



مركز دراسات وإستشارات
الإدارة العامة

أوراق غير دورية

مختبر

مهارات التخطيط والإدارة
للمنظمات غير الحكومية

أ.د. أحمد رشيد

أ.د. عطية حسين أفندي

أ.د. عطية حسين أفندي
مدير قسم الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال
جامعة القاهرة

أوراق غير دورية هي نشرة بحثية يصدرها المركز لعرض بعض الآراء

والأفكار في مجالات الإدارة العامة.

هيئة تحكيم الأوراق :

أ.د. على الدين هلال

عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ورئيس مجلس ادارة المركز

أ.د. كمال المنوفى

وكيل كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - وعضو مجلس ادارة المركز

أ.د. محمد فتح الله الخطيب

أستاذ العلوم السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - وعضو مجلس ادرة المركز

أ.د. عبد الملك عودة

أستاذ العلوم السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - وعضو مجلس الكلية

محرر الاوراق :

أ.د. أحمد رشيد

أستاذ ورئيس قسم الادارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ومدير المركز

للمراسلات- محرر الاوراق :

رئيس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة

Public Administration

Research & Consultation Center

(P.A.R.C)

WORKSHOP

مختبر

PLANNING AND MAN-

مهارات التخطيط والادارة

AGEMENT SKILLS

FOR NGOS

للمنظمات غير الحكومية

أ . د . أحمد رشيد
أ . د عطيه حسين أفندي

- | | |
|--------------|--------------|
| * الاسكندرية | فندق فلسطين |
| * الفيوم | فندق الأوبرج |
| * المنيا | فندق ايتاب |
| * القامرة | فندق شبرد |



مقدمة

التدريب فى مجال التخطيط والادارة نمط من أنماط التدريب يساعد على تمكين المعرفة والمهارات لدى العاملين ولدى أعضاء مجلس الادارة للمنظمات غير الحكومية فى هذا المجال .

ان المفاهيم ، المهارات ، والمعرفة المتضمنة فى هذا المجال ، ضرورية جداً لتمكين المنظمات غير الحكومية من استخدام طريقة نظامية فى العمل ، ويتضمن هذا مشاركتهم فى اعداد الدراسات كجزء من تقرير المنظمات غير الحكومية الوطنية لمؤتمر بكين فى سبتمبر ١٩٩٥ ، ومن المأمول أن تعرض فى هذا المؤتمر نماذج جديدة للخدمات التى يمكن أن تقوم بها المنظمات غير الحكومية فيما بعد .

ويتضمن البرنامج الخاص بالتدريب فى مجال التخطيط والادارة : تعريف أو تحديد المشكلات - تحليل الموقف - تعريف الاهداف - حصر الموارد - بناء التحالفات ... وماشابه .

اهداف المختبر

* مساعدة المتدربين على تطوير المهارات فى مجال تصميم خطط العمل عند البدء فى مجالات متنوعة .

* مساعدة المنظمات غير الحكومية على أية مبادئ باقتراحات لهيئات المنح والمساعدات لتمويل الدراسات التى ستعرض فى بكين .

* تقديم نشاطات جديدة تتعلق بالمجالات العشر التى وردت فى برنامج وأهداف مؤتمر بكين .

المشاركون

يختار المشاركون بعناية حيث يتم اعدادهم وتطوير قدراتهم للعمل كمدرسين بعد ذلك .

ووفقاً للمعايير المقترحة ، المتدربون في هذا المختبر هم :-

١ - العاملون في المنظمات غير الحكومية الراغبون في الحصول على الخبرة والمنهاجية الجديدة في العمل مع المرأة .

٢ - العاملون في المنظمات غير الحكومية الحاصلون على درجة البكالوريوس أو درجة أعلى ومنشغلين بتوصيل الخدمات .

٣ - العاملون في المنظمات غير الحكومية الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ - ٤٥ سنة .

٤ - أعضاء مجلس الإدارة النشطون والذين يساهمون بوقتهم لتطوير عمل منظماتهم غير الحكومية .

العائد المتوقع

بانتهاج جلسات عمل المختبر ، يتوقع أن يكون المشاركون قد اكتسبوا بعض المهارات الأساسية اللازمة في مجال التخطيط وإدارة المشروعات وبصفة خاصة اعداد مقترح المشروع أو البرنامج .

* * *





- ١ - بيئة المنظمات غير الحكومية .
- ٢ - تحديث الجمعيات الأهلية .
- ٣ - أهم المعايير المستخدمة لتقرير الأولويات .
- ٤ - عناصر النجاح في تجارب الجمعيات الأهلية .

ناقش وحل واختبر المعلومات الواردة في هذه الاوراق

واعرض رأيك الخاص من واقع تجربتك .



١ - بيئة المنظمات غير الحكومية

* المنظمة غير الحكومية تتأثر الى حد كبير بالبيئة التي توجد فيها ولا يمكن عزل تأثيرات البيئة من اساليب الإدارة والتنظيم ، إن نجاح إدارة المنظمة وتطويرها يتوقف على تفهم موضوعى (للبيئة التي تعمل فيها وكيفية التعامل مع تلك البيئة .

* تتكون بيئة المنظمة غير الحكومية من ثلاثة حلقات متداخلة :-

البيئة المباشرة

- أعضاء الجمعية

- المتعاملين معها DIRECT

- المنظمات غير الحكومية الأخرى فى ذات المجال

البيئة القومية

- السياسات الاقتصادية

- السياسات الاجتماعية

NATIONAL

- الوضع الثقافى

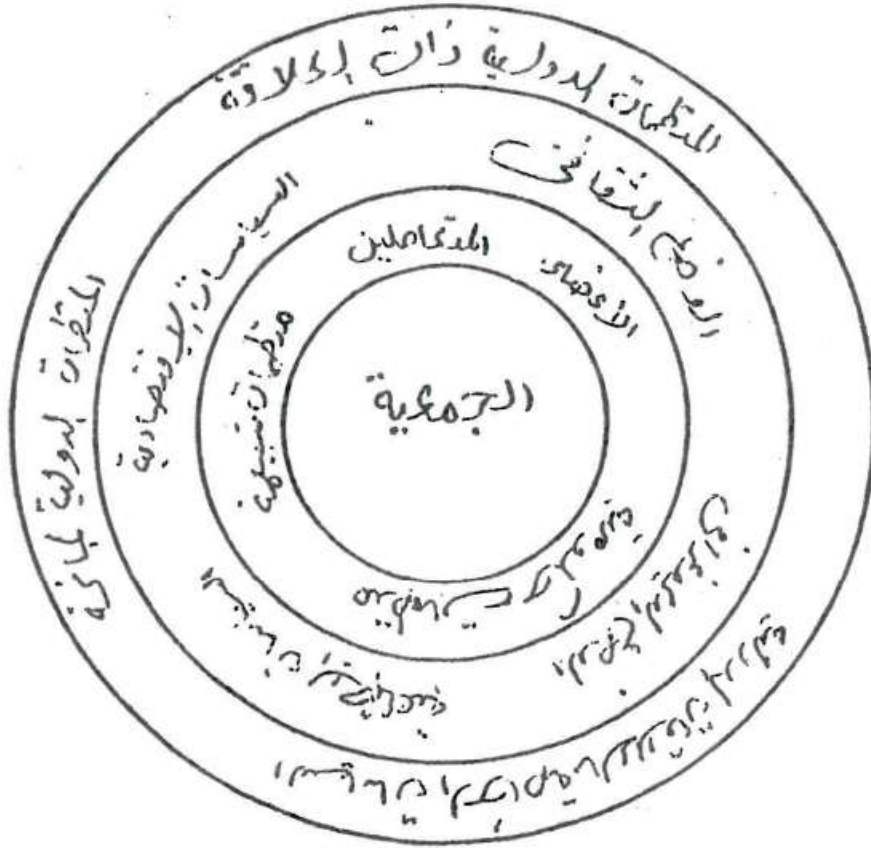
- الوضع الديموغرافى





البيئة الدولية

- المنظمات الدولية المانحة DONORS .
- INTERNATIONAL - السياسات الخاصة بالعلاقات الدولية للجمعيات .
- المنظمات الدولية ذات العلاقة .



* يلاحظ أن هذا هو تصور علمي يمكن أن يستجيب لأكثر أو أقل من هذه البيئات ، والآن ومن خلال العمل مع مجموعة العمل التي تنضم إليها وبعد استعراض موضوع البيئات مع المنسق العلمي يرجى القيام بالتمرين التالي (استند من الدليل)

- * ادرس الرسم وناقشه مع مجموعة العمل .
- * حدد المتغيرات البيئية التي تتعامل معها جمعيتك .
- * ليس من الضروري أن تكون هي ذاتها ماتم تقديمه لك - يمكن أن تكون أقل أو أكثر .



مختبر مهارات التخطيط والادارة للمنظمات غير حكومية

الجمعية

البيئة الدولية وتتكون من

البيئة القومية وتتكون من

البيئة المباشرة وتتكون من

—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—

—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—

—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—
—



٢ - تحديث الجمعيات الاهلية

- * فيما يلى بعض المؤشرات لتحديث الجمعيات الاهلية
- * المطلوب تدارسها مع مجموعتك وصولا الى وضع بعض المفاهيم

* مؤشرات تنظيمية

- ١ - وضع الجمعية للسياسات والاهداف التنظيمية الخاصة بها وتعديلها عند الضرورة بما يؤدي الى توجيه العمل نحو تحقيق اهداف الجمعية .
- ٢ - وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحديد التوجه الرئيسى للجمعية فى المستقبل .
- ٣ - القيام بالدراسات اللازمة وتنفيذ التخطيط .
- ٤ - اعداد الميزانيات وامسك الحسابات بما يتفق مع الاحتياجات والموارد .
- ٥ - متابعة إيرادات وأوجه الانفاق وترشيدها .
- ٦ - توفير وتنمية العنصر البشرى الكفاء سواء تطوعاً أو ندباً .

* مؤشرات القيادة الفعالة

- ١ - وضوح رسالة الجمعية واشراك الاعضاء فى تحديد هذه الرسالة بما يخلق لديهم الشعور بالانتماء القوى وتثير فيهم الحماس لتحقيق هذه الرسالة
- ٢ - تمتع القيادة بالامانة والعمل الجاد ، وقدرتها على تحقيق التوازن بين



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

أهداف الجمعية والسياسات العامة .

٢ - توجه القيادة نحو النتائج بما يساهم على توجيه العمل نحو تحقيق

الأهداف .

٤ - تمتع القيادة بالعزم والعدالة .

٥ - القدرة على إيجاد توازن بين الرؤى المستقبلية والامكانيات والموارد

والسياسات .

٦ - تكامل المقومات الشخصية (الأمانة والتركيز على النواحي الموضوعية) .

٧ - التوجه نحو خلق بيئة مناسبة لحل المشكلات .

* مؤشرات الثقافة التنظيمية الملائمة

١ - وجود روح فريق العمل بين اعضاء الجمعية .

٢ - الشعور بالإنتماء للجمعية واظهار سعادتهم للعمل معها .

٣ - توجه الاعضاء نحو الشعور بالفخر والامتزاز بتاريخ الجمعية

وانجازاتها .

٤ - العمل على تحقيق استمرارية الجمعية .

٥ - اهتمام الاعضاء بالحفاظ على ممتلكات الجمعية واظهارها في صورة تبهدي

نظافتها وكفائتها .



* مؤشرات التفاعل الإيجابي مع المؤسسات الأخرى الرئيسية

- ١ - توافر المعلومات المستمرة لدى الجمعية عن السياسة العامة .
- ٢ - وجود روابط مباشرة بين الجمعية من ناحية وبين كافة المؤسسات المعنية.
- ٣ - الاهتمام بوجود برامج تهدف الى التأثير على الجمهور لمساندة ودعم أهداف وبرامج الجمعية .
- ٤ - قدرة الجمعية على التكيف والتفاعل الإيجابي مع المشكلات والازمات .





٣ - أهم المعايير المستخدمة لتقرير الأولويات

في مجال العمل التطوعي

١ - حجم المشكلة

حدوثها

شدتها

مدتها

مدى تأثيرها

٢ - السمات التكنولوجية

توفير الحل الفني

فعالية الجيل الفني

امكانية التدريب السريع للأفراد الفنيين وأفراد الإدارة

٣ - الاهتمام العام

الاهتمام العام

متطلبات الافراد

متطلبات الميزانية



٤ - عناصر النجاح

فتح عدد ٣٣ ،

فصل محو امية بالقري

عمل مقترحات لتمويل التجربة
الموافقة على التجربة وتعديلها حسب
ظروف الميزانية .

موافقة الجهة الممولة على تمويل
التجربة .

التعاون بين العاملين في الجمعية
لعدم تعارض التجربة مع اهداف
الحكومة

الاحساس بالمشكلة وما هو حلها

المبادرات القيادية

المساندة المالية

المشاركة الايجابية

المساندة الحكومية

تسايف المجتمع



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

ماسبق مرض لتجربة رائدة لبعض الجمعيات ، المطلوب المناقشة وصولاً الى
اقتراح أهم عناصر النجاح مرتبة حسب أهميتها في رأى المجموعة .

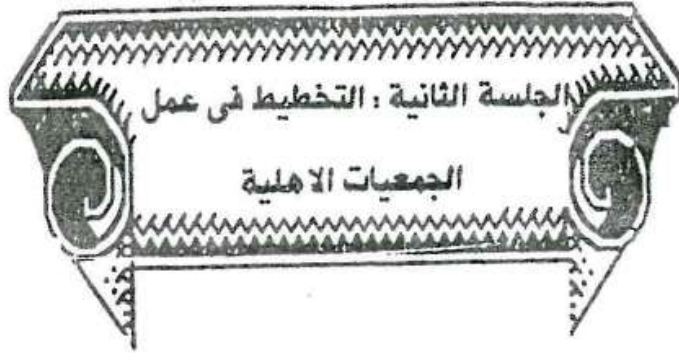
- ١

- ٢

- ٢

- ٤

- ٥



ناقش وحلل دور الجمعيات في التخطيط ، وكيفية تحديد الاحتياجات والمشروعات وماهية الخطوات المنهجية لتصميم المشروع ، وذلك في ضوء الأوراق الخاصة بالتخطيط وعمل مجموعتك وخبرتك الشخصية .



إبعاد عملية التخطيط

في الجمعيات الأهلية

- (١) التخطيط هو عملية اتخاذ قرار يحدد خطوات العمل من أجل التوصل الى وضع أفضل مستقبلاً في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة ... ومن أهم متطلبات نجاح التخطيط :
- التعرف الجيد على الوضع الراهن المطلوب تطويره . ١ / ١
- التحديد الدقيق للأهداف المستقبلية المطلوب الوصول اليها . ٢ / ١
- تحديد أفضل السبل لبلوغ الأهداف وتخطي العقبات . ٢ / ١
- (٢) يشتمل التخطيط كنشاط على أربعة مراحل أساسية هي :-
- تحديد الاحتياجات والمشروعات الممكن القيام بها ، وذلك بالتعرف على الأوضاع الراهنة والمشروعات اللازمة لتطويرها ، وترتيب تلك المشروعات حسب أهميتها . ١ / ٢
- اعداد خطة تأشيرية متعددة السنوات ، لترتيب أولويات وتنفيذ المشروعات . ٢ / ٢
- دراسة الجدوى وتقييم المشروعات ، من حيث جدواها الفنية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وأثارها الاجتماعية المتعددة . ٢ / ٢
- صياغة المشروع من حيث فكرته الأساسية ، ومتطلبات موارده . ٤ / ٢



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

- (٣) دور الجمعيات فى التخطيط : تعتبر الجمعيات أكثر دراية بالظروف والاحتياجات المحلية بحكم طبيعتها ، ومن هنا تضطلع الجمعية بدور مهم فى التخطيط من النواحي الآتية :-
- ١ / ٣ تحديد مشكلات واحتياجات المجتمع المحلى والمشروعات اللازمة لمواجهتها .
- ٢ / ٣ اعداد خطة تأشيرية متعددة السنوات لتحديد اهداف المشروعات .
- ٢ / ٣ طلب المعونه من المؤسسات المتخصصة أو الأعضاء المتخصصين لدراسة وتقديم المشروعات ، وتقديم المعلومات اللازمة لها ، وترشيح الاماكن الملائمة لتوطين المشروعات .
- (٤) دور الاتحاد الاقليمى : الاتحاد الاقليمى هو مستوى مهم لمعاونة الجمعية ، لأنه أقرب اليها ، وأهم وظائفه فى التخطيط .
- ١ / ٤ معاونة الجمعية فى تحديد المشروعات ومراجعة خططها التأشيرية .
- ٢ / ٤ وضع معايير للاختيار بين المشروعات للجمعيات فى محافظات الإقليم ، حسب الظروف المحلية لها .
- ٣ / ٤ تقرير أولويات ونوعيات المشروعات .
- ٤ / ٤ امداد الجمعيات بالمعلومات المتعلقة بخطط التنمية فى المحافظة .
- ٥ / ٤ معاونة الجمعيات فى تصميم المشروعات الكبيرة .



- ٦ / ٤ . المعاونة فى اجراء دراسة جدوى للمشروعات ذات التكلفة العالية .
- ٧ / ٤ . مراجعة خطط الجمعيات للتنسيق بينها فى اطار برامج التنمية الاقليمية .
- (٥) دور الاتحاد العام للجمعيات : الاتحاد العام هو الجهاز المنسق لمشروعات الجمعيات على ضوء السياسات العامة للدولة ، وأهم وظائفه :
- ١ / ٥ . رسم السياسات ، ومعايير مساندة المشروعات .
- ٢ / ٥ . التوصية بأعداد الدراسات الفنية وتقديم المساعدة فى ذلك الشأن .
- ٣ / ٥ . مراجعة واعتماد الخطط السنوية للاتحادات الاقليمية ، وطلب المساعدات من الحكومة ، ومن الهيئات الدولية .
- ٤ / ٥ . توزيع الاحتياجات والمشروعات .
- (٦) تحديد الاحتياجات والمشروعات :
- ١ / ٦ . تشخيص المشكلات : يعتبر تشخيص المشكلات هو الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ، وتهدف الى التعرف على الوضع الراهن فى المجتمع المحلى ومشكلاته وأسبابها ، حتى يمكن البحث عن حلول ملائمة بعد ذلك .
- ٢ / ٦ . تحديد الاحتياجات : الخطوة التالية لتشخيص المشكلات هى تحديد الاحتياجات وتتطلب هذه الخطوة مايلى :-



مختبر مهارات التخطيط والادارة للمنظمات غير حكومية

١ / ٢ / ٦ توفير المعلومات عن المجتمعات المحلية وقدرتها على الوفاء بالاحتياجات ومالاتستطيع الوفاء به .

٢ / ٢ / ٦ تحديد المناطق التي تفتقر لأنشطة خدمات معينة .

٣ / ٢ / ٦ هناك طريقتان لتحديد احتياجات المجتمع المحلي :

الطريقة الاولى : هي الطريقة العلمية أو المنهجية وتتطلب جمع البيانات الأساسية عن المجتمع المحلي ، وتحديد خريطة المشروعات المقترح انشاؤها فى المجالات الملائمة للبيئة المحلية والتركيب السكانى .

الطريقة الثانية : هي الطريقة الشعبية ، حيث تقوم الجمعيات المحلية بعرض مقترحاتها ومتطلبات التنمية فى تقديرها ، وذلك بمعاشيتها اليومية للمجتمع عن قرب . ومن هنا نجد أهمية التعاون والتنسيق بين الطريقتين وكذلك المناقشات المستمرة بين أعضاء الجمعية وادارتها ، والمؤسسات الشعبية والرسمية فى المجتمع المحلي .

٣ / ٦ ترتيب أولويات الحاجات ، وهى مسألة مهمة نظراً لمحدودية الموارد اللازمة لتنفيذ كل المشروعات فى آن واحد . ويتم ترتيب الحاجات حسب أهميتها تبعاً للمعايير التالية :-



طبيعة الحاجات ، أساسية أم كمالية .	١ / ٢ / ٦
ضخامة الحاجات ، ومدى خطورة عدم استيفائها .	٢ / ٢ / ٦
عدد قطاع المستفيدين من تلبية الحاجات .	٣ / ٢ / ٦
تحديد المشروعات : وهى خطوة تالية لتحديد الاحتياجات وترتيبها ولا بد من المفاضلة بين المشروعات الخاصة بعلاج نفس المشكلة فى ظل ظروف المجتمع المحلى ، كتوافر المرافق والبنية الاساسية والموارد الاهلية والمساندة الرسمية .	٤ / ٦

ترتيب المشروعات حسب الاولوية ، وتتضمن هذه الخطوة امرين هما :-

أولاً : الفرز الاولى للمشروعات من حيث مدى تأثيرها محلياً وحجم تكاليفها النسبى ، وأثارها الجانبية .

ثانياً : معايير وضع اولويات المشروعات من حيث مدى أهمية المشكلة التى يعالجها المشروع وعلاقتها بمشروعات أخرى وامكانيات تصميم وتنفيذ المشروع وأثاره المحتملة على المجتمع المحلى والاتساق والارتباط بين المشروعات القائمة والمقترحة ، وخطط التنمية فى المستويات الاملى المحافظة والتنمية القومية .

دراسات الجدوى وتقييم المشروعات (٧)



دراسة الجدوى تعنى بتحليل عناصر المشروع المقترح للتأكد من جدواه الفنية والاقتصادية والاجتماعية ، اما تقييم المشروعات فيهدف الى تحديد المنافع المتوقعة من المشروع ، وأفضل البدائل لتنفيذه . وتتفاوت دراسات الجدوى حسب نوع وحجم المشروع والتقنيات المستخدمة فيه . وتشتمل دراسة الجدوى على النواحي التالية :-

١ / ٧

الجدوى الفنية : تهدف هذه الخطوة الى التأكد من الاعتمادات الفنية للمشروع للتأكد من سلامتها . والبدائل الفنية المتاحة للمشروع تتنوع حسب التصميم الفنى ، ومستلزمات التنفيذ ، وحجم ونطاق وموقع والافق الزمنى لتنفيذ المشروع . وتهدف عملية تقييم البدائل الى الاجابة عن التساؤلات الآتية :-

- هل هناك امكانية فنية لتنفيذ المشروع ؟ أى اجراء دراسات أولية حول الهدف من المشروع .

- هل تتوفر المهارات الفنية داخل المجتمع المحلى ؟ وهل التقنية المستخدمة معقدة أم بسيطة ؟ وماهى الفترة المتوقعة لتنفيذ المشروع وامكانيات تشغيله وصيانتة محلياً ؟ وهل يفي المشروع بالمتطلبات المحلية فى الحاضر والمستقبل ؟ وماهى المواقع الافضل لتوطين المشروع ؟ وماهى التكاليف المتوقعة للبدائل المتاحة فنياً لتنفيذ المشروع ؟ وماعلاقة المشروع المقترح بالمشروعات القائمة والخدمات الأساسية الحالية ؟ .

- ٢ / ٧ التحليل المالى للمشروع : يشمل هذا الجانب على الخطوات التالية :-
- ١ / ٢ / ٧ تقدير التكاليف الأستثمارية ومصروفات التشغيل والصيانة لمختلف البدائل الفنية المطروحة لتصميم وتنفيذ المشروع .
- ٢ / ٢ / ٧ اختيار المشروع الأقل تكلفة مثل اختيار أرخص البدائل لمعالجة المشكلات المحلية ، وذلك من خلال حسابات علمية بأحد طريقتين هما :-

أولاً : متوسط تكلفة خدمات المشروع =

$$\frac{\text{التكاليف الرأسمالية} + \text{المصروفات الجارية}}{\text{أجمالى الناتج}}$$

متوسط تكلفة خدمات المشروع

ثانياً : نصيب المنتفع الواحد من التكلفة الكلية للمشروع ، حسب المعادلة التالية :

$$\frac{\text{التكاليف الرأسمالية} + \text{المصروفات الجارية}}{\text{عدد المنتفعين}}$$

= نصيب المنتفع الواحد من التكاليف الكلية

٣ / ٢ / ٧ تحديد مصادر التمويل وإيرادات المشروعات ، وهي من أهم خطوات التحليل المالي وتشير إلى المصادر المحتملة لتمويل المشروع ، كالمساهمات والتبرعات الشعبية والمنح الحكومية والهبات من جهات أجنبية .

٣ / ٧ التقييم الاقتصادي والاجتماعي وأهم بنوده مايلي :-

١ / ٣ / ٧ تحليل المنفعة ، التكلفة ، وهو الذي يحسم مسألة جدوى المشروع اقتصادياً واجتماعياً ، كلما زادت المنافع على التكاليف أو عاادلتها على الأقل ، حسب تلك المعادلة .

أجمالى منافع المشروع طول عمره الانتاجى

= -----
اجمالى التكاليف الرأسمالية + المصروفات الجارية طوال عمر المشروع

ويجب ادراج الآثار الايجابية ضمن المنفعة ، والآثار السلبية ضمن التكلفة ، والعمل على قياس تلك الآثار الاجتماعية كمياً ، بقدر الامكان ، لاسيما فى المشروعات الكبرى ، ومنافع المشروع الخدمى أو فى مجال البنية الاساسية قد تكون اقتصادية او اجتماعية أو ريفية ، كما قد تكون منافع مباشرة أو غير مباشرة ، أما الآثار السلبية للمشروع ، فغالباً ماتكون غير متعمدة ، كما قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية ، ويجب تقييمها ومواجهتها للحد منها بقدر



الامكان مثل تقرير مشروع مياه الشرب النقية فى حالة عدم وجود شبكة صرف صحى ، وفى هذه الحالة يجب ارجاؤه لتلافى آثاره السلبية .

معيار توزيع منافع المشروع وآثاره والذي يتم حسب الاعتبارات التالية :- ٢ / ٣ / ٧

خدمة أكبر شريحة من السكان ، وخدمة القرى التى تفتقر لتلك الخدمة التى يوفرها المشروع ، وخدمة القطاعات محدودة الدخل ، وتعويض الفئات المتضررة .

القبول الاجتماعى ، ومساندة الاهالى للمشروع ، وهو شرط ضرورى لفعالية المشروع فى البيئة المحلية ويجب تجنب المشروعات غير المقبولة اجتماعياً وثقافياً ، والتى تؤيدها القاعدة الشعبية ، كما يجب تحديد المعارضين والحوار معهم فى حججهم ، وتعويض المتضررين شخصياً من المشروع ، لتحقيق قبول عام للمشروع . ٣ / ٣ / ٧

الجدوى الادارية أو التنظيمية : وتشير الى مايلى : ٤ / ٧

هل تتوفر القدرة على تنفيذ المشروع ذاتياً أم يجب الاستعانة بخبراء ومقاولين لمعاونتها . ١ / ٤ / ٧

وهنا يتم تحديد هؤلاء الخبراء من المحافظة أو من خارجها ، واختيار افضل البدائل الاقتصادية المتاحة .



هل يمكن إدارة المشروع بعد تنفيذه ؟ وهل لديها خبرة مماثلة سابقة ؟
وهل ستحتاج لخبرات المركز أو المحافظة ؟ .

٢ / ٤ / ٧

هل توجد مشروعات مماثلة فى جمعيات أو محافظات مجاورة يمكن
الاستفادة من تجاربها ؟ .

٢ / ٤ / ٧

هل تتوفر امكانيات الصيانة الدورية للمشروع أو لدى المركز أو
المحافظة ؟ .

٤ / ٤ / ٧

هذه أهم الأسئلة التى يجب مراعاتها لتحديد الجدوى الادارية
للمشروع المقترح .

(٨)
تصميم المشروع : تصميم المشروع هو عملية التأليف بين المدخلات
بفرض الوصول الى المخرجات المرغوبة ، لتحقيق الاهداف المقررة
خلال فترة محددة ، والاركان الاساسية للمشروع هى : نوع النشاط
وطبيعة المخرجات ، ومكونات النشاط والتكامل بينها ، وموقع
المشروع والنطاق الذى يخدمه ، والفترة الزمنية للمشروع .

الخطوات المنهجية لتصميم المشروع : وهى أربع خطوات رئيسية :
المدخلات ، والانشطة ، والمخرجات (المنافع والخدمات) والغايات .

١ / ٨

تحديد غايات المشروع ومخرجاته : ليس بالضرورة أن تؤدى المدخلات
لتحقيق المخرجات المتوقعة تماماً ، كما أنه ليس من الضرورى ان
تحقيق المخرجات يعنى سلامة المشروع ، وتحقيق غاياته النهائية .

١ / ١ / ٨



ولهذا يتعين تحديد عناصر المدخلات ؛ وضوح وكذلك تحديد الناتج المتوقع من المشروع بدقة ، الأمر الذي تبرز أهميته عند تقييم المشروع من خلال مراجعة مخرجاته مع المدخلات .

حصر أنشطة المشروع : مثل اعداد التصميمات والرسومات وغيرها ، وتحديد الافق الزمني لهذه الانشطة ودرجات التوافق بينها ، واذا ماكانت المشروعات المقترحة ضمن خطة مشروكة .

تحديد مدخلات المشروع : حيث يجب حصر جميع المدخلات ، سواء كانت مينية أم نقدية أم بشرية ، مع وضعها نهائياً لدراسة البدائل المتاحة بينها ، حسب نوع كل مشروع ، وفي إطار الظروف المحلية ، مع الاستعانة بخبرات استشارية كلما لزم الأمر .

اعتبارات صياغة المشروع : وأهمها حجم المشروع والطلب على خدماته وموقعه ومكونات المشروع ، ثم التكامل ، مع برامج التنمية المختلفة .

حجم المشروع : وهناك ملاحظتان في تحديد حجم مشروع هما :-

أولاً : هناك حد أدنى لاجسام المشروعات لتحقيق جدواها الاقتصادية والاجتماعية والفنية . وهنا يمكن اقامة مشروعات مشتركة لتقديم خدماتها الى اكثر من مجتمع محلي . وهنا أيضاً تأتي أهمية التنسيق مع المستويات الاعلى ، وكذلك لتوزيع تكاليف المشروع بين هذه المستويات وبين المناطق المستفيدة



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

منه .

ثانياً : تتحسن اقتصاديات المشروع ، كلما زاد حجمه ، لزيادة الوفورات الايجابية ، وانخفاض متوسط التكلفة للانتاج .

حجم الطلب على خدمات المشروع : والتقدير الصحيح لحجم الطلب
٢/٢/٨
عنصر أساسي لتحديد طاقة المشروع المقترح وتقدير الطلب
المستقبلي عليه نتيجة زيادة السكان والتوسع العمراني ، وهنا يجب
تخطيط المشروع لفترة زمنية ممتدة عشر سنوات مثلاً ، لاسيما اذا
كانت الاعتمادات الازمة لتمويله تتدفق علي فترات ومراحل ممتدة .

موقع المشروع : واختياره السليم عنصر مهم في التخطيط ، مراعاة
٢/٢/٨
المشروعات الاخرى القائمة في البنية الاساسية وفي اطار الظروف
المحلية .

ويجب استشارة الجهات الفنية بالمراكز والمحاكمات لتحديد الموقع
الانسب للمشروع ، ويفضل توطين المشروع في النطاق العمراني
للجمعية .

مكونات المشروع : يجب تصميم المشروع بحيث تتميز مكوناته بقدر
٤/٢/٨
ملائم من المرونة ، وبما يسمح بتقليل الاثار السلبية المحتملة ، وادخال
مكونات تكميلية في مراحل تالية ، دون زيادة التكاليف بقدر الامكان
، مثل اضافة حنفيات اطفاء حريق في حالة المشروعات الزراعية
الصغيرة .

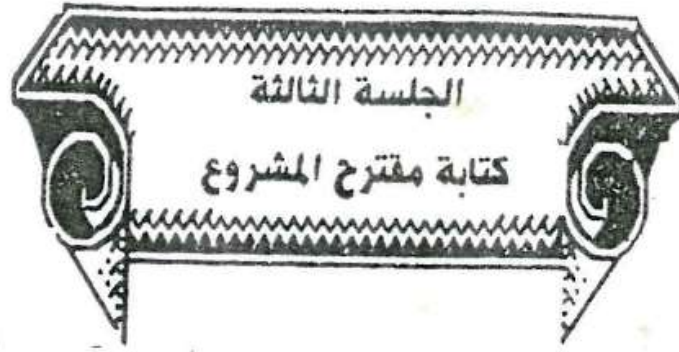


٥ / ٢ / ٨ التكامل بين برامج التنمية المختلفة : الى جانب المشروع توجد مشروعات يمولها الباب الثالث من الموازنة العامة ، أو من صندوق الخدمات أو التمويل الاجنبي ، وهنا يلزم التنسيق بين هذه المشروعات موضوعياً ، وزمنياً ، ومكانياً ، وعلى ضوء خريطة البنية الاساسية القائمة بالفعل . وهنا يأتي دور المستويات الاعلى فى المركز والمحافظة وتبادل المعلومات بين الاجهزة المعنية .

(٩) استعادة تكلفة المشروعات : استعادة تكلفة المشروعات هي عنصر أساسى فى استمرارية أية نشاط .

١ / ٩ الاستعادة الجزئية : تؤدى الاستعادة لبعض النفقات الاستثمارية والجزئية فقط ، ويتم الاحتفاظ بها لتغطية نفقات التشغيل اليومية ، لأنه لايكفى لنفقات الاصلاح الرئيسية أو الاحلال والتوسع .

٢ / ٩ الاستعادة الكاملة : وهي استعادة كل من النفقات الجارية والاستثمارية ، وأحياناً يصعب التنبؤ بالتكلفة الاستثمارية ، وهنا يمكن اضافة نسبة الى التكلفة الاصلية ، مقابل عامل التضخم ، ثم قسمة هذه التكلفة الكلية على سنوات المشروع ، فيما يسمى مخصصات الاستهلاك .



ناقش مع أعضاء مجموعتك مكونات هذا الدليل، و اعرض لعرض مطول فيما

تضمنه مضيفاً إليه أو ناسخاً منه في ضوء معلومه اذك وخبرتك وعمل مجموعتك .

شروط كتابة

مقترح المشروع

ان صياغة المشروع ليس أمراً بسيطاً ، بل مرتبطاً بدراسات وسياسات ذات علاقة بالدولة وخططها التنموية والاجتماعية عموماً ، وبالمجموعة المستهدفة ووعيتها ورغبتها في انجاح المشروع والجهات الممولة وسياساتها ، ولذلك يمكن للجمعية المقدمة للمشروع ان تستعين بأصحاب المعرفة والتخصص في جميع مراحل التخطيط للمشروع حتى يكون بالصورة المطلوبة واضعين في الاعتبار ان التخطيط هو طريقة منظمة في التفكير تهدف الى وضع تصميم واقعي لمواجهة المستقبل متضمناً الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف .

وعلى ضوء ماتقدم فإننا نقدم هذا الدليل ليكون مناسباً لكل أنواع المقترحات والمتطلبات ، ونأمل أن يكون مساعداً لك في اتباع طريقة منطقية لبرامجك ومشاريعك .

يتكون الدليل مما يلي :-

الجزء الاول : ملخص عام للمشروع وأهميته بالنسبة للممولين وتأثيره على قرارات التمويل حيث يحوى هذا الجزء النقاط الأساسية الواردة في المشروع .

الجزء الثانى : المقدمة الخاصة بالنسبة للمشروع والجهة الطالبة للتمويل ويحتوى على ارشادات ومبررات لهذه الخدمة .

الجزء الثالث : وهو خاص بوضع وصف شامل للمجتمع والمشروع



والمحيط الذي تعمل فيه الجمعية ، ويكون تحليلاً لما يدور
بفرض معرفة الوضع الاجتماعى والاقتصادى السائد فى
تلك اللحظة لتحديد المشاكل التى من أجلها تقام مثل هذه
المشاريع .

الجزء الرابع : يتعلق بتحديد المشكلة أو تحديد الاحتياجات ، حيث يتم
التركيز على كيفية جمع البيانات الخاصة بالمشكلة
وتحليلها لدمجها مع أهداف المشروع كما يحتوى على
ارشادات منطقية لاتباعها عند تحديد المشكلات او
الاحتياجات .

الجزء الخامس : عن الاهداف وربطها بالمشاكل وكيفية قياسها حتى تسهل
المتابعة والتقييم .

الجزء السادس : يهتم بطرق ووسائل تنفيذ المشروع وكيف يمكن للجهة
الطالبة للتمويل الوصول الى حلول لمشاكلها .

الجزء السابع : يتعلق بالموارد المساعدة أو تحديد المتطلبات البشرية
والمالية التى تساعد فى تنفيذ أهداف المشروع وكذلك
الوسائل التى تستخدم لتحديد الاحتياجات المالية
وادارتها .

الجزء الثامن : خاص بالتقييم والمتابعة ، واهميته بالنسبة للممول





حيث يقدم شرح وافى عن أنواع التقييم دون الدخول فى تفاصيل دقيقة .

الجزء التاسع : يهتم بتقارير الانجازات ونظم التسجيل فى سير المشروع والانجازات التى تحققت بالاضافة الى بعض الامثلة فى طرق التسجيل .

الجزء العاشر : يتحدث عن الميزانية وكيفية اعدادها والقوائم المصاحبة لذلك .

الجزء الحادى عشر والآخر عن تنفيذ المشروع ويشمل توضيحاً عن ما هو المنفذ وكيفية التنفيذ ودور الجمعية فى ذلك .

ان هذه الطريقة بتسلسلها المنطقى - سوف تساعدك فى معرفة القصور فى تخطيط برامجك أو مشروعاتك وذلك باعتبارها أداة لتخطيط منظم فضلاً عن تحقيق عدة فوائد .

* تساعد هذه الطريقة على تحسين أنظمة حفظ مستنداتك .

* تعزز من مصداقية جمعيتك .

* توضح أهدافك وتساعد فى وضع أهداف ملموسة .

* تزيد من معرفتك فى مجال البرامج وتقييمها .

* تساعد فى الإدارة المالية .

وننتقل الى التفصيل :-

1 - ملخص المقترح

ان ملخص أو موجز مقترح المشروع هو أهم جزء وأول جزء يقرأه الممول وعليه يجب أن يكون واضحاً ومحدداً يعكس ماتريد قوله ، وإيراده في وثيقة المشروع ، ويكون الملخص دائماً في شكل خطاب وذلك في حالة الكتابة الى الهيئات والمؤسسات ، أو في شكل الفقرة الاولى لخطاب طلب التمويل في مسألة الكتابة للحكومات ، ويكون عادة في بداية المقترح ويستحسن ألا يبدأ فيه الا بعد استكمال المشروع .

وتأتى أهمية الملخص في ان بعض الممولين يقومون في البداية بقراءة المشروع وتلخيصه بالطريقة التي تروق لهم ، وقد يؤثر هذا على قرار الممول في تمويل المشروع ولذلك من الاهمية بمكان كتابة المقترح حيث يكون جاهزاً للتمويل .

ولناخذ مثالاً لنقترح مشروع عن جمعية تنظيم الاسرة في بلد ما ، وسيكون هذا المثال ملازماً لنا في جميع مراحل المشروع .

مثال :-

تدير جمعية تنظيم الاسرة حالياً أكثر من ٢٠ مشروعاً في جميع أنحاء البلاد ، توفر من خلالها خدمات لتنظيم الأسرة ورعاية صحة الأم والطفل . وتلبية لرغبة وزارة الصحة أعدت الجمعية بقض الخدمات ووسعت نطاقها لتستفيد منها على وجه الخصوص بعض الفئات المحرومة من الرعاية .

وما زالت مناطق كثيرة من البلاد تفتقد الرعاية الصحية وخدمات تنظيم الأسرة ، وهو ما يتضح من زيادة معدلات النمو السكاني فيها وارتفاع معدلات الإصابة بالأمراض . على أن مشروع تنظيم الأسرة الذي تباشره الجمعية في منطقة ... قد حقق مستويات من استخدام وسائل تنظيم الأسرة قريبة مما بلغته الدول الصناعية ، كما حسن الظروف الصحية ويبين هذا المشروع أن الخدمات التي تصمم وتنفذ بالتشاور مع الأهالي ، هي وسيلة مناسبة وفعالة لتنظيم الأسرة وتحسين صحة المجتمع بشكل عام .

ويستهدف المشروع المقترح زيادة الاستفادة من تنظيم الأسرة وخفض معدلات المرض والوفاة بين الأطفال في القرى الواقعة بمنطقة وسوف تقدم خدمات تنظيم الأسرة ورعاية الأمومة والطفولة ، بمشاركة من الأهالي ولو نجح هذا المشروع فإنه سيكون نموذجاً لتعزيز الخدمات في جميع أنحاء المنطقة ، من قبل وزارة الصحة .

وتبلغ التكلفة الاجمالية لهذا المشروع ٢٢٢,٨١٨ دولاراً امريكياً . وقد اعتمدت وزارة الصحة بالفعل ٨٧,٧٠٨ دولارات من أصل هذا المبلغ ، في شكل وسائل تنظيم الأسرة ، ولذا تتطلع جمعية تنظيم الأسرة الى الحصول على ٢٤٥,١١٠ دولارات وهو بقية المبلغ المطلوب لتنفيذ المشروع .

والنموذج السابق مقبول لأنه يشتمل على العناصر الأساسية كما انه وجيز . فالخلاصة لا يصح أن تحتوى على كثير من المعلومات . فلو كانت الخلاصة طويلة فقد لا يقرأ الممول ما تبقى من مشروعك .



وتذكر أيضاً أنه رغم ظهور الخلاصة في مستهل المشروع ، إلا أنها لا يمكن أن تصاغ إلا بعد الانتهاء من الأقسام الرئيسية للاقتراح .

٢ - المقدمة

المقدمة في مقترح المشروع تتيح لك الفرصة لجذب انتباه القارئ ، وحتى لا تكون سلبياً وتبعد الجهة الممولة عن قراءة مشروعك والتعاطف معه ، عليك ان تبتعد عن التهليل والتعظيم لجمعيتك (السرد الطويل للتفاصيل من البداية الى النهاية) ، وان تضع مقدمة ممتازة تذكر فيها احدث انجاز وتقييم لأعمالك أو اقوال او مقالات لها وزنها .

ونقترح هنا بعض الارشادات التي قد تساعدك في هذا المجال .

- ١ - لا تعطل القارئ بالحديث عن الهيكل الإداري المعقد لجمعيتك أو هيئتك .
- ٢ - لا تطيل وتسهب بالحديث عن فلسفتك المستقبلية .
- ٣ - لا تذكر بالتفصيل الرقام والقوائم للمساعدات التي تحصلت عليها وذلك حتى لا تترك شعوراً للجهة الممولة بانك تسعى للحصول على المال أكثر من مساعدة المجتمع الذي من أجله صمم المشروع .
- ٤ - لا تنسى أن تورد بعض الاحصائيات والاقتباسات من المقالات والحديث الموجب تجاه جمعيتك .

على الجمعية أو الهيئة المقدمة التعريف بنفسها في هذه المقدمة وذلك نسبة

لأن معظم مقترحات المشاريع لا تحتوي على معلومات عن الهيئة الطالبة بقدر ما تتحدث عن المشروع والبرنامج المقترح .

ولقد لوحظ أن بعض بيوت التمويل تقدم التمويل للجمعيات ليس على أساس البرنامج المقدم فحسب ، ولكن أيضاً على سمعة الجمعية أو الهيئة وإدارتها والشخصيات التي تعمل فيها ، ولهذا فإن المقدمة تتيح لك الفرصة لفرض مصداقيتك على أنك جمعية أو هيئة جديرة بالاهتمام والتمويل .

إن العوامل التي تعطي الجمعية المصداقية في نظر بيوت التمويل تعتمد على الجهة الممولة ، فهناك المولدين التقليديين الذين يمولون نتيجة لوجود شخصيات معينة في مجلس إدارة الجمعية أو الهيئة الطالبة للتمويل ، وإيضاً على عمر الجمعية في هذا المجال بالإضافة إلى علاقتها بالهيئات الأخرى التي تقوم بمساعدتها أو تلك التي لها طبيعة عمل مشابهة لك . بينما نجد أن هناك مولدين يهتمون بعضوية مواطنين من المجتمع في مجالس الإدارات أكثر من اهتمامهم بالأسماء المعروفة والمرموقة في المجتمع . وهناك من يهتم بالجمعيات والهيئات الناشئة أكثر من الهيئات والجمعيات القديمة ، ولذلك يجب حسن اختيار الجهة الممولة التي يكون لها الاهتمام الفعلي في برامجك ومشاريعك . وبالاستخدام الأمثل يمكن الربط بين أهداف الجمعية والممول .

وهناك بعض الأشياء الواجب ذكرها في المقدمة ، مثل كيف بدأت الجمعية ومنذ متى هي في هذا المجال بالإضافة إلى الأشياء التي تعتبرها فريدة ونادرة ساعدت في بداية العمل ، وأنك أول من طرق هذا المجال ، ويجب أيضاً توضيح





مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

انجازاتك ، فإذا كانت الجمعية جديدة ، فعليك عرض انجازات اعضاء هيئة الادارة والعاملين بها فى الماضى ، ثم عرض للأهداف والمساعدات التى وجدتتها من هيئات أخرى وشخصيات معروفة يمكن لها ان تساعدك فى هذه المصادقية بخطابات توصية .

مثال :-

تأسست جمعية تنظيم الاسرة عام ١٩٧٠ للتوعية بتنظيم الاسرة وتوفير خدمات الرعاية الصحية للأم والطفل . ومن الاهداف المهمة للجمعية تبين ان الخدمات الحسنة التنسيق كفيلة باحداث أثر طيب على نوعية الحياة وقد انضمت الجمعية الى عضوية الاتحاد الدولى لتنظيم الاسرة عام ١٩٧٩ ، وشأنها فى ذلك شأن كل الجمعيات الاعضاء فى الاتحاد والبالغ عددها ١٢٥ جمعية - تعتبر مؤسسة تطوعية غير قائمة على الربح ، ورئيس الجمعية هو الاستاذ الدكتور الاستاذ بجامعة وهى المركز العلمى الرئيسى فى البلاد .

وقد لعبت الجمعية أدواراً مهمة لدعم الجهود الحكومية الأوسع نطاقاً ، فقد اهتمت أولاً بتجديد وتنقية الوسائل اللازمة لتوفير المعلومات والخدمات الخاصة بتنظيم الاسرة

وأعترافاً من الحكومة بنجاح الجمعية فقد تعاونت معها فى عدد من المشاريع المجتمعية ، وكان أول مشروع هو مشروع تنظيم الاسرة الذى اشرفت عليه الجمعية فى محافظة وقبل عشر سنوات من تنفيذه وكانت نسبة الذين

يستخدمون وسائل تنظيم الأسرة كذا.... ثم أصبحت كذا..... .

٣ - وصف المجتمع والمشروع

على الجمعية ان تدرس بدقة أوضاع البلاد التي تنوى العمل فيها مستعينة بأية معلومات متوافرة مثل حقائق وأرقام اساسية ذات علاقة بالمشروع المراد تنفيذه يضاف الى ذلك أهم العوامل الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية ذات العلاقة بالمشروع ، والسياسات والأنظمة والمواقف والنشاطات الرسمية ، ويقصد بها موقف الحكومة تجاه الجمعية وبرامجها ، ويوضع في الاعتبار المناخ الشعبي والمقصود به الموقف العام لفئات معينة مثل أصحاب الرأي والاعلام والزعماء الروحيين والسياسيين والجمهور ... الخ ، والعوائق الاخرى مثل الصعوبات الجغرافية التي تحد من الحصول على المعلومات وكذلك القوانين السائدة في الدولة . ويوضع في الاعتبار أيضاً العوامل الرئيسية التي يحتمل أن تؤثر في المستقبل على نشاط الجمعية وعملياتها بما في ذلك البرامج المقررة للمنظمات الاخرى والقوانين .

يوضح أيضاً بايجاز البرامج التي تنظمها وكالات أخرى غير حكومية ، وتفاصيل المساعدات التي تقدمها منظمات عامة أو خاصة لنشاط الجمعية ، اضافة الى العوامل الاخرى التي لم نشر اليها اعلاه والتي تؤثر على عمل الجمعية .

اما فيما يختص بوصف المشروع فيشمل هذا على تحديد نوعية البرامج المراد



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

تنفيذها أكثر وبدقة تشتمل على الكم والكيف والزمن والقوة البشرية التي تستنفذ المشروع .

ومن المهم ادراك تقسيم المشروع الى برامج متعددة ذات صلة باهداف محددة وكذلك تقسيم المشروع الى وحدات زمنية يتم في كل منها انجازات معينة وكذلك لا بد من توضيح الهدف من الانجاز - المجموعة المحددة المستفيدة منه - الذين سينفذوه - الفترة الزمنية والاحتياجات لإنجازه .

ان وصف المشروع يتم على صورتين يكون الاولى فيها وصف عام والثانية في شكل جدول يشتمل على الآتى مثلاً :-

اسم البرنامج	المنفذون	الهدف منه	النتائج المرقبة	الفترة الزمنية	المجموعة المستهدفة	الاحتياجات
تعليم المعوقين بصرياً	استاذتين متخصصتين ومساعدة	تعليم القراءة والكتابة	قدرة المعوق على القراءة والكتابة من الكتب والمجلات	سنة أشهر من يناير الى يونيو	عدد ٢٠ معوق بصرياً اعمارهم ما بين ١٢-٩	مكات تعليم المعوق - كتب بصرياً - اعمارهم ما بين ١٢-٩

٤ - تحديد المشكلة أو تحديد الاحتياجات

المقصود هنا هو التعرف على المشاكل المحددة التي تسعى الجمعية لحلها من خلال البرامج المقترح .

ان تحديد المشكلة أو الاحتياجات يمثل السبب الرئيسي والأساسي للمقترح . وان تحديد الاحتياجات يتركز على أحوال حياة المواطنين أو القوانين التي تنوى تغييرها . بينما تحديد المشكلة ينظر الى ذلك الوضع المحدد ومقارنته بأوضاع مشابهة في مجتمعات اخرى للوصول الى حلول . ومهما كانت المهمة تحديد المشكلة أو الاحتياجات فعليه يجب مراعاة الآتى :-

١ - الربط بين تحديد المشكلة والاحتياجات واغراض وأهداف جمعيتك أو هيئتك .

٢ - تدعيم المشكلة بدليل اما من خبرتك الشخصية ، أو من احصائيات رسمية من جهة موثوق بها وعلى دراية بالمشكلة .

٣ - ان يكون التحديد فى إطار معلوم (غير مبالغ فيه) .

٤ - أن يكون العرض فى إطار رسمى وقومى اكثر من أنه احصائيات رسمية من جهة موثوق بها وعلى دراية بالمشكلة .

٥ - ان المقترح الذى يركز على الاحتياجات دائماً ما يوصف مجموعة معينة من الأفراد أو الهيئات فى وقت محدد ومكان محدد .

هناك بعض المخاطر أو الأخطاء تقع فيها الجمعيات والهيئات الطالبة للتمويل عند محاولة التعريف بالمشكلة .

ففي بعض الأحيان نجد ان هنالك جمعيات تقوم بإيراد وصف دقيق ومتكامل بكل السلبيات الواردة في جزء من المجتمع من دون التركيز على المشكلة أو المشاكل التي يمكن حلها ، وهذا بدوره يعكس للمول الشعور بأن هذا المشروع يحتاج الى ميزانية ضخمة لإنجازه وهو ليس من مصلحة الجمعية . وعليه يجب على مقدم الطلب إعطاء صورة حقيقية لكل جوانب المجتمع وذلك باقناع الممول ان هنالك مشكلة حقيقية في هذا المجال يمكن حلها في وقت مناسب وبموارد مناسبة .

هناك جانب هام يجب مراعاته ، وهي مسألة توثيق المشكلة ، وان نضع في الحسبان بأن كل شخص يعرف ماهي المشكلة ، قد تكون معرفة المجتمع بالمشكلة حقيقية ولكن لا يعطى الممول التأكد بمقدرتك لحل المشكلة اذا فشلت في عرضها ومعرفتك بها ، ويتم هذا عن طريق البيانات الاحصائية المصاحبة للمشروع ، ويجب الانتباه هنا لا تملأ مقترح المشروع بالجدول والرسوم البيانية والبيانات الاخرى ، وذلك حتى لا يغير اتجاه القارئ (الممول) ، واذا دعا الحال الى استخدام رسوم بيانية واحصائيات كثيرة ، فيمكن ان يكون ذلك في قسم المرفقات مع ضرورة اظهار الارقام الهامة في تحديد أو وصف المشكلة .

وتلخيصاً لما ورد يمكن اتباع الارشادات الآتية :-

أ - اتبع تسلسل منطقي تعكس فيه العلاقة بين جمعيتك والمشاكل القائمة والاحتياجات التي تنوي حلها وتلبيتها .



ب - دعم المشكلة بالوثائق والبيانات الاحصائية وباراء المواطنين في المجتمع الذين يهمهم الامر والمنظمات الاخرى المشابهة لجمعيتك في العمل .

ج - يجب تعريف المشاكل التي تنوى حلها وأن تكون متاكداً بأن ما تنوى فعله يمكن تحقيقه في مدة زمنية معقولة وبتكلفة أقل .

0 - اهداف المشروع

تشير الاهداف في مضمونها الى المشكلة المراد حلها ، فمثلاً اذا كانت المشكلة التي تعرفت عليها الجمعية هي تفشي المخدرات وسط الشباب ، فإن هدف البرنامج هو الحد من انتشار المخدرات وتفشيها ، واذا كانت المشكلة هي البطالة العالية فإن الهدف هو تقليل نسبة البطالة بتوفير فرص العمل ، وهكذا .

وتنقسم الاهداف الى عامة وخاصة ، الاهداف العامة تتمثل فيما سيحققه المشروع من فائدة على المستوى البعيد والقومي عموماً ، ويكون التركيز هنا على وضع الاهداف في شكل نقاط واضحة المعالم مختلفة عن بعضها ، ولا بد أن تكون مستنبطة من رغبات وقدرات المجموعة المستهدفة . الاهداف الخاصة هي ترجمة الاهداف العامة في شكل مجموعة اهداف صغيرة وهديدة توضح كيفية انجاز تلك الاهداف العامة ويجب أن تصاغ بصورة تمكن من القياس الكمي ومحددة بفترة زمنية ومجموعة معينة .

مثال :-

اهداف عامة





١ - تأهيل المعوقين بصرياً .

٢ - مساعدة أسر المعوقين فى العناية بالمعوق .

٣ - رفع قدرة المعوق ليتعايش مع المجتمع .

أهداف خاصة

١ - انشاء مركز تعليمى لعدد ٤٠ من المعوقين بصرياً للدراسة فيه لمدة عام .

٢ - تدريب عدد ٤٠ معوقاً على اعمال

٤ - اخراج عدد ٤ نشرات عن كيفية التعامل مع المعوق لاسر المعوقين ولافراد

المجتمع .

٥ - تقديم برنامج تليفزيونى .

٦ - إعطاء اسر المعوقين محاضرات

ان الدقة فى صياغة الاهداف هى التى ترفع القدرة فى وضع تصور مفصل عن

برنامج المشروع وايضاً القدرة فى تقديم المشروع .

ان الحديث عن الاهداف يقودنا الى ضرورة التفريق بين الوسائل والاهداف

وتعتبر هذه من المشاكل الاساسية فى معظم مقترحات المشاريع ، حيث تفشل الجهة

المقدمة فى التفريق بين الوسائل والغايات ، وبين الوسائل والاهداف ، ومثال لها فان

معظم مقترحات المشاريع تبدأ كالاتى :-



ان الهدف من هذا البرنامج هو تقديم النصح والارشاد للشباب فى

ومثال آخر :-

ان الهدف من هذا المشروع هو تصميم برنامج لخدمة الطلبة الذين لم يوفقوا فى المدارس فى منطقة

إذا نظرنا الى الاهداف الواردة فى المثالين اعلاه ، نجدها ناقصة لانها لاتهتم بالمرودود النهائى أو المخرجات ، واذا تم دعم الاهداف الواردة اعلاه من قبل ممول لمدة عام أو عامين ، فلا بد له التساؤل عن ماذا حققته الجمعية فى هذه المدة ، واذا تمت الاجابة على تلك التساؤلات بأن الجمعية قامت بتقديم خدمات أو نشاطات ، فإن هذا ليعنى بأنها قامت بحل المشكلة التى وضحتها فى البداية ، وعليه فإن الممول يريد معرفة ماتحقق ومخرجات النشاط التى قامت بها وهل وفقت فى خدمة الطلبة الذين لم يوفقوا فى المدارس وتقديم النصح والارشاد للشباب . إن أهداف المشروع هى نتاج لنشاطاته ولذلك يجب على الجمعية عدم الخلط بينها وبين النشاطات وأيضاً ان تفرق بين الطرق والأهداف وبين الوسائل والغايات حيث دائماً مايقع الخلط بينها عند التقييم .

٦ - طرق أو وسائل تنفيذ المشروع

حتى الآن تكون قد عرفت الممول بجمعيتك والمشاكل التى تريد حلولاً لها وأهدافك التى ستكون حلاً لتلك المشاكل ، وعند هذا المرحلة سوف تعرف الجمعية الممول كيف يمكن لها الوصول الى حلول ، وذلك عن طريق وصف للطرق والوسائل التى يستخدمها والانشطة التى سوف تقوم بها لتحقيق أهدافها .

ان الممول دائماً يريد معرفة الاسباب التى أدت بالجمعية الى اختيار طريقة أو



مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

طرق معينة لحل المشاكل ، ولماذا ترى انها مثلى فى التطبيق ، وللإجابة على هذا ، فقد يتطلب منك المعرفة ببرامج أخرى مشابهة لك وكذلك الوسائل والطرق التى اتبعت فى الماضى والحاضر والنتائج التى توصلت اليها ، وهل يمكن للجمعية ان تثبت الطرق التى تستخدمها ، وهذا يعنى ان عليها اجراء بحث لاثبات ماورد ذكره ، ولشرح ذلك نأخذ المثال التالى :-

« قدمت جمعية ما مشروع للتمويل يهدف الى تقديم خدمات المشورة والنصح والارشاد للشباب بواسطة اثنين من المتخصصين بدرجة دكتوراه فى علم النفس على ان يتقاضى كل واحد منهم مبلغ ٥٠٠ دولار شهريا .

اذا نظرنا للمثال اعلاه ، فمن المتوقع ان تثار عدة تساؤلات من الممول ، مثل لماذا تعتقد الجهة الطالبة للتمويل بأن متخصصين بدرجة دكتوراه وبراتب قدره ٥٠٠ دولار شهرياً لهما أهمية قصوى فى انجاح هذا البرنامج ؟ وهل للجهة الطالبة للتمويل الدليل أو الدلائل بأن هناك برنامج مماثل لهذا وبهذه الطريقة تم تنفيذه بنجاح ؟ وهل هناك بدائل أخرى يمكن اتباعها بدلا من هذه الطريقة ؟ اليس من الامكان أن يقوم متخصصين بدرجات جامعية أو درجات أخرى بنفس العمل وتنفيذه بصورة احسن من حملة الدكتوراه حتى يتسنى تخفيض التكلفة ؟ اليسست هنالك طرق أخرى يمكن اتباعها ببرامج أخرى أكثر كفاءة وأقل تكلفة ؟

ان مثل هذه التساؤلات يجب أن توضع فى الحسبان ، سرد كل البدائل المتاحة التى تشرح طريقتك فى حل مثل هذه المشاكل ، وهذا بدوره يعكس للممولين بانك على معرفة تامة بمجال ومحيط المشكلة ولك عدة بدائل لحل تلك المشاكل وأسباب منطقية فى اختيار طريقة معينة ومحددة للحل الشامل ، وهذا بالطبع يعطى الممول الاحساس بالطمأنينة بانك تدرك ماتقوم به مما يزيد فى مصداقيتهم بك .





مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير حكومية

هنالك طرق كثيرة وعديدة لحل المشاكل الخ فهناك طريقة بحوث العمليات ،
وهناك استخدام برامج الكمبيوتر وهنالك أيضا لجان لحل المشاكل الخ وعلى
الجمعية الاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال ، ولكن نقترح لك طريقة تخطيطية
للاستعانة بها حتى يمكن لك رؤية المشاكل والأهداف والطرق والتقييم في صورة
مصفوفة وهي :-

تقسم ورقة الى أعمدة طولية :-

* العمود الأول « المشكلة أو المشاكل » .

* العمود الثاني « الأهداف » .

* العمود الثالث « الطرق » .

* العمود الرابع « التقييم » .

المشكلة أو المشاكل	الأهداف	الطرق	التقييم



٧ - الموارد المساعدة للمشروع

يعتمد المشروع في نجاحه على مقدرة مخططيه ومنفذيه ، وتتمثل هذه المقدرة في القوة البشرية العاملة على تحقيق أنشطة وهي ما تسمى بالمتطلبات البشرية ، وأيضاً تعتمد على الامكانيات المادية اللازمة وهي المتطلبات المالية :-

وعليه عند تحديد المتطلبات البشرية يجب على الجمعية مراجعة أنشطتها للتعرف على الموظفين المتوفرين أو المطلوب توفيرهم وكذلك أوقات العمل المطلوبة للمشروع سواء كان ذلك بإضافة وظائف مؤقتة لتلبية حاجيات المشروع بالإضافة الى معرفة الجهات الحكومية وغير الحكومية المتطوعة للعمل في تنفيذ المشروع .

وبعد تحديد الموظفين تأتي مسألة تحديد المهام والمسئوليات المتعلقة بالوظائف وهذا بدوره يستدعى وضع تفصيل للوظيفة ومهامها والشروط المطلوبة لشغلها واضعين في الاعتبار الآتى :-

- * المؤهلات الدراسية والتخصص المطلوب .
- * الخبرة السابقة ومدتها .
- * المهارات الخاصة المطلوبة .
- * المؤهلات الأخرى .

ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لحصر الوظائف المطلوبة .

الوظيفة	طبيعة الوظيفة		شروط شغل الوظيفة	المهام الرئيسية للوظيفة	الرئيس المقترح للوظيفة
	كل الوقت	بعض الوقت			

ويمكن أن تتضمن النماذج التي تقترح في هذا السياق نموذجاً على مشروع متشعب بحيث يتضمن توفير شرح شامل للأنشطة ومستوي العاملين واحتياجات التدريب والفئات المستهدفة وتنفيذ الجدوال الزمنية ، كما يرد ايضاً شرح لبررات المشروع ، ويكون هناك ملحق يشتمل على تفصيلات توقيت الأنشطة ، واذا كان المطلوب الحصول على قدر كبير من التمويل فمن المهم شرح أوجه صرفه .

ويمكن أن يكون النموذج كذلك موجزاً ، المهم ان يتضمن هذا الجزء من مقترح المشروع تحديد المتطلبات البشرية والمالية التي تساعد في تنفيذ أهداف المشروع وكذلك على الوسائل التي تستخدم لتحديد الاحتياجات المالية وادارتها .

٨ - التقييم والمتابعة

معظم جهات التمويل تطلب أن يتضمن مقترح المشروع جزءاً خاصاً بالتقييم ، ويجب أن نتذكر ان هذا التقييم يحتوى على مكونين أولهما نتائج البرنامج وهو



ما يسمى بتقييم النتائج أو المخرجات ، وثانيهما يهتم بمسار البرنامج ويسمى فى بعض الأحيان تقييم العملية .

أن تقييم برامجك يمكن أن يخدم غرضين لجمعيةك الطالبة أولهما ان برنامجك يمكن أن يقيم لتحديد مدى كفاءته فى تحقيق الاهداف التى حددتها ، وثانيهما فى حل المشاكل التى تواجه جمعيتك ، ويمكن أن يستخدم التقييم كأداة للمعلومات الهامة التى تساعدك فى اجراء التغييرات المناسبة والتعديلات فى برامجك .

وكما أسلفنا ذكره فإن الاهداف التى يمكن قياسها تساعد فى اجراء التقييم المناسب والمؤثر . واذا واجهتك مشكلة فى تحديد المقاييس التى تستخدمها فى تقييم برامجك ، فمن المستحسن مراجعة أهدافك التى ربما لا تكون محددة .

ويجب على الجمعية ان تعرف الفرق بين التقييم الذاتى أو الشخصى والتقييم الموضوعى حيث انه لا يمكن ان نعتبر التقييم الذاتى أى الشخصى تقييم فى حد ذاته رغم أنه قد يفسر شعور المجتمع تجاه برنامجك ، ولكنه لا يعطيك نتائج محكمة للبرنامج ، وان مثل هذا النوع من التقييم يتضمن التحيز الذاتى أو الشخصى فى تقييم البرنامج .

لتفادى مثل هذا النوع من التقييم وللحصول على تقييم موضوعى ، فمن الافضل الاستعانة بمؤسسة مختصة لاجراء التقييم نيابة عنك ، وهذا بدوره سوف يدعم من المصداقية ، ومن الأفضل ان يتضمن التقييم فى مشروعك ، وان تكون مستعداً لتنفيذه فى نفس الوقت الذى تبدأ فيه مشروعك أو قبله لانه من الصعوبة



يمكن بداية التقييم فى نهاية انتهاء البرنامج .

ويمكن تلخيص اهمية التقييم فيما يلى :-

١ - ان تقييمك للمشروع أو البرنامج يساعد الجمعية على اختبار وضوح اهدافها .

٢ - التقييم يساعد الممول فى عدم اجراء تقييم ذاتى بالطريقة التى لاتريدها .

٣ - ان اجراء تقييم للنتائج أو المخرجات يساعد الجمعية على تحقيق الاقتصاد فى صرف المشروع ، وفى توجيه قدرتها للمكان المطلوب .

٤ - يساعد التقييم على مد الاداريين بالبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار والموظفين بالبيانات لتقوية مقدرتهم على اقتراح اتجاهات جديدة للتنمية المرجوة .

٥ - يمكن استخدام التقييم بواسطة متخذى القرار كأداة لتوجيه الممول الى القنوات المنتجة .

٦ - يساعد التقييم ايضاً الجمعيات الاخرى المماثلة لك فى مجال العمل عند التفكير فى تنفيذ مشروع مماثل .

أما بالنسبة للمتابعة فهى نوع من أنواع التقييم وتتم أثناء تنفيذ المشروع وهى خطوة ضرورية تكون سابقة لقياس نتائج المشروع وقد يكون لتخطيط



المشروع فريق يقوم به وللمتابعة فريق آخر ولكن لابد أن تكون هناك صلة دائمة وتعاون تام بين الفريقين .

تتم المتابعة داخل فروع المشروع ، فهناك متابعة التنفيذ حيث تهتم بتنفيذ المشروع وفقاً لما خطط له وفي الوقت المحدد لذلك وذلك حتى لا يكون هناك تخلف في تنفيذ المراحل المتعاقبة للمشروع والتي قد تؤدي الى تأخير التنفيذ .

وهناك أيضاً متابعة للانفاق وذلك للتعرف على مدى استيفاء الموارد المالية للمشروع لاحتياجاته الفعلية هذا بالإضافة الى متابعة تحقيق الاهداف وهو التعرف على ما حققه المشروع من أهداف .

٩ - تقارير الانجاز ونظم التسجيل

من المهم توثيق الانجازات من خلال رفع التقارير الدورية عن سير المشروع والانجازات التي تحققت بالمقارنة مع الأنشطة واهداف المشروع ، ومثل هذه المقارنة تساعد الجمعيات على معرفة نقاط القوة والضعف والمشاكل التي تحتاج مزيداً من الاهتمام .

قد يختلف شكل التقرير من مشروع لآخر أو من جمعية لأخرى والفترة التي يقدم فيها التقرير (ربع سنوي ، نصف سنوي) ولكن هناك عناصر اساسية يجب ان يتضمنها التقرير وهي :-

أ - الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير .

ب - الاهداف والأنشطة التي من المقرر تحقيقها خلال فترة التقرير وما تحقق



بالفعل منها :-

ج - الموارد المستخدمة بالنسبة للموارد المتاحة ومدى كفايتها .

د - الدروس التي استفادت الجمعية منها خلال فترة التقرير متضمنة التعديلات التي حدثت في التخطيط والأهداف بناء على المتابعة الميدانية .

هـ - العوامل الأخرى التي ساهمت في نجاح التنفيذ .

و - المشاكل والصعوبات التي واجهت التنفيذ خلال فترة التقرير وكيف تم التغلب عليها .

ز - خطة العمل بالنسبة للفترة القادمة ، وهل تضمنت تغييرات في الأهداف والانشطة أو التوقيت أو الموارد المطلوبة .

أما بالنسبة لنظام التسجيل فإن الغرض الأساسي منه هو تنظيم العمل وسهولة الحصول على البيانات والمعلومات التي تعطى مؤشرات واضحة عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ويشمل نظام التسجيل البطاقات والاستمارات والسجلات والنماذج والاحصاءات التي تخدم المشروع وعند انشاء نظام للتسجيل يجب مراعاة الآتى :-

١ - مراجعة أهداف الأنشطة التي يتضمنها المشروع والنتائج النهائية للمشروع ككل حيث أن ذلك سيساعدك بدرجة كبيرة على تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة وطريقة تسجيلها .



٢ - الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات التي جمعتها قبل تنفيذ المشروع وأثناء تنفيذه .

٣ - ان البيانات والمعلومات مرتبطة بعضها البعض الآخر ، فقد تترابط أحد البيانات في سجل مع بيانات اخرى في سجل آخر وتفسرها ، فيجب اذا مراعاة سهولة المقارنة وتوضيح العلاقات والارتباطات بين البيانات .

٤ - أن يكون نظام التسجيل بسيط بقدر الامكان فإذا كان النظام معقد فسوف يؤدي ذلك الى ضياع وقت وجهد كبيرين من المسئول عن عملية التسجيل أو قد يجعله يتوانى في أداء مهمته .

٥ - ان تتماشى السجلات الادارية والمالية للمشروع مع النظام الادارى والمالى للجمعية .

٦ - ان يخدم نظام التقييم ومتابعة المشروع وتقارير الانجازات .

٧ - اشراك الفريق العامل معك كل في تخصصه في اقتراح نظام التسجيل والنماذج التى سيحتوى عليها .

٨ - مراجعة النماذج المقترحة للبطاقات والاستمارات والاحصاءات والسجلات الخاصة بالمشروع واختبارها والتأكد من تحقيقها للمطلوب قبل طباعة نسخ كثيرة منها .

٩ - ان تمارس بنفسك عملية أستيفاء هذه البيانات وتأكد من أنها مفهومة وواضحة وقم بتدريب من سيكون مسئول عن عملية التسجيل .



١٠ - تابع أثناء تنفيذ المشروع طريقة التسجيل وتأكد من أنها مفهومة وواضحة للقائم بها .

١١ - ان تحدد التكلفة التقديرية للبطاقات والمطبوعات والسجلات التي سيشملها نظام التسجيل للاسترشاد بها في إعداد ميزانية المشروع .

١٠ - ميزانية المشروع

تختلف متطلبات الميزانية من جمعية وأخرى ، ورغم ذلك فستظل الميزانية بمثابة أداة هامة تكون قادرة على الوفاء بالالتزامات المالية للمشروع وتساهم مباشرة في تحقيق الاهداف ، وتتضمن الميزانية لايرادات والمصروفات ونقترح لك التسلسل الآتى عند تفكير جمعيتك في اعداد الميزانية للمشروع .

١ - ميزانية الادارة

أ - الأجور والمرتبات .

ب - الامتيازات .

ج - المستشارين والتعاقد .

٢ - الميزانية غير الادارية

أ - تكلفة المكان (ايجار ، صيانة ، الخ ...) .

ب - تكلفة المعدات .



ج - الاستهلاك والتقاعد .

د - تكلفة السفر .

هـ - التليفونات والخدمات الأخرى .

و - تكاليف أخرى .

٣ - تكاليف غير مباشرة

وتشمل الأشياء غير المتوقعة وغير المنظورة والتي لم يرد ذكرها أعلاه .

عند اعداد الميزانية يمكن للجمعية أن تضع فى الاعتبار المقترحات التالية :-

١ - الاشتراك الفعلى فى وضع الميزانية وهذا يعنى ان يقوم مدير الادارة بذلك .

٢ - التعرف على شروط الهيئات الممولة وخاصة التى ستتقدم لها بمشروعك .

٣ - كن واقعيأ فى اعداد الميزانية .

٤ - اجعل ميزانيتك تفصيلية .

٥ - الحرص على أن تكون الميزانية مستوفاة لكل التساؤلات .

٦ - التفكير فى التسجيل المالى من أجل تحسين الادارة المالية للمشروع وللمقابلة متطلبات الهيئة الممولة .

ان الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخيص كل العمليات والأنشطة الخاصة بالمشروع ، وهي في نفس الوقت ذاته أداة رقابة تحاول مقارنة ماانجز فعلاً بما يهدف اليه المشروع .

١١ - تنفيذ المشروع

تشمل هذه الخطوة تنفيذ أوجه الانشطة المدرجة ضمن المشروع ، ويتوقف نجاح التنفيذ على الدقة في استيفاء جدول الانشطة والالتزام بالخطوات المحددة للتنفيذ (خطوات تنفيذ كل نشاط) ولكي تتمكن من النجاح في تنفيذ المشروع وأنشطته فيجب عمل الترتيبات اللازمة والاعداد الجيد لكل نشاط في وقت يسبق تنفيذه بوقت كاف ، ومن الاهمية بمكان مراعاة الدقة في اختيار القائمين على التنفيذ والمساهمين في تنفيذ الانشطة من القيادات المحلية الذين يستطيعون تحمل مسئولية العمل ومن ثم مضاعفة جهود القائمين على تنفيذ وادارة المشروع وأيضاً يعتمد نجاح تنفيذ الانشطة على حساب التكلفة المالية لتنفيذ كل نشاط على حدة وبالتالي تنفيذ المشروع ككل .

وعموماً فإن التنفيذ الجيد لخطة العمل الموضوعية يتطلب مراعاة التنسيق بين جهود الاشخاص المسئولين عن التنفيذ ، وبدون وجود تنسيق فإن ذلك سيكون مضيعة للجهد والوقت والمال وتضارب بين جهود المنفذين ولذلك يجب أن نراعي الآتى عند تنفيذ المشروع .

١ - تحديد الأدوار والمسئوليات للمشاركين في تنفيذ المشروع ومايعترضها

من عقبات للعمل على تذليلها أولاً بأول .





٢ - متابعة التنفيذ بمعرفة فريق يكون مسئول عن مراجعة الترتيبات الخاصة وتوفير الموارد والخدمات والتسهيلات اللازمة .

وبعد ...

لو انك استخدمت هذه المعلومات التي قدمت لك في هذا الدليل بنفس ترتيب خطواتها لحصلت على مشروع متكامل جيد التخطيط محدد المعالم دقيق الالتزام ، ومن ثم يتمكن من اقناع الجهة الممولة بأهميته وجدواه .

"Occasional Papers is Published by the Center to present different ideas views on matters of Public Administraion".

Evaluation Panel :

Dr. Ali El Din Hilal

Dean, School of Economics & Chairman PARC

Dr. Kamal El Menoufy

Assosiate Deam, School of Economics & Cairo University

Dr. M. G. El Khatib

Professor School of Economics & Cairo University

Dr. Abdel Malak Auda

Professor School of Economics & Cairo University

The Editor :

Dr. Ahmed Rashid

Director, PARC

Correspondence - The Edotor - PARC

Faculty of Economics & Political Science - Cairo University Tel: 5728055 - 5728116 Fax : 5711020

*Public Administration
Research & Consultaion Center
(P A R C)*



Occasional Papers

**Workshop
Planning and Management
Skills for ngos**