

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التتموية

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

المقصورة
ALMAQSURAH

من إعداد:

د. صطوف الشيخ حسين

خبير التخطيط الاستراتيجي

المديرية العامة للتخطيط والدراسات

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٨ م

هدف الدليل

يهدف إلى مساعدة جمعيات المرأة العمانية على تصميم مشروع تنموي بمشاركة فعالة من المجتمع تضمن الاتفاق بين أهداف هذا المشروع وأولويات المجتمع، بحيث يساعد هذا الدليل الجمعيات على تحسين تصميم مشروعاتها التي تتقدم بها اليوم المرأة العمانية، بما يتفق مع معايير المنح الخاصة بمركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

ونأخذ من خلال هذا الدليل بيد المتدربة خطوة خطوة نحو تصميم مشروع مبني على تقدير الاحتياجات المجتمعية، وعلى ماهية جمع البيانات وتحليلها، والتعرف على المشكلة وصياغتها، كما نحاول المساعدة على وضع الهدف العام والأهداف المحددة للمشروع والمؤشرات اللازمة للتحقق من الوصول إليها، بالإضافة إلى التعرف على أساليب المتابعة والتقييم والتخطيط لعملية قياس العائد من المشروع وأثره على المجتمع، كما يقدم الدليل بعض التدريبات على صياغة المشاريع النهائية.

وتم اعتماد هذا الدليل من قبل وزارة التنمية الاجتماعية بالتعاون بين جمعية المرأة العمانية بمسقط والوزارة وفي الختام نقدم بعض الارشادات اللازمة لعملية تطوير مقترح المشروع والوصول إلى كتابة الصيغة النهائية للمشروع.

المحتوى: -

مقدمة: هدف الدليل وكيف نستخدمه.

القسم الأول: تصميم المشروع التنموي:

- ما هو تصميم المشروع؟
- التخطيط لتصميم المشروع.
- ماهي دورة حياة المشروع؟
- خطوات مرحلة تصميم المشروع.
- مراحل تدبير تمويل المشروع وعلاقتها بمرحلة التصميم.
- تقدير الاحتياجات.
- طرق جمع البيانات في مختلف مراحل تصميم المشروع.
- التعرف على المشكلة وتحديدّها.
- أساليب تحليل المشكلات وصياغتها.
- وضع الأهداف العامة.
- اختيار البدائل.
- وضع الأهداف التفصيلية.
- تصميم الأنشطة.
- تحديد أساليب المتابعة والتقييم وقياس الأثر.
- وضع المؤشرات ووسائل التحقق.
- الاستمرارية.
- وضع خطة المشروع.
- وضع الموازنة.
- تطوير تصميم المشروع.

القسم الثاني: كتابة مقترح المشروع التنموي:

- قواعد عامة لكتابة المقترح.
- مكونات مقترح المشروع.
- تطوير مسودة مقترح المشروع.

ما هو المشروع؟

يعرف المشروع على أنه عملية استثمارية تتكون من مجموعة متكاملة من الأنشطة تنفذ خلال فترة زمنية محددة وحسب تصاميم وطاقات إنتاجية وخدمية موجهة لخدمة أهداف مرغوبة ومحددة ومتفق عليها.

تعتبر المشاريع أحد وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواء أكانت هذه المشاريع ربحية أم خدمية، وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد والمنظمات للارتقاء بالطاقات. أما العاملين في المشاريع سواء في تقييمها أو إدارتها أو الإشراف على شؤونها فلا بد أن يتمتعوا بمهارات أساسية تتعلق باختيار المشروع وإدارته وتوجيه موارده، وأن يتمتعوا بامتلاك معلومات أساسية مرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته.

وفي ظل ندرة الموارد والمخصصات فقد أصبح دور المشاريع أكثر أهمية، حيث أنها تساعد في تجزئة النشاطات الخدمية والربحية، وتحويل الأفكار إلى واقع عملي يعزز من وسائل الإدارة ومتابعتها وتفعيل استخدام الموارد والوصول إلى حالات الاستخدام الأمثل لها.

للتمييز بين المشروع ومجالات إدارية أخرى هنالك أربعة خصائص تميز المشروع وهي:

- المشاريع تبدأ من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن إطار منظم.
- المشاريع تتضمن الاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد.
- المشاريع تتميز بالخصوصية فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة.
- المشاريع لها أهداف ثلاثية الأبعاد:
 - ❖ وجود برنامج زمني محدد.
 - ❖ وجود موازنة محددة.
 - ❖ وجود أهداف محددة وأداء مرغوب.

وبشكل عام نستطيع تعريف المشروع على أنه عملية مخططة بنظام تهدف إلى تحقيق أهداف موصوفة مسبقاً ضمن موازنة محددة ووقت معرف بداية ونهاية.

تصميم المشروع

- ما هو تصميم المشروع؟

- التخطيط لتصميم المشروع.

- ما هي دورة حياة المشروع؟

- خطوات مرحلة تصميم المشروع.

- مراحل تدبير التمويل للمشروع وعلاقتها بمرحلة التصميم.

- تقدير الاحتياجات.

- جمع البيانات وأهميتها في مختلف مراحل تصميم المشروع.

• ما هو تصميم المشروع؟:

يستخدم البعض " تخطيط المشروع " أو "تصميم المشروع " للإشارة إلى مجموعة الإجراءات التي يقوم خلالها فرد أو مجموعة أفراد لجمع 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، ومن الأفضل أن تتاح فرص مشاركة أطراف خارجية – خارج الجمعية – ضمن فريق تصميم المشروع، كالمستفيدين، والقاعدة الشعبية، والشركاء، ... الخ.

من الجدير ذكره بأن 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، ومقدمة النشاط، والمرفقات، وقدرات الجمعية، وغيرها.

التخطيط لتصميم المشروع:

تحتاج عملية تصميم المشروع إلى جهود كبيرة وجهات كثيرة، لذلك فإن 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 والمتراكبة مع 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 احتياجات جمع البيانات وتحليل البيانات
- وضع الأهداف والأنشطة وتصميم أساليب المتابعة والتقييم
- وضع خطط العمل.
- وضع الموازنات.

ما هي دورة حياة المشروع؟

لكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية إدارته، وتحليل أسباب نجاحه المحتملة، وتطوير آليات استدامته، وهنالك العديد من الأفراد الذين تعاملوا مع المشروعات وحاولوا تصنيف مراحلها، وأحد هذه التصنيفات يتعامل مع المشروع على أنه مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة، والتي تحقق الهدف من هذا المشروع، وتبدأ هذه الخطوات من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم، مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

تبدأ دورة حياة المشروع منذ لحظة التفكير فيه، وتستمر حتى بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطته ومرحلة تقييمه بعد انتهائه، وبالتالي فإن استعراض المراحل التي يمر بها المشروع والخطوات التي تتم في كل مرحلة 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.



إضافة مرحلتي "تنفيذ المشروع" و"إتمام المشروع"
لتوضيح علاقتهما بمرحلة التصميم

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.

خريطة تتابع تصميم المشروع

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

تحديد وسائل التحقق

وضع الأنشطة

وضع المؤشرات

تصميم أساليب المتابعة والتقييم

وضع خطة عمل

وضع موازنة المشروع

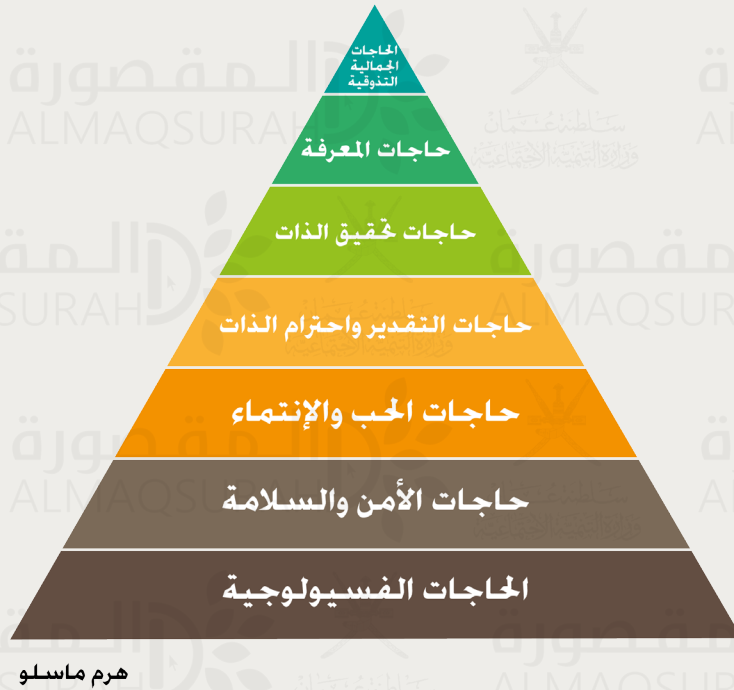
تقدير الاحتياجات

مراحل تقدير احتياجات المجتمع:

- مقدمة عن الاحتياجات.
- جمع البيانات.
- تحليل وعرض البيانات.
- عمل قائمة المشكلات.
- تحديد الأولويات.
- وضع التوصيات.

ما هي الاحتياجات الفردية والمجتمعية؟:

ترتبط احتياجات المجتمع بصفة عامة بالاحتياجات العامة للأفراد، حيث أن الأفراد هم الوحدة الأساسية التي يتكون منها المجتمع، وتتشابه احتياجات المجتمع من حيث تطورها وأولوياته مع تطور احتياجات الفرد وأولوياته بدرجة كبيرة فهي متغيرة ومتجددة بصورة لا نهائية، فما يكاد الفرد أو المجتمع أن يلبي احتياج إلا وتظهر أخرى، وهنا 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 لخفض الفقر، أو توفير المياه الصالحة للشرب، أو توفير خدمات للمعاقين، أو غيرها، ولكن أي كان اختيارك فإنه يجب أن يكون في أعلى درجات سلم الأولويات الخاصة بالمجتمع، ولن يتسنى لك ذلك إلا إذا أشركت المجتمع في اختيار المشروع الذي سوف تقترح تنفيذه.

وللقيام بتقدير احتياجات فعّالة احرص على تجنب 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، فلتأكد من صحة ما جمعت من بيانات وما خططت من أنشطة، وما اخترت من أساليب يجب الرجوع إلى المجتمع وإشراكه في تأكيد مناسبتها أو صحتها، وإن أهمية إشراك المجتمع في هذه المرحلة المبكرة في اختيار المشروع لها مميزاتها 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 ثم 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 والمشاكل.

- الموارد المتاحة.

- رغبات الأهالي.

مع ملاحظة أنك لست في حاجة إلى جمع معلومات تفصيلية عن كل احتياج ومشكلة 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.

انظر إلى الشكل رقم (١) في الملحق.

معلومات للتعرف على المشكلة:

ويتضمن 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 وهو: 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 أبعد من ذلك، حيث تسعى إلى التعرف على هذا المجتمع، وهذا يعني أنه أكثر من مجرد جمع معلومات عن المشكلة، فعملية تقدير الاحتياجات هي في المقام الأول عملية تعلم.

تذكر أن:

- تقدير الاحتياجات لا يهدف فقط إلى الحصول على معلومات حول اهتمامات الناس وتفضيلاتهم، ولكن يقوم جانب هام منه على التعلم من ومع وعن المجتمع.
- قد يبدو أن البيانات التي تحتاجها كثيرة ولكن خذ في الاعتبار أهمية المعلومات العملية في هذه المرحلة والمراحل التالية أيضاً من مراحل تصميم المشروع، كما أنك سوف تجد هذه البيانات لا تحتاج إلى عملية بحث واسعة للحصول عليها.
- لا تقتصر عملية تقدير احتياجات المجتمع على جمع المعلومات فقط، ولكن يؤخذ في الاعتبار وجهة نظر المجتمع وآراءه حول الموضوعات التي يتم جمع المعلومات عنها.

المشاركة والتشارك:

- يمكن أن تسهّل عملية تأسيس الشراكات بين أصحاب المصالح بعض الآليات المؤسسية، ولذلك تهدف عملية تضمين أصحاب المصلحة في التخطيط للتنمية المستدامة إلى:
- تأسيس رؤية جماعية مشتركة للمستقبل؛ لتمييز وترتيب المسائل الرئيسية، وبذلك يسهّل اتخاذ إجراءات فورية لتخفيف حدة المشاكل.
- دعم تحليل القضايا المحلية مستخدماً المجتمع كإطار مرجعي، وبذلك يضمن مراجعة شاملة للمشاكل التي تواجه الأنظمة المنتجة والمقدمة للخدمة وضرورة تكامل استراتيجيات الخدمات المختلفة.
- تطوير خطط العمل لعنونة المسائل الرئيسية حسب التجارب وإبداع المجموعات المحلية المتنوعة مع ترتيب الأولويات.
- تعبئة الموارد من كافة أنحاء المجتمع لتلبية الحاجات لإنتاج وتقديم الخدمة.
- تعبئة الرأي العام لدعم نشاطات السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني وتفهم الأهالي لاحتياجات التنمية والقيود على السلطات المحلية.

تحليل خريطة الأطراف المعنية:

تتطلب عملية تحليل خريطة الأطراف المعنية مكونين:

1. أولهما تأسيس عملية جمع المعلومات ومناقشة المعارف المحلية المتاحة من السكان المحليين عن الظروف المحلية.
2. وثانيهما تقديرات فنية لتعطي الفئات المعنية وذوي المصالح معلومات أكثر وبالتالي تصبح المعرفة الشعبية والبحث الفني جزءان مكملان لبعضيهما البعض ويتم مراجعتهما بمعرفة أصحاب المصلحة وذلك بهدف الوصول إلى اتفاق عام على القضايا والتحديات.

مزايا تحليل اهتمامات الأطراف المعنية:

ويتضح أن عملية التحليل لها مكسبان اضافيان:

- أولهما أن العملية التحليلية قد تعاون وتساعد المجتمع المحلي في تأسيس قائمة بالأولويات للعمل الفوري، ذلك أن الموارد المتاحة إما نادرة أو محدودة ويصعب مجابهة جميع المشاكل في وقت واحد بكفاءة.
- ثانيهما أن تحديد أولويات العمل أمر ضروري وهام لنجاح خطط العمل المحلية.

لذلك فإن الجمع بين استخدام التقييم الفني والتشارك في أعمال تحليل القضايا والهموم يسمح أيضاً للجماعات بتأسيس قاعدة بيانات ومؤشرات، وبناءاً عليها يتم تحديد التوجه والتعرف على مقدرات النجاح في المستقبل.

جمع وتحليل البيانات

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات أصبح لديك صورة واضحة عن المجتمع الذي سوف تعمل فيه، 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 تكون 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 جامع بيانات متخصص، لذا فإن جمع البيانات يحتاج إلى تنظيم دقيق من حيث ما نريده من بيانات حتى لا نقوم بجمع بيانات لن نستخدمها، 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 مصادر البيانات وأساليب جمع البيانات.

مصادر الحصول على البيانات:

مصادر أولية: المتأثرون بالمشكلة، وقادة الرأي، والخبراء الفنيين.

مصادر ثانوية: تشمل المصادر الثانوية: التقارير، وكتب، وسجلات، ودفاتر، وصور، وخرائط، وإحصاءات الموظفين الحكوميين، والهيئات 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 أنسب للموقف الذي نريد جمع 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 البؤرية: Focus Groups

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.

الأداة	شرح الأداة	المميزات	التحديات
المقابلات	<ul style="list-style-type: none"> - ممكن أن تكون مقابلات منظمة - شبه منظمة - غير منظمة. - نوعية مع أسئلة مغلقة، أو أسئلة مفتوحة - بيانات كمية أو نوعية 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع - ممكن عملها وجها لوجه أو بالتلفون أو بالأيمل 	<ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات
الاستمارات	<p>هي أداة للحصول على البيانات وتحتوي على أسئلة مفتوحة أو مغلقة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الكثير من الوقت ويمكن أن تشمل عدد كبيراً من الأفراد. كما أنها مريحة أكثر للأفراد ليعبرون عن رأيهم صراحة وحرية أكثر من المقابلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تنفع في حالة أن الأفراد لا يعرفون القراءة والكتابة. - بسبب أنها الأكثر شيوعاً فيمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة - قد تفهم وقد لا تفهم الأسئلة بالشكل المطلوب - لابد من وجود خبير لتحليل البيانات وربما يحتاج إلى خبير في سحب العينات
المجموعات البؤرية	<p>يتم مع مجموعات متجانسة (فئة عمرية- خلفية ثقافية...) من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6- 14 شخص، ويدير الاجتماع مسير متخصص أو مدرب يتبع دليل معد مسبقاً مع وجود مدون للملاحظات</p>	<p>هذا يفيد في التحقق من الأمر بشكل سريع بما أنها نفس الفئات وأيضاً الحصول على أكبر قدر من نفس المعلومات في نفس الوقت.</p>	<p>يجب أن يكون مسير الجلسات خبير في إدارة الجلسة.</p> <p>الخوف من ضياع بعض المعلومات في حال عدم التدوين الجيد.</p>
لقاءات مجتمعية	<p>اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل والاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.</p>	<p>هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط و إعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع وتحمل المسؤولية والالتزام</p>	<p>يصعب إدارتها ويتطلب مهارات عالية للميسر.</p> <p>قد يتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليمت في الأخير مناقشة المجموعات في عرض واحد</p>
مراجعة الوثائق	<p>وهي لأخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد، وذلك من خلال التقارير الدورية، سجلات، والميزانية، والحضور والغياب، ومحاضر الجلسات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - طريقة لحصول على تاريخ المشروع - لا يكون فيها إزعاج ومقاطعة لأفراد المشروع - المعلومات شبه حيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعلومات لا تكون مكتملة وكافية - تأخذ وقتاً طويلاً. - لابد أن يكون الباحث مدرك تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات.
الملاحظة	<p>لجمع معلومات عن سير البرنامج وعادة تستخدم أثناء سير المشروع</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه. - التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> - يصعب أحياناً تفسير التصرفات للأفراد - يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم. - مكلف جداً.
دراسة الحالة	<p>وهي التعمق في حالة معينة ودراسة التغيرات لهذه الحالة ومقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توضح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج ومدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة. - أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للآخرين من خارج المشروع 	<p>تستغرق وقتاً طويلاً لإعداد وتجميع المعلومات وترتيبها.</p>

ويعرض الجدول التالي نقاط قوة وصنف كل طريقة من طرق جمع البيانات السابق الإشارة إليها:

نقاط الضعف	نقاط القوة	الطريقة
		البحث الوثائقي
		الأشخاص مصادر المعلومات المقابلة
		الاستبيان
		الملاحظة
		المجموعات البورية

تحليل البيانات:

تحليل أولي:

المتوسط، والتكرار، والنسبة، والتوزيع.

تحليل متقدم:

معامل الارتباط، وتحليل الانحدار.

عرض البيانات:

الجدول، ورسوم بيانية، والدوائر، والأعمدة، والخرائط، والرسومات.

تحديد المشكلة والقضية التنموية

- التعرف على المشكلة وتحديدتها.

- تحليل المشكلة وصياغتها.

- أساليب تحليل المشكلات.

- وضع الأهداف العامة تحليلها.

- اختيار البدائل.

- وضع الأهداف المحددة.

- وضع المؤشرات ووسائل التحقق.

المشكلة

خلال المراحل النهائية لتقدير الاحتياجات يكون لدى فريق العمل 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 مشكلة 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، وعلى أن يكون ذلك من خلال حوار متواصل حتى يمكن أن تتاح فرص أكبر للمشاركة والتعلم، ويكمن أن يشمل الحوار فئات مختلفة مثل: المعنيين - أو المتأثرون بالمشكلة، وباحثين أو دارسين للمشكلة، وصانعي 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 التي سبق تحديدها يجب عمل تحديد للمشكلة حتى يمكن تحديد المشاكل التي يمكن التعامل معها ثم المشكلة ذات الأولوية التي سيتصدى لها المشروع، وعملية التحديد هذه تعني التعرف على المشكلة، والمتأثرين بالمشكلة، ومكان المشكلة، وحدة المشكلة، والنتائج المترتبة على المشكلة.

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 تعطي الأهمية النسبية لاختيار تدخل أو آخر لحل المشكلة، إذ أن 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، وتقوم جميعاً على أساس هام في عملية التحليل وهو دراسة العلاقة بين أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها، وعلى فريق العمل القائم بتصميم المشروع اختيار المناسب منها، ومن هذه الطرق:

- العصف الذهني.
- شجرة المشكلة.
- عظام السمكة.
-

ويمكن مزج أكثر من طريقة في تحليل المشكلة الواحدة، 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.

تذكر: في تحليل المشكلات تتم عملية التحليل على مشكلات موجودة بالفعل، وليست مشكلات متوقعة أو متخيلة.

- طريقة شجرة المشكلات:

تستخدم أداة تحليل المشكلة لتحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة، وعادة ما يتم عمل تحليل المشكلة بعد أن يتم التعرف على المشاكل، ويتم تحديد أولوياتها في مجتمع ما.

خطوات تطبيق الأداة

- يتم التعامل مع كل مشكلة على حدة.
- جمع كل المظاهر ذات العلاقة بوضع ما، (الصحة – الزراعة – الأعمال الصغيرة) ويتم تصنيفها إلى أسباب، ومشكلة محورية، وآثار.
- توضيح الأسباب أسفل المشكلة المحورية والآثار أعلى المشكلة المحورية.
- ترسم خطوط لتوضيح العلاقات بين الأسباب وبعضها، والأسباب والمشكلة المحورية، والمشكلة المحورية والآثار، والآثار وبعضها.

تحليل المشاكل

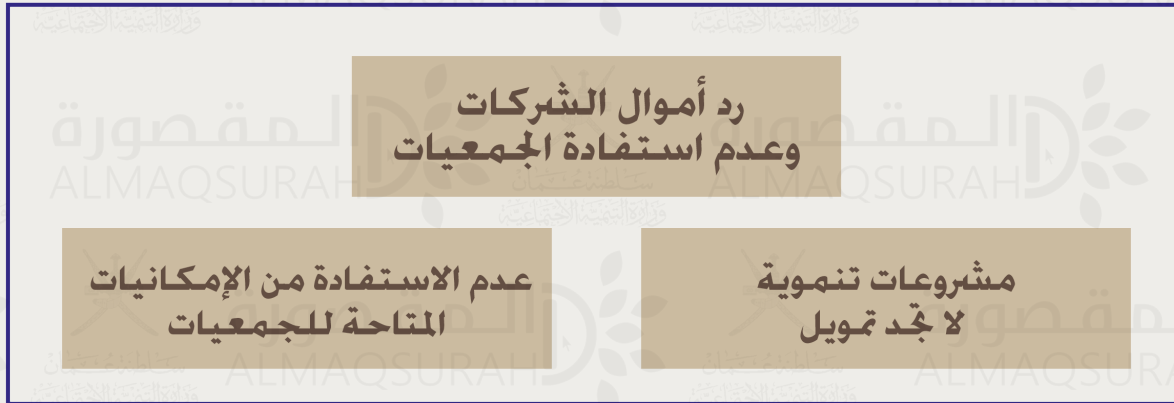


بعض الأمثلة:

تحليل المشكلة بدراسة العلاقة بين الأسباب والنتائج المترتبة (مثال ١)



(مثال ٢)



النتائج

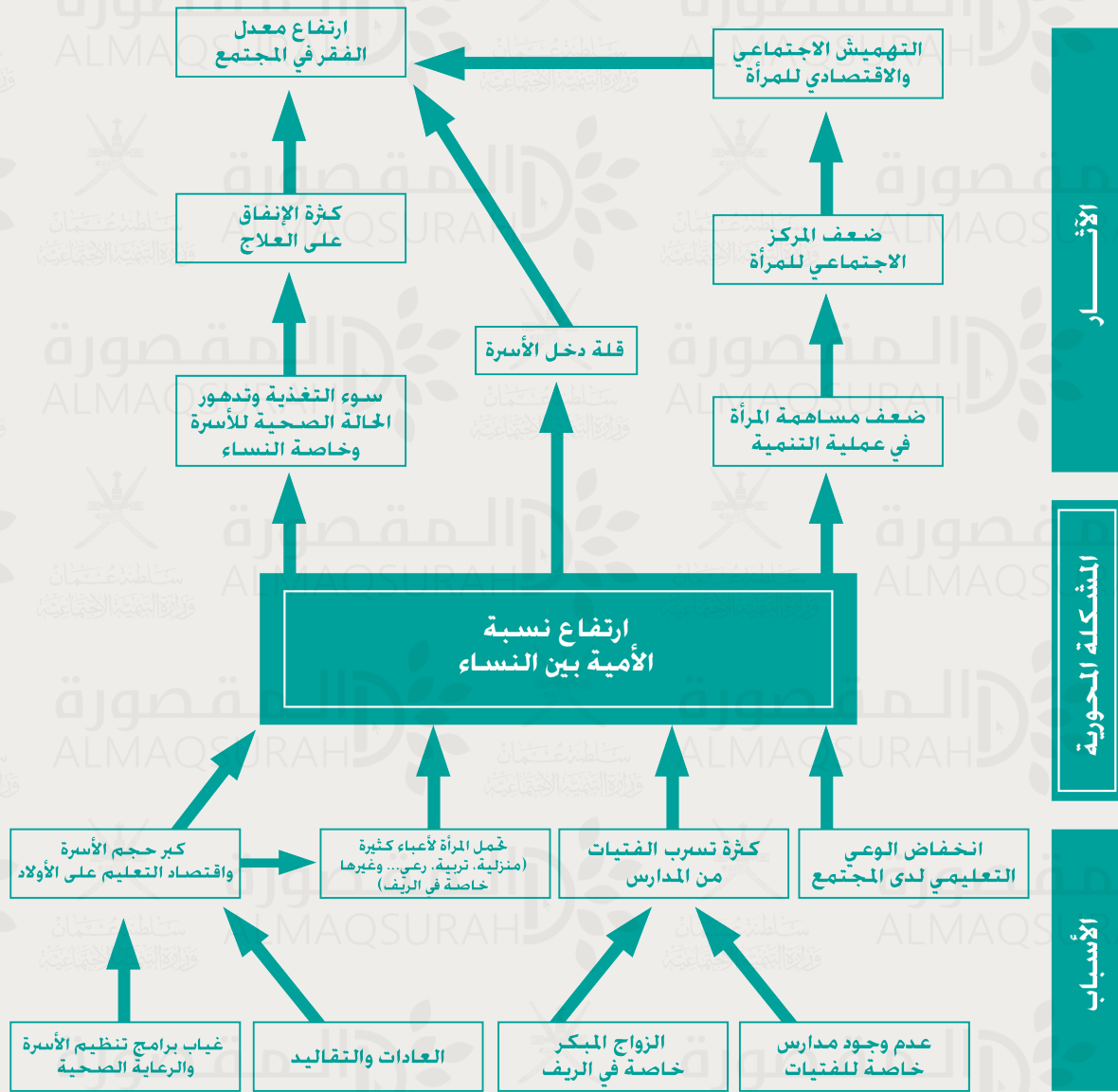


الأسباب

عدم استفادة الجمعيات من المسؤولية
الاجتماعية من الشركات



(مثال ٣)



- تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف

إن المعالجة للمشكلة التنموية هو حلها، ومن ثم إحداث تغيير إيجابي في حياة الفئة المستهدفة: بعد أن يتم تحليل المشكلة تأتي مرحلة التخطيط لحلها. وذلك بتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وفق الخطوات التالية

- تحويل المشكلة المحورية إلى هدف تنموي / محوري واضح يمثل الوضع المثالي، ويكون الحل الجذري للمشكلة المحورية.
- تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.
- نتيجة للخطوتين السابقتين تبدأ المشكلة في الزوال تدريجياً، وتتحول آثارها تلقائياً إلى نتائج إيجابية مرغوبة.

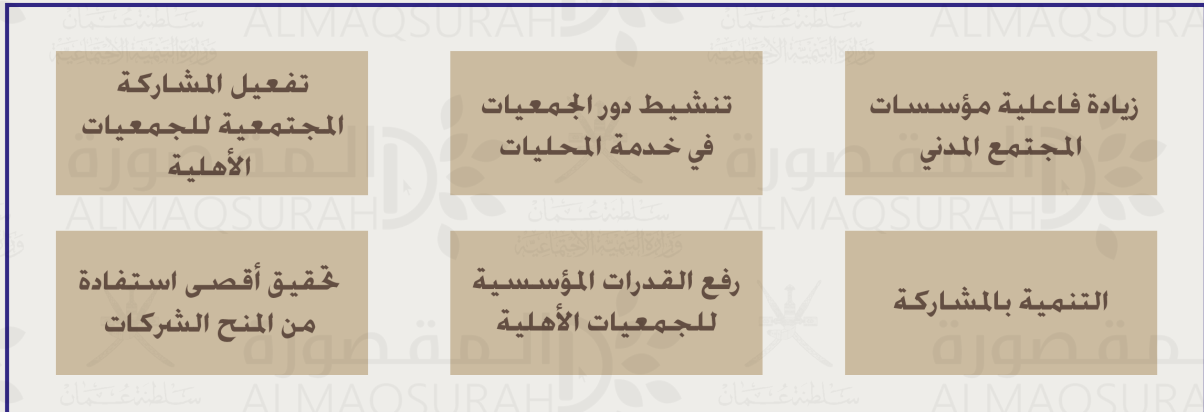
هذه الخطوات تتم ونحن نضع في الاعتبار الموارد المتاحة (مادية، لوجستية، بشرية، زمنية.... إلخ)، ودور كل طرف من الأطراف ذات الصلة، وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف بالطريقة الموضحة أدناه.

تحليل الأهداف بدراسة العلاقة بين الأهداف والنتائج المتوقعة

(مثال ١-١)



(مثال ١-٢)



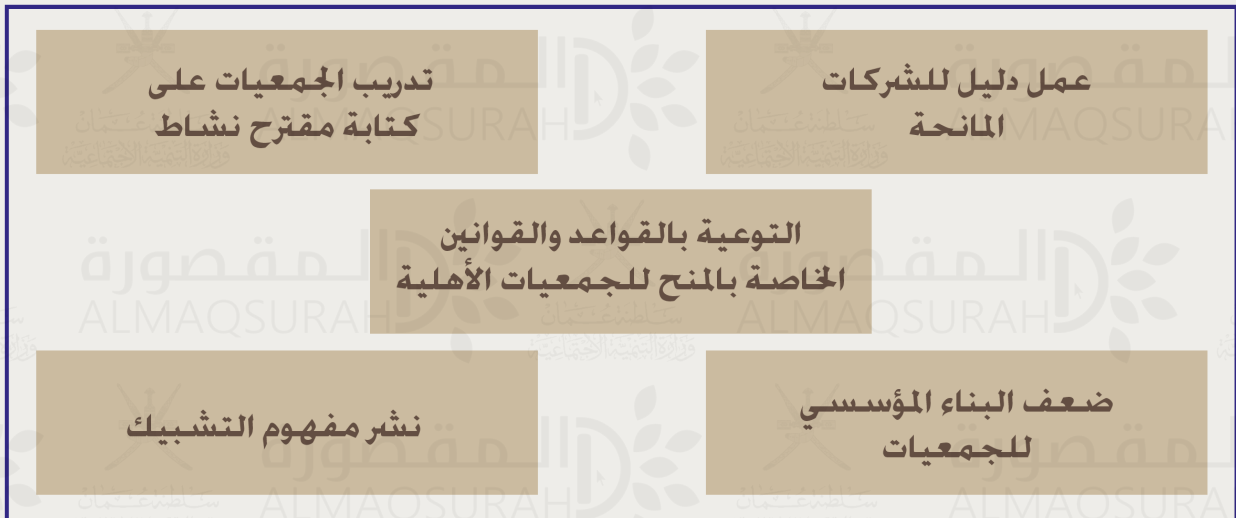
النتائج



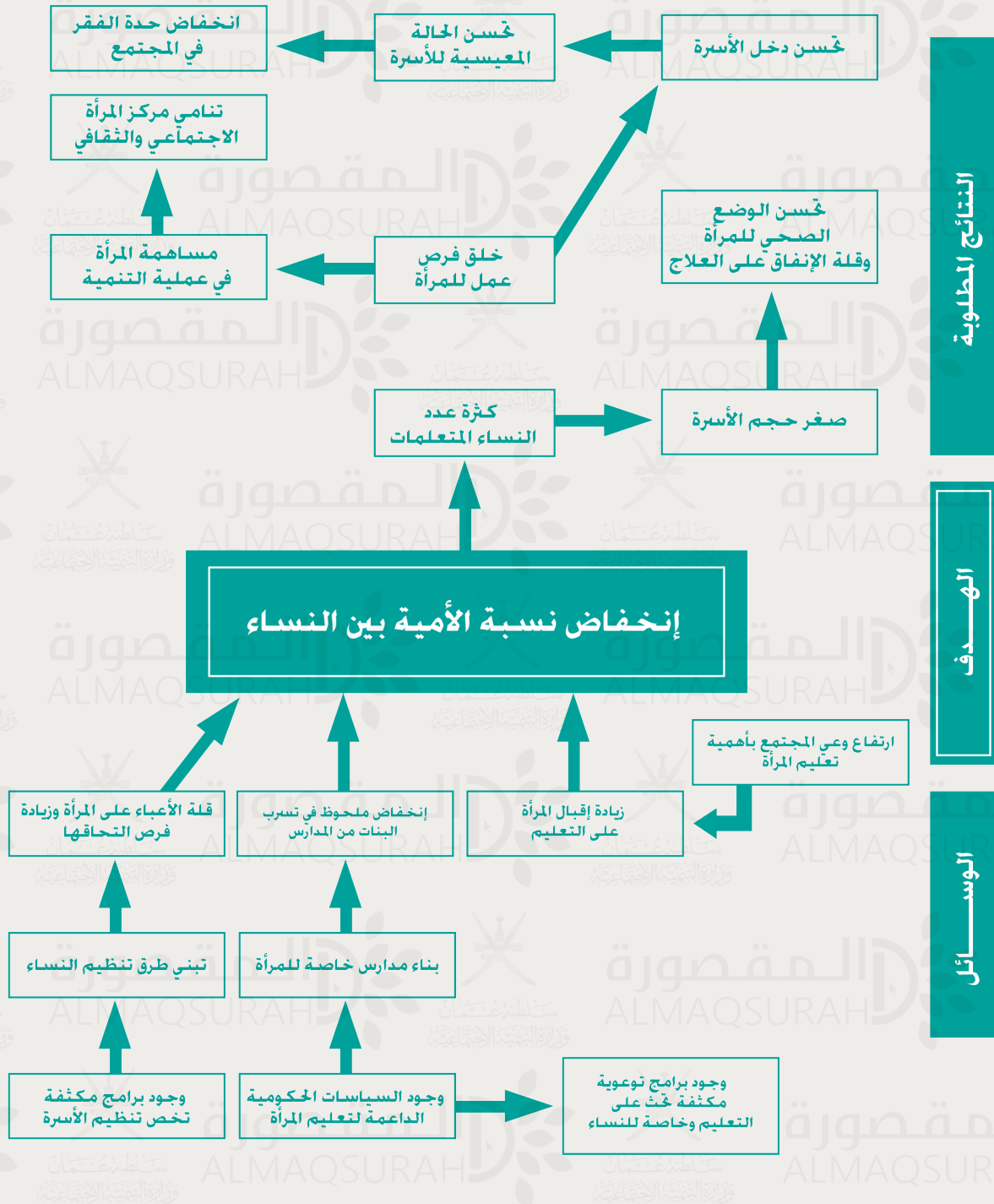
الهدف

تعظيم الاستفادة من
منح المسؤولية الاجتماعية

الأساليب



(مثال ٣)



- طريقة هيكل السمكة:

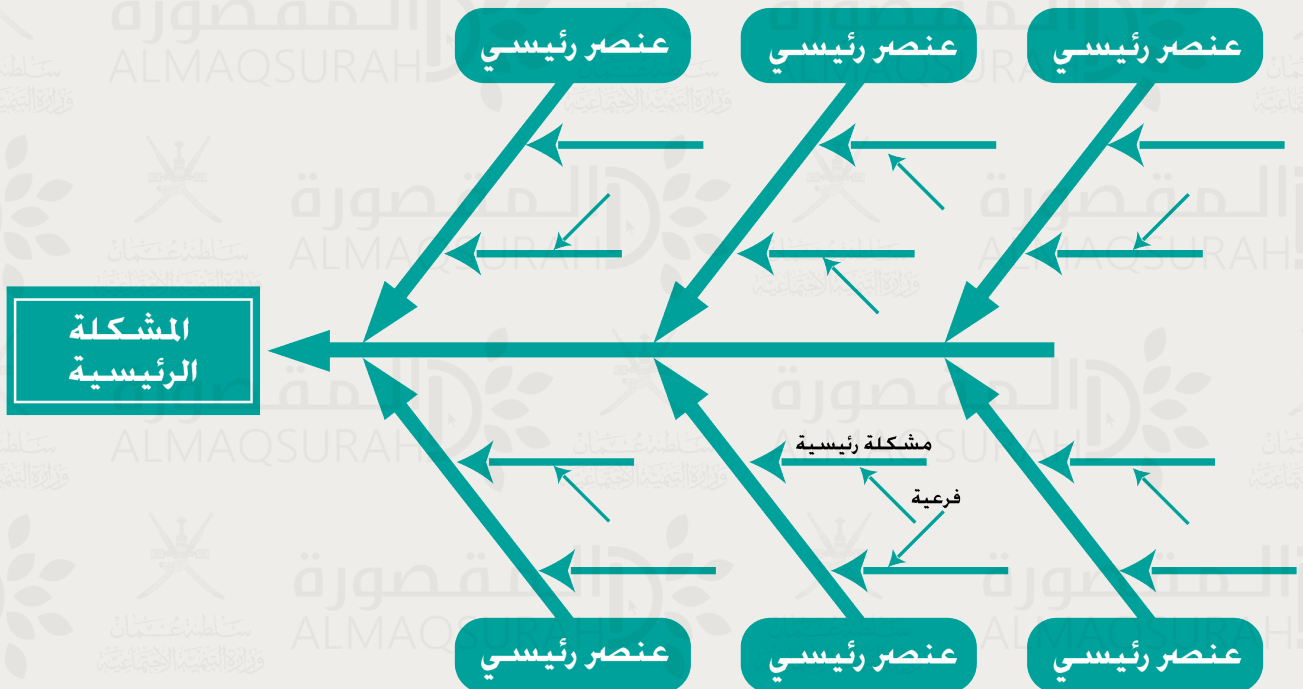
تخطيط "مخطط هيكل السمكة" (Fishbone analysis)، والذي يسمى أيضا "مخطط المسبب والأثر" و "مخطط إيشيكاوا"، هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.

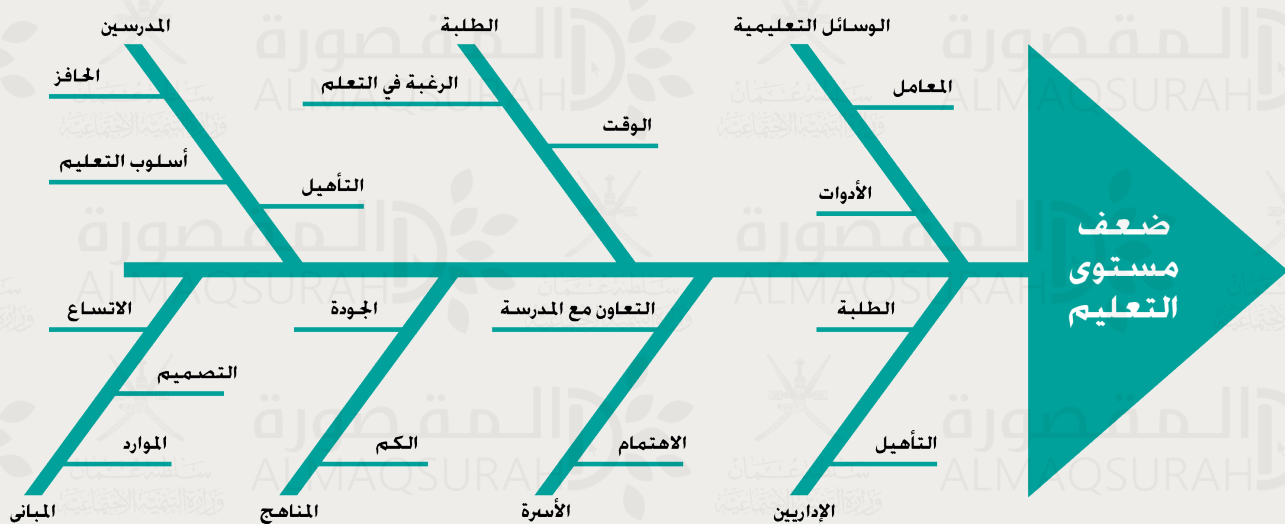
وهو عبارة عن تقنية تخطيطية من خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني كاروا إيشيكاوا بجامعة طوكيو، والتي يمكن أن تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة، كما يصور العلاقة المرتبة بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقا لمستواها من الأهمية أو التفصيل وكنتيجة معطاة.

وسبب تسميته بمخطط هيكل السمكة هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه للهيكل العظمي للسمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية، وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسة لهذه المشكلة.

تعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسة التي قد تكون سببا في هذه المشكلة، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات والمنظمات، صغيرة كانت أم كبيرة، فهذا التخطيط يساعد على تحليل وإيجاد جميع العوامل والأسباب مهما كانت كبيرة، أو صغيرة أو تافهة والتي قد تكون هي السبب الرئيسي المؤثر والمؤدي للمشكلة الكبيرة.

المخطط التالي يوضح كيفية رسم وبناء هذا المخطط.





صياغة المشكلة:

من المهم بعد أن تم التعرف على المشكلة وتحديدّها 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 تغيير الصياغة أثناء تحليل المشكلة، ويجب مراعاة بعض الخصائص للصياغة الجيدة للمشكلة التي منها ما يلي:

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

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. ويجب 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).

البدء في وضع الاهداف العامة والمحددة

المشكلة

لماذا هناك احتياج للحل

سبب المشكلة

ما هي الحلول

من سيستفيد

التأثيرات السلبية المتوقعة

هل المشروع مقبول

وضع الأهداف والأنشطة

تحليل المعنيين بالأمر Stakeholders Analysis:

هي عملية تحليل جميع المشاركين والمساهمين في المشروع سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو هيئات أو مؤسسات، وتحديد نوعية علاقتهم بالمشروع ودورهم ومسؤولياتهم واهتماماتهم وتوجهاتهم (مؤيدة، عدائية، محايدة) وتوقعاتهم ومشاعرهم (تخوف، توجس، توقع، أم مجرد أمنيات)، وعادة تتم هذه العملية بسلاسة ويسر إذا كان المشروع واحد محدد، أما إذا تعددت المشاريع فتصبح العملية أقل يسراً وقد تستلزم وقتاً أطول وجهداً أكبر.

ويشمل التحليل كذلك على:

القدرات الكامنة لمجموعة من الأفراد مثل (القوة، العزم، الالتزامات) وكذلك أوجه الضعف والقصور، وما مدى مساهمة المجموعة في تنفيذ المشروع؟ وهل هناك احتمالية لإحداث إعاقته للمشروع من قبلهم؟ وما دورهم في تخطيط المشروع؟ وما هي الأعمال التي يجب القيام بها لضمان مساندة المعنيين بالأمر؟ ثم ماذا أو كيف يكون انعكاس رد فعل المشروع تجاههم وكيف سيؤثر فيهم؟ وعليه تكمن أهمية تحليل المعنيين بالأمر في الآتي:

- معرفة من يؤثر على سير المشروع إيجاباً أو سلباً.
 - تفادي المخاطر التي من الممكن أن تعيق سير المشروع.
 - معرفة الفرص التي من الممكن أن يستفيد منها المشروع.
 - المجموعات أو الأفراد الذين يجب أن يتم تحفيزهم للمشاركة في المشروع.
 - لمعرفة من المعنيين بالأمر الذين يجب مشاركتهم في مرحلة تصميم المشروع.
 - تفادي التأثير سلباً مع أي من الأطراف المعنيين.
- وتتم عملية تحليل المعنيين بالأمر في كل مراحل المشروع (تحديد، تخطيط، تنفيذ وتقييم).

اختيار المشروع الأنسب:

ويتم فيها عملية القبول الأولي للمشروع في حال أن الفكرة من البداية كانت لمشروع واحد والغربة والفرز لأفكار المشاريع في حال وجود أكثر من مشروع والتي تم التوصل إليها سابقاً لأخذ الملائم منها واستبعاد الغير ملائم ويتم فيها حذف أفكار المشاريع المشكوك في نجاحها ومواجهة مشكلات لإقامتها، وسيتم توضيحها كما يلي:

تمرين غربلة الأفكار:

وسيتم أخذ المعايير المهمة التي تؤثر في قرار اختيار أحد المشاريع والتي تختلف من مشروع لآخر ومن منظمة لأخرى ولكن سيتم توضيح بعض المعايير في مصفوفة تسمى مصفوفة أفكار المشاريع والتي سيتم توضيحها كما يلي:

"مصفوفة أفكار المشاريع"

أفكار المشروعات	معمل خياطة	معمل كمبيوتر	تدريب مريبات	مطبخ منزلي
المعايير	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة
ما مدى تحقيقه لأهداف الجمعية/ المؤسسة الأهلية ورسالتها؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما قدرة الجمعية على تحمل تكاليفه ومقارنة التكاليف بالعائد (الاجتماعي والمادي والتنموي)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما حجم الطلب على المنتج أو الخدمة في المنطقة- (الاحتياج الحقيقي للمشروع من قبل المستهدفين)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما إمكانية تشغيل المشروع لنفسه/ لضمان تغطية تكاليفه واستمرارية المشروع؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما المخاطر الموجودة بالمشروع النزاعات/ عدم تقبل المجتمع للمشروع/ توافر المدخلات/ تعديل القوانين واللوائح؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما المنظمات الأخرى المتوجهة لحل نفس المشكلة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل يوجد ممول محتمل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
وجود قدرات فنية لدى الجمعية لتنفيذ المشروع؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الهدف العام

يوصف الهدف العام باختصار بأنه: 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 ، وبعبارة 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 فإن ذلك يترجم من خلال 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 ٢٠ مدرس بنهاية شهر ----.

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

اختيار البرنامج/ المشروع

العناصر المقترحة في الأداة الخاصة باختيار البديل شكل رقم (٧) في الملحق، والتي على أساسها يتم اختيار الحل من البدائل المطروحة هي على سبيل الاقتراح، ولكن يمكن 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، ويجب 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، وكيف، وأين، 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 والتغيير 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.

زيادة () تحسين ()

الأنشطة والاستمرارية

- تصميم الأنشطة.

- تحديد أساليب المتابعة والتقييم.

- الاستمرارية.

الأنشطة

حتى تكون الأنشطة التي يتضمنها المشروع هادفة وموجهة نحو تحقيق الأهداف فإن تصميم الأنشطة يجب أن يكون مبنياً مباشرة على ما تم تحديده في المرحلة السابقة مباشرة، وهي مرحلة وضع الأهداف المحددة، ويتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حدة 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.

يلي 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 تشمل الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف، والجانب الآخر من الأهمية، والذي يجب أن يعكس زيادة في الاهتمام، هو أن عملية تحديد الأنشطة تتضمن اختيار أساليب التنفيذ، والتي اذ لم يتم اختيارها بعناية قد تكون السبب في فشل المشروع مما 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. وهناك أنشطة تتكرر بصورة شبه دائمة في مشروعات التنمية كالتدريب الذي يندر ألا تتضمنه مشروعات التنمية، سواء المشروعات الوطنية أو المحلية، 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 والمواد المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

ولاستكمال تصميم أنشطة المشروع فانه يجب التأكد من أنه 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؟

* يُرجى الرجوع إلى كراسة شكل رقم (١٠).

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 هي عملية منظمة 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 :

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

لماذا نحتاج إلى متابعة أنشطة المشروع؟

لأن المتابعة تُمد المديرين / المشرفين بالمعلومات المطلوبة لـ :

- تحليل الموقف الحالي.
- لتحديد المشاكل وإيجاد الحلول.
- لاكتشاف الميول والنماذج.
- لتنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط.
- لقياس التقدم نحو إنجاز الأهداف.
- لتطوير الأهداف المستقبلية.
- لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد المادية والمادية والبشرية.

متى نقوم بعملية المتابعة؟

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

من يقوم بعملية المتابعة؟

المستوى الأول: العاملون بالمشروع

المشرفون: مسؤولون عن متابعة العاملين معهم والمهام الموكلة إليهم.

مدير المشروع: مسؤول عن متابعة جميع جوانب المشروع.

المستوى الثاني: الممول / الممولون

من خلال التقارير والزيارات الميدانية حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم وقياس 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 صرفت 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:

- ١- وضع قائمة بالأنشطة المراد متابعتها ضمن خطة المتابعة.
- ٢- تحديد مدة العمل بالمشروع والأنشطة والأفراد القائمين على العمل.
- ٣- تحديد أساليب المتابعة والمؤشرات المستخدمة في ذلك.
- ٤- توضيح التطورات التي طرأت على الخطوات التي تم تنفيذها.
- ٥- توضيح العقاقب والصعوبات التي تواجه المشروع إذا وجدت.
- ٦- اقتراح حل مناسب للتغلب على تلك الصعوبات.
- ٧- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة المتابعة وتحديد المتاح منها.
- ٨- تحديد من سيتم استشارته أو تدريبه لتنفيذ خطة المتابعة.

التقييم

تعريف مفهوم التقييم:

هي عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها. وهي عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية. أو يمكن القول هي 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 وقياس النتائج المتحصل عليها من المشروع، وذلك في إطار من السعي إلى التعلم من أجل التحسين.

أهداف عملية التقييم:

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف على النقاط التالية:

- مدى تحقيق أهداف المشروع.
- مدى ملائمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع.

أهمية التقييم:

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، وتتمثل أهمية التقييم في قدرته على:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، وإدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل.
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها، أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم وتحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.



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

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

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:

١. تحديد أهداف التقييم.
٢. اختيار طرق التقييم الملائمة.
٣. وضع خطة جمع البيانات.
٤. شرح / تدريب المشاركين.
٥. جمع البيانات.
٦. تحليل البيانات.
٧. إعداد النتائج.
٨. عرض النتائج.
٩. كتابة التقرير.
١٠. متابعة النتائج.

أهمية التخطيط لعملية التقييم:

- اختيار أولويات وأهداف التقييم.
- تحديد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها.
- تحديد ما يجب عمله بالتفصيل.
- تحديد دور كل فرد في عملية التقييم.
- تحديد الوقت اللازم للتقييم وكم يكلف.
- رؤية كيفية ارتباط أجزاء التقييم بعضها ببعض.
- زيادة مهارات التخطيط والتنظيم لدى العاملين.

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

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

تقييم الإنجاز في المشروعات:

- **المخرجات:** (حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة/حجم التغطية، الجودة، الالتزام بالخطة الزمنية... الخ).
- **النتائج:** التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع، النتائج الثانوية غير المخطط لها.
- **الأثر:** مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة، الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة.

هل يحقق المشروع أهدافه بكفاءة؟

- **الفاعلية:** (تحقق النتائج)

- المخرجات – المؤشرات – حساسية النوع – بناء القدرات.
- الكفاءة: النتائج في مقابل الموارد المستهلكة
- التكلفة – التكرار – خيارات بديلة □
- الاستمرارية: هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهاءه؟
- الاستجابة: (النتائج غير المتوقعة) إيجابية أو سلبية.
- البدائل الاستراتيجية (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟)

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي على القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم، ويتم تصميمها على ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض المتابعة والتقييم شيء واحد حيث أن متابعة التنفيذ هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

المؤشرات

تستخدم المؤشرات كأداة من أدوات التقييم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتقيس المؤشرات ما هو هام فقط، وتفيد المؤشرات في زيادة توضيح الأهداف مما يساعد المقيمين على أداء عملهم في مرحلة لاحقة، ويمكن أن يتم وضع أكثر من مؤشر للهدف الواحد، ويتوقف ذلك على مدى الثقة في قدرة هذا المؤشر في القياس.

والمؤشر هو عبارة عن علاقة ما، ولتوضيح ذلك يمكن 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 تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغيير الذي حدث.

ويمكن تقسيم المؤشرات طبيعة ما تقوم بقياسه على النحو التالي:

مؤشرات كمية:

تجيب على : كم ؟

مؤشرات كيفية:

تجيب على : كيف ؟

مؤشرات زمنية:

تجيب على : متى ؟

وعلى ذلك فان المؤشرات يجب أن توضح ما هو كافي من حيث الكمية / النوعية / الوقت، وإذا كان من أهم استخدامات المؤشرات هي قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، فإن هناك فوائد أخرى للمؤشرات مثل: توجيه الأنشطة نحو النقاط الحرجة التي تحتاج إلى عناية خاصة، ووتحفز المشاركين للعمل نحو تحقيق الأهداف نتيجة لزيادة وضوح الأهداف، وتساعد في تحديد الأشياء الأهم.

مواصفات المؤشر:

- واضح.
- ملائم.
- موضوعي.
- قابل للفحص و القياس.

وسائل التحقق:

وسيلة التحقق هي الدليل على موقف المؤشر.

أنواع المؤشرات:

مؤشرات التقييم		
مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجوداً أو متاحاً	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعيه وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
مثال : وجود راعية صحية لكل ٥٠ منزل بقرية ما يكون مؤشراً لمدى توافر الراعيات الصحيات بالقرية.	مثال: عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدموا المرحاض الصحي المنشأ حديثاً من خلال المشروع بانتظام.	مثال : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية.
مؤشر الملائمة	مؤشر التغطية	مؤشر الكفاءة
يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما.	يبين نسبة أو عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء.	يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف
مثال : مدى ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدى الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة.	مثال : عدد أو نسبة الأسر التي استفادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية.	مثال : عدد ومدى تكرار ونوعية الزيارات الإرشادية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل مكافحة الحيوية للمزروعات بإحدى القرى.
مؤشر سهوله المنال	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر الأثر
يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعلاً.	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوى جودة شيء ما	يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج
مثال: أن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعدهم مقر الحضانة أو ارتفاع قيمة الاشتراك الشهري.	مثال: ظهور الرغيف في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب.	مثال : إن انخفاض حالات الإصابة بالإسهال لدى الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشراً للأثر الناتج عن هذه الحملات.

الاستمرارية

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

- مدى التزام المستفيدين / القاعدة الشعبية.
- أسلوب الإدارة.
- التمويل.
- التكنولوجيا.
- الثقافة الاجتماعية.
- البيئة.
- تصميم المشروع وتنفيذه.
- 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:

١. ماهي الخطة طويلة الاجل للدعم الفني والتنظيمي ؟
٢. كيف تخطط للحصول على مساندة المجتمع ؟
٣. كيف سيتم الحصول على المساندة الحكومية / السياسية؟
٤. اشرح خطة المساندة المالية المستمرة.
٥. هل سيتم التعاقد مع ممول آخر أم الجهات الحكومية للحصول على دعم آخر ؟
٦. من هم الممولون الآخرون ؟
٧. متى سيتم تقديم كل ما سبق إلى المشروع ؟
٨. كيف سيتم طلب هذه المساندة / الدعم؟

الموازنة والوصايا العشر لإعداد الموازنة خطوط إرشادية لإعداد الموازنة:

- تنبه إلى أن الموازنة سوف تصبح جزء من مقترح المشروع.
- راجع الموازنة بعد كتابة مقترح المشروع.
- تعرف على متطلبات الممولين في الموازنة.
- يجب أن تتضمن الموازنة بيانات مادية مالية محددة و واقعية.
- تقدم الموازنة المعلومات الأساسية عن التكاليف.
- حدد الإطار الزمني للموازنة.
- راعي احتمالات التأخير واعتبارات التضخم.
- طور استثمارات للموازنة تتضمن : البنود/ تكاليف الوحدات/ المجاميع الفرعية والإجمالية.
- اكتب قائمة بمصادر التمويل المتاحة مشتملة على المساهمات المحلية.
- دع آخرين يقومون بمراجعة الموازنة وناقش تعليقاتهم.

تطوير تصميم المشروع

لتطوير تصميم المشروع قبل البدء في كتابة مقترح المشروع يجب أن تتم مراجعة التصميم بعد أن تم الوصول إلى صورة أكثر تكاملاً، ويمكن أن يتم ذلك داخل الفريق الذي قام بتصميم المشروع، ويفضل أن يتم عرض التصميم على بعض الأفراد من خارج الفريق الذي قام بتصميم المشروع، ويمكن أن يكون من بين من يتم عرض التصميم عليهم بعض الأفراد من الذين شاركوا في بعض مراحل تصميم المشروع بصورة غير مباشرة أو بدرجة ضعيفة، وبجانب عمل قائمة مراجعة للتأكد من سلامة تصميم المشروع، ويمكن أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

الجاذبية الداخلية للمشروع:

- التوافق مع غرض المؤسسة.
- اجتذاب المهارات داخل المؤسسة.
- القدرة على تنسيق الموارد والأنشطة مع البرامج الأخرى.

الجاذبية الخارجية للمشروع:

- سهولة تنفيذ البرنامج.
- التمويل المستقر.
- اجتذاب الداعمين الحاليين والمستقبليين.
- زيادة عدد المستفيدين.
- القدرة على التوقف بسهولة عند الضرورة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من العلاج.
- الاتجاه إلى تنمية الكفاية الذاتية للمستفيدين.
- مقاومة ضعيفة من العملاء لخدمات البرنامج.
- وجود نتائج يمكن قياسها و توثيقها.
- اجتذاب المتطوعين.

القسم الثاني: كتابة مقترح المشروع التنموي

- قواعد عامة لكتابة المقترح.

- مكونات مقترح المشروع.

- تطوير مسودة مقترح المشروع.

القسم الثاني: كتابة مقترح المشروع التنموي:

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

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.

مرحلة الكتابة: (مرحلة التنفيذ)

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

نصائح عامة في كتابة المقترح

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 (المسؤول) والتي ستكون عادة كالتالي:

١. ما هي الاحتياجات التي يتصدى لها هذا المشروع؟ ما مدى جديتها (الحاجة إليها)؟
 ٢. من سيستفيد وكيف؟
 ٣. ما هي النتائج قصيرة المدى وطويلة المدى؟
 ٤. ما هي الطرق المقترحة لتحقيق هذه النتائج؟
 ٥. هل هناك مشروعات حالية أو في مرحلة التخطيط صُممت لتلبية هذه الاحتياجات؟
 ٦. كيف أن هذا المشروع مختلف؟ ما هو الشيء الفريد فيه؟
 ٧. كم سيستغرق المشروع؟ هل تم جدولته زمنياً بواقعية؟
 ٨. هل يمكن قياس نتائج المشروع؟
 ٩. من سيقوم بعملية التقييم؟ وعند أي نقطة؟
 ١٠. هل من يقومون بعمل مقترح المشروع مؤهلين لتنفيذه؟ ما هي أوراق اعتمادهم؟
 ١١. هل هناك دلائل/إثباتات لدعم المستفيدين للمشروع؟ هل هناك مساندة من المجتمع؟
 ١٢. ما هي المؤسسات الأخرى التي يتم الاتصال بها حالياً لتمويل المشروع؟
 ١٣. هل يجتذب المقترح مزيد من التمويل الإضافي؟
 ١٤. ما هي خطط المشروع بعد نهاية التمويل؟
 ١٥. ما هو حجم المبالغ المطلوبة؟
 ١٦. ما هي نوعية التمويل الذي يطلبه المشروع؟ هل هي تمويل بناء، أم مرتبات، أم أدوات، أم مصاريف تشغيل، أم غيرها؟ وهل المبالغ واقعية؟
 ١٧. 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.

ابدأ مبكراً :

ابدأ مبكراً 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 زمني متضمناً تحديد الفريق الذي سيساعدك في ذلك، إذا كنت ستستخدم مدخل العمل كفريق.

اتباع التعليمات:

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

ضع نفسك مكان مسؤول المنح:

تعتبر مهمة المراجع أو مسؤول 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 (x) على سبيل المثال، فإن تقديم مقترح مشروع لرعاية الأطفال اليتامى في منطقة (y) هو مضيعة لوقتك، وأيضاً لوقت مسؤول المنح في هذه الجهة، فمسؤول المنح يريد أن يكتشف ويدعم الأفراد الأكفاء المؤهلين الذين ينفذون مشروعات هامة تلبي اهتمامات الجهة المانحة، وإذا كان هذا المسؤول لا يعطي القرار الأخير في عملية التمويل - في معظم الحالات - لكنه يملك المهمة الحاسمة في وضع التوصيات الخاصة بالتمويل، لذا فإن مهمتك هي تزويد مسؤول المنح بالمعلومات التي يحتاجها، لإثبات قيمة ومناسبة مشروعك المقترح لشخص ما يملك السلطة في عملية التمويل، ويجب أن يُكتب مقترح المشروع ليساعد مسؤول المنح على بيع مقترح مشروعك إلى متخذي القرار النهائي. لذلك 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 المشروع أن يستمر بدون تمويل إضافي مستقبلياً.
- ويجب أن يقدم مقترح المشروع إجابات عن كل هذه الأسئلة.

أسلوب الكتابة: -

بشكل عام يجب أن يكون المقترح مختصراً، حيث يفضل معظم مسؤولي 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، وإن كان من المستحب أن تكتب بحماس للمشروع الذي تقترحه، فليكن ذلك ولكن بدون مبالغة.

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، واستخدم العناوين والخرائط والرسومات، ولا تملأ السطر بالكتابة فذلك يجعله صعب القراءة (وذلك بعدم عمل محاذاة من الناحية اليسرى في الكتابة باللغة 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/ مسؤولي المنح يبحثون عن المعلومة حتى لو تطلب ذلك تكرار المعلومة أو إحالة المراجع إلى قسم آخر من المقترح.

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 والجدول لتتأكد من خلوها من الأخطاء.

أحصل على تغذية راجعة بشأنه من الآخرين:

راجع مدى وضوح ما قمت بكتابته عن طريق صديق أو قريب 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.

تأكد من عدم تأخير تسليم المقترح، فإذا ورد مقترحك متأخراً 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 كافٍ لمراجعة جميع الخطوات، وازعماً 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 المسؤول مباشرة، فقد تحصل من مسؤول المنح على موعد للاجتماع، يليها دعوة من مسؤول المنح بتقديم مقترح مشروع كامل، ولا تنسى الاحتفاظ بنسخة كاملة من المقترح في ملفاتك.

ويرى الكثيرون أن أنسب وقت لإرسال المقترح هو بعد أن تقابل مسؤول المنح الذي يبدي اهتماماً بمقترح المشروع، وإذا لم تستطع أن تدبر اجتماع معه قم بإرسال " خطاب استفسار مختصر " لا يزيد عن صفحتين، تحدد فيه الاحتياج، والحل المقترح، في جملة واحدة، أو في فقرة أو اثنتين على الأكثر، وتحدد فيه كذلك مؤهلات المنظمة.

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

مكونات مقترح المشروع

صفحة الغلاف:

أول صفحة وتتضمن فقط المعلومات الآتية " اسم المنظمة، والعنوان، والتلفون، والفاكس والبريد الإلكتروني في حالة وجودهما، اسم مسؤول الاتصال، واسم المشروع، والتاريخ".

الملخص:

مقدمة في صفحة واحدة للمقترح لتصل بها إلى اهتمامات الممول المتوقع، وقد يجادل بعض كاتبتي المقترحات أن الملخص هو أهم مكون في المقترح لأن مسؤول المنح يكون غير مقتنع أو على الأقل غير متحمس بنهاية الصفحة الأولى لاستكمال قراءة بقية المقترح، لذا فمقترح المشروع فرصتك لتقديم أهمية مشروعك وحتمية تنفيذه.

ويقدم ملخص المشروع المنطقيات الأساسية للمشروع، وكذلك وصف المشروع، كما يجيب عن: " ماذا - متى - لماذا - كيف"، ولا تتخرج من كتابة جملة توضح ما تطلبه بصورة مباشرة، وعلى سبيل المثال: " يتطلب مركز رعاية أطفال الشوارع مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار من مؤسسة (X) من خلال برنامج (Y) للتمويل حيث يحتاج مسؤول المنح ماذا تريد على وجه التحديد، وحتى لو كان يمثل ذلك الخطأ الأول في أخطاء تدبير التمويل كما جاء في كتاب (الثلاثون خطأ الأكثر شيوعاً في تدبير التمويل) والذي جاء فيه " إفعل كل شيء فيما عدا طلب التمويل".

تقدير الاحتياجات:

تحدد فيها المشكلة سواء كانت اجتماعية أو بيئية أو غيرها، والتي يمكن حلها بواسطة المشروع المقترح مع وصف للاحتياج الذي صمم المشروع من أجله وليس احتياجات مؤسستك (كالتمويل غير الكافي للأنشطة، أو الأجهزة القديمة التي تحتاج إلى تجديد وغيرها).

الأنشطة:

توضح كيف سيتم تلبية الاحتياجات التي تم تحديدها، ومن الطرق الفعالة في كتابة الأنشطة هي كالتالي:

- ابدأ بقائمة قصيرة من الأهداف العامة.
- اتبعها بقائمة أطول من الأهداف المحددة القابلة للقياس.
- الأنشطة الرئيسية أو المخرجات التي ستحقق الأهداف.
- اتبع ذلك بخطة العمل الخاصة بالمشروع.

خطة العمل:

توضح كل مرحلة أو مكون رئيسي حتى يستطيع مسؤول المنح أن يعرف كيف سيتمكن العاملين والمتطوعين معك من إنجاز المشروع، وتضمن خطة العمل جدول زمني يوضح ما الذي سيتم تنفيذه ومتى، على سبيل المثال يمكن أن تكتب:

الشهر الأول: تصميم المسح.

الشهر الثاني: توزيع الاستمارات.

الشهر الثالث: تحليل البيانات وكتابة الملاحظات.

الشهر الرابع: عقد اجتماع مع قادة المجتمع والمسؤولين. ... الخ.

التقييم:

عندما يتضمن مقترح المشروع خطة تقييم فان ذلك يشير إلى أن مؤسستك سوف تستخدم مداخل جادة على درجة من الحرفية لتنفيذ المشروع، وفي هذا المكون صف ماذا ستفعل لتحديد الدرجة التي يصل إليها المشروع - عند تنفيذه - لتحقيق أهدافه.

الموازنة:

تقدم الميزانية قائمة مفصلة للمصروفات المتوقعة ودخل المشروع، وفيما يختص بالمصروفات كن واقعياً مكتملاً ولا تجعل التكلفة مبالغاً فيها أو تجعلها غير مدروسة، كما توضح الميزانية المساهمة النقدية والعينية لكل من المؤسسة أو المستفيدين إن وجدت.

المرفقات:

يمكنك إرفاق بعض الوثائق الأساسية التي تدعم مقترحك ما لم تحظر الجهة الممولة ذلك في الخطوط الإرشادية الخاصة بها، ويمكن أن تتضمن المرفقات بجانب الخطابات الداعمة، الصحف والمجلات التي أشارت إلى المؤسسة أو المشكلة أو المشروعات المماثلة، أو غيرها. وقد لا يتم طلب كل هذه المكونات مطلوبة في كل مقترح نشاط، ولكن غالبيتها قد يكون مطلوب، وحيث أن كل هيئة سوف يكون لها استماراتها ومطالبها الخاصة، كما أن هناك إختلاف كبير في التقدم للحصول على المنح من مؤسسة إلى أخرى، فهناك مؤسسات لديها الإستمارات الرسمية الخاصة بها، والخطوط الإرشادية المحددة بدرجة كبيرة، والمواعيد النهائية الثابتة التي يجب أن يلتزم بها المتقدم للحصول على المنحة، بينما هناك مؤسسات مانحة أخرى تتعامل بقليل من الرسمية وتقدم مساعدة كبيرة لطالبي المنح غير ذوي الخبرة أو غير المؤهلين لذلك.

خطاب التغطية (الخطاب المرفق به المقترح)

يُكتب الخطاب على الأوراق المخصصة للمراسلات الرسمية للمؤسسة الطالبة للتمويل، ويُوقع عليه بواسطة أكبر المسؤولين في هذه المؤسسة، ويرسل إلى الشخص المسؤول في الجهة الممولة الذي تتعامل معه المؤسسة الطالبة للمنحة على أن يتضمن الخطاب إشارة إلى المناقشة السابقة، ويتناول الخطاب باختصار الاحتياجات التي تم تحديدها في المقترح، كما يستعرض الاتساق مع أهداف الجهة الممولة، ويؤكد على الكيفية التي يسهم بها المشروع في تحقيق هذه الأهداف.

لكتابة الخطاب المرفق:

- اكتب إلى مسؤول الاتصال بالجهة المانحة.
- تأكد من كتابة الاسم والمسمى الوظيفي بطريقة سليمة.
- وضح لماذا هذا المشروع وأن احتياجه يتفق مع اهتمامات الجهة الممولة.
- فيما لا يزيد عن ثلاثة أو أربعة جمل حدد المشكلة والنتائج المتوقعة.
- فيما لا يزيد عن أربعة أو خمسة جمل قدم الحلول المقترحة للمشكلة وحدود الوقت.
- بشيء من التفصيل وضح كيف سيعود المشروع بالفائدة على المجتمع (تجنب التكرار).
- أشر إلى طرق التقييم متضمناً: من سيدير عملية التقييم، وكيف ستتم عملية التقرير.
- أشر إلى الموازنة الإجمالية للمشروع واذكر ما هو المطلوب من الجهة الممولة.
- أشر إلى الجهات الأخرى التي أكدت موافقتها على دعم المشروع (لبناء الثقة).
- إذا كان هناك تمويل قد تم الموافقة عليه اذكر القيمة والفترة.
- اختتم الخطاب بتأكيد استعدادك للإجابة على أية استفسارات.
- عبر عن رغبتك واستعدادك في القيام بعرض مقترحك شخصياً.
- اشكر المرسل إليه الخطاب على إتاحة هذه الفرصة.

يمكن ذكر بيانات إضافية عن الشخص المسؤول عن الاتصال بمؤسستك الذي يمكن الاتصال به بخصوص هذا المقترح، كالعنوان والفاكس والمسمى الوظيفي... الخ.

صفحة الغلاف / العنوان

- تأكد من أن الجهة التي تنوي تقديم المقترح لها ليس لها أي محددات لصفحة العنوان قبل أن تقوم بذلك. (فقد يكون هناك استمارات أو تعليمات).
- تتضمن صفحة الغلاف: اسم وعنوان وتليفون المؤسسة، كما تتضمن أحيانا توقيع بعض المسؤولين بمؤسستك (رئيس القسم - المشرف - مدير التعاقدات)، وحتى في حالة كتابة نفس البيانات في الخطاب المرفق.
- الغلاف يجب أن يبدو في شكل محترف وأنيق، وفي جميع الأحوال لا تستهلك وقتك في تزيين الغلاف والزخرفة المكلفة له أو أي إجراء آخر قد يعطي رسالة خاطئة للجهة المانحة المرتقبة، وتذكر أنك تحاول أن تقنع الجهة المانحة بمدى احتياجك الحقيقي للتمويل، وليس أنك تفعل أشياء أكثر تكلفة.
- العنوان يجب أن يكون واضحاً وغير غامض (لا تجعله مبتوراً).
- أن يكون العنوان وثيق الصلة بمقترح الكلمات التي تستخدمها في العنوان، ويجب أن تعكس ما يركز عليه المقترح (يفضل ولكن ليس بالضرورة)، ولكن هذا لا يعني أن تستخدم العنوان كملخص لمقترح المشروع.
- تأتي الكلمات الأكثر أهمية أولاً، ثم الكلمات الأقل أهمية، ولاحظ العنوانان التاليان حيث تم استخدام نفس الكلمات، وفيما عدا الاختلاف في ترتيب هذه الكلمات، وفي المثال التالي العنوان الأول يركز على قرية (×) بينما يركز العنوان الثاني على التنمية الشاملة، ولذا يجب التأكد من أن كلمات العنوان في الترتيب الصحيح.
- العنوان الأول: مشروع قرية (×) للتنمية الشاملة.
- العنوان الثاني: مشروع التنمية الشاملة لقرية (×).
- حاول حذف بعض الكلمات الغير الضرورية من العنوان، وفي المثال التالي العنوان الأول استخدم كلمات كثيرة، والعنوان الثاني واضح تماماً ولكن باستخدام كلمات أقل.
- العنوان الأول: المركز التنموي المحلي لتتقيف المجتمع.
- العنوان الثاني: مركز تتقيف المجتمع.
- حاول استخدام جملة واحدة للعنوان، وإذا كانت الجملة طويلة حاول حذف بعض الكلمات، وإذا تعذر ذلك حاول استخدام عنوان من جزأين منفصلين باستخدام علامة ترقيم (:).
- (ولكن لا تلجأ إلى ذلك إلا كحل أخير فقط).

ملخص المشروع

- قد لا يكون هناك وقت كافي لدى المراجع/مسؤول 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 - إن أمكن - ويرى بعض المتخصصين ألا يزيد الملخص عن ٣٠٠ كلمة كحد أقصى مقسمة إلى ثلاثة فقرات.

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 جيداً، عندها قم بكتابة الملخص، ثم قم بوضعه في مقدمة مقترح المشروع، وبعد الانتهاء من ذلك قم بكتابة الخطاب المرفق به المقترح.

لتقييم ملخص مقترح المشروع:

١. هل هو محكم فيما لا يزيد عن نصف صفحة؟ (في بعض الأحيان).
٢. هل يحدد مشروك للمراجعين بوضوح؟
٣. هل يوضح ماذا تريد أن تفعل؟

تذكر أنه إذا لم تقم أنت بكتابة ملخص لمقترح مشروك 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.

ولكتابة ملخص المشروع يمكنك اتباع الآتي :

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

المقدمة

في المقدمة يتم وصف المؤسسة الطالبة للمنحة، حيث يعطي خلال هذا الجزء خلفية عن المؤسسة يبين مدى مصداقيتها وإمكانية الاعتماد عليها في تنفيذ المشروع، ويشرح هذا الجزء مؤهلات المؤسسة وخبراتها، أي أنه يقدم صورة عامة لتاريخ المؤسسة ورسالتها وأهدافها وأنشطتها والمستفيدين من خدماتها. ولا يُكتفى بذلك بل أن إرفاق بعض المطويات أو النشرات أو قائمة أعضاء مجلس الإدارة أو بعض العاملين المحترفين بها أو غيرها يعتبر هام جداً لترسيخ ما جاء عن المؤسسة، فكل دليل مما سبق يساعد على تقوية المقترح، ومن خلال هذه المقدمة تعمل المؤسسة الطالبة للمنحة على توصيل رسالة إلى المراجعين مؤداها أن تمويل هذا المشروع يعتبر استثمار جيد بالنسبة للجهة الممولة.

ويعتبر الوضع الأمثل هو أن تتراوح مساحة المقدمة من صفحة إلى صفحتين مع الأخذ في الاعتبار الحجم الإجمالي للمقترح، وكذلك التوازن مع المساحة التي يشغلها كل مكون من المكونات الأخرى للمقترح.

بيان قدرات المؤسسة:

هذا القسم يرسخ قدرتك على تنفيذ المشروع المقترح ويخبر عما يضع منظمتك في مكانة متميزة بصرف النظر عن الأسباب الجيدة الأخرى، ومسؤوليتك هنا هي أن تؤكد لمسؤول المنح في الجهة الممولة أن منظمتك لديها القدرات الإدارية والمالية والبرامجية والموارد البشرية لإنجاز المشروع. ابدأ بجملة قصيرة لرسالة المنظمة وعرضاها، بعد ذلك أضف ملخص مختصر عن وصف البرامج والمشروعات التي تنفذها المنظمة حالياً، ويمكنك أن تضيف مختصر لتاريخ المنظمة (متى تأسست المنظمة؟ ولماذا؟)، وكذلك ملخص بإنجازات المنظمة، ولإثبات أن عمل منظمتك ذو قيمة ويحظى بالاحترام، يمكنك أن تذكر المنظمات الأخرى التي تتعاون معها منظمتك، وكذلك المؤسسات الممولة الأخرى، وكذلك الجهات التي قدمت مساندة لك - إذا كان هناك -، كما يمكنك أن تستشهد (بعد حصولك على تصريح بذلك) بما قاله كل من العملاء، والخبراء، والمشاهير عن عمل منظمتك، وتأكد من إبراز العلاقة الواضحة بين قدرات منظمة وخبراتها وبين النشاط المقترح.

تطوير مقترح المشروع

لتطوير مقترح المشروع قم بالآتي:

- ١- تتضمن عملية التطوير التركيز على: العناوين - الملاحظات الهامشية - التقديم للمقاطع - ووضع خط أسفل الكلمات - وكذلك الملخصات والملاحق والخرائط والرسومات، ولا تقتصر فقط على المكونات الأساسية لمقترح المشروع.
- ٢- اجعل بنية المقترح واضحة باستخدام العديد من إشارات الطريق المتنوعة لتوجيه القراءة والإشارة إلى النقاط الهامة لمساعدة القارئ على التنبؤ بما سيأتي، والإشارة إلى ما تم.
- ٣- استخدم المرئيات لتحسين وتوضيح المفاهيم والعلاقات، حيث يمكن أن تساعد الرسومات والأشهر في إظهار تدفق الأفكار، وتشير إلى النقاط الهامة.
- ٤- أنظر إلى المقاطع الكبيرة وقسمها إلى فقرات وعناوين، وإذا كانت العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية يصعب تحديدها أو غير مرتبة بصورة ملائمة، فأعد تقسيم نظام النص ككل.
- ٥- اجعل المقترح يسهل تصفحه. (تنظيم واضح مع إشارات طريق متميزة، وتنقل سهل بين المكونات وتؤكد من أن إشارات الطرق تقود القارئ للمعنى الصحيح فلا تدع القارئ يضل الطريق عند مفترق الطرق).
- ٦- رتب مكونات المشروع بطريقة منطقية واستخدم مسافات بيضاء لإظهار وتمييز البنود الهامة.
- ٧- استخدم الهياكل بشكل متوازي وكذلك المقارنات جنباً إلى جنب -إذا كان ذلك ممكناً- لجعل التواصل ملموساً لدى القارئ ذاتياً.
- ٨- استخدم مسافات بيضاء لتقديم راحة لنظر القارئ، وإحاطة النص بشكل محبب.
- ٩- لا تتجاوز الهوامش والتزم بما تسمح به حدود الصفحة.
- ١٠- استخدم الإشارات المرجعية إلى مناقشات سابقة، والبناء المنطقي للأسباب، والتكرارات المنتقاة للجمل والكلمات الهامة للتأكد من الانتقال السهل بين الأقسام والفقرات وحتى الكلمات.
- ١١- استخدم تركيبات بسيطة وأفعال مبنية للمعلوم.
- ١٢- بسط الجمل، فعندما تكون الفقرات كبيرة ومتراصة الكلمات بشكل جامد، عندها قسمها إلى جمل، وذلك بالبحث عن الجمل الطويلة وتقسيمها.
- ١٣- استخدم لغة ملموسة "مصورة"، استبدل الكلمات الأكثر غموضاً بمفردات الحياة اليومية إلا في حالة المصطلحات الفنية - مثال: -
يمكن استبدال : يشرع في ب يبدأ
يمكن استبدال : ينقضي ب ينتهي
- ١٤- انقل الحيوية والحماس، حيث أن ذلك يدل على مدى التزام المقترحين بالمشروع وتجنب اللغة غير الحاسمة: ربما، ممكن، قد، يبدو الخ.

- ١٥- استخدم القوائم والجدول المختصرة كلما أمكن لتقسيم النصوص السردية.
- ١٦- لا تسهب في نقطة ولا تتجاهلها بالكامل، بل وضحها ودعمها، ثم انتقل إلى النقطة التالية، ولا تتجاهل النقاط الهامة في المشروع، أو المشكلات التي قد يكون لها علاقة بالمشروع، فمن الأفضل أن تأخذ وقفة لتناقش خطوات التعامل مع المشكلات المتوقعة بدلا من تجاهلها.
- ١٧- اهتم بالانتقال من مقطع إلى آخر برشاقة، حيث سوف يساعد القارئ على معرفة أين هو وأين سيذهب.
- ١٨- تجنب إعطاء وعود يستحيل تنفيذها وتجنب الجدل في الموضوعات غير المدعومة.
- ١٩- لا تسلّم بأن القارئ سوف يكون على ألفة بالمشروع المقترح.
- ٢٠- احتفظ بشكل جيد بشكل عام للمشروع فيجب أن تكون الكتابة بنفس الأسلوب المتناسق في مختلف أجزاء المقترح.

المراجع:

- تم الاعتماد على دليل المتدرب الصادر عن المؤسسة الأمريكية للتنمية – مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - تصميم مشروعات التنمية –. بالإضافة إلى:
- المؤسسة الأمريكية للتنمية – مركز خدمات المنظمات غير الحكومية – كتابة مقترحات مشروعات التنمية – دليل المتدرب.
 - الصندوق الاجتماعي للتنمية (رئاسة مجلس الوزراء-اليمن) – وحدة التدريب والدعم المؤسسي – الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية +دليل الأنشطة للمدرب لإدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
 - الصندوق الدولي للتنمية الزراعية- الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط، والرصد والتقييم.
 - مفوضية الاتحاد الاوربي- دليل عملي حول إعداد مشاريع المنظمات غير الحكومية وإدارتها-
 - مركز موارد التنمية – الدليل التدريبي لإدارة المشروعات التنموية- قسم التدريب والدعم الفني

الملحق (١): مثال عن معايير تقييم المشاريع لإحدى المؤسسات للاطلاع.

العلامة من	معايير تقييم المقترحات
10	١. وصف المشروع ملخص واضح للمشروع والنتائج المتوقعة (نقطتين) هل تعد فكرة المشروع فكرة جيدة بشكل عام؟ (٨ نقاط)
5	٢. الهدف العام للمشروع الهدف العام من المشروع مذكور بشكل واضح (نقطة) الهدف العام من المشروع على صلة بواحد أو أكثر من محاور مبادرة ازدهار المجتمع الرئيسية (٣ نقاط) الهدف العام للمشروع واقعي وقابل للقياس (نقطة)
5	٣. الأهداف التفصيلية تم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع. (نقطتين) الأهداف التفصيلية أهداف قابلة للتحقيق وللقياس. (٣ نقاط)
10	٤. تحديد الاحتياجات تم ذكر القضية أو المشكلة التي سيتناولها المشروع (نقطتين) المشروع مبني على حاجة رئيسية، ومدعم بنص أو دراسة تبرر هذه الحاجة (٤ نقاط) مرفق بالمشروع دليل على أن المؤسسة صاحبة المقترح قد أشركت الفئة المستهدفة بالمشروع في تصميم المشروع (٤ نقاط)
5	٥. الفئة المستهدفة استطاعة المشروع تحديد الفئات المستهدفة، وفي حال لم تكن هذه الفئات من سكان المناطق الجغرافية التي تدعمها المبادرة بشكل مباشر، فيتم قياس استطاعة المقترح تقديم آلية واضحة لتحديد المستفيدين كفقراء أو شبه فقراء (مثل نموذج دراسة حالة اجتماعية أو/و اقتصادية (٥ نقاط)
20	٦. الخطة التنفيذية تحدد الخطة المهمات المتوقعة والمرتبطة بتحقيق كل واحد من الأهداف التفصيلية (٦ نقاط) الخطة مفصلة مع جدول زمني للتنفيذ (٦ نقاط). الخطة تتضمن خطوات تفصيلية لآلية التنفيذ (٨ نقاط)
10	٧. موظفو المشروع تم إرفاق قائمة توضح المشاريع التي تعمل عليها المؤسسة حالياً وأسماء الموظفين العاملين على تلك المشاريع – لقياس قدرة المؤسسة على البدء بمشروع جديد (نقطتين) تم ذكر أسماء الأشخاص الذين سيعملون على المشروع ومؤهلاتهم (نقطتين) ينص المقترح بوضوح على الواجبات المتوقعة لكل شخص من المشاركين في العمل على المشروع. (٦ نقاط)
10	٨. الاستدامة يتضمن المشروع خطة عمل مفصلة لضمان استدامة المشروع بعد انتهاء التمويل الأولي (نقطتين) خطة الاستدامة واقعية وقابلة للتحقيق (٨ نقاط)
3	٩. المتابعة والتقييم يستخدم التقييم معايير كمية (عدد) وسردية (قصص نجاح) (نقطة) يحدد المشروع المؤشرات التي سيتم متابعتها لقياس مدى فعالية المشروع (نقطتين)
2	١٠. التحديات/ المعوقات يحدد المقترح التحديات أو المعوقات التي قد يواجهها والتي قد يكون من شأنها التأثير على تنفيذ المشروع (نقطتين)
20	١١. الميزانية التفصيلية الميزانية منطقية (٥ نقاط). يوضح الوصف الخاص ببنود الميزانية دور كل بند في دعم استكمال مراحل المشروع (٨ نقاط) تم توضيح مساهمة المؤسسة صاحبة المقترح ونسبة المساهمة لا تقل عن ١٠% (٧ نقاط)
100	المجموع



ملحق (٢)

بيانات عن المشروع:

اسم الجمعية: _____

الاسم الأولي للمشروع: _____

منسق العمل في تصميم المشروع: _____

فريق العمل المشارك في تصميم المشروع: _____

الفترة المقترحة لتصميم المشروع خلالها: _____

قرارات خاصة بتصميم المشروع: _____

اجتماعات سابقة خاصة بتصميم المشروع: _____

خطط عمل خاصة بتصميم المشروع: _____

موارد مطلوبة لتنفيذ تصميم المشروع: _____

التعرف على المجتمع

شكل رقم (١)

تعليقات	ما هي الطريقة التي ستستخدمها	أين يمكن أن تجدها	ماهية المعلومات المطلوبة
			حجم المجتمع: - فئاته:
			قيادة المجتمع: - رسمية: غير رسمية:
			الخدمات: - المدارس: العبادات: حضانات:
			لنشاطات الاقتصادية: -
			الموارد: - زراعية: صحية: أخرى:
			المشاكل والأولويات: -
			الجان والتنظيمات: -
			المشروعات التنموية السابقة: - نقاط القوة: نقاط الضعف:

تحديد المشكلة

شكل رقم (٢)

المتأثرون بالمشكلة	كيف يتأثرون	مكان المشكلة	حجم المشكلة	حدة المشكلة	النتائج المتربطة على المشكلة	اذكر المشكلات

للتعرف على المشكلة

شكل رقم (٣)

المعلومات المطلوبة	مصدر المعلومات	طرق جمع البيانات	تسجيل البيانات
ماذا متاح / أين / الكلفة	المواد المكتوبة التي تصف المنطقة	المنافشات المنظمة / المركز	
تكوين الأسرة / عدد الأطفال / السن	المواد المكتوبة للمشروعات المشابهة في مناطق أخرى.	الاستبيان	
المعتقدات والعادات والثقافة	قادة المجتمع	الملاحظة	
معلومات عن موضوع الدراسة	السجلات في المدارس والمستشفيات والعيادات		
من يتحكم في ماذا	الأسواق والمواصلات		
طرق التعامل مع المشكلات			
عملية اتخاذ القرارات			

تحليل المشكلة

شكل رقم (٤)

النتائج المترتبة	الأسباب الفرعية	النتائج المترتبة	الأسباب الجذرية	أذكر المشكلة التي ستتعامل معها
				صياغة المشكلة:
				المتأثرون بالمشكلة:
				كيف يتأثرون:
				المكان:
				الحجم:
				الحدة:

وضع الهدف العام

شكل رقم (٥)

كيف تريد أن يكون الوضع بعد التعامل مع المشكلة؟

تحليل الهدف العام

شكل رقم (٦)

الأنشطة الرئيسية	النتائج المتوقعة	الأنشطة الفرعية	النتائج المتوقعة	هدف المشروع
				اذكر هدف المشروع:

اختيار الحل من البدائل المطروحة (المشروع)

شكل رقم (٧)

المشكلة :							
اذكر الحل المقترحة لحل المشكلة	المستفيدون من هذا الحل	مشاركة المجتمع في هذا الحل	تكلفة هذا الحل	الموارد المتاحة لتنفيذ هذا الحل	التأثيرات السلبية لهذا الحل	عناصر اختيار المشروع من الحلول البديلة	
						رتب الحلول حسب الأولوية	اذكر الحل الذي ستنفذه للتصدي لهذه المشكلة

وضع الأهداف المحددة

شكل رقم (٨)

الأهداف المحددة التي تحقق الهدف العام	ما الذي تريده أن يحدث = فعل	إلى أي درجة تريده أن يحدث = مقياس	من المستهدفون = مجموعة مستهدفة	متى تريده أن يحدث = متى	أين تريده أن يحدث = أين

المؤشرات

شكل رقم (٩)

الهدف العام	الأهداف المحددة	المؤشرات	وسائل التحقق

الأنشطة

شكل رقم (١٠)

الهدف المحدد:	النشاط اللازم لاتحراز الهدف	من سيقوم بتنفيذ النشاط	من سيقوم بالأشراف على تنفيذ النشاط	مكون النشاط / مجال النشاط

المتابعة

شكل رقم (١١)

نوعية المعلومات	ماذا تتابع	السجلات المطلوبة لإنشاءها	من يجمع البيانات	من يستخدم البيانات	كيف تستخدم البيانات	ما هي القرارات التي يمكن اتخاذها

شكل رقم (١٢)

[illegible]

الموازنة

شكل رقم (١٣)

[illegible]

(*) بنود غير مدفوعة

(=) بنود يضاف إليها نسبة التضخم

الموازنة الإجمالية للمشروع:

مساهمة الجمعية:

مساهمین آخرین:

قيمة التمويل المطلوب:

