

Chapter 10:

Managing and Finding the Money

الفصل العاشر:

إدارة المال وإيجاده

١-١٠ إدارة المال

ما هي الإدارة المالية؟

تتضمن الإدارة المالية تخطيط الموارد المالية الخاصة بمنظمة ما، وتنظيمها، وضبطها، وإعداد التقارير عنها، من أجل تحقيق أهدافها.

١-١-١٠ إدارة الموارد المتأخرة

يجب أن تتضمن المنظمات غير الحكومية استعمال الهبات المالية والموارد بشكل مناسب، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها. تعادل الإدارة المالية صيانة سيارة- فإذا لم نزودها بالوقود والزيت كما يجب، ونحيطها بصيانة منتظمة، فستعطل ولن تعمل بفعالية. وإذا أهملت، ستتوقف عن الحركة في نهاية الأمر، وتعجز عن بلوغ وجهتها المقصودة.

إدارة الأخطار

تواجه المنظمات كلها مخاطر داخلية وخارجية، يمكنها أن تهدد عملياتها لا بل حتى بقائها (كسحب التمويل، أو نشوب حريق في المكتب، أو عملية احتيال). يجب إدارة المخاطر بطريقة منظمة للحد من الضرر الذي يمكن أن تسببه. يتم ذلك من خلال إنشاء أنظمة وإجراءات لتأمين الضبط المالي.

الإدارة باستراتيجية

ينبغي ألا تعتبر الإدارة المالية نشاطاً مستقلاً ملقى على عاتق موظفي القسم المالي. فهو يتميز بأهمية استراتيجية، ويجب دمجه في كافة مظاهر الإدارة العملية.

١-١-٢ ما هو الضبط المالي؟

الضبط المالي هو مجموعة من الأعمال التي تضمن إدارة الموارد المالية للمنظمة بطريقة مناسبة. يكمن مفهوم الضبط المالي في صلب الإدارة المالية. ويمكن تحقيقه من خلال تصميم الأنظمة والإجراءات التي تناسب الحاجات الخاصة بالمنظمة. فبدون الضبط المالي:

- تتعرض الأصول للخطر،
- لا يمكن إنفاق الأموال بالتناسب مع أهداف المنظمة أو رغبات المانحين،
- يمكن التشكيك في كفاءة المدراء ونزاهة المنظمة.

١٠-١-٣ لم تعتبر الإدارة المالية مهمة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية؟

لا تحتل الإدارة المالية، في العديد من المنظمات غير الحكومية، الأولوية. فغالباً ما يكون التخطيط المالي وأنظمة المراقبة غير مناسبة. غير أن المنظمات غير الحكومية تعمل في عالم تنافسي. وللبقاء في هذا المحيط الحافل بالتحديات، يحتاج المدراء إلى تطوير الفهم والثقة اللازمين من أجل استغلال المعلومات المالية إلى أقصى حد.

١٠-١-٤ يمكن للممارسة الجيدة في الإدارة المالية أن تنجز التالي:

- تساعد المدراء على أن يكونوا مشرفين مؤثرين وفعالين على الموارد، من أجل بلوغ الأهداف، والإيفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المنفعة.
- تساعد المنظمات غير الحكومية على أن تكون أكثر عرضة للمحاسبة تجاه المانحين وغيرهم من أصحاب المنفعة.
- تحظى باحترام الوكالات الممولة والشركاء والمستفيدين من الخدمات، وبتقديهم.
- تمنح المنظمة غير الحكومية امتياز المنافسة في ظل موارد تزداد ندرة.
- تساعد المنظمات غير الحكومية على تحضير نفسها لاستمرارية على المدى الطويل، وللزيادة المتدرجة في التمويل المتدفق ذاتياً.

١٠-١-٥ القيام بالمبادئ الأساسية بشكل سليم

يتم التوصل إلى الممارسة الجيدة في الإدارة المالية من خلال إنشاء الأنظمة والإجراءات وفقاً لأربع "كتل" بنوية أساسية، وهي:

١. سجلات المحاسبة

يجب أن تحافظ كل منظمة على سجل دقيق بكافة الصفقات المالية الجارية، كي تتمكن على الأقل من إثبات كيفية استعمالها للتمويل. يشار إلى ذلك باسم وظيفة المحاسبة المالية.

٢. التخطيط المالي

بالنسبة لخطط المنظمة العملية والاستراتيجية، تشكل الموازنة الحجز الأساس لأي نظام إدارة مالي، وتلعب دوراً أساسياً في مراقبة استعمال التمويل.

٣. المراقبة المالية

حسابات الإدارة هي تقارير داخلية صادرة كي يتمكن المدراء من مقارنة تقدم المنظمة بالموازنة، ثم اتخاذ القرارات بشأن المستقبل.

البيانات المالية تصدر بانتظام من أجل المحققين الخارجيين، لإثبات كيفية إنفاق الأموال في الماضي.

٤. الضوابط الداخلية

الضوابط، والموازن - المعروفة جميعها بالضوابط الداخلية- وضعت لحماية أصول المنظمة وإدارة المخاطر. هدفها هو منع عمليات السرقة أو الاحتيال الانتهازية، وكشف الأخطاء والإغفالات في سجلات المحاسبة. يفيد نظام الضبط الداخلي الفعال في تقدير المسؤولين عن إدارة الشؤون المالية للمنظمة وحمايتهم.

لن يتحقق الضبط المالي الفعال إلا بتطبيق جزئي للكتل البنوية. على سبيل المثال، لا جدوى تذكر من المحافظة على سجلات محاسبة مفصلة، إذا لم يتم فحصها كشفاً للأخطاء والإغفالات. فيمكن للسجلات غير الدقيقة أن تؤدي إلى معلومات مضللة، بما يؤثر بدوره، بشكل خاطئ، على قرار الإدارة المالية.

١٠-١-٦ المحاسبة المالية مقابل المحاسبة الإدارية

كي تتم عملية الإدارة المالية بشكل فعال، يجب أن تغطي الأنظمة والإجراءات المالية ناحيتين من المحاسبة: المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية. هذا هو العمل اليومي الخاص بقسم الحسابات. وهو يصف الأنظمة والإجراءات المستخدمة لتتبع أثر الصفقات المالية والتقديرية التي تحدث داخل المنظمة- السجلات، وتصنيف البيانات المالية وتلخيصها لأهداف متنوعة.

الكتل البنوية

يمكن المحافظة على سجلات المحاسبة المالية من خلال استخدام كتيب أو نظام مبرمج (أو مزيج من الاثنين). ومع أنه من الضروري الالتزام ببعض الأعراف والمعايير الحسابية المعينة، إلا أن النظام الفعلي المعتمد سيرتبط بعوامل متنوعة:

- الخبرة والموارد المتوفرة
- حجم الصفقات ونوعها
- نقل مستلزمات المدراء
- الالتزامات تجاه المانحين

من إحدى نتائج المحاسبة المالية هي البيانات السنوية التي تنظر في المراحل السابقة سعياً إلى مساءلة العناصر الخارجية من المنظمة، وتستخدم لهذا الغرض في المقام الأول. من هنا، يجب أن يكون النتائج الروتينية للمحاسبة المالية دقيقاً ومحدثاً على مدار السنة، كي تتم المحاسبة الإدارية بشكل فعال وفي ظل أدنى جهد.

الحاسبة الإدارية

تنصّ على جمع البيانات عن طريق عملية الحاسبة المالية، ثمّ مقارنة النتائج بالموازنة، فتحليل المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات بشأن الإدارة المقبلة للمنظمة. من هنا، فإنّ التقارير الصادرة عن عملية الحاسبة الإدارية - وأكثرها شيوعاً "الموازنة بالمقارنة مع التقرير الفعلي" و"توقعات تدفق المال" - معدّة في المقام الأول للاستعمال الداخلي وللنظر فيها في مراحل لاحقة.

يجب أن تُعدّ التقارير المالية للإدارة في موعدها، وتكون دقيقة ووثيقة الصلة بالموضوع. يجب إصدارها على أساس منتظم - شهرياً أو فصلياً عادةً وفق حاجات المنظمة - وبأسرع ما يمكن كي تكون الأرقام متناسبة ومناقشات المدراء.

٧-١-١٠ أسباب إصدار الحسابات

تتوافر أسباب قوية عديدة لإصدار الحسابات، ومنها:

- لإدارة المشروع: كي يعرف المدراء كمية الأموال المنفقة، وعلى أيّة مشاريع؛
- القانون يفرض ذلك: تلزم المؤسسات الخيرية كافة بإصدار الحسابات التي تفصّل مدخولها ونفقاتها؛
- المانح يفرض ذلك: يرغب المانح بمعرفة كيف أنفق المال؛
- لأسباب تتعلق بالضبط: للتحقق من عدم فقدان المال؛
- لمراقبة الموازنة والتخطيط لها: لمقارنة النفقات الحالية مقابل الموازنة، كي يتأكد المدراء من وجود المال الكافي لإتمام نشاطات المشروع كافة.

٨-١-١٠ الضوابط المالية

يمكن لبعض الضوابط المالية الأساسية أن تقلص، بشكل كبير، ضياع الأموال أو نفاذ التمويل. وهي محدّدة أدناه، وتتضمّن ميادين إعطاء الإذن بالإنفاق. قد لا يتاح تطبيق الضوابط المالية كلّها دائماً. لكن كلّما استطعت تطبيق المزيد منها، ازداد نظامك قوّة.

تذكر أنّ تحضير الحسابات ومقارنتها مقابل موازنة هو ضابط مالي مهم للغاية أيضاً. من الضوابط الأساسية الأخرى هي الحرص على توظيف الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة للمناصب المالية، وتعريف مسؤولياتهم بوضوح. ينبغي أن يحتلّ هذا الأولوية حين يتعلق الأمر بإيجاد موظفين جدد للعمل على الحسابات: جد شخصاً يتمتّع بالكفاءات والخبرات المناسبة، واحرص على أن يعرفوا ماذا تتوقع منهم.

١٠-١-٩ فصل الواجبات

يقضي أحد الضوابط المالية النموذجية بالتأكد من تحمّل الموظفين المختلفين مسؤولياتٍ بالنسبة للواجبات الحسابية المختلفة. من شأن هذا أن يقدّم سلسلةً من التّدقيقات في كافة أعمال المحاسبة، ويقلّص احتمال الاحتيال بشكلٍ كبير. أمّا الأعمال الأساسية التي يمكن تقسيمها، فهي: إجازة المدفوعات، وتدبير النقود، وتسجيل الصّفقات.

١٠-١-١٠ القواعد الذهبية للمحاسبة

- سجّل كلّ ما تفعله. عليك المحافظة على "سلسلةٍ بعملياتٍ تدقيق الحسابات"، بما يعني متابعة شخص آخر لحساباتك كلّها انطلاقاً ممّا سجلته وحسب، دونما الحاجة إلى أيّ شرح إضافي.
- كن منظماً. احرص على حفظ الوثائق كلّها في ملفاتٍ مناسبة، وعلى اتّباع الإجراءات كلّها كما يجب.
- كن متمسكاً. فإذا قمت بالأعمال بطريقةٍ معيّنة في شهر ما، عندئذٍ قم بها بالشكل نفسه في الشهر التالي (إلا إن توفّرت أسباب وجيهة لتغيير ذلك).
- حافظ على تحديث الدفاتر. لا تدع أسبوعاً يمرّ بدون أن تحرص على تحديثها. حضر الدفاتر المناسبة مع حدوث الصّفقات: لا تجعل الأعمال تتراكم.
- لا تقض وقتاً طويلاً عند مشكلةٍ ما. فإذا صعب عليك أمرٌ ما، قم بافتراض مبسّط يتيح لك المضيّ قدماً. ضع إشارة، واحرص على مناقشته مع المدير أو المحاسب بأسرع ما يمكن.

المزيد عن عمليّة الحسابات في الملحقين الرابع والخامس

١٠-٢ التّمويل

١٠-٢-١ التّخطيط لحاجات المنظمة غير الحكوميّة التّمويليّة، بما في ذلك حاجات التّدريب

لا تكفي المثاليّة والتّحفيز لإنشاء منظمةٍ غير حكوميّة جيّدة. بل أنت تحتاج إلى المال والتّخطيط للمضيّ قدماً. خلال هذا التّخطيط، من الحكمة توقّع كمية التّمويل المطلوبة تقريباً لأوّل سنتين أو ثلاث. ولعلّه من المفيد أخذ القضايا التّالية بعين الاعتبار:

- إذا أمكنت مشاركة أعضائك الطّوعيّة، لعلّه من الأجدر البحث أولاً عن تمويلٍ لنشاطاتٍ صغيرة ملموسة، كراتب المحامي، والأموال لوسائل المساعدة البصريّة، والمال لورش العمل.
- غالباً ما يفضّل المانحون أولاً اكتشاف قدرات المنظمة غير الحكوميّة، قبل المشاركة التّامة. من خلال تقديم مساهمةٍ صغيرة، يمكنك أن تظهر مدى صدقك وكفاءتك حيال عملك. وسيكون المانحون أكثر سخاءً حين تسألهم التّمويل في المرّة الثانية.

- غالباً ما يفضل المانحون دعم المشاريع القصيرة الأمد ذات الأهداف الواضحة التي تساهم في استقلالية المنظمة غير الحكومية.
- خلال تخطيطك، ينبغي أخذ المصادر ضمن المشروع بعين الاعتبار، كمخططات التأمين ونشاطات توليد المدخول. فعند تناول نشاطات الرعاية الصحية، يمكن تخصيص رسوم زيارات الزبائن للاستشارات والعلاج (بما يناسب قدرة المرضى المالية). يمكن للمشاريع الأخرى أن تولد المدخول من مواد للبيع كالماء، أو المصنوعات اليدوية أو المنتجات الزراعية. فمع أن هذه الأموال لن تغطي تكاليف المشروع كلها، إلا أنها ضرورية بالنسبة لخطتك ولبناء استمرارية مشاريعك الذاتية.
- عادةً ما يهتم المانحون بتكاليف المشروع (تطبيق النشاطات) أكثر من التكاليف التنظيمية (التكاليف غير المباشرة، كتكلفة الهاتف/الفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي، وفاتورة الكهرباء، إلخ...). لهذا السبب، إحرص دائماً على تضمين بندٍ خاصٍ بالتكاليف غير المباشرة، حين تقدم اقتراحاً بمشروع ما. تعين اليونيسف الحدّ بـ ١٤٪، لكن تعدّ نسبة ١٠٪ معقولة بالنسبة لمنظمة صغيرة جداً. غير أن بعض المانحين لا يحبّون الدفّع إلى هذا الحدّ. في هذه الحالة، اكتشف سياسة المانح تجاه هذه التكاليف، وعدّل الاقتراح وفقاً لذلك.
- قد تحتاج أيضاً إلى مناقشة بندٍ للطوارئ مع المانح، بما يعني توفير بعض المال لاحتمال فشل الخطط. فقد يواجه مشروع تمّ إنشاؤه بعد أزمةٍ معيّنة، على سبيل المثال، تضخماً مالياً، ومعدلات صرف متقلّبة، وارتفاعاً في أسعار المواد الأولية الأساسية... من هنا، يمكن للمشروع أن يتجاوز الموازنة المحددة له بسرعة. لذا ينبغي تخصيص علاوة للأحداث "غير المتوقعة" في كل اقتراح، وقدرها عادةً ٥ إلى ٦٪.



وضع خطة لإيجاد المال

يجب أن تقاوم المنظمات غير الحكومية تلقي المال من المانحين على أقساط. فإذا تلقت المنحة بأكملها، يمكنها إيداع مبلغ للحاجات غير الطارئة في مصرف، ونيل الفائدة منه. كما يمكنك أن تشجع المانحين على تقديم الأموال بطريقة تمكنك من الاستمرارية شيئاً فشيئاً، أو على الأقل من الاستقلالية عن ذلك المانح.

يمكن للتمويل غير المباشر أن يتخذ شكل استبدال الموارد، كإعارة الموظفين. من الأمثلة على ذلك السماح للموظفين الحكوميين بالعمل لدى منظمة غير حكومية لمدة معينة من الوقت، أو سماح الحكومة لأصحاب المشروع بالاستعانة بوسائل المساعدة البصرية المتوفرة لديها.

***** كن واضحاً وصريحاً جداً بخصوص مبلغ المال الذي تحتاج إليه من أجل نشاط معين من مانح معين *****

تذكر أن بناء علاقة من الثقة مع مانحك لا يقل أهمية عن مبلغ المال الذي تطلبه أو تتلقاه.

مثال: ورشة عمل حول التمويل لمنظمة غير حكومية تنادي بحقوق الإنسان

في ليسوتو

نظمت هذه المنظمة غير الحكومية "مركز الاستشارات حول الموارد القانونية للجماعة" (CLRAC) ورشة عمل حول التمويل، من أجل موظفيها وأعضاء مجلس إدارتها. وقد عمل المشاركون معاً، لحوالي ثلاثة أيام، على التالي:

- تقييم وجيز لتمويل قامت به المنظمة في السنوات الماضية: الاستنتاجات؛
 - كيفية التخطيط لحاجات المنظمة التمويلية، وتحديد بعض الأهداف الواقعية لفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٢.
 - تطوير استراتيجية للتمويل، بما فيها: التخطيط للمشاريع / موعدها والتكاليف التنظيمية التي تكبدتها هذه المنظمة في سعيها إلى التمويل؛
 - تقييم القدرة في المنظمة على إدارة التمويل؛ وكيفية بناء هذه القدرة: تطوير الموارد البشرية والتطوير التنظيمي؛
 - كيفية استهداف المانحين، سواء محليين أو عالميين - وما هي متطلباتهم؛
 - كيفية كتابة اقتراح لتمويل مشروع؛
 - وضع مخطط تمهيدى لصياغة التقارير المالية؛
 - وضع خطة لكتابة التخطيط الاستراتيجي من أجل تطبيق المنظمة للتمويل؛
 - عقد اجتماع مع ممثل المانح الكائن في ماسيرو.
- لما كان أعضاء المجلس والموظفون قد تابعوا ورشة العمل معاً، فقد سرى شعورٌ بالالتزام والتعاون أيضاً؛ وكتبت وثيقة التخطيط الاستراتيجي وتم جمع بعض المال.

١٠-٢-٢ اعتناق طريقة التفكير التي تساعدك على النجاح
لا تنفك المنظمات غير الربحية في الجنوب تتحول، شيئاً فشيئاً، نحو الاحتراف. فبالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية التي تسعى إلى المنح المالية، تعتبر إحدى الخطوات المهمة خطوة عقلية. فهي تنصّ على تقبل انعدام الحلول السريعة والطرق السحرية المختصرة. ومن شأن العمل الثابت والمنتظم الذي تقوم به منظماتك - أعضاء مجلس إدارتك والموظفون المسؤولون عن التمويل - أن يطور استراتيجيات فعالة من خلال خطوات صغيرة عديدة.

ينصّ أحد أجزاء العملية على توضيح موقعكم - يؤلف كل منكم منظمة غير حكومية خاصة جداً - وتوضيح ذلك في الوثائق التي تُرسل إلى الممول المحتمل. من شأن بيان المهمة المتسم بالحماس والإبداع والخيال أن يساعدك كثيراً. فهل يمكنك الإجابة عن الأسئلة التالية بإجابات واضحة ومباشرة؟

■ ما هو هدف منظماتك الوحيد؟

■ ما هي الحاجات الأساسية التي تفي بها هذه المنظمة؟

(المجموعة المستهدفة التي تخدمها وكيفية إيفاء المنظمة بحاجات المستفيدين)

١٠-٢-٣ العثور على الوكالات الممولة

من الضروري إجراء الأبحاث عن فوائد البرنامج التي قد تؤول إلى الممول. لا تحاول اعتماد مقارنة مشتتة، فترسل طلبات إلى مجموعة واسعة من المنظمات. فمن شأن ذلك أن يضرّ بمصداقية منظماتك. أنت تحاول تحديد الممولين القليلين الذين يملكون اهتمامات متوافقة وأهداف مشروعك ومنظماتك. إليك دليل مساعدتك في البحث عن الممولين: إذا كنت غير مؤهل، لا تقدّم طلباً. تملك العديد من الوكالات الممولة اليوم مواقع الكترونية، فتصفّحها واطّلع على آرائها.

تشكّل عملية البحث عن ممولين من مرحلتين. تهدف الخطوة الأولى إلى تطوير لائحة أولية "عامة"، تضمّ ١٠ إلى ١٥ ممولاً، يبدون اهتماماً عاماً بموضوع منظماتك أو مشروعك. أما الخطوة الثانية، فتشمل بحثاً أكثر تفصيلاً، وتقوم بتنقيح هذه اللائحة وصولاً إلى ثلاثة أو أربعة ممولين يمكن مقاربتهم.

يمكن العثور على مصادر التمويل في بلدك، كما في الخارج. يتمتع التمويل المحلي بعددٍ من المزايا. فغالباً ما يكون اتباع الإجراءات أسهل. كما سيرغب المانحون العالميون في معرفة أنّ المنظمة قد جربت مقارنة المصادر المحلية أولاً. حين تقدّم طلباً لتمويل خارجي، غالباً ما يستلزم ذلك تسجيل منظماتك غير الحكومية على الصعيد الوطني، وموافقة الحكومة الرسمية على مشروعك.

محلياً، المؤسسات الأساسية الممولة المحتملة هي:

■ المنظمات المحلية

فكر في نوادي "روتاري" أو "لايونز"، والكنائس، والمعابد، والمساجد، والمستشفيات، وجمعيات الأعمال المحلية، و"الأثرياء" في جماعتك، إلخ.

- مؤسّسات الحكومة أو الدائرة
غالباً ما تكون الموارد متوفّرة، لا سيّما إذا كان الطرفان يتعاونان في الحقل نفسه. فكّر أيضاً باستعارة الموظفين، واستخدام لوجستياتهم...

تتضمّن المصادر المحتملة من الخارج:

- منظمات التمويل الطوعية
وهي تتضمّن بعثات ووكالات مساعدة ومجموعات أخرى، دينية ومدنية. تتركز معظمها في الشمال، وأوروبا، وشمال أميركا، وأستراليا. غالباً ما تهتمّ هذه المجموعات بدعم التنمية على نطاق بسيط ومشاريع الصحة. ويمكن الحصول على لائحة بالأسماء من المنظمات الوطنية والطوعية ومن السفارات.

- منظمات العون الدولية
وهي تتضمّن وكالات الأمم المتحدة مثل منظمة الصحة العالمية، واليونيسف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأغذية والزراعة، والمفوضية الأوروبية، والبنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي. غير أنها لا تدعم المشاريع التي تتمّ على نطاق بسيط مباشرة. فمن الأرجح أن تتوفّر الأموال من هذا المصدر عن طريق المنظمات الوطنية الراعية. تجدر الإشارة إلى ضرورة اكتشاف مساهماتها في دولتك، للحكومة والمنظمات غير الحكومية الكبيرة. ستتوفّر هذه المعلومات من حكومتك (الوزارة) أو من بعثات محلية للأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية وغيرها.

- السفارات الأجنبية
غالباً ما توفّر تمويلاً للمشاريع على نطاق ضيق. (مثلاً، تملك السفارات الهولندية مصادر تمويل خاصة لما يُسمّى ببرنامج المشاريع الصغيرة للسفارة (KAP projects). فمن هذه المصادر، يمكن تقديم الدعم المباشر إلى المشاريع بمبالغ قد تصل إلى ٢٠ ألف دولار. لكن ينبغي تتبّع إجراءات/معايير خاصة).

١٠-٢-٤ كيفية طلب الأموال

١. اختر مصدرك الممول. حاول نيل أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مدخلات المنظمة ومخرجاتها، والإجراءات المتبعة للتطبيق وهكذا دواليك. جد الشخص الذي ينبغي مقارنته ضمن المنظمة، كي تتمكن من مخاطبته مباشرة. يمكن تطبيق ذلك بشكل أفضل عبر الاتصالات المتبادلة.
٢. أكتب رسالة إلى الشخص المسؤول عن التمويل، ذاكرًا منصبك. عرف عنك وعن فريقك في الرسالة، وقدم شرحاً بسيطاً عن منظمتك، وأهدافها، ونواياك بخصوص التمويل. إسأل عن الإجراءات التي ينبغي الالتزام بها. احتفظ دائماً بنسخة عن الرسالة. إذا كان مصدرك محلياً، اتّصل بالمرسل إليه بعد أسبوع واحد من إرسال هذه الرسالة، واسأله إن تلقاها. لا تهدف هذه الخطوة إلى التأكّد من حسن عمل البريد وحسب، بل إنها حجّة لتبادل المزيد من المعلومات أيضاً. تعدّ العلاقات الخاصة مهمة جداً أثناء جمع الأموال. فمن خلال الاتصال الهاتفي، تسنح لك الفرصة اكتشاف شخصية الممول، وإثبات مشاركتك وتحفيزك.

أما إذا كنت تقارب مانحاً عالمياً، فأتبع رسالتك ببريد إلكتروني إذا أمكن، للتأكد من وصول طلبك، ولتظهر، من جديد، مدى تحفّرك.

٣. أثناء الانتظار لاكتشاف ما هي الإجراءات الواجب اتباعها، يمكنك أن تحضّر المعلومات التي سيرغب الممول في معرفتها على الأرجح. يتوقع معظمهم الحصول على تفاصيل وجيزة عن التالي:

- أهداف منظمتك وغاياتها.
- تفاصيل عن السّكان المستهدفين.
- عدد الأشخاص/القرى التي توّد الوصول إليها.
- البنية الاجتماعيّة للجماعات، بما فيها تفاصيل عن العمالة المحليّة، ومستويات المدخول، والمجموعات المعرضة لأخطار كبيرة.
- تفاصيل عن منطقة المشروع، وموقعه، والأرض التي سيقام عليها، والمناخ.
- علاقتك مع منظمات أخرى، كالمنظمات غير الحكوميّة والحكومة، وتعاونك المطلوب معها.
- أسماء أعضاء فريق عملك ومؤهلاتهم.
- الخطة العامّة لتطبيق نشاطاتك.
- الموازنة:
 - ضمّن موازنة العام الأول.
 - قدّر الأموال المتوقعة من مصادر أخرى.
 - أطلب مبلغاً محدّداً.
 - ضمّن موادّ أساسيّة في موازنتك، لكن لا تطلب معدّات غالية الثمن أو غير ضروريّة.

إذا أتبعّت الإرشادات جميعها، ومع ذلك لم تنل منظمتك المنحة التي تحتاج إليها، فتذكّر أنّ الوكالة الممولة تنظر في مئات الطلبات لكلّ حصّة من المال. فتحوّل جمعيات المواطنين، بشكل متزايد، إلى جماعات التمويل المستقلة لمساعدتها في عملها، وبالتالي تتزايد أعداد المشاريع ونوعيتها- واقتراحات التمويل المرفقة بها. لذا لا تعتبر أنّ الرّفص موجّه ضدّك شخصياً. تذكّر أنّ نسبة الاقتراحات المرفوضة تبلغ حوالي ٩٠٪، فلا تجعل ذلك يثنيك عن مرادك؛ فيمكنك التّعلّم من فشلك. أكتب رسالة قصيرة أو بريداً إلكترونيّاً إلى الممول، مستفهماً عن أسباب الرّفص. قد يقترح عليك في ردوده كيف تحسّن طلبك، أو تكتبه من جديد بطريقة أفضل.

مثال:

أنا (ف.أ.) امرأة سوداء من الجنوب، أعيش حالياً في هولندا. قمت بتأسيس منظمة غير حكوميّة في الهند والصّومال. عام ١٩٩٥، وصلت إلى هولندا كلاجئة. لم أعد قادرة على البقاء في بلدي بسبب الحرب الأهليّة؛ كما كنت مفلسة، وبيتي ومصنعي الصّغير قد أحرقتا تماماً.

خلال أشهر انتظاري في أوروبا للحصول على الإقامة، لم يعد يهتمني إحراز النّجاح في العمل. عوضاً عن

ذلك، قررت أن أركز على إحداث فرق. بدأت بالتحدث إلى صوماليين آخرين يشاطرونني شغفي. وما لبث مفهوم منظمنا غير الحكومي أن تشكل شيئاً فشيئاً، هادفاً إلى المدافعة عن المرحلين في المناطق الداخلية من الصومال. في ٧ نوفمبر / تشرين الثاني ١٩٩٧، أصبحت منظمة "نفحات من الأمل" (Doses of Hope) النور. لكن العثور على المال كان مشكلة كبيرة. فقد كنا جديدين، وأنشأنا منظمة في قلب أوروبا. بدأنا نطرق الأبواب، ونصادف العراقي والرّفض - فقد قال أحدهم: "لقد تلقينا رسالتك، وفهمنا محتواها، لكن لسوء الحظ نظن أن لا منظمنا ولا أي منظمة أخرى في هولندا ستدعم مبادرتك." غير أننا نجحنا في إيجاد شركاء، وشركاء رفيعي المستوى أيضاً. لذا تذكر الشروط الثلاثة الأساسية: المثابرة، والصبر، والمتابعة.

١٠-٢-٥ التعاون مع منظمات التمويل

من المهم جداً بناء علاقة ثقة قوية مع مانحك. فعالباً ما لا يكون التعاون سهلاً. فالمانح يطلب تقارير طويلة ومعقدة، وتحويلات الأموال تتأخر غالباً. وتكثر مشكلات التواصل نظراً إلى سوء فهم من كلا الطرفين، وبسبب تأخر وصول البريد. لا تنس أن المانحين يعتمدون على داعميهم الذين يتوقعون بدورهم الطمأنة بأن أموالهم تُنفق بطريقة جيدة. من الوسائل لتحسين التعاون:

- بعد تلقي الأموال، أكتب رسالة شكر وتقدير.
- أرسل تقارير منتظمة كما يطلبها المانح.
- حضّر موازنات دقيقة، وأبقِ التكاليف على أقل مستوى ممكن.
- إذا كان المشروع يلقي دعماً من مانحين اثنين أو أكثر، فيجب أن يتم تحديد مجال الدعم بشكل واضح ومتصل بعضه ببعض.
- شجّع المانحين على التشارك في تقرير شامل واحد، وتبادل التقارير بالتناوب، للتخفيف من نسبة الوقت المنفق لإعدادها.
- زود المانح دائماً بالمعلومات الارتجاعية حول كيفية إنفاق المال.
- إلزم دائماً بأهداف منظمك غير الحكومية.
- إذا طرأ أي تغيير مهم على الخطة، أعلم مانحك بذلك.
- رحّب بالزائرين من الوكالات التابعة لمانحك.
- حاول أن تجيب عن رسائل مانحك بسرعة.

١٠-٢-٦ بناء القدرة على جمع الأموال

- طور سياسة لجمع الاموال وقوانين خاصة بمنظمك غير الحكومية.
- شكّل لجنة لجمع الأموال، مع تحديدات واضحة لمتطلبات العمل (المسؤوليات والمهام).
- راقب نشاطات جمع الأموال هذه بصفة دورية.
- أنظر مجدداً إلى تصميم ورشة العمل الخاصة بالتمويل في الفصل ١٠-٢-١٠.

Chapter 11:

Getting Legal Status

الفصل الحادي عشر:

الحصول على وضع قانوني

كجزءٍ من عملية قبولك على الصعيد العالمي، ستحتاج على الأرجح إلى تسجيل منظمتك، كي تصبح شرعية بموجب قوانين بلدك. في كل دولة، تتوفر منظمة غير حكومية راعية تحتاج إلى التسجيل فيها. من شأن هذه الخطوة أن تمنحك حق الوصول إلى معلوماتٍ عن منظماتٍ أخرى ونشاطاتها، والممارسة الفضلى الحالية في ميدانك. وهي عادةً خطوة ضرورية للحصول على تمويل من معظم المانحين الدوليين أيضاً.

مثال: منظمة غير حكومية في الهند تصبح شرعية

بقلم البروفسور ساراسواتي سواين

قبل أن أتقاعد، كنت بروفيسوراً بدوام كامل في معهد طبيّ. كنت أجري دراساتٍ كثيرة، بتمويل من المجلس الهندي للأبحاث الطبية، ومنظمة الصحة العالمية، واليونيسف، إلخ. بعد التقاعد، أردت متابعة ذلك، وكانت الوسيلة الوحيدة المتاحة مادياً هي تشكيل منظمة غير حكومية. جلست مع بعض الأصدقاء الذي يشاركونني أفكاراً للمداولة، وشكلنا منظمة غير حكومية تدعى المعهد الوطني للتنمية والأبحاث البشرية المطبقة (NIAHRD).

كي تكون المنظمة قانونية، وتحصل على التمويل، من الضروري القيام بثلاثة تسجيلات:

- تسجيل بموجب قانون تسجيل المجتمعات الهندية.
- تسجيل في الوزارة المركز، بموجب قانون تنظيم المساهمة الخارجية، لتلقي المنح الحكومية أو المساهمات من خارج البلاد، واستعمالها.
- تسجيل في وزارة المالية، بموجب قسم 112 من قانون ضريبة الدخل، لتصبح منظمة غير ربحية، لا تدفع ضريبة.

تستغرق هذه التسجيلات في الهند وقتاً طويلاً، وتفترض ملء الكثير من الاستمارات. بعد أن تم إطلاق المعهد الوطني للتنمية والأبحاث البشرية المطبقة، بدأ يطبق العديد من المشاريع والدراسات، نيابة عن وكالات ممولة وطنية وعالمية كثيرة، واستطاع أن يتمها بنجاح. لقد دعينا إلى العديد من ورش العمل والندوات، وأصبحنا عضواً فاعلاً في شبكاتٍ كثيرة.

مثال: قطاع المنظمات غير الحكومية في جنوب أفريقيا

بقلم كاتهاستو موكويتلي

الخلفية

تتميز المنظمات غير الحكومية في جنوب أفريقيا بتاريخ فريد من نوعه. فمنذ سنوات التمييز العنصري حتى العام 1994، كان يشار إلى المنظمات ذات التيار المحافظ التي يديرها البيض باسم منظمات الرعاية الخاصة. كان من السهل تسجيل معظمها، نظراً إلى أنها تعمل وفق القانون. وقد تلقى معظمها إعانات مالية جيدة من الحكومة، واكتسب أرقام تمويل.

في تلك السنوات، كان مصطلح المنظمة غير الحكومية يشير، بشكل واسع، إلى المنظمات الخيرية التي تعالج مشكلات الجماعات المحرومة. كانت معظمها تخضع لإدارة التقديمين، وتخدم جماعات السود، وترتبط ارتباطاً وثيقاً برسوم العضوية، والإرث بالوصية، والصدقات المالية الداعمة في الخارج. لطالما اعتبرت هذه المنظمات مناهضة للحكومة، في انتقادها لقوانين التمييز العنصري وتقديم الخدمات. ولطالما وظف العاملون فيها وطردها نظراً لشيءٍ قالوه أو فعلوه، تحدياً للحكومة آنذاك. من شروط التسجيل، تقديم الدستور التنظيمي، وأسماء الموظفين، وتفاصيل الاتصال بهم إلى مكتب التسجيل. وبصفتهم أعضاء مسجلين، كان عليهم أن يوفروا أي وثيقة تطلبها الدولة، مما يسهل على الشرطة

اقتفاء أثر "مثيري الشغب" واعتقالهم. بالنظر إلى ذلك، تفضّل المنظمات التقدّمية ألا تكون مسجلة قانونياً. غير أن التمويل المحلي يكون غير شرعيّ إذا لم تكن المنظمة تملك رقم تمويل.

بعد الحكومة الديمقراطيّة الجديدة، بعد عام ١٩٩٤

خبرت المنظمات غير الحكوميّة مع الحكومة الجديدة مشاكل تعرّض استمراريتها للخطر. فمنظّمات الرعايا الخاصّة التي كان معظمها يعيش على الإعانات الحكوميّة، خسرت هذه الفوائد من الحكومة الجديدة واضطرت للإقفال. كما واجهت المنظمات التقدّمية بدورها مشاكل في استمراريتها؛ حيث تحوّلت المساعدة الخارجيّة الآن إلى الحكومة الديمقراطيّة الجديدة. فأثّر هذا التغيّر الجذريّ في البيئّة الماليّة، بشكلٍ معاكس، على الكثير من المنظمات، اضطرت الكثير منها إلى الإقفال.

تطوّر قطاع المنظمات غير الحكوميّة

في الحكومة الديمقراطيّة الجديدة، أغلقت منظمات كثيرة أبوابها لأسباب سبق وذكرناها. كما انبثقت منظمات جديدة لأسباب عديدة، كان السبب الرئيسيّ فيها تزايد فيروس نقص المناعة المكتسب (الإيدز) الذي أدّى إلى تزايد المنظمات المهتمّة بهذا الشأن. وبعد أن ساد فهم تاريخيّ في جنوب أفريقيا يساوي بين "غير الحكوميّة" و"ضدّ الحكومة"، أخذ مصطلح المنظمة غير الحكوميّة يُستبدل شيئاً فشيئاً بالمنظمة غير الربحيّة.

قانون المنظمات غير الربحيّة، رقم ٢١ لعام ١٩٩٧

صدر القانون ليسهلّ على المنظمات غير الحكوميّة / غير الربحيّة التسجيل. فالإجراءات تصبح أسهلّ على من يطبّقها. بموجب هذا القانون، تصبح المنظمات غير الربحيّة / الخيريّة حرّة في أن تسجّل نفسها إمّا كمنظمة خيريّة أو كمنظمة حسب القسم ٢١. ويمكن لمنظّمات الرعايا الخاصّة أن تتسجّل الآن في إحدى هاتين الخانتين أيضاً.

Chapter 12: Building Sustainability

الفصل الثاني عشر: بناء الاستدامة

١٢-١ الاستدامة المؤسسية

تذكر: الاستدامة هي الشعب

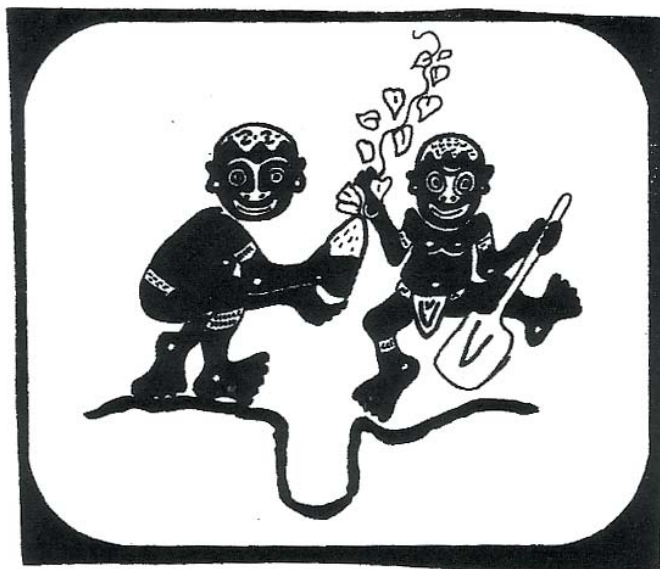
يمكن للمنظمة غير الحكومية المهتمة بالاستدامة أن تجري تمريناً يدعى تمرين "نقاط القوة، والفرص، ونقاط الضعف، والمخاطر". من شأن هذا التمرين أن يساعد المنظمة غير الحكومية على تحديد القضايا الأساسية التي قد تجعل مستقبلها أكثر أماناً أو، عوضاً عن ذلك، أكثر خطورةً بطريقةٍ من الطرق. قد تكون هذه القضايا داخلية (شؤون تنظيمية) أو خارجية (شؤون بيئية). يتميز هذا التمرين بهدفٍ ثنائي؛ فهو يمكّن المنظمة غير الحكومية أولاً من تحديد القضايا التي يتفق عليها الجميع كنقاط قوةٍ أو ضعفٍ إلخ. أما الخطوة التالية، فتقضي بالتعامل مع هذه القضايا، وإرساء علاقةٍ بينها، واختيار القضايا التي تحتل الأولوية، ثم تحويلها إلى قضايا خاصةً بسياسة المنظمة، أو المهام التي ينبغي تنفيذها.

في هذا الفصل، نَصِفُ تمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" التي تركز على الاستدامة. لكن يمكن استخدام المقاربة الواسعة نفسها لتحليل مشكلات أخرى، كقضايا القدرة في الفصل ٨-٥.

الخطوات الواجب اتباعها:

- تعثر المنظمة غير الحكومية على قائدٍ لورشة العمل، سواء من ضمن موظفيها أو من الخارج، على أن يتمتع بعقلٍ تحليليٍّ جيّد، ويتمكّن من إدارة ورشة العمل كما يجب.
- تخصص حوالى ثلاثة أيام لفحص عامل الاستدامة بشكلٍ كامل. فيُخصّص نصف اليوم الأول لتمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". خلال بقية الوقت، تُنظّم المناقشات وتمرين العصف الذهني، لتحديد القضايا الخاصة بسياسة المنظمة، والمهام التي ينبغي تنفيذها.
- ثم تُشرح معاني نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر، ويتم التوافق عليها. يطلب من المشاركين تحديد القضايا التي تندرج في هذه الفئات. من الممكن أن تندرج قضية واحدة في فئتين. مثلاً، إذا كانت إحدى المنظمات غير الحكومية تستفيد من مانحٍ سخّيٍّ واحدٍ وحسب، فمن شأن ذلك أن يعتبر نقطة قوةٍ وضعفٍ في آن. لكن تحقيقاً لهدف تمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر"، لا يمكن مناقشة ذلك إلا في فئةٍ واحدة- وهو يعتبر نقطة ضعف من منظور الاستدامة.
- يجب تحديد القضايا الداخلية والخارجية في المنظمة غير الحكومية. مثلاً، إذا قلص مانحٌ مهمٌ مساهماته، فهذا يمثل تهديداً خارجياً خطيراً. أما إذا كانت المنظمة غير الحكومية تنفق الكثير على الإدارة، فمن شأن هذا أن يمثل تهديداً داخلياً.
- يتم شرح مفهوم أساسيٍّ في المنظمات للمشاركين، وهو: المنظمة أشبه بنبتة؛ بعضها يرتفع فوق الأرض - أي الساق والأوراق والفواكه. كما تظهر أيضاً نواحي تنظيمية يمكن لشخصٍ خارجيٍّ أن يراها - كالمشاريع والإدارة وبناء القدرة. لكن بعضها الآخر يقبع تحت الأرض، أي الجذور أو التواحي المؤسسية للمنظمة. ينبغي أن يكون هذا الجزء متيناً إذا كانت المنظمة جدية بشأن هدفها، وتملك غاياتٍ وقناعاتٍ واضحة. فإذا فقد المدير

والموظفون رؤيائهم، ستضعف الجذور، لكن سيظلّ من المحتمل إنقاذها وجعلها ضمانة لقدرة المنظمة على الاستمرارية. في المقابل، إذا التهمت الحشرات الجذور، فمهما كانت طريقة إدارة المكتب، فإنّ المنظمة غير الحكومية ستموت حتماً.



زرع المنظمة غير الحكومية في تربة جيّدة للمستقبل

مثال:

وضعت منظمة غير حكومية آسيوية نصب عينيها هدف تحسين مهارات المزارعين عبر البلاد. لكن المدير ومعظم أعضاء مجلس الإدارة وضعوا أيضاً هدفاً غير مكتوب، وهو نشر ثقافة المجموعة الإثنية الغالبة في مناطق الأقليات. فغيّر هذا الهدف طبيعة الخدمات إلى الأسوأ. ولم تُنفذ أيّة لامركزية جدية، كما تمت التدريبات كلّها بلغة مجموعة الأكثرية حتّى حين كان المزارعون يعجزون عن فهمها. وأخذت معنويات الموظفين تضعف شيئاً فشيئاً.

تقنية ورشة العمل:

- مع مباشرة الفريق بالعمل، تدعو الحاجة إلى صياغة نتائج البحث. إذا كان المورد الوحيد المتوفّر هو لوح أسود، فيمكن عند ذاك استعماله. لكن من المستحسن استخدام أوراق السجلات الكبيرة والرّخيصة الثمن، وأقلام اللباد العريضة. والأفضل هو استعمال البطاقات التصنيفية أو البطاقات اللاصقة الأشبه بالعلكة، ويمكن إلصاقها على الجدران أو الأوراق. من يميّز هذه البطاقات أنّه يمكن نقلها بسهولة، فيتمّ تجميعها بطريقة ثمّ بأخرى. إذا احتاج كلّ مجموعة إلى لوح أسود أو ورق، وبطاقات، وأقلام اللباد العريضة.
- يُقسّم الموظفون إلى مجموعات. فإذا كانت المنظمة غير الحكومية ديمقراطية، يمكن أن يتواجد في المجموعة الواحدة مزيج من الجنسين، والمراتب الوظيفية، والأشخاص العاملين في المركز الرئيسي أو في الدوائر، والتقنيين وغير التقنيين، إلخ... أمّا إذا كانت تمارين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" تطبق

في بيئة لا تسمح لصغار الموظفين بالتعبير عن أنفسهم بحرية أمام مدراءهم، فيجب عند ذاك تنظيم مزيج مختلف في المجموعات. ومن الجائز أيضاً، إذا دعت الحاجة إلى ذلك، تشكيل أنواع مختلفة من المجموعات عند تنفيذ خطوات مختلفة من تمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر".

- يناقش كل من المجموعات كل واحد من المواضيع الأربعة لمدة معينة من الوقت، لخمس عشرة دقيقة ربّما. بعد ذلك، تساعد استراحة قصيرة، وتناول فوجان من القهوة أو الشاي على استيعاب الأفكار.
- يجتمع المشاركون كلهم من جديد، وتقدّم كل مجموعة النتائج التي توصلت إليها. مع تسلّم كل مجموعة مقاليد الكلام، يدوّن قائد ورشة العمل ما يقولونه تحت خانتي "خارجي" و"داخلي".
- يدوّن القائد كل القضايا التي تطرحها المجموعات تحت عناوين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". وما تلبث هذه أن تخضع للمراجعة، حيث يتمّ محو الأفكار غير المناسبة. عبر المناقشة، يتمّ وضع القضايا وفق سلّم أولويات معينة. وبدورها، تتمّ مناقشة أساليب معالجة كل مشكلة. وعند بلوغ اتفاق، تُعيّن المهام.

مثال:

أجرت منظمة غير حكومية في ليسوتو تحليلاً للنظر في الاستدامة، عن طريق "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر". ومن أهمّ النتائج التي ظهرت في ورشة العمل هو افتقار أعضاء مجلس الإدارة للالتزام بالأهداف الأساسية للمنظمة غير الحكومية. فكان هذا ضعفاً مؤسّساتياً تجب معالجته. ومن الإشارات إلى ضعف الالتزام هو غياب الكثير من أعضاء المجلس عن الاجتماعات.

تمّ تحديد عددٍ من التّحرّكات لتغيير ذلك:

- أولاً، جرى نقاشٌ لبقٍ وحذرٌ جداً للتأكد إذا كان أعضاء المجلس قد اختيروا بشكل مناسب، وإذا كانوا يملكون الوقت والوسائل اللازمة لأداء عمل جيد. من خلال هذا النقاش، توصلت المنظمة غير الحكومية إلى إجماع حول المواصفات المقبولة مستقبلاً لأعضاء المجلس، والإجراءات المتّبعة لاختيارهم.
- ثانياً، تمّ الاتفاق على ضرورة خضوع أعضاء المجلس لتدريب. وقد كان لهم ذلك.
- ثالثاً، تمّ الاتفاق على ضرورة أن يقوم منسّق مكتب الدائرة بزيادة اهتمام أعضاء المجلس؛ وقد تمّ ذلك من خلال زيارة الأفراد في منازلهم، والتعريف بالأفراد ومهاراتهم في الاجتماعات، وطرح مواصفاتهم الخاصة كمثال. كما تمّ تشجيع أعضاء المجلس على قراءة نشرات المنظمة غير الحكومية ووثائقها.

يثبت هذا المثال كيف يمكن لورشة العمل أن تحدّد مكن الضعف، وتعثر على الحلول التّنظيمية والمؤسّساتية، وتتفق على الخطوات الواجب اتّباعها، كي يزول الضعف. ومن شأن هذه التّحرّكات معاً أن ترفع من تحفيز الأعضاء وتعزّز موقفهم.

من المهمّ ألا تركز تمارين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" على مواطن الضعف والمخاطر وحسب، بل تخصصّ وقتاً طويلاً للإنجازات ومواطن القوة أيضاً. فينبغي تسليط الضوء عليها، واستعمالها لإعطاء منظورٍ إضافيٍّ إلى مواطن الضعف والمخاطر.

من "الضروريات" في هذه التمارين الناجحة بذل كل ما في الإمكان لفصل القضايا عن الشخصيات. فهذه التمارين مرتبطة بالوظائف، والعمليات، والإجراءات، لا بأداء الأفراد. إذاً لا يتعلّق الأمر بإجراء تقييم لأداء الموظفين. أما إذا كانت المنظمة غير الحكومية تعاني قضية خطيرة مع فردٍ ما، فينبغي ألاّ تحلّها في ورشة العمل بل بالوظائف عبر وسائل أخرى.

تنصّ الخطوات الأخيرة لورشة العمل الخاصة بتمرين "نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر" على التخطيط لاجتماع بعد بضعة أشهر، لمعرفة إلى أيّ مدى تطبّق التّحرّكات المخطّط لها. ثمّ يُشكر المشاركون وتغلق ورشة العمل أبوابها.

١٢-٢ استدامة المشاريع

إذا كنت تملك مشاريع لمساعدة المستفيدين منك، إذاً:

- يجب إما تنفيذ مشاريع قصيرة، كتحرّكٍ لتعزيز الصحة يتضمّن عرضاً معيناً؛
- أو يجب أن تملك هذه المشاريع القدرة على البقاء بنفسها، إذا ومتى أوقفت دعمك.

إذاً يجب أن تتوفر درجة من المشاركة الجماعية و/أو المساهمة المالية والعينية، لضمان نسبة أدنى من الملكية. من شأن النشاطات المدوّرة للمدخل أن تولّد مدخولاً فعلياً للمجموعات المستهدفة، وتشكّل بالتالي أكثر من مجرد مخطّطات اجتماعية. من هنا، يجب أن تتبّع إدارة المال المتعلّق بهذه العملية القواعد نفسها التي تتبّعها إدارة المال في منظمتك غير الحكومية.

١٢-٣ الاستدامة وتدريب الأشخاص

تظهر قضايا استدامة مهمة إذا درّبت الأشخاص على تنفيذ عملٍ على مستوى القرية. كن حذراً للغاية عند تدريب الأشخاص في القضايا الصحية، إلا في حال كانت وزارة الصحة ستحمّل مسؤولية المتدربين والإشراف عليهم. لماذا؟ تأمل مشاريع المياه والصحة العامة، حيث يسعى المشروع إلى تنفيذ نشاطات التربية الصحية، وغالباً ما يدرّب القرويين في الشؤون الصحية. لكنّ المشروع يصل إلى نهايته أحياناً؛ فيحصل المتدربون على شهادة، وتدريب بسيط، مع انعدام الإشراف. قد يبتاعون معطفاً أبيض، ويباشرون بإعطاء الحقن، وخلع أسنان الأطفال المصابين بالإسهال، أو كيهم بمرمق الدّراجة الحامي. بالتالي، قد يتسبّبون بالأذى. والأمر نفسه يحدث حين تبدأ المنظمات غير الحكومية بمشاريع الرعاية الصحية الأولية المزعومة، فتدرّب عمال الصحة في جماعة معينة، ثمّ ما تلبث أن تختفي بعد سنة.

كن حذراً عند تشكيل مجموعة من العاملين. فيجب إما أن يكون لهم مستقبلهم، ويتلقون المكافآت، ويخضعون للإشراف، وإما يجب أن تكون مهمتهم محددة ذاتياً

١٢-٤ بناء الاستدامة عبر الشبكات القويّة

عادةً ما تتيح الشبكات للمجموعات المختلفة مضافة جهودها من أجل إنجاز هدفٍ مشترك، عبر تنسيق الاستراتيجيات وجمع الموارد. وتثبت الشبكات التي تتضمن سلسلةً متنوّعة من المنظمات، والمجموعات، والأفراد، لصانعي السياسات أنّ السياسات أو البرامج الخاصة تلقى دعماً واسعاً.

يشير مصطلح "الشبكة" في هذا السياق إلى مجموعة من المنظمات التي تتواصل وتتعاون نحو استراتيجية مدافعة مشتركة- أي التي تهدف إلى إعلام الأشخاص المهمين بوجهة نظرها. ينصّ الهدف على مضافة الجهود، وجمع الموارد والقدرات، والعمل بمزيد من الفعاليّة في البرامج المقترحة.

١٢-٤-١ تحديات بناء شبكة

رغم الفوائد الممكنة، يعتبر بناء الشبكات والحفاظة عليها عملاً جاداً. لذا ينبغي على أعضاء الشبكات أن يتذكروا التّحدّيات التّالية ويستعدّون لمعالجتها:

- إن بناء الإجماع عملية تستغرق وقتاً. ورغم ذلك، قد لا يتفق أعضاء الشبكات دائماً على أهداف الشبكة، وغاياتها، واستراتيجياتها.
- يجب أن تبني الشبكة الثقة بين أعضائها. من المحتمل أن تتنافس البرامج والمنظمات الأعضاء للحصول على التمويل من الوكالات المانحة نفسها، ممّا يعرقل قدرتها على التعاون. من هنا، يتسم بناء الثقة في وجه نزاعاتٍ مماثلة بالصّعوبة- كما يمكن أن يكون الأعضاء قد اختبروا تجارب سابقة مع بعضهم البعض، سواء خاصّة أم مهنيّة، تؤثر في قدرتهم على العمل بتعاون.
- كلما نمت الشبكة، ازدادت إدارة لوجستياتها تعقيداً. لذا، من الضروريّ إعلام الأعضاء كلّهم دوماً بالاجتماعات، والتّحركات المتخذة، والنتائج، النّشاطات المقبلة.
- يجب أن تبقى الشبكة جهداً تعاونياً بين الأعضاء كافة، عوضاً عن تحكّم أحد الأعضاء الأقوياء أو بعضهم بزمام الأمور.
- يجب أن يتفق الأعضاء على القواعد اللازمة لعمل الشبكة بسلاسة وفعاليّة.
- يجب أن تقرّر الشبكة كيف تزيد من فعاليّة مواردها من أجل نشاطاتها التعاونيّة.

١٢-٤-٢ إرشادات لإنشاء شبكات فعّالة

يمكن للشباب الواضحين والمترمين أن يساعدوا الشبكة على البقاء وفيه مهمتها بخدمة الشباب. فهم خير ممثل للبرامج الموضوعية من أجل تلبية حاجاتهم. يمكن للشباب أن ينظموا الطلاب والأصدقاء وغيرهم من الشباب، لدعم حملة الشبكة.

إحرص على أن يبقى الأشخاص مطلعين: حافظ على لائحة عناوين البريد المحدث، وأرقام الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني لأعضاء الشبكة والأشخاص الأساسيين الواجب الاتصال بهم. فإعلام الأعضاء بانتظام يحافظ على ثقتهم، واهتمامهم، ومشاركتهم. كما يقلص من درجة سوء الفهم، ويحدد نقاط الخلاف قبل أن تستحيل مشكلات. وينبغي أن يتلقى أعضاء الشبكات دوماً مذكرات عن الاجتماعات، والقرارات المحدث، والتشيرات الإخبارية، وغيرها من المعلومات حول الأحداث المقبلة. ومن شأن الإخطار المسبق بمواعيد الاجتماعات وغيرها من الأحداث، بطريقة مناسبة، أن يشجع نسبة المشاركة في المناقشات والقرارات المهمة.

اختر متكلمين باسم الشبكة لتمثيلها إعلامياً: حدّد الأعضاء الخبراء في الخطابة والتكلم أمام العن، أو التفاعل مع الإعلام، في مرحلة مبكرة من تطور الشبكة. يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يكونوا أنفسهم في فريق القيادة، أو لا يكونوا ضمنه. كما ينبغي لأحدهم أن يكون في ريعان الشباب. ومن الضروري أن يتفق الأعضاء على طريقة للتعامل مع أسئلة الإعلام.

Chapter 13:
Clearing Your Mind

الفصل الثالث عشر:

تصفية ذهنك

لقد وجد الأشخاص الذين يجيدون عملهم في مجال التنمية نوعاً من التوازن في ثلاث مناطق:

١. تمكنوا من فهم تحفيزاتهم الخاصة وتحكموا بها إلى حد ما.
٢. صاروا يعاملون زملاءهم باحترام ونوع من التفهم.
٣. صاروا يعاملون المستفيدين من عملهم باحترام ونوع من التفهم.

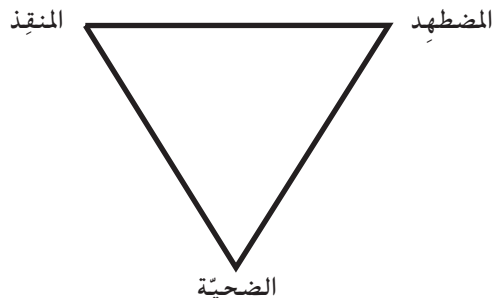
في ما يلي نقاشات وتمارين لمساعدتك في هذه الميادين الثلاثة. تنصّ الفكرة على مساعدتك في تصفية ذهنك - أي مساعدتك في فهم لم تفعل ما تفعله. يمكنك طبعاً أن تتجاوز هذا الفصل. لكن إعلم أنك تستطيع التحكم بما تفهمه. أما إذا كنت لا تفهم سلوكك الخاص، فلن تتمكن من التحكم بما تفعله. لذا تتبّع التفاصيل كلها، وناقش ما تتعلمه من الإجابات عن التمارين؛ ثم حافظ على سير النقاش في ذهنك على مدى السنوات القليلة المقبلة.

قد ترغب في تطبيق التمارين ضمن مجموعة. فقد تكون لديك مجموعة من الأشخاص الذين تأمل معهم بناء منظمتك غير الحكومية. أو من المحتمل أنك تعمل معهم في منظمة غير حكومية. فإذا جمعت فريقاً من الزملاء، إحرص على أن يكونوا متساوين. وإذا أعلن أحد الأشخاص عن رأيه بصراحة مثلاً، فشعر المدير بالإهانة، إحرص على ألا يُصرف من الخدمة، أو تسمي حياته اليومية في العمل صعبةً. لذا شكّل مجموعةً من ثلاثة موظفين من الرتبة البسيطة، أو ثلاثة من الرتبة العالية الشان، عوضاً عن مجموعة كبيرة واحدة. إحرص على أن يعد كل شخصٍ بعدم إفشاء ما يسمعه ضمن المجموعة.

تتكلم الآن عن كل من يعمل في ميدان التنمية، بما في ذلك أنفسنا. لا نعني بكلامنا أية إهانة. لكن مع تقدّمنا في السن، نأمل أن نفهم بشكل أوضح ما هي المشاعر التي حفزتنا حين بدأنا بمسيراتنا المهنية. ما من أحدٍ بيننا قدّيسٌ. ما من أحدٍ يتحكّم تمام التحكم بغرائزنا الأكثر إزعاجاً. في ناحيةٍ من نواحي عقلنا، جميعنا يفكر في نفسه بصفته نموذجاً آخر قادم عن الأم تيريزا أو مارتن لوتر كنج. وفي ناحيةٍ أخرى، نحن متأكدون من أننا تافهون، ولا نستطيع إلا إنقاذ أنفسنا إذا قمنا بالحسنات لبقية حياتنا.

١٣-١ إلى أي مدى تفهم تحفيزاتك الخاصة وتتحكم بها؟

من المهم أن يفهم الأشخاص المسؤولون عن مساعدة الآخرين مثلث الإنقاذ:



تنصّ الفكرة على أننا جميعاً نؤدّي أدواراً، كما في المسرحيات. لكنّ ذلك يحدث بغير وعيٍ متّ في معظم الأوقات. فنؤدّي أدواراً نرتاح إليها؛ وبما أننا مشتركون في المنظّمات غير الحكوميّة، فمن الأرجح أن نلعب دور المنقذ.

يفضّل البعض الآخر أن يلعب دور الضّحيّة. فإذا ساعدناهم في حلّ إحدى المشكلات، سرعان ما سيجدون أخرى. ليكون المرء ضحية، يجب أن يتسبّب رجلٌ شريرٌ بذلك - أي المضطهد. المثال التقليديّ هو مثال المرأة الضّعيفة ظاهرياً التي تتزوّج دائماً رجلاً يسيء معاملتها... ثمّ ما تلبث أن تجد رجلاً آخر لينقذها. وبعد مدّة، يبدأ هو بدوره في إساءة معاملتها، فتبحث عن رجلٍ آخر، وهكذا دواليك... إلخ.

إذا لا نعتمد دوراً واحداً على الدوام، بل نبقى تنتقل بين عناصر مثلث الإنقاذ. فنساعد صديقه بمشكلاتها، ونشجّعها على مصارحتنا، ونقدّم النصائح، ونقدّم لها خير سندٍ، إلى أن نخبرنا فجأةً أننا نزعجها باستمرار، ونحيل حياتها تعيسةً - إذاً، بتنا الآن المضطهدين. وما تلبث أن ترحل، مخلّفةً فينا شعوراً بالسوء، وكأننا الضّحية. فلنجأ إلى صديقٍ يساعدنا ويشجّعنا على هذا وذاك، إلى أن...

لا يلعب الأفراد وحدهم لعبة مثلث الإنقاذ، بل المجموعات الإثنية والدول أيضاً. المضطهد، والضّحية، والمنقذ - هل يمكنك أن تفكر في أمثلةٍ من أفريقيا وآسيا في السّنوات العشر الماضية؟ في بعض الأحيان، تتحارب دولتان، وينتاب كلتاها شعوراً بأنهما ضحيتان، فتتهم كلٌ منهما الأخرى بأنها المضطهدة، داعيةً الامم المتّحدة إلى التّدخل.

يمكن للأفراد أو الدول أن يتّخذوا موقفاً آخر، هو موقف المشاهد الذي يراقب ما يحدث لكنّه لا يفعل شيئاً.

إذا كنت تفكرّ بهذه الطريقة، فستكتشف بعض الأمور:

- أنت تعمل في حقل التّنبية لا لتكون شخصاً خيراً وحسب، بل لتخدم حاجاتك الخاصّة أيضاً.
- في بعض الأحيان، تكون توقّعات المنقذين بالفطرة كبيرة، فتخيب آمالهم عندما لا يمثّل العالم لنصائحهم. من إحدى الطّرق لتفادي هذا الأمر هي التّوقف عن الرّغبة في التّحكّم بكلّ شيء. عوضاً عن ذلك، ابنِ شراكات مع المستفيدين كي يتحمّلوا مسؤوليّة حلّ مشكلاتهم الخاصّة أكثر منك. وضّح أنّ هذه المشكلات خاصّة بهم، لا بك، وأنك لا تستطيع أن تخفّف من ثقلها على كاهل من يعانها.
- إذا واطبت المجموعات على العودة، بين الفترة والأخرى، مع المزيد من المشاكل، وأنت تعتقد أنّ دور الضّحيّة يرضيها، ناقش الموضوع مع زملائك. قد تضطرّ إلى إخبار المجموعة أنّها غير جاهزة ذهنيّاً، على ما يبدو، لإيجاد حلّ فعليّ؛ كما يمكنك أن تعيّن حدوداً زمنيّة لمشاركتك.

تمرين ١٣-١-١

هل يمكنك أن تفكر في وقتٍ ما في الماضي وقعت فيه منظمتك، أو أنتم كأفراد، في شركٍ مثلث الإنقاذ؟

تمرين ١٣-١-٢

تصوّر أن عشر سنواتٍ قد مرّت على الآن. تصوّر أن المنظمة غير الحكومية التي أنشأتها قد حققت نجاحاً، وقد قيل لك إنك ستلقَى ميداليةً في احتفالٍ كبير. سيصفق لك الناس، ويتحدثون عن عظمتك. فليكتب كلٌّ منكم إجاباتٍ عن الأسئلة التالية:

من هو الشخص الذي ستزفّ إليه البشرى أولاً؟ والدك أم والدتك؟ جدك أم جدتك؟ زوجك (زوجتك) أم صديقك الحميم؟ مدير المصرف الذي توعد فيه أموالك؟ صحافي في الجريدة المحلية؟

من هم الأشخاص الذين سيشعرون بالانزعاج أو الغيرة أكثر من غيرهم؟ الأخ أو الأخت؟ أصدقاء قدامى من المدرسة أو أعداء؟

إلى أي مدى يعتبر إخبار هؤلاء الأشخاص مهماً؟ حدّد ذلك على مقياسٍ حيث يشير الصفر إلى "غير مهم إطلاقاً" و ١٠ إلى "أهم شيء على الإطلاق".

والآن، أنظر إلى الفصل ١٣-٤، واطلب من شخص أن يتولّى قراءة المكتوب بخصوص هذا التمرين. ثم ناقش رأيك في المجموعة. يمكنك أن تتشارك والآخرين بقدر ما تشاء- لكن كن صادقاً مع نفسك.

١٣-٢ إلى أي مدى تعامل زملاءك باحترام وتفهم؟

تمرين ١٣-٢-١

يطبّق هذا التمرين ضمن مجموعة إذا استطعت:

حين يصل الأمر إلى اتّخاذ القرارات، يمكننا القول إن بعض الناس أفضل في هذا المجال من الباقين. هب أن وقت الغداء قد حان في مكتبك؛ فيتناول الأشخاص الطعام حول طاولةٍ مستديرة، ويستحيل النقاش إلى اجتماع غير رسمي لكن جديّ بخصوص مستقبل المنظمة غير الحكومية. حول المائدة، يجلس مزيجٌ متنوعٌ من الأشخاص، أسماؤهم مدرجة أدناه. إنسخ المواصفات، كلاً على قصاصةٍ ورقية، ثمّ إجمع الأوراق في عمودٍ، مع وضع اسم الشخص صاحب الرّأي الأهم في الأعلى، والشخص صاحب الرّأي الأقل أهمية في الأسفل:

- طبيب شاب
- موظفة اجتماعية متوسطة السن، لا تجيد الانكليزية بطلاقة.
- امرأة مسنة أمية، تقوم بزيارة من القرية، لا تجيد الانكليزية بطلاقة.
- أحد أفراد المجموعة الذي تحاول مساعدته.
- كاتب حسابات متوسط السن.
- خبير أوروبي زائر.
- عاملة شابة.

والآن، أنظر إلى الصفحة التالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٢-١. ثمّ ناقش رأيك ضمن المجموعة. يمكنك مشاهدة الآخرين قدر ما تشاء، لكن كن صادقاً مع نفسك.

تمرين ١٣-٢-٢

فكر في المرّات الثلاث الأخيرة التي اختلفت فيها مع أحد زملائك في الرأى. ذكّر الشّخص الذي يعمل على مقربة منك أن يذكرك بمناسبات أخرى. كيف شعرت؟ بماذا شعرت تجاه الشّخص الآخر؟ أكتب كلمة لكل مناسبة- لكن احتفظ لنفسك بهذه الكلمات. قد تكون الكلمات: "الغضب"، "الغباء"، "المفاجأة"، "قلة الاحترام" - أيّاً كان.

والآن، أنظر إلى الصّفحة التّالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٢-٢. ثمّ إتبع التّعليمات. ستحتاج إلى شخص في المجموعة ليكتب على ورقة كبيرة.

١٣-٣ إلى أي مدى تعامل المستفيدين باحترام وتفهم؟

تمرين ١٣-٣

فليكتب كل منكم الأجوبة عن الأسئلة التّالية:

هب أنك تعتنى بطفل، وأنه قد بدأ يصاب بحمى طفيفة. تفكر في اصطحاب الطّفل إلى طبيب يعتمد النّمط الغربي في العلاج. أمك في الجوار، وتقدّم عليك كيفية معالجته. ليست على درجة عالية من التّقافة، وقد ترعرت في قرية. فهل تقبل نصيحتها أم تزور الطّبيب؟ لم اخترت هذا الاحتمال؟

والآن، أنظر إلى الصّفحة التّالية واطلب من شخص قراءة المكتوب في قسم ١٣-٣. ثمّ ناقش رأيك ضمن المجموعة. يمكنك مشاطرة الآخرين قدر ما تشاء، لكن كن صادقاً مع نفسك.

١٣-٤ نقاش حول فهم محفّزاتك الخاصّة والتّحكم بها

أنظر إلى القسم ١٣-١-٢: احتفال توزيع الجوائز

ما يهّمك هنا هو إلى أي مدى تتأثر بآراء الآخرين. لا شك في أنك تود أن تسعد والدتك، وتجعل والدك فخوراً بك؛ ولا شك في أنك قد ترغب في إزعاج أخيك الأكبر الذي قال إنك فاشل. لكن إن بات اهتمامك بآراء الآخرين "أهم شيء في العالم"، - أي ٨ أو أكثر على مقياس من ١ إلى ١٠- فأنت تعاني مشكلة. إذا أردت أن تخبر مدير مصرف بالأمر، فهل أنت تعاني مشاكل ماليّة كبيرة أم أنك تتوق إلى الثراء؟ وإذا أردت أن تخبر صحافي، فهل تحتاج حاجة ماسة إلى الشهرة؟ إذا كانت هذه الحاجات قويّة جداً، فقد تبدأ باتخاذ قرارات لا تصبّ في مصلحة أهداف منظمتك. فإذا اكتشفت أنك سجّلت درجة ٨ أو أكثر على المقياس، فابحث عن شخص يمكنك التحدّث معه، على أن يكون أكبر سنّاً وأكثر خبرة، فيساعدك على حلّ مشكلاتك، والتّخفيف من حدّة حاجاتك.

١٣-٥ نقاش حول كيفيّة معاملتك لزملائك

أنظر إلى القسم ١٣-٢-١: نقاش حول مائدة الغداء

هل وضعت مجموعتك سلسلة هرميّة بمختلف الأشخاص؟ لماذا؟ هل ظننت حقاً أن السلسلة الهرميّة فكرة جيّدة، أم ظننت أنه- بما أنها مذكورة في الكتاب، فلا شك في أنها صحيحة؟ لا يمكن الاعتماد على بعض الكتب بهذا القدر.

من هنا، فالدرس الأول هو: إذا كانت غرائذك سليمة، فاتبها. صدّقها قبل أن تصدّق أيّ كتاب، حتّى إن كان مكتوباً في أوروبا. لعلّه من الأوفى ألا نصنّف الناس في أيّة سلسلة هرميّة.

ثمّ، في حال وضعت السلسلة الهرميّة، ما هي القيمة التي ألصقتها بمختلف الأشخاص؟ يقول النّص: "يمكننا القول إنّ بعض الأشخاص أفضل حالاً من الآخرين في اتّخاذ القرارات". لكن يمكننا أن نجزم بالعكس أيضاً. هل وضعت الأوروبيّين في مكانٍ قرب رأس الهرم؟ لماذا؟ يُسمّى الأوروبيّين الذين يتوجّهون جنوباً "بالخبراء"، لكن إلى أيّ مدى تفوق معلوماتهم معلوماتكم؟ هل تأثرت قراراتك بقدرة الأشخاص على إجادة الانكليزيّة؟ إذ نأمل أنك لا تحاول مساعدة الهبيّين الانكليز المعدمين.

لذا، قدّر الأشخاص وفقاً لمزاياهم وخبراتهم.

أنظر إلى القسم ١٣-٢-٢: حين يختلف معك زملاؤك

أطلب من شخص في المجموعة أن يتولّى الكتابة على ورقة كبيرة. لا شكّ في أنّ أفراد أيّة مجموعة سيختلفون في ما بينهم. تارةً، يمكن معالجة الأمر على ما يرام، وطوراً يحدث تصادم.

في أعلى الورقة، أكتب إلى اليسار كلمة "مفيد"، وإلى اليمين "غير مفيد". في وجه العموم، تناقش المجموعة ما هي المشاعر المفيدة حين يختلف الأشخاص، ولماذا- وما هي المشاعر غير المفيدة ولماذا.

لا يتوجّب على أيّ كان الاعتراف بشيء، كما لا ينبغي اتّهام أيّاً كان بشيء أيضاً. لكن يجب أن يفكر كلّ فردٍ مليّاً في سلوكه الخاصّ. فبعض الأشخاص يستخدمون الغضب للتّنمر على زملائهم.

يقول بعض الأشخاص لأنفسهم: "إذا اختلف الناس معي، فلا بدّ من أنّي مخطيء وغبيّ". من شأن هذا أن يقلّل من قيمتهم ومن مساهمتهم في المنظّمة.

بالنسبة للبعض منكم، قد يكون من المناسب أن تتخذوا قراراً الآن: "بالّتصرف والتّكلم مع نفسي بطريقة أكثر إفادة."

تمرين متابعّة:

أجل نظرك بين مجموعة الرّملاء الذين تعمل معهم. فليخبر كلّ منكم الآخر بميزة تجعل الواحد منكم قيماً- لعلّها الصّدق أو القدرة على العمل الجاد. أعلنوا أنّكم جميعاً تقدّرون ما في مجموعتكم.

١٣-٦ نقاش حول كيفية معاملتك للمستفيدين

أولاً، عد إلى ١٣-٢-١: الاجتماع حول مائدة الغداء

إذا كنت قد صنفت الجميع في سلسلة هرمية حسب الأهمية، فما المكانة التي احتلها عضو المجموعة المستفيدة؟ إذا لم يحتل هذا الشخص مكانة قرب قمة الهرم، فلربما يجدر بك التفكير جدياً بكيفية نظر منظمتك إلى هذه المجموعة. ماذا يمثل الأشخاص الذين يشكلون هذه المجموعة بالنسبة إليك؟ موضع إحسان أم شركاء فعليين في اكتشاف كيفية تحسين حياتهم؟ إذا كانوا موضع إحسان بالنسبة إليك، ولو قليلاً، إسأل نفسك:

كيف ستشعر أنت لو أن شخصاً قال لك: "سنقوم بتنظيم تثقيفك وتدريبك مستقبلاً، لكننا لن نسألك ماذا تريد أو فيم تفكر، لأننا نعرف ذلك أفضل منك."

والآن، تناول إجابتك عن السؤال في ١٣-٣: بخصوص والدتك والطفل المريض.

يهدف هذا السؤال إلى مساعدتك على التفكير في ثقافة أمك التي تعتبر الثقافة الأولى بالنسبة لمعظم الناس؛ وهي التقليد الذي ينتمي إليه معظمنا قبل أن يذهب إلى المدرسة ويدرس العلوم. وهي أيضاً، في الغالب، ثقافة الناس الذين تريد مساعدتهم. فإذا كنت لا تحترم هذه الثقافة، فأنت لا تحترمهم.

مثال:

لقد ترعرعتُ (م.م.) في انكلترا بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، كفردي من عائلة إيرلندية كاثوليكية. كانت أمي تقوم بالعديد من الأمور للمحافظة على صحتنا. كلنا رضع من حليب الأم لمدة ثلاثة أشهر. كما ارتدينا قلادات القديس كريستوفر حول أعناقنا. بالنسبة للكاثوليكين، كان يمثل شفيع المسافرين، وبالتالي يحمينا من حوادث السيارات على الطريق. كما اتبعت سياستها الخاصة حول التلقيحات. فإذا مرض أي طفل من الجوار بالحصبة أو "أبي كعب"، كانت ترسلنا للعب معه. كانت أمي مصممة على أن نصاب بأمراض الطفولة كلها قبل أن نرتاد المدرسة. وفي الربيع، كانت تطعمنا شطائر بالفيتامينات لتقوية دمننا بعد الشتاء، وهي مصنوعة من البقدونس وأي نبتة أخرى تنمو في الحديقة. كان يتوجب علينا التغطوط كل صباح. وكل مساء، قبل النوم، كان علينا عقد الصلح بعد المشاجرات، وتلاوة صلواتنا... وهناك المزيد.

ماذا فعلت أمك للحفاظ على صحتك؟ لربما كان بعض ممارساتها غير منطقي أو علمي، إلا أنه جعلك تشعر بالحماية، أو بأنك جزء من الجماعة، أو بتوازن مع بقية العالم. أعدد لائحة بكل ما فعلته من أجلك، واحترمه. أخبر أصدقاءك. وأخبرها. احترم الثقافة التي بدأت بها حياتك.

الملحق الأول:

Annex 1:

Needs Assessments Including PRAs

تقييمات الحاجات كالتقييم الريفي التشاركي

نتناول هنا التقييم الريفي التشاركي. لكن هناك عددٌ من الأسماء لهذه الوسيلة حول اكتشاف المعلومات عن الحاجات. فمن الأسماء المتغيرة هي التقييم الريفي السريع، أو تحليل الجماعة. ولعلّ أهمّ مميزات هذه الوسائل هي:

- يشارك في هذه العملية الأشخاص الذين تدرس حاجاتهم. فهم يجمعون المعلومات التي تعرف أنك تريدها، ويضيفون تلك التي لم تفكر فيها يوماً. على سبيل المثال، في أحد التقييمات الريفيّة التشاركيّة المتعلّق بالنساء والصحة، قالت الأمّهات أنّهن أردن المساعدة في إقناع أزواجهنّ بالانتظار قبل تدبير شؤون زواج بناتهنّ- فالبنات كنّ يتزوّجن في سنّ صغيرة جدّاً. كان هذا مصدر قلقٍ قائمٍ على أسسٍ سليمة، مرتبطة بالصحة الإنجابيّة، وهو جدير بالمتابعة.
- يشارك زملاء من أنظمة مختلفة لكن متعلّقة بالموضوع. لذا إذا كنت تتأمّل طريقة توليد المدخول، فقد ترغب في إعلام الزملاء عن الرّاعة، والعناية بالحيوانات أو صيد السمك، أو الصناعات الصّغيرة الحجم.

تعتبر هذه المقاربة والعديد من التّقنيات مفيدة، بشكلٍ متساوٍ، في المناطق المدنيّة، أو المحيطة بالمدن.

من المعلومات التي قد تحتاج إليها:

- أعداد المستفيدين وسنّهم وتوزيعهم الجنسيّ؛ ووظائفهم ومدخولهم، وعدد أفراد الأسرة/العالة عليه؛ والسكن: حيث يعيشون (مثلاً، في مواقع بعيدة، أو بين عامة النّاس، أو في مدن أكواخ أو معسكرات لاجئين) وسواء كان المسكن لائقاً أم غير لائق؛ والمصادر الأساسيّة للمأكل والمشرب.
- موازنة الأسرة كاملةً والمبالغ المخصّصة للإيجار، والطعام، والماء، والتّعليم، والرّعاية الصحيّة.
- المشاكل الجسديّة، والأمراض، والسّلوك الخطر؛ واحتساء الكحول، وتناول المخدّرات، وممارسة الجنس غير الآمن. بالنّسبة للنساء: سنّ الرّواج، وتاريخ الحمل وعوامل مخاطر الولادة، واستخدام موانع الحمل.
- الأشخاص والمناصب: أشخاص غائبون؟ جدد؟ وظائف كافية؟ نقص في العمالة؟ الوصول إلى التّسليف اللازم لإنشاء الأعمال؟ وظائف خطيرة أو غير صحيّة؟ صناعات صغيرة؟ موارد مستخدمة بأفضل الطّرق؟ أعباء عمل خلال السنّة، أو التّهار، للرّجال والنّساء؟ في المناطق الريفيّة: المحاصيل؟ العناية بالحيوانات؟ صيد السمك؟ الحرف؟
- الأولاد: التّغذية؟ التّلقيح؟ فترة زمنيّة بين إنجاب طفلين؟ الرّعاية العامّة؟ تطهير الأعضاء التّناسليّة؟ فرص ارتياد المدرسة؟ الخلافات بين الفتيان والفتيات؟ الخيارات للمراهقين؟ سنّ الرّواج/الحمل الأوّل؟ سلطة ذكوريّة/أنثويّة ضمن الرّواج؟ ماذا يعني أن تكون رجلاً أو امرأة؟
- ما هي المشكلات بالنّسبة للمستفيدين منّا؟ ما الذي يملكه الأشخاص العاديّون بخلافهم؟ ما هي الأمور التي يحتاجون إليها لكن التي لا يحتاج إليها الأشخاص العاديّون؟ ما هو المهمّ بنظرهم؟ أين يريدون إنفاق المال؟ كيف يرون أنفسهم- متحكّمين بحياتهم، أم ضحايا، أم في مكانٍ بين الاثنين؟

حاول فقط أن تجمع المعلومات التي ستستفيد منها، بالنسبة لهذا المشروع أو لمشروع آخر في المستقبل. حين يمنحك الناس المعلومات، فإنهم يمنحونك أيضاً وقتهم وثقتهم — ويجب احترام ذلك.

ضمان تقييم سليم للحاجات:

ليس من السهل إجراء تقييمات سليمة للحاجات، لكن ذلك ليس بالمستحيل. أمّن كل المساعدة التي تحتاج إليها. أعتز على منظمة غير حكومية، أو ما يشابهها، تستطيع أن تزودك بالتصائح. إبحث عن موقع "الوسائل التعليمية المساعدة بتكاليف منخفضة" (TALC)، واشتر كتاب م. ل. فيورستين: "التقييم التشاركي".

إذا كنت تعمل على صعيد محلي، تحتاج إلى التمكن من تشكيل فريق من شخص أو شخصين، أو من خمسة أشخاص إذا قررت إجراء تقييم ريفي تشاركي. في هذه الحالة، قد يتخذ بعض أعضاء الفريق صفة استشارية أكثر منها عملية. ومن الضروري أن يتمتع الأعضاء، في ما بينهم، بالمهارات التالية:

- ينبغي أن يتمكن اثنان منهم على الأقل من التكلم بطلاقة مع المستفيدين، وفهم حياتهم، مع ضرورة ضمّ امرأة واحدة على الأقل إلى الفريق، إذا كان المستفيدون نساء. أما إذا كان المستفيدون يتقنون عدّة لغات، فيجب أن يتوفّر مترجمون. وإذا كنت ستحدّث النساء عن أمور شخصية، فمن الأفضل أن تستعين بترجمات وليس بترجمين.
- ينبغي أن يكون أحد أعضاء الفريق متألّفاً مع الأرقام— من غير الضروري أن يكون عالم إحصاء مؤهل، بل شخص يمكنه احتساب النسب ومقارنتها ببعضها البعض، ويفهم مصطلحات مثل: "أكثر"، و"أقل"، و"أكثر بكثير"، و"أقل بكثير".
- ينبغي أن يتمكن شخص من وضع استمارة للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها— ويتمكن من تدريب بقية الفريق على استعمالها.

إذا كنت تقوم بتقييم ريفي تشاركي في إحدى القرى، فقد تضطر إلى أن تقصد المكان وتلازمه، بسبب المسافات الطويلة. ستحتاج إلى خمسة أيام عمل على الأقل، وبالتالي يجب أن تجد وسيلةً للمبيت هناك لست ليالٍ، لربّما عبر التخييم. لا تتوقع من الجماعة أن تطعمك— فمن الأرجح أنها أكثر بؤساً منك. إذا كان المستفيدون يعيشون على مقربة منك، فيمكن للفريق أن يأخذ وقت فراغ لعصر واحد أسبوعياً، لمدة شهرين؛ وسيسمح له ذلك باكتشاف الكثير إذا عمل لنصف دوام طيلة ثمانية أيام.

ماذا يمكن لفريقك المؤلف من المنظمة غير الحكومية والمستفيدين إنجازهم؟

يمكن لمعظم مجموعات المستفيدين، باستثناء الأطفال الرضع والأولاد، أن يناقشوا مشاكلهم وحاجاتهم. كما يمكن لأفراد المجموعات الأكثر فعالية، حتى الأميين منهم، أن يدفعوا جيرانهم إلى التحدث، ويجمعوا الفرق، ويقوموا بالعدّ، والتخطيط، والحسابات، والمقاييس البسيطة، وينظّموا جداول أعمال النشاطات، ويحتسبوا المداخيل وموارد الأسر، ويدلوا بقصصهم الخاصة، كما أن يصغوا إلى قصص الآخرين، ويلاحظوا مخططاتها. قد يصادف أنك تنظر في حاجات الأطفال فوق السابعة، أو الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة (المعروفين سابقاً بالمعوقين عقلياً). فإذا كلمتهم باحترام، ومنحتهم وقتك، وسألتهن عن نوع المساعدة أو الرعاية التي يودّون الحصول عليها، فسيقدمون لك رأياً يستحق أن تصغي إليه.

يمكنك استخدام استمارة.

لجمع الوقائع البسيطة، تعتبر الاستمارة الوسيلة الأكثر إفادة. فإذا وضعت استمارة، تمرّن على استخدامها أولاً، للحرص على أنها واضحة ولا تتطلب أكثر من نصف ساعة من الوقت. وإذا ترجمتها، أطلب من شخص آخر إعادة ترجمتها، للتأكد من عدم وجود أي خطأ. لا تدرج في الاستمارة الأولى أي سؤال صعب. تحقّق من أنك لن تمنع الإجابة عن الأسئلة بنفسك - فإذا أردت أن تسألني: "أسبق أن أصبت بأمراض منتقلة جنسياً؟" فمن الأفضل أن تفعل ذلك بمراجعة فائقة وإلا فسأقوم بطردك!

تمرين:

كيف ستطرح هذا السؤال على أيّ من كان يجلس إلى جانبك؟

يمكنك إقامة مناقشات بين مجموعات التركيز.

لديك سؤال مثل: "كيف يتمّ الاعتناء بالأطفال الصغار؟" أو "ما هي الممارسات المطبّقة هنا حول الحمل والإنجاب؟" ثمّ يُطلب من الأشخاص الملمّين بالموضوع - وهم نساء في هذه الحالة - الانضمام إلى المناقشة. تعتبر المجموعات المؤلّفة من حوالي ثمانية أشخاص الأفضل دائماً. من الأمثلة الأخرى عن مجموعات التركيز التي تنتج معلومات مهمة هي: أطفال الشوارع الذين يتحدثون عن المخاطر التي تهدّد حياتهم؛ والنساء المسنّات اللاتي يتذكّرن ممارسات تغذية الأطفال الصغار؛ ونساء الأعمال الصغيرة اللاتي يجمعن خبرات من المجازفات في الأعمال.

مثال:

في ثلاث قرى في الصومال، تحدّثت ١٩ امرأة عن تاريخهنّ في الحمل؛ بينهنّ ١٣٦ حالة حمل معروفة أدّت إلى ٧٩ مولوداً حياً، مات بعضهم بعد ذلك. من أسباب الإجهاض المقترحة كانت سوء التغذية، وفقر الدم، والملاريا، والأمراض المنتقلة جنسياً. كانت النساء ما يزلن حزينات بسبب إجهاضهنّ، لكن سعيّات بفرصة سرد قصّتهن على مسمع من الآخرين.

يمكنك إجراء مسح للأمراض إذا اضطر الأمر (لكنه صعب، فاسع إلى استشارة أحد). تقوم بدرس المجموعة المستفيدة، وتريد أن تعرف ما هو المرض الذي تعرّضت له خلال فترة محدّدة. لن تكون المعلومات مفيدة إلا إذا تميّزت بدقة بالغة. يمكنك أن تمنح أفراد المجموعة ورقة وقلم، وتطلب منهم إعداد لائحة. لكنّ هذا لا ينفع إلا مع مجموعة متعلّمة ومتحمّسة. يمكنك أن تطلب منهم تذكّر أمراضهم على مدى السنّة الماضية، لكنّ معظم الأحداث ستكون منسيّة. بالإجمال، لا ينجح التذكّر إلا عندما يتعلّق بالأسبوعين المنصرمين. ويكشف هذا عن أهميّته، حين يتعلّق الأمر بتسجيل الأمراض الموسميّة. فإذا مرّ موسم الملاريا قبل ثلاثة أشهر، لن تحتلّ الملاريا صدارة التقرير. لكن يمكنك أن تسأل عن الأمراض التي حدثت في الأسبوعين الأخيرين. في هذا السياق، يجب أن تكون مثابراً ومحدّداً للغاية: "والآن، فلنتحدّث عن طفلك الثنائي - فكّر في اليوم السابق لولادته - هل أنت متأكّدة؟ - ما كانت العوارض؟ - إذاً، ألم يعان أيّ منهم الإسهال؟ إلخ." ثمّ يمكنك العودة كلّ بضعة أشهر. يحتاج الأمر إلى وقتٍ طويل، ولعلّك تحقّق نتائج أفضل إذا تكلمت مع عمال الصّحة في المنطقة.

إذا كنت تتكلّم مع المستنّين أو ذوي العاهات، فمن الأرجح أن تكون مهتماً لا بالعوارض الجسديّة وحسب، بل النفسيّة والانفعاليّة أيضاً، مثل الاكتئاب أو الغضب.

يمكنك الاستعانة بأشخاص من خارج المنظّمة غير الحكوميّة، من ميادين مختلفة، كالزّراعة مثلاً. ثمّ يمكن لهؤلاء الخبراء، بالإضافة إلى موظّفي المنظّمة غير الحكوميّة، وأعضاء من الجماعة، بمهاراتهم غير الرّسميّة المختلفة، أن يتشكّلوا ضمن فرق أصغر. قد تتغيّر عضويّة الفرق خلال الأسبوع، بما يتيح تبادل الأفكار بين الجميع. باستطاعة الأفراد أن ينجزوا التّالي:

- إعداد الخرائط للقرية ومواردها، بما في ذلك المنازل، والمضخّات، والطّرق إلخ. يمكن إنجاز هذه الخرائط على الأرض، مع استخدام العصبيّ والأحجار. كما يمكن قياس المسافات بواسطة الخطوات.
- اكتشاف أعباء العمل: وهو عبء العمل اليوميّ بالنّسبة للرجال والنّساء. (يفيد تقرير من إحدى القرى: "تعمل النّساء لساعاتٍ أطول من الرّجال، لا سيّما في الحقول. ينجز الرّجال العمل نفسه في الحقول، لكنّ بما أنّه عمل الرّجال، فهو أهمّ وبالتالي أكثر إرهاقاً").
- أخذ مقاييس أساسيّة: على سبيل المثال، قياس حالة التّغذية بالنّسبة للأطفال تحت سنّ الخامسة، باستخدام عصا محيطة بالذّراع العليا. تتعلّم مجموعة من النّساء كيف تقوم بذلك، في فرقٍ ثنائيّة. وإذا كان للفرق الثنائيّ مقاييس مختلفة، فيجب على الخبر أن يقوم بمراجعة عمل الأعضاء.



إنَّ سوء التَّغذية المتوسِّط هو مثالٌ عن المشاكل التي لا تلاحظها الجماعة. فعادةً ما يكون غير مرئيًّا. لكن من خلال قياسها واكتشافها، تصبح مرئيَّة في نظر الأمهات.

يمكنك البحث عن أنواعٍ مختلفة من الحقائق، مع معرفة أنَّ مختلف الأشخاص سيدلون بها بطرقٍ متنوِّعة اعتماداً على الوضع.

سيرسم زعيم القرية الصُّورة التي يريد من المسؤولين أن يقبلوها. يمكن أن تكون إجابات النساء عن الأسئلة أكثر تنوعاً ودقَّة من إجابات أزواجهنَّ، لأنَّ هؤلاء لا يعرفون الجواب "الصَّحيح". بعض القضايا ليست للاستهلاك العام. لذا يجب مناقشتها سرًّا. فإذا كنت بحاجة إلى هذه المعلومة، تنصَّ مهمَّتكَ على تجاوز طبقة الحقائق الصَّحيحة، أو العامَّة، أو السياسيَّة. عليك أن تقوم بفرضك، وتعرف نوع الحقائق التي لن يرضى النَّاس مناقشتها بسهولة.

مثال:

في تقييم لمشروع بناء مراحيض في شرق أفريقيا، كان من الصَّعب اكتشاف سبب عدم مشاركة بعض المنازل. لكن من خلال تنظيم مناقشات صغيرة بين مجموعات التَّركيز، وتخصيص الوقت للتَّحدث عن كلِّ أسرة غائبة، ظهر أنَّ كلاً من هذه الأسر قد تأثَّرت تأثراً سلبياً بمقدار ما يُنفق من مداخيل العائلة على الكحول.

مثال:

عند إجراء تقييم حاجات مع البغايا، تمَّ طرح سؤالٍ أساسيٍّ: "لم يعتبر العمل خطيراً لهذه الدَّرجة؟" أثناء المناقشات، أُرِدن التَّحدُّث أكثر عن الرُّواتب الرَّهيدة، والرُّبائن العنيفين والغشَّاشين، والشَّرطة التي تستولي على المال، قبل أن يتحدَّثن عن مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز). كانت القضايا الأخرى مهمَّة أيضاً، ويمكن العثور على بعض الحلول لها. فمن خلال السَّماح للبغايا بالتَّحكُّم بجدول أعمالهنَّ، ومنحهنَّ وقتاً طويلاً، أصبحن في نهاية الأمر أكثر استعداداً للتَّفكير الجدي في التَّقليل من انتشار مرض نقص المناعة المكتسب.

Annex 2:

Indicators for Effective Water and Sanitation
plus Hygiene Education

الملحق الثاني:

مؤشرات تربية فعالة حول الماء والصحة العامة والنظافة

طوّرت مجموعة تدعى "براوس" PROWWESS (تعزيز دور المرأة في خدمات المياه والصحة البيئية)، مقرها في مكاتب الأمم المتحدة في نيويورك، أهدافاً ومؤشرات من أجل مشاريع المياه.

وقد قالت بضرورة وضع مشروع المياه هدفين أوليين له:

- ينبغي أن يستخدم الناس الماء بطريقة مناسبة ونظيفة، كي يؤثر ذلك على صحة الأسرة تأثيراً جيداً (استعمال صحي ومناسب)؛
- ينبغي أن يؤسس الناس بنى كي يتمكنوا من استخدام مراكز المياه بشكل مستمر (الاستدامة).

تمّ تكيف المؤشرات مع المشاريع التي تتضمن المياه، والمراحيض، والتربية الصحية. ينبغي الاتفاق على هذه الأهداف وتكييفها مع الجماعة في بداية المشروع، ثم مراقبتها. وقد عدلت العديد من الأسئلة من أجل المرأة، لأنها هي التي تجمع الماء، وتعتني بالأطفال الصغار، وتطهو إلخ.

مؤشرات الاستعمال المناسب والصحيّ

تستخدم عند بداية المشروع وخلالها؛ فإذا كان كل شيء على ما يرام، ينبغي أن يزداد عدد الردود الإيجابية. (تأكد من أن المؤشرات قابلة للقياس، والتنفيذ، وتمت بصلّة إلى الموضوع).

- هل يمكن تحمّل ثمن الصابون؟
- هل تبتاع الأسر الصابون بشكل متزايد خلال المشروع؟
- هل تتم المحافظة على جودة المياه من المصدر حتّى شربها؟

تأمّل منهل المياه أولاً:

- هل يتم الحفاظ على نظافة المكان بشكل روتيني؟
- هل يتم تطهير الآبار أو البرك بالكلور بشكل منتظم (حدّد كيف)؟
- هل يتم تطهير أوعية الماء بالكلور بشكل منتظم (حدّد كيف)؟
- هل يتم تنظيف أوعية الماء عندما يتم غمرها في البئر أو البركة؟
- هل تتم المحافظة على نظافة الماء خلال جمعه ونقله؟

ثمّ أدرس وضع النظافة في مطبخ المنزل:

- هل يمكن أن تتلوّث المياه في المطبخ؟
- هل يتم غسل الأكواب إلخ. وتجفيفها وحفظها بشكل نظيف؟
- هل من صابون أو رماد وماء قرب المطبخ لغسل اليدين؟

- هل يتم غسل اليدين قبل الطهو؟
- هل يتم الإبقاء على الحيوانات خارج المطبخ؟

ثم أدرس وضع النظافة في المنزل مع الأطفال الصغار:

- هل يتم غلي الماء الملوث عندما يمرض الأطفال؟
- هل يمكن للأم أن تعدّ شراباً لإعادة ترطيب الجسم أو أملاحاً معدة لهذا الغرض؟
- هل تتم إزالة براز الأطفال؟
- هل يُنظف الأطفال جيداً؟
- هل تغسل الأم يديها بعد إزالة البراز؟

ثم أدرس وضع النظافة الشخصية:

- هل من أماكن اغتسال خاصة بالنساء؟
- هل يكفي الماء كي تغتسل الأسرة؟
- هل تقلّ نسبة الأمراض المتعلقة بالاغتسال - كالتهابات الجلد والجرب؟
- هل يقول الناس إنهم يشعرون بنظافة أكثر؟

ثم أدرس حالة المراحيض المطورة:

- هل من مراحيض كافية وقريبة من المنازل؟
- هل يستعمل الناس المراحيض على سجيّتهم (بدون محرّمات)؟
- هل هي نظيفة وخالية من الروائح؟
- هل من نظام لغسل اليدين بعد استعمال المراض؟

مؤشرات الاستدامة

- هل من عاملين واثقين من أنفسهم/كفوئين في القرية؟

- هل من لجنة للماء والصحة العامة؟
- هل تتشكّل اللجنة بمعظمها من الأشخاص الذين ينجزون أعمالها؟
- هل من امرأة واحدة على الأقل في اللجنة؟
- هل تعبّر النساء الأعضاء عن آرائهنّ في الاجتماعات؟

- هل جرت اجتماعات مع أعضاء الجماعة، بمن فيهم النساء؟
- هل أسفرت بعض الاجتماعات عن تحركات؟

- هل المرأة في الجماعة على علم بما يجري؟

- هل تشارك المرأة في التّشاطات؟

- هل تقول المرأة إنّها تستطيع معالجة حالة الإسهال لدى الأطفال الصّغار؟

لا تطرح أسئلةً عامّة. إسأل بالتحديد:

"هذا الصّباح، أين ومتى تغوّطتَ واغتسلتَ، إلخ...؟"

"ماذا فعلتَ البارحة للمحافظة على نظافة كلّ شيء؟"

"متى تعرّض ابنك للإسهال للمرّة الأخيرة؟ ماذا فعلتَ؟"

Annex 3:
Computers

الملحق الثالث:
الحواسيب

لا تحتاج المنظمة غير الحكومية الجيدة إلى حاسوب كي تنظم عملاً جيداً. فمعظم ما يمكن إنجازه عن طريق الحاسوب يمكن أن يُنجز بالورقة والقلم - وفي أغلب الأوقات، بشكل أكثر فعالية.

لكن قد تنجز عملاً أفضل وتوفر وقتاً كثيراً على المدى الطويل، إذا كنت تملك حاسوباً. ويفيد الحاسوب بشكلٍ خاصٍ لوضع وثائق تتميز بتحديث منتظم، وتعابير دقيقة، وحسابات دقيقة، وعرض واضح.

ميادين العمل التي تستفيد أكثر من غيرها في استخدام الحاسوب:

- التخطيط (كالموازنات)
- التنظيم (كإدارة المهام)
- إجراء الحسابات (كإدارة الحسابات المصرفية)
- العرض (كالمزايدات في التمويل)
- التواصل والبحث (عبر الإنترنت)

كن صبوراً: فالحاسوب لن يحسن من وضع منظمتك غير الحكومية فوراً. قد يتطلب الأمر وقتاً ومثابرة لتأسيس البرامج التي تحتاج إليها وتعلمها، قبل أن تتمكن من معالجة الكثير من البيانات بشكلٍ فعال. في البدء، ستفقد مالا على الحاسوب أكثر مما توفره.

وتذكر القاعدة الذهبية: كما زرعت، تحصد! أنت ضامن الجودة، لا الحاسوب.

إلى جانب هذه الكفاءات، إليك بعض الفوائد العملية للمنظمات غير الحكومية:

مهارات متطورة في الكتابة: يعتبر أشخاصٌ كثيرٌ أن أسلوبهم في الكتابة يتطور عند استخدام حاسوب. فيمكن إعادة كتابة الجملة حتى تصبح واضحة ومرضية. كما يمكن معالجة فقرة طويلة، حتى تصبح وجيزة. يمكن نقل مقدار وافر من الكلمات من مكانٍ إلى آخر بسهولة، حيث يكون مكانها مناسباً أكثر. كما يمكن تنظيم شكل النص (التنسيق بأحرف مطبعية سوداء عريضة على سبيل المثال) لجذب الانتباه إلى بعض الأفكار.

البريد الإلكتروني والاتصال بالإنترنت: يمكنك أن تتحدث، عبر البريد الإلكتروني، إلى منظماتٍ أخرى تعمل في الحقل نفسه. كما يمكن أن يكثر الأخذ والرد في معرض نقاشاتٍ مع الشركاء في الشمال. لا بل تستطيع حتى أن ترسل تقريراً طويلاً وجيداً (طبي البريد الإلكتروني). لكن الناحية السلبية هي أنك لن تملك أية حجة إذا أرسلت تقريراً في وقت متأخر! إذا قرأت وكتبت بريدك الإلكتروني بينما تكون غير متصل بخط الإنترنت، من شأن تكاليف فاتورة الهاتف أن تكون أقل. (إلا إذا كنت ترسل تقارير طويلة جداً...)

هام! الحماية من الفيروسات: يتم إطلاق فيروس جديد على الإنترنت كل بضعة دقائق.

لحسن الحظ، معظمها يموت في الحال دون أن ينتشر بشكلٍ واسع، لكن بعضها ينتشر كالنار في

الهشيم. (مثل فيروس "أنا كورنيكوبا" الذي أنشأه مراهق هولندي مؤخرًا لمجرد "التسلية"). يبلغ الإعلام دائماً عن هذه الفيروسات الخطيرة بسرعة- لكن بعد أن تلوث الملايين من أجهزة الكمبيوتر. من هنا، فالتقاط التي ينبغي تذكرها هي:

- كل من يملك بريدك الإلكتروني هو مصدر محتمل لإصابتك بالفيروس. (أي كل أصدقائك المقربين...)
- تكون الفيروسات موجودة عادةً في الرسائل المرفقة بالبريد الإلكتروني، لا بل بالبريد نفسه. يمكنك تحميل كل بريدك الإلكتروني بأمان، مع احتمال قراءة أي رسالة إلكترونية غير مرفقة بنص بشكل يكاد يكون آمن. لكن لا تفتح أية رسالة مرفقة إلا إذا كنت متأكدًا من محتواها. إذا كنت غير متأكد، من الأفضل محو الرسالة الإلكترونية في الحال (وإفراغ قاماة الرسائل) والاتصال بالمرسل.
- استخدم برنامجاً لمكافحة الفيروسات. لما كانت الفيروسات الجديدة تنشأ باستمرار، فعليك أن تتوخى الحذر دائماً (رغم أنه يجب أن تتمكن من تحميل التّحديثات المجانية لبرنامجك من موقعه على شبكة الإنترنت، مثل www.Mcafee.com إذا كنت تملك برنامجاً لمسح الفيروسات تابعاً لماكفي. من هنا، تنصّ السياسة الجيدة على تطويره حوالى مرّة شهرياً).
- لا تصدّق أيّ تحذير تتلقاه عبر البريد الإلكتروني بخصوص الفيروسات الجديدة والخطيرة. فأغلبها يعطي معلومات خاطئة. عوضاً عن ذلك، تحقّق مما يجري عن طريق مصدر موثوق به، مثل موقع: Computer Virus Myths (www.kumite.com/myths/home.htm)

إذا كنت تستطيع استعمال الإنترنت، فهناك العديد من المواقع والمواد المفيدة التي تتضمن كتباً وتقارير كاملة، يمكنك تحميلها وطبعها (أنظر لائحة مواردنا في الملحق السادس). من غير المرجح أن تصادف فيروسات على الموقع. لكن كن حذراً، فيمكن أن يكون "تصفح شبكة الإنترنت" ممتعاً بشكل فعلي، فتجد أنك تنفق على ذلك وقتاً أطول بكثير مما خطّطت له. (وستصلك فاتورة هاتف باهظة الثمن...)

المعلومات المنظمة: كما في نظام لحفظ الملفات، يمكنك حفظ المعلومات بطريقة منظمة وحسنة البناء، كي تتمكن من الحصول على الملفات التي تحتاج إليها بسرعة وسهولة. كما أنّ حفظ المعلومات في حاسوبك سيرغمك على اختيار المعلومات التي تحتاج إليها فقط، وإيجازها. يمكنك تحديث النص، والرّسوم البيانية، والجداول في أيّ وقت، دونما حاجة إلى إعادة كتابة الملفّ بأكمله. لكن تذكر:

هام! الخصوصية والسريّة: فلتبق المعلومات الخاصة خاصة، والسريّة سرية.

على سبيل المثال، ينبغي أن تبقى المعلومات عن الموظّفين خاصة. لذا أطلب من الشخص المسؤول عن تزويدك بالخدمات الحاسوبية، أو الموظّف التقني، أن يزود حاسوبك بنظام يطلب من كل من

يستخدم جهازك الإدلاء بكلمة السرّ الخاصّة به. (مثلاً، لقب عمّة أحدهم التي تعيش على بعد ٤٠٠ كلم، لا يمكن أن يعرفه أحد). من شأن هذا أن يضمن أن المعلومات المنتقاة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل المخولين لذلك فقط.

هام! الأمانة الاحتياطية: حافظ على المعلومات الأساسية من خلال إبقاء نسخ احتياطية عنها.

- ينبغي الاحتفاظ بأقراص احتياطية في مكان آمن من النيران، أو نقلها إلى المنزل لتكون بأمان. (تدهور حال الأقراص مع مرور الزمن، لا سيّما في الطقس الحارّ الرطب، فجدّدها كل سنتين).
- احتفظ بنسخة ثانية عن أئمن الملفات كي تحميها.
- بالإضافة إلى ذلك، على الشخص المسؤول عن الوثائق الحاسوبية أن يفكر، كل مساء: "قد يندلع حريق الليلة"، فيحتفظ بنسخة على قرص منفصل عن كل الوثائق التي عمل عليها ذلك اليوم. (يمكن إعادة تسجيل الملفات الاحتياطية الجديدة على القرص نفسه كل مساء).
- أكتب عنواناً مفيداً على الملصق فوق القرص، كي تعرف ما هي الملفات التي يحتوي عليها.
- من المفيد أن يظهر اسم الملف على الحاسوب عبر نسخة مطبوعة أيضاً، كي تتمكن من العثور عليه بسرعة إذا ما دعت الحاجة إلى تغييرات.

البرامج الموصى بها:

ملاحظة: حرّر هذا القسم عام ٢٠٠١. للاطلاع على برمجيات مصدريّة مفتوحة ومجانية، تؤمّن بديلاً سليماً عن الاعتماد على مايكروسوفت، أنظر: www.openoffice.org

يقدم برنامج مايكروسوفت أوفيس "عرضاً" جيّداً جداً. فهو متوفّر في عدّة طبعات، وطبعته الأخيرة (Microsoft Office Premium) تحتوي على تسعة نسخات مختلفة. لكنّ النسخة القديمة، عام ٩٧، ستكون على الأرجح أكثر من كافية لمتطلّباتك، وبالتأكيد أقلّ تكلفة. (إذا وجدت أنها لم تعد متوفّرة، أطلب العرض التّموذجي لمايكروسوفت أوفيس عام ٢٠٠٠).

يتميّز برنامج مايكروسوفت أوفيس لعام ١٩٩٧ بنسخته التّموذجية التي تتضمن أربعة برامج أساسية: Word، إكسل Excel، باوربوينت Powerpoint، أوتلوك Outlook. فما الذي يمكن أن تعنيه هذه البرامج لمنظمتك غير الحكومية؟

ورد Word: وفق ما يوحي به اسمه، يستخدم هذا البرنامج لتأليف الملفات بنصوصها. يمكنه أن يعدّ تقارير مرتبة جيّداً، فتبدو إذا طبعتها بشكل مناسب، بمثابة جودة أفضل مطبوعة في المدينة. يمكنك أيضاً إعداد الجداول، ورسم جدول بيانيّ خاصّ بك مع الأسهم والخانات. يمكن للمنظمة غير الحكومية الصغيرة التقليديّة أن تنفّذ، على الأرجح، ٩٥٪ من أعمالها الحاسوبية العادية بواسطة هذا البرنامج وحده.

إكسل Excel: هو برنامج جداول. يُستخدم أساساً لأهدافٍ حسابية، بما أنه يضم كل أنواع الوظائف الحسابية (المعقدة جداً). من هنا، فهو ممتاز لوضع الموازنات، ومقارنة التَّفَقَاتِ الحالية بالموازنات، ولأهدافٍ تتعلّق بحفظ المخزون، ولإجراء حسابات الربحية، وكل ما يتعلّق بالرياضيات. كما يمكنه إعداد رسوم بيانية بصرية جيّدة من الحسابات.

إذا كنتَ تستخدم هذا البرنامج على حاسوبك، يمكنك أن تتعلّم الأساليب الجديدة، من خلال تجربتها على جدول نظام المحاسبة "مانغو" المرفق بهذا الكتيّب. جرّب تطبيق هذا التمرين:

١. افتح ملف إكسل بعنوان "الموازنة" "budget.xls".
٢. اختر العمود "ف"، من خلال النّقر على اسمه في الأعلى. بحلول هذا الوقت، ينبغي أن تكون كلّ الخانات في العمود قد أُشير إليها بعلامة معيّنة (تأ يعني أنك اخترتها).
٣. عد إلى قائمة "إدراج" (insert) واختر العواميد. ينبغي أن يظهر عمود "ف" فارغ جديد. (البيانات التي كانت موجودة هناك تنتقل تلقائياً إلى العمود التالي "ج").
٤. اختر خانة ف٦ من خلال النّقر عليها. لاحظ أن الخانات الأخرى في العمود ف لم تعد منتقاة.
٥. أكتب "%" من " وأنقر زرّ العودة (Return). ما كتبه موجود الآن في خانة ف٦، وحين نقرت على زرّ العودة، سينقل إلى خانة ف٧.
٦. في الخانة ف٧، إطبّع "الكلفة الإجمالية"، وأنقر زرّ العودة مجدّداً (الانتقال إلى ف٨). لقد وضعتَ عنواناً للعمود جديد من المعلومات، أحسنت!
٧. أنقر زرّ العودة مجدّداً، لتنتقل إلى الخانة ٩. سنستخدم صيغة لتوفير البيانات في هذه الخانة- طبقاً لحساب البيانات من خانتين أخريين ...
٨. إطبّع "=", ثم أنقر في الخانة ج٩. سيظهر النّص تلقائياً في الخانة ج٩، بعد إشارة المعادلة؛ وتملك خانة ج٩ الآن إطاراً متحرّكاً.
٩. إطبّع "/"، ثم أنقر في الخانة ج٨. ستصبح الصّيغة الآن "ج٨/٩" (وتملك الخانة ج٨ إطاراً متحرّكاً).
١٠. أنقر زرّ الإدخال (Enter) هذه المرّة عوضاً عن العودة. وحدها الخانة ف٩ انتقيت مجدّداً، وينبغي أن تظهر فيها البيانات أيضاً. لكن علينا أن نغيّر تصميم الخانة، لتظهر البيانات بشكلٍ صحيح كنسبة.
١١. توجّه إلى قائمة التّصميم (Format) واختر "الخانات...". ستظهر نافذة (تسمّى "تصميم الخانات").

١٢. من زرّ التاب (Tab) في الأعلى، إختَر "الأرقام"؛ ثمّ "النسبة" من لائحة التّصنيفات. ستظهر خانة للأماكن العشريّة- أضبطها على الرّقم ١، ثمّ أنقر "موافق". إذا كلّ شيء على ما يرام، فعليك أن ترى الآن أنّ مدير البرامج يمثّل ١٨.٥٪ من مجموع الإنفاق على طاقم العمل الدّوليّ. لنرَ كيف يتغيّر هذا الرّقم إذا ضاعفنا أعباء العمل على مدير البرنامج...

١٣. أنقر في الخانة ٩، أكتب "٢٤"، ثمّ إضغظ "إدخال". ٣١.٢٪ من موازنة طاقم العمل الدّوليّ يسيطر عليها الآن مدير البرنامج- صحيح؟

من البرامج ذات الاستخدامات الهامشيّة:

باوربوينت Powerpoint: بواسطة هذا البرنامج، يمكنك أن تعدّ عرضك المحترف الخاصّ عن منظمتك غير الحكوميّة، أو برنامجك، وتعرض صورك الملوّنة على جدار عبر الإرسال اللاسلكيّ- من أعلى ما توصلت إليه الحياة العصريّة! لكنّ هذا ليس قابلاً للتّنفيد بالنّسبة إليك على الأرجح، لا سيّما وأنّ سعر الجهاز الذي يستخدم لعرض هذا البرنامج (beamer) يكلفك حوالي ثلاثة آلاف دولار.

إذا كان لديك مشروع عام، فيمكنك أن تقدّمه بطريقةٍ لائقة جدّاً، من خلال طبع صفحات جميلة من الباوربوينت على آلة طباعة تعمل باللايزر، أو آلة طباعة متواضعة بالحبر. أو يمكنك حتّى استعمال أوراق العرض.

أوتلوك Outlook: برنامج بحث. يساعدك على سحب ملف موجود في حاسوبك، تبحث عنه ولا تجده. هب أنّك تودّ سحب ملف عن تعاون النّساء في صنع الثّياب، لكنّك لا تتذكّر اسم الملف. يكفي أن تطبع كلمة "صنع الثّياب" في خانة البحث، وسيحدّد جهازك كافة الملفات التي تتعلّق بصنع الثّياب. يمكن لذلك أن يفيد في يومٍ ما...

الآلات الطّابعة كمورد للدّائرة:

قد تتوافر العديد من المنظّمات غير الحكوميّة الأصغر في دائرتك. قد تفكّر فيها- أو في بعضها على الأقل- كزملاء عتيدين وأصحاب موارد أصبحت تحتاج إلى المساعدة. يمكنك أن تعرض طباعة المواد التي يحتاجون إليها، أو تقديم تكلفة الورق.

هام! الحماية من الفيروسات: إذا قرّرت عرض خدمات كهذه على زملائك، تحقّق دائماً من خلوّ أقرصهم من الفيروسات.

حين تضع القرص في حاسوبك، لا تفتح محتواه في الحال. إفتح أولاً برنامجك المكافح للفيروس، واطلب منه مسح القرص الجديد. لا تفكّر أنّك بعيدٌ عن هذا الخطر تماماً، وأنّ الفيروسات الجديدة لن تجتاحك بهذه السّهولة.

الملحق الرابع:

Annex 4:

More on Budgets- The Practicalities

المزيد عن الموازنات - النواحي العملية

للاطلاع على هذه الفقرة بشكل أفضل، إطلع جدول إكسل المعروف "بالموازنة"، والمرفق بهذا الكتيب.

ملاحظة عن بنية الحسابات:

توضع الموازنة باستخدام بنية حسابات محددة. و"بنية الحسابات" هي طريقة تصنيف التكاليف. (مثلاً، يمكن تصنيف التكاليف ك: موظفين محلين، ودوليين، وتكاليف السفر، إلخ). يصعب عادةً الانتقال من بنية تكاليف إلى أخرى، ما إن يبدأ العمل بالمشروع.

يمكن للمنظمة غير الحكومية التي تعمل لحسابها أن تحدّد اختيارها لبنية الحسابات - فإذا حصل ذلك، ينبغي اعتماد هذه البنية. لكن لبعض المانحين الخارجيين بنى حسابات صارمة ينبغي التوفيق بينها أيضاً. فإذا كنت تتلقى تمويلاً خارجياً لمشروعك، ينبغي عليك التّظر في هذا الاحتمال، بأسرع ما يمكن. وبالتالي، توفر عليك مشقة كبيرة في ما بعد عبر إنشاء بنية الحسابات المناسبة. أنظر فصل ١٠-١.

مقارنة لوضع موازنة

مثال: مشروع تطوير مدارس هارجايزا

إطلع أولاً جدول إكسل بعنوان "الموازنة". الموازنة جيدة، وتتمتع بالميزات التالية التي ينبغي أن تتقيّد بها:

- تتضمن تفاصيل الموازنة المعلومات الأساسية حول المشروع، بما في ذلك الاسم؛ والفترة التي يغطيها المشروع؛ والعملة المستعملة؛ والتسمية الواضحة للعملة في كل عمود تكلفة؛ وعمود "شيفرة" حيث تحدّد شيفرات الحسابات بوضوح؛
- عمود "وصف"، حيث يتمّ، بشكل وجيز، وصف كل نوع من التكاليف التي كان يجب تفصيلها قدر المستطاع، وهي مميزة بالنسبة لكل مادة. مثلاً، بالنسبة للموظفين، يتمّ تخصيص "موظف الوصول إلى المدارس رقم ١"، و"موظف الوصول إلى المدارس رقم ٢" على خطين مختلفين، عوضاً عن تخصيص خط واحد لهذه الخدمة. من القوانين الجيدة أيضاً الإكثار من التفاصيل عوض التّخفيف منها، إذا كنت غير متأكدٍ من كيفية وصف تكلفة. فالواصفات دقيقة قدر المستطاع. مثلاً، عبارة "كهرباء للمكتب" أكثر وضوحاً من "الطاقة".
- في أسفل كل قسم من الموازنة خطوط "أخرى". من شأن هذا أن يؤكّد على تخصيص شيفرات للحسابات من أجل الإنفاقات الطارئة؛ ممّا يعني أنه ما من داع لتوسيع شيفرات الحسابات كي تطل الأمور غير المتوقعة عندما تحدث - ولا شك في أنها ستحدث لا محالة.
- اختيرت الوحدات المكتوبة في عمود "الوحدات" لتتناسب مع كيفية تسديد الدفّعات لكل مادة. من شأن هذا أن يعني توافر وحدات مختلفة للمواد المختلفة. ينبغي عليك ألا تحاول تحضير وحدات (كالتكلفة الشهرية) للموازنة بأكملها: فلن يؤدي هذا إلا إلى الارتباك بخصوص بعض المواد.

■ تتضمن الموازنة مقياس الوقت والخدمات، ممّا يعني أنّها ستعتمد على "الوحدات المركّبة" - مثلاً "شخص-يوم". على سبيل المثال، ستكون هذه الوحدة الأفضل التي يستعملها مستشار يعمل على مشروعٍ لعشرة أيام.

الكلفة الإجمالية

يجب أن تملأ عمود الكلفة الإجمالية "بكلفة الوحدة" ضرب "الكمية". ومن المهمّ للغاية أن تجري هذا الحساب في الخطوط كلّها. إذا لم يتم جمع الأرقام، فمن الصّعب جداً الثقة بالموازنة، أو تعديلها.

(مثلاً، افترض أن الموازنة أظهرت استعمال خمسة أكياس من الإسمنت، كلفة الوحدة منها ٢٠، مع كلفة إجمالية تبلغ ٨٠. من المستحيل القول إن كان هذا يعني أن كلّ كيس قد ابتاع بسعر ١٦، أو إن تمّ شراء ٤ أكياس بقيمة ٢٠ \$ لكلّ منها. لذا، من المستحيل تعديل الموازنة للظروف المتغيرة. ينبغي أن تكون الكلفة الإجمالية $5 \times 20 = \$100$).

ملاحظات

ينبغي تدوين أية ملاحظة حول كيفية التّوصل إلى الأرقام (إمّا عبر الكلفة وإمّا الكمية) في عمود "الملاحظات". عادةً ما يكون هذا العمود غير مدرج في الموازنات. لكن يجب تضمينه دائماً. فمن دونه، يستحيل معرفة سبب اختيار الكمية (أو كلفة الوحدة) المبيّنة في الموازنة بالضبط. ينبغي أن يكون لكلّ خطأ، ملاحظة مكتوبة إلى جانبه. مثلاً، إذا تمّ إعداد الموازنة لخمسة رحلاتٍ جويّة، فينبغي أن تشرح الملاحظة سبب إجراء خمس رحلاتٍ، لا أربع أو ست. وبدون سجلّ جيّد من القرارات المتّخذة أثناء وضع الموازنة، يستحيل تعديل الموازنة. من شأن هذا أن يحدّد استعمال الموازنة بشكلٍ صارم، ونوعيّة الإدارة الماليّة المحتملة.

من المفيد دائماً الإكثار من الكتابة عوضاً عن التّخفيف منها في عمود الملاحظات. لكن ليس من الضّروريّ أن تكون هذه الملاحظات هائلة. بل يكفي أن تكون كافية لشرح الأرقام المبيّنة في العواميد الأخرى من الموازنة. لا يمكن التّشديد بما في الكفاية على أهميّة هذه المعلومة.

كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة؟

How to Build a Good Small NGO

مقتطفات من موازنة مشروع تطوير مدارس هارجيزا (العودة إلى ملف الموازنة)

فترة الموازنة: ١ آذار/مارس ٢٠٠٠ - ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠١

عملة الموازنة: الدولار الأميركي

الشيفرة	الوصف	الوحدة	كلفة الوحدة	الكمية	الكلفة الإجمالية	الملاحظات
ب	تكاليف طاقم العمل المحلي				٣٩,٨٠٠	
ب١	موظف الوصول إلى المدارس رقم ١	شهر	٤٥٠	١٢	٥.٤٠٠	هارجيزا صف باء
ب٢	موظف الوصول إلى المدارس رقم ٢	شهر	٤٥٠	١٢	٢.٨٠٠	هارجيزا صف باء
ب٣	موظف الوصول إلى المدارس رقم ٣	شهر	٤٥٠	١٢	٢.٨٠٠	هارجيزا صف باء
ب٤	مساعد المكتب	شهر	٣٥٠	١٢	٤.٢٠٠	هارجيزا صف جيم
ب٥	السائقون	شهر	٢٥٠	٣٦	٩.٠٠٠	٣ سائقين، كل في هارجيزا صف دال
ب٦	الحراس	شهر	٢٥٠	٢٤	٦.٠٠٠	حارسان للمكتب، كل في هارجيزا صف دال
ب٧	عمال التنظيف	شهر	٢٥٠	١٢	٣.٠٠٠	عامل نظافة في هارجيزا صف دال
ب٨	التكاليف الطبية	شخص/شهر	٥٠	١٣٢	٦.٦٠٠	الكلفة المتوقعة: \$٥٠ لكل موظف (١١ بالإجمال) شهرياً
ج	النقل المحلي				١٠,٩٨٠	
ج١	الوقود	عربة/شهر	١٥٠	٣٦	٥.٤٠٠	\$١٥٠ سعر الوقود لكل سيارة تابعة للمشروع بعد الظهر
ج٢	صيانة العربة	عربة/شهر	٥٠	٣٦	١.٨٠٠	\$٥٠ صيانة لكل سيارة تابعة للمشروع بعد الظهر
ج٣	تأمين العربة	عربة/سنة	٣٠٠	١٢	٣.٦٠٠	تأمين سنوي لكل سيارة
ج٤	النقل المحلي في نيروبي	شخص/يوم	٦	٣٠	١٨٠	لرحلات مع المدراء الأعلى مرتبة (مقدرة برحلتين سنوياً، كل منها لخمس أيام).

الملحق الخامس:

Annex 5:

More on the Practicalities of Accounting

المزيد عن النواحي العملية من الموازنة

للتعلم عن هذا القسم بشكل أفضل، إطبّع دفتر العمل (إكسل) بعنوان "الحاسبة" المرفق مع هذا الكتيب. يحتوي دفتر العمل هذا على ٨ جداول، تعتبر أمثلةً جيّدة عن السجلات الحسابية المناقشة هنا.

ذكَر نفسك بسبب إنتاج الحسابات:

- لإدارة المشروع: كي يعرف المدراء كميّة المال المنفقة، وعلى ماذا؛
- لأن القانون يفرض ذلك: يشترط بكلّ الجمعيات الخيرية إنتاج الحسابات التي تفصّل مدخولها وإنفاقاتها؛
- لأن المانحين يفرضون ذلك: يرغب المانحون في معرفة كيفية إنفاق أموالهم؛
- لأسبابٍ تتعلّق بالضبط: للتحقق من عدم اختفاء المال؛
- لمراقبة الموازنة والتخطيط: لمقارنة التّفقات الحالية بالموازنة، كي يتأكّد المدراء من وجود التّمويل اللازم للإنجاز. نشاطات المشروع بأكملها.

تسجيل المعاملات

دفتر الصّندوق:

يشار إلى المبالغ المدفوعة والمستلمة باسم الصّفقات. يجب تدوين الصّفقات كلّها بشكلٍ مناسب في دفتر الصّندوق. ودفتر الصّندوق هو أهمّ دفتر في المحاسبة. فإذا كنت لا تحتفظ بأيّ سجلات محاسبة أخرى (عوض الإيصالات)، فمن الصّورّي أن تحتفظ بدفتر صندوق. فهو يرسّي المعلومات الأساسيّة المستخدمة لبناء مجموعة كاملة من الحسابات.

ينبغي إدراج المعلومات التّالية في دفتر الصّندوق، لكلّ صّفقة: التاريخ، والوصف، ورقم الإحالة (أنظر لاحقاً)، والمبلغ.

يُظهر الجدول الذي يحمل عنوان "دفتر الصّندوق" دفتر الصّندوق حول مشروع ميدانيّ جديد. من المهم ملاحظة أن هذا مثالٌ واحد فقط عن كيفية إنشاء دفتر الصّندوق. فيمكن تنظيم دفاتر الصّندوق بطرقٍ مختلفة، كإدراج المبالغ المدفوعة والمستلمة في عواميد متجاورة، في الجدول نفسه. لكنّها تحتوي دائماً المعلومات الأساسيّة نفسها.

المدخل الأوّل المسجّل في جدول كانون الثّاني/يناير (١ كانون الثّاني ٢٠٠٠) هو مبلغ ٢٠ ألف دولار؛ وقد أحضره مدير المكتب من المكتب الرّئيس في المملكة المتّحدة لإنشاء المكتب الميدانيّ. من وجهة نظر المكتب الميداني، ذلك هو المدخول. (فلم يكن المال موجوداً سابقاً في حساب المكتب. ثمّ أصبح الحساب يضمّ ٢٠ ألف دولار). من هنا، يتمّ تدوين ذلك على النّاحية اليسرى في قسم المبالغ المستلمة.

في كانون الثّاني/يناير، تلقت الجهة المعنية هبةً بقيمة ألفي دولار، مما يعني أن إجمالي المبالغ المستلمة للشّهر يبلغ ٢٢

ألف دولار. في الشهر نفسه، تم إنفاق ما مجموعه ٧ آلاف دولار، كدفعات على الإيجار، والمواد، والكهرباء، والأجور. ومن شأن حسم الدفقات الإجمالية من إجمالي المبالغ المستلمة أن يبين المبلغ المتبقي لنهاية الشهر (٢٢٠٠٠ - ٧٠٠٠ = ١٥٠٠٠ ألف دولار). يطلق على هذا المبلغ اسم "الميزانية المرحلة أو المنقولة إلى مرحلة تالية". مرد ذلك أن ميزانية المال تنتقل إلى الشهر التالي، أي شباط/فبراير.

ينبغي أن تساوي "الميزانية المرحلة" هذه مبلغ المال في الخزينة حتى نهاية الشهر. فإن لم تكن مساوية، يعني ذلك أن مبلغاً أضيف أو سُحب، لكنّه لم يسجل في دفتر الصندوق، أو أن المال قد أُخذ من الخزينة أو أُضيف إليها.

(يعرف تمرين مقارنة مبلغ المال في الخزينة بالميزانية في دفتر الصندوق، هذا، باسم "التسوية المالية"، وينبغي تنفيذه في نهاية كل شهر. سجل نتائج البحث الذي تجرّبه حول أية تسويات مالية في استمارة إحصاء المال (أنظر المثال في جدول "إحصاء الأموال"). ضمّن شرحاً عن أيّ خلافات بين ميزانية دفتر الصندوق ومبلغ المال في الخزينة.)

بالانتقال إلى مثال حسابات شباط/فبراير، يمكن ملاحظة أن الإدخال الأول هو "الميزانية المرحلة" من شهر كانون الثاني/يناير (١٥٠٠٠ \$). فتلك هي نقطة البداية في هذا الشهر. لكن من بالغ الأهمية أن تكون الميزانية المرحلة في شهر واحد مساوية لتلك المرحلة من الشهر السابق.

(لم يكن من ميزانية مرحلة لشهر كانون الثاني/يناير، لأن المكتب لم يكن قائماً قبل ذلك الشهر. وبالتالي، لم يتم "ترحيل" أي تمويل.)

منذ شباط/فبراير، تلقى الفريق ٣٠٠ \$ من المدخول الإضافي، وتم تحقيق ما مجموعه ١٤٢٥٠ \$. من هنا، فإن الميزانية المرحلة في نهاية شباط/فبراير هي ١٠٥٠ \$، وينبغي أن يكون هذا المبلغ موجوداً في الخزينة يوم ٢٨ شباط.

دفتر الحساب المصرفي:

في هذا المثال، يبدأ المكتب الميداني الجديد بالاحتفاظ بأمواله كافةً نقداً. لكن في شباط/فبراير، تقرّر مديرة المكتب أن تفتح حساباً في مصرفٍ محليّ. فتمكّن حينذاك من تسديد مدفوعاتها كافةً من خلال دفتر شيكات، فضلاً عن تسديدها نقداً، مع الاحتفاظ بأموال المكتب في مصرف.

لذا على مديرة المكتب أن تحتفظ بدفتر حساباتٍ منفصل، لتسجيل تفاصيل الصفقات المصرفية. يمكن الاطلاع على مثالٍ عن هذا في جدول "دفتر الحساب المصرفي". (يجب توافر دفتر حساباتٍ مستقل لكل "مبلغ" من المال يستخدمه المكتب: يجب أن تصف دفاتر الصندوق، ودفاتر الحسابات المصرفية، بالضبط ماذا يجري في الحسابات النقدية، والحسابات المصرفية.)

يتمتع "دفتر الحساب المصرفي" بالتصميم نفسه تقريباً الذي يتمتع به دفتر الصندوق. يكمن الفرق الوحيد في

العمود الإضافي المخصص لتسجيل أرقام الشيكات لكل المدفوعات. في الواقع، يستخدم مصطلح دفتر الصندوق بشكل غير دقيق. فيمكن أن يشير إلى دفتر يفصل إما الصفقات النقدية أو المصرفية. أما مصطلح "دفتر الحساب المصرفي"، فيستعمل هنا لتمييزه عن دفتر الصندوق.

افتتح حساب المكتب في المصرف بوديعة بلغت ١٠ آلاف دولار، تم سحبها من الحساب النقدي. من المهم رؤية كيف ينعكس ذلك بالتقيد ودفاتر الحسابات المصرفية. ففي دفتر الصندوق، يتم تسجيل ذلك كدفعة. وهذا منطقي، لأن قيمة الحساب النقدي أقل بـ ١٠ آلاف دولار. (بدون هذا الإدخال، ستكون الميزانية المرحلة في دفتر الصندوق أكثر بـ ١٠ آلاف دولار من المبلغ في الخزينة.) أما في دفتر الحساب المصرفي، فيتم تسجيل المبلغ كقيمة مستلمة. وهذا منطقي أيضاً. ففي السابق، لم يكن من مال في الحساب المصرفي، والآن أصبح فيه ١٠ آلاف دولار.

من المهم أن يتذكر المرء أن التحويلات بين التقيد والمصرف يجب أن تُسجل في دفتر الحساب كليهما. ففي المثال، يتم إيداع المال في المصرف. غير أنه يصح أيضاً أن يتم سحبه من المصرف ووضعه في حساب نقدي.

ينتهي دفتر الحساب المصرفي بالطريقة نفسها كما دفتر الصندوق. في المثال، تُنجز مدفوعات الشيكات ومجموعها \$٥,٢٢٥ خلال شهر شباط/فبراير. فيتم استلام ١٥,٠٠٠ دولار من المدخول عن طريق التحويل المصرفي من المكتب الرئيس، فضلاً عن المدخول المحلي وقيمه ١,٢٠٠\$. وإذا جُمع ذلك مع الوديعة البالغة ١٠ آلاف دولار من الحساب النقدي، سيعني أن إجمالي المدخول الذي تلقاه الحساب المصرفي (خلال شباط/فبراير) كان ٢٦ ألف دولار. من هنا، فإن الميزانية المرحلة في نهاية الشهر كانت ٢٠,٩٧٥ دولار (= \$٢٦,٢٠٠ - \$٥,٢٢٥).

التسويات المصرفية:

أكدت التسوية المالية على أنه قد تم تسجيل الصفقات المالية كلها بشكل مناسب، في دفتر الصندوق. ويمكن نقل شيك مائل إلى الحساب المصرفي. عوضاً عن مقارنة الميزانية في دفتر الصندوق بمبلغ المال في الخزينة تتم مقارنة الميزانية في دفتر الحساب المصرفي (الخاضع للتسوية) بالميزانية في بيان المصرف. ويعرف هذا "بالتسوية المصرفية".

بيان المصرف هو لائحة بالصفقات التي أجراها المصرف، تظهر كل المبالغ المدفوعة والمستلمة حول حساب ما لمدة محددة من الوقت، والمقدار المتبقي في نهاية تلك الفترة. عد إلى جدول "البيان"، لتطلع على بيان المصرف الذي تلقاه المكتب الميداني في نهاية شباط/فبراير.

قد لا تكون الميزانية في دفتر الحساب المصرفي هي نفسها المبلغ المدون في البيان، حتى لو تم تسجيل الصفقات بشكل مناسب. فمن الأرجح أن يكون هناك عدد من الاختلافات الزمنية. على سبيل المثال، سيتم تسجيل الشيك الذي دُفعت قيمته في اليومين الأخيرين من الشهر في دفتر الحساب المصرفي. لكن من الممكن ألا يكون المصرف قد استلم الشيك بعد أو بدأت بالمعاملات الخاصة به. لذا من الممكن ألا يظهر في بيان المصرف. أو أنه من المحتمل ألا يظهر المال المدفوع إلى المصرف خلال الأيام القليلة الأخيرة من الشهر في البيان الخاص بذلك الشهر. بالإضافة إلى ذلك،

قد تظهر في بيان المصرف بعض الصفقات التي لم يتم تسجيلها في الحسابات. ولعلّ أبرز مثال على ذلك هو رسوم المصرف التي تحسم مباشرةً من الحساب المصرفي.

لذا من الضروريّ فحص إن كانت كلّ صفقة تظهر في بيان المصرف وفي دفتر الحساب المصرفي معاً. يمكن إنجاز ذلك من خلال تأشير الصفقات في البيان، والتأكد من ظهورها في دفتر الحساب المصرفي؛ فتأشيرها في دفتر الحساب المصرفي، والتأكد من ظهورها في البيان. سيكون من الممكن حينذاك، عبر استخدام الصفقات المسجلة في مكان واحد فقط، تسوية الميزانية بين دفتر الحساب المصرفي والبيان. أنظر جدول "التسوية" للاطلاع على مثال.

العملات المتعدّدة:

كما هو مشروح سابقاً، يجب استخدام دفاتر منفصلة لتسجيل الصفقات التّقديّة والمصرفيّة. كما ينبغي استخدام دفاتر منفصلة لكلّ عملة معتمدة. فمن شأن ذلك أن يتيح لك تتبّع أثر التّوازن لكلّ مبلغ تستعمله من المال. (مثلاً، هب أنك تملك أربعة آلاف دولار، و١٤ ألف شلنغ كيني. لن تستطيع فتح حساب واحد لعمليتي الشلنغ والدولار في دفتر صندوق واحد- وإلا تكون قد جمعت عملاتٍ مختلفة معاً، ممّا يصعب الأمور سريعاً أو يجعلها بلا معنى.)

إيصالات الدّفع (أرقام الإحالة):

في دفتر الصّندوق، يتمّ إسناد رقم إحالة لكلّ صفقة. بالنسبة للدفعات، يتمّ ذلك من خلال إيصالات دفع.

يجب توثيق كلّ دفعة من خلال إيصال دفع. وعلى هذا الأخير أن يبيّن: رقمه الواحد الخاصّ به (يجب ترقيمها بالتتابع)، وتاريخ الدّفع، والمدفوع له (أي الشّخص الذي تلقى الدّفعة)، والوصف، ومبلغ الدّفعة، وشيفرة الحسابات. ومن الضروريّ تحضير ذلك قبل القيام بالدّفع، كما يمكن استخدامه للسّماح بهذه الدّفعات. لكن تقضي ممارسة أفضل باستخدام استمارات إجازة دفع مستقلة من أجل ذلك.

إنّ الهدف الأساسيّ من إيصالات الدّفع هو تعيين رقم موحد لكلّ دفعة. فهذا الرّقم هو التّعريف الذي يعتمده الموظّفون الماليّون لتتبع أثر الدّفعة من خلال نظام المحاسبة. ومن الضروريّ القيام بذلك غالباً، لا سيّما حين تتكاثر المشاكل. فإذا لم تتوافر إيصالات دفع مدفوعة، يمكنك حينذاك تدبّر أمرك من خلال تعيين رقم لكلّ دفعة. مثلاً، قد تختار السّلسلة المتعاقبة "كانون الثّاني ٠١، وكانون الثّاني ٠٢، إلخ..." فمن شأن ذلك أن يفي بالوظيفة الأساسيّة للإيصالات.

يجب إصدار نسختين عن إيصالات الدّفع. فيتمّ ملء النسخة الأولى في سجّلات المحاسبة، فيما تُخلّف النسخة الثّانية في دفتر إيصالات الدّفع. فيعني ذلك أنّ هناك سجلّ إضافيّ لكلّ الدّفعات في دفتر الإيصالات، إلى جانب السّجل الموجود في دفتر الصّندوق.

يجب أن تدعم كل دفعة بإيصال وفاتورة حين يكون ذلك متوفراً. فالإيصال هو الدليل على أن الدفعة حدثت فعلاً، وأن السلع والخدمات قد تمّ ائتياعها فعلاً. وتصف الفاتورة السلع والخدمات التي استلمت بالفعل. وفي حال عدم توفّر فاتورة، ينبغي وصف السلع أو الخدمات في الإيصال. كما ينبغي تقديم ملفّ بالإيصالات، كما هو مشروح في المقطع التالي، "الوثائق الداعمة".

مستندات الإيصالات:

ينبغي توثيق أيّ دخل يتلقاه المرء في مستند إيصال. ويجب أن يذكر هذا الأخير: رقمه الموحد (حسب الترتيب)، وتاريخ الإيصال، والدافع (الشخص الذي يدفع المال)، والوصف، ومبلغ الحساب وشيفرته. يجب إصدار ثلاث نسخ عن مستندات الإيصالات. فيستلم الدافع نسخة، يوقع عليها الشخص الذي يتلقى المال. فهذا هو الدليل على أن المال قد ذهب إلى منظمتك المحددة. أما النسخة الثانية، فتترك في دفتر مستندات الإيصالات، فيما الثالثة توضع في سجلات المحاسبة.

ينبغي حفظ سجلات مستندات الإيصالات في مكان آمن، وإلا استطاع أيّ كان استعمالها، ليتلقى المال باسم منظمتك ظاهرياً.

الوثائق الداعمة

ينبغي تسجيل الصّفقات في دفتر الصندوق أو دفتر الحسابات المصرفية (كما هو مذكور سابقاً). لكن يجب أن تتمتع كلّ صفقة أيضاً بوثائق داعمة محفوظة بالنسبة لها. وتتضمّن هذه الوثائق الإيصالات ومستندات الدّفع واستمارات الإجازة. وهذه الملفات من الوثائق الداعمة هي جزء مهمّ من أيّ سلسلة من الحسابات.

ينبغي أن يتوافر ملف منفصل من الوثائق لكلّ شهر، مع وجود قواسم لكلّ عملة مختلفة (وللمال مقابل الحسابات المصرفية). يجب أن تتضمّن الوثائق المحفوظة لكلّ صفقة: الإجازة (التي يمكن أن تتواجد على إيصال الدّفع)، وإيصال الدّفع، والإيصالات أو الفواتير، كلّها مجموعة معاً. يجب حفظ الوثائق حسب ترتيب مستندات الدّفع.

يجب أن يسهل إيجاد المستندات الداعمة في الملفات لأيّ باب من الأبواب في دفتر الصندوق أو دفتر الحسابات الجارية. إذ، من الأرجح أن يملك أيّ مكتب حسابات، ملفات شهرية عن الوثائق الداعمة، مرتبة على طول رفوفه.

الحسابات المنتجة

يعتبر تسجيل الصّفقات أساس حفظ السجلات، وأحد أهم عناصر أيّ نظام محاسبة. غير أن دفاتر الحسابات المصرفية والنقد تملك قيمةً محدّدة بمفردها. فهي تعطي تفاصيل بخصوص الصّفقات الفردية وحسب. لكنّها لا توفّر

أي صورة إجمالية عن كمية المال المنفقة وعلام، ولا عن مصدر المال أيضاً. لهذا الغرض، يجب تلخيص المعلومات المتوفرة في دفاتر الصندوق.

يظهر جدول "التلخيص" موجزاً عن المبالغ المستلمة والمدفوعة التي أجراها المكتب الميداني في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير. وقد تم سحب هذه المعلومات من دفتر الصندوق ودفتر الحسابات المصرفية كليهما. كما تم تلخيص المدخول والتفقات باستخدام الفئات. وهكذا، تسهل معرفة مقدار المبالغ المنفقة والمستلمة. فمن شأن ذلك أن يقدم تصنيفاً واضحاً لكيفية إنفاق المال، ومصدره. يعود ذلك بالفائدة على مدير المشروع الذي يستطيع حينذاك مراقبة الوضع المالي الإجمالي.

حين تُجرى الصّفقات بعددٍ من العملات، عليك أن تحوّلها كلّها إلى عملةٍ واحدة قبل أن تنتج المبالغ. فكما ناقشنا سابقاً، لن يكون من المنطقيّ إضافة الدولارات إلى الشلنغ، على سبيل المثال.

شيفرات الحسابات:

تُسمّى الفئات المستخدمة لتلخيص دفاتر الصندوق بـ"شيفرات الحسابات". فيمكن استخدام أيّة سلسلة من الفئات لتلخيص مدخول المشروع ونفقاته. بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، عادةً ما تكون شيفرات التفقات هي الأهم. فيمكن أن تُنشأ وفقاً للمنطقة الجغرافية (مثلاً، التفقات في الشمال، أو الجنوب، أو الشرق أو الغرب)، أو وفقاً للمشروع (مثلاً، التفقات على التربة الصحية أو الدعم الزراعي)، أو وفقاً لنوع التفقات (مثلاً، تكاليف الموظفين أو النقل أو الأدوات الزراعية).

تستخدم الشيفرات غالباً مزيجاً من هذه الأطر المختلفة. (فمن شأن ذلك أن يفتح المجال أمام شيفرات طويلة). فيمكن تأليف أي نوع من الشيفرات واستخدامه. لكن يجب أن تكون الشيفرات نفسها مستعملة في الموازنة كحسابات لاحقة. إذًا، يتم تحديد شيفرات الحسابات حين تكون الموازنة مكتوبة.

عليك أن تأخذ بعين الاعتبار، دائماً، حاجات الأشخاص الذين سيستخدمون الحسابات عندما تعدّ شيفرات الحسابات. فتحدد الشيفرات المعلومات التي سيتم إنتاجها. فهل ستكون هذه المعلومات مفيدة بالنسبة للأشخاص الذين سيستخدمون الحسابات؟ يتضمّن هؤلاء الأشخاص المسؤولين عن إدارة المشروع، والمحاسبين في المكتب الرئيس للمنظمة غير الحكومية، وأي مانح خارجي.

يملك بعض المستخدمين متطلبات ثابتة، غير قابلة للتكيف. لذا من الضروري استخدام شيفرات حساباتهم المعيارية. من الأرجح أن تنطبق هذه الحالة على أنظمة حسابات المكتب الرئيسي للمنظمة غير الحكومية، ولبعض المانحين الخارجيين. تتم مناقشة ذلك بشكل إضافي في مجموعة حسابات مانغو، تحت اسم "تقديم التقارير إلى المانح".

من المهم أن تكون كلّ صفقة مسجّلة في دفتر الصّندوق ودفتر الحسابات المصرفيّة مشفّرة كما يجب. لهذا، يتطلّب الأمر عموداً إضافياً من أجل دفاتر الصّندوق والحسابات المصرفيّة. أنظر جدول "شيفرات" للاطلاع على مثال، حيث تُطبّق الشيفرات على دفاتر الصّندوق الخاصّة بكانون الثّاني/يناير وشباط/فبراير.

خلاصة الحسابات:

يمكن تلخيص دفتر الصّندوق ودفتر الحسابات المصرفيّة مع استخدام شيفرات الحسابات، ممّا يسمح بإنتاج الحسابات. يمكن الاطلاع على مثال عن تلخيص بسيط للحسابات في جدول "تلخيص الحسابات". ويمكنك أن تلاحظ كيف تعود المعلومات المستخدمة هنا بالفائدة على المدراء، وكيف يمكن مقارنتها بسهولة بالموازنة الإجماليّة.

الضوابط الماليّة

يمكن لضوابط ماليّة أساسيّة قليلة أن تقلص بشكل هائل احتمال هدر المال، أو نفاذه. يتمّ وصفها أدناه، وهي تتضمّن مجالات مثل إجازة التّفقات. تجدر الإشارة إلى أنّه قد لا يتاح تطبيق الضوابط كلّها دائماً. لكن كلّما تمكّنت من تطبيقها، أصبح نظامك أكثر قوّة.

تذكّر أنّ إعداد الحسابات ومقارنتها بالموازنة هو ضابطٌ ماليّ مهم للغاية بحدّ ذاته. ومن الضوابط الأساسيّة الأخرى هي الحرص على استقطاب الأشخاص ذوي المهارات والخبرات المناسبة من أجل الأعمال الماليّة، فضلاً عن تحديد مسؤوليّاتهم بشكل واضح. ينبغي أن يحتلّ هذا الأولويّة عندما يتعلّق الأمر بإيجاد موظّفين جدد لتولّي الحسابات: جد شخصاً يملك الكفاءات والخبرة اللازمة، وتأكّد من أن يعرف واجباته.

الإجازة:

ينبغي إجازة كلّ مادّة من مواد الإنفاق. فهذا ضروريّ للحرص على أنّ من يتولّى مسؤوليّة الإنفاق قادرٌ على المحافظة على زمام الأمور. فمدير المشروع، على سبيل المثال، مسؤولٌ عادةً عن بقاء التّفقات ضمن حدود الموازنة. فإذا تمكّن أيّ من الموظّفين من إجازة الدفّعات، سيخرج الأمر عن سيطرته. (مثلاً، يمكن أن يُنفق المال بشكل غير مناسب). يجب اعتماد إجراءاتٍ مبنيّة بوضوح، يوافق عليها مدير المشروع المسؤول عن الموازنة، محدّداً معايير سلطويّة مختلفة. مثلاً، يمكن السّماح لمدير المكتب بإجازة دفعاتٍ نقدية تبلغ حدّ ٥٠٠ دولار. أمّا الدفّعات التي تتجاوز هذا الحدّ، فيجب أن يجهزها مدير المشروع (أو نائبٍ معيّن عنه أثناء غياب مدير المشروع). في وجه العموم، من الصّوروري أيضاً اعتماد استماراتٍ مختلفة لإجازة أنواعٍ مختلفة من الصّفقات. (مثلاً، قد تعتمد "استمارة طلب لشيكات قيد التّحصيل"، من أجل طلب هذه الشيكات وإجازتها.

الأمن:

لا شك في أنه من المهم جداً حفظ أي مبلغٍ نقديٍّ في المكتب في مكانٍ آمن، كالحزينة عادةً، أو على الأقل في صندوق ماليٍّ متين. يجب أن يقتصر الوصول إلى هذا الصندوق على شخصٍ واحد. كما ينبغي أن يتمَّ إبقاء المال في الخزينة إلى حدٍّ أدنى. ولا يجب سحب المال من المصرف أو الحصول عليه من المكتب الرئيس إلا عند اللازم.

التسويات النقدية والمصرفية:

إذا طُبقت التسويات النقدية والمصرفية بانتظام، فستعرف أن الحسابات تعكس الواقع: فإذا أظهرت الحسابات أنك تملك مائة دولار نقداً، فأنت تملك مائة دولار فعلاً. هذا هو ضابطٌ أساسيٌّ وينبغي تطبيقه كلَّ شهرٍ على الأقل.

فصل الواجبات:

من الضوابط المالية المعيارية هي الحرص على أن يتحمّل أعضاء مختلفون من طاقم العمل المسؤولية بالنسبة لواجبات المحاسبة المختلفة. يقدّم ذلك سلسلةً من الفحوصات حول أعمال المحاسبة كلّها، كما يقلّص من احتمال الاحتيال بشكلٍ كبير. أمّا الوظائف الأساسية التي تتمّ محاولة فصلها، فهي: إجازة الدفّعات، وتولّي مسؤولية التقدّم، وتسجيل الصّفقات أو المعاملات.

القواعد الذهبية للمحاسبة

- سجّل كلَّ ما تفعله. عليك المحافظة على "سلسلةٍ لتتبع أثر التدقيقات في الحسابات"، ممّا يعني أن شخصاً آخر يجب أن يتتبع أثر حساباتك من خلال ما سجّلته فقط، دوّماً حاجة إلى شرحٍ إضافيٍّ.
- كن منظماً. تأكد من حفظ الوثائق كلّها في ملفّاتٍ مناسبة، ومن اتّباع الإجراءات كلّها كما يجب.
- كن متماسكاً. فإذا أجزت الأمور بطريقةٍ معيّنة في أحد الأشهر، أجزها بالطريقة نفسها في الشهر التالي (إلا إذا دعا سببٌ وجيه إلى تغييرها).
- واصل تحديث السّجلات. لا تدع أسبوعاً يمرّ من دون التّأكد من أنّها محدّثة. واملأ كلَّ السّجلات المناسبة في الوقت نفسه من إجراء الصّفقات: لا تجعل الأعمال تتراكم.
- لا تجعل نقطةً واحدة تعيقك. فإذا واجهت صعوبةً بالغة في مسألةٍ معيّنة، قم بافتراضٍ مسهّلٍ يتيح لك التقدّم. أكتب ملاحظة بالأمر، ثمّ ناقشها مع مديرِك أو المحاسب المسؤول بأسرع ما يمكن.

Mango, 97A St Aldates, Oxford, OX1, 1BT,
UK

Website: www.mango.org.uk

Phone: + 44 (0) 1865 433885

E-mail: enquiries@mango.org.uk

للمزيد من المعلومات، الرّجاء الاتصال بـ:



2030 M Street, 5th Floor, NW
Washington, DC 20036-3306
tel: (202) 728-5500
fax: (202) 728-5520
www.ndi.org