

# تخطيط المشاريع وكتابة المقترحات

لؤسسات المجتمع المدني

.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

# تخطيط المشاريع وكتابة المقترحات لمؤسسات المجتمع المدني

.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

- ما هو « المشروع » ؟ بالظبط ؟
- كيف أخطط للمشروع ؟
- كيف اكتب اقتراح المشروع ؟
- كيف يمكنني البحث عن التمويل ؟
- ما الذي يجب أخذه في الاعتبار أثناء تنفيذ المشروع ؟
- ما الذي يمكنني القيام به بعد الانتهاء من المشروع ؟

.....  
مزيد من المعلومات على هذا الرابط :

<https://algeria.fes.de>  
.....

# تخطيط المشاريع وكتابة المقترحات

لؤسسائ المجتمع المدني  
إجابات عملية لأسئلة جوهريّة

# المحتويات

|    |       |   |
|----|-------|---|
| 3  | ..... | 1. مقدمة  |
| 4  | ..... | 2. ما هو « المشروع » ؟                                |
| 5  | ..... | 3. كيف أخطط للمشروع ؟                                 |
| 5  | ..... | تحليل الحاجة أو المشكلة                               |
| 7  | ..... | صياغة أهداف المشروع                                   |
| 9  | ..... | تحديد استراتيجية المشروع                              |
| 9  | ..... | تحديد مخرجات المشروع                                  |
| 9  | ..... | تحديد نشاطات المشروع                                  |
| 10 | ..... | تحديد مؤشرات المشروع                                  |
| 10 | ..... | بناء الإطار المنطقي                                   |
| 13 | ..... | تحديد الموازنة  |
| 15 | ..... | 4. كيف أكتب اقتراح المشروع ؟                          |
| 17 | ..... | 5. كيف يمكنني البحث عن التمويل ؟                      |
| 19 | ..... | 6. ما الذي يجب أخذه في الاعتبار اثناء تنفيذ المشروع ؟ |
| 19 | ..... | المخطط التنفيذي                                       |
| 20 | ..... | متابعة المشروع  |
| 20 | ..... | التقييم المرحلي والتقييم                              |
| 21 | ..... | 7. ما الذي يجب القيام به بعد الانتهاء من المشروع ؟    |
| 21 | ..... | التقييم   |
| 22 | ..... | التقارير  |

# 1. مقدمة

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة نشطاء المجتمع المدني - أفراداً أو جماعات - على ترجمة أنشطتهم وأفكارهم إلى مشاريع والبحث لها عن الدعم والتمويل اللازمين وذلك عبر خطوات معينة تساعد أصحابها على تخطيط مشاريعهم وتنفيذها.

تتيح قراءة هذا الدليل عدة فوائد، نلخصها فيما يلي :

- المساهمة في خلق رؤية مشتركة : إنّ مناقشة القائمين على المشروع فيما بينهم لجوانبه المختلفة يساعدهم على وضع تصور جماعي وتجنب سوء الفهم مستقبلاً.
- وضوح التخطيط وكتابة الإقتراح : يساعد التخطيط بحرص وتأن على سهولة كتابة اقتراح المشروع وتنفيذه. و إنّ الوقت المستثمر في هذه المرحلة، بدءاً بتوضيح فكرة المشروع إلى تعريف وتحديد التفاصيل وصولاً إلى اتخاذ القرارات، أجدى لتجنب قضاء الوقت مستقبلاً على تصحيح المشروع في حال البدء دون تخطيط.
- تسهيل طلب الدعم المادي : الرؤية الواضحة، التخطيط المتأنّي، والإعداد الجيد لنص المشروع يسهل تحديد الجهات المانحة وتقديم طلب الدعم منهم، و إقناعهم بجداواه وأهمية دعمهم له.

يحاول هذا الدليل تقديم أجوبة عملية لسته أسئلة جوهرية تتبادر إلى ذهن كل من يبحث عن دعم لنشاط أو فكرة مشروع، وهي :

- ما هو المشروع بالضبط ؟
- كيف أخطط للمشروع ؟
- كيف أكتب اقتراح المشروع ؟
- كيف يمكنني البحث عن التمويل ؟
- ما الذي يجب أخذه في الإعتبار أثناء تنفيذ المشروع ؟
- ما الذي يتوجب علي القيام به بعد الإنتهاء من المشروع ؟

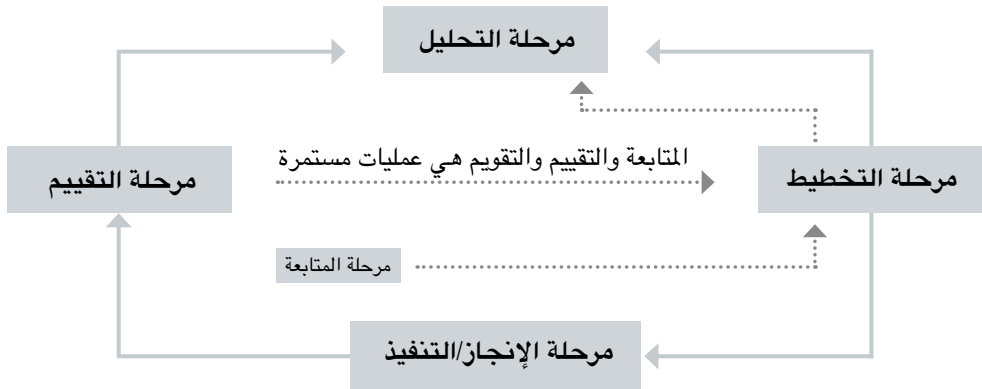
تنويه : السبل المبيّنة في هذا الدليل ليست محددة بنوع معين من المشاريع، بل هي عامة، عملية وبسيطة، تساعد على تمهيد الطريق لتحقيق المشاريع على أرض الواقع على أمل أن تساهم في جعل هذا العالم مكاناً أفضل.

## 2. ما هو « المشروع » ؟

مشروع هو سلسلة نشاطات تسعى لتحقيق أهداف معينة ومرغوبة، يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة وضمن إطار موازنة محددة. وتتميز المشاريع عموماً بثلاث خصائص أساسية وهي أنها :

- تبدأ من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن إطار منظم.
- تسعى للاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد.
- تتميز بالخصوصية، فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة.

ويمرّ المشروع بمراحل مختلفة، تشكّل حلقات متصلة ومتتابعة فيما بينها، وتُعرف هذه الحلقات بـ « دورة المشروع » : « Project Cycle » .  
وعلى الرغم من اختلاف الخبراء على مسميات وتصنيفات مراحل حياة المشروع إلا أن الجميع يتفق على أن المشروع يمر بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تبدأ من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم. وتتألف دورة المشروع من المراحل التالية :



### دورة المشروع

## 3. كيف أخطط للمشروع ؟

يعتبر التخطيط للمشروع أولى مراحل المشروع وأهمها ويتضمن التخطيط عدة خطوات هي :

### تحليل الحاجة أو المشكلة :

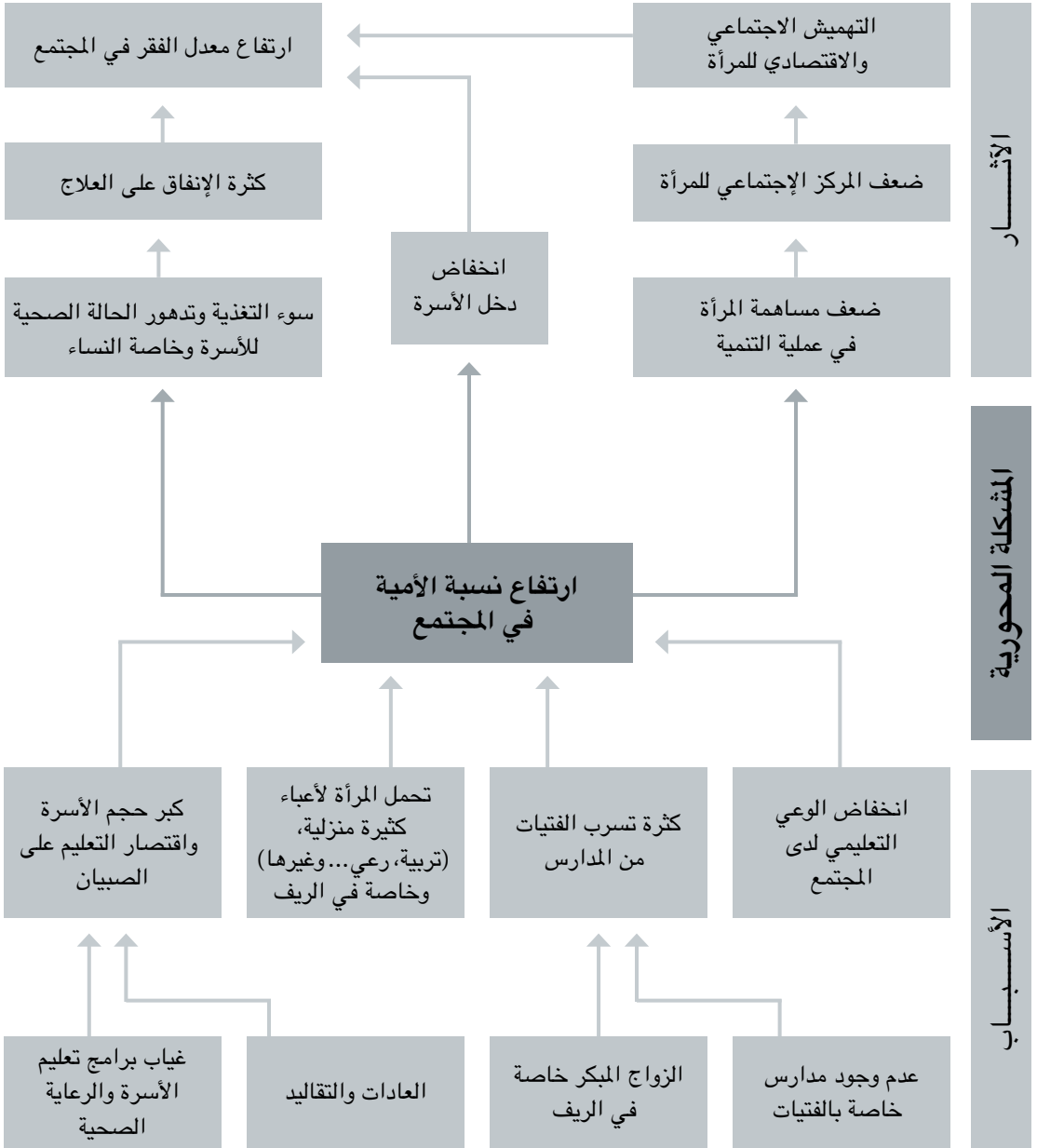
المشروع الناجح هو الذي يبدأ بتحديد دقيق للمشاكل. و يتم عادةً تحديد المشكلة المراد تحليلها بعد أن يتم التعرف على المشاكل في مجتمع معين،

وتحديد أولوياتها بالنسبة لذلك المجتمع ضمن إطار الخبرات والموارد المتاحة للفريق القائم على المشروع. ويمكن الإستفادة هنا من شجرة المشاكل، كأداة لتحليل المشكلة، حيث تساعد على تحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة. ويتم تطبيق هذه الأداة من خلال اختيار مشكلة محددة (جذع الشجرة) وشرح أسباب المشكلة (جذور الشجرة) والآثار المترتبة عليها (فروع الشجرة).

من المفيد التنويه هنا إلى ضرورة إشراك جميع الأفراد المعنيين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة لضمان تحليل أفضل للمشكلة.

أنظر المثال المرفق :

## شجرة تحليل المشكلة



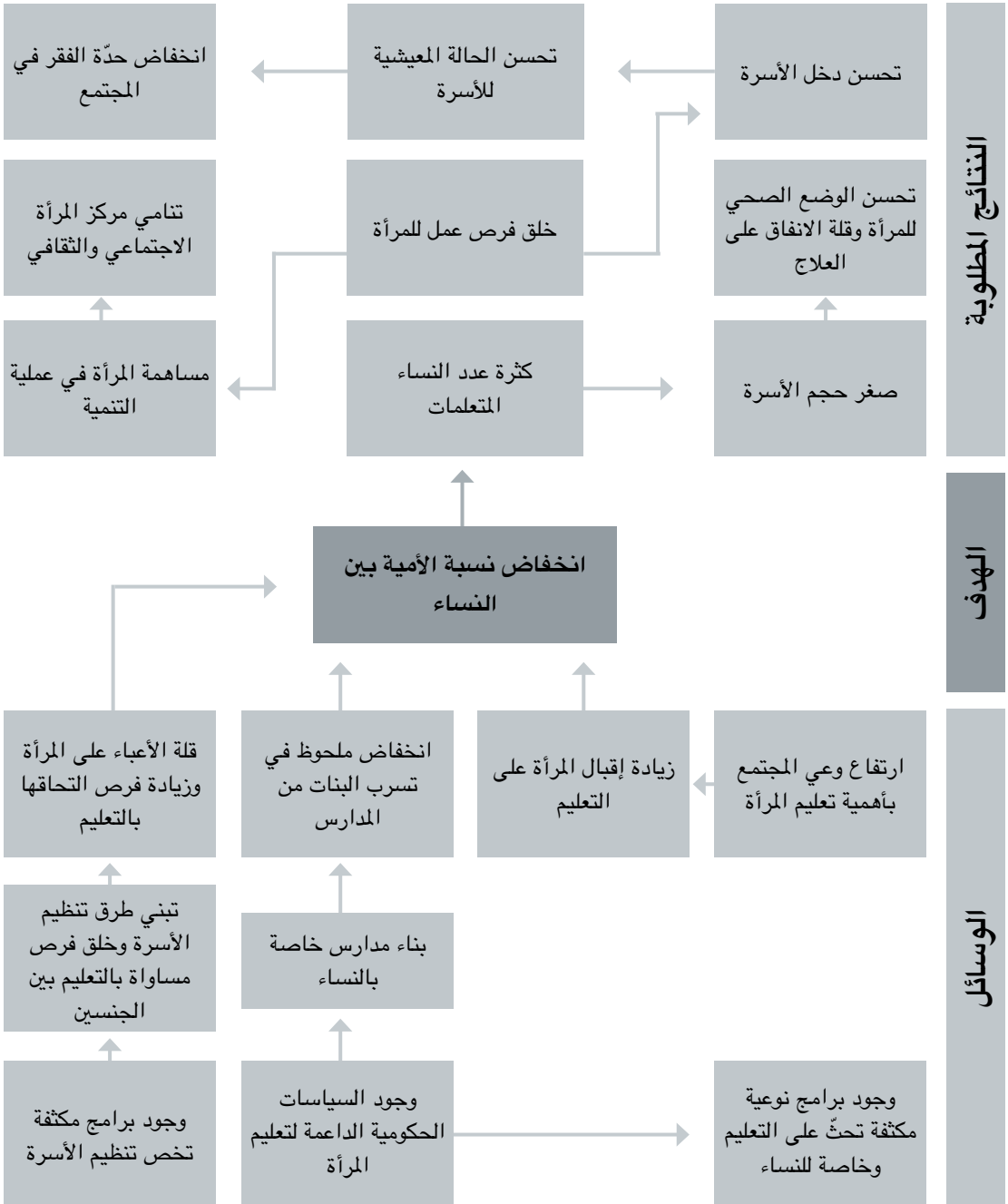


## صياغة أهداف المشروع :

الأهداف عموماً هي سلسلة من الإنجازات التي نسعى لتحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة/حاجة ما. ويتألف المشروع من هدف عام واحد (ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً)، وهدف أو أهداف فرعية (ما نسعى إلى تحقيقه الآن). ولتحديد الأهداف يمكننا الإستعانة بشجرة المشاكل وتحويلها لشجرة أهداف، وذلك من خلال تحويل المشكلة المحورية (الجذع) إلى هدف تنموي محوري (جذع شجرة الأهداف) وتحويل المشاكل (الجذور) والآثار السلبية (الفروع) إلى أسباب ونتائج إيجابية مرغوبة. وبذلك تتحول شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف بالطريقة الموضحة أدناه. وكلما اتضحت الأهداف كلما سهلت عملية تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها. ومن الضروري اختيار الأهداف في ضوء خبرات وموارد فريق المشروع من جهة، وحاجات ورغبات المجتمع المستهدف من جهة ثانية.

يجب أن تكون الأهداف محددة، منطقية، قابلة للقياس والتحقيق، ومحددة بفترة زمنية.

## شجرة الأهداف



## تحديد استراتيجية المشروع :

الإستراتيجية هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات الواجب اتباعها للوصول إلى الهدف المحدد. وتتبع أهمية إختيار استراتيجية المشروع من ضرورة التركيز على أحد جوانب المشكلة المراد المساهمة في حلها، إضافة إلى أن المشروع بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة. وسنحاول هنا ذكر عدد من الخطوات البسيطة التي تساهم في صياغة استراتيجية المشروع وهي :

- حدد الأهداف العامة والخاصة لمشروعك.
- حدد الفرص والتهديدات التي تواجه مشروعك.
- حدد نقاط الضعف والقوة داخل عناصر مشروعك.
- حدد الخيارات المتاحة أمامك لتحقيق هذه الأهداف.
- قارن بين هذه الخيارات لانتقاء أفضل استراتيجية ممكنة لتحقيق الهدف.

عند الحصول على الإجابات المناسبة يمكننا أن نتأكد أن العمل منهجي ومنطقي، وسيساهم في حل المشكلة من منطلق اختصاص الجهة المنفذة للمشروع، واعتماداً على الموارد والقدرات المتاحة.

## تحديد مخرجات المشروع :

المخرجات هي الآثار أو النتائج التي يسعى المشروع لتحقيقها، بما يخدم الفئة المستهدفة ويساهم في تحقيق هدف المشروع. ومن المهم هنا التشديد على أن يتم تحديد المخرجات بشكل تشاركي مع الجهة المستهدفة وذلك من خلال تحديد الحاجة أو المشكلة، والمتأثرين بها، وعدهم، وتوقعاتهم. كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة وجهات الدعم المتوفرة، الأمر الذي يساعد على تصور الآثار الممكن تطبيقها للوصول إلى تحقيق حاجات المستفيدين، وبالتالي توقع شكل المخرجات اللازمة للوصول إلى تحقيق هدف المشروع.

## تحديد نشاطات المشروع :

الأنشطة هي الفعاليات الواجب تطبيقها خلال فترة المشروع لتحقيق مخرج محدد. لكن لا توجد قاعدة ثابتة تحدد عدد النشاطات المطلوبة تنفيذها لكل مخرج، وإنما يرتبط ذلك بأهداف

المشروع، والفئة المستهدفة، والموارد والخبرات المتوفرة، وفترة المشروع. وبالتالي يمكن أن تصمم عدة نشاطات لتنفيذ مخرج واحد، كما يمكن ان يتم الاكتفاء بنشاط واحد لكل مخرج. ومن الضروري عند تصميم الأنشطة أن يتم تفصيل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط، والموارد المطلوبة، ومكان النشاط، الأشخاص المستهدفين ومعايير انتقائهم، والأشخاص المنفذين ومسؤولياتهم.

## تحديد مؤشرات المشروع :

المؤشرات هي عناصر يمكن الاستعانة بها للتحقق من مدى تطبيق أنشطة المشروع. ويشترط فيها أن تكون :

- مرتبطة بأهداف وأنشطة المشروع.
- على شكل بيانات كمية قابلة للقياس والملاحظة.

وهناك نوعان من المؤشرات :

- **مؤشرات نوعية** : وهو الذي يمكن قياسه بالملاحظة أو المشاهدة مثلا (إن ملاحظة ازدياد عدد المشاركين في الصف يعتبر مؤشر نوعي لقياس تحسن مستوى تلاميذ صف ما).
- **مؤشرات كمية** : وهو الذي يمكن قياسه بالأرقام بجداول أو أدوات قياس علمية (إن ارتفاع معدّل العلامات يعتبر مؤشرا نوعيا لقياس تحسن مستوى تلاميذ صف ما وذلك بمقارنة معدل علاماتهم قبل وبعد التدخل).

يقول المهاتما غاندي : « ما تقومون به لصالحى بدوني، تقومون به ضدي »  
كلما كانت المؤشرات دقيقة وقابلة للقياس والتحقق كلما ساهم ذلك في تسهيل متابعة المشروع وبالتالي تقييمه وتقويمه.

## بناء الإطار المنطقي :

الإطار المنطقي هو منظومة تساعدنا على تنظيم أفكارنا وعرضها بطريقة سببية وواضحة لتحديد المخاطر الممكنة ووضع مؤشرات التقييم. ويعتمد الإطار المنطقي من قبل معظم المانحين لكونه وسيلة سهلة لشرح المشروع بطريقة دقيقة وشاملة. ويمكن تشبيهه مصفوفة الإطار المنطقي بالدومينو فكل مرحلة تعتمد على المرحلة التي قبلها وتساهم في تحقيق المرحلة التالية لها. فلا يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى بدون تحقق الأولى وإلا سيكون مصير المشروع الفشل، أي أن سقوط حجر من هذا الدومينو سيؤدي إلى سقوط المصفوفة بالكامل.

وتكون المنظومة على النحو التالي :

| الفرضيات والمخاطر                                       | مصادر ووسائل التحقق                             | المؤشرات الموضوعية للتحقق من الإنجاز              | منطق عمل المشروع التدخلات/ Intervention              |                   |
|---|---|---|--|-------------------|
| ذكر العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ ونجاح الخطة | أين تحصل على المعطيات الضرورية لتقييم المشروع ؟ | كيف نقيس درجة إنجاز الأهداف ؟                     | ما يسعى المشروع لتحقيقه مستقبلاً                     | الهدف العام       |
| ذكر العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ ونجاح الخطة | أين تحصل على المعطيات الضرورية لتقييم المشروع ؟ | كيف نقيس درجة إنجاز الأهداف ؟                     | ما يسعى المشروع لتحقيقه حالياً                       | هدف المشروع       |
| ذكر العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ ونجاح الخطة | أين تحصل على المعطيات الضرورية لتقييم المشروع ؟ | كيف نقيس درجة إنجاز المخرجات ؟                    | ما هي النتائج الملموسة المطلوبة لتحقيق هدف المشروع ؟ | المخرجات المتوقعة |
| ما الشروط/الظروف المحددة قبل الشروع بالخطة ؟            | ما كلفة المشروع ؟                               | الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق النشاطات | ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة ؟      | الأنشطة           |
| ما هي العوامل المطلوب توفرها قبل البدء بالمشروع ؟       |   |   |  |                   |

ويشرح المثال التالي كيفية قراءة المصفوفة المنطقية للمشروع (الدومينو) :

- ارتفاع وعي المجتمع بأهمية تعليم المرأة
- وجود برامج نوعية مكثفة تحتل على التعليم وخاصة للنساء
- وجود السياسات الحكومية الداعمة لتعليم المرأة

|   |                         |
|---|-------------------------|
| المساهمة بتحسين المستوى التعليمي لتلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X | منطق عمل التدخل/المشروع |
| تأهيل أهالي التلاميذ لمساعدة آبائهم في واجباتهم المنزلية              |                         |
| محو أمية أهالي التلاميذ   |                         |
| إقامة دورات محو أمية وتوعية   |                         |

## مثال عملي عن منظومة الإطار المنطقي

| المخاطر والمخاطر   | مصادر ووسائل التحقق   | المؤشرات الموضوعية للتحقق من الإنجاز  | منطق عمل المشروع التدخلات/Intervention  |                   |
|--|---|---|---|-------------------|
| الحصول على دعم وزارة التربية للمشروع                             | السجلات المدرسية<br>مقابلة معلمي المرحلة الابتدائية في قرية X                 | تحسن نتائج تلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X<br>نجاح جميع تلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X في صفوفهم المدرسية  | المساهمة بتحسين المستوى التعليمي لتلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X   | الهدف العام       |
| استخدام الأهالي للمهارات التي تعلموها لمساعدة أبنائهم            | استبيان سابق ولاحق عن مدى مساعدة أهالي التلاميذ لأبنائهم في واجباتهم المنزلية | زيادة مساعدة أهالي التلاميذ لأبنائهم في واجباتهم المنزلية بنسبة 50%   | تأهيل أهالي تلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X لمساعدة أبنائهم في واجباتهم المنزلية  | هدف المشروع       |
| رغبة الأهالي بحضور الدورات                                       | سجلات دورات محو الأمية  | محو أمية 70% من أهالي التلاميذ الذين تسجلوا في دورات محو الأمية   | محو أمية عدد من أهالي تلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X   | المخرجات المتوقعة |
| الالتزام بحضور الدورات + وجود كادر تعليمي مؤهل + توفر مادة جذابة | تحديد الكلفة لكل نشاط من الأنشطة  | إقامة مسح لتحديد المستوى التعليمي لأهالي التلاميذ ومستوى مساعدتهم لأبنائهم في واجباتهم المنزلية<br>تسجيل الأهالي الأميين في دورات محو الأمية<br>تنظيم أهالي التلاميذ في صفوف وإعلان جداول الدورات وتواريخها<br>إقامة عدد X من دورات محو الأمية لمدة X من الأشهر | إقامة دورات محو أمية لأهالي تلاميذ المرحلة الابتدائية في قرية X<br>توعية الأهالي بأهمية مساعدة التلاميذ في واجباتهم المنزلية وتزويدهم بالمهارات اللازمة | الأنشطة           |

إقامة عدد X من دورات التوعية لمدة X من الأشهر  
إقامة استبيان لاحق لقياس مستوى مساعدة الاهالي لأبنائهم في واجباتهم المنزلية ومقابلة المعلمين  
تفحص السجلات المدرسية وسجلات الدورات ومقابلة المعلمين  
تقييم المشروع وتقديم التقارير

توفر استقرار أمني، تأمين تمويل، وجود كادر

## تحديد الموازنة :

الموازنة هي خطة مالية تزودنا بالمعلومات عن كلفة تنفيذ مشروع معين للتأكد من أن الموارد تستخدم بكفاءة. كما تستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والمتابعة والتقييم والرقابة. وعند كتابة الموازنة يجب مراعاة النقاط التالية :

- يجب كتابة الموازنة بعد كتابة مقترح المشروع
- يجب أن نَعتمد أرقام كلف دقيقة وحقيقية
- يجب أن ترتبط الميزانية بفترة زمنية محددة
- توقع هامش احتمالات تأخير أو تضخم بالكلفة
- تبيان مصادر التمويل للموازنة

وينصح عادةً بتعيين شخص واحد مسؤول عن الموازنة لضمان متابعة صرف المبالغ في الوقت المحدد والتأكد من توثيق جميع المبالغ المصروفة وفقاً لشروط الجهات المانحة. ويتم عادةً اطلاع الجهات المانحة على كيفية صرف المبالغ.

| الرمز | تفاصيل خط الميزانية  | الكمية  | المدة          | الوحدة                | الكلفة<br>الإجمالية/العملة |
|-------|--|---------|----------------|-----------------------|----------------------------|
| أ     | المصاريف المباشرة: هي التي تصرف مباشرة على الفئة المستهدفة مثلاً: مدربين | (العدد) | مدة التدريب    | أتعاب باليوم          | = المدة*<br>الوحدة         |
| ب     | المصاريف الداعمة: هي المصاريف التي توضع لتحقيق المشروع مثلاً: الموظفين   | (العدد) | مدة عمل الموظف | معاش الموظف<br>بالشهر | = المدة*<br>الوحدة         |
| ج     | المصاريف الإدارية مثل عامل التنظيف                                       | (العدد) | مدة عمل        | كلفة                  | = المدة*<br>الوحدة         |
|       | المبلغ المطلوب   | -       | -              | -                     | المجموع                    |
| د     | مصاريف عامة 5%<br>(من المبلغ المطلوب)                                    | -       | -              | -                     | المجموع                    |
|       | المجموع الكلي  | -       | -              | -                     | المجموع                    |

**إرسال تقارير مالية بشكل منتظم.** وتتكون هذه التقارير المالية من جدول مشابه لجدول الميزانية تذكر فيه المبالغ التي تم صرفها خلال فترة التقرير والمبالغ التي لم تصرف بعد. ويجب إرفاق التقارير المالية بوثائق تثبت المصاريف (عروض أسعار، فواتير، وصولات، صور شيكات...) ويجب أن تكون كل الوثائق المالية موقعة من الأطراف المعنية. وعلى الرغم من اختلاف شروط ومعايير الجهات المانحة بالنسبة لكيفية إدارة أموال الميزانية إلا أن هناك عدد من المعلومات التي يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها:

- عدم الخروج عن خطة الميزانية الموافق عليها قبل الحصول على الموافقة المسبقة من المانحين.
- لا يمكن المحاسبة على ما لم يصرف، أو المحاسبة مرتين من مصدرين مختلفين (جهات ممولة) على فاتورة واحدة.
- عند تقديم المشروع لأكثر من جهة لا بد من إخبار جميع الجهات بالأمر للمحافظة على الشفافية والمصداقية.
- أن تصرف الأموال في المكان والتاريخ المخصصين لها.
- المبلغ المتبقي من الميزانية يغطي حاجات المشروع.
- من المهم أن يبين التقرير المالي أن الخيارات الشرائية كانت صائبة.
- يجب الحصول على ثلاثة عروض مالية (Quotations) للمشتريات والمقارنة بينها لإختيار أفضلها.
- يجب إحضار فواتير بكل المبالغ المدفوعة.



## 4. كيف أكتب اقتراح المشروع ؟

### عنوان المشروع :

يجب أن ي كون العنوان واضحا، سهل الحفظ، قصيرا، معبرا

### إسم وتفاصيل الجهة المقدمة على المشروع :

يجب ذكر إسم الجهة المقدمة على المشروع وإسم الشخص المسؤول عن التواصل فيها، بالإضافة إلى العنوان والبريد الإلكتروني ورقم الهاتف مع الرمز الدولي. وفي حال التقديم لجهة مانحة لأول مرة يجب إرسال مرفق خاص عن الجهة المقدمة، أهدافها، مجالات اهتمامها، ونبذة عن مشاريع أو نشاطات سابقة نفذتها.

### نوع المشروع :

على سبيل المثال مؤتمر، تدريب، مشروع إنمائي، كتاب إلخ.

### الميزانية :

كتابة المبلغ الإجمالي لكلفة المشروع بالدولار الأمريكي أو اليورو وذلك حسب الجهة المانحة.

### المبلغ المطلوب من الجهة المقدم لها :

ويكون عادة إما بالدولار الامريكي أو اليورو وذلك حسب الجهة المانحة.

### المدة الزمنية للمشروع :

بما في ذلك الفترة اللازمة لكتابة وإرسال التقرير النهائي.

### المنطقة الجغرافية للمشروع :

البلد، المدينة، المنطقة الجغرافية.

### 1 - معلومات عن خلفية المشروع :

- شرح المشكلة وتقدير الحاجات، ويتم ذلك من خلال معلومات يتم جمعها من أرض الواقع. ومن المفيد هنا ذكر كيف سيساعد المشروع في إحداث التغيير.
- شرح البيئة المحيطة : أي الخلفية التي أوحى بالمشكلة وأسباب اختيار المشكلة ويتم ذلك من خلال معرفة فريق المشروع بالمنطقة وبمن يعمل فيها.

### 2 - أهداف المشروع :

- ذكر الهدف العام : ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.
- ذكر هدف/أهداف المشروع : ما نسعى إلى تحقيقه الآن.

### 3 - الفئة المستهدفة :

- يجب ذكر خصائص المجموعة المستهدفة بشكل مباشر (كوضعهم الاجتماعي والتعليمي، والعمر إلخ). ومعايير اختيار المجموعة المستهدفة (الشروط الواجب توفرها بالافراد ليتم اختيارهم).
- يجب ذكر الفئة المستهدفة بشكل غير مباشر والتي ستستفيد من نتائج المشروع (مثال في حال إقامة ورشة تدريبية، الفئة المباشرة هي المدربين أما الفئة غير المباشرة فهم جميع من استفاد من التدريب بشكل أو بآخر من دون أن يحضره من خلال قراءة مواد التدريب).

### 4 - مخرجات المشروع :

- تحديد المخرجات الرئيسية المتوقعة من المشروع.
- وصف الكيفية التي سيتم بها نشر هذه المخرجات أو استخدامها من قبل الفئات المستهدفة المباشرة وغير المباشرة في حال كانت المخرجات عينية (كتب، دليل تدريبي إلخ).

### 5 - خطة التنفيذ :

- شرح تفصيلي للكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ المشروع.
- شرح تفصيلي للنشاطات وتاريخ تنفيذها.

### 6 - فريق المشروع ومهامه : كتابة الوصف الوظيفي والمؤهلات والمهام لكل العاملين بالمشروع.

### 7 - اتفاقيات تعاون : ذكر فيما إذا كان هناك اتفاقيات تعاون مع جهات أو منظمات في

تطبيق المشروع أو لتسليمه لجهات أخرى بعد فترة المشروع.

### 8 - الجدول الزمني : جدول بجميع نشاطات وفعاليات المشروع مع تاريخ تنفيذها.

### 9 - المؤشرات : المعايير التي يمكن على أساسها قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

### 10 - معلومات إضافية : ذكر معلومات مفيدة لم يتم ذكرها سابقاً في حال وجودها.

### 11 - الموازنة : جدول يوضح الموازنة اللازمة خلال مدة للمشروع.

## 5. كيف يمكنني البحث عن التمويل ؟

من المفيد بدايةً توضيح أن عملية التمويل غير الربحية، هي عملية تبادل بين مانح و ممتوّل يريدان إحداث فرق إيجابي في المجتمع المستهدف. بمعنى أنها عملية تشاركية وحاجة متبادلة لدى الجهتين، فكما أن طالب التمويل يسعى جاهداً للحصول على جهة مانحة فإن الجهات المانحة تبذل جهداً ليس بالقليل لتمويل مشاريع قادرة على إحداث تغير إيجابي.

إنّ عملية البحث عن التمويل تتم عادةً من خلال التعرف على الجهات المانحة (أهدافها، استراتيجيتها، نوعيّة المشاريع التي تموّلها، الجهة التابعة لها، شروط التمويل، حجم المبالغ المقدمة، تواريخ التقديم للتمويل)، ثم بعد ذلك يتم تحديد الجهات المانحة المحتملة التي يقع المشروع ضمن دائرة اهتمامها وتتوافق أهدافها وقيمها مع القائمين على المشروع. بعد ذلك يتم التواصل مع هذه الجهات (هاتف، بريد الكتروني، بشكل شخصي) من أجل التعريف بالجهة القائمة على المشروع و تقديم ملخص عن المشروع (ملخص قصير لمقترح المشروع يتراوح عادةً بين صفحة وثلاث صفحات ولا يتضمن التفاصيل بل الأفكار والعناوين الرئيسية للمشروع). ثم إن أعطى الممول الموافقة المبدئية، يتم إرسال مقترح المشروع الكامل إليه ويتم تحديد موعد اجتماع لمناقشة التفاصيل.

إن طلب التمويل هي عملية استثمارية تتعدى لحظية التمويل الحالية، بهدف بناء علاقة طويلة الأمد مع الممولين وهو أمرٌ يحتاج إلى جهد ووقت ليس بالقليل. بحيث يكون الهدف في النهاية هو النجاح في بناء شبكة من الممولين تتألف بمعظمها من ممولين داعمين يقدمون منحا صغيرة على أسس ثابتة ومستمرة، وتعتمد على ممولين أساسيين يقدمون منحا كبيرة بشكل دوري متكرر.

لا بد من التنويه هنا إلى أنه لا توجد طريقة ثابتة أو وصفة سحرية لإقناع المانحين بتمويل المشروع المقدم. لكن ما يساعد على ذلك هو التركيز على كتابة المشروع بطريقة منطقية وتقديمه بطريقة مناسبة وإبداء قدر من المرونة والابداع. وعموماً تأخذ عملية طلب التمويل

الكثير من الجهد والوقت قبل أن تتم الموافقة على التمويل. كما أن المشروع يمكن أن يرفض رغم استكمال المشروع لجميع الشروط المطلوبة من قبل المانحين المحتملين لأي سبب كان. من المفيد في حال رفض تمويل المشروع من جهة ما السؤال عن سبب الرفض وذلك من أجل تطويره، لكن دون إلحاح في حال رفض المانح إعطاء السبب. ومن المفيد ابقاء علاقة جيدة مع جميع المانحين وحضور فعالياتهم وأنشطتهم والتعامل معهم كشركاء مستقبليين.

## 6. ما الذي يجب أخذه في الاعتبار اثناء تنفيذ المشروع ؟

### المخطط التنفيذي :

إن طريقة تنفيذ المشروع هي المفصل الحاسم في نجاح المشروع أو فشله. ومرحلة تنفيذ المشروع تعتمد بشكل كبير على مرحلة التخطيط، ولذلك لا بد عند البدء بتنفيذ المشروع من الالتزام بالمخطط التنفيذي الذي يحتوي عادةً ما يلي :

- التحضيرات التي تتم قبل البدء بالمشروع من توظيف وتحضير المواد اللازمة وأماكن النشاطات.
- تفصيل الخطوات التي يجب اتباعها عند التنفيذ.
- تحديد تسلسل النشاطات مع تواريخ تنفيذها.
- تحديد من المسؤول/المكلف عن كل نشاط.
- تحديد الموارد والمدخلات التي يحتاجها المشروع.
- تحديد تواريخ التقييم والمتابعة وكتابة التقارير.

ويجب الإستعانة عند التنفيذ بجدول زمني مفصّل وواضح لجميع أنشطة وفعاليات المشروع، الأمر الذي يسهل عمليات التنفيذ، التقييم، والتقويم.

| 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | وحدة زمنية /<br>النشاطات               |
|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | المهمة 1 مثلاً :<br>التوظيف والمشتريات |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | المهمة 2 مثلاً :<br>تحضير للنشاطات     |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | المهمة 3 مثلاً :<br>تنفيذ النشاطات     |
|    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   | إغلاق المشروع<br>وإعداد التقارير       |

## متابعة المشروع :

المتابعة هي عملية مستمرة للتأكد من أن جميع نشاطات وأعمال المشروع تسير حسب الخطة الموضوعية وتحقق الأهداف المرجوة. ويتم ذلك من خلال حصر الموارد ومقارنتها بالغايات والمخرجات المتوقعة، بالإضافة إلى متابعة سير النشاطات ضمن الجدول الزمني لها. ويجب أن تصمم المتابعة مع بدء تصميم خطة المشروع وفق النموذج :

| ملاحظات | القرارات الممكن اتخاذها | كيف نستخدم المعلومات | من يستخدم المعلومات | من يجمع المعلومات | ماذا نتابع | فئات المتابعة والمعلومات |
|---------|-------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|------------|--------------------------|
|         |                         |                      |                     |                   |            | الهدف/المخرجات           |
|         |                         |                      |                     |                   |            | خطة النشاطات             |
|         |                         |                      |                     |                   |            | التكاليف                 |
|         |                         |                      |                     |                   |            | العاملين في المشروع      |
|         |                         |                      |                     |                   |            | المواد والمصادر          |
|         |                         |                      |                     |                   |            | النتائج                  |

## التقييم المرحلي والتقييم :

يجب أن يترافق تنفيذ المشروع مع عمليتي التقييم المرحلي والتقييم. ويتم عادةً التقييم المرحلي من خلال الإعتماد على مؤشرات المشروع المحددة مسبقاً والمذكورة في مصفوفة الإطار المنطقي. كما يساعد التقييم الموضوعي على الإستدراك المبكر للمشاكل والأخطاء وبالتالي تقويمها من خلال إتخاذ قرارات مناسبة للتطوير والتعديل في حال وجود خلل معين في أي مرحلة من مراحل المشروع.

## 7. ما الذي يجب القيام به بعد الانتهاء من المشروع ؟

### التقييم :

عند انتهاء المشروع لابد للقائمين عليه من إجراء تقييم نهائي للتأكد من أن هذا العمل قد حقق الأهداف التي بني ونفذ من أجلها. بشكل عام لابد أن تتصف عمليات التقييم النهائي بعدد من الخصائص، كالموضوعية والشمول، وبغير ذلك لا نستطيع إعطاء التقييم المصدقية اللازمة لقبول نتائجه وإثبات جدوى ونجاح ذلك المشروع. ويستخدم التقييم النهائي لبيان مدى فعالية وكفاءة المشروع من خلال التأكد من الأمور التالية :

- تحقيق الغايات والأهداف
- التأكد من المخرجات
- التأكد من ايجابية الآثار المترتبة على المشروع

لكن غالباً ما تركز عمليات التقييم على النقطتين الأولى والثانية، وتغفل النقطة الثالثة وهي قياس الآثار السلبية و/أو الايجابية المترتبة على ذلك المشروع، حيث أنه لا يتم الاعتراف بجدوى المشاريع ما لم تحقق آثاراً إيجابية تنعكس على الفئات المستهدفة وتضمن بشكل ما استدامة تلك المشاريع. وتختلف الجهات المانحة بالطريقة التي تقيم بها المشاريع (مقابلات، ملاحظة، استبيانات، اختبارات الخ) لكن التقييم عادةً يعتمد على عدد من المعايير الجوهرية أهمها :

- **الكفاءة/Efficiency** : هي القدرة على الحصول على أعلى استفادة من المدخلات المستخدمة في المشروع.
- **الفعالية/Effectiveness** : مدى تحقيق المشروع لأهدافه.
- **الأثر/Impact** : هي التغييرات التي حققها المشروع، إن كان مخططاً لها أم لا وإن كانت سلبية أو إيجابية، وإن كانت مستدامة أو آنية.

- **الملاءمة/Relevance** : هي مدى مناسبة المشروع لأولويات واحتياجات وتوجهات كل من الفئة المستهدفة والجهة المانحة والهيئة المنفذة.
- **الاستدامة/Sustainability** : هي إستمرارية نتائج المشروع وآثاره بعد انتهائه.

إن التقييم المستمر للمشروع يسهل عملية التقييم النهائي ويساعد في الكشف المبكر عن المشاكل وبالتالي تفاديها لتحقيق أكبر فائدة ممكنة من المشروع.

## التقارير :

التقارير هي أداة مهمة للمتابعة، وتوثيق مجريات العمل، وتسجيل النجاحات والإخفاقات والأمور العالقة التي لا بد من إعادة النظر فيها. فمن دون التقارير لا يمكن أن تتم عملية المتابعة.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>الملفات الملحقة بالتقرير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• صور، جداول الحضور، فيديوهات، ملصقات، أي نوع من أنواع المنتجات التي تنتج عن المشروع.</li></ul> | <p><b>أجزاء التقارير :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• يجب أن تكون التقارير واضحة سهلة الفهم والقراءة. ويمكن أن يكون لكل جهة مانحة نموذج خاص بالتقارير. فيما يلي العناصر الثابتة الضرورية لكل تقرير :</li></ul>   |
|  | <p><b>المقدمة/المدخل :</b> تضم تمهيد للموضوع الرئيسي الذي سيتناوله التقرير :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• فقرة حول أهمية المشروع الذي يتناوله التقرير .</li><li>• خلفية عن التقرير : كيف تمّ إعداده، من الذي أعدّه، الهدف من إعداده.</li><li>• المنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير.</li></ul>   |
|  | <p><b>جسم التقرير (المحتوى الرئيسي) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• يجب استخدام عناوين رئيسية وأخرى فرعية لضمان الوضوح.</li><li>• الأنشطة التي تمّ تنفيذها : بالتواريخ والاماكن وعدد الحضور (مع جداول المواقبت).</li><li>• الأنشطة التي لم يتمّ تنفيذها، مع التعليل : (الصعوبات والتحديات).</li><li>• وصف الفئات المستهدفة.</li><li>• شرح الأهداف التي تمّ تحقيقها.</li><li>• شرح الأهداف التي لم يتمّ تحقيقها، وتعليل : (العوائق).</li><li>• الأشخاص أو الجهات التي نفذت الأنشطة.</li><li>• المخرجات الرئيسية.</li></ul> |



ما الذي يجب القيام به بعد الانتهاء من المشروع ؟

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>الخلاصة والاستنتاجات :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تحليل النتائج من حيث الأثر الذي تركته.</li><li>• بعض الشهادات وقصص النجاحات.</li><li>• المعوقات التي اعترضت تنفيذ المشروع واقتراح كيفية مواجهتها.</li></ul>   |
|  | <p><b>التوصيات :</b> يجب أن تكون التوصيات واضحة ومفصلة وواقعية ويمكن تطبيقها</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• التوصيات المستقبلية.</li><li>• الأهداف المستقبلية التي لا بد من التركيز عليها.</li><li>• خطوط عريضة للخطة القادمة.</li></ul>  |
|  | <p><b>الملخص التنفيذي :</b> من المفترض كتابته بعد الإنتهاء من كتابة الأجزاء الأربعة السابقة. العديد من الجهات تكتفي بقراءته، أو على أساسه تقرر قراءة التقرير كاملاً، لذا يجب أن يلخص بشكل دقيق ما ورد في التقرير الكامل وهو يتناول ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• الهدف من التقرير بوضوح.</li><li>• ملخص للمنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير ومن قام بإعداده، والفترة الزمنية التي يغطيها.</li><li>• ملخص لأهم النتائج، ولأهم التوصيات.</li></ul> |

## طباعة

مؤسسة فريديريتش إيبيرت | مكتب الجزائر  
21 شارع امام الغزالي | المرادية | 16035 الجزائر العاصمة  
<https://algeria.fes.de>

لطلب المنشورات :

[info@fes-algeria.org](mailto:info@fes-algeria.org)

النسخة الأصلية، فريديريش إيبيرت (2014) :

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/09716-20150327.pdf>

تدقيق : بالي رحيل

تصميم : ورشة غرافام

الاستعمال التجاري للوسائط المنشورة من طرف مؤسسة فريديريش  
إيبيرت ممنوع بدون رخصة مكتوبة من طرف المؤسسة.

ISBN : 978-9931-551-27-0