

إعداد : م . وسام معمر





مشروع تعزيز مؤسسات الجتمع المدني نحو التخفيف من حدة الفقر في قطاع غسزة





الإغاثة الاسلامية مكتب فلسطين



1. خلفية عن المشروع:

تقوم الإغاثة الإسلامية – مكتب فلسطين بتنفيذ مشروع "تعزيز مؤسسات المجتمع المدني نحو التخفيف من الفقر في قطاع غزة"، بتمويل من مؤسسة FORUMSYD السويدية، ويستمر المشروع لمدة 18 شهر بدءً من مايو 2015م حتى أكتوبر 2016م. يهدف المشروع إلى تطوير وتقوية عدد من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني بما في ذلك المؤسسات القاعدية (CBOs)، والمنظمات غير الحكومية (NGOs) من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في تصميم وتنفيذ الأنشطة الإنسانية والتنموية التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في التخفيف من حدة الفقر في قطاع غزة.

• الهدف العام:

"تحسين كفاءة وفاعلية مؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في التخفيف من الفقر في قطاع غزة".

الأهداف الخاصة / النتائج المرجوة:

- 1) رفع مستوى المعارف والممارسات لمؤسسات المجتمع المدنى إلى مستوى المعايير الدولية.
- 2) تضمين موضوع التخفيف من حدة الفقر في الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية لمؤسسات المجتمع المدني.
- 3) تعزيز دور الشباب من الجنسين من خلال إشراكهم في العمل الإنساني والتنموي ودمجهم في مؤسسات المجتمع المدني.

ويتضمن المشروع عمل تقييم وتحديد لاحتياجات المؤسسات المستهدفة في مجال التطوير المؤسساتي ولتتموي حيث يوفر المشروع برنامج التدريبية لبناء قدراتها في العمل الإنساني والتتموي حيث يوفر المشروع برنامج تدريبي متخصص ومتقدم مبني على إكساب طواقم العمل في المؤسسات مهارات متقدمة في مجالات العمل الإنساني والتنموي والتي تشتمل:

الفئة الأولى: العمل الإنساني والتنموي

الفئة الثانية: إدارة المشاريع التنموية

كذلك سيقدم المشروع خدمة الإشراف على المؤسسات Coaching من أجل إعداد/مراجعة/تطوير الخطط الاستراتيجية من أجل إدماج مفاهيم التمكين والتخفيف من الفقر والمعاناة الإنسانية بشكل أفضل ولضمان تحسين أدائها وإمكانية الاستجابة لديها للأوضاع الطارئة بشكل أفضل لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.



الأهداف والنتائج المتوقعة من التدريب:

اليوم	أهداف اليوم التدريبي	نتائج التدريب المتوقعة	
اليوم - ت	تعريف المشاركين بمفهوم إدارة المشاريع	 أن يكون المشترك قادرا على تحديد المقصود بالمشروع 	
	تمكين المشاركين من إعداد الخطة الأولية	 أن يكون المشارك مدركا بالإجراءات اللازمة لإطلاق 	
ا 'ڏوڻ ا	للمشروع وكيفية إطلاق المشروع	المشروع	
ا – ت	تحديد أسباب نجاح أو فشل المشروع	أن يكون المشارك قادرا على إدارة الموارد المتوفرة	
ا - ته	تمكين المشاركين من إدارة موارد المشروع	للمشروع بكفاءة وفاعلية	
بک	بكفاءة		
اليوم - ت	تعريف المشاركين بمفهوم إدارة المخاطر	 أن يكون المشارك مدركاً لمفهوم إدارة المخاطر في 	
١. ا	المتعلقة بالمشروع	المشروع	
الثاني ت	تعريف المشاركين بمفهوم إدارة الموارد البشرية	أن يكون المشارك مدركاً لأهمية إدارة الموارد البشرية	
وإ	وإدارة المشتريات	وإدارة المشتريات في نجاح أو فشل المشروع	
ا – ت	تحديد المقصود بمفهوم التخطيط وتحديد	أن يكون لدى المشارك الوعي الكافي بمفهوم التخطيط	
مر	مراحل ومقومات وإجراءات عملية التخطيط	وكيفية إعداد تخطيط ناجح للمشروع	
ا تق	تقريب مفهوم إدارة الوقت الىي أذهان	أن يملك المشارك المقومات الأساسية التي تؤهله لإدارة	
ال	المشاركين وتطوير مهارات إدارة الوقت لديهم	المشروع	
		أن يكون المشارك مدركا لأهمية إدارة الوقت في نجاح	
		أو فشل المشاريع	
اليوم - ت	تعريف المشاركين بمفهوم كتابة مقترحات	أن يمتلك المشارك المفاهيم الأساسية التي تؤهله لكتابة	
,	المشاريع	مقترحات المشاريع	
	تعريف المشاركين بمفهوم مقترح التمويل	أن يكون المشارك مدركاً لأهمية الحصول على تمويل	
		للمشاريع	
		أن يكون المشارك ملمًا بكيفية إعداد مقترح التمويل	
ا اليوم - ته	تمكين المشاركين من إعداد مقترح للمشروع	أن يكون المشارك قادراً على إعداد مقترح مشروع	
	تعريف المشاركين بالعناصر الرئيسية الواجب	متكامل.	
ا 'حربی	توافرها في مقترح المشروع	أن يكون المشارك قادراً على تحديد احتياجات المشروع	
<u>ಪ</u> –	تطوير قدرة المشاركين على تحديد احتياجات	بدقة	
ال	المشروع بدقة	أن يكون المشارك ملماً بجميع التفاصيل الواجب توافرها	
ا - ت	تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية	في المشروع الناجح	
11	المرتبطة بالمشروع كأهداف المشروع، أنشطة		
1	المشروع، ومتابعة المشروع		
اليوم - ت	تعريف المشاركين بأهمية تقييم المشروع	أن يكون المشارك مدركًا بأهمية التقييم في المشاريع	
الخامس - ته	تمكين المشاركين من فهم مؤشرات نجاح أو	أن يكون المشارك ملماً بآليات التقييم المتبعة	



أن يكون المشارك قادراً على فهم المؤشرات المختلفة	-	فشل المشروع بهدف اتخاذ إجراءات		
وتحليل مدلولات كل مؤشر		تصحيحية		
أن يكون المشارك ملماً بأهمية وجود خطة عمل محكمة	_	تعريف المشاركين بمفهوم وأهمية خطة العمل	-	
أن يكون المشارك مدركاً للإجراءات التي تضمن	-	تمكين المشاركين من إتباع الإجراءات السليمة	-	
استمرارية المشروع		التي تضمن استمرارية المشروع		
أن يكون المشارك ملماً بالأنواع المختلفة للموازنات	-	تقديم مفهوم الموازنات التقديرية وتحديد	-	
التقديرية		أهميتها في إدارة الأموال في المؤسسة		
أن يكون المشارك قادراً على التفرقة بين الدعم والعائد	-	تحديد الفرق بين الدعم والعائد للمشروع	-	اليوم
في المشروع		 تمكين المشاركين من إعداد الموازنات 		السادس
أن يتمكن المشارك من إعداد الموازنات المختلفة	_	التقديرية للمشروع		رسونس,
للمشروع		تعريف المشاركين بمفهوم تجنيد الأموال	-	
أن يكون المشارك قادراً على جذب التمويل في الوقت	-	تعريف المشاركين بمفهوم التمويل وأهميته	-	
الملائم		للمشروع		
أن يكون المشارك قادراً على المفاضلة بين الأنواع	-	تعريف المشاركين بالأشكال المختلفة للتمويل	-	
المختلفة للتمويل		ومميزات وعيوب كل شكل من أشكال التمويل		
أن يكون المشارك قادراً على إتباع الخطوات السليمة		تعريف المشاركين بالخطوات اللازم إتباعها	-	اليوم
للحصول على التمويل للمشروع		للحصول على التمويل		السابع
أن يكون المشارك مدركاً لآليات التعامل مع الممولين		تعريف المشاركين بالآليات السليمة للتعامل	-	,سبي
		مع الممولين		
أن يكون المشارك قادراً على تحديد مواصفات الممول	-	تمكين المشاركين من تحديد الممول المناسب	-	اليوم
التي تتماشى مع احتياجات المشروع		للمشروع		الثامن
	رفع قدرة المشاركين على اجتذاب الممول		-	5 ~ - /
		المناسب لطبيعة المشروع		
أن يمتلك المشارك المعرفة الكافية بمفهوم الوكالات	-	تعريف المشاركين بمفهوم الوكالات التمويلية	-	اليوم
التمويلية		تمكين المشاركين من فهم شروط منح التمويل	-	التاسع
أن يكون المشارك قادراً على تحديد المؤسسات الداعمة	-	للمشاريع		Cui-
التي تناسب عمل المشروع		تعريف المشاركين بالطرق السليمة للبحث عن	-	
أن يكون المشارك قادراً على بناء علاقة سليمة مع	-	المؤسسات الداعمة		
المانح		تعريف المشاركين بالأسس السليمة لبناء	-	
أن يمتلك المشارك مهارات التحليل الضرورية	-	علاقة متينة مع المانح		
أن يكون المشارك قادراً على إعداد شجرة المشكلات.	-	تعزيز مهارات التحليل لدى المشاركين	-	
		تمكين المشاركين من إعداد شجرة المشكلات	-	



• مواعيد التدريب:

■ يمتد التدريب لمدة تسعة أيام بما يعادل 54 ساعة تدريبية موزعة كما يلي:

الساعات	المدة	مواضيع التدريب	الوقت
6 ساعات	يوم	مقدمة في إدارة المشاريع, تعريف المشروع, أسباب فشل المشروع وعوامل نجاحه, اطلاق المشروع والخطة الأولية, إدارة تكامل المشروع, إدارة وقت المشروع , إدارة جودة المشروع	اليوم الأول
6 ساعات	يوم	إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع, إدارة الموارد البشرية , إدارة مشتريات المشروع, مفهوم التخطيط, مراحل عملية التخطيط , مقومات عملية التخطيط, معوقات عملية التخطيط, إجراءات تخطيط المشروع, إدارة الوقت, مهارات إدارة الوقت	اليوم الثاني
6 ساعات	يوم	مقدمة في كتابة مقترحات المشاريع, مقترح التمويل, نصائح عامة قبل كتابة مقترح المشروع, ورقة مفهوم النشاط	اليوم الثالث
6 ساعات	يوم	إعداد مقترح المشروع, عناصر كتابة مقترح المشروع, الاحتياجات للمشروع , أهداف المشروع, أنشطة المشروع , متابعة المشروع	اليوم الرابع
6 ساعات	يوم	تقييم المشروع ,المؤشرات, خطة العمل, الملاحق والمرفقات , استمرارية المشروع, الميزانية التقديرية, ميزانية المصروفات	اليوم الخامس
6 ساعات	يوم	بيان الدعم والعائد, كيفية إعداد الموازنة, مقدمة في تجنيد الأموال, مصطلحات ذات علاقة, التمويل وأهميته, مخاطر التمويل, أشكال التمويل	اليوم السادس
6 ساعات	يوم	خطوات الحصول على التمويل, تعريف الممول, ما هو مقترح التمويل, آليات العمل مع الممولين	اليوم السابع
6 ساعات	يوم	تابع آليات العمل مع الممولين, خطوات دراسة الممولين, مجالات اهتمام الممولين, أهم محركات الممول لتنفيذ التمويل, استهداف أفضل الممولين	اليوم الثامن
6 ساعات	يوم	أنواع مختلفة من الوكالات التمويلية , شروط التمويل لمنح التمويل للمؤسسات, أسس البحث عن المؤسسات الداعمة, كيف تنشئ علاقة متينة مع المانح, مهارات التحليل, إعداد شجرة المشكلات	اليوم التاسع

• الطريقة والمنهج:

سيقوم المدرب باتباع العديد من الأساليب التدريسية التي من شانها تقريب المفهوم للمتدربين وتحقيق اهداف التدريب:

- المناقشات المفتوحة , العصف الذهني , العمل في مجموعات
 - استخدام أساليب الشرح الحديثة كالعروض التقديمية
 - لعب الأدوار , ودراسات حالة , التمارين المختلفة
 - استخدام الفيديوهات التعليمية



جدول المحتويات:

يع	مقدمة في إدارة المشار
التخطيط، وإجراءات تخطيط المشروع)	مهارات إدارية (مهارة
2	إدارة الوقت
	هيكلية كتابة مشروع ه
3	مقدمة
3	المتابعة
)	التقييم
	تجنيد الاموال
; التمويل	تعريف الممول ومقترح



2.مقدمة في إدارة المشاريع

ملخص:

يناقش هذا الفصل مفاهيم أساسية في إدارة المشاريع.

أهداف تعليمية:

- شرح مفهوم المشروع وإدارة المشروع
- شرح العوامل الأساسية لنجاح وفشل المشاريع
- توضيح أهمية الإدارة في المشاريع البرمجية
 - شرح إطار عمل إدارة المشاريع
 - شرح مفهوم دورة حياة المشروع
- شرح مفهوم إجراءات إدارة المشاريع وبنية هذه الإجراءات



1.2 تعريف المشروع:

المشروع (Project): هو محاولة مؤقتة يلتزم بها لبناء منتج (Product) مميز أو خدمة (service) مميزة.

يقصد به مؤقتة" أن للمشروع بداية محددة ونهاية محددة، ويقصد به "مميز أو مميزة" أن المنتج (أو الخدمة) يكون مختلف إلى حد معقول عن المنتجات (أو الخدمات) الأخرى.

الخصائص المميزة للمشروع: يمكن أن يعرف المشروع من خلال الخصائص المميزة له ، وهي:

- يُحقِّق الجودة المطلوبة
- ينقد ضمن حدود الميزانية
- يكتمل في التاريخ المحدد مسبقاً
 - ينجز من قبل منظمة مؤقتة

عموماً، المشروع هو مهمة محددة ذات هدف محدد ، تتطلّب موارد مختلفة ، يجب أن يكون له راعي (Sponsor) و/أو مستهلك (Consumer) أولي. قد تكون مدة المشروع قصيرة أو طويلة ، وقد يكون مشروعاً ضخماً أو صغيراً، والأهم من ذلك هو أنه يتضمن نوعاً من الشك (Uncertainty).

2.2 تعريف إدارة المشاريع

تعريف إدارة المشاريع (Project Management):

إدارة المشاريع: هي تطبيق المعارف، المهارات، الأدوات والتقنيات على نشاطات المشروع، لتحقيق احتياجات المهتمين بالمشروع (Stockholders) وما هو متوقّع من المشروع، أو أكثر من ذلك .

مدير المشروع: في إدارة المشاريع، يقوم الرئيس المؤقّت للمشروع (Transient Project Leader) والذي يسمى مدير المشروع: في إدارة المشاريع، يقوم الرئيس المؤقّت للمشروع (Project Leader)، بتوجيه الإدارة، من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد المتوفرة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الغاية من المشروع (الهدف والإنجازات) ضمن حدود الكلفة (Cost) المتوقّعة، وفي (أو قبل) تاريخ التسليم (Delivery) المرغوب.

أهداف المشروع: تُوضع الأهداف التي يجب تحقيقها ("الجودة"، "الكلفة"، "التسليم") بناء على منطلبات المستخدم (Users Requirement). يقوم مدير المشروع بتخطيط وإدارة وتشغيل أشياء متنوعة مثل السياسات (Policies) وطرق العمل والأدوات والتقنيات وتعيين الموظفين، وذلك لاستخدامها استخداماً فعالاً يؤدي بالفريق إلى تحقيق الأهداف

3.2 الأسباب الأساسية لفشل المشاريع

تفشل المشاريع للأسباب التالية:

- المشروع هو حل في البحث عن مشكلة
- فريق المشروع هو الوحيد المهتم بالنتيجة
 - لا يوجد أحد مسؤول
 - لا توجد بنية مشروع
 - و تفتقر الخطة إلى التفاصيل



- استراتيجية خاطئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع
 - ، ميزانية و/أو موارد لا يمكن الاعتماد عليها
 - نقص في التواصل
 - الابتعاد عن الهدف الأساسى للمشروع
 - عدم متابعة المشروع وفقاً للخطة الموضوعة

4.2 عوامل نجاح المشروع

عوامل نجاح المشاريع بشكل عام

- التزام ودعم الإدارة العليا
- تحديد المهتمين بالمشروع
- معرفة وتحقيق توقعات المهتمين بالمشروع
 - غاية معلنة وخطة جيدة للقيام بالمشروع
 - ثقافة بناءة موجهة نحو الهدف
 - فريق تقني مختص
 - فریق فعال وملتزم
 - تواصل جيد
 - الثقة

5.2 مهارات إدارة المشاريع

يحتاج مدير المشروع إلى العديد من المهارات، فعليه أن يكون متكيفاً مع التغيير، وأن يفهم المنظمة التي يعمل فيها أو معها، وأن يكون قادراً على قيادة الفريق نحو تحقيق غاية المشروع. يحتاج مدير المشروع إلى المهارات بنوعيها المهارات التقنية (Soft Skills) والمهارات الشخصية (Soft Skills).

المهارات التقنية:

- المعرفة المتعلقة بالمنتج والإجراءات والمنهجية المتبعة
- معرفة كيفية استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع المختلفة

المهارات الشخصية:

يتمحور المشروع (وإدارة المشروع) حول الأشخاص وعمل الفريق، من يقوم بهذه المهمة؟ من يتولى هذه المخاطرة؟ من هو المهتم أو المتأثِّر بهذا الأمر؟ مما يظهِر أهمية مهارات التعامل مع الأشخاص (Interpersonal Skills)، مثل القدرة على التأثير والتفاوض والنقاش. وبشكل عام يمكن تصنيف المهارات الشخصية إلى:

- مهارات التواصل (Communication Skills)
 - مهارات التنظيم (Organizational Skills)



- مهارات بناء فریق (Team Building Skills)
 - مهارات القيادة (Leadership Skills)
- مهارات التكيف/التغلب مع/على المشكلات (Coping Skills)

6.2 العلاقة بين الجودة والكلفة والتسليم

لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع لا بد من التركيز على ثلاثة أمور أساسية، وهي الجودة والكلفة والتسليم والتي تربطها علاقات قوية تتطلّب إدارتها بشكل متوازن.

الجودة - الكلفة:

إن توظيف مهندسين خبراء لبناء برمجيات ذات جودة عالية سيزيد من قيمة الرواتب، كما أن تطبيق الاختبارات المناسبة لتحسين الجودة يؤدي إلى إطالة فترة الاختبار، وهذا بالنتيجة سيزيد تكاليف الإنفاق على الموظفين حتى وإن كان الراتب نفسه لجميع المهندسين (توظيف مهندسين يتمتعون بنفس المستوى التقني).

الجودة - التسليم:

عندما تكون فترة التطوير أقصر تكون تكاليف الإنفاق على الموظفين أقل، إلا أن فترة التطوير القصيرة ستحول دون إجراء الاختبار على نحوٍ مناسب وبالتالي تتأثر الجودة، وسيتطلب الأمر توظيف مهندسين خبراء لإنهاء العمل بأقصى سرعة بدون التأثير على الجودة، مما سيؤدي إلى زيادة الكلفة الكلية.

التسليم - الكلفة:

قد يؤدي تقصير فترة التطوير إلى انخفاض تكاليف الإنفاق، ولكن في هذه الحالة ستتفَّذ المهام على نحوٍ غير مناسب، مما يؤثر على الجودة.

7.2 إطار عمل إدارة المشاريع

يشكِّل إطار عمل إدارة المشاري(Project Management Framework): البنية الأساسية لفهم إدارة المشاريع،

ويتكون من:

1. سياق إدارة المشاريع (Project Management Context):

يصف البيئة التي يشغَّل فيها المشروع، ويشمل:

- أطوار المشروع ودورة حياته
- المهتمين بالمشروع (Stakeholders)
 - تأثيرات تنظيمية
 - مهارات أساسية عامة في الإدارة
- التأثيرات الاجتماعية-الاقتصادية (Socioeconomic)



2. إجراءات إدارة المشاريع (Project Management Processes)

تصف، على نحوٍ عام، كيف تتفاعل الإجراءات المختلفة لإدارة المشاريع التي تُنجز عادةً من قبل أشخاص ذوي مهارات معينة .تُصنّف هذه الإجراءات إلى:

- إجراءات إدارة المشروع: تهتم بوصف وتنظيم عمل المشروع
- اجراءات موجهة نحو المنتج: تهتم بتوصيف وبناء منتج المشروع

3. إطار عمل إدارة المشاريع حسب معهد إدارة المشاريع

قام معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) بتطوير إطار عمل عام لأي مشروع، بحيث يجري كل شيء ضمن إجراء ما (Process) ، ويتبع كل إجراء إلى واحد من خمس مجموعات إجراءات وإلى واحد من تسعة مجالات معرفة (Knowledge)

✓ مجموعات إجراءات إدارة المشاريع (Project Management Process Groups)

يمكن النظر إلى إدارة المشاريع على أنها إجراءات مترابطة، وقد جرى تنظيم هذه الإجراءات ضمن خمس مجموعات:

- إجراءات الإطلاق (Initiating Processes)
- إجراءات التخطيط (Planning Processes)
- إجراءات التنفيذ (Executing Processes)
- إجراءات التحكم (Controlling Processes)
 - إجراءات الإنهاء (Closing Processes)

✓ مجالات المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع

تصف مجالات المعرفة ما هي الكفاءات والمؤهلات التي على مدير المشروع تطويرها.

- أربعة مجالات معرفة تؤدي غايات محددة للمشروع (إدارة النطاق، الوقت، الكلفة، الجودة).
- أربعة مجالات معرفة تسهل تحقيق غايات المشروع (إدارة الموارد البشرية، التواصل، المخاطر، المشتريات).
 - مجال معرفة واحد (إدارة تكامل المشروع) يؤثِّر ويتأثَّر بكل مجالات المعرفة الأخرى.

يعرف معيار إدارة المشاريع (Project Management Body Of Knowledge) تسعة عناصر على أنها مجالات المعرفة المتعلّقة بإدارة المشاريع:

• إدارة التكامل (Integration Management)

إجرائية لا بد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها، وتتكون من: تخطيط المشروع، تحييف المشروع. تحقيق المشروع، تكييف المشروع.

• إدارة الجودة (Quality Management)

وهي الإجرائية التي تحقِّق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها، وتتكون من: تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ضبط الجودة.



• إدارة الكلفة (Cost Management)

وهي الإجرائية التي تمكِّن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة، وتتكون من: تخطيط الموارد، تقدير الكلفة، وضع الميزانية.

• إدارة الوقت/التسليم (Management Time/Delivery)

وهي الإجرائية التي تمكِّن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله، وتتكون من: تحديد الفعاليات، تحديد تسلسل التطوير، تقدير الوقت اللازم، تحضير جدولة المشروع وادارتها.

• إدارة نطاق المشروع (Scope Management)

تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه، وتتكون من إطلاق المشروع، تخطيط المشروع، تعريف المشروع، التحقّق من نطاق المشروع، إدارة تكييف الأفق.

إدارة التواصل (Communication Management)

وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي، وتتكون من: تخطيط التواصل، تزويد المعلومات، إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي، تنفيذ إجراءات الإنهاء.

إدارة المشتريات (Procurement Management)

الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع، وتتضمن: تخطيط المشتريات، تخطيط الاستعلام، اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب، إدارة العقود، إنهاء العقود .

الدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)

وهي الإجرائية المتعلّقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره، وهي تؤثّر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع، وتتكّون من: تخطيط التنظيم، تدبير الموظفين، دعم تطوير الفريق.

إدارة المخاطر (Risk Management)

إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقّع حدوثها خلال تنفيذ المشروع، إضافةً إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر.

1.2 إطلاق المشروع والخطة الأولية

على مدير المشروع وضع خطّة أولية (قبل بداية المشروع) للعناصر الأساسية في المشروع والتي تتضمن:

- توضيح أهداف المشروع
 - تشكيل منظمة
- وضع مفاهيم تتعلق الإدارة
 - مفاهيم نقل المعلومات

إن تحديد أهداف المشروع ومن ثم تحديد سياسة لتحقيق هذه الأهداف هو أمر أساسي لإنجاز المشروع، باعتبار أنه ستوضع خطّة أولية (كخطوط عريضة) اعتماداً على هذه السياسة. تتضمن هذه الخطّة الجدولة الزمنية ومستوى جودة النتائج والتكاليف. كذلك فإن تشكيل منظمة تبعاً للمهارات المطلوبة هو أمر جوهري، بالإضافة إلى ضرورة إقامة نظام لنقل المعلومات ضمن هذه المنظمة.



9.2 ضبط وقيادة المشروع

إدارة المشروع ضرورية جداً لضبط وقيادة هذا المشروع، وتنجح اعتماداً على مفهوم دورة الـPDCA:

خطّط (Plan)

- الخطوة الأولى لتخطيط المشروع هي توضيح الأهداف
- حالما تُحدد الأهداف يجري وضع خطّة لتحقيق المشروع بناء على هذه الأهداف
- توضح هذه الخطّة السياسة التي ستتّبع وتسلسل فعاليات العمل ضمن المشروع

اعمل (Do)

• إطلاق المشروع والبدء بالعمل الفعلى بحيث تنج [ز المهام حسب الخطّة الموضوعة وليس حسب الأهواء.

تحقَّق (Check)

المقارنة بين الخطّة الموضوعة والنتائج التي تم الوصول إليها.

تصرف (Action)

• إيجاد حلول للمشاكل التي تم تحديدها في مرحلة التحقُّق بحيث يجري تحديد أسباب هذه المشاكل والتخلص منها لمنع وقوعها ثانيةً.

10.2 دورة حياة المشروع (Project Life Cycle)

هي مجموعة من أطوار المشروع (Project Phases) والتي قد تختلف من مشروع إلى آخر، ولكنها -بشكل عام-تتضمن :الإطلاق(Initiating) ، التخطيط(Planning) ، التنفيذ(Execution) ، الإنهاء .(Closure)

11.2 إدارة تكامل المشروع

• إدارة تكامل المشروع (Project Integration Management)

بالرغم من أن بعض مجالات المعرفة مثل إدارة الوقت وإدارة المخاطرة تشبه إجراءات شائعة في عالم الأعمال، إلا أن إدارة التكامل لم توجد بالأصل في إجراءات الأعمال العادية. وإنما ظهرت نتيجة الحاجة إلى إنشاء إطار عمل للمشاريع التي تتميز بطبيعة عمل ديناميكية المفتاح الأساسي لنجاح المشروع هو وجود إدارة جيدة لتكامل المشروع، حيث يجب على مدير المشروع تنسيق جميع مجالات المعرفة الأخرى من خلال دورة حياة للمشروع. يواجه العديد من مدراء المشاريع الجدد مشاكل في التعامل بشمولية مع المشروع ككل، ويركزون على تفاصيل دقيقة وعلى أجزاء من المشروع. من جهة أخرى، يجب الانتباء إلى أن هناك فرقاً بين تكامل المشروع (Project Integration) وتكامل البرمجية (Integration).

تتضمن إدارة التكامل مجموعة الإجراءات الأساسية التي تضمن تكامل عناصر المشروع المختلفة، وهذه الإجراءات قابلة للتكامل بالأساس. عموماً، جميع إجراءات إدارة المشاريع هي إجراءات قابلة للتكامل إلى حد معين.



لماذا نحتاج إلى إدارة التكامل؟

- تحوي مجموعة من الإجراءات الأساسية لضمان تناسق وتكامل الأهداف والبدائل المتنافسة
 - هي مجال المعرفة الوحيد الذي يركِّز على تطوير وتنفيذ خطة المشروع
 - تتكامل إجراءاتها مع الإجراءات الأخرى في مجالات معرفة أخرى

إجراءات إدارة تكامل المشروع

• تطوير عقد المشروع (Develop Project Charter)

العمل مع المهتمين بالمشروع لوضع وثيقة على شكل تعريف صوري للمشروع.(Formal Definition of Project)

• تطوير بيان تمهيدي لنطاق المشروع (Develop Preliminary Project Scope Statement)

العمل مع المهتمين بالمشروع، خصوصاً مع الذين سيستخدمون منتجات وخدمات المشروع، لتعريف المحددات الأساسية لنطاق المشروع ووضع بيان تمهيدي لهذا النطاق.

- تطوير خطّة إدارة المشروع (Develop Project Management Plan)
- تنسيق جميع جهود التخطيط لبناء وثيقة متناغمة وصحيحة، تُسم أي خطة إدارة المشروع.
- توجيه وإدارة تنفيذ المشروع (Direct and Manage Project Execution) تتفيذ خطة إدارة المشروع من خلال إتمام النشاطات المتضمنة فيها.
 - مراقبة وضبط عمل المشروع (Monitor and Control Project Work) مراقبة عمل المشروع بحيث نصل إلى غاية هذا المشروع.
 - الضبط المتكامل للتغيير (Integrated Change Control)

تنسيق التغييرات التي قد تؤثر على مخرجات المشروع ومعالجتها بالأسلوب المناسب.

• إنهاء المشروع (Close Project)

إتمام جميع نشاطات المشروع لإنهاء المشروع كاملاً.

• إدارة نطاق المشروع

يجب أن يكون لدى مدراء المشروع ولدى المهتمين بالمشروع نفس الفهم والتصور لما سيجري إنتاجه خلال المشروع.

• نطاق المشروع (Project Scope)

يشير نطاق المشروع إلى كل ما يتعلق ببناء مخرجات المشروع وإلى كل الإجراءات المستخدمة لذلك، فهو يحدد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به.

• مخرجات جاهزة للتسليم (Deliverables)

هي المخرجات الناتجة عن المشروع، مثل البرمجيات (Software) والعتاد (Hardware) ، وثائق التخطيط (Planning) وغيرها. (Documents)، موجزات الاجتماعات (Meeting Minutes) ، وغيرها.



12.2 إجراءات إدارة نطاق المشروع

• تخطيط النطاق (Scope Planning)

تقرير الأمور المتعلقة بكيفية تعريف ضبط والتحقق من النطاق

• تعریف النطاق (Scope Definition)

مراجعة عقد المشروع وبيان النطاق التمهيدي، وإضافة معلومات أكثر حالما يجري تطوير المتطلبات وقبول طلبات التغيير والتعديل.

• وضع بنية تصنيف العمل (Work Breakdown Structure)

تقسيم مخرجات الأساسية المراد الحصول عليها من إلى عناصر أصغر وأكثر قابلية للإدارة.

- التحقّق من النطاق (Scope Verification)
 - ضبط النطاق (Scope Control)

ضبط التغيرات التي تطرأ على نطاق المشروع.

13.2 إدارة وقت المشروع

تتضمن إدارة الوقت جميع الإجراءات اللازمة لضمان إتمام المشروع في الوقت المناسب.

- إجراءات إدارة وقت المشروع
- تعریف الفعالیات (Activity Definition)
- تسلسل الفعاليات (Activity sequencing)
- تقدير موارد الفعاليات (Activity Resource Estimating)
- تقدير فترات الفعاليات (Activity Duration Estimating)
 - تطوير جدول زمني (Schedule Development)

• أهمية الجدول الزمني للمشروع

- غالباً ما يشتكي مدراء المشروع من تسليم المخرجات في الوقت المحدد على أنها إحدى الصعوبات الكبرى التي تواجههم.
 - يتميز الوقت بالدرجة الأقل من المرونة، فهو سيمر مهما حصل.
- تعتبر القضايا المتعلقة بالجدول الزمني أحد الأسباب الأساسية لحصول الخلافات، خاصة خلال الجزء الثاني من المشروع.



14.2 إدارة جودة المشروع

• الجودة(Quality)

تُعرف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الجودة بأنها المزايا الكاملة لكيان ما (Entity Totality Characteristics) والتي تظهر في قدرته على تحقيق احتياجات معلنة أو ضمنية. ويعرف بعض الخبراء الجودة اعتماداً على:

- ✓ مدى توافق المنتج مع المتطلبات أو التوصيف المتفق عليه
 - ✓ مدى ملائمة المنتج للاستخدام المرغوب
- هناك العديد من المقترحات لتحسين مفهوم الجودة فيما يخص المشاربع البرمجية، وهذا يضمن:
 - ✓ القيادة التي تعزز الجودة
 - ✓ فهم كلفة الجودة
 - ✓ التركيز على التأثيرات التنظيمية والعوامل المتعلقة بمكان العمل والتي تؤثر على الجودة
 - ✓ الالتزام بنماذج النضج (Maturity Models) لتحسين الجودة
 - النسبة الأكبر من مشاكل الجودة تتعلق بالجدارة وليس بالمسائل التقنية
 - إجراءات إدارة جودة المشروع
 - تخطيط الجودة (Quality Planningg):

تحديد معايير الجودة المناسبة للمشروع، وكيفية تحقيق هذه المعايير.

• ضمان الجودة (Quality Assurance):

تقييم الأداء الكلى للمشروع دورياً، وذلك لضمان أن المشروع يحقق المعايير.

• ضبط الجودة (Quality Control):

مراقبة نتائج محددة لمشروع، وذلك للتأكد من أنها توافق المعايير.

15.2 إدارة التواصل ضمن المشروع

• إدارة التواصل ضمن المشروع:

التهديد الأساسي للعديد من المشاريع هو عدم وجود تواصل فعال ضمن المشروع. ولكن تُظهِر الأبحاث أن عليهم التواصل بفعالية لكي يحققوا النجاح في المراكز التي يشغلونها. بشكل عام، تُعتبر المهارات الشفهية (Verbal skills) من العوامل الأساسية لترقية المهنة بالنسبة لاختصاصين تكنولوجيا المعلومات.

- إجراءات إدارة التواصل ضمن المشروع
- تخطيط التواصل (Communication Planning):

تحديد احتياجات المهتمين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات والطرق المناسبة للتواصل.

• نشر المعلومات (Information Distribution):

توفير المعلومات المطلوبة للمهتمين بالمشروع في الوقت المناسب.



- بناء تقارير عن الأداء (Performance Reporting):
- تجميع المعلومات المتعلقة بالأداء، والتي تتضمن تقارير عن الوضع الحالي، قياس تقدم المشروع، والتوقعات.
 - إدارة المهتمين بالمشروع (Managing Stakeholders):

إدارة التواصل بحيث يجري تحقيق احتياجات وتوقعات المهتمين بالمشروع ومعالجة المسائل العالقة بالشكل المناسب.

16.2 إدارة كلفة المشروع:

تتضمن إدارة كلفة المشروع مجموعة الإجراءات اللازمة لضمان إتمام المشروع ضمن حدود الميزانية المتفق عليها

• الكلفة (Cost)

هي مورد يضحى به لإنجاز غاية محددة أو شيء ما يعطى كمقابل لهذا المورد، تقاس عادةً بوحدات عمل (Units)

- إجراءات إدارة كلفة المشروع
- تقدير الكلفة (Cost Estimating) وضع تقديرات لكلفة الموارد اللازمة لإتمام المشروع
- وضع ميزانية للكلفة (Cost Budgeting) تخصيص تقدير الكلفة الكلية إلى عناصر عمل مفردة، وذلك لوضع خط أساس لقياس الأداء
 - ضبط الكلفة (Cost Control) ضبط التغيرات التي تطرأ على الميزانية

17.2 إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع

إدارة مخاطر المشروع هي علم وفن يستخدم لتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع خلال دورة حياته، وتحديد كيفية الاستجابة إلى هذه المخاطر بما يحقق غايات المشروع قدر الإمكان.

غالباً ما يغض النظر عن إدارة المخاطر ضمن المشروع، ولكنها قد تساعد في تحسين نجاح المشروع من خلال المساعدة على اختيار مشاريع جيدة وتحديد نطاق المشروع وتحديد تقديرات حقيقية لهذا المشروع.

- المخاطر (Risk)
- هي أي حدث أو وضع معين يمكن أن يكون له تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على مخرجات المشروع.
 - إدارة المخاطر (Risk Management)

الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل المخاطر المحتملة قدر الإمكان، وفي نفس الوقت زيادة الفرص المحتملة .

- إجراءات إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع
- تخطيط إدارة المخاطر (Risk Management Planning) تحديد كيفية تخطيط الفعاليات المتعلقة بإدارة المخاطر وكيفية المباشرة بأدائها .



- (Risk Identification) تحديد المخاطر
- تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، وتوثيق مزايا كل منها .
 - (Qualitative Risk Analysis) التحليل النوعي للمخاطر
- تحديد أولوية للمخاطر اعتماداً على احتمال حصول وتأثير كل منها .
 - (Quantitative Risk Analysis) التحليل الكمى للمخاطر
 - تقدير عددي لتأثير المخاطر على غايات المشروع.
 - تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الفرص وتقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع.
 - ضبط ومراقبة المخاطر (Risk Monitoring and Controlling)

مراقبة المخاطر التي تم تحديدها، تحديد مخاطر جديدة، تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتعلقة بالمخاطرة خلال حياة المشروع.

18.2 إدارة الموارد البشرية للمشروع

تتضمن إدارة الموارد البشرية للمشروع الإجراءات اللازمة لاستخدام الأشخاص استخداماً فعالاً ضمن المشروع. باعتبار أن الأشخاص هم الذين يقررون نجاح وفشل المنظمات والمشاريع. يكرس علماء النفس وواضعي نظريات الإدارة الكثير من الأبحاث والتفكير في المجال المتعلق بإدارة الأشخاص أثناء العمل.

- إجراءات إدارة الموارد البشرية للمشروع
- التخطيط التنظيمي (Organizational Planning)
 - الحصول على الموظفين (Staff Acquisition)
 - تطوير الفريق (Team Development)
 - إدارة مشتريات المشروع
 - التدبير (Procurement)
- هو الحصول على المنتجات و/أو الخدمات من مصدر خارجي، قد تستخدم مصطلحات أخرى مثل الشراء (Purchasing) أو الاستعانة بمصدر خارجي (Outsourcing).
 - لماذا نستعین بمصدر خارجی؟
 - ✓ لتقليل التكاليف الثابتة والمتكررة دورباً (Recurrent Costs).
 - ✓ للسماح للمنظمة بالتركيز على الأعمال الأساسية.
 - ✓ للحصول على المهارات والتقنيات.
 - ✓ للسماح ببعض المرونة
 - ✓ لزيادة المسؤولية(Accountability).



• إدارة مشتريات المشروع (Project Procurement Management)

تعتبر إدارة مشتربات المشروع مشروعاً بحد □ذاته ضمن المشروع الأساسي.

19.2 إجراءات إدارة مشتريات المشروع

• تخطيط الشراء (Purchases And Acquisitions Planning)

تحديد ما يجب شراؤه، وفي أي وقت؟، وكيف سيحصل ذلك؟

• تخطيط التعاقد (Contracting Planning) •

وصف متطلبات المنتجات والخدمات المرغوب الحصول عليها من خلال الشراء، وتحديد المصادر أو البائعين المحتمل التعامل معهم مثل المتعهدين (Contractors)، الموردين (Suppliers)، أو المزودين (Providers)، الذين يوفرون الخدمات أو المنتجات للمنظمات الأخرى .

• طلب استجابة البائع (Request Seller Response)

الحصول على معلومات، عروض، أو مقترحات من البائعين

• اختیار البائعین (Sellers Selecting)

تيار البائعين من بين مجموعة الموردين المحتملين، وذلك من خلال إجرائية تقييم لهؤلاء الموردين

• إدارة التعاقد (Contract Administration)

إدارة العلاقة مع البائعين الذين جرى اختيارهم

• إنهاء التعاقد (Closing the Contract)

إتمام كل عقد بالطريقة المناسبة



مسار تنفيذ إجراءات إدارة المشاريع

يبين الجدول التالي المسار السليم لتنفيذ إجراءات إدارة المشاريع:

الانهاء	المراقبة والضبط	التنفيذ	التخطيط	الاطلاق	
1. انهاء	1. مراقبة وضبط	1. توجيه وإدارة	1. تطوير خطّة إدارة	1. تطوير عقد	إدارة التكامل
المشروع	عمل المشروع	تتفيذ المشروع	المشروع	المشروع	
·	2. الضبط المتكامل			2. تطوير بيان	
26	للتغيير		2	تمهيدي لنطاق	
	12	11		المشروع	
	1. التحقق من		1. تخطيط النطاق		إدارة النطاق
	النطاق		2. تعريف النطاق		
	2. ضبط النطاق		3. وضع بنية تقسيم		
	13		العمل العمل		
	1. ضبط الجدول		1. تعريف الفعاليات		إدارة الوقت
	الزمني		2. تسلسل الفعاليات		
			3. تقدير موارد		
			الفعاليات		
			4. تقدير فترة		
	14		الفعاليات		
			5. تطوير الجدما		
			الزمني 4		
	3. ضبط الكلفة		1. تقدير الكلفة		إدارة الكلفة
			2. وضع ميذانية		
	15		للكلفة 5		
	2. ضبط الجودة	1. ضمان الجودة	1. تخطيط الجودة		إدارة الجودة
	17	16	6		
	1. إدارة فريق	1. الحصول على	1. التخطيط		إدارة الموارد
	المشروع	الفريق	التنظيمي		البشرية
	19	2. تطوير الفريق	7		



22	 بناء تقارير عن الأداء. إدارة المهتمين بالمشروع 	 شر المعلومات 20 	1. تخطيط التواصل	
	1. ضبط ومراقبة المخاطر 22		1. تخطيط إدارة المخاطر .2 تحديد المخاطر .3 التحليل النوعي للمخاطر .4 التحليل الكمي للمخاطر .5 تخطيط الاستجابة .5	إدارة المخاطر
1. انهاء	1. إدارة التعاقد	1. طلب استجابة	1. تخطيط الشراء	إدارة
التعاقد		البائع	2. تخطيط التعاقد	المشتريات
25	24	2. اختيار البائعين	10	



3.مهارات إدارية (مهارة التخطيط، وإجراءات تخطيط المشروع)

ملخص:

يناقش هذا الفصل مفاهيم ومقومات التخطيط وإجراءات تخطيط المشروع:

أهداف تعليمية:

- شرح مفهوم التخطيط.
- شرح مراحل عملية التخطيط.
- شرح مقومات عملية التخطيط.
- شرح معوقات عملية التخطيط.
- شرح إجراءات تخطيط المشروع.

1.3 مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا, ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

1.1.3 خطوات عملية التخطيط

يمكن تحديد هذه الخطوات على النحو التالي:

- 1. تحديد الأهداف المراد تحقيقها
- 2. جمع المعلومات اللازمة وح إعداد تقديرات وتنبؤات
- 3. تصنيف المعلومات واختيار الضروري منها وتحديد الأعمال الضرورية
 - 4. تحديد الإمكانات المطلوبة ورصد الاعتمادات المالية للتنفيذ
 - 5. رسم الخطة بعناصرها.

2.1.3 فوائد التخطيط الناجح

- 1. يساعد في استغلال الوقت والإمكانات بشكل أمثل
- 2. يساعد في ترتيب الأهداف حسب أهميتها وليس بشكل عشوائي
 - 3. يساعد في استثمار الطاقات البشرية والمادية بشكل جيد
- 4. يساعد في الإفادة من تجارب الآخرين والانطلاق من حيث وصلوا
 - 5. يساعد في الإفادة من الخطط السابقة ويمنع من عملية التكرار.
 - 6. يساعد في الوصول إلى الحكم الموضوعي والتقويم النزيه
 - 7. يعطي المخطط ثقة كبيرة في قدراته وفي نفسه.



3.1.3 معوقات التخطيط

- 1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- 2. اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية. نحو الخطة اثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.
 - 3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- 4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
 - 5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
 - 6. القيود الحكومية.
 - 7. عدم مراعاة التغير في الواقع.
 - 8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

4.1.3 خصائص التخطيط

- 1. الاستمرارية: أي لابد أن يكون التخطيط غير متوقف أو متقطع.
 - 2. له أهداف محددة.
- 3. الأولوية: قد توجد أولويات معينة تكون أهم من غيرها في وقت معين، فوقت المشاكل والحروب تكون الأولوية للدفاع عن أرض الوطن أما في وقت السلم تكون الأولوية حسب الحاجات الإنمائية مثلاً الزراعة.
- 4. الاختيار بين البدائل : لابد من وجود البدائل، فإذا اصطدمت الخطة بشيء مفاجئ لا بد أن يكون البديل جاهز ومتوفر.
- 5. المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة وقادرة على مواجهة الظروف والمستجدات وذلك من خلال نفس الخطة السابقة ولكن إجراء تعديلات بسيطة.
- 6. الوضوح والدقة :يجب أن تكون الخطة واضحة ودقيقة وغير متشعبة، لأن الخطة الغير واضحة والمتشعبة يصعب تحقيقها لكثر الاستفسارات التي تنتج من عدم الوضوح.
- 7. الواقعية: لا بد أن تكون الخطة واقعية ومن أشياء ممكن تحقيقها، وأن نكون واقعيين عند وضعها، وألا نتحدث عن أحلام.
- 8. التوقع: لخطة دائماً مستقبلية، أي تكون لدى واضع الخطة نظرة مستقبلية وأن تكون لدية القدرة على توقع المستقبل واستشفاف ما يحدث.

5.1.3 مزايا التخطيط

- 1. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف الم ارد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها
 - 2. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- 3. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.



- 4. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- 5. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- 6. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- 7. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
 - 8. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج

6.1.3 مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج والإجراءات، وأخيرا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولا: الأهداف

- الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.
 - ◄ العوامل الواجب توافرها في الأهداف:
 - درجة الوضوح
 - القناعة بالهدف
 - الواقعية في الهدف
 - التناسق والانسجام
 - مشروعية الهدف
 - القابلية للقياس

ثانيًا : التنبؤ

- 1. التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.
 - 2. الأم ور التي يجب أن تراعي في التنبؤ:
 - 3. أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.
 - 4. أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
 - 5. أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
 - 6. غير مكلف :فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.
 - 7. أن يكون واضحًا.
 - ﴿ ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور



ثالثًا :السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعا: الإجراءات

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

خامسًا :تدبير الوسائل والإمكانات

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وامكاناتها:

- ◄ الدقة في تحديد الاحتياجات.
- ◄ الواقعية :يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.
- ◄ تحديد المصدر :يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
 - ◄ الفترة الزمنية.
 - التكلفة المالية التقديرية.

2.3 تطوير خطة إدارة المشروع

قد تظهر خلال المشروع أسئلة مثل كيف سيتم تحقيق مخرجات المشروع؟ ما هي الموارد المطلوبة للمشروع (بشرية، تمويل، مواد)؟ كم سيتطلب تنفيذ المشروع من الوقت؟ يجب أن تكون أجوبة مثل هذه الأسئلة موجودة ضمن خطة إدارة المشروع (تُسمى كذلك خطة المشروع).



(Project Management Plan) خطة إدارة المشروع (1.2.3

هي وثيقة تستخدم لجمع وتنسيق جميع الوثائق المتعلقة بتخطيط المشروع، تساعد مدير المشروع على قيادة الفريق تقييم وضع المشروع .يجب أن يعمل أعضاء فريق المشروع بطريقة منظّمة لوضع الوثائق الأولية التي ستُستخدم لتنفيذ ومراقبة وضبط وإنهاء المشروع، وهذه الوثائق مجتمعة هي "خطة إدارة المشروع" التي ستُشكّل دخلاً للعديد من الإجراءات الأخرى في المشروع. وبالتالي من المهم أن يكرس فريق المشروع وقتاً كافياً لإنتاج خطة مناسبة لتوجيه المشروع.

2.2.3 فوائد خطة المشروع

- ✓ توجيه تنفيذ المشروع
- ✓ توثيق الافتراضات المتعلقة بتخطيط المشروع
 - ✓ توثیق القرارات المتعلقة بتخطیط المشروع
 - ✓ تسهيل التواصل بين المهتمين بالمشروع
 - ✓ تعریف وتحدید مراجعات إداریة أساسیة
 - ✓ توفير قاعدة لضبط المشروع وقياس تقدمه

3.2.3 مواصفات خطة المشروع

- ✓ يجب أن تكون ديناميكية ومرنة، وان تُعدل عند حدوث تغيير ما أثناء تقدم المشروع
- ✓ يجب أن تتضمن إجراءات لضبط التغيير وذلك من خلال تحديد الأحداث والمسائل التي قد تتطلب تصرفاً وقائياً
 أو تصحيحياً وتحديد إرشادات للاستجابة لمثل هذه الأحداث
- ✓ باعتبار أن المشروع سينتهي عند نقطة معينة، يجب أن تحتوي خطة المشروع على تدابير احتياطية مسبقة لإنهاء المشروع
 - ✓ يجب أن يكون توجيه وإرشاد تنفيذ المشروع هو الهدف الأساسي لخطة المشروع

4.2.3 صيغة خطة المشروع

قد يكون لخطة المشروع صيغة رسمية (Formal Form) أو غير رسمية وذلك حسب حاجة المنظمة أو المشروع. فقد تقوم بعض المنظمات بوضع صيغ معيارية (Standard Form) وتستخدمها (بعد تعديلات معينة عند الحاجة) في جميع المشاريع التي تلتزم بها، وقد تقوم منظمات أخرى باستخدام صيغ مختلفة

5.2.3 العوامل المؤثرة في إنتاج خطة المشروع

هناك العديد من العوامل التي تؤثِّر على كيفية إنتاج خطة المشروع، مثل طبيعة ثقافة المنظمة ومدى تآلفها مع المنهجية المتبعة لإدارة المشروع وإجراءات الحصول على المعلومات التي تهم المشروع.



6.2.3 عناصر شائعة لخطة إدارة المشروع

- ✓ مقدمة وعرض عام عن المشروع
- ✓ توصیف لکیفیة تنظیم المشروع
- ✓ الإجراءات التقنية والإدارية المستخدمة في المشروع
 - ✓ العمل الذي يجب أداؤه
 - ✓ الجدولة الزمنية
 - ✓ معلومات الميزانية

7.2.3 إجرائية تطوير خطة إدارة المشروع

- √ الدخل
- بيان تمهيدي لنطاق المشروع
 - إجراءات إدارة المشروع
- العوامل المتعلقة ببيئة المؤسسة
 - إجراءات تنظيم الموجودات
 - ✓ الأدوات والتقنيات
- منهجية تخطيط المشروع
- نظام معلومات تخطیط المشروع
 - أحكام وآراء الخبراء
 - √ الخرج
 - خطة إدارة المشروع



4.إدارة الوقت

ملخص:

يناقش هذا الفصل مفاهيم إدارة الوقت ومهارة إدارة الوقت:

أهداف تعليمية:

- شرح مفهوم إدارة الوقت.
- شرح مهارات إدارة الوقت.

1.4 إدارة الوقت

■ تعريف إدارة الوقت:

توفير استغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً ومن المسئولين الآخرين كالموظفين أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

أهمية الوقت:

مورد ناضب لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو تجزئته أو حفظه أو إيقافه.

■ مضيعات الوقت

- ✓ القيام بأكثر من عمل بنفس الوقت.
- ✓ الاتصال غير الفعال، وغموض المسؤوليات.
 - ✓ المركزبة وعدم فعالية التفويض
 - ✓ كثرة الأعمال الورقية.
 - ✓ المقاطعات.
 - ✓ تأجيل الأعمال والقرارات.
 - ✓ عدم التخطيط للأنشطة.
 - ✓ كثرة الاجتماعات.

مضیعات الوقت

الفرد:

- ✓ التسويف
 - ✓ قول لا
- ✓ سوء التنظيم
 - ✓ التردد



الإمكانيات:

- ✓ المكتب غير منظم
 - عدم توفرها
 - ✓ عدم جودتها
 - ✓ عدم تنظیمها

الإخرين:

- ✓ الاتصال الغير فعال
 - √ الزيارات
 - √ الهاتف
- ✓ كثرة الاجتماعات

• متطلبات إدارة الوقت بفعالية

- ✓ تخطيط الوقت والمهام.
 - ✓ إدارة المكتب بفعالية.
- ✓ حسن استخدام التفويض.
- ✓ الإدارة الفعالة للاتصال.
 - ✓ استثمار الوقت.



5. كتابة مقترحات المشاريع

1.5 مقترح التمويل هو:

مقترح التمويل هو وثيقة تُعدها مؤسستك / منظمتك / جمعيتك، وتحتوي على المشروع والإجراءات التي ستقوم بها لتنفيذه، والموازنة التي تحتاجها لذلك، وتُقدم هذه الوثيقة إلى جهة تمويلية بهدف الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع، ويعتبر مقترح التمويل من الطرق الشائعة التي تستخدمها الجمعيات / المؤسسات / المنظمات لتوفير الموارد المالية لتنفيذ مشروعاتها، وتبرز أهميته في أنه أحد الطرق التي تساعد على الاستقرار المالي للجمعية واستمرارها، بالإضافة إلى أنه يعتبر أساس العلاقة مع أي ممول.

2.5 المعلومات الأساسية:

• معلومات عن المشروع

تحتوي ملخص عن بيانات المشروع والتكلفة الإجمالية والفترة الزمنية للتنفيذ بالإضافة إلى طبيعة المشروع، تكتب هذه المعلومات كنقاط تعريفية في بداية المشروع كملخص للمشروع

• معلومات عن المؤسسات

تحتوي على بيانات عن المؤسسة وشخص الاتصال في المشاريع، ووسائل الاتصال بالمؤسسة.

3.5 مراحل تدبير التمويل للمشروع

تأتي مرحلة كتابة مقترح المشروع (المرحلة الثانية) بعد مرحلة تصميم المشروع (المرحلة الأولى) في مراحل تدبير التمويل المشروع، تليها مرحلة ما بعد الكتابة (المرحلة الثالثة) وهي التي تتضمن تدبير التمويل اللازم لتنفيذ المشروع، وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل عدد من الخطوات على النحو التالى:

4.5 مرحلة التصميم (الإعداد)

- طور فكرة المشروع.
- تحقق من الاحتياج.
- جمع مزيد من المعلومات حول القضية.
 - حدد الاستراتيجيات والنتائج المرجوة.
 - حدد الأنشطة وخطة تنفيذها.
 - حدد الموارد المطلوبة وكيفية تطويرها.

5.5 مرحلة الكتابة (التنفيذ)

- اكتب ورقة مفهوم نشاط.
- احصل على تغذية مرتدة.
- اكتب مسودة أولية لمقترح المشروع.
 - احصل على تغذية مرتدة.
 - طور مقترح المشروع.



6.5 مرحلة التفاوض (ما بعد الكتابة)

- قدم مقترح المشروع للجهة المانحة المتوقعة.
- احصل على إيضاحات مكتوبة حول مقترح المشروع.
- راجع مقترح المشروع في ضوء الإيضاحات المكتوبة.
 - أعد تقديم مقترح المشروع.

7.5 نصائح عامة في كتابة المقترح

1.7.5 ما قبل كتابة مقترح المشروع:

مقترح المشروع هو الوثيقة الأساسية التي تقوم الجهات الممولة بمراجعتها لتقرر على أساسها من يستحق التمويل. وأول خطوة في إعداد المقترح هي وضع تخطيط واضح مختصر يصف المشروع، ولإعداد ذلك يؤخذ في الاعتبار النظر إلى المشروع من وجهة نظر الجهة الممولة المتوقعة. وكذلك الأسئلة التي يمكن أن يسألها مدير البرامج (المسئول) والتي ستكون عادة كالتالى:

- ما هي الاحتياجات التي يتصدى لها هذا المشروع؟ ما مدى جديتها (الحاجة إليها)؟
 - من سيستفيد وكيف؟
 - ما هي النتائج قصيرة المدى وطويلة المدى؟
 - ما هي الطرق المقترحة لتحقيق هذه النتائج؟
- هل هناك مشروعات حالية أو في مرحلة التخطيط صُممت لتلبية هذه الاحتياجات؟
 - كيف أن هذا المشروع مختلف؟ ما هو الشيء الفريد فيه؟
 - كم سيستغرق المشروع؟ هل تم جدولته زمنياً بواقعية؟
 - هل يمكن قياس نتائج المشروع؟
 - من سيقوم بعملية التقييم؟ وعند أي نقطة؟
 - هل من يقومون بعمل مقترح المشروع مؤهلين لتنفيذه؟ ماهي أوراق اعتمادهم؟
- هل هناك دلائل/إثباتات لدعم المستفيدين للمشروع؟ هل هناك مساندة من المجتمع؟
 - ما هي المؤسسات الأخرى التي يتم الاتصال بها حالياً لتمويل المشروع؟
 - هل يجتذب المقترح مزيد من التمويل الإضافي؟
 - ما هي خطط المشروع بعد نهاية التمويل؟
 - ما هو حجم المبالغ المطلوبة؟
- ما هي نوعية التمويل الذي يطلبه المشروع؟ هل هي تمويل بناء، أم مرتبات، أم أدوات، أم مصاريف تشغيل، أم غيرها؟ وهل المبالغ واقعية؟
 - هل يتماشى المقترح مع أهداف الجهة الممولة والموارد والمحددات الأخرى؟

ومن الضروري أن يكون لديك فكرة عن الأسئلة التي من الممكن أن تثار بشأن مقترح المشروع الخاص بك قبل أن تبدأ في كتابة مقترح المشروع.



2.7.5 ابدأ مبكراً:

ابدأ مبكرا لكي تكون جاهزاً عند فتح باب التقدم بطلبات المنح أو الإعلان عن ذلك، مما يمكنك من استغلال الفترة ما بين الإعلان وتقديم المقترح في تطوير مقترح المشروع وتجميع المرفقات طبقاً للبرنامج الذي ستتقدم إليه بالمقترح. وقم بعمل جدول زمنى متضمناً تحديد الفريق الذي سيساعدك في ذلك، إذا كنت ستستخدم مدخل العمل الفريقي.

3.7.5 اتبع التعليمات:

اقرأ الخطوط الإرشادية جيداً واتبع التعليمات الواردة فيها مثل: المصروفات المسموح بها، وعدد صفحات المقترح، والمرفقات المطلوبة، والتوقيعات المطلوبة، وعدد النسخ، وغيرها من التعليمات. ومن المؤكد انه في حالة عدم اتباع التعليمات الأساسية فإنك سوف تواجه خطر احتمال رفض دخول المقترح في زمرة المقترحات المؤهلة للحصول على تمويل.

4.7.5 ضع نفسك مكان مسئول المنح:

تعتبر مهمة المراجع أو مسئول المنح في الجهة الممولة هي اختيار مقترحات المشروعات التي تتطابق فقط مع معايير واهتمامات المؤسسة التي يعمل بها. وإذا كان اهتمام الجهة الممولة هو المشروعات البيئية في منطقة (×) على سبيل المثال، فإن تقديم مقترح مشروع لرعاية الأطفال اليتامي في منطقة (٧) هو مضيعة لوقتك وأيضاً لوقت مسئول المنح في هذه الجهة، فمسئول المنح يريد أن يكتشف ويدعم الأفراد الأكفاء المؤهلين الذين ينفذون مشروعات هامة تلبي اهتمامات الجهة المانحة. وإذا كان هذا المسئول لا يعطي القرار الأخير في عملية التمويل -في معظم الحالات -لكنه يملك المهمة الحاسمة في وضع التوصيات الخاصة بالتمويل. لذا فان مهمتك هي تزويد مسئول المنح بالمعلومات التي يحتاجها، لإثبات قيمة ومناسبة مشروعك المقترح لشخص ما يملك السلطة في عملية التمويل. فيجب أن يُكتب مقترح المشروع ليساعد مسئول المنح على بيع مقترح مشروعك إلى متخذي القرار النهائي. آخذاً في الاعتبار إعطاء الفرصة لمسئول المنح لمعرفة ما يريد لكي يستطيع أن يبرر توصياته بالتمويل. ذلك فهو يريد أن يعرف:

- عما إذا كان المقترح يتماشى مع اهتمامات الجهة الممولة.
 - وعما إذا كان المقترح واقعياً.
- وعما إذا كان المتقدمين بالمشروع مؤهلين وقادرين على تنفيذه.
 - وعما إذا كان هناك احتياج حقيقي للمبالغ المطلوبة.
- وعما إذا كانت هناك مؤسسات أخرى تنفذ بالفعل هذا المشروع.
- وعما إذا كان يستطيع المشروعان يستمر بدون تمويل إضافي مستقبلياً.

ويجب أن يقدم مقترح المشروع إجابات عن كل هذه الأسئلة. حيث أن كل جهة ممولة لديها لوائح داخلية مختلفة وقوائم مراجعة مختلفة لتحديد ما إذا كان مقترح المشروع مؤهل للحصول على تمويل أم لا؟ لذا فمن المفيد الاتصال بالجهة الممولة المتوقعة للطلب الخطوط الإرشادية للتمويل الخاصة بهم التي تشرح اللوائح واهتمامات الممول والمشروعات التي تم تمويلها. ويمكن لكاتب مقترح المشروع يقوم بمقارنة فكرة مقترح المشروع بالمشروعات التي تم تمويلها للتأكد من مناسبة المشروع مع اهتمامات الجهة الممولة. وعلى سبيل المثال إذا كان معظم المشروعات التي تم تمويلها تراوحت ما بين 10.000 إلى 30.000 دولار، فتأكد انه إذا كان مقترحك يطلب تمويل مماثل فان فرصة تمويله أفضل من أن يطلب ما بين 75.000 إلى



5.7.5 أسلوب الكتابة:

عامة يجب أن يكون المقترح مختصر، حيث يفضل معظم مسئولي المنح قراءة عدد أقل من الصفحات. وقد تطلب بعض الوكالات الحكومية أو بعض المنظمات الدولية ألا يزيد مقترح المشروع عن عدد معين من الصفحات، كما أنها قد تطلب استخدام استمارات محددة. وعلى أية حال ففي معظم الأحيان يفضل أن تستخدم اللغة البسيطة المباشرة وليس اللغة الأكاديمية المزينة. وان كان من المستحب أن تكتب بحماس للمشروع الذي تقترحه، فليكن ذلك ولكن بدون مبالغة. وإذا كانت الكتابة بغير لغتك الأصلية فاستعن بمتطوع يقوم بمراجعة اللغة معك فسوف يكون ذلك مجدياً بدرجة كبيرة. وقد تحتاج بعض التفاصيل إلى أمثلة ملموسة وإحصائيات تساعد في توضيح وجهة نظرك فقم باختيار المناسب الذي يدعم وجهة نظرك. حاول ألا تضع الكثير من التأكيدات في المقترح، حيث ينصح مدبر التمويل الناجح on Pratt التنفيذي للمجلس اللاربحي بنمسوتا " في بداية الكتابة لحصول على التمويل فكر في البحث عن التمويل على انه: فن البراعة في صياغة الجمل والميزانية المفصلة التي تتميز جميعها بالتوقيت الجيد والعلاقات المترابطة والمصداقية "

6.7.5 اجعل مقترح المشروع سهل القراءة:

تأكد من عدم وجود أخطاء مطبعية في المقترح واستخدم مزيد من المسافات البيضاء لكسر جمود النص الطويل لجعله سهل القراءة. استخدم العناوين والخرائط والرسومات. ولا تملأ السطر بالكتابة فذلك يجعله صبعب القراءة (وذلك بعدم عمل محاذاة من الناحية اليسرى في الكتابة بالغة العربية والعكس في حالة اللغة الإنجليزية).

إن من عوامل تسهيل قراءة مقترح المشروع أيضاً هو التنظيم الذي توضع فيه المعلومات المتضمنة في المقترح، ولتنظيم المعلومات لمزيد من التوضيح:

- اتبع النموذج الخاص بالمقترح.
- وأجب عن المعلومات المطلوبة في التعليمات.
- ضعها في الترتيب والحجم الذي جاءت به في طلب المقترح/التقدم للحصول على منحة.
- لا تجعل المراجعين/ مسئولي المنح يبحثون عن المعلومة حتى لو تطلب ذلك تكرار المعلومة أو إحالة المراجع إلي قسم آخر من المقترح.

7.7.5 كن حذراً في التعامل مع الموازنة:

راجع الخطوط الإرشادية الخاصة بالجهة الممولة للتأكد من أن المصروفات التي وضعتها في الميزانية مسموح بها، ولا تتعدى قيمة التمويل المحددة بواسطة الجهة الممولة ولا تضع بنود في الميزانية ليس لها ما يبررها في نص المقترح فعندما يجد المراجعون مشاكل ما في الميزانية فإنهم لا يثقون في المعلومات الأخرى الواردة في المقترح. ولا تنسى أن تراجع الحساب والجداول لتتأكد من خلوها من الأخطاء.

8.7.5 أحصل على تغذية راجعة من الآخرين:

راجع مدى وضوح ما قمت بكتابته عن طريق صديق أو قريب على غير ذي ألفة بالموضوع لقراءة المقترح، وإذا فهم ما جاء فيه، يكون المقترح بذلك قد اجتاز الاختبار، وبالتالي يسهل على المراجعين فهمه. على أن تتم هذه القراءة في مراحل متعددة من كتابة المقترح وبواسطة أكثر من شخص ولا تقتصر على ما بعد الانتهاء من الكتابة بالكامل. ففي كل مرة يتم فيها



مراجعة المقترح قد يكون من الضروري إعادة التفكير في المقترح وطريقة عرضه. وبرغم أهمية هذه المراجعات في مختلف المراحل لجعل المقترح واضحاً، فإن أحد أخطارها يتمثل في أن الإثارة الحقيقية لهؤلاء المراجعين تُستنزف في هذه المراحل، وبشكل ما أو بآخر احرص على استمرار هذه الإثارة في المقترح النهائي.

9.7.5 التزم بالمواعيد المقررة:

تأكد من عدم تأخير تسليم المقترح، فإذا ودر خطابك متأخرا فقد لا يأخذ في الاعتبار، لذا فعليك قراءة الخطوط الإرشادية للتأكد من المواعيد النهائية لتسليم المقترح وطريقة التسليم. ثم خطط للمضي في المقترح مع تخصيص وقت كافي لمراجعة جميع الخطوات، واضعاً في الاعتبار أنك سوف تقوم بتسليم المقترح قبل الموعد النهائي بيومين على الأقل كما يفضل ألا ترسل المقترح بالبريد العادي –وعند تسليم المقترح احرص على الحصول على ما يفيد باستلام الجهة الممولة للمقترح وموعد استلامه.

واعلم أن الخطاب الجيد الذي يصل إلى المكتب الصحيح في الوقت المناسب قد يمهد لعلاقة قوية طويلة الأمد مع الجهة الممولة، لذا فقم بإرسال الخطاب إلى المسئول مباشرة، فقد تحصل من مسئول المنح على موعد للاجتماع، يليها دعوة من مسئول المنح بتقديم مقترح مشروع كامل. ولا تنسى الاحتفاظ بنسخة كاملة من المقترح في ملفاتك.

10.7.5 ملحوظة:

النصائح السابقة ليس هناك تخوف منها في أنها سوف تقيد أو تغيير أسلوبك في الكتابة، فعند وصول الفرد إلى درجة نضج في كتابة المقترحات، فان أسلوبه في الكتابة سوف يستقر بدرجة كبيرة.

11.7.5 ورقة مفهوم النشاط

الأفكار لا تمول، ولكن الأنشطة هي التي يتم تمويلها، فمهما كانت مدى جودة فكرتك، فيجب أن تكتبها في صورة شكل معين من الأنشطة. ومن الهام جداً أن تستطيع توصيل فكرتك بطريقة واضحة ومختصرة للمراجعين، وأيضا لزملائك عند إعداد مقترح المشروع. حيث أن المساعدة والتغذية المرتدة التي يقدمونها تعتبر هامة جداً لمقترح المشروع، وتعتبر ورقة مفهوم النشاط أداة ممتازة لذلك. وبالرغم من أنها قد لا تُطلب أحيانا -إلا أن كتابتها تساعدك في تنظيم أفكارك، كما أنها تضع لهم الإطار، كما أن إعداد هذه الورقة يجبرك على التفكير في مشروعك بالكامل في مراحل مبكرة. وهناك العديد من الجهات الممولة تساعد طالبي المنح عن طريق السماح بتقديم ورقة مفهوم نشاط (صفحة أو صفحتين) قبل إعداد مقترح المشروع. ويجب أن تغطي ورقة مفهوم النشاط الجزئيات التالية:

- وصف مختصر للاحتياجات.
 - كيف سينفذ المشروع.
 - ما الذي سيتم إنجازه.
 - ما هي الطرق المستخدمة.
 - ما هو الوقت المستغرق.
 - كيف سيتم قياس النتائج.
- العلاقة بين المقترح ومهمة الجهة الممولة.



12.7.5 هذا ويمكن أن تستخدم ورقة مفهوم النشاط في عدة أغراض منها:

- وسيلة للحصول على اقتراحات من الآخرين.
- أداة تستخدم في استكشاف احتمالات التمويل.
- وسيلة للاتصال بالممولين المتوقعين قبل تقديم المقترح.

يجب أن يكون لدى المؤسسات المتقدمة بطلب الحصول على تمويل قائمة مختصرة بجهات التمويل المتوقعة في مجال المشروع المقترح وذلك لضمان اختيار من يتناسب اهتمامهم بالمشروع.

13.7.5 اجعل ورقة مفهوم النشاط قصيرة:

لكي تكون مؤثراً، لا يجب أن تتعدى ورقة مفهوم النشاط أربعة صفحات، بينما المتفق عليه يكاد يبدو أنه صفحتان كمتوسط لورقة مفهوم النشاط.

13.7.5 اكتب إلى من سيقرؤون لك:

خذ في الاعتبار من سيقوم بقراءة ورقة مفهوم النشاط التي تقوم بإعدادها، فإنك قد تحتاج إلى عدة إصدارات لورقة مفهوم النشاط. فبينما يستطيع زملاؤك تفهم ما تريد أن تقول، فلا يستطيع ذلك من يعملون في البرامج أو المكاتب المختلفة الأخرى، لذا يجب تجنب ورقة مفهوم النشاط التي تتميز بكثير من الفنيات، أو تلك التي تتميز بالبساطة الشديدة أيضا، إلا إذا كنت متأكدا تماماً من مناسبتها لمن يقرأها -كمناسبتها لك أنت كما لو كنت نقرأ في مجال تخصصك. كما يجب أن تتجنب المصطلحات المبهمة أو المفهومة لفئة قليلة.

إذا كنت سترسل ورقة مفهوم النشاط إلى مدير البرامج استقصىي حول خلفيته الدراسية وحاول الكتابة آخذاً إياها في الاعتبار، أما إذا كنت لا تعرف خلفيته الدراسية فاكتب آخذاً في الاعتبار خلفية شخص متعلم بصفة عامة.

14.7.5 يجب أن تقوم بتضييق إطار المشروع إلى الحجم المعقول والقابل للسيطرة، مراعياً الأسئلة التالية:

- ماذا تعرف عن نقاط القوة والضعف في الدراسات المشابهة؟
 - مدى إلمامك بما كتب حديثاً في المجال؟
 - هل تمتلك المؤهلات الأكاديمية للعمل المقترح؟

إذا كانت إجاباتك على الأسئلة السابقة مرضية، فقد تكون فكرة المشروع مناسبة لخبراتك وعندها يمكنك التفكير في مراحل المشروع المختلفة (تحديد مراحل المشروع)، تحسباً لعدم تقديم الممول التمويل الكافى لتنفيذ المشروع كاملاً.

15.7.5 كيف تبيع مشروعك:

يجب أن يكون هناك علاقة بين الأنشطة المقترحة، كما يجب أن يكون هناك مبرر لها، ولتغطية ذلك يمكن توجيه الأسئلة التالية:

- ماذا تريد أن تفعل؟
 - ما هي أهميته؟
- ما هي المنهجيات التي سوف تستخدمها؟
- ما هي الموارد التي تحتاجها (الأفراد -الأدوات -التسهيلات -... الخ)؟



16.7.5 تطوبر ورقة مفهوم النشاط:

يعتبر تطوير ورقة مفهوم النشاط إعداد جيد لمقترح المشروع. ومرة أخرى يجب على طالب التمويل أن يرى المقترح من وجهة نظر الجهة الممولة. وفي إعداد كلا من ورقة مفهوم النشاط أو المقترح ذاته، يجب أن يكون مختصراً، وواضحاً، وشيقاً. ومن المهم أن تدرك أن الجهة الممولة لا تنظر إلى تقديم المنحة على انه نهاية الإجراءات، ولكنها مرحلة متوسطة فالجهة الممولة تود أن تعرف ماذا سيحدث للمشروع بعد انتهاء التمويل. فهل سيدار ذاتياً، أم سيستخدم كنموذج للحصول على تمويل آخر. ومن المفضل أن تخضع ورقة مفهوم النشاط لقراءة نقدية من جانب متخصصين في المجال، وأيضا بواسطة غير متخصصين في المجال، وذلك للتأكد من خلوها من الافتراضات وغيرها. وإذا أبدت الجهة الممولة اهتماماً بورقة مفهوم النشاط، فيمكنك عندئذ أن تسال عن اقتراحات، أو نقد، أو توجيهات قبل كتابة المقترح النهائي.

16.7.5 تواصل بوضوح:

- بين ما تخطط لتنفيذه ولماذا؟
 - كيف ستنفذه؟
- لماذا يعتبر هذا أفضل مدخل؟
- من سيشارك وما هي مؤهلاته؟
- ماذا تحتاج مؤسستك لإنجاز ذلك؟
 - كيف سيكون الجدول الزمني؟
 - كيف ستتأكد من تحقيق النتائج؟

17.7.5 إعداد المقترح:

- حدد اسم المشروع.
- حدد الوكالة التي ستقدم إليها المشروع.
- احصل على الخطوط الإرشادية الخاصة بالجهة الممولة المتوقعة.
 - تعرف على المواعيد النهائية للجهة الممولة.
 - اكتب مادة تمهيدية (ورقة مفهوم النشاط).
 - قم بتطویر ورقة مفهوم النشاط.

اكتب مسودة أولى كاملة للمقترح تشمل: الملخص التنفيذي، المقدمة، تقدير الاحتياجات والمشكلة، الأهداف العامة والمحددة، الأنشطة وخطة العمل، المتابعة التقييم، الموازنة، الاستمرارية، مكونات أخرى. مع البدء في تجهيز المرفقات.



18.7.5 هيكلية كتابة مشروع مقترح

بعد التعرف على المبادئ الأساسية قبل كتابة مقترح المشروع، سنتعرف على هيكل المشروع التمويلي:

مسروع، سنتعرف على هيكل المسروع النمويلي:		
التعليقات	الفحوي	القسم
العنوان يجب أن يشي بجوهر المشروع باستخدام عبارة أو جملة	• عنوان المشروع	صفحة العنوان
قصيرة. ينبغي ألا يكون طويلاً.	 اسم الوكالة التي يُقدَّم لها 	
	المشروع	
	 اسم منظمتك وعنوانها وإذا 	
	أمكن شعارها	
	• تعيين اسم أفضل شخص يمكنه	
	أن يناقش المشروع	
en en en en en e	• التاريخ	7 : .
بيِّن جوهر الموضوع، وذلك بالتصريح عن:	تلخيص المقترح بما لا يزيد عن	صفحة
• ماهية السياق أو الوضع الحالي.	300 كلمة.	الملخص
 ما هي الطريقة التي ترى إليها منظمتك وسيلة الخبراء لمعالجة المشكلات. 		
المستحرث. لماذا هذه الطريقة هي الجيدة.		
 المادا هذه الطريفة هي الجيدة. ما هو الأثر الذي سيتحقق. 		
 من سيكون المستفيدين الأساسيين. 		
 الفترة الزمنية لإتمامه. 		
• الكلفة الإجمالية.		
هذا ممًا سيساعد القارئ على إيجاد ما يبحث عنه بسرعة.	عدِد العناوين الرئيسية وأرقام	صفحة
J	الصفحات.	المحتويات
صف السياق بإيجاز، مع إعطاء الأرقام ذات الصلة.	 السياق (نحو صفحة واحدة)؛ 	المشروع –
 اشرح كيف حددت المشكلة أو الفرصة التي تهمك بوجده خاص. 	 الفرص المحددة و/أو 	جسم المشروع
 فسِّر ما يؤهِّل منظمتك لمعالجة تلك القضايا 	المشكلات ذات الصلة بالنسبة	جدم ،حدری
 أشرح أهداف المشروع العامة والخاصة 	إلى المنظمة والمانح (نحو	
 لخِّص العملية المنوية. 	نصف صفحة)؛	
يمكنكم الرجوع إلى التذييلات للاطِّلاع على المزيد من التفاصيل. إذا	• الأهداف (نحو نصف صفحة)،	
كان هناك من عنصر يتعلق بالجُنُوسة سلِّط عليه الضوء. وإذا كانت	بما فيها توضيح المستفيدين؛	
هناك من مخاطر تهدد المشروع أذكرها بإيجاز مع كيفية التصدِّي	• العملية المقصودة (نحو ثلاث	
لها، وما هي درجة المرونة المطلوبة من المانح. ناقش استدامة	أو أربع صفحات).	
المشروع و/ أو أثره.		
الميزانية التفصيلية ينبغي أن تذكر في التذييلات والملحقات. على أن	بیِّن بایجاز ما تطلبه من الوکالة	الاستنتاجات
تذكر، هنا، فقط، أهم بنود الميزانية والمجموع لمدة المشروع. وهو	ولماذا. ضمَّ موجزاً مقتضباً عن	والميزانية



الميزانية.	أيض	أيضاً مكان جيد لتلخيص خطة تمويل المشروع، وممَّن تطلب التمويل
		أيضاً؟
التذييلات وصف تقني مفص	يمكنا	يمكنك، هنا، أن تورد تفاصيل جسم المشروع، دونما تطويل
والملحقات والطرائق والجدول		
والميزانية المفصّل		
السنوي والبيانات	ä	
قائمة المراجع عدِّد أي مراجع ا	عدِّد	عدِّد المصادر المانحة التي يمكن للمانح أن يتعرّف عليها باعتبارها
بالترتيب الذي اء	س. مصد	مصادر معتمدة وموثوقة، مثلاً: "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي."

19.7.5 جسم المشروع - المحتوى

يشكِّل جسم المشروع الجزء الرئيسي الذي تقوم فيه بـ "عملية البيع"؛ ففيه تقنع المانح بضرورة مشروعك وجدواه. إنَّ المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تغطيتها هنا (ويُفتَرَضُ أنك قمت بالأعمال التحضيرية) هي:

- السياق (نحو صفحة)
- الفرص و/أو المشكلات ذات الصلة/ الخاصة المحدَّدة بالنسبة إلى المنظمة والمانح (نحو نصف صفحة)؛
- الأهداف (نحو نصف صفحة)، بما فيها توضيح المستفيدين؛ بالإضافة الي الطرق والأساليب وأطقم الموظفين والتقييم والاستمرارية.
 - العملية المقصودة (نحو ثلاث أو أربع صفحات).

وإحدى الطرق لتذكُّر هذا استخدام أوائل حروف كلمة "كروب" بالإنكليزية"، أي "CROP":

= Context = C

Relevance = R وثاقة الصلة بالنسبة إليك أو بالنسبة إلى المانح

الأهداف = Objectives = O

= Process = P

كيف يمكن لـ "CROP" أن يساعدك؟

يمكن لـ "CROP" أن يساعدك في أنَّه سيضمن أن تغطِّي المجالات الأربع الرئيسية التي تحتاجها لتشكيل جسم مشروعك:

- سبق لك أن ألقيت نظرة على سياق المشروع. ومن المهم، هنا، أن تحدّد موقع سياق المشروع محلياً وإقليمياً، وإذا أمكن دولياً. فقد يكون المانح مهتمًا بمعرفة ما إذا كان للمشروع أي أثر على هذه المستويات المختلفة. فعلى سبيل المثال، هناك مشروع يهدف إلى إنشاء مجتمع لرعاية أيتام "الإيدز" في المناطق الفقيرة، في إحدى المدن الكبرى، يمكنه أن يولِّد معرفة مهمة على الصعيد الدولي. فإذا كان المانح يدعم المشروعات المتعلقة بوباء "الإيدز" في أماكن أخرى، فقد تكون هذه "نقطة" في صالح عملية "بيعه". هذا مكان لمعرفة شيءٍ ما عن المانح قد تساعدك في أن تقرر علام ستركِّز.
 - لا يكفي مجرد تبيان السياق؛ فأنت في حاجة إلى أن تربط بين كلِّ من السياق ونقطة تركيز منظمتك وسجل مسارها، فضلاً عن رسالة المانح. وبعبارة أخرى، عليك أن تُجيب على السؤال التالي: إذن ماذا بالنسبة إلى



السياق؟ حسناً. إنَّ انتشار وباء "الإيدز" في بلدان جنوب الصحراء الأفريقية أكثر من أي مكان آخر؛ جيد، وعدد الأيتام ينمو بالتناسب مع نمو هذه المعضلة؛ ولكن أين تكمن أهمية هذا ووثاقة صلته، بالنسبة إلى المنظمة، وكذلك بالنسبة إلى المانح؟

- إنَّ الأهداف يجب أن تكون في مقدمة ما تتوقَّع أنَّ مشروعك يحقِّقه وما هو الأثر الذي سينجم عنه. فإذا كُتب المشروع بأسلوب جيد، وجب، أيضاً، أن تبيِّن هذه الأهداف للمانح استراتيجيتك الرئيسية ومن هم المستفيدون من المشروع بوجه عام. وهذا أيضاً مكان مناسب للإشارة إلى الأثر الكامن المحتمل من حيث التكرارية والاستدامة. ومن المفيد، هنا، أن تظهر أنك قد فكرت بكيفية انسحاب منظمتك من المشروع، وذلك بطريقة تمكن من المحافظة على الفوائد الناجمة.
 - سبق اننا أن تكلمنا على العملية. فقد تحتاج في مشروعك إلى تقديم تصميم عمليتك بطريقتين:
 - ✓ إيراد خطة تفصيلية تعطي التفاصيل التقنية والأنشطة المحدَّدة والخطة زمنية المحدَّدة ومُخرَجات كل خطوة،
 والموارد الضرورية لكل منها. وهذا يمكن أن يُضمَّ إلى الملحق.
 - ✓ ملخص يبيِّن الأنشطة العامة (مثلاً، إقامة ورش عمل.) ومُخرَجات مهمّة (مثلاً، الملاجئ لأيتام "الإيدز"، والملصقات المتعلقة بكيفية تعقيم المياه) وأنواع الموارد (موظفين إضافيين مدربين على العمل مع الشباب ومهندسين استشاريين). هذا كله يمكن أن يُضمّ إلى جسم التقرير.

20.7.5 ما هي أهمية الحاجة إلى خطة تفصيلية وملخص؟

تكمن مهمة الملخّص في أنه يخلق لدى القارئ الاهتمام دون حاجته إلى الغوص في التفاصيل. فهو، أي الملخص، صانع القرار، فيما الملحق يمثِّل المستشار التقني.

21.7.5 الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف:

من خلال الأهداف، قمت بتوضيح ما سيتم تحقيقه من خلال المشروع للجهة الممولة. ويصف الجزء الخاص بالوسائل والطرق الأنشطة المعينة التي سيتم تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف. وقد يكون من المفيد أن نقسم مناقشتنا للطرق والأساليب إلى ما يلى: كيف، ومتى، ولماذا.

كيف: وهذا هو الوصف التفصيلي لما سيحدث من الوقت الذي سيبدأ عنده المشروع حتى تاريخ اكتماله. ويجب أن تتناسب طرقك وأساليبك مع الأهداف التي ذكرت من قبل.

متى: يجب أن يقدم الجزء الخاص بالطرق والأساليب النظام والتوقيت لتحديد المهام. وريما يكون من المفيد أيضاً أن تحدد الجدول الزمنى بحيث لا تدع القارئ يخمن العواقب والنتائج من تلقاء نفسه... فالجدول الزمنى سيطلع القارئ على "متى" ويوفر أيضاً موجزاً آخر للمشروع الذي يدعم بقية الجزء الخاص بالأساليب والطرق المتبعة.

لماذا: قد يتطلب الأمر أن تقوم بالدفاع عن الوسائل التي تختارها، خاصة إذا ما كانت جديدة أو غير تقليدية. لماذا سيؤدى العمل المخطط له إلى النتائج التي تتوقعها؟ ويمكنك الإجابة على هذا السؤال بعدة طرق، بما في ذلك استخدام شهادة خبير وأمثلة لمشاريع أخرى ناجحة.



ويجب أن يتيح الجزء الخاص بالطرق والأساليب القارئ من تخيل تنفيذ المشروع المقدم. ويجب أن يؤدى إلى إقناع القارئ أن مؤسستك على دراية بما تقوم به وبذلك تبنى مصداقيتها.

22.7.5 أطقم الموظفين/الإدارة:

في إطار عرضك للطرق والأساليب ستتطرق أيضاً إلى عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ المشروع. والآن يتعين عليك أن تخصص جملاً قليلة لأعداد الموظفين، ومؤهلاتهم وواجباتهم ومهامهم المحددة. ويمكن أيضاً أن تشتمل التفاصيل الخاصة بأعداد الموظفين الذين سيتم تعيينهم على المشروع سواء كجزء من هذا القسم أو ضمن الملحق، ويعتمد ذلك على حجم وأهمية هذه المعلومات.

"أعداد الموظفين" وقد يشير إلى المتطوعين أو إلى الاستشاريين، وكذلك إلى الموظفين المعينين الذين يتقاضون أجوراً دورية. وأغلب هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بصياغة العروض المقترحة لا يدرجون أقسام أعداد الموظفين للمشروعات ممن يعتبرون ضمن الأشخاص المتطوعين بصفة رئيسية. ويمكن أن يكون وصف المهام التي سيقوم بها المتطوعون من بين العناصر الأكثر إفادة لقارئ العرض. فمثل هذه المعلومات تحدد بوضوح القيمة المضافة من قبل المتطوعين، وكذلك الحال بالنسبة لفاعلية التكاليف المصاحبة للمشروع.

وبالنسبة لمشروع يحصل طاقم الموظفين فيه على أجور دورية، فعليك التأكد من توضيح أي مجموعة من الموظفين المعينين سيعملون فترة عمل كاملة وأي منهم سيعملون لفترات دوام غير كامل في المشروع المقترح. وعليك تحديد الموظفين المعينين بالفعل من قبل الجهة التي لا تنشد الربح، وأولئك الذين سيتم تعيينهم بصورة محددة للمشروع. وكيف سيتاح الوقت للأفراد المعينين للعمل فترة كامل؟

ومن المعلوم أن الأجور وتكاليف المشروع تتأثر بمؤهلات طاقم الموظفين. قم بتوضيح الخبرات العملية التي تتطلب توافرها في كبار أعضاء طاقم الموظفين، وكذلك مستوى الخبرات والخلفيات التعليمية. فإذا ما تم اختيار شخص ما بالفعل لإدارة البرنامج، قم بتلخيص مؤهلاته/مؤهلاتها مع تضمين نبذة مختصرة عن سيرته/سيرتها الذاتية في الملحق. ويمكن أن يساعد مدير مشروع قوى في التأثير على قرار تقديم المنحة.

قم بتوضيح خططك الخاصة بإدارة المشروع للقارئ. إذا أن ذلك يعتبر ذو أهمية خاصة في عملية تشغيل كبرى، وإذا ما كانت هناك أكثر من وكالة واحدة تتعاون في تنفيذ المشروع، أو إذا ما كنت تستعين بخدمات وكيل مالي أو اقتصادي. ويجب أن يوضح بصورة جلية تماماً من الذي سيكون مسئولاً عن الإدارة المالية، ونتائج المشروع وإعداد التقارير وتقديمها.

23.7.5 التقييم

يتعين ألا يتم النظر في خطة تقييم معينة فقط بعد الانتهاء من المشروع؛ ولكن يتعين إدراج ذلك ضمن المشروع. ويدل تضمين خطة تقييم ضمن عرضك المقترح على أن تأخذ الأهداف التي تنشدها مأخذ الجد وأنك ترغب في معرفة مدى ما حققته منها. كما أن التقييم يعتبر أيضاً وسيلة إدارية مفيدة وجيدة. وكما هو الحال بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، فإنه يساعد الجهة التي لا تنشد الربح على تنقية وتطوير البرنامج. وغالباً ما يمن أن يكون التقييم أفضل الطرق كي يتعلم منه الآخرون ويستقيدون من خبراتك في مجال تنفيذ المشروع.

وهناك نوعان من أنواع التقييم الرسمية. يقيس أحدهما المنتج؛ على حين يحلل الآخر العملية ذاتها. وقد يكون كلاهما أو أحدهما ملائماً بالنسبة لمشروعك. على أن المدخل الذي تختاره يعتمد على طبيعة المشروع وأهدافه. وبالنسبة لأي من



النوعين يجب عليك أن توضح الأسلوب الذي سيتم من خلاله تجميع معلومات التقييم وكذلك الكيفية التي سيتم بها تحليل البيانات. وينبغي عليك أيضاً أن توضح خطتك بالكيفية التي سيتم بها إعداد التقارير الخاصة بالتقييم ونتائجه وكذلك الجهات التي سيتم توجيه تلك التقارير إليها. وربما يكون لدى الجهة الممولة رأياً بخصوص نطاق التوزيع.

23.7.5 الاستمرارية

تعتبر الرسالة الواضحة الموجهة من قبل الجهات المانحة اليوم هي الرسالة التي يتوقع أولئك الذين يسعون للحصول على المنح أن يوضحوها في شكل أساليب وطرق حقيقية وملموسة تلك الجدوى والإمكانية المالية للمشروع الذي يراد تمويله على المدى البعيد وتلك المؤسسة التي لا تنشد الربح ذاتها.

وتستند عدم رغبة معظم الجهات المانحة أن يلتزمون بتمويل دائم لوكالة أو مؤسسة بعينها إلى أساب معينة. وفضلاً عن ذلك، سيرغب منك الممولون أن تثبت ما إذا كان مشروعك محدوداً (تواريخ بدء وانتهاء)؛ أو أنه يهدف إلى بناء القدرات (أي أنه سيساهم في الاكتفاء الذاتي المستقبلي لوكالتك و/أو سيمكنها من توسيع خدماتها والتي قد يمكن أن تعود بالنفع عليها)؛ أو أنها ستجعل من مؤسستك عنصر جذب للجهات الممولة الأخرى في المستقبل. ومع هذا الاتجاه الجديد تجاه تبنى بعض المبادئ الاستثمارية لمجموعات العمل الرأسمالية إلى ممارسة الأعمال الخيرية الإنسانية، فإن الدليل على الاستمرارية الاقتصادية أصبحت الآن أحد الخصائص الهامة التي يتم السعي وراء تحقيقها بالنسبة لعرض مقترح ناجح للحصول على المنحة.

ومن الضروري أن تكون محدداً للغاية فيما يتعلق باتجاهات التمويل الراهنة والمتوقعة، وكل من الدخل المكتسب وجمع التبرعات، وكذلك فيما يتصل بقاعدة الدعم المالي لمؤسستك التي لا تنشد الربح. وفيما يلي أحد المجالات حيث يكون من الأهمية بمكان أن يكون لديك إحصائيات وأرقام احتياطية وتوقعات عن المستقبل جاهزة، في حالة إذا ما طلبتها الجهة الممولة، حتى على الرغم من عدم احتمال إدراج تلك المعلومات في العرض الفعلي المقترح لطلب الحصول على المنحة. وبطبيعة الحال فإن بعض الجهات المائحة سترغب في معرفة الجهات الأخرى التي ستتلقى نسخة من نفس العرض المقترح المقدم إليها. ويجب ألا تخجل من مشاركة المعلومات مع جهة التمويل.

> وقبل الانتقال إلى الملخَّص والميزانية ذكِّر نفسك، مُجدَّداً، بـ "CROP" وما يعنيه:

= Context = C

Relevance = R وثاقة الصلة بالنسبة إليك أو بالنسبة إلى المانح

الأهداف = Objectives = O

= Process = P

24.7.5 الاستنتاجات والميزانية

ما هي الحاجة إلى هذا القسم؟

أنت بحاجة إلى جمع أفكار القارئ ليستجيب لما تقوله وتطلبه. والاستنتاجات تساعدك على ذلك، فيما يعطي ملخص الميزانية القارئ فكرة واضحة عن حجم طلبك ومضمونه.



ولذا، يجب أن تجمع الاستنتاجات كل نقاط حججك وأن تلخص بإيجاز (نصف صفحة) ودونما تكرار:

- ✓ لماذا يتسم المشروع بالأهمية والضرورة؟
- ✓ لماذا تمثِّل منظمتك المرجع الصالح للقيام بهذا المشروع؟
- ✓ لماذا يجب أن يأخذ المانح هذا المشروع بعين الاعتبار من وجهة نظره؟
 - ✓ ماذا يمكن تحقيقه؟

25.7.5 الملحقات والتذييلات

لماذا تحتاج إلى ضم الملحقات؟

يجب أن تعرف كيف تجيب على هذا السؤال الآن. فالملحقات تمكّنك من أن تبقي جسم المشروع بحجم معقول، مع ضمان حصول القارئ المهتم والمتسائل على المزيد من التفاصيل. وهي أيضاً المكان الذي يمكنك أن تضمَّ فيه الوثائق الإضافية التي توفر المعلومات اللازمة، دون الاضطرار إلى إعادة كتابة أجزاء كبيرة منها.

فيما يلي بعض الأفكار المفيدة الخاصة بالملحقات التي تشمل:

- التقرير السنوي
- الميزانية التفصيلية [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الميزانية"]
 - أحدث الكشوفات المُدقَّقة.
 - صور تظهر السياق و/أو المشروع
 - توصيف تقنى مفصًل للمشروع
 - جدول زمني مفصًل
 - تقارير التقويم ذات الصلة
- معلومات إضافية عن الأشخاص المنخرطين حيث لا يكفي ما يرد في التقرير السنوي

رقِّم ملحقاتك بحيث يسهل الوصول إلى المعلومة. ضعها في صفحة المحتويات.

وأخيراً، ضمَّ جزءاً موجزاً يحتوي فهرساً/ ومراجع؛ وهذا ما سنعالجه في القسم التالي.

26.7.5 المعلومات التنظيمية

عادة ما تدرج السيرة الذاتية بمؤسستك في نهاية العرض المقترح. ويمكن أن يضع اختيارك المفضل الطبيعي هذه المعلومات في مقدمة الوثيقة. ولكنه غالباً ما يفضل أن توضح الحاجة بالنسبة لمشروعك ثم بعد ذلك قدرات مؤسستك لتنفيذ هذا المشروع.

ومن غير الضروري أن تشغل القارئ بحقائق ومعلومات حول مؤسستك. إذ يمكن لتلك المعلومات أن تتقل بسهولة من خلال إرفاق كتيب خاص عن المؤسسة أو بيان منفصل يتم إعداده مسبقاً. فمن خلال صفحتين أو أقل، قم بتوضيح كيف تم إنشاء مؤسستك؛ وما هي المهمة التي تؤديها المؤسسة وتأكد من عرض كيف أن موضوع العرض المقدم يتلاءم مع أو يعتبر امتداداً لهذه المهمة ويصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة والبرامج والخبرات الخاصة.

ناقش أيضاً حجم مجلس الإدارة، والكيفية التي سيتم بها تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومستوى مشاركاتهم. واحرص على أن تعطى للقارئ انطباعاً بالشكل العام لمجلس الإدارة. (ينبغي عليك أن تدرج قائمة بكافة أعضاء مجلس الإدارة في الملحق.)



وإذا ما كانت مؤسستك تضم متطوعين أو لديها مجموعة نشطة من المتطوعين، قم بشرح المهمة التي يقوم بها هؤلاء المتطوعين. قم بإعطاء تفاصيل حول أعضاء طاقم الموظفين، بما في ذلك أعداد الموظفين الذين يعملون فترة عمل كاملة وأولئك الذين يعملون فترات غير كاملة ومستويات خبراتهم.

قم أيضاً بشرح أنواع الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء طاقم موظفيك. واشرح بإيجاز المساعدة التي تقدمها لهم، ووضح أيضاً نوعية الجمهور التي تقدم لهم الخدمات، واذكر إذا كانت هناك أي احتياجات خاصة أو غير اعتيادية يحتاجون إليها والسبب الذي دفعهم إلى الاعتماد على مؤسستك، وحدد أيضاً عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم من خلال برامجك. قم بإدماج كل تلك المعلومات حول مؤسستك التي لا تنشد الربح مع نواحي الخبرات التي تتمتع بها مؤسستك، خاصة فيما يتصل بموضوع العرض المقترح.

27.7.5 الخاتمة

يجب أن يختتم أي عرض مقترح بفقرة أو فقرتين ختاميتين. وهذا الجزء يعتبر موضعاً جيداً كي تجذب الانتباه ناحية المستقبل، بعد أن يكون قد تم تقديم المنحة. وإذا كان من المناسب يتعين عليك توضيح الخطوط العريضة بالنسبة لبعض أنشطة المتابعة التي يمكن أن تنفذ كي تبدأ في إعداد الممولين لطلبك التالي. وعليك أن توضح كيف يمكن للمشروع أن ينفذ دون الحاجة إلى منحة دعم إضافية.

وهذا الجزء أيضاً يعتبر الموضع المناسب لتقديم مناشدة أخيرة لمشروعك. وأكد بشكل موجز ما الذي تريد مؤسستك التي لا تتشد الربح القيام به ولما يعتبر ذلك مهماً وضرورياً. وضح السبب الذي من أجله تحتاج مؤسستك إلى التمويل لإنجازه. لا تخشى عند هذه المرحلة من استخدام قليل من العاطفة لتدعيم طلبك.

28.7.5 الفهرس والمراجع

هذا ينبغي أن يكون قسماً قصيراً جداً. تذكر أنك لا تكتب أُطروحةً أو كتاباً.

إذن، لماذا ضم هذا القسم إجمالاً؟

السبب الرئيسي لذلك هو التأكُّد من أنَّ الحقائق التي قدَّمتها مُسنَدة بمصادر موثوق بها.

لا تقلق إذا كانت الصيغة التي تستخدمها لمراجعك لا تلبّي متطلبات أكاديمية. وبجب أن تركِّز على ما يلي:

- الوضوح
- والتماسك

أدرج:

اسم المؤلف (أو المؤلفين)، واسم المنظمة الناشرة؛

- اسم المنشور ؛
- تاريخ النشر ؛
 - الناشر.

يجب أن تكون نيتك تمكُّن المانح من استخدام المراجع إذا اقتضى الأمر ذلك.



29.7.5 وفيما يلى عنصر خطاب عرض مقترح جيد:

- 1. اطلب الحصول على المنحة: يتعين أن يبدأ الخطاب بالإشارة إلى اتصالك السابق مع الجهة الممولة إذا ما كان هناك اتصال. حدد لماذا تقوم بالكتابة وما هو حجم التمويل المطلوب من مؤسسة بعينها.
- 2. قم بوصف الحاجة: في صورة موجزة للغاية، اطلع الجهة الممولة على السبب الذي أدى إلى ظهور حاجة لهذا المشروع، والمعدات اللازمة ...الخ.
 - 3. اشرح ما ستقوم به: مثلما ستقوم به عند إعداد عرض مقترح كامل، قم بإعطاء تفاصيل كافية لشد انتباه واهتمام الجهة الممولة. صف بدقة ما الذي سيتم سيحدث نتيجة لمنح التمويل.
 - 4. أعط بيانات عن الوكالة: ساعد الجهة الممولة على أن تتعرف المزيد عن مؤسستك من خلال إدراج بيان مهمتك، ووصفاً موجزاً للبرامج المعروضة، وعدد الأشخاص الذين سيتمتعون بخدمات المشروع، وعدد طاقم الموظفين والمتطوعين ومجلس الإدارة إذا كان ذلك ملائماً.
 - 5. قدم بيانات ميزانية مناسبة: حتى خطاب الطلب قد يحتوي على ميزانية يمكن أن توجز في نصف صفحة. وحدد ما إذا كان يجب إدراج تلك المعلومات في الخطاب أو في بيان منفصل. وأي من الشكلين يقع عليه اختيارك، تأكد من أن تقوم بتوضيح التكلفة الكلية للمشروع. وناقش أيضاً التمويل المستقبلي فقط إذا ما كان حجب تلك المعلومات سيثير التساؤلات.
 - 6. الخاتمة: كما هو الحال بالنسبة للعرض المقترح المطول، فإن خطاب العرض كذلك يتطلب عبارة قوية في الختام.
- 7. ارفق أية معلومات إضافية مطلوبة: قد يطلب الممول المزيد من نفس نوعية تلك المعلومات كي تدعم طلباً صغيراً تماماً مثل الطلب الأكبر حجماً: أعضاء مجلس الإدارة، خطاب الهدف المحدد، وثائق مالية وسيرة ذاتية موجزة لكبار أعضاء طاقم الموظفين.

وقد يحتاج الأمر كثيراً من التفكير وتجميع البيانات بغرض صياغة خطاب طلب جيد مثلما قد يتطلب إعداد عرض مقترح مطول (وأحيانا قد يستغرق أطول منه). ولا تفترض أنه بسبب كونه مجرد خطاب فإنه لا يستحق استهلاك الكثير من الوقت والتحدي. واعلم أن كل وثيقة أو مستند تضعه بين يدي الجهة الممولة تعطى معلومات حول مؤسستك. وأن كل خطوة تتخذها مع الجهة الممولة يجب أن تؤدى إلى بناء علاقة تجاه المستقبل.

30.7.5 باختصار، يحتوي المشروع على الأجزاء التالية:

- صفحة المحتويات لوصول سهل إلى أقسام محدّدة
- صفحة الملخص ليتمكن ممثل المانح من توقُّع ما يمكن توقُّعه
 - جسم المشروع أو مضمونه، وفقاً لـ "CROP"
 - الاستنتاجات وملخص الميزانية
 - الملحقات والتذييلات لتأمين التفاصيل الضرورية
 - الفهرس/ المراجع لإسناد الحقائق.



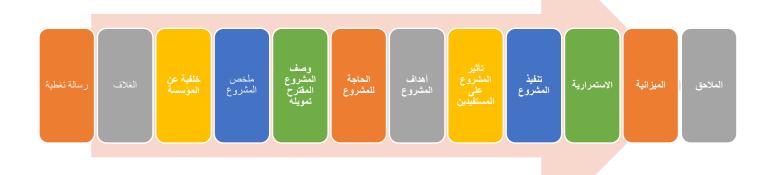
31.7.5 نصائح في الكتابة والتصميم

رشادات للتصميم	ارشادات للكتابة
 استخدام العناوين والعناوين الفرعية، بحيث تكون 	 أكتب ببساطة، وتجنّب اللغة الاصطلاحية.
العناوين بأحرف موحَّدة، وتكون العناوين الفرعية بأحرف	• استخدم جملاً قصيرة.
أخرى.	• استخدم صيغة المعلوم بدلاً من صيغة المجهول
• رقِّم صفحاتك.	إذا أمكن (مثلاً: "سيقوم فريق خاص مدرَّب بكل
 وثِّق وثيقتك ودبِّسها بالترتيب الصحيح. 	الدورات"، بدلاً من: "كل الدورات ستقام من قبل
 استخدم مساحات بيضاء وحواشي عريضة. 	فريق خاص مدرَّب").
 لا تحشد النص وتثقله. 	 تحقّق من عدم وجود أخطاء هجائية وقواعدية؛
 استخدم حروفاً سهلة القراءة. 	وإذا اقتضى الأمر أطلب من شخص آخر القيام
	بذلك.
	 راجع الصياغة وأعدها إذا اقتضى الأمر.
	• لا تبالغ.
	• أكتب لقارئ غير مختص (أي غير تقني).

32.7.5 لماذا تعتقد أنَّ مشروعك يجب أن يكون "موضَّباً ونظيفاً"؟

يلزم مشروعك أن يكون جذَّاباً، بحيث يجب ألا يملَّ القارئ ويتجنَّب قراءته. كما يجب أن يجد في نفسه الرغبة لمعرفة ماذا يدور حوله، وأن يشعر أنَّ قراءته سهلة ومثيرة وأنه يفخر أن يكون إحدى الجهات المانحة لمشروعك.

هيكلية ومكونات مقترح المشروع





33.7.5 رسالة تغطية

- توضح للمولين التزام المؤسسة بالعمل وتلخص لهم المطلب وفي أغلب الأحيان تشير إلى أي اجتماعات سابقة
 بين الممولين والمؤسسة.
 - يوقع المكتوب من قبل الأشخاص ذوي السلطة.

34.7.5 الغلاف

- تاريخ تقديم المقترح
- عنوان المشروع (يبرز فيه المشروع ومضمونه)
 - اسم المؤسسة المقدمة
 - الشخص المسئول
 - عنوان المؤسسة

35.7.5 ملخص المشروع

- قد لا يكون هناك وقت كافي لدى المراجع/مسئول المنح بالجهة الممولة إلا لقراءة ملخص النشاط فقط وليس المقترح بالكامل، فكن واضحاً ومختصراً منذ البدء في كتابة ملخص النشاط، وفكر في كيفية تقديمه في صياغة تستحوذ على الانتباه وتركزه نحو جوهر مقترح المشروع، بدون الدخول في كثير من التفاصيل التي قد يأتي الحديث عنها بالتفصيل داخل المقترح.
 - يجب التعامل مع الملخص على أنه يلخص مقترح المشروع، ولا يجب التعامل معه كمقدمة للمقترح.
- يجب أن يرسم ملخص المشروع صورة للمقترح في عقل القارئ، ويضع له الإطار الذي يمثل الإطار المرجعي لبقية المشروع.
 - يجب أن يكون ملخص المشروع عبارة عن كبسولة.
- ويتضمن الملخص: الاحتياج/المشكلة، والأهداف، والأنشطة، والأساليب المستخدمة، والمخرجات المتوقعة، والفترة الزمنية، وتقييم المشروع، وخطة الاستمرارية، وتكلفة المشروع، والحصة المطلوبة من الجهة الممولة، وكيف سيكون تأثير المشروع على المستوى المحلي، وإن أمكن على المستوى القومي. (يمكن الاكتفاء ببعض منها أو إضافة البعض حسب الموقف).
- إذا لم تحدد الخطوط الإرشادية حجم الملخص، فحاول أن تضعه في صفحة واحدة -أو صفحتان -ذات مسافات مزدوجة بين الأسطر ان أمكن -، ويرى بعض المتخصصين ألا يزيد الملخص عن 300 كلمة كحد أقصى مقسمة إلى ثلاثة فقرات.

36.7.5 عناصر ملخص مقترح المشروع:

يصف مشروعك المقترح. وبرغم أن الملخص يوضع في بداية المقترح، إلا أنه آخر مكونات مقترح المشروع من حيث الكتابة بعد الانتهاء من مرحلة تطوير المقترح، فبعد أن تكون على دراية وفهم بكل مكونات المقترح جيدا، عندها قم بكتابة الملخص، ثم قم بوضعه في مقدمة مقترح المشروع، وبعد الانتهاء من ذلك قم بكتابة الخطاب المرفق به المقترح.



37.7.5 لتقييم ملخص مقترح المشروع:

- 1. هل هو محكم فيما لا يزيد عن نصف صفحة؟ (في بعض الأحيان).
 - 2. هل يحدد مشروعك للمراجعين بوضوح؟
 - 3. هل يوضح ماذا تربد أن تفعل؟

تذكر أنه إذا لم تقم أنت بكتابة ملخص لمقترح مشروعك فسوف يقوم شخص آخر في الجهة المانحة بكتابة هذا الملخص لك لعرضه على متخذ القرار، وهناك جوانب سلبية لقيام شخص آخر بكتابة هذا الجزء الهام من المقترح نيابة عنك.

38.7.8 لكتابة ملخص المشروع يمكنك اتباع الآتى:

- ●عرّف مؤسستك.
- •صف القضية.
- صف الفئات المستهدفة.
- اعرض الأهداف العامة والمحددة.
 - صف الاستراتيجيات.
- اعرض التكلفة الإجمالية للمشروع.
- أُذكر التمويل المتوفر بالفعل وكمية التمويل المطلوبة.



6. مقدمة

يشمل هذا الجزء من المقترح إعطاء:

- 1- خلفية عن المؤسسة
- 2- خلفية عن المشروع المقترح

1.6 حول المؤسسة

- صف عام عن المؤسسة: الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف.
 - كيف ومتى تأسست المؤسسة؟
 - منذ متى تعمل المؤسسة؟
- أي أمور مميزة لدى المؤسسة من حيث البرامج أو الأنشطة...الخ.
 - أهم الإنجازات التي حققتها المؤسسة.
 - الدعم الذي حصلت عليه المؤسسة.
 - ما هي العلاقات الماضية والحالية مع الجهة التمويلية.
- وصف عام للوضع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة في فلسطين.

2.6 حول المشروع

- وصف موجز لكيفية تطور أو ظهور المشروع.
- لمحة مختصرة حول المشروع: موقعه، وصفه، نبذة عن المجتمع الذي يعمل فيه المشروع.
- اذكر /ي الاتصالات التي تمت مع المجتمع المحلي/ الفئة المستهدفة ومشاركتهم في تطوير المشروع.
 - اذكر إي الأطراف المشاركة في تحضير المقترح
- اذكر /ي العلاقة ما بين المشروع المقترح وبين الأهداف العامة لمؤسستك. وإذا كان المشروع جديداً أم امتداد لمشاريع وبرامج قائمة.
 - اذكر /ي إذا كان هناك خدمات أو مؤسسات مشابهة في موقع المشروع.

3.6 الاحتياجات أو عرض المشكلة

إذا صيغت المشكلة بوضوح وشمولية ودقة في تساعد على تحديد اتجاه البرنامج لأنها في ذلك تبتعد عن الأغراض الظاهرة وتركز على الأمور التي يتوجب حلها.

ولصياغة المشكلة وتقديمها بشكل مناسب يجب أن تتضمن وصفًا لها ومسبباتها والنتائج المترتبة على عدم معالجتها.

1.3.6 وصف المشكلة:

- التحديد الدقيق للوضع الذي يحتاج لتغيير
- توضيح الفئة المتضررة وكيفية تأثرها بالمشكلة



- وصف كمى للمشكلة وانتشارها
- تحديد الأمور ذات العلاقة بالاحتياجات المؤسسية
- توضيح من هم المعنيين في المشكلة وماذا يقدمون لمعالجتها

2.3.6 أسباب المشكلة:

- لماذا توجد المشكلة
- ما العوامل المسبية للمشكلة
- ما علاقة العوامل المسببة ببعضها البعض

3.3.6 نتائج المشكلة:

- ما النتائج المترتبة من وجود المشكلة
- من يتأثر بهذه النتائج وكيف يتأثرون
- كيف تؤثر هذه النتائج على الأمور الاجتماعية، السياسية والاقتصادية
 - لماذا يتوجب حل المشكلة (المبررات)

4.6 أهداف المشروع

1.4.6 الهدف العام:

يصف الهدف العام الوضع المتوقع الوصول له بعد انتهاء تنفيذ البرنامج وهو يمثل حلا للمشكلة التي تم تحديدها مسبقا، ويجب أن يكون الهدف العام واقعي لأنه يوضح ويحدد نطاق عمل البرنامج.

2.4.6 الأهداف الفرعية:

هي سلسلة من الإنجازات المحددة التي يتوجب تحقيقها لمعالجة المشكلة وتحقيق الهدف العام وكلما كانت الاهداف الفرعية واضحة كلما كان التخطيط للنشاطات مبسطا ويسيرا.

هناك نوعان للأهداف الفرعية أهداف إجرائية وأهداف ذات أثر نوعى:

الأهداف الإجرائية:

هي الأهداف التي تسعى لتحقيق نشاط عملي ولا تبين ما هي النتائج المتوقعة وهي نوعان:

1- الأهداف التي توضح العمل وكيفية تطبيقه، زمن الكلمات المستخدمة في هذه الأهداف: تحسين، مساعدة، تقوية، تنسيق، تعزيز، وترويج. وفي الغالب ينصح الإبتعاد عن هذه الأهداف لأنها غير محددة وصعبة القياس كما أنها تصف استراتيجية العمل أكثر من إنجازاته. وينصح باستخدامها في حالة كون الإجراء ذا أهمية للبرنامج والممولين.

مثال: تنسيق العمل في المؤسسات العاملة في مجال حقوق المرأة الاقتصادية



2- الأهداف التي تصف نوع العمل أو النشاط، ومن الكلمات المستخدمة في صياغة هذه الأهداف: تدريب، إنشاء، خلق، تطوير وترتيب. هذا النوع من الأهداف مستخدم كثيرا ويساعد القائمين على العمل والممولين في متابعة العمل وتقييم كيفية تطوره، ولكن الملاحظ أن هذه الأهداف لا توضح أثر النشاط على الأفراد.

مثال: تدريب 50 معلم ومعلمة من مرحلة الابتدائي على استخدام أسلوب الرسم في التعليم

3- الأهداف ذات الأثر أو المخرج النهائي: تصف هذه الأهداف أثر البرنامج على الفئة المستهدفة، ومن الكلمات المستخدمة في صياغة هذا النوع من الأهداف زيادة وتقليل.

مثال: زيادة وعي 200 سيدة عاملة في القطاع الخاص بحقوقهن العمالية في الفترة ما بين أيلول 2001:

وفي كل الأحوال يجي مراعاة ما يلي عند صياغة المراعدة الأهداف الفرعبة:

- أن تكون واضحة ومحددة
- أن تقاس وأن تحدد كمية التغيير
- أن تكون موجهة لفئة محددة أو منطقة معينة
 - أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق
 - أن تكون محددة زمنياً

SMART Objectives

S Specific

M Measurable

An Area and Target specific

R Realistic

T Time bound

3.4.6 الأنشطة

كما أن الأهداف المحددة مبنية على الهدف العام ثم على المشكلة، كذلك فإن الأنشطة مبنية على الأهداف المحددة، ويحتاج كل هدف محددة لخطة عمل لتحقيقه ترسم الخطوط الأساسية لترتيب الأنشطة التي تم تبريرها.

- مجالات الأنشطة هي الأقسام الرئيسية للأنشطة التي يتضمنها مقترح المشروع (التدريب -التوعية -تبادل لخبرات، ... الخ). وقد يتضمن كل مجال منها أكثر من نشاط (مجال التوعية: التوعية القانونية -التوعية الصحية -التوعية الاجتماعية -...الخ).
- اختيار بدائل الأنشطة يأتي بصورة أساسية مبنياً على الأهداف المحددة للمشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الهدف المحدد من الممكن أن يكون بأكثر من أسلوب بديل، وأنه عند الاختيار بين بديل وآخر إنما يأخذ في الاعتبار -بجانب الأهداف المحددة -عدة عوامل منها: مدة المشروع -الميزانية المرصودة أو المتوقعة -المهارات الفنية المطلوبة -طبيعة المجتمع والفئات المستهدفة -.... الخ.

ولتعلم أن هذا القسم من المقترح هو فرصتك الذهبية لوصف الكيفية التي ستحل بها المشكلة، أو تحسن بها الموقف الذي بينته في تقدير الاحتياجات.



4.4.6 عناصر الأنشطة:

- تصف المشروع الذي تقترحه.
- توضح كيف سيحل المشروع المشكلة.
- توضح لماذا المشروع هو أفضل المداخل.

5.4.6 تقييم الأنشطة:

- 1. هل تصف المشروع الذي سيتم تنفيذه بالمنحة/بالتمويل المطلوب، وهل يستطيع شخص ما غير معايش للموقف أن يفهم ما تقترحه؟
 - 2. هل توضح العبارات مدى ارتباط الأنشطة بالمشكلة التي تم مناقشتها في تقدير الاحتياجات؟
 - 3. هل المقترح هو أفضل أسلوب لتناول المشكلة؟
 - هل هو الأفضل من بين عدة بدائل؟
 - هل هو مُجدي بالنظر إلى التكلفة/العائد؟
 - هل يمكن تبريره لدى الآخرين؟
 - 4. هل يتناسب المشروع المقترح مع الخطوط الإرشادية للتمويل؟
 - هل الأنشطة والمصروفات مسموح بها؟
 - هل تتطابق مع المعايير أو المستويات الموضحة في الخطوط الإرشادية للتمويل؟



7. المتابعة

تعتبر المتابعة من آليات الإدارة، وهي تعمل على مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ المشروع، وهي عبارة عن نظام دوري للمراقبة بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة الموضوعة، بالإضافة إلى مراقبة مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالمشروع ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ.

وعلى ذلك فإن المتابعة:

عملية منظمه ومستمرة لتقدير مدى التقدم في العمل على مدى فترة زمنية محددة، وفي إيجاز -فإن عملية المتابعة تهدف إلى التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً.

وترتبط عملية المتابعة بدرجة كبيرة بنظام المعلومات، ويحتاج أي مشروع تتموي لنظام متابعة يسمح بتوفير المعلومات المطلوبة بصورة جيدة، حيث ترتكز عملية المتابعة بصورة مباشرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات. ولا يتوقف توافر المعلومات الجيدة على التصميم الجيد للسجلات فقط. ولكن يتوقف أيضا على الانتظام في تسجيل البيانات واستيفائها وتحديثها، وأيضا حفظ السجلات بطريقة مناسبة. والمقصود بالسجلات هنا هو:

- السجلات والدفاتر.
- محاضر الاجتماعات.
 - التقديرات الدورية.
 - التقارير.

1.7 ما الذي نتابعه؟

1.1.7 عنصر الوقت

حيث يقوم العاملون في المشروع بتحديد جدول زمني يشمل تواريخ بدء وانتهاء الأنشطة والمراحل الأساسية للمشروع. وبتم متابعة تنفيذ الأنشطة حسب الفترة الزمنية المحددة في الجدول.

2.1.7 عنصر التكلفة

حيث يستطيع القائمون على المشروع تقييم سير العمل وتقدير الإنجازات من خلال متابعة التكاليف والمبالغ التي صرف في كل نشاط حتى فترة زمنية معينة.

3.1.7 عنصر الجودة

حيث تستازم عملية تحديد مقاييس الجودة أولا تحديد صورة وشكل المنتج المطلوب مع التركيز على الجودة؟

2.7 هذا وتتم عملية المتابعة على عدة مستويات:

- داخل المشروع: مستوى العاملين بالمشروع (المشرفين، مدير المشروع)
 - داخل الجمعية: مستوى مجلس الإدارة (أعضاء، لجان)
 - خارج الجمعية: جهات خارجية (الجهة المانحة، جهات أخرى)



3.7 ويمكن وضع خطة متابعة مبسطة تشتمل على الآتى:

- ما الذي يجب تنفيذه.
 - من سيقوم بالتنفيذ.
 - متى يتم التنفيذ.
- كيف سيتم التأكد من التنفيذ.

4.7 العناصر التي تركز عليها عملية المتابعة:

• البرنامج

مجموعة منظمة من المشروعات التي تهتم به : قطاع/ منطقة/فئة وتلتقي هذه المشروعات في هدف عام مشترك.

المشروع

مجموعة مخططة ومترابطة من الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهدف/أهداف محددة في إطار فترة زمنية وميزانية وهيكل تنظيمي.

• النشاط

وحدة العمل داخل إطار المشروع.

• المدخلات

هي الموارد التي يتم توفيرها لممارسة نشاط يتوقع منه تحقيق مخرجات تسهم في تحقيق أهداف المشروع: بشرية، مادية، مالية، معلومات، تكنولوجيان، دعم معنوي، زمن.

• العمليات

الإجراءات والعمليات التنظيمية المستمرة التي يتم تنفيذها على مدخلات المشروع: إدارة نظام المعلومات، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية.

• المخرجات

النتائج المباشرة لإدارة واستخدام الموارد.

• النتائج

هي ما يتحقق بناءاً استخدام مخرجات المشروع/البرنامج.

التأثير

إثر أنشطة المشروع على الجمهور المستفيد، التغيير النهائي في الأحوال المعيشية للمستفيدين الذي يتحقق جزئياً /كلياً بسبب المشروع/البرنامج.



8. التقييم

1.8 التقييم:

- عملية الغرض منها مراجعة الحاجة إلى المشروع وقيمته.
- عملية مراجعة الأهداف، والأغراض، والمستهدف من المشروع.
 - عملية تحليل لما تم من المشروع، وكيف تم، ولماذا.
 - عملية قياس النتائج المتحصل عليها من المشروع.
 - طريقة للتعلم والتحسين.

2.8 الهدف من التقييم:

- قياس التقدم: طبقا لأهداف البرنامج.
- تحسين المتابعة: من اجل إدارة أفضل.
- تحديد نقاط القوة والضعف: لتقوية البرنامج.
- معرفة ما إذا كان الجهد فعالاً: ما الفرق الذي أحدثه البرنامج.
 - التعرف عائد التكلفة: هل كانت معقولة بالنسبة للبرنامج.
 - جمع المعلومات: التخطيط وادارة البرنامج بصورة أفضل.
 - تحين الفاعلية: للحصول على أثر أكبر.
- التخطيط الأفضل: الاقتراب أكثر من احتياجات الأفراد والمجتمع.
- لكي يتثنى للمساهمين في المشروع والإداريين، اتخاذ القرار السليم بخصوص أي تغيرات قد يكون مشروعهم في حاجة البها.
- لكي يتثنى للجهات المساعدة للمشروع أن تكون على علم بنتائجه، والتعلم من التجربة، والحكم على قيمة هذا النوع من النشاط حالياً ومستقبلاً.
- لكي يتم توفير قدر من المعلومات الممكن اقتسامها مع الأفراد الآخرين الذين يعملون في مشروعات مشابهة، وإمكان تطبيقها إذا توافرت الظروف.

3.8 خطة التقييم:

خطة التقييم هي وصف للكيفية التي سئِقيم بها المشروع.

4.8 عناصر خطة التقييم:

- تحدد المعايير التي سيتم قياس التقدم على أساسها.
 - تحدد من سيقيم المشروع.
- تحدد النقطة التي سوف يتم عندها تقييم المشروع.



5.8 تقييم خطة التقييم:

- 1. هل هي بالفعل خطة تحدد كيف سيتم تقييم مدى التقدم نحو الأهداف؟
 - هل تخبرك -في حالة تنفيذها-عما إذا كنت قد حققت أهدافك؟
- هل تخبرك -في حالة تنفيذها-عما إذا كنت قادر على متابعة خطة العمل أم لا؟
- هل تخبرك -في حالة تنفيذها-عما إذا كنت قد أكملت مشروعك في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية؟
- هل تخبرك -في حالة تنفيذها-أن مشروعك قد أحدث تغييراً؟ وعن مدى اقترابك من تحقيق أهداف المشروع حالياً
 عن بداية المشروع؟
 - 2. هل خطتك واقعية؟ هل يستطيع المقيم تنفيذها؟ هل لديك الأدوات التي تحتاجها للحصول على البيانات؟
 - 3. هل خطتك مناسبة لمشروعك؟
 - هل تقيس ما وضعت من أجله؟
 - هل هي طموحة أو مبالغ فيها بالنسبة للمشروع؟

6.8 خطوات عملية التقييم:

- 1. تحديد أهداف التقييم.
- 2. اختيار طرق التقييم الملائمة.
 - 3. وضع خطة جمع البيانات.
- 4. شرح / تدريب المشاركين في التقييم.
 - 5. جمع البيانات.
 - 6. تحليل البيانات.
 - 7. إعداد النتائج.
 - 8. عرض النتائج.
 - كتابة التقرير.
 - 10. متابعة النتائج.

شجع أفراد المجتمع على المشاركة في مختلف جوانب عملية التقييم.



الجدول التالي يوضح كيفية تقييم المشروع بشكل مبسط:

التقييم	الدرجة	عوامل أساسية					
		1. فحص الوضوح والملائمة والاستجابة					
	10	1.1 المقترح يوضح مشكلة حقيقية وحاجة ماسة					
	10	1.2 المفهوم والأفكار المعروضة ابداعية					
	10	1.3 الأهداف تمت صياغتا بشكل محدد وواضحة ومناسبة وقابلة للقياس وتساهم في تحقيق الهدف العام					
	10	1.4 الأهداف لها روح مهنية وأكاديمية					
	10	1.5 نتائج المشروع ومخرجاته واضحة وواقعية					
	10	1.1 المقترح شرح منهجية قوية: المنهجية والاستراتيجية واقعية ومعقولة وفعالة ومبنية على المخرجات					
		وذات منهج علمي وعملي موثوق					
	10	1.7 أنشطة المشروع ستحقق المخرجات والنتائج					
	10	1.8 تم تحديد دراسة الفئة المستهدفة من المشروع بشكل جيد					
	10	1.9 تم اعداد تكلفة لجميع الأنشطة في الموازنة بشكل معقول					
	10	1.10 يشمل المقترح خطة مفصلة وواضحة لكيفية المتابعة والتقييم لسير عمل المشروع					
	100	مجمل الدرجة للوضوح والملائمة والاستجابة					
		2. فحص التأثير والنتيجة والأثر للمشروع					
	40	2.1 ما أثر المشروع على المدى البعيد على المستوى الوطني للعمالة والتنمية المدنية والاحتياجات					
		المجتمعية					
	40	2.2 ما الأثر على تطوير الوزارة: الموارد البشرية والبنية التحتية ورفع القدرات والأداء					
	40	2.3 ما هي المنافع الخارجية من بناء الشراكات مع القطاع العام والخاص وبناء التحالفات مع مؤسسات					
		المجتمع المدني والأهلية والأكاديمية					
	120	مجمل الدرجة لتأثير ونتيجة وأثر المشروع					
		3. فحص جدوى واستدامة المشروع					
	10	1 هل الوزارة لها خبرة طويلة في الادارة والتنفيذ لمثل تلك المشاريع					
	10	3.2 هل تم توزيع الموارد المالية والعينية بشكل مناسب للمشروع					
	30	3.3 هل المشروع مستدام ومؤسس بشكل نظامي بالوزارة وان هناك مصادر تمويل بديلة سيتم تجنيدها					
	10	3.4 هل سيتم المساهمة العينية او المالية للمشروع من حيث الموارد البشرية والتجهيزات والمعدات					
		والاستضافة					
	10	3.5 المفاهيم الأساسية المطروحة في طلب المنحة معكوس أثره على المجتمع المحلي والقطاعي					
	10	3.6 هل تم تحديد المخاطر المتوقعة وكيفية تحييدها والتغلب عليها خلال تنفيذ فترة المشروع					
	80	مجمل الدرجة نجدوى واستدامة المشروع					



	4. فحص الجدوى المالية والمبررات للمشروع
20	4.1 بنود الموازنة مبررة وموضحة ومعقولة
20	4.2 عرض التكاليف لكل نشاط وبرنامج منطقية
20	4.3 عرض التكلفة والمنفعة وعدد المنتفعين وتعظيم المنافع عن التكاليف
10	4.4 التأكد من التقرير السليم وفحص الحسابات فيما إذا كنت مبالغ فيها او لم تقدر بالشكل المطلوب
20	4.5 خطة استدامة التمويل توضح كيف سيستمر المشروع بعد الانتهاء من التمويل مالياً
10	4.6 هل المؤسسات الشريكة ستساهم في التمويل بشكل عيني وما نسبته من التمويل المطلوب
100	مجمل الدرجة للجدوى المالية والمبررات

7.8 المؤشرات

المؤشر علاقة ما، ويمكن مقارنته بإشارة الطريق التي تبين ما إذا كنت في الطرق الصحيح، وما هي المسافة التي قطعتها، وما هي المسافة الباقية لتصل إلى غايتك (أو هدفك). فالمؤشرات تساعدك على التعرف على مدى التقدم وقياس التغيير الذي حدث.

• مؤشرات التوافر

تبين ما إذا كان كل شيء موجوداً أو متاحاً (وجود طبيب لكل عشرة أُسر).

• مؤشرات الملائمة

تبين مدى ملائمة شيء ما (ملائمة نوع جديد من المواقد في أحد برمج تنمية المرأة الريفية هو انه يستهلك قدر اقل من الوقود عن الأنواع القديمة).

• مؤشرات سهولة المنال

تبين ما إذا كان الشيء الموجود في متناول الذين يحتاجونه فعلا.

• مؤشرات الاستخدام

تبين ألي أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي اعد له.

• مؤشرات التغطية

تبين نسبة/عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء.

• مؤشرات الجودة

تبين مستوى جودة شيء ما (جودة المياه قد يكون خلوها من الأشياء الضارة التي تسبب المرض).

• مؤشرات الجهد

تبين نوعية وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف.

• مؤشرات الكفاءة

تبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف.

• مؤشرات الأثر

تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج (انخفاض الحالات المصابة بالحصبة بعد تنظيم حملة مكافحة ضد الحصبة).



8.8 خطة العمل

في هذا القسم تحتاج لتقديم خطة بما يجب تنفيذه، كيف سينظم العمل، ومن سيقوم به. ويتطلب ذلك خريطة أو جدول للخطوط الرئيسية للعمل.

1.8.8 الخطوات التالية تقدم لك المعلومات التي يمكن أن تستخدمها في تطوير خطة العمل:

- أُكتب قائمة الأهداف المحددة للمشروع.
- أُكتب قائمة المهام التي يجب القيام بها لإنجاز كل هدف محدد.
 - أُكتب المهام التي يجب القيام بها بالترتيب.
 - قدر الزمن والمواعيد لتشكيل الجدول.
- قدر الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة (كالوقت، والنقود، والمهارات، والأفراد، والأجهزة، والخدمات، والمعلومات، الخ).
 - خصص مسئوليات الأفراد للأنشطة المختلفة.

2.8.8 عناصر خطة العمل:

- ما الذي سيتم عمله.
- من سينفذ كل خطوة.
- متى سيتم عمل كل خطوة.

الخطوة: مهمة محددة يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

3.8.8 تقييم خطة العمل:

- 1. هل الخطوات وضعت بدقة ووضوح؟
- هل هذه الخطوات تمثل قائمة من الأنشطة التي تؤدي منطقياً إلى تحقيق الهدف؟
 - هل تشير إلى من سيقوم بتنفيذ كل خطوة؟
 - هل الخطوات محددة بوقت؟
 - ✓ متى تبدأ كل خطوة؟
 - ✓ كم تستغرق من الوقت لإنجازها؟
 - 2. هل يؤدي تنفيذ الأنشطة إلى تحقيق الأهداف المحددة؟
 - 3. هل الخطوات واقعية؟
 - هل تم إسناد مسؤولية تنفيذ هذه المهام إلى عاملين مناسبين؟
- ✓ هل يملكون المعلومات، والمهارات، والقدرات لإنجاز المهام الموكلة إليهم؟
 - هل حدود الوقت واقعية؟



4.8.8 المرفقات

ابدأ بافتراض أن القارئ لديه وقت قصير يتسع فقط لقراءة المقترح، ثم افترض أنك استطعت أن تجذب انتباه القارئ وجعلته يريد أن يقرأ بعض المعلومات الإضافية، وهذا هو الغرض من الملاحق. ولكن استخدم المرفقات بعناية، فقد لا يتم قراءتها دائماً، أو قد لا تسمح الجهة الممولة بالمرفقات، لذا يجب إدراج الموضوعات الهامة في المقترح وليس في المرفقات.

وعلى ذلك فالمرفقات يجب أن:

- 1. تعكس معلومات عن المؤسسة طالبة المنحة.
 - 2. تعكس تقدير للمشروع المقترح.
- 3. أن تكون مكتوبة -الخطابات المدعمة -بسبب اقتناع كاتبها بمساندة مؤسستك وعملها. ولا يجب أن تكون استجابة لطلب الخطاب.
 - 4. تكون موجهة إلى الجهة الممولة بدلا من استخدام صيغة عامة "إلى من يهمه الأمر".
 - 5. تشتمل على ملخص بالعاملين الحاليين، وإن أمكن المستقبليين.
 - 6. تشتمل على خرائط، رسومات، إحصائيات، وأية مواد أخرى لم ترد في المقترح.
 - 7. كما يمكن أن تتضمن: وصف لمنظمتك، خطابات تعاون، أحدث الحسابات الختامية، وغيرها.

يجب أن ترسخ الملاحق المفاهيم الواردة في مقترح المشروع. والتالي بعض ما يمكن أن تشتمل عليه المرفقات:

• الجدول الزمنى:

حاول وضع الجدول الزمني في صورة رسومات -مع عدم المبالغة -فإذا قمت بذلك جيداً فإنه سوف يساعد على عرض جدوى المشروع بصورة ملائمة جداً. على ان يتضمن إشارة واضحة إلى الإطار الزمني لتنفيذ كل بند من بنود النشاط.

• الخطابات المدعمة:

ترغب الجهات الممولة في معرفة أن هناك آخرين يشعرون بمشروعك بدرجة كافية تجعل هؤلاء يكتبون خطابات لدعم المشروع. لذا تحدث مع من تتوقع أن يكتب لك خطاب وناقش معه أهمية ما يمكن أن يركز عليه الخطاب الذي سيقوم بكتابته لك دعم مشروعك. (حاول أن تجتذب مجموعة ذات سمعة من كاتبي خطابات الدعم).

وأحذر الاندفاع في كتابة خطابات الدعم للجهات المانحة للدرجة التي تجعل هذه الخطابات متشابهة وربما تتسبب في إضعاف مقترحك إذا قمت باستخدامها، فيجب أن تكون خطابات الدعم حقيقية ولا تستعملها إذا لم تكن كذلك.

ومن الأفضل أن تجعل الخطابات موجه مباشرة إلى الجهة الممولة، ولا تستخدم خطاب عام مثل " إلى من يهمه الأمر"، فإن ذلك يجعل الأمر يبدو كما لو أنك تتقدم بهذا المقترح للعديد من الجهات الممولة وتستخدم نفس الخطاب مع كل منهم. وحتى لا يكون الموقف على هذا النحو تأكد من أن لكل جهة مانحة متوقعة يوجد خطاب خاص بها.

وإذا كانت الجهة الممولة المتوقعة تعلم أنك قد تقدمت بمقترح المشروع لجهة ممولة أخرى أو أكثر، فان عدم كتابة الخطابات باسم الجهة الممولة يعطي انطباع بأنك غير مهتم أو تبدي قليل من الاهتمام بهذه الجهة. كما يمكن أن يعطي انطباع بأنك لا تريد أن تكلف نفسك هذه المشقة، التي تعتبر شيء يسير بالنظر إلى تنفيذ المشروع المقترح.



مكونات إضافية

- سياق الخلفية.
- بيان قدرات الجهة المتقدمة بمقترح النشاط.
 - خطة التدريب.
 - المؤشرات.
 - المخرجات.
 - الاستراتيجيات.
 - الموارد.
 - علاقة المخرجات بالأنشطة.
- الهيكل الوظيفي والوصف الوظيفي للوظائف الرئيسية أو جميع الوظائف.
 - نظام التقارير.
 - الأثر البيئي للمشروع.

• مثال لأحد المكونات الإضافية (العاملين):

- استخدم هذا القسم لوصف أدوار مختلف الأفراد الذين سوف ينضمون لمشروعك وأهمية كل واحد منهم.
- تأكد من توضيح أن كل دور مهم وأساسي لنجاح المشروع، وأن كل دور مبني على تنفيذ الأساليب المستخدمة التي قمت بوصفها في المقترح.
 - عند الحديث عن العاملين أُذكر:
 - √ الاسم
 - ✓ المسمى الوظيفي
 - ✓ الخبرة المؤهلات، وأية معلومات أخرى ترى أنها هامة لنجاح مشروعك
- وصف العاملين يجب أن يُشعر الجهة الممولة بأنك تملك عاملين ممتازين، وملتزمين نحو المشروع، ويتناسبون تماماً
 مع تنفيذ هذا المشروع.

وتذكر أنك لا تطلب في مقترح المشروع من الجهة الممولة أن تثق فيك، فالثقة فيما تقترح تعود بصورة مباشرة إلى الأفراد الذين سيعملون في المشروع، فهم الذين يعطون بدرجة كبيرة الثقة للجهة الممولة في المشروع.

وإذا كنت ستستخدم لجان تحضيرية أو مجالس أو غيرها للمساعدة في مشروعك، فيعتبر هذا القسم هو المكان المناسب لوصف الكيفية التي ستنظم بها هذه المجموعة عملها. ومن الممكن أن تكون اللجان والمجالس مفيدة جداً حيث يمكنها حشد الدعم للمشروع، وربط المشروع بالمصادر المتاحة الأخرى، لذا فاحرص على ضم أعضاء من مؤسسات ووكالات مختلفة في اللجان والمجالس. وتأكد من تحديدك لمدة خدمة أعضاء اللجان والمجالس (حتى تستطيع أن تقلص مدة خدمة الأعضاء الذين لا يبدون كثيراً من المساعدة والاستعانة بآخرين يكون انضمامهم أكثر جدوى).



9.8 الميزانية التقديرية

ويمكن أن تكون الميزانية التقديرية الخاصة بعرضك المقترح بسيطة بحيث يتم تلخيصها في بيان مالي بالتكاليف المتوقعة من صفحة واحدة. أو قد يتطلب العرض عرضاً أكثر تعقيداً وربما يشتمل على صفحة توجز الدعم المتوقع والدخل والملحوظات التفسيرية للبنود المختلفة للتكاليف والعوائد.

1.9.8 الموازنة

الموازنة هي خطة صرف التمويل في صورة قائمة من المصاريف والدخل التقديري لتنفيذ المشروع المقترح. وتتكون من: -

- مصاریف مباشرة.
- مصاریف غیر مباشرة.
- المساهمات في تكلفة المشروع (عينية، نقدية).
 - المصادر المتوقعة للدخل.

2.9.8 ميزانية المصروفات

عند إعدادك لتركيب بنود الميزانية راجع وصف العرض وقم بإعداد قائمة بجميع بنود العاملين وغيرها والمتعلقة بعملية تشغيل المشروع. تأكد من إعداد قائمة لا تتضمن فقط التكاليف المستجدة التي تستحق إذا ما تم تمويل المشروع، ولكن أيضاً أية مصروفات جارية لتلك البنود التي سيتم تخصيصها للمشروع. بعد ذلك قم بحصر التكاليف ذات العلاقة من قبل المسئول عن إمساك الدفاتر في مؤسستك. وقد يتطلب منك الأمر أن تقوم بتقييم النسب الخاصة بالتكاليف الجارية بمؤسستك والتي يجب إضافتها على ميزانية المشروع وأية مصروفات تستجد مثل المرتبات لأعضاء طاقم العاملين بالمشروع الذين لم يتم تعيينهم بعد. قم يوضع التكاليف التي قمت بتحديدها بجانب كل بند من بنود القائمة التي أعددتها.

يجب أن تلخص بنود قائمة ميزانيتك والحسابات التي قمت بإعدادها بحيث تظهر في نهاية الأمر في صورة أرقام حسابية لكل بند من البنود في دفاتر تسجيل الحسابات، ويجب عليك الاحتفاظ بها كي تذكرك بالكيفية التي اتبعتها كي تصل إلى تلك الأرقام، ويمكن أن تكون هذه الدفاتر ذات فائدة بالنسبة لك إذا ما رغبت في متابعة إعداد العرض المقترح ومناقشته مع الجهات الممولة؛ كما أنها تعتبر وثائق مهمة أيضاً لمراقبة المشروع بمجرد بدء تنفيذه وإعداد التقارير بعد الانتهاء من منح التمويل.

وعند تواجد تلك الدفاتر تحت تصرفك تكون على استعداد لإعداد ميزانية التكاليف. وبالنسبة لمعظم المشروعات، يتعين أن يتم تحديد فئات التكاليف إلى مجموعات فرعية، ويتم اختيارها بحيث تعكس مجالات الصرف الهامة. كما يجب تفصيل بنود المصروفات الهامة وتفصيلها ضمن المجموعات الفرعية، ولكن يراعى أن يتم دمج الفئات الصغيرة في سطر واحد. ويمكنك تقسيم ميزانية المصروفات إلى بند خاص بالموظفين وبند للمصروفات غير المتعلقة بأطقم الموظفين؛ ويمكن أن تشتمل الفئات الفرعية للبنود الخاصة بالرواتب والبدلات والحوافز والاستشاريين. ويمكن أيضاً أن تشتمل الفئات الفرعية للمصروفات غير المتعلقة بأطقم الموظفين مصروفات السفر والانتقالات والمعدات ومصروفات الطباعة، على سبيل المثال القيمة بالدولار مرفقة أمام كل سطر.



3.9.8 وصف الميزانية

يستخدم الجزء المخصص لسرد وصف الميزانية لتوضيح أي بنود غير اعتيادية في الميزانية، ولا يعتبر دائماً مطلوباً. فإذا ما كانت المصروفات بسيطة وواضحة المعالم وأن الأرقام الواردة توضح الوصف بوضوح، فإن التوضيحات تعتبر غير ضرورية.

وإذا ما رأيت جزء وصف الميزانية بنداً لازماً فيمكنك تكوين هيكله بأي طريقة من طريقتين. فيمكنك تشكيل "ملحوظات على الميزانية" مع حاشية تفسيرية ذات شكل رقمي في البنود التي تحتل سطور هذا الجزء في الميزانية بدلاً من التوضيحات التي تتخذ شكل البنود الرقمية. وإذا ما تطلب الأمر توضيحات أكثر عمومية وشمولية يمكنك تشكيل شكل الجزء الخاص بوصف الميزانية في صورة نص مستمر. وعليك أن تتذكر شكل السرد الأساسي حول الشروع ومؤسستك تتبع جزءاً آخر في سياق العرض المقترح وليس في سياق سرد وصف الميزانية.

الميزانية وملخصها: عامة حول الميزانية وملخصها:

- كن محدّداً. بين بوضوح ما تريد أن يموّله المانح، أكان ذلك المشروع كله أم جزءاً منه.
- كن واقعياً. فإذا كنت قد أنجزت إطار عملك على النحو السليم، فلا بُدَّ أنَّ لديك فكرة حول حجم المنح المعتادة التي يهبها المانح لمثل هذا العمل.
- لا تدخل التفاصيل (التبنيد) في جسم المشروع، بل ركِّز على المجموع للعائد لكل سنة ولكل فئة عامة، على سبيل المثال
 "بناء القدرات" بدلاً من الغوص في تعداد ورش العمل التدريبية.
- قدّم صورة عن استراتيجية مشروعك المالية؛ مثلاً ممّن تطلب الدعم أيضاً، أكان هذا الدعم مادياً أم معنوياً، ومن الذي قدّمه وكم كان المبلغ أو مقدار الدعم ومن ساعد، إلخ... وإذا كانت النية جمع المال من المستفيدين فعليك أن تشرح سبب ذلك والطريقة التي ستتبعها.
 - معالجة مسألة الكلفة –المنفعة مبرِّراً الكلفة من حيث ما تُحدثه من منافع.

4.9.8 بيان الدعم والعائد

لا يتطلب الأمر إعداد بيان خاص بالدعم وبيان العائد بالنسبة لمشروع من هذا النمط. وتمثل ميزانية المصروفات إجمالي الدعم الممنوح المطلوب الحصول عليه. ولكن إذا ما تم تقديم المنحة بالفعل لصالح المشروع، أو إذا ما كنت تتوقع أن تحقق أنشطة المشروع عوائد معينة، فإن بيان الدعم والعائد هو المكان الذي عليك تفصيل تلك المعلومات.

وعند تحديد بنود الدعم الممنوح، قم بصياغة ملحوظة لأي منح مخصصة؛ وستوضح تلك الملحوظة كيف يمكن أن يتم تخصيص المنح المقدمة. ويراعى أنه يتعين أن يتم حسم إجمالي الدعم المقدم الملتزم به من خانة "إجمالي المصروفات" في ميزانية المصروفات بحيث تعطيك "القيمة التي يراد "جمعها" أو "القيمة المتبقية المطلوبة."

ويتعين تقدير أي دخل مكتسب على أساس بيان الدعم والدخل. على سبيل المثال إذا كنت تتوقع حضور 50 شخصاً لحضور عرضك في كل من الليالي الأربع، وتكون قيمة التذكرة 10 دولار، وإذا كنت تأمل أن يقوم 20 شخصاً منهم بشراء هدية قيمتها 5 دولارات كل ليلة، فإنه يتعين إضافة سطرين في خانة المصروفات، "مبيعات التذاكر" بقيمة 000ر 2 دولار و "مبيعات هدايا كتب" بقيمة 400 دولار. وتذكر أن تحتفظ بدفاتر الحسابات لميزانية المصروفات لديك كمصدر احتياطي لبيان الدعم والدخل لكي يذكرك بالافتراضات التي وضعتها.



4.9.8 الخطوط العريضة:

- يجب أن تكون واقعية، وللتأكد من واقعية الموازنة، اجعل أحد زملائك من داخل المؤسسة يقوم بمراجعتها.
 - يجب أن تتضمن المصاريف المسموح بها فقط.
 - يجب أن يقابل كل مصروف مباشر وغير مباشر بند صرف في الميزانية.
 - يجب أن يكون الإجمالي في حدود الحد الأقصى للمنحة.
- كن حذرا في وضع قائمة الأدوات المطلوبة، فالجهة الممولة عادة أكثر ميلاً لتمويل الأفراد/ العاملين عن تمويل شراء الأدوات، وأكثر ميلاً لتمويل الفئات المستفيدة عن تمويل مصاريف الأفراد/العاملين.
- هل تحتاج إلى مبلغ كبير من قيمة التمويل في بداية المشروع؟ فأحيانا يكون من غير الواقعي أن نتوقع أن يبدأ العمل الفعلي في المشروع وصرف مبلغ كبير من التمويل خلال الأشهر الأولى له. لذا يمكنك أن تطلب مبلغ قليل من الممول المحتمل لتمويل المرحلة الأولى من المشروع، وتحدد في المقترح ما تود إنجازه خلال هذه المرحلة، وفي هذه الحالة تستطيع أن تقترح على الممول أنه يمكنه التوقف بسهولة عن التمويل بعد هذه المرحلة إذا لم ينجح المشروع. (إذا اتبعت ذلك فعليك التأكد من نجاح المرحلة الأولى حتى تحصل على تمويل للمرحلة الثانية).
- إذا كان المشروع لأكثر من سنة فيتم عمل ميزانية منفصلة لكل سنة، بالإضافة إلى الميزانية المجمعة التي يمكن أن تكون بالإجماليات فقط.
- تأكد من الجهة الممولة عما إذا كان هناك بنود معينة للميزانية تقترح/تطلب الجهة الممولة استخدامها؟ وإذا لم يكن هناك بنود مقترحة أو مطلوب استخدامها فعليك تنظيم ميزانيتك من خلال وضع بنود تناسب المشروع الذي تقترحه.
- يجب احتساب قيمة المصاريف المباشرة وغير المباشرة، وطلب قيمة المصروفات غير المباشرة إذا كانت لوائح الجهة الممولة تسمح بذلك. (إذا لم تكن للمؤسسة نسبة ثابتة).
- قم بشرح كل بند من بنود الميزانية (من أين جاء إجمالي البند، فيما يستخدم البند)، ثم قم بوضع هذا الشرح
 بعد الميزانية.
- اتبع الخطوط الإرشادية بدقة في إعداد موازنتك، وكن متأكداً أن الموازنة تغطي جميع مصروفات المشروع، وذلك لأن مؤسستك سوف تلتزم بما جاء في مقترح المشروع -في حالة قبوله-وقد يكون هذا الالتزام في وقت العاملين، أو في موارد أخرى تتجاوز مجرد النواحي المالية فقط.

5.9.8 تقييم الموازنة:

- 1. هل التكلفة التي تم تقديرها معقولة؟ "بالرغم أن الممول لا يتوقع أن تكون الموازنة دقيقة، ولكن يجب أن تكون واقعية".
- 2. ما هي درجة تفصيل الموازنة؟ قدم تفاصيل كافية توضح أن التمويل سوف يتم صرفه في بنود مسموح بها ذات علاقة مباشرة بالمشروع.
 - قل كل البنود الواردة في الموازنة لها ما يبررها في المقترح؟



- 4. هل وضعت قائمة المصروفات بصورة مناسبة في استمارة/استمارات الممول؟ إذا لم يكن واضحاً المكان الذي ستوضع به هذه القائمة، فلا تتحرج من الاتصال بالممول وسؤاله عن ذلك.
 - 5. هل العمليات الحسابية صحيحة؟
 - 6. هل تستخدم في الميزانية نفس قيمة المبلغ المطلوب من الممول في أماكن أخرى من المقترح؟

6.9.8 نماذج لإعداد الموازنة:

• نموذج ميزانية القنصلية الفرنسية.

PROJECT – General budget						
Source Amount (NIS) Per Cent (%)						
FSD grant		(< 70 %)				
Applicant institution		(> 10 %)				
Beneficiary community (if applicable)						
Other donors (if applicable)						
Total budget		100 %				

PROJECT – Indicative detailed budget							
Item	Details	Total budget (NIS)	FSD contributio n (NIS)	FSD contributio n (EUR)			
Example: Activity 1.3. installation of natural filters							
Material and equipment							
50 natural filters	50 filters * 1400 NIS	70 000	70 000				
Salaries							
Contractor (installation of filters)	50h * 100 NIS	5 000	4 000				
Trainer on maintenance of the filters (for the beneficiaries)	2h * 200 NIS	400	0				
Activity 1.1							
Material and equipment							
Please specify							
Salaries							
Please specify							
Others							
Please specify							



Activity 1.2	Activity 1.2							
General costs of the project	General costs of the project							
Salaries								
Please specify								
Transports								
Please specify								
Communication								
Please specify								
Visibility (of the project and	the French contribu	tion)						
Please specify								
Potential administrative cost	ts (< 7% of the French	ch contribution)						
Please specify								
Stationeries								
Please specify								
Others								
Please specify								
TOTAL								

• نموذج ERF

INITIAL (Please read important guidance at the bottom)							
Description	Numbe r of Units	Cost per Unit (USD)	Duration	Time Unit	Amount requested from ERF	Other contributions	Total project budget
A. STAFF CO	OST						
		\$			\$		\$
		\$			\$ -		\$ -
Staff Categor	 y Subtotal				\$ -	\$ -	\$ -
B. RELIEF I							
		\$			\$	\$	\$
		\$			\$	\$	\$
		\$			\$	\$	\$
		\$			\$	\$	\$
		\$			\$	\$	\$
		\$			\$	\$	\$



Relief Items Category Subtotal				-	\$		\$	-
C. OPERATING	C. OPERATING COST							
	\$		\$		\$		\$	
	\$		\$		\$		\$	
	\$		\$		\$		\$	
	\$		\$		\$		\$	
	\$		\$		\$		\$	
Operating Cost (Operating Cost Category Subtotal			-	\$	-	\$	-
SUBTOTAL DIRECT COSTS			\$	-				
E. ADMINISTRATIVE COST (Max. 7% of Total Costs)			\$	-				
GRAND TOTAL	GRAND TOTAL			-	\$	-	\$	-

F. BREAKDOWN BY CLUSTER/SECTOR							
Sector	Amount from Grand Total requested from ERF	Percentage from Grand Total					
Camp Coordination/Management	\$ -						
Early Recovery	\$ -						
Education	\$ -						
Emergency Shelter and NFIs	\$ -						
Emergency Telecommunications	\$ -						
Food Security	\$ -						
Health	\$ -						
Logistics	\$ -						
Nutrition	\$ -						
Protection	\$						
Water Sanitation Hygiene	\$ -						
Coordination and support services	\$ -						



- نموذج MEPI
- الميزانية التفصيلية

MEPI Local Grants Program Budget Narrative

Organization Name:

1.	9						Personnel
#	Position	Name of Employee	Monthly or Yearly Salary/Rate	% of Work Time for Project	Amount Requesting from MEPI (Salary x Work Time)	Cost-Share Amount (Salary x Work Time)	Total Project Amount (Amount Requested + Cost Share Amount)
				Total Personnel			

2.	Fringe Benefits					
#	Type of Benefit	Wage	Rate	Amount Requesting from MEPI (Salary x Work Time)	Cost-Share Amount (Salary x Work Time)	Total Project Amount (Amount Requested + Cost Share Amount)
	Total Fringe Benefits					



3.	Travel							
#	Purpose of Travel	Item Description (Type of Travel and Location)	Number of Months/Days	Unit Cost/ Rate	Number of People	Amount Requesting from MEPI (No. of Days x Unit Cost x No. of People)	Cost-Share Amount (No. of Days x Unit Cost x No. of People)	*
	Total Travel							

4.	Equipment (more than \$5000/unit)					
#	Item & Purpose Description	Unit of Measure	Number of Units	Amount Requesting from MEPI (Unit Cost x No. of Units)	Cost-Share Amount (Unit Cost x No. of Units)	
	Total Equipment					

5.	Supplies						
#	Item & Purpose Description	Unit of Measure	Unit Cost	Number of Units	Amount Requesting from MEPI (Unit Cost x No. of Units)	Cost-Share Amount (Unit Cost x No. of Units)	Total Project Amount (Amount Requested + Cost Share Amount)
	Total Supplies						



6.	Contractual							
#	Type & Purpose of Service	Name of Contractor	Unit of Measure	Unit Cost	Number of Units	Amount Requesting from MEPI (Unit Cost x No. of Units)	Cost-Share Amount (Unit Cost x No. of Units)	Total Project Amount (Amount Requested + Cost Share Amount)
	Total Contractual	•	•	•	•			

7. Construction - Not Allowable

8.	Other Direct Cost	ts					
#	Type & Purpose of Cost	Unit of Measure	Unit Cost	Number of Units	Amount Requesting from MEPI (Unit Cost x No. of Units)	Cost-Share Amount (Unit Cost x No. of Units)	Total Project Amount (Amount Requested + Cost Share Amount)
	Total Other Direct	Costs					



9. Total Direct Costs (Totals from lines 1-8)		
10. Indirect Costs		
11. Total Costs (lines 9-10)		

• الميزانية العامة

BUDGET INFORMATION - Non-Construction Programs

OMB Number: 4040-0006 Expiration Date: 06/30/2014

SEC	CTION A - BUDGET SUMMA	ARY					
	nt Program	Catalog of Federal	Estimated Unobligated	Funds	New or Revised Budge	t	
Fund Activ	ction or vity	Domestic Assistance Number (b)	Federal (c)	Non-Federal (d)	Federal (e)	Non-Federal (f)	Total (g)
1.	Middle East Partnership Initiative	19.500	\$	\$	\$	\$	\$
2.							
3.							
4.							
5. T	otals		\$	\$	\$	\$	\$



SECTION B - BUDGET CATEGORIES

6. Object Class Categories	GRANT PROGRAM, FUNCTION OR ACTIVITY				Total (5)
	Middle East Partnership Initiative	(2)	(3)	(4)	
a. Personnel	\$	\$	\$	\$	\$
b. Fringe Benefits	\$				\$
c. Travel	\$				\$
d. Equipment	\$				\$
e. Supplies	\$				\$
f. Contractual	\$				\$
g. Construction	\$				\$
h. Other	\$				\$
I. Total Direct Charges	\$				\$
j. Indirect Charges	\$				\$
k. TOTALS (sum of 6i and 6j)	\$				\$
7. Program Income	\$	\$	\$	\$	\$

Authorized for Local Reproduction

Standard Form 424A (Rev. 7- 97) Prescribed by OMB (Circular A -102) Page 1



(a) Grant Program	(b) Applicant	(c) State	(d) O	ther Sources	(e)TOTALS
8. Middle East Partnership Initiative	\$	\$	\$		\$
9.					
10.					
11.					
12. TOTAL (sum of lines 8-11)	\$	\$	\$		\$
SECTION D - FORECASTED CASH NEI	EDS				•
13. Federal	Total for 1st Year	1st Quarter	2nd Quarter	3rd Quarter	4th Quarter
15. Federal	\$	\$	\$	\$	\$
14. Non-Federal	\$				
15. TOTAL (sum of lines 13 and 14)	\$	\$	\$	\$	\$
15. TOTAL (sum of lines 13 and 14) SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF					\$
,		PED FOR BALAN		OJECT OS (YEARS)	\$
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF		FUTURE FU (b)First	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS) (d) Third	(e) Fourth
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF		PED FOR BALAN	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS)	
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF (a) Grant Program		FUTURE FU (b)First	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS) (d) Third	(e) Fourth
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF (a) Grant Program 16.		FUTURE FU (b)First	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS) (d) Third	(e) Fourth
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF (a) Grant Program 16. 17.		FUTURE FU (b)First	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS) (d) Third	(e) Fourth
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF (a) Grant Program 16. 17. 18.		FUTURE FU (b)First	NCE OF THE PR	OJECT OS (YEARS) (d) Third	(e) Fourth
SECTION E - BUDGET ESTIMATES OF (a) Grant Program 16. 17.	FEDERAL FUNDS NEED	FUTURE FU (b)First \$	NCE OF THE PRINT (c) Second	OJECT OS (YEARS) (d) Third \$	(e) Fourth

Authorized for Local Reproduction

Standard Form 424A (Rev. 7- 97) Prescribed by OMB (Circular A -102) Page 1



المجموع	مساهمة الجهة المستفيدة	مساهمة المؤسسة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	الوحدة	البند



9. تجنيد الأموال

1.9 مقدمة

تعتمد دارسة اي جدوى اقتصادية لمشروعات الجديدة او التوسعات في المشروعات القائمة على مجموعة من القرارات والتي يكون من بينها قرارات تتعلق بمصادر الاموال او بمعنى اخر مصادر الحصول على التمويل اللازم لهذه المشروعات وتكلفة كل مصدر من هذه المصادر، وتختلف هذه المصادر باختلاف كل مشروع بحسب حجم وطبيعة المشروع.

إن إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة لإنشائها أو توسيعها يعتبر من أعقد المشكلات التي يواجهها التنمية الاقتصادية في أي بلد كان، وإن الكيفية أو الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على ما تحتاجه من أموال للقيام بنشاطها هي أول ما يفكر فيه كل مسير، وبقدر ما يكون حجم التمويل كبيرا ويحسن استثماره بقدر ما يكون العائد أو الربح الذي يعتبر هدف أي نشاط اقتصادي كبيرا.

إن النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة. ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها وتدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

2.9 البيئة التموبلية

البيئة التمويلية والتمويل والمصطلحات ذات العلاقة

1.2.9 سوق التمويل:

هو سوق يتم خلاله تبادل النقود ورؤوس الأموال بالبيع والشراء والإقراض، ويشمل سوق النقد الذي تتداول فيه النقود والوسائل النقدية والائتمانية لآجال قصيرة من خلال مؤسسات الجهاز المصرفي المسئولة عن صياغة وتنفيذ السياسة النقدية والائتمانية، وسوق رأس المال الذي تتداول فيه الأموال لآجال متوسطة وطويلة لمتطلبات الاستثمار

2.2.9 مفهوم التمويل:

تختلف وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف للتمويل، إلا أنهم يجمعون على أن التمويل يعني:

توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام كما يعرفه البعض على أنه: إمداد المشروع بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها

ومن خلال هذين التعريفين نستخلص ما يلي:

- 1 التمويل خاص بالمبالغ النقدية وليس السلع والخدمات.
 - 2 أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر ولا أقل.
- 3 الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشاريع الخاصة أو العامة.
- 4 أن يقدم التمويل في الوقت المناسب، أي في أوقات الحاجة إليه.



وقد يختلط مفهومي التمويل والإدارة المالية في كثير من الأحيان إلا أن لكل مصطلح منهما تعريف واستخدام خاص، فالتمويل هو عملية الحصول على الأموال من أنسب المصادر المتاحة، بينما الإدارة المالية هي الحصول على الأموال من أنسب المصادر وحسن إدارتها واستخدامها ، إضافة إلى التخطيط والرقابة المالية أي إدارة كل النواحي المالية للشركة , فالإدارة المالية هي التطبيق العملي لمفاهيم علم التمويل في الشركات بينما علم التمويل كأحد مجالات المعرفة يضم أربعة حقول رئيسية تشمل الاستثمارات والأسواق المالية والنقدية وتمويل الشركات والتمويل الدولي. ومن الملاحظ من خلال هذه الحقول أن التمويل هو مجال من مجالات المعرفة وليس مجرد وظيفة الحصول على الأموال في المنشاة. وفي ظل الاقتصاد الحديث فإن كل شخص يستخدم مفاهيم التمويل بشكل من الأشكال سواء كان هذا التمويل ملكاً للدولة أو ممولاً من أشخاص بغض النظر عن حجمه، فعلم التمويل هو علم واسع وديناميكي وفي حالة تطور دائم.

3.9 أهمية التموبل

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية وتنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، وتتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها والمتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية وذلك حسب احتياجات وقدرات البلاد التمويلية. ومهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو وتواصل حياتها، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع القول إن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية وذلك عن طريق:

- 1. توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها:
- ✓ توفير مناصب شغل جديدة تؤدي على القضاء على البطالة.
 - ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية البلاد.
 - ✓ تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.
- 2. تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم (توفير السكن، العمل ...)

4.9 مخاطر التمويل:

قد تواجه المؤسسات أثناء عملية تمويل مشاريعها عدة مخاطر تكون سببا في تعطيلها أو سببا في زيادة تكاليف الإنجاز، والتي تتبناها المؤسسة من قبل، وتنقسم هذه المخاطر عموما إلى ثلاثة أنواع:

- 1. من ناحية السلع الموجودة في المخازن أو المواد الأولية، فهي معرضة بطبيعة الحال إلى الاختلاس أو الإتلاف بسبب طول مدة تخزينها وعدم طلبها من الزبائن أو بسبب وقوع حريق داخل المخزن كل هذا يعتبر بمثابة أخطار مادية تؤثر بشكل كبير على الإيرادات المالية للمؤسسة، بحيث تتخفض هذه الإيرادات جراء هذه الأخطار المذكورة.
- 2. إن التسيير الجيد للمؤسسات يسمح بتحقيق الأهداف المتوقعة مستقبلا أو حتى الوصول إلى نتائج أفضل، ومن ثم فإن سوء التسيير من طرف مسيري المشروع يتسبب في تعطيل مدة إنجازه وتحمل المؤسسة تكاليف إضافية غير مرغوب فيها، وتعتبر أخطاء التسيير بمثابة الأخطار الفنية.
 - 3. النوع الثالث من المخاطر هو المخاطر الاقتصادية التي تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:
- أ- خطر عدم كفاية الموارد اللازمة لإتمام المشروع والتي تتسبب في توقف العمل، وفي نفس الوقت ارتفاع تكاليف الإنجاز. ويمكن أن نذكر على سبيل المثال تسديد أجور العمال المتوقفين عن العمل، ...



- ب- خطر تدهور حجم الطلب على المنتج النهائي أي انخفاض رقم الطلبيات على الإنتاج التام الصنع للمؤسسة من (س) وحدة إلى (س-ن)، حيث ن: تمثل عدد الوحدات التي انخفض بها الطلب، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:
 - ✓ سوء التقدير لرغبات واحتياجات المستهلكين بسبب نقص الخبرة وقلة المعلومات.
 - ✓ المنافسة الكبيرة في السوق.
 - ✓ وجود نقص في السلعة المنتجة، أي السلعة المنتجة لا تعمل أو لا تكون صالحة إلا بوجود سلعة مكملة لها.

وبالمقابل هناك عدة طرق تسمح للمؤسسة بتفادي أو تخفيض هذه المخاطر منها:

- 1. وضع احتياطات ومخصصات من الميزانية لمواجهة أي خطر محتمل.
- فيما يخص سوء التقدير لرغبات ومتطلبات المستهلكين، فإنه بالإمكان مواجهته عن طريق الإنفاق على بحوث ودراسات التسويق.
 - 3. التأمين ضد أخطار السرقة والحريق وغيرها من المخاطر، وذلك لدى مؤسسات التأمين.

5.9 أشكال التمويل

هناك عدة أشكال لتمويل والتي نذكر منها:

1.5.9 التمويل المباشر وغير المباشر

أولا / التمويل المباشر: هذا النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض والمستثمر دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي. وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين (مؤسسات، أفراد، هيئات حكومية).

- أ- المؤسسات: تستطيع أن تحصل على قروض وتسهيلات ائتمانية من مورديها أو من عملائها أو حتى من مؤسسات أخرى إلا أنها يمكن أن تخاطب القطاع العريض من المدخرين الذين يرغبون في توظيف أموالهم دون أن يرتبط نشاطهم مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة والصورة هنا تتمثل في:
 - ✓ إصدار أسهم للاكتتاب العام أو الخاص.
 - ✓ إصدار سندات.
 - ✓ الائتمان التجاري.
 - ✓ التمويل الذاتي.
 - ✓ تسهيلات الاعتماد...الخ
- ب- الحكومة: تلجأ الحكومة في بعض الأحيان إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة وأسعار فائدة متباينة ومن أهم هذه السندات نجد أذونات الخزينة...



ثانيا / التمويل غير المباشر: يعبر هذا النوع عن كل طرق وأساليب التمويل غير المباشرة والمتمثلة في الأسواق المالية والبنوك أي كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين.

حيث يقوم الوسطاء الماليين المتمثلين في السوق المالية وبعض البنوك، بتجميع المدخرات المالية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض، ثم توزع هذا الادخارات المالية على الوحدات الاقتصادية التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر التمويل.

وهناك بعض أشكال التمويل غير المباشرة الأخرى والتي تكون في شكل ضمانات والتي تستعمل عادة في عمليات الاستيراد والتصدير مثل الاعتماد المستندى، التحصيل المستندى ...الخ.

2.5.9 التمويل المحلي والتمويل الدولي:

ينقسم مثل هذا النوع من التمويل إلى تمويل مصدره السوق والمؤسسات المالية الداخلية وتمويل مصدر السوق المالية والهيئات المالية الدولية.

أولا / التمويل المحلي: يعتمد مثل هذا النوع من التمويل على المؤسسات المالية والأسواق المالية المحلية وهو يضم المصادر المباشرة غير المباشرة المحلية (قروض بمختلف أنواعها، أوراق مالية وتجارية بمختلف أنواعها ...الخ) وهذا النوع من التمويل يخدم قطاع المؤسسات الاقتصادية أكثر من الهيئات الحكومية.

ثانيا / التمويل الدولية مثل النوع من التمويل يعتمد بالدرجة الأولى على الأسواق المالية الدولية مثل البورصات، والهيئات المالية الدولية أو الإقليمية، مثل صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي للإنشاء والتعمير وبعض المؤسسات الإقليمية، بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية التي في شكل إعانات أو استثمارات مثل ما هو الحال بالنسبة لبرنامج ميدا الذي أطلقه الاتحاد الأوروبي في إطار الشراكة الأورو متوسطية.

6.9 خطوات الحصول على التمويل

أن الحصول على تمويل أمر متوسط الصعوبة وليس مستحيل مثلما يتوقع الكثير، والموضوع بصراحة يعتمد على نقطتين: الأولى هي شخصية طالب التمويل، والثانية هي جودة الفكرة المقترحة. فلا يمكن أن يتم تقديم دعم مادي لشخص غير موثوق به أو شخص ليس له خبرة في المجال المقترح إطلاقاً. كذلك، لا يمكن تمويل مشروع فكرته غير مدروسة بشكل جيد، والفشل يحيط بها من كل صوب، أو فكرة مكررة ومنتشرة وأرباحها زهيدة. إليكم الخيارات المتوفرة ابتداءاك بالأسهل:

- 1. تمويل شخصي Bootstrapping: في البداية حاول أن تمول مشروعك بفلوسك وبجهدك الخاص، طبعاً هذا الخيار هو الأفضل لأنه يمكنك من الحفاظ على ملكيتك الكاملة، ولكن في معظم الأوقات صاحب الفكرة يكون خالي الجيبين.
- 2. الأقارب والأصدقاء Family & Friends: عادة يقوم الأصدقاء والأقارب بمساعدة صاحب الفكرة بدون مقابل، أي يتم تقديم دين بدون أرباح، أو أحياناً هبة تشجيعية من العم الغني أو الصديق الوفي. هذا النوع من التمويل مفضل ولكنه عادة يكون صغير وغير كافي.
- 3. منح وجوائز Grants & Awards: أبحث عن أي برنامج تنموي يقدم منح ومساعدات للمشاريع الصغيرة والجديدة. أيضاً هناك مسابقات تجارية يمكنك المشاركة فيها للحصول على جائزة أو منحة. طبعاً، هذا النوع من التمويل ممتاز



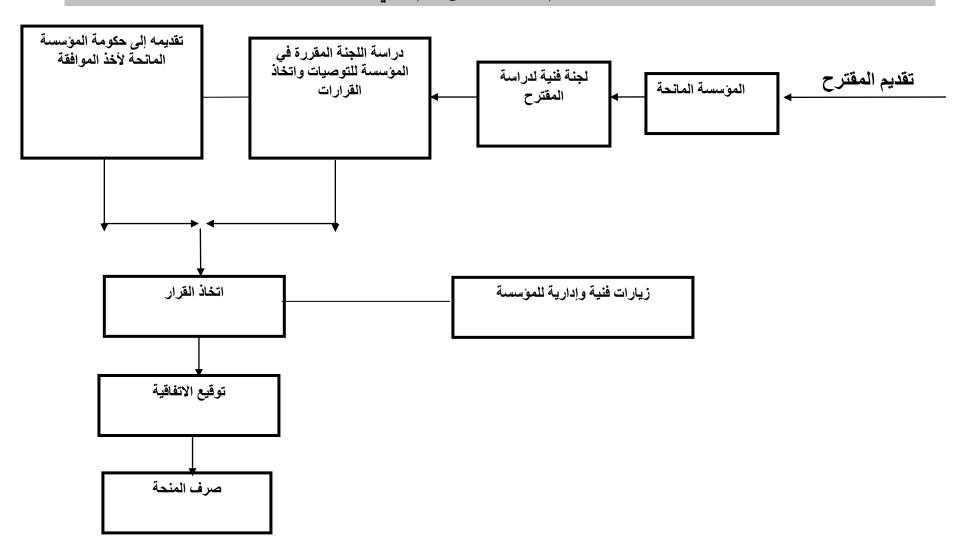
- وحجمه كبير، لكن الحصول عليه صعب نوعاً ما. لكن يجب عليك البحث عن هذا النوع من التمويل قبل الانتقال إلى الخيارات الأخرى.
- 4. حاضنات الأعمال Business Incubators: هناك مؤسسات كثيرة تقدم دعم مجاني مفيد تسمى حاضنات الأعمال، وقد انتشرت هذه الحاضنات في معظم بلدان الوطن العربي. تقدم إلى إحدى هذه المؤسسات وأعرض عليهم مشروعك. إذا تم قبولك، ستقوم الحاضنة بتبني مشروعك، وسيتم منحك مكتب مجاني وخدمات أخرى كثيرة، والبعض منها يقدم لك راتب متواضع يعينك على التركيز على مشروعك.
- 5. القروض الحسنة Islamic Loans: هناك بنوك إسلامية تقدم قروض حسنة غير ربوية. حجم هذه القروض يكون عادة صغير، ولكنها مفيدة لأنها لا تحمل أي أرباح وبالتالي تخفف من العبء على الشركة. أيضاً، تتميز هذه القروض بأنها لا تتقص من ملكيتك في المشروع.
- 6. شراكة مبنية على دعم مادي Partnership: أبحث عن شريك لك يكون لديه خبرة في المجال نفسه، وأيضاً لديه قدرة على تمويل المشروع. حاول ألا تحصل على شريك للدعم المادي فقط، إذ يفضل أن يكون لديه أكثر من المال، مثلاً قد يكون قادر على مساعدتك بالجهد أو لديه علاقات واسعة تفيد المشروع. عادة إقناع شخص بالشراكة أسهل من أقناع شركة. هنا تبدأ التنازل عن ملكيتك، إذ أن الشريك يصبح مشارك لك في الملكية والأرباح.
- 7. التمويل اللطيف Angel Investing: المعنى الحقيقي هو أن هذا النوع من المستثمرين همهم الأكبر ليس الربح المادي فقط، وإنما مساعدة الشباب على إطلاق مشاريع والمساعدة في تنمية الاقتصاد المحلي. هناك شبكات متخصصة في هذا المجال في الوطن العربي، وأيضاً هناك الكثير من التجار والناجحين المستعدين لتقديم هذا النوع من التمويل دون معرفتهم أنهم ممولين لطيفين. في هذا النوع من التمويل، يقوم المستثمر بتوفير دعم مادي مقابل جزء من ملكية الشركة. حجم هذا التمويل يكون كبير نسبياً، وعادة يقوم الممولين بمساعدة صاحب المشروع عبر علاقاتهم الواسعة.
- 8. المشاركة البنكية Islamic Mishawaka: بعض البنوك الإسلامية تقدم خدمة المشاركة، حيث يدخل البنك في المشروع كشريك يحتمل الخسارة والربح والمخاطرة. طبعاً هذا النوع من التمويل غير ربوي، وفيه يأخذ البنك جزء من الملكية، وعلى ما سمعت عنه فهو مناسب لرواد الأعمال ولكنى لم أجريه من قبل.
- 9. التمويل الجريء Venture Capital: هناك شركات وأفراد متخصصين في الاستثمار الجريء، وهذا النوع من الاستثمار مشابه للتمويل اللطيف، ولكنه يكون أكبر بالحجم وأثقل على صاحب المشروع لأنه يتطلب التنازل عن جزء كبير من ملكية الشركة (أحياناً أكثر من 50%). إن كانت فكرة مشروعك كبيرة وأرباحها خيالية، ولكن رأس مالها كبير جداً، هذا الخيار هو الأنسب. هذه الشركات عادة تكون لها علاقات واسعة ولها قدرة على مساعدة المشروع بطرق كثيرة. الجدير بالذكر أن هذا النوع من التمويل يكون له فترة محددة (عادة 5 سنوات)، ويكون هدف الشركة المستثمرة هو بيع المشروع أو الفكرة بعد 5 سنوات أو اكتتاب الشركة في البورصة.
- 10. المضاربة البنكية: المضاربة البنكية هي نوع من خدمات البنوك الإسلامية، وهي شبيه جداً بالاستثمار الجريء ولكنها تتم من قبل البنوك.



- 11. القروض الصغيرة والأصغر Micro Loans: هنا الخط الأحمر، وهو خط الأرباح الربوية التي تطلبها البنوك من المقترض. لا ينصح بهذا النوع من التمويل لأسباب دينية وتجارية. القروض الصغيرة عادة تكون نسبتها الربوية صغيرة جداً لمساعدة الشباب على إطلاق مشاريعهم.
- 12. القروض الربوية Bank Loans: هذه القروض العادية التي تقدمها البنوك للمقترضين مقابل نسب ربوية تراكمية. من الناحية التجارية، قد تكون هذه القروض هي سبب إفلاس شركتك، فلو بدأت عملية التراكم الربوي بسبب تأخر بعض الأرباح المتوقعة، فاستعد لإعلان إفلاس شركتك قريباً.



مسار تقديم الحصول على دعم مالي





10. تعربف الممول ومقترح التموبل

1.10 الممول

يجب أن تتوجه المؤسسة بمقترح التمويل الي الممول الصحيح وإلا لن تصل الي نتائج ايجابية في تمويل مشاريعها, فلا بد ان تعمل المؤسسة على وضع قوائم بالممولين الموجودين والمحتملين, واختصاصات واهتمامات كل ممول وتعمل على ربط الاطار العام للمشروع الذي تسعى الى تمويله مع هذه التخصصات والاهتمامات.

2.10 مقترح التمويل

هو وثيقة تعدها المؤسسة وتحتوي على مشروع ما والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتنفيذه والموازنة التي تحتاجها لذلك وتقدم هذه الوثيقة الي جهة تمويلية بهدف الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع. ويعتبر مقترح التمويل من الطرق الشائعة التي تستخدمها الجمعيات لتوفير الموارد المالية اللازمة للمشروع.

3.10 أنواع المقترحات

- مقترحات لتنفيذ برامج معينة من قبل المنظمات غير الحكومية مثل برامج محو الأمية.
 - مقترحات لتمويل الأبحاث والدراسات.
 - مقترحات لتمويل الدعم الفني.
 - مقترحات لتمويل التشبيك بين المنظمات.
 - مقترحات لتحسين البنية التحتية للمنظمات كإضافة بناء الخ

4.10 آليات العمل مع الممولين

معرفة اتجاهات وميول الممولين:

يجب ان لا تنحصر معرفة المؤسسة بمجال اهتمام واختصاص الجهة الممولة وحسب، بل يجب ان تتعرف على الاجراءات التي تتبعها هذه الجهة في منح التمويل، فهناك العديد من الجهات التمويلية التي تتبع نماذج خاصة في كتابة مقترحات التمويل.

يجب ان تتعرف المؤسسة كذلك على حجم التمويل الذي تمنحه هذه الجهات، فقد يكون اقل بكثير من الموازنة التي يحتاجها المشروع لتنفيذه، وعلى المؤسسة معرفة الأوقات المناسبة لتقديم طلبات التمويل للمؤسسة.

فمن المحتمل ان تتقدم المؤسسة بمشروع بيئي مثلا الي جهة تمويلية تهتم بالطفل مثلا، وبالتالي لن يتم اعتماد مقترح التمويل من هذه الجهة التمويلية بسبب عدم اهتمامها بالقضايا البيئية، وبالتالي يجب ان تتعرف المؤسسة على اهتمامات الممولين المحتملين، وذلك من خلال:

دراسة الممولين

كلما خصصت المنظمة المزيد من الوقت للإعداد والتخطيط كلما زادت امكانية نجاحها في الحصول عليه، حيث أن ارسال مقترح أو عرض غير مدروس او توجيه نداء قائم على أساس التكهن الي الجهات الممولة لم يعد طريقة فعالة في تنمية



الموارد، ومن غير المحتمل ان تنجح في الحصول على التمويل، فالمسالة في الواقع تتعلق بمعرفة المنظمة لما هو ملائم للها وملائم للجهات الداعمة او الممولة ويمكن القول باختصار (اعرف الممول).

اعرف المانح

ثمَّة مظهران لما ينبغي عليك معرفته عن المانح او الممول:

- عليك أن تفهم ما يريده المانح من حيث الغايات والرسالة والاهتمامات؟
- عليك أن تعرف التفاصيل العملية للنموذج التنظيمي، والتوقيت، إلخ...

فعليك أن تتذكّر أن صياغة مشروع اقتراح للتمويل لا يتعدى أن يكون عملية "بيع". فأيُّ شخصٍ يعمل في مجال البيع بالتجزئة (بالمفرق) يمكنه أن يُخبرك أنَّه عندما تريد بيع شيءٍ، عليك أن تعرف ماذا يريد الشاري المرتقب. والمانحون "مشترون"، ولديهم برنامج عملهم الخاص، وذلك من حقهم.

ماذا يربد المانحون؟

معظم المانحين يريدون طائفة من الأمور التي تشمل:

- أن تترك أثراً أو تُحدث فرقاً إذ أنهم يريدون أن يُحسَب الأموالهم حسابٌ وأن تُقدَّر، أي أن يكون العمل الذي يموّلونه ناجحاً، كما يريدون أن يُرى من الآخرين أنه كذلك.
 - أن تُكتَسب المعرفة وكذلك الفهم والمعلومات.
 - أن يتم تشارُك المعرفة والفهم والمعلومات، وأن تُحدَث بذلك قيمة مُضافة إلى تدخُّلاتهم المختارة.
 - أن يتزايد نفوذهم في معالجة ما يعتبرونه مشكلات بالنسبة إلى العالم أو الإقليم أو البلد أو المنطقة المعيّن. ماذا يعنى هذا بالنسبة إليك، فيما تستعد لكتابة مشروعك التمويلي؟

إنه يعني، أولاً وأهم من كل شيء، أنَّ أجندتكم لا يمكنها أن تكون مختلفةً كثيراً عن تلك التي للمانح. فإذا كانت منظمتك تؤيد تشريع الإجهاض فليس من المعقول أن ترسل مشروعك التمويلي إلى مانح كنيسي، على سبيل المثال.

كما يعني ذلك، أيضاً، أنَّ مشروعك يجب أن يقنع المانح بأنَّ دعمه إياه من شأنه أن يؤدِّي إلى تدخُّلِ ناجحٍ، يمكّنه من الافتخار بالمشاركة فيه، ويُرضي كذلك الجهات التي يريد المانح التأثير عليها. فالناس يتماهون مع نظرائهم. وهذا يعني أنَّه عندما تكتب (تصوغ) مقترحك التمويلي يجب أن تجعله يتَّسم بصبغة إنسانية، وألا يكون ملذَّصاً جافاً.

كما سيريد معظم المانحين أن يشعروا بأنّهم قادرون على إضافة قيمة من خلال مشاركة الآخرين بما تعلّموه واختبروه من مشروعات وتدخُلات سابقة اضطلعوا فيها بدور. وهذا يعني أنّهم سوف "يتخصّصون"، وسوف يرغبون في تمويل تلك المشروعات التي تُلائِم تخصُّصهم.

وكلَّما عرفت المزيد عن المانح، أمكنك اختيار المناسب لمشروعك وتقديمه بطريقة تجعل المانح يرغب في "شرائه" أو أن تكون له فيه حصة.



باختصار إليك ما يجب أن تعرفه عن مانح ما:

- الاسم والعنوان وأرقام الهاتف والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني واسم الشخص الذي يجب أن تتَّصل به ولقبه. وهذه هي المعلومات الأولية التي يمكنك الحصول عليها من مركز هاتف الشركة، أو من موقع المانح على "الإنترنت"، أو من دليل الهاتف، أو من زملائك في منظمات المجتمع المدني.
- أهداف المانح ومهمته واهتمامه، بما في ذلك مجالات هذا الاهتمام، وما إذا كان يموِّل مناطق جغرافية معينة فحسب، وما هي معايير التمويل العامة، وماذا يموِّل غير ذلك؟ ويمكنك الحصول على هذا النوع من المعلومات من "الإنترنت" أو من كتيب التقرير السنوي، فضلاً عن زملائك في منظمات المجتمع المدنى.
 - ما حجم الهبة التي يتبرَّع بها المانح عادة؟
 - ما هي إجراءات المانح في عملية صنع القرار، وكم يستغرقه من الوقت بعد تقديمك مشروعك التمويلي.
 - مواعيد النظر في المشروعات وتواريخ أو مواعيد تقديمها.
- هل ثمَّة تصميم أو نموذج معيَّن يريدك المانح أن تستخدمه لدى تقديمك مشروعك، أو هل ثمَّة مبادئ توجيهية معينة ينبغي عليك اتباعها، أو أنَّه يمكنك استخدام نموذجك. على أن بعض المانحين يطلبون الحصول على مشروع مقترح أولي موجز، قبل أن يطلبوا مشروعاً متكاملاً؛ فهذا يتيح لهم فرصة اتِّخاذ قرارٍ مبدئيٍّ فيما لو أرادوا التدخُل أو عدم الانخراط معك في مفاوضات أكثر تفصيلاً.

ولعلً أفضل وسيلة للحصول على كل هذه المعلومات هي من مسئول المشروع أو موظفه المسئول؛ ولذا فقد يلزمك أن تتكلَّم إلى شخص أو تتَّصل به هاتفياً أو تجتمع معه تمهيدياً. وهذا الاتصال الأوَّلي غاية في الأهمية؛ وقد يحدِّد لهجة العلاقة وطبيعتها.

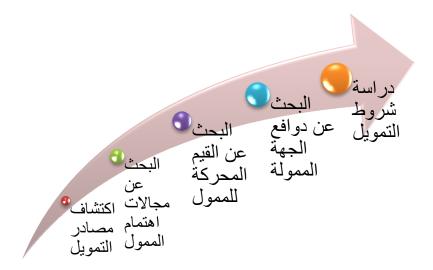
نصائح الخبراء في التمويل

- ينصح خبراء تدبير التمويل بأن لا تبدأ جهودك بتدبير التمويل بسؤال احدى الجهات بإعطائك تمويلا، حيث ان التدبير الناجح يعتمد بنسبة 80% على الاعداد والتخطيط.
- احسب احتياجاتك المالية بدقة، ثم اطلب أكثر من حاجتك. فعند حدوث مشكلة معينة في منتصف التنفيذ واحتجت حينها لبعض المال، سيكون تمويلك أصعب، ومن قام بالتمويل في البداية سيظن أنك طمعت فيه وأردت المزيد.
 - اذهب لأبعد جهة ممولو في مخيلتك تظن أنه ستمولك، وأعرض عليه دراسة الجدوى لمشروعك حتى يقوم بنقدها
 ويعرض عليك أسباب رفض طلبك. فهذه استشارة مجانية لتعرف منها أماكن الخلل في ملف دراسة الجدوى.

خطوات دراسة الممولين

دراسة الممولين هي الواجبات التي يجب ان تقوم بها للتعرف على الممولين واستكشافهم بطريقة جيدة، وهناك خطوات مهمة يجب العمل بها لعمل هذه الدراسة:





اكتشاف مصادر التمويل

تتنوع مصادر التمويل وأشكالها ويمكن حصرها في:

- الأفراد
- المؤسسات
- الهيئات الحكومية
- المنظمات والوكالات الدولية
 - الشركات

■ مجالات اهتمام الممولين:

إذا أردت أن تحدد الممولين المحتملين لمنظمتك، فأن عليك أن تقعل أكثر من مجرد معرفتهم كمصادر تمويل، بل يجب أن تسأل نفسك ما لذي يجعل جهة التمويل هذه تقدم تمويلا لمنظمتك حول مشروع أو برنامج ما ويمنع جهة أخري من تقديم التمويل؟

ماهي الجوانب والقضايا التي يمكن أن تجذب هذا الممول أو ذاك؟ وبإجابتك علي هذين السؤالين تدرك تماما بأنه كما أن لمنظمتك مجالات اهتمام معينة، فان لجهات التمويل أيضا مجالات معينة تهتم بتمويلها، ولا تستطيع أي منظمة ممولة التركيز على كافة مشاكل وقضايا البشر، ولذلك فأن كل منها تركز على موضوع واحد أو على الأكثر علي عدد قليل من الموضوعات

أمثلة على أكثر مجالات اهتمام الممولين:

- مجالات بشرية كالمرأة، الشباب، الأطفال، كبار السن ...
 - مجالات جغرافية كبلد معين او منطقة جغرافية معينة.
- الاهتمام بنوع معين من القضايا كالفقر، البطالة، الاعاقة ...



■ البحث عن القيم المحركة ودوافع الجهات الممولة

لكل ممول أو جهة تمويل مجموعة من القيم التي تتبناها وتؤمن بها، وعليك كجزء هام من دراستك للممول أن تبحث عن القيم الخاصة بكل ممول محتمل حصلت عليه من بحثك عن مصادر التمويل.

عند النظر الي جهات التمويل المحتملة التي تحيط بالمنظمة يجب ان يكون لدى القائمين على نتمية الموارد البشرية للمنظمة فهم جيد بالعوامل التي تدفع الناس لمنح المال وكذلك العوائق التي تحد من هذه المنح وفيما يلي قائمة ببعض دوافع منح المال وعوائقه:

عوائق منح المال

عدم الموافقة على طبيعة العمل الخوف من اساءة استعمال الأموال ضعف الجهود المبذولة

دوافع منح المال

الالتزام بقضية ما الالتزام الأخلاقي الديني الحاجة الي الظهور أمام الناس الاعجاب بطريقة الطلب الثقة بأشخاص محددين

من أهم محركات الممول لتنفيذ التمويل:



■ الاهتمام Concern:

فالاهتمام بموضوع ما كالبيئة مثلا، أو بقضية معينة كاللاجئين أو العنف ضد الأطفال. يدفع الأفراد أو المنظمات المهتمة لعمل شيء ما تجاه القضية التي تؤمن بها، ويعد هذا الدافع من أهم الدوافع لمنح المال.



■ القيام بالواجب Duty:

يأتي هذا الدافع في المرتبة الثانية من دوافع منح المال، ففكرة أننا أغنياء والآخرون فقراء، أو الشعور بان الحياة جيدة بالنسبة لنا لامتلاكنا منزلا، أو لأنه لدينا عملا ودخلا جيدا وحياة مريحة بينما ليس لدى الآخرين ذلك، لذا فمن واجبنا كأغنياء مساعدة الفقراء أو من هم بحاجة إلى دعمنا ومساندتنا، ويعزز هذا الدافع القيم الدينية والإنسانية لدى الأفراد.

■ الخبرة الشخصية Personal Experience:

عندما يصاب شخص بمرض ما، أو أحدا من أفراد عائلته أو من المقربين لديه بذلك المرض، يصبح لديه دافعا أقوى لمنح المال لشخص ما أو لجهة معينة بمكافحة هذا المرض.

• الفائدة الشخصية Personal Benefit:

بعض الأشخاص أو الجهات تلجا لمنح المال لتحقيق مصلحة ما أو فائدة معينة كإقامة علاقة شخصية مع علاقة مرموقة في المنظمة تأمل من وراء ذلك تحقيق مصالح معينة، أو مثلا ذكر اسم الممول كشخص أو كجهة على مطوية المنظمة أو أي من المطبوعات التي تصدرها المنظمة.

■ الضرائب Tax:

لا تعد الضرائب من الدوافع الأساسية لمنح المال ولكنها إحدى العوامل التي تشجع الأشخاص والمنظمات على منح المال للأشخاص أو المنظمات الخيرية أملا من الإعفاء من الضرائب أو التخفيف منها.

دراسة أنماط وشروط التمويل

وهي الخطوة الخيرة في دراسة الممول، التي يعرف منها متطلبات وشروط كل ممول ومنها:

- فحص طبيعة التمويل الذي سبق تقديمه لجهات أخرى.
 - مجالات المشاريع والبرامج الممولة
- أنماط التمويل الجغرافي وأية عوامل أخرى لها علاقة بالممولين

ويتم ذلك من خلال دراسة الأوراق والنشرات الخاصة بالجهات الممولة للوصول للمعلومات حول أنماط التمويل السابقة، بالإضافة الي الخطوات العريضة التي تذكرها الجهة الممولة.

استهداف أفضل الممولين:

هي الخطوات التنفيذية التي تأتي بعد دراسة الممول والتي تهدف الي الوصول الي أفضل جهات التمويل والعمل على تحويل جهات التمويل المحتملة الي جهات تمويل فعلية وفيما يلي الخطوات التنفيذية:

- اختيار أفضل الجهات الممولة.
- تهيئة جهات التمويل المختارة.
- بناء علاقة شخصية مع الممولين.
 - كتابة بيان قدرات المنظمة.



■ أنواع مختلفة من الوكالات التمويلية:

		<u> </u>		
العيوب		المزايا		نوع الوكالة
عملية التقدم بالطلب غالباً ما تتسم	•	غالباً ما يكون لديها الكثير من الأموال	•	الحكومة
بالبيروقراطية وتستغرق وقتأ طويلاً		قد تكون مفيدة في المسائل المتعلقة بالسياسات	•	
غالباً ما يتأخر الدفع وليس هناك سوى	•	والوصول، إلخ		
القليل جداً من المرونة		إذا كان المشروع يناسب استراتيجية الحكومة فقد	•	
شروط الطلبات يمكنها أن تكون معقدة	•	يزيد هذا من إمكانية الأثر المُجدي		
عادة ما تعتمد على قواعدها الشعبية لجمع	•	غالباً ما تشارك في أجندة التنمية والأخلاقيات	•	الكنائس
الأموال، ممَّا يعني أنَّ الأموال قد تكون		التي لدى منظمات المجتمع المدني		
محدودة و/أو خاضعة للتقلبات		عادة تتَّسم بقدر كبير من المرونة لجهة كيفية	•	
تحصل أحياناً على المخصَّصات من	•	التمويل وماذا تموِّل		
الحكومات وتخضع لتغييرات التي تحدث في				
سياسات الحكومة				
قد تكون عملية تقديم الطلب طويلة	•	لديها مبالغ كبيرة من الأموال لتمنحها	•	مؤسسات عائلية كبيرة
يمكن أن تكون شروط تقديم الطلبات معقدة	•	الموظفون محترفون، ويفهمون مسائل المجتمع	•	
قد تتغيَّر الأولويات	•	المدني واهتماماته		
		لديها توجيهات واضحة بشأن ما يمكن تمويله.	•	
		الاستعداد للتشارك	•	
		لديها خبرة دولية	•	
ليس موظفوها محترفين كأولئك الذين	•	كثيراً ما تشكل علاقات حميمة والتزاماً شخصياً	•	مؤسسات عائلية
يعملون في الشركات الكبيرة		بمنظمة ما		صغيرة
قد لا تملك أموالاً كثيرة	•	أكثر مرونة حيال النماذج والعملية	•	
قد تضطلع العلاقات الشخصية بدور مهم	•	أكثر مرونة فيما يتعلق بما تموِّله	•	
(كما يمكنها أن تكون مفيدة)				
غالباً ما تتغيّر أولوياتها	•	لديها مبالغ كبيرة لتتبرع بها	•	تمویل من شرکات
قد تود أحياناً تمثيلها في المجلس	•	غالباً ما يكون لديها موظفون محترفون	•	كبيرة
غالباً ما تكون حساسة جداً حيال أي شيء	•	عادة يكون مطلبها واضحاً حيال التدابير التي	•	
يمكن أن يبعد المعنيين الآخرين		تريد، وليس لديها أغراض خفية		
لا يوجد مال كثير	•	مقاربة غير رسمية	•	تمویل من شرکات
الاهتمام محدود	•	تهتم بمشروعات محليّة	•	صغيرة
قد لا يكون هناك تمويل إذا افتُقر إلى	•	العلاقات الشخصية مهمة	•	
العلاقات الشخصية!		تتسم الأجندة عادة بالوضوح	•	
·	_	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		



لماذا يساعد التفكير بأنواع الوكالات التمويلية المختلفة؟

لأنّك ستتمكّن من مقارنة مشروعك بمراعاة مصالح كل وكالة واهتماماتها والمبالغ التي قد تكون متوفرة لدى كل منها. وقد تتوقع، أيضاً، بعض المشكلات التي قد تحدث. إذا كنت لا تملك الكثير من الخبرة، يمكن أن يكون من المفيد التكلّم مع منظمات مجتمع مدنى أخرى حول تجاريهم مع مختلف أنواع الوكالات.

اختيار أفضل الجهات الممولة

لاختيار أفضل الممولين عليك القيام بالعمليات التالية:

- استعراض جهات التمويل التي قمت بحصرها .
 - مجالات اهتمام كل جهة .
 - القيم المحركة للجهات الممولة.
 - دوافع الجهات الممولة.
 - أنماط وشروط الجهات الممولة.

تهيئة جهات التمويل المختارة

بعد اختيار الجهات الممولة التي يحتمل ان تتيح أفضل الفرص للتقدم اليها بطلب التمويل، ينبغي عليك ان تنمي او تهيئ هذا الاحتمال ونعني هنا بالتهيئة ازدادت الجهة المانحة للتمويل.

شروط الممولين لمنح التمويل للمؤسسات:



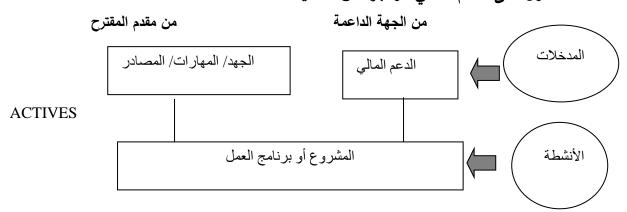


■ أسس البحث عن المؤسسات الداعمة

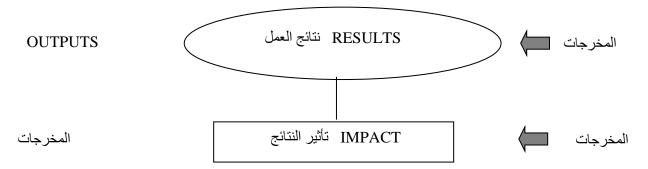
عند البحث عن مؤسسة لتقديم مقترح لها للحصول على الدعم، ابحث بالأساس عن تلك المؤسسة التي تكون اهتماماتها وأولوياتها متماشية ومتوافقة مع مؤسستك. ومن أهم الأسس التي يجب مراعاتها:

- 1. ما هي مجالات اهتمام تلك المؤسسة؟
- 2. ما نوع الدعم التي تقدمه تلك المؤسسة (دعم عام، دعم مشاريع محددة ... الخ)؟
 - 3. هل قامت المؤسسة بدعم مشاريع في فلسطين؟
 - 4. هل دعمت المؤسسة مؤسسات شبيهة بمؤسستك؟
 - 5. هل تعرف بعض تلك المؤسسات التي تلقت دعماً منها؟
 - 6. إذا كان الجواب إيجابياً من المفيد الاتصال ببعضها قبل كتابة المقترح.
 - 7. هل للمؤسسة الداعمة تحديدات خاصة؟
 - 8. ما هي المواعيد النهائية لتقديم المقترحات لتلك المؤسسة؟

■ الحصول على الدعم المالي هو جزء من العملية



هذه علاقة شراكة بين الجهة الممولة التي توفر الوسيلة وبين الجهة مقدمة المقترح التي تقوم بالعمل



التأثير المباشر/ بعيد الأمد/ التأثير الواسع للعمل على المستفيدين/ المجتمع المحلي/ المجتمع الكلي



■ إليك بعض الأمور التي تلزمك لبناء علاقة متينة مع المانح:

- ◄ عبر عن شكرك للمانح على رده الإيجابي؛ ذلك أنه بموافقته على دعم مشروعك إنما هو يبدي تقديره لعملك.
 عليك أن ترد بطريقة تُظهر معها للمانح أنك مقدر التزامه ومساندته.
- ✓ أبقِ المانح على علم بآخر ما يجري في سياق المشروع و/أو المنظمة؛ وهذا يعني إرسال تقارير ومعلومات قد تهم المانح بانتظام وبصورة دورية. إذا كنت قد أعددت نفسك جيداً، سيكون بإمكانك القيام بعملية وضع المانح أمام صورة ما تقوم به بسهولة. مثلاً: "كما نعلم فأنتم تدعمون أعمالاً مشابهة في دول نامية أخرى، ولذا فإننا نعتقد أنكم قد تهتمون بدراستنا المتعلقة بـ "مشروع أيتام الإيدز".
 - ✓ ادعُ المانحين إلى أنشطتك حتى وإن كنت تعتقد بأنهم لن يتمكَّنوا من الحضور.
- ✓ لبِّ متطلبات المانح من حيث تقديم التقارير. فهذا يعني توفير المعلومات الصحيحة (سرداً ومالياً) بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وبمجرد توقيعك العقد مع المانح دوّن التواريخ لتقديم التقارير. دوّن في مفكرتك التاريخ قبل الموعد بشهر، لتكون جاهزة في الوقت المُعيَّن. ضَع آليات لجمع المعلومات التي ستكون مطلوبة. أنت بحاجة إلى نظام رصد وتقويم [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الرصد والتقويم"). احتفظ بالوثائق المطلوبة.
 - ✓ كن جاهزاً لعقد اجتماعات مع ممثلي المانح. كن على استعداد للإجابة على أسئلة وتنظيم رحلات ميدانية و/ أو شرح التفاصيل. حيثما أمكنك، أحضر ممثلي المانح إلى الميدان ليتمكنوا من الاجتماع بالناس الذين يساعدهم المانح.
 - ✓ أبق الاتصال مفتوحاً في كل الأوقات.
 - ✓ تأكّد من معرفة ما يأمله المانح من العلاقة وقدِّمه. إذا كنت أعددت نفسك، ستعرف ما يريده المانح. قد تسأل: "ماذا يمكن أن نفعل لمساعدتك في عملك؟". قد تكون معلومات أو المشاركة في مؤتمرات أو تبادل الخبرات؛ ويذلك تصبح علاقة المانح/ المشروع شراكة حقيقية.
 - ◄ تذكر دائماً أنه بخدمتك مانحيك، فإنك تُرسِي أسس علاقات طويلة الأمد.

