

الدليل الأساسي

للمجموعات
والجمعيات التعاونية
والمنظمات غير
الحكومية الناشئة

في لبنان



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

حول مركز دعم لبنان

دعم لبنان هو مركز أبحاث حول المجتمع المدني في لبنان ومن أجله. إنّه مركز مستقل غير ديني وغير سياسي ولا يبغي الربح.

يهدف مركز دعم لبنان إلى تعزيز قدرة المجتمع المدني وكفاءته وفعاليتها من خلال خلق مساحات سهلة المنال للتعاون والنقاش بشأن المجتمع المدني في لبنان ومن أجله.

يتبنى مركز دعم لبنان مقاربةً متعددة التخصصات والأدلة والمنهجيات القائمة على الوقائع حول عمل المجتمع المدني في لبنان لدعم وتطوير صوتٍ مدني وتأثيرٍ أفضل باتجاه مزيدٍ من المحاسبة والتغيير المجتمعي في لبنان.

وضمن هذا الإطار، يركّز مركز دعم لبنان على تبادل المعلومات والمعرفة وإدارتها وإنتاجها ونقلها بالتوافق مع إيمان مركز دعم لبنان بأنّ المعلومات والمعرفة هي في صميم تطوير استراتيجياتٍ وتدخلاتٍ ملائمة للحدّ من الهشاشات والتهميش في البلد.

يشجع مركز دعم لبنان ويدعم التشارك في المعرفة بين المنظمات في لبنان من خلال تبادل التجارب والأفكار والمعلومات عبر قطاعات جهات المجتمع المدني الفاعلة في لبنان وبينها. وهي تقوم بذلك بصورةٍ رئيسية من خلال برنامجين:

دليل مدني، وهو بوابة مصممة لجهات المجتمع المدني الفاعلة تهدف إلى تعزيز الكفاءة، والتعاون ضمن القطاع، وزيادة المعرفة المتعلقة بالفعل المدني.

مركز معرفة المجتمع المدني، وهو منصة إلكترونية يتيح التحليلات والأبحاث والبيانات والإحصاءات الأصيلة على هيئة مخططاتٍ وبصريات تفاعلية، ومصادر حول موضوعاتٍ متنوعة تتعلق بعمل المجتمع المدني في لبنان.

الفريق المشارك

يرين السعدي

مستشار مركز دعم لبنان

لميا مغنية

مستشارة مركز دعم لبنان

إيليا الخازن

مساعد باحث

رندة بعث

مترجمة

ليا يمين

مديرة المحتوي والتواصل

ماري نويل أبي ياغي

مديرة الأبحاث

أصدر هذا التقرير مركز دعم لبنان بدعمٍ من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون . SDC.

تُعبر الآراء الواردة في هذه المطبوعة عن وجهة نظر المؤلف (المؤلفين)، ولا تُعبر بالضرورة عن وجهات نظر مركز دعم لبنان والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، ولا وجهات نظر الشركاء.

مركز دعم لبنان © 2016، جميع الحقوق محفوظة.

03 مقدمة: لحظة من التأمل الذاتي

05 القسم الأول: التسجيل، أو النجاة من البيروقراطية اللبنانية

10 القسم الثاني: تصميم البرامج المبنية على المعرفة المحلية، أو تقييم مدى الملاءمة

20 القسم الثالث: الاستدامة المالية، أو ضمان عدم انقطاع التيار

35 القسم الرابع: الموارد البشرية، أو التوصيل بالطاقة البشرية

42 القسم الخامس: الهيكلية، أو تصميم معالم منظمك

50 خاتمة: كلمات أخيرة

57 الملاحق

مقدمة: لحظة من التأمل الذاتي

حقيقة أنّ التنظيم الاجتماعي هو في الآن عينه ضروري وحتمي هي أحد أسباب الطابع المحيّر والمأسوي للوجود البشري.

الدوس ه س ل م ن

عزيزي القارئ،

إذاً تريد تأسيس منظمة غير حكومية أو مجموعة أو نادٍ أو جمعية تعاونية في لبنان... إنه أمرٌ عظيم ورهيب. فهو تحركٌ إيجابي لأنّ لبنان بلدٌ حافلٌ بالثغرات وبحاجةٍ لكثيرٍ من العمل. وهو بلدٌ إشكاليٌّ لأنّه متخَمٌ أيضاً بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية (هنالك ما ينوف عن 1300 منظمة غير حكومية ناشطة وفقاً لمركز دعم لبنان (daleel-madani.org)، في حين يوجد في سجلات وزارة الداخلية والبلديات ما ينوف عن 8300 منظمة من منظمات المجتمع المدني يركز معظمها على حاجات التنمية والخدمة الاجتماعية) ما بعد الإصلاح والتنمية، 2015)، يشوب عمل بعضها كثيرٌ من النواقص.

وعلى الرغم من أنّ إنشاء منظمة اجتماعية يُعدُّ ضرورةً قصوى في ميادين العمل والفاعلية الإنسانيين، والسياسة والاقتصاد والثقافة من بين أنشطةٍ أخرى، لكنّ مثل هذه المنظمة قد تبرهن على أنّها هدامةٌ أكثر ممّا هي بناءً إن صُممت على نحوٍ رديء. تُعدُّ لحظة من التأمل الذاتي ضرورةً قصوى لأنّ كثيراً من المؤسسات المشابهة ظهر واختفى، لجملة من الأسباب بدءاً من الانهيار الداخلي بسبب المشاحنات الداخلية وصولاً إلى الانفصالات التي تندلع بعد أشهر، إن لم يكن سنوات، من الانتكاسات والإحباطات والتقييدات المتواصلة. عادةً ما يكون مثل هذا العمل غير محمود، يخلو من أي ربح أو يكاد. لكنّه، وللغرابية، قد يكون مؤثراً ومدعاةً للارتقاء. إذ يمكنه تغيير الحيوانات والفضاءات نحو الأفضل، يمكنه تحدي السلطة والامتيازات، وهو كذلك بالفعل، وهذا أمرٌ يفرض نفسه في هذا العالم المعقد.

إذاً، وقبل المضي قُدماً، ينبغي عليك وعلى أقرانك أن تسألوا أنفسكم:

ما مدى جديتنا في هذا المسعى؟ هل منظمتي غير الحكومية أو تجمعي أو جمعيتي التعاونية أو أي مؤسسةٍ أخرى تقدّم فعلياً بعضاً من احتياجات المجتمعات المحلية التي سنقيم منظمّتنا ضمنها؟ هل

القسم الأول: التسجيل، أو النجاة من البيروقراطية اللبنانية

التسجيل

البيروقراطية حلقة لا يستطيع أحد التملص منها، فتراتبيتها هي تراتبية المعرفة.

تذكر هنا أن العلم والإخبار هما خلاصك النهائي في التعامل مع البيروقراطية اللبنانية وخوض غمارها.

سيكون اختبارك الأول للبيروقراطية فوراً تقريباً، تماماً بعد اجتماعك مع ثلاثة أشخاص آخرين على الأقل واتخاذكم قراراً بتشكيل منظمة. لقد حان أوان تسجيل منظماتكم، لدى كل من الدولة والمنابر الأخرى.

المعلومات التي تحتاجها في هذه المرحلة قانونية بصورة أساسية.

لنبدأ بالمادة 13 من الدستور اللبناني التي تنص على أن لكل لبناني الحق في "حرية إبداء الرأي قولاً وكتابة وحرية الطباعة وحرية الاجتماع وحرية تأليف الجمعيات كلها مكفولة ضمن دائرة القانون".

تعرف دائرة القانون مجموعة أخرى من القوانين تُجمل الكيفية التي ستدار فيها المنظمات المحلية والمنظمات الدولية والجمعيات التعاونية، وتحدد مؤسسة الدولة التي ستشرف على تسجيلها وتقديم تراخيص العمل القانونية. لكن كثيراً من هذه القوانين، للأسف، قديم وغير ملائم لزمنا المعاصر.

مصطلحات أساسية

منظمة غير حكومية

جمعية مدنية منفصلة عن الحكومة.
وهي غير ربحية وقائمة غالباً على العمل التطوعي. قد تسعى المنظمات غير الحكومية لتقديم خدمات اجتماعية أو سياسية، أو للدفاع عن تغيير في السياسات.

مجموعة

مجموعة من الأشخاص تعمل معا من أجل هدف محدد، وعادة ما تتخذ قراراتها بأسلوب غير هرمي.

جمعية تعاونية

منظمة أو مشروع يمتلكه ويديره أعضاؤه والمستفيدون من منشاته وخدماته.

مشروع اجتماعي

منظمة تطبق استراتيجيات تجارية لإعطاء الأولوية للمصلحة البشرية والبيئية قبل الربح.

منظمة ربحية

منظمة تهتم بتحقيق الربح أو العوائد أو الإيرادات في عملها.

منظمة غير ربحية

كيان غير تجاري، يستخدم فائض إيراداته لتحقيق مهمته، وليس كوسيلة لكسب المال.

نحن مستعدون لسلسلة من الإخفاقات مع نجاحات عريضة ونادرة أحياناً؟ هل سيدوم العمل الذي نقوم به ويُدعم المشكلات والمؤسسات الإشكالية؟ هل حشدنا ما يكفي من المعلومات لملء أي ثغرة في عملنا؟ هل نقوم بذلك على نحو صائب حتى الآن؟

خذ وقتك وأمعن النظر في أجوبة هذه الأسئلة، ليس من أجلك أنت وزملائك فحسب، بل كذلك من أجل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

إن لم تعدل عن الأمر وكنت لا تزال حريصاً على متابعة تأسيس منظمة غير حكومية أو مجموعة أو جمعية تعاونية في لبنان، فأهلاً بك في دليل مركز دعم لبنان الأساسي!

إنها محاولة لتزويدك بالأدوات والمهارة الأساسية لمساعدتك في تأسيس مؤسستك المستجدة ضمن مناخ عسير. سيساعدك ذلك في اجتياز تحديات عادة ما تعترض هذا النوع من العمل. تذكر أنه ليس دليلاً كاملاً أو شاملاً — اعتبره بمثابة منارة توفّر لك ولأقرانك درباً لإنجاز العمل الشاق الضروري للنجاة من بحر عاصف وضبابي، هو لبنان. أخيراً، سيترتب عليك سدّ ثغرات هذا الدليل، وتطوير حلولك الإبداعية للمشكلات غير الملحوظة هنا، وبلوغ الأهداف التي وضعتها لنفسك. حظاً طيباً!

01 < المنظمات المحلية (لبنانية الإشراف)

يعتبر قانون الجمعيات (1325) الصادر في الثالث من آب/ أغسطس العام 1909 القانون الأساسي الخاص بتأسيس فاعلين محليين (لبنانيين) لمنظمة في لبنان.

وفقاً لقانون الجمعيات، لا يجوز تأليف جمعيات، أو منظمات غير حكومية في مفرداتنا، تسعى على أساس غير مشروع لـ "الإخلال بالراحة" أو "تغيير شكل الحكومة الحاضرة".

ينبغي على أعضاء المنظمة:

< ألا تقل أعمارهم عن العشرين سنة،

< ألا يكونوا محكومين بجناية أو محرومين من حقوقهم المدنية.

تمنع الدولة منعاً قطعياً تأليف "الجمعيات السرية"، وبناءً عليه يجب حالاً عند تأليف الجمعية أن يقدم مؤسسوها بياناً موقعاً ومختوماً يحتوي على:

< عنوان الجمعية وبيان مقصدها وغاياتها وأسماء أعضائها ونسخ عن بطاقات هوياتهم وتوابعهم،

< وطبيعة عمل الجمعية،

< وأنظمتها ونظامها الداخلي الأساسي مهوراً بخاتم الجمعية،

< وسجلات حساباتها المالية. ينبغي مسك دفاتر فعلية للشؤون الإدارية والمالية وهيئاتها يمكن تقديمها إلى السلطات والمحاكم إذا طلبتها.

بعبارة أخرى، ينبغي الاستعداد لأن تكون شفافاً تجاه وزارة الداخلية، إن كنت مقيماً في بيروت، أو السلطة ذات الصلة بالنسبة إلى من يؤسسون منظماتهم خارج العاصمة. هنالك وثائق يجب ملؤها (راجع الملاحق للاطلاع على النماذج)، وخير وسيلة لفعل ذلك ملؤها باللغة العربية، مع نسختين عن جميع الوثائق المعنية تحسباً للطوارئ.

إذا تبين أن جمعية ما لم تلتزم بهذه القوانين، فمن المرجح حظرها، وتغريم أعضائها غرامات باهظة، أو سجنهم في حالات محددة لأشهر.

02 < المنظمات الدولية

مثلاً ينص عليه قانون الجمعيات، تُعدّ منظمة ما "أجنبية" إذا انطبق عليها أحد المعايير التالية:

< إذا لم يكن مؤسسها أو مديرها لبنانياً،

< أو إذا كانت قائمته خارج لبنان،

< أو إذا كان أكثر من ربع أعضاء جمعيتها العمومية من غير اللبنانيين.

يتعلق الفارق الأساسي بين منظمة غير حكومية دولية ومنظمة غير حكومية محلية في أن ترخيص الأولى والاعتراف بها ينبغي أن يكون بقرار خاص من مجلس الوزراء، قبل أن تتبع المنظمة الإجراءات المشابهة لإجراءات وزارة الداخلية مع منظمة غير حكومية محلية. وكما هو معتاد، ينبغي أن يتضمن تسجيل مثل هذه المنظمة اسمها وعنوانها ومهن أعضائها وجنسياتهم، ونسختين من نظامها الداخلي وأنظمتها الأساسية.

كن على علم بأن ترخيصك قد يكون مؤقتاً، أو مقيّداً بشروط صارمة تضعها الدولة. بصورة عامة، قد يُطلب من منظماتك الدولية تقديم جميع المعلومات المتعلقة بموقع مكاتبها وجنسيات أعضائها وأهدافها.

إنّ عدم اتباع هذه القواعد قد يفضي إلى قيام الدولة بحلّ المنظمة قسرياً في غضون شهر، وقيام المحاكم بتصفية أموالها.

03 < حالات خاصة

تتوقف الحالات الخاصة على نوع المنظمة أو المجموعة أو الجمعية التعاونية التي تسعى إلى تأسيسها وهي تتعلق بوزارات أخرى غير وزارة الداخلية. إنَّها طبقة بيروقراطية إضافية تعلق كل شيء آخر بالنسبة إليك. كن مستعداً لذلك.

على سبيل المثال، إن كانت منطمتك نقابة عمالية من أي نوع، فوزارة العمل هي المسؤولة عن إصدار تراخيصها — بعد التشاور مع وزارة الداخلية — كما تنصّ عليه المواد 86-89 من قانون العمل اللبناني. وقد يكون الأمر حساساً، كما أظهرت حالة نقابة العاملات المنزليات المؤسسة في مطلع العام 2015 بغرض عرض الحماية والملجأ على العاملات المنزليات اللواتي لا يعترف بهنّ قانون العمل. حتى كتابة هذا النص، ترفض وزارة العمل الاعتراف بتشكيل هذه النقابة، لكنّ النقابة تواصل عملها وتشكل بصيصاً من الأمل لحوالي ألف من العاملات المنزليات غير المحميات والمستغلات في كثير من الأحيان في البلاد.

وبصورة مشابهة، إن كانت منطمتك تتعلق بالألعاب الرياضية أو الشباب، فعليك تسيير طلبك من خلال وزارة الشباب والرياضة، بالتنسيق مع وزارة الداخلية. ومن المثير للاهتمام أنك إذا حاولت إقامة جمعية تعاونية، وبغض النظر عن حقيقة أنّها غير معنية بالقطاع الزراعي، فأنت مضطّر للتعامل مع وزارة الزراعة (تذكّر، قوانين قديمة!).

خير نصيحة في هذه الحالة أن تكون واضحاً جداً بشأن نوع المنظمة التي تحاول تأسيسها ونوع العمل الذي ستؤديه من أجل معرفة المؤسسات التي عليك التعامل معها مباشرة. الأمر الوحيد المؤكد، أنّ جميع الدروب تفضي إلى وزارة الداخلية.

04 < مزايا التسجيل/إعلان التأسيس

على أبسط المستويات، تستطيع مجموعة من ثلاثة أشخاص تشكيل "جمعية" وإعلام الحكومة بوجود الكيان الجديد، تماشياً مع الإقرار بحرية تشكيل جمعية. وعلى الرغم من ذلك، قد يكون سير العملية أكثر تعقيداً على أرض الواقع. السبب الذي يوجب عليك التفكير في عملية التسجيل هو حقيقة أنها تشكل وضعاً قانونياً لمنظمتك — يحصل في اليوم عينه الذي تتقدم فيه الإدارة بالإعلان القانوني عن التأسيس.

يزود امتلاك وضع قانوني لمنظمتك بحماية القانون، وبالحق في ما يلي:

< إدارة الأموال وتوزيعها،

< المثل أمام المحاكم،

< قبول التبرعات والمنح والمساعدات،

< العمل مع المؤسسات الرسمية، من بين حقوق أخرى ككيان قانوني،

< يكون الحضور أكثر علانية في توي عملك وتكون أكثر قدرة على الوصول إلى الجمهور الأوسع من دون قلقٍ من السلطات.

وإحدى المزايا الخاصة هي حقيقة أن بوسع منظمتك، بوصفها كياناً قانونياً، فتح حسابٍ مصرفي، يتضمن تقديم دليل على التسجيل من وزارة العدل إضافةً إلى تقديم وثائقٍ أخرى مثل النظام الداخلي للمنظمة وأنظمتها الأساسية، وسجلات قرار فتح حساب مصرفي، وبطاقات الهوية وأوراق الاعتماد، وأي شيء آخر يطلبه المصرف.

علاوةً على ذلك، يُتوقع منك، بوصفك منظمة مسجلة، تقديم عددٍ من الوثائق إلى وزارة الداخلية سنوياً. وهي تتضمن:

< بيان الدخل عن السنة السابقة،

< وميزانية العام الحالي،

< وقائمةً بأسماء أعضاء المنظمة الذين سددوا رسوم اشتراكهم السنوية.

< ثلاث نسخٍ من كل وثيقة كافيةً تماماً، ويمكن أن تضمن لك عدم تعرّضك لتعقيدات.

05 < ما لم تؤخذ الوقائع بالحسبان، سيجري الالتفاف على القواعد أحياناً

لنكن صادقين، حتى لو اتبعت جميع القواعد حرفياً، فقد تعيقك رموز السلطة. قد يأخذون وقتهم في معالجة أوراقك أو إجراء تدقيقٍ شديد. وقد لا يعيرون انتباهاً لتفاصيل في وثائقك ويختمونها بسرعة. يصعب التوقع، لذلك عليك أن تكون مستعداً دوماً للتعقيدات.

بالفعل، تكتشف المنظمات المحلية والدولية طرائق خلافة للتعامل مع القانون المتاح. بصورة خاصة، لا يملك كثيرٌ من المنظمات الدولية قدرة أو استطاعة امتلاك حضورٍ لبناني كافٍ، فتُعدّل المعلومات المقدمة إلى الدولة. تتدبّر منظماتٌ أخرى أموراً من دون تسجيل وتتساهل معها الدولة فترةً من الزمن. إن فهم القانون وكيفية عمله أمرٌ بالغ الأهمية، لاسيما بالنسبة إلى السوريين أو الفلسطينيين أو المواطنين الآخرين من غير اللبنانيين الذين من المرجح أن تُنكر عليكم القدرة على إنشاء منظماتكم وتطويرها، وستُكروهون بالتالي على الاعتماد على حلفاء لبنانيين لتقديم العون والحماية، وربما لتمثيل منظماتكم علانيةً أمام الدولة.

تذكروا أن عدم التسجيل هو خيارٌ محفوظٌ بالمخاطر، لكنه خيارٌ جديرٌ بالاعتبار حسب وضعكم. قد يتيح لكم عدم التسجيل العمل من دون التقييدات والمراقبة التي تفرضها عليكم السلطات، أو قد يكون قراراً ناتجاً عن رغبةٍ ملحةٍ بالمساعدة العاجلة من دون انتظار عملية التسجيل المعقدة.

أيّاً تكن أسبابكم، اعلموا جيداً أن عواقب التوجه نحو تشكيل منظمةٍ من دون تسجيل قد تكون خطيرة، وتتراوح بين الغرامات والإغلاق والسجن وصولاً إلى الأسوأ، أي الترحيل. ينبغي أن تتمعنوا في جميع خياراتكم، وتقررروا على نحوٍ مشتركٍ الخطوات التي ستتخذونها.

ثمة معلومة مفيدة يمكن أن يقترحها هذا الدليل بقوة في هذا السياق: الاستفادة من محامٍ جيد أو مؤسساتٍ قانونيةٍ أو الاستئناس بها لمساعدتكم في خوض غمار مثل هذه الشكليات والترتيبات التشريعية العويصة.

التشريعات الأساسية

وذات الصلة

1- المادة 13 من الدستور اللبناني

2- قانون الجمعيات للعام 1909

3- قانون الاجتماعات العمومية

للعام 1911

4- المنظمات ذات المنفعة

العامة، المرسوم الاشتراعي رقم 87

الصادر في 30-6-1977

5- الجمعيات الأجنبية، القرار رقم

LR 369 للعام 1939

6- القسم الثاني من قانون

العقوبات

7- العهد الدولي للحقوق المدنية

والسياسية

8- قرار مجلس الدولة رقم 135/

2003

القسم الثاني: تصميم البرامج المبنية على المعرفة المحلية، أو تقييم مدى الملاءمة

1
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

مجمل المعرفة المتعلقة بالمجتمع البشري، وغير المتعلقة بالعالم الطبيعي، هي معرفة تاريخية، وتستند بالتالي إلى المحاكمة والتأويل. لا يعني ذلك أنّ الوقائع والمعطيات غير موجودة، لكنّ هذه الوقائع تكتسب أهميتها ممّا يضيفه عليها التأويل... لأنّ التأويلات تعتمد كثيراً على المؤلّ، على من يخاطبه/ تخاطبه، على غايته/ غايتها، في اللحظة التاريخية التي يحدث فيها التأويل.

قبل التقدم أكثر، إليكم حكاية تحذيرية موجزة للتمعن فيها:

في مخيم غير رسمي للاجئين السوريين في وادي البقاع شرقي لبنان، أتت منظمة غير حكومية دولية لزيارة المكان. جاءت المنظمة للمساعدة في إشاعة العادات الصحية في هذه المناطق الفقيرة، وكذلك رغبت في استضافة ورشة عمل لتعليم اللاجئين السوريين القواعد الأساسية للمحافظة على النظافة الشخصية. لكنّ مشكلة عويصة اعترضتها هناك. لأنّ المجتمع المحلي، كما أوضح أعضاء المخيم بحرارة لطاقم المنظمة الزائرة، كان واعياً بالفعل لمعايير العادات الصحية الأساسية. لم تعتبر ورشة العمل مسيئة بسبب افتراضاتها المتأصلة فحسب، لكنّ ما أقلق اللاجئين أكثر كان حقيقة أنّ المنظمة لم تأخذ في الحسبان البنى التحتية في المخيم (الوقائع على الأرض مثلاً) التي تجعل هذه المساعي عديمة الفائدة نسبياً، ولم تقدم حلولاً للأولويات الأشدّ إلحاحاً بالنسبة إلى المجتمع المحلي.

توضح هذه الحكاية الأخطاء النموذجية والأكثر شيوعاً التي ترتكبها المنظمات الدولية والمحلية حين تعمل في السياق اللبناني. يتردد صدى عير هذه القصة بأشكال كثيرة ومختلفة ويمكن إيجاز القضية كما يلي: لقد افتقرت الأنشطة والبرامج والسياسات المبنية على المعرفة المحلية أو ذات الصلة التي تؤدّي إلى تغييرات إيجابية ملموسة واستجابات إيجابية من المجتمعات المستهدفة.

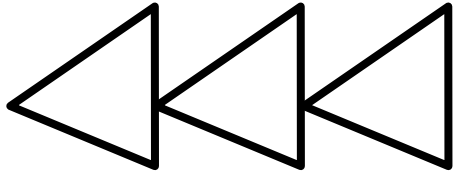
يتأتى جذر المشكلة أساساً من مدى حسن تصميم برامجكم وكذلك من مدى حسن معرفتكم وإحاطتكم بالمجتمع المحلي الذي تصممون برامجكم من أجله. إنّ سيرورات تطوير وتنفيذ البرامج حيوية لاستمرار وفعالية أي منظمة. بصورة أساسية، يمكنكم اعتبار البرامج القلب النابض لمنظمة ما، ولا بدّ من إيلاء تصميم هذه الأسس عناية قصوى لضمان بقاء مستديم وطويل الأجل للعملية بأكملها.

هنالك طرق متعددة لتصميم برامج مدارة بصورة حسنة، والأكثر أهمية أنّ تكون مبنية على المعرفة المحلية، لتكون لها فرصة أكبر في التأثير الناجح على الأرض. نحن نشجّعكم على أن تتمهلوا لدراسة الخيارات المتاحة.

في ما يلي مجموعة من الاقتراحات التقليدية والسيرورات التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية والمجموعات والجمعيات التعاونية لذلك الغرض، حيث يتبع تصميم برنامج مساراً عاماً يمكن عرضه كما يلي:

لاحظوا هنا أنّ ورشة الموارد العربية أنتجت كمية كبيرة من المصادر باللغة العربية حول التخطيط وإدارة حلقة المشروع؛ يمكن إيجاد جميع الوثائق والمصادر بدخول مفتوح على موقعها من الرابط التالي:

<http://www.mawared.org/ar>



تقييم أصحاب المصلحة

والاحتياجات

تحليل المشكلة (المشكلات)

تحديد مكان التدخل وكيفيته

تصميم خطة عمل مفصلة

تنفيذ/إدارة البرنامج/المشروع

(المشاريع)

مراقبة/تقييم سير العملية

اتخاذ قرار بالاستمرار/التعديل/

الإنهاء

كرر الحلقة

حالة لبنان التحذيرية 2006-2007



تأملوا تجارب لبنان في 2006-2007، حيث كان على مختلف المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الدولية والمحلية التعامل مع أزميتين حادتين: الهجوم الإسرائيلي على لبنان الذي تواصل لمدة ٣٣ يوماً في تموز/يوليو 2006 ثم نزع نهر البارد في العام 2007 والذي واجهت فيه القوات المسلحة اللبنانية ميليشيا فتح الإسلام المقيمة في مخيم نهر البارد للاجئين الفلسطينيين الذي يؤوي أكثر من ٣١ ألف لاجئ فلسطيني. ■ كانت المنظمات الدولية والمحلية مشغولة بالكامل بتداعيات الهجوم الإسرائيلي على لبنان، حيث عاد العمل، المتحول من وضع أزمة طارئة إلى وضع إعادة إعمار وتضميد

جراح ما بعد الحرب، إلى وضع أزمة طارئة. ■ أسفرت ثلاثة شهور من الحرب في نهر البارد عن حالة طوارئ إنسانية ملحة، لاسيما بالنسبة إلى أولئك الذين أكرههم العنف على النزوح. بطبيعة الحال، كان التعامل مع العنف وحساسية التوتر الفلسطيني اللبناني واحتياجات الناس هائلة، وبخاصة بعد أقل من عام على الهجوم الإسرائيلي. وفي السياق على التعامل مع القضية، تصادمت في بعض الأحيان المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية. تفاقمت المشكلات أكثر حين وصلت المنظمات غير الحكومية الدولية من دون أي إدراك للسياق، ثقافة المخيم والسياسة، ما أدى إلى ازدواجية في توزيع المساعدات فضلاً عن الفوضى وعدم الجدوى. ■ وفقاً لمقابلات مع منظمات

مختلفة شاركت في مساعدة/إغاثة المجتمعات الهشة المهجرة بفعل النزاع في العام 2007، تأتى العمل الأجدى عن فهم احتياجات ورغبات المجتمع المحلي، من بقوا في المخيم ومن تمكنوا من الفرار، من لم يكن لديهم منفذ ومن كان لديهم منفذ، ومن كانوا يعملون على هذه القضايا. كانت مساهمات عمال الإغاثة في المجتمع المحلي من بين أكثر المساهمات أهمية في هذه العملية. فقد قدّموا المعلومات، وكانوا منسجمين مع السياق، وساعدوا في تشكيل السياسات لأنّهم كانوا الوحيدين على الأرض ويحسنون فهم معالم المعضلة. وهم الذين كانوا قادرين على القيام بعمليات الاستقصاء على أرض الواقع لأغراض التقييم، وكان دورهم هو

والسياسات والفعل، وطورتها. لقد شجعت حصيلة هذا العمل أشكالاً أفضل من التنسيق وقللت ازدواجية الجهود، وساعدت في التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وشكّلت مؤثراً للمعافاة. ■ من الواضح أنّ جمع البيانات وطريقة التشارك بها كان لهما تأثير عميق على الأرض.

المصدر: Lamia Moghnieh, "Nahr al-Bared crisis and local responses of aid: a focus on needs assessment during emergencies", مركز معرفة المجتمع المدني، مركز دعم لبنان، تشرين الأول / أكتوبر 2015. عن طريق الرابط التالي:

<http://cskc.daleel-madani.org/paper/nahr-al-bared-crisis-and-local-responses-aid-focus-needs-assessment-during-emergencies>

الذي ساعد المنظمات في صياغة وتطوير أدواتها ووسائلها للقيام بعملها. ■ لقد كانوا، بعبارة أخرى، رواد السياق. ■ علاوة على ذلك، قامت منظمات غير حكومية محلية، مثل منظمة 'صامدون' التي كانت لها خبرة سابقة في التعامل مع الحرب ولاسيما الهجوم الإسرائيلي على لبنان قبل سنة من ذلك في العام 2006، باستجابات أشد فعالية وتعقيداً ودلالةً لمجرّد أنّها تدرك تبعات الحرب والنزاع والتهجير. لقد فهمت السياق. أدت هذه التجربة إلى وضع وثائق مشتركة عن احتياجات المجتمعات المحلية، وأبرزت المعلومات عن المساعدة التي تقدمها المجتمعات المحلية والطابع المتحول للنزاع، ودرجة حالة الطوارئ. ■ استناداً إلى شكل من التقييم قائم على السرديات في مواقع مختلفة، غطى عمال المجتمع المحلي احتياجات الأفراد والمجتمع المحلي والتي صاغت بدورها البرامج

اعتماداً على طبيعة منظمتك و/ أو مجموعتك و/ أو جمعيتك التعاونية، عليك أن تبشر فوراً بفهم السياق الذي ستعمل ضمنه وكيفية ارتباطه بأهدافك الاستراتيجية.

عادةً ما تكون الخطوة الأولى استقصاء البيئة التي ستعمل ضمنها.

هنالك عدة طرق للقيام بذلك، من بينها القيام بمبادرات البحثية الخاصة، وإجراء دراسة أساسية، وتوزيع استبيانات، ومراجعة أبحاثٍ سابقةٍ أجراها آخرون لعقد لقاءاتٍ جماعيةٍ مركزة مع مختلف أصحاب المصلحة، وتخطيط الفضاء، من بين مناهج أخرى تتوقف على قدراتك المالية والبشرية. فحاجتك إلى فهم عمق مشكلةٍ معيَّنة واتساعها يعني أساساً أخذ السياقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية بالحسبان.

لا بدّ أن يتطرق بحثك أيضاً إلى الإطار العام. يتضمن ذلك: الخصائص السكانية، والبيئة الطبيعية بما فيها البنية التحتية والموارد البشرية والمعتقدات والممارسات الاجتماعية، والوضع الاقتصادي، والمؤسسات الخارجية، والشركاء والارتباطات المحتملة، وأي معلومات إحصائية ذات صلة.

معظم هذه البيانات متاحة لدى المؤسسات والمصادر الأكاديمية، ومراكز الأبحاث مثل مركز دعم لبنان، والأجهزة الحكومية وغير الحكومية، والاستقصاءات وأبحاث السياسات، فضلاً عن المعلومات المتاحة على الإنترنت على غرار المقالات الإخبارية أو المراجعات النقدية أو المقالات الفكرية أو قواعد البيانات الرقمية.

لكن عليك استكمال تلك المعلومات بعملك الميداني الخاص بك من أجل تعزيز الألفة وتطوير استنتاجاتك الخاصة القائمة على أولوياتك، إذ لا شيء يفوق رؤية الوضع من منظارك الخاص. تأكد من عقد لقاءاتٍ مع المجتمعات المحلية أو الفاعلين الذين ستعمل معهم/ من أجلهم واحرص على توفير وقتٍ كافٍ لرصد وتمثّل الحيّز الذي ستشغل ضمنه. كما أنّ التنسيق طريقةً رائعةً لجمع المعلومات والتأكد من أنّك لا تكرر العمل نفسه

الذي يحاول آخرون القيام به بلا كلل. ففي كثيرٍ من الأحيان، يكون شخصٌ آخر قد قام بالدراسة فعلاً، وليس عليك سوى إيجاد هذه التقارير والنتائج والمصادر.

بعد القيام بذلك، لا بدّ أن تجد أنّك أجبت عن الأسئلة الأساسية:

ما هي احتياجات ومشاعر ومنظورات وقدرات المجموعة المستهدفة؟ ما هي معالم المشكلة/ الثغرات التي تحاول حلّها؟ ما هي المقاربات الملائمة لهذه القضية؟ هل هنالك برامج مشابهة سابقة؟ إن كان الأمر كذلك، ما هي نجاحاتها وإخفاقاتها؟ ما هي فرص نجاح/ إخفاق برنامجك؟ من هم اللاعبون الرئيسيون في القضية التي تتناولها؟ هل هنالك أدوات اجتماعية، أو قوانين، أو بنى تحتية يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافك أو تحقيقها؟ هل بوسعك، كمنظمة غير حكومية، تلبية هذه الاحتياجات وكيف؟ هل تستطيع منظمتي مواصلة تقديم هذه الخدمة؟ كيف يمكنني جعل المجتمع المحلي ينشغل بتلبية هذه الاحتياجات؟

بعد ذلك بإمكانك الشروع في إيجاز مختلف الاحتياجات في جدول، أو استخدام وسائل بصرية أخرى. الطريقة المثلى هي تصنيفها في فئات، على سبيل المثال المتخيل والمعياري والنسبي، لتكون كيفية مشاركة منظمتك أكثر وضوحاً. صنّف القضايا إزاء موضوعاتٍ مثل الحدة والجسامة وقابلية التنفيذ والسهولة وارتباطها بالفاعلين وتأثيرها، وقم تدريجياً بأداء واجبك لملء المعلومات الخاصة بك. ضع في اعتبارك أنّ الاحتياجات ليست على الدوام معياريةً في توصيفها، فقد تكون طارئاً ومعقدةً وترتبط بعوامل أخرى — سيكون مفيداً أن تلحظ ذلك في مخططك التفصيلي.

لا تنسَ وضع قائمةٍ مختلف أصحاب المصلحة المعنيين، وتأكد من تسليط الضوء على مستوى أهميتهم وتأثيرهم كي تحدد إذا كان بوسعك/ يجب عليك العمل معهم. باشر محاولة الوصول إلى المجموعات عبر الاجتماعات أو ورشات العمل أو المؤتمرات أو اللقاءات الاجتماعية. لا تنسَ أن تكون صادقاً وصوراً وودوداً مع أكبر عددٍ

من الفاعلين تستطيع الوصول إليه، ولكن تأكد أيضاً من عدم المساس بأهدافك أو بالمستفيدين من مشروعك أو مبادئك أثناء عملية التشبيك.

فائدة القيام بذلك متعددة الأوجه. فهي سوف تساعدك في:

< تحديد معالم المشكلة وفي ما إذا كانت "تدخل في إطار" تفويض منظمتك؛

< تقديم الأسس لموجزٍ في ابتكار حلولٍ أكثر مناسبةً، وضمان الجدوى المثلى لعملك؛

< توضيح وتعزيز ماهية تفويض منظمتك ودورها، من أجلك ومن أجل الآخرين كالمناحين والمتطوعين والأجهزة الحكومية؛

< الحصول على الموافقة والأهمية والثقة من المجتمعات المحلية التي تتعامل معها؛

< تحديد حلفائك أو متحديك/العقبات التي تعترضك — وهذا الأمر حيوي بصورةٍ خاصة لأنه ما من عملٍ ناجحٍ يمكن إنجازه في الفراغ.

حالما تعيّن مشكلةً محددةً ترغب في حلّها أو ثغرةً تريد سدّها، من الأهمية بمكان أن تبدأ بتفكيكها. ويقدر ما تدرك طبيعة المشكلة وسمايتها وأسباب وجودها، بقدر ما يكون تصميم مشروعك أفضل وأمتن. باشر بعرض المشكلة بوضوح وبساطة، ملاحظاً من (بالجمع)، وما (بالجمع)، ولماذا (بالجمع)، وأين (بالجمع). بعد ذلك استعرض/حلّل المشكلة، واحرص قدر الإمكان على إدراج السياق والعوامل العديدة ذات الصلة.

يمكنك رسم المشكلة على شكل "شجرة مشكلة"، كجدولٍ أو أي منهج تصنيف يعرض خصائص المشكلة وعواقبها ومكوناتها بوضوح وبساطة. تستطيع تقييم وزن كلّ عنصرٍ بالاعتماد على قدراتك أو مصالحك.

فكّر على الدوام بأسلوبٍ نقدي، وحاول دائماً أن تسأل نفسك "لماذا؟"

استناداً إلى عملك، وطالما لا يستطيع أي شخصٍ معالجة قضيةٍ ما بمفرده، حاول التركيز على ما يلائمك. إذا كنتم منظمة طوارئ، تكون العواقب ميدانكم، بينما تميل المشاريع التنموية والثقافية لمعالجة جذر مشكلة قضيةٍ ما.

لن يوافق جميع الأشخاص تماماً على تحليلٍ محددٍ لمشكلةٍ ما (طالما أنّ المشكلات قد تكون ذاتيةً أو متنوعةً)، لكنّ الأهمية تكمن هنا في تكوين توافقٍ واضح بينكم وبين أصحاب المصلحة المختلفين، وهي طريقةٌ جيدةٌ للحفاظ على شفافتنا ولقدرتنا على المراجعة في مراحل لاحقة.

سيكون توجهاً جيداً تحديد الموارد المتاحة في المجتمع الذي ستعمل ضمنه، ما الذي تستطيع تقديمه كمنظمة، وما الذي تقدمه المنظمات القائمة الأخرى، واستخدام التنسيق كأداةٍ لسدّ الثغرات التي تعيق قدرتك على معالجة مشكلةٍ ما. اسأل نفسك: هل هنالك مجموعات محلية، لجان، جمعيات، يمكن أن تكون بمثابة شركاء أو مرشدين أو موارد لعملك؟ هل هنالك منظمات مشابهة تؤدي العمل نفسه، وهل نستطيع العمل معاً لنعزز بعضنا بعضاً بدلاً من التنافس؟

03 < أين وكيف نتدخل

بعد تقييم الاحتياجات وفهم المشكلة وسياقها، حان وقت تخطيط كيفية تدخل منظمتك.

تذكر ألا تأخذ في الحسبان قدراتك وحدودك فحسب، بل تفحص أيضاً الممارسات السابقة للمنظمات الأخرى المتعلقة بال قضايا التي تسعى للتصدّي لها، أو حتى المشابهة لها. في هذه الحالة، يكون التنسيق والتواصل مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية الأخرى والفاعلين الآخرين ضرورياً في هذه المرحلة لأنه سيساعدك في تعديل خطتك، وربما يفتح باب التعاون مع الآخرين على هذا الدرب.

من الواضح أنّ التدخل قائمٌ على غاياتك وأهدافك الاستراتيجية. حاول قدر المستطاع أن تكون محدداً وواقعياً وملموساً، ولا تنسَ البدء بوضع جدولٍ زمني لمشروعك (هل هو جهدٌ طويل الأجل أم أنه يتّسم بحساسية التوقيت؟). سيكون حسناً أن تشير إلى أنّ هدفاً ما قد لا يتحقق أثناء فترة المشروع، وستسمح صراحتك حول التقييدات باكتساب ثقة المجتمعات المحلية والشركاء والمناحين.

من حيث الجوهر، أنت تبدأ بتركيز أفكارك، بتحويلها تدريجياً إلى فعل عملي. قم بإنشاء تحليل للتكاليف والعوائد، أو تقييم متعدد المعايير للعائد، أو مصفوفة مزدوجة التصنيف، أو أدوات أخرى متاحة بسهولة على الإنترنت أو تستخدمها منظماتٌ مشابهة. (راجع الملحق الثاني من أجل أمثلة على الأدوات).

04 < تصميم خطة عمل مفصلة

نصل إلى الجزء الممتع، ولو أنه رتيب: ملء خطة العمل وإطار سجل الأداء.

يقدر ما تكون خطة عملك مفصلة، يقدر ما تكون أفضل، لأنها توفر لطاقتك وعملك والمشاركين الآخرين مسلكاً واضحاً لمسؤولياتهم وعملهم ونشاطاتهم. لا تقلق إن تغيرت خطوات خطة عملك نوعاً ما مع مرور الوقت— قد يكون التعديل أمراً حسناً— لكن ذلك سيكون في نهاية المطاف دليلك الخاص لمبادرتك. وهذا يتيح لك البدء بالتفكير على نحوٍ مركز، ويساعدك في تحديد أفعالك المقترحة والربط بينها.

تستطيع بصورة عامة الشروع بوصف واضح ودقيق للأفعال التي ينبغي تنفيذها، متابعاً خطوةً بخطوة كيفية حدوثها. تذكر الإشارة إلى هذه الخطوات وفق أولوياتها، من سيكون مسؤولاً عن هذه الأفعال، من الذي سيشارك ومن الذي سيستفيد، ما الذي سيقاس/ يراقب وكيف، ما هي الموارد الضرورية، وما هي النتائج المتوقعة.

أخيراً، دون أي ابتكاراتٍ ومماذج ومبادراتٍ يمكن أن تتخيلها وتستعملها من أجل أهدافك.

وينبغي عرض كل شيء في الترتيب التسلسلي لحدوثه، ليظهر مسار فكرك ومنطقك (لك وللآخرين)، ويساعد في تحديد احتياجات ميزانيتك من حيث التوظيف أو طبيعة التنفيذ أو إشراك قوى خارجية أو المساعدة الفنية.

تأكد من أنّ خطة عملك غير مطوّلة لتبيان تركيزك وأنك لا تحاول أن تفعل أو تقول أكثر مما يجب.

السؤال الرئيسي الذي ينبغي أن تطرحه، أنت مدير المشروع/ البرنامج، على نفسك على الدوام في هذه المرحلة هو "كيف؟"

تذكر أنك لا تعيد اختراع الدولاب هنا. هنالك غزارة في معلومات وتجارب مئات، إن لم يكن آلاف، الأشخاص ممن سبقوك. اقرأ قدر ما تستطيع. إذ إنّ الأدبيات والتقارير والسرديات والشهادات المتعلقة بالموضوع تشكّل ثروة من الخبرة غير المستغلة في

05 < تنفيذ وإدارة برنامج (برامج)/مشروع (مشاريع)

حان الوقت للبدء في تنفيذ عملك.

مديرو المشروع/البرنامج بالغو الأهمية في هذا الخصوص. فهم يخططون ويضعون الجداول الزمنية ويتحكمون ويراقبون ويقيمون ويضعون التقارير المتعلقة ببرنامج/مشروع ما. أن تكون في منصب الإدارة يعني أنك تتحمل كثيراً من المسؤوليات التي تؤدي إلى نجاح مشروعك/برنامجك. المدير الكفؤ هو شخص واسع الاطلاع وتواصل وواعٍ وملتزم ومبدع، وهو بصورة خاصة يستطيع التعامل مع ضغوط تسيير المشروع. إذا كن مستعداً لتلقي ضربات عاتية قادمة، انهض مجدداً إذا وقعت، وأكمل أهدافك.

تذكر ألا تدع السلطة تستولي عليك، وحاول دوماً الحفاظ على مستوى من الاحترام تجاه موظفيك والمجتمعات المحلية التي تعمل معها/الأجلها. ما من شخصٍ يحب التعامل مع أشخاص متغضبين أو متعاليين أو مستبدين، لاسيما حين لا تكون النتائج على الأرض إيجابيةً بما يكفي لتسويغ ذلك. كذلك، لا تخش من التنازل عن الأدوار أو تفويض آخرين بها، أو بعبارة أخرى، اجعل سلطتك لا مركزية. إشراك الآخرين، الذين قد يكونون أو أنهم سيكونون على الأرجح أكثر قدرةً على القيام بالعمل الاجتماعي وتسيير الأعمال اليومية وتنفيذ البرنامج، هو غالباً الطريقة المثلى للتقدم. غالباً ما قد تكون الإدارة الجزئية، وبخاصة بالنسبة إلى شخصٍ ليس لديه ما يكفي من الخبرة ذات الصلة، مقتللاً لأي مشروع.

أغلب الأحيان. يستحق وقتك دائماً أن ترى ما حاول فعله آخرون، وربما سيلهمك ذلك بطرائق لم تخطر على بالك من قبل.

حالة لبنان التحذيرية 2006-2007



لبنان حيّز من الثغرات، وعلى نحو أخض هو دولة لا تعمل كدولة. كان ذلك جلياً أثناء الحرب الإسرائيلية على لبنان في تموز/ يوليو 2006. لم يكن بوسع الدولة تقديم المساعدة والإغاثة والخدمات الأساسية للمحتاجين. ظهرت 'صامدون'، وهي منبر شعبي اشتمل على أشكال متعددة ومتباينة من الإغاثة والمبادرات والخبرة والعمل التطوعي. وقد شاركت أثناء الحرب وبعدها في تقديم المساعدات. ■ ولدت 'صامدون' من خلال عمل جماعي، وبخاصة الاعتصام السياسي المنظم ضد العملية العسكرية الإسرائيلية على غزة في العام 2006، بالتزامن مع اليوم الأول لحرب تموز/ يوليو، بتاريخ 12 تموز، يوليو 2006.

أصبح هذا الاعتصام السياسي فضاء جرى فيه تصوّر وتنفيذ هيكل عمليات الإغاثة المحلية وتنظيمها. استغرق الاعتصام أسبوعين من التحضيرات بين منظمات يسارية ومجموعات سياسية وحركات مختلفة في لبنان. ثم تحول إلى أحد أهم منظمي مبادرات الإغاثة المحلية حينما بدأ الهجوم الإسرائيلي. ■ في البداية، اقتصر العمل على توفير الملاجئ والإغاثة للنازحين، ثم بدأ التركيز على وضع مخطط عام للأفراد الأسر النازحة واحتياجاتها. كان ذلك حيوتاً نظراً لأن الدولة كانت عاجزة عن القيام بدور بناء أثناء حالة الطوارئ. عقد أعضاء 'صامدون' اجتماعات عديدة، وتأثير المناخ السياسي في البلد وفقدان الوحدة الوطنية والتضامن الوطني، جرى

الاتفاق على أهمية وجود شكل مدني لمقاومة الحرب يجمع الناس على الرغم من الانقسامات. ■ مع تطور 'صامدون' وتناميها، تطوّرت كذلك هيكلية وأسلوب عمل تقديم الإغاثة/المساعدة. انقسم المتطوعون إلى وحدات وفق مهاراتهم والاحتياجات المباشرة والفرعية على الأرض مع تواصل الحرب واشتدادها. قدّم الاختلاف في الجندر والطبقة والخلفية السياسية والإقليمية منصةً لموارد ومهارات غنية ومتكاملة قامت عليها حملة الإغاثة. علاوة على ذلك، انقسم المتطوعون بناء على خلفياتهم الأكاديمية ومهاراتهم الشاملة، ما حدّد بدوره شكل النشاط. كانت الحصيلة وحدات تركز على التوزيع اللوجيستي والإعلام والتواصل.

وفرقاً تطوعية، والإدارة، وطهي الطعام، والتخزين، والنازحين داخلياً، والاحتياجات الطبية، والصحة العامة، والاحتياجات النفسية، من بين أمور أخرى. ■ كذلك، صاغ تطور العمل الوضع المتغير باستمرار على الأرض والتوجه نحو العمل والسرعة ومنهج من الأسفل إلى الأعلى والتنسيق. ■ حين انتهت الحرب، واجهت 'صامدون' واقع إعادة الإعمار ما بعد الحرب. أعاق هذا الواقع حملة 'صامدون' للإغاثة وهدد هيكلتها نفسها. تحولت المجموعة ببطء من تجمّع شعبي إلى منقذ محلي لبرامج الإغاثة للمنظمات الإنسانية الدولية. وقد انهارت في نهاية المطاف بوصفها مجموعةً سياسياً مستقلةً في مواجهة مجال إنساني احترافي متزايد، وأصبحت مجرد «وسيط» بين المجتمعات المحلية والمنظمات الدولية في فترة ما بعد الحرب. ■ كان الأكثر ضغطاً وصول المنظمات غير الحكومية الدولية التي مكّنت مسار الأنجزة،

ما أرغم المجموعات المستقلة والأشكال التطوعية للخبرة أن تصبح "احترافية" لأسباب قانونية، مفتوحةً بذلك سوقاً احترافية في الفعل الاجتماعي والسياسي. وأصبح مصير التنظيم الشعبي والبيانات والخبرة المحليتين وأشكال تقديم المساعدة المنبثقة منها غير قابلة للاستدامة ضمن المجال الإنساني الجديد الذي كانت تمليه عليها من الأعلى إلى الأدنى الأشكال المعولمة للسياسات والتدخلات والتمويل. ■ لقد سمحت المعيارية والاحترافية وربط الاستجابات المحلية للنزاع بالسياسات الإنسانية العالمية والتدخلات بتفكيك تدريجي للمعرفة المحلية والموارد المحلية. والأكثر ضغطاً، ما بدا من أنّ التدخلات العالمية الموحدة والمعلبة أنتجت فجوةً في تعيين وإشباع ومواجهة الاحتياجات الميدانية المبنية على المعرفة التي ظهرت في حالة الطوارئ.

المصدر: Lamia Moghnieh, "Nahr al-Bared crisis and local responses of aid: a focus on needs assessment during emergencies", مركز معرفة المجتمع المدني، مركز دعم لبنان، تشرين الأول/أكتوبر 2015. عن طريق الرابط التالي:

<http://csc.kdaleel-madani.org/paper/nahr-al-bared-crisis-and-local-responses-aid-focus-needs-assessment-during-emergencies>

06 < مراقبة/تقييم سير العملية

من خلال إعادة النظر في خطة عملك، ومع تقدم العمل، يحين وقت البدء بمراقبة وتقييم الكيفية التي تجري فيها الأمور حتى هذه اللحظة. هذا الأمر بالغ الأهمية لأن كثيراً من المبادرات يفشل من ناحية استكمال العمل على أكمل وجه، حتى حين تكون انطلاقتها قوية.

حين ترافق سير العملية، فأنت تتفحص إذا ما كانت مواردك وقدراتك وجداولك الزمنية وأهدافك تسير وفق الخطة التي وضعتها لنفسك. أما التقييم، فينتظر منه أن يحدد، بقدر ما تكون منهجياً وموضوعياً، نتائج المشروع/ البرنامج وتأثيراته في طاقم العمل والمستفيدين وأي أصحاب مصلحة آخرين.

يساعد فعل المراقبة والتقييم في تطوير عملك وتغطية أي ثغرة أو خلل أو أي قضية أخرى تظهر مع الزمن. كما أنه يضمن مطابقة عملك لمعايير المانحين المطلوبة، ويمكن أن يوفر قيمة مضافة لتعزيز الدفاع عن عملك وتقديمه علانية.

لهذا الهدف، عليك أن تأخذ بالحسبان: من الذي سيجري عملية المراقبة/التقييم، ما هي المؤهلات العامة، متى وأين سيحدث التقييم، كيف ومتى ستجمع البيانات وتُحلل، كيف ستقدّم نتائج المراقبة/التقييم داخلياً أو خارجياً، وكيف ستستخدم النتائج.

خذ في الحسبان الزيارات الميدانية، واستخدام قوائم التدقيق الإشرافية، والمناقشات الجماعية المركزة مع المجتمعات المحلية، والاجتماعات الداخلية المنتظمة، والمراجعات الدورية للسجلات والتقارير، ووضع إطار تحليل/ قياس لطاقم العمل بمن فيهم أنت، لمعرفة إن كان كلٌّ مشارك يقوم بالعمل بطريقة صحيحة على أساس فصلي أو نصف سنوي أو على الأقل سنوي.

أخيراً، فم بتقييم نهائي لجميع النتائج والتأثيرات، إضافةً إلى الكلفة الإجمالية وإدارة العملية، ومدى استدامة كامل البرنامج/ المشروع.

07 < اتخاذ قرار بشأن الخطوة التالية

عند هذه النقطة، سيكون واضحاً إن كان عليك مواصلة العمل أم إيقافه. إن كان سياق عملك سلبياً إزاء المجتمعات المحلية، أو حتى إزاء طاقم العمل نفسه، فليس من المخجل إيقاف العمل والابتعاد — في الحقيقة، إننا نوصي بذلك بشدة، بخاصة حين لا يكون لتعديل خطة عملك أي تأثير.

هنا، أنت أمام مفترق طرق سيحدد مستقبلك. إنّه وقتٌ للتأمل الذاتي والتفحص الذاتي وأحياناً مواجهة الحقائق المرّة. لا تقرر ببساطة أن الأمر هو مسألة تمويل، لأنّ هنالك عدداً من الحلول يتوقف على طبيعة عملك، يمكن بالتالي إيجاد حل لها. الأصح أن تتأكد من أن قرارك النهائي مستندٌ بقوةٍ إلى آثار العمل في المستفيدين الذين جرى تصميم برنامجك/مشروعك لدعمهم أو مساعدتهم أو خدمتهم. إنهم المحدّد الأساسي لمصيرك، فلا معنى لإيقاف مشروع له تأثير إيجابي على المجتمعات المحلية، لاسيما إذا كان تأثيره بعيد المدى.

السؤال الأساسي في هذه الحالة هي: هل أنت تمكّن المجتمعات المحلية أم أنك تجعلها انكالية؟ هل تشق فعلياً درياً لحلّ المشكلات أم لاستفحالها أم لخلق مشكلات جديدة؟ هل الأفضل الاستمرار أم التوقف؟

إذا قررت الاستمرار، يمكنك النظر في تطوير مشروعك أو ترقيته لتغطية الثغرات المرئية أو إدراج ممارسات أفضل. يمكنك أيضاً تطوير مشاريع جديدة على أساس الاحتياجات المحددة ضمن سياق عملك، أو بوسعك المتابعة كما في السابق. مهما حدث، وبقدر ما تتابع، بقدر ما ستعيد الدورة المذكورة نفسها.

مثال:

مبدأ لا تسبب ضرراً

الأداة الفعالة في تصميم خطة عمل مفصلة هي مبدأ لا تسبب ضرراً. قد يكون هذا المبدأ إطاراً موجّهاً نحتفظ به في ذهننا، ويمكن إيجازه في سبع خطوات بسيطة هي:

فهم السياق في مشكلة أو نزاع: حدّد أي مشكلات/نزاعات يسبب الضرر الأعظم، وكيف يمكن أن تؤثر المساعدة في التباينات السوسولوجية/السياسية التي قد تتسبب في إثارة المشكلات أو مفاقمتها.

تحليل عوامل التفرقة والتوترات: حالما تحدد المشكلات والنزاعات في مجتمع محلي، تكون الخطوة التالية فهم مصادرها وتأثيراتها. قد يتعلق الأمر بالأفراد والخصائص السكانية والسياسة والدين والاقتصاد وما شابه.

تحليل عوامل الربط والقدرات المحلية: ليس النظر في المشكلة وحده مهماً، بل يجب النظر أيضاً في الحلول الممكنة المتاحة أو الكامنة. فقد تتراوح بين أمور مثل البنية التحتية والتاريخ والمواقف المشتركة، والمنظمات القائمة أو الأفراد الذين يريدون لعب دور بناء.

تحليل برنامج المساعدة: تالياً، مراجعة شاملة لجميع جوانب برنامج المساعدة، لاسيما أين وُضع وكيف، من الذي يقوم به، وكيفية القيام به، هذه كلها أسئلة مهمة تساعدك في رؤية كيف سارت الأمور وكيف لم تسر قبل تدخلك.

تحليل الأثر المترتب على تقديم المساعدة في عوامل التفرقة وعوامل الربط: هل تدق المساعدة إسفيناً في المجتمعات المحلية؟ هل تعزز المصادر الإيجابية أم تضعفها؟ كيف تؤثر المساعدة في الموارد على الأرض؟ هل الرسائل الأخلاقية ضمن الفعل تناسب المجتمعات المحلية المعنية أم تثير غضبها؟

التغذية الراجعة في تصميم البرنامج: من خلال التقدم من الخطوة الأولى إلى الخطوة الخامسة، إذا وجدت أن برنامجك سلبي، يكون الوقت مناسباً لإعادة صياغته بطريقة أفضل.

التفحص والمراجعة: حان الآن وقت الفعل الذي يمكن أن يكون الطريقة الوحيدة لمعرفة كيفية سير الأمور، ومن الواضح أنك إذا كنت تسبب ضرراً، فعليك التوقف أو العمل مجدداً أو المغادرة.

08 < اعتبارات إضافية للسياق اللبناني

نظراً إلى أن لبنان ليس غريباً عن المنظمات غير الحكومية والمجموعات والجمعيات التعاونية المحلية والدولية، فهناك عددٌ من الأمور التي لا بد من تذكّرها.

اشتغل كثيرٌ من هذه المنظمات بأسلوب صارٍ من حيث تشجيع تدبير الجماعات المحلية لشؤونها بنفسها عبر خلق المبادرات المحلية، أو بتعزيز المؤسسات والأنظمة الإشكالية. يكمن عاملٌ كبيرٌ خلف ذلك هو واقع أنّ هذه المنظمات اشتغلت بأسلوب منفصل أساساً عن المصادر المبنية على المعرفة المحلية.

بهذا الخصوص، يؤيد هذا الدليل بشدة المقاربات القائمة على المجتمعات المحلية والتشاركية.

تتراوح المنافع بين التحليل الدقيق، وتعزيز التفاعل المستدام مع المجتمعات المحلية، وتشجيع التمكين/التدبير الذاتي، وتعزيز التعاون والتنسيق، وترويج الحلول الملموسة ذات الصلة. سيحد ذلك بدوره من المحاباة والتكاليف، ويحفز الفعل. لكنّ تحديات هذه العملية متعدّدة؛ فقد تطرح توقعات خاطئة، وتولد فقدان الثقة في حال فشل البرنامج، وتفضي إلى التنازع بين أهداف المنظمة وتفويضها وبين احتياجات المجتمع المحلي، وتصبح ضيقة التركيز، من بين عوامل أخرى.

لكنّ هذا المنهج يظل، بالإدخال الفعّال لفاعلين ومستفيدين محليين في العمليات على الرغم من التحديات الملزمة، منهجاً مفيداً للغاية في تحقيق نتائج إيجابية في لبنان، بل وفي أماكن أخرى.

يمكن تنظيم العلاقة ضمن هيكل رسمي أو غير رسمي، تلبيةً لمسألة الزمن، وتشجيع علاقات شخصية وثيقة ستسمح لاحقاً بالتشبيك. بوسع أفراد المجتمع المحلي تقديم حلول مبتكرة قائمة على موارد محدودة، أو عرض دورهم كوسطاء في النزاعات، أو توفير مدخل للوصول إلى جماعات محددة داخل الحيّز أو خارجه.

احرص على أن لا تخلق الممارسة التشاركية أو تعزز هياكل سلطوية أو محسوبية ضمن هذه المجتمعات المحلية، أو تثير الانقسام والتنافس بين المستفيدين، وتعرض المتطوعين لمخاطر لا داعي لها.

كما أنّ التواصل الدائم والمستمر محوري، وعليك بالتالي التفكير في ورشات العمل والتدريبات والنقاشات وفرص الحوار، بل حتى اللقاءات الاجتماعية الشخصية لتحقيق ذلك الهدف. يتراوح بعض التدريبات بين الخلق المشترك لمشروع وضع مخطط للمجتمع المحلي ولقاءات نصف شهرية لمناقشة القضايا المهمة، أو المناسبات الاجتماعية الاحتفالية لتحفيز ورعاية العلاقات بطريقة إنسانية وكريمة.

كن مرهفًا تجاه التحيز في مجالات مثل الجندر أو الطبقة أو الطائفة أو الثقافة أو ما شابه ذلك، وحاول الالتفاف كيلا يكون شاملاً، واحرص على أن تفعل ذلك بأسلوب غير وصائي أو منقّر أو ثقيل الوطأة.

المهارات اللغوية إلزامية، وفي السياق اللبناني اللغة العربية أساسية. تأكد من قدرتك أو قدرة أحد أعضاء طاقم عملك على التعبير باللغة العربية — شفهيًا وكتابيًا. الترجمة من الإنكليزية والفرنسية والعربية وإليها أمرٌ يستحق التشجيع. واحرص على ألا تكون الترجمة حرفية، بل تراعي مختلف اللغات بصورة طبيعية. إن كانت ميزانيتك تسمح بذلك، وظّف مترجمًا متمكنًا ومحضرًا، أو استعن بمصادر خارجية من الباحثين والمترجمين في البلد لضمان أنك غير منقطع عن النقاشات المجتمعية الأرحب.

إذا كنتم منظمةً غير حكومية دولية تعمل في لبنان ولم تحاولوا التقديم بالعربية أو التعبير بها، فأنتم على وشك الدخول في عالم المتاعب. تخيّلوا الوضع المعاكس، وأنّ منظمةً غير حكومية لبنانية ناطقة بالعربية وصلت إلى بلدكم غير الناطق بالعربية، لكنّها لا تتحدث لغة بلدكم أو تكتبها. لن تكون الأمور على ما يرام، أليس كذلك؟ ينطبق الأمر عينه هنا، وعلى الرغم من أنّ استخدام الإنكليزية والفرنسية شائع، فعليكم التمهّل وإدراج العربية إن كنتم تريدون حقًا الوصول إلى غالبية السكان، لاسيما المحتاجين.

ينبغي أن تكون لديكم دائماً استراتيجية مغادرة. إذ إنكم لا تريدون البقاء هنا إلى الأبد، ولا يفترض توجيه

المجتمعات المحلية التي تعملون ضمنها نحو ذلك. الأفضل هو الدخول والقيام بالعمل الصائب والمغادرة بعد إنجازه. ووجود استراتيجية مغادرة أكثر ضرورةً حين يكون عملكم أو مشروعكم أو برنامجكم مؤدياً. خفّفوا الفشل بالابتعاد. ليس معيباً الاعتراف بالفشل وامتلاك ما يكفي من النضج للتراجع.

مصطلحات أساسية

تحليل صاحب المصلحة

عملية منهجية لجمع وتحليل معلومات

نوعية لتحديد الفاعلين الذين لا بد من

أخذ مصالحهم بالحسبان عند تطوير أو

تنفيذ برنامج أو سياسة.

برامج

سلسلة من المشاريع والأنشطة ذات

الصلة، و/أو الأحداث المنفذة لتحقيق

الأهداف والغايات. تميل البرامج لان

تكون طويلة الأجل، مع نطاق أوسع

ودرجة أكبر في ما تتولاه.

مشاريع

جانب أكثر تركيزاً لبرنامج أو خدمة أو

مبادرة أشمل.

إدارة مشروع (دورة)

التخطيط لانشطة برنامج ما ووضع

جدول زمنية لها ومراقبتها والإشراف

عليها وتقييمها ووضع تقارير عنها

للوصول إلى الغايات المحددة مسبقاً.

أصحاب المصلحة

أشخاص يتأثرون بنجاحات أو إخفاقات

أعمال منظمة ما وأهدافها وسياساتها.

(أي كانوا، من المانحين وطاقم العمل

والاجهزة الحكومية والشركات وأعضاء،

المجتمع المحلي وما شابه).

الاحتياجات المتصورة

الاحتياجات التي يظن عادة أنها ستكون

مهمة لمجتمع محلي ما، وقد لا تكون

مهمة في الواقع.

الاحتياجات المعيارية

الاحتياجات التي يحددها عادة الخبراء،/

المهنيون/السياسات والتي تعين

ما هو مرغوب أو مقبول بالنسبة إلى

مجتمع محلي ما.

الاحتياجات النسبية

مقارنة الاحتياجات بفضاءات أخرى، سواء،

في الجوار الجغرافي الملاصق، أو على

الاصعدة الوطنية أو الإقليمية أو الدولية.

حالة لبنان التحذيرية 2006-2007



هناك انقسام أيديولوجي بين القدرة على تقديم الإغاثة/ المساعدة و"الحيادية". كان ذلك جلياً في لبنان 2006 أثناء الهجوم الإسرائيلي. فقد اعتُبرت أعمال الإغاثة التي نظمتها مجموعات محلية وسياسية مختلفة في المقام الأول فعل تضامن ملتزماً سياسياً وتعبئة شعبية في مواجهة الحرب، فعل مقاومة. وقد اعتُبر سياسياً بطبيعته. وهو أمرٌ لم يقره إطار المساعدة الدولية بالكامل. هكذا، ستجد توتراً بين النظامين. ■ بالنسبة إلى الفاعلين المحليين، تجاوزت تبادلات المساعدة مع المجتمعات المحلية قيمتها النقدية أو المادية وكان تأثيرها العاطفي والوجداني مختلفاً لدى متلقي الإغاثة ومقدميها.

كما أن هذا الشكل من المساعدة أقم علاقة شخصية بين المجتمعات المحلية المتأثرة ومقدمي المساعدات، أثرت في نوعية وعمق الاحتياجات المعبر عنها والمليئة أثناء الحرب. كذلك، أثرت أشكال التضامن الملتزمة سياسياً مع المجتمعات المحلية المتأثرة بالحرب في نمط وتعقيد تقييم الاحتياجات المجموعة أثناء الحرب. علاوة على ذلك، اعتبر كثير من الناشطين والخبراء والمتطوعين الذين أجريت مقابلات معهم أن سياسات إعادة الإعمار بعد الحرب هي عملية تستوجب الانتباه والتدخل والتعبئة. ■ وفي الوقت عينه، حوّل قدوم المنظمات الدولية بأيديولوجياتها الإنسانية المساعدة إلى شكل "سلعة" أساساً. وفرضت السياسات

الجديدة التي جلبتها هذه المنظمات معها اقتصاداً سياسياً لإعادة الإعمار بعد الحرب من حيث تجنّد المساعدة بالتمويل، ومفاهيم وتصورات جديدة اكتسبت قيمة اقتصادية، وموقفاً شاملاً للفساد وإساءة استخدام المساعدات. هكذا، تُرجم الاقتصاد السياسي حرفياً بأنه "سوق المساعدات"، حيث اعتُبرت رطانة المنظمات غير الحكومية ومهنياتها وخبرتها سلغاً مرتفعة القيمة من جانب، ووسيلة لجلب الحقوق والتنمية والتغيير الاجتماعي في لبنان من جانب آخر. بالنسبة إلى منظمات المساعدة والإغاثة الدولية، اعتُبرت الإغاثة الملتزمة سياسياً متحيزة وغير مهنية، وبصورة عامة شكلاً غير صحيح لتقديم المساعدة. كما أن توحيد مقاييس تقديم المساعدة اعتُبر

أعمال المساعدة والتنمية لضمان مزيد من الالتزام، وبالتالي مزيد من الدعم المجدي للمجتمعات المحلية المخدّمة.

المصدر: Lamia Moghnieh, "Relief as a neutral form of aid or a political-communal mobilization? Doing politics in emergencies and war and the politics of aid in Lebanon" مركز معرفة المجتمع المدني، مركز دعم لبنان، آب/أغسطس 2015. عن طريق الرابط التالي:

<http://csc.daleel-madani.org/paper//E9%80%2Crelief-neutral-form-aid-or-political-communal-mobilization-doing-politics-emergencies-and-war>

والإغاثة. ■ حصيلة ذلك الوضع هي إدراك وجود احتياجات تحتاج إلى أعمال أشد تمرّساً. ■ لا بدّ من أن يشجّع العمل الإنساني الراهن والمنظمات الإنسانية الراهنة في لبنان مبادرات المساعدة والتنمية الشعبية الملتزمة سياسياً ومن أن تتعاون معها. فهذه المبادرات والمجموعات تمتلك إمكانية إنشاء روابط وعلاقات عميقة مع المجتمعات المحلية المخدّمة وفهم احتياجاتها وهي قادرة على أن تكون حلّقة في تلبية تلك الاحتياجات بعيداً عن الإجراءات المعيارية والمبقرطة التي قد لا تكون ملائمة دوماً. فضلاً عن ذلك، فإنّ مزيداً من مهنة العمل الإنساني الراهن وتوحيد معايير حوّلته إلى ما يشبه العمل التجاري حيث ينبغي على العامل (العامل) في الشؤون الإنسانية فصل نفسه (نفسها) عن الأزمة سياسياً وعاطفياً. لا بدّ إذاً من القيام بإلغاء مهنة

الطريقة الأجدى لتحديد المساعدة ضمن التوتر السياسي الداخلي. ■ ما ينبغي فهمه، وهذه آخر مفارقة هنا، أنّ "الحيادية" هي ذاتها موقفٌ سياسي، وغالباً ما تتحدد بالقيم والمفاهيم والافتراضات الأوروبية والأمريكية الشمالية. يحدّد هذا الوضع بدوره معالم الاقتصادات، ويقرّر من يستحق الإنقاذ والمساعدة ومن لا يستحق ذلك، وينتج سياسات خاصة للمعانة من الحروب. علاوة على ذلك، فإنّ تاريخ النزعة الإنسانية المتحول من مبدأ الحيادية إلى مبدأ المشاهدة و"الحق في التدخل" تقاطع مع إدماج متزايد للتنمية والدفاع عن حقوق الإنسان والمساواة الجندرية، لاسيما في البرامج الإنسانية لما بعد النزاع. ■ وقد ترافق ذلك أيضاً مع دور الأمم المتحدة في حقل الأعلام هذا، مع سياساتها وبيروقراطيتها العملاقة، لاسيما حين تحتكر مبادرات سياسة التنسيق

القسم الثالث: الاستدامة المالية، أو ضمان عدم انقطاع التيار

المال، يتحكم، بكل، ما
يحيط، بي
م. ي. ب. م. ب
احصلوا على المال
دولار، ورقة دولار
Cash, Rules, Everything,
Around, Me
C.R.E.A.M.
Get the money
Dollar, dollar bill y'all
L
A
N

تُعد سياسة الميزانية والمحاسبة المناسبتين، والشفافية المالية، واستراتيجيات جمع التبرعات الخلاقة، من بين أمور أخرى، أساسية بالنسبة إليك في هذه المرحلة لتعمل بطريقة بناءة ودايمة.

تذكر بأنك تتعرض في لبنان لتحدٍ إضافي هو أنّ الحصول على الأموال بالغ الصعوبة. فكميات الأموال محدودة بطرقٍ مختلفة، وستجد نفسك في أحيانٍ كثيرةٍ تتصارع مع عددٍ متزايدٍ من المنافسين التنظيميين على الموارد المتاحة مهما كانت.

دعنا نستعرض الأساسيات.

01 < الميزانية

قبل محاولة تأمين الأموال، عليك الشروع بالتخطيط لاحتياجاتك المتعلقة بالميزانية. فالميزانية أساساً هي خطة عملك وقد تحولت إلى مقاييس نقدية وأطرٍ زمنيةٍ محدودة، وهي توضح دخل ونفقات برنامجك أو مشروعك — مع الدخل الناتج عن مصادر التبرعات واشتراكات العضوية وحملات جمع التبرعات، في حين تتكوّن النفقات من التكاليف والمصاريف المباشرة وغير المباشرة.

إجمالاً، تشكل الميزانية انعكاساً لخطة المستقبلية من منظور إدارة الموارد المالية، وتسمح لك وللآخرين بقياس جدوى عملك الفعلي.

بصورةٍ عامة، كلما كانت عمليتك أصغر، كلما قلّ تعقيد تدابير خطط ميزانيتك، وقلّ تعقيد معالم إدارتها.

أمّا بالنسبة إلى المنظمات الأكبر، فالأمر يتطلّب مزيداً من السويات. لا يعني ذلك أنه ينبغي على المنظمات غير الحكومية الأصغر ألا تقوم بهذه الخطوات الإضافية، وينصح بها إذا أردت "المضي قدماً"، لكن إن لم تكن مبادرتك شاملةً في مداها ولم تكن عاداتك المالية واسعة النطاق، فمن المرجح أنّ بوسعك إطالة بقائك بالأسس المجردة.

بهذا الخصوص، ينبغي أولاً أن تدرج المساهمة التي يقدمها الأفراد في المنظمة، من المجلس التنفيذي إلى أعضاء الجمعية العمومية. تأكد من ملاحظة اختلاف العوامل الداخلية والخارجية التي ستشكل الميزانية وفقها (على سبيل المثال: التحليلات الظرفية أو الوثائق الأخرى المشابهة)، ومن استخدام البيانات المالية الراهنة والقديمة لإفادة تخطيطك، والتغيرات المستقبلية المحتملة، والظروف غير المتوقعة، وأو النفقات الإضافية التي قد تنشأ.

ينبغي أن تكون خطط الميزانية السنوية التفصيلية جاهزةً مسبقاً قبل شهرين أو ثلاثة على الأقل من بداية السنة المالية (عادةً في الأول من شهر كانون الثاني/يناير)، في حين يمكن تحضير خطط الميزانية العامة مسبقاً للسنتين أو الثلاث القادمة لمشروع/برنامج.

تعرض الميزانية العامة الإيرادات والنفقات المتوقعة من أجل إطارٍ زمني محدد، ويقسم كلٌّ منها إلى فئات مختلفة.

على سبيل المثال، يمكن تقسيم الدخل إلى:

< رسوم العضوية،

< التبرعات،

< المنح الحكومية،

< المنح الأكاديمية والمنح الأخرى،

< كلفة الخدمات.

كما يمكن تقسيم النفقات كما يلي:

< تكاليف التشغيل،

< تكاليف المعدات،

< الرواتب، والأجور، وتكاليف العمل الأخرى،

< التكاليف اللوجيستية،

< النفقات الإدارية.

أمّا الميزانية التفصيلية، فهي لا تقدم بياناً عن المنظمة ككلّ فحسب، بل تضيّقه إلى حدود برامج أو مشاريع محددة، مع توضيح إيرادات ونفقات كلٍّ منها. وهي تسمح لنا بمقارنة الموارد المالية لكل برنامج/مشروع بالآخر، ما يسهّل تقييمها وتعديلها. لكنّها تجعل أيضاً نظام المحاسبة أكثر تعقيداً وكلفاً، وتفرض عليك مزيداً من العمل المكتبي.

إنّ نظام محاسبة شفافاً وفعالاً ومجدياً من حيث الوقت ضروريّ لعمل إيجابي وحسن النية وغير فاسد بالنسبة إلى منظمة غير حكومية، و/أو مجموعة، و/أو عملٍ تعاوني.

من خلال وجود نظام محاسبة مالية واضح مدرّوس جيداً، لن تجعل قدرتك على تخطيط عملك وتنفيذه أسهل فحسب، لكنّ مثل هذا النظام سيخفّف مخاوف المانحين وحتى مخاوف المجتمعات المحلية التي ستستغرق في العمل ضمنها. فحين يعرفون مصدر المال وكيفية إنفاقه، ستجنب كثيراً من المآزق والأسئلة المحرجة في المستقبل. يتعلق الأمر أساساً ببناء الثقة.

بالنسبة إلى المنظمات الأصغر، عادةً ما يكون أمين الصندوق والمحاسب شخصاً واحداً، في حين يكلف شخصان بهاتين المهمتين في المنظمات الأكبر.

يعتمد نظام المحاسبة المالية المستخدم عادةً على مبادئ المحاسبة الدولية المعترف بها عموماً، أي أنه يأخذ شكل نظام محاسبة مزدوجاً — تسجل فيه جميع المدفوعات والمقبوضات في دفتر محاسبة الجمعية.

ينبغي إصدار إيصالات لجميع أنواع التعاملات، ولا بدّ أن تشمل:

< الأرقام التسلسلية،

< ثلاث نسخ، ترسل إحداها إلى القائم بالدفع، والثانية إلى المحاسبين، وتحفظ الثالثة في سجل،

< ينبغي أن تتضمن أموراً مثل: مستلم من، توصيف ماذا ولماذا، تفاصيل عن كيفية استلام المبلغ، وتوقيع أمين الصندوق،

< قسيمة البنك بعد إيداع المبلغ.

ينبغي أن يكون لديك على أبسط المستويات "سجل نقدي" لتسجيل جميع العمليات المالية التي تُدخل المال وتخرجه من صندوق المنظمة. يستكمل ذلك بقسائم الدفع التي توضح أوجه إنفاق المال أو استثماره في البرنامج/المشروع. كذلك، قد تفيد قسائم الدفع أطرافاً أخرى لقاء خدماتها، أو لفواتير الأفراد والشركة.

ينبغي أن يكون لقسائم الدفع في الحد الأدنى:

< رقم تسلسلي (للتبعية)،

< نسختان (تعطى الأصلية للمحاسب، وتحفظ النسخة الأخرى في مكان آخر)،

ينبغي أن يشار في كلّ نسخة إلى:

< القيمة المستخدمة،

< التاريخ،

< اسم المستلم،

< سبب الدفع،

< طريقة الدفع (نقدًا أو بموجب شيك) ونوع العملة،

< التوقيع الرسمي للمستلم وصاحب التوقيع.

تأكد دائماً من تسجيلك لجميع التعاملات المحاسبية بتسلسلها الزمني في دفتر أسبوعياً إن لم يكن يومياً. يصنّف ذلك بوصفه "بنوداً" ينبغي دعمها بوثائق توضح كيفية استعمالها وبأي وجه.

تأكد من أنّ محاسبك مجهّز بجميع الوثائق.

إضافةً إلى المذكور أعلاه، كن حريصاً على وضع تقارير مالية وتبادلها سنوياً لتبقي الجميع مطلعين على آخر أنشطتك، وضمان روح الشفافية.

هنالك نسخٌ مختلفةٌ لمثل هذه التقارير، على غرار:

1 < ميزان المراجعة: بيان تفصيلي بالحسابات المسجلة في كشف الرصيد اليومي، ويتضمن مبالغ الائتمان والدين، يحضّر كلّ شهرين في الحد الأدنى، ويمكن أن يفيد لاحقاً في تقييم إنتاجيتك وماليتك في نهاية العام.

2 < بيان الدخل: تظهر هذه الوثيقة فائض عملك أو عجزه. فهي تسجل كل شيء.

3 < الميزانية العمومية، الأصول والخصوم: تظهر هذه الوثيقة في نهاية السنة المالية رصيد كلّ حساب، على سبيل المثال قيمة أصول وخصوم منطمتك. ينبغي بوضوح كامل عرض موجز للأصول والخصوم وحسابات الدائن والمدين، مقارنةً بالميزانية العمومية للعام السابق. يجب أن تكون الميزانية العمومية دقيقةً ونزيهةً وصحيحةً وكاملةً ومتسقة.

4 < بيان الرصيد: وثيقة مطلوبة قانونياً لوزارة الداخلية، وهي جدولٌ يوجز الدخل الفعلي مقابل النفقات الفعلية في السنة، مع الميزانيات المقترحة للسنوات التالية.

لا تنسَ الضرائب التي تتوجب عليك في لبنان. بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة، أنتم معفيون أساساً من الضرائب باستثناء الضرائب على الأجر والضرائب غير المباشرة، لذا قوموا بالبحث لمعرفة ما يتصل بكم. أمّا بعض الضرائب السارية و/أو الإلزامية على منظماتٍ أكبر، فهي:

< ضريبة الأجر، أو ضريبة الدخل بالنسبة إلى كلّ موظف،

< ضريبة غير المقيمين بالنسبة إلى من يعمل منهم في منطمتكم،

< الضرائب على عوائد رأس المال المنقول وأرباح منطمتكم،

< الضرائب غير المباشرة، مثل ضريبة الملاهي المفروضة على المناسبات الاجتماعية التي قد تقيمونها،

< الضرائب على السلع المستوردة عن طريق الجمارك ما لم تكن ذات نفعٍ عام.

علاوةً على ذلك، عليكم الالتزام، باعتباركم منظمةً غير حكومية محلية تعمل ضمن الأراضي اللبنانية، بقانون الضمان الاجتماعي — وهذا يعني ضرورة التسجيل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في مهلة أسبوعين من تعيينكم لأول موظف. يساعدكم ذلك في معالجة قضايا حقوق العمال التي قد تنشأ، ويضمن حصول موظفيكم على المنافع الأساسية. ينطبق الأمر نفسه على غير المقيمين أيضاً.

ما إن تعدّ خطط ميزانيتك ونظام محاسبة شفافاً وفعالاً، حتى يحين وقت الحصول على الأموال.

إنّه عملٌ محببٌ. فهو تنافسيٌّ للغاية، والخوض فيه قد يغيّر منظمتك بطرقٍ غير متوقعة. كن حذراً.

هنالك طرقٌ متعددةٌ للحصول على المال. حينما تحاول تصوّر كيفية الحصول على الأموال، حاول التفكير وفقاً لما هو مناسبٌ لأهدافك. كن استراتيجياً حيال ذلك.

الحصول على الأموال من المانحين هو السبيل المألوف. والمانحون يمكن أن يكونوا مؤسسات حكومية أو أكاديمية أو ثقافية، قطاعاً خاصاً، شركات، ومنظمات فنية. اختر أفضل شريكٍ من المانحين الذين يلائمون هويتك. البحث مفتاحك هنا.

ابحث في أدلة الإنترنت المحلية والدولية. يُعدّ موقع دليل مدني على الإنترنت الخاص بمركز دعم لبنان مثلاً ممتازاً بوصفه مصدراً للمنظمات المانحة في لبنان، لكن لا تقيّد نفسك بهذا الموقع فقط. ابحث عن مواقع وأدلة أخرى. وحالما تعتاد على البحث، ستجد نفسك تدريجياً وسط كثيرٍ من الفرص التي تستدعي الاكتشاف. كما أنّ لكثيرٍ من المنح والتمويل وقتاً محدداً، فكن متنبهاً لهذه الحدود. لا تلتزم المال من منظماتٍ كثيرة: حاول أن تكون انتقائياً واستهدف بضع منظماتٍ مختارة.

وما إن تجد مصادر محتملة، اطلع عليها، وعلى كيفية عملها، وتعلم فهم لغتها. هذا الأمر ضروري حين تصل إلى مرحلة كتابة مقترح التمويل.

وعند كتابة مقترح التمويل، عليك مراعاة ما يلي:

< كن مقتضياً وواضحاً ومتماسكاً وخلاقاً وواثقاً،
< كن مشاركاً وشفافاً وواقعياً وذكياً،

< كن ملماً بمنظمتك وأصحاب المصلحة الذين يستهدفهم عملك، وشارك ذلك. صرّح بنقاط قوتك وضعفك وفرصك ومخاطرك (SWOTs)،

< أظهر أنّك حديثٌ ومبتكرٌ وناشئٌ.

قد يكون المانحون أنفسهم حددوا مسبقاً بوضوح شكل مقترح التمويل. إن لم يكن الأمر كذلك، لا بدّ أن تكون البنية الأساسية كما يلي:

< بيّن المشكلة،

< أوضح سبب ضرورة مشروعك لمعالجة المشكلة،

< أوجز أهدافك وغاياتك،

< بيّن استراتيجياتك وأنشطتك،

< شارك نتائجك، أو النتائج المتوقعة،

< اعرض ميزانيتك.

لا تخشَ من إضافة اقتباسات وبيانات ومقالات وخبراتٍ موثقةٍ أخرى إلى مقترحك، لكن تذكر دائماً أن يكون عرضك موجزاً ومؤثراً، كيلا تكون مضجراً. حاول أن تكون جذاباً باستخدام تصميمٍ وتنسيقٍ مرضيين بصرياً. كن حاذقاً في تحليلك لتوضيح المشكلات التي تعالجها— أظهر مقدار فهمك للتعقيدات والفروق الدقيقة والديناميات في العمل.

تذكر على الدوام المجتمعات المحلية التي تعمل من أجلها: ينبغي أن يفهم هذا المال في نهاية المطاف، أليس كذلك؟ وبالتالي، لا تتردد في إقحام صوتهم في المقترح، لكن ينبغي أن تتسم بالاحترام وعدم استغلال المشكلات التي يواجهونها.

عندما تناقش أهدافك في مقترح التمويل، ثمة أداة مفيدة هي أن تتذكر أن تكون حاذقاً: يجب أن تكون أهدافك محددةً وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. وهذا الأسلوب البسيط في التفاصيل لن يقنع المانح لقضيتك فحسب، لكنّه سيساعدك أيضاً في تحسين معرفتك وفهمك لسبب قيامك بهذا العمل.

احرص دوماً على أن يكون صوتك مقتنعاً وواثقاً في كتابتك.

هنالك خطوة إضافية أخرى هي ضمان أن يكون لديك نظامٌ للمحاسبة والشفافية تقدّمه إلى المانحين. أطلعهم بدقة على مبلغ التمويل الذي تحتاجه، وبرهن على سبب حاجتك إليه وكيفية استخدامه. سيقلل ذلك من مخاوفهم لأنهم سيرفون أين سيستخدم المال وكيف. ضع في الحسبان تقديم مؤشرات الأداء ونتائج التقييم والتزم بتزويدهم مثل هذه البيانات باستمرار.

ينبغي تعبئة هذا المقترح بشكل مهني، قائم على متطلبات المانحين أو من خلال مبادرتك الخاصة. أدرج أقساماً مثل صفحة العنوان، قائمة المحتويات، مسرد، موجز المشروع، لمحة تنظيمية، ترقيم الصفحات، حواشي وعناوين، ملاحق، صفحة المراجع، إضافةً إلى خطابٍ تعريفي.

فور قبول مقترحك، وبناء العلاقة، أبقِ المانحين على اطلاع بقدر استطاعتك. وفّر وقتاً للاجتماعات، أبقِ على خطٍ مفتوح، كن على استعداد لاستيعاب أي مساهمةٍ بثناءٍ يقدمونها، أرسل إليهم معلوماتٍ وأنباءٍ عن عملياتك أو عن الفضاء الذي تعمل ضمنه، وتحدث إليهم على قدم المساواة... حتى إن كانوا يسددون فواتيرك.

تحذير: احذر من السلطة المانحة. فقد يحاول بعض المانحين صياغتك وفق رؤاهم وأيديولوجياتهم، ما قد يؤثر سلباً في عملك وأهدافك. تذكر أن تكون مستقلاً قدر الإمكان، وتذكر دائماً أنّك تعمل لصالح المجتمعات المحلية وليس لصالح المانحين.

مصطلحات أساسية

جمع التبرعات

عملية جمع المساهمات الطوعية من

المال أو الموارد الأخرى من خلال طلب

التبرعات من الأفراد أو الشركات أو آخرين

بوسائل متنوعة.

الاستدامة

تعني الاستدامة تبني وجهة نظر

بعيدة المدى لفاعلك وكيفية

استمرارها وتأثيرها الإيجابي مستقبلاً في

المجموعات المستهدفة.

المشاريع المدرة للدخل

القدرة على الاستدامة بطريقة تنتج

أموالاً أو سلعاً أو استثمارات تغذي

المشروع لتحقيق استقلال مالي عن

المانحين.

هنالك طريقة أخرى لضمان تدفق الأموال بتطوير وتطبيق مشاريع مدرة للدخل أو مشاريع مستدامة.

إنها مشاريع تدرّ تدفقاتها النقدية الخاصة التي تغطي بعض تكاليفك، ويمكن أن تسمح لك بمزيد من الاستقلالية والاستقلال. ليست المشاريع المدرة للدخل والمستدامة سهلة، ففيها مجازفة تعادل مجازفة إقامة مشروع تجاري، ومن غير المرجح أن تظهر الأموال على الفور. لكنها إن نجحت، فستكون المكاسب مذهلة.

بناءً على طبيعة عملك، فكر في نوع المشاريع الممكنة المستدامة أو المدرة للربح. على سبيل المثال، إن كنت تحاول مساعدة اللاجئين السوريين في لبنان، فلماذا لا تسعى إلى تطوير مخبز أو مزرعة جماعية أو عمل يشتمل على مواهب جماعة اللاجئين السوريين ومهاراتهم وحرفهم اليدوية، حيث يشاركون بشكلٍ مثمرٍ كجزءٍ من حلٍّ خاصٍ بهم ويتلقون مبالغ متواضعة من المال للإبقاء على حياتهم؟

إن المشاريع المستدامة والمدرة للدخل إبداعية لأنّ عليها التحايل على التكاليف المنخفضة وبلوغ المجموعة الهدف الأوسع طالما أنّ قوتها قائمة على الطريقة المثلى التي تدفع بها الفاعلين والوسطاء المحليين إلى المشاركة.

مثلاً كان عليه الأمر في السابق، لا يوجد أي معنى لمحاولة "إعادة اختراع الدولار". حاولوا بالأحرى جعل الدولار يناسب السياق والديناميات المحلية بطريقة لا تضر المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الآخرين. ستحتاجون لفهم الحيزّ والناس والموارد والبنية التحتية، وسوف يستغرق ذلك عملاً لا يستهان به، لكن حين تقومون به بطريقة صحيحة، ستحظون بتأثير متعدد الأوجه في المجموعات المستهدفة، والمجتمع المحلي الأوسع، وأنفسكم. تبينوا إن كنتم بحاجة إلى تدريب الفاعلين أم إلى تزويدهم بالمواد الأولية فحسب، وكونوا دائماً واضحين بشأن دوركم في هذا المسعى لتجنب أي مزالق تتعلق بالملكية والإدارة والرقابة.

وبطريقة مشابهة، قم بتنظيم مناسبات اجتماعية لجمع التبرعات، سواءً اتصلت بنوع العمل الذي تقوم به أو أنها لمجرد جمع الأشخاص لتمضية وقتٍ ممتع — خذ بالحسبان بصورة خاصة إقامة هذه المناسبات ضمن المجتمعات المحلية المستهدفة. فمشاركتهم ستقطع شوطاً طويلاً في بناء الثقة والتقارب في المستقبل. أقم مهرجاناً لمدة أسبوع، عرضاً فنياً، عروضاً سينمائية، حفلاتٍ موسيقية، من بين تجمّعاتٍ أخرى تجتذب الجمهور.

استفد من شبكتك وجهات اتصالك. أحضر عائلتك وأصدقاءك ومعارفك إلى المكان كمصدرٍ للدخل. اعمل وتعاون مع منظماتٍ مماثلةٍ أخرى لاكتشاف تجاربها والتحديات التي واجهتها، ومعرفة سبلٍ أخرى لجمع المال.

بقدر ما يصعب تخيل الأمر، ليس المانحون مصدر التمويل الوحيد. هنالك وسائل أخرى، وعليك تنويع تدفق رأس المال القادم.

قد تكون تعبئة المصادر خياراً موفقاً بالنسبة إليك؛ في مناقشةٍ أخرى لعامة الناس لدعم قضيتك مالياً. تتطلب إدارة حملة تمويلٍ جماهيريٍ منك أن تكون خلافاً وجذاباً وذكياً. تحتاج لإثبات نفسك أمام الناس، وتحتاج على أبسط المستويات لفهم الأحاديث والمصطلحات الدارجة واستخدامها، من خلال مزيجٍ من الأدوات السمعية البصرية القابلة للتبادل على الإنترنت عبر شتى منابر الوسائط الاجتماعية (على سبيل المثال: إنستغرام، فيسبوك، تويتر، فاين، يوتيوب وما شابه). كذلك، ينبغي عليك توضيح ما تحاول القيام به وسبب حاجتك إلى المال. ويقدر شفافتك حول احتياجاتك المالية وعمليتك، بقدر ما ستنال ثقة الجمهور ودعمه.

احرص على أن تكون حملة تمويلك جذابةً، وليست ميلودرامية، وتتسم باحترام الموضوع الذي تعالجه. عامل المتلقين بوصفهم أذكىء وكائناتٍ عقلانيةٍ وسيكافونك بطرقٍ مدهشة حين تُظهر لهم أنّ لأفعالك تأثيراتٍ إيجابيةٍ وعوائد.

استفد من منابر التمويل الجماهيري المحلية الرقمية مثل 'ذومال Zoomaal' و'إنديغوغو Indiegogo'، وحاول تعيين رقم مبلغ مالي معقول ومحدد للجمهور لدعمك. لكلٍ من هذه المنابر متطلبات خاصة، لذلك احرص على قراءة الأدلة قبل شُرّ حملتك.

ادرس كيفية تنظيم حملاتٍ ناجحةٍ أخرى على هذه المنابر، واستخدم خبرتها للقيام بحملةٍ خاصةٍ بهويتك. حاول إنشاء مدفوعات رقمية على موقعك بحيث يتمكن المساهمون من إرسال تبرعاتهم مباشرةً.

لا تتجاهل إطلاقاً الوسائل التقليدية لجمع التبرعات التي تشمل صناديق التبرعات الموضوعية في أماكن استراتيجية تصل إليها الجماهير المستهدفة، أو وجود متطوعين يذهبون من بيتٍ إلى بيتٍ في المجتمع المحلي لتوضيح العمل والتماس التبرعات المتواضعة. ستكون النتائج مفيدةً على المدى البعيد، حتى إذا كانت متواضعة.

القسم الرابع: الموارد البشرية، أو التوصيل بالطاقة البشرية

لا تستطيع أي مجموعة أو أي شخص العمل بصورة منفردة. أنت ستحتاج عوناً. ما يعني أنه سيكون عليك إعداد برنامج تدريب طوعي لجمع الناس إلى صفك وتحضيرهم للعمل في مشروعك/برنامجك (برامجك).

من الواضح أن طبيعة ما تقوم به من تجنيد وتدريب تستند إلى غط الأهداف التي تسعى لتحقيقها وإلى ما تقوم بفعله بالتحديد. بحلول هذه اللحظة، عليك أن تكون واضحاً كل الوضوح بخصوص ماهية رؤيتك وأهدافك وكيف تخطط للتوجه نحو القيام بالعمل. إن لم تكن في هذه السوية... فلماذا تواصل القراءة؟! راجع سريعاً الأقسام السابقة، ثم عدّ فنحن بانتظارك...

ممتاز، نحن جميعاً مستعدون الآن. وأنت جاهزٌ للتوصيل بالطاقة البشرية، المعروفة أيضاً باسم "الموارد البشرية".

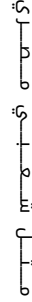
الموارد البشرية بأبسط المعاني هي قوة العمل الخاصة بك، وقوة العمل، بعبارة مكرورة، هي المحرك الخاص بك: الأشخاص الذين يشكلون جزءاً من منطمتك والذين يؤدون المهام ويتحملون المسؤوليات الضرورية لسير عمل مشروعك/برنامجك قُدماً نحو أهدافه.

هنالك كثيرٌ من الطرق لتطوير قوة عملٍ ما، ومناقشتها تتجاوز نطاق هذا الدليل.

لكننا نؤكد على ضرورة تخصيصك لجزءٍ مهمٍّ من وقتك لتفحص هذه الاستراتيجيات والحرص على تطوير فضاءٍ يعتني بتنوع العضوية والمواهب والأفكار، وهيكلية تدعم وتكافئ بطريقة بناءة الجدارة والاحترام المتبادل والإبداع والذكاء.

من بين جميع أصناف قوة العمل التي ستعتمدها، يعدّ العمل التطوعي أكثرها أساسيةً وأرجحية، وهو ما سنسلط الضوء عليه في هذا القسم.

يد واحدة لا تصفق



حالة برنامج مستدام: دليل مدني DALEEL-MADANI.ORG

من مركز دعم لبنان

دليل مدني هو بوابةً للمجتمع المدني أنشأها ويديرها مركز دعم لبنان. وهو منبرٌ تشاركي على الإنترنت للمجتمع المدني. يتمثل هدف المنبر في تعزيز توفير وإمكانية الوصول إلى معلوماتٍ تتعلق بالمجتمع المدني وتدخل الدولة، إضافةً إلى تعزيز تعاون المجتمع المدني في لبنان.

أطلق المنبر للمرة الأولى في العام 2006، ثم في واجهةٍ أسهل في العام 2011. وبوابة دليل مدني هي الأكثر دخولاً في لبنان من بين البوابات المتعلقة بالمجتمع المدني، وهي تحصد أكثر من 1.5 مليون زيارة في العام. كما أنها نقطة تجمّع لما يقارب 1300 منظمة في لبنان: من المنظمات الواسعة النطاق إلى مؤسسات المانحين ووكالات الأمم المتحدة، مروراً بالمنظمات المحلية أو التخصصية الأصغر. والبوابة عضوية قائمة على أنه: بوسع الأفراد بعد التسجيل امتلاك ملفات شخصية وتحميل شعاراتهم، ووضع الوظائف الشاغرة لديهم، ووضع بياناتهم الصحية ومناسباتهم، ونشر مواردهم، ووضع مشاريعهم على الإنترنت، ووضع دعوةٍ لمقترحات وطلبات عروضهم، والقيام باستبيانات واستطلاعات على الإنترنت، واستضافة قوائمهم البريدية، من بين أمور أخرى. على الرغم من أن الدليل يتضمن أيضاً منظمات غير مسجلة.

بعد سنواتٍ من العمل على أساس تطوعي، والمطالبات المتزايدة من المنظمات بتوسيع الخدمات التي يقدمها دليل مدني، ابتكر مركز دعم لبنان استراتيجية استدامةٍ للبوابة تتضمن اشتراكات عضوية للمنظمات والوكالات الدولية. تعد هذه الرسوم حيويةً لاستدامة البوابة، كما أنها تتيح لمركز دعم لبنان تقديم خدمات دليل مدني مجاناً للمنظمات المحلية، لأنّ رسالة مركز دعم لبنان تتمثل في تعزيز المجتمع المدني المحلي.

واليوم، يقدم مركز دعم لبنان الجزء الأكبر من التمويل الذاتي لدليل مدني، ما يجعله أكثر استقلاليةً واستقلالاً عن تمويل المانحين.

المصادر: مركز دعم لبنان، <http://lebanon-support.org>

دليل مدني، <http://daleel-madani.org>

المتطوعون هم أفرادٌ يريدون العمل معاً من أجل هدفٍ محدّدٍ "من دون مقابل". فهم يقومون بالعمل لأنّه يزودهم بالخبرة والتجربة و/أو لأنهم يريدون القيام بعمل إيجابي للمجتمع بروحٍ إيثارية. ما من شكٍ في أنّه وصّفَ تبسيطي للسبب الذي يدفع شخصاً ما ليصبح "متطوعاً" في منظمة أو مجموعة أو جمعية تعاونية.

لعلهم لا يريدون إلاّ الالتقاء بمن يمثّلهم عقلاً، وربما يفعلون ذلك بدوافعٍ أنانية. لكن أبياً تكن قواهم الدافعة، فما تستطيع فعله هو توظيف هذه الطاقة بطريقةٍ مريحةٍ للطرفين. يقدّم متطوعٌ ما، لاسيما ذلك الذي يعمل في بيئةٍ إيجابية، فوائد كثيرةً لمنظمتك.

يستطيع المتطوعون:

- < توفير قدرٍ أكبر من الظهور من خلال سمعتهم،
- < تكوين تيارٍ مستمرٍ من الطاقة الحيوية ووجهات النظر المختلفة،
- < إبقاءك عرضةً للمساءلة،
- < وصلك عضويّاً بالمجتمع المحلي على أوسع نطاق،
- < فتح سبلٍ جديدةٍ لك من خلال فرص التشبيك،
- < تخفيض التكاليف من حيث الأجور والإمدادات.

اطرح على نفسك الأسئلة التالية: لماذا تحتاج إلى أيدٍ إضافية؟ ما الذي سيفعلونه؟ ما هي المواهب التي يجب أن يتمتعوا بها لإنجاز المهام على أكمل وجه؟

حالمًا تفكّر في هذه السلسلة من الأسئلة وتتمعن فيها، يمكنك الشروع في تطوير وتدوين توصيفات/مسؤوليات الوظيفة بالنسبة إلى المتطوعين.

يجب أن يتضمّن توصيف وظيفةٍ ما بوضوحٍ وبساطةٍ مسؤوليات المتطوعين وما يُتّظر منهم، ويوجز كيفية تقييمهم. أظهر المكان الملائم للمتطوعين في الهيكل التنظيمي للفريق، ومنصبهم (مساعد، متدرب، أخصائي اجتماعي، وما شابه). كن واضحاً أيضاً بشأن مسؤولياتك الخاصة تجاه المتطوعين، ما يعني ضمانه أنّ لديك نظام حوافز ومزايا تحثهم على الانضمام إلى المنظمة. عندما يفهم الطرفان مجمل هذه الشروط بجلاء، سيحدّد ذلك من التوترات والمشكلات في المراحل اللاحقة.

أما من حيث "من" الذين يجب عليك تجنيدهم، فلديك تشكيلة مصادر لرأس المال البشري في لبنان وينبغي أن يتوقّف اتخاذ أي قرار على مسألتين: من أنت وما هي طبيعة عملك.

مصادر المتطوعين في لبنان هي في معظم الحالات:

الطلاب: يُعدّ طلاب المدارس الابتدائية والثانوية في المدارس العامة والخاصة ثروةً ثمينة. فهم شبانٌ وممتمثلون بالحيوية ولديهم ميلٌ للحماسة بوجود الحوافز. وهم رائعون بالنسبة إلى المهام الصغيرة أو تلك التي تنجز لمرةٍ واحدة، ويساعدون في زيادة حضورك ورؤيتك ضمن جماعة الطلاب. أمّا طلاب الجامعات، فلديهم المهارات والمعرفة لإنجاز عملٍ قائمٍ على البحث وأشدّ تعقيداً، وقد تشكّل شكوكيتهم وفضولهم ثرواتٍ عظيمةً تبيّنك وعملك خاضعين للمساءلة.

أعضاء المجتمع المحلي: ليس الحصول على أعضاء المجتمع المحلي، لاسيما إن كانوا مجندين من الجماعات المستهدفة التي تحاول توفير خدماتٍ لها، مهماً في فتح مساراتٍ للولوج فحسب، لكنّ هؤلاء المتطوعين يستطيعون أيضاً ضمان أنّ عملك ذو صلةٍ ومبني على

معرفةٍ محليةٍ وله تأثيرٌ فعلي على الأرض. كما أنّهم قد يقدمون أفكاراً أو حلولاً تأخذ في الحسبان السياق المحلي، وتشكّل العمل بأسلوبٍ أكثر فائدةً.

الناشطون: الناشطون المحليون، وهم راشدون في معظم الأحيان، أفرادٌ قد يكونون من المجتمع المحلي الذي تعمل ضمنه وقد لا يكونون كذلك، لكنهم يريدون تقديم العون بطريقةٍ ما. وعادةً ما يكون لديهم تاريخٌ وخبرةٌ ما في تنفيذ المشاريع/البرامج، ومرتبطين بشبكاتٍ أخرى قد تكون مفيدةً لمبادراتٍ مشتركة أو تعاونية.

غير الموظفين: أفرادٌ في سن الرشد غير ملتزمين بوظيفةٍ بدوامٍ كاملٍ لعددٍ من الأسباب. ولمجرد أنّهم قد يمتلكون وقتاً— وهو عاملٌ أساسيٌّ في التطوّع المستدام— نستطيع اجتذابهم لبرامج/مشاريع قصيرة أو متوسطة المدى.

يمثل مبدأ تجنيد المتطوعين مبدأً توظيف الموظفين. يعني نشر إعلانٍ في أمكنة تجمّع المتطوعين المحتملين.

الطريقة التقليدية، أي تعليق ملصقٍ في المدارس والمقاهي الشعبية، أو على لوحات إعلانات معاهد البحوث، أو توزيع نشراتٍ، أو استئجار اللوحات الإعلانية في الشوارع هي مجملها تكتيكاتٌ معقولةٌ للفت الانتباه. أعلن عن المناصب أثناء عروضٍ في المجتمع أو أثناء المناسبات الاجتماعية أو ورشات العمل، أو أثناء مسار عملك. أيّ فرصةٍ تتيح لك الإعلان عن احتياجاتك هي فرصةٌ جديرةٌ بالاستكشاف.

أكثر طرق الإعلان شيوعاً هي عن طريق الإنترنت والوسائط الاجتماعية. أعلن عن احتياجاتك على موقعك الإلكتروني، أو من خلال نشرها على صفحتك على الفيسبوك، أو في تغريدةٍ على حسابك على التويتر، و/أو عبر نشرها في منبرٍ على الإنترنت مثل دليل مدني (Daleel Madani) أو ريليفويب (Reliefweb).

حاول أثناء اجتذابك للناس إجراء عملية فرزٍ لتقييم قدرة المتطوع واستدامته في العمل المطلوب. فعلمية فرزٍ أساسية على هيئة استبيان، أو مقابلة مباشرة وهي أفضل، ستساعدك كثيراً في تقرير إن كان الشخص متحمساً حقاً ومؤهلاً للعمل.

أبقى على قنوات الاتصال مفتوحةً دوماً مع المتطوعين أثناء فترة توظيفهم، وبخاصةً في فترة ما بعد انتهاء توظيفهم. هذا يعني وجود اتصالٍ مباشرٍ مع المتطوعين السابقين، وجعلهم يكتبون شهاداتٍ حول تجاربهم في نشرتك الإعلامية أو في مكانٍ آخر؛ واستكشف أشكالاً جديدةً من التعاون معهم في وظائفهم الجديدة.

يُميل دور المتطوع في منظمة غير حكومية ومجموعة وجمعية تعاونية للاندرج ضمن إطار التطوير التنظيمي أو تقديم/توصيل الخدمات. ما يعني أنّ التدريب الذي توفّره للمتطوعين يمنحهم المعرفة والقدرة على تيسير هذه الأفعال.

يتوقّف نجاح هذا النوع من العمل على قدرة الأشخاص على العمل معاً بأسلوبٍ تعاوني وخلق. ينبغي أن يوفّر أي نظامٍ تدريبي عقليّة التآزر — الكلّ أكبر من مجموع أجزائه.

احرص على وجود مسارٍ تعريفي لتوضيح هوية المنظمة ورؤيتها ومهمتها وهيكلتها وأهدافها الاستراتيجية، وما هي مسؤوليات المتطوع وأنشطته، فضلاً عن التعريف بقواعد وإجراءات موقع العمل. كما أنّ وجود نظامٍ للإشراف أو الإرشاد يمثل علاوةً إضافية، لكنّ ذلك يستغرق وقتاً ويعتمد فعلياً على قدراتك.

إنّ ورشات العمل أو برامج التدريب التي تستخدم التفكير الجماعي وجلسات تحفيز الأفكار وتمارين العمل الجماعي مفيدة، لكن لا تنسّ تعزيز وسائل قيام المتطوعين بتبادل آرائهم حول مشكلةٍ ما وحلولهم المقترحة.

اجعل متطوعيك يجتمعون بصورةٍ مشتركة وبنقاشون مجموعة القضايا المتعلقة بالهدف، وأتّح لهم فرصة تطوير حلولٍ ضيقة النطاق يمكن أن تستكمل هدفك الأكبر.

زوّدهم بحيزٍ من الاستقلالية وطوّر معهم علاقةً أكثر تكافئاً وفيها قدرٌ أقل من دينامية "التلقين". إذ إنّ تكتيكات "كاسحة الجليد" مجرّبة وصحيحة أثناء المراحل الأولى من التدريب، وتُستخدَم في كثيرٍ من الأحيان لتشجيع المتطوعين على الانفتاح عبر تقديم أنفسهم لبعضهم بعضاً ولبقية طاقم العمل. يتعلّق الأمر بتطوير بيئةٍ مريحة يكون الناس فيها أقلّ تردداً وأشدّ ثقةً بصد تبادل أفكارهم.

كما أنّ مناهج التدريب الناجح تتضمن دعائم ووسائلٍ إيضاحٍ بصرية ونقاشاتٍ سياقية حول أمورٍ مثل التاريخ الأساسي لعملك أو أي موضوعاتٍ أخرى تتصل به. يجري كثيرٌ من المنظمات غير الحكومية والمنظمات

الأهلية تدريباتٍ في ما بينها، ولذلك من الأهمية بمكان معرفة أي منظمة تقوم بذلك وإرسال طاقم عملك إلى الموقع. تأكّد من أنّ متطوعيك ينهون هذه الدورات التدريبية مسلّحين بأدواتٍ سوف يحتاجونها للقيام بعملهم. لا بدّ أن تتراوح الدورات بين تعليم مصطلحاتٍ محدّدة تستخدم في القطاع والمهارات التقنية للحاسوب (مثل برنامج إكسيل وغيره من البرمجيات التي تستخدمها المنظمة)، بل حتى النقاشات الجماعية المتعلّقة بالمفاهيم الأخلاقية أو السياسية أو المفاهيم النظرية الأخرى.

لا بدّ من الإشارة إلى أمرٍ مهم في هذه الدورات التدريبية وهو إبقاء مددها محدودة. فكلّ ما يستغرق أكثر من ساعة قد يكون مضجراً ومتعباً للمتطوعين وطاقم العمل، لذلك سيكون التفكير الأسلم أن تستغرق الأنشطة والدورات ساعتين على الأكثر، وتتضمن أثناءها دقائق كافية للاستراحة.

المسألة الأساسية هنا هي دفع المتطوعين على الدوام إلى التفكير في المشكلة ومساءلتها ومعالجتها، كمجموعة، من مختلف الجوانب. لا تتيح لهم هذه البيئة التعلم منك فحسب، لكنك ستتعلم أيضاً كثيراً من الأمور. لا بدّ أن تكون مثل هذه الدورات ممتعةً وإلا فإنك ستخسر جمهورك.

هنالك كثيرٌ من وحدات التدريب ومناهجه على الإنترنت، وسيقودك بحثٌ سريعٌ إلى اقتراحاتٍ ملهمة، وقد يوجهك في تصميم دورة تدريبٍ مناسبةٍ خاصةً بك قائمةً على احتياجاتك.

لا تخش من أن يتداول أفكارَ دورة التدريب أصدقاء وأندادٌ يعملون في الميدان لمعرفة مدى ملاءمتها، لأنّ عينيّن آخرين، لاسيما ممن ليسوا في الميدان، ستفيدان بطرقٍ عديدةٍ غير متوقعة.

وتذكّر أنّ غايتك هنا هي تشييد بيئةٍ تقدّم المعلومات وتتسم بالاحترام والمتعة والكفاءة والشمول. أفسح مجالاً لأعضاء الفريق لاستخلاص الخبرات وتبادلها. فبقدر ما ترعى المتطوعين وتشجعهم فعلياً، بقدر ما

سيكون حضورك وسمعتك وتأثيرك أفضل على المدى البعيد. بعبارةٍ أخرى: إنّ قوة عملٍ مسرورةً تحظى بالدمع والاحترام والتقدير لهي قوةٌ صلبةٌ ومنتجة.

مصطلحات أساسية

طاقم العمل

البنية التحتية لمنظمتك، إنهم

الأشخاص الذين توظفهم ويعملون

معك لتحقيق هدفك.

أعضاء المجلس

هيئة من الأعضاء المنتخبين أو المعيّنين

يشرفون بصورةٍ مشتركة على أنشطة

المنظمة.

المتطوعون

على غرار طاقم العمل، أشخاص قرروا

بأنفسهم العمل لصالح منظمتك، وغالباً

ما يقومون بذلك من دون مقابل.

المتدربون

غالباً ما يكونون أفراداً وطلاباً يعملون

لتحقيق هدف رئيس هو اكتساب

الخبرة، أو لتلبية متطلبات دراسية.

جدول الرواتب

نظام يحدد المبلغ الذي يتقاضاه

موظف ما بناءً على رتبته الوظيفية أو

منصبه في المنظمة، إضافةً إلى طول

فترة عمله وصعوبته، ومتغيرات أخرى

مثل الدراسة والخبرة.

حالة لبنان التحذيرية 2006-2007



من أهم الدروس المستفادة من مجموعات تشبه مجموعة 'صامدون' أثناء حرب تموز / يوليو 2006 هو الدور المهم الذي أداه المتطوعون. في تلك الفترة، عملت 'صامدون' كيوابة لحملة إغاثة وتضامن وطني قائمة على العمل التطوعي، تضمنت أشكالاً متباينة من المجموعات والمنظمات والمجموعات المتطرفة، الجامعية، والمجموعات اليسارية المتطرفة، والمجموعات والمنظمات الفلسطينية، والمنظمات غير الحكومية، والاشتراكيين، والمنظمات الحزبية السياسية، ومجموعات حقوق الإنسان. وقد اعتمدت أصلاً على أفراد تطوعوا بوقتهم وجهدهم لصالح القضية. ■ جاء المتطوعون من شتى

الخلفيات الاجتماعية والوطنية والسياسية. كان لبعضهم تجارب سابقة بعد الهجمات الإسرائيلية في العام 1996، وكان آخرون لاجئين فلسطينيين امتازوا بفهم نوعي للنزاع والأزمة. كان بعضهم يعيش في ضواحي بيروت أو لديهم أسر تقيم في الجنوب، وكانت كلتا المنطقتين هدفًا رئيسًا لإسرائيل أثناء الحرب. علاوة على ذلك، جاء المتطوعون من خلفيات متباينة من حيث الطبقة الاجتماعية والجنس والتوجه الجنسي والأصول المنطقية. وقد تسبب هذا الأمر أحياناً بحدوث تصادمات ومشكلات يومية أثناء عملية الإغاثة. وكان لذلك نتائج إيجابية عندما غير بعض المتطوعين مواقفهم وسلوكياتهم، متعلمين قبول الآراء وأنماط العيش والمعتقدات الأخرى،

وتغيير أفكارهم الجندرية النمطية، والعمل مع آخرين يعارضونهم في نظرتهم السياسية والأخلاقية الاجتماعية. لقد كان شعوراً بالانتماء وإحساساً بأن العمل التطوعي كان فعلاً شخصياً وسياسياً التزم به هؤلاء المتطوعون استجابة للحرب، حوّلهم إلى ذوات فاعلة امتلكت الوعي والمهارات، وكوّن بدوره مستقبلهم المهني. ■ أدى المتطوعون دوراً بارزاً في تحديد وصياغة السياسات في طرفين محددتين. ■ كان للطرف الأول علاقة بوحدة إعادة الإعمار، المكوّنة من مهندسين معماريين ومخططين وأكاديميين من الجامعة الأمريكية في بيروت ومن مهنيين مستقلين. استقت الوحدة معلوماتها من الخبرة المحلية الخاصة لأعضاء الوحدة، المبنية على رؤاهم وتجاربهم

بخصوص سياسات المشاريع العالمية لإعادة الإعمار بعد الحرب في لبنان. وقد سعت الوحدة إلى "وضع تصورات لطرق جديدة للقيام بإعادة إعمار تبادلي ممارسات السابقة"، إضافة إلى التأثير في مشاريع إعادة الإعمار الدولية عبر طلب مزيد من المقاربات التشاركية في إعادة إعمار المدن والقرى، أثناء تبادل معارفهم المتعلقة بالمجتمع والتخطيط الحضري. في نهاية المطاف، وضعت الوحدة، نظراً لتنوعها وراثتها، رؤى وأشكالاً مختلفة لمشاريع إعادة الإعمار مثل خطة الترميم التي أخذت بالحسبان تأثير إعادة الإعمار في الحياة والهوية الاجتماعيتين، متحدياً بذلك مشاريع إعادة الإعمار العالمية القائمة ومؤثرة فيها. ■ أما الطرف الثاني، فقد تعلق بالوحدة النفسية، دفعت الوحدة النفسية، المكونة من أخصائيين اجتماعيين وعلماء نفس وطلاب ومتخصصين في المسرح ومتخصصين في الرسوم المتحركة

ومتطوعين مستقلين، من بين آخرين، باتجاه مقارنة لصحة العقلية النفسية الشاملة القائمة على المجتمع المحلي، بخاصة أثناء حالات الطوارئ والحرب، بدت أساسية لتخفيف الضغوط النفسية عن الأسر النازحة. وقد شكّلت النتيجة تحدياً للمفاهيم الدولية التقليدية حول الإغاثة في هذا السياق، من خلال تقديم الوحدة لمقاربة أكثر 'شمولية' وتدخلات سياسية وثقافية مناسبة. علاوة على ذلك، أعيد تعريف المفاهيم والمؤشرات التي تستخدمها منظمة الصحة العالمية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى المتعلقة باضطراب ما بعد الصدمة (PTSD) ومعالجته. فقد انتقد بصورة خاصة اضطراب ما بعد الصدمة لاستخدامه كشكل عالمي صالح للمعانة النفسية أثناء الحروب، وللاسيما ضمن سياق تاريخي للنزاعات المتكررة. ■ لعبت هذه التجارب دوراً بعد عام أثناء أزمة نهر البارد حيث استخدمت أنواعاً متعددة من الموارد

والأفعال المماثلة. إن الأشكال المستقلة للتطوع والمبادرات التطوعية بالغة الأهمية لأنها تحدث مجتمعاً محلياً فعالاً يمتلك مجموعة من المهارات والتزاماً واعياً بدعم المجتمعات المحلية المتأثرة، ويوجه أشكال المساعدة العالمية إلى أماكنها الصحيحة.

المصدر: Lamia Moghnieh, "Local expertise and global packages of aid: The transformative role of volunteerism and locally engaged expertise of aid during the 2006 July war in Lebanon," مركز معرفة المجتمع المدني، مركز دعم لبنان، تموز/يوليو 2015. عن طريق الرابط التالي: <http://csc.kdaleel-madani.org/paper/local-expertise-and-global-packages-aid-transformative-role-volunteerism-and-locally-engaged>

القسم الخامس: الهيكلية، أو تصميم معالم منظمتك

قواعد الذوق تفرض
هياكل السلطة

السلطة

هنالك كثيرٌ من الطرق لتصميم هيكلية منظمتك، بأنواعٍ متباينةٍ من الكيانات التي تستطيع إنشاءها في لبنان. وقد يكون تباين هذه الكيانات خفياً أو سافراً، لكن ما يوحدُها هو حقيقة أنها جهاتٌ فاعلةٌ غير حكومية — أي أنها ليست هيئاتٍ حكومية.

يمكنك أن تختار إما منظمة غير حكومية وغير ربحية تقليدية أو جمعيات تعاونية أو مجموعات. وإن لم يكن ذلك كافياً، هنالك ضمن كل كيانٍ من هذه الكيانات مجموعةً من الأساليب تشكّل الهيكلية. سيتأثر ذلك بكيفية قيامك بعملك، ولعلّ تحديد العلاقات السلطوية وعملية اتخاذ القرار ضمن منظمتك هو الأكثر أهميةً. لكل كيانٍ حسناته ومساوئه التي سيشار إليها أدناه. عليك أن تعلم بأن خياراتك غير مقيدة وسيكون مثيراً للاهتمام بالنسبة إليك استكشاف أي كيانٍ من هذه الكيانات هو الأكثر ملاءمةً لقضيتك. لماذا لا تمزج وتوائم حين ترى ذلك مناسباً؟

دعنا نخوض في تباينات هذه الأنواع من المجموعات.

01 < المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية هي منظمات تأسست خارج الإدارة الحكومية. وهي تنبثق عموماً من المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدينية والمؤسسات الأكاديمية والمبادرات الفردية الخاصة.

عادةً ما تكون المنظمات غير الحكومية منظماتٍ محلية أو دولية تركز على تقديم خدمة عامة من خلال منظومة تنمية أو إغاثة أو مساعدة دولية. كما أنّ لها تعريفاً خاصاً في القانون اللبناني. فقد تكون خيرية أو ذات توجهٍ خدمي وتسعى إلى تشجيع المشاريع التشاركية أو التمكينية للبحث على التغيير من خلال الميادين الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية.

يكون للمنظمات غير الحكومية في العادة بيان مهمة أو ميثاق، بأنظمة داخلية، وتشبه على الصعيد الهيكلي شركة. ما يعني أنّ للمنظمة غير الحكومية النموذجية نوعاً خاصاً من الهيكل الهرمي، غير أنّ ذلك لا يصح بالضرورة على كل المنظمات غير الحكومية. لكن غالبيتها يتبع هذا الهيكل.

بصورة عامة، تشبه الهيكلية التنظيمية لمنظمة غير حكومية ما يلي:

مجلس الإدارة
المدير التنفيذي
الجمعية العمومية

الإدارة العليا

أعضاء طاقم العمل
الإدارة
الاتصالات
إدارة البرنامج

يستجيب الآخرون جميعاً إلى الإدارة العليا، وبصورةٍ أخص إلى مجلس الإدارة، لكن ذلك يمكن أن يوازن أثناء اجتماعات الجمعية العمومية التي تعقد سنوياً أو كل سنتين.

وعلى النحو المبين بالتفصيل في القسم الأول، ينبغي على أي منظمة غير حكومية أن تعلم الحكومة اللبنانية بأعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية والمدير التنفيذي (يدعى أيضاً الرئيس التنفيذي للعمليات). كما أنّ المنظمة غير الحكومية تعرّف بالأدلة والقواعد والتوقعات الدولية التي وضعتها الجهات المانحة أو التي صاغتها منظمة غير حكومية دولية أكبر عبر التاريخ.

تميل الإدارة العليا إلى التمسك بسلطة اتخاذ القرار وإعلان السياسة، وتمليها بعد ذلك على بقية طاقم العمل عبر المديرين. ويمكن خلق كثيرٍ من المناصب في المستوى الأدنى للمنظمة حين تجد ذلك مناسباً في المهام اليومية، والمديرون هم الأشخاص الذين يتأكدون من أنّ العملية تؤدي بسلاسة.

لديك على أبسط المستويات مدير إداري. تعالج هذه الوظيفة قضايا مثل الإدارة والموارد البشرية والمالية. ثمّ يستكمل ذلك مدير الاتصالات الذي يهتم بالعلاقات العامة وكيفية تواصل المنظمة مع الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين. أما المنصب الأساسي الأخير الضروري في هذه المنظمة، فهو مدير البرنامج، الذي يدير مشروع (مشاريع)/برنامج (برامج) منظمتك — إنّه محور العمليات، ومدريه ومساعديه وطاقم عمله الميداني ومستشاريه.

تميل المنظمة غير الحكومية للعمل بالتعاون مع الدولة، ومن المتوقع منها بالتالي توثيق سجلاتها المدققة والمعتمدة، وتكون لها هيكلية تنظيمية وقانونية ومالية صارمة تلتزم بقواعد الدولة الخاصة. وبوصف المنظمات غير الحكومية كياناتٍ قانونية، فهي تمتلك القدرة على فتح حساباتٍ مصرفية وقبول التبرعات وشراء وثائق التأمين وإقامة علاقات مع كيانات وحكومات ومنظمات أخرى — محلية أو دولية.

غالباً ما يجري الالتحاق بمجلس الإدارة على أساس تطوعي ويفيد كهيئة أمناء للمنظمة. من المفترض ألا ينال أعضاء مجلس الإدارة مكافآت مالية وأن يلعبوا دور توسيع مجال المنظمة غير الحكومية في المجتمع من خلال علاقاتهم وشبكاتهم. تتباين هيكلية مجلس الإدارة ونشاطه بصورة كبيرة بين منظمة غير حكومية وأخرى، كما أنّ الوزن الذي يضيفه أعضاؤه على عملية اتخاذ القرار متقلّب على حدّ سواء.

المجموعات هي منظمات تدار من دون هيكل هرمي. ولكل عضو أو لجنة فرعية سلطة متساوية في اتخاذ القرار. موجز القول، ليس هنالك مديرون أو مجلس إدارة أو مدير عام. بعبارة أخرى، كل شخص يؤدي وظيفة المدير العام في هذه المنظمة وتواصل المنظمة عملها من خلال النقاشات المستمرة في الاجتماعات المنتظمة.

قد يكون للمجموعة أي حجم، ويمتد وجوده لأي زمن، ويكون قائماً بصورة عامة على المشاركة الطوعية لأعضائه. كما أنه يتخذ كثيراً من الأشكال، من النشر والفنون والمقاهي إلى العمال.

أحد أكثر أشكال المجموعات شيوعاً هو تجمّع العمل الذي يعتمد على هيكلية إدارية أفقية، يُعدّ فيها كل عامل مديراً مشاركاً، واللجان الفرعية المفوضة التي تأخذ على عاتقها مهاماً محددة في عمل المنظمة. هكذا، يشارك الجميع في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية الرئيسية.

في حين يعرض المجموعة بالتفصيل كيفية مشاركة الأعضاء في إدارة منظمة ما، تنصّ الجمعية التعاونية من جانب آخر على الملكية التي يحوزها الأعضاء. وهي تنشأ في أبسط المستويات بعد اجتماع مجموعة من الأشخاص للتعاون الطوعي من أجل منفعتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية المشتركة.

قد تكون الجمعية التعاونية، من بين أشكال أخرى، جمعية تعاونية استهلاكية، أو جمعية تعاونية عمالية، أو جمعية تعاونية سكنية، أو جمعيات تعاونية متعددة الأطراف. إنها مشروع يدار بصورة مشتركة حيث يدير الأعضاء بأنفسهم الإنتاج والتوزيع والتمويل والأعمال ويمتلكونها. فكل عضو يمتلك جزءاً من المنظمة وله حصة صوت واحد في اتخاذ القرارات الرئيسية. وفي حالات خاصة، قد يكون هنالك مديرون أو مجلس إدارة ينتخبهم الأعضاء الآخرون جميعاً، ما يجعل المنظمة شبه هرمية.

للتعاونيات في معظم الأحيان أهداف اجتماعية، تسعى لحماية جماعة من الناس أو تقويتها في بيئة تعادي أو تصعب ازدهارهم كأفراد. كما أنّ لها وضعاً قانونياً ويمكن أن تتطور لتصبح شركة في مرحلة لاحقة من تطورها.

تخضع القواعد الأساسية لجمعية تعاونية لما يُعرف بـ"المبادئ التعاونية السبعة":

1 < عضوية شاملة وطوعية،

2 < رقابة ديمقراطية،

3 < مشاركة اقتصادية من قبل الأعضاء،

4 < استقلالية واستقلال ذاتي عن الدولة،

5 < مزايا تعليمية وتدريبية وإعلامية،

6 < التعاون والعمل كفريق،

7 < إحساس قوي بالاهتمام بالجماعة.

يمكن أن تتبنى الجمعية التعاونية هيكلية مركزية، مكتب مركزي يشرف على العمل. كما يمكنها استخدام

شركات فرعية لأداء مهام وضعها المكتب المركزي. علاوةً على ذلك، يمكن أن تعمل تعاونية ما مع تعاونية أخرى أو أفراد أو شركة تجارية أخرى في مشروعات مشتركة حين تقتضي الحاجة.

أما من حيث الهيكلية، فكبّار مديري التعاونية يكونون الجمعية العمومية، الهيئة الأعلى لاتخاذ القرار. وبالتالي، يتبع هيكل سلطة جمعية تعاونية في العادة النسق التالي:

الجمعية العمومية

الإدارة، مجلس الإدارة، اللجان الفرعية، أمناء السر

يميل العمال والفنانون لإنشاء جمعيات تعاونية لأنها توفر لهم إحساساً بالأمن، وتتيح لهم مزيداً من فرص الوصول إلى الموارد وزيادة الدخل المحتمل، وتسمح برقابة وتنظيم أكبر من الهيكلية التقليدية، فضلاً عن اتباع عملية اتخاذ قرار أشدّ إنصافاً. وعلى غرار المنظمات غير الحكومية، للتعاونيات مواثيقها، وأنظمتها الداخلية، وأنظمتها الأساسية، وأدلتها، ومقتضيات التصويت الخاصة بها من حيث النصاب القانوني (الحد الأدنى من عدد الأعضاء الذي يحتاجه عقد اجتماع واتخاذ قرار).

في كلتا الحالتين، تولد المجموعات والجمعيات التعاونية وتموت وفقاً لحماسة وإرادة ودوافع أعضائها. وحين يتداعى ذلك، ينهار المجموعة أو الجمعية التعاونية. ذلك هو السيف ذو الحدين لنظام غير هرمي؛ فحين ينجح، يكون شكلاً رائعاً للممارسة الديمقراطية، أما حين يفشل، فيصبح شكلاً خاملاً ومشلولاً وغير فعّال.

ينبغي ألا تقوم باختبار هيكلتك على عجل، سواء أكانت هرمية أم غير هرمية. لكن عليك أن تعلم أنّ هنالك خياراً لا بدّ من تبنيه. كن حكيماً في ذلك، واستكشف ما تقدمه كل هيكلية لأهدافك ومجموعة المهارات لديك.

خاتمة: كلمات أخيرة^{١٩}

لقد وصلت إلى نهاية هذا الدليل الأساسي.

خلال هذه الصفحات، زودناك بمعلومات على أمل تقديم الأدوات الأبسط والأكثر أساسية التي تحتاجها لتأسيس منظمة غير حكومية أو مجموعة أو جمعية تعاونية. والأهم من ذلك أننا نأمل أن تلهمك المعلومات المعروضة هنا لإنشاء شيء فريد وجديد وذو صلة تامة بالمجتمعات المحلية في لبنان. فهي المهمة في كل هذا الأمر، وتحقيق رفاهها هو الأولوية الرئيسية.

هنالك كثير من المنظمات المشابهة هنا، وكما ذكر سابقاً، فقد أخفق كثير منها في أداء واجباته لسبب أو لآخر. لكن الحاجة إليها لا تزال ملحة أكثر فأكثر في السياق اللبناني. هنالك كثير من العمل لا بد من القيام به في هذا البلد على أصدمة متنوعة، وقضايا لا نهائية، واحتياجات لا حدود لها. إن كنت ستقوم بذلك، فقم به بشكل صحيح كما يقول المثل.

عزيزي القارئ، تذكر قبل أن نفرق هذه الكلمات الأخيرة:

حين يصبح الوضع محبطاً وعصيباً، لا تستسلم. إنه عالم قاس نعيش جميعنا فيه، لكننا نعيش فيه معاً. لديك حلفاء وشبكات ووسائل تضامن تحت تصرفك. التعاون وروحية التكامل والعمل الجماعي جارة في فتح الأبواب.

الملحق الأول: أدوات بسيطة
لتقييم الاحتياجات (ii)

الملحق الثاني: مقتطف:
دور المنظمات الأهلية في
الاستعداد للأزمة في لبنان
والتصدي لها (v)

الملحق الثالث: مختارات من
المصادر اللبنانية والدولية
عبر الإنترنت (vi)

الملحق الرابع: نماذج وثائق
التسجيل (vii)

الملحق الأول: عينة من أدوات تقييم الاحتياجات

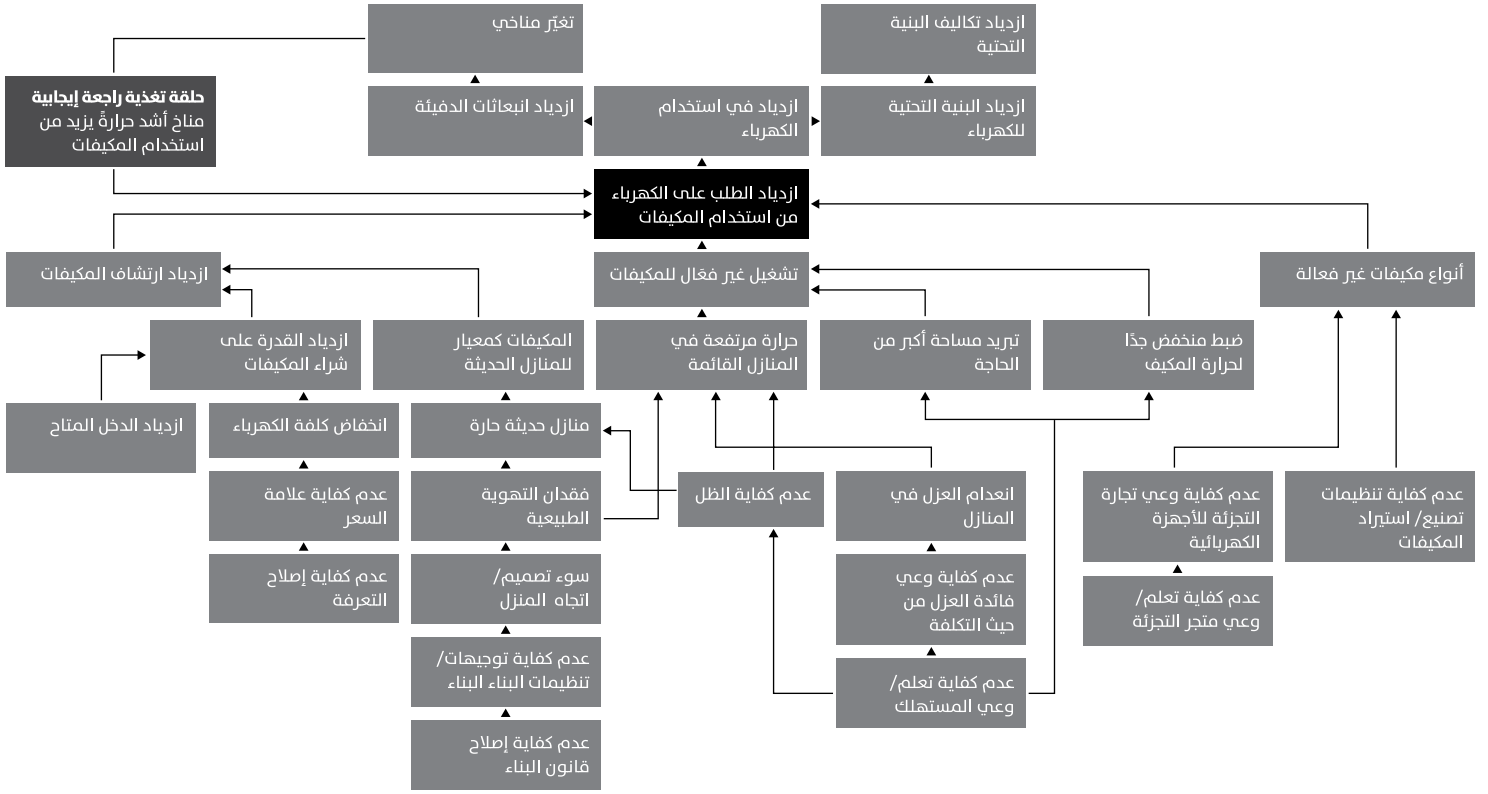
عينة لجدول تحليل التكلفة/ العائد الأساسي

إجمالي التصنيف	النسبة (ع/ت)	تصنيف التكاليف (3,2,1)	التكاليف	تصنيف العوائد (3,2,1)	العوائد	الفعّل المحتمل

عينة للتصنيف الزوجي الثنائي

قارن بـ

الإجمالي	الأصول ث	الأصول ت	الأصول ب	الأصول أ	
8	3	2	3		الأصول أ
6	2	3		1	الأصول ب
4	1		1	2	الأصول ت
6		3	2	1	الأصول ث



→

→

المالحق الثاني: مقتطف: دور المنظمات الأهلية في الاستعداد للأزمة في لبنان والتصدي لها

مقتطف من تقرير مركز دعم لبنان، "المنظمات الأهلية في الاستعداد للأزمة في لبنان والتصدي لها : دراسة نوعية"

6- التوصيات

بناءً على تحليل المقابلات وعلى ما أُنجز بالفعل في لبنان من حيث التأهب والقدرة على الاستجابة، نقترح التوصيات الثلاث التالية:

دورٌ أكثر شمولاً وتكاملاً وتفعيلاً للمنظمات الأهلية المحلية في الاستراتيجية الوطنية لدرء خطر الكوارث و خطة الاستجابة الوطنية؛

الاستفادة من تجارب وقدرات المنظمات الأهلية المحلية والبناء عليها عن طريق إحداث شكل من التأهب للأزمات والقدرة على الاستجابة لها؛

تعزيز وتمكين أشكال خاصة بالمجتمع المحلي للتأهب للأزمات والقدرة على الاستجابة لها محلياً.

الملحق الثالث: مختارات من المصادر اللبنانية والدولية عبر الإنترنت

دعم لبنان

<http://lebanon-support.org/>

المفكرة القانونية

<http://legal-agenda.com/>

Middle East Research and Information Project

<http://www.merip.org/>

Network Learning

<http://www.networklearning.org/>

Relief Web

<http://reliefweb.int/>

تبادل الإعلام الاجتماعي

<http://www.smex.org/>

UN Foundation

www.unfoundation.org/

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/لبنان

<http://www.lb.undp.org/>

دليل المنظمات غير الحكومية التي تقيم علاقات رسمية

مع اليونسكو

<http://ngo-db.unesco.org/s/or/en>

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين/لبنان

<http://www.unhcr.org/pages/49e486676.html>

زومال

<https://www.zoomaal.com/>

Help For Lebanon

<http://www.helpforleb.com/>

منظمة العمل الدولية (لبنان)

http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.countrySubjects?p_lang=en&p_country=LBN

شبكة الأنباء الإنسانية

<http://www.irinnews.org/>

جدلية

<http://www.jadaliyya.com/>

المركز اللبناني للدراسات

<http://www.lcps-lebanon.org/>

شبكة التنمية اللبنانية

<http://www.ldn-lb.org/Default.aspx>

ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان

<http://www.lnf.org.lb/>

وزارة الداخلية اللبنانية

<http://www.interior.gov.lb/>

وزارة العمل اللبنانية

<http://www.labor.gov.lb/layouts/MOLApplication/default.aspx>

وزارة الشؤون الاجتماعية اللبنانية

<http://www.socialaffairs.gov.lb/MSADefault.aspx>

الصليب الأحمر اللبناني

<http://www.redcross.org.lb/index.aspx?pageid=907>

ورشة المولد العربية

<http://www.mawared.org/en>

الإعلام العرب

<http://arabic-media.com/lebanon-news.htm>

موارد الجامعة الأمريكية في بيروت للمنظمات غير الحكومية

<http://aub.edu.lb/libguides.com/c.php?g=276479&p=1843038>

الدستور اللبناني

<http://www.ministryinfo.gov.lb/en/sub/Lebanon/LebaneseConstitution.aspx>

مركز معرفة المجتمع المدني

<http://csc.k.daleel-madani.org/>

دليل مدني

<http://daleel-madani.org/webdirectory-ngos>

إدارة شؤون الإعلام للمنظمات غير الحكومية

<http://outreach.un.org/ngorelations/about-us/online-resources/>

<https://www.eff.org/>

Funds For NGOS

<http://www.fundsforngos.org/>

الأصوات العالمية

<https://globalvoices.org/>

APPENDIX IV: TEMPLATES OF DOCUMENTS FOR REGISTRATION

Template Cover Letter for Registration (in Arabic)

خطاب تعريفى للتسجيل



جانب وزارة الداخلية والبلديات
قسم الجمعيات
طلب قبول بيان التأسيس
المستدعون: (مؤسسو الجمعية المسماة _____)

عملاً بقانون الجمعيات،
يودع المؤسسون جانبكم بيان تأسيس الجمعية المسماة _____،
المنصوص عليه في المادة ٦ من قانون الجمعيات الصادر في ١٩٠٩/٨/٣، ويرفقون
ربطاً:

- النظامين الأساسي والداخلي موقعين وفق الأصول.
- إخراجات القيد الإفرادية والسجلات العدلية لكل منهم.
- لائحة بأسماء المؤسسين وعناوينهم واختصاصاتهم.
- نسخ عن إجازاتهم الجماعية.

وتفضلوا بقبول الاحترام.
المؤسسون



النظام الداخلي

للجمعية المسماة:

المادة الاولى

تتألف الهيئة العامة من جميع الاعضاء المنتسبين فعلياً الى الجمعية. (بعض الجمعيات تلحظ مجالس أمناء أو يميّز بين الأعضاء العاملين والأعضاء المساندين أو الأصدقاء)

المادة الثانية

تعقد الهيئة العامة اجتماعاتها الدورية مرة كل سنة على الاقل. ولها ان تعقد اجتماعات استثنائية بدعوة من الرئيس اذا طلبت ذلك الهيئة الادارية او عشرة بالمائة من اعضاء الهيئة العامة.

المادة الثالثة

صلاحيات الهيئة العامة:

- انتخاب الهيئة الادارية بالاقتراع السري.
- الاستماع الى التقارير المقدمة من الهيئة الادارية ومناقشة الاعمال المنجزة، والمشاريع المعدّة للتنفيذ وإبداء الرأي بشأنها وإبراء ذمة الهيئة الإدارية.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات للهيئة الادارية.
- مناقشة موازنة الجمعية واقرار الحساب القطعي للسنة المنصرمة.
- تعديل نظام الجمعية.

المادة الرابعة

تتألف الهيئة الادارية من سبعة اعضاء، تنتخبهم الهيئة العامة بالاقتراع السري، ويشترط لإكتمال نصاب جلسة انتخاب الهيئة الإدارية حضور اكثر من نصف اعضاء الهيئة العامة للجمعية، المسددين، قبل شهر على الأقل من موعد الانتخاب، لاشتراكاتهم السنوية.

المادة الخامسة

- يجري انتخاب الهيئة الادارية كل ثلاث سنوات.
- تحدد الهيئة الادارية وتعلن قبل انتهاء مدتها بشهر على الاقل اليوم الذي تجري فيه انتخابات الهيئة الادارية.
- تعلن نتائج الانتخابات فور الانتهاء من الفرز ويعتبر فائزاً، المرشح الذي نال العدد الاكبر من اصوات المقترعين.
- اذا تساوى مرشحان او اكثر في عدد الاصوات بين الفائزين يعتبر فائزاً المرشح الاقدم في انتسابه للجمعية واذا تعادلا في ذلك فالمرشح الاكبر سناً.

المادة السادسة

تنشر الهيئة الادارية في مراكز الجمعية، قبل موعد الانتخابات بشهر على الأقل، لائحة أولية بأسماء الناخبين الذين سددوا اشتراكاتهم، وتقبل الاعتراضات عليها حتى اسبوع قبل موعد الانتخابات، لتصبح بعد ذلك لائحة نهائية.

المادة السابعة

يقدم طلب الترشيح الى الهيئة الادارية التي تنظر في توافر الشروط المطلوبة وتنشر اسماء المرشحين المقبولين في مراكز الجمعية قبل عشرة ايام من موعد الانتخاب على الأقل، وتقبل الاعتراضات عليها حتى اسبوع قبل يوم الانتخاب، ومن ثم تصحح نهائية.

المادة الثامنة

اذا شغل ثلاث مراكز في الهيئة الادارية يجري انتخاب خلف لهم اذا كان قد بقي من مدة الهيئة الادارية اكثر من ستة أشهر. أما إذا شغل نصف عدد الأعضاء فتعتبر الهيئة الإدارية بحكم المنحلة ويتم دعوة الهيئة العامة لإجراء إنتخاب هيئة إدارية جديدة خلال مهلة شهر.

المادة التاسعة

تلتئم الهيئة الادارية في اجتماعات عادية مرة كل اسبوعين. ولها ان تعقد اجتماعات استثنائية بدعوة من الرئيس أو بناء على طلب ثلاثة أعضاء بعريضة خطية يوجهونها إلى الرئيس، لبحث وتقرير الامور المحددة في الدعوة.

المادة العاشرة

- يكتمل النصاب القانوني لاجتماع الهيئة الادارية، بحضور اكثر من نصف الأعضاء.
- يفتح الاجتماع بتلاوة محضر الجلسة السابقة للمصادقة عليه.
- تتخذ قرارات الهيئة الادارية بموافقة اكثر الاعضاء المجتمعين قانوناً وفي حالة تعادل الاصوات يعتبر صوت الرئيس مرجحاً.

المادة الحادية عشر

يعود للهيئة الإدارية أن تقرّر، بأكثرية ثلثي الأعضاء الذين يؤلفونها، إنشاء لجان متخصصة ضمن الجمعية:
١. تتولى كل لجنة ضمن اختصاصها اعداد دراسة المشاريع التي تقدمها او تحال اليها وتعمل على تنفيذها بعد اقرارها من الهيئة الادارية.

٢. يكون لكل لجنة رئيس ومقرر.
٣. عضوية اللجان مفتوحة لجميع الاعضاء العاملين، وبحق لأي عضو الانتساب لاكثر من لجنة.
٤. يتم اختيار اعضاء اللجان بالاقتراع السري من بين اعضاء الهيئة العامة، وتنتخب كل لجنة رئيساً ومقرراً لها.
٥. يحق لرئيس الجمعية دعوة اعضاء اللجان عند الحاجة او اي لجنة على حدة.
٦. يمكن اقامة لجان فرعية داخل كل لجنة عند الضرورة، ولدة محددة، تنتهي بانتهاء تنفيذ المهام الموكولة الى هذه اللجان الفرعية.

المادة الثانية عشر

لا يصرف اي مبلغ من مال الجمعية الا بموجب قرار تتخذه الهيئة الادارية. الا انه يحق لرئيس الجمعية، بصورة استثنائية، ان يأمر بصرف مبلغ لا يتجاوز الخمسمائة الف ليرة لبنانية شرط موافقة الهيئة الادارية على هذا الصرف في اول جلسة تعقدتها.

المادة الثالثة عشر

صلاحيات اعضاء الهيئة الادارية:

أ. رئيس الهيئة الإدارية:

١. يتولى رئاسة الجمعية بهيئتها، باستثناء الجلسة المخصصة لانتخاب هيئة إدارية جديدة.
٢. يشرف على الجهاز الوظيفي في الجمعية وعلى اعمال اللجان.
٣. يوقع جميع المراسلات مع امين السر والحوالات المالية واوامر الصرف مع امين الصندوق.
٤. يحق له دعوة الهيئتين الادارية والعامه لجلسات استثنائية وفقاً لهذا النظام.

ب. نائب الرئيس:

يقوم مقام الرئيس في حال غيابه ويمارس في هذه الحالة جميع الصلاحيات المنوطة للرئيس بموجب أنظمة الجمعية.

ج. امين السر:

١. يحفظ وينظم سجلات محاضر الجلسات والقرارات من الهيئتين العامة والادارية.
٢. يتلقى المراسلات الواردة ويعرضها على الرئاسة ثم يتولى وضع الجواب وارساله.
٣. يوجه الدعوات ويبلغ مقررات الجمعية الى اصحاب العلاقة.
٤. يقوم مقام امين الصندوق في حال غيابه.
٥. يوقع مع الرئيس جميع المراسلات .

د. أمين الصندوق:

١. تعهد اليه كل ممتلكات الجمعية الثابتة والمنقولة ويكون مسؤولاً عنها.

٢. يتولى استيفاء الرسوم من الاعضاء بموجب ايصالات ذات ارومة.
٣. يعتبر عضواً دائماً في اللجنة المالية.
٤. يتولى قبض جميع الاموال والحوالات والسندات الواردة.
٥. يقدم كفالة مالية او عقارية او مصرفية حسب قرار الهيئة الادارية التي عليها تحديد قيمة الكفالة.
٦. يوقع مع الرئيس جميع الحوالات المالية واوامر الصرف.

هـ. المحاسب:

١. يشرف على ضبط مالية الجمعية.
٢. يكون مسؤولاً عن جميع ممتلكات الجمعية.
٣. يعتبر عضواً دائماً في اللجنة المالية.

المادة الرابعة عشر

لا يحق لأمين الصندوق دفع اي مبلغ من مال الجمعية الا بموجب امر دفع موقع من الرئيس والمحاسب ومبين فيه وجه وسبب التصرف.

المادة الخامسة عشر

يوضع في مصرف تعينه الهيئة الادارية ما زاد على مليون ليرة لبنانية من مال الجمعية.

المادة السادسة عشر

اذا ارتكب احد الاعضاء ما من شأنه الخاق الضرر المعنوي او المادي بالجمعية او تجاوز صلاحياته مجال بقرار من الهيئة الادارية الى مجلس تأديبي، يشكّل من ثلاثة أعضاء من الهيئة المذكورة للنظر في التهمة والعقوبة المترتبة واعداد اقتراح بذلك الى الهيئة الادارية التي تبت بالموضوع وتلزم موافقة ثلثي اعضاء الهيئة الادارية على قرار العقوبة. ويحق للعضو المخالف ان يعترض امام الهيئة العامة خلال اسبوعين من تاريخ تبلّغه القرار.

المادة السابعة عشر

يعتبر مستقبلاً من الجمعية كل عضو فقد شرطاً من شروط الانتساب، او امتنع عن حضور اربع جلسات متوالية بدو عذر شرعي، او امتنع تسديد بدلات الاشتراكات المستحقة بعد مرور شهر على إنذاره. لا تؤدي استقالة عضو الهيئة الإدارية من مهامه إلى فقدانه بالضرورة عضويته في الهيئة العامة، ما لم يعرب عن رغبة معاكسة.

المادة الثامنة عشر

يجوز للهيئة العامة بأكثرية ثلثي اعضائها تعديل هذا النظام بناء على اقتراح الهيئة الادارية او على اقتراح عشرين بالمائة من اعضاء الهيئة العامة.

توقيع الاعضاء المؤسسين



النظام الاساسي

للجمعية المسماة: _____

المادة الاولى

تأسست في الجمهورية اللبنانية جمعية تدعى:

_____ غير سياسية ولا تتوخى الربح.

وبالأجنبية: _____

المادة الثانية

يكون مركز الجمعية في: _____، قضاء: _____، لبنان.

عنوانها: محافظة: _____ قضاء: _____ هاتف: _____ / ٣٠

فاكس: _____ / _____

شارع: _____ ملك: _____ الطابق: _____

المادة الثالثة

اهداف الجمعية:

المادة الرابعة

تتكون موارد الجمعية المالية من:

١. اشتراكات الاعضاء.

٢. المساعدات الحكومية.

٣. التبرعات والهبات والوصايا.

٤. عائدات النشاطات.

وتصرف اموال الجمعية في سبيل تحقيق اهدافها.

المادة الخامسة

تتألف الجمعية من هيئتين: الهيئة العامة والهيئة الإدارية. تمثل

الهيئة الادارية الجمعية وتديرها وفقاً لانظمتها وضمن القوانين المرعية.

المادة السادسة

يمكن أن ينص النظام الداخلي للجمعية على تأليف لجان وهيئات

معينة، تذكر في متنه تسميتها ومهامها، وطريقة اختيار اعضائها او

تعيينهم.

المادة السابعة

يشترط في من يرغب الانتساب الى الجمعية ان يكون:

١. قد اتم العشرين (٢٠) من العمر.

٢. متمتعاً بحقوقه المدنية وغير محكوم عليه بجناية او جنحة شائنة.

٣. قابلاً بنظام الجمعية، عاملاً في سبيل تحقيق غايتها.

٤. من ذوي السيرة الحسنة والخبرة والكفاءة والمقدرة على تحقيق غاياتها.

٥. شارك في نشاط واحد على الاقل من الانشطة التي

تنظمها الجمعية، وحاز على شهادة تثبت ذلك.

المادة الثامنة

يتقدم من تتوفر فيه شروط العضوية بطلب يصرح فيه عن رغبته

بالانضمام الى الجمعية ويرفقه بالسجل العدلي وصورة عن هويته،

ويحدد فيه المجال الذي يمكنه المساعدة فيه.

تدرس الهيئة الادارية في جلسة قانونية الطلب والمستندات المرفقة

به وتتخذ بأكثرية اعضائها القرار المناسب. (من المستحسن أن ينص

النظام، بالنسبة قبول العضوية، على أكثرية موصوفة كأن يتخذ القرار

بأكثرية ثلثي عدد أعضاء الهيئة الإدارية)

تراعي الهيئة الإدارية في قبولها المنتسبين الجدد الأحكام القانونية

النافذة، لاسيما لجهة عدم تجاوز عدد الأعضاء غير اللبنانيين، في حال

وجودهم، ربع الأعضاء المسجلين.

المادة التاسعة

تتألف الهيئة العامة من جميع الاعضاء المنتسبين فعلياً الى الجمعية

وتحدد صلاحياتها ومهامها تفصيلاً في النظام الداخلي.

المادة العاشرة

تتألف الهيئة الادارية من سبعة اعضاء، تنتخبهم الهيئة العامة

بالاقتراع السري ويشترط لإكمال جلسة الانتخاب حضور اكثر من نصف

اعضاء الهيئة العامة المسددين لاشتراكاتهم السنوية قبل شهر من

موعد اجراء الانتخاب، وتكون ولاية الهيئة الادارية ثلاث سنوات.

يدير جلسة الانتخاب هيئة من ثلاثة اعضاء على الاقل من الهيئة

العامة برئاسة أكبر الأعضاء سنًا.

المادة الحادية عشر

تجتمع الهيئة الادارية المنتخبة برئاسة اكبر الاعضاء سنًا وتختار من

بين اعضائها رئيساً، ونائباً للرئيس، واميناً للسرا، واميناً للصندوق،

ومحاسباً، كما يتم تكليف ممثل للجمعية لدى الحكومة.

يمكن اسناد وظيفتين على الاكثر لعضو واحد في الهيئة الادارية

باستثناء حق تقرير وتنفيذ صرف الاموال. ويتم تحديد مهام الهيئة

الادارية ومهام كل من اعضائها في النظام الداخلي للجمعية.

المادة الثانية عشر

يقوم المؤسسون بصلاحيات الهيئة الادارية لمدة سنة من تاريخ صدور العلم والخبر في الجريدة الرسمية .

على الهيئة التأسيسية إستكمال إجراءات تأسيس الجمعية والدعوة إلى إنتخاب هيئة إدارية خلال مهلة سنة من تاريخ نشر العلم والخبر في الجريدة الرسمية تحت طائلة إعتبار الترخيص بحكم الملغى.

المادة الثالثة عشر

يجوز للهيئة العامة تعديل هذا النظام بناءً على اقتراح الهيئة الادارية او بناء على اقتراح ٢٠٪ من أعضائها ويشترط لنفاد التعديل موافقة ثلثي الاعضاء العاملين.

المادة الرابعة عشر

يجق للجمعية ان تدعو الى اجراء انتخاب هيئة ادارية جديدة قبل انتهاء مدة الهيئة السابقة شرط اقتراح ثلث اعضائها ذلك وموافقة الثلثين منها على الاقل.

المادة الخامسة عشر

بالاضافة الى الشروط المنصوص عنها في القانون المتعلق بالجمعيات يمكن حل الجمعية بناء على طلب مقدّم منها وبالاستناد الى قرار من الهيئة العامة مقترن بموافقة ٧٥ ٪ (خمس وسبعون بالمائة) على الاقل من مجموع اعضائها.

المادة السادسة عشر

اذا حلت الجمعية، تصبح اموالها وممتلكاتها ملكاً _____، على ان تصرف وتخصص لمناطق خدماتها.

تواقيع المؤسسين

