ورش العمل التدريبية

4

سلسلة ورش العمل التدريبية

2004

إدارة المشروعات وتدبير التمويل

Georg youssef farid

مقدمة

إقامة المشروعات التنموية من العناصر الأساسية لإحداث عملية التنمية المتواصلة داخل المجتمع ولكي يتم الوصول إلى تحديد وتنفيذ مشروعات تواجه الاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع وتضمن المشاركة الإيجابية والاستمرارية فمن الأمور الحيوية التركيز على كيفية التخطيط السليم لهذه المشروعات ومراعاة إجراءات التنفيذ طبقاً لخطة العمل المصممة وكذلك إيجاد أساليب المتابعة الفعالة بحيث يتم معرفة نقاط الضعف التي تظهر والعمل على إيجاد الحلول السريعة لها حتى يحتفظ المشروع بقوة دفع وتقدم مستمر.

إن اكتساب المعارف والمهارات الخاصة بدراسة وتقدير الاحتياجات المجتمعية وتحديد المشكلات ووضع الأولويات وتحليل المشكلات ووضع الحلول واختيار المشروع المناسب طبقاً للمعايير الموضوعة ووضع الأهداف وتصميم خطة العمل وأسلوب التنفيذ وتصميم خطة المتابعة والتقييم

وتهدف ورشة العمل التدريبية إلى أن يمتلك العاملون في الجمعيات الأهلية الرؤية والمهارات الخاصة بإدارة وتصميم المشروعات مما ينعكس بشكل إيجابي على نشاط الجمعية وكفاءتها وفاعليتها في خدمة المجتمع.

تصميم المشروعات

ترتبط إدارة أي مشروع بكفاءة بتصميم المشروع ذاته و بالتالي فمن الضروري التعرف على كيفية تصميم المشروع كحاكم أساسي لإدارته .

تصميم المشروع :

هي المرحلة التي يتم خلالها تحديد الفئة المستفيدة من المشروع بشكل دقيق، صياغة أهداف المشروع (الهدف العام – الهدف المحدد) ، التمويل اللازم ، الأنشطة والخطة التنفيذية وتصميم خطة للمتابعة والتقييم والهيكل التنظيمي والموازنة.

عناصر المشروع :

1- التخطيط

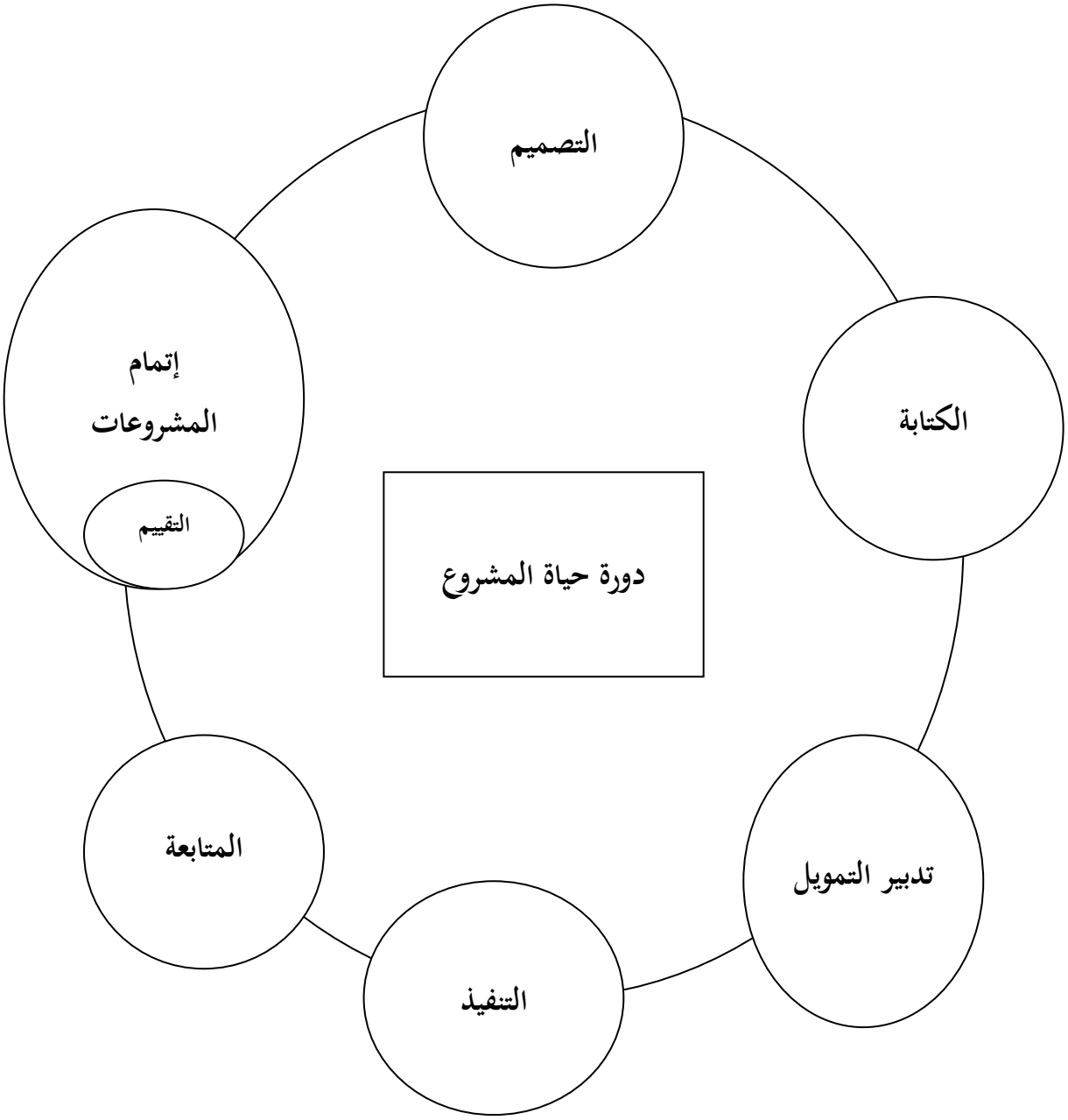
1- تحديد المشكلة و تحليلها
2- دراسة الاحتياجات
3- وضع الهدف العام و الأهداف المرحلية
4- اختيار أنسب الأنشطة لتحقيق المعالجة المرجوة
5- تصميم أساليب المتابعة و التقييم
6- وضع خطة العمل
7- وضع الموازنة

2- مرحلة التنفيذ

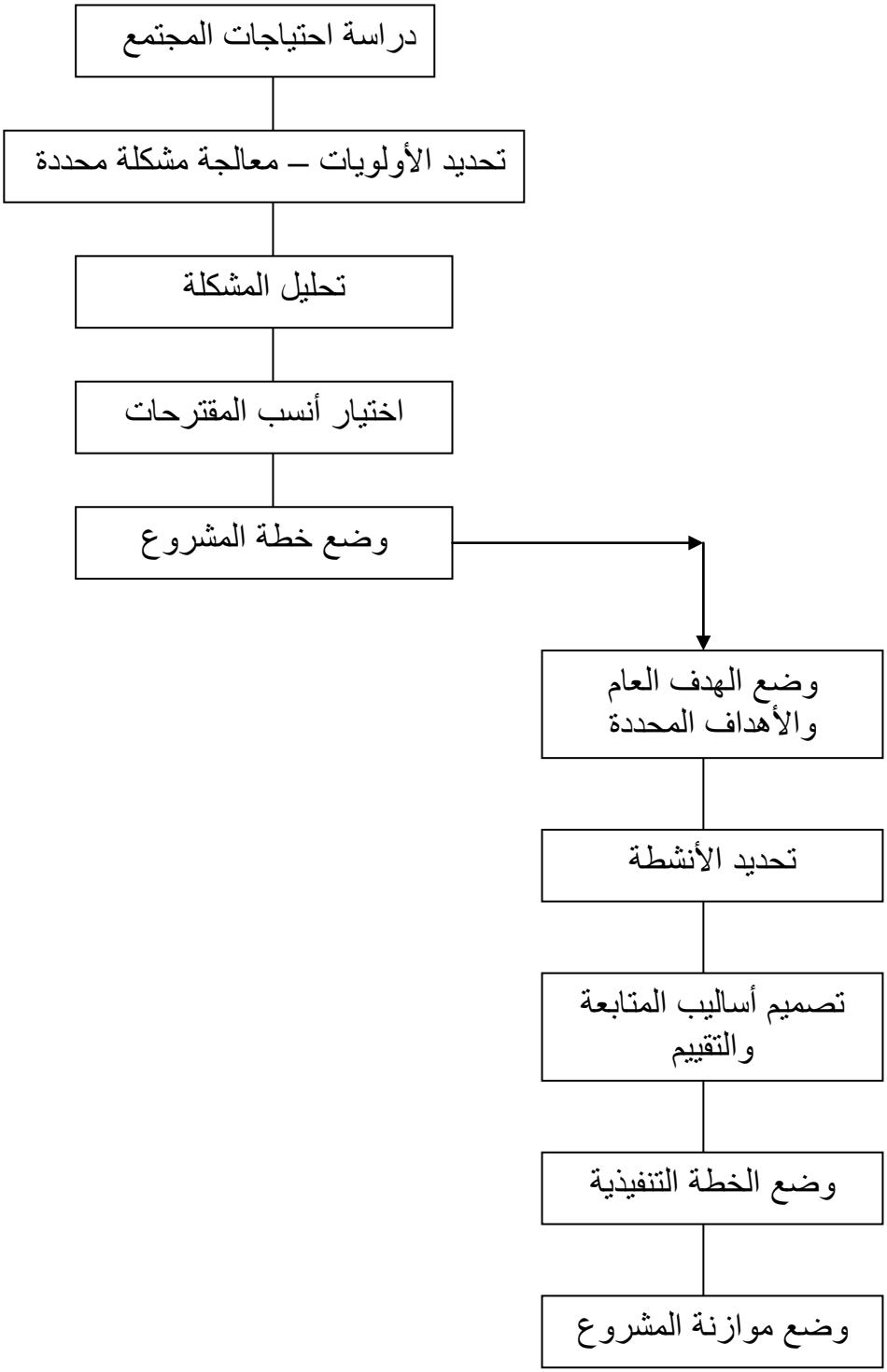
1- وضع الخطط التنفيذية (خطط زمنية)
2- تنفيذ الأنشطة
3- متابعة الأنشطة
4- مراجعة الأنشطة

3- مرحلة إتمام المشروع :

1- كتابة التقرير النهائي
2- تقييم المشروع



تصميـم المشـروع


دراسة احتياجات المجتمع
تحديد الأولويات – معالجة مشكلة محددة
تحليل المشكلة
اختيار أنسب المقترحات
وضع خطة المشروع
وضع الهدف العام والأهداف المحددة
تحديد الأنشطة
تصميم أساليب المتابعة والتقييم
وضع الخطة التنفيذية
وضع موازنة المشروع

أولاً: دراسة الاحتياجات

مراحل تقدير الاحتياجات :

1- جمع البيانات و تصنيفها (احتياجات المجتمع)
2- عرض البيانات و تحليلها
3- تحديد المشكلات
4- تحديد الأولويات (ضرورة مشاركة المجتمع في تحديد أولوياته)
5- وضع التوصيات

ولمعرفة أي من المشروعات المقترحة يعبر عن احتياج حقيقي لمجتمع معين ، يجب أن تقوم بجمع بيانات أساسية فيما يختص بالآتي :

1- الاحتياجات العامة و المشكلات

- أن عملية تقدير الاحتياجات تسعى في الأساس إلى التعرف على خصائص واحتياجات المجتمع و بالتالي فهي عملية تعلم من / مع / عن المجتمع .
- هدف عملية تقدير الاحتياجات ليس فقط جمع المعلومات و إنما أخذ وجهه نظر المجتمع وأراءه في الاعتبار .

3- الموارد المتاحة

قد تكون الموارد مالية في صورة منح ، هبات وتبرعات، قروض ...الخ ، أو عينية في صورة أجهزة ،أثاث ، مكان ...الخ ، أ, قد تكون الموارد جهود متطوعين ، دعم فني ، خبرات ...الخ

4- رغبات أفراد المجتمع

يجب التركيز على أهمية مشاركة المجتمع في عملية تقدير احتياجاته وينبغي عند تصميم المشروع معرفة رغبات المجتمع وطموحاته حتى تأتي أهداف المشروع متوافقة معها مما يكسب الجمعية قاعدة دعم ومساندة من المجتمع تسهم في إنجاح مشروعاتها وأنشطتها.

تذكر أن

1- بيانات على مستوى المجتمع للتعرف على الخصائص المميزة له والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند دراسة المشكلة المحددة التي سوف يتصدى لها المشروع

2- بيانات على مستوى المشكلة للتعرف على المتأثرين بها و نوعية التأثر و نتائجه

و عليه يجب أن نسأل ما هي ...؟

- المعلومات المطلوبة ؟
- مصادر هذه المعلومات ؟
- طريقة الحصول على هذه المعلومات ؟
- طريقة تسجيل هذه المعلومات و تصنيفها ؟

1. جمع وتحليل البيانات

أ- مصادر الحصول على البيانات :-

مصادر رئيسية :

- متأثرون بالمشكلة
- قادة الرأي (المسئولين)
- الخبراء الفنيين

مصادر فرعية :

- التقارير
- الكتب والدراسات السابقة
- السجلات والدفاتر والإحصاءات
- الهيئات المختصة

ب- طرق جمع البيانات : -

هناك طرق عديدة لجمع البيانات و لكن يراعى اختيار أنسب الطرق التي تتماشى مع طبيعة البيانات و نوع المصدر الذي نجمع منه البيانات .

1- **البحث الوثائقي** : قراءه منهجية في وثائق موجودة أو من خلال المصادر ثانوية .
2- **المقابلة** : الحصول على البيانات عن طريق طرح أسئلة و تسجيل الإجابة عليها .
3- **المجموعات النقاشية المركزة** : مجموعات نقاشية تتناول مشكلة محددة .
4- **الاستبيان:** قائمة مطبوعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بواسطة الفئات المستهدفة.
5- **الملاحظة المباشرة:** تسجيل ملاحظات الباحث خلال معايشته للمجموعة المستهدفة.

6- **جلسات الاستماع:** هي جلسات تعقد لاستماع المتأثرين بالمشكلة .

ج- تحليل البيانات :-

استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في معالجة وتحليل البيانات

د- عرض نتائج تحليل البيانات :-

يتم عرض النتائج على المهتمين (أعضاء مجلس الإدارة – الجهات المانحة – وسائل الإعلام – صناع القرار ...الخ) ، وتتنوع طرق العرض على سبيل المثال (الجداول – الرسوم البيانية و الخرائط التوضيحية ...الخ)

2. تحديد المشكلة

خلال المرحلة النهائية لعملية تقدير الاحتياجات يكون قد اتضح لفريق العمل مشكلات المجتمع والتي سيتم اختيار واحد منها (وفقاً لأولويات المجتمع) حتى يتم حلها.

و في هذه المرحلة يلزم :

- تحليل المشكلة للوقوف على الأسباب التي أدت إلى وجودها
- النتائج المترتبة عليها
- دراسة المشكلة بصورة أعمق حتى يمكن صياغتها
- تحديد المتأثرين و نوع التأثر (كحد أدني)

و تشمل مراحل دراسة المشكلة الآتي :

1- **تحديد المشكلة و التعرف عليها .**
2- **تحليل المشكلة**
3- **وضع الصياغة النهائية للمشكلة**

1- تحديد المشكلة والتعرف عليها

بعد جمع البيانات السابقة سيظهر لفريق العمل مجموعة من المشكلات التي يمكن التعامل معها و من ثم يجب التعرف على محددات كل مشكلة (التي سبق التعرف عليها في تقدير الاحتياجات) و ذلك من خلال معرفة كل من :

1- المتأثرين بالمشكلة .

2- مكان المشكلة .

3- مدى حدة المشكلة والآثار المترتبة عليها .

2- تحليل المشكلة

يشمل تحليل المشكلة معرفة الأسباب التي أدت لوقوع المشكلة و النتائج المترتبة عليها :-

1. قد تكون الأسباب (مباشرة أو غير مباشرة – الجذرية و الفرعية) و من ثم اختيار أنسب الأنشطة التي تستجيب لحل هذه الأسباب
2. معرفة النتائج المترتبة على المشكلة هي التي تعطي الأهمية النسبية لاختيار تدخل أو آخر لحلها
3. تحليل المشكلة يؤدي لاختيار الأنشطة المناسبة كما أن تحليل المشكلة يتم فقط للمشكلة التي سوف يعمل المشروع على حلها على العكس من تحديد المشكلة

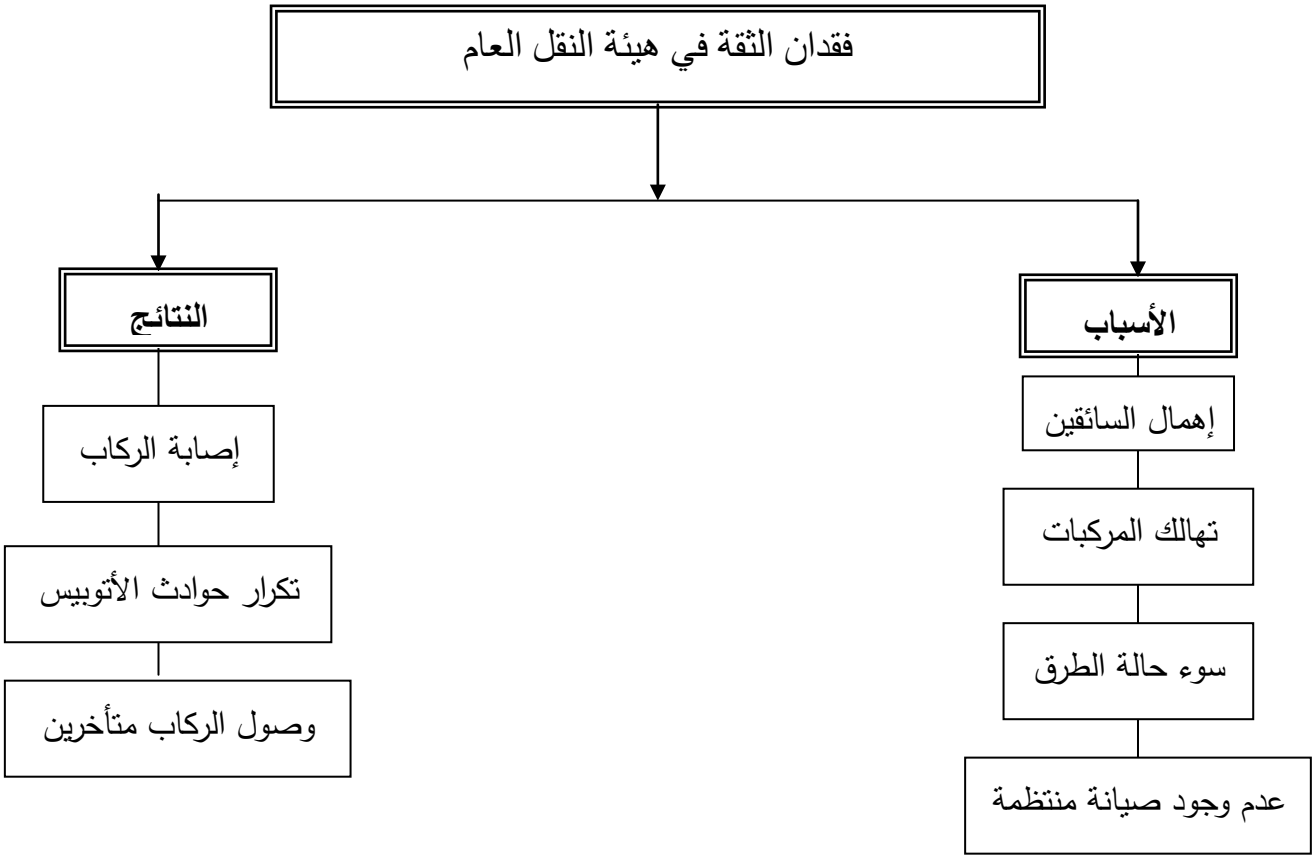
- طرق تحليل المشكلة

جوهر عملية التحليل هو دراسة العلاقة بين أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها وعلى فريق العمل القائم بالتحليل اختيار المناسب منها :

- العصف الذهني .
- شجرة المشكلة .
- هيكل السمكة .

يمكن مزج أكثر من طريقة في تحليل المشكلة الواحدة ، و ذلك عن طريق استخدام طريقة العصف الذهني و طريقة شجرة المشكلة خلال تحليل المشكلة أو غيرها .

تحليل المشكلة بدراسة العلاقة بين الأسباب و النتائج المترتبة



3- صياغة المشكلة

بعد التعرف على المشكلة و تحليلها يجب وضعها في صورة مختصرة يسهل استيعابها والتعامل معها ، و يجب أن نضع في الاعتبار أن صياغة المشكلة هي التي:

1- توضح الموقف المطلوب تغييره
2- توضح من هم المتأثرين بالمشكلة
3- تحدد المشكلة تحديداً كمياً
4- تحدد مكان المشكلة

ومن الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها عند الصياغة هو صياغة المشكلة على أنها نقص في الخدمة أو عدم وجود برنامج معين ... بمعنى إعطاء أحد الحلول الممكنة لحل المشكلة كما لو كانت هي المشكلة ذاتها (على سبيل المثال عدم وجود مستشفى في منطقة تعاني من تدهور الحالة الصحية ليست بمشكلة و إنما المشكلة هي عدد ... كذا أو نسبة ... % من الأفراد (أطفال – سيدات – رجال ...) في منطقة..... كذا لديهم احتياجات صحية لا تلبى " سوء تغذية – أنيميا ..) و بالتالي يجب أن يكون للمشكلة أبعاد منطقية تتضمن تحديد واضح للتغطية الجغرافية و المتأثرين و نوعية التأثير .

- **الهــدف العــام**

يمثل الهدف العام ما نتوقع أن يكون عليه الوضع بعد تنفيذ الأنشطة المخططة و هو الدليل الذي يقود المشروع سواء في مرحلة تصميم الأنشطة أو تنفيذها و من الهدف العام يتم استنباط الأهداف المحددة التي تكوِّن في مجملها الهدف العام .

دائما أجعل أهدافك العامة تعد بما يمكن تحقيقه و تجنب المبالغة .

- **الأهداف المرحلية المحددة**

هي من أهم المكونات التي يتم النظر إليها عند تقييم المشروع و يجب أن تكون الأهداف محددة و قابلة للتحقق تجيب على التساؤلات ماذا – أين – من – كم – كيف – متى...؟

مواصفات الهدف SMART (محدد – Specific قابل للقياس " المستهدف ، عدد / نسبة " Measurable – محدد بمكان Appropriate – واقعي يمكن تحقيقه Realistic – محدد بوقت Time bounded)

يراعى في صياغة الأهداف استعمال كلمات تعبر عن أحداث قابلة للقياس بجانب أن تكون في صورة إيجابية أيضا (زيادة – تحسين)

4- الأنشــطة

الأنشطة تمثل الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أن تحديد الأنشطة يتضمن اختيار أساليب التنفيذ ، ويجب أن:

- تصميم الأنشطة مبني على ما تم تحديده من أهداف مرحلية
- يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل هدف على حده ثم الهدف المحدد الذي يليه حتى الانتهاء من جميع الأهداف المحددة الخاصة بالمشروع .
- تجميع الأنشطة المتشابهة في مكونات يطلق عليها مجالات الأنشطة (الأقسام الرئيسية للأنشطة) التي يتضمنها المشروع (التدريب – التوعية – البحوث و الدراسات – ...) و الهدف من تجميع الأنشطة هو تسهيل جدولتها عند وضع خطط العمل .
- يجب أن تكون المداخل و الأساليب المقترحة في تنفيذ النشاط هي الأنسب لتحقيق أهداف المشروع بالنظر إلى المحددات التي تحكم تصميم و تنفيذ المشروع (الوقت – الجهد – التمويل – و هل العائد من تنفيذ الأنشطة يتناسب مع تكلفة تنفيذها)
- إيجاد علاقة منطقية بين أنشطة المشروع المختلفة مثل (العلاقة الزمانية و المكانية)

أسئلة هامة لتصميم أنشطة المشروع

1- هل تم تحديد مجالات الأنشطة ؟

2- هل تم تحديد الأنشطة داخل كل مجال ؟

3- هل تم توضيح أساليب تنفيذ الأنشطة ؟

4-هل تم تحديد من سيقوم بالتنفيذ ؟

5-هل تم تحديد من سيقوم بالأشراف على التنفيذ ؟

من الضروري هنا الإشارة إلى التدريب والدعم الفني كنشاط و أهميته نظراً لإدراجه في أغلب المشاريع التنموية و لعمل تصور مبدئي لخطة تدريب .. يجب مراعاة :

1- الفئات المستهدفة؟
2- كيفية تقدير احتياجاتهم التدريبية ؟
3- توقيت و مدة التدريب ؟
4- المواد التدريبية ؟
5- من سيقوم بالتدريب ؟
6- ما هي المصادر و المواد المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

5- المتــابعــة

عبارة عن نظام دوري (مدى فترة زمنية محدده) للمراقبة بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقا للخطة الموضوعة بالإضافة إلى مراقبة مدي التطور الذي وصل إليه العمل و معالجة أي قصور في عملية التنفيذ .

عملية المتابعة تهدف إلى التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا و بخاصة تلك التي تتعلق بـ :

1- الفترة الزمنية المحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع
2- التكلفة
3- الجودة

أهمية المتابعة :

تنبع أهمية المتابعة من خلال إمداد المديرين و المشرفين بالمشروع بالمعلومات التالية :

1- تحليل الموقف الحالي
2- تحديد العوائق / المشاكل و إيجاد الحلول
3- اكتشاف الميول و النماذج
4- تنفيذ أنشطة المشروع كما هو مخطط
5- قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف
6- تطوير الأهداف المستقبلية
7- اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد المادية و البشرية

المتابعة هي رصد مستمر لحركة المشروع و اتجاهه و ذلك من خلال المؤشرات التي تدل على خط سير المشروع و بالتالي فالمتابعة تصاحب كل مراحل و جوانب المشروع بما في ذلك المتابعة " المالية – الفنية " للتأكد من حسن توظيف الموارد المخصصة للمشروع .

مستويات المتابعــة :

1- **العاملون بالمشروع : المشرفون** مسئولون عن متابعة العاملين و المهام الموكلة إليهم .

المدير التنفيذي مسئول عن متابعة جميع جوانب المشروع

2- **الممول " الجهة المانحة "** : من خلال التقارير و الزيارات الميدانية ، حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم و قياس الأداء .

3- **مجلس الإدارة** : يتابع مجلس الإدارة كل من

1- **عنصر الوقت** : حيث يقوم العاملون بالمشروع بتحديد جدول زمني يشمل تواريخ بدء و انتهاء و حجم الأنشطة و المراحل الأساسية للمشروع

2- **عنصر التكلفة** : حيث يستطيع القائمون على المشروع تقييم سير العمل و تقدير الإنجازات من خلال متابعة التكاليف و المبالغ التي تم صرفها على كل نشاط خلال مدى زمني معين

3- **الجودة** : حيث يستلزم تحديد صورة و شكل المنتج المطلوب و من ثم تحديد أساليب قياسه

أدوات المتابعة :

التقارير – الزيارات الميدانية – المقابلات الفردية – اللقاءات الجماعية – الملاحظة – جمع البيانات

خطوات وضع خطة المتابعة :

1- وضع قائمة بالأنشطة المراد متابعتها ضمن خطة المتابعة

2- تحديد مدة العمل بالمشروع و الأنشطة و الأفراد القائمين على العمل

3- تحديد أساليب المتابعة و المؤشرات المستخدمة في ذلك

4- توضيح التطورات التي طرأت على الخطوات التي تم تنفيذها

5- توضيح المعوقات و الصعوبات التي تواجه المشروع " أن وجدت "

6- اقتراح بدائل " حل مناسب " للتغلب على تلك الصعوبات

7- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة المتابعة و تحديد المتاح منها .

8- تحديد من سيتم استشارته أو تدريب لتنفيذ خطة المتابعة

6. التقـييم

غرضه الوقوف على مدى الحاجة للمشروع و قيمته و الدروس المستفادة من خلال مراجعة الأهداف و قياس النتائج و ذلك في إطار من السعي إلى التعلم من أجل التحسين .

أنواع التقـييم :

من حيث القائم بالتقييم	من حيث توقيت التقييم	من حيث ما يتم تقييمه
داخلي	مستمر	الأهداف
خارجي	مرحلي	الخطة
مشترك	نهائي	النتائج
	المتابعة	التأثير

خطـوات التقييم :

1- تحديد أهداف التقييم
2- اختيار طرق التقييم الملائمة
3- وضع خطة جمع البيانات
4- شرح / تدريب المشاركين
5- جمع البيانات و تحليلها
6- إعداد النتائج و عرضها
7- كتابة التقرير
8- متابعة النتائج

عند تخطيط التقييم أجب على التساؤلات التالية :

- ما هو الهدف من التقييم ؟
- ما الذي يجب أن نقيمه ؟
- من يقوم بعملية التقييم ؟
- متى نقوم بعملية التقييم ؟
- كم ستكلف عملية التقييم ؟

مقارنة بين المتابعة و التقييم

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة على المدى البعيد	يجرى على أساس دوري
تتم أثناء تنفيذ المشروع	يتم أثناء و بعد المشروع
القائمين بها من الداخل	يمكن أن يشارك فيه مقيم خارجي
لا تتعامل مع تأثير المشروع	يتعامل مع تأثير المشروع
نستخدم نتائج التقييمات المرحلية	يستخدم نتائج المتابعة
محدودة و لا تحتاج لكثير من المعلومات	شامل و يحتاج إلى كثير من المعلومات
تركز على الأنشطة قصيرة المدى	يركز على الأهداف و الاستراتيجيات
توضح تقدم المشروع	يوضح ما إذا كان المشروع في الاتجاه السليم

التقييم بالمشاركة :

من فوائد التقييم بالمشاركة تطوير مهارة و قدرات العاملين على إدارة النشاط و زيادة وعيهم بطبيعة النشاط و مدى تحقيقه للأهداف و ما يواجهه من صعوبات و ما تحقق من إنجازات و العوامل المؤثرة في النشاط كما يتيح التقييم بالمشاركة فرصا للتعلم من الخبرة من اجل أداء أفضل مستقبلا .

مشاركة المستفيدين يجب أن تتم في مراحل مبكرة من المشروع بداية من التخطيط و مرورا بالتنفيذ و يشمل ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط و التنفيذ .

	التقييم التقليدي	التقييم بالمشاركة
القائم به	مقيم خارجي	أفراد من المجتمع ، عاملين بالمشروع ، ميسرين
ماذا يقيم	مؤشرات النجاح محدده مسبقا ، التكلفة العامة و مخرجات المشروع	يحدد الأهالي مؤشرات النجاح الخاصة بهم ، التي قد تتضمن مخرجات المشروع
كيف يقيم	يركز على الموضوعية العلمية ، فصل بين المقيمين و المشاركين ، إجراءات معقدة ، سبل الوصول إلى النتائج محدودة و متأخرة	ذاتي ، أساليب بسيطة معدلة بما يناسب الثقافة المحلية ، يتيح فرص مفتوحة للمشاركة في النتائج بصورة لحظية من خلال المشاركة في جميع الخطوات
متى	عادة عند انتهاء المشروع و ربما في منتصف المدة	يدمج بين المتابعة و التقييم و بذلك يكون متتابع و على نطاق ضيق
لماذا	المحاسبة ، عادة مجمل ، لتحديد مدى استمرارية التمويل	لتمكين المجتمع المحلي من المبادرة للمراقبة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المـؤشـــرات / إشارة الطريق

المؤشرات هي أداه من أدوات التقييم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف و قياس التغيير الذي حدث و تفيد المؤشرات في زيادة توضيح الأهداف مما يساعد المقيمين على أداء عملهم في مرحلة لاحقة و يمكن أن يتم وضع أكثر من مؤشر للهدف الواحد و يتوقف ذلك في مدى الثقة في قدرة هذا المؤشر في القياس

يتوقف تحديد المؤشر على طبيعة ما نقوم بقياسه فيوجد :

1- مؤشرات كمية .....تجيب على كم ؟
2- مؤشرات كيفية .....تجيب على كيف ؟
3- مؤشرات زمنية .....تجيب على متى ؟

مواصفات المؤشر :

واضح – ملائم – موضوعي – قابل للفحص و القياس

أنواع المؤشرات

1- **مؤشرات التوافر** : تبين إذا كان كل شئ متاح لتنفيذ النشاط (وجود معلم لكل عشرين تلميذ)
2- **مؤشرات الملائمة** : تبين مدى ملائمة شئ ما يستخدم في النشاط (نوع من المواقد يستخدم وقود اقل أو آمن في الاستعمال)

3- **مؤشرات سهولة المنال :** تبين إذا كان الشيء الموجود في متناول الذين يحتاجونه فعلا .

4- **مؤشرات الاستخدام :** تبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له .

5- **مؤشرات التغطية :** نسبة / عدد المستفيدين من إجمالي المستهدفين

6- **مؤشرات الجودة :** تتمثل في مستوى جودة شيء ما (خلو الغذاء من الملوثات)

7- **مؤشرات الجهد :** نوعية و حجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف

8- **مؤشرات الكفاءة :** تبين ما إذا كانت الموارد و الأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف

9- **مؤشرات الأثر :** تبين مدى الأثر الناتج عن البرامج أو الأنشطة المنفذة (انخفاض نسبة الأمية بعد تنفيذ حمله محو الأمية

7. الموازنة

عند إعداد الموازنة يجب مراعاة الآتي :

- مراجعة الموازنة بعد كتابة مقترح المشروع
- التعرف على متطلبات الممولين في الموازنة
- يجب أن تتضمن الموازنة بيانات مالية محددة و واقعية
- حدد الإطار الزمني للموازنة
- مراعاة احتمالات التأخير و اعتبارات التضخم
- إعداد قائمة بمصادر التمويل المتاحة مشتملة على المساهمات (العينية / المادية)
- تقدم الموازنة معلومات أساسية عن التكاليف
- قم بإعداد استمارات تتضمن البنود / تكاليف الوحدات / المجاميع الفرعيـة والإجمالية
- دع آخرين يقومون بمراجعة الموازنة و ناقش تعليقاتهم

8. تطوير تصميم المشروع

لتطوير تصميم المشروع قبل البدء في كتابة المقترح يجب أن تتم مراجعة التصميم بعد أن تم الانتهاء منه عن طريق عرضه على مجموعة من الأفراد من خارج فريق العمل الذي قام بالتصميم و قد يكون من ضمن هؤلاء الأفراد من شاركوا بصورة أو بأخرى في بعض مراحل تصميم المشروع ، هذا بالإضافة إلى عمل قائمة مراجعة للتأكد من سلامة تصميم المشروع . و يمكن أخذ العوامل التالية في الاعتبار :

عوامل داخلية :

1- التواؤم مع غرض المنظمة
2- اجتذاب المهارات داخل المنظمة
3- القدرة على تنسيق الموارد و الأنشطة مع البرامج الأخرى التي تنفيذها المنظمة

عوامل خارجية :

1- سهولة تنفيذ البرامج
2- التمويل المستقر
3- اجتذاب الداعمين الحاليين و المستقبليين
4- زيادة عدد المستهدفين
5- القدرة على التوقف بسهولة عند الضرورة
6- التركيز على الوقاية بدلا من العلاج
7- الاتجاه إلى تنمية الكفاية الذاتية للمستفيدين
8- مقاومة ضعيفة من العملاء لخدمات البرامج
9- وجود نتائج يمكن قياسها و توثيقها

قائمة مراجعة تصميم المشروع

- **الإعداد :**

هل تم أخذ موافقة المسئولين داخل الجمعية (مجلس الإدارة)
هل يضم فريق العمل الأفراد المناسبين
هل الأدوار و المسئوليات واضحة
هل تم وضع خطة عمل

- **فريق العمل**
- **تقدير الاحتياجات**
- **تحديد المشكلات و تحليلها**
- **جمع و تحليل البيانات**
- **الأهداف العامة و المحددة**
- **الأنشطة و خطة العمل**
- **الموازنة**

تدبــير التمويــل

مقدمة :

تزايد دور المنظمات غير الحكومية في تقديم خدمات مجتمعية وتنموية لمجتمعاتها و يتعاظم هذا الدور اكثر بما تلقيه الحكومات من أعباء على عاتق هذه المنظمات بصفة مستمرة وغير مباشرة وقد تزايدت أعداد تلك المنظمات و تسارعت في طلب التمويل لتدبير النفقات اللازمة لتنفيذ برامج التنمية – مستهدفة مصادر تمويل خارجية شتى لدعم المصادر الذاتية التي لم تتزايد مع حجم المسئولية والأدوار المجتمعية المنشودة مع محدودية العرض التمويلي .

التمويل

نعني بالتمويل تدبير الأموال اللازمة للإنفاق على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة .

التمويل في الجمعيات الأهلية

هي الأموال التي تحصل عليها الجمعيات الأهلية من مصادرها المختلفة سواء مال خاص أو عام وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك من اجل تحقيق أهدافها في مجالات الرعاية أو التنمية الاجتماعية عن طريق الصرف على تنفيذ الأنشطة والبرامج وأجهزة المنظمة التي تحقق تلك الأهداف . وبالتالي فإن ما تمتلكه الجمعية من مال سائل أو ثابت يعد مالاً خاصاً بها باعتبارها شخصية مستقلة عن أعضائها سواء كانوا من الأعضاء المؤسسين أو الأعضاء العاملين المنضمين إليها بعد تأسيسها ولأهمية الدور الذي تقوم به الجمعيات في خدمة المجتمع فإن الدولة بالإضافة إلى ما تمنحه من إعانات متعددة تقدم لها الكثير من الامتيازات والحقوق المالية لكي تعاونها في تحقيق أهدافها .

أهمية تدبير التمويل في الجمعيات الأهلية

يتوقف التمويل على حجم النشاط الذي تقوم به الجمعيات الأهلية عن طريق :

- مدى الثبات والاستقرار الذي تتمتع به الجمعية في تنفيذ مشروعاتها .
- ارتفاع مستوى الخدمات وتطويرها .
- تحقيق الاكتفاء الذاتي للجمعية .

أن التغيير في موقف مصادر التمويل الخارجية يدفع إلى الأفضل وإلى استنفاذ الجهود الذاتية بما يحقق الاستقلالية و الاستمرارية معا وإلى التعرف على أوجه التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتي تتمثل في :

- صعوبة التعرف على مصادر التمويل الخارجية (ماهيتها – شروطها – أغراضها .....الخ)
- عدم وجود وسائل اتصال للتخاطب مع مصادر التمويل الخارجية
- ما هي إمكانيات المنظمة وهل تكفي هذه الإمكانات في تدبير التمويل لتغطية إمكاناتها مستقبلا .

مبادئ أساسية في تدبير التمويل

- التجديد و الاستحداث و الابتكار هما سمة (السعي إلى طلب تمويل) .
- استثمار الجهود والموارد الذاتية الحالية في تدعيم مرحلة مستقبلية .
- ربط التمويل بعائد ملموس ومادي على طريقة الجدوى الاقتصادية المتبعة في تقييم المشروعات الهادفة للربح " **وهي في الغالب رؤية جهات التمويل** " .
- التطور التكنولوجي وتقدم وسائل الاتصال يمكنان جهات التمويل من التعرف على إمكانات وحجم الدور الذي تقوم به المنظمات في التنمية و تستخدم هذه المعلومات في صنع القرار داخل جهات التمويل .

أهمية المعلومات

1- التعرف على ماهية مصادر التمويل (خارجية – داخلية) عن طريق جمع بيانات عن أهدافها ، استراتيجياتها – أولوياتها ، طرق عملها مع المنظمات ، سابقة أعمالها في مناطق أخرى ، الإنجازات التي حققتها و الدروس المستفادة ، كيفية صنع القرار داخل جهة التمويل – الميزانية المتاحة حاليا والمستقبلية و طرق ووسائل الاتصال بالمصدر .

2- دراسة كيف تتم الموافقة على منح التمويل .. من واقع الكتيبات / البروشورات و كذلك موقع جهة التمويل على الإنترنت ... تحليل خطوات الموافقة وتتبع الجدول الزمني المطلوب لتقديم الاقتراحات مع تقديم المعلومات والبيانات المطلوبة بوضوح و سلاسة .

3- في حالة الموافقة على التمويل – ادرس بعناية على أي أساس تمت الموافقة ، ما هي مناطق القوة و الضعف في المقترح المقدم .. كيفية المتابعة مع جهة التمويل أو من يمثلها .. اجعل جهة التمويل شريك في التنفيذ بجميع مراحله . اعلم الآخرين ممن تلقوا منح مماثلة بحصولك على المنحة واستخلص الدروس المستفادة أثناء التنفيذ .

4- قم بتكوين " **ملف معلومات** " عن جهة التمويل يضم المعلومات الأولية و هي تمثل المعلومات المتداولة و المتعارف عليها من المصادر الأولية – أدرسها بعناية مع تحديثها من فترة لأخرى عند

الحصول على معلومات جديدة .. أما المعلومات الثانوية فيتم الحصول عليها من خلال المخاطبة المباشرة مع جهة التمويل و المقابلات الشخصية مع ممثلي الجهة الممولة و على جميع المستويات و ليس المحلي فقط .

5- تعرف على أنشطة التمويل في الدول الأخرى .. و تابع ما ينشر على صفحات الإنترنت و خصوصا محاولات الجهة التمويلية للاستمرار في تلقي الدعم من الدول المانحة .

6- قدم لجهة التمويل –الدعم – المعلومات الفنية المطلوبة لتقييم مشروعاتها المنفذة .

7- شارك المعلومات عن جهات التمويل مع أكبر عدد من الأعضاء العاملين وخصص جلسات وحلقات عمل لمناقشة استراتيجيات جهات التمويل و أي معلومات جديدة يتم الحصول عليها و كون فريق عمل للعلاقات العامة لمتابعة الخطة الشاملة لاستقطاب مصادر التمويل الخارجية .

8- استعين بأي مصادر خارجية يمكنها توفير معلومات من جهات التمويل كبنوك المعلومات بوزارة التعاون الدولي أو رئاسة مجلس الوزراء أو صندوق التنمية أو الجامعات و أجهزة البحث العلمي

9- تسلح باللغة التي تتخاطب بها جهات التمويل و تعلم مهارات تكنولوجيا المعلومات لتيسير سهولة تخزين المعلومات و تحليلها و استرجاعها .

طرق التمويل :

1- الموارد المتاحة من المصادر العامة والخاصة وهي تمثل التبرعات والمنح من المؤسسات والأفراد
2- توليد الدخل من خلال إنشاء وإدارة مشروعات تحقق ربح
3- تحقيق أقصى استفادة من الموارد غير المالية المتاحة مثل جهود المتطوعين

أن المشروعات تستلزم التخطيط عن طريق عمل دراسات جدوى اقتصادية لذلك يمكن استقطاب الخبرات اللازمة لهذا الجهد مثل الموارد البشرية على سبيل الهبة أو المنحة المقدمة من بيوت الخبرة أو الخبراء أنفسهم ، أما راس المال اللازم لبدء إدارة هذه المشروعات فهو جزء من دراسة الجدوى الاقتصادية

مصادر التمويل في الجمعيات الأهلية :

تنقسم مصادر تمويل الجمعيات الأهلية إلى ثلاث مصادر أساسية تتمثل في الآتي :

1- التمويل الحكومي

2- التمويل الذاتي

3- التمويل الخارجي

أولاً : التمويل الحكومي

نص القانون رقم 84 لسنة 2002 على إنشاء صندوق لتقديم الإعانة إلى الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، وتنقسم الإعانات المقدمة من وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية للجمعيات إلى أربعة أنواع :

- **إعانة دورية .**
- **إعانة إنشائية**
- **إعانة استثنائية**
- **إعانة تأثيثية**

وحتى تحصل الجمعية على أى نوع من هذه الإعانات لابد من أن تتوافر شروط معينة في الجمعية ، وفيما يلي التعرف على كل نوع من هذه الأنواع والشروط الواجب توافرها .

1- الإعانة الدورية : هى الالتزام من قبل الوزارة لتقديم إعانة دورية للجمعيات ، والشروط التى يجب أن تنطبق حتى تستطيع الجمعية أن تحصل على هذا النوع :

- أن تكون الجمعية نشطة ويتم التعرف على ذلك من خلال تطور الأنشطة التى تقدمها الجمعية ومجالس الإدارة وعدد اللجان فى كل جمعية ودورية انعقادها.
- أن يكون نشاط الجمعية موجه لكافة أعضاء المجتمع وليس لأعضاء الجمعية فقط .

2- الإعانة الإنشائية :

من أهم شروط هذه الإعانة هى :

- تعهد مجلس إدارة الجمعية بتحمل نصف تكاليف الإنشاء .
- تعهد مجلس الإدارة بالصرف فى خلال عام من صرف الإعانة .

3- الإعانة التأثيثية :

من أهم شروط هذه الإعانة هي :

- بيان بالأثاث المطلوب مختوم ومعتمد من المراجع المالي ومدير الإدارة.
- تعهد من مجلس الإدارة بالصرف في خلال ستة أشهر من تاريخ صرف الإعانة .
- تعهد بتحمل نصف تكاليف التأثيث .

4- الإعانة الاستثنائية :

تصرف هذه الإعانات لمواجهة العجز الطارئ فى موارد الجمعية أو لسداد ديونها أو لمعاونتها على التوسع فى أنشطتها أو برامجها أو خدماتها أو يصرف هذا النوع من الإعانات لمدة واحدة فقط لكل غرض من الأغراض الموضحة ، كما يشترط لمنحها استيفاء المستندات .

ثانياً : التمويل الذاتى

تعتمد غالبية الجمعيات على مصادر التمويل الاتى لتوفير احتياجاتها من المال ، ويتم ذلك بفضل جهود أعضائها الذين يتطوعون للعمل بها والمشاركة فى تدبير مواردها المالية .

مصادر التمويل الذاتى

يمكن تحديد مصادر التمويل الذاتى فيما يلى :

1- رسوم اشتراكات الأعضاء

وهى الرسوم التى يدفعها الأعضاء شهريا أو سنوياً باعتبارهم أعضاء عاملين بالجمعية وهذه الرسوم تعد مقياساً هاماً لنشاط الجمعية والتفاف الأعضاء حولها .

2- **التبرعات التلقائية**

وهى التبرعات التى تحصل عليها الجمعيات تلقائياً دون التصدى للجمهور .

3- التبرعات بموجب تراخيص جمع مال

وتكون عن طريق :

أ - جمع المال عن طريق الطوابع

ب- جمع المال عن طريق الحفلات الخيرية

ج- جمع المال عن طريق الأسواق الخيرية

د- جمع المال عن طريق الصناديق

4- إيرادات مقابل خدمات

تفرض الجمعيات رسوم مقابل خدمات مثل دور الحضانة ودور المسنين وبيوت الطلبة المغتربين والمشاغل والمستشفيات والمستوصفات .

5- إيراد الممتلكات

تعتمد بعض الجمعيات فى مواردها المالية على إيراد ممتلكاتها من عقارات وأطيان زراعية وودائع وأسهم وسندات بنكية .

ثالثاً : التمويل الأجنبي

يشمل التمويل الأجنبى كل ما تحصل عليه المنظمات غير الحكومية من معونات نقدية أو عينية من جهات أجنبية سواء كانت دول أو منظمات دولية .

- **أنواع أخرى للتمويل في الجمعيات الأهلية:**

1- **جهود المتطوعين** : الوقت والخبرة التي يمكن أن يمنحها المتطوع إلى المنظمة من خلال تأدية العمل الأساسي من مهام أداريه إلى جمع المال – تنظيم الاجتماعات ...الخ

2- **الأجهزة و المعدات** : تمثل الأجهزة والمعدات المستعملة من أجهزة كمبيوتر وطابعات وأثاث والتي يمكن الحصول عليها من المؤسسات والشركات .

3- **المشورة الفنية و القانونية** : يمكن للجمعيات أن تستفيد من الأفراد و المؤسسات التي تقوم بتقديم الاستشارات الفنية والقانونية على سبيل التبرع وأحيانا الدعاية .

4- **تدريب العناصر البشرية** : يمكن الاستفادة من خبرات الأفراد في تدريب كوادر الجمعيات

5- **تنظيم المؤتمرات و المنتديات و المشاركة فيها** : يمكن أن توفر المنظمة تكلفة العلاقات العامة و التسويق الاجتماعي إذا ما قامت بتنظيم مؤتمرات و حلقات عمل أو عن طريق الاشتراك فيها لإعلام المجتمع عن أنشطتها مما يسفر عن زيادة العضوية و تلقي التبرعات والهبات .

دور مجلس الإدارة في تدبير التمويل

يلعب أعضاء مجالس إدارة الجمعيات و جميع العاملين بها دورا محوريا في إيجاد و استمرارية مصادر التمويل لمؤسساتهم .

من المفيد هنا أن نشير أن من الأشياء التي تسترعى انتباه جهات التمويل هي نسبة مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في تمويل مؤسساتهم و كذلك مدى نشاط هؤلاء الأعضاء من خلال مخاطبة الجهات الممولة و حصولهم على تمويل لإدارة و تنفيذ مشروعاتهم

أسلوب العمل :

1- تقسيم أعضاء مجلس الإدارة إلى مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة بعمل الاتصالات و المقابلات و تنظيمها
2- تقوم مجموعة أخرى بدراسة اهتمامات الممولين و عمل قوائم المراسلة و معلومات الاتصال .
3- اختيار الجهات الممولة التي يحتمل أنها تتيح افضل الفرص للمتقدم إليها بطلب تمويل
4- عمل برنامج علاقات عامة مع الجهات الممولة تضمن الآتي :
   - إرسال المطبوعات الدورية – الكتيبات – النشرات
   - منح شهادات تقدير للعاملين بجهات التمويل " ممن يقدموا دعما فنيا للمنظمة "
   - طلب مساعدة فنية خاصة بمشكلة محددة
   - الاستعانة بالمتطوعين على جميع المستويات التخطيطية و التنفيذية
   - فتح مجال الاشتراك في بعض اللجان للشخصيات العامة
5- الاعتقاد الراسخ بان مجلس الإدارة هو المسئول الأول و الأخير عن تدبير التمويل اللازم لسير أعمال المنظمة و برامجها .
6- الإيمان بأن السعي نحو الحصول على التمويل أو المنح هو من الأمور الطبيعية و لا يجب النظر إليها عبر أنها مسائل ينبغي تجنبها .
7- الإطلاع على و دراسة تقرير النشاط السنوي المعد عن أنشطة الجمعية حتى يكونوا قادرين على شرح الحالة للممولين المحتملين
8- اكتساب المهارات الفنية و الشخصية بما يكفل تحقيق النجاح لخطط تدبير التمويل للمنظمة
9- تعديل لائحة النظام الأساسي / لائحة النظام الداخلي بما يتوائم مع الأنشطة المستحدثة

العوامل التي تؤثر في فاعلية دور مجلس الإدارة في تدبير التمويل

غالبا ما يعتبر طلب المساهمات و المنح أمرا غير مستساغ من جانب بعض أعضاء مجلس الإدارة والجمعيات حيث أنهم يعتقدون أنها نوعا من التسول أو الضغط على الأصدقاء ، بينما يعتقد البعض الأخر أنهم لا يجيدون عملية جمع الأموال أو أنها " مش شغلهم " و في معظم الأحوال فإن بعضهم بخاف و يعتبر جمع الأموال أمر مروعا و قد يتخلصون منها بإلقاء مسئوليتها على كاهل عضو أو عضوين أو أحد العاملين .

أن الناس تعطي الأموال لأنها تريد ذلك . هذه النظرية تعتبر هي الأساس . فطلب الأموال ليست مسألة إجبار على عمل شئ لا يرغبون في عملة ..فهي دعوة لمن يرغب في التعاون .

الوضع في الاعتبار أن مسألة خلق الطلب و العطاء لا تنقضي على تناقضات أو خصومات فهي فرصة اختيارية لعمل الخير دون الإحساس بان الأمر فرض

الناس لا تعطي إلا إذا طلب منها ، لا يمكنك أن تجلس على مقعدك و تأمل – نظرا لأن جمعيتك محبوبة و معروفة – في أن تتدفق عليك الأموال بل يجب أن تقوم بطلبها .

لا يجب الإقلال من شان المعادلة الشخصية بين الطلب و العطاء . فإن المشاعر الشخصية وعلاقات الأفراد ببعضها تتسم بالنزعة الشخصية و من الطبيعي أن يكون هذا العامل الشخصي موجودا حينما تقوم الجمعية بطلب المساهمات من الأفراد ، بل أن هذا الدافع يلعب دورا رئيسيا في قيام الشركات و المؤسسات و يعملها ، على الأفراد الذين يقومون بطلب الهبات أن يعتمدوا بشكل كبير على ذلك وأن تكون العلاقة الشخصية هي النواة للطلب .

يعطي الممول الأموال لعدة أسباب و لكن أهمها هو أحداث تغيير لمصلحة العامة سواء كانت المساهمة قرشا أو آلاف فالجهات المانحة تود أن تصل أموالها إلى منظمة تسعى إلى أحداث تغيير أو شئ أفضل في المجتمع و على الجمعيات التي تطلب الأموال أن تبين أنها تقوم بسد حاجة للمجتمع وإنها تتناول " مشكلة أساسية " و أنها تستطيع أن تغير الأوضاع إلى الأفضل

يساهم الممول بالأموال لزيادة الفرصة في النجاح و ليس لأن الجمعية تحتاجه .. يجب على المنظمة أن تظهر النجاح أو الإنجاز إلا تلتمس المساعدة من أجل الوفاء بحاجتها الذاتية .

لا يجب النظر إلى أمر طلب المال و كأنه أمر مؤلم أو مخزي فأنت لا تمارس ضغوطا ولا تتسول حينما تطلب دعما لجمعيتك ، و لا يجب أن تفكر في طلبك و كأنه مهمة مخزية .و إذا انتابك هذا الشعور فهو أولى خطوات الفشل .

شرح قضية المنظمة إلى الجهات المانحة بشكل مقنع سلس . فهو عامل أساسي في تقديم الدعم للجمعية لذا يجب المساعدة في إعدادها و عرضها ، الكثير من الجمعيات لا يجيدون أسلوب عرض الحالة ، (يجب على مجلس الإدارة الاشتراك مع الإداريين في صياغة القضية)
يتم في هذا العرض تقديم تفسير و شرح للقضية و أولوية اختيارها و أن يكون بيان الوثيقة عبارة عن غرض و برامج و خطط الجمعية

الكثير من هيئات التمويل لا يعطون أموالهم من أجل سجل إنجازات الجمعية و إنما من أجل أحداث تغيير إيجابي للمجتمع و لذا يجب أن يعتمد العرض في المقام الأول على ما سيتم عملة إزاء حاجة المجتمع و ما هو الشئ المفتقد و ما هي المشكلة الرئيسية .. و بعد ذلك يمكن توضيح سابقة الأعمال التي قامت بها الجمعية لمواجهة مشاكل سابقة

توظيف مهارات العاملين و أعضاء المجلس

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المساعدة بصورة كبيرة في جمع المال دون اللجوء إلى التماس المعونة بصفة شخصية .
الكثير من هيئات التمويل تود التحدث مع عضو مجلس إدارة غالبا ما يكون الرئيس أو من هو في مركزة ، فهي تعتبر هذه المراكز نظراء لها . و إذا اقتصر كلامها مع الموظفين فقط قد يتكون لديهم الانطباع بأن هباتهم غير ذات أهمية للقيادات العليا بالجمعية ، هناك أعضاء ذوي مهارات في " الطلب / العرض / الاتصال " و لكن من المهم بمكان أن يتعرف أعضاء المجلس على طرق أخرى تمكنهم من جمع الأموال ، و من إحدى هذه الطرق هي التبرع من مالهم الخاص.. أن قيامهم بتقديم مساهمات سنوية هي عمل من أعمال الالتزام بأهداف الجمعية
أن 90 % من عملية طلب الأموال متعلق بالإعداد و 10 % متعلق بالطلب و يقتضي إعداد المقدمات اللازمة لتعزيز العنصر الشخصي عند طلب الأموال كما أن التعبير عن الشكر و الامتنان و المتابعة شئ ضروري أيضا . و من الطبيعي أن يقوم الجميع بتولي الأعباء الرئيسية في التفاصيل الخاصة بالبحث و الإعداد إلا أن مشاركة كل أعضاء مجلس الإدارة أمر ضروري (ترشيح الجهات و الأسماء التي يمكن طلب المال منها – القيام باتصالات بالجمعية المسئولة)

- العائد الفني أو غير المادي لخطة جمع الأموال من مهارات و معلومات
- التطور المؤسسي الذي يتم من تنفيذ الخطة

- فعالية التكاليف

كيف نبدأ

يبدأ المخططون بتكوين فريق عمل أو لجنة للتخطيط و أول ما تقوم به اللجنة هو وضع وصف كامل لدورها و وظيفتها و كذلك الخطوط العامة لخطوات العمل و التي يجب أن تتبعها اللجنة على أن يقوم رئيس اللجنة بتوزيع المسئوليات للخطوات المختلفة على مجموعات أو أفراد مختلفة بكل لجنة .

الخطة و مكوناتها :

1- الرؤية : و هي صورة المنظمة للمستقبل المرجو
2- الرسالة " المهمة " خلافا للرؤية في تحجج ما عليه المنظمة في الوقت الحالي من حيث الأنشطة أو الخدمات و الدور و الوظيفة
3- الأهداف العامة
4- الأهداف المرحلية
5- الإمكانات الحالية و الأداء الحالي
6- الوضع المراد الوصول إليه من حيث الإمكانات و الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية و المدى الطويل
7- أدوار المعنيين و تحليلهم للموقف الحالي و للرؤية المستقبلية
8- دراسة الظروف و البيئة المحيطة
9- الموارد الداخلية التي يمكن تعبئتها
10- مواطن القوة المؤسسية
11- مواطن الضعف
12- مراكز التهديد / المعارضة
13- الفرص المتاحة أو الكامنة
14- التوثيق الكامل للخطة و الموافقة عليها من الجهات المعنية و توزيع التقرير النهائي

عوامل نجاح التخطيط

1- عدم الاعتقاد أن الخطة هي العلاج لكل مشاكل المنظمة . و لكن يجب النظر إليها فأداه و ليست غاية في حد ذاتها .
2- عدم النظر إلى الخطة كأنها منتج نهائي و لكنها خطوة من خطوات تحقيق الاستراتيجية و الالتزام ببنودها و الاستفادة من محتوياتها في صنع القرارات السليمة .

3- يجب اشتراك المعنيين و الأخذ برؤية المهتمين و احتواء أراءهم و مدخلاتهم و البعد عن الانفرادية .
4- التأكد من وفرة و تكامل المعلومات الضرورية عن طريق إشراك كل المستويات و ليس أعضاء مجلس الإدارة فقط بل يجب اشتراك آخرين مثل ممثلي جهات التمويل و المتطوعين و المؤسسين
5- الخطة تخضع لمعطيات يمكن أن تتغير و في هذه الحالة يمكن إعادة تقدير الموقف و الأخذ بأساليب التكامل مع التغير .
6- يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على مهارات الاتصال لدى اللجنة المخططة لإعلام المعنيين بمراحل تطور الخطة خصوصا في المنظمات التي تعاني من مشاكل إدارية أو قيادية .
7- الخطة الاستراتيجية هي البداية كما هو معروف بالتنفيذ أو الإدارة الاستراتيجية لعملية تخصيص الموارد الفعلية لتعظيم فرص تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

التنفيذ الجيد للتخطيط الاستراتيجي يعتمد على :

1- تركيز وعي المنظمة على التغيير
2- الاهتمام بالتنفيذ و الميل أكثر إلى العمل
3- الانتقالية و التحديد في التوجه إلى التنفيذ أكثر من الاهتمام بالوصف الشامل لما تم عملة في شكل التقارير الدورية و السنوية .
4- تجنب التوقعات " التواكلية " للمستقبل
5- أن تعطي اهتماما كبيرا للمشاركة الجماعية لكل من مجلس الإدارة و العاملين في اتخاذ و تنفيذ القرارات الاستراتيجية .

المنظمات غير الحكومية لا تملك إلا القليل من الوقت و الضئيل من الموارد الذي يمكن تخصيصه لأحداث التغيير المطلوب .

نموذج خطاب لطلب تمويل

1. يجب مراعاة أن يكتب الخطاب على ورق الجمعية (ورق ابيض + لوجو الجمعية و اسمها– طرق الاتصال بها)
2. مراعاة الإخراج الجيد لشكل الورقة (لأنها تدل على طبيعة المنظمة) مع مراعاة أن تكون في حدود صفحة .
3. الاختصار و الوضوح في عرض الموضوع مع الإشارة في أخر الخطاب كتابة لمزيد من المعلومات برجاء الإطلاع على website ... الاتصال بـ ... مرفق لسيادتكم مزيد من الأوراق للإطلاع مع تحديد اسم مسئول الاتصال في حالة طلب مزيد من المعلومات .
4. يفضل أن يقوم بالتوقيع على الخطاب رئيس مجلس الإدارة و في حالة التعثر " يوقع النائب أو الأمين العام "
5. معرفة كافة المعلومات بالجهة التي سوف تقوم بمخاطباتها و اسم مسئول الاتصال المخاطب و المسمى الوظيفي له مع التركيز على أن هدف الجهة الممولة يتوائم مع الهدف من الفكرة المقدمة
6. ضع في خطابك جملة تجذب انتباه القارئ " تهمة و تجعله يبادر بالاتصال لمعرفة المزيد .
7. اعرض خطابك على أكثر من شخص حتى تتأكد من أنه سهل الاستيعاب و واضح .
8. قم بمراجعة الصياغة اللغوية و الأخطاء الإملائية .

تقييم الخطة الاستراتيجية

تعتمد عملية التقييم للخطة على المقارنة بين ما هو مخطط والفعلي :

- **فاعلية التكاليف**

مخطط : _____

واقع : _____

ملاحظات : _____

_____

- **المصروفات المالية**

مخطط : _____

واقع : _____

ملاحظات : _____

_____

- **التوقيتات الزمنية للتنفيذ**

مخطط : _____

واقع : _____

ملاحظات : _____

_____

- **التطوير المؤسسي الذي تم من جراء تنفيذ الخطة**

مخطط : .....

واقع : .....

ملاحظات : .....

.....

- **العائد على الجمعية (فني – مادي – غير مادي – مهارات – معلومات...)**

مخطط : .....

واقع : .....

ملاحظات : .....

.....

خامساً : أساليب التقييم

- **المشاركة**

.....

.....

.....

.....

- **الاجتماعات**

.....

.....

.....

.....

❖ **استمارات التقييم**

- **على أن يكون التقييم (نصف سنوي – سنوي)**

تدبير التمويل في شبكات الجمعيات الأهلية

- **ما هي الشبكة ؟**

منذ بداية عقد التسعينات انتشر مفهوم الشبكة **Network** والتشبيك **Networking** وبدون الدخول في تفاصيل المفهوم فإن الشبكة والتشبيك تعنى مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التضامن والتساند فيما بينها بما يؤدى إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها .

- **مقترحات تدبير التمويل فى الشبكات**

إحداث نوع من التكامل بين عناصر الشبكة لتحقيق مصالح مشتركة تشمل :

- **بناء القدرات**

- **قدرات فنية**

- **قدرات إدارية**

- **قدرات معلوماتية**

- **تكامل الخدمات**

- **الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لعناصر الشبكة**

❖ التدبير المشترك للتمويل من الشبكة

- **تخطيط إستراتيجي مشترك**

- **مخاطبة جهات مانحة محلية ودولية**

- **كتابة مقترحات مشروعات مشتركة**

- **تقييم محايد لمدى فعالية تنفيذ الخطة الموضوعة**

مخطط : ----------

فعلى : ----------

ملاحظات : ----------