

مقدمة:

في عام 2018، أنشأت بسمه وزيتونة وحدة تمكين المجتمع المدني، بهدف دعم وتفعيل دور المجتمع المدني السوري على نحو مستدام، سواء داخل سوريا أو خارجها، من خلال العمل الطويل الأمد مع هذا المجتمع، مع تعزيز قيم حقوق الإنسان مثل اللاعنف والمواطنة والمساواة بين الجنسين. ويرافق عمل الوحدة عمليات تجري في جميع المراكز المجتمعية التابعة لبسمه وزيتونة و التي تركز على الإغاثة والتنمية.

وبدافع من رؤيتنا، طورنا نمط تدخلنا وعملنا بطريقة تلبي إحتياجات وتوقعات شعبنا في المستقبل للعيش بكرامة وحرية.

تؤمن وحدة تمكين المجتمع المدني في بسمه وزيتونة بتعزيز دور المجتمع المدني للمساهمة في التنمية الشاملة على جميع المستويات: السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتعتقد بسمه وزيتونة بأهمية دور المجتمع المدني في ضمان العودة الآمنة والطوعية للاجئين إلى ديارهم، أو مناطق المنشأ، حيث يمكنهم الحصول على حقوقهم الأساسية واحتياجاتهم الأساسية مثل الغذاء والسكن والتعليم والعمل.

ومن الأهمية بمكان إعادة إشراك اللاجئين العائدين في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بعد أن عاشوا سنوات في ظروف غير إنسانية، حيث قضى معظمهم تلك السنوات في مخيمات اللاجئين في البلدان المضيفة.

بالإضافة إلى ذلك، تؤمن بسمه وزيتونة بالدور المحوري للمجتمع المدني في مراقبة إعادة الإعمار، فضلا عن الضغط على الدولة والأطراف المعنية لتبني سياسات منصفة ينبغي أن تكون مصممة لمنع التغيير الديموغرافي في سوريا، وحماية حقوق الجميع، والتعويض العادل لأولئك الذين فقدوا منازلهم وسبل عيشهم وأراضيهم. وينبغي أن تهدف ممارسة الضغط إلى اعتماد سياسة إنمائية متوازنة ومنصفة لجميع المناطق؛ وتجنب أن يكون أمراء الحرب مستفيدين اقتصاديا وأن يوزعوا السلطة والمنافع فيما بينهم.

وتتبنى وحدة تمكين المجتمع المدني منهاجا يعتمد على التعزيز المتكامل للقدرات، بما في ذلك التدريب و الكوتشينغ والدعم المالي في شكل منح فرعية لإعادة تأهيل وتمكين وبناء معارف الأفراد، ومجموعات من الناس، مثل المنظمات الشعبية والحركات الاجتماعية، ومنظمات المجتمع المدني (شبه) المنظمة. وبذلك يتمكنون من مواصلة جهودهم لتحقيق إنجازات تدريجية، لمنظمتهم ولمجتمعاتهم المحلية على حد سواء، من أجل الوصول إلى مجتمع أكثر إنصافا و حرية.

جورج طلاماس

عضو مؤسس مشارك ومدير القسم الاستراتيجي

لمحة عن المشروع:

كجزء من برنامج تمكين المجتمع المدني، نفذ فريق وحدة دعم المجتمع المدني مشروع "تعزيز قيادة اللاجئين" بين عامي 2022 و 2023. و الذي يهدف إلى تعزيز استعداد واستدامة الجمعيات والمبادرات التي يقودها ويساهم في قيادتها اللاجئون في لبنان من خلال تزويدهم بدعم تقني من خلال تدريبات متخصصة ودعم مالي. بالإضافة إلى تعزيز إطار شامل يمكّن قيادة اللاجئين من الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتنفيذ تدخلاتهم الخاصة، فضلاً عن تحسين استدامة التأثير الاجتماعي لهذه التدخلات على كل من اللاجئين والمجتمع المضيف.

من خلال مشروع تعزيز قيادة اللاجئين، تم استهداف 40 جمعية ومبادرة ، مع تزويدها بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملية تقديم المقترحات. تلقت المبادرات/الجمعيات المشاركة تدريباً مهنيّاً في تطوير الجمعيات (بما في ذلك تطوير خطة العمل)، واستقطاب المانحين وتطوير المقترحات، والإدارة المالية، والحماية، والمراقبة والتقييم.

في المرحلة الثانية من المشروع سيتم اختيار 15 فقط من المبادرات/الجمعيات المشاركة للحصول على منحة مالية لتنفيذ تدخلاتها المجتمعية ، وفي مرحلة أخرى سيتم ربط المبادرات ومساعدتها على التواصل مع المانحين والمستثمرين المحتملين من أجل ضمان استمراريتها واستدامتها.

سيكون لجميع المبادرات التي شاركت في رحلة التعلم رؤية واضحة للتحقيق أو استئناف مبادراتها وتوسيع نطاقها وفقاً لخطة الأعمال التي طورتها في إطار هذا المشروع، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على تطوير أفكارهم وطرحها وتسويقها بالإضافة إلى متابعة فرص التمويل المناسبة.

الفهرس:

4	 الحماية في المجالات الإنسانية
21	 المراقبة والتقييم في المشاريع
46	 تمويل و كتابة مقترحات المشاريع
70	 إدارة المشاريع
109	 الإدارة المالية للجمعيات غير الربحية

"الحماية في المجالات الإنسانية"

إعداد وتدريب

مايا جزيني

ا. تعريف الحماية

إن مفهوم الحماية يعنى بشكل أساسي بأن يكون الأشخاص بمأمن من أي أذى قد يسببه لهم الآخرون، وبمأمن من كل أنواع العنف والإكراه والإساءة. من ناحية العمل الإنساني، تعرف الحماية على انها كافة الأنشطة التي تهدف إلى ضمان الاحترام الكامل لحقوق الفرد وفقا لنص القانون والاتفاقيات القانونية والدولية ذات الصلة.

وهي مسؤولية مشتركة للعاملين في المجال الإنساني تتضمن تدخلات من شأنها تمكين المجتمعات من صنع قراراتها وتتسم بالأمان والموضوعية والمساواة والشفافية؛ كما انه يوجد عدد من المواثيق الدولية التي تضمن الحماية.

إن المسؤولية القانونية في ضمان أمن الأشخاص تقع بشكل أساسي على عاتق الدولة التي يعيشون ضمن حدودها. ولكن يمكن للمنظمات الإنسانية الوطنية أو الدولية أن تأخذ دورا في مساعدة الدولة في حماية مواطنيها أو الاشخاص الموجودين على أراضيها من:

- النزاع المسلح
- حالات ما بعد الصراع
- اللجوء أو النزوح
- الكوارث الطبيعية
- المجاعة
- الصراع الاجتماعي الموسع

1. ما هي الصكوك القانونية التي تنص على حماية حقوق الإنسان؟

الشرعة الدولية لحقوق الإنسان

كان الإعلان العالمي لحقوق الإنسان - الصادر في عام 1948 - هو أول وثيقة قانونية معنية بحقوق الإنسان العالمية. ويمثل الإعلان — جنبا إلى جنب مع العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية — ما بات يعرف ب "الشرعة الدولية لحقوق الإنسان". ومنذ عام 1945، اعتمدت سلسلة من المعاهدات الدولية

لحقوق الإنسان وغيرها من الصكوك مما وسع من حجم القانون الدولي لحقوق الإنسان.

2. من بحاجة للحماية ومن المسؤول عن تأمين الحماية؟

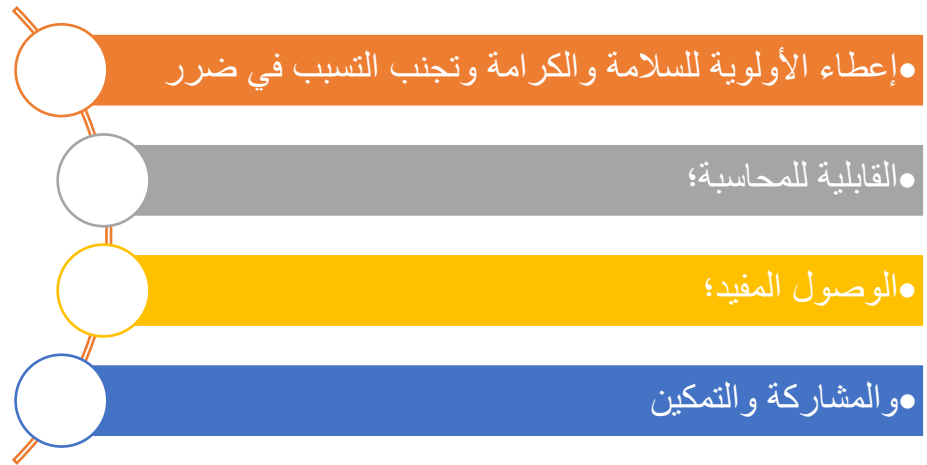
في كل مجتمع يوجد بعض الأفراد هم الأكثر عرضة للخطر من الآخرين. وقد يكون ذلك ناتج عن نوعهم أو عمرهم أو عرقهم أو ميولهم الجنسية أو ديانتهم أو آرائهم السياسية أو خليط من كل هذه العوامل. وفي حالات الأزمات تصبح البيئة التي يعيشون فيها أكثر خطرا وتهديدا وقد يصبحوا أقل قدرة على اتخاذ إجراءات لحماية أنفسهم، مثل الانتقال إلى الأماكن الآمنة.

إن الأشخاص الأكثر عرضة للخطر في مجتمعنا هم الأطفال وخاصة من هم غير مصحوبين أو منفصلين عن ذويهم والأطفال العاملين، النساء وخاصة الناجيات من العنف القائم على النوع الاجتماعي، بالإضافة لكبار السن والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة واللاجئين الذين يتعرضون للاستغلال أو التمييز أو التهميش في بعض الأحيان

أما المسؤول عن تأمين الحماية فهو الفرد نفسه إذا كان راشدا وقادرا على ذلك، ومن ثم العائلة والأقارب، ومن ثم المجتمع المحلي، وبعده الدولة وأخيرا المجتمع الدولي. إن دور كل متدرب في نطاق مشروع "دعم البلديات والمجتمع المحلي" هو أن يحرص على حماية من هم أكثر ضعفا أو هشاشة في مجتمعه، وذلك من خلال ضمان احترام حقوق الإنسان بقدر المستطاع وربط الأشخاص بالخدمات المتاحة لهم عند الحاجة، ودون تمييز بين الأفراد، ومن ضمن هذه الخدمات خدمات الحماية التي تقدمها المنظمات المحلية والدولية.

يعرف تعميم مبادئ الحماية بأنه: "عملية إدماج مبادئ الحماية وتعزيز الوصول المفيد والسلامة والكرامة في مجال المساعدات الإنسانية." تمكن عملية تعميم مبادئ الحماية الأشخاص من الوصول إلى حقوقهم والتمتع بها.

هناك أربعة عناصر رئيسية لعملية تعميم مبادئ الحماية:



1- فيما يخص إعطاء الأولوية للسلامة والكرامة وتجنب التسبب في ضرر

- السلامة يمكن أن تعيقها التهديدات الجسدية مثل العنف والاعتداء والإكراه والتهديدات البيئية.
- الكرامة يمكن أن تعيقها التهديدات الجسدية والنفسية مثل عدم الاحترام وعدم السرية والخصوصية وعدم التشاور والمشاركة.

2- الوصول المفيد؛

- متاحة بكميات وجودة كافية.
- مقدمة وفقًا للحاجة ودون تمييز
- ضمن نطاق وصول آمن وسهل
- معروفة للناس المحتمل محاولة وصولهم إلى الخدمات
- قابلة للوصول إليها من الناحية المادية والاقتصادية
- ذات صلة ثقافيًا ومقبولة اجتماعيًا

3- القابلية للمحاسبة؛

- الالتزامات الخمسة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (من إطار العمل التنفيذي لقابلية المساءلة أمام الجماعات المتضررة).

4- المشاركة والتمكين

- تعمل على بناء الكرامة وتقدير الذات
- تساعد على ضمان أن التدخلات مناسبة وفعالة
- تطور مهارات للحياة بعد النزوح والاعتماد على الذات

أهمية الممارسة الإنسانية الجيدة الشاملة لتعميم مبادئ الحماية (معظم العاملين في مجال العمل الإنساني يقومون بالفعل بالكثير من ممارسات تعميم مبادئ الحماية الجيدة - كما يتضح من خلال الأمثلة

- المشاركة المفيدة طوال دورة المشروع/البرنامج
- إلحاق مجموعات متنوعة في الأنشطة والبرامج المختلفة
- فصل البيانات وفقًا للجنس والسن والتنوع
- قابلية مساءلة قوية تتضمن آليات توفير تعليقات واستجابة آمنة وسرية
- تحليل أوجه الضعف والقدرات
- تقوية القدرة المحلية
- اتخاذ إجراءات تتماشى مع توجيهات جماعات سكانية معينة مثل ضوابط التدخل في العنف المبني على الجنس

١١. تعريف الإساءة

الإساءة هي إساءة معاملة يرتكبها فرد أو مجموعة ما وتتضمن انتهاكا للحقوق الانسانية والمدنية لشخص ما، وتتفاوت درجات الإساءة من معاملة شخص بقلّة احترام حتى التسبب بالمعاناة الجسدية والنفسية البالغة له/ا.

1- أين تحدث الإساءة؟

يمكن أن تحدث الإساءة في أي مكان: في منزل سكني أو مركز تمريض، أو مستشفى، أو مكان العمل، أو في مركز حضانة أو مؤسسة تعليمية، أو حتى في الشارع. وحيث أن للإساءة آثارا بالغة الأذية، يجب التعامل معها ومعالجتها بكل جدية، وذلك للحفاظ على حقوق وسلامة الأشخاص الأكثر عرضة.

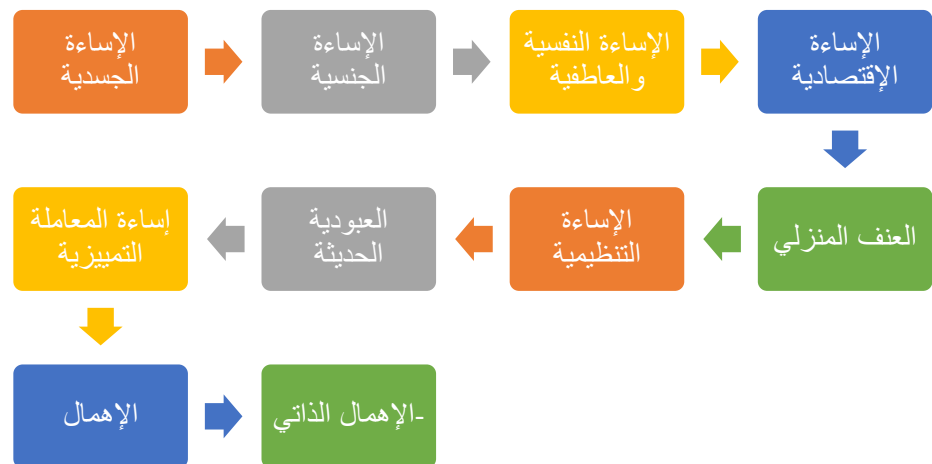
2- ماذا نفعل عند الاشتباه بحالات إساءة؟

من الطرق الأنجح التي يمكن اتباعها عند الاشتباه بحالات الإساءة هي إحالة هذه الحالات على المنظمات المختصة.

تساعد الإحالات على تسهيل وصول الناس إلى الخدمات من خلال وضع الأفراد المحتاجين في اتصال مباشر مع مقدمي الخدمات بالإضافة الى تمكينهم من التماس المساعدة ودعمهم في تلقي الخدمة/المساعدة ومعالجة العوائق التي تحول دون ذلك.

3- أنواع الإساءة

هناك العديد من أنواع الإساءة نذكر منها هنا الأنواع الأكثر انتشارا في مجتمعاتنا



a. الإساءة الجسدية

• أنواع الإساءة الجسدية

- الاعتداء، الضرب، الصفع، اللكم، الركل، شد ~ الشعر، العض، الدفع، الحرق...
- العقوبات البدنية
- جعل شخص ما غير مرتاح عمدًا (مثل فتح نافذة وإزالة البطانيات)
- العزلة غير الطوعية
- سوء استخدام الدواء (على سبيل المثال الإفراط في التخدير)
- التغذية القسرية أو حجب الطعام
- تقييد الحركة (على سبيل المثال ربط شخص ما بكرسي)

• المؤشرات المحتملة للإساءة الجسدية

- صعوبة تفسير للإصابات الموجودة أو عدم تناسق الإصابات مع السبب المعطى
- الإصابات لا تتناسب مع نمط حياة الشخص
- الكدمات، تغيير الملابس لتغطية الكدمات، الحروق و/ أو العلامات على الجسم أو فقدان الشعر
- الإصابات المتكررة
- السقوط غير المبرر
- السلوك المهزوم أو التغيير في سلوك شخص معين
- علامات سوء التغذية
- الفشل في التماس العلاج الطبي أو تغييرات متكررة يشهدها الطبيب العام

b. العنف المنزلي أو سوء المعاملة داخل العائلة

العنف المنزلي يعني كل ممارسات الإيذاء النفسية، الجسدية، الجنسية، المالية، والعاطفية التي تحدث ضمن إطار الأسرة، ومن ضمنها التزويج القسري والتزويج المبكر، ويشمل العنف المنزلي أي حادث أو نمط من السيطرة أو السلوك القسري أو التهديد أو العنف أو الإساءة يمارسه أشخاص تجاوزوا الـ 16 عامًا من العمر، سواء كانوا أعضاء من الأسرة أو أشخاص مقربون منها، بغض النظر عن جنسهم. ويشمل أيضا ما يسمى بالعنف القائم على "الشرف".

ويمكن أن يشمل السلوك القسري أيضا:

- أعمال الاعتداء والتهديد والإهانة والتخويف
- إيذاء الشخص أو معاقبته
- عزل الشخص عن مصادر الدعم والأشخاص الذين يشكلون شبكة الدعم الخاصة به / ا
- استغلال الموارد أو الأموال أو الخدمات الخاصة بالشخص أو حرمانه منها
- منع الشخص من الفرار من الإساءة

• المؤشرات المحتملة للعنف المنزلي أو الاعتداء

- احترام الذات المتدني ونظرة سلبية للذات
- شعور الضحية بأن سوء المعاملة هو ذنبهم
- الأدلة الجسدية على العنف مثل الكدمات أو الجروح أو العظام المكسورة
- تعرض الضحية للإساءة اللفظية والإذلال أمام الآخرين
- الخوف من التدخل الخارجي
- الأضرار الظاهرة على الممتلكات
- العزلة - عدم رؤية الأصدقاء والعائلة
- الحرمان المالي أو الحرمان من الحصول على الخدمات مثل الخدمات الطبية أو التعليمية

c. الإساءة الجنسية

• أنواع الإساءة الجنسية

- الاغتصاب، محاولة الاغتصاب أو الاعتداء الجنسي
- اللمسة غير المناسبة في أي مكان في الجسد
- أي نشاط جنسي يفتقر الشخص القدرة للموافقة عليه
- مظهر غير لائق أو إغاضة جنسية أو إغراء أو تحرش جنسي
- تصوير جنسي أو استخدام قسري للمواد الإباحية أو الإجبار على مشاهدة مواد إباحية أو استخدام ألفاظ جنسية

• المؤشرات المحتملة للإساءة الجنسية

- الكدمات، وخاصة للفخذين والأرداف والأذرع العلوية والعلامات على الرقبة
- ثياب داخلية ممزقة، ملطخة أو دموية
- نزيف، ألم، أو حكة في منطقة الأعضاء التناسلية
- صعوبة غير عادية في المشي أو الجلوس
- العدوى، والإفراز التناسلي غير المبرر، أو الأمراض التي تنتقل عن طريق العلاقة الجنسية
- الحمل غير المرغوب فيه

- إيذاء النفس
- ضعف التركيز، الانسحاب، اضطرابات في النوم
- الخوف المفرط / التخوف من العلاقات أو الانسحاب منها
- الخوف من تلقي المساعدة والعناية الشخصية
- عدم الرغبة في التواجد مع شخص معين دون مرافقة
- الخوف الشديد والمفاجئ من شخص ما أو من الذهاب إلى مكان ما

d. الإساءة النفسية أو العاطفية

- **أنواع الإساءة النفسية أو العاطفية**
- التهديد أو التخويف بممارسة أي من الإساءات الأخرى
- فرض العزلة الاجتماعية - منع شخص ما من الوصول إلى الخدمات والفرص التعليمية والاجتماعية ورؤية الأصدقاء
- إزالة وسائل التنقل أو الاتصالات أو ترك شخص عمدا دون مراقبة عندما يحتاج إلى المساعدة
- منع شخص من تلبية احتياجاته الدينية والثقافية
- منع التعبير عن الاختيار والرأي
- عدم احترام الخصوصية
- منع التحفيز أو العمل أو الأنشطة الهادفة
- التخويف، الإكراه، التحرش، استخدام التهديدات، الإهانة، التنمر، الشتائم أو الإساءة اللفظية
- تهديدات الأذى أو التخلي
- التسلط عبر الإنترنت

• **المؤشرات المحتملة للإساءة النفسية أو العاطفية**

- جو من الصمت عند تواجد شخص معين
- الانسحاب أو التغير في الحالة النفسية للشخص
- الأرق
- احترام الذات المتدني
- السلوك غير المتعاون والعدواني
- تغير في الشهية، وفقدان الوزن أو اكتساب الوزن المفاجئ
- علامات الاستياء النفسي: القلق والغضب

e. الإساءة المالية أو المادية

• أنواع الإساءات المالية أو المادية

- سرقة المال أو الممتلكات
- الاحتيال
- منع الشخص من الوصول إلى أمواله الخاصة أو فوائده أو أصوله
- الضغط غير المبرر أو الإكراه أو التهديد أو التأثير غير المبرر على الشخص فيما يتعلق بالقروض أو الإرادة والممتلكات أو الميراث أو المعاملات المالية
- إهمال المهام المطلوبة للحفاظ على الميراث
- الحرمان من إدارة / مراقبة الشؤون المالية الذاتية
- الحرمان من المساعدة والحصول على المنافع
- إساءة استخدام المنافع أو المدفوعات المباشرة في منزل الأسرة
- السكن أو استخدام شخص لمنزل شخص آخر مجاناً دون اتفاق أو تحت الإكراه
- تمثيل خاطئ باستخدام حساب مصرفي لشخص آخر أو بطاقات أو مستندات
- استغلال أموال الشخص أو أصوله، على سبيل المثال: الاستخدام غير المصرح به لسيارة

• المؤشرات المحتملة للإساءة المالية أو المادية

- فقدان الممتلكات الشخصية
- نقص غير مفسر في المال أو عدم القدرة على الحفاظ على نمط الحياة الاعتيادي
- السحب غير المبرر للأموال من الحسابات
- تصرف الشخص المخصص لإدارة الشؤون المالية بالمرأوة أو عدم التعاون
- التغييرات الطارئة في الأفعال أو الملكية دون مشاورة الشريك أو جميع الأشخاص المعنيين وذوي الحق
- عدم تقديم إيصالات التسوق أو المعاملات المالية الأخرى التي تتم بالنيابة عن الشخص
- التفاوت بين ظروف معيشة الناس ومواردهم المالية، على سبيل المثال: عدم كفاية الغذاء في المنزل
- إصلاحات الممتلكات غير الضرورية

f. العبودية الحديثة

• أنواع العبودية الحديثة

- الاتجار بالبشر
- السخرة
- العبودية المنزلية
- الاستغلال الجنسي، مثل أعمال المرافقة، والبغاء، وتصوير المواد الإباحية بالإكراه
- عبودية الدين - التي تجبر على العمل لتسديد الديون التي لن يكون الشخص قادراً على تسديدها أبداً

g. إساءة المعاملة التمييزية أو الإساءة التمييزية

• أنواع الإساءة التمييزية

- عدم المساواة في المعاملة على أساس السن أو الإعاقة أو تغيير الجنس أو الزواج أو الشراكة المدنية أو الحمل أو الأمومة أو العرق أو الدين أو المعتقد أو الجنس أو الميل الجنسي.
- الإساءة اللفظية أو الاستخدام غير اللائق للغة الذي يستهدف أشخاصاً ذات خاصية محمية
- منع الوصول إلى وسائل الاتصال
- إنكار الحقوق الأساسية في الرعاية الصحية والتعليم والعمل والعدالة الجنائية للأشخاص ذات خاصية محمية
- تقديم الخدمات دون المستوى للأشخاص ذات خاصية محمية

• المؤشرات المحتملة للإساءة التمييزية

- ظهور الشخص بأنه منسحب ومعزول
- التعبير عن الغضب، والإحباط، والخوف أو القلق
- عدم الأخذ في عين الاعتبار الاحتياجات الفردية للشخص من حيث السمة المحمية عند تقديم الدعم
- عدم القدرة للحصول على الخدمات والموارد للأشخاص من جراء انتمائهم لخاصية محمية

h. إساءة المعاملة التنظيمية أو المؤسسية (لمقدمي الخدمات)

• أنواع الإساءة المؤسسية

- غياب القيادة والإشراف
- عدم كفاية الموظفين أو تغيير الموظفين بشكل دائم مما يؤدي إلى رعاية رديئة الجودة

- المواقف المسيئة وعدم الاحترام تجاه الناس المحتاجين للخدمة
- عدم احترام الكرامة والخصوصية
- عدم تقديم الخيارات أو تعزيز الاستقلال
- سوء استخدام الدواء عند تقديم الخدمات الطبية
- عدم مراعاة الاحتياجات الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد
- عدم الاستجابة للإساءة بشكل مناسب
- عدم الاستجابة للشكاوى
- التمييز بين الأفراد عند تقديم المساعدة
- الإساءة الجسدية أو المعنوية أو الجنسية أو الاقتصادية من قبل مقدمي الخدمة تجاه أي من المستفيدين من الخدمة

• المؤشرات للإساءة المؤسسية

- الافتقار إلى المرونة وسوء عملية اختيار المستفيدين
- عدم كفاءة الموظفين
- معاناة الناس من الجوع أو نقص في مياه الشرب في نطاق الخدمات التي تعنى بالتغذية أو بالمياه
- ضعف معايير الرعاية
- عدم مناسبة الإجراءات
- سوء حفظ السجلات والوثائق المفقودة
- قلة عدد الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والتعليمية
- مناقشة عامة للمسائل الشخصية
- عدم وجود نظرة شاملة للإدارة والدعم

١. الإهمال

• أنواع الإهمال

- عدم توفير أو عدم السماح لفرد أو مجموعة بالوصول إلى الغذاء والمأوى والملبس والتدفئة
- والتحفيز والنشاط والرعاية الشخصية أو الطبية
- تقديم الرعاية بطريقة لا يفضلها الشخص
- الفشل في إعطاء الدواء كما هو مقرر
- منع الوصول إلى الزوار
- عدم مراعاة الاحتياجات الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد
- عدم مراعاة الاحتياجات التعليمية والاجتماعية والترفيهية
- تجاهل أو عزل الشخص
- منع الشخص من اتخاذ قراراته الخاصة
- الفشل في ضمان الخصوصية والكرامة

• المؤشرات المحتملة للإهمال

- بيئة سيئة، قذرة، أو غير صحية
- سوء الحالة المادية و / أو النظافة الشخصية
- سوء التغذية أو فقدان الوزن غير المبرر
- الإصابات غير المعالجة والمشاكل الطبية
- ملابس غير ملائمة أو غير كافية

ز. الإهمال الذاتي

• أنواع الإهمال الذاتي

- الافتقار إلى الرعاية الذاتية إلى الحد الذي يهدد الصحة والسلامة الشخصية
- إهمال العناية بالنظافة الشخصية أو الصحة أو البيئة المحيطة
- عدم القدرة على تجنب إيذاء النفس
- الفشل في التماس المساعدة أو الوصول إلى الخدمات لتلبية احتياجات الرعاية الصحية والاجتماعية
- عدم قدرة الشخص أو عدم الرغبة في إدارة شؤونه الذاتية.

• مؤشرات الإهمال الذاتي

- سوء النظافة الشخصية
- نقص الأغذية الأساسية أو الملابس أو المأوى
- سوء التغذية و/ أو الجفاف
- العيش في ظروف بائسة أو غير صحية
- إهمال الصيانة المنزلية
- جمع عدد كبير من الحيوانات في ظروف غير ملائمة
- عدم الالتزام بالخدمات الصحية أو الرعاية
- عدم القدرة أو عدم الرغبة في تناول الدواء أو علاج المرض أو الإصابة

ا. تعريف التنمر

يعرف التنمر بأنه شكل من أشكال العنف والإساءة والإيذاء الموجه من شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وحيث يكون الشخص المهاجم أقوى من الشخص الآخر. يمكن للتنمر أن يكون عن طريق الاعتداء البدني والتحرش الفعلي وغيرها من الأساليب العنيفة، وغالبا ما يتبع الأشخاص المتنمرين سياسة التخويف والترهيب والتهديد.

التنمر سلوك غير مرغوب به، وهو سلوك عدواني ينطوي على عدم التوازن الحقيقي أو المتصور للسلطة. وهو سلوك متكرر أو لديه القدرة على أن يتكرر مع مرور الوقت.

التنمر ظاهرة منتشرة بين الأطفال خاصة وبين البالغين أيضا. تبين الإحصاءات الأخيرة أن واحدا من بين كل أربعة أطفال يعاني من التنمر خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة. أما بالنسبة للبالغين فهم يواجهون التنمر في مكان العمل، المنزل، الجيش، والمستشفيات، وحتى في دور التمريض. يجب التعامل مع المتنمرين بطريقة حازمة، وتكمن الأولوية دوما في إيقاف دورة التنمر

1- أنواع التنمر

يقسم التنمر الى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. التنمر اللفظي
2. التنمر الجسدي
3. التنمر العاطفي

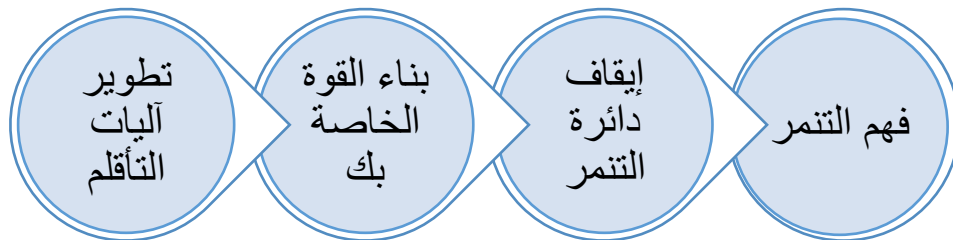
ويقسم التنمر إلى فئتين:

- التنمر المباشر الذي يتضمن الضرب والدفع وشد الشعر والطعن والصفع والعض والخدش وغيرها من الأفعال التي تدل على الاعتداء الجسدي.
- التنمر غير المباشر الذي يتضمن تهديد الضحية بالعزل الاجتماعي والذي يتحقق بعدة طرق مثل التهديد بنشر الشائعات ورفض الاختلاط مع الضحية وممارسة التنمر على الأشخاص الذين يختلطون مع الضحية ونقد الضحية من ناحية الملبس والعرق واللون والدين وغيرها.

2- نصائح شخصية عن كيفية التعامل مع التنمر (أربع خطوات)

فيما يلي بعض النصائح الذي يمكن تقديمها لضحايا التنمر وخاصة للأطفال والمراهقين.

الخطوات الأربعة للتعامل مع التنمر هي:



أولاً: تطوير آليات التأقلم

- إظهار الحد الأدنى من ردود الفعل رداً على التنمر: لا تظهر للمتنمر أنك تشعر بأذى وأنه نجح في التأثير عليك. تجنب المتنمر بقدر المستطاع. يحصل المتسلطون على الرضا عند جعل الآخرين يشعرون بأذى أو عدم الارتياح، لذا فإن إظهار ردود الفعل قد يشجعهم على الاستمرار.
- اشعر بقوتك الداخلية. كل شخص لديه قوة داخلية بإمكانه الاستفادة منها عند الحاجة؛ وإنما عدد من المتنمرين يحاولون جعلك تشعر بأنك تفتقر إلى هذه القوة وأنت شخص بلا قيمة. عليك الإدراك أن هذا ليس صحيحاً؛ احذر من محاولات المتنمر المتعمدة للتقليل من ثقتك بنفسك والتسبب لك بالشعور بالضعف.
- حاول تفادي التنمر في المواقف المدرسية والاجتماعية. إذا أخذ المتنمرون نفس الطريق الذي تأخذ به بالعادة، حاول سلوك طريقاً مختلفاً. حاول أن تتجنبهم دون إظهار ذلك لتفادي أن يعتبر المتنمرون ذلك نجاحاً لهم مما قد يؤدي لتسلط أكبر.
- عندما يلجئ المتنمر للاستهزاء بشخصك، لا تقبل أن يكون المزاح على نفقتك الخاصة، وجرب قدر المستطاع أن تظهر أن المزاح لن ينجح في إيذاء مشاعرك. إن عبرت عن استيائك أمام المتنمر، غالباً ما سيلتجئ إلى السخرية والإهانة بهدف خفض احترامك لذاتك.
- التنمر ليس مضحكاً، وتشجيع المتنمرين يؤدي إلى تفاقم المشكلة. المزاح ليس مناسباً في هذا الوضع، حتى لو قد يبدو أن المزاح سيخفف من التوتر. بالحقيقة فإن الضحك والفكاهة مجرد تأجيل للنار.

ثانياً: بناء القوة الخاصة بك

- إن اكتساب اللياقة البدنية وتنمية القدرة للدفاع عن النفس يعززان الثقة بالنفس. المتنمرون يستهدفون من يعتقدون أنهم أضعف منهم، لذلك إن تعلم فنون الدفاع عن النفس يساعدك كي لا تكون هدفاً سهلاً.
- كن واعياً لمحيطك: قم بدراسة المناطق المحيطة بك لمعرفة طرق الهروب المحتملة في حال دعت الحاجة لذلك، وكن على دراية بآماكن التجمعات، ومناطق النزاع، والمناطق الآمنة. كن على بينة من أنماط تصرف المتنمرين بما في ذلك الروابط الممكنة التي تجمعهم بمتنمرين آخرين، حيث أن معظم المتنمرين لديهم مجموعة من الأفراد تدين لهم بالولاء.
- كن واثق الخطوات كأنك تعلن "لا يجرؤ أحد العبث معي". امش ورأسك مصوب باتجاه مقصدك واستخدم رؤيتك الطرفية لكي تكون على بينة من الناس الذين من حولك.
- خلال التنمر أو بعده وعند أول فرصة، اذهب إلى مكان آمن واطلب المساعدة.
- طور فهم عميق لنفسك. تعرف على نقاط القوة والضعف وأهدافك الشخصية. اعرف ما تريد وما أنت قادر عليه. التمكن الذاتي قد يكون مفيداً عند التعامل مع الاعتداء اللفظي، حيث أن كلمات الإهانة لن تصل إلى الجوهر الخاص بك. عادة يطلق المتنمر الشتائم أمام جمهوراً من المتفرجين بهدف الإيذاء، ولكن تذكر أنه نادراً ما تستند الشتائم إلى ما هو صحيح.

ثالثاً: إيقاف دائرة التنمر

- يجب أن تحدد نوع الاعتداء الذي تتعامل معه انت والآخريين. كما سبق وذكرنا في تعريف التنمر: يمكنه أن يكون لفظي أو جسدي أو عاطفي الخ. العديد من المتسلطين يستخدمون مزيجاً من هذه الاستراتيجيات. أيا كان النوع، فإن تحديده ومعرفته سوف يساعدك على فهم النهج الذي اتخذه المتنمر.
- التنمر الجسدي يعني الضرب، اللكم، الركل، وسحب الشعر. ويمكن للمتنمر بعد بدء المعركة البدنية إلقاء اللوم عليك في كل شيء أو البكاء والقول إنك انت تؤذيه وانت من قد بدأ.
- التنمر اللفظي هو الإساءة اللفظية مثل إطلاق الأسماء المشينة والإغابة.
- التنمر العاطفي هو عندما يدعي المتنمر أنه صديقك، ولكن بعد ذلك يسخر منك أمام الآخرين دون سابق إنذار.
- أما الأنواع الأخرى، فهي تهديد بإيذاء أو كسر الممتلكات، أو القيام بشيء قد يسبب لك السخرية أو الكذب على الناس في محاولة لجعلهم يكرهونك. أما المتنمرون غير المباشرين، فينشرون الشائعات ويضايقون ضحاياهم كلما أمكن ذلك.
- يجب الإدراك أن التنمر عبر الإنترنت هو حقيقي تماماً مثل التنمر وجها لوجه. يكون التنمر عبر الإنترنت من خلال مضايقة أشخاص آخرين من خلال الرسائل الفورية، والبريد الإلكتروني، وأية وسائل إلكترونية أخرى. أفضل طريقة للتعامل مع التنمر عبر الإنترنت هي حذف رسائل المتنمرين وعدم قراءة أي شيء يقولونه، بالإضافة إلى منعهم من القدرة على إرسال أي رسالة إلكترونية لك.
- لا تتردد في إخبار والديك أو رئيسك أو معلمك أو أي شخص تثق به، إذا لزم الأمر، عن تعرضك للتنمر من أجل معاقبة المتنمر وحماية سلامتك. من المهم أن تتحدث مع شخص ما عن مشكلتك لإيجاد حل.
- لا تقلق بشأن الانتقام الذي قد يقوم به المتنمر إذا كنت قد اتخذت قرار الإبلاغ عن الحادث حيث أنه يهدد بأن يؤذيك على جميع الأحوال وبالتالي الخضوع لتهديداته لن يحل مشكلتك. كما يمكنك أن تلجأ أيضاً لصديق كي يقف إلى جانبك.

رابعاً: فهم التّمر

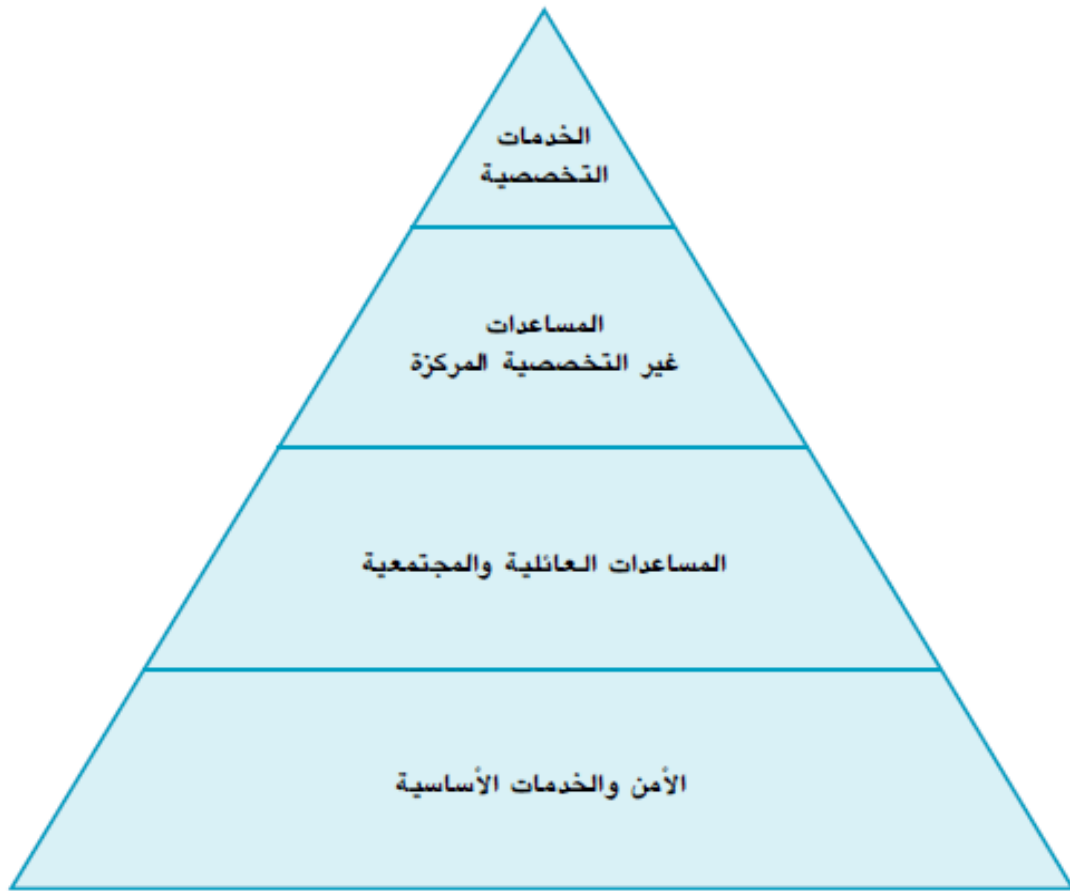
- ساعد الآخرين أيضاً إذا كانوا ضحية التمر. المتتمرون يحاولوا أن يبدوا بصورة جيدة وكل ما يريدونه هو الاهتمام.
- ربما تعلموا التمر من المنزل أو الأصدقاء. تذكر أنك سبق وواجهت المشكلة وتخطيتها، بالتالي بإمكانك مساعدة الآخرين أيضاً.
- واحدة من أبسط الطرق لمساعدة الآخرين لمواجهة التمر هو تغيير فهمهم لمفهوم التمر: التأكيد لهم أن المتتمرين أنفسهم غير سعداء ومحبطين ويحاولون السيطرة على مشاعرهم ليشعروا بالرضا عن أنفسهم، وهو شيء محزن إذا فكرت في الأمر.
- إذا جاء شخص ما إليك وكان في وضع مشابه لك، فاذهب معه للإبلاغ عن مشكلته. سوف يستفيد كثيراً من الدعم المعنوي. إذا لم يكن لديه القوة الكافية، فبإمكانه استمداد القوة منك.
- قم بنشر المعلومات: التمر مشكلة حقيقية. إنه أمر لا يمكن إغفاله ويجب التعامل معه بهدوء ولكن بصرامة. اطلب من مؤسستك إجراء محادثات أو حلقات دراسية لنشر المفاهيم الخاصة بالتمر.
- قد تعتقد أنك وحدك أو أنك لا تعرف أي شخص خاض المشكلة ذاتها، ولكن هذا على الأرجح سببه أن هؤلاء الناس يخلطون جداً من التحدث عن تجربتهم. إذا كسرت أنت هذا الحاجز، قد تتفاجأ بعدد الناس الذين سينضمون إليك ويشاركونك مشكلتهم مع التمر

١٧. دعم النفسي الاجتماعي

يستخدم مصطلح الصحة العقلية والدعم النفسي الاجتماعي لوصف أي نوع من أنواع الدعم المحلي أو الخارجي الذي يهدف إلى حماية أو تعزيز الدعم النفسي الاجتماعي و / أو منع أو علاج الاضطراب العقلي. وذلك من خلال أسس تدخلات كما في المثلث أدناه:

مبادئ البرامج النفسية والاجتماعية بحسب IASC

إن أي تدخل نفسي اجتماعي، يقوم على عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها في أي زمان ومكان ويمكن تلخيصها في 6 مبادئ:



1. حقوق الإنسان والمساواة

2. المشاركة

3. لا ضرر ولا ضرار

4. البناء على الموارد المتاحة

5. نظم دعم متكاملة

6. المساعدات متعددة المستويات

المراقبة والتقييم في المشاريع

إعداد وتدريب

عادل سلطه جي

مقدمة:

ازدادت في الفترة الأخيرة التركيز على القيام بتقييم المشاريع التي تنفذها المنظمات الحكومية وغير الحكومية. من خلال الحرص على دمج المتابعة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع بهدف قياس مدى فاعلية وكفاءة المشاريع المنفذة والتأكد من أنها تحقق أهدافها بشكل كامل، والسعي لقياس آثارها على الفئات المستهدفة.

ومن المهم ألا تكون الغاية من إجراء التقييم فقط لإرضاء وتحقيق مطالب وشروط الممولين، بل يجب أن يكون التقييم جزءاً أساسياً لأي برنامج أو مشروع تنفذه المنظمة، وينبع من رغبتها في التعلم من خبراتها لتجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات وتحسين الأثر الناتج عن برامجها ومشاريعها على المدى القريب والبعيد.

الهدف العام:

بناء قدرات المنظمات التي يقودها اللاجئون في لبنان من خلال تدريب فرق عملها وتحسين قدراتهم على تنفيذ المشاريع والتأكد من تحقيقها لأهدافها والسعي لقياس الأثر الذي تحدثه ضمن المجتمعات المستهدفة.

الأهداف المحددة:

في نهاية التدريب سيتمكن المتدربون من :

- التعرف على عمليتي المتابعة والتقييم.
- أدوار مسؤول المتابعة والتقييم وكيفية تنظيمها ضمن المؤسسة.
- التعرف على مصفوفة الإطار المنطقي ومكوناتها وكيفية تصميمها للمشاريع التي يعملون عليها.
- تحديد ادوات جمع البيانات المناسبة.

منهجية التدريب:

1. الهدف من تطبيق نظام للمتابعة والتقييم:

- تكمل أعمال تنفيذ المشروع وتساعد في التأكد من أن المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه.
- لإمداد إدارة المشاريع بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة المشروع بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع.
- زيادة فاعلية المشاريع والبرامج التنموية في المنظمات غير الربحية.
- قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططا لها.
- تبني ثقة مع الجهات الممولة وتعطي شفافية وثقة في المؤسسة.
- تبني ثقة مع الجهات الممولة وتعطي شفافية وثقة في المؤسسة.

2. المتابعة والتقييم:

يترافق مصطلحا المتابعة والتقييم -Monitoring and Evaluation- ولكن هذا لا يعني أبداً أنهما يحملان نفس المعنى. يختلف مفهوم المتابعة والتقييم من حيث الأهداف والآليات، ولكن يجب تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم في وقت واحد، بسبب اعتمادهما على نفس البيانات واتباع منهجية تحليل واحدة. عملية المتابعة:

ما هي؟

هي عملية متابعة تنفيذ المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه.

متى تتم عملية المتابعة؟

تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة. وتنفذ بشكل دوري عبر جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعية للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه.

من المسؤول عن عملية المتابعة؟

تقع مهمة لمتابعة على عاتق فريق المشروع بالإضافة لفريق المتابعة والتقييم.

ما الفائدة من المتابعة؟

- الحرص على أن التنفيذ يتم ضمن الخطة الموضوعية والتأكد من الأنشطة يتم تنفيذها بالشكل الصحيح.
- تساعد على التأكد من أنه لا يتم هدر الموارد المادية والبشرية ضمن المشروع.
- تساعد إدارة المشروع على رصد الأخطاء وإعطاء المعلومات المناسبة لاتخاذ إجراءات تصحيحية خلال تنفيذ أنشطة المشروع.
- تعمل كطريقة لإعطاء إنذار مبكر إذا كان هناك انحراف عن أهداف المشروع.

تجيب عملية المتابعة على سؤال:

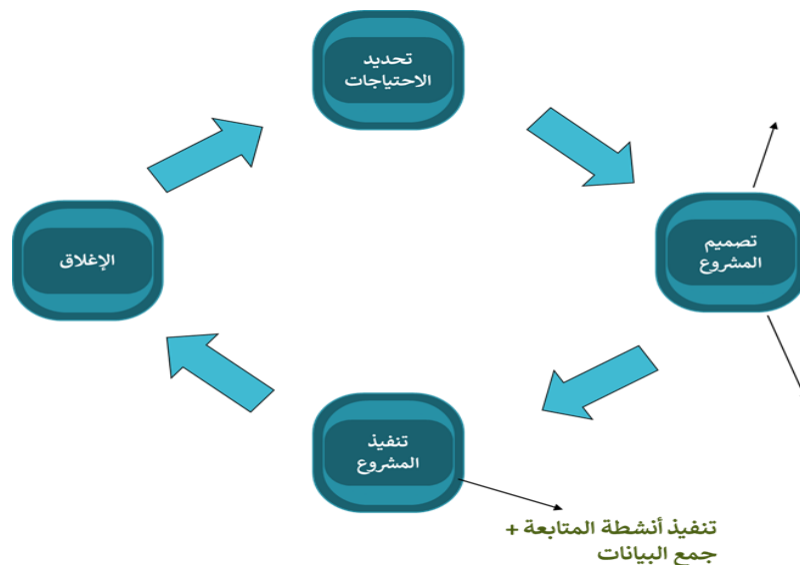
إلى أي مدى يتم تنفيذ أنشطة المشروع بشكل صحيح لتحقيق المخرجات المرجوة؟
المتابعة ضمن دورة حياة المشروع:

خطة المتابعة والتقييم

الآثار السلبية الناتجة عن غياب عملية المتابعة:

- تأخير إنجاز العمل.
- الإسراف في التكاليف وإهدار الموارد.
- التأخير في رصد المشاكل وبالتالي التأخر في حل المشكلات بالوقت المناسب.

مصفوفة الإطار المنطقي



- التعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع (داخليا وخارجيا).

أمثلة عن عملية المتابعة:

- الإطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمشروع بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها .
- القيام بزيارات ميدانية لموقع تنفيذ المشروع من أجل مشاهدة وملاحظة منظمة ومنتظمة لمواقع العمل والمستفيدين
- عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) مع العاملين بالمشروع والجهات المشاركة فيه والمستفيدين والمستفيدات منه .
- التنسيق بشكل مستمر مع فريق المشروع لمتابعة أي تحديات أو تغييرات تطرأ على خطة المشروع.

3. عملية التقييم:

ما هي؟

هي عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر المشروع المباشر او غير المباشر على المدى القريب والبعيد.

متى يتم التقييم؟

تتم ضمن مراحل محددة في المشروع. (تقييم مرحلي) خلال التنفيذ، (تقييم نهائي) عند الانتهاء من تنفيذ المشروع .

من المسؤول عن عملية التقييم؟

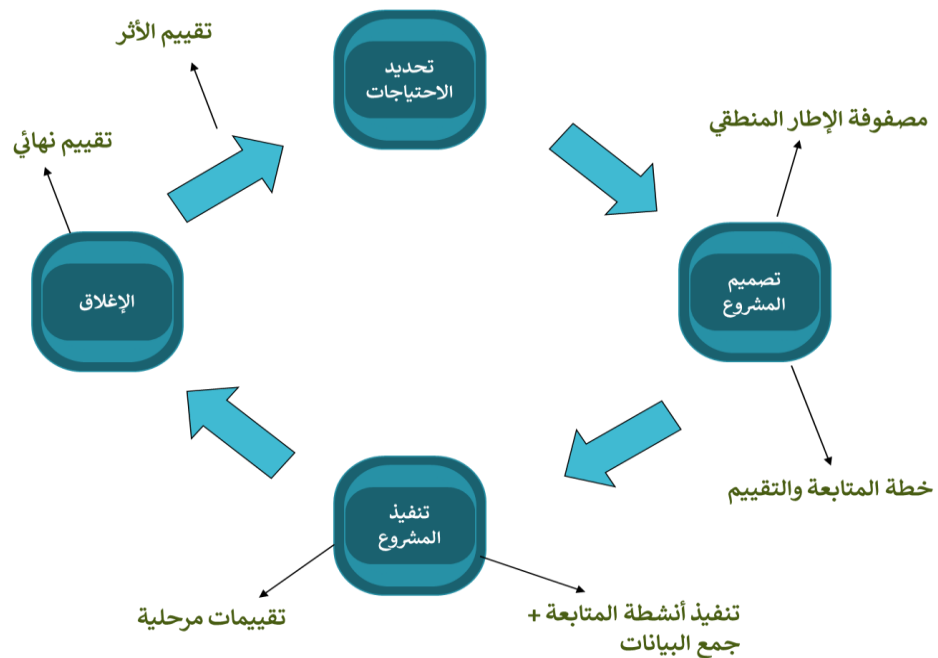
تقع مهمة التقييم على عاتق فريق المتابعة والتقييم. كما من الممكن أن يقوم طرف خارجي بعملية التقييم (من قبل المانح مثلاً).

ما الفائدة من التقييم؟

- التأكد من تحقيق المشروع لمخرجاته ومدى تحقق اهداف المشروع.
- الكشف عن مواطن ذو ضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو قوة فيمكن استغلالها.
- رؤية المنجزات التي تحققت من خلال المشروع والتعلم من الدروس المستفادة للمساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل.

تقييم الأثر:

- تختلف عملية تقييم الأثر عن تقييم المشروع. حيث تركز عملية تقييم الأثر على التغيير الذي أحدثه المشروع ضمن المجتمع او على الفئة المستهدفة.
- غالباً ما يتم قياس الأثر بعد مدة من انتهاء المشروع (6 أشهر - سنة).
- ويركز الأثر على مدى استدامة هذه التغييرات حتى بعد انتهاء المشروع.



تجيب عملية التقييم على سؤال:

إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المشروع؟

التقييم ضمن دورة حياة المشروع:

الآثار السلبية الناتجة عن غياب عملية التقييم:

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- ضعف أداء العاملين.
- عدم وجود استمرارية المشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد.
- صعوبة الحصول على دروس مستفادة وبالتالي تكرار أخطاء ضمن عدة مشاريع.
- خسارة ثقة المانحين والشركاء.

4- الفروق بين عمليتي المتابعة والتقييم:

التقييم	المتابعة	
مستمرة	مرحلية	نوع العملية
تساعد في الإضاءة على المشاكل والتقصير والأخطاء	تعطي الإدارة خيارات واستراتيجيات وخطوات تصحيحية ممكنة	الهدف من العملية
تركز أكثر على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز	تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.	تركيز العملية
تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.	مسؤولية فريق المتابعة والتقييم ويمكن الاستعانة بجهة خارجية	المسؤول عن العملية
التأكد من التنفيذ وإدارة موارد المشروع بشكل صحيح	• في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. • تخطيط مشروعات جديدة. • تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.	فائدة كل عملية

-المتابعة والتقييم على مستويات المشروع:

المستوى	نوع العملية	التوقيت
المجتمع المستهدف	تقييم الأثر	بعد الانتهاء من المشروع ومرور فترة من الزمن.
أهداف ونتائج المشروع	التقييم المرحلي التقييم النهائي	مراحل تحدد خلال المشروع (ربعي، نصفي، بعد مجموعة أنشطة....) مباشرة بعد الانتهاء من المشروع.
تنفيذ المشروع (أنشطة المشروع)	المتابعة	خلال تنفيذ أنشطة المشروع بكشل مستمر.

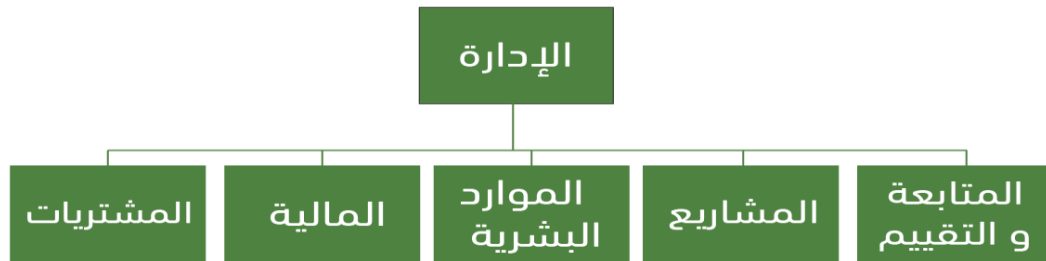
5. أدوار مسؤول المتابعة والتقييم:

يجب أن يكون للمتابعة والتقييم قسم خاص ضمن المؤسسة ومنفصلاً إدارياً بشكل كامل عن فريق تنفيذ المشاريع لضمان عدم حدوث تضارب مصالح بين هذين القسمين. وغالباً ما يكون قسم المتابعة والتقييم تحت الإشراف المباشر لإدارة المنظمة.

ومن النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها ضمن المؤسسات فيما يخص المتابعة والتقييم:

- الحرص على حيادية قسم المتابعة والتقييم.
- يجب أن يتوافر أشخاص مهتمهم الأساسية المتابعة والتقييم.
- قسم المتابعة والتقييم هو قسم داعم لقسم المشاريع وليس له سلطة عليه.
- لا يجب أن يكون مدير المتابعة والتقييم مديراً على قسم المشاريع أو أن يكون مدير قسم المشاريع مديراً للمتابعة والتقييم.

مثال عن كيفية تموضع قسم المتابعة والتقييم ضمن المؤسسات:



من الممكن ان تختلف هيكلية المؤسسات عن الشكل السابق ولكن كما ذكرنا يجب التركيز بشكل أساسي أن يكون هناك فصل بين قسمي المتابعة والتقييم وقسم المشاريع.

مهام مسؤول المتابعة والتقييم:

- القيام بتصميم مصفوفة الإطار المنطقي الخاصة بكل مشروع.
- تحديد المؤشرات المناسبة التي تتوافق مع طبيعة كل مشروع يتم تنفيذه.
- تصميم ادوات التحقق وجمع البيانات المناسبة.
- تحليل البيانات الكمية والنوعية وإصدار التقارير الخاصة بالمتابعة والتقييم.
- رفع وتقديم التقارير بجودة عالية وضمن الوقت المحدد.
- متابعة سير عمل المشروع من خلال الزيارات الميدانية ومجموعات النقاش المركزة بالإضافة لعقد الاجتماعات الدورية مع فريق عمل المشروع.
- الحرص على الالتزام بالمعايير الأساسية للعمل الإنساني.
- الحرص على تعميم وتطبيق سياسة شكاوي فعالة.
- التأكد بالالتزام بالمعايير الخاصة بالمانح بما يخص مؤشرات المشروع.
- حفظ البيانات الخاصة بالمشاريع بطريقة آمنة ومنظمة واستخدامها عند تصميم مشاريع جديدة.
- توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع.

التواصل مع الفريق والتعليق على الأداء من قبل مسؤول المتابعة والتقييم:

- بالتعليق على السلوك الذي شاهدته وليس على الاستنتاج.
- قم بشرح ما رأيته وقمت برصده
- اختر أهم النقاط التي تريد التعليق عليها.
- لا تدخل انطباعتك وآرائك في التعليقات.
- التعليقات على الأمور الجيدة والأمور التي تحتاج لتحسين.
- ضع في ذهنك أن هناك حدود لتحمل التعليقات من قبل كل شخص.
- فكر في تأثير ما تقوله على الآخرين.
- تذكر ان هدفك التصويب والتطوير وليس تتبع الأخطاء.

6. مصفوفة الإطار المنطقي - Logframe:

تعد مصفوفة الإطار المنطقي أداة أساسية لعمل المراقبة والتقييم ضمن المشروع. وتستخدم من قبل أغلب المنظمات اللادكومية العاملة في القطاع التنموي والإنساني لما لها من أهمية في تلخيص المشروع واحتواءها على مؤشرات وأهداف المشروع لكونها تعتمد منهجية الإدارة بالأهداف.

لذلك هي أداة تخطيط استراتيجية على شكل مصفوفة وتوضح منطق التدخل الخاص بالمشروع بالإضافة لمكونات المشروع من نتائج ومخرجات وأنشطة. بالإضافة للمؤشرات الخاصة بالنتائج والمخرجات ووسائل التحقق المناسبة. كما تضم قسم خاص بالافتراضات التي يجب ان تحدث ليتم الانتقال من مستوى إلى آخر ضمن المشروع.

وتسمى مصفوفة الإطار المنطقي لأنها تعرض المشروع بطريقة منطقية متسلسلة من الأنشطة ومن ثم المخرجات التي من خلال تحققها نصل للأهداف المحددة للمشروع والتي تصب جميعها في الهدف العام للمشروع.

لماذا نستخدم مصفوفة الإطار المنطقي؟

- يساعد الأفراد و المنظمات على ترتيب أفكارهم.
- يساعد الأفراد على التفكير المنطقي.
- يساعد في التعرف على نقاط الضعف في المشروع.
- يساعد في التأكد من أن المؤشرات الأساسية للمشروع معروفة من البداية.
- يسهل عملية متابعة وتقييم المشروع.
- يحرص على أن الأشخاص العاملين في المشروع يستعملون نفس المنطق.
- يختصر خطة المشروع في عدة صفحات.

على ماذا تجيبنا مصفوفة الإطار المنطقي:

- أين نريد أن نصل (الهدف العام - Goal/Impact).
- كيف سنصل (النتائج - Outcomes, والمخرجات - Outputs والأنشطة - Activities).
- كيف سنعرف أننا وصلنا (المؤشرات).
- ما هي الإثباتات على المؤشرات (وسائل التحقق).

نموذج مصفوفة الإطار المنطقي:

الافتراضات Assumptions	مصادر التحقق Means of verification	المؤشرات Indicators	الشرح	
عبارة الهدف				الهدف العام Goal / Impact
	كتابة مصدر المعلومات لكل مؤشر.	تحديد معايير تحقق النتائج والمخرجات بالكمية والنوعية. كما يجب ان يكون لكل مخرج او نتيجة مؤشر واحد على الأقل	كتابة النتائج المتوقعة	النتائج المحددة Outcomes
				المخرجات Outputs
				الأنشطة Activities

مكونات مصفوفة الإطار المنطقي:

الأنشطة - Activities:

هي المهام التي سيتم تنفيذها ضمن المشروع باستخدام موارد المشروع.

المخرجات - Outputs:

هي ما يقدمه المشروع كنتيجة مباشرة من تنفيذ الأنشطة. ويجب تحقيقها من أجل الوصول للنتائج.

مثال 1:

النشاط: توزيع سلال صحية لـ 500 أسرة.

المخرج: 500 عائلة حصلت على حصص صحية

مثال 2:

النشاط: تدريب 30 شاب/ة في كيفية إدارة المشاريع الصغيرة.

المخرج: 30 شاب/ة اتموا حضور دورة كتابة المشاريع الصغيرة.

النتائج المحددة - Outcomes:

النتائج أو التغييرات التي تحدث إما على الفور أو بعد وقت قصير من تنفيذ الأنشطة.

التغيير في المعرفة أو السلوك أو المواقف أو المهارات:

مثال 1:

النشاط: تدريب أساتذة ضمن المدارس الحكومية على وسائل تعليمية حديثة.

المخرج: أساتذة يمتلكون المعرفة عن وسائل تعليمية حديثة

النتيجة المحددة: الأساتذة يستخدمون وسائل تعليمية أفضل.

مثال 2:

النشاط: جلسات توعية للأمهات عن أهمية الرضاعة الطبيعية.

المخرج: أمهات يمتلكون الوعي عن أهمية الرضاعة الطبيعية.

النتيجة المحددة: أمهات يقمن بالرضاعة الطبيعية للأطفال الخدج.

مثال 3:

النشاط: توزيع أدوات تساعد على الوقاية من الكورونا للاجئين.

المخرج: لاجئين يمتلكون وسائل تساعد على الوقاية من الكورونا.

النتيجة المحددة: اللاجئون يطبقون إجراءات الوقاية من الكورونا

الهدف العام/ الأثر - Goal/Impact:

هو الأثر بعيد الأمد للمشروع وغالباً لا يتحقق عند الانتهاء من المشروع بل يتحقق على المدى البعيد.

أمثلة:

- مساهمة في تخفيض نسبة الانتحار.
- المساهمة في تخفيض نسبة تزويج القاصرات.
- المساهمة في زيادة متوسط دخل الأسرة.

الافتراضات - Assumptions

هي عوامل خارجية لا يملك المشروع السيطرة عليها، ولكنها تؤثر على تنفيذ أنشطة المشروع ونتائجه. تصاغ الافتراضات بطريقة إيجابية عكس المخاطر حيث أن حدوث الافتراض يسمح بتنفيذ النشاط او تحقق المخرجات والنتائج.

مثال:

- استقرار الوضع الامني مما يسمح باستمرار الأنشطة.
- توافر المواد الأولية لمشروع معين.
- الرغبة والالتزام من المشاركين في المشروع.
- الحصول على الموافقات القانونية اللازمة.

صياغة الأهداف، النتائج المحددة والمخرجات:

عند صياغة الأهداف نتبع استراتيجية SMART والتي تعني الأهداف الذكية وتتميز الأهداف الذكية بكونها محددة وقابلة للقياس وواقعية ومحددة بوقت زمني.

الهدف العام:

يصاغ الهدف العام على أنه بعيد الأمد وفي الغالب يضاف كلمات مثل: المساهمة، المشاركة... قبل الهدف لتوضيح ان الهدف لن يتحقق في نهاية المشروع بل نحن نساهم في الوصول للهدف.

النتائج المحددة: يجب ان تكون مرتبطة بالهدف العام وذات صلة بأنشطة المشروع وتصاغ على انها تحققت. (شباب يمتلك الوعي باتجاه قضايا اللاجئين في المنطقة).

المخرجات: يجب أن تكون مرتبطة بالأنشطة بشكل مباشر. وتصاغ كنتيجة تنفيذ النشاط.

ما هي الاهداف الذكية:

محدد (Specific)	-ما الذي نود إنجازه؟ -هل الهدف واضح وسهل الفهم لأفراد المشروع والشركاء؟ -هل المصطلحات المستخدمة متفق عليها وواضحة؟
قابل للقياس (Measurable)	-ما حجم الهدف؟ -كيف أعرف أنني حققت الهدف؟
قابل للإنجاز (Achievable)	-كيف بإمكانني بلوغ الهدف؟ -ما مدى واقعية هذا الهدف بالنظر إلى العوامل الأخرى (عوامل مادية، مجتمعية، لوجستية...)?
واقعي (Realistic)	-هل الوقت مناسب للعمل من أجل هذا الهدف؟ -هل نحن الأشخاص المناسبين للعمل على هذا الهدف؟
محدد زمنياً (Time-bound)	-متى سيتحقق الهدف؟ -هل المدة أقل أو أكثر من الوقت اللازم لتحقيق الهدف؟

المؤشرات:

هي مقاييس كمية او نوعية تستخدم لمراقبة وقياس النتائج والخاصة بالمشروع وتعتمد عملية المراقبة والتقييم على المؤشرات بشكل كبير من خلال التغييرات التي تحصل على المؤشرات.

ويجب وضع مؤشر او عدة مؤشرات لكل هدف من أهداف المشروع حتى يمكن متابعة وتقييم هذه الأهداف ومعرفة مدى تحققها.

إن عملية اختيار المؤشرات عملية مهمة وتلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية المتابعة والتقييم. إن اختيار المؤشرات المناسبة يسمح لنا بالحصول على المعلومات الضرورية والمهمة لقياس اداء المشروع وتطوير العمل.

يحدث أن تكون نتائج التقييم ضعيفة بسبب طريقة اختيار المؤشرات حيث لا تكون ملائمة لأهداف وأنشطة المشروع. لذلك يجب ان لا توضع المؤشرات بشكل اعتباطي فذلك قد يؤثر سلباً على تقييم المشروع. لضمان اختيار المؤشرات بطريقة صحيحة فمن الضروري أن يتم تشارك الخبراء ضمن المؤسسة وعرض المؤشرات على الأشخاص التقنيين ضمن المنظمة والمشروع او من الممكن الاستعانة بخبرات خارجية، والاستفادة من خبرات سابقة بمشاريع مشابهة.

تجيب المؤشرات على سؤال:

"كيف سنعرف أن هذه النتيجة تحققت؟"

معايير المؤشرات الجيدة:

مباشر: هل يقيس فعلاً ما تحاول قياسه؟

واضح: هل من الواضح أي نوع من التغيي يحدث؟ هل من الواضح أين ومع من يحدث التغيير؟

كمي: هل المؤشر قابل للقياس الكمي؟ هل يمكنك حسابه أو تحديده؟ وان لم تتمكن من ذلك، هل يمكنك الجابة بشكل قطعي بنعم /او ل ان كان قد تحقق؟

واقعي: هل ستتمكن بشكل واقعي من قياسه مقارنة بالتمويل / الموارد البشرية / الوقت المتوفر لديك

وسائل التحقق:

تصف المصادر المحددة التي من خلالها يمكن التأكد من وضع كل المؤشرات في الإطار المنطقي.

تتكون مصادر التحقق من إحصائيات، تقارير، معائنات، محاضر، دراسات، زيارات...

تمكننا من تحديد مصادر الحصول على المعطيات الضرورية للتحقق من المؤشر. يجب اختيار مصادر تحقق تتناسب مع طبيعة عملنا مع الأخذ بعين الاعتبار إمتلاكنا للخبرات والمعارف اللازمة لتصميمها. وإمكانية تطبيقها ضمن مشروعنا مع الاخذ بين الاعتبار طبيعة تنفيذ الأنشطة والفئة المستهدفة.

أمثلة عن وسائل التحقق:

- سجلات الحضور.
- التقارير.
- مجموعات النقاش المركزة. (FGD)
- الاختبارات القبليّة والبعديّة.
- الصور والفيديوهات.

أمثلة عن مصفوفة الإطار المنطقي:

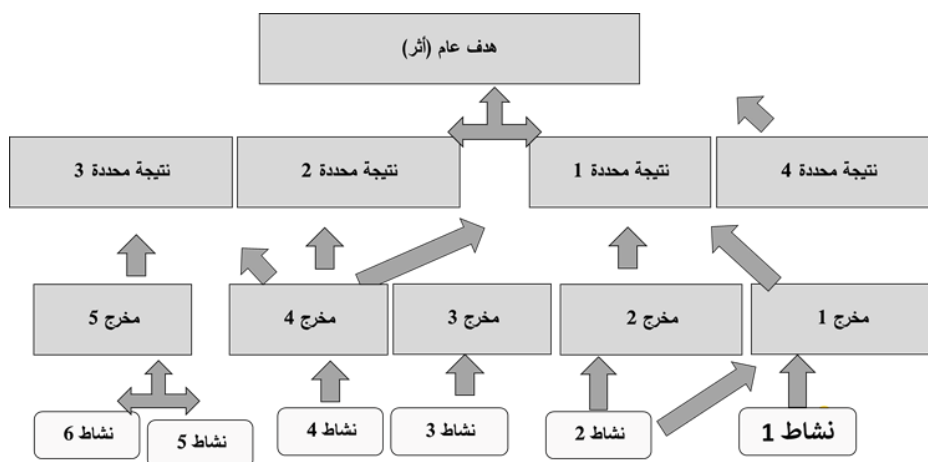
مثال (1)	الشرح	المؤشرات Indicators	مصادر التحقق Means of verification	الافتراضات Assumptions
العام Goal / Impact	المساهمة في التمكين الاقتصادي للنساء ضمن المناطق المهمشة.			
النتائج المحددة Outcomes	1. تحسين فرص وصول النساء الى سوق العمل.	10 نساء نجحن في افتتاح مشروعاتهن الخاص بعد التمويل.	مقابلات فردية مع أصحاب المشاريع + زيارات ميدانية + صور + تقرير المشاريع.	توافر المواد أولية في السوق.
المخرجات outputs	1.1 50 امرأة يمتلكن مهارة الخياطة. 1.2 50 امرأة يمتلكن المعرفة الكافية لافتتاح مشروعاتهن الخاص.	90% من النساء اكتسبن المعرفة الكافية لممارسة مهنة الخياطة. 90% من المشاركات وادتن معرفتهن في إدارة المشاريع.	استبيان قبلي وبعدي + تقرير المدرب. استبيان قبلي وبعدي + تقرير المدرب.	الحصول على الموافقات اللازمة. استقرار الوضع الأمني في المنطقة. التزام ورغبة المشاركات في حضور التدريبات
الأنشطة Activities	1.1.1 اختيار 50 امرأة لتدريبهن على مهنة الخياطة وفق معايير محددة مسبقاً. 1.1.2 تدريب 50 امرأة على مهنة الخياطة. 1.2.1 تدريب 50 امرأة على كيفية إدارة المشاريع الصغيرة. 1.2.2 اختيار وتمويل 10 نساء لافتتاح مشروعاتهن الخاص.			

مثال (2)	الشرح	المؤشرات Indicators	مصادر التحقق Means of verification	الافتراضات Assumptions
العام Goal / Impact	المساهمة في زيادة معرفة النساء بحقوقهن القانونية ضمن مدينة بيروت.			
النتائج المحددة Outcomes	النتيجة المحددة (1): نساء من مدينة بيروت يمتلكن الوعي والمعرفة في مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي. النتيجة المحددة (2): رفع الوعي لدى العاملات في المجتمع المدني في مدينة طرابلس بالمعارف القانونية والحقوقية المتعلقة بالمرأة.	80% من النساء زادت معرفتهن في مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي. 75% من النساء زادت معرفتهن بالمعارف القانونية	اختبار قبلي وبعدي. اختبار قبلي وبعدي.	تقبل المشاركين للأفكار المطروحة ضمن التدريبات. استقرار الوضع الأمني في المنطقة. التزام ورغبة المشاركات في حضور التدريبات.
المخرجات outputs	1.1 سيدات من مدينة بيروت أتممن المشاركة في تدريبات العنف القائم على النوع الاجتماعي.	30 امرأة شاركن في التدريبات. 80% من النساء حققوا 70% نسبة حضور في التدريبات. 85% من النساء أبدوا رضاهم عن التدريبات التي تم إعطاؤها.	جدول الحضور. جدول الحضور. استمارة قياس الرضا.	

	جدول الحضور.	16 إمراة شاركن بالتدريبات	2.1 عاملات في المجتمع المدني ضمن مدينة طرابلس أتممن حضور جلسات تدريبية عن حقوق المرأة القانونية.	
	جدول الحضور.	8 جهات أرسلت ممثلين لحضور التدريبات		
1.1.1 استقطاب 30 إمراة للمشاركة في تدريب العنف القائم على النوع الاجتماعي. 1.1.2 تنفيذ تدريبين كل منهما 5 أيام عن مواضيع العنف القائم على النوع الاجتماعي للنساء في مدينة بيروت. 2.1.1 استقطاب 16 إمراة من العاملات في منظمات المجتمع المدني في مدينة بيروت للمشاركة في تدريب الحقوق والقضايا القانونية للمرأة. 2.1.2 تنفيذ تدريب على مدة 4 أيام للعاملات في المجتمع مدني في مدينة طرابلس عن الحقوق والقضايا القانونية المتعلقة بالمرأة.				الأنشطة Activities

العلاقة بين الأنشطة والمخرجات والنتائج:

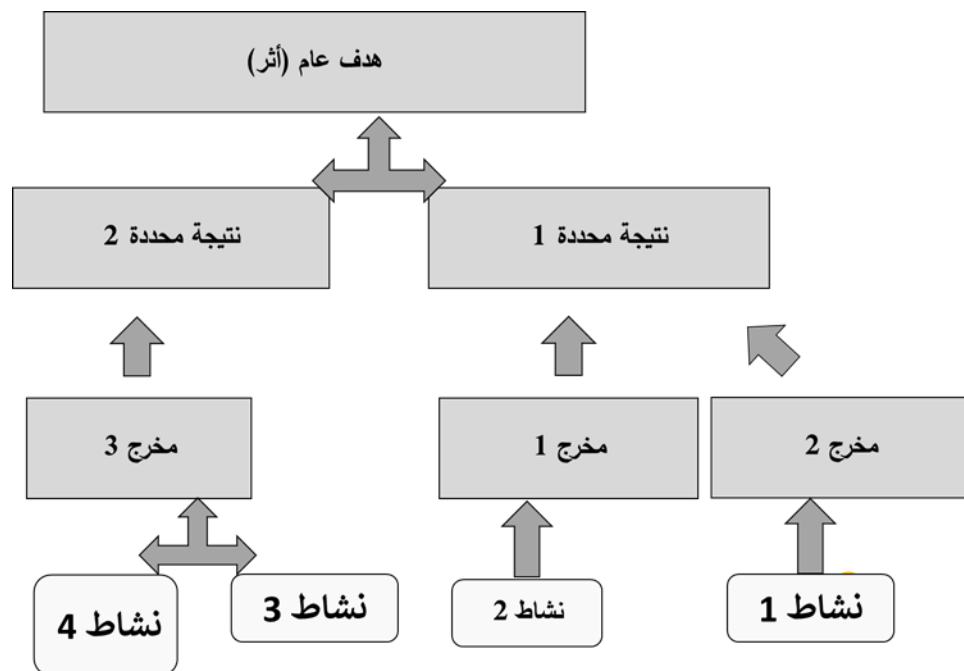
- كل مشروع له هدف عام (أثر) وحيد.
- كل نتيجة لها مخرج أو عدة مخرجات.
- كل مخرج له نشاط أو مجموعة أنشطة.
- لا يمكن لمخرج أن يرتبط نتيجتين محددتين.
- لا يمكن لنشاط أن يرتبط بمخرجين.



في المثال السابق يوجد عدة أخطاء يجب تفاديها عند تصميم المشروع:

- النتيجة المحددة 4 غير مرتبطة بأي مخرج وهذا لا يمكن حيث لا يوجد تفسير كيف تم الوصول للنتيجة.
- النتيجة المحدد 3 غير مرتبطة بالهدف العام وبالتالي قد تكون لا تناسب المشروع.
- المخرج 3 غير مرتبط بأي نتيجة وبالتالي لا يصب ضمن الهدف العام للمشروع.
- المخرج 4 مرتبط بعدة نتائج وهذا الشيء غير ممكن حيث يؤثر على التسلسل المنطقي للمشروع.
- النشاط 2 مرتبط بمخرجين وهذا لا يمكن حيث يجب ان يرتبط كل نشاط بمخرج واحد فقط لا غير.

مثال صحيح:



7. جمع البيانات وتحليلها:

البيانات والمعلومات:

البيانات: هي مدخلات صرفة غير معالجة وغير مرتبة.

المعلومات: بشكل عام هي بيانات تمت معالجتها أو هي بيانات تم تقديمها بطريقة منسقة.

مصدر البيانات:

يجب ان يكون هناك تحديد واضح لمصدر كل البيانات التي نريد جمعها.

مسؤول جمع البيانات:

يجب ان يتم تحديد منصب وأسماء المسؤولين عن جمع البيانات.

تخزين البيانات:

يجب ان يكون هناك سياسة واضحة عن بلية تخزين البيانات وحفظها وم نله صلاحية الوصول عليها وطرق استخدامها.

خطة جمع البيانات:

- يقوم مسؤول المتابعة والتقييم بتصميم خطة جمع البيانات الخاصة بمؤشرات المشروع.
- تساعد الخطة على متابعة كافة أنشطة المشروع، كما توضح توزيع المهام على أفراد الفريق ضمن الجدول الزمني.

أنواع البيانات:

البيانات الكمية Quantitative:

إحصائية ورقمية، وعادة ما تكون منظمة بطبيعتها، مما يعني أنها أكثر صرامة وتعريفًا. يتم قياس نوع البيانات هذا باستخدام الأرقام والقيم، مما يجعلها مرشحاً أكثر ملاءمة لتحليل البيانات.

البيانات النوعية Qualitative -

هي عبارة عن بيانات غير إحصائية، وعادة ما تكون غير منظمة أو شبه منظمة. لا يتم قياس هذه البيانات بالضرورة باستخدام الأرقام الثابتة المستخدمة لتطوير الرسوم البيانية والمخططات.

عادة ما يتم جمع البيانات مع تفاصيل عن الإناث والذكور، المناطق، الأعمار، الجنسيات، الوضع الاقتصادي وذلك لتحقيق الفائدة المثلى من البيانات.

أمثلة عن أدوات جمع البيانات:



الزيارات الميدانية:

- تتم زيارات المتابعة أو الزيارات الميدانية خلال تنفيذ الأنشطة للتأكد من سير العمل ورصد أي مشاكل أو تحديات من الممكن أن تعيق سير أنشطة المشروع، بالإضافة إلى أخذ التغذية الراجعة من المشاركين في الأنشطة.
- عند الانتهاء من كل زيارة يجب ان يتم كتابة تقرير زيارة يعرض سير الزيارة وما هي الملاحظات التي تم رصدها.

سجلات الحضور:

- هي الأوراق أو الملفات التي تثبت حضور المشاركين للأنشطة.

المقابلات الفردية

- هي لقاء مع عينة من المشاركين ولكن بشكل فردي بهدف معرفة تأثير المشروع عليهم أو آراءهم بمواضيع معينة.
- يجب تحديد الأسئلة الخاصة بالمقابلات بشكل مسبق.

مجموعات النقاش المركزة:

- يتم فيها مقابلة عينة من الفئة المستهدفة بطريقة جماعية.
- يكون عددهم بي 8- 12 تقريباً.
- يتم تحديد ميسر الجلسة ومساعد الميسر (مدون الملاحظات) خلال التحضير.
- يجب تحضير الأسئلة التي سيتم طرحها قبل إجراء النقاش.
- يتم أخذ الملاحظات وتسجيل الحوار بشكل كامل من قبل مساعد ميسر الجلسة.
- بالنهاية يتم تحليل الحوار واستنباط الأفكار الرئيسية وإضافتها للتقرير النهائي للجلسات.

استمارات التقييم:

- هي استمارات يتم القيام بها بهدف تقييم نتائج الانشطة او المشروع.
- كما يتم استخدامها لمعرفة رضا المشاركين عن المشروع والانشطة الخاصة به.

الاختبارات القبليّة والبعديّة:

- تهدف الاختبارات القبليّة والبعديّة لقياس مدى تحسن الأشخاص المشاركين في الانشطة بمواضيع معينة كنتيجة مباشرة من مشاركتهم في النشاط أو التدريب.
 - يتم تطبيق الاختبار القبلي عند بداية التدريب والبعدي بعد نهايته.
 - يجب ان يكون الاختبار القبلي والبعدي نفس الأسئلة.
 - الأسئلة مرتبطة بمحاور التدريب ولا تتجاوز 15 سؤال.
 - يجب ان تكون الأسئلة مغلقة لسهولة القياس وضمان الموضوعية.
- يصمم الاختبار القبلي والبعدي من قبل المدرب او فريق المشروع ولكن يتم تطبيقه مع المشاركين من قبل مسؤول المتابعة والتقييم.

8. سياسة حماية البيانات:

خلال عملية جمع البيانات: تبدأ خطوات حماية البيانات من مرحلة جمع البيانات من خلال:

- تحديد البيانات التي سيتم جمعها وما الهدف من جمع البيانات.
- مشاركة الهدف من جمع البيانات مع الفئة المستهدفة.
- توقيع جامعي البيانات على سياسة حماية خصوصية البيانات.

بعد عملية جمع البيانات:

- من الأشخاص الذين لديهم صلاحية الوصول لهذه البيانات.
- كيف سيتم حفظ هذه البيانات ومن المسؤول عن أرشفتها.
- البرامج التي سيتم استخدامها لحفظ البيانات.

مشاركة البيانات مع المانحين والشركاء:

- شارك البيانات كإحصائيات جماعية وليس بيانات فردية.
 - شارك البيانات فقط مع الجهات المعنية ولا تدعها متاحة للعلن.
 - بالنسبة لوسائل التحقق والأوراق المطلوبة شاركها ولكن يجب تحري أن لا تحتوي على أسماء أو بيانات شخصية.
- في مثل هذه الحالات نلجأ لاستخدام الرموز لتنظيم بيانات المشاركين والمستفيدين من الخدمات.

9. التحديات التي تواجه المتابعة والتقييم وكيفية تجاوزها

1. التكاليف المادية: إن عملية المتابعة والتقييم عملية عالية التكلفة من حيث الوقت والجهد والموارد. وتتطلب خبرة وكفاءات كبيرة. وتستهلك جزءاً من ميزانية المشروع.

مثل:

- تكاليف جمع البيانات.
 - تكاليف حفظ البيانات والمحافظة على خصوصية وسرية معلومات المشاركين سواءً رقمياً او ورقياً.
 - أجور العاملين في المتابعة والتقييم او أي أشخاص يتم الاستعانة بهم (جامعي بيانات، خبراء خارجيين...)
 - الوقت المخصص من قبل فريق عمل المشروع للقيام بالشطة المتابعة والتقييم.
- كونها مكلفة لا يعني أنها هدر للموارد ويجب الاستغناء عنها، على العكس هي ضرورية لأنها ترفع كفاءة المشروع والمنظمة ككل. ويجب النظر إليها على أنها عملية استثمار بعيد الامد ضمن المنظمة.
- لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المادية لعملية المتابعة والتقييم وإدراجها ضمن ميزانية المشروع. كما يمكن تخفيض التكلفة من خلال اختيار مؤشرات مناسبة وواقعية.

2. صعوبة جمع البيانات: من الأخطاء الشائعة عند اختيار المؤشرات، عدم الأخذ بعين الاعتبار طريقة وآلية جمع البيانات. مثلاً: ثد يتم اختيار مؤشر يحتاج لجمع بيانات من اعداد كبيرة من السكان وتكون خارج قدرة فريق العمل. لذلك يجب دائماً الأخذ بعين الاعتبار طريقة جمع البيانات الخاصة بهذه المؤشرات.

3. التغييرات الخارجية ضمن نطاق العمل: من الصعب عزل المشروع ونتائجه عن التغييرات التي تحدث ضمن المجتمعات (كوارث طبيعية، حروب، توترات، مشاكل اقتصادية...) ومن الممكن ان تؤثر هذه الامور على سير المشروع. لذلك يجب الحرص دوماص على القيام بدراسة دقيقة عن المجتمع وتحديد المخاطر ووضع السياسات والخطط المناسبة للتعامل معها.

4. قلة التعاون: ويحدث هذا الأمر على مستويين:

- قلة تعاون من الفئات المستهدفة: قد يرى المشاركون في المشروع ان أنشطة المتابعة والتقييم بلا فائدة ولا يرون لها حاجة وبالتالي يخف التعاون من قبلهم ويؤثر هذا الأمر على المتابعة والتقييم بحكم أن المستفيدين هم مصدر المعلومات الأساسي للمشروع. ويتم التغلب على هذا الامر من خلال بناء الثقة مع المجتمعات المستهدفة وتوضيح أهمية البيانات والمعلومات التي يتم جمعها على تصميم وتنفيذ المشاريع التي تلبي احتياجاتهم ومشاكلهم.
- قلة التعاون من من قبل فريق العمل: قدي يتم رؤية أنشطة المتابعة والتقييم على انها تهديد لعمل فريق المشروع ويتم اخذ التقييمات بشكل شخصي كأفراد. مما قد يؤثر سلباً على عملية المتابعة والتقييم. ويجب ان يتم تخطي هذا الامر من خلال شرح دور المتابعة والتقييم لأعضاء المؤسسة وتوضيح اهميته وان اهدافه متابعة تنفيذ المشروع وتقييم نتائجه وليس تقييم الافراد العاملين فيه. وان تحرص الإدارة على بناء جو من الإيجابية والتعاون بين افراد الفريق.

الإطار الزمني: 18 ساعة تدريبية مقسمة على ثلاث أيام.

تمويل و كتابة مقترحات المشاريع

إعداد وتدريب

ياسمين شّهال

مقدمة:

تسعى منظمات المجتمع المدني إلى الحصول على تمويل من الجهات الممولة. لذلك لا بد لها أن تخصص المزيد من الوقت للإعداد والتخطيط لتزيد من إمكانيات نجاحها في الحصول على الموارد اللازمة، كون إرسال مقترح أو عرض غير مدروس، أو توجيه طلب يستند إلى تكهنات إلى الجهات الممولة لم يعد طريقة فعالة في تنمية الموارد، ولا يضمن النجاح في الحصول على التمويل. فالمسألة بالأساس تتعلق بمعرفة المنظمة لما هو ملائم لها و ولأهدافها، بالإضافة إلى ما هو ملائم للجهات الداعمة أو الممولة. و على رغم من ان المنظمات غير الحكومية لا تسعى أساساً لتحقيق الربح المادي، لا يمكن تنفيذ أنشطة الكثير منها ولا يمكن ضمان استمراريتها من دون تمويل فلا بد من توفير مصادر مالية كافية تسمح بتغطية المصروفات و تقديم الخدمات و تساعد في المحافظة على الاستدامة.و ينصح بعدم بدء جهود السعي الى تأمين التمويل بطلبه من احد الجهات حيث ان نجاح في جمع التمويل يعتمد بنسبة 80% على التخطيط و الاعداد بنسبة 20% على الطلب قبل الشروع في التخطيط و اعداد مقترحات برامج و انشطه مشاريع بحاجة الى تمويل، يجب اولا " العمل على التعرف على الممولين من خلال العمل على دراسة يتم الارتكاز عليها لضمان نجاح تأمين التمويل.

الهدف العام:

تطوير وتمكين المنظمات التي يقودها اللاجئيين في لبنان عبر تدريب فريق عملها وتحسين قدرة العاملين فيها على تطوير وتشغيل وتنفيذ المشاريع التي تعالج احتياجات المناطق التي يعيشون فيها ، وبالتالي تعزيز دورهم في مجتمعاتهم.

الأهداف المحددة:

بعد التدريب، سيتمكن المشاركون من:

- اكتشاف مصادر تمويل المشاريع واختيار أفضل الجهات الممولة
- تحليل المشاكل ومعالجتها بشكل منهجي
- تطوير تصميم لمشروع
- كتابة اقتراح شامل لمشروع

1. مصادر التمويل :

الأفراد: وذلك من خلال التبرعات والمنح والهبات التي يقدمها أفراد من المجتمع أو أصدقاء المنظمة أو مناصرين للقضية التي تعمل عليها منظمة ما ويتم ذلك إما من خلال الدفع نقداً للمنظمة أو من خلال حوالات مالية من خلال التبرع العيني المباشر (تجهيزات ومواد عينية و غيرها) أو من خلال وسائل الاتصال الحديث مثل ما يعرف باسم التمويل الجماعي "crowdfunding".

الهيئات الحكومية: لا يمكن الاعتماد على الهيئات الحكومية في لبنان من أجل الحصول على الهبات المادية علماً بأنّ بعض المنظمات المحلية الخيرية والصحية تحصل على منح مالية سنوية من الوزارات المعنية بهدف تنفيذ مشاريع في أماكن انتشارها. غير أنّ منظمات المجتمع المدني تعتمد عالمياً على أموال حكومتها وتبرعات أفراد مجتمعاتها بما في ذلك المنظمات التي تعمل على الضغط والمناصرة.

المنظمات والوكالات الدولية: تحصل هذه المنظمات على أموال إما من حكوماتها أو من مصادر تمويل أخرى مثل القطاع الخاص وتعمل في دول تقع ضمن نطاق اهتماماتها واهتمام مانحيها من خلال منظمات المجتمع المدني المحلية. تحتم أفضل الممارسات على منظمات المجتمع المدني المحلية التفكير في مدى اهتمامها بتلقي هذه الأموال في حال عدم توافق أولوياتها وخطتها الاستراتيجية مع خطط وأولويات الجهات المانحة والممولين.

الشركات: تعمل شركات كثيرة على تمويل مشاريع خيرية أو تنموية من أجل تلميع صورتها أمام المجتمع المحلي نظراً لطبيعة أعمالها أو من أجل تخفيض ضرائبها. ومن جهة أخرى، بعض شركات القطاع الخاص الأخرى مقتنعة بوجوب تحمل جزء من المسؤولية، من خلال استهداف قضايا اجتماعية ملحة، وهو ما يطلق عليه تسمية "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص. Corporate Social Responsibility

مشاريع التمويل الذاتي: حيث تقوم المنظمات بتطوير نموذج عمل يؤمن مداخل للمنظمة تصرف في خدمة أهداف المنظمة على مستوى عالمي، نذكر مثلاً محلات أوكسفام الشهرية " وعلى مستوى محلي جمعية أهلنا في صيدا (المعمل الإنتاجي) أو جمعية أركانسيل Arcenciel هذه الأفكار وغيرها من الإبداعات، تساعد بشكل كبير، أولاً في تأمين الاستقرار المالي والاستدامة الذاتية للمنظمة، وثانياً في تمويل الأنشطة غير الممولة من أي منحة خارجية.

2. مجالات اهتمام الممولين:

يمكن الاطلاع على مجالات الاهتمام الخاصة بأي ممول من خلال الحصول على النشرات والكتيبات التي يصدرها والدخول إلى موقعه الإلكتروني أو صفحات وسائل التواصل الاجتماعي الخاص به، ولا بد من قراءتها بعناية لتحديد ما إذا كان غرض ورعاية وأنشطة المنظمة يتماشى مع مجالات اهتمام هذا الممول أم لا. يمكن تلخيص مجالات اهتمام الممولين في ثلاثة مجالات رئيسية:

- مجالات مرتبطة بقضايا إنسانية: قضايا المرأة والشباب والأطفال وكبار السن واللاجئين
- مجالات مرتبطة بمناطق جغرافية: بلد معين أو منطقة جغرافية معينة
- والاهتمام بنوع معين من المشاكل والقضايا مثل الفقر واللاجوء والبطالة والإعاقة والنوع الاجتماعي وقضايا العمال وقضايا التعليم والمشاركة السياسية، والعنف الجندري/ المبني على النوع الاجتماعي، وغيرها

فالتمويل مسألة دقيقة ولكل ممول أولويات ومجالات اهتمام مختلفة، فلا تتقدم بمشاريع ليست ضمن نطاق اهتمامات الممول، لتفادي عدم تلقيها أي اهتمام لدى بعض الممولين، مع العلم أنّ أولويات المانحين تتغير باستمرار نتيجة تغير الظروف أو تغير في الأوضاع السياسية العالمية والإقليمية أو نتيجة لتغير اهتمام هذه الجهات المانحة لأسباب إستراتيجية. واليوم، على سبيل المثال، تعتبر قضايا اللجوء والحماية ومكافحة الإرهاب في طليعة القضايا التي تلقى اهتمام المانحين.

3. دوافع الجهات الممولة :

الدافع هو مجموعة من القوى التي تجعل الناس يختارون سلوكيات معينة دون سواها من البدائل المتاحة لهم. وللنجاح في تأمين التمويل لا بد من تحديد ما يدفع جهات التمويل إلى منح التمويل، وكذلك العوائق التي تحد من ذلك (مثلًا عدم الموافقة على طبيعة عمل طالب المنحة أو الخوف من إساءة استعمال الأموال أو وجود عوائق متصلة بالسياق السياسي والثقافي والاجتماعي). من شأن التمكن من فهم تفاصيل دوافع قرار المانح في قبول طلب المنحة المساعدة في تأمين فرصة أفضل للنجاح في الحصول على التمويل. يساعد هذا النهج في تطوير علاقة المنظمة بمجتمع المانحين ويسهل التعامل معه. إنّ تلاقي الدوافع بين منظمتك وأحد الممولين الذي تقدمت لهم في طلب التمويل قد يكون عامل مساعد في قرار قبول المنحة وهناك العديد من الدوافع لدى الأفراد وجهات التمويل منها:

الاهتمام :concern يدفع اهتمام بعض الأفراد أو المنظمات بموضوع، أو قضية معينة ما مثل البيئة أو قضية اللاجئين أو العنف ضد الأطفال، إلى المساعدة من خلال منح الأموال مثلًا.

الواجب :duty الشعور بالأمان والرخاء الاجتماعي النسبي الناتج عن امتلاك مسكن وعمل ودخل جيد قد يدفع البعض إلى الإحساس بمسؤولية تجاه من لا تتوفر لهم هذه الظروف وضرورة مساعدتهم ومساندتهم. ويعزز من هذا الدافع القيم الدينية والإنسانية لدى الأفراد، فنجد هذا النوع من الدوافع منتشر أكثر لدى المؤسسات الدينية والخيرية.

التجربة الشخصية : personal experience الالتزام بقضايا أو مواضيع معينة ينتج أحياناً عن تجربة شخصية، تدفعنا للالتزام تجاه مجتمعاتنا وتبني قضية ما. مثلاً عندما يصاب شخص أو فرد من أفراد العائلة أو الأقرباء بمرض ما، يصبح لدينا دافع أقوى لمنح المال لجهة معينة بمكافحة ذاك المرض.

الفائدة الشخصية: يلجأ بعض الأشخاص أو الجهات إلى منح المال لتحقيق مصلحة ما أو فائدة معينة مثل بناء علاقة شخصية مع شخصية مرموقة أو مثلاً ذكر اسم الممول إن كان فرداً أو جهة على المنشورات أو المطبوعات التي تصدرها المنظمة لاكتساب مصداقية أكبر.

الضرائب: Tax: تعدّ الضرائب في لبنان من الدوافع الأساسية لمنح المال، ولكنها إحدى العوامل التي تشجع الأشخاص والمنظمات الدولية على منح المال أملاً من الإعفاء أو التخفيف من الضرائب.

4. هيئة جهات التمويل المختارة :

يمكن تشبيه الاستعلام بشأن كيفية التقدم بطلبات التمويل بعملية حصاد الأراضي الزراعية. فعملية التهيئة سواء كانت في مجال الزراعة، أو في مجال تنمية الموارد تستوجب حرث الأرض وبذر الحبوب. وهذا يعني أنه لا يمكن البدء بطلب مبلغ معين من التمويل، بل يحب في البداية العمل على جذب الممولين وتهيئتهم ليصبحوا مهتمين بالمنظمة وعلى دراية بأحوالها وطبيعتها. في الواقع، يتخذ الممولون القرارات بشأن تقديم التمويل للمنظمة من عدمه وفقاً لما يعرفونه ويفهمونه عن عملها وأنشطتها ففي حال عدم معرفتهم لأي معلومة عن عمل المنظمة أو في حال سمعوا أو شاهدوا أخباراً ومعلومات أدت لتكوين انطباع سلبي عنها لن يقدموا لها التمويل أو الدعم بغض النظر عن نبل أهدافها. وأهم وسائل تهيئة الممول تتم عن طريق:

- المطبوعات الدورية: الكتيبات والنشرات والمواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي. فهذه الوسائل تعرف الناس بشكل عام والمولين بشكل خاص بعمل المنظمة، لذلك، لا بد أن يتم العمل على تصميمها بطريقة مبدعة لتعطي انطباعاً إيجابياً عن المنظمة وعملها.
- عرض أنشطة المنظمة وبرامجها: تقديم عرض مبتكر لأنشطة وبرامج المنظمة وأعمالها معززاً بالصور والشروح المقتضبة في المناسبات والفرص المتاحة.
- طلب المشورة: اللجوء إلى جهة التمويل لطلب المشورة الفنية فيما يتعلق بخبرتها في إدارة مشروع ما أو برنامج معين، حيث سيتيح ذلك الفرصة للجهة الممولة للاطلاع على أنشطة الجمعية وخبرتها في إدارة برامجها ومشاريعها.

5. إرشادات: دراسة الممولين:

في ما يلي أسئلة تساعد في التعرف على الجهات المانحة:

- هل حدد الممول بعض المجالات التي لا يمولها؟
- هل يفرض الممول قيوداً على تقديم الدعم المالي لأحزاب سياسية أو منظمات دينية؟
- هل يفرض الممول قيوداً على استخدام التمويل في إنشاء أو شراء مباني؟
- ما هي القيود الأخرى التي يحددها الممول؟
- ما هو المعدل أو الحد الأقصى الذي يمكن للجهة الممولة تقديمه؟
- هل يقدم الممول التمويل دفعة واحدة أم على دفعات؟
- ماذا ستطلب هذه الجهة مقابل تمويلها لمشروع المنظمة أو برامجها؟
- هل تعمل المنظمة وفقاً لإرشادات عامة بشأن كيفية كتابة وتقديم هذه المقترحات؟
- ما هو موعد استقبال الجهات العمولة للمقترحات؟ وهل هو موعد سنوي ثابت أم متغير؟

6. بناء علاقة مع الجهة المانحة:

عند الشروع في بناء علاقة بين المنظمة والجهة الممولة لا بد من اتباع التوجيهات التالية:

- التركيز على أوجه الإنفاق وعدم إبراز أوجه الاختلاف أو تجاهلها
- التعامل بشكل مباشر وواضح
- التركيز على الإيجابيات وعدم إبراز السلبيات
- اعتماد أسلوب دبلوماسي وودّي ولكن من دون المبالغة في ذلك
- المحافظة على الاعتدال بالنفس
- التحدث بصراحة عند طلب التمويل وعدم اعتماد أسلوب التسول

7. المرحلة التحضيرية:

يعتقد المبتدئون في عملية صياغة المقترحات، أنَّ البدء بملء النماذج التي يتم تزويدهم بها، هو عملية تساهم في تسريع الحصول على المنحة، غير أنَّ العمليات التحضيرية تساعد كثيراً في اختصار الوقت. حيث أنَّ مراجعة النصوص والأدبيات المتوفرة ستسهل عمليات الصياغة وإضافة مراجع ومعطيات حديثة تعطي المقترح المزيد من المصداقية، لذا يجب البحث عن هذه المعلومات في مصادر عدة (مكتبة المنظمة، الإنترنت، المكتبات العامة وغيرها) ومراجعتها تحضيراً للمراحل الأخرى:

- مراجعة المواد المكتوبة
- تحديد وتحليل الاحتياجات
- البحث الميداني
- التعرف على ما هو متوفر من خدمات من قبل المنظمات الأخرى
- التعرف على مصادر التمويل المعنية والأسس والمتطلبات اللازمة لطلب التمويل
- وتحديد مبدئي لاستراتيجية التمويل
- مراجعة إمكانات وأهداف الجمعية ومواردها البشرية مع فكرة المشروع
- تحديد خطة العمل لتطوير المشروع، وتحديد المستهدفين ومن يجب أن ينخرط في هذه العملية
- الوثائق التي تمتلكها الجمعية
- المشاريع المتشابهة التي قدمتها الجمعية في السابق، بغض النظر إن استحصلت على تمويل أم لا
- لائحة بالمانحين الذين عملت الجمعية معهم
- وضع ملف متكامل حول الجمعية يتضمن (اسمها، تاريخها، أهدافها، استراتيجية عملها...

بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية يمكن البدء في المراحل التالية وهي تطوير المشروع نفسه، صياغته وكتابته من أجل تقديمه للحصول على تمويل وانتهاءً بالاتفاق مع الممول وبدء العمل على تنفيذ المشروع

8. مصطلحات مفيدة:

قبل الشروع في شرح خطوات صياغة مقترحات المشاريع لا بد للمنظمة أن تكون على دراية بعدد من المصطلحات الواردة عادة في نداء/ دعوة الجهة المانحة لتقديم مقترحات المشاريع والتي تسهل عملية صياغة المقترحات:

- **دراسة الوضع الأصلي (baseline study)**
تحليل يصف الوضع الحالي قبل بدء التدخل أو المشروع ويمكن على أساسه تقدير التقدم أو إجراء المقارنات
- **الغاية (goal/purpose)**
الهدف الأسمى الذي يريد المشروع المساهمة في تحقيقه.
- **المخرجات (outputs)**
النتائج المباشرة المتأتية من التدخلات التي قام بها مشروع ما وقد تشمل أيضاً ما ينجم عن التدخل من متغيرات تؤدي إلى المحصلات.
- **المحصلات (outcomes)**
مفاعيل قصيرة أو متوسطة الأجل أحدثتها أو يحتمل أن تعدتها مخرجات تدخل ما
- **المستفيدون (beneficiaries)**
أفراد أو جماعات أو مؤسسات يستفيدون من التدخل أو المشروع استفادة مباشرة أو غير مباشرة إن كانت م مقصودة أم غير مقصودة
- **المدخلات (inputs)**
موارد مالية وبشرية ومادية تُسخر من أجل المشروع
- **المراقبة والتقييم (monitoring and evaluation)**
هي مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تستخدم لتقييم أداء المشاريع والبرامج وقياس تأثيرها. وتساعد هذه العملية في تحسين أداء المنظمة وتحقيق النتائج وتحسين الإدارة الحالية والمستقبلية للمخرجات والنتائج والتأثير.
- **النتائج (results)**
مخرجات أو محصلات أو تأثيرات (سلبية أو غيابة) ناتجة عن تدخل ما

- **الإنجازات البارزة (milestones)**
المراحل الرئيسية التي سيتم من خلالها تتبع التقدم الذي تم إحرازه في تنفيذ المشروع (وفقاً لتواريخ/ أحداث محددة)
- **الاستدامة (Sustainability)**
مفهوم يشير إلى ضمان استمرارية المشروع وأهدافه بحسب التخطيط لنشاطاته وتأمين مصادر تدّ المال حتى بعد انتهاء هذه المنحة المالية
- **المؤشرات (indicators)**
عامل أو متغير كمي ونوعي يوفر وسيلة بسيطة لقياس الإنجاز، أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخلات أو للمساعدة على تقييم الأداء
- **الإطار المنطقي (logical frame work/logframe)**
أداة إدارية تُستخدم لتحسين تصميم التدخلات على مستوى المشاريع في أغلب الأحيان. وهي تشمل تحديد العناصر الإستراتيجية (من مدخلات ومخرجات ومحصلات وتأثيرات) وعلاقتها السببية ومؤشراتها والعوامل أو المخاطر التي قد تؤثر في نجاح التدخل أو فشله
- **تحليل المخاطر (risk analysis)**
هو استعراض المخاطر المرتبطة بأهداف أو أنشطته المشروع، والتي يمكن التعرض لها أثناء تنفيذه. يمكن تحليل المخاطر على أساس كمي ونوعي. إنّ تحليل المخاطر هو أحد المكونات العملية لتخفيف المخاطر (risk mitigation) وهي خطوات موضوعة للتعامل مع هذه المخاطر والحد من أثارها على المشروع.
- **المجموعة المستفيدة (target group) أفراد أو مؤسسات يهدف المشروع مساعدتها**

9. ما هو المشروع؟

المشروع التنموي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة وبشكل يساهم في تحقيق تنمية المجتمع سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً، وتنفذ أنشطة المشروع ضمن إطار زمني محدد وواضح وضمن موازنة واضحة تحدد فيها كلف تنفيذ كل نشاط استناداً للمدخلات والمتطلبات الضرورية لتنفيذه.

ويمكن للمشروع أن يقدم للفئات المستفيدة منه:

- خدمة تقنية أو فنية مباشرة مثل التدريب.
- خدمة غير مباشرة لكنها تحسن الواقع المحيط بهم مثل المساهمة في تحسين الخدمات المقدمة.
- منتجات بحثية محددة مثل الدراسات والوثائق.

تتفاوت المشاريع في أحجامها ودرجة تعقيدها، ولكن بشكل عام وبغض النظر عن كبر أو صغر أو

تعقيد المشروع فإن جميع المشاريع تمر بدورة الحياة التالية:

- مرحلة الفكرة أو المفهوم.
- مرحلة التخطيط.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التقييم والمراجعة.

10. مكونات مقترح المشروع:

1- اسم المشروع

يسعى اسم أو عنوان المشروع إلى أن يختصر فكرة المشروع في جملة واحدة من بضع كلمات، وكلما كان العنوان قصير كلما كان أفضل. في بعض الأحيان يوضع اسم طويل ومعه اسم مختصر من كلمة أو اثنتين.

مثال: مشروع تطوير قدرات منظمات المجتمع المدني "التمكين المدني" أو "تمكين"

2- ملخص المشروع

هو ملخص مكثف لتقديم عرض موجز عن المشروع الذي تنوي المؤسسة تنفيذه، ويتم اعداد الملخص من بضعة فقرات استنادا إلى حجم المقترح الكامل وبحيث لا يتجاوز عادة نصف صفحة إلى صفحة واحدة فقط بالحد الأقصى وحسب حجم المقترح.

ويتضمن الملخص عرضا مكثفا للمشكلة التي يعالجها وأهمية المشروع للمستفيدين والحل أو التغيير المقترح والوسائل التي سيتبعها، وعرضا لمدة المشروع ومكان التنفيذ والمستفيدين إلى جانب خبرة المؤسسة في نفس المجال وقدرتها على التنفيذ. كما يحتوي الملخص كلفة التنفيذ وقيمة التمويل الذي ترغب المؤسسة بالحصول عليه. وعادة يكون ملخص المشروع هو أول مكونات المقترح من حيث المكان ليتم قراءته أولا لكنه غالبا يتم كتابته بعد الانتهاء من تصميم المشروع وكتابة باقي المكونات (أي أنه آخر خطوة في كتابة المقترح).

(لكتابة الملخص يفضل أن تقدم ملخص بسطر أو سطرين من كل مكون من مكونات المشروع الأساسية).

3-مبررات المشروع (تحليل المشكلة والحل المقترح)

تعد العمود الفقري لمقترح المشروع وتتضمن تحديد للمشكلة وتحليل لها، وتوضيح لعلاقة المشكلة وأهميتها للفئة المستهدفة وللمنظمة والمجتمع، كما توضح علاقة المشكلة بالمشروع المقترح من خلال تحديد الحل المقترح من المشروع وأهميته في الاستجابة لاحتياجات الفئة المستهدفة. كما تتضمن المبررات علاقة المشروع من حيث الفكرة بأولويات المنظمة المنفذة واستراتيجيتها في العمل وعلاقته بأولويات الجهة الممولة ومدى استجابته لطلب اعلان المنحة.

لكتابة المبررات يفضل ان يتم تقديم تحليل مختصرا للمشكلة وأسبابها بالنسبة للفئة المستهدفة وعرض الحل المقترح ومدى تناسب الحل مع الفئة المستهدفة وارتباط المشروع بأولويات الفئة المستهدفة، كما أنه من المهم استعراض علاقة المشروع المقترح بدور مؤسستكم ورسالتها.

وتحتاج المبررات بالعادة أن يتم تدعيمها بالمعلومات والأرقام والحقائق التي تدعم التحليل الذي تقدمه كمبرر لوجود المشكلة وأهميتها في المجتمع وكذلك أهميتها للمشروع المقترح.

وعند كتابة التحليل استنادا لأداة تحليل الشجرة فيفضل ان يتم أولا تقديم وصف المشكلة واثارها (مظاهرها) ثم سرد الأسباب مع التركيز على الأسباب التي سيتم العمل عليها في المشروع، وهذه الأسباب هي التي تحتاج لتدعيم بحقائق ومعلومات تثبتها.

وعادة ما تحتل مبررات المشروع نحو 25% من حجم وثيقة مقترح المشروع.

4-نبذه عن المنظمة / خبرة المنظمة

يتضمن عرض موجز عن المؤسسة ورسالتها وأهدافها الرئيسية وخبرة المنظمة في المجال المتعلق بالمشروع، وهو قسم يسعى لبيان قدرة المؤسسة على تنفيذ هذا المشروع ولماذا هي قادرة على تنفيذه. ويمكن أن تكون جزء من قسم مبررات المشروع، وإن كان البعض يفضل فصله لقسم منفصل، ولكتابته يفضل ان نقدم وصفا بضع فقرات لا تزيد على نصف صفحة اسم المنظمة وتاريخ تأسيسها وأهدافها وجهودها في المجال المتعلق بالمشروع فقط وخاصة في السنوات الأخيرة وليس كل جهود ومشاريع المؤسسة -ويمكن أن يتم وضع ملحق موسع عن المؤسسة لإعطاء الجهة الممولة إمكانية معرفة المزيد عن المؤسسة).

5-أهداف المشروع

تتضمن الهدف الرئيسي أو العام للمشروع والأهداف المباشرة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها. الهدف العام هو الهدف الأسمى وطويل الامد الذي نسعى اليه، أو التغيير في الحالة أو الوضع الافضل الذي يسهم المشروع في تحقيقه المدى البعيد، أي على مدار سنوات قادمة أو أكثر على اقل تقدير وقد يصل إلى 20 عاما. ولا يمكن للمشروع المنوي تنفيذه أن يحقق لوحده الهدف النهائي لكنه يساعد في تحقيقه. ويرتبط الهدف العام للمشروع عادة بشكل وثيق برؤية ورسالة المؤسسة التي تنفذ المشروع.

أما الأهداف المباشرة فهي الأهداف أو الامور أو المنجزات المحددة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها خلال فترة تنفيذ المشروع وبعد تنفيذه، والتي تساهم في تحقيق الهدف الرئيسي. أو هي التغييرات الإيجابية التي نرغب في تحقيقها خلال وبعد تنفيذ المشروع. وتمتاز الأهداف المباشرة بانها يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وهي التي تحدد النتائج التي نتوقع إنجازها.

(ولكتابة هذه الجزء يفضل ان يتم وصف الهدف الرئيسي في فقرة أو عبارة واحدة ثم تحديد ثلاثة أو أربعة أهداف مباشرة أو فرعية، وتوضع بشكل نقاط محددة وواضحة).

6-استراتيجية المشروع:

هي وصف بضع فقرات للمنهجية أو المنهجيات التي سيتبعها المشروع في معالجة المشكلة وتحقيق الأهداف، وتمثل الاستراتيجية منهجية العمل أو الإطار الذي ستنفذ فيه الأنشطة بشكل يستهدف جمهور محدد في موقع جغرافي محدد، وتصف الاستراتيجية علاقة الأنشطة ببعضها وكذلك تصف المخرجات والنتائج الرئيسية التي ستتحقق. واستراتيجية المشروع يمكن ان تتضمن واحدة وأكثر من منهجيات العمل أهمها:

- بناء القدرات.
- رفع الوعي و/أو كسب التأييد.
- المساعدة الفنية والخدمات.
- الدعم القانوني.
- تغيير السياسات.
- التحليل والدراسات.
- الرصد والتوثيق.
- تقديم المنح.

(يفضل كتابة فقرتين أو ثلاثة بحد أقصى لتوضيح الإطار العام لمنهجية عمل المشروع ولماذا هي الأنسب، كما يتم الإشارة إلى المنطقة التي سيعمل بها والفئات التي سيستهدفها).

7- الفئة المستهدفة والمستفيدين من المشروع والشركاء.

تحديد للفئة المستهدفة من المشروع وانشطته ووصف لهم ولدورهم وكيفية استفادتهم من المشروع، وكذلك وصف للمستفيدين من المشروع بشكل عام. ورغم ان الفئة المستهدفة يتم الإشارة لها في الاستراتيجية، لكن يفضل تحديدهم بشكل أوضح في هذا الجزء.

كما يتضمن الجزء تحديد الشركاء الذين سيتعاونون مع المنظمة في التنفيذ، سواء الشركاء الرئيسيين (الرسميين) (Partner) أو الشركاء المتعاونين (Associate).

(يفضل ان يتم تحديد الفئة المستهدفة بأكبر قدر من التقريب وإذا كان من الممكن تحديد أعداد فيكون ذلك أفضل، ويمكن تحديد فئة مستهدفة أولية سيقوم المشروع باستهدافهم بشكل مباشر وفئة ثانوية سيتم استهدافهم بشكل غير مباشر، كما يفضل توضيح المستفيدين النهائيين من المشروع) على سبيل المثال:

الفئة المستهدفة الرئيسية: طلاب وطالبات الجامعة الأردنية.

الفئة المستهدفة الثانوية: أساتذة الجامعة الأردنية.

المستفيدين النهائيين: الشباب والشابات من الفئة 18-25 عاما.

(لتحديد الشركاء وأدوارهم من المهم معرفة المحددات التي تضعها الجهة المانحة حول تعريف ومعايير اختيار الشركاء بمختلف مستوياتهم ودور كل منهم).

8- أنشطة المشروع:

هي المهمات أو الاعمال أو الفعاليات أو الاجراءات التي تنوي المؤسسة تنفيذها في سياق المشروع المقترح من أجل تحقيق أو الوصول إلى النتائج المقترحة. وتشمل الأنشطة مهام وفعاليات متعددة مثل:

التدريب - المساعدة الفنية - عقد ورشات العمل والندوات والمؤتمرات - عقد الاجتماعات - اعداد دراسات وابحات - اعداد منشورات - تقديم منح، وغيرها من الفعاليات والاجراءات.

وعند كتابة الأنشطة يفضل تقديم وصف مكتمل وواضح لكل نشاط رئيسي يجب عن الأسئلة الأساسية (ماذا - من - متى - أين - كيف) ويتم عادة كتابة فقرة واحدة على الأقل لكل نشاط رئيسي (يمكن للنشاط الرئيسي أن يضم مجموعة أنشطة، مثلا التدريب قد يضم مجموعة من الدورات التدريبية) على تتضمن وصف مختصر لكن مكتمل وواضح عن النشاط.

وعادة تأخذ الأنشطة حيز كبير نحو 25% من وثيقة مقترح المشروع كونها تضم المعلومات التي توضح كيف سيتم تنفيذ المشروع المقترح.

كما أن توضيح الأنشطة وتفصيلها هو الذي يسهم في تحديد موازنة المشروع، كونه يحدد المدخلات الرئيسية للمشروع.

9-الخطة التنفيذية (الإطار الزمني للتنفيذ):

هي مخطط يوضح نشاطات المشروع المخطط لها لتحقيق المخرجات والنتائج المتوقعة ويحدد المسؤوليات لكل عضو في فريق المشروع. تأخذ خطة العمل شكل فقرة ضمن الملحقات. وتزود خطة العمل الجهة الممولة بتحليل مفصل عن كيفية تنسيق النشاطات وفق إطار وتسلسل زمني واضح لتنفيذ أنشطة المشروع.

كما تساهم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية. وتساهم خطة العمل أيضا في تسهيل وتيسير عملية إدارة وتنفيذ المشروع.

(الشرح لهذا الجزء يكون مختصر في بضع فقرات لأن الأهم أن يتم تعبأة جدول الخطة الذي تحدده الجهة الممولة، وفي حال لم يكن لدى الجهة المانحة يفضل تصميم جدول أو نموذج خاص بالمنظمة).

10-نتائج المشروع:

- نتائج مباشرة (مخرجات).
- نتائج متوسطة المدى (نتائج).
- نتائج بعيدة المدى (أثر).

وتعني كل النتائج التي يسعى المشروع لتحقيقها وتتضمن 3 مستويات من حيث المدى الزمني وهي:

- نتائج مباشرة أو مخرجات (output.)

- نتائج متوسطة المدى / نتائج (outcome)

- نتائج طويلة المدى أو الاثر (تأثير) (Impact)

الأثر: هو نتيجة دائمة طويلة المدى لا تتحقق عادة خلال فترة تنفيذ المشروع وهي عبارة عن مساهمة نتائج المشروع في تحقيق التغيير الذي ينشده المشروع في هدفه العام، وتقاس عادة بعد عام أو عامين وأحيانا أكثر. ويصاغ الاثر المتوقع عادة من خلال الهدف العام.

النتائج المتوسطة هي التي قد تتحقق خلال فترة المشروع أو بعده، لتعكس تحقق الأهداف الموضوعة للمشروع، وتصاغ عادة استنادا للأهداف. ويعتمد تحقق الأهداف على تحقق المخرجات وفق منطق التتابع، أي أن النتائج متوسطة المدى هي نتائج غير مباشرة للأنشطة لكنها تحققت أو ستتحقق بسببها.

ويمكن تعريف النتائج متوسطة المدى بأنها التطورات التي تحدث للفئة المستهدفة كنتيجة لخطة وأنشطة المشروع ونقاس عادة بعد أكثر من عدة شهور من تحقيق المخرجات.

أما المخرجات فهي النتائج المباشرة والفعالية من خدمات و/أو منتجات التي تتحقق خلال فترة المشروع لصالح المستفيدين منه والتي تنتج عند تنفيذ الأنشطة، ويرتبط تحقيق المخرجات بقدرة المؤسسة على التنفيذ الصحيح والفعال للأنشطة.

أهم ما يميز النتائج (بأنواعها الثلاثة) بأنها تصاغ بفعل ماضي وفي جملة اسمية (غالبا) لتبدو وكأنها شيء تم وانجز بالفعل. مثال: "50 شاب وفتاة تطورت قدرتهم في تنفيذ مبادرات مدافعة وكسب تأييد".

وعادة لا يتم التركيز على كتابة الأثر في المقترح كونه يظهر بشكل غير مباشر في المقترح سواء عند كتابة الأهداف أو مبررات المشروع، ويتم أكثر التركيز على كتابة وتحديد المخرجات (النتائج المباشرة) والنتائج متوسطة المدى، وعادة تكتب على شكل نقاط.

11-المخاطر والافتراضات:

الافتراضات والتحديات والمخاطر المتوقعة التي تعد خارج نطاق سيطرة المنظمة لكنها يمكن ان تعيق أو تؤثر على تنفيذ أنشطة المشروع أو تحقيق المخرجات و/أو الأهداف المخطط لها.

وعادة يتم تحديد المخاطر الرئيسية وكتابتها وتحديد اليات أو خطة لمعالجتها عند حدوثها من أجل ضمان ان لا تؤثر على المشروع. ويتم عادة كتابة نحو فقرتين إلى ثلاثة، ويمكن أن تكون أكثر للمشاريع الكبيرة أو حين يطلب توضيح درجة المخاطر وكتابة اليات مفصلة لإدارة المخاطر.

12-استمرارية المشروع (الاستدامة):

يتضمن تصور حول فرص استمرارية نتائج وأنشطة المشروع المقترح في الفترة التي تلي انتهاء المشروع، وأن تقدم المنظمة صاحبة المقترح خطة أولية حول ما الذي يساعد على استمرارية المشروع، وما هي طرق الاستمرارية وما هي الاجراءات التي ستقوم بها المنظمة لتعزيز الاستمرارية.

ان الاستمرارية لأي مشروع تنموي يقصد بها استمرارية وديمومة النتائج التي تضمن تحقيق تغيير أو أثر على المدى الطويل. ويمكن استخلاص أو تطوير استمرارية اي مشروع من خلال الاجابة على الأسئلة الثلاثة التالي:

1. ما هي النتائج التي يجب ان تستمر حتى يصبح تحقق التغيير أو الاثر ممكنا؟
2. ما الذي يتطلب فعله حتى تستمر هذه النتائج أو ما هي الظروف والشروط التي يتوجب توفيرها لتستمر هذه النتائج؟
3. ما الذي يمكن لنا كمؤسسة ان نفعله لتوفير هذه الظروف أو كيف نوفر هذه الظروف؟ وعادة يم كتابة الاستمرارية في فقرتين أو ثلاث فقرات، ويمكن ان تكون أكثر للمشاريع الكبيرة.

13-خطة المتابعة والتقييم:

المتابعة تعني التسجيل المنتظم والتحليل الدوري للبيانات والمدخلات لمعرفة ما إذا كانت الأنشطة تسير وفقا للخطة المرسومة وفي اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة للبرامج الأنشطة.

اما التقييم فهو هو أداة منهجية تهدف إلى فهم مدى نجاح المشروع وإلى أي مدى تم تنفيذه والوصول إلى الأهداف. هو اصدار حكم محدد حول كل جزء من البرنامج/ المشروع بجمع مؤشرات لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق قدر مقبول من معيار معين.

ويعد وضع خطة للمتابعة والتقييم امر حيوي لأي مشروع مقترح، وتعني الخطة هنا وضع إطار عمل مستند للإطار المنطقي يحدد كيف في المنظمة التالي:

- ما الذي سيتم متابعته وتقييمه.
- ما هي المؤشرات التي سيتم اعتمادها.
- كيف سيتم قياس هذه المؤشرات واجراء عمليات المتابعة والتقييم.
- من هو المسؤول أو المسؤولين عن عمليات المتابعة والتقييم.
- ما هو الإطار الزمني لإجراء عمليات المتابعة والتقييم.

(الشرح لهذا الجزء يكون مختصر في بضع فقرات لان الأهم ان يتم تعبئة جدول خطة المتابعة والتقييم الذي تحدده الجهة الممولة، وفي حال لم يكن لدى الجهة المانحة يفضل تصميم جدول أو نموذج خاص بالمنظمة).

14- موازنة المشروع:

هي خطة تقديرية للكلف المالية اللازمة لتنفيذ المشروع المقترح وتتضمن كلف الموارد البشرية اللازمة والكلف الادارية وكلف تنفيذ الأنشطة.

(الشرح لهذا الجزء يكون مختصر في فقرة واحدة تقول فيه المنظمة القيمة الاجمالية للمبلغ المطلوب وفيما إذا كانت ستوفر أي مصادر إضافية للمشروع. والأهم ان يتم تعبئة نموذج الموازنة الذي تحدده الجهة الممولة، وفي حال لم يكن لدى الجهة المانحة يفضل تصميم نموذج خاص بالمنظمة).

15- فريق المشروع:

يتضمن توضيح للأشخاص الأساسيين الذين سيديرون المشروع من حيث مهماتهم وأدوارهم ويفضل أسماءهم وخبرة كل منهم. ويتضمن الأشخاص الموظفين من مدير مشروع ومنسق وغيرهم، كما يفضل الإشارة إلى أهم الخبراء والمتعاونين الذين سيكون لهم دور مهم وأساسي في المشروع.

1.1. تحديد المشكلة المحورية

يعتبر تحديد المشكلة التي نسعى لحلها المفتاح الرئيسي لتحليل المشكلة بشكل صحيح وايجاد الحلول المناسبة وبالتالي بناء مشروع فعال. ان المشكلة هي ليست وصف غياب حل ما انما المشكلة هي عبارة عن وصف لوضع قائم سلبي يتأثر به شريحة ما في المجتمع، فعلى سبيل المثال "عدم توفر تدريب مناسب للشباب في الجامعات حول مهارات الحوار" ليس هو المشكلة بل قد تكون المشكلة "ازدياد ظاهرة المشاجرات واستخدام العنف بين الشباب في الجامعات".

كذلك "عدم وجود حاويات قمامة كافية ليست المشكلة" انما "وجود كمية كبيرة من القمامة هي المشكلة".

ويمكن اعتبار المشكلة هي الفجوة بين الوضع القائم حالياً والوضع المثالي الذي يجب او يفترض أو نأمل ان يكون عليه، فالوضع المثالي ان يكون الحي نظيفاً، لكن الوضع القائم هو انه غير نظيف والمشكلة هي وجود كمية كبيرة من النفايات او القمامة.

لذا يبدو من الضروري دوماً ان نهتم بتحديد ووصف المشكلة التي نرغب بمعالجتها بشكل واضح وان تكون العبارة مكتملة في وصف الوضع القائم.

1.2. منهجيات تحليل المشكلة واشراك ذوي العلاقة

"أهل مكة أدرى بشعابها" مثل شعبي معروف، وينطبق على تحليل المشكلة. فأصحاب المصلحة هم الأكثر قدرة على فهم تفاصيل المشكلة وابعادها من حيث اسبابها وتأثيراتها، لذلك يعد إشراك المتأثرين بالمشكلة – أي اصحاب المصلحة – أكثر الوسائل جدوى في تحليل المشكلة.

أصحاب العلاقة أو المصلحة هم أي فرد أو مجموعة افراد أو منظمة خاصة أو عامة ممن يؤثرون أو يتأثرون بالمشكلة التي يعالجها المشروع وبالتالي ممن يتأثرون بأنشطة المشروع. وقد يكون لديهم مصلحة

مباشرة أو غير مباشرة في المشروع ويمكن ان يكون صاحب العلاقة أو المصلحة من داخل المنظمة أو من خارجها.

ويتم عادة اشراك اصحاب المصلحة وذوي العلاقة في دراسة المشكلة وتحليلها من خلال عدة ادوات اهمها: مجموعات التركيز-الرصد -الابحاث والدراسات-المسوحات وتحليل البيانات-المقابلات الشخصية (المخبرين) -الاجتماعات والنقاشات. ويمكن الاستناد ايضاً الى خبرات سابقة للمنظمة ونتائج عملها مع المستفيدين.

13. تحديد المشكلة وتحليلها هي عملية منهجية لدراسة نطاق المشكلة أو الموضوع لمعرفة اسباب المشكلة ومظاهرها.

ويعد اشراك اصحاب المصلحة في تحديد المشكلة وتحليلها أكثر أفضل الطرق لإيجاد الحلول المناسبة وتصميم مشاريع ذات أثر ايجابي.

وهناك العديد من الادوات والمنهجيات التي يتم من خلالها تحليل المشكلة اهمها:

- 1- منهجية لماذا؟ (Why's?.5)
- 2- منهجية عظمة السمكة (Fishbone.)
- 3- منهجية الاسئلة الستة (Ws & 1H5)
- 4- منهجية الشجرة (Tree Analysis.)

وهناك طبعاً منهجيات اخرى منها تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص.

1-منهجية لماذا؟ 5 (Why's Method)

أحدى أدوات تحليل المشكلات التي تسعى لفهم أسباب أي مشكلة وعلاقتها بمظاهر المشكلة. ويتم استخدامها من خلال:

- قم بوصف المشكلة.
- اسأل لماذا حدثت المشكلة؟
- كرر السؤال لماذا أكثر من مرة حتى تفهم أسباب المشكلة.
- استمر بطرح سؤال لماذا حتى تصل إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة

2-منهجية عظمة السمكة Fishbone Method

تسمى أيضا مخطط السبب والتأثير، وهي أداة جيدة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سببا في هذه المشكلة، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات والمنظمات صغيرة كانت هي المشكلات أم كبيرة فهذا التخطيط يساعد على تحليل وإيجاد جميع المشكلات مهما كانت صغيرة أو تافهة والتي قد تكون هي السبب الرئيسية المؤثر للمشكلة الكبيرة.

3-منهجية الأسئلة الستة 5 W's & 1 H Method

منهجية تعتمد على مقارنة التحقيقات الشرطية والتحقيقات الصحفية بطرح أسئلة مختلفة للوصول إلى فهم مكتمل للمشكلة من مختلف جوانبها. وبالتالي تقديم المشكلة بشكل قصة. وتعتمد على ان طرح أسئلة لا تكون اجابتها بـ نعم أو لا انما تقدم حقائق ومعلومات عن المشكلة.

4-منهجية الشجرة Tree Analysis Method

إحدى أهم أدوات تحليل المشكلات المجتمعية وبشكل يساعد على تصميم المشاريع التي تستهدف وضع حلول لهذه المشكلات. وتستند المنهجية إلى ثلاث خطوات أساسية هي:

- تحديد المشكلة المحورية.
- تحديد أسباب المشكلة المباشرة وغير المباشرة.
- تحديد اثار المشكلة أو ظواهرها

وتعتبر منهجية الشجرة لتحليل المشكلة واحدة من الأدوات والمنهجيات المتبعة بشكل كبير لدى مؤسسات المجتمع المدني لتحليل المشكلات المجتمعية وبشكل يساعد على تصميم المشاريع التي تستهدف وضع حلول لهذه المشكلات.

وتتلخص المنهجية برسم المشكلة على شكل شجرة يكون فيها:

- جذع الشجرة هو المشكلة المحورية التي نحلها.
- جذور الشجرة هي أسباب المشكلة.
- اغصان الشجرة هي أثر وظواهر المشكلة.

14. الإطار المنطقي للمشروع Logical Framework Approach

يعد الإطار المنطقي أداة مهمة تساعد في تخطيط المشروع وتنظيمه بطريقة متناسقة، وهي أداة تم تطويرها في الولايات المتحدة الأمريكية لمساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID في تحسين نظام تخطيط مشاريعها وتقييمها، وأصبحت تستخدم من قبل عدة جهات تمويلية دولية أهمها الاتحاد الأوروبي، وتسمح هذه الأداة بتخطيط المشروع على نحو سليم كما انها تساعد في مرحلتي إدارة المشروع وتقييم المشروع.

وتنطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح الأهداف والنتائج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقاتها السببية، كذلك يبين المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج والاهداف، ويحدد الافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل المشروع. ويتيح الإطار المنطقي نهجا منطقيا منظما لتحديد الأولويات وبناء توافق آراء حول الاهداف والنتائج المراد تحقيقها وأنشطة المشروع الافضل للتنفيذ وذلك بالاشتراك مع الجهات المعنية.

وتهدف هذه الوسيلة الى تلخيص العناصر الاساسية في خطة المشروع واهمها:

- تراتبية اهداف المشروع (وصف المشروع او مقارنة التدخل).
- العوامل الخارجية الاساسية الضرورية من اجل انجاح المشروع او التي تؤثر على نجاحه من عدمه (الافتراضات).
- كيفية رصد انجازات المشروع وتقييمها (مؤشرات الاداء ومصادر جمعها واثباتها).

15. بناء شجرة الأهداف:

تجد بعض المؤسسات صعوبة احيانا في تحديد وصياغة أهدافها، ويكمن السبب غالبا في عدم قيام مصممي المشروع بوضع تحليل للمشكلة. ويمكن بسهولة وضع شجرة اهداف المشروع (الهدف العام والاهداف المباشرة) استنادا لشجرة المشكلة، ويتم ذلك عبر:

- صياغة الهدف العام أو الرئيسي من المشكلة المحورية.
 - تحديد الاهداف المباشرة من خلال اثار المشكلة.
 - بينما تحدد الانشطة عادة من خلال جذور أو اسباب المشكلة.
- تمثل الاهداف المباشرة نتائج مرحلية تقود إلى أو تساعد على تحقيق الهدف النهائي في المستقبل.

تصمم الاهداف المباشرة - والنتائج - وفق قاعدة احجار الدومينو في منطق السببية، تقود كل منها إلى تحقيق نتيجة أخرى وبشكل يضمن ترابط الاهداف وتسلسل مرحلي لتحقيق أثر أو هدف نهائي. حيث يعتبر منطق السببية ان:

- المشروع هو مبادرة مؤقتة مخطط لها تستهدف تحقيق تغيير معين لحالة ما.
 - الانشطة هي وسائل محددة لتنفيذ المشروع.
 - الهدف العام هو أعلى مستوى من التغيير الملموس.
 - اما الاهداف المباشرة فهي الخطوات الفردي أو المرحلية لتحقيق هدف المشروع.
- ان عملية التحليل المنطقي الصحيح للمشكلة وتحديد الاسباب والاثار تساعد بشكل كبير جدا في وضع الاهداف الصحيحة والمناسبة لأي مقترح مشروع. ولذلك يمكن تسمية عملية تحديد وصياغة الاهداف ببناء شجرة الاهداف لأنها تبنى على شجرة المشكلة.

ووفق هذه العملية يصبح تحديدنا وصياغتنا للهدف الرئيسي مستندة إلى تحديد المشكلة المحورية، فيما تتحدد الاهداف وتصاغ انطلاقا من الاثار التي نرغب بتغييرها، فيما تبنى الانشطة استناد لأسباب المشكلة.

16. صياغة الأهداف المباشرة (الفرعية) :

توجد طريقتين (او مدرستين) لصياغة الأهداف المباشرة (الفرعية) لأي مشروع:

الطريقة الأولى هي الأهداف التقليدية

وتصاغ فيها الأهداف بشكل قريب من طريقة صياغة الأهداف الرئيسية او العامة لكن تكون فيها الأهداف أكثر تحديدا تشير لمنجزات او أمور نرغب بتحقيقها وصولاً لتحقيق الهدف العام/الرئيسي، وتصاغ وكأنها تقسيم للهدف العام الى مجموعة اهداف فرعية تقود او تساعد على تحقيق الهدف الرئيسي.

الطريقة الثانية هي الأهداف الذكية SMART Objectives

والاهداف الذكية هي أيضا مبنية على الهدف العام لكنها تكون أكثر تفصيلا من الطريقة التقليدية، وتتسم الأهداف الذكية بانها محددة بدقة بشكل أكبر ويمكن قياسها بشكل واضح وعادة تتضمن ارقام محددة او نسب وتتميز بانها:

- محددة
- قابلة للقياس
- قابلة للتطبيق / يمكن تطبيقها
- واقعية
- مرتبطة بجدول زمني

17. تصميم الأنشطة

أحد الأخطاء الشائعة في كتابة مقترحات المشاريع هو الخلط بين الأهداف والأنشطة، ولذلك من المهم ان يتمكن المسؤول عن كتابة المقترح التفريق بين الهدف والنشاط. وللتأكد من ذلك يفضل ان يتم فحص الأهداف مرة أخرى بعد كتابتها من خلال طرح سؤال بسيط عند إعادة قراءة الهدف وهو "هل ما تم كتابته امر سنقوم بتنفيذه بأنفسنا؟ ام هو نتيجة ستتحقق عبر نشاط او أنشطة ما سننفذها؟".

فالهدف هو شيء سنحققه ولا نقوم نحن بتنفيذه، وتحقيقه يرتبط بعوامل أخرى تتعلق غالباً بالفئة المستهدفة، اما النشاط فهو شيء نقوم نحن بتنفيذه ونملك قرار تحقيقه بشكل مباشر، فعلى سبيل المثال:

تدريب 50 شاب وفتاة على مهارات كسب التأييد هو نشاط لأننا نملك القدرة على تنفيذه، لكن رفع قدرة الشباب في استخدام مهارات كسب التأييد هو هدف لا نستطيع تحقيقه الا عبر تنفيذ نشاط او أنشطة منها تدريبهم.

18. تحديد النتائج والمخرجات

تنقسم نتائج المشروع الى ثلاث انواع:

-نتائج طويلة الامد او(الاثر) الذي يحدثه المشروع او يساهم في احداثه، وهو في الغالب يصاغ بشكل يعكس الهدف العام او كنتيجة تسهم في تحقيق الهدف العام. ويعد ال اثر أصعب النتائج في طرق قياسه.

-نتائج متوسطة المدى (النتائج) وهي نتائج نتوقع حصولها خلال أو بعد المشروع مباشرة أي في فترة منظورة، وهي نتائج تتحقق بسبب المشروع ويمكن قياسها. وتصاغ النتائج المتوسطة عادة بشكل يمثل انعكاساً للأهداف المباشرة.

-النتائج المباشرة او (المخرجات) هي النتائج التي نتوقع حصولها من تنفيذ الأنشطة بشكل مباشر، ولذلك تصاغ كنتائج وحصيله كل نشاط نخطط لتنفيذه.

أهم ما يميز النتائج (بأنواعها الثلاثة) بأنها تصاغ بفعل ماضي وفي جملة اسمية (غالبا) لتبدو وكأنها شيء تم وأنجز بالفعل. مثال: "50 شاب وفتاة تطورت قدرتهم في تنفيذ مبادرات مدافعة وكسب تأييد."

19. مؤشرات القياس وإطار خطة المتابعة والتقييم

تعد خطة المتابعة والتقييم أحد العناصر الجوهرية في تقييم الجهات المانحة لقرار تمويل المشروع. لان وجود خطة جيدة للمتابعة والتقييم يؤثر على قدرة المؤسسة على قياس وتقييم التقدم والانجاز الذي يمكن للمشروع تحقيقه وبالتالي فعالية إنفاق اموال المنحة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

واهم عناصر خطة المتابعة هو وضع مؤشرات قياس جيدة يمكنها رصد ومتابعة وتقييم الاداء والانجاز مؤشرات القياس:

تعرف مؤشرات القياس أو (مؤشرات الاداء) بانها ميزة أو علامة يمكن ملاحظتها أو قياسها وتوضح أو توضح إلى المدى الذي وصل إليه إنجاز نتيجة منوي تحقيقها. وتساعدنا المؤشرات في أن تبين لنا إن كان هناك مشكلة في الانجاز أو الاداء وفيما إذا تم حلها ام لا ؟

ان مؤشر الاداء يساعدنا في الاجابة على السؤال المهم في اي مشروع وهو " كيف سنعرف أو سنرى اننا نحقق النتائج والاهداف التي نسعى لها؟"

من المهم التأكيد ان مؤشرات الاداء هي ادوات للمتابعة (للمراقبة)، وهي تطبق على جميع المستويات في تصميم المشروع وفي إطار متابعة النتائج. والمؤشر يساعدنا في ان نعرف ماذا نتابع (نراقب) ومن نتابع واين نتابع ومتى، اي ان مؤشرات الاداء تستخدم لقياس التغيير مع مرور الوقت لكنه بالطبع لا يقيس محتوى التغيير.

والمؤشرات في الغالب كمية ولكن يمكن ان تكون نوعية ايضا.

ويجب ان تتمتع مؤشرات القياس (الأداء) الجيدة بالتالي :

- مباشرة.
- موضوعية.
- كافية لقياس النتيجة.
- عملية.
- تنسب للمشروع.
- تقاس في أوقات مناسبة.

ملاحظة

إن وضع خطة متابعة وتقييم تتطلب اضافة الى وضع مؤشرات قياس جيدة، أن ترتبط هذه المؤشرات بتحديد مصادر جمع المعلومات لاستكمال الإطار المنطقي للمشروع.

ورغم أن الإطار المنطقي يكتفي بالمؤشرات ومصادر جمع المعلومات إلا أن خطة المتابعة والتقييم الجيدة تتطلب اضافة الى ذلك تحديد كيفية جمع البيانات واوقات جمعها والمسؤول عن جمعها، (اي كيف ومتى ومن سيجمعها) وتوضع هذه المحددات في إطار خطة خاصة للمتابعة والتقييم.

20. تحديد المخاطر والافتراضات

مشاريع وبرامج التنمية مثلها مثل أي نشاط مجتمعي لا يمكن ضمان نجاحها بالكامل، وتواجه في كثير من التحديات والمخاطر التي تؤثر في نجاحها والتي قد تسبب أيضا في فشلها أو على الأقل تحد من نجاحها وأثرها.

ويعتبر التخطيط امر مهم لأي عمل بما فيه عمل مؤسسات المجتمع المدني لأنه يساعد في الحد من الأثر السلبي لأي مخاطر، ولذلك يعد تحديد المخاطر والافتراضات مسألة في غاية الأهمية لأي مشروع حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الإجراءات الأمثل للسيطرة على هذه المخاطر والحد منها قدر الإمكان. وهناك الكثير من المخاطر والافتراضات التي تواجه مشاريع المؤسسات تكون كثير منها خارج نطاق سيطرة، ولذلك يصبح من المهم ان نمتلك القدرة على تحديد المخاطر او الافتراضات الأكثر أهمية وهناك العديد من الأدوات التي تساعد على مطوري المشاريع على تحديد هذه المخاطر وطبيعة أثرها ومن ثم المساعدة في وضع خطط للسيطرة عليها او تقليل أثرها على المشروع.

21. الاستمرارية / الديمومة

تقع العديد من مؤسسات المجتمع المدني في خطأ شائع عندما يطلب منها توضيح ديمومة أو استمرارية المشروع بعد انتهاء التمويل وكيف ستضمن هذه الاستمرارية، حيث تركز المؤسسات في مقترح مشروعها على اعتبار ان تكرار الأنشطة واستمرار تنفيذها هو الاستمرارية وان توفير التمويل من جهات تمويل أخرى هو الالية أو الوسيلة لضمان هذه الاستمرارية.

إن مفهوم المشاريع التنموية يقوم على فكرة العمل المؤقت لتحقيق تغيير وينقل ملكية العمل للمجتمع نفسه لذلك فان انشطته يجب ان تكون مؤقتة وغير دائمة، إذا كيف يمكن أن تكون الاستمرارية؟ إن الاستمرارية لأي مشروع تنموي يقصد بها استمرارية وديمومة النتائج التي تضمن تحقيق تغيير أو أثر على المدى الطويل. ويمكن استخلاص أو تطوير استمرارية أي مشروع من خلال الاجابة على الاسئلة الثلاثة التالي:

- 1- ما هي النتائج التي يجب ان تستمر حتى يصبح تحقق التغيير أو الاثر ممكنا؟
 - 2- ما الذي يتطلب فعله حتى تستمر هذه النتائج أو ما هي الظروف والشروط التي يتوجب توفيرها لتستمر هذه النتائج؟
 - 3- ما الذي يمكن لنا كمؤسسة ان نفعله لتوفير هذه الظروف أو كيف نوفر هذه الظروف؟
- وقد تقود الاجابة على هذه الاسئلة الى نتيجة أن الاستمرارية حاليا للمشروع ترتبط بتوفير مزيد من المال لتكرار الأنشطة مجددا وربما أكثر منمرة كوسيلة لتوفير ظروف الاستمرارية.

الإطار الزمني: 14 ساعة تدريبية مقسمة على مدة يومين

إدارة المشاريع

إعداد وتدريب

غادة توبة

يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه لا يوجد شيء أصعب في تنفيذه ولا يوجد شك في النجاح أو أكثر خطورة في التعامل معه من بدء نظام جديد للأشياء.

مكيا فيلي

الوحدة الأولى: البدء

ستوفر ورشة العمل هذه للمشاركين لمحة عامة عن عملية إدارة المشروع بأكملها ، بالإضافة إلى أدوات إدارة المشروع الرئيسية التي يمكنهم استخدامها كل يوم.

أهداف ورشة العمل

أثبت البحث باستمرار أنه عندما ترتبط الأهداف الواضحة بالتعلم ، فإن التعلم يحدث بسهولة أكبر وبسرعة أكبر. مع وضع ذلك في الاعتبار ، دعونا نراجع أهدافنا لهذا اليوم.

بحلول نهاية ورشة العمل هذه ، سيتمكن المشاركون من:

تحديد المشاريع وإدارة المشاريع ومديري المشاريع

تحديد أهمية PMI وPMBOK

تحديد المجموعات العملية الخمس ومجالات المعرفة التسعة على النحو المحدد بواسطة PMI

صف القيد الثلاثي

قم بإجراء تقييم لاحتياجات المشروع واكتب الأهداف والمتطلبات والتسليمات

قم بإنشاء مستندات المشروع الرئيسية ، بما في ذلك بيان العمل وورقة عمل تخطيط المشروع وميثاق المشروع

أنشئ جدولًا زمنيًا للمشروع عن طريق تقدير الوقت والتكاليف والموارد

فهم واستخدام هيكل تنظيم العمل

قم بإنشاء مستندات تخطيط المشروع ، مثل الجدول الزمني وخطة إدارة المخاطر وخطة الاتصال

استخدم أدوات التخطيط ، بما في ذلك مخطط جانتي ومخطط الشبكة ومخطط RACI

إنشاء واستخدام خطوط الأساس

مراقبة وصيانة المشروع

أداء مهام الإدارة الأساسية ، بما في ذلك اجتماعات الحالة القيادية والتأكد من اكتمال جميع المستندات في نهاية المشروع

مراجعة ما قبل التعيين

الغرض من التعيين المسبق هو جعلك تفكر في استراتيجيات إدارة المشروع التي تستخدمها بالفعل والتي قد تحتاج إلى تحسينها.

فكر في مشروع أنت على وشك البدء فيه .يمكن أن يكون مشروع عمل ، مثل وضع الميزانية معًا ، أو مشروعًا منزليًا ، مثل بناء سطح السفينة.



خذ لحظة الآن للتفكير في المشروع .ضع ذلك في اعتبارك أثناء النهار حيث سيساعدك على تحديد التطبيقات العملية للأدوات والتقنيات التي نناقشها.

الوحدة الثانية: المفاهيم الأساسية (1)

قبل أن نبدأ ، دعونا نتأكد من أننا جميعًا نفهم تمامًا ما نعنيه بالمشروع وإدارة المشروع .سننظر أيضًا في دور مدير المشروع.

ودعونا نلتقي بالشخصيتين اللتين سترافقانا في هذا التدريب :كريم ولارا .تعمل لارا في القطاع الإنساني منذ فترة طويلة ، وهي مديرة مشروع من ذوي الخبرة تساعد رئيس الوزراء الجديد في مساعيهم .عمل كريم في هذا القطاع لمدة عامين حتى الآن وتم تعيينه كمدير مشروع لأول مرة.

ما هو المشروع؟

الاستجابة للكوارث الطبيعية ، والعمل على إنقاذ الأرواح في مناطق النزاع ، وتحسين الوصول إلى التعليم في المجتمعات الشعبية ، وتوفير الوصول إلى الرعاية الصحية ، والدفاع عن حقوق الإنسان ، وتحسين حياة النساء والفتيات ، ومساعدة اللاجئين من الحروب والكوارث ، في جميع أنحاء العالم ، المنظمات الإنسانية والتنمية تعمل في مثل هذه الحالات .من المحتمل أنك واجهت بعضًا أو معظمها .بماذا يشتركون جميعهم؟ المشاريع المنظمات الإنسانية والتنمية تدير عملها من خلال المشاريع .يمول المانحون المشاريع ويتوقعون منها تحقيق النتائج ، وتستثمر المجتمعات المستفيدة وقتهم وطاقاتهم

ومواردهم في المشاريع ، وهم على ثقة من أن المشاريع تساعد في حل تحدياتهم .يمكن أن تختلف هذه المشاريع بشكل كبير في الحجم :من مشروع صغير على مستوى القرية إلى استجابة طوارئ واسعة النطاق .على الرغم من الاختلافات ، فإنهم جميعًا لديهم نفس التعريف ويجب إدارتهم بنفس الهيكل . يعد المشروع مسعىً محدودًا (بمعنى أن له تواريخ بدء وانتهاء محددة) يتم تنفيذه لتحقيق أهداف وغايات معينة .تختلف المشاريع عن العمليات أو العمليات اليومية ، وهي عمل وظيفي متكرر أو دائم أو شبه دائم يتم إجراؤه لإنتاج منتجات أو خدمات.

تشارك جميع المشاريع الناجحة في الخصائص التالية:

- أهداف واضحة
- تحديد الملكية /المسؤولية
- الجدول الزمني
- فريق متخصص
- منهجية محددة
- التنفيذ المراقب
- تقييم الإنجاز بناءً على الخطة الأصلية
- مرتبطة بأهداف العمل
- بدعم من فريق إدارة المنظمة

ما هي إدارة المشاريع؟

إدارة المشروع هي فن وعلم يجمعان بين تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لإنجاز مشروع معين في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالنتائج التي حددتها المنظمة لتحقيقها.

هناك العديد من أنواع إدارة المشاريع المصممة لسيناريوهات مختلفة وصناعات مختلفة .ستركز ورشة العمل هذه على الطريقة التقليدية ، التي يستخدمها معهد إدارة المشاريع ، والذي يتبع خمس مجموعات عملية) .انظر الوحدة الثالثة لمزيد من المعلومات.

لماذا تعتبر إدارة المشاريع مهمة في القطاع الإنساني؟

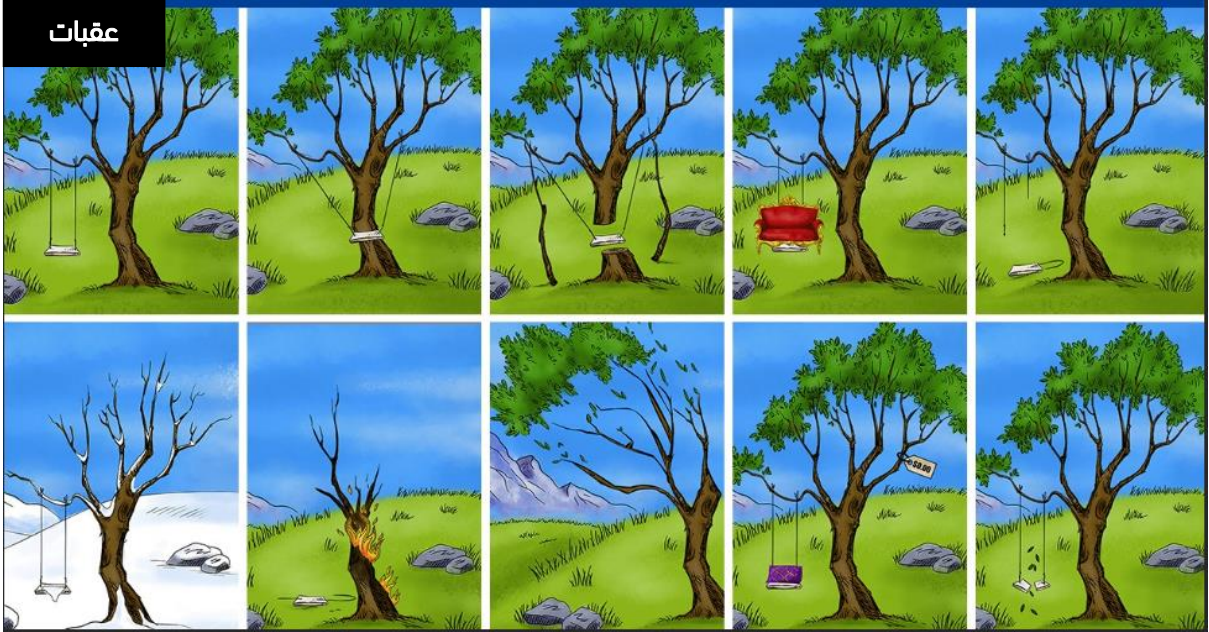
إدارة المشاريع ليست مهمة فقط في المشاريع الاجتماعية ، ولكن في القطاعات الإنسانية والتنمية . دعونا نفكر معًا بناءً على الصورة أدناه .يُطلب منك بناء أرجوحة بسيطة ، ما الخطأ الذي قد يحدث؟

عقبات



دعونا نفكر في الخطأ الذي قد يحدث في هذا المشروع ونحاول ربطه بأي مشروع إنساني تفكر فيه ، أو بالحالة المذكورة أعلاه إذا لم يكن لديك أي مشروع.

عقبات



من هو مدير المشروع

مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع المعلنة. تشمل مسؤوليات إدارة المشروع الرئيسية إنشاء أهداف مشروع واضحة وقابلة للتحقيق ، وبناء متطلبات المشروع ، وإدارة القيد الثلاثي للمشاريع.

غالبًا ما يُطلب من مدير المشروع القيام بعمل شعوزة ، وتحقيق التوازن بين ما يريده العميل واحتياجاته مع ما يمكن للفريق تقديمه في إطار زمني معين وبميزانية معينة. يمتلك مدير المشروع الناجح خليطًا من المهارات ويستمر في التعلم.

المهارات الأساسية تشمل:

-قيادة

-تفاوض

-التأثير والإقناع

-إدارة مشروع

-الاتصالات

-إدارة الوقت

-إدارة الإجهاد والغضب

على الرغم من أنك تحتاج إلى مهارات إدارة المشروع لتكون مدير مشروع ، إلا أنك لست بحاجة إلى أن تكون مدير مشروع لاستخدام مهارات إدارة المشروع. ستجد استخدامات لمعظم الأدوات التي نناقشها اليوم في حياتك اليومية ، الشخصية والمهنية.

وقفه وتحكس

يجب ان تكون جيدة في
معرفة جداول البيانات،
تنظيم العمل وتخطيط
سيناريوهات كاملة



يجب ان تكون فعالة في:
التواصل مع الفريق، العمل
الذي يحتاج الى فعله

يجب أن يفعلوا
كل عمل المشروع



يجب على مديري المشاريع
التعاون مع فريقهم او
اصحاب مصلحة المشروع



هل مديري المشاريع تحتاج
مهارات تقنية ؟

دراسة الحالة :

لدرا وكريم يناقشان المشروع الجديد المخصص لكريم.



الوحدة الثالثة: المفاهيم الأساسية (II)

الآن بعد أن فهمنا ما نعنيه بالمشاريع وإدارة المشاريع ومديري المشاريع ، دعنا نلقي نظرة على بعض المفاهيم الأخرى المتعلقة بالمشاريع .ستنظر هذه الوحدة في معهد إدارة المشاريع ، وهو مجموعة عالمية لإدارة المشاريع تنشر وتروج لمعايير إدارة المشاريع وأفكارها الأساسية.

حول معهد إدارة المشاريع(PMI)

معهد إدارة المشاريع هو جمعية عالمية لمهنة إدارة المشاريع .منذ تأسيسها في عام 1969، كانوا في طليعة العمل مع الشركات لإنشاء معايير وتقنيات إدارة المشاريع التي تعمل.

تشمل أفكارهم الأساسية ما يلي:

الهيئة المعرفية لإدارة المشاريع (PMBOK)، والتي سنناقشها بعد قليل

خمس مجموعات عملية ، والتي تحدد المسار الذي يجب أن يسلكه المشروع

تسعة مجالات معرفية تحدد الأجزاء المختلفة لكل مجموعة عملية

القيد الثلاثي ، الذي يوضح كيفية توازن المشروع

حول الهيئة المعرفية لإدارة المشاريع (PMBOK)

الهيئة المعرفية لإدارة المشروع (PMBOK) هي الكتاب المقدس .PMI ويتضمن نظرة عامة مفصلة على العمليات ومجالات المعرفة التي يروج لها معهد إدارة المشاريع كأفضل ممارسة في مجال إدارة المشروع.

يسمح هذا المعيار العالمي بتطبيق إجراءات وأساليب وعمليات متسقة على أي مشروع وقياسها بالتساوي ، بغض النظر عن موضوع المشروع الفعلي.

تم بناء الدليل حول خمس مجموعات عملية وتوسع مجالات معرفة.

القيد الثلاثي

يوضح القيد الثلاثي توازن نطاق المشروع والجدول الزمني (الوقت) والجودة والتكلفة. أثناء مرحلة التخطيط للمشروع ، يحدد فريق إدارة المشروع نطاق المشروع ووقته وتكلفته وجودته .مع استمرار العملية ، يكتشف مديرو المشروع أنه قد تكون هناك تغييرات أو تعديلات يجب إجراؤها في أحد هذه المجالات .عندما يحدث هذا ، من المحتمل أن تتأثر العوامل الأخرى للقيد الثلاثي أيضًا.



على سبيل المثال ، إذا زادت التكلفة ، فمن المنطقي أن نفترض أن النطاق والوقت سيزدادان أيضًا . يحدث نفس الشيء إذا انخفضت التكلفة ؛ النطاق والوقت سينخفضان أيضًا.

إن مهمة مدير المشروع ، وأحيانًا فريق المشروع ، هي تحديد كيف سيؤدي تغيير عنصر واحد إلى تغيير العناصر الأخرى.

لا يمكن اتخاذ أي قرار معقول دون مراعاة ليس فقط العالم كما هو ، ولكن العالم كما سيكون.

اسحاق اسيموف

الوحدة الرابعة: إدارة المشروع

سوف نتعلم في هذه الوحدة المصطلحات العامة المتعلقة بإدارة المشروع وعمل أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق معًا لتحديد الرغبات والاحتياجات ، ثم يقوم فريق المشروع بوضع خطة لتحقيق الأهداف بالوقت والميزانية المتاحة .سوف تستكشف هذه الوحدة الجزء الأول من هذه العملية :تحديد كيف سيبدو النجاح لمشروعك الخاص.

في دراسة الحالة السابقة ،
لمن تعتقد أن كريم مسؤول
أمامه؟

- المجتمعات والناس
- الأشخاص الذين يمولون
- فرق وزملاء كريم
- كل منهم

تحديد أصحاب المصلحة الخاص بك

صاحب المصلحة هو الشخص الذي لديه مصلحة في تطوير و / أو نتيجة المشروع .عادة ما يشارك هذا الشخص فقط في بوابات المشروع الرئيسية ، مثل بدء المشروع وتقييمه .دورهم الرئيسي هو تقديم التغذية الراجعة والتوجيه.

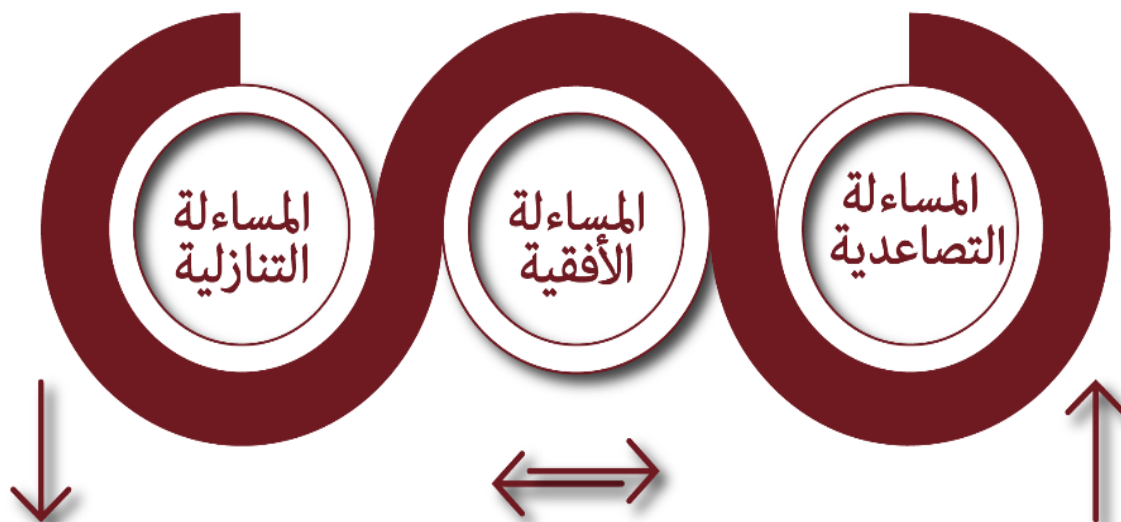
عندما تحدد أصحاب المصلحة ، فكر خارج الصندوق .اسأل الأعضاء الآخرين في الفريق والمنظمة ، "من يجب أن نشرك في هذا أيضًا؟ من الذي قد يتأثر؟ "يجب عليك تحديد قوة وسلطة أصحاب المصلحة باستخدام مخطط Venn.يحدد القرب العلاقة ويحدد حجم الدائرة القوة .بعد الانتهاء من مخطط Venn، من المهم رسم مصفوفة أصحاب المصلحة.

صلة	القوة والتأثير	الاهتمام بالمشروع	فئة أصحاب المصلحة	وصف أصحاب المصلحة

ارسم مخطط فين لمشروع دلتا نهر.

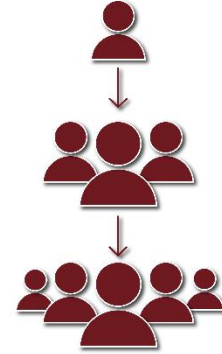
إذا اتضح أنك فاتتكم أحد أصحاب المصلحة ، فاطلب منهم ملاحظاتهم .قد لا تتمكن من تغيير مسار المشروع في تلك المرحلة ، ولكن قد تتلقى معلومات قيمة عن الفرص المحتملة أو المشكلات المحتملة .في قطاع العمل الإنساني ، تكون المساءلة تجاه أصحاب المصلحة في الاتجاهات التالية:

من المهم معرفة المستويات الثلاثة للمساءلة



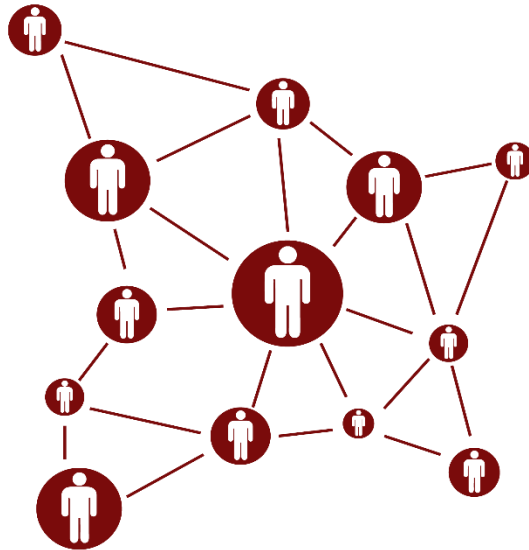
المساءلة التنازلية:

- نحن مسؤولون أمام المجتمعات والناس, يجب علينا تقديم خدمات عالية الجودة .. والمنتجات بطريقة فعالة من حيث التكلفة
- نريد أيضا التأكد من أن الأشخاص في المجتمعات التي تتأثر بالمشروع لديها .صوت في تصميمه وتنفيذه
- مبدأ "لا ضرر" هو تقليل السلبية الآثار وتعظيم الآثار الإيجابية التدخل في الصراع

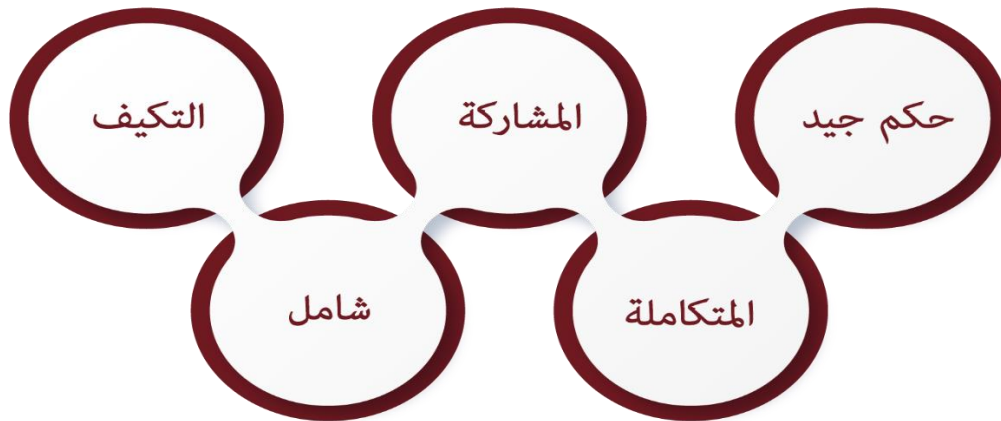


- على سبيل المثال، إذا قمت بتوزيع الطعام في نزاع المنطقة من المستفيدين

المساءلة الأفقية:



- تركز المساءلة الأفقية على الشراكات والعلاقات و جهود التعاون مع أقرائنا ومنظمات اخرى
- في مشروعك , يجب أن تفكر في اعضاء فريقك , نقاط قوتهم و التعاون معهم بانتظام



ارجع إلى كريم ، واسمحوا لي أن أعرف ما هي العوامل التي يجب أن يأخذها في الاعتبار لصنع

المشروع التشاركي:

- استشارة الزملاء الذين عملوا في مشاريع مماثلة من قبل.
- استشارة المشاركين وقادة المجتمع عندما يتم تصميم المشروع وتخطيطه وتنفيذه.
- التأكد من وجود ثقافة داعمة ضمن فريق المشروع حيث يمكن للأشخاص تقديم الاقتراحات والمساهمة بسهولة.
- كل ما ورد أعلاه.

الوحدة الخامسة: نموذج المرحلة

الآن بعد أن أصبحت لديك فكرة عن المشروع ، علينا أن نبدأ في تقسيم المشروع إلى أجزاء أصغر باستخدام منهج نموذج المرحلة.



تصميم المشروع:

خلال هذه المرحلة، قام فريق المشروع

- بتحديد الاحتياجات
- يستكشف الفرص
- يحلل بيئة المشروع
- تصاميم بدائل لتعريف المشروع.

القرارات التي اتخذت خلال هذه المرحلة تحدد الاستراتيجية و الإطار التشغيلي للمشروع

بالنسبة لمشروع نهر الدلتا ، ستشمل المرحلة

- تحديد احتياجات المشروع و كذلك التعرف على مشاكل (على سبيل المثال؛ انخفاض نوعية مياه النهر) و اسباب هذه المشكلة (على سبيل المثال : إلقاء النفايات المنزلية في مياه النهر و انخفاض الوصول إلى مرافق الصرف الصحي و ما الى ذلك
- تحديد عدد المراحيض المراد بناؤها
- تحديد الجدول الزمني

تنفيذ المشروع:

هذه المرحلة هي عن جعل كل شيء يحدث هو حيث نضع خططنا للعمل. مدير المشروع سوف

* قيادة الفريق

* التعامل مع القضايا

* إدارة فريق المشروع

قبل كل شيء ، يحتاج مدير المشروع للتأكد من أن جميع الأجراء المختلفة للمشروع والمنظمة هي

العمل معا لتقديم خطة المشروع - في الوقت المحدد، في النطاق ، وفي الميزانية

هذا هو المكان الذي سيقوم فيه مشروع نهر الدلتا ببناء المراحيض تنفيذ التثقيف الصحي العام ، وشراء

المواد ، وإداره التغييرات، العمل مع المجتمع ، تدريب الصحة العامة ...

إغلاق المشروع:

تشمل هذه المرحلة تنفيذ جميع عمليات الإغلاق

الأنشطة التي سيتم الانتهاء منها في نهاية المشروع

بعض هذه الأنشطة هي

- تأكيد المنتجات /الخدمات مع المستفيدين
- جمع الدروس المستفادة
- الانتهاء من جميع الاعمال اللازمة

الوحدة السادسة: تصميم المشروع

لقد تعلمت في الفصل السابق ما يلي:

- تهدف إدارة المشروع إلى تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد من أجل لتحقيق نتائج محددة للمشروع
- الإدارة الفعالة للمشروع هي فن و علم
- مبادئ إدارة المشروع هي : حكم جيد، متكامل، تشاركي، شاملة، و تكييفها انها تبين لنا كيفية إدارة عملنا
- ان تقسيم المشروع إلى مراحل يجعل من السهل التخطيط و الإدارة

سوف تتعلم ما يلي في هذا الفصل:

سننظر أولاً في المصطلحات والأدوات التالية قبل أن نبدأ في تصميم مشروعنا:

- تحتاج إلى تحليل
- تحليل البيانات
- تحليل اسهم الملاك
- تحليل المشكلة
- الإطار المنطقي للمشكلة

هل تتذكر القيد الثلاثي؟ سنبدأ بالنطاق الآن:



كيف نفهم ما هي الاحتياجات الحقيقية ؟
ما نحن بصدد القيام به ؟
كيف تعمل على ما يجب القيام به ؟
كيف يمكننا بناء التدخل المنطقي الذي
سوف يحدث فرقاً في حياة الناس ؟

جمع البيانات



تحديد الاحتياجات
من خلال جمع البيانات



تجنب فقدان المعلومات
الهامة أو وجود بيانات غير
ذات صلة بالتخطيط الجيد



تحقق من البيانات
الموجودة من قبل
جمع بيانات جديدة

كيف تعرف ما هي الاحتياجات إذا لم يكن لديك بيانات؟ لذلك ، يجب أن نبدأ بجمع البيانات.

تحديد وتعريف الاحتياجات

يبدأ بـ:

1- تحديد وجمع البيانات التي تتعلق بالمجتمعات

2- جمع بيانات أوسع يمكن أن تكون مفيدة لبيانات المجتمع

لا يبدو سهلاً؟ جمع البيانات له تحدياته الخاصة.



فيما يلي المعلومات التي ستفكر في جمعها:



ومع ذلك ، قبل أن تبدأ في عملية جمع البيانات ، يجب أن تضع خطة تنص على ما يلي:



الوقت والموارد محدودة في هذه المرحلة ؛ لذلك ، يجب أن يكون جمع البيانات مركزاً قدر الإمكان . يمكنك استخدام المصفوفة التالية لتحديد المعلومات والبيانات التي يجب استخدامها في جمع البيانات . يجب أن تكون فعالاً قدر الإمكان.

ما هو الإطار الزمني المطلوب؟	ما الميزانية المطلوبة؟	ما هي الموارد البشرية المطلوبة؟	من / أين يمكننا الحصول على المعلومات؟	ما هي المعلومات التي نحتاجها؟

دعونا نعود إلى دراسة الحالة ونساعد كارم في تحديد نوع البيانات التي يجب أن يجمعها .دعونا نملأ المصفوفة.

يمكنك الشروع في أنواع مختلفة من البيانات طوال الرحلة ، تأكد من تصنيف البيانات التي لديك إلى مصادر على النحو التالي:

المعلومات الثانوية	
الأولية النوعية	
الأولية الكمية	
مختلط	

قبل أن تقرر نوع بيانات pf التي ستستخدمها ، قم برسمها وفقًا للموارد المتاحة والإطار الزمني ونقاط القوة والضعف لكل نوع .قبل جمع أي بيانات ، اسأل نفسك عما إذا كانت هناك حاجة إليها أم لا .غالبًا ما ينتج جمع الغبار عن جمع البيانات التي لا يتم استخدامها والبقاء على الرف .عندما تبدأ في جمع البيانات ، ضع هذه الأسئلة في الاعتبار:



من أجل منع التحيز في تعريف المشكلة ، من المهم تقسيم البيانات والعمل من خلال وجهات نظر مختلفة للاحتياجات الحقيقية.

إنشأ عالم الاجتماع جوناتان برادشو فئات من الاحتياجات الاجتماعية ويمكن استخدامها للمساعدة في التثليث

وشدد على أن تقييم الاحتياجات ينبغي أن يشمل أربعة أنواع من الاحتياجات. وجود جميع الأنواع يشير إلى حاجة حقيقية

فدات برادشو الأربع للاحتياجات الاجتماعية

حدد كل زر لمعرفة المزيد

الاحتياجات المعبر عنها

الاحتياجات المقارنة

احتياجات شعر

الاحتياجات المعيارية

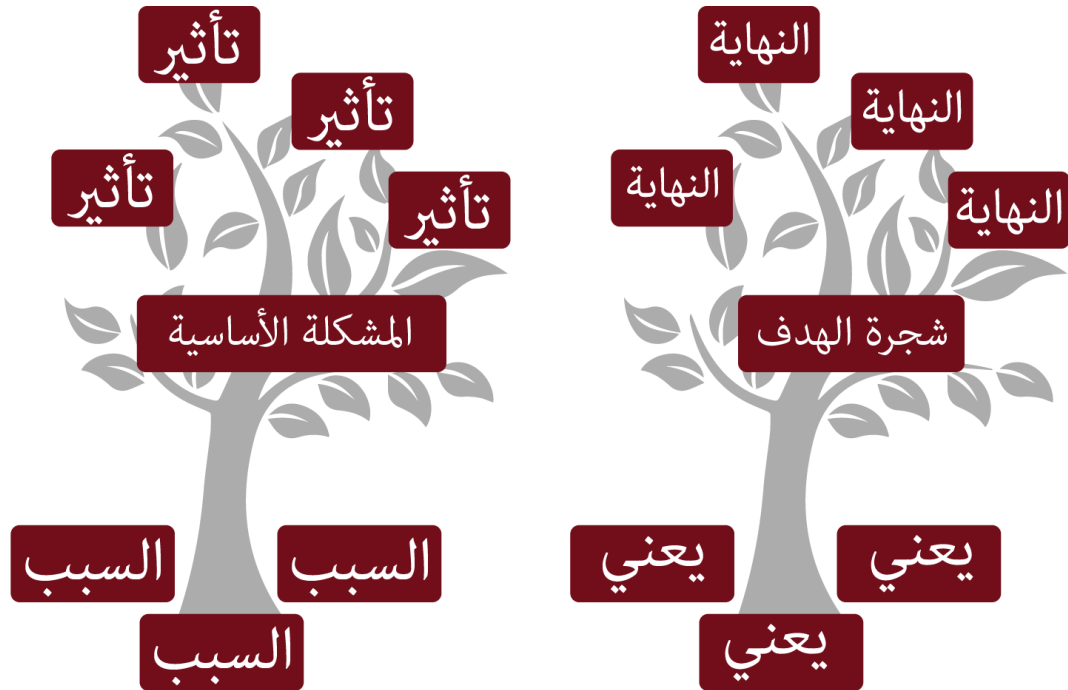
وقت التمرين على أنواع الاحتياجات.

بعد تحديد الاحتياجات ، من المهم تحديد السبب الجذري للمشكلة حتى لا تعالج الأعراض فقط.



بعد تحديد شجرة المشكلة ، عليك الآن القيام بشجرة الهدف ،

"شجرة الهدف يظهر "وسيلة إلى نهاية العلاقات



وقت النشاط:

دعونا نعود إلى سيناريو نهر الدلتا ونملأ كلا الشجرتين.

تحليل النطاق

من المهم أن تكون على دراية بما تقوم به المنظمات غير الحكومية الأخرى مع المستفيدين المستهدفين الآخرين. من المحتمل ألا تكون مؤسستك قادرة على الاطلاع على جميع خطوط الأهداف ضمن شجرة الهدف حيث من غير المحتمل أن تتناسب مع نطاق المنظمة والرؤية الإستراتيجية. لذلك من المهم أن تفهم كيف يمكنك التعاون معًا من أجل تعظيم التدخلات. ضع في اعتبارك ما يلي عندما تريد اتخاذ قرار بشأن التدخل الذي تريد متابعته.

مصفوفة الإطار المنطقي

بعد تحديد المشكلة ، حان الوقت لاستخدام إطار السجل الآن.

بعد تحديد التدخل ، استخدم مصفوفة الإطار المنطقي لتوضيح كيف سيؤدي التدخل إلى النتائج.

تحدد مصفوفة الإطار المنطقي العلاقات المنطقية التي تربط مستويات المصفوفة وتوصيلها.

توضح العلاقة بين العناصر في كل مستوى المنطق الرأسي الذي يحقق هدف المشروع

سنذهب مع إطار عمل منطقي من أربعة مستويات يتماشى مع أربعة مخرجات. الأهداف والنتائج والمخرجات والأنشطة.

الأهداف: هي أعلى مستوى من النتائج النهائية المرغوبة أو التأثيرات التي يساهم فيها المشروع. إنها الأهداف النهائية في العديد من الأطر المنطقية. ومن الأمثلة على ذلك هدف قطاع أو هدف برنامج. الهدف من مشروع نهر الدلتا هو تحسين جودة مياه النهر في نهر الدلتا.

النتائج: تعكس تغييرا في السلوك والوضع على مستوى المستفيد. النتائج مجمعة وتساعد على تحقيق إنجازات الأهداف والآثار بمرور الوقت. بالنسبة لمشروع نهر الدلتا، فإن النتيجة هي تقليل الأمراض التي تنتقل عن طريق المياه.

المخرجات: هي نواتج ملموسة وغير ملموسة ناتجة عن نشاط المشروع. وهي تشمل المنتجات والسلع والخدمات والتغييرات التي تتجمع وتساهم في النتائج. بالنسبة لمشروع نهر الدلتا، سيتم إنشاء مرافق مرافق

أنشطة: هي الإجراءات التي يتم من خلالها تعبئة المدخلات. نحن نستخدم الأنشطة لإنتاج مخرجات يكون الموظفون مسؤولين عنها. تنتج مجاميع الأنشطة المخرجات. بالنسبة لنهر دلتا، تشمل الأنشطة بناء المرافق.

دعونا نبني معًا الإطار المنطقي لمشروع دلتا.

الوحدة السابعة: التخطيط

أهداف

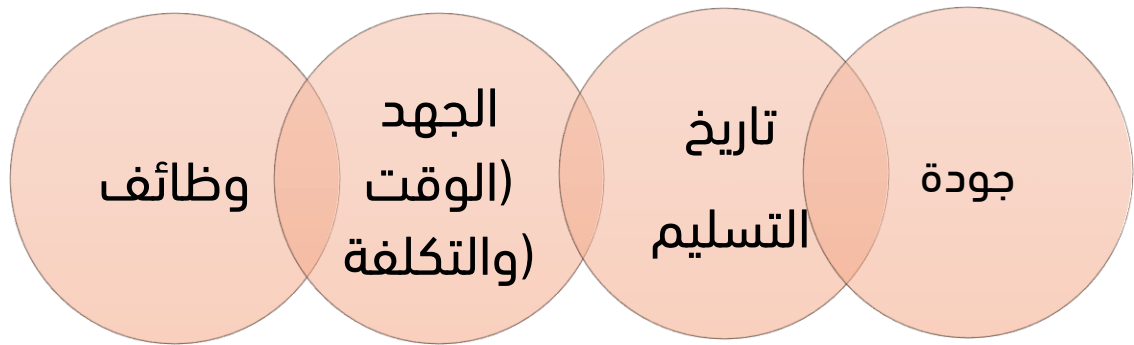
بنهاية هذه الدورة، ستكون قادرًا على:

- اشرح أهمية التخطيط لمشروع.
- حدد إدارة المخاطر وقم بتطبيق سجل المخاطر على مشروعك.
- وصف وتطبيق هيكل تقسيم العمل (WBS) مخطط الشبكة ومخطط جانتي لمشروعك

إدارة التوقعات

سيكون لكل صاحب مصلحة وكل عضو في فريق المشروع توقعات مختلفة. بصفتك مدير المشروع، فأنت بحاجة إلى إدارتها جميعًا. ستؤدي التوقعات غير المُدارة إلى حدوث تعارض ويمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع.

تنقسم التوقعات إلى أربع فئات رئيسية:



يجب معالجة التوقعات الخاصة بكل مجال في بيان العمل وورقة عمل تخطيط المشروع وميثاق المشروع.

من المهم مراجعة هذه الوثائق بشكل دوري. يجب أن تشمل نقاط التفتيش الرئيسية ما يلي:

- هل لدى كل من شارك في المشروع نفس الفهم؟

- توضيح المسؤوليات كما تم تعيينها

- وضع النتائج والإطار الزمني

- توضيح المتطلبات والميزانيات

- فهم الميزانية وجدولة الروابط

- تواصل مع كل شخص ذي صلة

تقدير المخاطر

فئات المخاطر

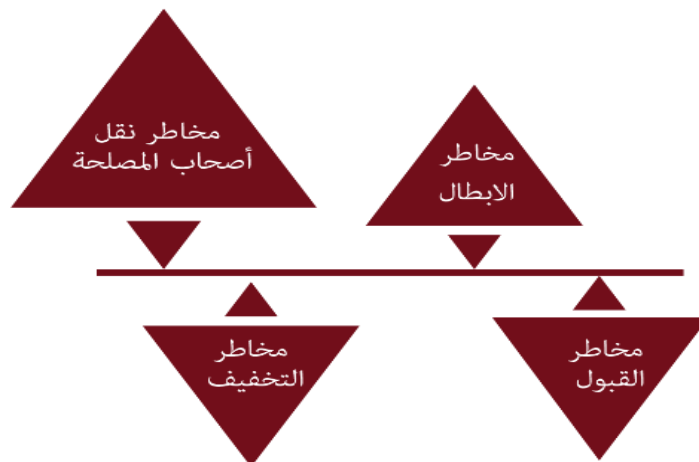
كل مشروع فريد من نوعه ولديه مجموعة من المخاطر الخاصة به. استخدم إلى قائمة فئات المخاطر أدناه للمساعدة في تحديد مخاطر المشروع



ما هي بعض المخاطر المحتملة لمشروع دلتا نهر؟

إنشاء استراتيجية الاستجابة للمخاطر

الهدف ليس القضاء على المخاطر لأن هذا مستحيل ولكن فهم التأثير والاحتمال حتى تتمكن من الاستجابة لها بشكل أفضل.



صياغة سجل للمخاطر : اكتمل لنهر دلتا

صاحب المخاطر	استراتيجية الاستجابة	درجة المخاطر	تأثير	احتمالا	اسم المخاطرة

المكونات المتقاطعة في المشروع

هناك عناصر متقاطعة يجب مراعاتها أثناء التخطيط للمشروع:

الجنس -الإعاقة -الجنسيات -والحماية

دعونا نفعل ذلك معًا ، كيف سيتعامل مشروع دلتا مع المكونات الشاملة أعلاه؟

الجدول الزمني للمشروع

دعونا الآن ننظر على الجدول الزمني للمشروع .يجب على فريق المشروع صياغة جدول زمني للمشروع من 5 خطوات على النحو التالي:

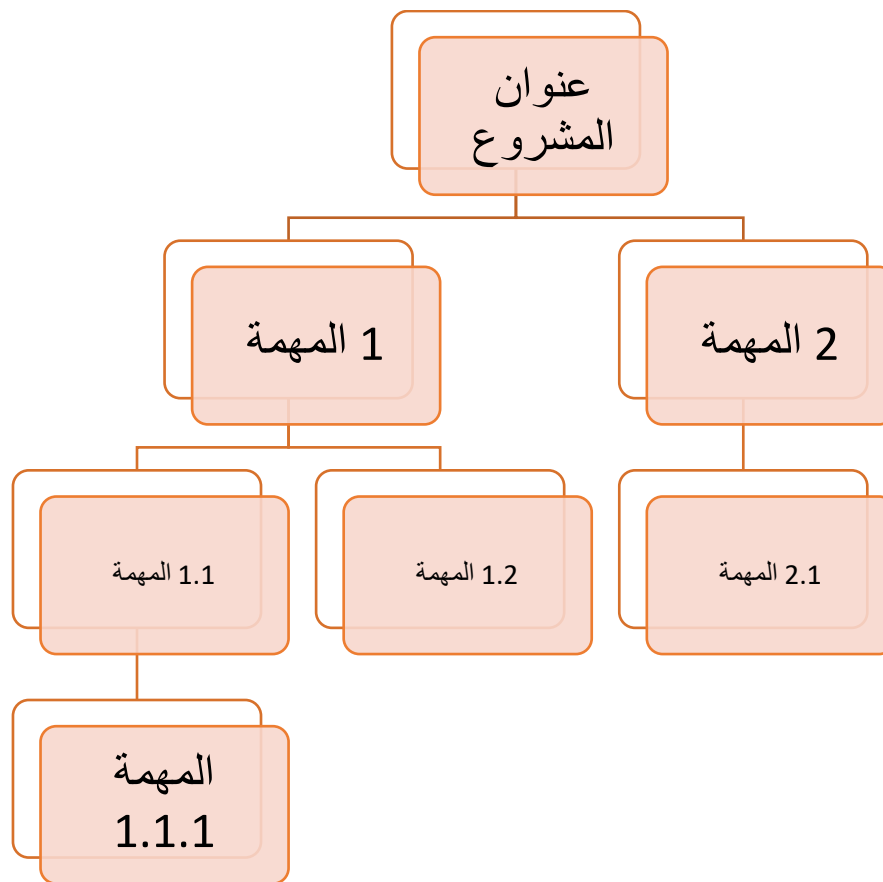
1. تعريف النشاط :استخدم هيكل تقسيم العمل (WBS) لتعريف وتفصيل نطاق المشروع
2. تسلسل النشاط :استخدم الرسم التخطيطي للشبكة لوضع أنشطة المشروع بالترتيب الذي تريد حدوثه.
3. تقدير موارد النشاط :وضع تقديرات لجميع الموارد ، بما في ذلك الميزانية والمواد /الإمدادات والموارد البشرية والبايعين والمقاولين.
4. تقدير مدة النشاط :استخدم أداة "المسار الحرج" لتحديد مقدار الوقت الذي سيستغرقه كل نشاط ، والتي تبلغ مدة المشروع.
5. تطوير الجدول :قم بتطوير مخطط جانت بناءً على مخرجات الخطوة الأربع السابقة

عند تطبيق هذه الخطوات ، تذكر القيد الثلاثي في كل خطوة .قبل الغوص في عملية الخطوات الخمس، من المهم تحديد تخطيط النطاق وتسليط الضوء عليه.

ما هو النطاق؟

إنها جميع الأنشطة التي نقوم بها لتحديد أهداف المشروع من خلال العمل المباشر وغير المباشر .يشير العمل غير المباشر إلى أنشطة الدعم :الموارد البشرية ، الوجبة ، المشتريات

1- تعريف النشاط



يبدأ هذا بتحديد نطاق المشروع باستخدام WBS جدول توزيع العمل

باستخدام WBS، يمكن للفريق ترتيب النطاق في مخطط تفصيلي ، وتسلسل هرمي ، وحزمة العمل

بما في ذلك الأنشطة المباشرة وغير المباشرة. تذكر أنه عليك الرجوع إلى إطار السجل.

1. استمر في تقسيم العمل حتى تصل إلى المستوى الذي ستقوم فيه بتعيين ومراقبة عمل المشروع .

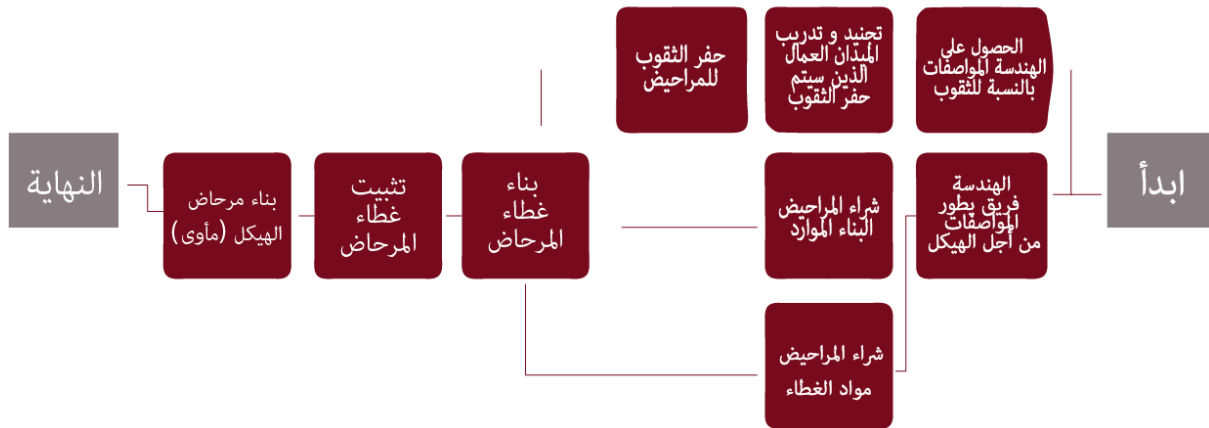
(تذكر ، إذا كنت ستقوم بتعيين مهمة لشخص ما ، فقد لا تحتاج إلى تقسيمها إلى حد بعيد).

2. راجع WBS مع أصحاب المصلحة وفريق المشروع لضمان تغطية جميع العناصر

دعونا نتدرب على مشروع نهر الدلتا

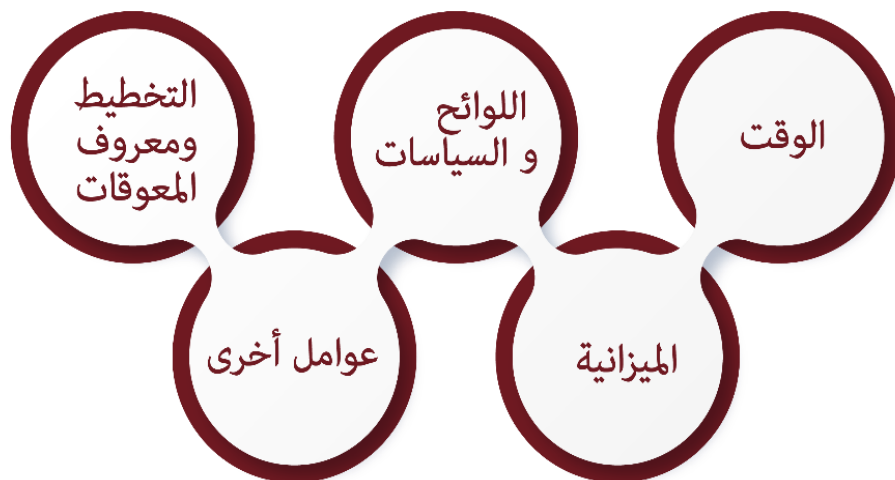
2- تسلسل النشاط

الآن بعد أن حددت الأنشطة التي تحتاج إلى إجرائها ، ابدأ في ترقيمها حسب ترتيب حدوثها باستخدام مخطط الشبكة. إنها مسألة مربعات وخطوط. يجب أن تحدث بعض الأنشطة بشكل متوازٍ ، وهنا نقوم بتعيينها حسب الأسطر على النحو التالي:



وقت النشاط ... املأ التسلسل الصحيح (لوحات بطاقات غرفة الصف)

3- تقدير موارد النشاط

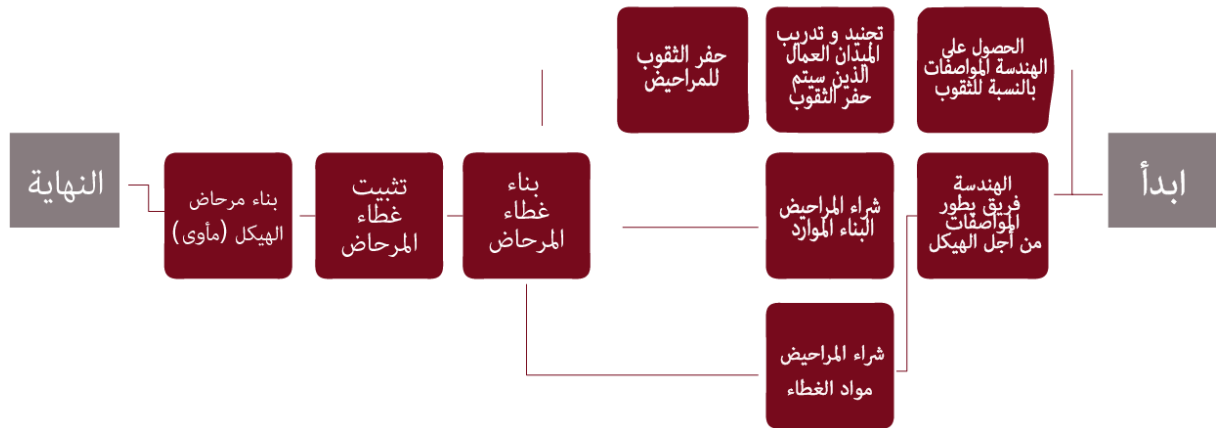


يعلم الجميع أن الأمر يتطلب شخصًا واحدًا لحفر كل شيء أكثر مما يتطلبه الأمر من 5 أشخاص للقيام بذلك ؛ بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يعتمد أيضًا على نوع المعدات التي يستخدمونها للقيام بذلك ؛ لذلك ، يجب الانتباه عند تخصيص الموارد .قد يكون هذا أكثر صعوبة للمنظمات المحلية حيث قد يكون لديك أعضاء فريق يعملون في مشاريع مختلفة .تقدير مستوى الجهود (LOE) من المهم أن ينعكس في تخطيط الموارد والميزانية .يعتمد عدد ونوعية الموارد على عدة عوامل:

4-تقدير مدة النشاط

الآن:

- قدمت WBS الأنشطة
 - قدم مخطط الشبكة تسلسل جميع الأنشطة
 - سمحت لنا قيود الموارد بالتفكير في المدة التي سيستغرقها كل نشاط
- الآن يمكننا تحديد المدة التي سيستغرقها المشروع .دعنا نعود إلى مخطط الشبكة الخاص ببناء المرحاض أعلاه ونخصص الوقت اللازم لكل نشاط.
- يمثل كل مربع نشاطاً في نطاق المشروع تمثل الأسهم التبعية بين الأنشطة



النشاط :لنحدد المسار الحرج في الرسم التخطيطي.

5-تطوير الجدول

تطوير الجدول الزمني هو الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط ، في هذه الخطوة ، سوف نتعلم كيفية استخدام مخطط GANT كأداة أو "خطة العمل". من الأسهل بكثير رؤية جميع الأنشطة جنبًا إلى جنب مع الوقت المطلوب في مكان واحد ممثلًا بيانيًا ، ومن ثم يمكننا رؤية الترابط بين المهام .قم بزيارة قالب مخطط GANT.

هل من الممكن أن يطلب المانح مخطط GANT في الاقتراح؟ ماذا يجب ان نفعل في هذه الحالة؟ نعم ، هذا ممكن جدا .تحتوي بعض المقترحات على خطة تنفيذ تتطلب منك إضافة مخطط جانت.

تخطيط الميزانية:

الآن وقد أنشأنا الجدول الزمني ، يمكننا البدء في التفكير في الميزانية. لا يمكنك فعل هذا قبل هذه النقطة. لقد نظرنا في النطاق والوقت في الأدوات السابقة ، والآن دعونا نلقي نظرة على التكلفة. هل الميزانية مسؤولية الفريق المالي؟ على الرغم من أن فريق الشؤون المالية قد يساعد في إعداد الميزانية، إلا أن رئيس الوزراء يأخذ الملكية والمسؤولية لتطوير الميزانية. عند التخطيط لميزانيتك ، فأنت تقدر. هناك نوعان من التقدير:

- التقديرات من أعلى إلى أسفل:

تبدأ التقديرات من خلال العمل بسرعة وعلى مستوى عالٍ كم تعتقد أن الأجزاء المختلفة من المشروع ستكلف. يتم ذلك من قبل عدد قليل من كبار الموظفين و / الخبراء. إنه سريع وبسيط إلى حد ما ولكنه عادة ليس دقيقًا جدًا.

- تقدير من أسفل إلى أعلى

يتم أخذ التقديرات من الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذ أنشطة المشروع ولديهم واقع ميداني مثل الشركاء والموردين وأعضاء المجتمع وما إلى ذلك ، وهذا يتضمن أعدادًا أكبر من المشاركين ويتطلب جهودًا لإدارتها ولكنها أكثر دقة. يبدأ هذا بالميزنة القائمة على النشاط.

كيف تفعل ذلك في خطوات بسيطة ؛

1- قسّم الأنشطة (الفئات العامة) على ربع. وهذا يشمل على سبيل المثال لا الحصر تكاليف

التشغيل والبرنامج (الموارد البشرية ، المشتريات ، الرواتب ، الإيجارات ، إلخ ..)

2- تقدير التكلفة

على سبيل المثال:

الانشطة	التكاليف لكل ربع سنة	المجموع				مجموع الانشطة
		س1	س2	س3	س4	
التكاليف المباشرة للمشروع ١-١						
معدات المكاتب						
توظيف فريق المشروع						
مدير المشروع ١		800	800	800	800	3200
موظفو المكاتب ٢		300	300	300	200	1100
						11800

بعد أن قمنا بكل ما سبق ، نقترب من نهاية مرحلة التخطيط ، ما الخطوة التالية؟

حسنًا ، يجب أن نضع خطة التنفيذ.

يجب أن تأخذ خطة المشروع الشاملة والمتكاملة في الاعتبار سياق المشروع ، والتعقيد ، وأصحاب المصلحة المعنيين ، والبيئة.

الخطأ الشائع الذي يرتكبه الناس هو استخدام مقترح المشروع كخطة مشروع. هنا لديك الاختلافات:

الغرض	مقترح المشروع	خطة تنفيذ المشروع
الغرض	للحصول على الموافقة والتمويل للمشروع، التأكيد على التواصل الواضح والموجز من الافكار 'بيع' المشروع لتمويل اصحاب المصلحة	لضمان وصول المشروع في الوقت المحدد ، على نطاق وعلى الميزانية ، وفقا لمعايير الجودة المعمول بها : إلى التأكيد على التخطيط الشامل والمنطقي ودمجة مشروع لاستعراضه من قبل فريق المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين
الشكل	غالبا ما يتم تحديد التنسيق حسب متطلبات الجهة المانحة او يتم تحديد التنسيق من قبل فريق المشروع و الجهات المعنية بالوكالة المسؤولة عن الاستثمار المقررات	غالبا ما يتم تحديد التنسيق حسب متطلبات الجهة المانحة او يتم تحديد التنسيق من قبل فريق المشروع و الجهات المعنية بالوكالة المسؤولة عن الاستثمار اصحاب المصلحة
مستوى التفاصيل	غالبا ما تكون محدودة في مستوى التفاصيل - بسبب الغرض والشكل والترقب والجدول الزمني والتوقيت و الاقتراح	تم تطوير مستوى التفاصيل من قبل فريق المشروع والمفتاح اصحاب المصلحة
المشاركة	غالبا ما يكتبها فريق صغير نتيجة للوقت (القيود التي تحد من المشاركة)	توجد فرصة لتوسيع المشاركة لتشمل صفيح المصلحة، بمن فيهم الخبراء والمستشارون التقنيون
الجمهور	تركز على الجهات المانحة واصحاب المصلحة الذين يوزعون الموارد	التركيز على احتياجات فريق تنفيذ المشروع. الأنشطة
التوقيت والجدول الزمني	في كثير من الاحيان مكتوبة تحت ضيق الوقت و احيانا اشهر (او حتى سنوات) قبل التنفيذ	الفرصة متاحة لإعادة النظر في المقترحات لتعزيز تطوير / مراجعة / تحديث الخطط في بداية المشروع التنفيذ او عند نقاط مرجعية رئيسية في دورة الحياة

الوحدة الثامنة: التنفيذ:

لقد أمضينا الكثير من الوقت في الحديث عما سيفعله المشروع ووضع الخطط لكيفية تنفيذه. أخيرًا ، حان الوقت لبدء العمل ووضع خططنا موضع التنفيذ. بنهاية هذه الوحدة ، ستكون قادرًا على:

- اشرح أهمية حل المشكلات
- صف عملية إدارة المشكلة والخطوات المتبعة
- قم بتطبيق سجل المشكلات و RACI وجدول تتبع أداء المؤشر (IPTT)
- تطبيق أدوات الوجة أثناء تنفيذ المشروع

التغيير هو الشيء الوحيد الثابت في تنفيذ المشروع الإنساني حيث تعمل المشاريع في ظروف صعبة. من النادر جدًا أن تعمل المشاريع الإنسانية والتنمية كما هو مخطط لها. ماذا نفعل بعد ذلك؟

من أجل تجنب الكثير من التغييرات في المشاريع الإنسانية ، لدينا ما يلي:

- تتبع وإدارة القضايا باستخدام سجل المشاكل
- توقع المخاطر باستخدام مسجل المخاطر
- موازنة مثلث القيد الثلاثي
- ضمان الموافقة على التغيير

المشكلة هي موقف لم يتم حله من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على المشروع وقد لا يتم حلها على الفور.

إدارة القضايا:

هي عملية تحديد تلك المشاكل وإدارتها حتى يتم حلها. تذكر أن المشكلات والمخاطر ليست هي نفسها. توجد مشاكل في الوجود ولكن قد تحدث مخاطر في المستقبل. قد يتساءل الموظفون عن سبب وجوب تدوين هذه المشكلات. هناك ثلاثة أسباب لتدوين المشكلات في السجل:

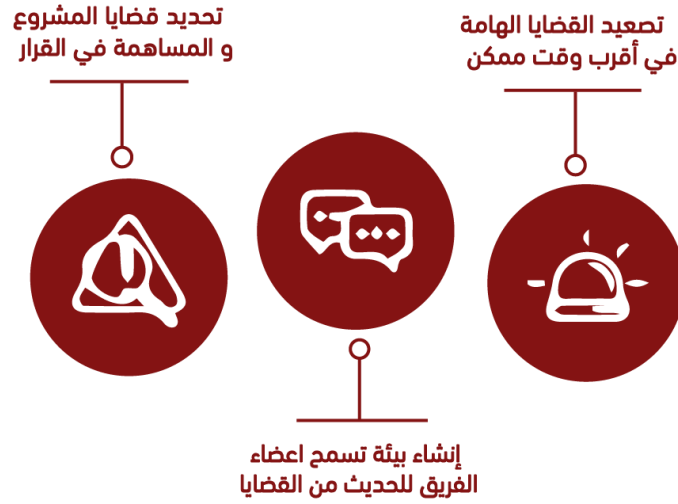
- 1- من الأسهل تذكر كل شيء فقط عند كتابته
- 2- سيتمكن الموظفون من رؤية المشكلات واستنتاج ما إذا كانت تؤثر على عملهم
- 3- إذا لم يتم تدوين المشكلات ، فكيف نتعلم من أخطائنا

قال الملاكم الشهير مايك تايسون :
كل شخص لديه خطة حتى
يتعرض للكم في الوجه
إدارة المشروع لها ديناميكيات مماثلة

يجب أن يتصرف مدير المشروع كملاكم جيد عندما يتعلق الأمر بالقضايا:



كيف نحل المشكلات بصفتنا مديري المشاريع



تتكون عملية إدارة المشكلة من 4 مراحل

تحديد أو تتبع المشكلة: تحديد الأسئلة والقرارات المتعلقة والمشكلات الأخرى قبل أن تؤثر سلبيًا على المشروع

تحليل القضية: فهم القضية جيدًا بما يكفي للنظر في التأثيرات الحالية والمستقبلية

قضية الاتصال: توصيل المشكلات إلى المستوى المناسب في المنظمة لحلها

مراقبة المشكلة: مدير المشروع مسؤول عن إنشاء بيئة حيث يمكن لفرق المشروع والشركاء المنفذين تنفيذ الإجراءات لضمان حل المشكلات.

ألق نظرة على نموذج سجل المشاكل

المسألة الوصف	التاريخ المبلغ عنها	تعيين إلى	تاريخ التعيين	الحالة	القرار
المطر له تأخر حفر ثقوب للمراحيض	آذار / مارس ٢١	الموقع المشرف	مارس ٢٣	مارس ٢٣: حفر ثقوب للمراحيض تأخر بسبب المطر، و التي بدأت على ٢١ مارس، وكانت الأنشطة علقت حتى يتوقف المطر. مارس ٢٤: توقف المطر ولكن الأرض رطبة جداً ليست نشاط أنشطة الحفر. مارس ٢٦: الأرض لا تزال رطبة جداً ليست نشاط أنشطة الحفر، سوف تحقق مرة أخرى بعد عطلة نهاية الأسبوع. مارس ٢٩: الأرض جافة يكفي ليست نشاط الأنشطة	عدد الأيام التأخر على مستوى التسامح للموقع المشرف ٥ أيام وبالتالي فإن القضية تم تصعيد مدير المشروع. مدير المشروع يكتسب عمال إضافيين

نادرا ما يعمل مدير المشروع بمفرده. تسرد مصفوفة RACI أصحاب المصلحة في المشروع ومدى استجابتهم.

المهمة	من المسؤول؟	من هو المسؤول؟	من يجب أن يكون استشارة؟	من يجب أن يكون علم؟
الحصول على الهندسة المواصفات بالنسبة للثقوب	مدير المشروع	مدير الامتثال	إنشاءات المنطقة القسم	فريق المشروع
شراء المراحيض البناء، الموارد	ادم / المالية	مدير المشروع	الإدارة، مدير	فريق المشروع
حفر حفرة للمراحيض	قادر فريق المشروع بقلم بول	مدير المشروع	الأسر المعيشية	البلدية

تتبع تقدم المشروع

كيف ستفعل ذلك؟ سيتم ذلك من خلال المراقبة والتقييم

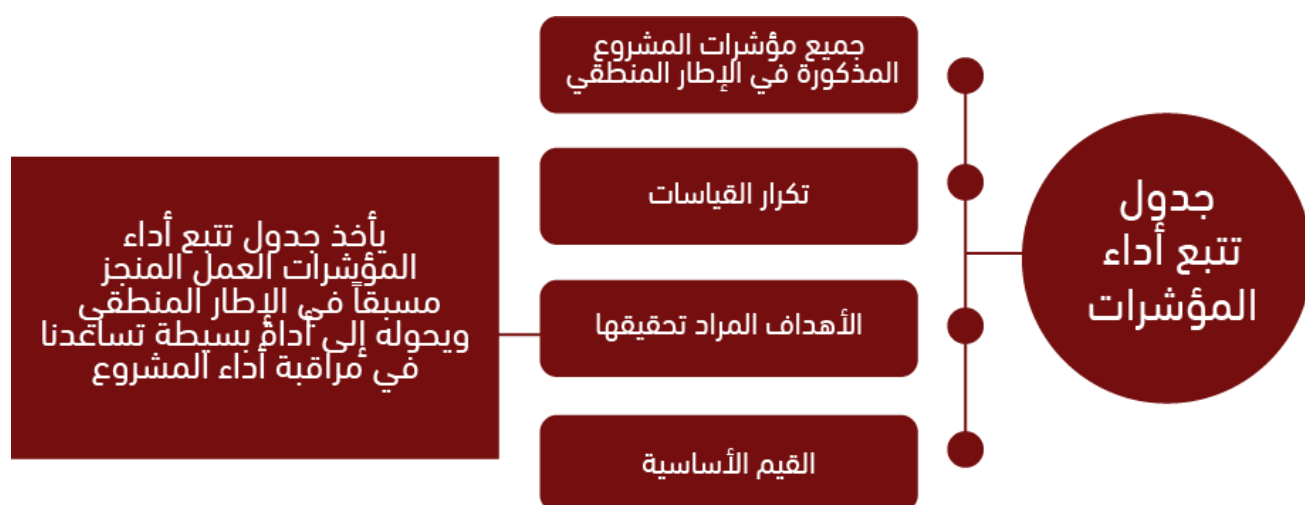
يراقب:

- يتتبع التقدم التشغيلي للمشروع
- يخبر مدير المشروع بمكان أداء المشروع من حيث المال والوقت والمخاطر والجودة والمزيد
- مستويات النشاط / المخرجات ويتم القيام بها بشكل مستمر في جميع أنحاء المشروع

تقييم:

- يتتبع تقدم المشروع من خلال المستويات الأعلى لعمل الإطار المنطقي
 - يتم جمع بيانات التقييم وتحليلها بشكل أقل تكرارًا وغالبًا ما تتطلب تدخلًا أكثر رسمية
 - قد يتم التقييم على مستوى المشروع من قبل خبراء خارجيين
- غالبًا ما تشبه إدارة المشروع قيادة السيارة. تنظر إلى الطريق وتلقي نظرة خاطفة على المؤشرات الموجودة على لوحة القيادة (الوقود والحرارة) لا تنظر إليها طوال الوقت ، ولكن عليك طوال الوقت التحقق منها بشكل متكرر. إنه مشابه جدًا لإدارة المشاريع في المجال الإنساني. المراقبة هي نظرة خاطفة إلى تلك المؤشرات بينما التقييم مشابه لأخذ سيارة إلى خدمات المرآب.

تتبع تقدم المشروع



من نهر الدلتا ، لدينا المثال التالي:

المؤشر الترتبة	المؤشر والتعريف	عموما الهدف	خط الأساس القيمة	الفعالية س ١	الهدف س ١	الهدف س ٢	الفعالية س ٢
النتيجة تحسين الوصول إلى الجودة مراحيض لنهر الدلتا مصنفة حسب المجتمع	زيادة في الاستخدام % من المراحيض بحلول نهاية المشروع مقارنة % مع قبل المشروع	٦٠ %	١٨ % إناث ٦ % ذكور ١٢ %	٣٠ %	٢٣ %	٥٠ %	٤٨ %
الناتج : الجودة المراحيض شيدت	عدد المراحيض شيدت داخل ٥٠ متر من الاسر المعيشية نهاية المرحلة ٢ من المشروع	١٠٠	١٠	٥٠	٣٥	٥٠	٥٨

الوحدة التاسعة: الإغلاق

الوجبات السريعة الرئيسية هي :



ينطوي إغلاق المشروع على مخاطر على سمعتنا ؛ لذلك ، يجب مراعاة ما يلي.

من المهم ملاحظة أنه بالنسبة لمشروعات الاستجابة للطوارئ ، فإن الاستدامة أقل أولوية من المشروعات التنموية. لذلك ، في مشروع دلتا ريفر ، يتعين علينا وضع خطة للاستدامة قبل التخلص التدريجي.

يُنصح بإعداد قائمة مراجعة لخطة الاستدامة للتأكد من وصول المشروع إلى هدفه.

قائمة مراجعة خطة الاستدامة .1الموارد: تشمل الموارد كلاً من الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لمواصلة المنتج أو الخدمات بمجرد اكتمال المشروع. لوضع اللامسات الأخيرة على خطة الاستدامة الخاصة بك ، تحتاج إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

• ما نوع المهارات والموارد البشرية المطلوبة لمواصلة نتائج التدخل؟

• هل هناك آلات أو معدات معينة احتياجات؟

• هل يتطلب استمرار المنتج أو الخدمة أي تقنية محددة؟

القدرة: القدرة هي عامل رئيسي في استدامة المشروع. إذا كنت تقوم بتسليم المشروع ، فيجب عليك التأكد من أن المنظمة أو المؤسسة الحكومية أو المجتمع لديه المعرفة والمهارات المطلوبة للحفاظ على المنتج أو الخدمة. إن بناء القدرات في جميع مراحل المشروع من خلال استخدام نهج تشاركي -من البداية إلى النهاية -سيوفر تدخلاً أكثر استدامة ؛ لأن أصحاب المصلحة هؤلاء قد شاركوا بالفعل في عمليات إدارة المشروع مع فريقك. كانوا قد تعلموا عن إدارة أصحاب المصلحة والمخاطر والعناصر التقنية.

المخاطر والاستجابة: هناك دائمًا مخاطر في تسليم المشروع إلى شريك محلي أو مجتمع أو حكومة محلية. فكلما كانوا أكثر استعدادًا للتعامل مع أي مشاكل ومخاطر محتملة ، كانت فرصهم في الحفاظ على المشروع أفضل. ومع ذلك ، يمكن أن تكون إدارة المخاطر والاستجابة لها أمرًا مربكًا ، خاصةً في حالة عدم وجود نظام دعم للمساعدة في المخاطر والمشكلات والاستجابات. يجب عليك استكشاف المخاطر المحتملة مع الكيان الذي تقوم بتسليم المشروع إليه قبل التسليم النهائي. أيضًا ، قم بتوجيههم من خلال استراتيجيات الاستجابة التي تتضمن إجراءات محددة. سيساعد السير في تحليل المخاطر وعملية الاستجابة على التعامل مع المخاطر والقضايا ، وبناء المرونة وتوفير أساس لاستمرار المشروع. قائمة مراجعة خطة الاستدامة

أصحاب المصلحة: عادة ، هناك حاجة إلى العديد من أصحاب المصلحة للحفاظ على نتائج التدخل. يجب عليك تقديم أصحاب المصلحة وإشراكهم قبل التسليم. 5. العمليات والشبكات: في كثير من الأحيان ، تتطلب الاستدامة التنسيق والتعاون بين العديد من أصحاب المصلحة والعمليات والشبكات الواضحة لمواصلة العمل بمجرد إغلاق المشروع. أجب عن الأسئلة التالية بخصوص عملياتك وشبكائك:

- هل توجد أنظمة مناسبة لضمان استدامة المنتج أو الخدمة؟
- هل نحن بحاجة إلى تسهيل الشبكات لتعزيز استدامة المنتج أو الخدمة؟ 6. الدافع: هذا المكون هو الأصعب لأنه يتطلب الملكية والرغبة من أصحاب المصلحة لمواصلة مخرجات المشروع ونتائجه بعد مغادرة فريق المشروع. المفتاح لتحفيز المجتمع أو المنظمة على مواصلة العمل هو المشاركة المنتظمة خلال المشروع وبناء الوعي حول أهمية استمرار المنتج أو الخدمة.

سيناريو إغلاق المشروع

هناك العديد من السيناريوهات التي يجب التخطيط لها في مرحلة التصميم للإغلاق:

-الإغلاق

-التسليم

-التمديد

-التوسع

-إعادة التصميم

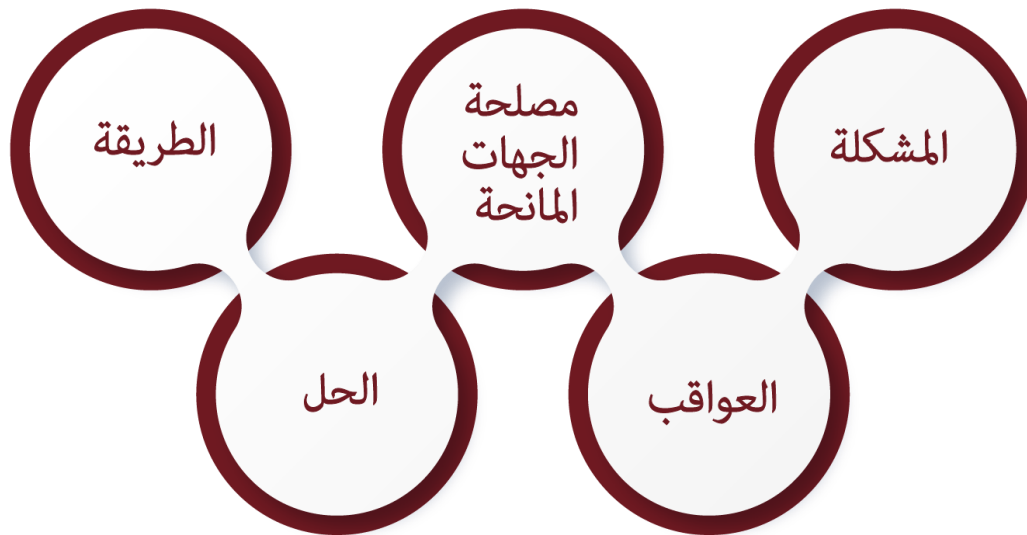
يتم عرض أمثلة على كل منها في الرسم البياني أدناه

السيناريو	عندما
التوسع	يتم توفير التمويل لبناء المزيد من المراحيض في حي قريب
تمديد	يوافق المانح على أن بناء المراحيض سوف يستمر بعد تاريخ الانتهاء المتفق عليه حتى يتم إنشاء عدد محدد من المراحيض
الإغلاق	انتهاء العمل بعد بناء المحدد عدد المراحيض
	تم الاتفاق على التمويل لتصميم إعادة تصميم التثقيف الصحي العام في المرحلة التالية من المشروع
التسليم	ستواصل بلدية دهر الدلتا البناء المزيد من المراحيض

يجب مراعاة مصفوفة تخطيط الانتقال عند التخطيط لإغلاق المشروع:

العنصر	الاسئلة الرئيسية	المبادئ التوجيهية	التحديات
من أقرب مراحل المشروع	خطة الإغلاق، ما هو نوع الإغلاق المتصور؟ مثال: هل بلدية نهر الدلتا؟ تولى بناء المراحيض ما هو الجدول الزمني وما هي المعايير؟	- الإستعراض الجاري للمشروع والتتبع الشفافية خاصة التمويل	- موازنة الإلتزامات الثابتة مع المرونة - إتاحة الوقت الكافي لتطوير القدرات
تطوير الشراكات و الروابط المحلية	- كيف يتم اختيار الشركاء المناسبين ؟ - ماذا يجلب الشركاء؟	- التنوع: قد تحتاج مدخلات المشروع الأخرى - واضح وشائع الأهداف	- مواءمة الاحتياجات والأهداف من مختلف أصحاب المصلحة - دعم الشركاء المحليين
بناء محلي، التنظيمية والبشرية	- ما هي القدرات اللازمة؟ - ما هي القدرات الموجودة؟	- بناء على القائمة القدرة إن أمكن - إنشاء بيئات لدعم القدرات	- تصميم الرصد لتتبع بناء القدرات - تقديم الحوافز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة

تبادل الدروس المستفادة في القطاعات الإنسانية والتنمية : التحديات



يمكنك جمع الدروس المستفادة من نفس القالب الخاص بسجل المشكلات .قم بزيارة نموذج سجل المشاكل المعدل

أداة رائعة أخرى يمكنك استخدامها هي After Action Review :

هذا نشاط تعليمي بسيط وسريع ومتعدد الاستخدامات

**اطرح اسئلة لمساعدة المشاركين على مقارنة الخطأ بالواقع
الأسئلة الأساسية الأربعة هي :**

متفق عليه	ما في الواقع حدث	ما كان من المفترض أن يحدث
مشارك الآراء	ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا؟	لماذا كان هناك الفرق؟

الإدارة المالية للجمعيات غير الربحية

إعداد وتدريب

دافيد الصّدي

تمهيد:

يهدف هذا الكتيب إلى معرفة الأسس الماليّة والمحاسبية في الجمعيات غير الربحية، وكيف يتم تبويب البيانات والمستندات الماليّة للعودة إليها من أجل فحص البيانات الماليّة التي بحوزة الجمعية لتظهر الشفافية الماليّة وتتجنب الوقوع في أخطاء كبيرة قد تؤدي إلى انهيار الجمعية كون الأمور الماليّة هي الشريان الذي تتغذى منه الجمعية للمحافظة على مصداقيتها وجدّيّة سير العمل، وهي الصورة الحقيقة للجمعية عند المانحين والجهات الرسمية.

محتويات هذا الكتيب يتضمن ما يلي:

القسم الأول: العمليات الماليّة والمحاسبية والأرشفة

أولاً: الإدارة الماليّة وأهميتها ومقارنتها بالشركات الربحية

ثانياً: التقارير والقوائم الماليّة

ثالثاً: إدارة المشتريات

رابعاً: إدارة النقدية في المنظمة

خامساً: حفظ البيانات الماليّة والمستندات (الكترونيا- وورقيا)

القسم الثاني: إعداد وإدارة الموازنة الماليّة للمشاريع

أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية

ثانياً: معايير إعداد الموازنة الماليّة لتنفيذ مشروع أو نشاط

ثالثاً: سرد الموازنة Budget Narrative

رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ

خامساً: قائمة النفقات الماليّة والتقارير المالي النهائي وإغلاق المشروع

سادساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان

القسم الأول:

العمليات المالية والمحاسبية والأرشفة.

أولاً: الإدارة المالية وأهميتها ومقارنتها بالشركات الربحية

الإدارة المالية هي إدارة الموارد المالية للمنظمة بطريقة فعالة وشفافة لتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المعروفة ب (الرسالة والرؤيا) والتي تختلف من منظمة لأخرى.

❖ الفرق بين الإدارة المالية للشركات الربحية والمنظمات غير الربحية

بالأمور المالية يتوجب علينا التمييز بين الإدارة المالية في الشركات الربحية والإدارة المالية للمنظمات غير الربحية، وأنه يتوجب العمل وفق المعايير والقوانين المحاسبية الدولية في كلا الحالتين IFRS or GAAP . لابد من معرفة نقاط الاختلاف الأساسية التي ستساعدنا بوضع السياسات المالية الناجحة لتحقيق الأهداف العامة والرئيسية للمنظمة.

ملخص لأهم الفروقات:

نوع الاختلاف	الشركات الربحية	المنظمات غير الربحية
الهدف	تقديم الخدمات والمنتجات بهدف الربح.	تقديم فائدة لفئات مجتمعية محددة بهدف تنمية المجتمع وتطويره.
الملكية النقدية والعينية	ملك لمؤسسي وأصحاب الشركات.	النقدية تبقى ملك للممول إلى ان ليتم صرفها وإعداد فيها تقارير للجهة المانحة - والملكية العينية هي ملك الممول أو حسب الاتفاق بالعقد.
الإدارة المالية	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو الشركة.	توفر معلومات وبيانات لاتخاذ قرارات مهمة وبسيطة في نجاح العمل المالي ونمو المنظمة
نظرة المؤسسين والمدراء للموارد المالية	يهتمون بالرقم النهائي من ميزان الربح والخسارة ومعرفة أسباب تدني الأرباح أو زيادة الخسائر. العمل على تحقيق أعلى نسبة من الأرباح التي ستظهر في الميزانية الختامية.	الاستخدام الأنسب للموارد المالية لتحقيق هدف ورسالة المنظمة. تساوي الإيرادات والمصروفات في الميزانية الختامية.

آلية التعامل مع العجز أو الفائض	في حال وجود فائض: يتم توزيع الأرباح بين المؤسسين والمساهمين أو تدويرها للسنة المالية القادمة. في حال وجود عجز: يتم تخفيض النفقات والتكاليف، وإتباع أساليب جديدة لزيادة الأرباح.	في حال وجود فائض: يجب إعلام الجهة المانحة عن الفائض فيتم إما اعادته للمانح أو تمديد المشروع بنشاط معين لصرفه. في حال وجود عجز تقوم المنظمة بتخفيض التكاليف الإدارية والبحث عن مصادر تمويل جديدة.
الإفصاح المحاسبي في البيانات المالية	يهدف إلى إظهار الربح أو الخسارة.	الشفافية وإظهار آلية الصرف المتبعة على كل مشروع.
الميزانية العامة	تهدف إلى إظهار الأرباح الحالية والمدورة لأصحاب الاسهم والشركاء.	تهدف إلى إظهار الوضع المالي للمنظمة ومدى حاجتها للتمويل وقدرتها على الاستمرارية.

ثانياً: التقارير والقوائم المالي

أن القوائم والتقارير المالية من أهم الوسائل المحاسبية المتبعة لعرض وتوصيل المعلومات المحاسبية إلى مستخدميها لتوضح نتيجة النشاط والمعاملات خلال فترة زمنية محددة تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء، ومن أهم هذه التقارير والقوائم :

- الميزانية الختامية.
- قائمة الإيرادات والنفقات (الأرباح والخسائر).
- قائمة المقبوضات والمدفوعات (النقدية).
- قائمة المركز المالي.
- قائمة التدفق النقدي.
- التقارير المالية والمحاسبية المستقلة لكل نشاط أو مشروع.
- تقرير المدقق السنوي.

وفيما يلي أدناه نموذج مبسط لحساب الأرباح والخسائر ونموذج للميزانية الختامية:

بيان الأرباح والخسائر من 2021/1/1 إلى 2021/12/31			
البيان	المبلغ الفرعي	المجموع	
1 إجمالي الإيرادات السنوية من المانحين		**	
2 إجمالي نفقات المنظمة خلال السنة		**	
3 الربح الإجمالي (1 ناقص 2)		***	
4 المصروفات العامة السنوية		*	
5 تكاليف الإهلاك السنوية		*	
6 الربح الصافي قبل الضريبة (3 ناقص 4 ناقص 5)		***	
7 الضرائب		*	
8 الربح الصافي بعد الضريبة (6 ناقص 7)		***	

الميزانية الختامية

الميزانية العمومية كما هي بتاريخ 2021/12/31		
الموجودات / الأصول		
العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
الموجودات الثابتة		
الأراضي والعقارات	*	
صافي المباني والتجهيزات والآلات	*	
1) مجموع الموجودات الثابتة		0
الموجودات المتداولة		
نقد في الصندوق ولدى المصرف	*	
مدينون (ديون للمشروع على الزبائن ان وجد)		
مخزون المواد المستعملة في المشاريع (قرطاسية -مستلزمات مكتب -مواد تدريبية)	*	

	*	مبالغ مدفوعة مسبقا (للموردين وللإيجار, ..)
0		(2) مجموع الموجودات المتداولة
0		مجموع الموجودات (2 + 1)

المطالب / الخصوم		
العناصر	المبلغ الفرعي	المجموع
المطلوبات المتداولة		
دائنون وحسابات جارية دائنة (ديون على المشروع للموردين)	*	
مستحقات أصحاب المنافع والممولين	*	
مستحقات ضمان اجتماعي (غير مدفوعة)	*	
الضريبة على الأرباح السنوية (غير مدفوعة)	*	
(1) مجموع المطلوبات المتداولة		0
حقوق الملكية		
اشتراكات الهيئة العامة/أعضاء مجلس الإدارة	*	
الفائض /العجز من المشاريع خلال السنة (+ / -)	*	
(2) مجموع حقوق الملكية		0
مجموع المطالب (2 + 1)		0

ثالثاً: إدارة المشتريات

يهدف هذا الجزء إلى شرح الأسس والقواعد الخاصة لعملية شراء البضائع والخدمات في المنظمات غير الربحية وكيفية التنسيق مع القسم المالي لكافة عمليات الشراء.

ان نجاح أو فشل هذه العملية يؤثر بشكل واضح وملحوس على كافة المشاريع التي تقوم بها الجمعية، لذا لا يجب الاستهانة بهذا الجزء لأهميته ودوره الحساس ويكون محور انتباه أي مدقق داخلي أو خارجي.

فلا بد من وضع سياسة مشتريات واضحة وشفافة في المنظمة وتعد الدليل والمرجع الأساسي الذي يتم اتباعه من قبل قسم المشتريات في تنفيذ أي عملية شراء.

وصف الآلية العامة لإجراءات الشراء التي يتوجب اتباعها أثناء عمليات الشراء:

الأوراق المالية المطلوبة في كل عملية شراء:

تعد الأوراق والمستندات المالية هي المرجع الأساسي لتبرير عملية الشراء لمصادقية العمل المالي في المنظمة. عملية الشراء تختلف وفق نوع المصاريف ووفق قيمة الشراء وتتحدد بسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة

تُقسّم المصاريف إلى نوعين؛ مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة.

- النفقات الثابتة (Fixed Expenses):

النفقات الثابتة هي مصروفات تشغيلية للمنظمة التي لا يمكن تجنبها ولا تتغير مع أي زيادة أو نقصان في الخدمات المقدمة. هي نفقات يجب أن تدفعها المنظمة، بغض النظر عن النشاط الحالي.

تشمل الكهرباء، الماء، المحروقات، الاتصالات، الآجار، المواصلات، الرواتب...

هذا النوع من المصاريف لا يتطلب الحصول على عروض أسعار لأنها مصاريف ثابتة ومكررة

شهرياً، لذا فالأوراق المالية المطلوبة هي كالتالي:

المصاريف الثابتة	الأوراق المطلوبة للعملية المالية
1. الكهرباء، الماء والاتصالات	- طلب الدفع. - الفاتورة - إيصال بالمبلغ المدفوع - وثيقة استلام

- طلب الشراء أو طلب الخدمة. - عقد ايجار بين المؤجر (مؤدي الخدمة) وبين المنظمة بشرط أن يتضمن العقد (ختم المنظمة، المدة، تاريخ الامضاء، توقيع المؤجر وشاهدين، المكان، التكلفة، والمفوض بالإمضاء عن المنظمة) وينبغي تصديقه عند الجهة الحكومية المختصة. - كتاب تبرير اختيار العقار المستأجر - إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) ولا بد من كتابة على الإيصال شرح موجز لمدة العقد وسبب الدفعة - صورة عن هويّة المؤجر + صورة هوية الشاهدين. - اتفاقية عدم تضارب المصالح	2. <u>الايجازات</u> 3. <u>النقل الجماعي</u>
- طلب خدمة أو طلب شراء. - عقد بين صاحب الباص والمنظمة، يجب العقد أن يحتوي على (توقيع السائق، توقيع ممثل المنظمة، التاريخ، مكان التنقل، المدة، التكلفة، عدد المستفيدين) - عروض أسعار ومحضر فض العروض يبرر سبب الاختيار (وفق سياسة المنظمة) - إيصال دفع: قد يكون نقدي أو شيك يتضمن (التاريخ، السبب، القيمة، توقيع المؤجر على الإيصال، وعلى صورة الشيك في حال تمّ الدفع بشيك) - ورقة الحضور. - صورة عن هويّة السائق - صورة عن شهادة القيادة للسائق - اتفاقية عدم تضارب المصالح	
- نموذج ورقة المواصلات: تُعبئ من قبل الموظف ليظهر فيها حركة التنقلات (السبب، الحركة، توقيع الموظف، توقيع المحاسب، وتوقيع الشخص المسؤول عن الموظف). - إيصال بقيمة المبلغ المدفوع من شركة تاكسي أو إيصال كدليل أنّ الموظف قد استلم المبلغ.	4. <u>التنقلات الفردية</u>
- وصل استلام للمبلغ. - ورقة الدوام موقعة أصولاً من قبل الموظف والمدير المباشر. - مطالبة رواتب تظهر عدد ساعات أو أيام العمل ومستحقات كل موظف. - عقد التوظيف مرفق بصورة هوية الموظف. - اتفاقية عدم تضارب المصالح	5. <u>رواتب الموظفين والمتطوعين</u>

- المصاريف المتغيرة (Variable Expenditures):

المصاريف المتغيرة هي التي لا يتم دفعها بشكل ثابت إنما حسب الحاجة إليها وفق مستلزمات كل مشروع. تكون بهدف دعم المشروع بشكل مباشر والركيزة الأساسية لنفقات المشروع والمخرجات المترتبة منه، مثل (القرطاسية، المرطبات، التجهيزات الإلكترونية...) هي كالمصاريف الثابتة تخضع لأنظمة الجمعية من الناحية السياسات المالية والشراء. أمثلة عن بعض هذه المصاريف:

المصاريف المتغيرة	المستندات المالية لإثبات العملية المالية
1. مستلزمات المكتب (قرطاسية، مصاريف ضيافة ومرطبات، أثاث ومعدات والقطع الكهربائية)	- وصل استلام المبلغ. - فاتورة رسمية من المورد. - بيان استلام المواد المشتراة. - طلب الشراء. - عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة). - محضر فض عروض الأسعار (وفق المبالغ المشتراة وسياسة المنظمة). - اتفاقية مع المورد إذا كان المبلغ يتم دفعه على دفعات أو مبلغ يتجاوز ما يعادل \$1000 مثلاً. - الأوراق الرسمية للمورد إذا كان المبلغ يخضع لمحضر فض عروض أسعار ويتم دفعه على دفعات. - اتفاقية عدم تضارب المصالح

- وصل استلام بالمبلغ موقع أصولاً. - طلب الخدمة (مكتوب فيه سبب التدريب والحاجة إلى مدرب في ورشة العمل) - السيرة الذاتية للمدربين جميعاً حتى الذين لم يتم اختيارهم. - تبرير سبب اختيار المدرب. - أوراق جلسات الحضور للمستفيدين تتضمن أسماء الحاضرين، توقيعهم، التاريخ، اسم ورشة العمل، المكان، اسم وتوقيع المدرب والمشرف على الورشة من المنظمة. - ورقة حضور المدرب موقعة من المدرب ومنسق المشروع. - اتفاقية بين المدرب والمنظمة مرفق معه صورة هوية المدرب. - ورقة استلام الخدمة تبين فيها ان المدرب اتم عمله وفق الاتفاق المبرم معه. - تقرير بالتدريب من قبل المدرب. - اتفاقية عدم تضارب المصالح	2. ورشات العمل وآجار المدربين
---	--------------------------------------

❖ العناصر الأساسية المتوجب توافرها في نماذج ووثائق الشراء

كون غالبية عمل المشاريع يعتمد على النفقات من المشتريات العينية أو الخدماتية، لابد من اعتماد نماذج داخلية تظهر الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة فيما يتعلق بعملية الشراء وآلية الرقابة المالية على عمليات الشراء، فكلما كانت السياسة وإجراء الشراء متماسكة وشفافة يعزز ثقة المانح والمدقق المالي بعمل المنظمة وفيما يلي: أدناه شرح عن هذه المستندات.

المستند	العناصر الأساسية	الإجراءات المتبعة
(1) طلب الشراء	- رقم طلب الشراء وتاريخه... - اسم المشروع الذي تخصه المشتريات. - نوع السلعة المطلوبة ومواصفاتها/ الخدمة. - السعر التقديري الموجود من مقدم الطلب والمبلغ الموافق عليه مالياً. - الكمية المطلوبة- - اسم القسم /الدائرة (الجهة المقدمة الطلب). - تاريخ الطلب والتاريخ المطلوب لوصول المشتريات. - توقيع المفوضين بالتوقيع وفق لجدول صلاحيات الشراء (مقدم الطلب- المدير المباشر للمشروع- المسؤول المالي). - يتم توقيع اتفاقيات لفترة زمنية محددة مع الجهات التي تقدم خدمات مستمرة للجمعية، وذلك لتحديد أسعار ومواصفات الخدمات والتأكد من الحصول على أفضل الأسعار وأفضل خدمة	- يقدم الطلب من قبل منسق المشروع أو أي موظف على المشروع في حال أكانت المستلزمات المطلوب شرائها تخص بشكل مباشر مشروع معيّن - ثم يتم الحصول على موافقة مدير المشروع، أو موافقة مدير المركز في حال كانت المشتريات لا تخص بشكل مباشر مشروع معين. - بعد تعبئة طلب الشراء بكافة العناصر المطلوبة، يرسل إلى المسؤول المالي الذي ينبغي عليه التأكد من وجود المواد المطلوبة في مستودعات المركز فيحول الطلب إلى مدير المستودع ليقوم بتأمين اللازم وبعد ذلك يتوجب أخذ موافقة مدير المركز وتوقيعه مع موافقة المسؤول المالي وتوقيعه. - أما في حال عدم توفر المادة المطلوبة في المستودعات فعلى المسؤول المالي أن يتأكد من وجود تغطية للمواد المطلوبة وفق موازنة المشروع المقدمة في الطلب. ثم يحدد المبلغ المخصص للشراء ليقوم قسم المشتريات بإجراءات الشراء وفق سياسة المشتريات المتبعة في المنظمة ..
(2) وثيقة استلام المواد GRN	- تاريخ استلام المواد المشتراة. - اسم وتوقيع المستلم (مقدم الطلب أو المدير المباشر (والمسلم (أمين المستودع أو مسؤول المشتريات) - شرح نوع البضاعة المستلمة. - رقم الفاتورة. - رقم طلب الشراء	- بعد شراء المواد المطلوبة في طلب الشراء يتم تسليم المواد إلى الشخص الذي طلب المواد أو مديره المباشر. ويتم التأكد من المواد المشتراة مطابقة للفاتورة بالإضافة إلى طلب الشراء. وعندما يتم موافقته من خلال كتابة الاسم والتوقيع، وبعدها يستطيع المحاسب الموافقة على دفع قيمة الفاتورة.

- يتم تقديم عروض الأسعار بمصنف مغلق ومختوم من قبل الموردين. - يتم فض عروض الأسعار من قبل لجنة داخلية من قبل المنظمة تتألف من المسؤول المالي ومسؤول اداري ومسؤول تقني. - يتم تحديد المعايير التي يتم اعتمادها لاختيار العرض الأنسب وتكون غالباً بناء على (السعر- الجودة - الخبرة السابقة مع المورد - الخدمة بالتوصيل وتاريخ تقديم الخدمة ...) - بعد اختيار العرض المناسب يتم التبرير وارفاق ارفاق مستند المعايير ان وجد. - يتم ابلاغ المورد وتوقيع اتفاقية معه تتضمن المبلغ وآلية التسليم والفترة الزمنية... من خلال مسؤول المشتريات.	- رقم طلب الشراء - وصف المادة المشتراة والكمية - الأسعار المقدمة من كل مورد وفق كل عرض سعر. - أسماء الموردين. - العرض الذي تم اختياره. - تبرير سبب اختيار العرض المقدم من المورد. - أسماء وتوقيع لجنة فض العروض وتكون (مسؤول مالي- مسؤول اداري - مسؤول تقني للمواد المشتراة)	(3) محضر فض عروض الأسعار
- بعد استكمال إجراءات الشراء يتم الشراء والحصول على الفاتورة من المورد. - الفاتورة المستند الأساسي الذي يتم تقديمه من قبل المورد أو الجهة التي تم التعاقد معها بتقديم خدمة.	- رقم وتاريخ الفاتورة. - اسم المورد وعنوانه ورقم هاتفه. - اسم المشتري. - العناصر التي تم شرائها. - أسعار الأشياء التي تم شرائها وفق السعر الافراضي وسعر الإجمالي. - السعر النهائي ويجب ان يتطابق مع مجموع الأسعار الافراضية - كتابة السعر الإجمالي رقما وكتاباً. - توقيع وختم المورد - طريقة الدفع - الطابع المالي - العملة	(4) الفاتورة

❖ عروض الأسعار والمستندات الماليّة المطلوبة لكل عملية شراء:

أن لكل منظمة سياسة مالية خاصة بها تحدد من خلاله سياسة عرض الأسعار لكافة مشتريات المنظمة وفيما يلي: تقسيم شرائح المشتريات واهم المستندات الماليّة التي تتطلبها كل عملية شراء و95% من العمليات الماليّة لكافة المانحين تكون الثبوتيات الورقية للعملية الماليّة وفق الجدول ادناه وهي على سبيل المثال لسياسة المشتريات لأحد المنظمات:

قيمة المشتريات	المستندات الماليّة المطلوبة لعملية الشراء
المشتريات النثرية (أقل من \$100) وتشمل فواتير الكهرباء، الماء، الانترنت واحتياجات المكتب النثرية	- إيصال دفع - طلب دفع - طلب شراء - فاتورة متكاملة مستوفاة لجميع الشروط - وثيقة استلام البضائع / الخدمة GRN - وثيقة عدم تضارب المصالح
المشتريات (من \$100 وحتى \$300)	- إيصال دفع - طلب دفع - طلب شراء - عروض أسعار عدد/2/ - محضر فض عروض الأسعار - - وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN - فاتورة متكاملة - وثيقة عدم تضارب المصالح
المشتريات (من \$301 وحتى \$500)	- إيصال دفع - طلب دفع - طلب شراء - عروض أسعار عدد/3/ - محضر فض عروض الأسعار - أمر شراء - وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN - فاتورة متكاملة - وثيقة عدم تضارب المصالح

- إيصال دفع - طلب دفع - طلب شراء - أمر شراء - عروض أسعار عدد/4/ - محضر فض عروض الأسعار - وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN - فاتورة متكاملة - وثيقة عدم تضارب المصالح	المشتريات (من \$501 وحتى \$1000)
- إيصال دفع - طلب دفع - طلب شراء - أمر شراء - عروض أسعار عدد/5/ - محضر فض عروض الأسعار - عقد مع المورد - وثيقة استلام البضائع /الخدمة GRN - فاتورة متكاملة - وثيقة عدم تضارب المصالح	المشتريات (من \$1001 ولغاية \$5000)
ينبغي الإعلان عن مناقصة لمدة عشرة أيام من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية وفق الإجراءات التالية . - طلب الإعلان على المناقصة متضمن: (كافة المعلومات المتعلقة بالشراء من الناحية الفنية والتقنية -شروط ومعايير التقدم للمناقصة – الفترة الزمنية -طريقة التقديم - المرجعية للاستفسار على أي بند من بنود الإعلان) - استلام العروض من قبل الموردين بموجب مغلف مغلق ومختوم ثم تسجيلها في سجل التسليم. - حفظ الملفات المستلمة في صندوق مقفل يفتح من قبل شخصين لحفظ العروض المقدمة من الموردين. - اختيار لجنة مسؤولية على فض العروض مكلفة من قبل المدير التنفيذي أو المدير القطري مؤلفة من مسؤول مالي وتقني وإداري ومدير المشروع .	المشتريات التي نفوق 5000 دولار

- فتح الصندوق أمام الموردين وتأكد كل مورد من مغلفه المحفوظ ومقارنة السجل والتوقيع عليها . - فتح المغلفات ومطابقة محتوياتها مع المعايير المحدد من قبل اللجنة (شروط فنية وتقنية المذكورة خلال الإعلان للمناقصة). - تقديم نتائج اللجنة ومحضر فض العروض للمدير التنفيذي / القطري للحصول على الموافقة النهائية. - التعاقد مع المورد الذي رست عليه المناقصة من أجل التنفيذ - استكمال باقي الاجراءات المعتمدة في عملية الشراء	
--	--

- **ملاحظة:** عند وجود اختلاف في سياسة المشتراة المطبقة من قبل المنظمة وسياسة المشتراة التي يتطلبها المانح عند توقيع العقد لابد من اتباع سياسة المشتريات الأصعب.

رابعاً : إدارة النقدية في المنظمة

كافة النفقات والمصاريف التي تُدفع أما نقداً أو بموجب شيكات لابد ان تكون موافق عليها وفق هيكلية الادارية للمنظمة (مصروفة الصلاحية) فالآلية المتبعة تكون غالباً وفق ما يلي:

- عند تحريك اي مبلغ من الصندوق لابد من حصول على موافقة من قبل المسؤول المالي - أو المدير المالي - أو المدير التنفيذي (مدير المشروع - مدير المؤسسة)

- يتم تحديد آلية الصرف بناء على قيمة الدفعة **مثلاً:**

- كافة الدفعات التي قيمتها اقل من \$100 يحق لأمين الصندوق الدفع بعد موافقة مدير المشروع.
- كافة الدفعات التي قيمتها بين \$100 لغاية \$500 يجوز لأمين الصندوق الدفع بعد حصول على موافقة المسؤول المالي ومدير المشروع.
- كافة الدفعات التي تتراوح قيمتها بين \$501 و\$1000 لابد من الحصول على موافقة المدير امالي للجمعية بالإضافة لمدير المشروع.
- كافة الدفعات التي تتجاوز قيمتها \$1,000 لابد من الحصول على موافقة المدير التنفيذي - والمدير المالي معاً.

- غير مسموح اي موظف بالمنظمة بمنح موافقة لنفسه عند دفع اي مبلغ بل لابد من العودة إلى المدير المباشر للحصول على الموافقة

- عند جرد الصندوق بشكل **يومي** لابد من وجود شخصين معاً (المحاسب والمدير المالي - المحاسب ومدير الجمعية) وإعداد الجردة النقدية بتوقيع الطرفين معاً.

خامساً: حفظ البيانات المالية والمستندات الكتروني - وورقي

يعتمد نجاح العمليات المالية وسهولة إيضاحها وإثباتها عن طريقة الأرشفة الصحيحة للمستندات المالية وطريقة تنظيمها بآلية تساعد في الحصول عليها بشكل سهل من قبل أي جهة ترغب بالاطلاع على المستندات المرتبطة بكل عملية وقد يكون (زميل بالمنظمة - مدقق داخلي أو خارجي) تم حفظ جميع المعلومات الخاصة بالنظام المحاسبي في الحاسب بشكل يومي أو أسبوعي في هارد ديسك hard disk خارجي (Backup) للعودة إليه عند أي تلف محتمل الحدوث في البرنامج. وهناك طريقتين لحفظ التقارير والمستندات المالية الأولى ورقياً وثانياً إلكترونياً.

❖ أرشفة المستندات المالية ورقياً:

يعتمد كل فريق مالي في كل منظمة طريقة محددة ومعينة لأرشفة كافة المستندات بالطريقة التي يجدها المدير المالي الأنسب تساعد وتسهل العودة إليها عند الحاجة ومن احد الطرق المتبعة وتعد من الطرق الأفضل والابسط بحيث يتم حفظ المستندات وفق على تاريخ الصرف (يوم- شهر -سنة) وآلية هذه الخطوات:

- ترقيم القيد اليومي برمز يتضمن الاسم والتاريخ مثلا (قيود شهر كانون الاول مركز بيروت -ب/ك/01 -ب/ك/02-د ب/ك/03/.....).
- حفظ المسندات في ملف مرقم وفق الرمز الذي تم منحه سابقا (ب/ك/01 -ب/ك/02-د ب/ك/03/.....).
- حفظ كل ملف يحتوي مصاريف كل شهر منفصل عن الشهر الذي قبله.
- أرشفة كافة القيود المدخلة على الاكسل أو البرنامج المحاسبي بحيث تظهر كافة أرقام
- المستندات التي تم ارشفتها بشكل شهري وازافته إلى الملف فقرة 3 .
- توقيع المحاسب والمدير المالي أو على المغلف الذي يظهر رصيد النقدية وكافة العمليات المحاسبية التي تمت خلال الشهر.
- أرشفة كافة الملفات في خزانة امنة لتجنب فقدان أو تلف اي من الملفات.

❖ أرشفة المستندات المالية إلكترونياً:

يقصد بالأرشفة الالكترونية للوثائق والمستندات أن يتم الاحتفاظ بنسخ الكترونية لكافة العمليات المالية التي تتم في القسم المالي، والتي تهدف إلى تجنب خطورة تلف أو فقدان النسخة الورقية و-بالإضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على أي مستند قد نحتاجه سواء في أثناء العمل اليومي أو عند التدقيق أو عند طلبها من أي جهة رسمية. وخطوات الارشفة تكون وفق ما يلي:

- ادخال القيد اليومي على الاكسل والبرنامج المحاسبي المعتمد إن وجد. * نموذج رقم /1/ كاش بوك
- منح رقم خاص بالأرشفة (قد يكون رقم الإيصال) أو رقم القيد المحاسبي وفق البرنامج المعتمد.
- نموذج رقم /1/ اعتماد الرقم السابق ذكره /فقرة 2/ كرقم للمرجع عند إعداد التقرير المالي.
- تنزيل مسح ضوئي لكافة الوثائق ومنح كل قيد برقم هو ذاته الذي تم اعتماده على الاكسل أو البرنامج المحاسبي.
- حفظ الملفات على جهاز الكمبيوتر وفق ملف بشكل (يومي -شهري - سنوي) ليتم العودة اليها ونقلها عند إعداد التقرير المالي الشهري للمشروع المنفذ * نموذج رقم /2/ - نموذج رقم /3/- نموذج رقم /4/ تحميل كافة الملفات وحفظها على ال غوغل درايف لتسهيل امكانية إيصالها إلى الموظفين المعنيين بالاطلاع على المستندات.
- احتفاظ كافة المستندات في ملف خارجي لزيادة الأمان

1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											

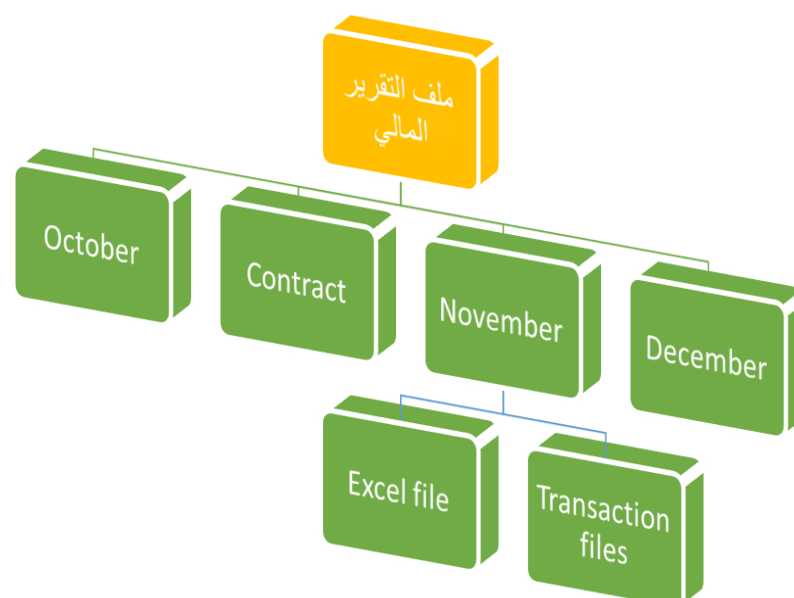
نموذج رقم /3/

- حفظ الملفات بشكل يومي

Folders			Name ↓		
 25-12-2019	 24-12-2019	 23-12-2019			
 22-12-2019	 21-12-2019	 19-12-2019			
 18-12-2019	 17-12-2019	 16-12-2019			
 15-12-2019	 12-12-2019	 11-12-2019			
 10-12-2019	 08-12-2019	 04-12-2019			
 03-12-2019	 02-12-2019	 01-12-2019			

نموذج رقم /4/

- حفظ الملفات وفق كل يوم (يوم 25-12-2019) وفق رقم الدرسفة المعتمد نموذج /1/.



 Erb.0212.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	588 KB
 Erb.0215.pdf	03/12/2019 05:51	Adobe Acrobat D...	266 KB
 Erb.0217.pdf	03/12/2019 05:52	Adobe Acrobat D...	591 KB
 Erb.0301.pdf	06/01/2020 01:09	Adobe Acrobat D...	1,596 KB
 Erb.0302.pdf	06/01/2020 01:05	Adobe Acrobat D...	698 KB
 Erb.566s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	763 KB
 Erb.567s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	756 KB
 Erb.569s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	750 KB
 Erb.570s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	773 KB
 Erb.571.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	767 KB
 Erb.572s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	797 KB
 Erb.573.pdf	08/12/2019 05:16	Adobe Acrobat D...	778 KB
 Erb.0575s.pdf	09/12/2019 06:58	Adobe Acrobat D...	944 KB
 Erb.576s.pdf	09/12/2019 05:56	Adobe Acrobat D...	761 KB

- **ملاحظة:** يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المحاسبية والتقارير المالية الخاصة للمنظمة لمدة خمس سنوات على الأقل أو وفق قانون البلد الذي تعمل فيه المنظمة .

مخاطر إهمال حفظ المستندات:

- عدم تلبية حاجة المدقق يؤدي إلى رفض النفقة وعدم دفعها من قبل المانح.
- عدم وجود ارسفة للمستندات المالية بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عدم إظهارها للمدقق وبالتالي إلى تسجيلها ملاحظة في التقرير، الذي يؤثر سلباً على أداء المنظمة أمام الجهة المانحة.
- إهمال حفظ المستندات يعد من اساليب المتبعة للسرقة والاحتيال.
- عدم إظهار شفافية المنظمة ونزاهتها.

القسم الثاني:

الموازنة المالية للمشاريع

سوف نتطرق في هذا القسم باختصار بطريقة سلسلة وبسيطة عن مفهوم الموازنة وآلية إدارتها وفق المواضيع أدناه :

أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية

ثانياً: معايير إعداد الموازنة المالية لتنفيذ مشروع أو نشاط

ثالثاً: سرد الموازنة Budget Narrative

رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ

خامساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان

خامساً: قائمة النفقات المالية والتقرير المالي النهائي وإغلاق المشروع .

❖ أولاً: مفهوم الموازنة والميزانية

من المفيد أن نبدأ هذا القسم بشرح مختصر للميزانية والموازنة، لتوضيح الفرق بين المصطلحين:

- الميزانية Balance sheet

هي البيان المالي لنتيجة الأعمال لجهة ما سواء كانت شركات أو مؤسسات ربحية أو غير ربحية أو عمل افراد نتيجة عمل مالي محدد، خلال فترة زمنية محددة وغالباً تكون في نهاية السنة المالية أو في الربع الأول أو بعد 6 اشه من العمل المالي. وتتكون من عنصرين أساسيين:

أ- الموجودات (موجودات ثابتة - موجودات متداولة) ويمكن تعريفها بأنها أملاك الشركة أو الجمعية شاملة ابنية - آلات - معدات - أثاث - بضائع آخر السنة -الصندوق - المصرف -المدينون ... الخ

ب- المطالبات وحقوق الملكية:

وهي عبارة عن التزامات الشركة المتداولة وطويلة الأمد (الدائنون - قرض طويل الأمد..)

الموجودات = المطالبات + رأس المال

- الموازنة : Budget

هي خطة واقعية للمستقبل، وهي تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المدى القصير وال المدى الطويل. وبالتالي يمكن التعبير على الموازنة هي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فهي أداة للتخطيط والتحكم والاتصال والتنسيق، كما أنها أداة للتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

❖ ثانياً: معايير إعداد الموازنة المالية لتنفيذ مشروع أو نشاط

لابد عند إعداد أي موازنة مالية أن يتم مراعاة مجموعة نقاط هامة تعد الركيزة الأساسية لضمان صحة الموازنة امام الجهة المانحة والتي تساعد بشكل كبير في رفع فرصة الحصول على المنحة عن طريق الحصول على أفضل العلامات للجزء المالي المخصص من المانح عند تقديم على منحة. واهم هذه النقاط هو التكاليف المباشرة والغير المباشرة الموجودة بالميزانية المرفقة للمانح وتكون وفق ما يلي:

○ التكاليف المباشرة لنفقات المشروع

ويقصد بالتكاليف المباشرة هي كافة النفقات التي يتحملها المشروع بشكل مباشر ولا يمكن الاستغناء عنها لتنفيذ النشاط وتحقيق هدفه والمخرجات التي على أساسها تم وضع المشروع. وهي غالباً عبارة عن (رواتب وأجور - نشاطات تدريبات - أدوات ومعدات - (وعادة يجب ان لا تكون اقل من 85% - 90% من إجمالي الموازنة إلا إذا حدّد المانح غير ذلك بشروط التقديم للحصول على التمويل.

○ التكاليف الغير مباشرة لنفقات المشروع

تشمل كافة النفقات التي تتحملها المنظمة، والتي لا يرتبط وجودها بمخرجات النشاط أو المشروع المنفّذ. تتراوح نسبتها من 0% إلى 15% من إجمالي الموازنة، وهي في الغالب عبارة عن: (خدمات - مصاريف تأسيسية - مصاريف قانونية - تأمين - إيجارات - رواتب الإداريين في المنظمة...) وتتحدد هذه النسبة وآلية كتابة بنود النفقات بالموازنة وفق شروط التقديم للمنحة المحددة من قبل المانح.

يمكن ان تكون هذه نسبة تتراوح بين 0% - 15% من إجمالي الموازنة تحت اسم مصاريف تشغيلية -مصاريف إدارية. (overhead)

فعندها لا يتطلب على المنظمة إظهار الثبوتيات والمستندات الماليّة لهذه المصروفات (إلا اذا طلب المانح)، بل يتم كتابة النفقات السابقة في التقرير المالي وتحسب هذه النسبة من إجمالي تكاليف المشروع المباشرة.

أما إذا تم تحديد هذه النفقات كل بند وفق الميزانية عندها يتوجب على المسؤول المالي إثبات النفقات بشكل رسمي مرفق معه كافة الوثائق والمستندات الماليّة.

ويمكن تلخيص النفقات المباشرة وغير المباشرة للمشروع وفق الجدول ادناه:

ممثلة ب	النسبة المئوية	الوصف	البند	النوع
مدير المشروع منسق المشروع-محاسب- اللوجستيك- متابعة وتقييم-مسؤول تواصل- الموظف الميداني. المستخدم...	يجب ان تكون نسبة مجموع تكاليفها مقارنة مع المبلغ الإجمالي بين 25% لغاية 35% يتم اعدادها وفق شروط المانح (النسبة مرتبطة بنوع المشروع وشروط المانح)	هي عبارة عن رواتب الموظفين الذين يساهمون بشكل مباشر في تنفيذ المشروع، ولكل موظف يمكنه الحصول على نسبة من الراتب وفق المهام الموكلة له في هذا المشروع وتصل إلى 100% من عمله اليومي .	رواتب الموظفين المرتبطة بالمشروع	تكاليف مباشرة / رواتب موظفين
تدريبات-- ضيافة- خبير- طباعة شهادات -قرطاسية - مواد تدريبية...	غالباً تكون نسبتها بين 25% لغاية 50% من إجمالي تكلفة المشروع يتم اعدادها وفق شروط المانح	تتعلق بكافة التكاليف المباشرة المرتبطة بالمشروع وتكون عبارة عن النشاطات الأساسية القائم على أساسها المشروع	نشاطات المشروع	تكاليف مباشرة الأنشطة
تنقلات المستفيدين والقائمين على تنفيذ المشروع. تعويضات بدل مواصلات للمستفيدين...	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 8% يتم اعدادها وفق شروط المانح	وهي عبارة عن كافة مصاريف المواصلات والتنقلات التي نحتاجها اثناء تنفيذ المشروع سواء كانت لتغطية مواصلات المستفيدين أو القائمين على المشروع أو لنقل مشتريات المشروع.	المواصلات المرتبطة بالمشروع	تكاليف مباشرة المواصلات والتنقلات
أثاث - معدات - كراسي - تجهيزات مطبخ - هواتف جوالة	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح)	المقصود بها كافة المواد والمعدات التي يتطلبها تنفيذ المشروع من اثاث وتجهيزات وأجهزة كمبيوتر واي اصول ثابتة	أجهزة ومعدات تتعلق بالمشروع	تكاليف مباشرة، أدوات ومعدات
عقود الايجار - وعقد التعاقد مع شركة تدقيق - خبراء	يجب ان تكون بين 2% لغاية 5% يتم	كافة العقود التي تكون مع جهات خارجية والتي لا يمكن	العقود الخارجية	

استشاريين - شركات تدريب ...	اعداها وفق شروط المانح	الاستغناء عنها لتنفيذ المشروع	تكاليف مباشرة، تعاقد مع جهات أخرى
مثل انترنت-هواتف - مستلزمات مكتب - خدمات -كهرباء وصيانة وماء...	غالباً تكون نسبتها بين 2% لغاية 10% يتم اعدادها وفق شروط المانح	هي كافة التكاليف المباشرة الاخرى التي تتعلق بالمشروع ولا يمكن الاستغناء عنها ولم تصنف وفق ما سبق ذكره من التكاليف المباشرة	نفقات أخرى مرتبطة بالمشروع
جزء من رواتب الحلقة الأولى من الاداريين - والتكاليف الادارية النثرية التي تتطلبها إدارة المنظمة (اجار المركز الرئيسي - مصاريف تسجيل بالدوائر الرسمية - ترجمة- خدمات - تامين)	غالباً تكون نسبتها بين 5% لغاية 15% يتم اعدادها وفق شروط المانح)	وهي تكاليف الإدارية للمنظمة التي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر بالمشروع من رواتب موظفين اداريين / نفقات ومصاريف نثرية نحتاجها لسير عمل المنظمة وغير مرتبطة بالمشروع بشكل مباشر.	تكاليف غير مباشرة (مصاريف إدارية)

❖ ثالثاً: سرد بنود الموازنة Budget Narrative

من أحد أهداف الموازنة هو عند قراءتها وتحليلها معرفة المشروع المقترح ومخرجاته دون العودة إلى المقترح السردى للمشروع، ولذلك لابد من كتابة كافة التفاصيل المتعلقة بالموازنة بطريقة واضحة وتفصيلية، ومن اهم هذه الأمور هو كتابة سرد لكل بند من بنود الموازنة،

ويقصد فيه شرح تفصيلي بجانب كل بند من بنود الموازنة عن المهام التي يتوجب القيام فيها لأي موظف وما هو دوره على المشروع القائم

وعلى سبيل المثال فإنَّ سرد بنود الموازنة يكون كالتالي:

البند	الشرح السردى
مدير المشروع (100% من راتبه على المشروع المقترح)	هو المسؤول على الاشراف على تنفيذ المشروع وفق خطة العمل والمسؤول على الفريق وتدريبهم بالإضافة الى مسؤوليته في كتابة التقارير وارسالها إلى المانح -كافة وقت عمله مخصص للمشروع بنسبة 100%
المسؤول المالي (50% من راتبه على المشروع المقترح)	هو الذي يقوم بإعداد التوثيقات والمستندات المالية المتعلقة بنفقات المشروع، والاشراف على إدارة الخطة المالية والنفقات وفق الموازنة المحددة، بالإضافة إلى إعداد التقارير المالية الشهرية وارسالها إلى مدير المشروع والمانح - يقدم 50% من وقت عمله كجهد لهذا المشروع.
المدرسين عدد 2	مدرسين عدد 2 يقومان بتقديم المواد التدريبية (اللاعنف – التوعية الاجتماعية). بمعدل 10 يوم تدريبي تكلفة اليوم التدريبي الواحد (50 دولار امريكي) عدد الأيام التدريبية (15 يوم) خلال فترة المشروع.
مواصلات المستفيدين	تكلفة بدل مواصلات لكل يومي تدريبي للمستفيدين البالغ عددهم... لقاء قدومهم لحضور الجلسات التدريبية بمعدل \$ لكل يوم تدريب واحد.
أثاث، معدات وتجهيزات	تكلفة تجهيز المركز بالمعدات اللازمة والمتمثلة ب طاولة - مكتب عدد 2 - خزانة - طابعة...
آجار المركز 50%	يتم تغطية 50% من اجار المركز من موازنة المشروع خلال فترة تنفيذ المشروع والبالغ 12 شهر
خدمات وصيانة ومستلزمات مكتب	كافة الخدمات الإدارية التي يحتاجها المشروع من تكلفة كهرباء وماء وانترنت بالإضافة إلى مصاريف الصيانة التي ممكن ان تحدث خلال تنفيذ المشروع بالإضافة إلى شراء مستلزمات المكتب من مواد تنظيف وضيافة وخدمات ...
المصاريف الإدارية والنثرية 7%	يتم تحميل نسبة 7% من إجمالي التكاليف المباشرة على المشروع لتغطية النفقات الإدارية والنثرية الغير مباشرة من (خدمات - رسوم حكومية – ضرائب - مصاريف البنك)

❖ رابعاً: إدارة الموازنة وفق خطة المشروع المنفذ

إن أفضل الطرق لإدارة الموازنة وفق خطة المشروع هي الاطلاع على كافة الشروط الماليّة المطلوبة من المانح ومعرفة كاملة بالسياسة الماليّة لإدارة المنظمة والتقاطع بينهما.

لذلك فإن أوّل الخطوات الأساسية التي يقوم بها المدير أو المسؤول المالي بعد الموافقة النهائية وتوقيع الاتفاق بين المانح والمنظمة متضمنة الموازنة والحصول على التمويل، هي الاحتفاظ بنسخة عن عقد الشراكة بين المنظمة والمانح، على أن تكون موقعة من قبل الطرفين (إدارة المنظمة وإدارة الجهة المانحة)، كما يتوجب عليه قراءة كافّة بنود العقد والتركيز على كل ما يخص الجانب المالي فيه، وبالتالي فإنه يجب التركيز عند قراءة العقد على ما يلي:

#	المتوجب الانتباه له	الخطوات
1.	تاريخ توقيع العقد	- التأكد من كافة عمليات الصرف والوثائق الماليّة والعقود السارية بعد تاريخ توقيع العقد مع الشريك المانح.
2.	السندات والوثائق الماليّة وسياسة الشراء	- مطابقة سياسة المشتريات الموجودة في العقد، من حيث الفواتير وطلبات الشراء وعروض الأسعار وآلية اختيار المشتريات - معرفة كيفية أرشفة هذه الوثائق بطريقة مرتبة ومنظمة تساعد المانح في الحصول عليها في أي وقت يطلبها خلال فترة زمنية محددة في العقد، وتتراوح بين 3 إلى 10 أعوام. - عند الاختلاف بين سياسة الشراء الموجودة في العقد وسياسة الشراء المعتمدة في المنظمة يتم اعتماد السياسة الأصعب.
3.	طريقة الدفع	- يجب معرفة آلية الصرف المحددة في العقد، سواء كانت بطريقة الدفع النقدي أو بموجب شيكات.

4.	نسبة زيادة أو تخفيض الصرف لبنود الميزانية (REALLOCATION)	- يجب الاطلاع في العقد النسبة المئوية المسموح التحكم فيه بين الخطوط المبينة في الموازنة وتكون عادة بين 10 إلى 20% زيادة أو نقصان.
5.	نموذج التقرير المالي المعتمد	قد يكون هناك نموذج خاص لإعداد التقرير المالي مُعتمد من قبل الممول. وفي حال غيابه يتم إعداد التقرير وفق النموذج المعتمد من المنظمة.
6.	تاريخ ارسال التقارير	قد يكون شهريا أو كل 3 أشهر أو كل سنة، حيث يحدد ذلك بوضوح في العقد.
7.	التعديل على الموازنة (Revise budget)	معرفة الحالات التي يتطلب فيها وجود نسخة جديدة معدلة للموازنة أثناء تنفيذ المشروع، وتكون مطابقة للواقع والتغييرات التي حدثت على المشروع، مع تبرير سبب تعديل كل بند في الموازنة من دون تعديل المبلغ الإجمالي. ويتوجب في هذه الحالة الحصول على نسخة حديثة وفق الموازنة بعد التعديل موقعة أصولا من قبل الممول وممثل المنظمة.
8.	تقرير توقعات الصرف (Forecast budget)	النظر إذا كان المانح يطلب في منتصف فترة تنفيذ المشروع الحصول على تقرير يوضح الصرف المتوقع للمبلغ المتبقي في الموازنة خلال الفترة الزمنية المقبلة.
9.	تاريخ استقبال المبالغ	يتضمن العقد كيفية تحويل المبلغ المخصص إلى حساب المنظمة مع تحديد المبلغ في كل مرحلة وتاريخ استقبال الحوالة ومدى ارتباطها بالتقارير المالية.
10	نوع العملة	النظر إلى العملة المتوجب إعداد التقرير على أساسها وآلية احتساب سعر الصرف. فأحيانا تختلف العملة النقدية المعتمدة في الموازنة عن العملة التي يتم صرف المبلغ بها.
11	طلب الدفعة	يتوجب الاطلاع على آلية الدفعات، ومتى ينبغي التقدم للمانح بطلب دفعة مالية، وما هو النموذج المرفق لطلب الدفعة وكيفية تعبئته.

أخيرا كلما تمكن المسؤول المالي من فهم متطلبات المانح وشروطه الماليّة في المنحة، كان قادرا على إدارة الموازنة بطريقة احترافية تساعد على نجاح المشروع وتسهيل عمل قسم البرامج في تحقيق الهدف الأسمى الذي قام على أساسه النشاط، وعلى تجنب وجود فائض أو عجز في نهاية الفترة الماليّة للمشروع أيضا.

❖ خامساً: إدارة بنود الموازنة بالنسبة المسموح فيها زيادة أو نقصان

وفق الأطر العامة للموازنة، فإنّه يمكن الزيادة أو الإنقاص عند صرف النفقات الموجودة في كل بند من بنود الموازنة بنسب مختلفة تتراوح بين 10% إلى 20% تقريبا (تختلف هذه النسبة وفق كل مانح)، مع وجود شرط أساسي هو المحافظة على نفس النوع من التكلفة (أن يكون التبديل بين بنود الموازنة ضمن نفس الفئة، فمثلا يمكن زيادة نفقات راتب مدير المشروع بنسبة 10% مقابل تخفيض النفقات بنسبة 10% من باقي الرواتب، التبديل هنا حصل ضمن صنف النفقات المباشرة - رواتب)

أما إذا كان التبديل بالنفقات بين أصناف مختلفة (مثلا التبديل يكون بين التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة- أو بين الرواتب الشخصية وبين النشاطات) يتطلب ذلك العودة إلى الممول والحصول على تعديل كامل لبنود الموازنة مع المحافظة على المبلغ الإجمالي للموازنة.

❖ سادساً: قائمة النفقات الماليّة والتقرير المالي النهائي وإغلاق المشروع

عند إعداد التقارير الماليّة الشهرية للمشروع لابد من إعداد قائمة النفقات توضح كل مبلغ تم انفاقه خلال الشهر وفق بنود الموازنة. وعندها يتم إعداد التقرير الماليّ بشكل شهري من قبل المسؤول المالي لمراقبة الموازنة والنفقات المدفوعة وتقدير النفقات المستقبلية المتوقعة،

وعند إعداد التقرير المالي النهائي لابد من ان يوضح فيه كافة النفقات مع تفاصيل الدفع خلال فترة المشروع كاملة، وينبغي ان لا تتجاوز المصروفات إجمالي المبالغ الموجودة في الموازنة. وفي حال انتهاء فترة المشروع وكان هناك وفر(فائض) بالمال الموجود فيتوجب التنسيق مع الجهة المانحة أما ان اعادته إلى الممول بموجب شيك أو حوالة مصرفية أو يتم تمديد المشروع لفترة زمنية محددة والقيام بنشاط إضافي يوافق عليه المانح

وأیضا عند اغلاق الموازنة ينبغي ارفاق كشف حساب البنك الخاص للمشروع المنفذ، ومطابقة الشيكات المحررة على الحساب لصالح المشروع .

ويتم إعداد قائمة النفقات الماليّة بشكل شهري

وفيما يلي: مثال يحدد بعض من تفاصيل النفقات في التقرير المالي:

في المشروع التعليمي لمنظمة (س) كانت المصاريف المترتبة على المشروع خلال شهر آذار ما يلي:

* 600,000 ليرة لبنانية صُرِفَتْ بتاريخ 4 آذار عام 2022 لشراء "لابتوب" من عالم الديجتال، بموجب فاتورة رقم 125، وتم الدفع بشكل نقدي بموجب إيصال دفع صادر عن المنظمة يحمل الرقم 854R.

* تم دفع راتب مدير المشروع داني عن شهر آذار نقدي بموجب إيصال رقم 402 بقيمة \$700 يتحمل المشروع التعليمي كامل النفقة

* تم دفع آجار المكتب بموجب شك في بداية شهر آذار والبالغ 450 ألف ليرة، لصالح شركة حامد للمصالح العقارية. رقم الإيصال المحرر من المحاسبة 859R

* تم شراء قرطاسية ومواد خاصة للتدريب من مكتبة مالك بقيمة 150 ألف ليرة . بتاريخ 12 آذار . سددت نقداً عبر الصندوق بموجب إيصال رقم R465

المطلوب إعداد التقرير المالي للمشروع التعليمي لمنظمة (س) خلال شهر آذار من خلال إعداد قائمة النفقات

Project Name: ***		March Transaction list 2022				Amount		
Date	Receipt Number	Supplier Name	Description	Budget type	budget line	LBP	Rate	USD
4-March-2022	854R	Digital World	Buying IPAD -CN00125-invoice7851	Equipment's	B3.1	600. 000	3. 000	200\$
31-March-2022	402S	Danny Khalil	Salary month March 2022-Per100%	Project manager	A1	-	-	700\$
01-March-2022	859R	Hamed for real estates	Office rent for March2022-Per 50%	Rent	C1	450. 000	3. 000	150 \$
12-March-2022	465R	Malik Library	Buying stationary for the office during training activity	Materials for training	B4.1	150. 000	3. 000	50\$
The Total								1. 100 USD

وفيما يلي: شرح لاهم البنود التي يتوجب ذكرها عند إعداد التقرير المالي لأي مشروع :

1- التاريخ: هو تاريخ الدفع الفعلي والذي تم فيه تنفيذ العملية.

2- رقم الإيصال: وهو رقم الإيصال الذي تمت فيه عملية الدفع، وموضح فيه استلام المورد للمبلغ من المنظمة.

3- اسم المورد: هو الجهة التي استلمت المبلغ من محاسب المنظمة سواء كانت ذو شخصية طبيعية أو اعتبارية (معنوية).

4- الوصف: يتم فيه شرح تفصيلي لعملية الدفع مع توضيح محتويات الفاتورة.

5- الموازنة: يتم فيها كتابة نوع الموازنة التي يتم فيها تنفيذ المشروع .

6- خط الموازنة: وهو رمز الموازنة الفعلية التي يتم فيها تنفيذ المشروع.

7- العملة: وهي نوع العملة التي استخدمت في عملية الدفع الفعلي وتكون عادة عملة الدولة التي تجري فيها نشاطات المشروع.

8- سعر الصرف: هو سعر صرف العملة بتاريخ الصرف.

9- المبلغ الإجمالي: ويقصد به إجمالي النفقات للتقرير الشهري وفق العمليات المالية المذكورة.

بينما يظهر التقرير المالي النهائي كافة المصاريف على المشروع خلال فترة التنفيذ، ويبين العجز أو الفائض ان وجد . وفيما يلي: ادناه نموذج لتقرير مالي نهائي لاجل المشاريع المنفذة خلال 4 اشهر بمبلغ لا يتجاوز 14,000 دولار امريكي

ملاحظة: لا يتوجب كتابة أي عملية مالية في التقرير المالي دون وجود رقم كمرجع

بعض المصطلحات المتداولة عند اعداد الموازنة :

Direct Personnel Costs	تكاليف الرواتب المباشرة
Direct activities Costs	تكاليف النشاطات المباشرة
Indirect Costs	التكاليف الغير مباشرة
Project Manager	مدير مشروع
Project Coordinator	منسق مشروع
Admin Assistant	مساعد اداري
Finance Officer	مسؤول مالي
Logistic Officer	مسؤول مشتريات
Communication Officer	مسؤول التواصل
Program Officer	مسؤول البرامج
Accountant	محاسب
Trainer	مدرب

Expert	خبير
Field officer	موظف ميداني
M&E officer	مسؤول متابعة وتقييم
Transportation fees	بدل مواصلات
Stationary	قرطاسية
Office Rent	آجار مكتب
Office supplies	مستلزمات مكتب
Cleaning Materials	مواد تنظيف
Utilities	خدمات
Internet	انترنت
Electricity	كهرباء
Legal fees	مصاريف رسمية
Money transfer fees	رسوم تحويل اموال
Furniture	أثاث
Laptop	لابتوب
Printer	طابعة
Materials for trainer	مواد للتدريب
Participants	مشاركين
Volunteer	متطوع
Assets & equipment	أصول ومعدات