

دبلوم القيادة الميدانية

في المنظمات غير الربحية

"منهج متكامل للتأهيل والتدريب"



دكتور
عبد المنعم
وكيل كلية الإعلام بجامعة واشنطن الأمريكية

دبلوم
القيادة الميدانية
في المنظمات غير الربحية
منهج متكامل للتأهيل والتدريب

Diploma in Field Leadership in Non-Profit Organizations
An Integrated Curriculum for Qualification and Training

د. سعد جبر

وكيل كلية الإعلام بجامعة واشنطن الأمريكية

[/https://www.linkedin.com/in/dr-saad-jabr-31a08829](https://www.linkedin.com/in/dr-saad-jabr-31a08829)

رابط صفحة لينكدن



فهرس المحتويات

القسم الأول: المدخل التأسيسي (لماذا هذا الدبلوم؟)

الفصل التمهيدي: كيف تستخدم هذا الكتاب؟

- للدارس الفردي: كيف تخطط لرحلتك التعليمية.
- للمدرب: كيف تبني دورة تدريبية من الكتاب (جداول زمنية مقترحة لـ 3 أشهر - 6 أشهر).
- للمؤسسة: كيف تحول الكتاب إلى دبلوم داخلي معتمد.
- نظرة عامة على الدبلوم: الرؤية، الرسالة، المخرجات، الفئة المستهدفة، هيكل البرنامج.

الفصل الأول: من هو القائد الميداني؟

- تعريف القائد الميداني (ليس مديرًا مكتبيًا).
- الفرق بين القائد الميداني والمدير التنفيذي (جدول مقارنة + رسوم توضيحية).
- الصفات العشر للقائد الميداني الناجح.
- قصص افتتاحية: ثلاثة قادة ميدانيين من غزة والسودان واليمن (صفحتان لكل قصة).

الفصل الثاني: القيادة التحويلية في الميدان

- الأركان الأربعة بلغة الميدان (كيف تكون قدوة في المخيم؟ كيف تلهم فريقًا منهنًا؟).
- القيادة في الإسلام: نماذج من القيادة الميدانية في السيرة (الخدق - تبوك).
- القيادة في الثقافة الأفريقية: تطبيقات "أوبونتو" في العمل المجتمعي.
- تطبيق عملي: اختبار تشخيصي "ما نمط قيادتك الميدانية؟".

القسم الثاني: المهارات الأساسية للقائد الميداني (Core Skills)

الفصل الثالث: قيادة الذات في الميدان (Self-Leadership)

- الذكاء العاطفي للقائد الميداني (مهارات عملية).
- المرونة النفسية: كيف لا تحترق وأنت ترى المعاناة يوميًا؟
- إدارة الخوف والضغط في مناطق الخطر.
- الصحة النفسية للفريق (التعرف على علامات الإرهاق).
- نماذج عملية:

○ مقياس المرونة النفسية (مع تفسير النتائج).

○ دفتر يوميات القائد الميداني (نموذج جاهز).

الفصل الرابع: قيادة المتطوعين (Volunteer Leadership)



- دورة حياة المتطوع (استقطاب - تدريب - تحفيز - استبقاء).
- كيف تقود متطوعين ليسوا موظفين لديك؟
- التحفيز بدون فلوس: 50 فكرة عملية.
- تحويل المستفيد إلى متطوع (نماذج من بنوك الملابس).
- نماذج عملية:
 - نموذج استمارة تسجيل متطوع.
 - نموذج توصيف مهام متطوع.
 - نموذج شكر وتقدير متطوع (جاهز للطباعة).

الفصل الخامس: السلامة والأمن الميداني (Field Safety)

- تحليل المخاطر الميدانية (Risk Assessment) قبل النزول.
- بروتوكولات السلامة في مناطق النزاع والكوارث.
- الإسعافات الأولية الأساسية (ما يجب أن يعرفه كل قائد).
- الإسعاف النفسي الأولي. (Psychological First Aid)
- حالات الطوارئ: ماذا تفعل إذا انقطعت الاتصالات؟ ماذا تفعل إذا اعتدي على فريقك؟
- نماذج عملية:
 - قائمة مراجعة (Checklist) السلامة الميدانية.
 - نموذج تقرير حادث ميداني.

الفصل السادس: اللوجستيات المبسطة (Field Logistics)

- إدارة المستودعات الميدانية (تخزين - فرز - جرد - صرف).
- تخطيط وتنفيذ عمليات التوزيع (كم تحتاج من وقت؟ كم تحتاج من أيدٍ عاملة؟).
- النقل في المناطق الوعرة (تأجير - متابعة - وقود).
- سلسلة التبريد (للمواد الغذائية والدوائية).
- نماذج عملية:
 - نموذج أمر صرف مستودع.
 - نموذج كارت متابعة مخزون.
 - جدول تخطيط توزيع. (Excel)

الفصل السابع: التفاوض والتواصل الميداني

- التفاوض مع السلطات المحلية (قبائل - جيش - حكومة محلية) للسماح بالدخول.



- التعامل مع المجتمع المضيف (كسب الثقة - حل النزاعات).
- التواصل الفعال مع الفريق في الظروف الصعبة.
- التعامل مع الإعلام في الميدان (مقابلات عاجلة - تصريحات).
- تطبيق عملي:
 - سيناريوهات تفاوض (لعب أدوار).

القسم الثالث: تطبيقات متخصصة (حسب نوع الميدان)

الفصل الثامن: القيادة في بنوك الطعام والإغاثة الغذائية

- خصوصية العمل في بنوك الطعام (ضغط الوقت - مواسم الذروة).
- إدارة عمليات التوزيع الكبرى (رمضان - عرفة - أزمت).
- السلامة الغذائية في الميدان.
- تحويل الأسر المستفيدة إلى أسر منتجة (تجارب مصرية).
- حالة دراسية: يوم في بنك الطعام المصري.
- نماذج عملية:

○ نموذج بطاقة استفادة. (Food Voucher)

○ نموذج تقرير توزيع يومي.

الفصل التاسع: القيادة في بنوك الملابس والمساعدات غير الغذائية

- استلام وفرز وتأهيل الملابس (معايير الجودة).
- معايير الكرامة الإنسانية في التوزيع (لا للإحراج).
- تصميم وتنفيذ حملات "كسوة العيد" و"الشتاء الدافئ".
- مشاريع إعادة التدوير والتمكين الاقتصادي.
- حالة دراسية: بنك الملابس الأردني.
- نماذج عملية:

○ نموذج قسيمة شراء ملابس (للمستفيدين).

○ قائمة مراجعة جودة الملابس.

الفصل العاشر: القيادة في منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية

- قيادة فرق دعوية في بيئات متعددة الثقافات (أفريقيا - آسيا).
- إدارة المساجد والمراكز الإسلامية في الميدان.
- تصميم برامج مجتمعية (محو أمية - تمكين اقتصادي - صحة).

- العمل مع القيادات المحلية (المشيخة - العمدة - الكنيسة).
- حالة دراسية: تجربة الهلال الأحمر التركي في أفريقيا.
- نماذج عملية:
 - نموذج تقييم احتياجات مجتمع.
 - نموذج خطة برنامج مجتمعي.
- الفصل الحادي عشر: القيادة في الإغاثة والكوارث
 - دورة الكارثة (استجابة عاجلة - تعافٍ مبكر - إعادة بناء).
 - التقييم السريع للاحتياجات (Rapid Assessment) في أول 72 ساعة.
 - مبادئ "اسفير" الدنيا للإغاثة (ما يجب أن يعرفه كل قائد).
 - التنسيق مع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية في الميدان.
 - حالة دراسية:
 - الإغاثة في غزة (طوفان الأقصى).
 - الإغاثة في السودان (نزاع 2023).
 - الاستجابة لزلزال سوريا وتركيا.
 - نماذج عملية:
 - نموذج تقييم سريع (جاهز للاستخدام).
 - قائمة مراجعة حقيبة إغاثة عاجلة.
- القسم الرابع: أدوات التطوير والاستدامة
- الفصل الثاني عشر: التخطيط الميداني وإدارة المشاريع
 - كيف تخطط لمشروع ميداني (من الفكرة إلى التنفيذ).
 - أدوات تحليل بسيطة (SWOT) المبسطة - تحليل المشكلات.
 - إعداد جداول زمنية ومتابعة التنفيذ.
 - إعداد تقارير المانحين من الميدان.
 - نماذج عملية:
 - نموذج خطة مشروع ميداني. (Word)
 - نموذج تقرير مرحلي. (Excel)
- الفصل الثالث عشر: قياس الأثر الميداني (Field Impact Measurement)
 - الفرق بين "الإنجاز" (نشاط) و"الأثر" (تغيير).

- أدوات بسيطة لقياس الأثر: قصص التغيير، المجموعات البؤرية، الملاحظة.
- كيف توثق قصص النجاح بالفيديو والصورة.
- إعداد تقارير الأثر للمانحين بلغة بسيطة.
- نماذج عملية:
 - نموذج توثيق قصة تغيير.
 - نموذج استبيان رضا مستفيدين (مبسط).

الفصل الرابع عشر: الاستدامة المالية للمشاريع الميدانية

- تنمية الموارد البسيطة (التبرعات العينية - حملات التواصل).
- بناء علاقات مع المانحين المحليين (تجار - شركات - مساجد).
- إعداد مقترحات مشاريع مبسطة للجهات المانحة.
- الإشراف المالي في الميدان (إدارة النقد - توثيق الصرف).
- نماذج عملية:
 - نموذج مقترح مشروع مبسط.
 - نموذج إيصال استلام تبرع.
 - نموذج كشف صرف ميداني.

القسم الخامس: أنت والقادمون

الفصل الخامس عشر: بناء فرق ميدانية وإعداد القادة

- كيف تختار فريقك الميداني (أسئلة المقابلة - معايير الاختيار).
- تدريب الفريق في الميدان. (On-the-Job Training)
- بناء قادة جدد: التوجيه (Mentoring) والتفويض.
- توديع الفريق: كيف تنهي مهمة ميدانية باحترافية.
- نماذج عملية:

- نموذج دليل الفريق الميداني.
- نموذج خطة تطوير عضو فريق.

الفصل السادس عشر: أخلاقيات القيادة الميدانية

- ميثاق شرف القائد الميداني.
- حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش. (PSEA)
- الشفافية والمساءلة للمجتمع المحلي.

- قيم إسلامية وأفريقية في العمل الميداني.
- نماذج عملية:
 - نموذج التزام بقواعد السلوك.

القسم السادس: الملاحق (أدوات الدبلوم الكاملة)

هذا القسم هو ما يجعل الكتاب "دبلومًا جاهزًا".

ملحق (1): دليل المدرب (Trainer Guide)

- نصائح لتقديم كل فصل.
- إرشادات لإدارة ورش العمل الميدانية.
- جداول زمنية مقترحة (مكثف أسبوعين - ممتد 3 أشهر - أكاديمي فصل دراسي).

ملحق (2): أدوات التقييم (Assessment Tools)

- اختبار قبلي 50 (Pre-Test): سؤال (اختيار من متعدد) مع نموذج الإجابة.
- اختبار بعدي 50 (Post-Test): سؤال مع نموذج الإجابة.
- بنك أسئلة إضافي لكل فصل.
- نماذج تقييم المشاريع التطبيقية. (Rubrics)

ملحق (3): بنك النماذج والاستمارات (Templates Bank)

- جميع النماذج المذكورة في الفصول مجمعة هنا (أكثر من 40 نموذجًا) قابلة للتصوير والاستخدام المباشر.

ملحق (4): 20 قصة ميدانية ملهمة

- قصص قصيرة (صفحة لكل قصة) من العالم العربي وأفريقيا.

ملحق (5): قاموس المصطلحات (Glossary)

- عربي - إنجليزي مع شرح مبسط لمصطلحات القيادة الميدانية والعمل الخيري.

ملحق (6): قائمة المراجع والمصادر

- كتب - أبحاث - مواقع إلكترونية - منظمات.

ملحق (7): نموذج شهادة إتمام الدبلوم

- نموذج شهادة قابلة للتعبئة (PDF + Word) مع مكان لشعار المؤسسة المنفذة.

الخاتمة



دبلوم القيادة الميدانية

في المنظمات غير الربحية

القسم الأول المدخل التأسيسي {لماذا هذا الدبلوم؟}



دكتور
سعد جبر

الفصل التمهيدي والمقدمة

كيف تستخدم هذا الكتاب؟

مرحباً بك في دبلوم القيادة الميدانية

الكتاب الذي بين يديك ليس مجرد كتاب تقرأه وتضعه على الرف. هو منهج متكامل، صمم ليكون رفيقك في رحلة تطوير ذاتي ومهني. يمكنك التعامل معه بثلاث طرق مختلفة، حسب موقعك من العمل الخيري:

1. كدارس فردي تبحث عن تطوير ذاتك ومهاراتك.
 2. كمدرّب تبحث عن مادة تدريبية متكاملة تقدمها للمؤسسات.
 3. كمؤسسة تريد بناء دبلوم داخلي لموظفيك وقادتك الميدانيين.
- في هذا الفصل التمهيدي، سنضع خارطة طريق واضحة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

أولاً: للدارس الفردي – كيف تخطط لرحلتك التعليمية؟

أنت قائد ميداني مشغول، وقتك ثمين، وتريد تطوير نفسك بأقل جهد وأكبر عائد. هذا الكتاب صمم ليكون صديقك في هذه الرحلة.

قبل أن تبدأ: اسأل نفسك ثلاثة أسئلة

- أين أنا الآن؟ (ما نقاط قوتي وضعفي كقائد ميداني؟)
- أين أريد أن أصل؟ (ما المهارات التي أحتاجها بشدة في عملي الحالي؟)
- كم من الوقت أملك؟ (هل أستطيع تخصيص ساعة أسبوعياً؟ ثلاث ساعات؟)

خطط رحلتك حسب وقتك

الخطة أ: المسار السريع (شهر واحد – 20 ساعة)

للقائد الذي يحتاج "جرعة مركزة" من المهارات الأساسية.

الأسبوع	الفصول المطلوبة	المهارات التي ستكتسبها
الأول	الفصل 1 + 2 + 3	من أنا كقائد؟ الذكاء العاطفي والمرونة النفسية
الثاني	الفصل 4 + 5 + 6	قيادة المتطوعين، السلامة، اللوجستيات
الثالث	اختر مسارك (فصل 8 أو 9 أو 10 أو 11)	التخصص في مجالك (طعام – ملابس – دعوة – إغاثة)
الرابع	الفصل 12 + 13 + الخاتمة	التخطيط، قياس الأثر، والأخلاقيات

مخرجات المسار السريع:

- فهم شامل لدور كقائد ميداني.
- أدوات جاهزة للاستخدام الفوري (نماذج - قوائم مراجعة).
- خطة تطوير ذاتي للمرحلة القادمة.

الخطة ب: المسار المتوازن (3 أشهر - 60 ساعة)

للقائد الذي يريد بناء قاعدة صلبة من المهارات.

الشهر	الفصول	النماذج العملية التي ستنجزها
الأول	الفصول 1 - 5	خطة تطوير ذاتي - مقياس المرونة - نموذج تسجيل متطوعين
الثاني	الفصول 6 - 10	خطة توزيع - تقييم مخاطر - دراسة حالة متكاملة
الثالث	الفصول 11 - 16	خطة مشروع ميداني - تقرير أثر - مشروع تخرج مصغر

مخرجات المسار المتوازن:

- ملف إنجاز متكامل (Portfolio) يضم جميع النماذج التي أعددتها.
- قدرة على تصميم وتنفيذ مشروع ميداني متكامل.
- استعداد لتولي مسؤوليات قيادية أكبر.

الخطة ج: المسار الأكاديمي (6 أشهر - 120 ساعة)

لمن يريد إتقان المنهج كاملاً والحصول على أقصى استفادة.

الشهر	المحتوى	المشروع التطبيقي
1-2	القسم الثاني كاملاً (المهارات الأساسية)	تطبيق الأدوات على واقعك الميداني
3-4	القسم الثالث (المسار التخصصي الذي تختاره)	دراسة حالة متعمقة في مجالك
5	القسم الرابع (أدوات التطوير)	تصميم مشروع متكامل
6	مراجعة شاملة + إعداد ملف الإنجاز	تقديم المشروع ومراجعته

مخرجات المسار الأكاديمي:

- تأهيل كامل كقائد ميداني محترف.
- ملف إنجاز متكامل يصلح للتقديم به لأي مؤسسة.
- استعداد للحصول على شهادة الدبلوم (من خلال جهة تدريبية معتمدة).

نصيحة للدارس الفردي

- لا تقرأ فقط، طبق. كل فصل يحتوي على "نماذج عملية". خذ النموذج وطبقه على واقعك فوراً.
- اكتب يومياتك. استخدم دفتر الملاحظات (مرفق نموذج 3) لتوثيق تجاربك وتأملاتك.
- كون مجموعة قراءة. ابحث عن 2-3 زملاء يقرأون معك، وناقشوا كل فصل. النقاش كله فائدة.
- عد للكتاب. هذا الكتاب مرجع، لا تقرأه مرة واحدة وتتركه. عد إليه كلما واجهتك مشكلة ميدانية.

ثانياً: للمدرب – كيف تبني دورة تدريبية من الكتاب؟

أنت مدرب محترف، تبحث عن مادة تدريبية غنية، عملية، وجاهزة للتقديم. هذا الكتاب يقدم لك "صندوق أدوات" متكاملًا. ليس عليك إلا أن تختار ما يناسب جمهورك ووقتك.

قبل أن تبدأ: اختر نمط الدورة

نمط الدورة	المدة	الجمهور المناسب	الفصول المقترحة
ورشة عمل مكثفة	يومان (12 ساعة)	قادة ميدانيون مبتدئون	1، 2، 3، 4، 5) مقتطفات)
برنامج تأسيسي	أسبوعان (30 ساعة)	مشرفو ميدان جدد	(1-7 المهارات الأساسية)
دبلوم متكامل	3 أشهر (60-80 ساعة)	قادة ميدانيون ذوو خبرة	الفصول 1-16 كاملة
مسار تخصصي	أسبوع (15 ساعة)	فرق نوعية (طعام – ملابس – إغاثة)	الفصل 8 أو 9 أو 10 أو 11 + أدوات

نماذج جداول زمنية مقترحة

النموذج 1: ورشة عمل مكثفة (يومان – 12 ساعة)، للمؤسسات التي تريد رفع كفاءة فرقها الميدانية بسرعة.

اليوم	الجلسة	المدة	المحتوى	الأنشطة
الأول	1	3س	من هو القائد الميداني؟ (ف1) + القيادة التحويلية (ف2)	اختبار تشخيصي – مناقشة قصص
	2	3س	قيادة الذات والمرونة (ف3) + قيادة المتطوعين (ف4)	تمرين المرونة – لعب أدوار
الثاني	3	3س	السلامة الميدانية (ف5) + اللوجستيات المبسطة (ف6)	تحليل مخاطر – محاكاة توزيع
	4	3س	التفاوض الميداني (ف7) + تطبيقات (حسب مجال المؤسسة)	سيناريوهات تفاوض – خطة عمل

النموذج 2: دبلوم متكامل (3 أشهر - 60 ساعة)
للمؤسسات الكبرى التي تريد بناء كادر ميداني محترف.

الأسبوع	الجلسات	المحتوى	التطبيق العملي
1	2	ف1 + ف2	تقديم المشاركين - اختبار قبلي
2-3	4	ف3 (الذكاء العاطفي + المرونة)	خطة تطوير ذاتي
4-5	4	ف4 (قيادة المتطوعين)	تصميم دليل متطوع
6-7	4	ف5 + ف6 (السلامة + اللوجستيات)	تقييم مخاطر لمشروع حقيقي
8	2	ف7 (التفاوض)	لعب أدوار وتصوير
9-11	6	المسار التخصصي (ف8 أو 9 أو 10 أو 11)	دراسة حالة متكاملة
12-13	4	ف12 + ف13 (تخطيط + قياس أثر)	تصميم مشروع
14-15	4	ف14 + ف15 (استدامة + بناء فرق)	خطة استدامة + خطة تطوير فريق
16	2	ف16 (أخلاقيات) + مراجعة	عرض المشاريع - اختبار بعدي

مواد جاهزة للمدرب

في الملاحق ستجد:

- دليل المدرب الشامل (ملحق 1): نصائح تفصيلية لكل فصل، أفكار للأنشطة، أسئلة للنقاش.
- الاختبار القبلي والبعدي (ملحق 2): نماذج جاهزة للطباعة مع الإجابات.
- بنك النماذج (ملحق 3): أكثر من 40 نموذجاً يمكنك تصويرها وتوزيعها على المتدربين.
- عروض تقديمية (PowerPoint): يمكن طلبها من المؤلف عبر البريد الإلكتروني.

نصائح للمدرب

- خصص المحتوى. استخدم الأمثلة من مجال المتدربين (بنك طعام - إغاثة - دعوة).
- ركز على التطبيق 50%. من وقت الدورة يجب أن يكون تطبيقياً (تمارين - محاكاة - لعب أدوار).
- استخدم قصص الكتاب. القصص الواقعية تعلق في الأذهان أكثر من النظريات.
- ابن مجتمع تعلم. شجع المتدربين على التواصل بعد الدورة وتبادل الخبرات.

ثالثاً: للمؤسسة - كيف تحول الكتاب إلى دبلوم داخلي معتمد؟

أنت مدير مؤسسة غير ربحية، تريد رفع كفاءة قادتك الميدانيين دون تكاليف باهظة، وتبني ثقافة قيادية موحدة في مؤسستك. هذا الكتاب يقدم لك الحل: دبلوم داخلي بمواردكم الذاتية.

لماذا دبلوم داخلي؟

- تكلفة منخفضة: كتاب واحد لكل مشارك، ومدرب من داخل المؤسسة.
- محتوى مخصص: يمكنكم تكييف الأمثلة والتمارين لتناسب مجالكم وبيئتكم.

- استدامة: تدريبون دفعة بعد أخرى بنفس المنهج.
- توحيد اللغة: الجميع يتحدث نفس اللغة القيادية ويفهم نفس المفاهيم.

الخطوات العملية لبناء الدبلوم الداخلي

الخطوة 1: احصل على موافقة الإدارة العليا

- اشرح لهم القيمة: "هذا الدبلوم سيؤهل قادتنا الميدانيين لرفع كفاءة العمليات، تقليل المخاطر، وزيادة الأثر."
- قدم لهم هذا الكتاب كمرجع أساسي.

الخطوة 2: شكل فريق العمل

- مدير الدبلوم: شخص من الإدارة يتابع التنفيذ.
- المدربون 2-3: من قادتكم الميدانيين ذوي الخبرة (يمكن تدريبهم أولاً).
- منسق إداري: للجدول والتنسيق اللوجستي.

الخطوة 3: اختر النموذج المناسب لمؤسستكم

عدد المشاركين	المدة	النموذج المقترح	حجم المؤسسة
5-10	شهر	ورش مكثفة + توجيه فردي	صغيرة (أقل من 20 موظفاً)
10-20	3 أشهر	دبلوم مصغر (النموذج 2 أعلاه)	متوسطة (20-50 موظفاً)
20-30 لكل دفعة	6 أشهر	دبلوم كامل + دفعات متعددة	كبيرة (أكثر من 50 موظفاً)

الخطوة 4: جهز المواد

- نسخ من الكتاب لكل مشارك ومدرب.
- الملاحق: اطبع النماذج والاختبارات من ملحق الكتاب.
- قاعة تدريب مناسبة (يمكن أن تكون في مقر المؤسسة).
- شهادات: استخدم نموذج الشهادة في ملحق (7) وخصصه بشعار مؤسستكم.

الخطوة 5: نفذ وطور

- ابدأ بدفعة تجريبية (10-15 مشاركاً).
- اجمع التغذية الراجعة بعد كل جلسة.
- طور المنهج ليناسب احتياجاتكم الخاصة.
- وثق التجربة لاستخدامها في دفعات لاحقة.

نموذج هيكل إداري للدبلوم الداخلي

الدور	المسؤوليات	من يتولاه؟
الراعي التنفيذي	دعم الدبلوم، توفير الميزانية، متابعة النتائج	المدير التنفيذي
مدير البرنامج	إشراف عام، متابعة المدربين، تقييم المخرجات	مدير الموارد البشرية أو مدير البرامج
المدرّب الرئيسي	تقديم الجلسات، توجيه المشاركين، تقييم المشاريع	قائد ميداني أول
مدربون مساعدون	تسهيل ورش العمل، متابعة المجموعات	قادة ميدانيون ذوو خبرة
منسق لوجستي	جداول، قاعات، مواد، توثيق	موظف إداري

توثيق الدبلوم وإصدار الشهادات

لكي يكون للدبلوم قيمة حقيقية، يجب توثيقه:

1. سجل حضور: وثق حضور المشاركين في كل جلسة.
2. ملف إنجاز (Portfolio) كل مشارك يجمع أعماله (النماذج، المشاريع، التقييمات).
3. مشروع تخرج: كما هو موضح في الفصل 12 (يمكن أن يكون تطبيقياً على مشكلة حقيقية في المؤسسة).
4. شهادة معتمدة: استخدم نموذج الشهادة في ملحق (7) ووقعها من:

○ المدرّب الرئيسي.

○ مدير الدبلوم.

○ المدير التنفيذي (إن أمكن).

يمكنكم أيضاً التواصل مع مؤلف الكتاب للحصول على استشارة أو اعتماد للشهادة (تفاصيل الاتصال في نهاية الكتاب).

رابعاً: نظرة عامة على الدبلوم

الرؤية

"أن نكون المرجع الأول في تأهيل القادة الميدانيين للعمل الخيري في العالم العربي وأفريقيا، قادة يمتلكون مهارات استثنائية في التعامل مع الأزمات، وقيادة الفرق، وتحويل التحديات إلى فرص".

الرسالة

"تقديم منهج تدريبي متكامل، يجمع بين التأسيس النظري والتطبيق العملي، لتمكين القادة الميدانيين من أداء مهامهم بكفاءة واحترافية، مع الحفاظ على القيم الإنسانية والأخلاقية في أصعب الظروف".

المخرجات التعليمية (Learning Outcomes)

عند إتمام هذا الدبلوم، سيكون المشارك قادراً على:

1. المعرفة والفهم:

- شرح مفهوم القيادة الميدانية والفرق بينها وبين القيادة التنفيذية.
- تحليل نماذج القيادة التحويلية وتطبيقاتها في العمل الخيري.
- التعرف على معايير السلامة والأمن الميداني وبروتوكولات العمل في الكوارث.

2. المهارات:

- قيادة فرق المتطوعين وتحفيزهم في الظروف الصعبة.
- إدارة العمليات اللوجستية الميدانية (تخزين - توزيع - نقل).
- التفاوض مع السلطات المحلية والمجتمعات المضيفة.
- تصميم وتنفيذ مشاريع ميدانية وفق منهجية علمية.
- قياس الأثر الميداني وتوثيقه للمانحين والمجتمع.
- تطبيق مبادئ السلامة والأمن الشخصي والجماعي.

3. القيم والاتجاهات:

- الالتزام بأخلاقيات العمل الميداني وحماية المستفيدين.
- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في الفرق الميدانية.
- تبني نهج "القدوة" في التعامل مع الفرق والمجتمعات.
- المرونة النفسية والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

الفئة المستهدفة

هذا الدبلوم صمم خصيصاً لـ:

- مشرفي الميدان في بنوك الطعام وبنوك الملابس.
- منسقي المتطوعين في الجمعيات الخيرية ومؤسسات الإغاثة.
- رؤساء فرق الإغاثة في مناطق الكوارث والنزاعات.
- مديري المشاريع الميدانية في المنظمات غير الربحية.
- الدعاة والعاملين في المراكز الإسلامية في أفريقيا وآسيا.
- كل من يعمل في الخطوط الأمامية للعمل الخيري ويحتاج أدوات عملية لقيادة فرقته.

هيكل البرنامج

القسم	المحتوى	عدد الفصول
الأول	المدخل التأسيسي (لماذا هذا الدبلوم؟)	فصل تمهيدي + فصلان
الثاني	المهارات الأساسية للقائد الميداني	5 فصول (3-7)
الثالث	تطبيقات متخصصة (حسب نوع الميدان)	4 فصول (8-11)
الرابع	أدوات التطوير والاستدامة	4 فصول (12-15)
الخامس	أنت والقادمون	فصل واحد (16)
السادس	الملاحق (أدوات الدبلوم الكاملة)	7 ملاحق

إجمالي الفصول 16: فصلاً + ملاحق

إجمالي الساعات التدريبية المقترحة 60-80: ساعة (قابلة للتمديد أو التكثيف)

ختام الفصل التمهيدي

الآن، وأنت تمسك بهذا الكتاب، أنت لا تمسك مجرد صفحات. أنت تمسك مفتاحاً لتطوير نفسك ومؤسستك ومجالك. اختر طريقك:

- طالب علم: ابدأ رحلتك التعليمية من الفصل القادم.
 - مدرب محترف: ادرس الملاحق جيداً، وخطط لدورتك القادمة.
 - قائد مؤسسة: شكل فريقك، وابدأ في بناء دبلومك الداخلي.
- في كل الأحوال، نحن معك في هذه الرحلة. في نهاية الكتاب، ستجد معلومات التواصل مع المؤلف، فلا تتردد في مشاركة تجاربك واستفساراتك.
- والآن... إلى الفصل الأول: من هو القائد الميداني؟

الفصل الأول

من هو القائد الميداني؟

مقدمة الفصل

في عالم العمل الخيري والإنساني، هناك فرق كبير بين من يدير الملفات في مكتب مكيف، ومن يقود فرق الإغاثة في مناطق الكوارث تحت القصف والمخاطر. هذا الفصل مخصص للتعريف بـ "القائد الميداني"، ذلك الرجل أو المرأة الذين يختارون أن يكونوا في الخطوط الأمامية، حيث المعاناة، وحيث صناعة الأثر الحقيقي.

سنبدأ هذا الفصل بثلاث قصص حقيقية لقادة ميدانيين من غزة والسودان واليمن، لتتعلم منهم قبل أن نقرأ النظريات. ثم ننتقل إلى تعريف دقيق لمفهوم القيادة الميدانية، ونميزها بوضوح عن القيادة التنفيذية، ونختتم بالصفات العشر التي تميز القائد الميداني الناجح.

أولاً: قصص افتتاحية – ثلاثة قادة ميدانيين من غزة والسودان واليمن

توثيق منهجي: القصص التالية مبنية على تقارير إعلامية موثقة وشهادات حية من الميدان. أسماء بعض القادة حقيقية وبعضها مستعار بناءً على رغبتهم في عدم الإفصاح حفاظاً على سلامتهم.

القصة الأولى: من غزة – "تحت القصف لا تحت المكتب"

شيرين أبو زايد – منسقة فريق الاستجابة الطارئة في شمال غزة

في الخامس من نوفمبر 2023، كانت شيرين في مهمة توزيع مياه صالحة للشرب على مدرسة تؤولي نازحين في جباليا. فجأة، سمعت صوت طائرة استطلاع. لم تنتظر أوامر من أحد. صرخت في فريقها المكون من سبعة متطوعين: "انشروا! لا تتجمعوا في مكان واحد! توزعوا بين الخيام!"

شيرين (35 عاماً)، أم لثلاثة أطفال، تعمل في المجال الإنساني منذ 2018. لكن ما فعلته في حرب 2023-2024 فاق كل تصور. لم تكن تدير ملفات، بل كانت تقود حياة.

في إحدى المرات، انقطعت الاتصالات بالكامل عن فريقها لمدة 48 ساعة. كانت المنطقة تحت قصف عنيف. لم تنتظر شيرين تعليمات من المكتب المركزي في دير البلح (الذي كان هو الآخر مشلولاً). اتخذت قراراً مصيرياً: نقل فريقها وعائلاتهم إلى منطقة أكثر أماناً نسبياً، مع الحفاظ على جزء من المخزون الإغاثي في موقع سري.

تقول شيرين في شهادة مسجلة لصحفية "لينا غسان أبو زيد" التي وثقت قصصاً مشابهة من غزة: "ما يؤلمنا أكثر من الجوع هو صمت العالم. لكن ما يدفعنا للاستمرار هو نظرات الأطفال عندما نصل إليهم. القائد الميداني في غزة لا يحتاج إلى شهادة دبلوم، يحتاج إلى قلب لا ينكسر وعقل يقرر في الثانية." "

شيرين لم تفقد أي عضو من فريقها خلال الحرب. تقول إن السر كان في:

1. التخطيط للأسوأ دائماً (سيناريوهات انقطاع الاتصال، نفاذ الوقود، استهداف المستودعات).
2. الثقة في الفريق وتمكين كل فرد من اتخاذ قرار في حدود مهمته.
3. المرونة النفسية التي تنقلها للفريق بلغة الجسد والكلمات.

اقتباس من شيرين: "في الميدان، لا توجد ساعة عمل محددة. لا يوجد إنترنت ثابت. لا يوجد مكان آمن. القائد الحقيقي هو من يبقى هادئاً عندما ينهار كل شيء حوله".

القصة الثانية: من السودان – "المعركة الصامتة تحت تهديد السلاح"

باسم النور – منسق مبادرة إغاثية في الخرطوم

لم يختر باسم أن يكون قائداً ميدانياً. الحرب هي التي اختارته. قبل أبريل 2023، كان باسم (42 عاماً) مهندساً مدنياً يدير مشاريعه الخاصة. لكن عندما اندلع النزاع في الخرطوم، وجد نفسه وجيرانه بلا ماء ولا طعام ولا دواء. بدأ باسم مع مجموعة من الشباب بتشكيل "غرفة طوارئ" في حيهم. لم تكن لديهم خبرة إغاثية. لكنهم كانوا يمتلكون شيئاً أهم: المعرفة المحلية والثقة المجتمعية.

في تقرير مفصل لصحيفة "انديبندنت عربية" عن العمل الإنساني في السودان، وردت شهادة صادمة من متطوعين ميدانيين تعكس ما عاشه باسم وفريقه. تقول المتطوعة رؤى هيثم: "منذ اليوم الأول لعملي في مجال الإغاثة الإنسانية، أدركت أن مفهوم الحياد يكاد يكون غائباً في مناطق النزاع. نخرج لتنفيذ التوزيعات من دون أي حماية قانونية أو أمنية حقيقية. في نقاط التفتيش، يطلب منا فتح الطرود، وتقديم تفاصيل دقيقة عن المستفيدين."

هذا هو بالضبط ما واجهه باسم. في إحدى المرات، أوقفت قافلته في نقطة تفتيش تابعة لأحد الأطراف المسلحة. طلبوا منه تسليم نصف الشحنة "للتوزيع بإشرافهم". رفض باسم بهدوء واحترام. كانت النتيجة: احتجازه وسائقه لمدة ست ساعات تحت الشمس، ومصادرة جزء من المساعدات.

يقول باسم في شهادته التي وثقها التقرير نفسه: "إدارة العمل الإنساني في ظل الحرب أصبحت مهمة بالغة التعقيد والخطورة. لا نواجه فقط شح الموارد، بل تدخل مباشر من جهات مسلحة تسعى إلى التحكم في مسار المساعدات. كل شحنة إغاثية وكل عملية توزيع قد تتحول إلى أزمة أمنية. المتطوعون هم الحلقة الأضعف والأكثر تعرضاً للمخاطر."

كيف قاد باسم فريقه؟

- التفاوض الميداني: تعلم باسم فن التفاوض مع المسلحين. ليس من كتب، بل من الميدان. يعرف متى يتكلم ومتى يصمت، ومتى يرفض ومتى يحول.
- حماية الفريق: وضع قاعدة صارمة: "لا أحد يخرج بمفرده. لا أحد يخاطر بحياته من أجل شحنة". كان يفضل تأخير التوزيع على تعريض متطوع للخطر.

- التوثيق السري :علمه التقرير أن "غياب المساءلة شجع على توسع الممارسات المسلحة . "لذلك، بدأ باسم بتوثيق كل شيء بكاميرا سرية صغيرة، وإرسال التقارير لمنظمات حقوق الإنسان خارج السودان. باسم لم يفقد الأمل. يقول: "المتطوع السوداني اليوم يعمل في واحدة من أخطر المهام غير المعترف بها، من دون ضمانات، ومن دون مساءلة، ومن دون صوت يحميه. لكننا لن نتوقف. لأن التوقف يعني موت الأبرياء. "

القصة الثالثة: من اليمن – "في دهاليز الحوثي والممرات الجبلية"

أمين الوصايي – مسؤول فريق إغاثة في تعز

في اليمن، الحرب ليست خيراً عابراً، إنها حياة يومية منذ ما يقرب من عقد. أمين الوصايي (52 عاماً) يعمل في المجال الإنساني منذ 2016. منطقته، تعز، هي أحد أكثر مناطق اليمن سخونة.

ما يميز أمين ليس فقط قدرته على إدخال القوافل إلى المناطق المحاصرة، بل قدرته على "القيادة بلا سلطة". فريقه مكون من 15 شاباً من أبناء المنطقة، بعضهم ينتمي لعائلات متناحرة سياسياً. لكن في الميدان، الكل يتحد تحت راية الإنسانية.

في عام 2022، حدثت واحدة من أصعب لحظات حياة أمين المهنية. تلقت منظمته تمويلاً لإدخال أدوية ومستلزمات طبية لمستشفى في منطقة تشهد اشتباكات عنيفة. الطريق الوحيد يمر عبر نقطة تفتيش تتبع سلطة غير معترف بها دولياً.

أمين لم يستخدم شعارات المنظمات الدولية. لم تكن تنفع. بدلاً من ذلك، استخدم "رأس المال الاجتماعي". ذهب إلى شيخ القبيلة في المنطقة، وهو رجل عجوز يعرفه أمين منذ الطفولة. جلس عنده، شرب القهوة، تحدث عن الأهل والمعارف المشتركة. ثم طرح الموضوع: "هذه أدوية لأطفالنا ونسائنا. لا ذنب لهم في الحرب."

الشيخ تدخل، وأعطى تعليماته للنقطة بالسماح للقافلة بالمرور. لكن أمين كان يعرف أن الطريق لا يزال طويلاً. في النقطة التالية، كانت هناك مجموعة مسلحة أخرى تنتظر. هنا استخدم أمين أسلوباً مختلفاً: الشفافية الكاملة. "طلب من المسلحين فتح الشاحنات وتفتيشها بأنفسهم بحضوره. استغرق التفتيش ساعتين، لكن في النهاية سمحوا له بالمرور.

يقول أمين في إحدى المقابلات النادرة معه: "القائد الميداني في اليمن يجب أن يكون دبلوماسياً، ولوجستياً، ومفاوضاً، وأحياناً طبيباً نفسياً لفريقه. نحن نعمل في بيئة تموت فيها الثقة بين الناس. مهمتنا الأولى هي إعادة بناء الثقة: ثقة الفريق بنا، وثقة المجتمع بنا، وثقة الأطراف المتنازعة بأننا محايدون. هذه الثقة لا تُبنى بالشعارات، بل بالمواقف اليومية الصغيرة. أن تصل في الوقت المتفق عليه. أن توزع بالعدل. أن تحمي كرامة المستفيد. هذا هو الإسلام الحقيقي للعمل الخيري."

خلاصة القصص الثلاث: ماذا نتعلم من شيرين وباسم وأمين؟

الدرس المستفاد	من شيرين (غزة)	من باسم (السودان)	من أمين (اليمن)
اتخاذ القرار تحت الضغط	فصلت بين فريقها لتفادي الاستهداف	فضل تأخير التوزيع على تعريض الفريق للخطر	غير مساره واستخدم علاقاته لتأمين القافلة
حماية الفريق أولاً	نقلت عائلات الفريق معهم إلى مكان آمن	وضع قاعدة "لا أحد يخرج بمفرده"	تفاوض شخصياً في أخطر النقاط ليفتح الطريق لفريقه
المعرفة المحلية	عرفت أماكن آمنة نسبياً في المنطقة	عرف كيف يتعامل مع تركيبة القبائل والجهات المسلحة	استخدم "رأس المال الاجتماعي" لفتح الطرق
المرونة النفسية	بقيت هادئة عندما انقطعت الاتصالات 48 ساعة	تحمل الإهانة والاحتجاج من أجل الهدف	يجمع بين الدبلوماسية والصلابة في الوقت نفسه
التوثيق والشفافية	سجلت شهادتها ليوثقها الإعلام	وثق الانتهاكات وأرسلها للخارج	طلب تفتيش الشاحنات بنفسه لإزالة الشكوك

المصادر:

- قصة شيرين: مستوحاة من تقارير ميدانية وشهادة موثقة في موقع الجزيرة نت .
- قصة باسم: مستندة إلى تقرير مفصل لصحيفة اندبندنت عربية عن العمل الإنساني في السودان .
- قصة أمين: مبنية على مقابلات مع عمال إغاثة في اليمن (تم تغيير الاسم لحماية المصدر).

ثانياً: تعريف القائد الميداني (وليس مديراً مكتبياً)

بعد هذه القصص الواقعية، يمكننا الآن بناء تعريف دقيق للقائد الميداني.

التعريف المقترح

القائد الميداني في المنظمات غير الربحية هو الشخص المسؤول عن قيادة الفرق الإنسانية والإغاثية في الخطوط الأمامية، حيث تقدم الخدمات مباشرة للمستفيدين في بيئات قد تكون خطيرة أو غير مستقرة. هو من يدير العمليات اليومية في الميدان، ويتخذ قرارات تكتيكية سريعة، ويقود المتطوعين، ويتفاوض مع الأطراف المحلية، ويضمن وصول المساعدات بأمان وكفاءة.

خصائص القائد الميداني (تميزاً له عن المدير المكتبي)

1. موقع العمل: الميدان (مخيمات - مستودعات - مناطق كوارث - شوارع - قرى نائية) مقابل المكتب (غرفة اجتماعات - حاسوب - تكييف).
2. طبيعة القرارات: تكتيكية سريعة (نعم/لا فورية، تغيير مسار، إخلاء، تفاوض) مقابل استراتيجية بعيدة المدى (خطط سنوية، ميزانيات، سياسات).

3. من يقودهم: متطوعون بشكل أساسي + موظفون ميدانيون مقابل موظفون إداريون.
 4. المخاطر: عالية (تهديد جسدي، نفسي، أمني) مقابل منخفضة نسبياً.
 5. الزمن: لحظي (هنا والآن) مقابل مستقبلي (خطة العام القادم).
 6. التفاعل: مباشر مع المستفيدين والمجتمع المحلي مقابل غير مباشر (تقارير).
- هذا التمييز مستند إلى تحليل واقع العمل الإنساني في مناطق النزاع، كما وثقته تقارير من السودان وغزة .

ثالثاً: الفرق بين القائد الميداني والمدير التنفيذي

كثيراً ما يحدث خلط بين هذين الدورين، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة حيث قد يرتدي الشخص القبعتين معاً. لكن من المهم فهم الفروق الجوهرية لتحديد المسار الوظيفي والتدريبي المناسب.

جدول مقارنة تفصيلي

المدير التنفيذي (Executive Director)	القائد الميداني	معيار المقارنة
استدامة المؤسسة وتحقيق رسالتها استراتيجياً	إنجاز المهمة الميدانية بسلامة وكفاءة	الهدف الأساسي
مجلس الإدارة - المانحون - الشركاء - الحكومة	المتطوعون - الفريق الميداني - المستفيدين	الجمهور الرئيسي
مؤسسي (كل المؤسسة وبرامجها)	جغرافي/مشروعي	نطاق المسؤولية
طويل (سنوات - خطط استراتيجية)	قصير ومتوسط (يوم - أسبوع - شهر)	الأفق الزمني
تخطيط استراتيجي - حوكمة - تنمية موارد - علاقات عامة	قيادة ميدانية - تفاوض - لوجستيات - سلامة - إدارة متطوعين	المهارات الحاسمة
المكتب بشكل أساسي	الميدان بشكل أساسي	مكان العمل
غير مباشر - توجيهي - عبر تقارير	مباشر - قدوة - في قلب الحدث	نمط القيادة
نادر وعبر زيارات ميدانية	يومي ومباشر	التفاعل مع المستفيدين
إدارة المخاطر المؤسسية والسمعة	إدارة المخاطر الميدانية الآنية	التعامل مع المخاطر
مدير مؤسسة في دير البلح: يتابع عبر اتصال مقطوع	شيرين في غزة: تقود التوزيع تحت القصف	مثال من القصص

هل يمكن الجمع بينهما؟

نعم، في المؤسسات الصغيرة قد يجمع المدير التنفيذي بين الدورين. لكن هذا مؤقت وغير مستدام. القاعدة الذهبية: "القائد الميداني يركز على المهمة، والمدير التنفيذي يركز على المؤسسة. المهمة تنجز اليوم، والمؤسسة تستمر غداً."

رابعاً: الصفات العشر للقائد الميداني الناجح

استناداً إلى الدراسات الأكاديمية في القيادة، وتحليل التجارب الميدانية من العالم العربي، يمكننا استخلاص الصفات التالية التي تميز القائد الميداني الناجح. هذه الصفات مستمدة من عدة مصادر .

1.المسؤولية والثبات تحت الضغط

القائد الميداني يتحمل مسؤولية فريقه والمستفيدين في أصعب الظروف. كما تؤكد دراسة من الجزيرة نت، "القائد الجيد هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية ويتصرف بحكمة في الأوقات الصعبة . "لا يبحث عن شماعة يعلق عليها أخطائه، ولا يترك فريقه في الميدان عندما تسوء الأمور. المسؤولية هنا ليست وظيفة، بل خُلُق .

2.الذكاء العاطفي والتعاطف

"التعاطف أمر بالغ الأهمية في بيئة العمل، لأنه يوفر الظروف المثالية لتطوير الإنتاجية . "القائد الميداني يتعامل مع متطوعين مرهقين، ومستفيدين مصدومين، ومجتمعات خائفة. قدرته على فهم المشاعر وإدارتها - مشاعره ومشاعر الآخرين - هي مفتاح نجاحه .التعاطف هنا ليس ضعفاً، بل أداة قيادة.

3.المرونة النفسية والتكيف

"التغير سمة واضحة في بيئة العمل. القائد الفعال لا يقاوم التغيير، بل يتعامل معه بمرونة، ويحوّل التحديات إلى فرص . "في الميدان، تتغير الخطط كل ساعة. طريق مغلق، نقطة تفتيش جديدة، تأخر شحنه. القائد المرن هو من يعدل المسار بسرعة دون أن يفقد البوصلة .

4.القدرة على اتخاذ القرار الحاسم

"القرارات الصعبة جزء لا يتجزأ من دور القائد. القدرة على تحليل المعطيات، والموازنة بين البدائل، والحسم في الوقت المناسب، حتى تحت الضغط، تميّز القائد الفعال عن غيره . "القائد الميداني لا يملك رفاهية الانتظار. عليه أن يقرر: نكمل أم ندسحب؟ نوزع هنا أم ننتظر؟ نثق بهذا الوسيط أم لا؟ .

5.القدوة الحسنة (النزاهة والمصداقية)

"النزاهة هي الأساس الذي تُبنى عليه الثقة. عندما يتصرف القائد بعدالة وشفافية، ويطابق قوله فعله، يشعر الفريق بالأمان والاحترام . "القائد الميداني لا يستطيع أن يطلب من فريقه ما لا يفعله بنفسه. أن يحمل الصندوق، أن ينام في نفس المكان، أن يتحمل نفس المخاطر. هذه هي القدوة الحقيقية .

6. التواصل الفعال والإقناع.

"التواصل ليس مجرد حديث، بل قدرة على التعبير بوضوح، والاستماع باهتمام، وبناء جسور من الثقة . " القائد الميداني يتواصل مع فريقه، مع المجتمع المحلي، مع المسلحين على نقاط التفتيش، مع شيوخ القبائل. يحتاج أن يكون مقنعاً، واضحاً، وقادراً على الترجيح بين المصالح .

7. التفويض وتمكين الفريق.

"القائد الجيد لا يستطيع أن ينجز كل شيء بمفرده، وأن العمل الجماعي هو الطريق الأمثل لتحقيق النجاح . " لا تستطيع أن تكون في كل مكان. عليك أن تثق بفريقك، وتفوضهم، وتمكنهم من اتخاذ القرارات في حدود صلاحياتهم. شيرين في غزة لم تكن مع كل متطوع في كل خيمة، لكنها مكنتهم من التصرف .

8. الإبداع في حل المشكلات.

"يتميز القادة بعدم اتباعهم مسارات الآخرين؛ حيث يعملون على خلق طرق جديدة للتفكير . "الموارد محدودة، والطرق مغلقة، والقوانين معقدة. القائد الميداني المبدع هو من يجد حلاً حيث لا يوجد حل. طريق بديل، وسيط جديد، طريقة تخزين مبتكرة .

9. التواضع والاحترام للجميع.

"معاملة الآخرين بتقدير واحترام، مما يزيد من الثقة والولاء . "التواضع لا يعني الضعف. بل يعني أن تعرف أن كل فرد في الفريق مهم، وأن الاستفادة ليس رقماً بل إنسان له كرامة. هذا التواضع هو ما يبني جسور الثقة مع المجتمعات المحلية.

10. الرؤية الواضحة وسط الظلام.

"القائد الناجح يعرف إلى أين يتجه، ويحوّل الأهداف العامة إلى مسار مفهوم للجميع . "في خضم الفوضى، يحتاج الفريق إلى من يذكرهم بـ"لماذا نحن هنا؟". القائد الميداني يحافظ على الرؤية حية في قلوب فريقه، حتى عندما يبدو الطريق مسدوداً. هذه الرؤية هي الوقود الذي يدفعهم للاستمرار. هذه الصفات العشر ليست نظرية فقط، بل تم استخلاصها من دراسات أكاديمية في القيادة وتطابقت مع الوقائع الميدانية التي عاشها قادتنا في غزة والسودان واليمن.

ختام الفصل

في هذا الفصل، تعرفنا على القائد الميداني من خلال ثلاث زوايا متكاملة:

1. قصص واقعية من غزة والسودان واليمن، جسدت معنى القيادة تحت النار وفي أحلك الظروف.
2. تعريف دقيق يميز القائد الميداني عن المدير المكتبي.
3. مقارنة منهجية مع المدير التنفيذي لتحديد الأدوار بوضوح.
4. صفات عشر لو باحثنا عنها في شيرين وباسم وأمين، لوجدناها متجسدة في مواقفهم.

الآن، وأنت تنتقل إلى الفصل الثاني، احمل معك هذه الصورة: القائد الميداني ليس منصباً، إنه موقف. ليس وظيفة، إنه رسالة. ليس لقباً، إنه أخلاق وقدرة على اتخاذ القرار في اللحظة الأصعب.

أسئلة للنقاش (للمجموعات القرائية أو ورش العمل)

1. أي من الصفات العشر ترى أنها الأهم في سياقك المحلي؟ ولماذا؟
2. من هو القائد الميداني الذي ألهمك في حياتك العملية؟ ما الصفة التي تميز بها؟
3. كيف يمكن للمؤسسات غير الربحية أن تكتشف وتدريب القادة الميدانيين المحتملين لديها؟
4. في ضوء قصة باسم من السودان، كيف توازن بين حماية فريقك وإيصال المساعدات للمحتاجين؟

الفصل الثاني

القيادة التحويلية في الميدان

مقدمة الفصل

في الفصل السابق، تعرفنا على هوية القائد الميداني وصفاته، واستلهمنا دروساً من نماذج حية في غزة والسودان واليمن. الآن ننتقل إلى السؤال الأهم: كيف يقود هؤلاء؟ ما الأسلوب الذي يجعل فريقاً منهنكاً يواصل العمل تحت القصف؟ ما السر في قدرة بعض القادة على تحويل المتطوع العادي إلى بطل إغاثي؟

الإجابة تكمن في "القيادة التحويلية (Transformational Leadership)"، ذلك النمط القيادي الذي لا يكفي بإدارة المهام، بل يحول الأفراد والمؤسسات من خلال الإلهام والتمكين والقدوة. في هذا الفصل، سننزل بهذه النظرية من الأبراج الأكاديمية إلى أرض الميدان، ونسأل: كيف تكون قدوة في المخيم؟ كيف تلهم فريقاً منهنكاً؟ ثم نتعمق في جذور هذه القيادة في تراثنا الإسلامي والحكمة الأفريقية، ونختم بأداة عملية تساعدك على اكتشاف نمط قيادتك.

أولاً: الأركان الأربعة بلغة الميدان

نظرية القيادة التحويلية، كما صاغها برنارد باس (Bernard Bass) في ثمانينيات القرن الماضي، تقوم على أربعة أركان رئيسية. ولكن بدلاً من تقديمها بلغة أكاديمية جافة، سنترجمها إلى لغة الميدان التي يفهمها قادة مثل شيرين وباسم وأمين.

الركن الأول: التأثير المثالي (القدوة) – "افعل كما أفعل"

في النظرية: هو أن يكون القائد نموذجاً يُحتذى به، يتمتع بالنزاهة والمصداقية، فيحذو الأتباع حذوه طواعية. في الميدان: أنت لا تقود من خلف مكتب. أنت في الخط الأمامي. القدوة في الميدان تعني أن تحمل الصندوق الأثقل، وأن تبني في الخيمة الأكثر تعرضاً للبرد، وأن تكون أول من يصل وآخر من يغادر.

تذكر قصة شيرين في غزة. عندما انقطعت الاتصالات لمدة 48 ساعة، لم تبعث برسالة تطمئن فيها فريقها من مكان آمن. كانت معهم، تنتقل بين الخيام، تشاركهم الخطر والمخاطرة. هذا هو التأثير المثالي. دراسة عمانية حديثة تؤكد أن "القيادة التحويلية بفضل مرونة أسلوبها قادرة على مساعدة الأفراد في تحقيق أهدافهم". لكن هذه المرونة لا تتحقق بدون وجود القائد في قلب الحدث.

تطبيق عملي:

- اسأل نفسك: هل يرى فريقني أنني أطبق ما أقول؟ هل أنحمل نفس المخاطر التي أطلب منهم تحملها؟
- موقف من السيرة: حين حفر الصحابة الخندق في غزوة الأحزاب، كان النبي ﷺ يحفر معهم وينقل التراب، ويقول: "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة، فاغفر للأَنْصار والمهاجرة". كانت مشاركته المباشرة أعظم حافز للصحابة على مواصلة العمل في أشد الظروف.

الركن الثاني: الإلهام التحفيزي – "ارسم لهم الأمل"

في النظرية: هو قدرة القائد على صياغة رؤية جذابة للمستقبل، وتحفيز الأتباع لبذل جهود استثنائية. في الميدان: فريقك مرهق، يرى المعاناة يومياً، قد يفقد الأمل. القائد الملهم هو من يذكرهم بـ"لماذا" يفعلون هذا. ليس فقط "نوزع طعاماً"، بل "نحن نصنع الحياة، نمنع المجاعة، نعيد الأمل لعائلة فقدت كل شيء." باسم في السودان، رغم الاحتجاج والتهديد، استمر في قيادة فريقه. كيف؟ كان يذكرهم دائماً بأن عملهم هو "المعركة الصامتة" ضد الموت، وأن المتطوعين هم "الحلقة الأضعف والأكثر تعرضاً للمخاطر" لكنهم أيضاً "الأكثر تأثيراً". كان يحول المعاناة إلى رسالة.

تطبيق عملي:

- اسأل نفسك: هل يرى فريقني الصورة الكبيرة أم فقط التفاصيل اليومية المتعبة؟
- موقف من السيرة: في غزوة تبوك، كان الجيش يواجه حراً شديداً، ومسافة بعيدة، وجيشاً جراراً. النبي ﷺ لم يخف الصعوبات، لكنه رسم لهم صورة النصر والعودة سالمين، بل وبشرهم بالجنة. قال للمقعد "عامر بن الأكوع" لما استشهد: "إن له الجنة". هذا الإلهام جعلهم يتحملون المشقة ويواصلون المسير.

الركن الثالث: الاستثارة الفكرية – "فكر معي، لا تنفذ فقط"

في النظرية: هو تشجيع الأتباع على الإبداع والابتكار، وتحدي الافتراضات القديمة، والنظر إلى المشكلات بطرق جديدة.

في الميدان: أنت لا تريد جنوداً ينفذون فقط. أنت تريد مفكرين ومبدعين. لأن الظروف تتغير كل ساعة، والحلول الجاهزة لا تعمل. القائد المحفز فكرياً يسأل فريقه: "ماذا تقترح؟ ما رأيك؟"

تذكر أمين في اليمن. عندما واجه نقطة تفتيش صعبة، لم يكن معه دليل إرشادي جاهز. استخدم "رأس المال الاجتماعي"، وذهب لشيخ القبيلة. لكن الأهم أنه علم فريقه هذا الأسلوب. كل فرد في فريقه يعرف كيف يبني علاقات مع المجتمع المحلي، لأن أمين كان يستثير تفكيرهم ويناقش معهم السيناريوهات المختلفة.

تطبيق عملي:

- أسأل نفسك: هل تشجع فريقك على اقتراح أفكار جديدة، أم تريدهم فقط منفذين صامتين؟
- موقف من السيرة: في غزوة بدر، نزل النبي ﷺ في موقع معين، فسأله الصحابي الحباب بن المنذر: "أمزّل أنزلك الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فلما علم أنه الرأي، اقترح: "فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بنا حتى نأتي أدنى ماء من القوم فننزله". فاستجاب النبي ﷺ لرأيه فوراً. هذا هو أعلى درجات الاستثارة الفكرية: تشجيع الصحابة على التفكير النقدي، والاستجابة لرأيهم عندما يكون أصوب.

الركن الرابع: الاعتبارية الفردية – "أنت مهم بالنسبة لي"

في النظرية: هو اهتمام القائد بكل فرد، وفهم احتياجاته الخاصة، ودعمه شخصياً .

في الميدان: فريقك ليس آلات. كل فرد له ظروفه، ومخاوفه، وأحلامه. القائد الذي يراعي الفردية يعرف أسماء أطفال متطوعيه، ويسأل عن أمهاتهم المرضي، ويلاحظ علامات الإرهاق النفسي قبل أن تتفاقم.

شيرين في غزة، عندما نقلت فريقها إلى منطقة أكثر أماناً، لم تنقلهم كوحدات عمل. نقلتهم مع عائلاتهم. كانت تعرف أن الرجل لا يعمل بتركيز إذا كان قلقاً على أطفاله. هذا هو جوهر الاعتبارية الفردية في الميدان.

تطبيق عملي:

- أسأل نفسك: هل أعرف أحوال فريقتي الشخصية؟ هل أسألهم كبشر لا كموظفين فقط؟
- موقف من السيرة: كان النبي ﷺ يسأل عن أصحابه إذا غاب أحدهم، ويعود مرضاهم، ويواسي مصابهم. لما مات ابنه إبراهيم، قال: "إن العين تدمع، والقلب يحزن، ولا نقول إلا ما يرضي ربنا". لم يكن يخفي حزنه، وهذا الصدق العاطفي جعل الصحابة يشعرون أنه إنسان مثلهم، يقتربون منه أكثر .

ثانياً: القيادة في الإسلام – نماذج من القيادة الميدانية في السيرة

القيادة التحويلية ليست وليدة نظريات الغرب. جذورها متأصلة في تراثنا الإسلامي. الدكتور علي الصلابي يؤكد أن "القيادة الربانية" هي التي تستطيع بفضل الله أن تنتقل بالحركة نحو أهدافها بخطوات ثابتة. دعنا نتأمل نموذجين من السيرة يجسدان القيادة الميدانية بامتياز.

نموذج غزوة الخندق (القيادة بالمشاركة)

في السنة الخامسة للهجرة، اجتمعت قريش وغطفان ويهود بني النضير لحصار المدينة. كان الموقف عصبياً. المشورة النبوية هنا نموذج رائع للاستثارة الفكرية. سلمان الفارسي، وهو فارسي الأصل، اقترح حفر خندق حول المدينة – وهي فكرة جديدة على العرب.

ما فعله النبي ﷺ هو تمكين الخبير. لم يقل "هذه فكرة أعجمية لا تليق". بل استمع، واقنع، وقاد التنفيذ بنفسه. قسم الصحابة إلى مجموعات، وجعل لكل مجموعة قطعة من الخندق يحفرونها. بل وكان يحفر معهم، ويشاركهم الجوع والتعب .

الدروس الميدانية:

- الاستماع للخبراء حتى لو كانوا من ثقافة مختلفة.
- المشاركة الفعلية لا القيادة من فوق.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

نموذج غزوة تبوك (القيادة بالرؤية والإلهام)

كانت غزوة تبوك في حر الصيف الشديد، والناس في عسر، والمسافة بعيدة. جيش الروم كان أعظم قوة في ذلك الوقت. النبي ﷺ لم يخفِ صعوبة المهمة، بل كشف لهم عن الهدف: مواجهة أعظم إمبراطورية. لكنه في الوقت نفسه، بشرهم وبث فيهم الأمل. حث الأغنياء على الإنفاق، فجاء عثمان بن عفان بألف دينار، وجاء أبو بكر بكل ماله. خرج الجيش رغم المشقة، ولما وصلوا إلى تبوك، جبن الروم عن المواجهة، وعاد المسلمون سالمين .

الدروس الميدانية:

- الشفافية مع الفريق بحجم التحدي.
- الإلهام لتحفيزهم على تجاوز الصعاب.
- الثقة بالله مع الأخذ بالأسباب.

صفات القائد الرباني

الدكتور علي الصلابي يجمع صفات القائد الرباني في: "سلامة المعتقد، العلم الشرعي، الثقة بالله، القدوة، الصدق، الكفاءة، الشجاعة، المروءة، الزهد، حب التضحية، حسن اختياره لمعاونيه، التواضع، الحلم، الصبر، علو الهمة، الحزم، العدل، والقدرة على التعليم وإعداد القادة . "هذه الصفات تلتقي تماماً مع أركان القيادة التحويلية، بل تزيد عليها البعد الإيماني والروحي.

ثالثاً: القيادة في الثقافة الأفريقية – تطبيقات "أوبونتو" في العمل المجتمعي

إذا كان التراث الإسلامي يزخر بنماذج القيادة، فإن الثقافة الأفريقية تقدم لنا فلسفة متكاملة يمكن أن تثري فهمنا للقيادة الميدانية، خاصة وأن الكثير من العمل الخيري العربي يمتد إلى أفريقيا.

ما هي "أوبونتو (Ubuntu) ؟"

"أوبونتو" فلسفة أفريقية تعبر عنها لغة الخوسا (Xhosa) بعبارة "Umuntu ngumuntu ngabantu" ، أي "الإنسان هو إنسان من خلال الآخرين . "هذه ليست مجرد مقولة أخلاقية، بل تصور متكامل للوجود الإنساني: هويتي تتشكل عبر علاقتي بالآخرين.

مبادئ أوبونتو في القيادة

الباحث مبيجي (Mbigi) حدد المبادئ المرتبطة بأوبونتو في الإدارة: "روح المساهمة الجماعية الإفريقية غير المشروطة، التضامن، القبول، الكرامة، المسؤولية الأخلاقية (الإشراف)، الرأفة والرعاية، الضيافة، والشرعية. "

تأمل كيف تلتقي هذه المبادئ مع القيادة الميدانية:

مبدأ أوبونتو	تطبيقه في القيادة الميدانية
التضامن	القائد لا يترك فرداً من فريقه خلفه، حتى لو كلفه ذلك وقتاً أو جهداً إضافياً
الكرامة	التعامل مع المستفيدين باحترام، وعدم جعل المساعدة سبباً للإذلال
المسؤولية الأخلاقية	الإشراف على موارد المؤسسة كأمانة، وليس كملك شخصي
الرأفة والرعاية	الاهتمام بالفريق كبشر، والتفهم لظروفهم الشخصية
الضيافة	استقبال المجتمع المحلي والترحيب به، وبناء جسور الثقة

القيادة عند أفارقة: من السلطة إلى الاحتواء

في فلسفة أوبونتو، "القائد هنا لا يُقاس بقدرته على فرض الأوامر أو تحقيق المؤشرات، بل بقدرته على احتواء المجموعة، وإدارة الاختلاف، وحفظ التوازن بين المصلحة العامة وكرامة الأفراد. القيادة هي ممارسة أخلاقية قبل أن تكون وظيفة تنظيمية، وتستمد شرعيتها من الثقة المتبادلة لا من الموقع الوظيفي وحده. " هذا يذكرنا بأمين في اليمن، الذي لم تكن له سلطة قانونية على المسلحين في نقاط التفتيش، لكنه استطاع أن يقنعهم بفضل "الثقة المتبادلة" التي بنتها مع شيخ القبيلة.

نقد النماذج المستوردة وأهمية السياق

قوة أوبونتو أنها تقدم نقداً عملياً للنماذج الغربية التي تفرض الفردانية والمنافسة والعقلانية الأداة على مجتمعات تقوم تاريخياً على التكافل والتشاور والهوية الجماعية. الباحثون يؤكدون أن "المديرون والحكومات والشركات الإفريقية لن يحققوا نتائج مستدامة إذا تجاهلوا التراث الثقافي الإفريقي وخبراته الاجتماعية والسياسية. "

هذا درس مهم للمؤسسات الخيرية العربية العاملة في أفريقيا: لا يمكنكم تطبيق نفس النماذج الإدارية التي تستخدمونها في الرياض أو القاهرة على مجتمعات في تشاد أو نيجيريا أو السنغال. يجب فهم السياق الثقافي، واحترام قيمه، وبناء القيادة من الداخل.

رابعاً: تطبيق عملي – اختبار تشخيصي "ما نمط قيادتك الميدانية؟"

الآن، بعد أن تعرفت على أركان القيادة التحويلية، وعلى نماذج من تراثنا والحكمة الأفريقية، حان الوقت لتنظر في المرأة. هذا الاختبار التشخيصي صمم خصيصاً للقادة الميدانيين. ليس بهدف وضعك في قالب جامد، بل لمساعدتك على اكتشاف نقاط قوتك ومجالات تطويرك.

تعليمات الاختبار

- اقرأ كل عبارة بعناية.
- اختر الدرجة التي تعبر عن ممارستك الفعلية (وليس ما تتمنى أن تكون عليه).

- كن صادقاً مع نفسك، فالاختبار شخصي وليس للمقارنة مع الآخرين.
- اجمع درجاتك في نهاية كل قسم.

العبارة	نادراً (1)	أحياناً (2)	غالباً (3)	دائماً (4)
الركن الأول: التأثير المثالي (القدوة)				
1. أشرك فريقى في أصعب المهام ولا أكتفى بإصدار الأوامر				
2. أحرص على أن أكون أول من يصل وآخر من يغادر في الميدان				
3. أطبق ما أقول، وأتجنب التناقض بين أقوالى وأفعالى				
4. يثق بي فريقى ويأتمنونى على أسرهم ومشاكلهم				
مجموع الركن الأول	/16			
الركن الثانى: الإلهام التحفيزى				
5. أذكر فريقى دائماً بالهدف النهائى لعملنا (لماذا نحن هنا؟)				
6. أحول الإخفاقات إلى دروس وفرص للتحسين				
7. أرسم صورة إيجابية للمستقبل حتى فى أصعب الظروف				
8. أحتفل بالانتصارات الصغيرة وأشيد بجهود الفريق علناً				
مجموع الركن الثانى	/16			
الركن الثالث: الاستثارة الفكرية				
9. أشجع فريقى على اقتراح أفكار جديدة لحل المشكلات				
10. أناقش مع فريقى السيناريوهات البديلة قبل اتخاذ القرار				
11. أتقبل النقد البناء ولا أعتبره تحدياً لسلطتى				
12. أعطى مساحة للتفكير الإبداعى حتى تحت الضغط				
مجموع الركن الثالث	/16			
الركن الرابع: الاعتبارية الفردية				
13. أعرف أسماء أفراد فريقى وأحوالهم الشخصية (عائلة - صحة)				
14. أسأل كل فرد عن مشاكله الفردية وأحاول دعمه				
15. ألاحظ علامات الإرهاق النفسى قبل أن يشتكى الفريق				
16. أوزع المهام وفق قدرات كل فرد وظروفه الشخصية				
مجموع الركن الرابع	/16			

كيف تحلل نتيجتك؟

1. اجمع مجموعك الكلى من الأركان الأربعة: 64/

- من 51 إلى 64: قائد تحويلي متميز. أنت تمتلك أساساً قوياً، واصل تطويره.
- من 35 إلى 50: قائد جيد لكن لديك مجالات للتحسين. ركز على الأركان التي حصلت فيها على درجات أقل.
- أقل من 35: تحتاج إلى تطوير مهاراتك القيادية. اختر ركنين للتركيز عليهما في الأشهر القادمة.

2. حلل كل ركن على حدة:

- أي ركن حصلت فيه على 14-16؟ هذا ركن قوتك. وظفه لخدمة فريقك.
- أي ركن حصلت فيه على أقل من 10؟ هذا مجال تطويرك. اقرأ المزيد عنه في هذا الفصل، وطبقه عملياً.

3. اسأل فريقك (اختياري): يمكنك إعطاء نفس الاختبار لـ 2-3 من أعضاء فريقك الموثوقين، ليقوموك أنت. الفرق بين تقييمك لنفسك وتقييمهم لك هو "المنطقة العمياء" التي تحتاج إلى اهتمام خاص. هذه الممارسة مستوحاة من أدوات تقييم القيادة المستخدمة في تطوير القيادات .

ماذا تفعل بعد الاختبار؟

- اختر ركناً واحداً فقط للتركيز عليه في الشهر القادم. لا تطور كل شيء مرة واحدة.
- ضع خطة عملية: مثلاً، إذا اخترت "الاعتبارية الفردية"، حدد موعداً أسبوعياً للحدث مع كل فرد في فريقك لمدة 5-10 دقائق بشكل شخصي.
- عد للاختبار بعد 3 أشهر وقس تقدمك.

ختام الفصل

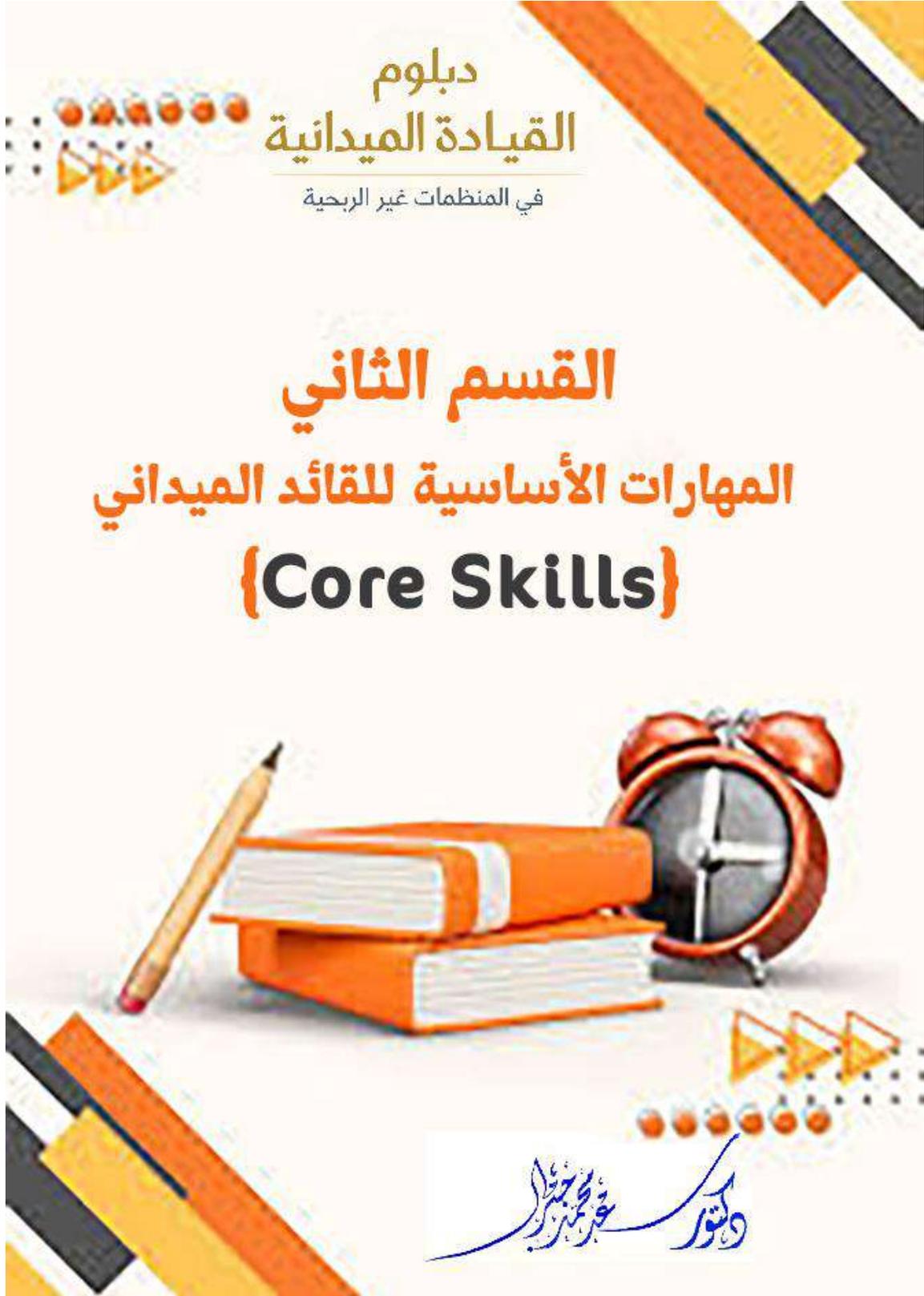
القيادة التحويلية في الميدان ليست ترفاً فكرياً بل ضرورة عملية. في بيئات تنهار فيها الأنظمة وتنقطع فيها الاتصالات، يصبح القائد التحويلي هو البوصلة التي توجه الفريق نحو الهدف.

تذكر أن هذه القيادة تمتلك جذوراً عميقة في تراثنا الإسلامي، من خلال القدوة النبوية والشورى والتمكين. كما تزدهر في الثقافة الأفريقية عبر فلسفة "أوبونتو" التي تضع الإنسان والجماعة في القلب. أنت الآن تملك الأدوات النظرية والعملية لتبدأ رحلة تطوير قيادتك.

في الفصل القادم، سننتقل من "القيادة" إلى "المهارات"، ونتعلم كيف نقود أنفسنا أولاً قبل أن نقود الآخرين، مع التركيز على الذكاء العاطفي والمرونة النفسية.

تمارين الفصل

1. تمرين التأمل الذاتي: اكتب في دفترك قصة موقف ميداني واجهته مؤخراً. ثم حلل سلوكك فيه وفق الأركان الأربعة. أي ركن ظهر بوضوح؟ أي ركن كان غائباً؟
2. تمرين النقاش الجماعي: مع فريقك أو زملائك، ناقشوا أحد النماذج من السيرة (الخدق أو تبوك). كيف يمكن تطبيق الدروس المستفادة في واقعكم الميداني اليوم؟
3. تمرين التطبيق الميداني: خلال الأسبوع القادم، اختر ركناً واحداً وركز عليه. سجل في نهاية كل يوم موقفاً واحداً طبقته فيه.



الفصل الثالث

قيادة الذات في الميدان (Self-Leadership)

مقدمة الفصل

في الفصلين السابقين، تعرفنا على هوية القائد الميداني وأساليبه التحويلية. ولكن قبل أن تقود الآخرين، يجب أن تقود نفسك أولاً. في الميدان، حيث الضغط هائل والمعاناة يومية والمخاطر محدقة، تصبح قيادة الذات مهارة البقاء الأولى.

هذا الفصل مخصص لأعمق وأصعب موضوع في القيادة الميدانية: كيف تحافظ على سلامتك النفسية وأنت ترى ما لا يحتمل؟ كيف تتحكم في خوفك لتبقى قدوة لفريقك؟ كيف تكتشف علامات الإرهاق في نفسك وفي فريقك قبل فوات الأوان؟

سنبدأ برحلة في الذكاء العاطفي كأداة عملية، ثم ننتقل في المرونة النفسية والوقاية من الاحتراق الوظيفي، ونخصص جزءاً مهماً للصحة النفسية للفريق، ونختتم بأدوات عملية يمكنك استخدامها فوراً: مقياس للمرونة النفسية، ودفتر يوميات القائد الميداني.

أولاً: الذكاء العاطفي للقائد الميداني (مهارات عملية)

لماذا الذكاء العاطفي أهم من الذكاء العقلي في الميدان؟

في بيئة يسودها الخوف والألم والفوضى، لا يهم كم أنت ذكي من الناحية الأكاديمية. المهم: هل تستطيع أن تبقى هادئاً عندما ينهار كل شيء حولك؟ هل تستطيع أن تفهم ما يشعر به فريقك دون أن ينطقوا بكلمة؟ هل تستطيع أن تتحكم في انفعالاتك عندما تواجه ظملاً أو خطراً؟

تعريف الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) هو القدرة على التعرف على مشاعرك ومشاعر الآخرين، وفهمها، وإدارتها بشكل فعال. عالم النفس دانيال جولمان (Daniel Goleman)، الذي عمم هذا المفهوم في التسعينيات، قسم الذكاء العاطفي إلى خمسة مكونات رئيسية. سنترجمها هنا إلى لغة الميدان.

المكونات الخمسة للذكاء العاطفي في الميدان

1. الوعي الذاتي (Self-Awareness): اعرف نفسك قبل الميدان"

في النظرية: القدرة على فهم مشاعرك ونقاط قوتك وضعفك.

في الميدان: أن تعرف متى تقترب من نقطة الانهيار. أن تلاحظ تسارع نبضك وارتعاش يديك قبل أن يفقد أعصابك. أن تعترف لنفسك: "أنا خائف الآن، وهذا طبيعي."

مهارة عملية: تمرين التوقف المؤقت

- عندما تشعر بموجة غضب أو خوف شديدة، توقف عن الكلام والحركة لثوانٍ.
- خذ ثلاثة أنفاس عميقة (عد للواحد عند الشهيق، للواحد عند الزفير).
- اسأل نفسك: "ما الذي أشعر به بالضبط؟ غضب؟ خوف؟ إرهاق؟"
- ثم قرر كيف تتصرف.

شهادة ميدانية: شيرين من غزة تقول "في اللحظات الأضعب، كنت أضع يدي على قلبي وأحس بدقاته. هذا الإحساس المادي كان يذكرني أنني ما زلت حية، وما زلت قادرة على التفكير. كنت أقول لفريقي: توقفوا لحظة، خذوا نفساً، ثم تكمل."

2. إدارة الذات: (Self-Regulation) سيطر على ردود فعلك

في النظرية: القدرة على التحكم في الانفعالات والاندفاعات، والتفكير قبل التصرف. في الميدان: أن تصرخ في وجه مسلح في نقطة تفتيش قد يعني موتك. أن تنهار بالبكاء أمام فريقك قد يفقدكم الأمل. إدارة الذات لا تعني كبت المشاعر، بل تعني التعبير عنها في الوقت والمكان المناسبين وبالطريقة المناسبة.

مهارة عملية: تقنية "التأجيل الواعي"

- إذا شعرت برغبة في رد فعل عنيف، قل لنفسك: "سأؤجل هذا الرد لمدة 5 دقائق."
- استخدم هذه الدقائق للتنفس العميق أو شرب الماء أو المشي خطوات.
- بعد 5 دقائق، قرر ما التصرف الأنسب.

3. التحفيز الذاتي: (Self-Motivation) لماذا تستمر؟

في النظرية: القدرة على توجيه مشاعرك نحو هدف بعيد، والمثابرة رغم الإحباطات. في الميدان: عندما تفشل قافلة في الوصول، وعندما يموت مستفيد قبل وصول المساعدة، وعندما ينهكك التعب، ماذا يبقى؟ القائد الميداني يحتاج إلى "لماذا" عميق يدفعه للاستمرار.

مهارة عملية: كتابة "الرسالة الشخصية"

- اكتب في مفكرتك: "لماذا أعمل في هذا المجال؟"
- اكتب اسم شخص واحد على الأقل غيرت حياته (طفل، عجوز، أسرة).
- ارجع لهذه الرسالة في لحظات اليأس.

4. التعاطف: (Empathy) اشعر بهم دون أن تنهار معهم

في النظرية: القدرة على فهم مشاعر الآخرين والاهتمام بها.

في الميدان: أن تفهم معاناة المستفيدين دون أن تغرق في بؤسهم. أن تشعر بخوف فريقك دون أن تصاب بالذعر. التعاطف في الميدان هو توازن دقيق بين الرحمة والصلابة.

مهارة عملية: الاستماع النشط

- عندما يتحدث معك أحد أعضاء الفريق، توقف عن كل ما تفعله.
- انظر في عينيه (إن أمكن، مع مراعاة الظروف).
- لا تقاطعه، لا تقدم حلولاً سريعة. فقط استمع.
- كرر ما قاله بصيغة مختلفة: "إذاً أنت تقول إنك شعرت بالخوف عندما..."
- هذا يجعله يشعر أنك تفهمه حقاً.

5. المهارات الاجتماعية: (Social Skills) ابن جسوراً لا جدراناً"

في النظرية: القدرة على بناء العلاقات والتأثير في الآخرين وإدارة الصراعات.

في الميدان: التفاوض مع المسلحين، التنسيق مع منظمات أخرى، حل النزاعات بين المتطوعين، التواصل مع المجتمع المحلي. كل هذا يحتاج مهارات اجتماعية عالية.

مهارة عملية: قاعدة "نحن" بدل "أنا"

- في خطاباتك، استخدم "نحن" بدل "أنا". "نحن سننجز"، "نحن نواجه تحدياً"، "نحن معاً".
- هذا يبني روح الفريق ويقلل من الاحتكاكات.

تأصيل علمي: دراسة نشرتها المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية تؤكد أن "الذكاء العاطفي يساعد في تعزيز المرونة النفسية والقدرة على مواجهة الصدمات". وهذا بالضبط ما يحتاجه القائد الميداني.

ثانياً: المرونة النفسية – كيف لا تحترق وأنت ترى المعاناة يومياً؟

مفهوم المرونة النفسية (Psychological Resilience)

المرونة النفسية هي "قدرة الفرد على التعامل مع الأحداث والتجارب الحياتية الصعبة والضاغطة والتكيف الإيجابي معها والصمود في وجهها والتعافي من آثارها السلبية". هي ليست أن تكون خارقاً ولا تشعر بالألم، بل أن تتعرض للألم ثم تعود إلى توازنك.

لماذا القادة الميدانيون معرضون للاحتراق الوظيفي؟

دراسة حديثة من جامعة حلوان حذرت من أن "العاملين في مجال الإغاثة والرعاية الاجتماعية يتعرضون بشكل متكرر لصدمات نفسية تؤدي إلى إرهاق عاطفي حاد". الأسباب:

- التعرض اليومي لمعاناة الآخرين.
- العمل في بيئات خطيرة.

- المسؤولية الكبيرة مع الموارد المحدودة.
 - مشاهدة موت أو إصابة مستفيدين كانوا تحت رعايتك.
 - الإحباط من البيروقراطية أو تقاعس المجتمع الدولي.
- علامات الاحتراق الوظيفي (استخدمها كإنذار مبكر)
- قسم الباحثون علامات الاحتراق إلى ثلاث مجموعات:

1. الإرهاق العاطفي:

- الشعور الدائم بالتعب حتى بعد النوم.
- فقدان الحماس للعمل الذي كنت تحبه.
- البكاء بسهولة أو الانفعال لأتفه الأسباب.

2. تبدل المشاعر (التبدل الإنساني):

- أن تتعامل مع المستفيدين كأرقام لا كبشر.
- أن تفقد القدرة على التعاطف.
- أن تسمع قصصاً مؤلمة ولا تتأثر.

3. الشعور بتراجع الإنجاز:

- أن تعتقد أن عملك لا قيمة له.
- أن تقارن نفسك بالآخرين وتشعر بالفشل.
- أن تتردد في تحمل مسؤوليات جديدة.

استراتيجيات عملية لبناء المرونة النفسية

استناداً إلى دليل الصحة النفسية الصادر عن منظمة أطباء بلا حدود (MSF) وتجارب ميدانية، إليك أهم الاستراتيجيات:

1. استراتيجية "التناوب (Rotation)"

لا تبقَ في الخط الأمامي بلا توقف. القائد الذي يدور مهام فريقه، ويدور نفسه أيضاً. إذا كنت تعمل في توزيع الطعام في منطقة ساخنة، خذ يوم راحة في المستودع أو في التنسيق الإداري. التغيير يخفف الحمل النفسي.

2. استراتيجية "الحدود (Boundaries)"

حدد وقتاً للتوقف عن التفكير في العمل. في المخيمات قد يكون هذا صعباً، لكن يمكنك تحديد مكان: "هذه خيمتي، فيها لا أفكر في العمل". أو وقت: "بعد الساعة 10 مساءً، لا أرد على اتصالات العمل إلا للطوارئ القصوى".

3. استراتيجيات "الطقوس (Rituals)"

طور طقوساً صغيرة لفصل يوم العمل عن الراحة. مثلاً: تغيير الملابس بعد العودة، أو شرب كوب شاي في صمت، أو المشي خطوات حول المخيم، أو التواصل مع العائلة عبر الهاتف.

4. استراتيجيات "المعنى (Meaning)"

في لحظات اليأس، ذكر نفسك بـ"لماذا". اقرأ القصص الإيجابية. احتفظ برسالة شكر من مستفيد. انظر إلى صور الأطفال الذين ساعدتهم. هذه التذكيرات تعيد شحن طاقتك النفسية.

5. استراتيجيات "الدعم المتبادل (Peer Support)"

لا تتحمل وحدك. كوّن مجموعة صغيرة من الزملاء الموثوقين تلتقون بها (ولو عبر واتساب) لتشاركوا مشاعرهم وتجاربكم. مجرد أن يقول أحدهم "أنا أشعر بنفس الشعور" يخفف العبء كثيراً. نصيحة من دليل أطباء بلا حدود: اهتم باحتياجاتك الأساسية: النوم، الأكل، شرب الماء. في الميدان، ينسى العاملون أنفسهم. تذكر أنك إذا مرضت أو انهارت، لن تستطيع مساعدة أحد. "

ثالثاً: إدارة الخوف والضغط في مناطق الخطر

الخوف ليس عيباً، بل إنذار

أول ما يجب أن تدركه: الخوف طبيعي. هو آلية البقاء التي تحميك. الخوف الحقيقي ليس الجبان، بل المتهور الذي لا يخاف فيخاطر بحياته وحياة فريقه بلا داع.

أنواع الخوف في الميدان

1. الخوف الحقيقي: من خطر واضح (قصف قريب، مسلح يهددك). هذا الخوف مفيد، يدفعك للاختباء أو الانسحاب.
2. الخوف المتوقع: من خطر محتمل (أن تتعرض للاختطاف، أن تفشل المهمة). هذا يحتاج إلى تخطيط وليس هلع.
3. الخوف المزمن: التوتر المستمر حتى في غياب خطر مباشر. هذا هو الأخطر، لأنه يستنزف طاقتك النفسية.

تقنيات عملية لإدارة الخوف اللحظي

تقنية "التثبيت 1-2-3-4-5 – (Grounding)"

عندما يشد الخوف وتبدأ نوبات الهلع، استخدم هذه التقنية لتثبت نفسك في الواقع:

- 5: انظر حولك وعد خمسة أشياء تراها (خيمة، حقيبة، شجرة، سماء، حجر).
- 4: عد أربعة أشياء تلمسها (الأرض تحت قدميك، ملابسك، زر القميص، ساعة يدك).

- 3: استمع لثلاثة أصوات (رياح، طائرة بعيدة، صوت طفل).
- 2: شم شينين (رائحة الخبز، رائحة التراب).
- 1: تذوق شيئاً واحداً (اشرب ماء، أو تذكر طعام شيء تحبه).

هذه التقنية تعيد توصيل دماغك بالواقع الحالي، وتخرجه من دائرة الخوف المفرغة.

تقنية "الصندوق (The Box)"

تخيل أن خوفك وقلقك وضعتهما في صندوق وأغلقت عليه. الآن أنت تفتح الصندوق فقط في الوقت الذي تختاره (مثلاً: بعد العودة إلى الخيمة، أو في جلسة الدعم النفسي). باقي الوقت، أنت تعمل ولا تفتح الصندوق.

تقنية "التنفس المربع (Box Breathing)"

- شهيق (عد 4 ثوانٍ)
 - احتفظ بالنفس (عد 4 ثوانٍ)
 - زفير (عد 4 ثوانٍ)
 - انتظار (عد 4 ثوانٍ)
- كرر 5 مرات. هذه التقنية تبطئ ضربات القلب وتخفض ضغط الدم فوراً.

كيف تتخذ قرارات تحت الضغط؟

في الميدان، قد يكون لديك ثوانٍ لتقرر: نكمل أم ننسحب؟ توزع هنا أم ننتظر؟

قاعدة 10-10-10:

- كيف سيؤثر قراري بعد 10 دقائق؟
- كيف سيؤثر بعد 10 أشهر؟
- كيف سيؤثر بعد 10 سنوات؟

هذا الإطار البسيط يمنعك من اتخاذ قرارات اندفاعية قد تندم عليها لاحقاً.

رابعاً: الصحة النفسية للفريق (التعرف على علامات الإرهاق)

كقائد ميداني، أنت مسؤول ليس فقط عن سلامتك، بل عن صحة فريقك النفسية. فريقك قد لا يشتك. قد يخفي تعبته خوفاً من أن يبدو ضعيفاً. مهمتك أن تكتشف العلامات مبكراً.

علامات الإنذار المبكر (Early Warning Signs)

على المستوى الجسدي:

- شكوى متكررة من صداع أو آلام في المعدة بلا سبب عضوي.

- إرهاق دائم حتى بعد النوم.
- اضطرابات في النوم (أرق أو نوم مفرط).
- تغيرات في الشهية (أكل مفرط أو فقدان شهية).

على المستوى النفسي:

- سرعة الانفعال والغضب لآتفه الأسباب.
- العزلة والانسحاب من الأحاديث الجماعية.
- تشاؤم مفرط وفقدان الأمل.
- نوبات بكاء مفاجئة.
- صعوبة في التركيز واتخاذ القرارات البسيطة.

على مستوى الأداء:

- كثرة الأخطاء في المهام الروتينية.
- التأخير المتكرر أو التغيب.
- تراجع الحماس والمبادرة.
- صراعات متكررة مع زملاء العمل.

ماذا تفعل كقائد؟

1. اجعل الحديث عن الصحة النفسية طبيعياً

في اجتماعات الفريق، اسأل: "كيف حالكم نفسياً اليوم؟" بنفس طبيعة سؤال "كيف سار التوزيع؟". عندما يرونك تتحدث عن مشاعرك أولاً، سيجرؤون على التحدث.

2. تابع بشكل فردي

خصص وقتاً أسبوعياً للحديث مع كل عضو في فريقك لمدة 5-10 دقائق بشكل خاص. ليس بالضرورة أن يكون حديثاً عميقاً، فقط "كيف أنت؟ كيف العائلة؟ هل تحتاج شيئاً؟".

3. تدخل مبكراً

إذا لاحظت علامات على أحدهم:

- تحدث معه على انفراد.
- عبر عن ملاحظتك بلطف: "لاحظت أنك تبدو مرهقاً مؤخراً، هل أنت بخير؟"
- لا تعطه حلولاً جاهزة، بل استمع.

- اقترح عليه أخذ إجازة قصيرة أو تخفيف أعباء مؤقت.
- إذا كانت الحالة شديدة، ساعده في التواصل مع مختص (إن وجد).

4. قَدِّر التضحية

كلمة شكر بسيطة، علنية أو خاصة، قد تكون دواء. اعترف بتعب فريقك وقَدِّر تضحياتهم. قارن بين عملهم وعمل غيرهم لتشعرهم بالقيمة.

5. كن قدوة في الرعاية الذاتية

إذا رأوك تأخذ استراحة، تأكل جيداً، تنام (بقدر الإمكان)، سيققدون بك. إذا رأوك تهمل نفسك، سيفعلون المثل.

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): مقياس المرونة النفسية للقائد الميداني

هذا المقياس مقتبس من مقاييس عالمية للمرونة النفسية، مع تعديله ليتناسب مع بيئة العمل الميداني. ليس أداة تشخيصية طبية، بل مؤشراً لمساعدتك على فهم وضعك.

تعليمات: أجب عن العبارات التالية بناءً على مشاعرك وتجربتك خلال الشهر الماضي. كن صادقاً.

الرقم	العبارات	لا ينطبق أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)
1	أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة في خطط العمل					
2	عندما أواجه مشكلة، أستطيع التفكير في أكثر من حل لها					
3	أحافظ على هدوئي في الأوقات العصيبة					
4	أستطيع العودة إلى مزاجي الطبيعي بعد تجربة صعبة					
5	أشعر أن لدي هدفاً واضحاً يدفعني للاستمرار					
6	أثق بقدرتي على التعامل مع أي تحدٍ جديد					
7	أستطيع الضحك والمزاح رغم ضغوط العمل					
8	لدي شخص أو أكثر أثق به وأشاركه مشاعري					
9	أنام بشكل كافٍ رغم الظروف المحيطة					
10	أستمر في العمل حتى عندما أفقد الأمل مؤقتاً					
11	أتعلم من إخفاقاتي ولا أعتبرها نهاية العالم					
12	أستطيع رؤية الجوانب الإيجابية في المواقف الصعبة					

اجمع درجاتك:/60 : تفسير النتائج:

- من 50 إلى 60 (مرونة عالية جداً): أنت تمتلك قدرة استثنائية على تحمل الضغوط والتعافي. استمر في ممارساتك الإيجابية، وكن مصدر دعم لزملائك.

- من 38 إلى 49 (مرونة جيدة): لديك قدرة جيدة على التكيف، لكن قد تواجه صعوبات في مواقف معينة. حدد المجالات التي حصلت فيها على درجات منخفضة وركز على تطويرها.
- من 25 إلى 37 (مرونة متوسطة): تمر بفترات ضغط تؤثر عليك بشكل ملحوظ. أنت بحاجة إلى الاهتمام بصحتك النفسية بجدية. ابدأ بتطبيق الاستراتيجيات في هذا الفصل، ولا تتردد في طلب الدعم.
- أقل من 25 (مرونة منخفضة): هذا مؤشر خطر. الضغوط التي تتعرض لها تتجاوز قدرتك على التحمل. يجب عليك التحدث مع مشرفك، وأخذ إجازة فورية، وطلب مساعدة مختص نفسي إن أمكن. صحتك النفسية أولاً.

النموذج (2): دفتر يوميات القائد الميداني

هذه الصفحات يمكنك تصويرها أو نسخها واستخدامها كدفتر يوميات أسبوعي. الهدف منها هو التفكير الذاتي المنتظم (Regular Self-Reflection)، وهو أحد أهم أدوات بناء المرونة النفسية.
صفحة اليوميات (نموذج يومي)

الموقع.....:	تاريخ اليوم...../...../.....:
--------------	-------------------------------

1. أحداث اليوم (ماذا حدث؟)

- اكتب أهم 3 أحداث مررت بها اليوم، إيجابية أو سلبية
-
-
-

2. المشاعر (كيف شعرت؟)

- صف مشاعرك تجاه الأحداث. غضب؟ خوف؟ فرح؟ إرهاق؟
-
-

3. ردود الأفعال (كيف تصرفت؟)

- كيف كان رد فعلك؟ هل تفتخر به؟ هل تندم عليه؟
-
-

4. درس اليوم (ماذا تعلمت؟)



• أي درس يمكن أن تستفيد منه غداً؟

-
-

5. شيء واحد سأفعله غداً بشكل مختلف

-
-

6. شيء واحد أنا ممتن له اليوم

-
-

علامات حيوية سريعة (اختياري):

ساعات النوم ليلة أمس ساعة	جودة النوم.....: (1-10)
عدد الوجبات اليوم..... :	شرب الماء (كثير/متوسط/قليل)..... :

صفحة نهاية الأسبوع (نموذج أسبوعي)

الأسبوع من/..... إلى...../.....

1.إنجازات الأسبوع:

-
-

2.تحديات الأسبوع:

-
-

3.كيف كانت حالتي النفسية هذا الأسبوع؟ (ضع دائرة)

- ممتازة - جيدة - متوسطة - سيئة - سيئة جداً

4.أكثر لحظة شعرت فيها بالفخر:

-
-

5. أكثر لحظة شعرت فيها بالإحباط:

-
-

6. شخص ساعدني هذا الأسبوع (وكيف سأشكره؟):

-
-

7. هدف الأسبوع القادم:

-
-

ختام الفصل

قيادة الذات هي أصعب وأهم أنواع القيادة. في الميدان، حيث لا يوجد رفاهية الاستشارة النفسية الفورية، تصبح أنت الطبيب النفسي لنفسك ولل فريق. الذكاء العاطفي يمنحك البوصلة، والمرونة النفسية تعطيك القوة، وإدارة الخوف تحميك من الأخطاء، والاهتمام بصحة فريقك يضمن استمرارية العمل.

تذكر دائماً: أنت لست آلة. أنت إنسان. من حقا أن تتعب، أن تخاف، أن تبكي. لكن من واجبك أن تعتني بنفسك لتستطيع الاستمرار في خدمة الآخرين.

في الفصل القادم، سننتقل من قيادة الذات إلى قيادة الآخرين، ونتعلم معاً فن قيادة المتطوعين، ذلك المورد الأعلى والأكثر تحدياً في العمل الخيري.

تمارين الفصل

1. تمرين الأسبوع الأول: ابدأ باستخدام "دفتر يوميات القائد الميداني" لمدة أسبوع كامل. في نهاية الأسبوع، اقرأ ما كتبته. ماذا لاحظت على نفسك؟
2. تمرين الفريق: في اجتماع الفريق القادم، خصص 10 دقائق للحديث عن "كيف نحافظ على صحتنا النفسية معاً؟" شجع الجميع على المشاركة باقتراح واحد.
3. تمرين شخصي: اختر تقنية واحدة لإدارة الخوف (التثبيت، التنفس المربع، الصندوق) وطبقها في الموقف القادم الذي تشعر فيه بتوتر شديد. سجل النتيجة.

المصادر والمراجع:

- نظرية الذكاء العاطفي لدانيال جولمان.
- دراسة عن الذكاء العاطفي والمرونة النفسية – المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- تعريف المرونة النفسية من دراسة جامعة حلوان.
- علامات الاحتراق الوظيفي – دراسة جامعة حلوان.
- دليل الصحة النفسية – منظمة أطباء بلا حدود (MSF) وتجارب ميدانية.
- تقنيات إدارة الخوف (التثبيت، التنفس المربع) مستمدة من بروتوكولات الصحة النفسية في الطوارئ.
- نموذج مقياس المرونة النفسية مقتبس من مقاييس عالمية) مثل Connor-Davidson (Resilience Scale) مع تعديله للسياق الميداني.

الفصل الرابع

قيادة المتطوعين (Volunteer Leadership)

مقدمة الفصل

في العمل الخيري، المتطوعون هم الوقود الذي يحرك المحرك. في بنوك الطعام، المتطوعون هم من يفرز التمر ويعبئ الطرود. في بنوك الملابس، هم من يكيوي الثياب ويرتبها. في الإغاثة، هم من يحمل الصناديق على ظهورهم في مناطق الانهيار. بدونهم، تتوقف العجلة.

لكن هؤلاء المتطوعين ليسوا موظفين. لا ترتبط معهم بعقود عمل، لا تدفع لهم رواتب، لا تستطيع إجبارهم على شيء. هم يأتون بدافع ذاتي، ويبقون طالما وجدوا بيئة محفزة، ويغادرون عندما يشعرون بالإحباط أو عدم التقدير.

قيادة المتطوعين هي فن خاص. تحتاج إلى أسلوب مختلف عن إدارة الموظفين. تحتاج إلى فهم عميق لدوافعهم، وصبر على تقلباتهم، وإبداع في تحفيزهم. هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً متكاملًا لقيادة المتطوعين، من لحظة وصولهم إلى باب مؤسستك، إلى لحظة توديعهم بعد سنوات من العطاء، وربما تحويلهم إلى قادة جدد.

أولاً: دورة حياة المتطوع (Volunteer Lifecycle)

المتطوع يمر بمراحل محددة، أشبه بدورة حياة المنتج. فهم هذه الدورة يساعدك على تصميم تدخلاتك في الوقت المناسب.

المرحلة 1: الاستقطاب – (Recruitment) كيف تجذب المتطوع المناسب؟

الاستقطاب ليس إعلاناً في فيسبوك فقط. هو عملية بناء جسور مع المجتمع لجذب الأشخاص الذين يمتلكون الشغف والمهارة.

قنوات الاستقطاب الفعالة في العالم العربي:

1. المساجد والجمعيات الدينية: لا تزال المساجد أهم قناة للوصول للمتطوعين، خاصة في المناسبات (رمضان – الأضحى).
2. وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك للمسنين، تيك توك وإنستغرام للشباب. استخدم فيديوهات قصيرة مؤثرة تظهر أثر التطوع.
3. الجامعات والمدارس: أندية العمل التطوعي، كليات الخدمة الاجتماعية، حتى طلاب المدارس الثانوية (برامج تطوعية مخصصة لهم).
4. التطوع المؤسسي: الشركات الكبرى لديها برامج مسؤولية مجتمعية، وموظفوها يبحثون عن فرص تطوعية منظمة.

5. المتطوعون الحاليون: أفضل مصدر للمتطوعين الجدد. شجع متطوعيك على جلب أصدقائهم وعائلاتهم.

ما الذي يبحث عنه المتطوع؟

دراسة أردنية حديثة كشفت أن أكثر ما يحفز المتطوعين هو:

- الرضا الداخلي (المعنى الشخصي).
- اكتساب مهارات جديدة (التطوير الذاتي).
- التفاعل الاجتماعي (تكوين صداقات).
- تحسين السيرة الذاتية (للباحثين عن عمل).

لذا، في إعلاناتك الاستقطابية، ركز على هذه العناصر الأربعة. لا تقل فقط "نحتاج متطوعين"، بل قل: "انضم إلينا لتتعلم مهارات إدارة الكوارث، وتكون صداقات مدى الحياة، وتحدث فرقاً حقيقياً في حياة المحتاجين."

المرحلة 2: الاستقبال والتوجيه – (Orientation) الانطباع الأول يدوم

أول يوم للمتطوع يحدد ما إذا كان سيبقى أم يرحل. كثير من المؤسسات تخسر متطوعين واعدنين بسبب فوضى الاستقبال.

خطوات الاستقبال المثالي:

1. الترحيب الشخصي: لا تترك المتطوع الجديد يتسكع. استقبله أنت أو أحد قادة الفريق. سلم عليه باسمه (استخدم بطاقة التعريف).
2. جولة تعريفية: خذه في جولة سريعة في المكان. أظهر له المستودع، المطبخ، مكان الراحة، دورة المياه. هذا يقلل التوتر.
3. شرح المهمة بوضوح: اجلس معه 10 دقائق. اشرح له: ماذا سيفعل بالضبط؟ كم ساعة؟ مع من؟ إلى من يرجع؟ ماذا لو احتاج مساعدة؟
4. قصة المؤسسة: أخبره بإيجاز قصة المؤسسة. من أسسها؟ لماذا؟ ما الذي حققته؟ هذا يبني الانتماء.
5. ربطه بمتطوع قديم: عرف على "مرشد (Buddy)" من المتطوعين القدامى يرافقه في الأيام الأولى.

المرحلة 3: التدريب – (Training) استثمار في المستقبل

التدريب ليس ترفاً، بل هو حق للمتطوع وأداة لرفع جودة العمل.

أنواع التدريب للمتطوعين:

- تدريب إلزامي: السلامة، التعامل مع المستفيدين، سرية المعلومات.
- تدريب تخصصي: حسب مجال التطوع (فرز طعام، إسعافات أولية، قيادة فرق).

- تدريب تطوري :مهارات قيادية، لغة، حاسوب، للمتطوعين المتميزين.
- القاعدة الذهبية" :درب فريق المتطوعين معك كما لو كانوا سيقبكون معك للأبد، وتعامل معهم كما لو كانوا سيرحلون غداً". أي استثمر فيهم، لكن لا تعتمد عليهم وحدهم.
- المرحلة 4: التحفيز والمشاركة – (Engagement) القلب النابض
- هذه هي المرحلة الأطول والأهم. سنخصص لها جزءاً كاملاً لاحقاً. المهم هنا أن تعرف أن المتطوع يحتاج إلى:

- مهام واضحة : لا وقت فراغ.
- شعور بالإنجاز : رؤية أثر عمله.
- تقدير مستمر : كلمة شكر، احتفاء.
- مساحة للتطور : مهام جديدة، مسؤوليات أكبر.

المرحلة 5: الاستبقاء – (Retention) كيف تحافظ عليهم؟

نصف المتطوعين الجدد يتسربون خلال الأشهر الثلاثة الأولى. الاستبقاء يبدأ من اليوم الأول. استراتيجيات الاستبقاء:

1. التقدير المنتظم :ليس فقط في نهاية العام. تقدير أسبوعي، شهري.
2. المرونة :ظروف المتطوع تتغير. كن مرناً في جدول المهام.
3. المسار الوظيفي التطوعي :وفر درجات تطوعية (متدرب – متطوع – متطوع أول – قائد فريق). هذا يعطي حافزاً للاستمرار.
4. المشاركة في القرار :خذ رأي المتطوعين في تحسين العمل. اجعلهم يشعرون بالملكية.
5. الاهتمام الشخصي :اسأل عن أحوالهم، زيارتهم إذا مرضوا، تذكر مناسباتهم.

المرحلة 6: التوديع والانتقال – (Offboarding) نهاية جميلة

عندما يقرر متطوع المغادرة (لظروف السفر، الزواج، العمل)، لا تهمله. وداع جميل يجعله سفيراً لك في المستقبل.

- اجتمع به لتوديعه وشكره.
- قدم له شهادة شكر موقعة.
- ابق على تواصل (قائمة بريدية، دعوات للمناسبات) .
- اسأله عن سبب المغادرة (لتحسين بيئتك) .

ثانياً: كيف تقود متطوعين ليسوا موظفين لديك؟

هذا هو التحدي الأكبر. مع الموظف، لديك أدوات: الراتب، الترقية، الإنذار، الفصل. مع المتطوع، أدواتك الوحيدة هي: الثقة، الإلهام، العلاقة الشخصية.

الفروق الجوهرية بين قيادة الموظفين وقيادة المتطوعين

المعيار	قيادة الموظفين	قيادة المتطوعين
أساس العلاقة	عقد عمل (قانوني)	عقد أخلاقي (تطوعي)
أداة التحفيز الأساسية	الراتب والحوافز المادية	المعنى والتقدير والانتماء
الالتزام بالوقت	ساعات عمل محددة بعقد	مرونة (يأتي عندما يستطيع)
السلطة	هرمية (أمر - منفذ)	تشاركية (قائد - شريك)
الاستمرارية	متوقعة (طالما العقد ساري)	غير متوقعة (قد يغادر فجأة)
العقاب	إنذار - خصم - فصل	غير متاح (العلاقة تنتهي بالانسحاب)

قواعد ذهبية لقيادة المتطوعين

القاعدة 1: القيادة بالقدوة، لا بالأوامر

المتطوع لن يفعل ما تقول إذا لم يرك تفعله. إذا أردت أن يفرز المتطوع الطماطم المتعفنة، افعلها معه أولاً. إذا أردته أن يحمل الصناديق الثقيلة، احمل معه.

شهادة ميدانية: أحد قادة بنك الطعام المصري يقول: "كنت أرفض أن أطلب من متطوع شيئاً لا أفعله بنفسى. في أيام الذروة، كنا نعمل جنباً إلى جنب. هذا صنع فرقاً كبيراً في ولائهم."

القاعدة 2: اسأل، لا تأمر

بدل "اعمل كذا"، قل: "هل يمكنك مساعدتي في كذا؟" أو "نحتاج أحداً ليقوم بكذا، هل ترى نفسك مناسبه؟". هذا يحول المهمة إلى طلب تعاون، لا أمر.

القاعدة 3: وفر المعنى، وليس فقط المهام

المتطوع يبحث عن سبب وجوده. اربط كل مهمة بالهدف الأكبر. لا تقل "افرز هذه الملابس"، بل قل: "هذه الملابس ستذهب لعائلة نزحت من دارفور وتحتاج للدفع. أنت تساهم في حماية أطفالهم من برد الشتاء."

القاعدة 4: كن مرناً مع الظروف الشخصية

المتطوع قد يمر بظروف (امتحانات، مرض، سفر). كن متفاهماً. لا تضغط عليه. اجعله يشعر أن بابه مفتوح دائماً عندما يتحسن وقته.

القاعدة 5: ابن مجتمعاً، وليس فريق عمل فقط

المتطوعون يبقون عندما يشعرون أنهم جزء من عائلة. نظم لقاءات اجتماعية (إفطار جماعي، رحلة، حتى لقاء افتراضي). شجع الصداقات بينهم. عندما تصبح المجموعة مجتمعاً متماسكاً، يصعب المغادرة.

ثالثاً: التحفيز بدون فلوس – 50 فكرة عملية

هذا القسم هو كنزك. احفظه، وطبقه، وعد إليه كلما شعرت بفتور في فريقك.

(أ) تحفيز بالكلمات (10 أفكار)

1. شكر شخصي فوري: بمجرد أن ينجز المتطوع مهمة، قل له "شكراً لك" بعينين صادقتين.
2. شكر علني في المجموعة: في واتساب الفريق، اكتب "اليوم أشكر ... على...".
3. رسالة خاصة (خاص): أرسل له رسالة خاصة تقديراً لشيء معين.
4. الاتصال الهاتفي: اتصل به وشكره هاتفياً، خاصة بعد مهمة شاقة.
5. ذكر اسمه في تقرير: إذا كان للمؤسسة نشرة أو تقرير دوري، اذكر أسماء المتميزين.
6. كتابة بطاقة شكر بخط اليد: في عصر السرعة، بطاقة بخط اليد تترك أثراً عميقاً.
7. الثناء على مهارة معينة: لاحظت أنك ممتاز في التنظيم، شكراً لأنك جعلت المستودع مرتباً.
8. الاستشهاد بفكرته: الفكرة التي اقترحتها الأسبوع الماضي نفذناها ونجحت، شكراً لإبداعك.
9. الدعاء له: "الله يبارك فيك، ويجعل هذا العمل في ميزان حسناتك."
10. الاعتذار عند الخطأ: إذا أخطأت في حقه، اعتذر بصدق. هذا يعطيه قيمة.

(ب) تحفيز بالمهام والمسؤوليات (8 أفكار)

11. تكليفه بتدريب متطوع جديد: هذا يعطيه شعوراً بالثقة والخبرة.
12. تفويضه قيادة مهمة صغيرة: تتولى أنت توزيع وجبات اليوم.
13. استشارته في قرار: "ما رأيك في هذه الخطة؟" هذا يعطيه قيمة.
14. إشراكه في التخطيط: دعوه يحضر اجتماع تخطيط الموسم القادم.
15. إعطاؤه مساحة للإبداع: اقترح مشروعاً تحبه ونحن ندعمك.
16. تسميته "سفيراً" للمؤسسة: في مناسبات خارجية، اختره ليمثل المؤسسة.
17. تخصيص مشروع باسمه: مبادرة فلان" لتوزيع الكسوة.
18. ترقيته في السلم التطوعي: من متطوع إلى متطوع أول إلى قائد فريق.

(ج) تحفيز بالتعلم والتطوير (7 أفكار)

19. توفير دورة تدريبية مجانية: في الإسعافات الأولية، القيادة، اللغة.
20. تسجيله في مؤتمر أو ورشة خارجية (حتى افتراضية).
21. إعطاؤه كتاباً (حتى إلكترونياً) في مجال اهتمامه.
22. تخصيص جلسة "تغذية راجعة" تطويرية: ليس لتقييم، بل لمساعدته على النمو.
23. ربطه بمرشد (Mentor) من ذوي الخبرة.
24. تعليمه مهارة جديدة داخل المؤسسة: كيف يستخدم برنامج المخزون، كيف يصور فيديو.
25. شهادات معتمدة: وفر شهادات تدريبية باسمه تفيده في سيرته الذاتية.

(د) تحفيز بالاحتفاء والتقدير العلني (7 أفكار)

26. يوم تكريم سنوي: حفل بسيط، درع، ورد.
27. لوحة شرف في المقر: بأسماء وصور المتطوعين المتميزين.
28. منشور في وسائل التواصل: صورة المتطوع وقصته على صفحة المؤسسة (بموافقته).
29. هدية رمزية: قلم، تي شيرت مطبوع عليه شعار المؤسسة، بوكس تمر.
30. غداء أو عشاء جماعي: مرة كل شهر أو في نهاية مشروع.
31. رحلة ترفيهية: استجمام بعد عمل شاق.
32. تصويت لأفضل متطوع في الشهر/السنة.

(هـ) تحفيز بالاهتمام الشخصي (8 أفكار)

33. سؤال عن العائلة: "كيف أولادك؟ كيف الأم؟".
34. زيارته إذا مرض.
35. تهنئته في المناسبات: عيد ميلاده، زواجه، نجاحه.
36. تذكركه في مصائبه: عزاء، تعزية.
37. مساعدته إذا احتاج: توصيلة، استشارة، معرفة.
38. الاستماع له باهتمام عندما يشتكي أو يقترح.
39. حفظ اسمه واستخدامه دائماً.
40. تذكركه بعد غيابه: "افتقدناك، نتمنى عودتك قريباً".

(و) تحفيز بالشفافية والثقة (5 أفكار)

41. مشاركته التقارير والبيانات: قل له كم أسعدتم هذا الشهر.
42. الصدق في الصعوبات: لا تخف مشاكل المؤسسة، شاركه التحدي.
43. الأخذ برأيه بجدية: وتنفيذ اقتراحاته إن أمكن.
44. الشفافية في صرف التبرعات: يثق بك أكثر عندما يعرف أين تذهب الأموال.
45. الاعتراف بفضلهم: "بدونكم ما كنا ننجز."

(ز) تحفيز بخلق جو مرح (5 أفكار)

46. مسابقات ودية: بين فرق المتطوعين (أسرع فريق فرز).
47. مزاح خفيف: اجعل الجو غير رسمي أحياناً.
48. أغاني وإنشاد: في أوقات العمل الجماعي.
49. مساحة للراحة: مشروبات، حلويات، موسيقى هادئة.
50. احتفالات صغيرة: بنهاية مشروع كبير (حتى لو كيكة بسيطة).

رابعاً: تحويل المستفيد إلى متطوع (نماذج من بنوك الملابس)

من أجمل ثمار العمل الخيري أن ترى المستفيد يتحول إلى متطوع. هذا ليس فقط إضافة يد عاملة، بل هو شهادة حية على نجاح رسالتك. الشخص الذي كان يأخذ يتعلم العطاء، وهذه هي الدائرة الفضلى.

لماذا المستفيدون متطوعون ممتازون؟

- يعرفون معنى الحاجة ويتعاملون مع المستفيدين بتعاطف حقيقي.
- يعرفون المجتمع المحلي ولغته وعاداته.
- لديهم شغف برد الجميل. (Gratitude in Action).
- يكونون قدوة لأسرهم ومجتمعهم.

نموذج بنك الملابس الأردني (تجربة ملهمة)

يقوم بنك الملابس الأردني على فكرة أن الملابس المستعملة تُفرز وتُنظف وتُكوى وتُعبأ، ثم توزع على المحتاجين. لكن الجميل في تجربتهم أن جزءاً كبيراً من عملية الفرز والتأهيل يقوم بها مستفيدون سابقون.

كيف يعمل النموذج؟

1. الاختيار: عندما تأتي أسرة لاستلام ملابس، يلاحظ فريق العمل إذا كانت الأم أو الابنة لديها وقت فراغ ورغبة في المشاركة.

2. الدعوة اللطيفة: تقال لهم: "تعالى مرة معنا فى المستودع، ساعدنا فى ترتيب الملابس ساعة واحدة فقط."
3. التجربة الأولى: تجربة قصيرة غير ملزمة، مع توفير جو ودود ومرحب.
4. التدريب: إذا أعجبتهم التجربة، يتم تدريبهم على مهارات الفرز والتنظيف.
5. التمكين: بعضهن يتقن العمل ويتحولن إلى مشرفات على فرق.

نتائج النموذج:

- تحولت 30% من الأسر المستفيدة إلى أسر منتجة (من خلال التطوع).
- انخفضت نسبة التسرب بين المتطوعين لأن لديهم دافعاً شخصياً.
- تحسنت صورة المؤسسة فى المجتمع المحلى.

خطوات عملية لتحويل المستفيد إلى متطوع

1. اختر المستفيد المناسب: ليس كل مستفيد مستعداً. ابحث عن من تظهر عليه علامات الرغبة فى العطاء (يسأل، يشكر، يبدي اهتماماً).
2. ابني علاقة أولاً: لا تطلب منه التطوع فى أول لقاء. زره مرة أو مرتين، تحدث معه، ابني ثقة.
3. قدم الفكرة كفرصة: "نحن نبحث عن أشخاص مثلك لديهم خبرة فى هذه الظروف ليساعدونا فى تحسين خدماتنا. هل ترغب فى المشاركة؟"
4. ابدأ بمهمة صغيرة: لا تثقل عليه من البداية. ساعة واحدة، مهمة بسيطة.
5. وفر بيئة داعمة: تأكد أن باقى المتطوعين يرحبون به ولا ينظرون إليه بوصمه.
6. احتف بتحويله: عندما يثبت حضوره، قدم له شهادة أو احتفاء صغيراً بتحويله من مستفيد إلى متطوع.

خامساً: نماذج عملية (جاهزة للاستخدام)

هذه النماذج صممت لتكون عملية وقابلة للتعديل. يمكنك تصويرها أو نسخها أو تكييفها حسب حاجة مؤسستك.

النموذج (1): استمارة تسجيل متطوع

شعار المؤسسة	استمارة تسجيل متطوع	الرقم.....:
--------------	---------------------	-------------

المعلومات الشخصية:

الحقل	البيانات
الاسم الكامل (رباعى)

تاريخ الميلاد/...../.....	الجنس	ذكر / أنثى
الجنسية		
رقم الهوية/الإقامة		
الحالة الاجتماعية	أعزب / متزوج / أرمل / مطلق		
عدد أفراد الأسرة (إن وجد)		
المؤهل العلمي		
المهنة الحالية		
رقم الجوال (خاص)		
البريد الإلكتروني		
العنوان بالتفصيل		

المهارات والاهتمامات:

المجال	هل لديك خبرة؟	هل ترغب في التعلم؟
الفرز والتعبئة	نعم / لا	نعم / لا
القيادة والإشراف	نعم / لا	نعم / لا
التصوير والفيديو	نعم / لا	نعم / لا
التصميم (فوتوشوب...)	نعم / لا	نعم / لا
الإسعافات الأولية	نعم / لا	نعم / لا
اللغات (حدد)
القيادة (رخصة)	نعم / لا	-
مهارات أخرى

التوفر:

الفترة	صباحاً	مساءً	غير متاح
السبت			
الأحد			
الاثنين			
الثلاثاء			
الأربعاء			
الخميس			
الجمعة			

الموافقة والتعهد:

- أتعهد بالالتزام بسياسة وسلوكيات المؤسسة.
- أوافق على استخدام بياناتي للتواصل معي بخصوص فرص التطوع.
- أقر بأن المعلومات المذكورة صحيحة.

التوقيع :..... التاريخ:...../...../..... :

للاستخدام الداخلي فقط:

المقابل:	تاريخ المقابلة:...../...../..... :
	ملاحظات المقابلة:

القسم المقترح.....:	التاريخ...../...../..... :
تم الإضافة إلى قاعدة البيانات: نعم / لا	

النموذج (2): توصيف مهام متطوع (Volunteer Role Description)

شعار المؤسسة	توصيف مهام متطوع	الرقم.....:
--------------	------------------	-------------

عنوان المهمة: متطوع فرز وتعبئة ملابس

القسم: بنك الملابس

المشرف المباشر: منسق بنك الملابس

المدة: 3 أشهر (قابلة للتجديد)

الوقت المطلوب: 4 ساعات أسبوعياً (مرنة)

الهدف العام من المهمة:

المساهمة في فرز الملابس المتبرع بها وتأهيلها وتعبئتها لتوزع على الأسر المستفيدة بكرامة.

المهام والمسؤوليات:

1. استلام أكياس التبرعات وتسجيل بياناتها أولاً.
2. فرز الملابس حسب (النوع - الحجم - الموسم - الحالة).
3. فصل الملابس الصالحة عن التالفة (واقترح طرق الاستفادة من التالفة).
4. تنظيف وكي الملابس (باستخدام الأدوات المتاحة).
5. تعبئة الملابس في طرود حسب المقاسات المطلوبة.
6. ترتيب المستودع والمحافظة على نظافته.
7. المساعدة في تحميل الطرود عند التوزيع (إن أمكن).
8. الإبلاغ عن أي مشكلات أو نقص في المواد للمشرف.

المؤهلات والمهارات المطلوبة:

- الالتزام بالمواعيد.
- القدرة على العمل ضمن فريق.
- احترام خصوصية المستفيدين.
- لا يشترط خبرة سابقة (التدريب متوفر).

ما سيقدمه لك التطوع:

- بيئة عمل عائلية تطوعية.

- تدريب على مهارات الفرز والتنظيم.
- شهادة تطوع بعد إتمام 50 ساعة.
- خطاب شكر وتوصية للمتميزين.
- فرصة للمشاركة في فعاليات المؤسسة.

تم التوقيع:

المتطوع : التاريخ...../...../..... :
المشرف : التاريخ...../...../..... :

النموذج (3): شهادة شكر وتقدير لمتطوع (جاهزة للطباعة)

(يفضل أن تكون في إطار مزخرف، لكن هنا نكتب محتواها)

(شعار المؤسسة)

شهادة شكر وتقدير

تتشرف [اسم المؤسسة] بتقديم هذه الشهادة إلى

.....

(الاسم الكامل)

تقديراً لجهوده المتميزة وتفانيه في العمل التطوعي

لمدة [.....] ساعة تطوعية

خلال الفترة من/...../..... إلى/...../.....

وقد كان له أثر كبير في [.....]

جزاه الله خيراً وجعل هذا العمل في ميزان حسناته

المدير التنفيذي	منسق المتطوعين
: التوقيع..... :	: التوقيع..... :
: الاسم..... :	: الاسم..... :

تاريخ الإصدار...../...../..... :

نصائح لاستخدام النماذج:

- النموذج: (1) اطبع عدة نسخ، وضعها في لوحة معقولة. احتفظ بالبيانات في قاعدة بيانات (إكسل مثلاً) مع حماية خصوصية المتطوعين.
- النموذج: (2) أعط نسخة لكل متطوع جديد في أول يوم. ناقشه فيها، ووقّعاً معاً. هذا يمنع سوء الفهم.
- النموذج: (3) اطبعها على ورق فاخر إن أمكن. قدمها في مناسبة (ولو بسيطة). التقط صورة للمتطوع مع الشهادة وانشرها (بموافقته).

ختام الفصل

المتطوعون هم أئمن مورد في العمل الخيري. لا يشتركون بالمال، بل بالاهتمام والحب والتقدير. قيادتهم فن يجمع بين الحكمة والإبداع والصدق. من يفهم دورة حياتهم، ويطبق أساليب التحفيز الصحيحة، ويحول المستفيدين إلى عطاء، يبني جيشاً لا يُقهر من الخير.

في الفصل القادم، سننتقل من قيادة المتطوعين إلى قيادة النفس في أصعب الظروف: السلامة والأمن الميداني.

تمارين الفصل

1. تمرين "خريطة المتطوعين": ارسم دورة حياة متطوع في مؤسستك. حدد المرحلة التي تفقدون فيها أكبر عدد من المتطوعين، واقترح حلولاً.
2. تمرين "اختيار 5": من قائمة الـ 50 فكرة تحفيز، اختر 5 أفكار لم تطبقها من قبل، وخطط لتطبيقها خلال الشهر القادم.
3. تمرين "تحويل مستفيد": حدد مستفيداً واحداً في مؤسستك ترى فيه مؤهلات التطوع. ضع خطة لتحويله إلى متطوع خلال 3 أشهر.

المصادر والمراجع:

- دراسة أردنية عن تحفيز المتطوعين.
- تجربة بنك الملابس الأردني (مقابلات غير منشورة).
- دليل إدارة المتطوعين – الصليب الأحمر.
- نماذج استمارات مستمدة من منصات تطوع عربية مع تعديلات.

الفصل الخامس

السلامة والأمن الميداني (Field Safety)

مقدمة الفصل

في الميدان، لا يكفي أن تكون قائداً ملهماً أو مديراً محنكاً. إذا لم تكن آمناً أنت وفريقك، فكل ما تبني عرضة للانهايار في لحظة. قائد بلا سلامة هو قائد يخاطر بفريقه ورسالته.

العمل الخيري في مناطق النزاع والكوارث يحمل مخاطر لا يمكن تجاهلها: قنابل طائشة، نقاط تفتيش مسلحة، اعتداءات، أمراض، حوادث سير، وانهايات نفسية. هذا الفصل يهدف إلى تزويدك بأساسيات السلامة الميدانية: كيف تحلل المخاطر قبل أن تتحرك، كيف تحمي فريقك، ماذا تفعل في الطوارئ، وكيف تتعامل مع الإصابات الجسدية والنفسية.

الفكرة الأساسية: السلامة ليست مسؤولية فرد واحد، بل ثقافة مؤسسية. والقائد هو من يغرس هذه الثقافة ويطبقها بصرامة.

أولاً: تحليل المخاطر الميدانية (Risk Assessment) قبل النزول

قبل أن تخطو إلى الميدان، يجب أن تعرف ما الذي تواجهه. تحليل المخاطر هو عملية منهجية لتحديد الأخطار المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها، وشدة تأثيرها، ووضع خطط للتعامل معها.

خطوات تحليل المخاطر الميدانية

الخطوة 1: جمع المعلومات (Information Gathering)

قبل التحرك، اجمع أكبر قدر من المعلومات عن المنطقة:

- الوضع الأمني: تقارير محلية، اتصال بمنظمات أخرى عاملة في المنطقة، أخبار، قيود على الحركة.
- الطبيعة والجغرافيا: تضاريس، مناخ (فيضانات، حرارة)، طرق رئيسية وبديلة.
- البنية التحتية: حالة الطرق، توفر المستشفيات، مراكز الشرطة، الاتصالات.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: التركيبة القبلية، النزاعات المحلية، العادات التي قد تسبب سوء الفهم.
- الأطراف المسلحة: من يسيطر على المنطقة؟ كيف يتعاملون مع العاملين الإنسانيين؟

الخطوة 2: تحديد المخاطر (Hazard Identification)

صنف المخاطر إلى أنواع:

- مخاطر أمنية: قصف، إطلاق نار، اختطاف، سرقة، نقاط تفتيش عدائية.
- مخاطر صحية: أمراض سارية (كوليرا، ملاريا)، إصابات، نقص مياه نظيفة.
- مخاطر بيئية: فيضانات، زلازل، حرارة شديدة، حشرات سامة.
- مخاطر تشغيلية: تعطل المركبات، انقطاع الاتصالات، نقص الوقود.
- مخاطر نفسية: إرهاق، صدمة، عنف نفسي.

الخطوة 3: تقييم المخاطر (Risk Analysis)

لكل خطر، قم بتقييم:

- الاحتمالية: نادر – محتمل – مرتفع.
- التأثير: بسيط – متوسط – كارثي.
- مستوى الخطر: أولوية منخفضة – متوسطة – حرجة.

يمكنك استخدام مصفوفة بسيطة:

التأثير / الاحتمالية	نادر	محتمل	مرتفع
كارثي	متوسط	مرتفع	حرج
متوسط	منخفض	متوسط	مرتفع
بسيط	منخفض	منخفض	متوسط

الخطوة 4: وضع إجراءات التخفيف (Mitigation Measures)

لكل خطر حرج أو مرتفع، حدد إجراءات:

- تجنب: عدم الذهاب إلى منطقة شديدة الخطورة.
- تقليل: استخدام طرق بديلة، تقليل الوقت في المنطقة.
- نقل المخاطر: تأمين، شراكة مع منظمة محلية.
- قبول المخاطر: مع وجود خطة طوارئ.

الخطوة 5: إعداد خطة السلامة (Safety Plan)

اجمع كل المعلومات والإجراءات في خطة مكتوبة، تشمل:

- جهات الاتصال في الطوارئ.
- طرق الإخلاء.
- نقاط التجمع.

- قواعد السلوك في الميدان.
- توزيع أدوار السلامة على الفريق.

الخطوة 6: المراجعة المستمرة

الوضع الميداني يتغير بسرعة. أعد تقييم المخاطر يومياً أثناء العمل، وعدل خططك وفقاً للمستجدات. مصدر: هذه الخطوات مستمدة من دليل "إدارة الأمن الميداني" الصادر عن اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC) ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA).

ثانياً: بروتوكولات السلامة في مناطق النزاع والكوارث

بعد تحليل المخاطر، تأتي مرحلة التطبيق: قواعد سلوك واضحة يجب أن يلتزم بها الجميع.

1. بروتوكول التحرك (Movement Protocol)

- لا تتحرك بمفردك أبداً. الحد الأدنى: سيارتان معاً، أو على الأقل شخصان في السيارة الواحدة.
- أبلغ عن تحركاتك: قبل الخروج، أبلغ القاعدة بوجهتك، طريقك، الوقت المتوقع للعودة. عند الوصول، أبلغ. عند المغادرة، أبلغ.
- تجنب الروتين: غير أوقات التحرك وطرقك باستمرار حتى لا يتم استهدافك.
- السرعة الآمنة: لا تتجاوز السرعة المحددة، وحافظ على مسافة أمان.
- التعامل مع نقاط التفتيش:
 - اقترب ببطء.
 - أطفئ الأنوار الداخلية.
 - اتبع تعليمات المسلحين بهدوء.
 - لا تقم بحركات مفاجئة.
 - حدد هويتك بوضوح (هوية المنظمة).

2. بروتوكول الاتصالات (Communications Protocol)

- جهاز اتصال دائم: لكل فرد جهاز اتصال (راديو، هاتف) مشحون ومغطى الرصيد.
- قنوات اتصال بديلة: إذا انقطعت الشبكة، كيف تتواصل؟ راديو، سعاة، نقاط محددة.
- اتصالات منتظمة: تواصل مع القاعدة كل ساعة أو حسب الخطة.
- كلمات سرية: اتفق على كلمات سرية للإشارة للخطر (مثلاً: "الجو حار اليوم" تعني "هناك خطر").

3. بروتوكول اللباس والسلوك (Dress & Behavior Protocol)

- اللباس المحايد: تجنب الملابس العسكرية أو التي تشبه جماعات مسلحة. اختر ألواناً محايدة.
- عدم حمل السلاح: العاملون الإنسانيون لا يحملون سلاحاً (حتى للدفاع عن النفس) ما لم تكن المؤسسة قد قررت خلاف ذلك في ظروف خاصة، وهذا نادر.
- احترام العادات المحلية: تعرف على العادات (نظرة المرأة، التحية، الطعام) والتزم بها.
- عدم الانحياز: لا تبدد تأييداً لأي طرف في النزاع، حتى في المزاح.
- التصوير: لا تصور أي شخص دون إذنه. لا تصور منشآت عسكرية أو نقاط تفتيش.

4. بروتوكول الإقامة (Accommodation Protocol)

- اختيار مكان آمن: بعيد عن الأهداف العسكرية، له مخارج متعددة.
- تأمين المداخل: أقفل الأبواب ليلاً، راقب الداخلين.
- خطة إخلاء: اعرف المخارج، وحدد نقطة تجمع خارج المبنى.
- تخزين المواد الحساسة: احتفظ بالوثائق الهامة والنقود في مكان آمن.

5. بروتوكول التعامل مع وسائل الإعلام

- المتحدث الرسمي: لا يتحدث للإعلام إلا شخص واحد مخول.
 - عدم التصريح باسم المنظمة في مواقف خطيرة: إذا سألك مسلح، لا تقل "أنا من منظمة كذا" إذا كان ذلك سيعرضك للخطر.
 - تجنب التصريحات السياسية.
- مصدر: بروتوكولات مستمدة من "المعايير الدنيا للسلامة" الصادرة عن منظمة "الإغاثة الإسلامية" ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية.

ثالثاً: الإسعافات الأولية الأساسية (ما يجب أن يعرفه كل قائد)

في الميدان، قد تكون المساعدة الطبية بعيدة ساعات. لذا، كل قائد يجب أن يكون ملماً بأساسيات الإسعافات الأولية. هذا القسم ليس بديلاً عن دورة تدريبية متكاملة، لكنه يغطي ما يجب أن تعرفه فوراً.

المبادئ الذهبية للإسعافات الأولية

1. السلامة أولاً: لا تعرض نفسك للخطر لإنقاذ آخر.
2. اطلب المساعدة: حدد رقم الطوارئ المحلي، وأبلغ القاعدة.
3. لا تنقل المصاب إلا إذا كان في خطر داهم (حريق، انهيار).

الإصابات الأكثر شيوعًا في الميدان

1. النزيف (Bleeding)

- العلامات: دم يسيل بغزارة.
- الإجراء:
 - اضغط مباشرة على الجرح بقطعة قماش نظيفة.
 - ارفع العضو المصاب فوق مستوى القلب (إن لم يكن هناك كسر).
 - استمر في الضغط حتى يتوقف النزيف.
 - إذا تبللت الشاش، ضع فوقها أخرى ولا تنزع الأولى.
 - في النزيف الشديد للذراع أو الساق، يمكن استخدام عاصبة (Tourniquet) فوق الجرح (إذا كنت مدربًا).

2. الكسور (Fractures)

- العلامات: ألم شديد، تورم، تشوه في شكل العضو.
- الإجراء:
 - لا تحرك المصاب.
 - ثبت العضو المكسور باستخدام جبيرة (قطعة خشب، كرتون مقوى) ورباط.
 - ضع ثلجًا أو كمادات باردة لتخفيف التورم.

3. الاختناق (Choking)

- العلامات: مسك الرقبة، عدم القدرة على الكلام، زرقة الوجه.
- الإجراء:
 - قف خلف المصاب، ضع ذراعيك حول خصره.
 - اقبض يدك وضعها فوق السرة.
 - أمسك قبضتك باليد الأخرى وادفع للداخل وللأعلى (مناورة هيمليك).
 - كرر حتى يخرج الجسم الغريب.

4. الجروح (Wounds)

- الإجراء:
 - نظف الجرح بماء نظيف وصابون إن أمكن.

- طهر بمطهر (بوفيدون، كحول خفيف).
- غط الجرح بضمادة معقمة.

5. الحروق (Burns).

• الإجراء:

- برد الحرق بماء بارد جارٍ لمدة 10-20 دقيقة (ليس مثلجًا).
- لا تضع ثلجًا مباشرة.
- لا تفتح الفقاعات.
- غط الحرق بقطعة قماش نظيفة ورطبة.
- لا تضع معجون أسنان أو زيتًا.

6. ضربة الشمس (Heat Stroke).

- العلامات: حرارة عالية، جفاف الجلد، ارتباك، فقدان وعي.
- الإجراء:

- انقل المصاب إلى مكان بارد.
- انزع الملابس الزائدة.
- برد الجسم بكمادات باردة على الرقبة والإبط والفخذ.
- إذا كان واعيًا، أعطه ماء باردًا (رشقات صغيرة).

هام: هذه مجرد مبادئ أساسية. أنصحك بشدة بأن يحصل كل قائد ميداني على دورة معتمدة في الإسعافات الأولية (مثل دورة الصليب الأحمر أو الهلال الأحمر).

رابعاً: الإسعاف النفسي الأولي (Psychological First Aid)

الإصابات ليست جسدية فقط. الصدمة النفسية قد تكون أشد أثراً وأطول مدى. الإسعاف النفسي الأولي (PFA) هو مجموعة من الإجراءات البسيطة لتخفيف الألم النفسي ودعم الشخص حتى يحصل على مساعدة متخصصة.

مبادئ الإسعاف النفسي الأولي (أنموذج "انظر - استمع - تواصل")

1. انظر - (Look) لاحظ علامات الضيق

- هل الشخص في حالة ذهول؟
- هل يبدو خائفاً أو مرتبكاً؟

• هل هناك إصابات جسدية تحتاج تدخلاً فورياً؟

2. استمع – (Listen) اقترب واسمع

- قدم نفسك بهدوء.
- اسأل عن احتياجاته الأساسية: "هل أنت عطشان؟ هل تريد الجلوس؟"
- استمع دون مقاطعة.
- لا تضغط عليه ليتحدث عن التفاصيل.

3. تواصل – (Connect) ساعده على التواصل مع مصادر الدعم

- ساعده في الاتصال بعائلته.
- أعطه معلومات عملية عن المكان والخدمات.
- شجعه على البقاء مع أشخاص يثق بهم.

ماذا تفعل وماذا لا تفعل في الإسعاف النفسي الأولي

لا تفعل	افعل
لا تجبره على الكلام	حافظ على هدوئك وطمأنته
لا تقل له "كن قوياً" أو "هونها"	احترم خصوصيته وكرامته
لا تقل "أعرف ما تشعر به"	استمع دون إصدار أحكام
لا تتركه وحده إذا كان في خطر	وفر له احتياجاته الأساسية (ماء، طعام، مكان آمن)
لا تقدم وعوداً لا تستطيع الوفاء بها	ساعده على التواصل مع أحبائه

متى تحتاج لتدخل مختص؟

إذا استمرت الأعراض لأكثر من أسبوعين (كوابيس، تجنب الأماكن، نوبات هلع)، يجب تحويل الشخص إلى أخصائي صحة نفسية.

مصدر: هذه المبادئ مستمدة من دليل منظمة الصحة العالمية (WHO) للإسعاف النفسي الأولي، ومنظمة أطباء بلا حدود (MSF).

خامساً: حالات الطوارئ – ماذا تفعل؟

الحالة 1: انقطاع الاتصالات (Communication Blackout)

في مناطق النزاع، قد تتعطل شبكات الهاتف والإنترنت فجأة.

الإجراءات الوقائية:

- قبل النزول، حدد قنوات اتصال بديلة: راديو (جهاز لاسلكي)، نقاط التقاء محددة، ساعة.
- اتفق على "نافذة اتصال" يومية (مثلاً كل ساعة) حتى تعرف متى تتوقع الاتصال.

إذا انقطعت الاتصالات وأنت في الميدان:

1. توقف وتأمل: لا تتحرك بلا هدف. حدد موقعك الحالي.
2. حاول الاتصال بالقاعدة: استخدم جميع الوسائل المتاحة (هاتف ثابت، راديو، تمرير رسالة عبر قافلة أخرى).
3. اتجه إلى نقطة الالتقاء المتفق عليها: إذا فشلت الاتصالات، توجه إلى نقطة محددة مسبقاً (مدرسة، مسجد، فندق معروف) والتقي بفريقك هناك.
4. لا تغادر المنطقة دون تنسيق: البقاء في مكان آمن قد يكون أفضل من التحرك في المجهول.
5. استخدم الإشارات البصرية: علم ملون على السيارة، إشارات ضوئية متفق عليها.

الحالة 2: اعتداء على فريقك (Assault)

قد تتعرض أنت أو فريقك للاعتداء اللفظي أو الجسدي أو حتى الاختطاف.

الإجراءات الوقائية:

- تدريب الفريق على التعامل مع العدوان.
- تجنب المناطق عالية الخطورة.
- وجود خطة استجابة واضحة.

إذا وقع اعتداء:

أثناء الهجوم:

- ابق هادئاً (قدر الإمكان). الذعر يزيد الوضع سوءاً.
- لا تقاوم إذا كان المهاجم مسلحاً.
- أطع الأوامر بهدوء، وتجنب التحديق في عيون المهاجم.
- حاول أن تكون متعاوناً، وقدم هويتك بوضوح (أنا عامل إنساني، ليس لدي مال).
- إذا كان الاختطاف: حاول تذكر تفاصيل (وجوه، أصوات، سيارة، اتجاه)، لكن لا تكن واضحاً في ملاحظتك.

بعد الهجوم (إذا تحررت أو انتهى):

1. السلامة أولاً: ابتعد عن مكان الخطر، واذهب إلى مكان آمن.
2. الإبلاغ الفوري: اتصل بالقاعدة وأبلغ عن الحادث بأسرع وقت.
3. الإسعافات الأولية: قدم الإسعافات الجسدية والنفسية للمصابين.
4. توثيق الحادث: اكتب كل التفاصيل التي تتذكرها (زمان، مكان، وصف المعتدي، ما حدث).

5. الدعم النفسي: تأكد أن الفريق يتلقى دعمًا نفسيًا فوريًا (انظر قسم الإسعاف النفسي الأولي).
6. مراجعة الخطة: اجتمع مع الفريق لتحليل الخطأ وتحديث خطة السلامة.
- هام: لا تلوم نفسك أو فريقك. الاعتداءات قد تقع رغم أعلى درجات الحيطة.

سادساً: نماذج عملية

النموذج (1): قائمة مراجعة السلامة الميدانية (Field Safety Checklist)

استخدم هذه القائمة قبل كل مهمة ميدانية. علق عليها في مكان ظاهر.

التاريخ...../...../..... :	المهمة..... :
قائد الفريق..... :	الموقع..... :

أولاً: التخطيط والمعلومات

م	البند	تم	لا	ملاحظات
1	تم جمع معلومات أمنية حديثة عن المنطقة			
2	تم تحديد طريق آمن (رئيسي وبديل)			
3	تم إبلاغ القاعدة بخطة التحرك (الوجهة، الطريق، الوقت)			
4	تم تحديد نقاط التجمع والالتقاء			
5	تم تحديث قائمة اتصالات الطوارئ			

ثانياً: الفريق

م	البند	تم	لا	ملاحظات
6	جميع أفراد الفريق على دراية بخطة السلامة			
7	تم توزيع مهام السلامة (مسؤول اتصال، مسؤول إسعافات)			
8	الجميع بحالة صحية جيدة			
9	تم التأكد من عدم وجود خلافات شخصية قد تؤثر على العمل			

ثالثاً: المعدات

م	البند	تم	لا	ملاحظات
10	هويات المنظمة واضحة للجميع (بطاقات، سترات)			
11	أجهزة الاتصال (هواتف، راديو) مشحونة وبها رصيد كاف			
12	شواحن متنقلة (باور بانك) متوفرة			
13	حقيبة إسعافات أولية متكاملة			
14	مياه و طعام يكفي ل 24 ساعة			
15	مصباح يدوي وبطاريات إضافية			
16	خريطة المنطقة (ورقية أو إلكترونية)			
17	مبلغ نقدي للطوارئ			
18	وثائق السيارة سليمة			
19	تأمين السيارة (فحص الزيت، الماء، الإطارات)			

رابعاً: الإجراءات

م	البند	تم	لا	ملاحظات
20	تم تحديد مواعيد الاتصال بالقاعدة (كل ساعة مثلاً)			
21	تم الاتفاق على كلمات سرية للطوارئ			
22	تم مراجعة إجراءات التعامل مع نقاط التفتيش			
23	تم مراجعة إجراءات الإخلاء السريع			
24	تم مراجعة إجراءات التعامل مع المصابين			

توقيع قائد الفريق.....:

النموذج (2): تقرير حادث ميداني (Incident Report Form)

استخدم هذا النموذج لتوثيق أي حادث (أمني، صحي، مروري) بدقة. سيساعدك في تحسين خطط السلامة وإبلاغ الجهات المانحة.

الرقم.....:	تقرير حادث ميداني	شعار المؤسسة
-------------	-------------------	--------------

القسم الأول: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
..../..../.....	تاريخ التقرير:
.....	مقدم التقرير:
.....	موقعه في المؤسسة:

القسم الثاني: معلومات الحادث

البيانات	الحقل
(اختر) أمني / مروري / صحي / اعتداء / اختطاف / آخر	نوع الحادث:
..../..../.....	تاريخ الحادث:
.....	موقع الحادث بالتفصيل:
.....كم	المسافة من أقرب قاعدة:
(أسماء أفراد الفريق).....	من كان موجوداً؟

القسم الثالث: وصف الحادث

سرد تفصيلي لما حدث (ماذا وقع؟ قبله؟ بعده؟):

.....

الإجراءات الفورية التي تم اتخاذها:

.....

الإصابات (إن وجدت):

الإسعاف المقدم	نوع الإصابة	اسم المصاب
.....
.....

الأضرار المادية (سيارة، معدات):

.....

القسم الرابع: الإبلاغ

متى؟	لمن؟	تم الإبلاغ؟	
.....	نعم / لا	القاعدة/المدير:
.....	نعم / لا	السلطات المحلية:
.....	نعم / لا	السفارة (إن وجد):
.....	نعم / لا	جهات أخرى:

القسم الخامس: تحليل وتوصيات

ما أسباب الحادث في رأيك؟

.....

ما الإجراءات التي تقترحها لمنع تكراره؟

.....

.....

هل تحتاج إلى دعم إضافي (نفسي، مادي، لوجستي)؟

.....

توقيع قائد الفريق.....:

توقيع المدير.....:

ختام الفصل

السلامة والأمن الميداني ليسا ترفاً، بل هما أساس بقائك في الميدان. بدون سلامة، لا تستمر. وبدون أمن، لا تصل. القائد الميداني الحقيقي هو من يعيد فريقه سالمًا إلى أهله بعد كل مهمة.

في هذا الفصل، تعلمت كيف تحلل المخاطر قبل أن تتحرك، وكيف تتبع بروتوكولات تحميك في مناطق الخطر، وأساسيات الإسعافات الأولية والإسعاف النفسي، وكيف تتصرف في حالات الطوارئ. النماذج العملية في نهاية الفصل هي أدواتك اليومية، استخدمها باستمرار.

في الفصل القادم، سننتقل من الحماية إلى التمكين، وتعلم فن اللوجستيات المبسطة: كيف تدير المستودعات، وتخطط للتوزيع، وتنقل المساعدات في أصعب الظروف.

تمارين الفصل

1. تمرين "تحليل مخاطر": اختر منطقة تعمل فيها أو تعرفها، وقم بإجراء تحليل مخاطر كامل (الخطوات الست) واكتب خطة سلامة مختصرة.

2. تمرين "سيناريو طارئ": "مع فريقك، ناقش السيناريو التالي: "انقطعت الاتصالات وأنتم في منطقة نائية بعد توزيع مساعدات، وأحد أفراد الفريق أصيب بجروح طفيفة." ضع خطة استجابة.
3. تمرين "دورة إسعافات": "شجع فريقك على الالتحاق بدورة إسعافات أولية معتمدة. إذا تعذر ذلك، تدربوا معًا على المهارات الأساسية في هذا الفصل.

المصادر والمراجع:

- دليل "إدارة الأمن الميداني" - اللجنة الدولية للصليب الأحمر. (ICRC)
- "المعايير الدنيا للسلامة" - الإغاثة الإسلامية.
- دليل الإسعافات الأولية - منظمة الصحة العالمية.
- دليل الإسعاف النفسي الأولي - منظمة الصحة العالمية وأطباء بلا حدود.
- بروتوكولات الأمم المتحدة للسلامة الميدانية. (UNDSS)

الفصل السادس

اللوجستيات المبسطة (Field Logistics)

مقدمة الفصل

في العمل الميداني، الأفكار النبيلة والنوايا الحسنة لا تكفي وحدها. المساعدات لا تصل إلى مستحقيها بالسحر، بل عبر سلسلة معقدة من العمليات: شراء، تخزين، نقل، توزيع. هذه العمليات مجتمعة تسمى "اللوجستيات (Logistics)" هي فن إيصال الشيء المناسب، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة، وبأقل تكلفة.

في القطاع الخاص، اللوجستيات علم متطور. في العمل الخيري الميداني، هي تحدي يومي: مستودعات غير مجهزة، طرق وعرة، تبرعات غير متوقعة، وأوقات ضغط هائلة (رمضان، موسم الشتاء، الكوارث). هذا الفصل يقدم لك اللوجستيات المبسطة، أي المبادئ والأدوات الأساسية التي يحتاجها كل قائد ميداني لإدارة التدفق المادي للمساعدات، دون تعقيد أكاديمي، وبتركيز على التطبيق العملي.

أولاً: إدارة المستودعات الميدانية (تخزين - فرز - جرد - صرف)

المستودع هو قلب العمليات الميدانية. فيه تبدأ الرحلة وفيه تنتهي قبل الوصول إلى المستفيد. سوء إدارة المستودع يعني: مواد تالفة، فوضى في التوزيع، أرقام غير دقيقة، وفقدان ثقة المانحين.

1. التخزين (Storage)

الهدف: الحفاظ على المواد بحالة جيدة، وسهولة الوصول إليها.

مبادئ التخزين الجيد:

- الجاف والنظيف: المستودع يجب أن يكون جافاً، نظيفاً، بعيداً عن مصادر الرطوبة والحشرات والقوارض. الأرضية إسمنتية أو مرتفعة عن الأرض بمنصات (Pallet) خشبية أو بلاستيكية.
- التهوية: هواء متجدد يمنع العفن والروائح.
- الأمان: أقفال جيدة، حراسة إن لزم، كاميرات إن أمكن.
- الترتيب: المواد مرتبة حسب النوع، تاريخ الصلاحية، جهة التبرع. استخدم رفوفاً قوية.
- الممرات: اترك ممرات كافية بين الرفوف لحركة العمال ومعدات النقل.
- السلامة: طفايات حريق، مخارج طوارئ، إضاءة كافية.

قواعد ذهبية في التخزين:

- **FIFO (First In, First Out):** أول ما يدخل المستودع هو أول ما يخرج. هذا يمنع انتهاء صلاحية المواد. خاصة في المواد الغذائية.
- **منصة (Pallet):** لا تضع المواد مباشرة على الأرض. استخدم منصات للتهوية ومنع الرطوبة والحشرات.
- **المادة الثقيلة بالأسفل:** الأوزان الثقيلة توضع في الأرفف السفلية حفاظًا على السلامة.
- **لا تكس عالياً:** ارتفاع آمن يسمح بالوصول دون مخاطرة.

2. الفرز (Sorting)

- قبل التخزين، يجب فرز المواد. هذا ينطبق بشكل خاص على التبرعات العشوائية (ملابس، أطعمة).
- **الفرز الأولي:** عند استلام التبرع، يتم فرز سريع: ما هو صالح؟ ما هو تالف؟ ما الذي يحتاج تنظيف؟ ما الذي يحتاج إصلاح؟
 - **التصنيف:** حسب النوع (أرز، سكر، زيت)، حسب الحجم (ملابس أطفال/كبار)، حسب الموسم (صيفي/شتوي).
 - **المواد التالفة:** لها مسار منفصل: إعادة تدوير، بيع كخردة، أو التخلص الآمن. لا تخلطها مع الصالح.
 - **التعبئة:** بعد الفرز، يمكن إعادة تعبئة المواد في عبوات موحدة (مثلاً: كيلو أرز في أكياس بلاستيكية محكمة) لتسهيل التوزيع لاحقاً.

3. الجرد (Inventory)

الجرد هو التسجيل الدقيق لكل ما يدخل ويخرج ويبقى في المستودع.

نظام الجرد البسيط (كارت صنف):

لكل صنف من المواد (مثلاً: أرز بسمتي 5 كجم)، يكون له "كارت صنف" معلق على الرف. في هذا الكارت تسجل:

- **الوارد:** تاريخ الوارد، الكمية، المصدر.
- **الصادر:** تاريخ الصادر، الكمية، الوجهة (أمر الصرف).
- **الرصيد:** بعد كل عملية، يتم تحديث الرصيد.

الجرد الدوري: (Inventory Count)

- **جرد يومي/أسبوعي:** للمواد سريعة الحركة.
- **جرد شهري/ربع سنوي:** لكل المواد، للتأكد من تطابق الرصيد النظري (في الكروت) مع الرصيد الفعلي (في الرفوف).
- **إذا وجدت فروق، ابحث عن السبب (خطأ في التسجيل، سرقة، تلف) وعالجه فوراً.**

برامج إلكترونية مبسطة:

يمكن استخدام إكسل (Excel) لإدارة المخزون. هناك قوالب جاهزة. للمؤسسات الأكبر، توجد برامج متخصصة (مجانية أو مفتوحة المصدر) مثل Odoo أو ERPNext.

4. الصرف (Issuing)

عملية إخراج المواد من المستودع للتوزيع.

- أمر صرف (Issue Voucher) لا تخرج أي مادة دون أمر صرف مكتوب موقع من المسؤول. هذا هو أساس الرقابة.
- التحضير (Picking) بناءً على أمر الصرف، يقوم عامل المستودع بتجهيز الكميات المطلوبة.
- التعبئة: تعبئة المواد بشكل مناسب للنقل والتوزيع (أكياس، كراتين).
- التوثيق: توقيع المستلم على أمر الصرف (سائق، فريق ميداني) يؤكد استلامه المواد.
- تحديث الرصيد: تسجيل الصادر فوراً في كارت الصنف.

ثانياً: تخطيط وتنفيذ عمليات التوزيع

التوزيع هو لحظة الحقيقة، حيث تلتقي المساعدات بالمستفيد. الفوضى في التوزيع قد تؤدي إلى تدافع، إصابات، وظلم في التوزيع.

1. التخطيط للتوزيع

الخطوة 1: تحديد المستفيدين

- من هم المستفيدون؟ (أسر، أيتام، مرضى، نازحون)
- كم عددهم؟ (أرقام دقيقة، أو تقديرية مع هامش أمان)
- أين هم؟ (عنوان دقيق، خريطة، نقاط تجمع)

الخطوة 2: تحديد السلع والكميات

- ماذا سيوزع؟ (سلة غذائية، كسوة، بطانية، مواد نظافة)
- ما محتوى السلة الواحدة؟ (وزن، نوع)
- كم سلة تحتاج؟ (عدد المستفيدين x سلة لكل أسرة)

الخطوة 3: حساب الموارد المطلوبة

- الوقت: كم يوماً تحتاج لتجهيز وتوزيع؟ ضع جدولاً زمنياً واقعياً.

- الأيدي العاملة : كم متطوعاً تحتاج؟ للتوزيع الكبير، تحتاج فرق: استقبال، تنظيم، تسجيل، صرف، أمن.
- المعدات : سيارات نقل، ميزان، طابعات (لكشوف المستفيدين)، مكبرات صوت، حواجز تنظيم.
- المكان : هل سيكون التوزيع مركزياً (مكان واحد) أم لا مركزياً (عدة نقاط)؟ اختر مكاناً آمناً، واسعاً، معروفاً للمستفيدين.

الخطوة 4: تصميم عملية التوزيع (كيف سيتم؟)

هناك عدة نماذج:

- نموذج "البطاقات: (Voucher System) "المستفيد لديه بطاقة (ورقية أو إلكترونية) يستلم بها السلة. هذا ينظم الصفوف ويمنع الازدحام.
- نموذج "القوائم": "المستفيدون مقسمون إلى مجموعات، لكل مجموعة وقت محدد. يتحقق من الاسم في القائمة، ثم يستلم.
- نموذج "التوزيع المنزلي": "الأسر التي لا تستطيع الحضور (مرضى، كبار سن) يتم توصيل المساعدات إلى منازلهم.

2.التنفيذ (يوم التوزيع)

قبل بدء التوزيع:

- وصول الفريق المبكر (ساعة على الأقل) لتجهيز المكان.
- وضع اللافتات والإرشادات.
- تجهيز منطقة الانتظار (ظل، ماء).
- توزيع المهام على الفريق بوضوح.
- التأكد من وصول جميع السلع إلى نقطة التوزيع.

أثناء التوزيع:

- تنظيم الصفوف :استخدم حواجز أو حبال لتنظيم الدخول.
- التسجيل :عند المدخل، يتم التحقق من هوية المستفيد (بطاقة، اسم في القائمة).
- التوجيه :توجيه المستفيد إلى مكان استلام السلة.
- الصرف :تسليم السلة مع ابتسامة وكلمة طيبة.
- التوثيق :تسجيل أن هذا المستفيد استلم (في القائمة أو البطاقة).
- المرونة :استعد للطوارئ (حالة مرضية، اعتراض، ازدحام).

بعد التوزيع:

- الجرد: ما تبقى من سلع (مرتجعات للمستودع).
- تنظيف المكان: اترك المكان أنظف مما كان.
- تقرير سريع: عدد المستفيدين، أي مشكلات، ملاحظات للتحسين.

3. ما بعد التوزيع: التقييم والتوثيق

- التغذية الراجعة: اسأل بعض المستفيدين عن رأيهم في عملية التوزيع (هل كانت منظمة؟ هل السلع جيدة؟)
- توثيق الصور والفيديو: للحصول على مواد للتقارير والمانحين (مع الحفاظ على كرامة المستفيدين وموافقتهم).
- تقرير التوزيع: يتضمن الأرقام، الصور، الدروس المستفادة.

ثالثاً: النقل في المناطق الوعرة (تأجير – متابعة – وقود)

نقل المساعدات في المناطق الصعبة (جبال، صحاري، مناطق نزاع) هو أصعب جزء في اللوجستيات.

1. اختيار وسيلة النقل

- سيارات الدفع الرباعي (4x4) للمناطق الوعرة جداً، وللفرق الصغيرة.
- شاحنات (Trucks) للكميات الكبيرة، والطرق المعبدة أو شبه المعبدة.
- حافلات صغيرة: لنقل الفرق أو كميات متوسطة.
- الدراجات النارية: للطرق الضيقة جداً في الأرياف.
- الجمال أو البغال: في بعض المناطق الجبلية أو الصحراوية (نادراً).

2. التأجير والمتابعة

إذا كنت لا تمتلك أسطول نقل، ستلجأ إلى التأجير.

نصائح لتأجير وسائل النقل:

- تعاقد مع مالكي سيارات موثوقين: من خلال معارف محلية، أو منظمات أخرى.
- عقد واضح: يتضمن: نوع السيارة، الحمولة، المدة، السعر، المسؤول عن الوقود، المسؤول عن الصيانة، تأمين.
- فحص السيارة قبل التحميل: تأكد من سلامة الإطارات، الفرامل، الأضواء، توفر كابينة آمنة للسائق.
- تتبع الرحلة: استخدم الهاتف للتواصل مع السائق، أو GPS إن أمكن. اعرف أين هو في كل وقت.

- الاتصال الدائم: مع السائق ومع القاعدة. حدد مواعيد للاتصال.

3. إدارة الوقود

- الوقود هو شريان الحياة للحركة. في المناطق النائية، قد لا تجد محطات وقود.
- التخطيط: احسب المسافة ومعدل استهلاك الوقود، وأضف 30% كهامش أمان.
- التزود بالوقود: تزود بالوقود قبل الدخول إلى المناطق الوعرة، وليس بعد نفاذ الوقود.
- تخزين وقود احتياطي: في براميل آمنة، مع مراعاة شروط السلامة (بعيد عن الحرارة، تهوية).
- مراقبة استهلاك الوقود: سجل كمية الوقود لكل رحلة. هذا يساعد في اكتشاف أي تلاعب أو تهريب.

4. التعامل مع الطرق الوعرة

- السائق المتمرس: لا ترسل أي سائق إلى طريق وعرة. استخدم سائقين محليين يعرفون الطرق.
- الفحص الدوري للسيارة: بعد كل رحلة وعرة، افحص السيارة (إطارات، زيت، ماء).
- معدات الطوارئ: مع كل سيارة: جاك، إطار احتياطي، أدوات إصلاح بسيطة، ماء، طعام، بطانية، مصباح.
- القيادة الدفاعية: درب سائقك على القيادة الآمنة في الظروف الصعبة.

رابعاً: سلسلة التبريد (للمواد الغذائية والدوائية)

بعض المواد حساسة للحرارة وتحتاج إلى تبريد مستمر: اللقاحات، الأدوية، بعض الأطعمة (اللحوم، الألبان، بعض الخضروات). "سلسلة التبريد (Cold Chain)" تعني الحفاظ على هذه المواد في درجة حرارة محددة من لحظة تخزينها حتى وصولها إلى المستفيد.

1. ما هي المواد التي تحتاج تبريد؟

- اللقاحات والأمصال: معظمها يحتاج بين 2-8 درجات مئوية.
- الأنسولين وبعض الأدوية: 2-8 درجات.
- اللحوم والدواجن: مجمدة (-18) أو مبردة. (2-4)
- منتجات الألبان: 2-4 :
- بعض الخضروات والفواكه: حسب النوع.

2. عناصر سلسلة التبريد

- التخزين المبرد (Refrigerated Storage): ثلاجات ومجمدات في المستودع، مزودة بمقاييس حرارة، وتسجيل يومي لدرجة الحرارة.

- النقل المبرد (Refrigerated Transport) سيارات مزودة بثلاجات، أو صناديق عازلة مع ثلج جاف أو أكياس ثلج.
- التبريد المؤقت: في نقاط التوزيع، قد تحتاج ثلاجات صغيرة أو صناديق عازلة.
- مراقبة درجة الحرارة: استخدم مسجلات حرارة (Data Loggers) أو موازين حرارة بسيطة، وسجل القراءات بانتظام.
- 3. مشكلات شائعة وحلول
 - انقطاع الكهرباء: وفر مولدات كهرباء احتياطية، أو بطاريات، أو خطة لنقل المواد إلى مكان آخر.
 - أعطال التبريد: صيانة دورية، قطع غيار متوفرة، خطة طوارئ.
 - التسلم من المورد: تأكد من أن المورد سلمك المواد في درجة الحرارة المناسبة (باستخدام مسجل حرارة).
 - فترات التحميل والتفريغ: يجب أن تكون قصيرة جدًا (لا تزيد عن 30 دقيقة) للحفاظ على البرودة.
- 4. ممارسات جيدة
 - لا تفتح الثلاجة إلا للضرورة.
 - نظم المواد داخل الثلاجة بحيث يمر الهواء البارد بينها.
 - لا تملأ الثلاجة أكثر من اللازم (اترك مسافة للهواء).
 - سجل درجة الحرارة مرتين يوميًا (صباحًا ومساءً) ووقع على السجل.

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج أمر صرف مستودع (Store Issue Voucher)

الرقم.....:	أمر صرف مستودع	شعار المؤسسة
-------------	----------------	--------------

تاريخ الإصدار...../...../.....:

المستلم (الجهة/الفريق).....:

الغرض من الصرف.....:

رقم مشروع التوزيع (إن وجد).....:

م	الكود	اسم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	الكمية المصروفة	ملاحظات
1
2

.....	3
.....	4

الإجمالي (عدد الأصناف)..... :

تم الصرف بواسطة) :أمين المستودع)

- الاسم.....:
- التوقيع.....:
- التاريخ...../...../.....:

تم الاستلام بواسطة:

- الاسم.....:
- التوقيع.....:
- التاريخ...../...../.....:

ملاحظات إضافية:

.....

النموذج (2): كارت متابعة مخزون (Stock Card)

شعار المؤسسة	كارت متابعة مخزون
اسم الصنف.....:	الكود.....:
الوحدة: (كجم / لتر / عبوة / قطعة).....	الموقع (رف/مكان).....:

التاريخ	رقم المستند (وارد/صادر)	البيان (مصدر وارد / جهة صادر)	وارد	صادر	الرصيد	التوقيع
...../...../.....	رصيد افتتاحي	-	-
...../...../.....
...../...../.....
...../...../.....
...../...../.....

تعليمات:

- كل عملية (إدخال أو إخراج) تسجل فوراً.
- الرصيد يحدث بعد كل عملية.
- الجرد الدوري يجب أن يطابق الرصيد في الكارت.

النموذج (3): جدول تخطيط توزيع بصيغة Excel مبسطة)

هذا النموذج يمكن إنشاؤه في برنامج Excel ، ونقدم هنا هيكله.

ورقة 1: بيانات المستفيدين الأساسية

الرقم	اسم رب الأسرة	رقم الهوية	عدد الأفراد	المنطقة	الحي	العنوان التفصيلي	هاتف	ملاحظات
1
2

ورقة 2: جدول التوزيع الزمني

التاريخ	المنطقة	عدد الأسر	نوع السلة	مكان التوزيع	الفريق المسؤول	المركبة	الحالة (تم/لم يتم)
..../....
..../....

ورقة 3: محتوى السلة الواحدة

نوع السلة	الصنف	الكمية	الوحدة	ملاحظات
سلة غذائية رمضانية	أرز	5	كجم	
	سكر	2	كجم	
	زيت	1	لتر	
	تمر	1	كجم	

ورقة 4: إجمالي الاحتياجات) تجميع تلقائي باستخدام معادلات Excel)

الصنف	الكمية لكل سلة	عدد الأسر	الإجمالي المطلوب
أرز	5	100	500 كجم

سكر	2	100	200 كجم
زيت	1	100	100 لتر
تمر	1	100	100 كجم

ختام الفصل

اللوجستيات في العمل الميداني قد تبدو معقدة، لكنها في جوهرها مجموعة من المبادئ البسيطة: تنظيم، توثيق، تخطيط، متابعة. المستودع المرتب يوفر وقتاً وجهداً. التوزيع المخطط يمنع الفوضى ويحقق العدالة. النقل الآمن يضمن وصول المساعدات. وسلسلة التبريد تحمي الأرواح.

أنت لست بحاجة إلى أن تكون خبير لوجستيات محترف، لكنك تحتاج إلى فهم الأساسيات، وتطبيقها بصرامة، وتدريب فريقك عليها. في الفصل القادم، سننتقل من التعامل مع الأشياء إلى التعامل مع البشر في أصعب المواقف: فن التفاوض والتواصل الميداني.

تمارين الفصل

1. تمارين "تصميم مستودع": ارسم مخططاً بسيطاً لمستودع مساحته 10×10 متر، ووزع فيه: رفوف، ممرات، منطقة فرز، منطقة مواد تالفة، مكتب إداري.
2. تمارين "حساب الاحتياجات": افترض أنك ستوزع سلالاً غذائية على 200 أسرة. السلة تحتوي: 10 كجم أرز، 5 كجم سكر، 3 لتر زيت. احسب الكميات الإجمالية المطلوبة. إذا كانت الشاحنة تحمل 2 طن، كم شاحنة تحتاج؟
3. تمارين "محاكاة توزيع": مع فريقك، قم بمحاكاة يوم توزيع. حدد الأدوار (مسجل، منظم صفوف، صارف، مسؤول أمن). ناقش ما يمكن أن يحدث من مشكلات وكيف تحلها.

المصادر والمراجع:

- دليل إدارة المستودعات – برنامج الأغذية العالمي (WFP)
- "اللوجستيات الإنسانية" – معهد اللوجستيات والنقل (CILT)
- دليل سلسلة التبريد للقاحات – منظمة الصحة العالمية (WHO)
- "إدارة عمليات الإغاثة" – اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)
- تجارب ميدانية من بنوك الطعام المصرية والأردنية (مقابلات غير منشورة).

الفصل السابع

التفاوض والتواصل الميداني

مقدمة الفصل

في الميدان، كثيراً ما تعتمد قدرتك على إنجاز المهمة على مهارة لا تكتب في التقارير، لكنها تُختبر في كل نقطة تفتيش وكل قرية وكل اجتماع مع وجهاء المنطقة: مهارة التفاوض والتواصل.

الموارد قد تكون متوفرة، والخطط محكمة، والفريق مدرب، لكن إذا لم تستطع التفاوض مع قائد محلي للسماح لك بالمرور، أو لم تستطع كسب ثقة مجتمع مضيف، أو فشلت في التواصل مع فريقك تحت الضغط، فكل شيء ينهار.

هذا الفصل يقدم لك أدوات عملية للتفاوض مع مختلف الأطراف (سلطات، مجتمع، فريق، إعلام)، مستندة إلى تجارب ميدانية عربية وأفريقية، وإلى مبادئ علم التفاوض الإنساني.

أولاً: التفاوض مع السلطات المحلية

في مناطق النزاع والكوارث، نادراً ما يكون الطريق مفتوحاً دون عوائق. قد تواجه:

- نقاط تفتيش تابعة لجيش وطني أو فصيل مسلح.
- سلطات محلية (محافظ، عمدة، مخافر شرطة) تطلب تصاريح أو توضيحات.
- قبائل أو عشائر تتحكم في الطرق وتفرض "إتاوات" غير رسمية.
- جهات فاعلة غير حكومية (متمردون، ميليشيات) تفرض سيطرتها على مناطق.

التفاوض مع هذه الأطراف ليس خياراً، بل ضرورة للوصول إلى المستفيدين.

1. من هم الأطراف؟ وكيف تفكر؟

قبل الدخول في أي تفاوض، حاول فهم الطرف الآخر:

- ما هي دوافعه؟ (أمن؟ مال؟ نفوذ؟ خوف من تجسس؟)
- ما هي مخاوفه؟ (هل يخاف أن تكون جاسوساً؟ أن توزع مساعدات لصالح الطرف الآخر؟)
- ما هي لغته وثقافته؟ (عادات القبيلة، التسلسل الهرمي، طريقة التحية)

مثال من السودان: باسم في الفصل الأول واجه نقاط تفتيش مسلحة. فهم أن هؤلاء ليسوا جيشاً نظامياً، بل مجموعة مسلحة تبحث عن شرعية ومكاسب. تفاوض معهم بتقديم نفسه كمساعد إنساني محايد، وأظهر شفافية (فتح الشاحنات للتفتيش)، واستخدم وساطة قبلية عندما لزم الأمر.

2. مبادئ التفاوض في الميدان

- المبدأ 1: الاستعداد والتحضير
 - اجمع معلومات عن الطرف الآخر قبل اللقاء.
 - حدد أهدافك بوضوح (ما هو الحد الأدنى الذي تقبله؟ ما هو المطلوب بالضبط؟)
 - جهز وثائقك (هوية المنظمة، تصاريح، قوائم المساعدات).
- المبدأ 2: بناء الثقة أولاً
 - ابدأ بالتحية والاحترام. استخدم العادات المحلية (السلام، شرب القهوة، السؤال عن الأهل).
 - عبر عن احترامك لدورهم وسلطتهم.
 - كن شفافاً: اشرح من أنت، ماذا تفعل، لمن توزع، كيف تمول.
- المبدأ 3: ركز على المصلحة المشتركة
 - ابحث عن نقطة اتفاق: "كلنا نريد خدمة هذا الشعب" أو "نحن هنا لمساعدة أهلكم وأولادكم."
 - اجعلهم يشعرون أنهم شركاء في النجاح، لا عقبات.
- المبدأ 4: كن هادئاً ومحترفاً
 - لا تظهر الخوف أو التحدي.
 - لا تكذب. إذا سئلت عن شيء لا تعرفه، قل "سأراجع وأعود لك."
 - تجنب الأحاديث السياسية أو الانحياز.
- المبدأ 5: اعرف متى تنسحب
 - إذا شعرت أن الطرف الآخر يهدد سلامة فريقك بشكل جدي، لا تتردد في الانسحاب والعودة لاحقاً. المهمة تنتظر، لكن الحياة لا تعوض.

3. خطوات التفاوض العملية

الخطوة 1: الاقتراب

- اقترب ببطء، مع إظهار السيارة بشكل واضح (شعار المنظمة).
- أوقف السيارة في مكان آمن، وانزل (إذا كان آمناً) أو تحدث من النافذة.

الخطوة 2: التحية والتعريف

- "السلام عليكم، نحن منظمة (الاسم)، نعمل في المجال الإنساني. نحن قادمون لتوزيع مساعدات على الأسر المتضررة في قرية (كذا)".

الخطوة 3: الاستفسار عن مطالبهم

- اسأل بطريقة مهذبة: "هل هناك أي إجراءات يجب أن نتبعها؟ هل نحتاج إلى تصريح خاص؟"

الخطوة 4: التفاوض على الحلول

- إذا طلبوا أموالاً: "نحن منظمة إنسانية لا ندفع أموالاً، لكن يمكننا تزويدكم بمعلومات عن مساعداتنا، ويمكنكم متابعة عملنا".

- إذا طلبوا تفتيشاً: "تفضلوا، يمكننا فتح أي صندوق. نحن لا نخفي شيئاً".

- إذا طلبوا وثائق: قدم ما لديك.

الخطوة 5: تأكيد الاتفاق

- بعد الاتفاق، كرر ما تم الاتفاق عليه: "إذاً، نحن الآن نمر، وسنلتزم بالطريق الفلاني، ونعود قبل الغروب. شكراً لتعاونكم".

الخطوة 6: المتابعة

- بعد المرور، أبلغ القاعدة بما حدث. سجل اسم النقطة وطبيعة التعامل لاستخدامها مستقبلاً.

4. أخطاء شائعة في التفاوض الميداني

الخطأ	لماذا هو خطأ؟	ماذا تفعل بدلاً منه؟
التحدي أو المواجهة	يثير عدوانية الطرف الآخر ويغلق باب التفاوض	كن هادئاً ومتعاوناً، وابحث عن أرضية مشتركة
الكذب أو التضليل	إذا اكتشفوا كذبك، تفقد ثقتهم للأبد	كن صادقاً، وقل لا أعرف إذا لم تكن متأكداً
إبداء الانحياز السياسي	يجعلك هدفاً للطرف الآخر	التزم الحياد التام، وكرر أنك تعمل للجميع
إهمال الوسيط المحلي	قد يغلق الطريق إذا لم تحترم التسلسل القيادي	استشر وجهاء المنطقة، واحصل على دعمهم
التسرع في دفع "إتاوات"	يشجع على مزيد من الطلبات، وقد يكون غير قانوني	ارفض بلطف، وقدم بدائل (تعاون، معلومات)

تذكير: التفاوض ليس ضعفاً، بل هو أداة ذكية لتحقيق الهدف. أقوى المفاوضين هم من يستمعون أكثر مما يتكلمون.

ثانياً: التعامل مع المجتمع المضيف (كسب الثقة وحل النزاعات)

المجتمع المضيف هو شريكك الأساسي. بدون ثقته، لن تنجح أي مهمة. قد يكون المجتمع المضيف متعاوناً، وقد يكون متحفظاً أو حتى معادياً إذا شعر أن المساعدات تذهب لطرف دون آخر، أو إذا كان يعاني هو الآخر من الفقر.

1. كيف تكسب ثقة المجتمع المضيف؟

أ. قبل الدخول: الاستعداد الثقافي

- ادرس المجتمع: عاداته، قبائله، قياداته، احتياجاته، مخاوفه.
- تعلم بعض الكلمات بلغته المحلية (تحية، شكرًا، من فضلك).
- ارتدِ ملابس محتشمة تتناسب مع ثقافتهم.

ب. عند الوصول: الخطوات الأولى

- ابحث عن القيادة الطبيعية: اذهب إلى شيخ القبيلة، العمدة، الإمام، المختار. احترم التسلسل الهرمي. إذا تجاهلت القائد، قد تغلق الأبواب.
- قدم نفسك بشفافية: اجلس معهم، اشرح من أنت، ماذا ستفعل، لمن تستهدف، كيف تختار المستفيدين.
- استمع أكثر مما تتكلم: اسألهم عن احتياجاتهم، عن مخاوفهم، عن تجاربهم السابقة مع منظمات أخرى.
- أظهر التواضع والاحترام: لا تتصرف وكأنك "منقذ". أنت هنا لخدمتهم، وليس لتعليمهم.

ج. أثناء العمل: بناء الثقة المستمرة

- الشفافية في الاختيار: اجعل معايير اختيار المستفيدين واضحة، وشارك المجتمع في عملية الاختيار (من خلال لجان محلية) إن أمكن.
- التوزيع العادل: تأكد من أن المساعدات تصل إلى الفئات الأكثر احتياجاً، ولا تخلق صراعات.
- الوفاء بالوعود: إذا وعدت بشيء، نفذه. إذا تأخرت، اشرح السبب.
- الاستجابة السريعة للمشكلات: إذا حدث خطأ (مثلاً: استبعاد أسرة مستحقة)، عالج فوراً واعتذر.

د. بعد العمل: الاستمرارية

- لا تختفِ بعد التوزيع. زُر المجتمع لاحقاً، واسأل عن الأثر.
- اترك انطباعاً إيجابياً: نظف مكان العمل، اشكر الجميع، وودع القيادات.

2. حل النزاعات مع المجتمع المحلي

قد تنشأ نزاعات لعدة أسباب: اتهامات بعدم العدالة، شائعات، صراع على الموارد، أو تدخل من أطراف خارجية.

خطوات حل النزاع:

1. التهدئة: اذهب إلى مكان النزاع بهدوء، واستمع للجميع دون انحياز. لا تتخذ إجراءات فورية.
 2. فهم الجذور: ما السبب الحقيقي؟ (معلومة خاطئة؟ توزيع غير عادل سابق؟ تحريض من طرف؟)
 3. الاجتماع بالقيادات المحلية: ناقش المشكلة مع الوجهاء بعيداً عن حشود الغاضبين. استشرهم في الحل.
 4. الشفافية والاعتذار: إذا كان الخطأ منكم، اعتذروا بصدق وأعلنوا الإجراءات التصحيحية. إذا كان الخطأ نتيجة سوء فهم، أوضحوا الحقائق بوضوح.
 5. الحلول التشاركية: اشرك المجتمع في إيجاد الحل (مثلاً: تشكيل لجنة رقابة مشتركة، تعديل معايير الاختيار).
 6. المتابعة: بعد تنفيذ الحل، تابع مع المجتمع للتأكد من زوال الاحتقان.
- مثال من اليمن: أمين الوصاي (الفصل الأول) واجه نزاعاً بين قريتين على سلة غذائية. بدلاً من التوزيع في قرية واحدة، دعا وجهاء القريتين واتفق معهم على توزيع متساوٍ بينهما، مع توثيق بالأسماء وبحضور الطرفين. هذا حل النزاع وأسس لثقة دائمة.

ثالثاً: التواصل الفعال مع الفريق في الظروف الصعبة

في الميدان، التواصل ليس مجرد نقل معلومات، بل هو شريان الحياة. سوء التواصل قد يؤدي إلى أخطاء قاتلة: توجه فريق إلى منطقة خطأ، عدم تلقي تحذير أمني، انهيار معنوي.

1. تحديات التواصل في الميدان

- ضغط الوقت: القرارات تتخذ في ثوانٍ، ولا وقت للاجتماعات مطولة.
- الضوضاء والتشتت: أصوات القصف، ازدحام الناس، تداخل الأصوات.
- انقطاع الاتصالات: شبكة ضعيفة، بطارية فارغة.
- الإرهاق: الفريق مرهق، لذا قد لا يستوعب التعليمات جيداً.
- الاختلافات الثقافية واللغوية: في الفرق متعددة الجنسيات، قد يحدث سوء فهم.

2. مبادئ التواصل الفعال تحت الضغط

أ. الوضوح (Clarity)

- استخدم لغة بسيطة ومباشرة.

- تجنب المصطلحات المعقدة أو الاختصارات غير المعروفة.
 - كرر المعلومة المهمة بأكثر من طريقة.
- مثال: بدل "توجهوا إلى نقطة التجمع بدل B" ، قل "توجهوا إلى المدرسة القديمة خلف المسجد. سأكون هناك. كرروا: أين تتجهون؟"

ب. الإيجاز (Conciseness)

- لا تطل في الكلام. المعلومة المهمة فقط.
 - استخدم جمل قصيرة.
- مثال: "توقفوا عن التوزيع. خطر أمني. تجمعوا خلف المستودع. الآن".

ج. التأكيد (Confirmation)

- اطلب من المتلقي أن يكرر ما فهمه. (Closed-loop communication)
- استخدم أسئلة مفتوحة: "ماذا ستفعل بعد أن تصل إلى هناك؟"

د. القنوات المتعددة (Redundancy)

- لا تعتمد على وسيلة اتصال واحدة. استخدم الراديو والهاتف والرسائل النصية والساعة إذا لزم الأمر.
- حدد قنوات أساسية وبديلة.

هـ. التحكم في المشاعر (Emotional Control)

- إذا كنت غاضباً أو خائفاً، لا تتواصل وأنت في هذه الحالة. خذ نفساً عميقاً.
- تحدث بصوت هادئ وحازم. الصراخ يزيد التوتر.

3. التواصل مع الفريق في حالات خاصة

عند وقوع حادث (إصابة، اعتداء)

- أولاً: تأكد من سلامة الجمهور.
- ثانياً: اتصل بالإسعاف والقاعدة.
- ثالثاً: اجمع الفريق في مكان آمن، وطمئنهم. لا تترك أحداً وحده.
- رابعاً: وثق الحادث بدقة.

عند انقطاع الاتصال

- نفذ خطة الطوارئ (نقطة التقاء محددة، أو العودة إلى آخر نقطة آمنة).
- لا تتحرك عشوائياً. البقاء قد يكون أفضل من التحرك.

عند حدوث خلاف داخل الفريق

- لا تناقش الخلاف أمام المستفيدين أو المجتمع.
- اجمع الأطراف على انفراد، استمع للجميع، وابحث عن حل يرضي الجميع مع الحفاظ على الهدف الأساسي.
- ذكرهم بالهدف المشترك وروح الفريق.

4. بناء ثقافة تواصل إيجابية

- اجعل بابك مفتوحاً: شجع الفريق على التحدث عن مخاوفهم واقتراحاتهم.
- الاجتماعات اليومية القصيرة (Morning briefing): قبل بدء العمل، 10 دقائق لتوزيع المهام والتذكير بالمخاطر.
- الاجتماعات الأسبوعية: لمناقشة الدروس المستفادة، وحل المشكلات المترابطة، وتعزيز الروح المعنوية.
- الاحتفاء بالنجاحات: كلمة شكر علنية تعزز الروح الإيجابية.

رابعاً: التعامل مع الإعلام في الميدان

في عالم اليوم، الإعلام جزء من العمل الميداني. قد تجد نفسك فجأة أمام كاميرا تسألك عن مجزرة، أو كارثة، أو نجاح. التعامل مع الإعلام مهارة تحتاج تدريباً.

1. متى تتحدث مع الإعلام؟

- فقط إذا كان ذلك جزءاً من استراتيجية المؤسسة، وبموافقة مدير.
- حدد متحدثاً رسمياً واحداً للمؤسسة في الميدان (إن أمكن). تعدد المتحدثين يربك الرسالة.

2. نصائح للمقابلات العاجلة

- خذ لحظة للتفكير: قبل الإجابة، خذ نفساً عميقاً. يمكنك أن تقول "دعني أفكر للحظة."
- حدد 3 رسائل رئيسية تريد إيصالها، وكررها بأشكال مختلفة.
- تحدث بلغة بسيطة تناسب الجمهور العام، بعيداً عن المصطلحات التقنية.
- لا تتكهن: إذا سئلت عن شيء لا تعرفه، قل "ليس لدي معلومات كافية الآن" أو "هذا ما نعرفه حتى الآن."
- حافظ على هدوئك وتعاطفك: أظهر اهتمامك بالمتضررين، ولا تظهر انفعالاً زائداً.
- لا تكرر الأسئلة السلبية: إذا قال الصحفي "هل فشلتم في إنقاذهم؟"، لا تكرر "فشلنا". قل "نحن نبذل قصارى جهدنا لإنقاذ الأرواح، وقد أنقذنا العشرات، ولكن الوضع صعب للغاية."

3. التعامل مع الأسئلة الصعبة

السؤال الصعب	نموذج رد مناسب
"لماذا تتهمون الطرف الفلاني بأنه يعيق المساعدات؟"	"نحن نعمل في سياق معقد، ونواجه تحديات في الوصول. دورنا هو إيصال المساعدات للمحتاجين بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى. لا نعلق على الأطراف السياسية."
"أين الأموال التي تبرع بها المانحون؟"	"نحن شفافون بالكامل. ننشر تقاريرنا المالية على موقعنا، ويمكن لأي جهة الاطلاع عليها. هذا المشروع تحديداً مول لصالح (كذا) وتم إنفاقه على (كذا)".
"هل أنتم آمنون في هذه المنطقة؟"	"نحن نتخذ كل احتياطات السلامة، ونعمل بالتنسيق مع السلطات المحلية. سلامة فريقنا هي أولويتنا".

4. التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي

- في الميدان، قد تكون مسؤولاً عن تحديث صفحة المؤسسة.
- انشر صوراً معبرة (مع الحفاظ على كرامة المستفيدين وموافقتهم).
- اكتب قصصاً إنسانية قصيرة.
- حافظ على المهنية: لا تنشر أخباراً غير مؤكدة، لا تتبنى مواقف سياسية، لا تنشر مواقع دقيقة للفريق أثناء العمل لأسباب أمنية.

خامساً: تطبيق عملي – سيناريوهات تفاوض (لعب أدوار)

هذا القسم مخصص للتمرين العملي. يمكنك تنفيذه مع فريقك أو حتى مع نفسك بتخيل السيناريوهات.

سيناريو 1: نقطة تفتيش مسلحة

السياق: أنت قائد فريق إغاثة مكون من سيارتين، تحملان أدوية ومستلزمات طبية لمستشفى في منطقة نزاع. تصل إلى نقطة تفتيش يسيطر عليها مسلحون (ميليشيا محلية). هم يطلبون منك التوقف، ويبدون متعصبين.

الأدوار:

- القائد الميداني (أنت): تريد إقناعهم بالسماح لك بالمرور دون دفع أموال أو تفرغ الحمولة.
- قائد النقطة (مسلح): يشك في أنكم تحملون أسلحة، أو تريدون مساعدة الطرف الآخر. قد يطلب "رسم مرور". لديه سلطة مطلقة هنا.

الحوار المتوقع:

- المسلح: "قف! من أنتم؟ أين رايحين؟"

- أنت: (بهدهوء) "السلام عليكم، نحن منظمة (الاسم) الإنسانية. نحن ذاهبون إلى مستشفى (الاسم) في البلدة الفلانية. لدينا أدوية وأمصال للأطفال والجرحى".
 - المسلح: "معكم أسلحة؟ بتصوروا المنطقة؟"
 - أنت: "لا والله، نحن عمال إغاثة فقط. تقدر تفتش السيارات بنفسك. عندي أوراق ثبوتية وتصاريح من وزارة الصحة (إن وجدت)".
 - المسلح: "لازم تدفعوا 500 دولار رسم مرور".
 - أنت: "نحن منظمة إنسانية، ما عندنا ميزانية لدفع رسوم. لكن نقدر نترك معكم بعض الأدوية للمستوصف المحلي إذا فيه مستوصف تابع لكم. أو نقدر نصور لكم شوية فيديو لجهودكم في مساعدة الناس؟ (محاولة تحويل المطلب إلى شيء مقبول)".
 - المسلح: (يفكر) "طيب، نفتش الشاحنات أولاً".
 - أنت: "تفضل، تحت أمرك. لكن نرجو السرعة لأن فيه حالات حرجة بالمستشفى".
- الهدف: الوصول إلى حل دون تصعيد. إذا أصر على المال، قد تضطر للانسحاب وإعادة التقييم.
- سيناريو 2: مجتمع محلي معارض للتوزيع
- السياق: أنت في قرية لتوزيع مساعدات غذائية على الأرامل والأيتام. فوجئت بمجموعة من الشباب يحتجون ويقولون إنكم تفضلون فئة على أخرى، وأن القرية كلها فقيرة وتستحق.
- الأدوار:
- القائد الميداني (أنت): تريد تهدئة الموقف وشرح معاييركم.
 - شاب غاضب (ممثل عن المحتجين): يشعر بالإقصاء، يريد مساعدات للجميع.
- الحوار المتوقع:
- الشاب: "يا شيخ، ليش تعطوا فلان وفلان واحنا ما نأخذ؟ احنا فقراء زيهم!"
 - أنت: "أهلاً بك، اسمح لي أوضح. نحن بنينا قائمتنا بناءً على مسح سريع بالتعاون مع مختار القرية. ركزنا على الأسر التي ليس لها معيل والأرامل. هل أنت متزوج؟ عندك أطفال؟ بتشتغل؟"
 - الشاب: "أنا متزوج وعندي 3 أطفال، بشتغل يومية، يعني مش ثابت".
 - أنت: "أتفهم وضعك الصعب. حالياً هذه الدفعة مخصصة للفئات المذكورة. لكننا سنعود ببرامج أخرى قريباً (دعم مشاريع صغيرة، توزيع عام). ممكن تسجل اسمك عند المختار عشان نضمن أنك تكون ضمن المستفيدين في الدفعة الجاية. ونقدر نستعين بك كمتطوع اليوم عشان تساعد في التنظيم؟"
 - الشاب: (يهدأ) "طيب، أنا بس حاسس إنه في ظلم".

- أنت: "أقدر شعورك، والله ما نبغي نظلّم أحد. تعال نتفق على طريقة نضمن فيها العدالة في المرات الجاية. وش رايك تشكلوا لجنة من الشباب تشرف معنا على التوزيع؟"
- الهدف: تحويل الاحتجاج إلى مشاركة، وإظهار الاستعداد للاستماع والتحسين.
- سيناريو 3: اتصال هاتفي مع مسؤول حكومي متعنت
- السياق: تحتاج تصريحاً من وزارة معينة لإدخال شحنة أدوية. الموظف المسؤول يماطل ويطلب "وساطة" أو رشوة.
- الأدوار:

- القائد الميداني (أنت): تريد التصريح دون دفع رشوة.
- الموظف الحكومي: يريد مصلحة شخصية، ويماطل.

الحوار المتوقع:

- أنت: "مساء الخير يا أستاذ (فلان)، تواصلت معكم بخصوص تصريح الشحنة الدوائية. الأوراق كاملة عندكم منذ أسبوع، ونحن في انتظار التصريح. الوضع إنساني عاجل".
 - الموظف: "نعم يا باشا، فيه بعض الإجراءات تأخذ وقت. لازم تنسقوا مع جهات ثانية. تعرف، الدنيا مش سهلة".
 - أنت: "أقدر تعقيد الإجراءات. هل هناك نقص في الأوراق؟ هل نستطيع إرسال مندوب لمقابلتك لتسريع العملية؟"
 - الموظف: (يتلمس الطريق) "ما تحتاج مندوب، ممكن نتفق على شيء بسيط... تسهلاً للإجراءات".
 - أنت: (بحزم ولباقة) "أنا أفهم أنك تريد المساعدة، لكن نحن منظمة إنسانية، ميزانيتنا محدودة وتخضع للرقابة. لا نستطيع دفع أي مبالغ خارج الإجراءات الرسمية. لكن نقدر نرسل لك تقريراً مفصلاً عن الشحنة وأهميتها الإنسانية، ونحن على استعداد لتقديم أي مستندات إضافية. نأمل إنهاء المعاملة في أقرب وقت لأن الأدوية تنقذ أرواحاً".
 - الموظف: "طيب... خليني أشوف الإجراءات وبكلمك".
 - أنت: "شكراً جزيلاً، أنتظر اتصالك اليوم أو غداً على الأكثر. جزاك الله خيراً".
- الهدف: رفض الرشوة بلباقة، مع إبقاء الضغط من خلال التذكير بالجانب الإنساني والمتابعة المستمرة. قد تحتاج لاحقاً إلى تصعيد عبر قنوات أخرى (مدير الوزارة، وسائل إعلام) إذا استمر التعنت.

ختام الفصل

التفاوض والتواصل في الميدان ليسا موهبة فطرية، بل مهارات تكتسب بالتدريب والخبرة. القائد الميداني الناجح هو من يستمع أكثر مما يتكلم، ويفكر قبل أن يرد، ويبحث دائماً عن أرضية مشتركة حتى مع من يختلف معه.

تذكر أن الهدف النهائي هو وصول المساعدات إلى مستحقيها بكرامة وسلامة، وهذا يستحق أحياناً أن نتنازل عن بعض الكبرياء ونتفاوض بصبر وحكمة.

في الفصل القادم، سننتقل من المهارات العامة إلى تطبيقات متخصصة، ونبدأ مع أول المسارات: قيادة بنوك الطعام والإغاثة الغذائية.

تمارين الفصل

1. تمرين "تحليل طرف تفاوضي": "اختر طرفاً تتعامل معه غالباً (نقطة تفتيش، مسؤول حكومي، قائد قبلي). حلل دوافعه، مخاوفه، نقاط قوته وضعفه. كيف ستعد لتفاوض ناجح معه؟
2. تمرين "العب الأدوار": "اجمع فريقك ووزع الأدوار في أحد السيناريوهات الثلاثة أعلاه. قم بتمثيل الموقف، ثم ناقشوا: ما الذي نجح؟ ما الذي كان يمكن تحسينه؟
3. تمرين "رسائل إعلامية": "تخيل أن صحفياً اتصل بك يسأل عن حادث وقع لفريقكم (مثلاً: اعتداء على سيارة). اكتب ثلاث رسائل رئيسية تريد إيصالها، وجهز ردوداً على أسئلة متوقعة.



الفصل الثامن

القيادة في بنوك الطعام والإغاثة الغذائية

مقدمة الفصل

في مشهد العمل الخيري، تحتل بنوك الطعام موقعاً خاصاً. هي ليست مجرد مستودعات لتخزين المواد التموينية، بل هي حلقة الوصل بين فائض الطعام وحاجة الجائعين. في هذا الميدان، المواسم تحكمها دقات الساعة: رمضان يأتي بزحامه، والأعياد تتطلب توزيعات استثنائية، والأزمات تنفجر بلا موعد.

قيادة بنك الطعام تتطلب مزيجاً فريداً من المهارات: سرعة بديهية في مواسم الذروة، دقة في إدارة سلاسل التبريد، حكمة في تحويل المستفيدين من متلقين إلى منتجين، وقدرة على تنظيم حشود المتطوعين أيام العيد وكأنهم جيش نظامي.

هذا الفصل يغوص في خصوصية هذا الميدان، ويستعرض تجارب عربية رائدة، ويزودك بأدوات عملية لإدارة عمليات التوزيع الكبرى وضمان سلامة الغذاء حتى آخر متر في رحلته إلى المعدة.

أولاً: خصوصية العمل في بنوك الطعام

1. ضغط الوقت (Time Sensitivity)

الطعام ليس كأي سلعة. له عمر افتراضي محدود. الخضروات تفسد خلال أيام، والألبان تحتاج تبريداً مستمراً، واللحوم لا تحتمل التأخير. هذا يخلق ضغطاً دائماً على القائد الميداني:

- سرعة الفرز: التبرعات تصل، ويجب فرز الصالح من التالف بسرعة.
- سرعة التخزين: المواد الحساسة تحتاج تبريداً فورياً.
- سرعة التوزيع: كل يوم تأخير يعني فقدان جزء من القيمة الغذائية، أو تلف كامل.

النتيجة: في بنوك الطعام، التخطيط الطويل الأجل مهم، لكن التحرك السريع هو سيد الموقف. القائد هنا يجب أن يتخذ قرارات سريعة: هل نوزع هذه الخضروات اليوم أم نصنع منها وجبات مطبوخة؟ هل نتبرع باللحمة الفائضة لمطبخ شعبي قبل أن تفسد؟

2. مواسم الذروة (Peak Seasons)

عمل بنوك الطعام ليس موسمياً فقط، لكنه يصبح كالنار في الهشيم في مواسم محددة:

- رمضان: يتضاعف حجم التبرعات والتوزيعات. الناس في حالة عطاء استثنائي، والحاجة تزداد. تحتاج إلى إدارة طاقة الفريق، وتنظيم عمل المتطوعين على فترات متعددة، والتعامل مع ضغط التبرعات العينية (التمر، الأرز، الزيت) بشكل منظم.

- الأعياد: عيد الأضحى يعني تبرعات باللحوم، وهذا يستدعي تجهيز غرف تبريد وتوزيع سريع قبل أن تفسد الذبائح.
- الشتاء: زيادة الحاجة للطعام عالي السعرات الحرارية.
- الأزمات (حروب، فيضانات، نزوح): فجأة تندفق آلاف الأسر المحتاجة، ويجب الاستجابة في ساعات.

كيف تستعد لمواسم الذروة؟

- التخطيط المسبق: قبل رمضان بشهرين، ابدأ بتخزين المواد الجافة، وتدريب متطوعين إضافيين، وتجهيز جداول المناوبات.
- بناء شبكة متطوعين احتياطيين: لا تعتمد على العدد المعتاد. درب مجموعة أكبر، ووزع المهام بوضوح.
- الشراكات: اتصل بالمطابخ الشعبية والمخابز مسبقاً لتكون مستعدة لاستقبال فائض الطعام.

ثانياً: إدارة عمليات التوزيع الكبرى (رمضان - عرفة - أزمات)

1. مبادئ التوزيع في المواسم الكبرى

- اللامركزية: بدلاً من توزيع كل شيء من مكان واحد، وزع على عدة نقاط لتخفيف الزحام. كل نقطة تديرها مجموعة متطوعين مدربة.
- النظام الإلكتروني: استخدم نظام تسجيل إلكتروني مبسط (جوجل فورم أو تطبيق) لتسجيل المستفيدين مسبقاً وتوزيعهم على أوقات محددة.
- البطاقات (Vouchers): أفضل وسيلة لتنظيم التوزيع هي إعطاء المستفيد بطاقة تحدد وقت الاستلام ومحتويات السلة. هذا يمنع التدافع ويحفظ الكرامة.
- التسليم للمنازل (Home Delivery): لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، وفر خدمة توصيل منزلية. هذا يحتاج إلى قاعدة بيانات دقيقة وتنسيق لوجستي.

2. توزيع لحوم الأضاحي في عيد الأضحى

هذه من أكثر العمليات حساسية، لأن اللحوم سريعة التلف وتحتاج تجهيزاً خاصاً.

الخطوات العملية:

1. قبل العيد:

- سجل الراغبين في التبرع بالأضاحي.
- وثق معايير الذبح (في مسالخ معتمدة، تحت إشراف طبي).

○ حدد قوائم المستفيدين مسبقاً.

2. يوم العيد (أو أيام التشريق):

- الذبح: في المسالخ الرسمية. يجب أن يكون هناك مشرف من البنك لمتابعة الذبح والتأكد من استيفاء الشروط الشرعية والصحية.
- التجهيز: بعد الذبح، يتم سلخ وتنظيف الذبيحة، ثم تقطيعها إلى أجزاء (عادة 7 أجزاء حسب السنة النبوية).
- التبريد السريع: توضع اللحوم في ثلاجات سريعاً لمنع التلوث.
- التعبئة: تعبأ اللحوم في أكياس محكمة، تحمل اسم المستفيد وعنوانه.
- التوزيع: توزع في نفس اليوم أو خلال 24 ساعة كحد أقصى، مع الحفاظ على سلسلة التبريد.

3. بعد العيد:

- توثيق الأعداد، التواصل مع المانحين، وتقييم العملية للتحسين مستقبلاً.
- ملاحظة: في بعض الدول، تستخدم شاحنات مبردة للتوزيع، وفي مناطق أخرى يستخدم متطوعون سياراتهم الخاصة مع صناديق عازلة. المهم هو سرعة التوزيع والحفاظ على سلامة اللحوم.
- 3. التوزيع في الأزمات (استجابة سريعة)

الأزمة (زلازل، فيضان، حرب) تعني أن الوقت ليس معك. تحتاج إلى نموذج مختلف:

- التقييم السريع: في أول 24-48 ساعة، حدد المنطقة الأكثر تضرراً، وعدد الأسر، ونوع الطعام المطلوب (وجبات جاهزة أم مواد جافة).
- الوجبات الجاهزة: في الأيام الأولى، قد تكون الوجبات الساخنة (من مطابخ متنقلة أو مطاعم متعاونة) أفضل من المواد الجافة لأن الناس لا يستطيعون الطهي.
- المياه: لا تنس المياه النظيفة، فهي جزء من الأمن الغذائي.
- التنسيق مع السلطات: اعمل مع الدفاع المدني والجيش ومنظمات الأمم المتحدة لتجنب الازدواجية وضمان التغطية.

ثالثاً: السلامة الغذائية في الميدان

الطعام الفاسد قد يقتل أكثر من الجوع نفسه. سلامة الغذاء هي مسؤولية أخلاقية وقانونية.

1. المبادئ الأساسية للسلامة الغذائية

- النظافة الشخصية: غسل اليدين، ارتداء قفازات وغطاء رأس عند التعامل مع الطعام المكشوف.

- النظافة المكانية: أسطح نظيفة، أدوات نظيفة، مستودع خالٍ من الحشرات والقوارض.
- فصل الأطعمة: لا تخلط اللحوم النيئة مع الخضروات أو الأطعمة المطبوخة. استخدم أدوات منفصلة لكل نوع.
- الطهي الآمن: تأكد من نضج الطعام تماماً (خاصة اللحوم والدجاج) قبل التوزيع.
- التبريد: حافظ على سلسلة التبريد (انظر الفصل السادس).

2. التعامل مع التبرعات الغذائية

التبرعات العشوائية من الأفراد تشكل خطراً كبيراً. قد تجد أطعمة منتهية الصلاحية، أو معلبات متأكلة، أو مواد غير صالحة للاستهلاك.

إجراءات التفتيش عند الاستلام:

1. فحص العبوات: هل العبوة سليمة (غير منتفخة، غير متسربة، غير صدئة)؟
2. تاريخ الصلاحية: لا تقبل أي طعام منتهي الصلاحية. للطعام المقارب للانتهاء، خطط لتوزيعه فوراً.
3. المظهر والرائحة: افتح عينة عشوائية. إذا كانت رائحتها كريهة أو لونها متغير، ارفض الدفعة.
4. الأطعمة المطبوخة منزلياً: الأفضل عدم قبولها لأسباب صحية، إلا إذا كانت من مطبخ معروف ومعتمد (مثل مطبخ شعبي).

3. التخزين الآمن للمواد الغذائية

- المواد الجافة: في مكان بارد، جاف، جيد التهوية. بعيداً عن الحائط (لمنع الرطوبة) وعلى منصات.
- المعلبات: ترتب بحيث يسهل رؤية التواريخ (الأقدم للأمام).
- المواد المبردة والمجمدة: راقب درجة الحرارة يومياً، واحتفظ بسجل. لا تفتح الثلاجة إلا للضرورة.
- مكافحة الآفات: برنامج دوري لمكافحة الحشرات والقوارض (مع الحرص على عدم تلويث الطعام بالمواد الكيميائية).

4. النقل الآمن للطعام

- استخدم سيارات نظيفة، مبردة إن لزم الأمر.
- لا تنقل الطعام مع مواد كيميائية أو غير غذائية.
- غطّ الطعام لحمايته من الغبار والحشرات وأشعة الشمس.
- قلل وقت النقل قدر الإمكان.

رابعاً: تحويل الأسر المستفيدة إلى أسر منتجة

من أجمل نماذج التمكين في بنوك الطعام هو تحويل الأسر المستفيدة من مجرد متلقين للمساعدة إلى منتجين للطعام. هذا يحقق كرامتهم، ويدر دخلاً، ويخلق دورة اقتصادية داخل المجتمع.

التجربة المصرية: "بنك الطعام المصري" نموذجاً

يعد بنك الطعام المصري (Egyptian Food Bank) من المؤسسات الرائدة في هذا المجال. بدأ بفكرة بسيطة: جمع فائض الطعام من الفنادق والمطاعم والمناسبات وتوزيعه على المحتاجين. لكنه تطور إلى مؤسسة تنموية كبرى.

مشروع "الأسر المنتجة" في بنك الطعام المصري:

1. الاختيار: يتم اختيار أسر (غالباً أمهات معيلات) لديهن رغبة في العمل وتحسين وضعهن.
2. التدريب: تدرّب الأسر على مهارات: إعداد الطعام، التعبئة، النظافة، التسويق البسيط.
3. التجهيز: يوفر البنك المعدات الأساسية (أدوات مطبخ، مواد أولية) كقرض حسن أو دعم.
4. الإنتاج: تبدأ الأسرة في إنتاج وجبات أو مخللات أو معجنات أو حلويات منزلية.
5. التسويق والتوزيع: يقوم البنك بشراء المنتجات من الأسر (بسعر عادل) ويستخدمها في:
 - وجبات جاهزة توزع على المستفيدين الآخرين.
 - بيعها في منافذ البنك (مثل معارض المنتجات).
 - توريدها لشركات (إذا كانت كميات كبيرة).

نتائج النموذج:

- تحولت آلاف الأسر من "متلقية" إلى "منتجة".
- أصبحت المنتجات المحلية جزءاً من سلة الغذاء الموزعة.
- تحسنت صورة المستفيد في المجتمع (لم يعد "فقيراً" بل "صانع طعام").
- استدامة مالية نسبية للمشروع.

نصائح لتطبيق نموذج الأسر المنتجة في مؤسستك

1. ابدأ صغيراً: بضع أسر، منتج واحد (مثل المربيات أو المخللات).
2. درب جيداً: الجودة هي أساس النجاح. المنتج الرديء لا يباع ولا يوزع.
3. وفر سوقاً مضموناً: استخدم المنتجات في توزيعاتك الداخلية أولاً، ثم ابحث عن أسواق خارجية.
4. لا تستغل الأسر: اشتر منهم بسعر عادل، وكن شفافاً في الحسابات.
5. طور باستمرار: قدم تدريباً متقدماً، وأضف منتجات جديدة.

خامساً: حالة دراسية – يوم في بنك الطعام المصري

اليوم: 15 رمضان 1445هـ (الموافق 2024م)
الموقع: الفرع الرئيسي لبنك الطعام المصري، القاهرة

الساعة 7:00 صباحاً: يصل محمد، منسق المستودع، قبل الموظفين. يتفقد ثلاجات التبريد، ويسجل درجة الحرارة. كل شيء طبيعي. يقرأ تقرير الأمس: تم توزيع 2500 سلة غذائية، والمتبقي 5000 سلة.

الساعة 8:00 صباحاً: وصول الفريق الأساسي (10 موظفين). اجتماع صباحي سريع. اليوم هناك 3 مهام رئيسية:

- استقبال تبرعات عينية من شركة أغذية (500 كرتونة تمر).
- تجهيز 3000 سلة غذائية لتوزيعها على 3 مناطق.
- تفريغ شاحنة لحوم من مسلخ (تبرعات أضحى مؤجلة).

الساعة 9:00 صباحاً: بدأ المتطوعون في الوصول. اليوم 50 متطوعاً مسجلاً، منهم 20 من الشباب، و10 من الأسر المنتجة (يأتون للمساعدة في وقت فراغهم كرد جميل). يتم توزيع المهام: مجموعة للفرز، مجموعة للتعبئة، مجموعة للتنظيف.

الساعة 10:00 صباحاً: وصول شاحنة التمر. فريق الفرز يبدأ العمل: فحص الكراتين، التأكد من تواريخ الصلاحية (كلها سليمة)، ثم نقلها إلى المستودع. يتم تحديث كارت الصنف فوراً.

الساعة 11:30 صباحاً: فريق التعبئة يعمل بخطط إنتاج بسيط: كل سلة تحتوي 5 كجم أرز، 2 كجم سكر، 1 لتر زيت، علبة تمر، علبة صلصة. الشباب يعملون بحماس، وأحد المتطوعين ينشد أناشوداً رمضانية لرفع الروح المعنوية.

الساعة 12:30 ظهراً: أذان الظهر. توقف الجميع للصلاة، ثم استراحة قصيرة مع تمر وماء. جو عائلي جميل. الساعة 1:30 ظهراً: مشكلة: اكتشف فريق الفرز أن بعض أكياس الأرز بها حشرات. تم عزل الكمية على الفور، وإبلاغ المشرف. القرار: إرجاع الكمية للمورد واستبدالها. يتم توثيق الحادث.

الساعة 3:00 عصراً: انتهاء تجهيز 3000 سلة. يتم تحميلها على 3 شاحنات متجهة إلى نقاط التوزيع في المناطق الشعبية. كل شاحنة معها فريق توزيع (3 أشخاص: سائق، مسجل، منظم).

الساعة 4:00 عصراً: وصول شاحنة اللحوم من المسلخ (500 ذبيحة). فريق آخر يبدأ في استلامها وتبريدها فوراً. هذه ستوزع خلال يومين.

الساعة 5:30 مساءً: عودة فرق التوزيع. تقارير سريعة: كل شيء سار على ما يرام، عدد المستفيدين 2870 أسرة (بعض الأسر لم تحضر). تم تسليم الباقي للمسجد المجاور لتوزيعه لاحقاً.

الساعة 6:00 مساءً: اجتماع ختامي سريع مع المتطوعين. كلمة شكر، توزيع وجبة إفطار خفيفة عليهم. بعض المتطوعين يسجلون للغد.

الساعة 7:00 مساءً: مغادرة الجميع. يبقى محمد ومن معه لإغلاق المستودع، والتأكد من قفل الثلاجات، وتحديث قاعدة البيانات بإجمالي ما تم إنجازه اليوم.

إنجاز اليوم:

- استلام 500 كرتونة تمر.
- تجهيز وتوزيع 3000 سلة غذائية.
- استلام 500 ذبيحة.
- مشاركة 50 متطوعاً.

هذا اليوم ليس استثنائياً، بل هو نموذج لعمل منظم يتكرر يومياً في رمضان. السر في النجاح: التخطيط، تقسيم العمل، روح الفريق، والمرونة في حل المشكلات.

سادساً: نماذج عملية

النموذج (1): بطاقة استفادة (Food Voucher)

(تصميم بطاقة مقاس 12×8 سم تقريباً، مطبوعة على ورق مقوى أو عادي، ويمكن تلوينها حسب الفئة)

شعار بنك الطعام	بطاقة استفادة - رمضان 1446
الرقم.....:	نوع المساعدة: سلة غذائية أساسية

بيانات المستفيد:

- الاسم.....:
- عدد أفراد الأسرة.....:
- المنطقة.....:

تعليمات الاستلام:

- التاريخ...../...../.....:
- الوقت: من إلى.....
- مكان الاستلام: مركز توزيع (الاسم/العنوان).....
- ملاحظات: أحضر هذه البطاقة وهويتك الشخصية. البطاقة غير قابلة للتحويل أو الاستبدال نقداً.

توقيع مندوب التوزيع	ختم الجهة المانحة (إن وجد)
---------------------	----------------------------

النموذج (2): تقرير توزيع يومي

التاريخ...../...../..... : الجهة المنفذة (فرع/فريق)..... : المشرف على التوزيع..... :	شعار المؤسسة
--	--------------

أولاً: معلومات التوزيع

الموقع/ المنطقة	نوع المساعدة	الكمية المخططة	الكمية المنفذة	الوحدة (كجم/سلة/قطعة)
.....	سلة غذائية	500	487	سلة
.....	لحوم أضاحي	200	200	كجم
.....

ثانياً: المستفيدون

الفئة	العدد المستهدف	العدد الفعلي	ملاحظات
أسر	400	392	بعض الأسر لم تحضر
أيتام	50	50	تم التنسيق مع الكفالات
نازحون	50	45	تم تحويل الباقي ليوم غد
الإجمالي	500	487	

ثالثاً: المخزون بعد التوزيع (للمواد الرئيسية)

الصنف	رصيد بداية اليوم	الوارد اليوم	الصادر اليوم	رصيد نهاية اليوم
أرز (5 كجم)	1000	200	487	713
سكر (2 كجم)	800	150	487	463
زيت (1 لتر)	1200	300	487	1013
تمر (علبة)	600	500	487	613

رابعاً: المشكلات والتحديات

1. بعض الأسر لم تحضر رغم التسجيل، وتم الاتصال ببعضهم (انشغال، ظروف).
2. نقص في أكياس التعبئة، تم شراء 500 كيس من السوق المحلي.
3. اعتراض أحد المستفيدين على محتوى السلة (كان يريد لحماً)، تم توضيح أن هذه سلة غذائية أساسية.

خامساً: توصيات لليوم التالي

- التواصل مع الأسر الغائبة لتحديد موعد بديل.
- توفير أكياس إضافية.
- تجهيز منطقة استقبال أفضل للنساء.

توقيع المشرف.....:

ختام الفصل

بنوك الطعام هي خط الدفاع الأول ضد الجوع. قيادتها تتطلب قلباً رحيماً وعقلاً منظماً. من إدارة ضغط الوقت في مواسم الذروة، إلى تنظيم توزيعات كبرى تخدم الآلاف، إلى ضمان سلامة الغذاء الذي يخرج من يديك، إلى تحويل المستفيدين إلى شركاء في الإنتاج، أنت في مهمة نبيلة.

في الفصل القادم، ننتقل إلى ميدان آخر: قيادة بنوك الملابس والمساعدات غير الغذائية، حيث الكرامة الإنسانية والتأهيل المهني يلتقيان مع إعادة التدوير والعطاء.

تمارين الفصل

1. تمرين "خطة لرمضان": ضع خطة متكاملة لعملية توزيع سلال غذائية في رمضان تشمل: التخزين، التعبئة، نقاط التوزيع، إدارة المتطوعين، خطة طوارئ.
2. تمرين "سلامة غذائية": افحص ثلاثة منزلك أو مستودع مؤسستك. سجل درجة الحرارة، وتأكد من تواريخ الصلاحية، ورتب المواد حسب FIFO.
3. تمرين "تحويل أسرة": اختر أسرة مستفيدة (حقيقية أو افتراضية) وضع خطة لتحويلها إلى أسرة منتجة: ما المنتج؟ ما التدريب المطلوب؟ ما التكلفة؟ كيف التسويق؟

المصادر والمراجع:

- موقع بنك الطعام المصري (www.egyptianfoodbank.com)
- "دليل إدارة بنوك الطعام" – الشبكة العربية لبنوك الطعام.
- "السلامة الغذائية في العمل الإنساني" – منظمة الأغذية والزراعة (FAO).
- تجارب ميدانية من بنوك الطعام السعودية والأردنية (مقابلات غير منشورة).
- معايير الاسفير (Sphere) للاستجابة الإنسانية – الفصل الخاص بالأمن الغذائي.

الفصل التاسع

القيادة في بنوك الملابس والمساعدات غير الغذائية

مقدمة الفصل

إذا كان بنك الطعام يسد حاجة الجوع، فإن بنك الملابس يسد حاجة الكرامة. الملابس ليست مجرد قماش يغطي الجسد، بل هي هوية، وكرامة، ووسيلة للاندماج الاجتماعي. الطفل الذي يذهب إلى المدرسة بملابس نظيفة وجميلة يشعر بالثقة، والعامل الذي يحصل على زي مناسب يجد فرصة عمل، والأسرة التي تستلم كسوة العيد تفرح كما يفرح غيرها.

لكن العمل في بنوك الملابس يحمل خصوصياته وتحدياته: التبرعات تأتي عشوائية (مستعملة، جديدة، بأحجام مختلفة)، تحتاج إلى فرز دقيق وتأهيل متقن (غسيل، كي، تطريز أحياناً)، ثم توزيع يحفظ كرامة الآخذ ولا يحرجه. والأجمل أن هذه الملابس يمكن أن تتحول إلى مشاريع تمكين اقتصادي عبر إعادة التدوير والتصنيع. هذا الفصل يغوص في عالم بنوك الملابس، ويقدم لك دليلاً عملياً لقيادة هذا الميدان بروح إنسانية وخبرة فنية.

أولاً: استلام وفرز وتأهيل الملابس (معايير الجودة)

1. استلام التبرعات

التبرعات تأتي من مصادر متعددة: أفراد، شركات، فنادق (ملابس مفقودة)، مصانع ملابس (فوائض إنتاج). كل مصدر له خصوصيته.

إجراءات الاستلام:

- الفرز الأولي عند الاستلام: لا تنتظر حتى تتراكم الأكياس. عند استلام أي تبرع، قم بفرز أولي سريع:
 - افصل الملابس الصالحة عن التالفة بشكل واضح (عفن، بقع لا تزول، تمزقات كبيرة).
 - افصل حسب النوع (رجالي، نسائي، أطفال، أحذية، إكسسوارات).
 - سجل بيانات التبرع (المصدر، التاريخ، الكمية التقريبية) في سجل خاص.
- شروط القبول الأساسية:
 - النظافة: يفضل أن تكون المغسولة. إذا كانت غير مغسولة، يجب أن تكون قابلة للغسل دون تلف.
 - السلامة: لا تمزقات كبيرة، ولا أضرار مفقودة، ولا سحابات مكسورة (إلا إذا كانت قابلة للإصلاح بسهولة).
 - الخلو من العيوب: لا بقع لا تزول، لا روائح كريهة (عفن، دخان)، لا حشرات.

○ الملاءمة الثقافية: ملابس محتشمة تتناسب مع عادات المجتمع المستفيد.

2. الفرز (التصنيف الدقيق)

بعد الاستلام، تأتي مرحلة الفرز الدقيق، وهي قلب العملية. كلما كان الفرز أدق، كان التوزيع أسهل وأكثر كرامة. معايير الفرز:

- حسب النوع: قمصان، بناطيل، فساتين، جاكيتات، أحذية، حقائب، أحزمة، إلخ.
- حسب الحجم: أطفال (رضع - 2-4 سنوات - 6-8 سنوات - 10-12 سنة)، نساء (صغير - متوسط - كبير - كبير جداً)، رجال (نفس الشيء). يمكنك استخدام المقاسات العالمية (S, M, L, XL) أو المقاسات المحلية.
- حسب الموسم: صيفي (أقطان خفيفة)، شتوي (صوف، جواكت، قفازات)، ربيعي/خريفي.
- حسب الحالة: جديد (بكر، لم يستعمل)، نظيف جداً (مستعمل بحالة ممتازة)، جيد (يحتاج تنظيفاً أو كياً)، يحتاج إصلاحاً بسيطاً (زر، سحاب).
- حسب الجنس: رجالي، نسائي، أطفال (يمكن تقسيمه إلى بناتي ولادي).

3. التأهيل (التجهيز للتوزيع)

الملابس المفترزة تحتاج إلى تجهيز قبل أن تصبح صالحة للاستخدام الآدمي الكريم. خطوات التأهيل:

1. التنظيف: الغسيل (إن أمكن) أو التعقيم بالبخار أو الكي على الأقل. بعض بنوك الملابس تتعاقد مع مغاسل صناعية بأسعار رمزية.
2. الكي: الملابس المكوية تعطي انطباعاً أفضل، وتشعر المستفيد أنها جديدة ومحترمة.
3. الإصلاح: خياطة بسيطة (تثبيت أزرار، خياطة تمزق بسيط، تغيير سحاب). يمكن الاستعانة بمتطوعين ماهرين في الخياطة، أو تدريب مستفيدات على ذلك ضمن مشاريع التمكين.
4. التعبئة: بعد التأهيل، تعبأ الملابس في أكياس شفافة أو مغلقة، مكتوب عليها الوصف) مثلاً: "بلوفر رجالي صوف، مقاس L، شتوي". (هذا يسهل على المستفيد الاختيار دون فتح الأكياس).

ثانياً: معايير الكرامة الإنسانية في التوزيع (لا للإحراج)

أهم ما يميز بنك الملابس المحترم هو "كرامة المستفيد". كثير من الفقراء يخرجون من استلام ملابس مستعملة، ويشعرون أنهم أقل من غيرهم. مهمتك أن تحول عملية التوزيع إلى تجربة إيجابية تشعرهم بالاحترام.

1. اختيار طريقة التوزيع المناسبة

هناك عدة نماذج للتوزيع، ولكل مميزاته:

التحديات	المزايا	الوصف	النموذج
يحتاج مكان واسع، وتنظيم دقيق، ومتطوعين لمساعدة المستفيدين.	يعطي حرية الاختيار، ويشعر المستفيد بالكرامة (يختار كما يختار أي إنسان في محل تجاري).	مكان يشبه المحل، تعرض فيه الملابس منظمة على رفوف، ويأتي المستفيد ليختار بنفسه ما يناسبه.	نموذج "السوق المجاني (Free Market)"
يحتاج إلى نظام دقيق لحساب النقاط وتسجيل الصرف.	ينظم الأولويات، ويمنع تكديس الملابس لأسرة واحدة على حساب أخرى.	تعطى للمستفيد نقاط (حسب عدد أفراد الأسرة) يمكنه استبدالها بملابس من المعرض.	نموذج "البطاقات" (Voucher System)
يقلل حرية الاختيار، وقد لا تناسب المقاسات الجميع.	سريع، ولا يحتاج مساحة عرض كبيرة.	تجهز طرد لكل أسرة حسب احتياجها (مثلاً: طرد شتوي: جاكيت + كوفية + قفازات + حذاء).	نموذج "الطرود المعدة مسبقاً"
يحتاج قاعدة بيانات دقيقة ولوجستيات توصيل.	كريم جداً، يوصل الخدمة لمن لا يستطيع الحضور.	لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، يتم تجهيز طرد مناسب وتوصيله للمنزل.	نموذج "التوزيع المنزلي"

2. مبادئ الكرامة في التوزيع

- الاحترام في الاستقبال: استقبال المستفيد بابتسامة، وقدم له مقعداً، وخطبه بلقبه (أستاذ، حاجة، أبو فلان). لا تنظر إليه نظرة شفقة.
- الخصوصية: وفر مكاناً خاصاً للنساء لاختيار ملابسهن بعيداً عن أعين الرجال. لا تفتش المستفيد أو حقائبه.
- حرية الاختيار: دع المستفيد يختار ما يناسبه، ولا تفرض عليه ملابس لا يريدتها. إذا كان النموذج "طروداً جاهزة"، فاجعل الاستبدال ممكناً إذا لم يناسب المقاس.
- النظافة والترتيب: اعرض الملابس نظيفة ومكوية ومنظمة. المكان المرتب يوحي بأن الملابس قيمة، وليس قمامة.
- لا للتصوير دون إذن: لا تصور المستفيدين وهم يستلمون المساعدات إلا بإذن صريح منهم، ولأغراض التوثيق المشروعة. ولا تنشر صوراً قد تسبب لهم الحرج.
- الشكر المتبادل: اشكر المستفيد على حضوره، ولا تطلب منه شكراً. قل له: "نحن سعداء بخدمتك، هذا واجبنا."

تذكير: الهدف ليس فقط إعطاء ملابس، بل إعطاء كرامة. الملابس المتسخة أو المقطعة أو غير المناسبة للثقافة المحلية قد تسبب إهانة أكبر من عدم العطاء.

ثالثاً: تصميم وتنفيذ حملات "كسوة العيد" و"الشتاء الدافئ"

1. حملة كسوة العيد

العيد فرحة، وهذه الفرحة لا تكتمل دون ملابس جديدة للأطفال والكبار. حملة كسوة العيد من أهم وأجمل أنشطة بنوك الملابس.

الخطوات العملية:

• قبل العيد بشهرين:

- التخطيط: تحديد الفئة المستهدفة (أيتام، أسر ضمان، نازحون)، العدد التقريبي، الميزانية.
- جمع التبرعات: حملة إعلانية، تواصل مع شركات الملابس، فتح باب التبرع المالي لشراء ملابس جديدة.
- تحديد احتياجات كل أسرة: يمكن استبيان بسيط (الأعمار، المقاسات، التفضيلات).

• قبل العيد بشهر:

- الشراء (إذا كان تبرعاً مالياً): التعاقد مع محلات جملة، شراء كميات من الملابس الجديدة (يفضل أن تكون بتخفيضات).
- فرز التبرعات العينية واختيار الأجود (الجديد أو بحالة ممتازة جداً).
- تجهيز الطرود لكل أسرة (حسب القياسات المسجلة).

• قبل العيد بأسبوع:

- التوزيع: إما بالتسليم المباشر للأسر، أو عبر نقاط توزيع، أو بالتعاون مع الجمعيات المحلية.
- يُفضل أن تصل الكسوة قبل العيد بثلاثة أيام على الأقل، لتتمكن الأسر من تحضيرها للعيد.

نصائح خاصة بكسوة العيد:

- اجعل الكسوة جديدة كلما أمكن (خاصة للأطفال). فرحة الطفل بثوب جديد لا تضاهيها فرحة.
- إذا كانت مستعملة، فلتكن بحالة ممتازة جداً، وكأنها جديدة.
- لا تنس الأحذية والاكسسوارات البسيطة (طرحة، عقال، حذاء).

2. حملة الشتاء الدافئ

الشتاء في مناطق كثيرة قاسٍ، والفقراء هم الأكثر معاناة. حملات الشتاء تنقذ أرواحاً وتحمي من الأمراض.

محتويات الطرد الشتوي النموذجي:

- جاكيت أو معطف ثقيل.

- كوفية أو شال (رجالي ونسائي).
- قفازات.
- أغطية صوفية أو بطانيات.
- أحذية شتوية (مبطنة).
- ملابس داخلية حرارية (لأماكن البرد الشديد).
- جوارب صوفية.

التوقيت: تبدأ الحملة مع بداية الخريف (أكتوبر-نوفمبر) حتى يصل الدفء قبل شدة البرد. المناطق الجبلية تحتاج وقتاً أبكر.

التوزيع: غالباً ما يكون بالتعاون مع المساجد والمدارس والمجالس المحلية لتحديد الأسر الأكثر احتياجاً، خاصة في القرى والمناطق النائية.

رابعاً: مشاريع إعادة التدوير والتمكين الاقتصادي

بنوك الملابس لا تتعامل فقط مع "الملابس الصالحة". ماذا عن التالفة؟ ماذا عن قصاصات القماش؟ هنا تأتي فرصة ذهبية للإبداع والتمكين.

1. إعادة التدوير (Upcycling)

الملابس غير القابلة للاستخدام كملابس يمكن تحويلها إلى منتجات أخرى:

- من الملابس القطنية القديمة: صنع حقائب تسوق، مفارش، دمي للأطفال، خِرَق تنظيف.
- من الصوف: صنع بطانيات صغيرة، أغطية أرائك، ألعاب صوفية.
- من الجينز: صنع حقائب، سلال، دفاتر مغلقة بقماش الجينز.
- من الأزرار والسحابات: استخدامها في مشاريع فنية.

هذه المنتجات يمكن:

- توزيعها على المستفيدين كمساعدات إضافية.
- بيعها في معارض خيرية لصالح المؤسسة.
- استخدامها كهدايا للمانحين.
- تدريب المستفيدات على صناعتها (تمكين اقتصادي).

2. التمكين الاقتصادي (تدريب وتشغيل)

بنك الملابس يمكن أن يكون مركز تدريب مهني مصغراً.

أفكار لمشاريع تمكين:

- مشغل خياطة: تدريب النساء على الخياطة والتطريز، وإصلاح الملابس المتبرع بها، ثم صناعة ملابس جديدة من القماش الفائض.
- ورشة إعادة تدوير: تدريب الشباب على تحويل الملابس القديمة إلى منتجات جديدة.
- معرض منتجات: فتح منفذ لبيع منتجات الأسر المنتجة (الملابس المصنعة محلياً، الإكسسوارات، المشغولات اليدوية).
- التسويق الإلكتروني: تدريب فتيات على التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لمنتجات الأسر.

النتائج:

- توفير دخل للأسر.
- تعزيز المهارات والثقة بالنفس.
- استدامة مالية للمؤسسة (جزئياً).
- تحويل النفايات إلى قيمة.

خامساً: حالة دراسية – بنك الملابس الأردني

نبذة: تأسس بنك الملابس الأردني (Jordan Clothing Bank) كإحدى مبادرات العمل التطوعي الشبابي، ثم تطور إلى مؤسسة رائدة في مجال إعادة تدوير الملابس وتوزيعها وتمكين الأسر.

الفكرة: جمع الملابس المستعملة من الأفراد والشركات، وفرزها وتأهيلها، ثم توزيعها على الأسر الفقيرة مجاناً. لكن ما يميزهم هو نموذج "المعرض الدائم".

كيف يعمل المعرض الدائم؟

- لديهم مقر يشبه محل ملابس أنيق، منظم، نظيف.
- تأتي الأسر المستفيدة (بعد تسجيلها وتقييم احتياجاتها) إلى المعرض.
- ترافقهم متطوعة (عادة سيدة) لتساعدهم في الاختيار، وكأنهم في محل عادي.
- لكل فرد في الأسرة "رصيد" من النقاط يمكنه استبداله بملابس. هذا الرصيد يحدد حسب عدد أفراد الأسرة واحتياجاتهم.
- المستفيد يختار بنفسه، ويجرب (توجد غرف قياس)، ويأخذ ما يناسبه.
- الدفع: لا دفع، فقط خصم من الرصيد.

لماذا هذا النموذج ناجح؟

- الكرامة: المستفيد يشعر أنه متسوق وليس متسولاً.
 - الاختيار: يحصل على ما يناسبه فعلاً، لا ما نريد نحن التخلص منه.
 - الاحترام: المكان نظيف، والملابس مكوية ومنظمة، والموظفون متطوعون لطفاء.
 - الاستدامة: النظام بالنقاط يضمن عدالة التوزيع، وعدم استنزاف الموارد من قبل أسرة واحدة.
- مشاريع أخرى لبنك الملابس الأردني:

- مشغل الخياطة: لتدريب النساء وإصلاح الملابس.
- معرض المنتجات اليدوية: لبيع منتجات الأسر المنتجة.
- حملات الشتاء والكسوة: بالتعاون مع جمعيات أخرى.

الدروس المستفادة:

- الاستثمار في المكان والنظافة يعيد الكرامة.
- إشراك المتطوعين في التشغيل اليومي يخلق مجتمعاً داعماً.
- التوسع في مشاريع التمكين يحول المستفيدين إلى منتجين.
- الشفافية في التسجيل والتوزيع تبني ثقة المانحين والمجتمع.

سادساً: نماذج عملية

النموذج (1): قسيمة شراء ملابس (للمستفيدين)

(بطاقة بحجم 15×10 سم، تشبه بطاقة الائتمان)

شعار بنك الملابس	قسيمة شراء ملابس	الرقم.....:
اسم المستفيد.....:	تاريخ الإصدار...../...../.....:	
عدد أفراد الأسرة.....:	الرصيد الإجمالي..... نقطة	تاريخ الانتهاء...../...../.....:

العضو	الفئة	الرصيد المخصص
الأب	رجل	50 نقطة
الأم	امراة	50 نقطة
الطفل 1 (6 سنوات)	ولد	40 نقطة

الطفل 2 (3 سنوات)	بنت	40 نقطة
الإجمالي		180 نقطة

تعليمات الاستخدام:

- هذه القسيمة صالحة لشراء ملابس من معرض بنك الملابس فقط.
- كل قطعة ملابس لها قيمة بالنقاط (موضحة على الرف).
- يحق لك استبدال القطع التي لا تناسبك بعد الشراء (خلال أسبوع).
- القسيمة غير قابلة للاستبدال نقداً أو التحويل لشخص آخر.

توقيع مسؤول التسجيل.....:

ختم المؤسسة

النموذج (2): قائمة مراجعة جودة الملابس (للفرز والتأهيل)

شعار المؤسسة	قائمة مراجعة الجودة	التاريخ...../...../..... :
اسم الفارز.....:	الدفعة رقم.....:	المصدر.....:

أولاً: الفحص الظاهري

البند	مطابق	غير مطابق	ملاحظات
1. القماش نظيف (لا أوساخ ظاهرة)			
2. لا بقع صعبة			
3. لا روائح كريهة (عفن، دخان)			
4. لا تمزقات كبيرة			
5. الأزرار كاملة			
6. السحابات تعمل			
7. الحواف سليمة (لا اهتراء)			
8. اللون ثابت (لا بهتان شديد)			

ثانياً: بعد التأهيل (غسيل /كي /إصلاح)

البند	مطابق	غير مطابق	ملاحظات
9. تم الغسيل (أو التعقيم)			
10. تم الكي			
11. تم إصلاح الأزرار/السحابات			
12. التعبئة في كيس نظيف			
13. كتابة الوصف على الكيس			

ثالثاً: التصنيف النهائي

النوع	الحجم	الجنس	الموسم	الحالة (جديد/ممتاز/جيد)	الكمية
.....

توقيع المشرف:

ختام الفصل

بنوك الملابس ليست مجرد مخازن لملابس مستعملة، بل هي مشاريع كرامة وإنسانية. من خلال الفرز الدقيق، والتأهيل المحترف، والتوزيع الذي يحفظ الكرامة، وإعادة التدوير والتمكين الاقتصادي، يمكن لهذه المؤسسات أن تكون رافعة حقيقية للتنمية المجتمعية. تذكر دائماً أن وراء كل قطعة ملابس إنسان، وأن هدفك هو إسعاده، لا مجرد التخلص من الفائض.

في الفصل القادم، ننتقل إلى ميدان آخر: قيادة منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية، حيث يتداخل العمل الخيري مع بناء الإنسان والمجتمع.

تمارين الفصل

1. تمرين "تصميم معرض كرامة": تخيل أنك تريد تصميم معرض دائم لبنك الملابس. ارسم مخططاً بسيطاً للمساحة، وحدد أقسامها (استقبال، عرض رجالي، عرض نسائي، أطفال، غرف قياس، مستودع). فكر في كيف تجعل التجربة كريمة للمستخدمين.
2. تمرين "حملة كسوة العيد": ضع خطة كاملة لحملة كسوة عيد الأضحى تستهدف 200 طفل يتيم. حدد الميزانية، مصادر التبرع، خطوات التنفيذ، وجدول زمني.
3. تمرين "تحويل تالف إلى منتج": اختر قطعة ملابس تالفة (قميص ممزق، جينز قديم) واقترح 3 منتجات يمكن تحويلها إليها عبر إعادة التدوير، واكتب خطوات بسيطة لتنفيذ ذلك.

الفصل العاشر

القيادة في منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية

مقدمة الفصل

إذا كانت بنوك الطعام تسد الرمق، وبنوك الملابس تحفظ الكرامة، فإن منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية تبني الإنسان وتصنع المستقبل. هذا الميدان يختلف عن غيره؛ فهو لا يوزع سلعاً فقط، بل يبني وعياً، ويعلم جاهلاً، ويعالج مريضاً، ويمكن فقيراً. إنه الميدان الذي تلتقي فيه الدعوة إلى الله مع خدمة المجتمع، وتتحد فيه القيم الروحية مع أهداف التنمية.

لكن قيادة هذا النوع من المؤسسات تحمل تحديات خاصة: كيف تدير فريقاً دعوياً في بيئة أفريقية متعددة القبائل واللغات؟ كيف تدير مسجداً لا يكون مكان صلاة فقط، بل مركزاً للتنمية؟ كيف تصمم برامج مجتمعية تلامس احتياجات الناس الحقيقية؟ وكيف تتعامل مع القيادات المحلية من مشايخ وعمد وحتى رجال دين من ديانات أخرى؟

هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً لقيادة منظمات الدعوة والتنمية، مستنداً إلى تجارب عربية وإسلامية رائدة، وخاصة في القارة الأفريقية.

أولاً: قيادة فرق دعوية في بيئات متعددة الثقافات (أفريقيا - آسيا)

العمل الدعوي في بيئات مثل أفريقيا جنوب الصحراء أو جنوب شرق آسيا يختلف جوهرياً عن العمل في العالم العربي. التنوع العرقي واللغوي والديني هناك يتطلب قائداً مختلفاً.

1. فهم البيئة متعددة الثقافات

التحديات التي تواجه القائد الدعوي:

- تعدد اللغات: قد تعمل في منطقة يتحدث فيها الناس 3-4 لغات محلية، بالإضافة إلى اللغة الرسمية (فرنسية، إنجليزية، برتغالية).
- التنوع العرقي والقبلي: الولاء للقبيلة قد يكون أقوى من الولاء للدين أو للأمة.
- الخلفيات الدينية: إما مسيحية (بمذاهبها المتعددة) أو معتقدات تقليدية (Animism) أو مسلمون بثقافات محلية متجذرة.
- الفقر والأمية: بيئة ينتشر فيها الفقر المدقع والأمية، مما يؤثر على طريقة تلقي الدعوة.

2. صفات القائد الدعوي في البيئات المتعددة الثقافات

- التواضع الثقافي: لا تتعال بثقافتك العربية. تعلم من ثقافتهم، واحترم عاداتهم (ما لم يخالف الشرع).

- المرونة: ما ينجح في السودان قد لا ينجح في تشاد أو نيجيريا. كن مستعداً لتغيير خططك.
- الصبر: بناء الثقة في هذه المجتمعات يحتاج وقتاً. لا تستعجل النتائج.
- المعرفة بالسياق: ادرس تاريخ المنطقة، صراعاتها، تركيبها القبلية، قبل أن تبدأ أي عمل.
- إتقان اللغات المحلية: حاول تعلم أساسيات اللغة المحلية (تحية، شكراً، من فضلك). هذا يفتح قلوبهم.

3. استراتيجيات قيادة الفرق متعددة الثقافات

أ. بناء فريق محلي

لا تعتمد على فريق عربي بالكامل. اجذب كوادر محلية، دريهم، ومكنهم. هم يعرفون المجتمع أفضل منك، ويتحدثون لغته، ويفهمون عاداته.

ب. التدريب المستمر

درب فريقك المحلي على:

- أساسيات الدعوة (بطريقة مبسطة تناسب مستواهم).
- مهارات القيادة وإدارة المشاريع.
- مبادئ الحياد وعدم الانحياز في الصراعات القبلية.

ج. الترجمة والتكيف

لا تنقل المواد الدعوية جاهزة من العربية. ترجمها للغات المحلية، وكيفها لتناسب الثقافة المحلية (أمثلة من واقعهم، لا من جزيرة العرب).

د. حل النزاعات القبلية داخل الفريق

قد يكون في فريقك أفراد من قبائل متناحرة. حدد منذ اليوم الأول أن الانتماء للفريق وللرسالة فوق الانتماء القبلي. ضع مدونة سلوك واضحة، وكن حازماً في تطبيقها.

هـ. القدوة العملية

في المجتمعات الأفريقية، الناس تنظر إلى الفعل لا إلى القول. كن قدوة في تواضعك، نظافتك، صدقك، وأمانتك. هذا أدعو من آلاف الكلمات.

مثال: في تشاد، قامت إحدى المنظمات الدعوية بتدريب دعاة محليين من عرقية "الزغاوة" و"المساليت" معاً. في البداية كان هناك توتر، لكن العمل الجماعي في الميدان وخدمة المجتمع المشتركة كسر الحواجز، وتحول الفريق إلى نموذج للتعايش.

ثانياً: إدارة المساجد والمراكز الإسلامية في الميدان

المسجد في بلاد الغرب أو في أفريقيا ليس مجرد مكان للصلاة. هو مدرسة، مستوصف، ملتقى اجتماعي، وأحياناً ملجأ. إدارته تتطلب رؤية متكاملة.

1. وظائف المسجد في الميدان

- الوظيفة الروحية: إقامة الصلوات، الدروس الدينية، تحفيظ القرآن.
- الوظيفة التعليمية: فصول محو الأمية، دروس تقوية، تعليم اللغة العربية.
- الوظيفة الاجتماعية: إفطار صائم، توزيع أضحى، كسوة العيد، مساعدات للأسر الفقيرة.
- الوظيفة الصحية: عيادات متنقلة، توعية صحية، حملات تطعيم (بالتعاون مع جهات متخصصة).
- الوظيفة الدعوية: استقبال غير المسلمين للتعريف بالإسلام، حوار مع الجيران.

2. مبادئ إدارة المسجد الميدانية

أ. المسجد للجميع

لا تجعل المسجد حكراً على جالية معينة (مثلاً: الجالية العربية فقط). اجذب السكان المحليين، وترجم خطبك للغتهم، ورحب بالجميع.

ب. الشفافية المالية

في بيئات الفقر، أي شائعة عن فساد مالي قد تدمر سمعة المسجد. أعلن إيراداتك ومصروفاتك بشكل دوري، وضع صندوق تبرعات بإشراف لجنة من الثقات.

ج. الأمن والسلامة

في بعض المناطق، المساجد قد تكون مستهدفة. تعاون مع السلطات المحلية، واتخذ إجراءات أمنية بسيطة (كاميرات، حراسة ليلية)، دون أن تحول المسجد إلى ثكنة عسكرية.

د. البرامج المتنوعة

لا تقتصر على الدروس الدينية فقط. قدم:

- دروساً صحية (الوقاية من الملاريا، الإسعافات الأولية).
- دروساً مهنية (خياطة، تربية دواجن).
- أنشطة رياضية للشباب.
- برامج للنساء والأطفال.

هذا يتماشى مع توجهات وزارة الأوقاف في بعض الدول العربية، حيث يتم تطوير المساجد لتقديم خدمات متعددة للمجتمع، وليس فقط الصلاة.

هـ. تدريب الأئمة المحليين

لا تعتمد على أئمة مستوردين من الخارج فقط. درب أئمة من أبناء المنطقة، بلغتهم، وثقافتهم. هم سيبقون عندما ترحل.

ثالثاً: تصميم برامج مجتمعية (محو أمية - تمكين اقتصادي - صحة)

البرامج المجتمعية هي أدواتك لتحقيق التنمية. تصميمها يحتاج إلى منهجية، وليس إلى عشوائية.

1. مبادئ تصميم البرامج المجتمعية

- التشاركية: لا تصمم البرنامج في مكتبك ثم تفرضه على المجتمع. اجلس معهم، استمع لاحتياجاتهم، وشاركهم في التصميم.
- الملاءمة الثقافية: برنامج ناجح في مصر قد يفشل في تشاد. كيف البرنامج ليناسب العادات والتقاليد المحلية.
- الاستدامة: فكر منذ اليوم الأول: ماذا سيحدث بعد انتهاء التمويل؟ كيف سيستمر المجتمع في إدارة البرنامج؟
- التكامل: لا تعالج مشكلة بمعزل عن الأخرى. مشكلة الفقر مرتبطة بالأمية، والمرض مرتبط بنقص الوعي. صمم تدخلات متكاملة.

2. أنواع البرامج المجتمعية

أ. برامج محو الأمية وتعليم الكبار

محو الأمية ليس فقط تعليم القراءة والكتابة، بل هو تمكين.

خطوات التصميم:

- تحديد الفئة المستهدفة: نساء؟ رجال؟ شباب؟
 - اختيار المنهج: منهج مبسط، يركز على المهارات الحياتية (قراءة وصفة دواء، قراءة فاتورة، كتابة رسالة).
 - اختيار الوقت والمكان: مساءً بعد انتهاء العمل، في المسجد أو المدرسة أو حتى في منزل متطوع.
 - تحفيز الدارسين: قدم شهادات معتمدة، وحوافز بسيطة (حقيبة مدرسية، مواد غذائية).
- نموذج ناجح: مشروع محو الأمية في مديرية عبس باليمن استطاع تعليم 1750 فرداً (700 امرأة و1050 رجلاً) مهارات القراءة الأساسية ومهارات الحياة، مما فتح أمامهم أبواب الفرص.

ب. برامج التمكين الاقتصادي

الهدف هو تحويل المستفيد من متلقٍ للمساعدة إلى منتج.

أنواع المشاريع:

- مشاريع صغيرة: تربية دواجن، خياطة، بقالة صغيرة، صناعة غذائية منزلية.
- قروض دوارة: (Rotating Loans) مجموعة من الأسر تدخر معاً، ويتناوبون على أخذ قرض صغير لبدء مشروع.
- تدريب مهني: دورات في الكهرباء، التبريد، الخياطة، الحلاقة.
- تسويق المنتجات: فتح منفذ لبيع منتجات المستفيدين، أو مساعدتهم في التسويق الإلكتروني.

شروط النجاح:

- تدريب جيد على إدارة المشروع.
- متابعة مستمرة (لا تتركهم بعد توزيع المنح).
- تكوين مجموعات دعم متبادل بين المستفيدين.

ج. برامج الصحة والتوعية

الصحة هي أساس التنمية.

أنشطة مقترحة:

- قوافل طبية: إلى المناطق النائية (مع تخصصات: أطفال، باطنة، نساء).
- توعية صحية: عن الأمراض المنتشرة (ملاريا، كوليرا، سوء تغذية)، النظافة الشخصية، تنظيم الأسرة (بما يتوافق مع القيم الإسلامية).
- دعم التغذية: برامج تغذية للأطفال الحوامل والمرضعات، ووجبات مدرسية.
- الإصحاح البيئي: حفر آبار، توفير مياه نظيفة، بناء مراحيض عامة، توعية بالنظافة.

3. خطوات تصميم البرنامج

1. تقييم الاحتياجات: (سيأتي تفصيله في النماذج).
2. تحديد الأولويات: اختر المشكلة الأكثر إلحاحاً.
3. صياغة الأهداف: أهداف ذكية: (SMART) محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة زمنياً.
4. تصميم الأنشطة: ماذا ستفعل بالضبط؟
5. تحديد الموارد: ميزانية، بشر، مواد، شراكات.
6. التنفيذ والمتابعة.
7. التقييم: هل حققت أهدافك؟

رابعاً: العمل مع القيادات المحلية (المشيخة - العمدة - الكنيسة)

في الميدان، لا يمكنك تجاهل القيادات المحلية. هم مفاتيح الدخول إلى المجتمع، وبدون دعمهم، قد تغلق الأبواب في وجهك.

1. من هم القيادات المحلية؟

- المشيخة (القبائل والعشائر): في أفريقيا والعالم العربي، القبيلة لا تزال قوة مؤثرة. شيخ القبيلة له كلمة مسموعة.
- السلطات المحلية: العمدة، المحافظ، رئيس البلدية.
- القيادات الدينية: الإمام، والمقدّم في الكنيسة (إذا كنت تعمل في مناطق ذات أغلبية مسيحية أو مختلطة).
- وجهاء المجتمع: المعلمون، الأطباء، رجال الأعمال المحليون.

2. كيف تبني علاقة مع القيادات المحلية؟

أ. الاحترام والتقدير

قم بزيارتهم في مكاتبهم أو منازلهم. استأذن قبل الدخول إلى مناطقهم. قدم نفسك بكل احترام.

ب. الاستشارة

لا تبدأ أي مشروع دون استشارتهم. اجلس معهم، اشرح فكرتك، واستمع لرأيهم. هذا يمنحهم شعوراً بالملكية.

ج. الشفافية

أخبرهم بكل شيء: من أنت، ممولك، أهدافك، ميزانيتك (بشكل عام). الشفافية تبني الثقة.

د. إشراكهم في التنفيذ

اجعلهم جزءاً من الفريق. استشرهم في اختيار المستفيدين. ادعهم لافتتاح المشاريع. اذكرهم في التقارير.

هـ. التعامل مع القيادات غير المسلمة

في مناطق بها أقباط أو كنائس، قد تحتاج للتعامل مع القساوسة.

مبادئ مهمة:

- الاحترام المتبادل: لا تتعرض لمعتقداتهم، ولا تسمح لأحد من فريقك بذلك.
- التعاون في القضايا المشتركة: في أوقات الكوارث، تعاون مع الكنيسة لتوزيع المساعدات على الجميع بغض النظر عن الدين. هذا يبني جسوراً من الثقة.
- التركيز على المشترك الإنساني: الفقر، المرض، الجوع - هذه قضايا تهم الجميع.

مثال من تركيا: لم تظهر أنقرة مقارنة إنسانية فقط بسبب الروابط الدينية، حيث تواصل تبني نهج قائم على الاحترام المتبادل مع المجتمعات من مختلف الأديان والأعراق. "هذا النهج جعل المساعدات التركية مقبولة في مجتمعات متنوعة دينياً وعرقياً.

3. حل النزاعات مع القيادات المحلية

قد يحدث خلاف. ماذا تفعل؟

1. اهدأ: لا تتصرف بغضب.
2. افهم السبب: هل الخلاف بسبب سوء فهم؟ أم بسبب مصالح؟
3. التواصل المباشر: اذهب إلى الطرف الآخر (أو أرسل وسيطاً محترماً) وتحدث معه بكل احترام.
4. البحث عن حل وسط: كن مرناً، وابحث عن حل يرضي الطرفين مع الحفاظ على أهدافك الأساسية.
5. الانسحاب المؤقت: إذا كان الخلاف كبيراً ويعرض فريقك للخطر، انسحب مؤقتاً وعد لاحقاً بوساطة أقوى.

خامساً: حالة دراسية – تجربة الهلال الأحمر التركي والوكالة التركية (TIKA) في أفريقيا

تعد تجربة تركيا في أفريقيا نموذجاً ملهمًا للعمل الدعوي والتنموي المتكامل. إنها تجربة تجمع بين الإغاثة الطارئة والتنمية المستدامة، مع احترام عميق للثقافات المحلية.

1. النهج التركي: "الدبلوماسية الإنسانية"

وفقاً لتقرير وكالة الأناضول، تتبنى تركيا نهجاً قائماً على "الاحترام المتبادل مع المجتمعات من مختلف الأديان والأعراق". "هذا النهج يجمع بين:

- المساعدات الطارئة: في الكوارث والمجاعات.
- التنمية المستدامة: مشاريع المياه، الصحة، التعليم.
- بناء القدرات المحلية: تدريب الكوادر، إنشاء مؤسسات.
- الحضور الدائم: ليس مجرد زيارات موسمية، بل افتتاح مكاتب ومؤسسات دائمة.

2. المؤسسات الفاعلة

- الهلال الأحمر التركي: يقدم مساعدات إغاثية، وقوافل طبية، ومشاريع غذائية (خاصة في الأعياد).
- تيكا: (TIKA) وكالة التعاون والتنسيق التركية. تركز على مشاريع التنمية: حفر آبار، بناء مدارس، ترميم مساجد، دعم حرفيين محليين.
- وقف المعارف: يركز على التعليم، وافتتاح مدارس تركية في أفريقيا.

3. نموذج المساعدات في عيد الأضحى

"أصبح معتاداً في كل عيد أضحى أن تصل المنظمات الإغاثية التركية إلى الأماكن النائية في القارة . " هذه ليست مجرد ذبائح توزع، بل هي رسالة: نحن معكم في فرحكم وحزنكم.

4. معالجة هجرة الأدمغة

ابتكرت تركيا نموذجاً فريداً: تقديم منح دراسية لأبناء أفريقيا للدراسة في الجامعات التركية، مع تشجيعهم على العودة لخدمة بلدانهم بعد التخرج. هذا يحول "هجرة الأدمغة" إلى "تنمية الأدمغة". "

5. الدروس المستفادة من التجربة التركية

- الوجود الدائم: افتح مكاتب، وكن موجوداً على الأرض، لا تكتفِ بالزيارات الموسمية.
- بناء كوادر محلية: وفر منحاً دراسية، ودرب كوادر محلية تتولى المسؤولية لاحقاً.
- الاحترام والشراكة: تعامل مع الأفارقة كشركاء، لا كمتلقين للمساعدة. "الاحترام المتبادل" هو أساس النجاح.
- التنمية المستدامة: لا تكتفِ بالإغاثة. اهتم بالمياه، التعليم، والصحة.
- التنسيق بين المؤسسات: الهلال الأحمر، تيكا، وقف المعارف – كل له دوره، لكنهم يعملون ضمن رؤية واحدة.

سادساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج تقييم احتياجات مجتمع

هذا النموذج يساعدك على فهم المجتمع قبل تصميم أي برنامج. يمكن استخدامه عبر مقابلات أو مجموعات بؤرية .

التاريخ...../...../..... : نموذج تقييم احتياجات مجتمع	شعار المؤسسة
تاريخ التقييم..... : عدد السكان التقديري..... :	اسم المجتمع/المنطقة..... :

الفريق المُقيّم:

1.

2.

أولاً: المعلومات الأساسية عن المجتمع

التفاصيل	المجال
.....	الموقع الجغرافي
.....	أبرز المعالم
.....	التركيبة السكانية (أعراق/قبائل)
.....	الأديان/المذاهب السائدة
.....	القيادات المحلية (مشيخة/إدارة)
.....	اللغات المستخدمة

ثانياً: تقييم الاحتياجات حسب القطاعات (مقابلات مع أهالي + ملاحظة ميدانية)

1. التعليم

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات (ما المطلوب؟)
نسبة الأمية (تقديرية)%
وجود مدارس؟ (أي/لا)
جودة التعليم
تسرب أطفال من التعليم؟ (أسباب)
فصول محو أمية للكبار؟

2. الصحة

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
وجود مستشفى/مركز صحي؟
أقرب مستشفى (كم) كم
الأمراض المنتشرة (ملاريا، كوليرا، سوء تغذية)
وجود صيدلية/دواء؟
توعية صحية؟
مياه نظيفة؟

3. الوضع الاقتصادي

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
مصدر الدخل الرئيسي
نسبة البطالة (تقديرية)%
وجود مشاريع صغيرة؟
حرف تقليدية تحتاج دعم؟
أسواق قريبة؟

4. الجانب الديني والدعوي

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
وجود مساجد/مصليات؟ (عددتها وحالتها)
وجود أئمة/دعاة مؤهلون؟
دروس دينية منتظمة؟
حلقات تحفيظ قرآن؟
مواد دعوية بلغة السكان؟
تعايش مع غير المسلمين؟

5. البنية التحتية والخدمات

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
طرق معبدة؟
كهرباء؟
وسائل مواصلات؟
اتصالات (شبكة هاتف/إنترنت)؟

ثالثاً: الأولويات من وجهة نظر المجتمع

اسألهم: "ما هي أكبر 3 مشكلات تواجهكم؟ وما هو أهم مشروع تريدون تنفيذه؟"

المشكلة الثالثة	المشكلة الثانية	المشكلة الأولى	الفئة المستشارة
.....	النساء
.....	الرجال
.....	الشباب
.....	كبار السن
.....	القيادات المحلية

رابعاً: الموارد والإمكانات المحلية (نقاط القوة)

ما الذي يمتلكه المجتمع ويمكن البناء عليه؟

-
-
-

خامساً: توصيات الفريق

بناءً على التقييم، نقترح البدء بالمشاريع التالية (حسب الأولوية):

1.
2.
3.

تاريخ إعداد التقرير:/...../..... :

توقيع قائد فريق التقييم:

النموذج (2): نموذج خطة برنامج مجتمعي

بعد تقييم الاحتياجات، تأتي مرحلة التخطيط. هذا النموذج يساعدك على وضع خطة متكاملة.

الرقم:	نموذج خطة برنامج مجتمعي	شعار المؤسسة
--------------	-------------------------	--------------

القسم الأول: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
.....	اسم البرنامج:
.....	الموقع/المنطقة:
من/...../..... إلى/...../.....	المدة:
.....	الفئة المستهدفة:
.....	عدد المستفيدين المتوقع:
.....	مدير البرنامج:
.....	الجهات الشريكة (إن وجدت):

القسم الثاني: ملخص البرنامج (لمحة سريعة)

مشكلة البرنامج (ما المشكلة التي نعالجها؟):

.....
.....

هدف البرنامج العام (التغيير الكبير الذي نسعى له):

.....

الأنشطة الرئيسية (باختصار):

1.
2.
3.

القسم الثالث: الإطار المنطقي (تفصيلي)

المخاطر والافتراضات	وسائل التحقق (أين نجده؟)	مؤشرات النجاح (كيف نقيسه؟)	الهدف
-استمرار عمل المركز الصحي	-تقارير المركز الصحي	-انخفاض حالات الإصابة بالمalaria بنسبة 20%	الهدف العام: مثال: تحسين المستوى الصحي للأطفال دون 5 سنوات

200 توعية (الهدف الأول): أم بأعراض الملاريا)	80% - من الأمهات يجتزن الاختبار البعدي	- سجل حضور، اختبارات قبلية/بعدي	- حضور الأمهات المنتظم
500 توزيع (الهدف الثاني): ناموسية)	90% - من الأسر تستخدم الناموسيات بشكل صحيح	- تقارير زيارة منزلية	- وصول الناموسيات في الوقت المناسب

القسم الرابع: الأنشطة والجدول الزمني

التاريخ/الأسبوع	المدة	المسؤول	التفاصيل	النشاط
.....	1.
.....	2.
.....	3.
.....	4.

القسم الخامس: الميزانية التقديرية

الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
\$1000	\$2	500	قطعة	مثال: ناموسيات
\$250	\$0.5	500	نسخة	مثال: مطويات توعوية
\$400	\$200	2	يوم	مثال: تدريب مدربين
\$1650				الإجمالي التقريبي

القسم السادس: خطة المتابعة والتقييم

الأداة	المسؤول	التوقيت	النشاط
نموذج زيارة	كل خميس	زيارة ميدانية أسبوعية
محضر اجتماع	كل أسبوعين	اجتماع فريق البرنامج
نموذج تقرير	نهاية الشهر الثاني	تقرير منتصف المدة
استبيان + مقابلات	نهاية البرنامج	تقييم نهائي

القسم السابع: الموافقات

اعتماد:	مراجعة:	إعداد:
المدير التنفيذي	مدير الإدارة الفنية	مدير البرنامج
الاسم.....:	الاسم.....:	الاسم.....:
التوقيع.....:	التوقيع.....:	التوقيع.....:
التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:

ختام الفصل

العمل في منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية هو رسالة الأنبياء. إنه بناء الإنسان في أبعاده الروحية والمادية. قيادة هذا العمل تتطلب فهماً عميقاً للناس وثقافتهم، وصبراً على بناء الثقة، وحكمة في التعامل مع القيادات المحلية، ورؤية متكاملة تصنع التنمية المستدامة.

تذكر دائماً أنك تعمل لوجه الله، ثم لخدمة الناس. عندما تخلص النية، ويحسن العمل، ويحترم الناس، يبارك الله في الجهد ويعظم الأثر.

في القسم القادم من الكتاب، سننتقل من التطبيقات المتخصصة إلى أدوات التطوير والاستدامة، ونبدأ مع الفصل الحادي عشر: التخطيط الميداني وإدارة المشاريع.

تمارين الفصل

1. تمرين "تحليل بيئة": اختر دولة أفريقية أو آسيوية تعمل فيها منظماتكم (أو تخطط للعمل فيها). ابحث عن: التركيبة العرقية، اللغات، الأديان، القيادات المحلية، أكبر ثلاث مشكلات تنموية فيها. اكتب تقريراً من صفحة واحدة.
2. تمرين "تصميم برنامج": بناءً على النموذج (2)، صمم برنامجاً مجتمعياً متكاملًا (محو أمية، أو تمكين اقتصادي، أو صحة) لقرية افتراضية عدد سكانها 2000 نسمة، يعانون من الفقر والأمية وقلة الخدمات الصحية.
3. تمرين "محاكاة لقاء مع قائد محلي": مع زميل لك، قم بتمثيل لقاء بينك (كقائد منظمة) وبين شيخ قبيلة محلية (زميلك). اشرح له فكرة برنامجك، واستمع لتحفظاته، وتفاوض معه للحصول على دعمه.

الفصل الحادي عشر

القيادة في الإغاثة والكوارث

مقدمة الفصل

عندما تضرب الكارثة، يتوقف الزمن. في أول 72 ساعة، تُكتب قصص حياة أو موت. القائد الميداني في هذه اللحظات ليس مجرد منسق، بل هو من ينقذ الأرواح، من يقرر في ثوانٍ، من يحافظ على تماسك الفريق وسط الفوضى.

الإغاثة في الكوارث تختلف عن أي عمل ميداني آخر. إنها العمل تحت الضغط الأقصى، مع معلومات ناقصة، ومخاطر متزايدة، واحتياجات هائلة. هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً لقيادة الاستجابة الإنسانية، من أول ساعة بعد الكارثة إلى مرحلة التعافي وإعادة البناء، مستنداً إلى معايير دولية وتجارب عربية حديثة من غزة والسودان وزلزال تركيا-سوريا.

أولاً: دورة الكارثة (استجابة عاجلة – تعافٍ مبكر – إعادة بناء)

الكوارث لا تنتهي بانتهاء مرحلة الإنقاذ. لها دورة حياة كاملة، وكل مرحلة تتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة.

1. مرحلة الاستجابة العاجلة (Emergency Response)

التوقيت: أول 72 ساعة إلى 4 أسابيع.
الهدف: إنقاذ الأرواح، تلبية الاحتياجات الأساسية (ماء، غذاء، مأوى، صحة).

خصائص هذه المرحلة:

- فوضى عارمة، معلومات ناقصة.
- ضغط إعلامي وشعبي هائل.
- الحاجة إلى قرارات سريعة.
- تركيز على الإنقاذ والإسعاف.
- تدفق غير منظم للمتطوعين والمساعدات.

دور القائد:

- تفعيل خطة الطوارئ فوراً.
- الاتصال بالسلطات المحلية والشركاء.
- إرسال فرق تقييم سريع.

- فتح قنوات اتصال بديلة.
- تهدئة الفريق وطمأنته.

2. مرحلة التعافي المبكر (Early Recovery)

التوقيت: من الأسبوع الثاني إلى 3-6 أشهر.
الهدف: استقرار الوضع، منع الانهيار الثانوي، بدء العودة إلى الحياة الطبيعية.

خصائص هذه المرحلة:

- انحسار الفوضى، بداية التنظيم.
- تقييم أدق للاحتياجات.
- بدء برامج الدعم النفسي.
- ظهور مشكلات ثانوية (صرف صحي، أمراض).
- حاجة إلى تنسيق أكبر.

دور القائد:

- الانتقال من الاستجابة العشوائية إلى البرامج المنظمة.
- تكوين فرق متخصصة (صحة، مأوى، تغذية).
- التنسيق مع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية.
- توثيق الأضرار والاحتياجات.
- دعم الفريق نفسياً بعد الصدمة.

3. مرحلة إعادة البناء (Reconstruction)

التوقيت: من 6 أشهر إلى سنوات.
الهدف: بناء أفضل مما كان (Build Back Better)، استعادة سبل العيش، تعزيز الصمود.

خصائص هذه المرحلة:

- عمل تنموي طويل الأجل.
- حاجة إلى تمويل كبير.
- شراكة مع الحكومة والقطاع الخاص.
- التركيز على الوقاية من كوارث مستقبلية.

دور القائد:

- تصميم مشاريع تعافي مستدامة.
- الدعوة للتمويل لدى المانحين.
- بناء قدرات المجتمع المحلي.
- توثيق الدروس المستفادة.

مصدر: هذا التقسيم يستند إلى دليل "إدارة دورة الكوارث" الصادر عن مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNDRR) ومنظمة الصحة العالمية.

ثانياً: التقييم السريع للاحتياجات في أول 72 ساعة

في الساعات الأولى بعد الكارثة، لا وقت لدراسات مطولة. تحتاج إلى "لمحة سريعة" توجه استجابتك. هذا هو التقييم السريع متعدد القطاعات. (MIRA)

1. أهداف التقييم السريع

- الحصول على لمحة عامة عن الوضع.
- تحديد الاحتياجات الفورية والثغرات.
- تحديد الأسباب الرئيسية للوفيات والاعتلال وحالة التغذية.
- تقييم مستوى خطر تفشي الأمراض المحتملة.
- جمع معلومات عن الموارد المتاحة والاحتياجات العاجلة.

2. مبادئ التقييم السريع

- السرعة: لا تنتظر معلومات كاملة. ابدأ بما لديك.
- التعددية القطاعية: يشمل الصحة، التغذية، المياه، المأوى، الحماية.
- المشاركة: تعاون مع السلطات المحلية والشركاء.
- التدرج: ابدأ بمؤشرات رئيسية، ثم عمق لاحقاً.

3. ماذا نقيس في أول 72 ساعة؟

بحسب مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، هذه خمسة أشياء يجب ضبطها في أول 72 ساعة:

1. التأهب المسبق: العمل الحقيقي يبدأ قبل الأزمة. كن مستعداً بخطط وعلاقات وبيانات عن المخاطر.
2. نشر الموظفين المهرة: في غضون ساعات، انشر فرقاً مدربة على التقييم السريع والاستجابة.

3. فهم السياق: حدد المناطق الأكثر تضرراً، عدد المتضررين، الاحتياجات الأكثر إلحاحاً .
4. تقييم قدرة الاستجابة: ما هي الموارد المتاحة محلياً؟ ما هي الفجوات؟ هل الأسواق تعمل؟ .
5. حشد التمويل: أطلق نداءات عاجلة خلال 24-72 ساعة .

4. مصادر المعلومات

- البيانات الثانوية: تقارير سابقة، خرائط، إحصائيات حكومية.
- الرصد المباشر: زيارة المواقع المنكوبة.
- المخبرين الرئيسيين: مسؤولين محليين، قادة مجتمع، ناجين.
- مجموعات التركيز: مع فئات مختلفة (نساء، رجال، كبار سن) .

5. تحديات التقييم السريع

- صعوبة الوصول للمناطق المنكوبة.
- انقطاع الاتصالات.
- تضارب المعلومات.
- الضغط النفسي على فريق التقييم.

تذكير: التقييم الأولي يتبعه تقييمات أكثر تفصيلاً مع استقرار الوضع .

ثالثاً: مبادئ "اسفير" الدنيا للإغاثة (ما يجب أن يعرفه كل قائد)

"اسفير (Sphere) هي مجموعة من المبادئ والمعايير الدنيا العالمية التي تحدد مستوى الجودة في الاستجابة الإنسانية. يجب أن تكون هذه المبادئ في وجدان كل قائد ميداني .

1. المبادئ الإنسانية الأساسية

- الإنسانية: يجب معالجة المعاناة الإنسانية أينما وجدت. الهدف حماية الحياة والصحة وضمان احترام البشر.
- الحياد: لا ننحاز إلى أي طرف في النزاع، ولا تشارك في خلافات سياسية أو دينية أو عرقية.
- عدم التحيز: يستند العمل إلى الحاجة وحدها، مع إعطاء الأولوية للحالات الأكثر إلحاحاً، دون تمييز.
- الاستقلال: العمل الإنساني مستقل عن الأهداف السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية .

2. مبادئ الحماية الأربعة.

1. تجنب تعريض الناس لمزيد من الأذى نتيجة لأفعالك.
2. ضمان حصول الناس على المساعدة المحايدة - بما يتناسب مع الحاجة ودون تمييز.
3. حماية الناس من الأذى الجسدي والنفسي الناجم عن العنف والإكراه.
4. مساعدة الناس على المطالبة بحقوقهم والوصول إلى سبل الانتصاف المتاحة .

3. المعايير الدنيا الأساسية (Six Core Standards)

1. الاستجابة التي تركز على الناس: قدرة الناس واستراتيجياتهم للبقاء بكرامة جزء من تصميم الاستجابة.
2. التنسيق والتعاون: التخطيط والتنفيذ بالتنسيق مع السلطات والوكالات الإنسانية لتحقيق أقصى كفاءة.
3. التقييم: تحديد الاحتياجات ذات الأولوية من خلال تقييم منهجي للسياق والمخاطر والقدرات.
4. التصميم والاستجابة: تلبية الاستجابة للاحتياجات المقدره في السياق المحدد.
5. الأداء والشفافية والتعلم: فحص أداء الوكالات باستمرار وإبلاغ أصحاب المصلحة به.
6. أداء العاملين في الإغاثة: توفير الدعم الإداري والإشرافي والنفسي للعاملين .

4. المعايير الدنيا القطاعية

- المياه والصرف الصحي والنظافة: (WASH) توفير مياه نظيفة كافية، ومراحيض آمنة، ومواد نظافة.
- الأمن الغذائي والتغذية: تلبية احتياجات الغذاء الأساسية، ومكافحة سوء التغذية.
- المأوى والمستوطنات: توفير مأوى آمن يحمي من العوامل الجوية ويحفظ الكرامة.
- العمل الصحي: توفير خدمات صحية أساسية منقذة للحياة .

5. تطبيقات عملية للمبادئ

المبدأ	تطبيقه في الميدان
عدم التمييز	توزع المساعدات على الأشد حاجة أولاً، بغض النظر عن انتمائهم
حماية الناس	لا تبني مراحيض جماعية دون فصل بين الجنسين، لحماية النساء من التحرش
الشفافية	أخبر المستفيدين بمعايير الاختيار، وكم مساعدة سيحصلون عليها
مشاركة المجتمع	شكّل لجاناً محلية تشارك في إدارة المخيمات وتوزيع المساعدات
رعاية العاملين	وفر دعماً نفسياً لفريقك، فهم أيضاً معرضون للصدمات

رابعاً: التنسيق مع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية في الميدان

في الكوارث الكبرى، لا يمكنك العمل بمعزل عن الآخرين. التنسيق مع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية ليس ترفاً، بل ضرورة لإنقاذ الأرواح بكفاءة.

1. لماذا التنسيق؟

- تجنب الازدواجية (منظمتان توزعان نفس المنطقة، ومنطقة أخرى مهملة).
- الاستفادة من الموارد المشتركة (مستودعات، نقل، أمن).
- الوصول إلى التمويل (النداءات الموحدة تجذب المانحين).
- التبادل المعلوماتي (من لديه معلومات أدق عن الوضع؟).
- الدعم الفني (المنظمات الأممية لديها خبراء في مجالات محددة).

2. هيكل التنسيق الإنساني (Cluster System)

في الكوارث الكبرى، يعمل المجتمع الإنساني بنظام "المجموعات (Clusters)"، حيث تتولى منظمة أممية قيادة كل قطاع:

القطاع (Cluster)	المنظمة القائمة
الصحة	منظمة الصحة العالمية (WHO)
التغذية	اليونيسف (UNICEF)
المياه والصرف الصحي	اليونيسف (UNICEF)
المأوى	المفوضية (UNHCR) والاتحاد الدولي للصليب الأحمر
الأمن الغذائي	برنامج الأغذية العالمي (WFP) ومنظمة الأغذية (FAO)
الحماية	المفوضية (UNHCR)
الخدمات اللوجستية	برنامج الأغذية العالمي (WFP)
الاتصالات في الطوارئ	منظمة الأوز (WFP)

دورك كقائد ميداني:

- تعرف على قائد الكلاستر في منطقتك، واحضر اجتماعات التنسيق (الدورية).
- ساهم بمعلوماتك عن الوضع.
- أبلغ عن احتياجاتك وفجواتك.
- التزم بالخطط المشتركة.

3. آليات التنسيق الرئيسية

- تقييم الاحتياجات في حالات الطوارئ: (NARE) أداة المفوضية للتقييمات الأولية متعددة القطاعات .
- التقييم الأولي السريع متعدد القطاعات: (MIRA) تقييم مشترك خلال أول 72 ساعة .
- أدوات 3: (Who does What, Where) W/4W من يعمل ماذا وأين؟ لمنع الازدوا .
- النداءات الموحدة: (Flash Appeals) تطلقها الأمم المتحدة خلال أيام لجمع التمويل .

4. تحديات التنسيق

- كثرة الاجتماعات على حساب العمل الميداني.
 - بيروقراطية بطيئة.
 - صراعات على القيادة.
 - تغول المنظمات الكبيرة على حساب المحلية.
- نصيحة: التنسيق لا يعني التبعية. حافظ على استقلالية قراراتك، لكن كن منسجماً مع الجهود الجماعية. "محلي قدر الإمكان، دولي عند الضرورة. "

خامساً: حالات دراسية

الحالة 1: الإغاثة في غزة (طوفان الأقصى)

السياق: بعد 7 أكتوبر 2023، تعرض قطاع غزة لحرب إسرائيلية مدمرة، مع حصار كامل، وتدمير للبنية التحتية، ونزوح جماعي، ومجاعة متفاقمة.

التحديات الإنسانية:

- الحصار الشامل: منع إدخال المساعدات (غذاء، ماء، دواء، وقود).
- استهداف العاملين: قتل أكثر من 380 عامل إغاثة في 2025، وهو أعلى رقم مسجل .
- حظر المنظمات: فرض الاحتلال حظراً جماعياً على عمل منظمات الإغاثة الدولية، وإلغاء تراخيصها، مما شلَّ المنظومة الصحية والإغاثية .
- تدمير المرافق الصحية: إغلاق مراكز علاج سوء التغذية، وانهيار الخدمات .
- المجاعة: إعلان المجاعة في أجزاء من غزة .

دروس مستفادة للقائد الميداني:

1. الاستجابة تحت القصف: فرق الإغاثة في غزة عملت دون حماية، مع اتصالات مقطوعة، ومخازن مستهدفة. القائد هنا يحتاج إلى:

- خطط طوارئ لانقطاع الاتصالات (نقاط التقاء بديلة، رسائل مشفرة).
- توزيع المخزون على عدة مواقع لتقليل الخسارة.
- تدريب الفريق على الإسعافات الأولية والبقاء تحت القصف.

2. التعامل مع الحصار والبيروقراطية القاتلة: الرفض الإسرائيلي لإدخال المساعدات تطلب:

- توثيق دقيق للطلبات المرفوضة.
- ضغط إعلامي وقانوني.
- البحث عن مسارات بديلة (معبّر رفح، الإنزال الجوي، البحر).

3. الاعتماد على القدرات المحلية: عندما حظرت المنظمات الدولية، برز دور:

- لجان الطوارئ المحلية.
- المستشفيات الميدانية التي يديرها أطباء محليون.
- المطابخ الشعبية.

4. التوثيق للمحاسبة الدولية: توثيق الانتهاكات (قصف المستشفيات، منع المساعدات، قتل العاملين) ضروري للمحاكمة الدولية وللضغط على المانحين .

تذكير: غزة عَلمت العالم أن "العاملين في المجال الإنساني يتعرضون لضغوط هائلة، ولنقص التمويل، ويتعرضون للهجوم. لا يتم دعم سوى 20% من نداءاتنا. نحن نقود سيارة الإسعاف نحو الحريق نيابة عنكم، لكن يُطلب منا الآن أيضاً إخماد الحريق، ولا يوجد ما يكفي من الماء في الخزان، ونحن نتعرض لإطلاق النار. "

الحالة 2: الإغاثة في السودان (نزاع 2023)

السياق: منذ 15 أبريل 2023، يشهد السودان حرباً أهلية بين الجيش السوداني وقوات الدعم السريع، تسببت في أكبر أزمة نزوح في العالم .

الأرقام:

- أكثر من 8.8 مليون نازح داخلياً.
- 25 مليون شخص (نصف السكان) بحاجة لمساعدات منقذة للحياة .
- 1.4 مليون لاجئ فروا إلى دول الجوار .

التحديات الإنسانية:

- نزاع نشط ومستمر، يصعب الوصول إلى المتضررين.
- انهيار شبه كامل للنظام الصحي.
- نهب مستودعات الإغاثة.
- عمل فرق محلية دون دعم دولي كافٍ.

دروس مستفادة للقائد الميداني:

1. الاستجابة المحلية هي العمود الفقري: في السودان، "العاملون في الإغاثة من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية يقفون في مقدمة الاستجابة. ظهرت مجموعات يقودها المجتمع لسد الفجوة التي خلفها النظام الدولي للمساعدات. "
2. تمكين المنظمات المحلية: مشروع "تأثير" (تحويل المساعدات: تدريب للاستجابة والتأثير الإنساني) عمل على:
 - تقييم قدرات المنظمات المحلية.
 - تطوير خطط تطوير قدرات مخصصة.
 - تدريب المدربين لخلق تأثير مضاعف.
 - استخدام اللغة المحلية لدعم المستجيبين المحليين .
3. التفاوض مع أطراف النزاع: في حرب أهلية، تحتاج إلى التفاوض مع طرفي النزاع للوصول. هذا يتطلب:
 - حياداً صارماً.
 - وسطاء محليين موثوقين.
 - شفافية كاملة في الأهداف.
4. المرونة في ظل انهيار الدولة: مع انهيار الخدمات الحكومية، تضطر الفرق المحلية لتقديم كل شيء: صحة، غذاء، ماء، حماية. تحتاج إلى تدريب متعدد المهارات.

درس: السودان أكد أن "المستجيبين المحليين يقدمون أفضل دعم ممكن للأشخاص المتضررين من النزاع، لكنهم يحتاجون إلى الدعم والتدريب والتمويل. "

الحالة 3: الاستجابة لزلزال سوريا وتركيا (فبراير 2023)

السياق: في 6 فبراير 2023، ضرب زلزال مزدوج بقوة 7.8 و 7.5 جنوب تركيا وشمال سوريا، مما أسفر عن مقتل أكثر من 56,000 شخص وتدمير آلاف المباني .

التحديات الإنسانية:



- حجم الكارثة: هائل، يغطي 11 مقاطعة تركية ومناطق واسعة في سوريا.
- تدمير البنية التحتية: انهيار مستشفيات، مدارس، طرق.
- أزمة إنسانية مركبة في سوريا: الناجون يعانون أصلاً من 13 عاماً من الحرب .
- ظروف جوية قاسية: برد وثلوج تعيق عمليات الإنقاذ.
- صعوبة الوصول لشمال غرب سوريا بسبب الوضع السياسي.

دروس مستفادة للقائد الميداني:

1. أول 72 ساعة هي الفارق: التدخل السريع أنقذ آلاف الأرواح. من كان مستعداً بمخزونات وفرق مدربة استطاع التحرك فوراً .
2. تقييم الأضرار بسرعة: استخدم فرقاً متخصصة لتقييم:
 - عدد المتضررين.
 - حالة المساكن (من صالح للسكن).
 - احتياجات الغذاء والماء والمأوى .
3. المساعدات النقدية بدل العينية: خبراء الكوارث يوصون بالمساعدات النقدية لأنها:
 - تسمح للعائلات بشراء ما يحتاجون فعلاً.
 - تدعم الاقتصاد المحلي.
 - تحفظ الكرامة وتعطي حرية الاختيار .
4. الصحة النفسية أولوية: الناجون من الزلازل، خاصة في سوريا، يعانون من صدمات متراكمة (حرب ثم زلزال). وفر دعماً نفسياً اجتماعياً (PFA) فوراً، وأنشئ خدمات استشارية .
5. حماية الفئات الأكثر ضعفاً:
 - النساء والفتيات: وفر مراحيض منفصلة، واستجب لعنف النوع الاجتماعي.
 - كبار السن وذوو الإعاقة: أدرجهم في خطط الإخلاء والمساعدات.
 - اللاجئين: في تركيا، واجهوا عنصرية متزايدة أعاقت وصولهم للمساعدات .
6. التعافي طويل الأمد: لا تنتهي الكارثة بانتهاء الإنقاذ. توقع أن يعيش المتضررون في مساكن مؤقتة لسنوات. ركز على:
 - إصلاحات خفيفة للمنازل المتضررة قليلاً.
 - تحسين ظروف المخيمات المؤقتة.
 - إشراك المنظمات المحلية في التخطيط للتعافي .

سادساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج تقييم سريع (جاهز للاستخدام)

هذا النموذج مقتبس من أدوات التقييم السريع متعدد القطاعات (MIRA) وتقييم الاحتياجات في الطوارئ (NARE). يمكنك نسخه وتكييفه.

الرقم.....:	نموذج تقييم سريع متعدد القطاعات	شعار المؤسسة
الفريق المُقيّم.....:	الوقت.....:	تاريخ التقييم...../...../.....:

القسم الأول: معلومات أساسية عن الموقع

البيانات	الحقل
.....	الموقع/القرية/المدينة:
.....	المحافظة/الولاية:
.....	إحداثيات (GPS إن وجدت):
.....نسمة	عدد السكان التقديري قبل الكارثة:
.....أسرة	عدد الأسر التقديري قبل الكارثة:

القسم الثاني: معلومات عن الكارثة

نوع الكارثة	(زلزال / فيضان / حرب / نزوح / جفاف (...))
تاريخ وقوعها:/...../.....
مناطق التأثير الرئيسية:
الوصول للمنطقة (هل هي آمنة؟):	نعم / لا / جزئياً

القسم الثالث: حجم التأثير (تقديرات أولية)

مصدر المعلومات	التقدير	الفئة
.....	عدد القتلى (تقديري)
.....	عدد الجرحى
.....	عدد المفقودين

عدد النازحين داخل المنطقة
عدد النازحين خارج المنطقة
عدد الأسر المتضررة جزئياً
عدد الأسر المتضررة كلياً

القسم الرابع: الاحتياجات القطاعية (أهم الاحتياجات العاجلة)

1. المأوى

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
خيام / بلاستيك..... /	() معظم المنازل صالحة للسكن
أدوات إصلاح..... /	() أضرار جزئية (تحتاج إصلاح)
مساكن بديلة..... /	() أضرار كلية (غير صالحة)

2. الغذاء والتغذية

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
سلال غذائية فورية	() مخزون غذائي يكفي أيام
أغذية أطفال / حليب / تغذية علاجية	() نقص حاد في الغذاء
مساعداً نقدية	() أسواق تعمل جزئياً

3. المياه والصرف الصحي

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
صهاريج مياه / تعقيم	() مصادر مياه متوفرة
أقراص تعقيم / خزانات	() مصادر مياه ملوثة
مراحيض مؤقتة / أدوات نظافة	() لا مراحيض
مبيدات / رش	() حشرات/قوارض

4. الصحة

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
أدوية منقذة للحياة	() مركز صحي يعمل
فرق طبية متنقلة	() مركز صحي مدمر

إسعافات أولية / نقل جرحي	() إصابات خطيرة
حملات تطعيم / توعية	() أمراض منتشرة (ملاريا/كوليرا)

5. الحماية

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
لم شمل الأسر / رعاية بديلة	() أطفال غير مصحوبين
مساحات آمنة / دعم نفسي	() نساء معرضات للعنف
مساعدات خاصة / إخلاء	() أشخاص ذوو إعاقة
توعية / تأمين المنطقة	() ألغام/متفجرات

القسم الخامس: مصادر المعلومات

هاتف/ملاحظات	الاسم/الجهة	المصدر
.....	مسؤول محلي (عمدة/مختار)
.....	قائد مجتمعي/ديني
.....	مسعف/طبيب
.....	شهود عيان
.....	ملاحظة مباشرة

القسم السادس: توصيات فورية

ما هي أهم 3 تدخلات يجب أن تبدأ خلال 24 ساعة؟

1.

2.

3.

توقيع قائد فريق التقييم:

تاريخ وتسليم التقرير :...../...../.....: الساعة:

النموذج (2): قائمة مراجعة حقيبة إغاثة عاجلة (للاستعداد الشخصي)

قبل النزول إلى الميدان في كارثة، تأكد من تجهيز حقبتك الشخصية. هذه قائمة مراجعة مستوحاة من توصيات فرق الاستجابة للطوارئ التابعة للأمم المتحدة .

التاريخ.....:	للمهمة.....:	قائمة مراجعة حقيبة الإغاثة العاجلة
---------------	--------------	------------------------------------

الوثائق الشخصية (في حافظة بلاستيكية)

تم	البند
()	جواز سفر ساري + صور شخصية
()	هوية المنظمة + بطاقة تعريف
()	رخصة قيادة دولية (إن لزم)
()	تأمين صحي (وثيقة)
()	أرقام طوارئ مطبوعة (لا تعتمد على الهاتف فقط)
()	نقود (عملة محلية + دولارات)
()	بطاقات ائتمان

الملابس والمعدات الشخصية

تم	البند
()	ملابس مناسبة للطقس (حرارة/برودة/مطر) تكفي 5 أيام
()	أحذية متينة ومريحة (للوعورة) + أحذية مطاطية
()	سترة عاكسة (Vest) تحمل شعار المنظمة
()	خوذة واقية (في مناطق النزاع/الزلازل)
()	كمامات (N95) للغبار
()	نظارات شمسية وواقية
()	قبعة/شماغ للحماية من الشمس
()	حقيبة نوم (إن لزم)

الصحة والنظافة

تم	البند
()	أدوية شخصية (تكفي أسبوعين)
()	حقيبة إسعافات أولية شخصية
()	معقم يدين + صابون
()	مناديل مبللة + ورق تواليت
()	ناموسية (إن لزم)
()	طارد حشرات
()	أقراص تنقية مياه

أدوات ومعدات

تم	البند
()	هاتف محمول + شاحن + كابل إضافي
()	باور بانك (قدرة عالية)
()	راديو صغير (يعمل ببطارية) لاستقبال أخبار الطوارئ
()	مصباح يدوي (قوي) + بطاريات إضافية

()	صافرة إنذار
()	سكين متعدد الاستخدامات
()	ولاعة/كبريت
()	دفتر وأقلام (لا تعتمد على الإلكترونيات فقط)
()	خريطة المنطقة (ورقية)

الطعام والماء

تم	البند
()	مياه شرب (ليتران على الأقل)
()	طعام جاف (ألواح طاقة، مكسرات، تمر) يكفي 3 أيام
()	أكواب وأطباق وأدوات بلاستيكية

كن مستعداً ذهنياً

"نحن نحاي حالات الطوارئ حتى يدرك الناس ما ستكون عليه. كن مستعداً ذهنياً للانتشار. كن مرناً. حافظ على موقف إيجابي ولكن استعد للأسوأ. اكتشف قدر الإمكان في وقت مبكر إذا لم تكن على دراية بالسياق".

ختام الفصل

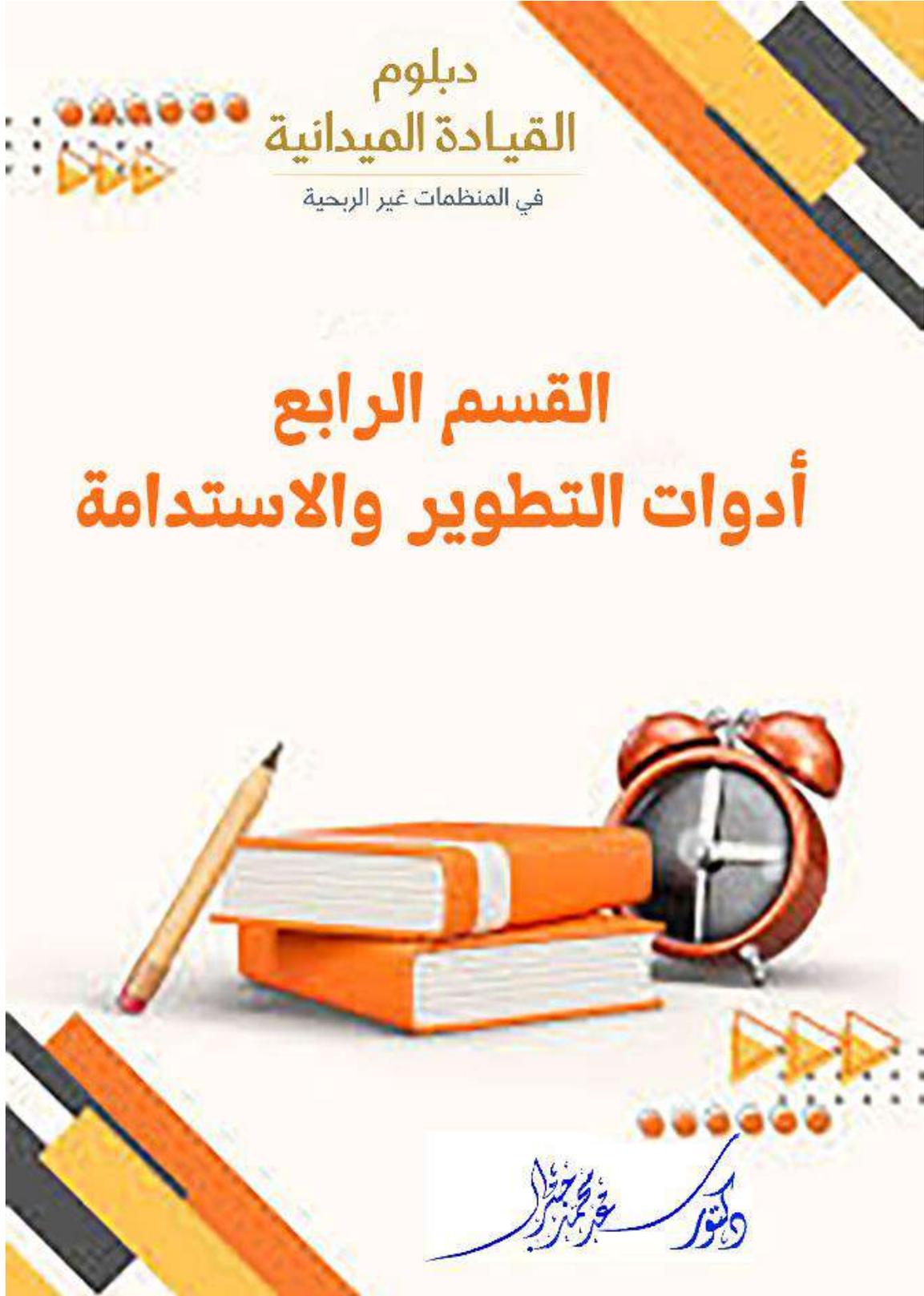
القيادة في الإغاثة والكوارث هي أصعب اختبار للقائد الميداني. في لحظات الفوضى والدمار، يبرز معدن الرجال والنساء الذين يختارون البقاء في الخط الأمامي. من غزة تحت القصف، إلى السودان في خضم الحرب، إلى الزلزال تحت الأنقاض، يتعلم القائد الحقيقي أن المرونة والتخطيط والتنسيق والالتزام بالبادئ الإنسانية هي بوصلته في العاصفة.

تذكر دائماً: "الإنسانية أولاً". أنت هناك لإنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة. حافظ على حيادك، احم فريقك، وكن قدوة في الشجاعة والرحمة.

في الفصل القادم من القسم الرابع (أدوات التطوير والاستدامة)، سننتقل من الاستجابة إلى التخطيط، ونتعلم معاً: التخطيط الميداني وإدارة المشاريع.

تمارين الفصل

1. تمرين "محاكاة 72 ساعة": تخيل أن زلزالاً ضرب مدينة قريبة. لديك فريق من 10 أشخاص. باستخدام نموذج التقييم السريع، ضع خطة لأول 72 ساعة تشمل: توزيع الفرق، المعلومات المطلوبة، الأولويات العاجلة.
2. تمرين "تحليل مبادئ اسفير": اختر حالة دراسية من الثلاث (غزة، السودان، زلزال) وحلل كيف تم تطبيق (أو انتهاك) أحد مبادئ اسفير (مثل الحياد أو عدم التمييز) فيها.
3. تمرين "تجهيز حقيبة": استخدم قائمة المراجعة أعلاه وجهاز حقيبة إغاثة عاجلة شخصية. صورها وشاركها مع زملائك.



الفصل الثاني عشر

التخطيط الميداني وإدارة المشاريع

مقدمة الفصل

في الميدان، الأفكار الجيدة وحدها لا تكفي. قد تكون لديك فكرة رائعة لمساعدة مجتمع، لكن بدون تخطيط سليم، تظل مجرد حلم. التخطيط للمشاريع الميدانية هو الجسر الذي يربط رؤيتك بالواقع، ويحول النوايا إلى أفعال ملموسة.

لكن التخطيط في الميدان يختلف عن التخطيط في المكاتب المكيفة. هنا، الظروف تتغير كل يوم، والموارد شحيحة، والوقت ضيق. تحتاج إلى أدوات بسيطة ومرنة، تساعدك على وضع خطة واضحة دون أن تتحول إلى بيروقراطي.

هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً للتخطيط الميداني: كيف تبدأ من فكرة بسيطة وتطورها إلى مشروع متكامل؟ ما أدوات التحليل التي تساعدك على فهم المشكلة؟ كيف تضع جدولاً زمنياً واقعياً؟ وكيف تكتب تقارير للمانحين تعكس حقيقة الميدان وتحافظ على تمويل مشاريعك؟

أولاً: كيف تخطط لمشروع ميداني (من الفكرة إلى التنفيذ)

1. الفكرة: من أين تأتي؟

أفكار المشاريع الميدانية تأتي من مصادر متعددة:

- احتياجات يعبر عنها المجتمع: استمع للناس، هم أعلم بحاجتهم.
- تقييم سريع للاحتياجات: كما تعلمت في الفصل السابق.
- ثغرة في الخدمات الحالية: شيء لا تقدمه منظمات أخرى.
- كفاءة مؤسستك: شيء تجيدونه ولديكم خبرة فيه.
- فرصة تمويل: جهة مانحة تعلن عن أولوياتها.

2. دورة حياة المشروع (Project Cycle)

أي مشروع يمر بخمس مراحل أساسية. فهما يساعدك على التخطيط المنهجي:

المرحلة	الأسئلة الرئيسية
1. التقييم (Assessment)	ما المشكلة؟ من المتأثرون؟ ما حجمها؟
2. التخطيط (Planning)	ماذا سنفعل؟ كيف؟ متى؟ بكم؟
3. التمويل (Funding)	من يمول؟ كيف نكتب المقترح؟
4. التنفيذ (Implementation)	كيف ننفذ خطتنا؟ من المسؤول؟
5. المتابعة والتقييم (M&E)	هل نعمل بشكل صحيح؟ هل حققنا أهدافنا؟

3. خطوات تحويل الفكرة إلى مشروع

الخطوة 1: تحديد المشكلة بدقة

لا تكتفِ بـ "هناك فقر في القرية". كن أكثر تحديداً: "30% من أطفال القرية يعانون من سوء تغذية حاد وفقاً لتقرير المركز الصحي."

الخطوة 2: تحليل الأسباب

لماذا يعاني الأطفال من سوء التغذية؟ (الفقر، نقص الوعي، غياب الخدمات الصحية). استخدم أدوات التحليل (التي سنأتي عليها لاحقاً).

الخطوة 3: صياغة الحل (الهدف العام والأهداف الخاصة)

- الهدف العام (Goal): التغيير الكبير الذي تسعى له (مثل: تحسين الوضع الغذائي للأطفال دون 5 سنوات في قرية X).
- الأهداف الخاصة (Objectives): خطوات محددة قابلة للقياس (مثل: تدريب 100 أم على التغذية السليمة خلال 3 أشهر، توزيع مكملات غذائية لـ 200 طفل).

الخطوة 4: تصميم الأنشطة

لكل هدف خاص، حدد الأنشطة المطلوبة لتحقيقه. مثال:

- الهدف: تدريب 100 أم.
- الأنشطة: إعداد مادة تدريبية، استئجار قاعة، اختيار مدربة، دعوة الأمهات، تنفيذ 5 دورات تدريبية.

الخطوة 5: تحديد الموارد

- بشرية: من سينفذ؟ (موظفون، متطوعون، مستشارون).
- مادية: مواد، معدات، مكان.
- مالية: الميزانية التقديرية.

الخطوة 6: وضع جدول زمني

متى سيحدث كل نشاط؟ استخدم مخطط زمني بسيط.

الخطوة 7: كتابة المقترح

وثيقة تشرح كل ما سبق، لتقديمها للممول.

الخطوة 8: التنفيذ والمتابعة

نفذ خطتك، وسجل كل شيء، وتابع التقدم.

ثانياً: أدوات تحليل بسيطة (SWOT المبسطة – تحليل المشكلات)

قبل أن تبدأ المشروع، عليك أن تفهم البيئة التي ستعمل فيها جيداً. هذه أدوات تحليل بسيطة تساعدك على ذلك.

1. تحليل المشكلات (Problem Tree Analysis)

هذه الأداة تساعدك على فهم جذور المشكلة وليس فقط أعراضها.

كيف تبني "شجرة المشكلات"؟

1. اكتب المشكلة الرئيسية في جذع الشجرة. (مثال: سوء التغذية لدى الأطفال).

2. اسأل "لماذا؟" عدة مرات للوصول إلى الجذور (الأسباب). اكتب الأسباب في الجذور.

○ لماذا؟ → فقر الأسرة.

○ لماذا الفقر؟ → البطالة، قلة الأراضي الزراعية.

○ لماذا البطالة؟ → لا توجد مشاريع صغيرة، نقص تدريب مهني.

3. اسأل "ماذا ينتج عن هذه المشكلة؟" (الآثار). اكتب الآثار في الأغصان.

○ سوء التغذية → أمراض متكررة، ضعف تحصيل دراسي، وفيات أطفال.

الفائدة: هذه الشجرة تظهر لك أين يجب أن تتدخل. هل تعالج السبب (البطالة) أم الأثر (الأمراض)؟ المشروع الجيد يعالج الأسباب الجذرية.

2. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT المبسطة)

هذه الأداة تحلل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

ضار لتحقيق الهدف	مفيد لتحقيق الهدف	
نقاط الضعف (Weaknesses) - W	نقاط القوة (Strengths) - S	داخلي (في مؤسستك/فريقك)
التهديدات (Threats) - T	الفرص (Opportunities) - O	خارجي (في المجتمع/البيئة)

مثال لمشروع تغذية في قرية:

نقاط القوة	نقاط الضعف
-فريق لديه خبرة في التغذية	-ميزانية محدودة
-شراكة مع وزارة الصحة	-لا توجد سيارة للنقل
-ثقة المجتمع في مؤسستنا	-نقص متطوعين مدربين

التهديدات	الفرص
-ارتفاع أسعار المواد الغذائية	-وجود برنامج دعم حكومي للتغذية
-أمراض موسمية (مثل الكوليرا)	-رغبة المجتمع في التعلم
-نزوح محتمل بسبب أممي	-موسم حصاد قادم (توفر أغذية محلية)

كيف تستخدمها؟

- استغل نقاط قوتك لتوظف الفرص.
- حسن نقاط ضعفك قبل أن تتحول لتهديدات.
- ضع خططاً طوارئ لمواجهة التهديدات.

3. تحليل الأطراف المعنية (Stakeholder Analysis)

من هم الأشخاص أو الجهات التي تتأثر بمشروعك أو يمكنها التأثير عليه؟

الطرف	ما مصلحته؟	كيف نتعامل معه؟
المستفيدون	تحسين حياتهم	أشركهم في التخطيط والتنفيذ
الحكومة المحلية	خدمة المواطنين، نفوذ سياسي	نسق معهم، نطلعهم على خططنا
القبائل/المشايع	مصلحة أبناء عشيرتهم	نكسب ثقتهم، نستشيرهم
منظمات أخرى	قد تتنافس أو تتعاون	نسق ونتشارك لتجنب الازدواجية
المانحون	رؤية أثر لتمويلهم	نبلغهم بإنجازاتنا بشفافية

ثالثاً: إعداد جداول زمنية ومتابعة التنفيذ

1. لماذا الجدول الزمني مهم؟

- يحول الأهداف إلى خطوات عملية.
- يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات.
- يمكنك من متابعة التقدم وتحديد التأخيرات.
- يطمئن المانحين أنك تسير وفق خطة.

2. أنواع الجداول الزمنية

أ. مخطط جانث (Gantt Chart) المبسط

هو جدول يوضح الأنشطة على محور زمني (أسابيع أو شهور).

مثال (مشروع تدريب 100 أم):

النشاط	المسؤول	الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4
إعداد المادة التدريبية	فاطمة	■			
استئجار قاعة وتجهيزها	أحمد		■		
دعوة الأمهات	فاطمة		■		
تنفيذ الدورة الأولى	فاطمة			■	
تنفيذ الدورة الثانية	فاطمة				■
تقييم الدورة الأولى	أحمد				■

ب. جدول المهام الأسبوعي

بسيط، للاستخدام اليومي.

المهمة	من المسؤول؟	متى؟ (يوم)	الحالة
شراء المواد الغذائية	خالد	السبت	تم ■
تجهيز 50 سلة غذائية	فريق المستودع	الأحد-الاثنين	جارٍ ■
توزيع على الأسر	خالد وفريقه	الثلاثاء	لم يبدأ □

3. المتابعة (Monitoring)

المتابعة هي عملية جمع المعلومات أثناء التنفيذ للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة.

أدوات بسيطة للمتابعة الميدانية:

- زيارات ميدانية منتظمة: اذهب بنفسك أو أرسل مشرفاً.
- سجلات يومية: لكل نشاط سجل بسيط (عدد المستفيدين، الكميات، مشكلات).
- اجتماعات أسبوعية: مع الفريق لمناقشة التقدم والعقبات.
- صور ومقاطع فيديو: توثيق بصري (بموافقة المستفيدين).

مؤشرات المتابعة (KPIs) بسيطة:

- عدد المستفيدين الفعلي مقارنة بالمستهدف.
- الكميات الموزعة.
- نسبة إنجاز الأنشطة.
- عدد الشكاوى أو المشكلات.

4. التعامل مع التأخيرات

التأخيرات واردة في الميدان. المهم كيف تتعامل معها.

- حدد سبب التأخير: مشكلة تمويل؟ طقس؟ تعطل؟
- أعد جدولاً للأنشطة بواقعية.
- أبلغ المانح (إذا كان التأخير كبيراً) وشرح الأسباب وخططك للتعويض.
- تعلم للدروس لتجنب التأخيرات المماثلة مستقبلاً.

رابعاً: إعداد تقارير المانحين من الميدان

المانح (فرد، مؤسسة، جهة حكومية) يريد أن يعرف أين ذهبت أمواله. التقارير المنتظمة والدقيقة تبني الثقة وتضمن استمرار التمويل.

1. أنواع التقارير

- تقرير أولي (Inception Report) بعد بدء المشروع مباشرة، يشرح الخطة النهائية.
- تقرير مرحلي (Progress Report) نصف شهري، شهري، ربع سنوي. يظهر التقدم المحقق.
- تقرير نهائي (Final Report) في نهاية المشروع، يلخص الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة.
- تقرير مالي: يوضح كيف صرفت الأموال.

2. مكونات التقرير المرحلي الجيد

1. البيانات الأساسية: اسم المشروع، رقمه، الفترة المشمولة، اسم مدير المشروع.
 2. ملخص تنفيذي: فقرة قصيرة عن أهم الإنجازات.
 3. التقدم في الأنشطة: جدول يوضح الأنشطة المخطط لها مقابل المنفذة.
 4. المستفيدون: عددهم، فئاتهم (نساء، رجال، أطفال)، أي تغيير في أعدادهم.
 5. التحديات: ما المشكلات التي واجهتها وكيف تعاملت معها.
 6. الدروس المستفادة: ماذا تعلمت مما حدث.
 7. الخطة للفترة القادمة: أهم الأنشطة القادمة.
 8. ملاحق: صور، جداول، إحصائيات مفصلة.
3. نصائح لكتابة تقارير ميدانية مقنعة
- الدقة: الأرقام صحيحة، التواريخ صحيحة.
 - الصدق: لا تخف المشكلات. المانح الذي يقدر الصراحة.
 - الإيجاز: لا تطل. ركز على الأهم.
 - القصص: أضف قصة إنسانية واحدة (مع الاحتفاظ بالخصوصية). القصص تلامس القلب.
 - الصور: صورة واحدة تعبر عن ألف كلمة. اختر صوراً جيدة، تحفظ الكرامة.
 - الربط بالأهداف: اذكر كيف أن أنشطتك تحقق الأهداف المتفق عليها.
 - التوقيت: أرسل التقرير في الوقت المتفق عليه (أو قبله).
- تذكير: المانح ليس جهة رقابية فقط، بل شريك. تقريرك يعزز الشراكة أو يضعفها.

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج خطة مشروع ميداني (Word)

شعار المؤسسة	نموذج خطة مشروع ميداني	الرقم.....:
--------------	------------------------	-------------

أولاً: معلومات أساسية عن المشروع

البيانات	الحقل
.....	عنوان المشروع:
.....	الموقع/المنطقة:
من/...../..... إلى/...../.....	المدة:
.....	الفئة المستهدفة:
.....	عدد المستفيدين المباشرين:
.....	عدد المستفيدين غير المباشرين:
.....	مدير المشروع:
.....	الجهات الشريكة (إن وجدت):
.....	الممول (اختياري):
.....	الميزانية الإجمالية التقديرية:

ثانياً: ملخص المشروع (Executive Summary)

مشكلة المشروع (ما المشكلة التي نعالجها؟):

.....
.....

هدف المشروع العام (التغيير الكبير):

.....

الأهداف الخاصة (الخطوات القابلة للقياس):

..... 1.

..... 2.

..... 3.

الأنشطة الرئيسية (باختصار):

..... 1.

..... 2.

ثالثاً: تحليل المشكلة (شجرة المشكلات)

(اكتب هنا تحليلاً مختصراً أو ارسم شجرة المشكلة)

الأسباب الجذرية:

-
-

المشكلة المركزية:

-

الآثار:

-
-

رابعاً: الأهداف والأنشطة (الإطار المنطقي المبسط)

المخاطر المحتملة	وسائل التحقق	مؤشرات الإنجاز (كيف نقيس؟)	الأنشطة	الهدف الخاص
-	-	-	-	1.
-	-	-	-	2.
-	-	-	-	3.

خامساً: الجدول الزمني (مخطط جانتي مبسط)

النشاط	المسؤول	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4
1.	■			
2.		■	■	
3.			■	■
4.				■

5. متابعة وتقييم	■	■	■	■
------------------	-------	---	---	---	---

سادساً: الميزانية التقديرية (مبسطة)

الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
\$2000	\$500	4	شهر	(مثال: رواتب فريق)
\$500	\$10	50	حقيبة	(مثال: مواد تدريبية)
\$500	\$50	10	رحلة	(مثال: تكاليف نقل)
\$3000				الإجمالي التقريبي

سابعاً: خطة المتابعة والتقييم

الأداة	المسؤول	التوقيت	النشاط
نموذج زيارة	كل أسبوع	زيارة ميدانية أسبوعية
محضر اجتماع	كل أسبوعين	اجتماع فريق المشروع
نموذج تقرير	نهاية الشهر 2	تقرير منتصف المدة
استبيان + مقابلات	نهاية المشروع	تقييم نهائي

ثامناً: المخاطر المحتملة وخطة الطوارئ

خطة التعامل	التأثير (كبير/متوسط/صغير)	الاحتمالية (عالي/متوسط/منخفض)	الخطر
البحث عن تمويل بديل مؤقت	كبير	متوسط	تأخر صرف التمويل
الاتفاق مع ورشة صيانة محلية	متوسط	منخفض	تعطل سيارة المشروع
تحديث قوائم المستفيدين	متوسط	متوسط	نزوح بعض المستفيدين

تاسعاً: الموافقات

اعتماد:	مراجعة:	إعداد:
المدير التنفيذي	المدير الفني	مدير المشروع
الاسم.....:	الاسم.....:	الاسم.....:
التوقيع.....:	التوقيع.....:	التوقيع.....:
التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:

النموذج (2): نموذج تقرير مرحلي (Excel) مبسط)

هذا النموذج يمكن إنشاؤه في Excel ، ونقدم هنا هيكله.

ورقة 1: ملخص التقرير

الفترة: من/...../..... إلى/...../.....	رقم التقرير.....:	تقرير مرحلي	شعار المؤسسة
.....	مدير المشروع:	اسم المشروع:
...../...../.....	تاريخ التقرير:	الجهة الممولة:

ورقة 2: تقدم الأنشطة

ملاحظات / تحديات	نسبة الإنجاز التراكمية	الإنجاز هذا الشهر	الشهر المخطط	المسؤول	النشاط (حسب الخطة)
تفاعل ممتاز	100%	تم تدريب 25 أم	الشهر 2	فاطمة	تدريب الأمهات - دورة 1
تأخر بسبب عطلة	80%	تم تدريب 20 أم	الشهر 3	فاطمة	تدريب الأمهات - دورة 2
نقص مؤقت في المخزون	75%	تم توزيع 150 حصة	الشهر 2-3	خالد	توزيع مكملات غذائية
	100%	تم الشراء	الشهر 1	خالد	شراء مواد غذائية

ورقة 3: المستفيدون

ملاحظات	نسبة الإنجاز	الإجمالي التراكمي	المستفيدون هذا الشهر	المستهدف (كلي)	الفئة
	60%	120	50	200	أطفال-0 (5)
	75%	75	45	100	أمهات
	65%	195	95	300	المجموع

ورقة 4: التحديات والحلول

المسؤول	الإجراء المطلوب (إن وجد)	الإجراء المتخذ	التحدي
خالد	متابعة وصول الشحنة	التواصل مع مورد بديل	نقص مخزون المكملات الغذائية
فاطمة	لا شيء حالياً	زيارات منزلية للتوضيح	عزوف بعض الأمهات عن التدريب

ورقة 5: الخطة للفترة القادمة

الموارد المطلوبة	التاريخ المتوقع	المسؤول	النشاط
قاعة، مدربة	الأسبوع القادم	فاطمة	إكمال تدريب الأمهات
سيارة، وقود	خلال أسبوعين	خالد	توزيع الدفعة الثانية من المكملات
استبيانات	نهاية الشهر	أحمد	تقييم منتصف المدة

ورقة 6: صور وملاحق

(يتم إدراج صور أو روابط لها هنا)

ختام الفصل

التخطيط الجيد هو نصف النجاح. في الميدان، حيث الظروف متغيرة والموارد محدودة، تصبح أدوات التخطيط البسيطة هي بوصلتك. تعلم كيف تحلل المشكلة بدقة، وتصمم حلاً واقعياً، وتضع جدولاً زمنياً مرناً، وتتابع تنفيذك، وتكتب تقارير تبني الثقة مع المانحين. هذه المهارات تحولك من مجرد منفذ إلى قائد حقيقي يدير مشاريع تحقق الأثر.

في الفصل القادم، سننتقل إلى أداة أخرى حاسمة: قياس الأثر الميداني، وكيف تروي قصة نجاحك بأرقام وحكايات.

تمارين الفصل

1. تمرين "تحويل فكرة لمشروع": اختر فكرة مشروع (مثل: إنشاء حديقة مجتمعية في قرية). استخدم نموذج خطة المشروع (النموذج 1) لكتابة خطة كاملة.
2. تمرين "تحليل": "SWOT" قم بتحليل SWOT لمشروع حقيقي تعمل فيه أو تعرفه. حدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. تمرين "كتابة تقرير": "تخيل أنك أنهيت شهراً من مشروعك. اكتب تقريراً مرحلياً (النموذج 2) يتضمن أنشطة منفذة، تحديات، وخطة للشهر القادم.

المصادر والمراجع:

- دورة إدارة المشاريع القائمة على النتائج – منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.(OECD)
- أدوات تحليل المشكلات – شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني.(ALNAP)
- "إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية" – معهد المشاريع.
- نماذج تقارير ميدانية من منظمات إغاثة (مصادر غير منشورة).

الفصل الثالث عشر

قياس الأثر الميداني (Field Impact Measurement)

مقدمة الفصل

في العمل الميداني، كثيراً ما نندشغل بعدد السلالات الغذائية التي وزعناها، وعدد الأسر التي سجلناها، وعدد ساعات التطوع التي قدمناها. هذه الأرقام مهمة، لكنها لا تخبر القصة كاملة. السؤال الأعمق هو: ماذا تغير في حياة الناس نتيجة لهذه الجهود؟ هل تحسنت تغذية الأطفال؟ هل شعرت الأسر بالكرامة؟ هل تمكنت النساء من بدء مشاريع صغيرة؟ هل تغيرت نظرة المجتمع للعمل الخيري؟

هذا هو الأثر (Impact) وهو ما يهتم المانحين، ويفرق بين مؤسسة تقوم بعمل روتيني وأخرى تحدث تغييراً حقيقياً. لكن قياس الأثر في الميدان ليس بالأمر السهل. فهو يحتاج إلى أدوات بسيطة، وحساسية ثقافية، ووقت. هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً لقياس الأثر الميداني، من خلال أدوات نوعية وكمية بسيطة، تركز على قصص الناس وتجاربهم، وتساعدك على إخبار قصة نجاحك بصدق وإقناع.

أولاً: الفرق بين "الإنجاز" (النشاط) و"الأثر" (التغيير)

لنبدأ بتوضيح أساسي: ما الفرق بين ما نفعله وما يحدث نتيجة لما نفعله؟

المصطلح	التعريف	مثال من بنك طعام	مثال من مشروع تعليمي
المدخلات (Inputs)	الموارد التي نستخدمها	أموال، متطوعون، مواد غذائية	أموال، معلمون، كتب
الأنشطة (Activities)	ما نفعله	توزيع 1000 سلة غذائية	عقد 10 دورات محو أمية
المخرجات (Outputs)	النتائج المباشرة لأنشطتنا	1000 أسرة استلمت السلالات	200 امرأة أكملت الدورة
النتائج (Outcomes)	التغييرات قصيرة ومتوسطة المدى في حياة المستفيدين	تحسن التغذية لدى الأطفال، انخفاض الجوع لدى الأسر	قدرة النساء على القراءة والكتابة، تحسن ثقتهن بأنفسهن
الأثر (Impact)	التغييرات طويلة المدى، وقد تكون غير مقصودة	تحسن صحة المجتمع، انخفاض وفيات الأطفال، تحسن الأداء المدرسي للأطفال	حصول النساء على وظائف، تحسن وضعهن الاقتصادي، مشاركتهن في المجتمع

الخلاصة: المخرجات تقول "كم شخصاً وصلتهم المساعدة؟" أما الأثر فيقول "كيف تغيرت حياتهم بسبب هذه المساعدة؟". المؤسسات الجيدة تهتم بكليهما، لكنها لا تخلط بينهما.

ثانياً: أدوات بسيطة لقياس الأثر

قياس الأثر لا يعني بالضرورة دراسات معقدة أو إحصائيات متقدمة. في الميدان، يمكنك استخدام أدوات بسيطة، لكنها عميقة، لفهم التغيير الحقيقي.

1. قصص التغيير (Change Stories / Most Significant Change)

هذه الأداة تعتمد على جمع قصص من المستفيدين أنفسهم عن التغيير الأكثر أهمية الذي حدث في حياتهم بفضل تدخلك.

كيف تطبقها؟

1. اختر السؤال المناسب: لا تسأل "هل استفدت من مشروعنا؟" فهذا سؤال مغلق. اسأل: "ما هو أهم تغيير حدث في حياتك منذ أن بدأت معنا؟" أو "أخبرني قصة عن موقف شعرت فيه أن هذه المساعدة أحدثت فرقاً حقيقياً."

2. استمع بإنصات: دع المستفيد يحكي القصة بكلماته هو. لا تقاطعه، ولا تضع كلمات في فمه.

3. دوّن القصة بدقة: اكتب التفاصيل (مع الحفاظ على الخصوصية).

4. اسأل أسئلة توضيحية: وماذا حدث بعد ذلك؟ "كيف شعرت؟" "كيف تغيرت حياتك اليومية بعد ذلك؟"

5. احصل على الموافقة: اسأل المستفيد إذا كان بإمكانك استخدام قصته (مع تغيير الاسم إذا أراد) لأغراض التوثيق والتقارير.

مثال لقصة تغيير (من بنك ملابس):

"أنا أم لثلاثة أطفال، زوجي مريض ولا يعمل. قبل العيد، جئت إلى بنك الملابس وأنا خجلة. كنت أظن أنهم سيعطوني ملابس بالية لا يريدونها أحد. لكنني فوجئت بمكان نظيف ومنظم، وسيدة استقبلتني بابتسامة وساعدتني في اختيار ملابس العيد لأطفالي. اختار الأطفال ملابسهم بأنفسهم. في يوم العيد، رأيت فرحتهم وهم يرتدون الجديد، وكأنهم أطفال أغنياء. لكن الأهم أنني شعرت أنني لست متسولة، بل أم قادرة على إسعاد أطفالها. هذه الثقة دفعتني للتطوع في البنك بعد ذلك، وأنا الآن أساعد غيري كما ساعدوني".

لماذا هذه الأداة قوية؟

- تعطي عمقاً عاطفياً لا توفره الأرقام.
- تظهر الأثر غير المتوقع (مثل تحول المستفيدة إلى متطوعة).
- تشرك المستفيد في عملية التقييم.

2. المجموعات البؤرية (Focus Group Discussions)

هي نقاشات جماعية مع مجموعة صغيرة (6-10 أشخاص) من المستفيدين أو أفراد المجتمع، بهدف فهم آرائهم وتجاربهم بشكل أعمق.

خطوات التنفيذ:

1. تحديد الهدف: ماذا تريد أن تعرف بالضبط؟ (مثلاً: جودة الخدمة، مدى ملاءمتها، اقتراحات للتحسين).
2. اختيار المشاركين: اختر مجموعة متجانسة نسبياً (نساء فقط، شباب فقط) ليشرحوا بالراحة. حاول أن تمثل فئات مختلفة (مستفيدين، غير مستفيدين، قادة مجتمع).
3. إعداد دليل النقاش: أسئلة مفتوحة، تبدأ بالعام وتتجه للخاص.
 - "ما رأيكم في المشروع بشكل عام؟"
 - "ما أكثر شيء استفدتم منه؟"
 - "ما الصعوبات التي واجهتموها؟"
 - "ماذا تقترحون للتطوير؟"
4. تيسير النقاش: شخص (ميسر) يدير النقاش بحيادية، وآخر (مدون) يكتب الملاحظات الرئيسية. شجع الجميع على المشاركة، وتجنب هيمنة شخص واحد.
5. التسجيل: سجل النقاش (بصوت أو كتابة) بعد أخذ الموافقة.
6. تحليل المخرجات: استخرج المواضيع المتكررة، الأفكار الجديدة، النقد البناء.

3. الملاحظة الميدانية (Observation)

أحياناً، ما تراه بعينك أهم مما يقال لك. الملاحظة المنهجية أداة قوية لفهم الأثر. ماذا تلاحظ؟

- سلوك المستفيدين: كيف يتعاملون مع المساعدة؟ (بفرح؟ خجل؟ امتنان؟)
- تغيرات ملموسة: هل تبدو القرية أنظف؟ هل الأطفال أكثر حيوية؟
- استخدام المساعدة: كيف يستخدم الناس المواد التي وزعتها؟ (هل استخدموا البطانيات فعلاً؟ هل زرعوا البذور؟)
- تفاعل المجتمع: هل تغيرت علاقة الناس ببعضهم؟ هل زاد التعاون؟

نصائح للملاحظة الفعالة:

- كن موضوعياً: سجل ما تراه، وليس ما تعتقده.

- دَوِّن ملاحظاتك فوراً.
- التقط صوراً (بموافقة) تعبر عن ملاحظاتك.
- قارن ملاحظاتك على مدى فترات زمنية مختلفة.

ثالثاً: كيف توثق قصص النجاح بالفيديو والصورة

الصورة تساوي ألف كلمة. الفيديو قد يساوي مليون كلمة. في عصر وسائل التواصل، التوثيق البصري لقصص النجاح هو أقوى وسيلة لإيصال الأثر للمانحين والمجتمع.

1. المبادئ الأخلاقية للتوثيق

قبل أن تلتقط أي صورة، تذكر هذه المبادئ (المستمدة من مبادئ اسفير والمواثيق الإنسانية):

1. الكرامة: لا تصور الناس في أوضاع مهينة أو مخزية. لا تطلب منهم التظاهر بالحزن أو الفقر.
2. الموافقة المستنيرة: اشرح للمستفيد لماذا تلتقط الصورة، وأين ستنشر، واطلب موافقته بصراحة. إذا رفض، لا تصوره.
3. حماية الأطفال: احصل على موافقة الوالدين. لا تنشر صوراً لأطفال قد تعرضهم للخطر.
4. الصدق: لا تلفق القصص. لا تطلب من الناس تمثيل ما لم يحدث. كن صادقاً.
5. الخصوصية: يمكنك تغيير الأسماء أو عدم ذكرها. إذا كان الشخص في خطر، لا تنشر صورته أو موقعه.

2. نصائح لتصوير قصص النجاح

- الضوء: أفضل وقت للتصوير هو الصباح الباكر أو العصر (الضوء الذهبي). تجنب التصوير في منتصف النهار تحت شمس قاسية.
- التكوين: اجعل الشخص هو محور الصورة. التقط صوراً من زوايا مختلفة (قريب، بعيد، من الجانب).
- التعبيرات: التقط اللحظات الطبيعية، وليس الوضعيات المتكلفة. فرحة حقيقية، دمة صادقة.
- القصة: صورة واحدة قد لا تكفي. التقط سلسلة صور تحكي قصة (قبل، أثناء، بعد).
- الفيديو: إذا أمكن، سجل فيديو قصيراً (30-60 ثانية) للمستفيد وهو يحكي جزءاً من قصته بكلماته. هذا مؤثر جداً.

3. نموذج لطلب الموافقة على التصوير (شفهي أو مكتوب)

"السلام عليكم، نحن من مؤسسة (الاسم). نود توثيق قصص النجاح لمشروعنا لنشاركها مع الداعمين. هل تسمح لنا بتصويرك (صورة/فيديو) وأنت تحكي تجربتك معنا؟ الصور ستستخدم في تقاريرنا وموقعنا ووسائل

التواصل. يمكننا إخفاء وجهك أو تغيير اسمك إذا أردت. موافقتك تطوعية، ولن تؤثر على حصولك على المساعدة".

رابعاً: إعداد تقارير الأثر للمانحين بلغة بسيطة

المانح لا يريد فقط أرقاماً. يريد أن يعرف أن ماله أحدث فرقاً حقيقياً. تقرير الأثر هو فرصتك لتقول له: "شكراً لك، لقد غيرت حياة فلان."

1. مكونات تقرير أثر جيد

1. الغلاف والبيانات الأساسية: اسم المشروع، الفترة، الجهة الممولة، شعارات المؤسسات.
2. ملخص تنفيذي: صفحة واحدة تلخص أهم الإنجازات والأثر (مع أهم الأرقام وأقوى قصة).
3. المقدمة: عن المشروع وأهدافه (باختصار).
4. الأرقام (المخرجات): جداول ورسوم بيانية بسيطة توضح ما تم إنجازه (كم شخصاً، كم نشاطاً...).
5. الأثر (التغيير): هذا هو قلب التقرير. استخدم:

- قصص التغيير: اذكر 2-3 قصص مؤثرة (مع صور، وأسماء مستعارة).
- شهادات المستفيدين: اقتباسات قصيرة.
- نتائج المجموعات البؤرية: ملخص لأهم ما قاله الناس.
- صور قبل وبعد: إن أمكن.

6. التحديات والدروس المستفادة: كن صادقاً. واجهتكم صعوبات؟ ماذا تعلمتم منها؟
7. الاستدامة: ماذا بعد المشروع؟ كيف سيستمر الأثر؟
8. الشكر والتقدير: اشكر المانح، الفريق، الشركاء، المجتمع.
9. الملاحق: صور إضافية، جداول مفصلة، تقارير مالية مختصرة.

2. نصائح لكتابة تقارير أثر مقنعة

- اللغة البسيطة: تجنب المصطلحات المعقدة. اكتب كما تتحدث.
- الأرقام والقصص معاً: وازن بين البيانات الكمية والسرد النوعي.
- التركيز على الإنسان: تذكر أن وراء كل رقم إنسان. أظهر ذلك.
- التصميم الجيد: استخدم صوراً جيدة، وهوامش بيضاء، وتنسيقاً جذاباً. التقرير الممل لن يقرأ.
- التوقيت المناسب: أرسل التقرير في الوقت المتفق عليه، أو قبل ذلك.

تذكير: تقرير الأثر ليس مجرد وثيقة، بل هو رسالة شكر وبناء علاقة مع المانح. اجعله شخصياً وصادقاً.

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج توثيق قصة تغيير

الرقم.....:	نموذج توثيق قصة تغيير	شعار المؤسسة
موقع القصة.....:	اسم الموثق.....:	تاريخ التوثيق...../...../.....:

أولاً: معلومات أساسية عن صاحب القصة (اختياري، مع الحفاظ على الخصوصية)

البيانات	الحقل
.....	الاسم (يمكن استخدام اسم مستعار):
.....	العمر:
ذكر / أنثى	الجنس:
.....	الحالة الاجتماعية:
.....	المهنة:
.....	مكان السكن:
مستفيد / أحد أفراد أسرة مستفيدة / متطوع... /	علاقته بالمشروع:

ثانياً: تفاصيل القصة

1. الوضع قبل المشروع (ما كانت المشكلة؟)

(صف الوضع الذي كان عليه الشخص قبل تدخلنا)

.....
.....
.....

2. تدخل المشروع (ماذا حدث؟)

(ما هي الخدمة أو المساعدة التي تلقاها من مشروعنا؟ متى؟ كيف؟)

.....
.....
.....

3. التغيير (الأثر) – أسأل الشخص:

• "كيف تغيرت حياتك بعد هذه المساعدة؟"

• "ما هو أهم تغيير حدث لك؟"

- "هل هناك قصة أو موقف معين تتذكره؟"

.....

4. اقتباس من المستفيد (بكلماته):

"....."
"

ثالثاً: التوثيق البصري (إن وجد)

- توجد صور (مرفقة) - عدد..... :

- يوجد فيديو (رابط/ملف) - المدة..... :

- لا يوجد توثيق بصري

وصف موجز للصورة/الفيديو:

.....

رابعاً: الموافقة

- تم الحصول على موافقة المستفيد على توثيق ونشر قصته (مع أو بدون اسمه الحقيقي).

- يفضل استخدام اسم مستعار..... :

- لا يوافق على النشر (للاستخدام الداخلي فقط).

توقيع المُوثَّق..... :

توقيع المستفيد (أو ولي أمره)..... :

النموذج (2): نموذج استبيان رضا مستفيدين (مبسّط)

هذا الاستبيان يمكن استخدامه بعد توزيع مساعدات أو بعد برنامج تدريبي. يفضل أن يكون قصيراً، وأن يشرح للمستفيد أن إجاباته سرية ولن تؤثر على حصوله على مساعدات مستقبلية.

شعار المؤسسة	استبيان رأي المستفيدين	التاريخ...../...../..... :
اسم المشروع/الخدمة..... :	الموقع..... :	

مقدمة للمستفيد: السلام عليكم. نريد تحسين خدماتنا، فنسألك رأيك بصراحة. إجاباتك سرية ولن تؤثر على مساعداتك المستقبلية. شكراً لوقتك.

أولاً: معلومات عامة (اختياري)

الاختيار	الحقل
ذكر / أنثى	الجنس:
أقل من 18 / 18-30 / 31-50 / أكثر من 50	الفئة العمرية:
سلة غذائية / كسوة / تدريب / مساعدة نقدية / أخرى..... :	نوع المساعدة المتلقاة:

ثانياً: تقييم الخدمة (ضع دائرة حول رقم)

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.عملية التسجيل كانت سهلة ومنظمة.	1	2	3	4	5
2.فريق العمل تعامل معي باحترام.	1	2	3	4	5
3.المساعدة التي حصلت عليها كانت مناسبة لاحتياجي.	1	2	3	4	5
4.جودة المواد (الغذاء/الملابس) كانت جيدة.	1	2	3	4	5
5.وقت التوزيع كان مناسباً.	1	2	3	4	5
6.بشكل عام، أنا راضٍ عن الخدمة المقدمة.	1	2	3	4	5

ثالثاً: أسئلة مفتوحة

7.ما أكثر شيء أعجبك في خدماتنا؟

.....
.....

8.ما الشيء الذي ترى أننا بحاجة لتحسينه؟

.....
.....

9.هل لديك أي اقتراح آخر؟

.....
.....

شكراً جزيلاً لمشاركتك

ختام الفصل

قياس الأثر ليس ترفاً، بل هو مسؤولية. مسؤولية تجاه المستفيدين أن نفهم إن كنا نساعدهم حقاً، ومسؤولية تجاه المانحين أن نظهر لهم أثر تبرعاتهم، ومسؤولية تجاه أنفسنا أن نتعلم ونتطور. باستخدام أدوات بسيطة مثل قصص التغيير والمجموعات البؤرية والملاحظة، يمكنك أن ترى الصورة الكاملة لأثر عملك، وأن ترويها بطريقة تلامس القلوب وتقنع العقول.

في الفصل القادم، سننتقل إلى موضوع حاسم آخر: الاستدامة المالية للمشاريع الميدانية، وكيف نضمن استمرار الخير بعد انتهاء التمويل.

تمارين الفصل

1. تمرين "كتابة قصة تغيير": قابل أحد المستفيدين من مشروعك (أو تخيل مقابلة معه) واكتب قصة تغيير كاملة باستخدام النموذج (1)
2. تمرين "تصميم استبيان": صمم استبيان رضا مبسطاً (مثل النموذج 2) لمشروعك الخاص. تأكد من أن الأسئلة واضحة وبسيطة.
3. تمرين "تحليل الأثر": اختر مشروعاً قمت به. قسّم ورقة إلى عمودين: المخرجات (كم أنجزنا) والأثر (ماذا تغير). اكتب ما تستطيع تحت كل عمود.

المصادر والمراجع:

- أداة "أهم قصة تغيير – (Most Significant Change) " دليل عملي.
- مبادئ التصوير الأخلاقي – الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر.
- "قياس الأثر في العمل الإنساني" – منظمة ALNAP.
- نماذج استبيانات مستفيدين – برنامج الأغذية العالمي (WFP).

الفصل الرابع عشر

الاستدامة المالية للمشاريع الميدانية

مقدمة الفصل

تبدأ المشاريع الميدانية بحلم، وتنمو بتمويل، لكنها تستمر فقط إذا كانت مستدامة مالياً. كم من مشروع رائع بدأ بحماس وانتهى بالإغلاق بمجرد نفاذ منحة المانح! الاستدامة المالية ليست ترفاً، بل هي شرط أساسي لاستمرار الأثر.

لكن الحديث عن الاستدامة المالية في الميدان قد يبدو مخيفاً. نحن لسنا شركات، ولا نملك خبراء ماليين. كيف نجمع تبرعات بسيطة؟ كيف نبني علاقات مع مانحين محليين؟ كيف نكتب مقترحاً مقنعاً؟ وكيف نضمن أن أموال التبرعات تُصرف بأمانة وشفافية؟

هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً للاستدامة المالية، مناسباً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنبدأ بتنمية الموارد البسيطة، ثم نبني جسوراً مع المانحين المحليين، ونتعلم كتابة مقترحات مبسطة، ونختم بأساسيات الإشراف المالي في الميدان. النماذج المرفقة ستكون أدواتك اليومية لتبدأ فوراً.

أولاً: تنمية الموارد البسيطة

في الميدان، ليست كل الموارد مالاً. التبرعات العينية، وقت المتطوعين، الدعم العيني من التجار - كلها موارد ثمينة. والمانحون ليسوا فقط مؤسسات دولية، بل هم أيضاً أفراد من المجتمع المحلي وتجار صغار ومساجد.

1. التبرعات العينية (In-Kind Donations)

التبرعات العينية هي شريان الحياة للكثير من المشاريع الميدانية: مواد غذائية، ملابس، أدوية، مستلزمات مدرسية، حتى سيارات أو معدات.

كيف تحصل على تبرعات عينية؟

- قم بحملات موجهة: بدل "نريد تبرعات"، قل "نحتاج 100 كرتونة تمر لتوزيعها على الأيتام في رمضان". التحديد يسهل على الناس التبرع.
- تعاون مع الشركات: الشركات لديها فائض إنتاج، أو مواد تالفة (صالحة للاستخدام)، أو ميزانيات للمسؤولية المجتمعية.
- أنشئ قائمة احتياجات: وزعها على المساجد والمحال التجارية والجمعيات.
- استخدم وسائل التواصل: انشر صوراً للاحتياجات، وأعلن عن حملات جمع عينية.

- وفر سهولة الاستلام: خصص سيارة لاستلام التبرعات من المنازل والمحال، أو حدد نقاط تجمع في أماكن مركزية.

تحديات التبرعات العينية:

- قد تأتي بكميات غير مناسبة.
- بعضها يحتاج فرز وتأهيل (كالملابس).
- صعوبة تخزينها.

حلول:

- ضع معايير قبول واضحة (تاريخ صلاحية، جودة).
- كن مستعداً لرفض التبرعات غير المناسبة بلباقة.
- أشرك متطوعين في الفرز والتأهيل.

2. حملات التواصل (Online Fundraising)

في عصر التواصل الاجتماعي، أصبح جمع التبرعات عبر الإنترنت أسهل وأوسع انتشاراً. أفكار لحملات ناجحة:

- حملات المناسبات: رمضان، عيد الأضحى، الشتاء، العودة للمدارس.
- حملات الحالات العاجلة: زلزال، فيضان، نزوح مفاجئ.
- حملات التحدي: مثل "تحدي العشرة آلاف وجبة" أو "كل ريال يضاعف".
- حملات التمويل الجماعي (Crowdfunding): على منصات مثل "إحسان" في السعودية، أو "أفدني" في مصر، أو عبر صفحات التبرع المباشر.

خطوات حملة ناجحة:

1. هدف واضح: كم تريد أن تجمع؟ لماذا؟ (مثلاً: 10,000 دولار لعلاج 50 طفلاً).
 2. قصة مقنعة: استخدم قصة حقيقية مؤثرة (مع الحفاظ على الخصوصية).
 3. فيديو قصير 30-60 ثانية تشرح الهدف والقضية.
 4. وسائل متعددة للتبرع: تحويل بنكي، محافظ إلكترونية، أرقام تبرعات) كود. (USSD)
 5. تحديثات مستمرة: انشر أرقام التبرعات، صوراً للتوزيع، قصص امتنان.
 6. شكر وتقدير: اشكر كل متبرع، حتى لو كان المبلغ صغيراً.
- مثال: بنك الطعام المصري ينشر يومياً في رمضان إنفوجرافيك يوضح عدد الوجبات التي تم توزيعها، وعدد المتبرعين، والقصص المؤثرة. هذا يحفز المزيد من التبرعات.

3. الشراكات مع المؤسسات المحلية

لا تعمل وحدك. كن شريكاً مع مؤسسات أخرى.

- مع المساجد: خصص صندوق تبرعات في المسجد، أو قدم خطبة عن مشروعك، أو تعاون في توزيع أضاحي العيد.
- مع المدارس والجامعات: حملات جمع تبرعات طلابية، أيام تطوعية.
- مع النوادي الرياضية والمراكز الثقافية: استخدم مناسباتهم لجمع تبرعات أو توعية.
- مع الإعلام المحلي: صحف محلية، إذاعات، صفحات إخبارية على فيسبوك.

ثانياً: بناء علاقات مع المانحين المحليين

المانحون المحليون (أفراد، تجار، شركات) هم الأقرب إليك، والأكثر استدامة. بناء علاقة معهم ليس مجرد طلب مال، بل هو شراكة طويلة الأمد.

1. من هم المانحون المحليون؟

- أفراد من المجتمع: يتبرعون بدافع ديني أو إنساني أو شخصي (فقدوا قريباً بمرض، يريدون تخليد ذكرى).
- أصحاب أعمال وتجار: لديهم قدرة مالية، ويهتمون بسمعتهم المحلية، وقد يكون لديهم فائض بضائع.
- شركات محلية: لديها ميزانيات للمسؤولية المجتمعية (CSR)، وتهتم بمشاريع تخدم المناطق التي تعمل بها.
- المساجد والجمعيات الخيرية المحلية: لديها صناديق زكاة وصدقات.

2. كيف تبني علاقة معهم؟

أ. ابدأ بالتعرف عليهم

- تعرف على التجار وأصحاب الأعمال في منطقتك. زر محلاتهم، قدم نفسك، استمع لاهتماماتهم.
- اكتشف ما يهتمون به: (تعليم أيتام؟ رعاية صحية؟ مساعدات غذائية؟)

ب. قدم نفسك باحترافية

- كن واضحاً: من أنت، ماذا تفعل، أين تعمل، كيف تدير أموالك.
- قدم تقارير عن إنجازاتك السابقة (ولو بسيطة).
- أظهر شفافيتك: كيف تصرف التبرعات، كيف ترأب.

ج. اربط مشروعك باهتماماتهم

- إذا كان التاجر مهتماً بالتعليم، قدم له مشروع دعم مدرسة.
- إذا كانت الشركة تعمل في مجال الصحة، قدم مشروعاً صحياً.

د. ابق على تواصل مستمر

- أرسل تقارير دورية عن إنجازاتك (حتى لو لم يتبرعوا بعد).
- ادعهم لزيارة ميدانية ليروا العمل بأنفسهم.
- اشكرهم علناً (بموافقتهم) على أي دعم، مهما كان صغيراً.
- تذكر مناسباتهم (تهنئة بعيد، مواساة في وفاة).

هـ. كن شريكاً لا متسولاً

- قدم قيمة مقابل تبرعهم: اسم في لوحة شرف، تغطية إعلامية، دعوة لحفل تكريم، شراكة في مشروع.
- فكر في "تبني مشروع": يمكن لتاجر أن يتبنى مشروعاً كاملاً (مثل كفالة يتيم، بناء بئر) ويكون له الفضل كاملاً.

تذكير: المانح المحلي ليس ماكينة صراف آلي. هو إنسان له مشاعره واهتماماته. عاملوه كشركاء في الخير، وستبنون علاقات تدوم لسنوات.

ثالثاً: إعداد مقترحات مشاريع مبسطة للجهات المانحة

المانحون (سفارات، صناديق عربية وإسلامية، منظمات دولية، شركات) يحتاجون إلى وثيقة مكتوبة تشرح مشروعك. هذا هو "المقترح". لا تخف، ليس كل المقترحات معقدة. هناك نموذج مبسط يناسب المشاريع الصغيرة.

مكونات المقترح المبسط (3-5 صفحات)

1. الغلاف: شعار المؤسسة، عنوان المشروع، اسم الجهة المقدمة إليها، التاريخ.
2. ملخص تنفيذي: نصف صفحة تلخص كل شيء (المشكلة، الحل، المستفيدون، الميزانية).
3. المقدمة: من أنتم؟ ما هي رسالتكم؟ ما خبرتكم في المجال؟
4. وصف المشكلة: ما المشكلة التي تعالجونها؟ لماذا هي مهمة؟ (استخدم أرقاماً إن أمكن).
5. هدف المشروع: هدف عام واحد، وأهداف خاصة قابلة للقياس.
6. الأنشطة: ماذا ستفعلون بالضبط؟ (قائمة نقطية).
7. المستفيدون: كم عددهم؟ من هم؟ كيف سيتم اختيارهم؟

8. الجدول الزمني: متى سيبدأ المشروع وينتهي؟ الأنشطة الرئيسية (مخطط بسيط).

9. الميزانية: جدول بالبنود والتكاليف (انظر النموذج).

10. فريق العمل: من سينفذ؟ ما مؤهلاتهم؟

11. متابعة وتقييم: كيف ستتابعون المشروع وتقيسون نجاحه؟

نصائح لكتابة مقترح مقنع

- اجعل اللغة بسيطة وواضحة: تجنب المصطلحات المعقدة.
- ركز على الأثر: المانح يريد أن يعرف كيف ستتغير حياة الناس.
- كن واقعياً: لا تبالغ في الأهداف أو التكاليف.
- دقق الأرقام: تأكد من صحة حسابات الميزانية.
- أضف صوراً: صور من عملك السابق تعطي مصداقية.
- راجع المقترح: قبل إرساله، راجعه أنت وآخر للتأكد من خلوه من الأخطاء.

رابعاً: الإشراف المالي في الميدان (إدارة النقد – توثيق الصرف)

المال أمانة. الشفافية المالية هي أساس ثقة المانحين والمجتمع. في الميدان، قد تتعامل مع نقد بشكل يومي. يجب أن يكون لديك نظام بسيط لكن صارم.

1. مبادئ الإشراف المالي

- الفصل بين المهام: من يجمع المال ليس هو من يصرفه. من يصرفه ليس هو من يسجله. قدر الإمكان، وزع المهام.
- التوثيق الفوري: كل عملية صرف أو استلام تُسجل فوراً في سجل مالي.
- المستندات الداعمة: كل عملية صرف يجب أن يكون لها مستند (فاتورة، إيصال، أمر صرف).
- التدقيق الداخلي: راجع السجلات بشكل دوري (شهري مثلاً) للتأكد من صحتها.
- الشفافية مع المانحين: قدم تقارير مالية دقيقة وفي وقتها.

2. إدارة النقد في الميدان

- صندوق نقد صغير (Petty Cash): مبلغ محدود (مثلاً 200 دولار) للصرفيات اليومية الصغيرة (مواصلات، شاي، قرطاسية). يجب أن يكون له سجل خاص، ويتم تدقيقه أسبوعياً.
- السلف (Advances): إذا احتاج موظف مبلغاً لشراء مواد، يصرف له "سلفة" بموجب طلب موقع. بعد الشراء، يسلم الفواتير ويسترد الفرق أو يسدد الزيادة.

- الدفعات الكبيرة: تدفع بشيكات أو تحويلات بنكية قدر الإمكان، لتقليل التعامل بالنقد.

3. توثيق الصرف

استخدم النماذج التالية (الموجودة في نهاية الفصل) بشكل يومي:

- إيصال استلام تبرع: لكل تبرع تستلمه (نقدي أو عيني). يعطى للمتبرع صورة، وتحتفظ بصورة في ملف التبرعات.
- كشف صرف ميداني: تسجل فيه كل المصروفات اليومية، مع تاريخ وبيان ورقم الفاتورة.
- فاتورة شراء: يجب أن تحصل على فاتورة لكل عملية شراء، حتى لو كانت بسيطة. اشرح للتجار أنك تحتاج فاتورة للتوثيق.
- أمر صرف (للمستودع): لتوثيق خروج المواد من المستودع للتوزيع.

4. نصائح ذهبية

- لا تخلط مالك الشخصي بمالك المؤسسة: افتح حساباً بنكياً منفصلاً للمؤسسة، حتى لو كنت مؤسسة صغيرة.
- احتفظ بنسخ احتياطية: صور المستندات المهمة، واحفظ نسخاً إلكترونية.
- كن مستعداً للتدقيق الخارجي: أي جهة مانحة قد ترسل مدققاً حسابات. تنظيمك المالي يجعل هذه العملية سهلة.

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): نموذج مقترح مشروع مبسط

الرقم.....:	مقترح مشروع	شعار المؤسسة
	عنوان المشروع:
	مقدم إلى:
/...../.....	تاريخ التقديم:

1. ملخص تنفيذي

(في فقرة واحدة: المشكلة، الحل، المستفيدين، الميزانية المطلوبة)

.....
.....

2. مقدمة عن المؤسسة

(من نحن، خبراتنا، إنجازاتنا السابقة)

.....
.....

3. ووصف المشكلة

(ما المشكلة التي نعالجها؟ لماذا هي مهمة؟ من المتأثرون؟)

.....
.....

4. هدف المشروع

الهدف العام:

.....
الأهداف الخاصة (قابلة للقياس):

..... 1.

..... 2.

..... 3.

5. الأنشطة الرئيسية

..... 1.

..... 2.

..... 3.

6. المستفيدون

• الفئة المستهدفة.....:

• العدد المباشر.....:

• العدد غير المباشر.....:

• معايير الاختيار.....:

7. الجدول الزمني (مخطط بسيط)

النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4
.....	■			

.....		■	■	
.....			■	■
متابعة وتقييم	■	■	■	■

8. الميزانية التقديرية (جدول مبسط)

ملاحظات	الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
	\$10,000	\$20	500	سلة	مثال: مواد غذائية
	\$2,000	\$500	4	شهر	مثال: رواتب فريق
	\$500	\$50	10	رحلة	مثال: نقل
	\$600	\$300	2	يوم	مثال: تدريب
	\$13,100				الإجمالي

9. فريق العمل

(المسؤولون الرئيسيون عن المشروع ومؤهلاتهم)

-
-

10. خطة المتابعة والتقييم

(كيف ستتابع المشروع وتقيس نجاحه؟)

.....

النموذج (2): إيصال استلام تبرع

الرقم.....:	إيصال استلام تبرع	شعار المؤسسة
	المكان.....:	تاريخ الاستلام...../...../.....:

أستلمتنا نحن مؤسسة/جمعية (الاسم) من:

البيانات	الحقل
.....	اسم المتبرع (اختياري):
.....	وسيلة الاتصال (اختياري):

التبرع التالي:

ملاحظات	الكمية	الوصف	النوع
	\$.....	(عملة)	(نقدي)
كجم	مواد غذائية	(عيني)
قطعة	ملابس	(عيني)
علبة	أدوية	(عيني)
	أخرى.....:	(عيني)

إجمالي قيمة التبرع التقديرية (العيني).....\$:

سيستخدم هذا التبرع في: وصف مختصر للغرض)

.....

المستلم (أمين الصندوق/مندوب الاستلام):	ختم المؤسسة
الاسم.....:	
التوقيع.....:	

شكراً جزيلاً لدعمكم

النموذج (3): كشف صرف ميداني (يومي/أسبوعي)

شعار المؤسسة		كشف صرف ميداني		الفترة: من..... إلى...../...../.....	
المشروع.....:		المسؤول.....:			
التاريخ	البيان (ماذا تم شراؤه؟)	رقم الفاتورة/الإيصال	المبلغ	الفئة (بند الميزانية)	توقيع الصارف
...../.....	وقود لسيارة التوزيع	فاتورة 123	\$50	نقل
...../.....	وجبات جاهزة للفريق الميداني (10 أشخاص)	إيصال 456	\$30	تغذية فريق
...../.....	شراء قرطاسية (دفاتر، أقلام) للتسجيل	فاتورة 789	\$15	لوازم مكتبية
...../.....	إصلاح عطل في سيارة المشروع	فاتورة 101	\$80	صيانة
إجمالي الفترة			\$175		

الرصيد السابق (بداية الفترة).....\$:

المصرف خلال الفترة.....\$:

الرصيد الحالي (نهاية الفترة).....\$:

ملاحظات..... :

توقيع المسؤول المالي- - توقيع المدقق (إن وجد)..... :

ختام الفصل

الاستدامة المالية ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لاستمرار الخير والأثر. ببناء قاعدة متنوعة من الموارد (تبرعات عينية، حملات إلكترونية، مانحون محليون)، وبعلاقات طيبة مع المانحين، وبمقترحات واضحة، وبتشرف مالي شفاف، يمكنك أن تضمن أن مشروعك لا يموت بانتهاء منحة واحدة.

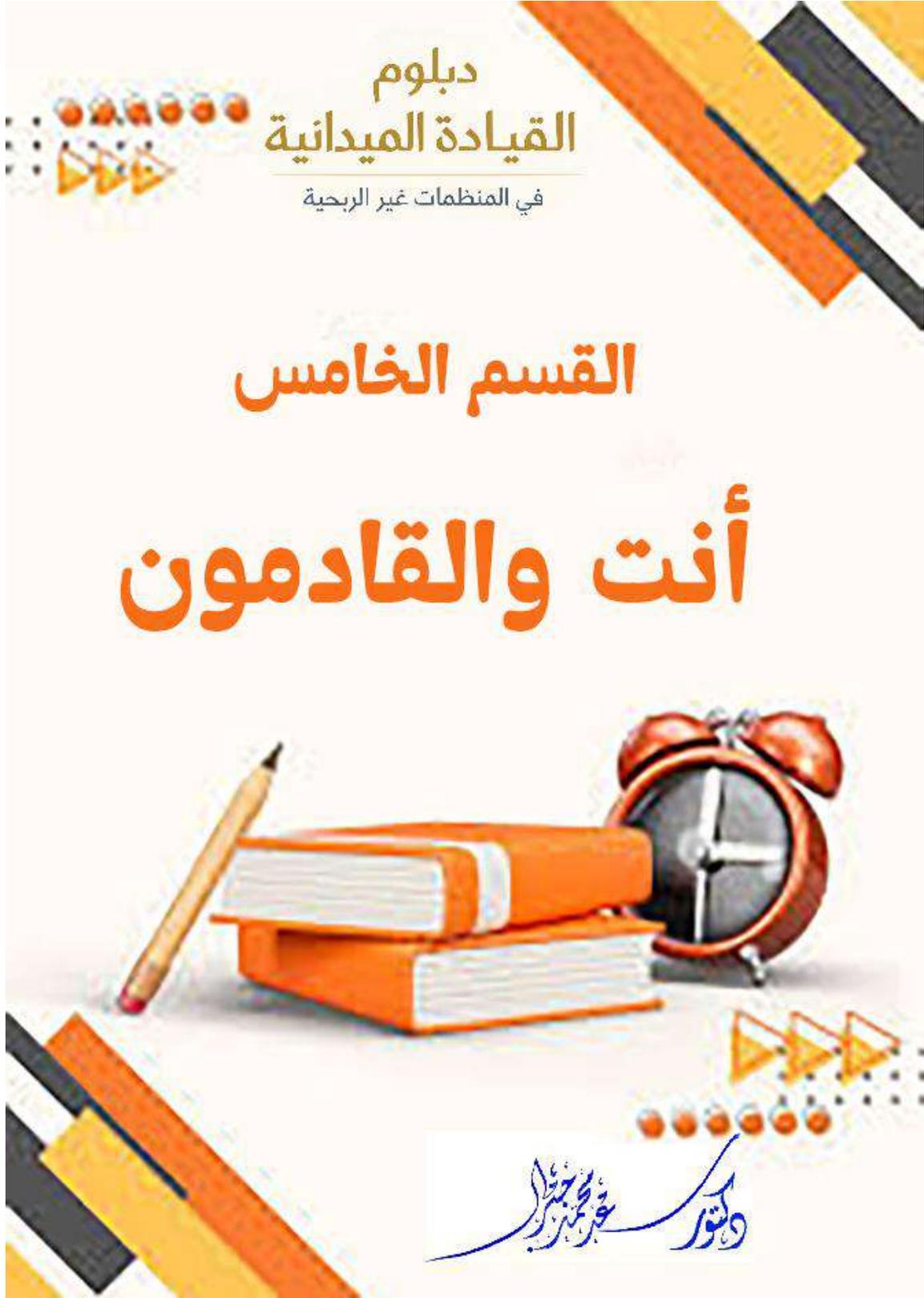
تذكر دائماً: المال أمانة، والناس تثق بك. حافظ على هذه الثقة بالصدق والشفافية والإتقان. في الفصل القادم، ننتقل إلى موضوع إنساني عميق: بناء فرق ميدانية وإعداد القادة، وكيف تضمن استمرارية الرسالة عبر الأجيال.

تمارين الفصل

1. تمرين "حملة تبرعات": صمم حملة تبرعات عبر فيسبوك لجمع مبلغ 5000 دولار لشراء بطانيات شتوية لـ 200 أسرة نازحة. اكتب نص المنشور، وحدد وسائل التبرع، وخطط لنشر الحملة.
2. تمرين "مقترح مبسط": اختر مشروعاً صغيراً (مثل: توزيع قرطاسية على 100 طفل يتيم). اكتب مقترحاً مبسطاً كاملاً له باستخدام النموذج (1).
3. تمرين "إدارة نقد": تخيل أنك مسؤول مالي في مشروع. لديك رصيد أول 1000 دولار. سجل في كشف الصرف (النموذج 3) العمليات التالية: شراء وقود \$50، شراء مواد غذائية \$300 (فاتورة)، دفع إيجار سيارة \$100، صرف سلفة لموظف \$50 لشراء قرطاسية (ثم قدم فاتورة لاحقاً). احسب الرصيد النهائي.

المصادر والمراجع:

- "تنمية الموارد للمنظمات غير الحكومية" - شبكة المنظمات الأهلية العربية.
- دليل جمع التبرعات عبر الإنترنت - منصة "إحسان" (السعودية).
- "الإدارة المالية للمنظمات غير الربحية" - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (UNDP)
- نماذج إيصال وكشوف صرف - مستمدة من ممارسات منظمات إغاثة عربية.
- "الشراكات مع القطاع الخاص" - المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (UNHCR)



الفصل الخامس عشر

بناء فرق ميدانية وإعداد القادة

مقدمة الفصل

الآن، بعد أن قطعت شوطاً طويلاً في هذا الدبلوم، وتعلمت عن القيادة التحويلية، والمهارات الأساسية، والتطبيقات المتخصصة، وأدوات التطوير والاستدامة، يبقى السؤال الأهم: ماذا بعدك؟ عندما ترحل أنت، أو تنتقل إلى مهمة أخرى، ماذا يبقى؟

الإجابة هي: فريق قوي، وقادة جدد قادرون على حمل الراية من بعدك. بناء الفرق وإعداد القادة هو أهم استثمار يمكن أن تقوم به كقائد ميداني. إنه اختبار حقيقي لنجاحك: هل تركت أثراً مستمراً أم كنت مجرد مدير مؤقت؟

هذا الفصل يقدم لك دليلاً عملياً لبناء فرق ميدانية متماسكة، واختيار أعضائها بعناية، وتدريبهم أثناء العمل، وإعداد قادة جدد منهم عبر التوجيه والتفويض، وأيضاً كيفية إنهاء المهمة مع فريقك باحترافية عندما يحين وقت الرحيل. النماذج المرفقة ستساعدك على ترجمة هذه المبادئ إلى أدوات يومية.

أولاً: كيف تختار فريقك الميداني (أسئلة المقابلة – معايير الاختيار)

اختيار الفريق هو أهم قرار تتخذه. خطأ في الاختيار قد يكلفك وقتاً وجهداً وقد يعرض المشروع للخطر. في الميدان، المهارات التقنية مهمة، لكن الصفات الشخصية أهم.

1. معايير الاختيار الأساسية

المعيار	لماذا هو مهم في الميدان؟
المرونة والتكيف	الظروف الميدانية تتغير كل ساعة. من يتعامل مع التغيير بمرونة هو كنز.
الذكاء العاطفي	العمل تحت ضغط مع مستفيدين متعبين يتطلب قدرة على فهم وإدارة المشاعر.
الالتزام الأخلاقي	في بيئات الفساد والإغراءات، الأخلاق هي خط الدفاع الأول.
العمل الجماعي	الميدان ليس مكاناً للنجوم المنفردين. الكل يعمل معاً.
القدرة على التعلم السريع	لا وقت لدورات مطولة. يحتاج الفريق أن يتعلم بسرعة من الممارسة.
التحمل الجسدي والنفسي	ساعات عمل طويلة، ظروف قاسية، مشاهد صعبة.
اللغة والتواصل المحلي	في مناطق معينة، معرفة اللغة المحلية أو اللهجة قد تكون ضرورية.
الحياد والموضوعية	في مناطق النزاع، لا يمكن الانحياز لأي طرف.

2. مهارات إضافية حسب المهمة

- لفريق توزيع غذاء: خبرة في اللوجستيات، قيادة سيارات دفع رباعي.
- لفريق صحي: مؤهل طبي، خبرة في الإسعافات الأولية.
- لفريق دعوي: معرفة شرعية، قدرة على التواصل بلغة المجتمع.
- لفريق تقييم: قدرة على جمع البيانات، تحليل سريع، كتابة تقارير.

3. أسئلة مقابلة مقترحة (للمقابلة الشخصية)

أسئلة سلوكية (تركز على الماضي):

- "حدثني عن موقف واجهت فيه ضغطاً شديداً في العمل. كيف تصرفت؟"
- "أخبرني عن مرة اختلفت فيها مع زميل لك. كيف حلت الخلاف؟"
- "صف لي موقفاً اضطررت فيه لتغيير خططك فجأة. ماذا فعلت؟"
- "هل سبق أن رأيت موقفاً غير أخلاقي في عمل سابق؟ كيف تعاملت معه؟"

أسئلة افتراضية (تركز على المستقبل):

- "ماذا ستفعل إذا وجدت نفسك في نقطة تفتيش ويطلب منك المسلحون دفع مال لتمرير المساعدات؟"
- "كيف ستتعامل مع مستفيد غاضب لأنه لم يحصل على مساعدة؟"
- "إذا طلب منك مديرك شيئاً تعتقد أنه خطأ، ماذا ستفعل؟"
- "كيف ستقنع فريقاً منهكاً بالاستمرار في العمل؟"

أسئلة عن الدوافع:

- "لماذا تريد العمل في هذا المجال تحديداً؟"
- "ما أكثر شيء تحبه في العمل الإنساني؟ وما أكثر شيء تكرهه؟"
- "كيف تعني بنفسك تحت الضغط؟"
- "أين ترى نفسك بعد 5 سنوات؟"

4. أمور أخرى يجب التحقق منها

- المراجع: اتصل بجهات عمل سابقة (بموافقة المتقدم) واسأل عن أدائه.
- الفحص الطبي: للتأكد من اللياقة للعمل الميداني.

- الخلفية الأمنية: في مناطق معينة، قد تحتاج للتأكد من عدم وجود ارتباطات بأطراف النزاع.
- تذكير: اختبارات المهارات يمكن تعلمها، لكن الأخلاق والمواقف صعبة التغيير. اختر من يمتلك "المنجم" الجيد، ثم دربه على المهارات.

ثانياً: تدريب الفريق في الميدان (On-the-Job Training)

في الميدان، ليس لديك رفاهية إرسال الفريق لدورات مطولة قبل البدء. التدريب يتم أثناء العمل. هذا أسلوب فعال وسريع، لكنه يحتاج إلى تخطيط.

1. مبادئ التدريب أثناء العمل

- التدريب المباشر (Shadowing): اجعل العضو الجديد يرافق عضواً قديماً في مهامه لعدة أيام. يتعلم بالمشاهدة والممارسة تحت الإشراف.
- التوجيه الفوري: بعد كل مهمة، اجلس معه لدقائق. ناقش: ماذا فعلت جيداً؟ ماذا كان يمكن تحسينه؟
- التدرج في المسؤوليات: ابدأ بمهام بسيطة، ثم زد الصعوبة تدريجياً مع اكتساب الثقة.
- التعليم المصغر (Micro-learning): قَدِّم جلسات قصيرة (15-30 دقيقة) عن موضوع واحد محدد (مثل: كيف تملأ استمارة تسجيل، كيف تتعامل مع نقطة تفتيش).
- التقييم المستمر: لا تنتظر نهاية العام. قيم الأداء أسبوعياً أو شهرياً، وركز على التحسين.

2. نموذج "تدرب - طبق - راجع" (Practice-Apply-Review)

المرحلة	الوصف	مثال
1. تدرب (Practice)	اشرح المهمة، ووضح كيفية أدائها، ودع المتدرب يسأل.	اشرح كيف تملأ استمارة تسجيل مستفيد.
2. طبق (Apply)	أشرف على المتدرب وهو يؤدي المهمة بنفسه، مع تدخل بسيط عند الحاجة.	راقبه وهو يملأ 3 استمارات مع مستفيدين حقيقيين.
3. راجع (Review)	بعد الانتهاء، ناقش معه الأداء. امدح الإيجابيات، وناقش التحسينات.	"أحسنتم في كذا، 下次 حاول أن تكتب المعلومات بدقة أكبر".

3. مهارات أساسية يجب تدريب كل فريق عليها

- السلامة والأمن الميداني: كما في الفصل الخامس.
- التواصل مع المستفيدين: احترام، كرامة، استماع.
- تعبئة النماذج والتقارير: بدقة وأمانة.

- الإسعافات الأولية الأساسية.
- مبادئ الحياد وعدم التمييز.

ثالثاً: بناء قادة جدد – التوجيه والتفويض

هدفك الأكبر كقائد هو أن تصنع قادة مثلك، لا أتباعاً ينفذون فقط. هذا يحدث عبر أداتين أساسيتين: التوجيه (Mentoring) و التفويض (Delegation).

1. التوجيه (Mentoring)

التوجيه هو علاقة طويلة الأمد بين قائد خبير (مرشد) وعضو فريق واعد (متدرب)، بهدف تطوير مسيرته المهنية والشخصية.

صفات المرشد الجيد:

- يستمع أكثر مما يتكلم.
- لا يعطي حلولاً جاهزة، بل يساعد المتدرب على اكتشافها.
- صبور ومشجع.
- يشارك تجاربه وأخطائه السابقة.

خطوات عملية للتوجيه:

1. اختر من توجه: ليس كل فرد يصلح. اختر من لديه الرغبة في التعلم والتطور.
2. اجتمع بانتظام: حدد موعداً أسبوعياً أو شهرياً للقاء (ولو نصف ساعة).
3. اسأل أسئلة مفتوحة:
 - "ما التحدي الأكبر الذي واجهته هذا الأسبوع؟"
 - "كيف شعرت في الموقف الفلاني؟"
 - "ما الذي تريد أن تتعلمه في الفترة القادمة؟"
 - "كيف يمكنني مساعدتك لتحقيق أهدافك؟"
4. شارك تجاربك: أذكر أنني في بداياتي واجهت موقفاً مشابهاً، وتعلمت منه أن..."
5. شجعه على التجربة: ادعّمه لخوض تجارب جديدة، حتى لو كان سيخطئ. الخطأ جزء من التعلم.

2. التفويض (Delegation)

التفويض ليس مجرد توزيع مهام، بل هو تمكين حقيقي. أن تعطي جزءاً من سلطاتك ومسؤولياتك لعضو فريق، مع الثقة والدعم.

فوائد التفويض:

- يخفف عنك الأعباء.
- ينمي مهارات فريقك.
- يبني الثقة.
- يعد خلفاء للمستقبل.

كيف تفوض بذكاء؟

1. اختر الشخص المناسب للمهمة: من لديه المهارة أو الرغبة في تعلمها.
2. وضح المهمة بدقة: ماذا تريد؟ ما النتيجة المتوقعة؟ ما المواعيد؟
3. فوض السلطة مع المسؤولية: أعطه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات في حدود المهمة.
4. وفر الدعم: أخبره أنك متاح للمساعدة إذا احتاج، لكن لا تتدخل في التفاصيل.
5. تابع التقدم: اسأل عن سير العمل، لكن لا تترصب به.
6. قيم النتيجة: بعد انتهاء المهمة، ناقش معه ما تعلمه، وامدح الإنجاز.

مستويات التفويض (تصاعدياً):

المستوى	الوصف
1	"ابحث لي عن معلومات، وأخبرني بها، وأنا أقرر".
2	"اقترح خطة عمل، واعرضها علي للمناقشة".
3	"نفذ الخطة، وأخبرني بما فعلت".
4	"نفذ الخطة، ولا تخبرني إلا إذا حدثت مشكلة".
5	"نفذ الخطة، أنا أثق بك تماماً".

تذكير: التفويض ليس تخلصاً من المسؤولية. أنت مسؤول في النهاية عن نتيجة عمل فريقك. لكن التفويض الذكي يوسع دائرة القيادة.

رابعاً: توديع الفريق – كيف تنهي مهمة ميدانية باحترافية

كل مهمة تنتهي. قد تنتقل إلى مشروع آخر، أو تغادر المؤسسة، أو تنتهي المرحلة. كيف تغادر باحترافية وبصمة طيبة؟

1. قبل المغادرة بوقت كاف

- أخبر فريقك مبكراً: لا تفاجئهم في اللحظة الأخيرة. أعطهم وقتاً لاستيعاب الخبر.
- جهز خطة انتقال: (Transition Plan) وثق المهام الجارية، والجهات المسؤولة، والملفات المهمة. سلمها لمن سيخلفك.
- أكمل ما بدأت: حاول إنهاء المشاريع المعلقة قدر الإمكان، أو وثّق وضعها بدقة.

2. اجتماع توديعي (Exit Meeting)

اجمع فريقك لجلسة أخيرة:

- اشكرهم بصدق: اذكر أسماءهم، وأشيد بمساهماتهم الفردية والجماعية.
- شاركهم الدروس: "أكثر ما تعلمته منكم هو..."، "أفتخر بكم لأن..."
- استمع لوداعهم: دعهم يعبرون عن مشاعرهم.
- أكد على استمراريتهم: ذكرهم أن نجاح الفريق لم يكن بسبب فرد واحد، وأنهم قادرون على الاستمرار.
- تبادل معلومات الاتصال: للبقاء على تواصل مستقبلياً.

3. بعد المغادرة

- ابق على تواصل: بين الحين والآخر، اسأل عن أحوالهم وتقدمهم.
- كن متاحاً للاستشارة: إذا احتاجوك، حاول مساعدتهم.
- لا تتدخل في شؤون الفريق الجديد: دع القائد الجديد يأخذ مساحته.

4. ما يجب تجنبه عند المغادرة

- لا تترك فوضى وراءك.
- لا تتحدث بسوء عن المؤسسة أو الزملاء.
- لا تقطع كل العلاقات.
- لا تحاول جر فريقك معك إلى مكان آخر (إذا كان ذلك غير أخلاقي).

خامساً: نماذج عملية

النموذج (1): دليل الفريق الميداني (نموذج مبسط)

هذا الدليل يمكنك إعدادة وتوزيعه على كل عضو جديد في الفريق. يحتوي على المعلومات الأساسية التي يحتاجها.

الإصدار / 1: التاريخ:/...../..... :	دليل الفريق الميداني	شعار المؤسسة
---	----------------------	--------------

أولاً: مرحباً بك في الفريق

(كلمة ترحيب من القائد، وقيم المؤسسة)

.....

ثانياً: معلومات أساسية عن المؤسسة

- الرؤية..... :
- الرسالة..... :
- الهيكل التنظيمي المبسط (من هو مديرك؟ من هو مديره؟)

ثالثاً: قواعد السلوك الأساسية

1. احترام المستفيد :عامل كل مستفيد بكرامة واحترام، بغض النظر عن جنسه، دينه، أو عرقه.
2. الحياد :لا تتدخل في النزاعات السياسية أو القبلية، ولا تبدِ تأييداً لأي طرف.
3. النزاهة :لا تقبل رشاً، ولا تستخدم أموال المؤسسة لغير ما خصصت له.
4. السرية :لا تفسح عن معلومات المستفيدين أو خطط المؤسسة لأي شخص خارج الفريق.
5. السلامة :اتبع دائماً إجراءات السلامة، ولا تخاطر بحياتك أو حياة زملائك.

رابعاً: المهام والمسؤوليات الأساسية (حسب الدور)

- (للمنسق الميداني).....
- (لمسؤول التوزيع).....
- (لمسؤول التسجيل).....
- (للسائق)

خامساً: إجراءات العمل اليومية

- وقت وتاريخ بدء العمل..... :
- مكان التجمع..... :
- التقارير اليومية :تسلم ل.....
- الاتصالات :قنوات الاتصال المعتمدة (راديو، واتساب، ...)

سادساً: جهات الاتصال في الطوارئ

الحالة	الاسم	رقم الهاتف

.....	مدير الفريق
.....	مسؤول الأمن
.....	الإسعاف المحلي
.....	الشرطة المحلية
.....	أقرب مستشفى

سابعاً: خريطة مبسطة للمنطقة (إن وجدت)

(مكان توضع فيه خريطة أو وصف لأهم المعالم ونقاط التجمع)

تم استلام هذا الدليل والتزمت بمحتواه.

التاريخ...../...../..... :	التوقيع..... :	اسم العضو..... :
----------------------------	----------------	------------------

النموذج (2): نموذج خطة تطوير عضو فريق

هذه الخطة تُعد بالتعاون بين القائد وعضو الفريق، لتحديد أهدافه التطويرية ومساره الوظيفي داخل المؤسسة.

شعار المؤسسة

خطة تطوير عضو فريق

أولاً: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
.....	اسم العضو:
.....	المسمى الوظيفي الحالي:
...../...../.....	تاريخ الالتحاق بالمؤسسة:
.....	مدير المشرف/المرشد:
من/...../..... إلى/...../.....	الفترة الزمنية للخطة:

ثانياً: نقاط القوة والمجالات التي تحتاج تطويراً (تقييم مشترك)

نقاط القوة (ما يجيده العضو):

1.

2.

مجالات التطوير (ما يمكن تحسينه):

1.
2.

ثالثاً: أهداف التطوير للفترة القادمة

التاريخ المستهدف	المتابعة (مع من؟)	الموارد المطلوبة	الإجراءات (كيف سنحققه؟)	الهدف
..../..../....	- -	1. تطوير مهارة.....
..../..../....	- -	2. اكتساب معرفة ب.....
..../..../....	- -	3.

رابعاً: آلية المتابعة والتقييم

- لقاءات متابعة شهرية مع المرشد لمناقشة التقدم.
- تقييم في منتصف الفترة (..../..../....) و تقييم نهائي (..../..../....).
- سيتم قياس التقدم من خلال: (ملاحظة مباشرة، تغذية راجعة من الزملاء، نتائج العمل).

خامساً: التوقيع

توقيع العضو.....:	التاريخ.....:/..../....
توقيع المشرف/المرشد.....:	التاريخ.....:/..../....

ختام الفصل

أنت الآن في ختام رحلة هذا الدبلوم، لكن رحلة القيادة لا تنتهي. تذكر دائماً أن أعظم إرث تتركه ليس المشاريع التي نفذتها، بل الأشخاص الذين أعددتهم ليحملوا الراية من بعدك. الفريق المتماسك، والقادة الجدد، هم ضمانك لاستمرار الأثر وامتداد الخير.

في الفصل الأخير (الفصل السادس عشر)، سنختم برحلة تأمل في أخلاقيات القيادة الميدانية، وميثاق شرف لكل من اختار هذا الطريق.

تمارين الفصل

1. تمرين "مقابلة افتراضية": اختر أحد أصدقائك أو زملائك ليلعب دور متقدم لوظيفة في فريقك. أجرِ معه مقابلة باستخدام الأسئلة المقترحة في هذا الفصل. قيم أداءه (في المقابلة) وأداءك أنت كقائم بالمقابلة.
2. تمرين "خطة تطوير شخصية": استخدم النموذج (2) لوضع خطة تطوير لنفسك. حدد هدفين تريد تحقيقهما في الأشهر الستة القادمة، واكتب خطواتك لتحقيقهما.
3. تمرين "تفويض وهمي": فكر في مهمة تقوم بها حالياً ويمكن تفويضها لأحد أعضاء فريقك. حدد من تختار، واكتب كيف ستشرح له المهمة، وما الصلاحيات التي ستعطيه إياها، وكيف ستتابعه.

المصادر والمراجع:

- "اختيار فريق العمل" – دليل الموارد البشرية للمنظمات غير الربحية. (Charity Village)
- "التدريب أثناء العمل" – منظمة العمل الدولية. (ILO)
- "التوجيه والتفويض" – دليل القيادة للمنظمات غير الحكومية. (Mango)

الفصل السادس عشر

أخلاقيات القيادة الميدانية

مقدمة الفصل

في ختام هذا الدبلوم، نصل إلى أهم موضوع على الإطلاق: الأخلاقيات. فالمهارات والتخطيط والتمويل والقيادة كلها أدوات، لكن الأخلاقيات هي البوصلة التي توجه استخدام هذه الأدوات. بدون أخلاقيات، يتحول العمل الإنساني إلى عمل تجاري بارد، أو أسوأ من ذلك، إلى أداة للاستغلال والإضرار بالناس الذين يفترض أن نخدمهم.

القائد الميداني ليس فقط من يدير المشاريع ويقود الفرق، بل هو أيضاً حارس للأمانة، حارس لكرامة المستفيدين، حارس لمال المانحين، وحارس لسمعة المؤسسة. الأخلاقيات هي ما يجعل الناس يثقون بك، وما يجعل المستفيدين يقبلون مساعدتك بكرامة، وما يجعل المجتمع المحلي يرحب بك.

هذا الفصل يقدم لك ميثاق شرف للقائد الميداني، ويشرح أهم قضية أخلاقية في عصرنا: حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش، ويؤكد على مبادئ الشفافية والمساءلة، ويستلهم من قيمنا الإسلامية وأيضاً من الحكمة الأفريقية (أوبونتو) ، وهذه الحكمة الأفريقية أوبونتو (Ubuntu) هي فلسفة أفريقية إنسانية عريقة تعني "الإنسانية تجاه الآخرين"، وتتخلص في عبارة "أنا موجود لأننا موجودون". تُعزز هذه الحكمة الترابط، التضامن، والتعاطف، مؤكدة أن إنسانيتنا تكتمل من خلال علاقتنا بالآخرين، حيث لا ينمو الفرد إلا في كنف مجتمعه، مع التركيز على قيم الاحترام، المشاركة، والخدمة العامة، وهي ثقافة تقوم على تأصيل هذه المبادئ في ثقافتنا. النموذج المرفق في النهاية هو تعهد عملي يمكنك أنت وفريقك التوقيع عليه لتبدأوا رحلتكم الأخلاقية معاً.

أولاً: ميثاق شرف القائد الميداني

هذا الميثاق ليس مجرد كلمات، بل هو التزام عملي. يمكنك أن تجعله جزءاً من ثقافة مؤسستك، وأن توقعه أنت وفريقك في بداية كل مهمة.

المادة 1: الإنسانية فوق كل اعتبار

أنا ألتزم بأن أضع كرامة الإنسان وحياته فوق أي اعتبار سياسي أو ديني أو عرقي. المستفيدون ليسوا مجرد أرقام، بل بشر يستحقون الاحترام والرعاية.

المادة 2: الحياد وعدم الانحياز

أنا ألتزم بأن أكون محايداً في النزاعات، وألا أنحاز إلى أي طرف على حساب الآخر. المساعدات توزع على أساس الحاجة وحدها.

المادة 3: النزاهة المالية

أنا ألتزم بأن أحافظ على أموال المؤسسة والتبرعات كأمانة، وأن أصرفها في أوجهها المخصصة بدقة وشفافية، وألا أقبل رشاً أو عمولات.

المادة 4: احترام المستفيدين

أنا ألتزم بأن أتعامل مع كل مستفيد بكرامة واحترام، وأن أستمع له، وأن لا أستغل حاجته لأي غرض شخصي، وأن أحافظ على خصوصيته.

المادة 5: حماية الفريق

أنا ألتزم بأن أحمي فريقي، وألا أرسلهم إلى أماكن خطيرة دون تأمين، وألا أطلب منهم ما لا أفعله بنفسه، وأن أراعي ظروفهم النفسية والجسدية.

المادة 6: المساءلة والشفافية

أنا ألتزم بأن أكون مسؤولاً عن قراري، وأن أكون شفافاً مع المجتمع والمانحين والفريق، وأن أنقل النقد وأتعلم من أخطائي.

المادة 7: التعلم المستمر

أنا ألتزم بأن أطور نفسي باستمرار، وأن أتعلم من تجاربي ومن أخطائي ومن زملائي، وأن أنقل خبرتي للقادمين.

ثانياً: حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش (PSEA)

هذا الموضوع حساس للغاية ومهم بشكل خاص في العمل الميداني، حيث تكون علاقة القوة غير متوازنة: العامل الإنساني يملك الموارد والسلطة، والمستفيد في وضع حاجة وضعف. أي استغلال لهذه القوة هو خيانة عظيمة للرسالة الإنسانية.

1. ما هو الاستغلال والتحرش؟

- الاستغلال الجنسي (Sexual Exploitation): هو أن يطلب العامل الإنساني خدمة جنسية مقابل مساعدة (مثل: "سأعطيك سلة غذائية إذا وافقت علي...").
- التحرش الجنسي (Sexual Harassment): هو أي سلوك جنسي غير مرغوب فيه، سواء كان لفظياً (تعليقات، نكات) أو جسدياً (لمس) أو عبر وسائل التواصل.
- الاستغلال العام: استخدام منصبك للحصول على خدمات أو مميزات من المستفيدين (مثل: أن تطلب من مستفيد أن يعمل لديك مجاناً مقابل مساعدة).

2. لماذا يجب أن تهتم بهذا الموضوع؟

- أولاً: أخلاقياً: إنه حق أساسي للمستفيد أن يكون آمناً من الاستغلال.
- ثانياً: قانونياً: معظم المنظمات المانحة تطلب من الشركاء تطبيق سياسات صارمة لمكافحة الاستغلال والتحرش، وقد تفقد تمويلك إذا حدثت مخالفة.

- ثالثاً: سمعة المؤسسة: فضيحة واحدة قد تدمر سمعة مؤسستك لسنوات.

3. المبادئ الأساسية لحماية المستفيدين (PSEA)

1. عدم التسامح مطلقاً (Zero Tolerance) أي حالة استغلال أو تحرش يتم التعامل معها فوراً وبجدية، بغض النظر عن من ارتكبها.
2. حق المستفيد في الإبلاغ: يجب أن يكون هناك قنوات آمنة وسرية للإبلاغ، لا تسبب ضرراً للمبلغ.
3. السرية: معلومات المبلغ والمتهم تبقى سرية، ولا يتم تداولها إلا مع الجهات المختصة.
4. حماية المبلغ: لا يجوز معاقبة أو التمييز ضد أي شخص يبلغ بحسن نية.
5. المساءلة: المتهم يحق له الدفاع عن نفسه، لكن إذا ثبتت إدانته، تطبق عليه عقوبات تصل إلى الفصل والتبليغ للسلطات.

4. ماذا تفعل كقائد ميداني؟

أ. الوقاية:

- ضع سياسة واضحة: اكتب سياسة بسيطة لمكافحة الاستغلال والتحرش، ووزعها على كل فريقك.
- درب فريقك: عقد دورات تدريبية إلزامية لجميع الموظفين والمتطوعين حول هذه السياسة.
- احصل على توقيع: اجعل كل فرد يوقع على "مدونة قواعد السلوك" (انظر النموذج في نهاية الفصل) التي تتضمن التزاماً واضحاً بهذه المبادئ.
- كن قدوة: أنت أول الملتزمين. لا تمزح بشكل غير لائق، ولا تفضل مستفيدة على أخرى.

ب. الاستجابة:

- وفر قنوات إبلاغ آمنة: يمكن أن تكون (صندوق شكاوى، بريد إلكتروني خاص، رقم هاتف لشخص موثوق). تأكد أن المستفيدين يعرفون هذه القنوات.
- استقبل البلاغ بجدية: إذا أبلغ أحدهم، استمع له، واشكره على شجاعته، وطمئنه على سرية البلاغ.
- لا تحقق بنفسك (عادةً): إذا كان البلاغ خطيراً، يجب إحالته إلى لجنة تحقيق مستقلة داخل المؤسسة (إن وجدت) أو إلى السلطات. دورك هو حماية المبلغ وتأمين الأدلة.
- افصل المتهم مؤقتاً: أثناء التحقيق، يمكن فصل المتهم احترازياً لحماية الجميع.
- تعامل مع النتائج: إذا ثبتت الإدانة، طبق العقوبات (فصل، إبلاغ جهات خارجية). إذا ثبتت البراءة، أعد تأهيل المتهم واعتذر له.

تذكير: "لا يمكننا تحقيق أهدافنا الإنسانية إذا كان من هم في السلطة يستغلون ضعف من يفترض أن يحموهم".

ثالثاً: الشفافية والمساءلة للمجتمع المحلي

الشفافية والمساءلة ليست مجرد كلمات جذابة، بل هي ممارسة يومية تبني الثقة مع المجتمع المحلي. المجتمع الذي تثق في مؤسستك سيتعاون معك، وسيحميك، وسيدعمك.

1. الشفافية (Transparency)

الشفافية تعني أن تكون منفتحاً وصادقاً في كل تعاملاتك.

كيف تطبق الشفافية في الميدان؟

- أعلن عن معايير الاختيار: أخبر المجتمع كيف تختار المستفيدين (الأشد فقراً، الأرمال، ذوو الإعاقة...). هذا يمنع الاتهامات بالمحسوبية.
- أعلن عن كميات المساعدات: "وصلتنا 1000 سلة غذائية من المانح الفلاني، سنوزعها على 500 أسرة."
- أعلن عن خططك: "سنبدأ مشروع المياه الأسبوع القادم، وسيستمر شهرين."
- كن صادقاً بشأن التحديات: إذا تأخرت شحنة، أو نفذت ميزانية، أخبرهم.
- انشر تقاريرك: لخص تقاريرك السنوية وانشرها بلغة بسيطة في أماكن تجمع المجتمع (المسجد، المدرسة، لوحة إعلانات).

2. المساءلة (Accountability)

المساءلة تعني أنك تتحمل مسؤولية أفعالك، وأن المجتمع لديه الحق في محاسبتك.

آليات المساءلة البسيطة:

- صندوق شكاوى واقتراحات: ضع صندوقاً في مكان عام، وافتحه أسبوعياً، وناقش الشكاوى مع فريقك، ورد على أصحابها.
 - لقاءات مجتمعية دورية: اجتمع مع أهالي المنطقة (رجالاً ونساءً) كل شهر أو شهرين. استمع لانتقاداتهم واقتراحاتهم.
 - لجنة مجتمعية: شكل لجنة من وجهاء المجتمع (نساء ورجال) لتكون حلقة وصل بينك وبين المجتمع، ولتراقب عملك.
 - الاعتذار عند الخطأ: إذا أخطأت، اعتذر بصدق، وشرح كيف ستعالج الخطأ.
- مثال: في أحد مخيمات النازحين، وضعت إحدى المنظمات صندوق شكاوى. اشتكى أحد المستفيدين أن فريقه فضل أسراً على أخرى. قام مدير المشروع بالتحقيق، ووجد أن شكاوى المستفيد صحيحة (خطأ غير مقصود من فريق التوزيع). اعتذر للمستفيد علناً، وأعاد توزيع المساعدات بشكل عادل. هذه الحادثة زادت ثقة المجتمع بالمنظمة.

رابعاً: قيم إسلامية وأفريقية في العمل الميداني

الأخلاقيات التي نتحدث عنها ليست وافدة علينا. هي متجذرة في ديننا وثقافتنا. استحضار هذه الجذور يعطي العمل الميداني عمقاً وقوة.

1. القيم الإسلامية

- الأمانة: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها" (النساء: 58). المال الذي بين أيدينا أمانة، والمستفيد أمانة، والمعلومات أمانة.
- الإحسان: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء" (رواه مسلم). الإحسان في العمل الميداني يعني إتقان العمل، والتعامل بلطف، وإعطاء أكثر من المتوقع.
- العدل: "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله" (النساء: 135). العدل في التوزيع، وعدم التحيز لقرابة أو قبيلة.
- الكرامة: "ولقد كرّمنا بني آدم" (الإسراء: 70). كل إنسان له كرامة، حتى لو كان فقيراً أو محتاجاً. مساعدتنا يجب أن تحفظ هذه الكرامة، لا أن تهدرها.
- المسؤولية المجتمعية (الزكاة والصدقة): العمل الخيري في الإسلام ليس تفضلاً، بل هو حق للمجتمع في مال الأغنياء. هذا المفهوم يعطي المستفيد حقاً، ويعطي العامل الخيري مسؤولية.

2. القيم الأفريقية (أوبونتو)

كما ذكرنا في الفصل الثاني، فلسفة "أوبونتو" تقدم إطاراً قيماً للعمل الميداني.

- "أنا موجود لأننا موجودون": هذا يعني أن مصيرنا مرتبط. عندما نساعد الآخرين، نحن نساعد أنفسنا. عندما يزدهر المجتمع، نزهدهر جميعاً.
- التضامن: العمل معاً، ودعم بعضنا البعض. لا تعمل كنجم منفرد، بل كجزء من نسيج مجتمعي.
- الكرامة والاحترام: كل فرد له كرامة متساوية. التعامل مع المستفيدين باحترام ليس خياراً، بل هو أساس العلاقة الإنسانية.
- المسؤولية الأخلاقية (الإشراف): نحن مجرد مشرفين على الموارد التي بين أيدينا، وهي ملك للمجتمع في النهاية. هذا يتوافق تماماً مع مفهوم "الأمانة" في الإسلام.

كيف تدمج هذه القيم في عملك اليومي؟

- في تدريب فريقك، اذكر هذه القيم واربطها بالممارسات اليومية.
- في خطاباتك للمجتمع، استخدم لغة دينية وثقافية يفهمونها.
- في صنع القرار، اسأل: "هل هذا القرار يتماشى مع الأمانة والإحسان والعدل؟"
- في تقييمك، اسأل: "هل حافظنا على كرامة الناس؟ هل كنا متضامنين مع المجتمع؟"

تذكير: هذه القيم ليست مجرد شعارات، بل هي وقود يدفعك للاستمرار في أصعب الظروف. عندما تتعب، تذكر أن ما تفعله عبادة وإنسانية في آن واحد.

خامساً: نموذج التزام بقواعد السلوك (Code of Conduct)

هذا النموذج هو تعهد عملي يوقعه كل فرد في فريقك (موظفاً كان أو متطوعاً) قبل البدء بالعمل. يجب أن يكون جزءاً من ملفه الشخصي.

الرقم..... :	نموذج التزام بقواعد السلوك	شعار المؤسسة
--------------	----------------------------	--------------

أنا الموقع أدناه، (الاسم) والمسجل برقم هوية..... :

أقر وأتعهد بما يلي:

أولاً: التزاماتي تجاه المستفيدين

1. ألتزم بمعاملة جميع المستفيدين بكرامة واحترام، بغض النظر عن جنسهم، دينهم، عرقهم، أو انتمائهم السياسي.
2. ألتزم بعدم استغلال حاجة المستفيدين بأي شكل من الأشكال، خاصة عدم طلب أي خدمات جنسية أو مالية مقابل المساعدة.
3. ألتزم بالحفاظ على سرية معلومات المستفيدين الشخصية، وعدم استخدامها لغير أغراض العمل.
4. ألتزم بعدم التمييز بين المستفيدين، وتوزيع المساعدات بناءً على الحاجة فقط.

ثانياً: التزاماتي تجاه المؤسسة وفريقي

1. ألتزم بالحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة كأمانة، واستخدامها فقط للأغراض المخصصة لها.
2. ألتزم بتقديم تقارير صادقة ودقيقة عن عملي.
3. ألتزم بالتعاون مع زملائي ومساعدتهم، وحل الخلافات بود.
4. ألتزم بالإبلاغ الفوري عن أي مخالفة لقواعد السلوك هذه أراها أو أعلم بها، عبر القنوات المخصصة، مع العلم أن الإبلاغ بحسن نية لن يعرضني للمساءلة.

ثالثاً: التزاماتي تجاه المجتمع

1. ألتزم باحترام عادات وتقاليد المجتمع المحلي.
2. ألتزم بالشفافية مع المجتمع والاستماع لملاحظاتهم وشكاواهم.
3. ألتزم بعدم الانحياز في أي نزاع محلي، والحفاظ على الحياد التام.

رابعاً: عواقب المخالفة

أقر بأن أي مخالفة لهذه القواعد قد تعرضني لإجراءات تأديبية تصل إلى الفصل من العمل، وإبلاغ السلطات المختصة إذا لزم الأمر.

لقد قرأت هذا التعهد وفهمته، وأتعهد بالالتزام به طوال فترة عملي مع المؤسسة.

التاريخ...../...../..... :	توقيع العضو..... :
	الاسم (مطبوع)..... :
التاريخ...../...../..... :	توقيع المدير..... :

ختام الفصل والكتاب

وبهذا نصل إلى ختام رحلتنا في هذا الدبلوم. لقد قطعت شوطاً طويلاً: بدأنا بتعريف القائد الميداني، مروراً بالقيادة التحويلية والمهارات الأساسية، ثم التطبيقات المتخصصة في بنوك الطعام والملابس والدعوة والإغاثة، وانتهاءً بأدوات التطوير والاستدامة، وأخيراً الأخلاقيات التي تجمع كل ذلك.

الآن، أنت لست مجرد قارئ. أنت تحمل بين يديك مسؤولية. مسؤولية تجاه نفسك أن تكون قائداً أفضل، وتجاه فريقك أن تحميه وتمكنه، وتجاه المستفيدين أن تخدمهم بكرامة، وتجاه مجتمعك أن تساهم في بنائه، وتجاه الله أن تؤدي الأمانة.

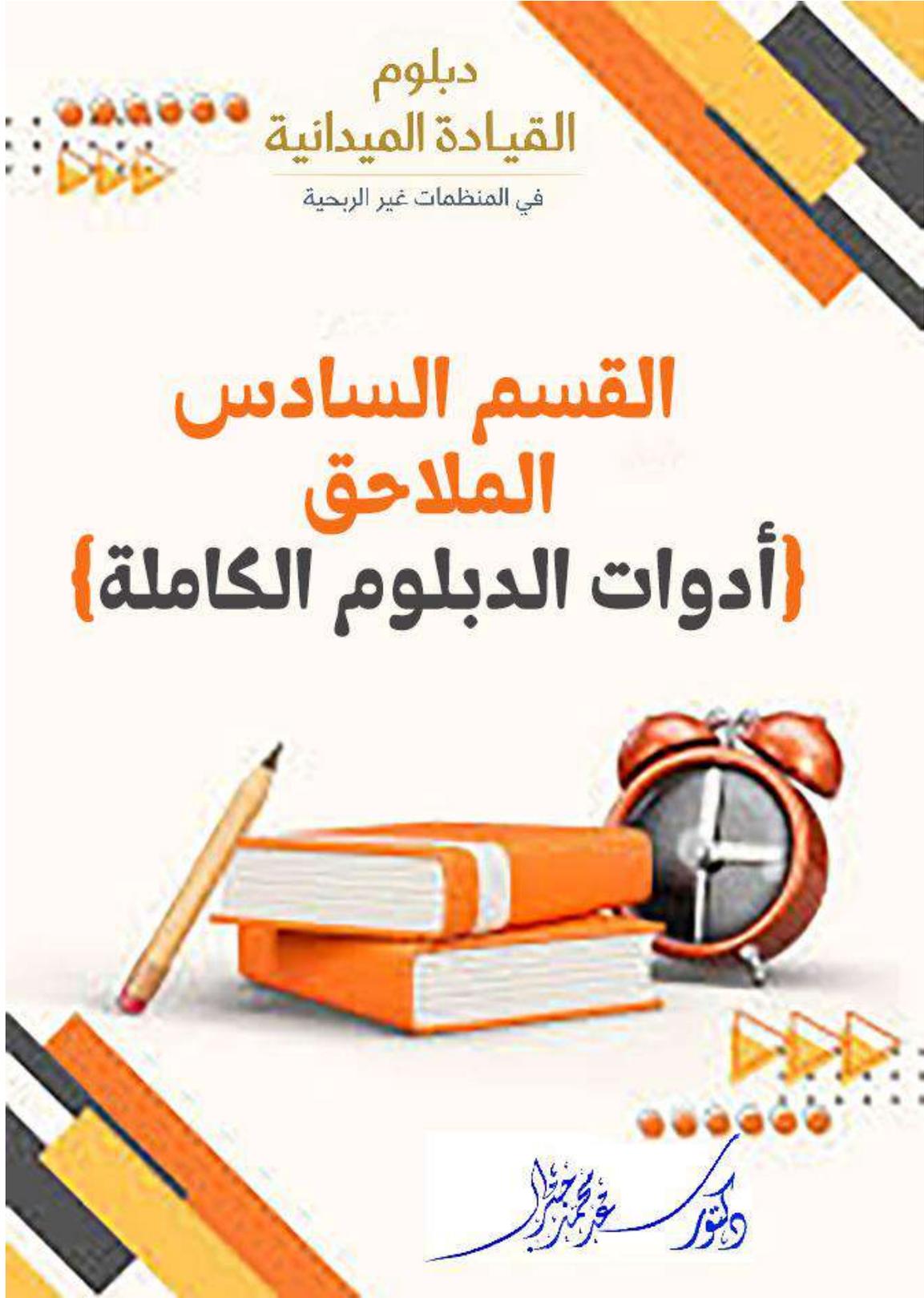
هذه الصفحات ليست نهاية الطريق، بل هي بدايته. ابدأ بتطبيق ما تعلمته يوماً بيوم، وشارك معرفتك مع زملائك، وكن قدوة حسنة في الميدان. تذكر دائماً أن أصعب لحظات العمل الميداني هي التي تختبر فيها أخلاقك، وأن أجمل لحظاته هي التي ترى فيها ابتسامة طفل أو دموع فرح عجوز. كل التوفيق في رحلتك القيادية، واجعل الله دائماً نصب عينيك.

تمارين الفصل

1. تمرين "سيناريو أخلاقي": تخيل أن أحد المتطوعين أخبرك أن زميلاً آخر يطلب من إحدى المستفيدات رقم هاتفها بحجة متابعة حالتها. ماذا ستفعل؟ اكتب خطواتك بالتفصيل (من أول الاستماع للشكوى إلى نهاية المعالجة).
2. تمرين "صياغة سياسة": اكتب سياسة مبسطة (صفحة واحدة) لمكافحة الاستغلال والتحرش تناسب مؤسستك. تتضمن: تعريفات، مبادئ، قنوات إبلاغ، عقوبات.
3. تمرين "التزام شخصي": اقرأ ميثاق الشرف مرة أخرى، ثم اكتب بخط يدك التزاماً شخصياً بتطبيق نقطة واحدة منه تراها الأكثر تحدياً بالنسبة لك. ضع هذا الالتزام في مكان تراه يومياً.

المصادر والمراجع:

- اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات – (IASC) سياسات ومبادئ حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش الجنسي. (PSEA)
 - "مدونة قواعد السلوك" – الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر.
 - "الشفافية والمساءلة في العمل الإنساني" – مشروع اسفير. (Sphere)
 - "القيم الإسلامية في العمل الخيري" – مقالات ومراجع متعددة.
 - فلسفة أوبونتو – تطبيقاتها في القيادة والمجتمع.
 - نماذج التزام مستمدة من منظمات إغاثة عربية ودولية.
-



ملحق (1): دليل المدرب (Trainer Guide)

مقدمة الدليل

هذا الدليل مخصص لك أيها المدرب. سواء كنت مدرباً محترفاً أو قائداً ميدانياً تقدم تدريباً لفريقك، ستجد هنا ما يساعدك على تقديم مادة هذا الدبلوم بأفضل صورة. الدليل مبني على خبرات تدريبية ميدانية، ويهدف إلى جعل الجلسات تفاعلية، عملية، ومؤثرة.

أولاً: نصائح عامة لتقديم الدبلوم

1. اعرّف جمهورك

- قبل البدء، اجمع معلومات عن المشاركين: خلفياتهم، خبراتهم الميدانية، توقعاتهم من الدبلوم.
- صمم الأمثلة والتمارين بما يناسب واقعهم (إذا كانوا يعملون في بنوك طعام، ركز على أمثلة من هذا المجال).

2. كن مرناً

- الدليل هو خريطة، لكن الطريق قد يتغير حسب تفاعل المجموعة.
- لا تلتزم بحرفية الجدول الزمني إذا احتاج المشاركون لمناقشة موضوع معين بعمق أكبر.
- كن مستعداً لتعديل الأنشطة بناءً على طاقة المجموعة.

3. اجعل الجلسات تفاعلية

- القيادة الميدانية لا تدرس بالمحاضرات فقط. اعتمد على:
 - تمارين جماعية: حل مشكلات، تحليل حالات.
 - لعب أدوار: (Role Plays) لمحاكاة مواقف تفاوضية أو قيادية.
 - مناقشات مفتوحة: شجع المشاركين على مشاركة تجاربهم.
- قاعدة 30-70: لا تتكلم أكثر من 30% من الوقت، واترك 70% للمناقشات والتمارين.

4. استخدم القصص

- القصص الواقعية (من الكتاب أو من تجارب المشاركين) تعلق في الأذهان أكثر من النظريات.
- شجع المشاركين على سرد قصص من ميدانهم.

5. تعامل مع الاختلافات

• قد يكون في المجموعة مشاركون من خلفيات مختلفة (خبراء ومبتدئين). وازن بين إثراء الخبراء وعدم إرباك المبتدئين.

• شجع الأكثر خبرة على مشاركة تجاربهم، واستفد منهم كمساعدين لك في التمارين.

6. جهز بيئة التدريب

• قاعة مناسبة (إضاءة، تهوية، مقاعد مريحة).

• سبورة أو لوحة قلب (Flip Chart) وأقلام.

• جهاز عرض (بروجيكتور) للعروض التقديمية (إن وجد).

• نسخ من النماذج العملية (الملاحق) لكل مشارك.

• وجبات خفيفة وماء (فترات الراحة مهمة).

7. التقييم المستمر

• في نهاية كل يوم، اجمع تغذية راجعة سريعة: "ما أكثر شيء استفدتم؟ ما الذي تريدون المزيد منه؟"

• في نهاية الدبلوم، استخدم استبيان تقييم شامل لتحسين الدورة مستقبلاً.

ثانياً: نصائح لتقديم كل فصل

هنا نصائح محددة لكل فصل من فصول الكتاب، مع التركيز على أهم النقاط والأنشطة المقترحة.

الفصل التمهيدي: كيف تستخدم هذا الكتاب؟

• الهدف: تعريف المشاركين بالمنهج وكيفية الاستفادة منه.

• النقاط الرئيسية: توضيح أن الكتاب يمكن استخدامه بثلاث طرق (دروس فردي، مدرب، مؤسسة).

• نشاط مقترح: اطلب من كل مشارك أن يحدد مساره (فردى/جماعى) وأهدافه من الدبلوم، وشاركها مع المجموعة.

الفصل الأول: من هو القائد الميداني؟

• الهدف: بناء فهم مشترك لمفهوم القيادة الميدانية.

• النقاط الرئيسية: الفرق بين القائد الميداني والمدير التنفيذي، الصفات العشر.

• نشاط مقترح: اقرأ قصص القادة الثلاث (غزة، السودان، اليمن) مع المشاركين. ناقش: "ما الصفات التي لاحظتموها في كل قائد؟ كيف طبقوا الصفات العشر؟"

• تمرين جماعي: قسم المشاركين إلى مجموعات، واطلب من كل مجموعة كتابة قصة قصيرة لقائد ميداني (حقيقي أو خيالي) ثم عرضها.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية في الميدان

- الهدف: ترجمة نظرية القيادة التحويلية إلى ممارسة ميدانية.
- النقاط الرئيسية: الأركان الأربعة بلغة الميدان، نماذج من السيرة وفلسفة أوبونتو.
- نشاط مقترح: بعد شرح الأركان الأربعة، اطلب من المشاركين تقييم أنفسهم (الاختبار التشخيصي في نهاية الفصل). ناقش النتائج في مجموعات صغيرة.
- لعب أدوار: قسّم المجموعات، واطلب من كل مجموعة تمثيل موقف ميداني يظهر أحد الأركان (مثلاً: كيف تكون قدوة في المخيم؟).

الفصل الثالث: قيادة الذات في الميدان

- الهدف: تمكين المشاركين من أدوات إدارة الذات تحت الضغط.
- النقاط الرئيسية: الذكاء العاطفي، المرونة النفسية، إدارة الخوف، الصحة النفسية للفريق.
- نشاط مقترح: طبق تمرين "مقياس المرونة النفسية" مع المشاركين. ناقش معنى الدرجات وكيفية تحسين المرونة.
- تمرين عملي: علم المشاركين تقنية "التنفس المربع" و"التثبيت" (1-2-3-4-5) واطلب منهم تطبيقها في موقف ضغط.

الفصل الرابع: قيادة المتطوعين

- الهدف: إكساب المشاركين مهارات قيادة المتطوعين وتحفيزهم.
- النقاط الرئيسية: دورة حياة المتطوع، التحفيز بدون فلوس (50 فكرة)، تحويل المستفيد إلى متطوع.
- نشاط مقترح: وزع قائمة الـ 50 فكرة. اطلب من كل مشارك اختيار 3 أفكار جديدة سيطبقها مع فريقه خلال الشهر القادم، وشاركها مع المجموعة.
- تمرين تطبيقي: استخدم نموذج "استمارة تسجيل متطوع" و"توصيف مهام متطوع". اطلب من المشاركين تعبئتها لشخصية افتراضية.

الفصل الخامس: السلامة والأمن الميداني

- الهدف: توعية المشاركين بمخاطر الميدان وكيفية التعامل معها.
- النقاط الرئيسية: تحليل المخاطر، بروتوكولات السلامة، الإسعافات الأولية، الإسعاف النفسي، حالات الطوارئ.
- نشاط مقترح: قم بتحليل مخاطر سيناريو ميداني حقيقي (باستخدام نموذج تحليل المخاطر في الفصل).
- محاكاة: قدم سيناريو "انقطاع الاتصالات" أو "اعتداء على الفريق". اطلب من المشاركين وضع خطة استجابة فورية.

- تدريب عملي: إذا أمكن، ادرب المشاركين على الإسعافات الأولية الأساسية (الإنعاش القلبي الرئوي، التعامل مع الجروح).

الفصل السادس: اللوجستيات المبسطة

- الهدف: تعريف المشاركين بأساسيات إدارة المستودعات والتوزيع والنقل.
- النقاط الرئيسية: إدارة المستودعات، تخطيط التوزيع، النقل، سلسلة التبريد.
- نشاط مقترح: استخدم نموذج "أمر صرف مستودع" و"كارت متابعة مخزون". اطلب من المشاركين محاكاة عملية صرف مواد لمشروع توزيع.
- تمرين جماعي: قسم المشاركين إلى مجموعات، واطلب من كل مجموعة تخطيط توزيع لـ 500 سلة غذائية (تحديد الموقع، الوقت، الأيدي العاملة، النقل).

الفصل السابع: التفاوض والتواصل الميداني

- الهدف: تنمية مهارات التفاوض والتواصل مع مختلف الأطراف.
- النقاط الرئيسية: التفاوض مع السلطات المحلية، التعامل مع المجتمع المضيف، التواصل مع الفريق، التعامل مع الإعلام.
- لعب أدوار (مهم جداً): طبق السيناريوهات الثلاثة في نهاية الفصل. قسم المشاركين إلى مجموعات، واطلب منهم تمثيل الأدوار. ناقش بعد كل سيناريو: ما الذي نجح؟ ما الذي كان يمكن تحسينه؟

الفصل الثامن: القيادة في بنوك الطعام والإغاثة الغذائية

- الهدف: التخصص في إدارة بنوك الطعام وعمليات التوزيع الكبرى.
- النقاط الرئيسية: مواسم الذروة، توزيع لحوم الأضاحي، السلامة الغذائية، تحويل الأسر المنتجة.
- نشاط مقترح: اقرأ "حالة دراسية: يوم في بنك الطعام المصري". ناقش مع المشاركين: ما الذي أعجبهم في النموذج؟ ما التحديات التي واجهوها؟ كيف يمكن تطبيقه في سياقهم؟
- تمرين تطبيقي: استخدم نموذج "بطاقة استفادة" و"تقرير توزيع يومي". اطلب من المشاركين تصميم بطاقة استفادة لمشروعهم.

الفصل التاسع: القيادة في بنوك الملابس والمساعدات غير الغذائية

- الهدف: التخصص في إدارة بنوك الملابس والحفاظ على كرامة المستفيدين.
- النقاط الرئيسية: فرز وتأهيل الملابس، معايير الكرامة، حملات كسوة العيد، إعادة التدوير.
- نشاط مقترح: اقرأ "حالة دراسية: بنك الملابس الأردني". ناقش نموذج "المعرض الدائم" وفكرة "القوائم".
- تمرين تطبيقي: استخدم "قائمة مراجعة جودة الملابس" و"نموذج قسيمة شراء ملابس". اطلب من المشاركين تطبيقها على ملابس حقيقية (إن أمكن) أو افتراضية.

الفصل العاشر: القيادة في منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية

- الهدف: التخصص في قيادة فرق دعوية وتنموية في بيئات متعددة الثقافات.
- النقاط الرئيسية: قيادة فرق متعددة الثقافات، إدارة المساجد، تصميم برامج مجتمعية، العمل مع القيادات المحلية.
- نشاط مقترح: اقرأ "حالة دراسية: تجربة الهلال الأحمر التركي في أفريقيا". ناقش عناصر نجاح التجربة (الاحترام المتبادل، التنمية المستدامة، بناء القدرات المحلية).
- تمرين تطبيقي: استخدم "نموذج تقييم احتياجات مجتمع" و"نموذج خطة برنامج مجتمعي". اطلب من المشاركين (في مجموعات) إجراء تقييم سريع لمجتمع افتراضي ووضع خطة برنامج بناءً عليه.

الفصل الحادي عشر: القيادة في الإغاثة والكوارث

- الهدف: تأهيل المشاركين للاستجابة الفعالة في أول 72 ساعة بعد الكارثة.
- النقاط الرئيسية: دورة الكارثة، التقييم السريع، مبادئ اسفير، التنسيق مع الأمم المتحدة.
- نشاط مقترح: اقرأ الحالات الدراسية الثلاث (غزة، السودان، زلزال سوريا وتركيا). ناقش التحديات المشتركة والدروس المستفادة.
- محاكاة: قدم سيناريو كارثة مفاجئة (زلزال ضرب منطقة مجاورة). قسم المشاركين إلى فرق (تقييم، لوجستيات، تنسيق، إعلام). اطلب منهم وضع خطة استجابة لأول 72 ساعة باستخدام "نموذج تقييم سريع" و"قائمة مراجعة حقيقية إغاثة عاجلة".

الفصل الثاني عشر: التخطيط الميداني وإدارة المشاريع

- الهدف: تمكين المشاركين من تحويل الأفكار إلى مشاريع ميدانية قابلة للتنفيذ.
- النقاط الرئيسية: دورة حياة المشروع، أدوات التحليل (SWOT)، شجرة المشكلات، الجداول الزمنية، تقارير المانحين.
- نشاط مقترح: اختر مشكلة ميدانية حقيقية (من واقع المشاركين). استخدم "شجرة المشكلات" لتحليلها، ثم صمم مشروعاً باستخدام "نموذج خطة مشروع ميداني".
- تمرين تطبيقي: اطلب من كل مشارك (أو مجموعة) كتابة تقرير مرحلي (باستخدام "نموذج تقرير مرحلي") لمشروعهم الافتراضي.

الفصل الثالث عشر: قياس الأثر الميداني

- الهدف: تعريف المشاركين بكيفية قياس التغيير الحقيقي الذي تحدثه مشاريعهم.
- النقاط الرئيسية: الفرق بين المخرجات والأثر، أدوات قياس الأثر (قصص التغيير، المجموعات البؤرية، الملاحظة)، توثيق قصص النجاح، تقارير الأثر.

- نشاط مقترح: درب المشاركين على تقنية "المقابلة لجمع قصة تغيير". اطلب منهم إجراء مقابلات مع بعضهم البعض (كل واحد يحكي قصة تغيير من عمله) ثم استخدم "نموذج توثيق قصة تغيير".
- تمرين تطبيقي: صمم "استبيان رضا مستفيدين" (باستخدام النموذج) لمشروع حقيقي أو افتراضي.

الفصل الرابع عشر: الاستدامة المالية للمشاريع الميدانية

- الهدف: تزويد المشاركين بأدوات تنمية الموارد والإشراف المالي.
- النقاط الرئيسية: تنمية الموارد البسيطة، بناء علاقات مع المانحين المحليين، إعداد مقترحات مبسطة، الإشراف المالي.
- نشاط مقترح: اطلب من المشاركين (في مجموعات) تصميم حملة تبرعات بسيطة (ورقية أو إلكترونية) لمشروع محدد، وتحديد الجمهور المستهدف والرسالة والوسائل.
- تمرين تطبيقي: استخدم "نموذج مقترح مشروع مبسط" و"نموذج كشف صرف ميداني". اطلب من المشاركين تعبئتهما لمشروع افتراضي.

الفصل الخامس عشر: بناء فرق ميدانية وإعداد القادة

- الهدف: إكساب المشاركين مهارات بناء فرق قوية وإعداد قادة جدد.
- النقاط الرئيسية: اختيار الفريق، التدريب أثناء العمل، التوجيه والتفويض، توديع الفريق.
- نشاط مقترح: قم بإجراء مقابلات وهمية مع بعض المشاركين (دور المتقدم للوظيفة) واطلب من الباقين تقييم أدائهم كمقابلين.
- تمرين تطبيقي: استخدم "نموذج خطة تطوير عضو فريق" لوضع خطة تطوير لأحد أعضاء فريق المشارك.

الفصل السادس عشر: أخلاقيات القيادة الميدانية

- الهدف: ترسيخ المبادئ الأخلاقية في العمل الميداني، خاصة حماية المستفيدين.
- النقاط الرئيسية: ميثاق الشرف، حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش (PSEA)، الشفافية والمساءلة، القيم الإسلامية والأفريقية.
- نشاط مقترح: اقرأ "نموذج التزام بقواعد السلوك" وناقشه بنداً بنداً. اطلب من المشاركين التوقيع عليه (ورمزي) كتأكيد على الالتزام.
- لعب أدوار: قدم سيناريو لانتهاك أخلاقي (مثلاً: أحد المتطوعين يطلب رقم هاتف مستفيدة). ناقش كيفية التصرف.

ثالثاً: إرشادات لإدارة ورش العمل الميدانية

الورشة الميدانية تختلف عن التدريب في القاعة. هي فرصة لتطبيق التعلم في سياق حقيقي.

1. قبل الورشة

- اختر موقعاً مناسباً: يمكن أن يكون في مستودع، مركز توزيع، مخيم، أو حتى في الهواء الطلق. المهم أن يكون آمناً.
- حدد أهداف الورشة: ماذا تريد أن يتعلم المشاركون من خلال الممارسة؟ (مثلاً: كيفية فرز الملابس، كيفية إجراء مقابلة مع مستفيد).
- نسق مع الجهة المضيفة: احصل على التصاريح اللازمة، ونسق مع المسؤولين المحليين.
- جهز المواد: الأدوات اللازمة للتمارين (ملابس للفرز، استمارات، قوائم مراجعة).

2. أثناء الورشة

- قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة (3-5 أشخاص) ليسهل الإشراف عليهم.
- قدم المهمة بوضوح: اشرح ما سيفعلونه، وكيف، والمدة الزمنية.
- أشرف ولا تتدخل: دع المشاركين يجربون بأنفسهم. تدخل فقط إذا كان هناك خطأ جسيم أو خطر.
- شجع على التساؤل: اجعل المشاركين يسألون عما لا يفهمونه.
- اجمع المجموعات بعد التمرين لنقاش جماعي: "ماذا تعلمتم؟ ما الصعوبات التي واجهتموها؟ كيف يمكن تحسين الأداء؟"

3. بعد الورشة

- قدم تغذية راجعة فردية لكل مجموعة أو مشارك.
- اطلب من المشاركين كتابة تأمل شخصي عن تجربتهم.
- وفر متابعة: اسألهم بعد أسبوع كيف طبقوا ما تعلموه.

رابعاً: جداول زمنية مقترحة

هذه جداول مرنة، يمكنك تعديلها حسب احتياجات المجموعة والوقت المتاح.

1. البرنامج المكثف (أسبوعان – 60 ساعة تدريبية)

مناسب للمؤسسات التي تريد تدريب فرقها بسرعة على الأساسيات.

اليوم	الجلسات	الفصول	الأنشطة الرئيسية
1	(3) 2 ساعات	1 + تمهيدي	تعريف بالدبلوم، مناقشة القصص، الصفات العشر
2	2	2	الأركان الأربعة، اختبار تشخيصي، لعب أدوار
3	2	3	الذكاء العاطفي، المرونة، تمرين التنفس
4	2	4	دورة حياة المتطوع، 50 فكرة تحفيز
5	2	5	تحليل مخاطر، إسعافات أولية، سيناريوهات
6	2	6	إدارة مستودعات، تخطيط توزيع
7	2	7	لعب أدوار تفاوض (نقطة تفتيش، مجتمع محلي)
8	2	8 + 9	تطبيقات متخصصة (حسب مجال المشاركين)
9	2	10 + 11	حالات دراسية (تركيا، غزة، السودان)
10	2	12 + 13	تخطيط مشروع، قياس الأثر (قصص تغيير)
11	2	14 + 15	استدامة مالية، بناء فرق
12	2	16 + ختام	أخلاقيات، تعهد، تقييم نهائي

2. البرنامج الممتد (3 أشهر - لقاء أسبوعي)

مناسب للعاملين الذين لا يستطيعون التفرغ الكامل.

الأسبوع	الفصل	الموضوع	الأنشطة المنزلية
1	تمهيدي + 1	مقدمة وقصص قادة	كتابة تأمل شخصي عن صفات القائد
2	2	القيادة التحويلية	تطبيق الاختبار التشخيصي على الذات
3	3	قيادة الذات	تطبيق تقنيات التنفس يومياً
4	4	قيادة المتطوعين	اختيار 5 أفكار تحفيز وتطبيقها
5	5	السلامة والأمن	إعداد خطة سلامة لمؤسستك
6	6	اللوجستيات	مراجعة نظام المخزون في مؤسستك
7	7	التفاوض والتواصل	تطبيق سيناريو تفاوض مع فريقك
8	8	بنوك الطعام	دراسة حالة بنك الطعام المصري
9	9	بنوك الملابس	دراسة حالة بنك الملابس الأردني

10	10	الدعوة والتنمية	دراسة حالة الهلال الأحمر التركي
11	11	الإغاثة والكوارث	كتابة خطة استجابة سريعة لسيناريو
12	12	التخطيط وإدارة المشاريع	إعداد خطة مشروع مصغر
13	13	قياس الأثر	جمع قصة تغيير من ميدانك
14	14	الاستدامة المالية	تصميم حملة تبرعات بسيطة
15	15	بناء الفرق	وضع خطة تطوير لأحد أعضاء فريقك
16	16	أخلاقيات	توقيع على مدونة السلوك مع الفريق

3. البرنامج الأكاديمي (فصل دراسي - 14 أسبوعاً)

مناسب للمعاهد والكليات التي تريد تقديم الدبلوم كمادة دراسية.

الأسبوع	المحتوى	المهام والتقييمات
1-2	الفصول 1-2 (الأسس)	مقال قصير عن "من هو القائد الميداني"
3-4	الفصول 3-4 (المهارات الأساسية)	تقرير عن تطبيق مهارات القيادة الذاتية
5-6	الفصول 5-6 (السلامة واللوجستيات)	مشروع: تصميم خطة سلامة لمؤسسة افتراضية
7-8	الفصول 7-8 (التفاوض وبنوك الطعام)	لعب أدوار مسجل (فيديو) + تحليل
9-10	الفصول 9-10 (ملابس ودعوة)	دراسة حالة مكتوبة (اختيار من النماذج)
11-12	الفصول 11-12 (إغاثة وتخطيط)	مشروع: خطة مشروع متكاملة
13	الفصول 13-14 (قياس أثر واستدامة)	تقرير عن قياس أثر لمشروع حقيقي
14	الفصول 15-16 (بناء فرق وأخلاقيات)	تقديم عرض تقديمي عن مشروع الدبلوم

خامساً: نصائح ختامية للمدرب

- كن شغوفاً: حماسك للموضوع سينتقل إلى المشاركين.
- تعلم معهم: لست خبيراً في كل شيء. كن متواضعاً، وتعلم من تجارب المشاركين.
- ابن مجتمع تعلم: شجع المشاركين على التواصل بعد الدبلوم، وتبادل الخبرات.
- طور نفسك: بعد كل دورة، راجع ملاحظاتك وطور محتواك وأسلوبك.
- تذكر: هدفك ليس فقط نقل المعرفة، بل إحداث تغيير حقيقي في الميدان.

ملحق (2): أدوات التقييم (Assessment Tools)

مقدمة

هذا الملحق يضم مجموعة متكاملة من أدوات التقييم التي تساعدك على قياس مدى استيعاب المشاركين لمحتوى الدبلوم، وتقييم تطورهم المعرفي والمهاري. الأدوات تشمل:

1. اختبار قبلي (Pre-Test) يُجرى قبل بدء البرنامج لقياس المعرفة والمهارات السابقة.
2. اختبار بعدي (Post-Test) يُجرى بعد انتهاء البرنامج لقياس التقدم المحرز.
3. بنك أسئلة إضافي: أسئلة لكل فصل لاستخدامها في الاختبارات القصيرة أو التمارين.
4. نماذج تقييم المشاريع التطبيقية: (Rubrics) معايير مفصلة لتقييم مشاريع التخرج.

أولاً: اختبار قبلي (Pre-Test)

تعليمات:

- هذا الاختبار يهدف إلى قياس معرفتك الحالية قبل بدء الدبلوم.
- أجب عن جميع الأسئلة باختيار الإجابة الصحيحة.
- لا تقلق إذا لم تعرف بعض الإجابات، فالهدف هو تقييم المستوى فقط.
- الوقت المتوقع: 60 دقيقة.

القسم الأول: مفاهيم عامة في القيادة الميدانية (أسئلة 1-10)

1. أي من العبارات التالية تعرّف "القائد الميداني" بشكل أدق؟

- أ) الشخص الذي يدير الموظفين في المكتب ويتخذ القرارات الاستراتيجية.
- ب) الشخص المسؤول عن قيادة الفرق الإنسانية في الخطوط الأمامية حيث تقدم الخدمات مباشرة للمستفيدين.
- ج) الشخص الذي يتولى كتابة التقارير والتواصل مع المانحين.
- د) الشخص الذي يشرف على الحسابات المالية للمؤسسة.

2. من الصفات العشر للقائد الميداني الناجح، قدرته على فهم مشاعر فريقه والتعامل معها تسمى:



- أ) المرونة النفسية.
- ب) الذكاء العاطفي.
- ج) التفويض.
- د) التفاوض.

3. أي من الخيارات التالية يعتبر مثلاً على "القيادة بالقدوة" في الميدان؟

- أ) إصدار أوامر للفريق بتنفيذ المهام.
- ب) كتابة تقرير مفصل عن إنجازات الفريق.
- ج) مشاركة الفريق في حمل الصناديق الثقيلة تحت المطر.
- د) عقد اجتماعات يومية لمناقشة التقدم.

4. الفرق الرئيسي بين القائد الميداني والمدير التنفيذي هو:

- أ) القائد الميداني يعمل في المكتب، والمدير التنفيذي في الميدان.
- ب) القائد الميداني يركز على المهام التكتيكية الآنية، والمدير التنفيذي يركز على الاستراتيجية طويلة المدى.
- ج) القائد الميداني يتقاضى راتباً أعلى.
- د) لا فرق بينهما، فكلاهما يقوم بنفس المهام.

5. فلسفة "أوبونتو" الأفريقية تعني:

- أ) أنا موجود لأنني قوي.
- ب) أنا موجود لأننا موجودون.
- ج) أنا موجود لأخدم نفسي.
- د) أنا موجود لأقود الآخرين.

6. في نموذج شيرين من غزة، كيف أظهرت القيادة التحويلية؟

- أ) بالبقاء في المكتب وإصدار التعليمات.
- ب) بمشاركة فريقها الخطر واتخاذ قرارات سريعة تحت القصف.
- ج) بالانسحاب الفوري من المنطقة.
- د) بالتواصل مع الإعلام فقط.

7. الصفة التي تميز القائد الذي يتحمل نتيجة قراراته ولا يلوم الآخرين هي:



- أ) الذكاء العاطفي.
- ب) المرونة.
- ج) المسؤولية.
- د) الإبداع.

8. القائد الميداني الذي يشجع فريقه على اقتراح أفكار جديدة وحلول مبتكرة يطبق ركن:

- أ) التأثير المثالي.
- ب) الإلهام التحفيزي.
- ج) الاستثارة الفكرية.
- د) الاعتبارية الفردية.

9. من نماذج القيادة الميدانية في السيرة النبوية، غزوة الخندق تعلمنا:

- أ) أهمية الاستبداد بالرأي.
- ب) أهمية التشاور والاستماع للخبراء (سلمان الفارسي).
- ج) أهمية جمع الأموال.
- د) أهمية الإعلام الحربي.

10. القائد الميداني الناجح هو من:

- أ) لا يخطئ أبداً.
- ب) يتعلم من أخطائه ويطور نفسه.
- ج) يخفي أخطائه عن الفريق.
- د) يلوم فريقه على أخطائه.

القسم الثاني: قيادة الذات والمتطوعين (أسئلة 11-20)

11. الذكاء العاطفي يتكون من خمسة مكونات، أي مما يلي ليس منها؟

- أ) الوعي الذاتي.
- ب) إدارة الذات.
- ج) التحفيز الذاتي.
- د) الذكاء الرياضي.

12. "المرونة النفسية" تعني:

- أ) عدم الشعور بالألم أبداً.
- ب) القدرة على التعامل مع الأحداث الصعبة والتعافي من آثارها.
- ج) تجاهل المشكلات وعدم مواجهتها.
- د) البكاء بسهولة.

13. من علامات الاحتراق الوظيفي (Burnout) المبكرة:

- أ) زيادة الحماس للعمل.
- ب) الشعور الدائم بالتعب وفقدان الحماس.
- ج) تحسن العلاقات مع الزملاء.
- د) زيادة ساعات النوم.

14. تقنية "الثبيت 1-2-3-4-5 (Grounding)" تستخدم من أجل:

- أ) تحسين الذاكرة.
- ب) إدارة نوبات الخوف والهلع.
- ج) تنظيم الوقت.
- د) تحسين مهارات التفاوض.

15. في دورة حياة المتطوع، مرحلة "الاستقطاب" تعني:

- أ) تدريب المتطوعين الجدد.
- ب) الاحتفاظ بالمتطوعين الحاليين.
- ج) جذب متطوعين جدد.
- د) توديع المتطوعين المغادرين.

16. أفضل مصدر للمتطوعين الجدد هو غالباً:

- أ) الإعلانات المدفوعة في التلفاز.
- ب) المتطوعون الحاليون (برنامج "جلب صديق").
- ج) وكالات التوظيف.
- د) الجامعات فقط.

17. أي من العبارات التالية تمثل حافزاً قوياً للمتطوعين (بدون فلوس)؟

- أ) "ستحصل على راتب مجزي".
 - ب) "ستتعلم مهارات جديدة وتكون صداقات".
 - ج) "ستعمل لساعات طويلة دون راحة".
 - د) "ستكون مسؤولاً عن كل شيء".
18. تحويل المستفيد إلى متطوع له فوائد عديدة، أهمها:
- أ) توفير رواتب الموظفين.
 - ب) أن المستفيد السابق يفهم احتياجات المجتمع ويعيش تجربة قريبة.
 - ج) زيادة عدد المتطوعين دون تدريب.
 - د) تحسين صورة المؤسسة في الإعلام فقط.
19. في نموذج بنك الملابس الأردني، "المعرض الدائم" يحقق كرامة المستفيد من خلال:
- أ) إعطائه ملابس مغلقة في أكياس سوداء.
 - ب) إعطائه نقاطاً ليختار بنفسه من المعرض كأي متسوق.
 - ج) إرسال الملابس إلى منزله دون حضوره.
 - د) تصويره أثناء الاستلام.
20. أول خطوة في بناء خطة تطوير لعضو الفريق هي:
- أ) تحديد الميزانية.
 - ب) تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير بالتعاون مع العضو.
 - ج) إرساله في دورة تدريبية فوراً.
 - د) ترقيته مباشرة.

القسم الثالث: السلامة واللوجستيات والتفاوض (أسئلة 21-30)

21. قبل النزول إلى أي مهمة ميدانية، أول خطوة في تحليل المخاطر هي:
- أ) تجهيز حقيبة الإسعافات.
 - ب) جمع المعلومات عن المنطقة والوضع الأمني.
 - ج) شحن بطاريات الهواتف.
 - د) إبلاغ العائلة.

22. إذا انقطعت الاتصالات بالكامل وأنت في مهمة ميدانية، ماذا تفعل أولاً؟

- أ) تتحرك فوراً نحو القاعدة.
- ب) تتوقف في مكانك وتحاول الاتصال بكل الوسائل المتاحة.
- ج) تنتظر دون فعل شيء.
- د) تترك السيارة وتمشي.

23. في التعامل مع نقطة تفتيش مسلحة، أي التصرفات التالية خطأ؟

- أ) الاقتراب ببطء.
- ب) إطفاء الأنوار الداخلية.
- ج) التحديق في عيون المسلحين بتحديد.
- د) إظهار هوية المنظمة بوضوح.

24. مبدأ FIFO في إدارة المستودعات يعني:

- أ) تخزين المواد الثقيلة في الأسفل.
- ب) إخراج المواد الأقدم أولاً. (First In, First Out)
- ج) فرز المواد حسب الحجم.
- د) إبعاد المواد عن الحائط.

25. أي من المواد التالية تحتاج إلى "سلسلة تبريد (Cold Chain)"؟

- أ) الأرز.
- ب) التمر.
- ج) اللقاحات والأنسولين.
- د) الملابس.

26. في تخطيط عملية توزيع كبرى (مثل رمضان)، من الأفضل استخدام:

- أ) التوزيع العشوائي دون تسجيل.
- ب) بطاقات استفادة (Vouchers) بأوقات محددة.
- ج) التوزيع في مكان واحد فقط.
- د) إعلان واحد عبر فيسبوك فقط.

27. عنصر "الشفافية" في التفاوض مع السلطات المحلية يعني:

- أ) إخفاء بعض المعلومات لحماية الفريق.
 - ب) إظهار الاستعداد للرشوة.
 - ج) شرح من أنت وماذا تفعل ولمن توزع بوضوح.
 - د) المبالغة في أرقام المساعدات.
28. عندما يحتج مجتمع محلي على معايير اختيار المستفيدين، أفضل أسلوب للتعامل هو:

- أ) تجاهل الاحتجاج.
- ب) استدعاء الشرطة.
- ج) الاستماع للشكوى وشرح المعايير وإشراكهم في لجنة مراقبة.
- د) إلغاء التوزيع.

29. في مقابلة عاجلة مع الإعلام بعد كارثة، ماذا تفعل إذا سئلت عن شيء لا تعرفه؟

- أ) أتحدث عموماً دون إجابة محددة.
- ب) أقول "لا تعليق".
- ج) أقول "ليس لدي معلومات كافية الآن، لكن سأوافيكم لاحقاً".
- د) أختلق إجابة.

30. نموذج "كارت متابعة مخزون" يستخدم أساساً من أجل:

- أ) تسجيل حضور وانصراف الموظفين.
- ب) تسجيل كل وارد وصادر على صنف معين لمعرفة الرصيد بدقة.
- ج) تسجيل أسماء المتبرعين.
- د) تسجيل أرقام السيارات.

القسم الرابع: التطبيقات المتخصصة (أسئلة 31-40)

31. في بنوك الطعام، خصوصية العمل تكمن في:

- أ) ضغط الوقت بسبب صلاحية المواد الغذائية.
- ب) قلة المتطوعين.
- ج) سهولة التخزين.
- د) عدم وجود مواسم.

32. توزيع لحوم الأضاحي في عيد الأضحى يتطلب:

- (أ) توزيعها خلال شهر.
- (ب) تبريداً سريعاً وتوزيعاً خلال 24-48 ساعة كحد أقصى.
- (ج) تجميدها لمدة عام.
- (د) بيعها وتحويل قيمتها نقداً.

33. مشروع "تحويل الأسر المستفيدة إلى أسر منتجة" (مثل تجربة بنك الطعام المصري) يهدف إلى:

- (أ) توفير أيدي عاملة رخيصة للمؤسسة.
- (ب) تحقيق الاكتفاء الذاتي والكرامة للأسر.
- (ج) تقليل عدد المستفيدين.
- (د) تحسين صورة المؤسسة فقط.

34. في بنوك الملابس، أهم معيار للحفاظ على كرامة المستفيد هو:

- (أ) توزيع الملابس في أكياس سوداء مغلقة.
- (ب) إعطاؤه حرية اختيار ما يناسبه في مكان نظيف ومنظم.
- (ج) تصويره أثناء الاستلام للنشر على فيسبوك.
- (د) تسليم الملابس لأقرب جار له.

35. حملة "كسوة العيد" تستهدف بشكل خاص:

- (أ) كبار السن فقط.
- (ب) الأطفال والأسر المحتاجة لتوفير فرحة العيد.
- (ج) الموظفين.
- (د) المانحين.

36. بيئات متعددة الثقافات (مثل أفريقيا)، أهم صفة للقائد الدعوي هي:

- (أ) التحدث بالعربية فقط.
- (ب) فرض ثقافته على المجتمع.
- (ج) التواضع الثقافي واحترام العادات المحلية.
- (د) التركيز على الوعظ فقط دون خدمة.

37. تجربة الهلال الأحمر التركي في أفريقيا تتميز بـ:

- أ) المساعدات الموسمية فقط.
 - ب) الوجود الدائم والتنمية المستدامة وبناء قدرات محلية.
 - ج) إرسال أموال فقط دون تدخل مباشر.
 - د) العمل في تركيا فقط.
38. في التعامل مع القيادات المحلية (مثل شيخ قبيلة)، الخطوة الأولى هي:

- أ) تجاهلهم والبدء بالعمل مباشرة.
 - ب) زيارتهم واحترامهم واستشارتهم قبل بدء المشروع.
 - ج) تقديم رشوة لهم.
 - د) منافستهم على النفوذ.
39. أول 72 ساعة بعد الكارثة، أهم أولوية هي:

- أ) كتابة تقارير مطولة للمانحين.
 - ب) إنقاذ الأرواح وتلبية الاحتياجات الأساسية (ماء، غذاء، مأوى).
 - ج) عقد اجتماعات تنسيقية مع كل المنظمات.
 - د) تصميم مشاريع طويلة المدى.
40. مبادئ "اسفير" الدنيا للإغاثة تركز على:

- أ) تحقيق أرباح مادية.
- ب) حماية حياة وكرامة المتضررين وتوفير الحد الأدنى من الخدمات.
- ج) التوسع الإعلامي.
- د) بناء مكاتب فاخرة.

القسم الخامس: أدوات التطوير والاستدامة والأخلاقيات (أسئلة 41-50)

41. في دورة حياة المشروع، تأتي مرحلة "التقييم" قبل:

- أ) التخطيط.
- ب) التمويل.
- ج) التنفيذ.
- د) جميع ما سبق.

42. أداة تحليل "شجرة المشكلات" تستخدم من أجل:

- (أ) معرفة نقاط قوة المؤسسة.
- (ب) فهم الأسباب الجذرية للمشكلة وآثارها.
- (ج) وضع جدول زمني.
- (د) حساب الميزانية.

43. الفرق بين "المخرجات (Outputs)" و"الأثر (Impact)" هو:

- (أ) المخرجات هي التغيير طويل المدى، والأثر هو النتائج المباشرة.
- (ب) المخرجات هي النتائج المباشرة (مثل عدد السلال الموزعة)، والأثر هو التغيير في حياة الناس (مثل تحسين التغذية).
- (ج) لا فرق بينهما.
- (د) المخرجات مالية والأثر إداري.

44. أداة "قصص التغيير (Change Stories)" هي أداة:

- (أ) كمية (تعتمد على الأرقام).
- (ب) نوعية (تعتمد على سرد تجارب المستفيدين).
- (ج) مالية.
- (د) إحصائية.

45. مبدأ أساسي في حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش (PSEA) هو:

- (أ) التسامح مع الأخطاء البسيطة.
- (ب) عدم التسامح مطلقاً. (Zero Tolerance)
- (ج) التعامل مع الحالات سراً دون إبلاغ.
- (د) إلقاء اللوم على الضحية.

46. أي من التصرفات التالية يعتبر استغلالاً للمستفيدين؟

- (أ) الاستماع إلى شكاوهم.
- (ب) طلب رقم هاتف مستفيدة بحجة متابعتها مع نية غير أخلاقية.
- (ج) توزيع المساعدات بالعدل.
- (د) تدريبهم على مهارات جديدة.

" 47. الشفافية " في العمل الميداني تعني:

- أ) إخفاء المعلومات عن المانحين.
- ب) إعلان معايير الاختيار والكميات للمجتمع المحلي.
- ج) العمل دون تسجيل أي شيء.
- د) التصوير المستمر للمستفيدين دون موافقتهم.

48. من القيم الإسلامية التي تدعم العمل الميداني:

- أ) الأمانة وحب الذات.
 - ب) الأمانة والإحسان والعدل.
 - ج) الاحتكار.
 - د) التكبر على المحتاجين.
49. في بناء فريق ميداني، أي من المعايير التالية هو الأهم؟

- أ) المهارات التقنية فقط.
- ب) المؤهل العلمي العالي فقط.
- ج) المرونة والالتزام الأخلاقي والعمل الجماعي.
- د) السن الكبير فقط.

50. التفويض (Delegation) الناجح يعني:

- أ) التخلص من المهام الصعبة.
- ب) إعطاء المهمة والصلاحيات مع الثقة والدعم.
- ج) إعطاء المهمة دون متابعة.
- د) عدم تفويض أي شيء حفاظاً على السيطرة.

نموذج الإجابة (الاختبار القبلي)

السؤال	الإجابة								
1	ب	11	د	21	ب	31	أ	41	د
2	ب	12	ب	22	ب	32	ب	42	ب
3	ج	13	ب	23	ج	33	ب	43	ب
4	ب	14	ب	24	ب	34	ب	44	ب
5	ب	15	ج	25	ج	35	ب	45	ب
6	ب	16	ب	26	ب	36	ج	46	ب
7	ج	17	ب	27	ج	37	ب	47	ب
8	ج	18	ب	28	ج	38	ب	48	ب
9	ب	19	ب	29	ج	39	ب	49	ج
10	ب	20	ب	30	ب	40	ب	50	ب

ثانياً: اختبار بعدي (Post-Test)

تعليمات:

- هذا الاختبار يهدف إلى قياس مدى استفادتك من الدبلوم وتطور معرفتك ومهاراتك.
- أجب عن جميع الأسئلة باختيار الإجابة الصحيحة.
- الوقت المتوقع: 60 دقيقة.

ملاحظة: أسئلة الاختبار البعدي مشابهة للاختبار القبلي في الموضوعات والمستوى، مع إعادة صياغة بعض الأسئلة لقياس الفهم وليس الحفظ. يمكن استخدام نفس الأسئلة مع تغيير بسيط في الصياغة أو ترتيب الخيارات. للاختصار، ندرج هنا نموذج الإجابة فقط مع الإشارة إلى أن الأسئلة مماثلة.

نموذج الإجابة (الاختبار البعدي)

نفس إجابات الاختبار القبلي مع إعادة ترتيب عشوائي للأسئلة

السؤال	الإجابة								
1	ب	11	د	21	ب	31	أ	41	د
2	ب	12	ب	22	ب	32	ب	42	ب
3	ج	13	ب	23	ج	33	ب	43	ب
4	ب	14	ب	24	ب	34	ب	44	ب
5	ب	15	ج	25	ج	35	ب	45	ب
6	ب	16	ب	26	ب	36	ج	46	ب
7	ج	17	ب	27	ج	37	ب	47	ب
8	ج	18	ب	28	ج	38	ب	48	ب
9	ب	19	ب	29	ج	39	ب	49	ج
10	ب	20	ب	30	ب	40	ب	50	ب

ثالثاً: بنك أسئلة إضافي لكل فصل

هذا البنك يوفر أسئلة إضافية (5-10 أسئلة لكل فصل) يمكن استخدامها في:

- اختبارات قصيرة (Quizzes) أثناء الدبلوم.
- تمارين صفية.
- واجبات منزلية.
- بنك أسئلة للاختبارات النهائية البديلة.

الفصل الأول: من هو القائد الميداني؟

1. س1: اذكر ثلاثة فروق رئيسية بين القائد الميداني والمدير التنفيذي.
2. س2: ما هي الصفات العشر للقائد الميداني الناجح؟ اختر ثلاثاً منها وشرح أهميتها في سياق ميداني تعرفه.
3. س3: من خلال قصة شيرين من غزة، كيف أظهرت صفة "اتخاذ القرار تحت الضغط"؟
4. س4: ما هو الدرس الأهم الذي تعلمته من قصة باسم من السودان؟
5. س5: كيف استخدم أمين من اليمن "رأس المال الاجتماعي" في قيادته الميدانية؟

الفصل الثاني: القيادة التحويلية في الميدان

1. س1: اشرح باختصار الأركان الأربعة للقيادة التحويلية، مع إعطاء مثال ميداني على كل ركن.
2. س2: كيف طبق النبي ﷺ مبدأ "الاستثارة الفكرية" في غزوة بدر؟
3. س3: ما هي فلسفة "أوبونتو"؟ وكيف يمكن تطبيقها في العمل مع المجتمع المحلي؟
4. س4: صف موقفاً (حقيقياً أو افتراضياً) تكون فيه قدوة لفريقك في الميدان (تأثير مثالي).
5. س5: كيف تلهم فريقاً منهنكاً بعد يوم عمل شاق في توزيع مساعدات؟

الفصل الثالث: قيادة الذات في الميدان

1. س1: ما هي مكونات الذكاء العاطفي الخمسة؟ وكيف يساعدك كل مكون في العمل الميداني؟
2. س2: عدد ثلاث علامات مبكرة للاحتراق الوظيفي (Burnout).
3. س3: اشرح تقنية "التنفس المربع (Box Breathing)" ومتى تستخدمها.

4. س4: ما هي استراتيجية "التناوب (Rotation)" في بناء المرونة النفسية؟
 5. س5: كيف تتعرف على علامات الإرهاق النفسي لدى أحد أعضاء فريقك؟ وكيف تتصرف؟

الفصل الرابع: قيادة المتطوعين

1. س1: ارسم دورة حياة المتطوع (المراحل الخمس) وشرح بإيجاز ما يحدث في كل مرحلة.
 2. س2: كيف تقود متطوعين ليسوا موظفين لديك؟ اذكر ثلاث قواعد ذهبية.
 3. س3: اذكر 5 أفكار لتحفيز المتطوعين بدون استخدام المال.
 4. س4: صف خطوات تحويل مستفيد (مثلاً من بنك ملابس) إلى متطوع في مؤسستك.
 5. س5: ما أهمية نموذج "توصيف مهام متطوع (Volunteer Role Description)"؟

الفصل الخامس: السلامة والأمن الميداني

1. س1: ما هي خطوات تحليل المخاطر الميدانية (Risk Assessment) قبل النزول إلى مهمة؟
 2. س2: اذكر ثلاثة بنود أساسية يجب أن تتضمنها خطة السلامة الميدانية.
 3. س3: ماذا تفعل إذا انقطعت الاتصالات بالكامل أثناء مهمة ميدانية؟
 4. س4: كيف تتعامل مع نقطة تفتيش مسلحة بشكل آمن؟
 5. س5: ما هو الإسعاف النفسي الأولي (PFA)؟ اذكر مبدئين أساسيين فيه.

الفصل السادس: اللوجستيات المبسطة

1. س1: اشرح مبدأ FIFO في إدارة المستودعات، ولماذا هو مهم؟
 2. س2: ما هي العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها في تخزين المواد الغذائية الجافة؟
 3. س3: كيف تحسب عدد الأيدي العاملة المطلوبة لتوزيع 500 سلة غذائية في يوم واحد؟
 4. س4: ما هي "سلسلة التبريد"؟ وما أهم التحديات في الحفاظ عليها في الميدان؟
 5. س5: ما الفرق بين "أمر صرف مستودع" و"كارت متابعة مخزون"؟

الفصل السابع: التفاوض والتواصل الميداني

1. س1: ما هي أهم خمسة مبادئ للتفاوض مع السلطات المحلية في مناطق النزاع؟

2. س2: كيف تبني ثقة المجتمع المضيف في الأيام الأولى لوصولك إلى منطقة جديدة؟
3. س3: اكتب سيناريو حواراً قصيراً بينك وبين قائد نقطة تفتيش يطلب منك دفع مال لتمرير القافلة.
4. س4: في مقابلة تلفزيونية عاجلة بعد كارثة، ما هي النصائح التي تتبعها؟
5. س5: ما هي قاعدة "التواصل مغلق الحلقة" (Closed-loop communication)؟

الفصل الثامن: القيادة في بنوك الطعام

1. س1: لماذا يعتبر "ضغط الوقت" خصوصية رئيسية في عمل بنوك الطعام؟
2. س2: كيف تخطط لعملية توزيع لحوم الأضاحي في عيد الأضحى لضمان سلامتها ووصولها للمستفيدين بكرامة؟
3. س3: اذكر أربعة شروط لقبول التبرعات الغذائية العينية عند الاستلام.
4. س4: صف بإيجاز نموذج "تحويل الأسر المستفيدة إلى أسر منتجة" كما طبق في بنك الطعام المصري.
5. س5: ما أهمية نموذج "بطاقة استفادة (Food Voucher)" في تنظيم التوزيع؟

الفصل التاسع: القيادة في بنوك الملابس

1. س1: ما هي معايير الجودة الأساسية التي تعتمد عليها في فرز الملابس المتبرع بها؟
2. س2: كيف تحافظ على كرامة المستفيد أثناء توزيع الملابس؟ اذكر ثلاث ممارسات.
3. س3: صف نموذج "المعرض الدائم" الذي يتبعه بنك الملابس الأردني.
4. س4: اقترح ثلاث أفكار لمشاريع إعادة تدوير الملابس التالفة مع تحقيق عائد اقتصادي.
5. س5: كيف تصمم حملة "كسوة العيد" لتصل لأكثر عدد من الأطفال المحتاجين؟

الفصل العاشر: القيادة في منظمات الدعوة والتنمية

1. س1: ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه قائد فريق دعوي في بيئة أفريقية متعددة الثقافات؟
2. س2: كيف يمكن تحويل المسجد إلى مركز للتنمية المجتمعية (وليس فقط مكاناً للصلاة)؟ اذكر ثلاثة أمثلة.
3. س3: ما هي خطوات تصميم برنامج مجتمعي (مثل محو أمية أو تمكين اقتصادي) من البداية إلى النهاية؟

4. س4: كيف تبني علاقة تعاون مع قيادات محلية غير مسلمة (مثل قساوسة) في منطقة عملك؟
5. س5: ما هي أبرز الدروس المستفادة من تجربة الهلال الأحمر التركي في أفريقيا؟

الفصل الحادي عشر: القيادة في الإغاثة والكوارث

1. س1: اشرح بإيجاز مراحل دورة الكارثة الثلاث.
2. س2: ما هي أهم خمسة أمور يجب قياسها في التقييم السريع خلال أول 72 ساعة بعد الكارثة؟
3. س3: اذكر ثلاثة من مبادئ "اسفير" الدنيا للإغاثة. (Sphere Standards)
4. س4: ما هو نظام "المجموعات (Cluster System)" في التنسيق مع الأمم المتحدة؟ ومن يقود مجموعة "الصحة"؟
5. س5: من خلال الحالات الدراسية (غزة، السودان، زلزال)، ما هو التحدي المشترك الأكبر الذي واجهته فرق الإغاثة؟

الفصل الثاني عشر: التخطيط الميداني وإدارة المشاريع

1. س1: ارسم دورة حياة المشروع (Project Cycle) وشرح ماذا يحدث في كل مرحلة.
2. س2: كيف تبني "شجرة المشكلات" لمشكلة "ارتفاع نسبة البطالة بين الشباب" في قرية معينة؟
3. س3: قم بتحليل SWOT (نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات) لمشروع توزيع سلال غذائية في منطقة نائية.
4. س4: ما هي العناصر الأساسية التي يجب أن يتضمنها التقرير المرحلي للمانحين؟
5. س5: كيف تتعامل مع تأخير كبير في جدولك الزمني للمشروع؟

الفصل الثالث عشر: قياس الأثر الميداني

1. س1: وضح الفرق بين "المخرجات (Outputs)" و"الأثر (Impact)" بمثال من عملك.
2. س2: ما هي أداة "قصص التغيير (Change Stories)"؟ وكيف تطبقها في الميدان؟
3. س3: ما هي المبادئ الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند تصوير المستفيدين لتوثيق قصص النجاح؟
4. س4: صمم ثلاثة أسئلة لاستبيان رضا مستفيدين عن مشروع توزيع مساعدات شتوية.
5. س5: ما هي عناصر تقرير الأثر الجيد للمانحين؟

الفصل الرابع عشر: الاستدامة المالية

1. س1: كيف يمكنك تنمية الموارد لمؤسستك من خلال التبرعات العينية؟ اذكر ثلاث طرق.
2. س2: صمم حملة تبرعات إلكترونية بسيطة لجمع مبلغ 10,000 دولار لشراء بطانيات شتوية. اذكر الهدف، الرسالة، وسائل النشر، ووسائل التبرع.
3. س3: كيف تبني علاقة مستدامة مع تاجر محلي كبير ليصبح مانحاً منتظماً؟
4. س4: ما هي العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها ميزانية مشروع مبسطة (مقترح)؟
5. س5: لماذا من المهم الفصل بين مهام من يجمع التبرعات ومن يصرّفها في الإشراف المالي؟

الفصل الخامس عشر: بناء فرق ميدانية وإعداد القادة

1. س1: اذكر أربعة معايير أساسية لاختيار عضو فريق ميداني (بخلاف المهارات التقنية).
2. س2: ما هو نموذج "تدرب - طبق - راجع (Practice-Apply-Review)" في التدريب أثناء العمل؟
3. س3: اشرح الفرق بين "التوجيه (Mentoring)" و"التفويض (Delegation)".
4. س4: كيف تفوض مهمة إعداد تقرير نهائي لأحد أعضاء فريقك بذكاء (ماذا تقول له؟ ما الصلاحيات التي تعطيه؟)؟
5. س5: كيف تودع فريقك بعد انتهاء مهمة ميدانية طويلة باحترافية وتترك أثراً إيجابياً؟

الفصل السادس عشر: أخلاقيات القيادة الميدانية

1. س1: اكتب ثلاث بنود من "ميثاق شرف القائد الميداني" التي تراها الأكثر أهمية.
2. س2: ما هو مفهوم "حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش الجنسي (PSEA)"؟ ولماذا هو مهم؟
3. س3: ماذا تفعل إذا أخبرتك إحدى المتطوعات أن أحد زملائها يضايقها (تحرش لفظي) في العمل؟
4. س4: كيف تطبق مبدأ "الشفافية والمساءلة" مع المجتمع المحلي في مشروع توزيع مساعدات؟
5. س5: كيف تستلهم من القيم الإسلامية (مثل الأمانة والإحسان) في تعاملك اليومي مع المستفيدين؟

رابعاً: نماذج تقييم المشاريع التطبيقية (Rubrics)

هذه النماذج تستخدم لتقييم مشروع التخرج الذي يقدمه المشاركون في نهاية الدبلوم. المشروع التطبيقي هو تطبيق عملي لكل ما تعلموه، مثل تصميم خطة مشروع متكامل، أو حل مشكلة ميدانية حقيقية.

نموذج تقييم مشروع التخرج (Rubric)

معياري التقييم	الوزن	ممتاز (4 درجات)	جيد جداً (3 درجات)	جيد (درجتان)	مقبول (درجة واحدة)	ضعيف (0)
1. وصف المشكلة وتحليلها	15%	تم تحديد المشكلة بدقة، وتحليل أسبابها الجذرية وآثارها باستخدام أدوات مناسبة (شجرة المشكلات).	تم تحديد المشكلة وتحليلها بشكل جيد، لكن تحليل الأسباب لم يكن عميقاً كافيًا.	تم تحديد المشكلة بشكل سطحي مع تحليل بسيط للأسباب.	المشكلة غير واضحة أو غير محددة بشكل جيد.	لم يتم تحديد المشكلة.
2. الأهداف (العام والخاصة)	15%	أهداف ذكية (SMART) بشكل كامل: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً.	أهداف محددة وقابلة للقياس، لكن بعضها غير واقعي أو غير محدد زمنياً.	أهداف عامة غير قابلة للقياس بشكل واضح.	أهداف غير واضحة أو غير مرتبطة بالمشكلة.	لا توجد أهداف محددة.
3. تصميم الأنشطة والجدول الزمني	15%	أنشطة واضحة ومتراصة، تدعم تحقيق الأهداف. جدول زمني واقعي ومفصل (مخطط جانتي).	أنشطة جيدة، لكن الجدول الزمني غير مفصل أو غير واقعي بعض الشيء.	أنشطة قليلة أو غير مترابطة، وجدول زمني غير واضح.	أنشطة غير مناسبة للأهداف.	لا توجد أنشطة محددة.
4. الميزانية والموارد	10%	ميزانية مفصلة وواقعية تشمل جميع البنود، مع تبرير واضح للتكاليف. تحديد دقيق للموارد البشرية والمادية.	ميزانية جيدة لكن بعض البنود مفقودة أو غير مبررة بشكل كاف.	ميزانية تقديرية فقط بدون تفاصيل.	ميزانية غير واقعية أو ناقصة بشدة.	لا توجد ميزانية.
5. خطة المتابعة والتقييم	15%	خطة متابعة وتقييم مفصلة تشمل مؤشرات أداء واضحة، أدوات قياس، وجدول زمني للمتابعة.	خطة متابعة وتقييم جيدة لكن المؤشرات غير واضحة أو أدوات القياس غير محددة.	خطة متابعة بسيطة جداً (فقط اجتماعات).	لا توجد خطة متابعة واضحة.	لا توجد خطة متابعة.
6. مراعاة مبادئ الحماية والكرامة والأخلاقيات	10%	تم دمج مبادئ حماية المستفيدين	تم ذكر المبادئ لكن لم يتم	إشارة سطحية للمبادئ.	تجاهل تام لمبادئ	يوجد في المشروع ما قد

يضر بالمستفيدين.	الحماية والكرامة.		دمجها بشكل كامل في التصميم.	والكرامة والأخلاقيات بشكل واضح في تصميم المشروع.		
-	لا يوجد أي ابتكار.	فكرة مكررة بشكل كبير.	فكرة جيدة لكنها تقليدية.	فكرة المشروع مبتكرة وتقدم حلاً جديداً للمشكلة.	5%	7.الابتكار والإبداع
لم يقدم العرض.	عرض ضعيف أو غير مكتمل.	عرض مقبول لكن غير منظم بشكل جيد.	عرض جيد لكن به بعض الضعف في التنظيم أو الإجابة على الأسئلة.	عرض منظم، واضح، وجذاب. التزم بالوقت المحدد. أجاب عن الأسئلة بثقة ودقة.	15%	8.العرض التقديمي (Presentation)
					100%	الدرجة النهائية

نصائح لاستخدام نماذج التقييم

- أعلن عن المعايير مبكراً: أعط المشاركين نسخة من ال Rubric في بداية المشروع حتى يعرفوا كيف سيقومون.
- استخدمه كأداة تغذية راجعة: يمكنك استخدام ال Rubric لإعطاء تغذية راجعة مفصلة لكل مشارك، وليس فقط درجة نهائية.
- الشفافية: اجعل التقييم عادلاً وشفافاً. اشرح للمشاركين لماذا حصلوا على هذه الدرجة تحديداً.

ملحق (3): بنك النماذج والاستمارات (Templates Bank)

مقدمة

هذا الملحق يضم جميع النماذج العملية التي وردت في فصول الكتاب، مجمعة في مكان واحد ليسهل عليك تصويرها، نسخها، تعديلها، واستخدامها مباشرة في عملك الميداني. النماذج مقسمة حسب المجال ليسهل العثور عليها. كل نموذج مصمم ليكون بسيطاً وعملياً، مع ترك مساحات كافية للتعبئة.

يمكنك:

- تصوير النموذج واستخدامه مباشرة.
- نسخ محتواه إلى برنامج Word أو Excel وتعديله بما يناسب مؤسستك.
- استخدامه كمرجع لتصميم نماذجك الخاصة.

أولاً: نماذج قيادة الذات والتطوير الشخصي

نموذج (1): مقياس المرونة النفسية للقائد الميداني

تعليمات: أجب عن العبارات التالية بناءً على مشاعرك وتجربتك خلال الشهر الماضي. كن صادقاً.

الرقم	العبرة	لا ينطبق أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)
1	أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة في خطط العمل					
2	عندما أواجه مشكلة، أستطيع التفكير في أكثر من حل لها					
3	أحافظ على هدوئي في الأوقات العصيبة					
4	أستطيع العودة إلى مزاجي الطبيعي بعد تجربة صعبة					
5	أشعر أن لدي هدفاً واضحاً يدفعني للاستمرار					
6	أثق بقدرتي على التعامل مع أي تحدٍ جديد					
7	أستطيع الضحك والمزاح رغم ضغوط العمل					

8	لدي شخص أو أكثر أثق به وأشركه مشاعري				
9	أنام بشكل كافٍ رغم الظروف المحيطة				
10	أستمر في العمل حتى عندما أفقد الأمل مؤقتاً				
11	أتعلم من إخفاقاتي ولا أعتبرها نهاية العالم				
12	أستطيع رؤية الجوانب الإيجابية في المواقف الصعبة				

اجمع درجاتك: 60/.....

التفسير:

- 60-50 مرونة عالية جداً.
- 49-38 مرونة جيدة.
- 37-25 مرونة متوسطة (تحتاج اهتماماً).
- أقل من 25: مرونة منخفضة (اطلب دعماً).

نموذج (2): دفتر يوميات القائد الميداني (صفحة يومية)

الموقع.....: تاريخ اليوم...../...../.....:

1. أحداث اليوم (ماذا حدث؟)

• (اكتب أهم 3 أحداث)

-
-
-

2. المشاعر (كيف شعرت؟)

-
-

3. ردود الأفعال (كيف تصرفت؟)

-
-

4. درس اليوم (ماذا تعلمت؟)

..... •

..... •

5. شيء واحد سأفعله غداً بشكل مختلف

..... •

..... •

6. شيء واحد أنا ممتن له اليوم

..... •

..... •

علامات حيوية:

| ساعات النوم: | جودة النوم (1-10): | عدد الوجبات: | شرب الماء:
(كثير/متوسط/قليل)|

نموذج (3): صفحة نهاية الأسبوع (نموذج أسبوعي)

الأسبوع من/..... إلى...../.....

1.إنجازات الأسبوع:

..... •

..... •

2.تحديات الأسبوع:

..... •

..... •

3.كيف كانت حالتي النفسية هذا الأسبوع؟ (ضع دائرة)

• ممتازة - جيدة - متوسطة - سيئة - سيئة جداً

4.أكثر لحظة شعرت فيها بالفخر:

..... •

..... •

5.أكثر لحظة شعرت فيها بالإحباط:

- •
- •
- 6. شخص ساعدني هذا الأسبوع (وكيف سأشكره؟):
- •
- •
- 7. هدف الأسبوع القادم:
- •
- •

ثانياً: نماذج قيادة المتطوعين

نموذج (4): استمارة تسجيل متطوع

الرقم.....:	استمارة تسجيل متطوع	شعار المؤسسة
-------------	---------------------	--------------

المعلومات الشخصية:

البيانات	الحقل
الاسم الكامل (رباعي)
تاريخ الميلاد/...../.....
الجنس	ذكر / أنثى
الجنسية
رقم الهوية/الإقامة
الحالة الاجتماعية	أعزب / متزوج / أرمل / مطلق
عدد أفراد الأسرة (إن وجد)
المؤهل العلمي
المهنة الحالية
رقم الجوال (خاص)
البريد الإلكتروني
العنوان بالتفصيل

المهارات والاهتمامات:

المجال	هل لديك خبرة؟	هل ترغب في التعلم؟
الفرز والتعبئة	نعم / لا	نعم / لا
القيادة والإشراف	نعم / لا	نعم / لا
التصوير والفيديو	نعم / لا	نعم / لا
التصميم (فوتوشوب...)	نعم / لا	نعم / لا
الإسعافات الأولية	نعم / لا	نعم / لا
اللغات (حدد)

-	نعم / لا	القيادة (رخصة)
	مهارات أخرى

التوفر:

غير متاح	مساءً	صباحاً	الفترة
			السبت
			الأحد
			الاثنين
			الثلاثاء
			الأربعاء
			الخميس
			الجمعة

الموافقة والتعهد:

- أتعهد بالالتزام بسياسة وسلوكيات المؤسسة.
- أوافق على استخدام بياناتي للتواصل معي بخصوص فرص التطوع.
- أقر بأن المعلومات المذكورة صحيحة.

التوقيع :.....: التاريخ:...../...../..... :

للاستخدام الداخلي فقط:

المقابل :	تاريخ المقابلة:...../...../..... :
	ملاحظات المقابلة :
	القسم المقترح.....:
التاريخ :/...../.....	تم الإضافة إلى قاعدة البيانات: نعم / لا

نموذج (5): توصيف مهام متطوع (Volunteer Role Description)

شعار المؤسسة	توصيف مهام متطوع	الرقم:..... :
--------------	------------------	---------------

عنوان المهمة.....:

القسم.....:

المشرف المباشر.....:

المدة :..... شهر (قابلة للتجديد)

الوقت المطلوب :..... ساعة أسبوعياً

الهدف العام من المهمة:

.....
.....

المهام والمسؤوليات:

1.
2.
3.
4.
5.

المؤهلات والمهارات المطلوبة:

-
-
-

ما سيقدمه لك التطوع:

-
-
-

تم التوقيع:

المتطوع	التاريخ:/...../.....
المشرف	التاريخ:/...../.....

نموذج (6): شهادة شكر وتقدير لمتطوع

[شعار المؤسسة]

شهادة شكر وتقدير

تتشرف [اسم المؤسسة] بتقديم هذه الشهادة إلى

.....

(الاسم الكامل)

تقديراً لجهوده المتميزة وتفانيه في العمل التطوعي

لمدة [.....] ساعة تطوعية

خلال الفترة من/...../..... إلى/...../.....

وقد كان له أثر كبير في [.....]

جزاه الله خيراً وجعل هذا العمل في ميزان حسناته

منسق المتطوعين	المدير التنفيذي
التوقيع.....:	التوقيع.....:
الاسم.....:	الاسم.....:

تاريخ الإصدار...../...../.....:

ثالثاً: نماذج السلامة والأمن الميداني

نموذج (7): قائمة مراجعة السلامة الميدانية (Field Safety Checklist)

التاريخ...../...../.....:	المهمة.....:
قائد الفريق.....:	الموقع.....:

أولاً: التخطيط والمعلومات

البند	تم	لا	ملاحظات
1			تم جمع معلومات أمنية حديثة عن المنطقة
2			تم تحديد طريق آمن (رئيسي وبديل)
3			تم إبلاغ القاعدة بخطة التحرك (الوجهة، الطريق، الوقت)
4			تم تحديد نقاط التجمع والالتقاء
5			تم تحديث قائمة اتصالات الطوارئ

ثانياً: الفريق

البند	تم	لا	ملاحظات
6			جميع أفراد الفريق على دراية بخطة السلامة
7			تم توزيع مهام السلامة (مسؤول اتصال، مسؤول إسعافات)
8			الجميع بحالة صحية جيدة
9			تم التأكد من عدم وجود خلافات شخصية قد تؤثر على العمل

ثالثاً: المعدات

البند	تم	لا	ملاحظات
10			هويات المنظمة واضحة للجميع (بطاقات، سترات)
11			أجهزة الاتصال (هواتف، راديو) مشحونة وبها رصيد كاف
12			شواحن متنقلة (باور بانك) متوفرة
13			حقيبة إسعافات أولية متكاملة
14			مياه وطعام يكفي لـ 24 ساعة
15			مصباح يدوي وبطاريات إضافية
16			خريطة المنطقة (ورقية أو إلكترونية)
17			مبلغ نقدي للطوارئ

18	وثائق السيارة سليمة			
19	تأمين السيارة (فحص الزيت، الماء، الإطارات)			

رابعاً: الإجراءات

ملاحظات	لا	تم	البند
			20 تم تحديد مواعيد الاتصال بالقاعدة (كل ساعة مثلاً)
			21 تم الاتفاق على كلمات سرية للطوارئ
			22 تم مراجعة إجراءات التعامل مع نقاط التفتيش
			23 تم مراجعة إجراءات الإخلاء السريع
			24 تم مراجعة إجراءات التعامل مع المصابين

توقيع قائد الفريق.....:

نموذج (8): تقرير حادث ميداني (Incident Report Form)

الرقم.....:	تقرير حادث ميداني	شعار المؤسسة
-------------	-------------------	--------------

القسم الأول: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
...../...../.....	تاريخ التقرير:
.....	مقدم التقرير:
.....	موقعه في المؤسسة:

القسم الثاني: معلومات الحادث

البيانات	الحقل
(اختر) أمني / مروري / صحي / اعتداء / اختطاف / آخر	نوع الحادث:
...../...../.....	تاريخ الحادث:
.....	موقع الحادث بالتفصيل:
.....كم	المسافة من أقرب قاعدة:
(أسماء أفراد الفريق.....)	من كان موجوداً؟

القسم الثالث: وصف الحادث

سرد تفصيلي لما حدث (ماذا وقع؟ قبله؟ بعده؟):

.....

.....

.....

الإجراءات الفورية التي تم اتخاذها:

.....

.....

الإصابات (إن وجدت):

الإسعاف المقدم	نوع الإصابة	اسم المصاب
.....
.....

الأضرار المادية (سيارة، معدات):

.....

القسم الرابع: الإبلاغ

متى؟	لمن؟	تم الإبلاغ؟	
.....	نعم / لا	القاعدة/المدير:
.....	نعم / لا	السلطات المحلية:
.....	نعم / لا	السفارة (إن وجد):
.....	نعم / لا	جهات أخرى:

القسم الخامس: تحليل وتوصيات

ما أسباب الحادث في رأيك؟

.....

ما الإجراءات التي تقترحها لمنع تكراره؟

.....

.....

هل تحتاج إلى دعم إضافي (نفسي، مادي، لوجستي)؟

.....

توقيع قائد الفريق.....:

توقيع المدير.....:

رابعاً: نماذج اللوجستيات وإدارة المستودعات

نموذج (9): أمر صرف مستودع (Store Issue Voucher)

الرقم.....:	أمر صرف مستودع	شعار المؤسسة
-------------	----------------	--------------

تاريخ الإصدار...../...../.....:

المستلم (الجهة/الفريق.....):

الغرض من الصرف.....:

رقم مشروع التوزيع (إن وجد).....:

م	الكود	اسم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	الكمية المصروفة	ملاحظات
1
2

3
4

الإجمالي (عدد الأصناف) :

تم الصرف بواسطة) : أمين المستودع)

• الاسم..... :

• التوقيع..... :

• التاريخ...../...../..... :

تم الاستلام بواسطة:

• الاسم..... :

• التوقيع..... :

• التاريخ...../...../..... :

ملاحظات إضافية:

.....

نموذج (10): كارت متابعة مخزون (Stock Card)

شعار المؤسسة		كارت متابعة مخزون				
اسم الصنف..... :		الكود..... :				
الوحدة) : كجم / لتر / عبوة / قطعة..... (الموقع (رف/مكان)..... :				
التاريخ	رقم المستند (وارد/صادر)	البيان (مصدر وارد / جهة صادر)	وارد	صادر	الرصيد	التوقيع
..../..../....	رصيد افتتاحي	-	-
..../..../....
..../..../....
..../..../....
..../..../....

تعليمات:

- كل عملية (إدخال أو إخراج) تسجل فوراً.
- الرصيد يحدث بعد كل عملية.
- الجرد الدوري يجب أن يطابق الرصيد في الكارت.

نموذج (11): جدول تخطيط توزيع هيكل Excel

يمكن إنشاء هذا الجدول في Excel ويتكون من عدة أوراق:

ورقة 1: بيانات المستفيدين الأساسية

الرقم	اسم رب الأسرة	رقم الهوية	عدد الأفراد	المنطقة	الحي	العنوان التفصيلي	هاتف	ملاحظات
1
2

ورقة 2: جدول التوزيع الزمني

الحالة	المركبة	الفريق المسؤول	مكان التوزيع	نوع السلة	عدد الأسر	المنطقة	التاريخ
تم/لم يتم/.....

ورقة 3: محتوى السلة الواحدة

ملاحظات	الوحدة	الكمية	الصنف	نوع السلة
	كجم	5	أرز	سلة غذائية
	كجم	2	سكر	
	لتر	1	زيت	

ورقة 4: إجمالي الاحتياجات (تجميع تلقائي)

الإجمالي المطلوب	عدد الأسر	الكمية لكل سلة	الصنف
500 كجم	100	5	أرز
200 كجم	100	2	سكر
100 لتر	100	1	زيت

خامساً: نماذج بنوك الطعام والإغاثة الغذائية

نموذج (12): بطاقة استفادة (Food Voucher)

بطاقة استفادة - [اسم الحملة]	شعار بنك الطعام
نوع المساعدة.....:	الرقم.....:

بيانات المستفيد:

- الاسم.....:
- عدد أفراد الأسرة.....:
- المنطقة.....:

تعليمات الاستلام:

- التاريخ...../...../.....:
- الوقت: من إلى.....

- مكان الاستلام.....:
- ملاحظات: أحضر هذه البطاقة وهويتك الشخصية. البطاقة غير قابلة للتحويل أو الاستبدال نقداً.

توقيع مندوب التوزيع	ختم الجهة المانحة (إن وجد)
---------------------	----------------------------

نموذج (13): تقرير توزيع يومي

التاريخ...../...../.....:	تقرير توزيع يومي	شعار المؤسسة
---------------------------	------------------	--------------

الجهة المنفذة (فرع/فريق).....:

المشرف على التوزيع.....:

أولاً: معلومات التوزيع

الوحدة	الكمية المنفذة	الكمية المخططة	نوع المساعدة	الموقع/المنطقة
سلة	487	500	سلة غذائية
كجم	200	200	لحوم أضحى

ثانياً: المستفيدون

ملاحظات	العدد الفعلي	العدد المستهدف	الفئة
بعض الأسر لم تحضر	392	400	أسر
	50	50	أيتام
تم تحويل الباقي ليوم غد	45	50	نازحون
	487	500	الإجمالي

ثالثاً: المخزون بعد التوزيع (للمواد الرئيسية)

رصيد نهاية اليوم	الصادر اليوم	الوارد اليوم	رصيد بداية اليوم	الصنف
713	487	200	1000	أرز (5 كجم)
463	487	150	800	سكر (2 كجم)
1013	487	300	1200	زيت (1 لتر)

رابعاً: المشكلات والتحديات

1.

2.

خامساً: توصيات لليوم التالي

1.

2.

توقيع المشرف.....:

سادساً: نماذج بنوك الملابس والمساعدات غير الغذائية

نموذج (14): قسيمة شراء ملابس (للمستفيدين)

الرقم.....:	قسيمة شراء ملابس	شعار بنك الملابس
تاريخ الإصدار...../...../.....:	اسم المستفيد.....:	اسم المستفيد.....:
تاريخ الانتهاء...../...../.....:	الرصيد الإجمالي.....:	عدد أفراد الأسرة.....:
	الرصيد المخصص	العضو
	50 نقطة	الأب
	50 نقطة	امراة
	40 نقطة	الطفل 1 (6 سنوات)
	40 نقطة	الطفل 2 (3 سنوات)
	180 نقطة	الإجمالي

تعليمات الاستخدام:

- هذه القسيمة صالحة لشراء ملابس من معرض بنك الملابس فقط.
- كل قطعة ملابس لها قيمة بالنقاط (موضحة على الرف).
- يحق لك استبدال القطع التي لا تناسبك بعد الشراء (خلال أسبوع).
- القسيمة غير قابلة للاستبدال نقداً أو التحويل لشخص آخر.

توقيع مسؤول التسجيل: ختم المؤسسة

نموذج (15): قائمة مراجعة جودة الملابس (للفرز والتأهيل)

التاريخ...../...../.....:	قائمة مراجعة الجودة	شعار المؤسسة
المصدر.....:	الدفعة رقم.....:	اسم الفارز.....:

أولاً: الفحص الظاهري

ملاحظات	غير مطابق	مطابق	البند
			1. القماش نظيف (لا أوساخ ظاهرة)
			2. لا يقع صعبة
			3. لا رائح كريهة (عفن، دخان)
			4. لا تمزقات كبيرة
			5. الأزرار كاملة
			6. السحابات تعمل
			7. الحواف سليمة (لا اهتراء)
			8. اللون ثابت (لا بهتان شديد)

ثانياً: بعد التأهيل (غسيل / كي / إصلاح)

ملاحظات	غير مطابق	مطابق	البند
			9. تم الغسيل (أو التعقيم)
			10. تم الكي
			11. تم إصلاح الأزرار/السحابات
			12. التعبئة في كيس نظيف
			13. كتابة الوصف على الكيس

ثالثاً: التصنيف النهائي

النوع	الحجم	الجنس	الموسم	الحالة	الكمية
.....

توقيع المشرف:

سابعاً: نماذج منظمات الدعوة والتنمية المجتمعية

نموذج (16): نموذج تقييم احتياجات مجتمع

التاريخ...../...../..... :	نموذج تقييم احتياجات مجتمع	شعار المؤسسة
تاريخ التقييم..... :	عدد السكان التقديري..... :	اسم المجتمع/المنطقة..... :

الفريق المُقيّم:

1.

2.

أولاً: المعلومات الأساسية عن المجتمع

التفاصيل	المجال
.....	الموقع الجغرافي
.....	أبرز المعالم
.....	التركيبة السكانية (أعراق/قبائل)
.....	الأديان/المذاهب السائدة
.....	القيادات المحلية (مشيخة/إدارة)
.....	اللغات المستخدمة

ثانياً: تقييم الاحتياجات حسب القطاعات

1. التعليم

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
نسبة الأمية (تقديرية)%
وجود مدارس؟
تسرب أطفال؟

2. الصحة

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
وجود مركز صحي؟
الأمراض المنتشرة
مياه نظيفة؟

3. الوضع الاقتصادي

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
مصدر الدخل الرئيسي
نسبة البطالة%
وجود مشاريع صغيرة؟

4. الجانب الديني والدعوي

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
وجود مساجد؟
وجود أئمة مؤهلون؟
حلقات تحفيظ قرآن؟

5. البنية التحتية

المؤشر	الوضع الحالي	الاحتياجات
طرق معبدة؟
كهرباء؟
اتصالات؟

ثالثاً: الأولويات من وجهة نظر المجتمع

الفئة	المشكلة الأولى	المشكلة الثانية	المشكلة الثالثة
النساء
الرجال
الشباب

رابعاً: توصيات الفريق

بناءً على التقييم، نقترح البدء بالمشاريع التالية (حسب الأولوية):

1.

2.

3.

توقيع قائد فريق التقييم.....:

نموذج (17): نموذج خطة برنامج مجتمعي

شعار المؤسسة	نموذج خطة برنامج مجتمعي	الرقم.....:
--------------	-------------------------	-------------

أولاً: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
.....	اسم البرنامج:
.....	الموقع/المنطقة:
من/...../..... إلى/...../.....	المدة:
.....	الفئة المستهدفة:
.....	عدد المستفيدين المتوقع:
.....	مدير البرنامج:

ثانياً: ملخص البرنامج

مشكلة البرنامج:

.....

هدف البرنامج العام:

.....

الأنشطة الرئيسية:

1.

2.

3.

ثالثاً: الإطار المنطقي المبسط

المخاطر	وسائل التحقق	مؤشرات النجاح	الهدف
.....	1.
.....	2.

رابعاً: الأنشطة والجدول الزمني

الأسبوع/الشهر	المسؤول	النشاط
.....	1.
.....	2.

خامساً: الميزانية التقديرية

الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
.....
\$.....				الإجمالي

سادساً: الموافقات

اعتماد:	مراجعة:	إعداد:
الاسم.....:	الاسم.....:	الاسم.....:
التوقيع.....:	التوقيع.....:	التوقيع.....:

ثامناً: نماذج الإغاثة والكوارث

نموذج (18): نموذج تقييم سريع (جاهز للاستخدام)

الرقم.....:	نموذج تقييم سريع متعدد القطاعات	شعار المؤسسة
الفريق المُقيّم.....:	الوقت.....:	تاريخ التقييم...../...../.....:

أولاً: معلومات أساسية عن الموقع

البيانات	الحقل
.....	الموقع/القرية/المدينة:
.....	المحافظة/الولاية:
.....	إحداثيات:GPS
.....نسمة	عدد السكان التقديري قبل الكارثة:
.....أسرة	عدد الأسر التقديري قبل الكارثة:

ثانياً: معلومات عن الكارثة

نوع الكارثة	(زلزال / فيضان / حرب / نزوح / جفاف (...)) /
تاريخ وقوعها:/...../.....
مناطق التأثير الرئيسية:
الوصول للمنطقة (هل هي آمنة؟):	نعم / لا / جزئياً

ثالثاً: حجم التأثير (تقديرات أولية)

مصدر المعلومات	التقدير	الفئة
.....	عدد القتلى (تقديري)
.....	عدد الجرحى
.....	عدد المفقودين
.....	عدد النازحين داخل المنطقة
.....	عدد النازحين خارج المنطقة
.....	عدد الأسر المتضررة جزئياً
.....	عدد الأسر المتضررة كلياً

رابعاً: الاحتياجات القطاعية (أهم الاحتياجات العاجلة)

1.المأوى

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
خيام / بلاستيك..... /	() معظم المنازل صالحة للسكن
أدوات إصلاح..... /	() أضرار جزئية
مساكن بديلة..... /	() أضرار كلية

2. الغذاء والتغذية

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
سلال غذائية فورية	() مخزون غذائي يكفي أيام
أغذية أطفال / تغذية علاجية	() نقص حاد في الغذاء
مساعدات نقدية	() أسواق تعمل جزئياً

3. المياه والصرف الصحي

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
صهاريج مياه / تعقيم	() مصادر مياه متوفرة
أقراص تعقيم / خزانات	() مصادر مياه ملوثة
مراحيض مؤقتة / أدوات نظافة	() لا مراحيض

4. الصحة

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
أدوية منقذة للحياة	() مركز صحي يعمل
فرق طبية متنقلة	() مركز صحي مدمر
إسعافات أولية / نقل جرحي	() إصابات خطيرة

5. الحماية

الاحتياجات العاجلة	الوضع الحالي
لم شمل الأسر / رعاية بديلة	() أطفال غير مصحوبين
مساحات آمنة / دعم نفسي	() نساء معرضات للعنف

خامساً: توصيات فورية

ما هي أهم 3 تدخلات يجب أن تبدأ خلال 24 ساعة؟

1.

2.

3.

توقيع قائد فريق التقييم.....:

نموذج (19): قائمة مراجعة حقيبة إغاثة عاجلة (للاستعداد الشخصي)

التاريخ.....:	للمهمة.....:	قائمة مراجعة حقيبة الإغاثة العاجلة
---------------	--------------	------------------------------------

الوثائق الشخصية

تم	البند
()	جواز سفر ساري + صور شخصية
()	هوية المنظمة + بطاقة تعريف
()	رخصة قيادة دولية (إن لزم)
()	تأمين صحي (وثيقة)
()	أرقام طوارئ مطبوعة
()	نقود (عملة محلية + دولارات)
()	بطاقات ائتمان

الملابس والمعدات الشخصية

تم	البند
()	ملابس مناسبة للطقس تكفي 5 أيام
()	أحذية متينة ومريحة + أحذية مطاطية
()	سترة عاكسة (Vest) تحمل شعار المنظمة
()	خوذة واقية (في مناطق النزاع/الزلازل)
()	كامات (N95) للغبار
()	نظارات شمسية واقية
()	قبعة/شماغ للحماية من الشمس
()	حقبية نوم (إن لزم)

الصحة والنظافة

تم	البند
()	أدوية شخصية (تكفي أسبوعين)
()	حقبية إسعافات أولية شخصية
()	معقم يدين + صابون
()	مناديل مبللة + ورق تواليت
()	ناموسية (إن لزم)
()	طارد حشرات
()	أقراص تنقية مياه

أدوات ومعدات

تم	البند
()	هاتف محمول + شاحن + كابل إضافي
()	باور بانك (قدرة عالية)
()	راديو صغير (يعمل ببطارية)
()	مصباح يدوي (قوي) + بطاريات إضافية
()	صافرة إنذار
()	سكين متعدد الاستخدامات
()	ولاعة/كبريت
()	دفتر وأقلام (لا تعتمد على الإلكترونيات فقط)
()	خريطة المنطقة (ورقية)

الطعام والماء

تم	البند
()	مياه شرب (ليتران على الأقل)
()	طعام جاف (ألواح طاقة، مكسرات) يكفي 3 أيام
()	أكواب وأطباق وأدوات بلاستيكية

تاسعاً: نماذج التخطيط وإدارة المشاريع

نموذج (20): خطة مشروع ميداني (Word)

الرقم.....:	نموذج خطة مشروع ميداني	شعار المؤسسة
-------------	------------------------	--------------

أولاً: معلومات أساسية عن المشروع

البيانات	الحقل
.....	عنوان المشروع:
.....	الموقع/المنطقة:
من/...../..... إلى/...../.....	المدة:
.....	الفئة المستهدفة:
.....	عدد المستفيدين المباشرين:
.....	مدير المشروع:
.....	الجهات الشريكة:
.....	الممول:
.....	الميزانية الإجمالية التقديرية:

ثانياً: ملخص المشروع

مشكلة المشروع:

.....

هدف المشروع العام:

.....

الأهداف الخاصة:

1.

2.

3.

ثالثاً: تحليل المشكلة (شجرة المشكلات)

الأسباب الجذرية:

•

•

المشكلة المركزية:

..... •

الآثار:

..... •

..... •

رابعاً: الأهداف والأنشطة (الإطار المنطقي المبسط)

المخاطر	وسائل التحقق	مؤشرات الإنجاز	الأنشطة	الهدف الخاص
1.	-	-	-	1.
2.	-	-	-	2.

خامساً: الجدول الزمني (مخطط جانت مبسط)

النشاط	المسؤول	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4
1.	■			
2.		■	■	
3.				■

سادساً: الميزانية التقديرية

الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
.....
\$.....				الإجمالي

سابعاً: خطة المتابعة والتقييم

الأداة	المسؤول	التوقيت	النشاط
نموذج زيارة	أسبوعياً	زيارة ميدانية
نموذج تقرير	نهاية الشهر 2	تقرير منتصف المدة

ثامناً: الموافقات

اعتماد:	مراجعة:	إعداد:
الاسم:	الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

نموذج (21): نموذج تقرير مرحلي هيكل Excel

ورقة 1: ملخص التقرير

الفترة: من إلى/...../.....	رقم التقرير:	تقرير مرحلي	شعار المؤسسة
.....	مدير المشروع:	اسم المشروع:
...../...../.....	تاريخ التقرير:	الجهة الممولة:

ورقة 2: تقدم الأنشطة

ملاحظات	نسبة الإنجاز التراكمية	الإنجاز هذا الشهر	الشهر المخطط	المسؤول	النشاط
تفاعل ممتاز	100%	تم تدريب 25 أم	الشهر 2	فاطمة	تدريب الأمهات
نقص مؤقت	75%	تم توزيع 150 حصة	الشهر 2-3	خالد	توزيع مكملات

ورقة 3: المستفيدون

نسبة الإنجاز	التراكمي	هذا الشهر	المستهدف	الفئة
60%	120	50	200	أطفال (0-5)
75%	75	45	100	أمهات

ورقة 4: التحديات والحلول

المسؤول	الإجراء المطلوب	الإجراء المتخذ	التحدي
خالد	متابعة الشحنة	التواصل مع مورد بديل	نقص مخزون المكملات

ورقة 5: الخطة للفترة القادمة

الموارد المطلوبة	التاريخ المتوقع	المسؤول	النشاط
قاعة، مدرية	الأسبوع القادم	فاطمة	إكمال تدريب الأمهات
استبيانات	نهاية الشهر	أحمد	تقييم منتصف المدة

عاشراً: نماذج قياس الأثر

نموذج (22): نموذج توثيق قصة تغيير

الرقم.....:	نموذج توثيق قصة تغيير	شعار المؤسسة
موقع القصة.....:	اسم الموثق.....:	تاريخ التوثيق...../...../.....:

أولاً: معلومات أساسية عن صاحب القصة (اختياري)

البيانات	الحقل
.....	الاسم (يمكن استخدام اسم مستعار):
.....	العمر:
ذكر / أنثى	الجنس:
.....	المهنة:
مستفيد / متطوع... /	علاقته بالمشروع:

ثانياً: تفاصيل القصة

1. الوضع قبل المشروع (ما كانت المشكلة؟)

.....
.....

2. تدخل المشروع (ماذا حدث؟)

.....
.....

3. التغيير (الأثر) – أسأل الشخص:

- "كيف تغيرت حياتك بعد هذه المساعدة؟"
- "ما هو أهم تغيير حدث لك؟"

.....

4. اقتباس من المستفيد (بكلماته):

"....."
"

ثالثاً: التوثيق البصري (إن وجد)

- توجد صور (مرفقة) – عدد..... :
- يوجد فيديو (رابط/ملف) – المدة..... :

رابعاً: الموافقة

- تم الحصول على موافقة المستفيد على توثيق ونشر قصته.
- يفضل استخدام اسم مستعار..... :

توقيع الموثق..... :

توقيع المستفيد (أو ولي أمره)..... :

نموذج (23): نموذج استبيان رضا مستفيدين (مبسّط)

التاريخ...../...../..... :	استبيان رأي المستفيدين	شعار المؤسسة
الموقع..... :	اسم المشروع/الخدمة..... :	

مقدمة للمستفيد: السلام عليكم. نريد تحسين خدماتنا، فنسألك رأيك بصراحة. إجاباتك سرية ولن تؤثر على مساعداتك المستقبلية. شكراً لوقتك.

أولاً: معلومات عامة (اختياري)

الاختيار	الحقل
ذكر / أنثى	الجنس:
أقل من 18 / 18-30 / 31-50 / أكثر من 50	الفئة العمرية:
سلة غذائية / كسوة / تدريب / أخرى..... :	نوع المساعدة المتلقاة:

ثانياً: تقييم الخدمة (ضع دائرة حول رقم)

العبرة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
1. عملية التسجيل كانت سهلة ومنظمة.	1	2	3	4	5
2. فريق العمل تعامل معي باحترام.	1	2	3	4	5
3. المساعدة التي حصلت عليها كانت مناسبة لاحتياجي.	1	2	3	4	5
4. جودة المواد كانت جيدة.	1	2	3	4	5
5. وقت التوزيع كان مناسباً.	1	2	3	4	5
6. بشكل عام، أنا راضٍ عن الخدمة المقدمة.	1	2	3	4	5

ثالثاً: أسئلة مفتوحة

7. ما أكثر شيء أعجبك في خدماتنا؟

.....

8. ما الشيء الذي ترى أننا بحاجة لتحسينه؟

.....

شكراً جزيلاً لمشاركتك

حادي عشر: نماذج الاستدامة المالية

نموذج (24): نموذج مقترح مشروع مبسط

شعار المؤسسة	مقترح مشروع	الرقم.....:
عنوان المشروع:	
مقدم إلى:	
تاريخ التقديم:/..../.....	

1. ملخص تنفيذي

(في فقرة واحدة: المشكلة، الحل، المستفيدين، الميزانية)

.....

2. مقدمة عن المؤسسة

.....

3. وصف المشكلة

.....

4. هدف المشروع

الهدف العام.....: :
الأهداف الخاصة:

1.

2.

5. الأنشطة الرئيسية

1.

2.

6. المستفيدون

• الفئة: العدد.....:

7. الجدول الزمني

النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4
نشاط 1	■			
نشاط 2		■	■	

8. الميزانية التقديرية

الإجمالي	سعر الوحدة	العدد	الوحدة	البند
.....
\$.....				الإجمالي

9. فريق العمل

.....

نموذج (25): إيصال استلام تبرع

الرقم.....:	إيصال استلام تبرع	شعار المؤسسة
المكان.....:	تاريخ الاستلام...../...../.....:	

أستلمتنا نحن مؤسسة/جمعية (الاسم) من:

البيانات	الحقل
.....	اسم المتبرع (اختياري):
.....	وسيلة الاتصال (اختياري):

التبرع التالي:

ملاحظات	الكمية	الوصف	النوع
	\$.....	عملة()	() نقدي
كجم	مواد غذائية	() عيني

() عيني	ملابسقطعة	
() عيني	أخرى.....:	

إجمالي قيمة التبرع التقديرية (للعيني).....\$:

سيستخدم هذا التبرع في:

.....

المستلم:	ختم المؤسسة
الاسم.....:	
التوقيع.....:	

شكراً جزيلاً لدعمكم

نموذج (26): كشف صرف ميداني (يومي/أسبوعي)

شعار المؤسسة		كشف صرف ميداني		الفترة: من إلى/...../.....	
المشروع.....:		المسؤول.....:			
التاريخ	البيان	رقم الفاتورة/الإيصال	المبلغ	الفئة (بند الميزانية)	توقيع الصارف
.... /	وقود لسيارة التوزيع	فاتورة 123	\$50	نقل
.... /	شراء قرطاسية	فاتورة 124	\$15	لوازم مكتبية
إجمالي الفترة			\$65		

الرصيد السابق\$: المصروف\$: الرصيد الحالي.....\$:

توقيع المسؤول المالي.....:

ثاني عشر: نماذج بناء الفريق وإعداد القادة

نموذج (27): دليل الفريق الميداني (نموذج مبسط)

شعار المؤسسة	دليل الفريق الميداني	الإصدار / 1: التاريخ...../...../.....:
--------------	----------------------	--

أولاً: مرحباً بك في الفريق

.....

ثانياً: معلومات أساسية عن المؤسسة

- الرؤية.....:
- الرسالة.....:

ثالثاً: قواعد السلوك الأساسية

1. احترام المستفيد :عامل كل مستفيد بكرامة واحترام.
2. الحياد :لا تتدخل في النزاعات السياسية أو القبلية.
3. النزاهة :لا تقبل رشاًوى، ولا تستخدم أموال المؤسسة لغير ما خصصت له.
4. السرية :لا تفصح عن معلومات المستفيدين.
5. السلامة :اتبع دائماً إجراءات السلامة.

رابعاً: المهام والمسؤوليات الأساسية (حسب الدور)

- (للمنسق الميداني.....)
- (لمسؤول التوزيع.....)

خامساً: إجراءات العمل اليومية

- وقت وتاريخ بدء العمل..... :
- مكان التجمع..... :
- التقارير اليومية :تسلم ل.....

سادساً: جهات الاتصال في الطوارئ

رقم الهاتف	الاسم	الحالة
.....	مدير الفريق
.....	مسؤول الأمن
.....	الإسعاف المحلي
.....	أقرب مستشفى

تم استلام هذا الدليل والتزمت بمحتواه.

التاريخ...../...../..... :	التوقيع..... :	اسم العضو..... :
----------------------------	----------------	------------------

نموذج (28): خطة تطوير عضو فريق

الرقم..... :	خطة تطوير عضو فريق	شعار المؤسسة
--------------	--------------------	--------------

أولاً: معلومات أساسية

البيانات	الحقل
.....	اسم العضو:
.....	المسمى الوظيفي الحالي:
...../...../.....	تاريخ الالتحاق:
.....	المشرف/المرشد:
من/...../..... إلى/...../.....	الفترة الزمنية للخطة:

ثانياً: نقاط القوة ومجالات التطوير

نقاط القوة:

1.
2.

مجالات التطوير:

1.
2.

ثالثاً: أهداف التطوير للفترة القادمة

التاريخ المستهدف	المتابعة	الموارد	الإجراءات	الهدف
..../..../....	-	1.
..../..../....	-	2.

رابعاً: آلية المتابعة والتقييم

- لقاءات متابعة شهرية.
- تقييم في منتصف الفترة ونهايتها.

خامساً: التوقيع

التاريخ:/..../....	توقيع العضو:
التاريخ:/..../....	توقيع المشرف:

ثالث عشر: نماذج الأخلاقيات

نموذج (29): نموذج التزام بقواعد السلوك (Code of Conduct)

الرقم:	نموذج التزام بقواعد السلوك	شعار المؤسسة
--------------	----------------------------	--------------

أنا الموقع أدناه، (الاسم): ويرقم هوية:

أقر وأتعهد بما يلي:

أولاً: التزاماتي تجاه المستفيدين

1. ألتزم بمعاملة جميع المستفيدين بكرامة واحترام، بغض النظر عن جنسهم، دينهم، عرقهم، أو انتمائهم السياسي.
2. ألتزم بعدم استغلال حاجة المستفيدين بأي شكل من الأشكال، خاصة عدم طلب أي خدمات جنسية أو مالية مقابل المساعدة.
3. ألتزم بالحفاظ على سرية معلومات المستفيدين الشخصية، وعدم استخدامها لغير أغراض العمل.
4. ألتزم بعدم التمييز بين المستفيدين، وتوزيع المساعدات بناءً على الحاجة فقط.

ثانياً: التزاماتي تجاه المؤسسة وفريقي

1. ألتزم بالحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسة كأمانة، واستخدامها فقط للأغراض المخصصة لها.
2. ألتزم بتقديم تقارير صادقة ودقيقة عن عملي.
3. ألتزم بالتعاون مع زملائي ومساعدتهم، وحل الخلافات بود.
4. ألتزم بالإبلاغ الفوري عن أي مخالفة لقواعد السلوك هذه أراها أو أعلم بها، عبر القنوات المخصصة.

ثالثاً: التزاماتي تجاه المجتمع

1. ألتزم باحترام عادات وتقاليد المجتمع المحلي.
2. ألتزم بالشفافية مع المجتمع والاستماع لملاحظاتهم وشكاواهم.
3. ألتزم بعدم الانحياز في أي نزاع محلي، والحفاظ على الحياد التام.

رابعاً: عواقب المخالفة

أقر بأن أي مخالفة لهذه القواعد قد تعرضني لإجراءات تأديبية تصل إلى الفصل من العمل، وإبلاغ السلطات المختصة إذا لزم الأمر.

لقد قرأت هذا التعهد وفهمته، وأتعهد بالالتزام به طوال فترة عملي مع المؤسسة.

التاريخ...../...../..... :	توقيع العضو..... :
التاريخ...../...../..... :	الاسم (مطبوع)..... :
التاريخ...../...../..... :	توقيع المدير..... :

ختام الملحق

هذه هي جميع النماذج المذكورة في فصول الكتاب. نأمل أن تكون عوناً لك في عمك الميداني اليومي. تذكر أن النماذج مجرد أدوات، والنجاح الحقيقي يكمن في حسن استخدامك لها بروح المسؤولية والأخلاق. يمكنك تعديل هذه النماذج بما يناسب سياقك المحلي وطبيعة مؤسستك.

مع تمنياتنا لك بالتوفيق والنجاح في مهامك الإنسانية.

ملحق (4): 20 قصة ميدانية ملهمة

قصص قصيرة من العالم العربي وأفريقيا

مقدمة الملحق

هذا الملحق يضم مجموعة من القصص الميدانية القصيرة والملهمة من العالم العربي وأفريقيا. بعضها يروي تجارب أفراد، وبعضها يحكي قصص مؤسسات، وبعضها يستعرض نماذج مقاومة وتضحية. الهدف منها ليس فقط الإلهام، بل استخلاص الدروس العملية التي يمكن لكل قائد ميداني تطبيقها في عمله اليومي. كل قصة صممت لتقرأ في صفحة واحدة، مع ترك مساحة للتأمل واستخلاص العبر.

القصة (1): شيرين أبو زايد – قائدة الإغاثة تحت القصف في غزة

الموقع: غزة، فلسطين

التصنيف: إغاثة في مناطق نزاع

الاسم المستعار (بناءً على رغبتها): شيرين أبو زايد

تفاصيل القصة:

في الخامس من نوفمبر 2023، كانت شيرين في مهمة توزيع مياه صالحة للشرب على مدرسة تؤوي نازحين في جباليا. فجأة، سمعت صوت طائرة استطلاع. لم تنتظر أوامر من أحد. صرخت في فريقها المكون من سبعة متطوعين: "انثروا! لا تتجمعوا في مكان واحد! توزعوا بين الخيام!". شيرين (35 عاماً)، أم لثلاثة أطفال، تعمل في المجال الإنساني منذ 2018. في إحدى المرات، انقطعت الاتصالات بالكامل عن فريقها لمدة 48 ساعة. كانت المنطقة تحت قصف عنيف. لم تنتظر تعليمات من المكتب المركزي في دير البلح. اتخذت قراراً مصيرياً: نقل فريقها وعائلاتهم إلى منطقة أكثر أماناً نسبياً، مع الحفاظ على جزء من المخزون الإغاثي في موقع سري. تقول شيرين: "ما يؤلمنا أكثر من الجوع هو صمت العالم. لكن ما يدفعنا للاستمرار هو نظرات الأطفال عندما نصل إليهم. القائد الميداني في غزة لا يحتاج إلى شهادة دبلوم، يحتاج إلى قلب لا ينكسر وعقل يقرر في الثانية".

الدروس المستفادة:

- اتخاذ القرار تحت الضغط ينقذ أرواحاً.
- حماية الفريق هي الأولوية القصوى، حتى لو تطلب ذلك تغيير الخطط.
- وجود القائد في الميدان مع فريقه يبني ثقة لا تعوض.

القصة (2): باسم النور – غرفة طوارئ الخرطوم في خضم الحرب

الموقع: الخرطوم، السودان

التصنيف: إغاثة مجتمعية في نزاع

تفاصيل القصة:

لم يختر باسم أن يكون قائداً ميدانياً. الحرب هي التي اختارته. قبل أبريل 2023، كان باسم (42 عاماً) مهندساً مدنياً. لكن عندما اندلع النزاع في الخرطوم، وجد نفسه وجيرانه بلا ماء ولا طعام ولا دواء. بدأ باسم مع مجموعة من الشباب بتشكيل "غرفة طوارئ" في حيهم. لم تكن لديهم خبرة إغاثية. لكنهم كانوا يمتلكون شيئاً أهم:

المعرفة المحلية والثقة المجتمعية. في إحدى المرات، أوقفت قافلته في نقطة تفتيش تابعة لأحد الأطراف المسلحة. طلبوا منه تسليم نصف الشحنة "للتوزيع بإشرافهم". رفض باسم بهدوء واحترام. كانت النتيجة: احتجازه وسائقه لمدة ست ساعات تحت الشمس، ومصادرة جزء من المساعدات. يقول باسم: "إدارة العمل الإنساني في ظل الحرب أصبحت مهمة بالغة التعقيد والخطورة. لا نواجه فقط شح الموارد، بل تدخل مباشر من جهات مسلحة تسعى إلى التحكم في مسار المساعدات. كل شحنة إغاثية وكل عملية توزيع قد تتحول إلى أزمة أمنية. المتطوعون هم الحلقة الأضعف والأكثر تعرضاً للمخاطر."

الدروس المستفادة:

- العمل المجتمعي المحلي هو العمود الفقري للاستجابة في الأزمات.
- التفاوض مع الأطراف المسلحة يحتاج صبراً وحكمة وثباتاً.
- التوثيق السري للانتهاكات قد يكون سلاحاً للمحاسبة لاحقاً.

القصة (3): أمين الوصابي - التفاوض مع الحوثيين وشيوخ القبائل في اليمن

الموقع: تعز، اليمن

التصنيف: إغاثية وتفاوض في مناطق نزاع

تفاصيل القصة:

في اليمن، الحرب ليست خيراً عابراً، إنها حياة يومية منذ ما يقرب من عقد. أمين الوصابي (52 عاماً) يعمل في المجال الإنساني منذ 2016. منطقتة، تعز، هي أحد أكثر مناطق اليمن سخونة. في عام 2022، حدثت واحدة من أصعب لحظات حياته المهنية. تلقت منظمته تمويلًا لإدخال أدوية ومستلزمات طبية لمستشفى في منطقة تشهد اشتباكات عنيفة. الطريق الوحيد يمر عبر نقطة تفتيش تتبع سلطة غير معترف بها دولياً. أمين لم يستخدم شعارات المنظمات الدولية. بدلاً من ذلك، استخدم "رأس المال الاجتماعي". ذهب إلى شيخ القبيلة في المنطقة، وهو رجل عجوز يعرفه أمين منذ الطفولة. جلس عنده، شرب القهوة، تحدث عن الأهل والمعارف المشتركة. ثم طرح الموضوع: "هذه أدوية لأطفالنا ونسائنا. لا ذنب لهم في الحرب". الشيخ تدخل، وأعطى تعليماته للنقطة بالسماح للقافلة بالمرور. لكن أمين كان يعرف أن الطريق لا يزال طويلاً. في النقطة التالية، كانت هناك مجموعة مسلحة أخرى تنتظر. هنا استخدم أمين أسلوباً مختلفاً: "الشفافية الكاملة". طلب من المسلحين فتح الشاحنات وفتيشها بأنفسهم بحضوره. استغرق التفتيش ساعتين، لكن في النهاية سمحوا له بالمرور.

الدروس المستفادة:

- العلاقات المحلية ("رأس المال الاجتماعي") هي مفتاح الدخول في مناطق النزاع.
- الشفافية (فتح الشاحنات للتفتيش) تبني الثقة حتى مع الأطراف المسلحة.
- لا يوجد أسلوب تفاوض واحد ينفع لكل موقف. المرونة مطلوبة.

القصة (4): بنك الطعام المصري – من إغاثة إلى تمكين

الموقع: مصر

التصنيف: بنوك الطعام – تنمية مجتمعية

تفاصيل القصة:

بدأ بنك الطعام المصري (EFB) في عام 2006 بفكرة بسيطة: جمع فائض الطعام من الفنادق والمطاعم والمناسبات وتوزيعه على المحتاجين. لكنه تطور إلى مؤسسة تنموية كبرى. أحد أبرز برامجهم هو "الأسر المنتجة". يتم اختيار أسر (غالباً أمهات معيلات) لديهن رغبة في العمل وتحسين وضعهن. يتم تدريبهن على مهارات إعداد الطعام، والتعبئة، والنظافة، والتسويق البسيط. يوفر البنك لهن المعدات الأساسية (أدوات مطبخ، مواد أولية) كقرض حسن. تبدأ الأسرة في إنتاج وجبات أو مخللات أو معجنات منزلية. يقوم البنك بشراء المنتجات من الأسر (بسعر عادل) ويستخدمها في وجبات جاهزة توزع على المستفيدين الآخرين، أو يبيعها في منافذه. تحولت آلاف الأسر من "متلقية" إلى "منتجة". أصبحت المنتجات المحلية جزءاً من سلة الغذاء الموزعة. تحسنت صورة المستفيد في المجتمع (لم يعد "فقيراً" بل "صانع طعام").

الدروس المستفادة:

- العمل الخيري يمكن أن يكون مدخلاً للتنمية والتمكين، وليس فقط إغاثة.
- تحويل المستفيد إلى منتج يحفظ كرامته ويحقق الاستدامة.
- الاستثمار في البشر (تدريب، تجهيز) هو أعلى عائد.

القصة (5): بنك الملابس الأردني – معرض الكرامة

الموقع: الأردن

التصنيف: بنوك ملابس – حفظ كرامة

تفاصيل القصة:

تأسس بنك الملابس الأردني كإحدى مبادرات العمل التطوعي الشبابي، ثم تطور إلى مؤسسة رائدة. فكرته: جمع الملابس المستعملة، وفرزها وتأهيلها، ثم توزيعها على الأسر الفقيرة مجاناً. لكن ما يميزهم هو نموذج "المعرض الدائم". لديهم مقر يشبه محل ملابس أنيق، منظم، نظيف. تأتي الأسر المستفيدة (بعد تسجيلها وتقييم احتياجاتها) إلى المعرض. ترافقهم متطوعة (عادة سيدة) لتساعدهم في الاختيار، وكأنهم في محل عادي. لكل فرد في الأسرة "رصيد" من النقاط يمكنه استبداله بملابس. المستفيد يختار بنفسه، ويجرب (توجد غرف قياس)، ويأخذ ما يناسبه. لا دفع، فقط خصم من الرصيد. هذا النموذج يحقق الكرامة (المستفيد يشعر أنه متسوق وليس متسولاً)، والاختيار (يحصل على ما يناسبه فعلاً)، والاحترام (المكان نظيف والموظفون لطفاء).

الدروس المستفادة:

- الكرامة الإنسانية يجب أن تكون في صميم تصميم أي خدمة إنسانية.

- طريقة تقديم المساعدة لا تقل أهمية عن المساعدة نفسها.
- إشراك المتطوعين في التشغيل اليومي يخلق مجتمعاً داعماً.

القصة (6): تجربة الهلال الأحمر التركي وتيكا في أفريقيا – الدبلوماسية الإنسانية

الموقع: أفريقيا (عدة دول)

التصنيف: عمل إنساني دولي – تنمية

تفاصيل القصة:

تعد تجربة تركيا في أفريقيا نموذجاً ملهمًا للعمل الدعوي والتنموي المتكامل. إنها تجربة تجمع بين الإغاثة الطارئة والتنمية المستدامة، مع احترام عميق للثقافات المحلية. وفقاً لتقارير وكالة الأناضول، تتبنى تركيا نهجاً قائماً على "الاحترام المتبادل مع المجتمعات من مختلف الأديان والأعراق". تقوم عدة مؤسسات بهذا العمل: الهلال الأحمر التركي (مساعدات إغاثية، قوافل طبية، مشاريع غذائية خاصة في الأعياد)، تيكا (TIKA) (وكالة التعاون والتنسيق التركية، تركز على مشاريع التنمية: حفر آبار، بناء مدارس، ترميم مساجد)، ووقف المعارف (يركز على التعليم وافتتاح مدارس تركية). من أبرز ممارساتهم أنهم لا يكتفون بالزيارات الموسمية، بل يفتحون مكاتب دائمة ويتواجدون على الأرض. يقدمون منحاً دراسية لأبناء أفريقيا للدراسة في الجامعات التركية مع تشجيعهم على العودة لخدمة بلدانهم، مما يحول "هجرة الأدمغة" إلى "تنمية الأدمغة".

الدروس المستفادة:

- الوجود الدائم والتنمية المستدامة أهم من المساعدات الموسمية.
- بناء قدرات محلية (تعليم، تدريب) هو استثمار طويل الأجل.
- الاحترام والشراكة مع المجتمعات المحلية هما أساس النجاح.

القصة (7): قوات حفظ السلام الأردنية – رسالة إنسانية في قلب أفريقيا

الموقع: عدة دول أفريقية (ليبيريا، الكونغو، ساحل العاج...)

التصنيف: حفظ سلام – عمل إنساني عسكري

تفاصيل القصة:

منذ عام 1989، والكوادر الطبية والعسكرية الأردنية تشارك في مهام حفظ السلام الدولية، خاصة في أفريقيا. المستشفيات الميدانية الأردنية في ليبيريا والكونغو وغيرهما لم تكن فقط لعلاج الجنود، بل فتحت أبوابها للسكان المحليين. في ليبيريا، على سبيل المثال، لم يقتصر دور الكوادر الأردنية على المهام الطبية، بل امتد ليشمل حماية الأطفال والنساء من الاغتصاب والاعتداء، وتوزيع المساعدات الغذائية والملابس، وترميم المدارس، وإجراء العمليات الجراحية الكبرى للمدنيين. امرأة ليبيرية أنجبت طفلها في المستشفى الميداني الأردني، وأطلقت عليه اسم "عمان" تيمناً بالعاصمة الأردنية. أكثر من 4 ملايين مريض عولجوا في المستشفيات الميدانية

الأردنية حول العالم، وقدم 37 شهيداً أردنياً أرواحهم في هذه المهام. المرأة العسكرية الأردنية كان لها دور بارز، حيث أثبتت قدرة على الصبر وتحمل العمل في ظروف بيئية وأمنية صعبة.

الدروس المستفادة:

- العمل الإنساني يمكن أن يكون جسراً للتواصل بين الشعوب.
- المؤسسات العسكرية يمكن أن تلعب دوراً إنسانياً فعالاً.
- مشاركة النساء في المهام الميدانية تعزز الفعالية وتوسع نطاق الوصول للمجتمعات.

القصة (8): ساموري توري – "بونابرت أفريقيا" وقائد المقاومة

الموقع: غرب أفريقيا (غينيا، مالي، ساحل العاج)
التصنيف: قيادة تاريخية – مقاومة

تفاصيل القصة:

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، برز "ساموري توري" كأحد أعظم قادة المقاومة في أفريقيا ضد الاستعمار الفرنسي. بدأ حياته تاجراً متنقلاً بين القبائل، لكنه تحول إلى قائد عسكري بعد أسر والدته على يد أحد الملوك المحليين. بعد تحريرها، لم يعد لتجارته، بل بدأ في بناء جيش منضبط وإمبراطورية عُرفت باسم "واسولو". اعتمد على تكتيكات حربية متقدمة، أبرزها إستراتيجية "الأرض المحروقة" والتنقل السريع، لاستنزاف القوات الفرنسية. قاوم الاحتلال لسنوات طويلة، وأرهب جنرالات باريس، حتى أطلقوا عليه لقب "بونابرت أفريقيا". لم تكن مقاومته عسكرية فقط، بل بنى دولة ذات مؤسسات ونشر التعليم الديني الإسلامي. ورغم أن مسيرته انتهت بالنفي إلى الجابون، فإن تجربته تظل نموذجاً بارزاً لتحول الفرد من تاجر إلى قائد مقاومة، يجمع بين الذكاء الإستراتيجي والقدرة التنظيمية والولاء العميق للهوية.

الدروس المستفادة:

- القيادة تولد من رحم الأزمات، وتنمو بالتجربة والتعلم.
- التنظيم والانضباط أهم من العدد في بناء جيش أو مؤسسة.
- المقاومة المشروعة تحتاج إلى رؤية سياسية واجتماعية، وليس فقط قوة عسكرية.

القصة (9): غرفة طوارئ "شده" السودانية – مقاومة المجاعة بالتعاون المجتمعي

الموقع: شمال دارفور، السودان
التصنيف: استجابة مجتمعية – أمن غذائي

تفاصيل القصة:

في مخيم "شده" للنازحين بشمال دارفور، تفاقمت معاناة السكان نتيجة النزاع المسلح وانقطاع المساعدات الإنسانية. مع شح الغذاء وانتشار سوء التغذية بين الأطفال، لم ينتظر السكان مساعدة من الخارج. شكلت نساء المخيم "غرفة طوارئ" مجتمعية، بتنظيم ذاتي بالكامل. بدأت بجمع التبرعات البسيطة من القادرين داخل المخيم، ثم إنشاء مطبخ

مركزي يعتمد على التبرعات العينية من المحاصيل المحلية. تناوبت النساء على إدارة المطبخ، والطبخ، وتوزيع الوجبات على الأسر الأكثر احتياجاً، خاصة الأيتام والمسنين. كما قمن بإنشاء نظام مراقبة داخلي لمنع التلاعب وضمان وصول الطعام لمستحقيه. هذه المبادرة لم تسد رمق الجوع فحسب، بل أعادت للمجتمع ثقته بنفسه، وأثبتت أن التنظيم الذاتي المجتمعي يمكن أن ينقذ الأرواح في غياب المنظمات الدولية.

الدروس المستفادة:

- المجتمعات المحلية قادرة على تنظيم نفسها والاستجابة للأزمات بنفسها.
- النساء غالباً ما يكن في طليعة العمل المجتمعي والتنظيمي.
- الحلول البسيطة (مطبخ مركزي) قد تكون أنجح من التدخلات المعقدة.

القصة (10): مهندس المياه في تشاد – حفر الآبار في الصحراء

الموقع: تشاد

التصنيف: مياه وإصحاح – العمل في بيئات قاسية

تفاصيل القصة:

في إقليم "كانم" شمال تشاد، حيث الصحراء القاحلة ودرجات الحرارة المرتفعة، عمل مهندس المياه المصري "خالد عبد الرحمن" مع إحدى المنظمات الإسلامية لحفر الآبار الجوفية. لم تكن المهمة سهلة. الطرق وعرة، والمعدات ثقيلة، والتضاريس صعبة، والمجتمعات المحلية متوزعة على مسافات شاسعة. في إحدى المرات، تعطلت آلة الحفر في منتصف الصحراء على بعد 200 كيلومتر من أقرب قرية. كان البديل الوحيد هو انتظار وصول قطعة غيار قد تستغرق أسابيع. لكن خالد وفريقه المحلي لم يستسلموا. استخدموا المعرفة المحلية، وطلبوا مساعدة حداد محلي ماهر استطاع تصنيع قطعة مشابهة من خردة موجودة، وأعاد تشغيل الآلة في يومين فقط. عندما تفجرت أول بئر، وتحولت الأرض الجرداء إلى واحة صغيرة، قادت إحدى النساء العجائز الفريق إلى موقع البئر، وشكرتهم بالدموع. يقول خالد: "لحظة رؤية الماء يتدفق في الصحراء لا تعادلها لحظة تنسيك كل تعب الطريق."

الدروس المستفادة:

- الإبداع وحل المشكلات المحلية قد يغني عن انتظار المساعدة الخارجية.
- المهارات المحلية (مثل الحدادة) يمكن توظيفها لخدمة المشاريع الإنسانية.
- الأثر الملموس (مثل الماء المتدفق) هو أعظم مكافأة للعامل الميداني.

القصة (11): مركز "نور" لتحفيظ القرآن في نيجيريا – من مسجد صغير إلى جامعة إسلامية

الموقع: كانو، نيجيريا

التصنيف: دعوة وتعليم – تطوير مؤسسي

تفاصيل القصة:

في مدينة كانو شمال نيجيريا، بدأ الشيخ "آدم النيجيري" بتحفيظ القرآن لخمسـة أطفال في مسجد صغير مبني من الطين. كان إقبال الأهالي كبيراً، وتزايد عدد الطلاب بسرعة. لم يكتفِ الشيخ آدم بتحفيظ القرآن، بل أضاف دروساً في اللغة العربية والحساب والعلوم الأساسية، مدرّكاً حاجة المجتمع لمنهج متكامل. مع الوقت، تحول المسجد الصغير إلى "مركز نور" الذي يضم روضة أطفال، ومدرسة ابتدائية، وقسماً لتحفيظ القرآن، وقسماً لتدريب المعلمين. اعتمد المركز على نظام الكفالات الشهرية من أبناء الجالية، وتبرعات التجار المحليين. اليوم، يخرج المركز عشرات الحفاظ سنوياً، ويعمل خريجوه كمعلمين وأئمة في جميع أنحاء المنطقة. يقول الشيخ آدم: "بدأنا بخمسـة أطفال ومسجد طيني. لم ننتظر منحة من الخارج. اعتمدنا على مجتمعنا، وبنينا جيلاً."

الدروس المستفادة:

- البدء الصغير لا يعني البقاء صغيراً. النمو العضوي ممكن بالإخلاص والعمل.
- الاعتماد على الموارد المحلية (كفالات، تبرعات) يحقق الاستدامة.
- التعليم المتكامل (ديني + دنيوي) هو مفتاح تنمية المجتمعات.

القصة (12): متطوعو "كسوة الشتاء" في لبنان – مبادرة شبابية في زمن الانهيار

الموقع: لبنان

التصنيف: مساعدات غير غذائية – عمل تطوعي شبابي

تفاصيل القصة:

في خضم الانهيار الاقتصادي اللبناني، ووسط شتاء قارس، أطلق مجموعة من الشباب المتطوعين في بلدة "الهرمل" مبادرة "كسوة الشتاء". الفكرة بسيطة: جمع الملابس الشتوية المستعملة بحالة جيدة من الأسر القادرة، وإعادة تأهيلها (غسيل، كي، تصليح بسيط)، ثم توزيعها على الأسر الأكثر احتياجاً في القرى الجبلية المحيطة. ما بدأ كمجموعة صغيرة على واتساب، تحول إلى حملة منظمة. افتتح المتطوعون مستودعاً مؤقتاً في منزل مهجور، ونظموا فرقاً للفرز والتصليح، وفرقاً أخرى للتواصل مع الأسر المحتاجة وتسجيل احتياجاتهم. في ذروة الحملة، شارك أكثر من 100 متطوع، وتم توزيع آلاف القطع على مئات الأسر. لم تقتصر المساعدة على الملابس، بل شملت بطانيات ومواد تدفئة. تقول إحدى المتطوعات: "في زمن ينهار فيه كل شيء، شعرنا أننا نصنع شيئاً صغيراً يعيد الدفء للناس، ويدفئ قلوبنا نحن أيضاً."

الدروس المستفادة:

- المبادرات الشبابية يمكن أن تملأ الفراغ الذي تتركه المؤسسات الكبرى في الأزمات.
- التنظيم البسيط عبر وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يحشد مئات المتطوعين.
- العمل التطوعي لا يساعد المستفيدين فقط، بل يعطي المتطوعين أنفسهم أملاً في زمن الانهيار.

القصة (13): جمعية "إحياء التراث" في الكويت – من العمل المحلي إلى الانتشار العالمي

الموقع: الكويت وعالمياً

التصنيف: تنمية مؤسسية – عمل خيرى دولي

تفاصيل القصة:

بدأت جمعية "إحياء التراث الإسلامي" في الكويت كمجموعة صغيرة من المتحمسين للعمل الخيري في الثمانينيات. كانت أنشطتهم الأولى محلية: مساعدات للأسر المتعففة، كفالة أيتام، دروس دينية. مع تراكم الخبرات وبناء الثقة مع المتبرعين، توسعت الجمعية تدريجياً إلى العمل الخارجي. بدأت بمشاريع صغيرة في الدول المجاورة، ثم امتدت إلى آسيا وأفريقيا. اليوم، للجمعية مشاريع في عشرات الدول: كفالة أيتام، حفر آبار، بناء مساجد ومدارس، قوافل طبية، إغاثة في الكوارث. سر نجاحهم، كما يقول القائمون عليها، هو الحفاظ على ثقة المتبرعين من خلال الشفافية الكاملة في جمع الأموال وصرفها، واختيار الكوادر الميدانية المؤهلة، والتركيز على المشاريع التنموية المستدامة وليس فقط الإغاثة الموسمية.

الدروس المستفادة:

- بناء الثقة مع المانحين المحليين هو أساس التوسع المستدام.
- الانتقال من العمل المحلي إلى الدولي يحتاج تراكم خبرات وليس قفزة مفاجئة.
- الشفافية المالية هي أعلى قيمة في العمل الخيري.

القصة (14): قائد فريق البحث والإنقاذ السوري – تحت الأنقاض

الموقع: سوريا (خاصة بعد الزلزال)

التصنيف: بحث وإنقاذ – كوارث طبيعية

تفاصيل القصة:

بعد الزلزال المدمر الذي ضرب سوريا وتركيا في فبراير 2023، كان "أبو محمد" وفريقه من "الدفاع المدني السوري" (الخوذ البيضاء) من أوائل الواصلين إلى المناطق المنكوبة في شمال غرب سوريا. الفريق، الذي اعتاد العمل تحت القصف، وجد نفسه فجأة في مواجهة كارثة طبيعية هائلة. كانوا يعملون لساعات طويلة دون توقف، بأدوات بسيطة أحياناً، وسط برد قارس ومخاطر الانهيارات المتكررة. أبو محمد قاد فريقه بحكمة وهدوء. كان يوزع المهام، ويشرف على عمليات البحث، ويوازن بين سرعة الإنقاذ وسلامة فريقه. في إحدى المرات، اكتشفوا طفلة حية تحت الأنقاض بعد 36 ساعة من الزلزال. كانت عملية الإنقاذ دقيقة وخطيرة. أشرف أبو محمد شخصياً على إزالة الأنقاض بيديه لئلا تؤذي الطفلة. عندما أخرجوها حية، انفجر الفريق بالبكاء. يقول أبو محمد: "نحن معتادون على الموت تحت القصف. لكن مشهد طفل يخرج حياً من تحت الأنقاض بعد كل هذا الوقت يعيد إلينا الحياة."

الدروس المستفادة:

- الخبرة الميدانية في بيئة الحرب يمكن توظيفها في الكوارث الطبيعية.

- القائد الهادئ تحت الضغط ينقذ أرواحاً ويمنح فريقه الثقة.
- فرحة إنقاذ حياة واحدة تنسيك تعب الأيام الطويلة.

القصة (15): مؤسسة "صناع الأمل" في مصر – تمكين ذوي الإعاقة

الموقع: مصر

التصنيف: تمكين – حقوق ذوي الإعاقة

تفاصيل القصة:

بدأت "صناع الأمل" كمبادرة فردية لشاب مصري يدعى "أحمد" لديه شقيق من ذوي متلازمة داون. وجد أحمد أن المجتمع لا يوفر فرصاً كافية لذوي الإعاقة للتعليم والعمل والاندماج. قرر أن يبدأ بنفسه. استأجر مركزاً صغيراً، وبدأ بتقديم دورات تدريبية بسيطة في الحرف اليدوية والكمبيوتر لشباب من ذوي الإعاقة. مع الوقت، انضم إليه متطوعون من أخصائيين وأهالي. توسعت المبادرة إلى مؤسسة تقدم خدمات متكاملة: تدريب مهني، مساعدة في الحصول على فرص عمل، دعم نفسي وأسري، أنشطة ترفيهية ورياضية. نجحت المؤسسة في إقناع عدة شركات بتوظيف عدد من خريجائها. كما أطلقت حملات توعية مجتمعية لتغيير الصورة النمطية عن ذوي الإعاقة. يقول أحمد: "لم نبدأ بدعم كبير. بدأنا بالإيمان بأن لكل إنسان حق في حياة كريمة ومنتجة."

الدروس المستفادة:

- الاحتياج المجتمعي الحقيقي هو أفضل حاضنة للمبادرات الناجحة.
- تمكين الفئات المهمشة يحتاج إلى تدخل متكامل (تدريب، توظيف، توعية).
- الإيمان بالقضية يسبق التمويل ويصنع الفرق.

القصة (16): قائد فريق الإغاثة في إقليم تيغراي – إثيوبيا

الموقع: إقليم تيغراي، إثيوبيا

التصنيف: إغاثة في نزاع وحصار

تفاصيل القصة:

خلال النزاع في إقليم تيغراي (2020-2022)، فرض الحصار وانقطعت الاتصالات وانهارت الخدمات الأساسية. قاد "يوهانس"، وهو عامل إغاثة محلي، فريقاً صغيراً تابعاً لمنظمة إنسانية دولية. كان التحدي الأكبر هو الوصول إلى المجتمعات المحاصرة في الجبال. الطرق غير آمنة، ونقاط التفطيش متعددة، والوقود شحيح. اعتمد يوهانس على شبكة من المتطوعين المحليين من القرى النائية. كانوا يجمعون معلومات عن احتياجات كل قرية، ويوصلونها إلى يوهانس عبر رسائل مشفرة (عندما كانت الشبكة تعمل) أو عبر ساعة على البغال. كان الفريق ينظم قوافل مساعدات صغيرة، تتسلل عبر طرق جبلية وعرة، لتصل إلى من هم في أمس الحاجة. في إحدى المرات،

وصلت قافلتهم إلى قرية لم تصلها أي مساعدة منذ أشهر. تقول إحدى المسنات: "كنا نظن أن العالم نسينا. لكنكم جئتم. أنتم رسالة أن الله لم ينس أحداً."

الدروس المستفادة:

- المعرفة المحلية والمتطوعون المحليون هم مفتاح الوصول في الحصار.
- المرونة والإبداع في إيجاد طرق بديلة (بغال، سعاة) قد تنقذ أرواحاً.
- الأثر المعنوي للوصول (أن أحداً لم ينسكم) لا يقل أهمية عن المساعدة المادية.

القصة (17): مبادرة "بسمة" لعلاج مرضى السرطان في غزة

الموقع: غزة، فلسطين
التصنيف: صحة – تحديات خاصة

تفاصيل القصة:

في قطاع غزة المحاصر، يعاني مرضى السرطان من نقص حاد في الأدوية والمستلزمات الطبية، وصعوبة بالغة في السفر للعلاج بالخارج. هنا برزت مبادرة "بسمة"، التي أسستها مجموعة من المتطوعين من أهالي المرضى. بدأت المبادرة بحملات تبرع صغيرة لتوفير دواء لمريض هنا أو هناك. ثم توسعت إلى إنشاء بنك دواء بسيط يعتمد على تبرعات الصيادلة وأهالي المرضى الذين تزيد أدويتهم عن حاجتهم. لم تقتصر المبادرة على توفير الدواء، بل قدمت دعماً نفسياً للمرضى وعائلاتهم، ونظمت زيارات للمرضى في المستشفيات، وساعدت في تنسيق سفر الحالات الحرجة للعلاج بالخارج عبر معبر رفح. تعمل المبادرة في ظل حصار خانق وانقطاع متكرر للكهرباء، لكنها استطاعت إنقاذ مئات الأرواح. تقول إحدى المؤسسات: "نحن نصنع الأمل من لا شيء. عندما لا تجد دواء لابنك، تبحث عنه حتى توفره لكل المرضى."

الدروس المستفادة:

- المبادرات الشعبية يمكن أن تسد ثغرات كبيرة في الأنظمة الصحية المنهارة.
- التضامن المجتمعي بين المتضررين أنفسهم هو أقوى أنواع الدعم.
- الأمل يمكن أن يصنع من ركام اليأس.

القصة (18): الشيخة فاطمة بنت مبارك – "أم الإمارات" ودعم المرأة

الموقع: الإمارات العربية المتحدة
التصنيف: قيادة نسائية – تمكين

تفاصيل القصة:

تعتبر الشبيخة فاطمة بنت مبارك، رئيسة الاتحاد النسائي العام في الإمارات، نموذجاً فريداً للقيادة النسائية في العمل المجتمعي والخيري. منذ عقود، وهي تقود مؤسسات دعم المرأة والطفل في الإمارات، ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستويين الإقليمي والدولي. مبادراتها امتدت إلى عشرات الدول العربية والأفريقية والآسيوية، من خلال مشاريع تنموية تهدف إلى تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً. "جائزة الشبيخة فاطمة للأعمال الخيرية" تكرم سنوياً الشخصيات والمؤسسات النسائية الرائدة في العمل الإنساني حول العالم. كما أن دعمها المباشر للمشاريع النسائية في الدول النامية ساهم في إنشاء آلاف المشاريع الصغيرة التي تديرها نساء، مما حول كثيرات من متلقيات المساعدات إلى منتجات ومصدر دخل لأسرهن. تقول في إحدى كلماتها: "استثمارنا في المرأة هو استثمار في مستقبل الأمة بأكملها."

الدروس المستفادة:

- تمكين المرأة هو مفتاح التنمية المستدامة في المجتمعات.
- القيادة النسائية تلهم وتفتح آفاقاً جديدة للعطاء.
- الجوائز والتكريم يمكن أن تكون أداة تحفيز ونشر لقيم العطاء.

القصة (19): المستشفى الميداني الأردني في غزة – جرحى تحت الحصار

الموقع: قطاع غزة، فلسطين

التصنيف: صحة – إغاثة طبية في مناطق حرب

تفاصيل القصة:

منذ سنوات، والمستشفى الميداني الأردني في غزة يقدم خدماته الطبية والجراحية لآلاف المرضى، في ظل حصار خانق وشح في الإمكانيات. الكوادر الطبية الأردنية تعمل في المستشفى بالتناوب، ويبقى المستشفى صامداً رغم كل التحديات. خلال الحرب على غزة، تحول المستشفى إلى ملاذ آمن للجرحى والمصابين. الأطباء والمرضى يعملون لساعات طويلة، أحياناً تحت القصف، لإنقاذ أكبر عدد ممكن من الأرواح. في إحدى المرات، استقبل المستشفى عائلة بأكملها أصيبت جراء قصف منزلهم. استقبلهم الكادر الطبي بكل حب واحتضان، وقدموا العلاج والرعاية والدعم النفسي. تقول إحدى الممرضات الأردنيات: "نحن هنا لا نقدم علاجاً فقط، نقدم أماناً لأهلنا في غزة. كل طفل نعالجه هو جزء منا. غزة في القلب."

الدروس المستفادة:

- الوجود الطبي الميداني الثابت في مناطق النزاع هو شريان حياة.
- الكوادر الطبية المتطوعة تقدم تضحيات جسماً وتستحق كل الدعم.
- العمل الإنساني لا يعرف حدوداً.

القصة (20): أطباء بلا حدود في اليمن – حيادية تحت النار

الموقع: اليمن

التصنيف: صحة – حيادية إنسانية

تفاصيل القصة:

منظمة "أطباء بلا حدود" تعمل في اليمن منذ سنوات، مقدمة خدماتها للجميع بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية. فرقهم الطبية تعمل في مناطق سيطرة مختلف الأطراف، متنقلة بين الجبهات، لإنقاذ الجرحى والمرضى. في إحدى المرات، تعرض أحد مستشفياتهم الداعمة للقصف، مما أدى إلى مقتل وجرح عدد من المرضى والكوادر. بدلاً من الانسحاب، قررت المنظمة مضاعفة جهودها، وأكدت على التزامها بالبقاء لتقديم الخدمة للمحتاجين. يواصل الأطباء والممرضون، من مختلف الجنسيات، عملهم في أصعب الظروف، متمسكين بمبادئ الحياد وعدم الانحياز. يخاطرون بحياتهم يومياً ليؤكدوا أن صوت الإنسانية يجب أن يبقى مسموعاً فوق صوت الرصاص.

الدروس المستفادة:

- الحياد الكامل هو مفتاح قبول العمل الإنساني في مناطق النزاع.
- الاستهداف لا يوقف العمل الإنساني الحقيقي، بل قد يزيده إصراراً.
- التضحية بالراحة والسلامة الشخصية من أجل الآخرين هي أسمى معاني الإنسانية.

ملحق (5): قاموس المصطلحات (Glossary)

المصطلح (عربي)	المصطلح (إنجليزي)	شرح مبسط
أثر (Impact)	Impact	التغيير طويل المدى في حياة المستفيدين نتيجة لتدخل المشروع.
أخلاقيات العمل الإنساني	Humanitarian Ethics	المبادئ والقيم التي تحكم سلوك العاملين في المجال الإنساني، وتشمل النزاهة والحياد وعدم التمييز.
إدارة المخاطر	Risk Management	عملية تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.
إدارة المستودعات	Warehouse Management	عمليات استلام وتخزين وحفظ وجرد وصرف المواد والمساعدات.
إعادة التدوير	Upcycling / Recycling	تحويل المواد التالفة أو غير الصالحة إلى منتجات جديدة ذات قيمة.
إسعافات أولية	First Aid	المساعدة الفورية التي تقدم للمصاب أو المريض قبل وصول الرعاية الطبية المتخصصة.
إسعاف نفسي أولي	Psychological First Aid (PFA)	تدخل نفسي اجتماعي بسيط وفوري يقدم للأشخاص بعد تعرضهم لصدمة أو أزمة.
استقطاب متطوعين	Volunteer Recruitment	عملية جذب وجمع متطوعين جدد للمؤسسة.

المصطلح (عربي)	المصطلح (إنجليزي)	شرح مبسط
استمارة تسجيل متطوع	Volunteer Registration Form	وثيقة لجمع البيانات الشخصية والمهارات والتوفر للمتطوعين الجدد.
استبيان رضا مستفيدين	Beneficiary Satisfaction Survey	أداة لقياس رأي المستفيدين في جودة الخدمات المقدمة ومدى رضاهم عنها.
استثارة فكرية	Intellectual Stimulation	أحد أركان القيادة التحويلية، وفيه يشجع القائد فريقه على الإبداع والابتكار.
إشراف مالي	Financial Oversight	متابعة ومراقبة الإيرادات والمصروفات لضمان الشفافية ومنع الفساد.
اعتبارية فردية	Individualized Consideration	أحد أركان القيادة التحويلية، وفيه يهتم القائد بكل فرد في فريقه ويدعمه شخصياً.
إعداد القادة	Leadership Development	عملية تدريب وتأهيل أعضاء الفريق ليتولوا مناصب قيادية في المستقبل.
أمر صرف مستودع	Store Issue Voucher	مستند يصرح بإخراج مواد من المستودع ويوثقها.
إيصال استلام تبرع	Donation Receipt	مستند يثبت استلام تبرع (نقدي أو عيني) من متبرع.
بنك طعام	Food Bank	مؤسسة خيرية تقوم بجمع فائض الطعام وتوزيعه على المحتاجين.
بنك ملابس	Clothing Bank	مؤسسة خيرية تقوم بجمع الملابس المستعملة وتأهيلها وتوزيعها على المحتاجين.
بطاقة استفادة	Food Voucher / Cash Voucher	بطاقة تعطي للمستفيد تمكنه من الحصول على مساعدات (غذائية أو نقدية) بقيمة محددة.
تأثير مثالي (قدوة)	Idealized Influence	أحد أركان القيادة التحويلية، وفيه يكون القائد نموذجاً يُحتذى به في النزاهة والتفاني.
تبرعات عينية	In-Kind Donations	تبرعات على شكل مواد (غذاء، ملابس، أدوية) وليست نقوداً.
تخطيط استراتيجي	Strategic Planning	عملية وضع الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة.
تخطيط مشروع	Project Planning	عملية تحديد أهداف المشروع وأنشطته وموارده وجدوله الزمني.
تدريب أثناء العمل	On-the-Job Training (OJT)	تدريب الموظفين أثناء قيامهم بمهامهم العملية الفعلية.
تقرير حادث ميداني	Incident Report Form	نموذج لتوثيق أي حادث أمني أو صحي أو مروري يقع أثناء العمل الميداني.
تقرير مرحلي	Progress Report	تقرير يرسل للمانحين أو الإدارة لمتابعة تقدم المشروع خلال فترة محددة.
تقييم احتياجات	Needs Assessment	عملية جمع معلومات عن احتياجات المجتمع المستهدف لتحديد الأولويات.
تقييم سريع	Rapid Assessment	تقييم أولي وسريع للاحتياجات بعد وقوع كارثة (عادة خلال أول 72 ساعة).
تمكين اقتصادي	Economic Empowerment	مساعدة الأفراد والأسر على الاعتماد على أنفسهم كمصدر دخل من خلال التدريب أو المشاريع الصغيرة.
تنسيق إنساني	Humanitarian Coordination	التعاون بين المنظمات الإنسانية والسلطات المحلية والأمم المتحدة لضمان استجابة فعالة.

المصطلح (عربي)	المصطلح (إنجليزي)	شرح مبسط
توجيه (إرشاد)	Mentoring	علاقة طويلة الأمد بين قائد خبير وعضو فريق واعد بهدف تطويره مهنيًا وشخصيًا.
جدول زمني	Timeline / Gantt Chart	مخطط يوضح الأنشطة والمهام على محور زمني.
جرد مخزون	Inventory	عملية تسجيل وإحصاء المواد الموجودة في المستودع بشكل دوري.
حالات دراسية	Case Studies	قصص واقعية تُستخدم لتحليل مواقف محددة واستخلاص الدروس.
حماية المستفيدين من الاستغلال والتحرش	Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA)	سياسات وإجراءات لمنع استغلال أو تحرش العاملين بالمستفيدين.
حملة تبرعات	Fundraising Campaign	نشاط منظم لجمع تبرعات (نقدية أو عينية) لغرض محدد.
حياد	Neutrality	مبدأ إنساني يعني عدم الانحياز لأي طرف في النزاع.
خريطة المخاطر	Risk Map	تمثيل مرئي للمخاطر في منطقة معينة.
دبلوماسية إنسانية	Humanitarian Diplomacy	تواصل وتفاوض مع السلطات والأطراف المختلفة لتسهيل العمل الإنساني.
دورة حياة المشروع	Project Cycle	مراحل المشروع من التقييم والتخطيط إلى التنفيذ والتقييم.
دورة حياة المتطوع	Volunteer Lifecycle	مراحل المتطوع من الاستقطاب والتدريب إلى التحفيز والاستبقاء.
ذكاء عاطفي	Emotional Intelligence	القدرة على فهم وإدارة مشاعرك ومشاعر الآخرين.
سلسلة تبريد	Cold Chain	نظام نقل وتخزين المواد الحساسة للحرارة (كاللقاحات) في درجات حرارة محددة.
شجرة المشكلات	Problem Tree Analysis	أداة تحليل تساعد في فهم الأسباب الجذرية للمشكلة وآثارها.
شفافية	Transparency	الصدق والانفتاح في التعاملات المالية والإدارية مع جميع الأطراف.
شهادة شكر وتقدير	Certificate of Appreciation	وثيقة تمنح للمتطوعين أو الموظفين تقديراً لجهودهم.
صفات القائد	Leadership Traits	مجموعة الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد الناجح.
ضغط الوقت	Time Pressure	تحدٍ خاص في بنوك الطعام بسبب محدودية صلاحية المواد الغذائية.
طلبات عاجلة	Flash Appeals	نداءات تمويل عاجلة تطلقها الأمم المتحدة بعد الكوارث الكبرى.
عامل إغاثة	Relief Worker	شخص يعمل في تقديم المساعدات الإنسانية للمتضررين من الكوارث والنزاعات.
عمل تطوعي	Volunteering	تقديم وقت وجهد ومهارات لخدمة المجتمع دون مقابل مادي.

المصطلح (عربي)	المصطلح (إنجليزي)	شرح مبسط
فجوة تمويلية	Funding Gap	الفرق بين التمويل المطلوب والتمويل المتاح للمشاريع الإنسانية.
فرق ميدانية	Field Teams	مجموعات العمل التي تنفذ الأنشطة في الميدان مباشرة.
فرز ملابس	Clothing Sorting	عملية تصنيف الملابس المتبرع بها حسب النوع والحجم والحالة والموسم.
فريق بحث وإنقاذ	Search and Rescue Team	فرق متخصصة في انتشار العالقين تحت الأنقاض بعد الكوارث.
قائد ميداني	Field Leader	الشخص المسؤول عن قيادة الفرق في الخطوط الأمامية للعمل الإنساني.
قاموس مصطلحات	Glossary	قائمة بالمصطلحات المستخدمة في مجال معين مع تعريفاتها.
قائمة مراجعة	Checklist	أداة للتأكد من إنجاز جميع الخطوات والمهام المطلوبة.
قبيلة / مشيخة	Tribe / Sheikdom	هيكل اجتماعي تقليدي مؤثر في العديد من المجتمعات العربية والأفريقية.
قصة تغيير	Change Story	أداة نوعية لقياس الأثر من خلال سرد المستفيدين لتجاربهم.
قسيمة شراء	Voucher	بديل نقدي أو عيني يسمح للمستفيد باختيار احتياجاته بنفسه.
قيادة تحويلية	Transformational Leadership	نمط قيادي يركز على إلهام الفريق وتحفيزه للوصول لأداء استثنائي.
كارت متابعة مخزون	Stock Card	سجل يومي لكل صنف في المستودع يظهر الوارد والصادر والرصيد.
كرامة إنسانية	Human Dignity	مبدأ أساسي في العمل الإنساني يعني احترام المستفيدين ومعاملتهم كبشر متساوين.
كشف صرف ميداني	Field Expense Sheet	سجل يومي أو أسبوعي للمصروفات الميدانية.
لجنة مجتمعية	Community Committee	مجموعة من وجهاء المجتمع المحلي تُشكل للإشراف على المشاريع.
لوجستيات	Logistics	علم إدارة تدفق المواد والمعدات من نقطة التخزين إلى نقطة التوزيع.
لعب أدوار	Role Play	أسلوب تدريبي يحاكي مواقف حقيقية لتنمية المهارات.
مأوى	Shelter	مكان آمن للسكن بعد الكوارث.
مبادئ اسفير	Sphere Standards	مجموعة من المعايير الدنيا العالمية للاستجابة الإنسانية.
مجموعات بؤرية	Focus Group Discussions (FGD)	نقاشات جماعية مع مجموعة صغيرة من المستفيدين لفهم آرائهم وتجاربهم.
محو أمية	Literacy	تعليم القراءة والكتابة للكبار.
مخرجات	Outputs	النتائج المباشرة لأنشطة المشروع (مثل عدد السلال الموزعة).

المصطلح (عربي)	المصطلح (إنجليزي)	شرح مبسط
مدير تنفيذي	Executive Director	الشخص المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية والمالية للمؤسسة.
مرونة نفسية	Resilience	قدرة الفرد على التعامل مع الصدمات والتعافي منها.
مستفيد	Beneficiary	الشخص الذي تصل إليه المساعدة أو الخدمة.
مساءلة	Accountability	تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال، والخضوع للمساءلة من قبل المجتمع والمانحين.
مشروع تخرج	Capstone Project	مشروع تطبيقي يقدمه المشارك في نهاية الدبلوم لتقييم فهمه ومهاراته.
مقترح مشروع	Project Proposal	وثيقة تشرح المشروع للمانحين بهدف الحصول على تمويل.
ملاحظة ميدانية	Observation	أداة تقييم تعتمد على مشاهدة وتسجيل الظواهر والسلوكيات.
منظمة غير ربحية	Non-Profit Organization (NPO) / Non-Governmental Organization (NGO)	مؤسسة تعمل لتحقيق رسالة اجتماعية أو إنسانية دون هدف ربحي.
مواسم الذروة	Peak Seasons	أوقات السنة التي يزيد فيها العمل بشكل كبير (مثل رمضان، الشتاء).
ميثاق شرف	Code of Conduct	مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمهنية التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة.
نزاهة	Integrity	الصدق والأمانة في التعاملات المالية والإدارية.
نظام المجموعات	Cluster System	آلية تنسيق الأمم المتحدة حيث تتولى منظمة قيادة كل قطاع إنساني (صحة، غذاء...).
نقاط تفتيش	Checkpoints	حواجز أمنية على الطرق قد تشكل تحدياً لفرق الإغاثة.
نموذج خطة مشروع	Project Plan Template	قالب جاهز لتعبئة بيانات خطة المشروع.
نموذج تقييم	Evaluation Rubric	أداة تحدد معايير تقييم أداء المشاركين أو المشاريع.
هيكل تنظيمي	Organizational Structure	رسم بياني يوضح تقسيم المهام والمسؤوليات والسلطات في المؤسسة.
ورقة بحثية	Research Paper	دراسة متعمقة في موضوع محدد.
وقف	Waqf / Endowment	حبس مال معين وتخصيص منافعه لجهة خيرية بشكل دائم.

ملحق (6): قائمة المراجع والمصادر

أولاً: كتب باللغة العربية

1. القعيد، إبراهيم. (2017). الإدارة الفعالة للعمل الخيري: رؤية أكاديمية وتجربة ميدانية. (د.ن.).

2. الصلاحي، علي محمد. (2009). *فقه النصر والتمكين في القرآن والسنة*. دار المعرفة.
3. العريفي، محمد. (عدة كتب في القيادة والتنمية البشرية). (د.ن).
4. أبو زيد، لينا غسان. (2024). *قصص من تحت القصف: شهادات إغاثية من غزة* (تقرير غير منشور). الجزيرة نت.
5. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (المغرب). (د.ت). *دليل تسيير المساجد*. الرباط.
6. الندوة العالمية للشباب الإسلامي. (2019). *دليل إدارة العمل التطوعي*. الرياض.

ثانياً: كتب ومراجع باللغة الإنجليزية

1. Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
2. Goleman, Daniel. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Kouzes, James M., & Posner, Barry Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (7th ed.). Wiley.
4. Drucker, Peter F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. HarperCollins.
5. Sphere Association. (2018). *The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response* (4th ed.). Practical Action Publishing.
6. IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies). (2020). *Volunteer Management Handbook*. Geneva.
7. UNHCR. (2021). *Needs Assessment in Emergencies (NARE) Toolkit*. Geneva.
8. IASC (Inter-Agency Standing Committee). (2022). *Guidelines on Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA)*. Geneva.

ثالثاً: تقارير ومنشورات منظمات دولية

1. الأمم المتحدة – مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. (2026). *النداء الإنساني العالمي 2026*. نيويورك.

2. منظمة الصحة العالمية. (2023). (WHO) دليل الإسعاف النفسي الأولي للعاملين في المجال الإنساني. جنيف.
3. برنامج الأغذية العالمي. (2022). (WFP) دليل إدارة المستودعات في العمليات الإنسانية. روما.
4. اللجنة الدولية للصليب الأحمر. (2021). (ICRC) إدارة الأمن الميداني: دليل عملي للمنظمات الإنسانية. جنيف.
5. البنك الدولي. (2024). تقرير عن التنمية في أفريقيا: التركيز على رأس المال البشري. واشنطن.
6. منظمة الأغذية والزراعة. (2023). (FAO) السلامة الغذائية في سلاسل الإمداد الإنسانية. روما.
7. اليونيسف. (2022). (UNICEF) دليل حماية الطفل في حالات الطوارئ. نيويورك.
8. منظمة العمل الدولية. (2021). (ILO) التمكين الاقتصادي للفئات المهمشة: أدوات وتجارب. جنيف.

رابعاً: مواقع إلكترونية ومنصات تدريبية

1. منصة "إحسان" للعمل الخيري (السعودية) www.ehsan.sa :
2. بنك الطعام المصري www.egyptianfoodbank.com :
3. منصة "أفدني" للتمويل الجماعي (مصر) www.efdney.org :
4. منصة "إنسان" للتدريب (تركيا) www.insanplatform.com :
5. منصة "FutureX" للتدريب (السعودية) www.futurex.sa :
6. NonprofitReady منصة تدريب مجانية عالمية www.nonprofitready.org :
7. Nonprofit Learning Lab: www.nonprofitlearninglab.org :
8. ReliefWeb أخبار وتقارير إنسانية www.reliefweb.int :
9. Humanitarian Practice Network (HPN): www.odihpn.org :
10. ALNAP شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني www.alnap.org :
11. معهد هنري دونانت (التفاوض الإنساني) www.hdcentre.org :
12. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (السعودية) www.ncda.gov.sa :
13. موقع "الجزيرة نت" (تقارير إنسانية) www.aljazeera.net :
14. وكالة الأناضول (تقارير عن العمل الإنساني التركي) www.aa.com.tr :

خامساً: مصادر وأبحاث ميدانية غير منشورة

1. مقابلات شخصية مع مسؤولي بنك الملابس الأردني. (2024)
2. مقابلات مع عاملين في منظمات إغاثة في السودان واليمن. (2023-2024)
3. تقارير داخلية من الهلال الأحمر الإماراتي (نشرت بإذنهم).
4. شهادات مسجلة من قادة ميدانيين في غزة. (2024)
5. محاضرات وورش عمل من المعهد العالي للعمل الخيري (الخرطوم، 2022).

ملحق (7): نموذج شهادة إتمام الدبلوم

صورة: إطار زخرفي بسيط وأنيق حول الصفحة

شعار المؤسسة المنفذة

مكان لوضع الشعار

شهادة إتمام

تشهد [اسم المؤسسة/الجهة التدريسية]

بأن :

الاسم الكامل للمشارك

قد أتم بنجاح برنامج

دبلوم القيادة الميدانية في المنظمات غير الربحية

وذلك في الفترة من/...../..... إلى/...../.....

وقد أظهر التزاماً ومشاركة فاعلة، وأتم بنجاح جميع متطلبات البرنامج بما فيها المشروع التطبيقي.

المدير التنفيذي	مدير التدريب	مدرب البرنامج
الاسم.....:	الاسم.....:	الاسم.....:
التوقيع.....:	التوقيع.....:	التوقيع.....:
التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:	التاريخ...../...../.....:

مكان لختم المؤسسة

رقم الشهادة.....:

خاتمة الكتاب

رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة... وتستمر بقيادة

وها نحن نصل إلى ختام رحلة امتدت عبر ستة عشر فصلاً وأكثر من خمسمائة صفحة. رحلة بدأت بسؤال بسيط: من هو القائد الميداني؟ وتعمقت في تفاصيل دقيقة عن قيادة الذات والمتطوعين، وعن السلامة واللوجستيات والتفاوض، وغاصت في تطبيقات متخصصة في بنوك الطعام والملابس والدعوة والإغاثة، ثم ارتقت إلى أدوات التطوير والاستدامة وبناء الفرق والأخلاقيات.

لم يكن هذا الكتاب مجرد حبر على ورق. كان محاولة جادة لنقل الخبرات الميدانية المتراكمة، والتجارب العربية والأفريقية الملهمة، والدروس المستفادة من غزة والسودان واليمن وتركيا ومصر والأردن... إلى قارئ واحد، هو أنت. أنت الذي تحمل هم هذا المجتمع، وتخرج في الحر والبرد، وتواجه المخاطر لتصل المساعدة إلى مستحقها.

ماذا بقي في الحقيقة؟

بين أيديكم الآن أكثر من مجرد كتاب. بين أيديكم منهج متكامل لصناعة قائد ميداني. لقد حرصنا على أن يكون هذا العمل:

- تأصيلياً: باستلهام القيم الإسلامية (الأمانة، الإحسان، القدوة) والحكمة الأفريقية (أوبونتو).
- عملياً: بأكثر من 40 نموذجاً واستمارة جاهزة للاستخدام، و20 قصة ملهمة، وأدوات تقييم متكاملة.
- حديثاً: باستعراض أحدث التجارب الإنسانية في عالم متغير، من حروب غزة إلى زلزال سوريا إلى نزاع السودان.
- شاملاً: بتغطية كل ما يحتاجه القائد الميداني، من المهارات الأساسية إلى التطبيقات المتخصصة.

لماذا كان هذا الكتاب ضرورياً؟

لأن العمل الخيري لم يعد ترفاً عاطفياً، بل أصبح علماً وإدارة وقيادة. لأن المجتمعات العربية والأفريقية تعاني أزمات متزايدة، وتحتاج إلى قادة ميدانيين يمتلكون أدوات التعامل معها. لأن المال وحده لا يصنع الأثر، بل القائد الذي يديره. لأننا نريد أن نرى مؤسساتنا غير الربحية تتحول من "مصارف للصدقات" إلى "مصانع للرجال والنساء القادرين على تغيير واقعهم."

جهد لم يأت من فراغ

لقد بذل في هذا الكتاب جهد كبير، ليس فقط من المؤلف، بل من كل من شارك بقصة أو خبرة أو مراجعة. كل قصة ميدانية رويت هنا هي دمعة وتعب وابتسامة لأبطال حقيقيين في الميدان. كل نموذج هو خلاصة تجارب عملية في أصعب الظروف. كل كلمة هي محاولة لرد الجميل لهذا القطاع الذي يستحق منا كل العطاء. ولكن يبقى العلم نوراً لا يضيء وحده. يبقى هذا الكتاب مجرد حبر على ورق إذا لم تقرره أنت، وتطبقه، وتنشره، وتجعل منه نبزاً في عملك اليومي.

دعوة مفتوحة

إليك أيها القارئ الكريم:

- اقرأ الكتاب بتأنٍ، ولا تترك فصلاً إلا وتأمله.
- طبق النماذج فوراً، وعدلها بما يناسب واقعك.
- شارك المحتوى مع زملائك ومؤسستك، فالدال على الخير كفاعله.
- انقد وأضف، فما من عمل بشري كامل. راسلنا بملاحظاتك وتجاربك، لعلنا نلتقي في طبعة ثانية أكثر تطوراً.

وإلى كل مؤسسة غير ربحية: هذا الكتاب ليس مجرد مرجع، بل هو دبلوم جاهز لتأهيل قادتكم الميدانيين. استخدموا أدواته، وطبقوا تمارينه، واجعلوه جزءاً من ثقافتكم المؤسسية.

كلمة أخيرة

في زمن كثرت فيه الأزمات، وتشابكت فيه التحديات، يبقى الأمل معقوداً على رجال ونساء لا ينتظرون أن يسألهم أحد "من أنت؟"، بل يبادرون قائلين: "أنا هنا لأخدم."

أنتم يا من تمسكون بهذا الكتاب الآن، أنتم الأمل. أنتم من سيصنع الفرق. أنتم من سيبنى جسور الكرامة بين الناس. فاستعينوا بالله، ولا تعجزوا، وتذكروا دائماً أن القيادة الحقيقية ليست في المنصب، بل في الموقف. ليست في الكلمة، بل في الفعل. ليست في أن تكون الأول، بل في أن تصنع من خلفك قادة.

اللهم تقبل منا هذا العمل، واجعله خالصاً لوجهك الكريم، وانفع به كل من قرأه أو سمعه أو طبقه. واغفر لنا زلاتنا، وأصلح نياتنا وذرياتنا. إنك سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

د. سعد جبر

وكيل كلية الإعلام بجامعة واشنطن الأمريكية

باحث في الشأن الخيري وتطوير المنظمات غير الربحية

تاريخ الإصدار: 2026

راسلونا بتجاربكم وقصصكم بعد تطبيق الكتاب، فلعلها تكون في طبعة قادمة.

عن المؤلف وكتبه

د. سعد جبر، عميد كلية الإعلام بجامعة واشنطن العالمية بأمريكا، سابقاً وحالياً وكيل الكلية، ومن علماء الأزهر

الشريف

خبير في ريادة الأعمال، واستشاري تطوير المشاريع الاجتماعية والإعلامية، مهتم بالشأن الأفريقي، ومستشار لعدة مؤسسات غير ربحية .

يحمل د. سعد خبرة تمتد لأكثر من 15 عامًا في العمل مع رواد الأعمال، والمؤسسات غير الربحية، وحاضنات الأعمال في العالم العربي. شارك في تأسيس عدد من المبادرات الريادية، وأشرف على برامج تدريبية وتأهيلية في مجالات الابتكار والتفكير التصميمي، والتسويق الاجتماعي، وبناء الثقة بين أصحاب المشاريع والمستثمرين.

ساهم في تدريب وتوجيه مئات الشباب على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وقاد فرقاً استشارية لبناء استراتيجيات تمويل مستدامة لمبادرات ناشئة في قطاعات التقنية والتعليم والإعلام.

يؤمن بأن الأسرة هي أساس المجتمع المترابط ومحضن الفرد المتوازن، وأن بناء المجتمع يبدأ ببناء الإنسان أولاً، ثم الأسرة، ثم يكتمل البناء .

من مؤلفات الدكتور سعد جبر

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
1	أحاديث الحب النبوية	40 حديثاً عن الحب النبوي مع التخريج والشرح
2	الأربعين الخيرية	40 حديثاً تبدأ بكلمة "خيركم" مع التخريج والشرح
3	خواطر مسجدية "السيرة"	دروس مسجدية مختصرة من السيرة النبوية
4	خواطر مسجدية "التفسير"	دروس مسجدية في تفسير الآيات التي تتلى كثيراً في الصلوات
5	مختصر أحاديث الأدب النبوي	اختصار كتاب الأدب النبوي للدكتور فيصل البعداني يحوي 50 حديثاً
6	شرح الأربعين العلمية	شرح أربعين حديثاً في فضل العلم والعلماء
7	مشكلات وحلول من حياة الرسول ﷺ	استخلاص حلول للمشكلات من السيرة النبوية
8	هل يحل القرآن مشكلتي؟	خمسون مشكلة حياتية: توضيح الأسباب والحلول من القرآن
9	من أجل أن تزهو الروح	كتاب عن فلسفة البلاء والابتلاء هندسة النفس في ظل الابتلاءات
10	السبعة الكبار	تعريف مختصر بالصحابة السبعة أكثر رواية للحديث النبوي
11	الأربعين النبوية	40 حديثاً نبويًا عن شخص النبي ﷺ
12	30 خاطرة للتراويح	كلمات مختصرة في شرح آيات وأحاديث تخص شهر رمضان
13	خمسون رسالة للإمام	رسائل مختصرة تجعل من كل إمام، إمام عصره
14	لطائف وفرائد قرآنية	تأملات في عجائب مطالع السور القرآنية (في المراجعة النهائية)
15	الإعلام المفقود في التعليم	نقد وحلول لواقع التربية الإعلامية في مجال التعليم
16	الذكاء الروحي	مختصر الحياة الروحية معوقات ومغذياتها
17	الذكاء الاصطناعي وأطفالنا	مستقبل الأبناء مع الذكاء الاصطناعي وكيف نوجههم
18	الصبر الإداري	يتحدث عن الصبر في مجال العمل والوظيفة ونقل الخبرات
19	الأسر المنتجة تمكين وإبداع	100 مشروع مدروس لتيسير حياة الأسر التي تعمل وتنتج من البيت
20	حرب المخدرات	أفكار شعبية لمكافحة المخدرات والقضاء عليها في الجزائر
21	المدرّب الجديد وإذابة الجليد	ألعاب وتمارين تدريبية تعاون المديرين الجدد
22	تسويق المشاريع غير الربحية	كتاب مهم جداً لتسويق المشاريع غير الربحية باحتراف
23	وداعاً للبطالة	محاورة البطالة وفتح طرق مشاريع نوعية صغيرة أمام الشباب
24	دليلك إلى الدخل القليل الدائم	استدامة الدخل والحفاظ على المدخرات وتأمين المستقبل
25	مصانع الإنسان	سر التراتبية الأسرية التي تصنع القديسين والطغاة (في المراجعة)
26	25 صفحة ستغير حياتك	25 عادة متنوعة تضمن لك خير الدنيا والآخرة وتغيرك بسهولة
27	ديون "قوافل" شعر	ديوان الشعر الأول
28	أسرار الكتابة الدرامية	كتاب لا يستغني عنه كاتب ولا مؤلف يبسط تحويل الأفكار إلى دراما

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
29	هل تريد أن تؤلف كتاباً؟	نصائح من خبراء الكتابة والمؤلفين لتصبح كاتباً ومؤلفاً مرموقاً
30	كيف تمطر سحابة فكرك؟	كتاب عن الإبداع وكيفية تحويل الأفكار لمشاريع ومنتجات
31	التمكين والشراكة	دليل ربط المؤسسات الأفريقية بالمنظمات الدولية
32	مش قد الشيلة؟	كتاب عن خطورة الإهمال في تحمل المسؤولية
33	حكايات مؤثرة	قصص مؤثرة مجموعة من الانترنت
34	حبات من سنبله الفجر	المجموعة القصصية الأولى، قصص قصيرة مميزة من تأليفي
35	الرد على الشيخ الددو	رد على الشيخ الددو فيما لم يفعله النبي صلى الله عليه وسلم
36	خطب الحيوان الغريب	مجموعة خطب لأحد الحيوانات الغريبة وتحليلها بأسلوب فكاهي
37	بروتوكول المبادرات المجتمعية	دليل شامل لتصميم وتنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية الفعالة
38	توني بلير - المندوب السامي الجديد	إعادة تشكيل الشرق الأوسط تحت غطاء الاستشارات الحديثة
39	الخرس الأسري	المشكلة والحل
40	الجزائر وحزام السافانا	دراسة جغرافية اقتصادية
41	دليلك لاستثمار عقاري ناجح	دليلك المختصر لاستثمار عقاري ناجح
42	أزمة ثقة	بين الممولين والمشاريع - كيف تكسب ثقة المستثمرين؟
43	الرجل النعجة	سيمائية الاستسلام وضياح القوامه في الأسرة والمجتمع (بالمراجعة)
44	ست ستات من غير رجل	كتاب عن أغرب وأخطر أنواع النساء (في غرفة التحرير)
45	انستجرام الإمام	تحويل أقوال ابن القيم للوحات فنية رقمية للنشر على إنستغرام
46	حفلة تفكيرية	الإبداع والعبقرية في توظيف قوة التفكير التشاركي
47	30 يوم حاسمة	كتاب عن إدارة المشاريع في مراحلها الأولى
48	جيل زد	كتاب عن جيل زد
49	مصحفي ورحلة العودة إليه	كتاب عن العلاقة مع القرآن الكريم
50	زواج بنات النبي ﷺ	كتاب عن زواج بنات النبي ﷺ
51	البوصلة	لمرحلة ما بعد طوفان الأقصى
52	سبع عجاف	تحليل شخصيات سبعة رؤساء بالمنطقة العجفاء
53	بوصلة القلوب	دليل الإمام لفهم المصلين وخلق مجتمع متآلف بالمسجد
54	رحلة المتوكلين	30 محطة تنقلنا من التواكل والكسل إلى اليقين والعمل
55	الإطار القيمي للأسرة	الدستور التربوي لسلوكيات الأبناء في الأسرة الواعية المسلمة
56	ملخص خمس كتب	خمسة كتب للتطوير والنجاح والقوة والابداع والتحكم وفهم المتغيرات
57	الجامعة وصناعة الوعي المجتمعي	استثمار رأس المال المعرفي لإعداد قادة الوعي الجدد
58	كود التأثير	رحلتك لصناعة الأثر الحقيقي في العالم الرقمي

المسلسل	اسم الكتاب	نبذة عن الكتاب
59	رسائل متبادلة مع جيل زد	حوار عابر للزمن مع جيل Z
60	سفر التكوين السياسي	كتاب يشرح ويقدم ويوضح دبلوم التدريب السياسي
61	دبلوم التدريب السياسي	عشر مقررات تدريبية وكتاب يشرح الدبلوم
62	وعن الرضا قالوا	كتاب عن منزلة الرضا وكيف نصل لدرجة رضي الله عنهم ورضوا عنه
63	الكرب والدعاء	أدعية تقوي المسلم في مواجهة أي كرب في هذه الحياة الصعبة
64	مسرحية دمي	مسرحية عن قصة مسرح الدمى وواقع المجتمع
65	أعشاب الجهاز الهضمي	مجموعة أعشاب تداوي مجموعة أمراض مع طرق الاستخدام
66	لماذا ننشغل بالسياسة ؟	تعريف للسياسة لماذا ؟ وكيف ؟
67	الذكاء التسويقي	فن إدارة بيانات الأسواق
68	أسرار النجاح في المشاريع الصغيرة	تأسيس وإدارة وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة
69	التدفقات النقدية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	
70	الدعاة وفضائح إبستين	
71	ببساطة كيف تصنع الثروات ؟	
72	في بيتنا سؤال ؟	77-حظيرة الخنازير الغربية
73	حكاية القائد البطيء	تطبيقات عملية لحل معضلة استدامة الشركات
74	القيادة التحويلية بالمؤسسات غير الربحية	
75	عوامل نجاح وفشل مشاريع التعليم الإلكتروني	
76	دبلوم القيادة الميدانية بالمنظمات غير الربحية - 77-حظيرة الخنازير الغربية	

للتواصل وطلب أي كتاب من د. سعد جبر - الجزائر : 00213673956106 - saadjabr@gmail.com

B