

وحدة تمكين المجتمع المدني مشروع نساء قيادات

الدليل التدريبي
2022-2024

من نحن:

في عام 2018 أنشأت مؤسسة بسملة وزيتونة وحدة تمكين المجتمع المدني، بهدف دعم وتفعيل دور المجتمع المدني السوري على نحو مستدام، سواء داخل سوريا أو خارجها، من خلال العمل الطويل الأمد مع هذا المجتمع لترسيخ مفهوم حقوق الإنسان وتعزيز قيم اللاعنف والمواطنة والمساواة بين الجنسين. ويرافق عمل الوحدة عمليات تجري في جميع المراكز المجتمعية التابعة لبسملة وزيتونة والتي تركز على الإغاثة والتنمية. وبدافع من رؤيتنا، طورنا نمط تدخلنا وعملنا بطريقة تلبي احتياجات وتوقعات شعبنا في المستقبل للعيش بكرامة وحرية.

تؤمن وحدة تمكين المجتمع المدني في بسملة وزيتونة بتعزيز دور المجتمع المدني للمساهمة في التنمية الشاملة على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتعتقد بسملة وزيتونة بأهمية دور المجتمع المدني في ضمان العودة الآمنة والطوعية للاجئين إلى ديارهم، أو مناطق المنشأ، حيث يمكنهم الحصول على حقوقهم الأساسية واحتياجاتهم الأساسية مثل الغذاء والسكن والتعليم والعمل.

ومن الأهمية بمكان إعادة إشراك اللاجئين العائدين في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بعد أن عاشوا سنوات في ظروف غير إنسانية، حيث قضى معظمهم تلك السنوات في مخيمات اللاجئين في البلدان المضيفة. بالإضافة إلى ذلك، تؤمن بسملة وزيتونة بالدور المحوري للمجتمع المدني في مراقبة إعادة الإعمار، فضلا عن الضغط على الدولة والأطراف المعنية لتبني سياسات منصفة ينبغي أن تكون مصممة لمنع التغيير الديموغرافي في سوريا، وحماية حقوق الجميع، والتعويض العادل لأولئك الذين فقدوا منازلهم وسبل عيشهم وأراضيهم. وينبغي أن تهدف ممارسة الضغط إلى اعتماد سياسة إنمائية متوازنة ومنصفة لجميع المناطق، وتجنب أن يكون أمراء الحرب مستفيدين اقتصاديا وأن يوزعوا السلطة والمنافع فيما بينهم.

وتتبنى وحدة تمكين المجتمع المدني منهاجا يعتمد على التعزيز المتكامل للقدرات، بما في ذلك التدريب و الكوتشينغ والإشراف والدعم المالي في شكل منح فرعية لإعادة تأهيل وتمكين وبناء معارف الأفراد، ومجموعات من الناس، مثل المنظمات الشعبية والحركات الاجتماعية، ومنظمات المجتمع المدني (شبه المنظمة). وبذلك يتمكنون من مواصلة جهودهم لتحقيق إنجازات تدريبية لمنظماتهم ومجتمعاتهم المحلية على حد سواء، من أجل الوصول إلى مجتمع أكثر إنصافا وحرية.

جورج طلاماس
عضو مؤسس مشارك ومدير القسم الاستراتيجي

لمحة عن المشروع:

ضمن برنامج تمكين المجتمع المدني، نفذ فريق وحدة تمكين المجتمع المدني مشروع "مبادرة" في شمال غرب سوريا بين عامي 2022 و 2024. يهدف المشروع إلى دعم وتعزيز منظمات المجتمع المدني السورية، التي تقودها وتشارك في قيادتها النساء، والتي تعمل في مجالات حقوق الإنسان وحقوق النساء وقضايا الحماية. و يهدف أيضًا إلى تعزيز استعداد هذه المنظمات وضمان وصولها إلى الخدمات بشكل عادل في المنطقة. في إطار المشروع، تم تعزيز استدامة 6 جمعيات بقيادة نسائية من خلال توفير دعم تقني، وذلك عبر تقديم تدريبات متخصصة في مجالات مثل كتابة وتصميم المقترحات و جذب الممولين، إدارة المشاريع، وإدارة الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم الأداء وتعزيز الحوكمة. إضافة إلى حزمة من التدريبات المدنية شملت مجموعة من المواضيع مثل المناصرة. حقوق النساء، الحماية، والجندر، بالإضافة إلى جلسات التدريب والتوجيه الشخصي لتمكين هؤلاء النساء وجمعياتهن.

في المرحلة التالية من المشروع، نظمت الجمعيات جلسات حوار مجتمعي بمجموع 36 جلسة بهدف متابعة وتقييم الاحتياجات والمشاكل على مستوى النساء النازحات ونساء المجتمع المضيف في شمال غرب سوريا. ونتج عن هذه الجلسات مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين آليات إدماج النساء في تصميم وتنفيذ المشاريع بما يعكس أولوياتهن.

في المرحلة الثالثة من المشروع، تم تقديم دعم مالي ومنح صغيرة للجمعيات المستهدفة لتنفيذ تدخلاتها المجتمعية بناءً على احتياجات المجتمع المحلي التي تم رصدها من خلال جلسات الحوار المجتمعي. وفي مرحلة متقدمة بعد الانتهاء من المشروع، سيستمر تقديم الدعم للجمعيات لتحسين الأداء وتعزيز فرص التمويل.

بفضل هذا المشروع، ستكون لجميع الجمعيات التي شاركت فيه رؤية واضحة لتحقيق وتوسيع تدخلاتها المجتمعية وتعزيز القدرة على تطوير الأفكار والبحث عن فرص تمويل مناسبة.

هدف الدليل التدريبي:

يهدف الدليل التدريبي الى عدة أمور، أهمها خلق وتوثيق معرفة شاملة حول حزمة التدريبات المقدمة وتوفير فهم مفصل لمجموعة متنوعة من التدريبات، بما في ذلك تقنياتها، و عرض كيفية دمج التدريبات المختلفة في مرجع واحد، يتناسب مع الأهداف، المستويات المختلفة بالإضافة الى اعتماد هذا المرجع للأستثناس والاستفادة في الرجوع إليه حين الحاجة وعرضه على افراد الجمعيات والفرق المعنية بهذا الدليل كمنهجية ومرجعية داعمة وقادرة على إيصال الافادة والمعلومات الى الجميع، يعتبر هذا الدليل التدريبي أحد أهم نواقل المعرفة التي تعتمدها بسمة و زيتونة خلال عملها في وحدة تمكين المجتمع المدني.

فهرس

التدريبات المدنية

9	مهارات التيسير
27	حقوق النساء
43	المناصرة
53	الجندر
71	حماية النساء والمساحات الآمنة للنساء والفتيات

التدريبات التقنية

89	كتابة مقترحات المشاريع
109	الموارد البشرية
123	إدارة المشاريع التنموية
143	المتابعة والتقييم
165	الإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحية - المحلية



التدريبات المدنية

المادة المعرفية الأولى
مهارات التيسير

إعداد

عبيده السيد علي

فهرس

13	مقدمة
14	مرحلة التحليل
19	مرحلة التصميم
21	مرحلة التنفيذ
23	مرحلة التقييم
25	القيادة الطرفية

إن النزاع الدائر في سوريا منذ عام 2011 هو واحد من أكثر النزاعات التحديدية والمعقدة في العصر الحديث. يشكل هذا النزاع مأساة إنسانية وسياسية طال أمدها وأدى إلى دمار هائل في البنية التحتية والاقتصاد والمجتمع السوري.

في مثل هذا السياق الحساس، تعد مهارات تيسير الحوارات أداة أساسية للتعامل مع التوترات والمناوشات بين الأطراف المتنازعة، ولتوفير سبل الحوار والتفاهم التي من شأنها أن تساهم في البحث عن حلول سلمية للأزمة السورية.

منذ بداية النزاع في سوريا، شهدت البلاد انقساساً عميقاً بين أطراف متنازعة متعددة. على مدى سنوات النزاع، تعقدت المصالح والأجندات وتزايدت التباعد بين هذه الأطراف، مما أدى إلى تعقيد تحقيق التفاهم والتوصل إلى حلول سلمية.

وفي هذا السياق، تكمن أهمية تيسير الحوارات في إنشاء جسر من الاتصال والتواصل بين الأطراف المتنازعة. يعمل الوسطاء والمتوسطين المهرة على توفير بيئة محايدة وآمنة للجميع، حيث يمكن للمشاركين في الحوار أن يعبروا عن مخاوفهم ومطالبهم ويسعوا للتفاهم بشأن القضايا العالقة.

تتطلب هذه المهارة مستوى عالٍ من الحيادية والتفهم للقضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي دفعت البلاد إلى هذا الصراع المدمر.

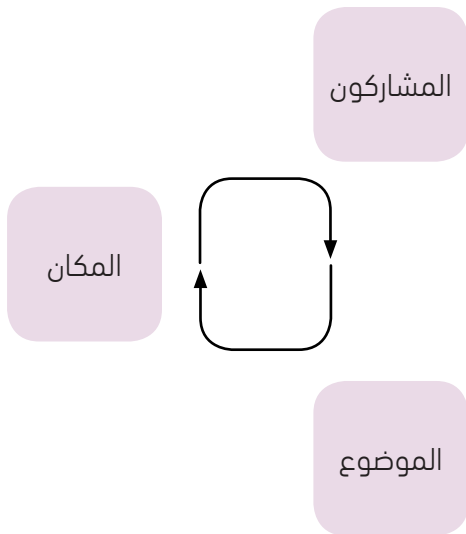
عليه، يتضمن تيسير الحوارات في سوريا أيضًا تعاملًا مع الاختلافات الثقافية والعرقية والدينية التي تميز المجتمع السوري. يحتاج الوسطاء والمتوسطون إلى القدرة على تحسين التواصل وبناء الثقة بين الأطراف المتنازعة المتنوعة، والتي يمكن أن تساهم في تخفيف التوترات وتجاوز الانقسامات العميقة. ومن الجوانب المهمة لتيسير الحوارات في سوريا أيضًا، هو قدرة الوسطاء على التعامل مع تداعيات الصراع النفسية التي يعيشها الأفراد والمجتمعات المتأثرة بالنزاع. فقد شهدت سوريا مأساة إنسانية هائلة، حيث فقد الآلاف من الأشخاص أحبائهم وممتلكاتهم، وتعرضوا للجوع والنزوح، مما أثر بشكل كبير على الحالة النفسية للأفراد.

يلعب الوسطاء دورًا حيويًا في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي والانفتاح على حل المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات المعنية. تعد مهارات تيسير الحوارات أداة حيوية لتحقيق السلام والاستقرار في سوريا. من خلال توفير منصة للحوار والتفاهم، يمكن أن تساهم هذه المهارات في تخفيف التوترات وبناء الثقة بين الأطراف المتنازعة والعمل نحو حلول مستدامة للأزمة السورية المستمرة. بذلك، تظل تيسير الحوارات عنصرًا أساسيًا في بناء عالم أكثر سلامًا وازدهارًا للشعوب في أي منطقة تشهد نزاع.

دورة حياة التيسير

مرحلة التحليل

تحليل المخرجات



نموذج بلوم هو نموذج تعليمي تم تطويره بواسطة بنجامين بلوم وفريقه في عام 1956 ، ويُعتبر أحد الأدوات الأساسية في تصميم المخرجات المتوقعة للحوارات وعمليات التيسير.

يُستخدم هذا النموذج في عملية التخطيط والتصميم التعليمي لتحديد المهارات والمعرفة المرغوب فيها من الحوار،

ويعمل كإطار يساعد على تحديد أهداف الحوار وتحديد المعايير التي يمكن قياسها لتقييم نجاح الحوار.



يتكون نموذج بلوم من ستة مستويات رئيسية للتعليم، وهي:

المعرفة Knowledge

تشمل المستوى الأول من النموذج مجرد حفظ المعلومات وفهمها. يتعلم الأفراد في هذا المستوى الحقائق والمفاهيم الأساسية التي تتعلق بالموضوع المحدد للحوار. وفي تصميم عملية التيسير، يُعزز المنظمون للحوار تحقيق هذا المستوى من خلال تقديم محتوى تعليمي وشروحات واضحة للمشاركين.

التفاهم Comprehension

في هذا المستوى، يتمكن المشاركون من استيعاب المفاهيم والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. يتم ذلك من خلال توجيه الحوار نحو مناقشة مفاهيم أعمق وتطبيقاتها العملية. يُعزز التفاعل بين المشاركين لتحقيق هذا المستوى.

التحليل والتطبيق Analysis and Application

يُعتبر المستوى الثالث من النموذج هو المستوى الأعلى من التعلم. في هذا المستوى، يتمكن المشاركون من تفكيك المفاهيم وتحليلها وتطبيقها على سياقات مختلفة. يُحفز المنظمون للحوار على تحقيق هذا المستوى عن طريق وضع مسائل تحليلية ومشكلات يتعين على المشاركين التفكير وحلها.

التحليل Analysis

في هذه المرحلة، يقوم المشاركون بتحليل المعلومات والمفاهيم المقدمة لهم. يعمل المشاركون على فهم علاقات الأفكار والمفاهيم وكيفية تفاعلها معًا. يمكن أن تشمل هذه المرحلة تفكيك المفاهيم إلى مكوناتها الأساسية وفهم التفاعلات بينها. يساعد التحليل في تطوير مهارات التفكير النقدي والقدرة على اكتشاف النماذج والمنطق.

التركيب Synthesis

في هذه المرحلة، يعمل المشاركون على ترتيب المعلومات والأفكار وتنظيمها بطريقة مترابطة ومنطقية. يُشجع المشاركون على تجميع المفاهيم المختلفة لإنشاء صورة أكثر اتساقًا واكتمالًا. من خلال التركيب، يتم تعزيز قدرات المشاركين على تطبيق المعرفة والمفاهيم على سياقات جديدة وحل المشكلات بشكل إبداعي.

التقييم Evaluation

في المرحلة النهائية، يتم تقييم الأفكار والمعلومات التي تم تقديمها وتحليلها خلال الحوار. يقوم المشاركون بتقييم فعالية المفاهيم والمعرفة المكتسبة ومدى تحقيق الأهداف المحددة. يساعد التقييم في تحديد مدى تحقيق التعلم وتحديد النقاط القوية والضعيفة في عملية التيسير.

عند تصميم عملية تيسير باستخدام نموذج بلوم، يتم تحديد أهداف الحوار بدقة وفقًا للمستوى المطلوب من التعلم. يُحدد المنظمون المحتوى والموضوعات الرئيسية التي يجب تغطيتها في الحوار لتحقيق هذه المستويات.

من خلال تطبيق نموذج بلوم، يصبح تصميم الحوارات وعمليات التيسير أكثر فعالية وهدفية. يمكن للمنظمين تحسين تجربة المشاركين من خلال تقديم فرص للتعلم والتفاعل على مستويات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن قياس تحقيق المخرجات المتوقعة للحوارات وتقييم فعالية العملية التيسيرية.

يعد نموذج بلوم أداة قوية لتصميم المخرجات المتوقعة للحوارات وعمليات التيسير، حيث يساهم في تحديد الأهداف والمحتوى المناسب لتحقيق التعلم والتفاهم بين الأطراف المتنازعة.

يُمكن استخدام هذا النموذج في العديد من السياقات، بما في ذلك النزاعات السياسية والاجتماعية والثقافية، لبناء جسور التواصل والتفاهم البناء والمستدام.

تحليل المكان

أشكال الإجلالاس هي الأنماط المختلفة لتنظيم المشاركين في الحوار أثناء جلسة التيسير. تختلف هذه الأشكال وفقًا للتفضيلات والاحتياجات وطبيعة الحوار والأهداف المحددة.

سأقدم لك شرحًا لبعض الأشكال الشائعة للاجتماعات ومزايا وعيوب كل منها:

1 . الطاولة المستديرة:

تعتبر الطاولة المستديرة من الأشكال الشائعة في التيسير والحوارات الجماعية. تتمثل ميزتها في تعزيز التواصل والتفاعل بين المشاركين بشكل متكافئ،

تشجع الطاولة المستديرة على تحفيز النقاش وتبادل الأفكار بشكل فعال حيث يكون الجميع قادرًا على رؤية بعضهم البعض والمشاركة بسهولة. ومن عيوبها، قد تكون صعوبة في تنظيم الجلسة إذا كان عدد المشاركين كبيرًا، كما قد يكون التواصل صعبًا في حال تواجد توترات شديدة بين الأطراف.

2 . الصندوق المفتوح:

نظم الجلسة بشكل مفتوح حيث يمكن للمشاركين الجلوس في المنطقة المحيطة بالوسيط أو المتوسط. يُعزز هذا الشكل الشعور بالمساواة والحرية في التعبير. ومن مزاياه، أنه يتيح تشجيع المشاركين على المشاركة بحرية وبدون تحفظ. ومن عيوبه، قد يصعب للوسيط أو المتوسط السيطرة على الحوار في حالة ازدياد التوترات أو عدم التوازن في التواصل بين الأطراف.

3 . شكل اجتماعي عظم السمكة:

يشبه هذا الشكل الهندسي عظم السمكة، حيث يجتمع المشاركون في المنتصف ويوجد مساحة للوسيط أو المتوسط في الجانب الآخر. يتيح هذا الشكل توجيه الانتباه نحو المتحدثين وتعزيز التواصل الفعال بين الأطراف. ومن مزاياه، أنه يسهل السيطرة على التواصل والحفاظ على التوازن في الحوار. ومن عيوبه، قد يصعب على بعض المشاركين الرؤية بشكل واضح في حالة كانت الجلسة كبيرة الحجم.

4 . المدرجات:

تستخدم المدرجات عادة في الاجتماعات الكبيرة حيث يجلس المشاركون على درجات متعددة وتكون منصة الوسيط أو المتوسط في الأمام. يتيح هذا الشكل للمشاركين رؤية المتحدثين بوضوح ويمكن للوسيط أو المتوسط توجيه الحوار بسهولة. ومن مزاياه، أنه يُظهر التنظيم والترتيب في الجلسة. ومن عيوبه، قد يكون هناك تحفظات من بعض المشاركين حول الشعور بعدم المساواة أو الاختلاف في المستويات.

تعتبر الاجتماعات وأشكال الاجتماعات أدوات مهمة لتصميم جلسات التيسير بشكل فعال. يجب اختيار الشكل الأنسب حسب طبيعة الحوار وتوقعات المشاركين والأهداف المرجوة لتحقيق التواصل والتفاهم البناء بين الأطراف المتنازعة.

تحليل المشاركين

نموذج ديسك هو نموذج لتحليل الشخصيات يُستخدم لفهم الطبائع والسلوكيات المختلفة للأفراد. يرمز النموذج إلى أربعة أنماط رئيسية للشخصية،

الطابع القائد
الطابع التأثيري
الطابع المستقر
والطابع المطلع

تعتبر هذه الأنماط قوية في تحديد التفضيلات السلوكية وأنماط التواصل والتفاعل الاجتماعي للأفراد.

الطابع القائد

محاسن:

- قوة الإرادة والتحمل والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
- القدرة على تحديد الأهداف وتحفيز الفرق لتحقيق النتائج المرجوة.
- الفعالية في القيادة والتنظيم وإدارة المواقف الصعبة.

مساوئ:

- قد تتجاهل هذه الشخصية مشاعر الآخرين وتظهر بأنها صارمة وقاسية.
- قد تفتقد إلى المرونة والتفاهم في التعامل مع الآخرين.
- يمكن أن تسبب هذه الشخصية بعض التوترات في الحوار بسبب تفوقها القوي وقراراتها القاطعة.

◆ الطابع التأثيري

محاسن:

- مهارات التواصل القوية والقدرة على جذب الآخرين إلى رؤية مشتركة.
- القدرة على تحفيز وتوحيد المجموعات من خلال الإلهام والحماس.
- القدرة على إحداث تأثير إيجابي على الآخرين وتعزيز الروابط الاجتماعية.

مساوئ:

- قد يُفضل بعض المشاركين الاستماع إلى أصواتهم الخاصة على الآخرين.
- قد تكون هذه الشخصية غير متركزة وتفتقد إلى التركيز على التفاصيل.
- قد تصطدم ببعض الأفراد الذين لديهم أولويات مختلفة وتتسبب في الصراعات.

◆ الطابع المستقر

محاسن:

- القدرة على التعاون وبناء العلاقات الجيدة مع الآخرين.
- الاستقرار العاطفي والقدرة على التفاهم والاستماع للآخرين.
- القدرة على الحلول السلمية والمنصفة للنزاعات والمشكلات.

مساوئ:

- قد يصعب على هذه الشخصية اتخاذ القرارات الصعبة والتحدث بجرأة.
- قد يتجنب بعض المشاركين التعبير عن آرائهم والاحتفاظ بمشاعرهم.
- قد يُعتبر الطابع المستقر بعض الأحيان غير فعال في التعامل مع المواقف العاطفية الشديدة.

◆ الطابع المطلع

محاسن:

- الدقة والانضباط في التخطيط والتنظيم وتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفكير التحليلي وحل المشكلات المعقدة بفعالية.
- الاهتمام بالجودة والتميز في الأداء والعمل.

مساوئ:

- قد تبدو هذه الشخصية متحفظة وقاسية وقد تصعب تكييفها مع المواقف الاجتماعية.
- قد تكون حاجة هذه الشخصية للدقة والتفاصيل مُرهقة على الآخرين.
- قد يصعب على الطابع المطلع الإقناع بآراء الآخرين أو التواصل بفعالية إذا لم يكن متحمسًا للفكرة.

أثناء عملية التيسير، يمكن للمدير التيسيري أن يستخدم نموذج ديسك لتحديد أنماط الشخصيات للمشاركين والتعامل معها بذكاء. يساعد هذا النموذج في تحسين التواصل وبناء الثقة بين الأطراف المتنازعة وتعزيز فرص الوصول إلى حلول مشتركة تلبي احتياجات الجميع. الفهم الأعمق للأنماط الشخصية يمكن أن يُمكن المدير التيسيري من استخدام استراتيجيات تيسيرية مخصصة لكل شخصية، وبالتالي، تعزيز جودة الحوار وتحقيق الهدف المنشود بنجاح.

أهمية نموذج ديسك في تصميم حوار تيسيري:

فهم أفضل للمشاركين: يُمكن لنموذج ديسك أن يساعد الوسيط أو المتوسط على فهم تفضيلات واحتياجات المشاركين في الحوار، مما يُمكنه من تعديل أسلوب التواصل والتيسير لتناسب تلك التفضيلات.

تحسين جودة التواصل: بفهم الأنماط الشخصية للمشاركين، يمكن للمدير التيسيري تحسين جودة التواصل بينهم، وتوجيه الحوار بشكل يتناسب مع احتياجاتهم وطرق استجاباتهم.

التعامل مع التحديات: يُمكن أن يُساعد نموذج ديسك في التعامل مع التحديات الشخصية والاجتماعية التي قد تطرأ خلال الحوار، وتقديم استراتيجيات تيسيرية للتعامل مع تلك التحديات.

تحسين التفاهم المتبادل: عندما يفهم المشاركون أنماط بعضهم البعض، يمكن للتيسير تحسين التفاهم المتبادل بينهم وتعزيز الحوار بين الأطراف.

مرحلة التصميم

تصميم الأجندة وتصميم الأجندة التفصيلية هما جزء أساسي من عملية تيسير الحوارات وتسهيلها. تعتبر الأجندة وثيقة مهمة تحدد ترتيب مواضيع النقاش والأنشطة التي ستتم خلال الحوار. بينما تركز الأجندة التفصيلية على تفاصيل الأنشطة والمحتوى المخصص لكل جزء من الحوار تعتبر هذه الأدوات أساسية لتوجيه المشاركين وتحقيق الأهداف المرجوة من الحوار بطريقة منظمة وفعالة.

تصميم الأجندة:

يشمل التفكير والتخطيط المبدئي لمحتوى الحوار وترتيبه بطريقة منطقية. تعتبر الأجندة وثيقة توجيهية تحتوي على النقاشات والأنشطة المقررة في الحوار. إليك الخطوات الأساسية لتصميم الأجندة:

1. تحديد أهداف الحوار: يجب أن تحتوي الأجندة على وصف واضح لأهداف الحوار. ما الذي يرغب المشاركون في تحقيقه؟ ما هي المسائل التي يجب مناقشتها؟ تحديد الأهداف يساعد على توجيه المحادثات نحو تحقيق نتائج ملموسة.

2. تحديد المواضيع الرئيسية: استنباط المواضيع الرئيسية التي ستتم مناقشتها في الحوار. ينبغي أن تكون هذه المواضيع ذات صلة مباشرة بأهداف الحوار وتشكل نقاط التركيز الأساسية.

3. تحديد مدة الحوار: قد تكون الحوارات محدودة في الوقت. تحديد مدة الحوار سيساعد في تخصيص الوقت لكل موضوع بشكل مناسب والالتزام بالجدول الزمني.

4. توزيع الوقت: قم بتحديد مدة كل موضوع وجدولة الوقت لكل مناقشة. يساعد توزيع الوقت في تجنب الإسراف في الوقت وضمان استكمال جميع المواضيع المهمة.

تصميم الأجندة التفصيلية:

يركز على تفاصيل الأنشطة والمحتوى المخصص لكل جزء من الحوار. يُعد الجدول الزمني للحوار وهو دليل لإدارة الحوار وتنظيم الوقت بفعالية. إليك بعض الخطوات لتصميم الأجندة التفصيلية:

1. تحديد أهداف كل موضوع: قم بتحديد الأهداف المحددة لكل جزء من الحوار. ما هي النتائج المرجوة وما الذي يجب تحقيقه في هذا الجزء من الحوار؟
2. تحديد الأنشطة: حدد الأنشطة والمهام التي ستساهم في تحقيق الأهداف لكل جزء من الحوار. ما هي الأنشطة التي يحتاجها المشاركون لتحقيق النتائج المحددة؟
3. تحديد الموارد المطلوبة: حدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة، مثل المواد التعليمية، الخبرات الفنية، والخبرة المعرفية. تأكد من توفير هذه الموارد بشكل مناسب ومسبقًا.
4. توقيت الأنشطة: حدد وقت بدء وانتهاء كل جزء من الحوار. يجب أن تكون الأنشطة موقّعة بدقة للسماح بالانتقال السلس بين المواضيع والتأكد من استكمال جميع المناقشات في الوقت المحدد.

أهمية تصميم المنهج في الأجندة التفصيلية:

تصميم المنهج في الأجندة التفصيلية يلعب دورًا بارزًا في تيسير الحوارات. وجود جدول زمني محدد ومنهج مفصل يساعد في تحقيق العديد من الفوائد:

1. التركيز والانتقال السلس: من خلال تصميم المنهج، يتم تحديد مدة زمنية لكل موضوع وأنشطة الحوار، مما يسمح للمشاركين بالتركيز على الموضوع الحالي والانتقال السلس بين المواضيع دون تشتيت الانتباه.
 2. تحقيق الأهداف: يساعد تصميم المنهج على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الحوار. إذ يضمن جدول الأعمال التفصيلي أن يتم مناقشة كل موضوع بشكل كامل ومنظم.
 3. تحفيز المشاركة: يمكن أن يشجع وجود منهج مفصل المشاركون على المشاركة بشكل أكثر فعالية. فعندما يعرف المشاركون محتوى النقاش والأنشطة المقررة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة والمساهمة في الحوار.
 4. التقييم والتحسين: يمكن استخدام المنهج التفصيلي كأداة لتقييم أداء الحوار وتحديد النقاط القوية والضعيفة. يمكن استخدام هذه الملاحظات لتحسين عمليات التيسير وتعزيز فعالية الحوارات المستقبلية.
- في النهاية، يعد تصميم الأجندة والأجندة التفصيلية عملية حاسمة في تيسير الحوارات وتحقيق النتائج المرجوة. يساعد تحديد أهداف الحوار وتوزيع الوقت وتصميم المنهج في ترتيب النقاشات والأنشطة بشكل منظم ومنسق، مما يسهل على المشاركين المشاركة وتحقيق أهداف الحوار بنجاح.

مرحلة التنفيذ

كسر الجليد وبناء التوافق هما عمليتان حيويتان عند تنفيذ عملية تيسير الحوارات. تركز كل منهما على إنشاء بيئة مريحة ومتعاونة للمشاركين لتعزيز التفاعل والتواصل الفعال. ويلعبان دورًا هامًا في تمهيد الطريق للحوار البناء والحلول الفعالة. لتعمق في تفاصيل كل منهما وأهميته وآلياتهما وارتباطهما بالمنهج أثناء تنفيذ عملية تيسير الحوار.

كسر الجليد:

يعني التغلب على التوتر والشعور بالخجل وعدم اليقين الذي قد يكون موجودًا في بداية الحوار. يشمل إنشاء جو دافئ وودود يشجع المشاركين على التعبير عن أنفسهم بحرية. إليك بعض النقاط الرئيسية حول أهميته

1. بناء الثقة: عندما يشعرون المشاركون بالراحة والثقة، يصبح لديهم المزيد من الثقة في مشاركة أفكارهم وآرائهم بصدق. يتيح كسر الجليد بناء الثقة وتعزيز التفاهم بين الأطراف المختلفة.

2. تعزيز التواصل: يساعد كسر الجليد في تحسين التواصل بين المشاركين. عندما يشعرون بالراحة والاستجابة الإيجابية، يصبح لديهم المزيد من الحماس للمشاركة والاستماع للآخرين.

3. تقليل الاحتكاك للتوقعات النمطية: يمكن أن تكون لدينا توقعات مسبقة حول الآخرين قد تؤثر على التفاعل. من خلال كسر الجليد والتركيز على الجوانب الإنسانية المشتركة، يمكن تجاوز تلك التوقعات وتحقيق فهم أكثر عمقًا واحترامًا.

4. تخفيف التوتر والتوجهات العدائية: عندما يتم تخفيف التوتر وكسر الجليد، يقل العداء والتوجهات السلبية بين المشاركين. يساهم هذا في خلق بيئة إيجابية للحوار والتفاوض.

آليات كسر الجليد:

هناك بعض الآليات التي يمكن استخدامها لكسر الجليد وتحسين الديناميكية العامة للحوارات:

1. الترحيب والاهتمام: يمكن أن يكون الترحيب الحار والاهتمام الصادق بالمشاركين أول خطوة في كسر الجليد. يساعد ذلك المشاركين على الشعور بالقبول والترحيب.

2. توفير الوقت للتعرف: منح الفرصة للمشاركين للتعرف على بعضهم البعض على المستوى الشخصي يساعد في بناء العلاقات.

3. تحفيز المحادثات غير الرسمية: السماح للمشاركين بمشاركة محادثات غير رسمية ومرحة يساهم في تخفيف التوتر وتحسين الاحتكاك بينهم.

بناء التوافق يعني تعزيز الفهم المتبادل والموافقة بين المشاركين. إنه السعي إلى تحقيق اتفاق حول النقاط المشتركة والمصالح المشتركة بين الأطراف المختلفة. إليك بعض النقاط الرئيسية حول أهمية بناء التوافق:

1. تعزيز التعاون: عندما يكون هناك توافق واتفاق بين المشاركين، يصبح التعاون والعمل المشترك أكثر فعالية ونجاحًا.
2. تحسين قدرة الحوار: يمكن أن يساعد بناء التوافق في تحسين قدرة الحوار على تحقيق الأهداف المحددة وحل المشكلات.
3. تجنب الصراعات: إن بناء التوافق يمكن أن يساهم في تجنب الصراعات والتوترات الزائدة بين المشاركين.

آليات بناء التوافق:

هناك بعض الآليات التي يمكن استخدامها لبناء التوافق في عملية تيسير الحوار

1. الاستماع الفعال: يتضمن ذلك الاستماع بعناية إلى وجهات نظر المشاركين وإظهار الاهتمام بما يقولونه.
2. تحفيز التفاهم: استخدام تقنيات التواصل الفعالة لتوضيح وتبسيط النقاط المختلفة والمساعدة في تحقيق التفاهم المتبادل.
3. البحث عن النقاط المشتركة: السعي إلى البحث عن النقاط المشتركة بين المشاركين وتسهيل الضوء عليها لتحقيق التوافق والاتفاق.
4. تشجيع الاستفسارات: تشجيع المشاركين على طرح الأسئلة والاستفسارات يساهم في فهم أعمق للمواضيع وبناء التوافق.

ارتباطهما بالمنهج:

تنفذ عملية تيسير الحوارات من خلال منهج تصميمي دقيق يركز على تحقيق الأهداف وتحسين تجربة المشاركين. يرتبط كسر الجليد وبناء التوافق بشكل وثيق بالمنهج أثناء تنفيذ العملية. إليك كيف يرتبط كل منهما بالمنهج:

1. تصميم الأجندة: يمكن أن يتم دمج كسر الجليد وبناء التوافق في تصميم الأجندة. يتضمن ذلك تخصيص وقت للتعارف وتبادل التحية وتحفيز المشاركين للتحدث عن أنفسهم بصراحة. كما يمكن تضمين أنشطة تحفز على بناء التوافق وتعزيز التفاهم المتبادل.
2. تصميم الأجندة الفصيلية: يمكن استخدام جدول الأعمال الفصيلي لتخصيص الوقت لجلسات كسر الجليد وبناء التوافق. يمكن أن يشمل هذا الجدول أنشطة تحفز على التفاعل الشخصي والاستجابة الإيجابية بين المشاركين.
3. استخدام التقنيات الحديثة: يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل الفيديو المباشر والتفاعل الاجتماعي لكسر الجليد وبناء التوافق عن بُعد. يمكن أن تساهم هذه التقنيات في توفير بيئة تواصل إيجابية على الإنترنت.
4. التقييم والتحسين: يمكن استخدام المنهج التقييمي لتقييم فعالية عملية كسر الجليد وبناء التوافق وتحسين الخطة المستقبلية لتنفيذ الحوارات.

في النهاية، يمثل كسر الجليد وبناء التوافق أساسًا مهمًا في تيسير الحوارات وتحقيق النجاح في التواصل والتفاوض بشكل فعال. من خلال تصميم منهج دقيق يركز على هاتين العمليتين، يمكن تحقيق حوارات بناءة وفاعلة تؤدي إلى النتائج المرجوة وتعزيز التفاهم والتعاون بين المشاركين.

مرحلة التقييم

عند تقييم أي عملية تيسير، يعتبر الاهتمام بالمعايير التالية أمرًا حيويًا لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين جودة الحوارات والتفاعل بين المشاركين. لنلق نظرة على كل معيار بالتفصيل

1. هدف واضح:

يشير هذا المعيار إلى أن يكون لدى عملية التيسير هدف محدد وواضح يتم تحقيقه خلال الحوار. يجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس وملموماً حتى يمكن تحديد نجاح العملية. يساعد وجود هدف واضح في توجيه المناقشات والأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة.

2. مخرجات حقيقة:

هذا المعيار يشير إلى ضرورة أن تكون المخرجات والنتائج التي تنتج عن الحوار واقعية وملموسة. يجب أن تكون المخرجات قابلة للتطبيق وتحقق الأهداف المحددة للحوار. يساهم وجود مخرجات حقيقة في تعزيز التفاهم بين المشاركين وتعزيز تحفيزهم لتحقيق النتائج المرجوة.

3. إدارة الوقت:

يعتبر إدارة الوقت أمرًا حيويًا في تيسير الحوارات. يجب تخصيص الوقت بشكل فعال لكل موضوع وجزء من الحوار للتأكد من استكمال جميع النقاشات المهمة. يساعد إدارة الوقت الجيدة في تجنب التأخيرات والإسراف في الوقت وتحقيق أقصى استفادة من الحوار.

4. إدارة التوقعات:

يشير هذا المعيار إلى ضرورة إدارة توقعات المشاركين والتأكد من أنهم يفهمون ما يمكن أن يتوقعوه من الحوار. يمكن أن تكون التوقعات متنوعة، ومن خلال التحدث إلى المشاركين بشكل واضح حول أهداف الحوار والمواضيع المتوقعة للنقاش، يمكن تحقيق مستوى أعلى من التفاهم والتعاون.

5. إدارة الحضور والتواصل:

يتعلق هذا المعيار بكيفية إدارة الحضور والتفاعل بين المشاركين خلال الحوار. يتضمن ذلك النظر في لغة الجسد، والنبرة والصوت، والتواصل البصري. يجب أن تكون هذه العناصر إيجابية وتعزز التفاعل بين المشاركين وتساعد على تحقيق التوافق والتعاون.

6. لغة الجسد:

تلعب لغة الجسد دورًا حاسمًا في التواصل الفعال. يمكن أن تعبر حركات الجسم وتعابير الوجه عن المشاعر والمشاركة. يجب على الميسرين مراقبة لغة جسدهم وضمان توافقها مع كلامهم لتحقيق التواصل الفعال.

7. النبرة:

يعني النبرة بطريقة التعبير الصوتي والتغيرات في الصوت أثناء التحدث. يمكن أن تؤثر النبرة على تفسير الكلمات والمشاعر التي يرغب المتحدث في توصيلها. يجب أن يكون لدى الميسرين نبرة صوت ملائمة تعبر عن الاحترام والاهتمام بالمشاركين.

8. الصوت :

من خلال تحكم مستوى الصوت أثناء التيسير، يمكن للميسر أن يحافظ على توازن بين جذب انتباه المشاركين وعدم إساءة استخدام الصوت. يجب أن يكون صوت الميسر واضحًا ومرئيًا للجميع دون أن يكون مُزعجًا.

9. التواصل البصري:

يعتمد التواصل البصري على استخدام العينين والعبارات الوجيهة للتواصل مع المشاركين. يمكن أن تكون ابتسامة ودية أو تعبيرات التعاطف أدوات فعالة لإظهار التفهم والاهتمام بالمشاركين.

10. المنهج:

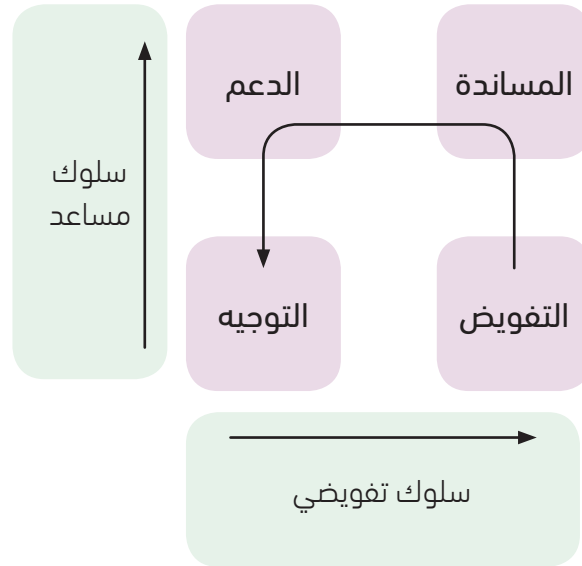
يعتبر المنهج الذي يستخدمه الميسر في عملية التيسير أمرًا بالغ الأهمية. يحدد المنهج خطوات العملية وكيفية تصميم الجلسات وتحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يكون المنهج دقيقًا ومُحددًا لضمان الفاعلية وتحسين جودة التواصل والتفاعل بين المشاركين.

بتوافر هذه المعايير الشاملة، يصبح بإمكان الميسرين تحسين جودة الحوارات والتواصل بشكل عام. ويُصبح لديهم القدرة على تنفيذ عملية التيسير بفاعلية وتحقيق النتائج المرجوة من الحوارات. يعزز الاهتمام بالمعايير الجميع من مشاركة أفضل وتحقيق الفهم والتفاهم المتبادل بين المشاركين.

الاسم	هدف واضح	مخرجات حقيقية	ادارة الوقت	ادارة التوقعات	ادارة الحضور	لغة الجسد	النبرة	الصوت	التواصل البصري	المنهج

القيادة الظرفية:

هي نموذج يركز على توجيه القيادة وتوجيه الفرق العاملة بناءً على احتياجاتهم ومستوى كفاءتهم في تنفيذ المهام. يهدف هذا النموذج إلى تمكين المديرين والقادة من تحديد أنماط قيادة مختلفة يمكنهم تبنيها لتتناسب الظروف والمتطلبات المتغيرة للفرق. تم تطوير هذا النموذج بواسطة باول هيرسي وكين بلانشارد في عام 1969 وتحسينه في وقت لاحق.



التوجيه

في هذه المرحلة، يحتاج الموظف إلى توجيه وتعليم واضح من قبل القائد. يكون الموظف جديدًا على المهمة أو المهارة ويفتقد للخبرة الكافية في تنفيذ المهمة. يقوم القائد بتوضيح الأهداف والتوقعات بشكل محدد ويقوم بتقديم التعليمات الواضحة حول كيفية تنفيذ المهمة.

المساندة

في هذه المرحلة، يكون الموظف لا يزال يحتاج إلى التوجيه والإرشاد، ولكن بدرجة أقل. يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرة والمعرفة، لكنه ما زال بحاجة إلى دعم وتشجيع من القائد. يقوم القائد بتوضيح التوقعات والأهداف بشكل أكبر ويشجع الموظف على المشاركة في عملية صنع القرار.

الدعم

في هذه المرحلة، يكون الموظف قد اكتسب مستوى جيد من الخبرة والكفاءة في تنفيذ المهمة. يمكنه أن يقوم بالعديد من المهام بشكل مستقل ويشعر بالثقة في قدراته. يتحول دور القائد في هذه المرحلة إلى تقديم الدعم وتشجيع الموظف على المشاركة الفعالة في صنع القرار وتحديد الأهداف.

التفويض

في هذه المرحلة، يكون الموظف متمكنًا تمامًا وقادرًا على تنفيذ المهمة بشكل مستقل. يكون الموظف قادرًا على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بدون توجيه مباشر من القائد. يعمل القائد في هذه المرحلة كمستشار وموجه داعم، مع التركيز على توفير الدعم الذي يحتاجه الموظف لنجاحه.

هذه المراحل تعكس تطور الفرد داخل الفريق ومستوى كفاءته واستعداده لتنفيذ المهمات بشكل مستقل. يساعد نموذج القيادة الظرفية القادة على تحديد النمط المناسب للقيادة لكل فرد في الفريق بناءً على مرحلة تطوره واحتياجاته الفردية. من خلال تبني الأنماط المناسبة للقيادة، يمكن للقادة تحقيق أفضل النتائج وتعزيز أداء الفريق بشكل عام.

إن ربط الأنماط الأربعة للقيادة الظرفية مع مهارات تيسير الحوار يساهم في تحقيق تواصل أفضل وإدارة الحوارات بنجاح. دعنا نركز على كل نمط من الأنماط ونربطه بمهارات تيسير الحوار:

1. القيادة الإرشادية

هذا النمط يتطلب من القائد أن يكون قويًا في توجيه الفريق وتقديم التوجيه الواضح. في تيسير الحوارات، يستخدم الميسر هذا النمط عندما يكون المشاركون بحاجة إلى التوجيه والإرشاد بشكل مباشر، مثل الحوارات التي تشمل مهارات جديدة للمشاركين. تتطلب هذه المهارة من الميسر أن يحدد الأهداف بوضوح ويوجه المشاركين في كيفية تحقيقها، ويعطي إرشادات واضحة حول كيفية المشاركة والتفاعل في الحوار.

2. القيادة المشاركة

هذا النمط يتطلب من القائد القدرة على التواصل بشكل فعال وجذب انتباه المشاركين واستخدام مهارات التأثير. عند تيسير الحوارات، يمكن استخدام هذا النمط لتحفيز المشاركين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرار وتحديد الأهداف. يحتاج الميسر في هذا النمط إلى استخدام مهارات التحفيز والإقناع لجعل المشاركين يرون أهمية المشاركة الفعالة في الحوار.

3. القيادة المشاركة والاستشارية

هذا النمط يتطلب من القائد الاستماع بعناية لآراء المشاركين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار. يعتبر هذا النمط أكثر تعاونًا وتفاعلاً بين الميسر والمشاركين. عند تيسير الحوارات، يمكن استخدام هذا النمط لجعل المشاركين يشعرون بأن أفكارهم وآراءهم مهمة وأنهم يؤثر على صنع القرار في هذا النمط يحتاج الميسر إلى استخدام مهارات الاستماع الفعال وتحفيز المشاركة الفعالة.

4. القيادة التفويضية

هذا النمط يعتمد على الثقة في قدرة المشاركين على تنفيذ المهمة بشكل مستقل واتخاذ القرارات. يمكن استخدام هذا النمط في تيسير الحوارات عندما يكون المشاركون قادرين على الاستقلالية في صنع القرارات وتنفيذ المهمة. يعطي الميسر في هذا النمط الحرية للمشاركين للتفكير والتحرك بشكل مستقل، مع تقديم الدعم اللازم عند الحاجة.

باستخدام هذه الأنماط الأربعة للقيادة الظرفية في تيسير الحوارات، يمكن للميسر تحسين جودة الحوار وتحقيق أهدافه بفاعلية وتحتاج مهارات تيسير الحوار إلى القدرة على اختيار النمط المناسب للقيادة حسب مراحل تطور الفريق ومستوى كفاءتهم و احتياجاتهم الفردية. بالتالي، يمكن للميسر أن يشجع المشاركة الفعالة ويدعم التواصل البناء ويحقق التوافق بين أعضاء الفريق.

المادة المعرفية الثانية
حقوق النساء

إعداد
شيرين علي

فهرس

31	مقدمة
31	المحور الأول: الجنس والنوع الاجتماعي
33	المحور الثاني: العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي
36	المحور الثالث: سياق حقوق النساء ضمن المواثيق والقرارات الدولية
38	اتفاقية إلغاء جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو)
39	قرار مجلس الأمن 1325 - المرأة والسلام والأمن
40	مقارنة بين القرار 1325 واتفاقية سيداو

مقدمة

على الرغم من زيادة وانتشار المعرفة حول حقوق النساء في سوريا عمومًا نتيجة لجهود المنظمات المدنية في تطوير القدرات؛ فإن هذه المعارف لم تنعكس على الواقع لتحصيل قدر أكبر من الحقوق للنساء. لأسباب تتعلق بالسياق السوري الذي يعاني فيه الناس لتحصيل أبسط حقوقهم، وحماية أنفسهم من العنف. لكن الأسباب الخارجية عن قدراتنا كأفراد أو منظمات مهتمة بقضايا النساء ليست الوحيدة، بل هناك أسباب ذاتية تتعلق بكيفية تناولنا لهذه المعارف، من حيث اعتبارها مواد ثابتة تسقط على البيئات المختلفة دون الأخذ بالاعتبار لظروف وسياق هذه البيئات، أو دون تعمق في التحديات التي ترافقها. ليست الغاية من هذه المادة تقديم معرفة مجردة حول المفاهيم أو الاتفاقيات أو المبادئ الخاصة بحقوق المرأة، بقدر ما هي أداة ومنطلق نحو إثارة قضايا وتحفيز حوارات بما يؤدي لتغيير الذهنات والمقاربات، للمساهمة في أي تحصيل لحقوق النساء في سوريا والمنطقة.

المحور الأول: الجنس والنوع الاجتماعي

الأهداف

- التعريف بمفاهيم النوع الاجتماعي: التفريق بين مفهومي الجنس والنوع الاجتماعي، وعلاقات النوع الاجتماعي، والأنوثة والذكورة
- رفع الوعي فيما يخص علاقات وهيكلية النوع الاجتماعي والتعريف بكيفية بناء علاقات متوازنة.

مفاهيم الجنس والنوع الاجتماعي / الجندر

إن مصطلح الجندر / النوع الاجتماعي هو مصطلح للتفريق بين ما هو بيولوجي وما هو اجتماعي وثقافي من صفات خاصة بالمرأة والرجل. لذا فمصطلح النوع الاجتماعي هو وصفي وتحليلي ولا توجد له دلالات سلبية أو إيجابية، فهو يستخدم لوصف العلاقات والأدوار ويقوم بتحليلها بناء على موازين القوى الموجودة في مجتمع معين. لذا فإن استخداماته مرتبطة بتقييم الوضع القائم لإيجاد بدائل تقوم على المساواة والعدالة الاجتماعية.

لو فكرنا في المقولات أو التصريحات التالية: أي منها مرتبط بالجنس؟ وأي منها مرتبط بالنوع الاجتماعي؟

1. النساء تلدن الأطفال، الرجال لا يفعلون
2. الفتيات يمتنن بالنعومة والأولاد بالخشونة
3. في العديد من البلدان تكسب النساء 70 % مما يكسبه الرجال
4. مفاوضات السلام تقوم على الرجال
5. النساء يرضعن الأطفال، الرجال لا يفعلون
6. الرجال هم متخذو القرار
7. النساء عاطفيات والرجال عقلانيون
8. الرجال سريعو الغضب، النساء أكثر تحملاً
9. الرجال قادرون على تحمل قراراتهم والثبات عليها أكثر من النساء
10. النساء غيورات والرجال أكثر تحكماً بمشاعرهم
11. الرجال أكثر قدرة على تحديد المخاطر والتعامل معها
12. النساء لا يشاركن في الحرب كمجنّدات
13. النساء فقط تتعرضن للاغتصاب في الحرب

سنجد أن المقولتين رقم 1 و 5 هم الوحيدتان اللتان يمكن التسليم بهما كواقع مثبت، ما يعني أنهما مرتبطتان بالجنس، لا يتغيران بتغير الثقافة أو الزمان والمكان.

فيما نجد أن بقية الجمل هي وجهات نظر، وإن كانت مدعومة بأمثلة وتجارب، لكن لا يمكن وضعها كحقائق، بل إنها تنتج عن تعاطي المجتمع مع الرجال والنساء، مع ما يحمل هذا التعاطي من تعميمات وآراء، فهي مجرد أفكار شائعة لا يمكن تثبيتها بالعموم. أي لا يوجد ما يثبت أن العواطف والقرارات والمخاطر والنعمية والمكتسب محصور بجنس دون الآخر، أو تجتمع النساء فيها على صفة ويجتمع الرجال على مقابلها.

وبالانتقال لمجموعة من الأنشطة؛ لنفكر معًا:

- 1- أي من الأنشطة المذكورة في البطاقات يقوم بها الرجل فقط أو المرأة فقط في مجتمعك؟
- 2- أي من الأنشطة يمكن أن يقوم بها الرجل والمرأة؟

العمل كعالم	التمريض	تأديه دور القائد
القيام بالأعمال المنزلية	رفع الأوزان	البكاء
وضع الطفل في السرير	قيادة دراجة آلية	الحمل
غسيل الملابس	الالتحاق بالجيش	الخلل
الفوز بمسابقة جمال	إدارة شركة تجارية كبيرة	العمل في التحري
تسلق الجبال	ارتداء المجوهرات	تربية لحية

كذلك لن نجد غير تربية اللحية والحمل من الأنشطة التي يمكن حصرها بجنس دون الآخر، أما بقية الأنشطة أو الصفات فيمكن للمرأة كما للرجل؛ وللرجل كما المرأة القيام بها.

كخلاصة، يبين الجدول التالي الفروق الأساسية بين مفهوم الجنس ومصطلح النوع الاجتماعي (الجندر):

الجنس (ذكر / أنثى)	الدور الاجتماعي (مرأة / رجل)
بيولوجي / يحدد بالولادة	الصفات الثقافية والتي تعطيها ثقافة معينة للمرأة والرجل، والقيم والأدوار، والعلاقات التي تحدد صفات وأدوار المرأة والرجل الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤسس لها في العادات والتقاليد، والمؤسسات المجتمعية المختلفة.
نولد بها كذكور وإناث	يتم تعلمها وبنائها لدى الذكر والأنثى على مختلف مراحل الحياة
ثابت لا يتغير إلا بتدخل جراحي قدرة المرأة على الإنجاب، وجود الرحم، الاختلاف في الجهاز التناسلي بين الذكور والإناث	متغيرة ومختلفة من مكان إلى آخر، من ثقافة إلى أخرى، ومن حقبة زمنية إلى أخرى، وبالتالي يمكن تغييرها.
عالمية، حيث تشترك الإناث في العالم بنفس الصفات، ويشترك الذكور في العالم بنفس الصفات	ليست مشتركة بين جميع النساء أو جميع الرجال، وأحياناً تختلف في نفس المجتمع بين الطبقات المختلفة.

المحور الثاني: العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي

الأهداف:

- التعريف بمفهوم العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي
- التعريف بأسباب استخدام مصطلح العنف القائم على النوع الاجتماعي وبعض الحقائق عنه
- التعريف بأشكال، وأنواع ومستويات العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي؛
- تحليل العنف بناء على تحديد المستويات، والأنواع والأشكال.
- تحديد العوامل التي تزيد من تعرض المرأة للخطر (عوامل الخطورة).
- توضيح بعض الحقائق والمغالطات حول العنف القائم على النوع الاجتماعي
- التأكيد على أهمية المبدأ الأول في التعامل مع قضايا العنف: لا تبرير للعنف.

المحتوى:

- كم مرة يمكن أن نسمع هذه الجمل عند تناول قضايا العنف ضد النساء والفتيات؟
 - أغلب أنواع العنف، وخاصة الجنسي، تحدث خارج المنزل، لا مع أفراد العائلة، ولا الأشخاص المقربين أو المحيطين بالعائلة.
 - عادة ما يكون العنف الجنسي مرتبط بطريقة لبس المرأة (عدم لبس الحجاب أو ارتداء الملابس الشفافة أو الضيقة)
 - لا يقوم الرجل بتعنيف المرأة إلا إذا كان هناك سبب وجيه
 - يمارس العنف غالبا في المناطق الفقيرة والشعبية.
 - تتعرض المرأة دون الرجل للاغتصاب في أوقات الحرب والنزاعات.
 - الإدمان على الكحول والمخدرات يسبب العنف
 - النساء لا تحترم الرجل المسالم وتفضل الرجل العنيف
 - البطالة بين الرجال وعدم قدرتهم على إعالة أسرهم تؤدي إلى استخدام العنف ضد المرأة، وخاصة في أوقات الحروب والنزاعات.
- لو بحثنا وفكرنا في المعاني التي تخفيها هذه الجمل؛ سنجد أنها إما تبرر العنف، أو تتجاهله وتغطي عنه، أو تلغي الفارق ما بين أسباب العنف والعوامل التي تعززه. كما أن التعميم يلغي أن هذا العنف موجه، ومخصص، وقائم على النوع الاجتماعي.

ما هو العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي:

يعتمد صندوق الأمم المتحدة للسكان التعريف التالي للعنف القائم على النوع الاجتماعي:

"العنف الذي يكون فيه الرجل والمرأة معنيان والذي ينتج عن عدم التوازن في علاقات السلطة بين المرأة والرجل ويكون العنف موجه مباشرة ضد المرأة لأنها امرأة. أو أنه يمس المرأة بصفة متفاوتة ويتضمن الممارسات النفسية، الجسمية، والجنسية، (التهديد، التعذيب، الاغتصاب، الحرمان من الحرية) داخل الأسرة وخارجها. إضافة إلى الممارسات التي تقودها الدولة أو الجماعات السياسية. كما تتضمن العفو على مرتكبي العنف ضد المرأة."

لماذا نستخدم مصطلح العنف القائم على النوع الاجتماعي؟

- يستخدم هذا المصطلح لتمييزه عن الأنواع الأخرى عن العنف لأسباب متعددة منها:
- رفع الوعي بالعنف كممارسة ممنهجة وليس كسلوك فردي.
- تتعرض له المرأة بسبب نوعها الاجتماعي وما هو متوقع أن تقوم به من أدوار
- النظر إلى العنف لا يمكن أن يكون بشكل صحيح دون دراسة النوع الاجتماعي وتأثيره على حياة وسلوك كل من المرأة والرجل، وبالتالي تحديد كل ما هو مقبول اجتماعيا لكل منهما
- العديد من أنواع العنف القائم على النوع الاجتماعي تبرر بناء على عدم قيام المرأة بأدوارها أو عدم انسجام مظهرها أو سلوكها بما حدده المجتمع لها كـ امرأة
- القيم الاجتماعية المميزة هي أحد أهم الجذور التي تغذي العنف وتشرع له، وتعمل على استمراره واستدامته.

بعض الحقائق حول العنف القائم على النوع الاجتماعي

- يمارس من قبل الرجال / النساء الحاملين والحاملات للفكر الذكوري، أو من يمثل مصالح الفكر الذكوري ويصون امتيازاته ويحافظ على مواقعه السلطوية (الدولة - القوانين - المؤسسات، إلخ)
- تعاني منه النساء والفتيات في جميع دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، والغنية أو الفقيرة
- لا يقتصر العنف ضد النساء على دين أو عرق أو طبقة أو ثقافة بعينها، ولا على مستوى اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي. كما لا يقتصر على نظام سياسي أو اقتصادي بعينه بل يتفشى في كل مجتمعات العالم. ويطال النساء في جميع مراحل حياتهن، وفي جميع ظروفهن سواء في السلم أو الحرب، وفي الأزمات والكوارث، وفي جميع أدوارهن في الأسرة والمجتمع.
- تتعرض له النساء مهما كان سنهن أو وضعهن الاجتماعي في: الحيز الخاص، بيت الزوجية - الأسرة أو في الحيز العام، الشارع - الحافلة - سيارة الأجرة - المقهى - الحديقة - مكان العمل - المدرسة.
- يمارس ضد المرأة نظرا لكونها امرأة وهو يرتبط بعلاقة التبعية التي تعيشها النساء داخل الأسرة وفي المجتمع.
- استخدم مصطلح النوع الاجتماعي بشكل مباشر في اتفاقيات وتوصيات الأمم المتحدة في فترة التسعينات كاعتراف بالعنف الممنهج ضد النساء

مستويات وأشكال وأنواع العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي

المستوى

هو المجال الذي يحدث فيه العنف سواء في المجال الخاص أو المجال العام. أهمية تعريف المجال الذي يحدث فيه العنف هو التأكيد على التقاطع بين ما يحدث في الخاص والعام، وأن العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي يحدث في المجالين، وأن أي مجابهة للعنف يجب أن تستند إلى معرفة بأن العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي في المجال الخاص مرتبط بالعنف والتمييز في المؤسسات القانونية والاجتماعية الأخرى ضمن المجال العام.

أنواع العنف

يحدد نوع العنف بناء على المكان الذي يحدث فيه:

- إذا حدث في الأسرة ضمن المجال الخاص يكون نوع العنف أسري/منزلي/زوجي
- إذا حدث في إحدى المؤسسات العامة التابعة للدولة أو الخاصة مثل أماكن العمل يكون مؤسسي
- إذا حدث في الشارع أو في أحد المراكز الاجتماعية ضمن المجال العام يكون عنفا مجتمعي

◆ أشكال العنف

من خلال معرفة الطريقة التي يتم فيها فعل العنف والتأثير الناتج عنه، فقد يكون الهدف الإيذاء الجسدي فيؤدي إلى جروح وإصابات، وغير ذلك حينها نحدده بجسدي، أو عاطفي أو جنسي، أو اقتصادي، أو قانوني

- 1- أشكال العنف المجتمعي/المؤسسي في المجال العام
 - اقتصادي: فجوة في الأجور، حرمان من الإجازات، حرمان من الترقية، عدم دفع الراتب إلخ
 - جنسي: التحرش اللفظي في الشارع، التحرش والاعتداء الجنسي في مكان العمل، الاغتصاب من قبل الجيش، الأطراف المتنازعة، وحدات حفظ السلام وغيرها
 - قانوني: أي تمييز في القانون بناء على النوع الاجتماعي، المنع من التبليغ، وضع معيقات أمام المرأة للتبليغ، أو تأخير الإجراءات ويشمل أيضا القوانين والإجراءات التي تحدد ممارسات الأطباء/الطبيبات، المدرسين والمدرسات مع النساء والفتيات إلخ
- 2- أشكال العنف في الأسرة/ المنزل - في إطار علاقة الزوجين أو أي فرد من أفراد العائلة من زوج، أخ، أب أو من له دور الوصاية على المرأة
 - جسدي: الضرب، الصفع، الحرق، الحبس
 - عاطفي: الحرمان، المعاييرة، الهجر، الاحتقار، الحبس
 - جنسي: التحرش، الاغتصاب أو إجبار المرأة على ممارسات لا ترغب بها- الإجبار على الحمل أو الإجهاض، الإجبار على الزواج المتعدد، ختان الإناث، إلخ
 - اقتصادي: الحرمان من المصروف، الحرمان من الميراث أو جزء منه، التحكم في الراتب، عدم السماح بالعمل إلخ

◆ العوامل المساعدة في تعرض المرأة للعنف وآثار العنف والاستجابة

- 1- القيم الاجتماعية والثقافة السائدة
 - سيادة القيم الذكورية ونظرة المجتمع إلى القوة والعنوانية. كما أن التربية الاجتماعية تعزز العنف إذ تعتبر العنف ضد النساء من علامات الرجولة
 - الصورة النمطية للمرأة، مثل صورة المرأة الضعيفة والتي تركز في الإعلام والمؤسسات التعليمية والاجتماعية الأخرى، وغير القادرة على تطوير أساليب تجنبها العنف، وبالتالي تخضع للعنف الذي لا بديل عنه برأيهن.
- 2- تأثير المحيط الاجتماعي
 - غياب الرادع الاجتماعي في المحيط المباشر للعنف، فالعائلة والجيران والأصدقاء غالبا ما يؤيدون العنف ضد النساء ويشجعون عليه باعتباره تأديبا للمرأة.

3- الأنظمة الاقتصادية والقانونية

- غياب القوانين الخاصة بالعنف ضد المرأة بشكل عام، والتمييز الواضح في القوانين الجنائية والأحوال الشخصية.
- التبعية الاقتصادية للمرأة التي تعود للتمييز في تقسيم العمل بين الذكور والإناث وتوزيع الأدوار على أساس النوع الاجتماعي.

4- المؤسسات المجتمعية

- غياب الخدمات الداعمة للضحايا/الناجيات من العنف، كدور الحماية للنساء والأطفال، وقلة مراكز الاستماع والإرشاد النفسي والقانوني.
- ضعف تأهيل الكوادر الأمنية للتعامل مع العنف ضد النساء وضحاياهن.

5- عدم القدرة على التكيف

- قد تلعب الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية دوراً في ممارسة العنف كالبطالة أو ضغط العمل أو الضغوط الناجمة عن عمل الزوجة وغيرها. لكن علينا أن نتذكر دائماً أن هذه الضغوط تزيد من نسب العنف ولكنها ليست المسبب الأساسي للعنف. "لا مبرر للعنف"

6- العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في أوقات الحرب

- تكون المرأة مستهدفة بشكل مختلف في وقت الحرب والنزاعات حيث يكثر الاستغلال بأنواعه المختلفة من عنف اقتصادي أو جنسي وتتعدد صور العنف من التزويج المبكر والقسري إلى التحرش والاعتداءات الجنسية والجسدية.
- إن العنف على أساس النوع الاجتماعي يؤسس له في المؤسسات، والقيم والممارسات المختلفة مما قبل الحرب.

المحور الثالث: سياق حقوق النساء ضمن المواثيق والقرارات الدولية

الأهداف:

التعريف بمواد ومبادئ الاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق النساء

تطور حقوق المرأة ضمن إطار الأمم المتحدة

إن التطور في التعامل مع حقوق المرأة ضمن نطاق الأمم المتحدة هو نتيجة وجزء لا يتجزأ من التطور الذي حدث على مستوى حقوق الإنسان العالمية والتي يتم التعامل معها كحقوق أصيلة وملتبقة بإنسانية الإنسان. هذه الحقوق أسست للتعامل مختلف بين الأفراد ودولهم. وبذلك خرجت حقوق الأفراد من إطار الدول وحققها في التعامل معهم إلى إطار الحماية العالمية.

يؤكد ميثاق الأمم المتحدة أو أي وثيقة دولية على مسؤولية المجتمع الدولي في الاعتراف وحماية حقوق الإنسان والعمل على إيجاد اتفاقيات لحمايتها وتنفيذها على الصعيد المحلي. وإن تخصيص الاتفاقيات بفئات معينة يعني الاعتراف بحقوق هذه الفئات بأنهم عرضة إلى أشكال خاصة من التمييز والعنف.

حقوق النساء في القوانين والمواثيق الدولية

إن ما تتعرض له المرأة خلال الحرب هو انعكاس للتمييز ضدها وتهميشها واستمرار لما كان سائداً قبل الحرب. بالتالي فإن محاربة العنف الذي تتعرض له المرأة خلال الحرب يجب أن يكون في القضاء على كافة أشكال العنف والتمييز المنهجية والتي تعود للقوانين التمييزية والممارسات الاجتماعية قبل الحرب. ولا يمكن أن يتحقق السلم دون إشراك حقيقي للنساء في كافة القطاعات، ومن دون محاسبة ومساءلة الجماعات أو الدول التي مارست العنف ضد المرأة خلال الحرب.

ميثاق الأمم المتحدة تساوي الرجال والنساء في الحقوق	١٩٤٥	١٩٤٨	الإعلان العالمي لحقوق الإنسان حق الإنسان بالتمتع بحقوق الإنسان دونما أي تمييز
اتفاقية الحقوق السياسية للمرأة	١٩٥٢	١٩٥٧	اتفاقية الجنسية للمرأة المتزوجة
اتفاقية خاصة بالرضا في الزواج، الحد الأدنى لسن الزواج وتسجيل عقود الزواج	١٩٦٢	١٩٦٦	العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والعهد المدني الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
اعلان القضاء على جميع اشكال التمييز ضد المرأة	١٩٧٦	١٩٧٩	اتفاقية القضاء على جميع أشكال « السيداو » التمييز ضد المرأة
الاعلان العالمي للقضاء على العنف ضد المرأة	١٩٩٣	١٩٩٥	اعلان برنامج عمل بيجين
القرار ١٣٢٥ المرأة والسلام والأمن	٢٠٠٠	٢٠٠٨	القرار ١٨٢ والعنف الجنسي
أجندة التنمية التي أدرجت تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات ضمن الهدف الخامس	٢٠١٥		

نص المادة 55 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948
"يشيع في العالم احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين ولا
تفريق بين النساء والرجال ومراعاة تلك الحقوق والحريات فعلا".

استخدمت هذه المادة في عدد من الدساتير حول العالم واعتمدت عليها الحركة النسوية للتأسيس لمبدأ
المساواة بين المرأة والرجل.

اتفاقية إلغاء جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو)

تعد اتفاقية سيداو والتي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 18 كانون الأول/ديسمبر 1979 وبدأ نفاذها في 3 أيلول/سبتمبر 1981 بمثابة الشرعة الدولية لحقوق المرأة. محتواها:

المادة (1): تقدم تعريفا للتمييز

المواد من (٢-٤): تلقي الضوء على التزامات الدول باتخاذ تدابير قانونية وسياسية من أجل القضاء على التمييز، بما في ذلك إجراءات خاصة مؤقتة، أو أشكال أخرى من التدابير الإيجابية.

المادة (٥): تقر بالتأثير السلبي للممارسات الاجتماعية، والثقافية، وتلك المتعلقة بالعادات، والتي تستند إلى فكرة الوضع المتدني أو المتفوق لأحد الجنسين، وإلى الأدوار النمطية للجنسين، مع اختلافها حسب تقاطعها مع أبعاد مثل الانتماء العرقي، أو الطبقي، أو وجود إعاقة، الخ

المواد من (١٦-١): تحدد المجالات المختلفة التي ينبغي فيها القضاء على التمييز من خلال اتخاذ تدابير تتعلق بالالتزامات العامة الواردة في المواد (٢-٤)

تتضمن المجالات والحقوق التي تغطيها اتفاقية سيداو كما يلي:

المادة (٦): الاتجار بالنساء والدعارة	المادة (١٢): الرعاية الصحية وتنظيم الأسرة
المادة (٧): الحياة العامة والسياسية	المادة (١٣): المزايا الاقتصادية والاجتماعية
المادة (٨): المشاركة على المستوى الدولي	المادة (١٤): النساء الريفيات
المادة (٩): الجنسية	المادة (١٥): المساواة أمام القانون
المادة (١٠): التعليم	المادة (١٦): الزواج والعلاقات الأسرية
المادة (١١): العمل	المادة (٢٢.١٧) تقدم تفاصيل تأسيس لجنة سيداو ومهامها.

تعتمد الاتفاقية على 3 مبادئ:

1- عدم التمييز:

والذي تعرفه المادة (١) من اتفاقية سيداو كما يلي: التمييز ضد النساء "هو أي تفرقة، أو استبعاد، أو تقييد يتم على أساس الجنس، ويكون من آثاره أو أعراضه النيل من الاعتراف للنساء، على أساس تساوي الرجال والنساء، بحقوق الإنسان والحريات الأساسية في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية، أو في أي ميدان آخر، أو إبطال الاعتراف للنساء بهذه الحقوق أو تمتعهن بها وممارستنهن لها بغض النظر عن حالتهم الزوجية".

2- المساواة الموضوعية أو الفعالة:

تبنى اتفاقية سيداو نموذج للمساواة الفعلية والذي يتضمن:

- المساواة في الفرص
- المساواة في الحصول على الفرص
- المساواة في النتائج

3- التزام الدولة:

حينما تصبح إحدى البلدان دولة طرف في اتفاقية سيداو، فإنها تقبل طوعية مجموعة من الالتزامات الملزمة قانونيا لإلغاء أشكال التمييز ضد النساء وتأمين المساواة بين الرجال والنساء على المستوى الأسري. ومن خلال ذلك، تلتزم الدولة بالتقيد بقيم ومعايير اتفاقية سيداو، وتقدم نفسها للمساءلة من قبل لجنة سيداو. ومن هنا تأتي الجهود الدولية المحاسبية التي تدعم المستوى الوطني من أجل تشجيع الدولة على النهوض بحقوق النساء المنصوص عليها في الاتفاقية، وتطبيقها بطريقة فعالة من خلال تدابير قانونية وسياسية.

قرار مجلس الأمن 1325 - المرأة والسلام والأمن

هو قرار صادر عن مجلس الأمن الدولي بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/٣١ يدعو فيه المجتمع الدولي إلى حماية النساء خلال النزاعات المسلحة ومحاسبة المرتكبين. وإلى تمكينهن في عمليات الإغاثة والإنعاش وفي مجال الحفاظ على السلام والاستقرار.

القرار عبارة عن وثيقة مكونة من 18 نقطة تركز على 4 مواضيع متشابكة: مشاركة النساء في صنع القرار والعمليات السلمية؛ إدماج النوع الاجتماعي في التدريب على عمليات حفظ السلام؛ أهمية إدماج النوع الاجتماعي في هيئات الأمم المتحدة؛ حماية النساء.

القرار 1325 ملزم لجميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة قانونيا وأخلاقيا حتى وإن لم توقع الدولة كونه صادر عن مجلس الأمن.

محاور القرار 1325

1- المشاركة:

يدعو القرار 1325 إلى زيادة نسبة النساء المشاركات في مواقع صنع القرار. لاسيما تلك المتصلة بعمليات حفظ السلام والأمن من خلال ضمان الدول زيادة تمثيل المرأة على جميع مستويات صنع القرار في المؤسسات والآليات الوطنية والاقليمية والدولية لمنع الصراعات وإدارتها وحلها. وتشكل تلك الدعوة نموذجا من نماذج الضغط على الدول لتحقيق هذه الخطوة.

2- الحماية:

تعتبر النساء من بين الفئات الأكثر ضعفا وتأثرا بالنزاعات المسلحة ونتائجها على كافة الأصعدة. لذا يطرح القرار ضرورة النظر إلى انعكاسات العنف على النساء على تحقيق الأمن والاستقرار. وإلى ضرورة تأمين الحماية لهن وتفعيل آليات محاسبة منتهكي الحقوق. على صعيد القانون الدولي تجد/ين أسس الحماية وآليات المحاسبة والمساءلة القضائية أو غير القضائية في متن الاتفاقيات الدولية، على سبيل المثال يذكر نظام المحكمة الجنائية الدولية الجرائم الجنسية تحت عنواني الجرائم ضد الإنسانية وجرائم الحرب كدلالة على مدى خطورة هذه الجرائم: الاغتصاب أو الاستعباد الجنسي أو الاكراه على البغاء، أو الحمل القسري، أو التعقيم القسري أو أي شكل آخر من أشكال العنف الجنسي على مثل هذه الدرجة من الخطورة.

3- الوقاية:

التوعية والتثقيف والتي تستغرق نتائجها مدة للظهور. وإن كانت الوقاية أداة غير مناسبة تماما لمعالجة آثار النزاعات، أثناء حصولها، فهي عامل مؤثر ومهم في تخفيف التوتر وترسيخ السلم والأمن في مراحل ما بعد النزاعات. إشراك النساء في صنع القرارات المتعلقة بالسلم والأمن يعتبر تدبيرا وقائيا. إن عدم مراعاة اختلاف الحاجات والمخاطر وآليات التكيف بين النساء والرجال، لاسيما في حالات النزاع المسلح يفتح ثغرات كبيرة أمام السياسات التمييزية والتهميش وقلة موائمة وسائل المعالجة، إن لم يكن انتفاءها.

4- الإغاثة والإنعاش:

في عمليات الإغاثة والإنعاش، لا بد من ضمان حصول جميع أفراد المجتمع على الأمن، الغذاء، والرعاية الصحية والسكن وغيرها من الحاجات الأساسية. وغالبا ما ينظر في هذه العمليات إلى المستفيدين كمجموعة واحدة متجانسة، دون أي اعتبار لأدوارهم المجتمعية، الجنس، الفئة العمرية والحاجات المختلفة. إن إدماج مقاربة النوع الاجتماعي في كافة مراحل الإغاثة والإنعاش من شأنه أن يعكس حجم الحاجات وطبيعتها المختلفة عند مجموع المستفيدين من هذه العمليات. ففي النزاعات المسلحة تتغير الحاجات، المخاوف/المخاطر، الأولويات، المسؤوليات، وآليات التكيف من فئة إلى أخرى.

القرار ١٣٢٥ ٢٠٠٠	سيداو ١٩٧٩
ملزم لجميع الأعضاء سياسيا وأخلاقيا لذا فإن القرار 1325 يوسع مجال الالتزام بالحقوق المنصوص عليها في سيداو للدول التي لم تصادق على الاتفاقية	آلية تعاقدية ملزمة للدول الأعضاء المصادقة عليها فقط
الدول أو أي أطراف أخرى مسؤولة عن الانتهاكات / لذا فهو يوسع مجال المحاسبة على الأطراف والمجموعات الأخرى المرتبطة بالانتهاكات	يتم من خلالها محاسبة الدول
مسؤولية مباشرة من مجلس الأمن والذي يكلف السكرتاريا العامة	تدار من قبل لجنة الاتفاقية والتي يبلغ أعضاها 23 عضوة وهم خبراء وخبيرات مستقلون/ات
يجتمع بشكل سنوي	تجتمع بشكل دوري 3 مرات في السنة
يقدم الأمين العام تقرير سنوي. يشمل التقرير حالة النساء في عدد من الدول التي قد لا تقدم تقارير نتيجة حالة الحرب	تقدم الدول تقارير عن وضع الاتفاقية وتطبيقها في الدولة كل 4 سنوات وبناء على التوصية 30 فإن لجنة سيداو تستطيع محاسبة الدول فيما يخص أي انتهاك مرتبط باختصاص القرار 1325
يتم التشاور بشكل غير رسمي مع المنظمات غير الحكومية	تقدم منظمات المجتمع المدني تقارير ظل وتقارير موازية غير رسمية لكن ضمن آلية معتمدة
خطة تنفيذية استراتيجية	تنص على إيجاد آليات محلية لتنفيذ الاتفاقية
لا يوجد نص عن التدابير والأدوات المستخدمة في شراك المرأة في المجال السياسي وعمليات السلام	تنص على إيجاد إجراءات مؤقتة خاصة مثل الكوتا وغيرها من التدابير لإلغاء التمييز وإشراك المرأة
يستطيع فرض عقوبات واستخدام القوات المسلحة لفرض حالة الأمن، وفي حالة اعتبار العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي يشكل حالة خطر على الأمن الدولي وجريمة ضد الإنسانية	لا يوجد لديها أدوات لفرض تنفيذ الاتفاقية، تعتمد على التقارير ومحاورة الدول وحثها على الالتزام

يضع إطار عام ويرفع من معايير مساواة النوع الاجتماعي كونه صادر عن أقوى سلطة في الأمم المتحدة

تضع سيداو تفاصيل للالتزامات في الاتفاقية ومن خلال التوصية 30 حددت التزامات الدول الأطراف فيما يخص القرار 1325

ينص على المشاركة كهدف استراتيجي لذا يعتمد في تنفيذه على ما تم تعريفه في السيداو لمعنى المشاركة

تحدد معنى ومفاهيم التمييز والمساواة وتضع الإجراءات لتطبيقها

القرار 1820 والعنف الجنسي

أدان القرار 1820 جميع أعمال العنف الجنسي وغيره من أشكال العنف المرتكبة ضد المدنيين في النزاعات المسلحة، ولا سيما النساء والأطفال.

النقاط الأساسية في القرار:

- 1- أكد على أن العنف الجنسي يستخدم كأداة حرب النساء والفتيات مستهدفات بصفة خاصة بالعنف الجنسي المرتكب لأغراض منها إتخاذ وسيلة من وسائل الحرب لإذلال الأفراد المدنيين في مجتمع ما أو مجموعة عرقية ما و/أو السيطرة عليهم و/أو بثّ الخوف في نفوسهم و/أو تشتيت شملهم و/أو تهجيرهم قسرا.
- 2- العنف الجنسي يساهم في تفاقم حالة النزاع - قد يؤدي العنف الجنسي إلى استفحال حالات النزاع المسلح، وقد يعوق إعادة السلام والأمن الدوليين - العنف الجنسي المقترب على هذا النحو قد يستمر في بعض الحالات بعد توقف أعمال القتال - اتخاذ الإجراءات الفعالة لمنع حدوث أعمال العنف الجنسي هذه والتصدي لها من شأنه أن يساهم إسهاما كبيرا في صون السلام والأمن الدوليين، ويعرب عن استعداده، لدى النظر في الحالات الواردة في جدول أعمال المجلس، لاتخاذ الإجراءات الملائمة حيثما دعت الحاجة إلى ذلك للتصدي للعنف الجنسي الواسع النطاق أو المنظم
- 3- الإجراءات التي يجب اتخاذها لحماية المدنيين ومنهم النساء والفتيات، من جميع أشكال العنف الجنسي، منها: - تنفيذ الإجراءات التأديبية العسكرية المناسبة والتشديد على مبدأ مسؤولية القيادة - تدريب القوات على الحظر القاطع لجميع أشكال العنف الجنسي ضد المدنيين - فضح الأفكار الخاطئة التي تغذي العنف الجنسي - القيام بفحص دقيق لأفراد القوات المسلحة وقوات الأمن لمراعاة ارتكاب سوابق من أعمال الاغتصاب وغيره من أشكال العنف الجنسي - إجلاء النساء والأطفال الذين يواجهون تهديدا وشيكا للتعرض للعنف الجنسي إلى مناطق آمنة، ويطلب من الأمين العام أن يقوم بالاجراء اللازم
- 4- الاغتصاب كجريمة حرب: - الاغتصاب وغيره من أشكال العنف الجنسي يمكن أن تشكل جريمة حرب، أو جريمة ضد الإنسانية، أو فعلا منشئا لجريمة تتعلق بالإبادة الجماعية - استثناء جرائم العنف الجنسي من أحكام العفو العام في سياق حل النزاع المسلح

5- التدابير التي يجب اتخاذها لمعاقبة الجناة:

- مقاضاة الأشخاص المسؤولين عن هذه الأعمال، لضمان تمتع كافة ضحايا العنف الجنسي، ولاسيما النساء والأطفال، بالحماية المتكافئة بمقتضى القانون والمساواة في فرص اللجوء إلى العدالة
- أهمية الحيولة دون إفلات مرتكبي هذه الأعمال من العقاب في إطار ممنهج شامل يسعى نحو السلام المستدام والعدالة والحقيقة والمصالحة الوطنية
- اتخاذ تدابير محددة الهدف ومتدرجة التنفيذ ضد الأطراف في حالات النزاع المسلح التي ترتكب أعمال الاغتصاب وغيره من أشكال العنف الجنسي ضد النساء والفتيات في حالات النزاع المسلح
- يطلب من الأمين العام اتخاذ اللازم لعدم التسامح مع أفراد قوات حفظ السلام الذين يقومون بالاستغلال والانتهاك الجنسيين في إطار عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

6- الوقاية من العنف الجنسي:

- تدريب قوات وأفراد الشرطة بهدف التوعية سواء قبل مرحلة نشر القوات أو على الميدان، وغير ذلك من الإجراءات الكفيلة بضمان المساواة التامة في حال إقدام أفرادها على مثل هذا السلوك
- إعداد البرامج التدريبية لقوات حفظ السلام والعاملين والعاملات في مناطق النزاع حول كيفية التعامل مع قضايا الاعتداءات الجنسية
- وضع وتنفيذ سياسات وأنشطة وحملات إعلامية لصالح النساء والفتيات المتضررات من العنف الجنسي في النزاع المسلح

تقاطعات القرار 1325 والقرار 1820 واتفاقية سيداو

تطبيق برنامج عمل يتضمن:

- زيادة عدد النساء في مواقع صنع القرار وعلى جميع المستويات
- رفض العنف ضد المرأة لأنه يعيق تقدم المرأة ويبقي على وضعها الثانوي في المجتمع
- تحقيق المساواة القائمة على النوع الاجتماعي في إطار القانون وحماية النساء والفتيات من خلال سيادة القانون
- الطلب من الجهات والأنظمة الأمنية حماية النساء من العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي
- التأكد من دمج خبرات واحتياجات حقوق ووجهات نظر النساء في القرارات السياسية والقانونية والاجتماعية المعنية بتحقيق سلام عادل ودائم
- التأكيد على أن تجارب المرأة المختلفة و الأعباء المنوطة بعهدتها، ينتج عنها العنف الممنهج ضد النساء.

مبدأ العناية الواجبة فيما يخص العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي

- التزام الدولة بمنع أعمال العنف ضد المرأة، وحمايتها، ومحاكمة مقترفيها ومعاقبتهم، وإنصاف الضحية.
- تلتزم الدولة أيضا بأفعال كافة الأطراف ، فهي مسؤولة عما يقع من أعمال عنف سواء في المجال العام أو الخاص
- يترتب على الدولة وضع ترتيبات وإجراءات للوقاية من العنف ومنع وقوعه، وحماية من يتعرض له، ومحاسبة الجناة، وإنصاف الضحايا/الناجيات من العنف القائم على النوع الاجتماعي

فهرس

47	مفهوم المناصرة
47	اشكال المناصرة
47	وسائل المناصرة
49	القوة
50	ركائز حملة المناصرة
50	عناصر حملة المناصرة

مفهوم المناصرة

للمناصرة مفهوم فلسفي لا يقف عند تعريف واحد.

أنه يمكن أن تعرف المناصرة وفقا للتعريفات التالية
المناصرة هي مجموعة من الأنشطة والفعاليات المنسقة والمنظمة التي تهدف إلى إحداث تغيير في قرار، رأي، قانون، وجهة نظر أو سلوك منتظم يؤثر على حياتنا أو حياة الآخرين. ويتم ذلك باستخدام تحليل للقوى الفاعلة في إحداث التغيير والظروف المحيطة لوضع أهداف قابلة للتحقيق والقياس ومن ثم الاستفادة من الموارد المتاحة لتشكيل القوة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب .

المناصرة هي محاولة منظمة لتغيير سياسة أو ممارسة أو موقف ما وذلك عبر تقديم الأدلة والحجج وحشد الناس حتى يتسنى إقناع الجهة المؤثرة بكيفية وسبب أو وجوب حدوث تغيير.

تعرّف المناصرة في السياسة والتنمية ومجال المجتمع المدني بكسب التأييد والحشد لقضية (سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية) معينة بهدف إحداث تغيير مجتمعي جزئي يصب في عملية التغيير المجتمعي الكلي.

اشكال المناصرة

- نشر المعرفة والمعلومات المتعلقة بموضوع القضية
- جلسات التوعية
- الضغط والحوار مع صناع القرار
- تمكين المجتمعات المهمشة من المطالبة بحقوقها

وسائل المناصرة

- (السوشال ميديا) نشر الموضوع /تفاعل/ تضامن مع المنشورات...
- مراثون
- توقيع عرائض
- وقفات احتجاج
- عرض مسرحي
- الكتابة والنشر
- نحت/ تماثيل تعبر عن الموضوع
- حلقات حوار
- بيان صحفي
- حملات جمع تبرعات للموضوع
- مؤتمرات شبابية - تدريبات للشباب
- إعلانات
- وثائقيات
- (نشر تقارير وتوثيقها) تلفزيونات محلية وعالمية- وسائل التواصل...
- بوستر - ملصق
- معارض فنية / حركات فنية مرتبطة بالموضوع
- مواد معرفية وتدريبية
- فيديوهات و صور مرتبطة بالموضوع
- رسائل وبريد الكتروني مرتبط بالموضوع

تحديد ماهي القضية التي سنتبناها في حملة المناصرة

من خلال الوسائل التالية

- جلسات حوارية مركزة مع المجتمع
- مقابلات
- التحقق من سجلات المعلومات لدى الجمعية او الجمعيات الاخرى التي قد تكون قد عملت في نفس المجال.
- إستمارات لرصد المشكلة.

كيفية تحضير و اعداد الاسئلة

الاسئلة بإمكاننا استعمالها في الجلسات الحوارية المركزة مع المجتمع.

- من المهم أن تأخذ الوقت الكافي لتخطيط أسئلتك بعناية . يمكن للأسئلة ذات الصياغة الرديئة أو المتحيزة أو المرحجة أن تعرقل مجموعة النقاش المركز وتفسد جودة بياناتك.
- اجعل عدد الاسئلة معقولا (أقل من 10 ، إن أمكن) هذا يمنع المشاركين من الخلط أو الإرهاق من خلال مناقشة طويلة.
- اجعل الاسئلة بسيطة ومختصرة (لن يحظى المشاركون بفرصة رؤية الاسئلة كما في الاستبيان).
- تأكد من أن صياغة الاسئلة واضحة. خلاف ذلك ، سينتهي الامر بالمشاركين إلى مناقشة السؤال نفسه بدلا من مناقشة ما كان السؤال يحاول طرحه.
- كن حذرا من طرح الاسئلة المتعلقة بالمسائل أو الموضوعات الحساسة بعناية . خلاف ذلك ، ستتوقف مجموعة النقاش المركزة لمجرد شعور الناس بالرجح الشديد من الرد.
- تأكد من صياغة الاسئلة بطريقة لا يمكن الاجابة عليها بإجابة بسيطة ب "نعم" أو "لا". سيساعد استخدام كلمات مثل "لماذا" و "كيف" في الحصول على ردود أفضل من المشاركين.

أنواع الاسئلة المستخدمة

يجب أن يكون هناك ثلاثة أنواع من الاسئلة في مناقشة مجموعة التركيز

أسئلة التحقيق

هذه الاسئلة تعرف المشاركين بموضوع المناقشة وتجعلهم يشعرون براحة أكبر في مشاركة آرائهم مع المجموعة.

أسئلة المتابعة

التعمق أكثر في موضوع المناقشة وآراء المشاركين.

سؤال الإنهاء

تحقق للتأكد من أنك لم تفوت أي شيء.

مثال عملي

لنفترض أنك تدبر برنامجين تعليميين ، وترغب في معرفة سبب حصول البرنامج "أ" على نسبة حضور أفضل من البرنامج "ب".

يمكنك استخدام الاسئلة التالية لاستكشاف هذه المشكلة

أسئلة التحقيق

- ما مدى معرفتك ببرامجنا؟
- كم مرة تحضر برامجنا؟
- ما هو برنامجك المفضل؟

أسئلة للمتابعة

- ما هي الجوانب المفضلة لديك وأقلها تفضيلاً في البرنامج "أ"؟
- ما هي الجوانب المفضلة لديك وأقلها تفضيلاً في البرنامج "ب"؟
- ما الذي يؤثر على حضور البرنامج؟
- ما الذي يؤثر على حضور أصدقائك للبرنامج؟
- إذا كنا سنغلق البرنامج ، فما هو البرنامج الذي يجب أن نغلقه ولماذا؟

سؤال الخروج

- هل هناك أي شيء آخر تود أن نقوله عن برامجنا؟

بعض تقنيات الميسر للمناقشات الجماعية المركزة

بصفتك ميسر، من المهم التأكد من أن جميع المشاركين مرتاحون ومنشطون في المناقشة وأن آرائهم مسموعة.

الأساليب التالية مفيدة

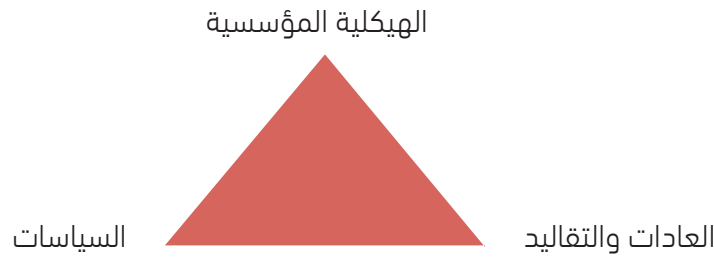
- حافظ على الحياد لضمان شعور الجميع بالراحة في التعبير عن آرائهم. ممنوع إيماءة أو هز رأسك، أو رفع الحاجبين ، أو الموافقة على التعليقات أو عدم الموافقة عليها ، أو مدح المشاركين أو تشويه سمعتهم.
- استخرج المزيد من المعلومات من المشاركين الخجولين بتعليقات مثل "هل يمكنك إخباري بالمزيد عن ذلك؟" أو "ساعدني في فهم ما تقصده" أو "هل يمكنك إعطاء مثال؟"
- تعامل مع المشاركين المسيطرين من خلال الإقرار بآرائهم والتماس آراء أخرى. جمل مثل "شكراً لك، بماذا يفكر الناس الآخرون؟" يمكن أن تكون مفيدة.
- إعادة صياغة أو تلخيص التعليقات الطويلة غير الواضحة من قبل المشاركين. يوضح هذا للمشاركين أن الوسيط يستمع بفاعلية ، ويساعد المشرف على التأكد من فهمه لبيان المشارك.
- تصرف بشكل عفوي إذا لزم الأمر. إذا سارت المحادثة في اتجاه غير متوقع ولكنه مثير ، فاستمر في ذلك واطرح أسئلة لم تكن موجودة في الاستبيان الأولي. تعمق في الموضوعات والأفكار الجديدة ، طالما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها ذات قيمة.

القوة

يعرف المفهوم العام للقوة، على أنه القيام بالتغيير أو منعه .
بينما تعرف القوة المعيارية على أنها التأثير في العلاقات المعيارية للآخرين، كواجباتهم وحقوقهم.

سمات القوة

- القوة متغيرة وليست ثابتة.
- القوة لا ترتبط بالأخلاق، بل ترتبط بالقدرة على التحقيق .
- القوة تتبع السياق، حيث انه قد يكون هنالك امتيازات او سمات تعتبر سببا للقوة في بعض الاحيان، وقد تكون سببا لسلب القوة في احيان اخرى.



عمل اداة مثلث القوة
تعمل هذه الاداة على مرحلتين

- الاولى هي المرحلة التي يتم فيها تحليل القوى المؤثرة التي تدعم المشكلة على مستوى السياسات والهيكليّة المؤسسية والعادات والتقاليد.
- الثانية هي المرحلة التي يتم اقتراح استراتيجيات الحل فيها.

ركائز حملة المناصرة

التنظيم : التنظيم هو العملية التي نضع الاهداف بها ونحدد الادوار والخطط الزمنية وإدارة الموارد. التنظيم يضمن ان تكون حملة المناصرة مترابطة تسير نحو الهدف بتكتيكات وخطوات صحيحة دون عشوائية.

التواصل : لا تكتمل حملة المناصرة اذا لم تكن عملية التواصل فعالة بين فريق الحملة وبينهم وبين الجمهور المستهدف ايضا.

الحشد : اي حشد الجهود المتضامنة في حملة المناصرة، وتوجيهها الى الجمهور المستهدف بهدف كسب اكبر تأييد ممكن من اجل الدفاع عن القضية المرجوة من حملة المناصرة.

عناصر حملة المناصرة

1 - الرؤية

هي الطموح البعيد أو الحالة المثلى التي نطمح أن يكون عليها المجتمع. الرؤية هي طموح يشترك فيه العديد من الاطراف كونه بعيد المنال وينعكس على المجتمع بأكمله.

2 - التحليل الدقيق للمشكلات

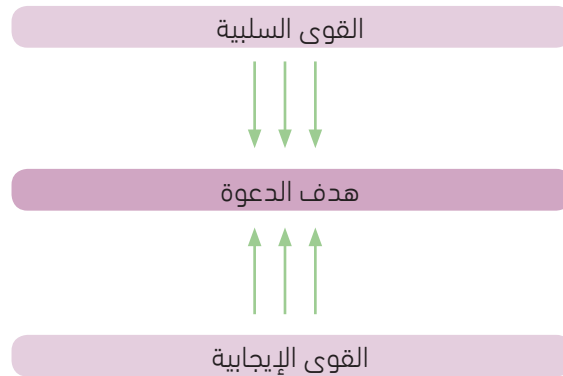
بعد تحديد الرؤية يكون السؤال حول: لماذا لم تتحقق هذه الرؤية حتى الآن ؟ ما هي المعوقات ؟ أين تكمن المشكلة ؟ بعد تحديد المشكلات التي تعيق الوصول للرؤية تأتي عملية التحليل الدقيق وفهم المشكلات والقوى المؤثرة عليها.

3 - تحديد القضية

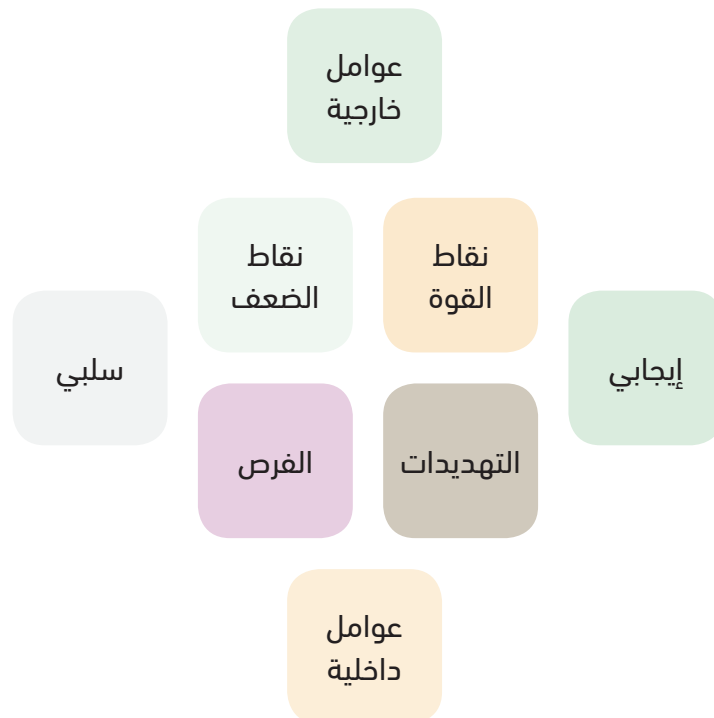
القضية هي أمر يقتضي البحث والمعالجة، ويقتضي وجود القضية وجود أطراف متنازعة، ولهذا فإختيار القضية يرتبط بإحدى المشكلات المؤثرة على تحقيق الرؤية، ويجب أن تكون القضية واضحة ومحددة وذات علاقة بأولويات المجتمع، كذلك تتعلق قضية المناصرة بالسياسات ذات العلاقة والتأثير .

4 - شجرة تحليل المشكلات
أداة تشاركية لتحديد المشاكل الرئيسية بأسبابها وآثارها، لمساعدة المخططين للمشروع على صياغة أهداف واضحة يمكن إدارتها، ووضع استراتيجية كيفية تحقيق تلك الأهداف

5 - تحليل السياق الخارجي
السلطة : خريطة السلطة (الأحزاب، نظام الحكم، الاتحادات وسلاسل التأثير)
السياسات : المواقف ، الفرص
العمليات السياسية : النظام السياسي الحالي ، الثقافة، هل هناك مجال للمجتمع المدني؟



6 - تحليل السياق الداخلي SWOT
مكامن القوة الداخلية
مكامن الضعف الداخلية
الفرص الخارجية
التحديات الخارجية



7 - الائتلافات وأصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم الأفراد والجماعات والكيانات الذين لديهم اهتمام وقدرة على التأثير على تدخلك من أجل كسب قضية المناصرة ويختلف تصنيف أصحاب المصالح ما بين مؤيد ومعارض ومحايد ويعتبر تحليل أصحاب المصالح هو خطوة تجاه تحديد الحلفاء والشركاء المحتملين واستراتيجيات لتجنب مخاطر وتهديدات المعارضين

8 - تحديد الأهداف

- محدد وواضح
- قابل للقياس حتى تستطيع تحديد مدى تقدمك نحو الحقيقة
- قابل للتطبيق منطقي وغير مستحيل
- ذو صلة بالغاية العامة وأن يساعدك على تحقيقها
- مقيد بإطار زمني حتى يشعر المرء بضرورة الإسراع في إنجازه

تعرف الأهداف الذكية بأنها مجموعة من الأهداف التي تم وضعها ضمن معايير محددة تساهم في زيادة فرصة نجاح تحقيق الأهداف وضمان وصول الأشخاص الى وجهتهم الصحيحة، بحيث لا تترك هذه الأهداف مكانا للتخمين والتوقعات التي من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة هذه الأهداف، وكما يتم تحديد جداول زمنية من شأنها المساعدة في تتبع التقدم وكيفية سير التقدم في طريق تحقيق هذه الأهداف

9 - الرسائل الموجهة

نموذج حملة أبعاد

10 - جدول توزيع المهام وتتبع الأنشطة

المهمة	المسؤول عن التنفيذ	المدة الزمنية	متطلبات التنفيذ	الميزانية	ملاحظات

11 - تقييم النجاح

- ما الذي يتعين رصده وتقييمه ؟
- هل حظيت الاعمال بردة فعل؟ (تغيير في السياسات / الثقافات الاجتماعية / الاعلام ...)
- هل حققت ردة الفعل نتيجة؟
- هل ساعدتكم / ن النتيجة في تحقيق أهدافكم/ن؟
- ما الذي سار جيداً وما الذي لم يفعل؟ ولماذا؟
- هل كان هناك أي نتائج أو عوامل غير متوقعة؟ أهمية التسويق لحملة المناصرة بالطرق المعاصرة؟

المادة المعرفية الرابعة الجنـدر

إعداد
راشيل داغر

فهرس

57	الأهداف المحددة
57	المحاور
57	الهدف الأول : فهم الفرق بين الجنس والجندر
59	الهدف الثاني : فهم الأدوار الاجتماعية / الجندرية والتقسيم الجندري للعمل
62	الهدف الثالث: فهم الفرق بين المساواة والعدالة الجندرية
64	الهدف الرابع : فهم تعميم مراعاة المنظور الجنساني وكيفية تنفيذه
68	الهدف الخامس : نظرة عامة على حقوق الإنسان وحقوق المرأة
69	فهم السياق السوري بشكل أفضل تجاه العنف القائم على النوع الاجتماعي
70	أنواع العنف

الهدف العام : تمكين مجموعات من منظمات المجتمع السوري من المعارف الأساسية المتعلقة بالجندر ومبادئه

الأهداف المحددة

- فهم الفرق بين الجنس والجندر
- فهم الأدوار الاجتماعية / الجندرية والتقسيم الجندري للعمل
- فهم الفرق بين المساواة والعدالة الجندرية
- فهم تعميم مراعاة المنظور الجنساني وكيفية تنفيذه.
- نظرة عامة على حقوق الإنسان وحقوق المرأة
- فهم السياق السوري بشكل أفضل تجاه العنف القائم على النوع الاجتماعي

المحاور

الهدف الأول : فهم الفرق بين الجنس والجندر

يتضمن هذا الهدف محاور رئيسية:

تعريفات أولية

- مفهوم الجنس البيولوجي : الصفات البيولوجية الخاصة بالنساء والرجال، وهناك فروق بيولوجية متعلقة بالجهاز التناسلي لها وظائف فسيولوجية محددة، تختلف عند الذكر عما هي عند الأنثى.
 - الجندر يصف الأدوار الاجتماعية لكل نوع - أي ما هو متصور ومتوقع بخصوص طبيعة المرأة أو الرجل، أو كيف يجب أن تكون - مع الملاحظة أن الأدوار النسائية والذكورية تتغير مع مرور الوقت، كما أنها تختلف كثيراً، سواء داخل الثقافات أو فيما بينها. يهدف التعريف الأولي لمساعدة المشاركين/ات على القيام بالنشاط 1 .
- بعد التعريف الأولي للجندر وللجنس، ابدأ/ي بنشاط 1 .

نشاط 1

الجندر مقابل الجنس
الهدف من هذا النشاط هو إعطاء الفرصة للمشاركين/ات للتفكير في تعريفهن للجنس والجندر وزيادة مستوى الراحة بين المشاركين والمدرّب/ة.

وزع/ي ورقة فارغة لكل مشارك واطلب/ي منهم كتابة الأرقام من 1 إلى 10 على الورقة.

اقرأ/ي العبارات الموجودة على ورقة المدرّب واطلب/ي من كل مشارك أن يكتب ما إذا كان يعتقد أن العبارة المقروءة هي عبارة عن الجنس أو الجندر

- 1 - المرأة تنجب والرجل لا ينجب. (جنس)
- 2- الفتيات لطيفات، الصبيان قاسيون. (جندر)
- 3 - الصبيان أفضل من البنات في الرياضة. (جندر)
- 4 - بحسب دراسة أجرتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة في عام 2019 ، تكسب اللاجئات السوريات 200 دولار شهرياً من العمل في الزراعة، بينما يكسب الرجال 990 دولاراً مقابل العمل في الزراعة (في شمال لبنان). (جندر)
- 5 - يمكن للمرأة إرضاع الأطفال أما الرجل لا يستطيع فعل ذلك. (جنس)
- 6 - معظم العاملين في مواقع البناء في لبنان هم رجال. (جندر)
- 7 - في مصر القديمة، كان الرجال يبقون في منازلهم ويقومون بالنسيج. كانت النساء تتعامل مع الأعمال التجارية. كانت المرأة تورث ممتلكات بينما الرجل لم يرث. (جندر)
- 8 - أصوات الرجال تخشن عند البلوغ. (جنس)
- 9 - في دراسة واحدة لـ 224 ثقافة، كان هناك 5 ثقافات فقط يقوم فيها الرجال بالطهي، و 36 تقوم فيها النساء بكل أعباء المنزل. (جندر)
- 10 - وفقاً لإحصاءات الأمم المتحدة، تقوم النساء بنسبة 67 في المئة من العمل في العالم، ومع ذلك فإن أربابهن منه تصل إلى 10 في المئة فقط من دخل العالم. (جندر)

مناقشة حول الإجابات: اسأل/ي عن إجابات كل مشارك واكتب/ي الإجابة الأكثر شيوعاً على ورقة بيضاء.
ما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا الحوار عن الفرق بين الجنس والجندر؟
هل تشير العبارات إلى أن الجندر يولد فينا أو أنه شيئاً نتعلمه؟

النتائج

- الجنس يختلف عن الجندر
- الجندر دور نؤديه/ اجتماعي، والجنس بيولوجي ومحدد.
- نظراً لتعلم أدوار الجندر، يمكن تغييرها بسهولة.
- تختلف أدوار الجندر اختلافاً كبيراً في المجتمعات والثقافات والفترات التاريخية المختلفة.
- العمر والعرق والطبقة هي أيضاً عوامل رئيسية تحدد أدوار الجندر.

*خلاصة

من المهم التفريق بين الجنس والجندر لأن هذا التفريق يسمح لنا بفهم تأثير المجتمع على بناء الهويات الجندرية للأفراد ومعرفة كيف الجندر مبني على ثقافات وعادات المجتمع. نظراً لأن الجندر هو مفهوم موجود منذ فترة طويلة، فطور المجتمع شيئاً يسمى أدوار الاجتماعية.

الهدف الثاني : فهم الأدوار الاجتماعية / الجندرية والتقسيم الجندري للعمل

يتضمن هذا الهدف محاور رئيسية

تعريف الأدوار الاجتماعية / الجندرية

هي نموذج سلوك الفرد في المجتمع، حيث يرتبط بتوقعات المجتمع من الأفراد، وهذه التوقعات يبنها على أساس الجنس، فهناك أدوار خاصة بالذكور وأخرى بالإناث، كما يقيم المجتمع الرجال والنساء وفقا لنجاحهم/ن في تأدية الأدوار التي يحددها لكل منهما.

من يمكنه إعطائي أمثلة بسيطة عن الأدوار الاجتماعية / الجندرية؟

- الرجال هم المعيلون، والنساء ربات منازل
- النساء ضعيفات والرجال عدوانيون
- لا تحتاج النساء إلى الالتحاق بالجامعة، أما على الرجال ضروري ...

التقسيم الجندري للعمل

تقول كارولين موسر إن معظم المجتمعات تدرك 3 - 4 أنواع من العمل وهذه الأعمال مقسمة حسب الأدوار الجندرية/الاجتماعية

- **الدور الانجابي:** يعبر هذا الدور عن مسؤوليات حمل الطفل ووالدته، ورعايته، والعمل المنزلي، وبالرغم من أهمية هذا الدور إلا أنه عادة ما ينظر إليه على أنه عمل غير حقيقي، وإنما جزء من الطبيعة والفطرة البشرية الخاصة بالنساء . إن هذا العمل غير مدفوع عادة.
- **دور الإنتاجي:** هو الدور الخاص بإنتاج سلع وخدمات قابلة للاستهلاك والتجارة، بمعنى أن هناك قيمة تبادلية لذلك الدور مما يكسبه أهمية مجتمعية خاصة. يقوم بهذا الدور عادة كل من الرجال والنساء، ولكن يعرف عادة مجتمعيًا أنه دور للرجال، وما زال هناك تقسيم واضح لهذا الدور ما بين النساء والرجال، حيث تعرف بعض الأدوار على أنها أدوار أثوية في حين تعرف أخرى على أنها أدوار ذكورية، علما بأن هذه التقسيمات متغيرة وتتأثر بعوامل عدة.
- **دور السياسي:** يتلخص هذا الدور في سلطة اتخاذ القرار، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار داخل الأسرة، وتمتد لتصل النقابة والمجلس المحلي. عادة ما ينظر لهذا الدور على أنه دور خاص بالرجال بالرغم من دخول النساء لهذا الفضاء، وعادة ما يكون هذا الدور مدفوع الأجر، إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لارتباطه ارتباطا وثيقا بالمركز والسلطة.
- **الدور المجتمعي:** يعتبر هذا الدور امتدادا لدور التكاثر من حيث أن محوره يركز على المحافظة على المجتمع البشري، ويؤدي هذا الدور بشكل طوعي، حيث يهتم بتوفير الموارد وتنظيم استخدامها من قبل المجتمع، بالإضافة إلى تقديم الخدمات التي تساعد المجتمع البشري على البقاء والتطور، يقوم بهذا الدور الرجال والنساء ويعتمد توزيعه ما بين الجنسين على المفاهيم المجتمعية والثقافة المجتمعية السائدة في مجتمع ما.

لختام هذا القسم، سنشاهد فيديو يشرح الأدوار الجندرية/الاجتماعية وما كنا نتحدث عنه حتى الآن.

https://www.youtube.com/watch?v=3H7rX7_mVtA

هذا الفيديو هو مختصر كل ما تحدثنا عنه. يتحدث عن الأدوار الجندرية/الاجتماعية المتوقعة من النساء والرجال. من يمكنه/أ أن ي/تعطيني الأدوار الذي تداولها الفيديو؟

- الشاب يحمي
- أهل ومحيط الشاب يشجعونه على التحديات والمغامرات بينما البنات تكبر في طريقة محافظة ودائما هناك أحد يفرض حمايته، وهذا يحد من حرية البنات.
- السب ممنوع أن يعبر عن أي مشاعر
- النساء تشعر بالذنب إذا ذهبن إلى العمل بينما الرجل لا يشعر بالذنب حتى لو ذهب إلى العمل منذ الفجر حتى المساء
- المرأة التي لا تلد المجتمع ينتقدها مهما فعلت

الذكورية والأنوثة

الأدوار الجندرية/الاجتماعية تنتج مفاهيم تعرف بالذكورية والأنوثة . لفهم هذه المفاهيم بشكل أفضل، سنبدأ بتمرين .

نشاط ٢

التقسيم الجندري للأنشطة والأدوار نظراً لأننا ندرك الآن مفهوم الجندر وكيف أنه قائم على المجتمع وبالتالي، الأخير يفرضه علينا، سنبدأ الحديث عن الأدوار الجندرية/الاجتماعية وعلاقتها بالذكورة والأنوثة. لفهم هذه المفاهيم بشكل أفضل، سنبدأ بتمرين.

الهدف من هذا التمرين هو فهم كيف الأدوار الجندرية/الاجتماعية تنتج مفهوم الذكورة والأنوثة، أي أن ما هو متوقع من الرجال والإناث من سلوكيات وتصرفات حسب الأدوار الجندرية/الاجتماعية المتوقعة منهم .

* إذا ذكر/ت أي من المشاركين/ات أنه/ت/يعتقد أن الصفات المذكورة تنتمي إلى كل من الرجال والنساء ، فاطلب/ي منهم التفكير في هذه الصفات بالمعنى التقليدي أي كيف ينظر العالم والأدوار الجندرية/الاجتماعية التقليدية إلى النساء والرجال.

اطلب من المشاركين تحديد كل صفة إذا كانت تمثل الذكورة أو الأنوثة

أنثوية	ذكورية

المغامرة / الشغف / المنطق / الطبية / التفوق
 / المخاطرة / الهدوء / السيطرة / التواصل
 الشراسة / الشجاعة / الحساسية / النكد / كثرة
 الأحلام / الجمال / العنف / حب / الرياضة
 التعاون / العاطفية / الفضول / الموهبة التقنية /
 المنطق / المبادرة / التحدي / كثرة الشجار

لقد حددنا الصفات المتعلقة بالذكورة والأنوثة. من أين تأتي هذه الصفات برأيك؟

- من الأدوار الجندرية/الاجتماعية التي كنا نتحدث عنها.
- تتحكم الذكورة والأنوثة بالطريقة التي تنصرف بها في المجتمع، وبالتالي يُتوقع من الرجال (بما أنهم يجسدون الذكورة) أن يكونوا قساة ومغامرين، إنما متوقع أن تنصرف النساء (التي تجسد الأنوثة) بهدوء وحنان. القيم المضمنة من خلال التنشئة الاجتماعية متجذرة بقوة في أذهان الناس بحيث تؤثر على جميع جوانب حياتهم (الشخصية والمواقف والهوية الذاتية والأدوار والمسؤوليات والسلوك).
- هذه الصفات تنسب للرجال والنساء، كأساس لتبرير التمييز بين الاثنين. إن فهم ذلك يؤدي إلى فهم أن هذه الصفات، التي يُعتقد أنها "طبيعية"، هي في الواقع تكوينات اجتماعية، وبالتالي فهي قابلة للتغير، ومن المهم تغييرها لخلق مجتمع عادل .

تعريفات الذكورة والأنوثة

إذاً ما هي الذكورة والأنوثة؟

تشير الذكورية إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تعكس ما يعنيه أن تكون رجلاً في سياق أو ثقافة معينة. يتم تعلم هذه السلوكيات والممارسات المتوقعة اجتماعياً وتشكيلها عبر المكان والزمان ولا تعكس بالضرورة الحقيقة. الأنوثة، مثل الذكورية، هي مجموعة من السلوكيات والممارسات المتوقعة من الإناث في ثقافة وسياق معين مثل رعاية الأطفال، والتعبير عن المشاعر، والأعمال المنزلية، وخدمة الزوج ... سنشاهد مقطع فيديو يختتم ما كنا نتحدث عنه حتى الآن بخصوص الذكورة والأنوثة، وهذا الفيديو سيفتح الباب لموضوع جديد، الذكورة الإيجابية.

<https://www.youtube.com/watch?v=lggvpkZXttk>

أسأل/ي السؤال التالي واترك/ي المجال للنقاش: ماذا عرض لنا هذا الفيديو عن الرجولية؟ هل الرجولية المعروضة هي عبارة عن سلوكيات إيجابية أو سلبية؟ ما تعلمناه من كريم عن الرجولية الإيجابية؟

المواضيع المقترحة في الفيديو هي التالية: الأب والأم يعملان كل الأعمال المنزلية مع بعض مثل التنظيف والطبخ. كما أن الأهل مهتمون بشكل متساوي في تربية الأطفال أي أن الأب يدرس والأم تهتم في رفاة الأطفال. وهناك أيضاً موضوع أهمية مشاركة الأطفال سواء كانوا أولاد أو بنات في الأعمال المنزلية بشكل متساوي. رأينا أن كريم يساعد والديه ويلعب مع أخته في جميع أنواع الألعاب (بيت بيوت أو شاحنات). أيضاً رأينا أن كريم يساعد في رعاية أخته، أي إنه يتعلم كيف يكون أب حاضر في تربية الأولاد لربما لعائلته المستقبلية.

آخر موضوع طرح كان عن قدرة التعبير للأولاد. كريم يحب أن يعبر وأن يضحك ويبكي، وكذلك عندما يغضب، فهو لا يلجأ للعنف، بل للكلام والحديث عن المشاكل.

المواضيع المقترحة بشكل عام

- الأعمال المنزلية مقسمة بشكل متساوي
- رعاية الأطفال وظيفية الأب والأم
- جميع أنواع الألعاب للفتيان والفتيات
- مهم أن الأولاد يتعلمون رعاية الأطفال (وليس فقط الفتيات)
- التعبير عن المشاعر هو أمر صحي وطبيعي
- عدم اللجوء إلى العنف للإعتراف بالرجولية، وإنما اللجوء إلى الكلام لحلول المشاكل

كل ما رأيناه بالفيديو أعلاه يتكلم عن الرجولة الإيجابية. ما هي الرجولية الإيجابية؟

الرجولة الإيجابية هي نموذج من الرجولة سمّتها أنها غير عنيفة وديمقراطية وسلمية وملتزمة بقضية المساواة. تُعتبر نموذجاً بديلاً يعترف بمبدأ المساواة بين الرجال والنساء؛ حيث تعيد النظر في الطرق التقليدية المتعلقة بتنشئة الأولاد الذكور، وتؤكد على أن الرجال القادرين على إدراك نقاط ضعفهم وحاجتهم والتعبير عن مشاعرهم هم أكثر تحرراً من القيود الاجتماعية واستمتعاً بالحياة. الرجولة الإيجابية تسمح للرجال باستكشاف مشاعرهم وتعزز أشكال التواصل مع النساء، حيث يمكن للرجال والنساء التعلم بشكل أفضل من بعضهم البعض.

الهدف الثالث: فهم الفرق بين المساواة والعدالة الجندرية

يتضمن هذا الهدف محاور رئيسية:

تعريفات أولية

اطرح/ي السؤال الأول: ما هي المساواة الجندرية؟ امنح/ي المشاركين بضع دقائق للإجابة عن السؤال
اطرح/ي السؤال الثاني: ما هي العدالة الجندرية؟ امنح/ي المشاركين بضع دقائق للإجابة عن السؤال
بعد سماع إجابات المشاركين، قدم/ي تعريف المساواة والإنصاف الجندري .

المساواة الجندرية هي الوصول المتساوي إلى السلع والخدمات والموارد الاجتماعية والفرص في جميع مجالات الحياة لكل من الرجال والنساء والهويات الجندرية الأخرى. العدالة الجندرية تعني المعاملة العادلة وفقاً لاحتياجات كل جنس.

في حين أن المساواة الجندرية تهدف لمنح جميع الهويات الجندرية إمكانية الوصول إلى فرص وموارد بشكل متساوي، فإن العدالة الجندرية تعني الإنصاف في معاملة الجميع مع الأخذ في الاعتبار الأضرار التاريخية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها المجموعات المهمشة أو الأقليات وتعويضها. مثلاً على ذلك :

- المساواة الجندرية أو ما يعرف عامةً بالمساواة بين الجنسين في مكان العمل: المساواة في الأجر، التغطية التأمينية المتساوية
- العدالة الجندرية في مكان العمل: ساعات عمل مرنة للأهل، وغرف للرضاعة ووقت (مدفوع) للقيام بذلك، إجازة الأمومة والأبوة، تغطية تأمين الولادة

أهمية تعزيز المساواة بين الجنسين

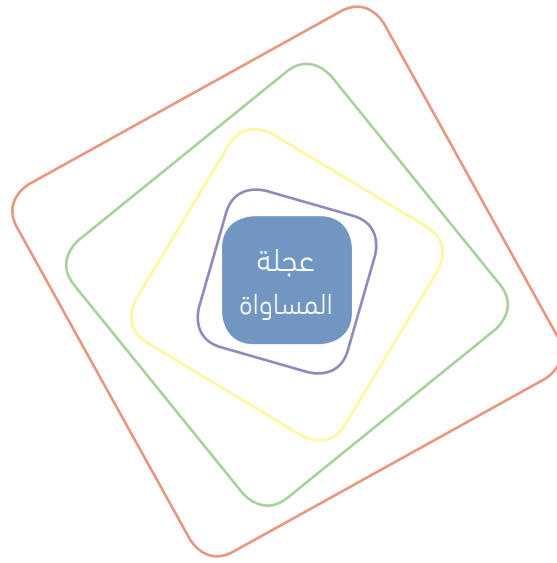
اطرح/ي السؤال : ما هي فوائد تعزيز المساواة بين الجنسين؟ أو لماذا مهم تعزيز المساواة الجندرية؟
بعد سماع إجابات المشاركين، اطرح/ي عليهم فوائد تعزيز المساواة الجندرية حسب الدراسات

- منع العنف ضد النساء والفتيات.
- إفادة الاقتصاد ; تعزيز المساواة الجندرية يدعم النمو الاقتصادي ويحد من الفقر.
- عندما يتم تعليم الفتيات والنساء، يرتفع معدل الوعي بالصحة الإنجابية، وتنخفض معدلات الوفيات، ويتحسن الوصول إلى خدمات الصحة الجنسية والإنجابية.
- في مكان العمل، تعزيز المساواة الجندرية يخلق/يعطي وجهات نظر جديدة ويخلق أفكاراً جديدة للشركات وهذا يساعدهم للوصول إلى جماهير جديدة (مثلاً النساء والفتيات).
- في مكان العمل، يؤدي تعزيز المساواة الجندرية إلى زيادة النمو الاقتصادي للشركة.
- في مكان العمل، تعزيز المساواة الجندرية يؤدي إلى تعزيز سمعة المنظمة.

نشاط ٣ أهمية المساواة الجندرية الهدف من هذا التمرين هو

- 1 - إظهار أن المساواة بين الجنسين لا تفيد النساء فقط، بل تفيد الرجال والأطفال والمجتمع أيضاً
- 2 - تمكين المشاركين من تبادل تصوراتهم عن مفهوم المساواة الجندرية وشرح كيف أن المساواة الجندرية حالة مفيدة لكل من النساء والرجال والأطفال والمجتمعات .

قسّم/ي المشاركين إلى 4 مجموعات ووزع/ي لكل مجموعة ورقة عليها عجلة المساواة.



قدم/ي النشاط بذكر أن قد يكون تغيير الأدوار الاجتماعية / الجندرية عملية صعبة وطويلة. لا بد أن تكون هناك مقاومة لمثل هذا التغيير، من قبل كل من الرجال والنساء. لذلك، من المهم بالنسبة لنا أن نحاول تحديد ما نعيه بالمساواة بين الجنسين أو المساواة الجندرية وكيف يمكن للمساواة بين الجنسين أن تعود بالفائدة على كل من الرجال والنساء. هذا التمرين يحاول القيام بذلك.

اسمح / ي للمجموعة بالعصف الذهني على ظروف يعتقدون أنها ترمز إلى مجتمع عادل. يجب أن يبدأ المشاركون جملتهم بـ "إذا" وينهونها بعبارة "سيكون مجتمعًا عادلًا".
على سبيل المثال: "إذا كان للمرأة نصيب متساو في الملكية، فسيكون المجتمع عادلًا".

قسّم / ي المشاركين إلى مجموعات. تختار كل مجموعة عبارتين على الأقل، وتبدأ بهذه الشروط في وسط الدائرة ثم تنتقل إلى عجلات الدائرة الخارجية التي تجسد الفوائد الإيجابية للمساواة الجندرية على النساء والأطفال والرجال والمجتمع المحلي والمجتمع بأكمله.

ناقش / ي النتائج للوصول إلى الاستنتاج أن المساواة بين الجنسين لا تفيد المرأة فحسب، بل تفيد أيضًا الرجال والأطفال والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

لتحقيق الفوائد المذكورة أعلاه، من المهم تعزيز المساواة الجندرية على العديد من المستويات. هذه المستويات هي

- دوليًا: اعترف المجتمع الدولي بالمساواة بين الجنسين كقضية من قضايا حقوق الإنسان والتزم بتعزيز وحماية حقوق النساء والفتيات (على سبيل المثال، الهدف 5 من أهداف التنمية المستدامة الذي يهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين).
- محليًا: يجب أن تتبنى الدول خطط عمل وطنية تعزز المساواة بين الجنسين وتقضي على التمييز وتوفر فرص ووسائل عادلة للوصول إلى جميع الموارد لجميع المواطنين.
- المؤسسات: يجب على جميع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية العمل على تعزيز المساواة بين الجنسين وإنهاء العنف القائم على النوع الاجتماعي. كيف؟ من خلال المناصرة [أي الدعوة إلى التغيير السلوكي للموظفين وكذلك تغيير السياسة]، والرعاية الشاملة (أي اتباع نهج متعدد التخصصات لبرامج الوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستجابة له)، ومن خلال تعميم مراعاة المنظور الجنساني (أي الدعوة إلى دمج البعد الجنساني في تصميم وتنفيذ وتناول جميع الأنشطة).
- فردي: بحيث يتحمل كل فرد مسؤولية إحداث تغيير في مجتمعاته من خلال الاستماع إلى الفئات المهمشة والضعيفة، يكون/تكون حليقًا، وإعطاء صوت لمن ليس له صوت لهم

الهدف الرابع : فهم تعميم مراعاة المنظور الجنساني وكيفية تنفيذه

يتضمن هذا الهدف محاور رئيسية:

تعريفات أولية

لإستعادة تركيزنا على تعميم مراعاة المنظور الجنساني أو ما يعرف بإدماج النوع الاجتماعي (الجندر) هذا النشاط جزء مهم للغاية من مشاريعنا. نحتاج إلى النظر على مشاريعنا من خلال عدسات الجندر. هذا يعني تعميم مراعاة المنظور الجنساني أو بإدماج النوع الاجتماعي (الجندر) في جميع سياساتنا وتطبيقاتنا للمشاريع من أجل إنشاء سياسات حساسة للجندر تراعي حاجات جميع الحاضرين في مشاريعنا.

إذاً ما هو تعميم مراعاة المنظور الجنساني؟

هي عملية استراتيجية تهدف إلى مراعاة النوع الاجتماعي في كل مجالات المشاريع من مرحلة التحضير إلى مرحلة التنفيذ، بحيث تعزز هذه العملية المساواة بين الجنسين. عملية إدماج النوع الاجتماعي هي استراتيجية عمل وليس هدفًا في حد ذاته، فالهدف هو تحقيق المساواة والعدالة بين الجنسين. من المهم توضيح أن الرجال والنساء يجب عليهم أن يشاركوا جميعًا في مواجهة اللامساواة بين الجنسين حتى تتم التنمية المستدامة .

يهدف التعريف الأولي لمساعدة المشاركين/ات على القيام بالنشاط 4 . بعد التعريف الأولي لمراعاة المنظور الجنساني، ابدء/ي بنشاط 4

النشاط ٤

تعميم مراعاة المنظور الجنساني

الهدف من هذا التمرين هو تعليم المشاركين كيفية تعميم مراعاة المنظور الجنساني في جميع أعمالهم، وكيف يبدو تعميم مراعاة المنظور الجنساني في الممارسة العملية. لا يقتصر دور تعميم مراعاة المنظور الجنساني على وضع سياسات معينة فقط، بل يتعلق أيضًا بتطبيق المنظور الجنساني أو مراعاة احتياجات المرأة أثناء إعداد المشروع وتنفيذه. وبالتالي، يهدف هذا التمرين إلى تعليم وتوضيح كيفية تعميم مراعاة المنظور الجنساني على العمل وكيفية مراعاة النساء في جميع المشاريع.

قسّم/ي المشاركين إلى مجموعات (حسب عدد المشاركين) وامنح/ي كل منهم أحد السيناريوهات التالية. اطلب من كل مجموعة قراءة سيناريوهاتهم والتعليق على كيفية القيام بإدماج النوع الاجتماعي.

امنح/ي كل مجموعة 10 - 15 دقيقة لمناقشة النشاط والإجابة على السؤال المكتوب

مجموعة كتيب طاقم عمل

- يجب أن يكون جميع الموظفين حاضرين في المكتب أثناء ساعات العمل. لا توجد استثناءات
- من الضروري أن يعمل جميع الموظفين من الساعة 9 صباحًا حتى 5 مساءً (40 ساعة في الأسبوع).
- عند الولادة، يحق للأمهات الجدد الحصول على 40 يومًا إجازة أمومة مدفوعة الأجر.
- يحق لجميع الموظفين الحصول على تأمين. إذا كان الرجل متزوجًا فيحق له ومن يعولهم التأمين معه.

كيف يمكننا تعميم مراعاة المنظور الجنساني في هذا الكتيب؟

الاجابات

- لا يمكن لجميع الموظفين الحضور إلى المكتب كل يوم وقد يكون ذلك بسبب المسافات، أو أن بعض النساء لا يرغبن في استخدام وسائل النقل العام لأنهن لا يشعرن بالأمان (يخشين من التعرض للتحرش الجنسي).
- يجب أن يكون هناك مرونة في سماح للناس بالعمل من المنزل، وخاصة الأشخاص الذين لديهم أطفال وأسر. أكثر من ذلك، يجب على الشركة توفير وسائل النقل لموظفيها (حافلة أو سيارات الأجرة الخاصة) لضمان سلامتهم.
- يجب أن يكون هناك ساعات عمل مرنة للأمهات أو أي شخص يعتني بالأسرة وبأفرادها (أي العمل من المنزل، مغادرة المكتب باكراً، الوصول إلى المكتب متأخرة...)
- ٤٠ يومًا إجازة أمومة قليلة جدًا. يجب زيادة الأيام. أيضًا، لا ينبغي منح هذه الإجازة للنساء فقط، بل أيضًا للآباء (هذه هي المساواة بين الجنسين).
- من حق جميع الموظفين الحصول على تأمين من قبل الشركة الموظفة ولكن التأمين يجب أن يشمل أسرة الموظف سواء كان الموظف امرأة أو رجل (هذه هي المساواة بين الجنسين).

المجموعة

تريد الجمعية إجراء جلسات دعم نفسي مع نساء من مخيم XYZ . الجمعية تعقد الجلسات في أحد مراكزها التي تبعد 10 دقائق بالسيارة عن موقع المخيم.

كيف يمكننا تعميم مراعاة المنظور الجنساني لهذا النشاط؟

الاجابات

- نحن بحاجة للتأكد من أن نساء المخيم قادرات على الوصول إلى الموقع أولاً. قد يكون هناك العديد من الأسباب التي تجعلهن غير قادرات على الذهاب (مثل عدم القدرة على المشي، لا توجد سيارات أجرة لنقلهن إلى المركز، يخشين ركوب سيارات الأجرة والتعرض للمضايقات الجنسية). وبالتالي، قد يكون من الأفضل إجراء جلسات الدعم النفسي في المخيم!
- إذا قبلت النساء بالذهاب إلى الموقع، فيجب توفير وسيلة النقل من قبل الشركة، أو تعويض المشاركات عن رسوم السفر. يجب ألا يدفع المشاركون أموالاً من جيوبهم الخاصة للوصول إلى الأنشطة التي تعقدتها المنظمة.
- إذا كان سيتم توفير وسائل النقل من قبل المنظمة، فيجب على السائقين الخضوع إلى تدريبات ضد التحرش الجنسي وكيفية عمل إحالات لضمان سلامة المشاركين الذين يركبون معهم.

المجموعة

اليوم هو أول يوم لجويل كمسؤول ميداني في الجمعية. في يومها الأول، طلبت مديرتها لجويل منها الذهاب إلى مخيم وتوزيع الكتيبات على الناس. وصلت جويل إلى أحد المواقع، وعند وصولها، سمعت صراخاً وبدأ الناس يتجمعون في مكان واحد. تبين أنه كان هناك رجل يضرب زوجته وتجمع الناس لتهدة الموقف. نظراً لأنه يومها الأول، شعرت جويل بالتوتر الشديد والانزعاج من الحادث.

كيف يمكننا تعميم مراعاة المنظور الجنساني لهذا النشاط لتجنب حوادث مماثلة في المستقبل؟

الاجابات

- قبل الذهاب إلى الميدان، كان ينبغي أن تكون جويل قد تلقت تدريبات عن الوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والإحالة، بالإضافة إلى تدريبات على التحرش الجنسي والاعتداء الجنسي .
- يجب التأكد من قبل الجمعية إذا كان المخيم آمن لتنزل جويل على الميدان .

الهدف من تعميم منظور الجنساني

إذاً ما هو الهدف من تعميم المنظور الجنساني؟

الهدف من تعميم المنظور الجنساني هو أخذ النساء والفئات المهمشة الأخرى في عين الاعتبار عندما نريد العمل على أي مشروع. من المهم أن نعرف أن واقع النساء مختلف عن واقع الرجال. فالنساء تعيش بطريقة مختلفة عن الرجال لأنهم يخافون أن يتعرضوا للتحرش أو أي إعتداء. لذلك، يجب أن نؤمن الحماية لكل امرأة نشتغل معها أو إليها، سواء من طرف المنظمة (أي تمرين الموظفين على الإحالة، وتدريبهم عن التحرش والإعتداء، كما امضائهم على تعهدات تمنعهم عن الإساءة لأي شخص آخر). أو من طرف تطبيق المشاريع (أي تأمين طرق تواصل امنة للنساء، والأخذ بعين الاعتبار حاجات ومطالب النساء في المنطقة والمحتوى الذين يعيشون فيه ويطبق المشروع فيه).

فوائد تعميم المنظور الجنساني

إذاً ما هي فوائد تعميم المنظور الجنساني؟

- في تصميم وتنفيذ وإدارة المشروع، تعميم المنظور الجنساني يشجع ويعزز مشاركة المرأة في جميع مراحل المشروع. للوصول إلى الهدف المذكور أعلاه يجب استطلاع آراء واحتياجات المرأة في جميع مراحل وأنشطة المشروع.
- القيام بتطبيق سياسات توظيف عادلة داخل المنظمة أو المشروع تراعي النوع الاجتماعي / الجندر، كما يجب التركيز على زيادة نسبة انتساب السيدات في المنظمة وذلك من خلال وضع سياسات حماية ضد التحرش الجنسي والتمييز.
- العمل على إتاحة الفرص لتبادل السلطة وتوزيع المسؤوليات بين الرجال والنساء، وذلك عبر ضمان مشاركة النساء والرجال مواقع رئيسية وعالية في اللجان والمجالس.
- التخطيط لإتاحة الفرص المتساوية لكل من الرجال والنساء للوصول إلى الموارد المختلفة والاستفادة منها في تنمية المهارات على كافة المستويات، وذلك حتى تتمكن المرأة مثل الرجل من المشاركة في عملية صنع القرار.

*الخلاصة

إن الأشخاص الذين ينتمون إلى فئات مهمشة (أي النساء والفتيات والرجال واللاجئين والمطلقات والأرامل والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة ...) لديهم حقائق معيشية مختلفة. إن اللامساواة بين الجنسين واختلال موازين القوة والامتيازات هي حقائق حتمية في كل سياق اجتماعي وسياسي؛ لدى النساء والرجال والفتيات والفتيان، احتياجات وظروف معيشية مختلفة. إن الأشخاص الذين ينتمون إلى فئات مهمشة لديهم وصول غير متساوٍ إلى الموارد، السلطة، حقوق الإنسان، المؤسسات، ونظام العدالة. يسعى تعميم مراعاة المنظور الجنساني إلى أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تصميم البرامج والسياسات والمشاريع وتنفيذها وتقييمها، بحيث تلبي احتياجات مختلف وجميع الهويات المهمشة، وتعتبرهم أصحاب مصلحة متساوين في عمليات صنع القرار.

الهدف الخامس : نظرة عامة على حقوق الإنسان وحقوق المرأة

اطلب/ي من المشاركين الإجابة على السؤال التالي:
اذكر / ي لي حقا من حقوق الانسان ورأيك بمدى تطبيقه

امنح المشاركين 5 دقائق للإجابة على السؤال ومناقشته. ثم اختتم/ي الحوار بقول أن معظم الحقوق التي تم تداولها الآن هي بدأ التكلم عنها هي حقوق انسان.

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

حقوق الإنسان هي حقوق أساسية يحق لأي شخص وكل شخص التمتع بها كونه إنساناً مثل الحق في الحياة، عدم التعرض للتعذيب والقسوة، المعاملة أو العقوبة اللإنسانية أو المهينة، عدم التعرض للاعتقال أو الاحتجاز التعسفي... حقوق الإنسان مذكورة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي تم صياغته في سنة 1948 تم اعتماد هذه الوثيقة كالوثيقة النهائية لحقوق الانسان.

نص هذا الميثاق على حقوق الانسان الأساسية مثل

- الحق في الحياة.
- الحق في المساواة.
- الحق في الحرية والأمن الشخصي.
- الحق في التمتع المتكافئ بحماية القانون.
- الحق في عدم التعرض لأي شكل من أشكال التمييز.
- الحق في أعلى مستوى ممكن من الصحة.

اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة

لكن، أصبح واضحاً لاحقاً أنه لا يزال هناك نقص في حماية حقوق الفئات الضعيفة والمهمشة. لا تزال النساء في جميع أنحاء العالم تعاني من عدم المساواة بين الجنسين والتمييز. يأخذ هذا التمييز الجنسي وعدم المساواة وجه قوانين تمنع المرأة من الحصول المتساوي والعاقل على ممتلكات وأراضي والسكن، زيادة جرائم العنف القائم على النوع الاجتماعي؛ منع النساء من الوصول إلى خدمات وحقوق الصحة الجنسية والإنجابية. وهكذا، تم إنشاء معاهدة أكدت على حقوق المرأة وحصولها المتساوي على المال والممتلكات والتعليم والرعاية الصحية والمعرفة. من يعرف ماذا تسمى هذه المعاهدة؟

اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة

- من خلال هذه الاتفاقية تم توسيع حقوق المرأة الإنسان
- اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق المساواة في كافة المجالات
- تفرض معايير المساواة وعدم التمييز في الحياة الخاصة والعامة على حد سواء
- دخلت حيز التنفيذ في ايلول 1981

تؤكد على

- مبدأ الايمان بحقوق الانسان وكرامته وعدم جواز التمييز بين الذكور والاناث لا قانونا ولا عرفا لا نصا ولا واقعا
- اتاحة الفرصة للمرأة لتبؤ مكائتها وتمارس دورها على جميع الاصعدة والحصول على الغذاء والدواء والتعليم والتدريب.
- اقامة نظام اقتصادي يساعد المرأة على الاسهام في التنمية والتساوي في الحقوق والواجبات بين الجنسين
- رفاهية الاسرة وتقدم المجتمع لا يتحققان الا بالاهتمام والامومة ودور الوالدين في الاسرة
- دور المرأة الام لا يجوز ان يكون عائقا امام تقدمها ولاسببا للتمييز ضدها

الهدف السادس : فهم السياق السوري بشكل أفضل تجاه العنف القائم على النوع الاجتماعي

تعريفات أولية

ما هو العنف القائم على النوع الاجتماعي؟

العنف القائم على النوع الاجتماعي هو مصطلح عام يشمل أي عمل مؤذ يرتكب رغما عن إرادة المراء، ويقوم على التمييز الاجتماعي بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي). وهو يشمل الأفعال التي تتضمن أعمالاً تتسبب بالأذى أو المعاناة الجسدية، أو الجنسية، أو النفسية. أو التهديد بارتكاب مثل هذه الأعمال، أو إكراه الطرف الآخر عليها. أو أي شكل من أشكال الحرمان من الحرية.

إطرح/ي هذه الأسئلة للمجموعة ليبدأوا بالتفكير عن العنف
ما هي المسببات الجذرية التي تساهم في العنف المبني على النوع الاجتماعي؟

- غياب توازن القوة
- عدم المساواة بين الجنسين
- عدم احترام حقوق الإنسان

ما هي العوامل المساهمة للعنف المبني على النوع الاجتماعي؟

- كحول
- الثأر
- شكل المخيم
- الوصول للخدمات
- الافلات من العقاب

نتائج العنف القائم على النوع الاجتماعي

ما هي نتائج العنف القائم على النوع الاجتماعي على الأفراد المعرضين للعنف؟

بحسب دراسات الأمم المتحدة، فإن العنف القائم على النوع الاجتماعي له أضرار على الصحة الجسدية والنفسية والإقتصادية والمجتمعية للأشخاص.

تبعات اقتصادية واجتماعية	تبعات على الصحة النفسية	تبعات على لصحة الجسدية
لوم الضحية	اكتئاب	إصابة جسدية
وصمة	خوف	فيروس نقص المناعة
معارضة	لوم الذات	أمراض الاتصال الجنسي
عزلة	قلق	حمل قسري
تدني القدرة على كسب الرزق	مرض نفسي	اجهاض غير آمن
	فكار انتحارية / الاقدام على الانتحار	زيادة الفقر
خطر تعرض الضحية للضرر مرة أخرى		موت

الفئات الأكثر عرضة للعنف القائم على النوع الاجتماعي

من الفئات الأكثر عرضة للعنف القائم على النوع الاجتماعي؟

بحسب دراسات الأمم المتحدة، النساء والفتيات اللاتي يواجهن أشكالاً متعددة ومتقاطعة من التهميش، بسبب النوع والسن والإعاقة والنزوح، معرضات لنسب أعلى من العنف القائم على النوع الاجتماعي. هذه الفئات تشمل الفتيات المراهقات، والناجيات من الزواج المبكر والحمل المبكر، والأرامل والمطلقات من النساء والفتيات، والنساء والفتيات المعاقات، والنساء والفتيات النازحات (لا سيما من يعشن في مخيمات)، والنساء الأكبر سناً. كما يواجه الرجال والفتية خطر العنف الجنسي في سياقات معينة، مثلاً في مراكز الاحتجاز.

أنواع العنف

أنواع العنف التي تم التعرف عليها والأكثر شائعة في سوريا حسب تقرير من الأمم المتحدة (UNFPA)

- **العنف الجنسي والاعتصاب والتحرش:** فالنساء والفتيات اللاتي يواجهن نظماً متعددة من التمييز، مثل الأرامل والنساء والفتيات المطلقات والنازحات والمصابات بإعاقات، معرضات لمستويات أعلى من العنف الجنسي.
- **عنف الشريك الحميم:** تتصل المضاعفات الحالية للجائحة (Covid)، وتدهور الأزمة الاقتصادية، وارتفاع معدلات البطالة بتزايد وتيرة وكثافة العنف الشريك الحميم. تواجه النساء والفتيات مستويات متزايدة من الأذى البدني والجنسي والاقتصادي والنفسي في البيت. كما أن النزوح وازدحام المخيمات عوامل تسهم في الضغوط المتزايدة في البيت، ما يؤدي إلى العنف الشريك الحميم.
- **الزواج المبكر والقسري:** يستمر الزواج المبكر والقسري في سورية كونه واقعا معاشا للنساء والفتيات، وهو يخضع للتطبيع المتزايد نتيجة انعدام الأمن والصعوبات الاقتصادية القائمة، وفي بعض الحالات يعد آلية تكيف عندما تفصح النساء عن التعرض إلى العنف القائم على النوع الاجتماعي.
- **العنف الأسري:** العنف البدني من قبل الآباء والأشقاء للسيطرة على سلوك الفتيات المراهقات وضمن التزامهن بالمعايير الجندرية الصارمة أمر شائع وخاضع للتطبيع. تتعرض الأرامل والنساء والفتيات المطلقات لتقييد التنقلات من قبل الأسرة، فضلاً عن التعرض للعنف البدني والاقتصادي. والفتيات المصابات بإعاقات والنساء الأكبر سناً أحياناً ما يصبحن أكثر عرضة للإهمال من قبل الأسرة.

المادة المعرفية الخامسة
حماية النساء والمساحات الآمنة للنساء والفتيات

إعداد
شيرين علي

فهرس

75	مقدمة
75	المحور الأول: العمل مع الناجيات ضحايا العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي
78	المحور الثاني: المساحات الآمنة للنساء والفتيات
80	كيف تؤسس/ين وتدير/ين مساحة آمنة للنساء والفتيات
82	مبادئ توجيهية
83	قائمة مرجعية لتأسيس مساحة آمنة للنساء والفتيات
85	بعض المواقع المحتملة لإنشاء المساحات الآمنة

مقدمة:

من المأمول أن يكون الفضاء الواسع مساحة آمنة للنساء والفتيات. وعلى أمل الوصول لهذا الأوان؛ فإنه من الضروري العمل على توفير تلك المساحات لتكون ملجأ مؤقتاً لكل امرأة تتعرض لأي نوع من العنف، والتي تشكل الحالة الغالبة في العالم، وفي منطقتنا بشكل خاص. فتوفير هذه المساحات هو الإمكانية المتاحة والواعدة لدينا كأفراد ومنظمات نناضل لتأمين الحماية للنساء والفتيات.

المحور الأول: العمل مع الناجيات ضحايا العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي

الأهداف:

- التدريب على قائمة المراجعة الخاصة بمبادئ العمل مع الناجيات/ ضحايا العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي.
- تحديد معايير العمل التي يجب توفرها بناء على قائمة مراجعة المبادئ.
- التعريف بمعوقات وضوابط عملية الاستماع الفعال للضحايا.

المحتوى:

قبل الدخول في المساحات الآمنة لابد من التطرق لمبادئ ومقاربات مع النساء اللواتي تقام هذه المساحات لأجلهن بالدرجة الأولى. ومن دون الالتزام بهذه المبادئ لا يمكن للمساحة أن تكون آمنة، أي أن تطبيقها يعتبر الخطوة نحو جعل أي مساحة آمنة للنساء والفتيات ضحايا العنف.

المبادئ الأساسية للعمل مع الناجيات/ ضحايا العنف القائم على النوع الاجتماعي:

1. لا تبرير للعنف:

إن فهم وتحليل العنف من أسباب كامنة أو حاجات ومخاوف قد تكون سبباً لارتكابه لا يعني تبريره، بل يعني محاولة مواجهته من جذوره ولتحقيق حالة مستدامة من اللاعنف.

2. الحماية:

احترام السرية والخصوصية في كافة مراحل العمل مع الناجيات، عبر خطوات عديدة، أهمها:

- إجراء المقابلات في أماكن مخصصة تضمن فيها السرية وعدم الاستماع للحالة من قبل آخرين
- عدم الضغط للحصول على معلومات لا تريد الحالة البوح بها
- عدم الخوض في تفاصيل القضية مع عاملين آخرين بدون علم الحالة
- التأكد من أن المعلومات الخاصة بالضحايا لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل العاملين على القضية
- عند التحويل يجب فقط مشاركة المعلومات الضرورية للحالة مع المؤسسات الأخرى بعد موافقة الحالة
- ضمان عدم إرسال الاسم الكامل، والعنوان أو أية معلومات قد تفصح عن الحالة في المراسلات الإلكترونية.

3. تقديم مصلحة المستفيدة وخياراتها على مصلحة المؤسسة وخياراتها:

- ضمان الخيار الحر لها في كل إجراءات وخطوات العمل
- المشاركة الفعالة لها في كافة مراحل العمل وضمن القرار المستقل
- العمل على تقوية وتمكين الحالة وإيجاد خيارات متعددة
- عدم فرض أي نوع من السلطة على الحالة

4. احترام كرامة وحقوق الحالة:
- الاستماع لها بشكل فعال وضمن حريتها في الحديث أو السكوت
 - عدم الطلب منها إعادة القصة لعدد من المرات ولعدد من الأفراد
 - ضمان الحق في الخدمة بدون أي نوع من التمييز، وضمن الاحترام والتقدير لجميع الناجيات من العنف ودون أي تفرقة.

5. عدم التمييز

6. الحق في جودة الخدمة

7. الاستجابة في الوقت المناسب:
- الأولوية في العمل دائما للحماية من أي شكل من أشكال العنف
 - الحالات الطارئة تعطى الأولوية
 - التأكد من أمن وحماية المرأة وأي فرد من أفراد عائلتها ممن لهم علاقة بالموضوع في كل مراحل العمل
 - التأكد من تلبية الحاجات الأساسية للحالة، وحسب رغبتها، قبل البدء في عملية الاستماع (المأوى، الطعام، الماء)
 - التأكد من وضع خطة واضحة وبموافقة الحالة للخطوات القادمة
 - عدم الاستعجال أو التعجيل، واتخاذ الخطوات العملية بناء على تقييم الحالة وخاصة فيما يخص السلامة والأمن

معوقات الاستماع الفعال إلى الناجيات/ ضحايا العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي

تنطلق مراكز الاستماع واستقبال النساء ضحايا العنف من مبدأ أن العنف سلوك غير مبرر وليس له أي سبب، وهو يمس جميع الفئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. لذا يتم التعامل مع المعنفات بكامل المسؤولية وعدم اعتبارهن قاصرات أو أقل أهمية.

فما هي معوقات الاستماع الفعال إلى الضحية؟

1- الاستماع تارة والتوقف تارة

عملية الاستماع هي عملية أسرع من الحديث لذلك عادة ما يكون المستمع/ة قادر/ة على استباق الأحداث عند الاستماع وبالتالي التوقف للتفكير فيها أو خلفياتها أو ما سيتم قوله لاحقا، لذلك يكون الاستماع في هذه الحالة جزئي بحيث يستمع لجزء من الحديث ويوجه الوقت الآخر للتفكير وملاحظة حركات الجسد للمتحدثة على سبيل المثال

2- الخطوط الحمراء في الاستماع

التوقف عن الاستماع في هذه الحالة عند استخدام كلمات معينة والتي بالنسبة للمتلقى/ة تشكل خطوطا حمراء لا يجب ذكرها، وفي هذه الحالة يكون المستمع/ة قد غيب عقله تماما في عملية الاستماع وأصدر حكما مرتبطا بمفاهيم وقيم معينة مما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم القضية.

3- أذن مستمعة، عقل مغلق

في بعض الأحيان يتخذ القرار سريعا بأن الحدث ممل، وأن الضحية لا تقول الصدق، وقصتها مفرقة وبالتالي يتم الاستماع إليها دون تفهم لقصيتها وأخذ موقف مسبق.

المبادئ والقيم التي ينبغي اتباعها في العمل مع النساء المعنفات:

- فهم الوضعية النفسية والاجتماعية التي تعيشها المعنفات
- الإيمان بحقهن في معرفة القوانين المتعلقة بهن
- فهم المخاوف التي تشعرن بها
- احترام قراراتهن
- عدم إصدار أحكام قيمة عليهن
- تقديم المساعدة، حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المراكز
- عدم التأثير عليهن، واحترام استقلالية آرائهن
- ضمان سرية ملفاتهن
- توجيههن بناء على طلباتهن

ضوابط عملية الاستماع:

- عدم مقاطعة المشتكية وهي تتكلم
- إعطاء قيمة للمعلومات التي تدلي بها المشتكية
- عدم الاستهزاء من المواقف التي وقعت فيها المشتكية
- عدم أخذ أي قرار بالنيابة عنها
- عدم إخراجها بأسئلة لا ترغب في الإجابة عنها وعدم طرح أسئلة سبق وأن أجابت عنها
- عدم تقديم وعود لا يمكن أن يفي بها المركز
- عدم إحباط المشتكية
- الامتناع عن إصدار أي حكم عن الأحداث والوقائع التي تروىها المشتكية أو الأشخاص الذين دفعوا باتجاه المشكلة
- إعادة صياغة كلام المشتكية أو تلخيصه من أجل التأكد مما قيل ومن أجل تفادي التأويلات الذاتية
- تفادي تقديم الدروس الأخلاقية والوعظ للمشتكية
- تفادي إعطاء أمثلة لحالات أخرى أو القيام بالمقارنات
- تفادي إسقاط الأحكام الذاتية المسبقة على المشتكية

المحور الثاني: المساحات الآمنة للنساء والفتيات

الأهداف:

- التعريف بمفهوم المساحات الآمنة
- تقديم خطوات وإجراءات لتأسيس وتشغيل المساحات الآمنة

المحتوى:

المفهوم والأهداف:

إن المساحة الآمنة هي حيز رسمي أو غير رسمي تشعر فيه المرأة أو الفتاة بالأمان الجسدي والنفسي. يشير مصطلح آمن في السياق الحالي إلى غياب الصدمات النفسية، والضغط المفرط والعنف (أو الخوف من العنف)، أو سوء المعاملة. إنها مساحة حيث تشعر النساء والفتيات، باعتبارهن المستفيدات المستهدفات، بالراحة ويتمتعن بحرية التعبير عن أنفسهن دون خوف من التحيز ضدهن أو الأذى.

الهدف الأساسي للمساحة الآمنة هي توفير حيز يمكن فيه للمرأة أو الفتاة:

- الاختلاط بالمجتمع وبناء أو إعادة بناء الشبكات الاجتماعية
- الحصول على الدعم الاجتماعي
- اكتساب المهارات ذات الصلة بالسياق
- الوصول إلى الخدمات الآمنة والمختصة بالاستجابة لحالات العنف القائم على النوع الاجتماعي (النفسية والقانونية والطبية)
- الحصول على معلومات بشأن المسائل المتعلقة بحقوق المرأة والصحة والخدمات.

قد يكون لهذه المساحات أسماء مختلفة مثل المراكز النسائية، أو المراكز النسائية المجتمعية، أو مراكز الاستماع والإرشاد وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

لماذا المساحات الآمنة للنساء والفتيات؟

في معظم المجتمعات، يتوفر للنساء أمكنة محدودة للقاء، كما أن الأماكن العامة غالباً ما تكون مكتظة بالرجال. بصورة تقليدية، تتضمن مسؤوليات النساء العناية بالأطفال، والطهي، والأعمال المنزلية، والاهتمام بالعائلة بشكل عام. وفي حين أن هذه المهام قد تتغير أثناء الأزمة، حيث تجد النساء أنفسهن في حالة تجبرهن على العمل وكسب لقمة العيش، إلا أنهن لازلن يتحملن مسؤولية المنزل في كل الأحوال.

بالنسبة للكثير من الفتيات في البلدان النامية، تصبح فرصة الحركة بحرية في المجتمع محدودة وذلك في بداية مرحلة البلوغ. فغالباً ما يبقى الأهل بناتهم في المنزل بعيداً عن الذكور. "إن هذا القيد غير الرسمي المفروض على حركة النساء غالباً ما يستمر مدى الحياة. في حين أن هذا القانون غير مدون بالضرورة، إلا أن هناك حظر تجول مفروض على النساء، من حيث الممارسة، في أجزاء كثيرة من العالم، سواء كان ذلك في بلد غربي، أو في المجتمعات الفقيرة في العالم النامي. في السياق السوري، أصبحت المرأة أكثر عزلة نتيجة للأزمة وقد تم الحد من تنقلها بشكل كبير. وأفادت النساء وأفراد أسرهن بمحدودية قدرة النساء والفتيات على التنقل خارج المنزل؛ بسبب الخوف من العنف الجنسي، والتحرش، والاعتداءات العشوائية. وقد أفادت النساء والفتيات اللاجئات والوافدات داخليا بأنهن بمثابة الغربيات في البلدان والمناطق المضيفة، حيث يُنظر إليهن بصفتهن مستهلكات لموارد المجتمع بدون وجه حق، ما يؤدي إلى شعورهن بالضعف، وعلاوة على ذلك، لوحظ أن النساء أصبحن يتخذن أدواراً لم يعتدن عليها في سوريا، مثل العمل أو الخروج للحصول على المساعدات. وفي حين كانت حرية التنقل محدودة إلى حد ما بالنسبة للكثير من النساء والفتيات قبل التهجير، فإن الخوف المتزايد من الاعتداء الجنسي والتحرش أدى إلى زيادة في تلك القيود على النساء والفتيات المهجرات.

ومع ذلك "تشير الأدلة إلى أن إنشاء مساحات آمنة للنساء و/أو الفتيات يساعد على الحد من المخاطر ومنع المزيد من الضرر أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ الحادة. وتوفر هذه المساحات للنساء والفتيات نقطة دخول آمنة للخدمات ومكان لتوفير المعلومات. كما تقدم نقاط التجمع الآمنة لهن الفرصة للتواصل، وتبادل المعلومات، وإعادة بناء شبكات المجتمع والدعم. وبهذه الطريقة يمكن للمساحات الآمنة أن تكون وسيلة أساسية لبناء "الأصول والموارد الاجتماعية" للنساء والفتيات.

المبادئ التوجيهية لتأسيس مساحة آمنة

1- القيادة وتمكين النساء والفتيات

- ينبغي أن تكون المساحة الآمنة تحت إشراف وإدارة المرأة والفتاة وأن تقدم بيئة شاملة وداعمة لهن.
- تدرج النساء والفتيات في تخطيط المشاريع وتنفيذها، ورصد وتقييم المكان لضمان أن تستشعر النساء والفتيات بتملكهن شخصياً للمساحة الآمنة بدلاً من اعتبارها مركزاً تتم إدارته من أجلهن من قبل مصدر خارجي.
- توفر التواصل المنتظم معهن حول كيفية إدارة وتشغيل المكان.
- تقرر النساء والفتيات ساعات العمل، فضلاً عن نوع الأنشطة التي يتعين القيام بها.

2- نهج يركز على الناجيات والزائرات

- إعطاء الأولوية في معرض تصميم المساحة الآمنة، والأنشطة والخدمات التي تقدمها، والمناقشات التي تنظمها، إلى مراعاة سلامة وحفظ خصوصية النساء والفتيات اللواتي يصلن إلى المركز.
- أي ملفات للقضايا، أو توثيق للخدمات، أو بيانات العميل المحفوظ بها في المركز، هي وثائق لابد من تأمينها بصورة صحيحة.
- يجب أن يكون المركز مفتوحاً لجميع النساء والفتيات، كما يجب احترام رغباتهن واختياراتهن وحقوقهن. ويجب تزويدهن بمعلومات عن الخدمات والخيارات المتاحة.
- تدريب فريق العمل بصورة مكثفة على مبدأ عدم التمييز.

3- آمن وقابل للوصول:

- المساحة الآمنة في منطقة يسهل وصول النساء والفتيات إليها، وتكفل المساحة الآمنة كل من السلامة والخصوصية
- اتخاذ القرار المتعلق بتحديد المساحة الآمنة بقيادة النساء والفتيات، وإذا لم يكن ذلك ممكناً، فيجب استشارتهن على الأقل.
- تتعلق مسألة إتاحة الوصول أيضاً بأمور مثل التوقيت وأيام العمل الأنسب لهن.
- إذا أمكن، يجب أن يتم النظر في تحمل تكاليف النقل من وإلى المكان.
- يجب اعتماد مدونة لقواعد السلوك ويتم تدريب جميع الموظفين عليها.

4- المشاركة المجتمعية

- في حين يجب أن تكون المساحة الآمنة بإدارة النساء والفتيات، فإن استدامتها تتطلب مدخلات ودعم العديد من أصحاب المصلحة.
- للأزواج والآباء وقادة المجتمع تأثير كبير على قدرة النساء والفتيات على المشاركة في البرامج. ولذلك، من الضروري أن نفهم وجهات نظر هؤلاء الأفراد أثناء إعداد المساحة الآمنة، وحشد الدعم المجتمعي لتلك المساحات بحيث يمكن للنساء والفتيات المشاركة بأمان في جميع الأنشطة.
- في نهاية المطاف، يجب ألا تكون المساحات الآمنة وحدات معزولة، وإنما هي امتداد لحياة المجتمع بشكل عام.
- للرجال والفتيات دور هام في ضمان نجاح المساحات الآمنة. إن إشراكهم لضمان فهم الهدف، والموقع وفوائد المساحات الآمنة سوف يتيح مشاركة عدد أكبر من النساء والفتيات.
- ضمان مشاركة وقبول المجتمع لاستدامة المبادرة هو أمر لا غنى عنه من أجل نجاح المساحة الآمنة.

5- منسق ومتعدد القطاعات:

- تأخذ المساحة الآمنة بعين الاعتبار الاحتياجات والخبرات المتفاوتة للنساء والفتيات.
- يجب أن يقدم المكان الخدمات التي ترتبط بدورة حياتهن، بما في ذلك المسائل المتعلقة بمنع العنف القائم على النوع الاجتماعي وطرق الاستجابة له.
- مجموعة الأنشطة الممكنة واسعة نوعا ما، ويجب أن يتم اختيارها بمشاركة النساء والفتيات، وبالتوافق مع الوضع القائم وسياقه. ففي بعض الحالات، قد يحتوي المركز على مجموعة من الخدمات، بدءا من الصحة الإنجابية والجنسية، إلى الدعم النفسي والاجتماعي، إلى الخدمات القانونية. وفي أوقات أخرى، تتاح بعض هذه الخدمات في مكان آخر.
- يجب تفعيل نظام إحالة داخلي وخارجي واضح، ويجب أن يتمكن المتطوعون والعاملون من تنفيذه بصورة آمنة وسرية. ومن المفيد أن يكون ذلك جزءا من شبكة تنسيق العنف الجنسي الأوسع وإجراءات التشغيل المعيارية وذلك لضمان آلية الإحالة الفعالة.

6- مخصص حسب الاحتياجات

- المساحة الآمنة جاذبة بما يكفي بحيث تشعر النساء والفتيات بالترحيب والمشاركة.
- الحفاظ على التوازن بين الأنشطة المنظمة، والخدمات، وأوقات المشاركة الاجتماعية.
- الأنشطة والمناهج ملائمة اجتماعيا وعمريا، حيث تختلف مثلا احتياجات واهتمامات فتاة في عمر السادسة عشر عن امرأة في الخامسة والثلاثين.
- تأخذ المساحة الآمنة بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة للنساء والفتيات اللواتي يعانين من حالات الإعاقة.

كيف تؤسس/ين وتدير/ين مساحة آمنة للنساء والفتيات؟

أولاً- التقييم المبدئي

الخطوة الأولى هي جمع المعلومات حول الاحتياجات، والتفضيلات، والعوائق، والأصول التي تمتلكها النساء والفتيات، بحيث يكن قدرات على الوصول والمشاركة في البرنامج. قد لا يكون التقييم المتكامل ممكنا في بداية حالة الطوارئ ولكن، حتى في حال غياب المعلومات، فمن المسلم به دوليا أن العنف القائم على النوع الاجتماعي يزيد في حالات الأزمات.

يساعد التقييم المبدئي في تحديد جدوى إنشاء المساحة الآمنة. وحتى يكون ذلك ممكنا، يجب أن تخاطب المسائل المرتبطة بالمساحات الآمنة عن طريق التنسيق، والتقييم ما بين الوكالات وذلك ضمن أو عبر القطاعات والمجموعات. سوف يساعد هذا في ملء الفراغات، وفي منع التداخل في التغطية، وفي تطوير المعايير والأساليب العامة ما بين القطاعات، وتنسيق البرامج التدريبية وتطوير السعة، ومشاركة الأدوات. علاوة على ذلك، فإن آليات التعاون قد تضع أيضا الخريطة الخاصة بمواقع المساحات الآمنة للنساء والفتيات.

كم عدد المساحات الآمنة التي يجب تأسيسها؟

ليس هناك معايير رسمية فيما يتعلق بعدد المراكز الواجب تأسيسها. ممكن أن نأخذ بعين الاعتبار الموقع الجغرافي وإمكانية الوصول.

اجمالا التقييم المبدئي يجب أن يكون:

- تشاركيا
- يعمل على دمج المرأة والفتيات بصورة فعالة، إلى جانب مجموعات أخرى كالرجال والفتيان، وقادة المجتمع ورجال الدين، الخ؛
- يصنف المعلومات بالاعتماد على الجنس، والعمر، وعوامل أخرى ذات صلة، وذلك من أجل التخطيط للبرامج وتأسيس المراكز بصورة أكثر تكاملا.

يشمل التقييم المبدئي:

1- السلامة والأمن:

- يجب استشارة النساء والفتيات والمجتمع بهدف فهم المخاطر داخل المجتمع، ونوعية أنظمة الدعم المجتمعي المتوافر للنساء والفتيات ما قبل الأزمة. سوف يساعد هذا الجزء من التقييم في تقرير الاحتياجات لمركز كهذا و/أو نوع العمل والموارد التي قد تكون مطلوبة للاندماج المجتمعي وضمان قبول المجتمع للمبادرة.
- أسئلة أخرى تركز على مجموعات النساء والفتيات الأكثر ضعفا ومواقعهن سوف تعطي معلومات مفيدة حول الاعتبارات الأمنية وذلك قبل تأسيس المساحة الآمنة.

2- الموقع

- لا يعني تأسيس مساحة آمنة بناء هيكلية جديدة، إنه يعني تخصيص مكان آمن للنساء والفتيات لكي يستخدمه. قد يكون مركز صحي أو مدرسة أو مركز مجتمعي أو منزل شخص مأو مكان مفتوح.
- تبني منهجية رسم خرائط السلامة (رسم خرائط المجتمع) للمساعدة في تحديد المكان الذي تكون فيه النساء أكثر أمنا. تشارك النساء والفتيات في رسم خرائط السلامة وفي تحديد أي من الأوقات والأماكن يكفل لهن أكبر قدر من الأمن ويشارك الرجال والفتيان لفهم كيفية اختلاف مفهوم الأمان و لضمان القبول المجتمعي.
- في حالات اللجوء والتهجير الداخلي قد يكون من الصعب الحصول على إجابات لرسم خرائط المجتمع حيث أن النازحة/ة أو اللاجئ/ة ليس على دراية كافية بالمجتمع، كما يمكن أن تكون المخيمات قد خطط لها وافتتحت بصورة مسبقة. لكن لا يزال بالإمكان إجراء استشارات مع نساء يتابعن الخدمات في مكان آخر في الموقع أو البلد لأخذ بعد التوجيه على الأقل.

مقترح للبنية الداخلية للمساحة الآمنة

- غرفة أنشطة واسعة مع قدرة استيعاب 20 شخصا على الأقل
- غرفة خاصة لتقديم خدمات إدارة الحالة والإرشاد الفردي
- منطقة الرعاية النهارية للأطفال المرافقين للأمهات
- مبنى يمكن للنساء والفتيات ذوات الإعاقة الوصول إليه.

الهيكل الخارجي أو المنطقة:

- يجب أن يكون له سياج أو جدار لضمان الخصوصية والأمان. والمناقشة مع النساء والفتيات حول كيف يجب أن يكون المكان محاطا
- يفضل وجود مساحة مظلة حول الموقع للسماح للأنشطة في الهواء الطلق وعملية التواصل الاجتماعي.

3- الوقت

- من المهم تحديد، جنبا إلى جنب مع النساء والفتيات، ما هي أفضل الأوقات بالنسبة لهن، وتنظيم أنشطة من شأنها أن تساعد على تعديل وتكييف المكان الآمن بما يناسبهن.
- إحدى طرق القيام بذلك هي رسم خريطة تبين استخدامهن للوقت وعبء العمل الملقى عليهن. سوف يوفر هذا مؤشرا لمعرفة الوقت الذي يمكن فيه للنساء والفتيات القدوم إلى المركز.

4- الأنشطة والخدمات

- يمكن تنظيم لقاءات وحوارات لفهم طبيعة الأنشطة القابلة للبقاء ويمكن تطويرها لاحقا بالاشتراك مع النساء والفتيات.
- من المهم معرفة نوع الأنشطة التي كانت تقوم بها النساء والفتيات قبل التهجير أو الأزمة بدلا من وضع افتراضات حول ما كن يفعلن أو يفضلن بالعادة.

5- الشراكات

- هل سيتم تنفيذ المساحة الآمنة من خلال شراكة مع مؤسسة محلية، أو منظمة غير حكومية محلية أو دولية، أو من خلال مشروع مشترك مع إحدى وكالات الأمم المتحدة.
- قد يكون مثيرا للاهتمام الشراكة مع منظمة لديها خبرة مختلفة، في حال كان ذلك ممكنا يجب أن تشارك المنظمات المتخصصة العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة لضمان إمكانية الوصول إلى تلك المراكز.

ثانيًا- التوظيف: الأدوار وتنمية القدرات

- من المفيد السعي للحصول على مزيج من المتطوعين/ات والعاملين/ات بأجر. ويجب إعطاء بعض التفكير لخلفيات الموظفين/ات.
- يرتبط اختيار الموظفين/ات بعوامل مثل الشفافية ومستوى المهارة.
- ينبغي إعطاء الأولوية لتوظيف النساء، ومع ذلك فإن إدخال بعض الموظفين الذكور في مجال التوعية يمكن أن يكون أمرا هاما عندما تكون هناك حاجة للتعامل مع هياكل قيادة المخيم، والشرطة، والرجال والفتيان.
- عند التوظيف، من المهم ضم الأشخاص الذين يحظون بثقة المرأة والمجتمع.
- يجب تدبير الترتيبات اللازمة وبناء القدرات للموظفين/ات بحيث يكونوا قادرين على أداء واجبهم بطريقة آمنة وفعالة وأخلاقية.

مبادئ توجيهية فيما يتعلق بالتوظيف وتنمية قدرات الموظفين/ات والمتطوعين/ات:

- اختيار الموظفين/ات والمتطوعين/ات بعناية وتدريبهم على أساسيات العنف القائم على النوع الاجتماعي، ومهارات التواصل، وطرق الإحالة، وسبل تنظيم أنشطة جماعية.
- من المستحسن تنفيذ نظام لإشراك المتخصصين/ات بالأنشطة الذين يزورون المساحة الآمنة لنشاط معين لهم فقط في حين يبقى المشرف العام طوال اليوم.
- ترتيب زيارات متابعة أسبوعية للموظفين/ات من ذوي الخبرة لمراقبة الوضع والأنشطة، وللمساعدة في معرفة ما هي الأنشطة النافعة وتقديم المشورة بشأن كيفية تعزيز الأنشطة والتعامل مع التحديات.
- ندرك أن بعض الموظفين/ات قد يكونون هم أنفسهم متأثرين بحالات الطوارئ، وسوف يستفيدون من المناقشات الجماعية.
- يجب الاستعانة بموظفي/ات المساحات الآمنة الأكثر خبرة لمراقبة الأقل خبرة.
- يجب تعيين مدير/ة للإشراف والدعم
- تجميع الموارد مثل الكتب والأدلة التي تتيح استمرار العملية التعليمية
- تدريب جميع الموظفين/ات ويجب أن يوقعوا مدونة لقواعد السلوك بما في ذلك المدونة الخاصة بمنع الاستغلال الجنسي وسوء المعاملة.

ثالثًا- الأنشطة والخدمات

- 1- دعم الناجيات من العنف القائم على النوع الاجتماعي
- 2- الأنشطة النفسية الاجتماعية والترويحية:
 - جلسات مجموعات الدعم
 - الأنشطة الترويحية
 - التدريب المهني الأساسي
 - التدريب على المهارات الحياتية
 - أنشطة كسب الرزق
 - خدمات الرعاية النهارية
- 3- أنشطة الوقاية والتوعية:
 - تدقيق السلامة وخرائط السلامة
 - مجموعات السلامة (مثل مجموعات تجميع المياه والمرافقة للمدرسة)
 - أنشطة التوعية

رابعًا- المراقبة والتقييم:

- توفر خطة للمراقبة والتقييم
- تدريب العمال والموظفين/ات على المراقبة الفعالة لأنشطة البرنامج المحدد
- مراقبة مشاركة النساء والفتيات في كل نوع من الأنشطة
- استخدام استطلاعات التغذية الراجعة
- مراقبة، عن طريق موظفي/ات الوكالات، نوعية الأنشطة، ومستويات مهارة الموظفين/ات ومواقفهم/ن، وكفاية الإمدادات والخدمات اللوجستية
- استخدام الأساليب التشاركية للمراقبة والتقييم
- الترتيب لعمليات التقييم التعاونية المشتركة بين الوكالات، عندما يكون ذلك ممكناً، لتحسين التنسيق والتوصل لنتائج تطبق على نطاق أوسع.

خامسًا- الإنهاء التدريجي

- تحول المساحات الآمنة إلى موارد للمجتمع مثل المراكز المجتمعية
- إدراج اعتبارات الميزانية في تخطيط الإنهاء التدريجي
- تمكين النساء والفتيات، إلى جانب المجتمعات المحلية، بحيث يكونون قادرين على اتخاذ قرارات أساسية بشأن انتقال المراكز الآمنة إلى ملكية المجتمع، عندما يكون ذلك ممكناً
- إشراك النساء والفتيات في تنفيذ الاستراتيجية
- تخطيط ما يكفي من الوقت للتسليم بين الشركاء الدوليين والمحليين. وتوفير فرص لتنمية قدرات موظفي/ات المساحة الآمنة
- التكيف (التأقلم)

قائمة مرجعية لتأسيس مساحة آمنة للنساء والفتيات:



نتجنب	نفعل
فرض نموذج جاهز دون أخذ النساء والفتيات في الاعتبار	ضمان مشاركة النساء والفتيات في كل مرحلة من مراحل المشروع، وبأنهن يقمن بقيادة عملية التأسيس قيادة المكان
تجاهل ارتباط المساحة الآمنة مع الخدمات الأخرى	التنسيق مع الحكومة والوكالات الأخرى التي تنفذ برامج العنف القائم على النوع الاجتماعي، إلى جانب آلية تنسيق العنف القائم على النوع الاجتماعي
عزل المساحة الآمنة بحيث تقدم نوعاً معيناً من الخدمة أو النشاط فقط	اعتماد نهج متعدد القطاعات داخل المركز من خلال نظام الإحالة
حصر منظور المساحة الآمنة على كونها منشأة بدون مشاركة مجتمعية	إشراك المجتمعات المحلية، والآباء والأزواج، وقادة المجتمع في القرارات الرئيسية
الافتراض الحاسم بما أن المساحة الآمنة مفتوحة للجميع فالوصول إليها سهل وشامل للجميع	جعل المساحات الآمنة قابلة للوصول وشاملة للنساء والفتيات، للحفاظ على التنوع باعتباره موضع اهتمام رئيسي ويشمل تلبية احتياجات الأشخاص ذوي/ات الإعاقة

جعل موظفي وموظفات المساحة الآمنة يوقعون مدونة لقواعد السلوك، بغض النظر عما إذا كانوا يفهمونها أو يهتمون بها

التأكد من أن جميع الموظفين والموظفات، والمتطوعين والمتطوعات على مستوى من الفهم والالتزام بقواعد سلوك مناسبة.

تحديد مسبق لتوقيت وأنواع الأنشطة دون استشارة النساء والفتيات

التأكد من أن توقيت وطبيعة الأنشطة متوافقان مع الروتين اليومي للنساء والفتيات

افتراض أن أي موقع سوف يفي بالغرض

التأكد من أن الموقع آمن ويمكن الوصول إليه

عدم معاملة النساء والمستفيدات بالمثل

التأكد من أن الأنشطة تقودها النساء

افتراض أن جميع الموظفين/ات قادرون/ات على القيام بعملهم

التأكد من أن جميع الموظفين والموظفات يحصلون على الدعم والإشراف، ويستفيدون من بناء القدرات المستمر

الاعتماد على مجرد صندوق شكاوى للحصول على التغذية الراجعة

التأكد من وجود الآليات لمراقبة الأنشطة من خلال مشاركة النساء والفتيات (أي: التغذية الراجعة من العملاء، والإشراف على الموظفين والموظفات)

وقف جميع الأنشطة بمجرد انتهاء التمويل

التخطيط للإبقاء التدريجي في وقت مبكر، وإتاحة الوقت الكافي لذلك



الموقع	الإيجابيات	السلبيات
منشأة جديدة	- يمكن اختيارها بموافقة النساء والفتيات - يمكن تشكيل وتنظيم المكان - يمكن تنفيذ أنظمة جديدة	- قد يكون أقل استدامة - يتطلب إنشاؤها المزيد من الموارد - قد يستغرق المجتمع والنساء وقتاً طويلاً للتعرف على المكان والثقة به
المراكز الاجتماعية	إضفاء الطابع الرسمي على وصول النساء	- يمكن أن يكون غير مرغوب - قد لا يكون مجهزاً للفتيات - قد لا يكون موجوداً في موقع مناسب (قرب ملعب لكرة القدم أو منطقة عادة ما يتردد عليها الرجال والفتيان فقط) قد يحتاج للتفاوض مع المجتمع لتخصيص أوقات للنساء والفتيات فقط
مساحات في الهواء الطلق	- متاح - مجاني	- قد يتطلب وجود بديل في حال سوء الأحوال الجوية - مجموعة فتيات مرئية بصورة زائدة



التدريبات التقنية

المادة المعرفية الأولى
كتابة مقترحات المشاريع

إعداد
عبيدة السيد علي

فهرس

93	مقدمة
94	شجرة المشكلات
96	تحليل سياق المشروع
98	صياغة فقرة تقييم الاحتياجات
100	الإطار المنطقي للمشروع
105	سجل المخاطر

مقدمة:

في ظل التحديات الهائلة التي تواجه المجتمع السوري نتيجة للنزاع المستمر، أصبح تنفيذ المشاريع الإنسانية والتنمية ضرورة ملحة. تعد مقترحات المشاريع أداة حيوية في سبيل إحداث التغيير الإيجابي وإعادة بناء المجتمعات المتضررة. يأتي هذا النوع من الأنشطة بأهمية خاصة في سياق النزاع السوري، حيث يحمل في طياته الأمل في تحسين الأوضاع الإنسانية وتقديم الدعم للمحتاجين.

أهمية مقترحات المشاريع في سياق النزاع في سوريا:

- تحسين الظروف المعيشية: تشمل المشاريع المقترحة جوانب مثل توفير الغذاء والمأوى والرعاية الصحية، مما يحسن من الظروف المعيشية للمجتمعات المتأثرة .
- تعزيز التواصل مع المجتمع المدني: تشجع هذه المشاريع على التواصل الفعال مع المجتمع المدني، مما يعزز من التفاهم ويسهم في بناء جسور الثقة بين مختلف الفئات الاجتماعية .
- جذب التمويل الدولي: من خلال مقترحات المشاريع المحكمة والواقعية، يمكن جذب الدعم المالي من المانحين الدوليين، مما يعزز من فرص تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة .

دور مقترحات المشاريع في تعزيز التواصل مع المانحين المحليين والدوليين:

- تقديم رؤية واضحة: تساعد مقترحات المشاريع في وضع رؤية واضحة للتحديات التي يواجهها المجتمع ، وبالتالي تلبية الاحتياجات الملحة للمتضررين .
- إبراز الفرص: تسلط مقترحات المشاريع الضوء على الفرص الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن استغلالها، مما يجذب انتباه المانحين ويشجعهم على دعم المشاريع .
- تعزيز الشفافية: تساهم المشاريع المقترحة في بناء الشفافية والمصداقية، حيث يتعين على المنظمات العاملة في هذا السياق تقديم معلومات دقيقة وشفافة للمانحين لضمان تحقيق الثقة واستمرارية الدعم المالي .
- الترويج للابتكار: تشجع مقترحات المشاريع على الابتكار في الحلول والأساليب، مما يجعلها مغرية للمانحين الذين يبحثون عن مشاريع تتميز بالكفاءة والابتكار .
- الحوار وبناء العلاقات: تعمل مقترحات المشاريع على تعزيز الحوار المستمر مع المانحين، مما يؤدي إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل .

يمثل تقديم مقترحات المشاريع خطوة حاسمة نحو تحقيق التغيير ومساعدة المجتمعات المتضررة في سوريا على النهوض من ركام النزاع وبناء مستقبل أفضل. تلعب هذه المقترحات دورًا حيويًا في تحقيق التواصل الفعال مع المجتمع المدني والمانحين المحليين والدوليين.

شجرة المشكلات:

شجرة المشكلات ودورها في تصميم المشاريع التنموية

شجرة المشكلات: هي نموذج معبر عن الشكل الذي ينتج عن تحليل المشكلة على شكل شجرة بدءًا من الجذور إلى الثمار. عند رسم الشجرة، نضع في الحسبان النقاط التالية:

المنطقة	ما تمثله
ساق الشجرة	المشكلة الرئيسية
جذور رئيسية	الأطراف المعنية المرتبطة بالمشكلة والمؤثرة فيها (مقدمي الخدمات، لجان الحماية، السلطة المحلية، المجتمع)
جذور ثانوية	الأسباب الرئيسية المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة
أغصان الشجرة	التأثيرات الأولية الناتجة مباشرة من الأطراف المعنية والمرتبطة بالمشكلة
أوراق الشجرة	الأضرار التي تعاني منها الفئة المستهدفة والناتجة عن تأثيرات الأطراف المعنية بها
ثمار الشجرة	ما يمكن أن تتركه المشكلة في المجتمع المستهدف ككل

استخدام شجرة المشكلات يساعد في تحديد المشكلات التي تعاني منها الفئات المستهدفة وكذلك في توضيح احتياجات المجتمع المستهدف. طريقة التحليل باستخدام شجرة المشكلات إن تمت بطريقة صحيحة، يستطيع حينها كاتب مقترح المشروع استيعاب التسلسل المنطقي للمشروع وصياغة نظرية التغيير أو الإطار المنطقي بسهولة وثقة أكبر.

عند تحليل شجرة المشكلات بشكل سريع وخصوصا للمبتدئين في كتابة المشاريع، يمكن أن يقودهم التحليل إلى قضايا جانبية لا ترتبط مباشرة بالمشكلة الرئيسية ويؤدي إلى تبني أنشطة غير منطقية وغير قابلة للتطبيق ولا تعالج المشكلة ولا تصل إلى النتائج التي يفترض أن تتحقق بنهاية المشروع .

ولذلك علينا أن نركز على الأسباب المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة وأن لا ننساق وراء الأسباب غير المباشرة والتي تكون عادة غير قابلة للقياس وغير محددة، كما يجب عدم الخلط بين الأضرار والتأثيرات التي خلفتها هذه المشكلة (أغصان الشجرة والثمار) وبين الأسباب التي أدت إليها (الجذور) وعند تحليل أسباب المشكلة، علينا التركيز على الأسباب المباشرة أولاً وبعد ذلك يمكن أن نتقل للأسباب غير المباشرة .

جمع المعلومات حول المشكلات :

- نحتاج في العادة لمصادر معلومات ومراجع موثوقة وواضحة ومتعددة لأجل التالي:
- إثبات أن هذه الاحتياجات والمشكلات حقيقية وتعاني منها الفئات المستهدفة.
- تذكير المانح بأن لديه التزاما عالميا للمساهمة في توفير حلول لهذه المشكلات.
- التأكيد للجهات المعنية، أن أنشطة المشروع تساهم في تحقيق خطط وسياسات هذه الجهات واستراتيجياتها وقوانينها.

يجب الاستعانة بهذه المصادر أثناء تحليل المشكلات، وعند الصياغة علينا أن نسرد المشكلة بشكل محدد وواضح وقابل للقياس وبطريقة واقعية وبزمن محدد أيضا ويمكن للمصادر التي سنعتمد عليها أن تكون مصادر أولية أو مصادر ثانوية.

مصادر أولية:

تنفيذ تقييم للاحتياجات في المنطقة المستهدفة بواسطة المنظمة نفسها. وهذه أقوى طريقة لإثبات وجود مشكلات في المجتمع المستهدف، وفيها يمكن تحديد احتياجات المستفيدين والمستفيدات بشكل محدد وقابل للقياس وواقعي وإثبات أيضا أنها مشكلة تعاني منها الفئات المستهدفة في الوقت الحاضر. ويجب أن لا تغفل المنظمة عن جمع معلومات عن مشاكل واحتياجات جميع الفئات (رجال، نساء، أولاد، بنات، نازحين، لاجئين، مهمشين، ذوي الاحتياجات الخاصة) عبر مجموعات الحوار المركزة مع مجموعات من كل فئة على حدة. نقوم بتحليل البيانات وتجهيزها على شكل تقرير يدعي "تقرير تقييم الاحتياجات". في حالة الكوارث الطبيعية أو الحروب، تلجأ المنظمات لجمع معلومات عبر استخدام نماذج جاهزة ومتفق عليها من قبل معظم الجهات الفاعلة وتجهيزها باسم: التقييم الأولي السريع متعدد القطاعات (Multi-cluster Initial Rapid Assessment) MIRA

مصادر ثانوية:

أهم المراجع التي يمكننا أن نستعين بها عند تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات هي:

- دراسات ومسوحات وأبحاث وتقييمات وتقارير ونشرات صادرة عن جهات محلية ودولية موثوقة مثل تقارير الحالة التي تصدرها اليونيسف بشكل دوري أو تقرير التحركات السكانية الصادر عن فريق العمل المكلف برصد التحركات السكانية التي تديرها وتمولها مفوضية الأمم المتحدة للاجئين وغيرها.
- اتفاقيات ومواثيق ومعاهدات وقرارات وإعلانات عالمية صادرة عن مؤسسات دولية معترف بها مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقيات حقوق الطفل وقرار مجلس الأمن 1325 حول النساء والأمن والسلام والميثاق الإنساني للإغاثة وغيرها.

- القوانين والتشريعات واللوائح الصادرة عن البلد الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع مثل قانون مجانية التعليم وقانون الأمومة المأمونة وقانون السلطة المحلية.
- الخطط الاستراتيجية أو البرامج الصادرة عن الجهات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالمشروع مثل الخطة الخمسية للحكومة أو الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي .. الخ.

تحليل سياق المشروع:

تقييم الاحتياجات هو الخطوة الأولى والأهم في كتابة مقترح المشروع وفي تهيئة المانح لفهم المشكلة وعليه فإن هذا الجزء يجب أن ينفذ بعناية ووضوح، ومن أجل تقييم الاحتياجات، علينا أن نضع في الاعتبار أن الاحتياج هو مشكلة يعاني منها فئة من المجتمع وبالتحديد الفئات المستهدفة وهم الأطفال من الأولاد والبنات أو الشباب والشابات أو الرجال والنساء وربما يكونوا مجموعة محددة من السكان، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفئات الأكثر فقرا فقط. ولكي نتضح لنا الأمور بشكل منطقي، علينا أن نقوم بتحليل المشكلات في المجتمع المستهدف.

اختيار المنطقة المستهدفة:

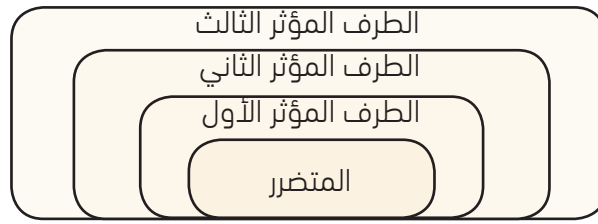
نقلل عادة من أهمية هذه الخطوة، بينما هي أصعب الخطوات في كتابة المقترح، لأن اختيار المنطقة المستهدفة يساعد في سرعة انجاز الخطوات التي تليها من تحديد المشكلة الرئيسية وتحليل المشكلات وتقييم الاحتياجات وصولاً تصميم أنشطة المشروع وميزانيته.

لكن اختيار المنطقة المستهدفة يخضع لعدة أمور تتعلق بالمانح أولاً ، ثم بالمنظمة المنفذة ثم بشدة الاحتياج في المناطق المختلفة من البلد المستهدف.

- ولكي نُسرع من اختيار المنطقة المستهدفة، سنحتاج لوضع النقاط الآتية في الاعتبار:
- يُفضل أن نختار مديريات أو مناطق نكون متواجدين فيها بمشاريع سابقة أو تنفذ حالياً ، لأن هذه نقطة قوة للمنظمة المتقدمة يعطيها أولوية في الحصول على التمويل وذلك لأن المانح يستطيع التأكد أن المنظمة قادرة على تنفيذ المشروع في هذه المنطقة. كما أن وجود المنظمة في هذه المنطقة من قبل يساعد في سهولة التنسيق مع السلطات وجمع المعلومات الخاصة بتقييم الاحتياجات وكذلك يسرّع في تصميم المشروع والتأكد من كل المعلومات المطلوبة أثناء كتابة المقترح.
- في حالة صعوبة التنسيق أو قصور وقت كتابة المقترح، يفضل أن تقوم المنظمة باختيار منظمة شريكة ويفضل أن تكون هذه المنظمة فعّالة ونشطة في المناطق المستهدفة نفسها لتسهيل تقييم الاحتياجات وجمع المعلومات المطلوبة لتطوير مقترح المشروع.
- تقوم المنظمات الكبيرة عادة باختيار مناطق استراتيجية للعمل فيها خلال عدة سنوات وتركيز كل تدخلاتها وخططها ونفقاتها في هذه المناطق. هذا ما يجعل من هذه المنظمات أسرع في التقديم للمانح لأنها تعمل على جمع المعلومات وتقييم الاحتياجات في هذه المناطق بشكل دوري.

تحليل المشكلة الرئيسية:

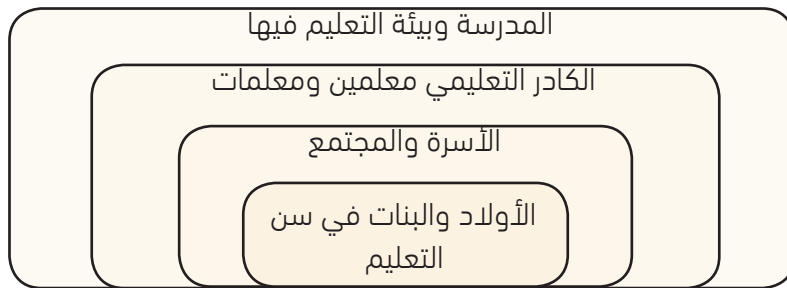
يصعب على الكثير من الأشخاص والمنظمات تحديد المشكلة الرئيسية أو الاحتياج الذي سيقومون بتحليله ووضع الحلول له بسبب نقص الخبرة وعدم الوضوح في بعض دعوات تقديم المقترحات الخاصة ببعض المانحين. عدم وضوح المشكلة الرئيسية تؤدي إلى فقدان الثقة في كل الخطوات التي تليها بدءاً من التحليل والتقييم للمشكلة إلى وضع الحلول من الأنشطة والمخرجات والأثر وهذا يؤدي إلى عدم ارتباط المقترح المقدم بما يريد المانح دعمه ولذلك تزداد احتمالات فشل المقترح وصعوبة وصوله إلى إقناع المانح بتمويله.



علاقة المتضرر بالمشكلة بالأطراف المعنية

مثال :

صعوبة التحاق عدد 39 ألف من الأولاد والبنات في سن التعليم (7 - 18 عامًا) النازحين مع أسرهم من مدينة سلقين إلى مدينة ادلب بالمدا رس خلال العام الدراسي 2016 / 2017 م



ولكي نقوم بتحديد المشكلة الرئيسية بشكل صحيح وثقة عالية، سنحتاج لعمل التالي :

- تحديد المتضررين من المشكلة والفئة العمرية والمنطقة الجغرافية ونوع أو مجال الضرر.
- تحديد الأطراف الثلاثة الرئيسية المعنية بالمشكلة والذين يؤثرون فيها سلباً أو إيجاباً مما يؤدي إلى الضرر الذي يعاني منه الناس جميعاً في المنطقة أو مجموعة معينة.
- قراءة إعلان الدعوة لتقديم المقترحات من قبل المانحين بتمعن وخصوصاً ما يتعلق بالأهداف/القطاعات/المواضيع/ الأولويات المحددة في دعوة تقديم المقترحات وعلاقتها بالمتضررين والمتضررات من المشكلة.
- التأكد من ارتباط المشكلة الرئيسية والمتضررين منها بكل أو بعض أو جزء من الأهداف/القطاعات/المواضيع/ الأولويات المحددة في دعوة تقديم المقترحات وهذا الارتباط يجب أن يكون واضحاً أيضاً في كل الحلول التي تخطط للقيام بها (الأنشطة) والمستفيدين منها.
- البحث والاطلاع واستشارة من لديهم الخبرة في هذه الأهداف والقطاعات والمواضيع والأولويات للتأكد من وجود معايير متفق عليها في التدخلات التي نخطط لتنفيذها، ويجب أن نجد المستندات المرجعية التي تحتوي على هذه المعايير ونبحث عن أنشطة مشابهة تم تنفيذها من قبل منظمات أخرى في نفس الدولة أو في دول أخرى تمر بنفس الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وخصوصاً لو كانت هذه الأنشطة قد تم تمويلها من نفس المانح.

من المهم البحث عن الخلفية النظرية والدوافع التي جعلت المانح يركز على هذه الأهداف والأولويات والقطاعات والمواضيع التي ذكرها في دعوته لتقديم المقترحات لكي نتأكد من ارتباط مشكلة المشروع والتدخلات التي نخطط لها في المقترح .

ملاحظة:

يفضل أن لا تزيد فقرة تحليل الوضع عن نصف صفحة A4 للمشاريع التي تصل فترة تنفيذها إلى سنة واحدة فأقل. أما المشاريع الكبيرة والتي تنفذ خلال عدة سنوات فقد نحتاج إلى كتابة تحليل وضع أطول من صفحة إلى عدة صفحات. ويجب أن نتبع تعليمات المانح في حالة تحديده هذه الفقرة بعدد معين من الكلمات أو الأحرف.

صياغة فقرة تقييم الاحتياجات

في العادة يلزمك المانح بصفات محددة للمقترح ككل أو يحدد عدد أحرف أو كلمات معين، يتم صياغة فقرة تقييم الاحتياجات بشكل سردي وفي الغالب لا تزيد عن نصف صفحة إلى صفحة A4 وليس أكثر. وبالتركيز على النقاط التالية والتي نأخذها من شجرة المشكلات وربطها بنتائج التقييم الذي قمنا به في المناطق المستهدفة أو من نتائج تقييمات قامت بها منظمات أخرى لنفس المناطق أو لمناطق قريبة من المنطقة المستهدفة:

1 - وصف المشكلة وحجمها والنطاق الجغرافي الخاص بها: نهتم بالمشكلة في المنطقة المستهدفة فقط ولذلك نذكر المشكلة والمديرية والمحافطة التي تتواجد فيها المشكلة وعدد المتضررين منها.

2 - من هي الأطراف المعنية بالمشكلة؟ أي الأطراف المؤثرة في المشكلة ولهم تأثير بشكل كبير على وجود المشكلة من عدمها ولذلك في حالة عدم استهدافهم بأنشطة المشروع، فإن المشروع لن يحقق أهدافه. هذه الأطراف قد تكون مقدمي الخدمات مثل الكادر التعليمي، الكادر الصحي، السلطات المحلية، القيادات المجتمعية، المنظمات المحلية، الجهات أو المؤسسات ذات العلاقة، الآباء والأمهات، المجتمع.

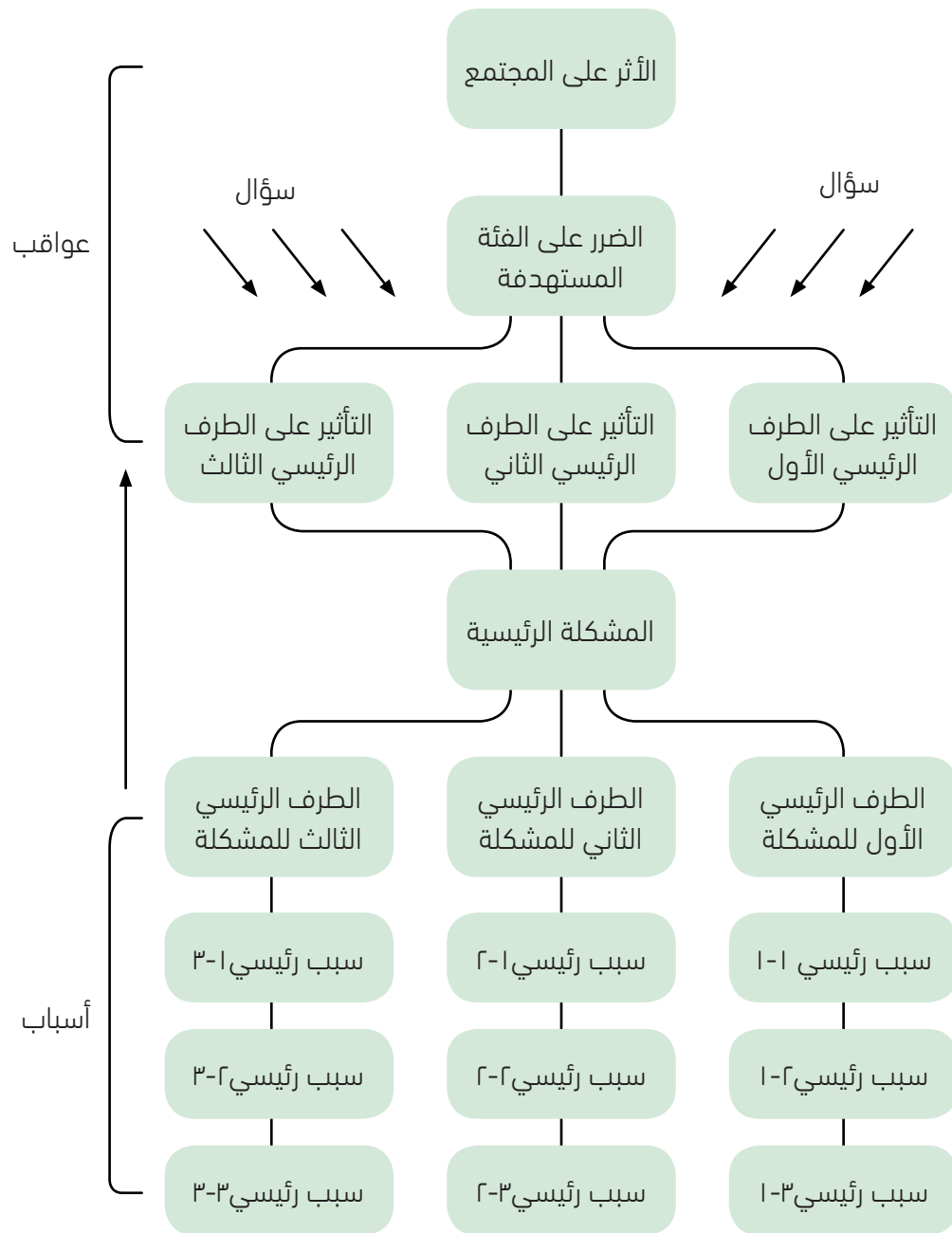
3 - ماهي الأسباب الرئيسية المباشرة للمشكلة؟

4 - ماهي التأثيرات الناتجة عن المشكلة؟: التأثيرات هي وصف لحالة الأطراف المعنية للمشكلة.

5 - ماهي الأضرار التي يعاني منها المستفيدين/المستفيدات؟: نساء، رجال، بنات، أولاد، معاقين، ذوي احتياجات خاصة، نازحين، لاجئين، مهمشين ... إلخ

6 - ماهي آثار المشكلة على المجتمع ككل؟ وعند صياغة هذه الفقرة، يجب مراعاة التالي:

- كتابة اسم التقييم أو المرجع الذي تم الحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلات والاحتياجات من خلاله مع تاريخ صدوره باختصار، مع ذكر الجهة التي قامت بهذا التقييم أو الدراسة.
- يجب أن تكتب الاحتياجات أو المشكلات لكل فئة متضررة، مثلاً يجب أن نذكر احتياجات الأولاد بشكل منفصل عن احتياجات البنات واحتياجات النساء بشكل منفصل عن احتياجات الرجال وفي حالة وجود معلومات أخرى عن ذوي الاحتياجات الخاصة أو المهمشين أو النازحين أو اللاجئين، يجب أن تسرد في جمل منفصلة وعدم الاكتفاء بسردها بشكل إجمالي.
- يجب أن تكون المشكلات المذكورة قابلة للحل، وأن لا نظهر للمانح أن المشكلة أو الاحتياج أكبر بكثير من قدرتنا على الاستجابة لها بواسطة الأنشطة التي نخطط لها في المشروع وبالميزانية المقترحة. وهذا يعني أن نتوسع أو نقوم بحصر المشكلات والاحتياجات على منطقة جغرافية وعدد مستفيدين بشكل يتوافق مع سقف التمويل المتوقع الحصول عليه في حالة فوز المقترح بالتمويل المطلوب.
- يجب عدم الإسهاب في سرد وتوضيح الأسباب غير المباشرة التي لها علاقة بعيدة بالمشكلة وبدلاً من ذلك يجب علينا التركيز على الأسباب المباشرة التي سيتم معالجتها أو توفير حلول لها عند تنفيذ أنشطة المشروع. ويعني ذلك أن نقوم بمراجعة فقرة تقييم الاحتياجات بعد الانتهاء من وضع الأنشطة للتأكد من وجود العلاقة المنطقية بين الأسباب المباشرة المذكورة في هذه الفقرة وبين الأنشطة والتدخلات التي وضعناها في خطة العمل والإطار المنطقي.
- يجب أن يتم سرد الأسباب المباشرة وكذلك النتائج والآثار التي خلفتها هذه المشكلة لتتضح الصورة بشكل كامل وتهيئ المانح لتوقع الأنشطة والتدخلات المقترحة التي ستسهم في معالجة هذه المشكلة في المنطقة المستهدفة.



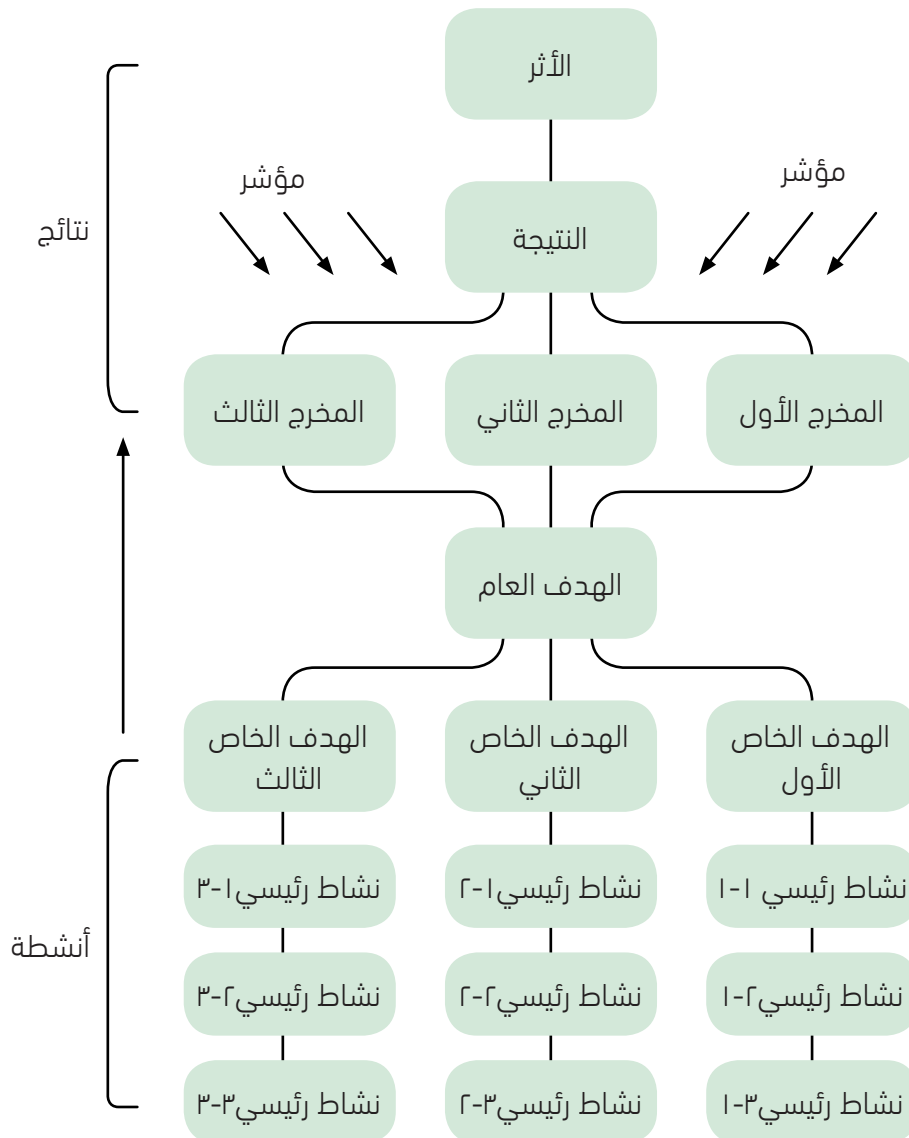
تحليل المشكلة الرئيسية

مبررات تقديم المشروع:

- الكثير من المانحين يطلبون المبررات التي دفعت هذه المنظمة لتقديم المقترح. وهذه المبررات يمكن صياغتها عن طريق الإجابة على الاسئلة المناسبة لمقترحك وعلاقة منظمتك بالمناطق المستهدفة.
- هل هذا المشروع امتداد لمشروع سابق ويجب أن يستمر التدخل؟
- هل هناك تدخلات سابقة ويجب أن يتم تنفيذ هذا المشروع لإكمال أجزاء ضرورية؟
- هل هناك طارئ يجب الاستجابة له عبر هذا المشروع؟
- هل هناك حاجة لتخبر المانح لماذا تم تصميم المشروع بهذه الطريقة وبهذا النوع من الأنشطة؟

الإطار المنطقي للمشروع:

- 1 - الأثر
- 2 - النتيجة
- 3 - المخرجات:
 - الافتراضات والمخاطر
 - وسائل تجنب المخاطر
- 4 - المؤشرات:
 - عبارة عن أسئلة لقياس مدى تحقق كل مستوى من مستويات الإطار المنطقي أثناء تنفيذ المشروع.
- 5 - العدد المستهدف
 - الإجابة للأسئلة التي ظهرت على شكل مؤشرات وتكتب عادة بالأرقام للمؤشرات الكمية.
- 6 - وسائل التحقق
 - الوثائق التي نرسلها للمانح عند طلبه للتقارير الفصلية والنصفية والنهائية عند تنفيذ المشروع وتحتوي على الإجابات التي استطعنا الحصول عليها للمؤشرات.
- 7 - الأنشطة:
 - وهي المهام أو الفعاليات المطلوب إنجازها لتحقيق المخرج الذي يتبعه.





تحويل شجرة المشكلات إلى إطار منطقي للمشروع:

الأثر: قد يحدث الأثر قبل نهاية المشروع، ولكن الأغلب انه لن يظهر ويمكن قياسه إلا بعد انتهاء المشروع بعدد من السنوات التي تختلف باختلاف مجال المشروع وحجم الميزانية والتدخلات التي سيتم تنفيذها في مقترح المشروع، ومن المهم التأكد من كتابة أثر واحد للمشروع فقط وليس أكثر.

نجد أن الكثير من المانحين يستخدمون الإطار المنطقي كما في الجدول الآتي:

الافتراضات والمخاطر	وسائل التحقق	العدد المستهدف	مؤشرات الأثر	الأثر
الافتراضات والمخاطر	وسائل التحقق	العدد المستهدف	مؤشرات النتائج	النتائج
الافتراضات والمخاطر	وسائل التحقق	العدد المستهدف	مؤشرات المخرجات	المخرجات
الافتراضات والمخاطر	وسائل التحقق	العدد المستهدف	مؤشرات الأنشطة	الأنشطة

النتيجة

هي التغير الذي يحدث بشكل رئيسي على المتضررين من المشكلة نتيجة للمشروع وليس الأطراف المعنية بها. إذا أصبح المتضررون - بعد إزالة الضرر عنهم - مستفيدين/مستفيدات من المشروع فقط، وهم الذين قمنا بتنفيذ المشروع لأجل معالجة مشكلتهم.

أمثلة للنتيجة:

5000 طفل وامرأة تحسنت حالتهم النفسية بعد حصولهم على خدمات الدعم النفسي الاجتماعي في منطقة كذا...

2570 شخص في القرى المستهدفة حصلوا على مياه شرب نظيفة بكمية تساوي 15 لترًا يوميًا لكل فرد وصرف صحي آمن ومستلزمات نظافة.

ارتباط النتيجة بالمشكلة:

المشكلة: 5000 من الأطفال والنساء في أمانة العاصمة يحتاجون لخدمات الدعم النفسي الاجتماعي نتيجة تأثرهم من الحرب.

النتيجة: أكثر من 5000 طفل وامرأة تحسنت نفسياتهم بعد حصولهم على خدمات الدعم النفسي الاجتماعي في أمانة العاصمة.

فائدة: عند كتابة مقترح المشروع، علينا أن نكتب نتيجة واحدة للمشروع فقط وهي التي تعكس بوضوح أن هدف المشروع قد تحقق، وهذا يعني أن النتيجة تجيب على السؤال (لماذا؟).

في المشاريع المتكاملة والتي تتكون من عدة قطاعات، يمكننا أن نكتب نتيجة مختلفة لكل قطاع، مثلًا في حالة أن المشروع سيكون في مجال الصحة والتعليم، سنحتاج لكتابة نتيجتين إحداهما للتعليم والأخرى للصحة.

المُخرجات

المخرجات هي المنتجات أو الخدمات التي نحصل عليها بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة مباشرة وقبل حدوث أي تغيير في المستفيدين، وهي التأثير الذي يحدث بشكل رئيسي على الفئات المستهدفة / الأطراف المعنية بالمشكلة فقط، وليس على المتضررين والمتضررات كما توضح شجرة المشكلات سابقاً.

مثال 1:

- النشاط: تدريب عدد 24 ممرضا وممرضة على الرعاية المتكاملة لصحة الطفل.
- المخرج: 24 ممرضا وممرضة تدربوا على تقديم الرعاية المتكاملة لصحة الطفل.

مثال 2:

- النشاط: توظيف 3 أطباء و3 صيادلة و 3 قابلات للعمل في الفرق الطبية المتنقلة.
- النشاط: استئجار 3 سيارات، كل سيارة لفريق طبي متنقل واحد.
- النشاط: شراء الأدوية والمستلزمات الطبية المطلوبة لتقديم الخدمات الطبية الطارئة عبر الفرق الطبية المتنقلة.
- النشاط: التنسيق مع السلطة المحلية ومكاتب الصحة في المديريات المستهدفة لتحديد مناطق تقديم الخدمات.
- المخرج: ثلاث فرق طبية متنقلة تقدم الخدمات الطبية الطارئة وخدمات صحة الأمهات والأطفال في 3 مديريات مستهدفة.

ملاحظات:

- يمكن لكل نشاط أن يؤدي إلى مُخرَج مباشرة بعد انتهائه (مثال 1)
- كما يمكن لمجموعة أنشطة أن تؤدي إلى مخرج واحد (مثال 2)
- كل مخرج أو مجموعة من المخرجات يجب أن تؤدي إلى تأثير قريب المدى وهو ما يعرف بالنتيجة .
- كل نتيجة أو مجموعة من النتائج يجب أن تؤدي إلى تأثير بعيد المدى وهو ما يعرف بالأثر.
- المخرجات هي التغيرات التي حصلت للأطراف المعنية المؤثرة على المتضررين بعد تنفيذ كل أنشطة المشروع.
- نعرف مكونات المشروع بشكل سريع من معرفتنا بالمخرجات.

يمكن معرفة المكونات المختلفة للمشروع عن طريق معرفة كل مخرج والأنشطة المرتبطة به. ويعني ذلك أن المشروع الذي يحتوي على ثلاثة مخرجات، سيكون له ثلاثة مكونات مختلفة.



الانشطة وخطة العمل

الأنشطة

هي المهام التي نقوم بها أو الخدمات التي نقدمها أو المنتجات التي نوزعها للمستفيدين. لا يوجد هدف خاص لأي مشروع من دون وجود أنشطة مرتبطة به. والأنشطة هي التدخلات أو الفعاليات التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق الهدف.

لا يوجد عدد محدد للأنشطة التي نخطط للقيام بها من أجل تحقيق الهدف الخاص للمشروع. يجب التفريق بين الأنشطة التي تعمل على تحقيق كل هدف خاص لكي يتمكن المانح من معرفة ما إذا كانت الأنشطة التي تم التخطيط لها ملائمة وتصب في تحقيق الهدف من عدمه.

ويتم استخدام الفعل المضارع عند كتابة الأنشطة كما في الأمثلة التالية:

- تدريب عدد 20 ممرضًا وممرضة على الوقاية من العدوى لمدة 3 أيام.
- تنفيذ عدد 150 جلسة توعية مباشرة في المدارس حول غسل اليدين.
- عقد 6 لقاءات مع الجهات المعنية بالمشروع لتوضيح آلية اختيار المستفيدين.
- تنفيذ عدد 3 ورش عمل للتعريف بالمشروع في المديرية المستهدفة، بحضور قيادة السلطة المحلية والمنظمات الفاعلة وعدد من ممثلي القطاع الخاص.
- تقديم الخدمات الطبية الطارئة وخدمات صحة الأم والطفل عبر 3 فرق طبية متنقلة في المديرية المستهدفة.
- إعادة تأهيل 8 مرافق صحية مع التركيز على مرافق المياه والصرف الصحي.
- طباعة عدد 10 آلاف بروشور توعوي تحتوي على الرسائل الصحية الخاصة بغسل اليدين في الاوقات الحرجة.
- تعقيم عدد 200 مصدر مياه بالكور.
- بناء 20 خزانًا لحصاد مياه الأمطار في القرى المستهدفة.
- تشكيل عدد 10 لجان من المستفيدين، ينتخبها المجتمع، والتأكد من وجود لجان من الرجال والنساء.
- تدريب عدد 200 معلم (100 معلم و 100 معلمة) على وسائل التعليم التفاعلية.

تحتوي هذه القائمة على أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل المنظمات الفاعلة في قطاعات الإغاثة والتنمية المختلفة، ولكن يجب التنويه إلى أن هناك أنشطة أخرى كثيرة يتم تنفيذها في نفس القطاعات، ولذلك نرجوا أن يقوم كاتب مقترح المشروع بالاطلاع أكثر على استراتيجيات التمويل الخاصة بالمانحين وكذلك الأنشطة التي تنفذها المنظمات الأخرى لكي يتعلم منها كل جديد.

كما أنه قد يكون هناك تغير في طرق تنفيذ العديد من الأنشطة من دولة إلى أخرى وبحسب السياقات الوطنية ونوع التدخلات (تنموية أم إغاثية) والمعايير التي تضعها الكتل الإغاثية في كل دولة أو المعايير الإنسانية (Sphere Standards) التي يتم تحديثها بشكل دوري.

خطة العمل

في مرحلة كتابة مقترح المشروع، لا نحتاج لكتابة الأنشطة التفصيلية وسردها في خطة العمل. ولذلك نضع الأنشطة الرئيسية التي وضعناها في المقترح نفسه. وما نحتاج في خطة العمل هو توضيح الفترة الزمنية لموعد تنفيذ كل نشاط رئيسي (بالأشهر وليس بالأسابيع). ولذلك نقوم بتظليل الأشهر التي نتوقع تنفيذ كل نشاط فيها كما في الجدول.

الأنشطة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
١ التنسيق مع السلطة المحلية						
٢ تشكيل اللجان المجتمعية وتدريبها						
٣ تسجيل المستفيدين						
٤ التحقق من المستفيدين						
٥ التعاقد مع مؤسسة تحويلات نقدية						
٦ تنفيذ أنشطة النقد مقابل العمل						
٧ تحويل المساعدات النقدية						
٨ تنفيذ متابعة ما بعد التوزيع						
٩ جمع قصص النجاح مع المستفيدين						
١٠ تجهيز التقرير النهائي للمشروع						

سجل المخاطر

يطلب المانحون معلومات عن الافتراضات والمخاطر المحتمل وقوعها أثناء تنفيذ المشروع وتوضيح كيف ستقوم المنظمة بالتعامل مع هذه المخاطر إن حدثت لضمان إمكانية تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه المحددة في الفترة المقترحة.

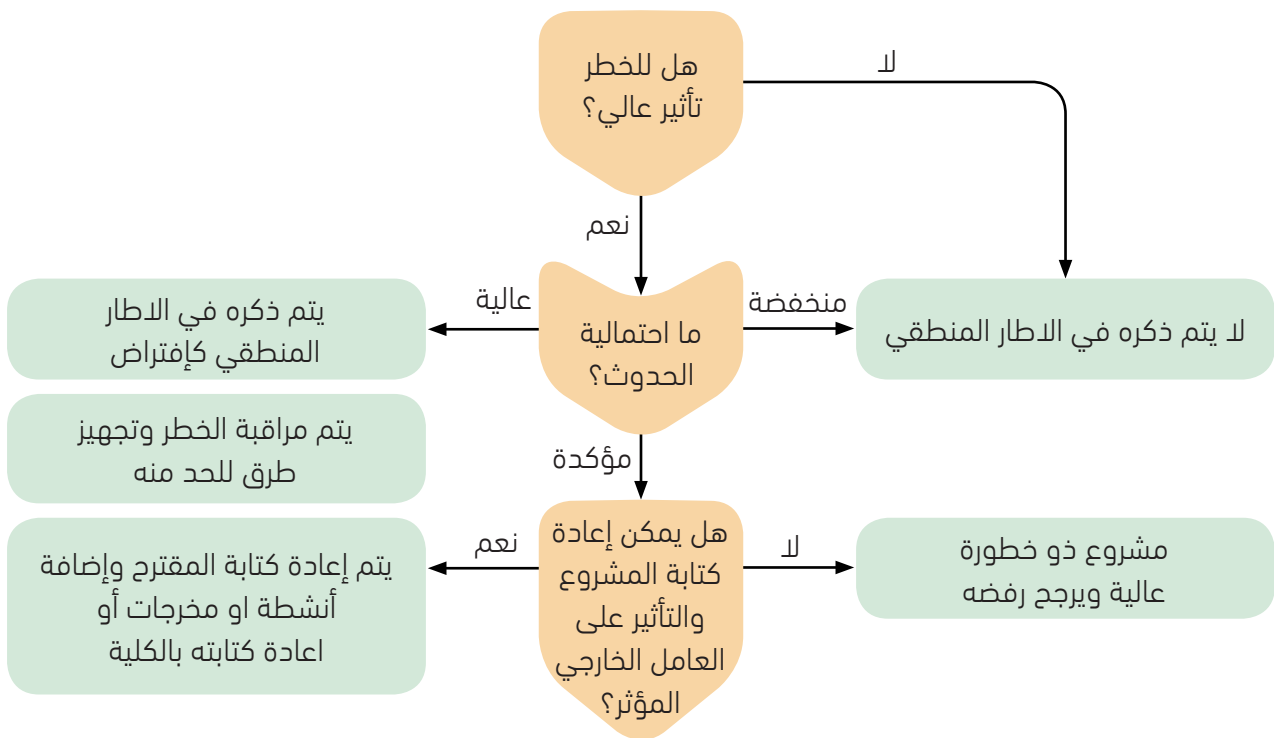
وتحديد الافتراضات والمخاطر، يساعد في توضيح ما إن كانت الأهداف والأنشطة المقترحة، واقعية ويمكن تحقيقها خلال الفترة المحددة لتنفيذ المشروع وبالموارد البشرية والمالية المقترحة وأن الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بتنفيذ المشروع مناسبة وستساعد في إمكانية تنفيذ المشروع.

الافتراضات:

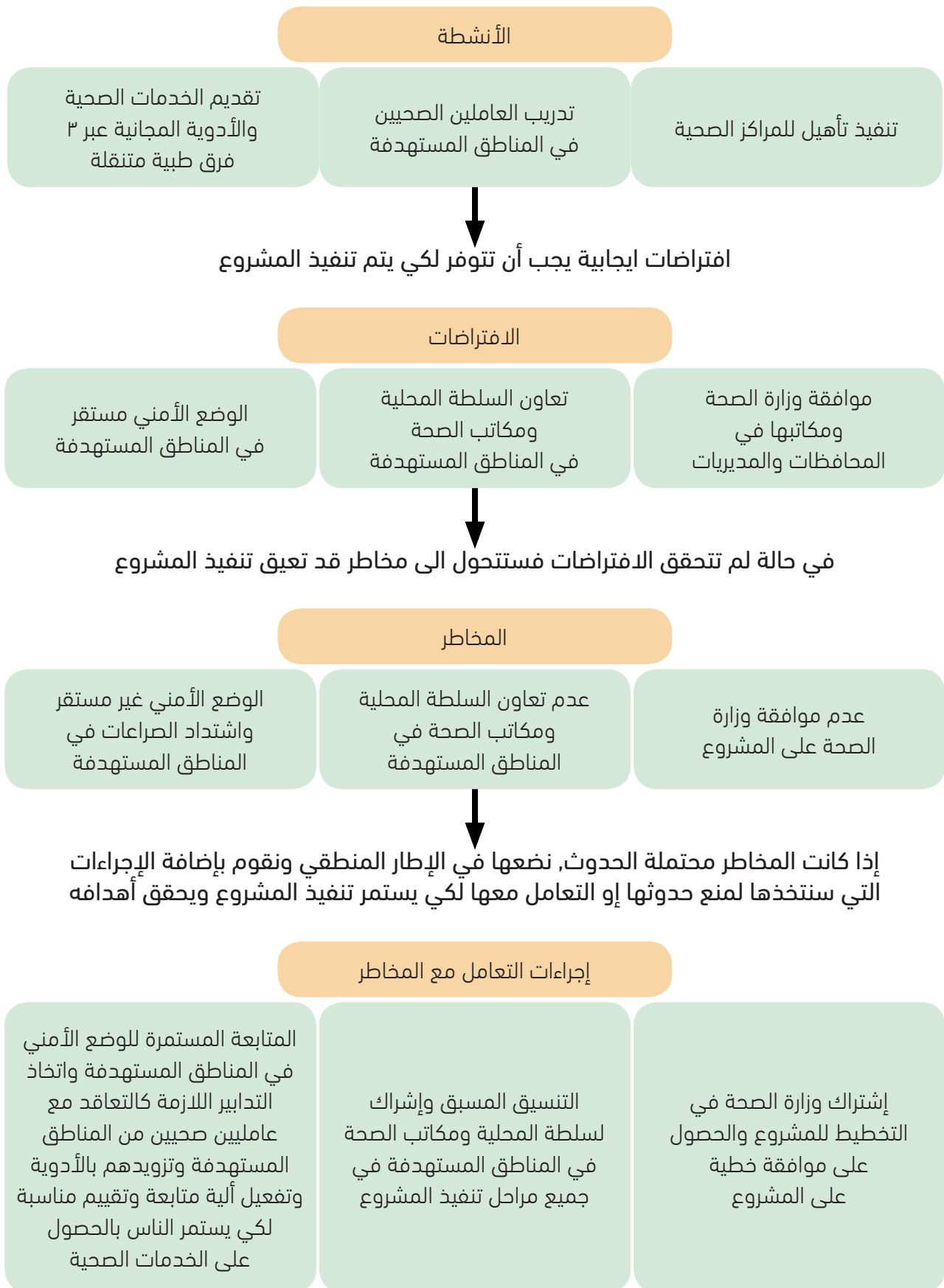
هي العوامل الخارجية التي نتوقع حدوثها ونريدها أن تحدث بالفعل، لأن حدوثها مطلوب لكي نستطيع تنفيذ الأنشطة ونحقق الأهداف ونصل إلى المخرجات والنتائج، وعليه فالافتراض هو الطرف اللازم والمرغوب حدوثه لكي يمكن تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف بنجاح.

المخاطر:

هي عدم تحقق الافتراضات، وعليه فإن عدم تحقق الافتراضات يصبح عبارة عن خطر أو تهديد يؤدي إلى توقف تنفيذ المشروع أو صعوبة تنفيذه وعرقلة الاستمرار في العمل.



شجرة تحديد المخاطر



(طريقة عمل الأنشطة، الافتراضات، المخاطر، وإجراءات التعامل مع المخاطر)

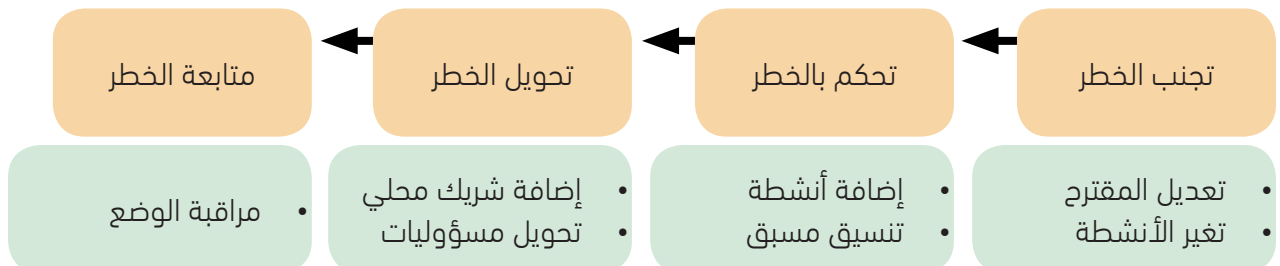
أنواع المخاطر التي قد تحدث

- مخاطر قانونية: مثل دعاوى قد يتقدم بها المستفيدون من المشروع نتيجة عدم تطبيق المعايير، مما أدى لاستبعاد من هم أكثر استحقاقاً للمساعدات، وقد تكون دعاوى من السكان في المنطقة المستهدفة نتيجة تضررهم المباشر بسبب تنفيذ المشروع، مثل أن لا يتم استكمال مشروع مياه بعد حفر بئر عميق نتيجة مشكلة أو نقص التمويل أو أخطاء المقاولين.
- مخاطر تنظيمية: قد يتم تغييب إحدى الجهات المختصة وعدم إشراكها في التخطيط أو التنسيق قبل تنفيذ الأنشطة أو ضعف إجراءات الإعلان عن المناقصات أو فتح العطاءات أو عدم تحديد إجراءات واضحة ودقيقة تساعد في تنفيذ الأنشطة بالجودة المطلوبة، مما يؤدي إلى قصور في الأداء الذي قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق نتائج المشروع المطلوبة. كما قد تكون الخطة التنفيذية أو خطط المتابعة والتقييم غير واضحة ولم يتم تحديد المسؤوليات والمتطلبات والفترات الزمنية فيها بشكل واضح.
- مخاطر فنية: قد يكون هناك أخطاء أو قصور في تصميم المشاريع التي فيها بناء أو تأهيل مثل المرافق الصحية أو المدارس أو مشاريع المياه. وقد يتم استخدام تكنولوجيا غير مناسبة أو عدم توفر أو نقص في المواد المطلوبة للتنفيذ.
- مخاطر مكانية: قد تظهر خلافات في ملكية المكان أو المنطقة التي تم اختيارها لتنفيذ مخيمات للنازحين أو اللاجئين أو رفض السكان المحليين لتواجد هذه المخيمات أو الصرف الصحي الذي سيتم بناءه بالقرب من قراهم.
- مخاطر مالية: قد تحدث الكثير من التغيرات في أسعار العملات وانخفاض العملة المحلية مما يؤدي إلى حدوث ارتفاع في أسعار المواد المطلوبة مثل ارتفاع السلات الغذائية أو مواد البناء أو أجور العاملين.
- مخاطر اجتماعية: قد يؤدي عدم تشكيل لجان مجتمعية أو استبعاد الأشخاص المؤثرين في المجتمع المستهدف وعدم إشراكهم والتنسيق معهم إلى عرقلة التنفيذ وقد يؤدي إلى ظهور العدد من الشكاوى وصعوبة التعامل مع هذه الشكاوى.
- مخاطر سياسية أو أمنية: قد يكون هناك تضارب في مصالح المكونات السياسية في المنطقة بسبب تنفيذ هذا المشروع أو قد يكون هناك صراعات ومشاكل أمنية تؤدي إلى توقف تنفيذ المشروع لصعوبة تواجد موظفي المشروع في المنطقة المستهدفة وهذا يؤدي إلى صعوبة في متابعة تنفيذ الأنشطة وتقييم الإنجازات التي تحققت.

وسائل تجنب المخاطر

هناك العديد من الخيارات التي يتم العمل بها لتجنب المخاطر. يمكن لكاتب المقترح أن يفكر في الخيارات التالية:

- تجنب الخطر: تعديل متطلبات المشروع مثل معايير اختيار المستفيدين لإزالة أو تقليل المخاطر. يمكن استيعاب هذا التعديل بتغيير في التمويل أو الجدول الزمني أو المتطلبات الفنية.
- التحكم بالخطر: تنفيذ إجراءات إضافية مثل التنسيق وإشراك السلطات المحلية في كل خطوات تنفيذ المشروع لتقليل تأثير أو احتمال حدوث الخطر المتوقع.
- التحويل: إعادة تحديد المسؤولية داخل المنظمة أو تحويل المسؤوليات إلى شريك آخر مستعد لقبول المخاطرة.
- المتابعة والرصد: مراقبة للتغيرات التي قد تحدث وتؤثر على طبيعة وأثر المخاطر.



الملخص التنفيذي لمقترح المشروع

يتم في العادة كتابة ملخص تنفيذي للمشروع ولكن فقط عند الانتهاء من كتابة المقترح وليس في البداية، لأنه يتضمن ملخصاً لكافة أقسام المقترح، وبالتالي نقوم بالانتهاء من كتابة المقترح ومن ثم نقوم بتجهيز الملخص التنفيذي من المعلومات الآتية:

- تلخيص للمشكلة بجملة واحدة وبشكل محدد من حيث المكان المستهدف وعدد المتضررين أو المحتاجين للتدخل ونذكرهم بحسب العمر والجنس والنطاق الجغرافي.
- توضيح هدف المشروع وأن المشروع تم تصميمه لأجل تقديم الحل الكامل للمشكلة بطريقة الهدف الذكي (SMART).
- تلخيص ماهي الحلول التي سيقدمها المشروع: تلخيص متسلسل للأنشطة الرئيسية (بحسب المخرجات) والطريقة التي سيتم اتباعها للوصول لنتيجة قابلة للقياس مثل:

"سيعمل المشروع على تحسين الوضع النفسي لدى عدد 10 آلاف طفل متضرر من الحرب في المناطق المستهدفة، عن طريق تعزيز الوصول إلى المساحات الآمنة والأنشطة الترفيهية والدعم النفسي في خمسة تجمعات سكانية يتواجد فيها النازحون بالمناطق المستهدفة. كما سيقوم المشروع، بتعزيز إجراءات وآليات حماية، بمشاركة كاملة من المجتمع، لمنع أي انتهاكات أو عنف عن طريق تشكيل 5 لجان حماية وتدريبها وتفعيل دورها لضمان احالة الحالات التي تحتاج إلى خدمات حماية إلى مقدمي الخدمات بشكل يومي"

المادة المعرفية الثانية
الموارد البشرية

إعداد
نسرين جبور

فهرس

113	الهدف من التدريب
113	لمحة عن قسم الموارد البشرية
113	الهيكل التنظيمي
114	مصفوفة RACI
115	الوصف الوظيفي
115	عقود العمل
116	عملية التوظيف
118	حل النزاعات
118	تقييم أداء الموظفين
118	تحديد الأهداف
119	الرواتب والأجور

الهدف من التدريب:

يهدف التدريب الى تطوير مسار عمل الموارد البشرية وتفعيل دورها في الجمعيات الناشئة، وإجراءاتها، وسياساتها ذات الصلة أو تحسينها بطرق مختلفة، بما أن للمنظمات المختلفة سياقات وحاجات عمل فريدة تحتاج إلى تكييف أنظمة الموارد البشرية لديها ويتطرق هذا التدريب إلى الحاجة إلى استخدام ممارسات العمل الجديدة ، ووضع منهج لمسار عمل الموارد البشرية، وضمان الإدارة الفاعلة والفعالة للموارد البشرية، وتفادي الفوضى، وتأمين المعاملة العادلة والتماسكة لكل فرد في المنظمة

لمحة عن قسم الموارد البشرية:

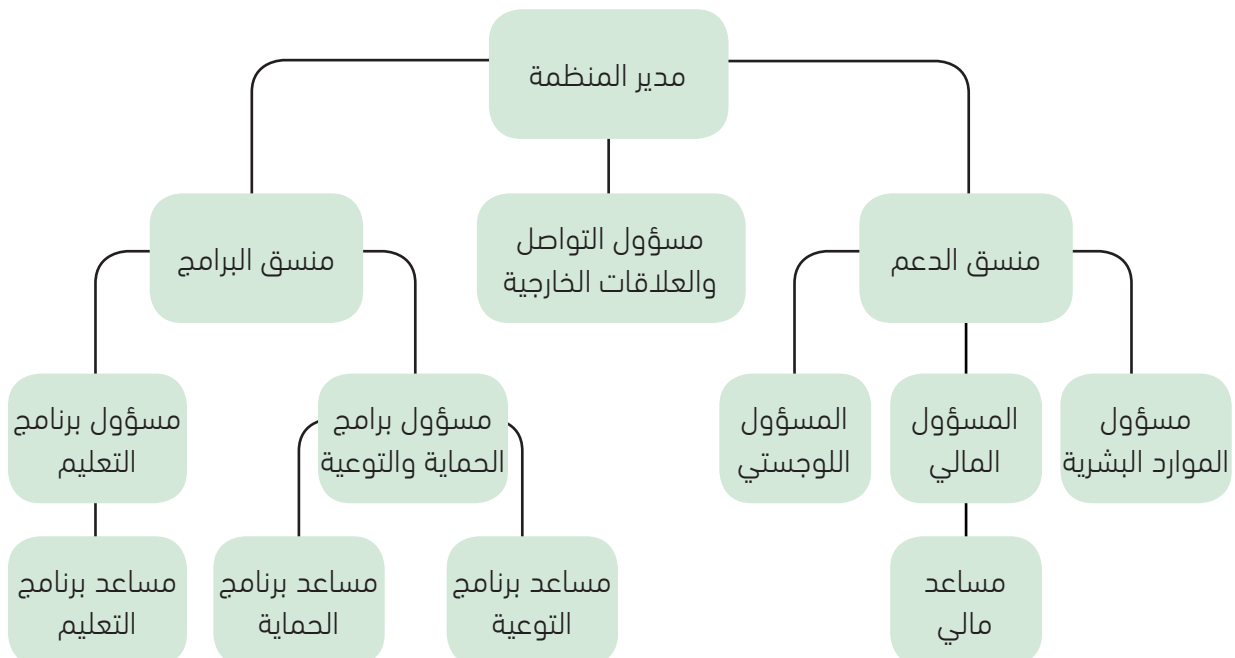
يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة أكثر موارد الجمعية قيمة والمتمثلة في موظفيها. وتشمل مهام هذا القسم التوظيف والتدريب والمساعدة في علاج مشكلات محددة تتعلق بالأداء ، إضافة إلى تحديد رواتب الموظفين، وضمان الامتثال لقانون العمل. ولا يمكن الاستغناء عن هذه المهام، فمن دون تنفيذها لن تتمكن الجمعية من تلبية الاحتياجات الأساسية للإدارة والموظفين.

الهيكل التنظيمي

هو قاعدة الأساس لأي مؤسسة حيث يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل قسم وربطه مع غيره من الأقسام والإدارات. فهو بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي لأي منشأة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة ورسم العلاقات بين العاملين وفريق الإدارة داخل الكيان

الهيكل التنظيمي هو تخطيط يتم من خلاله تحديد بناء المؤسسة وتنظيم الأقسام وفريق العمل وكيفية ترابط تلك العناصر معاً، فمن خلاله يتم تنظيم كافة العلاقات بين العاملين داخل الجمعية وتحديد السلطات والمهام المطلوبة من كل موظف وكيفية ربط تلك المهام مع بعضها البعض

هذا الهيكل يساعد المؤسسات على النمو ويجعلها تركز على الاهداف العامة وتحديد الادوار والمسؤوليات من البداية وتنظيم المهام بين الفريق لتسهيل التواصل بينهم وتبادل الافكار وبالتالي زيادة معدلات نمو الجمعية.



مصفوفة RACI

عبارة عن قائمة بالأنشطة ، ومعلومات عن دور كل فرد فيما يتعلق بهذه الأنشطة ، وأمام كل نشاط يعين اسم الشخص المختص بحسب دوره في العمود المخصص لهذا الدور. يعتبر نموذج RACI طريقة جيدة لتوضيح دور كل عضو في الفريق بغض النظر عن حجم المشروع، ويجب تحديد المهام بوضوح وأن يفهم كل شخص دوره ويجب أن يتمكن كل موظف من إكمال المهام والأنشطة.

نموذج RACI هو نموذج للمسؤولية، يجعل تكاليف المشروع واضحة عند أدنى مستوى، وهو أداة لتقليل الارتباك حول التوقعات من ناحية وزيادة الكفاءة من ناحية أخرى. وبفضل استخدام هذا النموذج يتم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، وتصبح المسؤوليات واضحة. بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع حمل العمل بالتساوي. وكلمة RACI باللغة الانجليزية هي اختصار للأربعة كلمات باللغة الانجليزية إذ تمثل الحرف الاول من هذه الكلمات.

- الحرف الاول (R) هو الحرف الاول من كلمة Responsible بمعنى منفذ، وهو الشخص المكلف بأداء العمل. وباختصار المسؤول (R) الذي كلف إكمال المهمة
- الحرف الثاني (A) هو الحرف الاول من كلمة Accountable بمعنى المسائل، وهو الشخص المسؤول عن التأكد من أداء العمل بشكل كافي. وباختصار المسائل (A) من يتخذ القرارات والتدابير داخل المشروع.
- الحرف الثالث (C) هو الحرف الاول من كلمة Consulted بمعنى يستشار وهو الشخص (او الأشخاص) الذي يطلب مدخلاته لاتمام العمل. وباختصار المشاور (C) من الذي يجري التشاور فيما يتعلق بالقرارات.
- الحرف الرابع والآخر (I) وهو الحرف الاول من كلمة Informed بمعنى يخطر وهو الشخص (او الأشخاص) الذي يجب أن يخطر بشأن هذا العمل. وباختصار ابلغ (I) من هو على علم بشأن القرارات والاجراءات خلال المشروع.

كيف أطبق هذه المصفوفة في بيئة العمل؟

- 1 كون جدول، وحدد في عموده الاول جميع المهام.
- 2 أضف في الجدول عدد أعمدة بعدد الاشخاص / الادارات أصحاب العلاقة.
- 3 ضع أمام كل مهمة الحرف المناسب من RACI تحت الشخص / الادارة المناسبة.
- 4 تأكد أن كل مهمة فيها شخص واحد مسائل Accountable.
- 5 راجع جدول المهام وتوزيع المسؤوليات، وأجري التعيينات المناسبة لمصلحة العمل.
- 6 اطلع أصحاب العلاقة بهذا الجدول.
- 7 تأكد أن كل شخص / إدارة يعرف ما هو دوره.

أهم فوائد مصفوفة RACI:

- توضيح المسؤوليات وتوزيع المهام
- إزالة ازدواجية الجهود
- تحديد الادوار
- وضع التوقعات
- تسريع عملية اتخاذ القرار
- المخاطر وأثرها على الوقت والتكلفة.
- تواصل بشكل أفضل وغيرها.

الخطوة	المهام	الدور ١	الدور ٢	الدور ٣	الدور ٤	الدور ٥	الدور ٦
١	مهمة ١	C	C,1				R,A
٢	مهمة ٢	A		C,1		R	
٣	مهمة ٣			A	R		I
٤	مهمة ٤	R	C			A	
٥	مهمة ٥			R	A		
٦	مهمة ٦	A	R			C	

هي عبارة عن وثيقة رسمية يتمكن الموظف من خلالها التعرف على طبيعة وحدود المنصب الذي سيشغله والمهام المكلف بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى الصلاحيات الممنوحة لاداء وظيفته وشروط شغل المنصب سواء بالنسبة للمؤهل العلمي أو الخبرات والكفاءات.

على الرغم من اختلاف الوظائف في المؤسسة واختلاف وصف كل منهما حسب طبيعة كل منصب، إلا أنه توجد العديد من العناصر الأساسية التي يجب على أي مؤسسة تضمينها في أي وصف كالتالي:

- توضيح المسمى الوظيفي.
- تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
- عدد سنوات الخبرة والمهارات المطلوبة لاداء الوظيفة.
- مواصفات الموظف المناسب وتحديد السمات الشخصية.
- عرض المميزات التي توفرها الجمعية للعاملين في المنصب من فرص تعلم وترقية وما إلى ذلك.

عقود العمل:

أهمية عقود العمل:
وثيقة قانونية لحفظ حقوق الموظف وصاحب العمل وتوفير الامان الوظيفي للعامل.

أنواع عقود العمل:

- عقد العمل محدد المدة
- عقد العمل غير محدد المدة
- عقد العمل اليومي
- العقد الاستشاري/ طلب الخبرة

محتويات عقد العمل:

يُعمل من عقد العمل نسختان واحدة تبقى للعامل وواحدة تبقى لرب العمل. في عقد العمل تُدون في العادة الاشياء التالية:

- 1 أطراف عقد العمل
 - 2 يوم البدء في العمل
 - 3 هل العقد هو مستمر أم مؤقت
- يقوم كل من العامل ورب العمل بإمضاء عقد العمل

عقد العمل المستمر هو الصيغة الأساسية. وتعني بأن العمل مستمر إلى أن يستقيل العامل أو أن يقل رب العمل العامل. يجب أن يكون لدى رب العمل سبب مبرر لإقالة العامل. الأسباب المقبولة للإقالة هي مقرة في قانون عقد العمل. عندما يكون عقد العمل ساري المفعول بصورة مستمرة فإن للعامل مكان عمل ثابت أو دائم. عقد العمل المؤقت يعني أنه أُنفق على زمن بداية العمل وزمن إنتهائه. يمكن أن يعمل عقد العمل كعقد مؤقت إذا كان لذلك سبب مبرر.

القوانين وعقود شروط العمل تقر بدقة متى يمكن العمل بصفة عمل مؤقتة. يمكن لصفة العمل أن تكون مؤقتة إذا كان السبب على سبيل المثال:

- عمل بالتبديل
- تدريب على العمل
- مشروع
- زيادة الطلب أو قمة الموسم

إذا كان عقد العمل مؤقتاً فإنه يلزم الطرفين بالوقت المحدد المتفق عليه مالم يكن قد إتفق على إمكانية الإقالة. يمكن فسخ عقد العمل المؤقت فقط عند وجود أسباب ملحة جداً.

4 فترة التجريب وطولها

في بداية صلة العمل يمكن الاتفاق على فترة التجريب. فترة التجريب من الممكن أن تكون كحد أقصى ستة أشهر. الفترة التجريبية لعقد العمل المؤقت من الممكن أن تكون كحد أقصى نصف مدة عقد العمل. في فترة التجريب يمكن للعامل أن يقدر ما إذا كان العمل مناسباً بالنسبة له ويمكن لرب العمل أن يقدر ما إذا كان العامل مناسباً للعمل. في فترة التجريب يمكن للعامل أو لرب العمل إنهاء عقد العمل بدون فترة الانتظار للاستقالة. أسباب إنهاء عقد العمل أثناء فترة التجريب لا يجوز أن تكون مميزة. العامل يحصل على راتب عادي أثناء فترة التجريب.

5 المكان الذي يتم فيه القيام بالعمل

6 وظائف العمل

7 الراتب ودفع الراتب

يحدد الراتب حسب عقد شروط العمل. إذا لم يكن للمجال عقد شروط عمل فإن للعامل الحق في راتب معقول. لا يجوز لرب العمل أن يدفع راتب أقل من ما هو مقر في شروط عقد العمل. من الممكن أن يتضمن الراتب إضافات مختلفة. الإضافات العادية للراتب هي إضافة الخبرة وإضافة العمل الإضافي وإضافة عمل الورديات. يوم دفع الراتب هو في العادة مرة أو مرتان في الشهر. رب العمل يدفع الراتب في رقم الحساب البنكي. العامل لديه الحق في الحصول على تفصيل للراتب مدون فيه الأجزاء التي يتكون منها الراتب. عندما يجري الحديث عن الراتب فإن المقصود هو الراتب الاجمالي الذي تنقص منه الضرائب والمصاريف الجانبية للشخص. الراتب الذي يبقى للعامل هو الراتب الصافي

8 وقت العمل

يجب أن يدون في عقد العمل وقت عمل منتظم. وقت العمل يجب أن يكون مطابقاً لقانون العمل وعقد شروط العمل.

9 العطلة السنوية ونقود العطلة

للعامل الحق في الحصول أثناء فترة العطلة على نفس الراتب الذي يحصل عليه لو كان في العمل. دفع نقود العطلة مبني على عقد شروط العمل. عندما تنتهي صلة العمل فيحق للعامل الحصول على تعويضات بدل عطلة عن تلك الايام التي لم يحصل فيها على تعويض بدل العطلة حتى انتهاء صلة العمل.

10 فترة الانتظار للاستقالة

عقد العمل المستمر ينتهي بعد فترة الانتظار للاستقالة إما للعامل أو لرب العمل. فترة الانتظار للاستقالة هي المدة التي يكون العامل ملزم فيها بالقيام بالعمل قبل إنتهاء العمل. في فترة الانتظار للاستقالة تنطبق على العامل الحقوق والواجبات العادية للعامل ويحصل على راتب طبيعي. إذا أقال رب العمل العامل فيتوجب عليه أن يبين السبب لذلك. قانون عقد العمل ينص على الاسباب المقبولة للإقالة.

عملية التوظيف:

ما هي عملية التوظيف؟

عملية التوظيف هي عملية دقيقة تتكامل فيها مجموعة من الاجراءات والنشاطات منها الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وذلك لتعيين موظف جديد، يتم هذا من خلال التعرف على الافراد الذين يبحثون عن عمل، وجذبهم للتقدم إلى الوظيفة لانشاء مجموعة من المتقدمين، لاختيار الشخص المناسب للوظيفة المطروحة. يقوم بعملية التوظيف موظف مختص يمتلك خبرة ومهارة في هذا المجال، ولديه دراية تامة باحتياجات المنظمة ومتطلبات الوظيفة، والموارد المتاحة في عملية التوظيف.

ما هي دورة التوظيف؟

من الأسئلة الهامة في عملية التوظيف لكل من يعمل في قسم الموارد البشرية، حيث توفر الأساسيات الخاصة بعملية التوظيف واختيار الموظفين، سنقدم لك فيما يلي متطلبات عملية التوظيف:

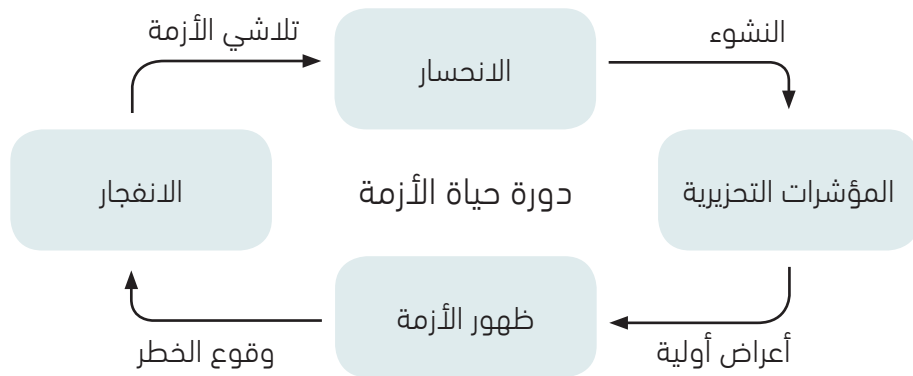
- تحديد متطلبات عملية التوظيف مثل تحديد المؤهلات المطلوبة، تحديد عدد الأشخاص المراد تعيينهم، التعرف على طبيعة عمل الوظيفة وتحديد نقاط ضعف المتقدمين، ومعرفة الأفضل منهم الذي يستوفي متطلبات الوظيفة، كتابة اعلان الوظيفة.
- تقديم وصف شامل للوظيفة عن طريق كتابة المسمى الوظيفي بشكل واضح، تحديد الراتب للموظف، الافصاح عن أهمية الوظيفة، كتابة مميزات العمل في المنظمة.
- استقطاب أصحاب المواهب للوظيفة، ويتطلب هذا تقديم محتوى مميز وجذاب، ويمكن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف المختلفة في جذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات.
- الالتزام بموعد مقابلة العمل والمدة المحددة لها، مما يعكس صورة جيدة للمنظمة لدى المتقدمين للوظيفة، ويجب التعامل معهم باحترام وتجنب الرد على المكالمات الهاتفية خلال المقابلة حتى لا يشعروا بالتجاهل، ويمكن إجراء المقابلة بأكثر من طريقة عبر الرسائل النصية، الهاتف المحمول، المقابلة وجها لوجه وهي الطريقة الأفضل .
- الابتعاد عن الأسئلة النمذجية المعروفة مثل السؤال الشهير (ماذا ترى نفسك بعد 5 سنوات؟) وأيضا سؤال (ما هي نقاط قوتك) ونقاط ضعفك؟)، يفضل اختيار أسئلة غير متوقعة متعلقة بالوظيفة المتقدم لها الشخص لقياس خبرته في هذا المجال.
- التحدث مع المتقدمين للوظيفة عن الانتاجية والاداء المطلوب لهذه الوظيفة، وذلك لتفادي تعيين موظف غير قادر على أداء المهام الأساسية والضرورية للوظيفة
- التحقق من بيانات الموظف المتقدم للوظيفة من خلال الاستعانة ببعض المراجع للتعرف على معلومات أكثر عنه، ويمكن طرح أسئلة على الأشخاص المقربين منه وعلى معرفة جيدة بسلوكه وخبرته وأخلاقه.
- فحص خلفية الموظف للتأكد من بعض البيانات الخاصة به وتشمل فحص مخدرات، بعض الفحوصات الطبية للتأكد من حالة المريض الصحية ومن أنه غير مصاب بأمراض معدية.
- تعيين الموظف في الوظيفة ووصف سياسات المنظمة والثقافة الخاصة بها، وتقديم وصف متكامل عن بيئة العمل في المنظمة، وكيفية التعامل مع الزملاء.
- إعادة تقييم الموظف لمتابعة عمله والوقوف على مواطن التقدم والتقصر في وظيفته، ويفضل استخدام الأساليب والوسائل الحديثة لتطوير ممارسات التوظيف بشكل مستمر.

أهداف عملية التوظيف

- تأكيد الفرص الجيدة لتنمية وتحسين القدرات الذاتية للموظفين.
- استخدام أعلى المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة للتقدم نحو الأفضل.
- تحقيق درجة الاشباع المثالية لرغبات الافراد واحتياجاتهم.
- تحقيق الحد الأقصى في مساهمة الفرد في تنفيذ أهداف المنظمة.
- التأكيد على قدرة وكفاءة القيادة في المنظمة.
- تشجيع الفرد على تحقيق أهداف المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة وأهداف الموظف الشخصية.
- وضع المتقدم للوظيفة في المكان الذي يسمح له باستغلال قدراته وطاقته.
- جمع أكبر عدد ممكن من المتقدمين للوظيفة لاتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار الأفضل من بينهم.

حل النزاعات:

- التفاوض: يقصد بالتفاوض تباحث أطراف النزاع في البدائل المحتملة للوصول إلى حلول مشتركة ترضي الجميع وتحقق مصالحهم، ولا يقتصر استخدام هذا الأسلوب في حل النزاعات فقط، بل يكاد يمس كافة مناحي حياة الإنسان حتى في الأمور الخاصة والشخصية.
- الحوار: يلجأ المتنازعون إلى تبادل أطراف الحديث والتحاور في القضية التي يختلفون عليها، فيدلي كل واحد منهم برأيه محاولاً إثباته بالحجة والدليل القاطع، وذلك لاقناع وبيان وجه الحق في الخصومة.
- الوساطة: وفيه يتطوع طرف ثالث أو وسيط لحل النزاع بين المتخاصمين، ويجب أن يقف هذا الوسيط على الحياد فلا يميل لطرف على حساب آخر.



تقييم أداء الموظفين

طريقة لقياس عمل الموظف ومدى إنتاجيته بناءً على المسؤوليات المحددة في وظيفته

أنواع تقييم الأداء

- تقييم الاداء السنوي
- تقييم الاداء الدوري
- تقييم 360

يهدف نظام التدريب للموظفين بالمنظمة إلى ما يلي:

- إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير وتحسين الاداء
- فتح آفاق جديدة أمام الموظفين للتفكير العملي البناء .
- تطوير الخبرة العملية والنظرية لمواكبة إجراءات العمل الحالية والمستقبلية التي يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة

تحديد الأهداف:

- نظرية تحديد الأهداف، هي نظرية وضعها الباحث الأمريكي Locke Edwin عام 1960، بعد دراسة مطولة لحالات النجاح وكذلك الفشل في تحقيق الأهداف على مستوى الافراد والشركات والمجتمع عموماً.
- تنص هذه النظرية على أن التحديد الواضح والممنهج للأهداف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بإمكانية تحقيقها، وكذلك مدى النجاح وجودة الاداء أثناء تنفيذها. لكن ما هي علاقة هذه النظرية بنموذج تحديد الاهداف الذكية SMART ؟

- ببساطة نموذج الأهداف الذكية هو امتداد لنظرية تحديد الأهداف، ويشترك كلا المفهومين في أن الأهداف التي ترغب في إنجازها يجب أن تكون واضحة ومحددة، وتطرح النظرية صفات وعوامل إضافية للأهداف الناجحة، من ضمنها:
 - الصعوبة أو التحدي: فلأهداف التي يُشكل إنجازها تحدياً للأفراد ، تولد طاقة كبيرة ودافعاً قوياً معنوياً وجسدياً لتحقيقها. فمثلاً هدف "قراءة 6 كتب خلال نصف سنة" يزيد من حماسك للمطالعة والقراءة أكثر من هدف "قراءة كتاب واحد" خلال المدة ذاتها، وبالتالي تحقق إنجازاً أكبر.
 - الالتزام أو التفاني : يجب أن تكون الأهداف مرتبطة ارتباطاً قوياً مع ما يريد الفرد تحقيقه في حياته، لأن هذه الرابطة ستكون المحرك الأساسية للفرد للالتزام في تحقيق تلك الأهداف. فهدف تعلم لغة برمجية جديدة مثلاً كمبرمج، يزيد من التزامك أكثر من تحديد هدف بعيد عن دائرة اهتماماتك.
 - التقييم : على الأهداف الذكية أن تكون قابلة للتقييم، سواء من قبل الفرد نفسه أو الفريق الذي يعمل لتحقيق الهدف. يساعد ذلك على اقتراح التحديات التي تطور أسلوب عمل الفريق وقياس مدى النجاح في تنفيذ خطة العمل، بمعاينة النتائج والتطورات أولاً بأول.
- الحرف الاول S، Specific، محدد
يجب أن تكون أهداف الموظف محددة وواضحة بشكل كافٍ بشكل كاف
- الحرف الثاني M، Measurable، قابل للقياس
يجب أن يقيس الموظف والمدير الأهداف الموضوعة في فترات زمنية محددة، ومن المهم تحديد أهداف قابلة للقياس ومعايير واضحة ومحددة توضح هل هناك تقدم أم لا.
- الحرف الثالث A، Achievable، قابل للتحقيق
من المهم أن يضع الموظف لنفسه أهداف حقيقية قابلة للتحقق على أرض الواقع، والتأكد من توفر الموارد اللازمة والوقت الكافي لتحقيقها، لأن وضع أهداف صعبة وغير قابلة للتحقيق ستصيب الموظف بلاحباط والحنن.
- الحرف الرابع R، Relevant، أهداف ذات صلة
يجب أن تتوافق أهداف الموظف مع أهداف فريق العمل ومع أهداف المؤسسة بأكملها، لتصبح الأهداف في النهاية متوافقة وذات قيمة قوية للعمل.
- الحرف الخامس T، Time based، محدد بوقت
تحديد الوقت الصحيح والمناسب لتحقيق الهدف سيساعد الموظف على الوصول إليه ونجاحه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت الطويل قد يجعل أداء الموظف بطيء، والوقت الضيق يصيبه بالإرهاق . لذلك يجب تحديد وقت يتناسب مع المهمة.

الرواتب والأجور:

تعد مكوناً مهماً لبرامج التعويض الفعالة، وتساعد على ضمان أن تكون مستويات الرواتب، لمجموعات الوظائف الداخلية تنافسية ونزيهة. بحيث يسمح هيكل الأجور المصمم بشكل جيد للإدارة بمكافأة الأداء، وتطوير المهارات، مع التحكم في التكلفة الإجمالية للراتب الأساسي ، من خلال توفير الحد الأقصى للمجموعة المدفوعة عن وظائف أو مواقع معينة. فالهيكل الراتبى، أو السلم الراتبى أو جدول الأجور، هو نظام يستخدمه أصحاب العمل لتحديد هيكل الرواتب، أو جدول الأجور، هو نظام يستخدمه أصحاب العمل لتحديد تعويض الموظف. يأخذ هيكل الراتب القياسي في الاعتبار أشياء مثل الجدارة وطول مدة العمل والدفع مقارنة بالمراكز المماثلة. إنشاء الحد الأدنى والحد الأقصى للراتب داخل الهيكل. تعويض الموظف. أي الطريقة المثلى والعادلة لتحديد أجور العاملين في المنظمات، وذلك حسب المؤهلات الأكاديمية ، وسنوات الخبرة، والدورات في المجال. ولكل درجة معينة تبدأ قيمة نقدية وبدلات معينة تزيد تدريجياً حسب ما يحمله الشخص من ميزات، وكذلك الدفع مقارنة بالمراكز المماثلة. ويجب إنشاء الحد الأدنى والحد الأقصى للراتب، داخل الهيكل.

جدول الرواتب										
سنة ١٠	سنة ٩	سنة ٨	سنة ٧	سنة ٦	سنة ٥	سنة ٤	سنة ٣	سنة ٢	سنة ١	
٤٧٢	٤٢٩	٣٩٠	٣٥٤	٣٢٢	٢٩٣	٢٦٦	٢٤٢	٢٢٠	٢٠٠	A1 مدير المنظمة
٤٢٤	٣٨٦	٣٥١	٣١٩	٢٩٠	٢٦٤	٢٤٠	٢١٨	١٩٨	١٨٠	A2 منسق البرامج والأقسام
٣٧٧	٣٤٣	٣١٢	٢٨٣	٢٥٨	٢٣٤	٢١٣	١٩٤	١٧٦	١٦٠	B1 قائد فريق قسم أو برنامج
٣٣٠	٣٠٠	٢٧٣	٢٤٨	٢٢٥	٢٠٥	١٨٦	١٦٩	١٥٤	١٤٠	B2 مسؤول في قسم أو برنامج
٢٨٣	٢٥٧	٢٣٤	٢١٣	١٩٣	١٧٥	١٦٠	١٤٥	١٣٢	١٢٠	C1 مساعد رئيسي في قسم أو برنامج
٢٣٦	٢١٤	١٩٥	١٧٧	١٦١	١٤٦	١٣٣	١٢١	١١٠	١٠٠	C2 مساعد قسم أو برنامج
١٨٩	١٧١	١٥٦	١٤٢	١٢٩	١١٧	١٠٦	٩٧	٨٨	٨٠	D1 موظف الدعم
١٤١	١٢٩	١١٧	١٠٦	٩٧	٨٨	٨٠	٧٣	٦٦	٦٠	D2 سائق - فني

اسم المؤسسة

كشف رواتب الموظفين لشهر ()

رقم الموظف	اسم الموظف	الراتب الأساسي	إضافات	إجمالي الراتب	الخصومات				مجموع الخصومات	صافي الراتب المستحق
					ضريبة دخل	ضمان اجتماعي	تأمين صحي	سلف و أخرى		
1		2500.00		2500.00	50.00	35.00	75.00		160.00	2340.00
2				0.00					0.00	0.00
3				0.00					0.00	0.00
4				0.00					0.00	0.00
5				0.00					0.00	0.00
6				0.00					0.00	0.00
7				0.00					0.00	0.00
8				0.00					0.00	0.00
9				0.00					0.00	0.00
10				0.00					0.00	0.00
المجموع		2500.00		2500.00	50.00	35.00	75.00		160.00	2340.00

المنطق

المحاسب

جدول حضور

اسم الموظف	الشهر	
القسم	المدير المباشر	
الملصق		

التاريخ	اليوم	توقيع الموظف	السبب
1/1/2022			
1/2/2022			
1/3/2022			
1/4/2022			
1/5/2022			
1/6/2022			
1/7/2022			
1/8/2022			
1/9/2022			
1/10/2022			
1/11/2022			
1/12/2022			
1/13/2022			
1/14/2022			
1/15/2022			
1/16/2022			
1/17/2022			
1/18/2022			
1/19/2022			
1/20/2022			
1/21/2022			
1/22/2022			
1/23/2022			

المادة المعرفية الثالثة
إدارة المشاريع التنموية

إعداد
عبيده السيد علي

فهرس

127	مقدمة
127	إدارة حياة المشروع
128	مرحلة التحليل
132	تقييم الاحتياجات
133	تحليل بيئة النزاع
135	مرحلة التخطيط
136	مؤشرات الأداء
137	جدولة الأنشطة
138	خطة المراقبة والتقييم
139	مرحلة التنفيذ
142	التسليم والإغلاق

مقدمة:

تم إعداد هذا الدليل للعاملين في إدارة المشاريع من المنظمات الغير الحكومية والغير ربحية. يعتمد هذا الدليل البسيط على شرح مفهوم الإطار المنطقي الذي يعتبر المكون الأساسي لأي مشروع تقبله المنظمات والجهات الدولية المانحة

التعاريف والمقدمة التعريفية بالمشاريع التنموية:

المشروع:

يتألف المشروع من مجموعة من العناصر كالفكرة التي تعتمد على حاجات المجتمع وصادرة عن أفرادها بشكل تشاركي، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر كالأهداف والأنشطة والموارد والفريق وجدول زمني ويحتاج أيضا للرقابة والتقييم. ويمكن تعريف المشروع على انه مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى نتيجة محددة مسبقا خلال فترة زمنية لها تاريخ بداية ونهاية محدد.

إدارة حياة المشروع:

تقوم إدارة حياة المشروع على دمج مبادئ الإدارة مع تقنيات وأدوات التحليل التي يتم استخدامها في عملية صنع القرارات في حياة المشروع وذلك لتأكيد النقاط التالية:

- أولاً: المشروع متوافق Relevance :
أن يكون المشروع يعكس بشكل جيد الاستراتيجية المتفق عليها والحاجات الأساسية للمستفيدين "الشريحة المستهدفة" من ابناء المنطقة.
- المشروع يرتبط بالأهداف العامة التي تحتاجها المنطقة.
- يشارك المستفيدين في التخطيط للمشروع من مراحله المبكرة.
- يكون تحليل المشكلة شامل.
- تصاغ الاهداف بوضوح على ضوء المنافع التي تسعى لها الفئات المستهدفة

ثانياً: المشروع مجدي Feasible :

- حيث تكون الاهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن محددات البيئة التي يعمل فيها
- المشروع ومقدرات الجهات المنفذة.
- الأهداف منطقية وقابلة للقياس
- يتم أخذ كل من المخاطر والفرضيات وإمكانيات الجهة المنفذة بعين الاعتبار.

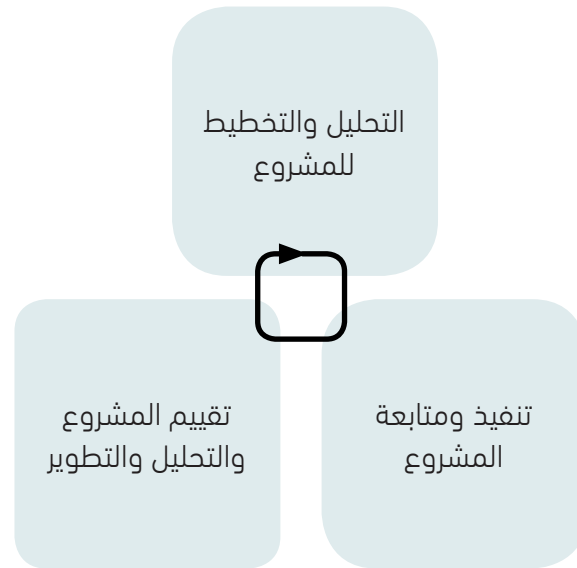
ثالثاً: المشروع مستدام Sustainable :

- يتم أخذ العوامل التي تؤثر باستدامة المشروع بعين الاعتبار اثناء تصميم المشروع.
- تستخدم نتائج التقييمات في بناء الدروس المستفادة من أجل تصميم المشاريع المستقبلية.
- تقدير مدى احتمالية استمرار أثر او نفع المشروع بعد انتهاء التمويل.

مراحل إدارة المشروع:

حتى تتمكن من التخطيط الجيد للمشروع يجب أن نتعرف على المراحل التي تمر فيها إدارة المشروع إدارة المشروع: هي العملية التي تسعى إلى تحقيق الغاية المرغوبة من خلال إدارة الموارد المتاحة خلال الوقت المحدد وباستخدام الميزانية المحددة.

- مراحل إدارة المشروع تختلف من منظمة لأخرى ولكن بشكل عام يمكن أن نتفق على الخطوات التالية:
- أولاً: تحليل الاحتياجات والتخطيط للمشروع
 - ثانياً: تنفيذ المشروع ومتابعة المشروع
 - ثالثاً: تقييم المشروع والتعلم والتطوير



مرحلة التحليل:

يتم تصميم المشروع من أجل علاج المشاكل التي تواجه الفئة المستهدفة من ابناء المجتمع "المستفيدين من تنفيذ المشروع". لا يمكن تحقيق التخطيط المناسب للمشاريع والتي تعالج مشاكل حقيقة من دون تحليل الواقع الحالي. وبما أن الواقع ينظر إليه بطرق مختلفة من قبل أطراف مختلفة من المجتمع، لذا يجب إشراك جميع الاطراف المعنية في مرحلة التحليل. غالبا ما يتم إجراء ورشة عمل تجمع هذه الاطراف لنقاش المشاكل والقضايا المختلفة بشكل واسع. وهناك ثلاث مراحل لعملية التحليل: تحليل المشكلة، تحليل الأهداف، وتحليل الاستراتيجية. تحليل المشكلة: يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلات في الواقع الحالي ويتم تحديد العلاقات السببية بين هذه المشاكل "السبب والأثر"

1 تحليل المجتمع وأصحاب المصلحة:

للوصول لفهم اكبر للمشكلة والأطراف التي ستستفيد من القيام بتنفيذ المشروع يتم استخدام كافة الوسائل الممكنة من الاستبيانات والمقابلات والإحصاءات. أخذين بعين الاعتبار اشراك كافة الأطراف في عملية التخطيط وصنع القرار. حيث يعرف أصحاب المصلحة بأنهم كافة الأطراف التي قد ترتبط بالمشروع والتي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع بشكل مباشر أو غير مباشر .

2 تحديد وترتيب الأولويات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات يقوم فريق المشروع بالتعاون مع الاطراف المهمة بتقييم المشكلات وذلك وفق الخطوتين التاليتين:

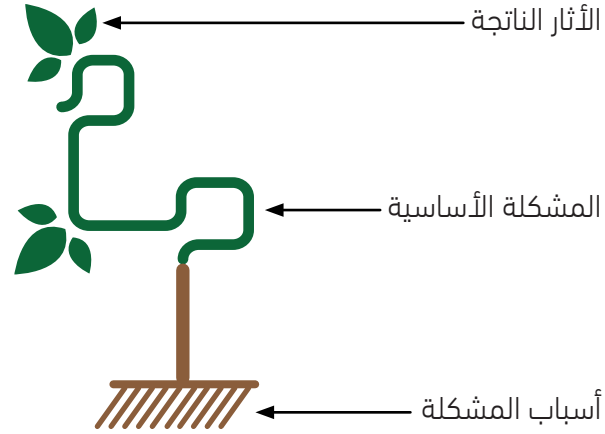
- وضع قائمة بكافة المشاكل الموجودة في المنطقة المستهدفة
- ترتيب هذه المشاكل حسب الأولوية وذلك وفق مجموعة من المعايير كالتالي:
- حجم الشريحة المستفيدة.
- مقدار التمويل المطلوب.
- توفر اليد العاملة والخبرات المرتبطة بتلبية الحاجة.
- الفترة اللازمة لتنفيذ المشروع
- وجود مشاريع مشابهة

3 تحليل شجرة المشكلات:

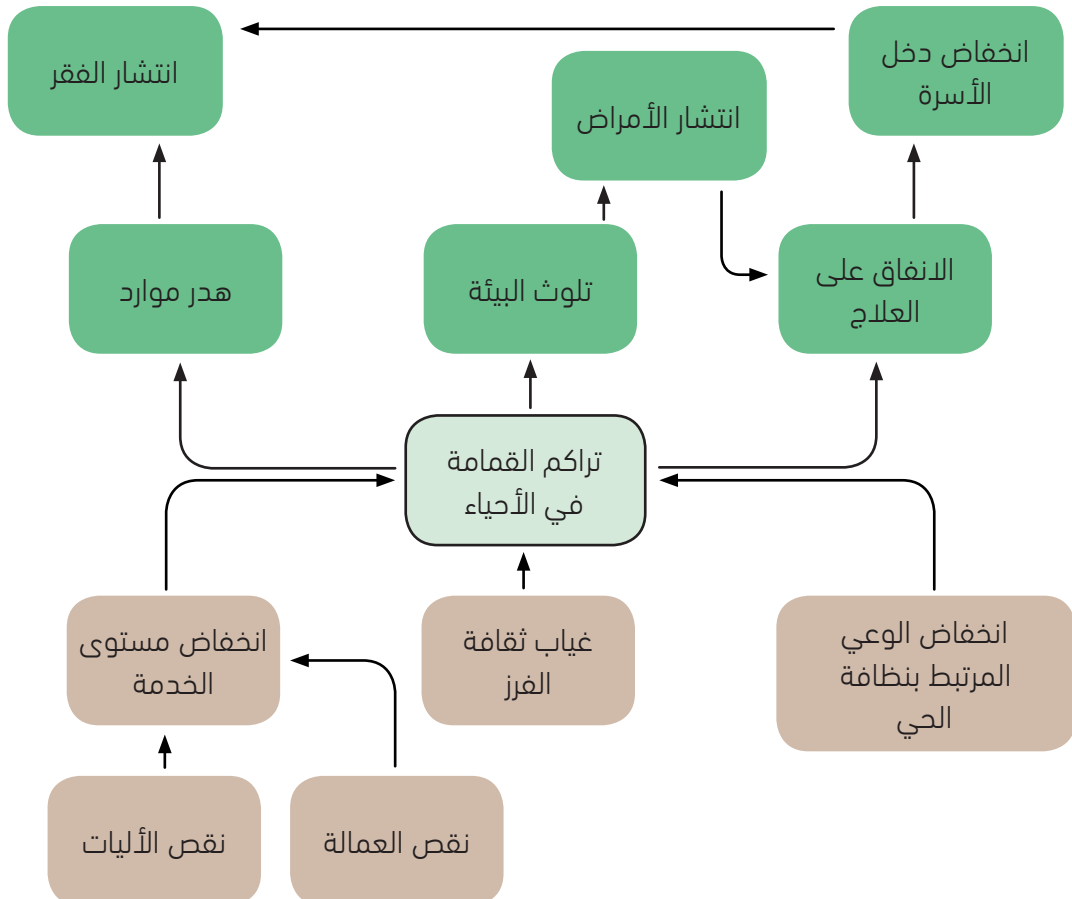
بعد جمع المعلومات الكافية، يتم العمل من خلال العصف الذهني من قبل كافة الأطراف المرتبطة بالمشروع (أصحاب المصلحة) وذلك لتحديد المشكلة الأساسية التي سيتم العمل على حلها من خلال المشروع. أفضل طريقة للقيام بذلك هي شجرة المشكلات.

وهنا يتم تصنيف المشكلات على الشكل التالي:

- إما أن تكون مسبب للمشكلة الأساسية فتكون جذرا لشجرة المشكلات. وهي تمثل عدد من المشاكل التي ساهمت بدورها في وجود المشكلة الرئيسية. مثال: قد يكون سبب تراكم القمامة (المشكلة الرئيسية) هو عدد من المسببات كنقص الكوادر
- أو أن تكون نتيجة للمشكلة الأساسية فتكون فروع لشجرة المشكلات. وهي تمثل عدد من الآثار التي سببتها هذه المشكلة على المجتمع.



مثال: تحليل شجرة المشكلات "مشكلة تراكم القمامة"



ملاحظة: يجب عند تحديد العبارات التي تعبر عن المشاكل الانتباه إلى أمرين يقع بهما معظم الأشخاص في مرحلة تحليل شجرة المشكلات:

الأمر الأول: عدم التحديد الدقيق والكافي للمشكلة: حيث يتم تحديد المشكلة بشكل لا يصف حقيقتها. فعبرة مثل "ضعف الإدارة" تحتاج إلى تفصيل أكثر ، فهي قد تشير إلى مجموعة من المشاكل كضعف الرقابة المالية أو التأخر في إيصال الخدمات الرئيسية. يجب تحديد مستوى التفاصيل الذي يتناسب مع مستوى المشروع وطبيعته.

الأمر الآخر: هو عندما يتم التعبير عن المشكلة بصيغة تصف غياب حل مرغوب كأن نصف المشكلة بأنها "نقص الكادر المدرب" فغالبا ما يتم وصف المشكلة نتيجة هذا التوصيف على أنه نقص التدريب في حين قد تكون المشكلة هي سوء في التوظيف. لذا يجب الحرص عند صياغة أي عبارة تبدأ بكلمة "نقص".

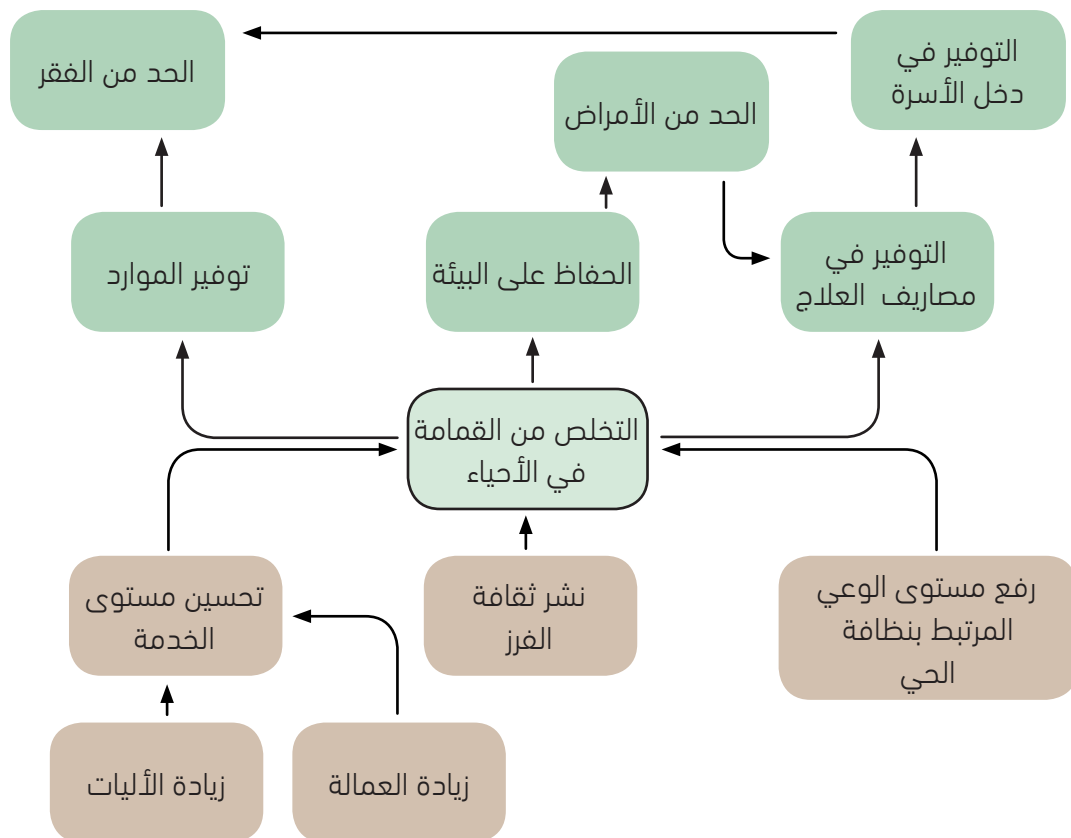
لتجنب الأمرين السابقين من الضروري أن نستخدم التفكير النقدي الذي يجعل كل عبارة عرضة للمزيد من الأسئلة. أي يجب دوما ان نطرح المزيد من الأسئلة التي تجعلنا نفهم حقيقة ما نريد بشكل أفضل وأدق ونقوم بتوصيفه بشكل صحيح.

4 تحليل الأهداف:



في حين تمثل مرحلة تحليل المشكلات وشجرة المشكلات وصف لجوانب النقص في الواقع الحالي، يمثل تحليل الأهداف النظرة الايجابية عن طريق تصوير الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في المستقبل من خلال إقامة المشاريع. ويتم ذلك من خلال إعادة صياغة المشكلات وتحويلها إلى أهداف. يمكن تمثيل شجرة الأهداف بالصورة الإيجابية لشجرة المشاكل. و هي تقوم على تحويل العلاقة السببية "سبب وأثر" بين المشاكل التي نلاحظها في مرحلة التحليل إلى علاقة "وسائل وغايات" يمكن أن نلاحظ أثناء صياغة شجرة الأهداف وجود بعض الأهداف التي لم يتم التطرق لها اثناء تصميم شجرة المشكلات، لذا يجب مراجعة شجرة المشكلات وتطويرها أو حتى دمج بعض الوسائل مع بعضها قبل الوصول إلى مرحلة تصميم استراتيجيات الحل المستقبلي .

وبالتالي تصبح شجرة الأهداف على الشكل التالي:



5 تحليل الاستراتيجية

بعد الانتهاء من وضع شجرة الأهداف سيتم اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي سيتم اتباعها من أجل تحقيق الأهداف. تحليل الاستراتيجية يتضمن اتخاذ القرار بخصوص الأهداف التي سيشملها المشروع والأهداف التي لن يساهم المشروع في تحقيقها. ومن ثم تحديد غاية المشروع والأهداف العامة له، بالإضافة لاختبار الاطار المنطقي للمشروع ودراسة الجدوى لكل من التدخلات المختلفة. وبناءاً على الحجم المقرر للمشروع ونطاق عمله سيتم اختيار مجموعة الاهداف التي سيعمل المشروع على تحقيقها ويحدد حجم التدخل واستراتيجيته. فعلى سبيل المثال قد يكتفي المشروع بالاستراتيجية المتعلقة بتحسين مستوى الخدمات و نشر ثقافة الفرز بهدف التخلص من القمامة وبالتالي الوصول إلى توفير الموارد. ويكون قد حقق في ذلك توفير فرص عمل في ذات الوقت. في حين تكون الاستراتيجية المتعلقة في رفع مستوى الوعي للنظافة داخل الاحياء من أحد الأهداف التي يسعى مشروع آخر للمساهمة في تحقيقها من خلال برامج توعية خاصة، وتكون الغايات المرجوة هي تخفيض معدل الأمراض السارية في المجتمع.

تقييم الاحتياجات:

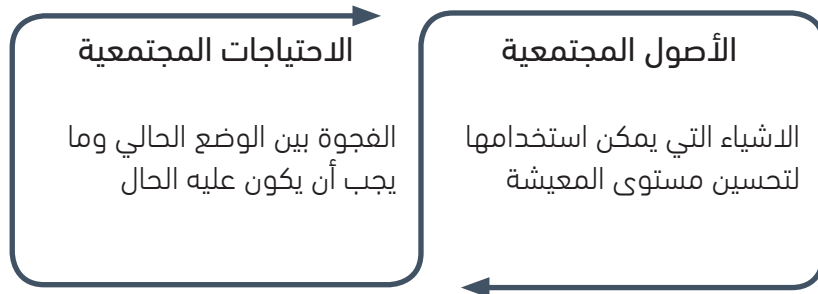
1 تعزيز المشاركة المجتمعية :

من المهم أن تنطلق المنظمات المجتمعية من مجتمعاتها في عملية تحديد وتحليل احتياجاته. وذلك من خلال تنشيط المجتمع . تنشيط المجتمع :هو عملية إشراك المجتمعات لتحديد أولويات المجتمع، مصادره، احتياجاته، وحلول لمشاكله بغية تعزيز مشاركة ممثلين عنه، والحكم الرشيد والمساءلة والتغير السلمي.

التنشيط المستدام: هو بقاء المجتمع فعال و قوي بعد نهاية البرنامج

2 دراسة الأصول المجتمعية والفجوات المجتمعية :

من المهم أن تتم اشراك المجتمعات في دراسة وتحديد الاصول المجتمعي (رأس المال الاجتماعي) وتحديد الفجوات والاحتياجات المجتمعية أحد أهداف تقييم الاحتياجات، هو إجراء تحليل مفصل للأصول الموجودة في المجتمع والموارد المتوفرة حالياً للعمل التي يمكن استثمارها لتلبية الحاجات المجتمعية. وبالتالي تحديد الأصول الموجودة من منظمات وأفراد الذين يقدمون الخدمات لأفراد المجتمع، سواء الخدمات الصحية لذوي الدخل المنخفض، أو أنشطة للأطفال ما بعد المدارس



- 3 تحديد نطاق تقييم الاحتياجات :
- القضايا المجتمعية تتعلق وتتداخل بشكل كبير ببعضها البعض، وهذا يؤدي لتوسع نطاق التقييم، لذلك عليك ان تحدد ما هو نطاق العمل الذي ترغب به.
- ماهي الحاجات التي ترغب بتقييمها
 - ماهي المناطق الجغرافية التي ستشملها في التقييم
 - من هم المتأثرين بهذا التقييم
 - والأسئلة التي ترغب بالإجابة عنها

- 4 تعزيز التشاركية في عملية تحديد الاحتياجات :
- العمل الجماعي سيساعد بما يلي:

- دمج عدد أكبر من أفراد المجتمع في التخطيط والتنفيذ
- تسهيل الوصول لبيانات أكثر والاجابة على أسئلة أوسع
- توفير موارد أكثر للقيام بالعمل وتغطية النفقات
- بناء علاقات ستكون قوية في قيادة عملية التنفيذ للاحتياجات التي يتم تقييمها

تحليل بيئة النزاع:

- 1 الحساسية للنزاعات:

" الحساسية للنزاعات هي امكانية استيعاب البيئة حيث توجد النزاعات واستيعاب التفاعل بين العملية التنموية وهذه النزاعات .في الحد الأدنى يهدف هذا الاسلوب الى تجنب اي تأثير سلبي على بيئة التنمية. ومن الناحية الايجابية يهدف هذا الاسلوب الى تحقيق ايجابي على بيئة التنمية قد يؤدي الى إدارة النزاعات او الحد من النزاعات والتي تؤدي بالنتيجة الى تحويل النزاعات سلمياً."

- 2 علاقات منظمات التنمية بالنزاعات:

في معظم الحالات فان مشاريع التنمية او النشاطات التي تقوم بها تكون على صلة بالنزاعات الموجودة في بيئة عملها بواحدة من الثلاث الطرق التالية:

العمل حول النزاع:

يعني أن المشروع يتجاهل النزاعات القائمة في بيئته . بحيث لا يكون للمشروع إي علاقة بالنزاعات الموجودة من حوله. وتكون معرفة المشروع بأبعاد النزاعات في بيئته (أسبابها، الأطراف الداخلة فيها، نتائجها، الخ) محدودة أو معدومة.

العمل على موضوع النزاع:

يعني أن المشروع ينوي حل أو تحويل نزاع معين في بيئته. حيث يتم تصميم نشاط المشروع بحيث يؤدي إلى القضاء على أسباب النزاع أو التخفيف من حدته أو على الأقل الحد من تأثيره على بيئته.

العمل في بيئة النزاع:

يعني أن أعمال المشروع تتم في جو من النزاعات حيث تكون المشاريع والعاملين فيها مدركين للنزاعات التي تحيط بهم. هذا قد يعني ان المشروع يتم تنفيذه في منطقة يهيمن عليها النزاع. وقد يعني أيضا أن الموضوع الذي يتناوله المشروع حساس من ناحية (اجتماعية أو سياسية أو دينية)و قد يؤدي العمل على هذا الموضوع إلى إثارة نزاع بين المشروع والمجتمع أو بين أطراف داخل المجتمع نفسه ومع ذلك فإن المشروع لا يتناول النزاع بشكل مباشر ولا يحاول أن يؤثر على النزاع بشكل بناء.



الخطوة الأولى: فهم إطار العمل

- هذه الخطوة هي الأساس في التنمية الحساسة للنزاعات وفيها فإننا نحتاج إلى:
- تحديد النزاعات الأساسية الموجودة في إطار العمل: ماهي النزاعات القائمة في منطقة المشروع أو المتعلقة بموضوع المشروع؟
 - بعد تحديد النزاعات المختلفة ينبغي التركيز على النزاعات التي قد تؤثر على عملنا سلباً أو إيجاباً أو يؤثر عليها عملنا سلباً أو إيجاباً.
 - تحديد عناصر البناءة (الخالقة للسلام) وعناصر الهدامة (مثيرة للنزاع): ماهي العناصر في (إطار عمل المشروع) التي قد تؤدي إلى إثارة النزاعات وتلك التي تؤدي إلى التخفيف من أو حل النزاعات الموجودة في إطار عملنا؟
 - كيف يراينا الآخرون؟ كيف يتصورنا آخرون (المجتمع أو المنظمات الأخرى) في إطار عملنا؟ إلى أي مدى يدرك الآخرب طبيعة نشاطنا وأسلوب وفلسفة عملنا؟
 - الأداة: المعلومات المطلوبة في هذه الخطوة يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات تحليل النزاعات.

الخطوة الثانية: فهم التفاعل

- في هذه الخطوة، علينا أن نفهم كيف يتم التفاعل بين مكونات عملنا وعناصر بيئة عملنا بحيث نحدد مدى إيجابية أو سلبية هذا التفاعل.
- أهدافنا - النزاعات الأساسية الموجودة: كيف يؤثر تحقق أهدافنا على النزاعات الموجودة في بيئتنا، وكيف تتأثر أهدافنا بالنزاعات الموجودة في بيئتنا؟ ما هو موقفنا من النزاعات الموجودة في بيئتنا؟ هل نحن نعمل على أو حول النزاعات؟
 - نشاطاتنا - عناصر خالقة للسلام وعناصر مثيرة للنزاعات: كيف تتفاعل نشاطاتنا مع العناصر الخالقة للسلام والعناصر المثيرة للنزاعات، هل هذا التفاعل سلبي أم إيجابي
 - هويتنا - كيف يراينا الآخرون: هل هناك تطابق بين هويتنا (من نحن) وكيف يراينا الآخرون. هل يراينا الآخرون بصورة سلبية أم إيجابية وماهي الجوانب في هويتنا التي ينظر إليها سلباً أو إيجاباً؟ من من الأفراد أو الهيئات ينظر ألينا بإيجابية أو سلبية ؟ لماذا يراينا الآخرون بهذه الطريقة؟

الخطوة الثالثة: تقييم الحساسية للنزاعات

- في هذه الخطوة يتم تقييم جميع المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة وبناء على المرحلة التي يمر بها المشروع يكون لدينا خيارين .
- تصميم: في حالة المشاريع التي هي على وشك أن تبدأ حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها لتصميم المشروع وأنشطته.

- إعادة تصميم: في حالة المشاريع القائمة فعليا ولها نشاطات على الأرض حيث تستخدم المعلومات التي تم جمعها لإعادة تصميم نشاطات المشروع لجعلها أكثر حساسية للنزاعات.
- متابعة وتقييم النزاعات لضمان نجاح المشروع والمحافظة على مستوى عالي من الحساسية للنزاعات يتم متابعة وتقييم النزاعات الموجودة في بيئة المشروع أو تلك التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع بشكل دائم.
- أي تغيير في عناصر هذه النزاعات يجب أن تؤخذ في الاعتبار ويتم تقييم فيما إذا كانت أنشطة المشروع تحتاج إلى تعديل أو إعادة تصميم .

4 إطار عمل التنمية وإدارة المشاريع بدون ضرر Do No Harm

- السؤال الرئيسي وراء مبدأ عدم الضرر هو :
"كيف يمكننا أن نقدم المساعدات الإنسانية في بيئة النزاعات دون أن يؤدي ذلك إلى تفاقم النزاع؟"
- مبادئ أساسية الإطار العمل بدون ضرر:
- التدخلات تصبح جزء من النزاع الذي نعمل في إطاره.
- كل بيئة تتميز بعناصر هدامة (مثيرة للنزاع) و تسمى أيضا القدرات المحلية للنزاع وعناصر بناءة (خلاقة للسلام) و تسمى القدرات المحلية للسلام .
- تتفاعل التدخلات مع محيطها بشكل إيجابي او سلبي .
- نوعية التدخلات وطرق تنفيذها تحديد ما إذا كان هذا التفاعل مع العناصر الهدامة أو العناصر البناءة إيجابيا أو سلبيا.
- هناك نوعان من طرق التفاعل مع البيئة : نقل الموارد و الرسائل الضمنية الأخلاقية.
- هناك دائما خيارات و بدائل لإعادة تصميم الأنشطة ل زيادة التأثير الإيجابي والحد من الأثر السلبي.

مرحلة التخطيط :

الإطار المنطقي:

من أهم الأمور التي يجب أن يتم ضمانها عند إدارة المشروع هي أن يكون المشروع منطقي وواقعي وقابل للقياس. يساعد الإطار المنطقي في صياغة التدخلات التي سيقوم بها المشروع " في حال تم تنفيذ الأنشطة ماهي المخرجات التي ستنج عنها، وما هي النتائج التي ستتحقق من هذه المخرجات..." كما يوضح الإطار المنطقي الفرضيات والمخاطر المرافقة لتنفيذ المشروع.

وبالتالي يوفر الإطار المنطقي الوسائل الأساسية لضمان جدوى المشروع . وفي مجال الإدارة والإشراف على المشروع، يبين الإطار المنطقي المهام التي يجب القيام بها، والموارد التي يجب توفيرها والمسؤوليات الإدارية. كما يوفر الإطار المنطقي معايير للتحقق من التقدم في عمل المشروع ووسائل التحقق من التنفيذ.

كل هذا يساعد في المتابعة والرقابة والتقييم لعملية التنفيذ. وبالتالي يساعد الإطار المنطقي في وضع هرم للأهداف المتسلسلة التي تتحقق بشكل منطقي ومنتالي إلى أن نصل إلى تحقيق غاية المشروع.

وتستخدم في سبيل ذلك مجموعة من الفرضيات والمؤشرات بالإضافة إلى وسائل التحقق من تحقيق الأهداف وتقييم سير المشروع. يتم كل هذا من خلال استخدام مصفوفة الإطار المنطقي التي تتألف من أربع أعمدة وأربع صفوف كما هو مبني بالشكل التالي

مستوى الأهداف	مؤشرات التحقق	وسائل التحقق	الفرضيات
الأهداف النهائية (الأثر)			
النتائج			
المخرجات			
الأنشطة			

مؤشرات الأداء:

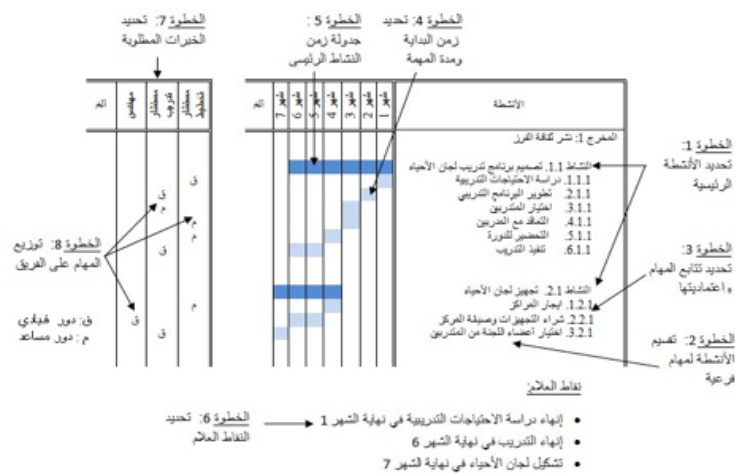
تصف مؤشرات التحقق المشروع من خلال تعابير تشغيلية قابلة للقياس توفر أساساً لقياس الأداء. وهي تمثل أداة لتفحص مدى التذبذب في تحقيق الأهداف وتشكل أساساً لعملية متابعة وتقييم المشروع. فعند وضع المؤشرات يتم تطويرها بحيث تعطي تفاصيل مختصرة عن الخصائص الكمية والنوعية والزمن المرتبط بالأهداف. الفكرة خلف المؤشرات هو أن: "كل ما يمكن قياسه، يمكن إدارته" لذلك فإن المؤشرات توضح مقدار التقدم في إحراز النتائج والمخرجات، تساعد على تدارك أي خلل قبل استفحاله أو حتى قبل وقوعه. من المهم العمل على تطوير مؤشرات مناسبة ضمن الإطار المنطقي لقياس تحقق الأنشطة والمخرجات والنتائج بالكم والنوع والزمن. توضع المؤشرات بشكل أساسي من قبل فريق المراقبة والتقييم بالتنسيق الكامل مع إدارة المشروع لفهم أكبر للأنشطة وسياق تطبيقها وبالتالي بناء مؤشرات محددة واقعية وقابلة للقياس والتحقق ومحددة بزمان واضح.

خطوات تطوير المؤشر	مثال توضيحي
الخطوة 1: المؤشر محدد Specific	انخفاض عدد حالات مرض الأطفال المستهدفين بسبب برد الشتاء
الخطوة 2: المؤشر قابل للقياس Measurable	انخفاض بنسبة 50% في عدد حالات مرض الأطفال المستهدفين بسبب برد الشتاء
الخطوة 3: المؤشر قابل للتحقيق Achievable	انخفاض بنسبة 50% في عدد الحالات المرضية الخطيرة لدى الأطفال المستهدفين بسبب برد الشتاء
الخطوة 4: المؤشر محدد بزمان Time Bound	انخفاض بنسبة 50% في عدد الحالات المرضية الخطيرة لدى الأطفال المستهدفين بسبب برد الشتاء خلال شهرين.

جدولة الأنشطة:

بناءً على أهداف المشروع المحددة يتم تطوير مجموعة من الأنشطة التي من شأنها أن تحقق أهداف المشروع. من المهم بمكان أن يضمن تنفيذ الأنشطة تحقيق أهداف المشروع وأن لا يكون هناك نشاط غير مرتبط بتحقيق أهداف المشروع.

يتم تقسيم الأنشطة إلى مهام واضحة عملية ويتم توزيع هذه المهام على فريق إدارة المشروع كما هو موضح بالجدول التالي



خطة المراقبة والتقييم:

بعد تطوير الاطار المنطقي للمشروع وتحديد الأنشطة وتوزيع المهام من المهم أن يقوم فريق المراقبة والتقييم بوضع خطة للمراقبة والتقييم مبنية على الاطار المنطقي ومؤشرات الأداء المحددة.

فيما يلي نموذج مبسط لخطة المراقبة والتقييم

المؤشر	المؤشر	أداة المتابعة	متى	المسؤول عن التنفيذ	الفئة المستهدفة / مصدر المعلومات	كيف سيتم قياس التغيير
(ما هو المؤشر المراد قياسه)	(ما هو المؤشر المراد قياسه)	(ما هي أداة جمع البيانات المستخدمة)	(فترة تنفيذ الأداة)	(الشخص الذي سيقوم بتنفيذ الأداة)	(ممن أو من أين سنحصل على المعلومات)	(كيف ستساهم الأداة المطبقة والمعلومات المجموعة في قياس المؤشر)
النتيجة						
المخرج ا						
70 من الأطفال حاصلين على تعليم ترميمي في اللغتين العربية والانكليزية	70 من الأطفال حضروا 90% من جلسات التعليم	سجلات الحضور	نهاية كل تدريب خلال فترة تنفيذ التدريبات	منسق المتابعة والتقييم (اسم) الباحث الميداني (اسم)	مسؤول النشاط جلسات التعليم	سيقوم منسق المراقبة والتقييم بطلب سجلات الحضور ودراساتها لتحديد الأعداد التي حضرت ونسبة الالتزام بالحضور سيقوم الباحث الميداني بحضور عينة من جلسات التعليم وملاحظة عدد الحاضرين ومدى التزامهم بالجلسات سيقوم منسق المراقبة والتقييم بمقارنة نتائج دراسة سجلات الحضور بنتائج حضور الجلسات لمطابقة عدد الحضور ونسبة الايام

مرحلة التنفيذ:

تشمل مرحلة التنفيذ المهام التالية:

- تحضير المستندات والعروض التي تتعلق بالخدمات وعقود العمل والتوريد بما في ذلك التوصيف الوظيفي للمساعدین الفنيين الذين تم التعاقد معهم.
- الرقابة أثناء التنفيذ واقتراح إجراءات التصحيح المناسبة عند الحاجة لدعم وتأكيد جودة مخرجات المشروع.
- اعداد المخططات الزمنية الداعمة لتنفيذ الأنشطة وتسهيل عملية التواصل وتدفق المعلومات والتغذية الراجعة بين كافة الأطراف.
- الإدارة والتقييم والتدقيق
- ضمان نجاح عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باستمرارية المشروع في تحقيق أهدافه في المراحل القادمة او تعديل بعض الأهداف او التخلي عنها.

إدارة المسائل:

المسألة: كتعريف، عبارة عن قرار معلق، أو وضع أو مشكلة ستؤثر بشكل كبير على المشروع ولا يكون بمقدور فريق المشروع حلها على الفور. تتكون إدارة المسائل من وجود عملية لتحديد هذه المشاكل وإدارتها الى ان يتم حلها. يكون حل المسائل في كثير من الأحيان خارج نطاق سلطة الفريق. ومع ذلك، وحتى عند الحاجة إلى تصعيد المسألة إلى المستوى التالي أو تفويض شخص آخر لحلها، يبقى مدير المشروع بحاجة الى تعقب المسألة. كما يحتاج مدير المشروع أن يكون جاهزاً طوال مرحلة تنفيذ المشروع لاستخدام الموارد لمعالجة هذه المسائل وحلها.

تعد إدارة المسائل مسعى تعاوني وبالتالي يتحمل كل فرد من الفريق المسؤولية على الشكل التالي:

تحديد مسائل المشروع:

المساهمة في حل مسائل المشروع (ملاحظة: أثبتت التجربة أن أقرب الأفراد إلى العمل أكثرهم معرفة بكيفية حل المسائل على مستوى ذلك الفرد، لذلك، تشمل وظيفة مدير المشروع توفير بيئة تمكن كل فرد من أفراد الفريق من حل أكبر عدد ممكن من المسائل .

تصعيد المسائل الهامة إلى مدير المشروع في أسرع وقت ممكن. وبالرغم من ذلك، وبينما تعد إدارة المسائل مسعى تعاوني، فإن مدير المشروع هو الشخص المُسأل في النهاية لإدارة السيئة للمسائل أو عدم إدارتها سيؤدي إلى الآثار السلبية التالية:

- عدم القدرة على تلبية الجداول الزمنية للمشروع ، التكلفة، الجدول الزمني
- سمعة سيئة بين المجتمعات المحلية، الجهات المانحة وغيرها
- جودة المشروع رديئة أو غير مقبولة
- نزاعات ما بعد التنفيذ.
- توقف بعض أنشطة المشروع أو المشروع أو عمل المنظمة بالكامل

إدارة المسائل الطارئة

ولكونه مدير مسألة، يحتاج مدير المشروع إلى إدارة كافة عمليات إدارة المسائل:

- 1. تحديد المسألة وتعقبها - تحديد لأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها، والقرارات وغيرها من المشاكل قبل أن تؤثر سلباً على المشروع .
- على هذا النحو، ترتبط عملية تحديد المسألة وتعقبها ارتباطاً وثيقاً بموضوع إدارة المخاطر وبالتالي، ترتبط مرحلة التنفيذ ومرحلة المراقبة، والتقييم والسيطرة ارتباطاً وثيقاً وتعملان عادة بالتوازي
- 2. تحليل المسألة - فهم هذه المسألة بدرجة كافية للنظر في العواقب المستقبلية للخطط الاجرائية التي أعدت لحلها.

- 3. إعلام المسألة - إعلام المسائل إلى المستوى الصحيح في المنظمة لحلها. وعلوة على ذلك، فمن المهم الإعلام عن متى وكيف حلت المسائل.
- 4. ضبط المسألة/ السيطرة - يعد مدير المشروع مسؤول عن تهيئة بيئة تمكّن فريق المشروع والشركاء المنفذين من تنفيذ الإجراءات اللازمة لضمان حل المسائل في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

تغيرات المشروع: مستويات التحمل وتصعيد المسألة

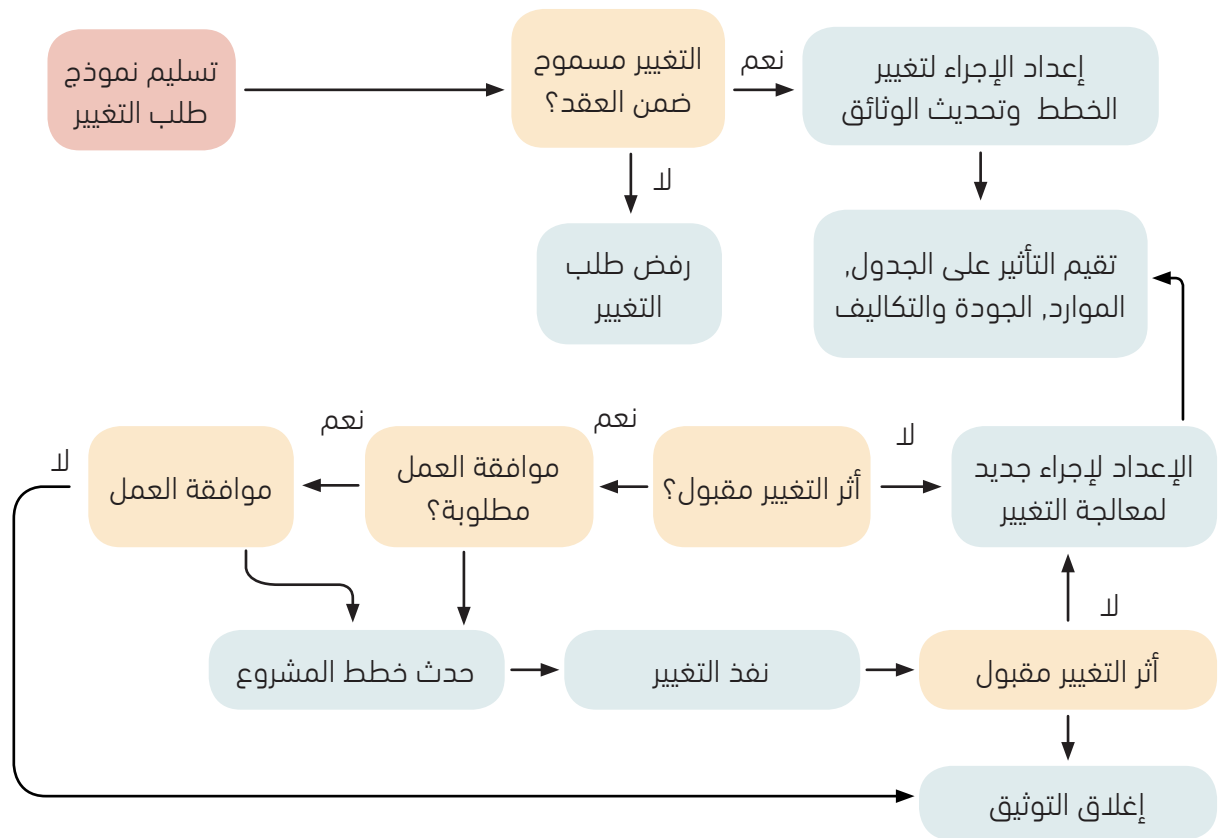
السؤال الذي يحتاج إلى إجابة عند إدارة المسائل هو: ما إذا كان تغيير المقترح في المشروع ضمن سلطة مدير المشروع؟ في حال كانت المسألة، والتغيير المقترح ضمن سلطة مدير المشروع، تكون الخطوة التالية لمدير المشروع اتخاذ الإجراءات لحل المسألة. إذا لم يكن تنفيذ التغيير المقترح ضمن صلاحيات مدير المشروع، يجب تصعيد التغيير إلى المستوى التالي .
تحدد صلاحيات المدير وفق ما يسمى مستوى التحمل

مستوي التحمل الأكثر استخداما هما الموازنة والوقت، على الرغم من إمكانية وجودهما في أي من المجالات التالية:

- 1. التحمل بالوقت - مقدار الوقت الذي يمكن فيه استكمال المشروع قبل أو بعد التاريخ المخطط له .
- 2. التحمل بالتكلفة - النسبة المئوية، أو المبلغ النقدي، الذي يمكن أن يزيد أو يقل عن موازنة المشروع المخططة.
- 3. التحمل بالمخاطر - يوفر مقياس مرجعي للمخاطر التي ينبغي تصعيدها إلى مجلس إدارة المشروع.
- 4. التحمل بالجودة - النطاقات التي تحدد الأداء المقبول للمنتج، والموثق في وصف المنتج.
- 5. التحمل بالفوائد - نطاقات الأداء المقبولة للمشروع على مستوى الغايات

تخطيط عملية الموافقة على طلب التغيير

- عند التحديد بشكل واضح مستوى السلطة المطلوب لاتخاذ قرارات بشأن طلب تغيير في المشروع، تكون الخطوة التالية الرد على الأسئلة الإضافية التالية:
- هل التغيير المطلوب مسموح به بموجب الاتفاقات القائمة؟
 - هل تم استكشاف آثار طلب التغيير على الجدول الزمني، الموارد، التكاليف والجودة والموافقة على تلك الآثار؟
 - هل تم التشاور مع اصحاب المصلحة بالمشروع فيما يتعلق بالتغيير المقترح؟
 - هل تم تحديث خطة المشروع الشاملة والمتكاملة لتوثيق الآثار المترتبة على التغيير المقترح؟
 - هل تم وضع الموارد (الوقت، المواد، المال والموارد البشرية) لتنفيذ التغيير المقترح؟



التسليم والإغلاق:

التقييم: من المهم أن يجلس فريق إدارة المشروع معاً بعد انتهاء المشروع لتقييمه وتحديد نقاط القوة ومواطن التحسين واستخلاص الدروس المستفادة للمشاريع اللاحقة.

التقييم النهائي: وهو التقييم الأخير في المشروع يهدف إلى تحديد هل تم تحقيق الغرض و الهدف و التغيير المخطط له، تحديد أولي لأثر المشروع وعلى استدامة الأثر على المدى الطويل. ويتم استخدام هذا التقييم النهائي في أحداث تغييرات كبيرة في السياسة والاستراتيجيات المستقبلية للتدخلات.

الدروس المستفادة: و هي عملية توثيق جميع الدروس التي تم تعلمها خلال عمليات تخطيط و تنفيذ المشروع، من أجل الاستفادة منها في بناء تدخلات مستقبلية أكبر فاعلية.

خطة خروج: وتتضمن الاستراتيجيات والخطوات اللازم اتخاذها لضمان استدامة أثر المشروع بعد انتهاء الجهة المنفذة من جميع الأنشطة المرتبطة في المشروع ضمن المنطقة المستهدفة

أشكال اغلاق المشروع:

إعادة تصميم	التوسع	التمديد	الإنهاء
تم تغيير المشروع وإستكماله من خلال مرحلة جديدة مع أنشطة أو تدخلات مُعدلة	هي عملية تحديد عناصر من المشروع لتكرارها يحدد الفريق منطقة جديدة مستهدفة أو سكان جدد	الإستمرار للإنتهاء من أنشطة المشروع بكلفة إضافية او بدون كلفة	إنتهى المشروع رسميا تم إستكمال كافة أنشطة الإغلاق قد يتضمن التسليم منظمة شريكة

أمور مالية وإدارية وتعاقدية لا بد من التأكد منها عند اغلاق المشروع:

- إداري
 - هل تم تحرير موظفين المشروع أو تمت إعادة تعيينهم؟
 - هل تم أرشفة المشروع /أو تحديث الملفات حتى تاريخه؟
 - هل تم إعادة تخصيص أو بيع معدات المشروع ومركباته ومكاتبه
- مالي
 - هل تم إستلام كافة المبالغ المالية المتفق عليها من المانح؟
 - هل تم تسهيل كافة الذمم المدينة؟
 - هل تم دفع جميع الذمم الدائنة؟
- تعاقدي
 - هل تم إغلاق كافة العقود؟
 - هل قامت الجهة المانحة بمراجعة وقبول تسليمات المشروع ؟

المادة المعرفية الرابعة المتابعة والتقييم

إعداد
عادل سلطه جي

فهرس

147	مقدمة
147	الهدف العام
147	عملية المتابعة
149	عملية التقييم
152	مصغوفة الإطار المنطقي - Logframe
155	صياغة الأهداف، النتائج المحددة والمخرجات
156	المؤشرات
156	وسائل التحقق
159	العلاقة بين الأنشطة والمخرجات والنتائج
160	جمع البيانات وتحليلها
161	أنواع البيانات
162	سياسة حماية البيانات
162	التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم وكيفية تجاوزها

مقدمة:

ازدادت في الفترة الأخيرة التركيز على القيام بتقييم المشاريع التي تنفذها المنظمات الحكومية وغير الحكومية. من خلال الحرص على دمج المتابعة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع بهدف قياس مدى فاعلية وكفاءة المشاريع المنفذة والتأكد من أنها تحقق أهدافها بشكل كامل، والسعي لقياس آثارها على الفئات المستهدفة.

ومن المهم ألا تكون الغاية من إجراء التقييم فقط لإرضاء وتحقيق مطالب وشروط الممولين، بل يجب أن يكون التقييم جزءاً أساسياً لأي برنامج أو مشروع تنفذه المنظمة، وينبع من رغبتها في التعلم من خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات وتحسين الأثر الناتج عن برامجها ومشاريعها على المدى القريب والبعيد.

الهدف العام:

بناء قدرات المنظمات التي يقودها اللاجئون في لبنان من خلال تدريب فرق عملها وتحسين قدراتهم على تنفيذ المشاريع والتأكد من تحقيقها لأهدافها والسعي لقياس الأثر الذي تحدثه ضمن المجتمعات المستهدفة.

الأهداف المحددة:

- في نهاية التدريب سيتمكن المتدربون من:
- التعرف على عمليتي المتابعة والتقييم.
- أدوار مسؤول المتابعة والتقييم وكيفية تنظيمها ضمن المؤسسة.
- التعرف على مصفوفة الإطار المنطقي ومكوناتها وكيفية تصميمها للمشاريع التي يعملون عليها.
- تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة.

عملية المتابعة:

ما هي؟

هي عملية متابعة تنفيذ المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه.

متى تتم عملية المتابعة؟

تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة، وتنفذ بشكل دوري عبر جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه. من المسؤول عن عملية المتابعة؟

تقع مهمة المتابعة على عاتق فريق المشروع بالإضافة لفريق المتابعة والتقييم.

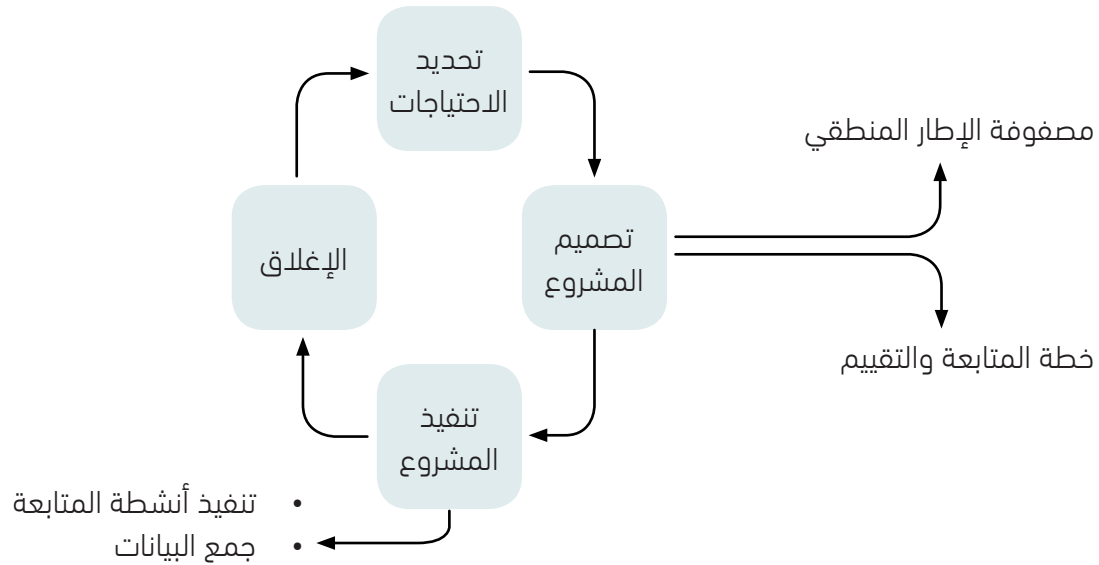
ما الفائدة من المتابعة؟

- الحرص على أن التنفيذ يتم ضمن الخطة الموضوعية والتأكد من الأنشطة التي يتم تنفيذها وتنفيذها بالشكل الصحيح.
- تساعد على التأكد من أنه لا يتم هدر الموارد المادية والبشرية ضمن المشروع.
- تساعد إدارة المشروع على رصد الأخطاء وإعطاء المعلومات المناسبة لاتخاذ إجراءات تصحيحية خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- تعمل كطريقة لإعطاء إنذار مبكر إذا كان هناك انحراف عن أهداف المشروع.

تجيب عملية المتابعة على سؤال:

إلى أي مدى يتم تنفيذ أنشطة المشروع بشكل صحيح لتحقيق المخرجات المرجوة؟

♦ المتابعة ضمن دورة حياة المشروع:



♦ الآثار السلبية الناتجة عن غياب عملية المتابعة:

- تأخير إنجاز العمل.
- الإسراف في التكاليف وإهدار الموارد.
- التأخير في رصد المشاكل وبالتالي التأخر في حل المشكلات بالوقت المناسب.
- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع (داخليا وخارجيا).

♦ أمثلة عن عملية المتابعة:

- الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها
- القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل والمستفيدين
- عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه .
- التنسيق بشكل مستمر مع فريق المشروع لمتابعة أي تحديات أو تغييرات تطرأ على خطة المشروع.

عملية التقييم:

ما هي؟

هي عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه و إلى تحديد أثر المشروع المباشر أو غير المباشر على المدى القريب والمدى البعيد.

متى يتم التقييم؟

تتم ضمن مراحل محددة في المشروع. (تقييم مرحلي) خلال التنفيذ، (تقييم نهائي) عند الانتهاء من تنفيذ المشروع.

من المسؤول عن عملية التقييم؟

تقع مهمة التقييم على عاتق فريق المتابعة والتقييم. كما من الممكن أن يقوم طرف خارجي بعملية التقييم (من قبل المانح مثلاً).

ما الفائدة من التقييم؟

- التأكد من تحقيق المشروع لمخرجاته ومدى تحقق أهداف المشروع.
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- رؤية المنجزات التي تحققت من خلال المشروع والتعلم من الدروس المستفادة للمساعدة في تخطيط مشاريع أفضل في المستقبل.

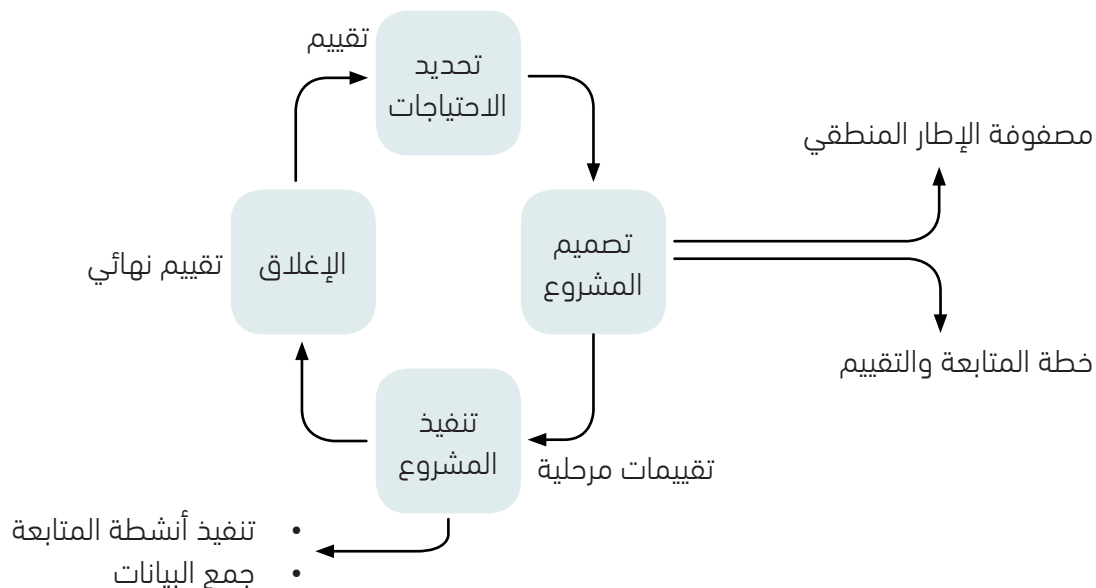
تقييم الأثر:

- تختلف عملية تقييم الأثر عن تقييم المشروع. حيث تركز عملية تقييم الأثر على التغيير الذي أحدثه المشروع ضمن المجتمع أو على الفئة المستهدفة.
- غالباً ما يتم قياس الأثر بعد مدة من انتهاء المشروع (6 أشهر - سنة).
- ويركز الأثر على مدى استدامة هذه التغييرات حتى بعد انتهاء المشروع.

تجيب عملية التقييم على سؤال:

إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المشروع؟

التقييم ضمن دورة حياة المشروع:



♦ الآثار السلبية الناتجة عن غياب عملية التقييم:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- ضعف أداء العاملين.
- عدم وجود استمرارية المشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- صعوبة الحصول على دروس مستفادة وبالتالي تكرار أخطاء ضمن عدة مشاريع.
- خسارة ثقة المانحين والشركاء.

الفروق بين عمليتي المتابعة والتقييم:

المتابعة	التقييم	
مستمرة	مرحلية	نوع العملية
تعطي الإدارة خيارات واستراتيجيات وخطوات تصحيحية ممكنة	تساعد في الإضاءة على المشاكل والتقصير والأخطاء	الهدف من العملية
تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية	تركز أكثر على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز	تركيز العملية
مسؤولية فريق المتابعة والتقييم ويمكن الاستعانة بجهة خارجية	تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية	المسؤول عن العملية
• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. • تخطيط مشروعات جديدة. • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.	التأكد من التنفيذ وإدارة موارد المشروع بشكل صحيح	فائدة كل عملية

المتابعة والتقييم على مستويات المشروع:

المستوى	نوع العملية	التوقيت
المجتمع المستهدف	تقييم الأثر	بعد الانتهاء من المشروع و مرور فترة من الزمن.
أهداف ونتائج المشروع	التقييم المرحلي التقييم النهائي	• مراحل تحدد خلال المشروع (ربعي، نصف، بعد مجموعة أنشطة...) • مباشرة بعد الانتهاء من المشروع.
تنفيذ المشروع (أنشطة المشروع)	المتابعة	خلال تنفيذ أنشطة المشروع بشكل مستمر

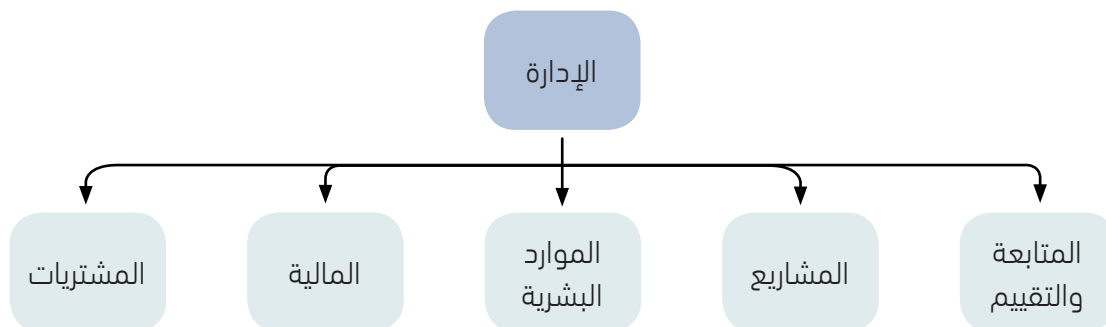
أدوار مسؤول المتابعة والتقييم:

يجب أن يكون للمتابعة والتقييم قسم خاص ضمن المؤسسة ومنفصلاً إدارياً بشكل كامل عن فريق تنفيذ المشاريع لضمان عدم حدوث تضارب مصالح بين هذين القسمين. وغالباً ما يكون قسم المتابعة والتقييم تحت الإشراف المباشر لإدارة المنظمة.

ومن النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها ضمن المؤسسات فيما يخص المتابعة والتقييم:

- الحرص على حيادية قسم المتابعة والتقييم.
- يجب أن يتوافر أشخاص مهتمهم الأساسية المتابعة والتقييم.
- قسم المتابعة والتقييم هو قسم داعم لقسم المشاريع وليس له سلطة عليه.
- لا يجب أن يكون مدير المتابعة والتقييم مديراً على قسم المشاريع أو أن يكون قسم المشاريع مديراً للمتابعة والتقييم.

مثال عن كيفية تموضع قسم المتابعة والتقييم ضمن المؤسسات:



من الممكن أن تختلف هيكلية المؤسسات عن الشكل السابق ولكن كما ذكرنا يجب التركيز بشكل أساسي أن يكون هناك فصل بين قسمي المتابعة والتقييم وقسم المشاريع.

مهام مسؤول المتابعة والتقييم:

- القيام بتصميم مصفوفة الإطار المنطقي الخاصة بكل مشروع.
- تحديد المؤشرات المناسبة التي تتوافق مع طبيعة كل مشروع يتم تنفيذه.
- تصميم ادوات التحقق وجمع البيانات المناسبة.
- تحليل البيانات الكمية والنوعية وإصدار التقارير الخاصة بالمتابعة والتقييم.
- رفع وتقديم التقارير بجودة عالية وضمن الوقت المحدد.
- متابعة سير عمل المشروع من خلال الزيارات الميدانية ومجموعات النقاش المركزة بالإضافة لعقد الاجتماعات الدورية مع فريق عمل المشروع.
- الحرص على الالتزام بالمعايير الأساسية للعمل الإنساني.
- الحرص على تعميم وتطبيق سياسة شكاوى فعالة.
- التأكد بالالتزام بالمعايير الخاصة بالمانح بما يخص مؤشرات المشروع.
- حفظ البيانات الخاصة بالمشاريع بطريقة آمنة ومنظمة واستخدامها عند تصميم مشاريع جديدة.
- توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع.

التواصل مع الفريق والتعليق على الأداء من قبل مسؤول المتابعة والتقييم:

- بالتعليق على السلوك الذي شاهدته وليس على الاستنتاج.
- قم بشرح ما رأيته وقمت برصده.
- اختر أهم النقاط التي تريد التعليق عليها.
- لا تدخل انطباعاتك وآرائك في التعليقات.
- التعليقات على الأمور الجيدة والأمور التي تحتاج لتحسين.
- ضع في ذهنك أن هناك حدود لتحمل التعليقات من قبل كل شخص.
- فكر في تأثير ما تقوله على الآخرين.
- تذكر أن هدفك التصويب والتطوير وليس تتبع الأخطاء.

مصفوفة الإطار المنطقي - Logframe:

تعد مصفوفة الإطار المنطقي أداة أساسية لعمل المراقبة والتقييم ضمن المشروع. وتستخدم مصفوفة الإطار المنطقي من قبل أغلب المنظمات الحكومية العاملة في القطاع التنموي والإنساني لما لها من أهمية في تلخيص المشروع واختواءها على مؤشرات وأهداف المشروع لكونها تعتمد منهجية الإدارة بالأهداف.

لذلك هي أداة تخطيط استراتيجية على شكل مصفوفة وتوضح منطق التدخل الخاص بالمشروع بالإضافة لمكونات المشروع من نتائج ومخرجات وأنشطة. بالإضافة للمؤشرات الخاصة بالنتائج والمخرجات ووسائل التحقق المناسبة. كما تضم قسم خاص بالافتراضات التي يجب ان تحدث ليتم الانتقال من مستوى إلى آخر ضمن المشروع.

وتسمى مصفوفة الإطار المنطقي لأنها تعرض المشروع بطريقة منطقية متسلسلة من الأنشطة ومن ثم المخرجات التي من خلال تحققها نصل للأهداف المحددة للمشروع والتي تصب جميعها في الهدف العام للمشروع.

لماذا نستخدم مصفوفة الإطار المنطقي:

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

على ماذا تجيبنا مصفوفة الإطار المنطقي:

- أين نريد أن نصل (الهدف العام - Goal/Impact).
- كيف سنصل (النتائج - Outcomes, والمخرجات - Outputs والأنشطة - Activities).
- كيف سنعرف أننا وصلنا (المؤشرات).
- ما هي الإثباتات على المؤشرات (وسائل التحقق).

نموذج مصفوفة الإطار المنطقي:



مكونات مصفوفة الإطار المنطقي:

الأنشطة - Activities:

هي المهام التي سيتم تنفيذها ضمن المشروع باستخدام موارد المشروع.

المخرجات - Outputs:

هي ما يقدمه المشروع كنتيجة مباشرة من تنفيذ الأنشطة. ويجب تحقيقها من أجل الوصول للنتائج.

مثال 1:

النشاط: توزيع سلات صحية لـ 500 أسرة.

المخرج: 500 عائلة حصلت على حصص صحية.

مثال 2:

النشاط: تدريب 30 شاب/ة في كيفية إدارة المشاريع الصغيرة.

المخرج: 30 شاب/ة اتموا حضور دورة كتابة المشاريع الصغيرة.

النتائج المحددة - Outcomes:

النتائج أو التغييرات التي تحدث إما على الفور أو بعد وقت قصير من تنفيذ الأنشطة.

التغيير في المعرفة أو السلوك أو المواقف أو المهارات:

مثال 1:

النشاط: تدريب أساتذة ضمن المدارس الحكومية على وسائل تعليمية حديثة.

المخرج: أساتذة يمتلكون المعرفة عن وسائل تعليمية حديثة

النتيجة المحددة: الأساتذة يستخدمون وسائل تعليمية أفضل.

مثال 2:

النشاط: جلسات توعية للأمهات عن أهمية الرضاعة الطبيعية.

المخرج: أمهات يمتلكن الوعي عن أهمية الرضاعة الطبيعية.

النتيجة المحددة: أمهات يقمن بالرضاعة الطبيعية للأطفال الخدج.

مثال 3:

النشاط: توزيع أدوات تساعد على الوقاية من الكورونا للاجئين.

المخرج: لاجئين يمتلكون وسائل تساعد على الوقاية من الكورونا.

النتيجة المحددة: اللاجئون يطبقون إجراءات الوقاية من الكورونا

الهدف العام/ الأثر - Goal/Impact:

هو الأثر بعيد الأمد للمشروع وغالباً لا يتحقق عند الانتهاء من المشروع بل يتحقق على المدى البعيد.

أمثلة:

- مساهمة في تخفيض نسبة الانتحار.
- المساهمة في تخفيض نسبة تزويج القاصرات.
- المساهمة في زيادة متوسط دخل الأسرة.

◆ الافتراضات - Assumptions:

هي عوامل خارجية لا يملك المشروع السيطرة عليها، ولكنها تؤثر على تنفيذ أنشطة المشروع ونتائجه.

تصاغ الافتراضات بطريقة إيجابية عكس المخاطر حيث أن حدوث الافتراض يسمح بتنفيذ النشاط أو تحقق المخرجات والنتائج.

مثال:

- استقرار الوضع الأمني مما يسمح باستمرار الأنشطة.
- توافر المواد الأولية لمشروع معين.
- الرغبة والالتزام من المشاركين في المشروع.
- الحصول على الموافقات القانونية اللازمة.

● صياغة الأهداف، النتائج المحددة والمخرجات:

عند صياغة الأهداف تتبع استراتيجية SMART. والتي تعني الأهداف الذكية وتتميز الأهداف الذكية بكونها محددة وقابلة للقياس وواقعية ومحددة بوقت زمني.

◆ الهدف العام:

يصاغ الهدف العام على أنه بعيد الأمد وفي الغالب يضاف كلمات مثل: المساهمة، المشاركة.... قبل الهدف لتوضيح ان الهدف لن يتحقق في نهاية المشروع بل نحن نساهم في الوصول للهدف.

النتائج المحددة: يجب ان تكون مرتبطة بالهدف العام وذات صلة بأنشطة المشروع وتصاغ على انها تحققت. (شباب يمتلك الوعي باتجاه قضايا اللاجئين في المنطقة).

المخرجات: يجب أن تكون مرتبطة بالأنشطة بشكل مباشر. وتصاغ كنتيجة تنفيذ النشاط.

ما هي الاهداف الذكية:

• ما الذي نود إنجازه؟ • هل الهدف واضح وسهل الفهم لأفراد المشروع والشركاء؟ • هل المصطلحات المستخدمة متفق عليها وواضحة؟	محدد (Specific)
• ما حجم الهدف؟ • كيف أعرف أنني حققت الهدف؟	قابل للقياس (Measurable)
• كيف بإمكانني بلوغ الهدف؟ • ما مدى واقعية هذا الهدف بالنظر إلى العوامل الأخرى (عوامل مادية، مجتمعية، لوجستية....)؟	قابل للإنجاز (Achievable)
• هل الوقت مناسب للعمل من أجل هذا الهدف؟ • هل نحن الأشخاص المناسبين للعمل على هذا الهدف؟	واقعي (Realistic)
• متى سيتحقق الهدف؟ • هل المدة أقل أو أكثر من الوقت اللازم لتحقيق الهدف؟	محدد زمنياً (Time-bound)

المؤشرات:

هي مقاييس كمية او نوعية تستخدم لمراقبة وقياس النتائج والخاصة بالمشروع وتعتمد عملية المراقبة والتقييم على المؤشرات بشكل كبير من خلال التغييرات التي تحصل على المؤشرات. ويجب وضع مؤشر أو عدة مؤشرات لكل هدف من أهداف المشروع حتى يمكن متابعة وتقييم هذه الأهداف ومعرفة مدى تحققها.

إن عملية اختيار المؤشرات عملية مهمة وتلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية المتابعة والتقييم. إن اختيار المؤشرات المناسبة يسمح لنا بالحصول على المعلومات الضرورية والمهمة لقياس أداء المشروع وتطوير العمل. يحدث أن تكون نتائج التقييم ضعيفة بسبب طريقة اختيار المؤشرات حيث لا تكون ملائمة لأهداف وأنشطة المشروع. لذلك يجب ألا توضع المؤشرات بشكل اعتباطي فذلك قد يؤثر سلباً على تقييم المشروع. لضمان اختيار المؤشرات بطريقة صحيحة فمن الضروري أن يتم تشارك الخبراء ضمن المؤسسة وعرض المؤشرات على الأشخاص التقنيين ضمن المنظمة والمشروع أو من الممكن الاستعانة بخبرات خارجية، والاستفادة من خبرات سابقة بمشاريع مشابهة.

تجيب المؤشرات على سؤال:

"كيف سنعرف أن هذه النتيجة تحققت؟"

معايير المؤشرات الجيدة:

- مباشر: هل يقيس فعلاً ما تحاول قياسه؟
- واضح: هل من الواضح أي نوع من التغيير يحدث؟ هل من الواضح أين ومع من يحدث التغيير؟
- كمي: هل المؤشر قابل للقياس الكمي؟ هل يمكنك حسابه أو تحديده؟ وان لم تتمكن من ذلك، هل يمكنك الإجابة بشكل قطعي بنعم /او لا ان كان قد تحقق؟
- واقعي: هل ستتمكن بشكل واقعي من قياسه مقارنة بالتمويل / الموارد البشرية / الوقت المتوفر لديك؟

وسائل التحقق:

تصف المصادر المحددة التي من خلالها يمكن التأكد من وضع كل المؤشرات في الإطار المنطقي. تتكون مصادر التحقق من إحصائيات، تقارير، معائنات، محاضر، دراسات، زيارات... تمكنا من تحديد مصادر الحصول على المعطيات الضرورية للتحقق من المؤشر. يجب اختيار مصادر تحقق تتناسب مع طبيعة عملنا مع الأخذ بعين الاعتبار امتلاكنا للخبرات والمعارف اللازمة لتصميمها. وإمكانية تطبيقها ضمن مشروعنا مع الاخذ بعين الاعتبار طبيعة تنفيذ الأنشطة والفئة المستهدفة.

أمثلة عن وسائل التحقق:

- سجلات الحضور.
- التقارير.
- مجموعات النقاش المركزة. (FGD)
- الاختبارات القبلية والبعدية.
- الصور والفيديوهات.



مثال ١:

الشرح	المؤشرات	مصادر التحقق	الافتراضات	
المساهمة في التمكين الاقتصادي للنساء ضمن المناطق المهمشة.				الهدف العام
1. تحسين فرص وصول النساء الى سوق العمل.	10 نساء نجحن في افتتاح مشروعاتهن الخاص بعد التمويل.	مقابلات فردية مع أصحاب المشاريع + زيارات ميدانية + صور + تقرير المشاريع.	توافر المواد أولية في السوق. الحصول على الموافقات اللازمة.	النتائج المحددة
1.1 50 امرأة يمتلكن مهارة الخياطة.	90% من النساء اكتسبن المعرفة الكافية لممارسة مهنة الخياطة.	استبيان قبلي وبعدي + تقرير المدرب.	استقرار الوضع الأمني في المنطقة.	المخرجات
1.2 50 امرأة يمتلكن المعرفة الكافية لافتتاح مشروعاتهن الخاص.	90% من المشاركات زادت معرفتهن في إدارة المشاريع.		التزام ورغبة المشاركات في حضور التدريبات	
1.1.1 اختيار 50 امرأة لتدريبهن على مهنة الخياطة وفق معايير محددة مسبقاً.				الانشطة
1.1.2 تدريب 50 امرأة على مهنة الخياطة.				
1.2.1 تدريب 50 امرأة على كيفية إدارة المشاريع الصغيرة.				
1.2.2 اختيار وتمويل 10 نساء لافتتاح مشروعاتهن الخاص.				

الشرح	المؤشرات	مصادر التحقق	الافتراضات
المساهمة في زيادة معرفة النساء بحقوقهن القانونية ضمن مدينة بيروت.			
النتائج المحددة	النتيجة المحددة (1): نساء من مدينة بيروت يمتلكن الوعي والمعرفة في مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي.	80% من النساء زادت معرفتهن في مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي.	اختبار قبلي وبعدي.
	النتيجة المحددة (2): رفع الوعي لدى العاملات في المجتمع المدني في مدينة طرابلس بالمعارف القانونية والحقوقية المتعلقة بالمرأة.	75% من النساء زادت معرفتهن بالمعارف القانونية.	اختبار قبلي وبعدي.
	1.1 سيدات من مدينة بيروت أتممن المشاركة في تدريبات العنف القائم على النوع الاجتماعي.	30 امرأة شاركن في التدريبات. 80% من النساء حققوا 70% نسبة حضور في التدريبات. 85% من النساء أبدوا رضاهم عن التدريبات التي تم إعطاؤها.	تقبل المشاركين للأفكار المطروحة ضمن التدريبات. استقرار الوضع الأمني في المنطقة. التزام ورغبة المشاركين في حضور التدريبات.
	2.1 عاملات في المجتمع المدني ضمن مدينة طرابلس أتممن حضور جلسات تدريبية عن حقوق المرأة القانونية.	16 امرأة شاركن بالتدريبات 8 جهات أرسلت ممثلين لحضور التدريبات	جدول الحضور.

الأنشطة

1.1.1 استقطاب 30 إمارة للمشاركة في تدريب العنف القائم على النوع الاجتماعي.

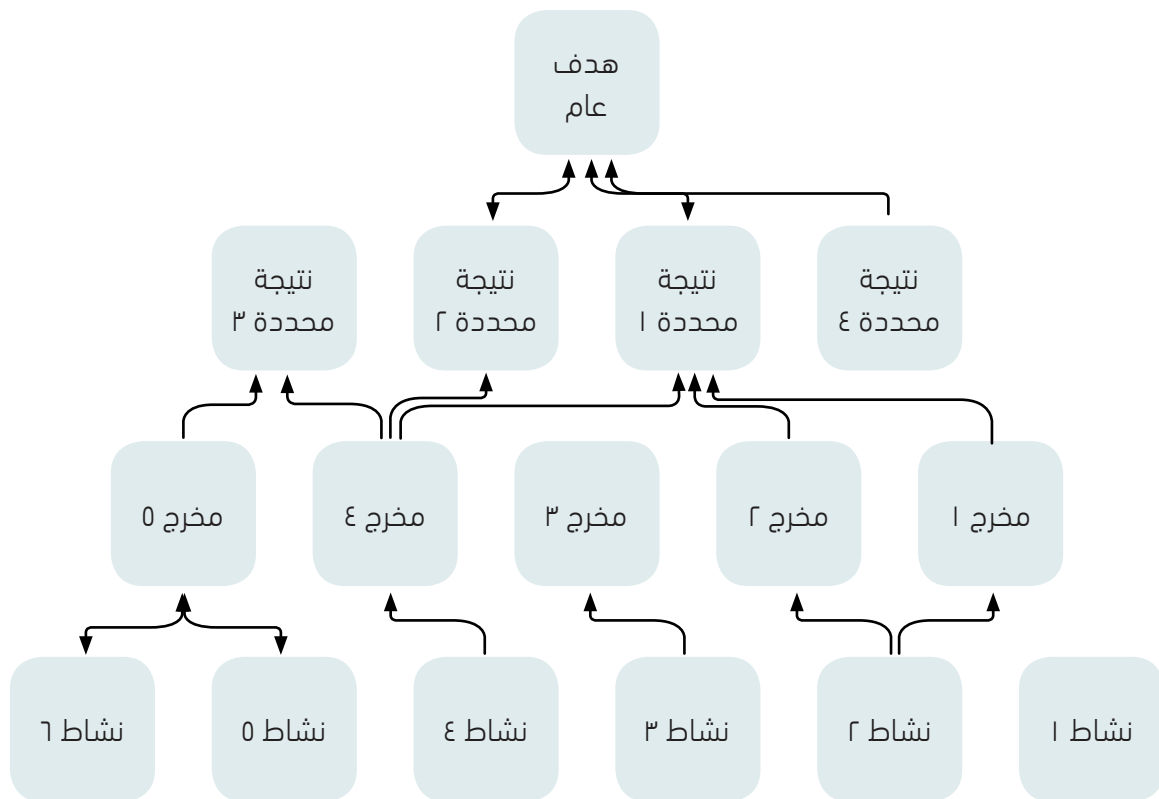
1.1.2 تنفيذ تدريبين كل منهما 5 أيام عن مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي للنساء في مدينة بيروت.

2.1.1 استقطاب 16 إمارة من العاملات في منظمات المجتمع المدني في مدينة بيروت للمشاركة في تدريب الحقوق والقضايا القانونية للمرأة.

2.1.2 تنفيذ تدريب على مدة 4 أيام للعاملات في المجتمع المدني في مدينة طرابلس عن الحقوق والقضايا القانونية المتعلقة بالمرأة.

العلاقة بين الأنشطة والمخرجات والنتائج:

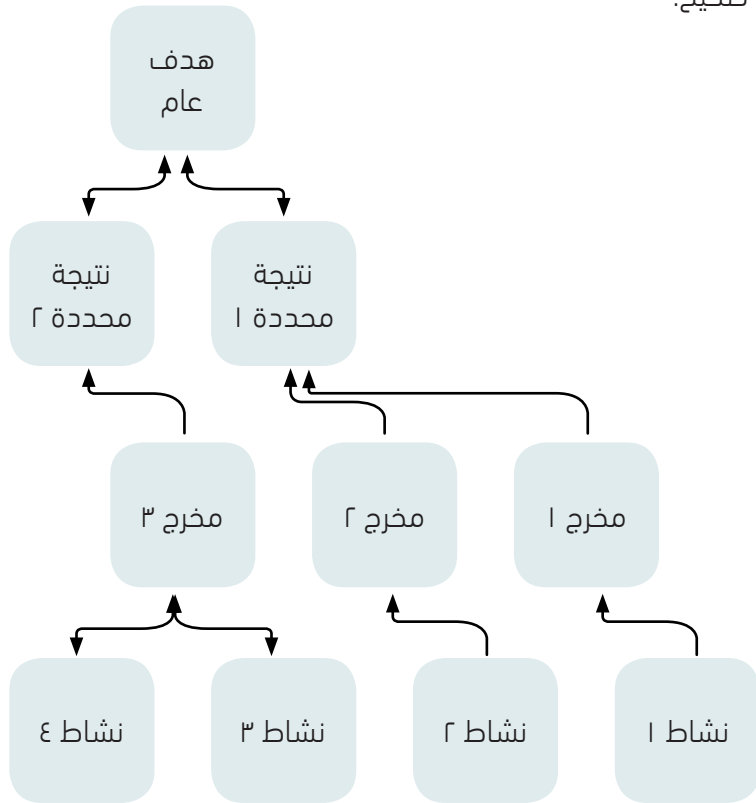
- كل مشروع له هدف عام (أثر) وحيد.
- كل نتيجة لها مخرج أو عدة مخرجات.
- كل مخرج له نشاط أو مجموعة أنشطة.
- لا يمكن لمخرج أن يرتبط بنتيجتين محددتين.
- لا يمكن لنشاط أن يرتبط بمخرجين



في المثال السابق يوجد عدة أخطاء يجب تفاديها عند تصميم المشروع:

- النتيجة المحددة 4 غير مرتبطة بأي مخرج وهذا لا يمكن حيث لا يوجد تفسير كيف تم الوصول للنتيجة.
- النتيجة المحدد 3 غير مرتبطة بالهدف العام وبالتالي قد تكون لا تناسب المشروع.
- المخرج 3 غير مرتبط بأي نتيجة وبالتالي لا يصب ضمن الهدف العام للمشروع.
- المخرج 4 مرتبط بعدة نتائج وهذا الشيء غير ممكن حيث يؤثر على التسلسل المنطقي للمشروع.
- النشاط 2 مرتبط بمخرجين وهذا لا يمكن حيث يجب ان يرتبط كل نشاط بمخرج واحد فقط لا غير.

مثال صحيح:



جمع البيانات وتحليلها:

البيانات والمعلومات:

- البيانات: هي مدخلات صرفة غير معالجة وغير مرتبة.
- المعلومات: بشكل عام هي بيانات تمت معالجتها أو هي بيانات تم تقديمها بطريقة منسقة.

مصدر البيانات:

يجب أن يكون هناك تحديد واضح لمصدر كل البيانات التي نريد جمعها.

مسؤول جمع البيانات:

يجب أن يتم تحديد منصب وأسماء المسؤولين عن جمع البيانات.

تخزين البيانات:

يجب أن يكون هناك سياسة واضحة عن آلية تخزين البيانات وحفظها ومن له صلاحية الوصول عليها وطرق استخدامها.

◆ خطة جمع البيانات:

- يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بتصميم خطة جمع البيانات الخاصة بمؤشرات المشروع.
- تساعد الخطة على متابعة كافة أنشطة المشروع، كما توضح توزيع المهام على أفراد الفريق ضمن الجدول الزمني.

أنواع البيانات:

◆ البيانات الكمية Quantitative:

إحصائية ورقمية، وعادة ما تكون منظمة بطبيعتها، مما يعني أنها أكثر صرامة وتعريفاً. يتم قياس نوع البيانات هذا باستخدام الأرقام والقيم، مما يجعلها مرشحاً أكثر ملاءمة لتحليل البيانات.

◆ البيانات النوعية Qualitative -:

هي عبارة عن بيانات غير إحصائية، وعادة ما تكون غير منظمة أو شبه منظمة. لا يتم قياس هذه البيانات بالضرورة باستخدام الأرقام الثابتة المستخدمة لتطوير الرسوم البيانية والمخططات.

عادة ما يتم جمع البيانات مع تفاصيل عن الإناث والذكور، المناطق، الأعمار، الجنسيات، الوضع الاقتصادي وذلك لتحقيق الفائدة المثلى من البيانات.

أمثلة عن أدوات جمع البيانات:

الزيارات الميدانية.

- تتم زيارات المتابعة أو الزيارات الميدانية خلال تنفيذ الأنشطة للتأكد من سير العمل ورصد أي مشاكل أو تحديات من الممكن أن تعيق سير أنشطة المشروع، بالإضافة إلى أخذ التغذية الراجعة من المشاركين في الأنشطة.
- عند الانتهاء من كل زيارة يجب أن يتم كتابة تقرير زيارة يعرض سير الزيارة وما هي الملاحظات التي تم رصدها.

سجلات الحضور

- هي الأوراق أو الملفات التي تثبت حضور المشاركين للأنشطة.

المقابلات الفردية

- هي لقاء مع عينة من المشاركين ولكن بشكل فردي بهدف معرفة تأثير المشروع عليهم أو آراءهم بمواضيع معينة.
- يجب تحديد الأسئلة الخاصة بالمقابلات بشكل مسبق.

مجموعات النقاش المركزة

- يتم فيها مقابلة عينة من الفئة المستهدفة بطريقة جماعية.
- يكون عددهم بين 8-12 تقريباً.
- يتم تحديد ميسر الجلسة ومساعد الميسر (مدون الملاحظات) خلال التحضير.
- يجب تحضير الأسئلة التي سيتم طرحها قبل إجراء النقاش.
- يتم أخذ الملاحظات وتسجيل الحوار بشكل كامل من قبل مساعد ميسر الجلسة.
- بالنهاية يتم تحليل الحوار واستنباط الأفكار الرئيسية وإضافتها للتقرير النهائي للجلسات.

استمارات التقييم

- هي استمارات يتم القيام بها بهدف تقييم نتائج الأنشطة أو المشروع.
- كما يتم استخدامها لمعرفة رضا المشاركين عن المشروع والأنشطة الخاصة به.

الاختبارات القبلية والبعدية.

- تهدف الاختبارات القبلية والبعدية لقياس مدى تحسن الأشخاص المشاركين في الأنشطة بمواضيع معينة كنتيجة مباشرة من مشاركتهم في النشاط أو التدريب.
- يتم تطبيق الاختبار القبلي عند بداية التدريب والبعدي بعد نهايته.
- يجب أن يكون الاختبار القبلي والبعدي نفس الأسئلة.
- الأسئلة مرتبطة بمحاور التدريب ولا تتجاوز 15 سؤال.
- يجب أن تكون الأسئلة مغلقة لسهولة القياس وضمان الموضوعية.
- يصمم الاختبار القبلي والبعدي من قبل المدرب أو فريق المشروع ولكن يتم تطبيقه مع المشاركين من قبل مسؤول المتابعة والتقييم.

سياسة حماية البيانات:

خلال عملية جمع البيانات: تبدأ خطوات حماية البيانات من مرحلة جمع البيانات من خلال:

- تحديد البيانات التي سيتم جمعها وما الهدف من جمع البيانات.
- مشاركة الهدف من جمع البيانات مع الفئة المستهدفة.
- توقيع جامعي البيانات على سياسة حماية خصوصية البيانات.

بعد عملية جمع البيانات:

- من الأشخاص الذين لديهم صلاحية الوصول لهذه البيانات.
- كيف سيتم حفظ هذه البيانات ومن المسؤول عن أرشفتها.
- البرامج التي سيتم استخدامها لحفظ البيانات.

مشاركة البيانات مع المانحين والشركاء:

- شارك البيانات كإحصائيات جماعية وليس بيانات فردية.
- شارك البيانات فقط مع الجهات المعنية ولا تدعها متاحة للعلن.
- بالنسبة لوسائل التحقق والأوراق المطلوبة شاركها ولكن يجب تحري ألا تحتوي على أسماء أو بيانات شخصية.

في مثل هذه الحالات نلجأ لاستخدام الرموز لتنظيم بيانات المشاركين والمستفيدين من الخدمات.

التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم وكيفية تجاوزها.

1. التكاليف المادية:

إن عملية المتابعة والتقييم عملية عالية التكلفة من حيث الوقت والجهد والموارد. وتتطلب خبرة وكفاءات كبيرة. وتستهلك جزءاً من ميزانية المشروع. مثل:

- تكاليف جمع البيانات.
- تكاليف حفظ البيانات والمحافظة على خصوصية وسرية معلومات المشاركين سواءً رقمياً أو ورقياً.
- أجور العاملين في المتابعة والتقييم أو أي أشخاص يتم الاستعانة بهم (جامعي بيانات، خبراء خارجيين...)
- الوقت المخصص من قبل فريق عمل المشروع للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم.

كونها مكلفة لا يعني أنها هدر للموارد ويجب الاستغناء عنها، على العكس هي ضرورية لأنها ترفع كفاءة المشروع والمنظمة ككل. ويجب النظر إليها على أنها عملية استثمار بعيد الامد ضمن المنظمة.

لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المادية لعملية المتابعة والتقييم وإدراجها ضمن ميزانية المشروع. كما يمكن تخفيض التكلفة من خلال اختيار مؤشرات مناسبة وواقعية.



2. صعوبة جمع البيانات:

من الأخطاء الشائعة عند اختيار المؤشرات، عدم الأخذ بعين الاعتبار طريقة وآلية جمع البيانات. مثلاً: قد يتم اختيار مؤشر يحتاج لجمع بيانات من أعداد كبيرة من السكان وتكون خارج قدرة فريق العمل. لذلك يجب دائماً الأخذ بعين الاعتبار طريقة جمع البيانات الخاصة بهذه المؤشرات.



3. التغييرات الخارجية ضمن نطاق العمل:

من الصعب عزل المشروع ونتائجه عن التغييرات التي تحدث ضمن المجتمعات (كوارث طبيعية، حروب، توترات، مشاكل اقتصادية...) ومن الممكن أن تؤثر هذه الامور على سير المشروع. لذلك يجب الحرص دوماً على القيام بدراسة دقيقة عن المجتمع وتحديد المخاطر ووضع الآليات والخطط المناسبة للتعامل معها.



4. قلة التعاون:

ويحدث هذا الأمر على مستويين:

- قلة تعاون من الفئات المستهدفة: قد يرى المشاركون في المشروع أن أنشطة المتابعة والتقييم بلا فائدة ولا يرون لها حاجة وبالتالي يخف التعاون من قبلهم ويؤثر هذا الأمر على المتابعة والتقييم بحكم أن المستفيدين هم مصدر المعلومات الأساسي للمشروع. ويتم التغلب على هذا الأمر من خلال بناء الثقة مع المجتمعات المستهدفة وتوضيح أهمية البيانات والمعلومات التي يتم جمعها على تصميم وتنفيذ المشاريع التي تلبي احتياجاتهم ومشاكلهم.
- قلة التعاون من قبل فريق العمل: قدي يتم رؤية أنشطة المتابعة والتقييم على أنها تهديد لعمل فريق المشروع ويتم أخذ التقييمات بشكل شخصي كأفراد. مما قد يؤثر سلباً على عملية المتابعة والتقييم. ويجب أن يتم تخطي هذا الأمر من خلال شرح دور المتابعة والتقييم لأعضاء المؤسسة وتوضيح أهميته وأن أهدافه متابعة تنفيذ المشروع وتقييم نتائجه وليس تقييم الأفراد العاملين فيه. وأن تحرص الإدارة على بناء جو من الإيجابية والتعاون بين افراد الفريق.

المادة المعرفية الخامسة
الإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحية - المحلية

إعداد
دافيد الصّدي

فهرس

القسم الأول

- 171 أولاً: الإدارة الماليّة واهميتها ومقارنتها بالشركات الربحيّة
- 174 ثانياً: التقارير والقوائم المالي
- 177 ثالثاً: إدارة المشتريات
- 185 رابعاً: إدارة النقدية في المنظمة
- 186 خامساً: حفظ البيانات المالية والمستندات الكتروني - وورقي
- 190 سادساً : لمحة عامة عن أهمية الدليل المالي (السياسات) وتاريخ إعدادها

القسم الثاني

- 193 أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية
- 193 ثانياً: معايير إعداد الموازنة المالية لتنفيذ مشروع أو نشاط
- 196 ثالثاً: سرد بنود الموازنة Budget Narrative
- 202 رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ
- 204 خامساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان
- 205 سادساً: قائمة النفقات الماليّة والتقارير المالي النهائي وإغلاق المشروع

القسم الثالث

- 209 نماذج الوثائق لأهم المستندات الداخلية المطلوبة

القسم الأول
العمليات الماليّة والمحاسبية والأرشفة

أولاً: الإدارة الماليّة واهميتها ومقارنتها بالشركات الربحيّة

الإدارة الماليّة هي إدارة الموارد الماليّة للمنظمة بطريقة فعالة وشفافة لتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المعروفة ب (الرسالة والرؤيا) والتي تختلف من منظمة لأخرى.

يفترض على مؤسسي ومدراء المنظمات الغير ربحيّة العمل بشكل دائم على تطوير المهارات الأساسية في الإدارة الماليّة مثل تسجيل العمليات الماليّة اليومية وتطوير السياسات لضمان وسلامة الحسابات، وفصل السلطات بين متخذي القرارات وتوزيع المهام، وسرد مجموعة من القوانين والأنظمة التي تتعلق بمكافحة الفساد والهدر وكيفية إدارة المخاطر (الداخلية - الخارجية) التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة.

المحاسبة الماليّة والمحاسبة الإدارية

مفهوم المحاسبة الماليّة

هي اساسيات العمل في المجال المحاسبي منها يتفرع جميع أنواع المحاسبات، وتهدف إلى تجميع وتبويب وتحليل وتسجيل وتصنيف العمليات الماليّة التي تحدث خلال فترة زمنية محددة بهدف إعداد تقارير وقوائم مالية بما يتوافق مع المعايير المحاسبية المعتمدة. تتوجه إلى كافة المستخدمين من الجهتين سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

الجهات الداخلية: المدير التنفيذي - المدير المالي - أعضاء المجلس الإداري - التدقيق الداخلي

الجهات الخارجية: التدقيق الخارجي - الجهات الرسمية - البنوك - الممولون

تُعد المحاسبة الإدارية نظام من أنظمة المحاسبة الماليّة والتكاليف، تهدف إلى إعداد المعلومات الماليّة وقياسها وتجميعها وتحليلها وتفسيرها وإبلاغها للمسؤولين الإداريين أصحاب القرار في تحديد الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية للمنظمة. وتساعد أيضاً في توفير البيانات لتعديلها وتحليلها. والتنسيق -التخطيط- التنظيم - التوظيف - التوجيه - التحكم والرقابة).

على الرغم من أن هدف المنظمات المالي هو غير ربحي، إلا أنّ هذا لا يبرر أن تكون المنظمة مبذرة أو غير فعالة ولا تطبّق المعايير والأعراف المحاسبية الدولية، أو أنها لا تسعى إلى تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة، وذلك لسببين أساسيين

- صعوبة الحصول على التمويل بسبب المنافسة المتزايدة من باقي المنظمات بحيث يتم منح التمويل للمنظمة ذات الفعالية والكفاءة التي تحقق خدمات لأكبر عدد من المستفيدين بنفس الموارد الماليّة مقارنة مع منظمات مماثلة تتطلب موارد مالية أكثر.
- سبب داخلي يتعلق بالإدارة والرقابة الداخلية للتأكد من حسن استخدام التمويل بشكل جيد ومهني من قبل فريق العمل حتى في ظل غياب الرقابة الخارجية.

الفرق بين الإدارة الماليّة للشركات الربحيّة والمنظمات الغير ربحيّة

بالأمور المالية يتوجب علينا التمييز بين الإدارة الماليّة في الشركات الربحيّة والإدارة الماليّة للمنظمات الغير ربحيّة، وأنه يتوجب العمل وفق المعايير والقوانين المحاسبية الدولية في كلا الحالتين IFRS or GAAP . لابد من معرفة نقاط الاختلاف الأساسية التي ستساعدنا بوضع السياسات الماليّة الناجحة لتحقيق الأهداف العامة والرئيسية للمنظمة.

ملخص لأهم الفروقات

نوع الاختلاف	الشركات الربحية	المنظمات الغير ربحية
الهدف	تقديم الخدمات والمنتجات بهدف الربح.	تقديم فائدة لفئات مجتمعية محددة بهدف تنمية المجتمع وتطويره
الملكية النقدية والعينية	ملك لمؤسسي وأصحاب الشركات	النقدية تبقى ملك للممول إلى ان ليتم صرفها وإعداد فيها تقارير للجهة المانحة - والملكية العينية هي ملك الممول أو حسب الاتفاق بالعقد
الإدارة المالية	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو الشركة	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو المنظمة
نظرة المؤسسين والمدراء للموارد المالية	يهتمون بالرقم النهائي من ميزان الربح والخسارة ومعرفة أسباب تدني الأرباح أو زيادة الخسائر. العمل على تحقيق أعلى نسبة من الأرباح التي ستظهر في الميزانية الختامية	الاستخدام الأنسب للموارد المالية لتحقيق هدف ورسالة المنظمة. تساوي الإيرادات والمصروفات في الميزانية الختامية
آلية التعامل مع العجز أو الفائض	في حال وجود فائض: يتم توزيع الأرباح بين المؤسسين والمساهمين أو تدويرها للسنة المالية القادمة. في حال وجود عجز: يتم تخفيض النفقات والتكاليف، وإتباع أساليب جديدة لزيادة الأرباح	في حال وجود فائض: يجب إعلام الجهة المانحة عن الفائض فيتم إما اعادته للمانح أو تمديد المشروع بنشاط معين لصرفه. في حال وجود عجز تقوم المنظمة بتخفيض التكاليف الإدارية والبحث عن مصادر تمويل جديدة
الإفصاح المحاسبي في البيانات المالية	يهدف إلى إظهار الربح أو الخسارة	الشفافية وإظهار آلية الصرف المتبعة على كل مشروع
الميزانية العامة	تهدف إلى إظهار الأرباح الحالية والمدورة لأصحاب الاسهم والشركاء	تهدف إلى إظهار الوضع المالي للمنظمة ومدى حاجتها للتمويل وقدرتها على الاستمرارية

ثانياً: التقارير والقوائم المالية

أن القوائم والتقارير الماليّة من أهم الوسائل المحاسبية المتبعة لعرض وتوصيل المعلومات المحاسبية إلى مستخدميها لتوضيح نتيجة النشاط والمعاملات خلال فترة زمنية محددة تساعد في: التخطيط والرقابة وتقييم الاداء، ومن أهم هذه التقارير والقوائم

- الميزانية الختامية.
- قائمة الإيرادات والنفقات (الأرباح والخسائر).
- قائمة المقبوضات والمدفوعات (النقدية).
- قائمة المركز المالي.
- قائمة التدفق النقدي.
- التقارير الماليّة والمحاسبية المستقلة لكل نشاط أو مشروع.
- تقرير المدقق السنوي.

الهدف

الهدف من، وجود التقارير هو ضمان

- إعداد جميع التقارير الماليّة يتم وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح.
- إعداد التقارير الدورية بشكل موثق وفقاً لاحتياجات الإدارة، ومتطلبات الجهات المانحة والجهات الرسمية.
- مراجعة التقارير الماليّة من قبل إدارة المنظمة والتدقيق الداخلي والخارجي لبيان نتائج عمل المنظمة.
- توضيح العجز والثغرات التي ممكن قد تحدث وتجنب حدوثها مستقبلاً بالإضافة إلى تسهيل وضع الخطة الماليّة للجمعية في السنة المقبلة.
- تقدير حاجة المنظمة من المصاريف خلال السنة المقبلة أو الفائض من مشروع وكيفية تم التصرف به.
- تقدير حجم المبلغ النقدي المتوقع تحصيله وصرفه خلال السنة المقبلة من خلال إعداد قائمة التدفق النقدي.
- حفظ جميع البيانات والمستندات المساندة لعملية إعداد التقارير بشكل آمن.

وفيما يلي أدناه نموذج مبسط لنموذج للميزانية الختامية ولحساب الأرباح والخسائر



الميزانية العمومية كما هي بتاريخ 31/12/2022

الموجودات / الأصول

العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
الموجودات الثابتة		
الأراضي والعقارات	*	
صافي المباني والتجهيزات والآلات	*	
مجموع الموجودات الثابتة (١)		.
الموجودات المتداولة		
نقد في الصندوق ولدى المصرف	*	
مدينون (ديون للمشروع على الزبائن ان وجد)		
مخزون المواد المستعملة في المشاريع (قرطاسية -مستلزمات مكتب -مواد تدريبية)	*	
مبالغ مدفوعة مسبقا (للموردين وللإيجار، ..)	*	
مجموع الموجودات المتداولة (٢)		.
مجموع الموجودات (١ + ٢)		.

المطالبات / الخصوم

العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
المطلوبات المتداولة		
دائنون وحسابات جارية دائنة (ديون على المشروع للموردين)	*	

	*	مستحقات أصحاب المنافع والممولين
	*	مستحقات ضمان اجتماعي (غير مدفوعة)
	*	الضريبة على الأرباح السنوية (غير مدفوعة)
.		مجموع المطلوبات المتداولة (١)
		حقوق الملكية
	*	اشتراكات الهيئة العامة/أعضاء مجلس الإدارة
	*	الفائض /العجز من المشاريع خلال السنة (+ / -)
.		مجموع حقوق الملكية (٢)
.		مجموع المطالبات (١ + ٢)

نموذج مبسط لحساب الأرباح والخسائر

بيان الأرباح والخسائر من 1/1/2022 إلى 31/12/2022			
المجموع	المبلغ الفرعي	البيان	
**		إجمالي الإيرادات السنوية من المانحين	١
**		إجمالي نفقات المنظمة خلال السنة	٢
***		الربح الإجمالي (١ ناقص ٢)	٣
*		المصروفات العامة السنوية	٤
*		تكاليف الإهلاك السنوية	٥
***		الربح الصافي قبل الضريبة (٣ ناقص ٤ ناقص ٥)	٦
*		الضرائب	٧
***		الربح الصافي بعد الضريبة (٦ ناقص ٧)	٨

ثالثاً: إدارة المشتريات

يهدف هذا الجزء إلى شرح الأسس والقواعد الخاصة لعملية شراء البضائع والخدمات في المنظمات الغير ربحية وكيفية التنسيق مع القسم المالي لكافة عمليات الشراء.

ان نجاح أو فشل هذه العملية يؤثر بشكل واضح وملحوس على كافة المشاريع التي تقوم بها الجمعية، لذا لا يجب الاستهانة بهذا الجزء لأهميته ودوره الحساس ويكون محور انتباه أي مدقق داخلي أو خارجي. فلابد من وضع سياسة مشتريات واضحة وشفافة في المنظمة وتعد الدليل والمرجع الأساسي الذي يتم اتباعه من قبل قسم المشتريات في تنفيذ أي عملية شراء.

وصف الآلية العامة لإجراءات الشراء التي يتوجب اتباعها أثناء عمليات الشراء

- تقديم طلب الشراء: يقوم منسق/ مدير المشروع بتقديم الطلب الشراء بعد تعبئة محتويات الطلب
 1. تحديد المواد المطلوب شرائها، نوعيتها وسعرها التقديري.
 2. تحديد البند الذي سوف يتم تغطيته وفق موازنة المشروع
 3. تقديم الطلب إلى مسؤول المشتريات بعد توقيع مدير المركز أو مدير العمليات أو مدير المشروع.
- الموافقة على طلب الشراء: بعد حصول على موافقة المسؤول الإداري (مدير المشروع – المنسق – مدير القسم – مدير المركز...) يقوم مسؤول المشتريات بأخذ نسخة عن الطلب والحصول على موافقة المسؤول المالي الذي يدقق الطلب ويطابق محتوياته مع موازنة المشروع.
- تنفيذ الطلب: إن الحصول على الموافقة المالية على طلب الشراء يعدّ بمثابة أمر شراء يستطيع بعدها مسؤول اللوجستك القيام بعملية الشراء وفق المواصفات المطلوبة في الطلب. ويقوم إما بتأمينه من مستودع المنظمة إن وجد أو شرائه حسب السياسة المالية وسياسة المشتريات للمنظمة المتبعة من ناحية عروض الأسعار أو التعاقد مع الموردين.
- الاستلام: بعد تأمين طلب الشراء يتم توقيع مسؤول المشتريات على تاريخ التنفيذ وتوقيع مقدم الطلب على استلام المواد التي تم شرائها أو امين المستودع في حال ادخال المواد إلى المستودع. GRN/SRN-
- الدفع: يقوم مسؤول المشتريات بتقديم المستندات إلى المحاسب أو امين الصندوق النثرية ليتم دفع المبلغ اما نقداً أو بموجب شك وفقاً لإجراءات الجمعية المالية المتبعة بحيث لا يتم الدفع من قبل المحاسب إلا بعد الحصول على الموافقة المالية بالدفع والتأكد من توفر كافة المستندات المالية المتعلقة بعملية الشراء

الأوراق المالية المطلوبة في كل عملية شراء

تعد الأوراق والمستندات المالية هي المرجع الأساسي لتبرير عملية الشراء لمصادقية العمل المالي في المنظمة. عملية الشراء تختلف وفق نوع المصاريف ووفق قيمة الشراء وتتحد بسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة تُقسّم المصاريف إلى نوعين؛ مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة.

هي مصروفات تشغيلية للمنظمة التي لا يمكن تجنبها ولا تتغير مع أي زيادة أو نقصان في الخدمات المقدمة. هي نفقات يجب أن تدفعها المنظمة، بغض النظر عن النشاط الحالي. تشمل الكهرباء، الماء، المحروقات، الاتصالات، الآجار، المواصلات، الرواتب... هذا النوع من المصاريف لا يتطلب الحصول على عروض أسعار لأنها مصاريف ثابتة ومكررة شهرياً، لذا فالأوراق المالية المطلوبة هي كالتالي

المصاريف الثابتة	الأوراق المطلوبة للعملية المالية
الكهرباء، الماء والاتصالات	طلب الدفع. الفاتورة إيصال بالمبلغ المدفوع وثيقة استلام
الايجارات	• طلب الشراء أو طلب الخدمة. • عقد ايجار بين المؤجر (مؤدي الخدمة) وبين المنظمة بشرط أن يتضمن العقد (ختم المنظمة، المدة، تاريخ الامضاء، توقيع المؤجر وشاهدين، المكان، التكلفة، والمفوض بالامضاء عن المنظمة) وينبغي تصديقه عند الجهة الحكومية المختصة. • كتاب تبرير اختيار العقار المستأجر • إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) ولا بد من كتابة على الإيصال شرح موجز لمدة العقد وسبب الدفعة • صورة عن هويّة المؤجر + صورة هوية الشاهدين. • اتفاقية عدم تضارب المصالح
النقل الجماعي	• طلب خدمة أو طلب شراء. • عقد بين صاحب الباص والمنظمة، يجب العقد أن يحتوي على (توقيع السائق، توقيع ممثل المنظمة، التاريخ، مكان التنقل، المدة، التكلفة، عدد المستفيدين) • عروض أسعار ومحضر فض العروض يبرر سبب الاختيار (وفق سياسة المنظمة) • إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) • ورقة الحضور. • صورة عن هويّة السائق • صورة عن شهادة القيادة للسائق • اتفاقية عدم تضارب المصالح

التنقلات الفردية

- نموذج ورقة المواصلات: تُعبئ من قبل الموظف ليظهر فيها حركة التنقلات (السبب، الحركة، توقيع الموظف، توقيع المحاسب، وتوقيع الشخص المسؤول عن الموظف).
- إيصال بقيمة المبلغ المدفوع من شركة تاكسي أو إيصال كدليل أنّ الموظف قد قبض المبلغ.

رواتب الموظفين والمتطوعين

- وصل استلام للمبلغ.
- ورقة الدوام موقعة أصولاً من قبل الموظف والمدير المباشر.
- مطالبة رواتب تظهر عدد ساعات أو أيام العمل ومستحقات كل موظف.
- عقد التوظيف مرفق بصورة هوية الموظف.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

المصاريف المتغيرة (Variable Expenditures)

المصاريف المتغيرة هي التي لا يتم دفعها بشكل ثابت إنما حسب الحاجة إليها وفق مستلزمات كل مشروع. تكون بهدف دعم المشروع بشكل مباشر والركيزة الأساسية لنفقات المشروع والمخرجات المترتبة منه، مثل (القرطاسية، المرطبات، التجهيزات الإلكترونية...)

هي كالمصاريف الثابتة تخضع لأنظمة الجمعية من ناحية السياسات المالية وال شراء.

أمثلة عن بعض هذه المصاريف

المصاريف المتغيرة

مستلزمات المكتب
(قرطاسية، مصاريف ضيافة
ومرطبات، أثاث ومعدات والقطع
الكهربائية)

- وصل استلام المبلغ.
- فاتورة رسمية من المورد.
- بيان استلام المواد المشتراة.
- طلب الشراء.
- عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة).
- محضر فض عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة).
- اتفاقية مع المورد إذا كان المبلغ يتم دفعه على دفعات أو مبلغ يتجاوز ما يعادل \$1000 مثلاً.
- الأوراق الرسمية للمورد إذا كان المبلغ يخضع لمحضر فض عروض أسعار ويتم دفعه على دفعات.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

ورشات العمل وآجار المدربين

- وصل استلام بالمبلغ موقع أصولاً.
- طلب الخدمة (مكتوب فيه سبب التدريب والحاجة إلى مدرب في ورشة العمل)
- السيرة الذاتية للمدربين جميعاً حتى الذين لم يتم اختيارهم.
- تبرير سبب اختيار المدرب.
- أوراق جلسات الحضور للمستفيدين تتضمن أسماء الحاضرين، توقيعهم، التاريخ، اسم ورشة العمل، المكان، اسم وتوقيع المدرب والمشرف على الورشة من المنظمة.
- ورقة حضور المدرب موقعة من المدرب ومنسق المشروع.
- اتفاقية بين المدرب والمنظمة مرفق معه صورة هوية المدرب.
- ورقة استلام الخدمة تبين فيها ان المدرب اتم عمله وفق الاتفاق المبرم معه.
- تقرير بالتدريب من قبل المدرب.
- اتفاقية عدم تضارب المصالح

العناصر الأساسية المتوجب توافرها في نماذج ووثائق الشراء

كون غالبية عمل المشاريع يعتمد على النفقات من المشتريات العينية أو الخدماتية، لابد من اعتماد نماذج داخلية تظهر الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة فيما يتعلق بعملية الشراء وآلية الرقابة المالية على عمليات الشراء، فكلما كانت السياسة وإجراء الشراء متماسكة وشفافة يعزز ثقة المانح والمدقق المالي بعمل المنظمة وفيما يلي شرح عن هذه المستندات.

المستند	العناصر الأساسية	الإجراءات المتبعة
طلب الشراء	• رقم طلب الشراء وتاريخه... • اسم المشروع الذي تخصه المشتريات. • نوع السلعة المطلوبة ومواصفاتها/ الخدمة. • السعر التقديري الموجود من مقدم الطلب والمبلغ الموافق عليه ماليا. • الكمية المطلوبة- • اسم القسم /الدائرة (الجهة المقدمة الطلب). • تاريخ الطلب والتاريخ المطلوب لوصول المشتريات. • توقيع المفوضين بالتوقيع وفق لجدول صلاحيات الشراء (مقدم الطلب- المدير المباشر للمشروع- المسؤول المالي). • يتم توقيع اتفاقيات لفترة زمنية محددة مع الجهات التي تقدم خدمات مستمرة للجمعية، وذلك لتحديد أسعار ومواصفات الخدمات والتأكد من الحصول على أفضل الأسعار وأفضل خدمة	• يقدم الطلب من قبل منسق المشروع أو أي موظف على المشروع في حال أكانت المستلزمات المطلوب شرائها تخص بشكل مباشر مشروع معين - ثم يتم الحصول على موافقة مدير المشروع، أو موافقة مدير المركز في حال كانت المشتريات لا تخص بشكل مباشر مشروع معين. • بعد تعبئة طلب الشراء بكافة العناصر المطلوبة، يرسل إلى المسؤول المالي الذي ينبغي عليه التأكد من وجود المواد المطلوبة في مستودعات المركز فيحول الطلب إلى مدير المستودع ليقوم بتأمين اللازم وبعد ذلك يتوجب أخذ موافقة مدير المركز وتوقيعه مع موافقة المسؤول المالي وتوقيعه. • أما في حال عدم توفر المادة المطلوبة في المستودعات فعلى المسؤول المالي أن يتأكد من وجود تغطية للمواد المطلوبة وفق موازنة المشروع المقدمة في الطلب. ثم يحدد المبلغ المخصص للشراء ليقوم قسم المشتريات بإجراءات الشراء وفق سياسة المشتريات المتبعة في المنظمة.
وثيقة استلام المواد GRN	• تاريخ استلام المواد المشتراة. • اسم وتوقيع المستلم (مقدم الطلب أو المدير المباشر (والمسلم (أمين المستودع أو مسؤول المشتريات) • شرح نوع البضاعة المستلمة. • رقم الفاتورة. • رقم طلب الشراء	• بعد شراء المواد المطلوبة في طلب الشراء يتم تسليم المواد إلى الشخص الذي طلب المواد أو مديره المباشر. ويتم التأكد من المواد المشتراة مطابقة للفاتورة بالإضافة إلى طلب الشراء. وعندها يتم موافقته من خلال كتابة الاسم والتوقيع، وبعدها يستطيع المحاسب الموافقة على دفع قيمة الفاتورة.

محضر فض عروض الأسعار

- رقم طلب الشراء
- وصف المادة المشتراة والكمية
- الأسعار المقدمة من كل مورد
- وفق كل عرض سعر.
- أسماء الموردين.
- العرض الذي تم اختياره.
- تبرير سبب اختيار العرض المقدم من المورد.
- أسماء وتوقيع لجنة فض العروض وتكون (مسؤول مالي- مسؤول اداري - مسؤول تقني للمواد المشتراة)
- يتم تقديم عروض الأسعار بمصنف مغلق ومختوم من قبل الموردين.
- يتم فض عروض الأسعار من قبل لجنة داخلية من قبل المنظمة تتألف من المسؤول المالي ومسؤول اداري ومسؤول تقني.
- يتم تحديد المعايير التي يتم اعتمادها لاختيار العرض الأنسب وتكون غالباً بناء على (السعر- الجودة - الخبرة السابقة مع المورد - الخدمة بالتوصيل وتاريخ تقديم الخدمة ...)
- بعد اختيار العرض المناسب يتم التبرير ورفاق ارفاق مستند المعايير ان وجد.
- يتم ابلاغ المورد وتوقيع اتفاقية معه تتضمن المبلغ وآلية التسليم والفترة الزمنية... من خلال مسؤول المشتريات.

الفاتورة

- رقم وتاريخ الفاتورة.
- اسم المورد وعنوانه ورقم هاتفه.
- اسم المشتري.
- العناصر التي تم شرائها.
- أسعار الأشياء التي تم شرائها وفق السعر الافراضي وسعر الإجمالي.
- السعر النهائي ويجب ان يتطابق مع مجموع الأسعار الافراضية
- كتابة السعر الإجمالي رقما وكتاباً.
- توقيع وختم المورد
- طريقة الدفع
- الطابع المالي
- العملة
- بعد استكمال إجراءات الشراء يتم الشراء والحصول على الفاتورة من المورد.
- الفاتورة المستند الأساسي الذي يتم تقديمه من قبل المورد أو الجهة التي تم التعاقد معها بتقديم خدمة.

عروض الأسعار والمستندات المالية المطلوبة لكل عملية شراء

أن لكل منظمة سياسة مالية خاصة بها تحدد من خلاله سياسة عرض الأسعار لكافة مشتريات المنظمة وفيما يلي: تقسيم شرائح المشتريات واهم المستندات المالية التي تتطلبها كل عملية شراء و95% من العمليات المالية لكافة المانحين تكون الثبوتيات الورقية للعملية المالية وفق الجدول التالي وهي على سبيل المثال لسياسة المشتريات لأحد المنظمات

المستندات المالية المطلوبة لعملية الشراء

قيمة المشتريات

- إيصال دفع
- طلب دفع
- طلب شراء
- فاتورة متكاملة مستوفاة لجميع الشروط
- وثيقة استلام البضائع / الخدمة GRN
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات النثرية (أقل من 100\$) وتشمل فواتير الكهرباء، الماء، الانترنت واحتياجات المكتب النثرية

- طلب دفع
- طلب شراء
- عروض أسعار عدد/2/
- محضر فض عروض الأسعار -
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 100\$ وحتى 300\$)

- طلب دفع
- طلب شراء
- عروض أسعار عدد/3/
- محضر فض عروض الأسعار
- أمر شراء
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 301\$ وحتى 500\$)

- طلب دفع
- طلب شراء
- أمر شراء
- عروض أسعار عدد/4/
- محضر فض عروض الأسعار
- وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات (من 501\$ وحتى 1000\$)

المشتريات (من \$1001 ولغاية
\$5000)

- طلب دفع
- طلب شراء
- أمر شراء
- عروض أسعار عدد/5
- محضر فض عروض الأسعار
- عقد مع المورد
- وثيقة استلام البضائع / الخدمة GRN
- فاتورة متكاملة
- وثيقة عدم تضارب المصالح

المشتريات التي نفوق 5000
دولار

- ينبغي الإعلان عن مناقصة لمدة عشرة أيام من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية وفق الإجراءات التالية.
- طلب الإعلان على المناقصة متضمن:
 - (كافة المعلومات المتعلقة بالشراء من الناحية الفنية والتقنية - شروط ومعايير التقدم للمناقصة - الفترة الزمنية - طريقة التقديم - المرجعية للاستفسار على أي بند من بنود الإعلان)
 - استلام العروض من قبل الموردين بموجب مغلف مغلق ومختوم ثم تسجيلها في سجل التسليم.
 - حفظ الملفات المستلمة في صندوق مقفل يفتح من قبل شخصين لحفظ العروض المقدمة من الموردين.
 - اختيار لجنة مسؤولية على فض العروض مكلفة من قبل المدير التنفيذي أو المدير القطري مؤلفة من مسؤول مالي وتقني وإداري ومدير المشروع.
 - فتح الصندوق أمام الموردين وتأكد كل مورد من مغلفه المحفوظ ومقارنة السجل والتوقيع عليها.
 - فتح المغلفات ومطابقة محتوياتها مع المعايير المحدد من قبل اللجنة (شروط فنية وتقنية المذكورة خلال الإعلان للمناقصة).
 - تقديم نتائج اللجنة ومحضر فض العروض للمدير التنفيذي / القطري للحصول على الموافقة النهائية.
 - التعاقد مع المورد الذي رست عليه المناقصة من أجل التنفيذ
 - - استكمال باقي الاجراءات المعتمدة في عملية الشراء

ملاحظة: عند وجود اختلاف في سياسة المشتراة المطبقة من قبل المنظمة وسياسة المشتراة التي يتطلبها المانح عند توقيع العقد لابد من اتباع سياسة المشتريات الأصعب.

رابعاً: الإدارة النقدية في المنظمة

كافة النفقات والمصاريف التي تُدفع أما نقداً أو بموجب شيكات لابد ان تكون موافق عليها وفق هيكلية ادارية للمنظمة (مصروفة الصلاحية) فالآلية المتبعة تكون غالباً وفق ما يلي

- عند تحريك اي مبلغ من الصندوق لابد من حصول على موافقة من قبل المسؤول المالي - أو المدير المالي - أو المدير التنفيذي (مدير المشروع - مدير المؤسسة)
- يتم تحديد آلية الصرف بناء على قيمة الدفعة، مثلاً:
 - كافة الدفعات التي قيمتها اقل من \$100 يحق لأمين الصندوق الدفع بعد موافقة مدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي قيمتها بين \$100 لغاية \$500 يجوز لأمين الصندوق الدفع بعد حصول على موافقة المسؤول المالي ومدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي تتراوح قيمتها بين \$501 و\$1000 لابد من الحصول على موافقة المدير المالي للجمعية بالإضافة لمدير المشروع.
 - كافة الدفعات التي تتجاوز قيمتها \$1,000 لابد من الحصول على موافقة المدير التنفيذي - والمدير المالي معاً.
- غير مسموح اي موظف بالمنظمة بمنح موافقة لنفسه عند دفع اي مبلغ بل لابد من العودة إلى المدير المباشر للحصول على الموافقة
- عند جرد الصندوق بشكل يومي لابد من وجود شخصين معاً (المحاسب والمدير المالي- المحاسب ومدير الجمعية) وإعداد الجردة النقدية بتوقيع الطرفين معاً.

صندوق المدفوعات وادارته

- تحتفظ اموال المنظمة في خزانة خاصة في مقر المنظمة مغلقة بموجب مفاتيح - نسخة تكون بحوزة المدير المالي والنسخة الاخرى جانب امين الصندوق.
- يتم الاحتفاظ بنسخة احتياطية أخرى مع المدير التنفيذي والمدير المالي.
- ان المسؤولية الكاملة للأموال النقدية تعود على عاتق امين الصندوق والمدير المالي.
- يتم حفظ الاموال في الخزنة وتسجيل الجردة اليومية بحضور امين الصندوق والمدير المالي.
- يحق للمدير التنفيذي جردة الصندوق باي وقت يريد ومطابقة الجردات اليومية.
- يحتفظ بالجردات اليومية والشهرية للخزنة في سجل خاص موقع بشكل يومي من قبل المدير المالي وأمين الصندوق.
- يتم تسليم المدير التنفيذي بشكل يومي نسخة من جردة الخزنة موقعة من قبل امين الصندوق والمدير المالي.
- يتم مناقلة استلام وتسليم المفاتيح مع الموظفين الاخرين بحضور مدير المنظمة عند غياب أحد مستلمين مفاتيح الخزنة.

خامساً: حفظ البيانات المالية والمستندات الكتروني - وورقي

يعتمد نجاح العمليات المالية وسهولة إيضاحها وإثباتها على طريقة الأرشفة الصحيحة للمستندات المالية وطريقة تنظيمها بآلية تساعد في الحصول عليها بشكل سهل من قبل أي جهة ترغب بالاطلاع على المستندات المرتبطة بكل عملية وقد يكون (زميل بالمنظمة - مدقق داخلي أو خارجي)

تم حفظ جميع المعلومات الخاصة بالنظام المحاسبي في الحاسب بشكل يومي أو أسبوعي في هارد ديسك hard disk خارجي (Backup) للعودة إليه عند أي تلف محتمل الحدوث في البرنامج. وهناك طريقتين لحفظ التقارير والمستندات المالية الأولى ورقياً والثانية إلكترونياً.

أرشفة المستندات المالية ورقياً

يعتمد كل فريق مالي في كل منظمة طريقة محددة ومعينة لأرشفة كافة المستندات بالطريقة التي يجدها المدير المالي الأنسب تساعد وتسهل العودة إليها عند الحاجة ومن أحد الطرق المتبعة وتعد من الطرق الأفضل والابسط بحيث يتم حفظ المستندات وفق تاريخ الصرف (يوم- شهر -سنة) وآلية هذه الخطوات:

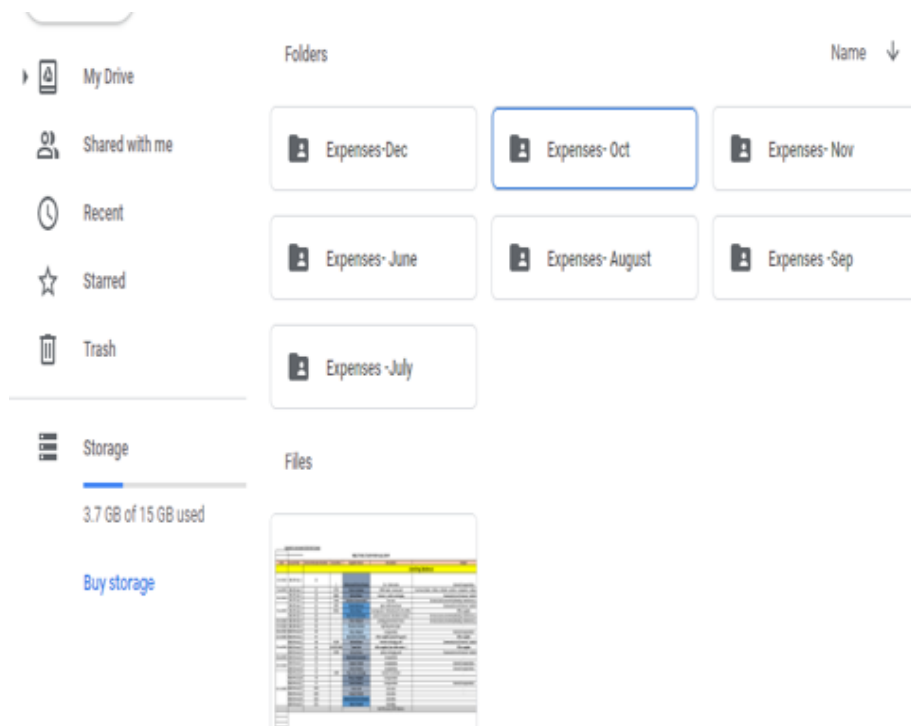
- ترقيم القيد اليومي برمز يتضمن الاسم والتاريخ مثلاً (قيود شهر كانون الاول مركز بيروت - ب/ك/ -01 ب/ك/ -02 د ب/ك/ 03/.....).
- حفظ المسندات في ملف مرقم وفق الرمز الذي تم منحه سابقاً (ب/ك/ -01 ب/ك/ -02 د ب/ك/ 03/.....).
- حفظ كل ملف يحتوي مصاريف كل شهر منفصل عن الشهر الذي قبله.
- أرشفة كافة القيود المدخلة على الاكسل أو البرنامج المحاسبي بحيث تظهر كافة الأرقام
- المستندات التي تم أرشفتها بشكل شهري و اضافته إلى الملف فقرة 3 .
- توقيع المحاسب والمدير المالي أو على المغلف الذي يظهر رصيد النقدية وكافة العمليات المحاسبية التي تمت خلال الشهر.
- أرشفة كافة الملفات في خزانة امنة لتجنب فقدان أو تلف اي من الملفات.

أرشفة المستندات المالية إلكترونياً

يقصد بالأرشفة الالكترونية للوثائق والمستندات أن يتم الاحتفاظ بنسخ الكترونية لكافة العمليات المالية التي تتم في القسم المالي، والتي تهدف إلى تجنب خطورة تلف أو فقدان النسخة الورقية و-بالإضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على اي مستند قد نحتاجه سواء في اثناء العمل اليومي أو عند التدقيق أو عند طلبها من اي جهة رسمية. وخطوات الارشفة تكون وفق ما يلي

- ادخال القيد اليومي على الاكسل والبرنامج المحاسبي المعتمد إن وجد.
- نموذج رقم 1/ كاش بوك
- منح رقم خاص بالأرشفة (قد يكون رقم الإيصال) أو رقم القيد المحاسبي وفق البرنامج المعتمد. نموذج رقم 1/
- اعتماد الرقم السابق ذكره /فقرة 2/ كرقم للمرجع عند إعداد التقرير المالي.
- تنزيل مسح ضوئي لكافة الوثائق ومنح كل قيد برقم هو ذاته الذي تم اعتماده على الاكسل أو البرنامج المحاسبي.
- حفظ الملفات على جهاز الكمبيوتر وفق ملف بشكل (يومي -شهري - سنوي) ليتم العودة إليها ونقلها عند إعداد التقرير المالي الشهري للمشروع المنفذ * نموذج رقم 2/ - نموذج رقم 3/- نموذج رقم 4/
- تحميل كافة الملفات وحفظها على غوغل درايف لتسهيل امكانية إيصالها إلى الموظفين المعنيين بالاطلاع على المستندات.
- احتفاظ كافة المستندات في ملف خارجي لزيادة الأمان.

/CASH BOX Dec 2019											
3	Date	Account Ref.	Receipts Number	Suppliers Name	Description	project	budget line	Donors	Amount	mount Incon	BALANCE
4			رقم خاص الارشفة الالكترونية		رقم خاص الارشفة الورقية						581
5	1-Dec-2019	Erb-DEC-02	Erb.0216	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
6	1-Dec-2019	Erb-DEC-03	Erb.0563s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
7	1-Dec-2019	Erb-DEC-04	Erb.0212	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
8	1-Dec-2019	Erb-DEC-05	Erb.0564s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
9	1-Dec-2019	Erb-DEC-06	Erb.0565s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
10	1-Dec-2019	Erb-DEC-07	Erb.0566s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
11	1-Dec-2019	Erb-DEC-08	Erb.0567s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
12	1-Dec-2019	Erb-DEC-09	Erb.0573s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
13	1-Dec-2019	Erb-DEC-10	Erb.0217	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
14	1-Dec-2019	Erb-DEC-11	Erb.0570s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
15	1-Dec-2019	Erb-DEC-12	Erb.0569s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
16	1-Dec-2019	Erb-DEC-13	Erb.0572s	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx	\$\$		SS
17	1-Dec-2019	Erb-DEC-14	Erb.0301						\$\$		SS
18	1-Dec-2019	Erb-DEC-15	Erb.0571s						\$\$		SS
19	1-Dec-2019	Erb-DEC-16	Erb.0575s						\$\$		SS
20	1-Dec-2019	Erb-DEC-17	Erb.0576s						\$\$		SS
21	1-Dec-2019	Erb-DEC-18	Erb.0302						\$\$		SS
22	1-Dec-2019	Erb-DEC-19	Erb.0574s						\$\$		SS
23	2-Dec-2019	Erb-DEC-20	Erb.0251								SS



نموذج رقم /3/
- حفظ الملفات بشكل يومي

Folders	Name	↓
 25-12-2019	 24-12-2019	 23-12-2019
 22-12-2019	 21-12-2019	 19-12-2019
 18-12-2019	 17-12-2019	 16-12-2019
 15-12-2019	 12-12-2019	 11-12-2019
 10-12-2019	 08-12-2019	 04-12-2019
 03-12-2019	 02-12-2019	 01-12-2019

نموذج رقم /4/
- حفظ الملفات وفق كل يوم (يوم 25-12-2019) وفق رقم الارشفة المعتمد نموذج /1/.

 Erb.0212.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	588 KB
 Erb.0215.pdf	03/12/2019 05:51	Adobe Acrobat D...	266 KB
 Erb.0217.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	591 KB
 Erb.0301.pdf	06/01/2020 01:09	Adobe Acrobat D...	1,596 KB
 Erb.0302.pdf	06/01/2020 01:05	Adobe Acrobat D...	698 KB
 Erb.566s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	763 KB
 Erb.567s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	756 KB
 Erb.569s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	750 KB
 Erb.570s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	773 KB
 Erb.571.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	767 KB
 Erb.572s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	797 KB
 Erb.573.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	778 KB
 Erb.0575s.pdf	09/12/2019 06:58	Adobe Acrobat D...	944 KB
 Erb.576s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	761 KB

ملاحظة: يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المحاسبية والتقارير المالية الخاصة للمنظمة لمدة خمس سنوات على الأقل أو وفق قانون البلد الذي تعمل فيه المنظمة.



- عدم تلبية حاجة المدقق يؤدي إلى رفض النفقة وعدم دفعها من قبل المانح.
- عدم وجود إرشفة للمستندات الماليّة بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عدم إظهارها للمدقق وبالتالي إلى تسجيلها ملاحظة في التقرير، الذي يؤثر سلباً على أداء المنظمة أمام الجهة المانحة.
- إهمال حفظ المستندات يعد من اساليب المتبعة للسرقة والاحتيال.
- عدم إظهار شفافية المنظمة ونزاهتها.

سادسا : لمحة عامة عن أهمية الدليل المالي (السياسات) وتاريخ إعدادها

يكون أن النظام المحاسبي موحد سواء كانت المنظمة تهدف إلى الربح أو غير ربحية، لذلك يتوجب على أي منظمة ان تتبع سياسات مالية وفق المبادئ المحاسبية المقبولة عموما

(Generally Accepted Accounting Principles) GAAP

التي تُشكّل مرجعا ماليا أساسيا معتمدا لدى المنظمة، مع الانتباه إلى ضرورة تحديثها بشكل دائم لتتلاءم مع حجم عملها ومتطلبات المانحين. هناك مجموعة نقاط لا بد من اعتمادها ولا يمكن تجاهلها عند وضع أي دليل أو سياسة مالية لأن أهميتها تظهر فيما يلي

- تُعتبر مرجعا أساسيا تعتمده المنظمة لتطبيق الأسس المالية والمحاسبية بطريقة شفافة، تظهر فيها كيفية توزيع المهام وآلية الصرف المعتمدة في المنظمة.
- هي المرجع الذي يتم اعتماده لتبويب البيانات والمستندات المالية، التي تعكس سير عمل المنظمة من الناحية المالية. وبالتالي فإنّها تُعدّ مرجعا رسميا لعمل المدقق الداخلي. ومن أجل إفصاح البيانات المالية التي بحوزة المنظمة، والتي تؤكد مصداقيتها وجديتها في العمل وفق الصورة الأساسية التي يطلبها المانح، والتي تكون مطابقة للعمل المالي وفق المعايير المتعارف عليها في المنظمات الغير ربحية للمساءلة أمام الممول وأمام الجهات الحكومية والرسمية.
- المساعدة بفصل المهام بين الموظفين، وإلتزام بالعمل وفق السياسة المالية للوصول إلى المهنية في عمل المنظمة.
- توضح علاقة قسم الموارد البشرية بالقسم المالي فيما يتعلق بتوثيقات الموظفين وآلية تحديد الرواتب والمكافآت والأجور والإجازات المدفوعة والغير مدفوعة.
- المرونة عند إعداد السياسات المالية مع إمكانية تعديلها وفق حجم عمل المنظمة وأماكن انتشارها وعدد الموظفين فيها.
- إظهار الشفافية في عمل المنظمة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية التي بحوزتها، وبالتالي التأكيد على مصداقية وجدية العمل وفق الصورة الأساسية التي يطلبها المانح، والتي تكون مطابقة للمعايير المتعارف عليها في المنظمات الغير ربحية للمساءلة أمام الممول وأمام الجهات الحكومية والرسمية.

القسم الثاني
الموازنة المالية للمشاريع

أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية

من المفيد أن نبدأ هذا القسم بشرح مختصر للميزانية والموازنة، لتوضيح الفرق بين المصطلحين

الميزانية Balance sheet

هي البيان المالي لنتيجة الأعمال لجهة ما سواء كانت شركات أو مؤسسات ربحية أو غير ربحية أو عمل افراد نتيجة عمل مالي محدد، خلال فترة زمنية محددة وغالباً تكون في نهاية السنة المالية أو في الربع الأول أو بعد 6 اشهر من العمل المالي. وتتكون من عنصرين أساسيين

أ- الموجودات (موجودات ثابتة - موجودات متداولة) ويمكن تعريفها بأنها أملاك الشركة أو الجمعية شاملة ابنية - آلات - معدات - أثاث - بضائع آخر السنة -الصندوق - المصرف -المدينون ... الخ

ب- المطالبات وحقوق الملكية:
وهي عبارة عن التزامات الشركة المتداولة وطويلة الأمد (الدائنون - قرض طويل الأمد..)
الموجودات = المطالبات + رأس المال

الموازنة Budget

هي خطة واقعية للمستقبل، وهي تعبير كمّي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المدى القصير والمدى الطويل. وبالتالي يمكن التعبير على الموازنة هي مجموعة من الادوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فهي أداة للتخطيط والتحكم والاتصال والتنسيق، كما أنها أداة للتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

ثانياً: معايير إعداد الموازنة المالية لتنفيذ مشروع أو نشاط

لابد عند إعداد أي موازنة مالية أن يتم مراعاة مجموعة نقاط هامة تعد الركيزة الأساسية لضمان صحة الموازنة امام الجهة المانحة والتي تساعد بشكل كبير في رفع فرصة الحصول على المنحة عن طريق الحصول على أفضل العلامات للجزء المالي المخصص من المانح عند تقديم على منحة. واهم هذه النقاط هو التكاليف المباشرة والغير المباشرة الموجودة بالميزانية المرفقة للمانح وتكون وفق ما يلي

التكاليف المباشرة لنفقات المشروع

ويقصد بالتكاليف المباشرة هي كافة النفقات التي يتحملها المشروع بشكل مباشر ولا يمكن الاستغناء عنها لتنفيذ النشاط وتحقيق هدفه والمخرجات التي على أساسها تم وضع المشروع. وهي غالباً عبارة عن (رواتب وأجور - نشاطات تدريبات - أدوات ومعدات -) وعادة يجب ان لا تكون اقل من 85% - 90% من إجمالي الموازنة إلا إذا حدّد المانح غير ذلك بشروط التقديم للحصول على التمويل.

التكاليف الغير مباشرة لنفقات المشروع

تشمل كافة النفقات التي تتحملها المنظمة، والتي لا يرتبط وجودها بمخرجات النشاط أو المشروع المنفذ. تتراوح نسبتها من 5% إلى 15% من إجمالي الموازنة، وهي في الغالب عبارة عن: (خدمات - مصاريف تأسيسية - مصاريف قانونية - تأمين - إيجارات - رواتب الإداريين في المنظمة...)

وتتحدد هذه النسبة وآلية كتابة بنود النفقات بالموازنة وفق شروط التقديم للمنحة المحددة من قبل المانح.

يمكن ان تكون هذه نسبة تتراوح بين 5% - 15% من إجمالي الموازنة تحت اسم مصاريف تشغيلية -مصاريف إدارية.

فعندها الا عند طلب المانح للثبوتيات يتطلب على المنظمة إظهار الثبوتيات والمستندات الماليّة لهذه المصروفات، بل يتم كتابة النفقات السابقة في التقرير المالي وتحسب هذه النسبة من إجمالي تكاليف المشروع المباشرة.

أما إذا تم تحديد هذه النفقات كل بند وفق الميزانية عندها يتوجب على المسؤول المالي إثبات النفقات بشكل رسمي مرفق معه كافة الوثائق والمستندات الماليّة.

ويمكن تلخيص النفقات المباشرة وغير المباشرة للمشروع وفق الجدول ادناه

النوع	البند	الوصف	النسبة المئوية	ممثلة بـ
تكاليف مباشرة / رواتب موظفين	رواتب الموظفين المرتبطة بالمشروع	هي عبارة عن رواتب الموظفين الذين يساهمون بشكل مباشر في تنفيذ المشروع، ولكل موظف يمكنه الحصول على نسبة من الراتب وفق المهام الموكلة له في هذا المشروع وتصل إلى 100% من عمله اليومي .	يجب ان تكون نسبة مجموع تكاليفها مقارنة مع المبلغ الإجمالي بين 25% لغاية 35% يتم اعدادها وفق شروط المانح (النسبة مرتبطة بنوع المشروع)	مدير المشروع منسق المشروع محاسب اللوجستيك متابعة وتقييم مسؤول تواصل الموظف الميداني المستخدم...
تكاليف مباشرة الأنشطة	نشاطات المشروع	تتعلق بكافة التكاليف المباشرة المرتبطة بالمشروع وتكون عبارة عن النشاطات الأساسية القائم على أساسها المشروع	غالباً تكون نسبتها بين 25% لغاية 50% من إجمالي تكلفة المشروع يتم اعدادها وفق شروط المانح	تدريبات ضيافة خبير طباعة شهادات قرطاسية مواد تدريبية...

تنقلات المستفيدين والقائمين على تنفيذ المشروع. تعويضات بدل مواصلات للمستفيدين...	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 8% يتم اعدادها وفق شروط المانح	وهي عبارة عن كافة مصاريف المواصلات والتنقلات التي نحتاجها اثناء تنفيذ المشروع سواء كانت لتغطية مواصلات المستفيدين أو القائمين على المشروع أو لنقل مشتريات المشروع.	المواصلات المرتبطة بالمشروع	تكاليف مباشرة المواصلات والتنقلات
أثاث معدات كراسي تجهيزات مطبخ هواتف جواله	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح	المقصود بها كافة المواد والمعدات التي يتطلبها تنفيذ المشروع من اثاث وتجهيزات وأجهزة كمبيوتر واي اصول ثابتة	أجهزة ومعدات تتعلق بالمشروع	تكاليف مباشرة، أدوات ومعدات
انترنت هواتف مستلزمات مكتب خدمات كهرباء وصيانة وماء...	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 10% يتم اعدادها وفق شروط المانح	هي كافة التكاليف المباشرة الاضرى التي تتعلق بالمشروع ولا يمكن الاستغناء عنها ولم تصنف وفق ما سبق ذكره من التكاليف المباشرة	نفقات آخري مرتبطة بالمشروع	تكاليف مباشرة متفرقات
جزء من رواتب الحلقة الأولى من الاداريين -والتكاليف الادارية النثرية التي تتطلبها ادارة المنظمة (اجار المركز الرئيسي مصاريف تسجيل بالدوائر الرسمية ترجمة خدمات -تامين)	غالباً تكون نسبتها بين 5% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح	وهي التكاليف الإدارية للمنظمة التي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر بالمشروع من رواتب موظفين اداريين / نفقات ومصاريف نثرية نحتاجها لسير عمل المنظمة وغير مرتبطة بالمشروع بشكل مباشر.	مصاريف إدارية	تكاليف غير مباشرة (مصاريف إدارية)

ثالثاً: سرد بنود الموازنة Budget Narrative

من أحد أهداف الموازنة هو عند قراءتها وتحليلها معرفة المشروع المقترح ومخرجاته دون العودة إلى المقترح السردى للمشروع، ولذلك لابد من كتابة كافة التفاصيل المتعلقة بالموازنة بطريقة واضحة وتفصيلية، ومن أهم هذه الأمور هو كتابة سرد لكل بند من بنود الموازنة.

ويقصد فيه شرح تفصيلي بجانب كل بند من بنود الموازنة عن المهام التي يتوجب القيام فيها لأي موظف وما هو دوره على المشروع القائم

وعلى سبيل المثال فإنَّ سرد بنود الموازنة يكون كالتالي

البند	الشرح السردى
مدير المشروع (100% من راتبه على المشروع المقترح)	هو المسؤول على الاشراف على تنفيذ المشروع وفق خطة العمل والمسؤول على الفريق وتدريبهم بالإضافة الى مسؤوليته في كتابة التقارير وارسالها إلى المانح - كافة وقت عمله مخصص للمشروع بنسبة 100%
المسؤول المالي (50% من راتبه على المشروع المقترح)	هو الذي يقوم بإعداد التوثيقات والمستندات المالية المتعلقة بنفقات المشروع، والاشراف على إدارة الخطة المالية والنفقات وفق الموازنة المحددة، بالإضافة إلى إعداد التقارير المالية الشهرية وارسالها إلى مدير المشروع والمانح - يقدم 50% من وقت عمله كجهد لهذا المشروع.
المدرسين عدد 2	مدرسين عدد 2 يقومان بتقديم المواد التدريبية (اللاعنف - التوعية الاجتماعية). بمعدل 10 يوم تدريبي تكلفة اليوم التدريبي الواحد (50 دولار امريكي) عدد الأيام التدريبية (15 يوم) خلال فترة المشروع.
مواصلات المستفيدين	تكلفة بدل مواصلات لكل يومي تدريبي للمستفيدين البالغ عددهم... لقاء قدومهم لحضور الجلسات التدريبية بمعدل \$ لكل يوم تدريب واحد.
أثاث، معدات وتجهيزات	تكلفة تجهيز المركز بالمعدات اللازمة والمتمثلة ب طاولة - مكتب عدد 2 - خزانة - طابعة...
آجار المركز 50%	يتم تغطية 50% من اجار المركز من موازنة المشروع خلال فترة تنفيذ المشروع والبالغ 12 شهر
خدمات وصيانة ومستلزمات مكتب	كافة الخدمات الإدارية التي يحتاجها المشروع من تكلفة كهرباء وماء وانترنت بالإضافة إلى مصاريف الصيانة التي ممكن ان تحدث خلال تنفيذ المشروع بالإضافة إلى شراء مستلزمات المكتب من مواد تنظيف وضيافة وخدمات ...
المصاريف الإدارية والنثرية 7%	يتم تحميل نسبة 7% من إجمالي التكاليف المباشرة على المشروع لتغطية النفقات الإدارية والنثرية الغير مباشرة من (خدمات - رسوم حكومية - ضرائب - مصاريف البنك)

قررت المنظمة استئجار مركز جديد قريب من أحد المخيمات والقيام بالمشروع التالي لدعم الشباب اليافعين

- تدريب 75 شب وفتاة وخضوعهم لورشات تدريبية تتعلق بالمواضيع التالية: (تربية على السلام - مفاهيم اللاعنف والاعتراف بالآخر - مهارات الحياة)
- التدريب سوف يتم على 3 مراحل الفترة الزمنية لكل مرحلة 3 أشهر
- عدد المتدربين في كل مرحلة 25 شخص
- يتم تقديم منحة مالية بقيمة \$3000 لكل مجموعة مؤلفة من 5 أشخاص بعد إنجائهم للدورات التدريبية، للقيام بنشاط معيّن يحقق هدف الورشات التدريبية المتبعة.
- سقف المبلغ المخصص للمشروع 165 ألف دولار.
- فترة المشروع 12 شهر.

مع العلم ان التكاليف المترتبة على المشروع تتوزع وفق ما يلي

أهم الموظفين الذين سوف يكون لهم دور على المشروع (منسق مشروع - ومساعد اداري - موظف ميداني عدد2 - مسؤول مالي -موظف برامج - متابعة وتقييم.)

خلال التدريب يتطلب المشروع ما يلي

- قرطاسية - مواد تدريبية - حفلة تخرج -طباعة شهادات حضور ورشة تدريبية - مواصلات للمتدربين - بالإضافة إلى اتعاب مدربين عدد 3 -بدل اقامة للمشرفين على المشروع ومراقبين سير العمل وهو عبارة عن 6 زيارات خلال فترة تنفيذ المشروع - بالإضافة إلى بدل مواصلات خلال 6 زيارات - أجهزة كمبيوتر عدد 3 بالإضافة إلى مركز جديد يتم استئجاره خلال فترة المشروع - مفروشات وتجهيزات للمركز.
- مواصلات للموظفين خلال تنفيذ المشروع - واتصالات وانترنت -ومستلزمات مطبخ -وخدمات ادارية للمشروع القائم في المركز الجديد.
- التكاليف الإدارية الغير مباشرة المترتبة على المشروع لا تتجاوز 10% من التكاليف الإجمالية.

المطلوب: إعداد الموازنة المتعلقة بالمشروع.

شرح مكونات كل بند من بنود الموازنة.

Name of project : Safe space

SANAD Humanitarian
Organization

From : 1-Jan-23
To : 30/04/2023

		Personnel costs							
Direct Personnel Costs	A	Item	Type of Unit	No. of Units	Cost of Unit	duration	percentage	Total	
	A.1	Project Manager	Person	1	\$ 250.00	4	100%	\$ 1,000.00	
	A.2	M&E Officer	Person	1	\$ 230.00	4	100%	\$ 920.00	
	A.3	Financial Officer	Person	1	\$ 830.00	4	27.71%	\$ 920.00	
	A.4	Community mobilizer	Person	1	\$ 230.00	3	100%	\$ 690.00	
	A.5	Media Officer	Person	1	\$ 230.00	4	100%	\$ 920.00	
	(sub-total (A								\$ 4,450.00
		Direct activities Cost							
Direc		Item	Type of Unit	No. of Units	Cost of Unit	duration	percentage	Total	
	B.1	Activity 1:Literacy and psychological support course for 35 trainees							\$ 1,655.00
	B.1.1	Literacy trainer	Session	1	\$ 10.00	48	100%	\$ 480.00	
	B.1.3	Refreshments	Session	35	\$ 0.25	24	100%	\$ 210.00	
	B.1.4	Motivational gifts	Lump-Sum	35	\$ 9.00	2	100%	\$ 630.00	
	B.1.5	The closing ceremony of the literacy course	Lump-Sum	1	\$ 300.00	1	100%	\$ 300.00	
	B.1.6	Preparing and submitting certificates	Piece	35	\$ 1.00	1	100%	\$ 35.00	
	B.2	(Activity 2:Computer and English language course for 35 trainees over 2 groups (12 days each group							\$ 2,465.00
	B.2.1	Computer trainer	Person	1	\$ 25.00	24	100%	\$ 600.00	
	B.2.2	English trainer	Person	1	\$ 20.00	24	100%	\$ 480.00	
	B.2.3	Refreshments	Session	35	\$ 0.50	24	100%	\$ 420.00	
	B.2.5	The closing ceremony of the literacy course	Lump-Sum	1	\$ 300.00	1	100%	\$ 300.00	
	B.2.6	Motivational gifts	Lump-Sum	35	\$ 9.00	2	100%	\$ 630.00	
	B.2.7	Preparing and submitting certificates	Piece	35	\$ 1.00	1	100%	\$ 35.00	
	B.3	Activity 3: Computer course for 35 trainees							\$ 1,227.50
	B.3.1	Computer trainer	Person	1	\$ 10.00	40	100%	\$ 400.00	
	B.3.2	Refreshments	Session	35	\$ 0.25	20	100%	\$ 175.00	
	B.3.3	Motivational gifts	Lump-Sum	35	\$ 6.00	2	100%	\$ 420.00	
	B.3.4	Women's Rights Trainer	Person	1	\$ 15.00	12	100%	\$ 180.00	
	B.3.5	Refreshments	Session	35	\$ 0.25	6	100%	\$ 52.50	
	B.4	Activity 4: PSS, Sport, Women right awariness sessions for 70 girls and women							\$ 1,999.00
	B.4.1	Nursery Supervisor	Person	1	\$ 135.00	3	100%	\$ 405.00	
	B.4.2	Psychological support trainer	Person	1	\$ 8.00	24	100%	\$ 192.00	
	B.4.3	Sports trainer	Person	1	\$ 8.00	24	100%	\$ 192.00	
	B.4.4	Women's Rights Trainer	Person	1	\$ 15.00	24	100%	\$ 360.00	
	B.4.5	toys	Lump-Sum	1	\$ 300.00	1	100%	\$ 300.00	
	B.4.6	Sports equipment	Lump-Sum	1	\$ 550.00	1	100%	\$ 550.00	
	B.5	Assets & Equipment							\$ 3,450.00
	B.5.1	White board	Piece	2	\$ 50.00	1	100%	\$ 100.00	
	B.5.2	Laptops	Piece	9	\$ 350.00	1	100%	\$ 3,150.00	
	B.5.3	Chairs	Chair	50	\$ 4.00	1	100%	\$ 200.00	
	B.6	Others							\$ 2,103.90
	B.6.1	Stationery	Lump-Sum	1	\$ 100.00	3	100%	\$ 300.00	
	B.6.2	Money Transfer	Lump-Sum	1	16796.5	1	3%	\$ 503.90	
	B.6.3	Rent a center	Lump-Sum	1	\$ 325.00	4	100%	\$ 1,300.00	
	(sub-total (B								\$ 12,900.40
	A+B								\$ 17,350.39
		Indirect cost							
Indirect cost	C	Item	Type of Unit	No. of Units	Cost of Unit	duration	percentage	Total	
	C.1	Office supplies	Month	1	\$ 50.00	4	100%	\$ 200.00	
	C.2	COVID-19 materials	Month	1	\$ 100.00	4	100%	\$ 400.00	
	C.3	transportation	Month	1	\$ 100.00	4	100%	\$ 400.00	
	sub-total (C)								\$ 1,000.00
	total grant(A+B+C)								\$ 18,350.39
Total									
Total cost	A	Direct Personnel Costs	\$ 4,450.00		24%				
	B	Direct activities Costs	\$ 12,900.40		70%				
	C	Indirect Costs	\$ 1,000.00		5%				
	Grand Total		\$ 18,350.39		100%				

Item	Budget Narrative
Project coordinator	He is the supervision of the project and ensure that the implementation of the project complies with its objectives, and responsible on writing the monthly narrative report
Admin Assistant	Assist the project manager in running the project mainly with the logistic, HR and procurement issues
Outreach team	Outreach team are responsible for collecting the essential information about the participants and their background, and maintain accurate and updated information in the center
Cleaner officer	cleaning the project place in the center
Finance Officer	Checking all supporting documents related to this project and Preparation the financial reporting to the donor and the payments
program officer	Liaises with the donor, responsible for follow up with M&E, field project to send the monthly report to the donor.
M&E officer	Monitor, evaluate project activities and preparation the M&E report
Activities	
& Trainers coaching	Deliver training for participants on peace education, concepts of non-violence, leadership skills, context analysis and project design throughout the project period. addition, trainers will provide mentoring and coaching for the participants to design and implement the cultural and artistic initiatives. Monthly salary 600\$ each trainer for 3 cycles(9months)
Workshop Stationary	Materials that will be used during the peace education, non-violence, context analysis, leadership and project design training workshops (Papers/ pens/ notebooks/ flip chart/ board markers/ sticky notes) Will cover 100% for stationary.

Materials for training	Printing of curricula for 75 participants and 12 project staff.
Refreshment	refreshment cost for each participant equals= (3per week*3 courses*4 weeks*2\$ session) 75 participants during implementation the training.
Graduation event	by the end of the learning journey the participated will receive completion certificates within graduation ceremony.
Print certificates	printing certificate to distribute it to participate in the end of cycle
Transportation fees for trainees	everyone will get 150\$ in end of cycle -25 participate each cycle*150\$ transportation fees * 25 person *3 cycle
grants	every 5 persons will get 3000\$ as a grant. Each cycle $25/5=5$ grants * 3cycle
Travels	
Accommodation	Accommodation & Per dim for the xxxx field monitoring during visits to project location (two persons for 6 times)
Travel costs	Cost of transportation fees for staff field monitoring during visits to project location (two persons for 5 times)
Supplies & Assets	
Laptops	3 laptops for project staff (core i5 -10G) to use it during implementation the project.
Furniture	Basic need for furniture for the new center to use it during implementation the project.
contractual	
Office Rent	Office Rent for the project for 12 months

Others	
Communication & internet cost	Internet and communication costs for center office.
Transportation fees for the team& shipping materials	Basic need for furniture for the new center to use it during implementation the project.
Office supplies	to cover, water (for drinking and personal usage) , consumables (like tissues, garbage bags, coffee, tea, sugar, cleaning materials, etc.)
Utilities	To cover the office utilities that related to the project (water, electricity/heating, maintenance, governmental fees)
Indirect cost	
(Overhead 10% of Directs cost)	HQ support costs, who in direct charge of managing XXXX operation in all countries

رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ

إن أفضل الطرق لإدارة الموازنة وفق خطة المشروع هي الاطلاع على كافة الشروط المالية المطلوبة من المانح ومعرفة كاملة بالسياسة المالية لإدارة المنظمة والتقاطع بينهما.

لذلك فإن أوّل الخطوات الأساسية التي يقوم بها المدير أو المسؤول المالي بعد الموافقة النهائية وتوقيع الاتفاق بين المانح والمنظمة متضمنة الموازنة والحصول على التمويل، هي الاحتفاظ بنسخة عن عقد الشراكة بين المنظمة والمانح، على أن تكون موقعة من قبل الطرفين (إدارة المنظمة وإدارة الجهة المانحة)، كما يتوجب عليه قراءة كافة بنود العقد والتركيز على كل ما يخص الجانب المالي فيه، وبالتالي فإنه يجب التركيز عند قراءة العقد على ما يلي

الخطوات	المتوجب الانتباه له
التأكد من كافة عمليات الصرف والوثائق المالية والعقود السارية بعد تاريخ توقيع العقد مع الشريك المانح.	تاريخ توقيع العقد
مطابقة سياسة المشتريات الموجودة في العقد، من حيث الفواتير وطلبات الشراء وعروض الأسعار وآلية اختيار المشتريات معرفة كيفية أرشفة هذه الوثائق بطريقة مرتبة ومنظمة تساعد المانح في الحصول عليها في أي وقت يطلبها خلال فترة زمنية محددة في العقد، وتتراوح بين 3 إلى 10 أعوام. عند الاختلاف بين سياسة الشراء الموجودة في العقد وسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة يتم اعتماد السياسة الأصعب.	السندات والوثائق المالية وسياسة الشراء
يجب معرفة آلية الصرف المحددة في العقد، سواء كانت بطريقة الدفع النقدي أو بموجب شيكات.	طريقة الدفع
يجب الاطلاع في العقد على النسبة المئوية المسموح التحكم فيها بين الخطوط المبينة في الموازنة وتكون عادة بين 10 إلى 20% زيادة أو نقصان.	نسبة زيادة أو تخفيض الصرف لبنود الميزانية (Reallocation)
قد يكون هناك نموذج خاص لإعداد التقرير المالي مُعتمد من قبل الممول. وفي حال غيابه يتم إعداد التقرير وفق النموذج المعتمد من المنظمة.	نموذج التقرير المالي المعتمد
قد يكون شهرياً أو كل 3 أشهر أو كل سنة، حيث يحدد ذلك بوضوح في العقد.	تاريخ ارسال التقارير

معرفة الحالات التي يتطلب فيها وجود نسخة جديدة معدلة للموازنة أثناء تنفيذ المشروع، وتكون مطابقة للواقع والتغيرات التي حدثت على المشروع، مع تبرير سبب تعديل كل بند في الموازنة من دون تعديل المبلغ الإجمالي. ويتوجب في هذه الحالة الحصول على نسخة حديثة وفق الموازنة بعد التعديل موقعة أصولاً من قبل الممول وممثل المنظمة.	التعديل على الموازنة (Revise budget)
النظر إذا كان المانح يطلب في منتصف فترة تنفيذ المشروع الحصول على تقرير يوضح الصرف المتوقع للمبلغ المتبقي في الموازنة خلال الفترة الزمنية المقبلة.	تقرير توقعات الصرف (Forecast budget)
يتضمن العقد كيفية تحويل المبلغ المخصص إلى حساب المنظمة مع تحديد المبلغ في كل مرحلة وتاريخ استقبال الحوالة ومدى ارتباطها بالتقارير المالية.	تاريخ استقبال المبالغ
النظر إلى العملة المتوجب إعداد التقرير على أساسها وآلية احتساب سعر الصرف. فأحياناً تختلف العملة النقدية المعتمدة في الموازنة عن العملة التي يتم صرف المبلغ بها	نوع العملة
يتوجب الاطلاع على آلية الدفعات، ومتى ينبغي التقدم للمانح بطلب دفعة مالية، وما هو النموذج المرفق لطلب الدفعة وكيفية تعبئته.	طلب الدفعة

أخيراً كلما تمكن المسؤول المالي من فهم متطلبات المانح وشروطه المالية في المنحة، كان قادراً على إدارة الموازنة بطريقة احترافية تساعد على نجاح المشروع وتسهيل عمل قسم البرامج في تحقيق الهدف الأسمى الذي قام على أساسه النشاط، وعلى تجنب وجود فائض أو عجز في نهاية الفترة المالية للمشروع أيضاً.

خامساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان

وفق الأطر العامة للموازنة، فإنه يمكن الزيادة أو الإنقاص عند صرف النفقات الموجودة في كل بند من بنود الموازنة بنسب مختلفة تتراوح بين 10% إلى 20% تقريباً (تختلف هذه النسبة وفق كل مانح)، مع وجود شرط أساسي هو المحافظة على نفس النوع من التكلفة (أن يكون التبديل بين بنود الموازنة ضمن نفس الفئة، فمثلاً يمكن زيادة نفقات راتب مدير المشروع بنسبة 10% مقابل تخفيض النفقات بنسبة 10% من باقي الرواتب، التبديل هنا حصل ضمن صنف النفقات المباشرة - رواتب)

أما إذا كان التبديل بالنفقات بين أصناف مختلفة (مثلاً التبديل يكون بين التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة- أو بين الرواتب الشخصية وبين النشاطات) يتطلب ذلك العودة إلى الممول والحصول على تعديل كامل لبنود الموازنة مع المحافظة على المبلغ الإجمالي للموازنة. ويمكن توضيح ذلك أكثر وفق ما يلي

البند	نسب الصرف بين كافة البنود المسموح فيها دون العودة الى الممول	النسب التي يتوجب العودة فيها إلى الممول والحصول على الموافقة %
الرواتب وأجور الموظفين Direct Personnel Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى 20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	كافة النسب التي تتجاوز النسبة المتفق عليها في العقد -بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة قد يكون التبادل بالنفقات Direct activities Costs - C أو Indirect Costs
تكاليف المشروع المباشرة Direct activities Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى 20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	عند وجود اختلاف في نوعية تكاليف. كافة النسب التي تجاوز النسبة المتفق عليها في العقد - بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة (قد يكون Direct Person- Indirect Costs A أو C- nel Costs)
التكاليف الغير المباشرة InDirect Costs	وفق العقد مع الممول قد تتراوح النسبة بين 10 % إلى 20% زيادة أو نقصان شرط الوجود ضمن نفس نوع التكلفة	عند وجود اختلاف في نوعية تكاليف. كافة النسب التي تجاوز النسبة المتفق عليها في العقد - بالإضافة عند التبادل بالنفقات من خارج نوع التكلفة (قد يكون Direct Person- Indirect Costs A أو C- nel Costs)

سادساً: قائمة النفقات الماليّة والتقرير المالي النهائي وإغلاق المشروع

عند إعداد التقارير الماليّة الشهرية للمشروع لابد من إعداد قائمة النفقات توضح كل مبلغ تم انفاقه خلال الشهر وفق بنود الموازنة. وعندها يتم إعداد التقارير الماليّة بشكل شهري من قبل المسؤول المالي لمراقبة الموازنة والنفقات المدفوعة وتقدير النفقات المستقبلية المتوقعة،

وعند إعداد التقرير المالي النهائي لابد من ان يوضح فيه كافة النفقات مع تفاصيل الدفع خلال فترة المشروع كاملة، وينبغي ان لا تتجاوز المصروفات إجمالي المبالغ الموجودة في الموازنة. وفي حال انتهاء فترة المشروع وكان هناك وفر (فائض) بالمال الموجود فيتوجب التنسيق مع الجهة المانحة أما ان اعادته إلى الممول بموجب شيك أو حوالة مصرفية أو يتم تمديد المشروع لفترة زمنية محددة والقيام بنشاط إضافي يوافق عليه المانح

وأيضاً عند إغلاق الموازنة ينبغي ارفاق كشف حساب البنك الخاص للمشروع المنفذ، ومطابقة الشيكات المحررة على الحساب لصالح المشروع.

ويتم إعداد قائمة النفقات الماليّة بشكل شهري

وفيما يلي: مثال يحدد بعض من تفاصيل النفقات في التقرير المالي

في المشروع التعليمي لمنظمة (س) كانت المصاريف المترتبة على المشروع خلال شهر آذار ما يلي

- 600,000 ليرة لبنانية صُرّفت بتاريخ 4 آذار عام 2022 لشراء "لابتوب" من عالم الديجتال، بموجب فاتورة رقم 125، وتم الدفع بشكل نقدي بموجب إيصال دفع صادر عن المنظمة يحمل الرقم R854.
 - تم دفع راتب مدير المشروع داني عن شهر آذار نقدي بموجب إيصال رقم 402 بقيمة \$700 يتحمل المشروع التعليمي كامل النفقة
 - تم دفع آجار المكتب بموجب شك في بداية شهر آذار والبالغ 450 ألف ليرة، لصالح شركة حامد للمصالح العقارية. رقم الإيصال المحرر من المحاسبة R859
 - تم شراء قرطاسية ومواد خاصة للتدريب من مكتبة مالك بقيمة 150 ألف ليرة . بتاريخ 12 آذار. سددت نقداً عبر الصندوق بموجب إيصال رقم 465R
- المطلوب إعداد التقرير المالي للمشروع التعليمي لمنظمة (س) خلال شهر آذار من خلال إعداد قائمة النفقات.

وفيما يلي شرح لاهم البنود التي يتوجب ذكرها عند إعداد التقرير المالي لأي مشروع

التاريخ: هو تاريخ الدفع الفعلي والذي تم فيه تنفيذ العملية.

رقم الإيصال: وهو رقم الإيصال الذي تمت فيه عملية الدفع، وموضح فيه استلام المورد للمبلغ من المنظمة.

اسم المورد: هو الجهة التي استلمت المبلغ من محاسب المنظمة سواء كانت ذو شخصية طبيعية أو اعتبارية (معنوية).

الوصف: يتم فيه شرح تفصيلي لعملية الدفع مع توضيح محتويات الفاتورة.

الموازنة: يتم فيها كتابة نوع الموازنة التي يتم فيها تنفيذ المشروع .

خط الموازنة: وهو رمز الموازنة الفعلية التي يتم فيها تنفيذ المشروع.

العملة: وهي نوع العملة التي استخدمت في عملية الدفع الفعلي وتكون عادة عملة الدولة التي تجري فيها نشاطات المشروع.

سعر الصرف: هو سعر صرف العملة بتاريخ الصرف.

المبلغ الإجمالي: ويقصد به إجمالي النفقات للتقرير الشهري وفق العمليات المالية المذكورة.

بينما يظهر التقرير المالي النهائي كافة المصاريف على المشروع خلال فترة التنفيذ، ويبين العجز أو الفائض ان وجد. وفيما يلي ادناه

Project Name:		March Transaction list 2022				Amount		
Date	Receipt Number	Supplier Name	Description	Budget type	budget line	LBP	Rate	USD
4-March-2022	854R	Digital World	Buying IPAD -CN00125-invoice7851	Equipment's	B3.1	600.000	3.000	200\$
31-March-2022	402S	Danny Khalil	Salary month March 2022-Per100%	Project manager	A1	-	3.000	700\$
01-March-2022	859R	JAD for real estates	Office rent for March2022-Per 50%	Rent	C1	450.000	3.000	150\$
12-March-2022	465R	Malik Library	Buying stationary for the office during training activity	Materials for training	B4.1	150.000	3.000	50\$
THE TOTAL								1.100 \$

ملاحظة: لا يتوجب كتابة أي عملية مالية في التقرير المالي دون وجود رقم كمرجع

القسم الثالث
نماذج الوثائق لأهم المستندات الداخلية المطلوبة



PURCHASE REQUEST طلب شراء

#Sequential PR

الرقم المتسلسل:

(for internal use only) (للاستخدام الداخلي فقط)

Country Program

Item # المادة	Description الوصف	QTY الكمية	Donor المستبرع	Budget Line الميزانية	Estimated Unit Price السعر التقديري للوحدة	Estimated Total Price السعر التقديري الإجمالي
					Total	0.00
Date Required by Requester تاريخ الطلب من قبل مقدمه		Agreed Delivery Date by procurement team تاريخ التسليم المتفق عليه من قبل فريق المشتريات		Additional/Technical / Donor Specifications مواصفات خاصة إضافية		Grand total المبلغ الإجمالي
						0.00
						Currency العملة
						USD

Requested By مقدم الطلب من	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

Budget Holder المسؤول عن الميزانية	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

Finance Verification الموافقة المالية	
Name الاسم	
Title الوظيفة	
Date التاريخ	
Signature التوقيع	

PR

طلب الشراء رقم #

#	Items Description الوصف	Quantity الكمية	Unit الوحدة	Offer 1 العرض الأول		Offer 2 العرض الثاني		Offer 3 العرض الثالث	
				Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي	Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي	Unit price سعر الوحدة	Total price السعر الإجمالي
1									
2									
3									
4									
5									
TOTAL OFFER FROM SUPPLIER إجمالي قيمة العرض المقدم من المورد					\$ -		\$ -		\$ -
TOTAL SELECTED ITEMS إجمالي المواد المحددة					\$ -		\$ -		\$ -

Selected

Suppliers

الموردون

المختارون

	-
TOTAL VALUE	-

Justification

السبب الاختيار

Prepared by
مقدم من

Name, Title, Signature
الاسم/الوظيفة/التوقيع

Date
التاريخ

Committee

budget holder, Signature
المسؤول عن الميزانية/مدير المشروع
التوقيع

Date
التاريخ

Tec-Signature
مسؤول اداري- تكتي التوقيع

Date
التاريخ

Finance, Signature
المسؤول المالي/ التوقيع

Date
التاريخ

ويقصد فيه اثبات استلام امين المستودع أو مقدم الطلب المواد المطلوب شرائها وتكون وفق النموذج التالي

Goods Received Note

حركة استلام مواد

GRN Number :

To be completed by person requesting goods. Indicate name of person receiving / collecting materials.

Quantity الكمية	Unit الوحدة	Item Description الوصف

: Release from"
أصدر من"

Site المنطقة

Warehouse Keeper Name :

Recipient name: _____

Project المشروع

Warehouse keeper Signature :

Recipient Signature: _____

:Release date
تاريخ الحركة

Date : _____

Date : _____

طلب الدفع

وهو يكون موجه للمحاسب (امين الصندوق) ويقدم من مسؤول اللوجستيك أو المستفيد من الدفعة

Payment Request

:Payee
Total Payment
Payment method

\$0.00

Date:
Currency: USD

:To be filled in by payee
يتم ملأها من قبل المستفيد

#	Description الوصف	Currency	Amount Dr / (Cr)	Donor C1	Project C2	Note ملاحظات
	TOTAL المجموع	USD دولار	0.00			

Documents Attached: (please see documentation requirement list for guidance)
الملفات المرفقة: (يرجى الاطلاع على قائمة المستندات المطلوبة)

:Prepared by مقدمة من	: Verified by تم التأكيد من قبل	:Authorized by مفوضة من قبل
:Date التاريخ	:Date التاريخ	:Date التاريخ
Signature التوقيع	Signature التوقيع	Signature التوقيع

تظهر فيه حركة تنقلات الموظف التي يستحق تعويض النقل بدلا عنها، مع إظهار سبب الحركة ووجهتها والشخص المسؤول عن الحركة.

السادة جمعية: -

القسم المالي المحترمين

كشف مواصلات

أرجو الموافقة على صرف مبلغ وقدره فقط..... لاغير

السيد :

و ذلك لقاء أجور مواصلات

الفترة : من تاريخ / / 202 ولغاية / / 202

وفقا للجدول التالي :

م	المبلغ	التاريخ	البيان	توقيع المسؤول عن الحركة	اسم الموظف	توقيع الموظف اشعارا بالاستلام
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
	المجموع					

مدير المشروع :

المسؤول المالي



ويكون متضمن الضرائب والتأمينات والخصومات ان وجدت مثل سلفة الراتب. بالإضافة إلى المكافأة والحوافز وفق النموذج التالي

Payslip إيصال الدفع No: 008700 S		Date / التاريخ Period / عن شهر Beneficiary Name / اسم المستفيد Jon Title / المسمى الوظيفي Project / Area / المشروع / المنطقة
Total amount / المبلغ الاجمالي		
	Deduction (tax) / خصم الضرائب	
	Other deduction / خصومات اخرى	
	Incentives / الحوافز والمكافآت	
Net to pay / المبلغ الصافي المتوجب دفعه		
Payment method / طريقة الدفع	☐ Cash ☐ Check N#	
Beneficiary Signature / اسم وتوقيع المستفيد		Accountant Signature / اسم وتوقيع المحاسب
.....		

إيصال تبرع Donation Receipt

No: 000303 D

Received وصلنا

The sum of مبلغ

For وذلك لقاء تبرع لمشروع/لدعم

Cash ☐ Check ☐ شيك ☐ نقداً ☐

Date التاريخ Signature التوقيع

قيمة المبلغ رقماً
Amount Noنوع العملة
Currency type

إيصال دفع Payment Receipt

No: 000351 R

المبلغ

Paid to لأمر

The sum of مبلغ

For وذلك

Cash ☐ Check ☐ شيك ☐ نقداً ☐

Date التاريخ

Cashier Signature توقيع أمين الصندوق

Recipient Signature توقيع المستلم

وهي المطالبة الشهرية التي تصدر من قبل قسم الموارد البشرية توضح فيها استحقاقات الموظفين الشهرية ومرفق معها ورقة الدوام التي تكون موقعة من قبل الموظف صاحب العلاقة ومديره المباشر. وفي حال وجود موظفين جدد يتم ارفاق العقد وامر التعيين عند استلام أول راتب.

Name Of Association

Name Of project

Date

Payroll
كشف الرواتب

.No الرقم	Area المنطقة	Department القسم	Employee Name اسم الموظف	Job Title المسمى الوظيفي	Salary Bases أساس الراتب	Working days أيام العمل	Allowance البدل	Deduct الخصم	Payment Method طريقة السداد	Check/Receipt #N رقم الإيصال/ التشيك	Salary Balance الراتب النهائي
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

Prepared By(مقدم من):
Jobe Title(المسمى الوظيفي):
Signature(التوقيع):

Approved By(موافقة من قبل):
Jobe Title(المسمى الوظيفي):
Signature(التوقيع):

Reviewed by(مراجعة من قبل):
Jobe Title(المسمى الوظيفي):
Signature(التوقيع):



تبيّن عدد ساعات العمل اليومي ونسبة تحميل ساعات العمل على المشاريع وفق النموذج التالي

		Name of Association :																																
		Month/ Year :															Name:																	
		Office :															Position:																	
percentage	sum																																Date	
		31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Project name	Donor
100.00%	0.00																																	X
	0.00																																	
	0.00																																	
100%	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Working Hours		
																																	Employee Name	
																																	Employee Signature	
																																	Manager Name	
																																	Manager Signature	

دفتر اليومية للعمليات النقدية ((cashbook)): ويهدف إلى تسجيل الحركات اليومية وحفظها

#	Date	Receipt Number	Description	Project Name	Donor	Budget line	Amount expenses	Income	Balance

جرد الصندوق

Date :	Petty Cash Balance	
Location:(		
LBP	QUANTITY	TOTAL
100,000	1	100,000
50,000	1	50,000
20,000	1	20,000
10,000	1	10,000
5,000	1	5,000
1,000	1	1,000
500	1	500
TOTAL-LBP		186,500
EQUAL TO USD		\$ 124.33
TYPE	QUANTITY	TOTAL
100	1	100
50	1	50
20	1	20
10	1	10
5	1	5
1	1	1
Total \$		186
Total final		\$310.3

Preperd By :

Approved By :



Monthly Bank Reconciliation / مطابقة حسابات البنك الشهرية

المبلغ	الشرح	
**	رصيد حساب البنك وفق كشف البنك نهاية الشهر	أ
	الإيداعات ولن تظهر بالحساب	ب
	* شيكات رسم التحصيل	+ يضاف
	* مبالغ مودعة غير مستحق	
	* أخرى	
**	المدفوعات المستحقة وغير مخصومة من حساب البنك	ج
	* شيكات محررة وغير مخصومة	- يطرح
	* أوامر دفع محررة غير مخصومة	
	* أخرى	
***	صافي رصيد حساب البنك (أ + ب - ج)	
**	الرصيد وفق البرنامج المحاسبي المعتمد	
**	الفرق	



Furniture	أثاث	Direct Personnel Costs	تكاليف الرواتب المباشرة
Laptop	لابتوب	Direct activities Costs	تكاليف النشاطات المباشرة
Printer	طابعة	Indirect Costs	التكاليف الغير مباشرة
Materials for trainer	مواد للتدريب	Project Manager	مدير مشروع
Participants	مشاركين	Project Coordinator	منسق مشروع
Volunteer	متطوع	Admin Assistant	مساعد اداري
& Assets equipment	أصول ومعدات	Finance Officer	مسؤول مالي
Transportation fees	بدل مواصلات	Logistic Officer	مسؤول مشتريات
Stationary	قرطاسية	Communication Officer	مسؤول البرامج
Office supplies	مستلزمات مكتب	Accountant	محاسب
Cleaning Materials	مواد تنظيف	Trainer	مدرب
Utilities	خدمات	Expert	خبير
Internet	انترنت	Field officer	موظف ميداني
Electricity	كهرباء	M&E officer	مسؤول متابعة وتقييم
Legal fees	مصاريف رسمية	Social Worker	مسؤول اجتماعي
Money transfer fees	رسوم تحويل اموال	Protection Officer	مسؤول حماية