

دليل تمكين منظمات المجتمع المدني



معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا - آذار/ مارس ٢٠١٨



أنتجت اسراء الشيباب محتويات هذا المنشور.

تم دعم هذا المنشور من قبل الاتحاد الأوروبي في الأردن. يعكس هذا المنشور وجهة نظر المؤلف فقط، ولا يمثل بالضرورة رؤية الاتحاد الأوروبي في الأردن.
الإذن لإعادة النشر:

لا يمكن إعادة نشر هذه الورقة بشكل كلي أو جزئي بأي وسيلة ممكنة دون إذن مسبق من معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا.
للحصول على إذن لإعادة نشر الورقة، يرجى التواصل مع قسم الاتصال في المعهد عبر عنوان البريد الإلكتروني:

info@wanainstitute.org

نشرت بواسطة معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا، الجمعية العلمية الملكية. عمان، الأردن.

المؤلفون: اسراء الشيباب

تصميم الغلاف: لين سانترمانس

التحرير: يوسف قهوجي ومحمود النابلسي

شكر خاص: لكل الخبراء الذين ساهموا في بعض محتويات هذا المنشور من خلال ورشات العمل التي نفذها المعهد للجمعيات المجتمعية والمبادرات الشبابية، وهم: د. أحمد الشقران، د. ديمة كرادشة، سمر طبلت، مي عليمات
طبع في عمان الأردن،

معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا ٢٠١٨. جميع الحقوق محفوظة. ©

قائمة المحتويات

2	مقدمة.....
4	1 التنمية المجتمعية.....
4	1.1 مفهوم المجتمع.....
4	1.2 عناصر المجتمع.....
4	1.3 أبعاد ومقومات المجتمع المحلي.....
5	1.4 مفهوم المجتمع المدني.....
6	1.5 التنمية.....
7	1.6 تنمية المجتمع المحلي.....
7	1.7 عناصر تنمية المجتمع المحلي.....
8	1.8 المشاركة.....
10	1.9 التمكين.....
11	1.10 التطوع.....
12	1.11 التخطيط المجتمعي.....
15	1.12 المسح المجتمعي.....
17	1.13 تحليل أصحاب المصلحة.....
18	1.14 أدوات المسح المجتمعي.....
20	2 الجزء الثاني: أساليب البحث – تحديد وتحليل وتقييم المشكلات.....
20	2.1 البحوث الميدانية في مجالات التنمية.....
22	2.2 البحث النوعي.....
23	2.3 البحث السريع بالمشاركة.....
23	2.4 مبادئ البحث السريع بالمشاركة.....
27	2.5 أدوات البحث الاجرائي بالمشاركة.....
33	2.6 كتابة التقرير وتقديم النتائج.....
35	3 الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي.....
36	3.1 أساسيات في التخطيط الاستراتيجي.....
36	3.2 التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.....
36	3.3 المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي.....
37	3.4 نماذج التفكير والتخطيط الاستراتيجي.....
38	3.5 أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية.....
38	3.6 الهيكل التنظيمي.....
40	3.7 الجانب التطبيقي العملي والتشبيهي للتفكير الاستراتيجي وإعداد ملامح الخطة الاستراتيجية.....
42	3.8 إعداد التحليل الرباعي.....
44	3.9 الرؤية والرسالة.....
44	3.10 الأهداف الاستراتيجية.....
48	3.11 المرحلة الرابعة تجميع الخطة وصياغة مقاييس الأداء.....
49	4 الجزء الرابع: تصميم وكتابة مقترحات المشاريع.....
50	4.1 دورة حياة المشروع من التصميم الى المتابعة والتقييم.....
55	4.2 بيان نطاق المشروع Project Scope Statement.....
56	4.3 أهم الخطوات لكتابة المشاريع.....
57	4.4 نموذج طلب تقديم مقترح المشروع.....

مقدمة

تفتقر مؤسسات المجتمع المدني عامة والجمعيات المجتمعية Community-Based Organisations على وجه الخصوص إلى المهارات التقنية الرئيسية في تصميم وإدارة المشروعات في الأردن. كما أنها تفتقر إلى فهم عميق وواضح للبيئات والموارد المتوفرة التي تتواجد فيها تلك الجمعيات.

تنتم الكثير من الجمعيات المجتمعية بالتنافسية لعدة أسباب أهمها: أن مجالات التعاون فيما بينها ضئيلة جداً ولا يوجد سوى القليل من التخطيط المشترك أو تنسيق المستفيدين أو البرامج القائمة على الجدوى الاقتصادية: وهي دراسات يقوم بها أصحاب المشاريع يتمكّن فيما بعد من تطبيق المشروع وانجاحه بالإضافة غياب فهم مشترك لأهداف التنمية وكيفية تحقيقها، الى جانب ان الكثير من الجهات المانحة هي من تقوم بتحديد الأولويات من خلال جداول تمويلها. ونتيجة لذلك، تعتبر الكثير من مؤسسات المجتمع المدني كمزود للخدمة ومحرك للضرورات الخارجية، على عكس ما ينبغي أن يكون: صاحب مصلحة نشط في التنمية وصوت للمهمشين، مراقب لأداء الحكومة، تحقيق تكافؤ الفرص وتمكين المؤسسات لبعضها البعض.

وجاءت مبادرة من معهد غرب آسيا وشمال افريقيا (WANA Institute) للخروج بالدليل التدريبي كجزء من مشروع "تعزيز المؤسسات الفكرية والمبادرات الشبابية ومنظمات المجتمع المدني" والتمول من الاتحاد الأوروبي في الأردن، والذي يهدف الى بناء قدرات وتمكين مؤسسات المجتمع المدني والمبادرات الشبابية من خلال برنامج تدريبي متكامل يعزز من قدراتهم ومهاراتهم ويمكنهم من العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ضمن مجتمعاتهم المحلية.

هذا الدليل هو نتاج التدريبات العملية التي نفذها المعهد حيث عمل المشروع على بناء قدرات ٦٠ جمعية ومبادرة شبابية من كافة محافظات المملكة، وتم تحديد المواضيع التدريبية للجمعيات والمبادرات الشبابية عن طريق الدراسات والمراجعات المكتبية وعدد من مجموعات النقاش المركزة والاجتماعات التي أجراها المعهد مع مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة.

ومن هنا يسرنا أن نضع بين أيدي ممثلي المنظمات المجتمعية والمبادرات الشبابية وغيرهم من الفاعلين المجتمعيين دليل تدريبي ليكون أداة مهمة لمؤسسات المجتمع المدني بشكل عام والجمعيات المحلية والمبادرات الشبابية على وجه الخصوص، ليكون لهذه المؤسسات والمبادرات خطط عمل تنموية لها أثر كبير على المجتمع المحلي بعيداً عن الجانب الخدمي المتعلق بالمساعدات. كما يوفر هذا الدليل مواضيع وأدوات عمل تشاركية التي من شأنها ان تساعد الجمعيات والمبادرات على تحديد وتحليل الاحتياجات والأولويات للمجتمع المحلي ولوضع خارطة الطريق لعملها لكي تساعدهم على تخطي هذه الاحتياجات والتحديات.

في الجزء الاول من هذا الدليل يتم تسلط الضوء على بناء وتطوير القدرات والخبرات للجمعيات في الأردن من خلال تقديم كافة الأدوات والمعلومات التي تؤسس لعمل تشاركي مبني على أسس عملية للجمعيات مهنيًا واداريًا واجتماعيًا واقتصاديًا، كما يقدم هذا الجزء الخبرات العملية والتقنية ضمن أنشطة يمكن الاستفادة منها في كافة المشاريع التي تطبق على ارض الواقع وتتلخص المواضيع التي يقدمها هذا الدليل ب:

- التنمية المجتمعية
- أساليب البحث – تحديد وتحليل وتقييم المشكلات
- التخطيط الاستراتيجي
- تصميم وكتابة مقترحات المشاريع
- المتابعة والتقييم

يحتوي هذا الدليل على:

- المواد التدريبية التي قدمها المدربون خلال التدريبات.
- حالات دراسية من ارض الواقع.
- أفكار وآراء ومقترحات، من الجمعيات المشاركة.
- تمارين عملية تساهم في دعم المعلومات المتوفرة.

أنماط التعلم للجمعيات والمبادرات خلال التدريبات

- التعلم عن طريق المعلومات الأكاديمية: من خلال شرح المفاهيم والمصطلحات ودراسة الحالات والنقاشات حول النظريات والأبحاث.
- التعلم عن طريق الملاحظة والتفكير بالحلول للمشكلات: من خلال استخدام الأمثلة الواقعية وعرض مقاطع الفيديو والمقاطع الصوتية.
- التعلم عن طريق التدريب: من خلال لعب الأدوار والأنشطة التدريبية.
- التعلم عن طريق الوسائل البصرية: من خلال العرض التقدمي ومقاطع الفيديو والصور والشرائح.
- التعلم بالتجربة نظرية التغيير: من خلال إعطاء المشاركين واجبات بيتية لحلها بعد التدريب ويتم مناقشة الأخطاء والواجبات في كل تدريب

1 التنمية المجتمعية

يهدف هذا الجزء الى :

- توضيح المفاهيم الخاصة بعملية التنمية وتنمية المجتمعات المحلية والمشاركة المجتمعية والتمكين.
- توضيح مفهوم التطوع وأثره على تنمية المجتمعات المحلية.
- تعريف مفهوم التخطيط المجتمعي.
- تعريف المسح المجتمعي، التعرف على كيفية اجراء المسح المجتمعي والالمام بأدوات المسح المجتمعي.

1.1 مفهوم المجتمع



مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية معينة ويسهمون في حياة واحده ويتميزون عادة في العلاقات الاجتماعية المباشرة والتشابه في أسلوب العيش والتجانس في القيم والعادات¹

اما المجتمع المحلي فهو مجموعة من الأفراد الذين يعيشون في بقعة جغرافية معينة، ويتشاركون العديد من الممارسات الحياتية، والأنشطة المتنوعة؛ كالأنشطة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتجمعهم لُحمة وطنية، ونسيج اجتماعي موحد، ويخضعون جميعاً لراية الحكم الذاتي الموحد، وتسود فيما بينهم قيمٌ عامة ينتمون إليها، ولعل أكثر صور المجتمع المحلي هي التقسيمات الجغرافية المعروفة؛ كالمدينة، والقرية، لكنّ لفظ المجتمع المحلي لا تشير فقط إلى المدينة أو القرية، بل تشملهما لتدل على المجتمع كله، والدولة بأكملها².

1.2 عناصر المجتمع

- إدراك أفراد المجتمع وشعورهم بأنهم يكوّنون وحدة واحدة.
- نطاق جغرافي يجمع أفراد المجتمع وجماعاته.
- تمكّن المجتمع من إشباع الاحتياجات الأساسية لأفراده إلى حد ما.
- بناء اجتماعي خاص به.
- وجود سلوكيات اجتماعية مثل التعاون، التكافل والصراع.

1.3 أبعاد ومقومات المجتمع المحلي

- الحدود الجغرافية.
- الناحية الديموغرافية.
- الاعتماد المتبادل ما بين اعضاء وجماعاته.

يرجى تحديد الحدود
الجغرافية لمنطقتك
بالإضافة الى الأبعاد
الديمغرافية في منطقتك
كما هو موضح
بالشكل أدناه

¹ بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت \ الورشة التدريبية \ التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان \ امان ٢٣-٢٤/٩/٢٠١٨
² المجتمع المحلي والمجتمع Community and society ا. د. عذراء صليوا رفوا مادة مدخل علم الاجتماع/ 2018
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yZKcRnwWoylJ:https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2018_01_08!10_06_33_AM.docx+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=jo&client=safari

المجتمع المدني في الأردن مجموعة من المنظمات التطوعية غير الاجبارية وغير الربحية والتي تلعب دورا مهما بين العائلة والمواطن من جهة والدولة من جهة اخرى لتحقيق مصالح المجتمع في السلام والاستقرار والتكافل الاجتماعي.⁴

في الأردن ما يقارب 7000 جمعية تدرج تحت مفهوم المجتمع المدني

تقدم منظمات المجتمع المدني النشاطات والخدمات المجانية لأفراد المجتمع بدون أي مقابل، واغلب هذه المنظمات والاتحادات والجمعيات والاندية والمؤسسات تعمل خارج نطاق الحكومة واجهزتها المختلفة، حيث تكون منظمات المجتمع المدني الجزء الأهم والمحرك في عملية التنمية.



1.5 التنمية

بحسب تعريف الأمم المتحدة في عام 1956 انها "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها في الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع".⁵

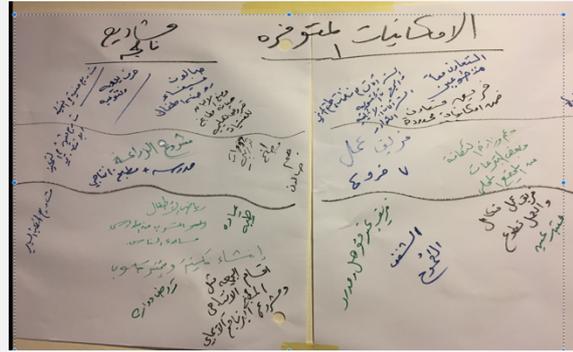
وفي تعريف اخر: عملية الوصول إلى مجتمع مثقف وواع بحقوقه وواجباته السياسية والاجتماعية والوطنية، وعملية خلق فرص اقتصادية جديدة في المجتمعات المستهدفة والنهوض بالفئات المهمشة في المجتمع كالأشخاص ذوي الإعاقة، والأيتام إلى جانب النهوض بالتعليم كوسيلة أساسية لتحقيق مفهوم التنمية كون التعليم هو الأساس في رفع الوعي والثقافة التي تقود بدورها إلى التنمية، ولا تتحقق التنمية إلا بتوافر الموارد وتطويرها ومن خلال القوى البشرية الفاعلة.⁶

تختلف المجتمعات المحلية: بأولويات التنمية الخاصة بها لان لكل مجتمع خصوصيته فعلى سبيل المثال نجد بعض المجتمعات التي تعاني من نقص المياه تضع ان من اهم أولوياتها التنموية هو توفير المصادر المائية لها، والمجتمعات التي تعاني من نقص في الموارد التعليمية تضع من اهم أولوياتها التنموية هو توفير مصادر التعليم مثل المراكز او المدارس.

⁴ ورقة سياسية: أولويات التنمية |معهد غرب اسيا وشمال افريقيا

⁵ الامم المتحدة /التنمية /<http://www.un.org/ar/development/>

⁶ ورقة سياسية: أولويات التنمية |معهد غرب اسيا وشمال افريقيا



مشاركات من بعض الجمعيات المشاركة في التدريبات: وادراج أولوياتها التنموية مع بعض الموارد المتوفرة

بوجهة نظركم، ما هي أهم الأولويات التنموية في منطقتك؟

1.6 تنمية المجتمع المحلي

هي حركة مصممة لرفع مستوى الحياة في المجتمع المحلي ككل بمشاركة أنشطة من جانب المجتمع المحلي نفسه وبمبادرة منه إن أمكن، أما إذا تبين ان المجتمع المحلي يفقد المبادرة التلقائية فهنا يمكن استخدام أساليب فنية لاستئارة الأهالي لضمان استجابتهم بحماس للحركة⁷.

وفي تعريف اخر: هي زيادة عدد الفرص للمواطنين.

اعطوا بعض الأمثلة على مفهوم التنمية:

- تحسين جودة التعليم في المدارس
- المشاريع الانتاجية المدرة للدخل للفقراء
- برامج المجتمع المدني: مشاركة الشباب وتشغيلهم، اشراك المجتمع في حوار السياسات مع صناعات القرار

1.7 عناصر تنمية المجتمع المحلي

- **العنصر الاجتماعي:** توفير المرافق والخدمات الاجتماعية، الصحة، التعليم، الخدمات الثقافية، التدريب والتأهيل، تنمية القطاعات الأهلية. "اذكروا العناصر الاجتماعية في مناطقكم"
- **العنصر البشري:** تنمية البشر أنفسهم، أفراد وجماعات، ليتسنى لهم تحقيق إمكانياتهم كاملة، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم والمشاركة بدور إيجابي. "ابحثوا عن العنصر البشري من خلال قائمة تعدونها بأسماء الأشخاص لتكون مرجع لكم"

⁷ بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت | الورشة التدريبية | التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان | اعمان 23-24/9/2018

الاسم	المهنة	المنظمة	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني
السيد محمد علي	رئيس بلدية:	بلدية:		

- **العنصر الاقتصادي:** تنمية القاعدة الاقتصادية أو الإنتاجية، الصناعات الصغيرة والحرف اليدوية، الإنتاج والتسويق، النقل والتوزيع.
- "أعدوا خطة اقتصادية - مالية: تحتوي على الموارد المالية وكيفية العمل ضمن ميزانية مُحدده"
- مثال: جمعية البركة لمساعدة الفقراء والايتم
- خطة مالية مبسطة لرصد التبرعات:

المصدر المالي	القيمة	مخصص ل	عدد المستفيدين	المدة الزمنية
متبرع " أبو عبد الله "	٥٠٠ دينار أردني	حقائب ولوازم مدرسية	١٥٠ طفل يتيم بحسب القائمة المعدة لعدد المستفيدين	١ شهر
صندوق الزكاة الأردني	١٠٠٠ دينار أردني	مساعدات مالية لأسر الايتم - الفقراء	٤٠ عائلة	٢ شهر

بعض المفاهيم المهمة (المشاركة ، التمكين ، التطوع) التي تتمحور في عمل جمعياتكم ومن المهم ان نتحدث عنها بشكل مفصل لتكون جزء أساسي في الانظمة الداخلية الخاصة بكم:



1.8 المشاركة

تعني العملية التي يلعب الفرد من خلالها دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة⁸.

كلمات خاصة بالمشاركة:

مشاركة المجتمع: مثل تفاعل المجتمع في الورشات والتدريبات التي تقدمها الجمعيات والمنظمات \ حضور أفراد من المجتمع في جلسات المجلس البلدي

المشاركة تعتمد على إتاحة المجال للديمقراطية والإقرار بحق التعبير عن الآراء المختلفة.

⁸ بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت \ الورشة التدريبية \ التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان \ عمان ٢٣-٢٤\١٩\٢٠١٨

من الأمثلة على برامج المشاركة:

- برامج الحوار والتفاعل بين المواطنين من خلال الجمعيات والمنظمات.
- المبادرات المجتمعية: بالعادة تكون المبادرات تفاعلية مع افراد المجتمع، اعطوا امثلة على مبادرات في مجتمعك المحلي.

1.8.1 المشاركة المجتمعية

هي الجهود التي يقوم بها الافراد بجميع فئاتهم ومؤسسات المجتمع المدن في مجال التخطيط، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والتقييم لعناصر العملية التعليمية، ويتحقق من هذه المشاركة استيفاء احتياجات المشاركين من ناحية، وتحقيق الصالح العام من ناحية اخرى⁹.

1.8.2 مستويات مشاركة المجتمعات المحلية في البرامج والمشاريع التنموية:

- المشاركة السلبية: كجمع اعداد من المشاركين والمتطوعين في النشاطات او البرامج دون ان يكون لهم أي اهتمام او تفاعل فقط لرصد العدد
- المشاركة بتقديم المعلومات: مثل نشر المعلومات والبيانات على الانترنت، عقد المؤتمرات الصحفية لنشر البيانات.
- المشاركة بالاستشارة: تقديم الاستشارات بخصوص المشاريع أو البرامج.
- المشاركة من أجل مردود وحوافز معينة: يشارك المواطنون غالباً في البرامج الاقتصادية ذات المردود المادي مثل دورات تعلم (الحرف – الطبخ) المشاريع المدرة للدخل، او المشاركة في التدريبات والفرص التي من شأنها ان تبني قدراتهم وتعزز المهارات والمعلومات.
- المشاركة العملية: العمل بكافة اشكاله فكل عامل في الوطن هو جزء أساسي ومهم في التنمية.
- المشاركة الفعالة: المشاركة التي تعكس اثارها على المواطنين والمؤسسات وتكون ذات نتائج إيجابية.
- المبادرة والتحفيز الذاتي: شعور المواطنين بالرغبة في المشاركة والتغيير والعمل نحو التقدم.

"المشاركة تقود الى التمكين"

كما ذكرنا بأنواع المشاركة المجتمعية (الفاعلة، العملية): حيث ان هذه المشاركة تقود الى تمكين المجتمعات المحلية وتمكين الافراد.

⁹ نفس المصدر

1.9 التمكين

هو عملية فردية يأخذ فيها الفرد المسؤولية والسيطرة على حياته ووضعها، ويُعبّر عنه انه عملية سياسية لمنح المجموعات المهشمة حقوقهم وتوفير العدالة الاجتماعية لهم.

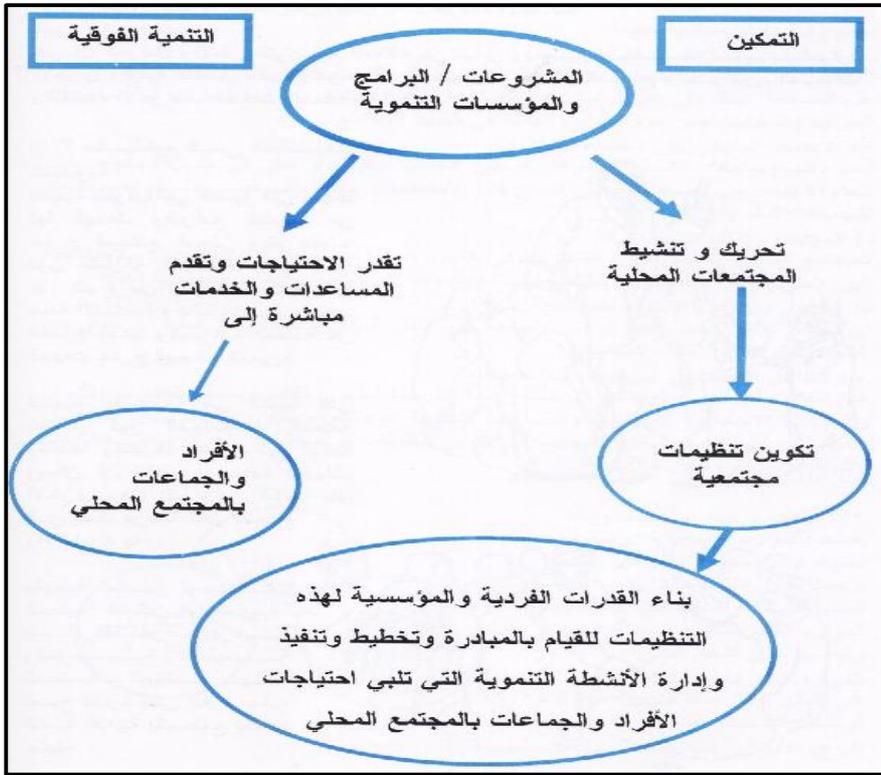
ويعني مفهوم التمكين لغوياً التقوية أو التعزيز، بينما وظيفياً أو إجرائياً، فإن التمكين تتعدد تعريفاته، وفقاً للمجال الذي يستخدم فيه، ولكن وبغض النظر عن المجال الذي يتم فيه توظيف «التمكين» إلا أنه يشير إلى عناصر من القوة يتم توظيفها لأفراد أو منظمات، والقوة هنا تعني القدرة على فعل مهمة محددة، وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية¹⁰.

يمكننا أن نعتبر المعلومات المقدمة في هذا الدليل أحد أدوات التمكين.

التمكين والتنمية: يمكننا الحديث عن التمكين من خلال منهجيات الخطط التنموية التي تُبنى حسب الاحتياجات الفعلية

للمواطنين والمجتمع المحلي وتأتي خطط التنمية بقولب التمكين للمجتمعات ورفع المستويات الاقتصادية وتعزيز الموارد المتاحة.

لو امعنتم النظر في مؤسساتكم وبحثتم عن فرص التمكين:



- تمكين المؤسسة: بناء قدرات مصادر تمويلية | خبرات عملية.
- تمكين المجتمعات: مجتمع مدني قوي يمتلك أدوات التمكين: التعليم، الخدمات، المعرفة، الدفاع عن حقوق الانسان، المشاركة)

ومن أحد المفاهيم المهمة التي تبني قاعدة قوية لمؤسساتكم وتساعد في تنظيم عملكم بعد التنمية والتمكين هو: التطوع إذ أن المتطوعين هم جزء لا يتجزأ من عملكم التنموي في مجتمعاتكم المحلية وقوتكم التي لا تهدأ.

¹⁰ نفس المصدر



1.10 التطوع

هو عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل غير وظيفي/ مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين.¹¹

وفي تعريف اخر: هو مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها الفرد أو الجماعة باختيارهم دون أجر، بقصد التخفيف عن مواطن، أو مجموعة من المواطنين أو تطوير مؤسسة، أو تنمية منطقة، أو خدمة مجتمع محلي أو تنظيمه¹².

1.10.1 حقوق المتطوعين

يعتبر حفظ حقوق المتطوعين من أحد عوامل نجاح المؤسسة

- المشاركة العملية: العمل بكافة اشكاله فكل عامل في الوطن هو جزء أساسي ومهم في التنمية.
- حق التدريب.
- حق الحفاظ على السلامة الشخصية.
- حق إعطاء شهادة تثبت قيامه بالتطوع وتبين المهام التي قام بها.
- من يقوم بالعمل التطوعي هم اشخاص سخروا أنفسهم ووقتهم لخدمة الآخرين بالإضافة لخدمة المجتمع الذي يعيشون فيه وتقديم المساعدات للمحتاجين ودفع الأذى عن المتضررين وعمل الكثير من الخدمات المجانية.
- يعد العمل التطوعي من اهم الأدوات التي نحصل من خلالها على:
- العديد من الخبرات والتجارب المهمة التي تعطي بنتائج إيجابية مهمة للمتطوع نفسه وللمؤسسة او الجمعية التي يعمل معها.
- الانشطة والاعمال التطوعية تعد من اهم الاعمال التي تطور وتنمي المجتمعات.

1.10.2 اشكال العمل التطوعي

العمل التطوعي الفردي: هو عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه وإرادة ولا يبغى أي مردود مادي، ويقوم بهذا العمل لاعتبارات أخلاقية، أو اجتماعية، أو إنسانية، أو دينية، أو تربية.

العمل التطوعي المؤسسي: وهو أكثر تقدماً من العمل التطوعي الفردي وأكثر تنظيماً وأوسع تأثيراً في المجتمع.

1.10.3 أسس اختيار المتطوعين

إن استقدام وجذب المتطوعين وهذا يعتمد على:

¹¹ برنامج الامم المتحدة للمتطوعين |

http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/operations/UN_Volunteers.html

¹² بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت | الورشة التدريبية التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان | عمان ٢٣-٢٤/٩/٢٠١٨

- وضوح الهدف من عملية التطوع: يجب ان يكون المطلوب من المتطوعين واضح بشكل جيد والمهام الموكلة إليهم واضحة
- مستويات المتطوعين التعليمية ونوع المهارات الموجودة لديهم: تستطيعون عمل فترة للمتطوعين وكل متطوع في المكان الذي يتناسب مع مهاراته
- نوع المجتمع الذي سيتم فيه التطوع (مغلق أو منفتح).
- الجنس: لا تغفلوا عن الموازنة الجندرية فمن الجيد ان تكون فرق المتطوعين متساوية العدد من الجنسين

أعدوا قائمة بأسماء المتطوعين وبياناتهم – لتكون المرجع في التواصل معهم في النشاطات – تستطيعون اعداد موازنة مالية مخصصة للفريق التطوعي إن أمكن:

الرقم	اسم المتطوع	الاهتمام	المهارات	مكان السكن	رقم الهاتف	البريد الالكتروني
١	خالد سليمان	التكنولوجيا - مواقع التواصل الاجتماعي				
٢	ايمان محمد	التوعية الصحية				



1.11 التخطيط المجتمعي

عملية جماعية تشارك بها الاطراف المعنية للموازنة بين الحاجات المتعددة والامكانيات والموارد المتاحة للمجتمع لتحقيق الأهداف المطلوب بلوغها في فترة زمنية محددة وبأقل التكاليف الممكنة¹³.

1.11.1 منهجية التخطيط المجتمعي

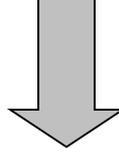
تقوم منهجية التخطيط المجتمعي على ما يلي:

- المشاركة الفعلية لكافة الجهات المعنية بعملية التخطيط للمجتمع المحلي وفي المراحل المختلفة للعملية.
- اتجاه سير عملية التخطيط يجب أن يبدأ من القاعدة وينتهي بالقمة.
- استثمار كافة الموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة في تنفيذ خطوات وضع الخطة تم تنفيذ فعاليات الخطة نفسها.

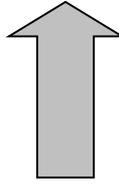
¹³ بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت | الورشة التدريبية التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان | عمان ٢٣-٢٤/٩/٢٠١٨

مدخل التخطيط من القمة

المخططون



المستقبلون



مدخل التخطيط من القاعدة

أصحاب القرار

المجتمع المحلي يشارك في التخطيط

1.11.2 الخصائص الأساسية للتفعيل المجتمعي:



- يهتم بكل سكان المجتمع المحلي.
- يهتم بكل جوانب الحياة وبمجموع حاجاته.
- يهتم بحل مشكلات المجتمع المحلي.
- يهتم بإحداث التغيير الاجتماعي في المجتمع المحلي.
- يؤكد على الجهود الذاتية ومشاركة أكبر عدد ممكن من سكان المجتمع المحلي.
- يتضمن مساعدات فنية على شكل (موظفين، معدات، تجهيزات، تمويل، استشارات فنية من جانب الهيئات الحكومية).
- يتضمن عملية تعليمية.
- تستمر جهوده لفترة زمنية طويلة وهي ليست مشاريع مؤقتة او محددة بغرض معين فهي عملية أكثر منها برنامج.
- تبني برامجه على الحاجات التي يشعر بها الناس وعلى رغباتهم وآمالهم ووفقا لفلسفة تنمية المجتمع المحلي أن يبني العمل المحلي اساسا على (إجماع اهالي المجتمع المحلي)
- يقوم على فلسفة تؤمن بحق الناس في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

1.11.3 أهمية التخطيط المجتمعي بالمشاركة

- إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية.
- ترسيخ منهج التنمية القاعدية.
- يساعد الدولة في تبني خطط أكثر واقعية.
- يساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط.
- تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابعة من احتياجاتهم.
- الحصول على دعم المنظمات المانحة.

1.11.4 مراحل وخطوات التفعيل المجتمعي: المرحلة الأولى: المرحلة التمهيديّة

- شرح الموضوع للمواطنين.
- التعرف على المجتمع من خلال اللجوء الى مصادر مختلفة في سبيل جمع المعلومات عن المجتمع الذي سيتم العمل به.
- اكتساب ثقة المواطنين وهي عملية مستمرة متجددة تبدأ من تشكيل فريق العمل وتنظيم جهود الافراد عن طريق تشكيل مجالس محلية / لجان.

1.11.5 المرحلة الثانية: دراسة الواقع الحالي

في هذه الخطوة تقوم الجهة التي ستنفذ التخطيط المجتمعي سواء كانت مديرية التنمية الاجتماعية او مركز تنمية المجتمع المحلي بدراسة الواقع في المجتمع المحلي وتحليله، وذلك في ضوء الدراسات والابحاث المعدة مسبقا حول المجتمع.

المعلومات التي يجب مراجعتها: (المجموعة المستفيدة، طبيعة الخدمات المقدمة، معلومات ديموغرافية عامة، الجهات التي تقوم بتقديم خدمات، وصف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الاساسية في المجتمع، الخبرات والموارد المالية والبشرية المتوفرة في المجتمع المحلي).

1.11.6 المرحلة الثالثة: تشكيل فريق العمل

ان العمل التنموي على اي مستوى من المستويات المجتمعية يعتبر عمل شاق ويحتاج الى المثابرة والانتظار لفترة قد تطول حتى يتم إنجاز الأهداف المطلوبة، فالناشط أو المحفز مهما كانت خبراته ومهاراته لا يستطيع لوحده ان يتحمل اعباء العمل التنموي لذلك لا بد من تشكيل فريق عمل من تخصصات مختلفة للمشاركة في تنمية المجتمع، وهذا يستدعي:

1. تحديد فريق العمل المشارك في الجهود التنموية والتعرف على تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث يشمل كافة المؤسسات الرسمية والاهلية وافراد من داخل المجتمع المحلي.
2. تنظيم وتنسيق العمل بين اعضاء الفريق وذلك يحتاج الى تحديد دقيق وواضح للأدوار والمسؤوليات لكل عضو.
3. تحديد خطة واساليب عمل للتأكد من وصول الجميع الى فهم مشترك للمهام الموكلة إليهم.
4. ينبغي على الناشط او المحفز ان لا يعتقد انه يعرف كل شيء وكذلك يجب ان ترتبط توجيهاته ومقترحاته بظروف المجتمع وتقاليده وبالخبرات المحلية.
5. يجب ان تساعد الافراد على تحمل المسؤوليات المختلفة التي يحتاجها انجاز عمل معين، وان توزع المسؤولية على من يستطيع تحملها واعطائهم القدر المناسب من التشجيع.
6. العمل التنموي كثيرا ما يواجه معوقات وصعوبات تحتاج الى التروي والحكمة والتشاور مع فريق العمل للوصول الى أفضل الطرق لتجاوز هذه المعوقات والصعوبات.

1.11.7 المرحلة الرابعة: دراسة الاحتياجات المحلية

إن دراسة احتياجات المجتمع دراسة واقعية هي النقطة الأساسية في التخطيط لبرامج تنمية المجتمع المحلي وأفضل وسيلة لدراسة هذه الاحتياجات هو جمع البيانات والمعلومات عن واقع الحال وتشخيص الاحتياجات والإمكانيات لأن عدم تقدير الموقف تقديراً سليماً ينجم عنه إما جعل التطبيق صورياً وشكلياً أو إفقاد الناس ثقتهم بالبرنامج.

جمع المعلومات:

جمع المعلومات يجب اخذ الاسئلة التالية بعين الاعتبار:

- ما هي المعلومات التي نحتاجها؟
- من اين لنا ان نحصل على هذه المعلومات؟
- من سيشارك معنا في جمع المعلومات؟
- كيف سنجمع المعلومات؟
- متى سنجمع المعلومات

1.12 المسح المجتمعي

هو أحد طرق البحث الاجتماعي من خلال تطبيق مناهج علمية في البحث لدراسة ظواهر او مشاكل اجتماعية سائدة في منطقة جغرافية معينة بحيث نحصل على تحليل كافي لأسباب هذه المشكلة وكافة المعلومات والبيانات التي نحتاجها في البحث وعلى أساسها يتم التحليل ووضع الحلول العملية¹⁴



1.12.1 لماذا المسح المجتمعي؟

- التعرف على تركيبة المجتمع وعاداته.
- المشاكل الاجتماعية الموجودة في هذا المكون الاجتماعي أو هذه الخلية الاجتماعية.
- تحديد احتياجات المجتمع المختلفة.
- إجراء تحليل عام لموضوع أو مشكلة معينة داخل هذا المجتمع.
- معرفة المشروعات والبرامج المجتمعية المنفذة والموجودة داخل هذا المجتمع.
- معرفة ما هي الخدمات التي يحتاجها هذا المجتمع، والتي يمكن أن تقدم عن طريق برامج ومشاريع تناسب المجتمع واحتياجاته.
- معرفة مقدمي الخدمات لهذا المجتمع.

نستطيع من خلال المسح المجتمعي أن نجمع قدر هائل من البيانات من الافراد في المجتمع المحلي حول قضية معينة وتكون هذه البيانات بشكل نوعي وكمي لتحقيق غاية البحث

¹⁴ بحسب تعريف المدربة: سمر طبلت | الورشة التدريبية التنمية المجتمعية والنهج المبني على حقوق الانسان اعمان

1.12.2 تقييم الوضع داخل المجتمع المحلي

هو معرفة موارد المجتمع المحلي الطبيعية والبشرية والاجتماعية، ومعرفة مشاكله وتحليلها، وبالتالي تقدير الاحتياجات التنموية وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع.

يشمل المسح المجتمعي جميع الموارد المتوفرة فيه لاستثمارها، لبناء قدرات المجتمع المحلي وتطويرها وتضم:

- الموارد البشرية: توفر المتطوعين والعاملين ذات الكفاءة والخبرة الجيدة.
- الموارد الطبيعية: داخل هذا المجتمع وكيف تستغل حالياً، وإمكانية استثمارها لخدمة المجتمع: تحديد هذه الموارد لتكون جزء فعال بالخطة التنموية مثل ان تحدد المؤسسة ما هي المواد التي تحيط بها (المحميات والغابات، ملاعب كرة القدم).
- الموارد المجتمعية: المؤسسات ومراكز الخدمة المجتمعية الموجودة داخل المجتمع المحلي مثل جمعيات ومنظمات أخرى، مساح، قاعات اجتماعات وتدريب، مدارس، جامعات، مكتبات ومجموعة المرتكزات المجتمعية التي يحي بها هذا المجتمع من عادات وتقاليد ونمط معيشة تشكل ثقافة هذا المجتمع مثل ديوان العشيرة، أماكن اجتماعات العائلات).

1.12.3 أنواع المسح المجتمعي

- مسح للمجتمع (جماعات، فئات مثل العمر والجنس، عدد السكان، عدد المنتفعين)
- مسح للخدمات (تعليم، صحة، بنية تحتية)
- مسح للموارد (مالية، بيئية، اجتماعية)
- مسح ديموغرافي (مساحات وخرائط)

1.12.4 كيفية إجراء المسح المجتمعي

حتى نصل إلى معرفة المجتمع وخصائصه والبرامج التنموية التي يحتاجها من خلال عدة وسائل تستخدم حسب الإمكانيات المتاحة من كوادر بشرية وموارد مالية، أيضاً ظروف المنطقة الجغرافية التي يتم فيها المسح من طبيعة السكان وظروف عملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المحدد واللازم للإجراء المسح.

1.12.5 ما هي الأدوات التي تستخدم في المسح المجتمعي؟

- الاستبيانات وأدوات تحديد الاحتياجات المعدة والمصممة مسبقاً، والتي تنفذ مع الأفراد ومقدمي الخدمات.
- المقابلات المباشرة مع عينات مجتمعية مختلفة ومع مقدمي الخدمات.
- الاستعانة بدراسات اجتماعية وتنموية، أو إحصائيات أو تقارير نجمت عن دراسات معدة عن المجتمع المنوي العمل معه.
- المجموعات البؤرية (المجموعات المركزة).
- البحث السريع بالمشاركة.
- حتى تتوفر لديكم المعلومات عن الجهات التي يمكن التعاون معها او تحليل موقفها للعمل معكم في قضية البحث او في مشاريعكم بشكل عام يجب تحليل الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.

1.12.6 تحليل الجهات ذات العلاقة/الشركاء

هو عبارة عن اداة يتم من خلالها جمع معلومات عن الجهات التي يمكن ان يتم التعاون معها أو تحليل موقفها من القضية على مدار البحث.

سواء كانوا أفراد أو مؤسسات هم المعنيين بمقترح السياسة العامة ويمكن تصنيفهم بالفئات التالية:

- الحكومة
- المشرعين
- لنقابات واتحاد العمال
- الجمعيات الأهلية
- الإعلام
- جهات التمويل
- رجال الدين

يقوم تحليل الشركاء بتحديد الطرق والأساليب التي قد تؤثر بها اصحاب المصالح على السياسات المقترحة أو تأثيرهم بها وكذلك موقفهم تجاه هذه السياسة وأهدافها.

الاطراف	الصلة	السلطة	الدعم	التأثير	وصف الموقف
مجلس النواب	نواب المحافظة التي تتواجد فيها مؤسستكم	- السلطة التشريعية - صناع القرار	يدعم نائب معين: الجمعيات في المنطقة. يدعم نائب آخر: موقف الجمعيات بالحصول على التمويل		تحدث نائب معين: حول دور الجمعيات في تنمية المجتمعات المحلية في الجلسة. يتضمن البرنامج الانتخابي لنائب آخر: الحديث حول

1.13 تحليل أصحاب المصلحة

وهم الأفراد أو المؤسسات الذين يؤثر عليهم الموضوع المطروح أو أصحاب السلطة الذين يستطيعون التأثير على الموضوع المقترح، ويمكن تصنيفهم على سبيل المثال كالآتي: الحكومة / النقابات / مؤسسات المجتمع المدني / الإعلام / رجال الدين / المستهلكين

1.13.1 خطوات تحليل الشركاء

1. تحديد اصحاب المصلحة (المؤيدين، او المعارضين، الخاسرين، الرابحين)
2. تقييم أصحاب المصلحة ذوي الصلة
3. الحلفاء والمؤيدين
4. المعارضون
5. المحايدون (غير الملتمزمين)

1.13.2 تحديد المواقف والمواقف المحتملة لأصحاب المصلحة

الخطوة 1: تحديد أصحاب المصلحة

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد من هم أصحاب المصلحة ذوي الصلة الذي هو في جوهره:

1. نظرة أكثر تعمقاً إلى مصالح مجموعة من أصحاب المصالح؟
2. كيف سيتأثرون؟
3. إلى أية درجة؟
4. ما التأثير الذي بإمكانهم ممارسته في مقترحات السياسية العامة؟

الخطوة 2: تقييم أصحاب المصلحة ذوي الصلة

1. الحلفاء والمؤيدون
2. المجموعة الوسطى "المحايدون"
3. المعارضون ويتم تحديدهم وفقاً لطبيعة ونوع المشكلة.



تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) – التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS)

- نقاط القوة – عوامل داخلية
- نقاط الضعف- عوامل داخلية
- الفرص – عوامل خارجية
- التحديات والتحديات – عوامل خارجية

1.14 أدوات المسح المجتمعي

- الاستبيانات وأدوات تحديد الاحتياجات المُعدة والمُصممة مسبقاً: والتي تنفذ مع الأفراد مثل المتطوعين او العاملين في المؤسسات وتحتوي هذه الاستبيانات على أسئلة وخيارات من شأنها معرفة اهم الاحتياجات واهم المشكلات.
- المقابلات المباشرة: مع عينات مجتمعية مختلفة ومن خلال هذه المقابلات يكون نموذج الأسئلة مُعد وضمن إطار الموضوع وتكون الأسئلة في المقابلات الفردية إما مفتوحة او مغلقة بحسب الاستبيان. مثال: مقابلة الباحث مع رئيس بلدية في منطقة س للحديث حول أهم الاحتياجات التي تخص البنية التحتية للمنطقة س تبدأ المقابلة بالتعريف عن الجمعية/اسم الباحث: الهدف من المقابلة: السؤال الاول: بالبداية حدثنا عن المشاريع التي تخص البنية التحتية في المنطقة س؟ السؤال الثاني: ما هي اهم المشكلات التي تتعلق بالبنية التحتية؟ السؤال الثالث: ما هي البرامج او المشاريع التي من خلالها تتغلبون على التحديات؟
- الاستعانة بدراسات اجتماعية وتنموية: أو إحصائيات أو تقارير نجمت عن دراسات مُعدة عن المجتمع المنوي العمل معه وهنا نتحدث عن البحث المكتبي للدراسات ورصد المعلومات التي تتحدث عن المجتمعات المحلية

- المجموعات المُركزة: وهي تساعد في جُزئية مُهمة في المسح المجتمعي (جمع المعلومات من فئات محدده) ضمن عمل مؤسساتكم في نطاق تنمية المجتمعات المحلية، نذكر هنا كيفية عمل خطة عمل لتنمية المجتمع المحلي:خطة عمل تنمية المجتمع

هي وثيقة تتضمن المشروعات والأنشطة التي سوف نعمل على تنفيذها من خلال جهة ما لتحقيق مخرجات تلبي الاحتياج المجتمعي ويشمل ذلك المشروعات الخدمية والاستثمارية مع تحديد هذه الخطة بزمن معين لقياس أثرها المجتمعي أي تقييمها للبناء عليها وتنفيذ خطط لاحقة داعمة لها.¹⁵

نموذج: خطة تفعيل مجتمع

الرقم	النشاط المطلوب تنفيذه	المهام المطلوب القيام بها لتنفيذ النشاط	الموارد المطلوبة لتنفيذ النشاط	اللجنة او الشخص المسؤول لمتابعة تنفيذ النشاط	الفترة الزمنية لإنجاز هذه المهمة النشاط	ملاحظات يجب أخذها بعين الاعتبار
١.	إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في الانتخابات والمشاركة السياسية	عقد ورش عمل للأشخاص ذوي الإعاقة من المنطقة للحديث عن أهمية المشاركة السياسية وادماجهم في العملية الانتخابية	فريق عمل الجمعية مقر الجمعية مدربين ومحاضرين مختصين بالانتخابات			
٢.	التشجيع على القراءة والمساهمة في النشاطات الثقافية للمنطقة	عمل مكتبة متنقلة لجمع الكتب القديمة وبيعها بأسعار بسيطة جدا و عقد جلسات لتبادل الكتب	فريق عمل الجمعية مواصلات للتنقل			

1. البرنامج المطلوب تنفيذه.
2. المهام المطلوب القيام بها لتنفيذ البرنامج.
3. الموارد المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
4. المسؤولون عن تنفيذ البرنامج.
5. الفترة الزمنية لإنجاز البرنامج.
6. أي ملاحظات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرنامج

¹⁵ دليل الممارس التنموي في تقييم الوضع والتخطيط بالمشاركة \ <http://www.fao.org/wairdocs/af201a/af201a05.htm>

2 الجزء الثاني: أساليب البحث – تحديد وتحليل وتقييم المشكلات



يهدف هذا الجزء الى التعرف الى:

- منهجيات البحث الكمي والنوعي
- استعراض مراحل البحث بالمشاركة
- بناء القضية – المشكلة ونوعها
- صياغة الأهداف الرئيسية

2.1 البحوث الميدانية في مجالات التنمية

الأبحاث التي تتناول قضايا الرأي العام هي أداة استراتيجية للسياسيين، مصممي وصانعي السياسات وممثلين المنظمات المحلية لمعرفة التغيرات والاتجاهات في المجتمع ولتحديد الاحتياجات وتحليل الظواهر المجتمعية وتقديم حلولاً جذرية للمشاكل من خلال البرامج.

البحث الكمي: هو طريقة منظمة ومُنسقة لجمع وتحليل البيانات التي تم جلبها من مختلف المصادر ويتطلب استخدام الأسئلة المغلقة والأدوات الحاسوبية والإحصائية والرياضية لاستخلاص النتائج لينتج منه نسب مئوية وتقديرات يسعى البحث الكمي إلى قياس المشكلة وفهم مدى تأثيرها بالبحث عن نتائج قابلة للقياس على عدد أكبر من الأفراد¹⁶.

ومن خلال هذا المنهج يقوم الباحث بعملية ربط بين الملاحظة التجريبية والبحث الكمي، وذلك من خلال القياس، ويتميز المنهج الكمي بأنه مناسب لعدد كبير من العلوم والمجالات كعلم النفس، الاقتصاد، التسويق وغير ذلك، ويعتمد الباحثون في المنهج الكمي على القياس من أجل اختبار النظريات، ومن ثم يبحثون عن التعريفات اللازمة لها من خلال افتراض العلاقة بين هذه المتغيرات. ولكي يتأكد الباحث من صحة المقاييس التي يستخدمها فعليه أن يقوم باستخدام مقاييس الصدق والثبات.

اما البحث النوعي: فيعرف بأنه النوع الذي يقوم باسكتشاف المواقف والسلوك والخبرات وذلك باستخدام عدة طرق، كالمقابلات والمجموعات، ويهدف البحث إلى دراسة عمق الظاهرة، حيث يعود بالأشخاص إلى الماضي، ولا يهتم بالنتائج بل بعمق الظاهرة.

¹⁶ بحسب تعريف المدربة: د. ديماء كرادشة/الورشة التدريبية: أساليب البحث، تحديد وتقييم المشكلات/عمان ٢٠١٧
<https://www.sisinternational.com/ما-هو-البحث-الكمي/>

ولقد تم تعريف المنهج النوعي بأنه عبارة عن عملية تفاعلية بين الباحث وعينة الدراسة، حيث تقوم عينة الدراسة بتقديم معلومات للباحث، تساعده في الوصول إلى الحل الصحيح.

وللبحث النوعي مجموعة من الخصائص فمن خلالها يقوم الباحث بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويهتم الباحث عندما يستخدم المنهج الكمي بالنتائج التي يحصل عليها، بغض النظر عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة، أو الأسباب التي أدت إلى الوصول إلى هذه النتائج، حيث ينظر المنهج النوعي إلى الظاهرة بأنها أمر حدث وانتهى، والمهم في الموضوع البحث عن نتائج هذا الحدث وليس أسباب حدوثه.

مميزات البحث النوعي: يتميز المنهج النوعي بالقدرة على الدخول إلى أعماق الظاهرة ودراستها، وتحليلها ومعرفة تفاصيلها دون أن يقوم بجمع بياناتها من الناس.

كما يتميز المنهج النوعي بقدرة الباحث على دراسة الظاهرة في مكان حدوثها أي في الطبيعة، ودون الحاجة لدراستها في المختبرات.

ومن مميزات المنهج النوعي المرونة الكبيرة التي يتمتع بها، وإمكانية إكمال الدراسة، وإجراء تعديلات وتطويرات عليها في المستقبل، كما أنه يقدم للباحث معلومات مهمة وذلك نظراً للحرية الكبيرة التي يعطيها لعينة الدراسة، وذلك لتعبر عن رأيها.

وللمنهج النوعي مجموعة من الاتجاهات ومنها الظاهرية، الاثنوجرافية، البحث الميداني، بالإضافة إلى النظرية الجذرية، ولكن من أبرز عيوب المنهج النوعي حدوث بعض الأمور التي قد تضطر الباحث لتترك مكان الدراسة بشكل مفاجئ، وبالتالي فإنه لن يكون قادراً على الإلمام بالظاهرة من كافة جوانبها، بالإضافة إلى ذلك فإن الباحث لن يكون قادراً على تعميم النتائج التي يتوصل إليها وذلك لأن حجم عينة الدراسة يكون صغيراً للغاية، بالإضافة إلى ذلك فإن الباحث قد يضطر للتنقل بين عدة أماكن، كما تحتاج الدراسة لتخصيص الباحث لوقت طويل لها.

البحث النوعي:

1. يقدم الملاحظات والمعلومات المعمقة والتصورات
2. يعتمد على ديناميّة المجموعات
3. يستخدم أسئلة مفتوحة
4. يقدم أفكاراً جديدة

مقارنة بين المنهجين:

البحث النوعي	البحث الكمي
مرونة عالية في الاسئلة والاجابات	غير مرن لأن أسئلته موحدة واجاباته محددة
لا يمكن تعميم النتائج احصائياً ولكن يستفاد منها على مجموعات اخرى	يمكن تعميم النتائج حسب الاصول الاحصائية والعينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة
يوجد تفاعل بين الباحث والمشارك	لا يوجد تفاعل بين الباحث والمستجيب
يركز على دور المشارك	يركز على دور الباحث

معرفة اعداد وارقام دون الرجوع لأسباب متنوعة وعميقة	التركيز على معرفة الدوافع والعواطف والاحاسيس والآمال التي أدت الى تكوين الرأي
عدد كبير من الناس	بحث استكشافي (فهم، وصف، تطوير، اكتشاف)
غير مرن لأن أسئلته موحدة واجاباته محددة	مرونة عالية في الاسئلة والاجابات

اعط امثلة على بحوث نوعية وكمية

يوفر هذا الفيديو شرحاً مبسطاً حول البحث النوعي والكمي تستطيعون الاستعانة به:

<https://www.youtube.com/watch?v=uF-9MEaiud4>

تحذير: لا تقع في الفخ الذي يقع فيه الكثيرين من المبتدئين، وأحياناً اصحاب الخبرة، وهو الاعتقاد بأن البحث الكمي هو أفضل من البحث النوعي، وليس الواحد أفضل من الآخر فهما ببساطة اسلوبين مختلفين، ولكل منهما نقاط قوة وضعف، ما ستكتشفه هو أن تحديد حاجتك من المعلومات هو الذي سيساعدك على اتخاذ القرار.

يشمل البحث النوعي المنهجيات التالية:

- المقابلات المُعمقة للأفراد والمجموعات الصغيرة (من خلال أسئلة واستبيانات تعدونها تحتوي على الأسئلة والأدلة المفتاحية)
- المراقبة المنهجية للسلوك (مراقبة السلوك الناتج للعينات الدراسية يعني مراقبة سلوك الافراد ووضع الملاحظات) وتغيرات السلوك من فترة لفترة (ممكن ان يكون التغير من الأسواء للأفضل او بالعكس اذ يجب تحليل التغير وما هي التأثيرات التي أدت الى هذا التغير)
- تحليل البيانات الوثائقية (تحليل وتفسير البيانات المعطاة)

2.2 البحث النوعي

تعنى الدراسات النوعية بتفسير مظاهر اجتماعية معينة تساعدنا لفهم أعمق للعالم الذي نعيش فيه ولماذا تجري الأمور بطريقة دون أخرى تعنى بالجوانب الاجتماعية وتعمل للإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا يتصرف الناس بطريقة معينة؟ ما الذي قد يجعلهم يغيرون سلوكهم؟
- كيف تبنى الآراء وتحدد السلوكيات؟ ما هي الرسائل المؤثرة بالناس؟
- كيف يتأثر الناس بالأحداث التي تجري حولهم؟
- من أين يستقي الناس معرفتهم بموضوع معين وكيف يتم الوصول الى مختلف الفئات في مجتمع معين؟
- كيف ولماذا تتطور الثقافات بطرائق معينة؟ كيف يمكن إحداث التغيير؟

2.3 البحث السريع بالمشاركة

هو أسلوب سريع ومكثف للتعليم يقوم بها مجموعة من تخصصات متنوعة وتعتبر وسيلة منظمة ويشترك فيها أعضاء من المجتمع المحلي وهو بمثابة وسيلة يمكن من خلالها لفريق البحث أن يجمع المعلومات بسرعة وبأسلوب منظم¹⁷.

ويستخدم في:

- تحديد وتقدير الاحتياجات
- في دراسات الجدوى
- تحديد مشكلات المجتمع المطلوب تنميته
- تحديد الاهداف والاولويات المطلوب تحقيقها من برامج التنمية
- من خلال تحديد اولويات التنمية وانشطتها وبعد جمع المعلومات يمكن من وضع خطة عمل لتنفيذ أنشطة التنمية
- متابعة وتقييم الأنشطة التنموية للتعرف على مدى التقدم الحادث.

2.4 مبادئ البحث السريع بالمشاركة

- يستند إلى قيم
- تشاركي (المجتمع هو جزء مهم من البحث، تعدد الأطراف المشاركة في البحث)
- موجه نحو الاجراءات (يوجه عمل البحث نحو الإجراءات التي تتخذونها حول القضية المطروحة)
- تأملي (نستطيع ان نتأمل ونفكر بعمق حول القضية، إن بعض الأفكار تأتي من التأمل)

2.4.1 هناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند اجراء البحث السريع بالمشاركة

- يتطلب البحث بالمشاركة السريعة ضرورة المساهمة من جميع المشاركين في برنامج التنمية ويشترك معهم أعضاء المجتمع المحلي لأنهم الأكثر دراية بظروف واحتياجات مناطقهم.
- وضع كل ما يتم مناقشته من خلال المشاركة وكل ما يعرفه المشاركون عن الاوضاع السائدة بالمنطقة واحتياجات الناس في الاعتبار والاهتمام به لضمان نجاح برامج التنمية.
- احترام جميع المشاركين بما فيهم أعضاء المجتمع المحلي واخذ كل ما يصدر عنهم محمل الجد والتزام الديمقراطية للجميع ومع الجميع لضمان نجاح المشاركة ذاتها.
- الاستماع للجميع مع التأني وتعريف الجميع بأهمية عدم الاندفاع في الامور وعدم مقاطعة الاخرين يضمن نجاحهم في العمل الذي يقومون به.
- استخدام الوسائل التعليمية لإخراج الجميع ما لديهم لضمان نجاح البرنامج مثل ورش العمل والعصف الذهني والمناقشة الهادفة.
- ان يقوم مسؤولي المشاركة بمحاولة دمج الجميع في المشاركة ودمج البرنامج وطرحه للمناقشة المجتمعية لضمان التأييد الشعبي له
- اعلم بان المرونة منك ومن جميع المشاركين بالبرنامج التنموي هي اساس نجاح اي برنامج او مشاركة.

¹⁷ بحسب تعريف المدربة: د. ديماء كرادشة/ الورشة التدريبية: أساليب البحث، تحديد وتقييم المشكلات/ عمان ٢٠١٧

- إياك والمبالغة في تجميع البيانات والمعلومات حتى لا يخاف منك اعضاء المجتمع ويفشل البرنامج.
- لا توجل عمل اليوم للغد قم بتحليل المعلومات المتحصل عليها فوراً وبلا ادنى تأخير لضمان الاستفادة منها حتى لا تتراكم المعلومات لديك.



2.4.2 من يستخدم البحث الاجرائي بالمشاركة؟

- العاملون في مجال التنمية (الجمعيات - المنظمات - المؤسسات الاهلية... الخ)
- افراد المجتمع المحلي
- الباحثون المتخصصون
- الهيئات الاجتماعية والإرشادية

2.4.3 تصميم البحث

- القضية/المشكلة: التي سوف تعملون عليها في منظماتكم
- الأسئلة البحثية: التي يبني عليها البحث (من لماذا، اين، متى كيف)
- البيانات التي نريد: المعلومات التي نحصل عليها
- أدوات جمع البيانات: ما هي طرق جمع البيانات (الاستبيانات - المقابلات - مجموعات التركيز)
- تبويب وترميز: وضع الرموز والفهرس حتى ننظم العمل
- تحليل: تحليل التقارير - البيانات - المعلومات
- كتابة التقرير: كتابة التقرير النهائي

2.4.4 كيف نبني القضية؟

- ما هو محور قلقنا، وما هو السياق، قضية البحث؟
- ما هو السؤال الذي ينبع عن ذلك القلق (كيف نقوم...؟) - سؤال البحث
- لماذا نحن قلقون؟ وما هي تجاربنا التي ادت الى هذا القلق؟ وما هي القيم التي يستند اليها السؤال - الاسباب التي تدعو للقلق؟
- ما هو دليل القلق - البيانات
- ما الذي يمكننا فعله - التأمل
- ماهي المعلومات التي يمكننا جمعها- البيانات التي نريد جمعها

2.4.5 تحديد المشكلة

- أداة التسلسل السببي هي اداة يتم من خلالها تحليل المشكلة لفهم الاسباب ذات المستويات المختلفة التي ادت الى حدوثها.
- تساهم في تدعيم العمل الجماعي بين الاطراف ذات العلاقة وتقوم على احترام الآراء المتباينة
- شجرة المشكلات

2.4.9 الاسئلة المطلوبة لتحديد الغاية من الدراسة

- ما هو بالتحديد موضوع الدراسة؟
- ما الذي قاد الى طلب هذه الدراسة؟
- ما هو نوع المعلومات التي تريدها؟
- اي نوع من المعلومات له اهمية خاصة؟
- من سيستخدم هذه المعلومات؟ وما الذي تريد فعله بهذه المعلومات؟ وكيف سيتم استخدام هذه المعلومات؟
- اين يمكننا الحصول على هذه المعلومات؟
- من يمكنه توفير هذه المعلومات لنا؟

2.4.10 وضع اهداف البحث

في المراحل الأولى يعمل الباحثون على وضع اهداف البحث على قاعدة تلبى حاجاتهم، عن طريق طرح أسئلة أولية تساعد على تحديد الغاية من البحث كما يلي:

- لماذا نحتاج المعلومات؟
- ما هي خلفية الدراسة؟
- ما الذي يدفعنا للبحث عن هكذا معلومات؟
- من يهمله نتائج الدراسة؟
- ماذا سنفعل بنتائج الدراسة؟
- ما الذي نريد أن نعرفه؟ ما هي المعلومات المتوفرة؟ ما هي الأفكار الأولية التي تدفعنا للقيام بهذا البحث؟ ما أهمية هذه المعلومات؟ لماذا وللمن؟

2.4.11 الأهداف الرئيسية

- هي مجموعة من 4-5 نقاط تقود الباحثين في رحلة جمع المعلومات.
- تصف الأهداف الرئيسية طبيعة النشاط البحثي المرجو بصياغة المصدر من الفعل (أي تقدير وفهم واستكشاف وقياس وتقييم) وتحدد الزاوية التي ستنتظر من خلالها الدراسة الى موضوع ما

2.4.12 الاسئلة الأساسية

- تنتج عن الأهداف الرئيسية
- تتشكل من 6-8 أسئلة محورية يتم التوسع فيها ومناقشتها في الدليل.
- تساهم في ضبط أدق للأهداف الرئيسية وتوفر دقة أكثر لناحية المنظور الأهم ضمن الزاوية المحددة للدراسة.
- هي ستستخدم خلال التخطيط لمجموعات التركيز بهدف توجيه الدراسة وتصميم البحث وتطوير دليل النقاش وتحليل المعطيات.
- يجب أن تحظى بالكثير من النقاشات فيما بين فريق البحث بهدف وضع النسخة النهائية.
- تستخدم كقاعدة لقيادة البحث وللتأكد من تلبية حاجات الدراسة واحترام تقنيات المنهج.

2.4.13 الأهداف الرئيسية والأسئلة الأساسية ضرورة لكل مشروع في عمل مجموعة تركيز

مهم للغاية:

- توفير بيئة متساهلة يشعر الناس فيها بالارتياح وتمكنهم من التعبير بسهولة عن شعورهم وآرائهم تجاه الموضوع.
- احذر جمع أناس من مستويات متفاوتة في الخبرة في المجموعة نفسها، اي مشرفين وموظفين او اساتذة وطلاب فهذا من شأنه خلق جو من التراتبية الأمر الذي يمنع الناس من التكلم بحرية.
- احذر جمع أناس من طبقات اجتماعية مختلفة في المجموعات نفسها فقد يشعرون بالخجل والترهيب.
- احذر حساسية اختلاف الجنس فقد تكون مانعاً جدياً للناس من التكلم عما يجول في خاطرهم.
- انتبه الى الموضوع وحكم عقلك، حكمتك وتقديرك لمختلف الأمور – تباحث مع زملائك وناق

2.5 أدوات البحث الاجرائي بالمشاركة

- الخرائط المجتمعية – خرائط المسح المجتمعي وتحديد الاحتياجات
- المصادر الثانوية – معلومات عامة
- اداة الرسم التنظيمي – خرائط او رسومات
- الملاحظة المباشرة رصد المعلومات عن طريق الملاحظات
- المقابلات – استبيانات اسئلة
- مجموعات النقاش المركزة المجموعات البؤرية التي تحدثنا عنها سابقا
- النبذة التاريخية – البحث المكتبي
- التدرج- التسلسل في الاحداث والملاحظات

2.5.1 المقابلات



المقابلات المعمقة: هي الأفضل في جمع المعطيات عن تاريخ الافراد وآراءهم وخبراتهم خصوصاً حين يتم التطرق الى مواضيع حساسة.

اجابيات المقابلات:

- تساهم في بناء الثقة وتتوسع بالأفكار الى مستوى أعمق مما تقوم به مجموعات التركيز.
- هي أكثر مرونة من حيث المكان والزمان والمجال.
- تتجنب التفاعل الشخصي ضمن المجموعة الذي يؤثر في الأجوبة من خلال الضغط الذي تمارسه المجموعة.
- المقابلة المنظمة: تعتمد الأسئلة المغلقة، وتستخدم لتكميم البيانات النوعية؛ أكبر عينة؛ اختيار شبه عشوائي
- المقابلة نصف المنظمة: الأسئلة مفتوحة، يوجد مجال للمتابعة؛ يتبع أسئلة البحث – طريقة المُعلِّم الأساسي؛ اختيار هادف
- المقابلة غير المنظمة: نقاش مفتوح، محادثة غير رسمية، غالباً ما تعتمد للمواضيع الحساسة، ومصممة لأغراض استكشافية



من المهم ان نسلط الضوء بشكل معمق حول مجموعات التركيز وماهية عملها وكيف يمكنكم توظيفها بشكل مباشر في عملكم وخاصة في الابحاث النوعية

2.5.2 مجموعات التركيز

- منهجية مجموعة التركيز هي أكثر من جمع اشخاص معاً انها نوع خاص من الجمع فيما يتعلق بالهدف والحجم والتركيبية والإجراءات. هدفها الإصغاء وجمع المعلومات في جو مريح يخلقه المحاور.¹⁸
- تتكون مجموعة التركيز عادة من 6 الى 10 اشخاص لهم خلفيات متجانسة لإجراء نقاش مركز ومفتوح يديره محاور
- يتبع المحاور دليل نقاش يشكل خارطة للأسئلة الأساسية التي ستطرح على المجموعة؛ كما يسمح للمجموعة بمقاربة الموضوع من جوانب مختلفة مع الحفاظ على انسياب النقاش ضمن ما هو مقرر.
- يتولى الباحثون تدوين الملاحظات كونها المعلومات الأولية التي تصدر عن مجموعات التركيز. المراقبة المباشرة هي اداة مفيدة ومساعدة جداً في غربلة المعلومات حسب ما تفضيه غايات البحث

تهدف الى:

- كشف عواطف الناس ومشاعرهم وآرائهم وتوقعاتهم عن موضوع معين.
- تشرك المواطنين في صنع السياسات العامة
- تسهل التعبير عن الأفكار والطباع
- تعطي معلومات نوعية للأرقام

تسمح مجموعات التركيز بـ:

- مراقبة ديناميّة المجموعات.
- معرفة كيف يشعر او يتصرف الناس تجاه قضية معينة ولماذا يشعرون او يتصرفون كذلك.
- استخراج الفسحة الرمادية في كل قضية تتعلق بالشأن العام.

الايجابيات	السلبيات
يتيح معرفة معطيات لا يمكن للاستطلاع أن يؤمنها	طريقة فيها شيء من الذاتية لجمع المعلومات
يؤمن مجال أوسع من المقابلات الفردية لتجاوب الأفراد	لا يمكن تكميم النتائج النوعية
المتابعة والمراقبة النظرية والسمعية لمجموعات التركيز	يمكن للمشاركين أن يتأثروا بمشاركين آخرين
الكلفة فعالة أكثر من المقابلات والاستطلاعات وفقاً لعدد المجموعات	تطرح بعض التحديات اللوجستية (المكان، الزمان، المعدات...)
يتيح معرفة معطيات لا يمكن للاستطلاع أن يؤمنها	
يؤمن مجال أوسع من المقابلات الفردية لتجاوب الأفراد	

¹⁸ بحسب تعريف المدربة: د. ديماء كرادشة، الورشة التدريبية: أساليب البحث، تحديد وتقييم المشكلات | عمان ٢٠١٧

متى نستخدم مجموعات التركيز؟

- معرفة كيف يشعر او يتصرف الناس تجاه قضية معينة ولماذا يشعرون او يتصرفون كذلك.
- معرفة تفاعل مجموعة ما فيما يتعلق بموضوع معين.
- عندما تكون الحاجة سريعة الى معرفة درجة التجاوب مع بعض القضايا.
- معرفة كيف أُنثر أو سيؤثر شيء ما على شخص أو مجموعة أو مجتمع بأكمله. وقد يكون هذا الشيء منتج أو مشروع أو برنامج أو حلقة تلفزيونية، الخ.
- معرفة درجة التواصل السياسي وتطوير الرسائل والشعارات
- معرفة درجة التجاوب مع بعض القضايا، وبشكل سريع
- معرفة معطيات احصائية، أو اجوبة من نوع نعم أو لا أو تصنيف
- حين لا يمكن للمشاركين التكلم بحرية
- حين تكون السرية هامة جداً ولا يمكن تأمينها
- حين تعترض المشاركين مشاكل اجتماعية تحول دون المشاركة في مجموعة
- حين يكون الموضوع غير مناسب للمشاركين
- حين تود احصاء عدد مؤيدين أو منتخبين أو مستخدمين

امثلة على الأبحاث:

- بحث في قضايا الرأي العام
- أبحاث تقييمية
- تجربة منتجات
- بحث يتناول تقييم حاجات
- تحليل السياسات الاجتماعية
- معرفة القيم والمبادئ ومقاربة الأنثروبولوجيا الاجتماعية

2.5.3 صياغة جدول المقابلة ودليل النقاش

دليل النقاش: هو سلسلة من الأسئلة يطرحها المحاور على المشاركين في مجموعات التركيز للحصول على ردود: يجب صياغة هذه الأسئلة بناءً على الأهداف والأسئلة الأساس للدراسة، وهو نبذة مُعدة سلفاً لعينة محددة من المشاركين وهي تتضمن القضايا والعناوين الواجب استكشافها.

يتم تصميم **دليل النقاش** مع الأخذ بعين الاعتبار الأسئلة العامة للبحث، وتتم صياغته بطريقة تضمن صلة المواضيع التي تتضمنها مجموعة التركيز بأهداف البحث، **دليل النقاش** أداة قوية للمحاور وللمراقبين من أجل توحيد هدف البحث وللتأكد من أنهم على الموجة نفسها.

أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند البدء بصياغة أسئلة دليل النقاش:

- أن تكون متأكد من معرفتك عن ماذا تبحث بالتأكد.
- على كل سؤال يتم صياغته، أن يجيب عن أحد الأسئلة الرئيسية، وأن يخدم هدف رئيسي. ويمكن لسؤال أن يخدم أكثر من هدف أو عدة أسئلة تحقق الوصول الى هدف.

بعد الانتهاء من إعداد الدليل، اختبروه مع زملاء لكم

2.5.4 هيكله دليل النقاش

- مقدمة: يقوم الباحث بالتعريف عن نفسه، واعطاء فكرة عن موضوع البحث، وايضا سرية وقواعد الجلسة، والمدة التي يحتاجها (أخلاقيات البحث).
- أسئلة تمهيدية: وتدعى أسئلة تهيئة الأجواء من أجل بناء جسور التواصل مع المشاركين
- الأسئلة الانتقالية: أسئلة توجه الجلسة نحو الموضوع
- الأسئلة المعقدة: وهي الاسئلة التي يطلب من المشاركين إبداء رأيهم تجاه القضايا التي تهمنا
- أسئلة اختتام الجلسة: سؤال أو سؤالين يسمحان للمشاركين توضيح مواقفهم التي اتخذوها خلال النقاشات.

2.5.5 صياغة أسئلة دليل النقاش (المعايير)

يجب أن تكون أسئلة دليل النقاش:

- أسئلة مفتوحة: الابتعاد عن هل
- أسئلة غير موجهة: تحمل إجابة ضمنية
- أسئلة متابعة أو أسئلة توضيحية
- أسئلة بسيطة ومختصرة: عدم دمج أكثر من سؤال في سؤال واحد
- أسئلة لا تصدر أحكام وغير استفزازية: عدم استخدام لغة أكاديمية
- نصيحة: السؤال القصير يعطي إجابة طويلة

أنواع الأسئلة التي تطرح: الاسئلة التحقيقية

- أسئلة عن المعرفة: مثلا كيف كانت الحادثة؟
- أسئلة حول التجارب والسلوك: مثلا لماذا فعلت كذا وكذا؟
- أسئلة عن القيم: ما رأيك ب....؟
- أسئلة عن الشعور: ما شعورك تجاه ولماذا؟
- أسئلة حول الحواس: ماذا تسمع أو ترى او تلاحظ...؟

نصيحة:

- لا تنسى تحديد وقت لكل سؤال وللجلسة ككل، عادة ما تستغرق جلسة مجموعة تركيز 60 دقيقة ولا يجب بأي حال أن تتخطى 120 دقيقة.
- لا تنسى اختبار الدليل مع زملائك
- بشكل عام إذا كان لديك دليل نقاش يحتوي اكثر من 15 سؤال فانك تسأل أكثر مما يلزم، وفي هذه الحالة عليك مراجعة الأهداف والأسئلة الأساسية والتأكد من سلم الأوليات للمعلومات التي تحتاجها وتعيد صياغة دليل النقاش بما يقتضيه ذلك.
- إن دليل النقاش قابل للتغيير في نمط الاسئلة إذا لاحظت عدم الوضوح عند طرحها على المشاركين

استقطاب المشاركين في الجلسات

- أحد أهم مراحل البحث؛ وتكمن أهميته في تحديد العيّات؛ يعتمد بشدة على تصميم البحث وتحديد المعلومات عن كل مشترك.
- لا يوجد طريقة موحدة للاستقطاب معتمدة لدى المراكز المتخصصة بإجراء مجموعات التركيز.
- عملية ابتكار وتأقلم تتغير مع مختلف الناس الذين يُطلب منهم المشاركة في مجموعة تركيز ما والذين يختلفون من مشروع بحثي الى آخر
- قد يساعد استعمال استمارات للاستقطاب للتأكد من صحة المعلومات الشخصية للأفراد الذين نريد دعوتهم للمشاركة في مجموعات التركيز فمن المهم ان تتوافر هذه الاستبيانات - وسؤال الأشخاص ورغبتهم في الحضور وجمع بعض المعلومات
- مثال

الاسم	رقم الهاتف	المهنة	مكان السكن	هل انت منتسب لجمعية/منظمة/شبكة	هل سبق لك المشاركة في مجموعات مركزه من قبل



2.5.6 محاور مجموعات التركيز

المحاور: هو الذي يسهل النقاش بين المشاركين في مجموعة التركيز

المحاور: هو الذي يطرح الاسئلة عبر استخدام دليل النقاش

المحاور: هو الذي يسأل اسئلة متابغة ويُعد ملخصات للحصول على المعلومات التي يحتاجها الباحث

يلعب **المحاور** دوراً حاسماً في نجاح مجموعة التركيز. وهو يقود النقاش باتجاهات محددة ويوجه المحادثات بطريقة تسمح للمعتقدات ووجهات النظر والمواقف بالظهور



2.5.7 تقنيات أساسية في فن المحاور

- تحديد هدف الدراسة في بداية الجلسة
- التعمق في الإجابات ومتابعتها حيث يشعر المحاورين أن ما يُقال يفيد الهدف الرئيسي، وذلك من خلال أسئلة إضافية مثل: كيف ذلك، هل يمكنك إعطاء أمثلة، قل لنا المزيد، أخبرنا عن تجربتك، والتوجه الى الآخرين للتعليق على ما يُقال.
- طرح الأسئلة بوضوح والانتباه الى مجرى النقاش.
- عدم دفع المشاركين بالضرورة الى التوافق بل تشجيع الآراء المضادة ومناقشتها.
- السماح ببعض الصمت والامتناع عن الكلام الكثير.

خلال مجموعات التركيز:

- الانتباه الى الأهداف الرئيسية للدراسة وإذا ما كان سياق النقاش يقدم معلومات مفيدة للتحليل.
- الانتباه الى التوقيت والى ديناميكية الجلسة؛ قد يلجأ المحاور الى " تغيير " الجو لتنشيط المشاركين.

المراقبة وتدوين المعلومات - الوضعية الذهنية:

- إعراف هدف البحث الذي تجريه.
- احذر التحيز الشخصي والآراء المسبقة عن الموضوع.
- لا تنس ابدأ أنك صوت كل مشارك وأن صوتك لا يُحسب.
- اصغ الى ما لا يقال.
- فكر في النوعية ودعك من الارقام.
- إن حضور مجموعات التركيز والإصغاء لما يدور فيها من نقاشات يعطي فكرة عن الواقع، ومنظور جديد للأمور التي يكشف خفاياها.
- تمتع بالتجربة الفريدة التي يوفرها لك البحث باعتماد منهجية مجموعات التركيز.

2.5.8 مراقبة مجموعات التركيز

تشكل المراقبة العامود الفقري لمنهجية مجموعات التركيز. وتوفر مجموعات التركيز الفرصة في مراقبة ردود فعل المشاركين الشفهية وغير الشفهية على القضايا ذات الأهمية، سواء تمت المراقبة من خلف مرآة حاجبة (في المراكز المجهزة بالكامل) او من خلال الجلوس في الغرفة التي تُعقد فيها الجلسة.

الأجوبة الشفهية: ما يقوله الناس من كلام وتصريحات وآراء وما إلى ذلك.

الأجوبة غير الشفهية: تتضمن تعابير الوجه وضعية الجسد ونبرة الصوت، وغيره.

2.5.9 قواعد المراقبة

تقتضي مراقبة مجموعات التركيز فهماً تاماً للمنهجية ولسير العملية.

ينبغي على المراقب الجيد أن:

- يكون على معرفة بمنهجية مجموعات التركيز.
- يكون على علم بالوسائل الأكثر فعالية في التعاطي مع المحاور. استخدام الحد الأدنى من الوقت لإيصال القدر الأقصى من المعلومات.
- يراجع أهداف الجلسات قبل انعقادها للتأكد من أن كافة المراقبين هم على الموجة نفسها فيما يتعلق بالأهداف والنتيجة المطلوبة.

2.5.10 دور المراقب -عناصر المراقبة الجيدة

تشمل المراقبة الخطوات التالية، سواء كان يتم تسجيل مجموعة التركيز ام لا.

1. التعاون مع المحاور
2. تدوين الملاحظات
3. استخلاص المعلومات

2.5.11 نماذج تدوين المعلومات

بعد اتمام جلسات مجموعات التركيز وجلسات استخلاص المعلومات، يحين وقت تحضير المعطيات بهدف تحليلها ويشمل:

- التحليل المبني على مدونات التسجيلات
- التحليل المبني على التسجيلات
- التحليل المبني على الملاحظات المدونة
- التحليل المبني على الذاكرة
- احصل على ما أمكن من المعلومات، وحاول تلخيص اجوبة كل مشترك، وتدوين الملاحظات.

لا تفعل

- لا تُفجّم انحيازك الشخصي، او أفكارك المسبقة.
- لا تستخدم المعطيات الكمية، دع الأرقام جانباً.
- لا تتخلف عن أي من الجلسات. لا شيء يضاهي وجودك في مجموعة التركيز: عليك أن تعيش اجواءها.

2.5.12 تحليل المعطيات:

- تشكل مجموعات التركيز مصدراً كبيراً للمعلومات
- يقتصر تحليل المعطيات على فحص المعلومات وتصنيفها بطريقة تحاكي الهدف الأساسي للبحث، ويرتكز التحليل على هدف البحث كما على الاهداف الرئيسية والاسئلة الاساسية للدراسة.
- يكون التحليل الجيد منهجياً وفق استراتيجية مدروسة ومصممة، ولا يكون أبداً اعتباطياً او عفويّاً او خاضعاً للنزوات.

2.6 كتابة التقرير وتقديم النتائج

2.6.1 العرض الشفوي ويستخدم في حالتين

1. تقديم النتائج الأولية الى وتقتصر على غايات البحث والتحليل التمهيدي. تستعمل عادةً كطريقة لكسب الوقت، وتعطي المعنيين بالدراسة بعض الملامح والنتائج وتمنح الباحثين الوقت المطلوب للتوسع في كتابة التقرير.
 2. تقديم نتيجة مشروع البحث الى جمهور عريض، الأمر الذي يتطلب تغطية شاملة للأهداف، والأساليب، والنتائج، والتوصيات.
- تستغرق مدة العرض من 30 الى 60 دقيقة، تركز على عدد محدود من المواضيع وتستخدم فيها العروض البصرية.

2.6.2 التقرير المكتوب

هو النتيجة النهائية لكل بحث وهو تقرير مفصل يتضمن ملخص عن نتائج مجموعات التركيز، وتحليل معمق للمعلومات ذات الصلة المباشرة بأهداف الدراسة، ومتغيرات التصميم وفرضياته.

2.6.3 أساليب التقرير

- التقارير السردية والتي تمنح الباحث الفرصة لإغناء الوصف والفهم المقارن والشرح المفصل للناس والأمكنة التي تمت دراستها.
- التقرير المبني على أسئلة
- التقرير الذي يروي قصة
- التقارير التحليلية (باعتقاد المواضيع الرئيسية) وتركيزها الأساسي هو على التحري عن أحداث، ومنظمات، وقضايا
- مبني على مواضيع
- منظم بحسب المواضيع وليس المجموعات

2.6.4 مواصفات التقرير الجيد

- إيجابي: حين تقديم النتائج اعرض الإيجابية منها أولاً.
- لا تبني التقرير بطريقة تجيب على كافة الأسئلة المطروحة في مجموعات التركيز، فمن شأن ذلك إضعاف البعد التحليلي للتقرير وتبصره بالأمر.
- ناقش الأسئلة ذات الصلة باستنتاجاتك وتوصياتك فقط، ولا تكتب النتائج غير الموثوقة.
- أسلوب كتابة عملي وبلوغ وصلب. اكتب دائماً النتائج وليس "الإحساس" بالأشياء.

تكون طريقة تقديم المعطيات مؤثرة وقوية إذا كانت تتسم بـ:

الدقة: نتائج مجموعات التركيز هي وجهات نظر وآراء الناس يعبرون عنها بكلماتهم الخاصة. إن الدقة أمرٌ حاسم في كتابة تلك النتائج وذلك من خلال تحليلها كما عبّر عنها المشاركون وربطها بإثباتات من جلسات مجموعات التركيز، أي استخدام اقتباسات مباشرة.

الملخص التنفيذي: رسوم بيانية، خرائط، وجداول: لتلخيص النتائج الأساسية وترباط المفاهيم، قَدِّم النتائج في جدول، وخارطة للمفاهيم، ورسوم بيانية

الخصائص الديموغرافية: حيث من الضروري حين تكتب تقريرك ان تدعم النتائج التي تحصل عليها بالخصائص الديموغرافية التي تظهر بين المجموعات المختلفة. تستطيعون ان تذكروا الاماكن التي ينتمي اليها المشاركين لتساعدكم في التحليل. وعليكم تحديد الحجج والآراء المخالفة، وأن تناقش أوجه التشابه وأوجه التعارض بين المجموعات وكذلك بين الأفراد.

التوصيات:

طوّر توصيات عملية تدفع باتجاه اخذ خطوات ذات صلة بأهداف الدراسة.

طور تقريرك بطريقة تدفع نحو إجراء دراسات وابحاث جديدة

3 الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي

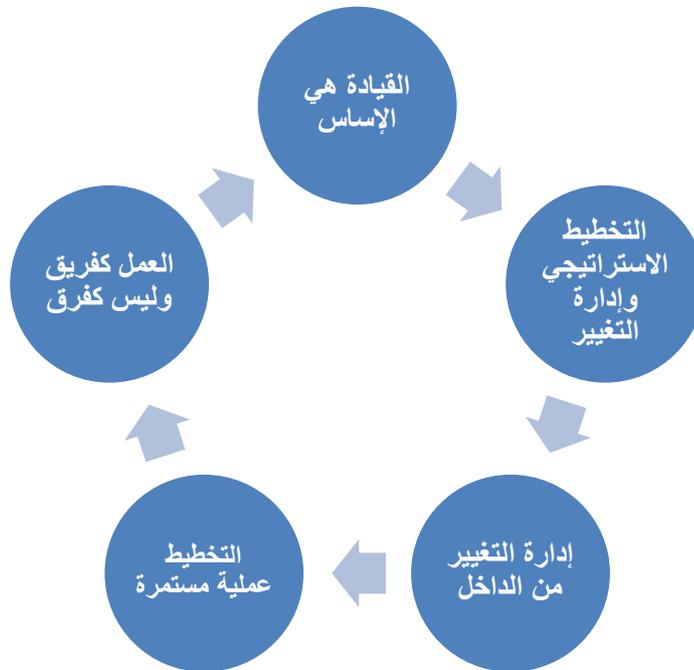
يهدف هذا الجزء الى:

تعريف التخطيط الاستراتيجي، ما هي مستويات التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي
تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الجانب التطبيقي العملي والتشبيهي للتفكير الاستراتيجي وإعداد ملامح الخطة الاستراتيجية
كيف نعمل على تحليل البيانات، ما هو التحليل الرباعي (SWOT)
كيف نقوم بصياغة الرؤية والرسالة، والخطة الاستراتيجية (الأهداف الاستراتيجية)

إن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بالتفكير في أين نحن؟ وماذا نريد أن نكون؟

وهنا لا بد من رصد الفجوة بين الوضع القائم (الآن) والوضع المرغوب فيه (المستقبل)، حتى ننطلق نحو المستقبل، وهذا يتطلب معرفة كيف يكون العمل؟ ومن يقوم به؟ ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وهل توافقت المخرجات مع الأهداف

محاور قيادة التخطيط الاستراتيجي:



3.1 أساسيات في التخطيط الاستراتيجي

العلم: قاعدة علمية وطلقة البداية لسباق طويل – العلم والمعرفة ونستطيع ان نتحدث عن مدى قوتكم العلمية/ المخزون الفكري والعلمي/البيانات والمعلومات التي ترصد في جمعياتكم.

القيادة: التأثير بالناس وقيادتهم والتأثر بهم – أنتم بالفعل قادة في جمعياتكم مؤسساتكم

الإدارة: علم وقيادة – في كل مؤسسة يختلف الأسلوب الإداري فالإدارة الناجحة تحتاج الى قائد ناجح

العمل: إتقان وأناة – ان العمل المتقن يؤدي الى النجاح ورصد النتائج الفعالة.

- التخطيط الاستراتيجي هدفه التطوير والبناء
- تبني التجارب بالتكيف لا بالنقل Adapt not Adopt
- بناء الفريق مسؤولية القيادة وعليها بناء الثقة بين الجميع

3.2 التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير



المورد البشري هو الأساس في التخطيط الاستراتيجي – وكما ذكرنا في المواد السابقة (المتطوعين وكادر الموظفين)

التحول من شؤون الموظفين إلى تنمية الموارد البشرية (من المهم ان يتم بناء قدرات وتنمية للكادر البشري)

إشراك أكبر قدر ممكن من العاملين (ان يكون العاملين والموظفين جزء مهم خلا وضع الاستراتيجيات للمنظمة)

التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة

التخطيط الاستراتيجي عملية وليس حالة ثابتة: عليكم ان تعدوا الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر وليس في بداية تأسيس منظماتكم.

مؤسسية للتطبيق لك ولمن يأتي بعدك: ان تكون هذه الخطط الاستراتيجية هي بداية ومتاحة لمن يأتي من بعد الادارة المنظمة، أي ان لا تكون حكرا على اشخاص معينين.

عمل جماعي وشراكة من الداخل والخارج (ليست خطة المدير العام): التشاركية في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

مشاركة من كافة الشركاء من القطاع العام والخاص: ان عملية اشراك أصحاب المصلحة تضيف لكم نقاطا مهمة في التخطيط الاستراتيجي.

3.3 المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل

مستويات التفكير والتخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل: في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: يعني يوجد خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف

3.4 نماذج التفكير والتخطيط الاستراتيجي

3.4.1 نموذج التخطيط المبني على الأهداف

- يتم تعريف الرؤية
- يتم تعريف الرسالة
- يتم تعريف الأهداف الاستراتيجية المرجوة
- يتم بناء الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- يتم تعريف الخطوات والنشاطات اللازمة لكل استراتيجية
- يتم جمع الخطوات السابقة وترجمتها الى خطة عمل
- التنفيذ والمتابعة

3.4.2 نموذج التخطيط المبني على الموقف

- يتم تعريف المشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسة حاليا
- يتم اقتراح ومناقشة عدد من الحلول لكل من المشاكل والتحديات المعرفة سابقا
- يتم جمع الحلول والخطوات اللازمة وتحويلها الى خطة عمل
- التنفيذ والمتابعة والتعديل عند الحاجة

3.4.3 نموذج التخطيط التوجيهي

- يقوم فريق التخطيط بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة والبرامج والموارد المتاحة واللازمة
- يقوم الفريق بتقييم البرامج والخطط الحالية بهدف تحديد الخطط التي تحتاج الى تعديل ومراجعة
- يتم اقتراح عدد من الأساليب والخطط البديلة
- يتم اعتماد الخطط الجديدة وأساليب التعديل في الخطة الاستراتيجية

3.4.4 نموذج التخطيط المبني على السيناريوهات

- يتم مناقشة عدد من المتغيرات الخارجية ذات الصلة التي قد تؤثر في المنظمة، على سبيل المثال، تغيير في الأنظمة، والتغيرات الديموغرافية، الخ.
- لكل متغير يتم مناقشة ثلاثة سيناريوهات للمستقبل (الحالة الأفضل، وأسوأ حالة، والحالة المعقولة).

- اقتراح ما يمكن أن تفعله المنظمة، أو الاستراتيجيات المحتملة، في كل من السيناريوهات الثلاثة للتجاوب مع هذا المتغير.
 - يقوم فريق التخطيط بتحديد الاعتبارات المشتركة أو الاستراتيجيات التي يجب اتباعها للاستجابة لمعظم المتغيرات الخارجية المحتملة.
- ثم يقوم الفريق بإعداد قائمة مختصرة بالمتغيرات الخارجية المرجح وقوعها على مدى السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن للمنظمة أن تتخذها للرد على هذا التغيير.

3.5 أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية

- البشرية
- الهيكل التنظيمي
- الفلسفة والأنماط الإدارية
- النظم الإدارية والمعلوماتية
- الموارد المالية
- القيم المشتركة
- نظم الجودة الداخلية

الموارد البشرية: (اطرحوا هذه الأسئلة)

- هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
- هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
- ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
- ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
- هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
- هل تتوافر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم؟

3.6 الهيكل التنظيمي



الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام.

إن من خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

الملائمة: يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.

الواقعية: أي ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.

المرونة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

3.6.1 تقييم البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية

وتمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها.

يفيد تحليل هذه المتغيرات في :

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها .
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها .
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها .
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجه

3.6.2 أولاً: البيئة العامة (البيئة الكلية)

تتضمن كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تنسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات، وتتكون من:

1. العوامل الديمغرافية.
2. العوامل الاجتماعية والثقافية.
3. العوامل التكنولوجية.
4. العوامل الاقتصادية.
5. العالمية.
6. العوامل السياسية

3.6.3 ثانياً: البيئة التنافسية

وهي البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مباشر وتسمى بيئة التنافس: عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

3.6.4 ثالثاً: تحليل وتحديد الشراكات والمصالح الاستراتيجية

المتأثر أو المنتفع هو أي شخص أو منظمة يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي أو قد يؤثر بأفعال الشركة

أمثلة:

- العمال
- الحكومة
- أرباب العمل
- الشركات الأخرى

3.7 الجانب التطبيقي العملي والتشبيهي للتفكير الاستراتيجي وإعداد ملامح الخطة الاستراتيجية

نبدأ من واقع الجمعيات والمبادرات الشبابية

3.7.1 أولاً: تشكيل فرق العمل

يجب عليكم ان تقوموا بتوزيع المهام

- عضو لجنة توجيهية
- اعضاء للجان الفنية
- فريق تجميع البيانات
- عضو لجنة الإعلامية

3.7.2 ثانياً: بدء تجميع البيانات وتحليلها، وعليكم بـ:

تجميع وتشخيص البيانات من خلال

- إطلاق ورشات العمل التعريفية
- جمع البيانات من خلال التقارير
- تحليل البيانات

3.7.3 نوعية البيانات

الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	الفلسفة والانماط الإدارية (القدرة والرغبة في التغيير)
النظم الإدارية والمعلوماتية	الموارد المالية	العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية
- نظم الجودة الداخلية (المنتج، الخدمة) - أنظمة وإجراءات ولوائح العمل (الهندسة الدورية للإجراءات)	- القيم المشتركة (روح الفريق الواحد والعمل الجماعي) - نظام تقييم الأداء والإنذار المبكر	اصحاب المصلحة (الطالب، اولياء الامور، المدارس الخاصة، رضا العميل، الموردين، الشركاء، العاملون، المدراء، الحكومة، المنافسون، المساهمون، المجتمع)

3.7.4 الطرق التي تستخدم في تجميع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية

1. ورش العمل وجلسات العصف الذهني
2. المقابلات الشخصية (Interviews)

- المحددة الأسئلة
- غير المهيكلة (دون التقيد بنمط أو شكل محدد للأسئلة)
- عبر الهاتف
- المقابلات الإلكترونية

3. الاستبيانات Questionnaires

جمع البيانات عن طريق قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً من خلال توزيعها على الأشخاص المعنيين

4. الملاحظة Observation

جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة والمتابعة والاستنباط، دون توجيه أسئلة مباشرة. وتحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة متميزة ممن يقوم بها.

الطرق التي تستخدم في تحليل البيانات

- مراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة للتأكد من سلامتها واستكمالها
- تجهيز البيانات للتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات أو الاختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات، أو استخراج بعض المؤشرات والمقاييس من البيانات.

"يحتاج تحليل البيانات إلى خبرة في اختيار وتطبيق الأساليب الإحصائية متى تطلب الأمر استخدامها"

بدء جلسات العصف الذهني داخل المنظمة ومع الشركاء

الجهات المشاركة

القطاع العام	القطاع الخاص	المجتمع المدني
- الوزارات والجهات العليا	- الشركات الخاصة	- الإعلام والمؤسسات الإعلامية
- الدوائر والمؤسسات العامة	- جمعيات الأعمال	- دور العباد والجهات الدينية
- المجالس النيابية المنتخبة	- الجمعيات المهنية	- المدارس والجامعات
- الجهاز القضائي والتشريعي	- قادة الأعمال	- الحركات المجتمعية
- الحكومات المحلية (البلديات)	- المؤسسات المالية	- وجماعات الضغط
- الأجهزة العسكرية والأمنية		- الاتحادات والغرف التجارية
		- المؤسسات غير الربحية المحلية
		- المؤسسات غير الربحية العالمية

3.8 إعداد التحليل الرباعي

إعداد مسودة التحليل الرباعي:

- تحديد نقاط القوة: ميزة نسبية
- تحديد نقاط الضعف: لتقويتها
- تحديد الفرص: البناء عليها
- تحديد التهديدات: تجنبها والتخفيف منها

نقاط القوة: انظروا الى نقاط القوة في منظماتكم

- الموارد البشرية – فريق العمل – المتطوعين
- الهيكل التنظيمي – التقسيم الإداري في منظماتكم
- الفلسفة والانماط الإدارية – سياسات المنظمة
- النظم الإدارية والمعلوماتية- النظام الإداري الخاص بكم وكل ما يتعلق بمنظمتكم من معلومات
- نظم الجودة الداخلية (المنتج، الخدمة) – نوعية الخدمات والمنتج الذي تقدمونه
- نظام تقييم الأداء – للمشاريع في جمعياتكم وخطط المتابعة والتقييم

نقاط الضعف: انظروا الى نقاط الضعف في منظماتكم

- الموارد البشرية – فريق العمل – المتطوعين
- الهيكل التنظيمي – التقسيم الإداري في منظماتكم
- الفلسفة والانماط الإدارية – سياسات المنظمة
- النظم الإدارية والمعلوماتية- النظام الإداري الخاص بكم وكل ما يتعلق بمنظمتكم من معلومات
- نظم الجودة الداخلية (المنتج، الخدمة) – نوعية الخدمات والمنتج الذي تقدمونه
- نظام تقييم الأداء – للمشاريع في جمعياتكم وخطط المتابعة والتقييم

الفرص: انظروا الى الفرص المتوفرة حولكم

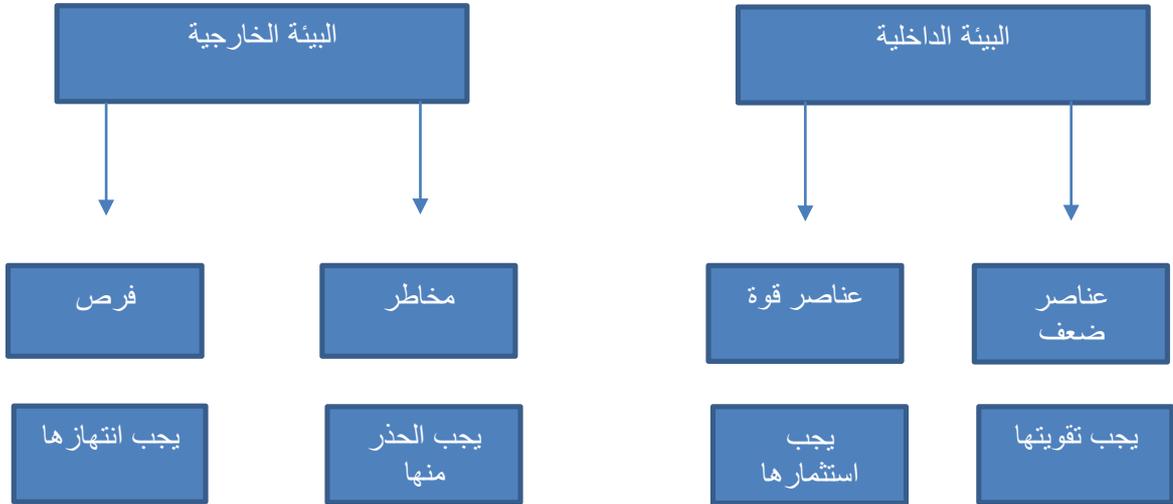
- العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية
- أصحاب المصلحة (الطالب، اولياء الامور، المدارس الخاصة، وسائل الاعلام، رضا العميل، الموردین، الشركاء، العاملون، المدراء، الحكومة، المنافسون، المساهمون، المجتمع)
- الموارد المالية: التمويل الداخلي والخارجي
- القيم المشتركة (روح الفريق الواحد والعمل الجماعي)

التهديدات: انظروا الى التهديدات والمخاطر حولكم

- العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية
- أصحاب المصلحة (الطالب، اولياء الامور، المدارس الخاصة، وسائل الاعلام، رضا العميل، الموردین، الشركاء، العاملون، المدراء، الحكومة، المنافسون، المساهمون، المجتمع)
- الموارد المالية: التمويل الداخلي والخارجي

- القيم المشتركة (روح الفريق الواحد والعمل الجماعي)

تحليل البيئة الرباعي



مثال على التحليل الرباعي

نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> موارد بشرية مؤهلة بنية تحتية متكاملة مصادر مالية متميزة تميز في العمل
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> ضعف في النشاطات التواصل مع المجتمع ضعف الشراكة مع القطاع الخاص ضعف الاتصال مع العالم الخارجي نقص بناء القدرات
الفرص	<ul style="list-style-type: none"> نسبة النمو السكاني عالية وجود المؤسسة في موقع متميز إقبال كبير على التعليم العالي تطور سوق العمل
التحديات	<ul style="list-style-type: none"> تزايد المنافسة المؤسسية تهديدات خارجية نقص الموارد المالية ضعف الثقة بالمؤسسة سرعة التطور التكنولوجي والتعليم الإلكتروني

3.9 الرؤية والرسالة

- الرؤية تمثل الوضع المستقبلي الذي نحلم بالوصول إليه.
- الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية، وتضم:
 - من نحن؟
 - ماذا نقدم؟
 - لمن نقدم؟
 - كيف نقدم؟

3.9.1 كيف يمكن صياغة الرؤية؟

- يمكن أن تكون مكتوبة ومفهومة ضمناً وبشكل عام.
- ما نود أن تراه بالمستقبل وبشركنا الجميع بالتطلع إليه.
- يمكن أن يكون أكبر من مؤسستنا.
- ما تطمح لتحقيقه من خلال عمل المؤسسة وليس بالتحديد ما تستطيع ان تحققه.

3.9.2 أمثلة على الرسالة

- سلاح الجو الأمريكي: تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي مكان وأي وقت تصل إلى كل أماكن العالم بقوة عالمية
- شركة أمنية: أن تكون الشركة الرائدة في تقديم الخدمات الأمنية على المستوى الإقليمي والمساهمة في وضع معايير صناعة الأمن في قطر

3.9.3 أمثلة على الرؤية

- مكدونالدز: السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم
- كيونتل: أن نكون من بين أكبر عشرين شركة اتصالات حول العالم بحلول 2020

3.10 الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل

توضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
- كمية ونوعية الموارد المتاحة
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة
- ثقافة وقيم الإدارة العليا
- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

خصائصها:

الأعوام 2012-2017												النشاط / الشهر	
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
													تقييم الاحتياجات
													تدريبات بناء القدرات
													حملة كسب التأييد
													المتابعة والتقييم

- محددة Specific
- قابلة للقياس Measurable
- يمكن تقييمها وملاحظتها Assessable
- يمكن تحقيقها Achievable
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ Adaptable
- مترابطة مع بعضها البعض Connected
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة Supportive
- مقبولة من ناحية التكلفة والوقت Acceptable
- مفاة بالنسب لوقت ما Timely
- تطور قدرات العاملين عليها Extending Capabilities
- واقعية Realistic
- تكافئ من يعمل على تحقيقها Rewarding

صياغة الخطة التنفيذية تساعدكم لتكونوا قادرين على صياغة الخطط التنفيذية الخاصة بمنظماتكم. يستعان في تنفيذ الخطة بخطة تنفيذية والتي توضح الأنشطة والمهام المطلوب القيام بها ثم بيان عن التوقيتات الزمنية وعن القائمين بالتنفيذ والعقبات المتوقع حدوثها. ويتم أثناء تنفيذ الخطة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة والواردة بالخطة وذلك للتعرف على مستويات الانجاز ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وهل تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، وهل توجد انحرافات بين الفعلي والمخطط، وإن وجدت فيجب رصدها ومعالجتها أولاً بأول حتى لا تتفاقم وتؤثر على النتائج الكلية.

وضع الخطط التنفيذية

1. تقسيم العمل إلى مراحل زمنية رئيسية: (بالأشهر).
2. تقسيم كل مرحلة إلى مراحل زمنية فرعية: (بالأسابيع).
3. تحديد المهام لفرق العمل (الأفراد).
4. توزيع المسؤوليات.
5. وضع خطط العمل: (جدول المهام التفصيلية والأشخاص والوسائل).
6. تحديد الموارد المطلوبة للبدء.
7. التوثيق الرسمي للخطة التنفيذية.

مثال لبرنامج زمني لخطة تنفيذية:

المرحلة	1-3 أسابيع	2-4 أسابيع	4-6 أسابيع	مستمرة
المرحلة الأولى: الإعداد للخطة				
المرحلة الثانية: التخطيط				
المرحلة الثالثة: إعداد الخطة التنفيذية				
المرحلة الرابعة: كتابة الخطة الاستراتيجية				
المرحلة الخامسة: تطبيق الخطة الاستراتيجية والمتابعة				

بطاقة وصف للمشروع

	اسم المشروع
الهدف الاستراتيجي الاول	التوجه الاستراتيجي
	خلفية المشروع
	وصف المشروع
	مبررات المشروع
	الهدف العام
	الأهداف المحددة
	خطة عمل المشروع
	النتائج والآثار المتوقعة
	مخاطر المشروع
	التكلفة التقديرية
	تكلفة تنفيذ المشروع بشكل تفصيلي
	موارد التمويل
	الشركاء
	أولوية المشروع
	وقت التحضير
	الوقت اللازم للتنفيذ

3.11 المرحلة الرابعة تجميع الخطة وصياغة مقاييس الأداء

وضع معايير تقييم الاداء

1. مقياس تقييم الفعالية:

هو معرفة مدى تحقيق الخطة لأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ومدى تطابق

الخدمات أو المنتجات للمواصفات الموضوعه.

فهو يبحث في

- تطابق الخطة مع الأهداف.
- تطابق الخطة مع المواصفات.

2. مقياس تقييم الكفاءة:

الكفاءة هي نسبة الناتج من عملية ما إلى الداخل فيها من موارد، أي هي مقياس للقيمة المضافة، وتتعلق الكفاءة بكلفة إنجاز العمل، وبالوقت اللازم لإنجازه.

فهو يبحث في:

- كلفة تنفيذ العمل.
- الزمن المستغرق للتنفيذ.

3. مؤشر الأداء: هو أداة لقياس مستوى الاداء

- يبين العلاقة السببية التي تربط بين كافة مراحل العمل: المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، والأثر.
- يكشف عن مواطن الخلل في الاداء
- يمكّن الإدارة من اتخاذ اجراءات تصحيحية بالوقت المناسب لضمان تحقيق الاهداف المخطط لها

النشاط	الأعوام 2012-2017											
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
1.												
2.												
3.												
4.												

4 الجزء الرابع: تصميم وكتابة مقترحات المشاريع

المشروع هو عمل مؤقت يلتزم به لبناء منتج أو خدمة مميزة طبقاً لدراسة الجدوى المتفق عليها.¹⁹

وفي تعريف آخر

يعرّف المشروع بأنه عمل يقوم به الفرد لينفذ فكرةً معينة، سواء أكانت عبارةً عن منتج أو خدمة، ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسية؛ كالموارد المالية، والمعرفية، وكادر العمل. كما أنّ المشروع يقدم خدمة؛ أي أنه يحلّ مشكلةً مجتمعيةً، ويكون ذلك مقابل شيء مادي. ومن الأمثلة على المشاريع الخدمية توفير وسيلة نقل في المناطق التي يحتاج قاطنيها إلى هذه الخدمة، كما أنّ هناك أمثلةً عديدة على المشاريع الإنتاجية، منها المخبز والذي يقدم منتجات الخبز لفئة مستفيدة، وهناك العديد من الأفكار والمشاريع التي تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدمية، أو أن تكون فائدتها اقتصادية على الفرد والمجتمع.²⁰

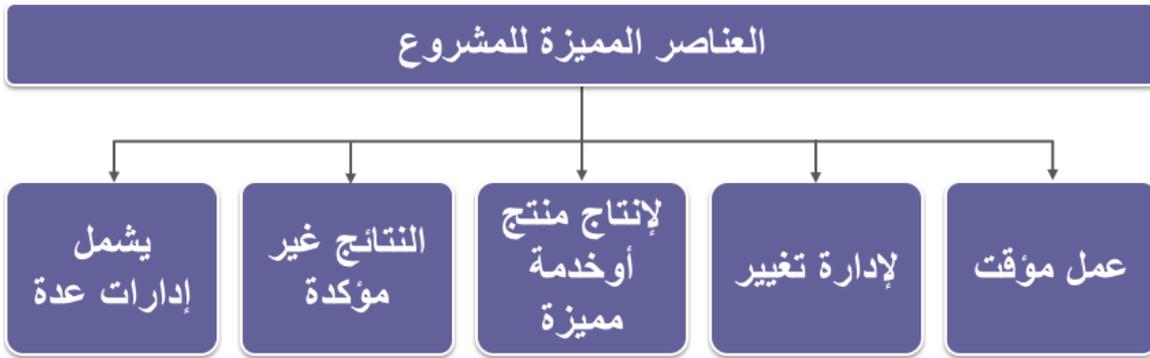
ان كتابة مقترحات لمشاريع هي خطوه مهمة في عمل الجمعية | المنظمة لان المال المقدم من المانحين مهم جدا في العمليات التنموية المحلية وذا قيمة في المجتمع المدني

يقوم المجتمع المدني بتقديم مقترحات لمشاريع تدعم دوره في الإصلاح وتعزز دور المجتمعات المحلية وتستثمر الموارد المتاحة

هل أنتم أصحاب مشاريع؟

هل لديكم مشاريع؟

ما نوع المشاريع التي تعملون بها؟



¹⁹ بحسب تعريف المدرب: الدكتور احمد الشقران الورشة التدريبية: كتابة وتصميم مقترحات المشاريع

²⁰ موضوع تعريف

المشروع:

http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9

لنعرف ما هو المشروع بشكل دقيق يجب علينا

- تحديد الأهداف: ما الهدف من إقامة هذا المشروع
- • وصف الوضع الراهن (الحالي): اين نحن وماذا نريد والى ماذا سنصل
- • تحديد المتطلبات المطلوب تنفيذها: ما هي الأهداف التي نحتاج الادوات لتنفيذها
- • الوضع المستهدف (نطاق المشروع): اين سوف نعمل
- • تحقيق نطاق المشروع في محددات المشروع: اين سنعمل وما هي الادوات والموارد المتوفرة

في المجتمع المدني: تقدم المشاريع التنموية التي تقوم بها الجمعيات والمنظمات الخدمات

1. التقنية والفنية مثل التدريب والتعليم المجاني
2. خدمة تساعد المجتمعات المحلية (فرق المتطوعين والناشطين)
3. خدمات انتاج الأبحاث والكتب واوراق السياسات

إدارة المشاريع: يجب عليكم عمل التوازن المطلوب بين محددات المشروع لضمان النجاح وتحقيق الأهداف.

1. الاتفاق على نطاق المشروع
2. تخطيط الوقت
3. تخطيط الموازنة
4. معالجة المخاطر

4.1 دورة حياة المشروع من التصميم الى المتابعة والتقييم

من أين نأتي بأفكار للمشاريع؟

اي متخذ قرار يسعى الى تنفيذ أكبر عدد ممكن من المشاريع الناجحة، والصعوبة تكمن في تصميم وتنفيذ هذه المشاريع، ويعود ذلك الى انه قد لا يختار المشروع الذي يتناسب مع قدرات وتخصص العاملين ولا يتناسب مع المستفيدين منه.

- Business need
- Market demand
- Customer request
- Technological advantage
- Ecological impact
- Social needs

يتم تبني المشروعات لأغراض معينة ويجب أن يتجانس ذلك مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن اجراء تحديد الاحتياجات باستخدام عدة وسائل مثل الاستثمارات، المقابلات، المجموعات المركزة... وغيرها، والمهم هنا ان يستخدم صاحب المشروع الأداة التي تتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة وتوصله الى المعلومة الصحيحة.

ويجب العمل على ترتيب اولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة"، ثم اختيار الفكرة الاقل تكلفة والاكثر فائدة وتهمل الأفكار الاكثر تكلفة والاقل فائدة، وتبقي الأفكار الاقل تكلفة والاقل فائدة والأفكار الاكثر تكلفة والاكثر فائدة على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما

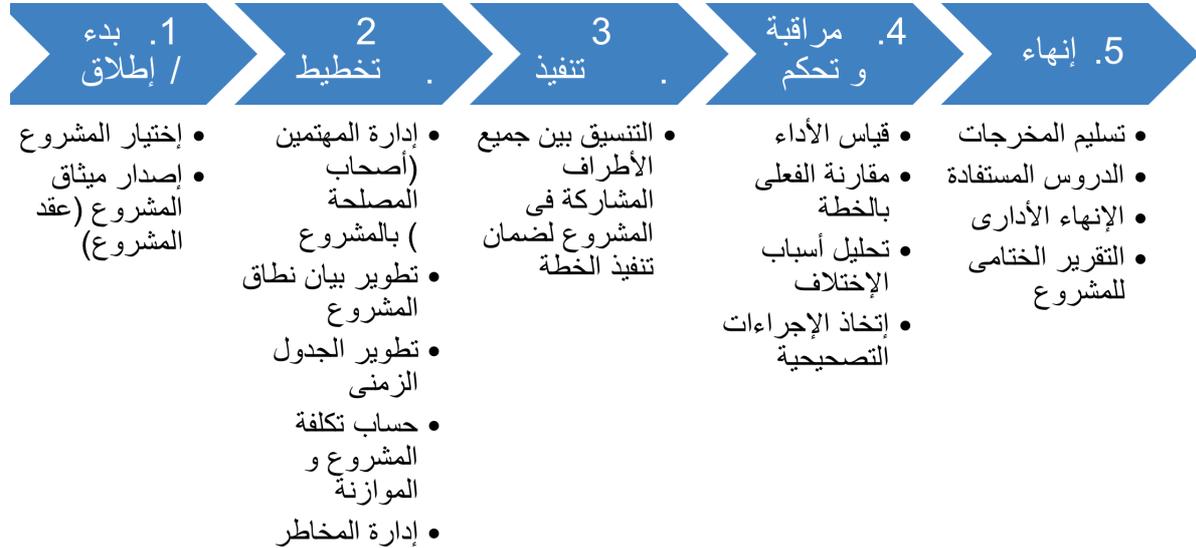
يساعد الجمعية على تطبيقها أيضاً.

وبعد ان يتم اختيار فكرة المشروع لا بد من العمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعداد ورقة مرجعية عن الفكرة"، ويجب ان العمل على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع اعضاء الهيئة الادارية، العاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجهها واخذ موافقة الهيئة الادارية على إعداد وتنفيذ هذا المشروع.

من اشكال المشاريع:

- المشاريع التي يقوم بها الافراد والمؤسسات
 - مشاريع تهدف الي استغلال الموارد.
- مشاريع الصناعات الاستراتيجية
 - مشاريع التصدير
 - مشاريع الامن الغذائي
 - مشاريع خدماتية
- المشاريع البيئية
- المشاريع المجتمعية

دورة حياة إدارة المشروعات



4.1.1 بدء / إطلاق المشروع

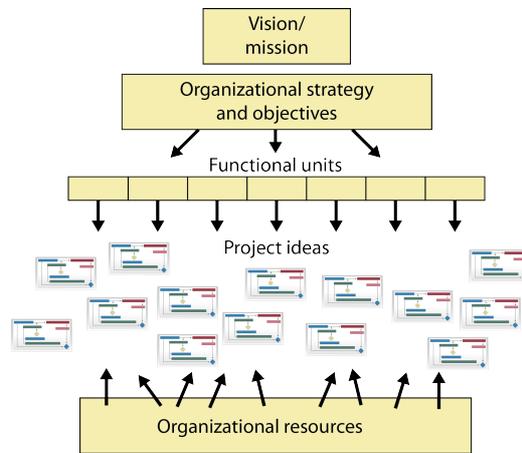
اختيار المشروع

المشاريع ذات الأولوية العليا هي المشاريع التي تسهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

راعى المشروع يقدم مقترح: صاحب الجمعية او المنظمة

لكل مقترح يتم إعداد دراسة جدوى: وهي التي سوف تحدد المخاطر وتجنبها، وما هي الموارد المتوفرة ومن هم المنافسين.

يتم اعتماد المشروعات ذات الأولوية العليا طبقا للموازنة: والتي تتماشى مع حاجات التنمية والطرح الذي يطرحه الممول في السوق



تفشل المشاريع للأسباب التالية:

- فريق المشروع هو الوحيد المهتم بالنتيجة
- لا يوجد أحد مسؤول
- تفتقر الخطة إلى التفاصيل
- استراتيجية خاطئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع
- ميزانية و/أو موارد لا يمكن الاعتماد عليها
- نقص في التواصل
- الابتعاد عن الهدف الأساسي للمشروع
- عدم متابعة المشروع وفقا للخطة الموضوعه

عوامل نجاح المشاريع بشكل عام

- دعم الإدارة العليا
- تحديد المهتمين بالمشروع
- معرفة وتحقيق توقعات المهتمين بالمشروع
- غاية معلنة وخطة جيدة للقيام بالمشروع
- فريق تقني مختص
- فريق فعال وملتزم
- تواصل جيد
- منهجية محددة وفعالة لإدارة المشاريع

4.1.2 فكرة المشروع

- اسم المشروع: حددوا اسم المشروع
- الغرض من المشروع: لماذا هذا المشروع وماذا نريد منه
- أهداف المشروع: SMART وهي الأهداف الذكية (محدد\قابل للقياس \ممكن تنفيذه\حقيقي\محدد بوقت)
- النطاق المبدئي للمشروع (الاطار العام)
- التواريخ المهمة في المشروع: الخطة الزمنية
- الموازنة المعتمدة: الخطة المالية
- المخاطر المتوقعة: ما هي المخاطر والتحديات المتوقعة
- راعي المشروع: الممول
- مدير المشروع

4.1.3 تخطيط المشروع

قبل البدء بتخطيط المشروع: اعرفوا من هم المهتمين بالمشروع (Project Stakeholders) أي وكل شخص أو مجموعة أو جهة له علاقة بالمشروع (+ / -).

- راعي المشروع: الممولين
- فريق المشروع
- الفئة المستهدفة
- المنافسون
- مهتمين بالمشروع (حكوميين, سياسيين , صحافيين , مواطنينالخ)

مثال:

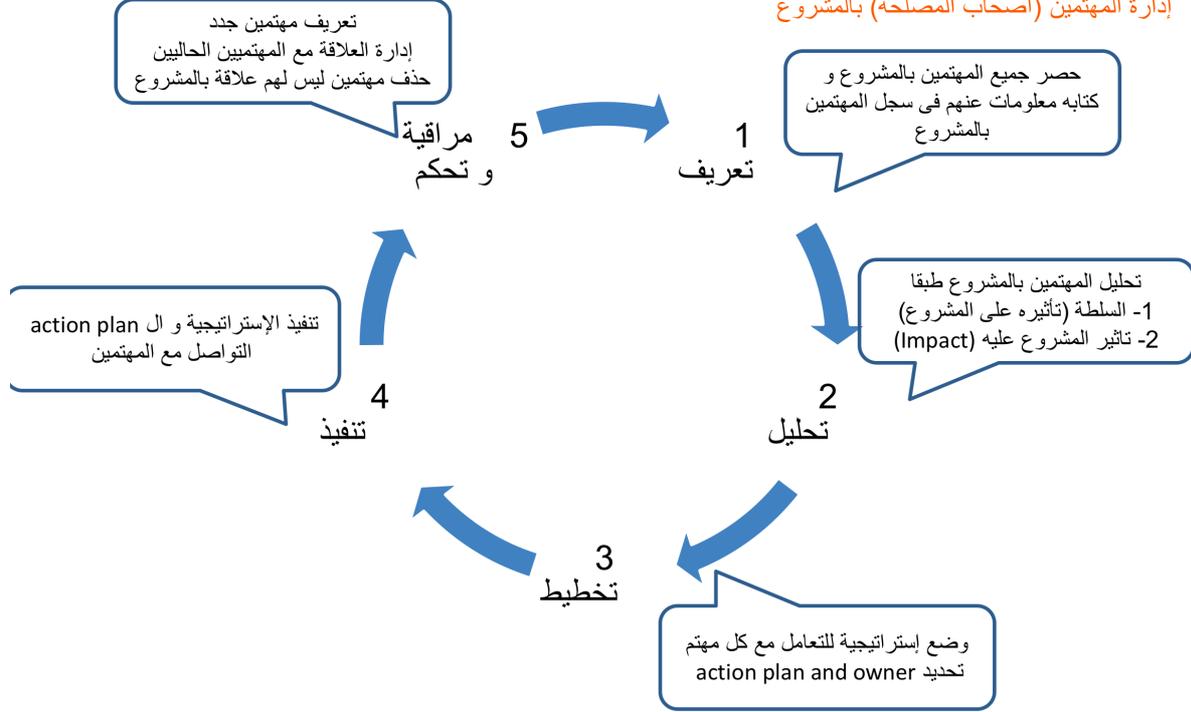
اسم المشروع: حماية الأطفال من العنف الاسري

الفئة المستهدفة: الأطفال المعرضين للعنف وكافة الأطفال ضمن الفئة العمرية (٠-١٥)

المهتمين بالمشروع: الفئة المستهدفة + الاهالي + المهتمين من الممولين لبرامج الأطفال + مسؤولين حكوميين + مدافعين عن حقوق الانسان

المهتمين بالمشروع (Project Stakeholders)

إدارة المهتمين (أصحاب المصلحة) بالمشروع



وكما تحدثنا سابقاً عن أصحاب المصلحة وكيف نحلل أصحاب المصلحة بحسب:

–تأثيره على المشروع ((Power / Influence))

–تأثير المشروع عليه ((Impact))

–توجهاته نحو المشروع (+/-)

اعدوا قائمة بأصحاب المصلحة لمشاريعكم:

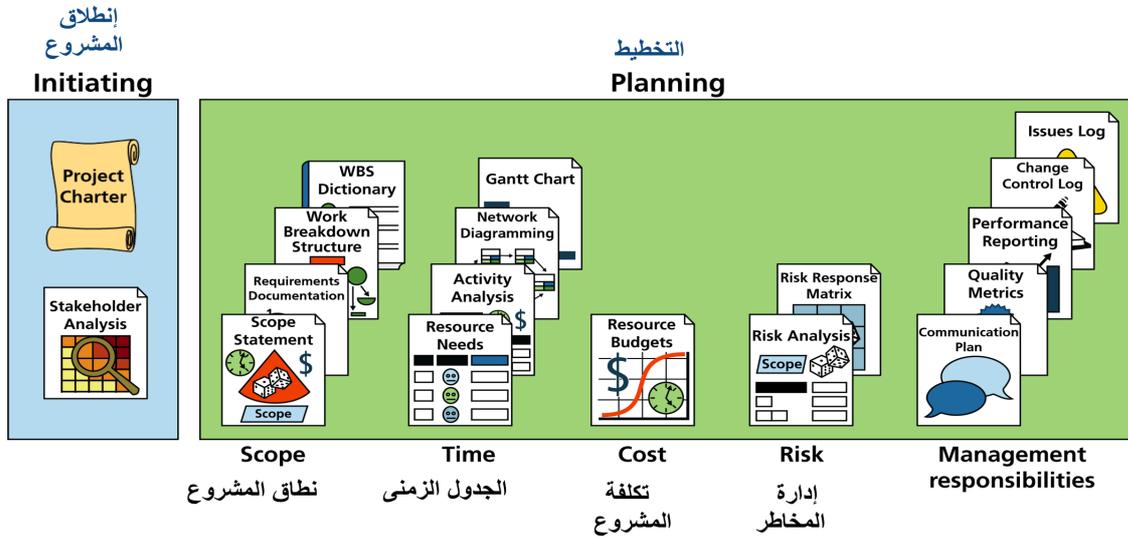
الاسم	المهنة	موقفه من المشروع	تأثيره
احمد محمد	رئيس بلدية	يدعم وينادي بأهم اهداف المشروع	الضغط على مجلس النواب وعلى الجهات الحكومية لتغيير قوانين او تقديم خدمات

4.2 بيان نطاق المشروع Project Scope Statement

- يجري تحديد العمل بشكل أعمق، وذلك من خلال تقسيم هذا العمل إلى أجزاء قابلة للإدارة.
- اعدوا وثيقة تلخص وصف المنتج النهائي، المخرجات، الية العمل، المنهجية معايير القبول، الاستثناءات، والقيود والافتراضات مما تعزيز فهم عام لنطاق المشروع بين المهتمين بالمشروع.
- يتم بناء هيكل تنظيمي للمشروع بحيث يكون وسيله تواصل فعالة بالإضافة لتنظيم ومتابعة الأعمال.
- يعتبر الهيكل التنظيمي للمشروع إحدى الوثائق الأساسية في إدارة المشروع، لأنها توفّر قاعدة أساس للتخطيط وإدارة الجدول الزمني والتكاليف والتغيرات التي قد تحصل على المشروع.

تخطيط المشروع

عناصر خطة المشروع



الجدول الزمني للمشروع

يحتوي عقد المشروع على تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء وعلى معلومات الميزانية.

بيان نطاق المشروع والهيكل التنظيمي للمشروع تساعدان على تعريف وتحديد ما يجب القيام به.

(Activity Definition) تعريف الأنشطة:

يتضمن تعريف الأنشطة تطوير الهيكل التنظيمي لتقسيم العمل بطريقة أكثر تفصيلاً، ودعم التوضيحات التي تؤدي إلى فهم كل العمل الذي يجب القيام به، وبذلك نستطيع تطوير تقديرات حقيقية للفترات الزمنية.

بعد تحديد قائمة الأنشطة، نكون قد حصلنا على قائمة شاملة لكل الأنشطة لتي يجب أن تجري خلال المشروع.

الخطوة التالية هي استكشاف الترتيب الذي يجب أن تتفّذ وفقه هذه الأنشطة.

بعد أن نقوم بتحديد الأنشطة والتسلسل المناسب لتنفيذ الأنشطة، نقوم بإجراء تقدير للفترات الزمنية اللازمة لها.

4.3 اهم الخطوات لكتابة المشاريع

- جمع المعلومات عن خلفية المشروع (بيانات وأرقام وامثلة من الواقع)
- صياغة فكرة المشروع (عليكم ان تعملوا على صياغة الفكرة بشكل مقنع وواضح)
- كتابة بيان مقنع للمشكلة (اعرضوا المشكلة التي سوف يعالجها المشروع بشكل مقنع للممول)
- تقديم تعريف واضح للأهداف الفرعية والأهداف الأساسية.
- صياغة الأنشطة: اعملوا على صياغة الأنشطة بشكل متسلل
- تصميم خطة التقييم والمتابعة: عليكم ان تصمموا خطة المتابعة والتقييم الخاصة بالمشروع وليس بعد انتهاء المشروع
- كتابة ملخص المشروع: اعملوا ملخص للمشروع بشكل مختصر
- المتابعة مع المانحين

4.3.1 اقسام المشروع

الرئيسية :

غلاف الرسالة : مرفقة وتصف المشروع بشكل مختصر

ملخص : يحدد الأهداف والمشكلة وماذا سيحقق المشروع

الأهداف الرئيسية والفرعية : تعطي النتائج بشكل دقيق عبر مراحل زمنية وقابلة للقياس

الأنشطة : وفيها نصف الأنشطة والخطط الاستراتيجية والبرامج التي ستنفذ

المتابعة والتقييم : وضع خطة تقييم لمعرفة درجة تحقق الأهداف

قدرات الجمعية : عليكم ان تذكروا قدراتكم ومواردكم التي تؤهلكم لتنفيذ المشروع

الميزانية والخطط المالية : وفيها الوصف التفصيلي لجميع الاموال المخصصة للمشروع

على مشروعكم ان يكون سهل القراءة بسيط خال من الأخطاء الإملائية , تجنبوا اللغة الصعبة , ادعموا ما تقولوا بالحقائق والأرقام وحالات دراسية , استخدموا الأساليب الايجابية المؤثرة

4.4 نموذج طلب تقديم مقترح المشروع

معلومات المنظمة		
إسم المنظمة		
إسم ووظيفة مسؤول المشروع بالمنظمة		
هاتف		
فاكس		
البريد الإلكتروني		
العنوان		
رقم وتاريخ تسجيل المنظمة		
نوع المنظمة		
حكومية	خاصة	تعاونية
غير حكومية	شركة خاصة	أخرى (الرجاء التحديد)
معلومات أساسية عن المشروع		
عنوان مقترح المشروع		
الوصف المختصر لمقترح المشروع		
هل المشروع سوف يتم بالتعاون مع جهة خارجية؟ (الرجاء الإجابة بلا أو نعم) نعم لا		
إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء ذكر إسم ومعلومات الإتصال بالجهة المشاركة		
الجهة المستفيدة من المشروع		
حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروع		
مدة تنفيذ المشروع		
المنطقة الجغرافية التي سوف يتم بها تنفيذ المشروع		

وصف تفصيلي للنشاط المقترح				
ما هو المشروع الذي سوف يتناوله المقترح؟				
ما هي العوامل التي أدت إلى اختيار هذا المشروع؟				
إلى أي مدى تعتبر فكرة مقترح المشروع مبتكرة في معالجة المشكلة القائمة؟				
كيف سيتمكن مقترح المشروع من مساعدة الفئات المستهدفة في المنطقة التي سوف ينفذ بها؟				
هل يملك المشروع إمكانية تكراره في مناطق أخرى مشابهة؟				
ما هي خطة المنظمة لمتابعة وتقييم المشروع أثناء مراحل تنفيذه المختلفة؟ وضع خطة المتابعة والتقييم				
المعلومات المالية المتعلقة بالمشروع				
التكلفة الكلية للمشروع بالدولار الأمريكي أو العملة المحلية				
هل توجد أية مساهمة مالية أو عينية من مقدم المشروع أو من جهة أخرى؟				
الرجاء ذكر تفاصيل مقترح الميزانية بإختصار- المزيد من التفاصيل سوف تكون مطلوبة في حالة وصول المقترح إلى المراحل النهائية				
النشاط	التكلفة	مساهمة مقدم المقترح أو أية جهة أخرى	التمويل المطلوب	التكلفة الكلية
إمضاء مسؤول المشروع بالمنظمة : اليوم والتاريخ :				



www.wanainstitute.org

غرب آسيا وشمال أفريقيا

هاتف: +٩٦٢٦٥٣٤٤٧٠١ | الجمعية العلمية الملكية، ٧٠ أحمد الطراونة ، عمان، الأردن | info@wanainstitute.org

www.wanainstitute.org