

## 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 تنشئ لمواجهة أزمة طارئة في المجتمع ، ولم تستطع الحكومة مواجهتها، مما أدى إلي قيام المواطنين أنفسهم بإطلاق مبادرة تطوعية لحل الأزمة. ثم تطور دور المنظمات غير الحكومية بدخول هذه المنظمات إلي حقل التنمية، وأصبحت تقدم برامج تنموية أكثر من مجرد حلول لأزمات محددة وقتية. وأخيراً صارت هذه المنظمات شريكاً للدولة والقطاع الخاص في إطار شراكة ثلاثية لتحقيق التنمية المتواصلة. أدى ذلك إلي قيام المنظمات غير الحكومية بالتأثير علي عملية صنع القرار، ووضع السياسات في مجال قضايا تهم المواطنين، مثل البيئة وحقوق الإنسان والمرأة ... الخ. استتبع ذلك قيام المنظمات غير الحكومية بدخول مجال الدعوة Advocacy. ويعني بلورة مطالب محددة وحشد التأييد حولها بهدف التأثير علي 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 إلي 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 المدى لحملة الدعوة.
- ٤- تحديد وتحليل ما يمكن تسميته بأصحاب المصلحة (الشركاء - المنافسون - المعارضون).
- ٥- صياغة رسائل حملة الدعوة.
- ٦- تحديد الاستراتيجيات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف حملة الدعوة.

٧- وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة.

٨- تدبير التمويل والموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الدعوة.

٩- المتابعة والتقييم لأنشطة الدعوة.

## ٢- الخطة التنفيذية لحملة الدعوة:

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

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

**يرتكز نجاح عملية التخطيط على مجموعة من العوامل هي:**

- **الواقعية:** يجب أن تكون الخطة الموضوعية قائمة على أسس علمية سليمة وقائمة على تقدير واقعي للإمكانيات والموارد المتاحة بالمجتمع.
- **التماسك:** يجب أن تتسم الخطة بالانسجام والترابط.
- **المرونة:** سواء كانت المرونة الزمنية أو المكانية أو البرمجية، 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 علي المستوي 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 واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف.
٣. صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البدائل ودراسة الترتيب المنطقي للأنشطة.

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

٥. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط.

٦. تحديد الأدوار والمسؤوليات.

٧. تحديد أساليب المتابعة اللازمة 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 اللازمة التي يحتاجها المخطط مثل، تحديد نوعية الجمهور المستهدف و الرسائل و طرق توصيلها ،وهكذا. وبصفة عامة يجب أن تجيب خطة التنفيذ على مجموعة تساؤلات رئيسية مثل ، ما الذي يجب عمله ؟ كيف يتم عمله؟ متى يتم عمله؟ من المسئول؟ ما الموارد المطلوبة ؟ ، إذ أن الخطة التنفيذية عبارة عن أهداف العمل والتشغيل للمشروع وأساليب تنفيذها خلال فترة زمنية معينة.

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

ترمي حملة الدعوة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. وهناك ثلاثة مستويات لهذه الأهداف:

- **أهداف بعيدة المدى:** هي السياسات والقوانين والإجراءات التي ترمي إلي علاج الأسباب الأساسية أو الجذرية للمشكلة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً. فمثلاً قد يكون القضاء علي 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 علي 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 مدى زمني قصير. فمثلاً يكون زيادة نسبة الملتحقين بالتعليم الأساسي هدفاً قصير المدى لتحقيق هدف أبعد هو القضاء علي الأمية بشكل تام على المستوى القومي.

#### معايير اختيار هدف الدعوة

- يفضل أن يكون الهدف محددًا قدر الإمكان ( زمنيا و مكانيا).
- توافر 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.
- ينتج عنه تحسن حقيقي وملحوس في حياة الناس .

#### ٢- تحليل مواقف القوي المختلفة:

في كل قضية دعوة هناك ما يمكن تسميته بأصحاب المصلحة Stakeholders هؤلاء يسعون لتحقيق أهداف الدعوة ، وذلك حسب اختلاف المصالح. هذه القوي 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 تعني بقضايا التعليم.

وتتوقف قدرة القوي المتنوعة علي التأثير علي عدد من العوامل:

١- امتلاك القدرة المالية.

٢- حجم المؤيدين والمساندين لها.

٣- الكفاءة التنظيمية.

٤- القدرات الاتصالية بقوي أخرى.

٥- الخبرة في التعامل مع قضية الدعوة.

٦- الإيمان بالقضية.

٧- القدرة علي 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 واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف:

بعد تحديد الهدف ، فإن القائمين علي تنفيذ الحملة يجب أن يفكروا في البدائل المختلفة لتحقيق الهدف، وغالبا ما يختار المسؤولون بين البدائل المختلفة لاختيار أفضلها. وهنا يثار تساؤل مهم " كيف يستطيع القائمون علي التخطيط إيجاد البدائل المختلفة؟" هناك عدد من المصادر يمكن أن يعتمدوا عليها في هذا الصدد منها:

أ- الاعتماد علي الخبرة الشخصية أو الخبرة السابقة لتنفيذ حملات دعوة سابقة أو مماثلة.

ب- أخذ رأي منظمات أخرى شبيهة نفذت حملات دعوة في نفس المجال أو مجالات أخرى.

ج- استشارة متخصص في تصميم وتنفيذ حملات الدعوة.

د- البحث في الكتب والمراجع التي تعرضت للموضوع.

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

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، مثال 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 ١-٥

٥	٤	٣	٢	١
مناسب				غير مناسب

وبينهما مجموعة درجات ٤،٣،٢ تعبر عن تقييم يتراوح بين الفئتين 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 اللازمة لتنفيذ البدائل.

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 (لمعرفة 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، مثال ذلك ضرورة الحصول على التراخيص اللازمة 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 كآلاتي:

١. إختيار فريق العمل.

١.١. قبول الترشيحات من قبل المنظمة.



١,٢. إجراء مقابلات لتحديد أفضل العناصر المختارة.

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 اللازمة لعمل اللقاء التوجيهي.

٢,٤. تنفيذ اللقاء.

٣. وضع خطة العمل

٣,١. -----

٣,٢. -----

٣,٣. -----

#### ٤ - تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط رئيسي والأنشطة الفرعية.

يتوقف تحديد الزمن اللازم لتنفيذ النشاط (رئيسي أو فرعي) على مجموعة من العوامل هي:

■ مدي تعقد أو بساطة النشاط نفسه.

■ القدرة علي استخدام التكنولوجيا الحديثة ، فمثلا عند إجراء اتصالات وعلاقات مع

الممولين فان توفر خبرة وسيلة اتصال حديثة من شأنها توفير الوقت في عمليات التنفيذ.

■ كفاءة و خبرة الأشخاص الذين من المتوقع أن يقوموا بأداء الأعمال. إذا كانت

المنظمة غير الحكومية تميل للاستعانة بخبراء لتنفيذ بحث حول قضية الدعوة مثلا ، فإن

ذلك يؤدي إلي تقليل الوقت المخصص لعمليات التنفيذ. هناك علاقة عكسية في معظم

الأحيان ما بين الوقت المخصص للتنفيذ والتكلفة، كلما زاد الوقت المخصص لعمليات التنفيذ كلما قلت التكلفة و على سبيل المثال ، فإن استخدام عاملين لديهم مهارة متوسطة تكون تكلفة أجورهم منخفضة إلا أنهم يحتاجون إلى وقت أطول في حين أن الخبراء خبراء 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 تتجح حملة الدعوة بدون توفير الموارد المناسبة (مادية - بشرية -أخري) 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 مثيلة أو الاستعانة بخبرة منظمات أخرى نفذت أنشطة مشابهة أو الاستعانة بأحد الخبراء الذين لهم باع في هذا المجال.

#### ٦- تحديد الأدوار والمسئوليات.

تعطي دراسة إستراتيجيات التنفيذ والأنشطة الرئيسية والفرعية فكرة واضحة للقائمين على تنفيذ حملة الدعوة عن ماهية الأدوار المتوقعة وشكل العلاقات والمسئوليات. وتعد عملية صياغة الأدوار والمسئوليات من الأمور اللازمة لتسهيل سير العمل وتفعيل نظام المتابعة والتقييم والمساءلة. ويجب أن تتناسب المسئوليات والأدوار مع قدرات الأشخاص الموكل إليهم تلك الأعمال.

#### ٧- تحديد أساليب المتابعة والتقييم اللازمة 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 عما تتضمنه الخطط التنفيذية. لا تتوقف المتابعة عند مجرد توصيف الواقع فقط ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. كما يجب أن تتضمن خطة المتابعة: نظام لجمع البيانات اللازمة، ومعرفة من يستخدمها وأساليب استخدامها.

أما التقييم فإنه يوفر تحليلاً لأداء حملة الدعوة ومدى فعاليته وتأثيره وذلك بالنظر لمدى تحقق الأهداف المقررة للحملة. قد يجرى 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 صناعات القرار والممولين والأعضاء.

## خطوات تصميم نظام متابعة وتقييم لحملة الدعوة

١. صمم جدول تنفيذ الأنشطة (ما يجب عمله، متى، كيف، أين).
٢. حدد المسؤوليات والأدوار بوضوح.
٣. حدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لدراسة مدى التقدم في تنفيذ الخطة أو تقييم الأداء (مدى تقدم الخطة في اتجاه تحقيق أهداف الحملة).
٤. حدد كيف يتم جمع البيانات عن المؤشرات الموضوعية.
٥. حدد المسئول 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 المسئولين وأيضا الاتجاه العكسي أي التغذية المرتدة إلي 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 يحتوي على أعمدة رئيسية تعبر عن ( النشاط الرئيسي، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسئول عن التنفيذ، مدة التنفيذ موزعة على الأيام والأشهر والسنوات بشكل بياني). يفضل البعض وضع عناصر أخرى مثل المسئول عن المتابعة، وهناك اتجاه آخر يفضل مصفوفة المتابعة عن جداول التنفيذ. وتحتوي مصفوفة المتابعة على مجموعة من العناصر مثل : النشاط، مؤشرات التحقيق، مصادر البيانات، المسئول عن المتابعة، طرق جمع البيانات، متسخدم البيانات، ملاحظات أثناء التنفيذ، القرارات). يوضح المثال التالي مصفوفة خطة التنفيذ للمثال الخاص

بقضية محور الأمية المستخدم فى الدليل.

كيفية إعداد خطة تنفيذية

شهر يونيه ٢٠٠٣				شهر مايو ٢٠٠٣				تاريخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المسئول	النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١					



كيفية إعداد خطة تنفيذية

شهر يونيه ٢٠٠٣				شهر مايو ٢٠٠٣				تاريخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المسئول	النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١					

- ١٧ -

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



٢٠٠٢/٥/٤

الجمعية

• قبول الترشيحات

نموذج مصفوفة خطة المتابعة

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

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

ملاحظات	X	✓	العنصر
			<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 وتقييم البدائل.</p> <p>٥. البدائل المختارة تحقق الأهداف الموضوعية.</p>

ملاحظات	X	✓	العنصر
			<p>ج. صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البديل</p> <p>١. جمع البيانات كافية عن الأنشطة اللازمة لتحقيق البدائل المختلفة.</p> <p>٢. الأنشطة المختارة تحقق الإستراتيجيات المقررة.</p> <p>٣. تحويل الأنشطة الرئيسية إلي 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 تقديري 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 اللازمة لانتهاء من تنفيذ حملة الدعوة.</p>

ملاحظات	X	✓	العنصر
			<p>هـ. تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة ثم تحديد الأنشطة والزمن اللازم لها بشكل دقيق</p> <p>١. تقدير التكلفة والموارد المطلوبة بكل نشاط فرعى بناء على الإجراءات اللازمة لتنفيذه.</p> <p>٢. دراسة إمكانيات المنظمة والموارد المتاحة لديها (بشريه- مادية) ومدى مناسبتها لتنفيذ أنشطة حملة الدعوة.</p> <p>٣. تحديد إستراتيجية أو طرق الحصول على الموارد المختلفة.</p> <p>٤. جمع كل الموارد المطلوبة لتنفيذ حملة الدعوة وصياغتها بشكل إجمالي لتحديد مصادر التمويل.</p>
			<p>و. تحديد الأدوار والمسئوليات</p> <p>١. وضع الاستراتيجيه والأنشطة المختلفة بشكل دقيق.</p> <p>٢. دراسة الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>٣. وضع المسئوليات والأدوار في شكل دقيق وله علاقة منطقية بالأنشطة.</p> <p>٤. تتناسب المسئوليات مع إمكانيات الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.</p> <p>٥. تحديد الموارد البشرية المطلوبة وغير المتوفرة لدى المنظمة.</p>

ملاحظات	X	✓	العنصر
			<p>ز. أساليب المتابعة والتقييم اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة</p> <p>١. تحديد الإستراتيجيات والأنشطة والمسئولية عن تنفيذ الأنشطة بوضوح.</p> <p>٢. وضع مؤشرات لاستخدامها لمتابعة تنفيذ الأنشطة.</p> <p>٣. تحديد مصادر البيانات اللازمة لقياس تحقق المؤشرات.</p> <p>٤. تحديد أسلوب إعداد التقارير اللازمة.</p> <p>٥. تحديد المسئول عن عملية التقييم.</p> <p>٦. وضع مؤشرات للأهداف لقياس التقدم.</p> <p>٧. تحديد المواعيد المختلفة لتنفيذ عمليات التقييم (تقييم فى 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 المسئولين عن عمليات التقييم (داخلي/ خارجي).</p>

ملاحظات	X	✓	العنصر
			<p>ح. تصميم مصفوفة تنفيذ الخطة</p> <p>١. وضع الأنشطة وفتراتها الزمنية والمسئولية في مصفوفة جدول التنفيذ.</p> <p>٢. جدول التنفيذ بسيط ويمكن قراءته واستخدامه لمراجعة الأنشطة.</p> <p>٣. هناك تنسيق بين جدول التنفيذ وجدول المتابعة.</p> <p>٤. البيانات الواردة 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 بالتغير. ومن ثم ، فإن نتائج حملات الدعوة غالباً ما يصعب قياسها. بناء عليه ، فإنه قد يتسرب الشعور لدى القائمين على عمليات التخطيط بعدم أهمية القيام بأنشطة الدعوة كاملة، مما قد يترتب عليه فقد الحماس وعدم تحرى الدقة.

👉 يجب أن تقوم إدارة المنظمة بإجراء لقاء تعريفى 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 خبره أو سبق لها أن نفذت أنشطة مماثلة.

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

■ قد لا يكون لدي فريق العمل المعارف والمهارات اللازمة 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 فان المنظمة غير الحكومية تضع ضمن بنود المقترح بند خاص بتدريب فريق العمل على التخطيط.