



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum



كتابة مقترحات المشاريع



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

دورة تدريبية عن إعداد مقترح لمشروع

1. مقدمة

يتمحور هدف هذه الدورة حول كتابة مقترحات المشروعات. و تجدر الإشارة إلي أن المقترح يجب أن يكون جزءاً من عملية تشمل على تخطيط وبحث وفقاً لقواعد المنح المعروضة.

وتستند هذه العملية على الاقتناع بأن علاقة شراكة يجب أن تنشأ بين كل من المؤسسة المعنية والجهة المانحة. و يعتبر هذا النموذج بحق شكلاً نموذجياً من الشراكة. فالجهات التي لا تنشأ الربح لديها الأفكار والقدرات على حل المشكلات ولكنها تفتقر إلى الأموال التي تساعد على تطبيق تلك الحلول. على الجانب الآخر نرى أن المؤسسات والمنظمات تتمتع بالموارد المالية ولكنها لا تتمتع بالموارد الأخرى المطلوبة لصياغة ووضع البرامج. ومن خلال لقاء كلا الجانبين ببعضهما البعض بصورة إيجابية وفعالة.

وعليك اتباع عملية مكونة من خطوات محددة بغرض البحث عن التمويل اللازم. ويتطلب ذلك وقتاً وإصراراً حتى يتحقق النجاح. وبعد أن تقوم بكتابة العرض المقترح فقد ينقضى عام كامل قبل أن تحصل على التمويل اللازم لتنفيذ هذا المقترح. حتى تلك العروض المصاغة بصورة محكمة وممتازة والمقدمة إلى الجهات الصحيحة قد يتم رفضها لأى عدد من الأسباب.

وعملية جمع التبرعات تعتبر شكلاً من أشكال الاستثمار في المستقبل. ويتعين أن يكون هدفك متمثلاً في إنشاء شبكة من المؤسسات والمنظمات المتحدة المانحة، فالكثير منها يقدم منحاً صغيرة على أساس ثابت تقريباً والقليل من تلك الجهات تمنح مبالغ كبيرة في صورة منح دورية. ومن خلال الإصرار والتصميم على متابعة الخطوات المختلفة، فيمكنك أن تحتفظ كل عام على الجهات المؤيدة لك وتحقق نجاحات أخرى في الاتصال مع جهات مانحة أكبر حجماً.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

على أن العملية المقترحة ليست معادلة يتحتم التقيد بها بصورة دقيقة. ولكنها عبارة عن مدخل مقترح يمكن تبنيه بحيث يتلاءم والاحتياجات الخاصة بالمؤسسات غير الحكومية وكذلك خصوصيات كل موقف من المواقف. على أن جمع التبرعات يعتبر فناً بجانب كونه علماً، وعليك أن تضع فيه إبداعاتك الخاصة مع المحافظة على عنصر المرونة المطلوبة.

2. تجميع معلومات الخلفية العامة

تعتبر عملية تجميع الوثائق والمستندات الخطوة الأولى التي يتعين عليك القيام بها قبل القيام بكتابة مقترح المشروع. حيث يتعين عليك طلب مستندات موثقة عن الخلفية العامة في ثلاث مجالات: المضمون، والبرنامج، والتكاليف.

يركز المدرب في هذه النقطة

على توضيح التالي:

– أهم مصادر البيانات

– ضرورة مراجعة الوثائق

الصادرة من المؤسسة

فإذا ما كانت كل تلك المعلومات متاحة بالفعل لديك، حدد الجهة التي ستساعدك في الحصول على كل نوعية من المعلومات المطلوبة. وإذا ما كنت عضواً في مؤسسة صغيرة لا يوجد لديها طاقم موظفين فإن الاختيار المنطقي سيقع بالتأكيد على عضو مجلس إدارة يتمتع بنواحي المعرفة المطلوبة. وإذا كنت ضمن وكالة أكبر حجماً، فإنه يتعين أن يكون هناك برنامج وطاقم موظفين ماليين مساندين يمكنهم مساعدتك. وبمجرد أن تتعرف على الجهة التي يجب مخاطبتها، عليك تحديد الأسئلة التي ستقوم بتوجيهها.

فعملية تجميع البيانات تجعل من كتابة مقترح المشروع الفعلية أمراً أكثر سهولة. ومن خلال إشراك أفراد آخرين مهتمين بنفس تلك العملية فإن هذا يساعد أيضاً مثل كبار المسؤولين في مؤسستك، على النظر بصورة جادة إلى قيمة المشروع ومدى أهميته بالنسبة للمنظمة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

3. المضمون

من الضروري أن لديك الخبرة اللازمة نحو كيفية تنفيذ المشروع كما يتعين القيام بتوثيق الحاجة التي يتناولها العرض المقترح. كما ينبغي إبراز تلك المفاهيم بصورة واضحة وجلية في سياق العرض، إذ أن الجهات الممولة ترغب في التحقق من أن هذا المشروع يدعم الاتجاه العام للمنظمة المنفذة، وقد يتطلب الأمر القيام بإقناعهم أن حالة المشروع تحتمها الضرورة. كما يجب عليك القيام بتجميع بيانات خاصة بالخلفية العامة لمنظمتك والحاجة التي يجب التركيز عليها وتناولها، بحيث تظهر مناقشاتك في صورة موثقة بشكل جيد.

4. البرنامج

فيما يلي قائمة بمعلومات البرنامج التي يجب توافرها:

- طبيعة المشروع وكيف سيتم تنفيذه؛
- الجدول الزمني للمشروع؛
- النتائج المتوقعة وأفضل السبل لتقييم النتائج
- احتياجات طاقم الموظفين والمتطوعين، بما في ذلك توزيع طاقم الموظفين الموجود بالفعل والمعنيين الجدد.

5. التكاليف

لن يكون في مقدورك أن تحدد بالتفصيل كافة التكاليف المصاحبة للمشروع حتى الانتهاء من تحديد وتفصيل البرنامج والفترة الزمنية المحددة له. وعلى ذلك فإن تجميع البيانات المالية الرئيسية تتم بعد الانتهاء من كتابة الجزء التوضيحي للمقترح الرئيسي. وعند هذه المرحلة سيتطلب الأمر وضع الخطوط العريضة للميزانية حتى تتأكد من أن التكاليف تظل ضمن نطاق النسب المعقولة للنتائج التي تتوقعها. فإذا ما ظهر أن التكاليف ستكون باهظة -حتى مع وجود منحة المؤسسة الممولة- فعليك أن تقوم بإعادة النظر وصياغة خطتك مرة أخرى أو تعديلها بحيث تتخلص من النفقات الأقل فعالية من حيث التكلفة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

يركز المدرب في هذه النقطة على توضيح

التالي:

- أنواع التكاليف
- طريقة توضيح التكاليف بشكل تفصيلي
- ضرورة الالتزام بالحدود المنطقية لتكاليف المشروع و الميزانية المعروضة من قبل الممول

أولاً: محتويات العرض المقترح

موجز تنفيذي	بيان بالحالة وموجز حول العرض المقترح بكامله	صفحة واحدة
بيان تقييم الحاجة	لماذا يعتبر هذا المشروع ضرورياً	صفحتان
وصف المشروع	عناصر وخطوات كيفية تنفيذ المشروع وتقييمه	ثلاث صفحات
موجز تنفيذي	شرح الجوانب المالية للمشروع مع مذكرات تفسيرية	صفحة واحدة
معلومات عن المنظمة	سرد تاريخي والهيكل الإداري للجهة المنفذة؛ وأنشطتها الرئيسية وجمهورها	صفحة واحدة
المنفذة	المستهدف وخدماتها	
خاتمة	موجز يلخص العناصر الرئيسية للعرض المقترح	فقرتان



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

☑ الموجز التنفيذي

يعتبر هذا الجزء الأكثر أهمية في الوثيقة المقدمة حيث يتعين عليك أن تزود فيها القارئ برؤية سريعة عما ستقدمه بعد ذلك تتضمن ملخص لكافة المعلومات الرئيسية المطلوب توضيحها، وهي وثيقة يجب تصميمها لإقناع القارئ بأن هذا المشروع المطروح يجب النظر إليه باهتمام ويستحق الدعم والتمويل. يجب التأكد من أن يتضمن هذا الجزء علي ما يلي من بيانات:

• **المشكلة:** في بيان موجز قم بشرح المشكلة أو حاجة مؤسستك ومدى استعدادها لمواجهتها

• **الحل:** وصف موجز للمشروع، متضمناً الخطوات التي سيتم اتخاذها؛ وعدد الأشخاص

المستفيدين من هذا البرنامج، كيف سيعمل وأين سيتم تطبيق البرنامج، والمدة الزمنية المحددة له، والأشخاص الذين سيقومون بالإشراف عليه وتنفيذه؛

• **متطلبات التمويل:** نبذة توضح حجم الأموال المطلوبة للمشروع وما هي الخطط التي وضعت

لتمويله مستقبلاً (فقرة واحدة)

• **المنظمة وخبراتها السابقة:** بيان موجز يحتوي على اسم وتاريخ وأهداف وأنشطة مؤسستك، مع

مراعاة التأكيد على قدراتها على تنفيذ هذا العرض المقترح (فقرة واحدة).

☑ بيان تقييم الحاجة

إذا ما قام الممول -من خلال قراءته- بالنظر إلى أبعد ما يحتويه الموجز

التنفيذي، فاعلم أن قد نجحت في استثارة انتباهه. وتكون مهمتك التالية هي

الاعتماد على هذا الانتباه الأولي بالنسبة لمشروعك من خلال تمكين الممول من

فهم المشكلة التي يهدف البرنامج إلى وجود حل لمعالجتها. ومن خلال بيان

الحاجة سيتمكن القارئ من معرفة المزيد حول القضايا محل النقاش. فهذا البيان

يمثل الحقائق والدليل الذي يدعم الحاجة لتنفيذ المشروع إضافة إلى أنه سيوضح

أن الجهة التي لا تنشأ الربح تتفهم المشكلات، ولذا فإنها ستتمكن من التعامل

هنا يجب توضيح الآتي:

- مفهوم تحديد الاحتياجات

- أهمية تحديد الاحتياج

- دور تحديد الاحتياجات في

دعم و زيادة فرصة المقترح

في الحصول على التمويل



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

معها بصورة معقولة. ويمكن الحصول على تلك المعلومات المستخدمة لدعم الحالة من سلطات مختصة في هذا المجال، وأيضاً من قبل الخبرات الخاصة التي تتمتع بها مؤسستك. ويحتاج الأمر منك أن يكون الجزء الخاص بتقييم الحاجة دقيقاً ومحدداً، مع مراعاة أن يكون مقنعاً في نفس الوقت. وكما هو الحال بالنسبة لمناظر جيد فإنه يتعين عليك تركيب كافة الحوارات وترتيبها. بعد ذلك قم بتقديمها في تتبع منطقي وبصورة تقنع القارئ بمدى أهميتها. وأثناء سردك للنقاط المختلفة للحوارات يجب أن تضع بعين الاعتبار النقاط الست التالية:

أولاً: حدد أي من الحقائق أو الإحصائيات يمكن أن تدعم مشروعك بأفضل الطرق. وتأكد من دقة البيانات المقدمة. وهناك بعض الأشياء القليلة تعتبر أكثر إرجاعاً من أن يخبرك الممول أن معلوماتك غير صحيحة وغير محدثة. فالمعلومات التي تعتبر أكثر عمومية أو شمولية لن تحقق لك نجاحاً أثناء مناقشاتك بخصوص المشروع. كما أن المعلومات التي لا تتعلق بمنظمتك أو بالمشروع الذي تقدمه سوف تؤدي بالمولد أن تثير تساؤلات حول العرض المقترح برمته. وينبغي كذلك أن يكون هناك توازناً بين المعلومات المقدمة وحجم البرنامج المقترح.

ثانياً: أعط أملاً للقارئ. يتعين ألا تكون الصورة التي رسمتها بخصوص المشروع قائمة بحيث يبدو الحل أمراً غير مأمول. وسوف يفكر الممول ما إذا كان الاستثمار في إيجاد الحل يعتبر أمراً يستحق الاعتبار. وهذا مثال عن بيان قوى حول الحاجة: "سرطان الثدي يؤدي إلى الوفاة. إلا أن الإحصائيات أثبتت أن الفحوصات الدورية تستطيع تشخيص معظم حالات سرطان الثدي في مراحله المبكرة، مما يقلل بالتالي احتمالات حالات الوفاة. لذلك فإن تنفيذ برنامج يشجع على الفحوصات الوقائية، سوف يقلل من احتمالات حدوث الوفاة بسبب سرطان الثدي." تجنب أيضاً السرد الزائد للبيان وتجنب أيضاً اللغة التي توحى بالمناشدات العاطفية الزائدة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

ثالثاً: حدد إذا ما كنت ترغب في أن تضع مشروعك في صورة نموذج يتبع فيما بعد. ويمكن لهذا أن يوسع من القاعدة المحتملة للجهات الممولة، ولكن تقديمه كنموذج يكون ذات فعالية فقط بالنسبة لأنواع معينة من المشروعات. لا تحاول أن تتطرق إلى تلك الحوارات إذا لم يكن مشروعك مناسباً لهذه النوعية. وقد يتوقع الممول أن تقوم مؤسستك بالمتابعة من خلال خطة مطابقة إذا ما قدمت مشروعك في صورة نموذج. فإذا ما تأكد القرار بشأن النموذج، فعليك توثيق الكيفية التي حدثت بها المشكلة في مجتمعات أخرى. وتأكد من أنك ستوضح كيف أن الحل الذي تقدمه يصلح أن يكون حلاً للآخرين كذلك.

رابعاً: حدد ما إذا كان من المناسب أن ترسم صورة الحاجة على أنها حادة. حيث إنك تطلب من الجهة الممولة أن تولى اهتماماً أكبر لعرضك المقترح سواء بسبب أن المشكلة التي تتناولها أسوأ من غيرها من المشكلات، أو أن الحل الذي تقترحه يعتبر أكثر منطقية وإقناعاً من غيره. وفيما يلي نموذج لبيان متوازن قوى: "تعتبر إساءة استخدام العقاقير مشكلة قومية. فكل يوم يموت عدد من الأطفال في شتى أرجاء الدولة بسبب الجرعات الزائدة من المخدرات، وتعتبر المشكلة أكثر سوءاً في منطقة الجنوب، حيث يموت عدد أكبر من الأطفال في هذه المنطقة عما هو الحال في أي منطقة أخرى. فالمخدرات وباء. لذلك فإن برنامج الوقاية من المخدرات الذي نقدمه يعتبر أكثر إلحاحاً في منطقة الجنوب عن أي منطقة أخرى في المدينة."

خامساً: حدد ما إذا كان في إمكانك إظهار أن برنامجك يتناول الحاجة بصورة مختلفة أو بصورة أفضل عن غيره من المشروعات التي سبقته. فغالباً ما يكون من الصعب وصف الحاجة الخاصة بمشروعك دون أن تكون هناك حساسية نقد للمشروعات المنافسة. ولكن يتعين عليك أن تكون حذراً بحيث لا توقع نفسك في ذلك، فانتقاد الجهات الأخرى التي لا تتشد الربح لن يلقى استحساناً من قبل الجهة الممولة، بل قد يؤدي بالجهة الممولة إلى أن تنظر بصورة أكثر إمعاناً في مشروعك كي تعرف السبب الذي أدى بك أن تقوم بانتقاد الآخرين والتعريض بهم لإبراز فكرتك وتأكيداتها. فقد يكون من المحتمل أن تكون هذه الجهة الممولة تستثمر جزءاً من أموالها في تلك المشروعات الأخرى، أو تكون على وشك أن تبدأ في اعتبار الاستثمار فيها، حيث أنك قد لفت الانتباه إليها من خلال عرضك المقدم.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

وإذا كان من الممكن فعلك أن توضح بصورة جلية أنك على دراية وتوافق مع الجهات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. وعليك أن تضع في الاعتبار أن الجهات الممولة اليوم تولى اهتماماً كبيراً بعلاقات التعاون. بل قد يتساءلون لماذا لا تقوم بالتعاون مع أولئك الذين ترى أنهم منافسون رئيسيون. لذلك فإنه يتعين عليك على أقل تقدير أن توضح أن عملك يعتبر مكملاً لجهود الآخرين ولكن دون تكرار.

سادساً: تجنب أسلوب التحليل الدائري. في التحليل الدائري فإنك تقوم بتقديم غياب الحل الذي تقترحه باعتبارها المشكلة الفعلية، عندئذ يكون الحل المقدم من جانبك هو الطريقة لحل المشكلة. على سبيل المثال فأسلوب التحليل الدائري لإنشاء حوض للسباحة في المنطقة المحيطة يمكن أن يكون على هذه الصورة: "والمشكلة تكمن في أنه ليس لدينا حوض للسباحة في منطقتنا. وأن إنشاء حوض للسباحة سيؤدي إلى حل هذه المشكلة." والطريقة التي تكون أكثر إقناعاً قد توضح أي نوعية من أحواض السباحة تشير إليها وماذا تعنى بالنسبة للمجتمع المحيط، حيث إنها تسمح بتوفير النواحي الترفيهية والتدريبات وبرامج العلاج الطبيعي. وقد يشير البيان إلى دراسة مسحية تركز على الاستخدام المخطط لهذا المرفق من قبل الجمهور ويختتم بتوضيح الرابطة بين الاستخدام المقترح لتعزيز حياة الأشخاص في المجتمع المحيط.

وبيان الحاجة لا يتطلب أن يكون مطولاً ومتضمناً فيه، ولكن المعلومات المحددة والقصيرة سوف تلفت انتباه القارئ.

☑ وصف المشروع

يجب أن يشتمل هذا الفصل في عرضك المقترح على خمسة فصول فرعية: الأهداف، الوسائل والطرق، أطقم الموظفين/الإدارة، التقييم، والاستمرارية. وتملى الأهداف والطرق والوسائل معاً أعداد الموظفين المطلوبين والمتطلبات الإدارية. بعد ذلك فإنهما يصبحان محور التركيز لتقييم النتائج التي يتمخض عنها المشروع. وتتبع استمرارية المشروع مباشرة من مستوى نجاحه نظراً لقدرته على جذب تعزيزات ومساندات أخرى. ومن خلال ضمهم مع بعضهم البعض فإن الفصول الفرعية الخمسة تمثل صورة واضحة المعالم للمشروع برمته.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- الأهداف

الأهداف هي النتائج التي يتمخض عنها المشروع والتي يمكن قياسها. فهي تحدد الوسائل والطرق التي تتبعها، وعليه فإن أهدافك يجب أن تكون ملموسة ومحددة ومتماسكة ويمكن قياسها وتحقيقها في غضون فترة زمنية محددة. وغالباً ما تخطط الجهات التي تقدم المعونات بين الأهداف والنتائج، والتي تكون نظرية وأكثر إبهاماً وغموضاً. ولأغراض التوضيح، نقدم فيما يلي الهدف من مشروع ما مع إبراز الهدف

الثانوي الإضافي:

يوضح المدرب هنا أن
مواصفات الأهداف الجيدة:
محددة، واقعية، قابلة للقياس،
لها فترة زمنية محددة

الهدف: سوف يساعد برنامجنا الخاص بفترة ما -بعد انتهاء اليوم الدراسي- الأطفال على تحقيق مستوى أفضل في مهارات القراءة.

الغرض: سوف يساعد برنامجنا التعليمي التصحيحي الخاص بفترة ما بعد انتهاء اليوم الدراسي 50 طفلاً على تحسين معدل درجاتهم في القراءة بدرجة مستوى واحد كما هو موضح في اختبارات القراءة القياسية والتي تم إجراؤها بعد مشاركتهم في البرنامج لمدة ستة أشهر.

والهدف في هذه الحالة يعد نظرياً: تطوير مهارة القراءة، على حين الغرض يعتبر أكثر تحديداً. وهو هدف يمكن تحقيقه في غضون فترة قصيرة (ستة أشهر) كما أنه يمكن قياسه كذلك (تطوير مهارة القراءة لخمسين طفلاً وتحقيقهم لدرجات أعلى). ونظراً لأن التنافس على الحصول على الأموال يعتبر تنافساً قوياً ، فإن الأهداف المحددة تحديداً جيداً تعتبر ضرورية بشكل متزايد لتحقيق النجاح للعرض المقترح. واستخدام نموذج مختلف، فهناك على الأقل أربعة أهداف:

-1 سلوكي: يتوقع أن يكون هناك رد فعل إنساني.

مثال: خمسون من بين سبعين طفلاً مشاركاً سيتعلمون السباحة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- 2- **مستوى الأداء:** إطار زمني متوقع ومحدد يحدث خلاله السلوك على مستوى متوقع من الإجابة.
مثال: سوف يتعلم خمسون طفلاً من بين سبعين السباحة خلال ستة أشهر وسيجتازون اختبار إجادة لمهارة السباحة الأساسية ينفذه قسم الإنقاذ المرخص في الهيئة المعنية.
- 3- **العملية:** الطريقة التي يحدث خلالها شيء معين تعتبر نهاية في حد ذاتها.
مثال: سنقوم بتوثيق طرق التدريس المتبعة وتحدي أولئك الذين حققوا النجاح الأكبر.
- 4- **المنتج:** سينتج عن ذلك بنداً ملموساً.
مثال: سيتم إعداد كتيب كى يتم استخدامه في تعليم مهارات السباحة لهذه الفئة من العمر والتي تتمتع بالخبرة اللازمة في المستقبل.

وستجد نفسك عند إعداد أى عرض مقترح تقوم بتحديد نوع واحد أو أكثر من تلك الأهداف، ويعتمد ذلك على طبيعة مشروعك. تأكد من أنك تقدم الأهداف بصورة واضحة جداً، وتأكد من أنها لن تتلاشى بسبب الإطناب وأسلوب انتقاء الكلمات التي تعبر عنها، ولكن تأكد من وضوحها وإبرازها في الصفحة المخصصة لها، ويمكنك على سبيل المثال استخدام أرقام أو عناوين فرعية مرقمة أو مسافات مختلفة للسطور لتوضيح وإبراز الأهداف ضمن سياق النص. وفوق كل ذلك، كن واقعياً في صياغة وتحديد الأهداف، ولا تعد بما لا يمكنك تحقيقه، وتذكر أن الجهة الممولة سترغب في إطلاعها على التقرير النهائى الخاص بما يحققه المشروع بالفعل من تلك الأهداف.

- الطرق والأساليب

من خلال الأهداف، قمت بتوضيح ما سيتم تحقيقه من خلال المشروع للجهة الممولة. ويصف الجزء الخاص بالوسائل والطرق الأنشطة المعنية التي سيتم تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف. وقد يكون من المفيد أن نقسم مناقشتنا للطرق والأساليب إلى ما يلي: كيف، ومتى، ولماذا.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

كيف: وهذا هو الوصف التفصيلي لما سيحدث من الوقت الذي سيبدأ عنده المشروع حتى تاريخ اكتماله. ويجب أن تتناسب طرقك وأساليبك مع الأهداف التي نكرت من قبل.

متى: يجب أن يقدم الجزء الخاص بالطرق والأساليب النظام والتوقيت لتحديد المهام. وربما يكون من المفيد أيضاً أن تحدد الجدول الزمني بحيث لا تدع القارئ يخمن العواقب والنتائج من تلقاء نفسه... فالجدول الزمني سيطلع القارئ على "متى" ويوفر أيضاً موجزاً آخر للمشروع الذي يدعم بقية الجزء الخاص بالأساليب والطرق المتبعة.

لماذا: قد يتطلب الأمر أن تقوم بالدفاع عن الوسائل التي تختارها، خاصة إذا ما كانت جديدة أو غير تقليدية. لماذا سيؤدي العمل المخطط له إلى النتائج التي تتوقعها؟ ويمكنك الإجابة على هذا السؤال بعدة طرق، بما في ذلك استخدام شهادة خبير وأمثلة لمشاريع أخرى ناجحة.

ويجب أن يتيح الجزء الخاص بالطرق والأساليب القارئ من تخيل تنفيذ المشروع المقدم. ويجب أن يؤدي إلى إقناع القارئ أن مؤسستك على دراية بما تقوم به وبذلك تبني مصداقيتها.

- أطقم الموظفين/الإدارة

في إطار عرضك للطرق والأساليب ستتطرق أيضاً إلى عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ المشروع. والآن يتعين عليك أن تخصص جماً قليلة لأعداد الموظفين، ومؤهلاتهم وواجباتهم ومهامهم المحددة. ويمكن أيضاً أن تشمل التفاصيل الخاصة بأعداد الموظفين الذين سيتم تعيينهم على المشروع سواء كجزء من هذا القسم أو ضمن الملحق، ويعتمد ذلك على حجم وأهمية هذه المعلومات.

"أعداد الموظفين" وقد يشير إلى المتطوعين أو إلى الاستشاريين، وكذلك إلى الموظفين المعيّنين الذين يتقاضون أجوراً دورية. وأغلب هؤلاء الأشخاص الذين يقومون بصياغة العروض المقترحة لا يدرجون أقسام أعداد الموظفين للمشروعات ممن يعتبرون ضمن الأشخاص المتطوعين بصفة رئيسية. ويمكن أن يكون وصف المهام التي سيقوم بها المتطوعون من



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

بين العناصر الأكثر إفادة لقارئ العرض. فمثل هذه المعلومات تحدد بوضوح القيمة المضافة من قبل المتطوعين، وكذلك الحال بالنسبة لفاعلية التكاليف المصاحبة للمشروع.

وبالنسبة لمشروع يحصل طاقم الموظفين فيه على أجور دورية، فعليك التأكد من توضيح أى مجموعة من الموظفين سيعملون فترة عمل كاملة وأى منهم سيعملون لفترات دوام غير كامل فى المشروع المقترح. وعليك تحديد الموظفين المعينين بالفعل من قبل الجهة التى لا تنشأ الربح، وألئك الذين سيتم تعيينهم بصورة محددة للمشروع. وكيف سيتاح الوقت للأفراد المعينين للعمل فترة كامل؟

يطلب المدرب من
المتدربين أن يعطوا أمثلة
عن مشاريع و ما هي
متطلبات المشروع من
أطقم وظيفية

ومن المعلوم أن الأجور وتكاليف المشروع تتأثر بمؤهلات طاقم الموظفين. قم بتوضيح الخبرات العملية التى تتطلب توافرها فى كبار أعضاء طاقم الموظفين، وكذلك مستوى الخبرات والخلفيات التعليمية. فإذا ما تم اختيار شخص ما بالفعل لإدارة البرنامج، قم بتلخيص مؤهلاته/مؤهلاتها مع تضمين نبذة مختصرة عن سيرته/سيرتها الذاتية فى الملحق. ويمكن أن يساعد مدير مشروع قوى فى التأثير على قرار تقديم المنحة.

قم بتوضيح خططك الخاصة بإدارة المشروع للقارئ. إذا أن ذلك يعتبر ذو أهمية خاصة فى عملية تشغيل كبرى، وإذا ما كانت هناك أكثر من وكالة واحدة تتعاون فى تنفيذ المشروع، أو إذا ما كنت تستعين بخدمات وكيل مالى أو اقتصادى. ويجب أن يوضح بصورة جلية تماماً من الذى سيكون مسؤولاً عن الإدارة المالية، ونتائج المشروع وإعداد التقارير وتقديمها.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- التقييم

- مناقشة مفهوم التقييم
- وأنواع التقييم الشائعة للمشاريع
- دور التقييم في عكس شفافية المؤسسة وحرصها على الاداء الجيد

يتعين ألا يتم النظر في خطة تقييم معينة فقط بعد الانتهاء من المشروع؛ ولكن يتعين إدراج ذلك ضمن المشروع. ويدل تضمين خطة تقييم ضمن عرضك المقترح على أن تأخذ الأهداف التي تنشدها مأخذ الجد وأنت ترغب في معرفة مدى ما حققته منها. كما أن التقييم يعتبر أيضاً وسيلة إدارية مفيدة وجيدة. وكما هو الحال بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، فإنه يساعد الجهة التي لا تتشد الربح على تنقية وتطوير البرنامج. وغالباً ما يكون التقييم أفضل الطرق كي يتعلم منه الآخرون ويستفيدون من خبراتك في مجال تنفيذ المشروع.

وهناك نوعان من أنواع التقييم الرسمية. يقيس أحدهما المنتج؛ على حين يحلل الآخر العملية ذاتها. وقد يكون كلاهما أو أحدهما ملائماً بالنسبة لمشروعك. على أن المدخل الذي تختاره يعتمد على طبيعة المشروع وأهدافه. وبالنسبة لأي من النوعين يجب عليك أن توضح الأسلوب الذي سيتم من خلاله تجميع معلومات التقييم وكذلك الكيفية التي سيتم بها تحليل البيانات. وينبغي عليك أيضاً أن توضح خطتك بالكيفية التي سيتم بها إعداد التقارير الخاصة بالتقييم ونتائجه وكذلك الجهات التي سيتم توجيه تلك التقارير إليها. وربما يكون لدى الجهة الممولة رأياً بخصوص نطاق التوزيع.

الاستمرارية

تعتبر الرسالة الواضحة الموجهة من قبل الجهات المانحة اليوم هي الرسالة التي يتوقع أولئك الذين يسعون للحصول على المنح أن يوضحوها في شكل أساليب وطرق حقيقية ولمموسة تلك الجدوى والإمكانية المالية للمشروع الذي يراد تمويله على المدى البعيد وتلك المؤسسة التي لا تتشد الربح ذاتها.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

وتستند عدم رغبة معظم الجهات المانحة أن يلتزموا بتمويل دائم لوكالة أو مؤسسة بعينها إلى أسباب معينة. وفضلاً عن ذلك، سيرغب منك الممولون أن تثبت ما إذا كان مشروعك محدوداً (تواريخ بدء وانتهاء)؛ أو أنه يهدف إلى بناء القدرات (أي أنه سيساهم في الاكتفاء الذاتي المستقبلي لوكالتك و/أو سيمكثها من توسيع خدماتها والتي قد يمكن أن تعود بالنفع عليها)؛ أو أنها ستجعل من مؤسستك عنصر جذب للجهات الممولة الأخرى في المستقبل. ومع هذا الاتجاه الجديد تجاه تبني بعض المبادئ الاستثمارية لمجموعات العمل الرأسمالية إلى ممارسة الأعمال الخيرية الإنسانية، فإن الدليل على الاستمرارية الاقتصادية أصبحت الآن أحد الخصائص الهامة التي يتم السعي وراء تحقيقها بالنسبة لعرض مقترح ناجح للحصول على المنحة.

ومن الضروري أن تكون محدداً للغاية فيما يتعلق باتجاهات التمويل الراهنة والمتوقعة، وكل من الدخل المكتسب وجمع التبرعات، وكذلك فيما يتصل بقاعدة الدعم المالي لمؤسستك التي لا تتشد الربح. وفيما يلي أحد المجالات حيث يكون من الأهمية بمكان أن يكون لديك إحصائيات وأرقام احتياطية وتوقعات عن المستقبل جاهزة، في حالة إذا ما طلبتها الجهة الممولة، حتى على الرغم من عدم احتمال إدراج تلك المعلومات في العرض الفعلي المقترح لطلب الحصول على المنحة. وبطبيعة الحال فإن بعض الجهات المانحة سترغب في معرفة الجهات الأخرى التي ستلقى نسخة من نفس العرض المقترح المقدم إليها. ويجب ألا تخلج من مشاركة المعلومات مع جهة التمويل.

- الميزانية

- تعريف الميزانية
- الفرق بين الميزانية و الموازنة
- أهم محتويات الميزانية
- عرض نموذج لميزانية مشروع

ويمكن أن تكون الميزانية الخاصة بعرضك المقترح بسيطة بحيث يتم تلخيصها في بيان مالي بالتكاليف المتوقعة من صفحة واحدة. أو قد يتطلب العرض عرضاً أكثر تعقيداً وربما يشتمل على صفحة توجز الدعم المتوقع والدخل والملحوظات التفسيرية للبنود المختلفة للتكاليف والعوائد.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- ميزانية المصروفات

عند إعدادك لتركيب بنود الميزانية راجع وصف العرض وقم بإعداد قائمة بجميع بنود العاملين وغيرها والمتعلقة بعملية تشغيل المشروع. تأكد من إعداد قائمة لا تتضمن فقط التكاليف المستجدة التي تستحق إذا ما تم تمويل المشروع، ولكن أيضاً أية مصروفات جارية لتلك البنود التي سيتم تخصيصها للمشروع. بعد ذلك قم بحصر التكاليف ذات العلاقة من قبل المسئول عن إمساك الدفاتر في مؤسستك. وقد يتطلب منك الأمر أن تقوم بتقييم النسب الخاصة بالتكاليف الجارية بمؤسستك والتي يجب إضافتها على ميزانية المشروع وأية مصروفات تستجد مثل المرتبات لأعضاء طاقم العاملين بالمشروع الذين لم يتم تعيينهم بعد. قم بوضع التكاليف التي قمت بتحديدتها بجانب كل بند من بنود القائمة التي أعدتها.

يجب أن تلخص بنود قائمة ميزانيتك والحسابات التي قمت بإعدادها بحيث تظهر في نهاية الأمر في صورة أرقام حسابية لكل بند من البنود في دفاتر تسجيل الحسابات. ويجب عليك الاحتفاظ بها كي تذكرك بالكيفية التي اتبعتها كي تصل إلى تلك الأرقام. ويمكن أن تكون هذه الدفاتر ذات فائدة بالنسبة لك إذا ما رغبت في متابعة إعداد العرض المقترح ومناقشته مع الجهات الممولة؛ كما أنها تعتبر وثائق مهمة أيضاً لمراقبة المشروع بمجرد بدء تنفيذه وإعداد التقارير بعد الانتهاء من منح التمويل.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

فيما يلي نموذج لجزء من دفاتر الحسابات لمشروع يستمر لمدة عام واحد:

البند	الوصف	التكلفة
المدير التنفيذي	الإشراف	10% من الراتب = 10,000 دولار 25% حوافز وبدلات = 2,500 دولار
مدير المشروع	معين في شهر واحد	11 شهر 35,000 دولار = 32,083 25% حوافز وبدلات = 8,025 دولار
مدربون	12 مدرب يعملون 10 ساعات أسبوعياً لمدة ثلاثة أشهر	$7,020 = 4,500 \times 13 \times 10 \times 12$ دولار
تجهيزات مكتبية	يتطلب 25% من المساحة الحالية	25% $20,000 \times$ = 5,000 دولار
مصرفوات نثرية	20% من تكلفة المشروع	$12,926 = 64,628 \times 20\%$ دولار

وعند تواجد تلك الدفاتر تحت تصرفك تكون على استعداد لإعداد ميزانية التكاليف. وبالنسبة لمعظم المشروعات، يتعين أن يتم تحديد فئات التكاليف إلى مجموعات فرعية، ويتم اختيارها بحيث تعكس مجالات الصرف الهامة. كما يجب تفصيل بنود المصروفات الهامة وتفصيلها ضمن المجموعات الفرعية، ولكن يراعى أن يتم دمج الفئات الصغيرة في سطر واحد. ويمكنك تقسيم ميزانية المصروفات إلى:

- بند خاص بالموظفين
- وبند للمصروفات غير المتعلقة بأطعم الموظفين؛
- ويمكن أن تشمل الفئات الفرعية البنود الخاصة بالرواتب والبدلات والحوافز والاستشاريين.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- ويمكن أيضاً أن تشمل الفئات الفرعية للمصروفات غير المتعلقة بأطقم الموظفين مصروفات السفر والانتقالات والمعدات ومصروفات الطباعة، على سبيل المثال القيمة بالدولار مرفقة أمام كل سطر.

- بيان الدعم والعائد

لا يتطلب الأمر إعداد بيان خاص بالدعم وبيان العائد بالنسبة لمشروع من هذا النمط. وتمثل ميزانية المصروفات إجمالي الدعم الممنوح المطلوب الحصول عليه. ولكن إذا ما تم تقديم المنحة بالفعل لصالح المشروع، أو إذا ما كنت تتوقع أن تحقق أنشطة المشروع عوائد معينة، فإن بيان الدعم والعائد هو المكان الذي عليك تفصيل تلك المعلومات.

وعند تحديد بنود الدعم الممنوح، قم بصياغة ملحوظة لأي منح مخصصة؛ وستوضح تلك الملحوظة كيف يمكن أن يتم تخصيص المنح المقدمة. ويراعى أنه يتعين أن يتم حسم إجمالي الدعم المقدم الملتمزم به من خانة "إجمالي المصروفات" في ميزانية المصروفات بحيث تعطيك "القيمة التي يراد جمعها" أو "القيمة المتبقية المطلوبة".

ويتعين تقدير أي دخل مكتسب على أساس بيان الدعم والدخل. على سبيل المثال، إذا كنت تتوقع حضور 50 شخصاً لحضور عرضك في كل من الليالي الأربعة، وتكون قيمة التذكرة 10 دولار، وإذا كنت تأمل أن يقوم 20 شخصاً منهم بشراء هدية قيمتها 5 دولارات كل ليلة، فإنه يتعين إضافة سطرين في خانة المصروفات، "مبيعات التذاكر" بقيمة 2,000 دولار و "مبيعات هدايا كتب" بقيمة 400 دولار. وتذكر أن تحتفظ بدفاتر الحسابات لميزانية المصروفات لديك كمصدر احتياطي لبيان الدعم والدخل لكي يذكرك بالافتراضات التي وضعتها.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- وصف الميزانية

يستخدم الجزء المخصص لسرد وصف الميزانية لتوضيح أى بنود غير اعتيادية فى الميزانية، ولا يعتبر دائماً مطلوباً. فإذا ما كانت المصروفات بسيطة وواضحة المعالم وأن الأرقام الواردة توضح الوصف بوضوح، فإن التوضيحات تعتبر غير ضرورية.

وإذا ما رأيت جزء وصف الميزانية بنداً لازماً فيمكنك تكوين هيكله بأى طريقة من طريقتين. فيمكنك تشكيل "ملحوظات على الميزانية" مع حاشية تفسيرية ذات شكل رقمى فى البنود التى تحتل سطور هذا الجزء فى الميزانية بدلاً من التوضيحات التى تتخذ شكل البنود الرقمية. وإذا ما تطلب الأمر توضيحات أكثر عمومية وشمولية يمكنك تشكيل شكل الجزء الخاص بوصف الميزانية فى صورة نص مستمر. وعليك أن تتذكر شكل السرد الأساسى حول الشروع ومؤسستك تتبع جزءاً آخر فى سياق العرض المقترح وليس فى سياق سرد وصف الميزانية.

- المعلومات التنظيمية

عادة ما تدرج السيرة الذاتية بمؤسستك فى نهاية العرض المقترح. ويمكن أن يضع اختيارك المفضل الطبيعى هذه المعلومات فى مقدمة الوثيقة. ولكنه غالباً ما يفضل أن توضح الحاجة بالنسبة لمشروعك ثم بعد ذلك قدرات مؤسستك لتنفيذ هذا المشروع.

ومن غير الضرورى أن تشغل القارئ بحقائق ومعلومات حول مؤسستك. إذ يمكن لتلك المعلومات أن تتقل بسهولة من خلال إرفاق كتيب خاص عن المؤسسة أو بيان منفصل يتم إعداده مسبقاً. فمن خلال صفحتين أو أقل، قم بتوضيح كيف تم إنشاء مؤسستك؛ وما هى المهمة التى تؤديها المؤسسة وتؤكد من عرض كيف أن موضوع العرض المقدم يتلاءم مع أو يعتبر امتداداً لهذه المهمة ويصف الهيكل التنظيمى للمؤسسة والبرامج والخبرات الخاصة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

ناقش أيضاً حجم مجلس الإدارة، والكيفية التي سيتم بها تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومستوى مشاركتهم. واحرص على أن تعطى للقارئ انطباعاً بالشكل العام لمجلس الإدارة. (ينبغي عليك أن تدرج قائمة بكافة أعضاء مجلس الإدارة في الملحق). وإذا ما كانت مؤسستك تضم متطوعين أو لديها مجموعة نشطة من المتطوعين، قم بشرح المهمة التي يقوم بها هؤلاء المتطوعين. قم بإعطاء تفاصيل حول أعضاء طاقم الموظفين، بما في ذلك أعداد الموظفين الذين يعملون فترة عمل كاملة وأولئك الذين يعملون فترات غير كاملة و مستويات خبراتهم.

قم أيضاً بشرح أنواع الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء طاقم موظفيك. وشرح بإيجاز المساعدة التي تقدمها لهم، ووضح أيضاً نوعية الجمهور التي تقدم لهم الخدمات، واذكر إذا كانت هناك أى احتياجات خاصة أو غير اعتيادية يحتاجون إليها والسبب الذي دفعهم إلى الاعتماد على مؤسستك، وحدد أيضاً عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم من خلال برامجك.

قم بإدماج كل تلك المعلومات حول مؤسستك التي لا تتشد الربح مع نواحي الخبرات التي تتمتع بها مؤسستك، خاصة فيما يتصل بموضوع العرض المقترح.

خطاب العرض المقترح

أحياناً ما يوحي حجم المشروع بمقترح صغير الحجم في شكل خطاب، أو قد لا يتطلب نوع الطلب كافة عناصر العرض المقترح أو العناصر أن تكون في شكل التسلسل الذي أوصى به هنا. وستكون الخطوط العريضة وسياسات الجهات الممولة الفردية هي دليلك الأقصى في هذا الصدد. ويشير الكثير من جهات التمويل اليوم إلى أنهم يفضلون شكل خطاب العرض المقترح؛ على حين يطلب الآخرون أن تقوم بإكمال نموذج التقديم. وفي أى من الحالات فستحتاج إلى الإشارة إلى عناصر العرض المقترح الأساسية حسبما تم سردها هنا مع التأكد من أنك لم تحذف أحد العناصر التي قد تدعم حالتك.

بيان مواصفات المقترح

الجيد و مناقشتها مع

المتدربين



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

وحسبما ذكر أعلاه، غالباً ما سيقدر حجم المشروع إذا ما كان يتطلب خطاباً أو نموذج عرض مقترح مطول. على سبيل المثال هناك طلب لشراء جهاز فاكس بقيمة 1,000 دولار لمؤسستك، لا يعطى لنفسه سرداً مطولاً. وقد تضمن مساهمة صغيرة لميزانية التشغيل السنوية لمؤسستك، خاصة إذا ما كانت تجديداً لدعم سابق، وقد يضمن أيضاً تقديم خطاب أكثر من عرض مقترح كبير وكامل الحجم.

ما هي عناصر خطاب الطلب؟ وللجزء الأكبر منه فإن تلك العناصر يجب أن تتبع نموذج المقترح الكامل، فيما عدا فيما يتعلق بطوله. على أن الخطاب يجب ألا يتعدى ثلاث صفحات. ويتعين عليك أن تستوحى مهاراتك في الكتابة لأنه قد يكون من الصعب جداً تجميع كافة التفاصيل المطلوبة للوصول بها إلى النقطة الهدف وإبراز خطاب متماسك العنصر.

وفيما يتعلق باسترسال المعلومات، عليك اتباع الخطوات التالية على حين الوضع في الاعتبار أنك تصيغ الخطاب لشخص ما. ويجب ألا يكون رسمياً من ناحية الشكل كما هو الحال الذي يكون عليه عرض مقترح مطول. وقد يكون من الضروري أن تغير التسلسل الخاص بالنص لتحقيق التناغم الصحيح والاسترسال الجيد للمعلومات.

وفيما يلي عناصر خطاب عرض مقترح جيد:

- اطلب الحصول على المنحة: يتعين أن يبدأ الخطاب بالإشارة إلى اتصالك السابق مع الجهة الممولة إذا ما كان هناك اتصال. حدد لماذا تقوم بالكتابة وما هو حجم التمويل المطلوب من مؤسسة بعينها.
- قم بوصف الحاجة: في صورة موجزة للغاية، اطلع الجهة الممولة على السبب الذي أدى إلى ظهور حاجة لهذا المشروع، والمعدات اللازمة... الخ.
- اشرح ما ستقوم به: مثلما ستقوم به عند إعداد عرض مقترح كامل، قم بإعطاء تفاصيل كافية لشدة انتباه واهتمام الجهة الممولة. صف بدقة ما الذي سيتم سيحدث نتيجة لمنح التمويل.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- أعط بيانات عن الوكالة: ساعد الجهة الممولة على أن تتعرف المزيد عن مؤسستك من خلال إدراج بيان مهمتك، ووصفاً موجزاً للبرامج المعروضة، وعدد الأشخاص الذين سيتمتعون بخدمات المشروع، وعدد طاقم الموظفين والمتطوعين ومجلس الإدارة إذا كان ذلك ملائماً.
 - قدم بيانات ميزانية مناسبة: حتى خطاب الطلب قد يحتوى على ميزانية يمكن أن توجز في نصف صفحة. وحدد ما إذا كان يجب إدراج تلك المعلومات في الخطاب أو في بيان منفصل. وأى من الشكلين يقع عليه اختيارك ، تأكد من أن تقوم بتوضيح التكلفة الكلية للمشروع. وناقش أيضاً التمويل المستقبلي فقط إذا ما كان حجب تلك المعلومات سيثير التساؤلات.
 - الخاتمة: كما هو الحال بالنسبة للعرض المقترح المطول، فإن خطاب العرض كذلك يتطلب عبارة قوية في الختام.
 - ارفق أية معلومات إضافية مطلوبة: قد يطلب الممول المزيد من نفس نوعية تلك المعلومات كي تدعم طلباً صغيراً تماماً مثل الطلب الأكبر حجماً: أعضاء مجلس الإدارة، خطاب الهدف المحدد، وثائق مالية وسيرة ذاتية موجزة لكبار أعضاء طاقم الموظفين.
- وقد يحتاج الأمر كثيراً من التفكير وتجميع البيانات بغرض صياغة خطاب طلب جيد مثلما قد يتطلبه إعداد عرض مقترح مطول (وأحيانا قد يستغرق أطول منه) . ولا تفترض أنه بسبب كونه مجرد خطاب فإنه لا يستحق استهلاك الكثير من الوقت والتحدى. واعلم أن كل وثيقة أو مستند تضعه بين يدي الجهة الممولة تعطى معلومات حول مؤسستك. وأن كل خطوة تتخذها مع الجهة الممولة يجب أن تؤدي إلى بناء علاقة تجاه المستقبل.

الحديث عن الاعتبارات

التي يجب أن تراعى في لغة

الحديث مع الممول

الخاتمة

يجب أن يختتم أى عرض مقترح بفقرة أو فقرتين ختاميتين. وهذا الجزء يعتبر موضعاً جيداً كي تجذب الانتباه ناحية المستقبل ، بعد أن يكون قد تم تقديم المنحة. وإذا كان



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

من المناسب يتعين عليك توضيح الخطوط العريضة بالنسبة لبعض أنشطة المتابعة التي يمكن أن تنفذ كي تبدأ في إعداد الممولين لطلبك التالي. وعليك أن توضح كيف يمكن للمشروع أن ينفذ دون الحاجة إلى منحة دعم إضافية.

وهذا الجزء أيضاً يعتبر الموضوع المناسب لتقديم مناقشة أخيرة لمشروعك. وأكد بشكل موجز ما الذي تريد مؤسستك التي لا تتشد الربح القيام به ولما يعتبر ذلك مهماً وضرورياً. وضح السبب الذي من أجله تحتاج مؤسستك إلى التمويل لإنجازه. لا تخشى عند هذه المرحلة من استخدام قليل من العاطفة لتدعيم طلبك.

ما الذي يحدث بعد ذلك؟

لا تظن أنك بتقديم عرضك المقترح قد تكون قد اقتربت من نهاية المطاف الذي سلكته تجاه عملية الحصول على المنحة. وتتراوح إجراءات مراجعة المنحة بشكل كبير، كما أن عملية اتخاذ قرار تقديم المنحة قد يستغرق ما بين أسابيع قليلة وحتى ستة أشهر أو ربما أكثر. وأثناء عملية المراجعة قد يطلب الممول المزيد من المعلومات الإضافية سواء بصورة مباشرة منك أو من قبل مستشارين خارج نطاق مؤسستك أو من قبل مراجع متخصصة. ودائماً ما يكون ذلك وقتاً عصبياً للجهات التي تسعى للحصول على المنحة، وعليك أن تتحلى بالصبر مع الإصرار. ويحدد بعض الجهات المانحة للتمويل إجراءات المراجعة الخاصة بهم في تقارير سنوية أو من خلال خطوط إرشادية توضيحية. فإذا لم تكن متأكداً مما يحدث أثناء هذه العملية، لا تتردد في السؤال.

وإذا ما نتج عن مجهودك الشاق الحصول على المنحة، خذ القليل من الوقت للإشادة بالدعم المقدم من قبل الجهة التي قدمت المنحة مع توجيه خطاب شكر. وعليك أيضاً أن تعرف ما إذا ما كان لدى الممول نماذج معينة أو إجراءات أو تواريخ محددة لتقديم تقارير تتعلق بمستوى التقدم الذي أحرز في مشروعك. وتوضيح مسؤولياتك كضمان لنقطة الانطلاق



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

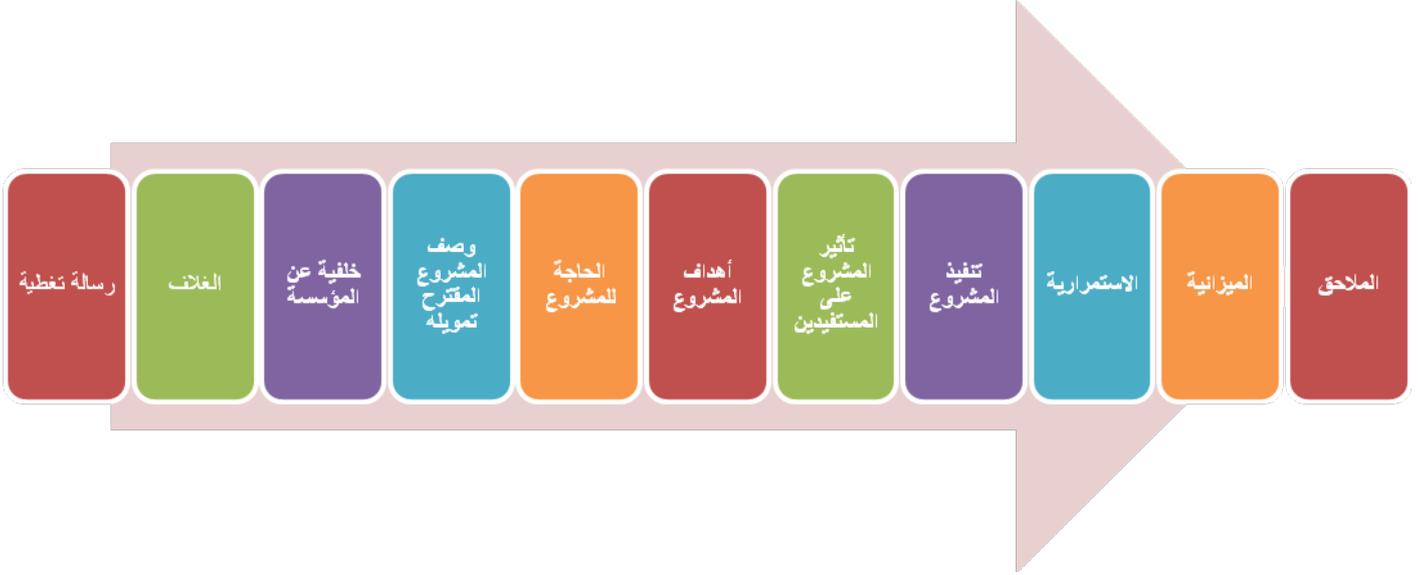
خاصة فيما يتصل بالتقارير المالية حيث إن كل ذلك سيؤدي إلى تجنب حدوث سوء الفهم أو أى مشكلات كبيرة قد تحدث بعد ذلك.

وليس بالضرورة اعتبار الرد بالرفض نهاية المطاف. فإذا لم تكن متأكدًا من أسباب رفض مقترحك المقدم اسأل لتعرف السبب. هل يحتاج الممول إلى معلومات إضافية؟ وهل سيرحبون بالنظر في العرض مرة أخرى مستقبلاً؟ عندها قد يكون ذلك هو الوقت المناسب للبدء في إعداد جهة تمويل محتملة. قد بتسجيلهم ضمن القائمة البريدية الخاصة بك بحيث يمكن أن يكونوا متآلفين مع نشاط مؤسستك. وتذكر دائماً أن هناك "عام قادم"



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

هيكلية كتابة مقترح مشروع:



أولاً: رسالة تغطية

- توضح للممولين التزام المؤسسة بالعمل وتلخص لهم المطلوب وفي أغلب الأحيان تشير إلى أي اجتماعات سابقة بين الممولين والمؤسسة.
- يوقع المكتوب من قبل الأشخاص ذوي السلطة.

ثانياً: الغلاف

- تاريخ تقديم المقترح
- عنوان المشروع (يبرز فيه المشروع ومضمونه)
- اسم المؤسسة المقدمة
- الشخص المسئول
- عنوان المؤسسة



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

ثالثاً: مقدمة

يشمل هذا الجزء من المقترح إعطاء:

- 1- خلفية عن المؤسسة
- 2- خلفية عن المشروع المقترح

حول المؤسسة

- وصف عام عن المؤسسة: الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف.
- كيف ومتى تأسست المؤسسة؟
- منذ متى تعمل المؤسسة؟
- أي أمور مميزة لدى المؤسسة من حيث البرامج أو الأنشطة... الخ.
- أهم الإنجازات التي حققتها المؤسسة.
- الدعم الذي حصلت عليه المؤسسة.
- ما هي العلاقات الماضية والحالية مع الجهة التمويلية.
- وصف عام للوضع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة في فلسطين.

حول المشروع

- وصف موجز لكيفية تطور أو ظهور المشروع.
- لمحة مختصرة حول المشروع: موقعه، وصفه، نبذة عن المجتمع الذي يعمل فيه المشروع.
- اذكر/ي الاتصالات التي تمت مع المجتمع المحلي/ الفئة المستهدفة ومشاركتهم في تطوير المشروع.
- اذكر/ي الأطراف المشاركة في تحضير المقترح



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- اذكر/ي العلاقة ما بين المشروع المقترح وبين الأهداف العامة لمؤسستك. وإذا كان المشروع جديداً أم امتداد لمشاريع وبرامج قائمة.
- اذكر/ي إذا كان هناك خدمات أو مؤسسات مشابهة في موقع المشروع.

رابعاً: الاحتياجات أو عرض المشكلة

- إذا صيغت المشكلة بوضوح وشمولية ودقة في تساعد على تحديد اتجاه البرنامج لأنها في ذلك تبتعد عن الأغراض الظاهرة وترتكز على الأمور التي يتوجب حلها.
- ولصياغة المشكلة وتقديمها بشكل مناسب يجب ان تتضمن وصفا لها ومسبباتها والنتائج المترتبة على عدم معالجتها.

- وصف المشكلة:

- التحديد الدقيق للوضع الذي يحتاج لتغيير
- توضيح الفئة المتضررة وكيفية تأثرها بالمشكلة
- وصف كمي للمشكلة وانتشارها
- تحديد الأمور ذات العلاقة بالاحتياجات المؤسسية
- توضيح من هم المعنيين في المشكلة وماذا يقدمون لمعالجتها

- أسباب المشكلة:

- لماذا توجد المشكلة
- ما العوامل المسببة للمشكلة
- ما علاقة العوامل المسببة ببعضها البعض



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- نتائج المشكلة:

- ما النتائج المترتبة من وجود المشكلة
- من يتأثر بهذه النتائج وكيف يتأثرون
- كيف تؤثر هذه النتائج على الأمور الاجتماعية, السياسية والاقتصادية
- لماذا يتوجب حل المشكلة (المبررات)

خامساً: أهداف المشروع

الهدف العام:

يصف الهدف العام الوضع المتوقع الوصول له بعد انتهاء تنفيذ البرنامج وهو يمثل حلاً للمشكلة التي تم تحديدها مسبقاً, ويجب أن يكون الهدف العام واقعي لأنه يوضح و يحدد نطاق عمل البرنامج.

الأهداف الفرعية:

هي سلسلة من الإنجازات المحددة التي يتوجب تحقيقها لمعالجة المشكلة وتحقيق الهدف العام وكلما كانت الاهداف الفرعية واضحة كلما كان التخطيط للنشاطات مبسطا ويسيرا.

هناك نوعان للأهداف الفرعية أهداف إجرائية وأهداف ذات أثر نوعي:

الأهداف الإجرائية:

هي الأهداف التي تسعى لتحقيق نشاط عملي ولا تبين ما هي النتائج المتوقعة وهي نوعان:

1- الأهداف التي توضح العمل وكيفية تطبيقه, زمن الكلمات المستخدمة في هذه الأهداف: تحسين, مساعدة, تقوية,

تنسيق, تعزيز, وترويج.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

وفي الغالب ينصح الابتعاد عن هذه الأهداف لأنها غير محددة وصعبة القياس كما أنها تصف استراتيجيات العمل أكثر من إنجازاته. وينصح باستخدامها في حالة كون الإجراء ذا أهمية للبرنامج والممولين.

مثال: تنسيق العمل في المؤسسات العاملة في مجال حقوق المرأة الاقتصادية

2- الأهداف التي تصف نوع العمل أو النشاط، ومن الكلمات المستخدمة في صياغة هذه الأهداف: تدريب، إنشاء، خلق، تطوير وترتيب.

هذا النوع من الأهداف مستخدم كثيرا ويساعد القائمين على العمل والممولين في متابعة العمل وتقييم كيفية تطوره، ولكن الملاحظ أن هذه الأهداف لا توضح أثر النشاط على الأفراد.

مثال: تدريب 50 معلم ومعلمة من مرحلة الابتدائي على استخدام أسلوب الرسم في التعليم

الأهداف ذات الأثر أو المخرج النهائي:

تصف هذه الأهداف أثر البرنامج على الفئة المستهدفة، ومن الكلمات المستخدمة في صياغة هذا النوع من الأهداف زيادة وتقليل.

مثال: زيادة وعي 200 سيدة عاملة في القطاع الخاص بحقوقهن العمالية في الفترة ما بين
أيلول 2000 وأيلول 2001



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

وفي كل الأحوال يجي مراعاة ما يلي عند صياغة الأهداف الفرعية:

SMART Objectives	
S	Specific
M	Measurable
A	Area and Target specific
R	Realistic
T	Time bound

- أن تكون واضحة ومحددة
- أن تقاس وأن تحدد كمية التغيير
- أن تكون موجّهة لفئة محددة أو منطقة معينة
- أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق
- أن تكون محددة زمنياً

سابعاً: استمرارية المشروع واستدامته

تشير استمرارية المشروع واستدامته إلى قدرته على الاستمرار والعمل بدعم من موارده الذاتية (البشرية، المادية، والمالية) بالرغم من غياب أو انتهاء الدعم الخارجي، وهناك ثلاثة مستويات للاستمرارية. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات لضمان الاستمرارية على هذه المستويات الثلاث.

استراتيجيات الاستمرارية:

الاستمرارية المالية:

- إنشاء نظام داخلي لتغطية تكلفة الخدمات
- التوجه إلى ممولين آخرين-محليين أو دوليين
- مباشرة مشاريع أخرى تدر الدخل وتصرف على هذا النشاط
- الحصول على دعم عيني من مؤسسات أخرى وتشكيل شبكة للجهود المشتركة
- توفير المساعدة التقنية للمؤسسات الأخرى للحصول على دعم



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- توفير دعم عيني, مثال ذلك أن يوفر المجتمع المحلي مركز للأنشطة

الاستمرارية المؤسسية أو البرمجية:

- تطوير رؤية, رسالة, وقيم
- تطوير الكفاءة التقنية بين الموظفين
- تطوير نظم لتقييم العمل المؤسسي
- إجراء مراجعات متكررة للأداء
- الاستجابة المرنة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

الاستمرارية السياسية:

- الحصول على الدعم الحكومي للمشروع والمؤسسة
- الحصول على دعم المجتمع المحلي ومشاركته في المشروع
- دعم وردف السياسات بعيدة الأمد
- تطوير شبكات تعاون مع المؤسسات الأخرى
- تشكيل جماعات ضاغطة بالتعاون مع المنظمات الأخرى
- عقد اجتماعات توعية للقضية والاتصال بالصحافة لنشر نشاطات المشروع

ثامنا: الميزانية

خطة مالية توفر لكل من الممولين, منفذي المشاريع والمدراء معلومات مالية عن ما هي تكلفة القيام بمشروع معين.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

تهدف الميزانية إلى:

- ضمان توفر الموارد لتحقيق الأهداف كما صممت في مقترح المشروع
- تحديد تكلفة تطبيق المشروع
- ضمان استخدام الموارد المحدودة والمتوفرة بأكثر الطرق فاعلية
- توفير أداة متابعة يقارن من خلالها التكلفة الحقيقية والتكلفة المقدرة

إرشادات تحضير الميزانية:

- تعتبر الميزانية جزء من مقترح المشروع
- قم بإعداد الميزانية بعد كتابة المشروع
- تعرف على متطلبات الممولين بالنسبة للميزانية
- يجب أن تحتوي الميزانية على معلومات مالية دقيقة وواقعية، احصل على المعلومات اللازمة لمعرفة الكلفة
- حدد جدول زمني لإنفاق الميزانية
- طور ميزانية بسيطة وشاملة تحتوي على البنود، سعر الوحدة والمجموع
- أبرز مصادر التمويل الأخرى إن وجدت، بما فيها الدعم المحلي

تاسعا: الملاحق

يمكن أن تشمل الملاحق وثائق عديدة لها علاقة بالمشروع ولكن يجب الحرص على أن تكون هذه الملاحق مفيدة للقارئ، ويجب أن تكون الملاحق مشار إليها من ضمن المقترح بحيث أنها توضح المعلومات. بعض الوثائق التي يمكن أن ترفق:

- منشور عن المؤسسة أو التقرير السنوي و المالي
- ميزانية المشروع المفصلة



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- خطة العمل المفصلة
- صور تمثل أنشطة البرامج القائمة ولها علاقة في المشروع
- خطط إضافية لها علاقة في المشروع (خطة التمويل للمؤسسة, الممولين)
- رسائل داعمة من الشركاء
- السيرة الذاتية للمرشحين للتوظيف في الوظائف الأساسية في المشروع
- أي معلومات أو نشرات داعمة للمقترح
- خطة تمويل