

أفضل ممارسات تفعيل الاستدامة بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق الأثر والتغيير الاجتماعي

سلسلة الإصدارات المعرفية عن الاستدامة
المالية للقطاع غير الربحي
الإصدار رقم (1)

أفضل ممارسات تفعيل الاستدامة بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق الأثر والتغيير الاجتماعي

الترجمة العربية الكاملة للإصدار: Best Practices for Building Sustainability of NGOs for Social Impact and Change

Monk Prayogshala

By: Vedika Inamdar, Anirudh Tagat,
Dipannita Bhattacharjee, Sumati Thusoo

Copyright (©) 2018 @Edelweiss, Bill & Melinda Gates Foundation, and Monk Prayogshala.

جميع الحقوق محفوظة (©) لمؤسسة إيدلوييس، ومؤسسة بيل آند ميليندا غيتس، ومنظمة مونك برايوغشالا 2018.

ترجمت الإصدار إلى العربية وصممتها الهيئة العامة للأوقاف.

Translated into Arabic and designed by the General Authority of Awqaf.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) license.

هذا العمل مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي 4.0 الدولية: نَسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص بالمثل.

الإسناد الأكاديمي- يجب عليك نَسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توجي بأن المؤلف أو المرخَّص مؤيد لك أو لعملك غير تجاري - لا يمكنك استخدام هذا العمل لأغراض تجارية. رخصة المشاركة- إذا قمت بأي تعديل، أو تغيير، أو إضافة على هذا العمل، فيجب عليك نشر العمل الناتج بنفس شروط ترخيص العمل الأصلي.



BY NC

قائمة الجداول والأشكال

أهم نقاط القوة المتعلقة بمفهوم الاستدامة عند مؤسسة بعينها	جدول 1
إطار قياس الاستدامة للمنظمات غير الحكومية المعنية بالمعونة التنموية	جدول 2
تفعيل معايير أفضل الممارسات	جدول 3
قائمة مختصرة مختارة لمنظمات غير حكومية	جدول 4
خارطة المنهجية المتبعة	شكل 1
تحديد أفضل الممارسات	شكل 2
حجم التمويل من مصادر مختلفة	شكل 3
مصادر التمويل من الصناديق الاستثمارية الخاصة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والجهات الدولية المانحة، والحكومة التي استلمها مكتب الأجيكا (2014-2017)	شكل 4

جدول المحتويات

03	قائمة الجداول والأشكال
05	مقدمة عن أفضل الممارسات
12	المنهجية: كيف نقيس أفضل الممارسات؟
21	أفضل ممارسة 1: بدء المشروع
26	أفضل ممارسة 2: نتائج المشروع
33	أفضل ممارسة 3: المستوى التنظيمي
39	أفضل ممارسة 4: جمع الأموال
47	أهم الدروس المستفادة من أفضل الممارسات
50	الاختصارات والمصطلحات
52	نبذة عن المنظمات

مقدمة

عن أفضل الممارسات

مقدمة عن أفضل الممارسات

تنشأ المنظمات غير الحكومية استجابةً لاحتياجات مجتمعية، وتهدف في بدايتها إلى تحقيق رؤية محددة، وتتبع جهودها من شغف أعضائها والتزامهم، فيستمر تطور اتجاهات برامجها وآلية تطبيقها بسبب التحديات التي تواجهها والأعمال التي تنفذها على أرض الواقع.

يتمثل مسعى مؤسسة إيدل غيف (EdelGive) في دعم أصحاب الرؤى والمنظمات غير الحكومية الناشئة ومساعدتهم في تطوير برامج فاعلة، وتعتقد المنظمة أن الدعم الشامل أمر ضروري لتحويل هذه الرؤى إلى واقع ملموس. لذلك، تلتزم المؤسسة بالمساهمة في المنظومة الخيرية من خلال التعاون مع الجهات المانحة، والحكومات، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، والباحثين، ووسائل الإعلام، وغيرها. كما تسعى المؤسسة إلى توصيل تلك المنظمات بمبادرات بناء القدرات وتحقيق التقدم والنمو، بجانب تقديم التمويل لها.

أنتجت مؤسسة إيدل غيف سلسلة «توثيق أفضل الممارسات» انطلاقاً من التزامها تجاه القطاع، إذ تهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات لدى شركائها في المنظومة الخيرية، حيث تُستخدم نتائج هذه السلسلة لمساعدة المنظمات غير الحكومية الشريكة في بناء قدراتها، من خلال التعلم المتبادل، وتوعية الجهات المانحة بأفضل الممارسات المعمول بها في القطاع، الأمر الذي يمكّنها من تحسين قراراتها المتعلقة بالتمويل، بالإضافة إلى إثراء المعرفة الحالية المتعلقة بقطاع التنمية في الهند.

توضح هذه السلسلة أفضل الممارسات التي تساعد المنظمات غير الحكومية على التوسع؛ سواء في الحجم أو نطاق الوصول، وتشتمل إصداراتها على مزيج من البحوث الثانوية والمقابلات التي أجريت مع ممثلي المنظمات غير الحكومية التي تعرف بأنها جهات متكاملة وفعالة في قطاع التنمية، وتتكون سلسلة «توثيق أفضل الممارسات» من خمسة إصدارات، وهي

أ. الإصدار الأول: أفضل الممارسات لبناء مؤسسات قوية.

ب. الإصدار الثاني: أفضل ممارسات تفعيل الاستدامة بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق الأثر والتغيير الاجتماعي.

ج. الإصدار الثالث: النمو للتوسع: أفضل ممارسات التوسع.

د. الإصدار الرابع: العمالة المستقبلية الماهرة: أفضل ممارسات بناء القدرات وتعزيز المشاركة المجتمعية.

هـ. الإصدار الخامس: تقارب الرؤى بهدف التعاون: أفضل الممارسات المتعلقة بالتوعية والمناصرة.

تُعد أفضل الممارسات المحددة في السلسلة ممارسات شاملة يمكن لأي منظمة غير حكومية اعتمادها وتطبيقها، وذلك بهدف تحقيق التوسع والأثر والظهور المستهدفين، بغض النظر عن التخصص القطاعي للمنظمة. كما يتناول كل إصدار مجموعة مختلفة من أفضل الممارسات ذات الصلة بالهدف الأكبر. ويعبر الشكل التالي عن المنهجية المتبعة في إعداد السلسلة



أفضل ممارسات تفعيل الاستدامة بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق الأثر والتغيير الاجتماعي

تنشأ المنظمات غير الحكومية بهدف سد الفجوة بين الاحتياجات المجتمعية، وتقديم السلع والخدمات، وإحداث تغيير اجتماعي في هذه العملية. وغالبًا، لا تتمتع الشركات التقليدية بالقدرة على تلبية هذه الاحتياجات، لكونها احتياجات لا يُرجى تحقيق أرباح منها. كما تعجز الدولة أحيانًا عن تلبية تلك الاحتياجات كما يجب، بسبب الافتقار إلى الكفاءات والدافع السياسي اللازمين لذلك

لذا، تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيق معادلة صعبة؛ فمن ناحية لا تتمتع المنظمة باستدامة مالية بسبب نموذج عملها غير الهادف للربح، ومن ناحية أخرى لا تملك تمويلًا عامًا كافيًا. وعليه، كان على المنظمات غير الحكومية تطبيق أسلوب مختلف يربط بين العمليات والإيرادات، وتحتّم عليها تطوير نموذج مستدام⁽¹⁾

ومع ذلك، فالاستدامة في ذاتها مجرد عملية لا غاية، تشترك فيها جميع عناصر المنظمة ووظائفها، وتُعد مقياسًا لقدرة المنظمة على أداء مهمتها وخدمة أصحاب المصلحة بمرور الوقت. يصف التعريف الشائع للاستدامة الاستدامة بأنها «عملية الحفاظ على استمرارية العمل»، بينما يشير تعريف آخر يستخدم في هذا السياق إلى «ضمان الوضع المستقبلي» للمنظمات، كما تُعرّف أيضًا بأنها «تحقيق النجاح في الحاضر دون الإضرار بالاحتياجات المستقبلية»⁽²⁾

تركز هذه الورقة البحثية على نهج ينظر للاستدامة من منظورين: أولهما منظور متطلبات إحداث تغيير مجتمعي أكبر (في البيئة التي تستهدفها المنظمة غير الحكومية وتعمل فيها) وثانيهما المنظور التنظيمي (داخل المنظمة غير الحكومية نفسها). تنطوي الاستدامة على نظرية التغيير التي تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي منهجي عبر إدخال تعديلات على البرامج (والتي تعد جزءًا من بدء البرنامج)، والطريقة التي تخطط بها المنظمات لضمان استمرار تدخلاتها داخل المجتمعات بعد خروجها (والتي تُعد جزءًا من عملية تخطيط نتائج المشروع)، ومن خلال نظام الحوكمة (والذي يُعد جزءًا من عملية التنظيم) داخل منظمة غير حكومية، ومن خلال مختلف استراتيجيات جمع الأموال التي تتبعها المنظمة⁽³⁾

(1) Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organisations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.

(2) Wales, T. (2013). Organisational sustainability: What it is, and why does it matter? *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(1), 38-49.

(3) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, (4229), 552.

يشير سايمون فيستر في بحث أجراه عام ٢٠١٣ إلى بحث بوب دوبليت، والذي يذكر فيه أن المنظمات الرائدة تصمم نظريات التغيير الخاصة بها للتمكن من الاستفادة من التغيير الحادث في نظام اجتماعي معين. تُغيّر هذه المنظمات ثقافتها نحو الاستدامة من خلال التركيز على ما يلي⁽⁴⁾

جدول 1: أهم نقاط القوة المتعلقة بمفهوم الاستدامة عند مؤسسة بعينها

دالتها داخل المنظمة	نقطة القوة
تُشكّل الأفكار المعلنة وغير المعلنة للأغلبية جوهر النظام الاجتماعي. لذا، ومن أجل تغيير التفكير السائد والنمط الفكري الراسخ لمنظمة معينة، لا بد من تغيير الإطار المرجعي العام المتأصل عند غالبية موظفيها.	تغيير التفكير السائد والنمط الفكري
يمكن إتمام عملية إعادة ترتيب مكونات النظام الاجتماعي من خلال ضم أشخاص جدد بوجهات نظر ومهارات مختلفة، وكذلك إعادة تشكيل طريقة تفاعلهم لإنجاز أعمالهم.	إعادة ترتيب مكونات النظام الاجتماعي
تتسبب الأهداف التي تتجاهل أو تولي قدرًا ضئيلاً من الاهتمام لرفاهية البيئة أو الموظف أو المجتمع في اتخاذ قرارات غير مستدامة. لذلك، فترسيخ «تحقيق الاستدامة» كهدف واضح يساعد المؤسسة على تعديل أهدافها.	تعديل أهداف النظام
يُعد تعديل القواعد المحددة لكيفية تفاعل مختلف وحدات المنظمة، وكيفية إنتاج المعلومات واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد، شرطًا أساسيًا لاعتماد ثقافة الاستدامة.	إعادة هيكلة قواعد المشاركة
يستند فهم العاملين في المنظمة واتخاذهم للقرارات على المعلومات التي يتلقونها، ولهذا من المهم أن تركز المعلومات الواردة إليهم على الاستدامة؛ فإذا انتشرت المعلومات التي تركز على الاستدامة داخل المؤسسة، سيغلب على الناس استيعاب معناها والالتزام بالتغيير.	تغيير نوعية المعلومات المتدفقة
يؤدي الافتقار إلى تقديم ملاحظات متسقة وذات مصداقية إلى سوء فهم الأوضاع، مما يتسبب في اتخاذ قرارات خاطئة.	تصبح آليات تقديم الملاحظات
يتغير سلوك الموظفين وأصحاب المصلحة تجاه الاستدامة بتغير معايير الأداء، وأنظمة الحوافز، والمكافآت، وأنظمة القياس، والهياكل، والسياسات، والإجراءات. ومع ذلك، فلن تترك تلك التعديلات سوى أثرًا طفيفًا في حالة تطبيقها مع استمرار العناصر الأساسية لنظام الحوكمة القديم كما هي (مثل: بقاء النقاط الستة الأولى دون تعديل).	ضبط المعايير

المصدر: إطار قياس الاستدامة للمنظمات غير الحكومية المعنية بالمعونة التنموية - نهج متكامل للمنظمات غير الحكومية المعنية بالمعونة التنموية لتخطيط مشاريع المنظمة واستخدامها وتقييمها وتعظيم أثرها.

(4) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs – An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, (4229), 552.

ومن الأهمية بمكان أن تدرك المنظمات الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية الحالية، وبالتالي، يسهل تحقيق أهدافها الرئيسية لتحقيق تغيير اجتماعي مع مراعاة تلك الظروف. وبالإضافة إلى ذلك، تؤخذ بعض السمات الأخرى بعين الاعتبار، مثل: الجوانب التشغيلية، والاستراتيجية، والمعيارية التي تشكل العمود الفقري لأي منظمة.

ويُعرّف التغيير الاجتماعي بأنه **التحول التدريجي في الثقافة والسلوك والمؤسسات الاجتماعية والبنية الاجتماعية**.⁽⁵⁾ ويشمل عوامل اقتصادية، واجتماعية ثقافية، وسياسية تؤدي جميعها دورًا مهمًا في إحداث التغيير الاجتماعي. يمكن أن يكون التغيير مخططاً له مسبقاً أو لا؛ فالتغييرات المخطط لها تكون متعمدة ومقصودة، في حين أن التغييرات غير المخطط لها تحدث بسبب التغيرات البيئية، وغالبًا ما تكون خارج السيطرة المباشرة للمنظمة. وبالتالي، فمن الأهمية بمكان أن تكون المنظمة غير الحكومية على دراية بنوع التغيير المتوقع حدوثه نتيجة تنفيذ عملها. ويتعين على المنظمات غير الحكومية تكييف أدائها باستمرار من خلال إجراء تعديلات في بيئتها الداخلية، والحث على التغيير من الداخل من خلال إنشاء منظمات تسعى للتعلم

تعمل المنظمات غير الحكومية على مستويين يتعلق كل منهما بالاستدامة والتغيير. أولهما متعلق بالحركات الاجتماعية التي يكون فيها **العمل الجماعي** هو صميم التغيير الاجتماعي، فتسعى المنظمات غير الحكومية إلى حث الأفراد في البيئات المستهدفة لإحداث التغيير، والذي يتطلب تعاون الأفراد وتنسيقهم للعمل كي يتمكنوا من تحقيق هدف مشترك معين. وتتمثل مكونات العمل الجماعي في التنظيم، وحشد الموارد، والمصالح المشتركة، والفرص. ومع ذلك، فإن الاكتفاء بتلك الظروف لا يؤدي إلى تطوير الحركات الاجتماعية ما لم تتوفر القيادة المناسبة، والتي توفر وسيلة للاتصال المنتظم والتمويل والموارد المادية، وهذا ما تقدمه المنظمة غير الحكومية.⁽⁶⁾

أما المستوى الثاني فهو التغيير الفردي، ويتعين على المنظمات غير الحكومية في هذا المستوى، حال رغبتها في إحداث تغيير على مستوى الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، بذل المزيد من الجهد من أجل تقليل الصعوبات البيئية التي تعترض موظفيها وشركائها. أما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التي ترغب في تحقيق الاستدامة الفعلية وإحداث تغيير اجتماعي دائم، فيجب عليها إتقان التنقل السليم بين هذين المستويين.

ومن أمثلة منظمات التغيير الاجتماعي غير الحكومية **منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي (PRADAN)** والتي ترى التغيير الاجتماعي بأشكال مختلفة؛ فتفسر الخروج من المجتمع على أنه تغيير اجتماعي إيجابي، حيث تتبنى استراتيجية خروج تضمن تمكين المجتمع المستهدف (مجتمع القرى في العادة) واستدامة التغيير الذي أحدثته المنظمة فيه

(5) Understanding Social Change: <http://open.lib.umn.edu/sociology/chapter/201--understanding-social-change/>

(6) Leat, D. (2005). Theories of Social Change. International Network on Strategic Philanthropy

كما لاحظت المنظمة تغييرًا في الطريقة التي تشارك بها النساء في مجتمعاتهن المستهدفة حاليًا في عمليات اتخاذ القرار السياسي، والوقوف في وجه المنظومات القهرية. كما وجدت انخفاضًا في حالات الزواج المبكر، وزيادة في عدد النساء الممثلات في مجلس النواب. وبشكل عام، حققت منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي نجاحًا كبيرًا في إحداث تغييرات تحويلية وضمان استدامتها في المجتمعات التي تعمل عليها.

أما منظمة **مستقبل مشرق (Bright Future)** التي تعمل في مجال بناء المهارات وتقديم التوجيه المهني للشباب، فترى أن التغيير الاجتماعي يبدأ مع بداية الطلاب في التفكير وطرح الأسئلة، وهو ما يمكنهم من تعلم المزيد وبناء المهارات القيادية التي يحتاجونها لإحداث تغيير اجتماعي دائم.

وبالنسبة لبعض المنظمات، مثل **مكتب الأجيكا (Ajeevika Bureau)** الذي يستهدف فئة العمال المهاجرين، يأتي التغيير الاجتماعي في شكل تغيير نظرة المجتمع إلى الهجرة، فلم تقتصر تلك النظرة على أن الهجرة مجرد استراتيجية فعالة لكسب العيش، بل وجدت تدخلات فعالة بالتعاون مع الدولة للتمكن من توفير حياة كريمة وهادفة لهؤلاء العمال.

أما بالنسبة **لمركز التوعية والبحوث (CFAR)** الذي يعمل على بناء هياكل مجتمعية في المجالات المستهدفة للشمول الاجتماعي، يتجلى التغيير الاجتماعي من خلال الحكم الذاتي وتطور القيادة الشعبية في هذه المجتمعات الضعيفة. وقد أدى المركز، منذ نشأته بعد إقرار مناهج عمل بيجين، دورًا نشطًا في تغيير صورة المرأة في وسائل الإعلام الهندي؛ فوصل تأثيره إلى داخل المجتمعات لمعالجة القضايا المتعلقة بالصحة الإنجابية وفيروس نقص المناعة المكتسب، وامتد لإضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة الدفاع عن حقوق النساء.

وبناءً على ذلك، وبينما يُعد تحقيق تغيير اجتماعي بالنسبة للمنظمة غير الحكومية أمرًا مهمًا، إلا أن القدرة على استدامة برامجها لضمان استمرارية العمل أمر على نفس القدر من الأهمية؛ فبدون تحقيق الاستدامة، تزداد العقبات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية تدريجيًا عند محاولة إحداث تغيير اجتماعي دائم. ويُعد نموذج الاستدامة المدمج إحدى الجوانب الضرورية للمنظمات غير الحكومية للتمكن من ترك أثر في المجتمعات والقطاعات التي تعمل فيها.

المنهجية: كيف نقيس أفضل الممارسات؟

أثبتت مختلف المنظمات غير الحكومية أن الممارسات التي اعتبرت كأفضل الممارسات هي تلك التي تساعد المنظمات غير الحكومية على الوصول لتعريف للاستدامة يتناسب مع سياقها المحلي، مع مراعاة وجود أبعاد واعتبارات إدارية عديدة تتعلق بالاستدامة، وتساعد المنظمات غير الحكومية على تقييم تأثيرها ومراجعتها وتعزيزه باستمرار.

أ. البحوث الثانوية

تشير الدراسات الحالية المتعلقة بالمعونة الإنمائية -والتي تركز على دور المنظمات غير الحكومية- باستمرار إلى الاعتبارات الإدارية والتنظيمية وإدارة المشاريع وقياس الأداء بوصفها عوامل استدامة رئيسة. وقد طبقنا إطار فيستر لقياس استدامة المنظمات غير الحكومية المعنية بالمعونة الإنمائية⁽⁷⁾. ويعتمد هذا الإطار على المفهوم الذي يشير إلى ضرورة وجود العديد من المهام التي يلزم وضعها بعين الاعتبار في مختلف مستويات تنمية المنظمات غير الحكومية، بهدف تخطيط أثر المشاريع أو البرامج التي تقودها تلك المنظمات واستدامتها وتقييم هذا الأثر والاستناد إليه.

تُعد مهام الاستدامة في المقام الأول بمثابة عملية اتخاذ قرار متكونة من ثلاثة جوانب، وهي: القياس، والتواصل، والتعلم. تركز عملية **القياس** على مقارنة الإجراءات والنتائج الحالية بالإجراءات والنتائج المرغوبة والمتوقعة المتفق عليها مسبقًا، كما تشير إلى النتائج غير المتوقعة وغير المقصودة. وتتيح عملية **التواصل** إمكانية تدفق المعلومات الناتجة عن عملية القياس إلى شركاء المشروع وأصحاب المصلحة الذين يعتمدون على تقييم الإجراءات والنتائج لاتخاذ قراراتهم. وأخيرًا، تعزز عملية **التعلم** المناقشات بين الشركاء وأصحاب المصلحة في المشروع؛ حيث يُعد ذلك أمرًا مهمًا لهم ليتمكنوا من تبادل التصورات وإجراء المزيد من التحليلات للوصول لرؤية مفصلة، وتطبيق الدروس المستفادة من عملية التعلم في شكل اتخاذ القرارات المشتركة الخاصة بإحداث التغييرات، وإجراء تعديلات وتحسينات، وإعادة ترتيب خطوات المشروع اللاحقة ومراحل المشروع ككل، أو قدرته التنظيمية، أو أساليب تمويله، أو تعريفات الاستدامة الأساسية المنطبقة على منظمة غير حكومية معنية بالمعونة التنموية، لتؤدي عملية «التعلم» في النهاية إلى جمع الملاحظات والآراء

(7) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs – An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, (4229), 552

جدول 2: إطار قياس الاستدامة للمنظمات غير الحكومية المعنية بالمعونة التنموية

مهام الاستدامة				مستويات الاستدامة
التعلم	التواصل	القياس	الحالة	
تعديل مرحلة إعداد المشروع ومتطلباته ودراسة عرض المشروع.	تقديم التعليقات والملاحظات اللازمة المتعلقة بالقرارات الموجهة إلى فريق المشروع والشركاء والجهات المستفيدة.	ضمان تنفيذ الأعمال التحضيرية اللازمة ومعايير اتخاذ القرار.	بدء المشروع	
تعديل مرحلة تنفيذ المشروع، وتوسيع نطاق منهجيات تنفيذه، وأنواع المشاريع الإضافية.	تقديم الملاحظات والتعليقات إلى المسؤولين التنفيذيين المعنيين بالمشروع والجهات المستفيدة.	ضمان الإشراف على مراحل المشروع وتوجيهه وتحليله.	نتائج المشروع	
المشاركة في أنواع إضافية من المشاريع وتعديل نطاق الموارد البشرية والبنية التحتية.	إبلاغ الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.	تقييم محافظ المشاريع، المالية والمحاسبة الإدارية.	التنظيم الإداري	
تعديل محفظة الجهات المانحة وإرشادات أنشطة التسويق والمشاريع الجديدة أو حتى الاستراتيجيات الجديدة.	إبلاغ الموظفين والمتطوعين والجهات المستفيدة والجهات المانحة، بما فيها جهات مانحة محددة.	قياس أنشطة جمع الأموال وسلوك الجهات المانحة وتقييمها.	جمع الأموال	

المصدر:

Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs: An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation.

ما مقومات أفضل الممارسات؟

طُبِّقَت معايير أفضل الممارسات ووضعت في جدول 3، واستنادًا إلى هذه المعايير، خضعت البيانات الثانوية للتحليل بهدف إنشاء قائمة مختصرة بالمنظمات غير الحكومية. وقد جُمِعَت هذه البيانات من المواقع الإلكترونية لكل منظمة، وتم التحقق منها لاحقًا باستخدام مصادر بيانات ثانوية

جدول 3: تفعيل معايير أفضل الممارسات

السبب	أفضل الممارسات
تُعد مرحلة بدء المشروع أحد مستويات الاستدامة التي تتضمن جمع أفكار المشاريع وتقييمها واختيارها، بالإضافة إلى وضع المخطط التفصيلي للمشاريع، شاملاً أنشطة التصميم والإعداد الخاصة بكل منها. تتضمن هذه الأنشطة التحليل الاجتماعي والتقييم المالي والأنشطة الإدارية الأخرى. كما يجب أن تكون عمليات بدء المشروع مُبسطة وسلسة، من أجل تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية، إلا أنها ستظل عمليات متكررة من أجل ضمان إعداد المشروع والتخطيط له كما يجب. ⁽⁸⁾	بدء المشروع
تتضمن مخرجات المشروع مراقبة حالة المشاريع أو البرامج وتقييمها ومراجعتها وتقديرها، ومن ثم حالة المنظمة بأكملها. ويجب تنفيذ هذه العمليات بشكل دوري في مختلف مراحل المشروع. وتعد النتائج مثالية عندما تنتج عن عمليات قياس مختلفة تمت على مدار مدة سير المشروعات. ⁽⁹⁾	مخرجات المشروع
تنبثق الأنظمة الإدارية عن نظرية إدارة المشاريع، وبالتالي فهي تهتم بشكل رئيسي باعتبارات إدارة المشاريع والتحليل التنظيمي. وبما أن النجاح على مستوى المشروع لا يعني بالضرورة نجاحًا على مستوى المنظمة، فمن الضروري أن تبذل المنظمة غير الحكومية جهودًا إضافية لضمان توفير القدرة التنظيمية الكافية، إلى جانب التنفيذ السلس للمشروع. ⁽¹⁰⁾	التنظيم الإداري
يُعد جمع الأموال شرطًا أساسيًا مسبقًا لتنفيذ أي مشاريع أو برامج، ولاستمرار تواجد المنظمة غير الحكومية. يكمن الهدف من مستوى استدامة جمع الأموال ضمن إطار قياس الاستدامة في تحديد كيفية جمع المعلومات الخاصة بالجهات المانحة، ونجاح عملية جمع الأموال، ونقلها، وكيفية استخلاص الدروس المستفادة. ويتعلق مستوى جمع الأموال على وجه التحديد بعلاقة الجهات المانحة بالمشاريع، بما يعني تقييم الجهات المانحة -المستعدة لتقديم الدعم- لأنواع محددة أو مشروعات بعينها. ⁽¹¹⁾	جمع الأموال

(8) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, p 101

(9) ibid, p 106

(10) ibid, p 121

(11) 11 ibid, p 125

ب- تعريف المنظمات غير الحكومية المستدامة في الهند

عملنا على جمع المعلومات من مصادر مختلفة (مثل: البحوث الأكاديمية، وتقارير القطاعات، والمحادثات الأولية التي أُجريت مع العديد من أصحاب المصلحة) عن قائمة طويلة من ٤٠ منظمة غير حكومية. وتمثل أحد معايير الاختيار الأولى في التركيز على المنظمات غير الحكومية التي تعمل في قطاعات مختلفة ومتداخلة بطبيعتها، كما قُمنّا بعد ذلك بتحديد المعايير الرئيسة وتخطيطها، لتشمل المنظمات ذات إدارات من المستوى الثاني، وهي المنظمات التي تمتلك فريقًا إداريًا وفريق امتثال، وعملت لمدة تزيد عن ١٠ سنوات بغرض فهم نوع التغيير الذي طرأ على المجتمع. ولتوضيح أفضل الممارسات المُطبقة في مجال الاستدامة في الهند واستكشافها، استخدمنا العديد من المعايير الرئيسة لوضع قائمة مختصرة بالمنظمات غير الحكومية، والتي ورد ذكرها أدناه

نطاق البرنامج (على مستوى الدولة أو في جميع أنحاء الهند):

تحديد سمات المنظمات غير الحكومية ذات التواجد المحلي أو التواجد على مستوى الولاية أو التواجد في جميع أنحاء الهند.

مستوى نضج المنظمة (المدة منذ تأسيسها):

المنظمات غير الحكومية التي لا يقل عمرها عن عقد من الزمن؛ لفهم التغيير الاجتماعي الذي حدث خلال وقت عملها.

مناطق التركيز (المناطق الحضرية أو الريفية أو كليهما):

مقارنة أفضل الممارسات بين المنظمات غير الحكومية التي تُركز على المناطق الريفية، والمنظمات غير الحكومية التي تُركز على المناطق الحضرية، أو كليهما.

الطبيعة المتداخلة لقطاعات المنظمات غير الحكومية:

المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مختلف المجالات التخصصية (ومنها على سبيل المثال: قطاع الصحة، والمعيشة، والتعليم، والصرف الصحي، وتمكين المرأة، وقطاع التوعية الإعلامية، وغيرها).

رغم تناول هذا البحث أربع دراسات حالة عميقة بأربعة قطاعات، نؤكد أن أفضل الممارسات تكون قابلة للتطبيق على المنظمات غير الحكومية في جميع القطاعات. وبناءً على المعايير المذكورة أعلاه، وقع اختيارنا على منظمات القائمة المختصرة المذكورة في الجدول التالي

جدول 4: قائمة مختصرة مختارة لمنظمات غير حكومية

منظمة برايت فيوتشر (Bright Future)

مجال التركيز	المدة منذ التأسيس	نطاق البرنامج
توفير الإرشاد المهني للشباب من المجتمعات المحلية المهمشة.	10 سنوات	مومباي

الأهداف الأساسية

توفير بيئة حاضنة للأطفال والشباب من المجتمعات المحلية المهمشة لتحويل شغفهم إلى عمل مريح، من خلال تقديم التوجيه المهني، وتنمية المهارات الحياتية، والإرشاد، وتوفير فرص التوظيف.

منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي (PRADAN)

مجال التركيز	المدة منذ التأسيس	نطاق البرنامج
خلق فرص لكسب العيش، وتمكين المرأة، وتحقيق الأمن الغذائي، والحفاظ على المياه، وإدارة الموارد الطبيعية، والحوكمة الشعبية.	35 سنة	بيهار، وتشهاتيسغار، وجهارخاند، وماديا براديش، وأوديشا، وراجستان، والبنغال الغربية.

الأهداف الأساسية

تمكين أكثر الأفراد تهميشًا، لا سيما المرأة الريفية، من كسب ما يضمن لهم حياة كريمة، ويعينهم على تحمل مسؤولية أنفسهم.

مركز التوعية والبحوث (CFAR)

مجال التركيز

التوعية الإعلامية، والمشاركة المجتمعية، وقطاع الصرف الصحي، والشمول الاجتماعي، ومواجهة فقر المناطق الحضرية، والعنف ضد المرأة، وتطابق المهام.

المدة منذ التأسيس

20 سنة

نطاق البرنامج

أندرا براديش، ودلهي، وأتر براديش، وكارناتاكا، وماهاراشترا، وأوديشا، وراجستان، والبنغال الغربية.

الأهداف الأساسية

خلق مساحة داخل المجتمعات ووسائل الإعلام لإجراء مناقشات من شأنها التأثير على الرأي العام والسياسة والوصول إلى المستحقات الاجتماعية الكافية للحصول على المخططات المتاحة للمجتمعات المحلية المهمشة.

مكتب الأجيكا (Ajeevika Bureau)

مجال التركيز

قضية الهجرة في الهند.

المدة منذ التأسيس

14 سنة

نطاق البرنامج

راجستان، وغوجارات، وماهاراشترا.

الأهداف الأساسية

توفير الخدمات والأمن والحلول لمشكلة العمال المهاجرين.

ج- إجراء مقابلات منظمة مع أصحاب المصلحة وإعداد دراسات الحالة

بناءً على المجموعة المختارة من المنظمات غير الحكومية، حددنا وشرحنا أفضل الممارسات من خلال دراسات حالة المنظمات. وبعد ذلك، ساعدت المقابلات المتعمقة التي أجريناها مع الموظفين القادة على إرشادنا لتبني فهمٍ لأفضل الممارسات ذات الصلة باستدامة المنظمات والتغيير الاجتماعي الذي تُحدثه في المنظمات التي يعملون فيها. كما أكملنا إجراء المقابلات مع كبار الموظفين، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء مكاتب الاتصال والشراكات، ورؤساء البرامج من المنظمات غير الحكومية المُختارة في الفترة من أغسطس حتى سبتمبر ٢٠١٨، والتي أجرينا فيها مقابلات مع:⁽¹²⁾

- السيد/ كيشور بالفي (المؤسس والرئيس التنفيذي لمنظمة برايت فيوتشر).
- السيد/ ماناس ساتباي (الرئيس التنفيذي السابق لمنظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي)، والسيدة/ سميتا موهانتي (أحد موظفي منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي)، والسيد/ سريهاري تشيتي (منسق الفريق والمسؤول عن حشد الموارد والاتصالات والشراكات لدى منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي)، والسيد/ أجايا سامال (أخصائي دمج بمنظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي).
- السيدة/ ديفيا فارما (مديرة برنامج بمركز حلول الهجرة والعمل في مكتب الأجيال).
- السيدة/ أخيلدا سيفاداس (العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لمركز التوعية والبحوث).

القيود

بالنظر إلى محدودية الوقت وعدم توافر البيانات الثانوية المتعلقة ببعض المنظمات غير الحكومية، من المحتمل أن تكون قد أهملت دراساتنا عدد من أفضل الممارسات التي اعتمدها المنظمات غير الحكومية، والتي لا تتوافق بدقة مع معايير إدراج المنظمات في القائمة المختصرة تُشكّل هذه الدراسة نظرة أولية على مجموعة محددة من أفضل الممارسات، والتي وُصِّحت من خلال الاعتماد على منظمات غير حكومية مختارة في الهند، وقد لا تمثل أفضل الممارسات الأخرى في مختلف القطاعات والبلدان

(12) نود أن نُعرب عن امتناننا بشأن المعلومات القيمة التي تحصلنا عليها خلال هذه المقابلات.



عنصران رئيسان لاستدامة التغيير الاجتماعي



نتائج المشروع



بدء المشروع

عنصران رئيسان لاستدامة المنظمة غير الحكومية



جمع الأموال



التنظيم الإداري

شكل (2) تحديد أفضل الممارسات

أفضل ممارسة (1) بدء المشروع

أفضل ممارسة 1 بدء المشروع

ما معنى إجراءات بدء المشروع؟

تتضمن إجراءات بدء المشروع جمع أفكار المشروع وتقييمها واختيارها، بالإضافة إلى وضع المخطط التفصيلي للمشاريع، شاملاً أنشطة التصميم والإعداد. كما يُعد التقييم الشامل للاحتياجات جزءًا حاسمًا من مرحلة بدء المشروع.

كيف تُساهم إجراءات بدء المشروع في تحقيق الهدف المنشود؟

- لتُحقق المنظمة النتيجة المنشودة من المشروع، عليها تحديد خطوات ومراحل رئيسة محددة، مثل: إجراء التحليلات الاجتماعية، وتحديد منهجية التقييم المالي.
- تُعد هذه الخطوات والمراحل الرئيسية خطوات إدارية (بمعنى أنها تشتمل أساسًا على أنشطة التخطيط، مثل: التحليل الاجتماعي والتقييم المالي، ولا تتكون من أنشطة تنفيذية) والتي تساهم في بناء عمليات أساسية قوية تسمح للمنظمات بإجراء تدخل مستدام منذ بداية المشروع.
- تُفيد مراحل بدء المشروع أصحاب المصلحة المعنيين أيضًا، حيث يكون لديهم فكرة واضحة عن المشروع المزمع تنفيذه والأثر المنشود منه.
- يوفر العرض الواضح للمشروع الأرضية اللازمة لتنفيذ العمليات الأخرى، مثل: جمع الأموال، والتقديم لجهات مانحة محتملة مع عرض قدرات المنظمة، وعمليات توليد الأفكار، والتخطيط، ووضع الرؤية.⁽¹⁴⁾

«تسعى سياسة العمل الخاصة بنا أساسًا على تحديد المشكلة في المجتمع، ثم نحاول مراقبتها بطريقة مختلفة ومن منظورات متعددة لفهمها بشكل كامل.»

رد السيد/ كيشور بالفي (المؤسس والرئيس التنفيذي لمنظمة برايت فيوتشر) عند سؤاله عن كيفية قيامهم بابتكار منهجية برنامج «التنمية بالدراما». (15)

(13) The Drama for Development (D4D) program started in 201415-, with the goal of developing skills in youth through drama and interaction.

(14) U.S. Agency for International Development (1994). Fundamentals of NGO Financial Sustainability.

(15) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs – An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, (4229), 552.

دراسة الحالة

منظمة برايت فيوتشر

ما دور منظمة برايت فيوتشر؟

تعمل منظمة برايت فيوتشر (BF) مع الشباب لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة بشأن حياتهم المهنية. تباشر المنظمة عملها منذ عام ٢٠٠٩م في برنامجين رئيسيين: برنامج «نحو سبل عيش أفضل» والذي يتكون من برنامجين فرعيين، وهما: برنامج التنمية بالدراما (D2D)، والبرنامج المدرسي؛ وبرنامج «تحسين سبل العيش» الذي يشتمل على أنشطة لتنمية الشباب وتدريبهم.

كيف تساهم عملية بدء المشروع في استدامة منظمة برايت فيوتشر؟

الخطوات والمراحل المحددة

- وضحت عمليات تقييم الاحتياج التي أجرتها المنظمة داخل المجتمع فشل نظام التعليم في ضمان جاهزية الطلاب لسوق العمل وتحسين فرص قبولهم فيه.
- تمثلت رؤية منظمة برايت فيوتشر في تمكين كل طفل من تطوير مهاراته بهدف زيادة فرص توظيفه، ثم عملت لاحقًا على وضع خطة لبرنامجي «نحو سبل عيش أفضل» و«تحسين سبل العيش» بناءً على هذه الرؤية.
- بدأ العمل ببرنامج التنمية بالدراما بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٥ بهدف تطوير مهارات الشباب من خلال الدراما والتفاعل. استهدفت المنظمة تكوين تطلعات الحياة المهنية لدى الشباب ومساعدتهم على تحقيقها من أجل تطويرهم وظيفيًا. وتمكنت المنظمة من وضع أفكار مشاريعها الأولية بناءً على رؤية واضحة.
- ووفقًا للتحسينات الملموسة في المهارات الفنية بين الشباب داخل المجتمع المحلي، أُعْمِدَ البرنامج بأسلوب متسق أدى إلى زيادة حجم الفريق.

أهمية وضع خطة تنفيذ بهدف التواصل داخل المنظمات غير الحكومية

- يجري فريق التعليم والتطوير دورات تدريبية توجيهية للموظفين قبل التحاقهم بالعمل في هذا المجال.
- يُصمَّم البرنامج التوجيهي بحيث يخضع فريق الموظفين لعملية توجيه ذاتي، من أجل اختبار فعالية البرنامج قبل التحاقهم به. ويؤدي ذلك إلى إنشاء نظام ملاحظات داخل الفريق عن هذا البرنامج، وبالتالي يمكن تعديله ليناسب احتياجات دارسيه.

لا تنقل خطة عمل المشروع المستقبلية أهدافه أو نتائجه إلى المجتمع فحسب، بل تنقلها أيضًا إلى الجهات المانحة المحتملة من بين أصحاب المصلحة الآخرين عبر:

- تكوين المنظمات غير الحكومية بصورة واضحة عن التقدم الذي تحرزه من خلال الوصول لأفكار مشاريع مترابطة والتخطيط لها جيدًا؛ حيث يُفضي ذلك إلى إنشاء منظمات مستدامة تترك أثرًا مجتمعيًا في البيئات التي تعمل فيها.
- تطوير المنظمة لنموذج تقييم قائم على الاحتياجات، تبدأ فيه بتحديد المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي (مثل: مدى إمكانية توظيف الشباب، والعنف الأسري) ثم تُصمَّم بناء عليه أنشطة تعتمد على البحث المكثف، بهدف الوصول إلى حل فعّال للمشكلة المعنية.

توصيات واعتبارات عن مرحلة بدء المشروع

توصية (أ): كيفية تطوير فكرة المشروع

- تُساهم البحوث الأولية والتقييم الشامل للاحتياجات داخل المجتمع المحلي المستهدف في تطوير فكرة المشروع بهدف تحقيق نتائج طويلة الأجل.
- تُساهم جلسات العصف الذهني المُنعقدة مع الموظفين الأساسيين في تحديد نطاق المشكلة المعنية والراهنة، والتي تحتاج إلى معالجة داخل المجتمع؛ ويُمكن عندئذ تطوير أنشطة تدخل شاملة.

توصية (ب): كيفية وضع خطة تنفيذ المشروع

- تُساهم عملية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المجتمع في جمع وجهات نظر مختلفة عن المشروع.
- تكون استراتيجية التدخل -في الظروف المثالية- متسقة مع رؤية المنظمة ورسالتها.
- ينبغي أن يشتمل مقترح المشروع على أهداف محددة وواضحة، وخطة للمتابعة والتقييم، والنتائج المتوقعة، والميزانية المقدرة.
- تتضمن الخطة الاستراتيجية تحليلًا للوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها المستقبلية. يساعد هذا التحليل على التأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات.

التحديات والاعتبارات

تجهيز عرض متقن لمقترح المشروع

- يتعين على المنظمة غير الحكومية عدم التقليل من أهمية صياغة عرض المشروع صياغة جيدة، من أجل إيصال أفكار المشروع إلى الموظفين والمجتمع المحلي والجهات المانحة المحتملة.
- يساعد إشراك أصحاب المصلحة في هذه المرحلة على تحفيزهم للاستثمار في المشروع، ما يمهد الطريق لنجاحه، والمساهمة بالاستثمارات المستمرة فيه.
- تتناول العروض المُصممة بعناية العوامل البيئية الخارجية (مثل: السياق السياسي للمنطقة أو الدولة أو البلد، والقوانين والأنظمة التي تُنظم عملية التمويل).

التخطيط لحالات الطوارئ

- يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تضع في اعتبارها التغييرات العرضية أو الطارئة التي قد تحدث خلال تنفيذ المشروع؛ لمنع حدوث أي عقبات أو معوقات. لذا، يجب وضع خطة لمواجهة حالات الطوارئ للتعامل مع أي ظروف مفاجئة.

أفضل ممارسة (2) نتائج المشروع

أفضل ممارسة 2

نتائج المشروع

ما معنى نتائج المشروع؟

يُقصد بمصطلح نتائج المشروع التغييرات الملموسة والقابلة للقياس داخل المجتمع التي تُعزى إلى المشروع، حيث يتضمن هذا المعيار رصد حالة المشروع وتقييمها ومراجعتها وتقديرها (أي المستوى الحالي للموارد المُحققة من المشروع، أو أنشطته، أو مدخلاته، أو نتائجها، أو أثره).⁽¹⁶⁾

كيف تُساهم نتائج المشروع في تحقيق الهدف المنشود؟

- ضمان تحقيق المشروع النتيجة المرجوة، ومساهمة في استدامة المنظمة وإحداث تغيير اجتماعي.
- يجب إجراء عمليات المراقبة والتقييم والمراجعة والتقدير الفورية بشكل فوري ومتكرر لمختلف المشاريع في المراحل والقطاعات المختلفة؛ لضمان طرح ملاحظات بصورة منتظمة واستمرار تحقيق النتائج المرجوة.
- تُعد نتائج المشروع بمثابة آلية تصحيح تُسهّل تحقيق الأهداف عند شملها في تصميم المشروع.
- عند إيلاء النظر إلى العديد من المشاريع ونتائجها بشكل شامل وقياسها بالتوازي، تصل المنظمة لفهم أعمق وشامل لذاتها ولأنشطتها. كما يضمن ذلك أيضًا أن تؤدي نتائج كل المشاريع، والتي جرى تقييمها معًا، إلى اتخاذ قرارات متسقة وفعّالة.

«على المستوى الشعبي، دُرِّبَت نساء القرية على مهام جمع البيانات بشكل دوري من البداية وذلك لمعرفة تأثير عمل منظماتنا... تتسم جميع برامجنا بالمركزية، كما تعمل النساء على مراقبة البرامج بأنفسهن من وقت لآخر... أما إذا لم نحصل على الموارد والاحتياجات، فنحن بحاجة إلى إيجاد استراتيجية بديلة (وهكذا).»

ماناس ساتبائي (الرئيس التنفيذي السابق لمنظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي)
عند سؤاله عن كيفية قياسهم لأثر أنشطتهم.

(16) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs – An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation.

دراسة الحالة

منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي (PRADAN)

ما طبيعة منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي؟

على مدى العقود الثلاثة الماضية، كانت منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي مسؤولة عن إحداث تغيير إيجابي مستدام وذاتي في المجتمعات الريفية، وذلك من خلال توفير الدعم التقني والإداري للمنظمات، بجانب تدريب المهنيين. عملت المنظمة على إنشاء نماذج مبتكرة أدت إلى زيادة الإيرادات المتأتية من قطاع الزراعة والأنشطة الأخرى المرتبطة به عبر المساهمة المجتمعية. كما أسفر التركيز على سبل العيش لتحسين مستوى معيشة السكان عن إشراكهم في الحياة السياسية وتمكين المرأة في تلك المجتمعات.

كيف ضمنت منظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي استدامة نتائج المشروع؟

المراقبة والتقييم والمراجعة والتقدير المستمر

- يحتوي كل عرض على مجموعته الخاصة من مؤشرات المخرجات والنتائج للتواصل مع فريق البرنامج، من أجل تنفيذ المشروع ومراقبته بشكل أفضل.
- يعمل جامعو البيانات المجتمعية على جمع البيانات بشكل دوري وإدراجها في برنامج تحليل بيانات مركزي. تُجرى هذه العملية على أساس نصف سنوي، حيث تُساعد في قياس أثر المشروع، وبالتالي وضع استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أهدافه، مع إرسال تقارير التحليل إلى الفريق بأكمله للحصول على التعليقات والملحوظات.
- تُجرى عمليات المراقبة والتقييم في المنظمة على ثلاثة مستويات: مستوى الجهة المانحة، والمنظمة، والمجتمع.
- تتمتع المنظمة بنظام يتسم بالشفافية، حيث يمكن لكل فرد في الفريق مراقبة التقدم المحرز في المشروع.
- تُقيّم عملية التخطيط والمراقبة أثر المشروع بشكل مستمر مقارنة بأهدافه الأولية، وتقيس التقدم المُحرز وفقًا للخطة الخمسية.
- يقيس نظام الملاحظات الشامل أداء العملية ونتائجها، كما يشتمل كل تحليل على ملاحظات للفريق. يُنفذ ذلك على أساس ربع سنوي، ونصف سنوي، وسنوي.
- تُسهّم عمليات مراجعة منتصف المشروع في تتبع أثره وإحاطة الجهات المانحة علمًا بالتقدم المُحرز.

التطبيق على المشاريع متعددة القطاعات

- يتسم عمل المنظمة بالتنوع الكبير، حيث يتضمن المشكلات المتعلقة بسبل العيش، والأمن الغذائي، وإدارة الموارد الطبيعية، والحوكمة، والتعبئة الاجتماعية. ويطبَّق نظام الرصد والتقييم أيضًا لقياس التقدم المحرز في كل المشاريع المختلفة.
- يُجرى الرصد والتقييم على فترات منتظمة لجميع مشاريع المنظمة بحيث يتلقى فريق المشروع الملاحظات بشأن المشروع الخاضع لإشرافهم، كما يوفر الرصد والتقييم الفوري للمشاريع المختلفة تعليقات للمنظمة بأكملها تساعد في اتخاذ القرارات وتحديد المسار الصحيح، من أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة في أنشطتها.
- تعتمد المنظمة نهجًا شاملاً يشمل أفراد المجتمع، والمنظمات، وأصحاب المصلحة الحكوميين، ومن ثم تؤثر المشاريع المختلفة على بعضها البعض، مما يساهم في تحقيق الهدف الكلي.

توصيات واعتبارات عن مرحلة نتائج المشروع

توصية (أ): كيفية رصد المشروعات الجاري تنفيذها بفاعلية

- يساعد التشاور مع الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في صياغة مؤشرات لقياس نتائج المشروع.
- يضمن إشراك المجتمع في عملية الرصد تحقيق الشفافية، ويساعد في قياس التقدم المحرز في المشروع ووفقًا للأهداف والمؤشرات المحددة سلفًا. كما يضمن الرصد على مستويين مختلفين (المنظمة والمجتمع) تحديد اتجاه النتائج من حيث فعالية الاستراتيجيات المنفذة، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ينبغي دمج عمليتي الرصد والتنفيذ حتى يتسنى للرصد الدوري مقارنة النتائج قصيرة الأجل بالأهداف؛ لضمان سير المشروع على المسار الصحيح.

توصية (ب): كيفية اختيار آلية التقييم المناسبة

- يمكن للمنظمات غير الحكومية إجراء نوعين من التقييمات: تقييمات قائمة على التوقيت، وتقييمات قائمة على الموظفين.
- تشمل أنواع التقييمات القائمة على التوقيت التقييمات المؤقتة والنهائية واللاحقة. تركز التقييمات المؤقتة أو المتوسطة الأجل على مؤشرات التقدم، وفعالية النهج، واقتراح إجراءات فورية؛ بينما تُجرى التقييمات النهائية بعد الانتهاء من المشروع وتركز على مدى تحقيق نتائجه، وقياس أثره المتوقع واستدامة نتائجه. أما التقييمات اللاحقة فتُجرى بعد مرور أكثر من عامين على اكتمال المشروع، بهدف قياس أثر المشروع واستدامة نتائجه.⁽¹⁷⁾
- تشمل التقييمات القائمة على الموظفين تقييمات خارجية وداخلية وتشاركية. وعلى عكس التقييمات الداخلية التي تُشرك أشخاصًا من داخل المنظمة في عملية التقييم، فإن التقييمات الخارجية يجريها أشخاص لا يشاركون بشكل مباشر في إنشاء المشروع وتنفيذه وإدارته اليومية.⁽¹⁸⁾ أما التقييم التشاركي فيُشرك أصحاب المصلحة في عملية التقييم.
- ينبغي أن تكون المنظمات غير الحكومية على دراية بنماذج التقييم المختلفة، وأن تستخدم التقييمات الأنسب لطبيعة المشاريع الجاري تنفيذها. تقرر المنظمات نوع التقييم القائم على التوقيت بناءً على مرحلة تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى اختيار وكيل التقييم. فعلى سبيل المثال، يجري المقيّمون الخارجيون التقييم النهائي بعد اكتمال المشروع، مع إشراك أصحاب المصلحة (تقييم تشاركي)، وهذا من شأنه ضمان قياس (المقيمين الخارجيين) نتائج المشروع بموضوعية، مع ضمان دقة نتائج التقييم عبر إشراك الأشخاص الأكثر تأثرًا بها.⁽¹⁹⁾

(17) Guidelines for Evaluators, UNDP

(18) Ibid.

(19) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs – An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation

توصية (ج): تحديد مخرجات المشروع ونتائجه وأثره

- يجب على المنظمة غير الحكومية أن تميز بين المخرجات والنتائج والأثر المنشود للمشروع في المجتمع؛ فالمخرجات هي نتائج قابلة للقياس الكمي ويمكن قياسها في نهاية المشروع. بينما النتائج هي التغييرات (قصيرة ومتوسطة الأجل) التي تحدث بسبب المشروع وتحتاج إلى مؤشرات كمية ونوعية لقياسها. أما الأثر فيقصد به التأثيرات المباشرة أو غير المباشرة طويلة المدى للمشروع، والتي يمكن أن تمتد على مدى عدة سنوات⁽²⁰⁾.
- يجب أن تراعي أنظمة الرصد والتقييم والمراجعة والتقويم كل هذه التغييرات الإيجابية عن طريق إعداد مؤشرات منفصلة، وقياس التقدم المحرز وفقاً لهذه المؤشرات.
- يجب أن تكون مؤشرات تقييم المشروع نوعية وكمية على حد سواء، وذلك لاكتساب فهم أكثر شمولية لحالة المشروع، ومخرجاته، ونتائجه، وأثره.
- إذا خرجت المنظمة غير الحكومية من المجتمع أو بعد خروجها منه، فإن التقييم طويل المدى لأثر المشروع (بعد بضع سنوات من انتهائه) يساعد في إعداد نماذج تنفيذ ورصد فعالة، والتي يمكن تكرارها عبر القطاعات أو المنظمات غير الحكومية الأخرى.

التحديات والاعتبارات

التناقضات في نموذج الرصد والتقييم

- يجب توضيح نوع التقييم والمدة والمؤشرات، وتحديد نموذج الرصد والتقييم مسبقاً.
- قد تؤدي التناقضات في نموذج الرصد والتقييم إلى تقييمات غير مناسبة أو استنتاجات خاطئة.
- عند اختيار مُقيمين خارجيين لقياس أثر التدخل، يجب على المنظمات غير الحكومية تجنب تضارب المصلحة المحتمل (المالي أو غيره).

(20) <http://www.tacticalphilanthropy.com/201006//outputs-outcomes-impact-oh-my/>

وضع نموذج الرصد والتقييم للمشاريع المهمة والمشاريع متعددة القطاعات

- يمثل تطوير نموذج موحد مُجرب للرصد والتقييم تحديًا في أغلب الأحيان بسبب تعقيدات القطاع الاجتماعي؛ ما يؤدي إلى ترك هذه المهمة الجوهرية إلى تقدير المنظمات غير الحكومية بمفردها.
- يصعب غالبًا قياس أثر المنظمة في حالة كانت تدخلاتها متكاملة أو في قطاعات متعددة. ومن ثم، يصعب تحديد الاستراتيجيات الفعالة وغير الفعالة. ويمكن أن تساعد التقييمات المستمرة عبر مراحل المشروع المختلفة ومقارنة النتائج في التركيز على فعالية استراتيجيات المنظمة وأنشطتها.
- يصعب قياس أثر تدخلات المنظمة أو تطوير مؤشرات له في حالة استهداف مشكلات حساسة، مثل العنف المنزلي؛ بسبب تباين الكثيرين لثقافة الصمت.
 - ◊ في مثل هذه المشاريع، تبدأ خطط الرصد والتقييم بوضع تصور للمشروع.
 - ◊ قد يساعد التعاون مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، والتي تعمل على مشكلات مماثلة داخل مناطق أو ولايات أو بلدان أخرى، في تسليط الضوء على المشكلات المشتركة التي تواجه الضحايا أو الناجين.
 - ◊ يضمن التصميم المرن للمشروع، مع الحوار المتعمق المستمر مع أصحاب المصلحة الأساسيين، مراعاة المشروع لأفكارهم ووجهات نظرهم المتعلقة بمصالحهم.
 - ◊ على سبيل المثال، ينبغي أن يبدأ المشروع الذي يستهدف ضحايا العنف المنزلي والناجين منه بحوار عن احتياجاتهم، التي قد يكون من بينها السلامة أو التوظيف أو الحاجة إلى نظام دعم أو جميعها، ثم التصرف بناء على ذلك. تسهم عملية الحوار المستمرة في توجيه عملية التنفيذ، وتقدم تعليقات عما ينجح البرنامج فيه، وما يحتاج إلى تغيير، وما ينقصه.

أفضل ممارسة (3) المستوى التنظيمي

أفضل ممارسة 3

المستوى التنظيمي

ما معنى النظم الإدارية؟

تتعلق مرحلتنا بدء المشروع ونتائجه بإدارة المشروع، بينما تركز الاستدامة على مستوى المنظمة على العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنظمات غير الحكومية.

لماذا تُعد الأنظمة الإدارية عوامل مهمة في تحقيق الاستدامة؟

- لا يضمن نجاح المشروع بالضرورة أن المنظمة أكملها تعمل بطريقة ناجحة ومستدامة. ومن ثم، فمن المهم قياس هذا العامل بشكل مستقل.
- تهتم استدامة الأنظمة الإدارية بضمان القدرة التنظيمية الكافية التي تسمح بالتنفيذ السلس للمشروع، وقياس محفظة مشاريع المنظمة بهدف تحقيق توازنها واستمراريتها.
- تشير الأدلة المستمدة من تمارين بناء القدرات من مختلف المنظمات غير الحكومية إلى أن هذه الأنشطة تسمح للمنظمات بتخطي مجرد تنفيذ مشاريع قوية إلى بناء منظمات غير حكومية عالية التأثير من خلال التركيز على بناء مهارات الموظفين، وبالتالي تعزيز تأثيرهم ومشاركتهم في المهمة الأساسية للمنظمة.
- تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تطبيق مقاييس الأداء القياسية للأداء التشغيلي والمحاسبة المالية، من أجل قياس استدامة محفظة المشاريع وقدرة المنظمة.⁽²¹⁾

«لدينا لجان رئيسية وفرعية مسؤولة عن التوظيف وغيره من المهام الأخرى. ونقوم داخليًا بعمليات إدارة الموارد البشرية، فنحن لدينا مكاتب عديدة. وفيما يتعلق بالمستوى الإداري الثاني، ندون كل شيء في وثيقة واحدة، فمن الصعب إدارة عدة مكاتب بأسلوب إدارة رأسي. يمكن استخدام الأسلوب الرأسي في التخطيط الاستراتيجي والعملي، ولا يمكن للإدارة أن تكون رأسية أبدًا، وإنما أفقية تمامًا وعلى مستويات مختلفة.»

أخيلا سيفاداس (العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لمركز الدعاوى والبحوث)، عندما سئل عن الهيكل التنظيمي وعمليات الموارد البشرية

(21) Pfister, S. (2014). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs: An Integrated Approach for Development Aid NGOs to Plan, Evaluate and Increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organisation (Doctoral dissertation).

دراسة الحالة

مركز التوعية والبحوث (CFAR)

ما طبيعة مركز التوعية والبحوث؟

تأسس مركز التوعية والبحوث في عام ١٩٩٨ ليكون «صوت من لا صوت لهم» في المجتمعات الضعيفة والمهمشة، وقد أنشأ مركز التوعية والبحوث، ضمن خبرته التي تبلغ ٢٠ عامًا، هياكل مجتمعية مختلفة عبر عدة مقاطعات بأكثر من عشر ولايات؛ لتعزيز الدمج الاجتماعي عبر مخططات وبرامج التنمية الاجتماعية، مثل: الصحة، والرعاية الاجتماعية، وسبل العيش.

كيف تساهم الأنظمة الإدارية في استدامة مركز التوعية والبحوث؟

- يتمتع مركز التوعية والبحوث بنظام إدارة أفقي وعملية صنع قرار لامركزية (شكل ٣) خاصة مع استمرار وجود فريق أساسي وشركاء لمدة طويلة.
- يمتلك المركز لجانًا رئيسية وفرعية مختلفة مسؤولة عن مهام مثل عمليات الموارد البشرية القياسية، والتي تشمل عمليات التوظيف والمهام الأخرى المتعلقة بالموظفين.
- يتبنى المركز نظام تتبع لجميع الموظفين والأفراد الذين كانوا جزءًا من المنظمة باستخدام برمجيات احترافية. يساعد ذلك على الاحتفاظ بقاعدة بيانات قوية للموظفين تساهم في وضوح المهام التنظيمية. كما يتتبع النظام الشركاء المحتملين، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات.
- اكتسب مركز التوعية والبحوث، من خلال تسهيل تسجيل المجتمعات كمنظمات مستقلة، شركاءً على المدى الطويل على أرض الواقع. تتعاون هذه المنظمات الشريكة مع بعضها البعض ومع المركز، ويعزز ذلك بالتبعية عملية استدامة المنظمات. وبتركيزه على المجتمع، يعمل المركز على تسهيل علاقات المنظمات وتحالفاتها وتعاونها مع المنصات المجتمعية، ومنصات المجتمع المدني الأخرى، والمنصات الحكومية.
- يتبنى المركز آلية النافذة الواحدة، وهي آلية تُعد بمثابة المركز الإداري لإدارة الشراكات والجمعيات والعمليات المشتركة، مما يضمن عمل المجتمع وأصحاب المصلحة معًا لتحقيق الاندماج الاجتماعي؛ فآلية النافذة الواحدة كالموقع الذي يتعاون فيه المجتمع وأصحاب المصلحة لتحقيق التغيير الاجتماعي.

بناء قدرات المنظمات والشركاء

- يدرك المركز أن الافتقار إلى الهياكل المؤسسية هو أحد أهم المشكلات المعيقة للاستدامة، لذا فقد صبَّ تركيزه المكثف على بناء المؤسسات المجتمعية واستدامتها من خلال عملية المشاركة المجتمعية.
- يحافظ مركز التوعية والبحوث على علاقاته مع كل أصحاب المصلحة من المجتمع، ممن تعاون معهم على مر السنوات الماضية من خلال المنصات المجتمعية.
- أدَّى المركز دور الجهة المساعدة للمجتمعات الضعيفة لبناء علاقاتها ومنصاتها التنظيمية مع العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومة ووسائل الإعلام.
- ركز المركز على بناء قدرات مجتمعات الشركاء لضمان استدامتها كمنظمات، وامتلاك قيادة محلية.

قياسات الأداء المعيارية للأداء التشغيلي والمحاسبة المالية

- تعتمد المنظمة على آلية مراجعة خارجية ونظام تقييم مؤسسي.
- فعلت المنظمة نظام الرصد والمراقبة الداخلي لمعلومات الإدارة الداخلية، كي تتمكن من قيادة اتجاهات التغيير الجديدة في العمليات التنظيمية وآليات الامتثال.
- تُدار الشؤون المالية وحفظ السجلات داخليًا باستخدام البيانات المعالجة حاسوبيًا لإنفاذ التنظيم السليم امتثالاً للنظم الأساسية، ويضمن ذلك تحقيق شفافية وكفاءة وفعالية الأموال المستخدمة للتغيير الاجتماعي، مع إجراء عمليات فحص وتحقيق خارجيين بيد مدققين مستقلين.

توصيات واعتبارات عن الهياكل التنظيمية

توصية (أ): كيفية اتخاذ قرار بخصوص الهيكل التنظيمي

- يدعم الهيكل التنظيمي الخطة الاستراتيجية للمنظمة، بحيث تخصص الموارد بشكل مثالي، وتتخذ القرارات بكفاءة.
- تراعي المنظمة غير الحكومية، أثناء اتخاذ قرار بشأن هيكل الإدارة وصنع القرار، عوامل متعددة، مثل: عدد الموظفين، وعدد مجالات التدخل وطبيعتها، وطبيعة القيادة.
- يناسب الهيكل الأفقي المؤسسات التي لديها عدد أقل من الموظفين وتعمل بمجالات عمل متعددة. يتطلب ذلك التنسيق بين الإدارات المختلفة، وعملية صنع قرار لامركزية وديمقراطية. لذا، فالهيكل الأفقي هو الأفضل للمنظمات غير الحكومية الناشئة.
- يناسب الهيكل الرأسي المؤسسات التي لديها عدد أكبر من الموظفين وعدد أقل من القادة، نظرًا لمساهمته في توضيح أدوار كل موظف، وإبراز تسلسل هرمي واضح.
- يساعد وجود مستوى ثانٍ من الموظفين الإداريين المدربين، ممن لديهم خبرة جيدة بالمنظمات غير الحكومية وإلمام برسالتها الرئيسة، على ضمان استمرارية أثر المنظمات غير الحكومية.
- ينبغي أن تقيّم المنظمة باستمرار فعالية هيكلها التنظيمي المستخدم، مع أخذ التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية في الاعتبار، والتعامل بناءً على ذلك.
- في حالة نقص الخبرة داخل المنظمة في إعداد عمليات داخلية تسهم في الاستدامة التنظيمية، ينصح بإسناد هذه المهمة للخبراء المعنيين في هذا المجال.

توصية (ب): الممارسات التي يجب اتباعها للمساهمة في استدامة المنظمة

- تسهم شفافية السياسات وصنع القرار في تعزيز ثقة الموظفين في المنظمة، ما يؤثر إيجابًا على احتفاظها بهم.
- تساعد الملاحظات الصادقة والمتوازنة بخصوص أداء الموظفين وأهداف المنظمة في رفع روحهم المعنوية، ما يسهم في تحسين أدائهم.
- تعزز ممارسات بناء الفريق التعاون والتآزر داخل المنظمة.
- يُعد بناء قدرات الفريق من العوامل الضرورية لتحقيق الاستدامة، خاصة بناء قدرات أفراد الطاقم الإداري من المستوى الثاني بهدف إدارة المشاريع الكبيرة، بالإضافة إلى تطوير عمليات تنظيمية جديدة.

توصية (ج): كيفية بناء العلاقات مع المنظمات الشريكة والمجتمعات والحفاظ عليها

- تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تقييم احتياجات الشريك وتيسير نمو القيادات المحلية.
- يمكن للمنظمة أن تكون على تواصل مستمر مع الشركاء لإتاحة هياكل تنظيمية مستدامة، والمحافظة على العلاقات طويلة الأجل.
- إذا كان لدى المنظمات الحكومية برامج في مجتمعات متعددة بمناطق مختلفة، فيجب وجود فروع تنظيمية في كل منطقة لإدارة البرنامج وبناء قدرات الشركاء العاملين بالمنطقة.

التحديات والاعتبارات

سياق العملية

يساعد إدراك السياق الأشمل للمنطقة أو الولاية في فهم الفروق السياسية والقانونية بدقة، ويسهل أيضاً العمل مع عدة مؤسسات على تغيير مستدام.

تجنب الهيكل المؤسسي الذي يشتمل على قيادات عليا كثيرة

ينبغي على المؤسسات غير الحكومية أن تتجنب الهيكل المؤسسي الذي يشتمل على الكثير من القيادات العليا، حيث تكون ذات تكلفة مرتفعة وفاعلية أقل من ناحية تخصيص الموارد.

التقييم المستمر للممارسات التنظيمية الحالية

- ينبغي على المنظمات غير الحكومية الاستعداد لمواجهة المنافسة السلبية وضعف التعاون، حيث يؤديان إلى بيئة عمل غير مستقرة داخل المنظمة.
- يجب أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير بناءً على الاحتياجات المتصاعدة، فعلى سبيل المثال، قد يتطلب زيادة عدد المشاريع تغيير الهيكل الإداري من الإدارة الأفقية إلى الإدارة الرأسية لتبسيط الإجراءات

أفضل ممارسة (4) جمع الأموال

أفضل ممارسة 4

جمع الأموال

ما طبيعة جمع الأموال؟

تُعد عملية جمع الأموال أو الحصول على التمويل من مصادر خارجية متنوعة عملية ضرورية عندما تبدأ منظمة غير حكومية برنامجًا جديدًا، أو عند وقف منحة حالية، أو انتهاء عقد حالي (شكل ع).

لماذا تعد عملية جمع الأموال عملية مهمة؟

- من الأهمية بمكان وضع استراتيجية سليمة لجمع الأموال من أجل ضمان الاستدامة المالية للمنظمة غير الحكومية، وذلك لأنها تنطوي على تخطيط الموارد للسنوات المقبلة. ويكمن الغرض من جمع الأموال في تأمين توافر الأموال واستدامتها لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.
- يمكن الاستفادة من تلك العملية في البرامج أو الأنشطة التي تُعد جزءًا من الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة فقط. بعبارة أخرى، تدعم عملية جمع الأموال الخطة الاستراتيجية للمنظمة.⁽²²⁾
- تختص عملية جمع الأموال على وجه التحديد بربط الجهات المانحة بالمشاريع بناءً على ميلهم إلى دعم بعض المشكلات والقضايا الاجتماعية التي تتناولها مشاريع محددة وتعالجها.
- يجب أن تُبلِّغ رسائل جمع الأموال المانحين بحالة مشروع (أو مشاريع) المنظمة والتقدم المحرز فيه. كما ينبغي أن تستغل المنظمة هذه الرسائل في رفع الوعي العام بالمجتمع الذي تعمل فيه. يعود ذلك بأثر عظيم على تفعيل الاستدامة من خلال عرض المنظمة لعملها على الجهات المانحة المحتملة وعلى المجتمعات التي تعمل فيها.
- يعد تقديم تقارير منتظمة إلى الجهات المانحة بنتائج المشروع ممارسة عملية لضمان استمرار اهتمامها بالمشروع، وبالتالي المساهمة في استدامة جمع الأموال.⁽²³⁾

«نشهد حاليًا حالة جمع أموال فعالة، كما نعمل جاهدين للبحث عن منظمات... نسعى إلى تحقيق الاتساق مع مجالات اهتمام المنظمة - نبحث عن يهتمون بتمويل قضايا العمل، ثم سنبدأ عملية تحديد الجهات المانحة المحتملة.»

ديفيا فارما (مدير برنامج بمركز حلول الهجرة والعمل بمكتب الأجيكا)، عند سؤالها على الاستراتيجيات المتبعة في عملية جمع الأموال للتمكن من جذب الجهات المانحة المحتملة.

(22) Slaby, S., Terrell, N., Musau, S., McGunnigle, M., Stillman, K., & Ryan, T. J. (1994). Fundamentals of NGO Financial Sustainability. USAID

(23) Pfister, S. (2013). Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the impact of Projects and the Sustainability of the Organisation, (4229), 552.

دراسة الحالة

مكتب الأجيكا

ما هو مكتب الأجيكا؟

تأسس المكتب عام 2005، برؤية تتلخص في أن يصبح وكالة رائدة تعمل على ضمان توفير حياة آمنة كريمة للمجتمعات التي تعتمد على الهجرة والعمالة. يقدم المكتب، من خلال شبكة مراكز دعم العمال والموارد (Shramik Sahayata evam Sandarbh Kendras) مجموعة من الخدمات للمهاجرين وأسرتهم⁽²⁴⁾

كيف يساهم جمع الأموال في استدامة مكتب آجيكا؟

- تتولى الجهات المانحة الدولية نسبة كبيرة من التمويل المقدم إلى المنظمة، وقد ارتفعت هذه النسبة من 60% من إجمالي الأموال بين عامي 2014-2015 إلى نحو 80% بين عامي 2016-2017 (شكل 4)، ويرجع السبب وراء ذلك في أن المنظمة حازت على اهتمام العديد من الجهات المانحة الدولية أثناء إجراء تحقيقات حول النهج التقليدي للهجرة والتنمية في الهند.
- تساعد العروض والتقارير المرحلية في التواصل مع الجهات المانحة المحتملة.
- يضمن الوصول لجهات مانحة تتبنى نماذج تمويل مبتكرة المرنة في استخدام أموال التمويل في البرامج؛ فعلى سبيل المثال، لدى منظمة هيومان ديغني، والكائنة في إيرلندا، نظام يقدم جولة واحدة للتمويل التقليدي (على أساس الهدف) يليه تمويل مرن، مما يعني تقديم ميزانية تنفيذ أحد المشاريع على مدة ستة أشهر بدلاً من تقديمها دفعة واحدة. وعند الموافقة على مبلغ موحد للمشروع بأكمله، تزيد مرونة تعديل أنشطة المشروع واستراتيجياته بناءً على حاجة المجتمع

دعم عملية جمع الأموال للخطة الاستراتيجية للمنظمة

تضمن الطبيعة المخطط لها، والمتبعة عند جمع الأموال، معالجة جميع حالات الطوارئ أثناء التنفيذ، مما يترتب عليه الحاجة لتغيير طفيف للغاية في أهداف البرنامج. تطورت معظم برامج مكتب الأجيكا داخلياً، ويعد ذلك العامل هو الأهم في تحديد أهداف المنظمة والبرنامج.

المراجع

(24) Aajeevika Bureau 2014. Accessed on August 31, 2018. Retrieved from: http://www.aajeevika.org/about_us.php

ربط الجهات المانحة بالمشاريع ورفع وعي الجهة المانحة

يتأكد مكتب الأجيافكا أن أهداف أي جهة مانحة محتملة وقيمها متنسقة مع تعليمات المنظمة ونهجها.

تُوفَّق المنظمة أولويات الجهات المانحة بشكل فعال يتماشى مع برامجها المختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال، تنويع برامجها بين الحوكمة الحضرية، وتمكين المرأة، والصحة، بالتقاطع مع مشكلة الهجرة الرئيسية.

رفع وعي الجهة المانحة

- يتولى مكتب الأجيافكا مهمة رفع وعي الجهة المانحة وإدراكها لأهمية تمويل قضية الهجرة.
- بناءً على هذا العمل، بدأت مجموعة تاتا ترست برنامجًا لتمويل قضية الهجرة، والذي شمل جميع عمالها المهاجرين على مدار سنوات.

توصيات واعتبارات عن عملية جمع الأموال

توصية (أ): كيفية وضع استراتيجية فعالة لجمع الأموال

- يُعد امتلاك ميزانية مناسبة أمرًا ضروريًا لاستيعاب الاحتياجات المالية للمنظمة، مما يساهم في توجيه استراتيجية جمع الأموال.
- ينبغي أن تضع استراتيجية جمع الأموال في حساباتها الالتزامات التشغيلية (تكاليف المشروع) وغير التشغيلية (مرتبات الموظفين والنفقات الإضافية) للمنظمة.
- ينبغي تنويع مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية؛ فعلى سبيل المثال: يتطلب الوصول لدعم من الأفراد أو الجهات المانحة أساليب تواصل ودعاية مختلفة.
- تحديد المشروع أو التدخل المطلوب تمويله يسهل عملية جمع الأموال.
- ينبغي أن تواكب المنظمة غير الحكومية إطار العمل الاقتصادي والقانوني والسياسي في دولتها أو بلدها حتى تتناسب عملية جمع الأموال داخل هذا الإطار التنظيمي، فعلى سبيل المثال، تتولى توجيهات قانون تنظيم المساهمات الأجنبية وقانون المسؤولية الاجتماعية المؤسسية تنظيم التمويل المقدم من جهات مانحة أجنبية ومؤسسية.

توصية (ب): كيفية البحث عن جهات مانحة محتملة

- يُرَجَّح أن يجذب النشر الفعال للتقارير السنوية أنظار الجهات المانحة المحتملة إلى المنظمة.
- يساعد الإعلان عن عمل المنظمة غير الحكومية عبر مختلف المنصات في عملية جمع الأموال، فعلى سبيل المثال: يساعد إعداد أكتشاك في الاحتفالات الجامعية أو في غيرها من الفعاليات الأخرى في جمع الأموال بطريقتين؛ أولاهما زيادة ظهور المنظمة غير الحكومية، وثانيهما جمع الأموال المباشر عبر بيع منتجات صنعها أفراد المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة.
- يُرَجَّح أن تسهم البحوث الأساسية عن اهتمامات الجهات المانحة وتاريخ التمويل السابق بقوة في تخطيط أولويات الجهة المانحة، مما يساعد على تطوير استراتيجية جمع أموال مخصصة تعمل على اختصار وقت طويل في الاحتفاظ بالجهات المانحة الحالية، بالإضافة إلى جذب اهتمام جهات مانحة جديدة.
- يساعد اختيار جهات مانحة تستكمل نظام قيم المنظمة على تجنب المشكلات الأخلاقية وتعارض المصالح في التمويل.
- يضمن تقديم الملاحظات من جانب الجهات المانحة بخصوص كيفية تخصيص الموارد المالية واستخدامها تحقيق الشفافية ودعم الجهود المبذولة في جمع الأموال.

التحديات والاعتبارات

وضع النتيجة المطلوبة بالاعتبار

ينبغي على المنظمات غير الحكومية أن تضع في اعتبارها النتائج المنشودة من مشاريعها أثناء إعداد استراتيجيات جمع الأموال، حتى لا يكون هناك مجال للتعارض مع أولويات الجهة المانحة في منتصف تنفيذ المشروع.

تنوع مصادر التمويل

قد تؤدي الاعتمادية الشديدة على ممولين كبار إلى تعديل التدخلات حتى تتوافق مع أولويات المانحين.. ولتناول تلك المسألة ومعالجتها، يمكن للمنظمة غير الحكومية التركيز على جمع الموارد المحلية من خلال استهداف الأفراد والأعمال المحلية والدخل الناتج محليًا، مما يساهم في تنوع مصادر التمويل لتجنب هذه السيناريوهات.

خلق الشراكات والتحالفات

- قد يصعب على المنظمات غير الحكومية الجديدة الحصول على أموال من الجهة المانحة في أول جولة تمويل؛ نظرًا لقلة خبرتها في إثبات فاعلية عملها. وللتغلب على هذا التحدي، يمكن للمنظمة غير الحكومية زيادة خبراتها وظهورها من خلال العمل مع منظمات غير حكومية شريكة (منظمات أقدم وتمتلك تمويلًا أكبر) لتنفيذ المشاريع.
- يؤدي استهداف عدة منظمات لنفس المشكلات إلى إهدار الجهود وتعقيد منافسة الحصول على تمويل. وبدلاً من ذلك، يمكن للمنظمات غير الحكومية العاملة في نفس القطاع التركيز على شبكة عمل محلية للتعاون معها.

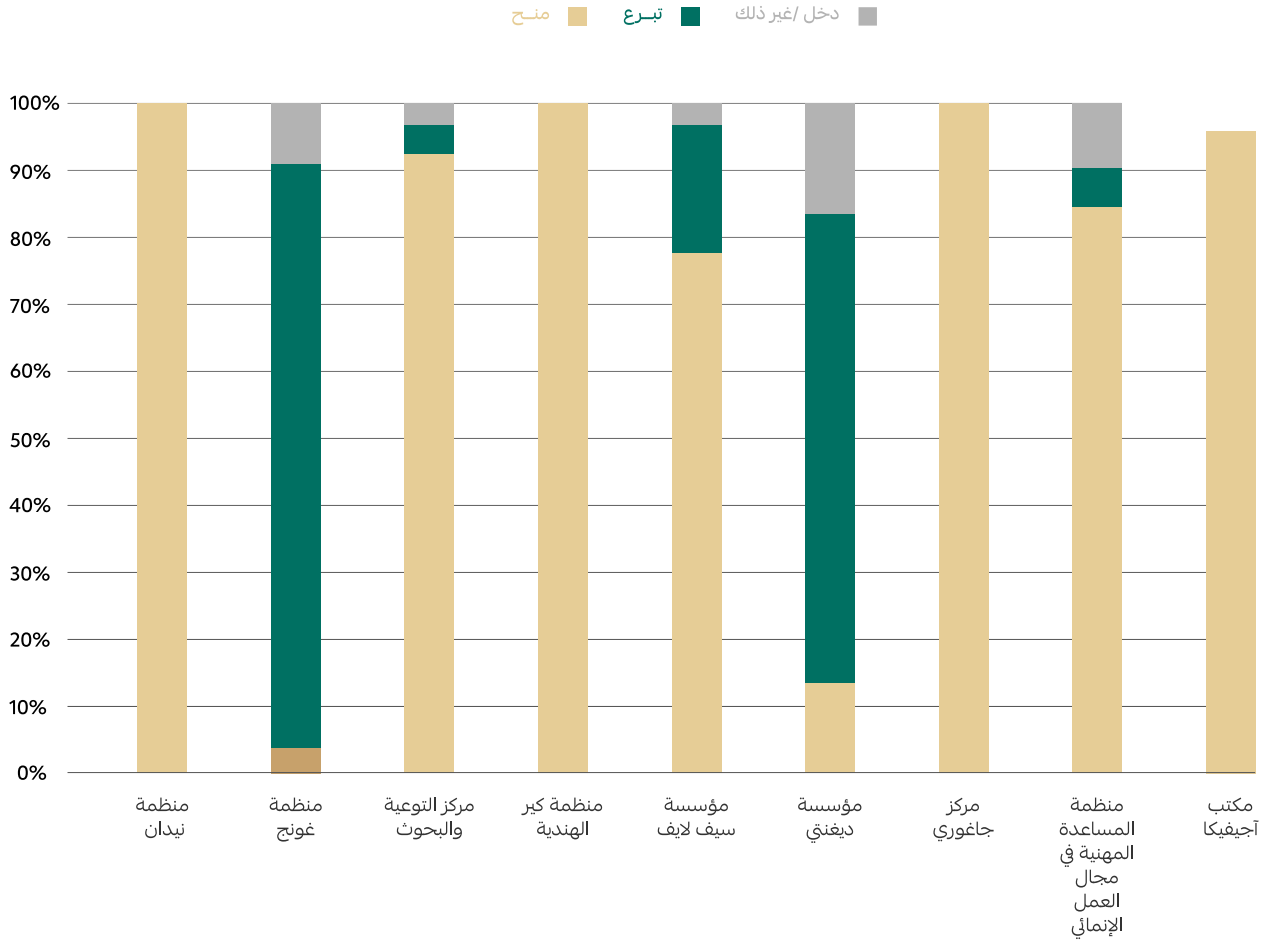
الحفاظ على استدامة الجهود

لا تُعد استراتيجية جمع الأموال التي تركز على تقديم الخدمات وبناء البنية التحتية فقط استراتيجية مستدامة على المدى الطويل. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تركز الاستراتيجية على تمكين المجتمعات المحلية من إدارة مشاريعها وبرامجها.

الاستخدام المسؤول للتمويل

غالبًا ما يؤثر ضعف المسؤولية بقطاع المنظمات غير الحكومية سلبيًا على العلاقات مع الجهات المانحة. ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي على المنظمة إجراء عمليات تدقيق دورية، والبقاء على تواصل مستمر مع الجهات المانحة لتبقى على علم بكيفية الاستفادة من مواردها المالية.

مصادر جمع الأموال للمنظمات غير الحكومية (المعدل المتوسط، 2013-2016)

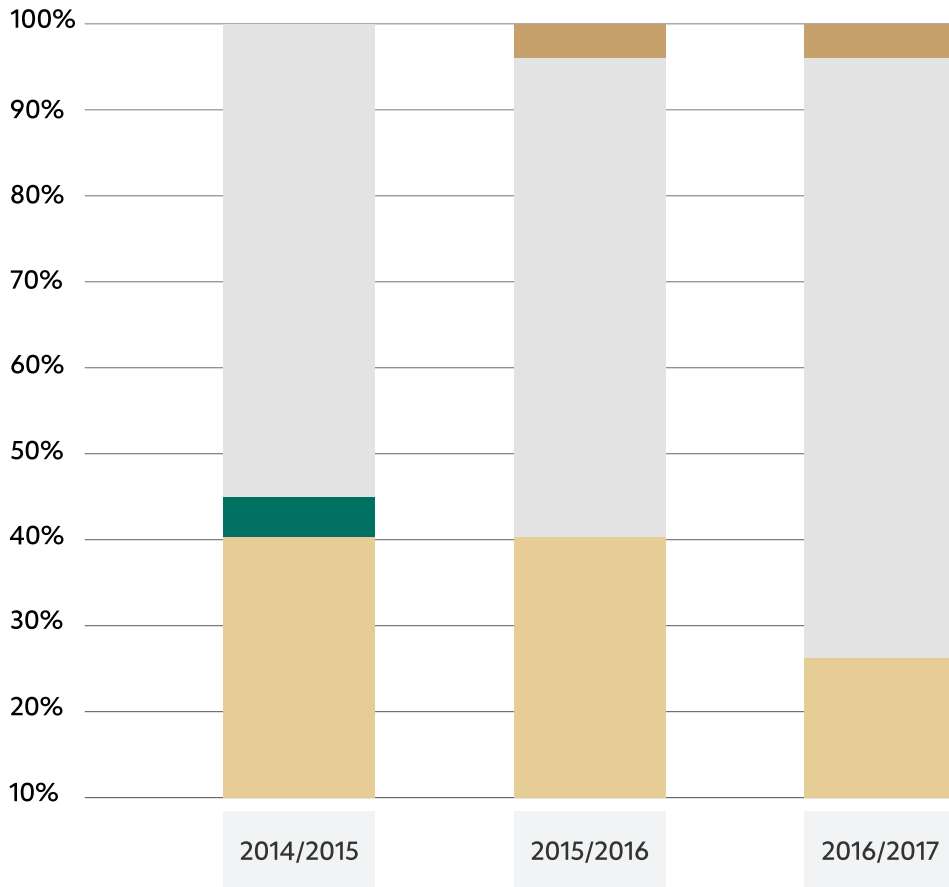


شكل (3) : حجم التمويل من مصادر مختلفة

جُمعت البيانات من التقارير السنوية لمنظمة نيدان، ومنظمة غونج، ومركز التوعية والبحوث، ومنظمة كير الهندية، ومؤسسة سيف لايف، ومؤسسة ديغني، ومركز جاغوري، ومنظمة المساعدة المهنية في مجال العمل الإنمائي، ومكتب آجيفيكا. وقد احتسبنا متوسط الدخل المستلم من كل هذه المصادر بين 2013 و2016، وهذه هي المنظمات التي وضعناها في قائمة مختصرة وتواصلنا معها بناء على المؤشرات المحددة

مصادر تمويل مكتب الأجيكا (2014 - 2017)

البناديق الاستثمارية الخاصة ■ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ■ المسؤولون الدوليون ■ الحكومة ■



شكل (4) : مصادر تمويل (من البناديق الاستثمارية الخاصة، والمسؤولية المجتمعية للشركات، والجهات الدولية المانحة، والحكومة) مكتب الأجيكا (-2014 2017)

أهم الدروس المستفادة
من أفضل الممارسات

أفضل ممارسة 1: بدء المشروع

- على المنظمة غير الحكومية تطوير فكرة أي مشروع بمنظور طويل الأمد يعتمد على احتياجات المجتمع قبل البدء في المشروع.
- يساعد تحديد أهداف معينة في هذه المرحلة التمهيديّة على تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وإعداد استراتيجيات مؤسسية للتعرف على أهداف المشروع.
- تدريب العاملين بالمشروع قبل البدء في عملية التنفيذ أمر ضروري لإيصال أهداف المشروع والاستراتيجيات وقيم المنظمة بشكل مناسب.
- يضمن إشراك جميع أصحاب المصلحة في مرحلة التخطيط التقدم السلس للمشروع في المراحل المستقبلية.
- مع بداية المشروع تضع المنظمة غير الحكومية خارطة طريق لإحداث تغيير اجتماعي طويل المدى.

أفضل ممارسة 2: نتائج المشروع

- تُعد عملية قياس نتائج المشروع طريقة لضمان استدامة المشروع والمنظمة على المدى الطويل، وتحدد النتائج بناء على مفهوم (SMART) أي تكون محددة، وقابلة للقياس والتحقيق، وواقعية، ومحددة بوقت.
- يساعد نظام الرصد والتقييم والاختبار المستمر على مستوى جميع أصحاب المصلحة في ضمان التعرف على أهداف المشروع في الوقت المناسب.
- تساعد مؤشرات نتائج المشروع المختلفة في قياس أثر المشروع في المجتمعات على المدى القصير والطويل.
- يضمن خروج المنظمة التدريجي من المجتمع، عبر تغيير أدوار قيادة المجتمع، تحولاً سهلاً نحو تحقيق تغيير اجتماعي مستدام ذاتياً.

أفضل ممارسة 3: الأنظمة الإدارية

- يرفع هيكل الإدارة الأفقي، جنبًا إلى جنب مع عملية صنع القرار اللامركزية، مستوى مسؤولية الموظفين، مما يساهم في عملية تنظيمية أفضل.
- يعزز الاحتفاظ بعلاقات طويلة المدى مع المنظمات والمجتمعات الشريكة أسس المنظمة.
- يضمن بناء قدرة العاملين والمنظمات الشريكة تعاونًا أفضل داخل المنظمة، وتنفيذًا مستمرًا للمشروع.
- تقلل العمليات التنظيمية والرقابية من احتمالية وقوع أخطاء، ما يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية.

أفضل ممارسة 4: جمع الأموال

- تساعد استراتيجية جمع الأموال المتسقة مع رؤية المنظمة وأهداف المشروع في تحديد الجهات المانحة المحتملة.
- يسهم المقترح المُعد بنأني في إيصال فكرة المشروع ومتطلباته إلى الجهات المانحة.
- يعزز التواصل مع جهات مانحة تتبنى نماذج تمويل مرنة كلاً من استدامة المنظمة والبرنامج.
- يخلق تعليم الجهات المانحة وعيًا ومشاعر تجاه أهمية تمويل المشروعات المعنية بالمشكلات المجتمعية البارزة.

الاختصارات والمصطلحات

الاختصارات والمصطلحات

منظمة برايت فيوتشر

Bright Future
(BF)

مركز التوعية والبحوث

Center for Advocacy and
Research (CFAR)

التنمية بالدراما

Drama for Development(D2D)

الرصد والتقييم

Monitoring and Evaluation
(M&E)

منظمة غير حكومية

Non-governmental
Organization
(NGO)

منظمة المساعدة المهنية في مجال
العمل الإنمائي

Professional Assistance for
Development Action(PRADAN)

نبذة عن المنظمات

نبذة عن مؤسسة إيدل غيف

مؤسسة إيدل غيف هي الذراع الخيري لمجموعة إيدلويس. ومنذ تأسيسها عام ٢٠٠٨، تعمل المؤسسة على تطوير النظام الخيري في الهند، وتطوير علاقة تكافلية بين أطراف النظام المختلفين، وهم: المستثمرون (الوكالات المؤسسية المانحة، ووكالات المسؤولية الاجتماعية للشركات المشاركة، والجهات المانحة الفردية) والجهات المستثمر بها (المنظمات غير الحكومية، ومجموعات قطاع الجهات غير الحكومية الفرعية) والشركاء المتعاونون (مثل: الوكالات الحكومية، والوكالات المتماثلة، ومنظمات بناء القدرات، وخبراء السياسة). وقد دعمت إيدل غيف نمو التعاون المتأصل في النظام الخيري؛ لتحقيق مردود مالي وغير مالي لا يقتصر على الاستثمارات.

بيانات التواصل



www.EdelGive.org

@EdelGive

@TheEdelGiveFoundation

EdelGive-foundation

نبذة عن مؤسسة بيل وميلندا غيتس

تعتقد مؤسسة بيل وميلندا غيتس بأن لكل حياة قيمة وتستحق المساواة، ولذا تعمل على مساعدة الجميع على إدارة حياتهم الصحية والإنتاجية؛ ففي الدول النامية، تركز على تحسين صحة الناس وإتاحة الفرصة لهم للخروج من حالة الجوع والفقر الشديد. وفي الولايات المتحدة، تسعى لضمان وصول الجميع، خاصة ذوي الموارد القليلة، إلى الفرص التي يحتاجونها للنجاح في دراستهم وحياتهم. يقع مقر المؤسسة في مدينة سياتل، ويديرها رئيسها التنفيذي سو ديسموند هيلمان، ومساعدته ويليام إتش غيتس، بتوجيه من بيل وميلندا غيتس، ووارن بافيت

بيانات التواصل

BILL & MELINDA
GATES foundation

www.gatesfoundation.org

@gatesfoundation

@gatesfoundation

Bill & Melinda gates foundation

نبذة عن منظمة مونك برايوغشالا

مونك برايوغشالا هي منظمة بحثية أكاديمية غير هادفة للربح تتعهد بمشاريع تُعنى بدورة إجراء البحوث، بدءًا من مشكلات البحث المتوقعة، إلى تحليل البيانات من خلال نشر الملاحظات وتكاملها. تتكون المؤسسة من فريق من باحثي العلوم الاجتماعية ذوي الكفاءة العالية، وتهدف إلى تعزيز البحث الأكاديمي في الهند، وتحسين جودة مخرجات البحث وزيادة كميته في مجتمع البحث الأكاديمي العالمي. عملت المنظمة مع منظمات غير حكومية وغير ربحية لقياس أثر البحث، ونشرت نتائجها في مجلات علمية عالية التأثير.

بيانات التواصل



monk prayogshala

www.monkprayogshala.org

@monkprayogshala

@mprayogshala

Monk prayogshala



جميع الحقوق محفوظة للهيئة العامة للأوقاف