Fundraising Program

Effective Proposal Writing

صياغـــة مقترحـــات التمويل الفعّالة

By

The Resources for Development Center (RDC)

RDC Academy for Training and Knowledge Management

The Resources for Development Center (RDC)
35 Obour Buildings, Salah Salem, Cairo, Egypt
P.O.Box : 237 Heliopolis, Cairo 11757
Tel. +20 24030636 - +20 24030646 - +20 22631363 Mob. +20 18 877 4066
Email. rdc@rdc-consulting.org Website: www.rdc-consulting.org

عزيزي المُشارك،،،

يُسعدنا أن نتواصل مجدداً ضمن سلسلة الأدلة التدريبية التي يصدرها مركز موارد التنمية RDC ونستعرض سوياً، من خلال السطور القليلة القادمة، الآليات العملية لصياغة مقترح مشروع ناجح وفعّال يُساعدك على بناء علاقات طبيعية مع الجهات المانحة في المستقبل.

إن كتابة مقترح مُقنع لمشروع تنموي هي خطوة مهمة ضمن إستراتيجية أكبر عند بناء علاقة مع الجهات المانحة ولديمومة (استمرارية) عمل المنظمة / الجمعية / المؤسسة. فلا يمكن أن يعمل المشروع لوحده بل يجب أن يكون جزءاً من عملية التخطيط والبحث لوصول إلى المانحين المحتملين.

هذه العملية تعتمد على فكرة الشراكة التي ينبغي على كل من منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة بناءها. فعندما تمضون وقتاً طويلاً وشاقاً في البحث عن التمويل، يصعب أن نُدرك أن من الصعوبة كذلك بالنسبة للمانح أن يمنح أمواله دون قراءة فاحصة للمشروع المقترح. وفي حقيقة الأمر إن المال الذي ينفقه المانح ليس بذي أهمية مالم يُكرّس لبرامج ذات قيمة في المجتمع المدني[١].

أهداف البرنامج التدريبي

بنهاية البرنامج التدريبي، يتوقع من المشارك أن يكون قادراً على أن :

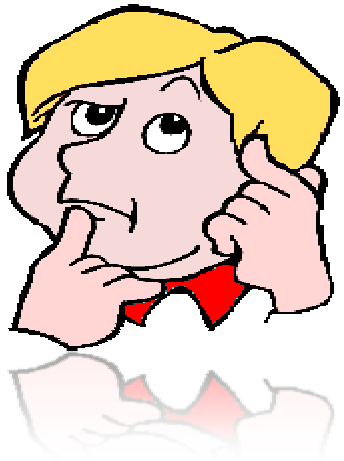
١. يتعرف على أهمية مقترحات التمويل (مقترحات المشروعات).
٢. يتعرف على أجزاء مقترح المشروع.
٣. يُمارس مهارة تحليل المشكلة وصياغتها.
٤. يُمارس مهارة صياغة الأهداف.
٥. يُمارس مهارة التعرف على الفئة المستهدفة.
٦. يُمارس مهارة كتابة بيان قدرات المنظمة.
٧. يُمارس مهارة تطوير منهجية للعمل.
٨. يُمارس مهارة تطوير ميزانية للمشروع المقترح.

---

[١] إن جمع الأموال هي عملية استثمارية للمستقبل وهدفك يجب أن يكون في النهاية بناء شبكة من الممولين كي يُقدموا منحاً صغيرة على أسس ثابتة والقليل منهم يمكن أن يُقدموا منحاً كبيرة على نحو دوري متكرر. إن اتباع الخطوات اللازمة للعملية تُمكنكم من أن يكون لديكم داعمين أساسيين.

ما قبل صياغة مقترح التمويل (مقترح المشروع)

"مرحلة التحضير"



لمحات سريعة!!

عزيزي المشارك،،

ليس ما نعرضه الآن مجرد تمهيد أو توطئة أو مقدمة بسيطة، تـدعكَ تمر عليها مرور الكرام بل أرجو منك أن تقرأ هذه اللمحات السريعة بعناية فائقة **قبل الخوض في تفاصيل الخطوات العملية لصياغة مقترح التمويل (المشروع المقتـرح)، حيث أنها المدخل الرئيسي الهام لإدراكك مضمون ما يليه من صفحات، فلا تتسرع!!**

سـجل إنجازاتـك : هل أنت على استعداد للحصول على المنحة ؟؟!

إذا ما كنت قد قررت البحث عن الدعم على شكل منحة، فمن الضروري أولاً أن تُمعن النظر جيداً في مؤهلاتك، فاللجان المسئولة عن مراجعة المقترحات تسعى لإعطاء المنحة لأفضـل المتقـدمين. كمـا ترغب ليس فقط في ضمان أن الأنشطة المقترحة فعّالة ومفيدة بل كذلك أن الطرف الممنـوح مؤهـل لإنجاز عمل جيد، وهي بهذا تسعى وراء سجل إنجازاتك الموجود ضمن المقترح الذي سيلفت الانتبـاه ويُطمئن منَ يقوم بمراجعة مقترحك.

مـا هو مقترح التمويل ؟

مقترح التمويل هو وثيقة تُعدها مؤسستك / منظمتك / جمعيتك، وتحتوي على المشـروع والإجـراءات التي ستقوم بها لتنفيذه، والموازنة التي تحتاجها لذلك، وتُقدم هذه الوثيقة إلـى جهـة تمويليـة بهـدف الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع، ويعتبر مقترح التمويل مـن الطـرق الشـائعة التـي تستخدمها الجمعيات / المؤسسات / المنظمات لتوفير الموارد المالية لتنفيذ مشروعاتها، وتبرز أهميتـه في أنه أحد الطرق التي تساعد على الاستقرار المالي للجمعية واستمرارها، بالإضافة إلى أنـه يُعتبـر أساس العلاقة مع أي ممول.

التخطيط لمقترحك

احصل أولاً على على الخطوط التوجيهية (الإرشادية) من الطرف المانح أو من موقعه الإلكتروني، فغالباً ما توفر الجهات المانحة خصوصاً الكبرى الخطوط الإرشادية للطلب على مواقعها الإلكترونية بالإضافة إلى قائمة بالمجالات التي تهتم بتمويلها وكذا الفترات التي تستقبل فيها الطلبات.

تُعتبر كل جهة مانحة فريدة من نوعها خصوصاً فيما يتعلق بشكل الطلب[٢] ومتى يجب التقدم به وكم يبلغ تمويلهم بالنسبة لكل منحة، وينبغي أن تحصل، بخصوص كل مصدر تمويل محتمل، على أجوبة لبعض الأسئلة الأساسية:

- منَ هي الأطراف الأخرى التي حصلت على تمويلهم؟
- هل قاموا بتمويل منظمات أخرى شبيهة بمنظمتك؟
- هل قاموا بتمويل برامج لصالح سكان منطقتك؟
- كم يبلغ تمويلهم؟

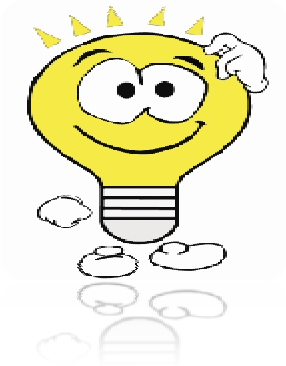
سواء بالموقع الإلكتروني الخاص بالجهة المانحة أو اثناء تحدثك مع موظفيه، سيكون بمقدورك أن تحدد منظمات أخرى نجحت في الحصول على تمويل لمشروعات شبيهة بمشروعاتك. اسأل إذا كان من الممكن أن تطلع على طلباتهم فذلك من شأنه أن يزودك بأفكار جديدة وسيزيد من فهمك لسير العملية (وربما للمنافسة كذلك).

تسويق المقترح

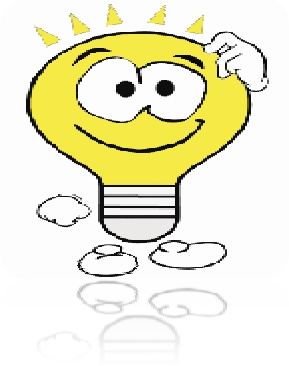
يُعتبر التسويق عاملاً مهماً للغاية رغم أنه غالباً ما يتم إغفاله، ويتطلب تسويق المقترح ربط العلاقات **(بمعنى أخر** : التواصل قبل إيداع مقترح المنحة من خلال الشبكة، فإذا قُمت بإيداع طلب غير مُرّحب به للحصول على المنحة وذلك لدى منظمة ليست لديها أية فكرة عن منظمتك وعن مجال عملك، فمن المحتمل أن يُلقى طلبك في النفايات دون حتى قراءته).

[٢] ولكون مرحلة صياغة المقترح مهمة للغاية، فسنتطرق إليها بشكل منفصل.

- من المهم إعداد شبكة تربط بينك وبين الجهات المانحة المحتملة قبل أن تنـــوي التقـــدم بطلـــب للحصول على التمويل،
- اكتشف أي شخص من الموظفين المسئولين عن البرامج يتولى مسئولية المشروعات التي تقوم بها منظمتك وحاول أن تربط معه علاقة ما،
- وباشر بإجراء المراسلات الأساسية وتقديم نفسك ومنظمتك وإذا ما سنحت الفرصة لزيـــارتهم فقم بذلك أو ادعهم لزيارة الموقع إذا علمت أنهم سيسافرون إلى منطقتك،
- اجتمع بهم أثناء مؤتمر خاص أو ندوة وحاول أن تظهر بمظهر الصديق أو الزميـــل قبـــل أن تخطط بتقديم مقترح المنحة إليهم،
- قُمّ بالتخطيط مسبقاً، فأحياناً ستحتاج إلى أن يطلع الطرف المانح على منظمتك وعملك قبـــل أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تمويل مقترحك. تذّكر أن هذه العملية قد تدوم حتى سنة فلا تنتظـــر حتى حلول أجل طلب المنحة للاتصال بالطرف المانح.



ومضات على الطريق الصحيح



عزيزي المشارك،

الوميض الأول : يُعتبر أول اتصال أو لقاء مع موظفي الجهة المانحة حاسماً، فينبغي التحلي باللباقة مع الجميع ابتداءاً من المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة ووصولاً إلى موظـــف الاستقبال، ولكون وقت هؤلاء الموظفين ثميناً للغاية فيعتبر احترامه أول خطوة لاحترامهم.

عزيزي المشارك،

الوميض الثاني : إذا اتضح أثناء ربطك لعلاقة خاصة مع الطرف المانح أن أجندته لا تتناسب تماماً مع أفكارك الحالية، فلا تستسلم. اشكر موظفي الطرف المانح لمنحك وقتهم الثمين وانسحب بلباقة. قد ترغب بالعودة لاحقاً بمقترح أكثر ملائمة أو يقومون بتزكيتك لدى أطراف مانحة أخرى تكون أكثر ملائمة.

عزيزي المشارك،

الوميض الثالث : تذّكر ألا تقطع اتصالك معهم بل اتصل بهم بين الحين والآخر لمعرفة أنشطة منظمتهم ولتحيطهم علماً بأنشطتك.

عزيزي المشارك،

الوميض الرابع : تعتبر التغطية الإعلامية آخر مظاهر تسويق مقترحك، فإذا كانت لديك تغطية إعلامية إيجابية لمنظمتك أو مشروعك، تأكد من اطلاع الطرف المانح عليها، وباستطاعتك إضافة نسخ عن بعض المقالات على شكل ملحق لطلب المنحة (إذا كانت الخطوط الإرشادية تسمح بذلك) كطريقة لتذكيرهم.

توثيق ما قبل صياغة المقترح

غالباً ما ترغب الجهات المانحة في الحصول على معلومات لا ترتبط مباشرةً بالطلب، وقد تتضمن بعض الأمثلة عن الوثائق التي يجب أن تحصل عليها أو التي ينبغي أن تحضرها قبل صياغة مقترحك، **ولنسميها علامات القوة**، وتشمل ما يلي:

- **علامة القوة الأولى تثير تساؤلاً** : هل لديك كافة السير الذاتية للأشخاص الذين يعملون معك ؟

☐ نعم ☐ لا

عزيزي المشارك،

التوثيق الأول : تأكد من امتلاكك للسيرة الذاتية الخاصة بأهم الأشخاص (على الأقل) في منظمتك أو الأفراد الذين سيشاركون في مشروعك.

- **علامة القوة الثانية تثير تساؤلاً** : هل لديك تغطية إعلامية متميزة لمنظمتك ومشروعك ؟

☐ نعم ☐ لا

عزيزي المشارك،

التوثيق الثاني : اهتم بالتقارير الصحفية الخاصة بالمشروع أو بمنظمتك وأهم انجازاتها.

- **علامة القوة الثالثة تثير تساؤلاً** : هل لديك تقارير صحفية أو أبحاث بشأن المشكلة التي يرصدها مشروعك ؟

☐ نعم ☐ لا

عزيزي المشارك،

التوثيق الثالث : إن وجود تقارير صحفية أو أبحاث بخصوص المشكلة أو الهدف الذي يرمي إليه مشروعك مسألة في غاية الأهمية.

- **علامة القوة الرابعة تثير تساؤلاً** : هل تتمتع منظمتك برؤية واضحة ورسالة قوية ؟

☐ نعم ☐ لا

عزيزي المشارك،

التوثيق الرابع : إن الرسالة المكتوبة والرؤية الواضحة دليل قوة لمنظمتك.

- **علامة القوة الخامسة تثير تساؤلاً** : هل لديك خطة عمل ؟

☐ نعم ☐ لا

عزيزي المشارك،

التوثيق الخامس : وثّق الخطوط العريضة لخطة العمل والجدول الزمني للأنشطة الضرورية من أجل تنفيذ مشروعك لفائدة المجتمع.

هل تتمتع بمهارة الاكتشاف ؟!

بعد ذلك حاول أن تكتشف الشخص الذي سيقوم بتقييم مقترحك لفائدة الطرف المانح، وإذا كنت قد اطلعت على أية أوراق أو مقالات مهنية حررها الأشخاص الذين من المحتمل أن يراجعوا مقترحك، سوف تستوعب بسرعة وجهة نظرهم حول موضوع مقترحك، وسيمكّنك هذا من صياغة مقترحك حسب وجهة نظرهم.

من المفيد لأصحاب المقترحات أن تكون لديهم فكرة عامة حول مجريات عملية المراجعة[٣]. تتبع بعض الوكالات الحكومية الكبرى عمليات مراجعة معقدة تتطلب عدة مراحل للمراجعة وعدة توقيعات قبل منح التمويل، بينما قد يتبع الأفراد المانحون عملية مراجعة قصيرة تعتمد على التقديم الشخصي لمقترحك والإجابة على بعض الأسئلة. وأغلب الظن أن الطرف المانح الذي ستعمل معه يمتلك طريقة معتدلة للمراجعة (ليست معقدة جداً وليست سهلة جداً).

إن معرفة نوع عملية المراجعة التي ستخضع لها ستساعدك على تحديد أفضل طريقة لصياغة مقترحك واجتياز هذه العملية.

[٣] قد يرى البعض أنه من الصعب جداً معرفة ذلك، لكن هل ستخسر شيئاً إذا قُمت بالمحاولة؟! لا اعتقد ذلك.

كيف تُقيم مصادر التمويل ؟!

	أسئلة هامة	نعم	لا
١	هل منظمتك أو مشروعك يقع ضمن شروط المنح؟	☐	☐
٢	هل مقترح مشروعك ينافس المقترحات المقدمة الأخرى حيث يقوم الممول بدراسة المقترح إعطاء نقاطاً معينة لكل بند لأغراض المنافسة؟	☐	☐
٣	هل المبلغ المطلوب يقع ضمن السقف الذي يمنحه الممول؟	☐	☐
٤	هل الممول يُمول مثل هذه المشروعات؟	☐	☐
٥	كم مقترحاً ممكن أن ينافس على هذا التمويل؟	☐	☐
٦	هل بإمكانك الخضوع لكافة شروط التمويل التي يفرضها الممول؟	☐	☐

صياغة مقترح التمويل (مقترح المشروع)

"مرحلة الإعـــداد"

صياغة مقترح المشروع (مقترح التمويل)

إن الصيغة التي ننصحكم باتباعها هنا ليست وصفة ينبغي اتباعها بشكل صارم؛ فهي مقترحات يمكن أن تتبنوها. إن عملية جمع الأموال هي فن بحد ذاته وعلم في نفس الوقت يتوجب عليكم أن تقدموا ما لديكم من إبداع مع إبداء قدر من المرونة :

عشر خطوات لكتابة مقترحات التمويل

- جمّع المعلومات عن خلفية المشروع
- صياغة فكرة المشروع
- كتابة بيان مُقنع للمشكلة
- تقديم تعريف واضح للهدف العام والأهداف المحددة
- صياغة الأنشطة
- تصميم خطة التقييم والمتابعة
- تدوين القسم الخاص بقدرات المنظمة
- كتابة مُلخص المشروع
- تجميع عناصر المشروع
- المتابعة مع الجهة المانحة

عزيزي المشارك،،

لقد وصلنا إلى النقطة الرئيسية الهامة التي يدور حولها الدليل التدريبي ألا وهي: صـــياغة مقترحـــات التمويل الناجحة.

أقسام المشروع

يتكون المشروع من أقسام رئيسية هي :

غلاف الرسالة : وترفق بالمشروع وتصفه بشكل مختصر.

مُلخص : يُلخص الطلب بشكل واضح ومختصر وهو جزء يُكتب في المراحل الأخيرة.

الهدف العام والأهداف المحددة : وتُقدم نتائج دقيقة على مراحل زمنية وقابلة للقياس.

الأنشطة : وتصف الخطط والاستراتيجيات والبرامج والأنشطة التي ستنفذ لتحقيق النتائج المرجوة.

المتابعة والتقييم : وتضع خطة لتقييم الدرجة التي تحققت بها الأهداف الفرعية وكذلك الطـــرق التـــي اتبعت لذلك.

قدرات المنظمة : وتصف القدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي تؤكد قدرتها على تنفيذ المشروع.

الميزانية : وتعطي وصفاً تفصيلياً ومُلخصاً للنفقات الخاصة بالمشروع.

نصائح عند كتابة المقترحات

١. يجب أن يكون المشروع سهل القراءة، خالٍ من الأخطاء الإملائية، ممتع للناظر.
٢. اكتب المشروع بلغة بسيطة وتجنب اللغة الصعبة.
٣. يجب أن يكون لديك القدرة على دعم ما تقدمه من حقائق مـــع إبـــراز العلاقـــة بـــين الســـبب والنتيجة.
٤. اختصر وافترض أن القارئ ليس له إلا وقتاً قصيراً لقراءة مشروعك.
٥. استخدم أسلوباً ايجابياً مؤثراً.
٦. توقع إجراء تعديلات على المشروع في كل مرة ترسل إلى جهة تمويلية.

نستعرض سوياً الخطوات العشر لصياغة مقترح مشروع[٤] :

الخطوة الأولى : جمّع المعلومات عن خلفية المشروع

إن أول شئ يجب القيام به، عزيزي المشارك، قبل كتابة المشروع تكمُن في جمع المعلومات اللازمة لضمان أفضل تصميم للمشروع وتوفير أفضل الفرص لقبوله، فإنك سوف تحتاج إلى معلومات عن خلفية المشروع في ثلاث مسائل هي : **الفكرة، المشروع، والنفقات.**

وإن لم تكن تلك المعلومات متوفرة لديك في الوقت الراهن، قررّ منَ يمكن أن يساعد في جمعها. وإن كنت جزءاً من منظمة صغيرة ذات عدد محدود من الموظفين، فإن وجود عضو في مجلس الإدارة من ذوي المعرفة، يمكن أن يكون الاختيار الأفضل. أما إن كانت منظمتك أكبر، فإن من الضروري وجود كادر مختص بكتابة المشروعات وكذلك بالشئون المالية ففي الوقت الذي تعرف فيه منَ تتحدث إليه، ستعرف أي الأسئلة ستوجهها نحوه.

إن جمع المعلومات سيجعل من كتابة المشروع عملية أيسر كما أن إشراك عدد أكبر من أصحاب المصالح في العملية، سيُمّكن الأعضاء البارزون في منظمتك من التعرف بشكل أكبر على قيمة المشروع وأهميته بالنسبة للمنظمة.

الفكرة

من المهم جداً أن يكون لديك احساساً جيداً عن مدى تطابق المشروع مع فلسفة ومهمة منظمتك مما سيساعد في بناء شكل المشروع ليقرر أي مانح هو الأكثر ملائمة لتمويل المشروع. ويرغب المانح أن يرى المشروع يدعم الاتجاه العام للمنظمة ويحتاج أن يدركوا أن القضية التي يتناولها المشروع قضية مُقنعة.

المشروع

- طبيعة المشروع وكيف سيتم إنجازه.
- جدول مواعيد المشروع (الخطة الزمنية).
- النتائج المتوقعة وكيف يمكن تقييمها على أفضل نحو.
- الاحتياجات المتعلقة بالمواطنين والمتطوعين.

النفقات

لا يمكنك تحديد كل النفقات المتعلقة بالمشروع حتى يتم إقرار تفاصيل المشروع والجدول الزمني له. وهكذا فإن جمع المعلومات المالية الرئيسية بعد كتابة الجزء القصصي (سرد المشكلة والاحتياجات المجتمعية) من المشروع. ومع ذلك وفي هذه المرحلة، يتطلب الأمر وضع الخطوط العريضة للميزانية كي تتأكد من أن النفقات موضوعة بشكل منطقي يتناسب مع النتائج المتوقعة وتقع ضمن الحدود المقبولة لدى المانح. وإذا ما اتضح أن نفقات المشروع ستُرفض من قبل المانح، ينبغي هنا إعادة النظر بالخطط أو إعادة حساباتها لإزالة النفقات التي لا تتناسب وجدوى صرفها.

الخطوة الثانية : صياغة فكرة المشروع

قبل البدء فعلياً بكتابة المشروع، يجب أن تتوصل إلى المشروعات الأكثر قبولاً لتمويلها. ويُفضل معظم الجهات المانحة أن يُقدموا منحهم لمشروعات وأفكار جديدة. ويمكن أن تتضمن المشروعات برامج جديدة أو إجراء توسعة على برامج قائمة على أرض الواقع ولكن باتجاهات جديدة.

وعند التحضير للمشروع، يبدأ كاتبه وبشكل عام بالجزء الخاص بالخطط (بيان المشكلة - الأهداف الفرعية - الأنشطة - المتابعة والتقييم - الميزانية) ثم ينتقل إلى القسم الخاص بقدرات المنظمة انتهاءاً بمُلخص ورسالة الغلاف. ويُكتب الجزء الخاص بالتخطيط أولاً لأنها تستحق أكبر الاهتمام، فبدون خطة مشروع واضحة المعالم، يُصعب جداً قبول تمويل المشروع.

ملاحظات مفيدة

لوضع فكرة مشروع في خطة، يجب أن تجيب على الأسئلة التالية :

١. **ما هي احتياجات المجتمع التي يعالجها المشروع ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال يساعدك في صياغة بيان المشكلة.

٢. **كيف يبدو عليه حال المجتمع الذي يتم تطويره عند تنفيذ المشروع ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال يساعدك في وضع الجزء الخاص بالأهداف الفرعية.

٣. **ماذا يمكن لهذه المنظمة أن تفعله حتى تُحدث تغييراً في المجتمع ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال يساعدك في صياغة الأنشطة.

٤. **كيف يمكن الإقرار بنجاح المشروع ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال يساعدك في صياغة الجزء الخاص بالتقييم والمتابعة.

٥. **كم سيتكلف المشروع ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال يساعدك على صياغة الميزانية.

٦. **كيف يمكن تمويل المشروع في المستقبل ؟**

إن الإجابة على هذا السؤال تساعدك في كتابة الجزء الخاص بالتمويل المستقبلي للمشروع (الاستمرارية).

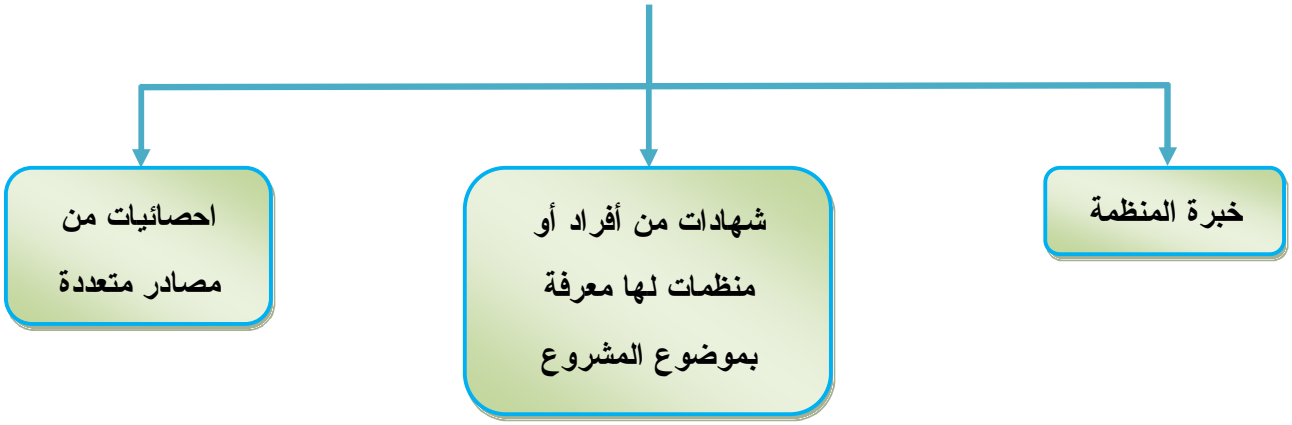
الخطوة الثالثة : كتابة بيان مُقنع للمشكلة

إن النقطة التي تنطلق منها في رحلتك لكتابة مقترح مشروع هي بيان المشكلة. ويصف بيان المشكلة الظرف أو الظروف الحرجة أو احتياجات المجتمع التي تؤثر على إناس محددين أو أشياء محددة في مكان وزمان محددين. هذا الجزء من مشروعك يجيب على السؤال التالي :

ما هي احتياجات المجتمع التي يريد المشروع معالجتها ؟؟

يُعد تحضير بيان المشكلة من أهم أجزاء المشروع طالما كان لزاماً على المانحين قبول مشروع المنظمة الذي يكون متوافقاً مع حاجة أساسية في المجتمع. ويجب كذلك :

- أن يكون ذو علاقة بأغراض وأهداف المنظمة.
- أن يكون مدعوماً بدليل من مصادر عدّة :



- توخي الواقعية في تقدير ومجال عمل منظمتك.
- إنطلق في تحديد بيان المشكلة من قلب قاعدتك الجماهيرية وعبّر فيها عن حاجة مجتمعك وليس حاجة منظمتك.

نصائح عند كتابة بيان المشكلة

- اكتب بيان المشكلة من خلال احصائيات دقيقة بعيدة عن الافتراضات أو التأكيدات غير الموثوقة.
- استخدم الاحصائيات الواضحة الداعمة لآرائك.
- استخدم الاحصائيات المقارنة كلما أمكن ذلك.
- تأكد من أن كل البيانات موثقة بشكل جيد.
- استخدم قصصاً مؤثرة من واقع مجتمعك كأمثلة داعمة لبيان المشكلة.
- ركزّ في شرحك لبيان المشكلة على جغرافية المنطقة التي تعمل بها.

قائمة فحص لبيان المشكلة

Checklist for Problem Statement

- بيان المشكلة ذو علاقة بمهمة وأهداف المنظمة.
- معقول - يُعالج المشكلة التي تتناسب وحجم منظمتك.
- مدعوم بدلائل احصائية واضحة.
- مبني على أساس احتياجات المجتمع (وليس على أساس حاجات المنظمة).
- يتضمن آراء مستقاة من الفئة المستهدفة.
- خالٍ من اللغة الطنانة المركبة.
- مُمتع وسهل القراءة.
- مُختصر ومحددّ.

الخطوة الرابعة : تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية

كتابة الهدف العام والأهداف الفرعية (المحددة)

من الضروري صياغة الهدف العام والأهداف الفرعية لإضفاء صورة واضحة الشكل عن النتائج المتحققة من تنفيذ البرنامج باعتبار أن الهدف العام والأهداف الفرعية من مخرجات البرنامج وهي الإجابة عن السؤال التالي :

كيف ستبدو الحالة بعد التغيير ؟؟

تعريف الأهداف

الهدف هو عبارة عريضة واسعة تُعبر عن الهدف الأعلى للتغيير المزمع القيام به (هي نتيجة لا يمكن الحصول عليها في مدة زمنية قصيرة ومن خلال مشروع واحد فقط) ولكل مشروع هدف واحد فقط.

تعريف الأهداف الفرعية

يجب أن يكون الهدف الفرعي قابل للقياس، محددّ بوقت والذي تتوقع المنظمة تحقيقه باعتباره جزء من المنحة وهو بتعريفه يختلف عن الهدف كونه أصغر ويجري بدائرة أضيق إلا أنه مشابه للهدف في أنه يرتبط ببيان المشكلة. ويمكن للمشروع أن يكون له عدة أهداف فرعية على ألا تتجاوز ٣ : ٤ أهداف لتكون واقعية.

انتبـــه!!

- يجب أن تُصاغ الأهداف الفرعية بمصطلحات كمية.
- يجب أن تكون الأهداف الفرعية على شكل مخرجات المشروع. أي أنها يجب أن تُحدد نتائج النشاط وليس لمجرد وصف طرق تنفيذ المشروع.
- يجب أن تُحدد الأهداف الفرعية الفئة المستهدفة بوضوح.
- يجب أن تكون الأهداف الفرعية واقعية يمكن تنفيذها ضمن النطاق الزمني المحدد في المشروع.

عند صياغة أي هدف فرعي، فإن الإجابة على هذه التساؤلات تفيد في إعطاء شرح واضح للنتائج المتوقع تحقيقها:

١. ما هي الجوانب الرئيسية التي تسعى لإحداث تغيير فيها ؟
٢. ما هي الشريحة التي ستشترك في البرنامج ؟
٣. ما هو اتجاه التغيير (زيادة أم تحسين، تقليص أم تقليل) الذي تسعى لإحداثه ؟
٤. ما هي درجة التغيير الذي تسعى للوصول إليه ؟
٥. ما هو آخر موعد للوصول إلى درجة التأثير المستهدفة ؟

ملاحظات مفيدة

هناك طريقة سهلة تتأكد من خلالها أنك تكتب هدفاً فرعياً جيداً تتمثل في البدء بصياغة الأهداف من خلال كلمات تشير إلى الغرض:

- **لتقليص** .....
- **لزيادة** .....
- **لتقليل** .....
- **لتوسيع** .....

نصائح عند كتابة الأهداف الفرعية

- يجب أن تكون الأهداف مرتبطة ببيان المشكلة.
- إشرّك كل الأطراف ذات العلاقة بالمجموعة المستهدفة.
- إفسح مزيداً من الوقت لتحقيق الأهداف الفرعية، فبعض الأشياء تأخذ وقتاً أكثر مما هو مخطط لها.
- الأهداف المحددة لا يمكن أن تصف الوسائل.
- حددّ الطريقة الي يمكن من خلالها قياس التغيير الذي تنشده في هدفك الفرعي، فإن اكتشفت أن لا طريقة لقياس التغيير فيتعين على الأغلب أن تُغير أهدافك المحددة.

قائمة فحص للأهداف الفرعية

Objectives Checklist

- كل هدف يشير إلى نتيجة واسعة ورئيسية ترتبط ببيان المشكلة.
- كل هدف فرعي يشير إلى نتيجة محددة ترتبط بالهدف العام وببيان المشكلة.
- يمكن قياس كل هدف فرعي.
- كل هدف فرعي محدد بوقت واصفاً المجتمع الذي سيتلقى الفائدة منه.
- الأهداف الفرعية ليست أنشطة.

الخطوة الخامسة : صياغة الأنشطة

عندما يتحدد الهدف العام والأهداف الفرعية، يحين الوقت الذي نفكر فيه بطريقة تحقيق تلك النتائج. ويبين الجزء الخاص بأنشطة المشروع للمانحين كيف ستحقق المنظمة اهدافها الفرعية وتجيب عن السؤال التالي :

ما الذي تستطيع المنظمة أن تفعله لتغيير الواقع؟

يجب أن يتضمن هذا القسم من مقترح المشروع وصفاً لموظفي المنظمة وتعريف بعملاء المنظمة في المشروع والتبرير المنطقي لاختيارهم.

و يجب عند صياغة الأنشطة الإجابة علي الأسئلة التالية:

- ما هي المعطيات غير المرنة في المشروع مثل موعد إتمامه والموارد المالية والبشرية المتوفرة؟
- ما هي الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة؟
- ما هي مواعيد البدء والانتهاء للأنشطة؟
- من هو المسئول عن تنفيذ كل نشاط؟
- كيف سيتم اختيار المشاركين؟
- كيف تم تحديد هذه الطريقة لتكون صائبة في حل المشكلة؟ هل تم ذلك وفق نماذج موجودة أصلاً؟ أم أنها طريقة مختلفة؟ ولماذا هي متميزة؟

إن القسم الخاص بالأنشطة يجب أن يكون معقولاً، بحيث أن الأنشطة يجب أن تُنفذ ضمن الفترة الزمنية المذكورة في مقترح المشروع ضمن الموارد المتاحة. أما المشروعات التي تضم عدة أهداف فرعية وأنشطة، فيجدر أن تضمن المشروع جدولاً زمنياً نذكر فيه مواعيد بدء وانتهاء الأنشطة. أدناه مثال عن بعض الأنشطة والتي يمكن أن تكون جزءاً من عينة مشروع:

النشاط	المكان	الشخص المسئول	١	٢	٣	٤	٥
توظيف منسق برنامج		المدير					
إعداد مواد تدريبية		منسق برنامج / مدير					
شراء المعدات ومواد مكتبية		المساعد الاداري					
تدريبات لكبار السن في الاقاليم		المدرب، منسق البرنامج					
حملة مدافعة وطنية		منسق البرنامج، المدير					
اعداد التقارير الختامية وتقديمها		المحاسب، منسق البرنامج					

نصائح عند كتابة الأنشطة

- اربط الأنشطة بالأهداف المحددة وبيان المشكلة.
- تأكد من أن الأنشطة تتلاءم والموارد المطلوبة في الميزانية.
- اشرح الأسباب المنطقية لاختيار الأنشطة.
- اذكر المنشآت والمعدات التي تستخدم في المشروع.
- قمِّ ببناء مراحل للأنشطة الواحد بعد الآخر وصولاً للنتائج المبتغاة ضمنها الجدول الزمني.
- تأكد من الجهة (الفئة المستهدفة) التي سيتم تقديم الخدمات لها وكيف سيتم اختيارها.
- لا تفرض أن منَ سيقرأ المشروع يعرف أكثر من كاتبه.

قائمة فحص للأنشطة

Activities Checklist

- تتبع بشكل طبيعي من بيان المشكلة والأهداف.
- تصف أنشطة البرنامج بالتفصيل.
- تُبين السبب وراء اختيار أنشطة محددة.
- تصف تسلسل وتتابع الأنشطة.
- تُبين منَ الذي سيقوم بها.
- تصف الأنشطة التي يمكن تنفيذها بشكل منطقي بالنظر إلى المصادر (الوقت، المال، المكـــان، الموظفين).

الخطوة السادسة : تصميم خطة المتابعة والتقييم

إن خطة المتابعة والتقييم هي عبارة عن عملية تحدد كفاءة وفاعلية المشروع. وتعطي اطمئنان للمـــانح أن التزاماته المالية يجري صرفها علي نحو آمن.

ويجب تحديد الطريقة التي سيتم من خلالها متابعة وتقييم البرنامج قبل التنفيذ. إن المـــانح يتوقـــع مـــن خلال مقترح المشروع أن يحصل على معلومات تتعلق بوسائل قياس نجاح المشروع. وهناك الكثيـــر مما يمكن الحصول عليه من خلال وضع الفكرة وبذل الجهد في تصميم خطة تقييمية جيدة.

أ- الفائدة الأولى للمنظمة

تتمثل في أن هذه الخطة ستدعم المشروع برمته لدى قراءته من قبل المانح.

إن وجود قسم خاص بالتقييم يمكن أن يساعد في إعطاء المزيد من الاطمئنان لك كمنظمة وكذلك للمانح في أن ما يهمنا هو أن نرى إذا ما كانت الجوانب النظرية في المشروع صحيحة قابلة للتطبيق أم لا.

- **الفائدة الثانية بالنسبة للمنظمة**

تتمثل في معرفتك لمجريات الأمور وما يحدث للمشروع من نقاط ايجابية وأخرى سلبية. إن عملية التفكير بالمشروع من خلال تصميم آلية المتابعة والتقييم يمكن أن تدعم البرامج قبل المباشرة بتنفيذها.

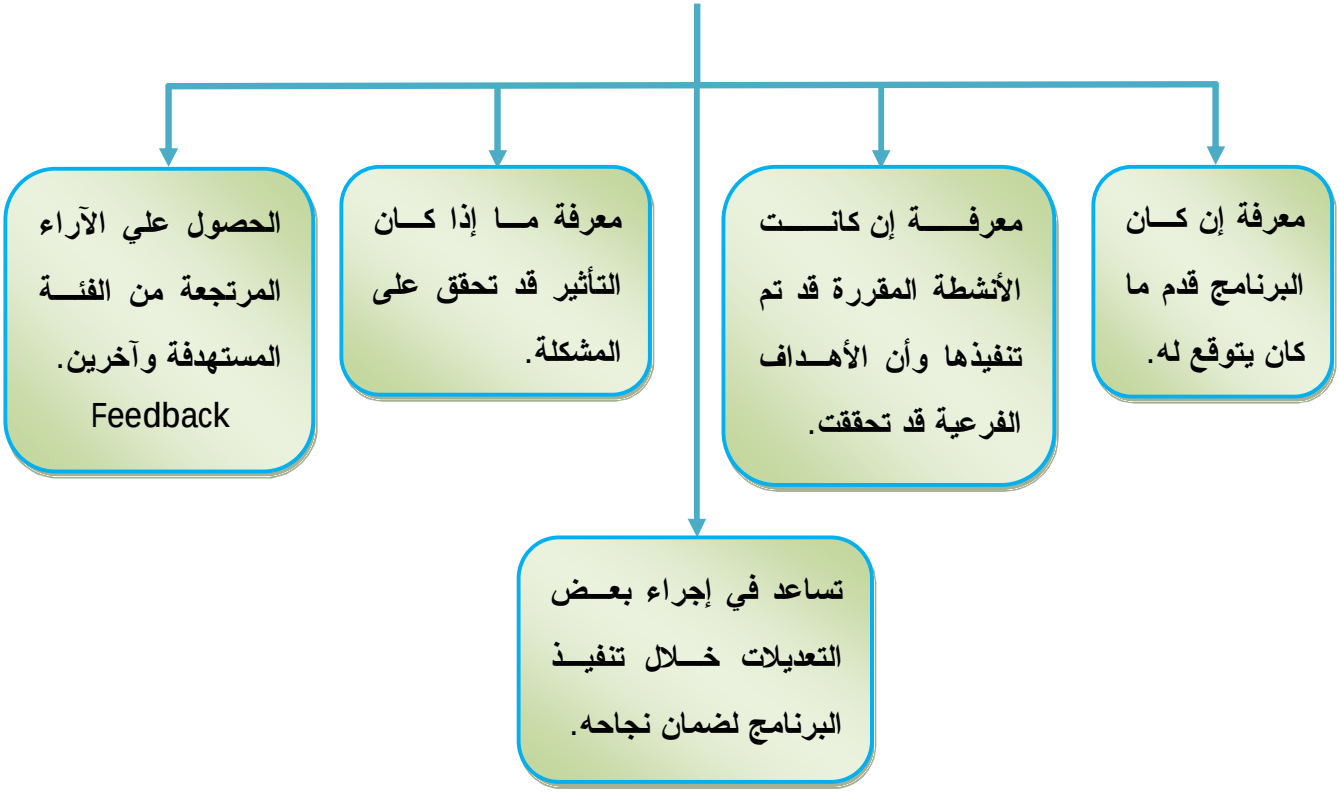
- **الفائدة الثالثة بالنسبة للمنظمة**

فتعود على الجمهور، ففي كل مرة تتسلم تمويلاً من مانح، فإنك تتلقي ثقة العامة بك والتقييم هو أحد أهم الوسائل وأقواها لكي تتأكد من وفائك بهذا الالتزام.

إن معرفة كيف يمكنك متابعة وتقييم البرنامج الذي قدمته إلى جهة مانحة هو بحد ذاته تمرين ذهني.

"حددّ العلاقة بين النتائج المتوقعة والجهد المبذول في البرنامج واشرح ما هي الجوانب التي ينبغي تقييمها ولماذا. إن ذلك يُمثل الخطوات الأولى نحو تهيئة خطتك التقييمية".

تقوم المنظمة بإجراء تقييم لبرنامجها من أجل :



عند التحضير لخطة المتابعة والتقييم لمشروعك، اســأل نفسك الأسئلة التالية لتساعدك في صــياغة الخطة:

- ما هو الغرض من المتابعة والتقييم؟
- كيف ستستخدم النتائج؟
- ما الذي ستعرفه بعد التقييم من الأمور التي تجهلها الآن؟
- ما الذي سيمكنك القيام به بعد التقييم مما لا يمكنك القيام به الآن لقلة المعلومات؟
- كيف يمكنكم معرفة إن كنت نجحت في برنامجك؟

قائمة فحص للمتابعة والتقييم

Monitoring and Evaluation Checklist

- تُقدم خطة واضحة لمتابعة وتقييم الأهداف المحددة.
- تُقدم خطة واضحة لتقييم ومتابعة فاعلية الأنشطة المنفذة.
- تصف ما الذي سيجري متابعته وتقييمه وكيف سيتم الاختيار.
- تذّكر ما سيتم قياسه.
- تذّكر وسائل جمع المعلومات.
- تصف أية وسائل اختبار.
- تذّكر كم مرة ستجري عملية المتابعة.
- تُبين كيف ستجري عملية التقييم لأجل إجراء التحسينات على البرنامج.

الخطوة السابعة : كتابة قدرات المنظمة

الغرض من ذلك :

يصف هذا الجزء من المشروع المواصفات الفريدة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أهداف البرنامج في معالجته لمشكلة معينة في المجتمع. ويجب أن يقدم هذا الجزء وصفاً للمنظمة مقدماً ضمانات للمانحين المحتملين بأن المنظمة تستطيع القيام بالمشروع المقترح.

يجب أن يعطي هذا القسم من المشروع لقارئه انطباعاً بأن المنظمة :

- مؤمنة مالياً.
- تتمتع بإدارة جيدة.
- تقدم خدمات مجتمعية مهمة.
- تحظى باحترام المجتمع.

إن الغرض الأساسي من هذا الجزء في مقترح المشروع يكمُن في بناء جسوراً من الثقة والمصداقية مع المانح وهذا يمكن تحقيقه من خلال عبارات الاستحسان والشكر والتقدير التي حصلت عليها المنظمة وكذلك الإحصائيات ذات العلاقة عمل منظمتك على الرغم من دورها الثانوي في الموضوع

ويجب أن يتضمن هذا القسم المعلومات التالية :

- مهمة المنظمة.
- أهداف المنظمة.
- متى وكيف تأسست المنظمة.
- أهم الأحداث في تاريخ المنظمة.
- البرامج الحالية.
- الانجازات السابقة وتأثيراتها.
- مميزات الموظفين وقدراتهم.
- حجم وخصائص الفئة المستهدفة.
- التعاون مع منظمات أخرى.
- معلومات عامة عن المشروع المقترح.

نصائح عند كتابة قدرات المنظمة

- من الأفضل البدء بشرح متى ولماذا تأسست منظمتك. ضع بيان مهمة منظمتك في الفقرة الأولى والثانية لإعطاء المانح المحتمل فكرة عنك. ثم انتقل من فلسفة منظمتك إلى شرح ما تقوم به منظمتك.
- استخدم عبارات الاستحسان واكتب عبارة الشكر المناسبة وكذلك البيانات التي تساعد علي دعم مصداقيتكم لدي المانح.

قائمة فحص لقدرات المنظمة

Checklist for Organizational Capacity

- تذكر غرض المنظمة.
- تصف برامج المنظمة وأنشطتها.
- تصف المجموعة السكانية التي تخدمها المنظمة.
- تقدم دليلاً علي انجازات المنظمة.
- تقدم دليلاً على دعم المجتمع لتحقيق أهداف المنظمة.
- تقود إلى الجزء الخاص ببيان المشكلة.
- تضمن للمانح المحتمل أن المنظمة جيدة تتمتع بالمصداقية.
- ممتع وسهل قراءته.

الخطوة الثامنة : كتابة مُلخص المشروع

الغرض من ذلك:

يجب أن يكون لكل مشروع يزيد عن خمس صفحات مُلخصاً[٥] له. وتطلب معظم الجهات المانحة الحكومية منها وغير الحكومية مُلخصاً بالمشروع المقدم لها.

ويكون المُلخص عبارة عن خلاصة واضحة للمشروع[٦] يتراوح حجمه ما بين نصف صفحة وصفحة واحدة وتظهر في بداية المشروع ولكنها تكتب أخر شئ في المشروع.

ويحتوي المُلخص على العناصر التالية :

- تعريف بصاحب المشروع.
- المزايا التي يتمتع بها لتنفيذ المشروع.
- الأنشطة الرئيسية.
- التوقعات والنتائج.
- حجم الأموال المطلوبة.
- الميزانية الكلية للمشروع.

ويساعد مُلخص المشروع المكتوب بشكل جيد قارئه على التعرف على احتياجات المشروع والنتائج المتوقعة أما المشروعات الضعيفة فستترك حيرة وشكوك عن أهمية المشروع مما سيؤثر على فرص تمويله.

نصائح عند كتابة مُلخص المشروع

- حددّ النقاط الرئيسية في كل قسم من أقسام المشروع.
- شددّ على النقاط التي تهم المانح وتأكد من أن المُلخص يُسلط الضوء على أولويات المانح.

---

[٥] وربما يكون المُلخص أصعب جزء في المشروع لانه تمرين في الاختصار. وينبغي علي الكاتب أن يلتقط النقاط الجوهرية في المشروع ويقدمه في اسلوب يثير انتباه المانح.

[٦] ويفضل بعض من كتّاب المشروعات ان يبدأوا بعبارة عن الحاجة الملحة التي يتحدث عنها المشروع ويعالجها. وهذا سوف يلفت انتباه المانح ويعطي مؤشرات واضحة عن أهمية المشروع.

قائمة فحص للمُلخص

Checklist for Proposal Summary

- في بداية المشروع.
- تُعّرف مُقدم المشروع.
- تتضمن معلومات عن مصداقية المتقدم.
- تُبين الغرض من المشروع.
- تذكر المشكلة التي سيتناولها المشروع.
- تصف النتائج التي سيحققها المشروع.
- تُبين التكلفة الكلية للمشروع.
- تُبين المبلغ المطلوب.
- ليست أكثر من صفحة واحدة.

الخطوة التاسعة : تجميع مكونات المشروع

أ- تهيئة رسالة الغلاف

استناداً الى الصيغة التي يطلبها المانح، يمكن أن تكون رسالة الغلاف جزءاً مهماً في مقترح المشروع لكونها أول معلومة يقرأها المانح عن المشروع. ومع كل ذلك، تكون الرسالة آخر شئ يكتب في المشروع. **ويجب أن تحتوي علي المعلومات التالية :**

- المنظمة التي تقدم الطلب.
- دعم مجلس الإدارة للمشروع.
- الطلب المالي.

ý تحضير الملفات

إضافة السرد القصصي للمشروع، فإن من المهم أيضاً أن يحتوي على ملحقات به. إن الملحقات ليست بجزء من المشروع ولكنها جزء مهم من مكونات الطلب وإن لم يكن هنالك قائمة بملحقات المشـــروع، **يجب أن يكون هنالك دائماً ما يلي :**

- قائمة باسماء أعضاء مجلس الإدارة ومناصبهم ومسئولياتهم.
- ميزانية المنظمة للسنة المالية الماضية.
- كتيب عن المنظمة Profile.
- التقرير السنوي الأخير.
- السيرة الذاتية لكادر البرنامج المقترح.
- خطة المنظمة طويلة الأمد.

الخطوة العاشرة : المتابعة مع الجهة المانحة

بمجرد ارسال المشروع، لابد من القيام بمتابعة الموضوع للتأكـــد مـــن أن المـــانح تســـلم المشـــروع وللاستمرار في العلاقة الطيبة ما بين المانح والمنظمة.

وتختلف أشكال مراجعة طلبات المنح من مانح لآخر ويمكن أن تاخذ عملية اتخاذ القرار بشأنها ما بـــين عدة أسابيع إلى أشهر. ويمكن للمانح أن يطلب معلومات إضافية منك لتوضيح بعض جوانب المشروع أو قدرة المنظمة علي تنفيذه.

واذا ماتم تمويل المشروع يجب أن تشكر المنظمة الجهة المانحة أما اذا رفض الطلب فلن يكـــون ذلـــك نهاية المطاف.

فان لم تكن متيقن من أسباب الرفض، يمكنك أن تُجري محادثات لمتابعة الموضوع مع المانح لمناقشـــة جوانب القوة والضعف في المشروع وذلك لتحسين مشروعاتك في المستقبل.

واذا ما تم منحك التمويل اللازم لمشروعك، يتوق المانح لأن يبقي على صلة بتطورات المشروع.

وبالإضافة الى التقريرين المالي والفني يجب المحافظة علي التواصل مع المانح ليتأكد بأنه على اطلاع بما يحدث للبرنامج.

قائمة فحص نهائية المشروع

Full Proposal Checklist

- حددّ الافكار التي تحظى بأفضل الفرص لتمويلها.
- شكّل فريقاً للتخطيط يضم بين اعضائه افراداً من القاعدة الجماهيرية للمنظمة والتي يمكن أن تتأثر بالمشروع وكذلك قادة المجتمع وأبرز الموظفين في المنظمة ومتطوعين ومنظمات أخرى.
- خطة لتصميم البرنامج.
- البحث في أفضل المصادر الممولة للمشروع.
- الاتصال بالشخص المسئول عن التمويل طلباً للمعلومات المفيدة لإعداد المشروع (التقرير السنوي، الخطوط العريضة للمنحة، وهكذا).
- قُمّ بقراءة مكونات التمويل كلها لضمان الالتزام بالخطوط العامة عند كتابة المشروع.
- قُمّ بتحضير المكونات الرئيسية للمشروع وبيان قدرات المنظمة والمُلخص ورسالة الغلاف.
- حددّ الخصائص التي تتمتع بها منظمتك والتي تجعلك متميزاً عن الآخرين.
- تأكد أن المشروع واضحاً في تفاصيله من خلال الطلب طلب قراءته ومراجعته من الغير داخل مؤسستك / منظمتك.
- قُمّ بتقديم الملحقات التي طلبها المانح.
- تأكد من الموعد الزمني الذي يطلبه المانح وعدد النسخ التي يطلبها.
- قدّم نسخاً من المشروع إلى فريق التخطيط وأفراد آخرين يجب أن يكونوا على اطلاع بالمشروع.
- أجر اتصالاً هاتفياً بالمانح خلال أسبوعين من تاريخ ارسال المشروع.

نصائح بشأن إعداد ميزانية المشروع

تتضمن الميزانية تفاصيل المبالغ اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع المقترح.

Ý الهدف من الميزانية :

- وسيلة لإمداد الجهة المانحة بمعلومات عن التمويل اللازم لتحقيق الأهداف.
- تعتبر المرجع الذي يتم متابعة مصروفات البرنامج الفعلية بناءاً عليه.
- تساعد علي اتخاذ القرارات الخاصة بالصرف حسب كل بند أثناء تنفيذ المشروع.

Ý عند وضع الميزانية ينبغي مراعاة الآتي :

- يجب قراءة التعليمات المقدمة من قبل الهيئة الممولة جيداً واتباع هذه التعليمات.
- اجمع معلومات لعمل ميزانية واقعية.
- إذا كان الحد الأقصى للتمويل معروف لا ترفع الميزانية عن هذا الرقم.

مثال لنموذج الميزانية

البند	حصة الجهة المانحة	حصة المنظمة المتلقية	الإجمالي
١) الأفراد			
٢) التدريب			
٣) المؤتمرات			
٤) السفر والانتقالات			
٥) المعدات			
٦) المصروفات المباشرة الأخرى			
٧) المصروفات غير المباشرة			
الإجمالي			

رأيـــك يهمنا

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشكر لكم قراءتكم لهذه المطبوعة ... ويُسرنا دعوتكم لتصفح بعـــض المواقـــع الإلكترونيـــة، باللغـــة الانجليزية، لمزيد من المعلومات عن صياغة مقترحات التمويل، ومن هذه المواقع :

- www.learnerassociates.net/proposal/
- www.foundationcenter.org/learn/shortcourse/prop1.html
- www.pitt.edu/.../proposal/propwriting/websites.html
- research.microsoft.com/en-us/um/people/.../Proposal.html
- www.epa.gov/ogd/recipient/tips.htm

قائمـــة المراجع

References

١. **دليل عملي لفائدة الجمعيات الأهلية** - صياغة مقترحات طلبات التمويل الناجحة - إعداد / موقع بوابة المغرب للتنمية http://www.tanmia.ma

٢. **الأسس المهنية لكتابة مقترحات التمويل** - المنظمة الكشفية العربية (الأمانة العامة) - نشرة غير دورية تصدرها الأمانة العامة - العدد ٢٤، يناير ٢٠٠٨.

٣. **كتابة مقترحات المشروعات** - إعداد / مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي - ٢٠٠٧.

٤. **بناء الثقة مع الجهات الممولة** - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية - عدد (٤) يونيو ٢٠٠٢.

٥. **العلاقة بين التمويل والتنمية** .... نظريات وتطبيقات - دليل تدريبي مقدم إلى مركز تطوير الأداء الجامعي بالتعاون مع قطاع شئون البيئة، جامعة المنصورة - إعداد : مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي DISC - ٢٠٠٩.

٦. **دليل كتابة مقترحات المشاريع والتخطيط** – تأهيل كوادر المنظمات الأهلية الأردنية للبناء المؤسسي – إئتلاف مؤسسة الشرق الأدنى – الأردن – ٢٠٠٥.

٧. **دليل تصميم المشروعات** – عرض تقديمي PowerPoint – **إعداد** / مركز موارد التنمية RDC – ٢٠٠٩.

8. Guide for Writing a Proposal – S. Joseph Levine, Ph.D – Michigan State University – East Lansing, Michigan USA.
9. How to Develop and Write A Grant Proposal – Merete F. Gerli – Knowledge Services Group – 2007.