



# البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد

دليل المتدرب

٢٠٠٨

## دور مجلس الأمناء في تعبئة وتنمية الموارد

دليل المتدرب

## الفهرس

المقدمة	٣
الفصل الأول: تعبئة الموارد المجتمعية ( المفهوم – الأهمية)	٦
الفصل الثاني: متطلبات حملة تعبئة الموارد	١١
الفصل الثالث: تحليل الأطراف المعنية لدراسة فرص التمويل	١٧
الفصل الرابع: استراتيجيات وطرق تعبئة الموارد	٢٥
الفصل الخامس: تصميم حملة تعبئة الموارد	٣١
الفصل السادس: متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد المجتمعية	٤٠
الفصل السابع: مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومهارات العاملين بها	٤٤

## المقدمة

فى إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال تطبيق اللامركزية وتفعيل دور المشاركة المجتمعية، أصبح من الضروري الاهتمام ببناء قدرات مجالس الأمناء والأباء والمعلمين على مستوى المدرسة. وحيث أن قسم التربية الاجتماعية بالوزارة هو الجهة المنوطة بتفعيل دور مجالس الأمناء، فقد تم إعداد وتصميم برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء الذى يحتوى على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية.

كما تم وضع الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين أجهزة التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفنى لمجالس الأمناء متمثلة فى: الدليل الإجرائى للأخصائى الاجتماعى، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائى. وهذه الأدلة هى ثمرة العمل ببرنامج تطوير التعليم وبرنامج دعم التعليم الإبتدائى مع موجهى التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين فى الموضوعات التدريبية التى يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء.

ويأتى هذا البرنامج التدريبى فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. وهو يتناول أحد الموضوعات الهامة فى برنامج بناء القدرات وهو تعبئة وتنمية الموارد. إلا أنه من الصعب النظر إلى موارد المجتمع فى صورة موارد مادية "نقدية" فقط، بل يُعتَبَر توعية أفراد المجتمع بقيمة التعليم "كقيمة اجتماعية" عنصراً هاماً من الموارد المطلوب تعبئتها فى المجتمع. ومع ذلك، تركز المادة العلمية لهذا الدليل على تعبئة الموارد المادية وإدارتها على اعتبار أن إدارة و تعبئة موارد المجتمع الاجتماعية لها المواد العلمية المتخصصة لها.

وجاءت أهمية تناول موضوع تعبئة وتنمية موارد المجتمع (المادية والبشرية) الذي يعمل علي تحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة شؤون العملية التعليمية، وهي جزء منظم من العملية الإدارية الشاملة التي تبدأ بمراحل تحديد الاحتياجات وتنتهي بمرحلة المتابعة والتقييم مروراً بمراحل وضع الخطط التنفيذية، للتأكد من إشباع الاحتياجات التي تم رصدتها وتوضيح الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وقد حرصنا من خلال هذا الدليل أن نضع أيدي العاملين في مجال تنمية المجتمع المدرسي على كيفية إعداد حملات تعبئة وتنمية موارد المدرسة، ومن خلال التخطيط الجيد، ومعرفة التحديات التي يمكن أن تواجههم، وكيفية مواجهة هذه العقبات، وتمكينهم من استخدام الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن استخدامها بهذا الصدد.

## الهدف العام للبرنامج:

تنمية قدرات ومهارات الأخصائي الاجتماعي أمين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لتفعيل دور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد المجتمعية لتطوير العملية التعليمية.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية البرنامج، يكون لدي الأخصائيين الاجتماعيين المشاركين القدرة علي:

- فهم وإدراك أهمية الموارد المجتمعية لتطوير المدرسة وتحقيق خطتها.
- تحديد الموارد المجتمعية المحلية، وأنواعها، ومصادرها.
- تطبيق خطوات تصميم حملة تعبئة الموارد المجتمعية لتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي.
- معرفة خصائص حملة تعبئة الموارد المجتمعية الجيدة.

## الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

**المشاركون:** الأخصائيون الاجتماعيون أمناء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

## الفصل الأول

تعبئة الموارد المجتمعية ( المفهوم – الأهمية)

## الفصل الأول

### تعبئة الموارد المجتمعية ( المفهوم – الأهمية)

#### مقدمة الفصل:

إن تنمية المجتمع ليست فقط مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية في المجتمع، بل أنها عملية شاملة لإحداث تغيير اجتماعي مقصود يستهدف إعادة تقييم الإنسان للموارد المتاحة في المجتمع وكيفية التعامل معها للوصول لأداء أفضل. إذ أن عملية تدبير وتعبئة الموارد لا تتبع من المجتمع إلا بسبب ظهور مشكلات لا بد من إيجاد حلولاً لها بعيداً عن الدعم الحكومي. وهذه المشكلات تؤثر في إشباع الإحتياجات الخاصة بسكان هذا المجتمع. لذا، لا بد من وجود مؤثر يحفز طاقات المجتمع لاكتشاف موارده الكامنة التي قد لا يعرفها. وليس المهم هنا أن يكتفي الناس بحل المشكلة فقط، بل لا بد من استثمار الموارد البشرية وغيرها كي يوفرها لأنفسهم، بمختلف الوسائل المشروعة، ما تحتاجه من خدمات.

ويوجد العديد من التعريفات لتعبئة وتنمية وإدارة الموارد المجتمعية الذاتية، وهي:

#### تعريف تعبئة الموارد:

- هي عملية حشد الموارد العينية، والبشرية، والنقدية المتاحة داخل المجتمع في إطار اللوائح والقوانين من أجل تنفيذ مشروعات أو غرس القيم الاجتماعية لتنمية المجتمع وتنمية الموارد.
- هي عملية استثمار للموارد المتاحة تقوم على المشاركة المنظمة لكافة الأفراد لضمان الاستمرارية.
- هي ليست فقط عملية جمع الأموال، إنما خلق الانتماء لدى المجتمع ليتبنى قضايا المجتمع والمدرسة فيدافع عنها، ويسعى لدفع مشروعاتها، ويشارك فيها.



## أهمية تعبئة وتدبير الموارد المجتمعية:

- لأشك أن اعتماد المدرسة على موارد المجتمع يحقق العديد من المزايا منها:
- 1- الاكتفاء الذاتي، والاستقلالية، وتغطية كل احتياجات المدرسة على مدار العام.
  - 2- بناء الاحترام والثقة بالنفس وبالآخرين من خلال التفاعل في المجتمع.
  - 3- وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.
  - 4- إستمرارية المدرسة في مشروعاتها لتنمية المجتمع.
  - 5- المساعدة على خلق الإحساس بملكية المجتمع للمؤسسة التعليمية وضمان استمراريتها.

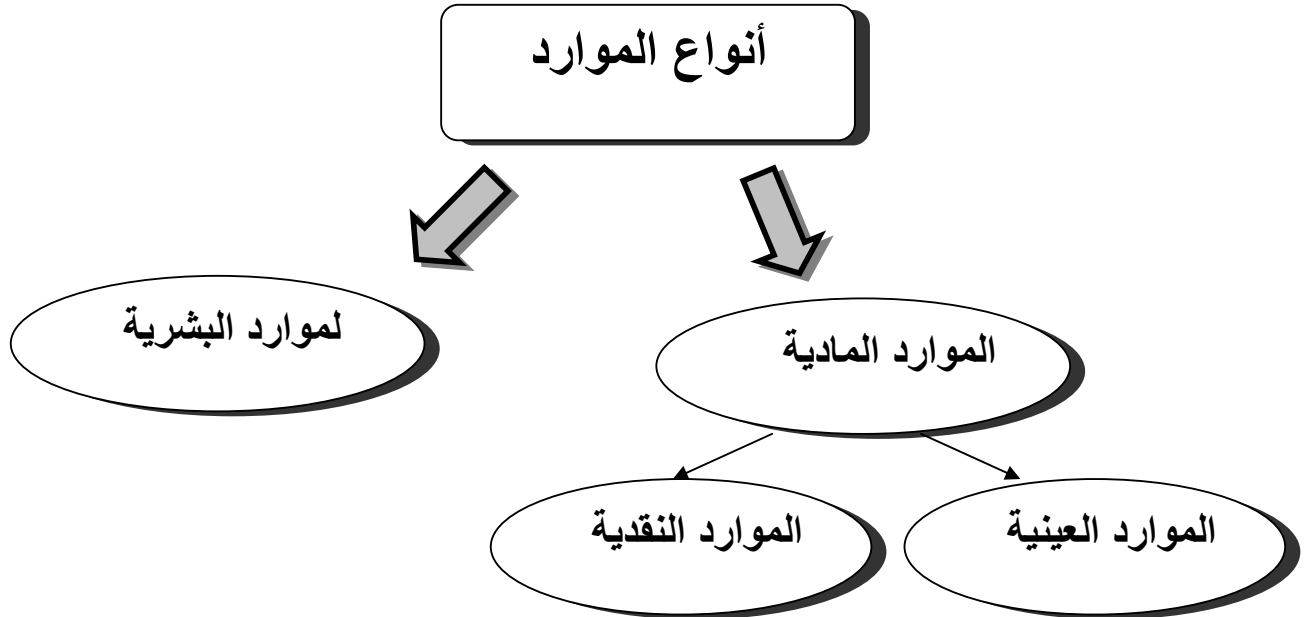
## أنواع الموارد المتاحة بالمجتمع

أولاً. تنقسم، من حيث النوع إلى:

### 1- الموارد المادية:

- الموارد العينية: وهي المساهمات الجماعية أو الفردية لأفراد المجتمع سواء كانت في صورة مساهمة بالأرض، أو المباني، أو الخامات.
- الموارد النقدية: هي الأموال والنقود السائلة التي يتبرع بها أفراد المجتمع، أو يتم تجميعها منهم، أو عائد المشروعات والأنشطة التنموية.

- 2- الموارد البشرية: وهي الجهود التطوعية لأفراد المجتمع، سواء كانت مساهمة بالمجهود أو الوقت (بشرية حكومية – بشرية أهلية).



## معايير تـثمين المساهمة العينية:

- أي خدمة أو سلعة مقدمة إلى قضايا التعليم علي هيئة مساهمة عينية يمكن تـثمينها بأحد الأساليب الآتية:
  - القيمة الحالية للمساهمة المقدمة: أي ما سأحصل عليه من مبلغ نقدي، إذا قمت ببيع الأصل المقدم حسب سعر السوق الحالي.
  - تكلفة الفرصة البديلة: ما كنت سأدفعه نقداً في الحصول علي السلعة أو الخدمة المقدمة في صورة مساهمة عينية.
  - الفئات الثابتة والمحددة في لوائح المجلس: مثل بدلات السفر والانتقال.

## ملاحظة هامة: يجب تـثمين المساهمة العينية وإدراجها في الدفاتر والتقارير وعند تقديمها بشكل فعلي

لخدمة قضايا التعليم لا عند التنبؤ بأنها ستقدم في المستقبل. فعلى سبيل المثال:

- أصول – تـثمن عند استخدامها في قضايا التعليم.
- خامات – تـثمن عند استلامها من المجتمع بشكل فعلي.
- خدمات – تـثمن بعد قيام أحد أفراد المجتمع بتقديم الخدمة.

## ثانياً. من حيث المصدر:

تتنوع المصادر التي يمكن تعبئة الموارد من خلالها، وتتمثل في المجتمع بجميع فئاته (الطفل – الأبناء – الخريجين – العمال – المحاسبين – المهندسين - إلخ). وكذلك المدرسة بما لديها من إمكانات مادية وبشرية.

- القطاع الحكومي: ويتمثل في الوحدة الصحية، والوحدة المحلية، ... إلخ.
- القطاع الخاص: ويتمثل في الشركات، ورجال الأعمال، وأصحاب المحلات والورش، ... إلخ.
- القطاع المدني: ويتمثل في الجمعيات الأهلية، ومراكز الشباب، ودور العبادة، ... إلخ.

## دور مجلس الأمناء والأباء والمعلمين في تعبئة وتنمية الموارد:

صدر القرار رقم ٣٣٤ لسنة ٢٠٠٦ الخاص بتشكيل مجلس منتخب من الأمناء لقيادة العملية التعليمية على المستوى المحلي لكل مدرسة، تأكيداً على دعم اللامركزية، وسعياً لابتكار أساليب مبتكرة لتطوير العملية التعليمية، وحشد جهود المجتمع لدعم قيمة العلم والتعليم. وتعتبر تعبئة وتنمية الموارد المجتمعية أحد المحاور الرئيسية التي أشارت إليها المعايير القومية الخاصة بالمشاركة المجتمعية.

وتعتبر موارد المجتمع تساعد مجالس الأمناء على تحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة شؤون العملية التعليمية، وهي جزء منظم من العملية الإدارية الشاملة التي تبدأ بمراحل تحديد الاحتياجات وتنتهي لتبدأ من مرحلة المتابعة والتقييم مروراً بمراحل التخطيط العام، والتنظيم، والتنفيذ للتأكد من إشباع الاحتياجات التي تم رصدها من خلال التقييم الذاتي وخطة تحسين المدرسة.

وتعاون مجلس الأمناء في عملية تدبير الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة تحسين المدرسة يعطى المجتمع الثقة والاطمئنان لجدية العمل. ويمكن لمجلس الأمناء المساهمة الجادة في تنمية الموارد من خلال:

١. تصميم وتنفيذ حملات تعبئة الموارد.
٢. دعم وتشجيع العاملين بالمدرسة على تدبير التمويل.
٣. إعداد التوصيات والمقترحات لتنمية الموارد المتاحة.
٤. الاتصالات الشخصية المساندة.
٥. متابعة فريق العاملين وحل مشكلاتهم.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، نود أن نشير إلى أهمية وجود خطة واضحة للمؤسسات التعليمية حتى تتمكن من خلالها أن تضع يدها على الفجوة الموجودة بين هذه الرؤية وبين الواقع الحالي، وتعمل على سد احتياجاتها من خلال توفير دعم المجتمع لها. وليس الهدف من تعبئة وتدبير الموارد المحلية هو حشد كافة إمكانيات المجتمع بما يخدم المؤسسة التعليمية فقط، بل أن الأهم هو تنمية هذه الموارد وإكسابها صفة الاستمرارية بما يجعل المؤسسة التعليمية قائمة بذاتها مع عدم إغفال دور المجتمع الذي ساهم معها في إيجاد هذه الموارد، وبالتالي يكون قد تحقق للمدرسة الإكتفاء الذاتي والاستقلالية وللمجتمع شعوره بحالة الرضا وإحساسه بملكية ما قد ساهم في تنميته وتطويره. ومن ثم، يجدر بنا هنا أن نكون على دراية بالمتطلبات الواجب توافرها بالمجتمع، والمدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين حتى يمكن الاستعداد لمواجهة العقبات التي تحول دون تنفيذ حملات تعبئة الموارد. وهذا ما سوف نستوضحه في الفصل القادم.

## الفصل الثاني

### متطلبات حملة تعبئة الموارد

## الفصل الثاني

### متطلبات حملة تعبئة الموارد

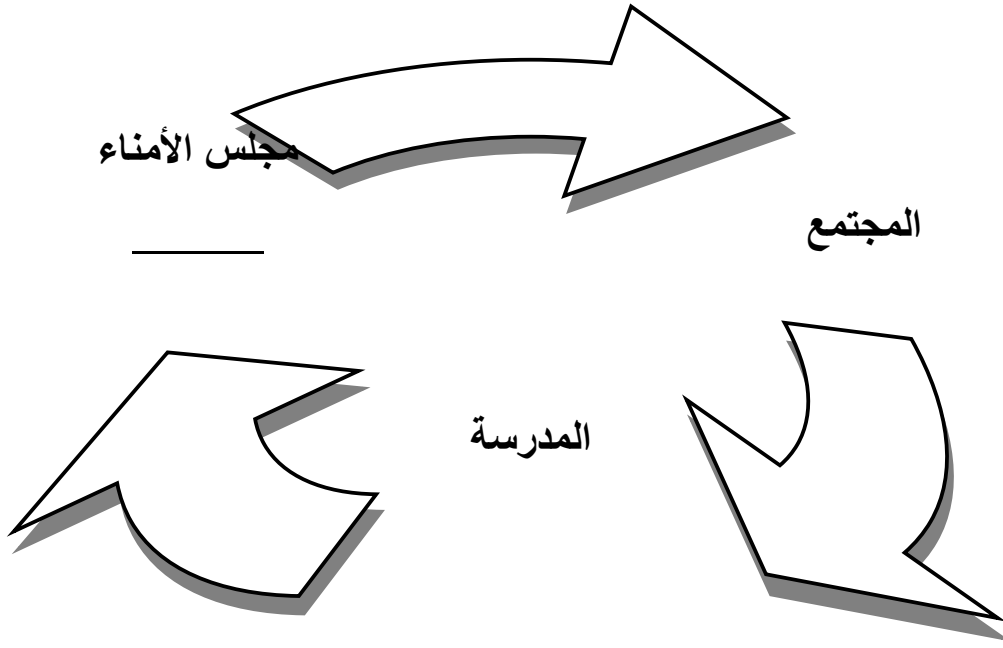
#### مقدمة الفصل:

إن الظروف والمتغيرات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية ينتج عنها تحديات لها خطورتها على مستقبل هذه المؤسسات، وعلى كيفية أدائها لرسالتها، كما أن المجتمع نفسه يتعرض لتغيرات سريعة مما يفرض على العاملين في هذه المؤسسات سرعة التوافق والتكيف مع متطلبات التطور، وإعداد أنسب الطرق والسبل لمواجهة هذه التحديات، حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من إدارة علاقتها بالمجتمع بالطريقة التي تضمن لها تنمية مواردها مما ينعكس على جودة العملية التعليمية لتساعد مجالس الأمناء على تحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة شؤون العملية التعليمية.

#### متطلبات حملة تعبئة الموارد:

تواجه حملات تعبئة وتنمية الموارد العديد من المشكلات والتحديات. وقد ترجع هذه المعوقات إلى عدة عناصر، يمكن أن نجلها فيما يلي:

- ١- المجتمع
- ٢- المدرسة "الإدارة المدرسية"
- ٣- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين



ولما كان من الأهمية دراسة تلك التحديات التي تواجه الحملة، كان لابد من عرض المتطلبات الواجب توافرها في العناصر السابقة مع معرفة التحديات التي قد تواجه القائمين على الحملة وكيفية التغلب عليها.

**أ- متطلبات تعبئة الموارد من منظور المؤسسات:** من أجل أن تسهم المؤسسات المجتمعية مع المدرسة في تعبئة الموارد المحلية، يوجد عدد من المتطلبات يجب توافرها وهي:

- وجود مؤسسات مؤثرة وفعالة في المجتمع.
  - وجود مؤسسات متنوعة الأنشطة.
  - وجود مؤسسات تؤمن بفائدة العمل التطوعي والمشاركة.
  - وجود مؤسسات لديها خبرات فنية يمكن الاستفادة منها.
- ولكن على الجانب الآخر قد توجد بعض التحديات التي تعيق تفعيل تلك المؤسسات للمشاركة الفعالة في عملية تعبئة الموارد، منها:

- ١- أن هذه المؤسسات تعمل بشكل روتيني.
- ٢- عدم تفهم مديري بعض المؤسسات لرؤية ورسالة المدرسة.
- ٣- ضعف الثقة بين المؤسسة والمدرسة.
- ٤- فرض بعض المؤسسات شروط عند تقديم الخدمة.

ويوجد عدد من الاقتراحات للتغلب على المعوقات السابقة، منها:

- ١- الاتصال من جانب المدرسة لتوطيد العلاقات مع هذه المؤسسات.
  - ٢- عمل لقاء مفتوح مع مديري المؤسسات لتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها.
  - ٣- فتح أبواب المدرسة لخدمة المؤسسات وتبادل الخدمات.
  - ٤- التفاوض مع المؤسسات لتيسير تقديم الخدمة.
  - ٥- إشراك مسنولي المؤسسات الحيوية في مجلس الأمناء.
- ب- متطلبات تعبئة الموارد من منظور المجتمع:** وهي متطلبات يجب توافرها في

- الأفراد، حتى يساهموا بشكل جيد في تعبئة الموارد المجتمعية:
- ١- الإيمان بقيمة العمل التطوعي وتوافر الوقت لممارسته.
  - ٢- تاريخ سابق في عملية جمع التبرعات.
  - ٣- الوعي بمشاكل المجتمع.
  - ٤- صفة حب الخير، والبذل، والعطاء.
  - ٥- الانتماء لمجتمعهم.
  - ٦- الشعور بالرضا عند العطاء بما يؤدي لتحقيق ذاته.
- ومما يجدر ذكره أيضاً، أنه توجد بعض التحديات التي تعيق الأفراد للمشاركة الفعالة في عملية تعبئة الموارد، منها:

- ١- فقدان المصداقية والشفافية في العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- عدم وجود خدمة ملموسة بالمؤسسة التعليمية.
- ٣- غياب المسؤولية الاجتماعية لدى رجال الأعمال والقيادات.
- ٤- المعوقات الإدارية في قبول التبرعات.
- ٥- بعض الأفراد يربطون التبرع بالاتجاه السياسي.
- ٦- الثقافة الموروثة لدى الأفراد بأن التبرع للمؤسسات الدينية فقط.

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة من خلال مجموعة من الآليات، منها:

- ١- ضرورة قيام المدرسة بالإعلان عن رؤيتها، ورسالتها، وموقفها المالي.
- ٢- تنظيم زيارات ميدانية لأفراد المجتمع المحلي للمدرسة للوقوف على الوضع الحالي.
- ٣- تعظيم فرص المشاركة من خلال إشراك أفراد المجتمع في التخطيط بالمدرسة.
- ٤- التأكيد على أهمية دور رجال الدين لحث أفراد المجتمع للمشاركة ودعم العملية التعليمية.
- ٥- أهمية دور وسائل الإعلام للتوعية بأهمية العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية.
- ٦- تبسيط إجراءات التبرع ومراعاة الشفافية.

**ج. متطلبات تعبئة الموارد من منظور الإدارة المدرسية:** يوجد عدد من المتطلبات

يجب توافرها في الإدارة المدرسية، هي:

- توفر نظام محاسبي ذو شفافية يتيح لأي متبرع أن يطمئن علي تبرعه.
- وجود رؤية ورسالة للمدرسة لترشد مجلس الأمناء وإدارة المدرسة إلي أهمية تنمية الموارد ومسؤولية المجلس عنها.
- وجود لجنة مسئولة عن جمع وتنمية الموارد.
- وجود قاعدة بيانات عن أولياء الأمور (وظائفهم – إهتماماتهم).

- قدرة المدرسة علي تنفيذ حملات توعية لتنمية الموارد.
- وجود خريطة للعلاقات الخارجية تحتوي علي الجهات الحكومية وغير الحكومية التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة.
- أن تُنفذ المدرسة أنشطة متكاملة مثل اليوم المفتوح، وتدعو إليه القيادات الشعبية والعناصر المشاركة، وتكرم فيه العناصر الفعالة والمتطوعين.
- تبسيط إجراءات قبول التبرعات وإبداعها بطريقة سليمة.
- وجود مجلس أمناء نشيط وفعال.

### تحديات تعبئة الموارد من منظور الإدارة المدرسية:

- ١- السمعة غير الجيدة لإدارة المدرسة.
- ٢- قاعدة بيانات غير مكتملة عن المجتمع، وأولياء الأمور، والمؤسسات.
- ٣- سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع الخارجي.
- ٤- الإجراءات الإدارية المعقدة.
- ٥- قلة اقتناع الإدارة بحملة التوعية.
- ٦- وجود رؤية ورسالة غير واضحة.
- ٧- نقص الإيمان بالتغيير، والديكتاتورية في اتخاذ القرار.
- ٨- قيام إدارة المدرسة بوضع خطة تعبئة غير فعالة وعدم صياغتها بشكل علمي.

### وسائل التغلب عليها:

- ١- إنشاء قاعدة بيانات شاملة وكافية.
  - ٢- تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق إعداد لائحة داخلية للمدرسة.
  - ٣- إعداد دورات تدريبية لإدارة المدرسة لتوعيتها بأهمية تعبئة الموارد وإعداد خطة لها وديمقراطية اتخاذ القرار. (عن طريق وحدة التدريب بالمدرسة)
- د. متطلبات تعبئة الموارد من منظور مجلس الأمناء:** يوجد عدد من المتطلبات يجب

توافرها في مجلس الأمناء، هي:

- ١- مجلس أمناء منتخب منبثق عن جمعية عمومية صحيحة.
- ٢- مجلس أمناء مؤمن بالعمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.
- ٣- يتفهم لأدواره واختصاصاته.
- ٤- مُلم بالقرارات الوزارية المنظمة للمجلس.
- ٥- مجلس أمناء فعال ذو سمعة طيبة ويؤثر في المجتمع.
- ٦- يمثل كافة التخصصات المطلوبة للنهوض بالمدرسة.
- ٧- يشارك في تحديد الاحتياجات ووضع الخطة.
- ٨- لديه خبرات وقدرات مختلفة.



## تحديات تعبئة الموارد من منظور مجلس الأمناء:

من خلال ما سبق عرضه، سنتناول الصعوبات التي تواجه حملة تعبئة الموارد من ناحية مجلس الأمناء، وهي:

- ١- صعوبة إقناع إدارة المدرسة بدور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد.
- ٢- وجود أعضاء سلبين داخل المجلس.
- ٣- عدم وجود قاعدة بيانات متاحة حول الموارد المتاحة بالمجتمع.
- ٤- ضعف مهارة الاتصال لدى أعضاء مجلس الأمناء.
- ٥- القصور في الموارد المدرسية المطلوبة لتفعيل دور مجلس الأمناء.
- ٦- قصور في التمثيل النسائي داخل المجلس.
- ٧- القصور في تفهم هيئة التدريس لأهمية مجلس الأمناء

### وسائل التغلب على التحديات المتعلقة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين:

- ١- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح أهمية دور مجلس الأمناء في تعبئة الموارد وعرض قصص النجاح.
- ٢- ندوات وإجتماعات لهيئة التدريس للتوعية بأهمية المجلس.
- ٣- حملة ندوات توعية للعمل التطوعي.

## خلاصة الفصل

مما سبق، نجد أنه من خلال عرضنا للمتطلبات والتحديات التي تواجه حملات تعبئة الموارد المجتمعية التي يتم بمقتضاها تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لأهداف التعليم، فمن الضروري الاعتماد على التخطيط باعتباره أسلوباً علمياً تستطيع به المؤسسة التعليمية الكشف عن موقفها الحاضر وتحديد احتياجاتها، وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانيات مادية وبشرية بما يحقق الارتفاع المستمر بالعملية التعليمية.

كما أنه على القائمين على التخطيط لحملات تعبئة الموارد، دراسة المعوقات التي قد تواجههم أثناء عملية التنفيذ، ووضع البدائل، مع الاهتمام بالتدريب المستمر لضمان جذب الموارد المحلية إلى المؤسسة التعليمية وأيضاً محاولة تذليل كل الصعوبات الإدارية التي قد تعوق عمليات التبرع والمشاركة من قبل المجتمع. وعلى القائمين مراعاة الاعتماد على الإقناع والبعد عن الضغط لإحداث التغيير المقصود الذي يعتمد على الجهود الذاتية. كما أنه يجب أن تكون الإدارة المدرسية ذات فكر متجدد ومتفهم لطبيعة المرحلة القادمة القائمة على الشراكة مع المجتمع في أدائها لمهامها مع ضرورة تعاونها الكامل مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

وحتى تؤتي حملة تعبئة الموارد ثمارها، لابد من الدراسة الجيدة لفئات المجتمع الذي سوف يتم من خلاله تنفيذ الحملة مع وضع آليات لتحفيز الأطراف المعنية والعناصر المؤثرة بالمجتمع. وهذا ما سوف نتناوله بالتوضيح خلال الفصول التالية.

## الفصل الثالث

### تحليل الأطراف المعنية لدراسة

### فرص التمويل

## الفصل الثالث

### تحليل الأطراف المعنية لدراسة فرص التمويل

#### مقدمة الفصل:

إن طبيعة أي نشاط يُقدّم من الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة تجعله يتعامل مع عدد من الأفراد، أو الجماعات، أو كليهما معاً بدأ من التلاميذ ومروراً بمجلس الأمناء. وكان لزاماً عليه أن يتعرف على طبيعة المجتمع المحلي الذي يخدم المدرسة من خلال تصنيف الأطراف المختلفة التي ستساهم في تمويل حملة تعبئة الموارد والتعرف على كيفية تحفيزهم وربطهم بالمدرسة

#### تحليل الأطراف المعنية لدراسة فرص التمويل:

تُمثّل عملية تحليل الأطراف أحد الخطوط الأساسية لدراسة المجتمع وتحديد موارد المحتملة تعبئتها . وكما سبق الإشارة إليه، فإن موارد المجتمع تكون عينية / بشرية / مادية. ومن ثم، فإنه يجب على الأخصائي "أمين سر المجلس" أن يبحث بشكل جدي عن تلك الأطراف التي تتحكم في تلك الموارد من أجل دراسة كيفية تحفيزهم للمساهمة في الأنشطة المدرسية أو حتى توليد الرغبة لديهم لتحفيز الآخرين.

وتمر عملية تحليل الأطراف المعنية بعدد من الخطوات، كالآتي:

#### أولاً: تصنيف فئات المجتمع

١. التصنيف وفقاً للمكانة: ويقع هذا التصنيف ضمن المحاولات التقليدية في تصنيف فئات المجتمع وفقاً لمكانة كل فئة، مثال: قائد رسمي (شيخ القرية - إلخ) - قائد غير رسمي (شعبي) - ملاك أراضي - فقراء - أغنياء - فلاحون معدمون - تجار - إلخ. وتساعد هذه التصنيفات في وصف الهيكل الهرمي للدرجات الاجتماعية الموجودة في مجتمع ما (درجات السلم الاجتماعي)، مما يساعد على فهم حركة العلاقات بين الفئات المختلفة داخل هذا المجتمع. ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها غير ملائمة في تحديد العلاقات الوظيفية (العملية) بين ممارسي التنمية وبين الأفراد الموجودين بالمجتمع. وسيتبين ذلك من شرحنا للتصنيف الآخر، حيث أنه يساعد أكثر في محاولة فهم العلاقات بالمجتمع المحلي، وبالتالي إرسائها والمحافظة عليها.

#### ٢. تصنيف الفئات وفقاً للعلاقات: وهي العلاقة بين من يمارس التنمية والمجتمع

١. مكسب الشرعية

٢. الجماعات المستهدفة

٣. الشريك

٤. المؤيد

٥. المعارض

٦. الزميل

٧. الشخص المورد

٨. المنظم

وفيما يأتي، سنحاول وضع بعض التوضيحات لكل من الفئات السابقة:

١. **مُكسب الشرعية:** فالذين يحاولون السعي لتغيير وضع / أوضاع قائمة في المجتمع إلى الأفضل، أو يحاولون التأثير بشكل إيجابي في حياة الناس، لا بد أن يتوفر لهم نوع من الشرعية وهم يمارسون عملهم في هذه المجتمعات المحلية. وتتخذ الشرعية ثلاثة أشكال رئيسية:

أ. الموافقة القانونية التي تمنحها جهة شرعية (رسمية)، وعادة ما تكون سلطة حكومية من نوع أو آخر.

ب. الرعاية غير الرسمية من جانب بعض الأفراد، أو الجماعات، أو الهيئات التي تحظى باحترام

المجتمع المحلي: العمدة - أحد الأعيان - أحد رجال الدين - جمعية تنمية المجتمع - الخ

ج. الإعلان، والترويج لما يقوم به ممارسو التنمية من أعمال لصالح المجتمع من خلال بعض الأشخاص، أو الهيئات ذات النفوذ الواضح الذي لا يستطيع المجتمع المحلي أن ينكره: مثل جمعية تنمية المجتمع - الخ

٢. **الجماعات المستهدفة:** وغالباً ما توصف هذه الفئات بمصطلحات جماعية، مثل: " الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة"، أو "الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة"، أو "النساء"، أو "المسنين"، أو "صغار الفلاحين"، أو "الجماعات الأكثر احتياجاً"، أو "الفئات المحرومة"، أو "الفئات التي يصعب الوصول إليها"، أو "الأطفال الأميين من ٩: ١٣ سنة"، أو "محدودي الدخل"، الخ. إلا أنه في نهاية الأمر، يطلق عليها جميعها الجماعات المستهدفة.

٣. **الشريك:** إذا كان ممارس التنمية أو المؤسسة التي يتبعها رسمية كانت أم غير رسمية، وإذا كان يريد استمرار عمله بفعالية وتأثير، وضمان استمراريته في المجتمع المحلي، فعليه اختيار شركاء محليين للعمل، والتعلم معهم ومنهم. والشريك الفعّال هو ذلك الشخص المقبول من المجتمع. ومن الممكن أن يكون فرداً أو مؤسسة محلية تحظى بثقة واحترام المجتمع المحلي. والمشاركة الحقيقية، هي التي تقوم على المعرفة والتواصل بين الممارس والشريك. وتكون الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكذلك طرق العمل، وكذلك الإنصات الجيد لما يقوله الشركاء من واقع خبراتهم العميقة مع المجتمع المحلي كأعضاء فاعلين فيه، مع تنمية قدرة الشريك أيضاً على الإصغاء لأي أفكار جديدة على المجتمع من شأنها المساهمة في تحسين أحوال الناس إلى الأفضل.

٤. **المؤيد:** وهو الشخص أو الأشخاص الذين يتفقون مع ممارس التنمية والهيئة التنموية في أغلب الأحوال حول الأفكار أو الأعمال المطروحة التي تُنقذ في المجتمع المحلي. فهم أشخاص يهتمهم بالدرجة الأولى مصلحة الناس ورخاء المجتمع، بصرف النظر عما يحققه لهم ذلك من نجاحات شخصية من عدمه.

وعادة ما تكون علاقة ممارس التنمية بهؤلاء الناس أوثق من علاقته بأعضاء المجتمع المحلي الآخرين. ومع ذلك، يجب الحذر خصوصاً أنه قد يحدث أحياناً أن المؤيد يعطي نفسه الحق في التحدث باسم المجتمع. وربما يؤدي ذلك إلى ضعف علاقتنا مع باقي أفراد المجتمع، وبالتالي ضعف قدرتنا في اختيار الاحتياجات التي تمثل أولوية بالنسبة للناس أو ضعف تضامن الأهالي معنا فيما نقوم به من مشروعات من أجلهم. وعلى ممارس التنمية أن يتذكر دائماً أن الهدف ليس كسب مزيد من المؤيدين لما يفعله، وأن عملية التنمية هدفها الجمع بين مختلف فئات الناس في المجتمع المحلي من: شركاء، وزملاء، ومصادر شرعية، وجماعات مستهدفة، ومؤيدين، ومعارضين، وتحقيق الإحساس المشترك وإثارة الدافعية المشتركة نحو تحقيق الأهداف من أجل أن يكون حال الناس أفضل.

٥. **المُعارض:** عملية التنمية، هي في الأساس عملية تغيير في الاتجاهات، والمهارات، والمعارف. ومن الطبيعي أن كل تغيير يكون له مؤيدون وكذلك معارضون. لذلك لا بد أن يتوقع ممارس التنمية المعارضة. وقد يكون المعارضون مهنيين آخرين (مثلاً الداية (القابلة) أو الطبيب صاحب العيادة عند عمل مشروع صحي، الخ...)، أو شخصيات تخاف على مكانتها من التغيير، أو أفراد عاديين يهز التغيير اتجاهاتهم أو عاداتهم، ... الخ. وقد يكون الدافع وراء معارضتهم القلق الطبيعي المشروع حول طبيعة التغيير الذي ننشده واتجاهاته وتوقيته، أو احتمال الإحساس بالعزلة وفقدان النفوذ نتيجة التغيير. وتفيد المعارضة في بيان وإيضاح وجهات النظر الأخرى حول الموضوعات والمشروعات المطروحة. وهذا في حد ذاته يُعني العمل، كما أنه يفيد في إظهار البدائل الأخرى الممكنة للعمل. وأفضل الطرق للتعامل مع المعارضة، هو توقع حدوثها مسبقاً، وإيجاد السبل للاستفادة من إيجابياتها التي سبق وأن تحدثنا عنها.

٦. **الزميل:** الزملاء هم الأشخاص، أو الهيئات المعنية، أو الممارسين للعمل في مجالات تشبه مجالات عمل الممارس كالصحة، أو التعليم، أو الزراعة، أو المجالات الاجتماعية الأخرى. وإعتبار هؤلاء الأفراد والهيئات زملاء مهنة منذ بداية العمل، هو أفضل الطرق للتعامل معهم، لأن ذلك الإعتبار يضعهم في موقف يسمح لهم بتقديم معلومات وأفكار قيّمة، كما يفيدوننا باتصالاتهم وخبراتهم السابقة في ذات مجالات عملنا. ويمثل هؤلاء الزملاء شركاء محتملين في المستقبل إذا أحسنّا من فرص استثمار إمكاناتهم. أما إذا تجاهلناهم أو لم نعاملهم بالاهتمام اللازم، فإنهم قد يتحولون إلى معارضين حقيقيين.

٧. **المورد المتخصص:** وهو الشخص الذي يمكن أن يقدم للممارس معلومات متخصصة، ويستطيع أن يساهم في بحث المشكلات، وتدبير التمويل، وتعبئة الدعم اللازم لبعض الأعمال أو الأنشطة. ومن الحكمة أن يسعى ممارس التنمية إلى الاتصال مع هؤلاء الأشخاص وتقوية العلاقات معهم قبل ظهور الحاجة الفعلية إلى خدماتهم.

٨. **المنظم:** وهو الشخص / الأشخاص المسؤولين بحكم وظيفتهم عن تنظيم شؤون المجتمع، كل في تخصصه. ومثال ذلك، فئة المسؤولين الحكوميين الذين يملكون سلطة القانون: طبيب الوحدة - ضابط الشرطة - المسئول عن سجل المواليد - العمدة - رئيس الوحدة المحلية - الإدارات التعليمية - الخ. ولا بد لممارس التنمية طلب العون من هؤلاء الأشخاص خصوصاً في تفسير بعض القوانين وتتبع بعض الإجراءات التي نحتاج إليها لإتمام أعمالنا، أو التفكير معنا في الآثار المترتبة على عملنا بالمجتمع المحلي سلباً أو إيجاباً وأخذ الاحتياطات اللازمة لتلافي السلب منها. وتساعد هذه التصنيفات في وصف الهيكل الهرمي للدرجات الاجتماعية الموجودة في مجتمع حملة تعبئة الموارد. مما يساعد على فهم حركة العلاقات بين الفئات المختلفة داخل هذا المجتمع.

كما يمكن للأخصائي الاجتماعي أن يدرس المجتمع ويعد قاعدة بيانات باستخدام نماذج قواعد البيانات الآتية عن المجتمع المحلي:  
(أ) نموذج جهات حكومية

م	الهيئة	التليفون	العنوان	اسم المدير	الخدمات المقدّمة

(ب) المصانع ورجال الأعمال

م	الاسم	التليفون	العنوان	الخدمات المقدّمة

(ج) المنظمات الأهلية

م	الهيئة	التليفون	العنوان	اسم المدير	الخدمات المقدّمة

**ثانياً: دراسة العناصر المؤثرة في المجتمع**

وهي التي تمتلك الموارد المطلوبة. ويمكن استخدام النموذج التالي لإجراء تحليل للعناصر المؤثرة في المجتمع.

الأطراف	الموارد المتاحة لديها	أهمية الموارد للأنشطة المدرسية	إمكانية الموارد

ومن تحليل الجدول السابق، يمكن معرفة أكثر الأطراف أهمية للمدرسة. ومن ثم، يمكن وضع خطة للاتصال الجيد لتوثيق العلاقة مع تلك الأطراف من أجل جذبهم نحو الأنشطة المدرسية "المساهمة في الأنشطة المدرسية" وهو ما ينقلنا للخطوة التالية.

**ثالثاً: تحفيز الأطراف المعنية وتوثيق علاقتها بالمدرسة**

يوجد العديد من الأدوات التي تساعد في توثيق العلاقة مع الأطراف المعنية، منها:

- 1- دعوتهم لحضور الأنشطة المدرسية.
- 2- تكريمهم في المناسبات الخاصة.
- 3- تسجيل أسماءهم في لوحات الشرف.
- 4- مخاطبة العاطفة ليجدوا أهمية المشاركة في دعم المدرسة.
- 5- استخدام أفراد نوى تأثير لجذبهم نحو المدرسة.

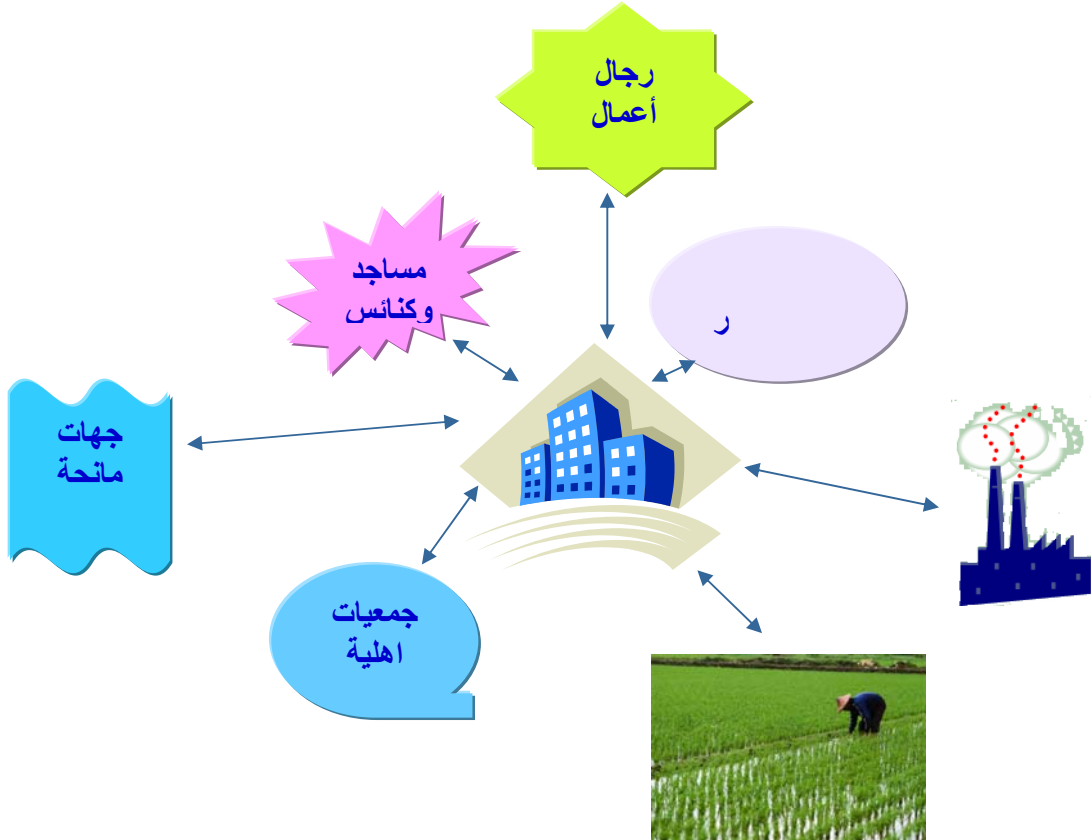
#### رابعاً: آليات ربط الأطراف المعنية بالمدرسة

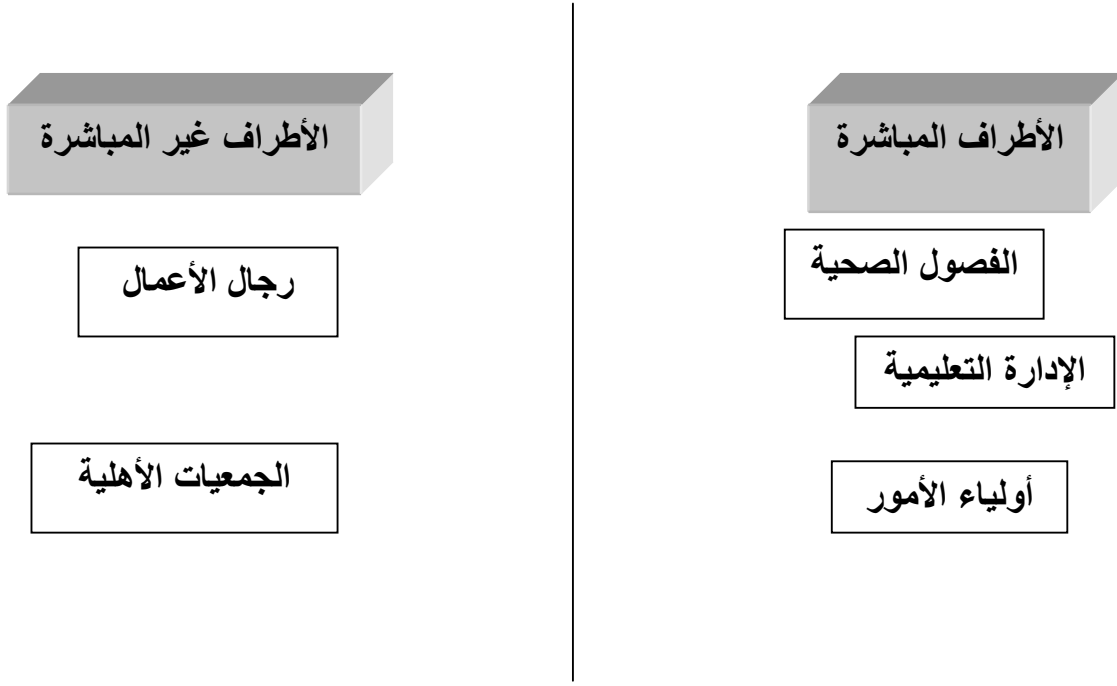
ليس فقط عملية التكريم والمشاركة في الأنشطة الاحتفالية للمدرسة هي الهدف الأساسي للعمل مع الأطراف المختلفة "الممولين المحتملين"، ولكن يجب أن يسعى الأخصائي أمين السر نحو تأسيس العلاقة بين تلك الأطراف والمدرسة بحيث لا تكون عملية المساهمة المادية فقط لمرة واحدة ولكن تصبح عملية مستمرة ومرغوب فيها من قِبل هؤلاء الأطراف. يوجد عدد من الآليات التي يُمكن أن توظف في هذا الشأن، منها:

- إشراك هؤلاء الأفراد في اللجان سواء العاملة أو المشرفة في المدرسة.
- أخذ رأيهم وإشراكهم في إعداد الخطة.
- إشراكهم في عمليات التقييم والمتابعة.

#### خامساً: خريطة الاطراف المعنية

### خريطة الأطراف المعنية





ونحن نرسم خريطة الأطراف المعنية، نريد أن نبحث عن تفاصيل العلاقة بين المدرسة وبين هذه الأطراف. لذلك يرجى ملاحظة ما يلي:

١. كل طرف - كما بالرسم - مختلف عن باقي الأطراف في:
  - كيانه (طبيعته)
  - علاقتي كمدرسة به (كيف أراه؟)
  - علاقته بي كمدرسة (كيف يرانا؟ : موردي خدمة - مهتمين به وبتطويره - إلخ، ولماذا؟)
٢. كل طرف - كما بالرسم أيضاً - تختلف درجة بُعده أو قُربه من المدرسة.



## تحليل الأدوار فى خريطة الأطراف المعنية

العقبات المتوقعة	الفرص المواتية	دورالجهة تجاه المدرسة	دور المدرسة تجاهها	الجهة (الطرف المعني)

### خلاصة الفصل

من خلال تحديد الأطراف المعنية لتمويل حملة تعبئة الموارد، نجد أنه من الضروري معرفة من هم الذين سوف يمولون الحملة، مع أهمية تحفيز هؤلاء الممولين وربطهم بالمدرسة حتى لا تكون العملية دفع مبالغ نقدية فحسب بل لابد من توثيق العلاقة مع هؤلاء الممولين بالشفافية من خلال إشراكهم في أخذ الرأي في تنفيذ أنشطة المدرسة، والمشاركة في عملية المتابعة والتقييم. وبعد التعرف على متطلبات حملة تعبئة الموارد ودراسة المجتمع الذي سوف تنطلق من خلال هذه الحملة، تكون الأمور مهيأة لوضع أهداف حملة تعبئة الموارد. ومن خلال تحديد الاحتياجات والأولويات ومن خلال الفصل التالي، سيتم التعرف على كيفية وضع أهداف حملة تعبئة الموارد.

## الفصل الرابع

### إستراتيجيات وطرق تعبئة الموارد

## الفصل الرابع استراتيجيات وطرق تعبئة الموارد

### مقدمة الفصل:

في حقيقة الأمر، إن الهدف الرئيسي من وراء عملية تدبير الموارد ليس فقط مجرد الحصول على التمويل اللازم، ولكنه يُعتبر فرصة حقيقية لأفراد المجتمع للمشاركة. مما يولد لديهم روح الانتماء. فالمؤسسة التعليمية ليست الوحيدة في المجتمع، بل توجد مؤسسات أخرى تنافسها في الحصول على التمويل اللازم لسد احتياجاتها، مع محدودية الموارد المتاحة بالمجتمع. لذا، يتطلب ذلك إدارة جيدة للموارد تساعد على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد. وفي ضوء ذلك، كان لابد من تناول إستراتيجيات وطرق تعبئة الموارد حتى يمكن اختيار الإستراتيجية التي تناسب المجتمع موضوع الحملة.

### استراتيجيات تعبئة وتدبير الموارد:

توجد ثلاث استراتيجيات تستخدمها الكيانات المؤسسية لتدبير التمويل الذاتي، وهي:

١- الجهود المستمرة.

٢- الحملات المكثفة.

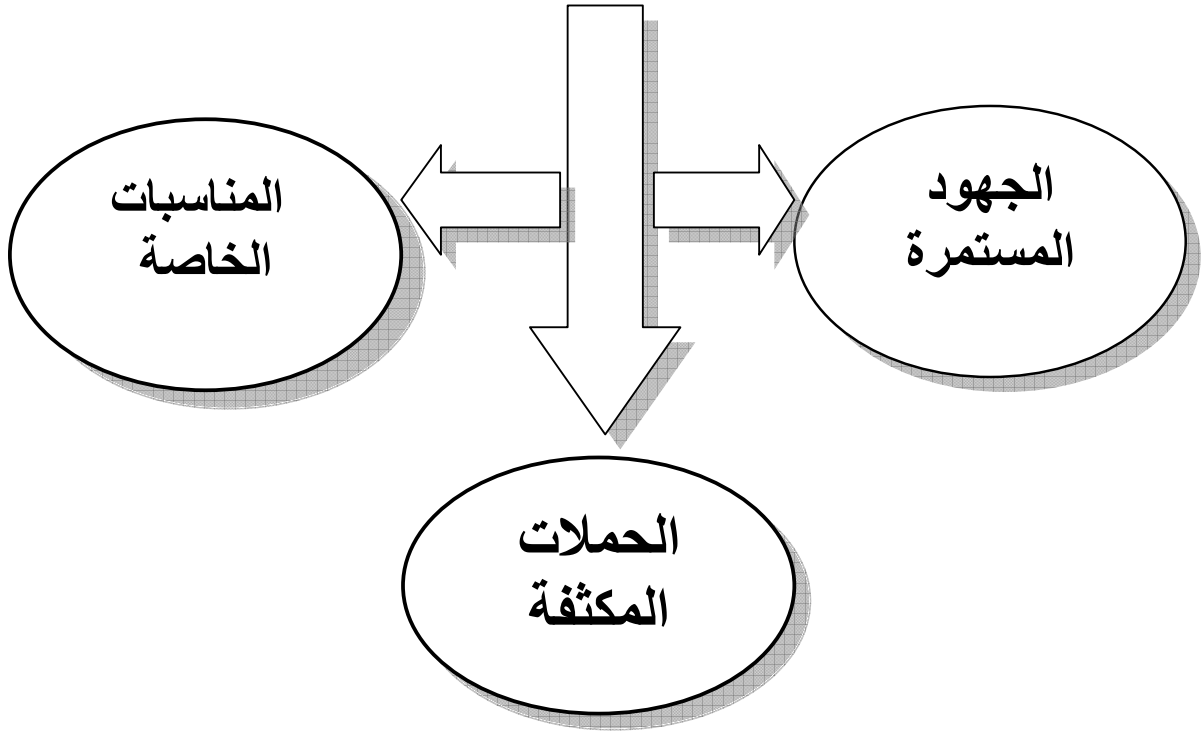
٣- المناسبات الخاصة.

وهنا تتم المفاضلة بين أنسب الاستراتيجيات حسب ظروف المجتمع وفترات الرواج فيه، ومعرفة أفضل الأوقات التي يكون المجتمع وأفراده في قمة العطاء، وكذلك الحالة الاقتصادية لأفراد المجتمع موضوع الحملة. ولذلك، فعلى القائمين بتصميم الحملة، دراسة أنسب الإستراتيجيات التي تتفق مع ظروف المجتمع.

١- **الجهود المستمرة:** هي تدبير التمويل بشكل مستمر. أي أن جهودها في التدبير تكون بشكل مستمر طوال العام من خلال لجان مالية أو هياكل تنظيمية لتدبير التمويل بشكل منتظم طوال السنة.

٢ - **الحملات المكثفة:** هي تدبير التمويل خلال فترة محددة من العام حيث توجد أوقات معينة من العام يكون الناس فيها أكثر استعداداً للمساهمة مثل بعض المناسبات الدينية مثل شهر رمضان، أو خلال عودة المواطنين من الخارج، أو في مواسم الحصاد والحصول على عائدات المحاصيل الزراعية خلال فترة معينة من العام.

٣- **المناسبات الخاصة:** تختار المدرسة مناسبة خاصة لتدبير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات التنموية، مثل: الأسواق الخيرية والمناسبات الدينية.

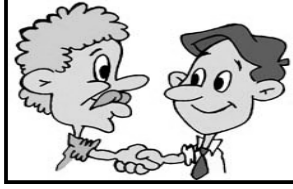


والنموذج التالي، يوضح مقارنة بين الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من خلال المجتمع والمدرسة والإمكانيات المتاحة، وتحديد الاستراتيجيات التي تعد الأنسب مع مجتمع تنفيذ الحملة.

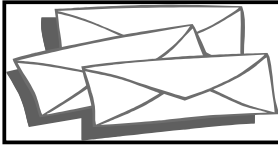
وجه المقارنة	الجهود المستمرة	الحملات المكثفة	المناسبات الخاصة
المجتمع		مناسبة لأن المجتمع يتميز بالتجارة وخاصة تجارة الإبل - موسم الشتاء - زراعة القصب.	مناسبة لطبيعة المجتمع والمناسبات الدينية المختلفة.
المدرسة	مناسبة للإعداد للجان، وتصميم الخطط، وتنظيم الاجتماعات	مناسبة لأنها تُنفذ في فترات زمنية محددة، ويمكن الاستعداد والتخطيط لها.	مناسبة لتعدد المناسبات (يوم المعوق - يوم اليتيم - الأعياد المختلفة).
الإمكانيات		مناسبة لأنها توفر الموارد المالية بنسبة عالية.	مناسبة لأنها توفر الموارد العينية أكثر من غيرها (جلود الأغنام - ملابس).

## الأساليب والطرق المستخدمة في تدبير الموارد:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتعبئة وتنمية المواد. ويتوقف ذلك على أنواع وحجم الموارد المطلوبة، والفئات المستهدفة في المجتمع، والأفراد القائمين على تدبير موارد المجلس. ومن هذه الأساليب المستخدمة، ما يلي:



١- **الاتصال الشخصي المباشر:** وهو يحدث وجهاً لوجه، وهو أكثر فاعلية مثل (زيارة رجال الأعمال والمؤسسات) لإقناعهم بالفكرة. ويجب مراعاة التهيئة والإعداد الجيد لهذه المقابلات، والاختيار الجيد لمن سيقوم بالمقابلة، مع دراسة الجهة التي سيطلب منها الخدمة



٢- **الخطابات الشخصية:** ويجب إعدادها بدقة لتجيب على جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المتبرع مثل (إرسال خطابات للجهات المانحة لإقامة المشروع).



٣- **الاتصالات التليفونية:** وهي تنقل رسالة المدرسة ببساطة ويسر وهي غير رسمية.

٤- **الدعوة للتبرع عن طريق الإعلان:** في مركز الشباب – الجمعيات- دور العبادة.

٥- **الدعوة للتبرع عن طريق الإعلام:** ويتطلب هذا رسائل ذكية للفت الانتباه (صحافة / أخبار / إعلام محلي مثل إذاعة جنوب الصعيد)

## أمثلة لمشروعات تعبئة وتنمية موارد المدرسة:

وفيما يلي، أمثلة لبعض المشروعات التي يمكن أن تُستخدم لتعبئة موارد المدرسة:

- تأجير الملاعب والقاعات
- تأجير واستغلال المقصف المدرسي.
- فصول تحفيظ القرآن الكريم.
- عوائد مشروع المدرسة كوحدة منتجة.
- نادي صيفي ورعاية الموهوبين.
- عمل قوافل طبية.
- شراء ماكينة تصوير ونشغيلها.
- عمل دورات تدريبية في حجرة الحاسب الآلي واستخدام الإنترنت.

- عمل صالات رياضية (جيم) تخدم العاملين بالمدرسة بنصف أجر للفرد من العاملين وبأجر كامل لأفراد المجتمع.
- الاتصال بكبار ملاك الأراضي الزراعية وحثهم على التبرع
- حصاد الخبز وتوزيعه في المدرسة بهدف جمع التبرعات من الراغبين.

عشاء الفقير	تأجير ملاعب المدرسة	التبرع بالمحاصيل الزراعية	قيمة/ حصة التبرعات من معونة الشتاء	جمع جلود الأغنام
تأجير المسرح للافراح	يانصيب - تمبولا	توصيل خدمة البريد الالكتروني فائق السرعة	عمل فصول تقوية	تأجير صالات ومعدات الألعاب الرياضية
حث أفراد المجتمع على التبرع	عملي دورات كمبيوتر	دعوة السيد المحافظ في العيد القومي للمحافظة	تأجير/ تشغيل مقصفت / بوفيه المدرسة	توزيع إيصالات التبرع
منفذ بيع لمنتجات الأمن الغذائي	عمل ليالي دينية	منفذ بيع لمنتجات المدرسة	تبرع الأغنياء	مشتل و بيع المنتجات
تلقي التبرعات العينية	عصارة قصب	الاتصال بالشركات الحكومية والخاصة	شراء ماكينة تصوير وتشغيلها	جمع التبرعات في المناسبات الدينية والأعياد المختلفة
نادي صيفي ورعاية الموهوبين	المرور على الفلاحين في مواسم الحصاد	عوائد مشروع المدرسة وحدة منتجة	مخاطبة أبناء القرية في الخارج	فصول تحفيظ قرآن
الاتصال بالأطباء المشهورين	تعاهد مع مكنتات ومعارض تجارية	الاتصال بالجهات الحكومية	حضانة لأبناء العاملين	تقسيم المساهمة المالية

- جمع جلود الأغنام: في عيد الأضحى.
- عشاء الفقراء: تباع تذاكر بقيمة مالية معينة (مثل ٢ جنيه للتذكرة) وتقدم بالجمعية أكالات مثل العدس المطبوخ، أو الفول المدمس والطعمية (بحيث لا تزيد قيمة الوجبة عن ٥٠ قرشاً مثلاً)، ويجتمع مشترو التذاكر لتناول وجبة الفقير سنوياً بالمدرسة، ويُعتبر فرق ثمن التذاكر موارد مالية يتم جمعها.
- عمل كاريئات شرفية للأفراد: يتم عمل كاريئات شرفية بمبلغ معين (٣ جنيهات لكل كارييه مثلاً)، ويتم توثيق تلك الكاريئات لتكون بمثابة حافز لحامله لمزيد من التبرع (مثال ذلك كارييه يحمل لقب " راعي العملية التعليمية ").

- **عمل ليالي دينية:** (بتبرع من الشيخ) أو الحفلات لبعض المطربين الشعبيين (بتبرع من المطرب) أو مسرحيات (بتبرع من الممثلين)، وتجميع ثمن التذاكر المباعة لصالح المشروع.
- **توزيع إيصالات التبرع:** توزيع إيصالات التبرع على الهيئات التي تتعامل مع الجماهير، مثل شركات الأتوبيسات، السجل المدني، البريد، التليفونات، ... الخ .
- **حث أفراد المجتمع على التبرع:** وذلك عن طريق الميكروفون بالمنطقة، وإذاعة أسماء المتبرعين، وحجم تبرعاتهم بالميكروفون، وذلك يساعد على حث الأسر الغنية على التبرع بأكثر من الأسر الأخرى.
- **الاتصال بالشركات الحكومية والخاصة:** وذلك لحثهم على التبرع حيث أن تبرعاتهم تُخصم من الوعاء الضريبي لهم (مثل لهذه الشركات: شركة الزيت، والسكر، والبلاط، والكهرباء، وورش النجارة، والموبيليات، والطوب،... الخ).
- **تلقي التبرعات العينية:** ويختلف ذلك من مشروع إلى آخر، ففي حالة البناء يمكن تجميع طوب - أسمنت - رمل - زلط، كمساهمات عينية أو الاتصال بأصحاب الجرارات للتبرع بأجر يوم عمل للجرار كل أسبوع مثلاً، وكذلك يمكن تنظيم أفراد المجتمع في الحفر ... وهكذا.
- **جمع التبرعات في المناسبات الدينية والأعياد المختلفة:** مثل شهر رمضان - رأس السنة الهجرية - عيد الأضحى وعيد الفطر.
- **مخاطبة أبناء المنطقة :** الذين يعيشون في الدول العربية أو الأغنياء من أبناء المنطقة المقيمون خارجها، أو داخل الجمهورية وحثهم على التبرع .
- **المرور على التجار والعمال في مواسم الحصاد :** يقوم أعضاء اللجنة بالمرور على التجار والعمال للتبرع بالأموال في موسم الحصاد والعمل .

## خلاصة الفصل

تتعدد استراتيجيات تعبئة وتدبير الموارد المحلية حسب الظروف الخاصة بكل مجتمع، مع قيام العاملين في مجال تعبئة الموارد باختيار أنسب الإستراتيجيات الملائمة للحملة التي تنتوع بين الحملات المكثفة والجهود المستمرة والاحتفال بالمناسبات الخاصة.

كما تنتوع الأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتعبئة وتنمية الموارد. ويتوقف استخدام أي من تلك الأساليب حسب نوع وحجم الموارد المطلوبة ونوعية الفئات المستهدفة. ولن تُؤتي هذه الاستراتيجيات ثمارها إلا عن طريق أشخاص مدربين تدريباً جيداً في التخطيط ويكون مشهوداً لهم بالسمعة الطيبة وفعالين في المجتمع. وسوف يتضح ذلك في الأشخاص القائمين على حملة تعبئة الموارد.

الفصل الخامس  
تصميم حملة تعبئة الموارد

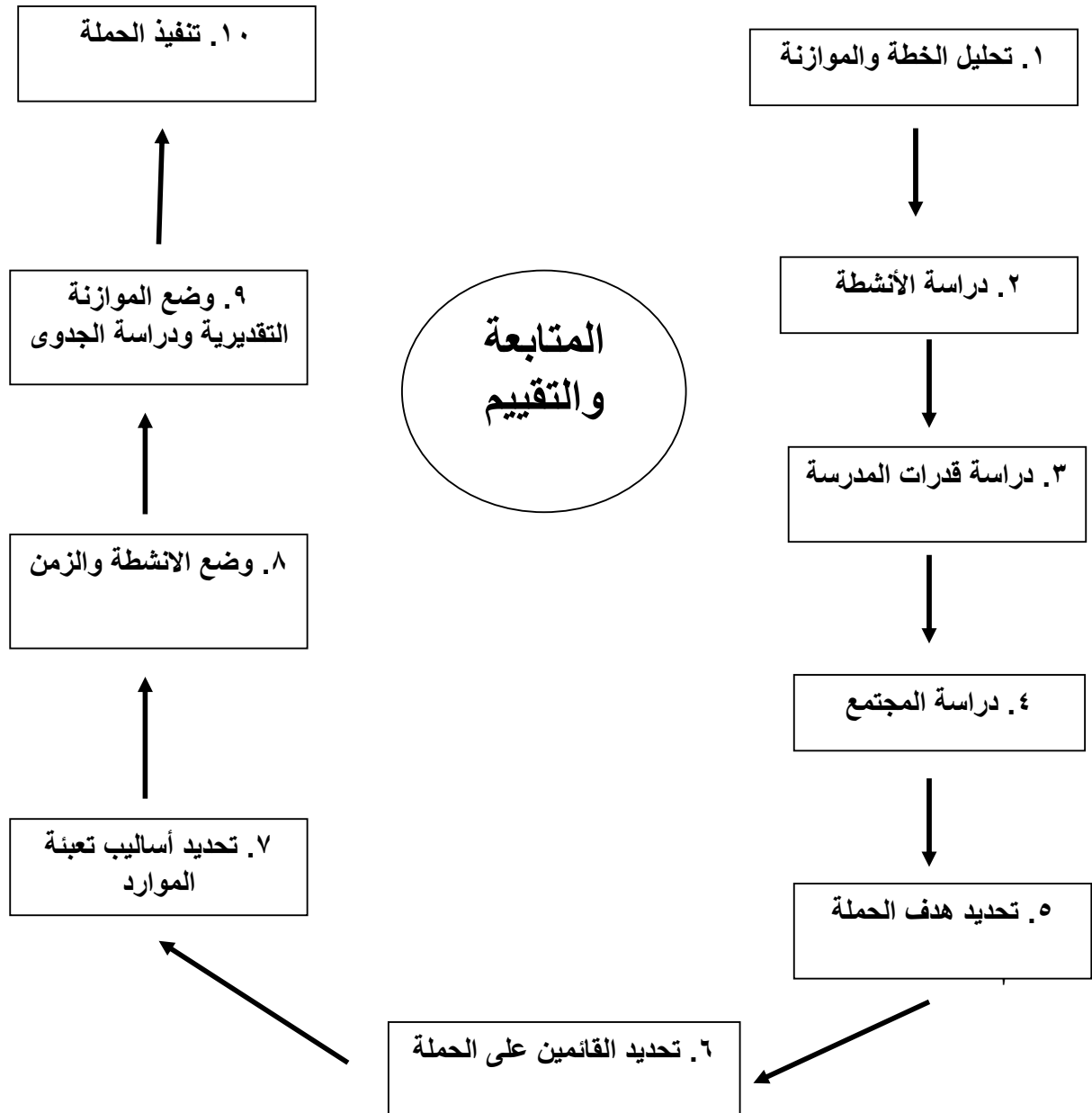


## الفصل الخامس تصميم حملة تعبئة الموارد

### مقدمة الفصل:

إن حملات تعبئة الموارد لا بد أن تنشأ نتيجة احتياج واضح ومحدد، وقد يكون التقصير في تلك الحملات مرده قفز القائمين على تنفيذ هذه الحملات إلى الحلول دون التآني في تحديد الاحتياجات الفعلية. لذا، فنجاح الحملة، يتوقف على التحديد الدقيق والصحيح لأهدافها مع دراسة كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي سوف يكون مسرحاً لتنفيذ الحملة، التي سوف تساعد في نجاح عملية تدبير الموارد التي تحتاجها المدرسة لتنفيذ برامجها.

### خطوات تصميم حملة تعبئة موارد المجتمع



## ١. تحليل الخطة والموازنة:

قبل البدء فى وضع وتحديد أهداف حملة تعبئة الموارد، لابد أن يتم تحليل خطة التحسين المدرسى وموازنتها لتحديد الأنشطة التى يمكن تنفيذها من خلال الامكانيات المتاحة للمدرسة وكذلك الأنشطة التى لن يتم تنفيذها الا من خلال مساهمات المجتمع المحلى.

### نموذج تحليل موازنة خطة التحسين المدرسى

المصدر				الاجمالى		تكلفة الوحدة		عدد الوحدات	الوحدة	البند
مجتمع		مدرسة								
جنيه	قرش	جنيه	قرش	جنيه	قرش	جنيه	قرش			
٢٠٠٠	-	-	-	٢٠٠٠	-	٢٠٠٠	-	١	جهاز كمبيوتر	شراء كمبيوتر
٢٠٠	-	٨٠	-	٢٨٠	-	٣٥	-	٨	شراء كراسى	تجهيز مكان لوحدة التدريب
٣٠٠	-	-	-	٣٠٠	-	١٥٠	-	٢	شراء منضدة	
٤٠٠	-	٥٠	-	٤٥٠	-	٤٥٠	-	١	شراء دولاب	
٥٠	-	١٠	-	٦٠	-	٣	-	٢٠	اقلام	
٣٠	-	--	-	٣٠	-	-	٣٠	١٠٠	ورق قلاب	
٢٩٨٠	--	١٤٠		اجمالى المبلغ						

ملحوظة : المبلغ ٢٩٨٠ جنيه هو المبلغ المطلوب لحملة التعبئة لموارده.

## ٢. دراسة الأنشطة التي تحتاج إلى تعبئة موارد:

تهدف دراسة الأنشطة إلى معرفة من هم المستفيدين، ونوع الاستفادة، والموارد المطلوبة لتنفيذها. وهذا يوفر بيانات عن كمية ونوع الموارد المطلوب الحصول عليها سواء من داخل المجتمع أو خارجه. وفيما يلي نموذج توضيحي لتحديد الاحتياجات:

البند	أنواع الموارد	مالي	بشرى	عيني
بناء الجانب الغربي من سور المدرسة	٤٢٠٠ جنيه	٢٠ عامل	إسمنت / طوب / زلط	
إنشاء مظلة للطلاب	٨١ جنيه	٨ عمال	مواسير / خشب / زوايا حديد	
حفل لدعم موارد المدرسة	٣٠٠ جنيه	٢ عامل	سماعات / كراسيات / مسرح	
الإجمالي	٤٥٨١ جنيه	٣٠ عامل		

## ٣. دراسة المؤسسة القائمة على تعبئة الموارد "المدرسة"، وتهدف إلى:

- مدى معرفة المجتمع بالمدرسة وأنشطتها.
  - خبرات المؤسسة في مجال تجميع الموارد ونقاط القوة والضعف.
  - من هم المتبرعون السابقين للمدرسة.
  - مدى الثقة المتبادلة بين المجتمع والمدرسة.
- ومنها نصل إلى معرفة نقاط القوة في نظام وطريقة عمل المدرسة التي سوف تستخدمها لإقناع الناس والممول بالمشاركة، وأيضاً ما هي أوجه القصور التي يجب الاستعداد للرد على استفساراتهم.

#### ٤. دراسة المجتمع:

وتهدف دراسة المجتمع إلى معرفة ما يلي:  
 الحالة الاقتصادية: " الأسر الغنية، والأسر الفقيرة، ومصادر الدخل ".  
 المستوى التعليمي: " عدد المتعلمين، وعدد الحاصلين على شهادات عليا ".  
 الحالة الاجتماعية: " العادات والتقاليد، والمعتقدات، والمشاكل الاجتماعية بين الأهالي ".  
 الحالة السياسية: " القيادات الطبيعية والرسمية وصناع القرار ".  
 ومن هنا نستخلص كم الموارد التي يمكن الحصول عليها من المجتمع، وكيفية الحصول عليها مع تحديد مصادر التمويل ومعرفة اتجاهاتهم. ويمكن تحليل هذه المصادر وتحديد الأولوية في اتخاذ القرار كما هو موضح بالنموذج التالي:

القرار	الأولوية	فرص التمويل	المصادر المحتملة	الموارد المطلوبة
	١	٦٠%	١- صاحب شركة الاعتماد للمقاولات	عدد ٥ طن أسمنت عدد ٤ نقلة رمل ٥٠٠٠ طوبة ١ طن حديد
	٣	٢٠%	٢- الإدارة الهندسية بمجلس المدينة	
	٢	٤٠%	٣- شركة النصر للمقاولات	
	١	٧٠%	١- أولياء أمور الطلاب أصحاب الحرف	عمال: عدد ٣٠ عامل وفني
	٢	٥٠%	٢- صاحب شركة المقاولات	
	٣	٤٠%	٣- مجلس المدينة	
	١	٨٠%	١- مصنع الخشب الحبيبي بكوم امبو	عدد ١٠ لوح خشب حبيبي
	٢	٦٠%	٢- صاحب مغلق السلام للأخشاب	
	٣	٤٠%	٣- شركة محسن للأخشاب	

القرار	الأولوية	فرص التمويل	المصادر المحتملة	الموارد المطلوبة
	٣	%٥٠	١- مؤسسة التقوى للحديد	عدد ١٠ مواسير عدد ٥ زوايا حديد
	٢	%٦٠	٢- مشروعات الري بكم امبو	
	١	%٧٥	٣- شركة مينا للحديد	
	١	%٦٠	١- صاحب مطبعة الحرمين	عدد ٥٠٠ تذكرة
	٢	%٤٥	٢- مكتب ميدو للطباعة	
	٣	%٢٥	٣- مكتب الأمانة للطباعة والنشر	
	١	%٧٠	١- الحاج/ حسين للفراشة	سماعات - كراسي مسرح - إضاءة
	٣	%٢٥	٢- مؤسسة الإخلاص للفراشة	
	٢	%٤٠	٣- فراشة احمد طه	
	١	%٧٠	١- محلات كمالى للمشروبات	عدد ٤٠٠ زجاجة مياه غازية
	٣	%٤٠	٢- بقالة حسن بشير	
	٢	%٥٠	٣- وكالة أبو الوفا للمشروبات	

#### ٥. تحديد هدف الحملة:

وكل حملة تعبئة موارد لا بد أن يكون لها أهداف محددة ينبغي تحقيقها. وتساعد الصياغة الجيدة للهدف على تحديد الزمن اللازم للحصول على الموارد. ويفضل أن يكون الهدف واضح ومحدد. و يتم تصنيف أهداف الحملة الى:

- هدف عام للحملة.
- أهداف مرحلية.

## أمثلة توضيحية لأهداف الحملة:

١- مثال لصياغة هدف عام للحملة:

"بعد انتهاء حملة تدبير الموارد في شهر (\_\_\_) عام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨، سيتم جمع موارد نقدية وحشد موارد عينية وبشرية بما يوازي (٧٠٠٠) جنيه مصري لازمة لتنفيذ مشروع انشاء قاعة الاجتماعات بمدرسة \_\_\_\_\_".

٢- مثال لصياغة الأهداف المرحلية للحملة:

- بنهاية النصف الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، يكون لدى المدرسة (\_\_\_) موارد بما يوازي ٣٠٠٠ جنيه مصري.
- بنهاية النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، يكون لدى المدرسة (\_\_\_) موارد بما يوازي ٤٠٠٠ جنيه مصري.

### ٦. تحديد الأشخاص القانمين على الحملة:

يراعى عند اختيار أفراد للقيام بالحملة، أن يكونوا (ذوى سمعة حسنة، ولديهم مهارة الإقناع، ولديهم الوقت الكافي، ولديهم خبرة في عملية جمع التبرعات، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن يكون لديهم الدافع التطوعي) لأن ذلك سوف يخلق الثقة بينهم وبين الأفراد المراد الحصول على الموارد منهم، ويجب أن تتوفر فيهم المهارات اللازمة.

### ٧. دراسة وتحديد الأساليب المختلفة لتدبير الموارد الذاتية:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تُستخدم (تم شرحها في الفصل السابق).

### ٨. وضع أنشطة الحملة:

تعتبر صياغة الأنشطة اللازمة لتنفيذ حملة تدبير الموارد الذاتية للمدرسة من أهم الخطوات التي يحتاج فيها مجلس الأمناء إلي التروي والإعداد بشكل جيد. فهذه الخطوة هي ترجمة حرفية لأهداف الحملة. لذا، وجب العودة لأهداف الحملة وفهمها جيداً، قبل البدء في صياغة خطوات الأنشطة. وهي أيضاً خطوة ترتبط بما يليها، فهي تحتاج إلي مشاركة أفراد المجتمع في إعدادها. وفي هذه الخطوة يتم صياغة كل الأنشطة اللازمة لحملة تدبير التمويل الذاتي للجمعية، خاصة النشاط المستمر كما يتم تحديد عدد المستفيدين في كل نشاط.

**النشاط هو:** فعل معين أو مجموعة من الأفعال والمدخلات يتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائي. ويوجد عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها لوضع الأنشطة، وهى:

- تحديد الأنشطة المطلوبة.
- صياغة الأنشطة بأسلوب علمي.
- ترتيب الأنشطة حسب أولويتها ترتيباً منطقياً.
- تحديد الأنشطة التي يمكن تنفيذها في نفس الوقت.
- تحديد الإطار الزمني لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط ومن سوف يتابعهم.
- تحديد متطلبات إنجاز هذه الأنشطة (أدوات – تسهيلات – خدمات).
- تحديد الموازنة اللازمة لإنجاز الأنشطة.
- تحديد مكان تنفيذ النشاط.

ويوجد عدد من الأنشطة التي تتضمنها خطة تعبئة الموارد المجتمعية، منها تشكيل فريق العمل، وتدريبهم، وعمل دراسة للمجتمع، وأيضا اختيار أنسب الطرق ملائمة لتعبئة الموارد بما يناسب مع طبيعة وثقافة المجتمع.

ويتم استكمال نموذج الخطة التنفيذية لحملة تعبئة الموارد كالتالي:

أهداف الحملة	الاستراتيجيات	الطرق	الأنشطة	الزمن		المكان	المسئول	مسئول المتابعة	التكلفة
				من	الى				

#### ٩. تحديد موازنة الحملة ودراسة جدواها:

من جدول الأنشطة، يمكننا الآن تحديد بنود الصرف على الحملة، (ضع التقدير المناسب ثم أضف ١٠% على إجمالي الميزانية لتقابل بها أي تغيرات في الأسعار التي تم إدراجها في الموازنة).

مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال - كراسي للحفلات - تأجير مكان - طباعة ورق.

\* حدد بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة)

مثال ذلك: تبرع بقطعة أرض - تبرع عمالة - وقت - مال.

يتم تقييم مدى نجاح الحملة بمقدار ما استطاعت أن تعبئ وتجمع من موارد مالية أو عينية. وبكل الإشكال، لن يكون من الواقعي أن تكون مصروفات الإعداد والتنفيذ للحملة أكبر من حجم الأموال والإيرادات المتوقعة من الحملة.

#### جدول الموازنة التقديرية لحملة تدبير الموارد من المجتمع:

البند	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة		الإجمالي		المصدر	
			قرش	جنيه	قرش	جنيه	مجتمع	
							قرش	جنيه

• حدد بنود الصرف على الحملة (ضع أعلى تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: تأجير عربات للانتقال - كراسي للحفلات - تأجير مكان - طباعة ورق.

• حدد بنود الإيرادات من الحملة (ضع أقل تقدير بدون مغالاة). مثال ذلك: التبرع بقطعة أرض - تبرع عمالة - وقت - مال.

• قارن بين التكلفة المحتملة والإيرادات المحتملة، وقرر ما إذا كانت الحملة مجدية أم لا. بعد أن يتم تحديد التكلفة الأولية لحملة تعبئة الموارد المجتمعية، يقوم مسئول الحملة بدراسة العائد المتوقع بعد تنفيذ الحملة مقدراً بشكل نقدي حيث أن ذلك سوف يساعده بشكل أولى على اتخاذ القرار واما إذا كانت الحملة المخطط لها جديده أم لا. إذا اتضح أن المصروفات المقدمة هي أعلى، أو مساوية، أو مقاربة بشكل غير اقتصادي للعائد المتوقع، فإنه من الكياسة لرئيس الحملة أن يتخذ قراراً بإيقاف نشاط الحملة أو تغيير استراتيجيات التنفيذ من أجل أن يقلل التكلفة مما يزيد العائد.

والمثال التالي يوضح كيفية دراسة التكلفة والعائد لأحد حملات تعبئة الموارد الذاتية :

## الفوائد المتوقعة

البند	التكلفة

## التكاليف المتوقعة

البند	التكلفة
بدلات انتقال	١٠٠٠
إنشاء سرادق	١٥٠٠
تأجير مسرح	٦٠٠
الإجمالي	٣١٠٠

من خلال النموذج الموضح للتكاليف والفوائد المتوقعة من الحملة، ما قرارك في تنفيذ الحملة؟ إذا كان العائد المتوقع من الحملة يصل إلى ٧٠%، يمكن تنفيذ هذه الحملة. أما إذا زادت التكاليف المتوقعة عن نسبة ٣٠%، يعاد النظر في تكاليف الحملة وتقليل النفقات بقدر المستطاع.

### ١٠ . تنفيذ الحملة:

قبل البدء في تنفيذ الحملة لابد من الحصول على التصاريح الرسمية والقانونية اللازمة لتنفيذ بعض أنشطة حملة تدبير التمويل الذاتي للمدرسة. وقد يتسبب عدم معرفة الإجراءات اللازمة للتعامل مع تنفيذ حملة تعبئة الموارد ومع الأموال التي يتم تعبئتها إلى تعقيدات، وأمور يمكن للمجلس أن يتجنبها حتى لا تقع المدرسة عرضة إلي المسائلة. ثم يتم تنفيذ الحملة حسب الخطة الموضوعة بقدر الإمكان وفي حالة التعديل يجب إخطار جميع القائمين على الحملة.

### خلاصة الفصل

حملة تعبئة الموارد لابد لها من تضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية بالشراكة مع المجتمع المحلي من أجل زيادة موارد المدرسة بالقدر الذي به تفي هذه الموارد بالاحتياجات المدرسية، وأيضاً لابد من تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي إلى نجاح الخطة المدرسية في تقدم ورقى المؤسسة التعليمية والوصول بها إلى مستويات الجودة.



الفصل السادس  
متابعة وتقييم حملة تعبئة  
الموارد المجتمعية

## الفصل السادس

### متابعة وتقييم حملة تعبئة الموارد المجتمعية

#### مقدمة الفصل:

المتابعة والتقييم هي من أهم المراحل في دورة حياة المشروعات. ورغم أنهما مرحلتين منفصلتين، إلا أنهما مستمرتين منذ بداية أي مشروع. ومن هنا، نجد أهميتهما في متابعة حملات تعبئة الموارد حتى يمكن الوقوف على المعوقات والصعوبات التي تواجهها وتذليلها وتصحيح بعض الأوضاع التي قد تؤدي إلى خروج الحملة عن مضمونها.

والمتابعة هي العملية المنظمة الروتينية التي تهدف إلى ملاحظة، وتسجيل البيانات وجمعها عن كل الأنشطة التي تحدث في حملة تعبئة الموارد، وذلك بهدف تحديد مدى التقدم في تنفيذ الحملة من حيث الكم والجودة بالقياس لما هو مخطط له وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ. وتعتبر عملية المتابعة من أهم مبادئ إدارة حملة تعبئة الموارد الجيدة. وتعمل المتابعة الفعالة على تأكيد سلامة تحقيق الحملة للغرض الذي تبدأ من أجله بأفضل أسلوب وأنجح النتائج. وتجيب عملية المتابعة على عدد من الأسئلة، هي:

- أين نحن بالنسبة لتقدم العمل، والإنجازات، والتكلفة مقارنة بالخطة الأصلية؟
- ما هو الموقف الحالي للحملة ككل مقارنة بالبرنامج الزمني للتنفيذ؟
- كيف يبدأ التحرك من النقطة الحالية التي يتم متابعتها؟

#### أهمية المتابعة

#### تساعد المتابعة في التنفيذ الجيد للحملة، وذلك من خلال:

- تحليل الموقف الحالي للحملة وتأثيرها في المجتمع.
- تحديد هل مدخلات الحملة يتم استخدامها بشكل جيد أم لا.
- تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ الحملة ومحاولة إيجاد حلول لهذه المشكلات.
- التأكد أن كل الأنشطة تُنفذ بالشكل المناسب من حيث الأفراد أو الوقت المحدد لها.
- تحديد ما إذا كانت الطريقة التي حُطِّطت بها الحملة هي الأنسب لحل المشكلة المحددة أم لا.

- تحديد الاتجاهات للتنفيذ هل هي في تزايد أم في تناقص؟
- تحديد مدى الانحراف بالتنفيذ قياساً على المخطط واتخاذ قرارات تصحيحية في مجالات (الموارد البشرية والموارد المالية أو الموارد الأخرى)

#### العلاقة بين عملية التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة:

- تعطي المتابعة مؤشراً عن مدى تحقق الإنجازات مقارنة بالخطة الأصلية.
- تعمل المتابعة على دراسة وتحليل نتائج مقارنة الخطة بما تحقق في محاولة للتعرف على المشاكل التي تعترض التنفيذ (إن وجدت) وأثرها على سير الحملة ككل.
- تساعد المتابعة على مراجعة الخطة واتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة الباقية من عمر حملة تعبئة الموارد بناءً على ما تم التوصل إليه من حقائق ومعلومات.
- يصف التخطيط الطريقة التي يتم التنفيذ والمتابعة بها.
- يُقاد التنفيذ والمتابعة بواسطة خطة تنفيذ العمل.
- تعطي المتابعة بعض البيانات والمعلومات لعمليات التخطيط والتنفيذ.

## خطوات متابعة حملة تعبئة الموارد:

- ١- دراسة برنامج تنفيذ حملة تعبئة الموارد المطلوب متابعتها دراسة وافية.
- ٢- جمع البيانات بالنسبة للإنجازات التي تمت فعلاً من خلال:
  - التقارير المكتوبة.
  - الزيارات الميدانية.
  - الزيارات الميدانية.
- ٣- تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالبرنامج أو عما كان متبعاً في التقارير والزيارات السابقة (حلل الأسباب).
- ٤- اقتراح الحلول للمشاكل أو الصعوبات. ويمكن إعطاء نماذج لبعض الأنشطة المماثلة الناجحة كنوع من نقل الخبرة، مثال:
  - إعادة النظر في الخطة الأصلية.
  - إعادة توجيه الموارد أو نقل مبالغ من بند إلى آخر.

## التقييم:

التقييم هو جمع وتحليل البيانات عن حملة تعبئة الموارد. ويهدف تقييم الحملة إلى إختبار تصميم الحملة (الأهداف والتخطيط والتنفيذ) (المدخلات والمخرجات) والنتائج (الأثر). وينظر التقييم إلى كفاءة، وفاعلية، وملائمة الخطة. ويهتم التقييم بالنتائج المخطط لها. والتقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم علي مدي إنجاز المشروع المخطط من الأنشطة والأهداف العامة. والتقييم مهم في تحديد العقبات التي تعوق الحملة من تنفيذ أهدافها، ومن ثم يمكن تحديد حلول لهذه العقبات. كما يحدد التقييم الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ الحملة سواء للمستفيدين المخططين أو غير المخططين. ويستفاد من نتائج التقييم غالباً كدروس مستفادة في التخطيط لحملات أخرى.

## فائدة التقييم:

قبل حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد النتائج المحتملة للحملة المخططة ومدى جدوى الحملة.</li><li>• اتخاذ قرار بالبدائل التي يجب تنفيذها.</li><li>• المساعدة في إتخاذ القرار عن الطريقة التي ستنفذ بها حملة تعبئة الموارد.</li></ul>
أثناء تنفيذ حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none"><li>• المساعدة في مراجعة استراتيجيات الحملة طبقاً للتغير في الظروف من أجل الوصول إلي الأهداف المخططة.</li></ul>
بعد تنفيذ حملة تعبئة الموارد	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد العقبات والمشكلات التي واجهت تنفيذ حملة تعبئة الموارد.</li><li>• تحديد العائد الحقيقي من حملة تعبئة الموارد.</li><li>• تحديد نقاط القوة في حملة تعبئة الموارد وإمكانية تكراره.</li><li>• تحديد مدي تحقق أهداف حملة تعبئة الموارد.</li></ul>

## صعوبات عملية المتابعة والتقييم:

- تحتاج إلي تكلفة.
- تحتاج إلي كم هائل من البيانات وتوثيقها، وبالتالي يجب تدريب القائمين عليها تدريباً صحيحاً لضمان ذلك.
- دقة البيانات المُجمّعة، وأحياناً يقوم بعض الأفراد بالإمداد ببيانات خاطئة عن عملية المتابعة اعتقاداً منهم أن إعطاء صورة جيدة عن طريق تنفيذ الحملة بإخفاء بعض الأخطاء سوف يساعد علي استمرارية الحملة.

## خلاصة الفصل

كما سبق، نجد أن المتابعة بالنسبة لحمولات تعبئة الموارد تهتم بقياس المخرجات ومدى التقدم الذي تحرزه الحملة وذلك من خلال تحديد استخدام المدخلات بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد، وكذلك تنفيذ الأنشطة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

كما أنه لابد من وضع خطة للتقييم والمتابعة مع توفير البيانات اللازمة لها حتى يمكن تحديد العقبات التي تواجه الحملة وإيجاد الحلول اللازمة لها. وحتى تظهر حملة تعبئة الموارد بالصورة الجيدة، لابد من توافر مواصفات معينة فيها وفيمن يقومون بها. وهذا ما سيتم توضيحه في الفصل التالي.

## الفصل السابع

مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة

ومهارات العاملين بها

## الفصل السابع

### مواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة ومهارات العاملين بها

#### مقدمة الفصل:

حملة تعبئة الموارد هي طريقة فعالة لإمداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الإيجابي لتحقيق الأهداف المخطط للوصول إليها. والحملة هي الوسيلة الأكثر مناسبة للتعامل مع الموضوعات الأكثر أهمية التي تهتم عدداً كبيراً من الناس. وهي تعالج قضايا ذات أهمية قومية ولها تأثير اجتماعي، أو اقتصادي، أو سياسي، أو يجمع أكثر من جانب. وتستخدم الحملة الأساليب المختلفة في الاتصال الأكثر تعبيراً وفاعلية في نقل المعلومات والخبرات المطلوبة والتأثير في الاتجاهات لتدعيمها، أو تطويرها، أو تغييرها لتحقيق النتائج المرغوبة.

#### شروط ومواصفات حملة تعبئة الموارد الجيدة:

توجد مجموعة من الشروط والمواصفات لحملة تعبئة الموارد الجيدة، سوف نتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

- 1- أن يكون للحملة شعاراً واضحاً يساعد الناس ويحفزهم على التبرع. وأن يكون الشعار بسيطاً ومركزاً يؤثر على الناس ويلمس الجانب العاطفي والعقلي.
- 2- تحديد هدفاً واضحاً ومحدداً للحملة، مثال ذلك:  
"بعد انتهاء حملة تدبير الموارد في شهر أكتوبر ٢٠٠٧، سيتم تجميع مبلغ ١٠٠٠ جنيه لتنفيذ فصول محو الأمية لأبناء الحي المتسربين من التعليم".
- 3- أن تكون هناك رسالة ذات أهمية تتطلب المشاركة الفعالة من الجمهور. وتكون الرسالة مناسبة مع ظروف واحتياجات الأهالي الذين يعيشون في المجتمع ذاته.
- 4- أن يكون موضوع ومضمون الحملة ذا أهمية كافية لإثارة اهتمام المستهدفين من الحملة ويفضل أن يكون في أول درجات سلم أولوياتهم بحيث تكون الإثارة والحجة عنصرين مكملين لبعضهما البعض في تحريك الأفراد للمشاركة في تعبئة مواردهم الذاتية والمجتمعية.
- 5- توفر الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية اللازمة التي يمكنها الإعداد والتجهيز للحملة بصورة مناسبة وصحيحة وكذلك تنفيذ الحملة وإدارتها بما يحقق الأهداف المطلوبة.
- 6- أن يكون التمويل الكافي للإعداد، والتجهيز، والتنفيذ، والمتابعة لأنشطة الحملة متوافراً، وكذلك للإدارة، والوسائل، والخبرات المناسبة حتى لا تتأثر إحدى مراحل أو خطوات الإعداد، أو التنفيذ بضعف التمويل. وينتقل هذا التأثير إلى الخطوات والمراحل الأخرى.

#### مهارات القائمين على حملة تعبئة الموارد:

لا بد أن يراعى عند اختيار القائمين على حملة تعبئة الموارد، أن تتوافر فيهم مجموعة من المهارات مثل:

- مهارة التفاوض والاتصال.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الاجتماعات.

## أولاً: مهارة التفاوض والإتصال الفعال

المفاوضات هي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل إلى اتفاق مشترك، أي هي عملية تفاعل، وصنع قرار. والتفاوض هو تبادل وجهات النظر، وتسوية الاختلافات، والبحث عن مناطق محل اتفاق مشترك ومصالحة متبادلة، والتوصل لبعض أشكال الاتفاق، أو التعاهد شفويًا أو كتابيا، سواء رسمياً أو غير رسمي.

### المهارات الأساسية في عملية التفاوض

يُنظر إلى التفاوض باعتباره علماً حديثاً وأيضاً بوصفه فناً ومهنة وحرفة. وتلعب فيه الموهبة الذاتية والمهارات الخاصة للمتفاوضين أدواراً مؤثرة. ومن هنا، جاءت أحد تعريفات التفاوض بأنه فن الإتصال الفعال.

ويمكن تحديد المهارات الأساسية للتفاوض فيما يلي:

- ١- الصفات الشخصية .
- ٢- القدرة على الإتصال الفعال.
- ٣- البراعة في طرح الأسئلة المناسبة.
- ٤- مهارة الاستماع.

### ١- الصفات الشخصية

أهم الصفات الشخصية في المفاوض الجيد هي ما يلي:

- أ - التعاطف والتكامل. فالتعاطف بمعنى تَقَهُم وجهة نظر الطرف الآخر. والتكامل يتضمن كل المكونات الثقافية والعاطفية للمواقف.
- ب - الصبر والتحكم في الغضب دون تفريط.
- ج - الثقة في النفس.
- د - التحمل والقوة.
- هـ - القدرة على التفكير في ظل الضغوط.
- و - تكامل الشخصية.

### ٢- القدرة على الإتصال الفعال

فلكي تجعل اتصالاتك فعالة، يجب أن تراعى ما يلي:

- أ - يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الإتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية أي هو تأثير الناس على الناس.
- ب - حدد أهدافك من التفاوض، مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها. كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- ج - قبل التفاوض، عليك أن تكشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي تثير شكوكه وغضبه.
- د - يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر ووفق مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- هـ - تذكر دائماً أن الطرف الثاني يريد الإجابة على سؤالين هما: ما هو تأثير المفاوضات عليّ؟ وما هو مكسبي منها؟
- و - تذكر أنه في المقابلة الشخصية (وجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيراً من المعنى.
- ز - تذكر دائماً أنك مهما كنت حصيماً، فأنت غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.

- أ- المفاوضات هي حوار. ولذلك عليك أن تعطي الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار.
- ب- يعتمد الاتصال الفعال على التفسير الجيد للرسالة، فاشرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه، بناءً على خبراته ومعلوماته السابقة.

### ٣- المهارة في طرح الأسئلة المناسبة

للمحافظة على استمرار الحوار، يجب أن يكون هناك تغذية راجعة من الطرف الآخر تتضمن المؤشرات التي تؤيد أنه قد تلقى الرسالة وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار. ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الاستخدام الماهر للأسئلة. وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية. فإذا كانت إيجابية، فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر. أما إذا كانت سلبية، فإنها تشعره بالتوتر والحرج وتدفعه إلى اتخاذ موقف الدفاع. لذلك يجب مراعاة ما يلي، عند طرح الأسئلة:

- أ - يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل إلى اتفاق وليس التدخل في الموضوعات الشخصية.
- ب - من المهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
- ج - يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين، ولا تستخدم للمناورة.
- د - ينبغي أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.
- هـ - وأخيراً، من المطلوب والمعتاد أن تتميز الأسئلة باللباقة واحترام الطرف الآخر.

### ٤- مهارة الإنصات

يُعتبر الإنصات من أهم المهارات في عملية التفاوض. وسوف تساعدك النقاط التالية على ممارسة الاستماع الفعال.

- أ - قبل الاستماع، حاول أن تفرغ عقلك من تفضيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.
- ب - استمع بطريقة متفهمة ومشجعة.
- ج - استمع بدون مقاطعة إلى أن ينتهي الطرف الثاني وقاوم رغباتك في المعارضة أو النقاش.
- د - استمع بكل حواسك. وجه نظراتك إليه. لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهورك إلى الوراء.
- هـ - لا تصدر حكماً مسبقاً على ما قاله الطرف الثاني بناءً على ملبسه، أو أسلوبه، أو لهجته، أو طريقة نطقه، أو أية صفات سطحية أخرى.

### ٥- القدرة على التحفيز

أهم عامل في المفاوضات، هو فهم سلوك الأفراد ولماذا يتصرفون بطريقة معينة؟ وكذلك كيف يمكن تحفيزهم؟

وهناك عدة نظريات للتحفيز. ومشكلة المفاوضات هي اختيار النظرية التي تحقق أغراضه وأي نوع من الحوافز يستخدمه مع أي نوع من الأفراد؟ فمن المعروف أن ردود أفعال الأفراد المختلفين تختلف بالرغم من استخدام نفس الحوافز. وكذلك، على المفاوضات أن يعرف متى يتوقف عن استخدام حافزاً معيناً ويبدأ استخدام حافزاً آخر لأن لكل نوع من الحوافز ميزاته وعيوبه.



## ثانياً: إدارة الوقت

يُقصدُ بإدارة الوقت، عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد، والروح، والعقل.

### (١) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه، وعمله، وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة، وخطط سليمة، وأولويات مُرتَّبة، لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته، ويديره إدارة جيدة.

### (٢) احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير، توضح فيه الأعمال، والمهام، والمسئوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيدك الشخصية... إلخ. ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الإلتزامات طويلة المدى.

### (٣) ضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوماً قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليك كلما نسيت. وعند وضع قائمة إنجازك اليومي، يجب أن تراعي عدة نقاط أهمها:

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تتبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- كن مرناً فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

### (٤) سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل، والتردد، والتأجيل، والتسويف، والترويج الزائد عن النفس ... إلخ).

## ثالثاً: إدارة الاجتماعات الفعالة

تُعرَّف الاجتماعات بأنها "عبار تجمعُ شخصان أو أكثر في مكان معين للتداول، والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين". أما الاجتماعات الفعالة فهي التي "تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضي غالبية الأعضاء".

### أهمية الاجتماعات

تُعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية. وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصل إلى دراسات كاملة، وشاملة، ومستفيضة، ومتأنية للقرارات المتعلقة بالموضوعات الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات، وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج، والعمق، والصدق، والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.

- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

### **القواعد الأساسية للإجتماع الناجح**

نقدم فيما يلي، بعض القواعد الأساسية التي لا بدّ من تطبيقها لإنجاح أي اجتماع. وتبدو هذه القواعد بسيطة ومعروفة وسهلة التطبيق، لكن الكثيرين منا يغفلها.

#### **١- حدد أهداف الاجتماع:**

ماذا تريد أن ننجح؟ لماذا تعقد هذا الاجتماع؟

#### **٢- حضر برنامج عمل للاجتماع:**

ماذا سنتناقش في الاجتماع؟ وزع برنامج العمل على المشاركين في الاجتماع واسألهم إن كانت موضوعات البرنامج تلقى تأييدهم.

#### **٣- حدد وقت الاجتماع:**

متى سيبدأ الاجتماع ومتى سينتهي؟

#### **٤- اختار مكاناً مناسباً للاجتماع:**

تأكد أن المكان يتسع للجميع، وأن متطلبات الراحة متوفرة فيه.

#### **٥- اختار رئيس الاجتماع:**

لا بدّ أن يقوم أحد المشاركين بقيادة الاجتماع، وإلا فإن المناقشات ستكون عامة، ومشتتة، وغير مجدية.

#### **٦- شجّع على المشاركة:**

شجّع المشاركين على النقاش والتحاور في موضوعات جدول الأعمال وعلى تقديم آراءهم ومقترحاتهم.

#### **٧- اكتب مناقشات الاجتماع:**

اطلب من أحد المشاركين أن يقوم بتدوين كل مناقشات الاجتماع، وتوصياته، وملاحظاته بطريقة دقيقة وبلغة واضحة.

#### **٨- رتب للاجتماع القادم:**

إذا كان لا بد من عقد اجتماع آخر، فعليك أن تحدد موعداً، ومكاناً، ومحاور الاجتماع القادم قبل مغادرة المشاركين.

سيساعدك تطبيق هذه القواعد الأساسية على عقد الاجتماع في وقت قصير، كما يساعدك على الخروج بنتائج أكثر إيجابية من الاجتماع.

## خلاصة الفصل

كما سبق وذكرنا، أن للحملة مواصفات وشروط لكي تؤتي ثمارها المرجوة. وأن هناك مهارات ومواصفات للقائمين عليها. وأن للحملة إدارة مفيدة وهامة في تقديم المعلومات والتأثير في اتجاهات المستهدفين منها، إلا أنه لا يمكن استخدامها في كل المواقف. حيث أن استخدامها يرتبط بمواقف وموضوعات معينة تتناسب مع طبيعة الموضوع، والجمهور المستهدف، والمناخ الاجتماعي في المنطقة التي سيتم فيها تنفيذ الحملة.

## المراجع

- الفاروق زكي يونس، الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعي، (القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٨).
- حمدي عبد الحارس، التدخل المهني في تنمية المجتمعات المحلية، (الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، ١٩٩٦).
- رسمي عبد الملك رستم، تفعيل دور مجالس الأباء والأمناء والمعلمين في المدارس، (دار العين للنشر، ٢٠٠٦).
- عبد الحليم رضا عبد العال، تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، (القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية مدخل إسلامي، (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق ، ١٩٨٦).
- عمر عبد العزيز، أصول إدارة المنظمات في الخدمة الاجتماعية، (أسوان: مطابع ذهب، ١٩٩٠).
- عمر عبد العزيز، تنظيم المجتمع، (أسوان: مطابع ذهب، ١٩٩٦).
- مجدي سيدهم وآخرون، شركاء لدعم التعليم تعبئة الموارد، (الجمعية المصرية الشاملة، ٢٠٠٦).
- محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات الاعتماد على النفس، تعبئة الموارد الفردية والجماعية (مهارات تطوير الأداء العدد ١٦ ٢٠٠٠).
- محمد عبد الفتاح محمد، الخدمة الاجتماعية في مجال تنمية المجتمع المحلي، (الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ١٩٩٦).
- مسعد رضوان، برنامج تعبئة الموارد المجتمعية ( دليل تدريب)، ( أسوان: مكتب تطوير التعليم ٢٠٠٧).
- نجدة إبراهيم علي سليمان، تطوير الإدارة التعليمية رؤية مستقبلية، (القاهرة: دار الشمس للطباعة والكمبيوتر، ٢٠٠٠).