USAID | EGYPT
FROM THE AMERICAN PEOPLE

مشروع
" دعم المجتمع المدنى المصرى "

مبادرة بناء الخبرات المؤسسية

ورشة عمل تدريب المدربين

تعبئة الموارد وتدبير التمويل

دليل المدرب

يوليو 2011 م

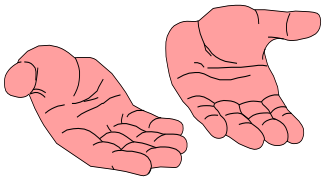
إعداد

عادل كيرلس – صباح خليفة – مروة محسن

الفهرس

الأيام	الموضـوع	رقم الصفحة
*	مقدمة : (الغرض من الدليل)	3
اليوم الأول	الجلسة الإفتتاحية	4
	الجلسة الأولى : مفاهيم التنمية & مفاهيم تعبئة الموارد	10
	الجلسة الثانية :دراسة ورصد موارد المجتمع بالمشاركة	16
	الجلسة الثالثة : رسم خرائط المجتمع & تحليل الأطراف المعنية	22
اليوم الثانى	الجلسة الأولى : مقدمة فى أستراتيجيات تدبير التمويل	30
	الجلسة الثانية : تدبير التمويل الذاتى & الشراكة والتشبيك	39
	الجلسة الثالثة : تابع أستراتيجيات تدبير التمويل ومهارات تدبير التمويل	45
اليوم الثالث	الجلسة الأولى : خطة حملات تدبير التمويل	52 : 68
	الجلسة الثانية : إعداد خطة وموازنة حملة تعبئة موارد وتدبير التمويل	
	الجلسة الثالثة : أساليب دعاية وتسويق غير تقليدية لتدبيرالتمويل	
اليوم الرابع	الجلسة الأولى : عناصر مقترح التمويل	70
	الجلسة الثانية : تحديد وتحليل شجرة المشكلات	87
	الجلسة الثالثة : صياغة الأهداف الجيدة وتحليل شجرة الأهداف	93
اليوم الخامس	الجلسة الأولى : تصميم الأنشطة والنتائج و الهيكل الوظيفي	101
	الجلسة الثانية :تصميم الخطة الزمنية للأنشطة / إعداد الموازنات	109
	الجلسة الثالثة : دراسة أنماط واهتمامات العملاء والممولين	124

مقدمة:



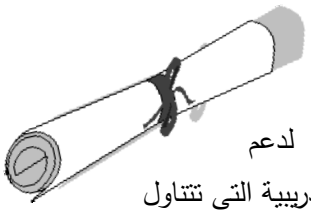
تعد تعبئة موارد المجتمع وتنمية قدراته وتعظيم دور المشاركة المجتمعية والشعبية وتشجيع أفراد المجتمع علي المساهمة الفعالة في تدبير التمويل لتنفيذ المشروعات التنموية من أهم عناصر إحداث عملية التنمية المتواصلة والشاملة داخل المجتمع وواحدة من أهم أدوار الجمعيات ومؤسسات العمل المدنى لتنمية المجتمع وتطويره و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

وتعتمد الجهود المبذولة لتنمية وتطوير المجتمع بصورة أساسية علي المبادرات والأنشطة التطوعية التي يقوم بها أفراد المجتمع الذين لديهم قناعة كاملة بأهمية النهوض بمجتمعاتهم وتلبية احتياجاتها في إطار من روح العمل الجماعي وتبني أساليب المشاركة الفعالة في كافة مراحل عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة والبرامج التنموية والحشد الكامل لطاقات 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 جقوقه 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 وحريته 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 المدنى المصرى*** "، والممول من هيئة المعونة الإمريكية في الفترة من (أكتوبر 2010 – سبتمبر 2013م)، مبادرة بناء الخبرات المؤسسية لبناء كوادر مؤسسات المجتمع المدنى وبناء شبكات عمل وتوطيد الصلات والعلاقات بين المؤسسات والجمعيات لتعزيز قدراتها واستدامة جهودها فى خدمة المجتمع وإحداث التغيير الإيجابى المنشود.

الغرض من هذا الدليل:



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

جلسات العمل – اليوم الأول :

الجلسة الإفتتاحية	**المدة الزمنية :**	**1 ساعة**
الجلسة الأولى : مفاهيم التنمية & مفاهيم تعبئة الموارد	**المدة الزمنية :**	**2 ساعة**
الجلسة الثانية :دراسة ورصد موارد المجتمع بالمشاركة	**المدة الزمنية :**	**1:30ساعة**
الجلسة الثالثة : رسم خرائط المجتمع & تحليل الأطراف المعنية	**المدة الزمنية :**	**1:30 ساعة**

الجلسة الأولى : افتتاح ومقدمة – التوقعات – أهداف الدورة – عرض البرنامج الزمنى – الاختبار القبلي

أهداف الجلسة:

- **التعارف بين المشاركين وتوقعاتهم وخلق مناخ من الألفة بينهم.**
- **تعريف المشاركون بورشة العمل وأهدافها.**
- **الاتفاق على القواعد الأساسية للخروج بورشة عمل فعالة.**
- **شرح الأسلوب/ المنهجية الذي سيتم إتباعها أثناء ورشة العمل.**
- **إجراء الاختبار القبلي.**

المواد	***الأسلوب***	***الزمن***
شرائح عرض : ▪ أهداف ورشة العمل ▪ البرنامج الزمنى لورشة العمل ▪ من أجل إنجاح ورشة العمل ▪ الاختبار القبلي ▪ ورقة عرض كبير/أقلام ماركر ▪ داتا شو DATA SHOW	▪ عرض من الميسر ▪ العمل الفردي ▪ مناقشة وحوار مع المشاركين ▪ الاختبار القبلي	1 ساعة

مقدمة :

يقوم الميسر بالترحيب بالمشاركين وتوضيح أهمية ورشة العمل وكذلك يتم التنويه علي أنه سيتم قبل بداية فعاليات ورشة العمل سيتم إجراء التعارف بين المشاركين بالورشة وتقوية الصلات والروابط لتكون ورشة العمل بداية لتعاون مثمر بيننا ، كذلك التنويه علي أهمية الحفاظ علي القواعد الأساسية التي من خلالها يتم ضمان نجاح ورشة العمل . وللتأكيد علي مدي الاستفادة التي يتم الحصول عليها من ورشة العمل ينوه الميسر الي أنه سيتم عمل اختبار قبلي في بداية ورشة العمل ويتم عمل اختبار بعدي بنهاية ورشة العمل لقياس مدي الاستفادة التي تم الحصول عليها من ورشة العمل .

سير الجلسة:

1- يقدم فريق البرنامج (دعم منظمات المجتمع المدنى المصرى) والميسرين أنفسهم للمشاركين.

2- يتم التعارف بين المشاركين باستخدام أساليب مبتكرة حيث يتم من خلالها إذابة الجليد بين المشاركين وإيجاد ألفة بينهم مثل

أ- قيام كل مشارك بتقديم الزميل/ة الذي بجانبه حيث يقدم اسمه ووظيفته وهيئته وبعض المعلومات الخاصة به وحكمة يؤمن بها – عدد سنوات الخبرة في مجال التنمية – أفضل/اسعد موقف في حياته الشخصية أو الوظيفية – أصعب موقف واجهه في حياته الشخصية أو العملية .

ب- التعارف عن طريق قذف الكرة بين الميسر والمشارك حيث يقوم المشارك بتقديم نفسه للآخرين ثم يقوم المشارك بقذف الكرة لزميل أخر حيث يقوم هذا الزميل بتقديم نفسه للآخرين وهكذا يتم قذف الكرة من شخص لأخر حتى يتم تعارف الجميع .

ج- يتم التعارف عن طريق قيام الميسر بتسليم كل مشارك ورقة بيضاء حيث يعطي وقت قدرة 10 دقائق لكل مشارك لكي يقوم بتقديم نفسه من خلال الرسم(تحتاج وقت أطول فى الجلسة طبقا لعدد المشاركين بورشة العمل) .

* يشير الميسر إلي أهمية التعارف من أجل إذابة الجليد بين المشاركين بورشة العمل وإيجاد آلفة بينهم حتى يتم العمل في مناخ ملائم يسمح بالمشاركة الإيجابية الكاملة.

3- يتم التعرف علي توقعات المشاركين من ورشة العمل حيث يقوم الميسر بتسجيل هذه التوقعات على ورقة عرض كبيرة/ السبورة

4- يتم عرض أهداف ورشة العمل (ملحق 1) والأسلوب الذي سوف يتبع لتحقيق هذه الأهداف مع قيام الميسر بإجراء مقارنة ذلك بتوقعات المشاركين وتوضيح نقاط الالتقاء بين التوقعات والأهداف.

5- يتم عرض البرنامج الزمنى لورشة العمل (ملحق 2) مع بيان والقواعد المنظمة له – ومواعيد الصلاة والراحة – وقت الأسئلة و الاستفسارات. ويشير إلى أن جميع الأهداف تم ترجمتها إلى الجدول التدريبي.

6- يقوم الميسر بسؤال المشاركين عن أهم العناصر التي من خلالها يتم الخروج بورشة عمل ناجحة، ويأخذ الإجابات ثم يقوم بعرض شريحة (من اجل نجاح الدورة – ملحق 2). حيث يؤكد على ثلاث نقاط أساسية هي المشاركة بالرأي – الاستماع لآراء الآخرين – الالتزام بالمواعيد.

7- يقوم الميسر بتوزيع استمارة الاختبار القبلي علي المشاركين (ملحق 4) وموضحاً أن ذلك ليس امتحانا ولكنه نوعاً من أنواع التقييم لما سوف نستفيد منه خلال ورشة العمل وذلك بتوضيح الفرق بين الموقف قبل وبعد عقد ورشة العمل.

ملاحق

ملحق –1 **أهداف ورشة العمل التدريبية:**

تتناول أول ورشة تدريبية فى 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 المشاركات / المشاركين بمفاهيم التنمية وخصائصها، وخصائص المجتمع وإمكانياته وموارده.
- ✓ إكساب المشاركات / المشاركين مهارات تصنيف فئات المجتمع وإكسابهم مهارة التعامل الفعال مع الشركاء.
- ✓ إكساب المشاركات / المشاركين مهارات توليد فكر إستراتيجي لتدبير التمويل علي المدى القصير والبعيد وبناء خطة لتدبير التمويل من خلال أساليب غير تقليدية للمشاركة الفعالة.
- ✓ إكساب المشاركات /المشاركين مهارة تصميم وإعداد حملات تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع، وإعداد وتصميم المقترحات التمويلية، والتعامل مع الممولين وبناء الثقة معهم.
- ✓ إكساب المشاركات / المشاركين اتجاهات إيجابية وقناعة ذاتية نحو عملية تدبير التمويل وتعبئة وتنمية موارد المجتمع، وبطرق عديدة غير تقليدية، وخاصة التدبير الذاتي منها.

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

ملحق –2 البرنامج الزمنى لورشة العمل : تنمية المهارات الفنية للمدربين في تعبئة الموارد وتدبير التمويل 24يوليو– 28 يوليو 2011م

من	إلي	الجلسة	اليوم الأول مفاهيم ومعارف	اليوم الثاني أستراتيجيات تدبير التمويل	اليوم الثالث تصميم خطة تدبير التمويل	اليوم الرابع كتابة المقترحات التمويلية	اليوم الخامس أنماط الممولين & وماذا بعد؟
09:00	10:00	الأولى	– الجلسة الإفتتاحية – استقبال وتسجيل وترحيب – إختبار قبلي – توقعات وأهداف ورشة العمل	– استقبال ومراجعة اليوم الأول – مهارات العرض والتقديم	– استقبال ومراجعة اليوم الثاني – مهارات التعامل مع أنماط مختلفة من المشاركين	– استقبال ومراجعة اليوم الثالث – مهارات إدارة الجلسات & الأخطاء الشائعة	– استقبال ومراجعة اليوم الرابع – مهارات بناء فريق العمل الفعال
10:00	10:45		– مفهوم وأهمية تعبئة الموارد – أنواع الموارد	استراتيجيات تدبير التمويل – آليات تدبير التمويل – المشاركة المجتمعية والتطوع وبناء القاعدة الشعبية بغرض تدبير التمويل	خطة تدبير التمويل – تصميم حملة تعبئة موارد المجتمع وتدبير التمويل (أهداف، استراتيجيات، أنشطة)	كتابة المقترحات التمويلية – مفهوم المشروع التنموي – دورة حياة المشروع – عناصر كتابة المقترحات التمويلية	– تصميم الهيكل الوظيفي – تحديد الأنشطة والنتائج – أدوات وخطط المتابعة والتقييم
10:45	12:00		– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل
12:00	12:30	راحـــــة					
12:30	01:00	الثانية	– دراسة ورصد موارد المجتمع – منهجية البحث السريع بالمشاركة لتدبير التمويل	– التمويل الذاتي – الشراكة والتشبيك	– إعداد خطة وموازنة حملة تعبئة موارد وتدبير التمويل (نموذج عملي)	– تحليل شجرة المشكلات – صياغة المشكلة ومبررات اختيارها – رسم الاستراتيجيات	– تصميم الخطة الزمنية للأنشطة – (نموذج خطة عملي) – إعداد الموازنات – خطة الاستمرارية
01:00	02:00		– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل
02:00	02:30	راحـــــة					
02:30	03:00	الثالثة	أ. تحليل خريطة المجتمع ب– تحليل الأطراف المعنية لتدبير التمويل	القطاع الخاص والمسئولية المجتمعية – المنح والتمويل الخارجي مهارات هامة لتدبير التمويل	– أساليب دعاية وتسويق غير تقليدية لتدبيرالتمويل (ذاتي/خارجي)	– تحليل شجرة الأهداف – صياغة الأهداف الجيدة – تصميم الإطار المنطقي	دراسة أنماط واهتمامات العملاء والممولين وبناء الثقة
03:00	03:45		– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل	– مجموعات عمل

ملحق 3 : من أجل نجاح ورشة العمل (أفعل & لا تفعل)

افعل :

- أعط فرصة لسماع آراء الآخرين.
- يجب أن تكون مرنا خلال النقاش، و متفاعلا مع المجموعة.
- خلق مناخ صداقة مع الآخرين.
- تكون بناءا خلال المناقشات.
- تكون نشيطا و مليئا بالحيوية.
- أن تتحلى بروح المرح.
- احترام عادات و تقاليد الآخرين.
- تكون عندك الرغبة فى تجربة كل ما هو حديث و مناسب خلال التدريب.
- استمع جيدا إلي كل ما يقوله الآخرين، و أن تكون عندك الرغبة فى التعلم .
- احترام الوقت.
- تكلم بشكل موجز و واضح.
- اسأل الميسر لتوضيح النقاط الصعبة، و ساعد فى توضيح الأشياء للآخرين.
- توضيح أهداف كل جلسة.
- مقدمة الموضوعات تكون واضحة.
- مراعاة أهداف الدورة.
- راجع ما تم أخذه بشكل يومي.

لا تفعل :

- لا تقم بإخفاء رأيك.
- لا تتردد فى السؤال.
- لا تسيطر باهتمامك على اهتمامات الآخرين.
- لا تجرح شعور الآخرين.
- لا تقم بلوم الآخرين دون إبداء الأسباب.
- لا تقف عقبة أمام الأفكار الجديدة.
- لا تكرر ما قلته من قبل، أو ما قاله الآخرين.
- لا تمل من المشاركة الدائمة برأيك.
- لا تتأخر فى الحضور.
- لا تقم باستخدام الكلمات و الألفاظ الصعبة.

ملحق 4 :

مشروع دعم المجتمع المدنى المصرى– مبادرة بناء الخبرات المؤسسية

ورشة عمل تنمية المهارات الفنية لتدريب المدربين في تدبير التمويل وتعبئة الموارد – يوليو 2011م

(اختبار قبلي / بعدي)

من فضلك أجب عما يلي من وجهة نظرك وضوء خبراتك:–

1– ما هى أنواع الموارد؟

2– اذكر أحد أساليب رصد و دراسة موارد المجتمع بالمشاركة؟

3– اذكر بعض استراتيجيات تدبير التمويل.؟

4– تفتكر إيه هي دورة حياة المشروع التنموي ؟

5– يا تري أيه هي مكونات موازنة المشروع التنموي ؟

6– ممكن تذكر أربعة من الأساليب المستخدمة في حملات تدبير التمويل ؟

7– ياتري إيه هي الأفكار وأساليب الدعاية غير التقليدية لجذب أهتمامات الممولين ؟

الجلسة الأولى :مفهوم وأهمية تعبئة الموارد – أنواع الموارد

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بمفهوم تنمية المجتمع كمدخل لتعبئة موارد المجتمع – الموارد – تعبئة الموارد – تنمية الموارد.
- التعرف على المتطلبات الأساسية لتعبئة الموارد وتدبير التمويل .
- تعريف المشاركون متطلبات تدبير التمويل من كل من الجمعية – المجتمع – لجنة تدبير التمويل .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: • مفاهيم تنمية المجتمع والموارد وتعبئة الموارد وتنميتها • المتطلبات الخاصة بتعبئة الموارد وتدبير التمويل • ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر العمل الفردي مناقشة وحوار مع المشاركين العرض التقديمى الخاص ب أقوى شجرة وتلخيصها على المشاركين مجموعات عمل	2 ساعة

سير الجلسة:

1. يبدأ الميسر بالتأكيد على أن ورشة العمل تركز فى المقام الأول على تعبئة الموارد وتدبير التمويل وأنه قبل البدء فى فاعليات الجلسات لابد من التأكيد على بعض المفاهيم الأساسية مثل تنمية المجتمع – الموارد – تعبئة الموارد وتنميتها .

2. يقوم الميسر بإستعرض قصة أقوى شجرة واستخلاص ما توصل اليه المشاركون من مفاهيم نتيجة عرض القصة (ملحق 2) .

3. يسأل الميسر المشاركين على انواع الموارد ويركز على الموارد الخاصة بالجمعية / المنظمة ويستعرض الشكل الخاص بأنواع الموارد .

4. يقوم الميسر بطرح سؤال ماهى المتطلبات الأساسية لتهبئة الموارد ويتلقى الإستجابات من المشاركين على اللوحة القلابة ويأكد عليها من خلال علرض الشريحة الخاصة بها من الخلفية العلمية للجلسة .

5. يقوم الميسر بتقسيم المشاركين الى 4 مجموعات صغيرة من 5 : 6 أفراد للعمل معا فى إجابة الأسئلة الخاصة بمتطلبات تدبير التمويل على مستوى الجمعية – المجتمع ولجنة تدبير التمويل . على أن تقوم كل مجموعة بمناقشة محور من المحاورعلى مستوى (الجمعية – لجنة تدبير التمويل – المجتمع) .

6. يتم تنظيم عروض المجموعات ومقارنتها بما تم إعداده من المادة العلمية والتأكيد على المفاهيم الأساسية بها .

ملحق 1: المادة العلمية للجلسة :

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 إلي 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 هذة المجتمعات على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها[1].
- هي عملية يتمكن بها المجتمع من تحديد احتياجاتة وأهدافه وموارده وترتيبها حسب أولوياته والعمل لمقابلتها، فتنمو وتمتد روح التضامن والتعاون بالمجتمع.
- هي عملية تغيير مقصود تتم نتيجة تخطيط وسياسة مرسومة بهدف الوصول لأهداف معينة[2].
- هي عملية تحدث لأحداث تغييرات اقتصادية واجتماعية وثقافية مقصودة عن طريق الاستفادة بالطاقات والإمكانيات 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 تنموية لعلاجها من خلال استثمار وتنمية الموارد البشرية، وذلك لتحقيق تنمية وتغيير المجتمعات المحلية للأفضل، وتحسين وتطوير أحوالها والنهوض بها علمياً، ثقافياً، اقتصادياً، اجتماعياً، .....

[1] (تعريف : الأمم المتحدة).
[2] عبد المنعم شوقي، علم الأجتماع، كلية آداب، جامعة المنيا، 1984.
[3] عبد المنعم شوقي، علم الأجتماع، كلية آداب، جامعة المنيا، 1984.

- إحداث تغيير في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للوصول إلي 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) – (مهملة، 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.

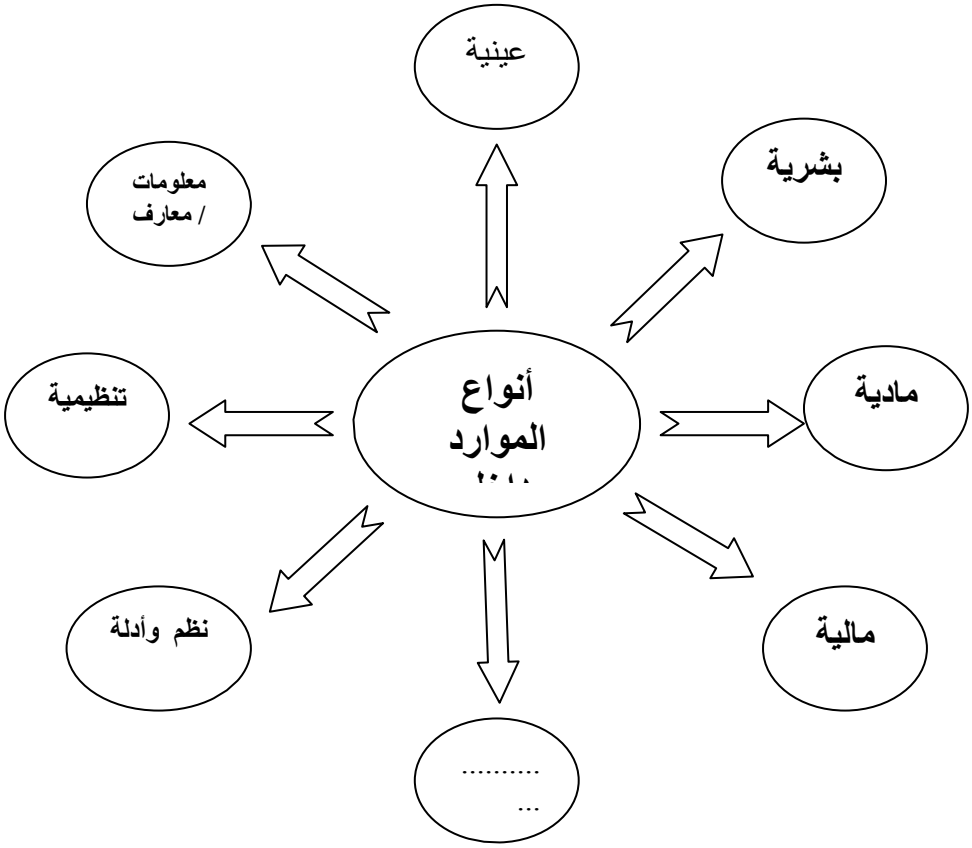
- **مصادر الموارد:** تبرعات وهبات، حفلات خيرية وعامة، أنشطة خدمية، إيرادات أصول، تمويلات ذاتية وخارجية (أفراد، قطاع أهلي، قطاع حكومي، قطاع خاص، هيئات تمويلية)، ....

- **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 تعطى 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:**



4-1 مفهوم تعبئة الموارد المتاحة بالمجتمع: (قصة: أقوي 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.



- **المتطلبات الأساسية لتعبئة 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 المنشودة[4].

[4] د./ خلاف خلف الشاذلي، التخطيط والتنمية في عالم متغير، كلية آداب، قسم اجتماع، جامعة المنيا، 2002.

- 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 لتعاظم 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 وغيرها[5].

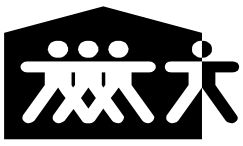


5-1 متطلبات تدبير الموارد:

- إن عملية تدبير وتنمية الموارد عملية مهمة وحيوية لأى جمعية أومؤسسة. 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 تبرعة.
- 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.
- أن تنفذ الجمعية أنشطة مثل: المعارض، افتتاح فصول محو امية، أو تخريج المتعلمين، ندوات توعية بالمجتمع وتدعو إليه القيادات الشعبية والعناصر المشاركة وتكرم فيه العناصر الفعالة والمتطوعين.
- تبسيط اجراءات قبول التبرعات وايداعها بطريقة سليمة.



[5] د./ عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، كلية آداب، قسم اجتماع، جامعة المنيا، 1998.

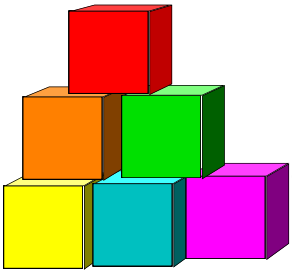
- **المعوقات التي تواجه الجمعيات:**
  - عدم توافر قاعدة بيانات عن المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال والقيادات الشعبية التي تدعم وتنمي الموارد.
  - الإجراءات الإدارية المعقدة، وعدم وجود لجنة لتنمية الموارد بالجمعية.

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 المسئولية.
- لديهم الوقت الكافي للقيام بمهامهم.
- لديهم مهارة الإقناع والتفاوض ووضع الخطط .
- لديهم خبرة في جمع التبرعات وتنفيذ حملات لهذا الغرض.

- **المعوقات التى تواجه لجنة تنمية الموارد:**
  - عدم الجدية أوضيق الوقت الذى 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- <u>متطلبات خاصة بالمجتمع:</u>



- ارتفاع المستوي الثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع.
- تمسك أفراد المجتمع بالقيم الدينية التى تحث أفراد المجتمع على المشاركة.
- تنوع أفراد المجتمع في التخصصات الوظيفية والمهنية والمستوي الاقتصادي
- وجود قيادات في المجتمع يثق فيها أفراده 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 وقبلية.
  - 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.

الجلسة الثانية : دراسة ورصد موارد المجتمع بأستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بمفهوم المجتمع المحلى وخصائص المجتمع
- التعرف على ورصد مشكلات وموارد المجتمع بإستخدام بمنهجية البحث السريع بالمشاركة .
- تعريف المشاركون بخلفية ونبذة تاريخية عن البحث السريع بالمشاركة .
- تعريف المشاركون بالسمات الأساسية لمنهج البحث السريع بالمشاركة .
- تعريف المشاركون بأساليب وأدوات البحث السريع بالمشاركة .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: مفهوم المجتمع وخصائصه التعريف بالبحث السريع بالمشاركة أساليبه وأدواته – كيفية أستخدامه فى تدبير التمويل ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر العمل الفردي مناقشة وحوار مع المشاركين	ساعة ونصف

سير الجلسة:

1- يقوم الميسر بسؤال المشاركون عن تعريفهم لمفهوم المجتمع المحلى وتحليل خصائص المجتمع كمدخل لدراسة ورصد موارد المجتمع .

2- يقوم الميسر بطرح سؤال لمفهوم البحث السريع بالمشاركة ويأخذ الإجابات ثم يقوم بالتفسير الحرفي للبحث السريع بالمشاركة فكلمة بحث تعني الدراسة وكلمة السريع تعني الانتهاء من هذه الدراسة في فترة سريعة نسبيا بمقارنتها بالأساليب الأخرى وكلمة بالمشاركة تعني مشاركة كافة أصحاب المصلحة في إتمام هذه المهمة مع توضيح أهمية عنصر المشاركة .

3- يقوم الميسر بالتوضيح وذلك من خلال عرض شرائح (التعريف بالبحث السريع بالمشاركة – هدف البحث السريع) حيث يوضح الميسر تعريف البحث السريع بالمشاركة وما يهدف إلية والمجالات التي يتم استخدامه فيها وهي :

a. تقدير الاحتياجات بالمجتمع
b. دراسات الجدوى
c. جمع المعلومات أثناء تنفيذ أنشطة التنمية
d. تحديد الأولويات لأنشطة التنمية
e. متابعة وتقييم الأنشطة التنموية
f. تدبير التمويل وتعبئة موارد المجتمع

4- يقوم الميسر بإعطاء خلفية تاريخية عن منهج البحث السريع بالمشاركة والظروف التي أدت إلى استخدامه حيث يوضح أنة أسلوب بحثي ينتمي أكثر إلى علم أنثروبولوجيا (علم دراسة الإنسان) وعلم الأثنوجرافيا (علم دراسة السلوك البشري) منة إلى علم الاجتماع والأبحاث التي تعتمد علي عينات البحث حيث يهتم بالفهم أكثر من جمع إحصائيات دقيقة .

5- يسأل الميسر المشاركون عن ما هي وسائل وأدوات البحث السريع بالمشاركة ويأخذ الإجابات ثم يقوم بعرض شفافية وسائل وأدوات البحث السريع بالمشاركة وتتضمن (المشاهدة المباشرة- المصادر الثانوية – جماعة المناقشة والتحليل – التدرج – الصور- تصميم الرسومات – المقابلات شبة المنظمة .....). وينوه الميسر إلى أنة سوف يتم التطرق لهذه الوسائل بصورة مفصلة لاحقا.

6- يقوم الميسر بسؤال المشاركون عن ما هي صفات وسلوك الباحثين أثناء تنفيذ منهج البحث السريع بالمشاركة . ويأخذ الميسر الإجابات ثم يقوم بعرض شفافية سلوك الباحثين وتتضمن (مشاركة أفراد المجتمع – احترام أعضاء المجتمع – الاهتمام بما يعرفونه ويقولونه ويوضحونه ويفعلونه – التأني وعدم الاندفاع وعدم المقاطعة – الإنصات لا الوعظ – التواضع – أيجاد الأساليب التي تمكن أعضاء المجتمع من التعبير والمشاركة وتحسين وتحليل ما لديهم من معلومات) ويقوم الميسر بالإجابة عن تساؤلات المشاركون .

7- يقوم الميسر بالتأكيد على دور وأهمية البحث السريع بالمشاركة فى تدبير التمويل وتعبئة الموارد وأن الجمعية / المجتمع يستطيع تسويق نفسه من خلال الدراسة المعدة بالمشاركة والموضح بها المشكلات والموارد الخاصة بالمجتمع بشكل منطقى وتحليلى بعمق طبقا للمنهجيات العلمية المستخدمة .

8- **الخاتمة :** يقوم الميسر باستعراض النقاط الرئيسية التى يجب التركيز عليها فى إستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة فى تدبير التمويل وتعبئة الموارد .

ملحق 1: المادة العلمية للجلسة :

1- دراسة ورصد موارد المجتمع بأستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة

1-3 تعريف المجتمع المحلي:

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

2-3 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 الأقتصادية 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، .....).



3-3 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،....

4-3 احتياجات المجتمع ومشكلاته مرتبطة بـ:

- النمط الإنساني للفرد: (الخمول، التبعية، الأمية، اللامبالاة والاتكال 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 واستنفاذ الموارد وعدم ترشيد الاستهلاك (طبيعية: المياه، الطاقة، الكهرباء، النظافة، ...، ونقص الخدمات الأساسية: (صحية، اجتماعية، تعليمية، ..).

1-4 البحث السريع بالمشاركة كأحد آليات دراسة أحتياجات وموارد المجتمع:

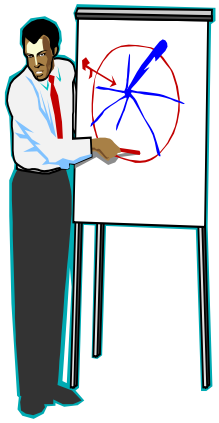
- البحث السريع بالمشاركة هو أسلوب التعلم من ومع أفراد المجتمع حيث يمثل وسيلة للحصول على المعلومات بصورة سريعة ولكنها منظمة.

- وينتمى أسلوب البحث السريع إلى علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) وإلى علم دراسة السلوك الإنسانى (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 وتنميتها كمصادر تمويل ذاتية للمجتمع.

2-4 هدف البحث السريع بالمشاركة:

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

3-4 مجالات أستخدام البحث السريع بالمشاركة:



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

4-4 ما هو 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 فى 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 في المجتمع وليس الباحث هو من يقوم بجمع وتحليل البيانات.

- **منهج عملي موجه:**
  - لا ينصب الاهتمام الأول على تجميع البيانات وتدوينها فحسب، وانما النظر في المشكلات وتحليلها واستحداث الحلول الممكنة. إي أن المنهج ليس منهج بحثي ولكن بالدرجة الأولى تخطيط بالمشاركة.

4-5 سمات البحث السريع بالمشاركة:

- السمات الأساسية للبحث السريع بالمشاركة هى: (**التدقيق الثلاثى**): وهو وسيلة للمراجعة والتأكد من صحة المعلومات ودقتها فتتحقق من خلال تنويع مصادر المعلومات وليس من تطابق الإحصائيات ويتم من خلال ما يلى:
  - تنويع التخصصات فى مجال البحث.
  - تنويع مصادر المعلومات: (الناس، الأماكن، الخ...).
  - تنويع الأساليب المستخدمة.



4-6 التحديات التي يجب مراعاتها عند أجراء البحث السريع بالمشاركة:

- إيجاد الأسئلة التى ينبغي طرحها.
- الرغبة في إنهاء العمل بسرعة قد يؤدى إلي السطحية.
- التغاضي عن ما هو غير واضح ومرئي.
- إلقاء الوعظ بدلا من الإنصات والتعلم.
- فرض أفكارنا والمعايير والقيم التى نؤمن بها مما يجعل من الصعب التعلم من أفراد المجتمع.
- الرغبة في الأمان الذي توفره استمارة استطلاع الرأي الثابتة .
- تكوين فريق من الرجال يؤدى إلي إغفال النساء، أو الشباب.

4-7 مجموعة أساليب وأدوات البحث السريع بالمشاركة:

▪ مراجعة المصادر الثانوية والإحصائيات والدراسات. ▪ قوائم المراجعة. ▪ مجموعات المناقشة والتحليل. ▪ تحليل أحوال المعيشة. ▪ النبذة التاريخية.	▪ الروتين اليومى. ▪ المقابلات الفردية والجماعية. ▪ المشاهدة المباشرة. ▪ تصميم الرسومات الخرائط والمقطع العرضى: (رسم خريطة المجتمع)، (تطبيق عملي (2).

عناصر التقرير الخاص بدراسة تقدير الإحتياجات المجتمعية بغرض التمويل:

- المقدمة.
- خطة العمل الخاصة بالبحث.
- الوسائل التى تم أستخدامها فى البحث.
- نبذة تاريخية عن القرية.
- الوضع الاجتماعى بالقرية.
- الوضع الاقتصادى.
- الوضع الصحى والبيئى.
- الوضع التعليمى.
- 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 بإستخدام منهجية البحث السريع بالمشاركة تعتبر مورد أساسى لتدبير التمويل وصقل الوزن النسبى لأى جمعية بنت أستراتيجية التمويل الخاصة بها على أساس علمى بالمشاركة مع المجتمع ونابع من أحتياجاته الفعلية، هذا بالإضافة إلي أن هذه الدراسة تضع بعداً أساسياً نحو رصد كافة أنواع الموارد الموجودة فى المجتمع لوضع خطة لتعبئتها وتوظيفها لخدمة أحتياجات المجتمع.

الجلسة الثالثة : دراسة ورصد موارد المجتمع بأستخدام خرائط المجتمع وتحليل الأطراف المعنية لتدبير التمويل

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بمفهوم خرائط المجتمع وأهميته فى المشاركة المجتمعية ورصد الموارد
- التعرف على ورصد مشكلات وموارد المجتمع بإستخدام خريطة المجتمع وتحليل الأطراف المعنية
- تعريف المشاركون بأنواع الخرائط المجتمعية وكيفية أستخدمها لتدبير التمويل .
- تعريف المشاركون أنواع الأطراف المعنية وكيفية تحديدهم وتحليلهم
- عرض نموذج أصحاب المصلحة الفاعلة
- تطبيق عملى على رسم الخرائط وتحليل الأطراف المعنية

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: مفهوم خرائط المجتمع أنواع الخرائط أنواع الأطراف المعنية وكيفية تحديدها مدى أستخدام الخرائط وتحليل الأطراف الفاعلة فى تدبير التمويل وتعبئة الموارد ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر العمل الفردي مناقشة وحوار مع المشاركين مجموعات عمل عروض المجموعات رسم خريطة المجتمع خريطة العلاقات نموذج أصحاب المصلحة الفاعلة	ساعة ونصف

سير الجلسة:

1- يقوم الميسر بسؤال المشاركون عن تعريفهم لمفهوم خرائط المجتمع كمدخل لدراسة ورصد موارد المجتمع .

2- يقوم الميسر بطرح سؤال ما هى أنواع الخرائط المجتمعية وكيفية أستخدامها من أجل تعبئة الموارد وتدبير التمويل . ويتلقى أستجابات المشاركين ويوكد على أهمية استخدام الخرائط فى تدبير التمويل ويتم عرض هذا الجزء من المادة العلمية للجلسة .

3- فى الجزء الثانى من الجلسة يستعرض الميسر نوع آخر من أساليب دراسة ورصد الموارد بالمجتمع بأسلوب تحليل الأطراف المعنية عن طريق مقدمة من الخلفية العملية .

4- فى هذا الجزء من الجلسة يقوم الميسر بعرض نموذج أصحاب المصلحة على المشاركين وتلقى الإستجابات والتأكيد على أهمية تحديد وتحليل الأطراف المعنية بالمجتمع للمساهمة فى تدبير التمويل

5- يقوم الميسر بتقسيم المشاركين الى 4 مجموعات بطريقة التقسيم العشوائى بالعد من 1-4 ويتم إعطاء تعليمات للمجموعة للتطبيق العملى لكيفية تحديد وتحليل الأطراف المعنية بالمجتمع وذلك لمدة 20 دقيقة .

6- 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؟ وذلك برسم خريطة للاطراف المعنية لهذه القرية او الجممعية ؟ تحليل هذه الاطراف والخروج بمجموعة من الاطراف مؤيدين ومعارضين

7- يتم السماع لعروض المجموعات والتعليق مجموعة تلو الأخرى والتأكيد على الأفكار الأساسية التى تحقق هدف الجلسة من خلال المادة العلمية للجلسة .

8- **الخاتمة** : يقوم الميسر باستعراض النقاط الرئيسية التى يجب التركيز عليها فى رسم خريطة المجتمع وتحليل الأطراف المعنية فى تدبير التمويل وتعبئة الموارد .

تحـليل خريطـة المجتـمع

5-1 رسم الخرائط المجتمعية:

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

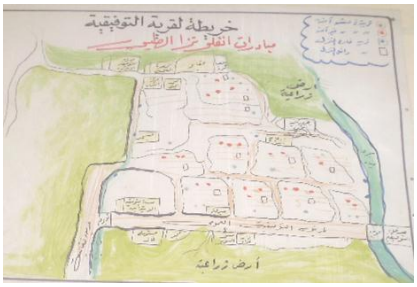
5-2 مميزاتها:

- عمل جماعي يشارك فيه أفراد المجتمع.
- يظهر الكثير من الأبعاد المتداخلة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية/العمرانية....
- 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 في إنجاز هذا العمل.

5-3 أنواع الخرائط:

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

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



5-4 مخرجات تحليل الخرائط:

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

5-5 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 ليبدأ 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 تمركزهم 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 التى يمكن للجمعية الاستفادة منها أو بيعها وتسويقها لمؤسسات أو جمعيات أخرى.
- استخدم هذه الخريطة كمدخل أساسى عند كتابة المقترحات التمويلة أو وضع خطة لتدبير التمويل لأنها ستساعدك على تحديد المناطق التى يمكن التركيز عليها والموارد التى يمكن الاستفادة منها.

تحليل الأطراف المعنية / الفاعلة بالمجتمع

6-1 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.
  - 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***

6-2 تحليل الأطراف الفاعلة:

- قبل البدء في أنشطة حملة تعبئة وتدبير التمويل أعرف من تعريف من ينبغي أن تحدثه ومن الذي تحتاج ان تعمل معة. 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 المسئولين عن نشأة الموقف أو الذين لديهم مسئولية رسمية لإيجاد الحلول، مثل المسئولين الحكوميين، وهيئات تقديم الخدمات، والسلطات المحلية. وهؤلاء هم في الأغلب المستهدفين لكنهم أيضا يمكن أن يكونوا حلفاء.
  - **المجموعة الثالثة:** هؤلاء المهتمين برفاهية الاخرين وجماعات المصالح الاخرى، مثل الجمعيات الاهلية والجهات الدينية ورجال الاعمال والاعلام. هؤلاء حلفاء محتملين، لكن أيضا يمكن أن يكونوا مستهدفين.

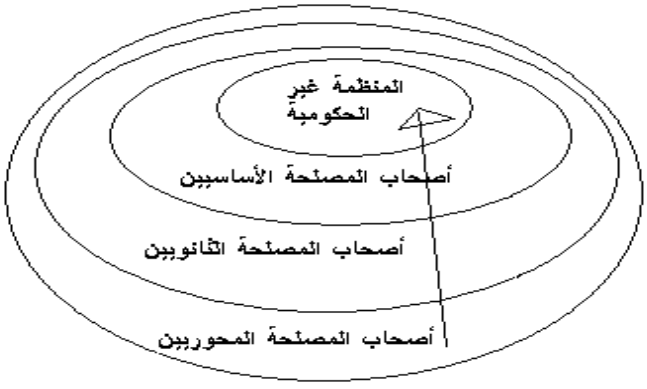
- **المجموعة الرابعة:** الجهات الدولية، مثل جهات التمويل وهيئات الامم المتحدة. هؤلاء يمكن أن يكونوا مستهدفين أو حلفاء أو خصوم.

3-6 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 بة داخل المنظمة؟
  - ما هي مصلحتهم أو سبب اهتمامهم؟ ما هو موقفهم من القضية ودرجة تأثيرهم ؟

4-6 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)**

5-6 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 التى يمكن للجمعية الاستفادة منها وأستعراضها كأحد نقاط القوة للجمعية عند كتابة السيرة الذاتية الخاصة بالجمعية اوتقديم مقترح التمويل.
- استخدم هذه الخريطة كمدخل أساسى عند كتابة المقترحات التمويلة أو وضع خطة لتدبير التمويل لأنها ستساعدك على تحديد الأطراف التى يمكن التركيز عليها وبناء علاقات وتشبيكات معهم.



ملحق2: نموذج تحليل الأطراف المعنية :

ملحق 2

تطبيق عملي عن تحديد / تحليل الاطراف المعنية بالمجتمع

الطرف	الدور الفعلي الذي يقوم به الان	الدور المتوقع ان يقوم به	التدخلات التي يمكن ان تتم لكي يقوم بالدور المتوقع

ملاحظات

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

جلسات العمل – اليوم الثانى :

الجلسة الأولى : مقدمة فى أستراتيجيات تدبير التمويل **المدة الزمنية : 2 ساعة**

الجلسة الثانية : تدبير التمويل الذاتى & الشراكة والتشبيك **المدةالزمنية: 1:30ساعة**

الجلسة الثالثة : تابع أستراتيجيات تدبير التمويل ومهارات تدبير التمويل **المدة الزمنية : 1:30 ساعة**

الجلسة الأولى : مقدمة فى إستراتيجيات التمويل – المشاركة المجتمعية / التطوع

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بإستراتيجيات تدبير التمويل المختلفة .
- التعرف على المبادئ الأساسية لعملية تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.
- أن يتعرف المشاركون على حقائق هامة حول تدبير التمويل.
- التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية وكونها أهم إستراتيجية لتدبير التمويل .
- التعرف على أنواع المشاركة وأهدافها ومستوياتها.
- التعرف على مفهوم التطوع والفوائد التى تعود على المتطوع / مجتمعه .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: أستراتيجيات التمويل المختلفة المشاركة المجتمعية التطوع وفوائده ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر العمل الفردي مناقشة وحوار مع المشاركين العرض التقديمى الخاص الأقدام الباردة	2 ساعة

سير الجلسة:

1- يبدأ الميسر بالتأكيد على أن ورشة العمل تركز فى المقام الأول على تعبئة الموارد وتدبير التمويل وأن اليوم الثانى بأكمله من خلال 3 جلسات تدريبية يركز على إستراتيجيات تدبير التمويل (المشاركة المجتمعية والتطوع – التمويل الذاتى – الشراكة وبناء العلاقات والتشبيك – التمويل عن طريق القطاع الخاص ودافع المسئولية الإجتماعية لرجال الأعمال أو من خلال المنح ومقترحات التمويل للمشروعات المختلفة).

2- يقوم الميسر بعرض القصة الخاصة بالأقدام الباردة على المشاركين ثم يستخلص الأفكار الرئيسية منها من خلال الحوار المفتوح مع المشاركين ويقوم بتسجيل الإستجابات على الورقة القلابة .

3- يقوم الميسر بسؤال المشاركين من وجهة نظركم ما هى المبادىء الأساسية لعملية تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية ، ومصادر التمويل الخاص بالجمعيات الأهلية وسنركز فى الجلسة الأولى التى نحن بصددها على أولى إستراتيجيات التمويل وهى المشاركة المجتمعية والتى تعتمد فى المقام الأول على التعبئة المجتمعية للموارد.

4- يستعرض الميسر مع المشاركين المبادىء الأساسية لعملية تدبير التمويل فى الجمعيات الأهلية وحقائق هامة حول تدبير التمويل المختلفة ؟

5- يتم تقسيم المشاركين الى 4 مجموعات لمناقشة (كيف يمكن تفعيل آليات وأستراتيجيات تمويلية مبنية على المشاركة المجتمعية ؟وكيف يمكن أستخدام المتطوعين كآلية لتدبير التمويل وتعبئة الموارد .

6- يتم عرض عمل المجموعات من خلال ال4 مجموعات على الحائط / السبورة وإيجاد التشابه والإختلاف بين عمل المجموعات من خلال أسلوب الحوار المفتوح مع المشاركين.

7- يقوم الميسر بالتأكيد على الأفكار الرئيسية للجلسة من خلال العرض التقديمى الخاص بمصادر التمويل من الخلفية العلمية للجلسة فى ملحق 1 .

<u>ملحق 1: المادة العلمية للجلسة</u>

اليوم الثانى – الجلسة الأولي

إستراتيجيات تدبير التمويل

4-1 استراتيجيات تدبير التمويل: (قصة: أقدام باردة)

- تنوع أستراتيجيات 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 المسئولية الإجتماعية والتى تعبر عن إسهامات رجال الأعمال تجاه تنمية المجتمع بشكل إلتزامى يحقق أهداف العقد الإجتماعى الجديد. وتركز جلسات اليوم الثانى 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 طبقا للقوانين واللوائح المنظمة لذلك ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه علي 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 علي تلبية احتياجات المجتمع. بالإضافة الى دافعية أعضاء مجلس الإدارة ومدي حرصهم علي تنمية موارد المنظمة وحسن أستغلالها الأستغلال الأمثل لصالح أفراد مجتمعهم والسعي نحو التعرف علي مصادر التمويل المتاحة للمنظمة وتنمية مهاراتهم الأتصالية.و من أهم العوامل التي تساعد علي 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 المسئولية 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 تمولها، 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 ومدي مساهماتها في تنمية المجتمع، والجهات التمويلية التي تسعي 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 أثمن 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 ذاتى أو خارجى ويفضل أن تستخدم الجمعية مزيج من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.
- الجمعيات الحديثة والتى لا تستطيع أن تقوم بحملة كبيرة لجمع التبرعات أو تدبير التمويل يمكنها الإستفادة من الاحتفالات الدينية والمؤتمرات والتجمعات السياسية والاجتماعية للإعلان عن رسالتها برامجها 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:

4-4-1 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 نتنبه إلى أن المشاركة المجتمعية تعد من أهم استراتيجيات تدبير التمويل التى يمكن لأى جمعية استخدامها. ذلك أن أهمية المشاركة المجتمعية لا تقتصر فقط على توفير الموارد التى تحتاجها الجمعية لتنفيذ

برامجها التنموية وإنما الأهمية الحقيقة تكمن فى أن هذه المشاركة تؤكد على شعور المجتمع بالملكية لهذه البرامج و اقتناعه بأهميتها وبالتالى يعد ضمانا حقيقيا لنجاحها وتحقيق استدامتها.

4-4-2 التمويل الذاتي:

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

4-4-3 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 المدنى والجمعيات التى تعمل فى نفس المجال على الرغم من أن علاقات التشبيك والشراكات الفعالة تعتبر من أهم الموارد التى يمكن للجمعية الإعتماد عليها واستثمارها فى تنفيذ أنشطة ومشروعات تنموية.

4-4-4 التمويل الحكومي :

- يتمثل في الإعانات التي يقررها 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 والتأثيث، وهنالك 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.

4-4-5 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.

4-4-6 المنح الأجنبية:

- وهي المنح المقدمة من السفارات والحكومات الأجنبية أو الجهات الدولية سواء عن طريق ممثليها داخل مصر أو خارجها.
- يشترط الحصول على موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية للحصول على الهبات 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 يلى شرح لإستراتيجيات التمويل المختلفة:

المشاركة المجتمعية و التطوع

كأحد أهم أساليب

تنمية الموارد

- **تفعيل المشاركة المجتمعية:**
- بزيادة الوعي تزيد مشاركة الأفراد في مشروعات التنمية من أفكار ومساهمات عينية ومالية لتحقيق أفضل عائد للتنمية، وحصول أعضاء المجتمع الأكثر احتياجاً علي فوائد التنمية.



- **أشكال ومستويات المشاركة:**
  - **مشاركة غير فعالة:**

✓ وهى المشاركة الضعيفة وقصيرة المدى وتستمر فقط طالما استمر مقدمها في تقديمها.

✓ تقتصر على إعلام الأطراف المعنية بمجريات المشروع، أما المعلومات والإدارة والتنفيذ لدي 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، ويبقي اتخاذ القرار في حوزة صناع قرار آخرين.

  - **مشاركة محدودة:**

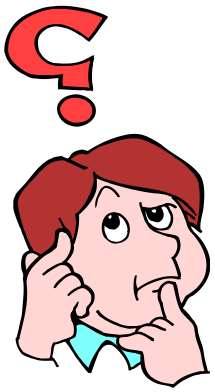
✓ **عينية ومالية:** تغطية تكاليف ونفقات، توفير عمالة رخيصة أو مجانية، توفير خامات، مشاركة في حفر ونقل وعمل، تطوع، اشتراكات رمزية، تعليم وتدريب آخرين، ....

✓ **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.

✓ **المسئولية** أمام الآخرين، و**المرونة** في التخطيط والتنفيذ.

- **تعريف التطوع:**
  - " هو الجهد الذي يبذله أي مواطن بلا مقابل وبدافع منه للإسهام في تحمل بعض مسئوليات 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:**
  - يتم تعريف العمل الأهلي التطوعي 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.

- **أهمية التطوع للمجتمع :**
  - سد العجز في بعض المهارات التي يحتاجها المجتمع.
  - كون المتطوع من نفس المجتمع فهو لديه فكرة شاملة عن أحتياجات المجتمع.
  - تحويل الطاقات الكامنة الي طاقات عاملة.
  - تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها نحو العمل الأجتماعي .

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

- **أهمية التطوع للمتطوع:**
  - أكتساب خبرة.
  - أستثمار أوقات الفراغ وتوجيه الطاقات الكامنة في القنوات الصحيحة.
  - اشباع كثير من الحاجات النفسية والأجتماعية (الحاجة لاثبات الذات، النجاح، الأنتمائى، الأمن).

- **أنواع العمل التطوعي:**
  - التطوع بالمال.
  - التطوع بالجهد.
  - التطوع بالجهد والخبرة.
  - التطوع بالوقت.
  - التطوع بالجهد والوقت والمال.

- **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 وتعالي وخدمة مجتمعه.
  - يفضل من لديه خبرة في المجال الذي يرغب التطوع فيه، أو أن تعمل المنظمات على تدريبه على ذلك.
  - أن يكونً ذا سمعة حسنة، لأن الأعمال التطوعية تحتاج للصالحين ليكونوا قدوة حسنة للآخرين.
  - القدرة علي التعامل والتعاون مع الأخرين بفاعلية.

- **مشكلات التطوع:**
  - محدودية وموسمية وقت المتطوع.
  - قلة التزام المتطوع بالأنتظام في حضور جلسات الجمعية / المنظمة .
  - تأرجح مستوي حماس ومشاركة المتطوع.
  - حدوث بعض التعارض بين التطوع والمصالح والظروف الشخصية للمتطوع.
  - الفهم الخطأ لمفهوم التطوع (الإحساس بالعمل متفضلاً دون محاسبة).
  - قد لا يكون المتطوع مستعداً أن يواجه المشكلات، فمتي كانت 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 والتدرب، 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 التى يستفيد بها المتطوع (شهادات تقدير، حضور تدريبات، أن يكون له الأولوية فى التوظيف عند بدء برامج جديدة، ....).

- **استثمار التطوع فى تدبير التمويل:**

  - إن المشاركة المجتمعية والمتطوعين يوفروا للجمعية موارد متعددة لأن مساهماتهم تكون فى بعض الوقت مالية بالتبرعات أو عينية أو بالوقت والمجهود أو بالمعارف والخبرات كما أنها تفيد الجمعية بفتح صلات وعلاقات بأطراف جديدة فى المجتمع. كما أن حجم المشاركة المجتمعية وعدد المتطوعين يعتبر دليلا على مصداقية المؤسسة ونجاح برامجها ويعتبر نتيجة طبيعية لحجم التأييد والقاعدة الشعبية التى تحظى بها الجمعية. ومن ثم يجب أن تحرص الجمعية على زيادة حجم المشاركة والاستفادة من المتطوعين وفيما يلى بعض الأمثلة للإستفادة من المتطوعين فى 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 فى هذا الدليل).
- حدد لهذه اللجنة البرامج أو الأنشطة التى تحتاج لتدبير التمويل ووفر لهم كل المعلومات اللازمة عن هذه البرامج.
- يمكن لكل مجموعة البدء فى تنفيذ حملات مصغرة لجمع التبرعات وتدبير التمويل تكون مثل أنشطة فى 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.

الجلسة الثانية : تابع أستراتيجيات تدبير التمويل (التمويل الذاتى – الشراكة والتشبيك)

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بمفاهيم التمويل الذاتى للجمعيات الأهلية وأهميته.
- التعرف على وممارسة عملية لطرق وكيفية تدبير التمويل الذاتى لأنشطة الجمعية .
- أن يتعرف المشاركون على مفاهيم (الشراكة – التشبيك – الشبكة)
- التعرف على السمات الواجب توافرها لنجاح الشراكة بين الجمعيات الأهلية
- التعرف على مزايا وعيوب عملية التشبيك .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: مفاهيم (التمويل الذاتى – الشراكة – التشبيك – الشبكة) السمات الواجب توافرها لنجاح الشراكة والتشبيك مزايا وعيوب التشبيك ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر العمل الفردي مناقشة وحوار مع المشاركين	1:30ساعة

سير الجلسة:

1- يبدأ الميسر بربط الجلسة بالجلسة السابقة وانها إستكمال لإستراتيجيات التمويل من خلال (التمويل الذاتى – الشراكة والتشبيك)، ويقوم بطرح سؤال للمجموعةعن مفهوم التمويل الذاتى؟ وهل تقوم الجمعيات الاهلية بإستخدام أستراتيجية التمويل الذاتى فى تمويل أنشطتها ؟ وكيف ؟ ويطلب إعطاء أمثلة من الواقع لجمعيات / إتحادات ....الخ.

2- يتلقى الميسر الإستجابات من المشاركين ويلخص أهم النقاط التى تعبر عن أهمية التمويل الذاتى للجمعية وكيف يمكن للجمعية أن تقوم به.

3- ثم يبدأ الميسر فى مناقشة إستراتيجية جديدة وهى(الشراكة والتشبيك) ويناقش مع المجموعة المفاهيم المختلفة للشراكة – التشبيك – الشبكة .

4- يسأل الميسر المشاركين إعطاء أمثلة عن شراكات تمت بالفعل بين جمعياتهم وجمعيات أخرى لكى يبنى عليها الجزء الخاص بالسمات التى يجب توافرها فى الشراكة .

5- ويقوم بعرض خطوات تكوين الشكبة وأهميتها ومزايا وعيوب التشبيك مع الآخرين من خلال العرض التقديمى المعد مسبقا من المادة العلمية للجلسة .

6- يختم الميسر الجلسة بالتأكيد على الإنتهاء من أستعراض 3 أستراتيجيات للتمويل وأن الجلسة القادمة ستستكمل باقى الإستراتيجيات .

ملحق 1: المادة العلمية للجلسة

تنمـية المـــوارد وتدبـير التمويـل الذاتـي

- **التمويل الذاتي:**
- وهو المال الذي تحصل علية الجمعية بجهود أعضائها وأجهزتها المختلفة طبقاً للقانون ولوائحة 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 الذاتى:**

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

- **بعض الأفكار للتمويل الذاتى:**

- وفر جزء من مصروفات الجمعية.
- قم بمراجعة مصروفات الجمعية الشهرية وفكر فى البنود التى يمكن توفيرها بالكامل أو توفير جزء منـها، (حتى لو كان المبلغ الذى ستوفره ضئيلا 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 فى هذا الدليل لعمل نخطيط لمشروع التمويل الذاتى).

- **<u>وتتمثل عناصر التمويل الذاتي للمنظمات حالياً فيما يلي</u>:**
  - اشتراكات الأعضاء.
  - التبرعات والهبات التلقائية.
  - التبرعات بموجب تراخيص جمع المال.
  - الهبات والوصايا والنذور.
  - الهبات والتبرعات من الخارج.
  - إيرادات ورسوم الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة..
  - عائد بيع المصنوعات والمنتجات.
  - إيرادات الأملاك.

تدبير التمويل بإستخدام الشراكة والتشبيك

- **مفهوم الشراكة:**
  - "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.
  - ترتبط الشراكة بتعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي .

- **السمات الواجب توافرها في نموذج الشراكة:**

يجب أن تتوافر 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.
- تذليل للعقبات البيروقراطية التي تواجه تعاون الشركاء.
- تهيئة اجتماعية وثقافية للأطراف الشريكة.
- إن كل طرف من الإطراف الشريكة يمتلك ما يقدمه لتعظيم المردود من عملية الشراكة ، من خلال:
  - ✓ تقديم أفكار ومبادرات ورؤى للتطوير (خاصة لدى المجتمع المدني)
  - ✓ رأس المال البشرى (المتطوعين)
  - ✓ رأس المال المادي
  - ✓ مرونة عالية للوصول إلى الفئات المستهدفة
  - ✓ دعم فني
  - ✓ معلومات وبيانات ونتائج دراسات
  - ✓ إرادة سياسية لصنع القرار أو السياسة العامة

- **الشروط التي تقوم عليها الشراكة:**
  - الثقة المتبادلة بين الشركاء.
  - تعميق مبدأ المسئولية 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. وبالتالى المساهمة بفاعلية فى تدبير التمويل ورسم سياسة الإستمرارية للجمعيات والمؤسسات.



- **<u>مفهوم الشبكة والتشبيك</u>:**
  - 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.

- **<u>مفهوم الشبكة:</u>**
  - "هي تجمع من الأفراد أو المنظمات الذين قرروا العمل سويا لتحقيق أهداف مشتركة أوحل مشكلة ما ".
  - ويتضمن هذا التحالف تعبئة الموارد والقدرات المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق المصالح المشتركة.

- **<u>مفهوم التشبيك:</u>**
  - "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.

- **<u>عناصر أساسية في تعريف مفهوم الشبكة :</u>**
  - أن الشبكة لا تفرض من أعلي أو من جهة محدد أو من منظمة كبري ولكنها إطار تتوافق حوله الأطراف وينضمون أية طواعية 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 ترتيبا 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 ؟**
  - 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؟
  - من أين تكون البداية ؟
  - 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 والمسئوليات 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.
  - أذا ما تفكك عقد أعضاء التحالف لسبب أو لآخر، فأنة قد يؤثر سلبا علي مصداقية كل عضو من أعضاء الشبكة.

الجلسة الثالثة : تابع إستراتيجيات التمويل – القطاع الخاص / المنح والتمويل الخارجى
مهارا ت هامة لتدبير التمويل

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركون بمفهوم المسئولية الإجتماعية.
- التعرف على معايير نجاح الشركات فى تطبيق مبدأ المسئولية الإجتماعية.
- كيف يمكن تفعيل دور القطاع الخاص فى تدبير التمويل للجمعيات الأهلية من خلال مبدأ المسئولية الإجتماعية .
- أستعراض بعض المهارات الهامة للقائمين على حملات تدبير التمويل مثل (الإقناع – التفاوض– التعامل مع أنماط مختلفة من الأشخاص)

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: مفهوم المسئولية الإجتماعية المهارات الازمة للقائمين على حملات تدبير التمويل ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر مناقشة وحوار مع المشاركين العرض التقديمى بمهارات القائمين على حملات تدبير التمويل دراسة حالة لإحدى التجارب الخاصة بمساهمة القطاع الخاص فى تنمية المجتمع	1:30 ساعة

سير الجلسة:

1- يبدأ الميسر بربط بالجلسة السابقة وانها أيضا إستكمال لإستراتيجيات التمويل من خلال (دور القطاع الخاص فى تدبير التمويل – المنح والتمويل الخارجى)، ويقوم بطرح سؤال للمجموعةعن مفهوم المسئولية الإجتماعية ؟وماذا سمعوا عن هذا الموضوع وخاصة انه مفهوم حديث العهد. وهل تقوم الجمعيات الاهلية بإستخدام أستراتيجية إستقطاب رجال الأعمال والشركات فى تمويل أنشطتها ؟ وكيف ؟ ويطلب إعطاء أمثلة من الواقع لجمعيات / إتحادات قامت بمثل هذه التجربة ....الخ.

2- يتلقى الميسر الإستجابات من المشاركين ويلخص أهم النقاط التى تعبر عن أهمية إشراك رجال الأعمال والشركات فى تنمية المجتمع.

3- يقسم الميسر المشاركون الى 4 مجموعات ويتم توزيع دراسة حالة لإحدى المبادرات التموية التى تمت عن طريق مشاركة القطاع الخاص (الشركات) للقطاع الأهلى (الجمعية / المجتمع) فى تنفيذ مشروع معين.

4- يتم العمل فى المجموعات لمدة 15 دقيقة لتحليل دراسة الحالة والرد على الأسئلة الآتية :-

- **كيف تم تشجيع القطاع الخاص لتنفيذ هذه المبادرة بالمجتمع؟**

- **ما هى المعوقات التى تحول دون المشاركة الفعالة للقطاع الخاص فى تنمية المجتمع؟**
- **ما هى الآليات والشروط الواجب توافرها فى كل من الجمعية / الشركة لقيام بشراكة فعالى من أجل تدبير التمويل لمشروع ما؟**

5- ثم يبدأ الميسر فى مناقشة المهارات التى يجب توافرها فى القائمين على حملات تدبير التمويل مثل مهارات (الإقناع – التفاوض – التعامل مع أنماط مختلفة من الأشخاص).

6- ينوه الميسر أن هناك أستراتيجية أخرى هامة لتدبير التمويل وهو الإعتماد المنح والتمويل الخارجى والذى بدوره يتطلب كتابة مقترح تمويل مطابقاً لمواصفات الجهة المانحة وهذا ما سيتم تناوله خلال اليوم الرابع والخامس بالتفصيل .

7- يختم الميسر الجلسة بالتأكيد على الإنتهاء من أستعراض أستراتيجيات للتمويل وأن الجلسة القادمة سنخطط عمليا كيفية القيام بحملة لتعبئة الموارد وتدبير التمويل بالمجتمع .

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة

تدبير التمويل عن طريق تفعيل المسئولية الإجتماعية للشركات

- **مقدمة حول المسئولية الإجتماعية للشركات وأصحاب الأعمال:**
  - كثيرا ما نقرأ ونسمع عن جملة كثر تداولها بين الناس وفي الإعلانات الخاصه بمنشآت القطاع الخاص وتدعهما قيادات الدول وتنادي بها المنظمات غير الحكوميه التطوعيه المهتمه بالبيئه وخلافه .. آلا وهي المسؤوليه الإجتماعيه للشركات .
  - 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 تحققها 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 تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء 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 بالمساهمه في التنمية المستدامه من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بإسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد)).
- حتى 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 فى تنمية امجتمع:**
  - مبادرة فودافون لمحو الأمية فى محافظات مصر
  - مؤسسة أبو العنيين لقوافل العيون الطبية بصعيد مصر
  - شركة الإتصالات – مصر مبادرة مياه شرب للمدارس .
  - مؤسسة هيرمس للمعاملات المالية مشروع رؤية لتطوير قرية الشيخ يعقوب، الواسطى ببنى سويف.

- **كيفية تشجيع / القطاع الخاص للمساهمة مع الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمع:**

- حضر ملف قوى يعرض السيرة الذاتية للجمعية والنطاق الجغرافى التى تعمل فيه ومدى أنتشارها وتأثيرها على قطاع عريض من الأهالى .
- قم بدراسة الشركات ورجال الاعمال المستهدفين للشراكة معك فى تدبير التمويل لنشاط أو مشروع معين .
- تعلم وأعرض استراتيجية المكسب للجميع وللطرفين WiN/Win Situation لكى يرى رجال الأعمال القيمة المضافة بالنسبة لهم فى بناء وتأصيل شراكة مجتمعية مع جمعية معينة فى مجتمع ما مثل الدعاية والإعلان للشركات او المنتجات الخاصة بهم فى المجتمعات الخاصة بكم.

- تحلى بقيم الشفافية والإلتزام والرغبة فى المسائلة من خلال المتابعة المستمرة وذلك لتحسين الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية لدى رجال الأعمال والشركات .
- أستخدم الشخصيات البارزة من رجال الأعمال والشركات فى حضور ورعاية المؤتمرات والمناسبات الهامة للجمعية لإكتساب ثقة أكبر وقطاع عريض من الجمهور المستهدف للجمعية .



مهـارات هامـة ومطلـوبـة للقائمـــين علـي حملات تدبير التمويل

5-1 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 عنا[6].

- **الشروط اللازمة للإقناع:**
  - أن تكون أنت مقتنعاً بما تعرض، البداية والنهاية منك، وأن تعلم كل شئ عن المتلقين.
  - أن تكون أمينا 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 فيتقبلوا منك ما تعرض.
  - محايدين فينبغي الأخذ بعين الاعتبار اهتماماتهم.
  - معارضين فيجب التعرف مسبقاً على أسباب اعتراضهم.

- **مهارات التفاوض:**
  - المعرفة التامة عن: (الموضوع / المشروع / ...)، مميزاته، استخدامه، ....
  - البشاشة والثقة بالنفس وبالشروع، والاستماع الجيد، وتجنب الاعتراض والمجادلة،

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

- اجعل لغتك قريبه 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) بمساوئ 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.

- **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، يقاطع 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**	يحتقر 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**	لا يلتزم ولا يعطى أي التزام بشئ، ينصت	اظهر شعورك الطيب نحوه، توقف عن الحديث

	رد فعله (الصامت)	جيدا، لا يبدى أي اعتراضات، يتجنب الإجابة على أي أسئلة.	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 بالتدريج.
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.



ملحق 2:

دراسات حالة

حول دور القطاع الخاص فى تدبير التمويل وكيفية تفعيل المسئولية الإجتماعية للشركات

ملاحظات

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

جلسات العمل – اليوم الثالث :

الجلسة الأولى : خطة حملات تدبير التمويل **المدة الزمنية : 2 ساعة**

الجلسة الثانية : إعداد خطة وموازنة حملة تعبئة موارد وتدبير التمويل **المدةالزمنية: 1:30ساعة**

الجلسة الثالثة : أساليب دعاية وتسويق غير تقليدية لتدبيرالتمويل **المدة الزمنية : 1:30 ساعة**

الجلسة الأولى : خطة حملات تدبير التمويل

أهداف الجلسة:

- التعرف على مفهوم الحملة الخاصة بتدبير التمويل.
- التعرف على مكونات خطة تدبير التمويل.
- التعرف على وممارسة كيفية بناء الموازنة الخاصة بالحملة
- التعرف على أساليب غير تقليدية للدعاية والتسويق لتدبير التمويل .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح العرض: مفهوم الحملة مكونات خطة تدبير التمويل ورقة عرض كبير/أقلام Data Show	عرض من الميسر مناقشة وحوار مع المشاركين العرض التقديمى الخاص بمكونات الخطة نموذج عملى لخطة حملة تعبئة موارد	2 ساعة 1:30 ساعة 1:30 ساعة

سير الجلسة:

1. يبدأ الميسر بربط اليوم الثالث لورشة العمل بالأيام السابقة وأن اليوم الثالث للورشة هو تطبيق عملى للتعلمات التى تمت خلال اليومين السابقين للورشة ثم يعطى المقدمة الآتية " **تعتبر خطة تدبير التمويل و تعبئة الموارد جزء لا يتجزء من الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة / جمعية ، ويتم متابعتها والتأكد من تحقيق المستهدف منها على فترات زمنية متلاحقة خلال المدى الزمنى المخطط له . ويمكن أن تشمل خطة تدبير التمويل و تعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التى تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها وأكثر الأنشطة شيوعاً فى خطط تنمية الموارد هى حملات تنمية الموارد الخاص بالمجتمع** "

2. يسأل الميسر المشاركين عن مفهوم الحملة؟ ومتى تلجأ الجمعيات الأهلية فى تنظيم حملات لتعبئة وتدبير التمويل؟ يتلقى الإستجابات من المشاركين ويتم أستعراض هذه النقاط من خلال العرض التقديمى المعد مسبقا من المادة العلمية للجلسة .

3. يسأل الميسر المشاركين عن مكونات أى خطة عمل سواء لحملة / مشروع /..... ويتم ذكر أن بالإجابة على الأسئلة (ماذا/ كيف / أين / متى / من / كم ستتكلف) يمكننا بناء خطة لأى نشاط وينتقل بالحوار المفتوح مع المشاركين عن مكونات خطة حملة تعبئة الموارد وتدبير التمويل .

4. يتلقى الإستجابات من المشاركين ويدون العناصر المختلفة لخطة الحملة على الورق القلاب ثم يستعرض هذه المكونات على شاشة العرض من خلال العرض التقديمى المعد مسبقا من المادة العلمية للجلسة .

5. يتم توزيع المشاركين جغرافيا الى 4 مجموعات كالآتى:-

- **مجموعة 1 (أسوان –الأقصر – قنا – سوهاج أسيوط)**
- **مجموعة 2 (أسيوط – المنيا – بنى سويف – الفيوم)**
- **مجموعة 3 (القاهرة – الجيزة – القليوبية)**
- **مجموعة 4 (محافظات وجه بحرى – شمال سيناء – الوادى الجديد ....)**

6. يتم توزيع نموذج خطة الحملة(ملحق 2) كاملة على المشاركين ويتم العمل مع المجموعات جزء بجزء بعد الشرح والمناقشة تقوم المجموعة بتطبيقه عمليا. وفى كل مرة يتم عرض إحدى المجموعات فقط وبالتالى تتاح الفرصة للجميع للمشاركة فى عرض جزء من خطة حملة تدبير التمويل .

7. عند الوصول الى الجزء الخاص بإعداد الموازنة الخاصة بالحملة يتم البدء فى جلسة جديدة يقوم فيها الميسر بشرح مكونات/ بنود الموازنة وكيفية التعامل فيها ثم تعود المجموعات الى نفس التشكيل لإستكمال الجزء الخاص بإعداد الموازنة .

8. يتم فتح مناقشة مع المشاركين عن كيفية تقييم الحملة ؟ ومتى؟ ويتلقى أستجابات من المشاركين ثم يتم عرض نقاط أساسية تركز على تقييم الحملة.

9. فى نهاية اليوم التدريبى يقوم الميسر بتقديم عرض تقديمى مع الحوار المتبادل مع المشاركين حول " أساليب دعاية وتسويق غير تقليدية لتدبير التمويل " وفى هذه الجلسة يطلب الميسر من المشاركين إعطاء أمثلة حية وقصص نجاح تمت بالفعل تحقق وتؤيد هذه الأساليب .

10. يختتم الميسر الجلسة بأن كل مدرب عليه بناء خطة متكاملة لحملات تعبئة موارد لجمعيته بالتعاون مع فريق العمل بالجمعية لتكون نموذج عمل يتم تقديمه للجمعيات القاعدية التى سيقوم بتدريبهم خلال الفترة المستقبلية من تطبيق البرنامج ميدانياً .

ملحق 1: المادة العلمية للجلسة

اليوم الثالث:
كيفـــية إعـــداد خطـــة لتدبير التمويل وتعبئة المـــوارد

6-1 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 الزمنى المخطط له. ويمكن أن تشمل خطة تدبير التمويل وتعبئة الموارد على العديد من الأنشطة التى تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها وأكثر الأنشطة شيوعاً فى خطط تنمية الموارد هى حملات تنمية الموارد الخاص بالمجتمع وفى هذا السياق سنستعرض معاً بعض المفاهيم الخاصة بحملة تعبئة الموارد كالأتى :



- **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 **لتدبيرالتمويل**[7]،
  - استقطب المتطوعين – قم بتنفيذ الخطة " المتابعة الشخصية ".
  - احتفظ بسجلات جيدة (التوثيق الجيد) – قم بعملية المتابعة والتقييم.

6-2 تصميم وتنفيذ حملات تعبئة وتنمية الموارد:

- **ماهى الحملة ؟**

حملة تعبئة الموارد هى طريقة فعالة لامداد الجمهور المستهدف بالمعلومات اللازمة والتأثير الايجابى فى اتجاهاته لتحقيق الاهداف المخطط الوصول اليها. والحملة هى الوسيلة الاكثر تناسبا للتعامل مع الموضوعات الاكثر اهمية والتى تهم عددا كبيرا من الناس وهى ترجمة حقيقة لتعبئة موارد المجتمع . وعادة ما تتناول الحملة قضايا ذات اهمية قومية ولها تاثير اجتماعى او اقتصادى او سياسى او يجمع اكثر من جانب.

- **متى تستخدم حملة تعبئة الموارد ؟:**
  - يصعب التعامل مع الجمهور فى 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 فى وقت واحد ولكنها يجب ان تتعامل

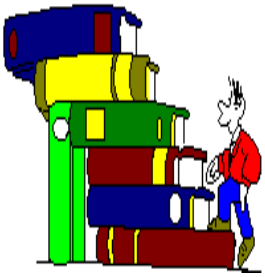
[7] د./ طاهر مرسي عطيه، أساسيات التسويق الحديث، جامعة قناة السويس، 2004.

مع موضوعات محددة تمثل اهمية لدى لجمهور المستهدف وبصفة عامة تستخدم حملات تعبئة الموارد المحلية فى اية قرية او مجتمع فى 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.

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

- تبدأ الحملة بالمكان او المجتمع الذى تولد فية 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 بباقى البرامج والأنشطة الآخري

- 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 التي 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 يواجة الناس المشكلة حاليا ؟
- 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 تنموية، أحصائيات، 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 أوالمسئوليين التنفيذيين أوالأخصائيين أوقادة المجتمع. ويتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والمناقشات المركزة والأجتماعات العامة.

■**<u>ثانياً: تنفيذ الحملة:</u>**



- **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) كالآتى :-

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 الاستراتيجيات 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 الجنمهور برسالة الحملة و أهدافها باستخدام البريد الإلكترونى، الرسائل ..الخ

ت- أنشطة ما بعد الحملة:

وهى الأنشطة التى تتم بعد الإنتهاء من الحملة لتقييم مدى نجاحها و إلى أى مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هى:

- التوثيق الجيد وإعداد تقرير تفصيلى يوضح الخطوات والنتائج التى تم التوصل اليه.
- المتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التى تم توطيدها وبنائها اثناء أنشطة الحملة.
- وعادة ما تتضح هذه الأنشطة فى المرحلة الثالثة من مراحل الحملة وهى مرحلة التقييم.

- **ثالثاً: مرحلة تقييم الحملة:**

- تقع معظم الجمعيات والمنظمات فى خطأ شائع بعد تنفيذ ونجاح حملات تدبير التمويل وهونسيان تقييم التجربة والتعرف على مفاتيح نجاحها والإخفاقات التى حدثت فى جميع مراحل وخطوات تنفيذ

الحملة: ماذا حققنا ؟ وماذا تركنا؟ أى تقييم حملة تعبئة الموارد بأكملها وخاصة الإستراتيجيات المستخدمة فى الحملة لتدبير التمويل والأطراف الفاعلة التى تم أستخدامها لإنجاح الحملة.

- **و لنصيحة الأولى فى هذه مرحلة التقييم هى: لا تنتظر... ابدأ التقييم فورا !**
- 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 بالسوأل عن الأشياء التى تريد معرفتها والتى 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 ينبغى ؟
  - 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 التى 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
  - إجابات فريق العمل
  - ملاحظات عامة على سير العمل
  - رأى الجمهور المستهدف والشركاء فى الحملة
  - النتائج الفعلية للحملة (بمعنى هل جمعنا المباغ الذى كنا نريد ؟ هل حصلنا على الدعم و الموارد التى كنا نتمناها ؟ ، ...)

- **وإذا** كانت النصيحة الأولى ابدأ 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

تذكر إن:

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

- 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 دائما ألا ننسى أن هناك مجهود تم بذله ويجب أن نشجع الجميع حتى يكون الكل مستعدا للحملة المقبلة.

4-6 نموذج تصميم حملة تنمية وتدبير التمويل:

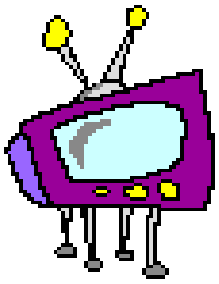
- **موضوع الحملة:**
- **شعار / رمز الحملة:**
- **دراسة الوضع الحالي بالمجتمع:**
- **(المشكلات الموجودة بالمجتمع – أولويات المشكلات – المشكلة ذات الأولوية)**
- **الأسباب الداعية للحملة:**
- **أهداف الحملة:**
- **الشركاء:**
- **النطاق الجغرافي للحملة:**
- **الجمهور المستهدف :**



- **الفتـــــرة الزمنيـــــة للحملـــــة:** مـــن ..... الـــي .....
- **الأساليب والوسائل المستخدمة في الحملة:**
- .....

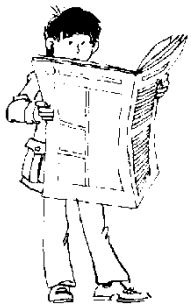
مهـارات الدعايـة والتسـويق لتدبير التمويل

7-1 مهـارات الدعايـة والتسـويق مـن أجـل تـدبير 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 / المستفيدون) بالمنتجات والخدمات الجديدة.
  - تذكير (العملاء / المستفيدون) بالمنتجات والخدمات الحالية.
  - إقناع (العملاء / المستفيدون) بترك منتجات وخدمات المنافسين.
  - تحسين صورة المنشأة / الجمعية في أذهان الناس والحفاظ عليها.



7-2 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 أخري:** (أجندات، نتائج، هدايا، عينات، افتتاح مميز، معارض، اجتماعات عامة، علاقات عامة، ..



7-3 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.

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

ملحق 2: تطبيق عملى (3) خطة عمل حملة تدبير تمويل وتعبئة موارد

جمعية ..... بمجتمع ..... مركز ..... – .....

- **شعار الحملة:** .....
- **الهدف العام للحملة:**

.....

- **رسالة الحملة:** .....
- **الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ الحملة:** **من: / / 2011م إلي: / / 2011م**
- **الفئات المستهدفة من القاعدة الشعبية:**

المستهدفون	صناع ومتخذي القرار	حلفاء شركاء داعمون مساندون : أهم الهيئات والمؤسسات والقيادات الداعمة والمساندة والراعية للحملة	المعارضون

إعداد/ .....

يعتمد، .....

ملخص خطة عمل حملة تدبير التمويل بمجتمع ..... مركز ..... – .....

(1) ما قبل الحملة	أنشطة تمهيدية				ملاحظات
(2) أثناء الحملة	أنشطة بناء الوعي والعمل مع الإعلام				
	أنشطة التعاون والتشبيك والشراكات				
	أنشطة المواجهة والضغط وكسب التأييد				
	أنشطة تعبئة الموارد وتدبير التمويل				
	أنشطة بناء القدرات الفنية				
(3) ما بعد الحملة	أنشطة التوثيق والمتابعة والتقييم				

- **أولاً: الأنشطة التمهيدية (ما قبل الحملة):**

م	النشاط (ما ؟)	المهام (كيفية التنفيذ) (كيف ؟)	المسئول (من ؟)		مكان التنفيذ (أين ؟)	زمن التنفيذ (متى ؟)	التكلفة الفعلية		ملاحظات
			رئيسي	مساعد			عينية	مادية	
1		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
2		○ ..... ○ ..... ○							
3		○ ..... ○ ..... ○							
4		○ ..... ○ ..... ○							
5		○ ..... ○ ..... ○							

- **ثانياً : أنشطة الحملة (أثناء الحملة):**

م	النشاط (ما ؟)	المهام (كيفية التنفيذ) (كيف ؟)	المسئول (من ؟)		مكان التنفيذ (أين ؟)	زمن التنفيذ (متى ؟)	التكلفة الفعلية		ملاحظات
			رئيسي	مساعد			عينية	مادية	
1		○ ..... ○ ..... ○							
2		○ ..... ○ ..... ○							
3		○ ..... ○ ..... ○							
4		○ ..... ○ ..... ○							
5		○ ..... ○ ..... ○							

تابع ثانياً : أنشطة الحملة (أثناء الحملة):

م	النشاط (ما ؟)	المهام (كيفية التنفيذ) (كيف ؟)	المسئول (من ؟)		مكان التنفيذ (أين ؟)	زمن التنفيذ (متى ؟)	التكلفة الفعلية		ملاحظات
			رئيسي	مساعد			عينية	مادية	
1		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
2		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
3		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
4		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							

ثالثاً : أنشطة التوثيق الختامي وتقييم للحملة (ما بعد الحملة):

م	النشاط (ما ؟)	المهام (كيفية التنفيذ) (كيف ؟)	المسئول (من ؟)		مكان التنفيذ (أين ؟)	زمن التنفيذ (متى ؟)	التكلفة الفعلية		ملاحظات
			رئيسي	مساعد			عينية	مادية	
1		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
2		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
3		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							
4		○ ..... ○ ..... ○ ..... ○							

خطة عمل تنفيذية تفصيلية لحملة تدبير تمويل بمجتمع : .....

م	مـا ؟	لمـاذا ؟	كـيف ؟	مـاذا ؟	مع من؟	مـن ؟ المسئول		كـم ؟		متى ؟	أين؟	ملاحظات	
	الأنشطة	الهدف	خطوات التنفيذ	النتائج المتوقعة	المساندون	رئيسي	مساعد	عينية	مادية	زمن التنفيذ	مكان التنفيذ	النتائج المحققة	خطة بديلة

إعداد/ ..... **يعتمد،** .....

ملاحظات

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

جلسات العمل – اليوم الرابع :

الجلسة الأولى : عناصر مقترح التمويل **المدة الزمنية : 2 ساعة**

الجلسة الثانية : تحديد وتحليل شجرة المشكلات **المدةالزمنية: 1:30ساعة**

الجلسة الثالثة : صياغة الأهداف الجيدة وتحليل شجرة الأهداف **المدة الزمنية : 1:30 ساعة**

الجلسة الأولى : عناصر كتابة المقترح

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركين بمراحل عملية التمويل وعناصر مقترح التمويل .
- تبادل الخبرات بين المشاركين حول عملية التمويل ومراحلها .

المواد	الأسلوب	الزمن
عرض شرائح : ▪ عناصر مقترح التمويل ▪ النوتة والقلم ▪ ورقة عرض كبير/أقلام ▪ داتا شو – بروجيكتور	▪ عرض من الميسر ▪ العمل الفردي ▪ مناقشة وحوار مع المشاركين ▪ عرض تجارب وأمثلة من واقع عمل الجمعيات	2 ساعة

سير الجلسة :

1- يبدأ الميسر بعرض أهمية الجلسة من حيث أنها سوف تعرض عرض عام لعناصر كتابة مقترح التمويل فى إجراء مناقشة مع المشاركين حول الأدوار المختلفة التي ينبغي أن يقوم بها مجلس إدارة الجمعية من أجل تحقيق التنمية داخل مجتمعهم حيث يطرح سؤال افتتاحي عن ما هي أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة ، ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، وبعد قيام المشاركين الإجابة علي السؤال يقوم الميسر بشرح أدوار أعضاء مجلس الإدارة بصورة أكثر وضوحاً وتفصيلا مع أعضاء الأمثلة التوضيحية وذلك مستعيناً بالشفافة الخاصة بها " أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة " ، والأدوار هي " التخطيط للجمعية – متابعة البرامج والأنشطة – الإدارة المالية – تنمية الموارد المالية – تنمية الموارد البشرية – بناء العلاقات الخارجية – البحث عن مصادر المعلومات – شئون مجلس الإدارة".

2- يقوم الميسر بسؤال المشاركين عن ما هي مراحل عملية التمويل ، ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، ثم يقوم بعرض الشفافة الخاصة بها (عملية التمويل) مع الشرح والتوضيح الكامل لكل مرحلة منها وتوضيح أهميتها

وهي (تحديد الاحتياجات الخاصة بالمجتمع – تحديد مصادر التمويل الممكنة، – إجراء أول اتصال بجهة التمويل – إعداد– القيام بمتابعة الطلب – إقامة وتعزيز العلاقات مع ممثلى جهة التمويل).

3- يقوم الميسر بسؤال المشاركين عن ما هي مراحل دورة حياة المشروع ، يأخذ الإجابات ويناقش المشاركين فيها ، ثم يقوم بعرض هذه المراحل مع الشرح والتوضيح لكل مرحلة وإعطاء أمثلة من واقع العمل لتوضيح المفاهيم وذلك من خلال عرض الشفافة الخاصة بذلك (مراحل دورة حياة المشروع).

4- ينوه الميسر للمشاركين عن إنه خلال جلسات اليوم الرابع والخامس سيتم عرض عناصر كتابة مقترح التمويل بالتفصيل وكذلك إجراء التطبيق العملي عليها ، ومن هنا من وجهة نظركم ما هي عناصر كتابة مقترح التمويل ، ويأخذ الميسر الإجابات ويكتب هذه العناصر علي السبورة الورقية ، وبعد ذلك يسأل المشاركين عن الترتيب المنطقي لهذه العناصر من وجهة نظرهم مع مناقشتهم في هذا الترتيب .(قد يسأل الميسر المشاركين عن منهم لديهم خبرة سابقة في كتابة المقترحات التمويلية ، ويوضح للمشاركين أن هؤلاء المشاركين الذين لديهم خبرة سابقة سيكون لهم دوراً في تدعيم الآخرين وتبادل الخبرات معهم خلال عمل المجموعات وذلك كمدخل الي تعظيم الفائدة من تبادل الخبرات) .

الخاتمة :

يقوم الميسر باستعراض النقاط الرئيسية التي تم التطرق إليها وتوضيح جوانبها المختلفة ، ينوه الميسر الي أنه سوف يتم العرض التفصيلي لكافة عناصر كتابة مقترح التمويل وإجراء التطبيق العملي عليها خلال جلسا ت ورشة العمل . ويشكر الميسر المشاركين علي حسن مشاركتهم وتفاعلهم أثناء الجلسة .

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة

تصميم وإعداد المقترحات التنموية كأحد وسائل تدبير التمويل



8-1 مقدمة:

- قبل أن نستعرض خطوات كتابة المقترحات يجب أن نوضح بعض الحقائق الأساسية عن المشروعات التنموية:

- **ما هو المشروع التنموي ؟**

- هو مجموعة الأنشطة المرتبطة والمترابطة معاً والهادفة للوصول إلي أهداف محددة بفترة محددة من خلال تنفيذ خطة عمل بمدخلات وميزانية محددة.
- المشروع ليس هدفاً بحد ذاته أنما وسيلة للوصول الى أهداف أكبر ويساهم المشروع، مع مشاريع وتدخلات أخرى، للوصول إلى أهداف تنموية عامة واغلاق الفجوة التنموية.

- المشروع هو مبادرة مخطط لها لتحقيق غاية محددة على صلة بأهداف المنظمة ولكنه يتطلب مصادر إضافية أكبر قدرة المنظمة، لذا يحتاج لتمويل أو موارد أضافية لتنفيذه.
- يعتبر تعظيم دور المشاركة المجتمعية وتشجيع أفراد المجتمع للمساهمة الفعالة في إختيار وتصميم وإدارة المشروعات التنموية من أهم عناصر وسائل تدبير التمويل لإحداث عملية التنمية الشاملة والمتواصلة بالمجتمع.

- **مقومات وعوامل نجاح المشروعات التنموية:**

مقومات نجاح المشروعات:	المشروع الناجح هو ؟؟	كيف تجعل المشروع ناجحاً ؟	ما يراعي لنجاح المشروع:
✓ **الملائمة** ✓ **الفعالية** ✓ **الكفاءة** ✓ **الاستمرارية** ✓ **الأثر**	✓ الذي حقق غرضه الأصلي. ✓ أتمّ المطلوب منه، وما وعد به، بجودة عالية. ✓ اكتمل فى الوقت المحدد، وبالميزانية المحددة. ✓ أرضى توقعات الممولين والجهات المعنية والمستفيدين. ✓ حافظ على علاقة المكسب للطرفين.	✓ أدخل كل المستفيدين في كل مراحل المشروع (المشاركة). ✓ حدد المشكلة بناءاً على تحليل جاد للاحتياجات. ✓ ضع أهداف محددة واقعية وذكية للمشروع. ✓ حدد بوضوح مهام المشروع. ✓ صمم الجدول الزمني والميزانية بوضوح. ✓ خطط لنجاح أقرب. ✓ راقب وقيّم.	✓ جاد في تصميم المشروع وهيكل إدارة فعال ومنطقي. ✓ وظف أفراد إدارة مؤهلين للمشروع. ✓ أشرك كل الجهات المعنية فى كل المراحل. ✓ تحديد دقيق للمشكلة. ✓ قائد جيد للمشروع يجعل الفريق متفاني. ✓ غايات المشروع واقعية وأهدافه "ذكية". ✓ ميزانية وجدول زمني واقعيين. ✓ رصد متابعة وتقييم فعال.

- **أسباب فشل المشروعات التنموية:**



أسباب فشل المشروعات التنموية:	
✓ 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.

- **<u>التخطيط للمشروعات التنموية:</u>**

- **التخطيط** هو "عملية ذهنية تبدأ بالتفكير الهادئ المتزن والخلاق ثم التطلع إلى المستقبل مستعيناً بالماضى والحاضر لكى يصل إلى نهاية معينة وبيان كيفية الوصول لها، بما فى ذلك الاستفادة بالامكانيات وتجنب المشاكل ومواجهتها" –(**أ.د./على الشرقاوى**)، و**<u>مبادئ التخطيط هي:</u> المرونة، والتكامل، والشمول.**
- **التخطيط** هو العملية اللازمة للإجابة عن السؤالين التاليين:–
  - ✓ ماذا نريد أن نحقق ؟ – وكيف سننجز أو نحقق ما نريده؟

- **الخطة:** "هى الطريق الذى نسلكه (تحديد تفصيلى للمراحل التى يجب القيام بها ومسئوليات من يقوم بها والتوقيت اللازم لكل مرحلة والموارد التى تتطلبها") لكى نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التى تعترض سبيلنا".



- **<u>خطوات التخطيط</u>:**
  - تحديد الإحتياجات والأولويات.
  - تحديد مشكلة يمكن مواجهتها.
  - وضع الأهداف العامة، المرحلية.
  - تحديد الحل المثالى للوصول للأهداف الموضوعة فى الخطوة السابقـة.
  - وضع خطة العمل (خطة التنفيذ – المتابعة – التقييم – .....).
  - تقدير جدوى خطة العمل.

- **<u>مقترح المشروع:</u>**
  - هو أسلوب اتصال وإقناع بطريقة مكتوبة يوضح وضع سلبي معين يؤثر على مجتمع معين أو فئة معينه 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 زمنيـة** محددة **بميزانية** محددة، ويتم **متابعتها وتقييمها** للتأكد من أنّ المشروع يحقق غاياته.

2-8 <u>اساسيات كتابة المقترحات التمويلية كمرحلة من مراحل تدبير التمويل:</u>

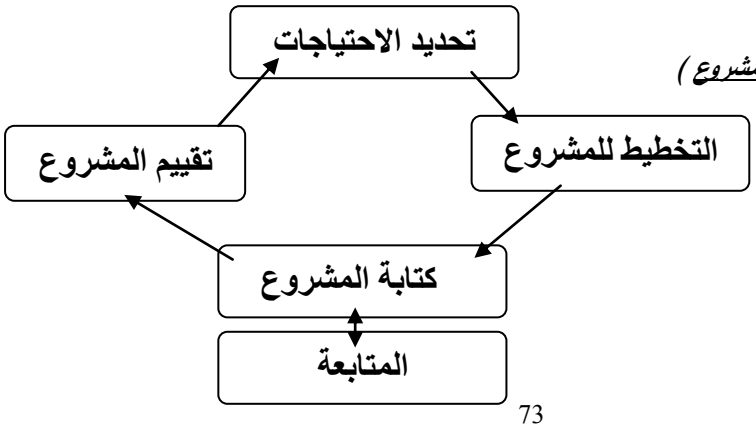
دورة حياة المشروع التنموي:

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

- **<u>أولاً: دورة حياة المشروعات التنموية:</u>**

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

☼ ***(شكل 4 – <u>مراحل دورة حياة المشروع</u>)***



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

(جدول 2 – مراحل تصميمقترح المشروع التنموي)

مرحلة الإعداد		مرحلة التصميم والكتابة والتنقيح	
مرحلة تمهيدية	**مرحلة تحديد الاحتياجات**	**مرحلة الكتابة**	**مرحلة ما بعد الكتابة**
- 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.	- دراسة وتحليل الواقع وتحديد الأحتياجات. - تحقق من الاحتياج. - اختار وطور فكرة المشروع. - جمع مزيد من المعلومات حول القضية / المشكلة. - 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.	- اكتب ورقة مفهوم النشاط. - احصل على تغذية مرتدة. - طور ورقة مفهوم النشاط. - اكتب مسودة أولية لمقترح المشروع. - احصل على تغذية مرتدة. - طور مقترح المشروع. - راجع واستوف متطلبات الجهة المانحة.	- قدم مقترح المشروع للجهة المانحة المتوقعة. - احصل على إيضاحات مكتوبة حول مقترح المشروع. - بعد **التفاوض** وتعديل المقترح مع الجهة المانحة، راجع مقترح المشروع في ضوء الإيضاحات المكتوبة. - أعد تقديم مقترح المشروع. - تابع دورياً.



- **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.
  - **إعدد فريق** العمل، **وضع تخطيط** واضح مختصر يصف المشروع، ويراعي إعتبارات ووجهة 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 ستتقدم إليه بالمقترح.
  - **اتبع التعليمات:** (كل جهة ممولة لديها لوائح داخلية مختلفة وقوائم مراجعة مختلفة لتحديد معايير التمويل وشروطه)، أحصل علي كراسة الشروط، اقرأ الخطوط الإرشادية جيداً واتبع التعليمات الواردة فيها مثل: أهتمامات الممول، شرح اللوائح، قيمة المنحة، شروط التقدم، مواعيد تقديم المقترحات، المصروفات المسموح بها، عدد صفحات المقترح، المرفقات المطلوبة، التوقيعات 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 وواقعية 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 الاستمارات 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.

- **أُحصل 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.

- **لابد 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 االمشروع 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، وأيضا 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 صفحتين) 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 بالممولين 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 االمشروع قصيرة، ولكي تكون مؤثراً، (صفحتان)، واكتب إلى من سيقرءون 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 االمشروع

- يعتبر تطوير ورقة مفهوم االمشروع خطوة أولى فى 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، وشيقاً. 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 ستتأكد من تحقيق النتائج ؟

ت- خطوات مرحلة كتابة المقترح والمكونات الأساسية فى 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)



- 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 بمؤسستك الذي يمكن الاتصال به بخصوص هذا المقترح، كالعنوان والفاكس والمسمى الوظيفي، . . . الخ.
- ملحوظة :**يكتب خطاب التقديم بعد الأنتهاء 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 الإليكتروني، الموقع الألكتروني، 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، وتأتى الكلمات الأكثر أهمية أولاً، وأحذف بعض الكلمات غير الضرورية من العنوان.
  - ✓ مثال:
    - العنوان الأول: مشروع قرية (×) للتنمية الشاملة – المركز التنموي المحلي لتثقيف المجتمع – يركزعلي أسم القرية / المركز، استخدم كلمات كثيرة.
    - العنوان الثاني: مشروع التنمية الشاملة لقرية (×) – مركز تثقيف المجتمع – يركز علي 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، ويجيب 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 أخري 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 وبرامجية 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 منظمتك / 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 منظمتك ذو قيمة ويحظى بالاحترام، مع إبراز العلاقة الواضحة بين قدرات المنظمة وخبراتها وبين النشاط المقترح.

- **المستفيدون / الشركاء:**
- تقديم معلومات وافية عن: الفئة /ا 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 المشـروع** "، حيث يصف ويركز بوضوح علي 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.

وضع راهن غير مرغوب	فجوة احتياج	وضع مرغوب فيه

- **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 بدأته.

ملحق 2 : تطبيق عملى (4) نموذج مقترح تمويل

أ) : صفحة الغلاف:

1- **أسم النشاط** (المشروع).
2- **أسم الجمعية** الأهلية.

3- **بيانات عن الجمعية:**
أ- عنوان الجمعية . صندوق بريد.
ب- تليفون . فاكس . بريد إلكتروني.
ت- **رقم وتاريخ الإشهار.**
ث- **النطاق الجغرافي للجمعية.**
ج- أسم رئيس مجلس الإدارة، (وبيانات الاتصال به).
ح- أسم مسئول الاتصال بالجمعية، (وبيانات الاتصال به).

4- **تاريخ تقديم المقترح.**
5- **المدة الزمنية للمشروع.**

6- **جدول إجمالي موازنة المشروع:**

إجمالي المطلوب من المنحة		إجمالي مساهمةالجمعية المتقدمة			الإجمالي العام للمشروع	
جنيه مصري	نسبة 57 %	عيني	جنيه مصري	نسبة 52 %	جنيه مصري	نسبة 001 %

ب) : المحتويات :

أولاً: خطاب التقديم (1 صفحة).

- **فهرس المحتويات** (1 صفحة).

ثانياً: ملخص المشروع، (2 صفحة):

1- أسم المشروع.
2- أسم الجمعية.
3- صياغة المشكلة.
4- المستهدفون من المشروع.

5- الهدف العام .
6- الأهداف المحدد.ة
7- الاستراتيجيات.
8- النتائج المتوقعة.
9- ملخص لأنشطة المشروع.
10- جدول إجمالي الموازنة.

ثالثاً: خلفية عن الجمعية الأهلية منفذة المنحة، (تاريخها وقدراتها):

1- مختصر **تاريخ** الجمعية.

2- **النطاق الجغرافي** لها.

3- **رسالة الجمعية وأهدافها**.

4- **رؤية الجمعية**.

5- **البرامج والأنشطة،** (ميادين عمل الجمعية).

6- **أجهزة الحكم الداخلي:**

1/6- **مجلس إدارة الجمعية:**

(الاسم، الوظيفة داخل المجلس، الوظيفة خارج المجلس، أهم الخبرات).

2/6- **أعضاء الجمعية العمومية،** (مصنفون تبعاً للنوع .)

3/6- **لجان** المجلس والجمعية العمومية.

4/6- **الجهاز التنفيذي** للجمعية:

(مصنفاً تبعاً للنوع، مع ذكر أهم الوظائف وأهم الخبرات وعدد سنوات الخبرة)

5/6- **المتطوعون** بالجمعية: (مصنفون تبعاً للنوع).

6/6- رسم توضيحي **للهيكل إداري** للجمعية.

7- **الخبرات السابقة للجمعية:**

1/7- **الأنشطة السابقة:** (عامة، وفي مجال البيئة خاصة).

2/7- خبرة الجمعية في **إدارة منح سابقة:**

(أسم المشروع، مبلغ التمويل، الهيئة الممولة، مدة المنحة).

3/7- خبرة الجمعية في **التعاون والتشبيك** مع المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية الأخرى.

8. الأنشطة الحالية للجمعية:

(أسم المشروع، مبلغ التمويل، الهيئة الممولة،مدة المنحة).

9- **الخطة المستقبلية للجمعية.**

10- **يرفق** صورة من:

1/10- **الحساب الختامي للجمعية** عن العام الأخير.

2/10- **لائحة النظام الأساسي** للجمعية.

3/10- **خطاب تسجيل الجمعية** بالشئون الاجتماعية.

رابعًا: وصف المجتمع: وتحليل الواقع، (موقع المشكلة):

1- **السكان:**

(عدد السكان، عدد الأسر، متوسط عدد أفراد الأسرة، المساحة المأهولة، ..).

2- **الواقع الاقتصادي:**

(طبيعة المجتمع: زراعي/ تجاري/ صناعي).

3- الواقع التعليمي:

(نسبة الأمية، نسبة المتعلمين، نوعية التعليم، المؤسسات التعليمية والمدارس، ...).

4- **الواقع الثقافي والاجتماعي:**

(المؤسسات الاجتماعية: نادي، مركز شباب، مكتبة، دور عبادة،.....،عادات وتقاليد سائدة، .....).

5- **المؤسسات الخدمية:**

(مؤسسات حكومية، أهلية، خاص، خدمية، ....، أخري).

6- الواقع السياسي:

(نسبة تمثيل أعضاء المجتمع بالمجالس الشعبية والأحزاب).

7- وصف المجتمع:

(مكان القرية، الوحدة المحلية التابعة لها، طريقة الوصول إليها، حدودها، رسم كروكى لها، ....).

8- أخري تذكر.

9- تحديد احتياجات المجتمع:

(**كيف تمت؟:** اجتماعات/ لقاءات/ بحث سريع/ استبيان/...).

خامساً: مقترح المشروع:

1- المشكلة:

أ- **صياغة المشكلة.**

ب- **وصف المشكلة.**

ت- **الأسباب التي أدت لاختيار المشكلة،** ومبررات اختيارها.

ث- **أهمية المشكلة،** والآثار المترتبة عليها.

ج- **الموقع الجغرافي** للمشكلة، (للمشروع).

ح- **الفئة المتضررة** من المشكلة.

2- الهدف العام للمشروع.

3- الأهداف المحددة، وارتباطها بالهدف العام.

4- الأنشطة.

5- الاستراتيجيات.

6- النتائج المتوقعة:

(أرقام محددة، يمكن قياس مدي التقدم في تحقيقها، مؤشرات القياس، ووسائل التحقق)

7- الشراكة والتعاون:

(طريقة مشاركة ومساهمة ودعم المجتمع بالمشروع، يحدد نسبة مشاركة المرأة، طريقة تحقيق مشاركة مساوية في المشروع للرجال والنساء علي حد سواء، مساهمة المنظمات الأخرى: مجالس شعبية ومحلية/ حكومية/ أهلية، طريقة التعاون بين الشركاء، استمرارية التعاون، طريقة تشجيع المشاركة الكاملة للمجتمع للمشروع، ....).

8- الجدوى الاقتصادية للمشروع:

(تقدير حجم الدخل، والمصروفات السنوية).

9- الاستدامة والاستمرارية:

(العائد المادي المتوقع، خلق فرص عمل، مساهمة المشروع في تحقيق المساواة بين النوع الاجتماعي).

سادساً: أ- الأنشطة الفنية:

(مرفق)

ب- الخطة التنفيذية:

(مرفق)

ت- الهيكل الوظيفي للمشروع:

(مرفق): (رسم كروكى، الوظائف والمهام)

ث- التقارير :

(مرفق)

ج- خطة المتابعة:

(مرفق)

د- خطة التقييم:

(مرفق)

سادساً: الموازنة التقديرية:

(مرفق) (تفصيلياً)

سابعاً: خطة صرف المقدمات النقدية (طريقة التمويل):

(مرفق) (تفصيلياً)

ثامناً: مرفقات :

- **الممثلين المعتمدين للجمعية:**

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع

يعتمد،

رئيس مجلس الإدارة

الاسم :

التوقيع:

خاتم الجمعية

الجلسة الثانية : تحديد وتحليل شجرة المشكلات

أهداف الجلسة :

- تعريف المشتركين بمصطلح المشكلة والأسباب والنتائج المترتبة عليها .
- تعريف المشتركين بكيفية وأسلوب وضع وترتيب أولويات مشكلات المجتمع واختيار أهمها طبقا لمعايير معينة .
- التعرف على مفهوم شجرة المشكلات

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح عرض : ▪ تعريف المشكلة ▪تدرج المشكلات والأولويات ▪أوراق رسم / أقلام	▪عرض من الميسر ▪مناقشة مركزة مع المشاركين ▪مجموعات عمل صغيرة ▪ عروض ال مجموعات	30 دقيقة

سير الجلسة:

مقدمة : يشير الميسر لأهمية التعريف بالمشكلة وتحليلها وحصر وتحديد المشكلات التي يعاني منها المجتمع وكيفية تحديد أولويات هذه المشكلات بإستخدام أسلوب تحليل شجرة المشكلات .

1- يبدأ الميسر بعمل مقدمة عن أهمية أجراء التعريف الدقيق للمشكلة والتعرف علي أعراضها وأسبابها الجذرية وماهى النتائج المترتبة علي وجودها وصياغتها الصياغة الصحيحة ، حيث يشير إلى أن التشخيص السليم للمشكلة يعتبر المدخل السليم نحو أيجاد أنسب الطرق للتعامل معها وإيجاد الطرق والوسائل المناسبة للتغلب عليها . وفي حالة قيام الجمعية بأجراء مسح سريع بالمشاركة داخل مجتمعهم مسبقا فأن نتائج هذا البحث تكون مصدرا للتعرف علي طبيعة المشكلات الموجودة داخل المجتمع وصياغتها فى مقترح التمويل المقدم لأى جهة مانحة .

2- يعطى الميسر الفرصة للمشتركين للتعريف بماذا نعنى بالمشكلة وبعد جمع إجاباتهم ينوه على أن المشكلة هي موقف غير مرغوب فيه (موقف سلبي)يفضل تحويلة إلى موقف مرغوب فيه و بمعنى أخر هو حدوث اختلاف في التوقعات يحدث المشكلة ثم يعطى الميسر مثال الشجرة والتي تعطى توضيح للاختلاف بين المشكلة الظاهرية (العرض) اصفرار الورقة والمشكلة الجذرية(عدم وصول الغذاء بشكل جيد إلى الجذور) ومشكلة الآثار المترتبة عليها (ضعف إنتاجية الشجرة – سوء التسويق) وبعد سؤال المشتركين عن هذه الاختلافات الثلاثة يقوم الميسر بأجراء التوضيح ولا ينتقل إلى المرحلة التالية الأبعد التأكد من وضوح المشكلة وتعريفها .

العمل الفردي :

يطلب الميسر من المشتركين العمل بصورة فردية وذلك للإجابة علي السؤال الخاص بما هي المشكلات التي يعاني منها مجتمعهم

العمل في مجموعات :

يقوم الميسر بتقسيم المشتركين إلي مجموعات طبقا لجمعياتهم حيث يطلب من الجمعيات حصر المشكلات الموجودة داخل مجتمعهم وكتابتها علي ورق عرض كبيرة .

- يقوم الميسر بشرح وتوضيح كيف يمكن تحديد المشكلات الأكثر أهمية وإلحاحا وذلك عن طريق استخدام أسلوب جدول التدرج حيث يعرض شفافية "التدرج" . يتم عمل مصفوفة المحور الرأسي تتضمن قائمة بالمشاكل والمحور الأفقي تتضمن معايير التقييم وهى تشمل علي :

أ – حجم ومدي انتشار المشكلة حيث المشكلة الأعلى انتشاراً تأخذ "5" والتي تليها تأخذ "4" وهكذ.

ب – درجة تأثير وخطورة المشكلة على المجتمع حيث المشكلة الأكثر تأثيراً تأخذ "5" والتي تليها تأخذ "4" وهكذا، كما هو موضح بالمثال التالي.

ج– مدي إمكانية وقدرة الجمعية علي التعامل مع المشكلة فمثلا المشكلة التي يمكن للجمعية التعامل معها بكفاءة طبقا لإمكانياتها تأخذ رقم "5" والتي تليها تأخذ"4" وهكذا .

مثال:

المشكلات	حجم المشكلة أو مدى انتشارها	درجة تأثير وخطورة المشكلة	قدرة الجمعية في التعامل معها	الدرجات	الترتيب
انتشار حالات البطالة بين أفراد المجتمع	4	2	2	8	4
انتشار الأمية بين أهالي بالقرية	3	3	5	11	1
انتشار القمامة والذباب والفئران بالقرية	2	4	4	10	2

ملاحظة : يمكن زيادة عدد المعايير التي يتم من خلالها أجراء تدرج لأهمية المشكلات وذلك طبقا لآراء المشتركين .

- بعد إنتهاء العروض الخاصة بالمجموعات يقوم الميسر بتأكيد بعض المفاهيم الخاصة بالجلسة بالرجوع الى المادة العلمية للجلسة فى ملحق 1
- أيضا يقوم الميسر بربط الجلسة بعناصر كتابة المقترح التمويلى وأن صياغة المشكلة هى لب المقترح التى تبنى عليه باقى الأنشطة والخطوات الخاصة بالمقترح فلابد من الإحتفاظ بمخرجات ورش العمل الصغيرة للجلسة القادمة .

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة

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 والتنويه 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 علي 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 هى:**
- **موقف غير مرغوب فيه. – الإنحراف عن ما هو كائن عن ما يجب أن يكون.**
- حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التى 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 وإختيار 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 علي المشكلة: ما هي الأعراض المرئية الدالة علي وجود المشكلة مثل: (أنتشار وتراكم أكوام القمامة بالشوارع)، وما هي الأثار والنتائج المترتبة علي أستمرار وجود المشكلة دون حل مثل: (أنتشار الأمراض والأوبئة بالمنطقة مثلا).

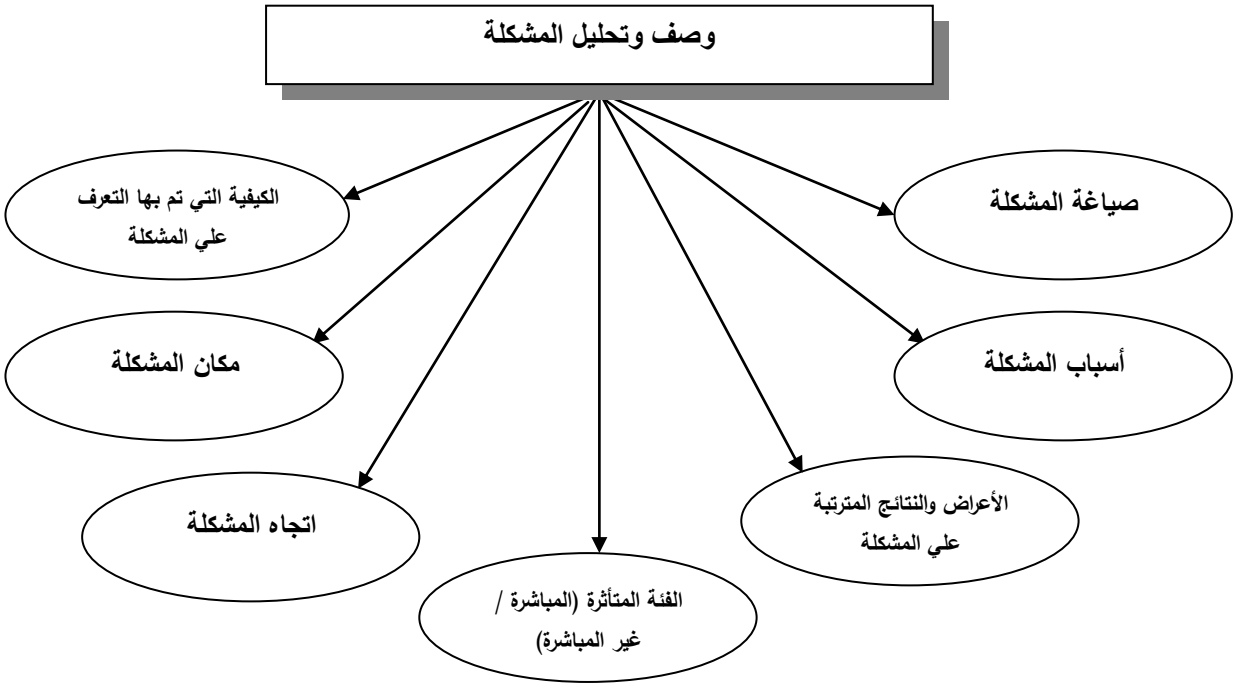
- الفئة المباشرة وغير المباشرة: الفئة المباشرة مثل: (أطفال الحي تحت سن 5 سنوات) والفئة غير المباشرة مثل: (جميع أفراد الأسر بالقرية).

- مكان المشكلة: تحديد الأماكن المحددة بالمجتمع التي تنتشر بها المشكلة مثل:(تراكم أكوام القمامة شمال القرية

- اتجاه المشكلة: هل المشكلة اتجاهها نحو التزايد " التصاعد " أو أن المشكلة تتجه نحو الإنحسار.

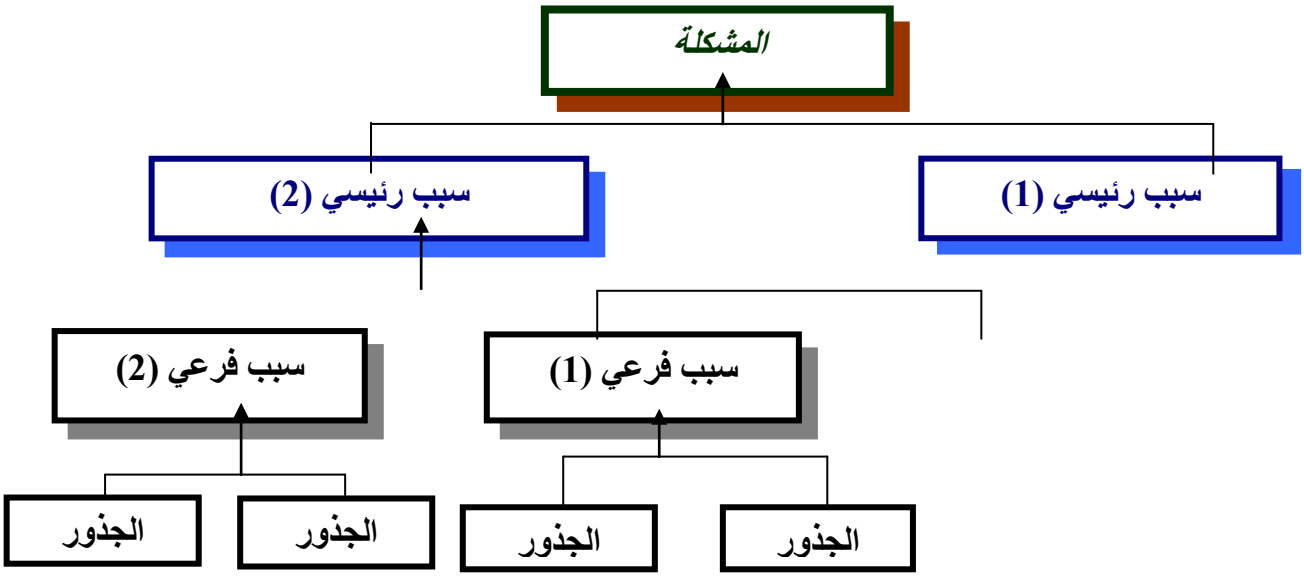
- الكيفية التي تم بها التعرف علي المشكلة: من خلال نتائج دراسات مسحية سابقة (البحث السريع بالمشاركة) أو من خلال عقد إجتماع عام بالقرية حضره القيادات الشعبية والتنفيذية بالقرية، ... .

- تأثير المشكلة على المشاكل الأخرى وخاصة: **الفقر – التعليم – البيئة – المرأة – البطالة –** .....



☼ **(شكل 5 – وصف وتحليل المشكلة)**

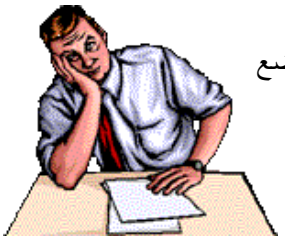
- **تحليل شجرة المشكلات:**



☼ (**شكل 6 – شجرة المشكلات**)

- **تحديد المشكلات واختيار المشكلة ذات الأولوية:**
- يتم تحديد المشكلات الأكثر أهمية وإلحاحاً بالمجتمع بإستخدام أسلوب جدول تحديد المشكلات والأولويات، فيمثل المحور الرأسي قائمة المشاكل المجتمعية، والمحور الأفقي معايير التقييم وهى تشتمل علي:
  - حجم ومدي 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 لإمكانياتها 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:

(أعلي درجة تمثل رقم مجموعة عدد الحلول الموجودة بالقائمة الرأسية بمعني وجود 5 حلول فيكون أعلي درجة 5 – وأقل درجة في المقارنة تأخذ رقم 1).

- يتم عمل تجميع أفقية لكل درجات الحل المقترح من خلال المعايير الموضوعة.
- من خلال الترتيب يأخذ الحل الذي حصل على أعلى الدرجات وتقرر المجموعة أسم المشروع المقترح.

ملحق 2 : تابع تطبيق (5) (جدول 3 – تحليل المشكلة)

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

(جدول 4 – إختيار المشروع من الحلول المقترحة)

المشكلة التي لها الأولوية :								
ما هي الحلول البديلة الممكنة لهذه المشكلة	معايير تحديد أولويات الحلول البديلة					الإجمالي	ترتيب الحلول علي أساس الأولويات	ما هو المشروع الذي ستنفذه لحل هذه المشكلة
	حجم الاستفادة من هذا الحل	مشاركة المجتمع في الحل	مدي تكلفة الحل	المصادر المتاحة	التأثيرات الجانبية لهذا الحل			

الجلسة الثالثة :تصميم وصياغة الأهداف الإستراتيجية لمقترح المشروع

أهداف الجلسة:

- تعريف المشاركين بالهدف العام والهدف المحدد مع تمكينهم من أجراء الصياغة الصحيحة لهذة الأهداف .
- عرض الخصائص والمواصفات الخاصة بالهدف الجيد .
- تعريف المشتركين بماذا نقصد بالإستراتيجية ومعايير اختيارها .
- إجراء التطبيق العملي لصياغة الأهداف والإستراتيجيات .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح عرض : ▪الأهداف / الاستراتيجية ▪ معايير اختيار الإستراتيجية ▪أوراق رسم / أقلام	▪عرض من الميسر ▪مناقشة مركزة مع المشاركين ▪عمل المجموعات ▪عرض المجموعات ▪نماذج عملية لصياغة الأهداف والإستراتيجيات	30 دقيقة

سير الجلسة:

مقدمة : يشير الميسر لأهمية الربط والبناء على الجلسة السابقة وهى تحديد وصياغة المشكلة وأن صياغة الأهداف لابد من إجراء الصياغة الصحيحة للهدف العام للمشروع والأهداف المحددة واختيار الإستراتيجيات المناسبة والملائمة للمشروع .

الجزء الأول – الأهداف:

1. يقوم الميسر بسؤال المشتركين عن معنى الهدف العام ، ويأخذ الإجابات ثم يشرح أن الهدف العام هو هدف عريض طويل المدى مرتبط بحل المشكلة. مثال: تحسين الوضع البيئي بالقرية (س)
2. ثم يقوم الميسر بسؤال المشتركين عن معنى الهدف المحدد، ويأخذ الإجابات ثم يشرح أن صياغة الهدف المحدد مرتبط بشروط وهي (يبدأ بفعل – الفئة المستهدفة – مقياس – زمان – مكان) ، ومن صفات الهدف المحدد أنة (واقعي – يمكن قياسه – ملائم – مرتبط بحل المشكلة).

مثال: بنهاية شهر يونيو عام 2003 يتم رفع نسبة تشغيل الشباب من 40% إلى 50% بقرية "س" بمركز "ص" محافظة "ع"

3. يطلب الميسر من المشاركين بإعطاء أمثلة أخرى عن الهدف العام والهدف المحدد ويتم التعليق والتصحيح .

الجزء الثاني – الاستراتيجية:

1. يقوم الميسر بسؤال المشاركين عن معنى كلمة استراتيجية ، ويأخذ الإجابات . ثم يشرح أن الاستراتيجية هي الأسلوب المقترح استخدامه لتحقيق للهدف.
2. يشرح الميسر مثال خاص بمعنى الاستراتيجية، مثال(إذا كان هدف أحد الأشخاص هو تحسين مستوى الأسرة الاقتصادي) فيمكن أن يحقق ذلك من خلال:

- الاستراتيجية الأولى – زيادة دخل الأسرة من خلال البحث عن عمل آخر مسائي – السفر للخارج – توظيف أحد الأولاد – تزويج إحدى بناته لشخص ثرى ... الخ
- الاستراتيجية الثانية – خفض نفقات الأسرة من خلال الامتناع عن التدخين – ترشيد استهلاك الطاقة ... الخ.

3. ثم يتم تحديد الاستراتيجية المثلى للتعامل مع المشكلة وتحقيق الهدف، وذكر لماذا يعتبر هذا الأسلوب هو أفضل الأساليب، كوجود خبرة سابقة في تنفيذ هذه الاستراتيجية أو استمرارية التأثير بعد انتهاء مدة المنحة. مثال: في برامج التوعية الزراعية اخترنا استراتيجية التوعية (من خلال عقد الندوات الزراعية الإرشادية للمزارعين بقراهم) فيمكن أن يكون سبب اختيارنا هو أن توصيل المفاهيم والمعلومات الصحيحة للمزارعين بخصوص أهمية أتباع الأساليب الزراعية الحديثة في الزراعة ومراعاة إرشادات المكافحة المتكاملة ، مما يجعل هذه المعلومات مستمرة في أذهان المزارعين بالقرية حتى بعد انتهاء مدة المنحة، بينما أن استراتيجية إعطاء المزارعين بعض مستلزمات الإنتاج من تقاوي محسنة أو أسمدة فأنها تنتهي فائدتها بانتهاء فترة المنحة.

- ويقوم الميسر بعرض شريحة معايير اختيار الإستراتيجية وتوضيح نقا طها ويتم مناقشة المشتركين فيها.

العمل في مجموعات :

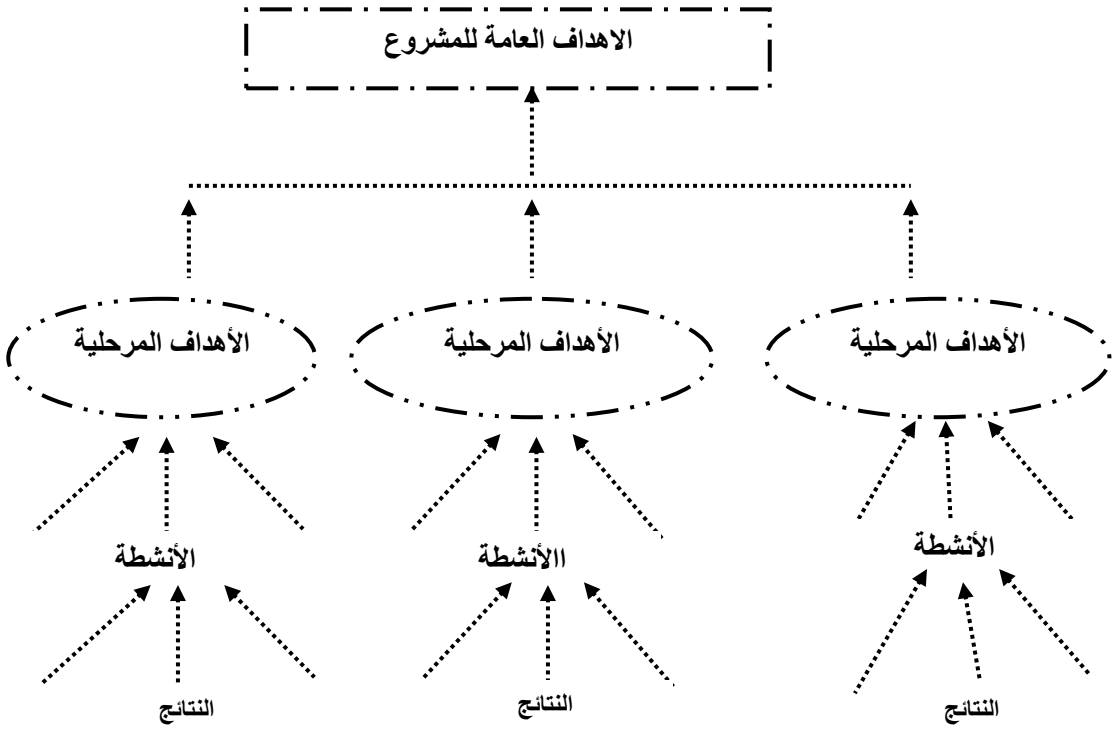
يقوم الميسر بتوزيع المشتركين إلى 4 مجموعات ويطلب من كل مجموعة صياغة الهدف العام والأهداف المحددة ووضع الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف مع توضيح سبب اختيارها ، ويقوم الميسر بملاحظة عمل المجموعات طبقا للنماذج المرفقة فى ملحق 2

- يقوم الميسر بالتأكيد على الأفكار الأساسية للجلسة وعرض المناسب منها من الخلفية العلمية الخاصة بالجلسة فى ملحق 1.

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة :

<u>الأهداف:</u> (شكل 7)

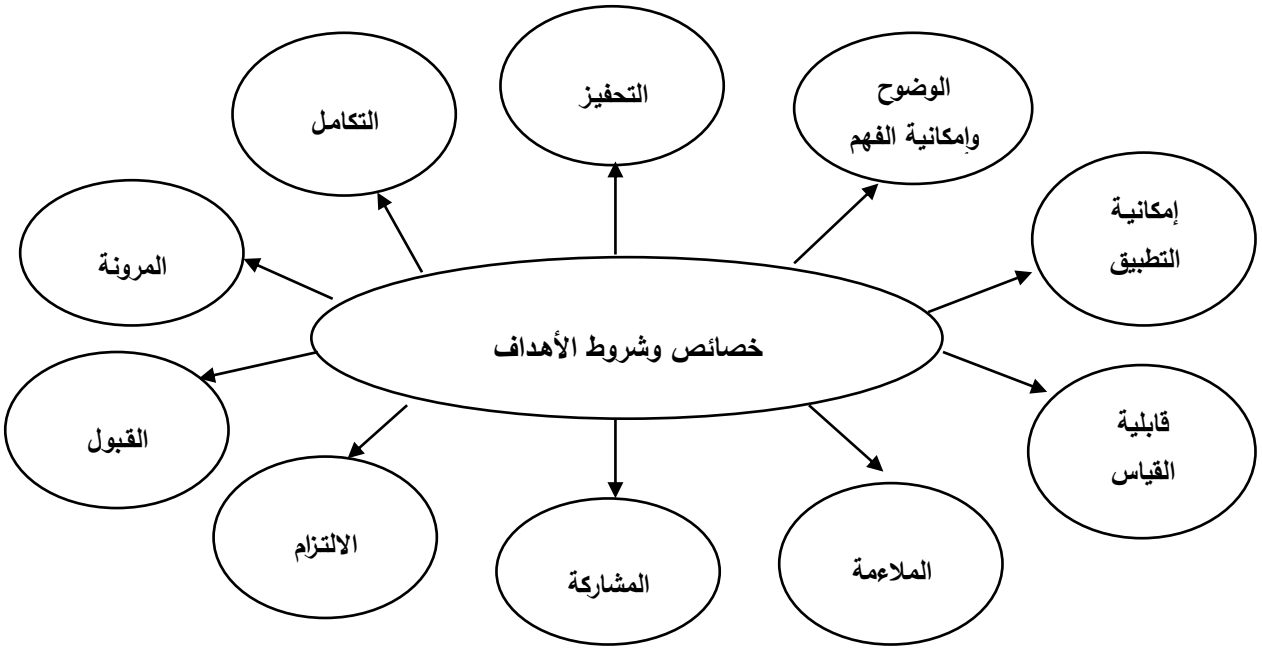
- تقدم الأهداف العامة والمرحلية إطاراً عاماً لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق النتائج المرجوة للمشروع.
- الاهداف هى الغايات التى نسعى إلى تحقيقها وهى الشكل الإيجابى بعد تحسن الأوضاع المرغوب الوصول إليها.



☼ **(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 كيفى).
- يجب ان يتضمن الهدف وقت محدد لتنفيذه.
- يجب ان يكون الهدف محفزا ولكن فى نفس الوقت قابل للتنفيذ.



☼ (شكل 8 – خصائص وشروط الأهداف)

مواصفات الهدف الجيد: (جدول 2)

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

- **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 نأمل فى تحقيقه ونرغب فى أن يكون علية الموقف بعد انتهاء المشروع من خلال تنفيذ الانشطة والتدخلات المخططة بالمشروع.
- لابد ان ترتبط بجوهر المشكلة ومنها يتم توليد الأهداف المحددة التى تؤدى الى تحقيق الهدف العام.

- **عناصر صياغة الهدف العام تحتوي علي: (جدول 3)**
- مصدر أوفعل يشير الى تغيير وضع ما، (التأثير المراد تحقيقه) .
- مشكلة (وضع لابد من تغييرة)، (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)

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

- **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، وهى النتائج المرحلية التى تحقق الوصول للهدف العام، وتكون الأهداف المحددة مرتبطة بأسباب المشكلة، وتعمل معاً على تحقيق الهدف العام.
- الأهداف المحددة هي المبادرات والبرامج والخدمات المحددة والتى يكون لها تأثير أو إسهام فى تحقيق الهدف، وتمثل الأساس الذي يتم بناءاً 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 زمنى للتنفيذ (لا يتجاوز 3 سنوات عادة).
  - تحديد مسئولية التنفيذ.
  - تحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة للتنفيذ .

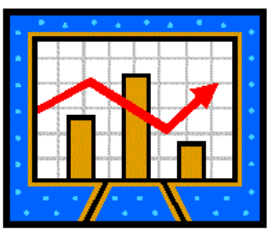


- **الأهداف المحددة لا تشمل:**
- الاستراتيجيات الخاصة بكيف سنحقق ذلك، أو الأنشطة التى تختص بكيف سيتم تحقيق ذلك. (الهدف المحدد يركز علي النتائج وليس علي النشاط).
- والهدف المحدد عبارة عن: (فعل + مقياس (نسبة) + المكان + تاريخ)، لابد أن يكون محدد (نوع / سن / فئة / قرية)، قابل للقياس (عدد / نسبة)، واقعى (قابل للتحقيق)، له نتيجة (أي حقق نتيجة أو إنجاز)، محدد بوقت (سيتم إنجازه فى وقت محدد).
- ويراعى فى صياغة الاهداف المحددة استعمال كلمات تعبر عن احداث قابلة للقياس بجانب ان تكون فى 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.

7. <u>المخرجات (النتائج المتوقعة):</u>

- هى 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،



- **كفء:** إنجاز صحيح في اتجاه صحيح،
- **فعال:** عمل صحيح في اتجاه صحيح،
- له صفة **الاستمرارية، غير مؤثر بالسلب** علي البيئة.

8. <u>المدخلات:</u>

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

ملحق 2: <u>تطبيق عملى (6) تصميم الأهداف المحددة</u>

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

ملاحظات

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

جلسات العمل – اليوم الخامس :

- **الجلسة الأولى : تصميم الأنشطة والنتائج و الهيكل الوظيفي المدة الزمنية : 2 ساعة**
- **الجلسة الثانية :تصميم الخطة الزمنية للأنشطة / إعداد الموازنات المدةالزمنية: 1:30ساعة**
- **الجلسة الثالثة : دراسة أنماط واهتمامات العملاء والممولين المدة الزمنية : 1:30 ساعة**

الجلسة الأولى : تصميم الأنشطة والنتائج والهيكل التنظيمى – خطة المتابعة والتقييم
الجلسة الثانية : تصميم الخطة التنفيذية للمشروع

أهداف الجلسة:

1- تعريف المشاركين بكيفية تحديد الأنشطة الرئيسية .

2- تعريف المشاركين بمفهوم الهيكل التنظيمى – المتابعة – التقييم .

3- إكساب المشاركين مهارة تصميم أنشطة المشروع والنتائج والهيكل التنظيمى وخطط المتابعة والتقييم .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح عرض: ▪ الأنشطة الرئيسية للمشروع ▪ نموذج تصميم أنشطة المشروع ▪ نموذج الهيكل التنظيمى ▪ خطة المتابعة والتقييم ▪ ورقة عرض كبير/أقلام ▪ داتا شو	▪ عرض من الميسر ▪ العمل الفردي ▪ مناقشة وحوار مع المشاركين ▪ التطبيق العملي ▪ عروض مجموعات	2 ساعة 1:30 ساعة

مقدمة :

ينوه الميسر لأهمية تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروع والمراحل المختلفة في ترتيبها المنطقي ومن المسئول عن هذه الأنشطة وتوقيتاتها ، تصميم الخطة التنفيذية للمشروع بتفصيلاتها من خلال هذه الجلسة والجلسة التالية الخاصة بالخطة التنفيذية .

سير الجلسة:

1- يشير الميسر الي أنه سوف يتم ترجمة الأهداف المحددة الي أنشطة وخطة تنفيذية تفصيلية بحيث يتم تحديد ما هي الأعمال المطلوبة ومن المسئول عنها ، التوقيت ، التكلفة .

2- يشير الميسر الي أهمية تحديد الأنشطة والمراحل الرئيسية للمشروع وتوقيتاتها والمسئول عن النشاط وتكلفة هذا النشاط .

3- يسأل الميسر المشاركين عن ما هي عناصر تصميم الخطة التنفيذية للمشروع المقترح ، ويأخذ الإجابات من المشاركين ويناقشهم فيها ، يقوم الميسر بتوضيح عناصر ومكونات الخطة التنفيذية من خلال عرض الشفافة الخاصة بها مع الشرح والتوضيح وإعطاء الأمثلة التوضيحية .

4- يطلب الميسر من بعض المشاركين بملئ نموذج الخطة التنفيذية أمام باقي زملائهم علي السبورة (حيث يقوم الميسر بتجهيز نموذج الخطة التنفيذية علي ورقة عرض كبيرة مسبقاً) ، حيث يقوم الميسر بالتصحيح ومناقشة المشارك في الإجابة المقدمة ، ويرشد الميسر كافة المشاركين بالأخطاء المحتملة التي يمكن أن يقع فيها المشاركين أثناء تصميم الخطة التنفيذية ويقدم النصائح التي من خلالها يتم تجنب هذه الأخطاء .

التطبيق العملي :

أ- عمل المجموعات :

يقوم الميسر بتقسيم المشاركين إلي 4 مجموعات (أو طبقاً لجمعياتهم) حيث تقوم كل مجموعة بتصميم الخطة التنفيذية للمشروع .

ب- عرض المجموعات :

يطلب الميسر من ممثل كل مجموعة بعرض نتائج عمل المجموعة ، حيث يقوم الميسر بالتعليق وفتح باب المناقشات عقب كل عرض .

ملحق 1: المادة العلمية للجلسة

9. 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 الانشطة 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 الرئيسة 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 الانشطة المختلفة.
- الاستراتيجية تجمع الأنشطة المتشابهة فى 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 الزمنى لكل نشاط وعلاقته بباقى الانشطة.



- **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 معايش 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 أُسلوب 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؟

10. الجدول الزمنى لتنفيذ الانشطة المخططة: (خطة العمل) (خطوات وضع البرامج الزمنية لخطط التنفيذ):

- هي توضح كل مرحلة أو مكون رئيسي حتى يستطيع مسئول المنح أن يعرف كيف سيتمكن العاملين 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 يؤدى 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 الابتداء ووقت الانتهاء: "بالشهر والاسبوع واليوم والساعة " لكل عملية من العمليات الفرعية، وربط العمليات بعضها البعض، مع تحديد المسئولين الأساسيين والمساعدين والإحتياطيين عن تنفيذ كل خطوة.



- **مثال:**
  - الشهر الأول : تصميم المسح.
  - الشهر الثاني: توزيع الاستمارات.
  - الشهر الثالث: تحليل البيانات وكتابة الملاحظات.
  - الشهر الرابع: عقد اجتماع مع قادة المجتمع والمسئولين، ....

- وسوف يقدر مسئول المنح البرنامج المقترح الذي يتميز بالواقعية الذي لا يكثر 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 المنطقى لتخطيط المشروع: (ورقة عمل)

11. 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 الموضوعة، 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، وأيضا حفظ السجلات بطريقة مناسبة. (التوثيق الجيد: السجلات والدفاتر، محاضر الاجتماعات، التقديرات الدورية، التقارير، ....).

▪ طرق وأدوات المتابعة:



- الملاحظة. – الزيارات الميدانية.
- المقابلات (الفردية أو الجماعية). – الإجتماعات.
- 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 ؟
- متي يتم التنفيذ ؟ – كيف سيتم التأكد من التنفيذ ؟

12. التقييم:

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

- التقييم يشير إلي 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 علي أثر أكبر، وما هو ما الفرق الذي أحدثه البرنامج.
- قياس التقدم: طبقا لأهداف البرنامج، وتحسين المتابعة: من اجل إدارة افضل .
- تحديد نقاط القوة والضعف: لتقوية البرنامج، و اتخاذ القرار السليم بخصوص أي تغيرات.
- التعرف عائد التكلفة: هل كانت معقولة بالنسبة للبرنامج.
- جمع المعلومات: التخطيط وإدارة البرنامج بصورة افضل، والتخطيط الأفضل: الاقتراب اكثر 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 المالى والإدارى المتبع .
- تحقيق الأهداف.
- الكفاءة وتقييم التكلفة والعائد من المشروع.



خطة وعناصر التقييم:

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

ملحق 2: تطبيق عملى (7) نموذج خطة التنفيذ

ماذا؟	كيف؟		من ؟	المدخلات	متى؟											
الانشطة	طريقة التنفيذ	الاطراف المسئولة			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

ملحق 3: تطبيق عملى (8) – نموذج خطة متابعة

م	الهدف المحدد	النشاط	مؤشر الاداء	تاريخ المتابعة	اداة المتابعة	طرق التحقق	القائم بالمتابعة

الجلسة الثانية : إعداد الموازنات وخطة الإستمرارية للمشروع

أهداف الجلسة:

1- تعريف المشاركون بمفهوم الموازنة وأهميتها ؟
2- تعريف المشاركون بتفاصيل بنود الموازنة .
3- إكساب المشاركين مهارة تصميم موازنة المشروع المقترح .
4- تعريف المشاركون بمفهوم استمرارية المشروعات وأهميتها .
5- تعريف المشاركون بأنواع الاستمرارية وما هي الأساليب المقترحة لضمان استمرارية المشروعات .
6- إكساب المشاركون مهارة تصميم خطة استمرارية المشروعات.

المواد	الأسلوب	الزمن
شفافات : ▪ تعريف مفهوم الموازنة وأهدافها – بنودها. ▪ نموذج تصميم موازنة مشروع ▪ استمرارية المشروع ▪ أنواع الاستمرارية ▪ ورقة عرض كبير/أقلام ▪ داتا شو	▪ عرض من الميسر ▪ العمل الفردي ▪ مناقشة وحوار مع المشاركين ▪ التطبيق العملي	1:30 ساعة

مقدمة :

ينوه الميسر لأهمية هذه الجلسة حيث يتم من خلالها عرض مفهوم موازنة المشروع وأهميتها وبنودها الرئيسية ، وكيفية تصميم موازنة المشروع .

سير الجلسة :

1- يشير الميسر للمشاركين بأن أنشطة المشروع يتم ترجمتها الي أفراد في صورة هيكل تنظيمي ويتم كذلك ترجمتها الي أموال في صورة تصميم موازنة المشروع .يسأل الميسر المشاركين عن ما هو تعريفهم لمفهوم موازنة المشروع ، ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، ثم يوضح أنة موازنة المشروع هي الخطة المالية التي توضح الطريق للوصول الي تحقيق أهداف المشروع .
2- يسال الميسر المشاركين عن الهدف من تصميم موازنة المشروع ؟ ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، ثم يوضح من خلال الشفافة الخاصة بها الهدف من الموازنة وما يجب مراعاة عند إعدادها .
3- يسأل الميسر المشاركين عن ما هي البنود الرئيسية للموازنة ، ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، ثم يعرض الشفافة الخاصة بالبنود الرئيسية للموازنة مع الشرح والتوضيح وإعطاء الأمثلة التوضيحية .
4- يقوم الميسر بعرض نموذج موازنة مشروع حيث يقوم بشرح جميع عناصرها وإعطاء أمثلة عن كيفية إعدادها .

5- يقوم الميسر بتوزيع العمل علي المجموعات (الجمعيات) حيث يطلب من كل مجموعة تصميم موازنة المشروع المقترح . ويقوم الميسر بمتابعة العمل بالمجموعات وتقديم المساعدة والمشورة لهم عند الضرورة .يطلب الميسر من ممثل كل مجموعة بعرض نتائج عمل المجموعة ، حيث يقوم بالشرح والتعليق وفتح باب الحوار عقب كل عرض .

6- ثم يبدأ الميسر بالإشارة الي أهمية تصميم خطة استمرارية المشروع بعد إنتهاء فترة المنحة وذلك منذ البداية أثناء التخطيط للمشروع وذلك نظراً لأهميتها وضماناً للتأكيد علي نجاح المشروع .

7- يسأل الميسر المشاركين عن ما المقصود باستمرارية المشروع ، ويأخذ الإجابات ويناقشهم فيها ، ثم يوضح أن استمرارية المشروع تعني ضمان عدم توقف أنشطة المشروع بعد إنتهاء فترة المنحة المقدمة.

8- يسأل الميسر المشاركين عن ما هي أنواع الاستمرارية ؟ ويأخذ الإجابات من المشاركين ويناقشهم فيها ، ثم يوضح أنه توجد عدة أنواع من الاستمرارية مثل الاستمرارية (البشرية – المالية – الاجتماعية – أثار أنشطة المشروع) مع الشرح والتوضيح وإعطاء الأمثلة التوضيحية لتقريب المفاهيم .

9- يشير الميسر أنه من خلال الواقع العملي الميداني في تنفيذ المشروعات والأنشطة التنموية فإنه توجد وسائل مقترحة لضمان استمرارية المشروعات ، ويطلب من المشاركين ذكر هذه الوسائل المقترحة ويناقشهم فيها ، ثم يقوم الميسر بتوضيح وشرح هذه الوسائل المقترحة من خلال الشفافة الخاصة بها

الخاتمة :

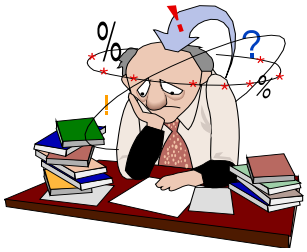
يقوم الميسر باستعراض النقاط والعناصر الرئيسية التي تم التطرق إليها أثناء الجلسة وتوضيح جوانبها المختلفة .

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة :

13. 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 الأجور 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.

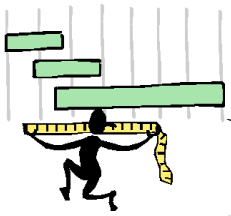
▪ اعتبارات تراعى عند وضع الميزانية:

- أشترك بنفسك في وضع الميزانية.
- كن واقعياً عند وضعه،.واجعل أحد زملائك من داخل المؤسسة يقوم بمراجعتها.
- لابد ان تكون تفصيلية ومستوفاة.
- ان تتناسب مع متطلبات الجهة المانحة والميزانية المقدرة.

- 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 استمارات الممول ؟ (استفسر أفضل من تخطئ). هل العمليات الحسابية صحيحة ؟
- هل تستخدم في الميزانية نفس قيمة المبلغ المطلوب من الممول في أماكن أخرى من المقترح ؟

14. خطة الاستمرارية:

- هي استفادة أفراد المجتمع مستقبلاً من الخدمة المقدمة من المشروع بعد إنتهاء الدعم المالى 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 تعتزم 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 يولّد 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 الأستمرارية:**
  - مالية – فنية – إدارية – بشرية – إجتماعية – آثر الأنشطة التنموية.

- **وسائل مقترحة للأستمرارية: (جدول 4).**

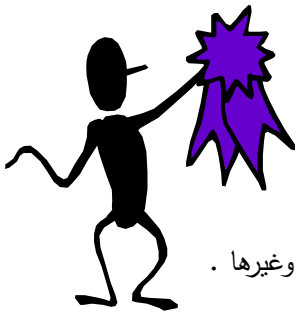
(جدول 4 – وسائل مقترحة للأستمرارية)

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

15. 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 يهمه الأمر".
- تشتمل على ملخص بالعاملين الحاليين، وإن أمكن المستقبليين.
- تشتمل 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.
- 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.
- 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، ولإحاطة 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 (×) ووّجد أن الاحتياجات الأساسية هي . . . "

ويتم تغيير المثال إلى: " قَدر (×) الاحتياجات ووَجد (×) أن الاحتياجات الأساسية هي . .

- بسط الجمل، وانقل الحيوية والحماس، فعندما تكون الفقرات كبيرة ومتراصة 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 المدعمة.
- لا تسلم بأن القارئ سوف يكون على أُلفة 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 يلى قائمة بمجموعة من الأسئلة التى ستفيدك فى هذه المرحلةcheck 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 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؟
- 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 مؤسستك ؟ وكم سيستغرق من الوقت ؟
- هل قام واحد أو كثر 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 متضمَنة ؟
- هل هناك قائمة محتويات ؟ هل تساعد المراجعين على إيجاد شيئاً ما يتطلب المراجعة ؟
- هل كل المرفقات والملاحق والسير الذاتية، متضمَنة ؟ 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 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 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 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 ستنشر في صورة مادة مطبوعة ؟
- هل ستقدم النتائج في اجتماعات متخصصين ؟ 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 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 ؟ 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 بالممول 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 ومرتبة 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 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 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 ممول آخر ؟

ملحق 2: تطبيق عملى (9) إعداد الموازنة

الأفراد:

م	الوظيفة المطلوبة	نسبة الوقت %	عدد	المكافأة	إجمالي	عدد الشهور	الإجمالي الكلي	دعم المنحة	مساهمة الجمعية	إجمالي التكلفة
إجمالي										

الأنشطة الفنية :الندوات/ اللقاءات:

م	الندوة / اللقاء	عدد المشاركين	بريك	مادة علمية / ادوات مكتبية	إيجار قاعة / سرادق	مواصلات / بدل أنتقال	توثيق / يافطة / دعاوي	أجهزة / معينات	إجمال (1 مرة)	عدد المرات	إجمالي التكلفة	دعم المنحة	مساهمة الجمعية
إجمالي													

المعدات:

م	المعدات	عدد	القيمة	إجمالي	دعم المنحة	مساهمة الجمعية
إجمالي						

التكاليف المباشرة:

م	البند	القيمة	عدد الأشهر	إجمالي	دعم المنحة	مساهمة الجمعية	إجمالي التكلفة
1	تليفون/ فاكس/ بريد/ نت						
2	تصوير/ توثيق/ مستلزمات كمبيوتر/ ...						
3	أدوات مكتبية/ دفاتر/ تقارير/ سجلات/ ...						
4	كهرباء/ مياه/ صيانة/ ...						
5	مراجعة مالية/ مصروفات بنكية/ ...						
6	إيجار مقر						
إجمالي							

إجمالي بنود الموازنة:

م	البند	دعم المنحة	مساهمة الجمعية	إجمالي التكلفة
1	الأفراد			
2	الأنشطة الفنية			
3	الأجهزة والمعدات			
4	التكاليف المباشرة			
إجمالي				

الوصف الوظيفي للعاملين بالمشروع:

م	الوظيفة	المهام والمسئوليات	المواصفات

الجلسة الثالثة : دراسة أنماط وأهتمامات الممولين

أهداف الجلسة:

1- التعرف على مفهوم الممول وما الذى يجب مراعاته أثناء التعامل مع الممولين

2- التعرف على دوافع الممولين وكيفية التعامل معهم

3- تعريف المشاركين بالاعتبارات الواجب مراعاتها عند كتابة مقترح التمويل .

المواد	الأسلوب	الزمن
شرائح عرض: ▪ دوافع الممولين وكيفية التعامل معهم ▪ الإعتبارات الواجب مراعاتها عند كتابة مقترحات التمويل (الإستراتيجيات – الإنطباعات الأولي تدوم – الأخطاء الشائعة عند كتابة مقترحات التمويل) ▪ ورقة عرض كبير/أقلام ▪ داتا شو	▪عرض من الميسر ▪مناقشات وحوارات ▪ عرض تقديمى عن أنماط الممولين ▪دوافع الممولين وكيفية التعامل معهم	1.30 ساعة

مقدمة :

يشير الميسر لأهمية الجزء الخاص بملخص المشروع وكيفية الأعداد الجيد له حيث أنة مرآة مقترح التمويل كله بحيث يكون مختصرا وشاملا لكافة عناصر مقترح التمويل. وكذلك يتم التطرق الي المرفقات وما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها عند كتابة مقترح التمويل .وقراءة الجهة الممولة ومعرفة دوافعها قبل تقديم المقترح .

سير الجلسة:

1- يوضح الميسر أن هناك اعتبارات خاصة يجب مراعاتها عند كتابة مقترحات التمويل مثل استراتيجيات عامة خاصة بعملية التمويل يمكن إتباعها ، الانطباعات الأولي تدوم ، الأخطاء الشائعة ينبغي تجنبها ، الأمور التي تجذب انتباه القارئ ، الأمور التي تصيب القارئ بالملل ، حيث يقوم الميسر بشرح هذه النقاط للمشاركين ويجيب علي استفسارات المشاركين .

2- ينوه الميسر على أن صياغة مقترح التمويل تتطلب العديد من المهارات الخاصة في الكتابة والصياغة، لذا يفضل إعطاء الطلب لشخص آخر لمراجعته والتأكد من وضوحه.

3- يقوم الميسر بشرح شروط كتابة المقترح الجيد ومناقشة المشاركين فيها وأنماط الممولين وأهتمامتهم من خلال العرض التقديمى المعد مسبقا من المادة العلمية الخاصة بالجلسة .

الخاتمة :

يقوم الميسر باستعراض النقاط والعناصر الرئيسية التي تم التطرق إليها أثناء الجلسة وتوضيح جوانبها المختلفة .

ملحق 1 : المادة العلمية للجلسة

دراسة إنماط الممولين والجهات المانحة:

من هو: الممول ؟

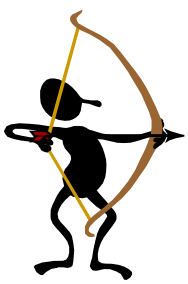
- هو فرد / مجموعة أفراد أو مؤسسات حكومية وأهلية ودولية وغيرها، والتي تتوفر فيهم الشروط الآتية: لديهم الرغبة في الاستفادة من الخدمة، أو الاحتياج (المقترحات التمويلية)، والقدرة علي اتخاذ القرار، وتمويل المقترحات التمويلية.
- يتم تحديد نوع الممول: لتحديد نوع المقترحات، والكميات، والمواصفات، ووسيلة الدعاية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

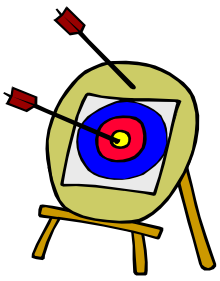
✓ **تذكرأن !**

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 نبنى هذه العلاقة يجب على الجمعية عمل الأتى:**

- **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، معايدات، مراسلات بريد ألكتروني، 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 لأنشطة وبرامج** المنظمة القائمة و المستقبلية وتطواراتها 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 الألكتروني، ....





  - **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 منافسيك التي تم تمويلها والتعرف علي مميزاتها، وما إذا كان الممول يفضل مشروعك أم لا.
- تكوين قاعدة بيانات من الممولين تبين اهتمامتهم و أوقات تلقى المنح المقترحات.

فبل إرسال المقترح يجب دائما أن نسأل:
من هو الممول الذي ستقدم له مقترحك ؟ : نوعه: ممؤسسسة– أفراد / جنسيتة – مصرى – ممول أجنبى / 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.

- إعداد 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 بالممول والاتفاق على مناقشة ماذا يريد .
  - حدد هدف وما يريد الممول ووما هي العناصر الخارجية المحيطة بالمشروع والتي ستؤثرعلى تحقيق أهدافه .
  - استخدم أفضل أساليب التسويق والدعاية وكن على دراية تامة بمقترحاتك التمويلية وأنشطتك
  - التزم بالوقت، وتفادي 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،،،،،

ملاحظات

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .