

## **كيفية إعداد خطة تنفيذية لحملة دعوة**

ضمن سلسلة «الأدلة الإرشادية» التي يصدرها  
مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

## مقدمة عامة

ت تكون المنظمة غير الحكومية من مجموعة من العناصر المادية والبشرية والإيمالية حتى تحقق المنظمة الأهداف التي قامت لأجلها يجب أن توظف هذه العناصر مجتمعة بكفاءة وفعالية . وقد كشفت الدراسات أن المنظمة تستطيع أن تتحقق أهدافها متى أحسن القائمون عليها الإفادة من الموارد المتاحة وتبنيوا نظماً حديثة في الإدارة . هذه السلسلة هي محاولة لمساعدة نشطاء العمل الأهلي على توظيف أفضل للموارد، وإدارة داخلية كفءة وعلاقات مثمرة مع المستفيدين، وجسور ممتدة مع شركاء المنظمة غير الحكومية . ويتناول كل دليل بصورة مبسطة أحد جوانب العمل داخل المنظمة غير الحكومية ويعين القاريء بأمثلة توضيحية على الإلمام بجوانب الموضوع، ومعرفة أفضل السبل لتطبيقه في الواقع اليومي . إنها محاولة ذاتية للتعلم وخبرة مثمرة في تطبيق معارف جديدة لتطوير جودة العمل في القطاع غير الحكومي .

# **نبذة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية**

يعد مركز خدمات المنظمات غير الحكومية أحد الأنشطة التنموية الرامية إلى دعم مشاركة المواطنين والمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية. ويعمل هذا المركز تحت رعاية وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية ويتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ويعمل المركز تحت إدارة هيئة إنقاذ الطفولة الأمريكية (Save the Children/USA) بالمشاركة مع المؤسسة الأمريكية للتنمية (America's Development Foundation) وشركة إنفونكس (Infonex Corporation) وتوجيه من لجنة محركة ولجنة استشارية لمدة خمس سنوات يتم بعدها تسجيل المركز كمنظمة مصرية دائمة. وتدار انشطة المركز من خلال مكتب رئيسي بالقاهرة ومكتبين إقليميين بالوجهين القبلي والبحري.

## **خدمات المركز**

وتكون مجموعة خدمات الدعم الفني من أربعة أنواع أساسية:

- التثبيك وتبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية مما يؤدي إلى دعم العلاقات وزيادة التفاعل بين الأطراف الرئيسية داخل المجتمع المدني ممثلة في المواطنين والمنظمات غير الحكومية من ناحية وبين الحكومة والقطاع الخاص من ناحية أخرى.

- تقديم المساعدة الفنية والتدريب بهدف تمية قدرات المنظمات غير الحكومية في مجال الحكم الداخلي للمنظمة، والإدارة، والإدارة المالية، وأنشطة العمل المدني.
- توفير الدعم المالي من خلال تقديم منح في مجالات التطوير المؤسسي ودعم الشراكة في العمل المدني.
- خدمات دعم الاعمال التي تهدف إلى تيسير الاتصال والتشبيك بين المنظمات من خلال (خدمات الكمبيوتر، البريد الالكتروني، المعلومات، إلخ..)، المتوفرة في مراكز المعلومات الموجودة بالمكاتب الثلاثة التابعة للمركز.

شهدت المنظمات غير الحكومية تطويراً في طبيعة الدور الذي تقوم به. في البداية كانت هناك المنظمات التي تنشئ لمواجهة أزمة طارئة في المجتمع المحلي، ولم تستطع الحكومة مواجهتها، مما أدى إلى قيام المواطنين أنفسهم بإطلاق مبادرة تطوعية لحل الأزمة. ثم تطور دور المنظمات غير الحكومية بدخول هذه المنظمات إلى حقل التنمية، وأصبحت تقدم برامج تنمية أكثر من مجرد حلول لأزمات محددة وقتية. وأخيراً صارت هذه المنظمات شريكاً للدولة والقطاع الخاص في إطار شراكة ثلاثية لتحقيق التنمية المتواصلة. أدي ذلك إلى قيام المنظمات غير الحكومية بالتأثير على عملية صنع القرار، ووضع السياسات في مجال قضايا تهم المواطنين، مثل البيئة وحقوق الإنسان والمرأة ... الخ. استتبع ذلك قيام المنظمات غير الحكومية بدخول مجال الدعوة Advocacy. ويعني بلورة مطالب محددة وحشد التأييد حولها بهدف التأثير على صانع القرار. الدعوة هي التعبير عن اهتمامات أو الدفاع عن حقوق هئة حامة من الناس أو المجتمع ككل في قضايا بعينها مثل المرأة والبيئة. وتهدف أنشطة الدعوة إلى تمكين المواطن وزياة قدراته وإشراكه في عملية صنع واتخاذ القرار.

**وتمر عملية الدعوة بعدة مراحل أساسية لإحداث التغيير المطلوب، وهي:**

- ١- دراسة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة جيدة.
- ٢- تحديد قضية الدعوة وجمع المعلومات الالزمه عنها.

- ٣- تحديد الأهداف والنتائج بعيدة المدى لحملة الدعوة.
  - ٤- صياغة رسائل حملة الدعوة.
  - ٥- تحديد وتحليل ما يمكن تسميته بأصحاب المصلحة (الشركاء - المنافسون - المعارضون).
  - ٦- تحديد الاستراتيجيات والأنشطة الالازمة لتحقيق أهداف حملة الدعوة.
  - ٧- وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة.
  - ٨- تدبير التمويل والموارد الالازمة لتنفيذ أنشطة الدعوة.
  - ٩- المتابعة والتقييم لأنشطة الدعوة.
  - ٢- الخطة التنفيذية لحملة الدعوة:**
- إن وضع الخطة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطيط والقدرة على استشراف المستقبل.

ويقصد بالخطيط أسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة الموارد والإمكانات المتاحة وذلك لاختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتقنة عليها.

**نجاح عمليات التخطيط يرتكز على مجموعة من العوامل:**

**الواقعية:** يجب أن تكون الخطة الموضوعة مبنية على أساس علمية سليمة وفريدة على تقدير واقعي للإمكانات والموارد المتاحة بالمجتمع.

**التماسك:** يجب أن تتسم الخطة بالانسجام والترابط.

**المرونة:** سواء كانت المرونة زمنية أو مكانية، من المعروف أن تنفيذ الخطط يقابل صعوبات وبالتالي يجب مراعاة مبدأ المرونة عند وضع الخطة

حيث تكون عناصرها قابلة للتغير والتبديل حسب ما تسفر عنه الحقائق الواقعية أو المفاجآت التي يصعب التنبؤ بها عند وضع الخطة على المستوى النظري.

### ٣- مراحل وضع خطة التنفيذ

تصميم ووضع خطة تنفيذية أحدها دعوة تمر بعدة مراحل رئيسية وهي:

١. تحديد الأهداف (قصير- متوسطة - طويلة المدى) .
  ٢. تحديد و اختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف.
  ٣. صياغة ووضع الأنشطة الالزام لتنفيذ البديل ودراسة الترتيب المنطقي للأنشطة.
  ٤. تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط فرعى والأنشطة الرئيسية.
  ٥. تحديد الموارد الالزام لتنفيذ كل نشاط.
  ٦. تحديد الأدوار والمسؤوليات.
  ٧. تحديد أساليب المتابعة الالزام لمراجعة عمليات التنفيذ.
  ٨. وضع جدول التنفيذ النهائي.
  ٩. مراجعة تكامل الخطة التنفيذية.
- يبدأ وضع الخطة التنفيذية بعد استيفاء عدد من الخطوات الأخرى التي يجب أن تسبقها، ومنها أن تكون قضية الدعوة محددة وتم جمع البيانات الالزام التي يحتاجها المخطط. من أمثلة البيانات المطلوبة: تحديد نوعية الجمهور المستهدف و الرسائل و طرق توصيلها وهكذا.
- ويجب أن تجذب خطة التنفيذ على مجموعة المسؤولات رئيسية

ما الذي يحب عمله؟ كيف يتم عمله؟ متى يتم عمله؟ من المسئول؟ ما الموارد المطلوبة؟ الخطة التنفيذية عبارة عن أهداف العمل والتشغيل للمشروع وأساليب تفيذه خلال فترة زمنية معينة.

### ١- تحديد الأهداف (قصيرة- متوسطة - طويلة المدى)

ترمي حملة الدعوة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. وهناك ثلاثة أنواع أساسية من الأهداف:

**أهداف بعيدة المدى:** هي الإجراءات والسياسات التي ترمي إلى علاج الأسباب الأساسية أو الجذرية للمشكلة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً. فمثلاً قد يكون القضاء على الأمية أو التمييز ضد المرأة هدفاً بعيد المدى. **أهداف متوسط المدى:** هي الأنشطة التي يتعين القيام بها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. فمثلاً إذا كان القضاء على الأمية هو الهدف بعيد المدى، فإن تعيئة أعضاء المجالس المحلية وكبار المسؤولين لدعم بناء مدارس جديدة هو هدف متوسط المدى. ويلاحظ أن صياغة الهدف متوسط المدى يجب أن تكون أكثر تحديداً ودقة من الهدف بعيد المدى.

**أهداف قصيرة المدى:** هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف متوسطة المدى. يجب أن تكون الأهداف قصيرة المدى محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تفيذهَا في مدي زمني قصير. فمثلاً يكون زيادة نسبة الملتحقين بالتعليم الأساسي هدفاً قصير المدى لتحقيق هدف أبعد هو القضاء على الأمية.

## **معايير اختيار هدف الدعوة**

- يفضل أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان (زمنياً ومكانياً).
- توفر مجموعة من البيانات الكمية والكيفية التي تعطى مؤشرات عن مدى تحقق الهدف.
- إمكانية تحقيقه وواقعيته.
- أن يكون هناك ارتباط منطقي ما بين الهدف والمشكلة التي تتعرض لها حملة الدعوة.

### **٢- تحليل مواقف القوى المختلفة:**

في كل قضية دعوة هناك ما يمكن تسميته ب أصحاب المصلحة Stakeholders هؤلاء يسعون إما لتحقيق أهداف الدعوة أو لإفشال هذه الأهداف، وذلك حسب اختلاف المصالح. هذه القوى قد تكون حكومية أو غير حكومية، فمثلاً في مجال مكافحة الأمية هناك قوى ومؤسسات رسمية تؤثر في القضية مثل وزارة التعليم ومجلس الشعب والشوري ووزارة المالية، وهناك مؤسسات غير حكومية مثل نقابة المعلمين والمنظمات غير الحكومية التي تعنى بقضايا التعليم.

**وتتوقف قدرة القوى المتنوعة على التأثير على عدد من العوامل:**

- ١- امتلاك القدرة المالية.
- ٢- حجم المؤيدين والمساندين لها.
- ٣- الكفاءة التنظيمية.

- ٤- القدرات الاتصالية بقوى أخرى.
- ٥- الخبرة في التعامل مع قضية الدعوة.
- ٦- الإيمان بالقضية.
- ٧- القدرة على جمع البيانات والمعلومات بخصوص قضية الدعوة.
- في قضية "الدعوة" يجب معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه كل من هذه القوى، وحدود هذا الدور والتأثير الذي يمكن أن تحدثه.

### **٣- تحديد و اختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف:**

بعد تحديد الهدف فإن القائمين على تنفيذ العملة يجب أن يفكروا في البديلين المختلفة لتحقيق الهدف، في كثير من الأحيان يختار المسؤولون بين البديلين المختلفة لاختيار أحسنها. يثار تساؤل مهم هنا "كيف يستطيع القائمون على التخطيط إيجاد البديل المختلفة؟" هناك عدد من المصادر يمكن أن يعتمدوها عليها في هذا الصدد منها:

- أ- الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الخبرة السابقة لتنفيذ حملات دعوة ساقطة أو مثيلة.
  - ب-أخذ رأي منظمات أخرى شبيهة نفذت حملات دعوة في نفس المجال أو مجالات أخرى.
  - ج- استشارة متخصص في تصميم وتنفيذ الدعوة.
  - د- البحث في الكتب والمراجع التي تعرضت للموضوع.
- فإذا كان المطلوب هو وضع تقرير حول التسرب من التعليم الأساسي، فإن هناك أكثر من بديل يمكن الاختيار بينها:

- أ- الاتصال مع استشاري متخصص في الموضوع.
- ب- تشكيل فريق عمل من المنظمة غير الحكومية (الجمعية الأهلية) لإجراء الدراسة المطلوبة.
- ج- الاعتماد على التقارير الإحصائية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو الدراسات السابقة.
- بعد وضع البديلان فإن القائمين على التخطيط يجب أن يطوروا أداة لإجراء المقارنة بين البديلان المختلفة من خلال مجموعة من الخطوات كالتالي:
- ١- وضع قائمة ببدائل التنفيذ.
  - ٢- تحليل كل بديل وتوضيح مزاياه وعيوبه من خلال مجموعة معايير محددة مسبقاً.
  - ٣- إذا أمكن التعبير عن المزايا والعيوب في شكل كمي، مثل ذلك إعطاء درجات كمية لكل المزايا والعيوب.
  - ٤- المقارنة بين البديلان المختلفة وتحديد البديل الأفضل. مثل ذلك يمكن المقارنة بين البديلان السابقتين من خلال مجموعة المعايير هي:
    - التكلفة.
    - الزمن.
    - الخبرة السابقة.
    - الدقة.
- يتم إعطاء درجات للتعبير عن تقييم البديل مقارنة بالمعايير، يمكن استخدام الدرجات من ١-٥

= غير مناسبة

= مناسبة

وبينهما مجموعه درجات ٤،٢،٢،٤ تعبّر عن تقدير يترواح بين الفتئتين السابقتين.  
لتطبيق النموذج السابق على المثال المستخدم فان يمكن المقارنة بين البدائل  
كالأتى:

الترتيب	إجمالي الدرجات	الدقة	الزمن	خبرة المنظمة السابقة	التكلفة	المعيار البدائل
٣	٨	٣	٢	١	٢	الاتفاق، مع استشادى متخصص فى الموضوع.
١	١٤	٤	٣	٤	٣	تشكيل فريق من المنظمة غير الحكومية(الجمعية الأهلية) لعمل المسح.
٢	١١	١	٤	٢	٤	الاعتماد على التقارير الإحصائية الصادرة من الجهاز للتعبئة العامة والإحصاء.
يتم اختيار البديل(ب)						

وبناء على نتائج المصفوفة السابقة فانه يتم اختيار البديل الحاصل على اكبر الدرجات. وفى بعض الأحيان يتم اختيار اكثرا من بديل لتنفيذ نفس الهدف.

#### ٤ صياغة ووضع الأنشطة الالزمة لتنفيذ البدائل.

البدائل عبارة عن إستراتيجيات أو توجهات عامة تنتهجها المنظمة لتحقيق الهدف، ولكن تحتاج تلك البدائل إلى أن يتم تفعيلها في شكل أنشطة بحيث يكون حاصل إجمالي الأنشطة يؤدي إلى تحقيق الاستراتيجية أو البديل. الشاطئ هو عبارة عن التصرفات أو الأفعال ذات العلاقة المباشرة بتحقيق البدائل.

#### ٥٠٠ خطوات صياغة الأنشطة:

- تحديد الأنشطة الالزم اتخاذها من أجل تحقيق البديل المختار.
  - تجميع الأنشطة الفرعية ووضعها تحت أنشطة رئيسية.
  - دراسة العلاقة بين الأنشطة المختلفة (المعرفة مدى انسجامها أو ارتباطها لتحقيق النشاط الرئيسي).
  - تحليل الأنشطة الرئيسية المختلفة لوضعها في شكل منطقي متسلسل لضمان التنفيذ وتوفير الوقت والموارد.
  - بعد تحليل الأنشطة الرئيسية ومعرفة الأنشطة الفرعية الخاصة بها يتم ترتيب الأنشطة الرئيسية لمعرفة الترتيب المنطقي بينهما.
- #### ٥٠٠ عند دراسة الأنشطة الالزمة لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة فإنه يؤخذ في الاعتبار عدد من الأمور هي:
- يجب أن تراجع الأنشطة الرئيسية بحيث يكون كل مجموعة أنشطة رئيسه تتلاءم مع وتحقق الإستراتيجية أو البديل المختار.
  - يجب أن تكون الأنشطة الفرعية تتلاءم مع وتحقق النشاط الرئيسي الذي تبعه.

■ ترتيب البدائل المختلفة ومن ثم الأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية  
يؤدى إلى توفير الوقت والجهد والمال ويزيد من جودة وكفاءة عملية  
التنفيذ.

■ يجب أن يكون هناك تسلسل منطقي بين الأنشطة من حيث زمن التنفيذ.

■ إذا كان هناك أنشطة حرجية - بمعنى أنها يجب إن تتم أولاً ثم تتقد بقية  
الأنشطة- فان هذا النشاط يجب أن يأخذ أولوية، مثال ذلك ضرورة  
الحصول على التراخيص الازمة قبل عقد المؤتمرات.

وإذا أخذنا الاستراتيجية المختارة في المثال السابق (تشكيل فريق من  
المنظمة لعمل المسح الميداني) . فان الأنشطة الرئيسية والفرعية  
الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية تكون كالتالي:

١. اختيار فريق العمل.

١.١. قبول الترشيحات من قبل المنظمة.

٢.١. إجراء مقابلات لتحديد أفضل العناصر المختارة.

٢.٣. تحديد و تشكيل فريق العمل.

٢. تدريب و عمل لقاء توجيهي للفريق.

٢.١. تحديد موعد اللقاء التوجيهي.

٢.٢. تجهيز القاعة.

٢.٢. تجهيز المواد الازمة لعمل اللقاء التوجيهي.

٤.٢. تنفيذ اللقاء.

٣. وضع خطة العمل

----- ١٠٣ -----

#### ٤- تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط فرعى والأنشطة الرئيسية.

تحديد الزمن اللازم لتنفيذ النشاط (رئيسي أو فرعى) يتوقف على مجموعة من العوامل

■ مدي تعقد أو بساطة النشاط نفسه.

■ القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة فمثلا عند إجراء اتصالات وعلاقات مع الممولين فإن توفر خبرة وسيلة اتصال حديثة سوف توفر وقت في عمليات التنفيذ.

■ كفاءة وخبرة الأشخاص الذين من المتوقع أن يقوموا بأداء الأعمال. إذا كانت المنظمة غير الحكومية تميل للاستعانة بخبراء لتنفيذ بحث الدعوة مثلا فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الوقت المخصص لعمليات التنفيذ. هناك علاقة عكسية في معظم الأحيان ما بين الوقت المخصص للتنفيذ والتكلفة، كلما زاد الوقت المخصص لعمليات التنفيذ كلما قلت التكلفة على سبيل المثال استخدام عاملين لديهم مهارة متوسطة فإن تكلفة أجورهم تكون منخفضة ولكن يحتاجون إلى وقت أطول بينما استخدام خبراء فإنهم يحتاجون إلى وقت أقل بينما تكلفتهم تكون أعلى.

- تقدير الزمن اللازم لتنفيذ النشاط قد يكون من خلال استخدام الخبرة الشخصية أو خبرات مماثلة مرت بها المنظمة في تنفيذ نشاط مشابه

#### ٥- تحديد الموارد الازمة لتنفيذ كل نشاط.

حملة دعوة بدون موارد مناسبة (مادية - بشرية - أخرى) يصعب

الجزم بنجاحها. وتعتبر القدرة على تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة أحد المهارات الهامة. يزيد الوصول إلى الموارد المالية والبشرية من الفرص المتاحة لمجموعة الدعوة ويعطى القائمين على تنفيذ حملة الدعوة الحرية لتجريب أنشطة جديدة وابتكارية.

تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة تعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسية :

■ حجم الأنشطة المنفذة في حملة الدعوة.

■ توعية الموارد المطلوبة لتنفيذ العملة (موارد بشرية، مادية، أجهزة، أثاثات، أو مالية، مصروفات انتقالات..).

■ مصادر التمويل المتاحة. هل هناك مصادر متاحة داخل المجتمع نفسه، هل العمالة لديها موارد ذاتية يمكن توظيفها، هل لدى الجمعية استراتيجية أو طريق ما لتنفيذ حملات لتعبئته موارد.

- تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة مرتبطة بشكل وثيق بنوعية الأنشطة المخطط تنفيذها. وهناك طرق عديدة لتقدير الموارد المطلوبة مثل ذلك الاعتماد على خبرة المنظمة في تنفيذ أنشطة مماثلة أو الاستعانة بخبرة منظمات أخرى تفذت أنشطة مشابهة أو الاستعانة بأحد الخبراء الذين لهم باع في هذا المجال.

## ٦- تحديد الأدوار والمسؤوليات.

تعطي دراسة إستراتيجيات التنفيذ والأنشطة الرئيسية والفرعية فكرة واضحة للقائمين على تنفيذ حملة الدعوة عن ماهية الأدوار المتوقعة وشكل

العلاقات والمسؤولية. صياغة الأدوار والمسؤوليات من العمليات اللازمة لتسهيل سير العمل وتفعيل نظام المتابعة والتقييم والمساعدة. يجب أن تتناسب المسؤوليات والأدوار مع كفاءة الأشخاص الموكل إليهم تلك الأعمال.

## ٧- تحديد أساليب المتابعة الازمة لمراجعة عمليات التنفيذ.

المتابعة هي العملية الروتينية الخاصة بجمع المعلومات عن الأنشطة والعمليات المختلفة لحملة الدعوة. وتستخدم هذه القرارات لدراسة الوضع الحالي لعمليات التنفيذ وتحديد مدى الانحراف ما بين التخطيط والتنفيذ. المتابعة لا تتوقف عند مجرد توصيف الواقع فقط ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك. يجب أن تضم خططة المتابعة: نظام لجمع البيانات الازمة، ومعرفة من يستخدمها وأساليب استخدامها.

يوفر التقييم تحليلًا لأداء حملة الدعوة ومدى فعاليته وتأثيره وذلك بالنظر لتحقيق الأهداف المقررة للحملة. التقييم قد يكون أثناء تنفيذ حملة الدعوة مثال ذلك التقييم الذي يجري في منتصف البرنامج وقد يكون في نهاية الحملة. التقييم يهدف على أساس إلى تحديد الدروس المستنادة من عمليات التنفيذ والاستفادة منها للتطوير مستقبلًا. وبهدف التقييم أيضًا إلى إظهار إنجازات حملة الدعوة مما يساعد على كسب تأييد مزيد من صناع القرار والممولين والأعضاء.

## ٠٠٠ خطوات تصميم نظام متابعة وتقدير لحملة الدعوة

١. صمم جدول تنفيذ الأنشطة (ما يجب عمله، متى، كيف، أين).
٢. حدد المسؤوليات والأدوار بوضوح.

٣. حدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لدراسة مدى التقدم في تنفيذ الخطة أو تقييم الأداء (مدى تقدم الخطة في اتجاه تحقيق أهداف الحملة).
  ٤. حدد كيف يتم جمع البيانات عن المؤشرات الموضوعة.
  ٥. حدد المسؤول عن جمع البيانات ومستخدمها ومن لهم حق إتخاذ القرارات
- المختلفة.
٦. صمم نظام للتقارير بحيث تساعده في نسق البيانات والمعلومات بسهولة من الطاقم المنفذ إلى المسئولية وأيضا الاتجاه العكسي أي التنفيذية المرتدة إلى المنفذين لتطوير أدائهم.
- ٨- وضع جدول التنفيذ النهائي.**

جدول تنفيذ الخطة يمثل النظرة الإجمالية لعمليات التخطيط والتى توضح العلاقة بين الخطوات السابقة. هناك أشكال مختلفة للتعبير عن جدول التخطيط ولكن أكثرها شيوعا هو الشكل التقليدي الذى يحتوى على أعمدة رئيسية تبرهن (النشاط الرئيسي، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسئول عن التنفيذ، مدة التنفيذ موزعة على الأيام والأشهر والسنوات بشكل بياني). يفضل البعض وضع عناصر أخرى مثل المسئول عن المتابعة هناك اتجاه آخر يفصل مصفوفة المتابعة عن جداول التنفيذ. تحتوى مصفوفة المتابعة على مجموعة من العناصر مثل : (النشاط، مؤشرات التحقيق، مصادر البيانات، المسئول عن المتابعة، طرق جمع البيانات، مستخدم البيانات، ملاحظات أثناء التنفيذ، القرارات). يوضح المثال التالي مصفوفة خطة التنفيذ للمثال الخاص بقضية محظوظية المستخدم فى الدليل.

النشاط	المسئول	مكان التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	تاريخ التنفيذ	شهر مايو ٢٠٠٣	شهر يونيو ٢٠٠٣	٢٠٠٣
١. اختيار فريق العمل.	سعد	مقر الجمعية	٤	٤-١ / ٢٠٠٢/٥	٤٢٢١	٤٢٢١	٤٢٢١
● قبول الترشيحات من قبل المنظمة.	لجنة الموارد	عمل مقابلات لتحديد افضل العناصر المختاراة.	محمد				
● تحديد و تشكيل فريق العمل.	سعد	٢. تدريب و عمل لقاء توجيهي للفريق.	محمد				
● تحديد ميعاد اللقاء التوجيهي.	أحمد		محمد				
● تجهيز القاعة.							
● تجهيز المواد الازمة لعمل اللقاء التوجيهي.							
● تنفيذ اللقاء.							
٢. وضع خطة العمل							
----- ● -----							

## نموذج مصورة خطة المتابعة

النashامد	مؤشرات التحقق	مصادر البيانات	طرق جمع البيانات	المسئول عن المتابعة	مستخدم البيانات

### ٩- مراجعة تكامل الخطة التنفيذية.

بعد الانتهاء من وضع الخطة التنفيذية فإنه يفضل عمل مراجعة للخطة بشكل عام للتأكد من تكامل الخطة وتماسكها. الجدول التالي يمكن أن يستخدم للمراجعة:

المتـراـجـعـة	/	X	ملاحظات
١. تحديد الأهداف قصيرة-متوسطة وطويلة المدى ١. يوجد بيانات كافية عن قضية الدعوة. ٢. صياغة الأهداف تنسق بالتحديد والدقة. ٣. الأهداف مرتبطة قضية الدعوة. ٤. هناك ترابط بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى. ٥. تم صياغة قضية الدعوة بشكل دقيق بناء على دراسة أولويات المجتمع.			
ب. اختيار البادئ المناسب لتحقيق الأهداف ١. صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق. ٢. وضع أكثر من بديل استراتيجي لتنفيذ كل هدف من الأهداف. ٣. صياغة معايير للمقارنة بين البادئ المختلفة. ٤. هناك مشاركة من الأطراف المختلفة لوضع وتقدير البادئ. ٥. البادئ المختار تتحقق الأهداف الموضعة.			
ج. صياغة ووضع الأنشطة الالزامية لتنفيذ البديل ١. جمع البيانات كافية عن الأنشطة الالزامية لتحقيق البادئ المختلفة. ٢. الأنشطة المختارة تتحقق الإستراتيجيات المقترنة. ٣. تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية. ٤. وضع الأنشطة الرئيسية والفرعية في شكل منظم. ٥. تحديد البادئ بشكل دقيق.			
د. تحديد الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية ١. تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية بشكل دقيق.			

		<p>٢. تحليل الأنشطة لمعرفة العناصر المختلفة الداخلة في عملية تنفيذ النشاط (إجراءات تنفيذ النشاط).</p> <p>٣. وضع زمن تقديرى لتنفيذ كل جزء ثم جمع الإجمالي لتحديد الزمن اللازم في ضوء الموارد المتوفرة (موارد بشريّة - مادوية).</p> <p>٤. مراجعة الزمن اللازم لتنفيذ النشاط في ضوء إجمالي الفترة الازمة للانتهاء من تنفيذ حملة الدعوة.</p>
		<p>هـ. تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة ثم تحديد الأنشطة والזמן اللازم لها بشكل دقيق.</p> <p>١. تقدير الكلفة والموارد المطلوبة بكل نشاط فرعى بناء على الإجراءات الازمة لتنفيذها.</p> <p>٢. دراسة إمكانيات المنظمة والموارد المتاحة لديها (بشرية-مادية) ومدى مناسبتها لتنفيذ أنشطة حملة الدعوة.</p> <p>٣. تحديد إستراتيجية أو طرق الحصول على الموارد المختلفة.</p> <p>٤. جمع كل الموارد المطلوبة لتنفيذ حملة الدعوة وصياغتها بشكل إجمالي لتحديد مصادر التمويل.</p>
		<p>و. تحديد الأدوار والمسؤوليات</p> <p>١. وضع الإستراتيجية والأنشطة المختلفة بشكل دقيق.</p> <p>٢. دراسة الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>٣. وضع المسؤوليات والأدوار في شكل دقيق وله صارقة مطلوبة بالأنشطة.</p> <p>٤. تناسب المسؤوليات مع إمكانيات الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>٥. تحديد الموارد البشرية المطلوبة وغير المتوفرة لدى المنظمة.</p>
		<p>ز. أساليب المتابعة والتقييم الازمة لتنفيذ حملة الدعوة</p> <p>١. تحديد الإستراتيجيات والأنشطة والمسؤولية عن تنفيذ الأنشطة بوضوح.</p> <p>٢. وضع مؤشرات لاستخدامها لمتابعة تنفيذ الأنشطة.</p> <p>٣. تحديد مصادر البيانات الازمة لقياس تحقق المؤشرات.</p> <p>٤. تحديد أسلوب إعداد تقارير الازمة.</p> <p>٥. تحديد المسؤول عن عملية التقسيم.</p> <p>٦. وضع مؤشرات للأهداف لقياس التقدم.</p> <p>٧. تحديد المواعيد المختلفة لتنفيذ عمليات التقييم (تقسيم في منتصف حملة الدعوة- تقييم بعد تنفيذ حملة الدعوة).</p> <p>٨. وضع نظام لإعطاء تغذية عكسية للمفتشين بعد إجراء عمليات المتابعة والتقييم.</p> <p>٩. وضع مصفوفة المتابعة بشكل واضح.</p> <p>١٠. تحديد المسؤولين عن عمليات التقييم (داخلي / خارجي).</p>
		<p>ح. تصميم مصفوفة تنفيذ الخطط</p> <p>١. وضع الأنشطة وفتراتها الزمنية والمسؤولية في مصفوفة جدول التنفيذ.</p> <p>٢. جدول التنفيذ بسيط ويمكن قرائته واستخدامه لمراجعة جدول الأنشطة.</p> <p>٣. هناك ترتيب بين جدول التنفيذ وجدول المتابعة.</p> <p>٤. البيانات الوراء بجدول التنفيذ تساعد على المتابعة بشكل مستمر.</p> <p>٥. هناك إمكانية تعديل جدول التنفيذ إذا كان هناك احتياج لذلك.</p>

## **التحديات والمعوقات التي تواجه وضع خطة تنفيذ حملة دعوة وكيفية التغلب عليها :**

- تتصف حملات الدعوة بشكل عام بخصوصية حيث أنها تعامل مع آراء وأفكار الأفراد التي تتسم بالتغيير. ومن ثم فإن نتائج حملات الدعوة غالباً ما يصعب قياسها. بناء عليه فإنه قد يتسرّب الشعور لدى القائمين على عمليات التخطيط بعدم أهمية القيام بأنشطة الدعوة كاملة، مما يتربّط عليه فقد الحماس وعدم تحري الدقة.
- يجب أن تقوم إدارة المنظمة بإجراء لقاء تعرّifi بأهمية حملات الدعوة للأفراد المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ للحملة
- عدم توفر البيانات الكافية لوضع خطة التنفيذ تعتبر من التحديات التي يجب أن تولي الاهتمام الكافي. نقص بيانات مثل المدة الازمة للعصول على تصريح معين أو ماهية الموارد المتاحة لتنفيذ الأنشطة وهكذا.
- فريق العمل يجب أن يبذل قصارى جهده لاستخدام خبرته الماضية في تقدير الأمور، والاستفسار من منظمة غير حكومية أخرى لها خبره أو سبق أن نفذت أنشطة مماثلة. وأيضاً يمكن أن يوكل لأحد أفراد الفريق بان يقوم بالاستفسار عن الأنشطة وجمع البيانات الازمة.
- فريق العمل قد لا يكون لديه المعارف والمهارات الازمة لصياغة الخطة، أو أن لا يكون لديهم خلفيه بمبادئ التخطيط وكيفية التخطيط.
- في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تسلّك أحد السبل الآتية:
  - التركيز من البداية على أن يكون فريق العمل به عدد من الأفراد لديهم

خلفيه عن عمليات التخطيط.

- إذا كان لدى المنظمة غير الحكومية الموارد الكافية فقد يكون من الملائم تدريب مجموعة الأفراد على كيفية وضع الخطة التنفيذية.
- أشاء كتابه مقترن المشروع الخاص بتنفيذ حملات الدعوة فان المنظمة غير الحكومية تضع ضمن بنود المقترن بند خاص بتدريب فريق العمل على التخطيط.