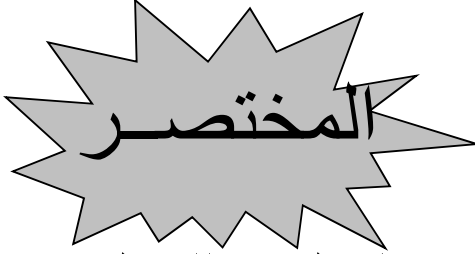


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفور



لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية
ومنظمات المجتمع المدني في دارفور

دليل المتدربين

إعداد مسودة الدليل الموسع: البروفسير ديرك سالومنس
الترجمة من الإنجليزية إلي العربية: الدكتور حامد التجاني علي
إعداد الدليل المختصر: الدكتور عبد الرحمن بشارة دوسه

الخرطوم 2010م

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
الجزء الأول	
4	السياسات والبرامج والمشاريع
4	السياسات
4	البرامج
4	المشروع
4	تحقيق قناعة المانحين بسلامة المشروع:
4	منهجية تطوير المشروع
5	دورة تصميم المشروع
6	معايير قياس جودة المشروع
6	عناصر أساسية في تصميم المشروع
6	تحديد المشكلة وتقييم الاحتياجات
7	تحليل أوضاع أصحاب المصلحة
8	مصفوفة تحديد مستوى تأثير أصحاب المصلحة
8	استراتيجية اختيار المشروع
8	منهج المشروع
9	طريقة تنمية المؤسسات
9	خطة عمل المشروع
10	الأهداف
10	المخرجات
10	الأنشطة
11	المدخلات والميزانيات
11	بناء الإطار المنطقي للمشروع
12	عمليات المراجعة والتقييم
13	فوائد التقييم
13	أوقات التقييم
13	أنواع التقييم
الجزء الثاني	
15	بناء القدرات الإدارية الداخلية
15	أ/ اختيار وإدارة الأفراد
16	ب/ التطور الوظيفي وتحويل الموظفين
16	ج/ التدريب والتعليم
16	د/ مسؤوليات اضافية للمنظمة
16	هـ/ أهمية الإدارة المالية
17	و/ إعداد الميزانيات

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

17	1/ ميزانية الإيرادات
17	2/ ميزانية رأسمالية
18	3/ توقعات التدفق النقدي
19	4/ الحسابات المصرفية
19	5/ إنشاء صندوق بسيط للخزينة
19	ز/ وضع برامج داخلية للمنظمة
الجزء الثالث	
22	أ/ اختيار قيادة المنظمة
22	ب/ اهتمام المنظمات بالقيم
22	ج/ القيادة تتطلب الحسم والاحتراف
23	د/ الاستعانة بالنظم والوسائل المتطورة
23	1/ التكيف مع التقنيات الحديثة
23	2/ التواصل عبر الثقافات
24	3/ القيم الاجتماعية
25	هـ/ بعض التنبيهات والتحذيرات
26	المراجع

المقدمة:

بالسودان تسعى HAC منظمة وطنية مسجلة لدى مفوضية العون الإنساني DDAG منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفور لمساعدة المنظمات وجمع المعلومات التي تمكنها من تخطيط مشروعات تنموية بدارفور. غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني DDAG بإجراء البحوث والاحصاءات DDAG بدارفور بالتدريب والإرشاد لرفع قدراتها المؤسسية تمكيناً لتحقيق أهدافها. كما تقوم في كثير من الأحيان يكون لدى المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني العاملة في دارفور أفكار بشأن إقامة مشروعات جيدة لتحسين نوعية الحياة لمجتمعاتهم إلا أن هذه المنظمات تفتقر إلى المهارات التقنية للتواصل مع مجتمع المانحين في مجال إعداد وتقديم مشروعات مقبولة للمانحين الدوليين للحصول على التمويل. لذا رأت المنظمة الاستشارية لتنمية دارفور العمل على تقديم المساعدة لسد هذه الفجوة المعرفية بين مجتمع المانحين الدوليين والمنظمات المحلية في دارفور بالقيام بمهام تدريب الأخيرة على اكتساب الخبرة التي تمكنها من إعداد وتقديم مشروعات ذات جدوى تكون مقبولة للجهات المانحة وبناء قدراتها الإدارية.

لقد نظمت المنظمة الاستشارية لتنمية دارفور في يوليو 2010 ورشة عمل في الجامعة الأمريكية بالقاهرة بالتعاون مع معهد دراسة حقوق الإنسان التابع لجامعة كولومبيا الأمريكية لاكتشاف الوسائل المناسبة لتصميم دليل يستغل في تدريب أعضاء المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في دارفور يساعدها على تعلم بعض المعارف والمهارات اللازمة لتطوير مقترحات المشاريع التي تقدمها للمانحين، كذلك تمكنها من بناء القدرات لتطوير أدائها في الإدارة الداخلية في مجالات الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية.

لقد استعانت المنظمة الاستشارية بالخبرة والمعرفة التي اكتسبتها من ورشة القاهرة بمساعدة متخصصين في تدريب المنظمات من جامعة كولومبيا الأمريكية فقام خبراءها بتصميم وإعداد دليل عمل شامل يستهدي به المدربون في عملية التدريب لبناء قدرات المنظمات المحلية في دارفور.

المشاركون في ورشة القاهرة دليلاً مختصراً باللغة العربية في شكل مرشد يعين DDAG ولتسهيل عملية التدريب صمم خبراء المتدربين من أعضاء المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بدارفور على فهم واستيعاب المادة التي تقدم لهم أثناء التدريب. أن تسهم عملية التدريب DDAG يحتوي هذا الدليل المختصر على معلومات أساسية ونماذج توضيحية للمتدربين، ويأمل خبراء في بناء قدرات منظمات دارفور وتطوير أداءها دعماً للسلام المنشود.

د. محمد علي دوسة
رئيس منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفور
الخرطوم 2010م

الجزء الأول

إدارة المشاريع

السياسات والبرامج والمشاريع

مفردات:

السياسات:

هي بمثابة خطة إلزامية عامة تضعها المنظمة لتحقيق هدف عام يفيد الجميع مثال مكافحة مرض الإيدز، ولا بد أن تتوافق تلك السياسة مع السياسات العامة للدولة واسبقياتها.

البرنامج:

هو مجموعة شاملة ومتناسكة من الأعمال التي تتماشى مع السياسة العامة للوطن أو الإقليم، ويشارك في وضعه وتنفيذه عدة وزارات أو منظمات تعمل معاً لتغطي منطقة جغرافية واسعة.

المشروع:

هو إحدى لبنات البرنامج، وهو محدود النطاق ومقيد بفترة زمنية، وله نهاية واضحة، ويستهدف مجموعة محددة بخدمة معينة. مثال الرعاية الصحية لأطفال معسكر للنازحين أو حفر بئر لقرية ما.

تحقيق قناعة المانحين بسلامة المشروع:

لكي تقوم أي منظمة بتنفيذ أي مشروع، فلا بد لها من المال ولا بد لمقترح المشروع من إقناع الجهات المانحة باستخدام تلك الأموال بحكمة وشفافية من خلال تصميم المشروع بصورة جيدة والتخطيط الواقعي لأنشطة المشروع والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بتصرف مناسب أثناء تنفيذ المشروع، وتقديم كشف حساب دقيق للمانحين عن كيفية إنفاق تلك الأموال.

❖ يمكن الاستعانة بالمرجع رقم (4) بالإنجليزي.

منهجية تطوير المشروع:

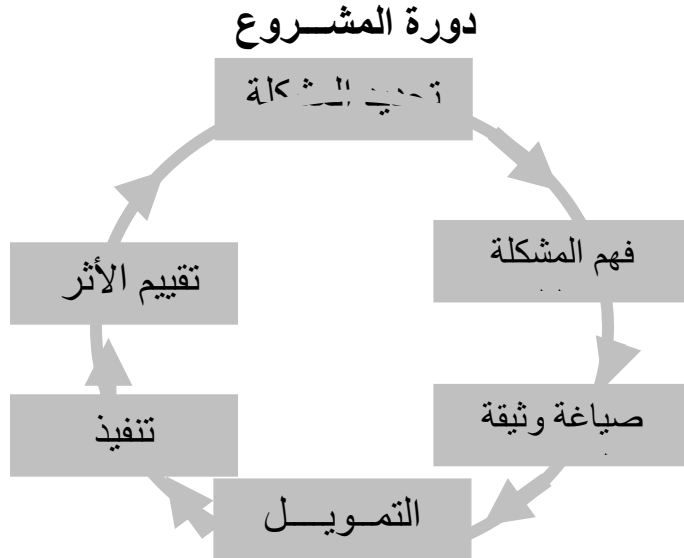
هي الإدارة المبنية على النتائج. بمعنى أن المشروع عبارة عن تدخل في وضع قائم يعاني من مشكلة بهدف إحداث تغيير، له نتائج تحدث أثراً، يمكن قياسه سلباً أو إيجاباً.

المانحون حريصون دائماً على معرفة لماذا وكيف وكم وماذا سيحقق المشروع بأموالهم، وإذا تم توفير التمويل سيرصون أكثر على معرفة كيفية الصرف والنتائج التي تحققت والأخطاء والدروس المستفادة ويسألون عن التوقيتات الزمنية لمراحل المشروع، وانسجام المشروع مع تقارير الإدارة وجودة الأداء والموثوقية المالية في الصرف وخطة الخروج من المشروع وتسليمه للمجتمع بصورة تضمن ديمومته. كل هذا يجب أن يضعه مقدم المشروع في اعتباره أثناء الإعداد.

دورة تصميم المشروع (ليست دورة منتهية ولكنها تتسم بالديمومة):

هناك ستة مراحل أساسية في تصميم وتنفيذ المشروع وهي:

- 1- تحديد المشكلة التي تواجه المنظمة أو المنطقة.
- 2- فهم المشكلة وتعريفها وتحليل الوضع القائم على الأرض.
- 3- تخطيط مسار العمل بصياغة وثيقة المشروع.
- 4- تقييم الجدوى والتمويل
- 5- تنفيذ مسار المشروع ومراقبة تقدم العمل.
- 6- تقييم أثر وتأثير المشروع على المستفيدين.



منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

يعتبر مجمل هذه المراحل بمثابة دورة المشروع، إذ أن المشروع الجيد ينتج عنه دروس مستفادة يمكن إستخدامها لتحسين المشاريع القائمة، وصياغة مشاريع مستقبلية بفعالية أكثر، كما سوف يستفيد البرنامج الشامل الذي يشكل المشروع لبنة من لبناته من الدروس المستفادة من المشروع.

❖ يمكن الاستعانة بالمرجع رقم (2) بالعربي.

هناك أربعة معايير لقياس جودة المشروع:

- 1- هل المشروع ذو صلة وثيقة بالمشكلة القائمة ، ويعمل على معالجتها؟ مثال: تبنّي مشروع لإزالة الأمية من أطفال في قرية ما. الخيارات.. التفكير في بناء مدرسة أم دراسة سلوك الآباء أم تشغيلهم في الحقول.
- 2- هل المشروع ذو جدوى عملية يحقق أغراضه؟ وما هي الموارد المالية والبشرية التي تتوافر للمشروع ومدى واقعية المشروع؟
- 3- هل عائد المشروع يوازى التكلفة؟ وما هي العلاقة بين تكلفة المشروع والفوائد المرجوة؟ وما هي وسائل تحقيق نفس النتائج بتكلفة أقل؟ مثال: بناء مدرسة في القرية لاستيعاب 200 طفل مقابل إرسالهم إلي مدرسة خاصة بها داخلية في المدينة.. أيهما أقل تكلفة؟
- 4- هل هناك ديمومة لفوائد المشروع بعد توقف التمويل الخارجي؟ مثال: توفر مرتبات المدرسين لاستمرار الدراسة بعد بناء المدرسة.

عناصر أساسية في تصميم المشروع:

لتصميم مشروع جيد، لابد من إعداد وثيقة مكتوبة تكون منطقية وكاملة تضع في الاعتبار الآتي:

- ماذا ينبغي عمله؟
 - من الذي سيقوم بالعمل؟
 - ما هي فترة تنفيذ المشروع؟
- وينبغي أن يصف المشروع ابتداءً الأوضاع القادمة حتى يمكن قياس التأثير الذي سيجده المشروع في النهاية، وتحديد الواجبات والمسؤوليات التي سيتولاها كل مشارك في المشروع.

تحديد المشكلة وتقييم الاحتياجات:

إنّ أصعب مراحل إعداد المشروع هو من أن ين تبدأ؟ وللتغلب على هذه المعضلة يستحسن رسم شجرة المشكلة لاستيعاب المشكلات الكامنة وراء المشكلة القائمة حتى يمكن تحديد احتياجات المشروع بدقة. مثال: إنخفاض دخول المزارع العائلية في القرية. هنا يمكن التفكير في عدة أسباب منها: انخفاض في الأمطار، عدم صلاحية التربة، انتشار الآفات ، سوء نوع البذور المستعملة، إنعدام الإرشاد الزراعي... الخ.

لمعالجة المشكلة يجب الأخذ في الاعتبار كل المشكلات المرتبطة مع بعض والتي أدت إلي تدهور الإنتاج، بتصميم وصياغة مشروع متكامل يعزز خدمات الدعم الزراعي الحكومية الضعيفة لتعميم الفائدة عبر حل مستدام.

تحليل أوضاع أصحاب المصلحة:

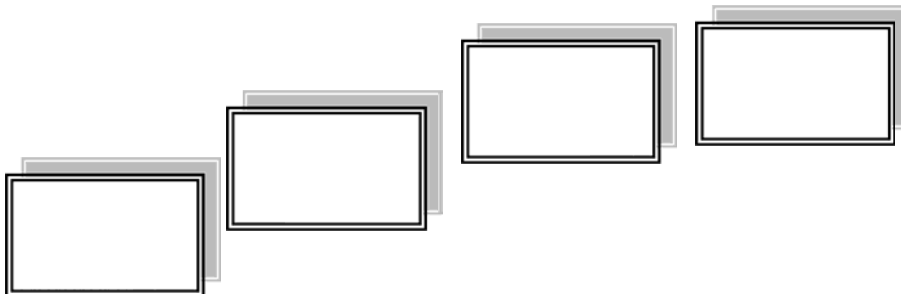
كل الأشخاص والمنظمات الذين يتأثرون بقيام المشروع هم أصحاب مصلحة قد يتسببون في إنجاح أو إفشال المشروع، لذا من الضروري دراسة وتحليل مواقفهم وإشراكهم منذ البداية في صنع القرار والتشاور معهم أثناء التنفيذ في شكل شبكة تحالف ترعى مصالحهم وتضمن للمشروع نجاحه. المصنوفة التالية تساعد على تحليل دور أصحاب المصلحة.

مصنوفة تحديد مستوى تأثير أصحاب المصلحة على المشروع



-	-	
-	-	

-
-



منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

هذه المكونات لها علاقة منطقية مع بعضها البعض لأنه إذا توفرت المدخلات مثل (القوة البشرية والأدوات ووسائل النقل و مواد البناء) فإنه يمكن القيام بالأنشطة (الأعمال) التي تؤدي إلى بناء المدرسة أو حفر بئر كنتاج ملموسة لتلك الأنشطة. إن تحقيق هذه النتائج يعني تحقيق الأهداف المقصودة من قيام المشروع التي تتمثل في تهيئة ظروف مواتية لدراسة التلاميذ ببناء المدرسة، أو توفير ماء شرب للقرية بحفر البئر.

الأهداف:

- الهدف هو الوضع النهائي المقصود وصوله من المشروع وعادة يكون هناك نوعان من الأهداف لكل مشروع :
- 1- هدف واسع النطاق (على المدى الطويل) مثال: القضاء على الأمية في البلاد وأحياناً يطلق إسم (الأهداف) على المشاريع التي تعالج المشاكل على المدى الطويل واسم (الأغراض) على المشاريع ذات الأثر المباشر على المدى القصير.
 - 2- وهدف محدود النطاق (على المدى القصير). مثال: حفر بئر للقرية .
- عادة الأهداف عبارة عن تغييرات تطرأ على المتأثرين ويمكن قياسها مثال تغيير في المفاهيم أو التصرفات أو الممارسات الاجتماعية أو الأعراف ... الخ.

المخرجات:

هي المنتجات التي تنتج عن أنشطة المشروع مثال: بناء مدرسة ، بئر ، أشخاص متدربين، أشياء ملموسة.

الأنشطة:

هي الإجراءات المتخذة لتنفيذ المشروع للحصول على المخرجات، أي الأعمال التي سيتم القيام بها. وللاستفادة القصوى من زمن المشروع ينبغي وضع خطة زمنية لسير أنشطة المشروع، ويسمى (مخطط جانت) وهي قابلة للتعديل حسب المعطيات المحيطة بتداخل الأنشطة، ومثال لذلك عملية الأخذ بالنموذج الآتي:

النشاط			
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول
			X
		X	
		X	
	X		
X			

المدخلات والميزانيات:

المدخلات هي الأموال والمعدات والماكينات وساعات الخبرة والموارد البشرية الضرورية للقيام بأنشطة المشروع وهذه المدخلات يمكن الحصول عليها من مصادر مختلفة من جهات وطنية أو أجنبية . أن قيمة المدخلات تشكل الميزانية الأساسية للمشروع، لذا ينبغي حصر كل العناصر وتحديد قيمة لكل عنصر حتى لو كان عينياً بما في ذلك الوقت الذي يُستغل في تحضير المشروع مثال: المرتبات، تكاليف التأمين ، المركبات وتكاليف تسييرها، تكاليف المستلزمات والإيجارات، صيانة وتسيير المكاتب ... الخ.

بناء الإطار المنطقي للمشروع:

لكي يأخذ المشروع شكله الدقيق والمقبول لدى المانحين، لا بد من الأخذ في الاعتبار كل ما يؤثر على المشروع بإدخال أدوات تساعد على تحسين عملية التخطيط، بمعنى أن يشتمل على كل الافتراضات المتوقعة، وتقييم المخاطر والمؤشرات، وذلك باستخدام نموذج كما مبين أدناه: Logframe ما يسمى بالإطار المنطقي

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

الافتراضات والمخاطر	وسائل التحقق	المؤشرات التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي	الوصف	
يمكن ربطها بالأمن، والسياسات الحكومية.	البيانات الإحصائية أو تحليلات الخبراء عبر الزمن وتقييمات ذلك.	التغيرات في مدى أو حدة المشكلة	مشكلة واسعة ستساعد المشروع على حلها	الهدف (الهدف العام)
التزام أصحاب المصلحة، عدم توقف التمويل، اختيار الموظفين وفقاً لتخصصاتهم حسب الإمكان.	إجراء اختبارات، عمل استبيانات، مقارنة البيانات الأساسية بالبيانات الحالية.	الأشياء التي يمكن قياسها نتائج الاختبارات، نتائج الاستبيانات التي توضح مستويات القناعة، التغيرات في السلوك... الخ	التأثير الفوري المتوخى لنطاق المشروع أو المجموعة المستهدفة بمعنى التغييرات أو المكاسب التي يحققها المشروع.	الغرض (الأهداف المحددة)

الافتتاح على المستفيدين المؤكدين مصادر موثوقة للسجلات دراسات سليمة	احتفظ بسجلات عن جميع الأنشطة ومستويات المشاركة... الخ وتتبع التقارير.	عند الخدمات المقدمة أو تكرارها نسبة للمستفيدين المختبرين والدراسات التي استكملت	النتائج الناتجة عن الأنشطة التي تم القيام بها، الهدف تحقيق الأهداف.	النتائج المتوقعة (المخرجات)
اختيار الموقع أو اختيار المجموعة المستهدفة بما يسمح بتقديم العمل وفقاً للظروف المتوقعة.	تتبع تفصيلي للإدارة والاحتفاظ بالسجلات	بيانات كمية بصفة رئيسية وبيانات ذات توقيتات أو جودة محددة.	فواتير بالأشياء أو الخدمات المتعددة المقدمة نسبة المستفيدين والدراسات التي اكتملت.	الأنشطة
مدى كفاية نظم المراجعة وأدوات الرقابة لمنع الاحتيال والرشاوى.	جداول الاجتماعات، وسجلات المشتريات، والعمالة وسجلات التشغيل	زمن الوصول، وحالة السلع، ومؤهلات الموظفين.	إعداد قائمة بجميع المعدات، الموظفين، السيارات والمواقع... الخ المطلوبة	المدخلات

ومن الضروري التمييز بين المخاطر والافتراضات في تصميم المشروع بوصف الظروف التي قد تكون خارج نطاق سيطرة المشروع باعتبارها افتراضات، مثال وجود حكومة داعمة وفجأة يحدث تغيير بحكومة غير داعمة أو تدهور مفاجئ في الحالة الأمنية، إلا أن الافتراضات صعبة الحدوث. بالبلاد،

عمليات المراجعة والتقييم:

من حق المانحين المراجعة الإدارية والمالية لعمل المشروع مفاجئة أو نهائية وتشترط بعضها القبول بذلك قبل التمويل، استعمال مراجعين خارجيين لمعاينة كل المستندات وخدمات المراجعة لدى المشروع.

عملية الرصد: هي عملية داخلية مستمرة لتحديد المعوقات والمعالجات يقوم بها مدير المشروع.

عملية التقييم: هي لمعرفة السير السليم للمشروع نحو تحقيق الأهداف وتجنب على هذه الأسئلة:

(1) الفعالية

(2) الكفاءة

(3) وثوقية الصلة

(4) صلاحية التصميم

(5) الآثار غير المتوقعة

(6) الاستراتيجية البديلة

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

(7) السببية للمخاطر

(8) الديمومة.

❖ يقدم للمتدرب نماذج من وثائق المشاريع أو نموذج ميزانية لمشروع صغير مكتمل مثل طلاء مدرسة أو صيانة كبري ... الخ.

فوائد التقييم:

1- تعلم الدروس.

2- المساءلة والمحاسبة.

أوقات التقييم :

- أثناء استمرارية المشروع Interim Evaluation

- عند نهائية المشروع Terminal Evaluation

- اللاحقة Ex-post Evaluation.

أنواع التقييم:

- تقييم داخلي: يقوم به المنفذون للمشروع.

- تقييم خارجي: تقوم به جهات محايدة خارجية.

ينبغي التركيز في عملية التقييم على العناصر الآتية:

- الفوائد المرجوة من التقييم ينبغي أن تستحق تكلفة التقييم .

- بناء ثقافة التقييم في المنظمة.

- اختيار المقيم "المتخصص" ذو الخبرة.

- الحفاظ على سمعة المنظمة.

- إحاطة أصحاب المصلحة بتقرير نتائج التقييم.

الجزء الثاني

بناء القدرات الإدارية الداخلية

بناء القدرات الإدارية الداخلية:

إن تقديم أي منظمة لمشروع جيد ذو جدوى لا يمنع من أن يطرح المانحون السؤال التالي: هل هذه المنظمة لديها القدرات الكافية على تنفيذ المشروع المقدم بمعنى القدرات البشرية والبعد الأفقي والقيادة المتمرسية؟ للإجابة على هذا السؤال ينبغي أن تكون للمنظمة قيادات أكفاء ذوي خبرة واسعة للعمل على تطبيق السياسات المطلوبة لبناء القدرات لإنجاح المشروع.

أ/ اختيار وإدارة الأفراد:

إن إدارة الأفراد في المنظمات غير الحكومية الوطنية ومنظمات المجتمع المدني تعتمد على حسن اختيار القوى البشرية المتناسقة والتي تجعل أقسام المنظمة مترابطة، وأي منظمة محلية لكي تحظى بالاعتراف والتمويل من الجهات المانحة يجب أن تتوفر لديها مقومات تطوير قدراتها التنفيذية لأن الجهات المانحة عادة تسأل عن قدرة المنظمة على تنفيذ المشروع المقترح بمستوى جيد، وهل لديها مؤشرات جيدة للرصد والتقييم؟ فما هي الأساسيات التي ينبغي القيام بها لبناء القدرات وإقناع الجهات المانحة بأن الهياكل المناسبة للمنظمة بالمستوى الجيد؟

لتوضيح أهمية الإدارة الحسنة للموارد البشرية يُشرك المدرب المتدربين في النقاش وممارسة جماعية لاستعمال بطاقة وصف وظيفة وإجراء معاينة وهمية.

على المنظمة الاهتمام بالآتي:

- (1) تصنيف الوظائف والتوصيف الدقيق للمسؤوليات في المنظمة.
- (2) الاختيار الدقيق للموظفين والعاملين بناء على المؤهلات والخبرات واحتياجات الوظيفة.
- (3) تحديد وترتيب المسؤوليات تجنباً لتكرار الأقسام.
- (4) إجراء دراسة استقصائية للمرتبات في المؤسسات المقارنة.
- (5) تحديد مستويات الرواتب وتحديد المزايا حسب الخبرات.
- (6) اختيار وسائل الإعلام المناسبة للإعلان عن الوظائف لجذب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة عن طريق معاينات وتنافس حر.
- (7) إعداد وصف جيد للوظيفة والإعلان عنها مع ذكر الكفاءات والخبرات المطلوبة.

ب/ التطور الوظيفي وتحويل الموظفين:

لترقية كفاءة الموظفين على المنظمة الناجحة القيام بالآتي:

- (1) رسم خريطة المسارات الوظيفية في المنظمة للارتقاء في الوظائف.
- (2) التعاون مع المنظمات المحلية لتبادل الخبرات والتدريب المشترك.
- (3) تشجيع تنقل الموظفين بين المنظمات لأخذ الخبرة والتُّمُّس في العمل.
- (4) وضع خطة رشيدة لتقييم الأداء والاحتفاظ بسجل لكل موظف.
- (5) عدم إعطاء مكافآت كمقابل للأداء الحسن منعاً لتكاسل الآخرين.
- (6) وضع معايير واضحة للترقيات بواسطة لجان تقييم الأداء.

ج/ التدريب والتعليم:

1. التدريب مسؤولية المشرفين وجزء من أداء عملهم.
2. وضع خطة للتدريب حسب احتياجات وحدة العمل.
3. منح الموظفين منحة لتشجيع التطوير الذاتي.
4. جلب متحدثين وخبراء لتقديم محاضرات في تطوير أساليب العمل.

د / مسؤوليات إضافية للمنظمة:

- (1) حل النزاعات بمعرفة قوانين العمل الوطنية.
- (2) الاهتمام بجودة بيئة العمل وسلامة أماكن العمل.
- (3) الاهتمام بأمن الموظفين بجمع المعلومات والتحوط ضد أي أخطار وذلك بوضع خطة للحماية والتعاون مع المنظمات المماثلة والجهات الأمنية.

❖ يستعين المدرب بدليل الأمن العام لمنظمة كير العالمية ووثيقة الأمم المتحدة عن الأمن في الميدان لتوضيح أساسيات الأمن .

هـ/ أهمية الإدارة المالية:

إن حسن إدارة المال لا يقل أهمية عن إدارة العاملين بالمنظمة وهو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة، وأن مدير المنظمة هو المسؤول أمام المانحين من حسن استخدام تلك الأموال، وأن تقديم التقارير المالية الجيدة يساعد على حسن متابعة سير المشروع.

هناك نوعان من الميزانية: و / إعداد الميزانيات:

1/ ميزانية الإيرادات:

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفور

توضح الدخل والمصروفات لمدة عام، يستثنى من هذه الميزانية قيمة الأشياء التي يستمر استخدامها لفترة أطول من عام مثل العربات والكمبيوترات. وتعد المنظمة لهذه الأشياء ميزانية تسمى الميزانية الرأسمالية. ببساطة يمكن الجمع بين ما يسمى بميزانية الإيرادات والميزانية الرأسمالية في ميزانية واحدة كما موضح في المثال أدناه.

مركز الرعاية الصحية التابع للفريق الاستشاري لتنمية دارفور

ميزانية الإيرادات 1 يناير حتى 31 ديسمبر 2010

الدخل	المبلغ خلال (12 شهر) بالدولار
منحة جامعة كولومبيا	50.000
منحة من حكومة موريتانيا	50.000
منحة من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي	20.000
جملة الدخل	120.000
النفقات :	
الراتب (4 أفراد راتب كل منهم 10.000 سنوياً)	40.000
إيجار المقر (2.000 شهرياً)	24.000
شراء العقاقير	16.000
مستلزمات طبية	20.000
الكهرباء والمياه (200 شهرياً)	2.400
نفقات السفر (تأجير سيارة وصيانة وبنزين)	7.600
برنامج التدريب (أربع محاضرات بالسنة)	3.000
نفقات المكاتب (تأجير كمبيوترات، وطباعة وتنظيف)	7.000
الجملة	120.000

❖ يمكن للمدرب الاستعانة بوثيقة جون كاماك (الإدارة المالية من أجل التنمية) المركز الدولي للتدريب والبحوث 1992 أكسفورد.

2/ ميزانية رأسمالية 1 يناير حتى 31 ديسمبر 2010م

الإيرادات :	المبلغ خلال 12 شهر/ دولار
منحة جامعة كولومبيا	75000
النفقات :	
شراء عربة للمنظمة	75.000

3/ توقعات التدفق النقدي :

إن التدفقات النقدية من مانحين قد يكون في شكل منح مجزأة بمواعيد متقطعة مرتبطة بإنجاز مراحل معينة في المشروع لذا لابد من عمل إسقاط للتدفقات النقدية ليساعدك على عمل موازنة بين التدفقات النقدية والمصروفات خلال العام على النحو التالي:

الفترة الزمنية	يناير – مارس	أبريل - يونيو	يوليو - أغسطس	أكتوبر - ديسمبر	المتحصلات
منحة كولومبيا		25.000		25.000	
منحة موريتانيا	20.000	20.000	10.000		
منحة صندوق الأمم المتحدة الإنمائي	10.000			10.000	
جملة المتحصلات	30.000	45.000	10.000	35.000	

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

التدفقات			
10.000	10.000	10.000	10.000
6.000	6.000	6.000	6.000
	8.000		8.000
			20.000
600	600	600	600
1.200	1.200	1.200	4.000
750	750	750	750
1.000	1.000	1.000	4.000
19.550	27.550	19.550	53.350
الأمير على ما يرام - أحسب	مرة أخرى : لدينا مشكلة - أحسب	45.000 مطروحاً منها 19.550 لينتج فائض بمقدار 25.450 عدنا	30.000 مطروحاً منها 53.35 لينتج عجز بمقدار 23.350
التوازن في نهاية الربع: الدخل مطروحاً منه النفقات			

البيان أعلاه يوضح فترات التعثر المالي لتأخير التدفقات ولمعالجة هذا الوضع يمكن القيام ببعض المعالجات الآتية:

- 1) أخذ سلفية من البنك.
- 2) دفع قيمة الأدوية بطريقة الدفع المؤجل.
- 3) تخفيض كميات الأدوية ومعينات العمل التي يتم شراءها في بداية العام.

4/ الحسابات المصرفية:

من المهم جداً فتح حساب مصرفي للمنظمة بالبنك لأن ذلك يُقوّي ثقة المانحين في استخدام أموالهم بصورة حسنة ويساعد المنظمة على متابعة حساباتها بواسطة مستندات بنكية موثوق بها.

5/ إنشاء صندوق بسيط للخزينة:

يهدف تسجيل المعاملات النقدية اليومية التي ينبغي أن يكون عبر ايصالات موقعة من المستلمين لكل عملية من أجل متابعة دقيقة لمنصرفات الصندوق وعادة يتم استخدام دفتر للصندوق لتسجيل المنصرفات لكي يتم متابعة سير المنصرفات بدقة كالمثال الآتي:

التاريخ	وصف النشاط	الدخل	الرواتب	الإيجار	مشتريات العقاقير	المعدات الطبية	الكهرباء والمياه	السفر	التدريب	نفاقات المكاتب	الرصيد
1 يناير	وديعة مصرفية لمنحة موريتانيا	20.000									20.000
4 يناير	شيك رقم (1) راتب علي		5.000								15.000
5 يناير	شيك رقم (2) مدفوعات الإيجار			2.000							13.000
7 يناير	وديعة مصرفية لمنحة صندوق الأمم المتحدة الانمائي	10.000									23.000
7 يناير	شيك رقم (3) راتب أحمد		5.000								18.000
8 يناير	شيك رقم (4) أول شحنة طبية					4.000					14.000
الإجمالي		30.000	10.000	2.000		4.000					

ز/ وضع ضوابط داخلية للمنظمة:

إنشاء ضوابط داخلية للنظم المالية و صرفها لتقليل المخاطر ومنعاً للأخطاء والاختلاس، ويستحسن أن يقوم محاسب متخصص بمراجعة وتقييم النظم المالية للمنظمة التي يجب أن تشمل على:

- وجود سياسات وإجراءات لكيفية التعامل مع الإدارة المالية.

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

- رصد التدفقات النقدية والالتزام بالميزانية الشهرية.
 - الاحتفاظ بسجلات دقيقة وبالفواتير والايصالات عن كل عملية .
 - تطبيق نظام قيمة السداد التي يصادق عليها دائماً مدير محدد له تفويض بذلك.
 - تحديد استخدام اسم المنظمة في كل الحسابات المصرفية.
 - الفصل في الواجبات بين الموظفين في العمليات المرتبطة بالصراف.
 - استخدام المراجعين للمراجعة السنوية واستدعاء الشرطة في حالة الاشتباه بحدوث احتيال أو اختلاس لاتخاذ الإجراءات القانونية.
-

الجزء الثالث

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

أ/ اختيار قيادة المنظمة:

تحتاج أي منظمة تريد أن تسهم في خدمة المجتمع إلى وجود رؤية واضحة حيث يمكن ان يكون لها أكبر الأثر، وهكذا تستطيع عمل ذلك بطريقة ذات معنى وبالرغم من أهمية أن تكون المنظمة ديمقراطية، وأن يكون لجميع أعضائها صوت فيها، فإنها لا يمكن أن تظل على قيد الحياة ما لم يكن لها هيكل واضح، وما لم تتخذ قراراتها بطريقة صارمة ومتناسقة، ولتوفر هيكل من هذا القبيل والاتساق، فإنها تحتاج لاختيار قيادي، ولكن من الذي يجعل منه قيادياً جيداً؟

القيادة الرديئة هي التي تعتمد على القوة التي يفرضها المنصب دون رؤية أو استراتيجية تواصل مع العاملين، أما القيادي الجيد فيتميز ببعد النظر والأفق الواسع والرؤية الواضحة لحل المشاكل وتوفر الدافع والتواضع والتصميم على حل المشكلات لإنجاح مهمته.

ب/ اهتمام المنظمات بالقيم:

1. لكل منظمة قيم أساسية تهتم بها وتغذي ذلك الشعور بين الموظفين.
2. النزاهة تتطلب الاتساق بين معتقدات المرء والقيم والمبادئ وسلوكه الشخصي.
3. على القادة تجسيد النزاهة والمساءلة حفظاً على سمعة المنظمة.
4. عدم استخدام المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.
5. التواضع وتطبيق الديمقراطية مع الإجراءات الحاسمة تتسق والقيادة الرشيدة.

ج/ القيادة تتطلب الحسم والاحتراف:

1. يتطلب من القائد أن يتخذ قرارات لا تتمتع أحياناً بالقبول ولكنها في مصلحة المؤسسة.
2. يمكن للقائد الوصول إلى المناصب القيادية لأنه متخذ للقرار، وليس لأنه لطيف.
3. النقطة الأساسية هي كيف يتواصل ويقوم بتنفيذ قراراته بحسن الاستماع واستصحاب الآراء الجيدة من المعاونين.
4. تتطلب القيادة إنجازات مهنية وتواجد مستمر والالتزام للوائح والزمن.
5. علي القائد أن يكون قادراً على فهم القضايا المطروحة وأن يكون قادراً على تحليل المعلومات المقدمة للحصول على احترام موظفيه.
6. تتطلب القيادة توافر السلوك الأخلاقي المتزن والمميز.
7. فشل العديد من القادة لأنهم لم يلتزموا بالقيم الأخلاقية أو أصيبوا بالعمى إزاء سلوكيات المقربين منهم التي كانت تمثل انتهاكاً للمعايير المهنية والأخلاقية. إن سلوك مستشاريك وموظفيك يعكس على تصوراتك كقيادي فيجب أن تتناسق الأعمال مع التصريحات.
8. مشاركة المساعدين في تقييم العضلات بتكوين لجان مناقشة المشاكل وتقديم مقترحات الحلول.

د / الاستعانة بالنظم والوسائل المتطورة:

أ) التكيف مع التقنيات الحديثة:

يمكن للمنظمات أن تستفيد من شبكة الإنترنت للتعرف على التقنيات الحديثة المتطورة لتسهيل إدارة المشاريع أو تعزيز الاتصالات أو تدعيم أمن المشاريع أو تحسين برامج المشاريع أو إدارة أفضل للمياه التي بدورها تؤدي إلى إنتاج أكبر للمحاصيل. ففي عالم اليوم لا غنى عن النظم والوسائل المتطورة لأي منظمة شريطة أن يكون اقتباس الجديد متوافقاً مع الظروف الخاصة بالمنظمة في الميدان.

ب) التواصل عبر الثقافات :

يعيش الجميع الآن في عالم متنوع الثقافات يختلف فيه الناس في عاداتهم وقيمهم الدينية ووجهات نظرهم السياسية وجنسياتهم المختلفة، لذا من الصعب العيش في عزلة عن كل هذه الثقافات، وتحدد الثقافة أشياء مثل كيف تفكر ونشعر ونتصرف امام الآخرين حتى نجد أنفسنا في تجانس وتناغم واحترام متبادل بين الثقافات المختلفة. لذا علينا أن نكون حذرين في تصنيف الأشخاص على أساس اختلاف ثقافتهم، وعلينا احترام ثقافة الآخرين مما يحقق تجانس وتفاهم يؤدي إلى إنجاز المشروع.

الأبعاد الثقافية الأخرى: الشعور بالذنب في مقابل الخجل. المسؤولية مقابل الخوف من الظهور أمام الناس. الارتباط بثقافة الفردانية مقابل ثقافة المجموعة. "فقدان ماء الوجه" المهم أن نتقبل قيمة الأشخاص كما هي، وعدم تعريضهم للإذلال والعار، يعتبر قول الحقيقة أقل أهمية من الحفاظ على الانسجام. ولذلك فلا تتوقع دائماً الحصول على إجابات مباشرة.

ج) القيم الاجتماعية :

- حدوث فارق كبير بين ما إذا كان الطفل تربي على النوم في سرير بمفرده، وفعل نفس الشيء في مرحلة الروضة، وقام بتطوير مهاراته من خلال لعب الأطفال أو ما إذا كان هذا الطفل يتم حمله على ظهر أمه، وينام مع والديه ، ويراقب العلاقات بدلاً من الأشياء – "أنا" مقابل "نحن".
- الفرد مقابل المجموعة أيضاً: التركيز الغربي على الأبطال الأفراد وقادة الصناعة كقدوة مع التركيز بصورة أقل على إنجازات المجموعات التي يفيد المجتمع (على سبيل المثال، يقاضى المعلمون والممرضون أجوراً زهيدة) . ويميل العمال الغربيون إلى التنقل والحركة، في حين تركز كثير من البلدان في عالم الجنوب على العلاقات ووحدة المجموعة والوثام فيما بينها.

منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دارفر

- الثقافات التي تُعَلِّي من شأن الجماعات تدعم قواعد الأسرة: فالأسرة تأتي قبل العمل. إذا كان لديك سلطة في المنظمة، فأنت مدين بتوفير وظائف لعائلتك. وتكون الزيارات العائلية المتكررة أمراً إلزامياً. كما أن عليك أن تدعم عائلتك مالياً فدخلك يخص المجموعة والأسرة والعشيرة، وليس لك أنت وحدك ويتناسب هذا مع النقاش بشأن الجدارة مقابل الرعاية.
- كيف يرون أننا فرديون: "هل يجب عليك حقاً أن تضع والديك في دار للمسنين ، وتودعهم هناك؟".
- تمازج أساليب التفاوض المختلفة- بالتعرف على الناس من قبل أن تتحدث معهم عن الأعمال التجارية.

هـ/ بعض التنبيهات والتحذيرات:

- لا تتسرع في الحكم ، بل راقب واستمع وأنظر وأسأل.
- حاول العثور على العنصر الإنساني داخل "الأخر" . أنزع العوامل الخارجية وأعثر على الوجه، وأعثر على الصوت.
- إظهار الاحترام. ما هو الطبيعي بالنسبة للآخر؟ ما الذي سيفكرون فيه إزاء سلوكي؟
- أسأل نفسك أسئلة عن الثقافة الجديدة: من يتعلق به الناس هذا، ماذا يتعلم الأطفال، ما هو أشد العقاب وطأة، ما هي أفزع الشتائم ، ما الذي يقاتل بسببه الرجال أو النساء ، لماذا ينتحر الناس؟
- أبدأ في رؤية ثقافتك كأمر غير عادي ولاحظ كيف تؤثر عليك...
- أبتكر المهارات والقدرات التي تسمح لك بتطوير الاتصالات مع الناس والحفاظ عليها من الثقافات الأخرى بصورة أكثر سهولة- الصبر والمرح وضبط النفس وقبول التناقضات.

المراجع الإنجليزية :

- 1) Draft of Training Manual for training NGOs and CBOs prepared by Prof. Dirk. Salomons of Columbia University, NY August 2010.
- 2) Child Labour a guide to Project Design, ILO Geneva 1993.
- 3) UNFPA, Results- Based Management Orientation workshop Manuel NY2001.
- 4) Guidelines for grant applications provided by USAID and UK Department for Intentional Development (DFID).
- 5) Financial Management for Development, John Camack INTRC –NGO management and policy series No.10.

المراجع العربية :

1. ترجمة مسودة دليل تدريب المنظمات الذي أعده بروفيسر دريك سالمون بواسطة د/ حامد التجاني علي بالقاهرة 2010.
2. مبادئ توجيهية لإعداد وثائق المشاريع ، وثيقة صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية.
3. وثيقة الأمم المتحدة عن الأمن في الميدان، مكتب منسق الأمم المتحدة للأمن 1998.
4. دليل الأمن العام لمنظمة كير العالمية.