

# جلب التمويل المؤسسي لمشاريع حماية الطبيعة

اعداد مايكا مانتن  
و  
كارولين بريدهام



# جلب التمويل المؤسسي لمشاريع حماية الطبيعة

اعداد مايكا مانتن  
و  
كارولين بريدهام



تم نشر هذا الكتاب كأحد مخرجات مشروع مدعوم من الحكومة البريطانية الخاصة بمبادرة داروين رقم 019/15/162 وقد تم توفير النسخة الثانية من خلال برنامج قادة حماية الطبيعة ومرفق صندوق شراكة الأنظمة البيئية الهامة بدعم إضافي من أعمال واثانوفو

كما قامت الجمعية المتحدة لتطوير مصادر المياه و البيئة بترجمة هذا الكتاب الى اللغة العربية كأحد مخرجات مشروع بناء قدرات منظمات المجتمع المدني في مجال السياسات البيئية الوقائية ودراسات تقييم الأثر البيئي في منطقة شرقي الهضبة الافريقية و بدعم من صندوق شراكة الأنظمة البيئية الهامة

## شكر وتقدير



تم تطوير هذا الكتاب من مشروع تم تنفيذه في فيجي بين عام 2006 و 2009 تحت عنوان "مجموعة عمل حماية الطبيعة المجتمعية في المناطق المحمية في فيجي". هذا المشروع المنفذ من سكرتاريا شراكة المحيط الهادئ لمؤسسة بيردلايف انترناشونال وبرنامج مؤسسة بيردلايف في فيجي ممول من الحكومة البريطانية الخاصة بمبادرة داروين ولذلك فإننا نتوجه بالشكر لمبادرة داروين لتزويدنا بالتمويل المطلوب لأصدار هذا الكتاب وبالتحديد لدون ستيوارت وهو المدير الاقليمي لسكرتاريا شراكة المحيط الهادئ لدعم تمويل أول اصدار "للمحيط الهادئ" من هذا الدليل.

نشكر وبشدة دعم المؤسسات التي مولت الاصدار الثاني "الافريقي" لهذا الكتاب ممثلة ببرنامج قادة حماية الطبيعة ومرفق صندوق شراكة الأنظمة البيئية الهامة ومن خلال دعمكم فإن هذا الكتاب سيساهم في تطوير المشاريع والقدرات الخاصة بجلب التمويل للأفراد البافعين ومؤسسات المجتمع المدني في بعض الدول الفقيرة في العالم وبالتالي سيعمل على تحقيق أهداف انجازاتكم وانجازاتنا من أجل بناء مؤسسات مستدامة ستعمل على حماية عالمنا المتميز الذي يتعرض تنوعه الحيوي الى العديد من المهددات.

شكر خاص موجه إلى السيد مارتن دافيس ونيك فولكارد وليسي سافورد من الجمعية الملكية لحماية الطيور والتي قامت بتزويدنا بالمواد الأولية التي شكلت قواعد هذا الكتاب وتقدم بالشكر الى روبين دالزين وكيراغو موانغي وجولي لويس من برنامج قادة حماية الطبيعة لتبني فكرة هذا الكتاب كجزء من البرنامج التدريبي المعتمد في المنهاج التدريبي الخاص ببرنامجهم. أيضاً نتقدم بالشكر لجولياس اريناواتي وإيان جوردون وكن مواث من سكرتاريا الشراكة الافريقية لمؤسسة بيردلايف انترناشونال لمساهماتهم الفعالة لاصدار هذه النسخة الافريقية من هذا الكتاب ونشكر تيم شامبرلين وبول بالارد من سترميلين كرياتف لمساهماتهم التقنية العالية الجودة ونشكر فاين هاس للصور الرائعة التي قام بتوفيرها.

وأخيراً وليس آخراً فإننا نشكر جميع المشاركين في البرنامج التدريبي والذين كان حماسهم والتزامهم المطلق بالبرنامج وبحماية الطبيعة وتطوير المجتمعات أمراً ملحوظاً. هذا الكتاب لك ولزملائك في جميع أنحاء العالم.

**مايكا ماتن وكارولين بريدهام**

### إشادة موصى بها

بيرد لايف إنترناشونال (2017)، *Institutional Fundraising for Conservation Projects*,  
نيروبي، كينيا: سكرتارية الشراكة الإفريقية لمؤسسة بيرد لايف إنترناشونال.

نشرت الطبعة الإنجليزية الأولى في عام 2008: ISBN 978-982.9101-02-0

تم نشر الطبعة الإنجليزية الثانية في عام 2012: ISBN 978-9966-7191.3.3

نشرت الطبعة الإسبانية الأولى في عام 2012: ISBN 978-9966-7191.4-0

نشرت الطبعة الفرنسية الأولى في عام 2013: ISBN 978-9966-7191.8-8

نشرت الطبعة البرتغالية الأولى في عام 2017: ISBN 978-9966-7191-0-2

نشرت الطبعة العربية الأولى في عام 2017: ISBN 978-9966-7191.1.9

حقوق النشر محفوظة © لمؤسسة بيردلايف انترناشونال 2017

سكرتاريا الشراكة الافريقية لمؤسسة بيردلايف انترناشونال. صندوق بريد 3502، 00100 البريد المشترك في نايروبي، كينيا  
هاتف: 20 8068314 (0) 20 +254 / 20 2473259 (0) +254. [www.birdlife.org/regional/africa](http://www.birdlife.org/regional/africa)

تصميم بول بالارد. وتم ادارة رسوم وطباعة من خلال مؤسسة سترميلين كرياتف.

تم طباعة النسخة في الصين من خلال مطبعة برولونغ.

تم طباعة هذا الكتاب على أوراق حرير فليكسي مصرح باستخدامها خالية من الأحماض أو مواد الكلور وهي قابلة للتدوير.

لا يسمح بإعادة نشر جزء أو أجزاء من هذا التقرير أو نقله بأي شكل أو وسيلة سواء أكان بشكل الكتروني أو ميكانيكي بما يتضمن ذلك نسخه أو تسجيله أو تخزين المعلومات أو الانظمة المسترجعة للمعلومات من دون الحصول على موافقة خطية مسبقة بذلك من الناشر.

## إهداء



يواجه العالم حالياً ما أطلق عليه "بأزمة التنوع الحيوي" والذي يتجلى من خلال مؤشرات أخرى مثل معدل الانقراض العالي الذي يزيد عن أكثر من 1000 مرة من متوسط معدلات الانقراض التي حصلت طوال تاريخ الحياة على الأرض فالأنواع تختفي حتى قبل أن يتم اكتشافها ومن أجل ذلك فإنه يتم دراسة تدهور الموائل والأنظمة البيئية وتأثير التغير المناخي في وقتنا الحالي...

وعلى الرغم من ازدياد المعرفة وتنامي الوعي حول هذه الخسارة المتسارعة في التنوع الحيوي وتعدد الاتفاقيات الخاصة بحماية التنوع الحيوي والأهداف التي تم وضعها لذلك وتوقيعها من قبل المجتمعات الدولية إلا أن هذه الأزمة لم يتم حلها بعد.

إن برنامج قادة حماية الطبيعة هو شراكة لأربع مؤسسات وهي بيردلايف انترناشونال ومؤسسة حماية الطبيعة الدولية ومؤسسة النباتات والحيوانات الدولية وجمعية حماية الحياة البرية وتهدف إلى تعزيز تأهيل المزيد من القادة في مجال حماية الطبيعة وتزويدهم بالقدرات اللازمة لمواجهة أهم القضايا الخاصة بحماية الطبيعة في وقتنا الحالي. ومن أجل الوصول إلى هذه المهمة فإن برنامج قادة حماية الطبيعة يتبع الأهداف التالية:

- تعريف وتدريب ومراقبة قادة حماية الطبيعة المرشحين الذين يظهرون التزاماً بحماية الطبيعة وتطوير استدامتها؛
- دعم مشاريع حماية الطبيعة العملية التي تبين القضايا ذات الأولوية وإيصال الرسائل ونتائج التواصل الخاصة بحماية الطبيعة وبناء القدرات المحلية؛ و
- تيسير شبكة حماية الطبيعة العالمية من أجل دعم تطوير المزيد من الخبراء وتعزيز التعاون وضمان استدامة طويلة الأمد.

منذ عام 1985، قام برنامج قادة حماية الطبيعة بدعم وتشجيع الآلاف من قادة حماية الطبيعة الذين يعملون بهدف تبيان أولويات حماية التنوع الحيوي العالمي وقد ساهم برنامج قادة حماية الطبيعة في وضع قواعد الأساس لأكثر من 2500 فرد وساعد في إعادة اكتشاف أو اكتشاف ما يزيد عن 120 نوع تم تسجيله كنوع جديد على العلم بالإضافة إلى تخصيص 60 موقع محمية طبيعية أو موقع ذي أهمية للتنوع الحيوي وتأسيس 23 جمعية حماية طبيعة بالإضافة إلى التشاركية في الخبرات والمعلومات والتعاون وخلق آليات بعيدة الأمد لحماية الطبيعة.



تم استخدام النسخة السابقة من هذا الكتاب من خلال برنامج قادة حماية الطبيعة (وغيرهم) في الورشات التدريبية الخاصة بجلب التمويل حول العالم وتم اثبات أنها وسيلة فعالة ومساعدة لحماية الطبيعة اليافعين في جلب التمويل من أجل دعم مبادرات برنامج قادة حماية الطبيعة وغيرها من المبادرات الخاصة بمؤسسات أخرى وبعد "التحقق الميداني" من هذا الدليل في فيجي واندونيسيا وبوليفيا وكندا وكينيا فقد تعرفنا الى الطرق التي يمكن من خلالها تطوير هذا الكتاب. تم تطوير النسخة الثانية من خلال مجموعة من الخبرات ولا شك لدي بأن هذا الاصدار سيستخدم بفعالية وبشكل واسع من خلال طيف واسع من أصحاب العلاقة في السنوات القادمة.



روبين دالزين

المدير التنفيذي

برنامج قادة حماية الطبيعة



**المقدمة**

11	المواضيع التي سيتضمنها هذا التقرير
11	ما تعريف جلب التمويل؟
12	كيف تستخدم هذا الدليل

**الجزء الأول: تطوير المشروع**

13	المبادئ العامة لتطوير المشروع
13	1.1 التخطيط للمشروع ودورة المشروع
16	1.2 تحليل أصحاب العلاقة
18	1.3 تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات
20	1.4 شجرة المشاكل
24	1.5 الانتقال من المشاكل للأهداف
26	1.6 الإطار المنطقي
33	1.7 موازنة المشروع
37	1.8 تقييم المخاطر وخطط الطوارئ
38	1.9 خطة التنفيذ والانجازات ومخططات جانت
41	1.10 المراقبة والتقييم

**الجزء الثاني: اختيار الممولين وكتابة وإرسال المقترحات**

43	2.1 ما المنتج الذي تريد تسويقه وما الذي تحتاجه
44	2.2 كيف تجد ممولين
47	2.3 أنواع الممولين
50	2.4 مطابقة الممولين المحتملين مع مشروعك
51	2.5 قبل أن تبدأ عملية كتابة المقترح
53	2.6 كتابة مقترح طلب التمويل
54	2.7 هيكلية الطلب
57	2.8 وثيقة نموذجية لمقترح مشروع
59	2.9 ما يتوجب كتابته وما لا يتوجب كتابته ونصائح خاصة بالمقترح
60	2.10 عرض الموازنة
61	2.11 لائحة الطلب

**الجزء الثالث: تطوير علاقات جيدة مع الممولين والمحافظة عليها**

65	3.1 التواصل مع الممولين
67	3.2 متابعة مقترح المشروع الخاص بك
70	3.3 التقارير الخاصة بالمولين
71	3.4 الاحتفاظ بالسجلات
72	3.5 تسويق مشروعك ومؤسستك

**الجزء الرابع: استراتيجيات جلب التمويل**

74	4.1 ما هي الاستراتيجية
75	4.2 تطوير استراتيجيات جلب التمويل للمؤسسات
77	4.3 تطوير استراتيجيات جلب التمويل للمشاريع
79	4.4 من الاستراتيجيات للخطط

**الملاحق**

83	الملحق الأول: مصادر تمويل أخرى
85	الملحق الثاني: أمثلة أخرى

## المقدمة



### المواضيع التي سيتضمنها هذا التقرير

حيث أننا من المحافظين على الطبيعة فإن علينا أن نتذكر بأن الإنسانية تواجه حالياً أكبر التحديات التي عرفها التاريخ البشري وهي المحافظة على كوكب الأرض وما يحتويه من تنوع حيوي ثمين للأجيال الحالية والمستقبلية. ويجب أيضاً أن يتم اتخاذ قرارات صعبة والتي ستصبح أكثر صعوبة مع مرور الوقت خلال هذا العقد. إن توفير مبالغ مالية ضخمة لحماية الأنواع والمواقع والموائل والأنظمة البيئية بمنظورها الأشمل هو أمر حرج ومن الضروري أيضاً توفير التمويل اللازم للتعليم البيئي للعامة ورفع الوعي حول القضايا البيئية وتطوير هيكلية السياسات.

تم تطوير هذا الكتاب من أجل توفير التوجيه والدعم لأي شخص يعمل في مجال حماية الطبيعة ليكون قادراً على تأمين تمويل مناسب لمشاريعه وبرامجه ومؤسسته وسيتم التركيز على موضوع جلب التمويل من "المؤسسات المانحة" والتي تشير إلى المؤسسات والوكالات الثنائية الأطراف (خطط التمويل الحكومي الوطنية) والوكالات متعددة الأطراف (خطط التمويل من خلال مجموعه من الدول التي تعمل سوياً). وكونها لا تتعامل مع جلب التمويل من جانب القطاع الفردي أو قطاع الأعمال فإنها لا تتضمن نهج العضوية أو الطلبات أو الرعاية المتعلقة بالهوية المؤسسية وغيرها من أساليب جلب التمويل المتعلقة بهذه النواحي. إلا أننا نأمل بأن الأدوات التي تم استخدامها في هذا الدليل ضمن أجزاءه الأربعة (وهي مرحلة تطوير المشروع وكتابة وثيقة المشروع والعلاقة مع الممول واستراتيجيات جلب التمويل) ستكون مناسبة وتستخدم جميع الجوانب التي تتعلق بجلب التمويل.

### ما تعريف جلب التمويل؟

قد يبدو هذا السؤال غريباً بعض الشيء ولكنه يهدف إلى تحفيز تفكيرك للنظر من أبعاد مختلفة لأن جلب التمويل لا يتعلق بمسألة البحث عن النقد بل بتسويق الفكرة التي لديك، ويعتبر جلب التمويل علاقة تشاركية ما بين الممول والمنتفع.

# 1

## الجزء الأول

### تطوير المشروع



يهدف هذا الجزء إلى توجيهك خلال عملية تطوير المشروع من بداية تطوير الفكرة إلى إعداد هيكلية واضحة للمشروع والتي يمكن استخدامها لجلب التمويل والتخطيط للمشروع ويمكنك الحصول على الأدوات المختلفة وكيفية ربطهم ببعضهم البعض في الملحق الثاني.

#### المبادئ العامة لتطوير المشروع

- ضمان مشاركة جميع أصحاب العلاقة في عملية تطوير المشروع
- الوضوح في طرح المشكلة التي تحاول أن تجد حلول لها من خلال المشروع
- ضمان أن الأهداف المقترحة ستعمل على تبيان المشكلة المطروحة وأن تكون واقعية وقابلة للتطبيق

#### 1.1 التخطيط للمشروع ودورة المشروع

إذاً، ما هو المشروع؟ وما هو البرنامج؟

المشروع "مكون من مجموعة نشاطات مشتركة ونتائج (معاً بالإضافة إلى المصادر اللازمة لتحقيقها) ويتم تصميمه لتحقيق هدف محدد قصير المدى" - بينما يعرف البرنامج على أنه "مجموعة المشاريع التي تساهم في تحقيق هدف عام".

يستطيع المشروع المدروس بشكل جيد تحقيق التالي:

- تحقيق رؤية المشروع وأهدافه ضمن وقت زمني محدد
- ضمان تلبية المواعيد النهائية من خلال مجهود مركز
- ضمان تسلسل المهام لتحقيق أهداف محددة
- تسهيل عملية الإدارة بشكل عام
- السماح بتخصيص المصادر بشكل فعال
- تسليم القطع المتناثرة من العمل

تم تأسيس كل من الجمعيات الخيرية والمؤسسات والوكالات الثنائية ومتعددة الأطراف من أجل الدعم المالي فإن قمت بتزويدهم بمقترح مناسب فإنك بشكل أو بآخر تعمل على مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. إن تأمين التمويل هو عملية تنافسية بشدة وسيعمل هذا الدليل على تحسين قدرتك على توظيف الجهود في سبيل جلب التمويل في الغابة التي تسمى "سوق الممولين والمنتفعين".

#### كيف تستخدم هذا الدليل

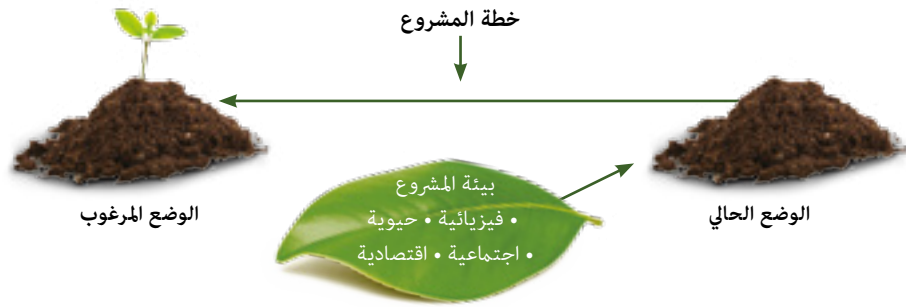
إن كنت لا تمتلك الخبرة الكافية في تطوير المشروع وجلب التمويل وإدارة الممولين وتطوير استراتيجيات جلب التمويل فإننا ننصحك بالتدرج في هذا الدليل خطوة بخطوة حيث أنه سيعمل على الانتقال بك بمراحل واضحة ومتسلسلة وعلى الرغم من ترابط محتويات الدليل إلا أنه قد تم اعداد كل جزء من هذا الدليل ليعمل "كوحدة منفصلة" ويمكن استخدامه لتعزيز المعلومات لدى أصحاب الخبرة في عملية جلب التمويل. بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن استخدام كل جزء في هذا الدليل "كحقيبة اسعافات أولية" فمثلاً يمكنك استخدامه عندما يطلب منك بشكل مفاجئ بأن تعمل على تطوير الإطار المنطقي للمشروع ولا تتوفر لديك الخبرة لذلك.

يبدأ كل جزء من هذا الدليل بمختصر يعمل على تلخيص ما يتضمنه هذا الجزء والمبادئ العامة (القواعد الذهبية) التي ستمكنك من تحسين قدرتك على جلب التمويل. وتستعرض الأجزاء التالية جميع الأدوات التي تحتاجها للنجاح في عملية جلب التمويل وتوفر أمثلة عملية تتعلق بذلك (توجد المزيد من الأمثلة في الملحق الثاني). وخلال هذا الدليل فإنك ستجد أيضاً نصائح هامة تم جمعها من خلال خبرة طويلة في جلب التمويل وتمثل "عبارات من ذهب".

تم تصميم هذا الدليل لمساعدتك في تطوير وكتابة والتسويق لمشاريع ناجحة من أجل إنقاذ التنوع الحيوي الفريد على هذا الكوكب ونأمل في أن تجده مفيداً بشكل كاف.

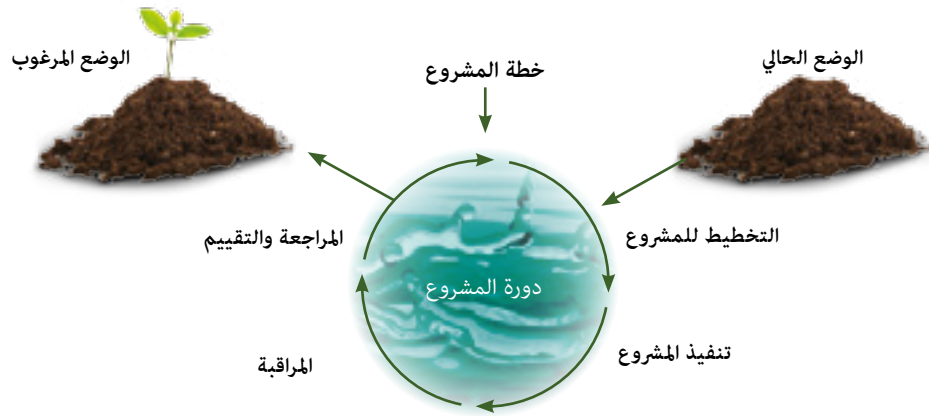


## الشكل رقم 1: التخطيط للمشروع



نظرياً، يجب أن يكون هناك حلقة تغذية راجعة من الأخطاء الفردية (أو أخطاء الغير) والتعلم منها ويجب أن يتم توظيف هذه الدروس ضمن أية مشاريع أو برامج مستقبلية لضمان تحقيق فعالية أكبر في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال استخدام المصادر بفعالية.

## الشكل رقم 2: دورة المشروع



- العمل على الربط ما بين المؤسسات وذلك من خلال إشراك عدد من المؤسسات للعمل ضمن هدف موحد
- تهدف إلى أن تصبح مستدامة ويعني ذلك عدم عودتك لنقطة البداية بعد انتهاء المشروع ويجب أن تكون لديك الآلية التي تسمح باستمرار بعض من نتائجك ومخرجاتك والمنافع المترتبة على المشروع

## التخطيط للمشروع

- من أجل ضمان تحقيق المشروع لكافة النقاط التي تم ذكرها في الأعلى فإنه يتوجب الحصول على مخطط جيد للمشروع وهو أمر هام جداً لضمان كل من التالي:
- تعريف وإشراك كافة أصحاب العلاقة من خلال تمرين تحليل أصحاب العلاقة
- تحليل واقعي للوضع الحالي (تحليل المشاكل وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات)
- أهداف واقعية تسمح بالوصول إلى الوضع المطلوب
- مصادر تمويلية وقدرات تكفي للوصول إلى الوضع المطلوب
- تخصيص فعال للمصادر

تنظر خطة المشروع الجيدة إلى الوضع الحالي لجميع الأطراف المعنية، وتتضمن تقييماً للعوامل الفيزيائية والحيوية والاجتماعية والاقتصادية، وتنتظر أيضاً بعناية إلى الوضع المطلوب (انظر الشكل 1 على الجهة المقابلة). قد يختلف الوضع المطلوب اختلافاً جوهرياً بحسب أصحاب العلاقة، وهذا هو السبب في أهمية إشراك جميع أصحاب العلاقة (لمزيد من التفاصيل حول تحليل أصحاب العلاقة يرجى النظر في القسم رقم 1.2) في عملية التخطيط للمشروع، لمناقشة أي خلافات قد تحدث والعثور على حلول إن أمكن وبالتالي يتم تطوير وتصميم المشروع وفقاً لذلك.

على الرغم من أن هذا الجزء يركز على مسألة تطوير خطة مشروع فعالة إلا أن استعراض "دورة المشروع" بشكل سريع هو أمر منطقي (انظر الشكل رقم 2 على الجهة المقابلة)، حيث تتضمن دورة المشروع جميع مراحل المشروع من مرحلة التخطيط للمشروع والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والتقييم.

تعتبر مرحلة مراقبة المشروع من المراحل الحرجة كونها هي المرحلة التي تضمن سير المشروع ضمن المخطط المرسوم له وتساعد في التحقق من أن المشروع يعمل على تلبية أهدافه التي تم الاتفاق عليها أثناء مرحلة إعداد المشروع، وفي حال عدم تحقيق الأهداف فإن مجموعة من الاجراءات ستكون قابلة للتطبيق لمعالجة ذلك. وتعمل مرحلة المراقبة أيضاً على توفير فرصة للمراجعة البيئية التي يعمل خلالها المشروع وتبيان أية تغييرات داخلية أو خارجية قد تطرأ وتبين قابلية تطبيق الاهداف التي تمت صياغتها منذ البداية.

ولا تقل مرحلة تقييم المشروع أهمية عن مرحلة المراقبة كونها توفر فرصة لتعلم الدروس المستفادة من العمل الذي تم انجازه وما هي الاخفاقات ولماذا حصلت وتبين كيفية تطوير المشاريع المستقبلية.

### الشكل رقم 3: مصفوفة تحليل اصحاب العلاقة

الاولويات	التوصيات	التأثير المحتمل	الدور في المشروع	الاهتمام مقابل التوقعات	التأثير على الحالة	الاهتمام الرئيسي	المميزات	اصحاب العلاقة

### 1.2 تحليل اصحاب العلاقة

يساعد تمرين تحليل اصحاب العلاقة على تعريف الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والجهات الادارية وأية مجموعات أخرى قد يكون لها اهتمام بالمشروع أو تتأثر به أو لديها القدرة على التأثير على المشروع الخاص بك.

#### أهمية تحليل اصحاب العلاقة

من الهام جداً اشراك جميع اصحاب العلاقة في مرحلة تطوير المشروع والتخطيط له من أجل:

- ضمان تغطية كافة زوايا المشروع وتحديد كافة المشاكل والمهددات
- ادراك أهم المشاكل وكيفية التخطيط لحلها وتعريف الهدف العام للمشروع
- ضمان "إدراج" كافة المعطيات من الاطراف ذات الصلة
- ضمان واقعية المشروع

يجب ضمان اشراك ممثلين من كافة المجموعات التي ستشارك في تنفيذ المشروع أو ستتأثر بنشاطاته وليس فقط تلك المجموعات التي تتمتع بالسلطة وكمثال على ذلك هو عملية السماح بمشاركة المرأة في بعض الثقافات في الاجتماعات الخاصة بالتخطيط للمشروع وعدم إحباط بعض المجموعات من إبداء رأيها واهتمامها بالمشروع. ويجب بالتالي ايجاد آليات تضمن مشاركة هذه المجموعات في مرحلة التخطيط للمشروع حتى وإن تطلب الأمر عقد اجتماعات منفصلة بعيداً عن المجموعات الأخرى.

#### كيفية تنفيذ تحليل اصحاب العلاقة

يختلف اصحاب العلاقة عادة فيما بينهم بحسب اهتماماتهم وتأثيرهم ومصالحهم المتعلقة بالمشروع وهذا هو الأمر الواجب تمييزه خلال تحليل اصحاب العلاقة وتعتبر عملية تعبئة نموذج تحليل العلاقة من أسهل الطرق لفعل ذلك (انظر الشكل رقم 3 على الجهة المقابلة).

#### عملية تنفيذ تحليل اصحاب العلاقة

ضع في المصفوفة الخاصة بك كل من التالي:

1. اصحاب العلاقة (تحديد المجموعات أو الأفراد، مثال: بالاسم)
2. صفات اصحاب العلاقة (ما هي طبيعة الفرد/ المؤسسة؟ مثال: قرية أو شركة أو مؤسسة مجتمع مدني...)
3. الاهتمامات الرئيسية (ما هي اهتماماتهم الرئيسية/ الدوافع؟ مثال: المعيشة أو الربح أو حماية الطبيعة...)
4. التأثير على وضع المشروع (ما هو تأثيرهم الحالي على وضع المشروع ذي الاهتمام؟ مثال: هل هم سبب المشكلة أم أنهم متأثرين بها؟)
5. الاهتمام والمخاوف والتوقعات (ما هي ردة فعلهم المتوقعة تجاه المشروع؟ هل هي ايجابية أم سلبية أم محايدة؟)

6. دورهم في المشروع (ما هو الدور الذي سيقومون بتبنيه في المشروع؟ هل هو دور داعم أم غير داعم؟)

7. ما هو التأثير المحتمل (ما هي أهمية/ خطورة التبعات لدور اصحاب العلاقة في المشروع؟ منخفض أم متوسط أم مرتفع؟)

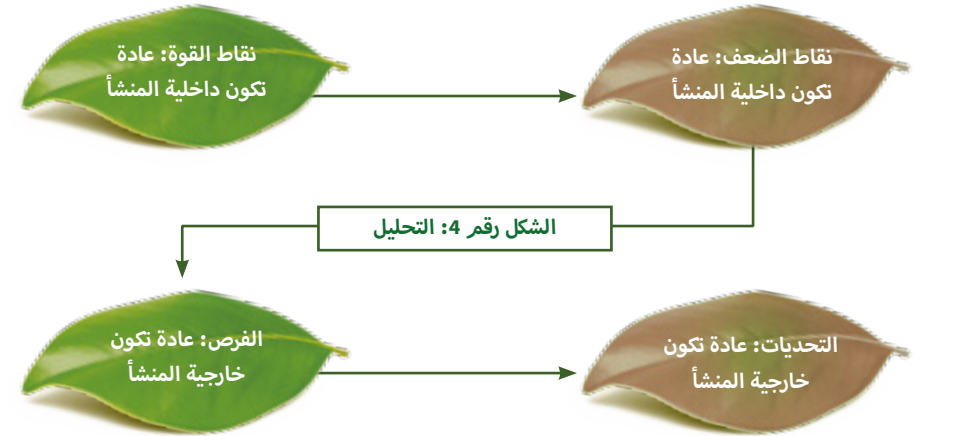
8. التوصيات (ما هي الآثار المترتبة على ذلك على خطة المشروع؟ وما الذي تحتاج له لضمان تنفيذ المشروع بشكل فعال؟)

9. الأولوية (\*، \*\*، \*\*\* حيث يتم تمثيلها من خلال عدد النجمات والتي توضح كيف ترتب أهمية اصحاب العلاقة وموافقهم بالاضافة الى الأجراء الواجب تنفيذها بالنسبة لموافقهم من أجل نجاح المشروع؟)

إن لم تكن على علم باصحاب العلاقة فإنه يتوجب عليك تنفيذ بحث ومتابعة للتعرف عليهم خلال عملية تحليل اصحاب العلاقة وذلك لضمان سد الفجوات فيما بعد وليس من الجيد وضع الافتراضات والتخمينات حول انطباعات اصحاب العلاقة.

### 1.3 تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات

يعتبر تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات من التمارين المفيدة عند تحليل اصحاب العلاقة وتساعد هذه الأداة في توفير تصور حول البيئة التي سيعمل خلالها المشروع ويساعد في الوصول إلى اتفاق بين أولئك ممن سيشاركون في المشروع كونها توفر التركيز المطلوب للمناقشات المفتوحة ويستخدم أيضاً لتقييم المؤسسات ويمكن استخدامه في بعض الأحيان كأداة لإدارة الأعمال.



يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار عند تنفيذ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات سواء أكان موجهاً للمؤسسة بشكل عام أو لمشروع محدد وهي كالتالي:

#### نقاط القوة

- ما هي المزايا التي تتوفر لدى المؤسسة والمتعلقة بالمشروع المقترح؟
- ما الذي تستطيع مؤسستك فعله دوناً عن غيرها؟
- ما الذي يجعل مؤسستك متميزة - ما هي نقاط القوة التي تتميز بها مؤسستك؟

#### نقاط الضعف

- ما هي الأمور التي لا تستطيع القيام بها بشكل جيد؟ حاول أن تكون صادقاً وشفافاً في اجابتك قدر المستطاع.
- ما الامور التي يمكن تحسينها؟
- ما الذي يعيق مؤسستك من تحقيق انجازاتها بالشكل المطلوب؟
- ما هي المهارات المطلوبة وغير المتوفرة التي تحتاجها لتحقيق الأهداف/ المشروع؟

#### الفرص

- هل توجد هنالك أية فجوات تستطيع من خلال مؤسستك أن تغطيها (مثال: فيما يتعلق بالمشروع)؟
- أين ترى أفضل الفرص القادمة لمؤسستك/ المشروع؟
- ما الذي قد يتغير في العالم الخارجي والذي تستطيع من خلاله تحقيق المزيد من الفرص لمؤسستك/ المشروع في القريب العاجل؟

#### التحديات

- ما هي المعوقات التي تواجه المؤسسة/ المشروع؟
  - ما النشاطات التي يقوم بها غيرك ومن شأنها خلق المشاكل للمؤسسة/ المشروع في القريب العاجل؟
  - ما هي الأمور التي تحمل مخاطر مرتفعة والتي تقوم بها وقد تجعلك عرضة للتأثيرات الخارجية؟
- عادة ما يتم تحديد كل من نقاط القوة والضعف بالنظر في العوامل الداخلية بينما يتم البحث في العوامل الخارجية من أجل تحديد الفرص والمهددات وعادة ما يتجنب الأفراد ذكر نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تحديد المخاطر إلا أن تحديدها يساعد في تحقيق النجاح طويل الأمد للمؤسسة أو المشروع.
- يمكن استخدام المعلومات المستمدة من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات عند كتابة مقترح تمويل المشروع وذلك لتبيان كيف ستعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة أية تحديات خلال المشروع المقترح بالإضافة إلى توفير تصور واقعي ودقيق لوضع المؤسسة والبيئة التي سيعمل المشروع من خلالها.

#### 1.4 شجرة المشاكل

تعتبر عملية تحديد السبب الرئيسي للمشكلة والتي يحاول المشروع أن يعمل على حلها من المكونات الحرجة خلال التخطيط للمشروع لأنها المكون الرئيسي للمشروع وإن لم يتم تعريف المشكلة بشكل صحيح فإن تصميم المشروع سيفشل ولن تتعدى النتائج مسألة اضاءة الوقت والموارد فقط.

#### عملية تطوير "شجرة المشاكل" لتحديد الروابط السببية

يمكن الاستفادة من هذا التمرين عندما يتم تنفيذه ضمن مجموعة عمل وبمشاركة جميع اصحاب العلاقة ويوصى بأن يتم تعيين ميسر "محايد" لقيادة المجموعة خلال تنفيذ هذا التمرين.

#### الخطوة الأولى

- عندما تتفق مع نفسك حول طبيعة القضية التي تطمح لتبيانها من خلال المشروع، قم بتوزيع مجموعة من البطاقات على المشاركين (يجب أن تتشابه هذه البطاقات في اللون) واطلب من كل شخص أن يقوم بكتابة المشكلة/ المشاكل المسببة لهذه القضية على البطاقة وعندما ينتهي المشاركون من ذلك فإن الميسر يعمل على جمع البطاقات ومناقشتها وترتيبها بحسب تشابهها ضمن مجموعات.

*ملاحظة: لن تستطيع عادة القيام بهذه العملية بشكل كامل بنفس الوقت ولذلك فإنه من الممكن أن تبدأ بوضع المشكلات الرئيسية في البداية ومن ثم تعمل على تبيان العلاقات الاعتيادية بينها قبل أن تعمل على البدء في تعبئة المعلومات التفصيلية.*

- يجب تثبيت جميع البطاقات على لوح أو على الحائط حتى تكون مرئية للجميع
- عندما تتشابه المشكلة في بطاقتين أو أكثر أو تتكرر فإن عليك الاحتفاظ بواحدة فقط ويمكن ملاحظة المشاكل التي تم تدوينها والتي تدرج ضمن مجموعات مختلفة ويجب الاحتفاظ بها جميعها على الحائط.

#### الخطوة الثانية

- بعد مناقشة النتائج مع المجموعة فإنه يجب تحديد المشكلات الرئيسية، والتي يتم ملاحظتها منذ بداية المناقشة الخاصة بالعلاقات الاعتيادية التي تربط المشكلات الرئيسية ببعضها البعض
- إسأل نفسك عن المسببات لهذه المشاكل وما هي المسببات لهذه المسببات وهكذا
- إسأل نفسك ما هي التأثيرات التي تسببها المشكلة الرئيسية
- تأكد من أنك قد قمت بصياغة مشكلات حقيقية وموجودة (ليست افتراضية)
- لا تشغل بالمجادلات التي قد تبعد تركيزك عن المشكلة الرئيسية/ والأكثر أهمية وسيوضح ذلك خلال النقاش النهائي وحاول أن تركز على المسببات الرئيسية

- ليس من المهم أين تبدأ شجرة المشاكل فكل ما يقع بالأسفل هو المسببات وجميع ما يوجد في الأعلى هو التأثيرات
- تذكر بأن طريقة وصف المشكلة يختلف عن تحديد طرق حلها.

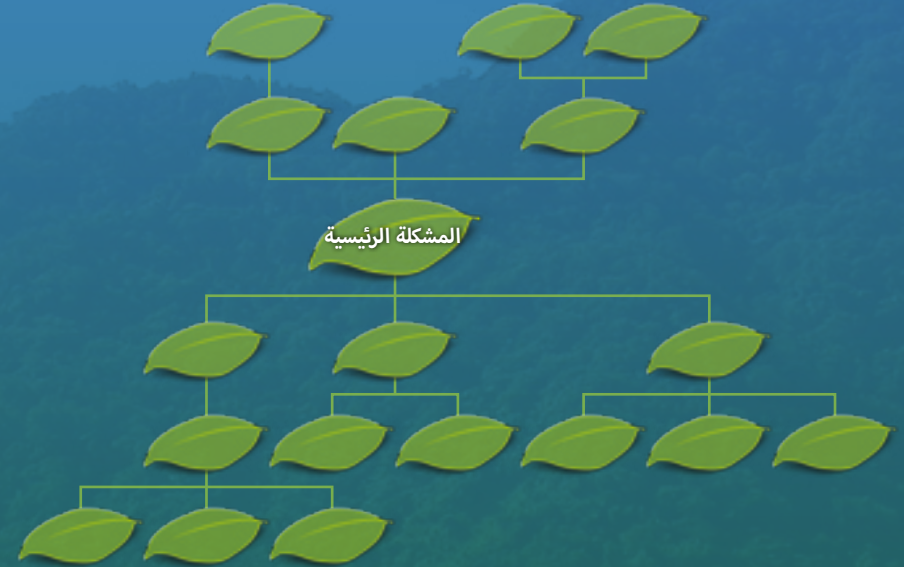
*ملاحظة: إن وجدت نفسك تتفوه بعبارة "غير متوفر" ففكر مرة أخرى! المشكلة ليست بالضرورة ناتجة لعدم وجود حل وهي وضع قائم وغير مرغوب به.*

لديك الآن ما يعرف "بشجرة المشاكل" (انظر الشكل رقم 5 إلى الشكل رقم 8 في الصفحة التالية). إن العمل على شجرة المشاكل مع اصحاب العلاقة الذين تم تحديدهم هو الطريقة الأنسب لتعريف المشاكل ومسبباتها وتأثيراتها وعلى الرغم من أنها تبدو كعملية معقدة إلا أنها في الحقيقة طريقة مباشرة حيث أنها تضمن مشاركة الجميع وتساهم في توفير نقاش مفتوح حول المشروع. وفي نهاية التمرين فإنه يجب أن تكون قد عرفت الأسباب الجذرية للمشكلة الرئيسية وتأثيراتها (من الممكن أن تكون اجتماعية واقتصادية وبيئية) على البيئة التي تعمل خلالها خطة المشروع.

الشكل رقم 7: تعريف الأسباب الرئيسية



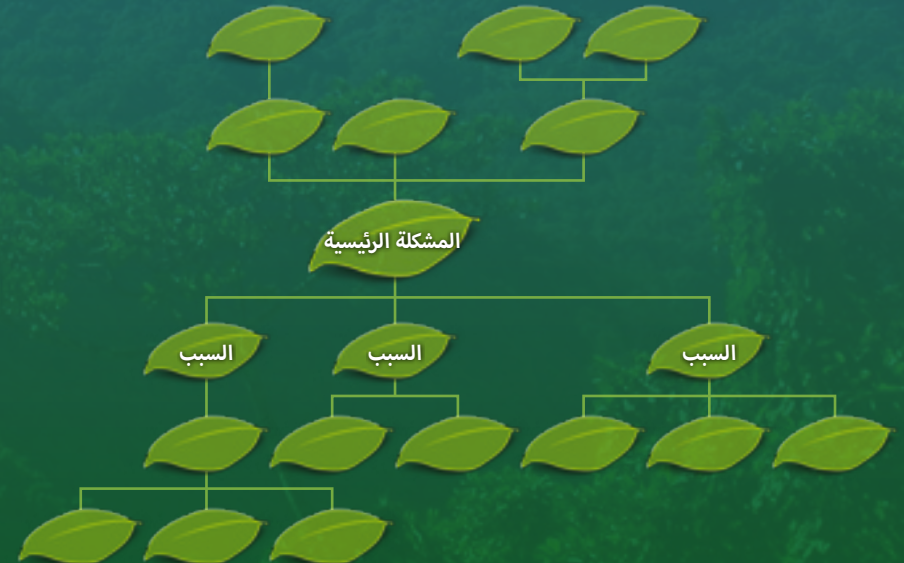
الشكل رقم 5: نقطة البداية لشجرة المشاكل



الشكل رقم 8: تحديد التأثيرات



الشكل رقم 6: تعريف الروابط السببية



## 1.5 الانتقال من المشاكل للأهداف

لديك الآن المعلومات الكافية لتحديد أهداف المشروع وقرر من خلال شجرة المشاكل كيف تريد أن ترى الوضع الحالي بعد حل المشكلة (الوضع المطلوب). كل مشكلة تم تحديدها على شجرة المشاكل بحاجة إلى حل وفي هذه المرحلة فإن عليك أن تسأل "كيف سيصبح العالم بعد حل هذه المشكلة بالتحديد؟" وقم بطرح هذا السؤال على كل مشارك واطلب منه كتابة الإجابة على البطاقة.

من المنطقي خلال تطوير شجرة المشاكل بأن تقوم بتنفيذ هذا التمرين مع جميع اصحاب العلاقة كمجموعة باستخدام البطاقات التي يمكن تثبيتها على الحائط ليتمكن الجميع من مشاهدتها ومن الفوائد المترتبة على اشراك الجميع والعمل كمجموعه في هذا التمرين هو تقريب وجهات النظر حول أهداف المشروع قبل البدء بعملية وضع النشاطات الخاصة به وهذا يوفر الفرصة أيضاً لحل الاختلافات لأن المجموعة ستعمل على مناقشة الاهداف البديلة وسيتم اتخاذ القرار بالاجماع حول الاهداف النهائية.

يمكن استخدام هذه الطريقة في مجموعات صغيرة أو بشكل فردي وباستخدام الاوراق والأقلام فقط، إلا أن ذلك لن يكون ذا فعالية بسبب وجود عدد قليل من الأفراد المشاركين وبالتالي لن تتمكن من الخروج بمشروع جيد بشكل كافي وتكمن المشكلة هنا بأن معظم الأفراد سيجدون أنه من الصعب عليهم تحدي مقترحاتهم واستنتاجاتهم الخاصة بشكل موضوعي والمناقشة ضمن مجموعة يساعد كل فرد في فهم المنطق الخاص بزميله فيما يتم طرحه من مواضيع.

من العيوب الأخرى الأساسية لعدم اشراك اصحاب العلاقة الرئيسيين في هذه العملية هو أنهم قد لا يتفقون مع أهداف المشروع التي ستقوم باقتراحها (لأنه لم يتم مشاركتهم بها خلال المناقشات) وبالتالي فإنك ستضيع فرصة اشراك اصحاب العلاقة الرئيسيين أو أنهم سيكونون معارضين للمشروع.

### عملية تطوير الأهداف من شجرة المشاكل

- قم بتقييم المشاكل التي قمت بكتابتها على الشجرة بدءاً من أعلى الشجرة وبالانتقال من اليسار لليمين وتأكد من استكمال شجرة المشاكل وجعلها مرئية وواضحة للجميع خلال هذا التمرين
- على البطاقات (استخدم لون واحد لجميع المشاركين ولكن لون مختلف لتحديد شجرة المشاكل) وقم بتطوير الحلول/الأهداف للمشاكل المختلفة التي تم تعريفها في شجرة المشاكل ومن أجل القيام بذلك فإن عليك أن تستخدم عبارة سلبية للمشكلة وقم بتحويلها إلى صيغة ايجابية وهي الصيغة التي سيكون عليها العالم في حال تم حل المشكلة

- قم بتقييم بطاقات الحلول وطابقها ببطاقات المشاكل وفي الوقت هذا لا تقم بتحديد النشاطات التي تحتاجها للوصول إلى حل وانظر فقط في الوضع المطلوب حال حل المشكلة. قم باستخدام بطاقة واحدة لكل مشكلة/هدف ويجب العمل على الصاق هذه البطاقات على لوح/ حائط آخر بنفس الترتيب الرقمي لشجرة المشاكل وفي حال لم تتوفر المساحة الكافية فإنه يمكن وضع هذه البطاقات على نفس اللوح/الحائط الخاص بشجرة المشاكل قريباً من رقم البطاقة الخاصة بها وهذا ما يعرف بشجرة الاهداف وهي أساس "الإطار المنطقي للمشاكل" (انظر الجزء التالي)

- يمكن الحصول على طيف واسع من الحلول لكل مشكلة ولاحقاً ستتمكن من معرفة أي منها قابل للتطبيق. إن قمت بتنفيذ هذا التمرين بشكل جيد فإنه يمكن ملاحظة أن العلاقة بين "السبب والتأثير" المتوفرة على شجرة المشاكل قد تحولت إلى علاقة "قابلة للانتهاء" في شجرة الاهداف ويساهم العمل من الاسفل وهو المشكلات "الجذرية" للأعلى في حل المشكلات ذات المستويات المرتفعة وهكذا.

### اختيار المشاكل والاهداف

عندما يصح الجميع راضين عن أنك قد وصلت لتبيان كافة الحلول الممكنة/ الاهداف لكل مشكلة فإنه يجب الطلب من كل فرد في المجموعة أن ينظر إلى مجموعة الحلول/ الاهداف التي يجب السعي ورائها خلال فترة المشروع ويساوي ذلك الأمر في الأهمية موضوع تحديد المشكلات التي لن يقوم المشروع بالتعامل معها وهو أمر سهل الآن خصوصاً في ظل تحويلك للمشاكل إلى اهداف ولديك أيضاً فهم كافي في ما ستضمنه حلول تلك المشاكل. ويمكن تحديد هذا القرار بشكل جزئي بما يتلائم مع رؤيتك وخبرتك (استخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات من أجل ذلك!) ولكنها يجب أن تكون مرتبطة بما يجب فعله للوصول إلى قلب القضية وله القدرة على الوصول إلى التأثير المطلوب.

سيتم اعطاء كل مشارك ملاحظة "الرد باستخدام" للتصويت ووضعها مقابل الحلول/ الاهداف المقترحة وسيتم استخدام الاهداف التي حازت على أعلى الاصوات في تطوير المشروع وفي حال عدم ارتياح المشاركين لنتيجة التصويت فإنه يجب مناقشة الحلول الأخرى والاتفاق عليها مع المجموعة بشكل شفوي ويعتبر التصويت هو الوسيلة الوحيدة للانتهاء من ذلك ولا يعطي بالضرورة الاجابة النهائية ولكنه سيعطيك التوجه العام حول الاولويات وما يزال عليك أن تناقشها خلال منطلق المشروع.

المشاكل التي لا/لن يستطيع المشروع معالجتها ما تزال هامة لأنها جزء من البيئة التي يعمل المشروع خلالها ويجب أخذها بعين الاعتبار ومن الواجب أن يتم تقييمها "كافتراضات" مقترحة وهي العوامل التي تكون خارجة عن سيطرة المشروع ولكن لديها الامكانية للتأثير عليه سواء في حال نجاحه أو فشله (انظر أيضاً إلى الجزء التالي). مرة أخرى فإنه من السهل تحديد الافتراضات من شجرة الاهداف بدلاً من استخدام شجرة المشاكل.

## 1.6 الإطار المنطقي

تم تطوير هذه المنهجية في الستينات من القرن التاسع عشر من خلال الجهات العسكرية وذلك بهدف التخطيط للمشاريع ويتم استخدام الإطار المنطقي بشكل واسع من قبل المؤسسات الداعمة ومدراء المشاريع حيث يعملون على تلخيص أهم جوانب المشروع بطريقة منطقية ويعملون على وضع عناصر المشروع والروابط المنطقية بينهم مما يساهم في تبيان التناقضات والسهو. وما يميز ذلك أن هذه الطريقة تساعد في التخطيط للطوارئ وتقييم المخاطر.

إن التحليل المنطقي ليس الوسيلة السحرية التي ستساعدك في حل جميع مشاكلك ولكنه وسيلة مناسبة تساعدك في تطوير الموازنة والميزانية التفصيلية والمسؤوليات وجدول النشاطات الزمني وخطط المراقبة وتعمل العديد من مؤسسات التمويل الكبرى من المتقدم بالطلب بأن يقوم بتعبئة نموذج التحليل المنطقي للمشروع كجزء من عملية تقديم طلب التمويل وحتى إن لم تقم الجهة المانحة بطلب ذلك فإن هذا التمرين يعتبر من التمارين الهامة للتخطيط لمشروعك. سيقوم الممولين والممارسين على اختلافهم باستخدام مصطلحات مختلفة بشكل طفيف حتى وأنهم قد يعملون على تغيير نموذج الإطار المنطقي بشكل طفيف أيضاً ويوضح الشكل رقم 9 في الاسفل نموذج موحد يمكن استخدامه في التحليل المنطقي.

### الشكل رقم 9: التحليل المنطقي

عنوان المشروع:	فترة التخطيط	الدولة: التاريخ:
الهدف العام	مؤشرات الاهداف الممكن التحقق منها	وسائل/ مصادر التحقق
الهدف العام		الاقتراضات الهامة
هدف المشروع		
النتيجة		
1		
2		
3		
4		
النشاطات		
1.1		
1.2		
1.3		
2.1		
2.2		
الخ...		

بسبب أهمية تطبيق هذا التمرين بشكل صحيح فإننا سنستعرض كل عنوان رئيسي موجود في الإطار المنطقي وسنعمل على تحديد المتطلبات الخاصة بكل عمود قبل البدء بالنظر في آلية جمع طريقة الإطار المنطقي لتصميم المشروع بالكامل ضمن قالب واحد وكيف يمكن التحقق من أن العملية منطقية ومقبولة.

**الهدف الشمولي** (يسمى في بعض الأحيان "بالهدف العام" أو "الهدف بعيد المدى")

هو الهدف الذي يقع في المستوى الأعلى والذي يسعى المشروع للمساهمة في تحقيقه ولكن بشكل جزئي كونه لا يمكن تحقيقه بالكامل من خلال المشروع ويعمل على تحديد التأثير الواسع للمشروع.

**هدف المشروع** (يسمى في بعض الأحيان "بالهدف المحدد" أو "الهدف متوسط المدى")

هو الهدف الرئيسي الذي سيتم تحقيقه خلال المشروع وهو مخرج مباشر أو تغيير حاصل في حال تحقيق كافة النتائج ويساهم أيضاً في تحقيق الهدف الشمولي للمشروع

**النتائج** (تسمى في بعض الأحيان "بالمخرجات")

هي التغييرات التي سيساهم المشروع في توفيرها في حال تم ادراك هدف المشروع وستعمل هذه المخرجات على نقل المشروع من الظروف المتوفرة عند البدء به إلى ظروف جديدة في نهاية المشروع وهي التغييرات المباشرة التي سيعمل المشروع على تليتها.

**ملاحظة:** توجد هنالك قاعدتين ذهبيتين وهما:

1. لا توجد هنالك نتائج في مشروعك لا تساهم في تحقيق هدفك.
2. كما أنه لا يوجد أي عنصر في الهدف لا يتم توظيفه في المخرجات.

**النشاطات** (تسمى في بعض الأحيان "بالمدخلات" على الرغم من أن استخدام هذا المصطلح يسبب الارتباك في

بعض الأحيان كونه قد يستخدم للتعبير عن المصادر اللازمة لتنفيذ هذه النشاطات!)

**النتيجة** تشكل ما يعرف بالاجراءات (والتي يتم تقسيمها إلى نشاطات فرعية) والتي يتوجب وضعها في موقعها في حال تحقيق النتائج التي تتعلق بها.

تتميز النشاطات بكل مما يلي:

- مرتبطة: متعلقة بشكل مباشر بتحقيق مخرج/نتيجة محددة
- مركزة: تحدد المهام المحددة التي يتوجب القيام بها
- عملية: من الممكن تحقيقها من خلال مصادر المشروع وغيرها من القيود
- ملائمة: ضمن المعايير الثقافية والاجتماعية الخاصة بالموقع

ملاحظة: لا يوجد هنالك إطلاقاً أية نشاطات ضمن الإطار المنطقي/ المقترح لا تؤدي إلى تحقيق أي من النتائج/ المخرجات.

### المخاطر والافتراضات

تعمل كل من المخاطر والافتراضات على وصف الحوادث المتصلة بالمشاريع والتي يمكن أن تحدث ويمكن صياغتها بطريقة سلبية (كخطر) أو ايجابية (كافتراضات لن تحدث). يتم ادراج الافتراضات في الإطار المنطقي بينما يتم في بعض الاحيان ادراج المخاطر ضمن نص وثيقة المقترح مع اجراءات التخفيف التي ستقوم باتباعها لمنع تلك المخاطر من الاضرار بنجاح مشروعك (انظر أيضاً الجزء 1.8).

### المخاطر

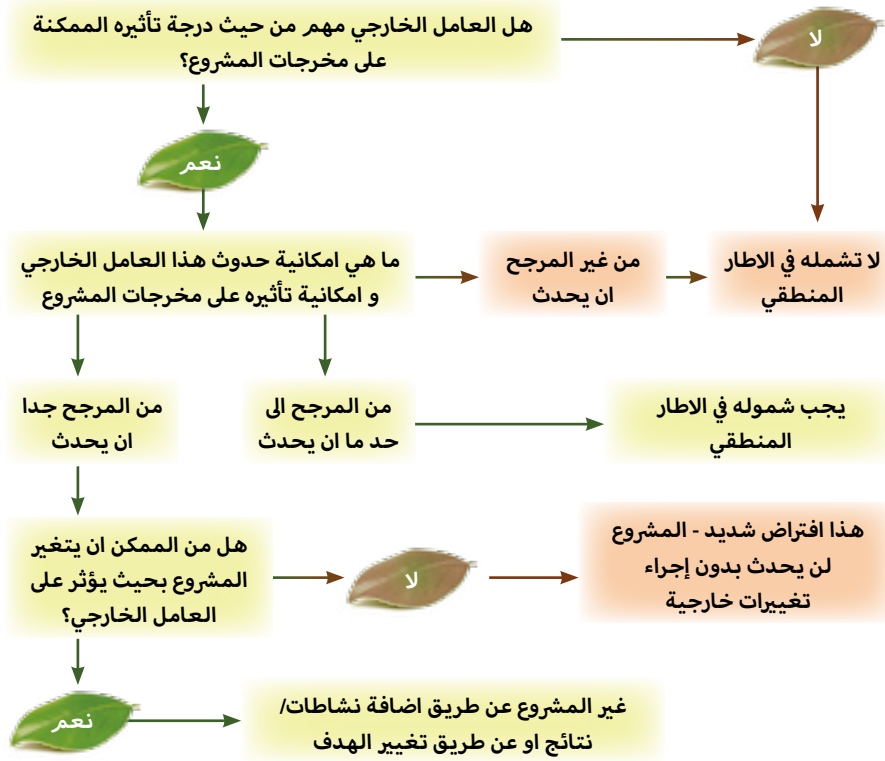
ما هي المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع؟ ما هي احتمالية حدوثها؟ ما هي التدابير التي أو سيتم اتخاذها للحد من هذه المخاطر؟ على سبيل المثال، إن وجدت هنالك أية مشاكل مع العشائر المتنازعة، فإنه يمكنك وضع اجراءات تخفيفية ضمن تصميم المشروع بنقل المشروع مؤقتاً إلى جزء آخر من المنطقة، وعلى الرغم من عدم كون المخاطر جزءاً من الإطار المنطقي الخاص بك، ولكنها تبقى ذات أهمية.

### الافتراضات

الافتراضات هي العوامل التي تقع خارج سيطرة المشروع، ولكن لديها القدرة على التأثير على نجاحه أو فشله، وهي الظروف الخارجية التي يتوجب توفرها للسماح للمشروع بتحقيق أهدافه. نحن بحاجة للتأكد من عدم وجود أي شيء في البيئة الخارجية من شأنه جعل المشروع مستحيلًا وعلينا أيضاً أن نفكر في المستقبل والنظر في العوامل المستقبلية التي قد تحد من نجاح المشروع وكيف يمكننا التعامل مع هذه العوامل.

إن المشاكل التي قمنا بتحديددها في شجرة المشاكل والتي لن نستطيع التعامل معها ضمن المشروع ستصبح هي "الافتراضات" وهذا يعني بأننا نفترض بأن شخصاً آخر سيتعامل معها، وإن لم يتم التعامل معها فإنها لن تؤثر على المشروع بشكل حاسم. وتوجد هناك أيضاً فئة من الافتراضات التي ظهرت بعد اتخاذ قرار تنفيذ المشروع الخاص بك وهي لم تكن جزءاً من شجرة المشاكل الأصلية التي تحاول الوصول إلى حلول لها، ولكنها أصبحت ذات صلة لأنك قد قررت بدء المشروع. على سبيل المثال، فإن الافتراض يتضمن عدم تعدي أفراد المجتمع من القرى الواقعة خارج منطقة المشروع على المناطق التي تم الاتفاق عليها لتكون "مناطق محظورة من العبث" من قبل القرويين المشاركين في المشروع وفي الحقيقة فإن هذه القضية لم تكن موجودة قبل بدء المشروع. إن تعريف كل ذلك بشكل واضح يساعد الجهة المانحة على معرفة درجة الواقعية التي نتعامل بها وتساعد أيضاً على إدارة التهديدات المحتملة، ويبين الشكل رقم 10 (أعلاه) رسم تخطيطي مع بعض الأسئلة الهامة التي يمكن أن تساعد في تحديد ضرورة شمول العوامل الخارجية في الإطار المنطقي.

### الشكل رقم 10: تقييم العوامل الخارجية كافتراضات





## اختبار المنطق

عندما تشعر بالرضى حول الاجزاء المتعلقة بكل من الهدف الشمولي وهدف المشروع والنتائج والأنشطة والافتراضات، فإنه يجب عليك إعادة التحقق من كل مرحلة من المراحل الأربعة، والعمل من أسفل إلى أعلى، لتقييم ما إذا كان الإطار المنطقي هو في الواقع منطقي ويحتوي على جميع العناصر التي يجب أن تتوفر به (وهذه العناصر فقط) ويتجنب كل ما هو غير مهم.

### المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً

بمجرد جهوزية المشروع للتنفيذ، فإننا يجب أن نضمن قدرتنا على قياس قدرة المشروع على تلبية أهدافه ويجب أن توفر المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً والتي تم تضمينها في الإطار المنطقي أيضاً معلومات حول تحقيقنا للأهداف وتساعدنا في الحفاظ على سير المشروع في مساره الصحيح. توجد طرق كمية ونوعية للحكم على تحقيق نتائج وهدف المشروع من خلال المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً والتي يجب أن تتصف بالتالي:

- سهلة وغير مكلفة
- تحدد المكان
- تحدد المهلة الزمنية
- تحدد النوعية والكمية في هذا الوقت
- تستخدم مرة واحدة فقط (لكل مؤشر)

”يمكن التحقق منها موضوعياً“ تعني ببساطة بأن يستطيع الأشخاص بمختلف أطيافهم من الخروج بنفس النتيجة عند فحص الأدلة بشكل مستقل، وحال الامكان فإن المؤشر يجب أن يعمل على قياس أثر شئ معين بدلاً من قياس العملية المبدولة لتحقيق ذلك:

- مؤشرات العمليات - تقيس كيف/سواء هل تم استكمال الهدف (يكون عادة أسهل للقياس ولكنه أقل فائدة)؛ مثال على ذلك: ”عدد معين غير معروف من الناس قد قرأ هذا الدليل“
- مؤشرات الأثر - تقيس كيف/سواء أكانت النتائج المتوقعة للهدف التي تم تحقيقها مفهومة (تكون عادة صعبة في القياس ولكنها ذات فائدة أكبر)؛ مثال على ذلك: ”عدد معين غير معروف من الناس استطاعوا جلب المزيد من التمويل بسبب قراءتهم لهذا الدليل“.

عندما يتم تحديد المؤشر، فإنه ينبغي بعد ذلك العمل على تعريفه ليشمل المزيد من التفاصيل الموجزة عن الكمية والنوعية والوقت فعلى سبيل المثال: ”99 في المائة من حماة الطبيعة الذين قاموا بقراءة هذا الكتاب (كمية) استطاعوا رفع قدرتهم على النجاح في جلب التمويل بنسبة 50 في المائة (نوعية) خلال ثلاث سنوات (زمني) ومن ثم سيصبح ”هدفاً“ يمكن قياسه.

ملاحظة: قم دائماً بجمع بيانات أساسية/ نقاط رئيسية قبل البدء في المشروع، كون البيانات الأساسية/ النقاط الرئيسية الجيدة هي ضرورية لقياس التقدم المحرز في المشروع أثناء وعند نهاية المشروع (مقابل هذه الأساسيات/ النقاط الرئيسية).

وتوجد هنالك طريقة أخرى للتأكد من أن المؤشرات جيدة هي من خلال كونها ”سمارت“ أو ”SMART“ وتشير هذه الكلمة إلى:

- محددة
- قابلة للقياس
- قابلة للتطبيق (أو ممكن تحقيقها)
- واقعية
- متصلة بوقت زمني

### وسائل التحقق

تعتبر وسائل التحقق المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بالمؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً. تتضمن وسائل التحقق الوثائق والتقارير والصور وأية مصادر موضوعية أخرى وتعتبر وسائل التحقق هي الدليل الذي يجعل من الممكن قياس التقدم الفعلي نحو النتائج المخطط لها، وهدف المشروع والهدف العام. يجب أن تكون وسائل التحقق قابلة للوصول لها وذات جودة كافية ويجب أن يتم تحديد وسيلة تحقق واحدة لكل مؤشر وكل مؤشر لا تتوفر له وسيلة تحقق فإنه يجب استبداله كونه غير قابل للتحقق منه.

### التحقق من مصفوفة الاطار المنطقي

بمجرد الانتهاء من المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً ووسائل التحقق فإنه من الجدير فحص الإطار المنطقي مرة أخرى للتأكد من أن كل شيء تمت صياغته هو منطقي ويعتبر الشكل رقم 11 (صفحة 32) مرجعية مفيدة لتنفيذ ذلك. وبمجرد الانتهاء من الإطار المنطقي ورضاك الكامل عنه فإنه سيكون لديك جميع المعلومات الهامة التي تحتاج لها لتوفير ملخص ممتاز للمشروع الخاص بك. يمكنك استخدام الإطار المنطقي كأساس لتطبيق أي مشروع (حتى لو كانت الجهة المانحة لا تطلب الإطار المنطقي) ولكن بنفس القدر من الأهمية، فإنه ينبغي أن تستخدمه لتوجيه تنفيذ المشروع في حد ذاته. إن موافقتك على الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع ستمكنك من تطوير الانجازات والجدول الزمني والمسؤوليات لمختلف الأنشطة والموظفين، فضلاً عن السفر والمعدات اللازمة لتحقيق المشروع وفي حال توفر جميع هذه التفاصيل التشغيلية فإنك تستطيع البدء في وضع ميزانية المشروع.

الأول	الثالث	الرابع	الثاني
<p><b>عمود الأهداف</b> ↓</p> <p>الهدف الشمولي هدف منفرد وأوسع نطاقاً من المشروع نفسه (مثال: مشاريع أخرى وبرامج تساهم في تحقيق هذا الهدف)</p>	<p><b>عمود المؤثرات</b> ↓</p> <p>المؤثرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً (كيف ستعرفها عند قيامك بها؟)</p> <p>ما هي الأداة المنفصلة التي ستوفر لبيان تحقيق الهدف الشمولي؟</p>	<p><b>عمود الحقائق</b> ↓</p> <p>(وسائل التحقق)</p> <p>أين وكيف سيتم العثور على البيانات في المؤثرات؟</p>	<p><b>الفرصات المهمة</b> (ما العوامل الخارجية بالنسبة لمشروعك يمكن أن تؤثر سواء في نجاحه أو عدم نجاحه؟)</p> <p>ما هي العوامل التي لم يتم اعتبارها ضمن المشروع والتي ستكون حاسمة بشأن تحقيق هدف المشروع للأثر المتوقع للهدف الشمولي؟</p> <p>ما هي العوامل الخارجة عن السيطرة المباشرة للمشروع، والتي يمكن أن تكون حاسمة بالنسبة للنتائج القريبة و / أو الجماعية والتي سيكون لها أثر متوقع على الوصول إلى هدف المشروع؟</p> <p>ما هي العوامل الخارجة عن السيطرة المباشرة للمشروع (الفرصات الأولية أو الظروف المطوية) والتي ستكون حاسمة لتنفيذ واستكمال الأنشطة مما سيؤدي إلى تحقيق النتائج؟</p> <p>← عمود الافتراضات</p>
<p>النتائج عادة يوجد هناك 4، 10 نتائج ويتم تقييمهم بالتسلسل من 1، 2، 3... الخ</p>	<p>ما هي الأدلة المنفصلة التي ستوفر لبيان تحقيق نتائج المشروع؟</p> <p>ليس من الضروري مقارنة المؤثرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً وسائل التحقق للأنشطة (ولكن يمكنك ذلك إن وجدت أنها مفيدة). بعض الممولين يسأل عن تكاليف المشروع لإدراجها في هذا المجال بدلاً من ذلك. ملاحظة: لا تتأثر بالمصاحبات! يمكن التحقق منها موضوعياً تعني ببساطة أن الناس على اختلافهم يمكنهم قياس هذه العوامل بشكل مستقل، ولكن النتيجة ستكون واحدة.</p>	<p>أين وكيف سيتم العثور على نتائج المؤثرات؟</p>	<p>عند الدخول في المرحلة التالية للمشروع أو في بعض الحالات يتم طلبها فقط عندما يتم تمويل المشروع في الواقع. إن القيام بتخمين موازنة "ظهر المغلف" من دون توفير قدر كبير من التفصيل عن أنشطة المشاريع التي سوف يتعين الاضطلاع بها، يمكن أن تكون عملية خطيرة جداً، وهذا يمكن أن يؤدي إلى حالة من تقديم وعود لتنفيذ نشاطات أكثر تكلفة من تلك الموجودة ضمن وثيقة المشروع مما يؤدي إما إلى خيبة أمل الجهة المانحة بسبب عدم القدرة على تنفيذ كافة الأنشطة أو في نقص التمويل، مما يؤدي إلى محاولة العثور على تمويل آخر لسد الثغرات.</p>

### 1.7 موازنة المشروع

إن توفرت خطة مشروع مصممة بشكل جيد يساعد في تقدير الوقت والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع. ومع ذلك، ما لم يتم كتابة ميزانية المشروع بشكل صحيح واحتساب تكاليفها بشكل واقعي فإن المشروع سيكلف مؤسستك تكلفة إضافية بدلاً من مساعدة مؤسستك في جلب مصادر تمويل إضافية في نهاية المطاف.

توفر الميزانيات التي يتم اعدادها بشكل جيد "واقع تشخيصي" حاسم على ما يمكن تحقيقه، وفي بعض الحالات فإن الجهات المانحة تطلب منذ البداية الميزانية الاجمالية الكلية فقط وتعتمد إلى طلب الميزانية الأكثر تفصيلاً عند الدخول في المرحلة التالية للمشروع أو في بعض الحالات يتم طلبها فقط عندما يتم تمويل المشروع في الواقع. إن القيام بتخمين موازنة "ظهر المغلف" من دون توفير قدر كبير من التفصيل عن أنشطة المشاريع التي سوف يتعين الاضطلاع بها، يمكن أن تكون عملية خطيرة جداً، وهذا يمكن أن يؤدي إلى حالة من تقديم وعود لتنفيذ نشاطات أكثر تكلفة من تلك الموجودة ضمن وثيقة المشروع مما يؤدي إما إلى خيبة أمل الجهة المانحة بسبب عدم القدرة على تنفيذ كافة الأنشطة أو في نقص التمويل، مما يؤدي إلى محاولة العثور على تمويل آخر لسد الثغرات.

يتم تنفيذ التخطيط المالي الخاص بك خلال مرحلة اعداد المقترح وليس حين الموافقه عليه!

الموازنة الجيدة ستأخذ كل من التالي بعين الاعتبار:

- تقدير كامل لنشاطات المشروع/ البرنامج
- التكاليف المباشرة وغير المباشرة/ النفقات العامة
- تكاليف الموظفين
- شهادة التدقيق
- متطلبات التمويل المشترك (أو التمويل المشابه)
- تأثير التدفقات النقدية ومخاطر تحويل العملة

### التكلفة الكاملة - بناء الميزانية

يجب أن يتم بناء الميزانيات بشكل مباشر بحسب الإطار المنطقي وفي حال تمكنت من الحصول على قائمة لجميع الأنشطة المخطط لها، فإنه يمكنك "تفصيل" العمل (باستخدام ما يسمى "هيكلية العمل التفصيلية") وذلك من أجل التعرف على كافة المصادر اللازمة للمشروع ويتضمن ذلك المصادر البشرية والمعدات والعقود الداخلية... الخ، ويمكن اتباع الخطوات التالية للقيام بذلك:

1. قم بتعريف مراحل المشروع مثل مرحلة التنفيذ والمراقبة والتقييم والمراجعة
2. قم بتفصيل المراحل لحين الوصول إلى مهمات ونشاطات واضحة

3. قم بتفصيل المصادر البشرية إلى وقت مخصص للأفراد الموظفين على المشروع (مثل مدير المشروع وموظفي المحاسبة... الخ)
4. قم بتفصيل المعدات اللازمة (كمبيوتر محمول ومنظار وكتب خاصة بالطيور... الخ)
5. ثم قم باستخدام "هيكلية العمل التفصيلية" لانتاج "هيكلية تكلفة تفصيلية" مثال: قائمة كاملة من كل عينة يمكن أن يتم تصنيفها كتكلفة مالية
6. ضع قيمة مادية لهذه المصادر

وبهذه الطريقة فإنه يمكنك احتساب التكلفة التي تلزمك لتنفيذ المشروع بكل سهولة ودقة.

ينبغي أن تكون الميزانيات على مستوى مناسب من التفاصيل وذات هيكلية واضحة للتمكن من إدارة المشاريع بشكل جيد، وينبغي أيضاً أن يتم "تعبئتها" لتناسب مع هيكلية الميزانية الخاصة بالجهة المانحة. وهذا قد يعني أنك بحاجة إلى العمل على اعداد موازنتين تكون الأولى منها "ميزانية داخلية" بحيث تعمل على وصف كل الأنشطة التي ترغب في تنفيذها، ومقدار تكلفة كل نشاط منها (بما في ذلك تكاليف الموظفين والنفقات العامة)، وأخرى "خارجية" تتناسب مع معايير الجهة المانحة (على سبيل المثال، فقد يكون لدى الجهة المانحة "بنود ميزانية" محددة تحتاج إلى اتباعها). ومن حيث المبدأ، فإن أقل التفاصيل التي ستعمل على تقديمها في الميزانية "الخارجية" هو أفضل، لتعطي نفسك الحد الأقصى من المرونة اللازمة أثناء تنفيذ المشروع (العديد من الجهات المانحة لا تسمح بالكثير من التناقل بين بنود الميزانية).

#### التكاليف المباشرة وغير المباشرة/ النفقات العامة

من المهم التعرف على جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة، فإن كلاً من التكاليف المباشرة السهلة التحديد (مثل موظفي المشاريع والاستشاريين والمواد وتكاليف السفر) والتكاليف غير المباشرة التي غالباً ما يتم تقديرها (مثل الإيجار والمرافق ووقت موظفي الدعم وتكاليف الخدمة) والتي هي حاسمة أيضاً للإبقاء على عمل المؤسسة.

يعتمد تعريف "التكاليف المباشرة" مقابل "التكاليف غير المباشرة" أو "النفقات العامة" على الوحدات التشغيلية الخاصة بالنشاط فعلى سبيل المثال، إذا كنت بحاجة إلى مكتب لتشغيل مشروع واحد، فإن التكلفة المترتبة على ذلك ستعتبر على أنها تكلفة مباشرة للمشروع، في حين إذا كان لديك مكتب تنفذ من خلاله عشرة مشاريع فإنه عند إذن سيترتب لكل مشروع تكاليف غير مباشرة (النفقات العامة) حيث أنه لن يكون من السهل فصل تكاليف المكتب وفقاً لكل مشروع.

ملاحظة: تقوم العديد من المؤسسات بتأسيس بروتوكول التكاليف الخاص بها من أجل تقدير المصاريف "غير المباشرة" بشكل فعال والتي يكون لها تأثير على المؤسسة وهذا الأمر هام بالنسبة لخايات الميزانية ولتمكين الممول من معرفة أسس "النفقات العامة" الخاصة بك.

#### تكاليف الموظفين

إضمن أن تشمل جميع التكاليف المترتبة على ذلك، بما في ذلك الرواتب والضرائب والفوائد وخطط التقاعد والتأمينات وما إلى ذلك في حال كنت بحاجة إلى تعيين موظفين جدد للمشروع، وتشمل أيضاً تكاليف التوظيف (الإعلان، والمقابلات، والسفر للمتقدمين الخ). وعند النظر إلى وقت الموظفين اللازمين لتنفيذ مشروع، فإنك تحتاج أيضاً إلى التفكير في دعم أولئك الموظفين العاملين على المشروع بدوام جزئي إما إدارياً أو بطريقة دعم أخرى. تحتاج أيضاً إلى النظر في الوقت الذي تستغرقه لتطوير المشروع وتقديم تقرير خاص بذلك والتواصل بنتائج المشروع وإغلاقه بطريقة جيدة. ملاحظة: حيث أن العديد من الجهات المانحة لا تسمح بأية نفقات خاصة بالمشاريع قبل توقيع العقد، وعادة لا تعمل على تمويل تكاليف تطوير المشروع فإنه من الذكاء أن تشمل تصميم المشروع القادم في ميزانية هذا المشروع (مثلاً كجزء من "خطة الاستدامة") الخاصة بك.

الموظفون الذين يتقاضون راتباً من جهة التمويل لا يجب حصولهم على مقابل مرة ثانية. ومع ذلك، فإنه إن تم تنفيذ أنشطة تقع ضمن نطاق المشروع الخاص بك، فإنه يمكنك تضمين تكلفة هذا العمل في ميزانية المشروع كتمويل مشترك وإذا كان المشروع ساري المدة لعدة سنوات، فأنت بحاجة إلى زيادة الرواتب وغيرها من عناصر تضخم التكاليف المتوقعة مع مرور الوقت.

#### شهادات التدقيق

هل يحتاج الممول إلى تدقيق؟ إذا كان الأمر كذلك فما هو نطاق التدقيق وما الذي سيتم تدقيقه بالتحديد؟ أين يجب أن يتم ذلك ومن سيقوم بذلك؟ يستغرق الحصول على شهادات التدقيق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى النظر فيها ضمن جداول زمنية ضيقة، ويمكن لعملية مراجعة الحسابات أن تكون مكلفة جداً وتحتاج إلى أن تؤخذ في الميزانية (إذا لم يتم دفعها من قبل الجهة المانحة - قم بالاتفاق على ذلك منذ البداية)؛ ويمكن أن تؤثر أيضاً على تنفيذ العمليات الإدارية للمشروع، وبالتالي فهي تحتاج إلى أن يتم النظر فيها في مرحلة التخطيط للمشروع.

## متطلبات التمويل المشترك (التمويل المشابه)

يطلب بعض الممولين تمويل مشترك من الجهة المنفذة للمشروع، ولكن حتى لو لم يفعلوا ذلك، فإن وجود "تمويل مشترك" قد يكون مفيداً كقنطة تسويق إلا أن هذه العملية معقدة وتحتاج إلى تخطيط دقيق. كحد أدنى: إذا كانت هناك حاجة للتمويل المشترك، فإن عرض ذلك والإبلاغ عنه بوضوح عبء إضافي (إداري) على أي مشروع.

**ملاحظة: إن لم يطلب الممول تمويل مشترك أو إن تم الطلب بتأمين مبلغ بسيط منه فحينها لا تقم بوضع التزامات إضافية من خلال كتابة ميزانية مفصلة.**

قم بالتحقق من التالي في حال تم طلب تمويل مشترك:

- هل يتطابق التمويل المشترك / مع التمويل (الذي تم الحصول عليه مسبقاً)؟ هل هو مُستحق؟ (بعض الجهات المانحة لها متطلبات محددة في هذا السياق)
- هل يساهم التمويل المشترك في تحقيق أهداف المشروع؟ يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بالمشروع الذي ترغب في تنفيذه
- ما هو مستوى التقارير اللازمة للتمويل المشترك؟ تتطلب بعض وكالات التمويل تدقيق كامل على الميزانية الإجمالية، بما في ذلك التمويل المشترك، في حين أن البعض الآخر لا يطلب ذلك
- هل يمكن الاستدلال على التمويل المشترك بالمستوى المطلوب من قبل الممول؟
- من هو المسؤول عن التمويل المشترك؟ هل هو تحت سيطرتنا؟

ملحوظة: الفرق بين "التمويل المشترك" و "المديونية" هو أن التمويل المشترك يساهم في تنفيذ المشروع الأصلي، بينما تضيف المديونية قيمة أخرى للمشروع عن طريق إضافة أنشطة إضافية ممولة (مثل المشاريع «العرضية»).

## آثار التدفقات النقدية ومخاطر فرق العملات

كيف يعمل التمويل؟ ما هي الآثار المترتبة على التدفق النقدي؟ بعض الممولين يقومون بالدفع بوقت متأخر ويمكن أن تكون عملية تحويل المبالغ المالية بطيئة جداً، ومن المهم التأكد من استمرارية المشروع مع وجود عجز محتمل في التدفقات النقدية في مثل هذه الحالات.

أيضاً فكر في موضوع تقلب أسعار صرف العملات المحتملة، خصوصاً بأن الجهة المانحة قد تدفع لك باليورو أو الدولار أو الجنيه الاسترليني، في حين أنك ستقوم بدفع المبالغ المالية من أجل تنفيذ النشاطات باستخدام العملة المحلية الخاصة بك. يمكن أن تكون التقلبات في أسعار الصرف لصالحك، ولكنها قد تجعل حياتك صعبة جداً إن لم تسر الأمور بالاتجاه المناسب، وستحتاج إلى بعض المرونة في ميزانيتك من أجل ذلك بالاتفاق مع الجهات المانحة الخاصة بك.

**ملاحظة: حاول الحصول على أكبر قدر ممكن من النقد في أقرب فرصة ممكنة لتوفير النقود اللازمة لتنفيذ العمليات المختلفة الخاصة بالمشروع (والتي من دونها فإنك ستتحمل تكلفة مالية إضافية) ويمكن أن تقلل من مخاطر سعر الصرف.**

## المزيد من الملاحظات:

- تأكد من فعالية نظام السيطرة المالي الخاص بمؤسستك
- تأكد من أن جميع النفقات قد تمت تغطيتها بمبرر مناسب
- قم بالاحتفاظ بنسخ من الايصالات للرجوع إليها في المستقبل عندما يتم طلب النسخة الأصلية من قبل الجهة الممولة ويمكن تعبئة هذه الايصالات إلكترونياً
- التأكد من فهم نموذج البلاغات الخاصة بالجهات المانحة؛ حيث أنه تتوفر نماذج مختلفة من تقارير البلاغات لمعظم الجهات المانحة
- يجب على مدبري المشاريع تنفيذ مراجعة دورية للتقارير المالية مع زملائهم الماليين من أجل المراقبة الفعالة للتكاليف
- رسم جدول زمني خاص بتقارير المشروع والتأكد من تقديم التقارير المالية في الوقت المحدد
- لا تنفق النقود خارج الميزانية!
- حال الموافقة على المشروع من قبل الجهات المانحة فإن مقترح المشروع والميزانية سيصبح جزءاً لا يتجزأ من العقد الموقع مع الجهة المانحة. لذلك، إذا كنت ترغب في إجراء تغييرات على أنشطة المشروع أو الميزانية، فإنك تحتاج إلى التحقق مع الجهة المانحة في البداية، كون الأموال التي سيتم تقديمها من الجهة المانحة مخصصة لتنفيذ النشاطات المقترحة ضمن خطة العمل وضمن جدول زمني وميزانية واضحة وفقاً للاقتراح.

## 1.8 تقييم المخاطر وخطط الطوارئ

قبل إرسال أي مقترح أو طلب للحصول على التمويل، يجب التأكد من أن جميع المخاطر المحتملة قد تم أخذها بعين الاعتبار وقد تم وضع الخطط للتعامل معها («التقييم» و «الاستجابات»). تهدف القائمة التالية إلى مساعدتك في إدارة مشروعك المقترح وستضمن أنك أكثر قدرة على تقديم ما كنت تعد به.

توجد هنالك سبعة فئات قياسية للمخاطر يجب عليك التحقق منها:

1. **المخاطر البيئية** - مثل الكوارث الطبيعية
2. **المخاطر المالية** - مثل المخاطر الخارجية كأسعار الفائدة وتقلب أسعار العملات وما إلى ذلك فضلاً عن المخاطر الداخلية مثل صعوبات التمويل المشترك أو الآليات المالية الخاطئة (انظر أيضاً أعلاه).

3. **المخاطر التشغيلية** - مثل المخاطر المرتبطة بالتصميم المعقد للمشروع، والعمل في بيئة جديدة، والإدارة غير الفعالة والإهمال المهني والأخطاء البشرية /ضعف الكفاءة وتقليل شأن المخاطر وضعف البنية التحتية وضعف برامج المراقبة والتقييم أو بطء عملية تسليم التقارير.
4. **المخاطر المؤسسية** - وهي نتيجة التدابير المؤسسية/ التنفيذية والقدرات التي يمتلكها الشركاء وما إلى ذلك.
5. **المخاطر السياسية** - مثل تغير الحكومات والالتزامات والارادة السياسية (الحكومة) والفساد وعدم الثبات السياسي والرأي العام السلبي/ تدخل الاعلام
6. **المخاطر التنظيمية** - مثل النتائج المترتبة على التعليمات والسياسات الجديدة وغير المتوقعه
7. **المخاطر الاستراتيجية** - مثل عندما تفشل الشراكات

بعض المخاطر الأخرى التي لا تتناسب مع الفئات المذكورة أعلاه تشمل الصيد الجائر، والتعدي، والضغط السكاني والفقر الخ.

المزيد من الملاحظات:

- تأكد من وضوح ما يتوقع منك أن تقوم بتسليمه واحرص على أن لديك القدرة على تقديم هذا بتوافق مع متطلبات الممول وأن بإمكانك اصدار تقارير المشاريع المتوقعة منك في الوقت المحدد
- ما هي الجداول الزمنية؟ على سبيل المثال، يجب أن تكون الجداول الزمنية الخاصة بالتقارير واقعية مقارنة بالتعقيدات المتعلقة بالعمليات (مثال: كلما ازدادت المواقع والأشخاص المعنيين، فإننا بحاجة إلى المزيد من الوقت). قد تحتاج إلى جمع التقارير الواردة من مجموعات مختلفة، والتي يمكن أن تأخذ قدراً كبيراً من الوقت لوضع اللمسات الأخيرة عليها.
- قم بتطوير مرحلة البدء بالمشروع وضع استراتيجية الخروج من المشروع في وقت زمني كافي
- ضع خطة للطوارئ (مع الميزانية المرتبطة بها) في حال كنت بحاجة إلى العودة إلى "الخطة البديلة"،

## 1.9 خطة التنفيذ والانجازات ومخططات جانت

### خطة التنفيذ

اعتماداً على الأنشطة التي تم تطويرها في الإطار المنطقي الخاص بك، فإنه يمكنك تطوير "خطة عملية" أو خطة تنفيذ المشروع، ويمكنك القيام بذلك إما قبل أو بعد وضع ميزانيتك حيث أنها من الممكن أن تغذي خطة تنفيذ المشروع الخاص بك أو العكس. ومع ذلك، فإنه عادة ما يكون أسهل بكثير للقيام بهذه الميزانية إذا كنت قد وضعت بالفعل خطة العمليات الخاصة بك ومخطط جانت.

يمكن أن تكون وثيقة خطة تنفيذ المشروع مكونة من 60 صفحة، ولكن يمكن أيضاً أن تكون على شكل جدول واحد، وفي الحالة الأخيرة، فإنه ينبغي أن تتضمن عمود للأنشطة الخاصة بك (المستمدة من الإطار المنطقي الخاص بك)؛ وعمود خاص بإنجازات المشروع (انظر صفحة 39)؛ وجدول زمني (في شكل مخطط جانت، انظر صفحة 39)؛ وعمود يوضح اسم المسؤول عن هذا النشاط ضمن فريق المؤسسة/ المشروع الخاص بك وعدد قليل من الأعمدة مع المدخلات المطلوبة (الموظفين/ المواد) تكاليف التشغيل [أو: الموظفين/ السفر/ المعدات/ المشرف، أو أية بنود أخرى خاصة بالميزانية ذات صلة]؛ وتأتي هذه من ميزانيتك - أو يتم تغذية الميزانية بها اعتماداً على ما إذا كنت تنجز خطة تنفيذ المشروع أولاً أم الميزانية). يتوفر مثال على "خطة عملية" أو خطة تنفيذ بسيطة للمشروع في الشكل رقم 12 (انظر صفحة 40).

### الانجازات

توفر الانجازات ضمن خطة تنفيذ المشروع الخاص بك علامة بارزة للانتهاج من مجموعة معينة من الأنشطة، "حزمة العمل" أو مرحلة معينة، والتي يتم تمييزها عادة عن طريق حدث رئيسي مثل توقيع اتفاقية وإنتاج وثيقة أو إقامة مؤسسة مجتمع مدني جديدة، وفي هذا المعنى، فإن للانجاز علامة فارقة تتمثل في "المسافة المقطوعة" (في المراحل الرئيسية للمشروع).

كما تم ذكره سابقاً فإن الانجاز يدل على الحدث الرئيسي في المشروع؛ ولا ينبغي أن يستخدم للإشارة إلى المهام أو العمليات الوسطية، حتى وإن اعتبرت حاسمة لنتائج المشروع. وحيث أنه لا يوجد رقم 'ثابت' لعدد الانجازات أو المدة الفاصلة بينها، فإنها تفقد قيمتها كوسيلة تواصل عندما يكون هناك عدد كبير جداً أو قليل جداً منها. يجب أن تكون هناك انجازات أقل بكثير من الأنشطة، ولكن ينبغي أن يكون هناك ما يكفي من الإنجازات لقياس ما إذا كان المشروع يسير كما هو مخطط له أم لا وعلى فترات رئيسية.

### مخطط جانت

مخطط جانت هو رسم بياني شائع الاستخدام يوضح الجدول الزمني للمشروع، ويوضح المخطط بدء ونهاية مواعيد الأنشطة ضمن إطار المشروع، لذلك هو في الأساس "ملخص" لخطة تنفيذ المشروع. ومرة أخرى، فإنه يعتمد على الأنشطة، والوارد تعريفها في الإطار المنطقي، وتطلب العديد من الجهات المانحة مخطط جانت ضمن شروطها للتمويل (وليس خطة متكاملة لتنفيذ المشروع). انظر الشكل رقم 13 على سبيل المثال.



## 2

الجزء الثاني

## اختيار الممولين وكتابة وإرسال المقترحات



سيساعدك هذا الجزء في إيجاد أنسب الممولين لمشروعك حيث سيتم تغطية أساسيات تطوير منهجية تمويل ناجحة وسيوفر قائمة من التطبيقات التي تضمن عدم إغفال أية معلومات حرجة أو خطوات ستحتاج إليها خلال عملية التقدم لمنحة التمويل.

## القواعد العامة في اختيار الممولين وكتابة وإرسال المقترحات

- احرص على الوضوح فيما يتعلق بالمنتج الذي تريد تسويقه
- احرص على تلبية المشروع أو البرنامج الخاص بك لأولويات عملية التمويل الحالية
- احرص على أن يلبي مشروعك أو برنامجك معايير المؤسسة المانحة
- قم بعرض مشروعك وبرنامجك والموازنة الخاصة به بطريقة حرفية توضح قدرتك على تحقيق الهدف المطلوب
- قم باتباع الشكل العام للطلب والإجراءات المطلوبة من الجهة المانحة
- احرص على أن يصل مقترحك للجهة المانحة في الوقت المناسب! استخدم القوائم من أجل ذلك

## 2.1 ما المنتج الذي تريد تسويقه وما الذي تحتاجه

قبل البدء في عملية جلب التمويل فإن عليك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل يتوافق هذا المشروع مع أهداف مؤسستك، وهل هو من ضمن الأولويات القصوى لفرص جلب التمويل لمؤسستك؟ (إن كانت الإجابة لا فهل فعلاً تحتاج إليه؟)
- كيف سيتم استخدام التمويل؟ (عمل مستمر، عمل جديد، بنية تحتية....)
- أين نحتاج هذا التمويل؟ (دولة، منطقة، موقع....)
- متى نحتاج هذا التمويل؟ (بشكل فوري، ستة أشهر، سنتين....)
- من يحتاج للتمويل؟ (موظفي المؤسسات غير الحكومية، المجتمعات المحلية، غير ذلك....)
- كم تحتاج من التمويل؟ (تكلفة العمل المطلوب)

الرقم	نشاط المشروع	السابق	عدد الأيام	الوقت (بالأشهر)
1	جمع وتجهيل المعلومات	البيانية	20	24
2	نشر النتائج	تتبع رقم 1	10	23
3	التحقيقات	تتبع رقم 2	100	22
4	اصدار المطوية	تتبع رقم 2	15	21
5	اصدار البوستر	تتبع رقم 2	5	20
6	انتاج الشرائح	تتبع رقم 2	5	19
7	تنظيم الشبكة	تتبع رقم 2	25	18
8	تنظيم البرنامج التدريبي	تتبع رقم 7	10	17
9	التدريب	تتبع رقم 8	20	16
10	تزييد المعلومات	تتبع رقم 2 و 1	100	15

- من هو المسؤول؟ (من الذي سيقود عملية البحث عن التمويل - ليس من الضروري أن يكون نفس الشخص الذي سيقوم بتنفيذ المشروع)

إن كنت قد قمت بالفعل بتنفيذ تحليل أصحاب العلاقة وتحليل المشاكل وقمت بتطوير الإطار المنطقي بما في ذلك أهداف المشروع والنتائج المرغوب بها والنشاطات فإنك ستحصل بالفعل على مقترح مشروع وستكون قد أجبت على العديد من الأسئلة التي تم ذكرها سابقاً.

يجب الآن أن نقوم بتحديد الممولين المحتملين والمناسبين ومن ثم البدء بتحويل وثيقة المشروع للصيغة التي يرغب الممول أن يراها.

## 2.2 كيف تجد ممولين

يوفر هذا الجزء تهيئ حول الأدوات المختلفة التي تستطيع استخدامها لإيجاد ممولين، وتتوفر المزيد من المعلومات حول دلالات "صانعي التمويل" المحددة والمواقع الإلكترونية والمصادر في جزء المصادر في نهاية هذا الدليل.

توجد خمسة طرق لإيجاد ممول مناسب تتمثل بالتالي:

- الجهات المانحة الحالية والسابقة لمؤسستك
- الدلائل الخاصة بصانعي التمويل
- الانترنت أو الشبكة العنكبوتية الإلكترونية
- التقارير السنوية للمؤسسات الأخرى
- الكلمات المتناقلة/ الشبكات (ويضمن ذلك شبكات التواصل الاجتماعي)

### الجهات المانحة الحالية والسابقة

إن من الخطوات الهامة التي تستطيع البدء بها هي إعداد قائمة بالجهات المانحة الحالية والسابقة لمؤسستك، ومن المناسب جداً التواصل مع الجهات المانحة الحالية بحسب الميزانيات المتاحة لديهم كبداية بسبب العلاقة الممؤسسة معهم ونظراً لأنهم مقتنعون بالعمل الذي تقوم به. في بعض الأحيان فإن الجهات المانحة السابقة وببساطة "ستخفي من نطاق العمل الخاص بك" لانشغال الموظفين لديك وعدم وجود الوقت الكافي لزيارة هذه المؤسسات المانحة مرة أخرى. وعليه فإنه من المتناسب النظر في هذه القائمة وتحديد ما إن كان الوصول إلى أحد هذه الجهات المانحة أمر يستحق المحاولة. وعلى الرغم من أن بعض هذه الجهات لا تستحق محاولة الوصول إليهم إلا أنك ستجد دوماً من يستحق المحاولة. للمزيد من التفاصيل قم بزيارة استراتيجيات جلب التمويل والخطط المتوفرة في القسم رقم 4.



ملاحظة: إن كنت تريد التواصل مع الجهات المانحة الحالية أو السابقة فاعمل على الإنتهاء من مهمتك في صياغة مشروع ترغب المؤسسات المانحة في تمويله أو الذي تم تمويله (مؤسستك) لتمتكن من الإجابة على الأسئلة المتعلقة بهذه الجهات المانحة حتى وإن لم تكن أنت مدير المشروع.

### أدلة صانعي التمويل

يوجد هنالك عدد واسع من الدلائل المناسبة جداً التي توفر قائمة بالمؤسسات المانحة للقطاع غير الربحي وعادة ما توفر معلومات حول تفاصيل الاتصال مع الجهة المانحة ومعلومات تتعلق بنوع النشاط الذي تقوم بتوفير الدعم له والمحددات الجغرافية أو غيرها وتفاصيل حول عملية التقدم للتمويل (هما في ذلك المواعيد النهائية للتقدم بالطلبات) وحجم التمويل وغيرها من المعلومات المفيدة. وتوفر هذه الدلالات بداية جيدة "وحازمة" لتعريف الجهات المانحة المحتملة على الرغم من أن إيجادك للجهة المانحة المحتملة سيتطلب منك المزيد من البحث المتعمق من خلال زيارة الموقع الإلكتروني لها أو استخدام محرك البحث لجمع المعلومات حول المنح التي قامت هذه المؤسسات بتمويلها في السابق وغيرها من المعلومات التي ستكون متاحة في هذه الدلالات.

بعض الدلالات الخاصة بصانعي التمويل واسعة جداً بينما تكون دلالات أخرى محددة، وبشكل عام فإن الدلالات التي تعطيك معلومات أقرب عن الجهة المانحة هي الأفضل. يمكنك شراء دليل يوفر قائمة بكافة المؤسسات الأمريكية المانحة ولكن إن كانت غالبية هذه المؤسسات توفر منح للمؤسسات الخيرية فقط في منطقة شمال امريكا وكانت مؤسستك تقع في افريقيا فحينها تكون هذه الدلالات غير مفيدة أو نسبة فائدتها لا تتعدى الخمسة بالمائة على سبيل المثال وغالباً ما تتوفر هذه الدلالات في أقرص مدمجة وعلى هيئة أوراق.

### الانترنت

توفر العديد من المواقع الإلكترونية مصادر متنوعة للساعين وراء التمويل ويعتبر موقع شابل ويورك ودليل التغيير الاجتماعي (موقعه في بريطانيا) ومركز المؤسسة (موقعه في الولايات المتحدة الأمريكية) من أفضل المصادر المتوفرة لذلك حيث أنها توفر دلالات لمواقع الكترونية خاصة بالجهات المانحة وتعمل على بيع العديد من المؤلفات حول تقنيات جلب التمويل وإدارة الجمعيات غير الحكومية ورفع القدرات ودلالات مطبوعة خاصة بالجهات المانحة وتعمل أيضاً على توفير دورات خاصة بجلب التمويل والمحاضرات بالإضافة إلى توفير ملاحظات حول جلب التمويل وفي بعض الأحيان توفر أمثلة في نماذج خاصة بجلب التمويل ومصادر أخرى تتوفر جميعها بشكل مجاني. وتوفر مصادر أخرى "خدمات تحتاج إلى تسجيل مسبق" حيث أنها تقوم بإرسال قوائم بشكل شهري أو يومي حول فرص التمويل القائمة من جهات مانحة مختلفة.

وعلى الرغم من أنك قد تشئت بسهولة أثناء البحث في هذه المواقع وأثناء تجوالك ضمن الصفحات المختلفة والمعلومات المتعلقة بالجهات المانحة والفرص المتوفرة إلا أن هذه العملية تستحق المحاولة ولو كانت تنفذ في فترات متباعدة، ويمكنك إيجاد بعض العناوين في جزء المصادر المتوفر في أسفل هذا الدليل.

### التقارير السنوية للمؤسسات الأخرى

من أين يأتي منافسوك بالتمويل الخاص بهم؟ من هي الجهات المانحة التي تقوم بتوفير الدعم لهم؟، تعتبر طريقة النظر للتقارير السنوية الخاصة بهذه المؤسسات والمنشورات التي يعملون على اصدارها من أسهل الطرق للإجابة على الأسئلة السابقة حيث أنهم سيقومون بتوفير معلومات عن المؤسسات الداعمة لهم (على المستوى الفردي والمؤسسي)؛ ومن ثم فإنه يمكنك وبسهولة استخدام متصفح الانترنت للعثور على هذه العناوين ومعرفة المزيد حولهم.

لا تنسى النظر أيضاً إلى التقارير الخاصة بالجهات الأكاديمية وقطاع الجمعيات غير الحكومية؛ لأنها ستكون مفيدة جداً. يمكنك أيضاً النظر إلى الخطط الاستراتيجية والتقارير حول قطاع الشراكات لتتعرف على المؤسسات التي تم دعمها في سنوات محددة ولتعرف ما إن كنت مؤهلاً للحصول على دعمهم في السنوات القادمة!

### الكلمات المتناقلة/ الشبكات (ويتضمن ذلك شبكات التواصل الاجتماعي)

تعتبر المحادثة الشفوية بين الأشخاص من الطرق الفعالة على الرغم من أنها من أقدم الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات، ويتم ذلك من خلال التحدث لزملائك وأصدقائك ومعارفك ومنافسيك وعائلتك لأنك لن تعرف أبداً من يعرف الآخر إلا أن تحدثت إليهم، وتعتبر "استراتيجية معرفة من" واستراتيجية "معرفة لماذا" مفيدة جداً حيث أنه يمكن لأي شخص أن يأتي بفكرة رائعة أو أن يتعرف على شخص آخر مفيد للعملية.

قم بسؤال مؤيديك أيضاً ليسألوا أصدقائهم وزملائهم من أجل توفير الدعم لك، وإسأل الجهات الداعمة الخاصة بك ليقوموا بتعريفك بمؤسسات مانحة أخرى واستخدم شبكات أخرى - مثل نادي روتاري وأصدقاء ملعب الغولف والصالة الرياضية والكنيسة ولكن قم أيضاً بالاستعانة بالفيسبوك والتويتير واليوتيوب وغيرها من شبكات التواصل الاجتماعي الأخرى - من أجل مشاركة المعلومات ومعرفة من المهتم فيها.

ملاحظة: إن تطوير قاعدة البيانات الخاصة بك والتي تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالجهات المانحة هي فكرة رائعة بعد كل هذا البحث الذي قمت به. ملاحظة: لكي تكون قاعدة البيانات هذه فعالة فإنه يجب تحديثها باستمرار!

### 2.3 أنواع الممولين

بعيداً عن مسألة توفر معايير متنوعة وتمويل بمبالغ مختلفة فإن للجهات المانحة طرق متباينة للعمل وتوقعات متعددة فيما يتعلق بعملية التقدم للمنحة التمويلية أو متطلبات التمويل المشترك ومتطلبات تقارير البلاغات والمرونة.

## الشكل 14: أنواع الممولين

نوع الممول	النقاط الإيجابية	النقاط السلبية
جهات حكومية (ثابتة أو متعددة الأطراف) ومن الأمثلة على الجهات ثنائية الأطراف هي برامج المساعدة الإنمائية الدانمركية ومؤسسة التعاون السويدية للتنمية الدولية والوكالة الفنلندية للتنمية الدولية والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي والوكالة اليابانية للتعاون الدولي وإدارة التنمية الدولية ومبادرة داروين أما الجهات متعددة الأطراف فتتضمن مفوضية الاتحاد الأوروبي ومرفق البيئة العالمي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبنك التمويل الأفريقي...	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر عادة مبالغ تمويل مرتفعة</li> <li>قد تكون ذات فائدة لمواضيع تتعلق بالسياسات</li> <li>إن توافق المشروع مع الإستراتيجيات الحكومية فإن فرص تمويله تصبح مرتفعة</li> <li>فريق العمل ماهرين ولديهم الفهم الكافي للقضايا التي تعمل عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تستغرق عملية التقدم بالطلب وقت طويل وهي عملية معقدة وبيروقراطية وتحتاج الطلبات المقدمة غالباً إلى مرحلتين</li> <li>يتم تأخير الدفع عادةً وتحتاج إلى تمويل مشترك ضخم</li> <li>مرونة قليلة</li> <li>في بعض الأحيان فإنها تحتاج إلى متطلبات تقارير بلاغات مكلفة ومتعددة</li> </ul>
المؤسسات الضخمة مثل مؤسسة أركاديا ومؤسسة مك آرثر ومؤسسة جي ار اس للتنوع الحيوي ومرفق شراكة النظر البيئية الحرجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر عادة مبالغ تمويل مرتفعة</li> <li>فريق العمل ماهرين ولديهم الفهم الكافي للقضايا التي تعمل عليها</li> <li>ارشادات توجيهية واضحة حول طبيعة التمويل ويتم توثيق عملية التقدم بطلب التمويل بشكل جيد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدة التقدم بالطلب تكون طويلة</li> <li>متطلبات التقدم بالطلب وتقارير البلاغات معقدة</li> <li>الأولويات فيها شخصية جداً في بعض الأحيان لأعضاء من مجلس الإدارة ويمكن تغييرها بسهولة</li> </ul>
المؤسسات الصغيرة مثل مرفق التمويل الصغيرة ومن الأمثلة على ذلك هي مرفق ديزني العالمي لحماية الطبيعة ومنهجية الصوت والمنح الصغيرة من مؤسسات غير حكومية مثل (حماية الطبيعة والاتحاد الدولي لحماية الطبيعة ومؤسسة حماية الطبيعة العالمية) ومرفق البيئة العالمي لبرامج التمويل صغيرة الحجم والاتفاقية الأفريقية الأوروبية الآسيوية للتطوير المائية المهاجرة ومعاهدة رامسار وتمويل السفارات ونادي روتاري...	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسمح في بعض الأحيان لنهج مستند على الالتزامات الشخصية لمؤسساتهم</li> <li>مرنة في بعض الأحيان والتقدم بالطلب وعملية تقارير البلاغات سهلة</li> <li>مرونة عالية في التمويل المقدم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فريق العمل غير مهرة في بعض الأحيان كما هي الحال في المؤسسات الضخمة</li> <li>لا تتوفر لديهم مبالغ مالية كبيرة</li> <li>قد تكون متطلبات التقدم لطلب التمويل أو تقارير البلاغات مرهقة في بعض الأحيان كما هو الحال في المنح الضخمة</li> <li>تغيير الأولويات بسرعة</li> </ul>
المؤسسات التجارية الكبيرة مثل مؤسسة فورد وميتسوبيشي وتويوتا وشل واكسون...	<ul style="list-style-type: none"> <li>لديهم مبالغ مالية ضخمة يريدون انفاقها في بعض الأحيان</li> <li>لديهم فريق متخصص ضخم في بعض الأحيان</li> <li>واضحين فيما يريدونه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن يغيروا أولوياتهم بسهولة</li> <li>حساسين لأي شيء منفر لأصحاب العلاقة</li> <li>يمكن أن تكون الاتفاقيات التعاقدية بطيئة</li> <li>تتوقع الجهة المانحة اهتمام كبير وملف شخصي خاص بالدعم المالي المقدم من طرفهم</li> <li>يجب الحذر بأن الحصول على تمويل من طرف الجهات الوطنية التجارية لا ينفر جهات مانحة أخرى والتي ساهمت في تمويل مؤسستك</li> </ul>

وعلى الرغم من تمويل العديد من الجهات المانحة لمبالغ مالية كبيرة إلا أنها تتوقع منك توفير تمويل مشترك ولديها متطلبات صارمة من حيث التقارير المالية والإدارية وتعمل على توفير الدفعات بشكل متأخر. وعليه فإنه يجب التفكير بجدية في السيولة المالية المتوفرة للمشروع وغيرها من التحديات حتى لا تتسبب هذه الجهات المانحة بمشاكل كبيرة للمشروع نفسه ومن الممكن أن تتسع دائرة الإشكاليات لتصل إلى المؤسسة. وعليه فإن مسألة الوضوح برغبة الجهة المانحة بتمويل مشروع فإن عليك أن تكون أكثر وضوحاً ما إن كان الحصول على التمويل هو أمر مجدي أو أنه سيسبب المشاكل لمؤسستك ومشروعك في ظل الأحكام والشروط الخاصة بالتمويل.

### الجهات المانحة ثنائية الأطراف

يتم تعريف كلمة "ثنائي" على أنها "التي تؤثر بشكل متبادل بين دولتين أو طرفين" وفي لغة جلب التمويل فإن مصطلح جهات مانحة ثنائية يعني الحكومات الوطنية التي لها مخططات تمويل يمكن للأخريين الوصول إليها (مثل الحكومة البريطانية من خلال مديرية التطوير الدولي ومبادرة داروين) ومن الأمثلة على ذلك الجمعيات غير الحكومية الوطنية والدولية وغيرها من المؤسسات غير الربحية وتعتبر علاقة ذات اتجاهين بين التمويل الحكومي والمؤسسات المنفذة.

### الجهات المانحة متعددة الأطراف

يتم تعريف كلمة "متعدد الأطراف" على أنه "إشراك أو مشاركة في العملية من خلال أكثر من دولتين أو طرفين". وتعتبر المؤسسات متعددة الأطراف كمؤسسات تعمل ضمن أطراف متعددة مثل المفوضية الأوروبية (تمثل دول الاتحاد الأوروبي) وبنك التمويل الإفريقي ومؤسسات الأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وغيرها.

### الودائع والمنظمات

الوديعة الخيرية هي وديعة يتمثل هدفها بشكل حصري بالأعمال الخيرية وتعمل على توفير منافع عامة، والمنظمة تشبه الوديعة ولكن ذات مسمى آخر. كلا المسمين يتم تأسيسهما لأغراض غير ربحية مع وجود مستند قانوني لذلك ويوجد هناك ودائع خاصة ومنظمات خاصة (تم تأسيسها من خلال أفراد أو عائلات - مثل منظمة بيل ومانيلا غيتس) ويوجد هناك ودائع ومؤسسات مشتركة (مثل مؤسسة ميتسوبيشي ومؤسسة فورد).

تم تبيان بعض الإيجابيات والسلبيات لمجموعة محددة من فئات الجهات المانحة في الشكل رقم 14 على الجهة المقابلة.

## 2.4 مطابقة الممولين المحتملين مع مشروعك

مع الأخذ بما تقدم بعين الاعتبار فإنه يجب النظر إلى القائمة المتوفرة لديك والخاصة بالجهات المانحة المحتملة من حيث المعايير الخاصة بهم وأن تقرر إن كانوا مناسبين لمشروعك وعليك أن تأخذ كل من التالي بعين الاعتبار:

### أهداف ورسالة واهتمامات الجهات المانحة

- الأهداف الرئيسية للتمويل
- المواضيع الرئيسية والتركيز الجغرافي والاهتمامات...
- الكلمات الطنانة (حماية التنوع الحيوي ومكافحة الفقر والتنمية المستدامة والمساواة بين الجنسين والتغير المناخي وخدمات النظم البيئية...)

### نوع وحجم المشروع الذي تقوم الجهة المانحة بتمويله

- نوع المشروع/ النشاط الذي سيتم تمويله
- نوع المشروع/ النشاط وهل هو مؤهل/ غير مؤهل للتمويل
- نوع المؤسسة وهل هي من المؤسسات المؤهلة/ غير المؤهلة للتمويل
- مدة المشروع المطلوبة (ومداها)
- حجم التمويل المعتاد (ومداها)
- هل هو تمويل كامل أم يتطلب تمويل مشترك

### إجراءات التقديم بالطلب للجهة المانحة

- المواعيد النهائية للتقدم بالطلب
- التقديم لفترة اتخاذ القرار
- فترة الانتظار قبل توقيع العقد وبدء المشروع
- كيف سيتم اتخاذ قرار التمويل؟ أين ومن خلال من؟
- هل توجد إجراءات معينة للتقدم بالطلب؟ المرور بمرحلة المقترح الكامل أم التقديم بمقترح مشروع مختصر فقط ومن ثم المقترح الكامل؟
- هل توجد نماذج خاصة للتقدم بطلبات التمويل؟ كيف يمكن الحصول عليها؟
- هل يستلزم التقدم للتمويل بشكل ورقي و/أم بشكل إلكتروني؟
- هل توجد متطلبات أو قيود محددة؟ (مثال: شهادات مرفقة، ضمانات بنكية، مشاريع جديدة فقط، تكلفة تصاعديّة فقط، متطلبات إبلاغ ضخمة...)

## أسئلة أخرى يجب النظر بها

- هل يوجد هنالك بالفعل تمويل سيتم منحه؟
- هل هي من الجهات المانحة الحالية لمؤسستك أم هي من الجهات المانحة السابقة؟

إن قمت بتقييم المؤسسات المانحة من خلال الأسئلة التي تم طرحها مسبقاً فيما يتعلق بمشروعك فإنك ستستطيع بشكل تلقائي استبعاد بعض المؤسسات المانحة المحتملة، وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو محبطاً بعض الشيء إلا أنه يساعدك في توفير الوقت وستضمن استغلالك للوقت بشكل فعال من خلال الوصول للمؤسسات المانحة المطلوبة.

(أ) المؤسسات المانحة التي يمكن الحصول على تمويل من خلالها بسبب تشابه معايير هذه المؤسسة مع المعايير الخاصة بمؤسستك

(ب) لانك لن تواجه أي مشاكل في المستقبل، يجب على المؤسسات المانحة تمويل مشروعك مع متطلبات تقارير بلاغات مرهقة أو احتياجات تمويل مشترك غير واقعية أو ما شابه ذلك.

## 2.5 قبل أن تبدأ عملية كتابة المقترح

### مخاطبة الجهة المانحة

بعد أن تتحقق من إنجاز قائمة بأسماء المؤسسات المانحة المحتملة فإن الخطوة الثانية تتمثل بمخاطبة هذه المؤسسات المانحة (إن أمكن ذلك) من أجل تقديم عرض حول فكرة المشروع وجمع بعض الملاحظات الهامة حول اهتمامات المؤسسة المانحة (الأهداف والرسالة والاهتمامات) بالإضافة إلى الحصول على تفاصيل عملية حول صيغة المقترح والمواعيد النهائية لتسليم المقترحات من أجل إطلاع المؤسسات المانحة عليها. ويتوجب عليك القيام بجمع المعلومات من البحث السابق الذي قمت به ومن الأفضل التحقق من موظفي المؤسسات المانحة لأنه قد تتوفر لديهم معلومات غير مدرجة على الموقع الإلكتروني أو لم يتم نشرها ضمن الارشادات التوجيهية الخاصة بالمؤسسة المانحة والتي قد تكون مفيدة جداً. يمكن العثور على المزيد من المعلومات حول كيفية إجراء اتصالات مع الجهات المانحة في الجزء الثالث من هذا الدليل.

### أن يتوفر لديك فريق متخصص بإعداد المقترحات

- تحتاج عملية إعداد مقترح تمويل جيد إلى منهجية عمل فريق متكامل ويجب أن يتضمن الفريق كل من التالي:
- موظفي برامج مع خبرات فنية والذين يجب أن يتمتعوا بفهم جيد للاحتياجات العملية ولديهم الخبرة الفنية الخاصة بالمشروع
- موظفين ماليين ومتعاقدين لديهم خبرة في صياغة الموازنات والهيكلية المالية والعقود والقضايا القانونية
- موظفي جلب تمويل لديهم خبرة واسعة بجلب التمويل ويتمتعون بخبرة تسويق المنتج

يتمثل الوضع المثالي في اللحظة التي يتم فيها تحديد الجهة المانحة لمشروع معين حيث يبدأ فريق العمل المكون من مجموعة من الأفراد المسؤولين عن اعداد الوثيقة بالعمل لتحقيق شروط المقترح (حتى وإن كان ذلك من خلال البريد الالكتروني أو المحادثة عبر السكايب) والاتفاق على من سيقوم بذلك ومتى.

**ملاحظة: قم بالاتفاق على المواعيد النهائية الظاهرة على الانترنت من أجل صياغة المقترح وقم بالالتزام بها وقم بتعيين منسقى من أجل ضمان الالتزام بالمواعيد النهائية ومن سيقوم بتجميع كامل المادة في صيغة نهائية.**

إن كنت تعمل ضمن فريق من الأفراد عبر الوسائل الالكترونية مثل الهاتف أو البريد الالكتروني أو المحادثة عبر السكايب فإن الحصول على اتفاق واضح حول المسؤوليات هو أكثر أهمية من الكتابة نفسها، وأيضاً يجب الأخذ بعين الاعتبار أي أعياد دينية أو عطل عامة ستتم خلال فترة العمل المتوفرة ضمن خطة العمل.

من الهام أيضاً أن تحرص على مراعاة الفارق الزمني خصوصاً إن كنت تعمل ضمن إطار زمني ضيق فحينها يتوجب عليك أن تجعل العمل معك وليس ضدك وبهذه الحالة فقد يعمل أحد الافراد على كتابة المقترح في أحد أجزاء العالم بينما يقوم شريكه بالنوم بنفس الوقت في منطقة أخرى من العالم وبالتالي فإنك تستطيع تحقيق فعالية مزدوجة بالعمل لمدة 16 ساعة أو 24 ساعة في كل يوم عمل وهكذا تستمر النظرية!

**ملاحظة: يجب أن يتم تبليغ المدراء بالالتزام المطلوب من الموظفين العاملين على مقترح المشروع خصوصاً تلك المشاريع التي تحتاج إلى توظيف الكثير من الوقت ضمن فترة زمنية محددة وذلك لتجنب تشتيت الفريق أثناء العمل.**

#### أسئلة حساسة قبل البدء بالانخراط بالعمل!

- هل مؤسستك هي الأنسب للقيام بتنفيذ هذا المشروع؟ هل يشكل هذا المشروع أولوية مقارنة بالتزاماتك الأخرى؟
- هل وفرت المصادر البشرية من أجل اعداد هذا المقترح؟ هل تستطيع إدارة المشروع بالطريقة التي تريدها الجهة المانحة؟
- قبل أن تبدأ، هل الوقت كاف لإعداد المقترح؟
- هل تمتلك الجهة المانحة التمويل الكافي؟
- هل يقوم شخص آخر من مؤسستك/ مؤسسة شريكة بإعداد مقترح لهذه المؤسسة المانحة؟ إن كانت الإجابة نعم فهل قمت بالتنسيق مع هذا الشخص لضمان أن يكون مقترحك متكاملًا/ وداعماً للمقترح الذي يقوم بإعداده بدل من أن يكون منافساً له أو أن يتم تكرار الجهد؟

## 2.6 كتابة مقترح طلب التمويل

### تطوير القصة الخاصة بك

تعتبر كتابة "القصة" الخاصة بك من المهارات الجيدة قبل البحث عن أي جهة مانحة وذلك لأنك ستضمن عدم فقدانك لرؤيتك حول تصميم المشروع الخاص بك عند البدء بتعبئة مقترح المشروع الخاص بالمؤسسة المانحة (والذي قد لا يكون مرتبطاً بطريقة منطقية في العادة أو أن يعمل على توجيهك باتجاهات مختلفة غير تلك التي كنت تسعى لها).

لا يجب أن تكون القصة أو المقترح طويلة وكفي كتابة صفحة أو صفحتين بحيث تتضمن (على الأقل):

- التوضيح/ الخلفية الخاصة بمشروعك (ما أهميته)
- المشكلة التي تسعى لتبنيها
- الحل الذي تريد أن تقدمه (الهدف والغاية والنتائج)
- الآلية التي ستعمل على اتباعها (النشاطات)
- ما التكلفة التي تحتاجها لتمام العمل (الموازنة)

يمكن العثور على إجابات لما سبق بشكل مباشر من خلال الاطار المنطقي ولذلك فإنه بمجرد اعدادك للاطار المنطقي والذي يفضل أن يكون مستمداً من شجرة تحليل المشاكل ومشاركة واقعية من أصحاب العلاقة فإن تطوير المقترح سيكون أمراً غاية في السهولة وذلك من خلال الاستفادة من العمود الأول للاطار المنطقي الخاص بك. إن لم تكن قد قمت بأي من هذه الخطوات ولديك ممول محتمل فإنه ينصح بكتابة اطار منطقي مبني قبل البدء في تعبئة نموذج مقترح المشروع لأنها ستساعدك في التركيز على الفكرة وستعمل على توجيهك خلال عملية التقدم بالمقترح.

**ملاحظة: ينصح بتطوير اطار منطقي لأي مقترح مشروع ستقوم بكتابته (باستثناء المشاريع الصغيرة) حتى وإن لم تطلب الجهة المانحة ذلك!**

### لمن تقوم بكتابة مقترح المشروع

إن هدف مقترح المشروع هو إقناع الجهة المانحة في توفير التمويل اللازم لمشروعك، وبالتالي فإنه يجب أن تصف مشروعك وأن تقوم بعرضه للجهة المانحة بطريقة تبين بأن مؤسستك على اطلاع بالمشكلة ولديها الخبرات والمعارف اللازمة لحلها ومواجهتها.

يتمثل مفتاح النجاح بقدرتك على تسويق رؤيتك حول قدرة مشروعك على تطوير الوضع القائم مع تبيان اتصال المشروع برسالة الجهة المانحة ومن أجل أن تقوم بذلك بطريقة فعالة فإن عليك معرفة لمن ستقوم بكتابة المقترح ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال مستويين وهما:

1. مفهوم "من": من هي الجهات المانحة التي تسعى إليها؟ وكما رأينا فإنه يتم عرض المقترح المقدم للتمويل للمؤسسات ثنائية الأطراف أو المؤسسات العائلية الصغيرة بطريقة مختلفة جداً.
2. مفهوم "من": ما هي طبيعة الشخص الذي سيقوم بقراءة المقترح؟

عادةً ستجد نوعين من الأشخاص الذين سيقومون بقراءة مقترحك وهما:

- خبير فني سيعمل على تقييم الكفاءات الفنية للمقترح وسيعمل على كتابة تقرير للجهة المانحة
- صانع القرار الذي سيقوم باتخاذ القرار النهائي استناداً إلى مقترحك (عادة يكون هذا الشخص وصي أو رئيس أو مدير للجهة المانحة)

هذا يعني بأن المقترح يجب أن يكون مقنعاً ومكتوب بشكل سليم وصحيح من الناحية الفنية.

## 2.7 هيكلية الطلب

توجد هنالك طرق متعددة لكيفية صياغتك للمقترح أو طلب التمويل وتمتلك العديد من الجهات المانحة صيغة طلبات خاصة بها ولسوء الحظ فجميعها مختلفة، إلا أنه يجب عليك ضمان تحقيق البنود التالية في أي طلب وأن تكون بمثابة لبنة الأساس لمقترحك وهذه البنود هي:

- صفحة بقائمة المحتويات لسهولة الوصول إلى أجزاء محددة
- صفحة خاصة بالملخص لتعطي الجهة المانحة القدرة على فهم وتوقع ما سيأتي خلال المقترح
- الملتن أو محتوى المقترح بحيث تتم صياغته بطريقة فيها سياق واضح ومرتبطة بالعنوان وهادفة وواضحة العمليات
- الاستنتاج وملخص حول الموازنة
- الملاحق من أجل توفير تفاصيل كافية مثل قائمة المراجع/المعرفين وذلك من أجل توفير نسخة احتياطية حول الحقائق

تعتبر الأجزاء الرئيسية لمقترحك في تلك الأجزاء التي تعمل على وصف المشروع من خلالها وتعتمد على الاطار المنطقي والقصة التي قمت بتطويرها وتوجد طريقة أخرى لاعداد ذلك تتمثل فيما يلي:

- ذات سياق واضح
- مرتبطة
- هادفة
- عملية

## ذات سياق واضح

### التبرير: ما أهميتها؟

- ما هي أهمية المقترح والحالة الراهنة للنوع/ المولئ/ القضية ذات الاهتمام (في السياق الوطني والاقليمي والدولي)؟ ما هو التوجه والمعدلات الخاصة بالتغيير؟
- ما هي مسببات هذه التوجهات وما مدى تأكدك من العلاقات؟

## الخلفية - كيف وصلت إلى هذه المرحلة؟

- ما الذي أنجزته وغيرك لتبيان هذه القضية؟
- ما هي مشاركات واهتمامات المجموعات والأفراد في هذه القضية أو الذين قد يتأثرون بالمشروع الذي تقدمت به؟
- ما هي أهمية هذا المشروع الجديد؟ هل له أهمية أو تطبيق أوسع؟
- هل يمكنك تحديد المشروع ضمن النسق المحلي أو الإقليمي وإن أمكن الدولي؟ ستكون الجهة المانحة مهتمه لمعرفة إن كان للمشروع أية تأثيرات على هذه المستويات.

## الملائمة

### لماذا أنت؟

- ما هي الخبرات المتوفرة لديك في هذا المجال؟ ما مدى ثققتك بقدرتك على تحقيق ذلك؟ استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والمهددات وفرص التطوير من أجل ذلك
- لماذا تريد تنفيذ المشروع؟ ما هي اهتمامك المحددة بهذا الموضوع؟

### لماذا هم؟

- كيف يرتبط مشروعك بمعايير واهتمامات الجهة/ المؤسسة المانحة؟ هل أنت متأكد بأن مشروعك سيتأهل؟
- هل أنت متأكد من أنك تستطيع مساعدة الممولين في الاستماع إلى ما يريدونه (بما في ذلك جميع الكلمات "الطنانة")؟ احرص على عدم جعل المانحين يسألون "وماذا بعد ذلك؟"

## الأهداف

### ما الذي تريد تحقيقه؟

- ما هو الهدف العام الخاص بك وما هي غايات مشروعك؟ ما المتوقع من المشروع أن يقوم بتحقيقه وما هي التأثيرات طويلة الأمد؟

### لمن تقوم بذلك؟

- من هم المستفيدين من مشروعك؟

## العمليات

### ما الذي ستقوم به؟

- ما هي النتائج؟ ما هو الاختلاف بعد انتهاء المشروع؟
- ما هي النشاطات التي تقترحها؟ كيف ستؤثر هذه النشاطات على المشكلة (المشاكل) التي قمت بتعريفها؟

### كيف سيتم دفعها؟

- كم ستكون تكلفتها؟ هل أنت متأكد بأن موازنتك تتضمن التكاليف الحقيقية؟
- هل المشروع عملي وقابل للتطبيق في ظل المصادر المتاحة التي قمت باقتراحها؟
- إن احتجت إلى تمويل مشترك فأين ستجد ذلك؟ هل قمت بتأمينه؟
- ما الذي ستقوم بفعله إن لم يتم تحويل المبالغ المالية من قبل الجهة المانحة؟

### كيف ستعمل على إدارة المشروع؟

- ما هو مقترحك لإدارة المشروع؟ هل أنت متأكد من إمكانية ذلك؟
- ما هي الخطة الزمنية للمشروع؟ (قم بإضافة مخطط جانت)
- ما هو مقترحك لمراقبة الإنجاز؟ ما هي الانجازات والمؤشرات ووسائل التحقق؟
- كيف ستعمل على تلبية متطلبات الجهة المانحة (بما في ذلك الشكر والتقدير والملف الشخصي الإعلامي وتقارير البلاغات والسيطرة المالية)؟
- كيف ستعرف موعد انتهاء المشروع؟ هل ستقوم بتقييم المشروع بشكل ذاتي أم سيكون هنالك تقييم مستقل؟

## ماذا بعد ذلك؟ الاستدامة طويلة الأمد

- هل سيكون للنتائج تطبيقات أوسع/ من القيم بالنسبة للآخرين؟ هل سيكون هنالك أية تأثيرات مضاعفة؟
- ما هو مستقبل المشروع؟ هل يجب أن يتم استكمالها بعد فترة انتهاء التمويل؟
- إن كانت الإجابة لا، فكيف سيتم استدامة أثر المشروع؟
- إن تطلب الأمر استكمال المشروع فكيف سيتم إدارته وتمويله؟ ومن خلال من؟
- هل لديك استراتيجية خروج/ تسليم ممكنة للمشروع؟
- ما هي المخاطر والافتراضات الرئيسية للمشروع؟

تعتمد كمية المعلومات التي ستقوم بتوفيرها هنا على متطلبات المؤسسة المانحة وعلى المساحة التي سيسمحون بتوفيرها لك أثناء اعداد المقترح.

## 2.8 وثيقة نموذجية لمقترح مشروع

من خلال استخدام هيكلية الطلب التي تم توضيحها في الفقرة السابقة (2.7) فإن وثيقة العطاء المثالية ستبدو كما هو موضح في الشكل رقم 15. ملاحظة: هذا هو مثال للمؤسسات المانحة الضخمة أما المنح الصغيرة فيجب استخدام معلومات أقل مما سيتم عرضه لاحقاً.

الشكل رقم 16: قمر ولا تقم بفعل ذلك

قمر بذلك	لا تقم بذلك
قمر بتعيين نقطة اتصال حقيقية مع المؤسسة المانحة وقمر بتوجيه الطلب له أو لها	استخدام نهج "مقترح واحد مناسب للجميع"
استخدم البحث عن الجهات المانحة لتوجيه مقترحك من أجل تلبية احتياجاتهم ولتبيان قدرتك على فهم ما يسعون إليه	أن تجعل مقترحك مطابقاً لمعايير المؤسسة المانحة من حيث التكاليف التي تعتقد بأنه يجب تنفيذها
قمر بالتخطيط للمستقبل بحيث لا يتم اعداد مقترحك بعجالة أو أن يكون مرتبط بالالزامات	تكييف مشروعك بحيث تتضمن الموازنة بنود لا صلة لها بالمشروع
أظهر أنك على معرفة بالمؤسسات التي تعمل ضمن نفس النطاق وما الذي يقومون به وكيف يرتبط مشروعك بأعمالهم	اخفاء المعلومات التي يحق للجهة المانحة معرفتها
اشرك الآخرين في تنقيح ومراجعة مقترح المشروع الخاص بك	ارسال العديد من الوثائق بحيث يتخلل القارئ عن العمل قبل البدء به
أبقها قصيرة - لا تزيد عن عشرة صفحات أو أقل من ذلك إن كان ذلك من ضمن متطلبات الجهة المانحة	افترض بأن الجهة المانحة على معرفة بمؤسستك وطبيعة العمل الذي تقوم به
أظهر اهتمامك بالعمل وأظهر الرغبة والالتزام	استخدام مصطلحات غير ضرورية "داخل المقترح" - لا يستطيع الموظفون في المؤسسة فهم كافة المصطلحات الموجودة في العالم (يما في ذلك المؤسسات المانحة!) ولا يستطيعون فهم الاختصارات المستخدمة يومياً في مؤسستك
اضبط الإيقاع بشكل صحيح بحسب متطلبات الجهة المانحة - لا تحتاج المؤسسة الخيرية الصغيرة إلى محاضرة فنية حول العمل كما تحتاجه الأطراف الثنائية	
دع القصة تظهر في المشروع ولكن احذر من "تدفق" القصة بطريقة عاطفية	
إن كنت ممن يكتبون بطريقة علمية بحتة فقم باستخدام بعض الألوان في مقترحك	

الجدول أعلاه من سيقمكاس

2.9 ما يتوجب كتابته وما لا يتوجب كتابته ونصائح خاصة بالمقترح

يوضح الشكل 16 أعلاه بعض النصائح حول ما يتوجب كتابته وما لا يتوجب كتابته في المقترح من أجل أن تقوم بأخذها بعين الاعتبار عند كتابة مقترح المشروع ويجب الحرص على كتابة مقترحات موجزة وواضحة وبسيطة تجعل مقترحك قابل للقراءة، وستجد المزيد من النصائح الخاصة بالكتابة ونصائح خاصة بالتصميم في الشكل رقم 17 على الجهة المقابلة.

الصفحة الرئيسية (مع العنوان والصورة والشعارات)

صفحة العنوان

عنوان المشروع وإسم المؤسسة المانحة التي سيتم توجيه الطلب لها واسم وعنوان مؤسستك المتقدمة بالطلب واسم وعنوان الشخص المسؤول عن مناقشة أية مواضيع خاصة بالطلب والتاريخ

جدول المحتويات

الملخص

سياق مقترح المشروع

- التوضيح وأهمية المواثيق / الأنواع ذات الاهتمام والمخاطر أو المشكلات
- الخلفية ووصف لمنطقة المشروع (مع توفير خارطة خاصة بذلك) والنشاطات السابقة

أهمية المشروع المقترح

- لماذا أنت مؤهل ومهمته بالحصول على المشروع
- ما هي أهمية المشروع للجهة المانحة

أهداف المشروع المقترح

- الهدف العام وغايات المشروع
- المنتفعين من المشروع

آلية العمل في المشروع المقترح

- النتائج المتوقعة والنشاطات المقترحة
- الموازنة: لكل نشاط ونوع المصاريف
- المالية: من أين سيتم توفير التمويل المشترك
- هيكلية إدارة المشروع (يتضمن ذلك رسم بياني)
- خطة تنفيذ المشروع / مخطط جانبي
- متابعات المشروع واستدامة المشروع وخطة الخروج
- المخاطر والافتراضات

الاستنتاجات وملخص الموازنة

الملاحق (مع قائمة وفواصل مرقمة بينها)

- الخطة التجارية
- الاطار المنطقي
- خريطة (خرائط) بموقع المشروع (تبين ما هو مقترح)
- صور (فقط عندما تكون لازمة لتوضيح شيء معين)
- الخبرة السابقة وذات العلاقة للمؤسسة المتقدمة بالطلب وشركاء المشروع المقترح (تحليل نقاط القوة والضعف والمهددات وفرص التطوير)
- تفاصيل مقترحة لإدارة المشروع ومخطط التقييم والارتباط بين الشركاء
- خطابات دعم
- أوراق قصيرة توضح المحتوى والتوضيح الخاص بالمشروع والملف الشخصي
- الاختصارات المستخدمة

الغلاف الخلفي

## الشكل رقم 17: نصائح خاصة بالكتابة والتصميم

نصائح خاصة بالكتابة	نصائح خاصة بالتصميم
اكتب بطريقة بسيطة وتجنب المصطلحات	استخدم العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية بشكل مستمر
استخدم جمل قصيرة	قم بتقييم الصفحات
استخدم صيغة المبني للمعلوم بدل من صيغة المبني للمجهول متى استطعت وكمثال على ذلك "سيقوم فريق المشروع المتخصص بتنفيذ كافة النشاطات" بدل "جميع النشاطات سيتم تنفيذها من خلال فريق متخصص"	احرص على أن الوثيقة مرتبطة أو مصممة بترتيب صحيح حتى تضمن بأن التقييم صحيح
قم بالتحقق من الأخطاء الإملائية واطلب من شخص آخر القيام بالتحقق من الوثيقة وتعديلها إن لزم ذلك	استخدم فراغات بيضاء - احرص على استخدام هوامش واسعة للصفحة
قم بالمراجعة وإعادة الكتابة إن لزم ذلك	لا تجعل النص المكتوب مزدحماً
لا تبالغ وقرم بنوثيق الحالة الخاصة بمشروعك من خلال حقائق وحالات دراسية ومراجع إن أمكن	استخدم خط قابل للقراءة
قم بالكتابة الموجه لشخص غير في	قم بعرض منتجك بطريقة جذابة (قم باستخدام صور جذابة إن أمكن وفي حال تم طلب ذلك من قبل الجهة المانحة)

الجدول إلهام من سفيكاس

تم إخفاء جميع الرواتب والنفقات العامة في الشكل رقم 19 في الصفحة التالية وتم كتابتها على شكل نشاطات ومخرجات وبالتأكيد سيتم تضمين تكاليف الرواتب والمكتب ضمن هذه النشاطات إلا أن الموازنة ستركز على المخرجات التي سيتم تسليمها. في الشكل رقم 19 تم استعراض التكاليف الداعمة (النفقات العامة وإدارة المشاريع) وتكاليف رأس المال بشكل منفصل ولكن الموازنة ركزت على النشاطات والمخرجات عوضاً عن العملية التي سيتم تسليمها فيها.

### 2.11 لائحة الطلب

تم تصميم القائمة التالية لمساعدتك في التحقق من استكمال جميع الأجزاء الخاصة بمقترح المشروع الخاص بك ولتضمن وصولها إلى وجهتها النهائية.

### مقترح التمويل

- هل قمت بالإجابة بشكل صحيح على كافة الأسئلة التي تم طرحها من قبل المؤسسة المانحة؟
- هل التزمت بعدد الصفحات/ والنسق الكتابي المطلوب من المؤسسة المانحة؟
- هل المهددات الحالية للمشروع والمبررات وأهداف المشروع وأصحاب العلاقة ومنهجيات العمل والمخرجات واستراتيجية الخروج واضحة؟
- هل موعد بدء المشروع والإنهاء منه واضحين؟
- هل تأكدت من أن الموازنة مكتملة وواضحة؟
- هل قضية التمويل المشترك واضح (ما هي المتطلبات التي قمت بتأمينها/ وتلك التي تحتاج إليها... إلخ)؟
- هل تحققت من تلبية مشروعك لمعايير المؤسسة المانحة؟
- هل عنوان الإتصال الخاص بك واضح للمؤسسة المانحة في حال رغبتهم باستيضاح المزيد من المعلومات حول المشروع؟

ملاحظة: قم بإيقاف خيار "تتبع التعديلات" لتضمن عدم مقدرة الآخرين على رؤية التعديلات التي قمت بها ويجب عليك قبول كافة التغييرات التي قمت بها وتخزين الملف في موقع آخر في جهاز الحاسوب الخاص بك ويمكنك أيضاً إرسال المقترح بصيغة الوثيقة المحمولة (PDF) في حال سمحت المؤسسة المانحة بذلك.

### الوثائق الداعمة

- هل قمت بتوفير كافة الوثائق الداعمة؟
- هل تدعم هذه الوثائق مقترحك فعلاً؟
- هل تم اعداد هذه الوثائق بطريقة تتفق مع معايير المؤسسة المانحة؟

### 2.10 عرض الموازنة

كما هو متعارف عليه في كافة الأجزاء المتوفرة ضمن هذا الدليل فإنه لا توجد "إجابة واحدة" تتعلق بعرض الموازنة على الرغم من توفر بعض القواعد الأساسية التي يمكنها أن تساعدك في الحصول على الإجابة. يغطي الجزء رقم 1.7 بعض القواعد التي يجب عليك أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للموازنة الخاصة بك، ويمكن القول بأنه يجب توفر موازنتين منفصلتين وهما الموازنة الداخلية والتي تستخدم لضمان تلبية احتياجات التكاليف اللازمة للمشروع والنفقات العامة التنظيمية والموازنة الخارجية التي توضح كيفية تغطية الموازنة لتكلفة النشاطات والنتائج الموضحة في مقترح المشروع باستخدام النموذج الخاص بالمؤسسة المانحة وارشاداته التوجيهية.

عندما تطلع الجهة المانحة على الميزانية فإنها ستسلط الضوء على النشاطات والنتائج الإيجابية التي ستعمل المنحة المقدمة من خلالها على دعمها ولا ينبغي أن تقتصر الميزانية على بنود تتعلق بتكاليف إيجار المكتب وتكاليف رواتب الموظفين والنفقات العامة والنفقات الإدارية وعلى الرغم من أهمية هذه المصاريف ومعرفة المؤسسة المانحة بضرورتها إلا أن هذه المؤسسات بحاجة لمعرفة أن المنحة المقدمة غير مقتصرة على المصاريف الإدارية والرواتب. تبين الميزانيات على الصفحة التالية منهجين مختلفين وكلاهما مقبول لأنهما يوضحان للمؤسسة المانحة كيفية صرف التمويل.



- هل قمت بتوفير العدد المطلوب من النسخ وبحسب الطلب؟
- هل قمت بالاحتفاظ بنسخة من جميع الوثائق الداعمة والمقترح؟

### الشكل رقم 18

تكاليف النشاطات والمخرجات باليورو	بوتسوانا	جمهورية الكونغو الديمقراطية
بحث مكتبي	8500	8000
تطوير خطة عمل مبدئية مدتها ثلاثة سنوات	8000	8000
مرحلة البحث الأولية	34500	26000
مراقبة تأثير الإدارة العملية	92000	56000
تعليم المجتمعات وكسب التأيد	26000	12500
التدريب الوطني وبرامج رفع القدرات	27500	26000
الاستشارات والمنشورات ضمن خطة العمل لخمس سنوات	8000	8000
تبادل وتوزيع الموظفين والترويج لأفضل الممارسات	9500	6500
<b>المجموع</b>	<b>214000 يورو</b>	<b>151000 يورو</b>
<b>المجموع الكلي</b>	<b>365000 يورو</b>	

### الشكل رقم 19

تكاليف النشاطات (النشاطات كما تم ذكرها بما في ذلك تكاليف رواتب الموظفين)	
ملف خاص لحماية الأراضي الرطبة بشكل مؤقت	9250
استطلاع خاص بالمجتمعات لتحديد حدود المنطقة والتقسيمات والاستخدامات	56757
الاستشارات مع المجتمع وتوحيد الدعم المحلي	92644
دراسة تقييم الأثر البيئي والاجتماعي	28410
تطوير المسؤوليات الإدارية والخطوط المرجعية	20245
برامج رفع قدرات على المستوى المحلي وتأسيس مجموعات متخصصة بالأنواع مع هيئات إدارية	99179
مشاريع جديدة مدرة للدخل	53933
تعزيز قدرات الجمعيات غير الحكومية: التدريب ورفع القدرات على المستوى المؤسسي والقيادة	69413
تكاليف السفر الخارجي	15544
<b>التكاليف الداعمة وتكاليف رأس المال</b>	
المعدات	4901
إدارة المشروع والنشاطات الإدارية والمتابعة والتقييم	45028
<b>المجموع الكلي</b>	<b>495304 يورو</b>

### هل قمت بإيصالها!

- هل تحققت من وجهة ارسال الوثيقة ولمن يجب توجيهها؟
- هل الجهات المانحة على استعداد لاستقبال المقترح؟
- هل تحتاج المؤسسة المانحة إلى نسخ مطبوعة من المقترح؟ هل قمت بإرسالها في الوقت المحدد (بحيث تصل إلى المؤسسة المانحة قبل الموعد النهائي)؟
- هل تطلب المؤسسة المانحة إرسال المقترح بالبريد الالكتروني؟ إن كانت الإجابة نعم فيجب الانتظار لحين وصول تأكيد على استلام رسالتك (لأنك قد تكون قد أخطأت في العنوان البريدي الذي أرسلت له)
- كيف ستعمل على متابعة مقترحك عند التأكد من وصوله للمؤسسة المانحة؟

ملاحظة: توجد هنالك خمس قواعد رئيسية ستساعد في زيادة فرص تمويلك:

1. يجب أن تضمن أن مشروعك يلبي معايير المؤسسة المانحة
2. قم بقراءة الأسئلة/ المعايير التي تضعها المؤسسة المانحة
3. قم بالإجابة عن الأسئلة/ المعايير التي تضعها المؤسسة المانحة
4. تحقق من الموازنة
5. اطلب من شخص آخر أن يقوم بقراءة المقترح بشكل كامل لتضمن خلوه من الأخطاء والاختصارات وأنها قد قمت بتلبية النقاط المذكورة أعلاه

على الرغم من أن الخطوات السابقة قد تبدو بسيطة إلا أن المؤسسات المانحة ما تزال تستقبل مقترحات تمويل لا تنطبق فيها شروط ومعايير هذه المؤسسات وذلك بسبب عدم قراءة مقدم الطلب للأسئلة وعدم اجابته لها قبل التقدم بالطلب وإن استطعت أن تضمن تحقيق الأسئلة المدرجة أعلاه فستكون قد نجحت في زيادة نسب فرص حصولك على الدعم بنسبة 25%.

إن مراجعة طلب المقترح الخاص بك من شخص آخر يحمل العديد من الايجابيات ومن ضمنها استعراض المقترح من خلال "وجهة نظر شخص جديد" مما سيساهم في تحديد مواضع الأخطاء والتي قد قمت بها نتيجة الإجهاد أو التعب أو بسبب وصولك إلى مرحلة "الإشباع" من كتابة الطلب بحيث لا تستطيع تحديد الأخطاء.

# 3

الجزء الثالث

## تطوير علاقات جيدة مع الممولين والمحافظة عليها



سيغطي هذا الجزء كيفية التواصل مع المؤسسات المانحة لأول مرة وكيفية متابعة الطلب الذي قمت بتقديمه وسيعمل أيضاً على اقتراح كيفية إدارة وتطوير العلاقات مع المؤسسات المانحة حين الحصول على التمويل وتؤكد على ضرورة تقديم تقارير مهنية ذات جودة عالية والاحتفاظ بالسجلات بشكل جيد وأن تضمن استمرار فرص مؤسستك للمزيد من التمويل.

### قواعد عامة لتطوير والحفاظ على علاقة جيدة مع المؤسسات المانحة

- إعرف المؤسسة المانحة - إعرف مشروعك
- ضمان تسليم تقارير بحسب الشروط المرجعية الخاصة بالمؤسسة المانحة وأن يتم تسليمها في الوقت المناسب وبشكل مهني عالي الجودة
- كن واضحاً واعمل على تحديث المعلومات لدى المؤسسة المانحة بشكل مستمر
- قم بتعيين "مدير علاقات للمؤسسات المانحة" أو ما يعرف "بحارس البوابة" لكل مؤسسة مانحة
- قم بتسويق مشروعك ومؤسستك في كل فرصة ممكنة
- طور وعزز من علاقتك مع المؤسسة المانحة لتتمكن من طلب تمديد التمويل أو الحصول على تمويل جديد في المستقبل.

### 3.1 التواصل مع الممولين

لديك فكرة مشروع رائعة وقمت بكتابة مقترح قوي لهذا المشروع مع موازنة جيدة تتماشى مع متطلبات المؤسسة المانحة وقد قمت بتحديد ممولين محتملين للمشروع آخذاً بعين الاعتبار أهداف هذه المؤسسات وأولويات مؤسستك والمصادر البشرية المتوفرة لديك، وعليه فإن الخطوة التالية هي في الوصول إلى هذه المؤسسات المانحة وطلب التمويل لمقترح المشروع الخاص بك قبل إرساله.



## إعرف هدفك - إعرف مشروعك!

من الأهمية بجانب إعطاء نفسك الوقت الكاف وأن تبذل المجهود المطلوب لمعرفة كافة المعلومات حول المؤسسة المانحة التي تريد التقدم لها قبل أن تبدأ عملية التواصل معها حيث أن هذه العملية ستساعد في توفير المهنية اللازمة للتعامل مع المؤسسة المانحة. ويجب أخذ الأسئلة التالية بعين الاعتبار:

- هل قامت هذه المؤسسة بتوفير تمويل سابق لمؤسستك وإن كانت الإجابة بنعم فمتى ولماذا؟
- هل يمتلك أحد أفراد مؤسستك علاقة خاصة مع الجهة المانحة/ أي يوجد لديه معارف داخلية؟
- إن كنت ستتعامل مع هذه المؤسسة المانحة لأول مرة؟ ما هي المؤسسات التي تنطبق عليها شروط التمويل ولأية مشاريع يتم منحها؟

يمكنك الحصول على معلومات تتعلق "بالمنافسة" على المنح في التقارير السنوية لهذه المؤسسات أو على الموقع الإلكتروني أو في المراجعة الأدبية التسويقية وفي حقيقة الأمر فإنه يمكنك العثور على هذه المعلومات في أي موقع يعمل على شكر المؤسسة المانحة (إنظر أيضاً الجزء رقم 2.2)

بعض الممولين لديهم تعليمات خاصة بتقديم طلبات المنح أو التمويل المشترك ومتطلبات الإبلاغ من خلال التقارير كما تم مناقشته سابقاً وتعمل من خلال عدد من الطرق وبالتالي فإنها تحتاج إلى منهجيات مختلفة في التعامل معها.

## الوصول إلى المؤسسات المانحة: ثنائية الأطراف ومتعددة الأطراف

عادة تتميز المؤسسات ثنائية ومتعددة الأطراف بوجود مرحلتين لتقديم المقترحات وعادة تتطلب تقديم مقترح مبدئي ورسالة طلب للمنحة يتم إرسالها للمؤسسة المانحة من أجل تحديد قبولها والمضي في عملية كتابة المقترح الكامل أو غير ذلك.

ومن المنطقي بأن يتم مخاطبة هذه المؤسسات من خلال الهاتف لمناقشة الأفكار والحصول على التغذية الراجعة قبل إرسال نص المقترح المبدئي أو رسالة طلب تقديم المنحة وقد تكون عملية مخاطبة المؤسسات المانحة صعبة بعض الشيء إلا أن الوقت والمجهود الذي سببته في سبيل الوصول إلى الأشخاص المسؤولين عن المنح وأولئك ممن لديهم صلاحية مراجعة الطلبات ستؤتي ثمارها.

- إن قمت بالتخطيط للتحدث مع المؤسسة المانحة فإنه من الضروري جداً معرفة من ستقوم بالإتصال به في هذه المؤسسة، وقد تكون هذه العملية بمثابة متاهة ويجب أن تتأكد من أنك تتحدث مع الشخص المناسب لضمان الحصول على التوجيه المناسب.
- من الهام أيضاً أن تتأكد من حصول مؤسستك أو أية مؤسسات أخرى على منح من مثل هذه المشاريع التي ستقوم بتقديمها، وإن كان ذلك هو واقع الحال فمن الذكاء أن تنظر في المنح السابقة التي تم تقديمها (إن لم تتغير المعايير الخاصة بالمنح) لتساعدك في توقع ما سيأتي.

## آلية الوصول إلى الممولين: الودائع والمنظمات

- اتصل بهم من خلال الهاتف وتحدث معهم حول فكرة المشروع: مما سيساعدك في الحصول على تغذية راجعة مفيدة وسيعمل على توفير الوقت، وفي بعض الأحيان قد يقومون بتبليغك بعدم اهتمامهم بالمقترح الذي تقدمت به وسيعملون على توجيهك لمقترحات أخرى تقع ضمن نطاق اهتماماتهم. ستكتشف أيضاً بأن الإرشادات التوجيهية قد تغيرت في الآونة الأخيرة وربما ستكون قادراً على تحديد موعد الاجتماع التالي لمجلس الأمناء بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المعلومات، وهذه فرصة أيضاً لتقديم لهم المزيد من المعلومات حول مؤسستك والانجازات الرائدة التي تقوم بها بالإضافة إلى المشروع الذي تقدمت به.
- الترتيب لإجتماع من أجل مناقشة المشروع: قم بتقديم مؤسستك والمشروع الذي تقدمت به إن توفر لديك الوقت ووجدت ذلك مناسباً لك وللمؤسسة المانحة وهذا لا يعني بالضرورة حصولك على التمويل كون هذه المهمة قد تكون شاقة ولكنها تستحق دائماً بذل المجهود خصوصاً أنها ستعطيك الفرصة للبدء بحوار مع الممول حول ما تستطيع تقديمه مما سيعمل على بناء علاقة جيدة.
- ولكن لاحظ إرشاداتهم التوجيهية! حيث أنهم قد لا يرغبون في المكالمات الهاتفية كوسيلة اتصال وعليه فتجنب الاتصال بهم! بعض الودائع والمنظمات حريصون على الوضوح في مسألة عدم رغبتهم في مقابلة المتقدمين بطلبات التمويل ولا يتم توفير أرقام الهاتف أيضاً وهذا يعني عدم وجود أي فرص لبناء علاقات معهم. قد يكون هذا الأمر مزعجاً بعض الشيء إلا أن الوسيلة الوحيدة المتوفرة هي من خلال كتابة رسالة واضحة حول المقدمة والمشروع المقترح (أو أي شيء آخر موضح في التعليمات للتقدم للتمويل الخاص بهم) بالإضافة إلى طلب لمقابلة الجهة المانحة. بعض الودائع والمنظمات واضحة في مسألة عدم قبولها للطلبات التي لا تسبقها رسالة دعوة وعادة يكونون جادين في ذلك وينتهي المطاف بمقترحك في سلة المهملات إلا أن بعض المؤسسات المانحة قد تعتبر ذلك بمعنى عدم قبولها للمقترح الكامل وأنها تكتفي برسالة طلب أو محادثة هاتفية.

ملاحظة: احرص على قراءة الإرشادات التوجيهية للجهة الممولة بشكل جيد وقم باتباعها.

## 3.2 متابعة مقترح المشروع الخاص بك

توجد هنالك طريقتين للمتابعة في حالة كتابة مقترحات تمويل المشاريع أما الطريقة الأولى للمتابعة فهي من خلال سؤال "ما الذي يحدث؟" وتتم عندما تقوم بالانتظار لفترة من الوقت بعد إرسالك للمقترح والطريقة الثانية عندما تكون محظوظاً كفاية في الحصول على التمويل وبناء روابط قوية ومدعومة مع المؤسسة المانحة.

## عندما لا يستجيب الممول فما هي الطريقة الأنسب للتعامل مع ذلك؟

احرص على إرسال طلب المقترح الخاص بك وتأكد من أنه قد تم استلامه من قبل المؤسسة المانحة وقم بالانتظار لفترة من الزمن وبعد مضي هذه الفترة (عادة يتم تحديد الفترة الزمنية من خلال توقع استلام رد من المؤسسة المانحة بحسب الارشادات الخاصة بها أو عندما تعمل هذه المؤسسات على تحديد الفترة الزمنية للرد بشهر أو ستة أسابيع) وحينها يجب عليك متابعة طلب المقترح الخاص بك من خلال إحدى الخطوات التالية:

- الاتصال مع الشخص المسؤول عن التمويل في المؤسسة المانحة للسؤال حول الطلب المقدم ومتى سيتم الحصول على إجابة حوله؛ أو
- المتابعة من خلال الرسائل المكتوبة للاستفسار عن وضع الطلب المقدم ومتى سيتم الحصول على إجابة حوله.

يجب أن يتم صياغة هذه المتابعات بطريقة مهذبة ومريحة وأن لا تكون عدوانية وتذكر دوماً بأن الممول لا يدين لك بشيء ولن يكون من مصلحتك بأن تسيء لسمعتك من خلال الاعتقاد بأن من حقك الحصول على التمويل حيث أن مثل هذه الأمور تنتقل بشكل سريع بين المؤسسات المانحة مما سيضعف من فرص تمويل مشروعك في المستقبل وعليه فأنت لا تريد أن تنفر المؤسسات المانحة منك.

## رفض الطلب

حتى وإن كانت الإجابة على المقترح الذي تقدمت به هي الرفض فإن ذلك لا يعني انتهاء العلاقة بينك وبين المؤسسة المانحة حيث أنه توجد دائماً أسباب مقنعة لرفض التمويل ويجب عليك أن تسأل عن هذه الأسباب وعندما لا يتم تبيانها من قبل المؤسسة المانحة فإن الأسباب التالية قد تكون هي الدافع للرفض:

- عدم تلبية المقترح المقدم لشروط المؤسسة المانحة الخاص بالتمويل
- المقترح المقدم لا يشكل أولوية للمؤسسة المانحة (على الصعيد الجغرافي أو أولوية القضايا التي تعالجها المؤسسة المانحة)
- عدم نجاح المقترح المقدم بترك انطباع لدى المسؤول عن مراجعة المقترح للمرة الأولى حول أهميته
- عدم توفر تمويل كاف في الفترة الزمنية التي تقدمت بها بمقترح المشروع الخاص بك

في حال قيام المؤسسة المانحة بتوفير معلومات حول سبب رفض المقترح قم بالاحتفاظ بهذه المعلومات في ملف خاص بهذا الممول بحيث تستطيع الاستفادة منها أنت أو غيرك في المستقبل خصوصاً أنها ستساعدك في تجنب الوقوع في نفس الأخطاء التي تمت في المرة الأولى وتذكر دوماً بأن عليك القيام بالواجب المناط إليك ويتلخص في مبدأ ينص على أن إرسال مقترح غير لائق هو مضيعة للوقت للجميع.

في حال رفض المؤسسة المانحة لطلب المقترح الخاص بك فإن عليك العمل على تأكيد استلامك لقرارهم بشكل مكتوب (من خلال رسالة أو بريد إلكتروني) بحيث تعمل على شكرهم على اهتمامهم بطلب المقترح الخاص بك. إن ذلك سيركز انطباع جيد لدى المؤسسة المانحة بدرجة مهنتك وسيجعل الوصول إليهم في المستقبل أسهل ويجب أن لا تحمل رسالتك اعتراضات على قرارهم برفض المقترح أو اعتراض على الأسباب الموجبة للرفض.

## قبول الطلب

قمت بالوصول إلى المؤسسة المانحة من خلال تقديم مقترح مشروع ممتاز وحصلت على الموافقة عليه فإن هذه هي اللحظة التي ستشعر فيها بالفخر بنفسك وبجميع من شارك في كتابة المقترح ولكن إنتبه فالמיד من العمل بانتظارك!

يجب عليك من الآن وصاعداً تعزيز العلاقات مع المؤسسة المانحة بحيث تعمل هذه المؤسسة المانحة على تمويل مشاريع أخرى لك أو تمويل نفس المشروع لفترة زمنية أطول عندما يحين الوقت المناسب، وتعتبر عملية بناء علاقات قوية مع المؤسسة المانحة أمر هام جداً بسبب طبيعة الشبكة التي تربط المؤسسات المانحة ببعضها البعض وعليه فإن التعامل مع الممول بشكل مهني قد يساعد في نشر سمعة مؤسستك كمؤسسة مريحة يسهل التعامل معها.

## إذاً ماذا الآن؟

- إشكر الممول على الرد الإيجابي! وعادة يتم إرسال رسالة الشكر من المدير التنفيذي وأحد أعضاء فريق المشروع. من خلال قبول المقترح فإن ذلك يدل على أن الممول قد قدر أهمية العمل الذي ستقوم بتنفيذه وعليه فإن عليك الرد بطريقة تعكس تقديرك لدعم الممول والتزامه.
- في حال عدم توفر صيغة عقود خاصة بالتمويل لدى المؤسسة المانحة فإن عليك تحضير عقد بسيط يوضح ما هو متوقع إنجاز من المشروع مبيناً النشاطات ومتطلبات التبليغ المالية والإدارية. ملاحظة: هذا غير ضروري دائماً خصوصاً في حالة المنح الصغيرة أو عندما تقوم المنظمة بالتبرع لأغراض "المؤسسة الخيرية العامة".
- احرص على إبقاء الممول ضمن لائحة البريد الإلكتروني الخاص بك وذلك لتزويده بالمعلومات حول العمل الذي تقوم بتنفيذه بشكل متواصل بالإضافة إلى التقارير التي سيتم تسليمها وكمثال على ذلك هو المجلات الالكترونية أو الأخبار الصحفية. وعلى الرغم من أهمية ذلك فإن عليك التأكد من قابليتهم لاستقبال رسائلك قبل اغراقهم بها.
- أبق الممول على اطلاع حول أية فعاليات غير اعتيادية مرتبطة بالمشروع (سواء أكانت هامة أو غير هامة) مختلفة عن باقي التقارير المطلوبة.
- قم بدعوة الممول إلى المناسبات الخاصة التي تشعر بأنه قد يهتم بها.
- قم بدعوة الممول لزيارة المشروع أو أية نشاطات تقوم مؤسستك بتنفيذها ليتمكن من مشاهدة الجوانب الايجابية من التمويل المقدم من طرفه على أرض الواقع.

- كن على استعداد لمقابلة الأشخاص الممثلين عن المؤسسات المانحة وكن على استعداد للإجابة عن الأسئلة وتسوية المشاكل وشرح التفاصيل.

**ملاحظة:** احرص على أن تكون على اطلاع وفهم حول طبيعة العلاقة التي يطمح الممول للوصول إليها مع مؤسستك وقم بتوفيرها وبهذه الطريقة فإن العلاقة بين الممول والمؤسسة ستصبح شراكة حقيقية.

### 3.3 التقارير الخاصة بالمولين

من المسائل الحرجة التي تضمن استدامة العلاقة مع الممول وعادة تكون متطلبات الإبلاغ من خلال التقارير جزء من الإتفاقية الموقعة بينك وبين المؤسسة المانحة وعليه قم بتدوين موعد تسليم التقارير حال توقيعك للاتفاقية، وإن لم تكن الشخص المسؤول عن توفير التقارير فإن عليك إشعار موظف المشروع/ البرنامج باقتراب موعد تسليم التقرير بحيث لا ينتظر الممول استلام التقرير. قم بوضع آليات لجمع المعلومات التي ستحتاجها للتقرير أو اطلب من آخرين مساعدتك في ذلك في حال لم تكن أنت الشخص المسؤول عن إدارة المشروع، وحرص على توثيق كافة التقارير المالية والإدارية في الوقت الزمني المحدد لها.

يجب أن تحرص على أن تكون التقارير:

- يتم تسليمها في الوقت المطلوب
- يتم ارسالها للشخص المعني بذلك!
- ذات جودة عالية (اطلب من شخص آخر أن يقرأ التقرير الخاص بك وأن يقوم بالتعديل عليه إن لزم الأمر)
- بحسب النسق المطلوب (إن تم تحديده) ويحتوي على كافة المعلومات المطلوبة
- يوفر المزيد (وليس القليل) من المعلومات التي تطلبها المؤسسات المانحة ولكن بحدود لأن الكثير جداً قد يكون مزعجاً لبعض الشيء
- اطلب التغذية الراجعة من الممول على التقرير حتى تضمن رضاه عن المستوى
- من الأفضل التحدث مع الممول بشكل مباشر في حال حدوث خطأ معين أو في حال تغيير نشاطات المشروع لأن معظم الممولين على دراية بأهمية التغيير وضرورته ولكن يجب إبقاءهم على اطلاع.

**ملاحظة:** من الأفضل أن تقوم بذلك من خلال الاتصال عن طريق الهاتف أو مقابلة الممول وجهاً لوجه بدلاً من إرسال أخبار سيئة مكتوبة.

إن إرسال تقارير ضعيفة سيضعف من فرصك في الحصول على تمويل من المؤسسة المانحة في المستقبل (أو غيرها من المؤسسات المانحة) والأسوأ من ذلك أنها قد تفقدك فرصك في الحصول على تمويل في المستقبل لأن الممولين ذاكرة قوية وطويلة الأمد!

تذكر بأنك إن قمت بخدمة الممول فإنك تؤسس لعلاقة ناجحة وطويلة الأمد والتي ستعكس بشكل ايجابي عليك وعلى الممول وستحصل مؤسستك على المزيد من التمويل.

### 3.4 الاحتفاظ بالسجلات

من الضروري الاحتفاظ بكل السجلات الخاصة بالمول بترتيب جيد وتتضمن السجلات عادة طلبات التمويل وجهات الاتصال (البريد الإلكتروني وأرقام الهاتف والأوراق) وتقارير المشروع والملاحظات الخاصة باهتمامات الممول والموازنة والتوقعات وأعضاء مجلس الإدارة والمواعيد النهائية... إلخ.

يجب أن يتم الاحتفاظ بهذه السجلات محدثة بحيث تتضمن كل مما يلي:

- أية تغييرات في تفاصيل نقطة الإتصال أو الموظفين
- أي منهجيات تم استخدامها لطلب التمويل
- أي رفض تم على طلب التمويل
- أي مكالمات هاتفية أو أوراق رسمية أو محاضر اجتماعات بين الممول وبين موظفي المؤسسة

يمكنك استخدام برنامج محوسبي متخصص تم تطويره لهذا الغرض وهو برنامج إدارة العلاقات مع العملاء وتوجد برامج أخرى مثل برنامج رايزر إيدج وبرنامج التشغيل الذاتي للمبيعات.

على الرغم من أن ذلك يبدو مرهقاً فإن عليك أن تكون واضحاً حول كيفية سير العلاقة بينك وبين المؤسسة المانحة قبل اعتماد أي منهجية عمل، وستظهر مظهر الشخص غير المحترف إن تمت مخاطبة المؤسسة المانحة من خلال أحد زملائك قبل شهر على سبيل المثال وأنت لا تعلم شيء عن الموضوع ومن أجل ضمان عدم حدوث مثل هذه المشاكل والمحافظة على سجلات منظمة فإن تعيين مدير علاقات للمؤسسات المانحة أو ما يسمى بحارس البوابة هو أمر ضروري وكمثال على ذلك تعيين أحد الأشخاص ضمن مؤسستك لإدارة العلاقات مع مؤسسة مانحة معينة.

### مدراء العلاقات للمؤسسات المانحة (أو حراس البوابة)

يعتبر وجود مدير علاقات للمؤسسات المانحة أو ما يسمى بحارس البوابة أمر ضروري لضمان استفادة المؤسسة من أي فرصة تمويل أو كسب للتأييد قد تقدمها إحدى المؤسسات المانحة.

يجب أن يوفر مدير علاقات المؤسسات المانحة آليات الوساطة بين المؤسسة المانحة ومؤسستك ويجب أن يكون هذا الشخص قادراً على توفير التوجيه اللازم والتيسير والدعم لبعض الممولين ما لم تعمل في مؤسسة ضخمة فحينها يجب أن يتم تعيين أحد الموظفين بهذه الوظيفة لجميع أو معظم المؤسسات المانحة.

تتلخص مسؤوليات مدير علاقات المؤسسات المانحة بكل مما يلي:

1. تبليغ مؤسستك بالمواعيد النهائية والفرص والتطورات الهامة الخاصة بالتمويل
2. دعم الطلبات المقدمة للتمويل حتى وإن اقتصر على قراءة المقترحات المحتملة أو الطلبات لأنه يتوجب على مدير علاقات المؤسسات المانحة أن تكون لديه أفضل معرفة بمتطلبات المؤسسات المانحة
3. تنسيق الطلبات المتعددة (حين الاستطاعة) لضمان تعزيز الفرص مع الممولين ولضمان عدم تكرار الطلبات المرسله للمؤسسة المانحة وإرسال المقترحات ذات الأولوية.
4. إبقاء المؤسسة المانحة على اطلاع بعمل المؤسسة بشكل عام (ويجب أن يتخطى ذلك اهتمامات مدير علاقات المؤسسات المانحة أو مجال عمله)
5. ضمان تلبية احتياجات المؤسسة المانحة والحصول على رضاهم وكمثال على ذلك هو تتبع تقارير البلاغات وضمان حل جميع المسائل التي قد تطرأ بين الممول والمؤسسة المنفذة
6. الاحتفاظ بسجلات محدثة خاصة بالتمويل
7. توفير التوجيه اللازم لموظفي المؤسسة حول أنسب المشاريع التي يجب أن يتم تقديمها للتمويل إن تم السؤال عن ذلك

في بعض الحالات وخصوصاً مع الجهات المانحة الكبيرة حيث توجد هنالك بنود تمويل متعددة (المفوضية الأوروبية على سبيل المثال) فإن تواجد أكثر من مدير علاقات للمؤسسات المانحة هو حاجة لإدارة بنود البرامج/الموازنة المختلفة.

إن وجود مدير علاقات للمؤسسات المانحة في المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود أي تواصل بين المؤسسة المانحة وبقية الموظفين وذلك لضرورة وجود آليات تواصل مباشر بين بعض الموظفين والمؤسسة المانحة في بعض الأحيان (مدراء المشاريع وموظفي المالية على سبيل المثال)، وفي جميع الحالات فإنه يجب على هؤلاء الموظفين الإبلاغ عن اسم مدير علاقات المؤسسات المانحة وضمان توفير نسخ في جميع المراسلات لضمان اطلاع مدير العلاقات على سير العمل مع الممول وإن جميع السجلات محدثة بشكل جيد.

### 3.5 تسويق مشروعك ومؤسستك

رأيت أهمية الإبقاء على علاقات قوية مع المؤسسات المانحة وتزويد تقارير متقنة الكتابة وفي الوقت المطلوب واستدامة التواصل مع المؤسسة المانحة حول إطار العمل الذي تقوم به مؤسستك.

تعتبر فكرة تجميع ملف خاص بالمشاريع/والبرامج التي تحتاج إلى تمويل فكرة ممتازة، وكذلك الأمر بالاحتفاظ بملفات خاصة بالمشاريع المنفذة بنجاح مثل "ورقة الحقائق" التي تصف العمل الناجح الذي اضطلعت به مؤسستك.

ملاحظة: بعض المؤسسات لديها "دليل تسويقي للمشروع" يلخص جميع البرامج والمشاريع التي تحتاج إلى تمويل ويمكن الحصول على ملخص لمشروع أو إثنين منه وإرساله للممول المحتمل ويمكن إرسال الدليل التسويقي كاملاً للمؤسسة المانحة عند الطلب ويعتبر الدليل التسويقي مفيداً جداً لمطابقة المشاريع بالنسبة للمؤسسة المانحة.

تأكد من تسويق مشروعك ومؤسستك في أي فرصة وتعتبر عملية تسليم أهداف حماية الطبيعة لمشروعك ومؤسستك هامة ولكنها بقدر أهمية تعريف الجميع بنجاحات مؤسستك مما يدفع المؤسسة المانحة للرجبة في استمرار دعم مؤسستك.



### أهمية الاستراتيجية

- تحديد نقطة البداية
- الاتفاق على نقطة النهاية أو الوجهة الأخيرة
- توفير الموازنة الخاصة بالمشروع/ المؤسسة
- التخطيط للمنهجية المالية
- تحديد الموارد البشرية اللازمة وغيرها من الفجوات الخاصة بالمصادر
- وضع الأهداف
- مراقبة وتقييم النجاح والفشل وتغيير المنهجية بناءً على ذلك
- اقناع الممول بأنك تستطيع فعل ذلك

تشابه مسألة تطوير استراتيجية جلب التمويل للمؤسسة أو لمشروع فردي لتصميم وإدارة المشروع حيث أنه يجب إشراك جميع أصحاب العلاقة ويجب الاتفاق على الأهداف التي تطمح لها والفترة الزمنية اللازمة والمصادر المطلوبة ويجب أن تعمل على تحديد الشخص المسؤول عن الكتابة ومن ذلك الذي سيساهم في تفعيل العمل.

يجب أن تعمل أيضاً على وضع الاطار العام لمراقبة النجاح/ الفشل وتغيير الاستراتيجية بناءً على ذلك.

### 4.2 تطوير استراتيجيات جلب التمويل للمؤسسات

يجب أن تتضمن استراتيجيات جلب التمويل عمليات جلب تمويل من المؤسسات أو الشركات الفردية المانحة والترويج لها ورعايتها ويجب على من يعمل على جلب التمويل أن يفكر في الصورة الأكبر وهي ترابط المنح مع متطلبات المنح الأخرى في المؤسسة وهي مفتاح لضمان تنسيق نشاطات جلب التمويل للمؤسسة ضمن الاطار طويل الأمد.

يجب عليك التفكير فيما تم تنفيذه في السابق قبل البدء بتطوير استراتيجية جلب التمويل. هل تم تنفيذ هذا التمرين سابقاً وهل نجحت في ذلك؟ إن لم تنجح فما هو السبب؟ وما هي الدروس المستفادة؟

السؤال التالي هو من تحتاج إلى اشراكه في العملية فعادة يتوفر لدى مؤسستك مزيج مناسب من الخبرات والخبراء في جلب التمويل وإن لم يتوفر ذلك فإن عليك البدء بالتفكير في خبراء آخرين من مؤسسات أخرى للمشاركة في العملية ويمكن تجنب المنافسة إن كانت هذه الخبرات من مؤسسات خيرية ضمن قطاع آخر (مثال على ذلك أن تستخدم خبرات مؤسسة تعنى بالأطفال بينما تكون مؤسستك تعنى بالحفاظ على التنوع الحيوي). من المناسب أيضاً اختيار أشخاص سيعملون على تنفيذ الاستراتيجية واشراكهم من مراحل مبكرة في العملية من أجل "توظيفهم" لما تريد الوصول إليه. قد تتضمن قائمة اصحاب العلاقة هؤلاء كل من المدراء والمتخصصين في جلب التمويل وموظفي المشاريع والمالية.

يقدم هذا الجزء مقدمة مختصرة تتعلق بتطوير استراتيجيات جلب التمويل لمؤسستك أو للمشروع الذي تسعى إليه، ويناقد أسباب ضرورة توفر استراتيجيات لجلب التمويل وكيف يمكن تطويرها لإنشاء خطط مفصلة توضح من يجب أن يقوم بماذا ومتى لتلبية الأهداف المالية التي تم الاتفاق عليها.

### قواعد عامة لاستراتيجيات جلب التمويل

- قم بإشراك أصحاب العلاقة الرئيسيين وقم بتحليل نقطة البداية وأسس لمحور الاستراتيجية وأهدافك وقم بتنفيذ تحليل نقاط القوة والضعف وفرص التطوير والتحديات
- قم بتعريف أولويات جلب التمويل الحالية
- تعرف على الممولين
- قم بتحديد وضعك الحالي وأهدافك المالية التي تطمح إلى تليتها لكل مجموعة من الممولين، وقم أيضاً بتعريف النشاطات التي تحتاجها للوصول إلى هذه الأهداف المالية ومن هو المسؤول عن تنفيذ العمل
- طور منهجية لمراقبة التقدم المحرز في العمل وقم بتحديد موعد للمراجعة
- قم بتنوع مجموعة الممولين التي تتوفر لديك قدر المستطاع حتى تضمن عدم اقتنار عملك على ممولي المنح الصغيرة
- تحقق من الموارد البشرية والمصادر المتوفرة لتحقيق خطة العمل أو الاستراتيجية مقارنة مع قدرات مؤسستك والأولويات الأخرى

### 4.1 ماهي الاستراتيجية

الاستراتيجية هي "جميع النقاط التي تم رسمها مسار واضح بما في ذلك المعدات والدعم المطلوب والجدول الزمني الذي تحتاجه للانطلاق من نقطة البداية وصولاً إلى الوجهة الأخيرة".

## عملية تطوير استراتيجية جلب التمويل للمؤسسات

قبل البدء بالعمل على تطوير استراتيجية جلب التمويل فإنه يجب أن تتوفر لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة وأن تتضمن جميع نشاطات جلب التمويل كل مما يلي:

1. يعتبر تحديد موقع مؤسستك الحالي من نشاطات جلب التمويل هو نقطة البداية، وعليه قم بإجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بتمويل مؤسستك ويجب أن يتم النظر في العوامل الداخلية والخارجية عند تنفيذ هذا التحليل. قد تتضمن العوامل الداخلية كل من قدرات الموظفين والمصادر المالية الحالية المتاحة والتوقعات وقاعدة البيانات الحالية والمعلومات المتوفرة حول الممولين أما العوامل الخارجية فقد تتضمن المنافسة والاطر السياسي والقانوني والدعم الشعبي والتوعية الخاصة بمؤسستك ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات كما ورد في الجزء رقم 1.3 من هذا الدليل.

2. ثم قم بتحديد إلى أين تريد وتحتاج الوصول إليه ويجب عليك تحديد أولويات التمويل الخاصة بك على المدى القصير (للسنة القادمة) وال المدى المتوسط (من سنة إلى ثلاثة سنوات) وال المدى البعيد (من ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات). أيضاً يجب العمل على تحديد حجم التمويل الذي تحتاج إليه لتغطية النفقات العامة لمؤسستك (مثل رواتب الموظفين الأساسيين وموظفي المكتب وفي الواقع جميع المصاريف التشغيلية التي تحتاجها مؤسستك لتبقى فاعلة والتي لا تعتمد على المشاريع) ويجب تحديد كمية النفقات اللازمة لتغطية المشاريع ذات الأولوية لمؤسستك ويمكن أن تخرج ثلاثة توقعات بالمنظور المثالي وهي الحالة التقشفية والواقعية والمثالية.

3. حدد مصادر التمويل الحالية المتوفرة لديك ومدى تنوعها؟ ما هو مزيج التمويل القادم؟ هل يتضمن ذلك عوائد رسوم العضوية/ الطعون/ المهورث/ تبرعات الشركات/ نشاطات التسويق/ الفعاليات/ والمنح من المؤسسات (الودائع والمنظمات والمؤسسات الثنائية والمتعددة الأطراف) إلخ. هل توجد هناك أي معوقات/ مخاطر/ تغييرات متوقعة فيما يتعلق بالتمويل الحالي/ المتوقع الذي يجب أن تكون على اطلاع به؟ قم بتحديد وضعك الحالي واهدافك المالية التي تطمح إلى تحقيقها من مجموعة الممولين المحتملين (ثنائية أو متعددة الأطراف والودائع والمنظمات والشركات المانحة والأعضاء... إلخ على سبيل المثال) وما هي النشاطات الواجب تتبعها والقيام بها لتحقيق هذه الأهداف ومن هو المسؤول عن تنفيذها وقد يحتاج هذا التمرين إلى المزيد من المصادر (البشرية أو المواد) لتحقيق هذه الأهداف.

4. قم باستخدام هذا التمرين في جلسة عصف ذهني للخروج بأفكار لديك أو لدى زملائك فيما يتعلق بمصادر التمويل القديمة/ الحديثة، ويمكن جمع هذه الأفكار وتقييمها وتضمينها في حال كونها مناسبة حتى وإن لم تكن ذات أولوية مرتفعة.

5. قم بتطوير اطار لمراقبة الانجاز والنجاحات وقصص الفشل لكل مجموعة من الممولين وقم بتخصيص وقت أحدهم لمراقبة ذلك ولتزويدك بتقارير خاصة بذلك وبشكل عام يجب أن تتضمن استراتيجيتك مزيج جيد من المؤسسات المانحة الحالية والقديمة والمتوقعة (انظر الجزء رقم 4.4 بالأسفل).

6. قم بتطوير آلية للمراجعة العامة والتقييم الخاص بتنفيذ الاستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد من سيقوم بالمراجعة وكيف ومتى وكيف سيتم تغذية النتائج مرة أخرى في الاستراتيجية. قم بدمج الاستراتيجية ضمن الخطة الاستراتيجية لمؤسستك أو الخطة التجارية بحيث تستطيع رؤية مجموعة متناسقة من الأهداف والغايات.

**ملاحظة: اضمن وجود مكون يغطي النفقات العامة بالإضافة إلى أية نشاطات مرتبطة بالمشروع ضمن مقترح المشروع الخاص بك وتذكر بأن هنالك حدود لذلك لدى المؤسسة المانحة مع اختلافها.**

يمثل الشكل رقم 20 (انظر صفحة 78) مثال يتعلق باستراتيجية جلب التمويل.

### 4.3 تطوير استراتيجيات جلب التمويل للمشاريع

إن تطوير استراتيجية جلب تمويل للمشروع لا تختلف كثيراً عن تطوير استراتيجية المؤسسة على الرغم من أنها أسهل من ذلك بكثير. من الجيد اشراك جميع أصحاب العلاقة في هذه العملية والنظر في تاريخ نجاح عملية جلب التمويل (أو الفشل) لمشروع معين (أو مشروع مشابه في حال كونه مشروع جديد). الخطوات الواجب اتباعها لتطوير استراتيجية جلب تمويل لمشروع هي كالتالي:

1. قم بتنفيذ تمرين نقاط القوة والضعف وفرص التطوير والتحديات للمشروع (انظر الجزء رقم 1.3 في هذا الدليل للمزيد من المعلومات)
2. حدد المبلغ المالي الذي تحتاج إليه للمشروع ومتى تحتاج إليه
3. حدد إن كان لديك أي احتياجات/ معوقات للتمويل المشترك
4. احرص على أن تغطي إحدى مكونات المشروع النفقات العامة للمؤسسة بما يزيد عن التكاليف المباشرة للمشروع (وبما يتوافق مع المؤسسة المانحة وشروطها)
5. قم بترتيب المؤسسات المانحة التي تسعى للوصول إليها وبحسب أولويتها وقم بتحديد من سيتواصل مع كل مؤسسة مانحة ومتى وتأكد من أن ذلك يتوافق مع استراتيجية التمويل العامة الخاصة بمؤسستك وقم بتبليغ زملائك عن الخطوات التي ستقوم باتباعها لأن أحد زملائك قد ينوي مخاطبة هذه المؤسسة المانحة لمشروع آخر وعادة إن توفر مدير علاقات المؤسسات المانحة (انظر الجزء رقم 3.4) فإن التنسيق بين الزملاء سيكون أفضل.



6. احرص على توفير منهجية للتغذية الراجعة ضمن الاستراتيجية (خصوصاً إن قمت بتأمين كامل التمويل الذي تحتاج إليه للمشروع من ممول واحد وهذا يعني ضرورة مراجعة الاستراتيجية!)

**ملاحظة: يجب أخذ كل من التالي بعين الاعتبار قبل تحديد المؤسسات المانحة**

- معظم المؤسسات تعتمد على قاعدة محدودة من المؤسسات المانحة وهذا أمر خطير!
- الحصول على تمويل بقيمة عشرين ألف يحتاج إلى نفس الوقت في التحضير للمقترح والتقارير المطلوبة منه الذي تحتاجه المشاريع بقيمة 100 ألف و 200 ألف

## الشكل رقم 20: استراتيجية جلب التمويل

النموذج التالي هو مقترح لوثيقة استراتيجية جلب التمويل للمؤسسة المقدمة

تتضمن المحور الرئيسي للوثيقة وتوفر الواقع من خلال توفير معلومات حول المؤسسة وما هي مصادر التمويل الحالية وتبيان الموازنة وتلخيص ما هي فرص التمويل الناجحة التي حققتها المؤسسة وتلك غير الناجحة.

**الموظفين**

يجب أن تتضمن مسؤوليات الموظفين وما هي المناطق التي تتقاطع فيها مسؤولياتهم.

**أولويات جلب التمويل**

على الرغم من أنها تتغير مع مرور الوقت ولكنها هامة لتوفير "تحقق واقعي" حول الأهداف التي تسعى إليها/ أو تلك التي تسعى الوصول إليها لتتوافق مع احتياجات جلب التمويل الخاص بمؤسستك أو أي مشروع أنت ملتزم به.

**مجموعات المؤسسات المانحة**

يجب أن يتوفر التالي لكل مجموعة من المؤسسات المانحة

- ملخص حول التمويل المستمد من كل مجموعة من المؤسسات المانحة وما هي الفرص والتحديات التي تواجه هذه المجموعات ومن الأمثلة على ذلك هو هل توفر هذه المؤسسات المانحة فرص تمويل غير مشروطة (يمكن استخدامها لتغطية النفقات العامة والمشاريع) أو فرص تمويل مشروطة (للمشاريع بشكل رئيسي)؟
- الأهداف المالية والنشاطات ذات الأولوية لكل مجموعة من المؤسسات المانحة وتحديد من سيقوم بتنفيذ ذلك.
- الرؤية وهي الوجهة التي ترغب مؤسستك في الوصول إليها مع مجموعة معينة في فترة زمنية تمتد لخمس سنوات.

**آليات المراجعة**

يجب توفير ملخص توضيحي حول الآلية التي سيتم من خلالها مراقبة ومراجعة الاستراتيجية لضمان تقييم الانجازات.

## 4.4 من الاستراتيجيات للخطط

كباقي أجزاء هذا الدليل فإن هذا الجزء سيركز على كيفية الحصول على أفضل ما لدى المؤسسات المانحة والنقاط التالية هي أقل أهمية بالنسبة للتمويل الفردي ونهج العضوية أو أية أشكال أخرى من التمويل.

على الرغم من عدم وجود تعريف رسمي "لاستراتيجية جلب التمويل" مقابل "خطة جلب التمويل"، إلا أن هذا الدليل ينظر إلى استراتيجية التمويل على أنها النظرة الشمولية بعيدة المدى التي تتضمن خطة جلب التمويل كخطوة لاحقة ضمنها أي أن الأخيرة هي المنظور قصير المدى. وقياساً على ذلك فإنك إن قمت ببيع منتج جديد فإنك ستعمل على فهم السوق المتوفر وتحديد منافسيك والتخطيط لكيفية دخولك على السوق وتوزيع وبيع منتجك (هذه هي استراتيجية) وحال بدءك بهذا فإنك ستكتشف بأنك تحتاج إلى مزيد من التفاصيل مع فترات زمنية قصيرة (اصنع "خطة").

عند تطوير الخطة الاستراتيجية فإنك تستطيع الانتقال إلى خطة مفصلة بشكل أكثر والخطوات التالية متشابهة لكل من خطط جلب التمويل للمؤسسات والمشاريع. الآن وقد قمت بتحديد ما هو التمويل الذي تحتاج إليه ومتى وكيف فإنك تستطيع البدء بتعريف المؤسسات المانحة ورسم خطة جلب التمويل الخاصة بك.

**العملية**

### الخطوة الأولى: تجميع قائمة بأسماء المؤسسات المانحة

لاحظ كل من التالي لكل مجموعة من المؤسسات المانحة التي قمت بتحديدتها (مؤسسات ثنائية أو متعددة الأطراف والودائع والمنظمات والشركات المانحة... إلخ):

- المؤسسات المانحة الحالية (النقاط الساخنة)
- المؤسسات المانحة السابقة التي وفرت التمويل خلال السنوات الثلاثة السابقة (نقاط معتدلة)
- المؤسسات المانحة المحتملة التي تتوافق مع طموحاتك ولكن لم تعمل على تمويلك بعد (نقاط باردة)

### الخطوة الثانية: انظر في القائمة السابقة وابدأ بمطابقة المؤسسات المانحة المحتملة لاحتياجات

**التمويل المتوقعة لديك**

توزيع المخاطر:

- يجب أن يتوفر لديك مزيج من المؤسسات المانحة الحالية والسابقة والمحتملة في الوضع المثالي لكل متطلب من متطلبات التمويل
- في الوضع المثالي، يجب أن تحدد عدد المؤسسات المانحة التي تريد الحصول على تمويل منها بشكل سنوي للتعويض في حال تغير سياسات أحد المؤسسات المانحة أو لأية ظروف أخرى
- هل أي من المشاريع المقترحة محفوفة بالمخاطر بشكل خاص؟ إن كانت الإجابة بنعم فإنه من الأفضل عدم الاعتماد على الممول "الأفضل" لتمويل ذلك ما لم تكن على قناعة بأنك في منتهى الصراحة حول المخاطر المتوفرة



يمثل الجدول في الصفحة السابقة نموذج بسيط يمكنك تبنيه حيث أنه يوفر معظم المعلومات ذات العلاقة للمؤسسة المانحة التي ترغب في الوصول إليها ويوفر أيضاً آليات التحقق من نجاح أو فشل الطلب ويمكنك البدء بخططك مع قائمة الممولين ويمكنك أيضاً استخدام المشاريع واحتياجات جلب التمويل كنقطة بداية (العمود الأول من الخطة على سبيل المثال).

*ملاحظة: على الرغم من أهمية عملية التخطيط إلا أن الواقع يتمثل في بعض الأحيان بالفرص الجيدة التي قد تظهر في أوقات زمنية محدودة مما يحتم على المسؤولين عن جلب التمويل التصرف بفعالية وبانتهازية. ولذلك فإنه من المهم أن تكون لديك صورة واضحة حول أولويات جلب التمويل وأن تتوفر لديك بعض مقترحات التمويل في جميع الأوقات (مثال: تتبع فكرة "دليل تسويقي للمشروع") ويمكن تطوير المقترح الرئيسي وتصميمه بشكل سهل نسبياً من الفرص المتاحة.*

## الملحق الأول مصادر تمويل أخرى



يعتبر هذا الدليل بمثابة أداة رئيسية يمكن استخدامها في جلب التمويل من المؤسسات المانحة وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكنك الحصول على كافة المعلومات من خلاله حيث أن الخبرات المتتابعة وقصص النجاح والفشل ستضيف المزيد من الخبرة إليك. إن رغبت في الحصول على المزيد من المعلومات أو ترغب في الاطلاع على موضوع جلب التمويل من منظور آخر فإن هذا الجزء سيوفر هذه المعلومات لك مع توفير بعض المراجع والأدوات والمعلومات الأساسية.

### روابط إلكترونية توفر معلومات حول مصادر جلب التمويل

[www.conservationleadershipprogramme.org/ProjectManuals.asp](http://www.conservationleadershipprogramme.org/ProjectManuals.asp)

يمكنك تصفح "دليل مشاريع حماية الطبيعة" من خلال هذا الرابط والذي قامت كل من المؤسسة الدولية لحماية الحيوانات والنباتات ومؤسسة بيردلايف انترناشونال والجمعية الملكية لحماية الطيور (مؤسسة بيردلايف في المملكة المتحدة) بتطويره قبل عدد قليل من السنوات. يهدف هذا الدليل إلى مساعدة الأشخاص لتحسين عملية التخطيط وإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بحماية الطبيعة. ومن خلال استخدام عدد من وسائل التحقق والتجربة والأمثلة التوضيحية فإن هذا المصدر سيساعد مستخدميه في صياغة مقترحاتهم الخاصة وإنشاء خطة مشروع ويتوفر هذا الدليل في خمس لغات مختلفة.

[www.fundsforngos.org](http://www.fundsforngos.org)

بريد الكتروني مجاني يوفر معلومات حول المنح والمصادر المستدامة ويعمل على إرسال رسائل يومية محدثة حول فرص التمويل للجمعيات غير الحكومية ويعمل على تنظيم ندوات عبر الانترنت تتعلق بفرص تمويل من مصادر مختلفة من المؤسسات المانحة ومن الضروري التسجيل به!

[www.terravivagrants.org](http://www.terravivagrants.org)

يعمل دليل تيرا فيرا للمنح على تطوير وإدارة المعلومات الخاصة بمنح قطاع الزراعة والطاقة والبيئة والمصادر الطبيعية في دول العالم النامية ويصدر أيضاً لمحات لأكثر من 400 صانع تمويل مع تغطية اقليمية لدول العالم النامي. ويعمل هذا الموقع على إرسال أخبار فرص التمويل بشكل شهري (قم بالتسجيل!) بما في ذلك المواعيد النهائية للمنح في كل شهر والمواضيع ذات العلاقة وصيغ الطلبات الخاصة بالمنح وتعمل أيضاً على توفير روابط ومصادر هامة للساعين وراء التمويل.

## الملحق الثاني أمثلة أخرى



[www.chapel-york.com](http://www.chapel-york.com)

يوفر موقع شابيل ويورك (المملكة المتحدة) مجموعة من الكتب وأدلة خاصة بصانعي التمويل ومناهج تعليمية وأقراص مدمجة حول جميع نواحي جلب التمويل ويوفر مجموعة من قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات المانحة ومحرك بحث يمكن من خلاله التسجيل في الموقع بموجب رسوم سنوية كما انه يمكن اعتباره ضمن المؤسسات الخيرية التي ينطبق عليها بند قانون الإيرادات الداخلية للولايات المتحدة الأمريكية رقم 501 (ج) 3 والتي ستخولك الوصول إلى المنح المتوفرة لدى المؤسسات المانحة الأمريكية والهدايا المقدمة من الشركات والأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية.

<http://foundationcenter.org>

يوفر مركز المنظمة (يقع في الولايات المتحدة الأمريكية) مجموعة من المنشورات والمناهج الدراسية (بعضها متاح عبر الانترنت وبلغات مختلفة) وقواعد بيانات للمؤسسات المانحة والتي تستطيع التسجيل بها.

[www.dsc.org.uk/Home](http://www.dsc.org.uk/Home)

يوفر دليل المنح الخاص بالتغير الاجتماعي الموجه للمملكة المتحدة مجموعة متنوعة من الكتب والأدلة الخاص بصانعي التمويل والمناهج الدراسية الخاصة بجلب التمويل والأقراص المدمجة حول كافة المواضيع المتعلقة بجلب التمويل وإدارة المشاريع وإدارة المؤسسات.

[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)

تم تأسيس تحالف لتمويل نشاطات حماية الطبيعة لتحفيز زيادة واستدامة برامج التمويل الخاصة والعامة المتخصصة في مجال حماية الطبيعة وذلك من أجل دعم التنفيذ الفعال للالتزامات الدولية لحماية الطبيعة ويوفر الموقع خدمات مختلفة تتضمن المنح وفرص التوظيف والتدريب.

[www.guidestar.org/about](http://www.guidestar.org/about)

غايدستار هو مبادرة أمريكية لاجتماعات ثورية في الأعمال الخيرية والممارسات غير الربحية من خلال توفير المعلومات التي تساعد في شفافية برامج كسب التأييد وتمكن المستخدمين من اتخاذ قرارات أفضل وتشجع العمل الخيري ويوفر الموقع الالكتروني آلية دخول مجانية للخدمات الرئيسية ولكن يجب عليك أن تشترك للحصول على المزيد من المعلومات من محرك البحث الخاص بالممولين.

[www.ccfbest.org/fundraising](http://www.ccfbest.org/fundraising)

مزيج ممتع ومتنوع من المقالات تتضمن كافة البنود الخاصة بالتخطيط لجلب التمويل وكتابة مقترحات المشاريع وتقريباً كل شيء آخر.

يوفر هذا الملحق المزيد من الأمثلة المتعلقة بالأدوات المختلفة التي تمت مناقشتها ضمن هذا الدليل:

الملحق رقم 2.1: تحليل أصحاب العلاقة

الملحق رقم 2.2: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات

الملحق رقم 2.3: شجرة المشاكل

الملحق رقم 2.4: شجرة الأهداف

الملحق رقم 2.5: الاطار المنطقي

الملحق رقم 2.6: مخطط جانت

الملحق رقم 2.7: خطط جلب التمويل

الملحق رقم 2.8: مجموعة متكاملة من الأدوات (من 1.6) لمثال واحد عن مشروع يبين الروابط

بين الأدوات المختلفة

يمكنك النظر في الرابط التالي <http://sgp.undp.org> للإطلاع على مثال ناجح لمقترح مشروع صغير في مجال حماية الطبيعة للمشاريع الصغيرة (عالمياً) والممولة من خلال مرفق البيئة العالمي.

## 2.1 مثال يتعلق بتحليل أصحاب العلاقة (على الجهة المقابلة)

ما سيتم تقديمه هو مثال لتحليل أصحاب العلاقة لحالة دراسية (لا يستند إلى وضع حقيقي) بحيث كان المسبب الرئيسي للوفاة (في قرية واغابوغو) هو مرض ينتقل بواسطة الماء (الكوليرا والتيفوئيد). يعمل القرويين على الحصول على المياه من النهر الذي يبعد مسافة ثلاثة كيلومترات.

## 2.2 مثال حول تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات

ما سيتم توفيره هو مثال بسيط خاص بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات لفريق صغير حول مشروع يتعلق بحماية السلاحف والبحوث البيئية والتعليم.



## 2.1 مثال على تحليل تصحاب العلاقة

الأولوية	التوصيات	التأثير المحتمل	الدور المتعلق بالمشروع	الاهتمامات والمخاوف والتوقعات	التأثير على الوضع (الحالة)	الالتزامات الرئيسية	الخصائص	أصحاب العلاقة
*****	مشاركة واضحة في المشروع من المراحل الأولى لتيسير تنفيذ المشروع	درجة للغاية	داعمين للمشروع	ي: حل المشكلة ز: معالجة مشاكل سابقة هـ: اجاز للمشروع	ضمان تنفيذ المشروع مسؤولون عن الوضع بشكل جزئي	يسيطرة على الأمراض في المنطقة المحلية	توفر تمويل منتظم	المؤسسات البلدية
***	يجب الشراكة بطريقة أو بأخرى	مرتفعة	فريق عمل قرية واغابوغا	ي: المصيبة ز: التفسير هـ: تساعد	تأثير قليل تأثير بها... قد تكون أيضاً جزء من المشكلة	مسؤول عن رفاه المجتمع	هياكل تنظيمية	المؤسسات الحكومية السكان المحليين قرية واغابوغا
***	اهتمامهم هي أهداف المشروع	درجة للغاية	العصال والمشاركين والادارة	ي: المصيبة ز: التفسير هـ: تساعد	تأثير قليل تأثير بها... قد تكون أيضاً جزء من المشكلة	مسؤول عن رفاه المجتمع	هياكل تنظيمية	المؤسسات الحكومية السكان المحليين قرية واغابوغا
***	مقابله والتعرف عليه	درجة/مرتفعة	الميسرين المشروع والناس	ي: المصيبة ز: التفسير هـ: تساعد	تأثير قليل تأثير بها... قد تكون أيضاً جزء من المشكلة	مسؤول عن رفاه المجتمع	هياكل تنظيمية	المؤسسات الحكومية السكان المحليين قرية واغابوغا
***	مشاركهم في المراحل المبكرة	مرتفعة - على المدى القصير تتعلق بالمساهمة وعلى المدى البعيد تتعلق بالتعود	الانتظار ومراقبة من سينضم	ي: المصيبة ز: التفسير هـ: تساعد	تأثير قليل تأثير بها... قد تكون أيضاً جزء من المشكلة	مسؤول عن رفاه المجتمع	هياكل تنظيمية	المؤسسات الحكومية السكان المحليين قرية واغابوغا

الشكل رقم 2.3: مثال على شجرة المشكلات

هذه الشجرة مبنية على حالة افتراضية غير موجودة في منطقة تيرا-الاش



2.4: مثال يتعلق بشجرة الأهداف

تم استنباطه من التمرين السابق الخاص بشجرة المشاكل في الملحق رقم 2.3 لاقليم تيرا-الاش



## 2.5 مثال يتعلق بالطار المنطقي

ملاخص المشروع	المؤشرات القياسية	وسائل التحقق	الافتراضات الهامة
<p><b>الهدف:</b> الاعتماد على الجبرات المعروفة المرتبطة بالتنوع الجيوي في المملكة المتحدة للعمل مع شركة محليين في دول غنية بالتنوع الجيوي ولكنها فقيرة في المصادر من أجل تحقيق كل من التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية التنوع الجيوي</li> <li>• الاستخدام المستدام لمكونات التنوع الجيوي</li> <li>• المشاركة العادية والمصممة للوائح المترتبة على استخدام المصادر الجينية</li> </ul> <p><b>الغاية</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دلائل من المزيد من الأشخاص حول نشاطات حماية طبيعة تركز على أنواع الطيور المهددة على الصعيد العالمي</li> <li>• استخدام آلية تبادل معلومات من كافة أصحاب العلاقة</li> <li>• الحصول على نص صريح حول دلائل تتعلق بالنشريةحات الوطنية وإجراءات الحكومة والاتفاقيات الإقليمية الخاصة بأنواع الطيور المهددة على الصعيد العالمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشاطات مراقبة سنوية لأنواع الطيور المهددة على الصعيد العالمي</li> <li>• المشاهدات وسجل المستخدم وأشكال التغذية الراجعة</li> <li>• ملاحق بروتوكول المحميات والحياة البرية والنشريةحات الوطنية والمعلومات والتوصيات التي يتم تطبيقها والقرارات الخاصة بالتطوير واستخدامات الأراضي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اصحاب العلاقة على دراية بالمعلومات ويقومون بتضمينها في مجالات عملهم</li> <li>• تستقطب الحكومة والجمعيات غير الحكومية المحلية وغيرها من المؤسسات المزيد من الدعم للحفاظ على نشاطات المشروع</li> </ul>

ملاخص المشروع	المؤشرات القياسية	وسائل التحقق	الافتراضات الهامة
<p><b>المخرجات * (الأرقام المكتوبة أعلاه مرتبطة ببود اتفاقية التنوع الجيوي والتي تندرج المخرجات ضمنها)</b></p> <p>1. تأسست شبكة الأفراد والمؤسسات الداعمة في منطقة البحر الكاريبي وثواصل وتشارك فيما بينها بشكل فعال حول القضايا المتعلقة بحماية التنوع الجيوي الخاص بالأنواع</p> <p>2. تعزيز القدرات الفنية والمؤسسية لشبكة داروين لمنطقة البحر الكاريبي<sup>12</sup></p>	<p>تتضمن شبكة داروين لمنطقة البحر الكاريبي الأوصياء على الأنواع الـ 54 نوع من الطيور المهددة بالانقراض على المستوى العالمي، ومجموعات دعم المواقع (عضوة مواقع تتضمن أنواع من الطيور المهددة بالانقراض على المستوى العالمي) وعشرة شركاء محليين ومستثمرين عبر المجموعات الالكترونية والتجارة ومستقبلي النشرات الالكترونية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أصحاب العلاقة مشتركين كأعضاء ومستقبلين</li> <li>• عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم من خلال المواد المنشورة</li> <li>• حركة البريد الالكتروني</li> </ul>	<p>لدى أصحاب العلاقة القابلية للمشاركة والتواصل ضمن حوار مفتوح وتزويد المعلومات</p> <p>استمرار الموظفين في الوظائف الحالية/النشاطات بعد التدريب</p> <p>حدوث عملية نقل للمهارات الفعالة (المدرين يعملون على التدريب)</p>

الاقتراحات الهامة	وسائل التحقق	المؤشرات القياسية	ملخص المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر مواد تأسيسية كافية</li> <li>• قدرة كافية لتنفيذ النشاطات ومراقبتها</li> <li>• تعاون فعال داخل المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنفيذية الراجعة من أصحاب العلاقة حول القيم والجودة وقرائن المخرجات</li> <li>• التقارير حول النشاطات التي تم تنفيذها</li> <li>• تقارير المراقبة السنوية</li> </ul>	<p><b>استراتيجية حماية الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي</b></p> <p><b>في منطقة البحر الكاريبي وثلاثة استراتيجيات وطنية لحماية الأنواع المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي</b> (بالإضافة إلى خيارات الرفاه المستدام) وعشرة خطط عمل خاصة بالأنواع بطريقة تشاكرية (بالإضافة إلى خيارات الرفاه) والبحوث الميدانية والنشاطات الهادفة (عشرة أنواع مهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي) ومعلومات حول الحالة والضغوط والاستجابات</p>	<p>3. تعريف وتفعيل أرويات نشاطات حماية الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي في منطقة البحر الكاريبي وخيارات الرفاه المستدام المرتبطة بذلك حال البدء بعمليته المراقبة<sup>7,8,10</sup></p>
<p>موظفي المشروع مدرجين بشكل كافٍ، ولديهم الخبرة لتصميم وتنفيذ أليات تبادل معلومات عالية الجودة والمصادر المرجعية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنفيذية الراجعة من المستخدم من توفر تقييم للمحتوى والجودة</li> <li>• لا توجد مشاهدات و/أو المستخدم من المواد التي سيتم اصداها</li> <li>• قاعدة البيانات المتوفرة على الانترنت والأدلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم زيارة موقع شبكة داروين لمنطقة البحر الكاريبي ليات تبادل المعلومات لحماية الطيور المهددة بالاقتراض على المستوى العالمي من قبل جميع أصحاب العلاقة</li> <li>• اصدار أوراق الحقائق الخاصة بالنشاطات والأنواع</li> <li>• دليل شبكة داروين لمنطقة البحر الكاريبي ونظام المعلومات الجغرافي وقواعد البيانات</li> </ul>	<p>4. توفر آلية تبادل المعلومات تعمل على تيسير تبادل المعلومات الخاصة بالطيور المهددة بالاقتراض على المستوى العالمي وتحليلها ونشر المعلومات واستخدامها بين شبكة أصحاب العلاقة (مصممة لتضمن معلومات حول الموائل والمواقع)</p>

الاقتراحات الهامة	وسائل التحقق	المؤشرات القياسية	ملخص المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعداد أصحاب العلاقة لتوزيع المواد للعامه</li> <li>• استقبال الصامه للمواد النوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة بالمصادر والمواد التوعوية التي تم توزيعها</li> <li>• التغطية الإعلامية التي تم تحقيقها</li> <li>• عدد المشاركين في الاحتفال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصادر ومواد التوعوية موزعه</li> <li>• التغطية الاعلامية المحلية/ الاقليمية/ والإعلانات</li> <li>• الاحتفال السنوي بالطيور المتوسطة في منطقة البحر الكاريبي مع توفير مواضيع تتعلق بالأنواع المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي</li> </ul>	<p>5. رفع الوعي على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي وتقدير أهمية والمزاك الذي تعان منه الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي في منطقة البحر الكاريبي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رغبة اللجنة العلمية والفنية في الإبلاغ عن أية اضافات على الملاحق من خلال القوائم/ والتقارير</li> <li>• وجود الأطار التشريعي الإدارج الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مديرات الحكومة، والوزارات والسجلات</li> <li>• الخطة السنوية لبروتوكول المحميات والحياة البرية وتقارير مؤتمر الأطراف واجتماع اللجنة التوجيهية العلمية والفنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تضمين آليات التشريع الخاص بالطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي (أكثر من ثلاثة دول)</li> <li>• تتضمن ملاحق بروتوكول المحميات والحياة البرية جميع الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي والتقارير السنوية الخاصة بالحالة وتعمير الطيور المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي في الخطط والسياسات القطاعية على نطاق أوسع</li> </ul>	<p>6. اعتراف سياسي عال المستوى حول الأنواع المهددة بالاقتراض على الصعيد العالمي (على مستوى السياسات والنشريات) في المحافل الوطنية والاقليمية</p>



الانجازات	الانشطات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ورشة عمل التخطيط للمشروع آاب (2007)</li> <li>• التخطيط الاستراتيجي/ ورشة عمل خطط العمل الخاصة بالأنواع (كانون الثاني - آذار 2008)</li> <li>• المسح الميداني والتدريب على البحوث (نشرين أول - كانون أول 2008)</li> <li>• تأسيس نظام للتوجيه (كانون أول 2007)</li> <li>• تصميم برنامج مراقبة المشروع وورشة العمل الخاصة بالتنفيذ (نشرين أول - كانون أول 2008)</li> <li>• جلب التمويل والتحالف/ وتدريب حول كسب التأييد (تموز - أيلول 2009)</li> </ul>	<p>تأسيس شبكة داروين لمطقتة البحر الكاريبي وتعزيز قدراتهم المؤسسية والفنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعلومات المتوفرة حالياً تم مراجعتها وتوثيقها (نشرين أول - كانون أول 2007)</li> <li>• ورشة عمل استراتيجية لحماية الأنواع المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي في منطقة بحر الكاريبي وندوة تدريبية (آب - سبتمبر 2007)</li> <li>• نشر استراتيجية الأنواع المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي في منطقة بحر الكاريبي (نيسان - حزيران 2008)</li> <li>• ثلاث ورشات عمل خاصة باستراتيجية الأنواع المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي في منطقة بحر الكاريبي (تموز - أيلول 2008)</li> <li>• عشر ورشات عمل وطنية خاصة بالتخطيط لشنات الأنواع المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي (تموز - أيلول 2008)</li> <li>• نشر عشر خطط عمل خاصة بالأنواع (نشرين أول - كانون أول 2009)</li> <li>• نتائج مراقبة المعلومات الأساسية (كانون الثاني - آذار 2009)</li> <li>• بعض الإجراءات يتم تنفيذها (نيسان - حزيران 2010)</li> </ul>	<p>تعريف أولوية النشاطات للطيور المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي ومراقبة حالتها وتطوير خطة عمل خاصة بالطيور المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي وتنفيذها</p>

الانجازات	الانشطات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاق المشروع آاب (2007)</li> <li>• آلية تبادل المعلومات متوفرة على الانترنت (كانون الثاني - آذار 2008)</li> <li>• نشر ورقة حقائق خاصة بالأنواع وقواعد البيانات (كانون الثاني - آذار 2008)</li> <li>• والخرائط (كانون الثاني - آذار 2010) والنسخة الأولى من دليل الخبراء (كانون الثاني - آذار 2008) على الانترنت</li> <li>• خطط العمل الخاصة بالأنواع منشورة على الانترنت (نشرين أول - كانون أول 2009)</li> <li>• 20 ورقة حقائق خاصة بحماية الأنواع وإدراجها (نيسان - حزيران 2010)</li> <li>• تأسيس قوائم البريد (آب - أيلول 2007)</li> <li>• أول نشرة إلكترونية (نشرين أول - كانون أول 2007)</li> <li>• مواد تتعلق باحتفال الطيور المقيمة في منطقة البحر الكاريبي (نيسان 2008 - 2010)</li> <li>• ندوات للمدربات الحكومية في 6 دول (تبدأ من تموز - أيلول 2009)</li> <li>• حالة الأنواع المهددة بالانقراض على الصعيد العالمي / مراقبة الندوات في مؤتمر الأطراف الخاص باللجنة العلمية والفنية (يبدأ من شهر تشرين أول 2007)</li> <li>• النغطية الصحفية (أيلول 2007 - أيلول 2007)</li> </ul>	<p>إدارة المشروع والمراقبة والتقييم</p> <p>تطوير شبكة داروين لمطقتة البحر الكاريبي ليات تبادل المعلومات ومصادر المعلومات ونشر الدعاية ومبادرات رفع الوعي وكسب التأييد</p>
<p>توفر معلومات كافية وتوفر مصادر بشرية محلية</p>	<p>البيانات المرصدة والتقييم مناسبة</p>

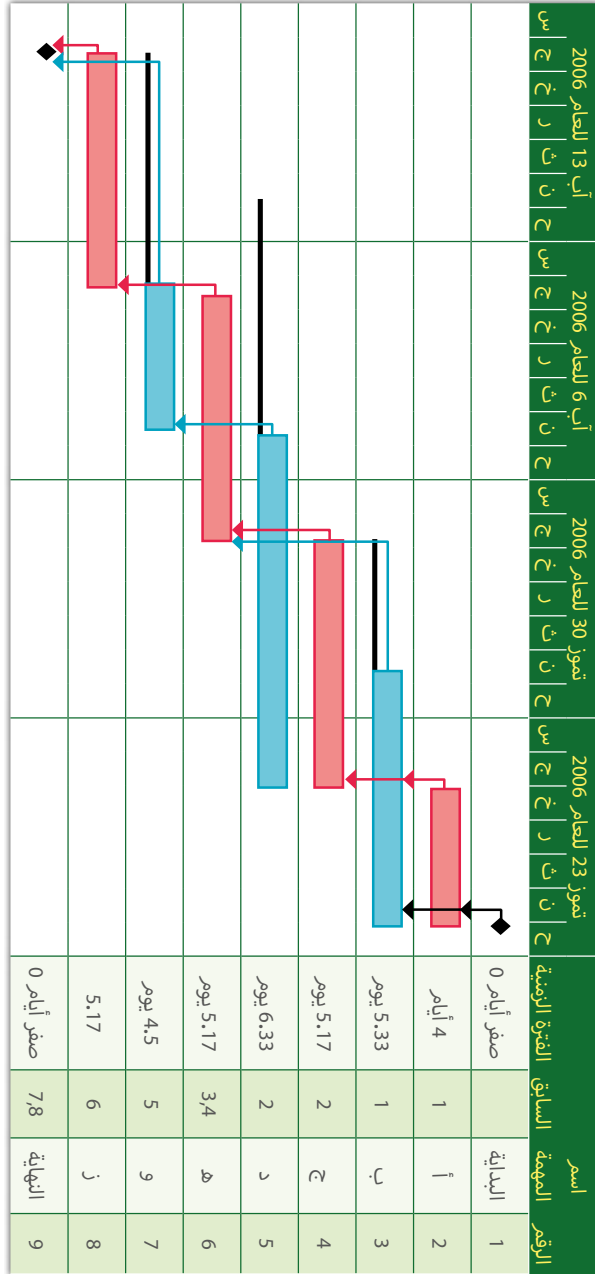
## 2.6 مثال يتعلق بمخطط جانث

تم الحصول على هذا المثال من خلال محرك البحث الخاص بويكيبيديا حول مخطط جانث ويتوفر من خلال الرابط التالي: [http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart)

توجد سبع مهمات في هذا المثال تم تقسيمها إلى "هيكلية تفصيلية للعمل" وهي مبوبة بأحرف من أ ولغاية ز ويمكن تنفيذ بعض النشاطات في وقت واحد (أ + ب) بينما لا يمكن تنفيذ نشاطات أخرى إلا إن تم تنفيذ النشاط الذي يسبقها (لا يمكن البدء بنشاط ز قبل الانتهاء من نشاط أ). بالإضافة إلى ذلك فإن كل مهمة لديها ثلاثة تقديرات وهي: تقدير الوقت المتفائل (و) وتقدير الوقت المرجح أو العادي (م) وتقدير الوقت المتشائم (بي) ويتم احتساب الوقت المتوقع من خلال المعادلة التالية: (و + 4م + بي) / 6

تسلسل النشاطات		الوقت المقدر			الوقت المتوقع
		تقدير الوقت المتفائل (و)	تقدير الوقت المرجح أو العادي (م)	تقدير الوقت المتشائم (بي)	
A	-	2	4	6	4.00
B	-	3	5	9	5.33
C	A	4	5	7	5.17
D	A	4	6	10	6.33
E	B,C	4	5	7	5.17
F	D	3	4	8	4.50
G	E	3	5	8	5.17

عندما تنتهي من هذه الخطوة فحينها يمكنك رسم مخطط جانث كما هو مبين في الصفحة التالية



يتم تطوير مخطط جانث من خلال برنامج ميكروسوفت العاص بالمشاريع. ملاحظة (1) المسارات الحرجة تظهر باللون الأحمر، (2) الركن يظهر بالأسود. السواء المتصلة للنشاطات غير الحرجة، (3) تم استثناء يومي السبت والأحد إجازة وبعض الأعمدة في مخطط جانث غير متوفرة إن تم فصلها بالإجازات. من [http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart)، تم الوصول إليه في نيسان 2012

## 2.7 أمثلة تتعلق بخطط جلب التمويل

المثال المتوفر لقائمة ممولين وهمية وهي تمثل خطة مبسطة خاصة بجلب التمويل للربع الأول من السنة.

المنحة	المشروع المحتمل	قيمة المنحة	موعد التسليم النهائي	من سيقدّم العملية؟
<b>أيار</b>				
	منحة ذكرى سالي روبرت <a href="http://www.sallyrobertsmemorial.org">www.sallyrobertsmemorial.org</a>	1000 دولار أمريكي كحد أقصى	1 حزيران	JN
<b>حزيران</b>				
	منظمة توماس كوري	تتراوح الجائزة ما بين 1000 دولار أمريكي ولغاية 25000 دولار أمريكي وبمعدل منح يبلغ 11000 دولار أمريكي	1 تموز	VW
	منظمة وشركة بلاك أند وايت <a href="http://www.blackandwhitecorporationfund.com">www.blackandwhitecorporationfund.com</a>	تصل لغاية 5000 باوند ويمكن للفائزين التقدم بمنحة تكميلية تصل لغاية 5000 باوند	يمكن التقدم بالطلب في أي وقت من السنة ويتم مراجعة الطلبات مع نهاية كانون ثاني وتموز	CN

المنحة	المشروع المحتمل	قيمة المنحة	موعد التسليم النهائي	من سيقدّم العملية؟
<b>كانون ثاني</b>				
	منظمة الطيور المطلوب حجبها <a href="http://www.bloggsbirds.org">www.bloggsbirds.org</a>	5000 دولار أمريكي	مع نهاية شهر كانون ثاني	PM
<b>شباط</b>				
	وديعة الأطفال والاطفال الخيرية	الحد الأقصى 2000 دولار أمريكي	11 تشرين ثاني	JN
	منظمة سبريدبري	ثلاثة جوائز سينم منحها لأمريكا اللاتينية (الحد الأقصى 1500 دولار أمريكي لكل جائزة) بشكل سنوي	15 تشرين ثاني 2005	JN
<b>آذار</b>				
	منحة أشوب	تصل لغاية 60000 دولار أمريكي	31 آذار ولغاية 31 آب	CN
<b>نيسان</b>				
	مؤسسة كانيسا <a href="http://www.cannessacharitabletrust.org">www.cannessacharitabletrust.org</a>	منح تصل قيمتها 78000 دولار أمريكي يتم دفعها على دفعتين وكل فائز سيحصل على جائزة مقدارها 1000 دولار أمريكي كجائزة تشريفية	2 أيار	JN

المثال الثاني هو خطة وهمية لجمع التبرعات باستخدام نظام لترتيب المنهجيات بحسب الأولويات وإن تبين عجز المصادر والوقت فإن التركيز يجب أن ينصب على المؤسسات المانحة الحالية.

النتائج	من	النشاطات المطلوبة	الموعد النهائي	المبلغ المطلوب	المشروع	المؤسسة المانحة
	MM	التحقق من المشاريع السابقة التي تم دعمها من خلالهم والتحقق من الارشادات التوجيهية للتأكد من تطابق المعايير والاتصال هاتفياً لترتيب موعد اجتماع إن أمكن ذلك	أيلول 2012	200000 دولار أمريكي	برنامج مكافحة الجردان	وديعة الأطفال والاطفال الخيرية
<b>المشاريع المحتملة</b>						
	DD	تحقق من المؤسسات التي تقوم بتمويلها وما هي مشاريع الغابات الأخرى التي تقوم بتمويلها وتحقق من الارشادات التوجيهية للتأكد من تطابق المعايير والاتصال هاتفياً لترتيب موعد اجتماع قبل إرسال الطلب بالطريقة المناسبة	كانون ثاني 2013	1000000 دولار أمريكي	مشاريع حماية الغابات من قبل المجتمعات	وديعة بريدهام وكوري الخيرية
	DD	تحقق من المشاريع التعليمية التي قامت هذه المنظمة بدعمها وتحقق من الارشادات التوجيهية للتأكد من تطابق المعايير والاتصال هاتفياً قبل إرسال الطلب	تشرين أول 2012	50000 دولار أمريكي	التعليم	منظمة ألشوب
	MM	تحقق من المشاريع الخاصة بالأراضي الرطبة التي قامت هذه المنظمة بدعمها والاتصال هاتفياً لترتيب موعد اجتماع	تشرين ثاني 2012	2000000 دولار أمريكي	حماية الأراضي الرطبة	منظمة بانك الخيرية

النتائج	من	النشاطات المطلوبة	الموعد النهائي	المبلغ المطلوب	المشروع	المؤسسة المانحة
<b>المشاريع الحالية</b>						
	MM	التحقق من المشروع الحالي الممول وعمل اتصالات هاتفية لمناقشة المشروع مع الممول قبل إرسال الطلب	كانون ثاني 2013	20000 دولار أمريكي	مشاريع المجتمعات والغابات	منظمة لامبريتيني
	DD	التحقق من المشروع الحالي الممول وعمل اتصالات هاتفية لمناقشة المشروع وتحديد موعد مقابلة قبل إرسال الطلب إن تم تحديده بشكل مناسب	حزيران 2012	500000 دولار أمريكي	حماية السلاحف	وديعة وايت الخيرية
	MM	التحقق من المشروع الحالي الممول وعمل اتصالات هاتفية لمناقشة المشروع وتحديد موعد مقابلة	تموز 2012	150000 دولار أمريكي	المجتمع والبيئة والتعليم	مؤسسة غانيسا
<b>المشاريع السابقة</b>						
	CP	التحقق من المشاريع السابقة التي تم دعمها من خلالهم والتحقق من الارشادات التوجيهية للتأكد من تطابق المعايير والاتصال هاتفياً قبل إرسال الطلب	أيلول 2012	5000 دولار أمريكي	مشاريع حماية الطيور	منظمة هندي الخيرية

## 2.8 الروابط بين الأدوات المختلفة

يهدف هذا الجزء إلى تبيان الروابط بين تحليل أصحاب العلاقة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وشجرة المشاكل وشجرة الأهداف والاطار المنطقي ومخطط جانت، وتم الحصول على هذه الروابط من الارشادات التوجيهية لإدارة دورة مشروع المجتمعات الأوروبية وللمزيد من المعلومات (وللحصول على ما تبقى من الارشادات التوجيهية) فإنه يمكنك زيارة الرابط التالي: [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

يصف المثال مقترح مشروع يعالج تلوث النهر.

### تحليل أصحاب العلاقة (الصفحة المقابلة)

سيتم منح تحليل العلاقة منهجية مختلفة قليلاً عما تم سرده ضمن هذا الدليل ويتمثل ذلك في عدم ترتيب أصحاب العلاقة إلا أنه قد تم تسجيل اهتماماتهم والنشاطات المحتملة.

النشاطات الممكنة لتبيان اهتمامات أصحاب العلاقة	القدرات والحوافز المطلوبة للتغيير	الاهتمامات وكيفية تأثرها بالمشكلة	أصحاب العلاقة والخصائص الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم القدرات للتنظيم وبناء التحالفات</li> <li>• تنفيذ إجراءات السيطرة على التلوث من الصناعة</li> <li>• تعريف/ تطوير مصادر دخل بديلة للنساء والرجال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهتمام جاد بإجراءات السيطرة على التلوث</li> <li>• محدودية التأثير السياسي تؤدي إلى ضعف ضعف</li> <li>• بنية المؤسسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحافظة على وتطوير وسائل الرفاه</li> <li>• التلوث يؤثر على حجم وجودة الصيد</li> <li>• صحة العائلة في تدني وخصوصاً الأطفال والأمهات</li> </ul>	<p><b>عائلات الصيادين</b></p> <p>يوجد 20 ألف عائلة من ذوي الدخل المنخفض والذين يعتمدون على المشاريع صغيرة الحجم وموزعين ضمن جمعيات غير رسمية وتتخرط النساء في تصنيع الأسماك وتسويقها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع الوعي لديهم حول التأثيرات البيئية والاجتماعية</li> <li>• حشد الضغط السياسي للصناعة</li> <li>• تعزيز وفرض القوانين البيئية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتوفر مصادر مالية وفنية لتأسيس تقنيات نظيفة</li> <li>• حافز حالي ضعيف للتغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحافظة على/ زيادة المنافع</li> <li>• بعض الاهتمام حول تصور العامة</li> <li>• اهتمام بالتكلفة إن تم تفعيل التعليمات البيئية</li> </ul>	<p><b>الصناعة س:</b></p> <p>عملية صناعة واسعة النطاق ومنظمة بشكل سيء ولا توجد فيها أي اتحادات ومجموعات تحالفات مؤثرة وسجلات بيئية ضعيفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع الوعي لدى الأسر حول التأثيرات السلبية للممارسات التي تنتهجها الأسر في التعامل مع النفايات</li> <li>• العمل مع المجتمعات والحكومة المحلية لتبيان قضية الصرف الصحي والمياه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم محدود حول التأثيرات الصحية لنفاياتهم/ التخلص من المياه العادمة</li> <li>• امكانية تأسيس تحالف مع المؤسسات الحكومية أكثر فعالية</li> <li>• يظهر اهتمامهم في تحسين خدمات إدارة النفايات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• على معرفة بالتلوث الصناعي والتأثيرات على جودة المياه</li> <li>• يريدون التخلص من النفايات بعيداً عن منازلهم</li> <li>• يريدون الوصول إلى مصادر مياه نظيفة</li> </ul>	<p><b>الأسر</b></p> <p>عدد الأسر 15000 أسرة تعمل الأسر على التخلص من النفايات والمياه العادمة في النهر وأيضاً مصدر بعض مياه الشرب وتناول الأسماك من النهر</p>
الخ...	الخ...	الخ...	وكالة حماية البيئة: الخ...





## الاطار المنطقي

معرفة الأهداف وبعد تحديد توجهات المشروع من المعلومات المتوفرة في شجرة الأهداف فإنه يمكن لفريق المشروع تطوير الاطار المنطقي أو استراتيجية التدخل الخاصة بالمشروع (ملاحظة: الاطار المنطقي المتوفر في الصفحة التالية غير مكتمل وهو لغايات طرح الأمثلة فقط).

## مخطط جانت

تم التخطيط لمشروع مدته خمس سنوات لتحقيق الأهداف المرغوب بها والمثال المبين أدناه هو جزء من مخطط جانت التفصيلي لنتائج المشروع في السنة الأولى:

النتائج والنشاطات الدلالية	السنة الأولى											
	الفصل الأول						الفصل الثاني					
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 انخفاض حجم المياه العادمة التي يتم التخلص منها في النهر بشكل مباشر												
<b>النشاطات</b>												
1.1.1 تنفيذ دراسة أولية للمنازل والمنشآت التجارية												
1.1.2 استكمال المواصفات الهندسية لتوسعة شبكة الصرف الصحي												
1.1.3 تحضير وثائق العطاءات والعطاءات واختبار المتعاقدين												
1.1.4 تنفيذ ومراقبة العمل المركزي												
1.1.5 تحديد الحوافز الملائمة للمصانع التسهلت تستخدم التقنيات النظيفة												
1.1.6 تصميم وتنفيذ برنامج الحوافز												
1.1.7 تحضير وتسليم المعلومات للعامه وحملات التوعية المتعلقة بالتخلص من المياه العادمة												
1.1.8 إله...												

## ملاحظات



وصف المشروع	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
<p><b>الهدف العام:</b></p> <p>المساهمة في تحسين الوضع الصحي للعائلات وبالتحديد لمن هم تحت سن الخامسة وتحسين الوضع الصحي العام للنظام المائي</p>	<p>خفض حوادث الأمراض المنقولة عن طريق الماء والعدوى الجلدية واضطرابات الدم التي تسببها المعادن الثقيلة بنسبة 50% في عام 2008 وبشكل رئيسي للعائلات ذات الدخل المنخفض التي تعيش على طول النهر</p>	<p>تلخيص نتائج سجلات المستشفيات البلدية والمستوصفات بما في ذلك تسجيلات صحة الطفل والتي تم جمعها من خلال فريق الأم والطفل في تقرير حالة البيئة السنوي الذي تصدره وكالة حماية البيئة</p>	
<p><b>الغاية:</b></p> <p>تحسين جودة مياه النهر</p>	<p>خفض تركيزات عناصر المعادن الثقيلة (الرصاص والكاديوم والرئيق) والمياه العادمة غير المعالجة بنسبة 25% (مقارنة مع المستويات في عام 2003) ومطابقتها لمعايير الصحة الوطنية/ والسيطرة على التلوث مع نهاية عام 2007</p>	<p>بحوث أسبوعية لجودة المياه يتم تنفيذها بمشاركة وكالة حماية البيئة والسلطات المسؤولة عن النهر وتسليم تقارير البلاغات بشكل شهري لوزير البيئة في الحكومة المحلية (رئيس اللجنة التوجيهية للمشروع)</p>	<p>• تأثير تنفيذ حملات لرفع الوعي من قبل الحكومة المحلية بشكل ايجابي على ممارسات العائلات في الصرف الصحي والنظافة الصحية</p> <p>• جمعيات الصيادين فعالة في الحد من استنزاف أعضائها لمناطق حضانة الثروة السمكية</p>
<p><b>النتيجة 1:</b></p> <p>خفض حجم المياه العادمة التي يتم تصريفها بشكل مباشر في النظام النهري من خلال المنازل والمصانع</p>	<p>معالجة 70% من المياه العادمة التي يتم انتاجها في المصانع و 80% الناتجة من المنازل في محطات معالجة المياه العادمة في عام 2006</p>	<p>تنفيذ دراسات اعتيان سنوية للمنازل والمصانع من قبل البلديات بين عامي 2003 و عام 2006</p>	<p>• المحافظة على مستوى جريان للنهر فوق (س) ميغا لتر لكل ثانية لثمانية أشهر في السنة على الأقل</p> <p>• المحافظة على جودة مياه المنبع بشكل ثابت</p>
<p><b>النتيجة 2:</b></p> <p>تأسيس معايير لمعالجة المياه العادمة وتنفيذ القانون الخاص بها بشكل فعال</p>	<p>مطابقة أربعة محطات لمعالجة المياه العادمة لمعايير الجودة الخاصة بوكالة حماية البيئة (المعادن الثقيلة ومحتويات المياه العادمة) بحلول عام 2005</p>	<p>تنفيذ تقييم وكالة حماية البيئة (باستخدام معايير تمت مراجعتها وطرق تقييم محسنة) بشكل ربعي وتسليم تقارير للجنة التوجيهية للمشروع</p>	<p>وكالة حماية البيئة ناجحة في خفض مستوى تصريف النفايات الصلبة من خلال المصانع من (س) إلى (س) طن في السنة</p>
إلخ			







تعتبر مؤسسة بيردلايف انترناشونال من أكبر الشراكات التي جمعت مؤسسات حماية الطبيعة الوطنية غير الحكومية في العالم وهي المؤسسة الرائدة عالمياً في حماية الطيور.

توفر المنهجية المتميزة لمؤسسة بيردلايف انترناشونال التي تعتمد على المستوى المحلي - إلى - العالمي تأثير عالي وحماية طويلة الأمد لمصلحة الطبيعة والإنسان.

يساهم هذا الكتاب في مبادرات تطوير القدرات لمؤسسة بيردلايف انترناشونال بما في ذلك برامج التمكين على المستوى المحلي وبرنامج تطوير القدرات.

إن هذا الكتاب ما كان ليصبح حقيقة لولا جهود كل من:

- مبادرة داروين الحكومية في المملكة المتحدة - والتي ساعدت الدول الغنية بالتنوع الحيوي والفقيرة في المصادر المالية لتلبية أهدافها ضمن أهداف الاتفاقيات البيئية مثل اتفاقية التنوع الحيوي واتفاقية تنظيم التجارة بأنواع المهددة بالانقراض من نباتات وحيوانات (السايتس) واتفاقية الأنواع البرية المهاجرة من خلال توفير دعم مالي لمشاريع مشتركة اعتمدت على خبراء في مجال التنوع الحيوي من المملكة المتحدة.
- برنامج قادة حماية الطبيعة - وهي شراكة مع مؤسسة بيردلايف انترناشونال وحماية الطبيعة الدولية ومؤسسة حماية الحيوانات والنباتات الدولية ومنظمة حماية الحياة البرية وتعمل للترويج لتطوير قادة للمستقبل في مجال حماية التنوع الحيوي من خلال توفير مجموعة من الجوائز والتدريب ووسائل التوجيه من خلال نشاطات ضمن شبكة دولية فعالة.
- مرفق شراكة النظم البيئية الحرجة - وهي مبادرة تشاركية بين وكالة التنمية الفرنسية وحماية الطبيعة الدولية ومرفق البيئة العالمي وحكومة اليابان ومنظمة ماك آرثر والبنك الدولي ومن الأهداف الرئيسية هي ضمان مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في حماية التنوع الحيوي مع دعم إضافي من قبل أعمال وانانوا وهي شركة متخصصة في التدريب على جلب التمويل وبرامج الدعم.

### عن المؤلفين

عمل مايكي مانتن في وظيفة جلب التمويل في مؤسسة بيردلايف انترناشونال لمدة تزيد عن 11 سنة حيث أمضى سنتين في كامبريدج في المملكة المتحدة ومن ثم عمل لمدة خمس سنوات في نيروبي في كينيا وثلاثة سنوات في سوا في فيجي. عادت مانتن منذ تشرين أول إلى كينيا لتعمل مع سكرتاريا الشراكة لمؤسسة بيردلايف انترناشونال في إفريقيا وهي مديرة أعمال وانانوا وهي شركة متخصصة في التدريب على جلب التمويل والدعم وقد عملت مايكي ودربت العديد من الأشخاص في إفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية والمحيط الهادئ.

عملت كارولين بريدهام في جلب التمويل لبرنامج حماية الطبيعة لمدة تزيد عن عشرة سنوات حيث عملت لمدة سنة كاملة في جلب التمويل وإدارة مشاريع المجتمعات والغابات في شرق وغرب إفريقيا وتسعة سنوات في مؤسسة بيردلايف انترناشونال وقد صبت معظم اهتمامها على المؤسسات المانحة بما في ذلك الودائع والمنظمات والوكالات ثنائية ومتعددة الأطراف ودعمت تنفيذ ورشات عمل تدريبية حول جلب التمويل في المحيط الهادئ والبحر الكاريبي وأوروبا. درست كارولين علم الحيوان في جامعة بريستول قبل انضمامها إلى برنامج الماجستير في الغابات واستخدامات الأراضي في جامعة أوكسفورد.

### مصدر الصور

مايكي مانتن صورة الغلاف للأطفال الأفارقة في كينانجوب بكينيا؛ ديورة سو صورة الغلاف الداخلي لجزر سولومون باستخدام الطبعة الأولى لدليل جلب التمويل؛ صورة الخلفية في الغلاف الأمامي والخلفي والصفحتان 22-23، الصور في الصفحة رقم 4 (اليمين): شريف الجبور، صفحة رقم 66 (صائد الذباب الإفريقي): محمد شراق مجاملة من بيرد لايف إنترناشونال. جميع الصور الأخرى صورها فايان هاس.





تم تصميم هذا الدليل خطوة بخطوة لتحسين فرص النجاح في التمويل المؤسسي من خلال تبيان كيفية التخطيط لمشاريع ذات جودة عالية وكيف تعمل على ترجمة هذه المشاريع إلى مقترحات تمويل ممتازة وكيف تعمل على تطوير علاقات بناءة ودائمة مع المؤسسات المانحة وكيف تعمل على صياغة مسودات استراتيجيات وخطط جلب تمويل قصيرة وطويلة الأمد. ستجد ضمن هذا الدليل مزيج من الأدوات النظرية والأمثلة العملية والملاحظات المبنية على خبرة سنوات من جلب التمويل.

تهدف مقترحات جلب التمويل المؤسسي لمشاريع حماية الطبيعة إلى تحقيق نسبة تحول عالية من مقترحات إلى منح تساهم في دعم برامج حماية التنوع الحيوي.