

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

عرض عام

توصيف موجز

يتناول هذا "الدليل الإرشادي" التخطيط لمشروع تمويل والبحث فيه قبل أن تعمد إلى كتابته وصياغته؛ وبالتحديد كيف يُكتب المشروع؛ وما هي المتابعة المطلوبة بعد كتابته، وكيف يُرسل. وثمة أيضاً نموذج لمشروع تمويلي يرمي إلى مساعدتك. وستجد نصائح بشأن ما يلزمك معرفته عن الجهات المانحة وعن مشروعك أو منطمتك قبل أن تصوغ مشروعك التمويلي. وستجد، أيضاً، توجيهات تُعنى بماذا ينبغي عليك أن تضمّن مشروعك وكيف يمكنك أن تكتبه، فضلاً عن الإشارة إلى أدلة "سيفيكوس" الإرشادية (CIVICUS Toolkits) الأخرى. التي يمكنها أن تساعدك.

لماذا "دليل إرشادي" آخر؟

إنّ هذا "الدليل الإرشادي" يرمي إلى مساعدتك في إعداد مشروعات تمويلية فعّالة. فإذا كنت تستخدمه فحسب، فلا بُدّ أن تكون قادراً على إنتاج مشروع تمويلي مفيد طلباً لدعم جهود مشروعك أو منطمتك. وإذا كنت تستخدمه مع أدلة "سيفيكوس" الإرشادية الأخرى، كما أشير آنفاً، فستزيد من قدرة منطمتك على التخطيط وجمع الأموال لها على نحو فعّال.

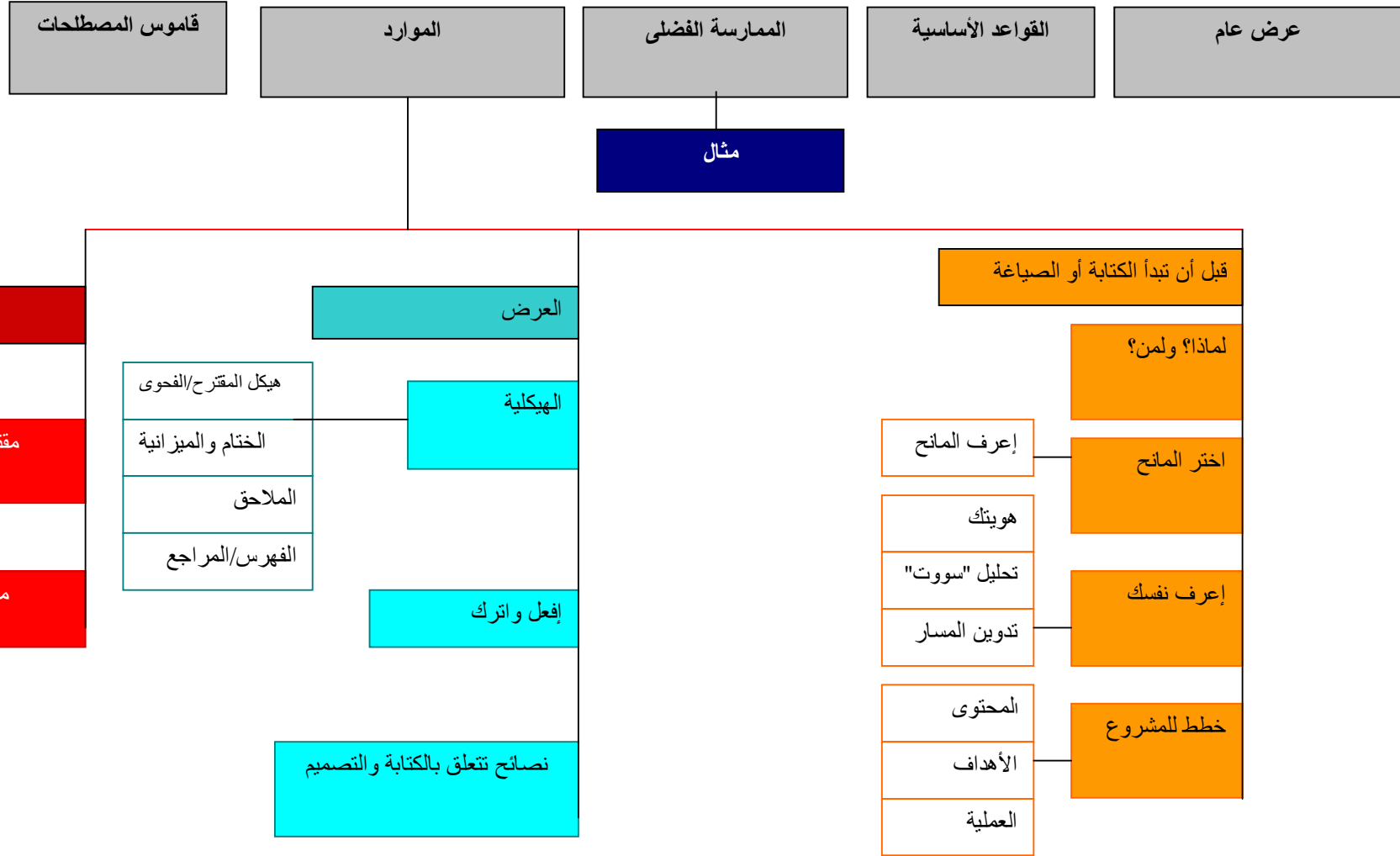
من يجب أن يستخدم هذا الدليل الإرشادي؟

يستهدف هذا "الدليل الإرشادي"، بالتحديد، أولئك الذين ليسوا واثقين من قدراتهم على كتابة مشروع تمويلي، فضلاً عن أولئك الذين قد لا تكون لديهم خبرة كبيرة في ما يتّصل بذلك. كما يمكن أن يستخدمه مدير المشروع أو الفريق الملتزم بتعظيم قدرة المنظمة على جمع الأموال. وغالباً ما تكون أفضل المشروعات التمويلية تلك التي صيغت ضمن فرق صغيرة. ذلك أنه عندما يقدّم مشروع كتبه شخص واحد فقط، يستوجب الأمر السعي إلى معرفة آراء الأشخاص الآخرين في الفريق بشأنه وإدخال تعديلات عليه.

متى يكون هذا "الدليل الإرشادي" مفيداً؟

- عندما يكون لديك استراتيجية تنظيمية للتمويل تُعنى بجمع الأموال من الجهات المانحة (راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "وضع استراتيجية تمويلية").
 - عندما تكون لديك فكرة لمشروع تحتاج إلى تمويل من جهات مانحة.
 - عندما يطلب منك مانح تقديم مقترح لتمويل مشروع ما.
- في الصفحة التالية تجد خريطة موقع لهذا "الدليل الإرشادي"، لتساعدك على التجوال فيه.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً



كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

مبادئ أساسية

قبل أن تبدأ الكتابة أو الصياغة

لعلّ أفضل نصيحة يمكننا إعطائك إياها التالية:

لا تبدأ كتابة مشروع تمويل قبل إجراء البحث اللازم والتفكير والتخطيط!

لماذا تعتقد أنّ الأمر كذلك؟

يشكّل مشروع التمويل أساس علاقتك مع المانح. فإذا رأى المانح أنّك كتبتّه على عجل ودونما تفكير وتخطيط، فقد تكون هذه العلاقة قصيرة الأمد جداً! فعليك أن تعطي انطباعاتاً على أساس الواقع بأنك دقيق وجاد وملتزم أداء عمل جيد منذ البداية.

في قسم "الدليل الإرشادي" هذا سنتناول الأدوات التي تحتاجها قبل أن تشرع بصياغة هذا مشروعك التمويلي.

عليك البدء بالإعداد، إذا أمكنك، قبل شهر واحد على الأقل من الفترة التي تود أن تقدّم خلالها مشروعك التمويلي. وكما ستري، فهناك الكثير ممّا يتعيّن القيام به، إذ ستكون بحاجة إلى وقتٍ لنقوم به على الوجه الصحيح.

قبل أن تبدأ بالصياغة عليك أن:

- تكون على وضوح من أمرك: لماذا تكتب هذا المشروع ولمن؟
- تفهم المانح الذي تعدّ له المشروع (راجع قسم "اختيار الجهة المانحة، ومعرفة الجهات المانحة).
- تعرف نفسك، أي أن تكون على وضوح من هويتك، وأن تعرف مواطن قوتك وضعفك (راجع قسم تحليل "سوت")، وأن تكون قادراً على تقديم أي شهادة اعتماد على مسارك في مجالات كالإدارة المالية وأثر المشروعات والكفاءة التقنية والقدرة الإدارية العامة.
- تخطّط، أخيراً، للمشروع، ممّا يعني أن تفهم السياق وتحدّد الأهداف وتصمّم العملية.

كل هذه المجالات سيجري تناولها في الصفحات التالية.

لماذا؟ لمن؟

أول سؤال يجب أن تطرحه على نفسك هو: لماذا أكتب مشروعاً تمويلياً؟

الإجابة البسيطة على هذا السؤال هي التالية:

أنت تكتب (تصوغ) مشروعاً تمويلياً لتقنع جهة ما بأن تمنح منظمتك أو مشروع مالياً. والهدف الرئيسي من هذا المشروع هو الإقناع والتحقيق، وليس التوصيف. إذن، عليك، فيما أنت تحتاج إلى توصيف المشروع، أن تقوم بذلك بطريقة من شأنها أن تقنع المانح ليعطيك المال.

هناك عدة أسباب تجعلك أن تقرّر أنّ أفضل طريقة لجمع الأموال لمشروعك هي أن "تبيعه" إلى المانح. وقد تشمل هذه الأسباب ما يلي:

- المطلوب مبالغ كبيرة؛

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

- لقد قرّرت أنه من المهم أن "تنوّع" قاعدتك التمويلية، حتى يكون لديك أكثر من مانح، أو بضعة مانحين، ممّن يدعمون منظمتك؛
- المشروع المقترح يندرج ضمن إطار العمل التنموي الوطني أو الإقليمي الأوسع، الذي يشارك فيه عدد من الجهات المانحة فعلياً.

قبل المضي قدماً، فلنتأكد من أن طلب الأموال من مانح هو خير طريق للتقدم بهذا المشروع بالذات. والبدائل تشمل:

- جمع الأموال من المجتمع الذي سيستفيد؛
- استخدام الأموال التي وأدتها المنظمة نفسها من خلال الاستثمار أو الدخل المحقق.

(لمعرفة المزيد عن البدائل لجمع الأموال، ينبغي أن تدقق النظر في "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "وضع استراتيجية تمويلية").

لمن تكتب هذا المشروع؟

ثمّة مستويان للإجابة على هذا السؤال:

- "من" تعني أي نوع من وكالة تمويلية تفكر بها؟
- "من" تعني أي نوع من الأشخاص يرجّح أن يقرأ هذا المشروع.

أنواع مختلفة من الوكالات التمويلية:

(ستجد في هذا "الدليل الإرشادي"، لاحقاً، جدولاً يحتوي أنواع الوكالات ومزايا كل منها وعيوبه).

لماذا يساعد التفكير بأنواع الوكالات التمويلية المختلفة؟

لأنك ستتمكّن من مقارنة مشروعك بمراعاة مصالح كل وكالة واهتماماتها والمبالغ التي قد تكون متوفرة لدى كل منها. وقد تتوقع، أيضاً، بعض المشكلات التي قد تحدث. إذا كنت لا تملك الكثير من الخبرة، يمكن أن يكون من المفيد التكلّم مع منظمات مجتمع مدني أخرى حول تجاربهم مع مختلف أنواع الوكالات.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

نوع الوكالة	المزايا	العيوب
الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> غالبا ما يكون لديها الكثير من الأموال. قد تكون مفيدة في المسائل المتعلقة بالسياسات والوصول، إلخ... إذا كان المشروع يناسب استراتيجيتها الحكومة فقد يزيد هذا من إمكانية الأثر المُجدي. 	<ul style="list-style-type: none"> عملية التقدم بالطلب غالبا ما تنتم بالبيروقراطية وتستغرق وقتا طويلا. غالبا ما يتأخر الدفع وليس هناك سوى القليل جدا من المرونة. شروط الطلبات يمكنها أن تكون معقدة.
الكنائس	<ul style="list-style-type: none"> غالبا ما تشارك في أجنحة التنمية والأخلاقيات التي لدى منظمات المجتمع المدني. عادة تنتم بقدر كبير من المرونة لجهة كيفية التمويل وماذا تمول. 	<ul style="list-style-type: none"> عادة ما تعتمد على فواعدها الشعبية لجمع الأموال، مما يعني أن الأموال قد تكون محدودة و/أو خاضعة للتقلبات. تحصل أحيانا على المخصصات من الحكومات وتخضع لتغييرات التي تحدث في سياسات الحكومة.
مؤسسات عائلية كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> لديها مبالغ كبيرة من الأموال لتمنحها. الموظفون محترفون، ويفهمون مسائل المجتمع المدني واهتماماته. لديها توجهات واضحة بشأن ما يمكن تمويله. الاستعداد للمشاركة لديها خبرة دولية. 	<ul style="list-style-type: none"> قد تكون عملية تقديم الطلب طويلة. يمكن أن تكون شروط تقديم الطلبات معقدة. قد تتغير الأولويات.
مؤسسات عائلية صغيرة	<ul style="list-style-type: none"> كثيرا ما تشكل علاقات حميمة والتزاما شخصيا بمنظمة ما. أكثر مرونة حيال النماذج والعملية. أكثر مرونة في ما يتعلق بما تموله. 	<ul style="list-style-type: none"> ليس موظفوها محترفين كأولئك الذين يعملون في الشركات الكبيرة. قد لا تملك أموالا كثيرة. قد تضطلع العلاقات الشخصية بدور مهم (كما يمكنها أن تكون مفيدة).
تمويل من شركات كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> لديها مبالغ كبيرة لتتبرع بها. غالبا ما يكون لديها موظفون محترفون. عادة يكون مطلبها واضحا حيال التدابير التي تريد، وليس لديها أغراض خفية. 	<ul style="list-style-type: none"> غالبا ما تتغير أولوياتها. قد تود أحيانا تمثيلها في المجلس. غالبا ما تكون حساسة جدا حيال أي شيء يمكن أن يبعد المعنيين الآخرين.
تمويل من شركات صغيرة	<ul style="list-style-type: none"> مقاربة غير رسمية. تهتم بمشروعات محلية. العلاقات الشخصية مهمة. تنتم الأجنحة عادة بالوضوح. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد مال كثير. الاهتمام محدود. قد لا يكون هناك تمويل إذا افتقر إلى العلاقات الشخصية!

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

مَن ذا الذي سيقراً مشروعك؟

تذكر ما سبق وقلناه إنك تكتب مشروعك لتتقنع شخصاً ما ليعطيك المال لمشروعك.

ولكن، من هو هذا الشخص؟

عادةً يكون هناك نوعان من الأشخاص الذين يستطيعون قراءة مشروعك:

- صانع القرار الذي سيتخذ القرار النهائي، بناءً على مشروعك المقدم. أحياناً قد يكون هناك أكثر من صانع قرار، وقد يكون هناك واحد على مستوى موظف مشروع يتخذ القرار الأولي لدعم مشروعك، وآخر على مستوى كبار الموظفين أو لجنة يتخذ القرار النهائي.
- خبير فني يتولى تقييم كفاءة المشروع التقنية، فيرفع تقريراً إلى صانع القرار، إلا أنه ليس مولجاً لاتخاذ القرار.

وهذا ينبغي أن يُبينك أن اقتراحك يجب أن يكون:

- مقنعاً،
- ومُقنناً وصحيحاً من الناحية التقنية.

في هذا القسم الذي يتناول المشروع، نقترح أن تضم التفاصيل التقنية بوصفها ملحقات، بغية الإبقاء على جسم المشروع معقولاً من حيث طوله.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

اختر المانح

سبق لنا أن ناقشنا أنواعاً مختلفة من المانحين (في الأقسام: لماذا؟ ولمن؟). وإذا كنت معنياً بمانحين محليين فعليك أن تجري بحثاً لمعرفة من هم في منطقتك المانحون الذين يعطون المال لمشروع كالذي "تبيعه".

ولنتمكّن من القيام باختيار شامل للمانحين المناسبين الذين سترسل لهم مشروعك، يلزمك أن تعرف عنهم بعض الأمور فالمانحون المختلفون تتفاوت اهتماماتهم؛ والتقرّب من المانح غير المناسب طلباً للتمويل ليس سوى مضيعة لوقتك ووقتهم.

ولإعداد مشروع اقتراح جيد – أي مشروع يُؤتي النتائج المرجوة – فأنت بحاجة إلى معرفة المزيد.

إعرف المانح

ثمة مظهران لما ينبغي عليك معرفته عن المانح:

- عليك أن تفهم ما يريده المانح من حيث الغايات والرسالة والاهتمامات؛
- عليك أن تعرف التفاصيل العملية للنموذج التنظيمي، والتوقيت، إلخ...

تذكّر أن صياغة مشروع اقتراح للتمويل لا يعدون أن يكون عملية "بيع" .. فأياً شخص يعمل في مجال البيع بالتجزئة (بالمفروق) يمكنه أن يُخبرك أنه عندما تريد بيع شيء، عليك أن تعرف ماذا يريد الشاري المرتقب. والمانحون "مشترون"، ولديهم برنامج عملهم الخاص، وذلك من حقهم.

ماذا يريد المانحون؟

معظم المانحين يريدون طائفة من الأمور التي تشمل:

- أن تترك أثراً أو تُحدث فرقاً – إذ أنهم يريدون أن يُحسب لأموالهم حساباً وأن تُقدّر، أي أن يكون العمل الذي يمولونه ناجحاً، كما يريدون أن يُرى من الآخرين أنه كذلك.
 - أن تُكتسب المعرفة وكذلك الفهم والمعلومات.
 - أن يتم تشارك المعرفة والفهم والمعلومات، وأن تُحدث بذلك قيمة مضافة إلى تدخّلاتهم المختارة.
 - أن يتزايد نفوذهم في معالجة ما يعتبرونه مشكلات بالنسبة إلى العالم أو الإقليم أو البلد أو المنطقة المعين.
- ماذا يعني هذا بالنسبة إليك، فيما تستعد لكتابة مشروعك التمويلي؟

إنه يعني، أولاً وأهم من كل شيء، أن أجندتكم لا يمكنها أن تكون مختلفة كثيراً عن تلك التي للمانح. فإذا كانت منظمتك تؤيد تشريع الإجهاض فليس من المعقول أن ترسل مشروعك التمويلي إلى مانح كنيسي، على سبيل المثال.

كما يعني ذلك، أيضاً، أن مشروعك يجب أن يقع المانح بأنّ دعمه إياه من شأنه أن يؤدي إلى تدخّل ناجح، يمكنه من الافتخار بالمشاركة فيه، ويُرضي كذلك الجهات التي يريد المانح التأثير عليها. فالناس يتماهون مع نظرائهم. وهذا يعني أنه عندما تكتب (تصوغ) مقترحك التمويلي يجب أن تجعله يتسم بصبغة إنسانية، وألا يكون ملخصاً جافاً.

كما سيريد معظم المانحين أن يشعروا بأنهم قادرون على إضافة قيمة من خلال مشاركة الآخرين بما تعلموه واختبروه من مشروعات وتدخلات سابقة اضطلعوا فيها بدور. وهذا يعني أنهم سوف "يتخصّصون"، وسوف يرغبون في تمويل تلك المشروعات التي تُلائم تخصصهم.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

وكلماً عرفت المزيد عن المانح، أمكنك اختيار المناسب لمشروعك وتقديمه بطريقة تجعل المانح يرغب في "شرائه" أو أن تكون له فيه حصة.

التوضيب

أياً ما يريده المانح فهو يريده جيد التوضيب؛ وهذا يعني أن عرضك يجب أن يكون جيداً. فبمجرد ما تقرّر أنّ أهدافك واهتماماتك تتناسب مع تلك التي للمانح، فستكون بحاجة إلى معرفة ما يريده من حيث التوضيب؛ وهذا يشمل معرفة الشكل الذي يريده أن تقدّم فيه مشروعك، وما هي التفاصيل التي يجب ذكرها، وما إذا كان المطلوب استخدام تصميم معيّن، كتحليل الإطار اللوغي (LFA) (راجع "قاموس المصطلحات")، وما هو طول الوثيقة التي يريدها، إلخ...

باختصار، إليك ما يجب أن تعرفه عن مانح ما:

- الاسم والعنوان وأرقام الهاتف والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني واسم الشخص الذي يجب أن تتّصل به ولقبه.. وهذه هي المعلومات الأولية التي يمكنك الحصول عليها من مركز هاتف الشركة، أو من موقع المانح على "الإنترنت"، أو من دليل الهاتف، أو من زملائك في منظمات المجتمع المدني.
- أهداف المانح ومهمته واهتمامه، بما في ذلك مجالات هذا الاهتمام، وما إذا كان يموّل مناطق جغرافية معينة فحسب، وما هي معايير التمويل العامة، وماذا يموّل غير ذلك؟ ويمكنك الحصول على هذا النوع من المعلومات من "الإنترنت" أو من كتيب التقرير السنوي، فضلاً عن زملائك في منظمات المجتمع المدني.
- ما حجم الهبة التي يتبرّع بها المانح عادة؟
- ما هي إجراءات المانح في عملية صنع القرار، وكم يستغرقه من الوقت بعد تقديمك مشروعك التمويلي.
- مواعيد النظر في المشروعات وتواريخ أو مواعيد تقديمها.
- هل ثمة تصميم أو نموذج معيّن يريده المانح أن تستخدمه لدى تقديمك مشروعك، أو هل ثمة مبادئ توجيهية معينة ينبغي عليك اتباعها، أو أنه يمكنك استخدام نموذجك. على أن بعض المانحين يطلبون الحصول على مشروع مقترح أولي موجز، قبل أن يطلبوا مشروعاً متكاملًا؛ فهذا يتيح لهم فرصة اتخاذ قرار مبدئي في ما لو أرادوا التدخل أو عدم الانخراط معك في مفاوضات أكثر تفصيلاً.

ولعلّ أفضل وسيلة للحصول على كل هذه المعلومات هي من مسؤول المشروع أو موظفه المسؤول؛ ولذا فقد يلزمك أن تتكلم إلى شخص أو تتّصل به هاتفياً أو تجتمع معه تمهيدياً. وهذا الاتصال الأولي غاية في الأهمية؛ وقد يحدّد لهجة العلاقة وطبيعتها.

الاتصال الشخصي

من المهم أن نتذكّر دائماً أنّ "المانح" يتمثّل بعدة أشخاص، كمسؤول المكتب والمشروع والمدير التنفيذي الإقليمي، وهؤلاء أشخاص ذوو مصالح واهتمامات ومتطلبات هائلة من حيث انتباههم ووقتهم.

ماذا يعني ذلك بالنسبة إليك؟

إنّه يعني أنّه:

- ينبغي عليك الاتصال بممثلي المانح بأسلوب محترف. توجّه نحو غابيتك وتضع وقتهم.
- عليك أن تكون نزيهاً ومنفتحاً عند الاتصال بهم؛ ثمّ كن مستعداً للاستماع إليهم وتبادل المعلومات والأفكار معهم.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

- عليك أن تُبرز الجانب الإنساني في عملك، حتى يستطيع المانح التعرف على الناس على المستوى الإنساني.

باختصار، فإن التوالي الزمني هو:

- قم ببعض الاستعلامات العامة عن مانحين ملائمين.
- تابع بإجراء اتصال مع مسؤول عن المكتب أو المشروع.
- ابدأ بالعمل على مرحلة مشروعك التخطيطية.

بيد أن هناك جانباً مهماً لم نعالجه بعد، وهو ما ينبغي معالجته قبل إجرائك الاتصال الأولي مع مسؤول المكتب أو موظف المشروع. يجب أن تعرف نفسك.. وهذا ما سنعالجه في القسم التالي.

لماذا تعتقد أنه من المهم أن تعرف نفسك، وأن تكون واثقاً قدرتك على إعطاء صورة جيدة عن منظمتك، قبل التحدث إلى مسؤول المكتب أو المشروع؟

السبب هو أن "الشاري" يجب أن يؤمن بالبائع!

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

إعرف نفسك

ماذا يعني أن "تعرف نفسك" قبل أن تبدأ بصياغة مشروعك التمويلي؟

ذلك يعني أنك لا تستطيع أن تأمل "بيع" مشروعك أو ترويجه إذا كنت لا تعرف -أو لا تستطيع- أن تقدّم صورة عن منظمتك بوصفها "مجازفة جيدة".

يطلب العديد من المنظمات والمشروعات المال من المانحين، ومهمة الأخيرين وهب الأموال، أو بمعنى آخر الاستثمار في التنمية، أو إبداء المساعدة بطريقةٍ ما. وعندما يقدم مانحٌ ما هبةً من هذا النوع فهو بذلك يبحث عن "مجازفة جيدة"، في مشروع أو منظمة، من شأنها أن تُحدث فرقاً وتواصل التدخل.

ومعرفة نفسك بطريقةٍ تمكّنك من عرض صورة موثوقة عن نفسك للمانحين ليس بالأمر السهل الذي يحصل بين ليلة وضحاها؛ فهو عملية مستمرة في بناء قدرات منظمتك.

عندما تبدأ بصياغة مشروعك التمويلي يجب أن تكون قد عرفت ما يلي ودوّنته:

- من أنت وما هي هويتك؟
- ما هي مواطن قوتك ومكامن ضعفك، وما هي الفرص والمخاطر التي تواجهك (باختصار، عليك إجراء تحليل "سوت" SWOT Analysis، وثمة في الصفحة التالية نموذج أو تصميم لذلك).
- سجل أعمالك (ما أنجزته وما يمكنك إظهاره من الأعمال السابقة التي ستعطي ثقة المانحين بأنك تشكّل "مخاطرة جيدة").

كل هذه المجالات سيتمّ شرحها في الأقسام التالية من هذا "الدليل الإرشادي".

الهوية التنظيمية

لتستطيع أن تقدم هوية منظمتك عليك:

- أن تضع لمنظمتك هدفاً ومهمة شاملة، كأسباب وجودها والمستفيدين من أنشطتها، وما هو ارتباطها بمجتمعهم المستهدف، وما هو التزامها بتحقيق أهدافها من خلال الأنشطة المذكورة (ثمة المزيد حول ذلك في "الدليل الإرشادي" المتعلق بالتخطيط).
- أن تضع للمنظمة هوية ظاهرة ومعروفة، أي شعار، إلا أنّ ذلك ليس أساسياً.
- أن يكون للمنظمة مجلس يوفر لها بنية (هيكلية) حاكمة جديرة بالثقة. وهذا يعني أنك بحاجة إلى سيرة ذاتية مختصرة عن كل شخص، تعكس، مثلاً، عوامل: كالخبرة والروابط الاجتماعية والجنوسة والامتزاج العنصري المناسب. كما أن لدى بعض المنظمات رعاة (patrons)، غالباً ما يكونون محترمين ومعروفين بين الناس، بالرغم من أنهم لا يملكون الوقت الكافي للمشاركة في حكم المنظمة بصورة دورية، إلا أنّهم على استعداد لتقديم دعمهم وأسماهم في سبيل قضاياها.
- أن يكون هناك موظفون رئيسيون أو متطوعون يعملون في مكانهم من المنظمة، بحيث يعمل المشروع بالتالي. وهنا، أيضاً، ستريد أن تقدّم سيرهم الذاتية الموجزة التي تبين ملاءمتهم، كونهم سيشكلون محور المشروع

باختصار، سيكون عليك أن تقدم نفسك باعتبارك منظمة موثوقة ومسؤولة، مؤهلة لتحقيق أهدافها.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

إجراء تحليل "سوت"

هذا التحليل (SWOT Analysis) عبارة عن أداة بسيطة للتخطيط تساعدك على تحديد مواطن القوة والضعف في منطمتك، فضلاً عن تحديد الفرص المتاحة أمامها والمخاطر التي تتهددها. بعد القيام بذلك، ولدى كتابتك مشروعك التمويلي، ستكون قادراً على إظهار كيفية بنائك على مواطن قوتك ومعالجة مواطن ضعفك، وعلى اغتنامك الفرص ومواجهة المخاطر من خلال مشروعك المقترح. بهذه الطريقة ستكون قادراً على أن تبيّن للمانح أنّ لديك صورة واقعية ودقيقة عن منطمتك، وأنك تتمتع بالبصيرة والعزم لبناء قدراتها وضمان قابلية استمرار مشروعها.

تذكر أن مواطن القوة والضعف تعني عوامل داخلية، في حين أنّ الفرص والمخاطر تعني عوامل خارجية. مثلاً:

قد تكون القوة: موظفين مجرّبين وملتزمين
قد يكون الضعف: نقص في المهارات التقنية لدى الموظفين
قد تكون الفرصة: سياسة الحكومة الداعمة لنوعية العمل الذي تقوم به منطمتك.
قد تكون المخاطر: أنّ المانحين الحاليين غيروا نقاط تركيزهم

قد يكون من المفيد وضع جدول كالتالي:

مواطن القوة	مكامن الضعف
الفرص	المخاطر

إنّ العمل من خلال هذه المسائل مع موظفيك سيعطيهم الثقة بتعزيز المنظمة والمشروع.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

اعرف عملك ومساره ودوّته

تذكّر أنّه إذا ما قرر مانحٌ دعم مشروعك، فهو إنّما يخاطر بذلك، ولذا ينبغي عليك أن تكون قادراً على تقديم الدليل لتثبت أنها "مخاطرة جيدة".

في ما يلي نقاط مجالات مشتركة لا بُدّ أن يكون في استطاعتك تقديمها كونها دليلاً:

- النتائج السابقة وأثرها.
- كفاءة إدارة جيدة في ما يتعلق بالمشروعات والناس.
- مهارات جيدة في الإدارة المالية ومهارات في وضع استراتيجية للتمويل.
- الكفاءة التقنية في مجالك (ميدانك) الخاص.

(لمعرفة المزيد عن مهارات الإدارة المالية، راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "أدوات الرقابة المالية والمساءلة". وللإطلاع على المزيد عن استراتيجية التمويل راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "وضع الاستراتيجية التمويلية").

من أين يأتي هذا الدليل، وأين يمكن تدوينه؟

يُعتبر "تقرير المنظمة السنوي" مكاناً مفيداً لإيجاد هذه المعلومات المدوّنة. فهو يتضمّن عادة تفاصيل المشروعات التي أنجزت، أو سننجرّ خلال السنة، فضلاً عن تضمّنه تفاصيل عن أعضاء مجلس المنظمة وموظفيها، وبعض التغذية الراجعة حول الأثر المتعلق بالخطط. وبالنسبة إلى المعلومات المالية فإنّ نسخة من أحدث البيانات المالية المُراجعة تعتبر أمراً مفيداً، حيث يمكن أن تُدرج هذه الوثائق بوصفها ملحقات. ويمكن إضافة تفاصيل أكثر، وبالتحديد بالنسبة إلى المشروع:

إذا كانت منظمتك جديدة سيكون من الصعب، نوعاً ما، تبيان استحقاقها المخاطرة؛ ومع ذلك يمكنك القيام بذلك عن طريق:

- تعداد التأييد الخطي الذي محضك إياه أعضاء الحاكمية والرعاة الموثوقين.
- الحصول على رسالة من محاسبين موثوقين ومعتمدين تفيد أنّك أنشأت نظام إدارة مالية جيداً باعتمادك الضوابط والموازن.
- توفير المعلومات عن الموظفين و/ أو المتطوعين، التي تعكس نجاحهم في مشروعات مماثلة.

وخلاصة القول، قبل أن نصل إلى تفاصيل المشروع سيريد المانح معرفة التالي منك ما يلي:

- اسمك ومركزك في المنظمة أو المشروع.
- أسماء وتفاصيل مفيدة للاتصال بالمنظمة.
- أي مجتمع تستهدف وتخدم، وما هي صلتك به؟
- رسالة المنظمة وغايتها واستراتيجيتها.
- ما هي الهيكليات (أو البنيات) الحاكمة، ومن تضم.
- مستوى خبرة الموظفين والمتطوعين المشاركين.
- قوة منظمتك الخاصة، باعتبارها منظمة في السياق الذي تعمل فيه.
- سجل مسار عملك من حيث الأثر والكفاءة وإدارة المشاريع والإدارة المالية.

وثمة، بعد، أمر مهم جداً يلزمك أن تقوم به قبل أن تكون جاهزاً لكتابة مشروعك التمويلي: عليك تخطيط مشروعك بالتفصيل؛ وهذا ما سنتصدّى له في القسم التالي من هذا "الدليل الإرشادي".

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

تخطيط المشروع

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تخطيطك المشروع في أن تُقيم صلة قوية بين رسالتك التنظيمية واستراتيجيتك وبين مشروعك المحدد. ومن الخطأ الجسيم أن تتطلق ممّا يلي: "ما هو الشيء الذي يمكن أن نحصل على المال من أجله؟".

إنّ المنظمة هي استجابة لمشكلة أو فرصة في البيئة؛ ومن هنا تتبع رسالتها واستراتيجيتها؛ وهذا ما يجب أن تعالجه الخطة الاستراتيجية. وينبغي أن تكون المشروعات التي تخطّط لها وتسعى إلى تمويلها جزءاً من استراتيجيتك، وليس مجرد وسيلة لجمع المال. يجب أن تعكس خطتك ما يلي:

- فهمك للسياق وكيفية انعكاس ذلك في رسالة منظمك واستراتيجيتها؛
- الظروف المحددة في هذا السياق، حيث يمكنها أن تخلق المشكلة التي يهدف المشروع إلى معالجتها، وماهيتها؛
- أهداف المشروع؛
- العملية التي ترمي إلى تحقيق هذه الأهداف.

(للمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع "الأدلة الإرشادية" المتعلقة بـ: "استعراض التخطيط" و"التخطيط الاستراتيجي" و"تخطيط العمل").

معرفة السياق

أين تكمن أهمية تقديم السياق؟

لدى المانحين مطالب كثيرة جداً لمواردهم؛ وعليهم أن يقرّروا بشأن استخدامها بأفضل طريقة من حيث المنطقة الجغرافية أو الإقليم أو القضية أو المشكلة أو التحدي. وهذا يعني أنك بحاجة إلى صياغة سياق مشروعك بطريقة تظهر فيها المشكلة أو الفرصة التي تتم معالجتها بصورة تناسب اهتمامات المانح، كما تظهر أن معالجة هذه المشكلة، أو استغلال تلك الفرصة، في المنطقة أو المناطق المحددة في المشروع، مسألة مهمة؛ وأنّ إمكانيات التعلّم كبيرة جداً.

بعض الأشياء الأكثر شيوعاً التي يجب أن تعرفها عن السياق بحسب المشروع أو الاقتراح هي:

- البلد والإقليم وتفاصيل المنطقة (الموقع في الإقليم والحكومة والسكان، إلخ...)
- معلومات عن الفقر وعن الحالة الاقتصادية ووضع العمالة/البطالة؛
- مسائل الجنوسة؛
- وضع وباء "الإيدز"؛
- الصحة والتعليم.

إذا كانت منظمك تتعاطى مجالاً محدداً، فقد تود أن تضم بعض المعلومات الأخرى، كعدد الأشخاص الذين تتوقّر لديهم الهواتف.

لنفترض أن هدف مشروعك العام هو:

سيكون هناك ارتفاع في مستوى معيشة جميع السكان الريفيين في منطقة "XYZ"، بحلول عام 2005، نتيجة ممارسات زراعية أفضل.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

ما هي، برأيك، المعلومات التي ستكون مفيدة للمانحين لمعرفة شيء ما عن السياق؟

ربما تريد أن تُدرج معلومات عن مقارنة مستوى المعيشة في المناطق الحضرية والريفية، أو المعلومات بشأن الممارسات الزراعية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي وسبب عدم فائدتها، أو أي نوع من الشراكة الموجودة بين القطاعين العام والخاص.

تذكّر انك لا تكتب أطروحة؛ فهدفك هو تقديم المعلومات المفيدة التي ستكون بمثابة خلفية شيقة للقارئ، دون أن تربكه بتفاصيل لا لزوم لها. عند الضرورة، ستحتاج إلى أن تقتبس مصادر معلوماتك بحيث تتذكّر أن تلاحظها لدى قيامك بإعداد البحوث اللازمة.

وحتى قيامك بالاتصال الأول مع الجهة المانحة، عليك أن تكون على علم جيد بسياق مشروعك.

وعليك، أيضاً أن تكون واضحاً بشأن أهداف مشروعك، وهذا ما يُصدّى له في القسم التالي بالتفصيل في "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "التخطيط الاستراتيجي".

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الأهداف

في هذه المرحلة، عليك أن تُحدّد أهداف مشروعك بوضوح، لكي تعرف بالضبط ماذا تعتزم تحقيقه. والهدف الجيد يعرض عادة:

- ما تريد تحقيقه (غاياتك)؛
- كيف تريد تحقيقها (وسيلتك إلى ذلك)؛
- من هم المستفيدون الرئيسيون.

ونعني بـ "المستفيدين الرئيسيين" تحديداً "المستفيدين الآخرين"؛ وبذلك يكون المستفيدون في مشروع يهدف إلى تحسين أوضاع السجناء في سجن ما ببلد ما، عن طريق تدريب الحراس، هم السجناء وليس الحراس.

ولكن، أنظر إلى متلين حول أهداف التالية:

1. ثمة زيادة في مستوى معيشة جميع سكان الريف في "XYZ" بحلول عام 2005، نتيجة لممارسات زراعية أفضل.
2. تحسّن النساء ربّات البيوت، اللواتي يعشن في منطقة "XYZ"، مستوى معيشتهم بحلول نهاية عام 2003، وذلك من خلال تطوير المهارات الزراعية المناسبة لتمكينهن من القيام بالزراعة الحويّة تجارياً والمستدامة بيئياً.

ما هو الفرق بين هذين الهدفين؟

هل في استطاعتك الملاحظة أنّ أحدهما عام جداً فيما الآخر يبدو محدداً جداً؟

الهدف 1 عام، أو هو هدف كلي (وفي بعض الأحيان يسمّى أيضاً "غاية").
الهدف 2 محدد (وفي بعض الأحيان يسمّى أيضاً "غرض المشروع").

وكل المشروعات تحتاج إلى نوعي الأهداف هذين.

ومن المفيد معرفة المصطلحات التي يستخدمها المانح، الذي تصوغ له مشروعك، لكي تستطيع استخدامها. وبإمكانك معرفة ذلك بقراءة المعلومات الموجودة في نماذج طلبات التمويل، أو بالاستفسار عنها من الموظف المسؤول عن المشروع، أو بزيارة موقعهم على "الإنترنت".
إنّ المانحين الذين يتوقعون منك أن تستخدم تحليل إطار العمل المنطقي في طلبك المقدم إليهم، قد تكون لديهم طريقة خاصة يريدون أن يُعبّر بها عن الأهداف. ستجد المزيد عن "LFA" في "قاموس المصطلحات" وفي "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "استعراض التخطيط".

عن الهدف العام

يعرض الهدف العام التنمية العامة أو الهدف من المساعدة، وهو ما سيسهم في تحديد غرض المشروع الخاص. ومن الأمور المهمة التي يجب تذكرها في ما يتعلق بالهدف العام ما يلي:

- لا يمكنك تحقيق هدفك العام أو غايتك الكلية، بوصفك مشروعاً أو منظمة. فمشروعك سيسهم في تحقيق ذلك.
- يوقّر هدف العام أو غايتك الكلية لك معلماً يمكنك أن تقيس به مدى نجاح مشروعك ومشروعات الآخرين ذات الأغراض المماثلة.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

- الهدف العام أو الغاية الكلية يجب أن يكونا متوافقين مع إعلان رسالة منظمك ومع رسالة المانح الذي تتوجه إليه طلباً للتمويل.
- عادةً ما يستغرق تحقيق الهدف العام أو الغاية الكلية وقتاً أطول من تحقيق غرض مشروع محدد.

عن الهدف الخاص المحدد

إنَّ غرض المشروع أو هدفه الخاص المحدد هو عادة الشيء الذي يمكن لمشروعك أن يكون قادراً على تحقيقه من خلال العمل. إنه نتيجة يجب أن يكون من الممكن التوصل إليها في وقت محدد، وهو الاستراتيجية التي ستخاطبها المنظمة والمشروع لحل مشكلة معينة في مجال معين، إسهاماً في تحقيق الهدف أو الغاية العامتين. قد يكون لمشروع ما أكثر من غرض محدد، ولكن من الأفضل أن تركز في مشروعك ذلك الأهم من بينها. بعض الأمور المهمة التي يجب أن تتذكرها عن غرض المشروع أو هدفه الخاص المحدد ما يلي:

- كلما كان هدف المشروع محدداً، أصبح تصميم عملية تحقيقه أسهل.
- حاول أن تشمل أهدافاً محددة، كعدد النساء ربات الأسر اللواتي يُحسَّن مستوى معيشتهم وكم كلفة ذلك؟ عندما تفعل ذلك، فأنت تُدخل مؤشرات يمكن استخدامها لقياس تقدُّمك (راجع "قاموس المصطلحات" لفهم مضمون مصطلح "المؤشرات").
- إنَّ تحقيق هدف المشروع هو النتيجة التي ستحکم على إمكانية تحقيقه. لا تُعد بالمستحيل ولا تغالي في تقدير مهاراتك أو قدراتك.

لماذا تعتقد أنه من المهم أن تكون واضحاً بشأن أهدافك قبل صياغة مشروعك التمويلي؟

أهدافك ستنبئ المانح مباشرة عمّا:

- إذا كان المشروع يندرج ضمن أولوياته؛
- مدى وضوح الأمر لديك حول ما تحاول تحقيقه؛
- إذا كنت واقعياً أم لا، وأنَّ ذلك هو الأمر بعينه، وأنَّه سيكون للمشروع أثر محتمل مفيد.

في الخلاصة:

- الأهداف تساعدك على توضيح غايتك واستراتيجيتك للمساهمة في تحقيق تلك الغاية.
- الأهداف توفر إطار عمل لتصميم عملية المشروع.
- الأهداف توفر "تحققاً واقعياً"، بحيث يكون المانح قادراً على رؤية مدى إمكان النجاح.
- الأهداف تربط المشروع برسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك برسالة المانح المفترض.
- الهدف الكلي أو العام يوفر غاية تراكمية على المدى الطويل.
- يوفر غرض المشروع هدفاً قصير المدى، أي يشكل هدفاً مباشراً.

مع توضيح الأهداف، فإن الخطوة التالية هي تصميم عملية المشروع.

العملية

إنَّ تصميم عملية التخطيط يعني كيف تنوي تحقيق غرض المشروع.

أمَّا العملية فهي رحلة تدريجية (خطوة خطوة) التي ستوصلك إلى تحقيق غرض المشروع. وعملية التصميم تعني الإجابة على أسئلة من مثل:

- ماذا ستفعل؟ (الأعمال)
- أين ستقوم بذلك؟

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

- كيف ستفعل ذلك؟
- من سيشارك؟
- ما هي المُخرجات التي ستنتج (راجع "قاموس المصطلحات")؟
- متى ستحصل الأنشطة والمُخرجات المختلفة؟
- كيف سيُصدّ التقدّم؟ (راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الرصد والتقييم").
- كيف سيقوم المشروع؟ (راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الرصد والتقييم").
- ما هي الموارد التي ستحتاج إليها لتجري الأنشطة؟ (راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "وضع الموازنات").

يجب أن تكون قادراً على الإجابة على هذه الأسئلة قبل أن تبدأ بصياغة المشروع.

ها قد وصلنا الآن إلى نهاية القسم الذي يتناول ما ينبغي عمله قبل صياغة المشروع.

لماذا تعتقد أنه من الضروري أن تفعل كل ذلك قبل صياغة المشروع؟

كلما فكرت لمن تكتب ومن أنت وما الذي تريد تحقيقه، جاء مشروعك أفضل. ومن الأرجح أن يكون مشروعك أكثر تماسكاً ومنطقاً وملاءمةً ونجاحاً.

وأنت الآن جاهز لمتابعة القسم الجديد الذي يتصدى للمشروع الحقيقي.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الاقتراح

البنية (أو الهيكلية)

وصلنا الآن إلى المشروع الفعلي. في هذا القسم من "الدليل الإرشادي" سنتعامل مع الآتي:

- المحتويات وموجز، وهذه ما يوضع في بداية المشروع.
- كتابة جسم المشروع، بما في ذلك تفصيل المحتوى.
- كتابة الاستنتاجات (الخاتمة) والميزانية.
- اتخاذ قرار بشأن الملحقَات التي سترفق.

إذا كنت قد قمت بجميع الأعمال الأولية سيكون هذا القسم من صياغة المشروع سهلاً. فهذا الأخير عبارة عن وثيقة مهمة جداً لعدة أسباب.

لماذا تعتبر وثيقة المشروع مهمة؟

من الواضح أنّ أحد الأسباب هو أنّ هذه الوثيقة ستشكّل أساس قرار المانح بتمويل المشروع أو لا. ولكن هناك سبب آخر ينبغي تذكّره دائماً. فيمجرد حصول الاقتراح المكتوب على قبول المانحين، يصبح إطار عمل المشروع، والمكان الذي تُحدّد فيه دورة المشروع، والأساس الذي سيُقومُ بناءً عليه نجاح المشروع أو فشله. وفي صياغتك المشروع التمويلي فإنك تُلزم نفسك بمشروع ذي غايات وأهداف، وذي شكل وعملية محدّدين.

ستعتمد طريقة صياغتك المشروع، إلى حدّ ما، على متطلبات الجهات المانحة. والإمكانيات تشمل ما يلي:

- وثيقة من صفحة واحدة تلخّص ما تأمل تحقيقه وكيفية ذلك، كخطوة تمهيدية للمانح ليقرّر ما إذا كان مهتماً بالحصول على المزيد من المعلومات أم لا. هنا، سنركّز على أهداف العملية المتوخّاة وملخّصها.
- نموذج معياري وضعه المانح؛ وهو سيعطّي الكثير من المجالات نفسها كتلك التي سبق وناقشناها، فضلاً عن تلك التي ناقشناها هذا القسم. ستحتاج إلى إدراج ما تريد قوله تحت العناوين المحدّدة.
- نموذج موحد يجب أن يضم كل تفاصيل مشروعك. وهذا محدّد أكثر بكثير من النموذج السابق، ولكن ما يزال من الممكن أن تعرض أفكارك وتخطيطك لصالحك.
- نموذجك الخاص، وهو سيبيح لك تقديم خططك وأفكارك على أفضل وجه. ولعله من الغريب أن يكون هذا أصعب أنواع المشروعات التي قد يتوجّب عليك كتابتها. فالأمر عائد لك في أن تقرّر ما تقول وكيف وما هو ترتيبه وطوله. في هذا القسم سنركز على هذا النوع من المشروعات لنساعدك على وضع هيكلية مشروعك وكتابته على أفضل وجه ممكن.

في الصفحة التالية نقدم اقتراح لمخطط مشروع، ولاحقاً في هذا القسم سنقدم لك المزيد من الأفكار حول كيفية "ملء" الهيكلية عند كتابتها.

هيكل المشروع التمويلي

التعليقات	الفحوى	القسم
العنوان يجب أن يشي بجوهر المشروع باستخدام عبارة أو جملة قصيرة. ينبغي ألا يكون طويلاً.	<ul style="list-style-type: none"> عنوان المشروع اسم الوكالة التي يُقدّم لها المشروع اسم منطمتك وعنوانها وإذا أمكن شعارها تعيين اسم أفضل شخص يمكنه أن يناقش المشروع التاريخ 	صفحة العنوان
<ul style="list-style-type: none"> بين جوهر الموضوع، وذلك بالتصريح عن: ماهية السياق أو الوضع الحالي. ما هي الطريقة التي ترى إليها منطمتك وسيلة الخبراء لمعالجة المشكلات. لماذا هذه الطريقة هي الجيدة. ما هو الأثر الذي سيتحقق. من سيكون المستفيدين الأساسيين. الفترة الزمنية لإتمامه. الكلفة الإجمالية. 	تلخيص المقترح بما لا يزيد عن 300 كلمة.	صفحة الملخص
هذا ممّا سيساعد القارئ على إيجاد ما يبحث عنه بسرعة.	عدّد العناوين الرئيسية وأرقام الصفحات.	صفحة المحتويات
<ul style="list-style-type: none"> صف السياق بإيجاز، مع إعطاء الأرقام ذات الصلة. إشرح كيف حددت المشكلة أو الفرصة التي تهتمك بوجوده خاص. فسّر ما يؤقّل منطمتك لمعالجة تلك القضايا إشرح أهداف المشروع العامة والخاصة لخص العملية المنوية. <p>يمكنكم الرجوع إلى التذييلات للاطلاع على المزيد من التفاصيل. إذا كان هناك من عنصر يتعلّق بالجئوسه سلط عليه الضوء. وإذا كانت هناك من مخاطر تهدد المشروع أنكرها بإيجاز مع كيفية التصدي لها، وما هي درجة المرونة المطلوبة من المانح. ناقش استدامة المشروع و/أو أثره.</p>	<ul style="list-style-type: none"> السياق (نحو صفحة واحدة)؛ الفرص المحددة و/أو المشكلات ذات الصلة بالنسبة إلى المنظمة والمانح (نحو نصف صفحة)؛ الأهداف (نحو نصف صفحة)، بما فيها توضيح المستفيدين؛ العملية المقصودة (نحو ثلاث أو أربع صفحات). 	المشروع - جسم المشروع
الميزانية التفصيلية ينبغي أن تذكر في التذييلات والملحقات. على أن تذكر، هنا، فقط، أهم بنود الميزانية والمجموع لمدة المشروع. وهو أيضاً مكان جيد لتلخيص خطة تمويل المشروع، وممّن تطلب التمويل أيضاً؟	بين بإيجاز ما تطلبه من الوكالة ولماذا. ضمّ موجزاً مقتضباً عن الميزانية.	الاستنتاجات والميزانية
يمكنك، هنا، أن تورد تفاصيل جسم المشروع، دونما تطويل. إذا كنت تستخدم خطة "LFA" فهذا هو المكان المناسب لوضعها. (أنظر "قاموس المصطلحات" و"الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "استعراض التخطيط").	وصف تقني مفصل للمشروع والطرائق والجدول الزمني والميزانية المفصّلة والتقرير السنوي والبيانات المالية المدققة وهلمجرأ...	التذييلات والملحقات
عدّد المصادر المانحة التي يمكن للمانح أن يتعرّف عليها باعتبارها مصادر معتمدة وموثوقة، مثلاً: "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".	عدّد أي مراجع استندت إليها، بالترتيب الذي اعتمده في النص.	قائمة المراجع

جسم المشروع – المحتوى

يشكّل جسم المشروع الجزء الرئيسي الذي تقوم فيه بـ "عملية البيع"؛ ففيه تقنع المانح بضرورة مشروعك وجدواه.

إنّ المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تغطيتها هنا (ويُفترضُ أنك قمت بالأعمال التحضيرية) هي:

- السياق (نحو صفحة)؛
- الفرص و/أو المشكلات ذات الصلة/ الخاصة المحددة بالنسبة إلى المنظمة والمانح (نحو نصف صفحة)؛
- الأهداف (نحو نصف صفحة)، بما فيها توضيح المستفيدين؛
- العملية المقصودة (نحو ثلاث أو أربع صفحات).

وإحدى الطرق لتذكّر هذا استخدام أوائل حروف كلمة "كروب" بالإنكليزية، أي "CROP":

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

السياق	=	Context	=	C
وثيقة الصلة بالنسبة إليك أو بالنسبة إلى المانح	=	Relevance	=	R
الأهداف	=	Objectives	=	O
العملية	=	Process	=	P

كيف يمكن لـ "CROP" أن يساعدك؟

يمكن لـ "CROP" أن يساعدك في أنه سيضمن أن تغطي المجالات الأربع الرئيسية التي تحتاجها لتشكيل جسم مشروعك:

- سبق لك أن أقيت نظرة على سياق المشروع. ومن المهم، هنا، أن تحدّد موقع سياق المشروع محلياً وإقليمياً، وإذا أمكن دولياً. فقد يكون المانح مهتماً بمعرفة ما إذا كان للمشروع أي أثر على هذه المستويات المختلفة. فعلى سبيل المثال، هناك مشروع يهدف إلى إنشاء مجتمع لرعاية أيتام "الإيدز" في المناطق الفقيرة، في إحدى المدن الكبرى، يمكنه أن يولد معرفة مهمة على الصعيد الدولي. فإذا كان المانح يدعم المشروعات المتعلقة بوباء "الإيدز" في أماكن أخرى، فقد تكون هذه "نقطة" في صالح عملية "بيعه". هذا مكان لمعرفة شيء ما عن المانح قد تساعدك في أن تقرر علام ستركّز.
- لا يكفي مجرد تبيان السياق؛ فأنت في حاجة إلى أن تربط بين كل من السياق ونقطة تركيز منظمتك وسجل مسارها، فضلاً عن رسالة المانح. وبعبارة أخرى، عليك أن تُحيب على السؤال التالي: إذن ماذا بالنسبة إلى السياق؟ حسناً. إنّ انتشار وباء "الإيدز" في بلدان جنوب الصحراء الأفريقية أكثر من أي مكان آخر؛ جيد، وعدد الأيتام ينمو بالتناسب مع نمو هذه المعضلة؛ ولكن أين تكمن أهمية هذا ووثاقته صلته، بالنسبة إلى المنظمة، وكذلك بالنسبة إلى المانح؟
- إنّ الأهداف يجب أن تكون في مقدمة ما تتوقّع أنّ مشروعك يحققه وما هو الأثر الذي سينجم عنه. فإذا كُتبت المشروع بأسلوب جيد، وحب، أيضاً، أن تبيّن هذه الأهداف للمانح استراتيجيتك الرئيسية ومن هم المستفيدون من المشروع بوجه عام. وهذا أيضاً مكان مناسب للإشارة إلى الأثر الكامن المحتمل من حيث التكرارية والاستدامة (أنظر "قاموس المصطلحات"). ومن المفيد، هنا، أن تظهر أنك قد فكرت بكيفية انسحاب منظمتك من المشروع، وذلك بطريقة تمكن من المحافظة على الفوائد الناجمة.
- سبق لنا أن تكلمنا على العملية. فقد تحتاج في مشروعك إلى تقديم تصميم عمليتك بطريقتين:

- إيراد خطة تفصيلية تعطي التفاصيل التقنية والأنشطة المحددة والخطة زمنية المحددة ومخرجات كل خطوة، والموارد الضرورية لكل منها. وهذا يمكن أن يُضم إلى الملحق.
- ملخص يبيّن الأنشطة العامة (مثلاً، إقامة ورش عمل.) ومخرجات مهمة (مثلاً، الملاجئ لأيتام "الإيدز"، والملصقات المتعلقة بكيفية تعقيم المياه) وأنواع الموارد (موظفين إضافيين مدربين على العمل مع الشباب ومهندسين استشاريين). هذا كله يمكن أن يُضم إلى جسم التقرير.

ما هي أهمية الحاجة إلى خطة تفصيلية وملخص؟

تكمن مهمة الملخص في أنه يخلق لدى القارئ الاهتمام دون حاجته إلى الغوص في التفاصيل. فهو، أي الملخص، صانع القرار، فيما الملحق يمثل المستشار التقني.

وقبل الانتقال إلى الملخص والميزانية نذكر نفسك، مُجدّداً، بـ "CROP" وما يعنيه:

السياق	=	Context	=	C
وثيقة الصلة بالنسبة إليك أو بالنسبة إلى المانح	=	Relevance	=	R

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الأهداف = Objectives = O
العملية = Process = P

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الاستنتاجات والميزانية

ما هي الحاجة إلى هذا القسم؟

أنت بحاجة إلى جمع أفكار القارئ ليستجيب لما تقوله وتطلبه. والاستنتاجات تساعدك على ذلك، فيما يعطي ملخص الميزانية القارئ فكرة واضحة عن حجم طلبك ومضمونه.

ولذا، يجب أن تجمع الاستنتاجات كل نقاط حججك وأن تلخص بايجاز (نصف صفحة) ودونما تكرار:

- لماذا يتسم المشروع بالأهمية والضرورة؟
- لماذا تمثل منطقتك المرجع الصالح للقيام بهذا المشروع؟
- لماذا يجب أن يأخذ المانح هذا المشروع بعين الاعتبار من وجهة نظره؟
- ماذا يمكن تحقيقه؟

هذا، وتتطلب الموازنة "دليلاً إرشادياً" خاصاً بها؛ ولذا فقد أعدنا مثل هذا الدليل، ويُرجى الرجوع إليه ضمن مجموعة الأدلة هذه. ولكنَّ هناك نقاطاً عامة حول الميزانية وملخصها:

- كن محدداً. بيّن بوضوح ما تريد أن يموّله المانح، أكان ذلك المشروع كله أم جزءاً منه.
- كن واقعيّاً. فإذا كنت قد أنجزت إطار عملك على النحو السليم، فلا بُدَّ أن لديك فكرة حول حجم المنح المعتادة التي يهبها المانح لمثل هذا العمل.
- لا تدخل التفاصيل (التبنيدي) في جسم المشروع، بل ركّز على المجموع للعائد لكل سنة ولكل فئة عامة، على سبيل المثال "بناء القدرات" بدلاً من الغوص في تعداد ورش العمل التدريبية.
- قدّم صورة عن استراتيجية مشروعك المالية؛ مثلاً ممّن تطلب الدعم أيضاً، أكان هذا الدعم مادياً أم معنوياً، ومن الذي قدّمه وكم كان المبلغ أو مقدار الدعم ومن ساعد، إلخ... وإذا كانت النية جمع المال من المستفيدين فعليك أن تشرح سبب ذلك والطريقة التي ستتبعها.
- معالجة مسألة الكلفة-المنفعة مبرراً الكلفة من حيث ما تُحدثه من منافع.

أما الميزانية التفصيلية فأدرجها في أحد الملحقات. في القسم التالي سنتكلم أكثر على هذا الموضوع.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الملحقات والتذييلات

لماذا تحتاج إلى ضم الملحقات؟

يجب أن تعرف كيف تجيب على هذا السؤال الآن. فالملحقات تمكّنك من أن تبقي جسم المشروع بحجم معقول، مع ضمان حصول القارئ المهتم والمتسائل على المزيد من التفاصيل. وهي أيضاً المكان الذي يمكنك أن تضمّ فيه الوثائق الإضافية التي توفر المعلومات اللازمة، دون الاضطرار إلى إعادة كتابة أجزاء كبيرة منها.

في ما يلي بعض الأفكار المفيدة الخاصة بالملحقات التي تشمل:

- التقرير السنوي
- قالب الإطار اللوغي (LFA Matrix) [راجع "قاموس المصطلحات" في "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "استعراض التخطيط"]
- الميزانية التفصيلية [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الميزانية"]
- أحدث الكشوفات المُدقّقة.
- صور تظهر السياق و/أو المشروع
- توصيف تقني مفصّل للمشروع
- جدول زمني مفصّل [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "تخطيط العمل"]
- تقارير التقييم ذات الصلة
- معلومات إضافية عن الأشخاص المنخرطين حيث لا يكفي ما يرد في التقرير السنوي

رقم ملحقاتك بحيث يسهل الوصول إلى المعلومة. ضعها في صفحة المحتويات.

وأخيراً، ضمّ جزءاً موجزاً يحتوي فهرساً/ ومراجع؛ وهذا ما سنعالجه في القسم التالي.

الفهرس والمراجع

هذا ينبغي أن يكون قسماً قصيراً جداً. تذكر أنك لا تكتب أطروحة أو كتاباً.

إذن، لماذا ضمّ هذا القسم إجمالاً؟

السبب الرئيسي لذلك هو التأكد من أنّ الحقائق التي قدّمتها مُسنّدة بمصادر موثوق بها.

لا تقلق إذا كانت الصيغة التي تستخدمها لمراجعك لا تُلبي متطلبات أكاديمية. ويجب أن تركز على ما يلي:

- الوضوح
- والتماسك

أدرج:

- اسم المؤلف (أو المؤلفين)، واسم المنظمة الناشرة؛
- اسم المنشور؛
- تاريخ النشر؛
- الناشر.

يجب أن تكون نيتك تمكّن المانح من استخدام المراجع إذا اقتضى الأمر ذلك.

الدليل الإرشادي لكتابة مشروع تمويلي

بقلم: جانيث شابيرو (البريد الإلكتروني: nellshap@hixnet.co.za)

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

باختصار، يحتوي المشروع على الأجزاء التالية:

- صفحة المحتويات لوصول سهل إلى أقسام محدّدة
- صفحة الملخص ليتمكن ممثل المانح من توقّع ما يمكن توقّعه
- جسم المشروع أو مضمونه، وفقاً لـ "CROP" [راجع "قاموس المصطلحات"].
- الاستنتاجات وملخص الميزانية
- الملحقات والتذييلات لتأمين التفاصيل الضرورية
- الفهرس/ المراجع لإسناد الحقائق.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

ما يُفعل وما لا يُفعل

الآن أصبحت تعرف ماذا يجب أن تضع في المشروع. ولكن، أحياناً، لا تقل "كيف" عن "لماذا". في هذا القسم سنلقي نظرة على بعض ما يُفعل وما لا يُفعل في صياغة مشروعك التمويلي:

لا تفعل:	إفعل:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أن تتخذ مقارنة "ثمة مشروع يلائم الجميع" - فإذا كنت قد قمت بعملك جيداً بشأن تمويل الوكالة، استخدام ما تعرفه لجعل المشروع ملائماً بالنسبة إلى الوكالة. ▪ أن "تبطن" ميزانيتك بأمر لا صلة لها بالمشروع. ▪ أن تخفي معلومات يجب أن يعرفها المانح. ▪ أن ترسل معلومات كثيرة تثير ملل القارئ. ▪ أن تفترض أن المانح يعرف عنك كل شيء، وأنه لذلك لا حاجة إلى أن تقدم نفسك. ▪ أن تستخدم لغة اصطلاحية لا تهم أحداً. ▪ أن تجعل المشروع يناسب معايير المانح على حساب ما تعتقد أنه يجب القيام به. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اتصل بالشخص "الحقيقي" (أي الشخص المطلوب)، ومن ثم وجه مشروعك إليه (إليها). ▪ خطط مسبقاً كي لا يأتي مشروعك متسرعاً أو مرتبطاً بأزمة. ▪ بين أنك تعرف من غيرك يعمل في هذا المجال وماذا يفعل. ▪ أشرك الآخرين في تحرير المشروع. ▪ فسّر الرموز والمختصرات. ▪ أبق مشروعك قصيراً، بحيث لا يحتل جسمه ما يزيد على العشر صفحات، ويفضّل أن يكون أقل إذا أمكن. ▪ بين أنك تهتم بالعمل: أظهر بعض الانفعال. ▪ استخدم "النعمة" الصحيحة: أي كن إنساناً لا أكاديمياً، ودع القصة تتشكل وتبدو إنسانياً دون إسراف بالانفعال.

وأخيراً، أكتب بإيجاز وبوضوح وببساطة، وقدم مشروعك بأسلوب مقروء. ستجد في القسم التالي بعض النصائح للكتابة، وأخرى تُعنى بالتصميم [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الكتابة الفعالة"].

إرشادات للتصميم	إرشادات للكتابة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدام العناوين والعناوين الفرعية، بحيث تكون العناوين بأحرف موحدة، وتكون العناوين الفرعية بأحرف أخرى. ▪ رقم صفحاتك. ▪ وثق وثيقتك ودبّسها بالترتيب الصحيح. ▪ استخدم مساحات بيضاء وحواشي عريضة. ▪ لا تحشد النص وتثقله. ▪ استخدم حروفاً سهلة القراءة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أكتب ببساطة، وتجنّب اللغة الاصطلاحية. ▪ استخدم جملاً قصيرة. ▪ استخدم صيغة المعلوم بدلاً من صيغة المجهول إذا أمكن (مثلاً: "سيقوم فريق خاص مدرب بكل الدورات"، بدلاً من: "كل الدورات ستقام من قبل فريق خاص مدرب"). ▪ تحقّق من عدم وجود أخطاء هجائية وقواعدية؛ وإذا اقتضى الأمر أطلب من شخص آخر القيام بذلك. ▪ راجع الصياغة وأعدّها إذا اقتضى الأمر. ▪ لا تبالغ. ▪ أكتب لقارئ غير مختص (أي غير تقني).

لماذا تعتقد أنّ مشروعك يجب أن يكون "موضباً ونظيفاً"؟

يلزم مشروعك أن يكون جذاباً، بحيث يجب ألا يملّ القارئ ويتجنّب قراءته. كما يجب أن يجد في نفسه الرغبة لمعرفة ماذا يدور حوله، وأن يشعر أنّ قراءته سهلة ومثيرة وأنه يفخر أن يكون إحدى الجهات المانحة لمشروعك.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

المتابعة

هناك نوعان من المتابعة في صياغة المشروعات التمويلية. أولاً، هناك نوع من المتابعة يستفسر "عماً يحصل؟" بعد أن تكون قد تقدّمت بمشروع وانتظرت الرد لفترة. ثانياً، إذا كنت محظوظاً ونجح طلبك، فثمّة متابعة تساعدك على بناء علاقات قوية وداعمة بين المشروع أو المنظمة وبين المانح.

متابعة المشروع

إذن، لقد قمت بتقديم مشروع يفي بكل معايير المانح وفي الوقت المناسب. قد تحصل على إجابة سريعة، وقد لا يحصل ذلك. والوقت يمر، وأنت لست متأكداً من مكان ووقوفك..

ما هي الطريقة المناسبة لمشروع أو منظمة للتعامل مع هذه الحالة؟

تأكد من أنّ مشروعك قد وصل إلى المانح، وانتظر. بعد فترة زمنية محدّدة (وهذه تُحدّد إمّا من قبل ممثل المانح حيث يقول لك متى ينبغي أن تتوقّع الإجابة، أو إذا لم تكن متأكداً فبعد مضيّ شهر أو ستة أسابيع)، عليك أن تتابع المشروع، وبإمكانك القيام بذلك:

- إمّا أن تتصل بممثل المانح وتساله عن الطلب ومتى يمكنك أن تحصل على جواب؛
- وإمّا أن تتابع كتابياً وتسال عن وضع الطلب، ومتى يمكنك الحصول على جواب.

والمتابعات من هذا النوع يجب أن تكون:

- صياغتها مؤدبة ولطيفة؛
- مقنعة وغير عدوانية.

تذكر أنّ المانح ليس مديناً لك بأي شيء. فقد تأمل أن يكون ممثل المانح متعاوناً ويعاملك باحترام، ولكن ليس ثمّة ضمانة لذلك. على أي حال، لست في وضع يسمح لك بالإساءة إلى سمعتك، بحيث تُطلق عليك أوصاف كثيرة التطلّب واعتبارك المنحة "حقاً". فمثل هذه السمعة تنتشر بسرعة في أوساط المانحين، وتجعل الطلبات المستقبلية أقل نجاحاً؛ كما أنك لا تريد أن تغرّب الجهات المانحة.

وحتى لو كانت الإجابة سلبية في نهاية العملية، فهذا لا يعني أنك وصلت إلى نهاية علاقتك مع المانح. فعادة ما تكون هناك أسباب وجيهة للإجابة السلبية، ومن حقك الاستفسار في حالة الرفض عن السبب إذا لم يُقدّم لك تفسير.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

وقد تكون بعض أسباب الرفض كما يلي:

- لم يوافق مشروعك معايير المانح التي يعتمدها لتقديم التمويل؛
- ليس المشروع في مجال أولويات المانح (الجغرافية أو الموضوعية)؛
- لم يؤثر المشروع، لسبب ما، في ممثل المانح الذي قام بعملية الاختيار الأولي؛
- ليس لدى المانح الأموال الكافية حالياً لدعم هذا المشروع.

كلما ازدادت معلوماتك حول سبب الرفض، خفَّ احتمال تكرار الخطأ في المرة القادمة. تذكّر القيام بواجباتك؛ فأرسال مشروع غير ملائم مضيعة لوقت الجميع.

متابعة المنحة

سمعت أخباراً سارة تفيد بأن مشروعك حقّق نجاحاً؛ وأنّ المانح سعيد به. ومن الواضح أنه كان عملاً جيد الأداء. تهانينا!

هل هذه هي نهاية العملية؟

كلا. الواقع أنّها البداية.

من الآن فصاعداً عليك أن تعمل على بناء علاقة متينة مع المانح، لكي تستطيع أن تقدم مشروعات ناجحة أخرى، ولتستمر العلاقة معه بما فيه مصلحة الطرفين.

إليك بعض الأمور التي تلزمك لبناء علاقة متينة مع المانح:

- عبّر عن شكرك للمانح على رده الإيجابي؛ ذلك أنه بموافقته على دعم مشروعك إنما هو يبدي تقديره لعملك. عليك أن ترد بطريقة تُظهر معها للمانح أنك مقدّر التزامه ومساندته.
- أبق المانح على علم بأخر ما يجري في سياق المشروع و/أو المنظمة؛ وهذا يعني إرسال تقارير ومعلومات قد تهم المانح بانتظام وبصورة دورية. إذا كنت قد أعددت نفسك جيداً، سيكون بإمكانك القيام بعملية وضع المانح أمام صورة ما تقوم به بسهولة. مثلاً: "كما نعلم فإنتم تدعمون أعمالاً مشابهة في دول نامية أخرى، ولذا فإننا نعتقد أنكم قد تهتمون بدراستنا المتعلقة بـ "مشروع أيتام الإيدز".
- ادعُ المانحين إلى أنشطتك – حتى وإن كنت تعتقد بأنهم لن يتمكّنوا من الحضور.
- لبّ متطلبات المانح من حيث تقديم التقارير. فهذا يعني توفير المعلومات الصحيحة (سرداً ومالياً) بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. وبمجرد توقيعك العقد مع المانح دوّن التواريخ لتقديم التقارير. دوّن في مفكرتك التاريخ قبل الموعد بشهر، لتكون جاهزة في الوقت المُعيّن. ضع آليات لجمع المعلومات التي ستكون مطلوبة. أنت بحاجة إلى نظام رصد وتقويم [راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "الرصد والتقويم"]. احتفظ بالوثائق المطلوبة.
- كن جاهزاً لعقد اجتماعات مع ممثلي المانح. كن على استعداد للإجابة على أسئلة وتنظيم رحلات ميدانية و/أو شرح التفاصيل. حيثما أمكنك، أحضر ممثلي المانح إلى الميدان ليتمكنوا من الاجتماع بالناس الذين يساعدهم المانح.
- أبق الاتصال مفتوحاً في كل الأوقات.
- تأكّد من معرفة ما يأمله المانح من العلاقة وقدمه. إذا كنت أعددت نفسك، ستعرف ما يريد المانح. قد تسأل: "ماذا يمكن أن نفعل لمساعدتك في عملك؟". قد تكون معلومات أو المشاركة في مؤتمرات أو تبادل الخبرات؛ وبذلك تصبح علاقة المانح/ المشروع شراكة حقيقية.

تذكر دائماً أنه بخدمتك مانحك، فإنك تُرسي أسس علاقات طويلة الأمد.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الممارسات الفضلى: مثال على مشروع

إليك مثلاً علة مشروع جيد. ولكن، نذكّر أنّ كل مشروع يختلف عن الآخر.

مشروع تموّلي

لمؤسسة "مرفس" (MERVES Foundation)

مقدّم من:

وكالة "دعم أطفالنا" (ASOC)



العنوان:

234 Amilcar Avenue
3456 Capital City
DEVELOPING COUNTRY

الهاتف: +78 23 789-6543

الفاكس: +78 23 789-6542

البريد الإلكتروني: asoc@connect.org.dc

اسم الشخص المولج بالاتصال: أمينة تهاني

عنوان المشروع:

المجتمعات في دعمها أيتام "الإيدز":

مشروع لتدريب المجتمعات المحلية في المناطق الحضرية وشبه الحضرية لرعاية أيتام "الإيدز" دون تفريق الأسر أو مأسسة الأطفال.

آذار (مارس) 2003

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

ملخص المشروع

تقيم "وكالة دعم أطفالنا" ["أسوك" ASOC] مشروعاً يهدف إلى إعداد المجتمعات المحلية لدعم أيتام "الإيدز" في البيوت وفي سياق مجتمعي. سيُنفذ المشروع في بلدين نموذجيين، إحداهما في منطقة حضرية، والأخرى في إحدى الضواحي على مدى سنتين. ويشمل المشروع:

- الدعم المادي (ستتولاه إدارة "أسوك" وستقدمها حكومات المقاطعات)؛
- تدريب المحترفين على المستوى المجتمعي، ليتمكنوا من تأمين الدعم المحترف لأيتام "الإيدز"، ضمن مناطقهم.
- تنسيق أنشطة المشروع داخل المجتمع.

من المتوقع أن يصل هذا المشروع ما بين 150 إلى 300 محترف و10000 يتيم "إيدز".

سيركز المشروع الذي يعتبر نموذجياً على التالي:

- تمكين الأطفال من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، من خلال توفير الموارد المادية والنفسية والدعم الاجتماعي؛
- الحفاظ على تماسك العائلات بعضها مع بعض في سياق مجتمعي؛
- إقامة مشروعات مجتمعية وتنسيق الهياكل لضمان الاستدامة؛
- الرصد الدقيق والتقييم والتسجيل بغية تيسير تكرارها.

إنّ "أسوك" ستغطي كل التكاليف الإدارية عن طريق تبرعات تُجمَع من أعضاء الأبرشيات. ونحن نطلب الدعم من مؤسسة "مرّيس" لتغطية تكاليف التدريب والتنسيق.

المحتويات

الصفحة

1	ملخص المشروع
2	صفحة المحتويات
3	القسم 1: السياق
3	1.1. خلفية وبائية "الإيدز" في البلدان النامية
3	2.1. خلفية عمل "وكالة دعم أطفالنا" (أسوك) المشاركة في العمل مع أيتام "الإيدز"
5	القسم 2: أهداف مجتمعات "أسوك" في دعم مشروع أيتام "الإيدز"
6	القسم 3: العملية المتوخاة
6	3.1. عرض عام
7	3.2. المخرجات
8	القسم 4: الاستنتاجات
9	القسم 5: ملخص الميزانية
	الملحقات:

1	قائمة أعضاء مجلس "وكالة دعم أطفالنا" (ASOC)
2	تقرير "أسوك" السنوي لعام 2001
3	أعضاء الملاك الرئيسيون – سير ذاتية ملخصة
4	ميزانية مفصلة
5	رسالة دعم من حكومات المقاطعات
6	المراجع

القسم 1 : السياق

1.1 خلفية: وبائية "الإيدز" في البلدان النامية

على مدى العشرين عاماً الماضية تصاعد انتشار وباء "الإيدز" في بلادنا على نحو كثيف. ووفقاً لتقرير "منظمة الصحة العالمية" (2001) يوجد حالياً 6 ملايين مصاب يعيشون في البلد، أو ثمة مصاب واحد من كل ثلاثة مواطنين. وعلى مدى السنوات العشر الماضية، أصبح "الإيدز" سبب الوفيات الرئيسي في البلد، وخلال السنوات الثلاث الماضية كان هناك نحو مليون حالة وفاة ذات علاقة بـ "الإيدز" ["منظمة الصحة العالمية"، 2001]. ويفدّر تقرير "منظمة الصحة العالمية" أنّ هناك 250,000 يتيم على الأقل جراء الوباء في البلد. ولكن، ومن وجهة نظر متفائلة، ثمة انخفاض، طرأ خلال السنوات الثلاث الماضية، على نسبة الإصابات الجديدة؛ في حين كان هناك ازدياد في نسبة الإصابة خلال عام 1998 بنحو 10% سنوياً في أوساط الراشدين، لتهدأ إلى 5% في عام 2001 [تقرير الإدارة الوطنية للصحة، 2001]. ويعزو معظم خبراء الصحة هذا الانخفاض في معدل الإصابات إلى الحملة التوعوية التثقيفية القوية التي باشرت بها المنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية في البلد على مدى السنوات الخمس الماضية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ توفّر مضادات الفيروس البوابي، الآن، في كل المستوصفات الحكومية المنتشرة في أنحاء البلاد، يعني أنّ معدّل الوفيات الناجمة عن "الإيدز" يُحتمل أن ينخفض خلال السنوات القليلة المقبلة.

إلا أنه لدينا بالفعل عدد كبير من أيتام "الإيدز" في هذا البلد. ولقد أظهرت البحوث التي أجريت في بلدان نامية أخرى أنّه عندما لا تعالج هذه المشكلة بنجاح، تبدأ نسبة الإصابة بالعدوى بالارتفاع مرة أخرى، عندما يصل هؤلاء الأيتام إلى سنّ البلوغ. والأطفال الذين ينشأون محرومين من حماية الوالدين أو دعم المجتمعات المحلية هم الأكثر تعرّضاً للإصابة بهذا المرض، مقارنة بهؤلاء الذين يتمتعون بهذه الحماية [تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2000].

في بلدنا، ثمة عدد قليل جداً من الوسائل أو الخدمات الرامية إلى معالجة مسألة أيتام "الإيدز". فالموارد الموجودة هي على شكل مؤسسات توقّر الرعاية لعدد قليل جداً من الأطفال. ولكنّ الدراسات (كذلك التي أصدرها "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" المذكورة أعلاه) تؤكّد على أنّ الأطفال الذين ينشأون في مؤسسات هم أكثر عرضة للإصابة من أولئك الذين يرعاهم المجتمع. فالرعاية المؤسسية يمكن أن تؤدي إلى تفكك الأسر الشابة التي أصيبت في السابق بالدمار بسبب فقدان أحد الوالدين أو كليهما معاً. كما أنّ اللوجستية الصعبة والفعّالة من حيث التكلفة بالنسبة إلى المؤسسات الرعايةّة- غالباً ما تعني فصل الأخوة والأطفال، بحيث يفقدون آخر اتصال لهم بنظام الدعم العائلي.

وقد ثبت أنّ مؤسسات الرعاية مكلفة جداً؛ إذا بيّنت دراسات أجريت في بلدان نامية أخرى ("برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2000) أنّ كلفة تقديم الدعم لأيتام الإيدز داخل المجتمع يستهلك نحو الثلث من تكاليف الرعاية المؤسسية، حيث يمكن أن يتخذ هذا الدعم -على سبيل المثال- شكل تقديم منح للأسر -التي يرأسها أفراداً مراهقون- ومراكز رعاية خاصة في أماكن كالمدراس والعيادات، حيث تستطيع هذه العائلات تلقي التوجيه والدعم وأجداداً بدلاء.

2.1. خلفية عمل "وكالة دعم أطفالنا" (أسوك) المشاركة في العمل مع أيتام "الإيدز"

أنشئت الوكالة في عام 1995 على يدي مجموعة من المنظمات الدينية التي تشمل كل الطوائف والأديان الرئيسية، ويضم مجلس أمنائها الحاليين شخصيات بارزة في الطائفتين الإسلامية والمسيحية (راجع "قائمة أعضاء المجلس في الملحق 1). وقد ركّزنا خلال السنوات الست الماضية على تقديم الدعم لأيتام "الإيدز" من خلال كيان طوائفنا الدينية. وهذه شملت ما يلي:

- خدمة لإيجاد دور لتبني هؤلاء الأيتام، حيث أمّنت أماكن لنحو 1250 يتيماً؛
- مشروع التربية والدعم في المؤسسات القائمة؛

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

- مشروعاً تربوياً للمدرسين في كل أنحاء البلد لمساعدتهم على التعامل مع التحديات التي يواجهها أيتام "الإيدز" في المدارس والصفوف.

تفاصيل هذا العمل أوردتها "التقرير السنوي" لعام 2002 (راجع الملحق 2).

حتى الآن، أمكن تمويل العمل من تبرعات الأبرشيات؛ إلا أننا نعتقد أن تضافر الجهود المركزة أكثر من ضروري لتهيئة المجتمعات للتعامل مع التحديات. ولذا، فإننا نقترح توسيع المنهج التعليمي، الذي نعتقد أنه سيساهم أيضاً في تنشيط الأنشطة المجتمعية لمعالجة هذه المسألة. ولتنفيذ مثل هذا المشروع سنكون بحاجة إلى موارد أكثر لا تستطيع الأبرشيات تأمينها، لأن أكثرها فقير. إننا على علم بالأعمال الممتازة التي أنجزت بفضل الدعم المقدم من مؤسسة "مرفيس" في البلدان المجاورة لنا. وقد تمكنا من أن نستلهم، على وجه الخصوص، العمل الذي قامت به "جمعية دعم أيتام الإيدز" في البلد النامي المجاور (1). وبما أن المشروع الذي نفكر بتنفيذه يشبه إلى حد بعيد مشروع "جمعية أسوك" لدعم مشروع الأيتام"، فإننا نرسل لكم هذا الاقتراح، على أمل أن تكونوا قادرين على دعم عملنا.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

القسم 2: أهداف مجتمعات "أسوك" في دعم مشروع أيتام "الإيدز"

يمكن تلخيص رؤية "أسوك" الشاملة كما يلي:

تعمل "أسوك" على خلق مجتمع يُحْتَفَلُ فيه بكل طفل، بوصفه خلقاً من الله فريداً وقيمةً منه، وتقوم على تشجيع الوفاء بكمونه الكامل.

إننا نفعل ذلك عن طريق:

- إشراك المجتمعات والأبرشيات في دعم الأيتام؛
- القيام بحملات توعية في أوساط المحترفين بهدف إعدادهم لمواجهة التحديات الجديدة؛
- إرساء أسس توجُّهات متدنيّة الكلفة وصديقة للأسرة، دعماً للأيتام ورعايتهم.

إنّ الهدف من المجتمعات المحلية الرامي إلى دعم "مشروع أيتام الإيدز" يمكن بيانه على النحو التالي:

في غضون السنوات الخمس القادمة، سيعيش كل طفل يئمه "الإيدز" في هذا البلد في إطار عائلي يدعمه المجتمع، ويتمتع بمستوى مقبول اجتماعياً والعناية النفسية والمادية.

وبصورة أكثر تحديداً، فإنّ الغرض من هذا المشروع هو:

في غضون سنتين، سيكون من الممكن تأمين الدعم والعناية لجميع أيتام "الإيدز"، الذين يعيشون في الحي "أ" (في الضاحية) والحي "ب" (منطقة حضرية)، مع التشديد على الحفاظ على وحدة العائلة، والتأكيد على وجود عناية اجتماعية ونفسية ومادية كافية لجميع الأيتام.

القسم 3: العملية المتوخاة

1.3 عرض عام

تتجه النية إلى استخدام منطقتي "أ" و"ب" (حيث ما يزال عدد الأيتام الأكثر ارتفاعاً، وفقاً لتقرير "منظمة الصحة العالمية" المشار إليه أعلاه) لبدء تجربتنا الرائدة. ومن المقدّر أنّ ثمة 5000 يتيم يعيشون في كل مقاطعة. وسنُعمد إلى رصد التدخّل وتقييمه وتسجيله بعناية (ولقد أُجريت دراسات أساسية) لجعل تكراره في مناطق أخرى أمراً ممكناً.

ولتحقيق النجاح في المشروعات النموذجية، فقد دخلنا في شراكة مع حكومات المقاطعات، التي وافقت على تقديم منح لتغطية احتياجات الأيتام المادية لمدة خمس سنوات. وستدير المنح مكاتب "أسوك" المركزية الموجود في كل منطقة. وستستخدم الأموال التي تجمعها "أسوك" من الأعضاء والأبرشيات لتغطية التكاليف الإدارية. كما ستكون هذه المكاتب في المقاطعات مسؤولة عن تحديد مكان الأيتام، وستكفل توزيع المنح بصورة ملائمة؛ حيث سنقدّم تقارير مفصلة إلى حكومات المقاطعات. ولتحقيق هذا الهدف ستستخدم "أسوك" نحو عشرة عاملين مدربين في المجتمعات المحلية في كل منطقة. وستُغطى تكاليف هؤلاء عبر صندوق "أسوك" الإداري.

ومع ذلك، فإننا نعتقد أنه لكي ينجح هذا المشروع، سنحتاج إلى تدريب موسّع في المجتمعات، على شكل تدخّلات مكثّفة مع محترفين من الميادين التالية:

- مُربّين؛
- قيادات دينية من المجتمعات الدينية (الكهنوتية والعلمانية)؛
- اختصاصيين صحيين؛
- عاملين اجتماعيين؛
- مسؤولين حكوميين من فئات أخرى في المنطقة.

ولهذا العمل نسعى إلى نيل الدعم من مؤسسة "مرقس"، لأننا ندرك أنكم تركّزون على التعليم والتدريب.

وسيكون التدريب، الذي سيشمل مجالي العمل النظري والعملي، محدداً لكل مجموعة، إلا أنه سيُغطى بوجه عام ما يلي:

- تحديد أيتام "الإيدز" في المجتمع؛
- وباء "الإيدز": أسبابه وآثاره؛
- احتياجات الأطفال المعرّضين للخطر ورعايتهم؛
- المشورة النفسية والاجتماعية والصحية والنصائح للأطفال المعرّضين للخطر؛
- تقديم الدعم إلى الأسر التي يرأسها مراهقون؛
- صياغة المشروعات وإدارتها؛

ستتألف كل مجموعة من عدد لا يقلّ عن 15 مشاركاً ولا يزيد على 30 شخصاً. وستكون هناك مجموعات في كل مقاطعة. ولعلّ النية خلف ذلك هي التوصل إلى وجود 150-300 محترفاً عبر المقاطعتين. ونظراً لأهمية إشراك الرجال والنساء على حدّ سواء في هذا العمل، فسنعمل على أن يكون هناك 50٪ من المشاركين من كل جنس.

سيجري التدريب في أربع دورات يستغرق كل منها ثلاثة أيام في السنة على مدى عامين، فيكون بذلك المجموع 24 يوماً من التدريب لكل مجموعة في كل مقاطعة. وقد وافقت "المؤسسة الوطنية التقنية" (NTI) على اعتماد التدريب على مستوى الشهادة. وهذا يعني أنها ستوافق على المواد ومراقبة الجودة في تقديم التدريب. أما شهادة

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

التأهيل فسنتقوم في نهاية فترة السنتين، وذلك من خلال قويم المشاركة في المشروعات، الأمر الذي سيُنقذ من خلال موظفي "أسوك" ومراقبة الجودة من قبل المؤسسة المذكورة.

إضافة إلى ذلك، نعتزم عقد دورات تنسيقية فصلية، يشارك فيها ممثلون من كل الفئات المحددة في كل مقاطعة ليتبادلوا الخبرات وسبل تنسيق الأنشطة.

إننا نرى إلى هذا أنه عملية تستغرق فترة عامين، نعتقد أنه مع نهايتها ستكون المجتمعات المحلية قادرة على مواصلة جهودها دون مشاركتنا المباشرة في كل التدخلات التدريبية، وستهدف إلى إيجاد مناطق مجتمعية مستقلة ومتعاونة في أن. بيد أن "أسوك" ستواصل إدارة المنح المادية لمدة ثلاث سنوات إضافية على الأقل، بحسب اتفاقنا مع حكومات المناطق.

سيقوم بالتدريب عاملون مهرة وذوو خبرة في المجتمع المحلي، استناداً إلى مواد طوّرت لهذا المشروع من قبل الخبراء في هذا المجال. والقصد من ذلك هو اعتماد مواد من دول أخرى، وعرضها على نطاق واسع عبر "الإنترنت". إننا لنرحب باقتراحات مؤسسة "مرفيس"، في ما يتعلق بجعل المواد متوفرة للآخرين.

2.3. المخرجات

إنّ المخرجات المخططة لفترة السنتين هي على النحو التالي:

- خمس دورات يتكوّن كلٌّ منها من ثماني وحدات؛
- دفاتر وأدلة للمشاركين في كل وحدة؛
- عدد وحدات إجمالي يرقى إلى 80 وحدة يستغرق كل منها 3 أيام (أربعون في كل حي، وثمانية لكل من المجموعات الخمس)؛
- ما بين 150 و300 خريج يحملون شهادات البرنامج؛
- خمسة مشروعات على الأقل تعمل بفعالية في كل المناطق؛
- لجان تنسيق مستقلة في كل من المنطقتين كقاعدة للاستدامة؛
- تقرير تفصيلي عن خبرات المشروع الناجمة وآثاره أساساً لتكراره.

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

القسم 4: الاستنتاجات

باختصار:

- نطلب الدعم من مؤسسة "مرّفس" لتدريب عناصر مجتمعاتنا في دعم مشروع أيتام "الإيدز".
- يهدف هذا المشروع تحديداً إلى ضمان أن يكون لكل يتيم مصاب بـ "الإيدز" في هذا البلد الإمكانية الاجتماعية والنفسية والمادية المطلوبة.
- إننا نعتقد أنّ السياق الذي نعمل في ظلّه يجعل هذا المشروع ضرورة ملحة، ونبينا أن ننقذ المشروع التجريبي في مقاطعتين، نموذجين لتكرارهما من جانب وكالات أخرى.
- إنّ التركيز على تنمية المناطق والمشروعات المجتمعية يرجح استدامة المشروع على مستوى المجتمع المحلي.
- لقد حصلنا على دعم أساسي من حكومتنا المقاطعتين، ودخلنا في شراكة معهما وسيؤمنان لنا الدعم المادي لأيتام "الإيدز" في المنطقة، خارج مفهوم الرعاية المؤسسية.
- إننا نعتقد أن تاريخنا وإدارتنا وجدارتنا المالية (راجع الملحق 2، نسخة عن آخر تقرير سنوي صادر عنّا، للتحقق من ذلك) تؤهلنا كلها لتنفيذ هذا المشروع. إنّ موظفينا من المركز الرئيسي الذين سيشاركون في المشروع ذوو مهارة وخبرة عالية (راجع سيرهم الذاتية المرفقة في الملحق 3).

كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

القسم 5 : ملخص الميزانية

ميزانية كاملة، بنودها التفصيلية، مُدرّجة في الملحق 4. باختصار، نحن نطلب من مؤسسة "مرفس" توفير مبلغ 70000 دولار أميركي للسنة الأولى، و 100000 دولار للسنة الثانية. وسيغطي هذان المبلغان ما يلي:

السنة 2	السنة 1	
\$15000	\$20000	مواد للتنمية والإنتاج
\$45000	\$30000	ورش عمل تنسيقية
\$45000	\$30000	دورات تدريبية (لوجستيات)
\$20000	\$ 5000	تكاليف إضافية للموظفين

وهذا يعني أنّ المتوسط يتراوح بين 1133 و 567 \$ للمحترف، ومبلغ 17 \$ لكل يتيم بسبب "الإيدز" بُذلت له المساعدة. وستزيد نسبة الاستفادة إلى التكاليف بصورة ملحوظة إذا أثبت المشروع أنه يمكن تكراره، وهو ما نتوقعه. لقد طلبنا، أيضاً، التمويل من مؤسستي "ستينهوبل" (Steinhobel Foundation) و"باكبرونبرغر" (Backbrunberger Foundation) لتغطية تكاليف تدريب الموظفين والمشورة وكلفة دعم المشروعات المجتمعية. وستحمل "أسوك" كلّ التكاليف المتصلة بالإدارة من تبرّعات الأعضاء والأبرشيات؛ كما وافقت حكومتا المقاطعتين المحليتين على تغطية المنح المادية المباشرة؛ وتجدون في الملحق 5 الرسالة الصادرة عن كل من حكومتي المقاطعتين. وإذا وجدتم أنّ هذا المبلغ أكثر ممّا يمكنكم المساهمة فيه، فإننا نطلب منكم النظر في تمويل إحدى المقاطعتين بنصف التكلفة الإجمالية المطلوبة.

نتنظر ورود ردمكم مع التميّي بالعمل معكم مستقبلاً..

أسوك

20 آذار (مارس) 2003



كيف تكتب مشروعاً تمويلياً

الموارد

Proposals that Make a Difference: How to write effective grant proposals, Oxford Learning Space,
oxis@fahamu.org.uk

المصطلحات

السياق	(Context) =	C	"كروب" (CROP)
وثيقة صلة (سياقك ومانحك)	(Relevance) =	R	
الأهداف	(Objectives) =	O	
العملية	(Process) =	P	

المؤشرات

عبارة عن علامات أو معالم يمكن بإزائها تقويم التقدم المحقق؛ مثلاً: "75% من النساء ربّات الأسر في المنطقة "أبجد" قادرات على إطعام أنفسهنّ وعائلاتهنّ على المستوى الذي حدّدته "منظمة الصحة العالمية" باعتباره مستوى صحياً".

تحليل الإطار اللوغي (Logframe Analysis, LFA)

عبارة عن نموذج خاص محدّد يُستخدم لتخطيط مشروع

هي الأمور الملموسة (الأنشطة، المنتجات) التي تتأثّر من الأنشطة؛ مثال على ذلك: "المنتجات" تشمل ورش العمل التدريبية، المنشورات، التقارير، إلخ...	المخرجات
تعني احتمال أو كمن استخدام ما جرى تعلّمه من هذا المشروع لتصميم مشروع آخر مشابه له جداً في مكان آخر.	التكرارية
تعني هنا الأثر الكامن المحتمل الذي ينجم عن المشروع، بحيث يمكن أن يستديم بعد الانتهاء من المشروع.	الاستدامة