

מؤسسات المجتمع المدني العربية  
لتحسين اليات عملها ولتحسين منالية الموارد الحكومية  
פורום ארגוני חברה אזרחית ערבית  
לבניית יכולות ומיצוי משאבים ממשלתיים



الجوينت JDC

# دور مؤسسات المجتمع المدني في اوقات الطوارئ

ملخص لقاءات ومحاضرات وتوصيات  
للطاقم والمدراء

## תפקיד ארגוני חברה אזרחית בעת חירום

סיכום סדרת הרצאות  
והמלצות לצוותים ולמנהלים

שباط | 2024 | פברואר

# الفهرس

3..... دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني العربية بالتعامل مع احتياجات الطوارئ

5 ..... مدراء وموظفي المنظمات الاجتماعية

## المحاضرة الاولى:

10 ..... مصادر تعويض وتمويل ممكنة في فترة الطوارئ- ايهاب جرايسي

## المحاضرة الثانية:

اعلام مؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ

16 ..... وبناء الثقة مع الجمهور - سماح بصور

## المحاضرة الثالثة:

21 ..... تحديات مؤسسات المجتمع المدني العربية في فترة الطوارئ

توصيات وارشادات للمدراء والعاملين في مؤسسات المجتمع المدني

23 ..... لمواجهة التحديات في فترة الطوارئ

25 ..... كيف نبني التعاون بين منظمات المجتمع المدني والقطاع التجاري؟

# دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني العربيّة بالتعامل مع احتياجات الطوارئ

## المحامي نضال عثمان

مدير منتدى مؤسسات المجتمع المدني العربيّة  
لتحسين آليات عملها واستنفاد الموارد الحكومية



## سعيد ذيابات

مدير برامج للمجتمع العربي، جوينت اشاليم



كما أنّ لمؤسسات المجتمع المدني العربيّة دور كبير في تقديم الخدمات للجمهور العربي في البلاد إن كان بشكل مستقلّ من خلال مشاريع رياديّة عديدة في المجالات الخدمائيّة المختلفة فكذلك هو الحال في فترة الطوارئ الحاليّة في فترة الحرب، إذ تحمل مؤسسات المجتمع المدني العربيّة قسم كبير من العبء ومن الاحتياجات المجتمعيّة والخدماتيّة وغيرها ورغم شحّ الميزانيات الحكوميّة التي تتلقاها مؤسسات المجتمع المدني العربيّة إلا أنها تنجح في سدّ ما لا بأس به من الاحتياجات المجتمعيّة.

تتميّز فترات الطوارئ بزيادة الحمل وكثرة التّحدّيات أمام مؤسسات المجتمع المدني العربيّة، خاصّة لأنها مضطرة لاستعمال الكثير من مواردها المعدّة لمشاريعها الجارية واستفادها في برامج فترات الطوارئ، حيث إنه تستهلك الأوضاع الطارئة الكثير من الموارد الماليّة والبشريّة، ممّا يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسات على تنفيذ مشاريعها الدائمة. وكذلك فإن الضّغط الزمّنيّ والحاجة الملحة للاستجابة يمكن أن يجبر المؤسسات على استخدام مواردها لنشاطات ملحة وضرورية خارج خطة العمل الاعتيادية والمقررة.

في فترات الطوارئ يحدث تغيير في برامج التّمويل الخاصّة بالمنظمات الدّاعمة، مما يؤدي إلى شحّ في الميزانيات المخصّصة للمشاريع الرّوتينيّة. وكذلك تحول الاهتمام والتّمويل إلى المناطق المتأثرة مباشرة بالأزمة، ممّا يقلّل من فرص المجتمع المدني في الحصول على دعم. إنّ التغيير في تركيز الصّناديق المانحة لتشمل الأولويات الإنسانيّة والإغاثة الطارئة على حساب المشاريع الأخرى، يزيد الطلب على مصادر التّمويل، والضّغوط الماليّة العامّة، ممّا يجعل من الصّعب على المؤسسات المدنيّة الحفاظ على تمويلها.

بخصوص ميزانيّة الدّولة والموارد الحكوميّة للعام 2024 فإنّه من المتوقع، وبسبب حالة الحرب،



أن يكون تقليص عرضي للميزانيات، وزارة المالية ستطلب من كل الوزارات تقليص ميزانياتها وهذا معناه أن المشاريع والنداءات المختلفة سوف تُغلى أو تُقلص والمؤسسات التي تتقدم لها عادة سوف تتضرر، بالمقابل ممكن لهذا الوضع أن يشكل فرصة معينة بأن تتوجه هذه المؤسسات إلى السلطات المحلية ولجهات ذات ميزانيات لتنفيذ مشاريع تتعلق في حالة الطوارئ.

إنّ الأزمات وفترات الطوارئ قد تؤدي إلى ضرر معين للبنية التحتية وتعطيل القدرات التنظيمية للمؤسسات، مما يجعل من التنظيم والتنسيق صعباً. للتغلب على هذه التحديات، يمكن لمؤسسات المجتمع المدني اتخاذ بعض الإجراءات مثل تحسين إدارة الموارد وتجميعها، وتوزيع مصادر التمويل، وتعزيز التعاون مع الشركاء، بالإضافة إلى بناء قدراتها في التعامل مع الطوارئ وتأمين استمراريتها على المدى الطويل. كما انه لبد من التأكيد ان تعتمد الوزارات المختلفة تنفيذ الخدمات الممولة من قبل الحكومة على سبيل المثال لا الحصر بمجال الشبيبة في خطر والشباب والنساء وكبار السن وذوي القدرات الخاصة وغيرها بشكل مباشر بواسطة مؤسسات المجتمع المدني العربية في المجالات المختلفة وان لا تستمر بتحويل هذه الميزانيات للتنفيذ بواسطة اجسام تنفيذية كبيرة ليست من المجتمع العربي وهكذا تساهم في الجاهزية القصوى والأفضل للقيام بسد الحاجات على افضل وجه في وقت الطوارئ كذلك.

بناء على ظروف المرحلة فقد وجدنا انه من المهم بأننا في منتدى مؤسسات المجتمع المدني العربية لتحسين آليات عملها واستنفاد الموارد الحكومية والجوئنت العمل بشراكة وتعاون فيما بيننا ومع جهات عديدة من أجل المساهمة ببناء وتطوير قدرات وأداء مؤسسات المجتمع العربية ومهنتها وعليه ففي فترة الطوارئ الحالية نخوض جزء من هذا المسار لبناء القدرات مع مؤسسة الجوئنت وكذلك مع مركز الطوارئ الذي أسسته لجنة رؤساء السلطات المحلية العربية وسلطة التطوير الاقتصادي في وزارة المساواة المجتمعية.



## مدراء وموظفي المنظمات الاجتماعية

نمر جميعاً بفترة صعبة في هذه الايام. تتسبب الحرب المستمرة بالعديد من التحديات للاقتصاد والقطاعات بأكملها، وخاصة في مجالات الخدمات الاجتماعية والتعليم والتنمية الاقتصادية. يعتبر عمل المنظمات الاجتماعية في هذه المجالات ركيزة لتعزيز المجتمع وعاملاً مهماً في زيادة المرونة والتماسك الاجتماعي، إلى جانب زيادة الثقة بين مختلف فئات المجتمع والمنظمات الاجتماعية والسلطات.

تلعب المنظمات الاجتماعية في إسرائيل دوراً مهماً. تقدم المنظمات الغير ربحية في المجتمع استجابة لاحتياجات السكان المستضعفين والمتأثرين من حالة الطوارئ، حيث تعمل المنظمات من أجل التغيير الاجتماعي وتعزيز قيم العدالة والمساواة والديمقراطية.

المنظمات الناشطة في المجتمع العربي تروج للنشاطات والمبادرات مع التأكيد على المساواة في الخدمات المتاحة والفرص للسكان العرب في إسرائيل، المنتمين إلى المجتمع العام، وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية لجميع الفئات السكانية وعلى الصعيد الوطني: من الشمال إلى الجنوب. في المجتمع العربي هناك أكثر من 2700 منظمة تعمل على تعزيز المشاريع والبرامج الهامة والحيوية في مجالات مثل التعليم والصحة والتوظيف في سوق العمل والمساواة بين الجنسين والعدالة الاجتماعية وغيرها.

تواجه المنظمات الاجتماعية العربية في إسرائيل العديد من الصعوبات والعقبات في القيام بعملها. بعض هذه الصعوبات هي

- **العوائق البيروقراطية أمام السلطات الحكومية:** تعاني المنظمات الاجتماعية الناشطة في المجتمع العربي من ضعف تمثيلها أمام السلطات الحكومية، بما في ذلك صعوبة الحصول على التمويل، وغياب هيئة ملزمة، وعوائق إدارية. مما يجعل من الصعب عليهم القيام بعملهم بكفاءة وتوسيع نطاق العمل الاجتماعي. هذا إلى جانب عدم إمكانية الوصول إلى النداءات ذات الصلة بعمل هذه المنظمات.

- **صعوبة الوصول إلى المعلومات والإجراءات:** تعاني المنظمات الاجتماعية من قلة اتاحة الوصول إلى المعلومات والإجراءات، مما يجعل من الصعب على المنظمات التصرف بفعالية والاستجابة السريعة للتحديات أثناء الطوارئ، على سبيل المثال، قد لا تكون هذه المنظمات على علم من المستحقات او الدعم الممكن، أو قد لا يكونون قادرين على تلبية نداءات ومتطلباتها من هيئات الإغاثة المختلفة، بما في ذلك الحكومية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك صعوبة لدى المهنيين والموظفين العاملين في المنظمات الاجتماعية في المجتمع العربي في تطوير شبكة علاقات سواء على المستوى الداخلي أو مع صناعات القرار والسلطات المساعدة، الأمر الذي يمكن أن يقلل من دافعية هذه المنظمات لمواصلة عملها. من أجل الحد من الصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات الاجتماعية العربية في إسرائيل، عملنا بالاشتراك مع شركاء آخرين لتعزيز الإجراءات الرامية إلى جعل المعلومات والمساعدة المهنية في متناول المدراء وطواقم المنظمات المجتمعية في ظل حالة الطوارئ، ايماناً بأن المنظمات الاجتماعية يمكن أن تلعب دوراً مركزياً في التخفيف من محنة السكان.

## أهمية تعزيز التعاون بين مختلف المنظمات والقطاعات

التعاون بين المنظمات الاجتماعية له أهمية خاصة في أوقات الأزمات. يمكن أن يساعد التعاون المؤسسات على مشاركة الموارد والمعرفة والخبرة. خلال الحرب الحالية، يعد التعاون بين المنظمات الاجتماعية أمراً بالغ الأهمية. يمكن للمنظمات أن تعمل معاً لتلبية الاحتياجات والوصول إلى جماهير أوسع ويكون لها تأثير أكثر أهمية من خلال المشاريع الحالية التي يمكن التعلم منها وتوسيعها جغرافياً ووفقاً لاحتياجات الجماهير المستهدفة الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن خلق تعاون بين القطاع الثالث وقطاع الأعمال والخاص يمكن أن يحقق الدعم والنجاح حتى في أوقات الطوارئ، ونأمل أن يصبح هذا النوع من التعاون ممكناً وبتزايد من أجل الترويج لخدمات ملائمة وبتكلفة مع احتياجات المجتمع العربي وفي حالات الطوارئ.

## الاستعداد لمواجهة التحديات الجديدة

في الوقت الحاضر، يعد التفكير في اليوم التالي بعد الازمة أداة إستراتيجية يمكن أن تساعد المنظمات الاجتماعية بشكل كبير. ومن المهم الاستعداد للتحديات الجديدة التي ستنشأ في اليوم التالي للحرب وللتحديات القائمة التي ستزداد بعدها. وقد تؤدي الحرب إلى تغييرات اجتماعية وثقافية كبيرة، وتتسبب في زيادة استهلاك الخدمات الصحية والنفسية، وتؤدي إلى أزمات اقتصادية. ينبغي على المنظمات الاجتماعية أن تكون مستعدة لمواجهة هذه التحديات. بالإضافة إلى ذلك، قد تتسبب الحرب أيضاً في إلحاق الضرر بالتماسك الاجتماعي والتكافل. تلعب المنظمات الاجتماعية التي تعمل مع المجموعات المتنوعة والأقليات دوراً مركزياً في مكافحة العنف والكرهية. استعداد المنظمات الاجتماعية للعمل لمنع تدهور العلاقات بين العرب واليهود في إسرائيل وتعزيز التسامح والخطاب الشامل في مختلف المشاريع هو مطلب الساعة من أجل مصلحة مجتمعنا.

من أهم القضايا هذه الأيام هي القدرة على التكيف والمرونة التنظيمية للجمعيات والمنظمات الاجتماعية. المرونة هي قدرة المنظمة على التعامل بنجاح مع الاضطرابات الناجمة عن أحداث غير متوقعة، والحفاظ على استمرارية وظيفية معقولة في ظل الأزمة بسرعة تسمح بالعودة إلى كفاءة عمل طبيعية مع الحفاظ على هوية عمل المنظمة وقيمها الأساسية. نحن نؤمن بأن المنظمات في المجتمع العربي لديها القدرة التنظيمية والمهنية للحفاظ على المرونة التنظيمية رغم الأزمة، وستكون هذه المنظمات ركيزة أساسية في شفاء المجتمع العربي والتعامل مع التحديات التي يواجهها المجتمع العربي والإسرائيلي.

وفي الختام، فإن المنظمات الاجتماعية في المجتمع العربي معروفة بالابتكار والإبداع في الخدمات التي تطورها وتقدمها، ونحن في منظمة الجوينت على ثقة بأننا سنتمكن معاً من التغلب على التحديات التي ستأتي بعد الوضع الراهن. ندعوكم للتواصل معنا لفحص أي تعاون محتمل وفرصة للعمل الاجتماعي المشترك.

أطيب التحيات

جوينت أشاليم

## מנהלי וצוותי הארגונים החברתיים

תקופה מאתגרת וקשה במיוחד עוברת על כולנו בימים אלו. המלחמה המתנהלת בימים אלו גורמת לאתגרים רבים עבור כלל המשק והמגזרים, ובפרט בתחומי הרווחה, החינוך, החברה והפיתוח הכלכלי. עשיית הארגונים החברתיים בתחומים אלו הינו עוגן לחיזוקה של החברה וגורם משמעותי להעלאת החוסן והלכידות, לצד הגברת האמון בין קבוצות החברה השונות, ארגונים חברתיים והרשויות בישראל, ארגונים חברתיים ממלאים תפקיד חשוב. הם מספקים מענה לצרכים של אוכלוסיות מוחלשות, פועלים למען שינוי חברתי ומקדמים ערכים של צדק, שוויון ודמוקרטיה

ארגונים הפעילים בחברה הערבית מקדמים מענים ויוזמות תוך שימת דגש על שוויון במענים ובהזדמנויות של האוכלוסייה הערבית בישראל, השייכות לחברה הכללית ולקידום פיתוח חברתי וכלכלי עבור כל לקבוצות האוכלוסייה ובפרט ארצית: מהצפון לדרום. יותר מ- 2700 ארגונים עובדים בחברה הערבית לקידום פרויקטים ותכניות משמעותיות וחשובות בתחומים כגון חינוך, בריאות, תעסוקה, שוויון מגדרי, צדק חברתי ועוד. ארגונים חברתיים ערבים בישראל מתמודדים עם קשיים וחסמים רבים בביצוע עבודתם. חלק מהקשיים האלה הם

- **חסמים בירוקרטיים מול הרשויות הממשלתיות:** ארגונים חברתיים הפעילים בחברה הערבית סובלים מייצוג ירוד מול הרשויות הממשלתיות, הכולל קושי בנגישות למימון, היעדר גוף מאגד וחסמים מנהלתיים. מה שמקשה עליהם לבצע את עבודתם בצורה יעילה ולהגדיל את היקף העשייה שלהם. זה לצד היעדר הנגשה של קולות קוראים הרלוונטיים לארגונים אלו
- **חוסר גישה למידע ולנהלים:** ארגונים חברתיים סובלים מחוסר גישה למידע ונהלים, מה שמקשה על הארגונים לפעול ביעילות ולהגיב במהירות לאתגרים בעת חירום, למשל, ארגונים אלו עלולים לא להיות מודעים לזכויותיהם, או לא להיות מסוגלים לעמוד בדרישות ובנהלי גופי הסיוע השונים לרבות הממשלתיים בנוסף, קיים קושי לאנשי מקצוע וצוות העובדים בארגונים חברתיים בחברה הערבית לפתח רשת קשרים הן ברמה פנים חברתית והן מול מקבלי החלטות וגורמים מסייעים, אשר יכול להוריד את המוטיבציה של ארגונים אלה להמשיך את העשייה שלהם על מנת לצמצם את הקשיים והאתגרים שעומדים בפניהם ארגונים חברתיים ערבים בישראל, פעלנו בגאוינט יחד עם שותפים נוספים לקדם פעולות להנגשת מידע וסיוע מקצועי למנהלים ואנשי צוות בצל מצב החירום, מתוך אמונה שארגונים חברתיים יוכלו לשחק תפקיד מרכזי בהקלה על המצוקה של האוכלוסייה

## **חשיבות קידום של שיתופי פעולה בין ארגונים ומגזרים שונים**

שיתוף פעולה בין ארגונים חברתיים הוא חשוב במיוחד בזמן משבר. שיתוף פעולה יכול לסייע לארגונים לחלוק משאבים, ידע וניסיון. בזמן המלחמה המתנהלת כיום, שיתוף פעולה בין ארגונים חברתיים הוא קריטי. ארגונים יכולים לעבוד יחד כדי לספק מענה לצרכים ולהגיע לקהלים רחבים יותר ולהשפיע בצורה משמעותית יותר באמצעות פרויקטים קיימים שאפשר ללמוד מהם ולהרחיב אותם גאוגרפית ובהתאמה לקהלי יעד חדשים

בנוסף, יצירת שיתופי פעולה בין המגזר השלישי למגזר העסקי יכול להניב תמיכה והצלחות גם בעת חירום, ואנו מקווים ששיתופי פעולה מהסוג הזה יתאפשרו ויתגברו במטרה לקדם מענים מותאמים לחברה הערבית ולעת חירום

## **היערכות לאתגרים חדשים**

בזמן הנוכחי, חשיבה על היום שאחרי הינה כלי אסטרטגי שיכול לסייע רבות לארגונים החברתיים. חשוב להיערך לאתגרים חדשים שיעלו ביום שאחרי המלחמה ולאחר קיימים שיתגברו בעקבות מצב החירום. המלחמה עשויה להוביל לשינויים חברתיים ות-רבותיים משמעותיים, לגרום לצריכה מוגברת של שירותים ולהוביל למשברים כלכליים ותעסוקתיים. ארגונים חברתיים צריכים להיות מוכנים להתמודד עם אתגרים אלו בנוסף, המלחמה עשויה גם לגרום לפגיעה בלכידות ובהכלה החברתית. לארגונים חברתיים הפועלים עם קבוצות מגוונות וקבוצות מיעוט יש תפקיד מרכזי במאבק באלומות ובשנאה. ארגונים חברתיים נדרשים להתכונן לפעולה למניעת הידרדרות ביחסים בין ערבים וליהודים בישראל ולקדם סובלנות ואת השיח המכיל בפרויקטים השונים אחד הנושאים החשובים בימים אלו הוא יכולת ההסתגלות והחוסן הארגוני של עמותות וארגונים חברתיים. חוסן הוא יכולת הארגון להתמודד בהצלחה עם שיבושים שנגרמים כתוצאה מאירועים בלתי צפויים, ולשמור על רציפות תפקודית סבירה בצל משבר במהירות שתאפשר חזרה לשגרה תוך שימור זהותה וערכיה הבסיסיים. אנו מאמינים שהארגונים בחברה הערבית ידעו לנצל את יכולתם הארגונית והמקצועית ולשמור על חוסן ארגוני למרות המשבר, ולהיות עמוד תווך מרכזי בריפוי החברה הערבית ובהתמך דדות עם האתגרים העומדים בפני החברה הערבית והישראלית לסיום, ארגונים חברתיים בחברה הערבית ידועים בחדשנות וביצירתיות במענים המ-פותרים ומסופקים על ידיכם ואנחנו בגוינט בטוחים שיחד נוכל לצלוח את האתגרים הבאים עלינו בעקבות המצב הביטחוני. אנו מזמינים אתכם ליצור איתנו קשר לכל שיתוף פעולה אפשרי והזדמנות לעשייה חברתית

**בברכה**  
**גוינט אשלים**



نقدم في هذا التقرير تلخيصاً لثلاث محاضرات ولقاءات مهنية تم تنظيمها لمؤسسات المجتمع المدني العربية في ثلاث مجالات مهنية بالشراكة بين الجوينت ومركز الطوارئ الذي أسسته لجنة رؤساء السلطات المحلية العربية وسلطة التطوير الاقتصادي في وزارة المساواة المجتمعية ومنتهى مؤسسات المجتمع المدني العربية لتحسين آليات عملها واستنفاد الموارد الحكومية وكذلك مواد أخرى إضافية لها علاقة بالمواضيع التي قدمت ونوقشت باللقاءات وهي كالتالي:

### مصادر تعويض وتمويل ممكنة في فترة الطوارئ

- مع المحاسب إيهاب جراسي

23.12.2023



### العمل الإعلامي للجمعيات في فترة الطوارئ

- مع الاعلامية سماح بصول

13.12.2023



### تحديات ادارة مؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ

- مع المستشار التنظيمي فتحي مرشود

18.12.2023



# المحاضرة: مصادر تعويض وتمويل ممكنة في فترة الطوارئ

إيهاب جراسي



مراقب حسابات يرافق جمعيات من مجالات مختلفة

الجمعية يجب أن يكون لديها برنامج عمل مع ميزانية واضحة خاصة في حالة الطوارئ، لكي تضمن نجاعة عملها واستمراريتها لأن المسارات الحكومية لا تغطي كل الخسارة في المدخولات إنما ممكن أن تغطي فقط قسم من المصاريف الثابتة ومعاشات الموظفين.

3 مسارات دعم حكومية مقترحة للتعويض

1. مخطط مصلحة الضرائب لقانون برنامج المساعدات المالية

(أمر ساعة - سيوف حديدية - 2023)

2. صندوق 40 مليون شيكل - دعم وزارة المالية للمؤسسات العامة

التي انخفضت إيراداتها بعد الحرب

3. دعم من وزارة الثقافة والرياضة في مواجهة تداعيات حالة الطوارئ أثناء الحرب

مسار 1: مخطط مصلحة الضرائب لقانون برنامج المساعدات المالية (أمر ساعة، 2023)

هذا المسار يشمل 3 إمكانيات:

1. قيمة الضرر بين 12,000 شيكل حتى 300,000 ألف شيكل، كل من يرغب التقدم لهذا المسار

يوجد نموذج ثابت لحساب مبلغ التعويض.

2. قيمة الضرر بين 300 ألف شيكل إلى 400 مليون شيكل: هذا المسار يعرض ما يسمى مشاركة

في المصاريف الثابتة ورواتب المؤسسة.

3. قيمة الضرر فوق الـ 400 مليون شيكل - (غير مشمول في القانون).

التركيز في المحاضرة هو على البند الثاني، الأنسب والأكثر قابلية للتنفيذ على يد مؤسسات

مجتمع مدني.

يتم تحديد التعويض بخطوات قصوى من 600 ألف شيكل يصل حتى 1.2 مليون شيكل.

قانون برامج الدعم الاقتصادي - هدف القانون

يهدف التعويض إلى تقديم تعويض عن الأضرار الناجمة وليس بديلاً عن الدخل

سيتم صرف التعويض على مرحلتين:

1. منحة مساهمة في المصروفات الثابتة

2. منحة المساهمة في مصروفات الأجور

لمن معد مسار «مصلحة الضرائب لقانون برنامج المساعدات المالية»؟

من يمكنه التقدم بالطلب؟

## مؤسسة عامة مؤهلة: التعريف

مؤسسة عامة كما هو محدد في المادة 9 (2) (ب) من مرسوم ضريبة الدخل والتي يتم استيفاء شرطين لها

- ما لا يقل عن 25% من دخله في عام 2022 لم يكن من الدعم والتبرعات
- ما لا يقل عن 25% من دخله في عام 2022 الذي لم يكن من الدعم والتبرعات كان من بيع خدمات أو منتجات بشكل مستمر وخلال معظم أشهر العام.

حدد الأمر التنفيذي الدخل المؤهل للحصول على المنح بأنه نشاط يدر إيرادات. وهنا أدناه قمنا بتعريفهم: «الدخل الخاص»

## مثال: الدخل لمسار منحة التعويض

مؤسسة عامة أ	مؤسسة عامة ب	نوع المدخولات
2022	2022	بيع خدمات ومنتجات
20% 200	20% 200	دعم
33% 250	30% 300	تبرعات
<u>40% 300</u>	<u>50% 500</u>	
100% 750	100% 1000	

↓ ↓

لا يدخل المسار | يدخل المسار

يجب المحاولة في مسار الدعم

## تعريفات الجدولة الزمنية:

عام الأساس : عام 2022

العام المنصرم: من تاريخ 1.9.22 حتى 31.8.23

فترة الاستحقاق: أكتوبر 2023 و/أو نوفمبر 2023

فترة الأساس: ما يوزنها في عام 2022 (10/22 أو 11/22) لفترة الاستحقاق

على افتراض أن المنظمة تأسست قبل 11.22

فإذا تأسست بعد ذلك فلا بد من الدخل في عمق التعريفات

من يحق له الحصول على التعويض؟

مؤسسة عامة تمكنت من الدخل من بوابة المخطط وتظهر نسبة انخفاض في الإيرادات تتجاوز 25%.

## الدورة المالية المتعلقة بالتعويضات

- مبلغ الإيرادات من بيع الخدمات أو المنتجات التي يتم الحصول على عائداتها من تقديم الخدمة وارسال المنتج والتي يتم إبلاغ مصلحة الضرائب بها عند تقديم التقرير.
- سنجدد الدخل من بيع الخدمات أو المنتجات على أنه دخل خاص.

## نسبة الانخفاض في الدورة المالية

- معدل الدورة الثابتة في فترة الأساس مطروحاً منه (-) معدل الدورة في فترة الاستحقاق قسمة على (/) معدل الدورة الثابت في فترة الأساس
- وإذا تجاوزت نسبة انخفاض التداول 25% يستحق التعويض
- نسبة الانخفاض تحدد مبلغ التعويض

نسبة الانخفاض لشهر أكتوبر: دورة 10.2022 - دورة 10.2023 - دورة 2022

## 1. تعويض عن المصروفات الثابتة

- يجب تحديد إجمالي النفقات المتكبدة لباع الخدمات والمنتجات في العام السابق (1.9.2022 – 31.8.2023)
- قسمة على عدد أشهر الفعاليات للعام 2022 = معدّل المصروفات للشهر.
- في المرحلة التالية يتم ضرب (X) معدّل المصروفات الشهرية بعامل المصروفات الثابتة وهي عملياً دالة لانخفاض الدورة المالية:

معدّل الضّرر بالنسبة المئوية في أكتوبر	عامل المصروفات الثابتة بالنسب المئوية
25-40	7
40-60	11
60-80	14.5
80	22

مبلغ التعويض: معدّل المصروفات الشهري ❖ عامل المصروفات الثابتة

## 2. التعويض عن مصروفات الرواتب

- سيتم منح التعويض مقابل جزئية الراتب المدفوعة لقطاع المدخولات الذاتية
- 3 مراحل:

المرحلة الأولى: يجب حساب النسبة المئوية للمدخولات الذاتية من إجمالي الدخل المعادلة هي: قسمة مبلغ دخل المتضرر في سنة الأساس التي لا تشمل الدعم والتبرعات على مبلغ دخله في سنة الأساس التي تشمل الدعم والتبرعات

نسبة المدخولات الذاتية: الدخل في العام 2022 لا تشمل دعم وتبرعات

الدخل في العام 2022 تشمل دعم وتبرعات

المرحلة الثانية: يتم حساب المنخفض من بينهم:

- 75% من الأجور المدفوعة للموظفين خلال الفترة المطلوبة كما هو مذكور في النموذج 102 (ضرب ×) معدّل المدخولات الذاتية (ضرب ×) 1.325

75% من الأجر 10.2023 معدّل المدخولات الذاتية 1.325

أو

متوسط الأجور في الدولة X عدد الموظفين المذكورين في النموذج 102

معدّل المدخولات الذاتية 1.325 X

متوسط الأجور X عدد الموظفين في 10.2023 X نسبة المدخولات الذاتية 1.325 X

المرحلة الثالثة: المبلغ المذكور مضروباً X في نسبة الانخفاض في الدورة المالية = مبلغ المنحة لمصاريف الرواتب

المبلغ المذكور مضروباً X في نسبة الانخفاض في الدورة المالية = مبلغ المنحة لمصاريف الرواتب



## ملخص عملية حساب التعويض عن مصاريف الرواتب



### نصائح - أهمية الدقة في المعطيات الحسابية

نسبة المدخولات الذاتية في العام 2022

مبلغ المدخولات الذاتية في الأشهر العينية

مجموع المدخولات في الأشهر العينية

كيف يتم حساب المصروفات التابعة للمدخولات الذاتية؟

**مقدم بشيعةور آحر شبدك المنهل، عد 1.5 مهمقدم**

صندوق 40 مليون شيكل - دعم وزارة المالية للمؤسسات العامة

والتي تضررت مدخولاتها بسبب الحرب.

- يتم تخصيص ميزانية لا تقل عن 40 مليون شيكل لفترة الطلب.
- دعم مؤسسة عامة والتي تضررت مدخولاتها بسبب الحرب يشمل التبرعات
- معد أيضا لمؤسسات لا تتلقى الدعم بشكل جاري حسب 3X
- هذه الميزانية لا تعد دعم مضاعف.

من يُعتبر مُستحقّ للتعويض - صندوق 40

مؤسسة عامة نجحت بالدخول من بوابة الطلب وتصرّح على نسبة هبوط 25% في الدورة المالية.

دورة المعاملات من أجل التعويض:

- دورة مدخولات من فعاليات، حسب تقارير مالية مراقبة، حسب قوانين الحسابات المتبعة
- وبدون المدخولات بشووه 3X وشوוי מתנדבים
- يشمل تبرعات، دعم 3X

## نسبة الهبوط في دورة المعاملات:

- دورة مالية عام 2022 مقسمة على 12 نسبة لدورة الفعاليات في شهر 10، 11، 12 العام 2023 كل شهر بشكل مستقل
- إذا كانت نسبة الهبوط في الدورة المالية أعلى من 25%، يستحق تعويض
- نسبة الهبوط تحدّد مبلغ التعويض

## ملخص مسار حساب التعويض من أجل الأجور- صندوق الـ40

### حساب نسبة الهبوط حسب العام الماضي

مبلغ مدخولات المتضرر بعام الأساس قسمة ( / ) 12  
يشمل التبرعات والدعم



### حساب الاوطى من بين

الاجر المتوسط في البلاد × عدد العمال  
الذي تم تقديم التقرير بخصوصه.

75% من تكلفة اجر العمال  
بالفترة المستحقة × نسبة الهبوط

## صندوق الـ 40 مليون - محدودية الميزانية

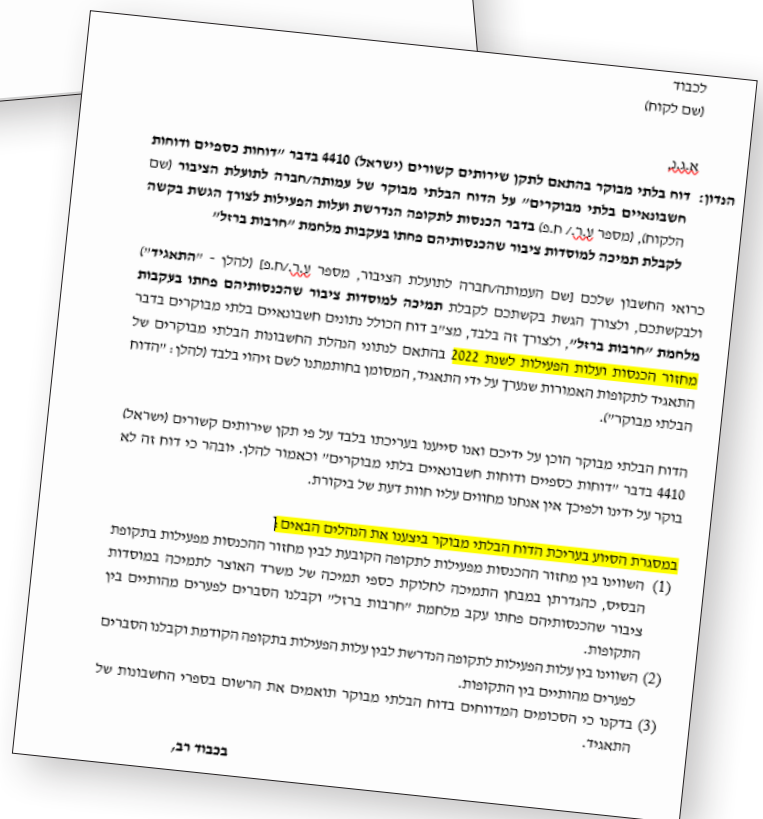
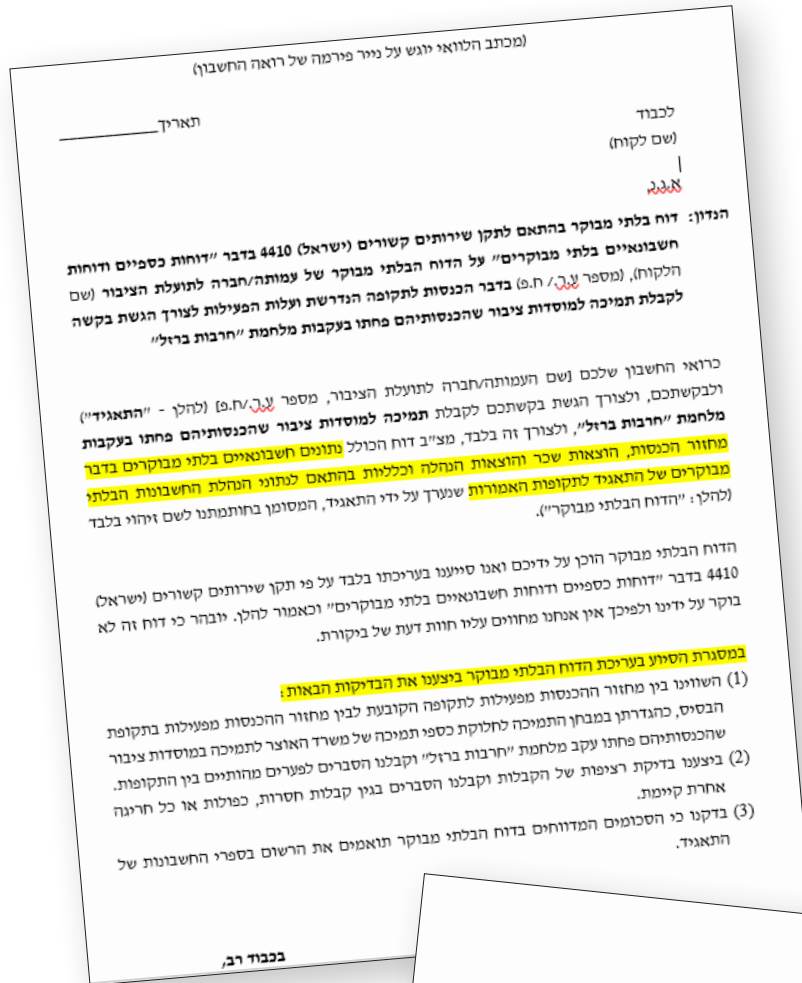
### بشهر 10.2023

- ❖ تم تقسيم 20 مليون بشكل نسبي من كل الطلبات التي قدمت
- ❖ لكن ليس اكثر من المبلغ الاعلى - ممكن ان يكون مبلغ التعويض اقل بحال تم تقديم اكثر من 20 مليون.

### في الاشهر 11 و 12

- ❖ تم تقسيم 10 مليون يشمل نسبي من كل الطلبات.
- ❖ لكن ليس اكثر من المبلغ الاقصى - ممكن ان يكون المبلغ اقل اذا قدمت طلبات باكثر من 10 مليون.

## فيما يلي المصادقات المطلوبة من المحاسب:



مرفق بهذا توصيل تسجيل المحاضرة المنشور على اليوتيوب:  
[https://youtu.be/iLbbKx8v5\\_\\_I?feature=shared](https://youtu.be/iLbbKx8v5__I?feature=shared)

# إعلام مؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ وبناء الثقة مع الجمهور

## سماح بصول



إعلامية، مكرّزة وحدة العمل الإعلامي للمجتمع العربي في جمعية حقوق المواطن وشريكة في عمل إعلامي لبعض الجمعيات الأخرى.

ملخص مختصر للورشة: تطرقت الورشة/ المحاضرة لكيفية إدارة وتنظيم عمل الجمعيات الإعلامية في حالات الطوارئ، الحفاظ على العلاقة مع جمهور الهدف وبناء الثقة. مع التركيز على بناء سلّم أولويّات، تخطيط وجدولة المنشورات، والحفاظ على قنوات التّواصل.

### طبيعة إعلام مؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ:

- اختلاف نوعيّة ومقدار احتياجات الجمهور في فترة الطوارئ أظهر ضرورة في بذل جهد إعلامي أكبر لإتاحة خدمات المجتمع المدني لنطاق أوسع من الجمهور عند الحديث عن عمل إعلامي للمؤسسات فالحديث عملياً عن:
1. منشورات على الموقع الإلكتروني وشبكات التّواصل الاجتماعيّ الخاصّة بالمؤسسة.
  2. العمل مع الإعلام العربي: نشر بيانات وأوراق موقف للمؤسسة، أخبار عن نشاطات المؤسسة، كتابة مقالات، مشاركة في مقابلات في الإعلام المرئي والمسموع.
  3. الإعلانات في الحيز العامّ.
  4. المبادرة وإدارة حملات.
  5. تنظيم ندوات ومحاضرات: وجاهية وافترضية.

الفرضيّة: المتلقي لا يعرف المؤسسة وطبيعة عملها، لذلك علينا في كلّ ظهور إعلامي أن نحصر على ما يلي:

1. رواية القصة: من نحن؟ ما هو دورنا؟ ما هي الخدمات التي نقدّمها؟
2. التّطرق لخدمة عينية أو حدث عينيّ باختصار ووضوح؟
3. في المقابلات: التّحضير المسبق وتسجيل رؤوس أقلام أو تكرار مقولة مهمّة أو خدمة أو معلومة نودّ أن يعرفها الجمهور المتلقي.
4. الإعلان عن توفير الاستجابة لاحتياجات الجمهور حسب تخصص المؤسسة.
5. توعية الجمهور لماهية عمل المجتمع المدني ودوره في حالات الطوارئ.

ملاحظة: يمكن اعتبار الطوارئ "فرصة" للتخفيف من وطئة الطوارئ، محاولة الملائمة بين احتياج الجمهور والخدمة التي من الممكن أن تعطّيها في هذا الوقت بالذات



## العمل الإعلامي - تحديات داخلية للمؤسسة:

1. الوقت: الضبابية في حالات الطوارئ وعدم معرفة متى ستنتهي، تشكل تحدياً من حيث الوقت والتخطيط الصحيح له.
  2. تخلص حالات الطوارئ حاجة «للتغييرات»: أفراد طاقم مؤقتين يتم إضافتهم للطاقم بسبب الحاجة العينية للطوارئ ومحاولة الاستفادة من طاقاته وقدراته، جداول زمنية مختلفة ومتغيرة، ضرورة ترتيب أولويات عمل مختلفة لكي نضمن استمرارية العمل بشكل مهني، مبادئ توجيهية جديدة.
  3. استقراء احتياجات الجمهور في فترة الطوارئ وبناء وتطوير كوادرات وآليات عمل للاستجابة (قوى بشرية وآليات تكنولوجية).
  4. تخطيط حملات استراتيجي وإداعي يتلاءم مع الأوضاع الآنية: يضمن حساسية عالية في مرحلة صياغة المضامين، على قدر عالٍ من الإبداع لضمان منالية الموضوع على يد الجمهور المستهدف والمتلقي.
  5. جمع معلومات وأرشفة العمل: جزء كبير من المؤسسات قامت بكثير من الأعمال مما يصعب عليها أرشفة هذه المواد، لذلك من الضروري أرشفة المواد الإعلامية للمؤسسة بطريقة يمكننا الاستفادة منها في المستقبل، وضمان التراكمية في قاعدة البيانات المؤسسية.
  6. المنافسين: مؤسسة مشابهة لمؤسستك (فرصة للتمييز / خلق شراكات): متابعة عمل المؤسسات الأخرى في هذا المجال ليس بهدف المراقبة إنما من أجل خلق مساحة أكبر للتمييز على مستوى مؤسستي، وايضاً فرصة للتفكير في خلق شراكات حول مواضيع عينية يمكن العمل عليها بشكل مشترك إعلامياً.
- تجدد الإشارة أن هنالك مؤسسات يبرز عملها في فترة الطوارئ بسبب الخدمة التي تقدمها، وبعد انتهاء فترة الطوارئ تستأنف عملها الجاري والمعتاد، بينما هنالك مؤسسات عملها الأساسي يتضرر بسبب حالة الطوارئ، ولا يكون لها حضور ملحوظ في فترة الطوارئ، بينما يمكن استغلال فترة الطوارئ للتخطيط لفترة ما بعد الطوارئ.

## الحملات الإعلامية:

- في فترة الطوارئ، نظراً لتسارع الأحداث، الضبابية، الخوف عند الجمهور، إرتباك في ردود الفعل، مهم أن تكون الحملة واضحة، غرضها محدد، خلال فترة زمنية محددة.
- الإحساس «بالإلحاح» مهم الالتزام بالجدول ومقياس النجاح.
  - هل مقياس النجاح مهم في فترة الطوارئ؟ الجواب هو نعم: كل منتج نعمل عليه في فترة الطوارئ يجب أن يكون مع مقياس واضح للنجاح.
- مثلاً: النشر عبر شبكات التواصل الاجتماعي وعدد المعتقلين/ات بسبب منشورات على شبكات التواصل الاجتماعي - هنا المؤسسة التي تعنى في المجال من المهم أن تنشر حملة توعية عن إسقاطات النشر غير المسؤول والذي من الممكن أن يؤدي إلى اعتقال، ومن جهة أخرى حملة توعية عن الحق في التعبير عن الرأي ما هي الإمكانيات والمحدوديات

## أنواع الحملات في فترة الطوارئ:

1. رفع الوعي تجاه معنى وضع الطوارئ والتغييرات المترتبة عليه اجتماعياً، سياسياً، قانونياً، اقتصادياً.
2. التعريف بعملنا والخدمات التي نقدمها، الدعوة للتوجه إلينا ومشاركتنا قصص الجمهور وقضاياها.

3. طلب التَّحْرِك - (CTA- call to action) لفعل شيء ما، تزويدنا بمعلومات، تطوع، تبرع. ملاحظة: أحياناً المؤسسة تستخدم مصطلحات معينة في الفترات العادية، وتمتدح عن استخدامها في فترة الطَّوَارِئ. هذا مهمٌ كيفية توضيح رسائلي بشكل واضح وذو صلة لحالة الطَّوَارِئ الآنية، ولكن الاهتمام بأن لا يظهر بشكل «مختلف» عن طبيعتي - الحفاظ على التَّميِّز والمصدقيَّة.

### أين ننشر حملاتنا الإعلامية؟

الإعلام الاجتماعيّ أم الإعلام التَّقليديّ (راديو، تلفزيون/ لافتات/ مواقع انترنت/ مناشير/ -wsp (story / reel

كلّ الإمكانيّات: وضمان كون المحتوى متعلق بالجمهور المستهدف. عندما يكون لديّ منتج إعلاميّ، يجب العمل على نشره في كلّ هذه المنصّات.

والإجابة عن الأسئلة: من هو جمهور المستهدف؟ ماذا اريد ان أقول له؟ لماذا؟

### بناء التَّثَقُّع مع الجمهور

- كلّ تصرّف إعلاميّ للمؤسسة له دور في بناء التَّثَقُّع مع الجمهور.
- بناء التَّثَقُّع مع الجمهور يعني ترسيخ عمل المؤسسة، استمراريتها، تميّزها ونجاحها.
- لبناء التَّثَقُّع يجب أن يعي الجمهور أهمّيّة المؤسسة ودورها والتأثير الذي يمكنها إحداثه، يجب أن يرى بأن المؤسسة حاضرة، فعّالة وليست «موسميّة».
- يتمّ تعزيز التَّثَقُّع من خلال ما يلي:

- 0 وضوح في مجال نشاط المؤسسة: أي فهم تخصصها، ولم هي مهمّة في فترة الطَّوَارِئ.
- 0 التَّعرّف على الأشخاص الفاعلين: من خلال الموقع/ المشاركة في الحملات/ الطَّهور في وسائل الإعلام المختلفة/ المواد المهنيّة/ قصص النّجاح.
- 0 طرح محتوى مهنيّ، ومقنع ومؤثر - القصص المؤثرة والمقنعة تساعد في انشاء اتّصال عاطفيّ، وهذا يدفع الأشخاص إلى التَّصرف والتَّحرك.
- 0 تسهيل التَّواصل مع المؤسسة: ما هي الكلمات الرئيّسيّة التي تقود الأشخاص إلى موقعك الإلكترونيّ؟ أين يجد الجمهور رقم هاتفك؟ موقع المكاتب؟ البريد الإلكترونيّ؟
- 0 التَّجاوب: تفاعل مع جمهورك، خصّص الوقت للإجابة عن الأسئلة والرّد على التَّعليقات، كن مهتمّاً حقّاً بما يقولونه. إذا ترك متابعوك أسئلة أو تعليقات أو مخاوف على منشوراتك، عليك التَّواصل معهم، والعمل على إبقاء خطوط الاتّصال مفتوحة. اجعل التَّعامل مع مؤسستك سهلاً قدر الإمكان من خلال رقم هاتف أو Chatbots (روبوتات الدردشة).
- 0 مشاركة محتوى من مؤسسات أخرى / مؤسسات شريكة.
- 0 إعادة توظيف محتوى حملات سابقة ذات صلة.
- 0 كن شفافاً: الأخلاقيّات والصّدق مهمّة جدّاً خاصّة عند طرح الإنجازات: امتنع عن التَّسويق قدر الإمكان) شارك قصص حقيقيّة.

### نصيحة: استفد من المحتوى الذي ينشئه المستخدم

مثل التَّعليقات/ الرّسائل/ المشاركة/ الإجابة على الاستطلاعات.

## اللغة البصرية - تراكم المحتوى والشكل

لكل مؤسسة لغتها البصرية والتي يجب أن تحافظ عليها:

1. استخدام لغة متجانسة في كل الحملات والمواد الإعلامية.

2. شعار المؤسسة يظهر في كل المنشورات.

3. اختيار ألوان تناسب لوجو المؤسسة/ المضمون/ الفترة الزمنية.

4. الصور وعناصر التصميم مناسبة للحدث/ المحتوى، الفترة الزمنية.

وفيما يلي مواد ومعلومات إضافية مكّلة نقدّمها لمتصفح هذا التقرير في مجال العمل الإعلامي لمؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ صحيح، خلال فترات الطوارئ، يزيد الطلب على الخدمات المقدمة من قبل المجتمع المدني، ولذلك يصبح من الضروري تعزيز الجهود الإعلامية لضمان وصول هذه الخدمات إلى نطاق أوسع من الجمهور. إليك بعض الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز جهود الإعلام

1. حملات توعية وتنقيف:

• قم بتصميم حملات توعية إعلامية تشرح أهمية وجود المجتمع المدني وخدماته خلال الطوارئ.

• استخدم وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام لنشر معلومات حول الخدمات المتاحة وكيفية الوصول إليها.

2. تحسين الاتصال والتواصل:

• قم بتحسين وتعزيز وسائل الاتصال والتواصل مع الجمهور باستمرار.

• طور قاعدة بيانات للمتطوعين والمستفيدين لضمان توجيه الدعم والمساعدة بشكل فعال.

3. استخدام وسائل الإعلام المتنوعة:

• قم بتوزيع وسائل الإعلام لتصل إلى فئات مختلفة من الجمهور، مثل الإذاعة، والتلفزيون، والصحف، ووسائل الإعلام الرقمية.

• ابتكر طرقاً إبداعية لنقل المعلومات بطريقة تجذب انتباه الناس.

4. التفاعل مع المجتمع:

• قم بتشجيع التفاعل والمشاركة من قبل المجتمع، سواء عبر التعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي أو استجابة للاستفسارات.

• استخدم أساليب تفاعلية مثل ورش العمل أو الجلسات الحوارية لتشجيع المشاركة الفعالة.

5. استخدام الشهادات والقصص الناجحة:

• قم بنشر قصص نجاح حول كيفية تأثير خدمات المجتمع المدني في تحسين حياة الأفراد خلال الطوارئ.

• استخدم الشهادات لإظهار الفوائد الفعلية للدعم المقدم.

6. التعاون مع وسائل الإعلام:

• قم ببناء علاقات مع وسائل الإعلام لتوفير تغطية أوسع للأحداث والأنشطة.

• ضمن وسائل الإعلام الفرص للتقديم المباشر للمشاريع والفعاليات.

باستخدام هذه الاستراتيجيات، يمكن تعزيز الوعي حول دور المجتمع المدني وضرورة خدماته خلال فترات الطوارئ، مما يضمن توجيه الدعم والمساعدة إلى الفئات التي تحتاج إليها بشكل أكبر.

في حالة عدم معرفة المتلقي للمؤسسة وطبيعة عملها، يجب على المؤسسة أن تحرص على النقاط التالية في كل ظهور إعلامي

1. تعريف المؤسسة:

- قدّم تعريفًا واضحًا للمؤسسة، يشمل الرسالة، والرؤية، والأهداف.
- تحديد القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

2. شرح طبيعة العمل:

- وضح بشكل موجز وواضح طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة والخدمات أو المشاريع التي تقدمها.
- استخدم أمثلة عملية أو تجارب ناجحة لتوضيح كيف تؤثر المؤسسة في المجتمع.

3. تسليط الضوء على الإنجازات:

- قدّم نجاحات المؤسسة والتأثير الإيجابي الذي تحقّقه في مجتمعهما.
- تسليط الضوء على المشاريع الناجحة وكيف تمثل تلك المشاريع إضافة للمجتمع.

4. استخدام لغة بسيطة وواضحة:

- تجنّب استخدام مصطلحات فنيّة أو لغة معقّدة، واستخدم لغة بسيطة يمكن للجمهور العام فهمها.
- تجنّب الإفراط في التفاصيل التقنيّة، ما لم يكن الجمهور المستهدف هو ذو طابع فنيّ.

5. تقديم وجه إنسانيّ:

- أظهر الجانب الإنسانيّ للمؤسسة عبر قصص شخصية أو تجارب أفراد استفادوا من خدمات المؤسسة.
- استخدم القصص لتوضيح كيف يمكن للمؤسسة تحسين حياة الأفراد.

6. دعوة للمشاركة والدعم:

- قدّم دعوة واضحة للمشاركة والدعم، وشرح كيف يمكن للجمهور المساهمة أو التطوع لدعم الأهداف والمشاريع.
- حدّد الخطوات العمليّة للراغبين في المشاركة.

7. استخدام وسائل التّواصل الجاذبة:

- اختر وسائل التّواصل التي تلائم جمهور المؤسسة، سواء كانت وسائل التّواصل الاجتماعيّ، الإعلانات التلفزيونيّة، أو وسائل الإعلام المكتوبة.
- احرص على جعل الرسالة قابلة للفهم والجاذبة بصريّاً.

من خلال الانتباه إلى هذه النقاط في الظهور الإعلاميّ، يمكن للمؤسسة تحسين فهم الجمهور حول هدفها وأهميّتها خلال فترات الطّوارئ.

مرفق بهذا توصيل تسجيل المحاضرة المنشور على اليوتيوب:

<https://youtu.be/mAFfFVLbois&feature=shared>



# تحديات إدارة مؤسسات المجتمع المدني في فترة الطوارئ



فتحي مرشود

مستشار تنظيمي

أزمات عديدة ومتعددة تعصف في مؤسسات المجتمع المدني وتتحول الأزمات إلى صيغة طوارئ. حالة الطوارئ الأخيرة منذ 7 أكتوبر هي استثنائية، ولكن فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني فهي عملياً تعود بنا مرة أخرى إلى ضرورة التعامل مع نفس التحديات ولو كانت الصيغة مختلفة.

عند الحديث عن الطوارئ يجب التفكير فيما يلي:

تحليل الواقع الطارئ الذي يؤثر علينا كأفراد/كمؤسسات بشكل مباشر، وهنا السؤال متى يمكن الفصل بين الشخصي والمؤسسي؟ مثلاً المدير/ة يقرر مع الإدارة نظم جديدة مثل «ممنوع نشر أي موقف شخصي على صفحات التواصل الاجتماعي» ويبرز السؤال لماذا؟ الموظف يصبح لديه شعور بالكبت والحد من القدرة على التعبير عن الرأي. لذلك هنالك ضرورة لتحديد ماهية الأزمات والتحديات: تحديدها وتشخيصها.

- أثر الأزمات في سياق ماهية ومضمون الأزمة: هنالك أزمات لها علاقة في السياق السياسي والشعور بالخطورة عند إدارة المؤسسة من سلوك أي فرد. وهذا عملياً تضارب بين الفكر العام في مؤسسات المجتمع المدني، الإيمان بالحرريات الفردية وهذا منصوص في الرؤى المختلفة للجمعيات، بينما عند وقوع حالات طوارئ تتغير النظم والتعليمات.
- العلاقة المتبادلة بين الإدارة والأزمات: في الحالات العادية، أزمات مالية، أزمات اقتصادية وسياسية عامة، أزمات تنظيمية، صراعات ومنافسات سلبية داخلية أو خارجية.
- الأزمات ودور المدير / الهيئة الإدارية / لجنة المراقبة: أحياناً الأزمات تبرز تحديات داخلية بين الإدارة والمدير (الطاقم) بسبب اختلافات في الرأي وتحديد الموقف. وظيفة المدير/ة الوصول إلى صيغة متفق عليها بما يتعلق في سياسة الطوارئ للمؤسسة، من منطلق الحفاظ على المؤسسة التي يديرها.

أنواع التحديات خلال الأزمة/ الصراع أو الحرب التي تواجه إدارة الجمعيات:

1. تحديات مالية: أحياناً الجهات المانحة تجري تقليصات وتغييرات في سياسات التمويل والتي تشكل تحدّي إداري للمؤسسة. الطوارئ من الممكن أن تشكل فرصة للإدارة المالية وخاصة في مجال تجنيد الموارد لحالات الطوارئ.
2. سوء الإدارة: حالات الطوارئ تبرز سوء إدارة في المؤسسات المختلفة، ويمكن تسميتها «إدارة إخماد الحرائق» وعند حصول حالة طوارئ تطفو على السطح حالة من عدم المهنية في العمل.
3. صراع داخلي: يجب إعطاء المساحة الكافية لتحديد وتعزيز «عمل الفريق» على مستوى الطواقم. حالات الطوارئ تؤثر على أعضاء الطاقم بطبيعة الحال مثل باقي المجتمع ويشكل ضغط نفسي كبير من جهة ومن جهة أخرى علينا الاستمرار في العمل في حالات الطوارئ. ضرورة تجهيز الطاقم

لحالات الطوارئ التي نمرّ بها وتعزيز العمل داخل الفريق.

#### 4. علاقات خارجية - مع من - الجمهور العام، مؤسسات أهلية أو رسمية .. ولماذا؟

تتعدّد الجهات التي يمكن للجمعيات التي تعمل وتنشط وقت الطوارئ أن تتعامل معها وتتسق معها، فهناك الجمهور العام متلقي الخدمات أو الداعم لإعطاء الخدمات مثل المتطوعين. كذلك المؤسسات الأهلية والجماهيرية المختلفة، أضف إليها الجهات الرسمية مثل السلطات المحلية وحتى الهيئات الحكومية التي تنشط في أوقات الطوارئ من أجل تقديم الخدمات للجمهور.

5. إشكاليات التعاون والتشاركية بين مؤسسات المجتمع المدني/ الأهلي: كثرة الائتلافات والمنديات تساهم في تفاقم الأزمات في بعض الأحيان. لذلك علينا العمل بالشكل الطبيعي من خلال مجموعة ضاغطة كبيرة وضخمة بدلاً من العمل بشكل أصغر لضمان التغيير المنشود.

بالمقابل، وإلى جانب عمل مؤسسات المجتمع المدني، المستوى الإضافي هو التعاون مقابل اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية ولجنة المتابعة العليا للجماهير العربية، وهنالك تحسّن ملحوظ في التعاون على أرض الواقع، ولا زال هنالك مجال لتعزيز هذا التعاون.

6. تغيير مفاجئ في مشاريع الجمعية: تحدّ يواجهه غالبية مؤسسات المجتمع المدني ويشكّل صعوبة التأقلم مع التغييرات المفاجئة في المشاريع الجارية بسبب الطوارئ. حيث تضطر الجمعية بالخروج عن المنظومة الروتينية في العمل الجاري، ولا توجد جاهزية كافية للتعامل مع هذه التغييرات.

7. العلاقة بين المصداقية الجماهيرية للجمعية والأزمات: بعض الجمعيات علاقتها مع الجمهور غير وطيدة، بسبب توجه معين، أو إدارة معينة أو مدير معين، بالتالي المصداقية الجماهيرية تتأثر بشكل أكبر أثناء الطوارئ كما في الوضع الطبيعي. لذلك على المؤسسة العمل على أن تكون معروفة، ذات أهداف واضحة وموجودة في الحيز العام. هذه أزمة موجودة بالوضع الطبيعي وتبرز أكثر في حالات الطوارئ.

استراتيجيات وآليات مواجهة التحديات:

1. تشخيص موضوعي ومهني للأزمة: من شأنه أن يساهم في فهم الصورة، ووضع الحلول، فرص تجنيد الموارد، استنفاد الموارد الموجودة في الجمعية

2. عمل الفريق: بسبب حالات الطوارئ الصعبة، من الممكن أن يمرّ فريق الأمل بأزمات نفسية وضغوطات شخصية تؤثر على سيرورة العمل، لذلك من المهمّ جداً تعزيز الحصانة النفسية داخل الفريق، المرافقة المهنية وتقسيم المهام بشكل يضمن الاستقلالية والحساسية للوضع الطارئ الذي نعمل في إطاره.

3. هيئة إدارية/ مدير/ طاقم: المرونة والوعي الإداري هي قدرات مطلوبة داخل الجمعية في حالات الطوارئ. قراءة الصورة بالشكل الصحيح، وإدارة الأزمات الداخلية من خلال الحوار ووضع منظومة مؤسسية واضحة للعمل بحالات الطوارئ.

4. جمهور الهدف الأول: مهمّ جداً أن تحافظ المؤسسة على جمهور هدفها الأساسي وضمان تلبية احتياجاته.

5. التشاركية والتعاون بين جمعيات شبيهة: في فترة الطوارئ تكون هناك العديد من الجمعيات التي تقدّم خدمات شبيهة لنفس مجموعة جمهور الهدف وتكون هناك حالات يتلقّى بها الجمهور نفس الخدمات أو المساعدات من جمعيات ومؤسسات عديدة. في هذه الحالة فإن التشاركية والتعاون بين الجمعيات ولو على مستوى المعلومات يكن هامّ جداً وينجع عملها وتأثيرها أكثر.

مرفق بهذا توصيل تسجيل المحاضرة المنشور على اليوتيوب:

[https://youtu.be/dhT\\_\\_CkU8MgM?feature=shared](https://youtu.be/dhT__CkU8MgM?feature=shared)

ملحق: مواد داعمة لعمل مؤسسات المجتمع المدني

## توصيات وإرشادات للمدراء والعاملين في مؤسسات المجتمع المدني لمواجهة التحديات في فترات الطوارئ

### إعداد: المحامي نضال عثمان

في حالات الطوارئ، يواجه تجنيد الموارد تحديات كبيرة نتيجة للظروف الاستثنائية والاضطرابات. إليك بعض التحديات التي يمكن أن تواجه جهود تجنيد الموارد في وقت الطوارئ:

#### ندرة الموارد:

قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية نتيجة للظروف الطارئة، مما يجعل توفير الدعم الكافي أمراً صعباً. تحديد الأولويات واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال يصبحان أموراً حيوية.

#### تفشي الطوارئ:

في حالات الطوارئ الكبيرة، قد يكون هناك تحدٍ في تحديد وتوجيه الموارد إلى المناطق الأكثر تأثراً. تنظيم وتنسيق الجهود بين الجهات المختلفة يصبح أمراً معقداً ويتطلب التعاون الفعال.

#### قلة المعلومات وعدم اليقين:

في بداية حالات الطوارئ، قد يكون الوضع غير واضح، مما يجعل من الصعب تقدير الاحتياجات بشكل دقيق. يتطلب تكنولوجيا المعلومات ونظم الرصد والتقييم الفعالة لتوفير بيانات دقيقة حول الوضع واحتياجات المجتمع.

#### التحديات اللوجستية:

الصعوبات في نقل وتوزيع الموارد يمكن أن تكون تحديات كبيرة، خاصة في حالات الطوارئ حيث قد تكون الطرق معطلة أو غير مستقرة. تطوير خطط لوجستية فعالة واستخدام وسائل النقل المتاحة يصبحان حيويين لتجاوز هذه التحديات.

#### التواصل والتنسيق:

قد يكون التنسيق بين الجهات المعنية صعباً نظراً للضغوط الوقتية وتعدد الفاعلين. إقامة هياكل تنسيق فعالة وتبني تقنيات الاتصال الفعالة يمكن أن تساهم في تسهيل عمليات التجنيد.

تواجه هذه التحديات المؤسسات والمنظمات غير الربحية بضرورة تطوير استراتيجيات محكمة والاستعداد المسبق للطوارئ، بما في ذلك تحديد مصادر التمويل البديلة وتعزيز التعاون بينها.

في فترات الطوارئ، يصبح التحكم في تدفق البيانات وإدارة الاتصالات أمورا حيوية لضمان استجابة فعّالة وسريعة. إليك بعض الاستراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات  
نظم معالجة البيانات:

تطبيق نظم فعّالة لجمع وتحليل البيانات بسرعة يساعد في فهم الوضع بشكل أفضل.  
استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وأدوات التحليل يمكن أن يساهم في التحكم في تدفق البيانات.

#### تدريب الفريق على إدارة الفرق:

تقديم تدريب مستمر للفرق حول كيفية التعامل مع الأزمات وكيفية التنسيق وتنظيم الجهود.  
استخدام تقنيات الاتصال الفعّالة وتحديد أدوار ومسؤوليات الأفراد في الفريق.

#### إدارة الضغوط:

تحديد الأولويات بشكل واضح وفعال يساعد في التحكم في ضغط العمل.  
توفير دعم نفسي ومراقبة حالة الفريق يمكن أن يخفف من التوتر ويساعد في الحفاظ على الكفاءة.

#### استخدام تكنولوجيا الاتصال:

الاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة لتسهيل التواصل السريع والفعال.  
استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتيسير التنسيق.

#### تحديد سلطات القرار:

تحديد سلطات اتخاذ القرار بوضوح يساهم في تجنب التأخير في اتخاذ القرارات الحيوية.  
تشجيع تحديد الهيئات أصحاب الصلاحيّة في اتخاذ القرارات على مستوى الفرق المختلفة.

#### التواصل مع الجمهور:

تقديم معلومات دقيقة وشفافة للجمهور يمكن أن يساهم في إدارة التوتر وتعزيز الثقة.  
إقامة جلسات تواصل دورية لتحديث الجمهور حول التطورات والإجراءات المتخذة.

#### التقييم المستمر:

تقييم أداء الفرق والتعلم من التجارب يساعد في تحسين الاستجابة في المستقبل.  
تحديث الإجراءات وتكامل التحسينات بناءً على التقييم المستمر.

من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التحكم في تدفق البيانات وإدارة الاتصالات خلال فترات الطوارئ، وبالتالي تعزيز استجابتها للتحديات المفاجئة.



# كيف نبني التعاون بين منظمات المجتمع المدني والقطاع التجاري؟ إعداد: سعيد ذيابات

فوائد التعاون بين منظمات المجتمع المدني مع القطاع التجاري لا تعد ولا تحصى. واحدة من الظواهر التي تدعم التعاون من قبل الشركات التجارية والخاصة الهادفة للربح في مشاريع اجتماعية هي مسألة «التكافل الاجتماعي» أو المسؤولية الاجتماعية للشركات التجارية. في هذا العصر، يتوقع المستثمرون من العلامات التجارية أيضا دعم المجتمع والتواجد في الحيز المدني ولم يعد من المقبول للشركات أن تجني المال فقط؛ ويجب عليهم أيضا التأثير بشكل إيجابي على المجتمع.

بهدف تعزيز تأثيرها الاجتماعي، تتعاون العديد من الشركات التجارية مع المنظمات غير الربحية لتعزيز العمل التطوعي بين موظفيها، وتعزيز عطاء الموظفين والشركات ومنح الجوائز المجتمعية. من خلال التعامل مع شركة هادفة للربح، يمكن لمنظمات المجتمع المدني الغير الربحية الاستفادة من مصادر جديدة لجمع التبرعات، وزيادة جمهور مؤيديها، ونشر المعلومات حول القضية الاجتماعية التي تعمل عليها المنظمة الاجتماعية الغير ربحية، وأيضا بناء القدرات لمشاريع أكبر قد تتطلب موارد خاصة.

من خلال مقابلات مع مندوبي المنظمات المختلفة وتمة لسلسلة المحاضرات، رأينا انه من المتطلب التطرق الى موضوع كيفية استفادة المنظمات غير الربحية من شراكات مع القطاع التجاري لتعزيز عملها الميداني.

## أهمية التعاون بين المنظمات الغير ربحية والقطاع الخاص والتجاري

من الضروري أن تدرك المنظمات غير الربحية أن الاتجاه نحو الدعم من القطاع الخاص هو فرصة لاكتساب الزخم في العمل الاجتماعي والنجاحات المشتركة لمصلحة المجتمع والفئات المستضعفة، ولهذا السبب يجب أن تكون المنظمات قادرة على استغلال الفرص للتعاون مع القطاع الخاص. تعد المنظمات غير الربحية شركاء حيويين للشركات التجارية التي ترغب في إحداث فرق مجتمعي، هناك العديد من الأبحاث التي تؤشر على ان المستهلكون يؤيدون دور الشركات باتخاذ إجراءات بشأن القضايا التي تهتمهم ومهمة للمجتمع. بواحد من هذه الأبحاث، نسب ان 86% من المستهلكين يتوقعون من الشركات أن تتخذ إجراءات تتجاوز الترويج لأعمالها الخاصة والتجارية، وانما عليها العمل على «مواجهة التحديات المجتمعية»، و«دعم المجتمعات المحلية»، و«منح الأموال لقضايا خيرية». ووجد تقرير آخر أن 71% من الموظفين يتوقعون أن يكون للفرص تأثير اجتماعي في العمل. المنظمات الغير ربحية موجودة في وضع مثالي لمساعدتهم على القيام بذلك.

مع تزايد قوة الرؤية التجارية للتعامل مع القطاع الاجتماعي الغير ربحي والعمل نحو التغيير الاجتماعي، يجب على المؤسسات التواصل بشكل استباقي ومبادر مع الشركات التجارية والخاصة حول كيف يمكن لخدماتها أن تساعدها على تلبية متطلبات المستهلكين. غالبًا ما تمتلك الشركات موارد كبيرة للاستثمار في مجتمعات تعمل بها تجاريا، لكن ليس لديها أي فكرة من أين تبدأ. تتمتع المنظمات الغير ربحية بمنظور عملي يمكن أن يساعد الشركات في تحديد المجالات التي ستحقق فيها الاستثمارات أكبر قدر من الفائدة.

يمكن للمنظمات الغير ربحية تسهيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمبادرات الاجتماعية. من الصعب على الشركات الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. على سبيل يمكن للمنظمات غير الربحية مساعدة الشركات على الارتقاء إلى مستوى قيمها الاجتماعية من خلال توفير معلومات حول مجالات مهمة اجتماعيا واقتراح التدخلات المحتملة التي من شأنها معالجة المشاكل الأكثر إلحاحاً التي تواجهها المجتمعات المحلية. تمنح المنظمات الغير ربحية أيضاً فرصة للموظفين للتطوع، وهو أمر مفيد بشكل خاص حيث تبلغ المنظمات عن زيادة الطلب على خدماتها وتحتاج إلى كل المساعدة التي يمكنها الحصول عليها.

إن إنشاء شبكة من المعارف للمنظمة الغير ربحية مع شركات القطاع الخاص في المجتمع يمكن نتج مردودا لا يقدر بثمن بالنسبة للشركات التي ترغب في بناء برنامج المسؤولية الاجتماعية ضمن برنامج عملها. هناك العديد من الطرق التي يمكن بها جذب مدراء القطاع الخاص للتعاون مع منظمات المجتمع، على سبيل المثال، يمكن للموظفين الكبار ومدراء الشركة الانضمام إلى مجالس الإدارة بمنظمات غير ربحية، مما يسمح للشركات بالتفاعل مع المجتمع وإحداث تغيير اجتماعي على المستوى المحلي.

من المهم للشركات التجارية أن تتأكد من أن جهودها في نشاطات المسؤولية الاجتماعية موجهة دائماً نحو العمل في العالم الحقيقي، وليس هناك طريقة أفضل للقيام بذلك من التعاون مع المنظمات الغير ربحية التي لديها خبرة واسعة في العمل على التخفيف من عدم المساواة في مجتمعاتها ودعم المبادرات الاجتماعية.

### كيف يمكن للمنظمات غير الربحية جذب دعم القطاع الخاص

يمكن للمنظمات غير الربحية أن تأخذ زمام المبادرة في إقامة علاقات مع القطاع الخاص من خلال تحديد فرص التعاون مع الشركات التي لها وجود في مجتمعاتها. ومع ذلك، لكي تتمكن المنظمات من جذب التمويل والدعم من القطاع الخاص، يجب عليها إثبات فعاليتها - وهو التحدي الرئيسي التي تواجهه المنظمات غير الربحية القيام به. وبينما تدخل للصورة مصادر تمويل ودعم جديدة في القطاع الخاص، أصبحت المساءلة ومتابعة اهداف وانجازات المنظمات الغير ربحية أكثر أهمية أيضا. يتعين على المنظمات الغير ربحية تحسين تتبع الأهداف والنتائج وإعداد التقارير إذا كانت ترغب في تقديم صورة مقنعة إلى المانحين المحتملين من القطاع الخاص. لبدء بذلك، يتطلب من المنظمات الغير ربحية بتحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها بصورة واضحة ودقيقة وإظهار الألية لقياس وتتبع التقدم.

يجب أن تكون هذه الأهداف ومعايير القياس متسقة مع مهمة المنظمة الشاملة وتساعد على صياغة قصة حول الفرق الذي تحدته المنظمة في المجتمع. في العصر الذي من المهم للموظفين العمل في الشركات التي تهتم بنفس القضايا التي يهتمون بها، وبوقت فيه لدى غالبية عظمى من المستهلكين وعي مرتفع من أي وقت مضى بمواقف العلامات التجارية بشأن القضايا الاجتماعية، يجب على المنظمات غير الربحية الاستفادة الكاملة من هذه الأمور: تغيير الأولويات على مدى السنوات القليلة المقبلة، يمكن أن ينتج مشهدا لتعاون وشراكات غير مسبوقه بين القطاعين الخاص والغير ربحي - وهو تطور كبير وسيكون له تأثيرا كبيرا في ظل أوقات الحرب والأزمات.

بعض الاقتراحات والتوصيات لبناء العلاقات بين المنظمات الغير ربحية والقطاع الخاص والتجاري  
برامج لتعزيز التطوع

من خلال الشراكة مع شركة أو مؤسسة في مبادرات تطوع الموظفين، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من آلاف الداعمين الجدد والطاقات من متطوعين اضافيين. تقدم العديد من الشركات الآن أياماً تطوعية مدفوعة الأجر كميزة للموظفين وهذا بحد ذاته بإمكانه رفع قدرات المنظمة الغير هادفة للربح في انشاء والقيام بمشاريعها .

من خلال التسجيل لدى إحدى الشركات عن طريق مواقعها التطوعية، تستطيع المنظمات غير الربحية أيضا الاستفادة من العمل التطوعي، وبإمكانها بناء داعمين لها وللمشاريعها على المدى الطويل. ويصبح هؤلاء الداعمون متطوعين دائمين ومناصرين للقضية التي تعمل عليها الجمعية، مما يزيد من تأثير عمل المنظمة ومدى وصوله في الميدان .

احدى المنصات للتواصل مع شركات تتيح لموظفيها التطوع هي منصة «الروح الطيبة». باستخدام منصة مثل الروح الطيبة. يمكن للمنظمات غير الربحية التواصل بسهولة مع العديد من المتطوعين ومشاركة فرص التطوع وتتبع تأثير المتطوعين في العمل المجتمعي .

### المنح المطابقة Matching Grants

من خلال التعاون مع إحدى الشركات لإنشاء مبادرة مطابقة التبرعات، تتمتع المنظمات غير الربحية بالقدرة على زيادة إمكانيات جمع التبرعات بشكل كبير ومطابقتها مع مبلغ إضافي من قبل الشركة التجارية الشريكة في مشروع ما . تظهر الأبحاث أن مبادرات التي تتضمن المنح المطابقة تعزز احتمالية اختيار المنظمة لمشاريع اخرى والمنح والحصول على الدعم الإضافي، كونها مؤشر على إمكانية المنظمة الغير ربحية للعمل بشكل تعاوني ورفع التأثير للمشاريع التي تقوم بها الجمعية .

احدى المنصات التي أقيمت بالسنوات الأخيرة والتي تربط بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني هي مبادرة «قدرة- شبكة المتبرعين العرب»، والتي عن طريق سبل عديدة منها برامج المنح المطابقة من خلال العمل مع المؤسسات الربحية لإنشاء سبل العطاء، يمكن للمنظمات غير الربحية بناء قاعدة كبيرة من الداعمين المخلصين والاستفادة من المنح الأكبر والتبرعات المتكررة التي توفر أساساً مالياً مستقرًا ومستدامًا .

### منح وعطاءات خيرية

قد تكون منح وعطاءات من قبل الشركات التجارية مصدرًا رائعًا إذا كنت تبحث عن دعم لبرنامج

أو مبادرة معينة. تقدم الشركات من جميع الأحجام برامج المنح، بدءاً من الشركات المحلية الصغيرة وحتى الشركات متعددة الدولية المتواجدة في السوق المحلي. تتطلب المنح عادةً تقديم طلب أو اقتراح، تقوم الشركة بمراجعة المواد الخاصة عن المشروع ويقرر ما إذا كان سيتم تقديم المنح أم لا.

لتحسين فرص الحصول على الدعم والمنح بهذه الطريقة، هناك حاجة للبحث عن شركات تتلاءم اهدافها بشكل جيد مع مهمة المنظمة الغير ربحية. مثلاً، إذ كان المشروع يعمل على اكتساب طلاب المدارس لمهارات رقمية، فمن المتوقع ان تهتم شركات الحوسبة والبرمجة بمثل هذا المشروع. مثال اخر- مشاريع تعمل على تحسين الوضع الاقتصادي للأفراد والعائلات من المتوقع ان تلقى اهتماماً من منظمات البنوك والاقتصاد.

في هذا السياق يذكر بانه المنح من هذا الشكل قليلاً ما ينشر عنها، وانما تتطلب التوجه المباشر للشركات التجارية والتواصل مع المسؤول عن التكافل الاجتماعي بالشركة وبناء الثقة بالعلاقات حتى تستطيع المنظمة الغير ربحية بطرح إمكانية التعاون وتلقي المنحة. من هذا المنطلق، يمكن أن تكون الشركات مثل البنوك، مكاناً رائعاً للبدء حيث إن لديها بالفعل روابط مع مجتمعك.

### بناء شراكات هادفة للربح

من خلال بناء شراكات قوية تهدف إلى الربح، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من المزيد من الداعمين والمتطوعين والتبرعات. لكن إدارة علاقات العملاء القوية غير الربحية أمر لا بد منه. قبل إطلاق شراكة جديدة، تحتاج المؤسسة الغير ربحية إلى إثبات قدرتها على تتبع ساعات العمل التطوعي والأموال وتوفير بيانات حول تأثير دعم الشركة.

العمل وفق هذه الرؤية والاقتراحات، سيكون بإمكان منظمات المجتمع الغير ربحية من بناء تعاون قوي وطويل الأمد مع شركات وعلامات تجارية، فيه يتحقق تأثير اجتماعي مهم وصانع للتغيير خاصة في فترات الازمات والحروب.

## شكر وتقدير

نقدم بهذا شكرنا للمحاضرين الذي قدموا سلسلة المحاضرات والورشات وكذلك للطاقم الذي قام بتوثيق المحاضرات واعداد هذا الاصدار.

## حقوق الطبع والنشر

حقوق الطبع والنشر على المواد التي في هذا الاصدار هي لمنتدى مؤسسات المجتمع المدني العربية لاستتفاد الموارد الحكومية وللجوينت.



## «للتواصل مع المنتدى والجوينت اشاليم»

للتواصل مع منتدى مؤسسات المجتمع المدني العربية ممكن الاتصال  
مع المحامي نضال عثمان على الرقم:

Muntada.a.ngos@gmail.com | 054-7730162

للتواصل مع الجوينت - اشاليم ممكن الاتصال  
مع سعيد ذيابات على الرقم: 050-9027075 | saeeddi@jdc.org

مؤسسات المجتمع المدني العربية  
لتحسين البات عملها ولتحسين منالية الموارد الحكومية  
פורום ארגוני חברה אזרחית ערבית  
לבניית יכולות ומיצוי משאבים ממשלתיים



الجوينت JDC