

مشروع

" دعم المجتمع المدني المصري "

مبادرة بناء الخبرات المؤسسية

ورشة عمل تدريب المدربين

تعبئة الموارد وتدريب التمويل

دليل متدرب

يوليو 2011 م

إعداد

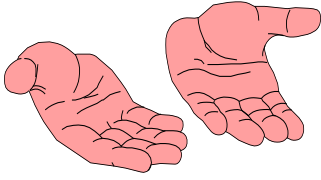
عادل كيرلس - صباح خليفة

مروة محسن

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	م
3	مقدمة : (الغرض من الدليل / أهداف ورشة العمل)	*
5	مفهوم وأهمية تنمية الموارد المتاحة بالمجتمع	1
7	مبادئ ومتطلبات ومعوقات تنمية الموارد المتاحة بالمجتمع	2
9	دراسة ورصد موارد المجتمع باستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة	2
12	تحليل فئات المجتمع، والأطراف المعنية / الفاعلة بالمجتمع	3
17	استراتيجيات تدبير التمويل للجمعيات الأهلية، وأنواع ومصادر التمويل	4
18	المشاركة المجتمعية والتطوع أحد أهم أساليب تدبير التمويل	5
21	التمويل الذاتي	6
22	تدبير التمويل باستخدام الشراكة والتشبيك	7
25	تدبير التمويل بتفعيل دور القطاع الخاص نحو المسؤولية المجتمعية	8
27	مهارات هامة للقائمين علي تدبير التمويل: الإقناع، التفاوض، التعامل مع الأنماط	9
29	خطة وحملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد	10
34	مهارات الدعاية والتسويق لحملات تدبير التمويل وتعبئة الموارد	11
35	تصميم المقترحات التمويلية كأحد وسائل تدبير التمويل	12
39	أ- تصميم ورقة مفهوم المشروع - وتطويرها	
40	ب- تصميم وكتابة مسودة مقترح المشروع - وتطويرها	
58	ت- ج- قائمة مراجعة لتنقيح وتطوير المقترحات التمويلية	
62	دراسة أنماط الممولين وكيفية التعامل معهم	13

● مقدمة:



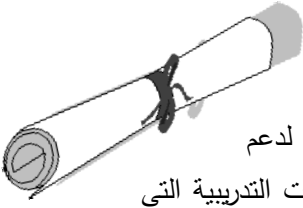
تعد تعبئة موارد المجتمع وتنمية قدراته وتعظيم دور المشاركة المجتمعية والشعبية وتشجيع أفراد المجتمع علي المساهمة الفعالة في تدبير التمويل لتنفيذ المشروعات التنموية من أهم عناصر إحداث عملية التنمية المتواصلة والشاملة داخل المجتمع وواحدة من أهم أدوار الجمعيات ومؤسسات العمل المدني لتنمية المجتمع وتطويره و مواجهة الاحتياجات الفعلية لكافة أفراد.

وتعتمد الجهود المبذولة لتنمية وتطوير المجتمع بصورة أساسية علي المبادرات والأنشطة التطوعية التي يقوم بها أفراد المجتمع الذين لديهم قناعة كاملة بأهمية النهوض بمجتمعهم وتلبية احتياجاتها في إطار من روح العمل الجماعي وتبني أساليب المشاركة الفعالة في كافة مراحل عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة والبرامج التنموية والحشد الكامل لطاقت كافة الأفراد وتعظيم دور المبادرات والابتكارات المحلية مما ينعكس بصورة إيجابية علي نجاح هذه الأنشطة والمشروعات وضمان دوام استمراريتها وبالتالي تمكين المجتمع من حصوله علي حقوقه العامة وممارستها إيجابياً ورفع مستواه الاقتصادي والاجتماعي

ومن ثم فقد أصبح من الضروري ثقل مهارات كوادر وقيادات الجمعيات الأهلية وتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وتحسين أدائهم وأدوارهم خاصة نحو تعبئة موارد المجتمع وتدبير التمويل والاستغلال الأفضل للفرص المتاحة من أجل لعب أدوارها الحقيقية لمواجهة وتلبية متطلبات واحتياجات فئات المجتمع المختلفة لتحقيق رفاهيته وحرية وكرامته.

ومن هذا المنطلق و من أجل تحقيق هذا الدور الإيجابي المنشود لبناء قدرات الجمعيات الأهلية وتمكينها من تعزيز دورها بالمجتمع بفعالية، تبني مشروع: " دعم المجتمع المدني المصري "، والتمول من هيئة المعونة الأمريكية في الفترة من (أكتوبر 2010 - سبتمبر 2013 م)، مبادرة بناء الخبرات المؤسسية لبناء كوادر مؤسسات المجتمع المدني وبناء شبكات عمل وتوطيد الصلات والعلاقات بين المؤسسات والجمعيات لتعزيز قدراتها واستدامة جهودها في خدمة المجتمع وإحداث التغيير الإيجابي المنشود.

● الغرض من هذا الدليل:



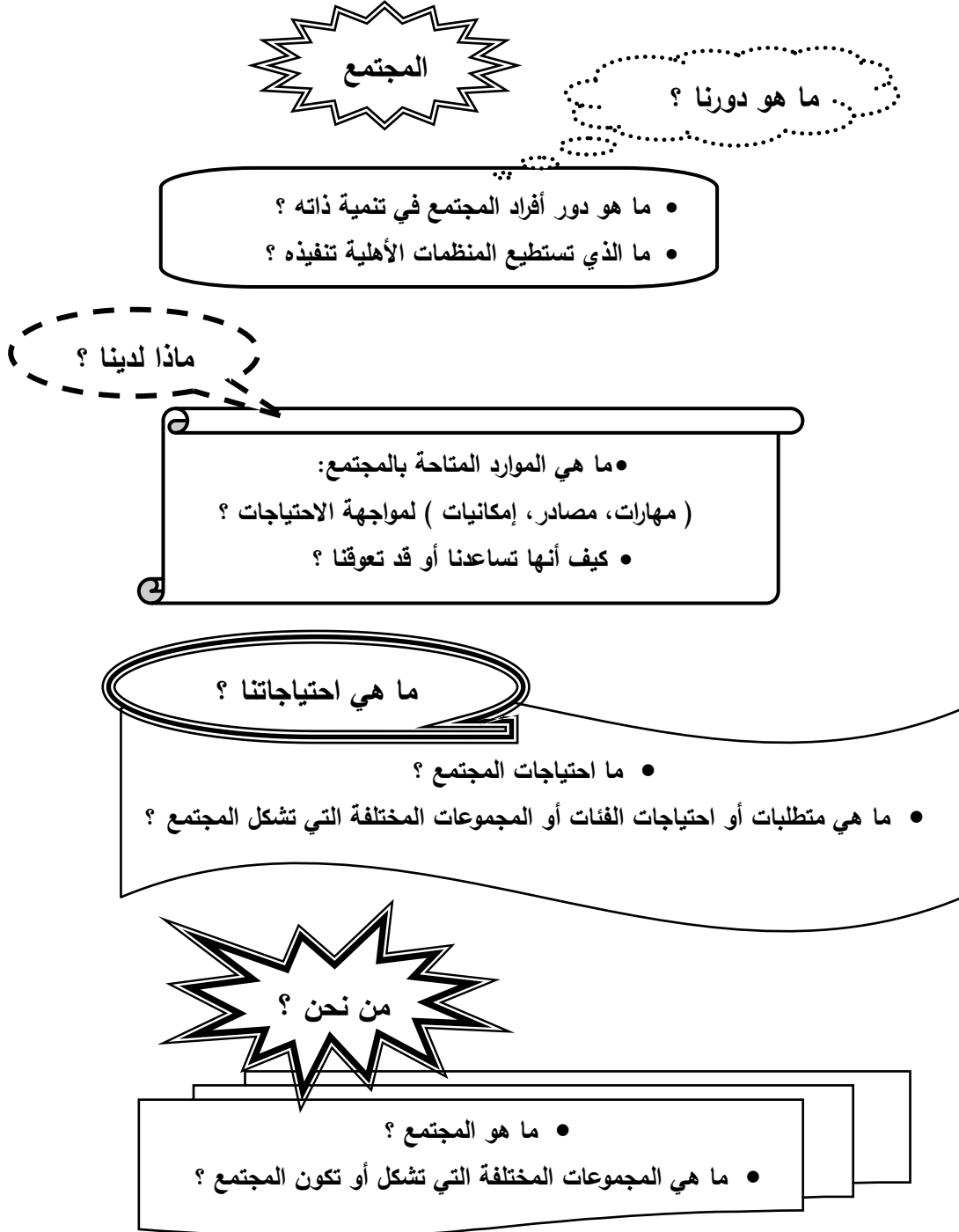
يأتى هذا الدليل في إطار تنفيذ مبادرة بناء الخبرات المؤسسية و التي تهدف إلى تدريب فريق من مدربي الجمعيات الأهلية والإتحادات الإقليمية والنوعية وإكسابهم المهارات اللازمة لدعم مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تنمية المجتمع، وذلك من خلال سلسلة من الدورات التدريبية التي تتناول أهم الموضوعات التنموية ذات الصلة.

وتتناول أول ورشة تدريبية في المبادرة موضوع: " تعبئة الموارد و تدبير التمويل"، حيث تهدف هذه الورشة إلى تدريب المدربين على المعارف والاتجاهات الخاصة بأساليب وطرق تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع وحشد طاقاته للوصول إلي تحقيق الأهداف والآمال المنشودة، وتطبيق طرق وأساليب تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع بصورة جيدة فعالة وغير تقليدية، ومتضمناً ما يلي:

- ✓ تعريف المشاركين / المشاركين بمفاهيم التنمية وخصائصها، وخصائص المجتمع وإمكانياته وموارده.
- ✓ إكساب المشاركين / المشاركين مهارات تصنيف فئات المجتمع وإكسابهم مهارة التعامل الفعال مع الشركاء.
- ✓ إكساب المشاركين / المشاركين مهارات توليد فكر إستراتيجي لتدبير التمويل علي المدى القصير والبعيد وبناء خطة لتدبير التمويل من خلال أساليب غير تقليدية للمشاركة الفعالة.

- ✓ إكساب المشاركين مهارة تصميم وإعداد حملات تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع، وإعداد وتصميم المقترحات التمويلية، والتعامل مع الممولين وبناء الثقة معهم.
- ✓ إكساب المشاركين / المشاركين اتجاهات إيجابية وقناعة ذاتية نحو عملية تدبير التمويل وتعبئة وتنمية موارد المجتمع، وبطرق عديدة غير تقليدية، وخاصة التدبير الذاتي منها.

وبأى هذا الدليل في صورة مبسطة وغير تقليدية ليعطى أهم المعلومات والنقاط الأساسية التي تساعد الجمعيات الأهلية على تحقيق أهداف الورشة. ولتحقيق تلك الأهداف السابقة لابد من الإجابة على الأسئلة الواردة في (شكل 1).



☀ (شكل 1 - المجتمع: موارده، احتياجاته، ادواره)

اليوم الأول - الجلسة (1) مفهوم وأهمية تعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع

1-1 مفهوم تنمية المجتمع:

- هي خلق إرادة التغيير داخل أفراد المجتمع لينتقل المجتمع من حالة إلى أفضل.
- هي الناس والعمل معهم وليس لأجلهم أو نيابة عنهم، فالإنسان هو جوهر ومحور التنمية وغايتها.

- هي عملية يمكن بها توحيد جهود المواطنين مع الجهود الحكومية لتحسين الأحوال الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالمجتمعات المحلية ومساعدة هذه المجتمعات على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها¹.
- هي عملية يتمكن بها المجتمع من تحديد احتياجاته وأهدافه وموارده وترتيبها حسب أولوياته والعمل لمقابلتها، فتتم وتمتد روح التضامن والتعاون بالمجتمع.
- هي عملية تغيير مقصود تتم نتيجة تخطيط وسياسة مرسومة بهدف الوصول لأهداف معينة².
- هي عملية تحدث لأحداث تغييرات اقتصادية واجتماعية وثقافية مقصودة عن طريق الاستفادة بالطاقات والإمكانات الموجودة بالمجتمع والاعتماد على الجهود الحكومية والأهلية والتعاون فيما بينها عن فهم واقتناع لتنفيذ البرامج الموجهة نحو تحسين الأحوال المعيشية للأفراد، (عبد الباسط حسن)³.



2-1 فوائد وأهداف تنمية المجتمع:

- مساعدة الناس لتنظيم أنفسهم للقيام بعمليات التعرف على مشاكلهم وتحديد احتياجاتهم وأهدافهم، وترتيبها حسب أهميتها، ورسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات، والرغبة والثقة في العمل المشترك والمشاركة الإيجابية لمقابلتها، وتنفيذ مشروعات تنمية لعلاجها من خلال استثمار وتنمية الموارد البشرية، وذلك لتحقيق تنمية وتغيير المجتمعات المحلية للأفضل، وتحسين وتطوير أحوالها والنهوض بها علمياً، ثقافياً، اقتصادياً، اجتماعياً،
 ■ إحداث تغيير في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للوصول إلى حياة أفضل ورفاهية المجتمع من خلال:
 - استثمار وتنمية الموارد البشرية في المجتمع، والتكيف مع حاجات المواطنين،
 - وجود فلسفة وبرامج إصلاحية متكاملة مرتبطة بالإنتاج والتصنيع
 - وجود لها هدف تكاملي:
 - التنسيق، الشمول، التوازن،
 - التفاعل بين كل الأجهزة المشاركة في تنمية المجتمع.

3-1 الموارد:

- **الموارد** هي كل ما يمكن استخدامه أو الانتفاع به من مصادر بشرية وطبيعية أو صناعية، بهدف الحفاظ على استمرارية الحياة وتحسينها.
- **الموارد:** (متاحة، غير متاحة، يمكن إتاحتها) - (يحتاجها المجتمع، لا يحتاجها) - (مهمل، مستثمرة)، ...
- وتعتبر المشروعات التنموية إحدى القنوات التي يتم من خلالها زيادة الموارد الموجهة إلى أفراد مجتمع ما، واستخدامها / أو استثمارها بشكل فعال في تنمية وتطوير المجتمع.
- **مصادر الموارد:** تبرعات وهبات، حفلات خيرية وعامة، أنشطة خدمية، إيرادات أصول، تمويلات ذاتية وخارجية (أفراد، قطاع أهلي، قطاع حكومي، قطاع خاص، هيئات تمويلية)،

¹ تعريف : الأمم المتحدة).

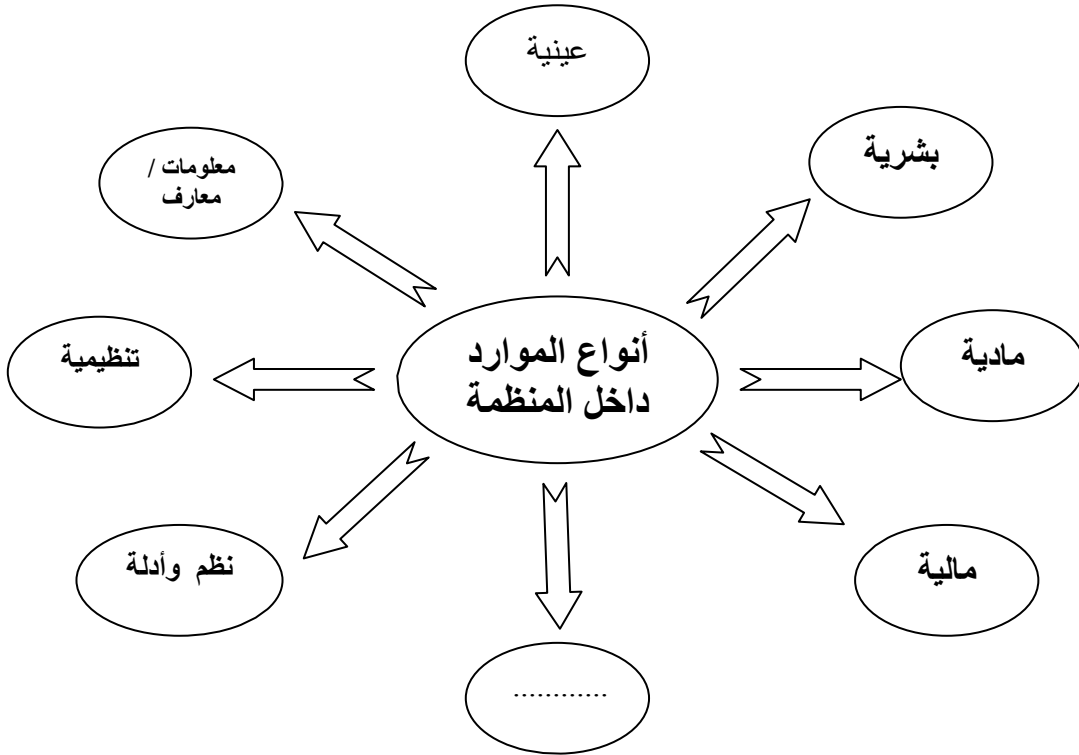
² عبد المنعم شوقي، علم الاجتماع، كلية آداب، جامعة المنيا، 1984.

³ عبد المنعم شوقي، علم الاجتماع، كلية آداب، جامعة المنيا، 1984.

4-1 أنواع الموارد:

- **الموارد الطبيعية:** الأراضي والأنهار والمياه والهواء والغابات والثروة المعدنية والمواد الخام والثروة الحيوانية.
- **الموارد البشرية:** المعلومات والمهارات والخبرات، والحرف المختلفة والإمكانيات الفنية والعلمية، التفكير الابتكاري والقدرة علي التعلم والتكيف، والقدرة علي اتخاذ القرار.
- **الموارد المؤسسية:** المباني مثل (المدارس المستشفيات المؤسسات المالية، مراكز التدريب المهني، الجمعيات الأهلية، ..)، والبنية التحتية والمرافق مثل: (طرق، شبكة مياه، صرف، كهرباء، تليفون، صرف مغطي، ...) .
- **الموارد المالية:** مصادر الدخل، الثروة العقارية، الأملاك، المشروعات الربحية، سلالات محاصيل، ثروة حيوانية.
- **مورد الوقت:** القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة والوصول إلى النتائج المستهدفة في أقصر وقت.
- **مورد المعلومات:** البيانات والإحصاءات والدراسات الميدانية التي تعطي صورة كاملة عما تم عمله وتأثيره وعما يجب عمله وكيفية التخطيط السليم له. بالإضافة إلي النظم والأدلة.
- **موارد اجتماعية وتنظيمية:** ثقافة المجتمع، مؤسسات المجتمع، تكتلات مختلفة، توزيع القوي والحكم، مصادر المعلومات، أساليب المشاركة.

- أنواع الموارد داخل المنظمة / المؤسسة / الجمعية:
- (شكل 2) .



☀ (شكل 2- أنواع الموارد داخل المنظمة / المؤسسة / الجمعية)



5-1 مفهوم تعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع: (قصة: أقوى شجرة)

- هي الوسيلة التي من خلالها يتم حشد الأفراد وتحفيزهم للعمل معا لدعم وتحقيق هدف مشترك بينهم مع تهيئة الظروف للمشاركة الإيجابية والأسهام لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ويتم تنفيذها في مناسبات تختارها الجمعية بغرض تدبير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات التنموية مثل المعارض والأسواق الخيرية والمناسبات الدينية الخاصة بالمجتمع، وغيرها.
- تعبئة الموارد الخارجية تساعد المجتمع على تنفيذ مشروعات كبيرة تلبي احتياجات كثيرة لا يمكن للمجتمع تنفيذها دون تلك الموارد. كما أن مساهمة المجتمع الفعلية تبين رغبته في تحسين وضعه وخلق إحساس بالملكية لديه، وتعمل علي إقناع الممولين بالمساهمة في مشروعات تنمية المجتمع.



6-1 مبادئ تعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع:

- انتماء الأفراد لمجتمعهم واقتناعهم بعملية رصد وتعبئة موارد المجتمع.
- التخطيط الجيد لعملية رفع الوعي والإدراك لدي الأفراد بأهمية تنمية المجتمع وتحفيزهم من خلال حشد الطاقات وإمكانيات أفراد المجتمع ليكونوا قوة دافعة نحو التغيير للأفضل والوصول للأهداف والغايات المنشودة⁴.
- تأهيل القوي البشرية وتحسين مهارتها لتكون قادرة علي تحمل مسئولية قيادة عملية التنمية داخل مجتمعاتها.
- الاهتمام بعملية التطوع وأهميته في تنمية المجتمع: مساهمة الأهالي أنفسهم تطوعاً في العمل التنموي (فكر، عمل، مال، وقت، ...) بهدف تحسين مستوى حياتهم .
- تحديد طبيعة العلاقات بين كافة الأطراف والشركاء وكيفية تفعيل أدوارها وتنمية العلاقات الفعالة فيما بينها.
- الاستفادة المثلي من كافة المصادر والإمكانيات وتوظيفها بالصورة الصحيحة التي تؤدي لتعاضد العائد المرجو منها وذلك في إطار المشاركة الإيجابية والواعية لفئات وشرائح المجتمع المختلفة بما فيها مشاركة الحكومة والمجتمع المدني لتوفير ما يلزم من خدمات فنية وغيرها⁵.

7-1 متطلبات تدبير الموارد:

- إن عملية تدبير وتنمية الموارد عملية مهمة وحيوية لأي جمعية أو مؤسسة. ويجب أن تكون ضمن مسئولية كل عضو من أعضاء الجمعية (جمعية عمومية، مجلس إدارة، موظفين، متطوعين، أفراد المجتمع)،
- عملية تدبير وتنمية الموارد ليست سهلة وتحتاج لخبرات ومهارات غير تقليدية لازمة لأساليب تدبير التمويل الفعالة، لذا من المهم أن نستعرض سوياً المتطلبات الخاصة بتدبير التمويل لكل من أعضاء الجمعية والمجتمع.

أ- متطلبات خاصة بالجمعية:

- وجود لجنة للتمويل من أعضاء الجمعية نشطة وفعالة لديها وسائل اتصال متاحة ومتنوعة.
- توفر نظام محاسبي ذو شفافية يتيح لأي متبرع أن يطمئن علي تبرعه.
- وجود رؤية ورسالة للجمعية ترشد فريق العمل والمتطوعين إلي أهمية تنمية الموارد.
- وجود قاعدة بيانات عن مصادر التمويل المتاحة بالمجتمع.
- قدرة الجمعية علي تنفيذ حملات توعية لتنمية وتعبئة الموارد.
- وجود خريطة للعلاقات الخارجية تحتوي علي الجهات الحكومية وغير الحكومية لتستفيد منها الجمعية.



⁴ د./ خلاف خلف الشاذلي، التخطيط والتنمية في عالم متغير، كلية آداب، قسم اجتماع، جامعة المنيا، 2002.
⁵ د./ عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، كلية آداب، قسم اجتماع، جامعة المنيا، 1998.

- أن تنفذ الجمعية أنشطة مثل: المعارض، افتتاح فصول محو أمية، أو تخريج المتعلمين، ندوات توعية بالمجتمع وتدعو إليه القيادات الشعبية والعناصر المشاركة وتكرم فيه العناصر الفعالة والمتطوعين.
- تبسيط إجراءات قبول التبرعات وإيداعها بطريقة سليمة.



■ المعوقات التي تواجه الجمعيات:

- عدم توافر قاعدة بيانات عن المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال والقيادات الشعبية التي تدعم وتنمي الموارد.
- الإجراءات الإدارية المعقدة، وعدم وجود لجنة لتنمية الموارد بالجمعية.

ب- متطلبات خاصة بلجنة تنمية الموارد: (من أعضاء الجمعية والمجتمع)

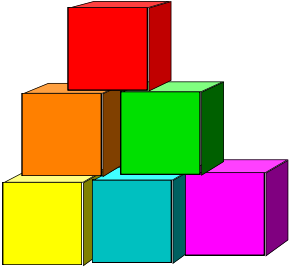
- ذوي سمعة حسنة، ولديهم معرفة بظروف المجتمع وعلاقات وذوي تأثير في المجتمع.
- أن يكون لديهم الدافع التطوعي والقدرة علي تحمل المسؤولية.
- لديهم الوقت الكافي للقيام بمهامهم.
- لديهم مهارة الإقناع والتفاوض ووضع الخطط .
- لديهم خبرة في جمع التبرعات وتنفيذ حملات لهذا الغرض.

■ المعوقات التي تواجه لجنة تنمية الموارد:

- عدم الجدية أو ضيق الوقت الذي يحول دون تأدية مهام حملات جمع المال.
- عدم وجود قنوات اتصال فعال بين مجلس الإدارة أو لجنة تنمية الموارد والمجتمع.
- سوء اختيار الوقت والأسلوب المناسب.
- ضعف مهارة الإقناع والتفاوض.

ت- متطلبات خاصة بالمجتمع:

- ارتفاع المستوي الثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع.
- تمسك أفراد المجتمع بالقيم الدينية التي تحت أفراد المجتمع على المشاركة.
- تنوع أفراد المجتمع في التخصصات الوظيفية والمهنية والمستوي الاقتصادي.
- وجود قيادات في المجتمع يثق فيها أفرادها و تحظى بالقبول.
- وجود مشاركة فعلية من جانب المرأة في العمل العام.
- وجود مؤسسات في المجتمع المدني مؤثرة مثل: (الجمعيات الأهلية، مراكز الشباب،)، ولديها الرغبة في تطوير المجتمع.
- وجود إعلام يبرز أنشطة الجمعية وجهود المتطوعين بصفة مستمرة.



■ المعوقات التي تواجه المجتمع في تعبئة وتنمية الموارد:

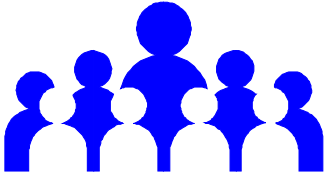
- عدم وعي المجتمع بالمشكلات وخطورتها والتعايش والتأقلم معها والتعود علي الحلول الجاهزة.
- تهميش دور المرأة، والشباب، وعدم تجانس المجتمع ووجود صراعات داخلية وقبيلية.
- ضعف العلاقة بين المجتمع وقياداته وعدم رضا المجتمع عنها.
- التعقيدات الإدارية والإجراءات الروتينية التي تصدم بالمتبرع.
- عدم وجود تنسيق أو شراكات فعالة بين مؤسسات المجتمع المدني.

اليوم الأول - الجلسة الثانية دراسة ورصد موارد المجتمع بأستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة



1-2 تعريف المجتمع المحلي:

- هو بيئة جغرافية يسكنها مجموعة من البشر تقوم فيما بينهم علاقات اجتماعية مباشرة أو غير مباشرة.
- كل مجتمع يمتلك طاقات وإمكانات وقدرات يتعين اكتشافها وتوظيفها، وتلعب القيم المتوارثة دوراً هاماً في تحديد مشكلات المجتمع واحتياجاته.



وصف المجتمع وخصائصه: تحديد شكل البناء الاجتماعي Social Structure

- عدد السكان، الفئات العمرية، متوسط عمر المواليد والوفيات، مقوماته،
- الخصائص والتوزيعات السكانية، الجنس: (أعداد الذكور والإناث)، ...،
- طبيعة نمط العلاقات الاجتماعية السائد: (نووي أو بسيط - أسرة ممتدة)،
- المهن والأوضاع الاقتصادية السائدة: (زراعي، صناعي، تجاري، خدمي)،
- معدل البطالة، ومتوسط الأجور، نمط الاستهلاك السائد،،
- نوعية المجتمع: (ريفي، حضري، صحراوي (قبلي)، مستحدث، مختلط) .
- معدل الأمية، نسبة المتعلمين بالنسبة لمجموع السكان، والتخصصات العلمية، ...
- المؤسسات الموجودة: (دولية، حكومية، أهلية، قطاع خاص)، ونوعها: (تعليمية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، حكومية، خاصة،) .
- دور المؤسسات الدينية في تشكيل وجدان ورؤى المواطنين، ...، وموقع القيادات والزعامات التقليدية أو الطبيعية في المجتمع Local Power Structure ومدى سطوتهم وتأثيرهم في المجتمع وفي عملية صنع واتخاذ القرار على المستوى المحلي،

احتياجات المجتمع ومشكلاته مرتبطة بـ:

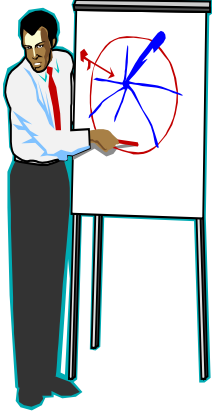
- النمط الإنساني للفرد: (الخمول، التبعية، الأمية، اللامبالاة والانتكال علي جهود الدولة فقط، وزيادة معدلات الهجرة الداخلية من القرى للمدن: (طرد وجذب) .
- عوامل إقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية،، والتلوث البيئي: (مياه، تربة، هواء، سمعي، بصري، ...) .
- نقص واستنزاف الموارد وعدم ترشيد الاستهلاك (طبيعية: المياه، الطاقة، الكهرباء، النظافة، ...، ونقص الخدمات الأساسية: (صحية، اجتماعية، تعليمية، ..) .

2-2 البحث السريع بالمشاركة كأحد آليات دراسة احتياجات وموارد المجتمع:

- البحث السريع بالمشاركة هو أسلوب التعلم من ومع أفراد المجتمع حيث يمثل وسيلة للحصول على المعلومات بصورة سريعة ولكنها منظمة.
- وينتمي أسلوب البحث السريع إلى علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) وإلى علم دراسة السلوك الإنساني (الأنثوجرافيا)، وليس معنى ذلك أنه بعيد عن أساليب البحث الاجتماعية ولكنه مكمل له.
- وفى هذا الصدد تستخدم هذه المنهجية للتعرف على الإحتياجات والموارد المتاحة بكل مجتمع ومن ثم العمل على رصدها وتمييزها كمصادر تمويل ذاتية للمجتمع.

هدف البحث السريع بالمشاركة:

- يهدف إلى الدراسة والفهم العميق لظروف وأحوال المجتمع دون الاعتماد على الأرقام والإحصائيات وحده.



■ مجالات استخدام البحث السريع بالمشاركة:

- تقدير الاحتياجات.
- دراسات الجدوى.
- تحديد الأولويات لأنشطة التنمية.
- تحليل الظروف الطبيعية والاجتماعية.
- جمع المعلومات أثناء تنفيذ أنشطة التنمية.
- متابعة و تقييم الأنشطة التنموية.
- تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع.

■ أنواع البحث السريع بالمشاركة:

◀ منهج للبحوث النوعية:

- باستخدام قوائم المراجعة بدلا من الأسئلة، حيث يمكن بواسطة منهج البحث السريع بالمشاركة الوصول إلي بيانات ذات عمق ومدلول لا يمكن التنبؤ بها في مرحلة إعداد الأسئلة.

◀ منهج هادف:

- منهج البحث يهدف إلي الوصول إلي الفئات المنسية من المجتمع وتوصيل صوتها لتصبح مسموعة. ومن خلال هذا المنهج فأن رفع الغطاء عن موضوع ما يشجع على أن تعيد النظر فيها من كافة الزوايا.

◀ منهج جماهيري :

- منهج البحث السريع بالمشاركة ينقل صورة حقيقة وأمينة عن المجتمعات كما يراها أفراد المجتمع أنفسهم، إذ يتم تطويع الأدوات المستخدمة لتناسب مستوى التعليم فى المجتمع وحتى يكون الفرد العادي فى المجتمع وليس الباحث هو من يقوم بجمع وتحليل البيانات.

◀ منهج عملي موجه:

- لا ينصب الاهتمام الأول على تجميع البيانات وتدوينها فحسب، وإنما النظر فى المشكلات وتحليلها واستحداث الحلول الممكنة. إي أن المنهج ليس منهج بحثي ولكن بالدرجة الأولى تخطيط بالمشاركة.

■ سمات البحث السريع بالمشاركة:

السمات الأساسية للبحث السريع بالمشاركة هي: التدقيق الثلاثي.

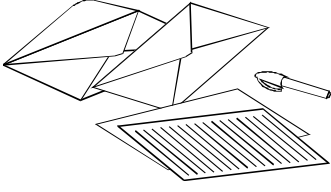
- (التدقيق الثلاثي): وهو وسيلة للمراجعة والتأكد من صحة المعلومات ودقتها فتتحقق من خلال تنويع مصادر المعلومات وليس من تطابق الإحصائيات ويتم من خلال ما يلي:
 - ✓ تنويع التخصصات فى مجال البحث.
 - ✓ تنويع مصادر المعلومات: (الناس، الأماكن، الخ...).
 - ✓ تنويع الأساليب المستخدمة.



■ التحديات التي يجب مراعاتها عند إجراء البحث السريع بالمشاركة:

- إيجاد الأسئلة التى ينبغي طرحها.
- الرغبة فى إنهاء العمل بسرعة قد يؤدي إلى السطحية.

- التغاضي عن ما هو غير واضح ومرئي.
- إلقاء الوعظ بدلاً من الإنصات والتعلم.
- فرض أفكارنا والمعايير والقيم التي نؤمن بها مما يجعل من الصعب التعلم من أفراد المجتمع.
- الرغبة في الأمان الذي توفره استمارة استطلاع الرأي الثابتة .
- تكوين فريق من الرجال يؤدي إلي إغفال النساء، أو الشباب.



■ مجموعة أساليب وأدوات البحث السريع بالمشاركة:

- مراجعة المصادر الثانوية والإحصائيات والدراسات.
- قوائم المراجعة.
- مجموعات المناقشة والتحليل.
- تحليل أحوال المعيشة.
- النبذة التاريخية.
- الروتين اليومي.
- المقابلات الفردية والجماعية.
- المشاهدة المباشرة.
- تصميم الرسومات الخرائط والمقطع العرضي:
- (رسم خريطة المجتمع)

3-2 عناصر التقرير الخاص بدراسة تقدير الإحتياجات المجتمعية بغرض التمويل:

- المقدمة.
- خطة العمل الخاصة بالبحث.
- الوسائل التي تم استخدامها في البحث.
- نبذة تاريخية عن القرية.
- الوضع الاجتماعي بالقرية.
- الوضع الاقتصادي.
- الوضع الصحي والبيئي.
- الوضع التعليمي.
- الجهود الذاتية بالقرية.
- نبذة عن جمعية تنمية المجتمع ووضعها بالمجتمع.
- أهم المشاكل والحلول المقترحة من قبل المجتمع.
- ملاحظات وإنطباعات عامة عن البحث.
- مرفقات.

Ⓢ تذكر أن:

من المهم التأكد من أن الدراسات المجتمعية باستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة تعتبر مورد أساسي لتدبير التمويل وصقل الوزن النسبي لأي جمعية بنت استراتيجية التمويل الخاصة بها على أساس علمي بالمشاركة مع المجتمع ونابع من أحتياجاته الفعلية، هذا بالإضافة إلي أن هذه الدراسة تضع بعداً أساسياً نحو رصد كافة أنواع الموارد الموجودة في المجتمع لوضع خطة لتعبئتها وتوظيفها لخدمة أحتياجات المجتمع.



3-1 رسم الخرائط المجتمعية:

- هي أداة يتم من خلالها جمع معلومات عن المجتمع موزعة على خريطة لتحليل أو تفسير المعلومات التي تظهر علي هذه الخريطة، وهي أداة مهمة جداً تساعد في عملية رصد الموارد الخاصة بالمجتمع بكافة تفاصيلها وتصنيفاتها .

اليوم الأول - الجلسة الثالثة تحليل خريطة المجتمع

▪ مميزاتها:

- عمل جماعي يشارك فيه أفراد المجتمع.
- يظهر الكثير من الأبعاد المتداخلة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية/العمرائية....
- تتيح الفرصة لأفراد المجتمع للتفكير في ماذا يرون ؟ وكيف يرون مجتمعهم ؟ ومدى توفر أو توزيع الخدمات والموارد به ؟.
- تساعد في وصف الأماكن أو الجهات التي يظهر بها مشاكل مجتمعية.
- تعطي الفرصة لفريق الدراسة وأعضاء المجتمع كي يتفاعلوا سوياً بمشاركتهم لإنجاز هذا العمل.

3-2 أنواع الخرائط: (تطبيق عملي (1) : رسم خريطة المجتمع

◀ خريطة الموارد والخدمات والفرص:

- تهدف إلى: الحصول على معلومات عن الموارد والخدمات المتاحة في المجتمع.
- تشمل على: الموارد، الخدمات، الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية، السكانية والجغرافية للمنطقة.

◀ الخريطة الاجتماعية:

- تهدف إلى: جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأفراد وموارد المجتمع.



3-3 مخرجات تحليل الخرائط:

- مناطق التمرکز السكاني وأنواع وطبيعة ومستوى السكن.
- المساحات الزراعية والمناطق الغير مستغلة أو المستغلة بشكل ضار للمجتمع.
- أماكن الخدمات ومدى بعدها أو قربها من مناطق التجمعات السكانية.
- طبيعة التضاريس بمنطقة الدراسة وأثر ذلك علي الظروف المعيشية.
- علاقة المجتمع "القرية/المدينة" بالمجتمعات المحيطة والتأثيرات المتبادلة لهذه العلاقة.
- مدى التداخل بين المناطق السكنية والأنشطة الاقتصادية وتأثير ذلك علي كلاهما.
- الأشخاص المؤثرين في المجتمع وعادة ما يلجأ إليهم أفراد المجتمع لحل مشاكلهم.

3-4 كيفية استخدام الخرائط المجتمعية لتدبير التمويل:

- وضح أن الهدف من رسم خريطة المجتمع هو التعرف على أهم المعالم والخدمات والمشكلات الموجودة بالمجتمع من وجهة نظرهم.
- شجع الفريق لبدأ برسم حدود مجتمعهم والطرق الرئيسية والتضاريس التي تحده، بالإضافة إلي الطرق والممرات الرئيسية التي تقسم هذا المجتمع إلي مناطق عديدة ومختلفة.
- شجع الفريق ليرسموا أهم الخدمات والموارد الموجودة بالمجتمع وموقعها علي الخريطة.
- ناقش الفريق عن: الموارد، الفرص المتاحة، المشكلات المختلفة.

- أسأل الفريق الذي رسم الخريطة أن يقوم بتوزيع الفئات الاجتماعية على الخريطة وتوضيح مناطق تركيزهم أو سكنهم مثل المنطقة التي يقطنها أكثر المزارعين، الحرفيين، وأخري سكانها من الفقراء أو الموظفين،
- ادرس مع الفريق كيف يمكن أن تكون هذه الخريطة أحد الموارد التي يمكن للجمعية الاستفادة منها أو بيعها وتسويقها لمؤسسات أو جمعيات أخرى.
- استخدم هذه الخريطة كمدخل أساسي عند كتابة المقترحات التمويلية أو وضع خطة لتدبير التمويل لأنها ستساعدك على تحديد المناطق التي يمكن التركيز عليها والموارد التي يمكن الاستفادة منها.

3-5 أنواع الأطراف المعنية / الفاعلة بالمجتمع: (4 أنواع)

- أطراف لها تأثير كبير وتشارك في الاهتمام بالنتائج والرؤية.
- أطراف لها تأثير كبير وتشارك الاهتمام بالنتائج ولها رؤية مختلفة.
- أطراف ليس لها تأثير كبير ولكن يمكن أن تسهم ايجابياً.
- أطراف لها تأثير سلبي.

اليوم الأول - تابع الجلسة الثالثة تحليل الأطراف المعنية / الفاعلة بالمجتمع

- بعد تحديد موقع مختلف الأطراف نتساءل عن طبيعة العلاقات التي يمكن إقامتها وكيف يمكن ان يكونوا أكثر ايجابية، وما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها؟ وبواسطة من؟
- **تطبيق عملي (2) : جدول تحليل الأطراف المعنية**

تحليل الأطراف الفاعلة:

قبل البدء في أنشطة حملة تعبئة وتدبير التمويل أعرف من تعريف من ينبغي أن تحدثه ومن الذي تحتاج ان تعمل معه. هؤلاء الناس عادة ما يشار إليهم كأطراف فاعلة لأن لهم مصلحة أو اهتمام بالقضية. وفيما يلي أحد طرق تصنيف الأطراف الفاعلة:



- **المجموعة الأولى:** المتأثرين مباشرة بالموقف مثل المجتمعات المحلية.

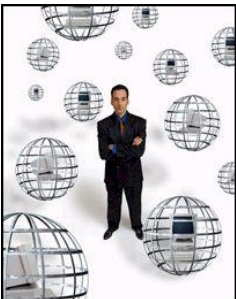
- **المجموعة الثانية:** هؤلاء المسؤولين عن نشأة الموقف أو الذين لديهم مسئولية رسمية لإيجاد الحلول، مثل المسؤولين الحكوميين، وهيئات تقديم الخدمات، والسلطات المحلية. وهؤلاء هم في الأغلب المستهدفين لكنهم أيضا يمكن أن يكونوا حلفاء.

- **المجموعة الثالثة:** هؤلاء المهتمين برفاهية الآخرين وجماعات المصالح الاخرى، مثل الجمعيات الاهلية والجهات الدينية ورجال الاعمال والاعلام. هؤلاء حلفاء محتملين، لكن أيضا يمكن أن يكونوا مستهدفين.

- **المجموعة الرابعة:** الجهات الدولية، مثل جهات التمويل وهيئات الامم المتحدة. هؤلاء يمكن أن يكونوا مستهدفين أو حلفاء أو خصوم.

تحديد الأطراف الفاعلة:

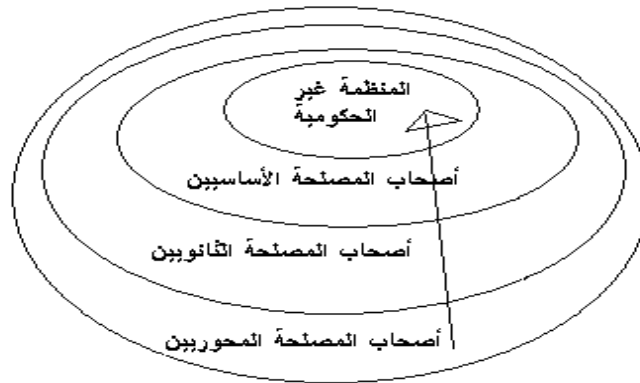
- في كل قضية من القضايا عليك أن تحدد الأطراف الفاعلة، وأن تبني علاقات معهم، وتتفهم موقفهم، وأن تعمل مع أولئك الذين بمقدورهم أن يساعدوا على التغيير.
- ويمكن تحديد الأطراف الفاعلة عن طريق الأسئلة التالية):
- ✓ ما هي الجماعات والمنظمات ذات الصلة ؟



- ✓ من هو الشخص الذي يمكن الاتصال به داخل المنظمة؟
- ✓ ما هي مصلحتهم أو سبب اهتمامهم؟
- ✓ ما هو موقفهم من القضية ودرجة تأثيرهم؟

6-3 نموذج أصحاب المصلحة المحوريين:

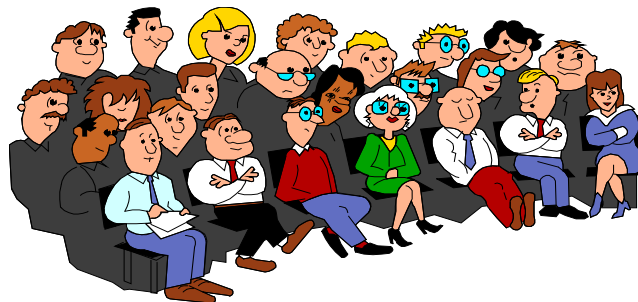
- يساعد تطبيق " تحليل أصحاب المصلحة المحوريين " العاملين في المنظمة غير الحكومية على التعرف على البيئة التي يطبق فيها المشروع، وتحديد الأوزان النسبية للمستفيدين، وجماعات المصالح، والفرص والتحديات التي من المحتمل أن تواجه الجمعية الأهلية بغرض:
 - التعرف على الاحتياجات الحقيقية لأصحاب المصلحة، وبخاصة المستفيدين المباشرين.
 - تحديد الخلاف في المصالح الذي قد يظهر بين المستفيدين نتيجة اختلاف مصالحهم وغاياتهم. (لتحقيق أقصى استفادة مرجوة من المشروع). - تحديد القاعدة الشعبية المحتملة ودوائر اقترابها أو ابتعادها.
 - الارتقاء بقدرة المنظمة غير الحكومية - كمؤسسة مجتمعية - على التعامل مع البيئة المحيطة وتحديد المستفيدين الذين تتوجه إليهم بأنشطتها. (شكل 3).



☀ (شكل 3 - نموذج تحليل أصحاب المصلحة)

7-3 استخدام الدراسة التحليلية الخاصة بالأطراف المعنية / الفاعلة في تدبير التمويل:

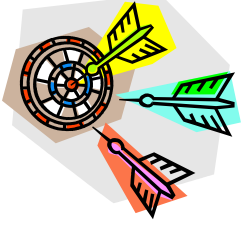
- أدرس مع فريق أو لجنة تدبير التمويل كيف يمكن أن تكون هذه الدراسة الخاصة بالأطراف المعنية أحد الموارد التي يمكن للجمعية الاستفادة منها وأستعرضها كأحد نقاط القوة للجمعية عند كتابة السيرة الذاتية الخاصة بالجمعية وتقديم مقترح التمويل.
- استخدم هذه الخريطة كمدخل أساسي عند كتابة المقترحات التمويلية أو وضع خطة لتدبير التمويل لأنها ستساعدك على تحديد الأطراف التي يمكن التركيز عليها وبناء علاقات وتشبيكات معهم.



اليوم الثاني - الجلسة الأولى 1-4 استراتيجيات تدبير التمويل: (قصة: أقدام باردة)

استراتيجيات
تدبير التمويل

- تنوع استراتيجيات وآليات تدبير التمويل سواء على مستوى المجتمع المحلي من خلال المشاركة المجتمعية والجهود التطوعية أو بالشراكة والتشبيك مع جمعيات ومؤسسات أخرى داخل وخارج المجتمع،
- كما ظهر أيضاً خلال الأونة الأخيرة مفهوم المسؤولية الإجتماعية والتي تعبر عن إسهامات رجال الأعمال تجاه تنمية المجتمع بشكل إلتزامي يحقق أهداف العقد الإجتماعي الجديد. وتتركز جلسات اليوم الثاني من ورشة العمل على الآليات المختلفة لتدبير التمويل وكيفية تفعيلها.



تمويل الجمعيات الأهلية:

يقصد بتمويل الجمعيات ذلك المال الذي تحصل عليه الجمعيات من مصادره الخاصة أو العامة طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة الجمعية وبرامجها وأنشطتها وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة.

2-4 المبادئ الأساسية لعملية تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية:

- مجلس الإدارة هو المسؤول الأساسي عن تدبير التمويل لتنفيذ أنشطة المنظمة وبرامجها: مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن إدارة المنظمة ونجاحها في أداء رسالتها، وتتضمن هذه المسؤولية العمل على توفير مصادر التمويل اللازمة للمنظمة لتنفيذ أنشطتها والعمل على تلبية احتياجات المجتمع. بالإضافة الى دافعية أعضاء مجلس الإدارة ومدى حرصهم على تنمية موارد المنظمة وحسن أستغلالها الأستغلال الأمثل لصالح أفراد مجتمعهم والسعي نحو التعرف على مصادر التمويل المتاحة للمنظمة وتنمية مهاراتهم الأتصالية. من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية تدبير التمويل.

تشكيل وتأهيل لجنة لتنمية وتدبير التمويل داخل الجمعية / المنظمة:

حتى يتمكن مجلس الإدارة من أداء مهمة تنمية وتدبير التمويل، فإن عليه تشكيل لجنة خاصة للتنمية تكون مهمتها توجيه جهود مجلس الإدارة، ودفعها في اتجاه هذا العمل، والإشراف على فريق العاملين. ويمكن أن تسهم هذه اللجنة في إثارة حماس بقية أعضاء مجلس الإدارة، وفي وضع الخطط وتوزيع المهام. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة عدم إلقاء المسؤولية كاملة على لجنة تدبير التمويل بل يجب عليهم المساهمة الإيجابية للنهوض بمهامها.

السعي نحو الحصول على التمويل أو المنح من الأمور الجادة والحيوية :

عملية التمويل تحتاج إلى بذل الجهد والوقت وثقل المهارات وذلك لأنه يجب السعي لمعرفة مصادر التمويل المتاحة وحجم تمويلاتها ونوعية المشروعات التي تمويلها، أيضاً كيفية كتابة مقترحات التمويل وتقديمها إلى الجهات المانحة.

يجب أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة في إعداد بيان حالة المنظمة (قدراتها وإمكانياتها):

يجب إبراز قدرات إمكانيات المنظمة وما هي نوعيات الأنشطة والبرامج المنفذة وحجم تمويلاتها وكذلك حجم الجهود الذاتية ومدى مساهماتها في تنمية المجتمع، والجهات التمويلية التي تسعى نحو تقديم تمويلها إلى المشروعات التي يتوافر لها مقومات النجاح من خلال وجود منظمات ناجحة ولديها رصيد كبير في ثقة أفراد مجتمعاتها وتقدم خدمات ذات مردود إيجابي لفئات المجتمع المختلفة.

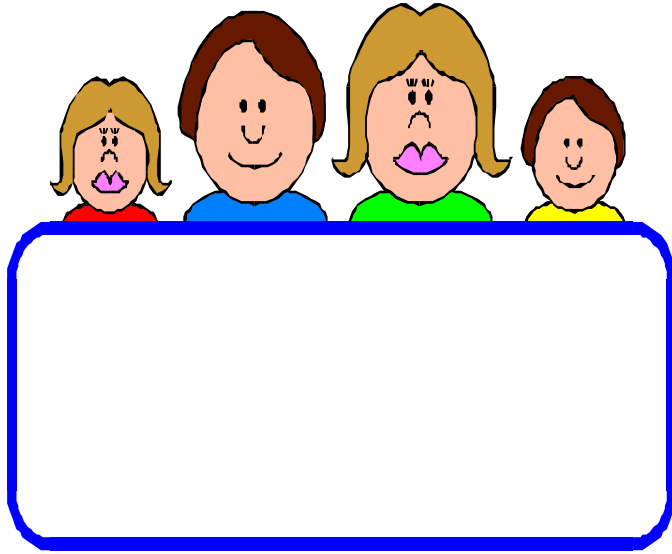


3-4 حقائق حول تدبير التمويل:

- تذكر أن :

- المال مهم ولكن العنصر البشري أهم.
- المال محدود ولكن الأحتياجات بلا حدود.
- العنصر البشري محور عمل أي منظمة وهو أئمن أصولها وهو المسئول عن إدارة المال (جمعه وأنفاقه).

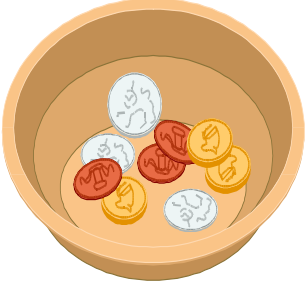
- تدبير التمويل يعد من أكثر الجوانب أهمية وحيوية بالنسبة للجمعيات الأهلية، فعليه يتوقف حجم أنشطتها وتنوعها وبالتالي مدي تأثيرها على المجتمع الذي تخدمه، وتزداد هذه الأهمية نتيجة لطبيعة مصادر تمويل الجمعيات التي تتسم بالمرونة والتغيير وتأثرها بالمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد.
- أثبتت الدراسات خطأ الاعتقاد السائد الخاص باعتماد الجمعيات الأهلية على التمويل الأجنبي بصفة رئيسية، إذ أبرزت الدراسات قدرة هذه الجمعيات على تعبئة الموارد المحلية بكفاءة وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع.
- توجد عدة استراتيجيات لتدبير التمويل سواء كان التدبير ذاتي أو خارجي ويفضل أن تستخدم الجمعية مزيج من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.
- الجمعيات الحديثة والتي لا تستطيع أن تقوم بحملة كبيرة لجمع التبرعات أو تدبير التمويل يمكنها الإستفادة من الاحتفالات الدينية والمؤتمرات والتجمعات السياسية والاجتماعية للإعلان عن رسالتها ببرامجها وحشد وتعبئة الموارد.
- تقدم وزارة الشؤون الاجتماعية دعماً أساسياً للجمعيات الأهلية لضمان أداء رسالتها علي أفضل وجه.
- تزايد مساهمات القطاع الخاص للجمعيات الأهلية خلال الآونة الأخيرة نظراً لاقتناعها بأهمية دورها الإيجابي في تنمية المجتمع.
- تزايد مساهمات المنظمات والجهات الدولية في دعم مسيرة عمل الجمعيات والمنظمات الأهلية إيماناً منها بأهمية دورها الحيوي كإحدى منظمات المجتمع المدني.



4-4 أنواع مصادر التمويل للجمعيات الأهلية:

أ- المشاركة المجتمعية:

- تعتبر المشاركة المجتمعية الركيزة الأساسية التي من خلالها يتم تنمية المجتمع علي أسس قوية وفعالة. وتعبئة موارد المجتمع وتنمية قدراته وتعظيم دور المشاركة الشعبية وتشجيع أفراد المجتمع علي المساهمة الفعالة في تنفيذ المشروعات التنموية من أهم عناصر أحداث عملية التنمية الشاملة والمتواصلة داخل المجتمع. فحشد طاقات وإمكانيات أفراد المجتمع وتحفيزهم لكي يكونوا قوة دافعة نحو التغيير للأفضل يتطلب التعرف العميق لواقع المجتمع وخصائصه وما هي الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، وكيف يمكن تحفيز وتأهيل القوي البشرية وتحسين مهاراتها لتكون قادرة علي تحمل مسئولية قيادة عملية التنمية داخل المجتمع.
- وإذا كنا اتفقنا على أن الموارد تتنوع بين موارد مالية وعينية فيجب أن ننتبه إلى أن المشاركة المجتمعية تعد من أهم استراتيجيات تدبير التمويل التي يمكن لأي جمعية استخدامها. ذلك أن أهمية المشاركة المجتمعية لا تقتصر فقط على توفير الموارد التي تحتاجها الجمعية لتنفيذ برامجها التنموية وإنما الأهمية الحقيقية تكمن في أن هذه المشاركة تؤكد على شعور المجتمع بالملكية لهذه البرامج و اقتناعه بأهميتها وبالتالي يعد ضمانا حقيقيا لنجاحها وتحقيق استدامتها.



ب- التمويل الذاتي:

- ويتمثل في المال الذي تتحصل عليه الجمعية بجهود أعضائها وأجهزتها المختلفة وطبقاً للقانون ولوائحه الخاصة وتمثل هذه الموارد في رسم العضوية والاشتراكات والإعلانات وإقامة الحفلات والتبرعات والوصايا وتراخيص بحملات جمع المال وعائد المنتجات ورسوم الخدمات التي تقدمها الجمعية.

ت- التشبيك والشراكات الفعالة:

- عادة ما ينصب إهتمام المؤسسات والجمعيات على مصادر التمويل الأجنبية من المنح والهبات وتعمل على توطيد صلاتها بالجهات المانحة وتغفل أهمية الشراكات مع مؤسسات ومنظمات العمل المدني والجمعيات التي تعمل في نفس المجال على الرغم من أن علاقات التشبيك والشراكات الفعالة تعتبر من أهم الموارد التي يمكن للجمعية الإعتماد عليها واستثمارها في تنفيذ أنشطة ومشروعات تنموية.

ث- التمويل الحكومي :

- يتمثل في الإعانات التي يقرها صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات وفقاً للنظم والقواعد التي يضعها، ويستند هذا الصندوق إلى حصيلة الرسوم الإضافية المفروضة لصالح الأعمال الخيرية، المبالغ المدرجة بالميزانية العامة للدولة لإعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة، حصيلة اليانصيب والإعلانات والتبرعات. ومن الملاحظ أن هناك تنوعاً في الإعانات الحكومية فمنها ما يتسم بالدورية، ومنها ما يرتبط بالنشأة والتأنيث، وهناك أيضاً تمويل حكومي لمشروعات تقوم بها الجمعيات أو مشروعات حكومية يتم إسنادها إلى الجمعيات ذات الصفة العامة لتنفيذها. وكذلك يمثل تحمل الحكومة لأجور موظفيها والمتخصصين من التمويل الحكومي.

ج- التمويل من القطاع الخاص والشركات:

- يشمل المؤسسات والشركات والبنوك سواء الوطنية أو الخاصة التي تقدم مساهماتها العينية أو النقدية للمساعدة في النهوض بالمنظمات الأهلية لتأدية رسالتها نحو تنمية أفراد المجتمع.

ح- المنح الأجنبية:



- وهي المنح المقدمة من السفارات والحكومات الأجنبية أو الجهات الدولية سواء عن طريق ممثلها داخل مصر أو خارجها.
- يشترط الحصول على موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية للحصول على الهيئات الأجنبية، وتتمثل هذه المصادر في كل ما تحصل عليه الجمعيات الأهلية من معونات نقدية أو عينية من جهات أجنبية سواء كانت دولاً (حكومات) أو منظمات أهلية.

○ وفيما يلي شرح لبعض إستراتيجيات التمويل المختلفة:

أ- تفعيل المشاركة المجتمعية:

- زيادة الوعي تزيد مشاركة الأفراد في مشروعات التنمية من أفكار ومساهمات عينية ومالية لتحقيق أفضل عائد للتنمية، وحصول أعضاء المجتمع الأكثر احتياجاً علي فوائد التنمية.



المشاركة المجتمعية والتطوع

كأحد أهم أساليب تنمية الموارد

▪ أشكال ومستويات المشاركة:

○ مشاركة غير فعالة:

- ✓ وهي المشاركة الضعيفة وقصيرة المدى وتستمر فقط طالما استمر مقدمها في تقديمها.
- ✓ تقتصر على إعلام الأطراف المعنية بمجريات المشروع، أما المعلومات والإدارة والتنفيذ لذي أطراف خارجية
- ✓ استبعاد قدرات المستفيدين والتقليل منها وأنهم غير قادرين علي تغيير أوضاعهم للأفضل بأنفسهم، ويطلب منهم أعمال ثانوية تعتمد علي المجهود العضلي أو التنظيمي، ويبقى اتخاذ القرار في حوزة صناع قرار آخرين.

○ مشاركة محدودة:

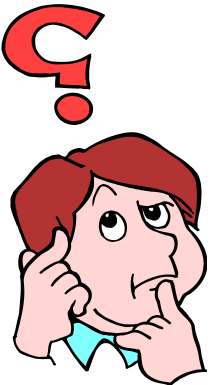
- ✓ عينية ومالية: تغطية تكاليف ونفقات، توفير عمالة رخيصة أو مجانية، توفير خامات، مشاركة في حفر ونقل وعمل، تطوع، اشتراكات رمزية، تعليم وتدريب آخرين،
- ✓ مشاركة هامشية للأطراف المعنية: لا توجد مشاركة باتخاذ القرارات ومتخذي القرار غير ملتزمين بآراء المجتمع.

○ مشاركة فعالة:

- ✓ تتعاون فيها كل الأطراف المعنية في تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط العمل التنموي وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة واتخاذ المجتمع للقرارات وتمكين المجتمع من الاستجابة إلي مشاكله، مما يعطيهم فرصة التعلم الذاتي فيكون لديهم القدرة علي اتخاذ القرارات وتنفيذها.

▪ متطلبات المشاركة:

- ✓ التمثيل الديمقراطي لكل الشركاء أو المجموعات.
- ✓ الفرص المتساوية للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ✓ قدرة كافة الشركاء علي المشاركة: (وقت، موارد، مهارات، قدرة علي اتخاذ القرار، ...) .
- ✓ مساهمة كافة الشركاء بالأفكار والأموال والموارد المختلفة طبقاً لقدراتهم.
- ✓ الاتصال الفعال وتبادل المعلومات بشكل واضح ومفتوح.
- ✓ المسؤولية أمام الآخرين، والمرونة في التخطيط والتنفيذ.



■ التطوع:

- " هو الجهد الذي يبذله أي مواطن بلا مقابل وبدافع منه للإسهام في تحمل بعض مسؤوليات العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق مستوي أفضل للحياة"
- "عبارة عن الجهد القائم علي مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة و اختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة".
- **العمل الاجتماعي التطوعي:** يعرف علي أنه مساهمة الأفراد في أعمال الرعاية والتنمية الاجتماعية سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو بغير ذلك من الأشكال. ومن خصائص العمل الاجتماعي أن يقوم على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض في سبيل تلبية احتياجات مجتمعهم، وهذا يقود إلى نقطة جوهرية مفادها أن العمل الاجتماعي يأتي بناء على فهم لاحتياجات المجتمع.

■ أنواع العمل التطوعي:

- التطوع بالمال.
- التطوع بالجهد.
- التطوع بالجهد والخبرة.
- التطوع بالوقت.
- التطوع بالجهد والوقت والمال.

■ أهمية التطوع للمجتمع:

- سد العجز في بعض المهارات التي يحتاجها المجتمع.
- كون المتطوع من نفس المجتمع فهو لديه فكرة شاملة عن احتياجات المجتمع.
- تحويل الطاقات الكامنة الي طاقات عاملة.
- تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها نحو العمل الاجتماعي .



■ أهمية التطوع للمنظمات:

- سد النقص الذي تعاني منه بعض المنظمات من المتخصصين.
- مساعدتها في التعرف علي احتياجات المجتمع وكيفية اشباعها عن طريق تعريف المنظمة بالمجتمع والعكس.
- الدفاع عن الأفكار التي تقوم عليها المؤسسات الاجتماعية في المجتمع والترويج لها وتقديم المساندة المادية والمعنوية للمنظمات.

■ أهمية التطوع للمتطوع:

- اكتساب خبرة، وأستثمار أوقات الفراغ وتوجيه الطاقات الكامنة في القنوات الصحيحة.
- اشباع كثير من الحاجات النفسية والاجتماعية (الحاجة لاثبات الذات، النجاح، الأنتمائي، الأمن).

■ شروط التطوع:

- أن يكون لدى المتطوع وقت يبذله للعمل التطوعي.
- أن يكون ذا صحة جيدة يمكن أن يقوم بالمجهود المطلوب منه.
- أن يكون دافعه الأساسي مرضاة الله سبحانه وتعالى وخدمة مجتمعه.
- يفضل من لديه خبرة في المجال الذي يرغب التطوع فيه، أو أن تعمل المنظمات على تدريبه على ذلك.
- أن يكون ذا سمعة حسنة، لأن الأعمال التطوعية تحتاج للصالحين ليكونوا قدوة حسنة للآخرين.
- القدرة علي التعامل والتعاون مع الآخرين بفاعلية.

■ مشكلات التطوع:

- محدودية وموسمية وقت المتطوع.
- قلة التزام المتطوع بالانتظام في حضور جلسات الجمعية / المنظمة، وتأرجح مستوي حماسه ومشاركته.
- حدوث بعض التعارض بين التطوع والمصالح والظروف الشخصية للمتطوع.
- الفهم الخاطئ لمفهوم التطوع (الإحساس بالعمل متفضلاً دون محاسبة).
- قد لا يكون مستعداً لمواجهة المشكلات، (الأمور سهلة وميسورة واصل الخدمة، ومتي حدثت مشكلة هرب)
- قد يظن المتطوع أن مكان تطوعه هو مكان لممارسة السلطة إذا كان سلطوياً.
- قد يكون المتطوع غير متخصص، وليس علي استعداد للتعلم والتدريب، فيعوق تقدم العمل.
- هناك متطوع يقدم نفسه طواعية، لكنه يشترط ألقاباً معينة، أو مستويات معينة، وقد يهتم بالألقاب اكثر من الإنجاز ذاته.
- قد يحس المتطوع بأنه يريد أن يقوم بعمله التطوعي بأسهل الطرق حتى لا يجهد نفسه، ولا يبذل اكثر من الطاقة العادية في العمل، وقد ينتج عن ذلك الفشل، فيلصق الأسباب بالغير .



■ برنامج استقطاب المتطوعين:

- تصميم وإعداد البرامج والأنشطة لإستقطاب المتطوعين للعمل فيها.
- إعداد وصف وظيفي لكل متطوع حسب العمل الذي يقوم به.
- الإعلان بكل الطرق المناسبة عن حاجة الجمعية إلى متطوعين عن طريق إعلانات، ونشرات ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة، أو عن طريق متطوعين يعملون أصلاً مع الجمعية.
- يجب أن توضح الجمعية المزايا التي يستفيد بها المتطوع (شهادات تقدير، حضور تدريبات، أن يكون له الأولوية في التوظيف عند بدء برامج جديدة،).

■ استثمار التطوع في تدبير التمويل:

- إن المشاركة المجتمعية والمتطوعين يوفروا للجمعية موارد متعددة لأن مساهماتهم تكون في بعض الوقت مالية بالتبرعات أو عينية أو بالوقت والمجهود أو بالمعارف والخبرات كما أنها تفيد الجمعية بفتح صلات وعلاقات بأطراف جديدة في المجتمع. كما أن حجم المشاركة المجتمعية وعدد المتطوعين يعتبر دليلاً على مصداقية المؤسسة ونجاح برامجها ويعتبر نتيجة طبيعية لحجم التأييد والقاعدة الشعبية التي تحظى بها الجمعية. ومن ثم يجب أن تحرص الجمعية على زيادة حجم المشاركة والاستفادة من المتطوعين
- وفيما يلي بعض الأمثلة للاستفادة من المتطوعين في عملية تعبئة الموارد وتدبير التمويل:
- شكل لجنة متخصصة من المتطوعين تكون مسئولة عن تدبير التمويل تعمل تحت اشراف لجنة تدبير الموارد بالجمعية.
- درب المتطوعين وزودهم بالمهارات اللازمة لتدبير التمويل (يرجى الإطلاع على الجزء الخاص بالمهارات اللازمة لتدبير التمويل الموجود في هذا الدليل).
- حدد للجنة البرامج والأنشطة التي تحتاج لتدبير التمويل ووفر لهم كل المعلومات اللازمة عن هذه البرامج.
- يمكن لكل مجموعة البدء في تنفيذ حملات مصغرة لجمع التبرعات وتدبير التمويل تكون مثل أنشطة في الحملات الأساسية.
- حدد لهم الأطر العامة والقوانين واللوائح الخاصة بالجمعية.

- اعط لهم مساحة للإبداع واقتراح أفكار مبتكرة للتسويق والدعاية.
- احرص على تشجيعهم و وجيه الشكر لهم بشكل رسمى.
- اعط امتيازات تشجيعية للمتطوعين الأكثر التزاماً و نشاطاً.
- احرص على أن يقوم كل متطوع بتشجيع عدد جديد من المتطوعين على الإنضمام للجمعية ويكون هو مسئولاً عن تدريبهم وتأهيلهم.
- شجع المتطوعين على كتابة قصص النجاح وتوثيق التجارب والمبادرات الناجحة.
- شجع المتطوعين على تكوين شبكات وعلاقات مع المتطوعين فى الجمعيات الأخرى لتبادل الخبرات.



ب- التمويل الذاتي:

تتمية الموارد وتدبير التمويل الذاتي

- وهو المال الذي تحصل عليه الجمعية بجهود أعضائها وأجهزتها المختلفة طبقاً للقانون ولوائح الخاصة وتتمثل في: (رسم العضوية والاشتراكات، التبرعات والوصايا والهبات، تراخيص جمع المال والتبرعات، إيرادات ورسوم تقديم الخدمة، عائد بيع المصنوعات والمنتجات، إيرادات الأملاك،) .



▪ أهمية التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية:

- يساعد التمويل الذاتي للجمعية على تحقيق الأتي:
 - الاكتفاء الذاتي والاستقلالية.
 - وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ورسالة الجمعية.
 - بناء الاحترام و الثقة بالنفس والآخرين من خلال التفاعل في المجتمع.
 - استمرارية الجمعية من خلال خلق الشعور بالملكية العامة لمشروعات الجمعية.

▪ كيف يمكن للجمعية تدبير التمويل الذاتي:

- الخطوة الأولى تبدأ بإدراك حقيقة أن الموارد والأموال ليست موجودة خارج الجمعية وإنما كل جمعية لديها الكثير من الموارد التي يمكن استثمارها.
- قم برصد موارد الجمعية المتاحة والممكنة.
- اعقد جلسات فريق العمل للعصف الذهني واقتراح وسائل مبتكرة لتدبير التمويل باستخدام الموارد الذاتية للجمعية.
- ضع خطة سنوية لتدبير التمويل بالموارد الذاتية.

▪ بعض الأفكار للتمويل الذاتي:

- وفر جزء من مصروفات الجمعية.
- قم بمراجعة مصروفات الجمعية الشهرية وفكر فى البنود التي يمكن توفيرها بالكامل أو توفير جزء منها، (حتى لو كان المبلغ الذى ستوفره ضئيلاً تذكر أن هذه المبلغ يمكن أن يسهم فى تنفيذ أحد الأنشطة - فالبحر مداده من نقاط).
- تأجير مساحة من مقر الجمعية، أو قاعات التدريب أو أجهزة الداتا شو،
- استثمار خبرات فريق العمل (عمل أبحاث وبيعها لشركات أو جمعيات أخرى، تدريب المؤسسات الأخرى، تقديم استشارات فنية، ...)

- عمل مشروعات صغيرة مدرة للربح (يمكنك الإستفادة بالجزء الخاص بدورة حياة المشروع الموجودة في هذا الدليل لعمل نخطيط لمشروع التمويل الذاتي).

■ وتمثل عناصر التمويل الذاتي للمنظمات حالياً فيما يلي:

- اشتراكات الأعضاء.
- تبرعات والهبات التلقائية.
- التبرعات بموجب تراخيص جمع المال.
- الهبات والوصايا والندور.
- الهبات والتبرعات من الخارج.
- إيرادات ورسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة..
- عائد بيع المصنوعات والمنتجات.
- إيرادات الأملاك.

ت- مفهوم الشراكة:

تدبير التمويل باستخدام

الشراكة والتشبيك

- "هو اتفاق بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف / مشروعات مشتركة، حيث تكون الفرصة مهيئة لتوظيف إمكانيات كل طرف لتحقيق التكامل فيما بينهم".
- علاقة الشراكة تقوم على المساواة وليس هيمنة طرف على آخر، وترتبط بتعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي.

■ السمات الواجب توافرها في نموذج الشراكة:

- يجب أن تتوفر عدة سمات في أى نموذج للشراكة منها:
- توافر آليات مؤسسية للتنسيق بين الأطراف الشريكة.
- توزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين الأطراف الشريكة.
- مشاركة حقيقية بين الشركاء في التخطيط للمشروعات وعملية تنفيذها.
- تدليل للعقبات البيروقراطية التي تواجه تعاون الشركاء.
- تهيئة اجتماعية وثقافية للأطراف الشريكة.



- إن كل طرف من الأطراف الشريكة يمتلك ما يقدمه لتعظيم المردود من عملية الشراكة ، من خلال:
- ✓ تقديم أفكار ومبادرات ورؤى للتطوير
- ✓ مرونة عالية للوصول إلى الفئات المستهدفة
- ✓ (خاصة لدى المجتمع المدني)
- ✓ دعم فني
- ✓ رأس المال البشري (المتطوعين)
- ✓ معلومات وبيانات ونتائج دراسات
- ✓ رأس المال المادي
- ✓ إرادة سياسية لصنع القرار أو السياسة العامة

■ الشروط التي تقوم عليها الشراكة:

- الثقة المتبادلة بين الشركاء.
- تعميق مبدأ المسؤولية الاجتماعية لدى القطاع الخاص.
- توافر المناخ السياسي والتشريعي الذي يهيئ ويشجع عمليات الشراكة بين المنظمات المختلفة .
- ومن هنا فإن بناء الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص يخلق مناخ جيد لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني نحو تحسين عملية التنمية البشرية وتعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي نسعى إليه. وبالتالي المساهمة بفاعلية فى تدبير التمويل ورسم سياسة الإستمرارية للجمعيات.



■ مفهوم الشبكة والتشبيك:

○ خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ، ظهر مفهوم التشبيك و الشبكات علي مستوي العالم بما فيها المنطقة العربية وأصبح المفهوم يستخدم في إطار عملية بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وتفعيل تأثيرها للتصدي للقضايا المطروحة التي تهم قطاع عريض من أفراد المجتمع .

○ وكلمة الشبكة تقليدياً تشير إلي علم الهندسة الإلكترونية، إلا أنه قد تم اقتباسها ونقلها إلي مجال العمل التنموي. والشبكة تستمد أهميتها في كونها آلية للاتصال وأداة للتأثير .

■ مفهوم الشبكة:

○ "هي تجمع من الأفراد أو المنظمات الذين قرروا العمل سويا لتحقيق أهداف مشتركة أو حل مشكلة ما ".
○ ويتضمن هذا التحالف تعبئة الموارد والقدرات المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق المصالح المشتركة.

■ مفهوم التشبيك:

○ "هي العملية الحيوية المستمرة والتي تستلزم مجموعة من الأنشطة و الممارسات الدائمة والمتجددة والتي تشجع على تدعيم الجمعيات العضو واستقلاليتها وليس التشجيع على الاعتماد على الشبكة و أعضائها الكبار ".
○ ويعكس التشبيك مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الأهلية لتحقيق التضامن والمساندة بين بعضها البعض، كما أن التشبيك يعد آلية للاتصال والتواصل، ويعكس كذلك التعاون بين المنظمات وهو ما يقوي من قدرات المجتمع المدني.

■ عناصر أساسية في تعريف مفهوم الشبكة :

○ أن الشبكة لا تفرض من أعلي أو من جهة محدد أو من منظمة كبري ولكنها إطار تتوافق حوله الأطراف وينضمون أية طوعية وبشكل إرادي.
○ إن الشبكة قد لا تقتصر فقط علي منظمات أهلية، وإنما قد تضم أفراداً أو مجموعات معنية بالعمل التنموي ولديهم اهتمام بأهداف الشبكة .
○ أن الشبكة ليست نظاماً بيروقراطياً و ترتيبياً أي تتسلسل فيه المواقع القيادية من أعلي الي أسفل، إنما هي تمتد أفقياً بين أطراف متساوين لهم نفس الحقوق والواجبات.
○ إن الشبكة آلية للاتصال وتبادل المعارف والخبرات، أي أن الاتصال هو العمود الفقري لها وهو يحقق مصدراً أساسياً لقوتها وتأثيرها.

■ عند البدء في التفكير في عملية التشبيك وتكوين الشبكات /الشراكات فإنه يجب أن نتناول بعض الأسئلة التالية ؟

○ من أين تكون البداية ؟ هل نحن إزاء مرحلة تستدعي التشبيك وبناء شبكات ؟
○ كيف ننظر الي التشبيك وبناء الشبكات ؟

○ ما هي أشكال التشبيك التي تتناسب مع رؤانا وطموحاتنا وأهدافنا والواقع القائم؟

○ ما هي الموارد المطلوبة البشرية والمادية اللازمة لإنجاز هذه المهمة ؟

○ ما هي الوسائل التي من شأنها دعم هذه العملية ؟

○ ما هي المخاوف والفرص المتاحة المستقبلية للشبكة ؟



■ دوافع المنظمة /الجمعية للدخول في شبكة:



- دعم قوة المنظمة / الجمعية و قيمة القضية المطروحة.
- توفير المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة.
- تعميق الحوار في القضية المطروحة.
- تدبير موارد لا تستطيع المنظمة توفيرها بمفردها.

■ عوامل نجاح علاقات التشبيك:

- أن يكون الهدف من التشبيك واضح ومحدد للجميع.
- وجود قيادة قادرة على توضيح مفهوم الشبكة .
- أن يتم تحديد الأدوار والعلاقات والمهام والمسؤوليات بوضوح.
- القدرة على إيجاد مصادر التمويل وتحديد الموارد.
- الحاجة إلى متابعة تدفق المعلومات وتبادلها وإتاحتها لجميع الأعضاء.
- أن تمارس فيه المرونة والحساسية تجاه الآخرين.
- البعد عن التنافس والقدرة على تحسين الأداء باستمرار.

■ مزايا عملية التشبيك:

- توسيع قاعدة الدعم المتاحة للقضية المطروحة حيث من خلال العمل الجماعي المشترك.
- توفير الأمان والحماية للجهود المبذولة من قبل أعضاء الشبكة .
- زيادة حجم الموارد المتاحة لأفراد الشبكة.
- المساعدة في إيجاد كوادر قيادية جديدة.
- توسيع نطاق عمل وأنشطة الشبكة.

■ عيوب عملية التشبيك:

- قد يتم تشتيت اهتمام المنظمة بعيدا عن العمل الأساسي الذي تقوم به واستهلاك وقتها.
- قد يتطلب الاشتراك في الشبكة التنازل عن موقف المنظمة تجاه القضايا المطروحة أو أسلوب التعامل معها.
- قد يتم توزيع غير عادل للسلطة بين أعضائها، حيث يكون للهيئات الأكثر مكانة سلطة أكبر في صنع القرارات داخل الشبكة.
- قد لا يحصل أعضاء الشبكة علي ما يستحقونه من تقدير نظير جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعزي الفضل إلي أعضاء الشبكة ككل.
- إذا تفكك عقد أعضاء التحالف لسبب أو لآخر، فأنة قد يؤثر سلباً علي مصداقية كل عضو من أعضاء الشبكة.



تدبير التمويل عن طريق تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب الأعمال

ث- تدبير التمويل عن طريق القطاع الخاص:

• مقدمة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب الأعمال:

- كثيرا ما نقرأ ونسمع عن جملة كثر تداولها بين الناس وفي الإعلانات الخاصة بمنشآت القطاع الخاص وتدعما



قيادات الدول وتتادي بها المنظمات غير الحكوميه التطوعيه المهتمه بالبيئه وخلافه .. ألا وهي المسؤولية الاجتماعية للشركات والقطاع الخاص.

○ لم يعد تقييم شركات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات". وقد أصبح دور مؤسسات القطاع الخاص محورياً في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي تحققت الاقتصادات المتقدمة في هذا المجال، وقد أدركت مؤسسات القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

○ هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فالبعض يراها بمثابة تكبير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إذاً مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

○ ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات. إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم. وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

○ كما عرفها البنك الدولي على أنها ((إلتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بإسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد)).

○ وحتى وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية. ومن هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة، ونطاق نشاط الشركة وأشكاله، وما تتمتع به كل شركة من قدرة مالية وبشرية. وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

○ وأخيراً فإن نجاح قيام الشركات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع ومساندته.
- حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه الشركة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.



■ أهم الأمثلة الخاصة بدور القطاع الخاص في تنمية المجتمع:

- مبادرة فودافون لمحو الأمية في محافظات مصر
- مؤسسة أبو العينين لقوافل العيون الطبية بصعيد مصر
- شركة الإتصالات مصر مبادرة مياه شرب للمدارس .
- مؤسسة هيرمس للمعاملات المالية مشروع رؤية لتطوير قرية الشيخ يعقوب، الواسطي بنى سويف.

■ كيفية تشجيع / القطاع الخاص للمساهمة مع الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع:



- حضر ملف قوى يعرض السيرة الذاتية للجمعية والنطاق الجغرافي التي تعمل فيه ومدى أنتشارها وتأثيرها على قطاع عريض من الأهالي .
- قم بدراسة الشركات ورجال الاعمال المستهدفين للشراكة معك في تدبير التمويل لنشاط أو مشروع معين.
- تحلى بقيم الشفافية والإلتزام والرغبة في المسائلة من خلال المتابعة المستمرة وذلك لتحسين الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية لدى رجال الأعمال والشركات .
- تعلم وأعرض استراتيجية المكسب للجميع وللطرفين Win/Win Situation لكي يرى رجال الأعمال القيمة المضافة بالنسبة لهم في بناء وتأسيس شراكة مجتمعية مع جمعية معينة في مجتمع ما مثل الدعاية والإعلان للشركات او المنتجات الخاصة بهم في المجتمعات الخاصة بكم.
- أستخدم الشخصيات البارزة من رجال الأعمال والشركات في حضور ورعاية المؤتمرات والمناسبات الهامة للجمعية لإكتساب ثقة أكبر وقطاع عريض من الجمهور المستهدف للجمعية .

الجلسة الثالثة

مهارات هامة ومطلوبة

للقائمين علي

حملات تدبير التمويل

1-5 مهارات الإقناع:

- هي "أن يتفق الآخرون في نهاية العرض، معك فيما تعرض".
- هي مهارة التواصل مع الناس داخل وخارج نطاق مكان العمل للتأثير عليهم أو للتأثر بهم، مع الحفاظ على علاقات طيبة معهم، والحرص على كسب تأييدهم، وخلق رأي / انطباع جيد لديهم عنا⁶.

▪ الشروط اللازمة للإقناع:

- أن تكون أنت مقتنعاً بما تعرض، البداية والنهاية منك، وأن تعلم كل شيء عن المتلقين.
- أن تكون أميناً مع النفس والغير في عرضك، وأن تبذل الجهد في تقصي الحقيقة بحرص وعن يقين.
- أن لا تبخس الموضوع حقه في العرض، وأن تستخدم المعينات المناسبة.
- أن تمهد للعرض، وأن تبني عرضك على ثقة المتلقين فيك.

▪ أنواع المشاركين المتلقين يمكن أن يكونوا:

- مؤيدين لك فيقبلوا منك ما تعرض.
- محايدين فينبغي الأخذ بعين الاعتبار اهتماماتهم.
- معارضين فيجب التعرف مسبقاً على أسباب اعتراضهم.

5-2 مهارات التفاوض:

- المعرفة التامة عن: (الموضوع / المشروع / ...)، مميزاته، استخدامه، ...
- البشاشة والثقة بالنفس وبالشروع، والاستماع الجيد، وتجنب الاعتراض والمجادلة، اجعل لغتك قريبة من لغة (العميل / المستفيد)، أقرأ ما بداخله، ولا تتكلم كثيراً وهو صامت.
- الحكم الأول (وغالبا النهائي) يتم خلال 10 ثواني من المقابلة ولن تتكرر الفرصة ثانياً، توقع المواقف السلبية (التجاهل / الرفض / الانشغال).
- واجه إجابات (العميل / المستفيد) المختصرة بأسئلة استيضاحيه، وأستشف منه قدرته علي المشاركة.
- إقناع (العميل / المستفيد) بمساوى تأخير قرار الالتحاق بالخدمة، وتجنب الضغط، أو استعجال رده.
- لا تستعمل القسم، وخير الكلام ما قل ودل.
- من مؤشرات استعداد (العميل / المستفيد) لقبوله (المهمة / الفكرة) استفساره عن تفاصيل أخرى، طريقة المشاركة، الرد بـ " أتركني فتره أفكر، الإحساس بأنه فهم جيداً ما قلته عن (موضوعك / مشروعك).
- في حالة إصرار (العميل / المستفيد) على رفضه، أعطه (نماذج / أمثلة) " أنا عاوزك فقط تجرب، تسأل فلان، نتعرف على بعض.

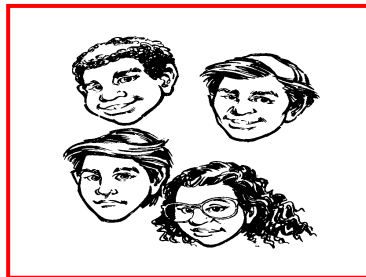


⁶ د./ محمد عبد الغني حسن، مهارات الاتصال، مركز تطوير الإداء والتنمية، 1995.

3-5 مهارات التعرف علي/ والتعامل مع الأنماط المختلفة للعملاء: (جدول 1)

(جدول 1 - الأنماط الشخصية)

م	النمط	السلوك المميز	كيفية التعامل
1	الخشن (المتسوق)	يميل إلى المساومة الشديدة، يصر على الحصول على خصم، يقطع من يحدثه، يميل إلى خلق انطباع أنه مهم.	أحتفظ بهدوئك، أنصت جيدا، كن حازما ولكن ليس إلى حد التجاوز، كن واقعيا في تسوية الأمور.
2	مدعى المعرفة	يحترق من يتحدث معه، يفاخر بمعلوماته، فخور بنفسه، دائما يبدى اعتراضات ليس لها ما يبررها، من الصعب أن يثق في الآخرين.	الإشارة إلى ما ذكره من معلومات لكي يشعر بأهميته، أحتفظ بهدوئك ولكن ليس إلى حد البرود، لا تنظر إلى الموقف وكأنه معركة.
3	المنبسط اللطيف (الثرثار)	يتكلم كثيرا، يتجنب الحديث عن العمل، لا يلتزم بمواعيد، الوقت غير مهم له، يرغب أن يراه الآخرون لطيفا.	تصرف كرجل أعمال، اسأله أسئلة إجابتها نعم أولاً. حول المناقشة دائما إلى الموضوع محل الاعتبار.
4	المتردد (المتشكك)	ليس من السهل عليه اتخاذ قرار، يلتزم بالروتين واللوائح، يطلب دائما معلومات أكثر، يعطى وعود كثيرة.	الصبر مع الحزم، الرد على جميع الاعتراضات، إعطاء كل التأكيدات الممكنة، أكد على مزايا سرعة اتخاذ القرار وعيوب تأجيله.
5	البطئ في رد فعله (الصامت)	لا يلتزم ولا يعطى أي التزام بشئ، ينصت جيدا، لا يبدى أي اعتراضات، يتجنب الإجابة على أي أسئلة.	اظهر شعورك الطيب نحوه، توقف عن الحديث من آن لآخر، اسأله أسئلة تتطلب الإجابة عنها أن يستطرد في الحديث .
6	المشاغب (ذو العقلية المغلقة)	لا يتقبل الأفكار الجديدة ، يهتم بالتفاصيل، تقليدي، يميل للرجوع إلى الماضي وأحداثه، لا يتأثر بمن يحدثه.	التأكيد على أهمية الأفكار الجديدة، الصبر في الرد على الاعتراضات، الاعتراف بأصالة القديم، قدم (اعرض) أي جديد ببطئ بالتدرج.
7	المقاتل الفاشل (الخائب)	لا يبدى أي اهتمام بما تقدمه، يبادر دائما بالهجوم، يميل إلى الصياح والتهديد، يهدد بالشكوى إلى الرؤساء.	ابتسم وكن لطيفا، التزم ببعض الهدوء، لا تأخذ الموقف شخصيا، ركز على نقط الاتفاق، ركز على الموضوع محل المناقشة.



اليوم الثالث:

كيفية إعداد
خطة لتدبير التمويل
وتعبئة الموارد

1-6 خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد:

تعتبر خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد جزء لا يتجزء من الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة / جمعية ، ويتم متابعتها والتأكد من تحقيق المستهدف منها على فترات زمنية متلاحقة خلال المدى الزمني المخطط له. ويمكن أن تشمل خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها وأكثر الأنشطة شيوعاً في خطط تنمية الموارد هي حملات تنمية الموارد الخاص

بالمجتمع وفي هذا السياق سنستعرض معاً بعض المفاهيم الخاصة بحملة تعبئة الموارد كالأتي :

■ إجراءات تدبير التمويل الناجح باستخدام التخطيط الاستراتيجي:

- قدر مدى استعداد جمعيتك لتدبير التمويل - أكتب بيان قدرات جمعيتك:
- حدد أهداف برنامجك / مشروعك.
- حدد احتياجاتك المالية- احصل على الموافقة على الميزانية.
- ابحث عن الممولين المحتملين - حدد أفضل الممولين.
- ضع خطة لتدبير التمويل - احصل على موافقة على تنفيذ الخطة.
- طبق مبادئ وأساليب التسويق الفعال وغير التقليدي لتدبير التمويل^{7، 8}،
- استقطب المتطوعين - قم بتنفيذ الخطة " المتابعة الشخصية " .
- احتفظ بسجلات جيدة (التوثيق الجيد) - قم بعملية المتابعة والتقييم.



2-6 تصميم وتنفيذ حملات تعبئة وتنمية الموارد:

■ ماهي الحملة ؟

○ حملة تعبئة الموارد هي طريقة فعالة لامتداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الإيجابي في اتجاهاته لتحقيق الاهداف المخطط الوصول اليها. والحملة هي الوسيلة الأكثر تناسبا للتعامل مع الموضوعات الأكثر اهمية والتي تهم عددا كبيرا من الناس وهي ترجمة حقيقة لتعبئة موارد المجتمع . وعادة ما تتناول الحملة قضايا ذات اهمية قومية ولها تأثير اجتماعي او اقتصادي او سياسى او يجمع أكثر من جانب.

■ متى تستخدم حملة تعبئة الموارد ؟:

- يصعب التعامل مع الجمهور في موضوعات متعددة من خلال حملة واحدة حيث ان ذلك يقلل من قدرة المستهدفين على التفاعل والتجاوب مع مضمون الحملة بل وقد تجعلهم ينصرفون عنها نهائيا . ولا يمكن ان تكون الحملة شاملة لعدة موضوعات أو قضايا في وقت واحد ولكنها يجب ان تتعامل مع موضوعات محددة تمثل اهمية لدى لجمهور المستهدف وبصفة عامة تستخدم حملات تعبئة الموارد المحلية في اية قرية او مجتمع في الحالات الاتية:
- ✓ وجود رسالة ذات اهمية تحرص المؤسسة على توصيلها للمجتمع
- ✓ موضوع الحملة متصل بقضية ذات أهمية لاثارة افراد المجتمع.
- ✓ احتياج المؤسسة لتدبير التمويل اللازم للإقامة مشروع أو نشاط معين.

تذكر أن :

✓ الحملة المكثفة: تستخدم لتدبير التمويل خلال فترة محددة من العام، (مناسبات رمضان والأعياد والحصاد يكون فيها الناس أكثر استعداداً للمساهمة لعمل الخير والعطاء بشكل أكبر من أي وقت).

✓ المناسبات الخاصة: مثل المعارض والأسواق الخيرية والمناسبات الدينية الخاصة بالمجتمع.

⁷ د/ طاهر مرسي عطيه، أساسيات التسويق الحديث، جامعة قناة السويس، 2004.
⁸ د/ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، 2004.

3-6 خطوات انطلاق وتنفيذ حملة تعبئة الموارد: (تطبيق عملي 3): خطة عمل حملة تدبير تمويل

- تبدأ الحملة بالمكان او المجتمع الذى تولد فيه فكرة تنظيم الحملة لتلبية احتياجات هامة ولدفع الجمهور المستهدف لتعبئة موارده الفردية والجماعية ذاتيا للمشاركة فى تحقيق الهدف المطلوب.
- ولذلك يجب ان نراع الخطوات التالية عند تحديد الافكار الاولية للحملة:
 - الأسباب الداعية للحملة.
 - اهمية الحملة.
 - اهداف الحملة.
 - معلومات عن المنطقة التى تستهدفها الحملة.
 - نتائج الحملة.



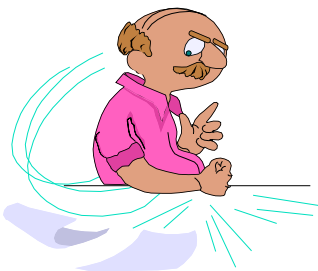
- ثلاثة مراحل أساسية لحملة تدبير التمويل و تعبئة الموارد:
- أيا ما كان موضوع الحملة أو الهدف منها يجب أن تمر أى حملة بثلاثة مراحل:
 - أولاً: مرحلة تصميم الحملة
 - ثانياً: مرحلة التنفيذ
 - ثالثاً: مرحلة التقييم

■ أولاً: تصميم الحملة:

- تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات:
 - تحديد موضوع الحملة
 - اجراء المشاورات التمهيدية و الاستماع للاقتراحات والآراء
 - تحديد الأهداف
 - تحديد الجمهور المستهدف
 - تحديد الفترة الزمنية للحملة
 - تحديد احتياجات الحملة من الخبرات المختلفة
 - تحديد النتائج المتوقعة و الربط بين هذه النتائج وبين النتائج الخاصة بباقي البرامج والأنشطة الأخرى
 - تحديد المنهج أو الأسلوب المستخدم: (الاحتفالات، المعارض، الاستفادة من التجمعات والمناسبات الدينية، الندوات، الزيارات الميدانية، العروض السينمائية، المناقشات، النشرات، الملصقات، التقارير)
 - تحديد المستوى الجغرافى (محافظة - مركز - قرية - عزبة) التى سيتم فيها تنفيذ الحملة
 - تحديد المنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية التى سوف تركز عليها الحملة
 - تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة القيادات التطوعية المشاركة
 - تحديد التكاليف المطلوبة للحملة

- وحتى نتمكن من تصميم الحملة بشكل ناجح يجب الإجابة عن بعض الأسئلة مثل:

- ماهى المشاكل التى يعاني منها أفراد المجتمع ؟
- ما هي المشكلة ذات الأولوية ؟
- ماهى حلول هذه المشكلة ؟
- ماهى القيود فى تطبيق هذه الحلول ؟



- ماذا يتكلف الناس من اجل هذه الحلول ؟
- ماهى اتجاهات ومعتقدات الناس ؟
- كيف يواجه الناس المشكلة حالياً ؟
- ما هى المفاهيم الخاطئة لدى الناس ؟
- ما هى الجهود السابقة التى بذلت فى هذا الموضوع ؟
- ماهى السمات المميزة للناس والمنظمة ؟

○ وتتطلب الاجابة عن الاسئلة السابقة جمع بيانات ومعلومات من المصادر الثانوية مثل: (تقارير، خطط تموية، إحصائيات، استبيانات سابقة) من مختلف الأماكن مثل مراكز المعلومات بالمحافظات وكذلك الوحدات الإدارية والمنظمات الأهلية الموجودة بالمنطقة ، وأيضاً يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية من خلال إجراء المقابلات: (الفردية، الجماعية) مع مختلف الأفراد سواء أكانوا أفراد من المجتمع أوالمسؤولين التنفيذيين أوالأخصائيين أوقادة المجتمع. ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والمناقشات المركزة والأجتماعات العامة.

■ ثانياً: تنفيذ الحملة:



○ تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات:

- تصميم الخطة التنفيذية و توزيع المهام
- إدارة الحملة
- تدبير الموارد المالية اللازمة للأنشطة
- تقديم التقارير للجنة المشرفة
- المتابعة والتقييم

○ كما تتضمن عملية تنفيذ الحملة مجموعة من الأنشطة المختلفة وتنقسم أنشطة أى حملة تدبير التمويل الى ثلاثة أنواع: (تمهيدية - أثناء التنفيذ - ما بعد الحملة) كالتالى :-

أ- أنشطة تمهيدية:

- إجراء البحوث وجمع المعلومات، واستخراج التصاريح اللازمة لتنفيذ الحملة.
- تحديد وتحليل المجتمع والفئات المعنية وتحديد عدد المستفيدين في كل نشاط.
- تحليل وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة الاستراتيجية والأنشطة.
- صياغة رسالة الحملة: (المحتوى ، اللغة، الشكل/ القناة).
- تصميم شعار للحملة (فى حالة الحملات الكبيرة)
- وضع برنامج زمني لتنفيذ أنشطة الحملة. (خطة تنفيذية: وهي تخطيط تفصيلي لكيفية وأسلوب تنفيذ الأنشطة، وتحدد مهام وأدوار المنفذين، وتوقيت استخدام الموارد البشرية والمادية، متابعة ورقابة التنفيذ)
- تحديد الموارد وإعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ أنشطة الحملة: (والموازنة هي حساب تفصيلي للإيرادات والمصروفات التي يتطلبها تنفيذ الأنشطة، وتشمل: تقدير التكاليف، الأجور المستحقة من: مواد خام، ادوات، معدات، أثاث، مصروفات تشغيل، جهود ذاتية،..)



ب- أنشطة الحملة (خطوات التنفيذ):

- بناء القاعدة الشعبية وتعبئه المجتمع، وتعزيز جهود التوعية العامة.
- استخدام وسائل الإعلام.
- الاتصال بصناع القرار والشركاء.
- إقامة الإحتفاليات و اللقاءات و المؤتمرات
- طباعة و توزيع المواد الدعائية
- توعية الجمهور برسالة الحملة و أهدافها باستخدام البريد الإلكتروني، الرسائل ..الخ

ت- أنشطة ما بعد الحملة:

- وهي الأنشطة التي تتم بعد الإنتهاء من الحملة لتقييم مدى نجاحها و إلى أى مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هي:
- التوثيق الجيد وإعداد تقرير تفصيلي يوضح الخطوات والنتائج التي تم التوصل اليه.
 - المتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التي تم توطيدها وبنائها اثناء أنشطة الحملة.
 - وعادة ما تتضح هذه الأنشطة في المرحلة الثالثة من مراحل الحملة وهي مرحلة التقييم.

■ ثالثاً: مرحلة تقييم الحملة:

- تقع معظم الجمعيات والمنظمات في خطأ شائع بعد تنفيذ ونجاح حملات تدبير التمويل وهونسيان تقييم التجربة والتعرف على مفاتيح نجاحها والإخفاقات التي حدثت في جميع مراحل وخطوات تنفيذ الحملة: ماذا حققنا ؟ وماذا تركنا؟ أى تقييم حملة تعبئة الموارد بأكملها وخاصة الإستراتيجيات المستخدمة في الحملة لتدبير التمويل والأطراف الفاعلة التي تم استخدامها لإنجاح الحملة.
- و لنصيحة الأولى في هذه مرحلة التقييم هي: لا تنتظر... ابدأ التقييم فوراً !
- يجب أن تبدأ عملية التقييم أثناء الحملة و أن يحدث تقييم نهائى فور انتهاء أنشطة الحملة.
- كل يوم تنتظره بعد انتهاء الحملة تفقد جزء من حماس الفريق و يبدأ الجميع فى نسيان بعض المعلومات المفيدة والدروس المستفادة. ابدأ بالسؤال عن الأشياء التي تريد معرفتها والتي ستفيدك فى حملاتك المقبلة:
- هل كانت أهداف الحملة واقعية ؟
- هل اخترنا الجمهور المستهدف بشكل سليم يتناسب مع موضوع الحملة ؟
- هل كانت مدة الحملة مناسبة ؟ أم كان تحتاج لفترة أطول ؟ وهل كان موعد البداية موفق ؟
- هل كانت الرسالة مناسبة لهذا الجمهور ؟ وهلى تم صياغتها بشكل مؤثر و فعال ؟
- هل قام الفريق بتنفيذ أنشطة الحملة بشكل فعال ؟ هل استفدنا بفريق المتطوعين كما ينبغي ؟
- هل التزمنا بخطة العمل ؟ هل حدث تأخير أو تباطؤ فى التنفيذ و لماذا ؟
- هل كانت الأنشطة موفقة ؟ هل كنا بحاجة لإقامة كل هذه الاحداث أو الإحتفاليات أم أن مرة واحدة كانت تكفى ؟ هل قدم باقى العاملين فى الجمعية الدعم اللازم ؟
- يمكنك إضافة أية أسئلة حسب الجوانب التي تريد تقييمها
- وحتى تكون اجاباتك على هذه الأسئلة حقيقة و مفيدة يجب أن تتبع آليات مختلفة فى جمع المعلومات. بمعنى يجب أن تستقى الإجابات عن هذه الأسئلة من:
- التقارير الدورية و التغذية المرتدة من الجمهور

تذكر إن:

جوهر عملية التقييم هو معرفة أسباب النجاح والفشل وتحليلها وتطبيق الدروس المستفادة أثناء الإعداد لوضع خطة جديدة لحملة تدير التمويل والأنشطة وأهداف أخرى. ولا يجب أن تتحول عملية التقييم إلى مرحلة تراشق اتهامات أو تفاخر بالإنجازات.

- إجابات فريق العمل
- ملاحظات عامة على سير العمل
- رأى الجمهور المستهدف والشركاء فى الحملة
- النتائج الفعلية للحملة (بمعنى هل جمعنا المبالغ الذى كنا نريد ؟ هل حصلنا على الدعم و الموارد التى كنا نتمناها ؟ ، ...)
- وإذا كانت النصيحة الأولى ابداً فوراً، فالنصيحة الثانية انتهى من التقييم فى أقصر وقت ممكن!.
- لا يجب أن يستغرق تقييم الحملة أكثر من اسبوع أو عشرة أيام على الأكثر حتى يمكنك التركيز على باقى أنشطة المؤسسة
- وفى النهاية لا تنسى توجيه الشكر! ولعل هذه أهم النصائح. قبل أن نغلق ملف الحملة يجب أن نوجه الشكر والتقدير لكل أعضاء الفريق و لكل الجهات و الأفراد التى شاركت فى الحملة فسواء كانت الحملة ناجحة أم لا يجب دائماً ألا ننسى أن هناك مجهود تم بذله ويجب أن نشجع الجميع حتى يكون الكل مستعداً للحملة المقبلة.

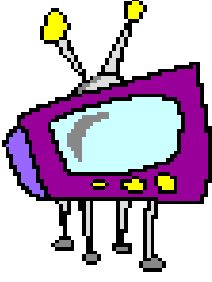
4-6 نموذج تصميم حملة تنمية وتدير التمويل:

- موضوع الحملة:
- شعار / رمز الحملة:
- دراسة الوضع الحالى بالمجتمع:
- (المشكلات الموجودة بالمجتمع - أولويات المشكلات - المشكلة ذات الأولوية)
- الأسباب الداعية للحملة:
- أهداف الحملة:
- الشركاء:
- النطاق الجغرافي للحملة:
- الجمهور المستهدف :
- الفترة الزمنية للحملة: من الي
- الأساليب والوسائل المستخدمة فى الحملة:
-



اليوم الثالث: الجلسة الثالثة 1-7 مهارات الدعاية والتسويق من أجل تدبير التمويل:

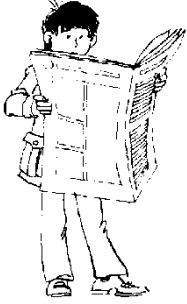
مهارات
الدعاية والتسويق
لتدبير التمويل



هي: وسيلة ترويجية (للمنتج / للمشروع / ...) من خلال الوسائل الإعلامية، وهي تتعامل مع أعداد كبيرة من الناس، بهدف توصيل رسالة تسويقية ودعاية محددة إلى عقول وأذهان الناس.

أسباب الحاجة للدعاية والإعلان:

- تعريف (العملاء / المستفيدين) بالمنتجات والخدمات الجديدة.
- تذكير (العملاء / المستفيدين) بالمنتجات والخدمات الحالية.
- إقناع (العملاء / المستفيدين) بترك منتجات وخدمات المنافسين.
- تحسين صورة المنشأة / الجمعية في أذهان الناس والحفاظ عليها.



2-7 وسائل الدعاية والإعلان:

- مطبوعات: منشورات، جرائد، مجلات، رسائل بريد، كتالوجات، بروشور، ...
- مرئية: تليفزيون، سينما، فيديو، إعلانات طرق مرئية، لافتات، ملصقات، ...
- مسموعة: راديو، كاسيت، مكالمات هاتفية، مقابلات شخصية، سيارة بميكرفون، ...
- إلكترونية: رسائل، مواقع إنترنت،
- محفزات أخرى: (أجندات، نتائج، هدايا، عينات، افتتاح مميز، معارض، اجتماعات عامة، علاقات عامة، ..

3-7 مبادئ الدعاية الناجحة:

- توجيه الدعاية إلى الأشخاص لا إلى الموضوعات.
- يجب أن تستند الدعاية إلى المعلومات ذات القيمة وإلى المعرفة لمجريات الأمور.
- ضمان حرية الحركة والتنفيذ للقائمين على تنفيذ الدعاية.
- المعرفة بنفسية الجماعة المستهدفة بالدعاية .
- ابتعاد الدعاية عن التكرار الممل، واستخدام تكرار الدعاية بطريقة منظمة .
- التحدث عن الفكرة في كل مكان بأساليب متنوعة .
- قليل من الأفكار، كثير من التكرار.



التكتيك والدعاية	قواعد اللعبة (قواعد الدعاية والإعلان)
ترتبط الدعاية بتكتيك، أو أسلوب معين كعنصر أساسي يساهم في نجاح الدعاية وإقناع العملاء مثل:	○ قاعدة التبسيط باستخدام تأثير كلمة معينة.
○ جذب انتباه العميل والمحافظة عليه. - الوضوح.	○ قاعدة التضخيم وإظهار الإنجازات بلا مبالغة.
○ القابلية للتصديق والدوافع.	○ قاعدة التكرار الدائم لنفس الفكرة.
○ لفت الانتباه والتلميح والغمز. - التكرار.	○ قاعدة النقل والتجديد وعدم التكرار الممل.
○ إظهار نقاط القوة وقصص النجاح .	○ قاعدة الدعاية المعاكسة.
○ الاعتماد على المصادر الموثوقة.	
○ استخدام العاطفة وغيرة القطيع.	

اليوم الرابع:

تصميم وإعداد المقترحات التموية كأحد وسائل تدبير التمويل

1-8 مقدمة:



○ قبل أن نستعرض خطوات كتابة المقترحات يجب أن نوضح بعض الحقائق الأساسية عن المشروعات التتموية:

■ ما هو المشروع التتموي ؟

- هو مجموعة الأنشطة المرتبطة والمنزبطة معاً والهادفة للوصول إلى أهداف محددة بفترة محددة من خلال تنفيذ خطة عمل بمدخلات وميزانية محددة.
- المشروع ليس هدفاً بحد ذاته إنما وسيلة للوصول إلى أهداف أكبر ويساهم المشروع، مع مشاريع وتدخلات أخرى، للوصول إلى أهداف تموية عامة وإغلاق الفجوة التتموية.
- المشروع هو مبادرة مخطط لها لتحقيق غاية محددة على صلة بأهداف المنظمة ولكنه يتطلب مصادر إضافية أكبر قدرة المنظمة، لذا يحتاج لتمويل أو موارد إضافية لتنفيذه.
- يعتبر تعظيم دور المشاركة المجتمعية وتشجيع أفراد المجتمع للمساهمة الفعالة في إختيار وتصميم وإدارة المشروعات التتموية من أهم عناصر وسائل تدبير التمويل لإحداث عملية التتمية الشاملة والمتواصلة بالمجتمع.

■ مقومات وعوامل نجاح المشروعات التتموية:

مقومات نجاح المشروعات:	المشروع الناجح هو؟؟	كيف تجعل المشروع ناجحاً ؟	ما يراعي لنجاح المشروع:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأصلية. ✓ أتم المطلوب منه، وما وعد به، بجودة عالية. ✓ اكتمل في الوقت المحدد، وبالميزانية المحددة. ✓ أرضى توقعات الممولين والجهات المعنية والمستفيدين. ✓ حافظ على علاقة المكسب للطرفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أذخ كل المستفيدين في كل مراحل المشروع (المشاركة). ✓ حدد المشكلة بناءً على تحليل جاد للاحتياجات. ✓ ضع أهداف محددة واقعية وذكية للمشروع. ✓ حدد بوضوح مهام المشروع. ✓ صمم الجدول الزمني والميزانية بوضوح. ✓ خطط لنجاح أقرب. ✓ راقب وقيم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جاد في تصميم المشروع وهيكل إدارة فعال ومنطقي. ✓ وظف أفراد إدارة مؤهلين للمشروع. ✓ أشرك كل الجهات المعنية في كل المراحل. ✓ تحديد دقيق للمشكلة. ✓ قائد جيد للمشروع يجعل الفريق متفاني. ✓ غايات المشروع واقعية وأهدافه "ذكية". ✓ ميزانية وجدول زمني واقعيين. ✓ رصد متابعة وتقييم فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الملائمة ✓ الفعالية ✓ الكفاءة ✓ الاستمرارية ✓ الأثر

■ أسباب فشل المشروعات التتموية:



أسباب فشل المشروعات التتموية:	
✓ الغايات والأهداف غير واضحة.	✓ الأدوار والمسئوليات غير واضحة.
✓ لا يوجد تقدير أو تقييم للاحتياجات.	✓ لا توجد قيادة، ونقص في الاتصالات.
✓ التخطيط غير منطقي.	✓ لا توجد مراقبة ومتابعة وتقييم.

■ التخطيط للمشروعات التنموية:

- التخطيط هو "عملية ذهنية تبدأ بالتفكير الهادئ المتزن والخلاق ثم التطلع إلى المستقبل مستعيناً بالماضي والحاضر لكي يصل إلى نهاية معينة وبيان كيفية الوصول لها، بما في ذلك الاستفادة بالامكانيات وتجنب المشاكل ومواجهتها" - (أ.د./على الشرفاوي)، ومبادئ التخطيط هي: المرونة، والتكامل، والشمول.
- التخطيط هو العملية اللازمة للإجابة عن السؤالين التاليين:-
✓ ماذا نريد أن نحقق؟
- وكيف سننجز أو نحقق ما نريده؟
- الخطة: "هي الطريق الذي نسلكه (تحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها ومسئوليات من يقوم بها والتوقيت اللازم لكل مرحلة والموارد التي تتطلبها") لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي تعترض سبيلنا".



■ خطوات التخطيط:

- تحديد الإحتياجات والأولويات.
- تحديد مشكلة يمكن مواجهتها.
- وضع الأهداف العامة، المرحلية.
- تحديد الحل المثالي للوصول للأهداف الموضوعية في الخطوة السابقة.
- وضع خطة العمل (خطة التنفيذ - المتابعة - التقييم -) .
- تقدير جدوى خطة العمل.

■ مقترح المشروع:

- هو أسلوب اتصال وإقناع بطريقة مكتوبة يوضح وضع سلبي معين يؤثر على مجتمع معين أو فئة معينة داخل هذا المجتمع وما هو التغيير المطلوب وكيف نقوم به والتكلفة المطلوبة لتحقيق ذلك مع وجود نظام إدارة جيد يضمن استمرارية هذا المشروع.
- مقترح المشروع عادة ما يحتوي أنشطة محددة مصممة لتحقيق الأهداف في مدة زمنية محددة بميزانية محددة، ويتم متابعتها وتقييمها للتأكد من أن المشروع يحقق غاياته.

2-8 أساسيات كتابة المقترحات التمويلية كمرحلة من مراحل تدبير التمويل:

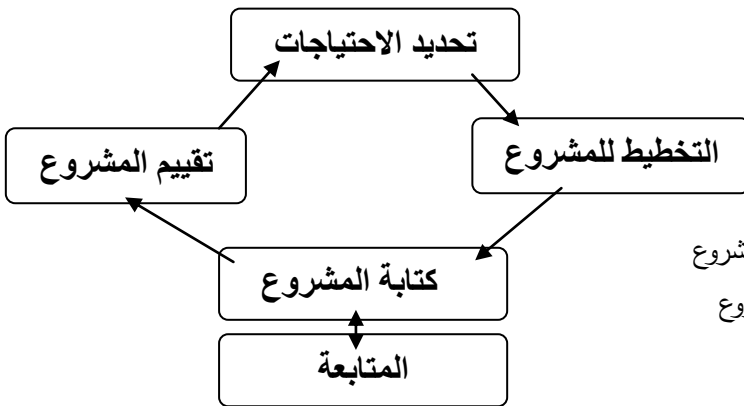
دورة حياة المشروع التنموي:

- مرحلة تصميم مقترح المشروع.
- مرحلة إعداد ورقة مفهوم المشروع.
- مرحلة كتابة مقترح المشروع.
- مرحلة تطوير المقترح وتنقيحه.

■ أولاً: دورة حياة المشروعات التنموية:

دورة حياة المشروع تبدأ منذ لحظة التفكير في المشروع وتستمر حتى بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطة المشروع وتستمر حتى مرحلة تقييم المشروع بعد انتهاءه، ويمر المشروع بعدة مراحل نمو تسمى بـ :

" دورة حياة تصميم المشروع "، (شكل 4) .



☀ (شكل 4 - مراحل دورة حياة المشروع)

■ **ثانياً: مرحلة تصميم مقترح المشروعات التنموية: (جدول 2)**

(جدول 2 - مراحل تصميم مقترح المشروع التنموي)

مرحلة التصميم والكتابة والتنقيح		مرحلة الإعداد	
مرحلة ما بعد الكتابة	مرحلة الكتابة	مرحلة تحديد الاحتياجات	مرحلة تمهيدية
- قدم مقترح المشروع للجهة المانحة المتوقعة. - حصل على إيضاحات مكتوبة حول مقترح المشروع.	- اكتب ورقة مفهوم النشاط. - احصل على تغذية مرتدة. - طور ورقة مفهوم النشاط.	- دراسة وتحليل الواقع وتحديد الاحتياجات. - تحقق من الاحتياج. - اختار وطور فكرة المشروع. - جمع مزيد من المعلومات حول القضية / المشكلة.	- تشكيل فريق عمل متجانس لتصميم وتخطيط مقترح المشروع من: (أفراد، المستفيدين، القاعدة الشعبية، جهات حكومية، قطاع خاص، قطاع أهلي، جهات مانحة،....) من داخل وخارج المجتمع. - وضع خطة العمل الزمنية لتصميم / تخطيط المشروع، وتوزيع الأدوار والمسئوليات. - حدد وسائل متابعة وتقييم مراحل اعداد وكتابة وتصميم المقترح.
- بعد التفاوض وتعديل المقترح مع الجهة المانحة، راجع مقترح المشروع في ضوء الإيضاحات المكتوبة. - أعد تقديم مقترح تابع دورياً.	- اكتب مسودة أولية لمقترح المشروع. - احصل على تغذية مرتدة. - طور مقترح المشروع. - راجع واستوف متطلبات الجهة المانحة.	- حدد استراتيجيات وأساليب العمل. - حدد الأهداف والنتائج المرجوة. - حدد الأنشطة، وخطة تنفيذها، - حدد أساليب المتابعة والتقييم. - حدد الموارد المطلوبة (بشرية، مادية، ..)، (ذاتية، وخارجية)، وكيفية تطويرها واستمراريتها.	



■ **راع ما يلي عند إعداد وتصميم مقترح المشروعات التنموية:**

- مقترح المشروع هو الوثيقة الأساسية التي تقوم الجهات الممولة بمراجعتها لتقرر على أساسها استحقاق التمويل من عدمه.
- **إعداد فريق العمل، وضع تخطيط واضح مختصر** يصف المشروع، وبراعي إعتبارات وجهة نظر الجهة الممولة المتوقعة.
- **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 ستقدم إليه بالمقترح.
- **اتباع التعليمات:** (كل جهة ممولة لديها لوائح داخلية مختلفة وقوائم مراجعة مختلفة لتحديد معايير التمويل وشروطه)، أحصل علي كراسة الشروط، اقرأ الخطوط الإرشادية جيداً واتباع التعليمات الواردة فيها مثل: أهتمامات الممول، شرح اللوائح، قيمة المنحة، شروط التقدم، مواعيد تقديم المقترحات، المصروفات المسموح بها، عدد صفحات المقترح، المرفقات المطلوبة، التوقعات المطلوبة، عدد النسخ، وغيرها من التعليمات.
- **ضع نفسك مكان مسئول المنح:** تعتبر مهمة مراجعة المقترحات أو مسئول المنح بالجهة الممولة هي اختيار مقترحات المشروعات التي تتطابق فقط مع معايير واهتمامات الجهة المانحة التي يعمل بها. (أهتم بوضع المعلومات الهامة التي يحتاجها مسئول المنح، وأثبت قيمة ومناسبة واقعية مشروعك وقدرة مؤسستك والعاملين

بالمشروع علي تنفيذه، وتماشيه مع اهتمامات الجهة الممولة، واحتياجك الحقيقي للمبالغ الواقعية المطلوبة، ومدي استمراريته بعد أنتهاء فترة المشروع، ساعد مسئول المنح في تسويق مشروعك لمتخذي القرار النهائي بالهيئة الممولة ويبرر توصياته بأهمية تمويل هذا المشروع).

○ **أسلوب الكتابة:** مختصر بسيط منظم سهل القراءة بعيداً عن الإخطاء اللغوية، فيه حماسة وبدون مبالغة ، استخدم أمثلة واقعية وإحصائيات وخرائط ورسومات وتفصيلات وتأكيدات محددة ومراجع مطلوبة لتوضيح وجهة نظرك، استخدم الاستثمارات المحددة الخاصة بالجهة المانحة، مراعاة حجم ونوع الخط والهوامش والمسافات واللغة وعدد الصفحات والنسخ المطلوبة.

○ **كن حذراً في التعامل مع الموازنة:** راجع الخطوط الإرشادية الخاصة بالجهة الممولة للتأكد من أن المصروفات مسموح بها ولها ما يبررها، ولا تتعدى قيمة التمويل المحددة، ودقيقة وخالية من الأخطاء الحسابية.

○ **أحصل على تغذية مرتدة من آخرين:** راجع مدى وضوح ما قمت بكتابته عن طريق آخرين ليس لهم دراية بالموضوع لقراءة أجزاء المقترح تباعاً، وإذا فهموا ما جاء فيه، يكون المقترح قد اجتاز الاختبار، وبالتالي يسهل على مسئولي الجهة المانحة فهمه.

○ **التزم بالمواعيد المقررة:** تأكد من المواعيد النهائية لتسليم المقترح وطريقة ومكان التسليم الصحيح في الوقت المناسب، وتأكد من عدم تأخير تسليم المقترح، ويفضل أن ترسل المقترح بالبريد المسجل بعلم الوصول، واحرص على الحصول على ما يفيد استلامه بالجهة الممولة. ولا تنسى الاحتفاظ بنسخة كاملة من المقترح في ملفاتك.

■ **لا بد أن يجيب مقترح مشروعك علي الأسئلة التالية:**

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



■ **ثالثاً: مرحلة إعداد وتصميم المقترح: (تطبيق عملي 4) (عناصر مقترح التمويل)**

- حدد اسم المشروع.
- حدد الوكالة / الجهة المانحة التي ستقدم إليها المشروع.
- احصل على الخطوط الإرشادية الخاصة بالجهة الممولة المتوقعة.
- تعرف على المواعيد النهائية للجهة الممولة.
- اكتب مادة تمهيدية (ورقة مفهوم المشروع Concept Paper) .
- قم بتطوير ورقة مفهوم المشروع.
- اكتب مسودة أولى كاملة للمقترح تشمل: الملخص التنفيذي، المقدمة، تقدير الاحتياجات والمشكلة، الأهداف العامة والمحددة، الأنشطة وخطة العمل، المتابعة التقييم، الموازنة، الاستمرارية، مكونات أخرى .مع البدء في تجهيز المرفقات.

أ- **مرحلة إعداد ورقة مفهوم المشروع Concept Paper:**

- الأفكار لا تمول، ولكن الأنشطة هي التي يتم تمويلها، فمهما كانت مدى جودة فكرتك، فيجب أن تكتبها في صورة شكل معين من الأنشطة. ومن الهام جداً أن تستطيع توصيل فكرتك بطريقة واضحة ومختصرة للجهات التمويلية، وأيضاً لزملائك عند إعداد مقترح المشروع. فالمساعدة والتغذية المرتدة التي يقدمونها تعتبر هامة جداً لمقترح المشروع، وتعتبر ورقة مفهوم المشروع أداة ممتازة لذلك. (قد لا تُطلب أحياناً).
- كتابتها تساعدك في تنظيم أفكارك، كما أنها تضع لهم الإطار، كما أن إعداد هذه الورقة يجبرك على التفكير في مشروعك بالكامل في مراحل مبكرة. (صفحة أو صفتين) تكتب قبل إعداد مقترح المشروع

- يجب أن تغطي ورقة مفهوم المشروع الجزئيات التالية:

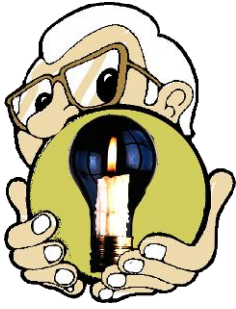
- وصف مختصر للاحتياجات.
- كيف سينفذ المشروع.
- ما الذي سيتم إنجازه.
- ما هي الطرق المستخدمة.
- ما هو الوقت المستغرق.
- كيف سيتم قياس النتائج.
- العلاقة بين المقترح ومهمة الجهة الممولة.

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

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

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

- اجعل ورقة مفهوم المشروع قصيرة، ولكي تكون مؤثراً، (صفتان)، وكتب إلى من سيقربون لك واستقصي خلفيتهم الدراسية أولاً، مع الوضع في الاعتبار من سيقوم بقراءة ورقة مفهوم المشروع التي تقوم بإعدادها، وتجنب



ورقة مفهوم المشروع التي تتميز بكثير من الفنيات، والمصطلحات المبهمة أو المفهومة لفئة قليلة، أو تلك التي تتميز بالبساطة الشديدة أيضا.

▪ راجع ما يلي:

- ماذا تعرف عن نقاط القوة والضعف في الدراسات المشابهة ؟
- مدى إلمامك بما كتب حديثاً في المجال ؟
- هل تمتلك المؤهلات الأكاديمية للعمل المقترح ؟
- إذا كانت إجاباتك على الأسئلة السابقة مرضية، فقد تكون فكرة المشروع مناسبة لخبراتك وعندها يمكنك التفكير في مراحل المشروع المختلفة.

ب- تطوير ورقة مفهوم المشروع

- يعتبر تطوير ورقة مفهوم المشروع خطوة أولى في إعداد مقترح المشروع. (طالب التمويل يرى المقترح من وجهة نظر الجهة الممولة). وفي إعداد كلا من ورقة مفهوم المشروع أو المقترح ذاته، يجب أن يكون مختصراً، وواضحاً، وشفيفاً. ومن المفضل أن تخضع ورقة مفهوم النشاط لقراءة نقدية من جانب متخصصين وغير متخصصين في المجال، للتأكد من خلوها من الافتراضات وغيرها.
- تواصل بوضوح: بين ما تخطط لتنفيذه ولماذا ؟ كيف ستنفذه ؟ لماذا يعتبر هذا أفضل مدخل ؟
- من سيشارك وما هي مؤهلاته ؟ ماذا تحتاج مؤسستك لإنجاز ذلك ؟
- كيف سيكون الجدول الزمني ؟ كيف ستأكد من تحقيق النتائج ؟

ت- خطوات مرحلة كتابة المقترح والمكونات الأساسية في مقترح المشروع:

1- خطاب التقديم:

- يُكتب الخطاب على الأوراق المخصصة للمراسلات الرسمية للمؤسسة الطالبة للتمويل، ويُوقع عليه بواسطة رئيس مجلس إدارة المؤسسة. ويرسل إلى الشخص المسئول في الجهة الممولة الذي تتعامل معه المؤسسة الطالبة للمنحة.
- 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.

راع ما يلي عند إعداد وكتابة خطاب التقديم:

- اكتب إلى مسئول الاتصال بالجهة المانحة، مع مراعاة التأكد من كتابة الاسم والمسمى الوظيفي له بطريقة سليمة.
- وضح أهمية هذا المشروع (لماذا ؟)، وأن احتياجك يتفق مع اهتمامات الجهة الممولة.
- حدد ملخص المشكلة والنتائج المتوقعة (3 سطر).
- قدم ملخص الحلول المقترحة للمشكلة وحدود الوقت (3 سطر).
- وضح كيف سيعود المشروع بالفائدة على المجتمع (تجنب التكرار).
- لخص طرق التقييم: (ما ؟، من ؟، وكيف ؟).
- لخص الموازنة الإجمالية للمشروع في جدول، مبيناً مساهمة المجتمع والؤسسة (جهود ذاتية)، ومساهمة الجهة الممولة.



- أشر إلى الجهات الأخرى التي أكدت موافقتها على دعم المشروع، أو قدمت تمويل له، وما هي قيمته. (لبناء الثقة)
- اختتم الخطاب بتأكيد استعدادك للإجابة على أية استفسارات.
- عبر عن رغبتك واستعدادك في القيام بعرض مقترحك شخصياً.
- أشكر المرسل إليه الخطاب على إتاحة هذه الفرصة.
- يمكن ذكر بيانات إضافية عن الشخص المسئول عن الاتصال بمؤسستك الذي يمكن الاتصال به بخصوص هذا المقترح، كالعنوان والفاكس والمسمى الوظيفي، . . . الخ.
- ملحوظة: يكتب خطاب التقديم بعد الانتهاء من إعداد وتصميم وتنقيح مقترح المشروع، لتكون على دراية وفهم بكل مكونات المقترح جيداً.



2- صفحة الغلاف:

- أول صفحة في شكل محترف وأنيق بعيداً عن الزخرفة والتكلفة العالية، وتتضمن فقط المعلومات الآتية " أسم المنظمة / الجمعية الأهلية، تاريخ الإشهار، العنوان، التليفون، الفاكس والبريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، صندوق البريد، أسم وتليفون رئيس مجلس الإدارة، أسم وتليفون مسئول الاتصال، أسم المشروع، تاريخ تقديم المقترح، المدة الزمنية للمشروع، إجمالي الموازنة شاملة الجهود الذاتية "

▪ راع ما يلي عند إعداد صفحة الغلاف:

- تأكد من أن الجهة التي تنوي تقديم المقترح لها ليس لها أي: (محددات / استمارات / تعليمات) لصفحة العنوان، وإذا لم توجد محددات أكتب ما سبق.
- العنوان واضحاً ووثيق الصلة بالمقترح، كلماته قليلة تعكس ما يركز عليه المقترح، وتأتي الكلمات الأكثر أهمية أولاً، وأحذف بعض الكلمات غير الضرورية من العنوان.
- ✓ مثال:

- العنوان الأول: مشروع قرية (×) للتنمية الشاملة - المركز التنموي المحلي لتنقيح المجتمع - يركز على أسم القرية / المركز، استخدم كلمات كثيرة.
- العنوان الثاني: مشروع التنمية الشاملة لقرية (×) - مركز تنقيح المجتمع - يركز على التنمية الشاملة / الهدف، واضح تماماً باستخدام كلمات أقل.

3- فهرس المكونات:

- يكتب في نهاية إعداد وتصميم المقترح شاملاً العناوين الرئيسية وأرقام الصفحات لكل أجزاء المقترح، ويوضع بعد صفحة الغلاف.

4- الملخص:

- مقدمة في صفحة واحدة للمقترح، مقسمة إلى ثلاثة فقرات، (لا يزيد عن 300 كلمة)، وهو أهم مكون في المقترح لتصل بها إلى اهتمامات الممول المتوقع، ويرسم صورة للمقترح في عقل القارئ وإطار مرجعي لبقية المشروع.
- ملخص المقترح عبارة عن كبسولة يلخص ويصف مقترح المشروع، وليس كمقدمة للمقترح، ويقدم المنطقيات الأساسية للمشروع، وصف المشروع، ويجب عن: " من، ماذا، متى، لماذا، كيف "

- ويتم استعراض النقاط التالية به: " أسم المشروع، أسم الجمعية، صياغة ووصف المشكلة / الاحتياج، صفات المستهدفون من المشروع، عرض الهدف العام والأهداف المحددة، وصف الاستراتيجيات، النتائج المتوقعة، ملخص لأنشطة المشروع، والفترة الزمنية، وخطة الاستمرارية، وجدول إجمالي الموازنة متضمناً الجهود الذاتية أو تمويلات أخرى متوفرة.

▪ راع ما يلي عند إعداد الملخص:

- كن واضحاً ومختصراً، فكر في كيفية تقديمه وصياغته صياغة تستحوذ على الانتباه، وتركز نحو جوهر مقترح المشروع، (مسئول المنح بالجهة الممولة لديه مئات المقترحات لمراجعتها، وليس لديه الوقت الكافي للقراءة بالتفصيل).
- يكتب ملخص المقترح في آخر مكونات مقترح المشروع بعد الانتهاء من مرحلة تطوير وتنقيح المقترح، لتكون على دراية وفهم بكل مكونات المقترح جيداً.
- قيم ملخص مقترح المشروع بالأسئلة التالية: هل هو محكم، ويحدد مشروعك بوضوح، ويوضح ماذا تريد أن تفعل ؟ وينوب عنك في إيضاحه لدي الجهة الممولة ؟

5- المقدمة:

تشمل تقديم إيضاحات وافية عن: بيان القدرات المؤسسية للمؤسسة / للجمعية الطالبة للمنحة، المستفيدين والشركاء، وكيفية تقدير وتحديد الاحتياجات.

▪ بيان قدرات المؤسسة:

- في المقدمة يتم وصف وخلفية عن المؤسسة الطالبة للمنحة وقدراتها، ليبين مدى مصداقيتها وقدراتها وإمكانية الاعتماد عليها في تنفيذ المشروع بما لديها من قدرات إدارية ومالية وبرمجية وموارد البشرية لإنجاز المشروع، ولتوصيل رسالة إلى الجهة الممولة أن تمويل هذا المشروع يعتبر استثمار جيد بالنسبة للجهة الممولة.
- يشرح هذا الجزء مؤهلات المؤسسة وخبراتها وتاريخها ورسالتها وأهدافها وأنشطتها والمستفيدين من خدماتها، وقائمة بأعضاء مجلس الإدارة وبعض العاملين المحترفين. مع إرفاق بعض المطويات أو النشرات أو ما نشر بالإعلام عن منظمك / جمعيتك.
- أبدأ بجملة قصيرة لرسالة المنظمة وغرضها. 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. سابقة الخبرة والتعاون مع منظمات وجهات مساندة أو ممولة أخرى لإثبات أن عمل منظمك ذو قيمة ويحظى بالاحترام، مع إبراز العلاقة الواضحة بين قدرات المنظمة وخبراتها وبين النشاط المقترح.

▪ المستفيدين / الشركاء:

- تقديم معلومات وافية عن: الفئة / لفئات الموجه إليها المشروع: (مستفيدين، مستهدفين، قاعدة شعبية،).
- بين ما يلي: (بين للجهة الممولة مدى مشاركة وجهود مجموعات المستفيدين البشرية والمادية في المشروع والإعداد للمقترح):
- هل قمت بالفعل بالاتصال بمجموعات المستفيدين ؟ وحصلت على دعمهم لتخطيط / تنفيذ المشروع ؟
- هل شارك أعضاء من المجموعات المستفيدة في إعداد المقترح ؟ هل توجد موافقات / دعم موثق ؟ (يرفق) .

▪ **تذكر أن: (تحديد الاحتياجات):**

- تحديد الاحتياجات أحد أهم العوامل المساعدة في تدبير تمويل للمشروع، تتم قبل تقديم المقترح للجهة الممولة المتوقعة.
- تحديد الاحتياجات للمجتمع تعتبر من أهم الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروعات التنموية لأنها تقدم معلومات دقيقة وواقعية تعكس الاحتياجات الحقيقية وليس مجرد افتراضات من قبل خبراء أو عاملين بالتنمية، (من خلال: مسح، مقابلات، مجموعات مركزة،).
- تحديد الاحتياجات يمثل الإجابة على: " لماذا المشروع "، حيث يصف ويركز بوضوح على المشكلة (اجتماعية، بيئية، صحية، ...) والتي تريد أن تتصدى لها وحلها بواسطة المشروع المقترح، أو الموقف الذي تريد تغييره، مقدماً براهين وأدلة مدعمة والمبررات للمقترحة. مع وصف للاحتياج الذي صمم المشروع من أجله وليس احتياجات مؤسستك (كالتمويل غير الكافي للأنشطة، أو الأجهزة القديمة التي تحتاج إلى تجديد، وغيرها).



▪ **تحديد الاحتياجات للمجتمع تجيب على التساؤلات الآتية:**

- ⊖ من يحتاج؟ (أفراد المجتمع / المستهدفين).
- ⊖ ماذا يحتاج؟ (الخدمة المطلوبة لتحسين وضع المستهدفين).
- ⊖ من الذى حدد أن هناك احتياج؟

- **وتعرف الاحتياجات على إنها الفرق بين الوضع المرغوب فيه، والوضع القائم.**



▪ **كيف تقيم تقدير الاحتياجات:**

- هل يصف تقدير الاحتياجات المشكلة التي يراد حلها بالمشروع المقترح كوصف دقيق ؟
- هل هي معقولة ومقنعة للجهة الممولة ؟ وهل الممول هو الجهة المناسبة لتمويل التصدي لهذه المشكلة ؟
- هل وثقت ودعمت الحل بالإحصائيات، الدراسات، الملاحظات التي تؤيد رأيك ؟
- بعد ذلك قم بكتابة تقرير قصير عن تقدير الاحتياجات الذي قمت به، ويرفق بالمقترح ونوه عن ذلك داخل المقترح مبيناً أن الاستجابة قصيرة المدى قد تؤدي إلى تأثير ضعيف، وهذا يدعم منطقية لماذا تحتاج إلى تمويل خارجي لتمويل التدخل المستمر الذي بدأت به.

6- **تحليل المشكلات:**

- يمثل هذا الجزء السبب في إعداد وتصميم المقترح، فيعتبر شيئاً أساسياً أن تجعل المشكلة التي بنيت عليها مشروعك موثقة جيداً - من وجهة نظر المستفيدين - على أن يغطي هذا التوثيق: ما هي المشكلة الملحة التي تريد أن تتناولها ؟ وكيف عرفت أن هذه المشكلة هامة ؟ مع الاستشهاد والتتويه عن بعض المشروعات السابقة والدارسات المشابهة لما تقترحه استكمالاً لعملية التوثيق، مما يجعل الهيئة الممولة تشعر أنك تعرف ما تقترحه وعلى معرفة ودراية به وبمن سبقك في هذا المجال. (تطبيق عملي 5) (التعرف على المشكلة وتحليلها)

تجنب الأخطاء الشائعة التالية في صياغة المشكلات:

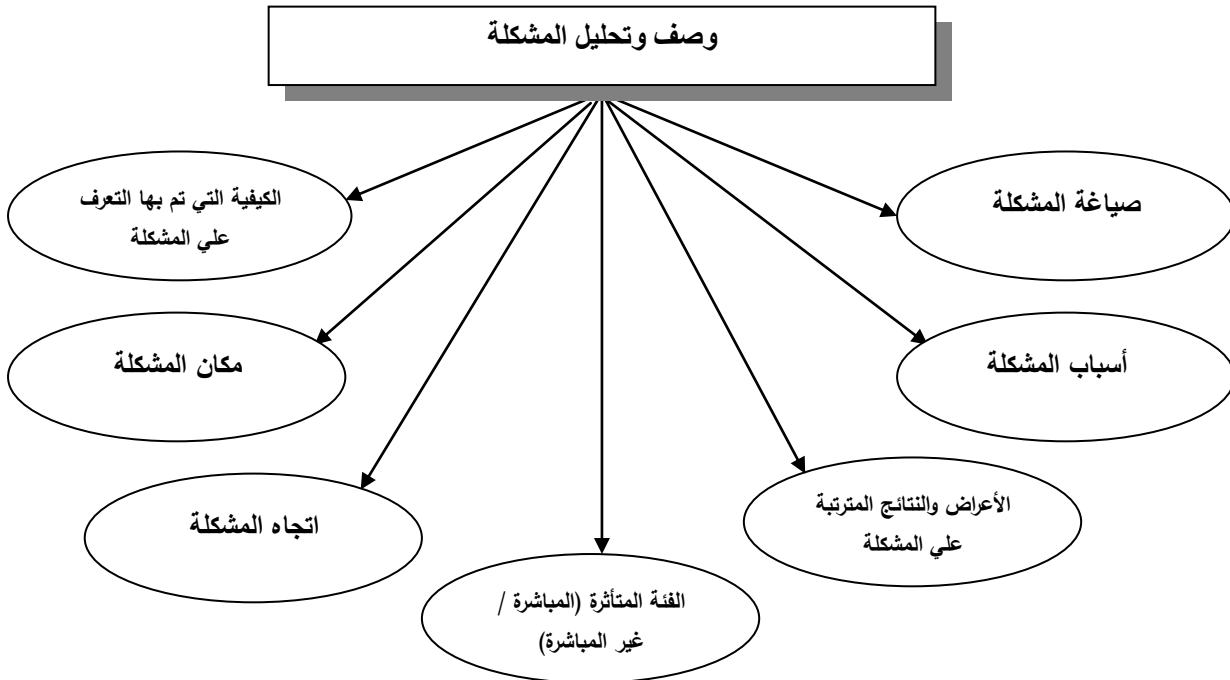
- تجنب تحديد المشكلة على أنها نقص في الخدمة أو عدم وجود برنامج، بمعنى إعطاء أحد الحلول الممكنة لحل المشكلة كما لو كان هو المشكلة ذاتها.
- مثال: عدم وجود مركز صحي في منطقة تعاني من تدني الحالة الاقتصادية ليس مشكلة، ولكن المشكلة هي أن الناس الفقراء في هذه المنطقة لديهم احتياجات صحية لا تلبى في الوقت الحالي. ويجب أن يكون للمشكلة أبعاد منطقية تتضمن تحديد واضح للتغطية الجغرافية، والمتأثرين، ونوعية التأثير.
- لا يُفضل أن يتصدى المشروع لأكثر من مشكلة، وذلك للعمل على إقناع الجهة الممولة بان المشكلة حقيقة وانك جاد في التصدي لها. مع توضيح ما يلي: (الموقع الجغرافي، سابق خبرة وإنجازات بالمنطقة، علاقة جيدة مع المستفيدين،).

تعريف المشكلة هي:

- موقف غير مرغوب فيه. - الإنحراف عن ما هو كائن عن ما يجب أن يكون.
- حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها (وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا .
- ويتم تحديد ومعرفة المشكلات من خلال جمع المعلومات، ووضع الأولويات واختيار المشكلة ذات الأولوية، واقتراح الحلول الملائمة لحل المشكلة.

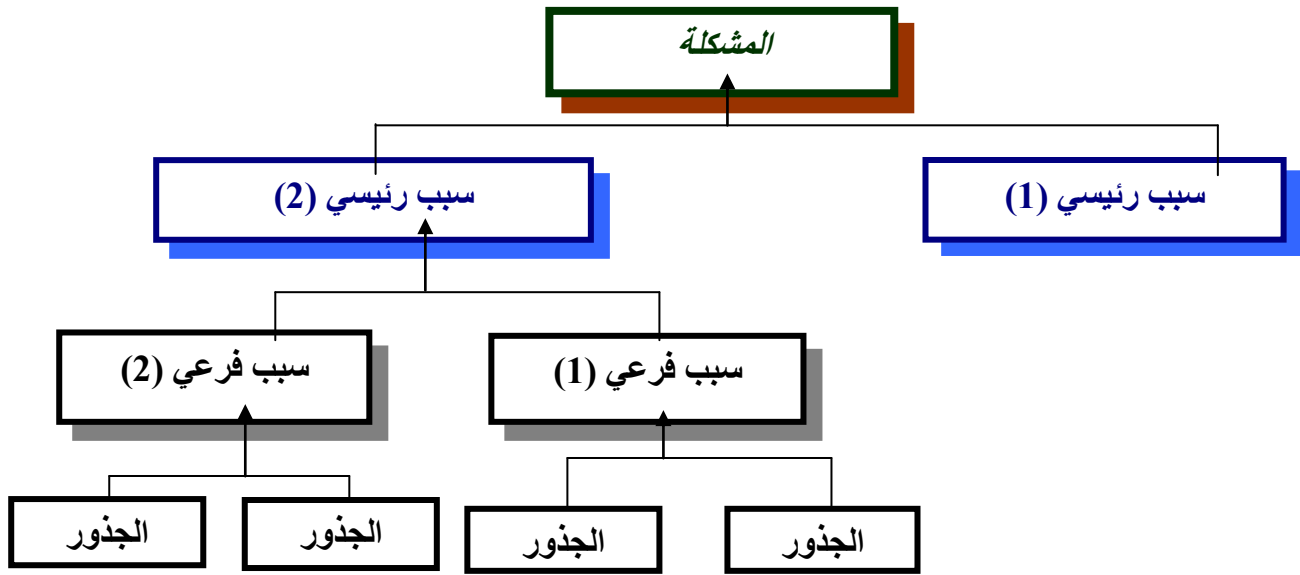
وصف وتحليل عناصر المشكلة: (شكلي 5 ، 6)

- صياغة المشكلة: تتضمن: نسبة أو عدد / الفئة المتأثرة / المكان / توضيح الوضع السلبي للمشكلة.
- مثال لصياغة مشكلة: 60% من شوارع القرية "س تعاني من تدهور مستوي النظافة بنهاية عام 2011م.
- أسباب المشكلة: تحديد ماهي الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت لحدوث هذه المشكلة.
- الأعراض والنتائج المترتبة على المشكلة: ما هي الأعراض المرئية الدالة علي وجود المشكلة مثل: (أنتشار وتراكم أكوام القمامة بالشوارع)، وما هي الآثار والنتائج المترتبة علي أستمرار وجود المشكلة دون حل مثل: (أنتشار الأمراض والأوبئة بالمنطقة مثلا).
- الفئة المباشرة وغير المباشرة: الفئة المباشرة مثل: (أطفال الحي تحت سن 5 سنوات) والفئة غير المباشرة مثل: (جميع أفراد الأسر بالقرية).
- مكان المشكلة: تحديد الأماكن المحددة بالمجتمع التي تنتشر بها المشكلة مثل: (تراكم أكوام القمامة شمال القرية
- اتجاه المشكلة: هل المشكلة اتجاها نحو التزايد " التصاعد " أو أن المشكلة تتجه نحو الإنحسار.
- الكيفية التي تم بها التعرف على المشكلة: من خلال نتائج دراسات مسحية سابقة (البحث السريع بالمشاركة) أو من خلال عقد إجتماع عام بالقرية حضره القيادات الشعبية والتنفيذية بالقرية،
- تأثير المشكلة على المشاكل الأخرى وخاصة: الفقر - التعليم - البيئة - المرأة - البطالة -



(شكل 5 - وصف وتحليل المشكلة) ☀

تحليل شجرة المشكلات:



(شكل 6 - شجرة المشكلات) ☀

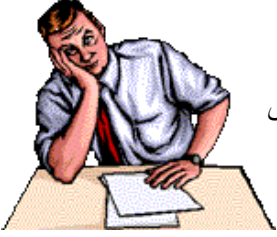
تحديد المشكلات واختيار المشكلة ذات الأولوية:

- يتم تحديد المشكلات الأكثر أهمية وإلحاحاً بالمجتمع باستخدام أسلوب جدول تحديد المشكلات والأولويات، فيمثل المحور الرأسي قائمة المشاكل المجتمعية، والمحور الأفقي معايير التقييم وهي تشتمل علي:
 - حجم ومدى انتشار المشكلة: (المشكلة الأعلى إنتشاراً تأخذ "5"، والتي تليها تأخذ "4"، وهكذا).
 - درجة تأثير وخطورة المشكلة على المجتمع (المشكلة الأكثر تأثيراً تأخذ "5"، والتي تليها تأخذ "4"، وهكذا).

○ مدي إمكانية وقدرة الجمعية علي التعامل مع المشكلة: (المشكلة التي يمكن للجمعية التعامل معها بكفاءة طبقاً لإمكاناتها تأخذ رقم "5"، والتي تليها تأخذ "4"، وهكذا.

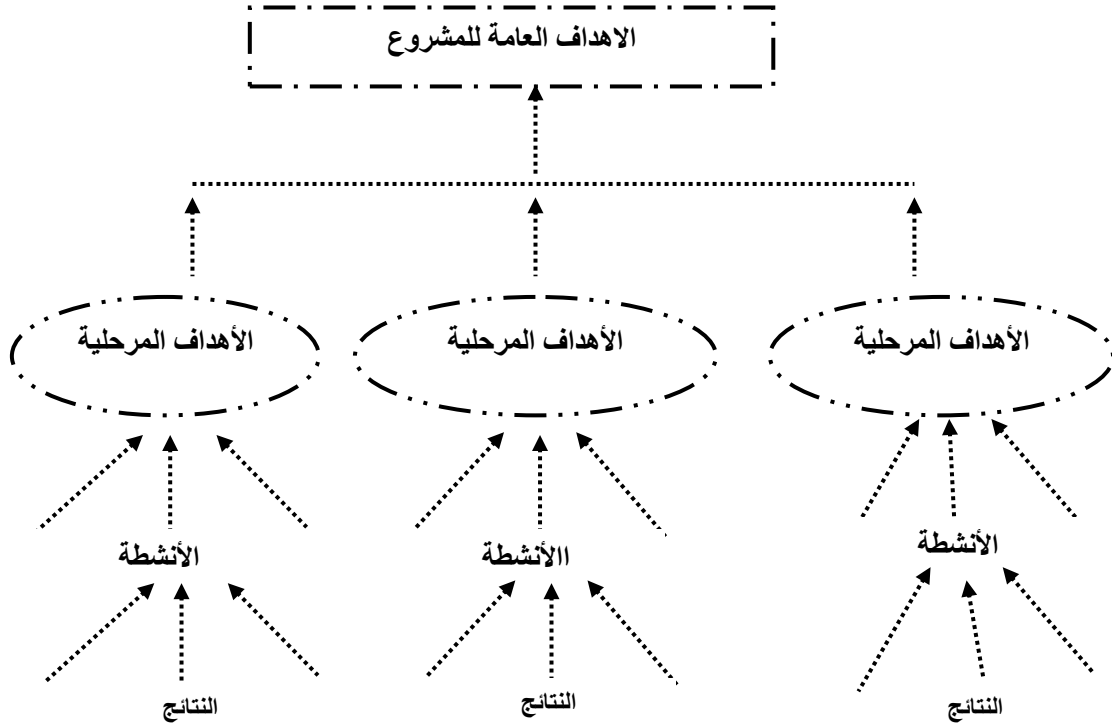
■ إختيار المشروع من الحلول المقترحة:

- إعداد قائمة بالحلول المقترحة رأسياً.
- وضع معايير اختيار الحلول (حجم الفئة المستفيدة من المشروع - مدي مشاركة المجتمع - المصادر المتاحة - مدي تكلفة المشروع - التأثيرات السلبية للمشروع) أفقياً.
- مقارنة كل حل بالحلول الأخرى من خلال المعيار الواحد حتى ننتهي من وضع الدرجات: (أعلى درجة تمثل رقم مجموعة عدد الحلول الموجودة بالقائمة الرأسية بمعنى وجود 5 حلول فيكون أعلى درجة 5 - وأقل درجة في المقارنة تأخذ رقم 1).
- يتم عمل تجميع أفقية لكل درجات الحل المقترح من خلال المعايير الموضوعية.
- من خلال الترتيب يأخذ الحل الذي حصل على أعلى الدرجات وتقرر المجموعة أسم المشروع المقترح.



7- الأهداف: (شكل 7)

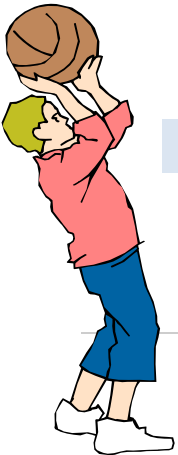
- تقدم الأهداف العامة والمرحلية إطاراً عاماً لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق النتائج المرجوة للمشروع.
- الاهداف هي الغايات التي نسعى إلى تحقيقها وهي الشكل الإيجابي بعد تحسن الأوضاع المرغوب الوصول إليها.



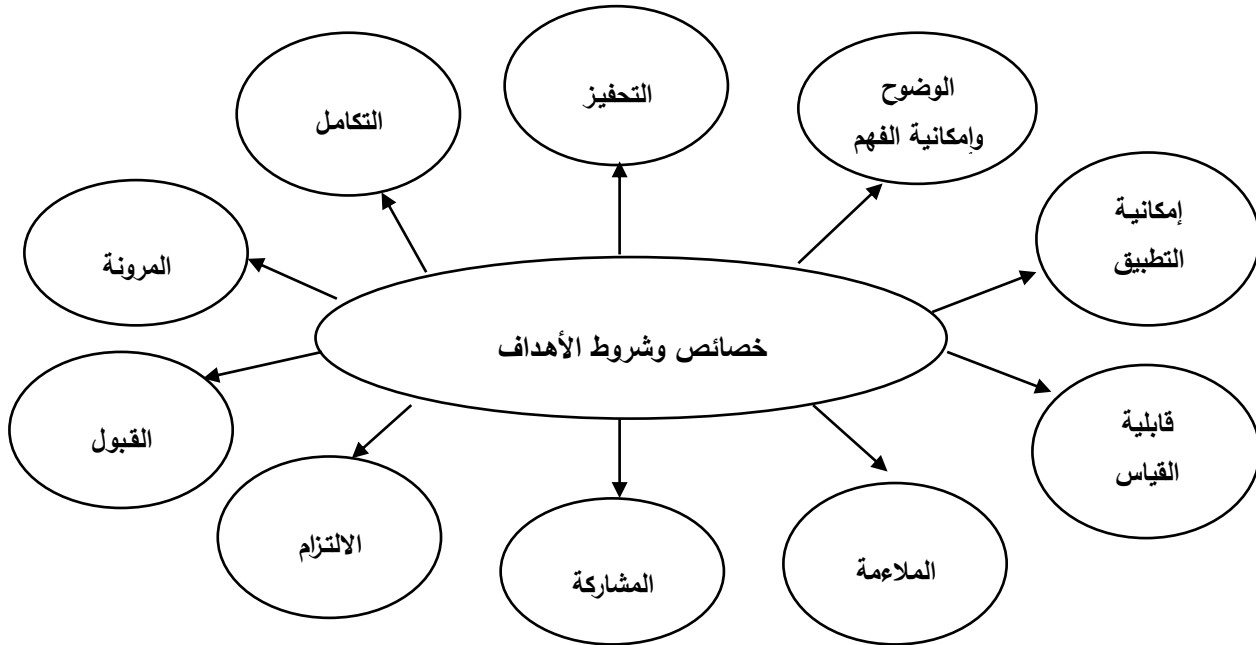
(شكل 7 - شجرة الأهداف)

■ معايير ومواصفات وضع الأهداف: (شكل 8، جدول 2)

- يجب ان يتعلق الهدف بموضوع واحد ومحدد ولا يجب ان يصاغ بشكل غامض او بطريقة مبالغ فيها.



- يجب ان يتعلق الهدف بنتيجة لا بنشاط يمكن تحقيقه، (فالهدف هو نتيجة النشاط وليس انجاز النشاط)
- يجب ان يصاغ بطريقة يمكن قياسها (فى شكل كمى أو كفىى).
- يجب ان يتضمن الهدف وقت محدد لتنفيذه.
- يجب ان يكون الهدف محفزاً ولكن فى نفس الوقت قابل للتنفيذ.



(شكل 8 - خصائص وشروط الأهداف)

مواصفات الهدف الجيد: (جدول 2)

smart	الهدف الجيد
Specific	محدد
Measurable	قابل للقياس
Achievable	يمكن تحقيقه
Resulted oriented	له نتائج
Timing	محدد بزمان

- الأهداف العامة:
- الهدف العام عبارة عن جملة تصف مخرجات مرغوب فيها، جملة واسعة لما تأمل في تحقيقه، ولكنها عادة غير قابلة للقياس، ذات مدى طويل وتتصف بالعمومية بشكل كبير، وتحدد شكل ما سوف تقترحه، وتركز على المخرجات المرغوب فيها، وليس على الأنشطة.
- الأهداف العامة تعد إطاراً لصنع القرار، ويربط ما بين أفعال الجمعية ورسالتها. فهي الوضع المتوقع الذى تأمل فى تحقيقه ونرغب فى أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء المشروع من خلال تنفيذ الأنشطة والتدخلات المخططة بالمشروع.
- لا بد ان ترتبط بجوهر المشكلة ومنها يتم توليد الأهداف المحددة التى تؤدى الى تحقيق الهدف العام.



- عناصر صياغة الهدف العام تحتوي علي: (جدول 3)
- مصدر أو فعل يشير الى تغيير وضع ما، (التأثير المراد تحقيقه) .
- مشكلة (وضع لابد من تغييره)، (الكيفية التي سوف ينجز بها الهدف) .
- تعريف الجمهور المستفيد - المستهدف .
- مثال: " رفع كفاءة فريق العمل فى مهارات الادارة والتسويق بنهاية عام 2011".

(جدول 3- أمثلة لكلمات المصدر والمشكلات والجمهور المستهدف لتكوين الهدف العام)

جمهور المستفيدين	المشكلة	مصدر أو فعل يشير إلى تغيير فى الوضع الراهن
الاطفال بالفيوم	الامية	زيادة
كبار السن	الفقر	تخفيض
الامهات بالمنيا	حماية البيئة	القضاء على
المعاقين جسدياً	الوعى الصحى	تحسين
المراهقين فى مصر	المهارات القيادية	الحد من
النساء الصغيرات	الجوع	منع
خريجو الجامعات العاطلون	حقوق الانسان	حماية
المرأة الريفية فى قنا	الموارد الطبيعية	الحفاظ على
الاطفال ذوى الاحتياجات الخاصة	التسرب من المدرسة	رفع
المنطقة العربية	المخلفات المنزلية	علاج
الصومال	مخلفات الصرف الصحى	تقليل

▪ كيفية تقييم الهدف العام:

- هل هو : طويل المدى ؟، عام ؟، يصف مخرجات أكثر من كونه يصف أنشطة ؟،
- هل يمثل " رؤية " لكيفية التغيير الذي سيحدث كنتيجة لتنفيذ مشروع ناجح ؟
- هل لا يرتبط بزمن (في بعض المواقف) ؟، هل لا يحدد موعداً نهائياً لإتمامه ؟
- هل ليس بالضرورة أن يكون قابل للتحقيق ؟
- هل تناسب عبارة الهدف العام مهمة المنظمة / الجمعية ؟
- هل عبارة الهدف العام نابعة من المشروع المقترح ؟

▪ الأهداف المرحلية (المحددة):

- هي مستهدفات قابلة للقياس يمكن تحقيقها فى فترة زمنية محددة وصولاً لتحقيق الهدف العام، وهي حجر الزاوية لقياس مدى تقدمك نحو تحقيق الهدف العام.
- تعتبر الأهداف المحددة من أهم مكونات تصميم المشروع أو البرنامج، وهي النتائج المرحلية التي تحقق الوصول للهدف العام، وتكون الأهداف المحددة مرتبطة بأسباب المشكلة، وتعمل معاً على تحقيق الهدف العام.
- الأهداف المحددة هي المبادرات والبرامج والخدمات المحددة والتي يكون لها تأثير أو إسهام فى تحقيق الهدف، وتمثل الأساس الذي يتم بناءً عليه اختيار الأنشطة، كما تعد القاعدة الأساسية لتقييم المشروع. (كلما كانت الأهداف المحددة قابلة للقياس كلما كان ذلك أفضل لك عند تقييم المشروع) .



- يتطلب تحقيق الهدف العام أن يندرج تحته عدداً من الأهداف المرحلية.
- يجب أن تتضمن الأهداف المرحلية السمات التالية:-
 - إمكانية قياس وملاحظة النتائج.
 - توافر إطار زمني للتنفيذ (لا يتجاوز 3 سنوات عادة).
 - تحديد مسؤولية التنفيذ.
 - تحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة للتنفيذ .

الأهداف المحددة لا تشمل:

- الاستراتيجية الخاصة بكيف سنحقق ذلك، أو الأنشطة التي تختص بكيف سيتم تحقيق ذلك. (الهدف المحدد يركز علي النتائج وليس علي النشاط).
- والهدف المحدد عبارة عن: (فعل + مقياس (نسبة) + المكان + تاريخ)، لابد أن يكون محدد (نوع / سن / فئة / قرية)، قابل للقياس (عدد / نسبة)، واقعي (قابل للتحقيق)، له نتيجة (أي حقق نتيجة أو إنجاز)، محدد بوقت (سيتم إنجازه في وقت محدد).
- ويراعي في صياغة الاهداف المحددة استعمال كلمات تعبر عن احداث قابلة للقياس بجانب ان تكون في صورة ايجابية (زيادة / رفع / تحسين / تنمية). (تطبيق عملي 6) (تصميم الأهداف)
- مثال:

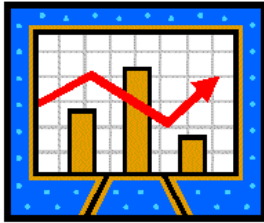
- خفض معدل وفيات الأطفال في مدينة (×) إلى (× %) في تاريخ محدد.
- زيادة وعى أهالي عدد 1000 من الاميين بالقرية بأهمية محو الامية وذلك بنهاية شهر أكتوبر 2011م.

كيفية تقييم الهدف المحدد:

- هل هو محدد ؟ يحدد النتائج المراد تحقيقها بصورة مفردة ؟ هل هو قابل للقياس ؟ كيف ستعرف انه قد أنجز ؟
- هل هو قابل للإنجاز ؟ (يستخدم كلمات: تقديم، زيادة، تأسيس، إنشاء،) .
- هل هو معقول ؟ هل يمكن بواقعية تصميم أنشطه لإنجازه ؟
- هل هو قصير المدى ؟ هل يتضمن موعداً لاكتمال إنجازه ؟
- هل تستخدم العبارة كلمات تصف ماذا ومتى ولا تستخدم كلمات تصف لماذا أو كيف ؟
- بصفة عامة يجب أن تكون الأهداف وثيقة الصلة بأهداف برنامج التمويل المقدم إليه المقترح.

8- المخرجات (النتائج المتوقعة):

- هي النتائج الفعلية الملموسة والتي يمكن الحكم عليها قياسها بحيث تحقق الهدف.
- الشروط الواجب توافرها في المخرجات:



- مقبول من أفراد المجتمع،
- مجدي: مردوده أكثر من المنصرف عليه،
- كفاء: إنجاز صحيح في اتجاه صحيح،
- فعال: عمل صحيح في اتجاه صحيح،
- له صفة الاستمرارية، غير مؤثر بالسلب علي البيئة.

9- المدخلات:

- الموارد (راجع قسم تدبير التمويل وأنواع الموارد المختلفة).
- الموارد البشرية (الهيكل الوظيفي):
- هو عبارة عن رسم تنظيمي يوضح العلاقة بين القائمين على تنفيذ وإدارة المشروع.

المواصفات الجيدة للهيكل الوظيفي:

- عدم التداخل و التنسيق بين الإدارات.
- عدم قيام فرد بأكثر من مهمة.
- يجب وضع بطاقات وصف وظيفي (خبرات، مهام، مسؤوليات) لكل وظيفة (الهيكل الإداري وحده غير كاف)

10- تصميم الأنشطة:

- هذا القسم من المقترح هو فرصتك الذهبية لوصف الكيفية التي ستحل بها المشكلة، أو تحسن بها الموقف الذي بينته في تقدير الاحتياجات. الأنشطة توضح كيف سيتم تلبية الاحتياجات التي تم تحديدها.
- وكما أن الأهداف المحددة مبنية على الهدف العام ثم على المشكلة، كذلك يتم تصميم الأنشطة بناء على الأهداف المحددة، فالأنشطة تقود لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع، ويحتاج كل هدف محدد لخطة عمل لتحقيقه ترسم الخطوط الأساسية لترتيب الأنشطة التي تم تبريرها واختيارها. (يراعي تصميم أنشطة كل هدف على حدة).

ومن الطرق الفعالة في كتابة الأنشطة هي كالتالي:

- ابدأ بقائمة قصيرة من الأهداف العامة.
- اتبعها بقائمة أطول من الأهداف المحددة القابلة للقياس.
- أتبعها بالأنشطة الرئيسية أو المخرجات التي ستحقق الأهداف.
- اتبع ذلك بخطة العمل الخاصة بالمشروع .
- وللوصول إلي النتائج المرجوة من الأنشطة يتم استخدام استراتيجية (وسيلة أو أسلوب عمل لعلاج المشكلة يتحقق به الهدف)، وأهمية الاستراتيجية في أنها تضمن التنسيق بين المكونات المختلفة للمشروع وتمنع التعارض والتضارب بين الأنشطة المختلفة.
- الاستراتيجية تجمع الأنشطة المتشابهة في مكونات يطلق عليها مكونات الأنشطة أو مجالات الأنشطة مثل: (أنشطة التدريب، التوعية، تبادل الخبرات، ..)، وذلك لتسهيل جدولتها عند وضع خطط العمل.
- مجالات الأنشطة هي الأقسام الرئيسية للأنشطة التي يتضمنها مقترح المشروع: (التدريب، التوعية، تبادل الخبرات، ...) . وقد يتضمن كل مجال منها أكثر من نشاط: (مجال التوعية: التوعية القانونية، التوعية الصحية، التوعية الاجتماعية،) .
- اختيار بدائل الأنشطة يأتي بصورة أساسية مبنياً على الأهداف المحددة للمشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الهدف المحدد من الممكن أن يكون بأكثر من أسلوب بديل، مع مراعاة مايلي: مدة المشروع ، الميزانية المرصودة، المهارات الفنية المطلوبة، طبيعة المجتمع والفئات المستهدفة،) .

■ **ويجب ان يراعى ما يلي عند تصميم ووضع الانشطة:**

- ان تتوافق الأنشطة مع الاستراتيجية.
- الخطوات التنفيذية الأساسية اللازمة لتحقيق النشاط.
- عدد مرات تكرار النشاط خلال فترة المشروع.
- الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ النشاط.
- تحديد الإطار الزمني لكل نشاط وعلاقته بباقي الأنشطة.

■ **ويجب توضيح:**

- النتائج المتوقعة من هذا النشاط. - مؤشرات التحقق من هذا النشاط.

■ **وبالتالى فان الأنشطة لابد أن تحدد:**

- الاساليب التنفيذية (ها نعمل ايه؟)، من سيقوم بالمهمة (مين؟)، متى يتم التنفيذ والانجاز (متى؟) .

■ **كيفية تقييم الأنشطة:**

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

11- **الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة المخططة: (خطة العمل) (خطوات وضع البرامج الزمنية لخطط التنفيذ):**

- هي توضح كل مرحلة أو مكون رئيسي حتى يستطيع مسئول المنح أن يعرف كيف سيتم العمل والمتطوعين معك من إنجاز المشروع. وتضمن خطة العمل جدول زمني يوضح ما الذي سيتم تنفيذه ومتى؟.
- هي تقسيم العمليات المطلوب إتمامها إلى عمليات فرعية، وتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات صغيرة حسب تسلسلها الزمني مما يؤدي إلي تحسين التخطيط، ويعطى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- هي اتخاذ قرارات عن: كيفية تنفيذ العمليات، والعناصر المادية والبشرية "كمياتها ونوعها"، والواجب استخدامها لتحقيق الأهداف مع تقدير الوقت اللازم لكل عملية.
- هي تحديد وقت الابداء ووقت الانتهاء: "بالشهر والاسبوع واليوم والساعة " لكل عملية من العمليات الفرعية، وربط العمليات بعضها البعض، مع تحديد المسؤولين الأساسيين والمساعدين والإحتياطيين عن تنفيذ كل خطوة.

● **مثال:**

- الشهر الأول : تصميم المسح.
- الشهر الثاني: توزيع الاستثمارات.
- الشهر الثالث: تحليل البيانات وكتابة الملاحظات.
- الشهر الرابع: عقد اجتماع مع قادة المجتمع والمسؤولين،



- وسوف يقدر مسئول المنح البرنامج المقترح الذي يتميز بالواقعية الذي لا يكتر من الوعود التي لا يستطيع إنجازها.

(تطبيق عملي 7) (خطة التنفيذ)

■ كيفية تقييم خطة العمل:

- هل الخطوات وضعت بدقة ووضوح وواقعية ؟ وتمثل قائمة من الأنشطة التي تؤدي منطقياً إلى تحقيق الهدف؟
- هل تشير إلى من سيقوم بتنفيذ كل خطوة ؟
- وهل الخطوات محددة بوقت ؟
- ومتى تبدأ كل خطوة ؟
- وكم تستغرق من الوقت لإنجازها ؟
- هل حدود الوقت واقعية ؟
- هل يؤدي تنفيذ الأنشطة إلى تحقيق الأهداف المحددة ؟
- هل تم إسناد مسؤولية تنفيذ هذه المهام إلى عاملين مناسبين ؟
- هل يملكون المعلومات، والمهارات، والقدرات لإنجاز المهام الموكلة إليهم ؟



لاطار المنطقي لتخطيط المشروع: (ورقة عمل)

12- خطة المتابعة: (تطبيق عملي 8) (نموذج خطة المتابعة)

- هي طريقة منظمة ومستمرة لجمع وتحليل المعلومات لتقدير مدى التقدم في العمل على مدى فترة زمنية محددة ولمعرفة مدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة التنفيذية للعمل. (التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً).
- ويتم متابعة عناصر: الوقت، التكلفة، جودة الإداء.
- 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.
- يتوقف توافر المعلومات الجيدة على التصميم الجيد للسجلات، والانتظام في تسجيل البيانات واستيفائها وتحديثها، وأيضاً حفظ السجلات بطريقة مناسبة. (التوثيق الجيد: السجلات والدفاتر، محاضر الاجتماعات، التقديرات الدورية، التقارير،).

■ طرق وأدوات المتابعة:

- الملاحظة.
- - الزيارات الميدانية.
- المقابلات (الفردية أو الجماعية) - الاجتماعات.
- رسومات / سجلات / تقارير / تحليل تقارير تقدم المشروع.

■ متى تتم عملية المتابعة:

- "المتابعة هي عملية مستمرة ومتلازمة مع مراحل التخطيط والتنفيذ.
- وتتم عملية المتابعة على عدة مستويات:
- داخل المشروع: مستوى العاملين بالمشروع (المشرفين، مدير المشروع).



- داخل الجمعية: مستوى مجلس الإدارة (أعضاء، لجان).
- خارج الجمعية: جهات خارجية (الجهة المانحة ، جهات إدارية ، أخرى).

عناصر خطة المتابعة:

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

13- التقييم:

هو عملية منظمة لجمع البيانات، ولمراجعة وتقدير مدى تحقيق المشروع لأهدافه الموضوعية، ومراجعة الحاجة إلى المشروع وقيمتها، ومراجعة الأهداف والأغراض والمستهدف من المشروع، وتحليل لما تم من المشروع، وكيف تم؟ ولماذا؟، وقياس النتائج. وهي طريقة للتعلم والتحسين.

- التقييم يشير إلى استخدام منظمتك لمداخل جادة على درجة من الحرفية لتنفيذ المشروع، وفي هذا المكون صف ماذا ستفعل لتحديد الدرجة سيصل إليها المشروع - عند تنفيذه - لتحقيق أهدافه .

أهداف التقييم:

- قياس مدى فعالية المشروع وتحسينها، ومعرفة إيجابيات التنفيذ لاستخدامها مستقبلاً للحصول على أثر أكبر، وما هو ما الفرق الذي أحدثه البرنامج.
- قياس التقدم: طبقاً لأهداف البرنامج، وتحسين المتابعة: من أجل إدارة أفضل .
- تحديد نقاط القوة والضعف: لتقوية البرنامج، و اتخاذ القرار السليم بخصوص أي تغييرات.
- التعرف عائد التكلفة: هل كانت معقولة بالنسبة للبرنامج.
- جمع المعلومات: التخطيط وإدارة البرنامج بصورة أفضل، والتخطيط الأفضل: الاقتراب أكثر من احتياجات الأفراد والمجتمع.
- يساعد الجهات المانحة أن تكون على علم بنتائجه، والتعلم من التجربة ونقلها لآخرين، والحكم على قيمة هذا النوع من النشاط حالياً ومستقبلاً، وإمكانية تطبيقه.

ما يجب تقييمه:

- مدى التقدم في أنشطة المشروع.
- مدى نجاح النظام المالي والإداري المتبع .
- تحقيق الأهداف.
- الكفاءة وتقييم التكلفة والعائد من المشروع.

خطة وعناصر التقييم:

- خطة التقييم هي وصف للكيفية التي سيقيم بها المشروع.
- عناصر التقييم تحدد المعايير التي سيتم قياس التقدم على أساسها، ومن سيقوم المشروع، والنقطة التي سيتم عندها التقييم.



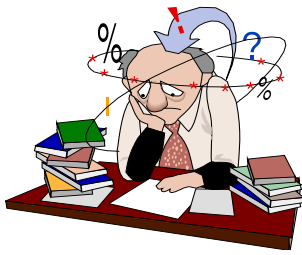
كيفية تقييم خطة التقييم:

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

14- إعداد الموازنة؟

- هي حساب تفصيلي للإيرادات والمصروفات التي يتطلبها تنفيذ الأنشطة. (تطبيق عملي 9)
- الموازنة هي خطة صرف التمويل في صورة قائمة من المصاريف والدخل التقديري لتنفيذ المشروع المقترح.
- الموازنة تقدم 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.

العناصر الأساسية للموازنة:



- تقدير التكاليف.
- تقدير الأجر المستحقة.
- تحديد بنود الميزانية و تشمل :-
- (مواد خام / ادوات / معدات / أثاث /)
- مصروفات تشغيل (مباشرة / غير مباشرة).
- تحديد مساهمة المجتمع (جهود ذاتية: عينية، نقدية)، والمصادر المتوقعة للدخل.

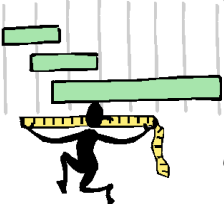
اعتبارات تراعى عند وضع الميزانية:

- أشترك بنفسك في وضع الميزانية.
- كن واقعياً عند وضعه، واجعل أحد زملائك من داخل المؤسسة يقوم بمراجعتها.
- لا بد ان تكون تفصيلية ومستوفاة.
- ان تتناسب مع متطلبات الجهة المانحة والميزانية المقدره.
- التعرف على شروط الهيئات الممولة وخاصة التي ترتبط بمشروعك (الإجمالي في حدود الحد الأقصى للمنحة، وأن تتضمن المصاريف المسموح بها فقط، وأن يقابل كل مصروف مباشر وغير مباشر بند صرف بالميزانية)
- كن حذراً وواقعياً عند وضع قائمة الأدوات المطلوبة، فالجهة الممولة عادة أكثر ميلاً لتمويل الأفراد والفئات المستفيدة عن تمويل شراء الأدوات والمعدات.
- يتم عمل ميزانية منفصلة لكل سنة بالمشروعات الطويلة، بالإضافة إلى الميزانية المجمعة التي يمكن أن تكون بالإجماليات فقط.

- تأكد من الجهة الممولة عما إذا كان هناك بنود معينة للميزانية تقترح / تطلب الجهة الممولة استخدامها ؟
- يجب احتساب قيمة المصاريف المباشرة وغير المباشرة، وطلب قيمة المصروفات غير المباشرة إذا كانت لوائح الجهة الممولة تسمح بذلك.
- قم بشرح كل بند من بنود الميزانية (من أين جاء إجمالي البند، فيما يستخدم البند)، ثم قم بوضع هذا الشرح بعد الميزانية.
- اتبع الخطوط الإرشادية بدقة في إعداد موازنتك، وكن متأكداً أن الموازنة تغطي جميع مصروفات المشروع، وذلك لأن مؤسستك سوف تلتزم بما جاء في مقترح المشروع - في حالة قبوله - وقد يكون هذا الالتزام في وقت العاملين، أو في موارد أخرى تتجاوز مجرد النواحي المالية فقط.

كيفية تقييم الموازنة:

- هل التكلفة التي تم تقديرها معقولة وواقعية ؟
- ما هي درجة تفصيل الموازنة ؟ قدم تفاصيل كافية توضح أن التمويل سوف يتم صرفه في بنود مسموح بها ذات علاقة مباشرة بالمشروع.
- هل كل البنود الواردة في الموازنة لها ما يبررها في المقترح ؟
- هل وضعت قائمة المصروفات بصورة مناسبة في استثمارات الممول ؟ (استفسر أفضل من تخطئ). هل العمليات الحسابية صحيحة ؟
- هل تستخدم في الميزانية نفس قيمة المبلغ المطلوب من الممول في أماكن أخرى من المقترح ؟



15- خطة الاستمرارية:

- هي استفادة أفراد المجتمع مستقبلاً من الخدمة المقدمة من المشروع بعد إنتهاء الدعم المالي لفترة زمنية طويلة.
- هي آخر جزء في سرد نص المقترح ويوضح ماذا سيحدث للبرنامج بعد نهاية التمويل. ويجب أن يصف هذا القسم ما يلي:
 - أية التزامات سابقة لدعم نجاح المشروع.
 - الخطوط العريضة لأية جهود تدبير التمويل تعترف المؤسسة القيام بها.
 - خطط التقدم للحصول على تمويل آخر.
 - تصور لإدارة وصيانة المرافق والخدمات والأجهزة.
- ويعتبر هذا المكان هو الأنسب الذي تذكر فيه إذا كان هناك أي دخل سوف يولد بواسطة المشروع، سواء من رسوم الخدمات، أو منتجات قابلة للبيع.
- ولا يقصد باستمرارية المشروع على أنها استقرار الدعم المالي فقط، بل يُنظر إلى ضمانات استمرارية المشروع الأخرى غير المادية، كضمان استمرار الدعم الفني للمشروع، والدعم التنظيمي والسياسي. والدعم المجتمعي للمشروع.



أنواع الاستمرارية:

- مالية - فنية - إدارية - بشرية - إجتماعية - أثر الأنشطة التنموية.

▪ وسائل مقترحة للأستمرارية: (جدول 4).

(جدول 4 - وسائل مقترحة للأستمرارية)

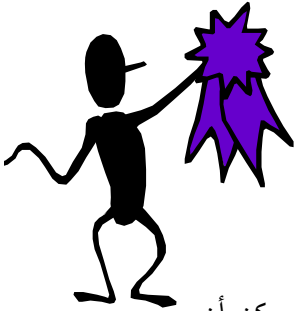
وسائل مقترحة لإستمرارية المشروع	
العائد من أنشطة المشروع	كتابة طلب تمويل لهيئة أخرى
التبرعات والجهود الذاتية	إختيار أفضل العناصر العاملة بالمشروع والأحتفاظ بهم
عمل حملات للتمويل من خلال حفل خيري أو معرض	إستخدام العائد من مشروع آخر للصرف علي هذا المشروع
إدراج المشروع ضمن خطة الحكومة أو ربطه بمشروع	أخري

16- المرفقات :

- يمكنك إرفاق بعض الوثائق الأساسية التي تدعم مقترحك ما لم تحظر الجهة الممولة ذلك في الخطوط الإرشادية الخاصة بها. وتتضمن المرفقات الخطابات الداعمة، الصحف والمجلات التي أشارت إلى المؤسسة أو المشكلة أو المشروعات المماثلة، أو غيرها.
- استخدم المرفقات بعناية، لا يتم قراءتها غالباً، فيجب إدراج الموضوعات الهامة بالمقترح وليس في المرفقات.

▪ راع ما يلي عند إعداد المرفقات:

- تعكس معلومات واضحة عن المؤسسة طالبة المنحة.
- تعكس تقدير للمشروع المقترح .
- أن تكون مكتوبة - الخطابات المدعمة - بسبب اقتناع كاتبها بمساندة مؤسستك وعملها. ولا يجب أن تكون استجابة لطلب الخطاب.
- تكون موجهة إلى الجهة الممولة بدلاً من استخدام صيغة عامة "إلى من يهمة الأمر".
- تشمل على ملخص بالعاملين الحاليين، وإن أمكن المستقبلين.
- تشمل على خرائط، رسومات، إحصائيات، وأية مواد أخرى لم ترد في المقترح.
- كما يمكن أن تتضمن: وصف لمنظمتك، خطابات تعاون، احدث الحسابات الختامية، وغيرها .



ث- تطوير مقترح المشروع: لتطوير مقترح المشروع قم بالآتي :

نصائح عامة لتحسين شكل المقترح:

- اجعل بنية المقترح واضحة باستخدام العديد من إشارات واضحة ومتنوعة لتوجيه القراءة والإشارة إلى النقاط الهامة لمساعدة القارئ على التنبؤ بما سيأتي، والإشارة إلى ما تم.
- استخدم المرئيات (الرسومات والأسهم) لتحسين وتوضيح المفاهيم والعلاقات، حيث يمكن أن تساعد في إظهار تدفق الأفكار، وتشير إلى النقاط الهامة.
- 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.
- اجعل المقترح يسهل تصفحه. (تنظيم واضح مع إشارات طريق متميزة، وتنقل سهل بين المكونات) .

- اكتب جملة افتتاحية قوية لكل فقرة، أو ضع خط تحتها أو جعلها بخط مائل أو عريض.
- رتب مكونات المشروع بطريقة منطقية واستخدم مسافات بيضاء لإظهار وتمييز البنود الهامة.
- استخدم الهياكل بشكل متوازي وكذلك المقارنات جنباً إلى جنب لجعل التواصل ملموساً لدى القارئ ذاتياً .
- استخدم مسافات بيضاء لتقديم راحة لنظر القارئ، وإحاطة النص بشكل محبب.
- لا تتجاوز الهوامش والتزم بما تسمح به حدود الصفحة.
- استخدم الإشارات المرجعية إلى مناقشات سابقة، والبناء المنطقي للأسباب، والتكرارات المنتقاة للجمل والكلمات الهامة للتأكد من الانتقال السهل بين الأقسام والفقرات وحتى الكلمات.
- استخدم تركيبات بسيطة وأفعال مبنية للمعلوم، لتوضيح الجملة، بعكس التركيبات المعقدة والأفعال المبنية للمجهول، فهي تضعف قوة التواصل
- **مثال :** - " قُدرت الاحتياجات بواسطة (×) ووُجد أن الاحتياجات الأساسية هي . . . " .
- ويتم تغيير المثال إلى: " قُدر (×) الاحتياجات ووُجد (×) أن الاحتياجات الأساسية هي . . . " .
- بسط الجمل، وانقل الحيوية والحماس، فعندما تكون الفقرات كبيرة ومتراسة الكلمات بشكل جامد، عندها قسمها إلى جمل، وذلك بالبحث عن الجمل الطويلة وتقسيمها. واهتم بالانتقال من مقطع إلى آخر برشاقة.
- استخدم لغة ملموسة "مصورة"، استبدل الكلمات الأكثر غموضاً بمفردات الحياة اليومية إلا في حالة المصطلحات الفنية، وتجنب اللغة غير الحاسمة : ربما، ممكن، قد، يبدو، . . . الخ .
- **مثال:** يمكن استبدال: يشرع في بـ يبدأ
يمكن استبدال: ينقضي بـ ينتهي
- استخدم القوائم والجداول المختصرة كلما أمكن لتقسيم النصوص السردية.
- لا تسهب في نقطة ولا تتجاهلها بالكامل، بل وضحها و دعمها، ثم انتقل إلى النقطة التالية، ولا تتجاهل النقاط الهامة في المشروع، أو المشكلات التي قد يكون لها علاقة بالمشروع.
- استخدم الملخصات الداخلية لمساعدة القارئ على معرفة أين هو، وأين سيذهب ؟
- تجنب إعطاء وعود يستحيل تنفيذها وتجنب الجدل في الموضوعات غير المدعومة.
- لا تسلّم بأن القارئ سوف يكون على ألفة بالمشروع المقترح.
- راجع بدقة، صحح، اختبر القراءة والطباعة مرات ومرات. اجعل آخرين يساعدونك بالرأي (كرأي آخر).
- تجنب أخطاء قواعد اللغة، التهجي، الحساب .
- احتفظ بشكل جيد بشكل عام للمشروع فيجب أن تكون الكتابة بنفس الأسلوب المتناسق في مختلف أجزاء المقترح.



قائمة مراجعة مقترح المشروع: بعد اعداد المسودة الأولى من المقترح يفضل دائما أن يقوم فريق العمل بمراجعة أجزاء المقترح و محاولة تطويرها و تعديلها للأفضل و فيما يلي قائمة بمجموعة من الأسئلة التي ستفيدك في هذه المرحلة check list

Ⓒ ما مدى جودة ومناسبة الفكرة ؟

- هل قمت بصياغته في صورة واضحة ومختصرة كتابةً ؟
- هل يناسب رسالة منظمتك وأهدافها ؟
- هل الزملاء والإداريين يدعمونه ؟
- هل هو ذو مغزى وقيمة ؟ في حينه ؟ مبتكر ؟ فريد ؟
- هل حددت من سيستفيد من الفكرة ومدى وجود احتياج و/أو اهتمام ؟
- هل أخذت في الاعتبار المداخل البديلة وبرهنت بأن مدخلك هو الأفضل ؟

Ⓒ هل تستطيع تنفيذه ؟

- هل تمتلك المهارات الأساسية، وهل تستطيع أن تحدد وتحصل على تعاون من أخصائيين سوف تحتاج إليهم ؟
- هل يمكن تنفيذه بواسطة منظمتك ؟ (إذا كانت الإجابة بلا، ماذا تحتاج ؟)

Ⓒ من سيموله ؟

- من قام بتمويل أعمال مشابهة ؟
- من لديه اهتمام خاص بموضوعك، موقعك، منهجيتك، مجموعتك المستهدفة، ...؟
- بمن اتصلت من الممولين المحتملين ؟ وكيف ؟
- هل قمت باتصال أولي مقترناً بملخص ؟ ما مدى التشجيع الذي حصلت عليه ؟
- ما هو (التعويض/ المقابل / الجهود الذاتية) الذي قد يريده الممول المحتمل ؟ هل تستطيع أن تقدمه له ؟
- من قد يكون مهتم أيضاً ؟ ما هي البيانات التي تستطيع أن تحصل عليها عن الممولين ؟

Ⓒ تخطيط إجراءات المقترح:

- هل لديك الخطوط الإرشادية لمقترح المشروع الخاص بالمول، واستماراته، ونماذجه، ومواعيده النهائية؟
- هل حددت المكونات التي يريدها الممول في مقترحك ؟
- هل أعدت قراءة أوراق الممول خاصة احتياجاته واهتماماته ؟
- هل جدولت وقت كافي لكتابة المقترح ؟
- هل جمعت كل البيانات، والمراجع، والمعلومات التي سوف تحتاجها ؟
- هل رتبب الأمور المتعلقة بالكتابة والرسومات، والأدوات اللازمة الأخرى ؟
- هل حددت الزملاء، المشاركين، الإداريين، الذين سيساعدون في الإعداد للمقترح ؟
- هل تعرف كيف ستنفذ المقترح من خلال نظام مؤسستك ؟ وكم سيستغرق من الوقت ؟
- هل قام واحد أو أكثر من الزملاء بقراءة المقترح قراءة نقدية ؟ ومراجعة المحتوي ، والآليات، والوضوح، وفاعلية عملية التواصل،

Ⓒ النظرة العامة للمقترح:

- هل موضوع في النماذج والشكل المطلوب أو المتوقع من قبل الممول ؟

- هل يسهل قراءته بسهولة ؟ هل تسلسله منطقياً ؟
- هل اللغة مفهومة للقارئ غير المتخصص ؟
- هل تم إبراز النقاط الرئيسية ؟ هل المقترح مقنع ؟
- هل استخدمت العناوين بصورة مناسبة، وكذلك الفراغات، والملاحق، والرسومات ؟
- هل يتماشى مع المحددات التي وضعها الممول الخاصة بالمسافات وأنواع الخطوط وأحجامها ؟

Ⓒ ما هي الأشياء الظاهرة والمختفية ؟

- هل العنوان وصفي، تخيلي، مناسب لعملية الفهرسة ؟
- هل العنوان / صفحة الغلاف موضوعة في استمارة الممول، أو في النموذج الخاص به ؟
- (إذا كانت الإجابة لا - فهل استخدمت النماذج الخاصة بمنظمتك ؟)
- هل الملخص مكتمل ومختصر ؟ مفهوم بالنسبة للقارئ العادي ؟
- هل يغري الملخص المراجعين باستكمال قراءة بقية المقترح بالكامل ؟
- هل كل الاستمارات والوثائق المدعمة وكل البنود المطلوبة الأخرى متضمنة ؟
- هل هناك قائمة محتويات ؟ هل تساعد المراجعين على إيجاد شيئاً ما يتطلب المراجعة ؟
- هل كل المرفقات والملاحق والسير الذاتية، متضمنة ؟ هل تم التنويه عن هذه الأشياء بدقة داخل المقترح ؟
- هل لديك أصول كافية من الصور والمطويات، والمطبوعات الأخرى ولكل نسخة من نسخ المقترح ؟

Ⓒ لماذا يجب تنفيذ هذا المشروع ؟

- هل أظهرت تفهم دقيق للمشكلة أو الاحتياج ؟
- هل عرضت بوضوح وفي البداية ما تركز عليه ؟
- هل عرضت بوضوح ما لا تركز عليه " ما لا ينصب عليه المقترح " ؟
- ما هو الموقف الحالي بالنسبة للمعلومات الخاصة بدرجة الاحتياج للمشروع ؟
- وهل وثقت ذلك الاحتياج - بمراجع و/أو بيانات ؟
- من يحتاج ما سوف يقدمه المشروع ؟ وما مدى هذا الاحتياج ؟
- هل مخرجات المشروع يمكن تعميمها أو نقلها ؟
- هل يستند المشروع إلى نظريات أو مفاهيم قوية ؟
- هل المشكلة قابلة للحل ؟
- هل هذا الجزء من المقترح يجعل المراجع يرغب في الاستمرار في القراءة ؟

Ⓒ ما هي أهدافك المحددة ؟

- هل وضحت بإيجاز أهدافك المحددة أو افتراضاتك ؟
- هل الأهداف المحددة أو الافتراضات نابعة من: (صياغة / عبارة) المشكلة ؟
- هل تصف الأهداف المحددة المخرجات المرتقبة من المشروع، وتستبعد المخرجات غير المطلوبة ؟
- هل المخرجات قابلة للقياس ؟ وكيف سنقاس ؟ وبأي درجة من الدقة ؟ وكيف يمكن لشخص آخر تقييمها ؟

Ⓒ كيف سينفذ المشروع ؟

- هل وضعت إجراءات لإنجاز كل هدف محدد أو فرض ؟
- لماذا تعتبر إجراءاتك ومنهجيتك مناسبتين لمشكلتك ولبيئتك ولمواردك ؟

- إذا كانت إجراءاتك جديدة أو متفردة، هل عرضت بإقناع وبالتفصيل قدرتها على النجاح، وتميزها عن بقية الإجراءات الأخرى ؟
- هل طرحت مناقشاتك المنهجية وكذلك التفاصيل بمستوى دراية واطلاع المراجعين ؟
- هل عرضت لماذا يعتبر المدخل المستخدم مشهود له فنياً ؟
- هل استخدمت الجداول والصور والرسومات أفضل استخدام ؟ وهل تجنبت تضخيمها بكثير من المعلومات؟
- هل وصفت على نحو ملائم حدود الوقت، وإدارة المشروع، ومسؤوليات كل فرد / وظيفة في المشروع ؟
- هل وصفت بدقة ووضوح الموضوعات، والمستفيدين، والمواد، وأي مواد أخرى خاصة بالمشروع ؟
- إذا اخترت بعض نماذج من الموضوعات العامة، هل وضحت كيف ولماذا تم اختيار هذه الموضوعات ؟
- هل حددت باختصار ووضوح المعلومات المطلوب جمعها، والوسائل المستخدمة، ودقة استخلاص النتائج ؟
- هل حددت باختصار ووضوح أية تحليلات تنوي القيام بها ؟ وهل هي مبررة نظرياً ؟
- هل عرضت ما هي النتائج المرغوبة، وفائدتها وقابليتها للتعميم ؟
- هل عرضت أنك تتوقع مشكلات محتملة، وحددت كيفية مواجهتها ؟
- هل وصفت بدقة أي دور سيقوم به الممول سواء في تنفيذ أنشطة المشروع أو على مستوى القرارات ؟

تقييم المشروع:

- هل تقييم العمليات أو المخرجات يمثل أحد مكونات المشروع ؟
- (إذا كانت الإجابة بنعم فهل الميزانية والمنهجية يغطيان ذلك ؟).
- من يقوم بالتقييم ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ من سيقدم تقرير عن التقييم، ولمن، وكيف ؟
- هل المنهجية المستخدمة تقدم مخرجات يمكن تقييمها في ضوء المشكلة المذكورة ؟
- هل هناك احتياج لبيانات خارجية من أجل التقييم ؟ من سيقدمها ومن سيجمعها ؟
- ما مدى ملائمة /إمكانية تقييم المشروع بمعزل عن مدير المشروع ؟
- هل سيكون هناك احتياج إلى مقيم خارجي ؟

كيف سيتم التعامل مع النتائج ؟

- لماذا ولمن سوف تنشر النتائج ؟ وهل ستنتشر في صورة مادة مطبوعة ؟
- هل ستقدم النتائج في اجتماعات متخصصة ؟ وهل يحتاج النشر تجهيزات أو وظائف خاصة ؟
- هل تم توضيح أسلوب النشر والتكلفة بصورة مناسبة ؟

من يقوم بالعمل ؟

- هل وصفت أدوارا ومسؤوليات كل عضو من العالمين في المشروع ؟
- هل حددت الأشخاص الرئيسيين بالاسم ؟ وهل وضحت قدراتهم وما يقومون به للإعداد للمشروع؟
- وهل وافق جميعهم على المشاركة في المشروع ؟ وهل تم إسناد كل الوظائف والمسؤوليات الضرورية ؟
- ماذا ستفعل لو أن الأشخاص الرئيسيين أصبحوا غير متاحين ؟
- كيف ستقوم باختيار الأفراد أو الاستشاريين الذين لم يتم تحديدهم ؟
- هل حددت أدوار ومصادر أي من المجالس الاستشارية ؟

⊖ ما هي التجهيزات التي تملكها أو تريدها ؟

- أين سينفذ المشروع ؟ وهل هناك تجهيزات أو أدوات خاصة يتطلبها المشروع ؟
- ما هي التجهيزات التي من المتوقع أن يقدمها أو يمولها الممول ؟
- هل هناك ملامح متفردة في الشكل أو البيئة من شأنها تيسير تنفيذ المشروع ؟

⊖ وضع الموازنة بصورة صحيحة:

- هل تتوقع ميزانيتك كل تكلفة وكذلك مصدر تمويلها ؟ وهل توضح كل المصروفات التي سيتحملها ؟
- هل توضح الميزانية مصدر تغطية المصروفات الأخرى وقيمتها ؟
- هل تلبي الميزانية ما يطلبه الممول من حيث التفاصيل والشكل وشرح المصروفات التي لا يغطيها التمويل وكيفية تقديم نصيبك من المساهمة في المشروع ؟ هل تظهر الميزانية قدر كافي من الأهمية للكفاية المالية؟
- هل العقود والمشتريات تؤخذ في الاعتبار على أساس التكلفة /العائد ؟
- هل تعكس الميزانية وعي بالمولم واللوائح المؤسسية والمحددات والحالات الخاصة ؟
- هل تم فصل المصاريف المباشرة وغير المباشرة بصورة واضحة ؟
- هل شرحت بنحو ملائم ما تغطيه المصروفات غير المباشرة ؟
- هل تم طلب تمويل كافي لتغطية الطوارئ ؟ هل هناك تبريرات كافية للمصروفات غير العادية ؟
- هل الميزانية مبنية بصورة واضحة على نص المقترح ؟ وهل تحتاج إلى إشارات مرجعية ؟
- هل قمت باحتساب تكلفة الزيادة في الأسعار والتضخم، خاصة زيادة المرتبات ؟

⊖ إرسال المقترح:

- هل تعلم الموعد النهائي لتقديم المقترح ؟ وهل أعددت نفسك للالتزام به ؟
- هل كل مكونات المقترح جاهزة ومعتمدة ومرتبطة مع كل النماذج المطلوبة ومختلف الإضافات الروتينية الأخرى ؟ هل هناك نسخ كافية من المقترح للممول ولمنظمتك وللمراجعين وغيرهم ؟
- كيف سوف تسلم المقترح إلى الممول ؟ هل تم كتابة خطاب ملائم لإرساله ؟
- هل قام بالتوقيع عليه مدير المشروع شخصياً، وكل المسؤولين الضروريين بالمنظمة ؟
- هل لديك الاعتمادات الخارجية الضرورية، وخطابات الدعم أو موافقات على المشاركة في المشروع ؟

⊖ ماذا بعد ؟

- هل أنت على دراية بجدول مراجعة المقترحات الخاص بالمولم ؟
- ما الذي تعلمه عن قرارات الممول ؟ هل تعلم ما هو غير الرسمي والمقبول رسمياً ؟
- هل تتوقع أي تفاوض حول المقترح ؟ هل تعرف من في منظمتك يستطيع أو يجب أن يساعد في التفاوض؟
- هل فكرت في كيفية تصغير حجم المشروع والميزانية في حالة الضرورة ؟ هل أنت على استعداد أن تفعل ذلك ؟ إذا تم تمويل المشروع، ما الذي يجب أن تقوم به لبدء المشروع ؟
- إذا ما تم رفض تمويل المشروع، ما هي المعلومات المفيدة التي يمكن أن تحصل عليها من الممول لتطوير المقترح، وما هي الأشياء التي قد تثير اهتمام مولم آخر ؟

اليوم الخامس: الجلسة الثالثة: دراسة أنماط الممولين والجهات المانحة:



C من هو: الممول ؟

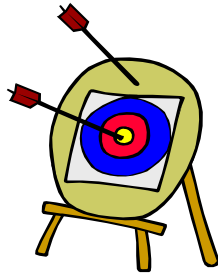
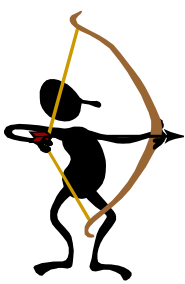
- هو فرد / مجموعة أفراد أو مؤسسات حكومية وأهلية ودولية وغيرها، والتي تتوفر فيهم الشروط الآتية: لديهم الرغبة في الاستفادة من الخدمة، أو الاحتياج (المقترحات التمويلية)، والقدرة علي اتخاذ القرار، وتمويل المقترحات التمويلية.
- يتم تحديد نوع الممول: لتحديد نوع المقترحات، والكميات، والمواصفات، ووسيلة الدعاية المناسبة.

✓ تذكران !

يعتبر بناء علاقات الثقة مع الجهات الممولة هي أساس تنمية الموارد للمنظمات الأهلية، ويلعب عامل الثقة دوراً هاماً في مختلف مراحل تنمية الموارد المالية عند طلبها دعماً مالياً كبيراً من الأشخاص والمؤسسات.

✓ وحتى نبني هذه العلاقة يجب على الجمعية عمل الآتي:

- دراسة اهتمامات الممولين، عمل قوائم مراسلة للجهات التمويلية بالعناوين وارقام الهاتف والفاكس، ...)
- الاتصالات الجيدة هي الطريقة المثلى لبناء الثقة وتعزيزها مع الممولين والجهات المانحة أو التمويلية، مثل: (اتصالات هاتفية، مقابلات وزيارات، معابدات، مراسلات بريد إلكتروني، دعوات لحضور أنشطة وحفلات ولقاءات ومؤتمرات،..
- تقديم الشكر للمولين والمتبرعين من الإجراءات الأدبية التي لا بد أن تلتزم بها المنظمة الأهلية والقائمين عليها بوجه مقبول ومنظم، فيشعروا بأن المنظمة تفاعلت بشكل إيجابي مع تبرعهم ودعمهم.
- عرض الأنشطة وبرامج المنظمة القائمة و المستقبلية وتطوراتها وقصص النجاح والدروس المستفادة والتحديات وكيفية مواجهتها، وتقديم معلومات عن البرنامج أو المشروع الذي قدموا الدعم له: التقارير والمطبوعات الدورية، الكتيبات والنشرات الاخبارية، البروشور، الموقع الإلكتروني،



- الحاجة إلي التسويق والدعاية والإعلان عن المقترحات التمويلية . وأصبحت هذه الحاجة ملحة نتيجة:
- زيادة عدد الجمعيات والمقترحات التمويلية
- بعد المسافة بين الممول والجمعيات (أحياناً)، واتساع الأسواق.
- زيادة عدد المنافسين.

○ تسويق المقترحات حديثاً هو البحث عن الجهات الممولة أينما وجدت (أفراد / جهات أخرى) في أي مكان أو زمان.

○ ومن أهم معوقات تسويق المقترحات التمويلية:

- الاكتفاء بأساليب الترويج القديمة والتقليدية، وعدم الاقتناع بالاساليب الحديثة للدعاية.
- عدم فهم رغبات / احتياجات الممولين.

Ⓒ دراسة سلوكيات الممول:

- دراسة عادات وتقاليد الممول الذي يدرس مقترحك أو مقترح منافسك.
- دراسة مشروعات منافسك التي تم تمويلها والتعرف على مميزاتها، وما إذا كان الممول يفضل مشروعك أم لا.
- تكوين قاعدة بيانات من الممولين تبين اهتمامهم و أوقات تلقي المنح المقترحات.

فيل إرسال المقترح يجب دائما أن نسأل:

- من هو الممول الذي ستقدم له مقترحك ؟ : نوعه: مؤسسية- أفراد / جنسية - مصرى - ممول أجنبي / خلفيته و اتجاهاته / ماذا يمول / نوع ومميزات المقترحات التي يرغب في تمويلها / من أين يطلب ويقبل المقترحات / متي يري الوقت المناسب لطلب مقترحات: أوقات خاصة - مواسم - ... / العوامل المؤثرة عليه في تحديد أنسب المقترحات / الحالة الاقتصادية العامة / التوزيع الجغرافي للممولين - ...
- دوافع قبول المقترحات لدي الممولين:
 - درجة الاحتياج إلى المشروع المقترح
 - القدرة على التمويل . ويتوقف ذلك على ميزانية المشروع المقترح
 - سمعة الجمعية وجودة المقترح سواء في الجودة أو التكلفة.

Ⓒ كيف نجعل الممول يوافق على تمويل مشروع؟

- خلق الوعي / الإدراك / الحاجة لمشروع معين (أنشطة / أفكار غير ملموسة / معلومات / خدمات /)، وإعلام الممولين بها.
- التعرف علي الممولين وتحديد احتياجاتهم وتقديم ما يحتاجونه بأفضل صورة.
- اختيار قطاعات الممولين المناسبة فيما يتناسب مع أنشطتك،
- إنتاج / تطوير مقترحات تمويلية تشبع رغبات العملاء ذات قيمة وجودة عالية تحقق فوائد كبيرة خلال فترة مناسبة، وتضمن الاستدامة والاستمرارية.

• خدمة الممول والمحافظة عليه:

- الممول هو الشخص الأكثر أهمية، فاعمل على إشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم، ويستحق المعاملة المهذبة.
- الوفاء بالوعود المتعلقة بالخدمة / اقتراحات / استشارة / ..، ودراسة وتحليل الشكاوى.
- أعداد كارت لكل ممول:
- (أسم، عنوان، تليفون، فاكس، بريد الكتروني، عنوان بريدي، العمل، طرق ترغيبه، معدل مشاركته المقدمة إليك، تصنيفه من درجة الأهمية، مستفيد عادي أم مورد أم وسيط،)، طريقة تسليم المقترح / الخدمة، المسافة من الموقع لمقر الممول، مواعيد الزيارة المناسبة،..

• استخدام أسلوب تسويق يتناسب مع الممول:

- القيام بالاتصال بالمول والاتفاق على مناقشة ماذا يريد .

- حدد هدف وما يريد الممول ووما هي العناصر الخارجية المحيطة بالمشروع والتي ستؤثر على تحقيق أهدافه .
- استخدم أفضل أساليب التسويق والدعاية وكن على دراية تامة بمقترحاتك التمويلية وأنشطتك
- التزم بالوقت، وتقادي سوء التخطيط للمقابلة.
- تجنب الإلحاح، عدم الثقة، عدم اللياقة ، الوعود الكاذبة أو المبالغ فيها.
- التأكيد على المزايا التي سيحصل عليها الممول



مع أطيب الأمنيات بالتوفيق والتقدم،،،،،