UN-HABITAT

ADAPTATION FUND

حلول المياه المرنة لمواجهة تغير المناخ
في الأردن ولبنان

# الدليل التدريبي الشامل

## لتعزيز القدرات المؤسسية للجمعيات الزراعية والمجتمعية



## زيادة منعة اللاجئين والمجتمعات المضيفة على مواجهة تحديات المياه المرتبطة بالتغير المناخي في الأردن ولبنان الممول من قبل صندوق التكيف

وزارة المياه والري

وزارة البيئة

مياه اليرموك
yarmouk water

جهد JOHUD
الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية
The Jordanian Hashemite Fund for Human Development

UN-HABITAT

# الدليل التدريبي الشامل

# لتعزيز القدرات المؤسسية للجمعيات الزراعية والمجتمعية

# الفهرس


**الباب الأول: الإدارة المؤسسية والحوكمة** 7

- الحوكمة الرشيدة (المبادئ، الأهمية، المخاطر) ..... 7
- الهياكل التنظيمية واللجان ..... 9
- أدوار ومسؤوليات أعضاء الجمعية ..... 11
- الشفافية والمساءلة ..... 12
- النظام الداخلي للجمعيات ..... 15

**الباب الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي** 23

- أساسيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ..... 23
- عناصر التخطيط (الرؤية، الرسالة، الأهداف) ..... 27
- أدوات التخطيط (SWOT، PESTEL) ..... 30
- مؤشرات الأداء الرئيسية ..... 35

**الباب الثالث: كتابة مقترحات المشاريع** 37

- أساسيات إعداد مقترحات المشاريع ..... 37
- مصادر التمويل والشراكات ..... 39
- خطط التشبيك والتكامل ..... 41
- تقييم المشاريع والتعلم من التجارب ..... 44

**الباب الرابع: العمل والمشاركة المجتمعية** 49

- مفاهيم العمل المجتمعي والمشاركة ..... 49
- أدوات تحليل المجتمع ..... 54
- تصميم الأنشطة التشاركية ..... 56
- تعزيز الملكية المجتمعية ..... 57
- قياس الأثر والتقييم ..... 58

**الباب الخامس: الإعلام الزراعي** 63

- أساسيات الإعلام الزراعي ..... 63
- إنتاج المحتوى الزراعي ..... 64
- الأدوات والتقنيات الإعلامية ..... 65
- تحويل المحتوى إلى أداة تسويقية ..... 66

**الباب السادس: المتابعة والتقييم** 70

- أساسيات المتابعة والتقييم والمساءلة ..... 70
- مؤشرات الأداء وأدوات القياس ..... 71
- آليات المساءلة المجتمعية ..... 73
- نماذج تطبيقية ونصائح عملية ..... 78

**الباب السابع: الإستدامة المالية وتنمية الموارد** 89

- إدارة الميزانية التشغيلية ورسوم العضوية ..... 89
- استثمار المعدات المتحركة وتوليد الإيرادات (خدمات التأجير) ..... 90
- التسويق والقيمة المضافة للمنتجات الزراعية ..... 91
- التحليل المالي ونماذج الاستدامة طويلة الأجل ..... 92

## مقدمة

في إطار مشروع " زيادة منعة اللاجئين والمجتمعات المضيفة على مواجهة تحديات المياه المرتبطة بالتغير المناخي في الأردن ولبنان الممول من قبل صندوق التكيف "، الممول من صندوق التكيف الذي يقوده برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، بالتعاون مع الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (JOHUD) كشريك تنفيذي، والذي يهدف إلى تعزيز استجابة المجتمعات لتحديات تغير المناخ من خلال تحسين إدارة الموارد المائية، وتقليل الاعتماد على مصادر المياه غير المستدامة مثل المياه الجوفية المستنزفة. كما يركز المشروع على توفير حلول مستدامة، مثل استخدام مصادر المياه غير التقليدية، وتعزيز القدرة على التكيف مع آثار تغير المناخ في المجتمعات المضيفة واللاجئين. ضمن مكون الاستخدام الأمثل للمياه الصحية المعالجة استهدف المشروع المزارعين المستخدمين للمياه في منطقتي المعراض/جرش والأكيدر/المفرق، حيث تم تنفيذ عدد من التدخلات التي تهدف إلى رفع كفاءة استخدام هذه المياه المعالجة والالتزام بالتعليمات والإجراءات السليمة المنظمة لهذا الاستخدام، شملت هذه التدخلات تنفيذ أنظمة ري حديثة وفلاتر حيوية وخزانات تجميعية.

ولضمان استدامة هذه التدخلات تم إنشاء جمعية زراعية نوعية في منطقة المعراض تحت اسم جمعية عمامة تجمع المزارعين المستخدمين للمياه المعالجة من محطة المعراض في جرش، كما تم عمل اتفاقية تعاون مع جمعية التغير المناخي في الأكيدر. ولغايات بناء قدرات هذه الجمعيات وتوفير فرص لتحقيق الدخل وبناء على الدراسات المنفذة جرى تنفيذ برنامج تدريبي للمنتسبين لهذه الجمعيات لتعزيز قدراتهم على إدارة الجمعية وتفعيلها، كما تم تزويدهم بعدد من المعدات تضمن رفع كفاءة العمليات الزراعية في المزارع وتوفر إمكانية تحقيق دخل مستدام للجمعيات والمزارعين المنتسبين لها.

واستكمالا لنشاطات المشروع يسرنا أن نقدم لكم "الدليل التدريبي الشامل: لتعزيز القدرات المؤسسية للجمعيات الزراعية والمجتمعية، الذي أُعدّ خصيصاً لتطوير قدرات الجمعيات الزراعية في مجالات الإدارة الحديثة والحوكمة الرشيدة، انطلاقاً من إيماننا الراسخ بدورها المحوري في تحقيق التنمية المستدامة، ورفد القطاع الزراعي بكفاءات قادرة على قيادة التغيير وتعزيز المسؤولية المجتمعية.

يأتي هذا الدليل استجابة للتحديات المعاصرة التي تواجهها الجمعيات الزراعية، والتي تتطلب تبني منهجيات عمل مؤسسي متطورة، ترتكز على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية. كما يمثل إطاراً عملياً متكاملاً يهدف إلى تمكين هذه الجمعيات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان استدامتها، وتعزيز ثقة الشركاء والمجتمع المحلي.

### يمتاز هذا الدليل بعدة خصائص رئيسية:

1. **الشمولية:** حيث يغطي مجموعة واسعة من الموضوعات الحيوية، بدءاً من مفاهيم الحوكمة الرشيدة وهياكلها، مروراً بأدوار ومسؤوليات أعضاء الجمعيات، وصولاً إلى آليات الشفافية والمساءلة، وبناء الأنظمة الداخلية الفعالة.
2. **التطبيق العملي:** فقد صُمم بطريقة تفاعلية تدمج بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، من خلال أنشطة تدريبية، وتمارين جماعية، وحالات دراسية مستمدة من واقع عمل الجمعيات الزراعية.

3. المرونة: إذ يمكن تكييف محتوى الدليل وأنشطته ليتناسب مع الاحتياجات المحددة لكل جمعية، ومستوى المشاركين، والظروف المحيطة.
4. التدرج المنطقي: حيث يقدم المفاهيم بشكل متسلسل، يبدأ بالأساسيات وينتقل إلى الموضوعات الأكثر تعقيداً، مما يضمن سهولة الاستيعاب والفهم.

**هذا الدليل موجه إلى:**

- أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الزراعية.
- المدراء والموظفون في الجمعيات الزراعية.
- المهتمون والعاملون في مجال تطوير العمل الزراعي.
- المرشحون لقيادة الجمعيات الزراعية في المستقبل.

يهدف هذا الدليل إلى وضع خارطة طريق واضحة، ودليلاً عملياً يساهم في تطوير أداء الجمعيات الزراعية، وتمكينها من أداء دورها التنموي بفاعلية وكفاءة عالية، وأن يكون خطوة على طريق بناء قطاع زراعي متين، قادر على الإسهام في تحقيق

# الدليل التدريبي:
# الإدارة المؤسسية والحوكمة للجمعيات الزراعية

## دليل المدرب: الإدارة المؤسسية والحوكمة للجمعيات

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 45 د | التعارف وبناء الثقة | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | أهمية بناء الثقة بين المشاركين والمدرب، تحديد التوقعات، شرح أهداف التدريب | 1. كلمة افتتاحية للمدرب (5 د)2<br>2. نشاط التعارف: كل مشارك يتعرف على شريك ويقدمه للمجموعة (15 د)<br>3. نشاط التوقعات: كتابة توقعات المشاركين على أوراق لاصقة وتصنيفها حسب تعلم، مشاركة، أدوات (15 د)<br>4. مراجعة التوقعات وربطها بأهداف التدريب (10 د) | ما توقعاتكم من التدريب؟ هل هناك مخاوف أو اقتراحات؟ | شجع المشاركة المتوازنة، استخدم أسئلة مفتوحة لتسهيل الحوار، لاحظ مستوى تفاعل المشاركين لتعديل النشاط إذا لزم |
| 2 | 60 د | الفصل 1: الحوكمة الرشيدة – التعريف والمبادئ | فهم مفهوم الحوكمة ومبادئها الأساسية | - تعريف الحوكمة الرشيدة (UNDP والبنك الدولي)<br>- المبادئ الأساسية: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الفعالية، المساواة، سيادة القانون<br>- أمثلة عملية لكل مبدأ | 1. عرض تقديمي قصير (15 د)<br>2. نشاط مجموعات: كل مجموعة تختار مبدأ وتقدم مثال تطبيقي في جمعياتهم (25 د)<br>3. عرض ومناقشة عامة: مشاركة النتائج + ملاحظات المدرب (15 د)<br>4. تلخيص: ربط المبادئ بالواقع المحلي (5 د) | ما هو أصعب مبدأ تطبيقاً في جمعيتكم؟ ولماذا؟ | استخدم أمثلة محلية لتعزيز الفهم، شجع على مشاركة التجارب الشخصية، لاحظ فهم المشاركين للمبادئ قبل الانتقال للتمرين |
| 3 | 75 د | الفصل 1: أهمية الحوكمة ومخاطر غيابها | إبراز قيمة الحوكمة وشرح آثار غيابها | - أهمية الحوكمة: تعزيز الثقة، استدامة الموارد، صورة الجمعية<br>- المخاطر: فقدان الثقة، تركيز السلطة، ضعف المساءلة، صراعات داخلية | 1. عصف ذهني جماعي: لماذا الحوكمة مهمة؟ (15 د)<br>2. نشاط مجموعات: كل مجموعة تحدد 3 مخاطر مرتبطة بعدم وجود الحوكمة وتربطها بأمثلة محلية (35 د)<br>3. عرض النتائج ومناقشة عامة (20 د)<br>4. تلخيص وربط النتائج بمبادئ الفصل السابق (5 د) | ما أبرز المخاطر التي واجهتموها في جمعياتكم نتيجة غياب الحوكمة؟ | شجع المشاركين على مشاركة أمثلة حقيقية، ركز على الربط بين النظرية والتطبيق، لاحظ الوقت لكل عرض |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 60 د | الفصل 2: الهياكل التنظيمية – التعريف والمكونات | فهم الهيكل التنظيمي وأهميته | - تعريف الهيكل التنظيمي (هنري مينتزبرغ وماكس ويبر)<br>- المكونات: المناصب، تقسيم العمل، سلطة القرار، مسؤولية العمل، خطوط التقارير، مستويات الهيكل | 1. عرض نظري قصير (10 د)<br>2. نشاط مجموعات: رسم هيكل جمعية المشاركين وفق ما تعلموه (30 د)<br>3. مناقشة عامة: عرض أمثلة وتوضيح الفروقات بين الهياكل (15 د)<br>4. تلخيص: ربط الهيكل بالكفاءة والمسؤولية (5 د) | أي نوع من الهياكل يناسب جمعيتكم ولماذا؟ | استخدم أمثلة واقعية للهيكل التنظيمي في جمعيات محلية، راقب توزيع المهام داخل المجموعات |
| 5 | 60 د | الفصل 3: أدوار ومسؤوليات أعضاء الجمعية | توضيح المهام والصلاحيات لكل عضو لضمان المساءلة | - أدوار رئيس الجمعية، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، الأعضاء/اللجان<br>- أهمية التوثيق، إشراك الهيئة العامة، وضوح المسؤوليات | 1. عرض قصير (10 د)<br>2. تمرين لعب أدوار: محاكاة اجتماع مجلس إدارة لاتخاذ قرار معين (30 د) - تقسيم الأدوار بين الرئيس، الأمين، الأعضاء<br>- تحديد القرار المطلوب من المجلس - تدوين الملاحظات والقرارات المتخذة<br>3. مناقشة عامة: كيف توزع المسؤوليات ويطبق نظام المساءلة؟ (15 د)<br>4. تلخيص: مدرب يعطي أمثلة إضافية لتطبيق فعّال (5 د) | ما الصعوبات التي قد تواجهكم في توزيع المهام والمسؤوليات؟ | وزع الأدوار داخل مجموعات لعب الأدوار، شجع النقاش، تأكد أن الجميع يشارك |
| ختام اليوم و المراجعة | 15 د | مراجعة شاملة | ربط كل ما تعلمه المشاركون بالفصول 1–3 | إعادة تلخيص النقاط الأساسية لكل فصل | 1. طرح أسئلة سريعة لمراجعة الدروس.<br>2. تشجيع المشاركين على مشاركة الدروس المستفادة.<br>3. كتابة التزامات شخصية لكل مشارك حول ما سيطبقه في جمعيته. | ما أهم ثلاثة نقاط تعلمتموها اليوم؟ كيف ستطبقونها في جمعياتكم؟ | تأكد من مشاركة الجميع، اربط التزامات المشاركين مع أهداف التدريب، خفف أي ضغط زمني لضمان إنهاء اليوم بنجاح |

| اليوم الثاني (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 75 د | الفصل 4: الشفافية | فهم مفهوم الشفافية وأهميته | - تعريف الشفافية، عناصرها، أمثلة عملية - الوصول للمعلومات، التقارير الدورية، إتاحة المعلومات المالية والإدارية | 1. عرض تقديمي (15 د) 2. نشاط مجموعات: تحليل حالة جمعية تعاني ضعف الشفافية وتحديد نقاط الضعف (30 د) 3. عرض النتائج ومناقشة عامة (20 د) 4. تلخيص أدوات عملية لتعزيز الشفافية (10 د) | ما أبرز الصعوبات في تحقيق الشفافية في جمعياتكم؟ | استخدم أمثلة محلية ودولية، شجع المشاركين على التفكير النقدي وتقديم حلول عملية |
| 2 | 75 د | الفصل 4: المساءلة | فهم أشكال المساءلة وأدوات تعزيزها | - تعريف المساءلة، أشكالها: مالية، إدارية، قانونية، مجتمعية - أدوات تعزيز المساءلة: لجان رقابية، سياسات مكتوبة، نظم محاسبية، تدريبات | 1. نشاط مجموعات: تصميم أدوات عملية لتعزيز المساءلة مثل استمارة تقييم اداء اللجان (30 د) 2. تمرين لعب أدوار: محاكاة تقرير لجنة رقابية (35 د) - تقسيم المشاركين إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل لجنة رقابية - اختيار موضوع الرقابة: مراجعة ميزانية مشروع، متابعة توزيع الموارد، تقييم مشروع معين - إعداد التقرير: ما تم مراجعته، الملاحظات الإيجابية، نقاط الضعف، توصيات التحسين - تقديم التقرير: كل مجموعة تعرض تقريرها 3–5 دقائق 3. مناقشة عامة: تحليل الأدوات الأكثر فعالية (10 د) | ما الأدوات الأسهل والأكثر فعالية لتعزيز المساءلة في جمعياتكم؟ | وزع الأدوار بوضوح، راقب الوقت، شجع النقاش وتبادل الخبرات، أضف ملاحظات المدرب بعد كل عرض |
| 3 | 60 د | الفصل 5: مكونات النظام الداخلي – التعريف والمكونات | التعرف على عناصر النظام الداخلي للجمعية وأهميتها | - العضوية، الهيكل التنظيمي، الاجتماعات، الانتخابات، الموارد، الشفافية والمساءلة | 1. عرض تقديمي قصير (10 د) 2. نشاط مجموعات: تصميم مسودة نظام داخلي مبسط (35 د) 3. عرض النتائج + مناقشة عامة (15 د) | أي البنود في النظام الداخلي تعتقدون أنها الأهم لضمان الشفافية والمساءلة؟ | شجع المشاركين على ربط النظرية بالتطبيق العملي، راقب توزيع المهام داخل المجموعات |

| اليوم الثاني (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 60 د | الفصل 5: أمثلة عملية وتوصيات لتطوير النظام الداخلي | ربط النظرية بالتطبيق العملي | أمثلة محلية ودولية لتطبيق النظام الداخلي - توصيات عملية لتطوير النظام وربطه بالحوكمة | 1. نشاط مجموعات: تعديل مسودة النظام الداخلي حسب التوصيات (30 د)<br>2. عرض النتائج ومناقشة عامة (20 د)<br>3. تلخيص: تقديم نصائح عملية وتوجيهات للمتابعة (10 د) | ما أبرز التعديلات التي ستطبقونها على أنظمة جمعياتكم؟ | استخدم أمثلة واقعية لتوضيح التوصيات، شجع المشاركين على التفكير العملي والتطبيق الفوري |
| ختام اليوم و المراجعة | 15 د | مراجعة شاملة | ربط كل ما تعلمه المشاركون بالفصول 4–5 | إعادة تلخيص النقاط الأساسية لكل فصل | 1. أسئلة سريعة لمراجعة الدروس.<br>2. تشجيع المشاركين على مشاركة الدروس المستفادة.<br>3. كتابة التزامات شخصية لكل مشارك حول ما سيطبقه في جمعيته.<br>4. كلمة شكر وختام التدريب. | ما أهم ثلاثة نقاط تعلمتموها اليوم؟ كيف ستطبقونها في جمعياتكم؟ | تأكد من مشاركة الجميع، اربط التزامات المشاركين مع أهداف التدريب، اختتم بحماس لإعطاء شعور بالإنجاز |

# الدليل التدريبي: الإدارة المؤسسية والحوكمة للجمعيات

## الفصل الأول: الحوكمة الرشيدة (Good Governance)

### مقدمة

الحوكمة الرشيدة هي العمود الفقري لأي جمعية ناجحة ومستدامة. يساعد فهم هذا المفهوم المشاركين على إدارة الجمعيات بطريقة شفافة ومسؤولة، مع تعزيز الثقة بين أعضاء الجمعية والمجتمع المحلي والداعمين. في هذا الفصل، سنشرح تعريف الحوكمة، مبادئها الأساسية، أهميتها، المخاطر الناتجة عن غيابها، وسنعرض حالة عملية لتقريب المفهوم من الواقع.



### أولًا: تعريف الحوكمة الرشيدة

الحوكمة الرشيدة (Good Governance) هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تضمن إدارة الجمعيات والمؤسسات بطريقة شفافة، عادلة، فعالة، ومسؤولة أمام أعضائها والمجتمع والجهات المانحة.

- تعريف UNDP: "الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون منظمة ما على كل المستويات."
- تعريف البنك الدولي: "الحوكمة تشمل العملية التي تُدار بها السلطة والموارد داخل المنظمة لتحقيق أهداف التنمية."

### ثانيًا: المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة

| المبدأ | التعريف | أمثلة عملية |
|---|---|---|
| الشفافية | توفير المعلومات المالية والإدارية لجميع الأعضاء والمستفيدين | نشر الميزانية السنوية، نشر محاضر الاجتماعات |
| المساءلة | محاسبة المسؤولين عن قراراتهم | مراجعة دورية للقرارات، وجود لجان رقابية |
| المشاركة | إشراك الأعضاء والمجتمع في اتخاذ القرار | استبيانات، جلسات استماع، اجتماعات عامة |
| الفعالية | استخدام الموارد بأقصى قدر من الكفاءة | تقييم أثر المشاريع، تقارير أداء دورية |
| المساواة | ضمان وصول جميع الأعضاء إلى الفرص والمعلومات | إتاحة العضوية للجميع، سياسات عدم التمييز |
| سيادة القانون | الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية | تطبيق الأنظمة الداخلية على جميع الأعضاء دون استثناء |

## ثالثًا: أهمية الحوكمة

- تعزيز الثقة المجتمعية والتمويلية.
- ضمان استدامة الجمعية وفعالية الأداء.
- تقليل المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة والفساد.
- تعزيز صورة الجمعية أمام المجتمع والداعمين.

## رابعًا: المخاطر الناتجة عن غياب الحوكمة

| الخطر | الأثر | مثال محلي |
|---|---|---|
| غياب الشفافية | فقدان الثقة | توقف دعم جمعية "الأمل" بسبب غياب التقارير المالية |
| تركيز السلطة | تعطيل المشاركة | سيطرة الرئيس على كل القرارات دون مشاركة الأعضاء |
| ضعف المساءلة | انتشار الفساد | صرف موارد الجمعية دون رقابة |
| غياب الأنظمة | صراعات داخلية | نزاعات على المهام بين أعضاء الهيئة |

## الفصل الثاني: الهياكل التنظيمية للجمعيات

### مقدمة

الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري لأي جمعية، حيث يحدد توزيع المسؤوليات، الصلاحيات، والعلاقات بين الأعضاء واللجان. يساعد فهم الهياكل التنظيمية المشاركين على تنظيم عمل الجمعية بكفاءة، وتجنب تضارب الصلاحيات، وضمان سير العمل بسلاسة. في هذا الفصل، سنعرف الهيكل التنظيمي، مكوناته، وأنواعه مع أمثلة عملية.

### أولًا: تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو المخطط الذي يوضح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجمعية، ويحدد من يتبع من ومن يقرر ماذا.

- **هنري مينتزبرغ:** "الهيكل التنظيمي هو النظام الذي يحدد كيفية تقسيم العمل، ترتيب الفرق، وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة."
- **ماكس ويبر:** "الهيكل التنظيمي هو نظام بيروقراطي يقوم على قواعد وإجراءات واضحة، حيث تُوزع السلطة والمسؤوليات بشكل رسمي ومنظم."

### ثانيًا: المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي

| المكون | التعريف |
|---|---|
| المناصب الوظيفية | الوظائف أو الأدوار التي يشغلها الأفراد، مع مهام ومسؤوليات محددة |
| تقسيم العمل | توزيع المهام بين المناصب لتحقيق التخصص والكفاءة |
| سلطة القرار | الحق المخول لمنصب معين لاتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله |
| مسؤولية العمل | الواجبات التي يجب على كل فرد تنفيذها في إطار منصبه |
| خطوط التقارير | العلاقات التي توضح من يقدم تقاريره لمن |
| تنسيق العمل | آليات التعاون بين الأقسام والأفراد لضمان إنجاز المهام |
| مستويات الهيكل | الطبقات الإدارية المختلفة لترتيب الموظفين من الأعلى إلى الأدنى |

## ثالثًا: أنواع الهياكل التنظيمية

| النوع | الوصف | الإيجابيات | التحديات | مثال عملي |
|---|---|---|---|---|
| الهرمي | الرئيس → نائب → لجان → موظفون | وضوح الصلاحيات، سهولة التنظيم | بطء اتخاذ القرار، احتكار القيادة | جمعية صغيرة يعتمد فيها الرئيس على الموظفين فقط |
| الأفقي | توزيع متوازن للصلاحيات بين اللجان | تعزيز المشاركة، تشجيع المبادرات | احتمال تضارب الأدوار | جمعية تعتمد على لجان مالية، تدريبية، تسويقية |
| اللامركزي | فروع لها صلاحيات مستقلة نسبيًا | مرونة في الاستجابة، ملاءمة للجمعيات الكبيرة | صعوبة التنسيق المركزي | جمعية وطنية لها فروع في المحافظات |

## الفصل الثالث: أدوار ومسؤوليات أعضاء الجمعية

### مقدمة

فهم أدوار ومسؤوليات أعضاء الجمعية هو الأساس لضمان سير العمل بشكل منظم وفعّال. بدون وضوح المهام، قد يحدث تداخل أو تضارب في الصلاحيات، ما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار وتأثير سلبي على الأداء العام. في هذا الفصل، سنوضح الأدوار الرئيسية لأعضاء الهيئة الإدارية، كيفية توزيع المسؤوليات، وأهم الأمور التي يجب الانتباه لها لضمان المساءلة والكفاءة.

### أولًا: الأدوار الأساسية

| الدور | المسؤوليات |
|---|---|
| رئيس الجمعية | قيادة الاجتماعات، تمثيل الجمعية أمام الجهات الرسمية، توقيع العقود والتقارير |
| نائب الرئيس | دعم الرئيس، تولي المسؤوليات عند غيابه، المساهمة في التخطيط والمتابعة |
| أمين السر | توثيق الاجتماعات، حفظ السجلات، إرسال الدعوات الرسمية للأعضاء |
| أمين الصندوق | إدارة الشؤون المالية، إعداد الموازنة، عرض التقارير المالية على الهيئة الإدارية |
| الأعضاء/اللجان | المشاركة في صنع القرار، متابعة تنفيذ الأنشطة، المساهمة في الرقابة الذاتية |

### ثانيًا: أمور إضافية يجب الانتباه لها

- وضوح المسؤوليات وعدم تداخلها
- أهمية التوثيق (محاضر الجلسات، التقارير المالية)
- إشراك الهيئة العامة في الرقابة والمساءلة

### ثالثًا: أمثلة عملية

- نموذج هيكل مصغر لجمعية محلية يوضح من هو الرئيس، من يدير الأموال، وآلية اتخاذ القرارات (تصويت، مشاورة، قرار فردي)
- توزيع الصلاحيات بشكل متوازن يقلل الصراعات ويعزز المساءلة

## الفصل الرابع: الشفافية والمساءلة

### مقدمة

الشفافية والمساءلة هما العمود الفقري لأي جمعية ناجحة. بدونهما، تصبح الإدارة عرضة للفساد، تضيع الموارد، وتفقد الثقة من المجتمع المحلي والجهات المانحة. هذا الفصل يهدف إلى تزويد المشاركين بفهم شامل لمفهوم الشفافية والمساءلة، أهميتهما، المخاطر الناتجة عن ضعفها، والأدوات العملية لتعزيزها داخل الجمعيات المحلية. سنتناول أيضًا حالات واقعية ودروس مستفادة من جمعيات محلية ودولية.

### أولًا: الشفافية

1. **تعريف الشفافية**

الشفافية تعني أن تكون المعلومات المتعلقة بعمل الجمعية متاحة وواضحة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الأعضاء، المجتمع المحلي، والجهات المانحة. وهي لا تقتصر على المعلومات المالية فقط، بل تشمل العمليات الإدارية، اتخاذ القرار، توزيع الموارد، وتقييم الأداء.

تعريف رسمي حسب المعايير الدولية (UNDP, 2021):

"الشفافية هي قدرة المنظمة على الإفصاح بشكل واضح عن قراراتها، سياساتها، مواردها، وأداءها للأطراف المعنية بطريقة يمكن التحقق منها."

2. **عناصر الشفافية**

- إتاحة المعلومات المالية: نشر الميزانيات السنوية والتقارير المالية بشكل دوري.
- إتاحة المعلومات الإدارية: شرح القرارات الإدارية، خطط المشاريع، وتوزيع الموارد.
- الوصول للمعلومات: تيسير وصول الأعضاء والمستفيدين للبيانات المطلوبة بسهولة ووضوح.
- التقارير الدورية: تقديم تحديثات منتظمة حول أنشطة الجمعية ونتائج المشاريع.

3. **أمثلة عملية للشفافية**

- نشر تقرير سنوي على موقع الجمعية ولوحة الإعلانات.
- مشاركة محاضر الاجتماعات مع جميع الأعضاء.
- تنظيم اجتماعات عامة نصف سنوية لمناقشة الأداء والخطط المستقبلية.
- استخدام بوابات إلكترونية لتسجيل التبرعات ومتابعة المشاريع.

## ثانيًا: المساءلة

### 1. تعريف المساءلة

المساءلة هي القدرة على محاسبة المسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم، وتحميلهم النتائج، سواء كانت إيجابية أو سلبية. وهي تشمل مجلس الإدارة، اللجان، والإدارة التنفيذية للجمعية.

تعريف رسمي حسب المعايير الدولية (Transparency International, 2022):

"المساءلة هي الالتزام بتقديم التقارير، تفسير القرارات، وتحمل المسؤولية عن النتائج أمام الأعضاء والمستفيدين والجهات المانحة."

### 2. أشكال المساءلة

- المساءلة المالية: مراجعة الحسابات والتقارير المالية من قبل لجان مستقلة.
- المساءلة الإدارية: تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المساءلة القانونية: الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية.
- المساءلة المجتمعية: تمكين المجتمع من تقديم شكاوى وملاحظات بشأن عمل الجمعية.

3. أدوات تعزيز المساءلة

- تشكيل لجان رقابية مستقلة.
- وضع سياسات مكتوبة للشفافية والمساءلة.
- اعتماد نظم محاسبية إلكترونية وبرامج إدارة المشاريع.
- تنظيم تدريبات للأعضاء لتعزيز فهمهم لأهمية المساءلة.

## ثالثًا: المخاطر الناتجة عن ضعف الشفافية والمساءلة

| الخطر | أثره على الجمعية |
|---|---|
| فقدان الثقة | يؤدي إلى تراجع الدعم المالي والمعنوي من المجتمع والجهات المانحة |
| ضعف الأداء | القرارات تصبح عشوائية أو خاطئة نتيجة غياب الرقابة |
| تضارب المصالح | اتخاذ قرارات لمصلحة فرد أو مجموعة معينة على حساب الجمعية |
| مشكلات قانونية | احتمال التعرض لعقوبات أو دعاوى قضائية بسبب عدم الالتزام بالقوانين |
| انخفاض المشاركة المجتمعية | يقل الحماس لدى الأعضاء والمتطوعين للمشاركة في الأنشطة |

### رابعًا: ممارسات دولية ناجحة لتعزيز الشفافية والمساءلة

- الجمعيات في السويد وكندا تنشر كل التبرعات والنفقات على موقعها الإلكتروني بشكل شهري.
- استخدام تقييمات خارجية مستقلة للمشاريع لضمان النزاهة.
- تبني معايير المحاسبة الدولية للجمعيات غير الربحية (IFRS for NPOs).

### خامسًا: توصيات عملية للجمعيات المحلية

1. إعداد تقارير مالية وإدارية دورية تُنشر للأعضاء والمتبرعين.
2. عقد اجتماعات مفتوحة مع المجتمع المحلي لشرح خطط المشاريع والنتائج.
3. إنشاء لجان رقابية داخلية وخارجية لمتابعة الأداء المالي والإداري.
4. تطوير سياسات مكتوبة تتضمن آليات المساءلة والشفافية.
5. تدريب أعضاء مجلس الإدارة والموظفين على معايير الشفافية والمساءلة.
6. استخدام التكنولوجيا لتسهيل الوصول للمعلومات ومتابعة الأداء.

## الفصل الخامس: مكونات النظام الداخلي للجمعية

### مقدمة

النظام الداخلي هو الوثيقة الأساسية التي تحدد كيفية عمل الجمعية، وتوضح حقوق وواجبات الأعضاء، وآليات اتخاذ القرار، والحوكمة الداخلية، وإدارة الموارد المالية والبشرية.

وجود نظام داخلي واضح هو الركيزة لضمان الشفافية، المساءلة، استمرارية العمل، وتنظيم العلاقة بين الأعضاء ومجلس الإدارة. في هذا الفصل، سنتناول مكونات النظام الداخلي بالتفصيل، مع أمثلة عملية لتعزيز الفهم وتسهيل التطبيق.

### أولًا: تعريف النظام الداخلي

النظام الداخلي (Bylaws) هو مجموعة من القواعد واللوائح التي تنظم سير عمل الجمعية، وتحدد:

- العضوية: من يمكنه الانضمام، وحقوق وواجبات الأعضاء.
- الهيكل التنظيمي: توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الهيئات المختلفة.
- آليات الاجتماعات والانتخابات: كيف تُدار الاجتماعات، من يحضر، وكيف يتم التصويت.
- الإدارة المالية والموارد: كيفية تحصيل واستخدام الأموال.
- الشفافية والمساءلة: إجراءات الرقابة الداخلية والتقارير الدورية.

تعريف قانوني وفق التشريعات الأردنية (قانون الجمعيات الأردني 2022):

"النظام الداخلي هو الوثيقة التي تحدد التنظيم الإداري للجمعية، آليات اتخاذ القرار، حقوق الأعضاء وواجباتهم، وطرق إدارة الموارد بما يتوافق مع القوانين واللوائح."

### ثانيًا: المكونات الأساسية للنظام الداخلي

1. **الاسم والمقر**
   - تحديد اسم الجمعية والمقر القانوني.
   - أهمية هذا البند: يحدد الهوية القانونية للجمعية ويُسهل التواصل مع الجهات الرسمية.
2. **الأهداف**
   - صياغة أهداف الجمعية بشكل واضح ومحدد.
   - مثال: "تهدف الجمعية إلى دعم المشاريع الصغيرة وتمكين الشباب اقتصاديًا."
   - ربط الأهداف بالمعايير الاستراتيجية لضمان تحقيق أثر ملموس في المجتمع.
3. **العضوية**
   - شروط العضوية: السن، الالتزام بالقوانين، دفع الاشتراك السنوي (إن وجد).
   - حقوق الأعضاء: المشاركة، التصويت، الترشيح للمناصب.

- واجبات الأعضاء: الالتزام بالنظام، الحضور، دعم الأنشطة.
- أهمية تحديد العضوية بوضوح لتجنب النزاعات وتعزيز المشاركة الفاعلة.

**4. الهيكل التنظيمي**

- الجمعية العمومية: السلطة العليا، تشمل جميع الأعضاء.
- مجلس الإدارة: الرئيس، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، وأعضاء آخرين.
- اللجان الفرعية: تنظيم العمل وفق احتياجات الجمعية (مالية، تدريب، تسويق).
- أهمية الهيكل التنظيمي: وضوح المسؤوليات، توزيع الصلاحيات، تسهيل اتخاذ القرار.

**5. الاجتماعات**

- الجمعية العمومية العادية: عقد اجتماع سنوي لمناقشة التقارير وانتخاب مجلس الإدارة.
- الجمعية العمومية غير العادية: بناءً على طلب مجلس الإدارة أو 1/3 من الأعضاء.
- مجلس الإدارة: اجتماعات دورية لمتابعة التنفيذ واتخاذ القرارات.
- أهمية تحديد نوعية الاجتماعات، جدولها، وصلاحيات الحضور لضمان الالتزام القانوني والتخطيط الفعّال.

**6. الانتخابات**

- كيفية إجراء الانتخابات: كل عضو له حق التصويت والترشح.
- الانتخاب بالاقتراع السري لضمان نزاهة العملية.
- تحديد مدة المجلس الانتخابي وتدوير المناصب.
- ربط الانتخابات بالشفافية والمسائلة لضمان تغيير القيادة بشكل ديمقراطي ومنظم.

**7. الأموال والموارد**

- مصادر التمويل: الاشتراكات، التبرعات، الأنشطة، الدعم الخارجي.
- قواعد استخدام الموارد المالية: بموافقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- أهمية وجود قواعد واضحة لإدارة الأموال لتجنب الفساد وحماية الجمعية قانونيًا وماليًا.

**8. الشفافية والمساءلة**

- تقديم تقارير مالية وإدارية دورية.
- تمكين الأعضاء من الاطلاع على الحسابات والمستندات.
- آليات المساءلة: لجان رقابية، تقييم أداء، تقارير دورية.
- أهمية هذا البند: ضمان الثقة بين الأعضاء والمجتمع المحلي والجهات المانحة.

**9. تعديل النظام الداخلي**

- كيفية تعديل النظام: قرار من الجمعية العمومية، إخطار الأعضاء مسبقًا.

- أهمية هذا البند: المرونة لتحديث النظام وفق التغيرات القانونية أو التشغيلية.

**10. حل الجمعية**

- إجراءات حل الجمعية، تصفية الأصول، توزيعها حسب القوانين.
- حماية الموارد وضمان حقوق الأعضاء والمستفيدين في حالة التصفية.

## ثالثًا: أمثلة عملية لتطبيق النظام الداخلي

1. جمعية شبابية محلية: نظام داخلي يحدد دور كل لجنة، آلية الاجتماعات، وتوزيع المهام بشكل واضح، مما قلل الخلافات بين الأعضاء.
2. جمعية خيرية كبيرة: تعتمد نظامًا داخليًا إلكترونيًا يسمح للأعضاء بمراجعة التقارير المالية والمشاريع بشكل مباشر، مما عزز الشفافية والمساءلة.

## رابعًا: توصيات عملية لتطوير النظام الداخلي

1. ربط بنود النظام الداخلي بالشفافية والمساءلة لضمان تطبيق عملي.
2. مراجعة النظام دوريًا لتحديث البنود القانونية والتنظيمية.
3. تدريب الأعضاء على فهم النظام الداخلي وتطبيقه في الحياة اليومية للجمعية.
4. نشر نسخة من النظام لجميع الأعضاء والمتبرعين لتعزيز الشفافية.
5. استخدام نماذج جاهزة لتسهيل صياغة النظام الداخلي مع مراعاة خصوصية الجمعية وأهدافها.

# الدليل التدريبي:
# التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

## دليل المدرب: التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 60 د | التعارف وبناء الثقة | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | أهمية بناء الثقة بين المدرب والمشاركين، أهداف التدريب، التدريب تفاعلي | 1. افتتاحية المدرب 10 د: تقديم نفسك، شرح أهداف التدريب، إيضاح أهمية المشاركة الفعالة<br>2. نشاط التعارف 20 د: المشاركون يقفون في دائرة، كل شخص يتعرف على شريك ويقدمه للمجموعة، يمكن استخدام بطاقات بها أسئلة خفيفة مثل الاسم، العمل، هواية<br>3. . نشاط التوقعات 20 د: كتابة توقعات المشاركين على أوراق لاصقة وتصنيفها حسب تعلم، مشاركة، أدوات؛ ثم مناقشتها وربطها بأهداف التدريب<br>4. مراجعة وربط 10 د: استخدم أمثلة عملية للربط بين توقعات المشاركين وأهداف التدريب. | ما أكثر ما تتوقع أن تتعلمه في هذا التدريب؟ما أبرز التحديات التي تواجه جمعيتكم؟ | شجع جميع المشاركين على التحدث، استخدم أمثلة عملية من الواقع الزراعي الأردني |
| 2 | 80 د | الفصل الأول: مقدمة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي | فهم الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأهميته | تعريف التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، العلاقة بينهما، أمثلة واقعية | 1. تقسيم المجموعات الصغيرة: كل مجموعة تتكون من 4-3 أشخاص<br>2. تمرين تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحويلها لخطة تشغيلية: كل مجموعة تختار هدفًا لجمعيتها وتضع خطوات عملية قصيرة المدى لتنفيذه.<br>3. عرض النتائج والمناقشة: كل مجموعة تعرض خطتها، ويقوم المدرب بملاحظات لتوضيح العلاقة بين الاستراتيجية والتنفيذ | ما الفائدة من تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية؟ هل يمكن البدء بخطة تشغيلية دون استراتيجية واضحة؟ | استخدم أمثلة بسيطة، ركز على التطبيق العملي |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 3 | 80 د | العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي + فوائد وجود خطة | توضيح كيف يكمل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بعضهما وأهمية وجود خطة شاملة | التخطيط الاستراتيجي يحدد "إلى أين نريد الوصول"، التخطيط التشغيلي يجيب "كيف نصل إلى هناك"، فوائد وجود خطة شاملة | 1. نشاط رسم خريطة الطريق من الرؤية إلى النشاط اليومي: استخدم لوحة كبيرة أو أوراق المشاركون يرسمون خطوات تنفيذ الأهداف(كل مجموعة ترسم تسلسل من الرؤية → الرسالة → الأهداف الاستراتيجية → الأنشطة اليومية/الشهرية.)<br>2. عرض الخرائط ومناقشتها: كل مجموعة تعرض خريطة الطريق والمدرب يربطها بالمفهوم النظري. | ما النتائج السلبية إذا غابت الخطط الاستراتيجية أو التشغيلية؟ كيف يمكن تحسين استخدام الموارد؟ | استخدم أمثلة عملية من الجمعيات المحلية، شجع التفكير الواقعي |
| 4 | 80 د | مراجعة وختام اليوم الأول | تثبيت المفاهيم وربطها بالواقع العملي | مراجعة أبرز النقاط وعلاقة الاستراتيجية بالتشغيل | 1. نشاط فردي: كتابة فكرة تعلمها + سؤال<br>2. مشاركة الأفكار والأسئلة: المشاركون يقرأون ما كتبوه ويضيفون تعليقات<br>3. مناقشة جماعية للإجابة على الأسئلة: المدرب يربط النقاط النظرية بالتطبيق العملي في الجمعيات. | ما أهم ما تعلمته اليوم؟كيف ستستخدم هذه المعرفة في جمعيتك؟ | اربط بين النظرية والتطبيق، شجع جميع المشاركين على المشاركة |

| اليوم الثاني (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 60 د | استرجاع اليوم الأول | تثبيت المفاهيم وربطها بالواقع العملي | مراجعة التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي | 1. لعبة "كرة المعرفة" 30 د: المشاركون يجيبون على أسئلة مراجعة بطريقة ممتعة باستخدام كرة صغيرة<br>2. مناقشة جماعية 20 د: مناقشة إجابات اللعبة وربطها بالواقع العملي للجمعيات. | ما أكثر نقطة مفيدة تعلمتها بالأمس؟ كيف يمكن لجمعيتك تطبيق هذه المفاهيم عمليًا؟ | استخدم أمثلة من الواقع الزراعي الأردني، شجع جميع المشاركين على التفاعل |
| 2 | 80 د | الفصل الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للجمعيات | إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود وتحسين الموارد | توجيه الجهود، تحسين استغلال الموارد، تعزيز ثقة الممولين، زيادة القدرة على التكيف، تحسين التنسيق الداخلي، ضمان الاستدامة | 1. عرض دراسة حالة 20 د: تقديم مثال واقعي لجمعية والتحديات التي واجهتها<br>2. تقسيم مجموعات لمناقشة كيفية تحسين الموارد وثقة الممولين 40 د: المشاركون يضعون استراتيجيات عملية<br>3. عرض النتائج 20 د: كل مجموعة تعرض أفكارها ويتم المناقشة. | لماذا يثق الممول أكثر بجمعية لديها خطة استراتيجية؟ كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع التغيرات؟ | ركّز على الربط بين النظرية والتجربة العملية، استخدم أمثلة محلية |
| 3 | 80 د | الفصل الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي | التعرف على الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف الاستراتيجية | تعريف الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف SMART | 1. تقسيم المشاركين لمجموعات صغيرة: 4-3 مشاركين<br>2. صياغة رؤية ورسالة وقيم مبدئية: كل مجموعة تحدد عناصر الجمعية<br>3. كتابة هدف استراتيجي وفق SMART: تحديد أهداف قابلة للقياس<br>4. عرض النتائج ومناقشتها: المدرب يوضح معايير SMART ويعطي ملاحظات. | ما الفرق بين الرؤية والرسالة؟ما أهمية أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بالموارد؟ | شجع التفكير الواقعي مع مراعاة الموارد المحدودة، استخدم أمثلة عملية |

| اليوم الثاني (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 80 د | الفصل الرابع: أدوات وأساليب التخطيط مع تطبيق عملي | استخدام SWOT و PES-TEL وبناء مصفوفة الأهداف والخطط التنفيذية | شرح SWOT و PESTEL، بناء مصفوفة الأهداف والخطط التنفيذية | 1. تقسيم المشاركين لمجموعات (5 د): كل مجموعة 4-3 مشاركين تختار جمعية زراعية للتطبيق.<br>2. تحليل SWOT لكل جمعية (25 د): تحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات باستخدام أوراق لاصقة.<br>3. بناء مصفوفة أهداف وربطها بالأنشطة والمسؤوليات والإطار الزمني (35 د): تحويل التحليل إلى خطة عمل عملية مع توزيع المسؤوليات والموارد.<br>4. عرض النتائج ومناقشتها (15 د): كل مجموعة تعرض خريطتها، والمدرب يربطها بالنظرية ويناقش التحديات والحلول. | ما أبرز نقاط القوة والفرص التي يمكن استغلالها؟ كيف يمكن التغلب على التهديدات أو نقاط الضعف؟ | ركّز على بساطة الأدوات ووضوح خطوات التطبيق، استخدم أمثلة محلية |
| 5 | 60 د | مراجعة وختام اليوم الثاني | تثبيت ما تعلمه المشاركون وتحديد كيفية تطبيقه | تلخيص الفصول الأربع وأهم الأنشطة العملية | 1. نشاط "بطاقة ختامية": كتابة أهم ثلاثة أفكار للتطبيق<br>2. مشاركة البطاقات ومناقشتها: قراءة كل بطاقة ومناقشتها جماعيًا<br>3. تقييم التدريب 20 د: المشاركون يقيّمون ما تعلموه وكيف سيطبقونه. | ما أهم فكرة ستطبقها فورًا في جمعيتك؟ كيف ستشارك هذه المعرفة مع زملائك؟ | تأكد من مشاركة جميع الأفكار، اربط النقاط النهائية بالواقع العملي |

# الفصل الأول: مقدمة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

## مقدمة

قبل أن تبدأ أي جمعية أو مؤسسة في تنفيذ أنشطتها، لا بد من وجود خارطة طريق واضحة توجهها نحو الأهداف التي تسعى لتحقيقها. هذه الخارطة هي "الخطة الاستراتيجية" التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة على المدى البعيد، و"الخطة التشغيلية" التي تنقل هذه الرؤية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ.

إن الفهم الجيد للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي هو الأساس الذي يساعد الجمعيات على استثمار مواردها المحدودة بأفضل صورة، وضمان استدامة عملها وخدمتها للمجتمع.

## أولًا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، ووضع استراتيجيات لتحقيقها.

- التعريف: "هو عملية تفكير منظم تتيح للمؤسسة تحديد ما ترغب في تحقيقه على المدى الطويل، وكيف يمكن الوصول إليه من خلال أفضل استغلال للموارد المتاحة".
    - أهمية التخطيط الاستراتيجي:
    - يوضح الرؤية المستقبلية.
    - يوجه القرارات والبرامج.
    - يساعد في ترتيب الأولويات.
    - يوفر إطارًا لتوزيع الموارد.

مثال: جمعية شبابية ترغب في "تمكين الشباب من إيجاد فرص عمل". من خلال التخطيط الاستراتيجي، تحدد الجمعية أن استراتيجيتها ستركز على التدريب المهني، الشراكات مع القطاع الخاص، وحاضنات الأعمال.

## ثانيًا: مفهوم التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي هو تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل يومية أو سنوية قابلة للتنفيذ والقياس.

- التعريف: "هو عملية إعداد خطط تفصيلية قصيرة المدى تحدد الأنشطة والموارد والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية".
- أهمية التخطيط التشغيلي:
    - يترجم الاستراتيجية إلى واقع.

- يحدد المسؤوليات والمهام.
- يسمح بمتابعة الأداء بشكل دوري.
- يقلل من المخاطر الناتجة عن العشوائية.

مثال: إذا كان الهدف الاستراتيجي "تمكين الشباب من إيجاد فرص عمل"، فإن الخطة التشغيلية قد تتضمن:

- تنفيذ 10 دورات تدريبية مهنية خلال العام.
- تدريب 200 شاب وشابة.
- إنشاء منصة إلكترونية للربط مع أصحاب العمل.

## ثالثًا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

- التخطيط الاستراتيجي يحدد "إلى أين نريد الوصول؟".
- التخطيط التشغيلي يجيب "كيف سنصل إلى هناك؟".
- بدون استراتيجية واضحة، يصبح التشغيل مجرد تنفيذ عشوائي.
- وبدون تشغيل منظم، تبقى الاستراتيجية مجرد وثيقة على الورق.

## رابعًا: فوائد وجود خطة شاملة (استراتيجية وتشغيلية)

- وضوح الرؤية والأهداف لجميع العاملين والمتطوعين.
- تعزيز الثقة لدى الممولين والشركاء.
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات البيئية والاجتماعية.

## خامسًا: مثال عملي للتوضيح

لنفترض أن جمعية نسائية محلية وضعت رؤيتها بأن تكون "رائدة في تمكين النساء اقتصاديًا في المجتمع".

- الخطة الاستراتيجية: تطوير برامج لدعم المشاريع الصغيرة، وتوفير فرص تدريب في ريادة الأعمال، وبناء شبكة تسويق للمنتجات.
- الخطة التشغيلية (سنة واحدة):
  - تدريب 100 سيدة على مهارات التسويق الإلكتروني.
  - تقديم قروض صغيرة لـ 20 مشروع منزلي.
  - تنظيم 3 معارض لعرض منتجات النساء.

## الفصل الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للجمعيات

### مقدمة الفصل

الجمعيات والمؤسسات غير الربحية تواجه بيئة مليئة بالتحديات: محدودية الموارد، تزايد احتياجات المجتمع، وتغير أولويات الممولين. وسط هذه التحديات، يصبح وجود تخطيط استراتيجي واضح ضرورة وليس رفاهية. التخطيط الاستراتيجي يضمن أن الجمعية لا تعمل بعشوائية أو بردود فعل لحظية، بل تتحرك وفق رؤية مدروسة، ما يزيد من قدرتها على التأثير والاستدامة.

### أولًا: توجيه الجهود نحو الأهداف

- التخطيط الاستراتيجي يساعد الجمعية على تحديد أهدافها بدقة، والتأكد من أن جميع الأنشطة تصب في خدمة هذه الأهداف.
- بدون خطة واضحة، قد تنشغل الجمعية بأنشطة متعددة لا تحقق التأثير المطلوب.

مثال: جمعية خيرية قد تنفذ أنشطة غذائية وصحية وتعليمية متفرقة، لكن التخطيط الاستراتيجي يوضح أن أولويتها "تحسين التعليم للأطفال"، فيتم توجيه الجهود لتطوير برامج مدرسية ودروس تقوية.

### ثانيًا: تحسين استغلال الموارد

- الجمعيات غالبًا تعاني من محدودية الموارد (مالية، بشرية، لوجستية).
- التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا لترتيب الأولويات وتوزيع الموارد بطريقة ذكية.
- هذا يمنع الهدر، ويزيد من كفاءة استخدام التمويل المتاح.

مثال: إذا كانت الموارد محدودة، قد تختار الجمعية تنفيذ برنامجين رئيسيين ذوي أثر كبير بدلًا من 6 برامج صغيرة متفرقة.

### ثالثًا: تعزيز ثقة الممولين والشركاء

- الممولون يبحثون دائمًا عن جمعيات لديها رؤية واضحة وخطط عملية.
- وجود خطة استراتيجية يعطي انطباعًا بالجدية والاحترافية.
- يساعد أيضًا في جذب الشركاء المحليين والدوليين، لأنهم يرون أن الجمعية لديها أهداف قابلة للقياس والتقييم.

مثال: جمعية شبابية في الأردن حصلت على دعم من منظمة دولية لأنها قدمت خطة استراتيجية واضحة لمدة 3 سنوات، تضمنت أهدافًا قابلة للقياس مثل: "تدريب 500 شاب على مهارات العمل الحر بحلول عام 2027".

### رابعًا: زيادة قدرة الجمعية على التكيف مع التغيرات

- التخطيط الاستراتيجي لا يعني الجمود، بل يتيح للجمعية مراجعة خططها عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).
- الجمعيات ذات الرؤية الاستراتيجية تستطيع تعديل أنشطتها بسرعة بما يتماشى مع الاحتياجات الجديدة.

مثال: أثناء جائحة كورونا، الجمعيات التي كان لديها خطط استراتيجية مرنة استطاعت تحويل بعض أنشطتها إلى التدريب الإلكتروني أو توزيع المعونات الطارئة بسرعة.

**خامسًا: تحسين التنسيق الداخلي وبناء الفريق**

- عندما يكون هناك خطة استراتيجية واضحة، يفهم كل عضو في الجمعية دوره ومسؤولياته.
- هذا يقلل من التضارب ويعزز روح الفريق.
- كما يسهل على مجلس الإدارة متابعة الأداء ومساءلة الفرق التنفيذية.

مثال: في جمعية نسائية، ساعد وجود خطة استراتيجية في توزيع الأدوار بوضوح: لجنة التدريب مسؤولة عن الدورات، لجنة التمويل مسؤولة عن التواصل مع الممولين، لجنة التقييم مسؤولة عن المتابعة.

**سادسًا: ضمان الاستدامة والتأثير**

- الأنشطة غير المخططة غالبًا تكون قصيرة الأثر.
- التخطيط الاستراتيجي يضمن أن برامج الجمعية تترك أثرًا طويل المدى في المجتمع.
- كما يساعد في ضمان استمرارية الجمعية حتى مع تغير إدارتها أو مجلسها.

مثال: جمعية بيئية وضعت خطة استراتيجية للحد من النفايات البلاستيكية في منطقتها، فركزت على حملات توعية مستمرة، ودعم مشاريع إعادة التدوير، ما حقق تغييرًا ملموسًا في المجتمع خلال 5 سنوات.

## الفصل الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي للجمعيات

### مقدمة الفصل

لضمان نجاح أي خطة استراتيجية، تحتاج الجمعيات إلى بناء عناصر واضحة ومتناسقة تشكّل هيكل الخطة، بدءًا من الرؤية التي تحدد المستقبل المنشود، مرورًا بالرسالة التي تشرح دور الجمعية الحالي، والقيم التي توجه السلوكيات والقرارات، وصولًا إلى الأهداف الاستراتيجية التي تحدد ما سيتم تحقيقه. هذه العناصر ليست منفصلة، بل مترابطة، بحيث تدعم كل واحدة الأخرى لتحقيق تأثير مستدام وفعّال.

### أولًا: الرؤية (Vision)

**التعريف:**

الرؤية هي صورة مستقبلية واضحة وطموحة لما ترغب الجمعية في تحقيقه على المدى الطويل. تصف الرؤية الاتجاه النهائي الذي تسعى الجمعية للوصول إليه.

**أهمية الرؤية:**

- توضح الاتجاه العام للمنظمة.
- تحفز العاملين على العمل بروح الفريق والتفاني.
- تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اليومية.

مثال عملي:

- "أن نكون الجمعية الرائدة في تمكين الشباب والنساء اقتصاديًا واجتماعيًا في الأردن بحلول عام 2035."

معايير الرؤية الجيدة:

- ملهمة وطموحة.
- واضحة وموجزة.
- تعكس المستقبل وتكون قابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة.

### ثانيًا: الرسالة (Mission)

**التعريف:**

الرسالة توضح سبب وجود الجمعية، وما تقدمه من خدمات أو منتجات، ولمن تقدمها. تركّز على الحاضر والكيفية التي تعمل بها الجمعية لتحقيق الرؤية.

**أهمية الرسالة:**

- تحدد نطاق عمل الجمعية ودورها في المجتمع.
- توجه الأنشطة اليومية.

- تساعد على التوافق بين الأعضاء حول ما يجب القيام به.

مثال عملي:

- "تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين الشباب والنساء في المناطق الريفية، لتعزيز فرص العمل والدخل المستدام."

**معايير الرسالة الجيدة:**

- واضحة وتجيب على أسئلة: من نخدم؟ ماذا نقدم؟ وكيف؟
- مرتبطة بالقيم الأساسية للجمعية.
- قابلة للقياس والتطبيق.

## ثالثًا: القيم (Values)

**التعريف:**

القيم هي المبادئ الأساسية التي تحدد سلوك الجمعية وأعضاءها، وتشكل الثقافة الداخلية للمنظمة.

**أهمية القيم:**

- تبني ثقافة عمل إيجابية.
- توجيه السلوكيات والقرارات في المواقف المختلفة.
- تعزز الثقة بين الجمعية وأعضائها والمجتمع والممولين.

أمثلة على القيم:

- النزاهة والشفافية.
- المسؤولية المجتمعية.
- الشراكة والتعاون.
- الابتكار والجودة.

ملاحظة:

القيم يجب أن تكون قابلة للتطبيق، لا مجرد شعارات مكتوبة على الورق.

## رابعًا: الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals)

**التعريف:**

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج المرجوة التي تسعى الجمعية لتحقيقها خلال فترة التخطيط، والتي تدعم رؤيتها ورسالتها.

**أهمية الأهداف:**

- تحويل الرؤية والرسالة إلى نتائج عملية.

- تسهيل متابعة الأداء والتقييم المستمر.
- توجيه الموارد نحو تحقيق أثر ملموس.

**معايير صياغة الأهداف (SMART):**

| الحرف | المعنى | شرح | مثال عملي |
|---|---|---|---|
| S | محدد | يجب أن يكون الهدف واضحًا ومحدداً | زيادة عدد المستفيدين من برامج التدريب |
| M | قابل للقياس | يمكن قياس التقدم والتحقق منه | زيادة بنسبة 20% خلال عام |
| A | قابل للتحقيق | واقعي ويمكن تحقيقه | اعتمادًا على الموارد والقدرات المتاحة |
| R | مرتبط | يخدم الرؤية والرسالة | يركز على تطوير مهارات الفئات المستهدفة |
| T | زمني | له إطار زمني محدد | خلال 12 شهرًا من بداية الخطة |

مثال عملي:

- هدف: "زيادة عدد المستفيدين من برامج التدريب المهني بنسبة 20% خلال العام القادم."
- هذا الهدف محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، مرتبط بالرؤية، وذو إطار زمني محدد.

## الفصل الرابع: أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي مع تطبيق عملي

### مقدمة

لتحويل الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، تحتاج الجمعيات إلى أدوات وأساليب تخطيطية عملية تساعدها على تقييم الوضع الحالي، استشراف الفرص، وتقليل المخاطر. هذه الأدوات تمكّن الجمعيات من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وتحليل منهجي، وتسهّل صياغة الخطط التشغيلية وتنفيذها بشكل فعال.

### أولًا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)




**التعريف:**

تحليل SWOT هو أداة تقييم استراتيجية تساعد الجمعيات على فهم:

- نقاط القوة (Strengths) – الموارد والقدرات الداخلية التي تمنح ميزة.
- نقاط الضعف (Weaknesses) – الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.
- الفرص (Opportunities) – العوامل الخارجية التي يمكن استغلالها للنمو والتطور.
- التهديدات (Threats) – المخاطر الخارجية التي قد تؤثر على الأداء.

**أهمية SWOT:**

- تحديد أولويات الجمعية بدقة.
- تطوير استراتيجيات قائمة على الحقائق.
- تحسين استخدام الموارد ومواجهة المخاطر المحتملة.

**خطوات إجراء تحليل SWOT:**

1. التحليل الداخلي:
   - مراجعة الموارد المالية والبشرية.
   - تقييم الكفاءات والقدرات الداخلية.
   - تحديد نقاط القوة والضعف.

2. التحليل الخارجي:

- دراسة السياسات والقوانين، الوضع الاقتصادي والاجتماعي.
- تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة.
- استخدام أدوات مساعدة مثل PESTEL (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، قانوني).

مثال عملي:

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| شبكة علاقات مجتمعية قوية | نقص في الكوادر الفنية |
| موارد مالية مستقرة | ضعف في القدرات الإدارية |
| الفرص | التهديدات |
| دعم من جهات مانحة جديدة | تغييرات في السياسات الحكومية |
| تعاون مع جمعيات أخرى | منافسة من جمعيات أخرى |

## ثانيًا: تحليل PESTEL




**التعريف:**

PESTEL أداة تساعد على تحليل العوامل الخارجية المؤثرة على الجمعية بشكل منهجي، تشمل:

- P – Political: السياسات الحكومية، اللوائح، والاستقرار السياسي.
- E – Economic: الوضع الاقتصادي، التمويل، أسعار السوق.
- S – Social: القيم الثقافية، التوجهات المجتمعية، الاحتياجات المحلية.
- T – Technological: التطورات التقنية، استخدام التكنولوجيا في العمل.

- E – Environmental: القضايا البيئية، الاستدامة، الموارد الطبيعية.
- L – Legal: القوانين، اللوائح، التنظيمات الرسمية.

**أهمية PESTEL:**

- فهم السياق الخارجي للجمعية.
- استباق المخاطر والاستفادة من الفرص.
- تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي.

## ثالثًا: بناء مصفوفة الأهداف والخطط التنفيذية

**التعريف:**

مصفوفة الأهداف والخطط التنفيذية هي أداة لربط الأهداف الاستراتيجية بالأنشطة التفصيلية، الموارد، المسؤوليات، ومؤشرات الأداء، لضمان تنفيذ الخطة بكفاءة.

**أهمية المصفوفة:**

- تحويل الأهداف الكبيرة إلى أنشطة عملية.
- توزيع الموارد والمهام بشكل واضح.
- تسهيل المتابعة والتقييم الدوري.

**نموذج مصفوفة الخطة التنفيذية:**

| الهدف | الأنشطة | المؤشرات | المسؤول | الإطار الزمني | الموارد |
|---|---|---|---|---|---|
| زيادة عدد المستفيدين | تنظيم 4 ورش تدريبية | عدد المشاركين | فريق التدريب | خلال 12 شهر | ميزانية الورش |

**خطوات إعداد المصفوفة:**

1. اختيار الهدف الاستراتيجي.
2. تحديد الأنشطة التفصيلية اللازمة لتحقيق الهدف.
3. تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) لكل نشاط.
4. توزيع المسؤوليات على الأفراد أو الفرق.
5. تحديد الإطار الزمني لكل نشاط.
6. تحديد الموارد المطلوبة (مالية، بشرية، مادية).

# الدليل التدريبي:
# كتابة مقترحات المشاريع والتشبيك

## دليل المدرب: كتابة مقترحات المشاريع والتشبيك

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 20 د | افتتاح اليوم التدريبي والتعارف | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | كلمة ترحيبية، تقديم أهداف التدريب | 1. كلمة المدرب (5 د): الترحيب، أهداف اليوم، قواعد المشاركة.<br>2. نشاط التعارف (10 د): الثنائي + تقديم لكل المجموعة.<br>3. كتابة توقعات المشاركين على أوراق لاصقة وتصنيفها على لوحة | ما الذي تتوقع أن تتعلمه اليوم؟ | اجعل الجو تفاعلي، شجع الجميع على المشاركة، راقب الوقت |
| 2 | 60 د | الفصل 1: مقدمة في المشاريع والتشبيك | فهم مفهوم المشروع وأهمية التشبيك | تعريف المشروع، أنواع المشاريع، أهمية المقترحات، التشبيك، التحديات | 1. عرض تقديمي قصير (15 د) عن تعريف المشروع وأهميته.<br>2. نشاط مجموعات (25 د): كل مجموعة تناقش مشروع موجود في جمعيتهم وتحدّد نوع المشروع ومبدأ التشبيك.<br>3. عرض ومناقشة عامة (15 د) لنتائج المجموعات.<br>4. تلخيص (5 د) وربط بالممارسات المحلية. | ما أهم التحديات التي تواجهكم في كتابة مقترحات المشاريع؟ | استخدم أمثلة محلية، شجع على مشاركة تجارب حقيقية، لاحظ تفاعل المجموعات |
| 3 | 70 د | الفصل 2: كتابة مقترحات المشاريع | التعرف على عناصر المقترح وكيفية صياغتها | عناصر المقترح: العنوان، الخلفية، الأهداف، الأنشطة، الموارد، مؤشرات النجاح، الاستدامة | 1. عرض نظري قصير (10 د) حول عناصر المقترح.<br>2. نشاط مجموعات (40 د): صياغة مقترح قصير لكل مجموعة (عنوان + أهداف + أنشطة).<br>3. مناقشة عامة (15 د) لكل مجموعة: مشاركة المقترح وتلقي ملاحظات المدرب.<br>4. تلخيص (5 د) للتأكيد على عناصر المقترح الصحيحة. | ما الفرق بين الهدف العام والهدف المحدد؟ كيف تختار مؤشرات النجاح؟ | راقب الفرق أثناء صياغة المقترح، قدم أمثلة عملية لدعم الفهم |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 60 د | الفصل 3: مصادر التمويل وبناء قاعدة بيانات للشركاء | فهم أنواع التمويل وأهمية قاعدة البيانات | أنواع التمويل: حكومي، دولي، قطاع خاص، مجتمعي | 1. عرض نظري قصير (10 د).<br>2. نشاط مجموعات (35 د): إعداد نموذج قاعدة بيانات لشركاء محتملين (اسم، نوع الدعم، جهة الاتصال، النشاط المسؤول عنه).<br>3. عرض ومناقشة (15 د) لنتائج كل مجموعة. | ما أهم مصادر التمويل التي تعتمدون عليها حاليًا؟ | اربط المعلومات بالواقع المحلي، شجع المشاركة وتبادل الأفكار |
| 5 | 40 د | الفصل 4 + 5: خطة التشبيك والتكامل | ربط خطة التشبيك بمقترحات المشاريع | مفهوم التشبيك، خطة تشبيك، التكامل بين المشروع والشراكات | 1. عرض نظري قصير (10 د) عن خطة التشبيك والتكامل.<br>2. نشاط مجموعات (25 د): إعداد خطة تشبيك بسيطة لمشروع واقعي يحدد الشركاء، نوع الدعم، النشاط والمسؤول.3<br>3. مناقشة عامة (5 د) لتسليط الضوء على أهمية التكامل. | كيف تضمن استدامة الشراكات؟ | قدم أمثلة محلية وقصص نجاح لتوضيح التكامل، راقب توزيع المسؤوليات داخل المجموعات |
| 6 | 30 د | الفصل 6: تقييم المشاريع والتعلم من التجارب | إبراز أهمية التقييم لتعزيز النجاح | مفهوم التقييم، مؤشرات الأداء، أدوات القياس، التعلم المستمر | 1. عرض نظري قصير (10 د) حول أساليب التقييم.2<br>2. نشاط مجموعات (15 د): صياغة 3 مؤشرات نجاح لمشروع مقترح.<br>3. مناقشة عامة (5 د) للنتائج والتطبيق العملي. | لماذا التقييم ضروري لاستدامة المشروع؟ | استخدم أمثلة عملية، اشرح كيفية متابعة الأداء وتوثيق الدروس المستفادة |
| 7 | 20 د | الختام والمراجعة | تلخيص اليوم وربط التعلم بالواقع | مراجعة المحاور الرئيسية | 1. أسئلة مراجعة سريعة لكل فصل.<br>2. مشاركة أهم الدروس المستفادة.<br>3. كتابة التزامات شخصية لكل مشارك بما سيطبقه في جمعيته. | ما أهم فكرة ستطبقها غدًا في جمعيتك؟ | تأكد من مشاركة الجميع، اربط الالتزامات بأهداف التدريب، خفف الضغط الزمني |

## الفصل الأول: مقدمة في إعداد المشاريع والتشبيك

### أولًا: مقدمة نظرية

إعداد المشاريع والتشبيك من الركائز الأساسية لنجاح الجمعيات غير الربحية. المشاريع ليست مجرد أنشطة، بل أدوات استراتيجية لتحقيق الأهداف وإحداث أثر ملموس. التشبيك وبناء الشراكات مع الممولين والمؤسسات المحلية والدولية يعزز فرص نجاح المشاريع واستدامتها.

هدف الفصل : فهم أساسيات إعداد المشاريع وبناء الشراكات لتحقيق أثر مجتمعي مستدام.

### ثانيًا: مفهوم المشروع

المشروع هو مجموعة أنشطة مخططة لتحقيق نتائج محددة ضمن وقت وموارد محددة، ويتميز بـ: هدف واضح، مدة زمنية محددة، موارد محدودة، ونتائج قابلة للقياس.




**أنواع المشاريع:**

- تطويرية: تحسين مهارات المستفيدين (مثل التدريب).
- خدماتية: تقديم خدمات مباشرة (مثل الدعم الغذائي).
- بنية تحتية: إنشاء مراكز أو مرافق.
- بحثية/توعوية: جمع بيانات أو نشر الوعي.

أمثلة:

- تدريب النساء على ريادة الأعمال (تطويري).
- دعم غذائي للأطفال المحتاجين (خدمي).

### ثالثًا: أهمية إعداد المقترحات

مقترح المشروع وثيقة توضح الفكرة، الأهداف، الأنشطة، النتائج والموارد.

أهمية المقترحات الجيدة: وضوح الهدف، توجيه الموارد، إقناع الممولين، وقياس النتائج.

العناصر الأساسية: العنوان، خلفية المشروع، الأهداف، الأنشطة، الموارد، مؤشرات النجاح.

### رابعًا: التشبيك وبناء الشراكات

التشبيك هو بناء علاقات استراتيجية لدعم المشاريع.

فوائد: توسيع الموارد، زيادة المصداقية، استدامة المشروع، تعزيز الخبرة.

**استراتيجيات:**

- تحديد شركاء مناسبين.
- بناء قاعدة بيانات للشركاء.
- صياغة خطة تعاون واضحة.
- متابعة وتقييم العلاقات.

### خامسًا: التحديات الشائعة

- نقص الموارد والخبرة.
- عدم وضوح الأهداف.
- محدودية الشركاء.

**نصائح للتغلب عليها:** تدريب الفرق، البحث عن شركاء جدد، تحديث خطط المشاريع باستمرار.

## الفصل الثاني: كتابة مقترحات المشاريع

### أولًا: مقدمة

كتابة مقترحات المشاريع هي عملية استراتيجية لتقديم مشروع بشكل احترافي يوضح الحاجة، الأهداف، الأنشطة، الموارد، والنتائج المتوقعة. المقترح الجيد يزيد فرص التمويل ويعكس قدرة الجمعية على التخطيط والتنفيذ ويعزز الشراكات.

هدف الفصل: تعلم كيفية إعداد مقترحات مشاريع فعّالة ومهنية.

### ثانيًا: خطوات إعداد مقترح المشروع

1. **تحديد الحاجة أو المشكلة**
   - الهدف: توضيح سبب المشروع وأهميته.
   - خطوات عملية: تحليل الواقع المحلي، جمع بيانات وإحصاءات، توضيح أثر عدم المعالجة.
   - مثال: ارتفاع البطالة بين النساء في القرى النائية مع نقص التدريب المهني يؤدي إلى ضعف الدخل والاستقلالية الاقتصادية.
2. تحديد الأهداف
   - الهدف العام: النتيجة الكبرى للمشروع.
   - الأهداف المحددة: خطوات عملية قابلة للقياس.
   - نموذج: الهدف العام: زيادة فرص العمل للنساء. الأهداف المحددة: تدريب 50 امرأة على المهارات الرقمية خلال 6 أشهر وتوفير فرص تدريبية عملية بالشراكة مع مؤسسات محلية.
3. تصميم الأنشطة والخطط التنفيذية
   - ربط كل نشاط بهدف محدد، مع تحديد الموارد، المسؤول، والجدول الزمني.
   - مثال: ورش تدريبية شهرية، أجهزة كمبيوتر للمتدربات، متابعة التقدم عبر استبيانات.
4. تحديد الموارد المطلوبة
   - أنواع الموارد: مالية، بشرية، مادية.
   - مثال جدول الموارد:

| النشاط | مالية | بشرية | مادية |
|---|---|---|---|
| ورش التدريب | 2000 | 3 مدربين | 50 جهاز كمبيوتر |
| التقييم والمتابعة | 500 | مشرف | استبيانات |
| الدعم اللوجستي | 300 | متطوعون | سيارات نقل، مكتب |

5. صياغة مؤشرات النجاح
   - الهدف: قياس تحقيق الأهداف.
   - أمثلة: نسبة إتمام التدريب ≥ 80%، مستوى رضا المشاركات ≥ 85%.
6. إعداد الإطار الزمني
   - تحديد بداية ونهاية المشروع وتقسيمه إلى مراحل مع مواعيد رئيسية.
   - أداة: مخطط جانت (Gantt Chart).
7. التعريف بالشركاء والداعمين
   - تحديد الشركاء الرئيسيين والثانويين ودورهم ونوع الدعم المتوقع.
   - مثال:

| الشريك | نوع الدعم | النشاط المسؤول عنه |
|---|---|---|
| جمعية محلية | خبرات تدريبية | إدارة ورش التدريب |
| شركة تقنية | أجهزة وتمويل | تجهيز المختبر والمعدات |
| متطوعون المجتمع | دعم لوجستي | متابعة الحضور والنقل |

8. صياغة خطة الاستدامة
   - تحديد كيفية استمرار المشروع بعد انتهاء التمويل.
   - أمثلة: تدريب المتدربات ليصبحن مدربات، استثمار أرباح صغيرة، شراكات طويلة الأمد.

## ثالثًا: نموذج متكامل لمقترح المشروع

| العنصر | المحتوى المثال |
|---|---|
| العنوان | تمكين المرأة الريفية اقتصاديًا عبر مهارات الزراعة الحديثة |
| خلفية المشروع | ارتفاع البطالة بين النساء في القرى ونقص التدريب على تقنيات الزراعة الحديثة |
| الأهداف العامة | تحسين دخل النساء الريفيات من خلال مشاريع زراعية مستدامة |
| الأهداف المحددة | تدريب 50 امرأة خلال 6 أشهر على أساليب الزراعة الحديثة وريادة الأعمال الزراعية |
| الأنشطة | 4 ورش تدريبية، توفير أدوات زراعية، متابعة تقدم المشروع |
| الموارد المطلوبة | ميزانية $3000، 3 مدربين زراعيين، 50 مجموعة أدوات زراعية |
| مؤشرات النجاح | نسبة إتمام التدريب ≥ 80%، مستوى رضا المشاركات ≥ 85% |

| العنصر | المحتوى المثال |
|---|---|
| الإطار الزمني | يناير – يونيو، 4 ورش شهرية |
| الشركاء المحتملين | جمعية زراعية محلية للتدريب، شركة أدوات زراعية لتوفير المعدات |
| خطة الاستدامة | تدريب المتدربات ليصبحن مدربات للمرحلة القادمة، إنشاء مجموعات إنتاج صغيرة مستدامة |

**رابعًا: نصائح عملية**

- مراجعة المقترح مع الفريق قبل التقديم.
- ربط كل نشاط بهدف محدد وقابل للقياس.
- تضمين بيانات وإحصاءات داعمة.
- إبراز أثر المشروع على المجتمع والفئة المستهدفة.
- استخدام لغة واضحة ومهنية.
- التأكيد على خطة الاستدامة والمتابعة.

**خامسًا: أدوات عملية جاهزة**

1. قالب جدول الأنشطة والموارد.
2. قالب مؤشرات الأداء (KPIs).
3. نموذج خطة الاستدامة.
4. قالب جدول الشركاء والداعمين.
5. مخطط زمني مبسط (Gantt Chart).

## الفصل الثالث: مصادر التمويل وبناء قاعدة بيانات للشركاء

**أولًا: مقدمة**

نجاح المشاريع يعتمد على تمويل مستدام وبناء شراكات استراتيجية مع الجهات المناسبة. التمويل لا يقتصر على الجهات الحكومية فقط، بل يشمل مؤسسات مانحة دولية، شركات القطاع الخاص، وحتى التمويل الجماعي. وجود خطة واضحة لمصادر التمويل وقاعدة بيانات دقيقة للشركاء يزيد من فرص نجاح المشاريع واستدامتها.

**ثانيًا: أنواع التمويل للمشاريع**

1. تمويل حكومي: منح ومخصصات من الوزارات أو الهيئات الرسمية، عادة لمشاريع تخدم المجتمع المحلي وتحقق أهداف استراتيجية.

2. تمويل دولي: مؤسسات مانحة مثل UNDP، وEU تمول مشاريع محددة ضمن برامج التنمية.
3. تمويل القطاع الخاص: شركات تقدم دعمًا ماليًا أو موارد عينية، أو شراكات تعاونية.
4. تمويل جماعي أو مجتمعي: جمع تبرعات من المجتمع المحلي أو عبر الحملات الإلكترونية، مناسب للمشاريع الصغيرة أو التجريبية.

### ثالثًا: بناء قاعدة بيانات للشركاء

قاعدة بيانات الشركاء هي أداة استراتيجية لتوثيق علاقات التعاون وتسهيل الوصول للممولين المحتملين.

**خطوات بناء قاعدة بيانات فعّالة:**

- جمع المعلومات: اسم المؤسسة، نوع التمويل، شروط الدعم، جهة الاتصال.
- تصنيف الشركاء: حسب المجال، حجم التمويل، الأولوية.
- تحديث البيانات دوريًا لضمان فعالية التعاون واستمراريته.

### رابعًا: أهمية الشراكات في المشاريع

- توسيع نطاق المشاريع: الوصول إلى موارد إضافية أو خبرات جديدة.
- تقليل المخاطر المالية والتنفيذية: مشاركة الموارد والمسؤوليات مع شركاء موثوقين.
- الاستفادة من الخبرات المشتركة: تعزز جودة تنفيذ المشروع.

### خامسًا: أمثلة عملية وجدول توضيحي

| نوع التمويل | أمثلة | مجال الدعم | ملاحظات |
|---|---|---|---|
| حكومي | وزارة التنمية الاجتماعية | دعم مالي | مشاريع تنموية محددة |
| دولي | UNDP | تدريب، تمويل | مشاريع ذات أهداف محددة |
| قطاع خاص | شركات الطاقة | دعم مادي وتقني | مشاريع مستدامة بيئيًا |
| مجتمعي | حملات جمع تبرعات | دعم محلي | فعال للمشاريع الصغيرة |

### سادسًا: نصائح عملية

- توثيق كل العلاقة مع الشركاء بشكل رسمي لتفادي أي سوء فهم.
- مراجعة قاعدة البيانات بشكل دوري لتحديث المعلومات.
- تحديد الشركاء الأساسيين والثانويين لتوجيه جهود التشبيك بشكل فعال.

## الفصل الرابع: صياغة خطة التشبيك والتعاون

### أولًا: مقدمة

خطة التشبيك تهدف لبناء علاقات استراتيجية مع الشركاء لدعم المشاريع وتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تحديد الشركاء، نوع الدعم، والأنشطة المشتركة. توفر الخطة خارطة طريق واضحة لإدارة الشراكات بنجاح، وتزيد فرص التمويل وتبادل الخبرات.

### ثانيًا: مكونات خطة التشبيك

1. الأهداف: تحديد ما ترغب الجمعية في تحقيقه عبر الشراكة، مثل دعم مشروع معين أو تعزيز القدرات المؤسسية.
2. الشركاء: مؤسسات مانحة أو داعمة محتملة، مع تحديد دور كل شريك.
3. نوع التعاون: تمويل، دعم فني، تدريب، مشاركة خبرات، موارد مادية، أو شراكة استراتيجية.
4. الأنشطة: الخطوات العملية لبناء العلاقات والتعاون، مثل لقاءات تعريفية أو ورش عمل مشتركة.
5. المسؤوليات: تحديد من يدير كل علاقة أو نشاط لضمان متابعة فعالة.
6. مؤشرات النجاح: معايير واضحة لقياس فعالية الشراكات (عدد الاتفاقيات، مستوى الدعم المقدم، رضا الشركاء).

### ثالثًا: أهمية خطة التشبيك

- تعزيز فرص التمويل والدعم للمشاريع.
- تبادل الخبرات والممارسات الجيدة.
- تقوية مصداقية الجمعية أمام المجتمع المحلي والشركاء.
- تحسين استدامة المشاريع ومرونتها أمام التغيرات.

### رابعًا: نموذج خطة تشبيك

| الشريك | نوع الدعم | الهدف المشترك | النشاط الرئيسي | المسؤول |
|---|---|---|---|---|
| UNDP | تمويل | تدريب الشباب | تنظيم دورة تدريبية | فريق التدريب |
| شركة محلية | دعم مادي | تحسين البنية التحتية | تجهيز مركز تدريبي | إدارة المشاريع |
| جمعية أخرى | خبرات | تبادل الممارسات | لقاء شهري | منسق الشراكات |

### خامسًا: نصائح عملية

- الحفاظ على تواصل مستمر مع الشركاء.
- توثيق كل الاتفاقيات بشكل واضح ورسمي.
- تقييم الشراكات بانتظام لضمان الاستفادة وتحسين التعاون.

## الفصل الخامس: التكامل بين المشروع والتشبيك

### مقدمة

التكامل بين إعداد المشاريع وخطة التشبيك يضمن نجاح المشاريع واستدامتها، حيث يربط كل نشاط بشريك محدد وكل مورد بهدف واضح، مما يسهل التنفيذ ويزيد فرص التمويل والاستدامة.

**أهمية التكامل:**

- توفير الموارد في الوقت المناسب.
- تعزيز فرص التمويل.
- تسهيل متابعة الأداء.
- زيادة الاستدامة.
- تحقيق التنسيق الداخلي بين الفرق والشركاء.

**مكونات التكامل بين المشروع والتشبيك**

- الأهداف: ربط كل هدف بشريك أو مورد محدد.
- الأنشطة: خطوات عملية مع الموارد المطلوبة.
- الشركاء: قائمة رئيسية وثانوية مع نوع الدعم المتوقع.
- الموارد: مالية، بشرية، ومادية موزعة حسب الأنشطة والشركاء.
- مؤشرات الأداء: كمية ونوعية لقياس تحقيق الأهداف.
- المسؤوليات: من يدير كل نشاط أو علاقة شراكة.
- الإطار الزمني: مواعيد البدء والانتهاء والمراجعات.

**استراتيجيات فعّالة**

- التخطيط المشترك مع الشركاء منذ البداية.
- ربط الأنشطة بالشركاء المسؤولين عن الدعم.
- إعداد مصفوفة المشروع المتكاملة لكل العناصر.
- مراجعة وتحديث الخطة بانتظام.
- استخدام مؤشرات الأداء لمتابعة التكامل ورضا الشركاء والمستفيدين.

## رابعًا: نموذج مصفوفة المشروع المتكاملة

| الهدف | الأنشطة | الشركاء | الموارد | مؤشرات الأداء | المسؤول | الزمن |
|---|---|---|---|---|---|---|
| زيادة عدد المستفيدين | تنظيم 4 ورش تدريبية | UNDP، شركة محلية | ميزانية، مدربون، أجهزة | عدد المستفيدين، نسبة الحضور | فريق التدريب | 12 شهرًا |
| تحسين المهارات التقنية للشباب | تدريب 50 متطوعًا على المهارات الرقمية | جمعية تعليمية، شركة تقنية | أجهزة كمبيوتر، مدربون، برنامج تدريبي | نسبة إتمام التدريب، مستوى الكفاءة | فريق التطوير | 6 أشهر |
| تحسين البنية التحتية للمركز | تجهيز مختبر تعليمي | شركة محلية، وزارة التعليم | معدات، مواد، تمويل | جاهزية المختبر، جودة التجهيز | إدارة المشاريع | 9 أشهر |

### ملاحظات حول استخدام المصفوفة:

- كل شريك مرتبط بأنشطة واضحة، الموارد قابلة للتتبع، ومؤشرات الأداء مرتبطة مباشرة بالهدف.

## خامسًا: أمثلة عملية للتكامل

1. مشروع تمكين المرأة:
   - o نشاط: دورة تدريبية شهرية للمهارات المهنية.
   - o شركاء: جمعية محلية للخبرة التدريبية، شركة مانحة للتمويل.
   - o مؤشرات الأداء: عدد النساء المدربات، نسبة التوظيف، رضا المشاركات.
2. مشروع تحسين البيئة المحلية:
   - o نشاط: حملة تطوعية شهرية وتجديد المرافق.
   - o شركاء: بلدية، شركة رعاية بيئية، متطوعون محليون.
   - o مؤشرات الأداء: جودة التنفيذ وعدد المشاركين، جمع الموارد المطلوبة لكل حملة.

### نصائح عملية

- وضع خطة مكتوبة تربط كل مشروع بالشركاء منذ البداية.
- ربط كل هدف ونشاط بممول أو شريك محدد قبل التنفيذ.
- عقد اجتماعات متابعة دورية لمعالجة أي خلل.
- استخدام أدوات رقمية لإدارة الموارد والأنشطة والشركاء.

## الفصل السادس: تقييم المشاريع والتعلم من التجارب

### أولًا: مقدمة

تقييم المشاريع هو عملية منهجية لمعرفة مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، وفهم نقاط القوة والضعف، واستخلاص الدروس لتحسين المشاريع المستقبلية. يشمل التقييم النتائج، التنفيذ، فاعلية الموارد، ومستوى التعاون بين الشركاء والمستفيدين.

**أهمية التقييم:**

- قياس فعالية المشروع ومؤشرات الأداء.
- تحسين العمليات المستقبلية بالاستفادة من الدروس المستخلصة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة للممولين والشركاء.
- ضمان الاستدامة من خلال تحديد الممارسات الناجحة.
- تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين القدرات الداخلية للمنظمة.

**عناصر تقييم المشاريع**

1. متابعة مؤشرات الأداء: مؤشرات كمية (عدد المستفيدين، نسبة الإنجاز) ونوعية (رضا المستفيدين، جودة الخدمات)، مع جمع البيانات دوريًا.
2. جمع ملاحظات المستفيدين والشركاء: عبر مقابلات، استبيانات، ومجموعات نقاش.
3. تحليل النجاحات والتحديات: مراجعة النتائج مقارنة بالخطة واستخلاص أسباب النجاحات والتحديات.
4. استخلاص الدروس المستفادة: تدوين الممارسات الناجحة وتوصيات لتحسين المشاريع المستقبلية وخطط التشبيك.

**أساليب وأدوات التقييم**

- التقييم الكمي: أرقام وإحصاءات مثل عدد المستفيدين ونسبة الحضور والميزانية المنفقة.
- التقييم النوعي: مقابلات، مجموعات التركيز، قصص نجاح لتحديد أثر المشروع.
- المقارنة مع المعايير: Benchmarking مع مشاريع مشابهة محليًا أو دوليًا.
- تحليل الفجوات: Gap Analysis لتحديد ما لم يتم تنفيذه ومعالجة الأسباب.
- أدوات إدارة التقييم: جداول متابعة KPIs، برامج إدارة المشاريع (MS Project، Trello)، استبيانات رقمية (Google Forms، SurveyMonkey).

## رابعًا: نموذج تقييم المشاريع

| النشاط | المؤشر | النتيجة المتوقعة | النتيجة الفعلية | الملاحظات | الدروس المستفادة |
|---|---|---|---|---|---|
| تنظيم ورش تدريبية | عدد المشاركين | 80 مشارك | 75 مشارك | مراجعة خطة الدعوة والإعلان | الحاجة لتوسيع طرق الإعلان لجذب مزيد من المستفيدين |
| توزيع أدوات تدريبية | نسبة التوزيع | 100% | 95% | تحسين جدول التوزيع | تعديل الجدول الزمني وتحديد مسؤوليات دقيقة لكل توزيع |
| حملة توعية مجتمعية | مستوى رضا المستفيدين | 90% | 85% | استبيان غير مكتمل لبعض الفئات | تحسين صياغة الاستبيان وزيادة عدد الملاحظات النوعية |

## خامسًا: استراتيجيات التعلم من التجارب

### استراتيجيات التعلم من التجارب

- التعلم المؤسسي: جلسات مراجعة بعد كل مشروع، وتسجيل الدروس المستفادة.
- تحسين الخطط المستقبلية: تعديل الأنشطة والموارد والشركاء استنادًا إلى نتائج التقييم.
- مشاركة التعلم مع الشركاء: تبادل الخبرات وتعزيز التعاون والمصداقية.
- تقييم استدامة المشروع: تحديد الأنشطة القابلة للاستمرار وخطط متابعة طويلة المدى.

### نصائح عملية لتطبيق التقييم والتعلم المستمر

- وضع خطة تقييم واضحة منذ بداية المشروع تشمل مؤشرات الأداء وأدوات جمع البيانات.
- جمع البيانات دوريًا لتجنب المفاجآت.
- إشراك المستفيدين والشركاء في التقييم للحصول على رؤية شاملة.

# الدليل التدريبي:
# العمل والمشاركة المجتمعية

## دليل المدرب: العمل والمشاركة المجتمعية

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 25 د | التعارف وبناء الثقة | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | مقدمة عن العمل والمشاركة المجتمعية وأهميتهما | 1. كل مشارك يقدم نفسه وذكر خبرته في العمل المجتمعي<br>2. نشاط "التوقعات": المشاركون يكتبون توقعاتهم من اليوم التدريبي على بطاقات<br>3. قراءة المشاركات ومناقشتها سريعة. | ما أبرز التحديات التي تواجه جمعيتك؟ما الذي تأمل أن تتعلمه اليوم؟ | حافظ على جو مرح ومسالم، استخدم أمثلة محلية |
| 2 | 45 د | الفصل الأول والثاني – مقدمة ومفهوم العمل المجتمعي | فهم أهمية العمل والمشاركة المجتمعية وأهداف العمل المجتمعي | تعريف العمل والمشاركة المجتمعية، أهداف ومبادئ العمل المجتمعي، أنواع العمل المجتمعي | 1. ناقش خبرات المشاركين السابقة في العمل المجتمعي<br>2. كل مشارك يكتب مثالًا عمليًا من جمعيته.<br>3. عرض الأمثلة وربطها بالمفاهيم النظرية: الشمولية، التمكين، الاستدامة. | كيف يمكن تعزيز التماسك الاجتماعي في جمعيتك؟ ما المبادرات التي نجحت بسبب العمل المجتمعي؟ | استخدم أمثلة محلية ملموسة، شجع الجميع على التحدث |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 3 | 45 د | الفصل الثالث – المشاركة المجتمعية | تعلم كيفية إشراك المجتمع بفاعلية | تعريف المشاركة المجتمعية، مستويات المشاركة (سلم أرنستين)، مبادئ المشاركة<br>1. المعلومات: المجتمع يتلقى المعلومات فقط<br>2. التشاور: أخذ آراء المجتمع دون التزام رسمي.<br>3. الإشراك: مشاركة المجتمع في بعض مراحل التخطيط.<br>4. الشراكة: اتخاذ القرارات بشكل مشترك.<br>5. التمكين: المجتمع يتحكم بالكامل ويصبح شريك متساوي | **1. نشاط عملي:**<br>• كل مجموعة تختار مشروعًا في جمعيتها<br>• تقييم مستوى المشاركة الحالي باستخدام سلم المشاركة<br>• رسم سلم المشاركة على لوحة<br>• مناقشة كيفية رفع مستوى المشاركة للشراكة أو التمكين. | ما مستوى المشاركة في جمعيتكم؟ كيف يمكن رفع مستوى المشاركة؟ | استخدم بطاقات أو لوحات لتمثيل المستويات، شجع النقاش التفاعلي |
| 4 | 45 د | الفصل الرابع – أدوات تحليل المجتمع | تعلم استخدام أدوات تشخيص المجتمع لتحديد الأولويات | الخرائط المجتمعية، شجرة المشكلات، ترتيب الأولويات | 1. تقسيم المشاركين لمجموعات صغيرة<br>2. رسم خريطة الموارد والتحديات للفئة المستهدفة باستخدام أوراق وألوان.<br>3. تحديد أهم مشكلة باستخدام شجرة المشكلات (الأسباب والنتائج)<br>4. ترتيب الأولويات (Ranking & Scoring) لتحديد أهم الاحتياجات. | ما أهم الموارد والتحديات في جمعيتكم؟ كيف تساعد هذه الأدوات في التخطيط لمبادرات فعالة؟ | وفر أوراق كبيرة وألوان، شجع النقاش بين المجموعات |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 5 | 50 د | الفصل الخامس – تصميم أنشطة تشاركية | تطبيق نتائج تحليل المجتمع في تصميم أنشطة عملية | مبادئ تصميم الأنشطة التشاركية، أنواع الأساليب | 1. اختيار فئة مستهدفة (شباب، نساء، كبار السن)<br>2. تحديد هدف النشاط (جمع معلومات، حل مشكلة، تعزيز مهارة)<br>3. اختيار الأسلوب المناسب (ورشة عمل، مجموعات تركيز، لعب أدوار، خرائط، مسابقات)<br>4. التخطيط اللوجستي: المكان، الوقت، عدد المشاركين، الموارد<br>5. تنفيذ نموذج عملي: محاكاة النشاط داخل المجموعة.<br>6. تقديم عرض سريع لكل مجموعة ومناقشته. | كيف يضمن النشاط مشاركة جميع الفئات؟ما التحديات التي قد تواجهها؟ | شجع على الإبداع، اربط الأنشطة بالمشاكل الواقعية، راقب تفاعل الجميع |
| 6 | 45 د | الفصل السادس والسابع – تعزيز الملكية المجتمعية وقياس الاثر | فهم كيفية تعزيز ملكية المجتمع للمبادرات وقياس الاثر | تعريف الملكية المجتمعية، استراتيجيات تعزيز الملكية، أدوات قياس الأثر | 1. تمرين جماعي: وضع خطوات عملية لتعزيز الملكية في مشروع حقيقي<br>2. قياس أثر مبسط: كل مجموعة تحدد مؤشرات نجاح بسيطة (كمية/نوعية) لمبادرتها<br>3. مناقشة كل مجموعة لكيفية إشراك المجتمع في التخطيط والتنفيذ | كيف يشعر المجتمع بأن المبادرة ملك له؟ما الطرق التي يمكن اتباعها لتعزيز المشاركة الفاعلة؟ | اربط النقاط النظرية بالواقع العملي، شجع النقاش |
| 7 | 20 د | – مراجعة وختام اليوم | تثبيت المفاهيم وربطها بالواقع العملي | مراجعة أبرز النقاط لكل فصل، أهمية العمل والمشاركة المجتمعية | 1. نشاط فردي: كتابة أهم فكرة تعلمتها + سؤال أو اقتراح<br>2. مشاركة الأفكار والأسئلة مع المجموعة<br>3. مناقشة جماعية للإجابة على الأسئلة وربطها بالواقع العملي في الجمعيات. | ما أهم ما تعلمته اليوم؟كيف ستستخدم هذه المعرفة في جمعيتك؟ | شجع جميع المشاركين على المشاركة، اربط بين النظرية والتطبيق |

# الدليل التدريبي:
# العمل والمشاركة المجتمعية

## الفصل الأول: المقدمة العامة عن العمل والمشاركة المجتمعية

### مقدمة

العمل والمشاركة المجتمعية من ركائز التنمية المستدامة، حيث لا يقتصر دور المؤسسات على تقديم الخدمات فقط، بل يشمل تمكين المجتمع من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتنفيذ المبادرات المؤثرة على حياتهم. المشاركة المجتمعية تشمل جميع مراحل المشروع: التشخيص، التخطيط، التنفيذ، والمتابعة والتقييم، مع ضمان أن يكون لكل فرد دور مسموع ومؤثر لتحقيق حلول واقعية وقابلة للاستمرار.

### أولًا: تعريف المفاهيم الأساسية

1. العمل المجتمعي: عملية منظمة لتعزيز قدرات المجتمع المحلي لحل مشكلاته وتحسين جودة حياته باستخدام موارده الذاتية، مع دعم المؤسسات الرسمية.

أهداف العمل المجتمعي: تعزيز التماسك الاجتماعي، تمكين الفئات المهمشة، تحسين الخدمات العامة، وبناء شراكات فعالة.

2. المشاركة المجتمعية: تمكين الناس من المساهمة الفعلية في القرارات التي تؤثر على حياتهم، وليس مجرد حضور أو تلقي معلومات.

أهدافها: تعزيز الشفافية والثقة، ضمان توافق البرامج مع الاحتياجات الحقيقية، خلق شعور بالملكية والمساءلة، ودعم استدامة المشاريع.

### ثانيًا: مبادئ العمل والمشاركة المجتمعية

- الشمولية: مشاركة جميع الفئات، بما في ذلك النساء والشباب وكبار السن وذوي الإعاقة.
- الشفافية والمساءلة: توفير المعلومات والقنوات لتلقي الملاحظات.
- التمكين: بناء قدرات المجتمع ليشارك في التخطيط والتنفيذ.
- الاستدامة: تصميم المبادرات لضمان استمرارها بعد انتهاء الدعم الخارجي.
- الاحترام والتقدير: احترام ثقافة المجتمع والاعتراف بمساهماته.

### ثالثًا: فوائد العمل والمشاركة المجتمعية

- تحسين جودة القرارات والمبادرات وفق احتياجات المجتمع.
- زيادة استدامة المشاريع من خلال شعور الناس بالملكية.
- بناء الثقة والشراكات بين المجتمع والمؤسسات.

### رابعًا: أمثلة عملية

- تشكيل لجان أحياء لإدارة المبادرات المحلية (نظافة الشوارع، صيانة الحدائق).
- تنظيم جلسات حوارية مع الشباب لمعرفة أولوياتهم في العمل والترفيه.
- إشراك النساء في تصميم برامج تنموية أو تدريبية تلبي احتياجاتهن اليومية.

## الفصل الثاني: مفهوم العمل المجتمعي

**مقدمة:**

العمل المجتمعي أساس التنمية المستدامة، يربط بين المجتمع واحتياجاته وبين الجهات الداعمة، ويهدف لتمكين المجتمع من المشاركة الفاعلة في تحسين ظروف حياته واتخاذ القرارات، من خلال تشخيص المشكلات، التخطيط، التنفيذ، والتقييم.

العمل المجتمعي والمشاركة المجتمعية

العمل المجتمعي حجر أساس للتنمية المستدامة، يربط بين المجتمع المحلي واحتياجاته وبين الجهات الداعمة، ويهدف إلى تمكين المجتمع من الاعتماد على ذاته والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين ظروف حياتهم، عبر تشخيص المشكلات، التخطيط، التنفيذ، والتقييم مع إشراك الفئات المستهدفة بفاعلية.

### أولًا: تعريف العمل المجتمعي

عملية منظمة لتحسين جودة حياة المجتمع من خلال تعزيز قدراته واستغلال موارده المحلية بكفاءة.

تعريف مختصر: "مجموعة أنشطة وتقنيات تقوي الروابط الاجتماعية وتمكن المجتمع من مواجهة تحدياته بطريقة مستدامة".

### ثانيًا: أهداف العمل المجتمعي

- تعزيز التماسك الاجتماعي والتعاون بين الأفراد والجماعات.
- تحسين الوصول للخدمات الأساسية (صحية، تعليمية، اجتماعية).
- دعم التنمية الاقتصادية والزراعية (مشاريع صغيرة، تدريب مهني، فرص عمل).
- بناء شراكات فعالة مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

### ثالثًا: المبادئ الأساسية

- الشمولية: إشراك جميع الفئات الاجتماعية بما فيها الهشة والمهمشة.
- المشاركة الفاعلة: منح المجتمع دورًا حقيقيًا في التخطيط والتنفيذ.
- الشفافية والمساءلة: تبادل المعلومات بوضوح ومتابعة الأداء.
- التمكين وبناء القدرات: تعزيز مهارات المجتمع وقدرته على إدارة مبادراته.

- الاستدامة: ضمان استمرار المبادرات بعد انتهاء الدعم الخارجي.
- الاحترام والتقدير: احترام الثقافة والعادات المحلية.

### رابعًا: أنواع العمل المجتمعي

- تطوعي وخدمي: تقديم خدمات مباشرة مثل حملات الزراعة أو تنظيف المزارع.
- تمكيني: برامج تدريبية للمزارعين الشباب والنساء في الزراعة المستدامة.
- تحليلي وتخطيطي: تشخيص مشاكل التربة والمياه ووضع خطط تحسين المحاصيل.
- تشاركي: إشراك المجتمع في وضع خطط الزراعة المحلية واتخاذ القرار.

### خامسًا: أدوات وأساليب العمل المجتمعي

- ورش العمل والمجموعات النقاشية حول طرق الزراعة الحديثة.
- المسح المجتمعي لجمع بيانات عن المحاصيل والمزارعين.
- المقابلات الفردية مع قادة المجتمع الزراعي لفهم التحديات.
- الخرائط المجتمعية وشجرة المشكلات لتحديد الأراضي، الموارد والمشاكل الزراعية.

### سادسًا: فوائد العمل المجتمعي

- تحسين جودة الخدمات والمبادرات الزراعية وفق الاحتياجات الحقيقية.
- زيادة شعور المجتمع بالانتماء والمسؤولية تجاه مشاريع الزراعة.
- تعزيز التعاون والشراكات بين المجتمع والمؤسسات الزراعية.
- بناء قدرات المجتمع لضمان استمرارية المشاريع الزراعية.
- تعزيز العدالة الاجتماعية بإشراك جميع الفئات.

### سابعًا: أمثلة عملية لجمعية زراعية

- تشكيل لجان محلية لإدارة مشاريع الري الصغيرة أو تحسين الأراضي.
- تدريب المزارعين الشباب على تقنيات الزراعة المستدامة وإدارة المحاصيل.
- مبادرات لإعادة تأهيل الأراضي البور بمشاركة المجتمع المحلي.
- حملات توعية زراعية حول استخدام الأسمدة العضوية والري الأمثل.

## الفصل الثالث: المشاركة المجتمعية

### أولًا: العمل المجتمعي

**مقدمة:**

العمل المجتمعي حجر أساس التنمية المستدامة، يربط بين المجتمع واحتياجاته والجهات الداعمة، ويهدف لتمكين المجتمع من المشاركة في تحسين ظروف حياتهم. يشمل التشخيص، التخطيط، التنفيذ، والتقييم، وليس مجرد نشاط تطوعي.

**تعريفه:**

عملية منظمة لتحسين جودة حياة المجتمع عبر تعزيز قدراته واستغلال الموارد المحلية بكفاءة، وتقوية الروابط الاجتماعية لمواجهة التحديات بطريقة مستدامة.

**أهداف العمل المجتمعي:**

- تمكين المجتمع المحلي من اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة.
- تعزيز التماسك الاجتماعي والتعاون.
- تحسين الوصول إلى الخدمات الأساسية.
- خلق فرص التنمية الاقتصادية.
- بناء شراكات مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

**مبادئ العمل المجتمعي:**

الشمولية، المشاركة الفاعلة، الشفافية والمساءلة، التمكين وبناء القدرات، الاستدامة، الاحترام.

**أنواع العمل:**

تطوعي/خدمي، تمكيني، تحليلي/تخطيطي، تشاركي.

**أدوات وأساليب:**

ورش العمل، المسح المجتمعي، المقابلات، الخرائط المجتمعية، شجرة المشكلات.

فوائد العمل المجتمعي:

تحسين الخدمات، تعزيز الانتماء، بناء الثقة والشراكات، تطوير قدرات المجتمع، وتعزيز العدالة الاجتماعية.

### ثانيًا: المشاركة المجتمعية

**مقدمة:**

المشاركة المجتمعية عنصر أساسي لنجاح المبادرات، إذ يكون المجتمع شريكًا فاعلًا في جميع المراحل، مما يعزز ملكيته واستدامة المشاريع وبناء الثقة.

**تعريفها:**

إشراك أفراد المجتمع بشكل فعال في التخطيط، التنفيذ، والتقييم لضمان أن قرارات المشروع تعكس الاحتياجات المحلية.

**أهداف المشاركة:**

- تلبية الاحتياجات الحقيقية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- تمكين الفئات المهمشة.
- تعزيز التماسك الاجتماعي والشراكات.

**مستويات المشاركة (سلم أرنستين):**

| المستوى | الوصف |
|---|---|
| المعلومات | المجتمع يتلقى المعلومات فقط بدون تأثير على القرار. |
| التشاور | أخذ آراء المجتمع دون التزام رسمي بتطبيقها. |
| الإشراك | إشراك المجتمع في بعض مراحل التخطيط والتنفيذ. |
| الشراكة | اتخاذ القرارات بشكل مشترك بين المجتمع والمؤسسات. |
| التمكين | المجتمع يتحكم بالكامل ويصبح شريكًا متساويًا. |

الهدف الأمثل: الشراكة أو التمكين لضمان فعالية واستدامة المشاريع.

**مبادئ المشاركة:**

الشمولية، الشفافية والمساءلة، الاحترام، التمكين، الاستدامة.

**أدوات وأساليب المشاركة:**

ورش العمل التفاعلية، المسح والاستبيانات، مجموعات التركيز، الخرائط المجتمعية، شجرة المشكلات، المشاريع التجريبية.

**فوائد المشاركة:**

ضمان المبادرات الحقيقية، تعزيز الملكية، رفع الثقة، تمكين الفئات المهمشة، وبناء شراكات فعالة.

**أمثلة عملية:**

جلسات حوارية مع الشباب، إشراك النساء في البرامج التدريبية، لجان مجتمعية لمتابعة مشاريع النظافة، مبادرات بيئية يقودها المجتمع.

**تحديات المشاركة وحلولها:**

- ضعف الثقة → تعزيز الشفافية.
- سيطرة بعض الفئات → تمثيل الجميع.
- قلة الموارد → توفير الدعم.
- تردد الفئات المهمشة → خلق مساحات آمنة.

## الفصل الرابع: أدوات تحليل المجتمع لفهم الأولويات

### أولًا: مقدمة تحليل المجتمع

تحليل المجتمع هو خطوة أساسية لفهم احتياجات المجتمع وتحديد أولوياته. يعتمد على جمع معلومات دقيقة من المجتمع ومن مصادر متنوعة باستخدام أدوات تشخيصية مختلفة.

**أهداف التحليل:**

- معرفة المشكلات والاحتياجات الفعلية.
- فهم الموارد المحلية وإمكاناتها.
- تعزيز مشاركة المجتمع في تحديد الأولويات وحل المشكلات.

### ثانيًا: أدوات التحليل الشائعة

1. **المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)**
   - الشرح: محادثات فردية مع أسئلة مرنة تسمح بالنقاش التفصيلي.
   - الفائدة: جمع معلومات نوعية دقيقة وفهم التجارب الفردية.
   - مثال: مقابلة مع قادة المجتمع لمعرفة أولويات البنية التحتية والخدمات.
2. **مجموعات النقاش المركزة (Focus Group Discussions)**
   - الشرح: لقاء جماعي صغير لمناقشة موضوع محدد بمُيسر.
   - الفائدة: فهم التباين في وجهات النظر واستكشاف القيم الاجتماعية.
   - مثال: مجموعة شباب لمناقشة البطالة والفرص التعليمية.
3. **الخرائط المجتمعية (Community Mapping)**
   - الشرح: رسم خريطة بمشاركة المجتمع لتحديد الموارد والتحديات.
   - الفائدة: تقديم رؤية واضحة عن توزيع الخدمات والموارد، وتعزيز المشاركة البصرية.
   - مثال: خريطة لمراكز الرعاية الصحية والمدارس والمناطق التي تعاني نقص الخدمات.

4. شجرة المشكلات (Problem Tree Analysis)
   - الشرح: تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة والآثار الناتجة.
   - الفائدة: فصل الأسباب عن النتائج وتسهيل تصميم حلول تستهدف الجذور.
   - مثال: شجرة مشكلات عن نقص فرص العمل، مع أسباب مثل ضعف التدريب وقلة الاستثمار.
5. تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)
   - الشرح: تحديد الأطراف المؤثرة في المجتمع ودراسة مصالحهم ونفوذهم.
   - الفائدة: فهم القوى المؤثرة والتخطيط للتعاون أو إدارة التضارب.
   - مثال: تحديد الجهات الرسمية والجمعيات المحلية والقطاع الخاص.
6. تحليل SWOT المجتمعي
   - الشرح: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
   - الفائدة: تقديم نظرة شاملة ودعم اتخاذ قرارات استراتيجية.
   - مثال: قوة: قادة محليين نشطين، ضعف: نقص المياه، فرصة: دعم حكومي، تهديد: تغير المناخ.
7. الترتيب بالأولويات (Ranking & Scoring)
   - الشرح: طريقة تشاركية لتحديد أهم المشكلات حسب الأهمية أو التأثير.
   - الفائدة: يوضح ما يعتبره المجتمع أكثر أهمية ويساعد على اتخاذ قرارات جماعية.
   - مثال: ترتيب الاحتياجات في قرية: المياه – الصحة – التعليم.

**تحديات استخدام أدوات التحليل:**

- ضعف مشاركة بعض الفئات، التحيز في المعلومات، قصر الوقت أو الموارد، صعوبة تفسير البيانات.

**الحلول المقترحة:**

- استخدام أكثر من أداة، تمكين المشاركين، تدريب الفرق، اختيار عينات ممثلة لجميع الفئات.

**معايير اختيار الأداة المناسبة:**

1. نوع المعلومات المطلوبة (نوعية/كمية).
2. الفئة المستهدفة (شباب، نساء، كبار السن، ذوي الإعاقة).
3. الموارد المتاحة (وقت، ميزانية، عدد القائمين).
4. سياق المجتمع (ثقافة، لغة، مستوى تعليم السكان).
5. هدف التحليل (تشخيص المشكلة، وضع خطة، تقييم التدخلات).

## الفصل الخامس: تصميم أنشطة تشاركية تلائم مختلف الفئات

### المقدمة

تصميم الأنشطة التشاركية هو الخطوة العملية التي تحول نتائج تحليل المجتمع إلى برامج ومبادرات ملموسة. يهدف إلى تمكين المجتمع من المشاركة الفاعلة في التخطيط والتنفيذ، مع مراعاة اختلاف الفئات واحتياجاتها وقدراتها. يشمل التصميم تحديد الهدف، اختيار الطريقة المناسبة، ضمان مشاركة الجميع، وتقييم النتائج.

### أولًا: مبادئ تصميم الأنشطة التشاركية

1. الشمولية: مشاركة جميع الفئات بما فيها الشباب، النساء، كبار السن وذوي الإعاقة.
2. المرونة: اختيار أوقات وأماكن مناسبة لتسهيل المشاركة.
3. الوصولية: استخدام وسائل وأساليب تمكن الجميع من المشاركة بسهولة (لغة بسيطة، أدوات بصرية، مراعاة الإعاقة).
4. التمكين: منح المشاركين دورًا فعالًا في اتخاذ القرار.
5. الاستدامة: اختيار أنشطة يمكن تكرارها بعد انتهاء المشروع.
6. الاحترام الثقافي: مراعاة العادات والتقاليد والقيم المحلية.

### ثانيًا: خطوات تصميم الأنشطة التشاركية

1. تحديد الهدف: ما المراد تحقيقه؟ مثال: تعزيز مشاركة النساء في التخطيط لمبادرات صحية.
2. تحليل الفئات المستهدفة: فهم احتياجات الشباب، النساء، كبار السن وذوي الإعاقة.
3. اختيار الأسلوب أو الأداة المناسبة: ورش عمل، مجموعات تركيز، لعب أدوار، خرائط مجتمعية، مسابقات تعليمية.
4. التخطيط اللوجستي: تحديد المكان، الوقت، عدد المشاركين، الموارد، وضمان وصول الجميع.
5. تنفيذ النشاط: تقديم مقدمة، تنظيم المشاركين، استخدام أساليب تشاركية، وتسجيل الملاحظات.
6. تقييم النشاط: جمع آراء المشاركين، استخلاص الدروس المستفادة، وتطوير المبادرات المستقبلية.

### ثالثًا: أمثلة على الأنشطة التشاركية

- ورش العمل الجماعية: مشاركة المجتمع في وضع حلول، مثال: تحسين الحدائق العامة.
- الخرائط المجتمعية: رسم الموارد والمشكلات، مثال: تحديد أماكن الخدمات الصحية والمدارس.
- لعب الأدوار والمسرح المجتمعي: حل مشكلات اجتماعية بطريقة تفاعلية، مثال: مسرحية عن إدارة النفايات.
- مجموعات التركيز: مناقشة القضايا المهمة مع فئة محددة، مثال: النساء وتحديد أولويات التدريب.
- المسابقات والألعاب التعليمية: تشجيع المشاركة بشكل ممتع، مثال: ترتيب أولويات القرية باستخدام بطاقات أو رموز.

**رابعًا: نصائح لضمان فعالية الأنشطة**

- مشاركة جميع الفئات وعدم استبعاد أحد.
- استخدام أساليب مرئية وسمعية لتسهيل الفهم.
- الحفاظ على جو آمن ومحترم للنقاش.
- تسجيل الأفكار والنتائج بشكل منظم وقابل للتحليل.
- عرض النتائج على المشاركين لتعزيز الشفافية والملكية.

## الفصل السادس: تعزيز الملكية المجتمعية للمبادرات المحلية

**مقدمة:**

الملكية المجتمعية تعني شعور المجتمع بأن المبادرة أو المشروع ملك له، وأنه شريك فاعل في اتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم. كلما زاد هذا الشعور، زادت فرص استدامة المبادرة ونجاحها على المدى الطويل.

**أولًا: تعريف وأهمية الملكية المجتمعية**

- التعريف: شعور أفراد المجتمع بأنهم جزء فعال ومسؤول عن المشروع، ويمكنهم اتخاذ القرار والمساهمة في النتائج.
- الأهمية:
  1. ضمان استدامة المبادرات بعد انتهاء الدعم الخارجي.
  2. تعزيز المشاركة الفاعلة في التخطيط والتنفيذ.
  3. رفع جودة القرارات عبر معرفة احتياجات المجتمع الحقيقية.
  4. بناء الثقة والشراكات بين المجتمع والمؤسسات الداعمة.
  5. تمكين الفئات المهمشة ومنحها صوتًا في المشاريع المحلية.

**ثانيًا: استراتيجيات وأدوات تعزيز الملكية المجتمعية**

- استراتيجيات:
  1. إشراك المجتمع منذ البداية: تحديد الاحتياجات والأولويات عبر جلسات حوارية.
  2. المشاركة في اتخاذ القرار: اختيار الأنشطة وتوزيع الموارد، مثل لجان محلية للمشاريع.
  3. بناء القدرات المحلية: تدريب الشباب والنساء على إدارة المشاريع.
  4. الشفافية والمساءلة: مشاركة المعلومات والنتائج بشكل واضح.
  5. تعزيز الدور الرمزي والثقافي: تكريم مساهمات الأفراد واللجان.

- أدوات وأساليب:
  1. اللجان المجتمعية لمتابعة تنفيذ المبادرات.
  2. المشاركة في التخطيط والميزانية.
  3. ورش العمل التدريبية.
  4. جلسات التغذية الراجعة الدورية.
  5. المتابعة والتقييم المشترك.
- نصائح مهمة: وضع المجتمع في مركز القرار، الحفاظ على الشفافية، تشجيع التعلم والمبادرة، استخدام أساليب متنوعة لضمان المشاركة الشاملة.

### ثالثًا: أمثلة عملية

- لجنة نسائية لمتابعة مشروع تحسين الخدمات الصحية.
- إشراك الشباب في إدارة مشاريع بيئية محلية.
- اجتماعات عامة لعرض الميزانية ومناقشة الأولويات.
- ورش عمل لتدريب المجتمع على إدارة الموارد والمشاريع.

## الفصل السابع: قياس الأثر وتقييم المشاركة المجتمعية

### المقدمة

قياس الأثر هو الخطوة النهائية لتقييم نجاح أي مشروع أو مبادرة مجتمعية. الهدف ليس فقط معرفة ما تحقق، بل أيضًا تحسين المبادرات المستقبلية وضمان استدامتها.

**يساعد تقييم المشاركة المجتمعية على:**

- معرفة مدى فعالية إشراك المجتمع.
- قياس التغيير الذي أحدثته المبادرة.
- تعديل الاستراتيجيات لضمان نتائج أفضل.

### أولًا: تعريف قياس الأثر وتقييم المشاركة

- قياس الأثر: عملية منهجية لتحديد وتقييم النتائج والتغيرات في المجتمع نتيجة المبادرات، سواء متوقعة أو غير متوقعة.
- تقييم المشاركة المجتمعية: تحديد مدى مشاركة المجتمع في جميع مراحل المشروع وفهم تأثيرها على النتائج.

### ثانيًا: أهداف قياس الأثر

1. تقييم فعالية المبادرة.
2. تحديد التغيرات في المجتمع (اقتصادية، اجتماعية، بيئية، ثقافية).
3. تحسين المشاريع المستقبلية.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة.
5. قياس نجاح المشاركة المجتمعية وتأثيرها على النتائج.

### ثالثًا: مؤشرات قياس الأثر

1. المؤشرات الكمية: عدد المستفيدين، عدد الأنشطة، نسبة الوصول للفئات المستهدفة.
2. المؤشرات النوعية: مستوى رضا المجتمع، شعور المجتمع بالملكية والمسؤولية، التغير في سلوكيات المجتمع.

### رابعًا: أدوات وأساليب القياس

- الاستبيانات والمسوحات.
- المقابلات الفردية والمجموعات التركيزية.
- الملاحظة المباشرة.
- تحليل الوثائق والتقارير.
- المؤشرات التشاركية (مثل التصويت أو تقييم الأداء الجماعي).

### خامسًا: خطوات قياس الأثر

1. تحديد الأهداف والمعايير: ما المراد قياسه، وتحديد مؤشرات كمية ونوعية.
2. جمع البيانات: استخدام الأدوات المناسبة، ومراعاة تمثيل جميع الفئات.
3. تحليل البيانات: مقارنة النتائج مع الأهداف، وتحديد النجاحات والتحديات.
4. مشاركة النتائج: عرض النتائج للمجتمع والجهات الداعمة، واستخدامها لتحسين المشاريع المستقبلية.

### سادسًا: نصائح لضمان فعالية القياس

- تحديد الأهداف والمخرجات قبل البدء.
- استخدام أدوات متعددة للحصول على رؤية شاملة.
- مشاركة المجتمع في تفسير النتائج.
- التركيز على التعلم والتحسين المستمر.
- القيام بتقييم مستمر لمتابعة التغيرات.

**سابعًا: أمثلة عملية**

- تدريب المزارعين الشباب على التقنيات الزراعية الحديثة: قياس عدد المشاركين، مستوى اكتساب المهارات، ورضا المشاركين عن التدريب.
- تحسين الخدمات الزراعية والدعم الفني: متابعة عدد المستفيدين من الإرشاد الزراعي، تقييم رضا المزارعين، وتحديد التحسينات المطلوبة في البرامج.
- مشاركة المجتمع في صيانة وتطوير الحقول والمزارع الجماعية: عدد المشاركين، مستوى رضا المزارعين، وتحسن إنتاجية المحاصيل أو استدامة الموارد الزراعية.

# الدليل التدريبي:
# الاعلام الزراعي

## دليل المدرب: الأعلام الزراعي

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 45 د | مقدمة في الإعلام | فهم أساسيات الإعلام ودوره في خدمة القطاع الزراعي | - تعريف الإعلام وأهميته.- الاتصال الفعّال.- الفرق بين الإعلام العام والمتخصص.- دور الإعلام في تغيير صورة المنتج الزراعي وزيادة الطلب. | 1. كلمة افتتاحية للمدرب (5 د).2. نشاط تعارف وتجربة المشاركين مع الإعلام الزراعي (15 د).3. تمرين أمثلة إعلامية محلية (15 د).4. استنتاج كيف يمكن للإعلام تحسين المنتجات (10 د). | ما أهمية الإعلام الزراعي لجمهوركم المحلي؟ كيف يمكن للإعلام تغيير صورة المنتج؟ | شجع المشاركين على مشاركة تجاربهم، استخدم أمثلة محلية. |
| 2 | 60 د | إنتاج المحتوى الزراعي | اكتساب مهارات إنتاج محتوى جذاب ومرتبط بالزراعة | - أنواع المحتوى: نصوص، صور، فيديو، بودكاست.- اختيار المواضيع الزراعية.- صياغة قصة زراعية مؤثرة. | 1. عرض تقديمي قصير (10 د).2. تمرين عملي: كتابة منشور تسويقي لمنتج زراعي (35 د).3. عرض المنشورات وملاحظات المدرب (15 د). | ما أصعب تحدياتكم عند إنتاج محتوى زراعي جذاب؟ | استخدم أمثلة حقيقية وشجع الإبداع. |
| 3 | 75 د | أدوات وتقنيات الإعلام في الزراعة | تعلم أدوات تصوير وتوثيق المشاريع الزراعية | - أدوات التصوير: كاميرا الهاتف، كاميرا احترافية، الحوامل.- أدوات تسجيل الصوت: ميكروفونات.- الإضاءة الطبيعية والصناعية.- أساسيات التصوير الزراعي.- برامج المونتاج والتصميم (Canva, CapCut, Lightroom). | 1. عرض نظري قصير (15 د).2. نشاط عملي: تصوير مشهد أو صورة زراعية وتعديلها (40 د).3. مشاركة النتائج وملاحظات المدرب (20 د). | أي الأدوات تجدونها الأكثر فائدة؟ ولماذا؟ | وزع الأدوات على مجموعات صغيرة، شجع على الابتكار. |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 60 د | تحويل المحتوى إلى أداة تسويقية وبناء الهوية الرقمية | معرفة كيفية إيصال الرسائل للجمهور المستهدف وربط الإعلام بالفرص التسويقية | - تحديد الهدف من المحتوى.- معرفة الجمهور المستهدف.- صياغة رسالة واضحة وجذابة.- استخدام صور وفيديوهات عالية الجودة.- اختيار المنصات المناسبة.- قياس النتائج.- تعريف الهوية الرقمية وأهميتها وخطوات بنائها. | 1. عرض تقديمي قصير (15 د).2. نشاط مجموعات: تصميم خطة محتوى تسويقي وشعار/هوية رقمية للمشروع (35 د).3. عرض النتائج وملاحظات المدرب (10 د). | كيف يمكن للهوية الرقمية وتعزيز المحتوى زيادة ثقة العملاء والمبيعات؟ | استخدم أمثلة محلية وعالمية، شجع الإبداع، راقب الوقت لكل مجموعة. |
| 5 | 30 د | الاستفادة العملية والتوصيات | ربط كل ما تعلمه المشاركون بتطبيق عملي | - مراجعة أهم النقاط والفصول السابقة.- دروس مستفادة. | 1. نشاط مجموعات: تحليل حالة واقعية أو مشروع زراعي محلّي (15 د).2. عرض النتائج ومناقشة عامة (10 د).3. تلخيص التوصيات العملية (5 د). | ما أبرز الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها في مشاريعكم؟ | استخدم أمثلة واقعية، شجع التفكير العملي، اختتم التدريب بحماس وتحفيز. |

## الفصل الأول: مقدمة في الإعلام الزراعي

### مقدمة الفصل:

هذا الفصل يعرف المشاركين بمفهوم الإعلام وأهميته في الزراعة، ويركز على الاتصال الفعّال وأثر الإعلام في تحسين صورة المنتج الزراعي وزيادة الطلب عليه.

### تعريف الإعلام

الإعلام هو أي وسيلة أو طريقة لنقل فكرة أو معلومة أو خبر من شخص لآخر أو من مؤسسة إلى جمهور.

- وفقًا (UNESCO 2021): يشمل الإعلام جميع القنوات التي تتيح نقل المعلومات، سواء كانت مكتوبة، مسموعة، مرئية، أو رقمية.
- يشمل الإعلام التقليدي (صحف، إذاعة، تلفزيون) والإعلام الرقمي (مواقع الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، المدونات، الفيديوهات القصيرة).

### أهمية الإعلام في الزراعة

- تعزيز المعرفة بالممارسات الزراعية الحديثة والمستدامة.
- رفع وعي المستهلك بقيمة المنتجات الزراعية وجودتها.
- دعم التسويق وتحقيق المبيعات عبر سرد قصص نجاح إنسانية مرتبطة بالمزارع والمجتمع المحلي.
- تصحيح المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالمنتجات الزراعية.
- تعزيز مصداقية الجمعية أو المشروع الزراعي لدى المجتمع المحلي والجهات المانحة.

### الاتصال الفعّال كأساس الإعلام القوي

1. الرسالة الواضحة والبسيطة: استخدام لغة مفهومة للجمهور المستهدف.
2. أسلوب مناسب للجمهور: مراعاة الثقافة، اللغة، والفئة العمرية.
3. التفاعل مع الجمهور: الاستماع للملاحظات، الرد على الأسئلة، تعديل الرسائل عند الحاجة.

### الإعلام العام مقابل الإعلام المتخصص

| النوع | التعريف | أمثلة |
|---|---|---|
| الإعلام العام | يغطي مواضيع متنوعة لجمهور واسع | الأخبار اليومية، الطقس، الرياضة |
| الإعلام المتخصص | يركز على مجال محدد ويخاطب جمهورًا مهتمًا | مجلة زراعية، بودكاست عن الزراعة، فيديوهات تعليمية |

تأثير الإعلام على المنتج الزراعي

- تحسين الصورة الذهنية للمنتج.
- إثارة الفضول وتجربة المنتج من قبل المستهلك.

- بناء هوية جذابة للمنتج.
- تصحيح المفاهيم الخاطئة وزيادة الطلب على المنتجات.
- ربط المنتج بالقصص الإنسانية التي تزيد من جاذبيته لدى الجمهور.

## الفصل الثاني: إنتاج المحتوى الزراعي

**مقدمة:**

يركز هذا الفصل على مهارات إنشاء محتوى جذاب ومرتبط بالزراعة، مع توضيح أنواع المحتوى وأفضل الطرق لعرضه بما يخدم التسويق والتعليم والتوعية.

**أنواع المحتوى**

1. النصوص: مقالات، تقارير، منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، مدونات.
2. الصور: تصوير مراحل الإنتاج، المزارعين أثناء العمل، المنتجات الزراعية.
3. الفيديو: توثيق العمليات الزراعية، المقابلات مع المزارعين، قصص نجاح المشاريع.
4. البودكاست: حلقات صوتية تعليمية أو تثقيفية عن الزراعة والممارسات الحديثة.

**اختيار المواضيع**

- المشكلات الزراعية والحلول المبتكرة.
- قصص نجاح المشاريع الزراعية أو مبادرات المجتمع المحلي.
- التوعية بالممارسات الزراعية المستدامة والصحية.
- الفرص التسويقية والترويج للمنتجات الزراعية.

**صياغة القصة الزراعية**

1. تحديد الفكرة الرئيسية: ما الهدف من القصة؟ هل للتوعية أم للتسويق؟
2. اختيار البطل أو المشروع الزراعي: المزارع، المنتج، أو الجمعية.
3. إبراز التحديات والحلول: وصف المشكلة وكيف تم التغلب عليها.
4. توضيح التأثير الاجتماعي والاقتصادي: كيف ساعد المشروع المجتمع؟
5. إضافة عناصر جذب: صور، فيديوهات، إحصاءات، أو شهادات حقيقية.

## الفصل الثالث: أدوات وتقنيات الإعلام في الزراعة

**مقدمة:**

يعلم هذا الفصل المشاركين كيفية استخدام الأدوات المناسبة للتصوير وتسجيل الصوت والإضاءة، بالإضافة إلى برامج التصميم والمونتاج، لجعل المحتوى الزراعي جذابًا واحترافيًا.

**أدوات التصوير**

- الموبايل بكاميرا عالية الجودة: مناسب للتصوير اليومي والمباشر.
- الكاميرا الاحترافية: للحصول على جودة عالية للفيديوهات والمنتجات.
- الحوامل (Tripod): لتثبيت الكاميرا وضمان استقرار الصورة.
- عصا السيلفي (Selfie Stick): لتصوير المقابلات أو تصوير الفريق.

**أدوات تسجيل الصوت**

- ميكروفون Lavalier: مناسب للمقابلات مع المزارعين.
- ميكروفون خارجي للهاتف: لتقليل الضوضاء وتحسين جودة الصوت.

**الإضاءة**

- الإضاءة الطبيعية: أفضل وقت للتصوير في الصباح الباكر أو قبل الغروب.
- إضاءة LED: للتصوير الداخلي أو الأماكن منخفضة الإضاءة.

**أساسيات التصوير الزراعي**

- اختيار الزوايا المناسبة لتسليط الضوء على المنتجات.
- التركيز على التفاصيل الدقيقة والمهمة.
- توثيق المقابلات والعمليات الزراعية بشكل جذاب وواقعي.
- استخدام التدرجات اللونية المناسبة لإظهار جودة المنتج.

**برامج المونتاج والتصميم**

| البرنامج | الاستخدام |
|---|---|
| Canva | تصميم منشورات وفلايرات جذابة |
| CapCut | تعديل وتحرير الفيديوهات بطريقة احترافية |
| Adobe Lightroom | تحسين جودة الصور وضبط الألوان والإضاءة |

## الفصل الرابع: تحويل المحتوى إلى أداة تسويقية وبناء الهوية الرقمية

**مقدمة:**

يركز الفصل على كيفية استخدام المحتوى الإعلامي لتحقيق أهداف تسويقية، بناء الهوية الرقمية للمشروع الزراعي، وقياس النتائج لضمان الوصول للجمهور المستهدف وزيادة المبيعات.

**تحويل المحتوى إلى تسويق فعال**

1. تحديد الهدف: توعية، إقناع، أو بيع المنتج.
2. معرفة الجمهور المستهدف: تحديد الفئة العمرية، الاهتمامات، والموقع الجغرافي.
3. صياغة الرسالة: رسالة واضحة، جذابة، وسهلة الفهم.
4. اختيار المنصات المناسبة: فيسبوك، إنستغرام، يوتيوب، تيك توك.
5. قياس النتائج: عدد المشاهدات، التفاعل، حجم الطلبات والمبيعات، رسائل واستفسارات العملاء.

**بناء الهوية الرقمية للمشاريع الزراعية**

- تعريف الهوية الرقمية: الانطباع والصورة الذهنية للمشروع على الإنترنت.
- أهمية الهوية الرقمية: تعزيز التميز، بناء الثقة، منافسة المنتجات المشابهة.

**خطوات بناء هوية رقمية قوية**

1. اختيار اسم واضح وسهل التذكر.
2. تصميم شعار ثابت وبسيط.
3. اعتماد ألوان وهوية بصرية موحدة.
4. صياغة رسالة المشروع.
5. تحديد أسلوب التواصل (رسمي أو شعبي).
6. اختيار المنصات الأكثر ملاءمة للجمهور المستهدف.

**الفوائد المتوقعة**

- توسيع السوق والوصول لعملاء جدد.
- تحسين صورة الزراعة وجعلها حديثة وجذابة.
- تعزيز المصداقية عبر المعلومات الموثوقة.
- فتح فرص شراكات جديدة مع مؤسسات وأسواق.

# الدليل التدريبي:
# المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

## دليل المدرب: المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 60 د | التعارف وبناء الثقة | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | أهمية بناء الثقة بين المدرب والمشاركين، أهداف التدريب، التدريب التفاعلي | 1. افتتاحية المدرب 10 د: تقديم نفسك، شرح أهداف التدريب، أهمية المشاركة الفعالة<br>2. نشاط التعارف 20 د: المشاركون يقفون في دائرة، كل شخص يتعرف على شريك ويقدمه للمجموعة مع أسئلة خفيفة (الاسم، العمل، خبرة في المشاريع)<br>3. نشاط التوقعات 20 د: كتابة توقعات المشاركين على أوراق لاصقة وتصنيفها حسب تعلم، مشاركة، أدوات؛ ثم مناقشتها وربطها بأهداف التدريب<br>4. مراجعة وربط 10 د: استخدم أمثلة عملية للربط بين توقعات المشاركين وأهداف التدريب | ما أكثر ما تتوقع أن تتعلمه في هذا التدريب؟ما أبرز التحديات التي تواجه جمعيتكم في متابعة المشاريع؟ | شجع جميع المشاركين على التحدث، استخدم أمثلة عملية من الواقع الأردني، وخصوصًا المشاريع الزراعية أو المجتمعية |
| 2 | 70 د | الفصل الأول: مقدمة في المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية | فهم المفاهيم الأساسية للمتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية | تعريف المتابعة (Monitor-ing)، التقييم (Evalu-ation)، المساءلة المجتمعية (Community Account-ability)، أهميتها، العلاقة بينهما، أمثلة عملية | 1. تقسيم المشاركين لمجموعات صغيرة (3-4 أشخاص)<br>2.نشاط تصنيف: أعط كل مجموعة بطاقات تحتوي على أنشطة مشروع محدد، ويصنفون كل نشاط حسب متابعة، تقييم، أو مساءلة مجتمعية الطريقة:حضّر بطاقات صغيرة (ورقية أو إلكترونية) مكتوب عليها أنشطة مشروع معين. مثال:<br>• إجراء زيارة ميدانية أسبوعية لمشروع الزراعة.<br>• عمل استبيان رأي المستفيدين بعد انتهاء النشاط.<br>• نشر تقرير شهري عن نتائج المشروع للمجتمع المحلي.<br>وزع البطاقات على كل مجموعة. | ما الفائدة من تصنيف الأنشطة ضمن متابعة، تقييم أو مساءلة؟ كيف يمكن لكل عنصر أن يؤثر على نجاح المشروع؟ | استخدم أمثلة مشاريع واقعية محلية، ركز على التطبيق العملي، ووضح الفرق بين كل مفهوم |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| | | | | | اطلب من كل مجموعة تصنيف كل نشاط تحت أحد الأقسام الثلاثة:<br>• متابعة: نشاط يُرصد بشكل دوري لمعرفة سير العمل (مثل الزيارات الميدانية).<br>• تقييم: نشاط يقيس نتائج أو أثر المشروع بعد فترة معينة (مثل الاستبيانات بعد انتهاء النشاط).<br>• مساءلة مجتمعية: نشاط يضمن إشراك المجتمع في معرفة النتائج أو تقديم ملاحظات (مثل نشر التقارير أو الاجتماعات المجتمعية).<br>3.عرض النتائج والمناقشة: كل مجموعة تعرض تصنيفها والمدرب يوضح التصحيح أو الإضافة | | |
| 3 | 60 د | مؤشرات الأداء وأدوات التقييم | تصميم مؤشرات أداء قابلة للمتابعة والتقييم | مفهوم مؤشرات الأداء (كمية، نوعية، مرحلية، أثرية)، أدوات جمع البيانات (استبيانات، مجموعات تركيز، سجلات، زيارات ميدانية)، ربط المؤشرات بالتقييم والمتابعة | 1. نشاط تصميم مؤشر: كل مجموعة تختار هدف مشروع وتحدد 3-2 مؤشرات أداء كمية ونوعية<br>2. مناقشة الأدوات المناسبة لجمع البيانات لكل مؤشر<br>3. عرض النتائج وتوضيح المدرب للعلاقة بين المؤشر والقياس ا لفعلي | ما أهمية المؤشرات في متابعة المشاريع؟ كيف تختار الأداة المناسبة لكل نوع من المؤشرات؟ | استخدم أمثلة بسيطة، ركز على التطبيق العملي في مشاريع الجمعيات المحلية |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 50 د | أدوات وآليات المساءلة المجتمعية | تعزيز فهم آليات المساءلة المجتمعية وأدواتها | أدوات المشاركة المباشرة (لقاءات مجتمعية، مجموعات تركيز، استبيانات)، أدوات المشاركة الرقمية، أدوات التقييم والمراجعة الداخلية، ربط المساءلة بالمؤشرات والتقييم | 1. نشاط محاكاة: تصميم جلسة مساءلة مجتمعية لمشروع افتراضي، تحديد المشاركين، الأسئلة، وطريقة جمع الملاحظات<br>2. عرض ومناقشة الخطط: كل مجموعة تعرض آليتها ويعلق المدرب على الملاءمة والتطبيقية | كيف يمكن إشراك المجتمع بشكل فعال في متابعة المشروع؟ ما أهم التحديات التي قد تواجهها؟ وكيف تتغلب عليها؟ | شجع المشاركين على مشاركة خبراتهم السابقة، وأكد على أهمية الشفافية والموثوقية في البيانات |
| 5 | 40 د | الربط بين المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية | تطبيق التكامل بين المتابعة والتقييم والمساءلة على مشاريع حقيقية | مفهوم التكامل، خطوات عملية للتطبيق، أدوات وأساليب، أمثلة عملية للتكامل | 1. نشاط مجموعات: تحليل حالة مشروع محدد، تحديد مؤشرات متابعة، تقييم، مساءلة، ورسم خطة تطبيقية متكاملة<br>2. عرض النتائج: كل مجموعة تعرض خطتها ويقوم المدرب بالتوضيح والملاحظات | كيف يمكن للتكامل بين الأدوات تحسين الأداء؟ما الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على مشاريعكم؟ | استخدم أمثلة واقعية محلية، ركز على التطبيق العملي، وشجع على التفكير النقدي |
| 6 | 30 د | مراجعة وختام اليوم | تثبيت المفاهيم وربطها بالواقع العملي | مراجعة أبرز النقاط في المتابعة، التقييم، المساءلة، مؤشرات الأداء، وأهمية التكامل | 1. نشاط فردي: كتابة أهم نقطة تعلمتها + سؤال أو اقتراح لتحسين الأداء2.<br>2. مشاركة الأفكار والأسئلة: قراءة المشاركين لما كتبوه ومناقشته مع المجموعة<br>3. مناقشة جماعية: المدرب يربط بين النظرية والتطبيق العملي | ما أهم ما تعلمته اليوم؟كيف ستستخدم هذه المعرفة في مشاريع جمعيتك؟ | اربط بين النظرية والتطبيق العملي، شجع جميع المشاركين على المشاركة، وزوّد أمثلة عملية من المشاريع المحلية |

# الدليل التدريبي: المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

## الفصل الأول: مقدمة في المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

### مقدمة

المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية هي الركائز الأساسية لأي مشروع مجتمعي ناجح. تعتمد المنظمات على هذه الأدوات لضمان أن المشاريع تحقق الأثر المرجو وتستجيب لاحتياجات المستفيدين. بدون آليات واضحة للمتابعة والتقييم، قد تصبح المشاريع عرضة لفقدان التركيز أو الموارد، كما يمكن أن تنخفض الثقة بين المنظمة والمجتمع المستهدف.

هذا الفصل يهدف إلى تأسيس فهم شامل للمفاهيم، أهمية كل عنصر، ودوره في نجاح المشروع. كما يوضح العلاقة التكاملية بين المتابعة والتقييم والمساءلة، ويوفر تصورًا عمليًا لكيفية تطبيقها بشكل منهجي.

### أولًا: المتابعة والتقييم والمساءلة

1. المتابعة (Monitoring)

عملية مستمرة لمراقبة تنفيذ الأنشطة وضمان الالتزام بالخطة والموارد.

- أهمية: تنفيذ الأهداف، كشف الانحرافات مبكرًا، تحسين كفاءة الموارد.
- أنشطة: متابعة الحضور، استخدام الموارد، مقارنة التقدم مع الأهداف.
- مثال: متابعة حضور 50 مزارعًا في تدريب الزراعة المائية والتزام المدربين بالخطة.

2. التقييم (Evaluation)

تحليل منهجي للنتائج وقياس أثر المشروع.

- أهمية: قياس تحقيق الأهداف، استخلاص الدروس، دعم اتخاذ القرار.
- أنواع: مرحلي لتحسين الأنشطة، ختامي لتقييم الأثر، داخلي وخارجي.
- مثال: تقييم رضا المزارعين أو تطبيق تقنيات الري بالتنقيط.

3. المساءلة المجتمعية (Community Accountability)

آليات شفافة لمشاركة المستفيدين في متابعة وتقييم المشروع.

- أهمية: تعزيز الثقة، زيادة المشاركة، تحسين جودة الخدمات.
- أدوات: اجتماعات دورية، تقارير عن الموارد والأنشطة، صناديق اقتراحات وخطوط تواصل.
- مثال: جلسة شهرية مع الجمعية الزراعية لمراجعة استخدام الموارد في مشروع تحسين شبكات الري.

### ثانيًا: العلاقة بين المتابعة والتقييم والمساءلة

- التكامل بين الأدوات: المتابعة توفر البيانات، التقييم يحللها، المساءلة تستخدم النتائج لمشاركة المجتمع.
- أهمية التكامل: تحسين اتخاذ القرار، تعزيز الاستدامة، تقليل المخاطر.
- مثال: مشروع تمكين النساء الريفيات: متابعة الحضور والإنتاج  تقييم جودة المنتجات والدخل  عرض النتائج على المجتمع.

### ثالثًا: التحديات واستراتيجيات التغلب

- تحديات: نقص الموارد، ضعف الخبرة، مقاومة التغيير.
- استراتيجيات: تدريب الفريق، استخدام أدوات رقمية، توعية المجتمع بأهمية المشاركة.

### رابعًا: أمثلة عملية موسعة

| المشروع | المتابعة | التقييم | المساءلة المجتمعية |
|---|---|---|---|
| مشروع تدريب المزارعين على الري الحديث | متابعة الحضور والتدريب | قياس عدد المزارعين الذين طبقوا النظام في أراضيهم | جلسات مراجعة شهرية مع المستفيدين |
| مشروع تحسين البنية التحتية الزراعية (مثل إصلاح قنوات الري) | متابعة الأعمال المنجزة واستخدام الموارد | قياس أثر الإصلاح على كفاءة الري وزيادة الإنتاج | نشر تقرير نصف سنوي للأنشطة والموارد |
| مشروع دعم صغار المزارعين بالبذور | تسجيل توزيع البذور | تقييم مستوى الاستفادة وتحسين الإنتاج | استقبال شكاوى وملاحظات من المستفيدين |

## الفصل الثاني: مؤشرات الأداء وأدوات التقييم

### مقدمة

مؤشرات الأداء وأدوات التقييم هي الوسائل الأساسية لقياس نجاح المشاريع المجتمعية. بدون مؤشرات واضحة وأدوات دقيقة، يصعب على المنظمات معرفة مدى تحقيق أهدافها أو تحسين العمليات المستقبلية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار عملي لتصميم مؤشرات الأداء، اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وكيفية استخدامها في التقييم المرحلي والختامي. كما يوضح العلاقة بين المؤشرات والتعلم المستمر والمساءلة المجتمعية.

### أولًا: مفهوم مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء هي معايير كمية أو نوعية لقياس تقدم المشروع نحو أهدافه.

- أهمية: قياس فعالية المشروع، متابعة التقدم وتصحيح المسار، توفير بيانات دقيقة للمساءلة.

أنواع مؤشرات الأداء:

1. كمية (Quantitative): أرقام قابلة للقياس، مثل عدد المستفيدين أو نسبة الحضور.
2. نوعية (Qualitative): تعكس الجودة والأثر، مثل رضا المستفيدين أو تحسين المهارات.
3. مرحلية (Process): تقيس تنفيذ الأنشطة، مثل عدد الجلسات التدريبية المنفذة.
4. أثرية (Outcome/Impact): تقيس النتائج النهائية على المجتمع، مثل حصول المتدربين على فرص عمل.

مثال عملي:

- هدف المشروع: رفع إنتاجية الخضار لدى 40 مزارعًا.
- مؤشر الأداء: نسبة المزارعين الذين زادت إنتاجيتهم 20% بعد إدخال طرق الزراعة الحديثة.

### ثانيًا: تصميم مؤشرات الأداء

يجب أن تكون المؤشرات: واضحة، قابلة للقياس، مرتبطة بالأهداف، قابلة للتحقق، وقابلة للتحقيق.

### ثالثًا: أدوات جمع البيانات

1. كمية: جداول متابعة الحضور، استبيانات رقمية، سجلات الموارد.
2. نوعية: مجموعات تركيز، مقابلات فردية، ملاحظات ميدانية.

### رابعًا: ربط المؤشرات بالتقييم والمساءلة

- المتابعة توفر البيانات الأولية.
- التقييم يحلل البيانات لتحديد النجاحات والفجوات.
- المساءلة المجتمعية تستخدم النتائج لتعزيز المشاركة والثقة.

مثال عملي:

- مشروع شبكة الري:
  - متابعة: عدد الجلسات التطوعية شهريًا.
  - تقييم: نسبة رضا المزارعين عن كفاءة الشبكة.
  - مساءلة: عدد الملاحظات المستلمة والاستجابة لها.

### خامسًا: أمثلة موسعة لمؤشرات الأداء

| المشروع | المؤشر الكمي | المؤشر النوعي | أداة القياس |
|---|---|---|---|
| تدريب المزارعين على الري الحديث | نسبة حضور 80% من المستفيدين | رضا المشاركين عن محتوى التدريب | استبيان ورقي/رقمي + مقابلات قصيرة |
| تحسين البنية التحتية الزراعية (مثل صيانة قنوات الري) | عدد الأنشطة التطوعية المنفذة | جودة أعمال الصيانة والتحسين | زيارات ميدانية + مجموعات تركيز مع المزارعين |

| المشروع | المؤشر الكمي | المؤشر النوعي | أداة القياس |
|---|---|---|---|
| دعم صغار المزارعين بالبذور والأسمدة | عدد المستفيدين (100 مزارع) | رضا المزارعين عن عدالة التوزيع وجودة المدخلات | مقابلات فردية + تقارير توزيع |

### سادسًا: نصائح عملية لتطبيق مؤشرات الأداء

- تحديد المؤشرات منذ بداية المشروع وربطها بالأهداف.
- جمع البيانات بشكل دوري لضمان دقة التقييم.
- إشراك المستفيدين والشركاء في تصميم المؤشرات لضمان ملاءمتها.

## الفصل الثالث: أدوات وآليات المساءلة المجتمعية

### مقدمة

المساءلة المجتمعية هي إحدى الركائز الأساسية لضمان شفافية المشاريع وفاعلية تدخلات المنظمات. من خلال المساءلة، يصبح المجتمع شريكًا فاعلًا في مراقبة وتقييم المشروع، مما يعزز الثقة والمشاركة ويقلل الأخطاء أو سوء استخدام الموارد.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح آليات المساءلة المجتمعية، الأدوات المستخدمة لجمع الملاحظات، وكيفية دمجها مع مؤشرات الأداء والتقييم المرحلي والختامي.

### أولًا: مفهوم المساءلة المجتمعية

المساءلة المجتمعية تعني التواصل المفتوح بين المنظمة والمستفيدين بشأن أداء المشروع، الموارد المستخدمة، والنتائج المتحققة، مع تمكين المجتمع من تقديم الملاحظات والمقترحات.

- أهمية المساءلة المجتمعية:

1. تعزيز ثقة المستفيدين والشركاء.
2. تحسين جودة الخدمات والأنشطة.
3. التعلم المستمر من الملاحظات لضمان الاستدامة.
4. الحد من الفساد وسوء إدارة الموارد.

### ثانيًا: أدوات وآليات المساءلة المجتمعية

1. أدوات المشاركة المباشرة

- اللقاءات المجتمعية (Community Meetings):

جلسات حوارية مفتوحة لشرح أنشطة المشروع، الموارد المستخدمة، واستقبال اقتراحات المجتمع.

- مجموعات التركيز (Focus Groups):

استخدام مجموعات صغيرة من المستفيدين لمناقشة جوانب محددة من المشروع، مثل جودة التدريب أو الخدمات.

- الاستبيانات الميدانية:

جمع بيانات كمية ونوعية عن رضا المستفيدين، صعوبات التنفيذ، ومقترحات التحسين.

2. أدوات المشاركة الرقمية

- بوابات الشكاوى والملاحظات الإلكترونية:

منصات تتيح للمستفيدين إرسال ملاحظاتهم واقتراحاتهم عبر الإنترنت.

- استطلاعات الرأي عبر الهاتف أو الرسائل القصيرة:

أداة سريعة لجمع تقييمات المجتمع بشكل دوري.

- وسائل التواصل الاجتماعي:

متابعة التغذية الراجعة من المجتمع، والتفاعل مع استفساراتهم وملاحظاتهم.

**ثالثًا: ربط المساءلة المجتمعية بالمؤشرات والتقييم**

- كل مؤشر أداء يجب أن يكون قابلًا للمتابعة من قبل المجتمع.
- تقييم المرحلي يشمل جمع الملاحظات والمقترحات المباشرة من المستفيدين لضمان تنفيذ أنشطة المشروع بالشكل المتوقع.
- التقييم الختامي يستخدم البيانات والملاحظات المستقاة من المجتمع لاستخلاص الدروس وتحسين الخطط المستقبلية.

مثال عملي:

مشروع تطوير الجمعية الزراعية:

- مؤشر متابعة: عدد الأنشطة الزراعية (ورش تدريب، أيام حقلية) المنفذة شهريًا.
- أداة مساءلة: اجتماع شهري مع مجموعة من المزارعين لمراجعة جودة الأنشطة والخدمات.
- التقييم الختامي: اعتماد توصيات المزارعين لتحسين البرامج الزراعية القادمة وزيادة رضا المستفيدين.

**رابعًا: استراتيجيات تعزيز المساءلة المجتمعية**

1. الشفافية منذ البداية: نشر خطط المشروع والموارد المتاحة قبل التنفيذ.
2. الاستجابة السريعة للملاحظات: التعامل مع الشكاوى أو المقترحات فور ورودها.
3. تمكين المجتمع: تدريب ممثلين من المجتمع على آليات المراقبة والتقييم.
4. المتابعة المستمرة: ربط كل آلية مساءلة بمؤشرات الأداء لضمان تأثيرها الفعلي.

### خامسًا: أمثلة عملية لآليات المساءلة المجتمعية

| المشروع | أداة المساءلة | آلية التنفيذ | مؤشر النجاح |
|---|---|---|---|
| تدريب المزارعين على أساليب الري الحديثة | اجتماع شهري مع المستفيدين | عرض الأنشطة التدريبية وجمع الملاحظات من المزارعين | نسبة رضا المزارعين ≥ 85% |
| توزيع بذور وأسمدة لصغار المزارعين | استبيان ورقي/رقمي بعد التوزيع | تعبئة الاستبيانات في الحقل أو عبر الهاتف | نسبة الاستجابة ≥ 90% |
| مشروع تحسين شبكات الري في الوادي | لجنة مجتمعية زراعية استشارية | إشراك ممثلين عن المزارعين في كل مرحلة من مراحل المشروع | تنفيذ توصيات اللجنة بنسبة ≥ 80% |

## الفصل الرابع: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

### مقدمة

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي أدوات قياس استراتيجية تُستخدم لتحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه. توفر هذه المؤشرات بيانات دقيقة ومباشرة لتقييم الأنشطة، متابعة الموارد، وتحسين الأداء أثناء التنفيذ وبعده.

تكمن أهمية KPIs في أنها تُمكّن فرق العمل من:

- اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- تحسين العمليات وزيادة فعالية المشاريع.
- تعزيز الشفافية والمساءلة أمام الممولين والشركاء والمجتمع.

### أولًا: أنواع مؤشرات الأداء

1. مؤشرات كمية (Quantitative KPIs)

- تعريفها: مؤشرات قابلة للقياس بالأرقام، تُظهر مدى الإنجاز المادي للأنشطة.
- أمثلة:
  - عدد المستفيدين من مشروع تدريب مهني.
  - عدد الورش أو الأنشطة المنفذة.
  - الميزانية المنفقة مقارنة بالخطة المالية.
- أهمية: تعطي صورة واضحة عن مدى تنفيذ المشروع وفق الخطة المحددة وتساعد في تحديد العجز أو الفائض في الموارد.

2. مؤشرات نوعية (Qualitative KPIs)

- تعريفها: مؤشرات تركز على جودة الخدمات والتأثير على المستفيدين، غالبًا تُقاس بالآراء والتقييمات.

- أمثلة:
  - o مستوى رضا المستفيدين عن التدريب أو الخدمات.
  - o التحسن في المهارات المكتسبة بعد الدورات التدريبية.
  - o جودة الخدمات المقدمة (مثل مواد التدريب، الدعم الفني).
- أهمية: تساعد على تقييم الأثر الحقيقي للمشروع على المستفيدين والمجتمع، وليس مجرد الإنجاز المادي.

### ثانيًا: تصميم مؤشرات فعّالة

لجعل مؤشرات الأداء أداة فعّالة، يجب أن تكون:

1. قابلة للقياس والمتابعة: يمكن جمع البيانات بطرق دقيقة، سواء رقمية أو نوعية.
2. مرتبطة مباشرة بأهداف المشروع: كل مؤشر يجب أن يعكس تحقق هدف محدد، مثل تحسين المهارات أو زيادة المشاركة المجتمعية.
3. قابلة للتحليل واتخاذ القرارات: المؤشرات يجب أن تساعد فرق المشروع على اكتشاف المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية سريعًا.
4. واضحة ومحددة: استخدام صياغة دقيقة لتجنب الغموض، مثل "نسبة الحضور ≥ 80%" بدلاً من مجرد "نسبة حضور جيدة".

### ثالثًا: خطوات عملية لتحديد KPIs

1. تحديد أهداف المشروع بدقة: كل مؤشر يجب أن يرتبط بهدف محدد ونتيجة متوقعة.
2. تصنيف المؤشرات: اختيار مؤشرات كمية، نوعية، وزمنية لكل هدف.
3. تحديد طريقة القياس: هل سيتم استخدام استبيانات، جداول متابعة، مقابلات، أو بيانات رقمية؟
4. وضع أهداف قابلة للتحقيق: تحديد الحد الأدنى المقبول لكل مؤشر (مثل نسبة رضا المستفيدين ≥ 85%).
5. مراجعة المؤشرات بانتظام: تحديثها وفق التغيرات في المشروع أو احتياجات الشركاء والمستفيدين.

### رابعًا: أمثلة عملية لمؤشرات الأداء

| الهدف | نوع المؤشر | المؤشر | الهدف المحدد |
|---|---|---|---|
| تطوير مهارات المزارعين في الري الحديث | كمية | عدد المشاركين في التدريب | 50 مزارعًا |
| تطوير مهارات المزارعين في الري الحديث | نوعية | مستوى رضا المزارعين عن التدريب | ≥ 85% رضا |

| الهدف | نوع المؤشر | المؤشر | الهدف المحدد |
|---|---|---|---|
| تطوير مهارات المزارعين في الري الحديث | زمنية | نسبة الدورات المنفذة في الوقت المحدد | ≥ 90% التزام بالمواعيد |
| تعزيز الوعي الزراعي حول الاستخدام الآمن للمبيدات | كمية | عدد الحملات التوعوية | 4 حملات |
| تعزيز الوعي الزراعي حول الاستخدام الآمن للمبيدات | نوعية | تقييم أثر الحملات على المزارعين | 80% من المزارعين فهموا المعلومات |
| تعزيز الوعي الزراعي حول الاستخدام الآمن للمبيدات | زمنية | الالتزام بجدول تنفيذ الحملات | 100% الالتزام بالجدول الزمني |

### خامسًا: نصائح عملية لاستخدام KPIs

- اجعل المؤشرات بسيطة ومفهومة لكل أعضاء الفريق والشركاء.
- استخدم أدوات رقمية لتسهيل جمع البيانات وتحليلها (مثل Google Forms أو Trello).
- راقب المؤشرات باستمرار لتصحيح المسار قبل نهاية المشروع.

## الفصل الخامس: الربط بين المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

### مقدمة

الربط بين المتابعة (Monitoring) والتقييم (Evaluation) والمساءلة المجتمعية (Community Accountability) هو عنصر أساسي لضمان نجاح المشاريع المجتمعية واستدامتها.

### أولا: أهمية التكامل: تحسين الأداء، اتخاذ قرارات استراتيجية، تعزيز الشفافية والمصداقية.

خطوات عملية:

1. تحديد KPIs مرتبطة بالأهداف.
2. جمع البيانات ومقارنتها بالمستهدف.
3. 
4. مشاركة النتائج مع المجتمع والشركاء.
5. تعديل الأنشطة والخطط المستقبلية.

### ثانيا: أمثلة عملية للتكامل

| النشاط | مؤشر الأداء | النتائج الفعلية | الدروس المستفادة | تعديل الخطة |
|---|---|---|---|---|
| ورشة تدريبية للمزارعين حول الري الحديث | نسبة الحضور ≥ 80% | 75% | ضعف الإعلان بين المزارعين | تحسين طرق الإعلان عبر الجمعيات المحلية والإرشاد الزراعي |

| النشاط | مؤشر الأداء | النتائج الفعلية | الدروس المستفادة | تعديل الخطة |
|---|---|---|---|---|
| توزيع بذور وأسمدة لصغار المزارعين | 100% التوزيع | 95% | بعض المزارعين لم يتسلموا حصصهم | إعادة توزيع الحصص المفقودة والتأكد من قوائم المستفيدين |
| حملة توعية حول الاستخدام الآمن للمبيدات | رضا المستفيدين ≥ 85% | 80% | بعض المعلومات التقنية لم تكن واضحة | تبسيط المواد وإضافة صور ورسوم توضيحية |

### خامسًا: نصائح عملية لتطبيق التكامل بفعالية

- وضع خطة متابعة وتقييم واضحة منذ بداية المشروع.
- جمع البيانات بشكل منتظم ومتكرر لتجنب المفاجآت.
- إشراك المستفيدين والشركاء في كل خطوة لضمان المساءلة والشفافية.
- استخدام نتائج التقييم لتطوير قدرات الفريق وتحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية.

## الفصل السادس: نماذج وأدوات عملية ونصائح لتطبيق المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية

### مقدمة

تطبيق المتابعة والتقييم والمساءلة المجتمعية (M&E & Community Accountability) يتطلب أدوات عملية ونماذج قابلة للاستخدام الفوري، إلى جانب استراتيجيات عملية لضمان أن البيانات والملاحظات تُستخدم لتحسين الأداء وتعزيز الثقة بين المستفيدين والفريق والمنظمة.

هذا الفصل يجمع بين النماذج العملية ونصائح التطبيق الفعلي، بحيث يمكن للمشاركين الاستفادة منها مباشرة في مشاريعهم المجتمعية.

### أولًا: نماذج وأدوات عملية

1. جدول متابعة KPIs: متابعة الحضور والموارد والأنشطة.
2. استبيان رضا المستفيدين: قياس الجودة والأثر بعد كل نشاط.
3. تحليل الفجوات (Gap Analysis): مقارنة النتائج المستهدفة مع الفعلية وتصحيح الانحرافات.
4. خطة اجتماعات المساءلة: جلسة شهرية مع المجتمع لمراجعة الأداء.
5. لوحة الشفافية: نشر المعلومات حول الموارد والنتائج لتعزيز الثقة.

### ثانيًا: نصائح عملية

- وضع خطة تقييم واضحة منذ البداية.
- جمع البيانات دوريًا باستخدام أدوات رقمية.

- إشراك المجتمع في كل خطوة.
- توثيق الدروس المستفادة ومراجعة الأدوات بانتظام.

## ثالثًا: مثال عملي لتطبيق متكامل

| الأداة | النشاط | التكرار | الهدف |
|---|---|---|---|
| جدول KPIs | ورش تدريبية | شهريًا | متابعة الحضور والموارد |
| استبيان رضا المستفيدين | كل ورشة | بعد كل نشاط | قياس الجودة والتأثير |
| تحليل الفجوات | جميع الأنشطة | ربع سنوي | تحديد الفجوات وتصحيح الانحرافات |
| اجتماعات المساءلة | مشروع تطوير مهارات الشباب | شهرية | إشراك المجتمع والشركاء |
| لوحة الشفافية | كل مشروع | نصف سنوي | نشر النتائج والموارد والمستجدات |

# الدليل التدريبي:
# مقدمة في المحاسبة للجمعيات المجتمعية

## دليل المدرب: مقدمة في المحاسبة للجمعيات المجتمعية

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 1 | 45 د | التعارف وبناء الثقة | خلق جو إيجابي وتشجيع المشاركة | أهمية بناء الثقة بين المشاركين والمدرب، تحديد التوقعات، شرح أهداف التدريب | 1. كلمة افتتاحية للمدرب (5 د)<br>2. نشاط التعارف: كل مشارك يتعرف على شريك ويقدمه للمجموعة (15 د)<br>3. نشاط التوقعات: كتابة توقعات المشاركين على أوراق لاصقة وتصنيفها حسب تعلم، مشاركة، أدوات (15 د)<br>4. مراجعة التوقعات وربطها بأهداف التدريب (10 د) | ما توقعاتكم من التدريب؟ هل هناك مخاوف أو اقتراحات؟ | شجع المشاركة المتوازنة، استخدم أسئلة مفتوحة لتسهيل الحوار، لاحظ مستوى تفاعل المشاركين لتعديل النشاط إذا لزم |
| 2 | 60 د | الفصل 1: مقدمة ومفاهيم أساسية | فهم أهمية المحاسبة وأهدافها | تعريف المحاسبة، أهدافها: قياس الأداء المالي، دعم اتخاذ القرار، التخطيط المالي، تقييم الربحية.<br>خصائص المعلومات المحاسبية: الدقة، القابلية للمقارنة، الاستمرارية | 1.عرض تقديمي قصير (20 د)<br>2.نشاط مجموعات: كل مجموعة تذكر مثالًا عمليًا لتطبيق أحد الأهداف أو الخصائص في جمعياتهم أو أعمالهم (25 د)<br>3.مناقشة عامة وربط الأمثلة بالواقع المحلي (15 د) | أي من أهداف المحاسبة تجدونه الأكثر أهمية لجمعياتكم ولماذا؟ | استخدم أمثلة محلية لتقريب المفاهيم، شجع مشاركة الخبرات العملية |
| 3 | 75 د | الفصل 2: الجانب العملي للمحاسبة | التعرف على تسجيل العمليات المالية اليومية | المفاهيم الأساسية: الأصول، المصروفات، المشتريات، الإيرادات، المطلوبات، المدينون.<br>نصائح عملية لتسجيل العمليات | 1.تمرين عملي: تسجيل مجموعة من العمليات المالية اليومية على أوراق عمل (40 د)<br>2.عرض ومناقشة نتائج التسجيل مع المدرب (25 د)<br>3.تلخيص وربط النتائج بمفاهيم الفصل (10 د) | كيف يمكنكم تطبيق هذا التسجيل في مؤسساتكم أو جمعياتكم؟ | وزع أوراق عمل مع أمثلة واقعية، تأكد من مشاركة الجميع وتوضيح الأخطاء الشائعة |

| اليوم الأول (5 ساعات) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجلسة | المدة | الموضوع / الفصل | الهدف التعليمي | محتوى نظري | خطوات النشاط العملي | أسئلة نقاش | ملاحظات للمدرب |
| 4 | 60 د | الفصل 3: الدورة المحاسبية والقيد المزدوج | فهم نظام القيد المزدوج والدورة المحاسبية | الدورة المحاسبية: من العملية المالية حتى إعداد القوائم المالية. القيد المزدوج: مدين ودائن، خطوات التطبيق | 1.عرض نظري قصير (10 د)<br>2. نشاط عملي: كتابة قيود مزدوجة لعمليات بسيطة على أوراق عمل (30 د)<br>3.مناقشة الأمثلة وتصحيح الأخطاء (15 د)<br>4.تلخيص المبادئ (5 د) | ما أهمية القيد المزدوج في منع الأخطاء المالية؟ | استخدم أمثلة واقعية، راقب توزيع المشاركين على النشاط |
| 5 | 60 د | الفصل 4: القوائم المالية الرئيسية | التعرف على القوائم المالية واستخدامها | القوائم الأساسية: كشف الأصول، المصروفات، المشتريات، الإيرادات، قائمة الدخل، بطاقة الصنف | 1.تمرين عملي: إعداد قائمة مبسطة للعمليات المالية المسجلة مسبقًا (30 د)<br>2.عرض ومناقشة القوائم (20 د)<br>3.تلخيص العلاقة بين القوائم المالية واتخاذ القرار (10 د) | كيف تساعد القوائم المالية في اتخاذ القرارات في جمعياتكم أو أعمالكم؟ | شجع الربط بين النظرية والتطبيق العملي، وضح كيفية الاستفادة من القوائم |
| 6 | 75 د | الفصل 5: محاسبة التكاليف واستخدام المعلومات المالية | فهم حساب التكاليف وتحليل الأداء المالي | المفاهيم الأساسية: التكلفة، حساب تكلفة الوحدة، أهمية محاسبة التكاليف، دعم اتخاذ القرار | 1.تمرين عملي: حساب تكلفة منتجات أو خدمات بسيطة باستخدام بيانات وهمية (35 د)<br>2.مناقشة النتائج وربطها بالربحية والتخطيط المالي (30 د)<br>3.تلخيص وطرح نصائح عملية لتسجيل التكاليف (10 د) | كيف يمكن لمحاسبة التكاليف تحسين كفاءة الموارد في جمعياتكم؟ | استخدم أمثلة مبسطة، تأكد من تطبيق الصيغ بشكل صحيح، شجع التفكير النقدي |
| ختام اليوم و المراجعة | 15 د | مراجعة شاملة للفصول 1–5 | ربط كل ما تعلمه المشاركون بالواقع العملي | إعادة تلخيص النقاط الأساسية لكل فصل | 1.طرح أسئلة سريعة لمراجعة الدروس<br>2.مشاركة الدروس المستفادة | ما أهم ثلاثة نقاط تعلمتموها اليوم؟ وكيف ستطبقونها عمليًا؟ | تأكد من مشاركة الجميع، اربط الالتزامات بأهداف التدريب، ضبط الوقت لضمان إنهاء اليوم بنجاح |

# الدليل التدريبي: مقدمة في المحاسبة للجمعيات المجتمعية

## الفصل الأول: مقدمة ومفاهيم أساسية

### مقدمة

المحاسبة هي لغة الأعمال، لأنها تساعد الأفراد والجمعيات والمؤسسات على معرفة وضعهم المالي بدقة. من خلال المحاسبة يمكن تقييم أداء الجمعية، معرفة الربحية والخسارة، وتحديد نقاط القوة والضعف. كما تقدم المحاسبة معلومات موثوقة للمستفيدين الداخليين (مثل الإدارة وأعضاء الجمعية) والخارجيين (مثل الدائنين والجهات المانحة).

في حالة الجمعيات الزراعية، المحاسبة ضرورية لمعرفة تكلفة الإنتاج الزراعي (مثل البذور والأسمدة)، متابعة المبيعات (الخضار والفواكه)، وإدارة الموارد لضمان الاستدامة.

### الأهداف الأساسية للمحاسبة

1. قياس الأداء المالي للجمعية أو المنشأة.
2. توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات اليومية والإستراتيجية.
3. دعم التخطيط المالي للمستقبل، مثل تقدير تكاليف الموسم الزراعي القادم.
4. تقييم الربحية والكفاءة التشغيلية في استخدام الموارد.

### الخصائص الأساسية للمحاسبة

- الدقة والموثوقية: يجب أن تكون البيانات صحيحة وتعكس الواقع المالي.
- القابلية للمقارنة: إمكانية مقارنة الأداء بين مواسم مختلفة أو سنوات متتالية.
- الاستمرارية: تسجيل العمليات المالية بشكل منتظم ومستمر.

### المصداقية والافتراضات المحاسبية

- المصداقية: البيانات يجب أن تعكس الوضع المالي الفعلي.
- افتراضات المحاسبة:
    1. استمرار النشاط: الجمعية ستستمر في عملها لفترة طويلة.
    2. وحدة القياس: جميع العمليات المالية تسجل بوحدة نقدية واحدة (مثل الدينار الأردني).
    3. أساس الاستحقاق: الإيرادات والمصروفات تُسجل عند حدوثها، وليس عند استلام أو دفع النقد فقط.

### أمثلة عملية لجمعية زراعية

- تسجيل شراء بذور وأسمدة بقيمة 400 دينار.
- تسجيل إيراد من بيع محصول البندورة بقيمة 600 دينار (400 نقدًا + 200 على الحساب).
- الاحتفاظ بفواتير المصاريف التشغيلية مثل الكهرباء والمياه للمراجعة السنوية.

**فوائد الالتزام بالمفاهيم الأساسية**

- ضمان الشفافية أمام أعضاء الجمعية والجهات الداعمة.
- بناء ثقة أكبر مع البنوك والممولين.
- تسهيل عملية التدقيق والمراجعة السنوية.
- توفير بيانات دقيقة تساعد على تطوير الخطط الزراعية المستقبلية.

## الفصل الثاني: الجانب العملي للمحاسبة

**مقدمة:**

الجانب العملي للمحاسبة يركز على كيفية تسجيل العمليات المالية اليومية وإدارة الأصول والمصروفات والإيرادات بطريقة منظمة. هذا يساعد الجمعية على متابعة الأداء المالي، اتخاذ قرارات دقيقة، وضمان استدامة الموارد.

في الجمعيات الزراعية، يمكن تطبيق هذا على شراء البذور والأسمدة، متابعة المبيعات الموسمية للخضار والفواكه، وإدارة الرواتب والمصاريف التشغيلية.

**المفاهيم الأساسية للجانب العملي:**

| البند | التعريف | أمثلة لمشروع زراعي |
|---|---|---|
| الأصول | ممتلكات الجمعية ذات القيمة الاقتصادية | أثاث المكتب، ماكينات الري، معدات زراعية |
| المصروفات | السلع والخدمات المستهلكة لتشغيل الجمعية | رواتب العاملين، إيجار الأراضي، فواتير الكهرباء والمياه |
| المشتريات | ما يتم دفعه للحصول على مستلزمات العمل | بذور، أسمدة، أدوات زراعية، مواد تغليف |
| الإيرادات / المبيعات | التدفقات النقدية الداخلة من النشاط الزراعي | بيع منتجات الخضار والفواكه نقدًا أو على الحساب |
| المطلوبات | التزامات الجمعية تجاه الغير | مستحقات الموردين، ديون قصيرة الأجل |
| المدينون | ديون العملاء المستحقة للجمعية | مبالغ بيع المنتجات لمزارعين أو تجار لم يتم تحصيلها بعد |

**خطوات عملية لتطبيق الجانب العملي:**

1. تسجيل كل عملية مالية فور حدوثها لضمان الدقة.
2. ترقيم الفواتير والمستندات لتسهيل الرجوع عند التدقيق أو المراجعة.
3. إعداد سجلات منفصلة لكل نوع عملية: مشتريات، مبيعات، مصروفات، أصول، لتسهيل التتبع والتحليل.
4. متابعة التحصيل والمدفوعات بشكل دوري لضمان عدم تراكم المدينين والمطلوبات.
5. مراجعة الحسابات الشهرية لمقارنة الأداء المالي بالخطط والتوقعات.

**أمثلة عملية موسعة لجمعية زراعية:**

- تسجيل شراء بذور وأسمدة بقيمة 500 دينار نقدًا.
- تسجيل مصروفات الكهرباء والمياه للمشاتل بمبلغ 120 دينار.
- تسجيل مبيعات الخضار بقيمة 300 دينار نقدًا و150 دينار على الحساب.
- متابعة ديون العملاء الذين لم يسددوا بعد لضمان التحصيل في الوقت المناسب.
- تصنيف الأصول الثابتة مثل ماكينات الري حسب الموقع والاستخدام لتقييم الأداء والكفاءة.

**فوائد التطبيق العملي:**

- تحسين دقة البيانات المالية اليومية.
- توفير معلومات واضحة لاتخاذ القرارات الزراعية والتشغيلية.
- تسهيل إعداد التقارير المالية الشهرية والسنوية للجمعية.
- دعم التخطيط المالي المستقبلي، مثل تقدير تكاليف الإنتاج والأسعار.

## الفصل الثالث: الدورة المحاسبية والقيد المزدوج

**مقدمة:**

الدورة المحاسبية هي سلسلة منظمة من العمليات المالية التي تبدأ من تسجيل كل عملية مالية وحتى إعداد القوائم المالية للجمعية. تهدف الدورة إلى ضمان دقة المعلومات المالية ومصداقيتها.

القيد المزدوج هو نظام محاسبي يضمن أن كل عملية مالية تسجل على طرفين: مدين ودائن، ما يساهم في التوازن الدائم للدفاتر.

**مبادئ القيد المزدوج:**

1. لكل عملية مالية طرفان على الأقل: أي أن أي عملية تؤثر على أكثر من حساب.
2. تساوي مجموع الجانب المدين مع الجانب الدائن: لضمان التوازن المالي.
3. التسجيل المنظم: يسهل إعداد القوائم المالية ومراجعتها لاحقًا.

**خطوات عملية لتطبيق القيد المزدوج:**

1. تحديد الحسابات المتأثرة بالعملية المالية.
2. تمييز الحساب الذي سيُسجل على الجانب المدين والحساب الذي يُسجل على الجانب الدائن.
3. تسجيل العملية في دفتر اليومية بالتواريخ الصحيحة والمبالغ الدقيقة.
4. ترحيل القيود إلى دفتر الأستاذ العام لتجميع الحسابات وتصنيفها.
5. التأكد من التوازن بين المدين والدائن بشكل دوري.

أمثلة موسعة للقيد المزدوج لجمعية زراعية:

| التاريخ | العملية | مدين | دائن |
|---|---|---|---|
| 15/6 | شراء أثاث للمخزن | أثاث | الصندوق |
| 18/6 | دفع إيجار أرض زراعية | مصروف الإيجار | الصندوق |
| 20/6 | شراء بذور وأسمدة | مواد أولية | الصندوق |
| 22/6 | بيع خضار نقدًا | الصندوق | إيرادات المبيعات |
| 25/6 | دفع رواتب للعاملين | مصروف الرواتب | الصندوق |

**ملاحظات تطبيقية:**

- كل عملية شراء أو بيع يجب توثيقها بالفواتير والمستندات.
- يمكن تعديل الحسابات لتناسب طبيعة الجمعية الزراعية، مثل إضافة حساب المحاصيل المخزنة أو الإيرادات من بيع المنتجات الموسمية.
- استخدام برامج محاسبة بسيطة يمكن أن يسهل عملية القيد المزدوج ويوفر وقت مراجعة القوائم.
- التكرار والممارسة على أمثلة عملية يساعد على فهم التوازن بين المدين والدائن بسرعة ودقة.

**فوائد تطبيق القيد المزدوج للجمعية:**

1. تحسين دقة الحسابات وتقليل الأخطاء.
2. معرفة الوضع المالي الحقيقي في أي وقت.
3. إعداد تقارير مالية موثوقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمحاصيل، الإنفاق، والاستثمار في المشاريع الزراعية.
4. تسهيل عملية إعداد القوائم المالية الشهرية والسنوية لمراجعة الأداء المالي للجمعية.

## الفصل الرابع: القوائم المالية الرئيسية

**مقدمة:**

القوائم المالية هي الوسيلة النهائية لعرض نتائج العمليات المالية للمنشأة أو الجمعية الزراعية. تساعد هذه القوائم على تقييم الأداء المالي، تحديد الربحية، متابعة الموارد، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استدامة الجمعية وتحسين إنتاجيتها.

**القوائم المالية الأساسية:**

| القائمة | الهدف | ملاحظات |
|---|---|---|
| كشف الأصول | عرض ممتلكات الجمعية | تحديث شهريًا |
| كشف المصروفات | متابعة جميع المصروفات | تسجيل كل عملية |
| كشف المشتريات | متابعة المشتريات النقدية والآجلة | تحديث دوري |
| كشف الإيرادات / المبيعات | متابعة المبيعات النقدية والذمم | تحديث دوري |
| قائمة الدخل | تحديد الربح أو الخسارة | نهاية الفترة المالية |
| بطاقة الصنف | تنظيم المنتجات والمخازن | حسب النوع والكمية |

1. **أنواع الأصول في الجمعية الزراعية**
   - الأصول الثابتة: الأراضي الزراعية، الجرارات، المباني، المخازن.
   - الأصول المتداولة: البذور، الأسمدة، المنتجات الزراعية المخزنة، النقدية في الصندوق أو البنك.
   - الأصول غير الملموسة: تراخيص المعدات الزراعية، حقوق الملكية الفكرية (إذا وجدت).
2. **المطلوبات**
   - قصيرة المدى: مستحقات الموردين، قروض موسم قصيرة.
   - طويلة المدى: قروض بنكية للاستثمار في مشاريع زراعية كبيرة.
3. **متابعة الربحية وتحليل الأداء**
   - حساب الفرق بين الإيرادات والمصروفات لكل منتج (مثل الطماطم أو الخيار).
   - تحديد هامش الربح لكل منتج لتقييم الاستثمار الأمثل لكل موسم.
   - مقارنة الأداء السنوي لتحديد المنتجات الأكثر ربحية والأقل.
4. **استخدام القوائم المالية لاتخاذ القرارات**
   - تحديد المنتجات التي تحتاج لمزيد من الاستثمار أو تقليلها.
   - التخطيط للموسم القادم بناءً على الأداء المالي الحالي: كمية الزراعة، التكاليف، المبيعات.
   - اتخاذ قرارات البيع: نقدًا أو بالذمم، بناءً على التدفقات النقدية المتوفرة.
5. **تحسين التوثيق والمراجعة**
   - تنظيم جميع الفواتير والمستندات لكل عملية شراء أو بيع.
   - تحديث القوائم المالية بشكل دوري (شهري) لتسهيل إعداد التقرير السنوي.

- توثيق المصروفات والإيرادات لكل مشروع أو نوع محصول على حدة.

**6. أمثلة عملية موسعة**

1. شراء مستلزمات الزراعة:
   - بذور بندورة: 500 دينار
   - أسمدة: 200 دينار
   - مصاريف تشغيلية (مياه وكهرباء): 150 دينار
2. المبيعات:
   - بيع البندورة نقدًا: 600 دينار
   - بيع الخيار على الحساب: 400 دينار
3. تحليل الربحية لكل محصول:
   - البندورة: الإيرادات 600 – التكاليف 500 = الربح 100 دينار
   - الخيار: الإيرادات 400 – التكاليف 300 = الربح 100 دينار
4. إعداد التقرير الشهري:
   - تحديث كشف الأصول والمطلوبات
   - تسجيل الإيرادات والمصروفات لكل صنف
   - تحليل الربحية وتحديد القرارات للموسم القادم

## الفصل الخامس: محاسبة التكاليف واستخدام المعلومات المالية

**مقدمة:**

محاسبة التكاليف هي أداة أساسية لفهم كيفية استخدام الموارد المالية في المنشأة، وتساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. باستخدام محاسبة التكاليف، يمكن للمؤسسات تحديد المنتجات أو الخدمات الأكثر ربحية، وتخطيط الميزانيات، وتقييم الأداء المالي لكل قسم أو مشروع.

**المفاهيم الأساسية:**

- التكلفة: مجموع الموارد المستهلكة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- التكلفة الثابتة والمتغيرة:
  - التكلفة الثابتة: لا تتغير مع حجم الإنتاج (مثل الإيجار، الرواتب الثابتة).
  - التكلفة المتغيرة: تتغير مع كمية الإنتاج (مثل المواد الخام والكهرباء).
- تكلفة الوحدة: تحديد تكلفة إنتاج كل وحدة من المنتج أو الخدمة.

إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

تكلفة الوحدة = اجمالي التكاليف / عدد الوحدات

**أهمية محاسبة التكاليف:**

1. تحديد تكلفة الوحدة المنتجة: لمعرفة الربحية الحقيقية لكل منتج أو خدمة.
2. قياس الأداء المالي: تحليل الكفاءة التشغيلية لكل قسم أو نشاط.
3. دعم اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الأسعار، خفض التكاليف، والاستثمار في المشاريع الأكثر ربحية.
4. تخطيط الميزانية: المساعدة في إعداد ميزانيات دقيقة والتنبؤ بالمصاريف المستقبلية.
5. تحليل الربحية: التعرف على المنتجات أو الخدمات التي تحقق أفضل عائد والاستثمار فيها.

**أمثلة عملية:**

- حساب تكلفة وجبة:
  - الرز: 2 دينار
  - السمن: 1 دينار
  - اللحم: 5 دينار
  - الخبز: 1 دينار

إجمالي التكلفة: 9 دينار، إذا أضيف هامش ربح 20%، يصبح سعر البيع 10.8 دينار.

- مشروع إنتاجي صغير: إذا كلفت المواد الخام 500 دينار وإجمالي عدد الوحدات المنتجة 100 وحدة، تكلفة الوحدة = 500 ÷ 100 = 5 دينار للوحدة.

**نصائح عملية:**

- حفظ الفواتير والدفاتر بشكل منظم لتسهيل التدقيق المالي.
- تسجيل كل عملية شراء أو مبيعات بشكل منتظم لتجنب الأخطاء.
- إعداد جداول متابعة للمصروفات والإيرادات والأصول والمطلوبات لتقييم الأداء المالي بشكل دوري.
- تحليل التكاليف بشكل دوري لتحديد المجالات التي يمكن فيها تقليل النفقات وزيادة الربحية.
- استخدام برامج محاسبية أو جداول Excel لتسهيل العمليات الحسابية ومتابعة التغيرات.

## الباب السابع: الاستدامة المالية وتنمية الموارد

يهدف هذا الباب إلى تزويد الجمعيات بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي، وتحويل الأصول الممنوحة والخدمات المقدمة إلى مصادر دخل مستدامة، مما يقلل من الاعتماد على التمويل الخارجي ويضمن استمرار العمليات على المدى الطويل.

### الفصل الأول: إدارة الميزانية التشغيلية ورسوم العضوية

تُعدّ رسوم العضوية والاشتراكات السنوية العمود الفقري للاستدامة المالية، حيث تضمن تغطية الحد الأدنى من النفقات التشغيلية للجمعية دون الاعتماد على تذبذب التمويل.

#### 1.1. آلية إعداد الميزانية التشغيلية الأساسية للجمعية

الميزانية التشغيلية هي خطة تقديرية لإيرادات ونفقات الجمعية خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة).

| نوع النفقة | الوصف والأمثلة | ملاحظات |
|---|---|---|
| النفقات الثابتة (Fixed Costs) | لا تتغير بتغير حجم الأنشطة. مثل: إيجار مقر الجمعية، رواتب الموظفين الإداريين الأساسيين (المدير/المحاسب)، تكاليف التأمين السنوي. | هذه النفقات يجب أن تكون الأولوية في التغطية من الاشتراكات السنوية. |
| النفقات المتغيرة (Variable Costs) | تتغير بناءً على حجم الأنشطة أو استخدام المعدات. مثل: صيانة المعدات الزراعية، الوقود والزيوت، تكاليف القرطاسية والاجتماعات، المصروفات الترويجية. | يمكن تغطيتها من إيرادات خدمات التأجير وتسويق المنتجات. |

أداة العمل: يجب على الهيئة الإدارية إعداد جدول تفصيلي لهذه النفقات (السنوية) وتحديد إجمالي المبلغ المطلوب لتغطيتها.

#### 1.2. حساب رسوم التسجيل والاشتراك السنوي

يتم احتساب الرسوم بناءً على مبدأ التغطية المشتركة للنفقات الأساسية، مع مراعاة القدرة المالية للأعضاء.

**أ. رسوم التسجيل (مرة واحدة):**

تهدف إلى تغطية التكاليف الإدارية لمرة واحدة لانضمام العضو (إصدار بطاقة، تجهيز ملف). يُفضل أن تكون رمزية لتشجيع الانضمام.

**ب. رسوم الاشتراك السنوي:**

يجب أن تهدف إلى تغطية نسبة محددة من النفقات الثابتة للجمعية.

**الصيغة المقترحة لتقدير الرسوم السنوية:**

$$\text{رسوم الاشتراك السنوي المقترحة} = \frac{\text{إجمالي النفقات الثابتة السنوية} * \text{نسبة التغطية المستهدفة}}{\text{عدد الأعضاء المتوقع}}$$

| مثال تطبيقي | القيمة المقترحة |
|---|---|
| إجمالي النفقات الثابتة السنوية للجمعية | 10,000 دينار |
| عدد الأعضاء المتوقع | 100 عضو |
| نسبة التغطية المستهدفة من الاشتراكات | 40% (4,000 دينار) |
| رسوم الاشتراك السنوي المقترحة | 4,000 دينار / 100 عضو = 40 دينارًا للعضو الواحد |

### 1.3. مصادر الدخل الذاتي للجمعية

1. الاشتراكات ورسوم العضوية.
2. إيرادات خدمات تأجير المعدات (الفصل الثاني)
3. عمولات وخدمات تسويق المنتجات (الفصل الثالث)
4. إيرادات تقديم الخدمات الاستشارية والتدريب (رسوم رمزية).

## الفصل الثاني: استثمار المعدات المتحركة وتوليد الإيرادات (خدمات التأجير)

لضمان الاستدامة، يجب التعامل مع المعدات التي تم تزويد الجمعية بها كـ "أصول استثمارية" يمكن تأجيرها للمزارعين لتحقيق دخل، وتوفير تكاليف الصيانة الدورية لها.

### 2.1. استغلال المعدات الزراعية المتحركة لتوفير دخل مستدام

يتم التركيز على المعدات التي يمكن نقلها واستخدامها في مزارع متعددة، مثل (على سبيل المثال لا الحصر):

- معدات تجهيز التربة: المحاريث، آلات التسوية.
- معدات الحصاد والمعالجة: آلات حصاد الزيتون (الهزازات)، ناثرات سماد وبذور، آلات الحصاد والجمع للأعلاف
- معدات الخدمة: معدات النقل ، تنكات الرش ومعدات الرش الصغيرة.

### 2.2. قائمة المعدات المتوفرة وأسعار التأجير المقترحة

يجب أن تقوم الجمعية بوضع جدول تسعيرة سنوي يحدد قيمة استئجار المعدة، مع تطبيق سياسة تسعير تمييزية واضحة.

| المعدة/الخدمة | الوحدة الزمنية | سعر الأعضاء (المخفض) | سعر غير الأعضاء (السوقي) |
|---|---|---|---|
| فرامة أغصان مجرورة | الساعة | 10 دنانير | 15 دينار |
| محراث قلاب | اليوم | 7 دينار | 10 دينار |
| تنك رش آلي كبيرة | اليوم | 25 دينار | 35 دينار |
| آلة حصاد الزيتون (هزازة) | الانتاج | الربع | الثلث |

**معايير تحديد السعر:**

1. تكلفة الصيانة والإهلاك (Depreciation): يجب أن يغطي سعر التأجير كلفة صيانة المعدة وإهلاكها على المدى الطويل.
2. السعر التنافسي (السوق): يجب أن يكون سعر غير الأعضاء متوافقاً مع الأسعار السائدة في المنطقة لضمان الربحية.
3. الخصم التشجيعي للأعضاء: يمنح خصم يتراوح بين 20% إلى 35% للأعضاء لتعزيز قيمة العضوية.

### 2.3. آلية وإجراءات التأجير

**يجب وضع نظام إجرائي واضح لخدمات التأجير:**

- طلب الحجز: نموذج حجز يحدد تاريخ الاستخدام ونوع الخدمة.
- عقد التأجير: وثيقة تضمن شروط الاستخدام، المسؤولية عن الأضرار، وتوقيت الإعادة.
- الوديعة/التأمين: يتم تحصيل وديعة صغيرة من المستأجر (خاصة لغير الأعضاء) تُرد بعد التأكد من سلامة المعدة.

## الفصل الثالث: التسويق والقيمة المضافة للمنتجات الزراعية

إن تحسين قدرة المزارعين على تسويق محاصيلهم هو جزء أساسي من الاستدامة الاقتصادية للمجتمع.

### 3.1. تسويق المنتجات الأساسية للمزارعين المستهدفين

يجب أن تركز جهود التسويق على المحاصيل التي تمثل ميزة نسبية للمنطقة وتستفيد من المياه المعالجة الصحية:

- الزيتون والمنتجات الزيتية.
- الحمضيات (الليمون والبرتقال).
- محاصيل الأعلاف (كالشعير، البرسيم).

### 3.2. استراتيجيات القيمة المضافة (Post-Harvest)

بدلاً من بيع المنتج خاماً، يجب على الجمعية تشجيع وتحقيق القيمة المضافة:

| المنتج | القيمة المضافة المقترحة | آلية التنفيذ (دور الجمعية) |
|---|---|---|
| الزيتون | زيت الزيتون المعياري/الممتاز، الصابون الطبيعي. | إنشاء شراكات مع معاصر مرخصة، أو تأسيس وحدة تعبئة ووضع "علامة تجارية" للمنتجات عالية الجودة. |
| الحمضيات | المنتجات المجففة، المربيات، العصائر المركزة. | توفير تدريب على التصنيع الغذائي البسيط، وتأمين عبوات ذات جودة عالية للتسويق. |
| الأعلاف | الأعلاف المركبة والمخلوطة وفق مواصفات علمية. | تجميع الأعلاف الخام من المزارعين وبيعها كخليط عالي الجودة لضمان أسعار أفضل. |

### 3.3. قنوات البيع والترويج الفعالة

- البيع المباشر (Direct Sales): المشاركة في الأسواق المحلية والمهرجانات.
- التشبيك مع الأسواق: عقد اتفاقيات توريد مع سلاسل المتاجر الكبرى لبيع منتجات الجمعية.
- التسويق الإلكتروني (Digital Marketing): استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (بالربط مع الباب الخامس: الإعلام الزراعي) للترويج لـ "قصة" المنتج واستخدام المياه المستدامة.

## الفصل الرابع: التحليل المالي ونماذج الاستدامة طويلة الأجل

التحليل المالي هو الأداة التي تكشف ما إذا كانت الجمعية تسير نحو الاستدامة أم لا.

### 4.1. تحليل الإيرادات والمصروفات المتوقعة

يتم إنشاء جدول يوضح التوقعات السنوية للإيرادات والمصروفات.

| مصدر الإيراد | الإيراد المتوقع سنويًا (تقديري) |
|---|---|
| اشتراكات الأعضاء (40 دينارًا × 100 عضو) | 4,000 دينار |
| إيرادات تأجير المعدات (صافي الربح) | 7,000 دينار |
| عمولات تسويق المنتجات | 4,500 دينار |
| إجمالي الإيرادات المتوقعة | 15,500 دينار |
| إجمالي النفقات التشغيلية (10,000 ثابت + 4,000 متغير) | 14,000 دينار |
| الفائض السنوي المتوقع | 1,500 دينار |

### 4.2. نموذج عملي لتغطية النفقات المستقبلية (نموذج الفائض)

يجب تخصيص الفائض السنوي لـ "صندوق الاستدامة والصيانة الرأسمالية" لضمان:

- تجديد المعدات: شراء معدات جديدة أو استبدال القديمة بعد انتهاء عمرها الافتراضي.
- الطوارئ: تغطية أي نفقات صيانة غير متوقعة.
- التوسع: تمويل خدمات جديدة أو شراء أصول إضافية تدر دخلاً.

الهدف: التخطيط لنمو الإيرادات بنسبة 10-15% سنويًا لزيادة "صندوق الاستدامة".

### 4.3. مقترحات عملية لتطوير الموارد وتحسين القدرة المالية على المدى الطويل

1. إنشاء وحدة خدمات متكاملة: تأسيس وحدة داخل الجمعية تقدم خدمات متخصصة برسوم للمزارعين (مثل تحليل التربة والمياه، الاستشارات الزراعية حول المياه المعالجة، خدمات نقل).
2. الشراكة مع المؤسسات التمويلية: التفاوض مع البنوك وصناديق الإقراض لتوفير قروض ميسرة للأعضاء بضمان الجمعية مقابل عمولة رمزية.
3. برنامج الإهداء الموجه (Donation): استهداف المنظمات المانحة لتمويل مشاريع ذات إيراد محدد (مثل شراء آلة متخصصة لزيادة دخل الجمعية)، بدلاً من تمويل النفقات التشغيلية.
4. توسيع قاعدة العضوية: استهداف مزارعين جدد في المناطق المجاورة لزيادة الإيرادات من الاشتراكات ورسوم التأجير

# الملاحق

## ملحق 1 نموذج خطة جلسة تدريبية

| خطة جلسة تدريبية | | | |
|---|---|---|---|
| الوقت | النشاط | الرسالة | المواد المطلوبة |
| الجلسة الاولى | مدخل الى الاتصال | | |
| الهدف التعليمي | التعرف على ..... | | |
| 9:00-10:00 | | | |
| | | | |
| | | | |
| الجلسة الثنية | عناصر التواصل | | |
| الهدف التعليمي | تصميم..... | | |
| 10:00-11:00 | | | |
| | | | |
| | | | |

## ملحق 2 تقييم التدريب

### تقييم جلسة تدريبية

موضوع التدريب: تاريخ اليوم: / /2025

المدرب:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بوضع إشارة (/) في المربع المناسب والذي يتفق مع وجهات نظرك فيما يتعلق بمدى الفائدة من الجلسة التدريبية.

| الرقم | عناصر التقييم | ضعيف (1) | جيد (2) | جيدجداً (3) | ممتاز (4) |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | وضوح أهداف الجلسة التدريبية | | | | |
| .2 | محتوى الجلسة التدريبية | | | | |
| .3 | إلمام المدرب بمواضيع البرنامج | | | | |
| .4 | تشجيع المدرب المشاركين على طرح أفكارهم واستفساراتهم | | | | |
| .5 | قدرة المدرب على ايصال المعلومات | | | | |
| .6 | التنوع في استخدام أساليب التدريب مثل التمارين، العمل الجماعي ... الخ | | | | |
| .7 | إمكانية تطبيق ما تعلمته من مهارات ومعلومات في حياتك المهنية أو الشخصية | | | | |
| .8 | مدى ملائمة الساعات المخصصة للجلسات التدريبية | | | | |
| .9 | تقييمك للبيئة التدريبية من حيث:<br>• القاعة<br>• القرطاسية الموزعة | | | | |
| .10 | التقييم العام للجلسة التدريبية | | | | |

إذا كان تقديرك لأي من البنود السابقة اقل من (3) يرجى توضيح ذلك من خلال طرح أمثلة محددة:

_____

_____

_____

| أعجبني في التدريب: |
| --- |
| .1 |
| .2 |
| .3 |
| .4 |

| لم يعجبني في التدريب: |
| --- |
| .1 |
| .2 |
| .3 |
| .4 |

## ملحق 3 نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SOWT

| العناصر | الوصف / الملاحظات |
| --- | --- |
| نقاط القوة (Strengths) | العوامل الإيجابية الداخلية التي تميّز المؤسسة (مثل: سمعة جيدة، خبرات متراكمة، علاقات قوية مع المجتمع). |
| نقاط الضعف (Weaknesses) | التحديات أو النقاط الداخلية التي تحتاج إلى تحسين (مثل: نقص التمويل، ضعف القدرات الفنية، ضعف التسويق). |
| الفرص (Opportunities) | الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي يمكن استثمارها (مثل: دعم حكومي، شراكات جديدة، توجه نحو الابتكار). |
| التهديدات (Threats) | المخاطر أو العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على الأداء (مثل: تغيّر السياسات، المنافسة، محدودية الموارد). |
| إجمالي النفقات التشغيلية (10,000 ثابت + 4,000 متغير) | 14,000 دينار |
| الفائض السنوي المتوقع | 1,500 دينار |

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

| الفرص | التهديدات |
|---|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

A better quality of life for all
in an urbanizing world

UN-HABITAT

UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENTS PROGRAMME
P.O. Box 30030, Nairobi 00100, Kenya
unhabitat-info@un.org
www.unhabitat.org

@UNHABITAT