



UNDEF

The United Nations
Democracy Fund



FNUD

Fonds des Nations Unies
pour la démocratie



الدليل التوجيهي للمشاركة الشبابية

في العمل التنموي - ج 1

Youth Engagement Manual

إعداد:

عمر السنيطي - أميرة كمال

الناشر

مؤسسة صناع الحياة مصر

أسست عام 2011 ومسجلة مركزيا برقم قيد 839 لسنة 2018 وتعمل طبقا لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية المصري.

الدليل التوجيهي للمشاركة الشبابية – Youth Engagement Manual

الإصدار الأول – سبتمبر 2022

القاهرة – جمهورية مصر العربية

[/https://lifemakers.org](https://lifemakers.org)

فهرس الموضوعات

3	مقدمة الدليل.....
4	لمن هذا الدليل؟.....
4	كيف تستخدم الدليل؟.....
5	مشاركة الشباب Youth Engagement
5	تعريف مشاركة الشباب:
7	مستويات المشاركة الشبابية:
9	تقييم ورصد مستوى المشاركة الشبابية
12	البيئة الداعمة للمشاركة الشبابية
15	تعبئة المجتمع Community Mobilization
15	مراحل تعبئة الموارد المجتمعية
16	المرحلة الأولى: دراسة وفهم المجتمع المستهدف
23	المرحلة الثانية: حصر الموارد المتاحة
25	المرحلة الثالثة: تحليل المشكلات وتحديد الأولويات
39	المرحلة الرابعة: بناء الشراكة مع المجتمع المستهدف
45	المرحلة الخامسة: إدارة المخاطر
49	المرحلة السادسة: التخطيط التشغيلي
53	المرحلة السابعة: تقييم مشاركة المجتمع
54	مفهوم الاستدامة.....
69	المراجع.....

مقدمة الدليل

تعتبر مشاركة الشباب من الركائز الهامة لاستدامة العمل الاجتماعي والتنموي، فالشباب بقدراتهم وطاقاتهم الهائلة، وحماسهم وقدرتهم على الابداع والابتكار، وسرعتهم في العمل يشكلون قوة دافعة لأي مؤسسة أو جمعية تعتمد عليهم، من أجل ذلك فإن مؤسسة صناع الحياة ملتزمة طوال الوقت بإتاحة الفرصة كاملة للشباب للمشاركة والقيادة، وامتدادا لهذا الالتزام تقوم صناع الحياة بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية UNDEF، بتنفيذ هذا المشروع الذي يسعى إلى تمكين الشباب في المؤسسات والجمعيات المدارة بالشباب، بهدف تطوير وتحسين المشاركة الشبابية.

ويقدم هذا الدليل للجمعيات وللشباب مجموعة من الخطوات العملية والمنهجية التي تساهم بشكل كبير في تمكين الشباب وتطوير مستوى مشاركتهم، وهو محاولة لمأسسة المشاركة الشبابية.

يقدم الجزء الأول من الدليل، توضيحا لمفاهيم مشاركة الشباب، ومستويات المشاركة الشبابية، إلى جانب تقديمه لبعض الأدوات العملية لرصد وتقييم مستوى المشاركة الشبابية، والعوامل التي تقوم عليها البيئة الداعمة للشباب.

ثم ننتقل في الفصل الخاص بتعبئة موارد المجتمع، في السير في رحلة وسلسلة من المراحل التي تتبعها الجمعيات والمؤسسات لبناء وتصميم فكرة أو تدخل تنموي يمكن بناء عليه حشد موارد المجتمع والتشارك معه، ونركز في هذه المرحلة على ضرورة الوعي باحتياجات المجتمع والتحديات التي يواجهها بحيث تكون الحلول المقترحة متماشية مع واقع المجتمع ومتسقة مع احتياجاته، ومن ثم تستمر الرحلة مع التركيز طوال الوقت على العلاقة القوية مع المجتمع والتشارك مع لتحقيق نتائج مستدامة.

بكل تواضع نقدم لكم هذا الدليل آملين في أن يساهم في تطوير سعيينا لخدمة مجتمعاتنا، وأن يكون خطوة في تمكين شبابنا.

والله الموفق

عمر السنيطي

لمن هذا الدليل؟

هذا الدليل مقدم لـ:

- الشباب الفعال الذي يسعى لتطوير مهاراته، وتطوير العمل الاجتماعي والتموي الذي يشارك فيه.
- إلى قادة الجمعيات الأهلية التي تريد أن تضمن استمرار أنشطة جمعياتها ومواكبتها للتطور السريع في حياتنا.
- لقادة المتطوعين الذين يبحثون على خارطة طريق تقودهم في العمل التتموي.
- للعاملين والناشطين الاجتماعيين والتمويين، لإثراء المعرفة.

كيف تستخدم الدليل؟

لتحقق أقصى استفادة من الدليل، من الأفضل أن تسير وفق الترتيب الموضوع لدليل فتبدأ بمشاركة الشباب ثم تعبئة موارد المجتمع وهكذا، أيضا يمكنك قراءة كل فصل على حده، لكنني لا أنصحك بقراءة الموضوعات الفرعية منفصلة حيث إن الموضوعات الفرعية مرتبطة ومتسلسلة.

التطبيق المستمر:

لا تتجاوز موضوع إلا بعد التوقف إما للتأمل وربط الموضوع بالواقع التي تمر به خلال عملك التتموي والاجتماعي، أو التطبيق في المساحة المخصصة للتطبيقات.

العمل الجماعي:

يمكنك العمل على الدليل في إطار جماعي بحيث تقومون كفريق عمل بدراسة الدليل والتطبيق عليه كفريق.

مشاركة الشباب | Youth Engagement

تعريف مشاركة الشباب:

قبل الحديث عن مشاركة الشباب ومستوياتها، نحتاج في البداية الاتفاق على بعض التعريفات الهامة والاتفاق على المفاهيم الأساسية،



من هم الشباب؟

الشباب وفق تعريف الأمم المتحدة هم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاما، وفق لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 36/28 لعام 1981.

المشاركة:

المشاركة تعني في أصلها الاختلاط وهي تتطلب طرفين يكون لكل طرف نصيب أو حقوق في محل الشراكة.

ووفقا لتعريف الشباب فإن عددهم حاليا يصل إلى 1.2 مليار شاب حول العالم، مع توقعات لزيادة بنسبة 7% في عام 2030 ليصل إلى 1.3 مليار شاب (UN, 2022).

وفقا لهذا التعريف فإنه عدد الأشخاص في مصر والذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عام وصل عددهم في يناير 2022 إلى ما يتجاوز 18.7 مليون نسمة مشكلين ما يزيد عن 18% من عدد سكان مصر، وإذا أضفنا إليهم أعداد السكان حتى سن 29 عاما سنجد أن العدد يتجاوز 27.5 مليون نسبه مشكلين ما يزيد عن 26.8% من إجمالي عدد السكان (CAPMAS، 2022).

المشاركة:

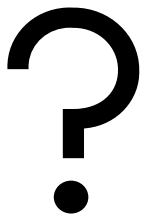
وهي هنا، تشير إلى العمليات والأنشطة التي تسمح للمستفيدين بالانخراط في تصميم المشروعات وتنفيذها وتقييمها، وتشمل المشاركة الحقيقية كافة المجموعات، وهي تمكن الأشخاص والمجتمعات المحلية من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتصرف بشأن بعض المسائل التي تهمهم (ساكس و محمود ، 2009).

مشاركة الشباب:

يمكننا فهم مشاركة الشباب أنها تصف عملية مستمرة ودائمة من المشاركة الهادفة للشباب في عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والقيادة، من خلال خلق بيئة داعمة لهم تتيح بناء القدرات واكتساب المهارات التي تمكنهم من تغيير واقع مجتمعاتهم ومستقبله؛ فالشباب هم وكلاء التغيير.

لماذا نهتم بزيادة مستويات المشاركة الشبابية:

- نظرا للأعداد الكبيرة للشباب وفقا للإحصائيات السابقة فإننا لا ننظر للشباب على أنهم قادة المستقبل، بل أصبحت هناك حاجة لإشراك الشباب في قيادة الحاضر الذي نعيشه، خصوصا لأنهم من أكثر الفئات تأثرا به وبنتائج.
- تواجه المؤسسات والكيانات التي لديها مستوى ضعيف من المشاركة الشبابية تحديا متعلقا بعزوف الشباب عن المشاركة في أنشطتها، وهجرة الشباب لإنشاء كيانات خاصة بهم أو العزوف عن العمل العام والمدني عموما.
- تعزز مشاركة الشباب من فرص استدامة المؤسسات والكيانات حيث تعتبر المشاركة أداة من أدوات بناء القدرات واعداد قادة المستقبل، كما تعزز أيضا مشاركة الشباب الواسعة فرص استدامة نتائج المبادرات والتدخلات التي تنفذها تلك الكيانات في المجتمع (مشاركة الشباب، 2022).



- تتيح المشاركة الواسعة للشباب في مستويات التخطيط واتخاذ القرار والقيادة فرصا للمؤسسات الاجتماعية من الاستفادة بالطاقة الإبداعية والأفكار الجديدة المواكبة لتغيرات العصر المتسارعة الموجودة لدى الشباب، مما يعزز من فعالية تلك المؤسسات وقدرتها على جذب أعداد أكبر من الشباب إلى المشاركة في أنشطتها.
- يمكننا الجزم بشكل كبير أن المجتمعات التي تعزز من دور الشباب في العمل العام تصل إلى نتائج إيجابية على مستوى مواجهة المشكلات الاجتماعية.
- يعتبر الشباب أكثر انفتاحا وقدرة على التعايش مع الفئات المختلفة من المجتمع وأكثر تقبلا للاختلاف والتباين عن غيرهم من الفئات العمرية الأكبر سناً (USAID, 2014).

صمم "روجر هارت" سلم المشاركة المجتمعية في عام 1997، ليكون أداة لتقييم ووصف مستوى ووضوح المشاركة

مستويات المشاركة الشبابية:

سلم المشاركة الشبابية | Youth Engagement Ladder



السلم مقسم إلى ثمان درجات، تعبر الثلاثة درجات السفلى منه حالات عدم المشاركة (الاستغلال، المشاركة الديكورية، المشاركة الرمزية)، بينما تعبر الخمس درجات العلوية مستويات ودرجات مشاركة الشباب (تكليف الشباب مع إعلامهم، استشارة الشباب مع إعلامهم، أفكار الكبار ومشاركة الشباب، المبادرة والقيادة بيد الشباب، مبادرة الشباب ومشاركة القرار مع الكبار) (UNICEF, 2001).

بنظرة مبدئية،

ما هو مستوى المشاركة الشبابية في جمعيتك؟

Figure 1 سلم المشاركة المجتمعية، أداة لتقييم مستوى مشاركة الشباب صممها روجر هارت عام 1997، (UNICEF, 2001)

يوضح الجدول تدرج مستوى المشاركة الشبابية في الجمعيات والمؤسسات، ولفهم أوضح لسلم المشاركة الشبابية يمكنك القراءة من أسفل مستوى إلى أعلى.

<div>ارتفاع مستوى المشاركة</div>	<div>مبادرة الشباب ومشاركة القرار مع الكبار</div>	<div>عندما يقوم الشباب بإطلاق البرامج والأنشطة ويتم الرجوع للكبار لطلب مشاركتهم في اتخاذ القرار. وهذا المستوى من المشاركة يعمل على تمكين الشباب لكن في نفس الوقت يحافظ على ميزة الاستفادة من خبرات الكبار وآرائهم.</div>
	<div>المبادرة والقرار في يد الشباب</div>	<div>يقوم الشباب بإطلاق الأفكار والمبادرات، وإدارتها وتنفيذها، واتخاذ القرارات ويكون دور الكبار داعم ومساند</div>
	<div>أفكار الكبار ومشاركة الشباب</div>	<div>يحدث عندما يطلق الكبار الأفكار والبرامج ويتم إشراك الشباب في عمليات اتخاذ القرار.</div>
	<div>استشارة الشباب وإعلامهم</div>	<div>يتم استشارة الشباب الاستماع إلى آرائهم في عمليات تصميم البرامج والمشروعات التي تدار بواسطة الكبار وتظل صلاحية اتخاذ القرار بأيديهم، مع إتاحة المعلومات للشباب بما يمكنهم من المشاركة بفعالية وفي الوقت المناسب، ومعرفة أثر مساهماتهم على نتائج الأنشطة</div>
	<div>تكليف الشباب مع إعلامهم</div>	<div>يتم تكليف الشباب ببعض المهام مع شرح وتوضيح أهداف الأنشطة وطرق التنفيذ، وتكون مشاركتهم بتوجيه وتحت إدارة الكبار.</div>
	<div>المشاركة الرمزية</div>	<div>عندما يتم منح الشباب فرصة أو مساحة قليلة للظهور أو التعبير عن آرائهم، ولكن لا يكون لديهم اختيار حقيقي في طبيعة وطريقة مشاركتهم في الأعمال أو الأنشطة</div>
<div>انخفاض مستوى المشاركة</div>	<div>المشاركة الديكورية</div>	<div>يتم استخدام الشباب للمساعدة أو دعم غرض معين بشكل غير مباشر، ولكن لا يتم ربط أهداف أو أغراض الأنشطة بأنها معبرة عن الشباب</div>
	<div>الاستغلال</div>	<div>عندما يتم استغلال الشباب وصغار السن لدعم أغراض معينة، مع الإيهام أن تلك الأغراض مستلهمة أو معبرة عن الشباب.</div>

تقييم ورصد مستوى المشاركة الشبابية

- وسائل قياس ورصد المشاركة الشبابية:

يمكننا الارتكاز على مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم مستوى مشاركة الشباب في جمعيتك أو مؤسستك، ويمكن ربطها بمقومات البيئة الداعمة للمشاركة الشبابية:

بيئة مشاركة آمنة

- وجود سياسات ولوائح تنظم مشاركة الشباب في أنشطة الجمعية
- يتم تقديم تفاصيل كاملة عن الأنشطة وأهدافها للشباب
- هناك دائما مسئولون عن التواصل مع الشباب، ويمكن للشباب التواصل معهم.
- عدد المتطوعين الجدد من الشباب وصغار السن
- البرامج التدريبية التي حضرها الكبار للتعرف على طرق زيادة مشاركة الشباب

بناء القدرات والمهارات الشخصية

- لدى الجمعية برامج تدريبية لبناء قدرات الشباب.
- لدى الجمعية برامج تدريبية للشباب والأعضاء الجدد.
- الموازنة المخصصة لبناء القدرات والتدريب.
- الشباب تتاح لهم الفرصة للتجربة والابتكار.

المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار

- نسبة الشباب الذين يقومون بمهام قيادية داخل الجمعية.
- إتاحة كافة المعلومات والبيانات للشباب، من خلال قنوات رسمية ودائمة.
- نسبة الشباب الأعضاء في الجمعيات العمومية للجمعيات.
- وجود مجلس/ لجنة/ فريق عمل ممثل للشباب داخل الجمعية.
- المشروعات التي قام الشباب بتصميمها وتنفيذها.

زيادة المشاركة في عمليات التخطيط والتقييم

- تمثيل الشباب بشكل رسمي في مجلى إدارة الجمعية
- اللجان/ الكيانات/ المجالس الممثلة للشباب لها لوائح محددة
- نسبة مشاركة الشباب في تحديد المشروعات الواجب تنفيذها

متابعة وتقييم المشاركة الشبابية:

ستساعد هذه الأداة في تحويل العوامل والمؤثرات إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها وقياسها بحيث يمكنك تحديد مستوى المشاركة الشبابية، ستساعدك الأداة في قياس مستوى المشاركة الشبابية على الخمس درجات العليا من سلم المشاركة الشبابية.

العوامل والمؤثرات	المؤشرات	طريقة القياس
بيئة مشاركة آمنة	وجود سياسات ولوائح تنظم مشاركة الشباب - وجود اللوائح والسياسات. - معرفة الشباب بوجودها وطريقة تطبيقها	مجموعات نقاش الملاحظة المباشرة
	يتم تقديم تفاصيل كاملة عن الأنشطة وأهدافها للشباب - وجود محاضرة تعريفية للشباب الجدد حول أنشطة وأهداف الجمعية	مجموعات نقاش الملاحظة المباشرة
	هناك دائما مسئولون عن التواصل مع الشباب، ويمكن للشباب التواصل معهم - طريقة للتعامل مع الشكاوى، والاقتراحات. شخص مرجعي للأنشطة الشباب.	مجموعات نقاش الملاحظة المباشرة
	عدد المتطوعين الجدد من الشباب وصغار السن - عدد المتطوعين حديثا (كل 3 أشهر) - معدل نمو عدد وحجم المتطوعين	قاعدة بيانات الأعضاء
يدل وجود المؤشرات السابقة وإمكانية ملاحظتها أو قياسها على وجود الجمعية في المستوى الأول من مستويات المشاركة الشبابية، "تكليف الشباب مع إعلامهم"		
بناء القدرات والمهارات الشخصية	لدى الجمعية برامج تدريبية لبناء قدرات الشباب. - تفاصيل الحقبة التدريب للشباب. - عدد الشباب الذين أكملوا البرنامج التدريب / سنويا	مجموعات نقاش قواعد البيانات
	لدى الجمعية برامج تدريبية للشباب والأعضاء الجدد - البرامج التدريبية للمتطوعين الجدد - عدد الشباب الذين أكملوا البرنامج التدريبي / سنويا	مجموعات نقاش قواعد البيانات
	الموازنة المخصصة لبناء القدرات والتدريب - نسبة الموازنة المخصصة للشباب مقارنة بموازنة الجمعية	الحساب الختامي للجمعية
	الشباب تتاح لهم الفرصة للتجربة والابتكار. - عدد المشروعات أو الأنشطة التي أطلقها الشباب	قواعد البيانات
يدل تواجد المؤشرات السابقة على وجود الجمعية في المستوى الثاني من المشاركة الشبابية "استشارة الشباب وإعلامهم" أيضا تدل زيادة الموازنة المخصصة لبناء قدرات الشباب، وزيادة عدد المشروعات التي أطلقها الشباب على ارتقاء الجمعية للمستوى الثالث "أفكار الكبار ومشاركة الشباب"		

قواعد البيانات	نسبة الشباب الذين يقومون بمهام قيادية داخل الجمعية - عدد الشباب العاملين بشكل متفرغ أو تحت التدريب بالجمعية. - عدد الشباب المسؤولين عن تنفيذ وإدارة الأنشطة	المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار
مجموعات النقاش	إتاحة كافة المعلومات والبيانات للشباب، من خلال قنوات رسمية ودائمة - طريقة التواصل ومشاركة المعلومات - وجود شخص مرجعي	
سجلات الجمعية العمومية	نسبة الشباب الأعضاء في الجمعيات العمومية للجمعيات - نسبة الشباب في المراحل العمرية المحددة داخل أعضاء الجمعية العمومية	
مجموعات النقاش المقابلات الشخصية	وجود مجلس / لجنة / فريق عمل ممثل للشباب داخل الجمعية - طبيعة تشكيل المجلس. - دورية انتخابه - الاجتماعات - طبيعة مشاركته في اتخاذ القرار ورسم الاستراتيجيات	
قواعد البيانات التقارير الفنية	المشروعات التي قام الشباب بتصميمها وتنفيذها - عدد المشروعات التي قام الشباب بتصميمها والقيام بإدارتها	
يشير وجود المؤشرات السابقة، وارتفاع عدد الشباب المشاركين في إدارة وتنفيذ الأنشطة إلى وجود الشباب على المستوى الرابع حيث نجد أن " المبادرة والقرار في يد الشباب "		
سجلات مجلس الإدارة	تمثيل الشباب بشكل رسمي في مجلس إدارة الجمعية - نسبة الشباب الأعضاء في مجلس الإدارة	زيادة المشاركة في عمليات التخطيط والتقييم
مجموعات النقاش المقابلات الشخصية	الجان/ الكيانات/ المجالس الممثلة للشباب لها لوائح محددة - اللوائح المنظمة للكيانات الشبابية داخل الجمعية - اللوائح المنظمة لعمل الشباب قام الشباب بوضعها	
مجموعات النقاش المقابلات الشخصية	نسبة مشاركة الشباب في تحديد المشروعات الواجب تنفيذها - يتم استشارة مجلس الشباب في تنفيذ المشروعات - يقدم مجلس الشباب أفكار للمشروعات لتنفيذها	
يعتبر وجود المؤشرات السابقة واستقرارها مؤشرا على أن الجمعية وصلت إلى أعلى مراحل المشاركة الشبابية أو تمكين الشباب " مبادرة الشباب ومشاركة القرار مع الكبار "		

البيئة الداعمة للمشاركة الشبابية

وبناء على ما تقدم يمكننا القول إنه لا يمكن الاكتفاء بالإشارة إلى أهمية دور الشباب، ومدى تقديرنا للأدوار التي يقوم بها صغار السن في عملية التنمية، ولكن لابد من أن تتحول تلك الأفكار إلى أفعال يتم تطبيقها وتبنيها على الأرض الواقع. ويمكننا من خلال العوامل والمؤشرات السابقة الاتفاق على مجموعة من المبادئ التي توفر بيئة داعمة للمشاركة الشبابية وتساعد على زيادة مساحة مشاركتهم.

○ بيئة عمل آمنة | العمل مع الشباب كمستفيدين:

- إتاحة المساحة الآمنة للسؤال، وإبداء الرأي.
- وضع مجموعة من اللوائح والسياسات التي تحدد حقوق وواجبات الشباب، وتوضح إجراءات الاعتراض والشكوى.
- فهم طبيعة الشباب وتحمل مسئولية ما ينتج عن عملية إشراكهم.
- تقديم الدعم والمساندة والإرشاد لهم.

○ بناء القدرات والمهارات الشخصية | العمل مع الشباب كمستفيدين:

- تصميم برامج لبناء القدرات وتنمية المهارات الشخصية للشباب.
- إتاحة فرص التعلم من خلال التجربة العملية.
- توفير الإرشاد والتوجيه لهم طوال فترة التعلم.

○ المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار | العمل مع الشباب كشركاء:

- إتاحة المساحة للشباب في اتخاذ القرار، وإبداء الرأي، وتنفيذ الأنشطة، والتدخلات.
- زيادة تمثيل الشباب من خلال تشكيل بعض الكيانات الداخلية الممثلة للشباب.
- إتاحة المساحة والدور للكيانات الممثلة للشباب في المشاركة بشكل أوسع في عملية إدارة المؤسسات.

○ زيادة المشاركة في عمليات التخطيط والتقييم | العمل مع الشباب كقادة:

- إتاحة المعلومات والبيانات التي تدعم الشباب في لعب دور أكثر فعالية.
- مؤسسة أدوار المجالس والكيانات الممثلة للشباب داخل الجمعيات والمؤسسات (O'Connor, 2013).
- إتاحة مساحات أكبر للشباب في القيام بالأدوار والمهام القيادية والاستراتيجية.

الخلاصة

- تتطلب عملية زيادة مشاركة الشباب جهداً على مستوى الهياكل الإدارية للجمعيات وعلى مستوى القيادات التي يمكنها إدارة عملية المشاركة والتفاعل مع الشباب.
- أثبتت فكرة المجالس الممثلة للشباب نجاحاً كبيراً في العديد من التجارب، حيث تساعد تلك المجالس في معالجة العديد من القضايا من وجهة نظر الشباب.
- قد تكون إتاحة مساحات أكبر للشباب في اتخاذ القرار عملية مليئة بالمخاطرة، لكن مع الوقت والخبرة وإدارة المخاطر بشكل محسوب ومعقول يمكننا أن نجني ثمار تلك التجارب في شكل خبرات تكونت لدى قادة المستقبل.
- لابد من إتاحة الوقت والموارد لتدريب وبناء قدرات الشباب قبل إسناد المهام والأدوار إليهم، بحيث يكون لديهم القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

حالة عملية

كيف تؤسس مجلس للشباب داخل جمعيتك؟؟

كيف تؤسس مجلس للشباب داخل جمعيتك؟

- جذب المتطوعين وتكوين قاعدة من المتطوعين الشباب
- تصميم وتنفيذ مشروعات وأنشطة تستوعب أعداد من المتطوعين الشباب
- اختيار مجموعة من المتطوعين النشطين للتواصل مع باقي الشباب
- ضبط قواعد بيانات المتطوعين
- تكوين جمعية عمومية للمتطوعين
- انتخاب مجلس الشباب
- أفكار لللائحة مجلس الشباب
- مستقبل مجلس الشباب
- انتاج وإعداد القادة
- مشاركة الشباب في إدارة الجمعية
- الحيوية الدائمة
- الحوكمة، والجودة
- المسمى العلمي - الإطار
- ماذا تستفيد جميعة صناع الحياة من هذه الحالة؟

تعبئة المجتمع | Community Mobilization

لماذا الاعتماد على المجتمع؟



ماذا نقصد تعبئة المجتمع؟

يعبر هذا المصطلح عن العملية التي يتم من خلالها حشد جهود وإمكانيات المجتمع المحلي من أجل تحقيق غرض أو هدف واحد ومحدد، وذلك يتضمن حشد وجمع الأفراد والمنظمات والمؤسسات المدنية والحكومية، قادة الرأي، الشباب والمتطوعين، المانحين وأصحاب الأعمال لمواجهة تحدي، فجوة، احتياج أو مشكلة تواجه ذلك المجتمع.

تأتي الحاجة إلى التواصل مع المجتمع وبناء شراكات قوية مع أعضائه، إلى طبيعة العمل التنموي وتدخلاته، حيث ندرك أن العمل التنموي يواجه مشكلات معقدة مثل الفقر، البطالة، العنف الأسري، الوصول المتساوي إلى الخدمات، الخدمات الصحية، العادات والسلوكيات الخاطئة إلخ؛ وبناء على ذلك فإن سياق العمل مركب يتطلب علاقات قوية ومتشابكة مع العديد من أصحاب المصلحة لتيسير وتسهيل عمل المؤسسات التنموية وتقليل احتماليات تعرض التدخلات التنموية للمخاطر.

إلى جانب ذلك فإن العمل التنموي معرض طوال الوقت لقلة الموارد والتمويلات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها لذلك فدائما ما تلجأ المؤسسات التنموية وغير الحكومية إلى التعاون مع أصحاب الأعمال والقادة المجتمعيين لتوفير الموارد ومشاركتها لمواجهة التحديات المتعلقة بالتمويل ونقص الموارد المستمر.

مراحل تعبئة الموارد المجتمعية

1. دراسة وفهم المجتمع المستهدف
2. حصر الموارد المتاحة
3. تحليل المشكلات وتحديد الأولويات
4. بناء الشراكة مع المجتمع المستهدف
5. تحليل المخاطر
6. التخطيط
7. تقييم مشاركة المجتمع
8. الاستدامة

ماذا نقصد بالمجتمع؟

وتشير كلمة المجتمع إلى، التجمعات البشرية التي تتشارك في نطاق جغرافي معين، أو تشترك في نفس الصفات أو الخلفيات الثقافية، العلمية، الأكاديمية.

المرحلة الأولى: دراسة وفهم المجتمع المستهدف

قبل المضي قدماً في بناء شراكة أو تنفيذ أي تدخل تنموي في المجتمعات المستهدفة، لابد من القيام بعملية دراسة وافية للمجتمع المستهدف من التدخلات التنموية، للتعرف على مدى فهم المجتمع المستهدف للمشكلة وقياس مدي إمكانية تبنيه للتدخل التنموي كما تساعد دراسة المجتمع على تحديد أو توقع حجم استجابة المجتمع للتدخلات مما يحدد بشكل كبير حجم النتائج التي يمكن أن يحققها التدخل في المجتمع.

وعلى حسب قدرتك على جمع المعلومات والبيانات بقدر ما يزيد من قدرتك على تحديد حجم المشكلات المحتملة بدقة أكبر.

سنتناول في هذه المرحلة النقاط الآتية:

- الغرض من التعرف على المجتمع.
- النقاط التي تغطيها دراسة المجتمع.
- أنواع المعلومات ومصادر الحصول على المعلومات.
- أدوات فهم الواقع ودراسته.

الغرض من التعرف على المجتمع

- توقع مدى تفاعل وتبني المجتمع المستهدف مع التدخلات التنموية.
- تحديد طريقة مخاطبة المجتمع.
- مدى قانونية التدخلات التي سيقوم بها المشروع .
- رأي المجتمع المستهدف في جدوى التدخلات وأولويتها بالنسبة لهم.

النقاط التي تغطيها دراسة المجتمع

- تحديد الفئات المستهدفة من التدخلات المقترحة.
- تحديد الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المستهدف.
- حجم المشكلات التي يواجهها المجتمع بالأرقام والإحصائيات.
- التعرف على التجارب والتدخلات التنموية التي تم تقديمها سابقاً للمجتمع المستهدف.
- تحديد ما هو المقبول وغير المقبول المجتمع المستهدف.
- دراسة مدى قدرة التدخلات على تحقيق النتائج.
- تحديد أصحاب المصلحة المحتملين أثناء إقامة المشروع.

أنواع المعلومات اللازمة لدراسة وفهم المجتمع	مصادر الحصول على المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> الدراسات الاستطلاعية وقياسات الرأي العام . الكتب والدراسات الإحصائية . دراسة القوانين أو اللوائح التي تنظم العمل الأهلي في المجتمع المستهدف. دراسة الخبرات والتجارب السابقة مع الشريحة المستهدفة . الزيارات الميدانية والمقابلات والملاحظة المباشرة . جلسات نقاشية مع ممثلين عن المجتمعات المستهدفة . تنفيذ نموذج على نطاق محدود ودراسة الأثر. 	<ul style="list-style-type: none"> المراكز البحثية المتخصصة، مثل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الهيئة المصرية للاستعلامات، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء. الدراسات والإحصائيات التي تصدرها المنظمات المحلية والدولية، على سبيل المثال تقرير التنمية البشرية الذي يصدره صندوق الأمم المتحدة الإنمائي . الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجالات الاهتمام . الدراسات الميدانية والتي تعتمد على الوصول للبيانات من داخل المجتمعات المستهدفة بالدراسة.

أدوات فهم ودراسة المجتمع:

يمكنك الاستعانة بأدوات وتحليل الواقع الداخلي والخارجي للجمعية والمجتمع الذي تخطط لتنفيذ التدخلات التنموية به باستخدام أداتي SWOT، PESTEL حيث ستوفر لك الأدوات المعلومات التي تحتاجها لفهم المجتمع، وبناء التدخلات بشكل يكون مرتبط بواقع المجتمع بشكل كبير، ومتماشى مع القدرات المؤسسية الخاصة بك.

تحليل SOWT

وهي أداة تستخدم لتحليل وفهم البيئة الداخلية الخاصة بالمؤسسة، حيث تستخدم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بمؤسستك أو جمعيتك.

لنفترض أنك تمثل جمعية من الجمعيات العاملة في مجال رفع الوعي ومشاركة المجتمع، وتخطط إلى توسيع عملك باستهداف مجتمعات جديدة، فمن الضروري قبل المضي قدما في هذه الخطوة أن تفهم الواقع الذي تعيشه جمعيتك، من خلال رصد

نقاط القوة التي ترى أنها تميزك وتجعل موقفك ووضعك المؤسسي قوي، ونقاط الضعف الذي ترى أنها تؤثر على أدائك المؤسسي،

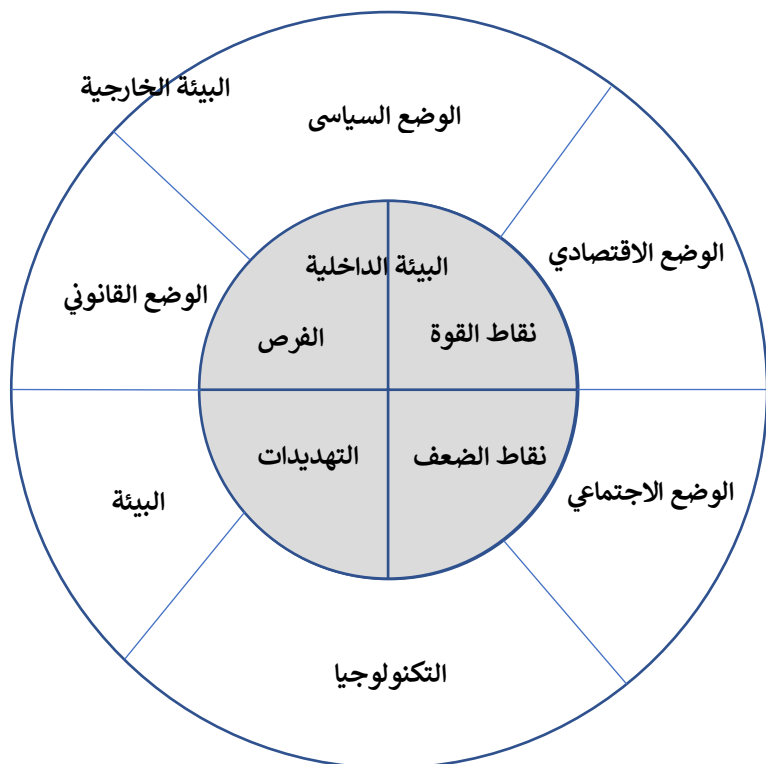
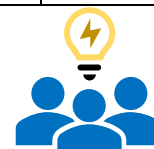


Figure 2 الشكل التوضيحي من تصميم المؤلفان

وتمثل ثغرة في أدائك؛ وكذلك استشراف المستقبل فيما يتعلق بالفرص التي يمكن أن تستفيد منها جمعيتك في المستقبل، أو التهديدات والتغيرات التي يمكن تؤثر سلبا على موقف جمعيتك مستقبلا.

الوضع السلبي	الوضع الإيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Straightness نقاط القوة	الواقع الحالي
<p>نجيب على تساؤلات مثل:</p> <p>ماهي الأشياء التي تتجنبها؟</p> <p>ماهي النقاط التي تجد أنها تعوق الأداء الأفضل؟</p> <p>ماهي الأشياء التي تجعلك غير قادر على التعامل مع الموارد بشكل فعال؟</p>	<p>نجيب عن تساؤلات مثل:</p> <p>ما الذي يجعلك متميزا عن غيرك من الكيانات والجمعيات الأخرى؟</p> <p>ماهي الممارسات الإيجابية التي تعزز من وضعك ومكانتك في المجتمع؟</p> <p>ما هي الأصول أو الموارد التي تمتلكها؟</p>	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	المستقبل
<p>نجيب على تساؤلات مثل:</p> <p>ماهي التحديات التي تواجهها؟</p> <p>ماذا يفعل المنافسين؟</p> <p>ما هي التغيرات التي تتوقعها وإلى أي مدى قد تؤثر عليك؟</p>	<p>نجيب على تساؤلات مثل:</p> <p>ماهي النقطة الإيجابية التي يمكن أن نصل إليها في المستقبل؟</p> <p>تغير بعض توجهات المجتمع/ الحكومة/ المانحين ناحية بعض القضايا التي تعمل بها؟</p> <p>زيادة احتمالات حصولك أو امتلاكك لموارد معينة في المستقبل؟</p>	

مثال



الوضع السلبي	الوضع الإيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Straightness نقاط القوة	الواقع الحالي
<ul style="list-style-type: none"> - مصادر تمويل محدودة وغير متنوعة. - زيادة معدلات تسرب المتطوعين داخل الجمعية. - الجمعية ليس لها أي تواجد مادي أو معنوي في المجتمع المستهدف. - بعد المسافة بين مركز الجمعية والمجتمع المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المتطوعين الشباب - شراكات قوية مع الجهات الحكومية - استقرار الوضع الإداري والمؤسسي - خبرات سابقة في التدخل المستهدف في مجتمعات شبيهة. - امتلاك فريق عمل الجمعية خبرات ومهارات إدارية وقيادية. 	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تقبل المجتمع المستهدف للرسائل التوعوية، نتيجة لترسخ بعض العادات السيئة في المجتمع المستهدف. - عدم القدرة على ضبط الجودة والحوكمة على الأنشطة. - توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التدخلات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - جذب وزيادة أعداد المتطوعين من المجتمع المستهدف. - الحصول على دعم وتمويلات من أحد الجهات المانحة. - بناء شراكات مع الجمعيات القاعدية في المجتمع المستهدف. 	

تمرين عملي:

قم بجمع فريق مكون من 5 إلى 7 أشخاص في أعضاء الجمعية الذين لديهم إطلاع على واقع الجمعية واطلب منهم العمل على ملئ نموذج تحليل SWOT الخاص بالجمعية ولمدة ساعة قم بالعمل مع الفريق على النموذج المرفق.



الوضع السلبي	الوضع الإيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Straightness نقاط القوة	الواقع الحالي
ملا يقل عن 3 نقاط	ملا يقل عن 5 نقاط	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	المستقبل
ملا يقل عن 3 نقاط	ملا يقل عن 5 نقاط	

وهو تحليل يستخدم في تحليل البيئة الخارجية وتحديد البيئة التي نخطط للعمل بها، وإجراء التدخلات التنموية بها،

<p>ويساعدنا البحث في هذا الجانب إلى اكتشاف صورة أوضح عن التوازنات السياسية والديناميكيات التي تحرك المجتمع، والبواغث التي قد تحرك القادة السياسيين لدعمك، وأيضا ستساعدك في فهم مدى أولوية التدخلات المستهدفة للجهات والأجهزة الرسمية وغير الرسمية.</p> <ul style="list-style-type: none"> - الوضع السياسي واللاعبين السياسيين في المجتمع. - الانتماءات السياسية والحزبية. - فهم وضع المجتمع المستهدف في الأجندة المستقبلية للدولة، وطبيعة التدخلات التي تتبناها الدولة لخدمة وتنمية المجتمع المستهدف. - الأشخاص الفاعلين والقادة المجتمعيين وقادة الرأي. 	<p>الوضع السياسي Political:</p>
<p>الحالة الاقتصادية للسكان.</p> <p>الوظائف والحرف المنتشرة في المجتمع، نسب البطالة وغير العاملين.</p> <p>طريقة توفير السكان لاحتياجاتهم المعيشية.</p> <p>الفرص الاقتصادية المتاحة للسكان.</p> <p>مشاركة المرأة والطفل في العمل</p> <p>التدخلات الخارجية التي تدعم الحالة الاقتصادية للسكان</p>	<p>الوضع الاقتصادي Economic:</p>
<p>الاحصائيات التي توضح ديموغرافيا السكان.</p> <p>الظواهر الاجتماعية والثقافية المتواجدة في المجتمع.</p> <p>العادات السلوكية خصوصا المتعلقة بمجال عملك.</p> <p>الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية التي تستهدف أو تعمل في نفس المجتمعات (الجمعيات الخيرية، الجامعات، المدارس، مؤسسات حكومية)</p>	<p>الوضع الاجتماعي Social:</p>
<p>تكون هذه النقطة أكثر أهمية في حالة العمل في بيئة بعيدة جغرافيا عن الجمعية بحيث يترتب على ذلك اختلاف في التكنولوجيا على سبيل المثال سرعة الانترنت وسهولة الوصول إليه، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، قدرة المجتمع على الوصول إلى الانترنت واستخدام وسائل التواصل الحديثة.</p> <p>من الممكن أن تعبر أيضا على مستوى البنية التحتية الأساسية والرقمية.</p>	<p>التكنولوجيا Technology:</p>
<p>الحالة البيئية للمجتمع، وتأثره بالمواسم المناخية خصوصا ما قد يؤثر على أنشطة المشروع حيث تتأثر بعض المناطق بمواسم الأمطار مما يحد من سهولة التنقل بين منطقة وأخرى، أو قد تؤثر موجات الحر الشديد على أداء بعض الأنشطة الميدانية.</p>	<p>البيئة Environment:</p>
<p>وتكون هذه النقطة أكثر أهمية عند التخطيط لتنفيذ الأنشطة في مجتمع خارج الدولة حيث تختلف القوانين المنظمة للعمل الأهلي.</p>	<p>الوضع القانوني Legal:</p>

ومع ذلك يلزمك التعرف على الإجراءات القانونية التي قد تحتاجها لتنفيذ بعض الأنشطة، وماهي التصاريح اللازمة للبدء في تنفيذ الأنشطة، أو بناء شركات، وكذلك المؤسسات والجهات الحكومية التي تمنح تلك الموافقات والتصاريح.

على سبيل المثال تختلف الإجراءات اللازمة للعمل في المحافظات الحدودية عن الإجراءات التي تلزم لتنفيذ الأنشطة في المحافظات الداخلية وغير الحدودية.

تمرين عملي:

مستعينا بمصادر المعلومات التي ذكرناها في الوسائل التي تساعد على فهم ودراسة المجتمع، قم بإعداد نموذجك الخاص لتحليل البيئة الخارجية



	الوضع السياسي Political:
	الوضع الاقتصادي Economic:
	الوضع الاجتماعي Social:
	التكنولوجيا Technology:
	البيئة Environment:
	الوضع القانوني Legal:

المرحلة الثانية: حصر الموارد المتاحة

تأتي هذه الخطوة تبعاً للخطوة السابقة حيث يتم القيام بها بالتوازي مع الجهد المبذول في فهم ودراسة الواقع، حيث يتم حصر الموارد المجتمعية المتاحة والموجودة بالفعل في المجتمع.

تفيد عملية حصر الموارد في تحديد الخطوات القادمة التي تستهدف حشد الموارد المجتمعية للغرض أو لصالح التدخل التنموي الذي نسعى إلى تحقيقه، ومهما بلغ مستوى المشكلات والمعاناة التي يواجهها المجتمع سنجد أن هناك العديد من الموارد المجتمعية الملموسة وغير الملموسة التي يمكن حشدها وتعبئتها.

على سبيل المثال:

- يمكننا اعتبار الفرق والمجموعات الشبابية التي يمكنها التطوع في الأنشطة التي نسعى إلى تنفيذها من الموارد الاجتماعية.
- المؤسسات الدينية والقيادات الدينية وقادة الرأي.
- المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات والحضانات ودور رعاية الأطفال، حيث تمثل مساحات لتنفيذ الأنشطة كما يمكننا الاستفادة من الكوادر وفرق العمل المتواجدة بها واستثمار خبراتهم وقدرتهم.
- المؤسسات الحكومية مثل الوحدات الصحية والمستشفيات والعيادات الخاصة، الأندية الرياضية، مراكز الشباب أو قصور الثقافة والمكتبات العامة.
- الجمعيات والمؤسسات الخيرية.
- المانحين والمتبرعين المحتملين الذين يمكن أن يوفروا التمويل، أو الموارد العينية لبعض الأنشطة.



Figure 3 شكل يوضح موقع المنظمة غير الحكومية بين المجتمع - المؤلفان

تدريب عملي:

قم باختيار قرية من القرى التي تستهدفها بأحد التدخلات أو المشروعات التنموية، وقم بعمل حصر للموارد المجتمعية المتاحة في تلك القرية، بعد عملية الحصر قم مع فريقك بدراسة كيف يمكننا استثمار بعض تلك الموارد في أحد أنشطة الجمعية؟ ستفاجئك النتائج



نموذج للاسترشاد: يمكنك تصميم نموذجك الخاص

ما هو الذي يمكن أن تساهم به؟	الموارد	
		الجمعيات الخيرية
		الجهات الحكومية
		القاعات والمساحات المفتوحة
		المدارس الحكومية
		المدارس الخاصة
		رجال الدين
		أشخاص مؤثرين
		ناشطين اجتماعيين
		قيادات شبابية
		متبرعين محتملين

نموذج استرشادي لحصر الموارد المتاحة - المؤلفان Figure 4

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يمكن القول بأنه أصبح لديك صورة عامة عن المجتمع، لديك فهم كاف بطبيعته.

المرحلة الثالثة: تحليل المشكلات وتحديد الأولويات

على سبيل البدء يمكننا في هذه المرحلة حصر الاحتياجات والتحديات التي يواجهها المجتمع ومدى تأثير المجتمع بتلك المشكلات مدى ضغط تلك الاحتياجات على المجتمع المستهدف وتأثيرها على مستوى وشروط حياتهم.

مراحل حل المشكلات:

يمكننا أن نحصر عملية حل المشكلات بحيث تنتهي بتحديد الحل (التدخل التنموي المقترح) أو جعلها تمتد بحيث نعتبر عملية تنفيذ التدخلات التنموي والحصول على النتائج (مراحل إدارة المشروعات) ضمن مراحل حل المشكلات.

سنقوم بشرح النقاط الأولى بالتفصيل، وسنشرح النقاط المتعلقة بإدارة المشروع باختصار حيث سيتم تفصيلها في الخطوات التالية من هذا الدليل؛



• تحديد المشكلة:

○ اكتشاف المشكلة.

○ تحليل المشكلة.

• تحليل وفهم الاحتياجات.

• تحديد التدخلات المقترحة.

• تنفيذ التدخلات المقترحة.

• الحصول على النتائج.

أولاً: تحديد المشكلة

المشكلة هي تحدي، أو فجوة، أو احتياج، أو وضع غير طبيعي في المجتمع المستهدف، بحيث نلاحظ أن الأمور لا تسير وفقاً لما ينبغي في الأوضاع الطبيعية.

1- اكتشاف المشكلة:

تبدأ عملية اكتشاف المشكلة بملاحظة فجوة معينة موجودة في المجتمع، أو وضع مغاير عن الوضع الطبيعي، سواء كانت هذه الملاحظة بناء على دراسة واقع المجتمع وتحليل احتياجاته، أو ملاحظة مباشرة سطحية أثناء القيام ببعض الأعمال مما استرعى انتباهك لوجود قصور ما أو فجوة ما، وبناء عليه يثير ذلك اهتمامك للبحث وراء الظاهرة والتعرف على ما ورائها.

2- تحليل المشكلة:

تساعد هذه الخطوة في معرفة الأسباب الحقيقية وراء الظاهرة التي تم رصدها، وتساهم كنقطة بداية بحيث يتم البناء عليها، وأيضاً تعمل على تجنب مواجهة ظواهر وأعراض فضلاً عن التعامل مع الأسباب الحقيقية للظواهر التي نود مواجهتها.

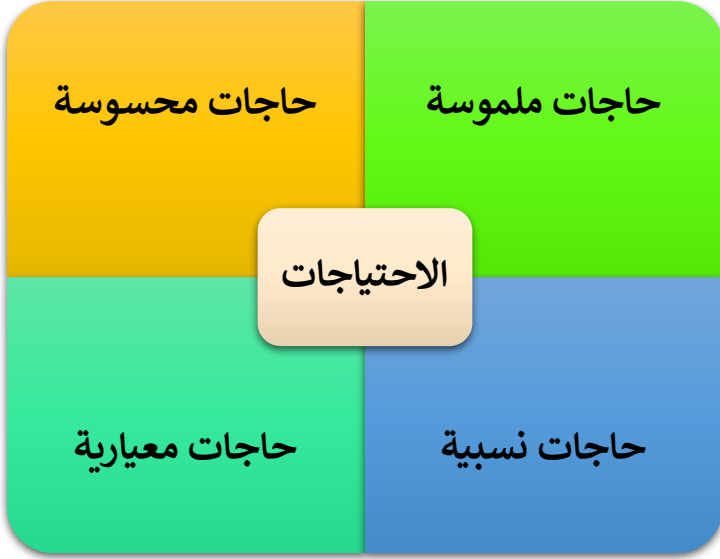
- التعرف على جذور المشكلة وأسبابها، من الضروري التساؤل حول لماذا حدثت الظاهرة التي لاحظناها، وماهي الأسباب وراء الأسباب التي توصلنا إليها.
- أيضا تعتبر الدراسة المتعمقة وجمع البيانات حول المشكلة من الأمور الهامة لفهم الأسباب وعلاقتها بالآثار المجتمعية.
- أنواع البيانات وتصنيفها:

أنواع البيانات والمعلومات	مصادر	ماذا سأستفيد؟
البيانات المتاحة من خلال مصادر منشورة وغير منشورة، الإحصاءات والدراسات والتقارير		
مراجعة الأعمال السابقة مراجعة السجلات وقواعد البيانات الإحصاءات والمؤشرات الوثائق الحكومية التقارير ودراسات مؤسسات المجتمع المدني	<ul style="list-style-type: none"> - مراكز الأبحاث والدراسات. - الأجهزة الحكومية. - التقارير الفنية للجمعيات والمؤسسات. 	توفر المعلومات العامة عن الظواهر التي تقوم بدراستها في المجتمع، تقدم تجارب سابقة قد تتشابه مع الظواهر التي تعمل على دراستها.
البيانات التي يتم جمعها وتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية		
المعرفة، والممارسة، واستبيانات التغطية الاستبيانات الأسرية الاختبارات والاستبيانات الموحدة أدوات الرصد الموحدة القياسات البيومترية (قياسات جسم الانسان)	<ul style="list-style-type: none"> - الدراسات الميدانية المباشرة، جمع المعلومات من المجتمع المستهدف 	تساعدك في استيفاء بعض المعلومات التي لم تتوفر في المصادر السابقة، توفر معلومات وبيانات عن الظاهرة التي تدرسها تحديدا في المجتمع المستهدف. تقدم لك معرفة بحجم الظاهرة وأعداد المتأثرين بها
البيانات التي يتم جمعها من المجتمع المستهدف، وتعتمد على نقل وتسجيل خبرات وممارسات المشاركين في تقديم البيانات		
العصف الذهني مجموعات النقاش المركزة الروايات التاريخية المقابلات شبه المخططة	<ul style="list-style-type: none"> - المجتمع المستهدف 	فهم أعمق للظواهر المجتمعي، تاريخ الظاهرة كيف يتعامل أفراد المجتمع المستهدف من الظاهرة؟

Figure 5 جدول يوضح أنواع المعلومات وطرق الاستفادة منها - المؤلفان

ثانياً: تحليل الاحتياجات:

بناء على العمليات السابقة، يمكننا تحليل الاحتياجات التي نرى ضرورة توفيرها أو الوفاء، ويمكن تصنيف الاحتياجات وفقاً لتصنيف برادشو، كما يلي:



رسم توضيحي 1 نموذج برادشو لأنواع الاحتياجات

حاجات محسوسة / ضمنية: تركز على أفكار المجتمع وأحلامه ورغباته، ما يرى المجتمع أنه أولوية بالنسبة له، مثل طلب الأسر بناء أو افتتاح وحدة صحية أو مركز للخدمات الصحية بقريتهم.

حاجات ملموسة / ملاحظة: ويتم استكشاف هذا النوع من الحاجات من خلال المراقبة، نتوصل إليها من خلال الملاحظة المباشرة، على سبيل المثال انتشار بؤر القمامة، أو ملاحظة نقص معين في خدمة من الخدمات الأساسية.

الحاجات المعيارية: حيث يتم مقارنة الوضع الحالي للمجتمع وفقاً للمعايير المهنية أو العالمية، أو غيرها، على سبيل المثال مقارنة أوزان الأطفال في القرية في فئة عمرية معينة مع المعايير الطبية المعتمدة، وبناء عليه يظهر احتياج الأطفال في القرية لتدخل معين.

الحاجات النسبية / المقارنة: حيث يتم مقارنة الوضع الحالي للمجتمع مع وضع المجتمعات المشابهة أو مع الوضع الأكثر شيوعاً، مثل زيادة معدلات الإصابة بعدوى معين في قرية عن المعدلات المعتادة في القرى المجاورة.

أسئلة تساعد في تحليل وفهم المشكلة:

- من هم الفئات المتضررة من الوضع السلبي الموجود في المجتمع؟ ومن هم أكثر فئات المجتمع تضرراً؟
- هل هناك استجابات تواجه التحدي أو المشكلة من قبل المجتمع؟ وما نتيجة تلك الاستجابات؟
- من هم الفئة المنوط بها تصحيح أو تعديل الوضع القائم؟ (الآباء، الأمهات، القادة المجتمعيين، المسؤولين الحكوميين ... وغيرها).

- هل هناك جمعيات أو مؤسسات سبق لها العمل على نفس المشكلة داخل نفس المجتمع؟ وماهي نتائج تلك الأعمال والتدخلات؟

بناء شجرة المشكلات:

بناء على ما سبق يمكننا بناء شجرة المشكلات، وهي من أنسب الطرق وأبسطها لرسم العلاقات بين الأسباب والنتائج، وتساعد في ترتيب البيانات التي تم جمعها حول المشكلة وربط العلاقات بينها.

- يعتبر جهد بناء شجرة المشكلات جهدا جماعيا بحيث يشارك فريق العمل في رسم شجرة المشكلات بشكل تشاركي.
- من المهم البدء بتحديد المشكلة المركزية التي نرى من خلال الدراسة أنها المشكلة الأساسية التي تصب فيها جذور المشكلة وتتفرع منها الآثار والنتائج التي نلاحظها في المجتمع المستهدف.



أفكار عملية

مشكلة المجتمع

- في هذه المرحلة كن حريصا على إشراك المجتمع في عملية فهم وتحليل الاحتياجات المجتمعية، حيث ستقدم لك هذه المشكلة تصور عن المشكلة والحلول المقترحة، من وجهة نظر المجتمع الذي يعاني من المشكلة.
- كما سيساعد إشراك المجتمع على تقريب درجة فهم المشكلة بينك وبين المجتمع وبالتالي تكون التدخلات المقترحة قريبة بشكل ما من فهم المجتمع.
- إشراك المجتمع دائما يعزز من حالة الملكية ويرفع من درجة تمكين المجتمع مما يكون له علاقة مباشرة باستدامة التدخلات التنموية على المدى الطويل.



مثال



Figure 6 شجرة المشكلات (Social Impact Navigator، 2016)

تدريب عملي:



- قم بتحديد أحد الظواهر التي لاحظتها أثناء عملك الميداني،
 - استخدم وسائل تحديد وتحليل المشكلات لفهم طبيعية المشكلة، ولماذا تحدث؟
 - اجمع المعلومات والبيانات وفقا للوسائل التي تم توضيحها؟
 - مستعينا بالنموذج الموضح، قم ببناء شجرة المشكلات؟
- ابدأ في المشكلة الأساسية أو التحدي.
 - اربط المشكلة بأسبابها.
 - اربط كل سبب بالجزء الأعرق، كرر عملية الربط لمستوى أعمق من الأسباب.
 - ارصد آثار المشكلة وعلاقتها بالمشكلة الأساسية.

لمحة

يجب أن نراعي عند صياغة المشكلة الأساسية أن تعبر عن وضع سلبي قائم وموجود في المجتمع من وجهة نظر الفئات المستهدفة.

على سبيل المثال مشكلة "الشباب لا يستطيعون الوصول إلى فرص عمل بعد التخرج" تعتبر الصياغة الشائعة الخاطئة للمشكلة هو أن نصف المشكلة هنا على أنها غياب حل معين، فنسجل أن المشكلة هي "نقص فرص العمل"، لأنه من الضروري الابتعاد عن الصياغات التي تتضمن حلولاً محددة في هذه الحالة سيكون الحل في " توفير فرص عمل للشباب" قبل الدراسة المتأنية للأسباب من وراء الظاهرة التي نعالجها، هل فعلاً سيكون حل المشكلة هو توفير فرص العمل للشباب أم هناك حلول أخرى.

حيث من الممكن أن يتضح لنا أن " نقص فرص العمل" هو سبب لمشكلة أكبر

<p>- الآثار والظواهر التي ترتبت على حدوث المشكلة</p>	<p>الآثار</p>
<p>المشكلة الأساسية التي يواجهها المجتمع المستهدف</p>	<p>التحدي/ المشكلة</p>
<p>الأسباب وأسباب الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة الأساسية</p>	<p>الأسباب</p>

ثالثاً: تحديد التدخلات المقترحة

بناء شجرة الأهداف:

باستخدام نفس نموذج شجرة المشكلات لتوصيف علاقة الأسباب بالآثار والنتائج، يمكننا الاستعانة بها في توليد الحلول والتدخلات المقترحة لمواجهة المشكلة أو التحدي المجتمع.

نقوم بعكس المشكلة من الوضع السلبي إلى الوضع الإيجابي، فإذا كنا توصلنا إلى تحدي " عدم امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة لمهارات إدارة الإيرادات والمصروفات " ليصبح " أصحاب المشروعات الصغيرة لديهم مهارات إدارة الإيرادات والمصروفات " وهكذا..



Figure 7 شجرة الحلول/ الأهداف (Social Impact Navigator - 2016)

سلسلة النتائج تعبر عن مجموعة الحلول المترتبة على بعضها التي نختار العمل عليها من ضمن شجرة الأهداف، حيث نقوم باختيار تسلسل مترابط من الأسباب والحلول ونقرر أننا سنقوم بالعمل على تنفيذ الأفكار والحلول التي توصلنا إليها.

لماذا لا يمكننا العمل على جميع الحلول التي توصلنا إليها في شجرة الأهداف؟

في غالب الأحيان لا يمكن للمؤسسة التنموية العمل في كل الأسباب وأسبابها التي توصلنا لها خلال عملية تحليل المشكلة وتطوير شجرة المشكلات وشجرة الحلول، إما لندرة الموارد وقلة الموارد المتاحة للجمعية أو المؤسسة، أو لاحتياج بعض الحلول إلى خبرات ومهارات غير متوفرة، أو عدم اختصاص الجمعية الأهلية للتعامل مع بعض الحلول:

ولذلك نحتاج إلى التوقف قليلاً:

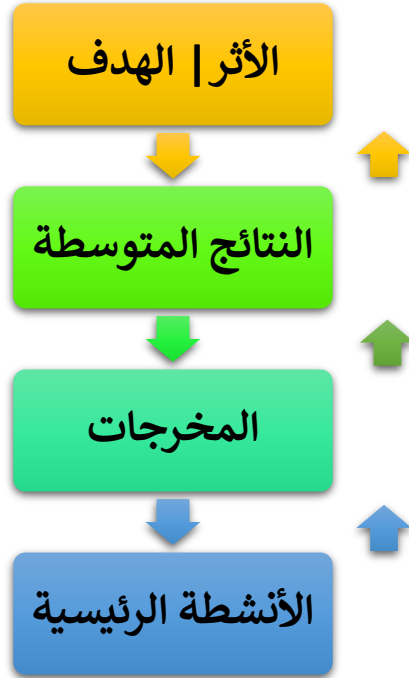
- لتحديد ما الذي سنفعله؟
- ما الذي لن نفعله تجاه المشكلة؟
- ما هي الأهداف التي نرى منطقية حشد الجهود للعمل على تحقيقها؟

ولتحديد الأهداف التي نرى أنها الأنسب والأكثر فعالية لبدء التخطيط والعمل عليها، من الممكن أن نأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- ما هو أفضل الطرق لمواجهة المشكلة؟
- ما هي الأهداف التي تقترب أو تتفق مع استراتيجية ورؤية الجمعية؟
- نوعية التدخلات التي نمتلك فيها خبرة ويمكننا تنفيذها.
- نوعية التدخلات التي قد تحقق نتائج كبيرة وبتكاليف أقل.
- نوعية التدخلات التي تقع في نطاق عمل الجمعية أو المؤسسة التنموية.
- التأكد من فعالية التدخلات في مواجهة المشكلة.
- مناسبة التدخلات وتوافقها مع توجهات وتفضيلات المجتمع المستهدف.

على سبيل المثال سنجد أن فريق عمل الجمعية في المثال الحالي اختار العمل على - توفير فرص التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة - وما يترتب على ذلك التدخل من نتائج وآثار، عن العمل على - تحسين جودة التعليم في المجتمع المستهدف - أو - إتاحة الفرص التمويلية لأن تلك التدخلات قد تحتاج إلى قدرات مؤسسة وتمويلية ضخمة فضلاً عن احتياجها لخطط طويلة الأجل لتنفيذها مما يؤجل حل المشكلة.

مكونات سلسلة النتائج:



تعتبر سلسلة النتائج عن الأهداف والنتائج التي تقرر العمل على تحقيقها من خلال التدخلات التنموية.

وتتكون سلسلة النتائج من أربع مستويات،

الأثر | الهدف: ويعبر عن التغير الذي نرغب في حصوله على مستوى المجتمع ككل، مثل تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمع، ارتفاع معدلات الرفاه الاجتماعي في أحد المدن، إلخ.

النتائج المتوسطة: وتعتبر تلك النتائج عما سيحققه التدخل التنموي من تغيير على مستوى الفئات المستهدفة، مثل إكساب الفئة المستهدفة مهارة معينة، أو تطور طريقة عيش الفئة المستهدفة، أو قدرتهم على الوصول إلى الخدمات والاستفادة منها، ونفترض أنه في حالة حدوث النتائج المتوسطة، فإن ذلك سيساهم بطريقة ما في تحقق الهدف أو الأثر المرجو من وراء التدخلات التنموية.

رسم توضيحي 2 سلسلة النتائج - المؤلفان

المخرجات: وتعتبر عن النتائج المباشرة للأنشطة التي نخطط لتنفيذها، وتكون عبارة عن

المنتجات الملموسة وغير الملموسة التي سيقوم النشاط التنموي / المشروع بإنتاجها، مثل حضور التدريبات، أعمال الصيانة ورفع الكفاءة، الأدلة التدريبية والتوعوية

الأنشطة الرئيسية: وتعتبر عن الأعمال التي سيتم من خلالها استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والقدرات الفنية للجمعية لتنفيذ التدخلات التنموية والوصول إلى المخرجات، مثل أنشطة جذب المتطوعين، تنظيم حملات التوعية وتعديل السلوك، تنظيم التدريبات، تنفيذ أعمال الصيانة، وغيرها..

تعتبر سلسلة النتائج مرتبطة بشجرة الأهداف والمشكلات حيث يعتبر الهدف هو المقابل الإيجابي للمشكلة المركزية، والنتائج المتوسطة هي المقابل الإيجابي للأسباب المباشرة، والمخرجات هي المقابل الإيجابي لأسباب الأسباب.

- تأكد من وجود علاقة منطقية بين مكونات سلسلة النتائج على كافة المستويات.

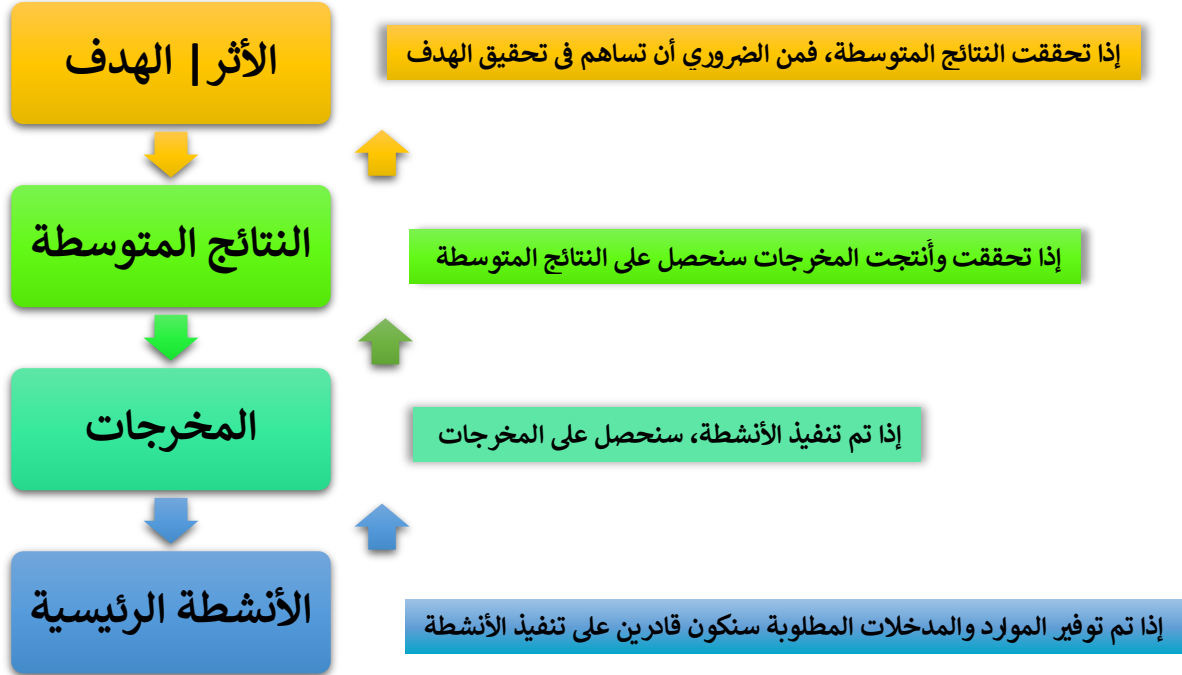


Figure 8 شكل يوضح الارتباط المنطقي بين مكونات سلسلة النتائج - المؤلفان

من أرض الواقع:

سيقوم فريق العمل بتصميم مجموعة من البرامج التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة حول التسويق، والإدارة المالية، كما سيقوم بعمليات للوصول لأصحاب المشروعات الصغيرة وتشجيعهم لحضور البرامج التدريبية، أيضا سيقوم بمتابعة مدى ملائمة البرامج التدريبية لمستوى واحتياجات المتدربين، وبناء على ذلك سيتم انتاج مجموعة من البرامج التدريبية، وتدريب عدد محدد من أصحاب المشروعات الصغيرة، نفترض من خلال عملية تحليل المشكلات والعلاقة بين الأسباب والآثار أنه نتيجة لحضور التدريبات فإن مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة ستتطور، مما سينعكس على سلوكياتهم تجاه إدارة أعمالهم التجارية، مما يعني قيامهم بالعديد من الممارسات لإدارة مشروعاتهم من الناحية المالية بطريقة كفء، وسيقومون بفصل مصروفاتهم الشخصية عن مصروفات أعمالهم التجارية، مما سيزيد من ارتفاع هوامش أرباح تلك الأعمال وبالتالي سيساهم هذا التغير في تحسين الوضع الاقتصادي للمجتمع المستهدف.





مثال

الأنشطة الرئيسية	المخرجات (النتائج المباشرة نتيجة تنفيذ الأنشطة)	النتائج المتوسطة (التغيرات على مستوى الفئة المستهدف)	هدف المشروع (التغيرات على مستوى المجتمع المستهدف)
حصر وتحليل الاحتياجات التدريبية تصميم برنامج تدريبي حول الإدارة المالية إقامة تدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة تصميم أدوات تساعد في إدارة النفقات متابعة أداء المشروعات الصغيرة تنظيم جلسات للتوجيه والإرشاد	أصحاب المشروعات لديهم الوعي بأهمية إمساك الدفاتر وإدارة النفقات أصحاب المشروعات الصغيرة تم تدريبهم على فصل المصروفات الشخصية عن مصروفات العمل	أصحاب المشروعات الصغيرة يقومون بإدارة مصروفاتهم وإيراداتهم بشكل فعال	تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمع المستهدف، من خلال جعل أصحاب المشروعات الصغيرة يجنون عوائد جيدة

تدريب عملي:

قم صياغة سلسلة النتائج الخاصة بالظاهرة التي عملت على تحليلها:



الأنشطة الرئيسية	المخرجات (النتائج المباشرة نتيجة تنفيذ الأنشطة)	النتائج المتوسطة (التغيرات على مستوى الفئة المستهدف)	هدف المشروع (التغيرات على مستوى المجتمع المستهدف)
	مخرج 01	نتيجة 01	
	مخرج 02		
	مخرج 03	نتيجة 02	
	مخرج 04		

Figure 9 نموذج استرشادي لسلسلة النتائج - المؤلفان

رابعاً: تنفيذ التدخلات المقترحة

بعد الانتهاء من عملية تصميم سلسلة النتائج والتأكد من منطقيتها نكون جاهزين لبدء تنفيذ التدخلات المقترحة، عبر سلسلة من الأنشطة التي تم تحديدها سلفاً، حيث يقوم فريق العمل بتحليل المخاطر، وحشد الجهود المجتمعية والتواصل مع أصحاب المصلحة، وبناء الخطة التنفيذية والجدول الزمني للأنشطة ثم تنفيذ الأنشطة.

(سيتم تفصيل تلك الخطوات في الفصول القادمة من الدليل)

خامساً: الحصول على النتائج

أثناء وبعد انتهاء عملية التنفيذ من الضروري لفريق العمل قياس النتائج المترتبة على الأنشطة على مستوى (المخرجات، والنتائج المتوسطة، والهدف) لقياس وتقييم مدى مساهمة التدخلات التي تم تنفيذها في حل المشكلة أو تقليل أثرها على المجتمع.

ويمكننا استخدام نفس الأدوات التي سبق استخدامها في تحليل وفهم المشكلة مرة أخرى لقياس مدى التطور الذي حدث نتيجة للتدخلات على وضع المجتمع المستهدف.

الخلاصة

يمكننا التعرف على الأولويات من وجهة نظر المجتمع والفئات المستهدفة من التدخلات التنموية، وذلك من خلال:

- تكوين لجنة مجتمعية ممثلة للمجتمع كنواة أولى لكيان ممثل للمجتمع سيشارك بشكل فعال في عملية تنفيذ التدخل التنموي (المبادرة | المشروع)، ويمكن لهذه اللجنة أو الفريق العمل على ترتيب الأولويات، أو جمع المعلومات الإضافية حول المشكلات لأخذها في الاعتبار عند تحديد الأولويات.
- وسواء ستعمل كجمعية وفق الأولويات أو لا فإنه من الضروري استيعاب وفهم ترتيب التدخل التنموي الذي يمكنك تنفيذه بين أولويات المجتمع، ويمكن أن تعتبر باقي الأولويات جزء من الاستراتيجيات طويلة المدى للجمعية.
- يتم اختيار المشكلة التي ستستهدف مواجهتها أو العمل عليها وفقاً لقدركتك المؤسسية على تحقيق أثر ملموس في مواجهتها وقدرتك على حشد الدعم وكسب التأييد من المجتمع للعمل عليها.
- مشاركة المجتمع في تحديد المشكلة من الأركان الهامة في نجاح التدخل التنموي.

المرحلة الرابعة: بناء الشراكة مع المجتمع المستهدف

أو ما يسمى إدارة أصحاب المصلحة

التدخلات التنموية التي نعمل على تنفيذها تستهدف بشكل أو آخر المجتمع متمثلاً من فئة من فئاته، ولذلك نجد أن هناك أهمية لبناء شراكة قوية مع المجتمع.

لذلك لا بد للجمعية أن تسعى إلى بناء علاقات قوية مع الشركاء في المجتمع، والحرص على الحصول على دعمهم ومشاركتهم في الأعمال التنموية والأنشطة التي سنقوم بها.

وتعتبر الخطوات السابقة، فهم المجتمع، وحل المشكلات وما تضمنته من إشراك المجتمع في عملية تحليل وفهم الاحتياجات واختيار التدخلات الأنسب ركيزة أساسية في تقوية الشراكة مع المجتمع.

يستخدم المتخصصون في إدارة المشروعات وخصوصاً المشروع التنموية مصطلح أصحاب المصلحة للتعبير عن المجتمع ومكوناته الداعمة والمتأثرة بالأنشطة التنموية.

أهمية إدارة أصحاب المصلحة، وبناء علاقات قوية معهم:

- إشراك أصحاب المصلحة بقوة في مرحلة تحليل الاحتياجات، يثري التدخلات المقترحة من المشروع ويضيف إليها معلومات ووجهات نظر متنوعة.
- اتباع طرق أكثر مشاركة لأصحاب المصلحة أثناء عملية التخطيط للمشروع يقوي من احساسهم بالملكية للمشروع، ويجعلك تحصل على دعم وموارد المجتمع بالإضافة إلى موارد الجمعية أو المؤسسة.
- إشراك أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ والحصول على دعمهم، يعزز من قدرات الجمعية ويقلل من فرص تعرض الأنشطة والتدخلات التنموية للمخاطر.

خطوات بناء علاقة قوية مع أصحاب المصلحة:

- 1- تصنيفات أصحاب المصلحة.
- 2- تقييم تأثير أصحاب المصلحة على الأنشطة التنموية.
- 3- التخطيط للتواصل مع أصحاب المصلحة.
- 4- إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

من هم أصحاب المصلحة؟

أصحاب المصلحة هم أفراد أو منظمات أو مجموعات، والذين يخطر في المشروع ويمكن أن يتأثروا أو يؤثروا فيه بشكل مباشر أو غير مباشر على القرار، أو الأنشطة أو نتائج المشروع. (أعمدة الخيمة)

أنواع أصحاب المصلحة

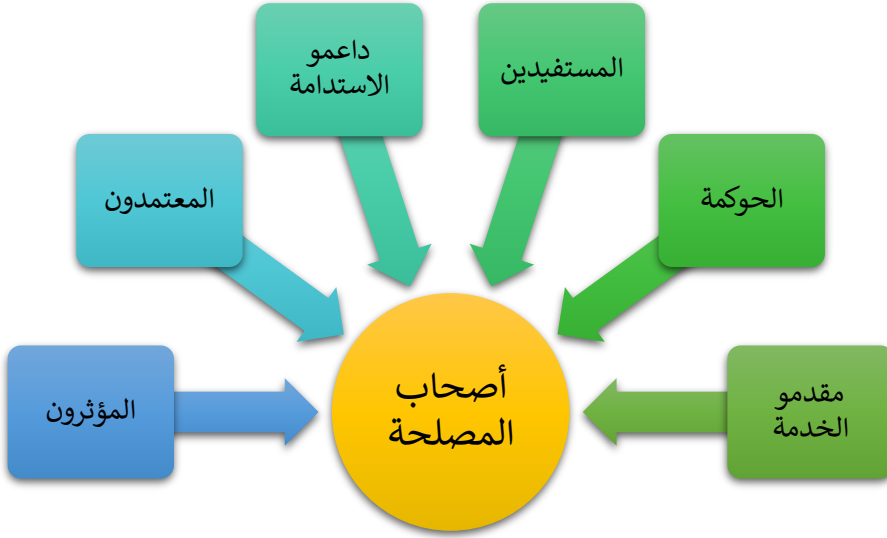
1. المؤثرون

هم من لديهم القدرة على التأثير في المشروع (سلبا أو إيجابا) وليسوا من أعضاء فريق العمل، وسائل الاعلام، الحكوميين.

2. المعتمدون

هم من لديهم الاهتمام بشيء ما في المشروع وليس المنتج النهائي، على سبيل المثال المشروعات الأخرى التي تعمل في نفس المجتمع المستهدف، الوحدات الإدارية والداعمة داخل نفس المنظمة.

3. داعمو الاستدامة



هم المجموعات والأفراد التي ينظر لها على أنه يمكنها دعم نتائج المشروع بعد انتهاء التنفيذ، مثل القادة المجتمعيين والجمعيات القاعدية الموجود بشكل دائم في المجتمع.

4. المستفيدين

هم الأشخاص المستفيدين مباشرة من المنتجات وخدمات المشروع، في مشروع يهدف للتمكين الاقتصادي للمرأة هم السيدات التي تعيش في المجتمع المستهدف.

5. الحكومة

هم الأشخاص أو الكيانات المهتمة بطريقة إدارة المشروعات واتخاذ القرار، على سبيل المثال الجهة المانحة للمشروع، الرعاية،

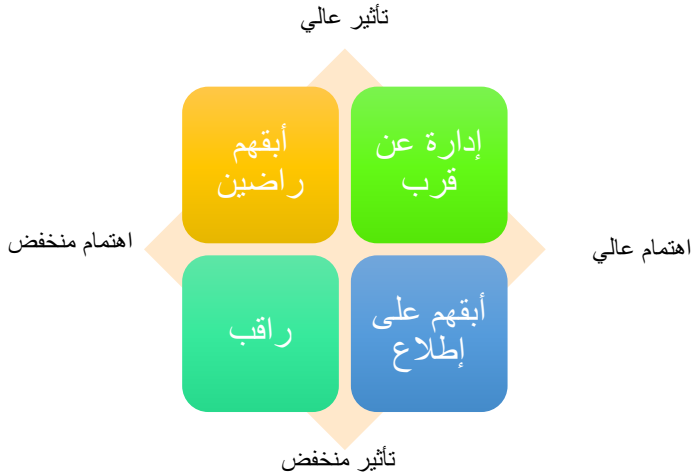
6. مقدمو الخدمة

هم الأفراد المشاركون بفعالية في أعمال المشروع، مثل المديرين، فريق عمل المشروع، الموردين.. إلخ.

- قم بتنظيم جلسة للعصف الذهني لحصر أصحاب المصلحة المحتملين تحت كل فئة من الفئات الموضحة، مع الأخذ في الاعتبار أنه من الممكن أن تجد بعض أصحاب المصلحة متداخلون في أكثر من صنف، على سبيل المثال يمكن أن نجد أن القادة المجتمعيين من ضمن المستفيدين من الخدمات التي سنقدمها وفي نفس الوقت يتم تصنيفهم ضمن داعمو الاستدامة.
- كن على استعداد لمراجعة التصنيفات طوال الوقت لإضافة أصحاب مصلحة جدد أو حذف أو تعديل بعض التصنيفات.

Figure 10 أنواع أصحاب المصلحة المحتملين (Project DPro (PMD Pro) 2nd Edition, 2020)

تحليل أصحاب المصلحة



من الصعب التعامل مع كل أصحاب المصلحة الذين سنقوم بتصنيفهم خلال الخطوة السابقة، لذلك نقوم بتحليل مدى تأثيرهم واهتمامهم بالأنشطة التي سنقوم بتنفيذها وبالتالي تحديد الطريقة التي سنتبعها لإدارة العلاقة معهم.

مدي اهتمام أصحاب المصلحة: نحدد مدى اهتمامهم بالأنشطة التنموية التي سنقوم بتنفيذها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

- ما هي المكاسب أو الخسائر التي يمكن أن تتحقق لأصحاب المصلحة؟
- ما هي توقعاتهم من الجمعية؟
- ما هي أدوارهم التي يقومون بها؟
- ما هي الموارد التي يمكن أن يقدموها للجمعية؟
- ما هو الدور المحتمل الذي من الممكن أن يلعبوه مع الجمعية؟
- هل من المتوقع أن يكونوا داعمين أم معوقين للأنشطة؟

مدي قدرة أصحاب المصلحة على التأثير: نشير هنا إلى القوة والصلاحيات التي من الممكن أن يمتلكوها، على سبيل مستوى مشاركتهم في اتخاذ قرارات متعلقة بالأنشطة التي نخطط لها،

- ما هو مستوى قدرتهم على التأثير على الأنشطة والنتائج؟
- من يملك الصلاحيات لإيقاف المشروع، أو تغيير الأنشطة؟

وبناء على ذلك يتم تحديد الطرق والاستراتيجيات التي سنتبعها في التعامل مع أصحاب المصلحة المختلفين.

في الجدول أدناه يمكننا التعرف على طريقة العمل مع أصحاب المصلحة بشكل واقعي،

التخطيط لإدارة التواصل مع أصحاب المصلحة

- تحديد وسائل التواصل مع أصحاب المصلحة، ودورية التواصل، وسيقدم لك الجدول المرفق وسائل مختلفة يمكن استخدامها في التواصل مع المجتمع.

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

- نراعي طوال الوقت الوفاء بالتزاماتنا مع أصحاب المصلحة، ومراعاة توقعاتهم.
- نقوم طوال الوقت بمراجعة طرق التواصل مع أصحاب المصلحة وتقييم مدى فعاليتها، وتطوير طرق التواصل ومستوى التفاعل معهم طوال الوقت.
- نقوم بإضافة أصحاب مصلحة جدد والتخطيط للتواصل والتفاعل معهم، كما نقوم بتعديل تصنيفات أصحاب المصلحة إذا دعت الحاجة لذلك.
- البقاء على تواصل دائم ومستمر مع المجتمع، وإطلاعه على المستجدات، والتحديات وإشراكه في تنفيذ الأنشطة ومواجهة التحديات.

نموذج إدارة أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة	الدور المنوط به	اهتمامه داخل الأنشطة	قدرته على التأثير	استراتيجية التواصل معه	قنوات وأدوات التواصل
اسم الجهة / الكيان / الشخص	الدور الطبيعي الذي يقوم به في المجتمع	ما الذي يجعله مهتما بنتائج أو فعاليات الأنشطة التي تقوم بها؟ كيف يؤثر نشاطك عليه؟	كيف يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على النشاط والنتائج التي تقوم بها؟	ما هي الطرق التي تنوي اتباعها لزيادة دعمه ودوره الإيجابي؟ أو لتقليل تأثيره السلبي على المشروع أو الأنشطة؟	ما هي وسائل التواصل التي ستقوم باستخدامها للتواصل معه؟ وما هي دورية التواصل



مثال

من خلال مشروع عيشة وهوية التي تنفذه مؤسسة صناع الحياة في حي حلوان، محافظة القاهرة.
يمكنك الاطلاع على جزء من خطة تحليل أصحاب المصلحة الخاصة بالمشروع.

أصحاب المصلحة	الدور المنوط به	اهتمامه داخل الأنشطة	قدرته على التأثير	استراتيجية التواصل معه	قنوات وأدوات التواصل
اتحاد بنوك مصر	مؤسسة تنموية مكونة من البنوك المصرية، وأنشئت بغرض إقامة مبادرات تنموية في مصر	الجهة المانحة للمشروع، ومهمة بإنجاح أنشطة المشروع يريد أن يبرز دوره الكبير في تنمية المجتمع	لديه القدرة على إيقاف المشروع، وزيادة التمويل الخاص به أو تغيير بعض الأنشطة والنتائج	التعاون الفعال معه من خلال اتفاقية شراكة، والحرص على بناء علاقة استراتيجية معه	الاجتماعات الدورية التقارير الفنية الدورية الفعاليات الجماهيرية والمجتمعية
حي حلوان	الجهة الحكومية المسؤولة عن الحكم المحلي في منطقة المشروع	يريد أن يظهر في موضع داعم للمشروع وأنشطته يمكنه أن يشارك المقدرات الخاصة به في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتنظيف وتجميل الشوارع، ورفع القمامة وإزالتها	لا يمكن للمشروع العمل أو التحرك بحرية بدون التعاون مع الحي	الاعتماد على الخطابات الرسمية، وبناء علاقة مباشرة مع رئيس الحي ومديري الإدارات	الخطابات الرسمية الاجتماعات الدورية إعطائهم تمثيل رسمي في الحفلات والفعاليات الجماهيرية الرسمية
جامعة حلوان	مؤسسة أكاديمية وعلمية عريقة تقدم خدمات التعليم العالي	لديها إدارة نشيطة للمشاركة المجتمعية والتي تعتبر المناطق المحيطة بحرم الجامعة جزء من اهتماماتها، يمكن للجامعة أن تساعد المشروع في الوصول للشباب لإقناعهم بالتطوع في المشروع، كما يمكن أن تساهم بآتاحة بعض القاعات والموارد لتنفيذ أنشطة المشروع	ليس لديه القدرة الكبيرة على التأثير أو تغيير نطاق المشروع	بناء شراكة فعالة مع إدارة المشاركة المجتمعية، واعتبارهم جزء من فريق العمل من خلال بروتوكول رسمي للتعاون بين الجامعة والمؤسسة	الاجتماعات الدورية النشرات الشهرية حول الأنشطة والإنجازات التعاون في بعض الأنشطة
اتحاد الشاغلين بعرب راشد	كيان عرقي مكون من العديد من الجمعيات المحلية، وبعض القادة المجتمعيين وممثلي العائلات بمنطقة تنفيذ الأنشطة	له دور كبير في مساعدة فريق العمل على الوصول إلى المستفيدين من المشروع، وتقديم الموارد الموجودة في المجتمع مثل قاعات الضيافة وغيرها لاستضافة الأنشطة، المشاركة في تنظيم وتنفيذ الأنشطة الميدانية تسهيل التواصل مع أفراد المجتمع ونقل وجهات النظر	لديه القدرة العالية على التأثير في المشروع، حيث يعتبر وسيلة من الوسائل الهامة للوصول والتحرك في المنطقة المستهدفة	بناء شراكة فعالة من خلال تقديم الدعم التنظيمي والمؤسسي للاتحاد، وبناء قدرات أفراد لتعزيز وتطوير كفاءتهم في خدمة المجتمع إشراكه الاجتماعات التي يعقدها المشروع مع الجهات الحكومية	الاجتماعات الدورية التدريبات وأنشطة بناء القدرات المشاركة الأساسية في تخطيط وتنفيذ الأنشطة (خصوصا أنشطة الدمج المجتمعي)

تمرين عملي:

قم بتصميم خطة لإدارة أصحاب المصلحة المتعلقين بنشاط أو تدخل تنموي، تقوم بتنفيذه حالياً



أصحاب المصلحة	الدور المنوط به	اهتمامه داخل الأنشطة	قدرته على التأثير	استراتيجية التواصل معه	قنوات وأدوات التواصل

Figure 11 نموذج استرشادي لخطة إدارة أصحاب المصلحة - المؤلفان

خطوة قبل البدء في عملية التخطيط

المرحلة الخامسة: إدارة المخاطر

تعريف المخاطر

الأحداث غير المتوقعة التي من الممكن أن تؤثر على أنشطة وأداء ونتائج المشروع/ الحملة/ التدخل التنموي.

نحن نعيش في عالم متحرك، ومليء بالتغيرات والمستجدات بسرعة ونظرا لأن الأعمال تنموية تتعامل مع مشكلات مركبة ونطاق واسع من أصحاب المصلحة في المجتمع لذا ففرص التعرض لأحداث غير متوقعة تؤثر على أداء المشروع والأنشطة التي نهدف لتنفيذها هي فرصة كبيرة.

وبناء عليه لابد أن نحتاط لذلك من خلال عملية التخطيط لإدارة المخاطر والتي تهدف إلى التخطيط للاستجابات والطرق التي سنواجه بواسطتها الأحداث وقت حدوثها.

على سبيل المثال:

- تعرض فريق عمل المشروع للخطر أثناء تنفيذ أحد الأنشطة.
- تخلف وعدم التزام المورد بتوفير احتياجاتنا لتنفيذ أحد الأنشطة.
- موجة ارتفاع حاد في الأسعار.
- حدوث كارثة طبيعية.
- تعرض مخزن المشروع للسرقة.
- عدم الحصول على التصاريح اللازمة لتنفيذ أحد الأنشطة الميدانية.
- حصول نزاع على مكان توزيع المساعدات الغذائية.
- انخفاض إقبال الشباب على المشاركة في النشاط.



تسجيل المخاطر

بعد أن أصبح فكرة كبيرة عن طبيعة المشروع وأهداف والسياق الذي يعمل فيها، وطبيعة المجتمع، ونوعيات أصحاب المصالح، يمكنك الآن التفكير فيما هي الأحداث والأخطار التي من الممكن أن تواجه عمل المشروع أثناء مرحلة التنفيذ؟

- قم بجمع فريق العمل، وأصحاب الخبرة السابقة في نفس المجال، في جلسة من جلسات العصف الذهني.
- افتح المجال لرصد وتسجيل ما يراه المشاركون حدثا من الممكن أن يؤثر على أداء المشروع.
- قم بتسجيل جميع المخاطر التي ذكرها المشاركون.
- لا تستبعد أي خطر من المخاطر التي سيذكرها فريق العمل في هذه المرحلة، لكن اقبل كل الأفكار وقم بتسجيلها.

تحليل المخاطر

- قم بتحليل أثر كل خطر من المرحلة السابقة على المشروع (قوي، متوسط، ضعيف)
- قم بتحليل احتمالية حدوث الخطر أثناء تنفيذ المشروع (قوي، متوسط، ضعيف)
- يمكنك استعانة بشبكة تحليل المخاطر في عملية التحليل والتقييم:

احتمالية حدوث الخطر	قوي			
	متوسط			
	ضعيف			
تحكم	تحكم بقوة	ضعيف	متوسط	قوي
تجاهل	راقب	التأثير المحتمل على النشاط		

جدول 1 مصفوفة تقييم المخاطر - (Project DPro (PMD Pro) 2nd Edition - 2020)

- يمكنك بعد ذلك ترتيب المخاطر من حيث الأكثر خطورة إلى الأقل خطورة.

الاستجابة للمخاطر

- التخطيط للاستجابة

- من المستحيل القضاء على كل احتماليات تعرض الأنشطة للخطر.
- هدف عملية إدارة المخاطر هو تحديد ماهي الإجراءات التي سنتبعها عندما يكون الخطر متجاوزا للحد المسموح به في النشاط.
- استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:
 - **القبول:** وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن فريق العمل سيقبل حدوث الخطر، ولن يفعل شيء تجاه الخطر، ويكون ذلك في حالة ما إذا كانت نتيجة تقييم الخطر من حيث الاحتمالية والتأثير في نطاق الحدود المقبولة.
 - **التخفيف:** وهي أكثر الاستراتيجيات استخداما ويهدف إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من الممكن أن تقلل من احتمالية حدوثه الخطر، أو تقلل من حدة تأثيره على النشاط،
- فمثلا يمكننا تقليل احتماليه ضعف استجابة الشباب للمشاركة في الأنشطة من خلال تنويع الأماكن التي نعتمد عليها في مخاطبة الشباب والالتقاء بهم، أو تنفيذ أنشطة جذابة أكثر لضمان معدل عال من الاستجابة.
- أو يمكننا تقليل أثر ضعف الإقبال من خلال الاعتماد على مجموعة المتطوعين الموجودين بالفعل في الجمعية،

▪ **التحويل:** وفي هذه الحالة تقرر أن تقوم بتحويل مسئولية مواجهة الخطر إلى جهة أخرى،

بأن تعتمد على القادة المجتمعيين في تأمين عملية توزيع المواد الغذائية وبالتالي في حالة حدوث التزاحم فإن القادة المجتمعيين سيتحملون المسئولية في التعامل مع التزاحم، أو نقوم بتحويل مسئولية تنفيذ نشاط " توزيع المواد الغذائية بأكمله لأحد الجمعيات الشريكة المتواجدة في المجتمع المستهدف.

▪ **التجنب:** وفي هذه الحالة نرى أنه ليس من المناسب أن نقوم بتنفيذ النشاط بالأساس وبالتالي نقوم بإلغائه أو نقل النشاط من منطقة جغرافية إلى أخرى، أو تنفيذ النشاط بطريقة أخرى بأن يتم عن بعد، ونلجأ لهذه الاستجابة إذا وجدنا أن احتمالية وتأثير الخطر قويين ولا نجد أن لدينا القدرات والإمكانات التي تمكننا من تنفيذ أي استجابة أخرى.

المتابعة والتحكم

- راقب المؤشرات التي قد تدل على قرب الخطر.
- راجع خطة إدارة المخاطر باستمرار.
- حدث خطة إدارة المخاطر وسجل المستجدات.
- نفذ الاستجابة المخطط لها حال حدوث الخطر.

نموذج خطة تحليل وإدارة المخاطر:

المسؤول	استراتيجية الاستجابة	التأثير	الاحتمالية	الخطر المتوقع
من الشخص المعني بالتعامل مع تلك الاحتماليات أو التعامل مع الخطر عند حصوله	ما هي الاستجابات أو الطرق التي ستواجه بها هذا الخطر لتقليل تأثيره على المشروع (التجنب، التحويل، التخفيف، القبول)	حدد إلى مدى يمكن أن يؤثر الخطر على النشاط في حالة حدوثه (قوي، متوسط، ضعيف)	حدد إلى أي مدى يعتبر حدوث مثل هذا الخطر (قوي، متوسط، ضعيف)	نذكر هنا الأحداث المستقبلية التي نتوقع أن نواجهها مستقبلاً، مع توضيح أثرها على النشاط أو المشروع



قام فريق مسؤول عن إقامة أنشطة لصيانة ورفع كفاءة بعض المنازل في إحدى قرى محافظة البحر الأحمر

مثال

المسؤول	استراتيجية الاستجابة	التأثير	الاحتمالية	الخطر المتوقع
مدير المشروع	التخفيف: إضافة بنود في موازنة المشروع لأنشطة بناء القدرات ورفع كفاءة الشركاء المحليين	متوسط	عالي	ضعف قدرات وكفاءة الشريك المحلي مما قد يتسبب في تأخر تنفيذ بعض الأنشطة
مدير المشروع	التجنب: تأجيل موعد صب الأسقف لحين انتهاء موسم الأمطار	عالي	عالي	تسبب الأمطار في تأخير أعمال صب أسقف المنازل
مسؤول المشتريات	التحويل: التعاقد مع أحد الموردين لتوصيل ونقل البضائع، والتعاقد مع شركة تأمين ضد المخاطر	عالي	متوسط	بعد المسافة بين مقر المشروع ومكان التنفيذ قد يعرض مواد وأدوات البناء للخطر أثناء عملية النقل، أو بتطلب توفير المواد من موردين محليين بتكاليف عالية
مسؤول العلاقات الحكومية	القبول: متابعة ورقابة حركة الموظفين وإعادة تقييم الوضع	عالي	ضعيف	تغير الموظفين الحكوميين بشكل سريع قد يؤثر على أداء المشروع حيث يتطلب الموظفين الجدد إعادة الموافقة على تنفيذ أنشطة البناء والصيانة

مستعينا بنموذج خطة تحليل المخاطر،

قم بتطبيق عملي على أحد الأنشطة التي تخطط للقيام بها مستقبلا.



المسؤول	استراتيجية الاستجابة	التأثير	الاحتمالية	الخطر المتوقع

Figure 12 نموذج لخطة إدارة المخاطر (Project DPro (PMD Pro) 2nd Edition) (2020)

المرحلة السادسة: التخطيط التشغيلي

عمليات التخطيط إجمالاً:

- تحديد الأنشطة (هيكل تجزئة العمل WBS)
- تسلسل الأنشطة،
- بناء الجدول الزمني للمشروع،
- مخطط جانت

1. تحديد الأنشطة (هيكل تجزئة العمل WBS)

نقوم باستخدام لسلسلة النتائج كنقطة البداية في عملية التخطيط، بحيث نتعامل مع المستويين (المخرجات، والأنشطة الرئيسية) وباستخدام هيكل تجزئة العمل وهو شكل يعرض تجزء العمل، ويساعد في التعامل مع الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة يمكن تنفيذها وإسنادها لأعضاء فريق العمل.

- 1- نقوم بتفكيك الأنشطة الرئيسية/ حزم الأعمال إلى أنشطة فرعية.
- 2- ونقوم بتفكيك الأنشطة الفرعية إلى مهام أو إجراءات حتى نصل إلى شكل من المهام يمكن إسناده إلى فرد واحد، وتقدير تكلفة ومدة زمنية لإنهائه.



أفكار عملية

الأنشطة غير المبلشرة، أو الداعمة

كما وضحنا سابقاً، نقوم ببناء هيكل تجزئة العمل في ضوء سلسلة النتائج، ولكن لابد أن نتبه إلى وجود مجموعة من الأنشطة الداعمة وغير المبلشرة وهي ليست بالضرورة جزء من سلسلة النتائج لكنها ضرورية لإتمام العمل ولابد أن تأخذ مكانها في عملية التخطيط، على سبيل المثال الأنشطة اللازمة بتوظيف فريق العمل، تجهيز مقر لممارسة الأنشطة، الموافقات والتراخيص، الأنشطة المتعلقة ببعض المشتريات الخاصة بالأنشطة وخلافه..

لذلك، لابد من وضع نشاط رئيسي نضع تحت مثل تلك الأنواع من الأنشطة الداعمة وغير المبلشرة.

- 3- لا يوجد عدد مناسب من مستويات التفكيك، لكن وجهة نظر عملية يمكننا أن نقوم بتجزئة النشاط الرئيسي إلى مستويين على أكثر تقدير.
- 4- نستخدم في بناء هيكل تجزئة العمل طريقة العصف الذهني، حيث نقوم برصد وتسجيل كل الأنشطة المرتبطة بالأنشطة، ثم في الخطوات التالية نقوم بمراجعتها وترتيبها بشكل منطقي.
- 5- من الضروري مشاركة أصحاب الخبرات السابقة في نفس نوعية النشاط أو من لهم خبرة في تنفيذ مشروعات في عملية وضع هيكل تجزئة العمل، حيث ستساعد خبراتهم في اختصار كثير من الوقت.

شكل هيكل تجزئة العمل:

- هدف المشروع

○ النتائج المتوسطة

▪ المخرجات

- الأنشطة الرئيسية / حزم الأعمال

○ الأنشطة / الإجراءات / المهام

لإدارة عملية إعداد هيكل تجزئة العمل بكفاءة:

- استخدم الورق الأبيض/ السبورة/ Sticky notes

- شارك فريق العمل في هذه العملية.

- من الجيد استخدام الخرائط الذهنية في ربط الأنشطة

وحزم الأعمال بالنتائج.

- ليس من الضروري مراعاة التسلسل الزمني في هذه

المرحلة/ الأهم في هذه المرحلة هو تعريف الأنشطة وتحديد جميع الأنشطة.

- لا يوجد طريقة واحدة صحيحة لبناء هيكل تجزئة العمل.

2. تسلسل الأنشطة،

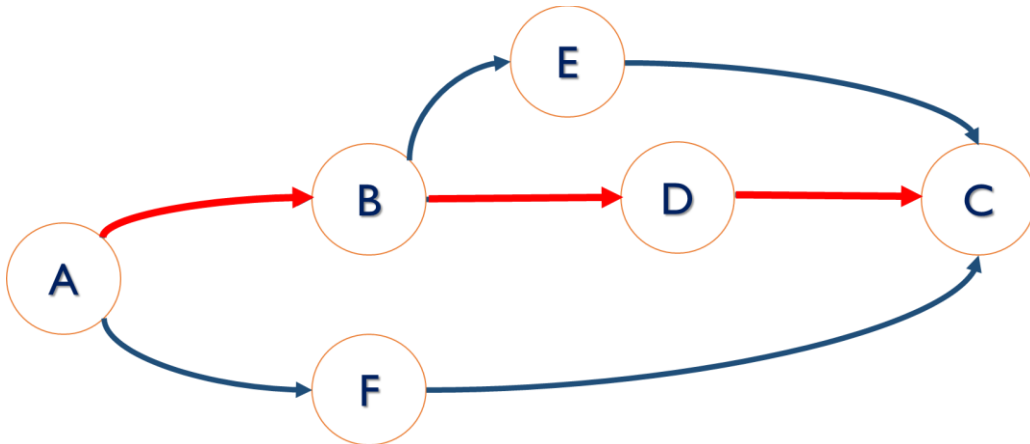
- ترتيب الأنشطة وتتابعاها بشكل منطقي.

- تحديد ما هي علاقة كل نشاط بالآخر.

- استخدام رسم توضيح يبين تسلسل الأنشطة وعلاقتها.



رسم توضيحي 3 شكل يوضح ارتباط عملية التخطيط بسلسلة النتائج - المؤلفان



3. بناء الجدول الزمني للمشروع،

- بعد ترتيب الأنشطة بشكل منطقي وفقا للخطوة السابقة يصبح لدينا تصور عما الذي سيحدث في المشروع بطريقة متسلسلة.
- نقوم بتقدير المدة الزمنية لكل نشاط من الأنشطة.
- يتم تحديد المدة الزمنية لكل نشاط أو إجراء فرعي آخذين في الاعتبار: المؤثرات والتحديات التي يمكن أن تقابلنا وتطيل مدة تنفيذ نشاط ما.
- نعلم بشكل كبير في تحديد المدد الزمنية اللازمة لكل نشاط على التجارب المشابهة لمشروعات سابقة، أصحاب الخبرة في مجال المشروع، البحث والاستقراء، الدراسات العلمية.
- مشاركة فريق عمل في الإدارات والوحدات الداعمة (المشتريات، المالية، الشؤون الإدارية)
- نقوم بتحديد موعد البدء في التنفيذ وبذلك يصبح لدينا مواعيد بدء كل نشاط والانتهاؤه منه بشكل محدد.
- يتم مراجعة مواعيد الإجازات أو الامتحانات أو المواسم المتنوعة، الفصول المناخية على حسب طبيعة المشروع وتعديل الجدول الزمني وفقا لهذه المتغيرات.

لمحة

العلامات المرجعية | Mile Stones

قم بوضع أنشطة مرجعية، توضح نهاية كل نشاط أو حزمة أعمال، تسمى mile stones وهي أنشطة مدتها الزمنية صفر، توضح مواعيد الانتهاء من مرحلة معينة، أو البدء في مرحلة جديدة أو بداية تنفيذ حزمة أعمال.

4. مخطط المشروع النهائي، Gantt chart:

- نقوم بتجميع وتسجيل الأنشطة الرئيسية | حزم الأعمال، والأنشطة الفرعية اللازمة لتنفيذها في نموذج الخطة التنفيذية.
- نقوم بتسجيل المدة الزمنية لكل نشاط فرعي وفقا لنموذج الخطة التنفيذية.
- نقوم برسم "شريط ملمون" يوضح الموقع تنفيذ النشاط الفرعي، وترتيبه في التنفيذ.
- نقوم بناء على الخطوة السابقة في تحديد موعد البدء وموعد الانتهاء من كل نشاط، مما يساعدنا على تحديد المدة الزمنية التي سيتم تنفيذ النشاط أو المشروع خلالها.
- نقوم بإضافة العلامات المرجعية والتي تساعد في متابعة الأداء اليومي، أو الأداء على المدى القصير للأنشطة، وتساعد في تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع خطة العمل.



مثال

9	8	7	6	5	4	3	2	1	إلى	من	مدة النشاط	الأنشطة الفرعية	الأنشطة الرئيسية
									1	1	1	وضع شروط اختيار المدربين	تدريب المدربين
									4	2	3	الإعلان عن التدريب	
									5	4	2	إجراء المقابلات	
									5	5	1	اختيار المتدربين	
									6	2	5	تصميم البرنامج التدريبي	
									9	7	3	إقامة التدريب	
									9	9	0	ختام التدريب	

جدول 2 الشكل النهائي للخطة التنفيذية

تمرين عملي:



مسترشدا بنموذج الخطة التنفيذية قم بالتخطيط لأحد الأنشطة التي تخطط لتنفيذها خلال الفترة القادمة

9	8	7	6	5	4	3	2	1	إلى	من	مدة النشاط	الأنشطة الفرعية	الأنشطة الرئيسية

المرحلة السابعة: تقييم مشاركة المجتمع

كيف تقييم مشاركة المجتمع؟



نحتاج طوال الوقت إلى تذكر الأسباب التي دعتنا إلى التوجه إلى المجتمع وطلب مشاركته في الأنشطة والتدخلات التي نجد أنها متلائمة مع احتياجاته.

من الممكن تقييم مشاركة المجتمع من خلال مجموعة من الأسئلة:

- هل ساهمت الشراكات في بناء نماذج قيادية ناجحة في المجتمع؟
- هل ساهمت الشراكة في تسهيل تبني المجتمع للأهداف التي نسعى لتحقيقها؟
- إلى أي مدى ساهمت الشراكة والعمل مع المجتمع في توفير الموارد اللازمة للعمل؟
- هل كانت مساهمة المجتمع كافية لتجعلنا نضع خطط وأهداف واقعية؟
- عدد الأفراد والمتطوعين من المجتمع الذين شاركوا في تنفيذ الأنشطة؟
- عدد الأنشطة التي قام أفراد المجتمع بتنفيذها ضمن التدخلات التنموية التي نقوم بها؟
- حجم وطبيعة التعاون والعلاقة بين أعضاء فريق عمل الجمعية والأشخاص الفعالين في المجتمع؟

يمكننا من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة وتحليل نتائجها التعرف إلى أي مدى كانت شراكتنا مع المجتمع فعالة، وإلى أي مدى ساهمت في تسريع أدائنا والوصول إلى النتائج.

مفهوم الاستدامة

في كثير من المواقف نسأل أنفسنا، كان عندنا علاقة قوية مع جهة ما أو مؤسسة أو جهة حكومية، لماذا ضعفت هذه العلاقة؟ ولم تعد كما كانت من قبل؟ وفي كثير من الأحيان لم تعد هناك علاقة من الأساس!!



لماذا لم نعد نستطيع أن ننفذ تلك الأنشطة في قرية ما؟ أو بالتعاون مع جمعية كانت شريكة لنا في السابق؟

هذا هو ما نقصده بالاستدامة وهي المحافظة على الشراكات والعلاقات التي كونها مع المجتمعات المستهدفة، والشركاء بعلاقة فعالة ومثمرة طوال الوقت،

خطوات عملية لبناء علاقة مستدامة مع الشركاء



- **بناء إطار رسمي ينظم أدوار جميع الشركاء المجتمعيين:** بمعنى لا بد أن تسعى إلى بناء اتفاقيات مشتركة مع الجمعيات أو المؤسسات التي ستعمل معها سواء جهات حكومية أو منظمات غير حكومية، توضح الاتفاقيات أدوار ومسؤوليات كل شريك من الشركاء.
- **نظام تواصل دوري وفعال:** تصميم وتطبيق خطة تواصل مع المجتمع من خلال اجتماعات دورية من الشباب وقيادات المجتمع، ويتم فيه التأكيد على الأهداف ومشاركة التحديات والإنجازات، أيضا العمل على التخطيط للاستجابات والأنشطة التي نتوجه بها للمجتمع، وتعتبر أهم مرحلة في التواصل والعلاقة مع الشركاء المجتمعيين هي المرحلة النهائية والتي تنتهي فيها الأنشطة أو التدخلات المتفق عليها، من الضروري في هذه المرحلة:
 1. إعلام الشركاء بموعد وخطة انتهاء التدخلات أو الأنشطة.
 2. مشاركة الشركاء في التخطيط لمرحلة ما بعد انتهاء المشروع، هل سيكون هناك أنشطة أخرى وما هو دور الشركاء فيها؟ كيف سيتم التواصل مع المستفيدين من الأنشطة والتدخلات؟
 3. تحديد إطار التعاون المستقبلي مع الشركاء، وكيف يمكن التواصل والتنسيق في المستقبل.
- **من الضار لسمعة أي مؤسسة أو جمعية أن تختفي من المجتمع المحلي بعد انتهاء التدخلات التي كانت تنفذها بالشراكة مع المجتمع، بدون الإعلان عن ذلك والتخطيط له بشكل مسبق.**
- **بناء قدرات الشركاء المحليين:** وتعتبر تلك الخطوة من أهم ركائز بناء علاقة قوية ودائمة مع الشركاء المجتمعيين، إن حرصك كجمعية على مشاركة المعرفة وتقديم الدعم والتدريب وأنشطة بناء القدرات للجمعيات والشركاء المجتمعيين يعزز من موقعك في الشراكة مع المجتمع، أيضا يعزز ذلك من قدرات وإمكانيات المجتمع، ويمكنك تحديد الاحتياجات الخاصة بالشركاء المحليين من خلال:

- ✓ أدوات مثل "تحليل الاحتياجات التدريبية"،
- ✓ ورش العمل مع المجتمع للتخطيط لأنشطة بناء القدرات،
- ✓ الافتراض السابق بضرورة الحصول على مجموعة من التدريبات في المهارات الإدارية والقيادية.
- ✓ التدريب العملي من خلال مشاركة فرق عمل من الجمعيات الشريكة في تنفيذ وقيادة الأنشطة التي يتم تنفيذها في المجتمع.
- ✓ المساهمة في تأسيس كيانات قانونية للجمعيات والفرق التي لا تتمتع بوجود شكل قانوني.
- ✓ بناء قدرات الشركاء في المهارات المتعلقة بتنمية الموارد المالية، لتوسيع القدرات المالية للشركاء.
- مشاركة المعرفة: تعتبر إعداد الأدلة التعريفية، والدراسات وتقارير تقييم الأداء من أدوات مشاركة المعرفة والتي تساعد في توثيق التجارب ونتائج الأعمال الاجتماعية، ويكون من المفيد مشاركة تلك الأدوات مع شركائك.

الشراكة القوية



أفكار عملية

[illegible]

حالة عملية

كيف تدير حملة تمويل؟؟

كيف تدير حملة تمويل؟

تم تكليف "محمود" وهو عضو في إحدى الجمعيات الأهلية في أحد محافظات الدلتا، بالعمل على تنمية موارد الجمعية من خلال تنفيذ حملة لجذب التمويل للجمعية، خلال ال 6 أشهر القادمة.

وبناء على هذا التكليف قام محمود بتكوين فريق من المتطوعين الشباب للعمل على وضع تصور للحملة، وتحديد مستهدفاتها، والخطة التنفيذية للحملة.

وفي أول اجتماع لمجموع مع فريقه قام بطرح تكليف مجلس الإدارة لهم، كان لديهم مجموعة من الأسئلة والنقاط التي تحتاج إلى توضيح.

- ما هو مدى استجابة المجتمع والوضع العام لدعوات التبرع؟
- هل لدى الجمعية القدرات اللازمة لتنفيذ الحملة؟
- على ماذا سنجمع الأموال؟ ما هو الغرض أو القضية التي سنجمع لها التبرعات؟
- من هم أبرز المستفيدين والداعمين للحملة؟
- هل يمكن جمع التبرعات والأموال من المجتمع؟

وبناء على هذه التساؤلات قرر محمود مع فريقه القيام ببعض الإجراءات لفهم الواقع واستيعاب الوضع الحالي، للجمعية وسط المجتمع.

وللوصول لفهم واضح للمجتمع المستهدف قرر الفريق استخدام "نموذج PESTEL" لتحليل ودراسة البيئة الخارجية للمجتمع، وعليه قام فريق العمل بدراسة البيئة الخارجية في المحافظة مع التركيز على المدينة التي تقع فيها الجمعية، من خلال دراسة التقارير الإحصائية المتوفرة في مراكز المعلومات، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاءات، وإجراء بعض المقابلات مع بعض الداعمين للجمعية، وأصحاب الخبرة في العمل الأهلي وتنمية موارد الجمعيات.

وقام الفريق بعد انتهائهم من البحث في جمع البيانات وتنسيقها في النموذج الخاص بتحليل البيئة الخارجية:

<ul style="list-style-type: none"> - هناك توجه عام لدى الحكومة المصرية ناحية تنمية ودعم المشروعات متناهية الصغر. - بشكل عام الوضع السياسي مستقر ولا توجد اضطرابات قد تؤثر بشكل أو آخر على أنشطة الجمعيات، ولا توجد انتخابات محلية أو برلمانية مخطط لها في الوقت الحالي وبالتالي ستكون الساحة السياسية هادئة ومستقر. - الحكومية تفسح المجال للجمعيات الأهلية للعمل وتقديم الخدمات 	<p>الوضع السياسي Political:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نتيجة للحروب الروسية الأوكرانية والتي أثرت على الحالة الاقتصادية وحدث موجة من موجات التضخم، زادت حاجة العديد من الأسر للدعم المادي والعيني. - أيضا هناك ضعف في قدرة المتبرعين السابقين على تقديم الدعم والتبرعات المعتادة للأنشطة الخيرية 	<p>الوضع الاقتصادي Economic:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المجتمع يفسح المجال لأي جهة يمكن أن تساعد الفئات الضعيفة والفقيرة. - هناك العديد من التجار الذين لديهم استعداد لتقديم الدعم العيني، أكثر من الدعم والتبرع النقدي 	<p>الوضع الاجتماعي Social:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - خلال الفترة الأخيرة تطورت خدمات الانترنت، وخدمات المحافظ الذكية والانترنت البنكي مما جعل سهل عملية التبرع بشكل كبير، وساهم في اتساع التغطية لحملات جمع المال. 	<p>التكنولوجيا Technology:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لا تنطبق، حيث إن الأنشطة التي نقوم بدراستها ليس لها تأثير في البيئة 	<p>البيئة Environment:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لقيام أي جمعية أهلية بأنشطة من شأنها جمع المال من الجمهور لابد من الحصول على "ترخيص جمع مال"، محدد القيمة والمدة والغرض من جمع المال، ووسائل وقنوات جمع التبرعات. 	<p>الوضع القانوني Legal:</p>

وبالتوازي في الفريق الذي قام بتحليل البيئة الخارجية، قامت مجموع أخرى بعمل تقييم للبيئة الداخلية، لتقييم موقف الجمعية ومدى قدرتها على إدارة هذا النوع من الأنشطة، مستخدمين نموذج SWOT لتحليل وفهم الواقع، وبعد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة، ودراسة تقارير الأداء، والاجتماع بمدير الإدارات، قام فريق العمل بإعداد نموذج SWOT كالتالي

الوضع الإيجابي	الوضع السلبي	
نقاط القوة Straightness	نقاط الضعف Weaknesses	الواقع الحالي
<ul style="list-style-type: none"> الجمعية لديها سابقة أعمال جيدة في خدمة المجتمع من خلال مجموعة متنوعة من الخدمات والأنشطة، مثل: <ul style="list-style-type: none"> - إقامة المشروعات الصغيرة للأسر الفقيرة. - مشروع لمحو الأمية. - أنشطة المساعدات الإنسانية الدورية للأسر الفقيرة. - نشاط يوم اليتيم. لدى الجمعية علاقات قوية مع مجموعة من المتبرعين. تمتلك الجمعية قاعدة عريضة من المتطوعين الشباب. نظام الحكم الداخلي قوي من حيث اللوائح المنظمة للعمل. مجلس الإدارة يضم شخصيات موثوقة. 	<ul style="list-style-type: none"> لم يسبق للجمعية تنفيذ هذا النوع من الأنشطة سابقا. المتطوعين وكوادر الجمعية ليس لديهم الخبرة أو المعرفة بطرق جمع المال. يوجد العديد من الجمعيات محترفة في عملية إدارة حملات التمويل ولديها قاعدة كبيرة من المتبرعين. 	
الفرص Opportunities	التحديات Threats	المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> جذب مجموعة من الداعمين وأصحاب الخبرة للتطوع في الحملة. الاستفادة من خبرة الشباب في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لجمع التبرعات من خلالها. استثمار مصداقية أعضاء مجلس الإدارة في التسويق للحملة. تشجيع الأعضاء والمتطوعين للمشاركة بكثافة في الحملة. تحديد غرض محدد يلامس عواطف ومشاعر المتبرعين المحتملين. 	<ul style="list-style-type: none"> صعوبة الحصول على تصريح جمع المال. رفض المتطوعين المشاركة في أنشطة الحملة. زيادة المنافسة بين الجمعيات على جمع التبرعات، مع ضعف أو قلة قدرات المتبرعين 	

ولتلخيص الخطوة السابقة تبين لفريق العمل الآتي:

- هناك فرصة قوية لإنجاح حملة تنمية الموارد.
- تحديد الغرض من جمع التبرعات بشكل قريب لمشاعر المجتمع والمتبرعين سيعزز من نجاح الحملة.
- هناك منافسة متوقعة بين الجمعية وغيرها من الجمعيات.
- يمكن للشباب المتطوع أن يساهم في نجاح الحملة.
- هناك ميل لدى المجتمع للأنشطة المتعلقة بالتمكين الاقتصادي وتحسين سبل المعيشة للأسر الفقيرة.

تحديد الغرض من جمع التمويل:

وبناء على الدراسة السابقة، تبين للفريق ضرورة تحديد غرض واضح يتم جمع الأموال لصالحه ولتسهيل مهمة تحديد الغرض، قام فريق العمل باستخدام أدوات تحليل المشكلات،

بتحليل احتياجات المجتمعات الفقيرة في المحافظة واحتياجاتها، والمشكلات التي تواجهها، تحديدا في الجوانب المتعلقة بالوضع الاقتصادي وسبل المعيشة،

ونتيجة للدراسة والعمل مباشرة مع الفئات المستهدفة، استطاع فريق العمل إعداد شجرة المشكلات التالية:

الآثار	عجز الأسر عن سداد الديون	تعرض رب الأسرة للسجن	خروج الأطفال في الشوارع	تعرضهم للعنف المنزلي	اضطرار الأطفال للعمل في مهن خطيرة	زيادة معدلات الإصابة بأمراض سوء التغذية والأنيميا	لجوء الأسر للحلول الشعبية التي تزيد الحالة الصحية سوءا
	وقوع الأسر في فخ الاستدانة			تسرب الأطفال من التعليم		عجز الأسر عن توفير الغذاء والرعاية الصحية	
التحدي/ المشكلة	الأسر في القرى محل الدراسة ليس لديها الدخل الكافي لتغطية مصروفاتها الأساسية						
الأسباب	قلة مصادر الدخل المتاحة للأسر الفقيرة		ضعف القدرات الفنية لأرباب الأسر		انعدام فرص التمويل للمشروعات الصغيرة		
	فرص عمل قليلة	ضعف برامج التكافل الاجتماعي في القرى	انخفاض المستوى التعليمي	عدم وجود برامج تدريب ورفع الكفاءة	الجمعيات القاعدية تمارس نموذج تقليدي للعمل الخيري من خلال الاعتماد على المساعدات المحدودة	التمويل والإقراض يحتاج إلى تصنيف ائتماني وهو غير موجود لدى الأسر	خوف الأسر من الدخول في مخاطر المشروعات الصغيرة

وباستخدام أسلوب بناء شجرة الحلول، قام فريق العمل بعكس المشكلات، فأصبح لديه السيناريو الأفضل للمستقبل،

الآثار	الأسر قادرة على الوفاء بالتزاماتها	رب الأسرة يعيش مع أسرته	مساحات آمنة لقضاء وقت الفراغ	الأهالي لديهم مساحة للتربية	الأطفال لديهم الفرصة للتعلم	تحسن ملحوظ في الحالة العامة للأطفال	الأسر قادرة على توفير رعاية صحية لائقة للأطفال
	يمكن للأسر الادخار		انتظام الأطفال في التعليم		الأسر قادة على توفير الغذاء السليم والرعاية الصحية		
التحدي / المشكلة	الأسر في القرى المستهدفة لديها القدرة على توفير احتياجاتها الأساسية						
الأسباب	تعدد مصادر دخل الأسر		تحسن القدرات الفنية لأرباب الأسر		توفر فرص التمويل للمشروعات الصغيرة		
	توفير فرص عمل	تطوير برامج التكافل الاجتماعي في القرى	رفع وتطوير منظومة التعليم/ خصوصاً التعليم الفني	توفر برامج للتدريب الفني والمهني لقوة العمل في المجتمع	تحسين الممارسة التنموية للجمعيات القاعدية وإضافة أنشطة متعلقة بالتنمية المستدامة	توفير فرص تمويل لا ترتبط بالتصنيف الائتماني	بناء قدرات الأسر ونشر الوعي لفعالية المشروعات الصغيرة

وبعد مراجعة شجرة النتائج، اختار فريق العمل، تحديد النتيجة المتعلقة بتوفير فرص التمويل للمشروعات الصغيرة كغرض للحملة، للأسباب التالية:

- وجود خبرة سابقة لدى الجمعية في تنفيذ هذا النوع من الأنشطة.
- توافقه بشكل أو بآخر مع توجهات الحكومة.

لمحة

قام فريق العمل بالاستفادة من نتائج عملية تحليل المشكلات، في عملية التسويق وتشجيع المتبرعين من خلال استخدام الآثار السلبية للمشكلة في حض المتبرعين ومخاطبة مشاعرهم وعواطفهم.

وبناء على ما سبق أصبح لدينا سلسلة النتائج التالية:

الأنشطة الرئيسية	المخرجات (النتائج المباشرة نتيجة تنفيذ الأنشطة)	النتائج المتوسط (التغييرات على مستوى الفئة المستهدف)	هدف المشروع (التغييرات على مستوى المجتمع المستهدف)
اختيار 100 أسرة فقيرة	100 أسرة تم بناء قدراتهم وتوعيتهم لإقامة مشروعات صغيرة	100 أسرة فقيرة لديها القدرة لإقامة مشروعات صغيرة	الأسر في القرى المستهدفة لديها القدرة على توفير احتياجاتها الأساسية
إقامة أنشطة لرفع الوعي			
تدريب مهني وفني للأسر المستهدفة	2 مليون جنيه مصري تم توفيرهم لتمويل المشروعات الصغيرة لـ 100 أسرة فقيرة		
تدريب على دراسة الجدوى والإدارة المالية			
تنفيذ حملة لجمع التبرعات وتوفير التمويل			



أفكار عملية

يمكنك ملاحظة قيام فريق العمل بتحويل النتائج ومعالجتها لتكون أكثر تحديداً، وقابلة للقياس.

لضمان كفاءة أكبر في تحديد النتائج لابد من تقييمها وفقاً لطريقة SMART

- S: محددة
- M: قابلة للقياس
- A: يمكن تحقيقها
- R: حقيقية وواقعية
- T: يمكن تحديدها بوقت

الآن أصبح لدى فريق العمل غرض محدد وواضح لجمع التبرعات، حيث يحتاج إلى تنفيذ حملة لجميع المال لصالح توفير التمويل لإقامة مشروعات صغيرة لـ 100 أسرة فقيرة. ويمكنه في الوقت الحالي البدء في تحديد الشركاء المحتملين وطرق التواصل معهم.

تحديد الشركاء والداعمين للحملة:

مع وضوح غرض جمع التبرعات، واستيعاب فريق العمل للواقع الفعلي الذي تعيشه الجمعية، قرر المضي قدما في التحضير للحملة، من خلال السعي إلى تحديد الداعمين والشركاء في الحملة.

دعا "محمود" أعضاء من مجلس إدارة الجمعية، أصحاب خبرة في تنمية الموارد المالية للجمعيات لاجتماع مع فريق عمله لخصر وتحديد الشركاء والداعمين المحتملين وتصنيفهم، ويمكننا ذكر بعض الأمثلة عن الشركاء الذين حددتهم المجتمعون، مستعنيين بتصنيف أصحاب المصلحة.

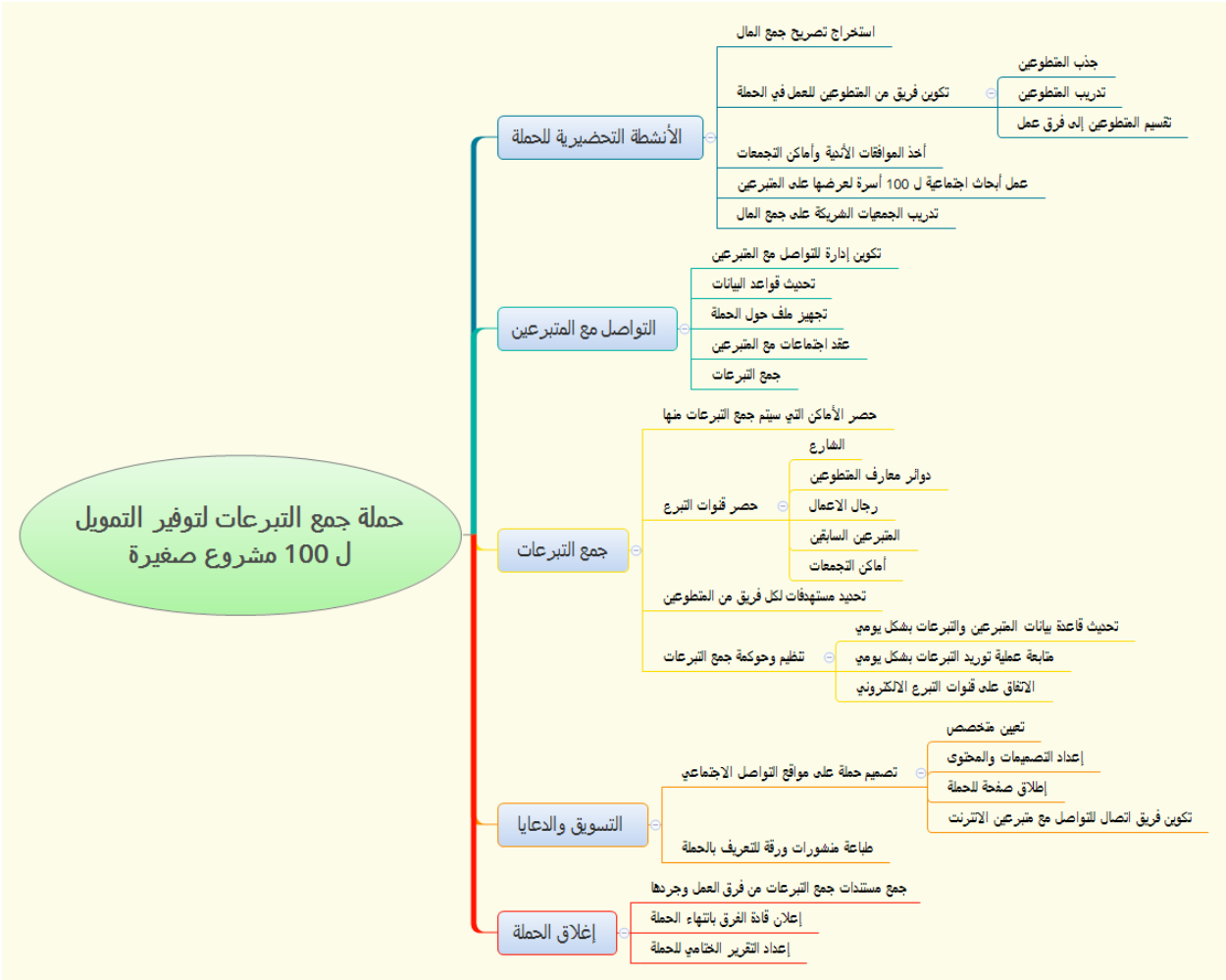
التصنيف	الشركاء	الدور في الحملة	القدرة على التأثير	استراتيجية التواصل معهم	قنوات التواصل
المستفيدون	كبار التجار رجال الأعمال متبرعين الشارع (الجمهور العادي) أسر المتطوعين ودوائر معارفهم	تقديم التبرعات المادية والعينية لصالح الحملة	تفاعلهم بشكل إيجابي مع دعوات الحملة تعني قيامهم بالتبرع للحملة وبالتالي نجاح الحملة في تحقيق المستهدف	التواصل المباشر، من خلال الاجتماعات ومواد الدعاية، وإتاحة كافة المعلومات اللازمة لتسهيل عمليات التبرع	وسائل التواصل الاجتماعي الاجتماعات والزيارات الفعاليات الخيرية مثل إقامة عشاء خيري. المطبوعات ومنتجات الدعاية
الحكومة	مجلس إدارة الجمعية	متابعة والإشراف على فريق العمل، والتأكد من سير العمل وفقا للوائح والخطط	لديهم السلطة لوقف أو تنفيذ الحملة	التواصل المباشر من خلال الاجتماعات الدورية وتقارير قياس الأداء إشراكهم في أنشطة جمع المال كممثلين للحملة	الاجتماعات الدورية تقارير الأداء
المؤثرون	مديرية التضامن الاجتماعي مشاهير السوشيال ميديا في المحافظة	منح تصريح جمع المال دعوة رواد مواقع التواصل الاجتماعي للتبرع، والدعاية للحملة	لديهم السلطة القانونية لوقف أو السماح بتنفيذ الحملة تبنيهم لأهداف الحملة سيقوي موقفها ويساعد في انتشارها	التواصل معهم وفقا للإجراءات القانونية عرض الأثر المرجو في حالة نجاح الحملة، منحهم بعض الألقاب الرنانة مثلا "سفير التنمية"	الخطابات الرسمية، والاجتماعات التنسيقية الاجتماعات الدورية
المعتمدون	شركات الدعايا والإعلان	طباعة منشورات الحملة،	يمكنهم تخفيض التكاليف بتقديم أسعار مخفضة للمنشورات ومواد الدعاية	تشجيعهم على المساهمة في الحملة، وإعطائهم المساحة ليصبحوا شركاء في الحملة	الاجتماعات الدورية

التواصل اليومي، والاجتماعات الدورية، أنشطة التحفيز	مقدمو الخدمة	فريق محترف لجمع المال فرق المتطوعون في الحملة فريق إدارة الحملة	تنفيذ أنشطة جمع التبرعات، والتواصل مع الداعمين	خبراتهم وحماسهم سيؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا	التحفيز الدائم، توزيع الأدوار
	داعمو الاستدامة	فرق المتطوعون المشاركين في الحملة مجلس إدارة الجمعية	توطئ خبرة تنفيذ هذا النوع من الأنشطة داخل الجمعية ونقل المعرفة	التأثير الأكبر فيما بعد الحملة في حالة التخطيط لحملات مستقبلًا	توفير أدوات التوثيق ومتابعة عملية توثيق التجربة

الخطة التنفيذية للحملة

- حصر وتحديد الأنشطة الخاصة بالحملة

قام فريق العمل بعقد اجتماع لتحديد نطاق عمل الحملة، ووضع الخطه التنفيذية للحملة، وبعد نقاش طويل والكثير من العصف الذهني، واستحضار التجارب ومشاركة الخبرات، استطاع فريق العمل الوصول إلى هيكل تجزئة العمل للحملة.



وضع الجدول الزمني وخطة العمل

- تم ترتيب الأنشطة بشكل منطقي.
- تم تحديد المدة اللازمة لكل نشاط من الأنشطة.
- تم إضافة بعض العلامات المرجعية للمساعدة في تقييم ومتابعة الأداء اليومي للحملة.

تنفيذ حملة تمويل لجمع التبرعات وتوفير التمويل لـ 100 مشروع صغير،

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	مدة النشاط	الإجراءات	الأنشطة الفرعية	الأنشطة الرئيسية
																8	استخراج تصريح جمع المال	الأنشطة التحضيرية للحملة	الأنشطة التحضيرية للحملة
																4	جذب المتطوعين		
																1	تدريب المتطوعين		
																1	تقسيم المتطوعين إلى فرق عمل		
																4	أخذ موافقات الأندية وأماكن التجمعات		
																6	عمل أبحاث اجتماعية لـ 100 أسرة لعرضها على المتبرعين		
																1	تدريب فرق عمل الجمعيات الشريكة	جمع التبرعات	جمع التبرعات
																0	إطلاق حملة جمع التبرعات		
																2	حصص الأماكن التي سيتم جمع التبرعات منها		
																2	حصص قنوات التبرع		
																1	تحديد مستهدفات لكل فريق من المتطوعين		
																4	تحديث قاعدة بيانات المتبرعين والتبرعات بشكل يومي		
																6	متابعة عملية توريد التبرعات بشكل يومي		
																1	الاتفاق على قنوات التبرع الإلكتروني		
																0	انتهاء أنشطة جمع التبرعات	الدعاية والتسويق	الدعاية والتسويق
																3	تعيين متخصص		
																3	إعداد التصميمات والمحتوى		
																0	إطلاق صفحة الحملة		
																1	تكوين فريق اتصال للتواصل مع متبرعين الانترنت		
																4	طباعة منشورات ورقية للتعريف بالحملة		

تقييم الحملة

- لابد لنشاط ممتد لمدة أربع أشهر، من العمل الميداني من مجموعة من المؤشرات التي توضح إلى أي مدى حققت الحملة النتائج المتوقعة منها.
- وقد حدد مجلس إدارة الجمعية مجموعة من مؤشرات قياس الأداء التي تبين سير العمل كما ينبغي، والجدول التالي يوضح نموذجاً لمؤشرات قياس الأداء التي يمكن استخدامها في عملية المتابعة والتقييم.

النتائج	مؤشرات قياس الأداء	المستهدف	دورية القياس	مصدر القياس
2 مليون جنيه مصري تم توفيرهم لتمويل المشروعات الصغيرة ل 100 أسرة فقيرة	حجم التبرعات التي تم جمعها	2 مليون جنيه	يومي	الحساب البنكي للحملة
	عدد المتطوعين العاملين في جمع التبرعات	100 متطوع	شهري	قاعدة بيانات المتطوعين
	نسبة التبرعات التي تم جمعها من رجال الأعمال	80%	بعد نهاية الحملة	قاعدة بيانات المتبرعين
	نسبة التبرعات التي تم جمعها من الشارع	20%	بعد نهاية الحملة	قاعدة بيانات المتبرعين
	نسبة المتبرعين المسجلين ببيانات كاملة في قاعدة البيانات	95%	أسبوعي	قاعدة بيانات المتبرعين
	عدد الأسر التي تم توفير التمويل لها	100 أسرة	أسبوعي	قاعدة بيانات الحملة
تحسين الممارسة التنموية للجمعيات القاعدية وإضافة أنشطة متعلقة بالتنمية المستدامة	نسبة التبرعات التي تم جمعها من خلال الجمعيات الشريكة	15%	بعد نهاية الحملة	قاعدة بيانات الحملة

- A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute .*
Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. (2017).
- Youth Engagement (تم الاسترداد من *Ennurture*) . January, 2020 .
Guide: www.ennurture.org.uk
- Barbara Huberman ، Tom Klaus و Laura Davis . August, 2014 . (*Strategies Guided by Best Practice for Community Mobilization* . Advocates for Youth: تم الاسترداد من
<https://www.advocatesforyouth.org/resources/health-information/strategies-guided-by-best-practice-for-community-mobilization/>
- .(2022) . مصر في أرقام . القاهرة : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء . CAPMAS .
- Christopher D. O'Connor . (2013) . Youth Engagement: The Civic-Political Lives of Children and Youth .
Sociological Studies of Children and Youth, Volume 16. 96-73 ،
- George Maina Karanja . (2014) . Influence of management practices on sustainability of youth income generating projects in Kangema District, Murang'a County, Kenya .
International Journal of Education and Research, V.02. 12-1 ،
- Laura Davis و Martha Kempner . (2014) . *Promoting Adolescent Sexual Health and Preventing Teen Pregnancy: Mobilizing Your Community for Action A Toolkit and Facilitator's Manual* . Advocates for Youth.
- Nirupama Sarathy . (2018) . *Let's Youngage* . New Delhi: United Nations Volunteers.
- Project DPro (PMD Pro) 2nd Edition* . (2020) . PM4NGOs.
- ProPack: The CRS Project Package; Project Design Guidance for CRS Project and Program Managers* .
(2015) Baltimore: Catholic Relief Services.
- Social Impact Navigator* . (2016) . Berlin: PHINEO gAG.
- The Next Generation Coalition (NGC) . (2021) . *Six Strategies to Build Empowering Youth Engagement* .
Institute for Educational Leadership.
- UN) . June, 2022 . (*World Issues, Youth* . United Nation: <https://www.un.org/ar/global-issues/youth>
- UNDP . (2022) . *Youth participation & leadership* . تم الاسترداد من
<https://arabstates.unfpa.org/en/topics/youth-participation-leadership>
- UNICEF . (2001) . *The Participation Rights of Adolescents: A Strategic Approach . WORKING PAPER SERIES*. 67-1 ،
- USAID . (2014) . *Youth Engagement in Development* . Washington, DC: Office of Education in the Bureau for Economic Growth, Education, and the Environment.
- فولفجانج ساكس، و أحمد محمود . (2009) . قاموس التنمية دليل إلى المعرفة باعتبارها قوة . القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

(تم الاسترداد من شباب مجتمعي: May, 2020 مشاركة الشباب (المفهوم – مستويات ونماذج مختلفة لمشاركة الشباب). (10)
<https://shababm.com/pediyouthparticipant/>

مشاركة الشباب. (2022). تم الاسترداد من الدليل المرجعي لمكافحة التطرف العنيف:
<https://www.cverreferenceguide.org/ar/youth-involvement>