ورشة عمل

كتابة مقترحات مشروعات للمؤسسات والجمعيات

يوليو ٢٠١٣

ماجد حسنى

استشارى التدريب وبناء القدرات

المحتوى: -

١. تقديم .
٢. دورة حياة المشروع.
٣. تصميم المشروع وكتابة مقترح المشروع .
٤. خطوات مرحلة كتابة مقترح المشروع
٥. كتابة مقترح المشروع ، كمرحلة من مراحل تدبير التمويل .
٦. المكونات الأساسية لمقترح المشروع .
٧. ما قبل كتابة مقترح المشروع .
٨. وصف المستفيدين/ المتأثرين بالمشكلة .
٩. عرض تقدير الاحتياجات والمشكلات .
١٠. عرض أهداف وأنشطة المشروع .
١١. المتابعة والتقييم وخطة العمل .
١٢. الموازنة وأهميتها في مقترح المشروع .
١٣. مكونات أخرى (التدريب، الأثر البيئي، الاستمرارية، . . .الخ).
١٤. المرفقات : أنواعها ، أهميتها .
١٥. المقدمة ، وصف قدرات المنظمة .
١٦. صفحة الغلاف ، العنوان .
١٧. ملخص مقترح المشروع .
١٨. خطاب التغطية .
١٩. تطوير مقترح المشروع، مراجعة فردية، قوائم مراجعة .
٢٠. ما بعد كتابة مقترح المشروع (متابعة مقترح المشروع).

تقديم :-

تم إعداد "دليل كتابة مقترحات المشروعات للمؤسسات والجمعيات " بواسطة مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسى (مشروع تمكين) بالتعاون مع هيئة كويتك اورفنس ، التي تسعى من خلال هذا الدليل إلى تزويد الجمعيات والمؤسسات الاهلية بمزيد من المهارات والأدوات التي تساعد على تطوير اداء المؤسسات والجمعيات فى كتابة المقترحات التنموية . وترتبط كتابة مقترحات المشروعات بمهارة أساسية تتزايد أهميتها بالنسبة للجمعيات والمؤسسات الاهلية ، ألا وهي تدبير التمويل ، حيث تمثل كتابة مقترحات المشروعات أحد ركائزه الأساسية ، يقدم الدليل شرح مبسط لطبيعة المكون ووظيفته ، وما يجب أن يوضح هذا المكون عند كتابته ، هذا بجانب بعض النصائح التي ينصح باتباعها عند كتابة مقترح المشروع وتنقسم هذه النصائح إلى نصائح تتعلق بعملية الكتابة بصفة عامة ، ونصائح خاصة بكتابة مقترح المشروع على وجه التحديد .

هدف الدليل :-

ويهدف هذا الدليل مساعدة الجمعيات والمؤسسات الاهلية على تطوير مهارتها في كتابة مقترح المشروع ، فبينما لا تضمن الكتابة الذكية لمقترح المشروع عملية التمويل ، إلا أنها تفيد كأحد الإجراءات الهامة في هذا الصدد ، حيث تمثل افضل الطرق التي يمكن أن توضح بها لنفسك ولمؤسستك وللجهة الممولة المتوقعة أهمية المشروع المقترح ، وهو ما يصعب توضيحه بنفس الدرجة دون اللجوء للكتابة . كما يهدف الدليل إلى توضح الخطوات التي يمر بها المشروع بعد انتهاء من تصميمه إلى أن يكون جاهزاً لتقديمه للجهات المانحة المتوقعة .

ما تم مراعاته في وضع هذا الدليل :-

أن يقدم هذا الدليل خطوات مبسطة في صورة منهجية متسلسلة بصورة منطقية الترابط والبناء تساعد على تصميم المشروع بصورة جيدة بمجهود أقل .

توجيه الانتباه إلى بعض المفاهيم التي تساعد على تطوير مقترح المشروع ولم تنل بعد الاهتمام الكافي مثل ، المرفقات وخاصة استخدام الخطابات المدعمة . أهمية المراجعة الخارجية لمقترح النشاط قبل تقديمه .

أن يكون الدليل مناسب لتطوير مهارات الشركة في مقترح المشروع بصفة عامة سواء كان ذلك بغرض كتابة مقترح مشروع لادارة االمؤسسة او الجمعية أو كان ذلك بغرض كتابة مقترح المشروع لجهة مانحة أخرى .

كيف يمكن استخدامه :-

يتناسب استخدام هذا الدليل مع االمؤسسات والجمعيات التي قامت بتصميم المشروع بالفعل ولم تشرع بعد في كتابة مقترح المشروع ، على أن ترتكز عملية الكتابة على التصميم الذي قامت به المؤسسة او الجمعية ، ويوضح ذلك أهمية التصميم الجيد للمشروع لأن التصميم الجيد للمشروع يسهل عملية الكتابة الجيدة والعكس .

مراحل تدبير التمويل للمشروع وعلاقتها بمرحلة التصميم

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

مرحلة التصميم (الإعداد)

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

مرحلة الكتابة (التنفيذ)

- اكتب ورقة مفهوم نشاط.

- احصل على تغذية مرتدة.
- اكتب مسودة أولية لمقترح المشروع.
- احل على تغذية مرتدة .
- طور مقترح المشروع.

مرحلة التفاوض (ما بعد الكتابة)

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

نصائح عامة في كتابة المقترح

ما قبل كتابة مقترح المشروع : -

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

- ما هي الاحتياجات التي يتصدى لها هذا المشروع ؟ ما مدى جديتها (الحاجة إليها) ؟
- من سيستفيد وكيف ؟
- ما هي النتائج قصيرة المدى وطويلة المدى ؟
- ما هي الطرق المقترحة لتحقيق هذه النتائج ؟
- هل هناك مشروعات حالية أو في مرحلة التخطيط صُممت لتلبية هذه الاحتياجات ؟
- كيف أن هذا المشروع مختلف ؟ ما هو الشيء الفريد فيه ؟
- كم سيستغرق المشروع ؟ هل تم جدولته زمنياً بواقعية ؟

- هل يمكن قياس نتائج المشروع ؟
- من سيقوم بعملية التقييم ؟ وعند أي نقطة ؟
- هل من يقومون بعمل مقترح المشروع مؤهلين لتنفيذه ؟ ما هي أوراق اعتمادهم ؟

١. **هل هناك دلائل/إثباتات لدعم المستفيدين للمشروع ؟ هل هناك مساندة من العاملين بالمؤسسة ؟**
٢. **ما هي الجهات الأخرى التي يتم الاتصال بها حالياً لتمويل المشروع ؟**
٣. **هل يجتذب المقترح مزيد من التمويل الإضافي ؟**
٤. **ما هي خطط المشروع بعد نهاية التمويل ؟**
٥. **ما هو حجم المبالغ المطلوبة ؟**
٦. **ما هي نوعية التمويل الذي يطلبه المشروع ؟ هل هي تمويل بناء ، أم تدريب ، أم أدوات ، أم مصاريف تشغيل ، أم غيرها ؟ و هل المبالغ واقعية ؟**
٧. **هل يتماشى المقترح مع أهداف الجهة الممولة والموارد والمحددات الأخرى ؟**
٨. **ومن الضروري أن يكون لديك فكرة عن الأسئلة التي من الممكن أن تثار بشأن مقترح المشروع الخاص بك قبل أن تبدأ في كتابة مقترح المشروع .**

ابدأ مبكراً : -

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

<u>اتبع التعليمات : -</u>

اقرأ الخطوط الإرشادية جيداً واتبع التعليمات الواردة فيها مثل : المصروفات المسموح بها ، وعدد صفحات المقترح ، والمرفقات المطلوبة ، والتوقيعات المطلوبة ، وعدد النسخ ،

وغيرها من التعليمات . ومن المؤكد انه في حالة عدم اتباع التعليمات الأساسية فانك سوف تواجه خطر احتمال رفض دخول المقترح في زمرة المقترحات المؤهلة للحصول على تمويل.

ضع نفسك مكان مسئول المنح : -

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

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

و يجب أن يقدم مقترح المشروع إجابات عن كل هذه الأسئلة .حيث أن كل جهة ممولة لديها لوائح داخلية مختلفة وقوائم مراجعة مختلفة لتحديد ما إذا كان مقترح المشروع مؤهل للحصول على تمويل أم لا ؟ . لذا فمن المفيد الاتصال بالجهة الممولة المتوقعة للطلب الخطوط الإرشادية للتمويل الخاصة بهم التي تشرح اللوائح واهتمامات الممول والمشروعات التي تم تمويلها .ويمكن لكاتب مقترح المشروع يقوم بمقارنة فكرة مقترح المشروع بالمشروعات التي تم تمويلها للتأكد من مناسبة المشروع مع اهتمامات الجهة الممولة . وعلى سبيل المثال إذا كان معظم المشروعات التي تم تمويلها تراوحت ما بين ١٠,٠٠٠ إلى ٣٠,٠٠٠ دولار ، فتأكد انه إذا كان مقترحك يطلب تمويل مماثل فان فرصة تمويله افضل من أن يطلب ما بين ٣٠,٠٠٠ إلى ٧٥,٠٠٠ دولار على سبيل المثال .

أسلوب الكتابة : -

عامة يجب أن يكون المقترح مختصر ، حيث يفضل معظم مسئولي المنح قراءة عدد أقل من الصفحات . وقد تطلب بعض الوكالات الحكومية أو بعض المنظمات الدولية ألا يزيد مقترح المشروع عن عدد معين من الصفحات ، كما أنها قد تطلب استخدام استمارات محددة . وعلى أية حال ففي معظم الأحيان يفضل أن تستخدم اللغة البسيطة المباشرة وليس اللغة الأكاديمية المزينة . وان كان من المستحب أن تكتب بحماس للمشروع الذي تقترحه ، فليكن ذلك ولكن بدون مبالغة . وإذا كانت الكتابة بغير لغتك الأصلية فاستعن بمتطوع يقوم بمراجعة اللغة معك فسوف يكون ذلك مجدياً بدرجة كبيرة . وقد تحتاج بعض التفاصيل إلى أمثلة ملموسة وإحصائيات تساعد في توضيح وجهة نظرك فقم باختيار المناسب الذي يدعم وجهة نظرك . حاول أن لا تضع الكثير من التأكيدات في المقترح ،

اجعل مقترح المشروع سهل القراءة : -

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

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

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

كن حذراً في التعامل مع الموازنة : -

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

أُحصل على تغذية مرتدة بشأنه من الآخرين : -

راجع مدى وضوح ما قمت بكتابته عن طريق شخص اخر على غير ذي أُلفة بالموضوع لقراءة المقترح ، وإذا فهم ما جاء فيه ، يكون المقترح بذلك قد اجتاز الاختبار ، وبالتالي يسهل على المراجعين فهمه . على أن تتم هذه القراءة في مراحل متعددة من كتابة المقترح وبواسطة اكثر من شخص ولا تقتصر على ما بعد الانتهاء من الكتابة بالكامل . ففي كل مرة يتم فيها مراجعة المقترح قد يكون من الضروري إعادة التفكير في المقترح وطريقة عرضه. وبرغم أهمية هذه المراجعات في مختلف المراحل لجعل المقترح واضحاً ، فإن أحد أخطارها يتمثل في أن الإثارة الحقيقية لهؤلاء المراجعين تُستنزف في هذه المراحل ، وبشكل ما أو بآخر احرص على استمرار هذه الإثارة في المقترح النهائي .

التزم بالمواعيد المقررة : -

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

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

ويرى الكثيرون أن أنسب وقت لإرسال المقترح هو بعد أن تقابل مسئول المنح الذي يبدى اهتماماً بمقترح المشروع . وإذا لم تستطع أن تدبر اجتماع معه ، قم بإرسال " خطاب استفسار مختصر " لا يزيد عن صفحتين ، تحدد فيه الاحتياج ، والحل المقترح ،

(في جملة واحدة ، أو في فقرة أو اثنين على الأكثر) ، وتحدد فيه كذلك مؤهلات المنظمة.

ملحوظة : -

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

مكونات مقترح المشروع

صفحة الغلاف :

أول صفحة وتتضمن فقط المعلومات الآتية " اسم الشركة ، العنوان ، التليفون ، الفاكس و البريد الإليكتروني – في حالة وجودهما–، اسم مسئول الاتصال ، اسم المشروع ، التاريخ".

الملخص :

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

ويقدم ملخص المشروع المنطقيات الأساسية للمشروع ، وكذلك وصف المشروع ، كما يجب عن : " من – ماذا – متى – لماذا – كيف " . ولا تتحرج من كتابة جملة توضح ما تطلبه بصورة مباشرة . على سبيل المثال : " يتطلب مؤسسة / جمعية كذا مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار من مؤسسة (×) من خلال برنامج (Y) لتمويل حيث يحتاج مسئول المنح ماذا تريد على وجه التحديد . حتى لو كان يمثل ذلك الخطأ الأول في أخطاء تدبير التمويل كما جاء في كتاب (الثلاثون خطأ الأكثر شيوعاً في تدبير التمويل) والذي جاء فيه " افعل كل شيء فيما عدا طلب التمويل" .

تقدير الاحتياجات :

تحدد فيها المشكلة سواء كانت فى تحسين بيئة العمل او مع رفع كفاءة العمال او تحسين المنتج أو غيرها والتي يمكن حلها بواسطة المشروع المقترح مع وصف للاحتياج الذي صمم المشروع من اجله وليس احتياجات شركتك (كالتمويل غير الكافي للأنشطة ، أو الأجهزة القديمة التي تحتاج إلى تجديد وغيرها) .

الأنشطة :

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

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

خطة العمل :

- **توضح كل مرحلة أو مكون رئيسي حتى يستطيع مسئول المنح أن يعرف كيف سيتمكن العاملين معك من إنجاز المشروع . وتضمن خطة العمل جدول زمني يوضح ما الذي سيتم تنفيذه ومتى . على سبيل المثال يمكن أن تكتب:-**
- **الشهر الأول : تدريب العاملين .**
- **الشهر الثاني : تحسين بيئة العمل .**
- **الشهر الثالث : انشاء مركز تدريب .**
- **الشهر الرابع : عمل لقاءات بين الادارة والعاملين . . . . الخ .**
- **وسوف يقدر مسئول المنح البرنامج المقترح الذي يتميز بالواقعية الذي لا يكثر من الوعود التي لا يستطيع إنجازها . وعلى فرض أن مقترحك تم تمويله، فقدرة شركتك**

على إنجاز الأهداف المحددة في المقترح سوف تمكنك من بناء مصداقية يمكن إن تؤدي إلى دعم متزايد في المستقبل .

التقييم :

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

الموازنة :

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

المرفقات :

يمكنك إرفاق بعض الوثائق الأساسية التي تدعم مقترحك ما لم تحظر الجهة الممولة ذلك في الخطوط الإرشادية الخاصة بها . ويمكن أن تتضمن المرفقات بجانب الخطابات الداعمة ،

وقد لا يتم طلب كل هذه المكونات مطلوبة في كل مقترح نشاط ، ولكن غالبيتها قد يكون مطلوب . حيث أن كل هيئة سوف يكون لها استماراتها ومطالبها الخاصة . كما أن هناك اختلاف كبير في التقدم للحصول على المنح من جهة مانحة إلى أخرى ، فهنا جهات مانحة لديها الاستمارات الرسمية الخاصة بها ، والخطوط الإرشادية المحددة بدرجة كبيرة ، والمواعيد النهائية الثابتة التي يجب أن يلتزم بها المتقدم للحصول على المنحة ،

بينما هناك مؤسسات مانحة أخرى تتعامل بقليل من الرسمية وتقدم مساعدة كبيرة لطالبي المنح غير ذوي الخبرة أو غير المؤهلين لذلك .

خطاب التغطية (الخطاب المرفق به المقترح)

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

لكتابة الخطاب المرفق : -

- **اكتب إلى مسئول الاتصال بالجهة المانحة .**
- **تأكد من كتابة الاسم والمسمى الوظيفي بطريقة سليمة .**
- **وضح لماذا هذا المشروع وأن احتياجك يتفق مع اهتمامات الجهة الممولة .**
- **فيما لا يزيد عن ثلاثة أو أربعة جمل حدد المشكلة والنتائج المتوقعة .**
- **فيما لا يزيد عن أربعة أو خمسة جمل قدم الحلول المقترحة للمشكلة وحدود الوقت .**
- **بشيء من التفصيل وضح كيف سيعود المشروع بالفائدة على الشركة (تجنب التكرار).**
- **أشر إلى طرق التقييم متضمناً : من سيدير عملية التقييم ، وكيف ستتم عملية التقرير .**
- **أشر إلى الموازنة الإجمالية للمشروع وأُذكر ما هو المطلوب من الجهة الممولة .**
- **أشر إلى الجهات الأخرى التي أكدت موافقتها على دعم المشروع (لبناء الثقة) .**
- **إذا كان هناك تمويل قد تم الموافقة عليه ، اذكر القيمة والفترة .**

- **اختم الخطاب بتأكيد استعدادك للإجابة على أية استفسارات .**
- **عبر عن رغبتك واستعدادك في القيام بعرض مقترحك شخصياً .**
- **أُشكر المرسل إليه الخطاب على إتاحة هذه الفرصة .**

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

صفحة الغلاف / العنوان

- **تأكد من أن الجهة التي تنوي تقديم المقترح لها ليس لها أي محددات لصفحة العنوان قبل أن تقوم بذلك . (فقد يكون هناك استمارات أو تعليمات) .**
- **تتضمن صفحة الغلاف : اسم وعنوان وتليفون االشركة . كما تتضمن أحيانا توقيع بعض المسئولين بشركتك . (رئيس القسم – المشرف – مدير التعاقدات ، . . .) . حتى في حالة كتابة نفس البيانات في الخطاب المرفق .**
- **الغلاف يجب أن يبدو في شكل محترف وأنيق . وفي جميع الأحوال لا تستهلك وقتك في تزيين الغلاف والزخرفة المكلفة له أو أي إجراء آخر قد يعطي رسالة خاطئة للجهة المانحة المرتقبة. وتذكر أنك تحاول أن تقنع الجهة المانحة بمدى احتياجك الحقيقي للتمويل ، وليس أنك تفعل أشياء أكثر تكلفة .**
- **العنوان يجب أن يكون واضحاً و غير غامض (لا تجعله مبتوراً) .**
- **أن يكون العنوان وثيق الصلة بالمقترح الكلمات التي تستخدمها في العنوان يجب أن تعكس ما يركز عليه المقترح (يفضل ولكن ليس بالضرورة) ، لكن هذا لا يعني أن تستخدم العنوان كملخص لمقترح المشروع .**
- **تأتى الكلمات الأكثر أهمية أولا ، ثم الكلمات الأقل أهمية . لاحظ العنوانان التاليان حيث تم استخدام نفس الكلمات ، فيما عدا الاختلاف في ترتيب هذه الكلمات . في المثال التالي العنوان الأول يركز على قرية (×) بينما يركز العنوان الثاني على التنمية الشاملة . لذا يجب التأكد من أن كلمات العنوان في الترتيب الصحيح.**

العنوان الأول : مشروع شركة (×) للتطوير والتنمية .

العنوان الثاني : مشروع التطوير والتنمية لشركة (×) .

- حاول حذف بعض الكلمات غير الضرورية من العنوان . في المثال التالي العنوان الأول استخدم كلمات كثيرة . العنوان الثاني واضح تماماً ولكن باستخدام كلمات اقل .

العنوان الأول : المركز التنموي لتثقيف وتدريب العاملين بشركة (*)

.

العنوان الثاني : مركز تثقيف وتدريب العاملين .

- حاول استخدام جملة واحدة للعنوان وإذا كانت الجملة طويلة حاول حذف بعض الكلمات ، وإذا تعذر ذلك حاول استخدام عنوان من جزئين منفصلين باستخدام علامة ترقيم (:) . (ولكن لا تلجأ إلى ذلك إلا كحل أخير فقط) .
-

ملخص المشروع

- قد لا يكون هناك وقت كافي لدى المراجع/مسئول المنح بالجهة الممولة إلا لقراءة ملخص النشاط فقط وليس المقترح بالكامل ، فكن واضحاً ومختصراً منذ البدء في كتابة ملخص النشاط ، وفكر في كيفية تقديمه في صياغة تستحوذ على الانتباه وتركزه نحو جوهر مقترح المشروع ، بدون الدخول في كثير من التفاصيل التي قد يأتي الحديث عنها بالتفصيل داخل المقترح .
- يجب التعامل مع الملخص على أنه يلخص مقترح المشروع ، ولا يجب التعامل معه كمقدمة للمقترح .
- يجب أن يرسم ملخص المشروع صورة للمقترح في عقل القارئ ، ويضع له الإطار الذي يمثل الإطار المرجعي لبقية المشروع .
- يجب أن يكون ملخص المشروع عبارة عن كبسولة .
- ويتضمن الملخص : الاحتياج/المشكلة ، والأهداف ، والأنشطة ، والأساليب المستخدمة ، والمخرجات المتوقعة ، والفترة الزمنية ، وتقييم المشروع ، وخطة الاستمرارية ، وتكلفة المشروع ، والحصة المطلوبة من الجهة الممولة ، وكيف

سيكون تأثير المشروع على مستوى العاملين او الانتاج او رضاء العاملين. (يمكن الاكتفاء ببعض منها أو إضافة البعض حسب الموقف) .

- إذا لم تحدد الخطوط الإرشادية حجم الملخص ، فحاول أن تضعه في صفحة واحدة – أو صفحتان – ذات مسافات مزدوجة بين الأسطر – ان أمكن – ، ويرى بعض المتخصصين أن لا يزيد الملخص عن ٣٠٠ كلمة كحد أقصى مقسمة إلى ثلاثة فقرات .

عناصر ملخص مقترح المشروع : -

- يصف مشروعك المقترح .

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

لتقييم ملخص مقترح المشروع : -

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

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

ولكتابة ملخص المشروع يمكنك اتباع الآتي : -

- عرّف مؤسستك .
- صف الفئات المستهدفة .
- صف القضية .

- اعـرض الأهـداف العامــة والمحددة .
- اعـرض التكلفـة الإجماليـة للمشروع .
- صف الاستراتيجيات .
- أُذكــر التمويــل المتــوفر بالفعل وكمية التمويل المطلوبة .

المـقـدمـة

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

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

بيان قدرات المؤسسة : -

هذا القسم يرسخ قدرتك على تنفيذ المشروع المقترح ويخبر عن ما يضع مؤسستك في مكانة متميزة بصرف النظر عن الأسباب الجيدة الأخرى . ومسئوليتك هنا هي أن تؤكد

لمسئول المنح في الجهة الممولة أن منظمتك لديها القدرات الإدارية والمالية والبرامجية والموارد البشرية لإنجاز المشروع .

المستفيدون

بغض النظر عن المسمى الذي تستخدمه للإشارة إلى الفئة/الفئات الموجه إليها المشروع ، (مستفيدين ، مستهدفين ، قاعدة شعبية ، . . . الخ) فعليك تقديم معلومات وافية عن هذه الفئة/الفئات مركزاً على : -

- هل قمت بالفعل بالاتصال بمجموعات المستفيدين ؟
- هل حصلت على دعم المجموعات المستفيدة لتمضي قدماً في المشروع ؟
- هل شارك أعضاء من المجموعات المستفيدة في إعداد المقترح ؟

من الهام جداً للجهة الممولة أن ترى إلى أي مدى قد انخرطت مجموعات المستفيدين في المشروع والإعداد للمقترح . (أحيانا يتم تمويل المشروع وبعدئذ يجد مدير المشروع أن مجموعات المستفيدين لا تريد المشاركة !! فلا تدع شيئاً مثل ذلك يحدث لك) .

كما تفضل العديد من الجهات المانحة الجهود المشتركة التي تتضمن استخدام الموارد المحلية (البشرية والمادية) كمبادرة تمثل أساس للعمل على المستوى المحلي ، بمعنى آخر أن أموال الجهة الممولة تجمعت مع جهود بعض المنظمات الموجودة والملتزمة بالتعامل مع الاحتياجات التي سوف يستجيب لها المشروع .

ومن المؤثر جداً بالنسبة للجهات الممولة أن ترى أن الموارد البشرية المحلية قد تم بالفعل الاتصال بها والتخطيط لمشاركتهم في المشروع في مختلف مراحله . ويعتبر خطاب من الموارد البشرية المحلية لدعم المشروع - يوضع مع المرفقات - إضافة ممتازة للمشروع .

تقدير الاحتياجات

عناصر تقدير الاحتياجات :-

- يصف المشكلة بوضوح .
- يقدم براهين وأدلة مدعمة .

حيث أن تقدير الاحتياجات يمثل الإجابة على " لماذا المشروع " ويقدم السياق/الحجة والمبرر للمقترح ، فيجب أن يركز على المشكلة التي تريد أن تتصدى لها ، أو الموقف الذي تريد تغييره .

لتقييم تقدير الاحتياجات : -

١-هل يصف تقدير الاحتياجات المشكلة التي يراد حلها بالمشروع المقترح ؟

٢-هل هي معقولة ؟ : -

*هل تبدو كوصف دقيق للموقف ؟

*هل الممول هو الجهة المناسبة لتمويل التصدي لهذه المشكلة ؟

٣-هل هي مقنعة ؟ : -

*هل الموقف أو المشكلة ذات مغزى كافي يبرر للجهة الممولة التعامل معه ؟

*هل وثقت ودعمت الحل بالإحصائيات ، الدراسات ، الملاحظات التي تؤيد رأيك؟

ومن العوامل المساعدة في تدبير تمويل للمشروع ، أن تكون قد أخذت بالفعل بعض الخطوات البسيطة لبدء المشروع قبل تقديم المقترح للجهة الممولة المتوقعة . وتعتبر خطوة كتقدير الاحتياجات من أفضل الخطوات التي يمكن اتخاذها قبل طلب التمويل .

(مسح – مقابلات –مجموعات مركزة – . . . الخ) .

بعد ذلك قم بكتابة تقرير قصير عن تقدير الاحتياجات الذي قمت به وأرفقه بالمقترح ونوه عن ذلك داخل المقترح . وعند الحديث على الطرق المستخدمة في التعامل مع المشكلة فمن الضروري أن تعود إلى هذا القسم – تقدير الاحتياجات – وتوضح كيف أن الطرق

المستخدمة تتوافق مع المشكلة . وإذا كنت قد قمت بخطوات اكثر من تقدير الاحتياجات ، فيعتبر هذا القسم هو المكان المناسب لجعل القارئ يبدأ في فهم أن الاستمرار أساسي جداً (مفترضاً أن ما تقترحه هو مشروع مستمر بطبيعته) وأن الاستجابة قصيرة المدى قد تؤدي إلى تأثير ضعيف. وهذا يدعم منطقية لماذا تحتاج إلى تمويل خارجي – لتمويل التدخل المستمر الذي بدأته .

المشكلة

حيث يمثل هذا الجزء السبب في عمل المقترح ، فيعتبر شيئاً أساسيا 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 ؟ كيف عرفت أن هذه المشكلة هامة؟ . وقد يكون من المشجع أن يتضمن هذا القسم مراجعة لما كُتب حول الموضوع ، مع الاستشهاد والتنويه عن بعض المشروعات السابقة والدارسات المشابهة لما تقترحه استكمالاً لعملية التوثيق ، مما يجعل الهيئة الممولة تشعر انك تعرف ما تقترحه لأنك على معرفة بما سبقك .

ومن الأخطاء الشائعة في صياغة المشكلات والتي يجب تجنبها ، هو 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 تدريب في مصنع كذا .

ولا يُفضل أن يتصدى المشروع لأكثر من مشكلة ، وذلك للعمل على إقناع الجهة الممولة بان المشكلة حقيقة وانك جاد في التصدي لها .. الخ) .

الأهداف

الأهداف العامة : -

* الهدف العام عبارة عن جملة تصف مخرجات مرغوب فيها .
* الهدف العام هو الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء المشروع.
* الهدف العام جملة واسعة لما تأمل في تحقيقه ، ولكنها عادة غير قابلة للقياس .
* الأهداف العامة ذات مدى طويل وتتصف بالعمومية بشكل كبير .
* الأهداف العامة تحدد شكل ما سوف تقترحه .
* يجب أن يركز الهدف العام على المخرجات . " كيف سيتغير الموقف كنتيجة لتنفيذ المشروع " .
* لا يجب أن يركز الهدف العام على ما سيفعله المشروع " النشاط " .
* حاول أن تفرق بين أهدافك العامة وأهدافك المحددة ، وتأكد من تضمينك لكليهما في مقترح المشروع .

عناصر الهدف العام : -

- المجموعات المتأثرة أو المجموعات المستهدفة . - الكيفية التي سوف ينجز بها الهدف .
- التأثير المراد تحقيقه .

تقييم الهدف العام : -

١. هل هو طويل المدى ؟
٢. هل هو عام ؟
٣. هل يصف مخرجات أكثر من كونه يصف أنشطة .
٤. هل يمثل " رؤية " لكيفية التغيير الذي سيحدث كنتيجة لتنفيذ مشروع ناجح ؟
٥. هل لا يرتبط بزمن (في بعض المواقف) ؟
٦. هل لا يحدد موعداً نهائياً لإتمامه ؟

٧. هل ليس بالضرورة أن يكون قابل للتحقيق ؟
٨. هل تناسب عبارة الهدف العام مهمة المنظمة ؟
٩. هل عبارة الهدف العام نابعة من المشروع المقترح ؟

الأهداف المحددة : -

هي مستهدفات قابلة للقياس يتم تحقيقها وصولاً لتحقيق الهدف العام . ويعتبر الهدف المحدد بمثابة حجر الزاوية في قياس مدى تقدمك نحو تحقيق الهدف العام . ولا يجب أن يركز الهدف المحدد على النشاط ولكن يجب أن يركز على النتائج . بالرغم من أن الأهداف المحددة تمثل الأساس الذي يتم بناءاً عليه اختيار الأنشطة ، كما أنها تمثل القاعدة عند تقييم المشروع . وكلما كانت الأهداف المحددة قابلة للقياس كلما كان ذلك أفضل لك أنت ، فمن الأسهل فهم مقترح المشروع (حيث ستصبح المخرجات أيضا واضحة جداً) إذا كان يصف الأهداف المحددة بطريقة قابلة للقياس .

ومن المعلوم أنه إذا كنت تتعامل مع " أشياء " فيسهل قياسها عن تعاملك مع " الناس ".

ومن الهام أن لا يتم خلط الأهداف المحددة بالطرق المستخدمة في تحقيقها . مثال : –

يجب أن لا يحدد الهدف كالتالي : –

" تجهيز عيادة للعاملين في مؤسسة (×) " .

ولكن يتم تحديد الهدف كالتالي : –

" خفض معدل اصابة العاملين فى مؤسسة (×) إلى (× %) في تاريخ محدد".

موصفات الهدف المحدد : -

– محدد – قابل للقياس – عملي/إجرائي التوجه – معقول – محدد بزمن .

تقييم الهدف المحدد : -

١. هل هو محدد ؟ يحدد النتائج المراد تحقيقها بصورة مفردة ؟

٢. هل هو قابل للقياس ؟ كيف ستعرف انه قد أنجز ؟
٣. هل هو قابل للإنجاز ؟ (يستخدم كلمات : تقديم ، زيادة ، تأسيس ، إنشاء ، . . .).
٤. هل هو معقول ؟ هل يمكن بواقعية تصميم أنشطه لإنجازه ؟
٥. هل هو قصير المدى ؟ هل يتضمن موعداً لاكتمال إنجازه ؟
٦. 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.

ا لأنــشطة

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

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

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

عناصر الأنشطة : -

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

تقييم الأنشطة : -

١-هل تصف المشروع الذي سيتم تنفيذه بالمنحة/بالتمويل المطلوب ، وهل يستطيع شخص ما غير معايش للموقف أن يفهم ما تقترحه ؟

٢-هل توضح العبارات مدى ارتباط الأنشطة بالمشكلة التي تم مناقشتها في تقدير الاحتياجات ؟

٣-هل المقترح هو أفضل أُسلوب لتناول المشكلة ؟

*هل هو الأفضل من بين عدة بدائل ؟

*هل هو مُجدي بالنظر إلى التكلفة/العائد ؟

*هل يمكن تبريره لدى الآخرين ؟

٤-هل يتناسب المشروع المقترح مع الخطوط الإرشادية للتمويل ؟

*هل الأنشطة والمصروفات مسموح بها ؟

*هل تتطابق مع المعايير أو المستويات الموضحة في الخطوط الإرشادية للتمويل؟

المتابعة

تعتبر المتابعة من آليات الإدارة ، وهي تعمل على مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ المشروع ، وهي عبارة عن نظام دوري للمراقبة بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة

الموضوعة ، بالإضافة إلى مراقبة مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالمشروع ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ .

وعلى ذلك فإن المتابعة : -

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

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

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

ما الذى نتابعه ؟

عنصر الوقت

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

عنصر التكلفة

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

عنصر الجودة

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

هذا وتتم عملية المتابعة على عدة مستويات : -

داخل المشروع : مستوى العاملين بالمشروع (المشرفين ، مدير المشروع) .

داخل الشركة : مستوى مجلس الإدارة (أعضاء ، لجان) .

خارج الشركة : جهات خارجية (الجهة المانحة ، جهات أخرى) .

ويمكن وضع خطة متابعة مبسطة تشتمل على الآتي : -

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

التقييم

التقييم :

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

الهدف من التقييم :

- **قياس التقدم : طبقا لأهداف البرنامج .**
- **تحسين المتابعة : من اجل إدارة افضل .**
- **تحديد نقاط القوة والضعف : لتقوية البرنامج .**
- **معرفة ما إذا كان الجهد فعالاً : ما الفرق الذي أحدثه البرنامج .**

- التعرف عائد التكلفة : هل كانت معقولة بالنسبة للبرنامج .
- جمع المعلومات : التخطيط وإدارة البرنامج بصورة افضل .
- تحين الفاعلية : للحصول على اثر اكبر .
- التخطيط الأفضل : الاقتراب اكثر من احتياجات الأفراد والمجتمع .
- لكي يتثنى للمساهمين في المشروع والإداريين ، اتخاذ القرار السليم بخصوص أي تغيرات قد يكون مشروعهم في حاجة إليها .
- لكي يتثنى للجهات المساعدة للمشروع أن تكون على علم بنتائجه ، والتعلم من التجربة ، والحكم على قيمة هذا النوع من النشاط حالياً ومستقبلاً .
- لكي يتم توفير قدر من المعلومات الممكن اقتسامها مع الأفراد الآخرين الذين يعملون في مشروعات مشابهة ، وإمكان تطبيقها إذا توافرت الظروف .

خطة التقييم :

خطة التقييم هي وصف للكيفية التي سيُقيم بها المشروع .

عناصر خطة التقييم : -

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

تقييم خطة التقييم : -

١-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 ؟**

٢–هل خطتك واقعية ؟ هل يستطيع المقيم تنفيذها ؟ هل لديك الأدوات التي تحتاجها للحصول على البيانات ؟

٣–هل خطتك مناسبة لمشروعك ؟

هل تقيس ما وضعت من أجله ؟

هل هي طموحة أو مبالغ فيها بالنسبة للمشروع ؟

الاستمرارية

آخر جزء في سرد نص المقترح يوضح 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 تعتزم المؤسسة القيام بها .

-خطط التقدم للحصول على تمويل آخر .

-تصور لإدارة وصيانة المرافق والخدمات والأجهزة .

ملحوظة : -

يعتبر هذا المكان هو الأنسب الذي تذكر فيه إذا كان هناك أي دخل سوف يولّد بواسطة المشروع ، سواء من رسوم الخدمات ، أو منتجات قابلة للبيع .

ولا يقتصر النظر إلى استمرارية المشروع على أنها استقرار الدعم المالي فقط ، بل يُنظر إلى ضمانات استمرارية المشروع الأخرى غير المادية ، كضمان استمرار الدعم الفني للمشروع ، أو ضمان استمرار الدعم التنظيمي ، وفي بعض الأحيان الدعم السياسي . ويأتي في مقدمة هذه الضمانات استمرار الدعم المجتمعي للمشروع . و على ذلك فإن قابلية النشاط للاستمرارية لا تعني استمرار الدعم المالي ، بل تعني اكثر من ذلك .

خطة العمل

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

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

- **أُكتب قائمة الأهداف المحددة للمشروع .**
- **أُكتب قائمة المهام التي يجب القيام بها لإنجاز كل هدف محدد .**
- **أُكتب المهام التي يجب القيام بها بالترتيب .**
- **قدر الزمن والمواعيد لتشكيل الجدول .**

- قدر الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة (كالوقت ، والنقود ، والمهارات ، والأفراد ، والأجهزة ، والخدمات ، والمعلومات ، . . . الخ) .
- خصص مسئوليات الأفراد للأنشطة المختلفة .

عناصر خطة العمل : -

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

الخطوة : مهمة محددة يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع .

تقييم خطة العمل : -

١-هل الخطوات وضعت بدقة ووضوح ؟

*هل هذه الخطوات تمثل قائمة من الأنشطة التي تؤدي منطقياً إلى تحقيق الهدف ؟

*هل تشير إلى من سيقوم بتنفيذ كل خطوة ؟

*هل الخطوات محددة بوقت؟

متى تبدأ كل خطوة ؟

كم تستغرق من الوقت لإنجازها؟

٢-هل يؤدي تنفيذ الأنشطة إلى تحقيق الأهداف المحددة ؟

٣-هل الخطوات واقعية ؟

*هل تم إسناد مسؤولية تنفيذ هذه المهام إلى عاملين مناسبين ؟

هل يملكون المعلومات ، والمهارات ، والقدرات لإنجاز المهام الموكلة إليهم ؟

*هل حدود الوقت واقعية ؟

الموازنـة هـي خطـة صرف التمويـل فـي صـورة قائمـة مـن المصـاريف والـدخل التقديري لتنفيـذ المشروع المقترح . وتتكون من : -

- **مصاريف مباشرة.**
- **مصاريف غير مباشرة .**
- **المساهمات في تكلفة المشروع (عينية ، نقدية).**
- **المصادر المتوقعة للدخل .**

الخطوط العريضة : -

- **يجـب أن تكـون واقعيـة ، وللتأكـد مـن واقعيـة الموازنـة ، اجعـل أحـد زملائـك مـن داخـل المؤسسة يقوم بمراجعتها .**
- **يجب أن تتضمن المصاريف المسموح بها فقط .**
- **يجب أن يقابل كل مصروف مباشر وغير مباشر بند صرف في الميزانية .**
- **يجب أن يكون الإجمالي في حدود الحد الأقصى للمنحة .**
- **كـن حـذرا فـي وضـع قائمـة الأدوات المطلوبـة ، فالجهـة الممولـة عـادة أكثـر مـيلاً لتمويـل الأفراد/ العاملين عن تمويل شراء الأدوات ، وأكثـر مـيلاً لتمويـل الفئـات المسـتفيدة عـن تمويل مصاريف الأفراد/العاملين .**
- **هل تحتاج إلى مبلغ كبير من قيمـة التمويـل فـي بدايـة المشروع ؟ فأحيانـا يكـون من غير الواقعي أن نتوقع أن يبدأ العمل الفعلي في المشروع وصرف مبلغ كبير من التمويل خـلال الأشهر الأولى لـه . لذا يمكنك أن تطلب مبلـغ قليل من الممول المحتمل لتمويل المرحلـة الأولى من المشروع ، وتحدد في المقترح مـا تـود إنجـازه خـلال هذه المرحلـة ، وفـي هذه**

الحالة تستطيع أن تقترح على الممول أنه يمكنه التوقف بسهولة عن التمويل بعد هذه المرحلة إذا لم ينجح المشروع . (إذا اتبعت ذلك فعليك التأكد من نجاح المرحلة الأولى حتى تحصل على تمويل للمرحلة الثانية) .

- إذا كان المشروع لأكثر من سنة فيتم عمل ميزانية منفصلة لكل سنة ، بالإضافة إلى الميزانية المجمعة التي يمكن أن تكون بالإجماليات فقط .
- تأكد من الجهة الممولة عما إذا كان هناك بنود معينة للميزانية تقترح/تطلب الجهة الممولة استخدامها ؟ وإذا لم يكن هناك بنود مقترحة أو مطلوب استخدامها فعليك تنظيم ميزانيتك من خلال وضع بنود تناسب المشروع الذي تقترحه .
- يجب احتساب قيمة المصاريف المباشرة وغير المباشرة ، وطلب قيمة المصروفات غير المباشرة إذا كانت لوائح الجهة الممولة تسمح بذلك .(إذا لم تكن للشركة نسبة ثابتة).
- قم بشرح كل بند من بنود الميزانية (من أين جاء إجمالي البند ، فيما يستخدم البند) ، ثم قم بوضع هذا الشرح بعد الميزانية .
- اتبع الخطوط الإرشادية بدقة في إعداد موازنتك ، وكن متأكداً أن الموازنة تغطي جميع مصروفات المشروع ، وذلك لأن مؤسستك سوف تلتزم بما جاء في مقترح المشروع –في حالة قبوله– وقد يكون هذا الالتزام في وقت العاملين ، أو في موارد أخرى تتجاوز مجرد النواحي المالية فقط .

تقييم الموازنة : -

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

٤. هل وضعت قائمة المصروفات بصورة مناسبة في استمارة/استمارات الممول ؟ إذا لم يكن واضحاً المكان الذي ستوضع به هذه القائمة ، فلا تتحرج من الاتصال بالممول وسؤاله عن ذلك .

٥. هل العمليات الحسابية صحيحة ؟

٦. هل تستخدم في الميزانية نفس قيمة المبلغ المطلوب من الممول في أماكن أخرى من المقترح ؟

المرفقات

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

وعلى ذلك فالمرفقات يجب أن : -

١. تعكس معلومات عن الشركة طالبة المنحة .

٢. تعكس تقدير للمشروع المقترح .

٣. تكون موجهة إلى الجهة الممولة بدلا من استخدام صيغة عامة "إلى من يهمه الأمر".

٤. تشتمل على ملخص بالعاملين الحاليين ، وإن أمكن المستقبليين .

٥. تشتمل على خرائط ، رسومات ، إحصائيات ، وأية مواد أخرى لم ترد في المقترح .

٦. كما يمكن أن تتضمن : وصف لشركتك ، خطابات تعاون ، احدث الحسابات الختامية ، وغيرها .

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

الجدول الزمني : -

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

الخطابات المدعمة : -

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

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

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

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

تطوير مقترح المشروع

لتطوير مقترح المشروع قم بالآتي : -

١-تتضمن عملية التطوير التركيز على : العناوين - الملاحظات الهامشية - التقديم للمقاطع - ووضع خط اسفل الكلمات - وكذلك الملخصات والملاحق والخرائط والرسومات ، ولا تقتصر فقط على المكونات الأساسية لمقترح المشروع .

٢-اجعل بنية المقترح واضحة باستخدام العديد من إشارات الطريق المتنوعة لتوجيه القراءة والإشارة إلى النقاط الهامة لمساعدة القارئ على التنبؤ بما سيأتي ، والإشارة إلى ما تم .وكذلك استخدم المرئيات لتحسين وتوضيح المفاهيم والعلاقات ، حيث يمكن أن تساعد الرسومات والأسهم في إظهار تدفق الأفكار ، وتشير إلى النقاط الهامة ، ولكن كن حذراً في استخدام مربع النص ، فإذا كان ممكناً فاترك الجوانب مفتوحة لدخول نظر القارئ ، حيث يقرأ بعض الناس ما حول المربعات ويرجئون قراءة ما بالداخل على نية العودة لقراءته بعد الانتهاء من قراءة ما حوله ، ولكنهم قد ينسون ذلك .

٣-أُنظر 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 .

٤-اجعل المقترح يسهل تصفحه . (تنظيم واضح مع إشارات طريق متميزة ، وتنقل سهل بين المكونات وتأكد من أن إشارات الطرق تقود القارئ للمعنى الصحيح فلا تدع القارئ يضل الطريق عند مفترق الطرق) .

٥-اكتب جملة افتتاحية لكل فقرة ، وإذا لم تبدأ الفقرة بجملة افتتاحية قوية بيّن موضع الجملة القوية في الفقرة عن طريق وضع خط تحتها أو جعلها بخط مائل أو عريض .

٦-رتب مكونات المشروع بطريقة منطقية واستخدم مسافات بيضاء لإظهار وتمييز البنود الهامة .

٧- استخدم الهياكل بشكل متوازي وكذلك المقارنات جنباً إلى جنب -إذا كان ذلك ممكناً- لجعل التواصل ملموساً لدى القارئ ذاتياً .

٨- استخدم مسافات بيضاء لتقديم راحة لنظر القارئ ، ولإحاطة النص بشكل محبب .

٩- لا تتجاوز الهوامش والتزم بما تسمح به حدود الصفحة .

١٠- استخدم الإشارات المرجعية إلى مناقشات سابقة ، والبناء المنطقي للأسباب ، والتكرارات المنتقاة للجمل والكلمات الهامة للتأكد من الانتقال السهل بين الأقسام والفقرات وحتى الكلمات .

١١- وينصح بعض المحررين الفنيين بحذف بعض الكلمات والعبارات وإعادة ترتيب المتبقي - جرب ذلك بالتغيير في بعض الكلمات فقط .

١٢- استخدم تركيبات بسيطة وأفعال مبنية للمعلوم ، حيث تؤدي الأفعال المبنية للمعلوم إلى وضوح الجملة ، بعكس التركيبات المعقدة والأفعال المبنية للمجهول ، فهي تضعف قوة التواصل حيث تقود القارئ إلى قواعد لغوية معقدة مما يقطع تركيزه . لذلك قم بتغيير الأفعال المبنية للمجهول إلى أفعال مبنية للمعلوم ، مثال : -

" قُدرت الاحتياجات بواسطة (×) ووُجد أن الاحتياجات الأساسية هي . . . " .

ويتم تغيير المثال إلى : -

" قَدر (×) الاحتياجات ووَجد (×) أن الاحتياجات الأساسية هي . . . " .

١٣- بسط الجمل ، فعندما تكون الفقرات كبيرة ومتراصة الكلمات بشكل جامد ، عندها قسمها إلى جمل ، وذلك بالبحث عن الجمل الطويلة وتقسيمها . ولكن مع الاحتفاظ بالإيقاع المتناسق بين الجمل القصيرة والجمل الطويلة ولا تجعل الكتابة تصبح متقطعة أو غير مترابطة .

١٤- استخدم لغة ملموسة "مصورة" ، استبدل الكلمات الأكثر غموضاً بمفردات الحياة اليومية - إلا في حالة المصطلحات الفنية - مثال : -

يمكن استبدال : يشرع في بـ يبدأ

يمكن استبدال : ينقضي بـ ينتهي

١٥- انقل الحيوية والحماس ، حيث أن ذلك يدل على مدى التزام المقترحين بالمشروع وتجنب اللغة غير الحاسمة : ربما ، ممكن ، قد ، يبدو . . . . الخ .

١٦- استخدم القوائم والجداول المختصرة كلما أمكن لتقسيم النصوص السردية .

١٧- 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 ، فمن الأفضل أن تأخذ وقفة لتناقش خطوات التعامل مع المشكلات المتوقعة بدلا من تجاهلها .

١٨- استخدم الملخصات الداخلية لمساعدة القارئ على معرفة أين هو ، وأين سيذهب ؟

١٩- اهتم بالانتقال من مقطع إلى آخر برشاقة ، حيث سوف يساعد القارئ على معرفة أين هو وأين سيذهب .

٢٠- تجنب إعطاء وعود يستحيل تنفيذها وتجنب الجدل في الموضوعات غير المدعمة .

٢١- لا تسلم بأن القارئ سوف يكون على أُلفة بالمشروع المقترح .

٢٢- راجع بدقة ، صحح ، اختبر القراءة والطباعة مرات ومرات . اجعل آخرين يساعدونك بالرأي (كرأي آخر) . تجنب أخطاء قواعد اللغة ، التهجي ، الحساب .

٢٣- احتفظ بشكل جيد بشكل عام للمشروع فيجب أن تكون الكتابة بنفس الأسلوب المتناسق في مختلف أجزاء المقترح .

-ما مدى جودة ومناسبة الفكرة ؟

- هل قمت بصياغته في صورة واضحة ومختصرة كتابةً ؟
- هل يناسب رسالة شركتك 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 ، أو هل تستطيع أن تحدد وتحصل على تعاون من أخصائيين سوف تحتاج إليهم ؟
- هل يمكن تنفيذه بواسطة منظمتك ؟ إذا كانت الإجابة بلا، ما ذا تحتاج ؟

-من سيموله ؟

- من قام بتمويل أعمال مشابهة ؟
- من لديه اهتمام خاص بموضوعك، موقعك، منهجيتك، مجموعتك المستهدفة، ...الخ؟
- بمن اتصلت من الممولين المحتملين ؟ وكيف ؟
- هل قمت باتصال أولي مقترناً بملخص؟ ما مدى التشجيع الذي حصلت عليه ؟
- ما هو التعويض/ المقابل الذي قد يريده الممول المحتمل؟ هل تستطيع أن تقديمه 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 بالممول، واستماراته ، ونماذجه ، ومواعيده النهائية ، . . . الخ ؟
- 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 ، والمعومات التي سوف تحتاجها ؟
- هل رتبت 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 شركتك ؟ وكم سيستغرق من الوقت ؟
- هل قام واحد أو كثر من الزملاء بقراءة المقترح قراءة نقدية ؟ ومراجعة المحتوي ، والآليات ، والوضوح ، وفاعلية عملية التواصل ، . . . الخ .

-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 استخدمت العناوين بصورة مناسبة ،وكذلك الفراغات ، والملاحق ، والرسومات؟
- هل يتماشى مع المحددات التي وضعها الممول الخاصة بالمسافات وأنواع الخطوط وأحجامها ؟
- هل المقترح مقنع ؟

-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 ولكن في نفس الوقت مختصر ؟
- هل يغري الملخص المراجعين باستكمال قراءة بقية المقترح بالكامل ؟
- هل هو مفهوم بالنسبة للقارئ العادي ؟
- هل كل الاستمارات والوثائق المدعمة وكل البنود المطلوبة الأخرى متضمَنة ؟
- هل هناك قائمة محتويات؟ هل تساعد المراجعين على إيجاد شيئاً ما يتطلب المراجعة؟
- هل كل المرفقات والملاحق والسير الذاتية ، . . . الخ متضمَنة ؟ هل تم التنويه عن هذه الأشياء بدقة داخل المقترح؟
- هل لديك أصول كافية من الصور والمطويات ، والمطبوعات الأخرى غير الدورية لكل 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 ؟ هل وثقت ذلك –الاحتياج – بمراجع و/أو ببيانات ؟
- 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 أو الافتراضات المخرجات المرتقبة من المشروع ، وتستبعد المخرجات غير المطلوبة ؟
- هل المخرجات قابلة للقياس ؟ وكيف ستقاس ؟ وبأي درجة من الدقة ؟ وكيف يمكن لشخص آخر تقيمها ؟

-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 قدرتهما على النجاح ، وتميزهما 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 بالكثير من المعلومات ؟
- هل وصفت على نحو ملائم حدود الوقت ، وإدارة المشروع ، ومسؤوليات كل فرد/وظيفة في المشروع ؟
- هل وصفت بدقة ووضوح الموضوعات ، والمستفيدين ، والمواد ، أو أي مواد أخرى خاصة بموضوع المشروع ؟
- 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 ؟
- هل المنهجية المستخدمة تقدم مخرجات يمكن تقييمها في ضوء المشكلة المذكورة ؟
- هل هناك احتياج لبيانات خارجية من أجل التقييم ؟ من سيقدمها ومن سيجمعها ؟
- من سيقدم تقرير عن التقييم ، ولمن ، وكيف ؟
- 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 ؟
- هل ستنشر في صورة مادة مطبوعة ؟
- هل ستقدم النتائج في اجتماعات متخصصين ؟
- هل 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 ؟ هل وضحت قدراتهم وما يقومون به للإعداد للمشروع ، هل وافق جميعهم على المشاركة في المشروع ؟
- هل تم إسناد كل الوظائف والمسئوليات 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 ؟
- هل 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 ؟

ضع الموازنة بصورة صحيحة

- هل تتوقع ميزانيتك كل تكلفة وكذلك مصدر تمويلها ؟
- هل توضح الميزانية للممول 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 ؟

- هـل تعكـس الميزانيـة وعـي بـالممول واللـوائح المؤسسـية والمحـددات والحـالات 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،
- هل 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 ومرتبة مع كل النماذج المطلوبة ومختلف الإضافات الروتينية الأخرى ؟
- هل هناك نسخ كافية من المقترح للممول ولشركتك وللمراجعين وغيرهم ؟
- كيف سوف تسلم المقترح إلى الممول ؟
- هل قام بالتوقيع عليه مدير المشروع شخصياً ، وكل المسؤولين الضروريين بالشركة ؟
- هل لديك الاعتمادات الخارجية الضرورية، وخطابات الدعم أو موافقات على المشاركة في المشروع ؟
- هل تم كتابة خطاب ملائم لإرساله ؟

-ماذا بعد ؟

- هل أنت على دراية بجدول مراجعة المقترحات الخاص بالممول ؟
- ما الذي تعلمه عن قرارات الممول ؟
- هل تعلم ما هو غير الرسمي والمقبول رسمياً ؟

- **هل تتوقع أي تفاوض حول المقترح ؟**
- **هل تعرف من في شركتك 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 ممول آخر ؟**

إرشادات لتحرير و تنقيح المقترح

تعتبر عملية التحرير والتنقيح بمثابة مراقبة الجودة ، معظم الناس غير مدربين على التحرير والتنقيح ، حيث لا يملكون طريقة أو نظرية لتحرير وتنقيح مقترحاتهم ، وسيكون من الأفضل لو انك تمتلك بعض الخطوط الإرشادية فسوف يساعد ذلك في تنفيذ عملية التحرير والمراجعة لمقترحك .

التحرير :

التحرير هو عملية ملاحظة وتحديد المشكلات في الكتابة .

التنقيح :

التنقيح هو عملية تغيير البنود لمطابقتها مع القواعد ، لتقديم كتابة اكثر وضوحاً وفاعلية .

والتالي بعض الخطوط الإرشادية لتحرير وتنقيح المقترح : -

- **تتم عملية التحرير والتنقيح لكل من : التقنية ، الأسلوب ، البناء , حيث من المهم أن تفحص التقنية وكذلك الأسلوب والبناء .**
- **كل نوع من التحرير والتنقيح يجب أن ينفذ منفصل عن الآخر .**
- **ليس من الضروري أن تعرف القواعد والمفاهيم الدقيقة للقيام بالتحرير والتنقيح بصورة فعالة ، ولكن من المهم أن يكون لديك مرجع مناسب . وكحد ادني يجب أن يكون لديك قاموس حديث وكذلك كتاب قواعد .**

التحرير والتنقيح لمراجعة التقنية :

يتم تنفيذ هذا النوع من التحرير والتنقيح كلمة بكلمة ، مع الاهتمام بتحديد البنود التي لا تتطابق مع قواعد التهجي والقواعد للغوية . والهدف من هذه العملية هو مراجعة الاتساق والدقة . وفي التحرير والتنقيح للتقنية ابحث عن الآتي : -

- التنقيط من حيث كلا من الكفاية والدقة .
- التهجي .
- توافق الفاعل (الحالة ، العدد ، الشخص ، النوع) .
- توافق الفعل (الزمن ، العدد) .
- الأعداد (الدقة ، الكلمة المقابلة للرقم) .

التحرير والتنقيح لمراجعة الأسلوب :

هذا النوع من التحرير والتنقيح يتم عن طريق قراءة العبارات والجمل من اجل الوضوح ، التناغم ، سهولة القراءة ، التماسك ، والصفات الأخرى التي تسهم في تحسين الكتابة بصفة عامة . وتهدف هذه العملية إلى الحصول على أوراق واضحة ، وغير غامضة ، ومصقولة الكتابة ، يمكن قراءتها وفهما من أول مرة . وعند التحرير والتنقيح لمراجعة الأسلوب افحص ما يلي : -

- دقة الكلمة .
- الإطناب .
- الكلمات المحذوفة .
- الاسمية : استخدام الاسم في حين أن استخدام الفعل افضل .
- مدى فنية الكلمات بالنسبة للمتلقي .
- التناغم ومستوى الرسمية في الكلمات – الاتساق .
- الكلام الزائد عن الحاجة .
- نماذج الجمل .

- طول الجملة .
- افتتاحيات الجمل .
- المبني للمجهول:استعمال المبني للمجهول في حين أن استخدام المبني للمعلوم افضل

التحرير والتنقيح لمراجعة البناء

هذا النوع من التحرير والتنقيح يتم عن طريق القراءة الكاملة للمستند لتمييز التركيب وأجزاءه التي لها صلة بالموضوع وعلاقة هذه الأجزاء بالكل ، والهدف من وراء هذه العملية هو مراجعة الترابط المنطقي ومدى الإحساس بالتوجهات العامة في الصفحة .

لتنفيذ التحرير والتنقيح لمراجعة البناء أو التركيب راعي ما يلي : -

١- نموذج عام للتنظيم أو البناء .

٢- الوسائل التي تدل على البناء : العناوين ، أدوات الترقيم ، الأعداد ، وضع خطوط تحت الكلمات ، الفراغات في بداية الفقرات ، ترك مسافات . . . الخ .

٣- الأجزاء أو الأقسام .

٤- الانتقال بوضوح بين الأجزاء .

٥- حجم الأجزاء .

٦- العلاقة بين أهمية الفكرة وتركيبها .

٧- الدليل و / أو جدل /مبررات المحتويات .

ضع في ذاكرتك دائماً أن شخص ما سوف يراجع مقترحك وتود أن تجعل انطباع هذا الشخص إيجابي جداً عن ما كتبته ، لذا فاعمل بجد في مقترحك لتتجنب إعطاء هذا الشخص الفرصة ليقول ملاحظات مثل

- ليست فكرة أصيلة .
- لا يملك الخبرة المناسبة .
- العلاقات ضعيفة .
- المشكلة ليست هامة .
- الكتابة غامضة .
- المقترح لم يركز على شيء محدد .
- مخرجات غير مؤكدة .
- المشروع واسع جداً .

ملحوظة : -

إذا كانت اللغة الأساسية ضعيفة فذلك خارج نطاق حديثنا ، حيث لاشك أن أخطاء الكتابة تضعف مؤشرات الجدارة الأخرى للمقترح ، ولكن يمكنك أن تطلب مساعدة أحد الأصدقاء من خارج مجال عملك للتأكد من أن اللغة سهلة القراءة ، كما يمكنك أن تستأجر مراجع . والمقصود أن هناك أشياء عديدة يمكن أن نحسن بها كتاباتنا بصفة عامة ، وهو ما لا يدخل في إطار اهتمام هذا الدليل .

العناصر التي تركز عليها عملية المتابعة :-

البرنامج

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

المشروع

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

النشاط

وحدة العمل داخل إطار المشروع .

المدخلات

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

العمليات

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

المخرجات

النتائج المباشرة لإدارة واستخدام الموارد .

النتائج

هي ما يتحقق بناءاً استخدام مخرجات المشروع/البرنامج .

التأثير

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

خطوات عملية التقييم

- **تحديد أهداف التقييم .**
- **اختيار طرق التقييم الملائمة .**
- **وضع خطة جمع البيانات .**
- **شرح / تدريب المشاركين في التقييم**
- **جمع البيانات .**
- **تحليل البيانات .**
- **إعداد النتائج .**
- **عرض النتائج .**
- **كتابة التقرير .**
- **متابعة النتائج .**

شجع أفراد المجتمع على المشاركة في مختلف جوانب عملية التقييم .

المؤشرات

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

مـؤشـرات الـتـوافـر

تبين ما إذا كان كل شيء موجوداً أو متاحاً

مـؤشـرات الـملائـمـة

تبين مدى ملائمة شيء ما

مـؤشـرات سهـولـة الـمـنـال

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

مـؤشـرات الاستـخـدامـك :

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

مـؤشـرات الـتـغطيـة :

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

مـؤشـرات الـجـودة

تبين مستوى جودة شيء ما

مـؤشـرات الـجـهـد

تبين نوعية وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف .

مـؤشـرات الـكـفـاءة

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

مـؤشـرات الأثــر

تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة المنفذة فى المشروع على الشركة او العاملين او الانتاج