

دليل التمويل لمنظمات المجتمع المدني



إعداد المهندس / فؤاد ثابت

أولا :- تصميم المقترح :-

- ماذا نعني بتصميم المشروع.
- التخطيط لتصميم المشروع .
- دورة حياة المشروع.
- خطوات مرحلة تصميم المشروع .
- مراحل تدبير التمويل المشروع وعلاقتها بمرحلة التصميم.
- تقدير الاحتياجات.
- جمع البيانات وأهميته في مختلف مراحل تصميم المشروع.

ثانيا : تحديد المشكلة والقضية التنموية :-

- التعرف على المشكلة وتحديدها .
- وتحليلها وصياغتها .
- أساليب تحليل المشكلات .
- وضع الأهداف العامة وتحليلها .
- اختيار البدائل .
- وضع الأهداف المحددة .
- وضع المؤشرات ووسائل التحقق .

ثالثا: الأنشطة والاستمرارية :-

- تصميم الأنشطة .
- تحديد أساليب المتابعة والتقييم .
- الاستمرارية .

رابعا : الموازنة والوصايا العشرة .

خامسا : معايير تقييم الجهات المانحة للجهات الأهلية .

سادسا : نموذج لمقترح مطلوب تمويله

سابعا : القوانين التى تنظم تمويل الجهات الأهلية

ثامنا : خاتمة .

تقديم

يعمل اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل على نشر ثقافة التشبيك والشراكة في العمل المدني ومن هنا كانت الحاجة إلى تزويد منظمات المجتمع المدني بمزيد من المهارات والأدوات التي تساعد على تطوير مساهمتها في عملية التنمية . ويأتي تصميم مشروعات التنمية كأحد المهارات التي يهدف الاتحاد من خلالها إلى تمكين منظمات المجتمع المدني من توظيفها في الجهود المبذولة لزيادة فاعلية المشروعات التي تنفذ بواسطة هذه المنظمات . ويتبنى الدليل أسلوب المشاركة في مختلف مراحل عملية التصميم ، وقد انعكس ذلك في الخطوات التي شملتها عملية التصميم ، وكذلك الأدوات المقترحة .

ويهدف هذا الدليل إلى تقديم إطار عمل مبسط يقدم الأساس المنطقي لتصميم المشروعات ، يتضمن عدد من الأدوات المترابطة التي تحتاجها الجمعيات في تخطيط المشروعات تستطيع استخدامها بطريقة فعالة .

ولقد روعي في هذا الدليل خطوات مبسطة في صورة منهجية متسلسلة بصورة منظرية الترابط والبناء تساعد على تصميم المشروع بصورة جيدة بمجهود أقل .

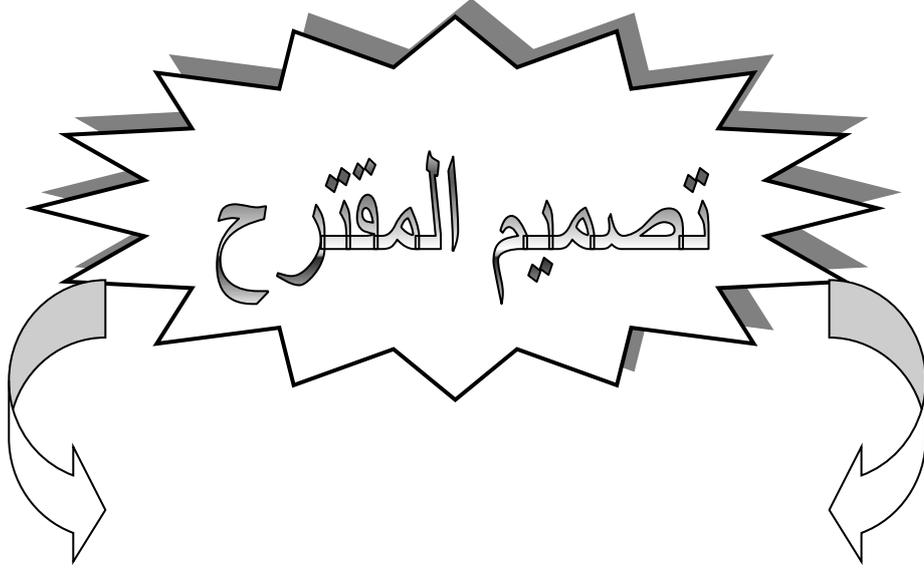
يناسب استخدام هذا الدليل مع الجمعيات التي بادرت باتخاذ خطوات مبدئية في تصميم مشروع خاص بها ، أو تلك التي لم تتبلور لديها فكرة المشروع بعد وتزمع البدء في اتخاذ خطوات جادة نحو البدء في تصميم أحد مشروعاتها وسوف يتعاظم دور هذا الدليل عندما تبدأ الجمعيات الأهلية في الاسترشاد به ولا يفوتنا في هذا الخصوص إلا أن نتوجه بالشكر إلى مؤسسة فريد ريش ايبيرت التي كان لدعمها لسياسات التشبيك والشراكة في العمل المدني دوراً محورياً في إحداث تغيير في المفاهيم والاتجاهات والممارسات الخاصة بالجمعيات الأهلية فقد قامت المؤسسة في خلال أعوام 2002 إلى 2005 بالآتي :-

- مساعدة بعض الجمعيات والاتحادات في تقوية بناءها المؤسسي وتقديم الدعم لها .
- تدريب قيادات الجمعيات على برامج خاصة باستقطاب الأموال من الجهات المانحة .
- توزيع دليل خاص بالجهات المانحة التي تعمل داخل جمهورية مصر العربية .
- الربط بين الجمعيات والمحليات في تبني قضايا التنمية التي يمكن أن تمويل من المحليات .

وأخيراً فإن تقديم هذا الدليل تتويجاً لهذه الجهود وتوثيقاً لها .

م / فؤاد ثابت

نوفمبر 2005



- ماذا نعنى بتصميم المشروع .
- التخطيط لتصميم المشروع .
- دورة حياة المشروع .
- خطوات مرحلة تصميم المشروع .
- مراحل تدبير التمويل المشروع وعلاقتها بمرحلة التصميم .
- تقدير الاحتياجات .
- جمع البيانات وأهميته في مختلف مراحل تصميم المشروع .

ماذا نعني بتصميم المشروع :-

تشير عملية تصميم المشروع إلى مجموعة الإجراءات التي يقوم خلالها فرد أو مجموعة أفراد بجمع المعلومات حول أحد القضايا ومحاولة وضع أفضل السبل للتصدي لها ، وذلك من خلال استخدام أساليب متنوعة تساعد في بلورة الصورة التي سيكون عليها المشروع ، بما في ذلك تخصيص الموارد . وقد يستخدم البعض " تخطيط المشروع " للإشارة إلى نفس العملية . ومن الأفضل أن تتاح فرص مشاركة أطراف خارجية - خارج الجمعية - ضمن فريق تصميم المشروع ، فعلى سبيل المثال يمكن أكثر من طرف من الأطراف المعنية كالمستفيدين/القاعدة الشعبية ، الشركاء ن جهات مانحة ، ... الخ.

ومن الضروري هنا أن يتم إدراك أن كتابة مقترح المشروع - مقترح النشاط - تأتي في مرحلة تالية لعملية تصميم المشروع ، وتتضمن عملية كتابة مقترح المشروع وضع المشروع في صورة مكتوبة مع إضافة المكونات التي لم يتم التعرض لها في تصميم المشروع مثل ، الملخص التنفيذي ، مقدمة النشاط ، المرفقات ، وقدرات الجمعية ، و... وغيرها.

التخطيط لتصميم المشروع :-

تحتاج عملية تصميم إلى جهود أكثر من طرف أو فرد وبالتالي يجب تنظيم هذه الجهود للتنسيق بينها ، ومع التسليم بأن أهمية التخطيط لتصميم المشروع تأتي في إطار أهمية التخطيط بصفة عامة ، إلا أن التخطيط لتصميم المشروع يعتبر مسألة جوهرية بل حتمية نظراً وجود أكثر من طرف أو مشارك في عملية تصميم المشروع التي تتضمن الكثير من المهام المتشابكة والمرتبة على بعضها البعض . وبرغم أنه قد يتم تجاهل هذه المرحلة ، ولكن إذا لم يتم القيام بها فإن ذلك قد يؤدي إلى استنزاف الكثير من الوقت والجهد ، كما أن الجهود المبذولة في عملية التصميم قد لا تؤتي بالثمار المرجوة بعد الجهد والعناء المبذول فيها.

خطوات تصميم المشروع :-

- تشكيل فريق العمل في تصميم المشروع .
- وضع خطة العمل في تصميم المشروع .
- تقدير الاحتياجات جمع البيانات وتحليل البيانات
- وضع الأهداف والأنشطة وتصميم أساليب المتابعة والتقييم
- وضع خطط العمل .
- وضع الموازنات .

دورة حياة المشروع :-

بينما يرى البعض أن دورة حياة المشروع تبدأ ببداية تنفيذ النشاط وتنتهي بنهاية تنفيذ أنشطة المشروع ، فيرى البعض الآخر أن دورة حياة المشروع تبدأ منذ لحظة التفكير في المشروع وتستمر حتى بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطة المشروع وتستمر حتى مرحلة تقييم المشروع بعد انتهائه . وفيما يلي سوف نستعرض المراحل التي يمر بها المشروع والخطوات التي تتم في كل مرحلة ، والتي يمكن من خلالها استيضاح مرحلة تصميم المشروع في إطار دورة حياة المشروع :-

مرحلة التخطيط :-

- تقدير الاحتياجات .
- تحديد المشكلة وتحليلها .
- وضع الأهداف العامة .
- وضع الأهداف الخاصة .
- اختيار الأنشطة .
- تصميم أساليب المتابعة والتقييم .
- وضع خطة العمل .
- وضع الموازنة .

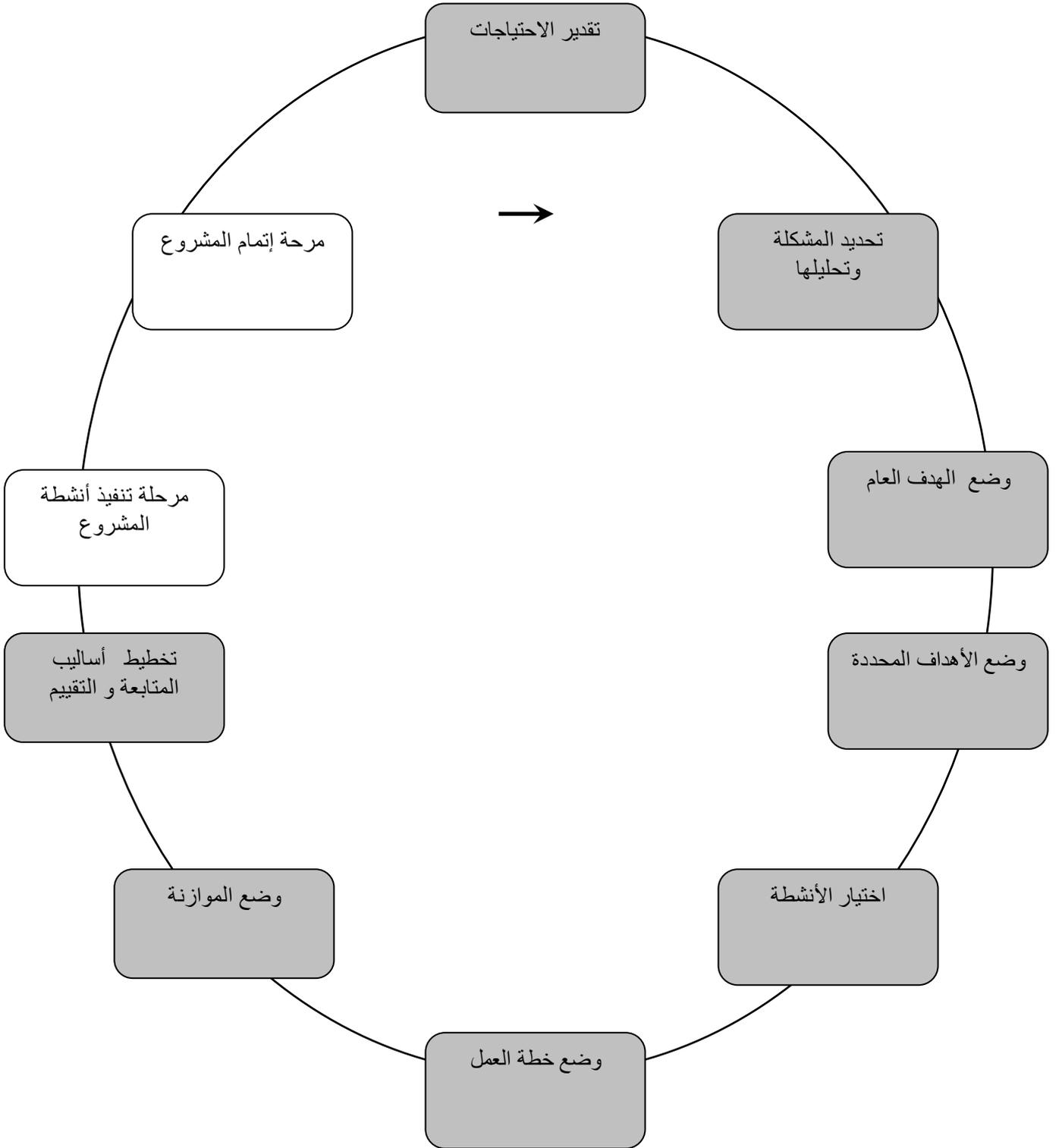
مرحلة التنفيذ :-

- وضع الخطط التنفيذية (سنوية أو أقل).
- تنفيذ الأنشطة .
- متابعة الأنشطة .
- مراجعة الأنشطة .

مرحلة إتمام المشروع :-

- كتابة التقرير النهائي .
- تقييم المشروع .

خطوات مرحلة تصميم المشروع:-



تم وضع مربعات لمرحلتي " تنفيذ المشروع " ، و"مرحلة إتمام المشروع" لتوضيح علاقتهما بمرحلة تصميم المشروع .

وبناءً على ما سبق يمكن النظر إلى دورة حياة المشروع كالتالي :-

- مرحلة تصميم المشروع .
- مرحلة كتابة المشروع .
- مرحلة تدبير التمويل للمشروع .
- مرحلة تنفيذ المشروع .
- مرحلة إتمام المشروع .
- مرحلة تقييم المشروع .

ذلك مع احتفاظ كل مرحلة بما تشمله من خطوات تفصيلية كما تم الإشارة إليه سابقاً .

خطوات تصميم المشروع كما يقترحها الدليل :-

- تقدير الاحتياجات .
- تحديد أولويات المشكلات .
- تحديد المشكلة التي سيتصدى لها المشروع .
- تحليل المشكلة التي سيتصدى لها المشروع .
- وضع وتحليل الهدف العام .
- اختيار الحل من البدائل المطروحة .
- وضع الأهداف المحددة .
- وضع المؤشرات ووسائل التحقق .
- تحديد الأنشطة .
- تحديد أساليب المتابعة والتقييم .
- وضع خطة العمل .
- وضع الموازنة .

تقدير الاحتياجات

تحديد أولويات المشكلات

تحديد المشكلة التي ستصدي لها المشروع

تحديد وسائل التحقق

وضع وتحليل الهدف العام

وضع المؤشرات

وضع الأهداف المحددة

وضع الأنشطة

تصميم أساليب المتابعة والتقييم

وضع خطة العمل

وضع موازنة المشروع

تقدير الاحتياجات:-

مراحل تقدير احتياجات المجتمع :-

- جمع البيانات .
- تحليل و عرض البيانات .
- عمل قائمة المشكلات .
- تحديد الأولويات .
- وضع التوصيات .

الاحتياجات الفردية و احتياجات المجتمع :-

ترتبط احتياجات المجتمع بصفة عامة بالاحتياجات العامة للأفراد ، حيث أن الأفراد هم الوحدة الأساسية التي يتكون منها المجتمع . كذلك وتتشابه احتياجات المجتمع من حيث تطورها وأولوياتها مع تطور احتياجات الفرد وأولوياتها بدرجة كبيرة فهي متغيرة ومتجددة بصورة لا نهائية ، فما يكاد الفرد أو المجتمع أن يلبي احتياجه إلا وتطلع إلى احتياج آخر . والتالي شكل توضيحي لاحتياجات الفرد يبين الحاجات الإنسانية وتطورها .



ربما يكون لديك العديد من الأفكار حول المشروعات التي تود تنفيذها وترى أن هناك احتياج لها ، فقد ترى أن هناك احتياج لخفض الأمية ، أو لتخفيض الفقر ، أو توفير مياه شرب صالحة ، أو توفير خدمات للمعاقين ، أو غيرها . ولكن أيّ كان اختيارك فإنه يجب أن يكون في أعلى درجات سلم الأولويات الخاصة بالمجتمع . ولن يتثنى لك ذلك إلا إذا أشركت المجتمع في اختيار المشروع الذي سوف تقترح تنفيذه .

وللقيام بتقدير احتياجات فعال ، احرص على عدم تجاهل الفئات التي جرت العادة على تجاهلهم كالنساء والشيوخ والفقراء وغيرهم من الذين يعيشون على هامش المجتمع الذين ليس لهم صوت مسموع في القرارات التي تتعلق بالمجتمع ، واجعلهم يشعرون أن المشروع الذي سيتم التخطيط له هو مشروع خاص بهم ، فللتأكد من صحة ما جمعت من بيانات وما خططت من أنشطة وما اخترت من أساليب يجب الرجوع إلى المجتمع واشترائه في تأكيد مناسبتها أو صحتها. إن أهمية اشتراك المجتمع في هذه المرحلة المبكرة في اختيار المشروع لها مميزات التي تجعل من الالتزام بها شيئا جوهرياً. وقد يكون العصف الذهني من الوسائل الجيدة في استثارة مشاركة المجتمع نظراً لما يتميز به من إجراءات ومبادئ تشجع على درجات عالية من المشاركة .

إن الأمثلة عديدة حول أفكار جيدة تم تحولت إلى مشروعات فاشلة لأنها لم تركز على فهم وتحديد جيد للاحتياجات الفعلية .

ولمعرفة أي نوع من المشروعات المقترحة يعبر عن احتياج حقيقي لمجتمع معين ، فيجب أن تقوم بجمع معلومات أساسية فيما يختص بـ :-

- الاحتياجات العامة و المشاكل .
- الموارد المتاحة .
- رغبات الأهالي .

مع ملاحظة أنك لست في حاجة إلى جمع معلومات تفصيلية عن كل احتياج و مشكلة طالما أن المشروع سوف لن يتعرض لها . وقد يتضمن تقدير الاحتياجات جمع معلومات ذات مستويين هما معلومات على مستوى المجتمع ، ومعلومات على مستوى المشكلة كالتالي :-

معلومات للتعرف على المجتمع :-

الهدف من جمع هذه المعلومات هو رسم صورة للمجتمع تساعد في التعرف على الخصائص المميزة له بهدف تحديد المشاكل العامة للمجتمع ، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة المشكلة المحددة التي سوف يتصدى لها المشروع الذي سوف تقوم بتصميمه.

معلومات للتعرف على المشكلة :-

جمع معلومات أكثر تفصيلاً عن مشكلة أو قضية محددة (تم تحديدها مسبقاً) للتعرف على المتأثرين بها ونوعية التأثير والنتائج المترتبة على هذه المشكلة . مثل جمع معلومات عن مشكلة في قطاع (الزراعة / الصحة / السكان / التعليم ... الخ) ، وقبل البدء في جمع المعلومات عن مشكلة ما في إطار محاولة التعرف على هذه المشكلة يجب تحديد العناصر التالية :-

- ما هي المعلومات المطلوبة ؟
- من هو المصدر الذي ستحصل منه على المعلومة؟
- ما هي الطريقة التي ستحصل بها على المعلومة ؟
- ما هي الطريقة التي ستسجل بها المعلومة ؟

وهنا يُطرح سؤال هام هو : هل تقدير الاحتياجات يهدف فقط إلى التعرف على المشكلة التي سيتصدى لها المشروع ؟ أم أنه يتعدى ذلك ، والإجابة هو أن عملية تقدير الاحتياجات تهدف إلى ابعاد من ذلك ، حيث تسعى إلى معرفة على هذا المجتمع وهذا يعني أن أكثر من مجرد جمع معلومات عن المشكلة ، فعملية تقدير الاحتياجات هي في المقام الأول عملية تعلم.

جمع وتحليل البيانات:-

بعد انتهاء من تقدير الاحتياجات اصبح لديك صورة واضحة عن المجتمع الذي سوف تعمل به ، وكذلك حددت وتعرفت بصورة أولية عن المشكلة التي سوف يتصدى لها المشروع ، وأنت الآن بصدد جمع معلومات أكثر تفصيلاً حول المشكلة المحددة التي سوف تتصدى لها حتى تستطيع أن تتعرف على المشكلة بشكل مفصل وكذلك حتى تتمكن من القيام بتحليل هذه المشكلة للوقوف على أسبابها الفرعية والجذرية .

وفي هذه المرحلة سوف تجد أن عليك القيام بالمزيد من جمع البيانات ، وقد عملية جمع البيانات بسيطة إذا كانت البيانات متوفرة لدى المصادر الثانوية ، أما إذا كانت البيانات تحتاج إلى تجميع من المصادر الأولية فهذا يعني المزيد من الجهد لجمعها ، وقد يتطلب الأمر في هذه الحالة وجود جاع بيانات متخصص ، لذا فإن جمع البيانات يحتاج إلى تنظيم دقيق من حيث ما نريده من بيانات حتى لا تقوم بجمع بيانات سوف لن تستخدمها ، وأيضاً يجب مراعاة التنظيم الجيد للبيانات التي يتم جمعها ، ويتطلب ذلك التفكير في الكيفية التي سيتم جمع وتسجيل البيانات بها .

وقبل تناول طبيعة المعلومات والبيانات التي يجب أن تجمعها حول المشكلة وأساليب تحليل المشكلات ، سوف نستعرض بصورة سريعة عملية جمع البيانات من حيث المصادر البيانات وأساليب جمع البيانات .

مصادر الحصول على البيانات :-

* مصادر أولية :

المتأثرون بالمشكلة ، وقادة الرأي ، الخبراء الفنيين .

* مصادر ثانوية :

تشمل المصادر الثانوية : التقارير ، كتب ، سجلات ، دفاتر ، صور ، خرائط ، إحصاءات الموظفين الحكوميين ، الهيئات المختصة .

طرق جمع البيانات:-

تتعدد طرق جمع البيانات لتغطي الهدف من جمع البيانات وطبيعة البيانات المطلوب جمعها ،
وليس هناك طريقة أفضل من الأخرى ، ولكن هناك طريقة انسب للموقف الذي نريد مع البيانات فيه
وكذلك طبيعة البيانات والمصدر الذي نجمع البيانات منه .

*** البحث الوثائقي :-**

قراءة منهجية للبيانات المطلوبة مصنفة بواسطة مصادر ثانوية .

*** بيانات الإحصائيات والتخطيط :-**

تخزين وجمع معلومات من بيانات موجودة .

*** مدخل الأفراد مصادر المعلومات :-**

مقابلة الأشخاص الذين على دراية بالموضوع .

*** المقابلة :-**

طلب المعلومات عن طريق طرح أسئلة وتسجيلها .

*** المجموعات المركزة :-**

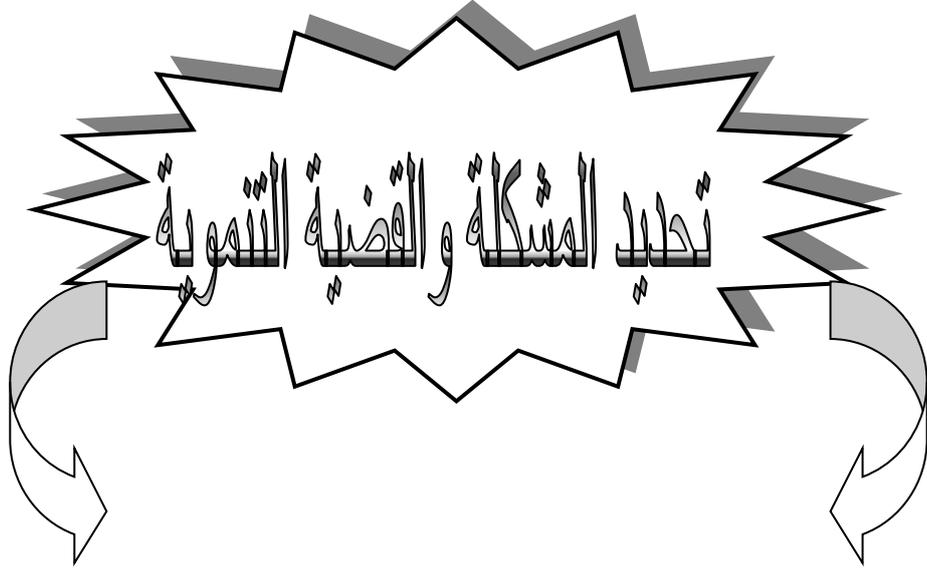
مجموعات نقاشية صغيرة تركز على مشكلة تنموية محددة .

*** الاستبيان :-**

قائمة مطبوعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بواسطة كل مستهدف من الاستبيان .

*** الملاحظة المباشرة :-**

أول ما يتعرض له فريق العمل فيما يتعلق بالسلوك أو الظاهرة التي يتم تقييمها .



- التعرف على المشكلة وتحديدھا .
- وتحليلھا وصياغتها .
- أساليب تحليل المشكلات .
- وضع الأهداف العامة تخليها .
- اختيار البدائل .
- وضع الأهداف المحددة .
- وضع المؤشرات ووسائل التحقق .

المشكلة

خلال المراحل النهائية لتقدير الاحتياجات يكون فريق العمل لديه فكرة واضحة عن المشكلة التي سيتصدى لها المشروع ، ولكن الفكرة التي لدى الفريق عن المشكلة تحتاج إلى مزيد من الاستيضاح للتعرف على طبيعة المشكلة بصورة أعمق ، وكذلك لتحليل المشكلة الوقوف على الأسباب التي أدت إلى وجودها والنتائج المترتبة على ذلك . وفي سبيل ذلك قد يقوم فريق العمل بجولة أخرى من جمع البيانات حول المشكلة المحددة التي سيتصدى لها بالدراسة والتحليل ، كما قد يستخدم أكثر من أسلوب لدراسة المشكلة وتحليلها . وإذا كانت المشكلة في النهاية يمكن وضعها أو صياغتها في جملة واحدة - قد يطلب ذلك أحياناً - يتم فيها تحديد المتأثرين بالمشكلة ونوع التأثير كحد أدنى ، فإن ذلك لا يمكن أن يتم بدون تحديد المشكلة جيداً وتحليلها بصورة مفصلة .

وتشمل مرحلة تناول المشكلة بالدراسة الخطوات التالية :-

- التعرف على المشكلة .
- تحديد المشكلة .
- تحليل المشكلة .
- وضع الصياغة النهائية للمشكلة .

ولا يجب أن يقوم الخبراء فقط بدراسة وتحديد المشكلة ، ولكن يمكن أن يساعد هؤلاء الخبراء المجموعات المعنية بالمشكلة في تحديد المشكلة والتعرف عليها . على أن يكون ذلك من خلال حوار متواصل حتى يمكن أن تتاح فرص أكبر للمشاركة والتعلم . ويمكن أن يشمل الحوار فئات مختلفة مثل: المعنيين - المتأثرون - بالمشكلة ، باحثين أو دارسين للمشكلة ، صانعي القرارات ، كما يمكن أن تتضمن هذه الفئات أيضاً قادة الرأي المحليين أو المهتمين بصفة عامة .

وقد سبق الإشارة إلى كيفية التعرف على المشكلة وذلك في مرحلة تقدير الاحتياجات ، حيث أن التعرف على المشكلات - دون الدخول في تحديدها وتحليلها - يأتي في آخر مرحلة تقدير الاحتياجات .

تحديد المشكلة :-

بعد التعرف على المشكلة من خلال جمع المعلومات السابق تحديدها عند التعرف مشكلة يجب عمل تحديد للمشكلة حتى يمكن تحدي المشكلات التي يمكن التعامل معها ثم المشكلة ذات الأولوية التي سيتصدى لها المشروع .

و عملية التحديد هذه تعني التعرف على المشكلة ، المتأثرون بالمشكلة ، مكان المشكلة ، حدة المشكلة ، النتائج المترتبة على المشكلة لكل مشكلة من المشاكل التي تم استخلاصها من تقدير الاحتياجات .

تحليل المشكلة :-

يشمل تحليل المشكلة دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة والنتائج المترتبة عليها ، ويتمثل أهمية تحليل المشكلة في أن معرفة أسباب المشكلة المباشرة وغير المباشرة – الجذرية / الفرعية- يساعد على اختيار الأنشطة التي تستجيب لهذا الأسباب . كما أن معرفة النتائج المترتبة على المشكلة هي التي تعطى الأهمية النسبية لاختيار تدخل أو آخر لحل المشكلة . إذ تحليل المشكلة لا يخدم فقط التعرف على المشكلة ، ولكن يساعد بدرجة كبيرة على اختيار الأنشطة المناسبة . وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل المشكلة لا تتم إلا للمشكلة التي سوف يتصدى لها المشروع ، وذلك على العكس من تحديد المشكلة ، حيث يتم تطبيق عملية تحديد المشكلة على جميع المشكلات التي توصل إليها تقدير الاحتياجات .

طرق تحليل المشكلات :-

هناك طرق متعددة لتحليل المشكلات ، تقوم جميعا على أساس هام في عملية التحليل هو دراسة العلاقة بين أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها ، وعلى فريق العمل القائم بتصميم المشروع اختيار المناسب منها ، ومن هذه الطرق :-

● العصف الذهني

• شجرة المشكلة

ويمكن مزج اكثر من طريقة في تحليل المشكلة والواحدة ، حيث يمكن استخدام طريقة العصف الذهني كطريقة مستقلة ، كما يمكن أن تستخدم طريقة العصف الذهني خلال تحليل المشكلة باستخدام طريقة شجرة المشكلة أو عظام السمكة أو غيرها ، وذلك هو الأكثر استخداماً .

ويراعى في تحليل المشكلات أن تتم عملية التحليل على مشكلات موجودة بالفعل وليست مشكلات متوقعة أو متخيلة ، حتى لو كان ذلك لأغراض التدريب في ورش العمل.

تحليل المشكلة بدراسة العلاقة بين الأسباب والنتائج المترتبة

(مثال 1)

فقدان الثقة في شركة الأتوبيس

إصابة الركاب

وصول الركاب متأخرين

النتائج المترتبة

المشكلة الأساسية

تكرار حوادث الأتوبيس

الأسباب

عدم حرص السائقين

سوء حالة الأتوبيسات

سوء حالة الطرق

الأوتوبيسات متهاكة

عدم وجود صيانة منتظمة

تحليل الأهداف بدراسة العلاقة بين الأهداف والنتائج المتوقعة
(مثال 1-1)

الجمهور يثق في الشركة

عدد أقل من المصابين

وصول الركاب في مواعيدهم

النتائج المرجوة

الهدف

حوادث الأتوبيس أقل تكراراً

الأساليب

السائقين حريصين

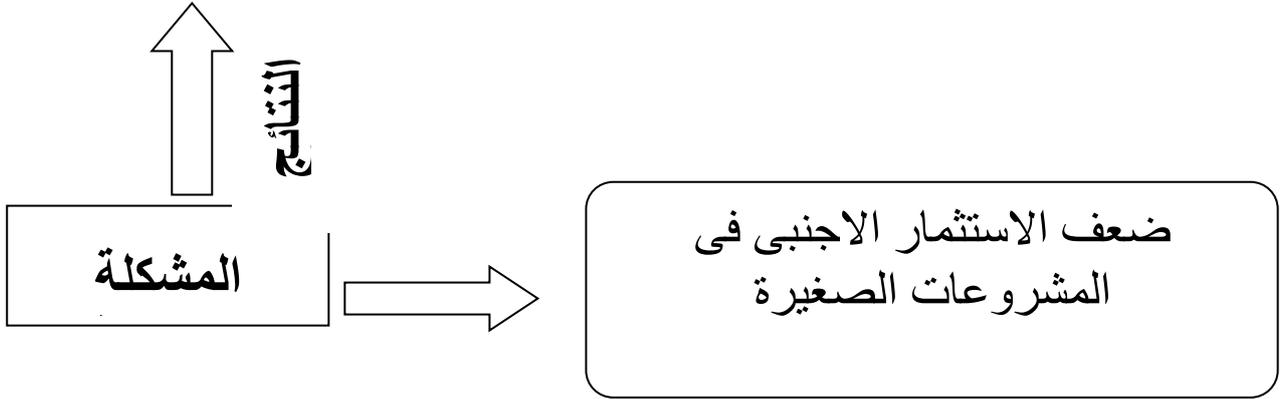
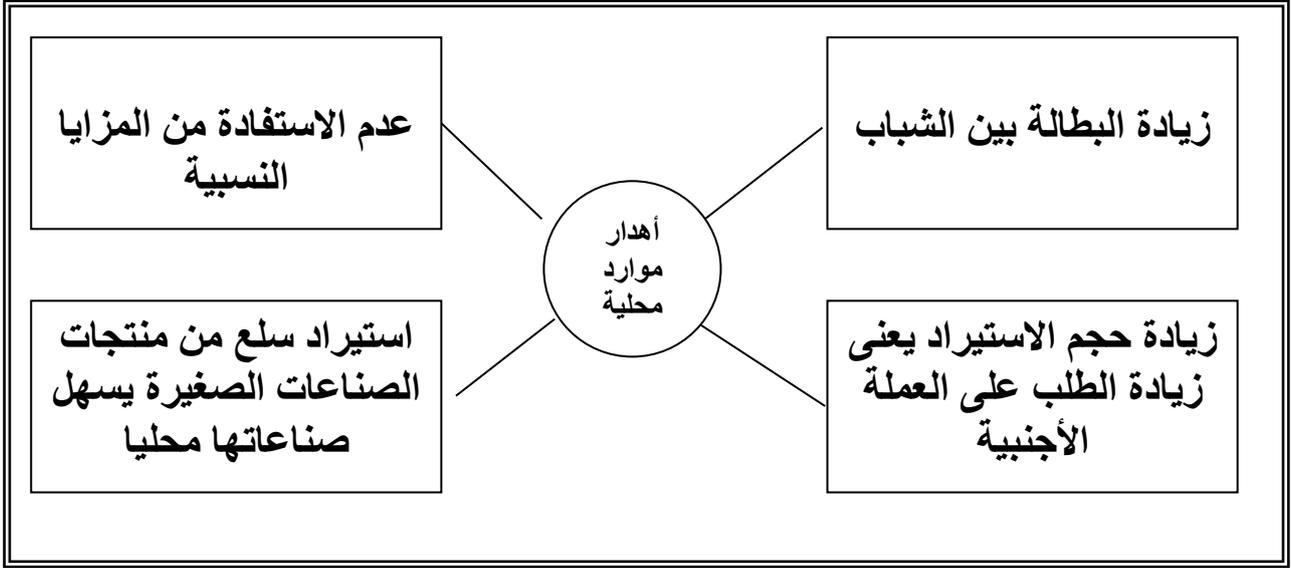
حالة الأتوبيسات جيدة

تحسن حالة الطرق

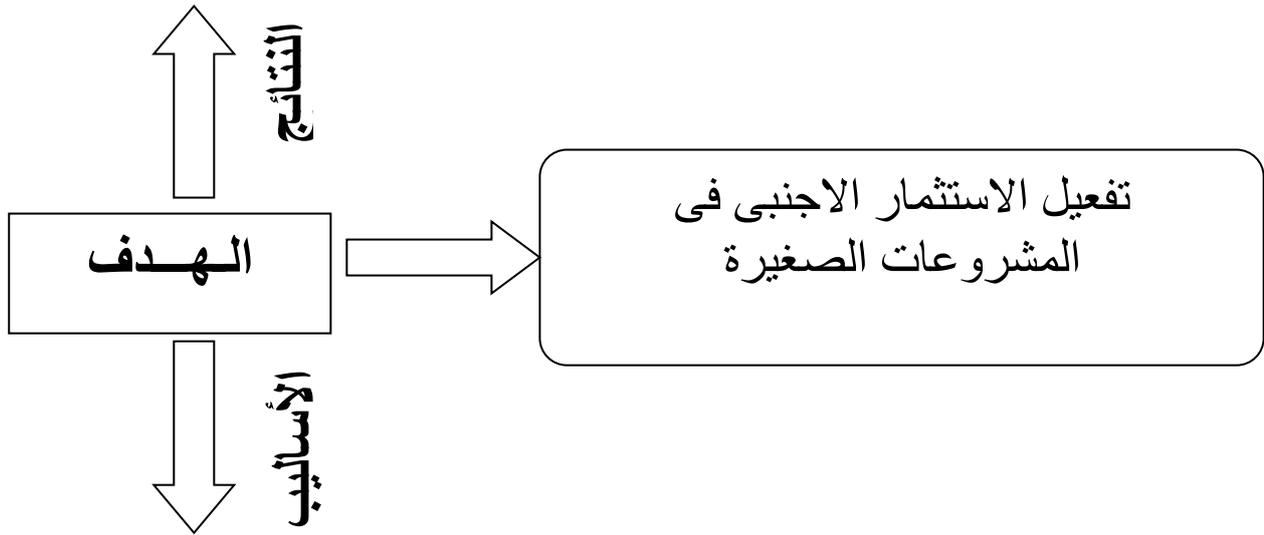
الأتوبيسات المتهاكة تستبدل

صيانة منتظمة للأتوبيسات

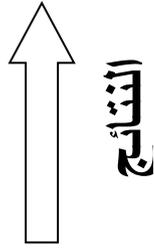
مثال (2)



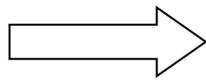
مثال (1 - 2)



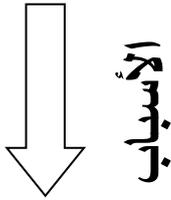
مثال (3)



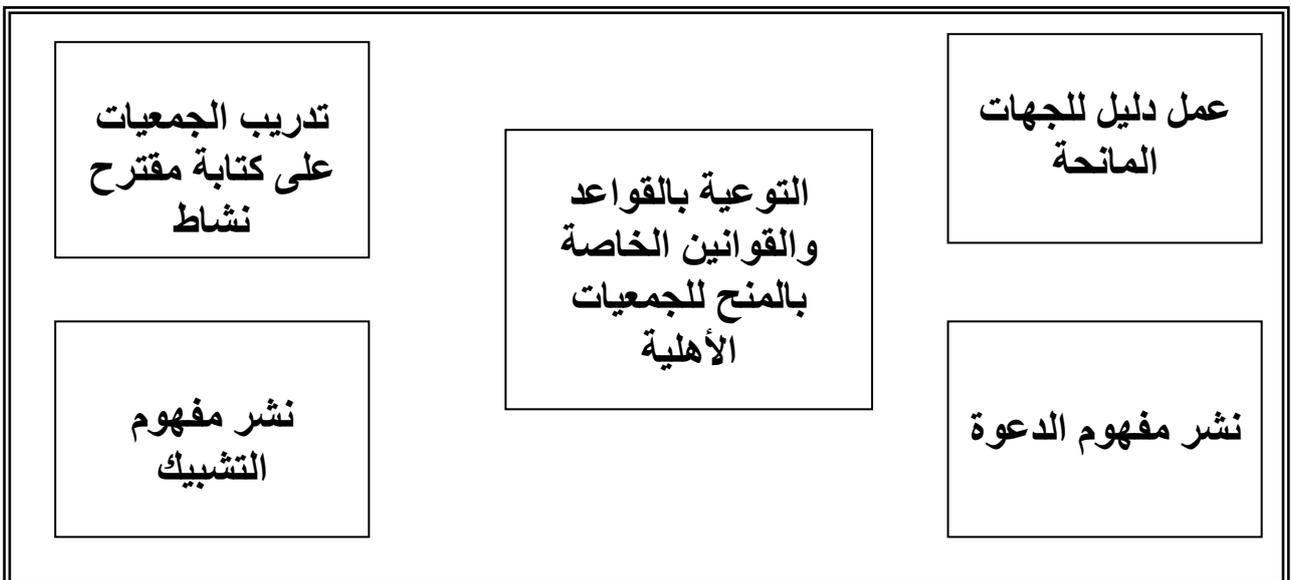
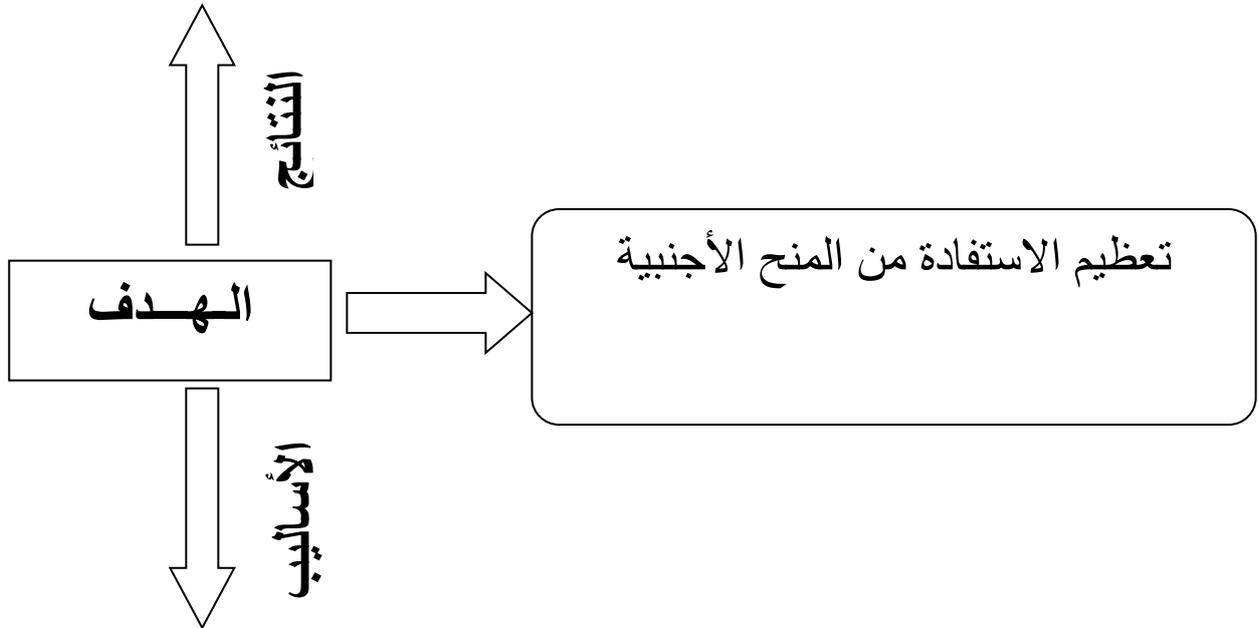
المشكلة



عدم استفادة الجمعيات من المنح الأجنبية



مثال (1 - 3)



صياغة المشكلة :-

من الهام بعد أن تم التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليلها أن يتم وضعها في صورة مختصرة يسهل استيعابها والتعامل معها ، وقد يكون من المفيد إرجاء الصياغة النهائية للمشكلة بعد إجراء عملية التحليل ، حيث أنه من المحتمل أن يتم تغير الصياغة أثناء تحليل المشكلة ، ويجب مراعاة بعض الخصائص للصياغة الجيدة للمشكلة التي منها ما يلي :-

- التي توضح جيدا الموقف المطلوب تغييره .
- التي توضح من هم المتأثرين .
- التي تحدد المشكلة تحديداً كمياً .
- التي تحدد مكان المشكلة .

وليست المشكلة في عدم وجود الحل ، ولكن المشكلة في وجود موقف غير مرغوب فيه ، حيث لا تصاغ المشكلة على نحو : عدم توافر التغذية فالمشكلة ليست في عدم التوافر ولكن في النتائج المترتبة على عدم توافر التغذية كزيادة المرض أو الوفيات .

حيث أنه من الأخطاء الشائعة في صياغة المشكلات - والتي يجب تجنبها - هو صياغة المشكلة على أنها نقص في الخدمة أو عدم وجود برنامج ، بمعنى إعطاء أحد الحلول الممكنة لحل المشكلة كما لو كان هو المشكلة ذاتها مثال : عدم وجود مركز صحي في منطقة تعاني من تدني الحالة الاقتصادية ليس مشكلة ، ولكن المشكلة هي أن الناس الفقراء في هذه المنطقة لديهم احتياجات صحية لا تلبى في الوقت الحالي . و يجب أن يكون للمشكلة أبعاد منطقية تتضمن تحديد واضح للتغطية الجغرافية ، والمتأثرين ، ونوعية التأثير .

مثال لصياغة مشكلة :

عدد (#) ، أو نسبة (%) من (أطفال / سيدات ،) قرية (س) (يعانون من سوء التغذية) .

المشكلة

لماذا هناك احتياج للحل

سبب المشكلة

ما هي الحلول

من سيستفيد

التأثيرات السلبية المتوقعة

هل المشروع مقبول

وضع الأهداف والأنشطة

الهدف العام:-

يصف الهدف العام باختصار ما تتوقع أن يكون عليه الوضع بعد أن يكتمل تنفيذ الأنشطة والتدخلات المخططة بالمشروع . وهدف المشروع هو بمثابة الحل للمشكلة التي تم تحديدها ، ومن خلال وضع الهدف العام للمشروع يتم توليد الأهداف المحددة التي يتكون من مجملها الهدف العام – بعبارة أخرى فإن تحقيق الأهداف المحددة يؤدي إلى تحقيق الهدف العام من المشروع . ويعمل الهدف العام بمثابة الدليل الذي يقود المشروع سواء في مرحلة تصميم الأنشطة أو تنفيذها . وعند الحديث عن أهمية الهدف العام بالنسبة للمشروع فإنه يتم ذلك العبارة التالية :-

"إذا كنت لا تعرف أين تذهب ، فقد ينتهي بك المطاف في مكان آخر ، دون أن تدري" .

مثال :-

الهدف العام : خفض الأمية .

الأهداف المحددة : تعليم مهارات محو الأمية لـ 20 مدرس بنهاية شهر ---- .

ويراعى في وضع الأهداف أن لا يكون فيها مبالغة ، فلا تجعل الأهداف تعد بما لا يمكن تحقيقه .

اختيار البرنامج ، المشروع :-

العناصر المقترحة في الأداة الخاصة باختيار البديل شكل رقم () والتي على أساسها يتم اختيار الحل من البدائل المطروحة هي على سبيل الاقتراح ، ولكن يمكن للجمعية وضع عناصر أخرى تبني على أساسها اختيار البرنامج/المشروع ، وذلك وفق لما ترى من أهمية لهذه العناصر ، ومثال ذلك يمكن أن تضع الجمعية "مدى ملائمة الحل لأهدافها" كأحد العناصر التي يتم على أساسها تفضيل بديل عن آخر .

الأهداف المحددة :-

تعتبر الأهداف المحددة من أهم مكونات تصميم المشروع فهي من أهم المكونات التي ينظر إليها عند تقييم المشروع .و يجب أن تكون الأهداف محددة قابلة للتحقيق تجيب على التساؤلات الخاصة بـ ماذا / أين / من / كم .

المواصفات الأساسية للهدف المحدد :-

* محدد:-

هل الهدف واضح فيما يختص بـ ماذا ، و كيف ، و أين ، سيغير الموقف ؟

* قابل للقياس :-

هل المستهدف قابل للقياس (عدد / نسبة) ؟

* محدد بمكان :-

هل الهدف يحدد منطقة أو سكان (نوع ، أو سن ، أو قرية) ؟

* واقعي :-

هل المشروع قادر على إحراز مستوى المشاركة و التغيير المترتب على كل هدف ؟

* محدد بوقت :-

هل الهدف يعكس الفترة الزمنية التي سيتم إنجازه خلالها ؟

يراعى في صياغة الأهداف المحددة استعمال كلمات تعبر عن أحداث قابلة للقياس ، بجانب أن تكون في صورة إيجابية أيضاً .

تحسين ()

زيادة ()



- تصميم الأنشطة .
- تحديد أساليب المتابعة والتقييم .
- الاستمرارية .

الأنشطة

حتى تكون الأنشطة التي يتضمنها مشروع المقترح هادفة وموجهة نحو تحقيق الأهداف فإن تصميم الأنشطة يكون مبني مباشرة على ما تم تحديده في المرحلة السابقة مباشرة وهي ومرحلة وضع الأهداف المحددة ، ويتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حدا ثم الهدف المحدد الذي يليه ، حتى الانتهاء من جميع الأهداف المحددة الخاصة بالمشروع .

وتحديد الأنشطة بهذه الصورة يضمن أن تكون جميع الأنشطة التي تم اختيارها هي أنشطة لازمة لتحقيق الأهداف ، ولا تتضمن أية أنشطة غير لازمة لذلك . وتعتبر الأنشطة في مجملها عن الكيفية التي سيتم بها التصدي للمشكلة .

يلبي عملية تحديد الأنشطة ، تجميع الأنشطة المتشابهة في مكونات يطلق عليها مكونات الأنشطة أو مجالات الأنشطة . ومجالات الأنشطة هي عبارة عن الأقسام الرئيسية للأنشطة التي يتضمنها المشروع مثل (التدريب - التوعية - تبادل لخبرات ، . . . الخ) . وقد يتضمن كل مجال منها أكثر من نشاط (مجال التوعية : التوعية القانونية - التوعية الصحية - التوعية الاجتماعية - . . الخ) . والهدف من تجميع الأنشطة في هذه الصورة هو تسهيل جدولة هذه الأنشطة عند وضع خطط العمل .

وعملية تحديد الأنشطة عملية في غاية الأهمية حيث أنها تمثل الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف ، والجانب الاخر من الأهمية والذي يجب أن يعكس زيادة في الاهتمام هو أن عملية تحديد الأنشطة تتضمن اختيار أساليب التنفيذ ، التي إذ لم يتم اختيارها بعناية قد تكون السبب في فشل المشروع مهما كانت جودة المراحل السابقة . ويجب أن تكون المداخل والأساليب المقترحة في تنفيذ النشاط هي الأنسب لتحقيق أهداف المشروع بالنظر للمحددات التي تحكم تصميم وتنفيذ المشروع مثل : الوقت والجهد والتمويل وهل العائد من تنفيذ هذه الأنشطة يتناسب مع تكلفة تنفيذها؟ .

وعلى هذا فإن اختيار مدخل ما أو طريقة تنفيذ بدلاً من غيره يجب أن يكون له مبررات واضحة لاختياره. إيجاد علاقات منطقية بين أنشطة المشروع المختلفة : علاقة زمانية وعلاقة مكانية

وهناك أنشطة تكرر بصورة شبه دائمة في مشروعات التنمية كالتدريب الذي يندر أن لا تتضمنه مشروعات التنمية ، سواء المشروعات القومية أو المحلية جانب من التدريب ، سواء كان ذلك للمستفيدين أو الشركاء أو العاملين ، وترجع أهمية التدريب إلى ارتباطه بعامل استمرارية المشروع كأحد العوامل التي تساعد على تطوير مهارات وقدرات المستفيدين / القاعدة الشعبية على إدارة المشروع بعد انتهاء التمويل ، وبالتالي فالتدريب من عوامل استمرارية المشروع . ولعمل تصور مبدئي لخطة التدريب داخل المشروع يمكن اخذ الآتي في الاعتبار :-

- من المتدربين ؟
- كيف سيتم تقدير احتياجاتهم التدريبية ؟
- توقيت و مدة التدريب ؟
- على ماذا سيتدربون ؟
- من سيقوم بالتدريب ؟
- ماهي المصادر و المواد المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

وهناك مكونات أخرى قد تكون متكررة في مشروعات التنمية ، إلا أن التدريب من ابرز المكونات المتكررة ، وتم الإشارة هنا إلى التدريب على وجه التحديد لأهمية لفت الانتباه إلى ضرورة استغلاله وتوظيفه لما يحقق الهدف من المشروع واستمراريته .

ولاستكمال تصميم أنشطة المشروع فإنه يجب التأكد من أن انه تم استيفاء العناصر التالية:-

- هل تم تحديد مجالات الأنشطة ؟
- هل تم تحديد الأنشطة داخل كل مجال ؟
- هل تم توضيح أساليب تنفيذ الأنشطة ؟
- هل تم تحديد من سيقوم بالتنفيذ ؟
- هل تم تحديد من سيقوم بالإشراف على التنفيذ ؟

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 الموضوعية ،

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 ، وحيث أنها عملية رصد مستمر لحركة المشروع فهي تحتاج لمؤشرات ترشد على سير المشروع يتم صياغتها في مرحلة تصميم المشروع .

وفي إيجاز - فإن عملية المتابعة تهدف إلى التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً ، وبخاصة تلك التي تتعلق بـ :

- الفترة الزمنية المحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع .
- التكلفة .
- الجودة .

لماذا نحتاج إلى متابعة أنشطة المشروع ؟

لأن المتابعة تُمد المديرين / المشرفين بالمعلومات المطلوبة لـ :-

- تحليل الموقف الحالي
- لتحديد المشاكل و إيجاد الحلول
- لاكتشاف الميول و النماذج
- لتنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط
- لقياس التقدم نحو إنجاز الأهداف
- لتطوير الأهداف المستقبلية
- لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمصادر المادية و المادية و البشرية

متى نقوم بعملية المتابعة ؟

حيث أن المتابعة هي رصد مستمر لحركة المشروع واتجاهه لذلك ممن خلال إشارات الطريق (المؤشرات) التي تدل على خط سير المشروع والتي يجب أن تصاغ منذ بداية المشروع فإن المتابعة بذلك تصاحب كل مراحل المشروع ويشمل ذلك المتابعة المالية المتابعة الفنية للتأكد حسن توظيف الموارد المخصصة للمشروع .

من يقوم بعملية المتابعة ؟

المستوى الأول : ← العاملون بالمشروع

المشرفون : مسئولون عن متابعة العاملين معهم و المهام الموكلة إليهم .
مدير المشروع : مسئول عن متابعة جميع جوانب المشروع .

المستوى الثاني : ← الممول / الممولون

من خلال التقارير و الزيارات الميدانية حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم و قياس الأداء

المستوى الثالث : ← مجلس الإدارة

ما الذي نتابعه ؟

عنصر الوقت :

حيث يقوم العاملون في المشروع بتحديد جدول زمني يشمل تواريخ بدء وانتهاء الأنشطة
والمراحل الأساسية للمشروع .

عنصر التكلفة :

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

عنصر الجودة :

حيث تستلزم عملية تحديد مقاييس الجودة أولاً تحديد صورة وشكل المنتج المطلوب
مع التركيز على الجودة ؟

ما هي أدوات المتابعة : -

- التقارير
- الزيارات الميدانية
- المقابلات الفردية
- اللقاءات الجماعية

-
- الملاحظة
 - جمع البيانات

خطوات وضع خطة المتابعة :-

- 1- وضع قائمة بالأنشطة المراد متابعتها ضمن خطة المتابعة .
- 2- تحديد مدة العمل بالمشروع والأنشطة والأفراد القائمين على العمل .
- 3- تحديد أساليب المتابعة والمؤشرات المستخدمة في ذلك .
- 4- توضيح التطورات التي طرأت على الخطوات التي تم تنفيذها .
- 5- توضيح العقاب والصعوبات التي تواجه المشروع إذا وجدت .
- 6- اقتراح حل مناسب للتغلب على تلك الصعوبات .
- 7- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة المتابعة وتحديد المتاح منها .
- 8- تحديد من سيتم استشارته أو تدريبه لتنفيذ خطة المتابعة .

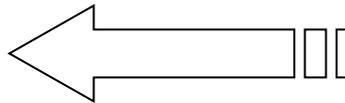
التقييم

عملية تحليل لما تم من المشروع ، وكيف تم ، ولماذا ، وذلك بغرض الوقوف على مدى الحاجة إلى المشروع وقيمته والدروس المستفادة ، من خلال مراجعة الأهداف ، والأغراض ، والمستهدف من المشروع و قياس النتائج المتحصل عليها من المشروع ، وذلك في إطار من السعي إلى التعلم من أجل التحسين .

وقد كان الاتجاه سابقاً على أن التقييم هو أداة خاصة بالجهات المانحة تستخدمها بمعرفتها دون أدنى مشاركة من الجهات المنفذة وفي كثير من الأحيان لا يتم إخطار الجهات المنفذة بما وصل إليه التقييم ، ولكن التوجه الحالي هو تمكين المستفيدين من هذه الإدارة وذلك في إطار ما يسمى التقييم بالمشاركة .

ومن فوائد مشاركة المستفيدين في عملية التقييم هو تطوير مهاراتهم وقدراتهم في الإدارة النشاط ، وزيادة وعيهم بطبيعة النشاط ومدة تحقيقه للأهداف ، وما يواجهه من صعوبات ، وما حقق من إنجازات ، والعوامل المؤثرة في النشاط ، (حسب طبيعة التقييم) . كما تتيح المشاركة في التقييم فرص للتعلم من الخبرة من أجل أداء أفضل في المستقبل . و مشاركة المستفيدين يجب أن تتم في مراحل مبكرة من المشروع بداية من التخطيط ومروراً بالتنفيذ ويشمل ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والتنفيذ .

وقد تكون فوائد المشاركة بصفة عامة واضحة بدرجة كبيرة ، ولكن قد يكون من المفيد أن نستوضح بعض الاختلافات بين التقييم التقليدي والتقييم بالمشاركة : -



التقييم بالتقويم بالمشاركة	التقييم التقليدي	
أفراد من المجتمع ، عاملين بالمشروع ، ميسرين .	مقيم خارجي .	من
يحدد الأهالي مؤشرات النجاح الخاصة بهم ، التي قد تتضمن مخرجات الإنتاج .	مؤشرات النجاح محددة مسبقاً ، التكلفة العامة ومخرجات الإنتاج .	ماذا
ذاتي ، أساليب بسيطة معدلة بما يناسب الثقافة المحلية ، يتيح فرص مفتوحة للمشاركة في النتائج بصورة لحظية من خلال المشاركة في جميع الخطوات .	يركز على الموضوعية العلمية ، فصل بين المقيمين والمشاركين ، إجراءات معقدة ، سبل الوصول للنتائج محدودة ومتأخرة .	كيف
يتمتع بين المتابعة والتقييم ، وبذلك يكون متتابع وعلى نطاق ضيق .	عادة عند انتهاء المشروع ، وربما في منتصف المدة .	متى
لتمكين المجتمع المحلي من المبادرة للمراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية .	المساءلة ، عادة مجمل ، لتحديد مدى استمرارية التمويل	أين

ولا يعني وجود مزايا في التقييم بالمشاركة أنه يجب أن يحل محل التقييم التقليدي ، ولكن المقصود هو تطوير عملية التقييم بما يناسب المستفيدين .

أنواع التقييم :

من حيث القائم بالتقييم :-

- مقيم داخلي - خارجي - مشترك

من حيث توقيت التقييم :-

- مستمر - مرحلي - نهائي - المتابعة

من حيث ما يتم تقييمه :-

- الأهداف - الخطة - النتائج - التأثير

خطوات التقييم :-

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

عند تخطيط التقييم أجب على التساؤلات التالية :-

- ما هو الهدف من التقييم ؟
- ما الذي يجب أن نقيمه ؟
- من يقوم بعملية التقييم ؟
- متى نقوم بعملية التقييم ؟
- كم ستكلف عملية التقييم ؟

مقارنة بين المتابعة والتقييم

التقييم	المتابعة
- يجري على أساس دوري .	- عملية مستمرة على المدى البعيد.
- يتم أثناء وبعد النشاط .	- تتم أثناء تنفيذ النشاط .
- يمكن أن يشارك في مقيم خارجي .	- القائمين بها من الداخل .
- يتعامل مع تأثير المشروع .	- لا تتعامل مع تأثير المشروع .
- يستخدم نتائج المتابعة ز	- تستخدم نتائج التقييمات المرحلة.
- شامل ويحتاج إلى كثير من المعلومات .	- محدودة ولا تحتاج لكثير من المعلومات .
- يركز على الأهداف والاستراتيجيات .	- تركز على الأنشطة قصيرة المدى.
- يوضح ما إذا كان المشروع في الاتجاه السليم.	- توضح تقدم المشروع .

الاستمرارية

يقصد بالاستمرارية هي قدرة النشاط على البقاء بعد انتهاء المنحة أو التمويل، ويقصد ببقاء النشاط هو استمرار الخدمات والفوائد الناتجة عن النشاط. وهي عبارة عن رؤية للمستقبل، والاستمرارية مرتبطة بعدة عوامل منها :-

- مدى التزام المستفيدين / القاعدة الشعبية.
- الثقافة الاجتماعية .
- أسلوب الإدارة .
- البيئة .
- التمويل .
- تصميم المشروع وتنفيذه .
- التكنولوجيا .
- تأثيرات أخرى (سياسية) .

هذه العوامل لها تأثير على استمرارية النشاط ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العوامل تؤثر في استمرارية النشاط سواء كانت على المستوى المحلي أو القومي . ويمكن تصنيف العوامل السابقة إلى الأنواع التالية من الاستمرارية :-

- استمرارية الدعم المالي
- استمرارية الدعم الفني/ التنظيمي
- استمرارية الدعم السياسي
- استمرارية الدعم المجتمعي

ولمراجعة استمرارية المشروع يمكن محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :-

1. ماهي الخطة طويلة الاجل للدعم الفني و التنظيمي ؟
2. كيف تخطط للحصول على مساندة المجتمع ؟
3. كيف سيتم الحصول على المساندة الحكومية / السياسية؟
4. اشرح خطة المساندة المالية المستمرة .
5. هل سيتم التعاقد مع ممول آخر أم الجهات الحكومية للحصول على دعم آخر ؟
6. من هم الممولون الآخرون ؟
7. متى سيتم تقديم كل ما سبق إلى المشروع ؟
8. كيف سيتم طلب هذه المساندة / الدعم ؟

وهناك عامل قد يكون الأكثر أهمية في الاستمرارية هو مدى تطوير المستفيدين / القاعدة الشعبية من خلال المشاركة الحقيقية التي ينتج عنها نمو الشعور بملكية النشاط لدى المستفيدين / القاعدة الشعبية.



الموازنة والصايا العشر لإعداد الموازنة

خطوط إرشادية لإعداد الموازنة :-

- 1- تنبه إلى أن الموازنة سوف تصبح جزء من مقترح المشروع .
- 2- راجع الموازنة بعد كتابة مقترح المشروع .
- 3- تعرف على متطلبات الممولين في الموازنة .
- 4- يجب أن تتضمن الموازنة بيانات مادية مالية محددة و واقعية .
- 5- تقدم الموازنة المعلومات الأساسية عن التكاليف .
- 6- حدد الإطار الزمني للموازنة .
- 7- راعي احتمالات التأخير و اعتبارات التضخم .
- 8- طور استثمارات للموازنة تتضمن : البنود/ تكاليف الوحدات/ المجاميع الفرعية و الإجمالية.
- 9- اكتب قائمة بمصادر التمويل المتاحة مشتملة على المساهمات المحلية والالزام بتحقيق فعالية المساهمة الذاتية .
- 10- دع آخرين يقومون بمراجعة الموازنة و ناقش تعليقاتهم .

ويراعى دائما الالتزام بكافة الشروط الخاصة بالجهات المانحة عند إعداد الموازنة والالتزام ببنداتها وربما تسمح بعض الجهات بالموافقة على حدوث انحراف بالزيادة أو النقص في حدود 5 - 20% من بند إلى آخر وفي إجمالي الموازنة .

ولابد من التركيز على إظهار مساهمة المنظمة في المشروع سواء بجهد أعضاءها أو بالمتطوعين وكذا في استغلال ما قد يوجد لديها من معدات أو أدوات أو أثاثات .

كذلك توافق معظم الجهات المانحة أن تكون هناك جهة مانحة أخرى يمكن لها أن تساهم في المشروع وفي هذا الحالة تعتبر مساهمتها من مساهمة المنظمة .

ولو أن بعض المنظمات مثلا تشترط أن تعتمد مساهمات الجهات المانحة لآخرى بشرط الا تتبع دولتها فمثلا الوكالة الأمريكية للتنمية لا توافق على اعتبار مساهمة جهة مانحة أمريكية الجنسية ضمن مساهمة المنظمة بينما يمكن لها مثلا أن توافق على مساهمات من خلال مؤسسة فريد ريش ايربت .

ويجب أيضا أن يراعى الدقة في عرض تفاصيل بنود التدريبات والندوات وورش العمل من حيث عدد الحاضرين وأوراق العمل وخلافة .
وفيما يلي جدول الموازنة الذي غالبا ما يتم اعتماده :-

م	البند	مساهمة المنظمة	مساهمة الجهة المانحة	الإجمالي
1	الأفراد			
2	التدريبات			
3	ورش العمل والمؤتمرات			
4	المعدات			
5	التكاليف الغير مباشرة			
6	الانتقالات			

			7	البحوث الدراسات
				الإجمالي