

كيفية إعداد خطة تنفيذية لحملة دعوة

١- مقدمة:

شهدت المنظمات غير الحكومية تطوراً في طبيعة الدور الذي تقوم به. في البداية كانت هناك المنظمات التي تتشاءم لمواجهة أزمة طارئة في المجتمع ، 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 تنموية أكثر من مجرد حلول لأزمات محددة وقتيبة. وأخيراً صارت هذه المنظمات شريكاً للدولة والقطاع الخاص في إطار شراكة ثلاثة لتحقيق التنمية المتواصلة. أدى ذلك إلى قيام المنظمات غير الحكومية بالتأثير على عملية صنع القرار ، ووضع السياسات في مجال قضاياهم 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 الإهتمامات أو الدفاع عن حقوق فئة من الناس أو المجتمع ككل في قضايا بعينها مثل المرأة والبيئة. وتهدف أنشطة الدعوة إلى تمكين المواطن وزيادة قدراته وإشراكه في عملية صنع واتخاذ القرار.

تمر عملية الدعوة بعدة مراحل أساسية لإحداث التغيير المطلوب، وهي:

- ١- دراسة الوضع القائم وتحليل الموقف بصورة جيدة.
- ٢- تحديد قضية الدعوة وجمع المعلومات اللازمة عنها.
- ٣- تحديد الأهداف والنتائج البعيدة والمتوسطة المدي لحملة الدعوة.
- ٤- تحديد وتحليل ما يمكن تسميته بأصحاب المصلحة (الشركاء - المنافسون - المعارضون).
- ٥- صياغة رسائل حملة الدعوة.
- ٦- تحديد الاستراتيجيات والأنشطة الازمة لتحقيق أهداف حملة الدعوة.

٧- وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة.

٨- تدبير التمويل والموارد الازمة لتنفيذ أنشطة الدعوة.

٩- المتابعة والتقييم لأنشطة الدعوة.

٢- الخطة التنفيذية لحملة الدعوة:

إن وضع الخطة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط والقدرة على استشراف المستقبل.

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

يرتكز نجاح عملية التخطيط على مجموعة من العوامل هي:

- الواقعية: يجب أن تكون الخطة الموضوعة قائمة على أسس علمية سليمة وقائمة على تقدير واقعي للإمكانات والموارد المتاحة بالمجتمع.
- التماسك: يجب أن تتسم الخطة بالانسجام والترابط.
- المرونة: سواء كانت المرونة الزمنية أو المكانية أو البرامجية، من المعروف أن تنفيذ الخطط يقابل صعوبات وبالتالي يجب مراعاة مبدأ المرونة عند وضع الخطة بحيث تكون عناصرها قابلة للتغيير والتبديل حسب ما تسفر عنه الحقائق الواقعية أو المفاجآت التي يصعب التنبؤ بها عند وضع الخطة على المستوى النظري.

٣- مراحل وضع خطة التنفيذ

تمر عملية تصميم ووضع خطة تنفيذية لحملة دعوة بعدة مراحل رئيسية هي:

١. تحديد الأهداف (قصير - متوسطة - طويلة المدى).
٢. تحديد و اختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف.
٣. صياغة ووضع الأنشطة الازمة لتنفيذ البدائل ودراسة الترتيب المنطقي للأنشطة.

٤. تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسي والأنشطة الفرعية.

٥. تحديد الموارد الازمة لتنفيذ كل نشاط.

٦. تحديد الأدوار والمسؤوليات.

٧. تحديد أساليب المتابعة الازمة لمراجعة عمليات التنفيذ.

٨. مراجعة تكامل الخطة التنفيذية.

٩. وضع جدول التنفيذ النهائي.

يبدأ وضع الخطة التنفيذية بعد استيفاء عدد من الخطوات الأخرى التي يجب أن تسبقها، ومنها أن تكون قضية الدعوة قد تم تحديدها، وتم جمع البيانات الازمة التي يحتاجها المخطط مثل، تحديد نوعية الجمهور المستهدف و الرسائل و طرق توصيلها ،وهكذا. وبصفة عامة يجب أن تجib خطة التنفيذ على مجموعة تساؤلات رئيسية مثل ، ما الذى يجب عمله ؟ كيف يتم عمله؟ متى يتم عمله؟ من المسئول؟ ما الموارد المطلوبة ؟ ،إذ أن الخطة التنفيذية عبارة عن أهداف العمل والتشغيل للمشروع وأساليب تفديتها 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 مستويات لهذه الأهداف:

• **أهداف بعيدة المدى:** هي السياسات والقوانين والإجراءات 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 الأهداف التي يتعين الوصول إليها لتحقيق الأهداف بعيدة

المدى. فمثلاً إذا كان القضاء على الأمية هو الهدف بعيد المدى، فإن تعبئة أعضاء

المجالس المحلية وكبار المسؤولين لدعم بناء مدارس جديدة هو هدف متوسط المدى. ويلاحظ أن صياغة الهدف متوسط المدى يجب أن تكون أكثر تحديداً و دقة من الهدف بعيد المدى.

- **أهداف قصيرة المدى:** هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف متوسطة المدى. ويجب أن تكون الأهداف قصيرة المدى محددة، قابلة للقياس، واقعية، ويمكن تنفيذها في مدي زمني قصير. فمثلاً يكون زيادة نسبة الملتحقين بالتعليم الأساسي هدفاً قصيراً المدى لتحقيق هدف أبعد هو القضاء على الأمية بشكل تام على المستوى القومي.

معايير اختيار هدف الدعوة

- يفضل أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان (زمنياً و مكانياً).
- توافق القدر الكافي من البيانات الكمية والكيفية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات عن مدى تحقق الهدف.
- إمكانية تحقيقه على الأقل في المدى البعيد .
- أن يكون هناك ارتباط منطقي ما بين الهدف والمشكلة أو القضية التي تتعرض لها حملة الدعوة.
- ينبع عنه تحسن حقيقي وملموس في حياة الناس .

٢- تحليل موافق القوي المختلفة:

في كل قضية دعوة هناك ما يمكن تسميته بأصحاب المصلحة Stakeholders هؤلاء يسعون لتحقيق أهداف الدعوة ، 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 الحملة يجب أن يفكروا في البديل المختلفة لتحقيق الهدف، غالباً ما يختار المسؤولون بين البديل المختلفة لاختيار أفضلها. هنا يثار تساؤل مهم "كيف يستطيع القائمون على التخطيط لإيجاد البديل المختلفة؟" هناك عدد من المصادر يمكن أن يعتمداً عليها في هذا الصدد منها:

- أ- الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الخبرة السابقة لتنفيذ حملات دعوة سابقة أو مماثلة.
- ب-أخذ رأي منظمات أخرى شبيهةنفذت حملات دعوة في نفس المجال أو مجالات أخرى.

ج- استشارة متخصص في تصميم وتنفيذ حملات الدعاية.

د- البحث في الكتب والمراجع التي تعرضت للموضوع.

بعد وضع البدائل، يكون على القائمين بالخطيط تطوير أداة للمقارنة بين البدائل المختلفة من خلال مجموعة من الخطوات كالأتي:

١- وضع قائمة ببدائل التنفيذ.

٢- تحليل كل بديل وتوضيح مزاياه وعيوبه من خلال مجموعة معايير محددة مسبقاً.

٣- التعبير عن المزايا والعيوب في شكل كمي إذا ما أمكن، مثل ذلك إعطاء درجات لكل المزايا والعيوب.

٤- المقارنة بين البدائل المختلفة وتحديد البديل الأفضل.

مثال ذلك يمكن المقارنة بين البدائل السابقة من خلال مجموعة المعايير هي:

• التكلفة.

• الزمن.

• الخبرة السابقة.

• الدقة.

يتم إعطاء درجات للتعبير عن تقييم البديل مقارنة بالمعيار، يمكن استخدام الدرجات من ٥-١

5 4 3 2 1

مناسب

غير مناسب

- ٦ -

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأى من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

وبينهما مجموعة درجات ٢،٣،٤ تعبّر عن تقييم يتراوح بين الفتتى السابقتين.

يمكن استخدام المثال التالي لتطبيق نموذج المقارنة الكمية بين البدائل المتاحة :

الترتيب	إجمالي الدرجات	الدقة	الزمن	خبرة المنظمة السابقة	التكلفة	المعيار	البدائل
٣	٨	٣	٢	١	٢	الاتفاق مع استشاري متخصص في 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 فإنه يتم اختيار البديل الحاصل على أكبر الدرجات. وفي بعض الأحيان يتم اختيار أكثر من بديل لتنفيذ نفس الهدف.

٤- صياغة ووضع الأنشطة الازمة لتنفيذ البدائل.

- ٧ -

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

البدائل عبارة عن إستراتيجيات أو توجهات عامة تنتهجها المنظمة لتحقيق الهدف، إلا أن هذه البدائل يجب أن تترجم في شكل أنشطة بحيث يؤدي حاصل إجمالي الأنشطة إلى تحقيق الاستراتيجية أو البديل. أما النشاط فهو عبارة عن التصرفات أو الأفعال ذات العلاقة المباشرة بتحقيق البدائل.

﴿ خطوات صياغة الأنشطة: ﴾

- تحديد الأنشطة الرئيسية اللازم اتخاذها من أجل تحقيق البديل المختار.
 - تحليل الأنشطة الرئيسية المختلفة لوضعها في شكل منطقي متسلسل وتوفير الوقت والموارد لضمان التنفيذ.
 - تجميع الأنشطة الفرعية المندرجة تحت الأنشطة الرئيسية.
 - دراسة العلاقة بين الأنشطة المختلفة (المعرفة مدى انسجامها أو ارتباطها لتحقيق النشاط الرئيسي).
 - يجب أن يكون هناك تسلسل منطقي بين الأنشطة من حيث زمن التنفيذ.
 - إذا كانت هناك أنشطة حرجة - بمعنى أنها يجب أن تتم أولاً ثم تنفذ بقية الأنشطة بعد ذلك - فإن هذا ، النشاط يجب أن يأخذ أولوية، مثل ذلك ضرورة الحصول على التراخيص الالزمه قبل عقد المؤتمرات.
- وإذا أخذنا الاستراتيجية المختارة في المثال السابق (تشكيل فريق من المنظمة لعمل المسح الميداني) . فإن الأنشطة الرئيسية و الفرعية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية تكون كآلتى:

١. اختيار فريق العمل.

١.١ قبول الترشيحات من قبل المنظمة.

- ٨ -

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأى من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

١.٢. إجراء مقابلات لتحديد أفضل العناصر المختار.

١.٣. تحديد و تشكيل فريق العمل.

٢. عقد لقاء توجيهي وتدريبى للفريق.

٢,١ تحديد موعد اللقاء التوجيهي.

٢,٢ تجهيز القاعة.

٢,٣ تجهيز المواد الازمة لعمل اللقاء التوجيهي.

٢,٤ تنفيذ اللقاء.

٣ وضع خطة العمل

----- .٣,١

----- .٣,٢

----- .٣,٣

٤- تحديد الزمـن اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسي والأنشطة الفرعية.

يتوقف تحديد الزمـن اللازم لتنفيذ النشاط (رئيسي أو فرعى) على مجموعة من العوامل هـى:

■ مـدى تـعـدـ أو بـساطـة النـاشـطـ نفسـهـ.

■ الـقـرـةـ عـلـيـ اسـتـخـادـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـحـدـيـثـةـ ،ـ فـمـثـلاـ عـنـدـ إـجـرـاءـ اـتـصـالـاتـ وـعـلـاقـاتـ معـ

المـولـيـنـ فـانـ توـفـرـ خـبـرـةـ وـسـيـلـةـ اـتـصـالـ حـدـيـثـةـ مـنـ شـائـنـهاـ توـفـيرـ الـوقـتـ فيـ عمـلـيـاتـ التـنـفـيـذـ.

■ كـفـاءـةـ وـخـبـرـةـ الـأـشـخـاصـ الـذـيـنـ مـنـ الـمـتـوقـعـ أـنـ يـقـومـواـ بـأـدـاءـ الـأـعـمـالـ .ـ إـذـاـ كـانـتـ

الـمـنظـمـةـ غـيرـ الـحـكـوـمـيـةـ تـمـيلـ لـلـاستـعـانـةـ بـخـبـرـاءـ لـتـنـفـيـذـ بـحـثـ حولـ قـضـيـةـ الدـعـوـةـ مـثـلاـ ،ـ فـإـنـ

ذـلـكـ يـؤـدـيـ إـلـيـ تـقـلـيلـ الـوقـتـ الـمـخـصـصـ لـعـمـلـيـاتـ التـنـفـيـذـ.ـ هـنـاكـ عـلـاقـةـ عـكـسـيـةـ فـيـ مـعـظـمـ

الأحيان ما بين الوقت المخصص للتنفيذ والتكلفة، كلما زاد الوقت المخصص لعمليات التنفيذ كلما قلت التكلفة و على سبيل المثال ، فإن استخدام عاملين لديهم مهارة متوسطة تكون تكلفة أجورهم منخفضة إلا أنهم يحتاجون إلى وقت أطول في حين أن الخبراء يحتاجون وقت أقل بينما تكلفتهم تكون أعلى.

- يعتمد تقدير الوقت اللازم لتنفيذ النشاط على استخدام الخبرة الشخصية أو خبرات مماثلة مرت بها المنظمة في تنفيذ نشاط مشابه

٥- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط

لا يمكن ان تنجح حملة الدعوة بدون توفير الموارد المناسبة (مادية - بشرية -أخرى) لها.
وتعتبر القدرة علي تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة أحد المهارات الهامة للوصول إلى الموارد المالية والبشرية و الفرص المتاحة مما يساعد القائمين على تنفيذ حملة الدعوة على تجريب أنشطة جديدة ومبتكرة.

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

- حجم الأنشطة المنفذة في حملة الدعوة.
- نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة موارد بشرية أو مالية، مادية (أجهزة أو وسائل نقل أو أثاثات).
- مصادر التمويل المتاحة. هل هناك مصادر متاحة داخل المجتمع نفسه، هل لدى القائمين على حملة الدعوة مهارات أو موارد ذاتية يمكن توظيفها، هل لدى الجمعية إستراتيجية أو طريقة ما لتنفيذ حملات لتعبئه الموارد.

- يرتبط تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة بشكل وثيق بنوعية الأنشطة المخطط تنفيذها. وهناك طرق عديدة لتقدير الموارد المطلوبة مثل الاعتماد على خبرة المنظمة في تنفيذ أنشطة مماثلة أو الاستعانة بخبرة منظمات أخرى نفذت 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 لقائمين على تنفيذ حملة الدعوة عن ماهية الأدوار المتوقعة وشكل العلاقات والمسؤوليات. وتعد عملية صياغة الأدوار والمسؤوليات من الأمور الازمة لتسهيل سير العمل وتفعيل نظام المتابعة والتقييم والمساءلة. ويجب أن تتناسب المسؤوليات والأدوار مع قدرات الأشخاص الموكل إليهم تلك الأعمال.

٧- تحديد أساليب المتابعة والتقييم الازمة لمراجعة عمليات التنفيذ.

المتابعة هي العملية الروتينية الخاصة بجمع المعلومات عن الأنشطة والعمليات المختلفة لحملة الدعوة. بهدف الوقوف على الوضع الحالي لعمليات التنفيذ وتحديد مدى الانحراف السلبي أو الإيجابي مما تتضمنه الخطط التنفيذية. لا تتوقف المتابعة عند مجرد توصيف الواقع فقط ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية إذا نطلب الأمر ذلك. كما يجب أن تتضمن خطة المتابعة: نظام لجمع البيانات الازمة، ومعرفة من يستخدمها وأساليب استخدامها.

أما التقييم فإنه يوفر تحليلاً لأداء حملة الدعوة ومدى فعاليته وتأثيره وذلك بالنظر لمدى تحقق الأهداف المقررة للحملة. قد يجري التقييم أثناء تنفيذ حملة الدعوة وقد يكون في نهاية الحملة. يهدف التقييم بالأساس إلى تحديد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ والاستفادة منها

للتطوير مستقبلاً. ويهدف التقييم أيضاً إلى إظهار إنجازات حملة الدعوة مما يساعد على كسب تأييد مزيد من صناع القرار والممولين والأعضاء.

٦- خطوات تصميم نظام متابعة وتقييم لحملة الدعاوة

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 تساعد في تنسيق البيانات والمعلومات بسهولة من الطاقم المنفذ إلى المسؤولين وأيضا الاتجاه العكسي أي التغذية المرتدة إلى المنفذين لتطوير أدائهم.
- ### ٨- وضع جدول التنفيذ النهائي.

يمثل جدول تنفيذ الخطة الصورة الإجمالية لعملية التخطيط . وهناك أشكال مختلفة لجدول التنفيذ، إلا أن أكثرها شيوعا هو الشكل التقليدي الذي يحتوى على أعمدة رئيسية تعبر عن (النشاط الرئيسي، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسؤول عن التنفيذ، مدة التنفيذ موزعة على الأيام والأشهر والسنوات بشكل بياني). يفضل البعض وضع عناصر أخرى مثل المسؤول عن المتابعة، وهناك اتجاه آخر يفضل مصفوفة المتابعة عن جداول التنفيذ. وتحتوي مصفوفة المتابعة على مجموعة من العناصر مثل : النشاط، مؤشرات التحقيق، مصادر البيانات، المسؤول عن المتابعة، طرق جمع البيانات، متستخدم البيانات، ملاحظات أثناء التنفيذ، القرارات). يوضح المثال التالي مصفوفة خطة التنفيذ للمثال الخاص

بقضية محو الأمية المستخدم في الدليل.

كيفية إعداد خطة تنفيذية

شهر يونيو ٢٠٠٣				شهر مايو ٢٠٠٣				تاریخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المسؤول	النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١					

- ١٦ -

كافحة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفى حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأى من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

كيفية إعداد خطة تنفيذية

النشاط	المسئول	مكان التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	تاريخ التنفيذ	شهر مايو ٢٠٠٣	شهر يونيو ٢٠٠٣	الموعد
					١٢٣٤	١٢٣٤	

- ١٧ -

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفق حالة اخبارية بهذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.
 ↵ . العمل.

نموذج مصفوفة خطة المتابعة

القرارات	مستخدم البيانات	المؤسّل عن المتابعة	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	مؤشرات التحقق	النشاط

٩- مراجعة تكامل الخطة التنفيذية.

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

العنصر	العنصر	العنصر	العنصر
العنصر	العنصر	العنصر	العنصر
أ. تحديد الأهداف قصيرة-متوسطة وطويلة المدى	١. يوجد بيانات كافية عن قضية الدعوة.	٢. صياغة الأهداف تتسم بالتحديد والدقة.	٣. الأهداف مرتبطة بقضية الدعوة.
٤. هناك ترابط بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.	٥. تم صياغة قضية الدعوة بشكل دقيق بناء على دراسة أولويات المجتمع.		
X	✓		
ملاحظات			

العنصر	ملاحظات	X	✓
<p>ب. اختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف</p> <p>١. صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق.</p> <p>٢. وضع أكثر من بديل "استراتيجية" لتنفيذ كل هدف من الأهداف.</p> <p>٣. صياغة معايير للمقارنة بين البدائل المختلفة.</p> <p>٤. هناك مشاركة من الأطراف المختلفة لوضع وتقدير البدائل.</p> <p>٥. البدائل المختارة تحقق الأهداف الموضوعة.</p>			

العنصر	الملحوظات	X	✓
<p>ج. صياغة ووضع الأنشطة الالزمة لتنفيذ البديل</p> <p>١. جمع البيانات كافية عن الأنشطة الالزمة لتحقيق البدائل المختلفة.</p> <p>٢. الأنشطة المختارة تحقق الإستراتيجيات المقررة.</p> <p>٣. تحويل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية.</p> <p>٤. وضع الأنشطة الرئيسية والفرعية في شكل منطقي.</p> <p>٥. تحديد البدائل بشكل دقيق.</p>			
<p>د. تحديد الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية</p> <p>١. تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية بشكل دقيق.</p> <p>٢. تحليل الأنشطة لمعرفة العناصر المختلفة المشتركة في 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 بشرية- مادية).</p> <p>٤. مراجعة الزمن اللازم لتنفيذ النشاط في ضوء إجمالي الفترة الالزمة للانتهاء من تنفيذ حملة الدعوة.</p>			

العنصر	الأنشطة	ملاحظات	X	✓
<p>٥. تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة ثم تحديد الأنشطة والزمن اللازم لها بشكل دقيق</p> <p>٦. تقدير التكلفة والموارد المطلوبة بكل نشاط فرعى بناء على الإجراءات الازمة لتنفيذها.</p> <p>٧. دراسة إمكانيات المنظمة والموارد المتاحة لديها (بشرية- مادية) ومدى مناسبتها لتنفيذ أنشطة حملة الدعوة.</p> <p>٨. تحديد إستراتيجية أو طرق الحصول على الموارد المختلفة.</p> <p>٩. جمع كل الموارد المطلوبة لتنفيذ حملة الدعوة وصياغتها بشكل إجمالي لتحديد مصادر التمويل.</p>				
<p>١٠. تحديد الأدوار والمسؤوليات</p> <p>١١. وضع الاستراتيجية والأنشطة المختلفة بشكل دقيق.</p> <p>١٢. دراسة الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>١٣. وضع المسؤوليات والأدوار في شكل دقيق وله علاقة منطقية بالأنشطة.</p> <p>١٤. تتناسب المسؤوليات مع إمكانيات الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>١٥. تحديد الموارد البشرية المطلوبة وغير المتوفرة لدى المنظمة.</p>				

العنصر	الأنشطة	ملاحظات	X	✓
<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 التقارير الازمة.</p> <p>٥. تحديد المسؤول عن عملية التقييم.</p> <p>٦. وضع مؤشرات للأهداف لقياس التقدم.</p> <p>٧. تحديد المواعيد المختلفة لتنفيذ عمليات التقييم (تقييم في منتصف حملة الدعوة - تقييم بعد تنفيذ حملة الدعوة).</p> <p>٨. وضع نظام لإعطاء تغذية عكسية للمنفذين بعد إجراء عمليات المتابعة والتقييم.</p> <p>٩. وضع مصفوفة المتابعة بشكل واضح.</p> <p>١٠. تحديد المسؤولين عن عمليات التقييم (داخلي / خارجي).</p>				

العنصر	ملاحظات	X	✓
<p>ح. تصميم مصفوفة تنفيذ الخطة</p> <p>١. وضع الأنشطة وفتراتها الزمنية والمسؤولية في مصفوفة جدول التنفيذ.</p> <p>٢. جدول التنفيذ بسيط ويمكن قرائته واستخدامه لمراجعة 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 لتعديل 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 أنها تتعامل 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 قد يتربّط عليه فقد الحماس وعدم تحري الدقة.

﴿ يجب أن تقوم إدارة المنظمة بإجراء لقاء تعريفي بأهمية حملات الدعوة للأفراد المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ للحملة

■ يعتبر عدم توافر البيانات الكافية لوضع خطة التنفيذ من التحديات التي يجب أن تولى الاهتمام الكافي.

﴿ يجب أن يبذل قصارى فريق العمل جهده لاستخدام خبرته الماضية في تقدير الأمور، والاستفسار من منظمة غير حكومية أخرى لها خبرة أو سبق لها أن نفذت أنشطة مماثلة.

وأيضا يمكن أن يوكل لأحد أفراد الفريق مهمة الاستفسار وجمع البيانات اللازمة.

قد لا يكون لدى فريق العمل المعرف والمهارات الالزمة لصياغة الخطة، أو قد لا تكون لديه خلفيه بمبادئ وطرق التخطيط.

في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تسلك 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.
- أثناء كتابه مقترح المشروع الخاص بتنفيذ حملات الدعوة فإن المنظمة غير الحكومية تضع ضمن بنود المقترح بند خاص بتدريب فريق العمل على التخطيط.