؟		
هل تتعاون المنظمة في تخطيط برامجها مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؟		
هل تراجع المنظمة منهجية مناسبة لتصميم وإعادة تصميم أنشطتها لجعلها أكثر ملائمة لحاجات الفئات المستهدفة؟		
هل تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والجغرافية والثقافية للفئة المستهدفة عند التخطيط للبرامج وتصميم أنشطتها وبرامجها؟		
هل تقوم المنظمة بعمليات مسح ودراسات خاصة بها لمساعدتها في التخطيط للبرامج والخدمات المقدمة من قبل المنظمة؟		

النماذج المرفقة ستساعدك في عملية التخطيط:

- نموذج رقم (8.1) – الخطة السنوية.
- نموذج رقم (8.2) – دليل إجراءات تخطيط ومتابعة نشاط.

- الفصل الثالث: أساسيات التخطيط الاستراتيجي.
- الفصل الخامس :أساسيات بناء الانظمة المالية.

8.5.2 التنظيم:

يعدّ التنظيم الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة، ويمثل إحدى وظائف الإدارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف. وهو يؤدي إلى توزيع مهام العمل والمسؤوليات لبرامج ومشاريع المنظمة وبيان الهيكل التنظيمي والإجراءات والوصف الوظيفي للمهام.

وللتنظيم عناصر أهمها:

1- الأفراد العاملون في المنظمة.
2- أعمال المنظمة.
3- الموارد المتوفرة في المنظمة.
4- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة.
5- توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الإتصال.
6- تحديد الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات للموظفين.

أهمية التنظيم:

- الإهتمام بالأنشطة البارزة وذات الأهمية.
- التخفيف من الهدر والإسراف.
- الإستقرار الوظيفي.
- تنسيق مهام العمل للوحدات والنشاطات والعاملين، مما يحول دون الازدواجية أو التداخل في المهام.
- تحديد التخصص.
- تحديد معايير وإجراءات العمل.
- توفير قنوات اتصال واضحة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة لصنع القرارات بشكل سليم.
- ترابط نشاطات المنظمة والأفراد وتوحيد الجهود في سبيل تحقيق الأهداف.
- يساعد في تحقيق الأهداف من خلال بيان تسلسل إجراءات ومهام العمل.

ماذا تنظم؟

- الهيكل التنظيمي.
- وصف المهام للوحدات الإدارية (إن وجدت) وللنشاطات.
- وصف المهام للأفراد العاملين.
- إجراءات العمل وقواعده.

معيقات التنظيم:

- التغير المستمر في طبيعة النشاطات في المنظمة يؤدي إلى صعوبة تحديد أوصاف وظيفية ثابتة للوظائف.
- العمل يعتمد على تنفيذ مجموعة نشاطات متعددة ومتباينة، وبالتالي صعوبة تصميم وحدات إدارية ذات مهام محددة وثابتة كما في البنوك والشركات والوزارات، بل إن العمل يعتمد على وجود مشاريع وبرامج ذات مدة محددة غالبا.
- الأفراد غالبا يعملون على اكثر من نشاط، وبالتالي يصعب وضع مسميات وظيفية وأوصاف لهم، ويوجد نوع من عدم الاستقرار والرضا أحيانا.
- الاعتماد على موارد بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، والأفراد العاملين يؤدون مهام متنوعة تتطلب معلومات ومهارات مختلفة، مما يسهم في صعوبة تقييم أداؤهم، وكذلك احتياجهم لتدريب مستمر.
- الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة، تتطلب أنواع مختلفة من التخطيط.
- الاعتماد على ممولين يعملون بطرق وأساليب متنوعة مما يساهم بصعوبة إيجاد خطة واحدة.

الممارسات والمهارات الإدارية:

- العمل على إنشاء هياكل تنظيمية، ليس بالضرورة لوحدات إدارية قائمة، وانما أيضا للمشاريع والبرامج، وامتلاكه القدرة على تطوير وتصميم تلك الهياكل بشكل مستمر.
- تصميم مهام مبرمجة ومفصلة بدقة، تتضمن وصف جميع الخطوات اللازمة لإنجاز النشاطات.
- تحديد الأعمال والمسؤوليات والمهام وتوزيعها على وظائف محددة بشكل موثق.
- تصميم الوصف الخاص بالمهام، لجميع النشاطات في المنظمة، كالتدريب والمشاريع والعلاقات.
- تحديد قواعد العمل التي على العاملين اتباعها.
- تطوير النماذج سواء اليدوية أو المحوسبة والممكن استخدامها في متابعة سير العمل ووصفه وتقييمه.
- تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ النشاطات وذلك بالمشاركة مع العاملين المعنيين بذلك النشاط.
- المراجعة المستمرة للهياكل والمهام والإجراءات والأوصاف، وذلك حسب سير العمل وتقدمه، والعمل على تطويرها جميعا بما يتناسب مع المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.
- مراجعة المهام والإجراءات للنشاطات بشكل مستمر وتطويرها كلما اقتضى الأمر.
- تطوير أوصاف المهام للعاملين في نشاطات المنظمة، بشكل يضمن تقدمهم وضمان تحقيقهم للأهداف الخاصة بكل نشاط.
- يزودك فصل «أساسيات إدارة الموارد البشرية» بتفاصيل أكثر

قيم الوضع الحالي لمنظمتك:

أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التنظيم في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا ، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل رؤيا ورسالة المنظمة واضحة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي المنظمة ؟		
هل يتمتع الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يوضح البرامج والأنشطة الرئيسية بالشفافية والوضوح؟		
هل يدعم الهيكل التنظيمي بوظائفه المختلفة أهداف وبرامج المنظمة بشكل كاف؟ مثال: هل تحتاج المنظمة مثلاً إلى موظف متخصص في: جلب التمويل، لاتصال والعلاقات العامة، مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات؟		
هل إجراءات صنع القرار محددة بوضوح ومعروفة للجميع؟		
هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة/الهيئة العامة (في بعض الحالات) في صياغة السياسات الإستراتيجية بشكل كامل؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب وفعال للتخطيط للأنشطة؟		
هل يشارك الموظفون في التخطيط للأنشطة؟		
هل لدى كافة أقسام المنظمة وصف واضح عن عمل هذه الأقسام ومجالات أنشطتها؟		
هل تقوم المنظمة وبشكل دوري بمراجعة فعالية آليات الاتصال الداخلية وفق معايير واضحة؟		
هل ملفات الأرشفة من صادر ووارد شاملة ومنظمة ويمكن الاطلاع عليها عند الحاجة؟		
هل تقوم المنظمة بأرشفة الأخبار ذات العلاقة بعمل المنظمة (أرشفة يدوية/ إلكترونية)؟		
هل لدى المنظمة تعليمات وإجراءات واضحة ومحددة وثابتة لاتخاذ قراراتها المالية؟		
هل لدى المنظمة إجراءات محاسبية واضحة؟		
هل لدى المنظمة طرق وإجراءات ثابتة للاتصال مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؟		
هل تعمل المنظمة وبشكل فعال على بناء الائتلافات والتحالفات مع المنظمات المشابهة؟		

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة برنامج مفعل للقيام بأنشطة ومشاريع مشتركة مع منظمات أخرى؟		
هل لدى المنظمة برنامج مفعل للقيام بمشاريع مشتركة مع المؤسسات الحكومية المعنية؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح وموثق ومفعل لمتابعة ومراقبة المشاريع؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم نتائج أنشطتها وبرامجها على المدى القريب والبعيد ؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم احتياجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة منهجية مناسبة لإعادة تصميم أنشطتها لجعلها أكثر ملائمة لحاجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح معتمد ومفعل لتوثيق برامجها وخدماتها؟		
هل تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة عن الفئات المستهدفة؟ (تحتوي مثلا على: إسم، عمر، احتياجات، وصف حالات، توزيع جغرافي، معلومات التواصل....إلخ)		
هل تقوم المنظمة بعمليات المتابعة بعد إكمال وانتهاء أنشطتها وبرامجها مع الفئة المستهدفة لدراسة مدى فعالية وأثر أنشطتها؟		
هل يتم إبلاغ المجموعات المستهدفة بأنشطة المنظمة وخدماتها بشكل منتظم؟		
هل تتبادل المنظمة المعلومات مع المنظمات المماثلة الأخرى وتقارن معها المخرجات/الخبرات/التجارب؟		
هل تقيّم المنظمة باستمرار مدى رضى الفئات المستهدفة عن الخدمات المقدمة؟ (مثال: استبيان، مسح، مجموعات التركيز)		
هل لدى المنظمة نظام تفاعلي وتشاركي لتقييم مدى تأثيرها على الفئات المستهدفة وآليات لقياس الأثر؟		
هل لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب وفعال للتخطيط للأنشطة؟		
هل لدى المنظمة نظام للدعاية والترويج عن نفسها ونشاطاتها؟		
هل يتم الفصل بين أموال المشاريع بشكل ملائم لتفادي تسرب التمويل من مشروع لآخر؟		
هل تقوم المنظمة بدفع فواتيرها بأسلوب مناسب وبانتظام؟		

البند	نعم	لا
هل المبالغ المتوفرة للمنظمة حالياً تكفي لتنفيذ خطتها السنوية؟		
هل يتم إصدار التقارير المالية في الوقت المناسب، وتقدم للجمعيّة العامّة والسلطة المسؤولة؟		
هل يطبق قسم المحاسبة الإجراءات التي تبنتها المنظمة لتسجيل الدخل والإنفاق؟		

النماذج المرفقة ستساعدك في عملية التنظيم:

- نموذج رقم (8.2) – دليل إجراءات تخطيط ومتابعة نشاط.
- نموذج رقم (8.3) – قائمة المستفيدين.
- نموذج رقم (8.4) – متابعة مستفيد.

- الفصل الثالث: أساسيات التخطيط الإستراتيجي.
- الفصل الخامس :أساسيات بناء الانظمة المالية.
- الفصل الرابع: أساسيات ادارة الموارد البشرية

8.5.3 التوظيف

يعدّ التوظيف من أهم الوظائف الإدارية للمنظمة لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة. ولذلك، فقد اعتبرت بعض المدارس الإدارية أن التوظيف نشاط مستقل عن وظائف الإدارة، وأسمته «إدارة الموارد البشريّة» لأهميته.

التوظيف

نهج استراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل وبيئته. ويشمل تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد وتحفيزها وتنميتها وتدريبها، وتنمية المسار المهني، إضافة إلى العمل التقليدي في إدارتها.

وتحتاج المنظمات غير الربحيّة إلى الاهتمام الكبير بعملية التوظيف أو إدارة الموارد البشرية، لخصوصية عملها، وتعدد وتنوع مهامها. ولذلك تحتاج إلى عمليات جذب واستقطاب كفؤة للعاملين والمتطوعين، وكذلك إلى تخطيط دقيق لتوصيف الوظائف. ويجدر الإشارة هنا بأن العديد من المنظمات غير الربحية تفشل لعدم قدرتها على استقطاب الكفاءات المناسبة، وإدارة العاملين فيها بشكل مناسب سواء كان هؤلاء العاملون موظفين أم متطوعين.

ونتيجة لاعتماد المنظمات غير الربحيّة على العمل التطوعي، فإنّ على إدارة المنظمة - إن لم يكن لديها وحدة إدارة الموارد البشرية - أن تنظم عملية رفد موارد المنظمة بالجهود التطوعية ووضع نظام لامتيازات المتطوعين. إضافة إلى إعداد سجلات بالمتطوعين وحفظها بالطريقة المناسبة - يدوياً أو إلكترونياً - لحين الحاجة إليها.

أهمية التوظيف:

- يساعد في إيجاد معايير واضحة للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- يساعد في تحليل العمل ومهامه، وبالتالي تحديد المهارات اللازمة للعمل، مما يسهل في عمليات توزيع المهام على الأفراد.
- يوجد قواعد معلومات تسهل عملية البحث عن الموارد البشرية.
- يحسن العلاقات الإنسانية وظروف عمل الأفراد في المنظمة.
- يحدد معايير جيدة نستطيع الحكم من خلالها على إنجاز العاملين وكفاءتهم.
- يساعد في إيجاد آليات لتقييم أداء العاملين، ورسم خطط لتطوير قدراتهم، ووضع التدريب الملائم لهم.

كيفية ممارسة التوظيف

- تحديد معايير اختيار الموظفين والمتطوعين.
- تحديد أنظمة عادلة للأجور والرواتب والتطور الوظيفي.
- متابعة إجراءات شؤون الموظفين.
- وضع خطط لتدريب الأفراد.
- المتابعة المستمرة لآليات تطوير الأفراد.

معيقات التوظيف:

- ضعف الموارد المالية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تعيين الأفراد اللازمين لاداء العمل.
- النقص في أعداد الموظفين يؤدي إلى أن يؤدي الأفراد اكثر من عمل، مما يحتوي على صعوبات أحيانا، وكذلك يسبب عدم الرضا من قبل الموظفين.
- التغير المستمر في طبيعة النشاطات، وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى الطويل.
- الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنة بمتطلبات العمل، يجعل من الصعب وصف المهام للوظائف بدقة.
- عدم توفر الموارد المالية يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المتطوعين، مما يربك العمل أحيانا ولا يمكن الإدارة من ضبط جودة العمل، أو التحكم بالمخرجات.
- عدم وجود أوصاف للمهام والنشاطات مما يحدث الازدواجية في عمل الأفراد، وغياب القدرة على تحديد المسؤولية.
- العدد القليل من الأفراد، يسبب ضغط العمل، وبالتالي لا يمنح الوقت الكافي لهم لمتابعة وتدريب الكوادر الجديدة.
- اعتماد إجراءات تطوير وتدريب الأفراد العاملين على مخصصات محددة من المشاريع والبرامج، والتي لا تكون مبرمجة ضمن خطط المنظمة، يضعف القدرة على إيجاد آليات مؤسسية طويلة الأمد لتطوير الموارد البشرية.
- عدم اعتماد آليات واضحة لتقييم أداء الأفراد، يسبب غياب عمليات توجيه وتدريب ملائمة لهم.

الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير إجراءات موثقة وواضحة للتعامل مع الموارد البشرية.
- تطوير أنظمة لمراجعة وتقييم أداء العاملين وربطها بالاحتياجات التدريبية والتطوير الوظيفي.
- وضع أوصاف للمهام الوظيفية مرتبطة بالنشاطات (المشاريع والبرامج).
- إيجاد نسبة من الوقت تخصص لمتابعة الأفراد حديثي التعيين لتدريبهم وتطوير قدراتهم.
- تطوير آليات واضحة لزيادة أعداد المتطوعين، وتصميم برامج خاصة بتوجيههم وتدريبهم.
- اعتماد معايير خاصة عند تعيين أفراد جدد منبثقة من حاجة المنظمة ومن طبيعة نشاطاتها.
- اعتماد آليات اكثر تنافسية في عمليات التعيين، وبعيدا عن المعرفة الشخصية.
- السعي الدائم لتطوير شراكه مع بعض المنظمات، أو الجهات المانحة، لتوفير فرص لتدريب العاملين واطلاعهم على تجارب مختلفة.
- يزودك فصل «أساسيات إدارة الموارد البشرية» بتفاصيل أكثر

قيم الوضع الحالي لمنظمتك:

أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التوظيف في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا ، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل لدى المنظمة نظام مناسب لاستقطاب وتعيين الموظفين؟ (مثال في حال وجود شاغر تتبع الخطوات التالية: وضع وصف وظيفي، الإعلان عن الشاغر، استقبال الطلبات، تصنيف المتقدمين، مقابلة أولى، مقابلة ثانية، طرح العرض، التوظيف)		
هل لدى المنظمة متطلبات وظيفية واضحة لكافة الوظائف؟ (مثال: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)		
هل لدى موظفي المنظمة وصف وظيفي واضح لوظائفهم؟		
هل لدى المنظمة نظام لتقييم الأداء للموظفين ؟ (نظام يحتوي على: معايير وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين يتم بشكل دوري وبوقت محدد ويترتب عليه الزيادات والترقيات وخطط التدريب)		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتدريب ورفع كفاءة الموظفين؟		
هل تشجع المنظمة موظفيها على تطوير مهاراتهم باستمرار؟ (مثال: المشاركة في الدورات التدريبية، التشجيع والدعم في حالة الدراسة الأكاديمية)		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لاختيار وتدريب ورفع كفاءة المتطوعين؟		
هل لدى المنظمة دليل شؤون موظفين معتمد ومُعمم؟		

الفصل الرابع: أساسيات إدارة الموارد البشرية .

8.5.4 التوجيه والإشراف والقيادة

يعدّ التوجيه من العمليات الإدارية شديدة الأهميّة وأعقدها، وذلك لارتباطه بالحوافز والقيادة والاتصال، وخلق فريق العمل وتعزيزه، إضافة إلى علاقته المباشرة بإدارة الصراعات داخل المنظمة. وهذا بالضرورة يحتاج لأن يكون لدى إدارة المنظمة مهارات الإتصال الفاعل Effective Communication Skills.

التوجيه

التوجيه هو إرشاد العاملين إلى أفضل طرق الأداء الممكنة لاستثمار الموارد بالشكل الأمثل، وهو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. وتحتاج المنظمة إلى التوجيه لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

وعليه، فإنّ على إدارة المنظمة (أو إدارة الموارد البشرية) تطوير أدلة العمل بعناية، وتضمينها أنظمة حوافز ماديّة ومعنوية مرتبطة بخطط المنظمة للسعي نحو تحقيق الأهداف المحدّدة.

الإشراف

يعني الإشراف متابعة أداء الأفراد للتأكد من أن أداءهم يسير نحو تحقيق الأهداف.

القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف العمل.

وترتبط وظيفة التوجيه بالإشراف والقيادة، حيث يجب على إدارات الوحدات المختلفة، وإدارات المشاريع في المنظمات غير الربحيّة، يجب عليها أن يكون لديها مهارات وخبرات تسهم في تشجيع وتحفيز العاملين في هذه المنظمات للعمل بأقصى طاقاتهم سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، وإشباع رغبات العاملين وتحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى.

وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفاعليّة، فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين:

1- إصدار الأوامرحيث أنّ إصدار الأوامر، والتعليمات أو الإرشادات الإدارية نحو إنجاز العمل المطلوب تحقيقه من أساسيّات وظيفة التوجيه.

2- حفز العاملين، وحثهم على تنفيذ الأوامر.

أهمية التوجيه والإشراف والقيادة:

- التوجيه يساعد بتعريف الأفراد بمهامهم الوظيفية.
- التوجيه يساعد العاملين في إكتساب الخبرات حول طرق الأداء الأفضل.
- التوجيه يوجه طاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- التوجيه يساعد في استغلال طاقات الأفراد بشكل سليم.
- الإشراف يساعد في التأكد أن الأفراد يؤدون العمل بالشكل المطلوب.
- الإشراف يساعد في إدراك استيعاب الأفراد لمهامهم.
- الإشراف يساعد في اكتشاف تصور الأداء في بداياته وبالتالي سهولة تعديله.
- القيادة تعطي الآخرين شعور بالثقة والأمن الوظيفي.
- القيادة تساهم بحل مشكلات العمل وتوحيد الجهود.

كيفية ممارسة التوجيه والإشراف والقيادة:

- اعتماد وصف مهام واضح للأفراد.
- وجود معايير أداء محددة.
- وجود تقييم دوري لأداء الموظفين.
- وجود نماذج تحدد شكل ووقت المتابعة.
- وجود معايير للأداء المؤسسي.

معيقات التوجيه والإشراف والقيادة:

- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الوحدات العاملة في المنظمة.
- عدم الاعتماد على وصف واضح لمهام الأفراد / الوظائف.
- عدم الاعتماد على أنظمة تقييم أداء للأفراد.
- عدم اعتماد الرؤساء بأهمية التوجيه والإشراف بناء على خطط واضحة.
- عدم الاعتماد على خطط عمل مفصلة وواضحة.
- عدم وجود معايير واضحة وموثقة لاختيار الأفراد العاملين.
- عدم وجود معايير تتمتع بالشفافية لقياس أداء العمل وإنجاز نشاطاته.
- مزاجية الأفراد في المنظمات أحياناً، وعدم قناعة الرؤساء بقدرات الموظفين.
- وجود محسوبية وتمييز بين الموظفين في العمل واعتماد التفضيل الشخصي بدلاً من معايير العمل.

الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير بطاقات وصف لمهام الوحدات العاملة وللوظائف في المنظمة.
- اعتماد خطط العمل التي تبين مسؤوليات الأفراد بدقة.
- تصميم آليات ونماذج لمتابعة أداء الموظفين وتقييمه.
- وجود آليات واضحة مؤسسية وتتمتع بالشفافية لاختيار الموظفين.
- تصميم الرؤساء لخطط خاصة بمتابعة وتطوير أداء موظفيهم.
- تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل العمل.
- تقبل الرأي والرأي الآخر من قبل جميع الأعضاء العاملين من خلال تعزيز عمل الفريق وروح الجماعة.
- اعتماد الاجتماعات الدورية كأحد أدوات الإدارة لتعزيز التوجيه والإشراف والقيادة.

قيم الوضع الحالي لمنظمتك:

أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية التوجيه والاشراف والقيادة في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا ، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام

البند	نعم	لا
هل إجراءات صنع القرار محددة بوضوح ومعروفة للجميع؟ (كيف يتم اتخاذ أي قرار داخل المنظمة؟)		
هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة/الهيئة العامة (في بعض الحالات) في صياغة السياسات الإستراتيجية بشكل كامل؟		
هل تكافئ المنظمة المبادرات والأفكار الجديدة المطروحة من قبل الموظفين ماديا أو معنويا؟		
هل تزود المنظمة كل موظف بخطة فردية لتطوره الوظيفي داخل المنظمة؟		
هل الموظفون مطلعون على نتائج النشاطات التي تقوم بها المنظمة؟		
هل يوجد لدى المنظمة برنامج تعريفي للعاملين (موظفين ومتطوعين) الجدد؟		
هل يوجد لدى المنظمة آلية واضحة ومعتمدة للمتابعة والتقييم؟		
هل يوجد لدى المنظمة نظام حوافز وعقوبات؟		

الفصل الرابع: أساسيات إدارة الموارد البشرية.
الفصل السادس: أساسيات المتابعة والتقييم.

8.5.5 المتابعة والتقييم والرقابة

تحتاج المنظمات غير الربحيّة لعملية المتابعة والتقييم والرقابة على أنشطتها والمشاريع التي تنفذها. ولذلك، يجب على إدارة المنظمة امتلاك المعرفة والمهارة الكافيتين، والخبرة المناسبة في تجميع البيانات والمعلومات، ووضع آليات عملية المتابعة والتقييم بما يهدف لتحقيق شروط المموّلين لتنفيذ المشاريع التنموية والخدماتية المتنوعة.

المتابعة والتقييم والرقابة

وتمثل إحدى الوظائف الإدارية. وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

وتعدّ عملية المتابعة والتقييم والرقابة من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على التأكد من تحقيقها للغايات التي أنشئت من أجلها، وعلى التحقق من مستوى الخدمات التي تقدمها ومدى تأثيرها على بيئة العمل المحيطة بها. كما وتساعدها على تحديد وضعها ومدى قدرتها على تنفيذ نشاطات أخرى، إضافة لاستقاء الدروس والخبرات من التجارب التي مرت بها المنظمة لتستفيد منها في نشاطاتها المستقبلية.

فالمتابعة هي التأكد المستمر أن العمل يتم حسب الخطط المحددة، والتقييم هو التأكد أن الأعمال يتم تنفيذها بالشكل السليم الذي يحقق الأهداف. أما الرقابة فهي التأكد أن العمل جميعه يسير بالمسار الأصح وأنه يحقق الأهداف ويتم تطويره مرحلياً. ويمكن القول كذلك بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة.

ويجدر بالذكر أنّ عمليات المتابعة والتقييم والرقابة قد أصبحت جزءاً أساسياً في التخطيط لأي مشروع، وأنّ المموّلين يخصصون مبالغ معينة لعمليات المتابعة والتقييم والرقابة ضمن المنح التي يقدمونها لدعم أنشطة المنظمات غير الربحيّة ومشاريعها. وهذا بدوره يعزز الحاكميّة الرشيدة في هذه المنظمات وثقة المموّلين والفئات المستهدفة على حد سواء.

أهمية المتابعة والتقييم والرقابة:

- التأكد من أن وظائف الإدارة يجري تنفيذها حسب ماهو مخطط له.
- تكشف عن الإنحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الإنحرافات الإيجابية وتدعيمها.
- تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاية الإنتاجية.
- تكشف لنا عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد.
- المتابعة تربط العمل بالخطط.
- المتابعة تعزز فرص اكتشاف الأخطاء عند حدوثها.
- المتابعة تمكن من التطوير المستمر.
- المتابعة تمكن من فهم سير العمل وأفضل الطرق للأداء.
- المتابعة تعزز تعلم الأفراد والتعلم المؤسسي.
- التقييم يحسن طرق أداء الأفراد والمنظمة.
- التقييم يعطي المجال لتطوير البدائل والحلول المنطقية.
- التقييم يعطي الفرصة للالتزام بالوقت والكلفة والإنجاز.
- الرقابة تتأكد من أن العمل يسير نحو الأهداف وأن عمليات التطوير تتم بشكل مستمر.

كيفية ممارسة المتابعة والتقييم والرقابة:

- النشاطات.
- مخرجات العمل.
- الوقت.
- الكلفة.
- النوعية.
- تحقق الأهداف.
- أداء الأفراد.
- التطوير المستمر.

معيقات تنفيذ المتابعة والتقييم والرقابة:

- عدم وجود خطط عمل تفصيلية على مستوى نشاطات الأهداف والوقت اللازم لتنفيذها.
- عدم وجود سجلات أداء تبين شكل أداء الأفراد ووقته ونوعة.
- عدم وجود أدوار محددة للأفراد وانخفاض درجات التوجيه والإشراف المباشر من قبل الرؤساء.
- عدم برمجة مواعيد ومسؤوليات الأفراد من عمليات المتابعة والتقييم.
- عدم وجود خطط تتضمن مؤشرات كمية ونوعية وزمنية دالة على تحقق الأهداف.
- عدم ربط نتائج التقييم والمتابعة بخطط التطوير والاستمرارية.

الممارسات والمهارات الإدارية:

- تطوير خطط العمل بشكل يتضمن العناصر الواجب متابعتها.
- تحديد مسؤوليات الأفراد عند المتابعة.
- تحديد الأوقات والأماكن والأعمال اللازمة لتنفيذ المتابعة.
- توثيق نتائج عمليات المتابعة وربطها بالتقييم.
- تحديد مؤشرات كمية وزمنية ونوعية ترتبط بالعمل والمخرجات والنشاطات والأهداف.
- تحديد مواعيد دورية لتنفيذ التقييم ومسؤولية الأفراد منه.
- توثيق نتائج التقييم وتحليلها وربطها بالخطط المستقبلية وعمليات التطوير.
- تعديل الأهداف والنشاطات وشكل المخرجات بناء على مخرجات التقييم.

قيم الوضع الحالي لمنظمتك

• أجب عن الأسئلة التالية، إذا كانت إجاباتك بنعم، فهذا مؤشر جيد على أن عملية المتابعة والتقييم والرقابة في منظمتك تتم بشكل مناسب. أما إذا كانت الاجابات لا، فعليك تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها للقيام بهذه المهام.

البند	نعم	لا
هل يطبق قسم المحاسبة الإجراءات التي تبنتها المنظمة لتسجيل الدخل والإنفاق؟		
هل لدى المنظمة نظام لتقييم فعالية الإنفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد على المنظمة؟		
هل تتم مراقبة ومراجعة دفاتر المنظمة داخليا بشكل منتظم؟ (مثلا: سحب ميزان مراجعة ومراجعة كشف البنك ومطابقة الحسابات بشكل دوري ثابت)		
هل هناك تدقيق خارجي ملائم ومنتظم؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح وموثق ومفعل لمتابعة ومراقبة المشاريع؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم نتائج أنشطتها وبرامجها على المدى القريب والبعيد؟		
هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم احتياجات الفئات المستهدفة؟		
هل لدى المنظمة نظام واضح معتمد ومفعل لتوثيق برامجها وخدماتها؟		
هل تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة عن الفئات المستهدفة؟ (تحتوي مثلا على: إسم، عمر، احتياجات، وصف حالات، توزيع جغرافي، معلومات التواصل....إلخ).		
هل تقوم المنظمة بعمليات المتابعة بعد إكمال وانتهاء أنشطتها وبرامجها مع الفئة المستهدفة لدراسة مدى فعالية وأثر أنشطتها؟		
هل مسؤولو وموظّفو المنظمة يعرفون نتائج الأنشطة الحالية؟		
هل تقيّم المنظمة باستمرار مدى رضى الفئات المستهدفة عن الخدمات المقدمة؟(مثال: استبيان، مسح، مجموعات التركيز) .		
هل لدى المنظمة نظام تفاعلي وتشاركي لتقييم مدى تأثيرها على الفئات المستهدفة وآليات لقياس الأثر؟		
هل لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة؟		
هل قامت المنظمة وبشكل ملحوظ أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة بتعديل برامجها لتتماشى مع احتياجات الفئة المستهدفة بشكل أفضل؟		
هل قدّمت المنظمة أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة وذلك لتحسين برامجها؟		

الفصل الخامس: أساسيات بناء الانظمة المالية .
الفصل السادس: أساسيات المتابعة والتقييم.

المصادر والمراجع

- ائتلاف مؤسسة الشرق الأردني (قدرات)، الدليل العملي - التدريب الأساسي (المحوري).
- http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view

تجربة وزارة التنمية الاجتماعية في إدماج مؤسسات المجتمع المدني المسجلة لديها في سياساتها، د. فواز الرطروط - وزارة التنمية الاجتماعية .

- http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html
- http://www.islamology.com/mainarabic/maqalat/Spirituality.htm
- http://tarbeahnews.net/Details.aspx?Id=1692
- http://www.mosd.gov.jo/index.php?Itemid=35&id=226&option=com_content&task=view
- http://ar.wikipedia.org/wiki
- http://www.adawaanews.net/ArticleShow.aspx?ID=1385
- http://www.aleqt.com/2011/12/17/article_607689.html
- http://www.enamaroc.com/t1211-topic
- http://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm
- http://www.ibh.me/reports/mansori.htm
- http://www.enamaroc.com/t1211-topic
- http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=51&year=2008

نموذج رقم (8.1) الخطة السنوية

الخطة السنوية															
الهدف رقم ( )															
الرقم	الأنشطة	ش1	ش2	ش3	ش4	ش5	ش6	ش7	ش8	ش9	ش10	ش11	ش12	المسؤول	مؤشرات الأداء

نموذج رقم (8.2) دليل اجراءات تخطيط ومتابعة نشاط

الاعداد والتحضير

- تعبئة نموذج تخطيط فعالية /نشاط من قبل المسؤول عن النشاط .
- الحصول على موافقة مدير المنظمة وطلب رفع النموذج للحصول على موافقة الهيئة الادارية.
- الحصول على موافقة الهيئة الادارية على النشاط والميزانية المرصودة.
- اعداد القوائم الخاصة بالمشاركين والمدعوين وعناوينهم.
- اعداد المخاطبات الرسمية اللازمة لراعي الفعالية والجهات الامنية وغيرها .
- اعداد المواد الترويجية والنشرات والخبر الصحفي الاولي للفعالية.

نموذج تخطيط فعالية/نشاط

- اسم النشاط:
- اسم المسؤول عن النشاط :
- المشرفون على النشاط :1. .2 .3
- تاريخ بدء تنفيذ النشـــاط : / / 201م
- تاريخ انتهاء تنفيذ النشاط : / / 201م
- عدد ساعات النشاط : ( )/ساعة من الساعة ------- صباحا/مساءا الى ------ صباحا/مساءا
- عدد أيـــام النشاط : ( )/يوم
- مكان تنفيذ النشاط :
- عدد المشاركين في النشاط : ( )
- المشاركين هم: (مرفق قائمة باسماء المشاركين)
- الراعي للنشاط:
- التكلفة المتوقعة للنشاط :
- التكلفة ستغطى من بند---------- من الموازنه
- المواصلات و الباصات المطلوبة(ان لزم) :
- مكان تجمع المشاركين والانطلاق (ان لزم) :
- المهام المطلوب إنجازها في هذا النشاط :

.1

.2

.3

- التحضيرات والموافقات والمخاطبات اللازمة للنشاط (الرعاية وغيرها...) :

-

-

-

– قائمة المدعوين للنشاط تشمل القطاعات التالية (قائمة اسماء المدعوين مرفقة) :

1.
2.
3. ممثلي الصحافة
4.

الأدوات والمواد والمستلزمات لتنفيذ النشاط:

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

موافقة مدير المنظمه :

الاسم	التوقيع	التاريخ

موافقة الهيئة الادارية :

الاسم	التوقيع	التاريخ

التنفيذ

- مكان النشاط معد وجاهز للتنفيذ مع كامل المستلزمات.
- فريق تنفيذ النشاط موجود.
- الاجهزة والادوات تعمل بشكل جيد.
- المسؤولون عن الاستقبال في اماكنهم .
- قائمة تسجيل المشاركين موجودة ويتم توثيق اسماء المشاركين.
- تنظيم سير النشاط حسب الخطة الموضوعة.
- توزيع الخبر الصحفي على الصحفيين والاعلاميين الموجودين.
- توثيق الفعاليات في النشاط (تصوير فوتوغرافي و فيديو،.....)
- في نهاية النشاط تم تسليم المكان والمعدات بشكل مناسب.

قائمة بأسماء المشاركين في النشاط

الرقم	الأسم	رقم الهاتف	التوقيع	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

قائمة بأسماء الحضور

الرقم	الأسم	رقم الهاتف	الجهة التي تمثلها	البريد الإلكتروني
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

بعد النشاط

- عقد اجتماع لمراجعة الاداء في النشاط ومدى التقيد بالخطة فنيا وماليا ، الايجابيات ، نقاط للتطوير والتحسين والتوصيات .

ارسال الخبر الصحفي النهائي للاعلاميين .

- اعداد التقرير النهائي للنشاط .
- ارسال تقرير للمعنيين.
- توثيق نسخة عن التقرير في الملف الخاص بالانشطة .

نموذج التقرير النهائي عن النشاط

فنيا:

- الإيجابيات ونقاط القوة:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- نقاط للتطوير:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- التوصيات :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- ملاحظات أخرى:

1. _____
2. _____
3. _____

ماليا:

مطابقة الصرف مع الخطة

من اقوال الحضور والمشاركين

-
-
-

صور من الفعالية

نموذج رقم (8.3) قائمة المستفيدين

قائمة المستفيدين						
الاسم	الرقم الوطني	العنوان	رقم الهاتف	الخدمة وتاريخها	الخدمة وتاريخها	الخدمة وتاريخها

نموذج رقم (8.4) نموذج متابعة مستفيد

نموذج متابعة مستفيد

اسم المستفيد (الرباعي) : .....

الرقم الوطني: .....

رقم الهاتف : .....

الجنس: .....

العمر: .....

الحالة الاجتماعية: .....

المحافظة:..... اللواء..... القضاء..... القرية.....

التحصيل العلمي: .....

سنة التخرج : .....

الرقم	تاريخ الزيارة	الملاحظات

الفصل التاسع

أساسيات إدارة المشاريع

دليلك

المحتويات

الفصل التاسع

أساسيات إدارة المشاريع

المحتويات

9.1نظرة عامة..... 227
9.2 إدارة المشاريع..... 228
9.2.1 التعريف
9.2.2 دورة حياة المشروع
9.3 مرحلة البدء..... 229
9.4 التخطيط للمشروع..... 231
9.4.1 تحديد اصحاب العلاقة
9.4.2 التخطيط الصحيح
9.4.3 الموارد المالية
9.4.4 التخطيط للمخاطر
9.5 تنفيذ المشاريع..... 236
9.5.1 مدير المشاريع
9.5.2 إدارة المخاطر
9.5.3 التقارير الشهرية والدورية
9.6 المتابعة والتقييم..... 239
9.7 عملية الاقفال والتقريرالنهائي..... 240

قائمة بالنماذج

نموذج رقم (9.1) – مقترح مشروع
نموذج رقم (9.2)– خطة تنفيذ المشروع
نموذج رقم (9.3)– موازنة المشروع
نموذج رقم (9.4) – التقرير الشهري
نموذج رقم (9.5) – التقرير النهائي

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

دياله العلمي

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

9.1 نظرة عامة

تلعب المشاريع دوراً هاماً وحيوياً في خدمة أهداف المنظمات غير الربحية، خاصة أن أعمال هذه المنظمات تعتمد كلها على مشاريع خيرية وتنموية. لذا تحتاج هذه المنظمات أن يكون لديها منهجية واضحة ومحددة تمكنها من إدارة مشاريعها بنجاح، والمنهجية هي الإطار الذي تتم من خلاله العملية الإبداعية لتجهيز الخدمة اوالبرنامج اوالمنتج بطريقة سلسة ومنظمة، وهذا يشمل البحث والتطوير والتخطيط والتنفيذ الفعلي.

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على ادارة مشاريعها بطريقة كفؤة وفعالة وضمن منهجية واضحة، ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- المشروع وخصائصه.
- دورة حياة المشروع.
- تحديد نطاق المشروع والتخطيط الصحيح.
- مؤشرات الأداء.
- افتراضات المشاريع.

أهداف الفصل

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- التعرف على إدارة المشروع والتعرف على خصائصه.
- فهم الخطوات الأساسية لعملية التخطيط للمشروع وكيفية تنفيذه.
- استعراض النماذج التي تستخدم في إدارة المشروع.

المصطلحات الأساسية والاختصارات:

إدارة المشاريع Project Management

المشروع هو نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء خدمة أو منتج او نتيجة فريدة من نوعها.

الوقت Time

هو ادارة الوقت.

أصحاب العلاقة او المصالح Stakeholder

هو أي فرد أو منظمة يتأثر او يأثر على المشروع.

نطاق المشروع Scope

وهو تحديد اهداف وشرح تفصيلي عن المشروع .

9.2 إدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع أحد المواضيع الإدارية التي تساعد على اكمال المشروع وتتطلب إدارة المشروع : التخطيط والتنظيم والتحفيز والسيطرة على الموارد لتحقيق أهدافه.

9.2.1 التعريف

المشروع هو نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء خدمة أو منتج او نتيجة فريدة من نوعها، وللمشروع بداية ونهاية محددتين، ويتم بلوغ نهاية المشروع عند تحقيق أهدافه أو إنهاؤه بسبب تعذر تحقيق الأهداف أو انتفاء الحاجة إليه. يمكن أن ينتج عن المشروع:

- **تأسيس تقديم خدمة** ويمكن ان يكون إحدى الوظائف التجارية التي تدعم الانتاج أو التوزيع (مثال على ذلك: تأسيس لحملة توعوية او مكتب ارشاد اسري).
- **منتجا** قد يكون عبارة عن جزء من منتج آخر (مثال على ذلك: صنع عجل للدراجة) أو منتج نهائي في حد ذاته (مثال على ذلك: إنشاء مبنى حضانة او مخبز للمنطقة)
- **إحدى النتائج** مثل حصيلة أو وثيقة (مثل: المشروع البحثي).

وكلمة «مؤقتة» لا تعني بالضرورة فترة زمنية قصيرة، ويمكن للفترة أن تطول لعدة سنوات كما أنها لا تنطبق بشكل عام على المنتج أو الخدمة أو النتيجة التي يفرزها المشروع. حيث أن معظم المشاريع يتم تنفيذها للحصول على نتيجة تستمر وتدوم وفي هذه الحال يتم تسميتها برنامج.

والبرنامج هو قسم او نشاط يهدف الى تنفيذ أنشطة واضحة على المدى الطويل، ولديه العديد من الأهداف التفصيلية المعروفة مثل: من الفئة المستهدفة، متى سيتم تنفيذ النشاط، وكيفية استعمال الموارد.

9.2.2 دورة حياة المشروع

تتفاوت المشاريع كل حسب حجمه ودرجة تعقيده، ولكن بشكل عام وبغض النظر عن كبر أو صغر أو تعقيد المشروع فإن جميع المشاريع تخطط وفقا لدورة الحياة التالية: (الرسم ادناه من الدليل المعرفي لإدارة المشروعات)

- مرحلة البدء.
- **مرحلة التخطيط:** وفي هذه المرحلة يتم وضع خطط لتحديد خطوات المشروع والمستفيدين، الأطر الزمنية، معايير الجودة، والموازنة.
- **مرحلة التنفيذ :** وهي المرحلة الاطول حيث يجري العمل حسب الخطط التي تم وضعها، وهنا نرى التكلفة الحقيقية والمواصفات المطلوبة من أجل السيطرة على المشروع.
- **مرحلة الاقفال:** هي الوقت الذي ينتهي المشروع فيه، تستمر مرحلة المراقبة خلال جميع مراحل المشروع.

9.3 مرحلة البدء

عمليات البدء

يتم خلال هذه المرحلة تحديد المشروع وأهدافه، وكذلك تحديد البرنامج اوالمنتج او الخدمة ومواصفاتها وميزاتها الأساسية، بالإضافة إلى تحديد الفئة المستفيدة من المنتج/ المشروع على المستوى القريب والبعيد.

تقوم المنظمات غير الربحية بجمع بيانات إحصائية أولية عن الفئة المستهدفة وذلك من خلال استخدام بعض منهجيات جمع البيانات كتسجيل الملاحظات العلمية، اجراء المقابلات، تعبئة الاستبيانات، تحليل الصعوبات، مجموعات التركيز، وبناء على نتائج البيانات التي تم جمعها يتم اختيار المشاريع المناسبة مثل:

- بناء قدرات المنظمات أو الأشخاص في العديد من المجالات.
- توعية الاشخاص في العديد من المجالات السياسية والاقتصادية والصحية.
- تطوير التقنيات التي ستستخدم من قبل الفئة المستهدفة لتحسين وضعهم.
- توفير الخدمات التي تعمل على تحسين الرعاية الاجتماعية (مثلا حضانة اطفال).
- الضغط على صانعي القرار لتنفيذ السياسات التي تعود بالنفع على الفئة المستهدفة او المنطقة.

بعد مراعاة جميع المعطيات السابقة وتوجه الهيئة الإدارية أو الكادر التنفيذي في المنظمة نحو فكرة معينة، على المنظمة القيام بالخطوات التالية :

- جمع المعلومات الكافية عن فكرة المشروع.
- عقد مجموعات التركيز لإثراء فكرة المشروع وتسجيل البيانات الناتجة عنها.
- جمع الدراسات والمسوحات السابقة المتعلقة بفكرة المشروع.
- تحديد الجهات المانحة التي قد تدعم استمرارية المشروع .
- تحديد الهيئات الحكومية والقيادات المحلية التي يمكنها أن تدعم أنشطة المشروع، لأن ذلك سيدعم إلى حد ما أو بالكامل مقترح المشروع.

بناءا على ما سبق يتم تحديد نطاق المشروع وهوتحديد الاهداف وشرح تفصيلي عن المشروع ،وبذلك يمكن للمنظمة البدء بكتابة مقترح المشروع باستخدام نموذج رقم (9.1) ،علما أنه يوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لكتابة مقترحات المشاريع.

مثال: بناء على نتائج البحث الذي قامت به جمعية «سلامتك الخيرية» تبين حاجة المنطقة الى مشروع لتدريب السيدات على انتاج المربيات والعصائر، وبناء على ذلك فقد تم اعداد مقترح المشروع على النحو التالي :

أولا : أهداف المشروع والفئة المستهدفة

يهدف هذا المشروع الى تدريب السيدات على إنتاج المربيات والعصائر باستخدام المواد والادوات المتوفرة لدى المجتمع المحلي، وعلى استخدام احدث الطرق المتبعة في هذا المجال من سرعة الإنتاج وخفض التكاليف مع مراعاة الطرق العلمية السليمة في التصنيع والتخزين. ويهدف المشروع الى:

1. تدريب السيدات في القرية ومساعدتهن على دخول سوق العمل.
2. تشغيل أبناء المجتمع المحلي وزيادة الدخل.
3. حفظ الإنتاج الزراعي والمساهمة في تسويقه.

الفئة المستهدفة : المجتمع المحلي في منطقة «سلامتك» وهي منطقة ريفية تشتهر بانتاجها لانواع مختلفة من الفواكه الطازجة.

ثانيا: مبررات المشروع

يبلغ عدد السكان في منطقة «سلامتك»حوالي خمسة الاف نسمة، وهي منطقة زراعية فقيرة، وبالرغم من فتح الحكومة لبعض الاسواق الا ان المزارعين في المنطقة يواجهون العديد من المعوقات مثل:

1. تدني الدخل من بيع المنتجات الزراعية.
2. صعوبة الوصول إلى السوق المركزي في العاصمة لبيع منتجاتهم بأسعار جيدة.
3. انخفاض المدخرات المحلية وانخفاض القوة الشرائية لدى سكان المنطقة.
4. البطالة بين ابناء المنطقة خاصة ان العمل بالمزارع موسمي .

ثالثا: وصف المشروع

يقوم المشروع على تدريب السيدات لانتاج المربيات والعصائر بأنواعها المختلفة مثل :

- مربيات الفواكه (حسب موسم الإنتاج)
- العصائر الطبيعية: العادية والمركزة .

ويتكون المشروع من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الاول : تدريب 16 سيدة على:
   أ. مراحل التصنيع المختلفة وهي: فرز وغسل الثمار، التقشير وإزالة النواة، عصر الثمار، تصفية العصير، الإضافات.
   ب. الامور الصحية.
2. المحور الثاني : شراء المواد الاولية من المجتمع المحلي
   أ. شراء الفواكه الطازجة مثل: كمثرى، برقوق، تفاح، تين، فراولة، عنب، مشمش، رمان.
   ب. شراء المواد السكرية وحامض الستريك (ملح الليمون) وبنزوات الصوديوم.
   ت. شراء العبوات: عبوات زجاجية (ذات أشكال موحدة)، عبوات زجاجية (سعات مختلفة).
3. المحور الثالث: التصنيع والبيع:
   أ. تصنيع المربيات والعصائر.
   ب. تسويق المربيات والعصائر.

9.4 التخطيط للمشروع

كل مشروع يحتاج الى خارطة طريق واضحة المعالم والأهداف حتى لا يحصل أي تغيير بعد الانتهاء من المرحلة الأولى، والتخطيط للمشروع يرتكز على ثلاث أسس يجب دراستها جيدا وهي:

- اصحاب العلاقة.
- التخطيط الصحيح.
- تقدير التكاليف ووضع الموازنات.

9.4.1 تحديد اصحاب العلاقة

أصحاب العلاقة أو المصلحة هو أي فرد أو منظمة يتأثر بأنشطة المشروع وليس فقط من يعملون بالمشروع أو يشاركون بنشاط فيه. وقد يكون لديهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع، وممكن ان يكون صاحب العلاقة من داخل المنظمة او من خارجها.

واهمية معرفة اصحاب العلاقة هي لمعرفة كيف يؤثر في المشروع، وذلك حتى يتم عمل تحليل تفصيلي للمخاطر ومعرفة كيف سيتم تقسيم العمل.

اصحاب العلاقة

مثال: كيف يؤثر اصحاب العلاقة على مشروع تدريب السيدات على انتاج المربيات والعصائر

الشخص / المنظمة	كيف يؤثر في المشروع
مدير المشروع	الشخص المسؤول عن إدارة المشروع
جمعية «سلامتك» الخيرية	المشاركة في إنجاز العمل في المشروع
16 سيدة	16 سيدة يتم تدريبهن وتوظيفهن
منتجي الفاكهة	يتم شراء انتاجهم بسعر جيد
بلدية «سلامتك»	تقليل من البطالة وإيرادات للمنطقة من خلال دفع الضريبة
الممول (البنك \ القطاع الخاص \ وزارة التخطيط)	مساعدة المنطقة والمشاركة في إنجاز العمل في المشروع
الموردين والمقاولين	على سبيل المثال شركات البناء وتنمية المهارات
أعضاء فريق المشروع وأسرهم	تقليل من البطالة واستغلال للموارد المتاحة

9.4.2 التخطيط الصحيح

نبدأ بالتخطيط لأنشطة المشروع، ويجب أن تكون الانشطة مترابطة وذات أهداف تكاملية بمجموعها لتحقيق أهداف المشروع خلال فترة تنفيذه، والأنشطة تختلف وتتعدد حسب طبيعة المشروع وتشمل على سبيل المثال:

- التدريب
- جلسات التوعية والندوات والمحاضرات
- المسح الميداني
- تقديم الخدمات الصحية
- الإرشاد النفسي والقانوني
- بناء القدرات المؤسسية
- برامج الحملات المختلفة
- برامج الرعاية والتأهيل المجتمعي

وهنا يجب وضع قائمة بالمهام الرئيسية والإنجازات المتوقعة من الأنشطة، وأن نتأكد من أن جميع أعضاء فريق المشروع على علم بأدوارهم. لذا فاننا نفضل إعداد خطة كاملة لتنفيذ المشروع وفقاً للنموذج رقم (2.9)، ويحدد النموذج بوضوح كل معالم المشروع والأنشطة المطلوبة لإنجاز المشروع بالاضافة الى تحديد مواعيد نهائية معقولة، مع الأخذ بالاعتبار توافر أعضاء فريق المشروع والإنتاجية والكفاءة.

مثال (تكملة) نموذج الخطة

خطة مشروع تدريب السيدات لإنتاج المربيات والعصائر بأنواعها – جمعية «سلامتك» الخيرية

مدة المشروع	12 شهر	التاريخ المتوقع للمباشرة بالمشروع	1/ 2013

مخرجات / مراحل	النشاطات الرئيسية	ينفذ من قبل	مؤشرات القياس	الفترة (شهر)	السنة الأولى											
					الربع الأول		الربع الثاني			الربع الثالث			الربع الرابع			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المرحلة التحضيرية	جمع معلومات عن المشروع / اعداد جدوى اقتصادية للمشروع	ادارة الجمعية	الجدوى الاقتصادية	2	■	■										
	تحديد الجهات المانحة التي قد تدعم المشروع	ادارة الجمعية	ايجاد دعم للمشروع	1		■										
المرحلة الأولى بعد الحصول على التمويل	التدريب على مراحل فرز وغسل الثمار والتقشير وإزالة النواة	المدرب	عددالمتدربات	2			■	■								
	التدريب على صنع المربيات و الامور الصحية	المدرب	عددالمتدربات	2			■	■								
	التدريب على مراحل الإضافات	المدرب	عددالمتدربات	2			■	■								
المرحلة الثانية	شراء العبوات	ادارة الجمعية		3				■					■			■
	إعداد النشرات والملصقات وطباعتها	المصمم	النشرات	1				■								
	الاتفاق مع الموردين للمواد الاولية	ادارة الجمعية	عدد الاتفاقيات	1				■								
المرحلة الثالثة	حملة التسويق للمنتجات	ادارة الجمعية	مبيعات المربيات والعصائر	1					■							
	تصنيع المربيات والعصائر	السيدات ومدير الجمعية	مبيعات المربيات والعصائر	8	■	■	■		■	■	■	■	■			

9.4.3 الموارد المالية

تحديد موازنة المشاريع التنموية لا يقل أهمية عن المشاريع التجارية، ولا يمكن تجاهل أو إغفال بعض الكلف لأنها ستأثر على المشروع . لذا تعتبر الموازنة هي الخطة المالية لكل من الممولين، ومنفذي المشاريع، والمدراء، وهي تعطي المعلومات المالية عن الاحتياجات المطلوبة من الجهة الممولة لتغطية تكلفة تنفيذ المشروع.

وتهدف خطة الموازنة إلى:

- ضمان توفر الموارد لتحقيق الأهداف وفقاً لما هي واردة في مقترح المشروع.
- تحديد تكلفة تنفيذ المشروع.
- ضمان استخدام الموارد المحدودة والمتوفرة بأكثر الطرق فاعلية.
- توفير أداة متابعة يتم من خلالها مقارنة التكلفة الحقيقية (الميزانية) والتكلفة التقديرية (الموازنة).

ويجب على معد الموازنة التأكد مما يلي:

- أن تكون مبوبة ومصنفة بشكل واضح مثل: الرواتب، الأجور، المكافآت، الإيجار، البريد، الصيانة، والتقييم.
- أن تكون قادرة على تحقيق المهام والأعمال المذكورة في الأهداف.
- أن تتضمن متطلبات الممول وشروطه التمويلية قبل إعداد الموازنة.
- أن تحتوي خطة الموازنة على معلومات مالية دقيقة وواقعية.
- أن يبرز مصادر التمويل الأخرى بما فيها مساهمة المنظمة.

ولاعداد موازنة مشروع، يمكن للمنظمة استخدام النموذج رقم (9.3).

موازنة مشروع «تدريب السيدات على إنتاج المربيات والعصائر بأنواعها
جمعية «سلامتك» الخيرية

بند الموازنة	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	إجمالي العام الأول	إجمالي البند
1. رواتب العاملين بشكل دائم او غير دائم				3600
مدير الجمعية	300	12	3600	
2. أجور العاملين المؤقتين– أذكر/ي مناصبهم الوظيفية				9960
بدل مواصلات للسيدات المتدربات لمدة ستة اشهر	50	6x20	6000	
مدربين (انتاج و صحة)	500	2x3	3000	
محاسب بدوام جزئي	80	6	480	
عامل نظافة بدوام جزئي	80	6	480	
3. مصروفات المكتب				1190
• كهرباء و مياه (شهري)	50	12	600	
• هاتف (شهري)	10	12	120	
• أنترنيت (شهري)	25	12	300	
• قرطاسيه (شهري)	10	12	120	
• أخرى	50	1	50	
4. مواد ومعدات				2000
معدات للتصنيع	1000	1	1000	
مواد أولية	1000	1	1000	
5. أجور تنقلات				3000
تنقلات للسوق	500	6	3000	
6. النشاطات الرئيسية ومصاريفها				3500
حملة إعلانية وتسويق	1000	1	1000	
شراء المواد الاولية من شراء المواد السكرية وحامض الستريك والفواكه الطازجة	2000	1	2000	
مصاريف الدراسات (الجدوى الاقتصادية)	500	1	500	
الميزانية الإجمالية للمشروع				23250

9.4.4 التخطيط للمخاطر

تحديد مخاطر المشروع، هي تحديد المخاطر التي من المرجح أن تؤثر على المشروع، وتوثيق خصائص كل منها، وكيفية تخفيف أو تجنب هذه المخاطر في وقت مبكر.

على سبيل المثال، مدير مشروع « إنتاج المربيات والعصائر» لجمعية «سلامتك» الخيرية يراجع كل الأنشطة ويجد أن هنالك بعض الأمور التي من الممكن ان تأثر على سير العمل في المشروع مثل:

الخطر	كيف يمكن ان اخفف الخطر
الحصول على التراخيص اللازمة من بلدية «سلامتك»	معرفة كل المتطلبات الحكومية مسبقا وتضمينها في الخطة
الحصول على تمويل من وزارة التنمية يحتاج الى وقت طويل	البحث عن ممولين من القطاع الخاص و/ او الاتصال ببنوك اسلامية
ايجاد 16 عاملة كفؤة	تدريب 30 عاملة على الانتاج

9.5 تنفيذ المشاريع

عمليات التنفيذ

يتناول هذا الجزء بعض الجوانب الهامة التي تعتبر أساسية لإدارة المشاريع وهي كيفية تنفيذ المشروع. يكون المشروع ناجحا إذا توفر له مدير متمكن وفريق عمل كفء.

ومن اساسيات المشروع الجيد :

- رصد ومراقبة العمل وموارد المشروع.
- ضمان تناسب المخرجات مع الاهداف.
- إدارة المخاطر والقضايا.
- الحفاظ على الاتصالات مع اصحاب العلاقة.
- تقديم التقارير في الوقت المحدد.
- التحقق من الجدول الزمني.

9.5.1 مدير المشاريع

مدير المشروع، هو الشخص الذي يتم تعينه من قبل المنظمة المنفذة لتحقيق أهداف المشروع ويختلف دور مدير المشروع عن دور مدير العمليات . يركز مدير المشروع على الإشراف على الادارة والمحاسبة، أما العمليات اليومية فيشرف عليها مدير العمليات. في بعض المنظمات مدير المشروع ومدير العمليات يكون هو نفس الشخص.

من مهام مدير المشروع :

- تحديد المخاطر المحتملة ووضع الخطط الاحتياطية.
- التواصل الفعال مع جميع أصحاب العلاقة.
- ضمان الجودة التي تلبي توقعات أصحاب العلاقة.

ومن ضمن مسؤوليات مدير المشروع: تقديم التوجيهات المناسبة للفريق، والتنسيق، ومتابعة الأداء، وإدارة الأسس الثلاث الرئيسية للمشروع وهي: «نطاق»، «الوقت»، «التكلفة» وذلك حتى يضمن الجودة.

و يتم تعريف كل من هذه الاسس كما يلي :

نطاق / الاطار العام (scope) : اهداف وشرح تفصيلي عن المشروع، وبذلك يتم السيطرة على التغيرات الواردة على اهداف المشروع، وفي بعض الحالات يحتاج مدير المشروع لبعض الحيل ويحتاج لتغير بعض الاسس لوضع المشروع على المسار الصحيح.

الوقت (time) : هو ادارة الوقت، ومدير المشروع الجيد يتجنب اهدار الوقت، لذا يجب على المدير إعداد خطة، وتقدير المدة الزمنية اللازمة لكل بند، ومتابعة الفريق بشكل يومي من خلال قائمة مهام يوميه او اسبوعية.

التكلفة (cost): وهو ادارة التكلفة للمشروع، وتتضمن ضبط التكاليف حسب الميزانية المقدمة مسبقا، وعلى المدير ادارة التكلفة بشكل جيد لذا يجب عليه:

- إدخال التكاليف والمدفوعات اولا باول.
- عرض التكاليف على الفريق لدراستها لمعرفة اذا كان هناك حاجة الى تعديلها لتلبية اهدف المشروع.
- مناقشة التقرير المالي كل اسبوعين او شهريا مع الفريق.
- التنسيق مع الممول

الجودة (quality): هي مجموع الخواص او السمات في المنتج أو الخدمة التي تفي بمتطلبات العميل او المجتمع المحلي وبالتالي تؤدي إلى رضاه. وللجودة أربعة عناصر رئيسية هي: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، ضمان الجودة، وتحسين الجودة.

9.5.2 إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي واحدة من المهام الرئيسية لمدير المشروع، وينبغي أن يتم استعراض خطة المخاطر كل شهر لتطويرها حتى يتم معالجة أي خطر قبل حدوثه.

9.5.3 التقارير الشهرية والدورية

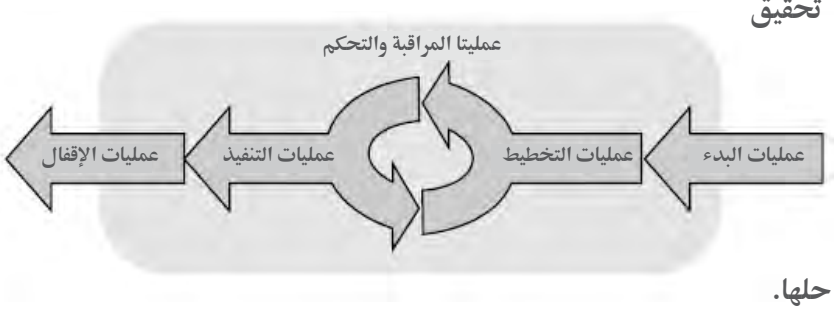
هذه التقارير تعتبر جانب هام جدا للمشروع يتم بواسطتها اعلام جميع أصحاب العلاقة بوضع المشروع والتطور الحاصل فيه، لذا يجب أن تكون التقاريرمنظمة ومكتوبة بشكل جيد. ويعتبر اعداد التقارير من المهام الرئيسية لمدير المشروع، وعادة يطلب من مدير المشروع اعداد التقرير الشهري ومن ثم الدوري (او الربعي). ويجب ان يحتوي التقريرعلى:

1. **اسم المشروع**
2. **ملخص عام عن المشروع:** يتضمن وصف موجز للمشروع (سطرين)
3. **إنجازات المشروع:** ويجب أن تتضمن ملخص سردي للانشطة التي تمت خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير (يجب تضمين معلومات مثل عدد المشاركين، عدد الدورات التدريبية والحملات الإعلامية التي تم تنفيذها، ونسبة الرجال إلى النساء،... الخ).
4. **تحديد انجازات المشروع** وفقا لمصفوفة النتائج (المخرجات والنتائج)
5. **التحديات المؤسسية التي واجهت المشروع** خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير، وأثرها على سير العمل في المشروع ،وكيف تم التعامل مع هذه التحديات.
6. **الدروس المستفادة:** ويجب أن يحتوي على أية دروس مستفادة خلال المشروع، ويجب توضيح كيفية إدماج هذه الدروس المستفادة في عملية تنفيذ المشروع مستقبلا.
7. **قصص نجاح:** ويجب أن يحتوي على موجز مفصل حول الاثر الايجابي على الفرد أو المجتمع نتيجة تنفيذ المشروع.
8. **تقرير الميزانية:** الوضع المالي للمشروع

ولمساعدة المنظمة على اعداد التقارير الشهرية فيمكن استخدام **النموذج رقم** (9.4).

9.6 المتابعة و التقييم

تعتبر مهمة المتابعة والتقييم احدى مهام مدير المشروع للتاكد من سير المشروع وفقاً للخطة الموضوعة. والمتابعة عملية إجرائية تتخذ أشكالا وأدوات متعددة ينفذها القائمون على البرنامج او المشروع لغايات تتبع ورصد ألأنشطة لقياس مدى تحققها أو تحقيق النتائج المرجوة منها .



المتابعة تتضمن:

- تحليل المواقف الفعلية الحالية.
- تعريف المشكلات الطارئة وآليات حلها.
- إكتشاف الاتجاهات والأنماط السائدة في العمل.
- تحافظ على الجدول الزمني للمشروع.
- تساعد في اتخاذ قرارات حول الأفراد والموارد والوقت والتكاليف.
- قياس التقدم في تنفيذ خطة العمل.
- قياس المخرجات – التغيير – أو عدم وجوده .
- جمع المعلومات لاستخدامها في عملية التقييم .
- توصيل النتائج للإدارة لاطلاعها على واقع العمل.

الغاية من المتابعة:

- تحسين تنفيذ العمل .
- إعطاء إنذار مبكر في حالة تعثر أي نشاط أو عدم تحقق مخرجاته وبالتالي الحث على السرعة في التعديل.
- اتخاذ القرارات قصيرة الأجل خاصة فيما يتعلق بالموارد (البشرية والمالية).
- التوجيه الإداري للتنفيذ وفقا لخطط العمل .

أنواع المتابعة:

- متابعة أداء الكادر.
- متابعة تنفيذ خطة العمل (أي البرامج/الأنشطة ،الإستراتيجيات، السياسات) .
- متابعة تحقق نتائج العمل .

للمعرفة اكثرعن المتابعة والتقييم ارجو قراءة الفصل السادس– أساسيات المتابعة والتقييم.

9.7 عملية الاقفال والتقرير النهائي

عمليات الإقفال

الغرض من مرحلة الإقفال في المشروع هو إدارة دورة الحياة لتأكيد الانتهاء من المشروع بما يرضي اصحاب العلاقة والممول، اقفال المشروع بالشكل السليم يتضمن:

- الاجتماع مع فريق المشروع للتأكد من وجود :
- توثيق كافة الأمور المتعلقة بالمشروع (ادارية أو مالية).
- دراسة نقاط القوة والضعف في المشروع.
- الخطوات المتبقية اللازمة لإنهاء المشروع.
- كتابة التقرير النهائي وفقاً للنموذج رقم (9.5).
- توثيق الدروس المستفادة .
- الاجتماع مع الممولين وأصحاب العلاقة لتقديم التقرير.

المصادر والمراجع

- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide)(الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. Fourth Edition ed. N.p.: Project Management Institute, 2009. Print. Arabic.
- Philips, Joseph. «Project Cost Management.» Project Cost Management. N.p., n.d. Web. 05 Mar. 2013.

النماذج

نموذج رقم (9.1) مقترح مشروع

مقترح مشروع مقدم الى:

اسم المشروع: .....

المنظمة: .....

إعداد:.....

التاريخ: .....

مقترح مشروع

أ. مقدمة عامه عن المشروع.....3

ب. نبذه عن المنظمة.....3

ج. أهداف المشروع و الفئة المستهدفة.....3

د. مبررات المشروع.....3

هـ. وصف المشروع.....3

و. موقع المشروع.....3

ز. إدارة المشروع.....3

ح. الجدوى الاقتصادية للمشروع.....4

اولاً: المصاريف التاسيسة.....4

ثانيا : الإيرادات السنوية.....4

ثالثاً: المصاريف السنوية.....4

ط. استدامة المشروع.....4

أ. مقدمة عامه عن المشروع

(صف بفقرة لا تزيد على نصف صفحة أهمية المشروع للمنطقة وتاثيره على المواضيع الفرعية المحددة / القطاعات / المجالات وأية متطلبات وكذلك أية شراكة والملكية المحلية، الخ.)

ب. نبذه عن المنظمة

(صف بفقرة لا تزيد على نصف صفحة اسم المنظمة وتاريخ تأسيسها وأهدافها.)

تاريخ ونشاطات المنظمة:

(صف بشكل تفصيلي نشاطات المنظمة على مدى السنوات الثلاث الماضية وبخاصة أي نشاط يساعد على ابراز خبرة المنظمة في نفس المجال)

ج. أهداف المشروع و الفئة المستهدفة

(صف المشروع المقترح، بما في ذلك الهدف الرئيسي وثلاثة اهداف فرعية، وكيف سينعكس على تحسين أوضاع الفئات المستهدفة).

د. مبررات المشروع

(اكتب مدى تناسب المشروع للفئة المستهدفة ؟)

هـ. وصف المشروع

(يجب وصف المشروع بالتفصيل من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما الأساليب والمنهجية المستخدمة لتنفيذ المشروع وسردهم حسب تسلسل العمل؟
- ما هي الاجراءات للمتابعة والتقييم الداخلي / الخارجي؟
- الهيكل التنظيمي والفريق المقترح لتنفيذ العمل (حسب الوظيفة: ليست هناك حاجة لكتابة أسماء الأفراد).
- الوسائل الرئيسية المقترحة لتنفيذ العمل (المعدات والمواد والإمدادات والتي سيتم شراؤها أو المستأجرة).

و. موقع المشروع

(اذكر هنا اين سيقع المشروع وهل هناك احتياجات خاصة للموقع)

ز. إدارة المشروع

(ما هي ادوار الجهات الفاعلة وأصحاب العلاقة (الشريك المحلي، والفئات المستهدفة، والسلطات المحلية، الخ)، واسباب تحديد هذه الأدوار لها.

ارسم الهيكل التنظيمي والفريق المقترح لتنفيذ العمل (حسب الوظيفة: ليست هناك حاجة لكتابة أسماء الأفراد)

ح. الجدوى الاقتصادية للمشروع

اولاً:المصاريف التاسيسة

النفقات المرتبطة بالأنشطة التي تحدث مرة واحدة وتتعلق بافتتاح موقع عمل جديد ، أو تقديم منتج ، أو خدمة جديدة ، أو بدء عمل في موقع جغرافي جديد، أو تقديم خدمة لشريحة جديدة من العملاء ، أو بدء إجراءات جديدة في موقع قائم، أو البدء في عمليات جديدة.

ثانيا : الإيرادات السنوية

ثالثاً: المصاريف السنوية

ط. استدامة المشروع

(اشرح كيف سيتم تأمين الاستدامة بعد الانتهاء من المشروع والتمويل)

نموذج رقم (9.2) خطة تنفيذ المشروع

خطة تنفيذ مشروع.....

مدة المشروع:..... التاريخ المتوقع للمباشرة بالمشروع:.....

مخرجات/ مراحل	النشاطات الرئيسية	المسؤول عن التنفيذ	مؤشرات القياس	السنة الأولى											
				الربع الأول			الربع الثاني			الربع الثالث			الربع الرابع		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المرحلة التحضيرية															
المرحلة الأولى															
المرحلة الثانية															
المرحلة الثالثة															
المرحلة النهائية															

نموذج رقم (9.3) موازنة المشروع

الموازنة لمشروع				
بند الموازنة	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	إجمالي العام الأول	إجمالي العام الثاني
1. رواتب العاملين بشكل دائم- أذكر/ي مناصبهم الوظيفية				
2. أجور العاملين المؤقتين- أذكر/ي مناصبهم الوظيفية				
3. مصروفات المكتب (إيجار، قرطاسية، إلخ)				
• ايجار				
• كهرباء ومياه				
• هاتف				
• انترنت				
• قرطاسية				
• اخرى				
4. مواد ومعدات (أجهزة كومبيوتر، سماعات ضعف السمع، كتب، إلخ)				
5. اجور تنقلات وسفر (اجور تنقلات، سفر و منامة و إلخ)				

الموازنة لمشروع				
بند الموازنة	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	إجمالي العام الأول	إجمالي العام الثاني
6. النشاطات الرئيسية ومصاريفها (المرحلة التحضيرية والمخرج الأول الثاني و إلخ)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
الموازنة الإجمالية للمشروع				

نموذج رقم (9.4) التقريرالشهري

ينبغي على التقرير أن يتضمن ما يلي:

1. **صفحة الغلاف:** ويجب أن تتضمن ما يلي
   1.1 اسم المشروع
   1.2 رقم العقد (اذا وجد)
   1.3 اسم المنظمة المنفذة للمشروع
   1.4 اسم الشخص المسؤول عن المشروع
   1.5 عنوان وبيانات الاتصال بالمسؤول
   1.6 مدة المشروع وكلفة المشروع الإجمالي (بالدينار الأردني)
   1.7 المدة الزمنية التي يغطيها التقرير
2. **ملخص عام عن المشروع:** يجب أن لا يزيد هذا الجزء عن فقرتين وأن يتضمن وصف موجز للمشروع
3. **إنجازات المشروع:** ويجب أن تتضمن ملخص سردي عن انجازات المشروع:
   النشاطات التي تمت خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير (يجب تضمين معلومات مثل عدد المشاركين، وعدد الدورات التدريبية والحملات الإعلامية التي تم تنفيذها، ونسبة الرجال إلى النساء، الخ).
   3.1 تحديد انجازات المشروع وفقا لمصفوفة النتائج (المخرجات والنتائج)
4. **التحديات:** ويجب أن تبرز ما يلي:
   4.1 التحديات المؤسسية التي واجهت المشروع خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير وأثرها على سير العمل في المشروع وكيف تم التعامل مع هذه التحديات.
5. **الدروس المستفادة:** ويجب أن تتضمن أية دروس مستفادة خلال المشروع ويجب توضيح كيفية إدماج هذه الدروس المستفادة في عملية تنفيذ المشروع مستقبلا.
6. **قصص نجاح:** و يجب أن تتضمن موجز مفصل حول الاثر الايجابي على الفرد أو المجتمع نتيجة المشروع.
7. **وضع تقرير الميزانية:** بالإضافة إلى العنصر السردي المطلوب لوصف وتفسير أية حالة من حالات إعادة التخصيص المالي في الميزانية أو لتفسير ارتفاع/انخفاض النفقات عما هو مقرر في المقترح الأصلي، يجب تقديم تقرير كامل بالميزانية مدعماً بالوثائق والمستندات اللازمة للمدة الزمنية التي يغطيها التقرير وإرفاق قائمة بالدفعات/الأقساط المستلمة متضمنة تاريخ الاستلام الخاص بالمبلغ ومقداره.

نموذج رقم (9.5) التقرير النهائي

ينبغي على التقرير أن يتضمن ما يلي:

1. **صفحة الغلاف:** ويجب أن تتضمن ما يلي
   - 1.1 اسم المشروع
   - 1.2 رقم العقد
   - 1.3 اسم المنظمة المنفذه للمشروع
   - 1.4 اسم الشخص المسؤول عن المشروع
   - 1.5 عنوان وبيانات الاتصال بالمسؤول
   - 1.6 مدة المشروع وكلفة المشروع الإجمالي (بالدينار الأردني)
   - 1.7 المدة الزمنية التي يغطيها التقرير
2. **ملخص عام عن المشروع:** يجب أن لا يزيد هذا الجزء عن فقرتين وأن يتضمن وصف موجز للمشروع
3. **إنجازات المشروع:** ويجب أن تتضمن ملخص سردي عن انجازات المشروع:
   - 3.1 النشاطات التي تمت خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير (يجب تضمين معلومات مثل عدد المشاركين، وعدد الدورات التدريبية والحملات الإعلامية التي تم تنفيذها، ونسبة الرجال إلى النساء، الخ).
   - 3.2 تحديد انجازات المشروع وفقا لمصفوفة النتائج (المخرجات والنتائج)
   - 3.3 مقارنة النشاطات المُنجَزة خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير مع الجدول الزمني للنشاطات كما هو مخطط ووارد في مقترح المشروع، وفي حال وجود تباين أو اختلاف بينهما فيجب عندها توضيح اسباب وعوامل الاختلاف
   - 3.4 تقييم مراحل المشروع إزاء مؤشرات النتائج كما وردت في مصفوفة النتائج.
   - 3.5 أي مخرجات غير متوقعة نتجت عن تنفيذ المشروع خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير (إيجابية أم سلبية) وأثرها على وجهة المشروع.
4. **التحديات:** ويجب أن تبرز ما يلي:
   - 4.1 التحديات المؤسسية التي واجهت المشروع خلال المدة الزمنية التي يغطيها التقرير وأثرها على تقدم المشروع وكيف تم التعامل مع هذه التحديات.
   - 4.2 التحديات الخاصة بتصميم وتنفيذ البرامج التي واجهت المشروع أثناء المدة الزمنية التي يغطيها التقرير وأثرها على إحراز النتائج وكيف تم التعامل مع هذه التحديات.
   - 4.3 التحديات البيئية التي ربما قد أعاقت سير وتقدم المشروع وكيف تم التعامل معها
   - 4.4 إستراتيجيات مستقبلية لمعالجة التحديات
5. **الدروس المستفادة:** ويجب أن تتضمن أية دروس مستفادة خلال المشروع ويجب توضيح كيفية إدماج هذه الدروس المستفادة في عملية تنفيذ المشروع مستقبلا.
6. **قصص نجاح:** و يجب أن يتضمن موجز مفصل حول الاثر الايجابي على الفرد أو المجتمع نتيجة المشروع.

7. **استدامة المشروع:**

7.1 وصف الاجراءات المتخذة لضمان استدامة مخرجات المشروع وارفاق الوثائق الثبوتية اللازمة.

7.2 إبراز أي خطط واردة لمتابعة ورصد الاجراءات المتخذه لضمان استدامة مخرجات المشروع

8. **الخطط المستقبلية:** ويجب أن تقدم لمحة عامة عن خطة التنفيذ الخاصة بالفترة اللاحقة ويجب أن تبرز أية تغيرات خاصة بخطة العمل الأصلية المذكورة في المقترح مع اسباب وعوامل التغيير اللازمة.

9. **التغطية الاعلامية للمشروع:** تقديم وصف حول التغطية الاعلامية للبرنامج مع توفير الوثائق الداعمة.

10. **وضع تقرير الميزانية:** بالإضافة إلى العنصر السردي المطلوب لوصف وتفسير أية حالة من حالات إعادة التخصيص المالي في الميزانية أو لتفسير ارتفاع/انخفاض النفقات عما هو مقرر في المقترح الأصلي، يجب تقديم تقرير كامل بالميزانية مدعماً بالوثائق والمستندات اللازمة للمدة الزمنية التي يغطيها التقرير وإرفاق قائمة بالدفعات/الأقساط المستلمة متضمنة تاريخ الاستلام الخاص بالمبلغ ومقداره.

الفصل العاشر

مدخل الى المدافعة (كسب التأييد)

دليلك

المحتويات

الفصل العاشر

مدخل الى المدافعة (كسب التأييد)

المحتويات

10.1 نظرة عامة..... 252

10.2 مدخل الى المدافعة..... 253

10.3 جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة..... 254

10.4 دليل ألف باء المدافعة..... 255

قائمة بالنماذج:

نموذج رقم (10.1) – جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة

تم اعداد المقدمة لهذا الفصل من قبل:

ايمان النمري

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

10.1 نظرة عامة

لقد اصبحت المنظمات غير الربحية تلعب دورا هاما في إحداث التغيير في مجتمعاتها، ولم يعد دورها مقتصراً على تقديم الخدمات الاجتماعية وتنفيذ المشاريع التنموية وبناء القدرات، فهنالك العديد من المنظمات التي تقوم بدور فاعل ونشط في تحفيز المشاركة المجتمعية للتاثير في السياسات والتشريعات والممارسات، بالاضافة الى اتخاذ القرارات المرتبطة في سبل معيشتها ، وبالتالي المساهمة في تحفيز عملية التغيير الاجتماعي على المستوى المحلي و/أو المستوى الوطني لضمان تحقيق العدالة والمساواة.

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- مدخل الى المدافعة
- جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة.
- التعريف بدليل « ألف باء المدافعة».

أهداف الفصل:

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- التعرف على مفهوم المدافعة.
- تقييم جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة
- التعرف على خطوات التحضير لحملة المدافعة وكيفية تنفيذها.
- التعرف على استراتيجيات متنوعة في تطبيق حملات المدافعة من خلال الاطلاع على حملات واقعية تم تنفيذها في الاردن ولبنان وفلسطين.

المصطلحات الاساسية والاختصارات:

متوفرة في دليل ألف باء المدافعة.

10.2 مدخل الى المدافعة

لقد اتسع انتشار مفهوم المدافعة بشكل موسع في السنوات الأخيرة فما المقصود بالمدافعة؟ وهل هو مفهوم معروف وواضح؟ وهل هو جديد على ساحة المجتمع المدني.

إن كلمة مدافعة ترتبط بالمطالبة والتغيير، وكلمة Advocacy هي لاتينية الاصل، وتتضمن معاني مثل الصوت/ الكلمة/النداء. ويرتبطُ مفهوم المدافعة بإحداث التغييرالمنشود من خلال التأثير في السياسات والتشريعات والممارسات والاتجاهات التي تؤثر في حياة الناس. ويرتبط تعريف المفهوم بالسياق السياسي والثقافي والاجتماعي والإقتصادي المحيط. ويهدف الى إحداث تغيير في القضايا الاجتماعية/ الاقتصادية/ البيئية/ الصحية/ الإعلامية/ سيادة القانون/ الديمقراطية على الصعيد الوطني و/أو صعيد المجتمعات المحلية، أو الجهود المتعلقة بتغيير/ تطبيق/ تعديل التشريعات، أو الجهود التي تعمل على تطوير الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وجعلها في متناول الجميع.

والمدافعة هي أساس من أساسيات المواطنة الفاعلة، وهي عملية يشارك من خلالها الناس عبر تنسيق الجهود في تغيير سلوكيات أو أفكار قائمة في المجتمع مستهدفة تغيير قرارات أو سياسات معينة تؤثر على حياة الناس للتمتع بحياة كريمة تضمن المساواة.

وتساعد عملية المدافعة الناشطين والمنظمات غير الربحية على إدارة استراتيجيات تعمل على تعزيز العلاقة بينها وبين كل من الحكومة والإعلام والقطاع الخاص وتدعم الشفافية/ المساءلة/ الحاكمية الرشيدة/ المساواة/ سيادة القانون/ تعزيز مشاركة المواطنين/ رفع مستوى وعيهم.

وترتبط المدافعة بأهمية التعمق في فهم الأسباب الخفية والجذرية للمشاكل وفهم منظومة السلطة وآليات اتخاذ القرار والتحرك لاحداث تغيير من خلال مداخلات مصممة لمواجهة قضايا محددة في الأنظمة السياسية والإقتصادية والاجتماعية بهدف الوصول الى وضع افضل يتمثل بتحقيق العدالة الاجتماعية.

ومن الهام جداً أن تتعرف المنظمات غير الربحية على المفهوم وتتبناه في عملها قدر الإمكان وهذا يتطلب بناء قدرات ورؤى مختلفة، واستعداد للتغيير وتحريك موازين القوة وإعادة النظر في طبيعة العلاقة ما بين المنظمة والمجتمع المحلي الذي تستهدفه.

كما انه في بعض المجتمعات العربية يتم تداول مصطلحات مثل «كسب التأييد» أو «المُناصرة» للدلالة على المُدافعة.

10.3 جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة

يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بتقييم ذاتي سريع لتحديد مدى جاهزيتها للعمل في مجال المدافعة من خلال الاجابة على الاسئلة الواردة في الجدول أدناه كما يلي:

1 = لا بالتأكيد : وهي تعني أن الشيء غير موجود ولم يتم التفكير به مسبقا ولا يوجد أي مقومات قريبة تجعل تحقيقه أو إيجاده ممكنا في الفترة الحالية.

2 = لا: تعني الشيء غير موجود، قد يكون تم التفكير فيه مسبقا لكن لم يتم تحقيقه على أرض الواقع، ويوجد بعض المقومات التي تجعل تحقيقه ممكنا

3 = نعم : تعني الشيء موجود، لكنه قد يكون غير موثق، أو غير مكتمل، أو لا ينال الرضا كاملا، أو يحتاج إلى تحسين.

الرقم	السؤال	لا بالتاكيد	لا	نعم
1	هل تحتوي رؤيا المنظمة أو مهمتها او اهدافها على المدافعة؟			
2	هل تتضمن خطة العمل السنوية للمنظمة على أنشطة في مجال المدافعة؟			
3	هل يوجد في المنظمة شخص مسؤول عن أنشطة المدافعة؟ او هل هناك مشاريع تنفذها المنظمة بتمويل من مؤسسات مانحة وتحتوي على عنصر المدافعة؟			
4	هل تخصص المنظمة موارد بشرية/مادية/مالية لأنشطة المدافعة؟			
5	هل يلجأ المجتمع المحلي للمنظمة؟			
6	هل تناقش المنظمة القضايا المحلية مع المجتمع المحلي؟			
7	هل تقوم المنظمة باتخاذ إجراءات تتعلق بالقضايا المحلية التي يطرحها المجتمع المحلي؟			
8	هل تُشرك المنظمة المجتمع المحلي في عملية تصميم وتخطيط وتنفيذ حملات المدافعة؟			
9	هل تعمل المنظمة مع منظمات وشركاء آخرين على مبادرات المجتمع المحلي المرتبطة بالمدافعة؟			
10	هل قامت المنظمة بإشراك المواطنين في حملة مدافعة قامت بها من خلال استخدام وسائل تواصل مختلفة؟			
11	هل تقوم المنظمة بالتواصل مع صانعي القرار للقيام بتغيير معين او ايصال مطالب المواطنين في منطقتكم ؟			
12	هل بادرت منظمتكم باقتراح سياسات، قوانين، اجراءات، تعليمات جديدة أو بديلة للموجود حاليا ترغبون بتغييرها للأفضل؟			

- إذا كانت مجموع الإجابات ما بين (12–18)، تكون جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة قليلة.
- إذا كان مجموع الاجابات ما بين (19–25))، تكون جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة متوسطة.
- إذا كان مجموع الاجابات ما بين (26–36))، تكون جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة مناسبة.

10.4 دليل الف باء المدافعة

ان الهدف الاساسي من هذا الفصل هوالتعريف بالطبعة الثانية لدليل **«الف باء المدافعة»** والذي تم ادراجه في الحقيبة المعلوماتية – قسم مصادر متخصصة اخرى ليكون كمرجع للمنظمات التي تعمل في مجال تنفيذ حملات المدافعة او المنظمات التي لديها الرغبة في تنفيذ حملات في المستقبل.

لقد تم تطوير هذا الدليل من قبل مركزالشراكة للتنمية والديموقراطية في لبنان وهو مركز يعمل لتعزيز مقاربة ثقافية للتنمية الديموقراطية. ولقد تم طبع هذه النسخة من الدليل بمساندة مكتب المبادرة الانتقالية/ الوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID).

ويعرض دليل الف باء المدافعة مبادئ واستراتيجيات وتقنيات حملات المدافعة الفعالة في نسق سهل القراءة، ويقدم القسم المخصص لحالات المدافعة من الاردن ولبنان وفلسطين رؤية عن كثب لامثلة مأخوذة من المنطقة. يمكنكم الاطلاع على الدليل عبرالرابط التالي

مصادر متخصصة اخرى:

وللتعرف على المصطلحات والتعابير الواجب استخدامها في مجال حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة سواء في حملات المدافعة او عند الحديث لوسائل الاعلام أو في الفعاليات المختلفة، فقد تم اضافة وثيقة بعنوان « **قل ولا تقل في مجال حقوق الاشخاص ذوي الاعاقة»** الى قسم مصادر متخصصة اخرى في الحقيبة المعلوماتية ، ويمكن الاطلاع على هذه الوثيقة عبر الرابط التالي

النماذج

نموذج رقم (10.1) جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة

الرقم	السؤال	لا بالتاكيد	لا	نعم
1	هل تحتوي رؤيا المنظمة أو مهمتها او اهدافها على المدافعة؟			
2	هل تتضمن خطة العمل السنوية للمنظمة على أنشطة في مجال المدافعة؟			
3	هل يوجد في المنظمة شخص مسؤول عن أنشطة المدافعة؟ او هل هناك مشاريع تنفذها المنظمة بتمويل من مؤسسات مانحة وتحتوي على عنصر المدافعة؟			
4	هل تخصص المنظمة موارد بشرية/مادية/مالية لأنشطة المدافعة؟			
5	هل يلجأ المجتمع المحلي للمنظمة؟			
6	هل تناقش المنظمة القضايا المحلية مع المجتمع المحلي؟			
7	هل تقوم المنظمة باتخاذ إجراءات تتعلق بالقضايا المحلية التي يطرحها المجتمع المحلي؟			
8	هل تُشرك المنظمة المجتمع المحلي في عملية تصميم وتخطيط وتنفيذ حملات المدافعة؟			
9	هل تعمل المنظمة مع منظمات وشركاء آخرين على مبادرات المجتمع المحلي المرتبطة بالمدافعة؟			
10	هل قامت المنظمة بإشراك المواطنين في حملة مدافعة قامت بها من خلال استخدام وسائل تواصل مختلفة؟			
11	هل تقوم المنظمة بتواصل مع صانعي القرار للقيام بتغيير معين او ايصال مطالب المواطنين في منطقتكم ؟			
12	هل بادرت منظمتكم باقتراح سياسات، قوانين، اجراءات، تعليمات جديدة أو بديلة للموجود حاليا ترغبون بتغييرها للأفضل؟			

معايير الاجابة:

1 = لا بالتأكيد

2 = لا

3 = نعم

مؤشر جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة

النقاط	جاهزية المنظمة للعمل في مجال المدافعة
18–12	قليلة
25–19	متوسطة
36–26	مناسبة

مرحلة التخطيط للإستدامة

الفصل الحادي عشر

قياس أداء المنظمة وديمومتها

دليلك

الفصل الحادي عشر

قياس أداء المنظمة وديمومتها

المحتويات

11.1 نظرة عامة 260

11.2 العوامل الأساسية التي تؤثر على اداء المنظمة وديمومتها 263

11.2.1 عوامل ممكن ان تتحكم بها المنظمة

11.2.2 عوامل خارج عن سيطرة المنظمة

11.3 استدامة النتائج التي تحققها المنظمة 266

11.3.1 نتائج المنظمة بشكل عام

11.3.2 استدامة نتائج المشاريع والانشطة

11.4 ادارة المنظمة 268

11.4.1 القيادة الحكيمة

11.4.2 علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها (التحالفات والتشبيك)

11.4.3 ادارة وتنمية الموارد البشرية

11.4.4 الاستدامة المالية

11.4.4.1 ادارة الموارد المالية (خطة التمويل)

11.4.4.2 استقطاب التمويل

11.4.4.3 الجهات الممولة في الأردن

11.4.4.4 أنواع التمويل

11.5 القطاعات المشتركة 278

11.5.1 النوع الاجتماعي

11.5.2 ذوي الاعاقة

11.5.3 البيئة

قائمة بالنماذج

نموذج (11.1) – الادارة بالنتائج (الاطار المنطقي)

نموذج (11.2)– تقييم الاداء (خطة المتابعة والتقييم)

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

ريم اصلان

مستشارة في الإدارة والتنمية الدولية

11.1 نظرة عامة

ان إنشاء منظمة مبنية على اسس الحاكمية الرشيدة هي من الخطوات الاساسية التي تساهم في تأسيس منظمة قادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وبعد تأسيس اي منظمة، هناك بعض العوامل التي من الضروري ان تأخذ بعين الاعتبار حتى تساعدها في مواجهة اي من المخاطر التي من الممكن ان تهدد وجودها وديمومتها في اي وقت. وتعرف الاستدامة بقدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتقديم الخدمات المناسبة للفئات المستهدفة عبر السنوات بالاضافة الى قدرتها على توفير مصادر التمويل.

ويوفر هذا الفصل المعلومات الأساسية وبعض الأدوات اللازمة لتمكين المنظمات غير الربحية من تعزيز وتقييم الاستدامة. ومن الممكن تكييف هذه الأدوات لتناسب احتياجات مختلف المنظمات، ولكنها لا تكون فعالة إلا عندما تلتزم المنظمه على استخدامها دورياً وان تبقى على استعداد لتقييم عملها عن كثب، فإستخدام هذه الأدوات لتقييم أداء المنظمة يضمن:

- تعزيز **مشاركة جميع المستويات في المنظمة** في اتخاذ القرارات لتشمل أعضاء الهيئة الادارية وكافة الموظفين والمتطوعين والمستفيدين والتي من الممكن أن تؤثر عليهم مثل هذه القرارات سلباً أو إيجاباً.
- اتخاذ **قرارات مدروسة بعناية** وتقييم أثرها على شؤون المنظمة الداخلية والخارجية.

ويغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- العوامل الأساسية التي تؤثر على اداء المنظمة وديمومتها.
- القيادة الحكيمة.
- الاستدامة المالية واستقطاب التمويل.
- القطاعات المشتركة (النوع الاجتماعي وذوي الاعاقة والبيئة).
- التعريف بأسلوب «الادارة بالنتائج».

أهداف الفصل

- التعرف على الاسس الرئيسية لضمان ديمومة المنظمة.
- التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة لضمان ديمومتها.
- تطوير قدرة المنظمة على استخدام اسلوب الإدارة بالنتائج.

المصطلحات الأساسية والاختصارات

الحاكمية الرشيدة Good Governance

هي تحقيق رسالة المنظمة بأسلوب مبني على المشاركة والشفافية والمساءلة لضمان الفعالية والكفاءة والإنصاف وتعزيز حكم القانون.

فعالية Effectiveness

انجاز العمل المطلوب أو تحقيق النتائج المرجوة.

كفاءة Efficiency

استخدام المصادر المالية والبشرية وغيرها لتحقيق النتائج بطريقة مثلى واقتصادية.

الإستدامة Sustainability

قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتقديم الخدمات المناسبة للفئات المستهدفة عبر السنوات وتشمل قدرتها على توفير مصادر التمويل.

جهات ذات مصلحة مشتركة Stakeholders

فرد أو منظمة ممكن ان تتأثر أو تؤثرعلى أهداف المنظمة وسياساتها وأعمالها. بعض الأمثلة تشمل أعضاء الهيئة الادارية وكافة الموظفين والمتطوعين والمستفيدين من عمل المنظمة، منظمات مشابهه، جهات حكومية وداعمة.

الإدارة بالنتائج Results Based Management

هي استراتيجية لإدارة المنظمة بأسلوب يركز على أداء المنظمة بطريقة تبين النتائج والمخرجات التي حققتها.

النتائج النهائية (الأثر) Impact

بيان موجز وواضح للتغيير أو النتائج المرجوة والتي تمثل سبب وجود المنظمة.

النتائج المرجوة Outcomes

مجموعة التغييرات التي يجب إحداثها على مستوى المستفيدين والسكان لتحقيق النتيجة النهائية (الأثر) (تشتمل عادة على: السلوك، الممارسات، والتطبيق) وتحصل عادة بمجرد تحقيق نتيجة مباشرة واحدة أو أكثر.

النتائج المباشرة Outputs

التغيير الذي يعزى عادة إلى النتائج المرجوة ويتمثل عادة في زيادة مهارات، ووعي وقدرة أو تمكين المستفيدين.

الأنشطة Activities

الجهود الاعتيادية اللازمة للوصول الى المخرجات.

المدخلات Inputs

الموارد المستخدمة لتنفيذ الأنشطة من موارد مالية وموارد بشرية تسخر لصالح تحقيق النتائج المرجوه.

المؤشرات Indicators

عامل او متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة موثقة لقياس الإنجاز.

مصدر البيانات Data Source

هي مصدر المعلومات مثل الاستقصاءات الرسمية وغير الرسمية، والملاحظة، والمقابلات مع الجماعات، واستطلاع رأي الخبراء، ودراسات الحالات، والبحث في المراجع ذات الصلة.

أدوات جمع البيانات Data Collection Tools

منهجيات تستخدَم لتحديد مصادر المعلومات وذلك بهدف جمعها أثناء التقييم.

المسؤولية Responsibility

التزام فرد أو جهة بتقديم تقرير واضح ودقيق يبين نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها.

جهة ممولة Funding Agency

هي منظمة أو حكومة تقدم تمويل مالي أو فني من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، وفي العادة تطلب الجهة الممولة تقارير تبين مدى وكيف تم تحقيق اهداف التمويل.

جهه مانحة Granting Agency

هي منظمة أو حكومة تقدم منحة أو هبه من اجل تحقيق هدف معين متفق عليه، وفي العادة لا تطلب أي نوع من التقارير.

مصداقية Credibility

إلتزام الفرد أو المنظمة عن أنشطتها وقبول المسؤولية عنها والكشف عن النتائج بطريقة شفافة للجهات ذات المصلحة لكسب ثقتهم.

11.2 العوامل الأساسية التي تؤثر على اداء المنظمة وديمومتها

ان ما يميز المنظمات الناجحة ليس حجمها وموقعها وتخصصها ولكن استنادها على بعض العوامل الأساسية وتقييمها لعملها بصورة مستمرة لضمان ديمومتها. فإن نظرنا اليها نجد انها تأتي في اشكال مختلفة فمنها الكبيره ومنها الصغيره ومنها المنظمات التي تعمل في الريف ومنها التي تعمل في الحضر. ولكن مستوى أداء هذه المنظمات وإستدامتها يعتمد على مدى تطبيقها وتبنيها لهذه العوامل. ويلعب عامل التمويل دورا أساسيا فبعض المؤسسات ممكن ان تؤمن تمويل ذاتي سواءا كان من خلال اشتراكات العضوية والتبرعات أو من خلال ارباح مشاريع مدرة للدخل تابعة للمنظمة أو الاستثمارات الاخرى (أسهم، أراضي،عقار،..).

11.2.1عوامل ممكن ان تتحكم بها المنظمة

إن العوامل التي من الممكن ان تتحكم بها المنظمة والتي أيضا من شأنها أن تؤثر على أداءها وديمومتها عديدة. والجدول أدناه يبين ملخص للعوامل الأساسية التي تؤثر على اداء وديمومة المنظمة، حيث سنقوم بشرح هذه العوامل بالتفصيل.

ملخص العوامل الاساسية التي تؤثر على أداء المنظمة وديمومتها

الأثر: تحقيق النتائج الرئيسية للمنظمة وديمومتها

ما مدى نجاح المنظمة بتحقيق رؤيتها والتي تمثل سبب وجودها ؟

النتائج المرجوة: تحقيق النتائج حسب الأهداف المرجوه

ما مدى التغييرات التي أحدثتها المنظمة على مستوى المستفيدين لتحقيق النتيجة النهائية (الأثر)

(تغيير في السلوك، الممارسات، والتطبيق وتحصل بمجرد تحقيق نتيجة مباشرة واحدة لبرنامج تنموي أو أكثر)

ما مدى فعالية المنظمة في تقديم برامجها؟

ما مدى كفاءة المنظمة في تقديم برامجها؟

القيادة الحكيمة	علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها	إدارة وتنمية الموارد البشرية	الاستدامة المالية
• التخطيط الاستراتيجي (رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها وخطتها واضحة) • الحاكمية الرشيدة • القيم والممارسات والعادات • الهيكل التنظيمي، المهام والمسؤوليات • المراجعة المستمرة	• التنسيق مع الجهات الحكومية • التحالفات مع المنظمات المشابهه • التواصل الاستراتيجي مع المموليين • العلاقات مع المستفيدين	• تنمية قدرات الموظفين • ادارة أداء الموظفين • التواصل مع الموظفين	• ادارة الموارد المالية • إستقطاب التمويل • ادارة العقود والاتفاقيات

وقد تم إعداد الاسئلة التالية لمساعدة المنظمة لتقييم مدى تبنيها للاسس الرئيسية لضمان ديمومتها:

الأسس الرئيسية للاستدامة	السؤال الاساسي
النتائج الرئيسية للمنظمة	1. ما مدى نجاح المنظمة بتحقيق رؤيتها والتي تمثل سبب وجودها؟
النتائج الفرعية المتوقعة	2. ما مدى التغييرات التي أحدثتها المنظمة على مستوى المستفيدين والسكان لتحقيق النتيجة النهائية؟ (تغيير في السلوك، الممارسات، والتطبيق وتحصل بمجرد تحقيق نتيجة مباشرة واحدة لمشروع أو أكثر)
	3. ما مدى فعالية المنظمة في تقديم برامجها/خدماتها؟
	4. ما مدى كفاءة المنظمة في تقديم برامجها/خدماتها؟

اسس الاستدامة	العامل	السؤال الأساسي
القيادة الحكيمة	• التخطيط الاستراتيجي	5. هل رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها واضحة ومعلنة ؟ 6. هل هناك خطة إستراتيجية مكتوبة للمنظمة؟ 7. هل رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها مفهومة لكل من الهيئة الإدارية والموظفين والمتطوعين والمستفيدين؟
	• الحاكمية الرشيدة	8. هل للهيئة الادارية القدرة على قيادة المنظمة وتوجيهها جماعياً سواء كان من حيث التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية والبشرية؟ 9. هل المنظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة؟ 10. هل الهيئة الادارية قادرة على إدارة المخاطر التي من الممكن أن تهدد وجود المنظمة؟
	• القيم والممارسات والعادات	11. ما مدى قدرة المنظمة على تطوير وتعزيز قيم المنظمة وممارساتها المهنية بين العاملين لديها لتساعدها في تحقيق استراتيجيتها؟
	• الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات	12. هل الهيكل التنظيمي ملائم لتحقيق الأهداف؟ 13. هل الهيكل التنظيمي يوضح السلطات والمسؤوليات؟ 14. هل السلطات والمهام والمسؤوليات واضحة ومطبقة في المنظمة؟
	• المراجعة المستمرة	15. هل للمنظمة نظام للمتابعة والتقييم كجزء من خطتها الاستراتيجية وجزء من خطط المشاريع التي تنفذها؟
علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها	• التنسيق مع الجهات الحكومية	16. هل للمنظمة علاقات قوية مع مؤسسات حكومية كالوزارات المختصة وهل تبادلها المعلومات والخبرات؟ 17. هل تقوم المنظمة بإرسال تقاريرها للجهة الحكومية المعنية بالوقت المطلوب؟
	• التحالفات مع المنظمات المشابهه	18. هل للمنظمة شراكات فعالة مع هيئات أخرى لتحقيق اهدافها؟

اسس الاستدامة	العامل	السؤال الأساسي
علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها	• التواصل الاستراتيجي مع الممولين	19. هل للمنظمة اتصال مباشر مع الممولين؟ 20. هل المنظمة قادرة على كتابة مقترحات المشاريع والاتصال بالجهات الممولة؟ 21. هل المنظمة قادرة على ادارة مصادر التمويل؟
	• العلاقات مع المستفيدين	22. هل تلبي خدمات المنظمة المرتبطة برسالتها وأهدافها توقعات المستفيدين منها؟
تنمية الموارد البشرية	• تنمية قدرات الموظفين	23. هل لدى المنظمة استراتيجية للموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق اهدافها المحددة؟ 24. هل المنظمة قادرة على تنمية القدرات المهنية للعاملين لديها وتوزيعهم بشكل مناسب يلبي احتياجاتها؟
	• ادارة أداء الموظفين	25. هل هناك برنامج واضح ومتبع لتقييم اداء الموظفين وترقيتهم؟ 26. هل للمنظمة القدرة على ادارة الموارد البشرية ذات الانتاجية المنخفضة؟
	• التواصل مع الموظفين	27. هل تسمح المنظمة للعاملين لديها في المستويات المختلفة بالمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات؟
الاستدامة المالية	• ادارة الموارد المالية	28. الى أى مدى تساهم الخطة المالية في استعمال الموارد المالية بكفاءة وفعالية لتحقيق اهدافها؟ 29. الى اي مدى تقوم المنظمة بالمحافظة على ممتلكاتها؟
	• إستقطاب التمويل	30. ما قدرة العاملين على صياغة مقترحات المشاريع والتفاوض مع الممول؟
	• ادارة العقود والاتفاقيات	31. ما قدرة العاملين على فهم الاتفاقيات والعقود وكتابة التقارير حسب احتياجات الممول وبالتواريخ المتفق عليها؟
قطاعات مشتركة	• النوع الإجتماعي	32. هل تراعي المنظمة النوع الإجتماعي على كافة مستويات عملها؟
	• ذوي الإعاقة	33. هل تراعي المنظمة إحتياجات ذوي الإعاقة على كافة مستويات عملها؟
	• البيئة	34. هل تراعي المنظمة تأثيرعملها على البيئة؟

11.2.2 عوامل خارج عن سيطرة المنظمة

هناك أيضا بعض العوامل التي تؤثر على الاستدامة والتي هي خارج عن سيطرة المنظمة ومنها البيئة القانونية والاقتصادية والسياسية والثقافية. وعلى المنظمة أخذ هذه العوامل بعين الإعتبار حيث انها تؤثر على عملها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ان البيئة التي تعمل بها المنظمات تتغير على مدار الساعة وعملية اتخاذ القرارات المدروسة والسريعة مهمة لتجنب الوقوع في الخطر. فهذه التغيرات لا تؤثر فقط على المنظمات بل على الفئات المستفيدة وعلى الجهات التي تمولها أيضاً. إن مواكبة التغيرات في البيئة القانونية والاقتصادية العامة والسياسية والثقافية مهمة وتساهم في إدارة المخاطر الجديدة لنجاح المنظمات في أداء مهمتها وتحقيق الأثر والنتائج النهائية التي حددتها في استراتيجيتها. وهذا يعتبر جزء من إدارة المخاطر.

11.3 استدامة النتائج التي تحققها المنظمة

11.3.1 نتائج المنظمة بشكل عام

تاريخيا، ركزت المنظمات اهتمامها على الأنشطة التي تقدمها ولم تولي اهتماما للنتائج التي تحققها. وعلى الرغم من أهمية الأنشطة، اكتشفت المنظمات مع الوقت أن الأنشطة لم تكن كافية لإحداث التغيير في السلوك والممارسات، والتطبيق عند الفئات المستهدفة وبالتالي لم تكن مستدامة.

فعالية تعني انجاز العمل اما كفاءة فتعني استخدام المصادر المالية والبشرية وغيرها لتحقيق النتائج بطريقة مثلى واقتصادية. فمن الممكن ان تكون المنظمة ذات فعالية ولكن ليست كفؤ مما يعني انها تنجز عملها بخسارة.

الإدارة بالنتائج تتطلب أن ننظر إلى أبعد من الأنشطة. فالتركيز على النتائج الفعلية للمنظمة وإحداث التغييرات بكفاءة وفعالية هي التي تضمن ديمومتها . ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج الادارة بالنتائج والذي يشمل النتائج المرجوة واضحة المعالم والتي يتم تحديدها في الخطة الإستراتيجية. وللوصول الى النتائج المرجوة والتأكد من ديمومتها، على المنظمة القيام بجمع المعلومات بطريقة منتظمة لتقييم التقدم والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ويمكن للمنظمة الاستعانة بنموذج رقم (11.2) – تقييم الأداء لهذا الغرض.

إن الإدارة بالنتائج تتطلب ان ننظر الى النتائج الحقيقية وليس الى الأنشطة والمخرجات. ولتوضيح مفهوم الإدارة بالنتائج، سنأخذ كمثال مراكز التدريب المهني والتي توفر فرص تدريبية لمدة عامين للشباب والشابات بهدف توظيفهم. ولمعرفة مدى نجاح المركز وديمومته:

– هل سنكتفي بمعرفة إن كنا قد وفرنا الصفوف والمعلمين والمناهج في مراكز التدريب؟

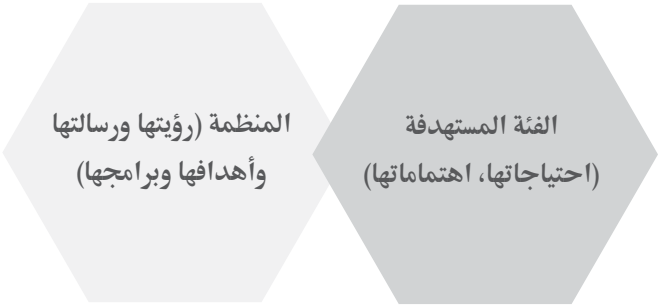
– هل سنكتفي بمعرفة ان الطالب الذي التحق بالمركز تلقى 200 ساعة من التدريب؟

الجواب هو لا.

ما نود معرفته هو إن كان الطالب قادر على القيام بالعمل الذي تتطلبه المهنة وبإتقان، وهل سيحصل على الوظيفة بعد تخرجه وأن يدخل سوق العمل. والرسم أدناه يوضح بطريقه مبسطة مفهوم «الإدارة بالنتائج» لهذا المثال.

ويجب ان يتم متابعة كل طالب في كل مرحلة للتأكد من انه قد طور مهاراته في المهنة التي إختارها حتى يتمكن من القيام بالعمل في هذه المهنة عند تخرجه بمهارة وإتقان. ولنقل أن أحد الطلاب لم ينجح في أحد الإختبارات فقرر المركز ان يدعمه بدروس إضافيه ولكن مهاراته لم تتحسن. بعدها تم إكتشاف ان الطالب يعاني من ضعف في النظر، وعندما تم تصحيح بصره بإستخدام النظارة، إستطاع الطالب ان يطور مهاراته كباقي الطلاب. وهذا يبين أن عدم المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة قد تؤدي الى فشل المستفيدين والى فشل المنظمة أيضا.

وعلى المنظمة أن تتأكد على الأقل سنويا أن رسالتها، والتي هي سبب وجودها، مبنية على تقييم احتياجات الفئة المستهدفة حيث ان الإحتياجات تتغير مع الوقت. ففي كثير من الأحيان يتوجب عليها أن تعيد النظر برسالتها وبرامجها لتتوائم مع هذه التغييرات. فمن مهام المنظمة أن تبقى على تواصل مستمر مع الفئات المستهدفة لتحديد اولوياتهم وإهتماماتهم والتأكد من ان هناك موائمة ما بين رسالة المنظمة وإحتياجات الفئة المستهدفة.



11.3.2 استدامة نتائج المشاريع والأنشطة

ان استدامة المشاريع والأنشطة تقاس بإستدامة نتائجها بعد انتهائها وبعد صرف التمويل المخصص لها. فيجب بذل جهود من البداية للتاكد من أن النتائج من المشاريع سوف تستمر. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تغيير في السلوك او في الممارسات او في التطبيق لدى الجهات المستهدفة وليس التركيز فقط على تنفيذ المشروع والأنشطة. بمعنى آخر، الهدف هنا هو الاستمرارية في الأداء حتى وإن أصبح المشروع غير مرتبط بالمنظمة.

مثال: قبل عدة سنوات، قامت احدى المنظمات بترميم قنوات مياه لري المزارع بعد ان حصلت على التمويل. ولكن قبل البدء بالترميم، قامت المنظمة خلال الستة أشهر الأولى من عمر المشروع بتشكيل لجنة من المزارعين وتدريبهم على ادارة مياه الري بحيث يتم ري المزارع حسب برنامج يتفق عليه مع كافة المزارعين وايضا تم تأسيس صندوق يتم تغذيته بمبلغ نصف دينار شهريا من قبل كافة المزارعين وذلك بهدف ترميم القنوات في المستقبل وتوسيعها.

(لمزيد من التفاصيل، الرجاء الرجوع الى الفصل السادس أساسيات المتابعة والتقييم)

11.4 ادارة المنظمة

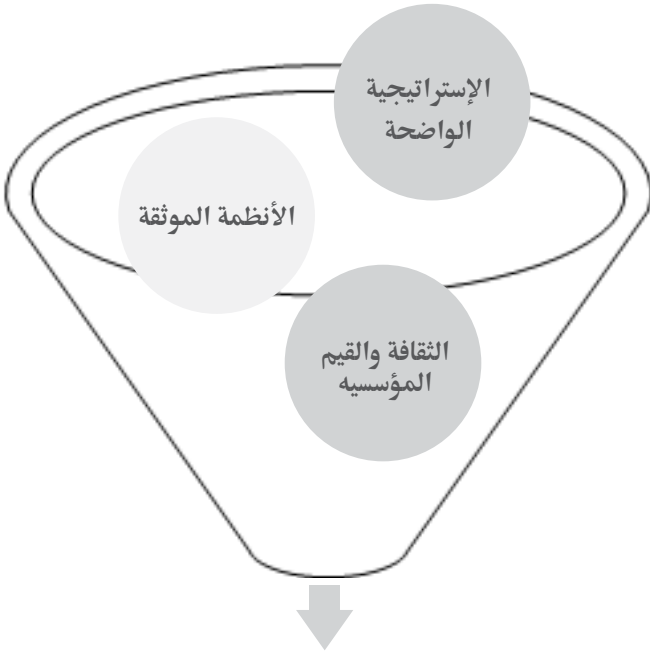
11.4.1 القيادة الحكيمة

ان القدرة المؤسسية تعتمد في الاساس على قيادة المنظمة والممثلة في العادة من قبل الهيئة الإدارية أولا ومدير المنظمة ثانيا. فالقيادة هي المسؤولة عن تحديد استراتيجية المنظمة باستخدام لغة بسيطة، وتحفيز موظفيها والمتطوعين والمجموعات التي تخدمها على المساهمة في تحقيقها.

ان استراتيجية المنظمة والتي تشمل رؤيا ورسالة المنظمة هي الخطوه الأولى لتحقيق النتائج المرجوة من برامجها (لمزيد من التفاصيل، الرجاء الرجوع الى الفصل الثالث أساسيات التخطيط الإستراتيجي) فهي من العناصر الاساسية التي يتم عليها تحديد خطط وأنظمة المنظمة وتحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة لتلبية حاجات الفئة المستهدفة. كما تقدم أساسا قويا لإدارة أداء المنظمة والعاملين بها وتمكن المنظمة من تلبية متطلبات المساءلة وتقديم تقريراً سنوياً سواء كان للمستفيدين او للجهة الحكومية التي هي مسجلة لديها او للجهات الداعمه.

ومن الممكن أن تقوم المنظمة في اي وقت بإعادة النظر في رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتأكد من أن برامجها وأنشطتها تلبي حاجة الفئة المستهدفة، وتتلائم مع قدرتها المالية والبشرية وتتفق مع تسجيلها القانوني. ومن المهم أن نتذكر أنه إذا كانت الصلة بين الرسالة والأهداف والبرامج والأنشطة ليست موثقة وواضحة للمنظمة وكافة العاملين فيها فسوف تكون أقل وضوحا للمستفيدين والممولين وغيرهم.

إن قياس نجاح القيادة يعتمد على مستوى التزام قيادة المنظمة اتجاه الرؤيا والرسالة والأهداف التي رسمتها ومدى توضيحها بشفافية لجميع العاملين لديها، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات وخطط واضحة لعمل المنظمة وخلق ثقافة عمل داعمة لها تتضمن إدارة المخاطر كعنصر أساسي في صنع القرار.



عناصر الحاكمية الرشيدة

ومن المهم ان نشير أيضا على أهمية القيادة في إدارة أداءها وتقييم عملها وذلك بهدف التحسين المستمر. (لتقييم أداء المنظمة، الرجاء الرجوع الى نموذج رقم (11.2)

11.4.2 علاقات المنظمة الخارجية ومصداقيتها (التحالفات والتشبيك)

ان كل المنظمات لديها العديد من الجهات ذات المصلحة المشتركة (stakeholders) والتي تشمل الحكومة والمستفيدين والممولين والمنظمات الاخرى المشابهه. وليس بإمكان اي منظمة ان تستمر في اعمالها ان لم تدرس احتياجات وتوقعات هذه الجهات المختلفة وتقييم الدور الذي من الممكن ان تلعبه في المساهمه في تحقيق أهداف المنظمة.

إن **التحالف مع الجهات ذات المصلحة المشتركة** تعزز عمل المنظمة وتساهم في ازدهارها وتطوير أعمالها. كما ان بعض هذه الجهات ممكن ان تدعم المنظمة سواءا كان دعما ماليا أوفنيا. فمثلا، ان كانت المنظمة تعمل على برنامج يسعى الى تعديل قانون يعنى بحقوق المرأة مثل الحق في الجنسية، فمن الأسهل ان تنجح المنظمة إذا شكلت شبكة من الحلفاء الذين يناصرون مثل هذة القضية.

ان **بناء العلاقات والتشبيك** مع المنظمات والجهات الأخرى تحتاج الى استثمار الكثير من الوقت والجهد، لذا على المنظمة ان تختار الجهات التي لديها أهداف مشتركة والتي من الممكن ان تحقق العلاقة معها فوائد متبادلة. وبغض النظر عن عمر المنظمة، فبناء العلاقات مع الجهات المختلفة والمتنوعة مهم جدا لضمان استمرارية المنظمة ومصداقيتها، علما بأن العلاقات مع بعض الجهات ممكن ان تتغير مع الزمن وذلك للتغير في الاهتمامات عبر السنوات.

وممكن تلخيص أهمية الاتصال لبناء مصداقية المنظمة بالرسم التالي:

11.4.3 إدارة وتنمية الموارد البشرية

ان كفاءة وفاعلية اي منظمه تعتمد على الموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية حيث انهم بالنهاية هم من يديرون عمل المنظمة. ان وجود فريق كفؤ ومخلص سيساعد المنظمه على تحقيق أهدافها ورؤيتها. فعلى المنظمة من البداية توظيف الأفراد الذين تتوفر لديهم الخبرات المطلوبه لأداء العمل المطلوب. وعلى المنظمة أيضا ان تستثمر في بناء قدرات الموظفين وتدريبهم وتقييم اداءهم وفقاً لما هو وارد في الوصف الوظيفي للموظف. ويجب على كل منظمة الإعتماد على أنظمة خاصة بالموارد البشرية والتي تتلائم مع القوانين الأردنية كقانون العمل وقانون الضمان الإجتماعي لتشمل الإجازات والعلاوات، **لمزيد من التفاصيل حول انظمة الموارد البشرية، الرجاء الرجوع الى الفصل الرابع أساسيات ادارة الموارد البشرية.**

هل تعلم ان المادة 72 من قانون العمل تلزم صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملة تهيئة مكان مناسب يكون في عهدة مربيه مؤهلة لرعاية أطفال العاملات التي تقل اعمارهم عن أربع سنوات، على ان لا يقل عددهم عن عشرة أطفال وأن هذة المادة تنطبق على المنظمات.

هل تعلم أن لجنة العمل الثلاثية ممثلة بوزارة العمل والعمال وأصحاب العمل قد حددت الحد الادنى للأجور بمبلغ 190 دينار بموجب مادة 52 من قانون العمل الأردني لسنة 1996 وتعديلاته.

وكما ذكرنا سابقا، ان القياده والادارة الحكيمة تشرك الموظفين في القرارات التي تخصهم، وتنمي لديهم شعورالإنتماء للمنظمة، وتولد لديهم الحس بالمسؤولية، وتوجد أنظمة صحية مراعية للقوانين الأردنية، وتوفر معلومات عنها للعاملين والتي من شأنها المساهمة في الاحتفاظ بالموظفين.

11.4.4 الاستدامة المالية

من الضروري ان لا تعتمد المنظمة على جهه ممولة واحدة سواء كان الممول جهة حكومية، منظمات دولية، شركات، او افراد محسنين حتى لا تضع نفسها في مأزق مالي. ففي كثير من الأحيان، الممول يعيد النظر في اولوياته والتي من الممكن ان لا تتلائم مع عمل المنظمة في المستقبل. لذلك من الضروري دائما تنمية العلاقات مع العديد من الجهات الممولة سواء كانت جهات حكومية، شركات او أفراد. ومن الافضل ايضا ان تجد المنظمة طريقة ملائمة لتمويل كل أو بعض اعمال المنظمة ذاتيا سواء كان ذلك عن طريق اشتراكات الاعضاء ومساهمتهم المالية والعينية، او عن طريق انشاء مشروع مدر للدخل، او عن طريق الاستثمار حتى ولو بمبالغ محدودة (شراء أسهم، أراضي، مباني،...).

11.4.4.1 إدارة الموارد المالية (خطة التمويل)

إن إدارة الموارد المالية المتوفره لدى المنظمة يجب ان تتبع اسس مالية واضحة وموافق عليها من قبل الهيئة الإدارية تبين صلاحيات العاملين من حيث إستلام التبرعات وتوقيع الإتفاقيات والعقود وعمليات الصرف. ولتجنب اي من المخاطر يفضل ان يكون هناك حساب بنكي منفصل لكل منحة أو تمويل تحصل عليه المنظمة ليسهل عملية ادارتها وتقديم التقارير حولها. ايضا، من المستحسن ان يكون هناك أكثر من شخص مخول للتوقيع على كافة عمليات الصرف لتجنب الإختلاس. **(لمزيد من التفاصيل، الرجاء الرجوع الى الفصل الخامس أساسيات بناء الأنظمة المالية).**

من الضروري ان تكون للمنظمة خطة للتمويل تستند على احتياجات المنظمة من موارد مالية لتنفيذ البرامج والمشاريع والانشطة التي ادرجتها في خطتها الإستراتيجية. وفي أغلب الأحيان، تواجه المنظمات حديثة التأسيس صعوبة في إستقطاب التمويل بسبب عدم توفر الخبرة، ولكن مع الوقت وبعد تحقيق بعض النتائج ولوكانت بسيطة سيصبح السعي وراء التمويل أسهل لأنها ستتمكن من عرض هذة النتائج للممول.

ومن الممكن تقييم ومتابعة الوضع المالي للمنظمة بإستخدام جدول يبين:

- الدخل الصافي للمنظمة: الفائض من الدخل بعد دفع كافة المصاريف المستحقة.
- السيولة: وهي قدرة المنظمة المالية على دفع كافة فواتيرها.
- الإيفاء المالي: وهي قيمة الموجودات بالنسبة للديون او الالتزامات المالية.

11.4.4.2 إستقطاب التمويل

ان قدرة المنظمة على مخاطبة الممول وكتابة طلبات تمويل مفصلة تبين أهداف المنظمة وخبرات القائمين عليها، بالإضافه الى هدف وخطة المشروع الذي يحتاج الى تمويل مهمة للغاية. ويجب ان يرافق الطلب الميزانية المفصلة للمشروع والتي تبين مساهمة المنظمة المالية والعينية والتمويل المطلوب. ومن الممكن ان تكون المساهمة العينية للمنظمة هي التجهيزات والمواد والمعدات والمكان المتوفر لديها والوقت والخبرة. كل هذة المساهمة العينية يجب تقديرها وإدراجها في ميزانية المشروع كمساهمة من المنظمة. علما بأن معظم الجهات الممولة لديها نماذج معتمدة لمقترحات المشاريع وتتوقع مساهمة مالية نقدية أو عينية من المنظمة تتراوح ما بين 5% الى 25% من قيمة المشروع الكلية

للحصول
على التمويل من جهات خارجية، على
المنظمة ان تأخذ بعين الاعتبار ما ورد في القانون من حيث
الحصول على الموافقات من الجهات الحكومية. فمثلا، المادة 17 من قانون
الجمعيات لعام 2008 وتعديلاته تنص على ما يلي:
ب-اذا كان التبرع او التمويل مقدم من شخص غير اردني ، فعلى الجمعية اتباع الاجراءات
المحددة في الفقرة (ج) من هذه المادة
ج- 1- اذا رغبت الجمعية بالحصول على تبرع او تمويل من شخص غير اردني ، فعليها اشعار مجلس الوزراء
بذلك وعلى ان يبين الاشعار مصدر هذا التبرع او التمويل ومقداره وطريقة استلامه والغاية التي سينفق عليها
واي شروط خاصة به ، وفي حال عدم صدور قرار بالرفض عن مجلس الوزراء خلال مدة ثلاثين يوماً من تاريخ
استلامه الاشعار ، فيعتبر التبرع او التمويل موافقاً عليه حكماً
2- اذا اصدر مجلس الوزراء قراراً برفض التبرع او التمويل خلال المدة المحددة في البند (1) من هذه الفقرة،
فيجب على الجمعية الامتناع عن استلام التبرع او التمويل ويكون هذا القرار قابلاً للطعن لدى محكمة
العدل العليا وفق احكام التشريعات النافذة.
د- اذا حصلت الجمعية على اي تبرع او تمويل خلافاً لاحكام الفقرة (ب) او الفقرة (ج) من هذه
المادة فلمجلس الوزراء تحويل التبرع او التمويل لصالح الصندوق ، الا اذا رفضت الجهة
المقدمة للتبرع ذلك ، وذلك بالاضافة الى اي عقوبات او اجراءات اخرى
منصوص عليها في هذا القانون والتشريعات النافذة.

11.4.4.3 الجهات الممولة في الأردن

هناك العديد من الجهات الممولة في الأردن والتي تهدف الى مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها وعلى المنظمة إختيار الجهة الممولة التي تشاركها أهدافها. والجدول ادناه يتضمن قائمة باسماء بعض الجهات الممولة والمانحة وبعض المواقع الألكترونية المتعلقة بالتمويل المالي والعيني (مثل الدورات والبعثات).

الجهة الممولة	معلومات الإتصال	معلومات عامه (أولويات الجهة الممولة والمانحة[1])
جهات حكومية		
صندوق الجمعيات دائرة سجل الجمعيات وزارة التنمية الإجتماعية	+962 6 5679327 www.societies.gov.jo	• تعزيزالمشاركة الاقتصادية والاجتماعية • تحسين نوعية الحياة: الثقافة والتعليم • بناء القدرات المؤسسية • الدعم المؤسسي المباشر للجمعيات • دعم قطاع التنمية عامة من خلال تمويل أبحاث ودراسات تهدف الى تطوير اعمال قطاع التنمية
وحدة برامج تعزيز الإنتاجية الإقتصادية والإجتماعية وزارة التخطيط والتعاون الدولي	+962 6 4644466 www.mop.gov.jo	• معالجة قضايا الفقر والبطالة
منظمات الأمم المتحدة		
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)	+962 6 5338167 www.undp-jordan.org	• خفض معدلات الفقر، ومساعدة الأردن في تحقيق الأهداف الإنمائية الألفية. • تعزيز الحاكمية الرشيدة. • حماية البيئة، ومواجهة التحديات المناخية. • إدارة الكوارث المحتملة والجاهزية لها.
هيئة الأمم المتحدة للنساء (UN Women)	+962 6 5200060 www.unifem.org.jo	• القضاء على التمييز ضد النساء والفتيات. • تمكين المرأة. • تحقيق المساواة بين النساء والرجال • التنمية وحقوق الإنسان والعمل الإنساني والسلام والأمن.
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)	+962 6 5502400 www.unicef.org/jordan	• مشاريع متعلقة بالطفولة والمرأة واللاجئين
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة–اليونسكو (UNESCO)	+962 6 5684137 www.unesco.org/en/jordan	

[1] تم جمع المعلومات من المواقع الألكترونية ذات الصلة

الجهة الممولة	معلومات الإتصال	معلومات عامه (أولويات الجهة الممولة والمانحة)
هيئات دبلوماسية (سفارات)		
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)	+962 6 5906630 http://jordan.usaid.gov	• أغلب التمويل للجمعيات يتم من خلال منظمات دولية وبرامج ممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)
الصندوق الكندي للمبادرات المحلية وكالة الإنماء الكندية السفارة الكندية	+962 6 5203300 www.canadainternational.gc.ca/jordan-jordanie	• قطاع حقوق الإنسان
الوكالة السويسرية للتنمية	+962 6 5856020 www.swiss-cooperation.admin.ch/middleeast/en/Home/Small_Grant_Program	• تمويل للمبادرات المحلية بقيمة لا تتجاوز ١٥,٠٠٠ دينار
السفارة النرويجية	+ 962 6 593 1646 www.norway.jo/Embassy/norwayjordan/Project-Support/Call-for-project-proposals-The-Embassy-is-open-for-proposals-between-1th-May-and-15th-of-May-/	• الديمقراطية وحقوق الإنسان وبالتركيز على حقوق المرأة • اللاجئين (واللاجئين السوريين في الأردن) • الطاقة والبيئة • الثقافة
مكتب جايكا – الحكومة اليابانية (JICA)	+962 6 5858921 www.jica.go.jp/jordan/english/index.html	• التنمية الإقتصادية • محاربة الفقر • تعزيز التعاون الإقليمي
المفوضية الاوروبية – الاردن European Commission to Jordan	+962 6 4607000 www.ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/country-cooperation/jordan/jordan_en.htm	متعددة
السفارة الأسترالية (AusAid and DAP)	+962 6 5807001 www.jordan.embassy.gov.au/amanarabic/Development_cooperat.html	• حقوق الإنسان • مكافحة الفقر

الجهة الممولة	معلومات الإتصال	معلومات عامه (أولويات الجهة الممولة والمانحة)
السفاره الهولندية	+962 6 5902200 www.jordan.nlembassy.org	غير محدد
السفاره الفرنسيه	+962 6 4604630 www.ambafrance-jo.org	غير محدد
الوكاله الاسبانيه لتطوير التعاون الدولي ايسد (AECID)	+962 6 4621652 www.aecid.es/en/donde-cooperamos/mediterraneo-mundoarabe/jordania.html	غير محدد
منظمات دولية		
مؤسسة فريدريش إيبرت	+962 6 5680810 www.fes-jordan.org	• تعزيز الديمقراطية عن طريق مشاركة كافة فئات المجتمع • دعم الإصلاحات الإقتصادية والعدالة الإجتماعية • دعم سياسة التطور الإجتماعي
المؤسسة الدولية للشباب (IYF)	+962 6 5855506 www.iyfnet.org/country/jordan	• مشاريع متعلقة بفئة الشباب
مؤسسة إنقاذ الطفل (SCF)	+962 6 5657411 www.savethe children.org/site/ c.8rKLIXMGIpI4E/b.6153135	• مشاريع للأطفال والشباب
ميرسي كوربس (Mercy Corps)	+962 6 5548570 www.mercycorps.org/jordan	• توفير المياة • مشاريع للشباب والإطفال • اللاجئين

الجهة الممولة	معلومات الإتصال	معلومات عامه (أولويات الجهة الممولة والمانحة)
شركات خاصة		
مؤسسة إيليا نقل	+962 6 4652688 www.arabic.nuqulgroup.com/language/en-us/homepage/ourcommunities/theelianuqulfoundation.aspx	• الريادة الاجتماعية
زين الأردن	+962-79-7900900 www.jo.zain.com/arabic/media/csr/pages/default.aspx	• قطاع الصحه والتعليم • قطاع الشباب والرياضة • قطاع التنمية
مجموعة الاتصالات الأردنية/ Orange الأردن	+962 6 4608888 www.orange.jo/sites/Residential/Arabic/OurResponsibility/Pages/home.aspx	• قطاع التكنولوجيا • ومتنوعة
شركة أرامكس	+962 6 5515111 www.aramex.org/Public/Main_English.aspx	• متنوعة
مواقع ذات صلة بالتمويل والمنح		
	www.fundsforngos.org	
	www.arabfund.org	
	www.devex.com	

ولمساعدة المنظمات غير الحكومية في التعرف على الاجراءات والتعليمات التي يتعين عليها اخذها بعين الاعتبار في ادارة المنح المقدمة من الوكالة الاميريكية للتنمية الدولية (USAID) فقد تم اضافة « **الدليل الاساسي للمنظمات غير الحكومية في ادارة المنحة المقدمة من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID**» الى قسم مصادر متخصصة اخرى في الحقيبة المعلوماتية. كما تعتبر التوصيات الواردة في هذا الدليل مفيدة للمنظمات غير الحكومية التي تبحث عن موارد لبرامجها لأنها ستجعلها أقوى وأكثر تنافسية في سعيها للحصول على منح من USAID وفرص أخرى من مختلف المانحين.ويمكن الاطلاع على هذا الدليل عبر الرابط التالي

11.4.4.4 أنواع التمويل

تمويل من جهات ممولة

ان طبيعة التمويل يكون بالعادة تمويل مالي وعيني لمشاريع تنموية واضحة النتائج والميزانية. ويكون التمويل في معظم الأحيان إستجابة لطلب تمويل تقدمه المنظمة لجهه ممولة مثل الجهات الممولة الحكومية أو جهات دولية. ويتم بالعادة بعد الموافقه على التمويل توقيع اتفاقية تشمل شروط التمويل من حيث خطة المشروع، وبنود الميزانية التفصيلية، واوقات وأنواع التقارير الدورية المطلوبة، وأوقات استلام مبالغ التمويل. ومن الضروري ان تلتزم المنظمة بكافة الشروط المتفق والموقع عليها في الإتفاقية لتجنب اي إحراجات للمنظمة.

تمويل من جهات مانحة

أن طبيعة المنح تكون بالعادة عبارة عن تمويل مالي او عيني وعادة مقدمة من القطاع الخاص كالشركات والأفراد المحسنين. والمنحة بالعادة تتم بعد توقيع عقد بسيط مع الشركات وفي اغلب الأحيان يعطى مبلغ المنحة بدفعة واحدة ولا يكون من المتوقع ارسال تقرير عن صرف المنحة.

11.5 القطاعات المشتركة:

11.5.1 النوع الإجتماعي

إن دعم المساواة بين الجنسين يجب ان يكون جزء من سياسات المنظمة لضمان التنمية المستدامة. فعلى المنظمة أن تعزز مشاركة المرأة في صناعة القرار وفي التخطيط للتنمية داخل المنظمة وفي مجتمعها. وعلى المنظمة أيضا أن تدعم النساء والفتيات على ممارسة كافة حقوقهن لضمان التنمية المستدامة .

ويجب أن تأخذ المنظمة بعين الإعتبار النوع الإجتماعي عند صياغة خططها الإستراتيجية وميزانيتها، وذلك للتأكد من وجود مشاركة فاعلة للرجال والنساء على حد سواء وذلك لضمان صياغة إستراتيجية مراعية للنوع الإجتماعي.

11.5.2 ذوي الإعاقة

على المنظمة ان تشجع ذوي الإعاقة بالإنضمام اليها كأعضاء في الهيئة الإدارية والعامه وكموظفين وكمتطوعين. ويجب ان تراعي استراتيجية المنظمة إحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وذلك لضمان مشاركتهم في أعمال المنظمة على كافة المستويات، وأيضا تشجيعهم كباقي فئات المجتمع على المشاركة الإقتصادية والسياسية والإجتماعيه وغيرها مع مراعاة طبيعة الإعاقة للأفراد، وإيضا إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نوعية حياتهم.
إن نجاح المنظمة والإحتفال بديمومتها لا يمكن ان يتم دون إدماج كافة شرائح المجتمع بلا تمييز. ولا يتم ذلك، الا عند وجود دعم متبادل وتفاهم وتقاسم للموارد بين الفئات المختلفة.

11.5.3 البيئة

على المنظمة ان تراعي تأثير خططها على البيئة سواء كان تأثيرا سلبياً او إيجابياً. فعليها ان تدرس تأثير خططها على البيئة قبل المباشرة في تنفيذها لتخفف من التأثيرات السلبية إن وجدت أو لتعزز التأثيرات الإيجابية قدر الإمكان، فالتنمية المستدامه لا تتم إلا بوجود تنمية تأخذ بعين الاعتبار المبادىء الأساسية في المحافظة على البيئة.

المصادر والمراجع

- «Evaluation of Development Programmes - Organisation for Economic Co-operation and Development.» Evaluation of Development Programmes - Organisation for Economic Co-operation and Development. N.p., n.d. Web. 05 April. 2013
- «Results-Based Management Tools at CIDA: A How-to Guide.» - Canadian International Development Agency (CIDA). N.p., n.d. Web. 05 Apr. 2013
- «Fundamentals of NGO Financial Sustainability.» Pathfinder International:. N.p., n.d. Web. 05 Apr. 2013

النماذج

نموذج رقم (11.1) الادارة بالنتائج (الاطار المنطقي)

الادارة بالنتائج (الاطار المنطقي) النتيجة النهائية (الأثر) [بيان موجز وواضح للتغيير أو النتائج المرجوة والتي تمثل سبب وجود المنظمة]					
النتائج المرجوة [مجموعة التغييرات التي يجب إحداثها على مستوى المستفيدين والسكان لتحقيق النتيجة النهائية (تشتمل عادة على: السلوك، الممارسات، والتطبيق) وتحصل عادة بمجرد تحقيق نتيجة مباشرة واحدة أو أكثر]					
المخرجات المباشرة [التغيير الذي يوعز عادة إلى النتائج المرجوة ويتمثل عادة في زيادة مهارات، ووعي وقدرة أو تمكين المستفيدين]					
الأنشطة [الجهود الاعتيادية اللازمة للوصول الى المخرجات]					
المدخلات [الموارد المستخدمة لتنفيذ الأنشطة من موارد مالية وموارد بشرية، ومواد]					

نموذج رقم (11.2) نموذج تقييم الأداء (خطة المتابعة والتقييم)

تقييم الأداء (خطة المتابعة والتقييم)						
النتائج	المؤشرات	المعيار الأساسي	مصدر البيانات	أدوات جمع البيانات	المسؤولية	متى ستجمع البيانات
النتيجة النهائية (الأثر)						
النتائج المرجوة						
المخرجات المباشرة						

لقد تم إصدار هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).
إن محتويات هذا الدليل هي مسؤولية FHI360 ولا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2013، كافة الحقوق محفوظة ل FHI360 والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) حيث يمكن تصوير أو استخدام الدليل أو أجزاء منه على ان يتم توزيعه بشكل مجاني دون مقابل والإشارة إلى برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).