



Funded by
the European Union



دليل تدريبي

سياسة حشد التمويل وأدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع

إعداد/ فايز الصنوي
إستشاري وخبير تدريب

يونيو 2024م

المحتويات

- الوحدة رقم 1 7**
- الجلسة رقم (1-1) الافتتاح والتعارف - التوقعات والتقييم القبلي - مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة - قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني - مبادئ حشد التمويل - الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل..... 8
- الجلسة رقم (1-2) أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها - المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من اجل حشد التمويلات - الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات - كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟- كيفية تحقيق أهداف المانح..... 18
- الجلسة رقم (1-3) العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات - التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها - أدوات وطرق البحث عن التمويلات - استراتيجيات حشد التمويلات 26
- الوحدة رقم 2 39**
- الجلسة رقم (2-1) الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة- الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية- أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين - دورة حشد التمويلات - تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات..... 40
- الجلسة رقم (2-2) تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية - تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية 54
- الجلسة رقم (2-3) تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة - تحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة: أ- البحث عن المانحين المحتملين"- ب- حصر المانحين المحتملين" 56
- الوحدة رقم 3 63**
- الجلسة رقم (3-1) النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة - أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل-تصميم خطة حشد التمويلات. 64
- الجلسة رقم (3-2) تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات - خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة. الاستعداد. التقديم. متابعة جهات الاتصال القائمة - أفضل ممارسات حشد التمويلات 72
- الوحدة رقم 4 79**
- الجلسة رقم (3-3): مفهوم إدارة المشاريع والمفاهيم ذات العلاقة + مراحل المشروع - مقدمة مرحلة التخطيط: 80
- الجلسة رقم (4-1): مراحل المشروع (مرحلة التخطيط + مرحلة التنفيذ)..... 88
- الجلسة رقم (4-2): مراحل المشروع (مرحلة التنفيذ + مرحلة المتابعة والتقييم)..... 92
- الجلسة رقم (4-3): مراحل المشروع (مرحلة المتابعة والتقييم + مرحلة الخروج) 97
- المراجع: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
- الجلسة رقم (5-1): تصميم نظرية التغيير والإطار المنطقي للمشروع+ صياغة اهداف المشروع 101
- الجلسة رقم (5-2): صياغة نتائج ومؤشرات المشروع+ تصميم أنشطة المشروع والفئة المستهدفة 109
- الجلسة رقم (5-3): تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها + تصميم الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم والميزانية + تقييم بعدي + تقييم نهائي 114

تمهيد

في ظل سياق النزاع الجاري في اليمن، والذي أدى إلى تداعيات على مختلف الأصعدة، تسعى منظمات المجتمع المدني المحلية مع بقية شركاء العمل الإنساني لتقديم العون والمساندة في مختلف أوجه الحياة، في ظل محدودية الموارد والتمويلات، مع الحفاظ على خصوصيتها كمنظمات مجتمع مدني لا تسعى إلى الربح فهي تواجه أحد أهم التحديات المتمثل في تحقيق الاستدامة المالية، وتعزيز قدرتها في الوصول وحشد التمويلات لاستمرار تشغيلها. ويتزامن هذا التحدي مع سعي المنظمات للوفاء بالتزاماتها تجاه الغير وأيضاً المُضي في التحسين والتطوير المستمر، بما يعزز قدرتها في البقاء والنمو. خصوصاً في جانب الاستدامة المالية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى التدخلات والمشاريع، وتلبية حاجة منظمات المجتمع المدني في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع فقد قام / فايز الصنوي كاستشاري بإعداد هذا الدليل التدريبي.

يهدف هذا الدليل التدريبي إلى المساهمة في بناء قدرات العاملين/ات في منظمات المجتمع المدني في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع، بما يمكنهم/ن من تطوير استراتيجية تمويل تتوافق مع أهداف وغايات المنظمة وتمكينها من كتابة مقترحات المشاريع وإدارتها. يحتوي الدليل التدريبي على طيف واسع من الموضوعات في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع.

سوف يستفيد من هذا الدليل المدربون والمستشارون والقادة والمدراء وأي شخص يرغب في تطوير مهاراته في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع، سوف يوفر لك هذا الدليل إرشادات عملية وتدريباً تفاعلياً يمكن تطبيقه في العديد من السياقات المختلفة.

نتمنى لك تجربة تدريبية مثمرة ونجاحاً في تطوير مهاراتك في سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع، استفد من الموارد والتمارين المقدمة في هذا الدليل وكن مستعداً لمواجهة التحديات وتطبيق ما تعلمته في حياتك اليومية. إذا كان لديك أي أسئلة أو استفسارات خلال الدليل التدريبي، فلا تتردد في طرحها. حظاً موفقاً في رحلتك في تطوير سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع!

أ/.....
ممثّل الجهة المنفذة للدليل

لمحة عامة عن البرنامج التدريبي

يتعرف المشاركون/ات في هذه الوحدة على الإطار العام للبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى لمحة عن الهدف والمستهدفون/ات من هذا الدليل ومدة تنفيذ الدليل.

وهذا البرنامج التدريبي مخطط له أن يكون برنامج عمل لمدة (5) أيام مع 7.5 ساعات تدريب في اليوم. هذه المواد تم تطويرها كوحدة، مقسمة إلى جلسات كما سنرى فيما يلي:

الجلسة	الجلسة الأولى	استراحة قهوة	الجلسة الثانية	استراحة غداء	الجلسة الثالثة	
الزمن اليوم	10:30 – 8:30	10:30 - 11:00	1:00 – 11:00	1:00 - 2:00	4:00 – 2:00	
اليوم الأول	الترحيب والتعارف	استراحة قهوة	أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها	استراحة غداء	العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات	
	التعرف على توقعات المشاركين/ات		المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات		التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها	
	اجراء تقييم قبلي		الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات		أدوات وطرق البحث عن التمويلات	
	عرض اهداف الدورة التدريبية		كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟		استراتيجيات حشد التمويلات	
اليوم الثاني	عرض اجندة الدورة التدريبية	استراحة قهوة	كيفية تحقيق أهداف المانح	استراحة غداء	مصادر التمويل واختيار الخيار الأفضل لمشروعك	
	مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة					التخطيط للحصول على المنح والتمويلات - تحليل الوضع الراهن للمنح والتمويلات في المنظمة
	قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني					تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات
	المبادئ والجوانب الأخلاقية لحشد التمويل					خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة
اليوم الثالث	الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة	استراحة قهوة	تقييم مصادر المانحين واختيار الانسب كخيار أفضل لمشروع المنظمة	استراحة غداء	مراحل المشروع - مقدمة مرحلة التخطيط	
	الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية: أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين					أفضل ممارسات حشد التمويلات
	دورة حشد التمويلات					
	تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات					
	تصميم خطة حشد التمويلات					

اليوم الرابع	مرحلة التخطيط - مرحلة التنفيذ	مرحلة التنفيذ- مرحلة المتابعة والتقييم	مرحلة المتابعة والتقييم- مرحلة الخروج
اليوم الخامس	تصميم النظرية التغيير والإطار المنطقي للمشروع	صياغة نتائج ومؤشرات المشروع	تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها
	صياغة اهداف المشروع	تصميم أنشطة المشروع والفئة المستهدفة	تصميم الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم والميزانية
			تقييم بعدي - تقييم نهائي
			اختتام

لماذا هذا الدليل (الهدف من هذا الدليل) :
 تعزيز قدرات قادة المجتمع والسلطة المحلية في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المنظمات المجتمعية والمدني والسياسية وكتابة مقترحات المشاريع.

استخدام الدليل (المستهدفون/)

- صمم هذا الدليل لـ:**
- المدربين والمدربات في مجال سياسة حشد التمويل وإدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع.
 - السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني الفاعلة في المجتمع.
 - قادة المجتمع والمجموعات الشبابية المحلية الفاعلة في المجتمع.

المدة الخاصة بتنفيذ التدريب على الدليل:

هذا الدليل يمكن أن ينفذ في ورشة تدريبية مدتها خمس أيام تدريبية تبدأ من الساعة الثامنة والنصف صباحاً وتنتهي في الرابعة عصراً.

التوقعات والقواعد الأساسية:

- استيعاب توقعات المشاركين/ات من التدريب.
- شرح وتوضيح الأشياء الغامضة وغير المفهومة المتعلقة بالتدريب.
- إقرار بعض القواعد الأساسية للتدريب والتي يجب أن يلتزم بها المشاركين/ات.

الوحدة رقم 1

الزمن	الموضوعات	الجلسة
120	الافتتاح والتعارف - التوقعات والتقييم القبلي - مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة - قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني - مبادئ حشد التمويل - الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل.	الجلسة رقم 1
120	أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها - المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات - الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات - كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟ - كيفية تحقيق أهداف المانح	الجلسة رقم 2
120	العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات - التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها - أدوات وطرق البحث عن التمويلات - استراتيجيات حشد التمويلات	الجلسة رقم 3

الجلسة رقم (1-1) الافتتاح والتعارف - التوقعات والتقييم القبلي - مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة - قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني - مبادئ حشد التمويل - الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل.

الهدف من الجلسة في نهاية هذه الجلسة التدريبية سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- التعرف على بعضهم البعض (التعارف).
- إدراك الهدف من التدريب.
- التعرف على اجندة التدريب.
- التعرف على توقعات المشاركين/ات.
- فهم قواعد التدريب والالتزام بها.
- قياس معارف ومهارات المشاركين/ات (تقييم قبلي).
- استيعاب مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة.
- إدراك قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني.
- مناقشة مبادئ حشد التمويل.
- مناقشة الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل.

المقدمة والتهيئة للتدريب

تهدف هذه المقدمة إلى تهيئة البيئة المناسبة للتدريب. كما أنها تعطي فرصة للمشاركين/ات للتعرف على بعضهم بشكل أفضل ومعرفة الهدف من وراء هذا الدليل التدريبي ويقدم لمحة عامة عن البرنامج التدريبي بشكل عام. كما تحاول هذه الوحدة معرفة توقعات المشاركين/ات حول هذا البرنامج – باعتقادكم ما هي المواضيع التي يتضمنها هذا البرنامج التدريبي؟ وأخيراً كمجموعة، سيكون بمقدور المشاركين/ات وضع لائحة بالقواعد الخاصة بالتدريب، والتأكد من أن الجميع موافق على هذه القواعد التي توضح السلوكيات المسموح بها وغير المسموح بها خلال التدريب. تتضمن هذه المقدمة الفقرات التدريبية التالية:

الزمن بال	الفقرات
40	الترحيب والتعارف + لمحة عامة عن البرنامج التدريبي
5	الفقرة رقم 1
5	لماذا هذا الدليل (الهدف من هذا الدليل)
5	الفقرة رقم 2
5	استخدام الدليل (المستهدفون/ات)
5	الفقرة رقم 3
5	المدة الخاصة بتنفيذ التدريب على هذا الدليل
5	الفقرة رقم 4
5	التوقعات والقواعد الأساسية
10	الفقرة رقم 5
10	التقييم القبلي
20	الفقرة رقم 6
10	مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة
10	الفقرة رقم 7
10	قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني
10	الفقرة رقم 8
10	مبادئ حشد التمويل
10	الفقرة رقم 9
10	الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل
10	الفقرة رقم 10

الفصل الأول نظرة عامة حول مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة

يعطي هذا الفصل نظرة مفاهيمية عامة حول حشد الموارد والتمويلات، ومفهوم منظمة المجتمع المدني ودورها الرئيسي، والتفريق بين مفهومي حشد الموارد وحشد التمويلات، إضافة إلى استعراض قيمة وأهمية حشد التمويلات بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني بصفتها منظمات مجتمعية لا تهدف إلى الربح، كما يتناول هذا الفصل مجموعة من الموضوعات ذات العلاقة بحشد التمويلات مثل المبادئ والجوانب الأخلاقية لجمع الموارد وحشد التمويلات، والتعرف على أنواع ومصادر التمويلات ويتناول المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات وأهم مبادئ وأخلاقيات حشد التمويل لدى المنظمة، كما يجب هذا الفصل على مجموعة من التساؤلات حول لماذا وكيف يدعم المانحون وكيف يمكنك تحقيق أهدافهم وما هي أهم المعايير التي يستخدمها المانحون للحكم على مقترح طلب التمويل كذلك يتطرق الفصل الأول إلى العوامل التي تحدد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات، وأخيراً استعراض التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها.

1.1 مفهوم منظمات المجتمع المدني

هي مجموعة الكيانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية

هي كيان منظم لا يهدف إلى الربح، تم انشائها استناداً إلى قانون ينظم عملها، تستند إلى المجتمع وتعمل بالمشاركة وبشفافية.

1.2 الدور الرئيسي لمنظمات المجتمع المدني

يكمّن دور منظمات/ مؤسسات/ مبادرات المجتمع المدني في المشاركة مع أصحاب المصلحة المتنوعين (الدولة، السلطات المحلية، سلطات الأمر الواقع، منظمات المجتمع الدولي) في المساهمة على حل المشاكل، العضلات، القضايا ضمن المصلحة العامة، وذلك من منطلق التضامن والشعور بالعدالة الاجتماعية.

وكما هو معلوم أن منظمات المجتمع المدني ليست بديلاً عن الدولة، وإنما هي مساندة وداعمة لها في تعزيز نظم العدالة الاجتماعية، وبناء السلام وتحويل النزاع، ومن أجل ضمان استمرارية قيامها بإداء أنشطتها وبرامجها، ولضمان استدامتها تحتاج منظمات المجتمع المدني المحلية إلى حشد التمويلات من مختلف المصادر.

1.3 مفهوم حشد التمويلات Fundraising

هو عمل مخطط لإيجاد الأموال اللازمة والتي تمكن المنظمة من الإنفاق على عملياتها التشغيلية والإدارية وتنفيذ أنشطتها وبرامجها بحسب خطتها الإستراتيجية.

كما يعرف حشد التمويلات بأنه النشاط المنظم لجمع الأموال سواء بالنسبة لمنظمة أو قضية سياسية أو اجتماعية¹

¹ Merriam-Webster, 2002 قاموس

1.4 مفهوم إدارة حشد التمويلات Fundraising Management

هي مجموعة المهام المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاشراف على عملية حشد التمويلات وذلك باستخدام المهارات وشبكة العلاقات في الحصول على التمويل اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذ البرامج والمشاريع في الخطة التشغيلية

1.5 مفهوم الاستدامة المالية² financial Sustainability

مفهوم الاستدامة المالية يشير الى الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل. وتتضمن الاستدامة المالية مجموعة من العوامل المتمثلة في توفر السياسة المالية وسياسات الحصول على التمويلات، وبناء الاحتياطي المالي للمنظمة، وتغطية التكاليف التشغيلية، وتوفير تمويلات للبرامج والمشاريع، وكفاءة إدارة المالية.

1.6 قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني

1.6.1 قيمة حشد التمويل لمنظمة المجتمع المدني

البقاء أم الاستدامة

في ظل سياق الحرب الراهنة في اليمن ، توجت اهتمامات المجتمع الدولي الي تلبية الاحتياجات الإنسانية الطارئة، والمساعدات الإنسانية الاغاثية في مجال التغذية والمأوى والمياه والاصحاح البيئي، وخلال تلك المرحلة تلقت العديد من منظمات المجتمع المدني المحلية تمويلات ومنح من المانحين الدوليين، الان ان استمرار النزاع في اليمن، اظهر تحول في توجهات المانحين الدوليين من تقديم المساعدات الاغاثية الطارئة الي مرحلة الصمود والقدرة على التكيف والبقاء، وهنا تم إعطاء منح و تمويلات من منظمات المجتمع الدولي من اجل تعزيز القدرة على كسب العيش والصمود، كالنقد مقابل العمل، والمساعدات الإنسانية النقدية، وخلال هذه المرحلة تكمنت العديد من منظمات المجتمع المدني الحصول على منح و تمويلات في ذات المجال، والملاحظ ان التمويلات والمنح المقدمة لمنظمات المجتمع المدني المحلية تقل من مرحلة الي أخرى حيث يبدو ان هناك تقليص للمنح والمعونات المالية الدولية المقدمة لليمن، و بواحد لمرحلة أخرى جديدة، سيتم تخفيض المنح والتمويلات المقدمة لمنظمات المجتمع المدني خلالها، وتتمثل هذه المرحلة في التوجه الدولي للمانحين الي مرحلة التعافي وإعادة الاعمار، ويبدو ان منح و تمويلات المانحين الدوليين ستكون وفق معايير كفاءة وقدرات جديدة تختلف عن ما كان في مراحل الاستجابة الإنسانية، ويبدو ان توجه المانحين والممولين

² دليل تدريبي - بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمكونات والمبادرات المجتمعية العاملة في مجال التماسك الاجتماعي- SRPL-GIZ - ص

الدوليين والوكالات الدولية العاملة في اليمن سوف يتطرق الي جملة من المعطيات من ضمنها البناء و التطوير المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني في اليمن.

وعليه من المتوقع ان تواجه العديد من منظمات المجتمع المدني المحلية صعوبات وتحديات في قدرتها على البقاء والاستمرار او الاستدامة خصوصا البعض منها، والتي نفذت أنشطة ومشاريع وبرامج لم تحقق خلالها نتائج تأثير اجتماعي متوسط او كبير، او تلك التي لم تراعي التخصص وصقل خبراتها كمنظمة وبيت خبرة في مجال محدد، مما أفقدها فرص النوعية والتخصصية وامتلاك المعرفة والمعلومة مثل قاعدة بيانات نتيجة أنشطة مشاريعها وبرامجها المنفذة.³

1.6.2 أهمية حشد التمويل لمنظمة المجتمع المدني

تكمن أهمية حشد التمويل بالنسبة للمنظمة في جوانب متعددة: تتمثل في قدرتها على الاستمرار في دفع تكاليف تنفيذ أنشطة المشروعات، وتنمية وتطوير برامجها المستقبلية، والاستمرارية في دفع أجور الموظفين والعاملين لديها، كما يمكن المنظمة من المحافظة على وزيادة أصولها، والتوسع في تقديم خدماتها في مناطق عمل جديدة.

ان توفر مصادر وفرص تمويلية يساهم في بناء قاعدة مجتمعية شعبية مساندة للمنظمة من خلال زيادة عدد المؤيدين والداعمين لأنشطتها وبرامجها التي تنفذها في الوسط الاجتماعي، وهذا يساهم في زيادة فرص الحصول على تمويلات لمرات متكررة، كما يساهم في توفير جهود تطوعية من افراد المجتمع وبالتالي يدعم قدرة المنظمة في تنظيم وتنفيذ حملات المناصرة وكسب التأييد حول قضايا تهم المجتمع، هذا الامر يعزز من الاثار والنتائج الإيجابية للمشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمة في المجتمع، مما يساهم في تشجيع المانحين على استمرار وتكرار إعطاء المنح التمويلية للمنظمة.

على الرغم من أهمية وجود تمويلات لدى المنظمة الا انه لا بد من تنوع مصادر تلك التمويل بالنسبة للمنظمة، لان ذلك يحذ من الاعتمادية والتبعية، فاعتماد المنظمة على جهات تمويل معينة او محددة يجعلها تابعة لأجندة الممول او المانح وهذا الامر لا يساهم في تعزيز قدرة المنظمة واستقلاليتها في وضع اجندتها الخاصة بها، كما ان انتهاء أحد مصادر التمويل التي تعتمد عليها المنظمة بشكل رئيسي قد يؤدي الي ازمة تمويلية للمنظمة مما قد يهدد بقائها او استمراريتها في اعمالها

1.7 المبادئ والجوانب الأخلاقية لحشد التمويل.

ان عملية حشد التمويل من أي جهة كانت سواء افراد المجتمع او الحكومة او القطاع الخاص او الوكالات الدولية المانحة، تتطلب من منظمة مجتمع مدني ان تضع في اعتبارها مجموعة من المعايير والجوانب الأخلاقية التي تساهم في نجاح عملية حشد التمويل التي تتضمن التزام المنظمة بتدابير يجب الوفاء بها لضمان الاستخدام السليم للأموال. من المهم للمنظمة أن يكون لديها تدابير لضمان الامتثال للوائح المعمول بها والمعايير الأخلاقية.

³ فايز الصنوي - استشاري ومدرب بناء قدرات - صياغة وكتابة مقترحات مشاريع السلام

مبادئ حشد التمويلات:

مبدأ الامتثال

يشير الامتثال إلى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تحكم استخدام التمويل، حيث يتحتم على المنظمة التي تتلقى التمويل التأكد من أنها تفي بالمتطلبات القانونية المتعلقة باستخدام الأموال. هذا مهم لأسباب المساءلة، وكذلك لبناء الثقة مع المانحين وأصحاب المصلحة. تتضمن بعض الأمثلة على متطلبات الامتثال: المحاسبة والتقارير المالية وعمليات الشراء والعطاءات ولوائح إدارة المشروع. هذا الأمر يستلزم أن يكون لدى المنظمة سياسات وإجراءات لضمان امتثالها لهذه اللوائح. قد يشمل ذلك تعيين موظفين مع تدريب متخصص على الامتثال، وتنفيذ ضوابط داخلية لمنع الاحتيال وإساءة استخدام الأموال، وطلب المشورة القانونية بشأن المسائل التنظيمية.

مبدأ عدم الضرر:

يشير هذا المبدأ إلى على المنظمة ضمان ان أنشطة مشروعها او برنامجها لا تؤدي إلى أحداث مزيد من الضرر او الأذى سواء على العاملين لديها او على الفئة المستهدفة او المستفيدة.

مبدأ حساسية النزاع:⁴

يصف هذا المبدأ ان على المنظمة العمل على فهم العلاقة التفاعلية بين تدخلات أنشطة مشاريعها وبرامجها وديناميكيات النزاعات في البيئة التي يتم فيها تنفيذ المشروع، بهدف الحد أو التخفيف من التأثيرات السلبية غير المرغوب فيها وتعزيز التأثيرات الإيجابية لأنشطة تدخلات مشاريع وبرامج المنظمة.

المعايير الأخلاقية لحشد التمويلات:

بينما يركز الامتثال على تلبية المتطلبات القانونية، تتجاوز المعايير الأخلاقية ذلك لضمان أن استخدام الأموال يتماشى مع قيم ومبادئ المنظمة. تتضمن الأخلاق اتخاذ قرارات أخلاقية وشفافة وخاضعة للمساءلة. يجب أن تتأكد المنظمة من أنها تلتزم بالمعايير الأخلاقية في جميع جوانب عملها، من عمليات التوظيف والتعيين إلى تنفيذ المشروع. وتشمل المعايير الأخلاقية على سبيل المثال لا الحصر (يمكن الاضافة)

- تجنب تضارب المصالح
- تعزيز الشفافية في جميع العمليات.
- عدم الاستغلال

يمكن للمنظمات تنفيذ المعايير الأخلاقية من خلال تطوير مدونة للأخلاقيات أو السلوك، وتوفير التدريب وزيادة الوعي للموظفين، وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار.

أمثلة

⁴ حساسية النزاع- مادة تدريبية- فايز الصنوي

يجب على المنظمة التي تتلقى تمويلًا من وكالة دولية التأكد من امتثالها للوائح والمتطلبات المحددة التي حددتها الوكالة. قد يشمل ذلك تقديم التقارير المالية وتقارير المشروع على فترات زمنية محددة، واستخدام برامج محاسبة محددة، وإجراء عمليات تدقيق منتظمة.

في حالة المنظمات الإنسانية، تعتبر المعايير الأخلاقية مهمة بشكل خاص، لأنها تعمل مع الفئات الضعيفة من السكان. على سبيل المثال، يجب على منظمة إنسانية تعمل مع النازحين ضمان تزويد المستفيدين بالمأوى المناسب والغذاء والرعاية الطبية، واحترام خصوصيتهم وكرامتهم.

بشكل عام، يعد ضمان الامتثال والمعايير الأخلاقية أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات التي تحشد التمويل. فهو لا يساعد فقط في بناء الثقة مع الممولين وأصحاب المصلحة، ولكنه يضمن أيضًا استخدام التمويلات والمنح بشكل فعال وشفاف.

قيم (مرتكزات) حشد التمويل

- ما الذي تحتاج أن تعرفه المنظمة قبل أن تبدأ أنشطة حشد التمويلات؟
- ✓ حشد التمويلات هو عمل شخصي مباشر: سواء كنت تتواصل مع شخص ما مباشرة أو عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني، من المهم أن تضع في اعتبارك أنك تحاول في النهاية أن تحرك الأفراد لدعم الأشخاص الذين تعمل معهم. بمعنى آخر، أنت تربط الأشخاص الذين يمتلكون الموارد بالأشخاص الذين يحتاجون إلى الموارد من أجل دعمهم.
 - ✓ يتطلب التزامًا طويل الأجل: لكي تنجح في عملية البحث عن الموارد المالية، تحتاج أن تستثمر المنظمة وقتًا في تكوين صورتها أمام أصحاب المصلحة مع الوقت ستتعلم المنظمة أفضل الطرق للتعامل مع مختلف الجهات والأشخاص، كما ستتعلم أفضل الطرق لتقديم نفسها للآخرين
- هناك معدل إخفاق عالٍ طبيعي، حتى مع وجود أفضل القائمين على عملية البحث عن الموارد المالية، وينبغي اعتبار ذلك بمثابة تجربة تعليمية، وليس سببًا للاستسلام.
- ✓ تواصل مع القلوب والعقول: بالإضافة إلى مراعاة الجانب الشخصي في حشد التمويلات، يعد التواصل مع القلوب والعقول واحدًا من أفضل الطرق الناجحة لتشجيع المانحين على إعطاء المنحة لمنظمتك، ابذل قصارى جهدك لتلمس الناس على المستوى العاطفي ولتقدم حالات مقنعة بعقلانية لدعم مشروعك.
 - ✓ استثمر في التواصل المباشر مع الأشخاص: أظهرت التجارب أن التواصل الشخصي يكون له التأثير الأقوى: لذا يجب عليك دائمًا مقابلة مانحك المحتمل شخصياً إن أمكن. لا تنس أن الناس يقدمون العطاء للناس.

وليس للمنظمات. التواصل الشخصي مع المانح يزيد من الثقة التي يضعها فيك، وبالتالي تزيد رغبته في دعم عملك.

✓ **بناء العلاقات:** غالباً ما تكون عملية حشد التمويلات هي في جوهرها عملية "تكوين صداقات": ابن علاقات يمكن أن تستمر لأجل طويل لتحصل على تمويلات أكثر انتظاماً بدلاً من تمويلات المرة الواحدة. الحفاظ على المانحين الحاليين أمر لا يقل أهمية عن إيجاد مانحين جدد (و غالباً ما يتطلب بذل جهد أقل!). يتحمل القائمين على البحث عن الموارد المالية مسؤولية إدارة تطوير العلاقات مع كل جهة مانحة.

✓ **توفر الجرأة على الطلب:** من لا يسأل لا يحصل على جواب! ولكن تأكد من أن تطلب الشيء المناسب من الشخص المناسب في الوقت المناسب.

- كن فخوراً وواثقاً من دورك: سواء نجحت أم لا، لا تنظر إلى نفسك أبداً كمتسول.
- إنهم يدفعون لمنظمتك مقابل الخدمات التي تقدمها.
- هدفك هو جعل الناس ينخرطون في القضية وتمكينهم من تقديم مساهمة مهمة
- أنت لا تطلب من الجهة المانحة تقديم تلك المساهمة لك، بل للشخص أو الأشخاص الذين سيستفيدون من أنشطة مشروعك

✓ **قل "شكراً":** عبر عن عرفانك وشكرك للممول برسالة رسمية/ شخصية ودية

○ عامل المانحين الكبار معاملة خاصة.

✓ **العمل الجماعي (فريق عمل):** ليس من العقلانية ان فرد واحدا يتحمل مسؤولية حشد التمويلات بمفرده، هناك ضرورة لتكوين فريق عمل وإشراك الأشخاص المناسبين من منظمتك في المساعدة في عملية حشد التمويلات، وتحديد المهام والمسؤوليات الواضحة بين أفراد الفريق. كما انه من المهم أن تعين المنظمة شخص للإشراف على أنشطة حشد التمويلات وتنسيقها وتنسيق الأدوار في فريق العمل ودعم جميع أنشطة حشد التمويلات، والحفاظ على السجلات، والتواصل مع المانحين والتأكد من شعورهم بالرضا، وقيادة التخطيط ورصد التقدم المحرز وإعداد التقارير.

✓ **المصداقية مع المانحين وأصحاب المصلحة:** يتطلب ذلك من المنظمة ان تشاركهم المشكلات والنجاحات على حد سواء، من المهم أن يضمن فريق حشد الموارد المساءلة في الاتجاهين: مع الموظفين العاملين في الأنشطة والموظفين العاملين في المشاريع على أرض الواقع، للتحقق من كيفية استخدام

التمويل الذي تم الحصول عليه وما تم تحقيقه. سيساعد ذلك فريق حشد التمويلات على توصيل أهداف واضحة للمانحين، وبناء شعور بالملكية المشتركة لأعمال ومشاريع.

النشاط رقم 1: الافتتاح والتعارف – التوقعات والتقييم القبلي

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على فهم طبيعة البرنامج التدريبي ورصد توقعاته والتعرف على جميع المشاركين/ات

70

الوقت

تعليمات للمدرب/ة

التجهيزات	النشاط	المدة
قائمة تحقق بالتجهيزات المطلوبة للتدريب.	استقبال المشاركين/ات: • يحضر المدرب إلى قاعة التدريب قبل وقت التدريب بربع ساعة على الأقل ويتأكد من كافة التجهيزات والتحضيرات الخاصة بالتدريب. • يقوم المدرب باستقبال المشاركين/ات.	قبل الوقت
باور بوينت – حول المشروع	الإفتتاح: يقوم المدرب/ة او منسق المشروع بالترحيب بالمشاركين/ات وتعريفهم/ن على المشروع وأهدافه.	20 د
	التعارف: • يقوم المدرب بتوزيع كروت ملونة على المشاركين/ات ويطلب منهم تقسيمها إلى أربع أقسام يعرف فيها عن نفسه من خلال المعلومات التالية: - عرف/ي عن نفسك بالطريقة التي تحب/ي - أوصف/ي مجازاً نفسك بكلمة واحدة - أوصف/ي فكرة مشروع تمنيت/ي تنفيذها في مديريتك بجملة واحدة • يعطي المدرب للمشاركين/ات 5 لتتفيذ المطلوب. • يطلب المدرب بعد ذلك أن يقوم كل مشارك/ة بالتعريف بنفسه في واحدة.	25 د
	قواعد العمل: • يقوم المدرب باستعراض قواعد العمل الخاصة بالتدريب على باور بوينت ويتفق حولها مع المشاركين/ات	5 د
أوراق فليب شارت مع الحامل. أقلام علامة أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.	التوقعات: • يقوم المدرب بكتابة كلمة (التوقعات) في وسط ورقة فليب، ويرسم حول الكلمة دائرة بقلم علامة. • يوزع المدرب على المشاركين/ات أوراق وقصاصات لاصقة ملونة، ويطلب من كل مشارك أن يقوم بكتابة توقعاته على القصاصات خلال دقيقتين. • بعد انتهاء الوقت يطلب المدرب من كل المشاركين/ات أن يقوموا بلصق الأوراق الملونة التي كتبوا فيها توقعاتهم على الورق الفليب حول كلمة (التوقعات). • يقوم المدرب بعد ذلك باستعراض توقعات المشاركين/ات من الورق الملون.	5 د
أوراق التقييم القبلي.	التقييم القبلي	10 د

	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب بتوزيع أوراق التقييم القبلي على المشاركين/ات ويطلب منهم الإجابة على الأسئلة التي تحتوي عليها خلال 15 . 	
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	<p>عرض أهداف الدورة التدريبية</p> <p>يقوم المدرب/ة بكتابة أهداف الدورة التدريبية على ورقة الفليب شارتر ومناقشة المشاركين /ات حولها.</p>	5 د
شفافية الاجندة التدريبية	<p>عرض اجندة الدورة التدريبية</p> <p>يقوم المدرب/ة بعرض أجندة الدورة التدريبية باستخدام شفافية الاجندة التدريبية وعمل محاضرة للمشاركين /ات عنها.</p>	5 د

احتياجات النشاط:

- قائمة تحقق بالتجهيزات المطلوبة للتدريب.
- الشفافيات.
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام علامة
- أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- أوراق التقييم القبلي.

النشاط رقم 2: مدخل مفاهيمي لحشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة
- إدراك قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني
- مناقشة مبادئ حشد التمويل
- مناقشة الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل

الوقت

50

تعليمات للمدرب

التجهيزات	النشاط	المدة
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض شفافيات خاصة بمدخل مفاهيمي: مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة	<p>مدخل مفاهيمي: مفهوم حشد التمويل والمفاهيم ذات العلاقة</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى أربع مجموعات • ثم يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات ما هو تعريفكم/ن لكل من: مفهوم منظمات المجتمع المدني، مفهوم حشد التمويلات، مفهوم إدارة حشد التمويلات، مفهوم الاستدامة المالية؟ • يقوم المدرب/ة بطلب من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> - مناقشة المفاهيم الأربعة ووضع تعريف لها. - الوقت المحدد لعمل المجموعات. 	20 د

	<ul style="list-style-type: none"> - كل مجموعة تختار ميسرو مقرر لإدارة عمل المجموعة. - كتابة نتيجة النقاش على ورقة فليب شارتر - اختيار ممثل عن المجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة • يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافيات الخاصة بالمفاهيم (مفهوم منظمات المجتمع المدني، مفهوم حشد التمويلات، مفهوم إدارة حشد التمويلات، مفهوم الاستدامة المالية؟). 	
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بقيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني	<p>قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين من خلال خيراتكم ما قيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني؟ متزامنا مع عرض السؤال على ورقة الفليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بتدوين اجاباتهم على ورقة الفليب شارتر • يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافية الخاصة بقيمة وأهمية حشد التمويل بالنسبة لمنظمة المجتمع المدني. 	10 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بمبادئ حشد التمويل.	<p>مبادئ حشد التمويل</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب توجيه سؤال ماهي مبادئ حشد التمويل؟ متزامنا مع عرض السؤال على ورقة الفليب شارتر. • يكتب المدرب/ة اجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بعرض شفافية بموضوع مبادئ حشد التمويل وشرحها. 	10 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالجوانب الأخلاقية لحشد التمويل.	<p>الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بكتابة العنوان الجوانب الأخلاقية لحشد التمويل على ورقة الفليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافية الخاصة بالجوانب الأخلاقية لحشد التمويل. 	10 د

احتياجات النشاط:

- شفافيات خاصة بموضوعات النشاط.
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام علامة

الجلسة رقم (1-2) أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها - المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من اجل حشد التمويلات - الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات - كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟ - كيفية تحقيق أهداف المانح.

الهدف من الجلسة

في نهاية هذه الجلسة التدريبية سيكون المشاركون/ة قادر/ة على:

- يعدد أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها
- يحدد المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من اجل حشد التمويلات
- يصف الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات
- استيعاب كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟
- تحديد كيفية تحقيق أهداف المانح

1.8 أنواع ومصادر التمويل، أنواع الموارد والجهات المانحة.

تختلف أنواع التمويل باختلاف مصادرها. سنتعرف هنا على أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها⁵
التبرعات:

هي الهبات التي يعطيها الأشخاص أو المؤسسات/الشركات لمنظمات المجتمع المدني وقد تكون هذه التبرعات مبروطة ببرنامج معين (اي ان المنظمة لا تستطيع صرفها إلا على أنشطة هذا البرنامج) أو تكون تبرعات غير مشروطة وفي هذه الحالة يحق للمنظمة استخدام هذه التبرعات في تغطية احتياجاتها المختلفة (سواء كانت تغطية تكاليف برامجها المختلفة أو المصاريف الإدارية). تختلف التبرعات في حجمها فقد تكون في شكل مبالغ صغيرة وقد تكون مبالغ كبيرة. يمكن الحصول على التبرعات بطرق مختلفة من أشهرها المناسبات الدينية والأسواق الخيرية. وهناك منظمات أخرى تجمع التبرعات من خلال منصات على الإنترنت أو التمويل الجماهيري/ الحشدي/ الجماعي

المنح:

تأتي عادةً من الجهات المانحة (الداخلية منها والخارجية) وفي أغلب الأحيان تكون مرتبطة بمشروع معين ولها ميزانية محددة لكيفية صرفها) مجموعة بنود يتم الصرف عليها وقيمة كل بند.

إيرادات الأنشطة:

وهي نتاج أنشطة المنظمة المدرة للدخل. يعتقد البعض أن منظمات المجتمع المدني ليس من حقها قانوناً تحقيق عائد مادي من أنشطتها، وهذا اعتقاد خاطئ، فالقانون يكفل للجمعيات الأهلية أن تقيم المشاريع التي تدر عائداً لمساعدة المنظمة على الاستدامة المالية. مالا يحق لمنظمات المجتمع المدني هو توزيع الأرباح. فإذا كان

⁵ جاكى كميل - دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح - ص 41

للمشروع عائد مادي يلزم على المنظمة استخدام هذا العائد في ما تقوم به من اعمال وبرامج ولا يجوز أن يستفيد به شخص أو اشخاص، أياً كان صفتهم، في صورة توزيع أرباح.
الاشتراكات:

وهي نوع مهم من أنواع التمويل لمنظمات المجتمع المدني. فالجمعية الأهلية يكون لديها جمعية عمومية (مكونة من كل أعضاء الجمعية العاملين). يدفع الأعضاء الاشتراك السنوي للجمعية وعادة ما تحاول الجمعيات إيجاد فرص لإشراك أعضائها في البرامج المختلفة لضمان استمرارية بذلهم الوقت والجهد والالتزام بدفع الاشتراك السنوي.

1.9 المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات

يعد جمع التبرعات مجالاً معقداً ومتطوراً يتطلب فهماً قوياً للمانحين ورسائل فعالة وبنية تحتية قوية. باتباع هذه المبادئ والتعلم من الأمثلة السابقة الناجحة في المنظمة، يمكن لها حشد التمويلات لدعم مهامها وإحداث فرق حقيقي في السياق الذي تعمل فيه، تساعد المتطلبات ادناه، المنظمة على تتبع تفاعلات المانحين وإدارة معالجة المنح وإنشاء تقارير تعطي نظرة ثاقبة على أداء حشد التمويلات، ويتطلب ذلك توافر المتطلبات التالية: (على سبيل المثال وليس الحصر)

✓ توافر بنية مؤسسية تحتية قوية تتضمن:

- خطة استراتيجية، سياسة حشد التمويل، مبادئ واخلاقيات حشد التمويل، دليل اجرائي لحشد التمويلات، سياسة مالية داخلية ونظام مالي ومحاسبي حديث يفي بمتطلبات المانحين، خطة حشد التمويل (المزيج التمويلي)، نظام رقابة مالية داخلية وخارجية، نظام ادارة وتتبع المنح
- ✓ توافر قاعدة بيانات حول الممولين الحاليين والمحتملين
- ✓ توافر نظام إدارة العلاقات مع اصحاب المصلحة.
- ✓ توافر نظام تقارير ادارة المنح
- ✓ توافر فريق عمل او ادارة مختصة بحشد التمويلات مع وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي
- ✓ توافر نظام تمويل ذاتي: من خلال الاستثمار الذاتي في أصول وممتلكات المنظمة والاستفادة من الهبات والتبرعات لتأسيس نقاط استثمارية تمويلية.

1.10 لماذا وكيف يدعم المانحون وكيف يمكنك تحقيق أهدافهم؟

الأسئلة السابقة مجتمعة بحاجة الي تناول كل سؤال على حدة من اجل محاولة إجابة كل منها.

(a) لماذا يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني

ان مساهلة نجاح المنظمة في الحصول على التمويل تعتمد على عدة عوامل منها تحديد وفهم الدوافع التي تدفع المانحين الي منح التمويلات، فعلى سبيل المثال قد يكون الدافع وراء استجابة المانحين لدعم مشاريع او برامج

منظمات المجتمع المدني هو تلبية احتياجات المجتمعات المحلية، ورغبتهم في الوصول إلى المزيد من المجموعات التي يمكنها تقديم الدعم لتحسين حياة أكثر المجتمعات هشاشة.

ان حصول المنظمة على تمويلات المانحين لا يعتمد على تحديد وفهم دوافع المانحين فقط بل أيضا تحديد العوائق التي قد تمنع الحصول على التمويل، مثلا قد يكون دافع المانح في عدم تقديم دعم التمويل لمنظمة مجتمع مدني محلية هو وجود عائق متصل بالقدرة التنظيمية للمنظمة، مثلا: ضعف قدرة المنظمة على الامتثال او الإيفاء بمتطلبات الامتثال (المحاسبة والتقارير المالية، سياسات تضارب المصالح وعمليات الشراء والعطاءات ولوائح إدارة المشروع) وبالتالي تزداد التخوفات لدى المانح بأن يتم اساءة استخدام تلك التمويلات من قبل المنظمة مما يدفعه الى الإحجام عن تقديم المنحة التمويلية.

(b) كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟

يعد المانحون خططهم لتمويل مشاريع وبرامج منظمات المجتمع المدني بناء على التوجهات الدولية للاستجابة الإنسانية في سياق الدول الهشة او التي تعاني من النزاعات والحروب والكوارث الطبيعية، وعليه تحشد الوكالات الدولية التمويلات لتدخلاتها عبر التبرعات والمنح من الدول والصناديق الدولية وبيوت التمويل والهيئات والتبرعات من الافراد والمؤسسات المختلفة في شتى انحاء العالم، وبموجب خطة التدخلات للاستجابة الإنسانية وبحسب الية التنسيق بين الوكالات الدولية للتدخلات في مختلف المجالات المحددة بحسب التوجهات للاستجابة الإنسانية، يصمم المانحون مشاريع وبرامج التدخلات بحسب تلك المجالات ومن ثم يتم تنفيذ تلك التدخلات عبر وسطاء متعددين منهم منظمات المجتمع المدني المحلية، وعليه يقوم المانحون بالإعلان للتقدم لطلب التمويلات والمنح عبر مجموعة من الإجراءات والشروط ومعايير ومتطلبات التقدم لطلب المنحة، نورد هنا بعض من تلك الاشتراطات⁶

- ✚ هل حدد الممول بعض المجالات التي لا يمولها؟
- ✚ هل يفرض الممول قيودًا على استخدام التمويل في إنشاء أو شراء مباني؟
- ✚ ما هي القيود الأخرى التي يحددها الممول؟
- ✚ ما هو المعدل أو الحد الأقصى الذي يمكن للجهة الممولة تقديمه؟
- ✚ هل يقدم الممول التمويل دفعة واحدة أم على دفعات؟
- ✚ ماذا ستطلب هذه الجهة مقابل تمويلها لمشروع المنظمة أو برامجها؟ نسبة مشاركة مثلا؟
- ✚ هل تعمل المنظمة وفقًا لإرشادات عامة بشأن كيفية كتابة وتقديم هذه المقترحات؟
- ✚ ما هو موعد استقبال الجهات الممولة للمقترحات؟ وهل هو موعد سنوي ثابت أم متغير؟

ونتناول هنا مثالاً لبعض المعايير التي يستخدمها المانحون للحكم على مقترح طلب التمويل (المشروع):

○ هل هناك حاجة ماسة لهذا المشروع؟

⁶ مرجع سابق - دليل تدريبي - SRPL-GIZ

- هل يتوافق هذا المشروع مع أولوياتنا التمويلية وتوجهاتنا؟
- هل المنظمة المحلية وموظفوها لديهم القدرة على تنفيذ هذا المشروع؟
- هل يشير مقترح المشروع إلى وجود خبرة سابقة لدى المنظمة؟
- هل اهداف المشروع قابلة للتحقيق؟
- هل المشروع متوافق مع مهمة المنظمة والتزامات البرنامج الأخرى؟ (أم أن المنظمة "تلاحق الدولارات" فقط لتحقيق هدف جمع الأموال أو لسد الثغرات في الميزانية؟)
- هل المشروع فعال من حيث التكلفة؟
- كم عدد ونوعية الفئة المستهدفة الذين سيتم خدمتهم؟ وما مدى ملائمة التكلفة للأنشطة مع عدد ونوعية الفئة المستهدفة؟
- هل أصحاب المصلحة في المشروع يشاركون في صنع القرار أم يتم تصويرهم على أنهم متلقون سلبيون؟
- هل يبدو أن المشروع يفتح آفاقاً جديدة؟ هل يمكن أن يكون نموذجاً للآخرين؟
- هل ستكون نتائج هذا المشروع ذات أثر مستدام على المجتمعات وذات قيمة إضافية للمنظمة والممولين الآخرين؟
- هل هناك عملية تقييم ذات مغزى؟
- هل تستطيع المنظمة الحصول على هذه الأموال من المصادر الأخرى الأكثر ملاءمة (مثل أعضائها والممولين المحليين)؟
- هل الوكالات الأخرى مشاركة في التمويل (شركاء التمويل)؟
- هل يمكن تتبع مؤشرات المشروع وتقييم انشطته؟
- هل الفترة الزمنية تتناسب وحجم وعدد ونوعية أنشطة المشروع؟
- ما هي المخاطر المحتملة التي ستواجه المشروع وكيف سيتم التعامل معها؟
- ما مدى قدرة المنظمة التنظيمية على إدارة المشروع وتقديم التقارير الفنية والمالية؟

c) كيف يمكنك تحقيق أهداف المانح

للإجابة على السؤال السابق يحتاج الامر من المنظمة المحلية فهم المانح والتفاعل معه والتعرف على دوافع المانح واشتراطات التمويل، مع الاخذ في اعتبارها مبادئ وقيم ومتطلبات حشد التمويل المذكورة أعلاه وأن تطبيقها دائماً في أعمال حشد التمويلات الخاصة بها، بالإضافة الي:

أولاً: المعرفة بالسياق العام والسياسي المحلي والمجتمعي

يدعم المانحون تمويل معالجة القضايا والمشكلات التي تم حديدها ودراستها بناء على الأبحاث والمثبتة بمعلومات عن المستفيدين والمجتمعات المحددة. لذلك، من المهم تحديد الأشخاص الذين سيستفيدون من هذا التمويل وحصرتهم حتى يمكن للمانحين معرفة المزيد عن الأشخاص الذين سيدعمونهم.

- ولعل من أبرز الصعوبات التي تواجهها معظم منظمات المجتمع المدني (وجهة نظر الكاتب) هو ضعف القدرة الفنية على تحليل السياق في ظل النزاعات والكوارث، نظرا لعدة أسباب منها دينامية السياق، وغياب الكفاءات الفنية التي لديها معرفة وخبرة للقيام بعملية تحليل السياق خصوصا على المستوى الوطني والمحلي، ولذلك نرى انه لتحقيق اهداف المانحين ليس فقط التعرف على دوافع المانح واشترطات التمويل و تلبية متطلبات التمويلات بل أيضا من المهم على المنظمات المحلية ان تمتلك المعرفة والمعلومة حول السياق الوطني والسياق المحلي الذي تعمل فيه مثلا:
- كمية ونوعية الفئات المستهدفة الذين يطلبون تلبية احتياجاتهم او يواجهون مشكلات او يعانون من غياب العدالة والعنف المجتمعي... الخ؟
 - هم الأطراف الرئيسيون وما هي مصالحهم واحتياجاتهم ومواقفهم؟
 - من هم القادة المؤثرين الذين يتمتعون بقوة التأثير في المجتمع؟
 - كيف تتعامل المنظمة مع شركائها الحاليين؟
 - من هي أهم المنظمات المانحة العاملة في ذات المجال؟
 - هل هناك فرص تمويل من تلك المنظمات المانحة؟
 - هل يمكن الوصول إليها من مصادر تمويلية أخرى مثل الحكومة القطاع الخاص او منظمات مجتمع مدني محلية أخرى؟
 - التعرف على اهتمامات ودوافع المانح:
 - يمكن ذلك عن طريق الإجابة على مجموعة من التساؤلات:
 - ما هو توجه تدخلات المانح على مستوى السياق الوطني والمحلي؟
 - ما نوع القضايا / المشاريع التي دعمها المانح من قبل؟
 - ما أفضل طريقة لبدء التعاون المنح؟ (التواصل عبر الإنترنت ومشاركة الوسائط الاجتماعية، الرسائل أو التفاعلات المباشرة. في أوقات الكارثة)

ثانيا: معرفة الوقت المناسب

يفضل المانحون تمويل المشروعات المحددة بوضوح من حيث النطاق والإطار الزمني، فمن اهم الاعتبارات في التعامل مع الجهات المانحة هو معرفة التوقيت المناسب لطلب المنحة مع توجهات وثقافة المانح فقبل التواصل مع المانح، يتطلب الامر التأكد من معرفة الإطار الزمني للمنحة للتقدم بطلب المنحة التمويلية، ويتطلب ذلك التعرف على الأيام والفعاليات والعطلات الخاصة حتى تتمكن من الاستفادة من اللحظات التي تخلق حوافز إضافية للتقديم التمويل. على سبيل المثال، في العديد من البلدان، شهري نوفمبر وديسمبر هما "أشهر المنح" عند المنظمات الدولية غير الهادفة للربح، حيث إن الاحتفال بالمناسبات/ الفعاليات الدولية او الوطنية والأيام المتعلقة ببعض القضايا، مثل اليوم العالمي للشباب، او اليوم العالمي للنساء، حملة 16 يوم واليوم العالمي للحد من مخاطر الكوارث، واليوم العالمي للمياه، ويوم الأرض، واليوم العالمي للفقير، إلخ.

ثالثا: البحث عن أرضية مشتركة:

يمكن تحقيق اهداف المانح عن طريق البحث عن أرضية مشتركة للاهتمامات والمصالح مع منظمك، لنفترض ان اهتمامات المانح هي العمل في مجال بناء القدرة والمرونة والحد من المخاطر و من اجل حصول منظمك على تمويل في هذا المجال، يحتاج الامر أن تضع في الاعتبار عند التفكير في الدافع الذي سيجعل المانح يدعم منظمك مثلا إظهار أن أنشطة المشروع أدت بشكل ايجابي في منع وقوع كارثة كان يمكن أن تحدث، يمكنك مثلا أن عرض مقارنة عن تأثير الكوارث قبل التدخل وبعده، والبيانات والإحصائيات حول شعور المجتمعات بالأمان أو الاستجابة بشكل أفضل للمخاطر.

النشاط رقم 3: كيف نجد مصادر التمويل الملائمة؟ استراتيجيات حشد التمويلات:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- يعدد أنواع التمويل ومصادر الحصول علمها
- يحدد المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من اجل حشد التمويلات
- وصف الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات
- استيعاب كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟
- تحديد كيفية تحقيق أهداف المانح

الوقت

120

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	اهداف الجلسة التدريبية يقوم المدرب/ة باستعراض اهداف الجلسة التدريبية من خلال كتابتها على ورق الفليب شارتر.	أوراق فليب شارتر مع الحامل
25 د	أنواع التمويل ومصادر الحصول عليها <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات إلى أربع مجموعات • يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات ما أنواع التمويل؟ ومصادر الحصول عليها؟ • يقوم المدرب/ة بطلب من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> - مناقشة السؤال وكتابة الإجابات عليه. - الوقت المحدد لعمل المجموعات - كل مجموعة تختار ميسرو مقرر لإدارة عمل المجموعة. - كتابة نتيجة النقاش على ورقة فليب شارتر - اختيار ممثل عن المجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة خلال 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بأنواع التمويل ومصادر الحصول عليها.

	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافيات الخاصة بأنواع التمويل ومصادر الحصول عليها 	
30 د	<p>المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات عبر كتابته على ورقة فليب شارتر: ما المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات؟ يقوم المدرب/ة بتوزيع استبيان: مدى توفر المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات؟ لكل مشارك/ة ويطلب منهم تعبئته يقوم المدرب/ة عند انتهاء الوقت المحدد بجمع الاستبيان من المشاركين/ات وعمل إحصائية بالإجابات واستعراضها يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافيات الخاصة بالمتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات. 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. استبيان: مدى توفر المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات؟ عرض الشفافية الخاصة بالمتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات.
15 د	<p>الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات: ما الدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات؟ يقوم المدرب/ة بكتابة إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارتر بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافيات الخاصة بالدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات. 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالدوافع التي تدفع المانحين إلى منح التمويلات.
30 د	<p>كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟</p> <ul style="list-style-type: none"> قم بتقسيم المشاركين/ات الي 2 مجموعات (المجموعة 1: هم فريق المقابلة) المجموعة 2: هم فريق حشد التمويل في منظمة (X) اطلب من المجموعة 1 (فريق المقابلة) القيام خلال زمن يحدده المدرب/ة بإجراء مقابلة مع أعضاء المجموعة 2 حول كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟ يمكن المجموعة 1 (فريق المقابلة) الاختيار من قائمة الأسئلة: المعايير التي يستخدمها المانحون للحكم على مقترح طلب التمويل (المشروع) (أنظر في احتياجات النشاط). عند الانتهاء من اجراء المقابلة تقوم المجموعة 1 (فريق المقابلة) بعرض نتائج المقابلة يقوم المدرب/ة باستعراض شريحة كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟ 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة كيف يدعم المانحون منظمات المجتمع المدني؟
10 د	<p>كيفية تحقيق أهداف المانح؟</p> <ul style="list-style-type: none"> يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات: كيفية تحقيق أهداف المانح؟ يقوم المدرب/ة بكتابة إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارتر يقوم المدرب/ة بالعرض والإلقاء من خلال إستخدام الشفافيات الخاصة بكيفية تحقيق أهداف المانح؟ 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بكيفية تحقيق أهداف المانح؟
5 د	<p>ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقا في الجلسة التالية. اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبوها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارتر. 	أوراق فليب شارتر مع الحامل.

احتياجات النشاط:

- الشفافيات الخاصة بموضوعات النشاط.
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام علامة
- استبيان: ما مدى توفر المتطلبات العامة الواجب توفرها في المنظمة من أجل حشد التمويلات؟

المتطلبات				مدى توفرها في منطمتك
ملاحظات	غير متوفرة	متوفرة جزئيا	متوفرة	
				خطة استراتيجية.
				سياسة حشد التمويل.
				مبادئ واخلاقيات حشد التمويل.
				دليل اجرائي لحشد التمويلات.
				سياسة مالية داخلية ونظام مالي ومحاسبي حديث يفي بمتطلبات المانحين.
				خطة حشد التمويل
				نظام رقابة مالية داخلية وخارجية.
				نظام ادارة وتتبع المنح)
				توافر قاعدة بيانات حول الممولين الحاليين والمحتملين
				توافر نظام إدارة العلاقات مع اصحاب المصلحة.
				توافر نظام تقارير ادارة المنح
				توافر فريق عمل او ادارة مختصة بحشد التمويلات مع وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي
				توافر نظام تمويل ذاتي: من خلال الاستثمار الذاتي في أصول وممتلكات المنظمة والاستفادة من الهبات والتبرعات لتأسيس نقاط استثمارية تمويلية

● **قائمة الأسئلة: المعايير التي يستخدمها المانحون للحكم على مقترح طلب التمويل (المشروع):**

- هل هناك حاجة ماسة لهذا المشروع؟
- هل يتوافق هذا المشروع مع أولوياتنا التمويلية وتوجهاتنا؟
- هل المنظمة المحلية وموظفوها لديهم القدرة على تنفيذ هذا المشروع؟
- هل يشير مقترح المشروع إلى وجود خبرة سابقة لدى المنظمة؟
- هل اهداف المشروع قابلة للتحقيق؟
- هل المشروع متوافق مع مهمة المنظمة والتزامات البرنامج الأخرى؟ (أم أن المنظمة "تلاحق الدولارات" فقط لتحقيق هدف جمع الأموال أو لسد الثغرات في الميزانية؟)
- هل المشروع فعال من حيث التكلفة؟
- كم عدد ونوعية الفئة المستهدفة الذين سيتم خدمتهم؟ وما مدى ملائمة التكلفة للأنشطة مع عدد ونوعية الفئة المستهدفة؟

- هل أصحاب المصلحة في المشروع يشاركون في صنع القرار أم يتم تصويرهم على أنهم متلقون سلبيون؟
- هل يبدو أن المشروع يفتح آفاقاً جديدة؟ هل يمكن أن يكون نموذجاً للآخرين؟
- هل ستكون نتائج هذا المشروع ذات أثر مستدام على المجتمعات وذات قيمة إضافية للمنظمة والممولين الآخرين؟
- هل هناك عملية تقييم ذات مغزى؟
- هل تستطيع المنظمة الحصول على هذه الأموال من المصادر الأخرى الأكثر ملاءمة (مثل أعضائها والممولين المحليين)؟
- هل الوكالات الأخرى مشاركة في التمويل (شركاء التمويل)؟
- هل يمكن تتبع مؤشرات المشروع وتقييم انشطته؟
- هل الفترة الزمنية تتناسب وحجم وعدد ونوعية أنشطة المشروع؟
- ما هي المخاطر المحتملة التي ستواجهه المشروع وكيف سيتم التعامل معها؟
- ما مدى قدرة المنظمة التنظيمية على إدارة المشروع وتقديم التقارير الفنية والمالية؟

الجلسة رقم (3-1) العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات - التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها - أدوات وطرق البحث عن التمويلات - استراتيجيات حشد التمويلات

الهدف من الجلسة

- مناقشة العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات
- استكشاف التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها
- التعرف على أدوات وطرق البحث عن التمويلات
- التعرف على استراتيجيات حشد التمويلات

1.11 العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات

عندما يتم التفكير من قبل المانحين والممولين الدوليين والوكالات الدولية فيمن يجب أن يستمر في تلقي التمويلات، تبرز العديد من العوامل التي تتبادر إلى الذهن، ويبدو أن قدرة منظمات المجتمع المدني على حشد التمويلات لا تتعلق فقط بقدرتها على تحديد وإقناع المانحين، بل أيضاً بمجموعة من العوامل الأخرى على سبيل المثال:

عوامل داخلية:

➤ نتائج وتأثيرات اعمال ومشاريع وبرامج المنظمة بمرور الوقت

- عملية تنظيم مشاريعها وإدارة فرق عملها.
- إدارة المنحة ونتائجها
- اليات وطرق وقنوات تواصل المنظمة مع المجتمع وأصحاب المصلحة.
- ضعف وتقادم البنية التحتية التكنولوجية الداخلية للمنظمة، التي لا تمكنها من الوصول والحصول على مصادر تمويل متعددة كالتربرات عبر الانترنت سواء من الافراد والمؤسسات او جهات أخرى خارج اليمن.

عوامل خارجية:

- العراقيل التي تضعها سلطات الامر الواقع او سلطات الدولة على منظمات المجتمع المدني بغرض خنقها بقطع او تجفيف مصادر التمويل عنها كلياً او جزئياً⁷
- غياب البيئة التحتية التكنولوجية للبنوك ومنظمات المجتمع المدني تلك البيئة المتعلقة بالحصول على التبرعات عبر الشبكة العنكبوتية.
- غياب او ضعف وتدني ثقافة التبرع لمنظمات المجتمع المدني في أوساط المجتمع.
- مخاوف إساءة استخدام التمويلات والتبرعات في غسل الأموال والإرهاب والتنظيمات المسلحة

1.12

التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل ومعرفة كيفية التغلب عليها.

على الرغم من خطط واستراتيجيات حشد التمويل المعدة جيداً، الا انها ليست بالمهمة السهلة فهي يتطلب الكثير من العمل الجاد والجهد والصبر، في الفقرة التالية سوف نتناول مجموعة التحديات المشتركة التي تواجه المنظمات في عملية حشد التمويلات

○ الحفاظ على سمعة المنظمة (كيف يرانا الآخرون)؟

إحدى التحديات الخفية في عملية حشد التمويلات هو قدرة المنظمة على معرفة المنظمة في عيون الآخرين، اي مدى معرفة الآخرين (مانحين، شركاء، اصحاب مصلحة) بالمنظمة، وسمعتها لدى الغير، إن ضعف أو سوء سمعة المنظمة او قلة معرفة الآخرين عنها وعن انشطتها قد يعني انهم لا يعرفون شيئاً عن المنظمة وعملها والتأثير الذي تحدثه في السياق المجتمعي، وهذا يؤدي بدوره إلى عدم الاهتمام او احجام المانحين في تقديم المنح والتمويلات للمنظمة. للتغلب على هذا التحدي نقترح بان تصمم المنظمة تدخلات ومشاريع وبرامج قوية الاثر ومستدامة، وايضا استخدام التسويق الاجتماعي، حيث تتوجب على المنظمة استخدام وسائل مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتلفزيون والصحف لخلق الوعي بعملهم ومبادراتها وإنجازاتها.

○ العشوائية في عملية حشد التمويلات:

التحدي الآخر الذي تواجهه العديد من المنظمات هو عشوائية وعدم تنظيم وادارة جهود حشد التمويلات، على سبيل المثال، عندما تسعى المنظمة جاهدة لحشد التمويلات او الحصول على التمويلات مرة في السنة وتتوقع أن تحقق

⁷ مرصد حماية لحقوق الانسان – التقرير السنوي 2013 "انتهاكات حق المنظمات غير الحكومية في التمويل من التصديق إلى التجرم- ص6

أهدافها في الحصول على تمويلات لمشاريعها وبرامجها، ويأتي الواقع عكس التوقعات، ان تذبذب او ضعف بذل جهد مستمر في عملية حشد التمويلات يؤدي إلى ضياع الفرص الممكنة التي قد تحصل عليها المنظمة. مقترح الحل للتغلب على هذا التحدي، يمكن للمنظمة التغلب على هذا التحدي من خلال قيامها بوضع خطة حشد التمويلات والتبرعات متنوعة المصادر تتم مراجعتها وتحديثها بانتظام. بدلاً من التركيز فقط على جهود مبعثرة وعشوائية هنا وهناك.

○ فقدان المانح/ وتحدي تحويله الي مانح منتظم

تتعرض معظم منظمات المجتمع المدني في اليمن لمثل هذا التحدي الناتج عن الاعتماد على مانح كمصدر وحيد للتمويل، فمع مرور الوقت تواجه تلك المنظمات تحدي فقدان المانح او تحويله الي مانح منتظم. للتغلب على هذا التحدي نقترح الحل لمكافحة إجهاد المانحين، المنظمات المتلقية للتمويلات تحتاج إلى تطوير طرق جديدة ومبتكرة لتنوع مصادر التمويل. كما يمكن للمنظمة تخصيص التركيز على المانح من خلال مخاطبته، وتكرار ذكره بالاسم وذكر حجم التمويلات ونوعية المشاريع والانشطة الممولة من قبل ذلك المانح. يمكنهم أيضاً تطوير استراتيجيات اتصال متعددة القنوات للتعامل مع المانحين بشكل فعال.

○ البحث عن مانحين جدد

تعلم منظمات المجتمع المدني المحلية ان البحث عن مانحين جد امرا مكلفاً ويستغرق وقتاً، وجهدا تنظيمياً، قد يتطلب الامر تطويرات على مستوى الادارة التنظيمية والاجراءات والسياسات.. الخ مقترح الحل للتغلب على هذا التحدي، يمكن للمنظمات تطوير شراكات مع المنظمات ذات التفكير المماثل في المجتمع ومشاركة قوائم المانحين، يمكنهم أيضاً استخدام تحليلات البيانات لتحديد جمهورهم المستهدف وتطوير رسائل تسويقية مخصصة لجذب مانحين جدد، على سبيل المثال: منظمة شباب بلا حدود تعتمد استراتيجية التسويق الاجتماعي عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال عرض رسائل في موقعها على تطبيق الفيس بوك حول الشباب وقضايا الشباب ومدى مقدرة الشباب في الوصول الي مواقع صنع القرار، هذه الرسائل الموجهة تخدم المنظمة في اكثر من اتجاه، واحد اهم الاتجاهات هو جذب واستقطاب مانحين وممولين جدد وتحويل المانحين المؤقتين الي مانحين منتظمين على المستوى الوطني والاقليمي والدولي.

○ ضعف العلاقات والتشبيك مع الممولين والجهات المانحة

تعاني العلاقات بين المنظمة المتلقية للتمويل والمانح من التذبذب والأفول، فتضعف تلك العلاقة بانتهاء المنحة التمويلية ويقل او يكاد يختفي التشبيك لبعض من الوقت مع مانح سابق، او ضعف القدرة على التشبيك مع مانحين جدد اخرين.

مقترح الحل: يجب على المنظمات إشراك المانحين من خلال دعوتهم إلى الأحداث والأنشطة، والاعتراف بمساهماتهم وبناء علاقات مع الوكالات الممولة وزيارتها والمشاركة في ورش العمل والتواصل المستمر

○ ضعف او غياب وجود كادر مؤهل ومتفرغ لعملية حشد التمويل:

قلة من منظمات المجتمع المدني المحلية يتوفر لديها كادر مؤهل ومتخصص لعملية حشد التمويلات، اما الجزء الاخر من تلك المنظمات فإنها تواجه صعوبة في توفير كادر متخصص ومؤهل ومتفرغ لعملية حشد التمويل. يمكن ان يتم التعامل مع هذا التحدي من خلال توظيف كادر مؤهل لعملية حشد التمويل أو تفرغ شخص من المؤسسة للعمل على حشد التمويلات مع الاخذ بعين الاعتبار ان يتم بناء قدراته وتدريبه في هذا المجال

○ غياب وجود قاعدة بيانات تخص المنظمات المانحة

على الرغم من وجودها في ساحة العمل الإنساني للأسف نجد ان بعض منظمات المجتمع المدني المحلية لا تمتلك قاعدة بيانات تخص المانحين والوكالات التمويلية. نقترح ان تقوم المنظمة بتفرغ أحد موظفيها او المتطوعين لديها بعد تدريبه للعمل على انشاء بناء قاعدة بيانات تضم كل المانحين والوكالات الممولة سواء المحلية منها أو الدولية.

ختاماً يتطلب التغلب على التحديات المشتركة التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح المثابرة والإبداع والابتكار والعمل العمل بشكل استراتيجي لمواجهة هذه التحديات، بما يحقق للمنظمات بناء ثقافة مستدامة للعطاء وخلق تأثير كبير على المجتمع الذي تخدمه.

الفصل الثاني: كيف نجد مصادر التمويل الملائمة؟ استراتيجيات وأدوات حشد التمويلات

مقدمة

يناقش هذا الفصل الموضوعات التالية: استراتيجيات حشد التمويلات، ومعرفة الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة وتطبيقها على مشروعك من خلال تمارين التعلم عن طريق العمل في الوقت الفعلي، وآليات وأدوات لجمع الموارد، والتمويل الجماعي وآلياته، واستراتيجيات بناء العلاقات، وأدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين.

2.1 طرق البحث عن التمويلات

يعد البحث عن المانحين المحتملين خطوة حاسمة للمنظمة في حشد التمويل لقضية او مشروع ما، ويتطلب الإبداع والتواصل والبحث، ولا يجب الانقطاع عن التواصل مع المانحين المحتملين بدافع الخوف او الفشل في الحصول على تمويل لمشاريع المنظمة وانشطتها بل يجب ان تقوم المنظمة بمشاركة اهتمامها بالقضايا والمشاريع والبرامج مع المانحين والممولين، مع الوقت والجهد، يمكن للمنظمة تحديد مانحين جدد لديهم استعداد لدعم مشروع منظمنا وبالتالي إحداث فرق إيجابي في مجتمعنا.

تجدر الإشارة الي أن المانحين المحتملين قد لا يكونون بالضرورة هم ممن قدم تمويلات لمنظمنا في الماضي؛ يمكن أن يكونوا مانحين جدد محتملين لديهم استعداد للمساهمة في تمويل مشروع منظمنا.

إن تحديد المانحين المحتملين يتعلق بإيجاد الجهات المانحة للتمويل والتي هي على استعداد لتقديم الدعم للقضية/ المشكلة/ الاحتياج، الذي/ التي يتناولها مشروع منظمنا، وهناك العديد من استراتيجيات البحث عن الممولين المحتملين، نذكر منها:

- البحث في قاعدة بيانات المانحين لدى المنظمة - : من المتوقع ان تركز معظم جهود حشد التمويلات على الجهات المانحة التي مولت منظمنا في الماضي، وذلك تظها امام المنظمة ضرورة هامة لقيامها بعمل تحديث منظم لقاعدة بيانات المانحين لديها، وبالتالي يمكن البحث في قاعدة البيانات عن مانحين لديهم اهتمامات في تمويل مجالات المشروعات التي تخطط المنظمة لتنفيذها مستقبلا.
- تعد إضافة الأسماء إلى قائمة المانحين المحتملين للمنظمة طريقة ممتازة لمساعدتها على تحديث قاعدة بيانات المانحين. ومع ذلك لا بد من التذكير بأنه يجب البحث فقط عن المانحين المحتملين الذين لديهم احتمالية تمويل مشاريع وبرامج المنظمة
- مع الإشراف والتوجيه المناسبين، يمكن اعتبار مهمة البحث عن مانحين محتملين مهمة مثالية للمتطوعين في منظمك، ولذا يجب عليها تطوير نموذج للمتطوعين لاستخدامه عند البحث عن الجهات الممولة ومعلومات الاتصال. سيؤدي ذلك إلى تبسيط عملية تحديث قاعدة بيانات المانحين.

إذا كنا لا نعتقد أن المانح المحتمل سيجد منظمتنا ذات صلة - فإن "المانح المحتمل" ليس "احتمالاً!"

- التواصل – يمكن ان يكون ذلك عن طريق المؤتمرات وورش العمل والفعاليات والتجمعات الاجتماعية حيث يوجد أشخاص لديهم اهتمامات مماثلة للقضايا التي تسعى منظمتنا العمل عليها، تتيح لك الشبكات التعرف على شخصيات جديدة ومشاركة الافكار والتعرف على افكار الاخرين والتواصل مع الشركاء والمانحين المحتملين. ايضا الانضمام الي مجموعات وسائل التواصل الاجتماعي ذات الصلة بمجالات مشاريع منظمتنا والمشاركة النشطة في تلك المجموعات.
- النشر والاعخبار: عرف الاخرين على القضية التي يتناولها مشروع منظمتك واطلب منهم النشر والإخبار عنها. يمكن تكوين شبكة من العلاقات التي تمتلكها المنظمة للحدوث عن القضية، شبكة العلاقات تلك قد تساهم في تعرف المنظمة على أشخاص اخرين مهتمين بالقضية ويمكنهم تقديمك إلى مانحين جدد.
- البحث عبر الإنترنت - استخدم محركات البحث مثل Google و Bing للعثور على أشخاص أو مؤسسات قدمت تمويلات سابقة للمساهمة في معالجة قضية تشبه تلك التي يتناولها مشروع المنظمة. يمكنك أيضًا استخدام أدلة على الإنترنت مثل Guidestar و DonorsChoose و Charity Navigator للبحث عن المتبرعين المحتملين. يمكن أن تمنحك هذه الموارد عبر الإنترنت نقطة انطلاق للبحث عن ممولين ومانحين جدد.

أمثلة على المانحين المحتملين

- الأفراد: المتبرعون الأفراد هم أشخاص يتبرعون بالمال لقضية أو مشروع. قد يكونون أشخاصًا متحمسين للقضية أو المشروع، أو أشخاصًا يريدون إحداث تغيير في مجتمعاتهم. على سبيل المثال، قد يتبرع الشخص المهتم برعاية وتمكين النساء النازحات اثناء الحرب الاهلية.
- الشركات: الشركات المانحة هي الشركات التي تتبرع بالمال أو السلع أو الخدمات لقضية أو مشروع. قد يتبرعون لأنهم يريدون تحسين صورتهم العامة، أو لأن القضية أو المشروع يتوافق مع أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركة. على سبيل المثال، قد تتبرع شركة مشروبات بالمياه لمشروع الإغاثة في حالات الكوارث.
- المنظمات المانحة: هي المنظمات التي تقدم الأموال لمنظمات أخرى لأغراض خيرية. يقدمون منح تمويلية لمشاريع تتوافق مع مهمتهم أو رؤيتهم على سبيل المثال ، تدعم مؤسسة بيل وميليندا جيتس العالمية مبادرات الصحة والتعليم والحد من الفقر.
- الوكالات الحكومية - الوكالات الحكومية هي أيضًا جهات مانحة محتملة يقدمون منح تمويلية لمشاريع تتوافق مع أهدافها. على سبيل المثال، قد تمويل المعاهد الوطنية للتعليم المهني الدراسات البحثية المتعلقة بالتمكين المهني، في حين أن وزارة الإسكان والتنمية الحضرية قد تمويل مشاريع الإسكان للأسر ذات الدخل المنخفض.

2.2 استراتيجيات حشد التمويلات 8

مفهوم استراتيجيات الحشد والتمويل يشير إلى الخطط والإجراءات الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات المجتمعية لجذب التمويل والدعم.

استراتيجية المشاركة

يعتبر إشراك الجهات المانحة استراتيجية هامة للاحتفاظ بالمانحين وفرصة لإعطاء المانحين مساحة أكبر في القرارات التمويلية التي يتخذونها، كما أن التفاعل المنتظم مع المانحين يعطي المنظمة الفرصة أن تكون في دائرة اهتمامهم، وبالتالي وضع أساس جيد للعطاء المتكرر، ونورد هنا بعض خطوات إشراك المانحين باستمرار:

• تصميم اجندة منتظمة لاطلاع المانحين.

من المهم ان تعمل المنظمة بشكل مستمر على تعزيز اهتمام المانحين بالقضية او الاحتياج الذي يتعاطى معها المشروع او البرنامج الذي أعدته المنظمة، يمكن ذلك عن طريق اطلاعهم على آخر مستجدات المشاريع والبرامج التي مولوها أو آخر أخبار المنظمة ومجالات عملها وتدخلاتها الحارية او المستقبلية. عند التواصل مع المانحين، من المهم أن تتحدث في مواضيع محددة. حيث يجب أن يتم وضع المانح في الصورة بحيث يرى ما فعله من أجل الآخرين. فاطلاع المانح على الفرق الذي يحده تمويله يمكن أن يساعد في لمس أثر تمويلهم بدرجة أكبر.

• **مشاركة قصص النجاح:** يرغب المانحون دائماً في معرفة كيف ساعدت مساهمتهم في حل مشكلة ما، أو رفع مستوى معيشة الناس، أو إحداث تغيير في المجتمع بطرق ملموسة، لذا تحتاج المنظمة العمل بشكل مستمر في تشجيع المستفيدين على كتابة قصصهم، والتوجيه الي موظفيها والعاملين في مشاريعها الي استكشاف وتدوين قصص النجاح من اجل مشاركتها مع المانح، إن قصة المستفيد المثالية هي قصة شخص أو مجتمع تحسنت حياته بفضل التمويل الممنوح للمنظمة، استخدم الأسماء الأولى للمستفيدين لجعلها أكثر شخصية واصحها بصور أو مقاطع فيديو واضحة لمشاركة المستفيد في الأنشطة المدعومة، سيساعد ذلك المانحين على ادراك مدى تأثير منحة التمويل وأين تم انفاقها.

• **اتباع "دورة حياة إشراك الجهات المانحة."** من المهم ان تقوم المنظمة بشكر الجهات المانحة على وجه السرعة مهما كانت الظروف، وتقديم معلومات مفصلة عن المنظمة سنويا. والمحافظة على نشاطها وتفاعلها في وسائل التواصل الاجتماعي كما ان ارسال رسائل إخبارية ومراسلات منتظمة، سيشجع ذلك الجهات المانحة على الاستمرار في المشاركة، سواء من خلال زيارات الموقع أو المشاركة في الفعاليات أو فرص التطوع.

1- "The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project" من Scott Steinberg.

2- "The Ultimate Guide to Crowdfunding" من Andrew Medal.

3- "The Art of Startup Fundraising" من Alejandro Cremades.

4- "Crowdfunding: The Corporate Era" من Jared Paul.

5- استراتيجيات جمع التبرعات والتمويل" للمؤلفة نجلاء الشيخ.

6- جمع التبرعات والتمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف خليل النابلسي".

7- جمع التمويل والتبرعات للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة ليلى السويدي".

لا تتردد في طلب تمويلًا جديدًا، ولا تفترض أن المانح يتذكر أن هذا هو "وقت التمويل لهذا العام".

استراتيجية شكر المانح

تعتمد استراتيجية شكر المانح على أن تقوم المنظمة بشكل مستمر ودائم أن تقول "شكرا" لمن قدموا الدعم لهن ولعل ابسط الطرق لذلك أن ترسل رسالة شكر إلى الجهات المانحة في غضون فترة قصيرة من استلام التمويل. ان ابلاغ المانح بأن تمويله قد وصل في وقته المحدد يساهم في تعزيز الثقة من جانبين الأول: ان المنظمة تظهر للمانح أن تمويله له أهمية وقيمة من جهة أخرى تعطي المانح انطباع بمدى شكر المنظمة على منح التمويل لها. كما ان تأخير ابلاغ المانح بأن تمويله قد وصل يؤدي الى إثارة مخاوف الجهات المانحة. من المهم ان المنظمة تأخذ الوقت الكافي لكتابة الرسالة بشكل خاص يناسب كل مانح، وتؤكد من أن الرسالة شخصية ودافئة وحقيقية. قد يود المانح الاطلاع على التطورات في المؤسسة: لذا، يجب ان يتم مع رسالة الشكر ارفاق دعوة للاشتراك في النشرة الإخبارية للمؤسسة أو غيرها من قنوات التواصل التي تستخدمها المنظمة لنشر مستجدات وتطورات أنشطتها واعمالها. من الجميل ان تبتكر المنظمة "باقعة ترحيب" للجهات التي تمويل أنشطة مشاريعها لأول مرة؛ يمكن أن تشمل تلك الباقعة كتيبات المنظمة ومعلومات حول المشاريع والبرامج. أحيانا يمكن استخدام الملاحظات المكتوبة بخط اليد أو الاتصال هاتفيا لإخبار المانحين بأهمية دعمهم يمكن أن يجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات.

استراتيجية بناء ثقة المانحين

الثقة هي العنصر الأكثر أهمية في بناء علاقة صحية مع المانحين والحفاظ عليها. فيما يلي بعض العناصر التي يجب وضعها في الاعتبار لبناء ثقة المانحين: انشاء علاقات وطيدة: التواصل الصادق والنزيه والهادف يقوي العلاقة ويؤمن استمرار الدعم. صنع قرارات ملموسة وحاسمة: المانح يتطلع لرؤية مشروع ملموس، فإذا لم تكن لدى المنظمة القدرة على فعل شيء يتوقعه المانح، فيجب ان تتخذ قرارات ملموسة وصريحة في هذا الشأن، لأنه إذا لم تستطع المنظمة الوفاء بالتزاماتها، فقد يؤدي الى ان المانح يتخذ قرار تعطيل او إيقاف او سحب المنحة التمويلية. استيعاب وإدراك رؤية ورسالة ومبادئ الجهة المانحة من المهم ان تعمل المنظمة على فهم وإدراك رؤية ورسالة وقيم الجهة المانحة، لان ذلك يعني ان المنظمة الباحثة عن التمويل تعطي فرصة للجهة الممولة لتحقيق رؤيتها ورسالتها في ارض الواقع وبالتالي فان المنظمة تساهم في انجاز مهمة الجهة المانحة من خلال تقديم المنحة التمويلية لتنفيذ مشاريع وبرامج المنظمة، وتحتاج المنظمة أيضا ان تثبت للمانح انها ستكون شريكا مخلصا وصادقا في تقديم وتنفيذ أنشطة مشروعها موضع التمويل بحسب قيم ومبادئ الجهة المانحة.

التطلع للنجاح بعيد المدى

النظرة المستقبلية بعيدة المدى للتعامل مع المانح جز حيوي في استراتيجية بناء الثقة، بمعنى اخر عندما تتلقى المنظمة منحها التمويلية الأولى من الجهة المانحة، يتم التعامل معها على انها ليست سوى جزء من مساهمة أكبر يمكن تمديدها عند إطلاق مشروع أكبر في المستقبل، ويمكن ذلك عن طريق تحفيز الجهة المانحة للنظر كيف يمكن ان تكون مشاركتها نشطة وفاعلة في أنشطة المنظمة.

كما يمكن للمنظمة ان تقوم بتوثيق مكامن استخدام التمويل، وأيضاً من المفيد دائماً تنظيم زيارة ميدانية مع الجهات المانحة إلى مناطق المشروع التي استفاد الناس من تمويلهم فيها. فهذا سيجعل المانح يرى الفوائد الملموسة من تمويله ويقابل الأشخاص الذين دعمهم
يجب على المنظمة التي تسعى الي جلب التمويل التفكير في الصورة الأكبر وهي ترابط المنح مع متطلبات المنح الأخرى في المنظمة وهي مفتاح لضمان تنسيق أنشطة جلب التمويل للمنظمة ضمن الإطار طويل الأمد.

قواعد عامة لاستراتيجيات حشد التمويلات

- تحديد الأهداف: يجب على المنظمة تحديد الأهداف المحددة للمشروع والجمهور المستهدف. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس ومنسجمة مع رؤية وأهداف المنظمة.
- تحديد الموارد: يجب تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. وتشمل الموارد المادية والبشرية والتقنية.
- تحليل المخاطر: يجب تحليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
- تحديد الجمهور المستهدف: يجب تحديد الجمهور المستهدف للمشروع. ويمكن استخدام البيانات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية للجمهور المستهدف لتحديد الطرق الأكثر فعالية لجذب الدعم.
- تحديد الطرق: يجب تحديد الطرق الأكثر فعالية لجمع التمويل والدعم، والتي تتناسب مع الموارد المتاحة والجمهور المستهدف. ويمكن استخدام العديد من الطرق، مثل جمع التبرعات الفردية والتمويل الحكومي والتمويل الخاص والتمويل الدولي والحملات الإعلامية.
- إدارة وتنفيذ المشروع: يجب تحديد خطة إدارة وتنفيذ المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
- قم بإشراك أصحاب العلاقة الرئيسيين وقم بتحليل نقطة البداية وأسس لمحور الاستراتيجية وأهدافك وقم بتنفيذ تحليل نقاط القوة والضعف وفرص التطوير والتحديات
- تعرف على الممولين
- قم بتحديد وضعك الحالي وأهدافك المالية التي تطمح إلى تلبيةها لكل مجموعة من الممولين، وقم أيضاً بتعريف النشاطات التي تحتاجها للوصول إلى هذه الأهداف المالية ومن هو المسؤول عن تنفيذ العمل
- طور منهجية لمراقبة التقدم المحرز في العمل وقم بتحديد موعد للمراجعة

- قم بتنوع مجموعة الممولين التي تتوفر لديك قدر المستطاع حتى تضمن عدم اقتصار عملك على ممولي المنح الصغيرة
- يجب أن تكون استراتيجية حشد التمويل والدعم مرنة وقابلة للتعديل حسب الظروف المتغيرة، ويجب تقييم الاستراتيجية بانتظام لتحديد ما إذا كانت تلبى احتياجات وأهداف المنظمة.

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

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

النموذج التالي هو مقترح لوثيقة استراتيجية جلب التمويل للمؤسسة / المنظمة⁹

المقدمة

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

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

أولويات حشد التمويل

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

مجموعات المؤسسات المانحة

يجب أن يتوفر التالي لكل مجموعة من المؤسسات المانحة

- ملخص حول التمويل المستمد من كل مجموعة من المؤسسات المانحة وما هي الفرص والتحديات التي تواجه هذه المجموعات ومن الأمثلة على ذلك هو هل توفر هذه المؤسسات المانحة فرص تمويل غير مشروطة (يمكن استخدامها لتغطية النفقات العامة والمشاريع) أو فرص تمويل مشروطة (للمشاريع بشكل رئيسي)؟

⁹ جلب التمويل المؤسسي لمشاريع الحفاظ على التنوع الحيوي
 - "جمع التبرعات والتمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف خليل النابلسي
 - "جمع التمويل والتبرعات للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة لينا السويدي
 - "التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف علي النعيمي

- الأهداف المالية والنشاطات ذات الأولوية لكل مجموعة من المؤسسات المانحة وتحديد من سيقوم بتنفيذ ذلك
- الرؤية وهي الوجهة التي ترغب منظمتك في الوصول إليها مع مجموعة معينة في فترة زمنية تمتد لخمس سنوات

آليات المراجعة

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

النشاط رقم 4:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- مناقشة العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات
- استكشاف التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها
- التعرف على أدوات وطرق البحث عن التمويلات
- التعرف على استراتيجيات حشد التمويلات

الوقت

120

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	<p>التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي اهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.</p>	أوراق فليب شارتر مع الحامل.
15 د	<p>العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال ما العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات؟ • يقوم المدرب/ة بكتابة إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بعرض الشفافية الخاصة ب العوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالعوامل التي تحد من قدرة المنظمة على حشد التمويلات
50 د	<p>التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات (المجموعة 1: هم فريق المقابلة) المجموعة 2: هم فريق حشد التمويل في منظمة.(X) • يطلب المدرب/ة من المجموعة 1 (فريق المقابلة) القيام بإجراء مقابلة مع أعضاء المجموعة 2 حول التحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل ومعرفة كيفية التغلب عليها وتدوينها على ورقة فليب شارتر. • يمكن استخدام الأسئلة التالية : • ما هي التحديات والمعوقات التي تواجهها منظمكم في حشد التمويلات. • صنف تلك التحديات والمعوقات حسب نوعها (إدارية، مالية، .. الخ). • ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في منظمكم للتغلب على التحديات والمعوقات التي تواجهها. 	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالتحديات والمعوقات الأكثر شيوعاً في حشد التمويل وكيفية التغلب عليها.

	<p>• ما مدى جدوى تطبيق هذه الاستراتيجيات في سياق المنظمة.</p> <p>• عند الانتهاء من اجراء المقابلة تقوم المجموعة I (فريق المقابلة) بعرض نتائج المقابلة</p> <p>• قم باستعراض الشفافية الخاصة بالتحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات في حشد التمويلات، وكيفية التغلب على تلك التحديات.</p>	
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بأدوات وطرق البحث عن التمويلات	<p>أدوات وطرق البحث عن التمويلات</p> <p>• يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال ماذا تعرف عن أدوات وطرق البحث عن التمويلات؟</p> <p>• يقوم المدرب/ة بكتابة إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارتر.</p> <p>• يقوم المدرب/ة بعرض الشفافية الخاصة بأدوات وطرق البحث عن التمويلات.</p>	20 د
عرض الشفافية الخاصة باستراتيجيات حشد التمويلات	<p>استراتيجيات حشد التمويلات</p> <p>• يقوم المدرب/ة بقاء محاضرة عن استراتيجيات حشد التمويلات عبر استعراض الشفافية الخاصة باستراتيجيات حشد التمويلات.</p>	20 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	<p>ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <p>• لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقاً في الجلسة التالية.</p> <p>• اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارتر.</p>	5 د

تجهيزات النشاط:

- الشفافية – الخاصة بموضوعات النشاط.
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام علامة

الوحدة رقم 2

	الجلسة	الوقت
120	الجلسة رقم 1	الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة- الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية- أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين - دورة حشد التمويلات - تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات.
120	الجلسة رقم 2	تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية - تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية.
120	الجلسة رقم 3	تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة - البحث عن المانحين المحتملين - حصر المانحين المحتملين.

الجلسة رقم (1-2) الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة- الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية- أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين - دورة حشد التمويلات - تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات.

الهدف من الجلسة

- تحديد الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة
- تحديد الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية:
- التعرف على أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين
- استيعاب دورة حشد التمويلات
- "1-تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات"

2.3 الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة.10

طرق الحشد والتمويل: تشير إلى الطرق العامة التي يمكن استخدامها لجذب التمويل والدعم للمنظمات المجتمعية. وتشمل طرق الحشد والتمويل:

1. جمع التبرعات الفردية: يمكن للمنظمات المجتمعية الحصول على تمويل من الأفراد الذين يدعمون قضيتها أو مشروعها. يمكن استخدام العديد من الطرق لجمع التبرعات الفردية، مثل البريد الإلكتروني والهاتف والحملات الإعلانية والحدث.
2. التمويل الحكومي: توفر بعض الحكومات التمويل للمنظمات المجتمعية التي تعمل في مجالات معينة. ويمكن للمنظمات المجتمعية البحث عن فرص التمويل الحكومي وتقديم طلبات للحصول على التمويل.
3. التمويل الخاص: يمكن الحصول على التمويل الخاص من المؤسسات والشركات والأفراد الذين يرغبون في دعم قضية أو مشروع معين. يمكن للمنظمات المجتمعية البحث عن الجهات الخاصة التي تدعم نفس القضية والتواصل معها للحصول على التمويل.
4. التمويل الدولي: توفر بعض المنظمات الدولية التمويل للمنظمات المجتمعية في الدول النامية. ويمكن للمنظمات المجتمعية البحث عن فرص التمويل الدولي وتقديم طلبات للحصول على التمويل.

¹⁰ 1- "Crowdfunding for Social Good: Financing Your Mark on the World" من Devin Thorpe.

2- "The Crowdfunding Handbook: Raise Money for Your Small Business or Start-Up with Equity Funding Portals" من Cliff Ennico.

3- "Kickstarter Launch Formula: The Crowdfunding Handbook for Startups, Filmmakers and Independent Creators" من Salvador Briggman.

5. الحملات الإعلامية: يمكن استخدام الحملات الإعلامية لجذب الاهتمام والدعم لقضية أو مشروع معين. ويمكن للمنظمات المجتمعية استخدام وسائل الإعلام المختلفة، مثل التلفزيون والصحف والإعلانات على الإنترنت، لجذب الاهتمام والدعم.
6. التمويل الجماعي: يشمل جمع التمويل من الجمهور عبر المنصات المختلفة، مثل Kickstarter، Indiegogo، GoFundMe والتي تمنح المساهمين مقابل مادي أو غير مادي.

لتحديد الطرق المناسبة لحشد التمويل لمشاريع منظماتك، يجب تحديد الأهداف المحددة للمشروع والجمهور المستهدف. على سبيل المثال، إذا كان المشروع يستهدف الشباب، فإن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي قد يكون أكثر فعالية لجذب الدعم. وإذا كان المشروع يستهدف قضية معينة، فإن الحملات الإعلامية قد تكون أكثر فعالية في جذب الاهتمام والدعم. يجب أيضًا تحديد الميزانية المتاحة للمشروع، حيث يمكن استخدام ذلك لتحديد الطرق الأكثر فعالية من حيث التكلفة لجمع التمويل.

وهناك عوامل أخرى يجب مراعاتها عند اختيار الطرق المناسبة لحشد التمويل، مثل الجهود السابقة التي قامت بها المنظمة لجمع التمويل والنجاح الذي حققته، وكذلك تقييم مدى توافق الطرق المختلفة مع قيم المنظمة وأهدافها ورؤيتها. ويمكن للمنظمة الاستشارة مع خبراء في مجال جمع التمويل أو الحصول على الدعم من منظمات مجتمعية أخرى لتحديد الطرق الأكثر فعالية ومناسبة لها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين مهارات الحشد والتمويل عن طريق العمل في الوقت الفعلي، ويمكن القيام بتمارين التعلم العملي لتحسين المهارات، مثل إنشاء حملة تجريبية على منصة التمويل الجماعي. وبهذه الطريقة، يمكن تقييم الأداء الخاص بالحملة وتحديد العوائق والتحسينات المتاحة.

2.4 آليات وأدوات لجمع الموارد¹¹

آليات الحشد والتمويل: تشير إلى الطرق والإجراءات التي يتم اتباعها لجذب التمويل والدعم للمنظمات المجتمعية. وتشمل آليات الحشد والتمويل الإجراءات المتعلقة بجمع التبرعات، وتقديم الطلبات للحصول على التمويل، وإدارة المشاريع الممولة.

أدوات الحشد والتمويل: تشير إلى الوسائل والأدوات التي يتم استخدامها لجذب التمويل والدعم للمنظمات المجتمعية. وتشمل أدوات الحشد والتمويل وسائل الإعلام المختلفة، مثل الإعلانات والحملات الترويجية.

¹¹ 1. "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" من Eric Ries.

2. "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" من Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

3. "The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life" من Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander.

4. "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" من Clayton M. Christensen.

5. جمع التبرعات والتمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف خليل النابلسي".

6. التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف علي النعيمي".

والتطبيقات الإلكترونية والمنصات الإلكترونية، ووسائل الاتصال الشخصية، مثل الاتصال الهاتفي والزيارات الشخصية.

هذه بعض الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية:

1. التبرعات: تعتبر التبرعات من أهم الآليات المستخدمة لجمع الموارد المالية للمنظمات غير الربحية. يمكن للمنظمات العمل على جذب التبرعات من الأفراد والشركات والجهات الحكومية والمؤسسات الأخرى، وذلك عبر حملات جذب التبرعات التي تستخدم وسائل الإعلام المختلفة مثل الإنترنت، والبريد والهاتف، وتنظيم فعاليات خيرية وأحداث توعوية وغيرها.
2. المنح الخيرية: تعتبر المنح الخيرية من الآليات المهمة لجمع الموارد المالية للمنظمات غير الربحية، وتتوفر هذه المنح من قبل الحكومات والمؤسسات الخيرية والشركات الكبيرة والمنظمات الأخرى. وتتطلب عملية الحصول على المنح الخيرية إعداد ملفات وطلبات متكاملة تشمل توضيح أهداف المنظمة، ومشاريعها وبرامجها، وخططها المستقبلية، والميزانيات التفصيلية، وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمنظمة.
3. التمويل الذاتي: يعتمد التمويل الذاتي على جمع الموارد المالية من داخل المنظمة ذاتها، ويمكن أن يتم ذلك عبر مجموعة من الآليات مثل بيع المنتجات والخدمات، وتقديم الاستشارات والتدريبات، وتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تتطلب دفع رسوم الاشتراك، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالمنظمة.
4. الشراكات: يمكن للمنظمات غير الربحية العمل على تشكيل شراكات مع المؤسسات الأخرى بما في ذلك الشركات والمؤسسات الحكومية والمنظمات الأخرى. ويمكن أن تتضمن الشراكات تبادل الموارد المالية والتقنية والمادية والبشرية، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التعاون بين المؤسسات.
5. القروض: يمكن للمنظمات غير الربحية العمل على الحصول على القروض من المؤسسات المالية، وذلك لتمويل المشاريع والأنشطة المختلفة، ويتطلب ذلك تقديم خطط الأعمال والمشاريع والبرامج التفصيلية والميزانيات المالية التفصيلية والتزامات السداد وغيرها من المعلومات المطلوبة.
6. الحملات التمويلية عبر الإنترنت: يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من الحملات التمويلية عبر الإنترنت لجذب التمويل والتبرعات، وذلك عبر استخدام منصات التمويل الجماعي والتبرعات الإلكترونية والحملات الإعلانية عبر وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من الأدوات المتاحة عبر الإنترنت.
7. الأحداث الخيرية: تعتبر الأحداث الخيرية من الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها لجذب التمويل والتبرعات، ويمكن للمنظمات غير الربحية تنظيم الفعاليات الخيرية والحفلات الخيرية والمزادات الخيرية وغيرها من الأحداث المماثلة، وذلك لجذب الاهتمام والمشاركة من الجمهور والجهات المانحة.
8. الحملات الاجتماعية: توفر الحملات الاجتماعية وسيلة فعالة للحشد وجمع التمويل للمنظمات المجتمعية. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وانستغرام وغيرها لتطوير حملات تحفيزية ومؤثرة تستهدف جمهورًا واسعًا، بما في ذلك الداعمين الحاليين والمحتملين.

9. **الصناديق والمؤسسات الخيرية:** تعد الجمعيات والمؤسسات الخيرية واحدة من الآليات الرئيسية لجمع التمويل للمنظمات المجتمعية. وتشمل هذه الجمعيات والمؤسسات على سبيل المثال الجمعية الخيرية والصندوق الخيري والمؤسسة الخيرية، وتهدف إلى توفير الدعم المالي للمشاريع والأنشطة المجتمعية.
10. **الحملات التمويلية عبر الإنترنت:** يمكن استخدام الحملات التمويلية عبر الإنترنت لجمع التمويل للمنظمات المجتمعية، وذلك عن طريق إنشاء صفحة تمويلية خاصة بالمشروع أو الحملة على منصات التمويل الإلكترونية، والترويج لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.

2.5 التمويل الجماعي وآلياته¹².

التمويل الجماعي أو ما يعرف بـ Crowdfunding هو عملية جمع التمويل والدعم المالي من عدد كبير من الأفراد عبر الإنترنت. ويستخدم التمويل الجماعي عادة لتمويل مشاريع محددة أو لدعم مبادرات مجتمعية أو لتمويل منتجات أو خدمات جديدة.

في جميع البلدان التي يكون فيها المجتمع المدني قوي ويتم تشجيعه، يأتي القدر الأكبر من التمويل الجماعي من الأفراد، والذين يساهمون بما يتراوح بين 70٪ و 80٪ من إجمالي التمولات المتبرع بها لمنظمات المجتمع المدني¹³. حيث تستخدم منظمات المجتمع المدني طريقة التمويل الجماعي في مجال حشد التمولات بهدف دعم العديد من القضايا، منها على سبيل المثال عمليات الإغاثة في حالات الكوارث، وصحافة الشارع، ودعم الفنانين الذين يحتاجون للدعم من المعجبين، ودعم الحملات الانتخابية، وتمويل الشركات الناشئة، وتمويل الأفلام، وتمويل المشاريع الصغيرة، وإنشاء برامج مجانية

منظمات المجتمع المدني أصبحت تعلم ان التكنولوجيا مهمة جدا في حياتها، وتبسيط العمليات المختلفة وتحسينها. بنفس الطريقة أحدثت التكنولوجيا قفزة كبيرة في طريقة جمع التمولات. من خلال استخدام التكنولوجيا، حيث

¹² يمكنك الاطلاع على هذه المصادر والمراجع لتحصل على مزيد من المعلومات والنصائح حول التمويل الجماعي واستراتيجيات الحشد والتمويل:

- التمويل الجماعي: أساليب جديدة لجمع التمويل والتمويل الجماعي " للمؤلف عمر العبد اللطيف
 - التمويل الجماعي: الحل الأمثل للشركات الناشئة" للمؤلف محمد العربي
 - تمويل الأعمال الناشئة: دليل عملي للمستثمرين وريادي الأعمال" للمؤلفة دانة القصبي
 - التمويل الجماعي: مفهومه وآلياته وأدواته" للمؤلف فهد الحمدان
 - "التمويل الجماعي في الإعلام الاجتماعي: دراسة حالة جمعية الأمل الخيرية في محافظة الطائف" للمؤلفة ريم القرني
 -موقع (Kickstarter: [https://www.kickstarter.com/])
 -موقع (Indiegogo: [https://www.indiegogo.com/])
 -موقع (GoFundMe: [https://www.gofundme.com/])
 -موقع (Crowdfunder: [https://www.crowdfunder.com/])
 -موقع (Fundable: [https://www.fundable.com/])
 -مقال عن التمويل الجماعي على موقع Investopedia: [https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp])
 -مقال عن استراتيجيات الحشد والتمويل على موقع The Balance Small Business: [https://www.thebalancesmb.com/how-to-crowdfund-your-small-business-4160522])
 -مقال عن التمويل الجماعي على موقع Entrepreneur: [https://www.entrepreneur.com/article/236832])
 -مقال عن استراتيجيات الحشد والتمويل على موقع Forbes: [https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/07/23/10-strategies-for-successful-crowdfunding-campaigns/?sh=2e9e9c0b3a76])

¹³ دليل عن كيفية تعبئة الموارد المحلية. الشبكة العالمية لمنظمات المجتمع المدني للحد من مخاطر الكوارث (GNDR) ص 11

يمكن جمع الأموال بشكل أكثر كفاءة وفعالية، والوصول إلى جمهور أكبر والحصول على تمويلات أكثر، إلا أن استخدام التكنولوجيا يحتاج إلى وجود بنية تكنولوجية تحتية قوية، وتنظيم قانوني، يتسق مع التوجهات الدولية لعملية جمع التبرعات.

ويعتبر التمويل الجماعي أحد أهم الطرق التي تستخدمها المنظمات/ الشركات.. الخ في حشد التمويلات، وذلك عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا استخدام المنصات عبر الإنترنت. توفر هذه المنصات طريقة سريعة وسهلة للمانحين لتقديم المساهمات وتمكينها، من مراقبة منح التمويلات وتتبعها في الوقت الفعلي. بمساعدة وسائل التواصل الاجتماعي، ، مثلاً يمكن مشاركة حملات جمع التبرعات على نطاق واسع ، وجذب جمهور أكبر والترويج للقضية، إضافة إلى ذلك ، تجعل التكنولوجيا من الممكن أتمتة جوانب معينة من جمع التمويلات الجماعية مما يوفر الوقت والجهد على المنظمة. على سبيل المثال، يمكن استخدام برامج التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني لإرسال الرسائل الإخبارية والتحديثات إلى الجهات المانحة، مما يقلل الحاجة إلى التواصل اليدوي عبر البريد الإلكتروني. وبالمثل، يمكن استخدام برمجيات إدارة المانحين لتتبع معلومات المانحين ومشاركتهم، مما يسمح للمنظمة بتكثيف جهود التوعية الخاصة بها لتناسب تفضيلات كل مانح.

مزايا التمويل الجماعي:

- التمويل الجماعي يعتبر أداة مجانية لعرض الأفكار وجمع التمويل، كما أن منصاته تحرص على إشراك مواقع التواصل الاجتماعي مثل "فيسبوك" و"تويتر" خلال العملية لتيسير التواصل بين الممولين.
- ازدياد رقعة وتأثير الدعاية عبر وسائل التواصل الاجتماعي للقضية التي يتم تبنيها وبالتالي زيادة المؤيدين لها.
- تعتبر وسيلة لاختبار حجم التأييد المتوقع للقضية، ويظهر ذلك من خلال عدد الممولين المؤيدين للقضية ونوعية التعليقات ومستوى التفاعل مع الفكرة بشكل عام.
- الاستفادة من نصائح المشاركين في المناقشات حول كيفية معالجة القضية بصورة أفضل، ورسم تقديرات مبدئية تساهم في تقليص المخاطر وكيفية التعامل معها.
- هذا الأسلوب يجذب الأشخاص والجهات الأكثر ولاءً وتأييداً لمعالجة قضية ما، أو دعم مشروع مجتمعي ما، هذا يعزز من قناعاتهم وورغبتهم في أن يكونوا مشاركين في إيجاد الحلول والمعالجة، ويصبح لديهم رأي وولاء إزاء القضية أو المشروع.
- زيادة الثقة بالمشروع، حيث تقوم معظم منصات التمويل الجماعي بالتحري عن المشروع وعن صاحب المشروع قبل عرضه على المنصة، وبذلك يطمئن الممولون إلى أن أموالهم لن تصب في مشروع غير قانوني أو تقع في يد شخص غير أمين.

آليات التمويل الجماعي:

يمكن أن يوفر التمويل الجماعي فرصة للأفراد والمجتمعات الصغيرة لجمع التمويل لمشاريعهم وأفكارهم، ولكنه يتطلب الكثير من التحضير والترويج الجيد للحملة لجذب الممولين، ويمكن التطرق لبعض آليات التمويل الجماعي كالتالي:

الأحداث والمناسبات:

هناك مجموعة لا حصر لها من المناسبات التي يمكن أن تجمع أموالاً كثيرة إذا كانت منظمة تنظيماً جيداً. تشمل الأمثلة على الأحداث والمناسبات التي يتم تنظيمها عادة: الأمسيات الثقافية مثل المسرح أو الحفلات الموسيقية ودعوات العشاء أو الغداء الخيرية وسباقات الماراثون. عند جمع التموليات المالية لبناء القدرة على الصمود، يمكن ربط الأحداث عن طريق عرض نماذج النجاح. مثال: أحد المجتمعات التي استجابت بفعالية للتعامل مع كارثة الفيضان. استخدام التكنولوجيا- تطبيقات الأجهزة المحمولة

هناك آلية أخرى تُستخدم بها التكنولوجيا لتسهيل جمع الأموال وذلك من خلال استخدام تطبيقات الأجهزة المحمولة. توفر تطبيقات الهاتف المحمول طريقة ملائمة للحصول على التمويل الجماعي وتقديم التبرعات، والتحقق من سجل تبرعاتهم، وتتبع تقدم الحملات.

الشخصيات المؤثرة في المجتمعات:

يمكن أن عملية التمويل الجماعي باستخدام شخصية عامة مشهورة للترويج لقضية ما، وعن طريق هذه الشخصية يتم التأثير على الأفراد (المعجبين بها) والمؤسسات والشركات والجهات التمويلية. فقد أظهرت العديد من التجارب أن استخدام شخصية مشهورة يمكن من خلالها الدعوة لطلب الأموال من أجل قضية عامة، بمعنى آخر استخدام شخصيات عامة مؤثرة لحشد التمويل الجماعي، على سبيل المثال: الحملة الدعائية التي استخدمت لجمع الأموال من أجل الاستجابة الإنسانية الناتجة عن الحرب في اليمن حيث تم شخصية عالمية (المثلة انجيلا جولي)

استخدام منصات التمويل الجماعي:

تعد منصات التمويل الجماعي وسيلة شائعة عبر الإنترنت، حيث تسمح منصات التمويل الجماعي للمؤسسات بجمع الأموال من عدد كبير من الأشخاص، غالباً من أجزاء مختلفة من العالم، مما يسمح بمشاركة الحملة مع آخرين على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يزيد من انتشار الحملة، حيث يعرض الشخص/ الجهة الفكرة على الشركات والمنصات الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض طلباً لتمويلها، فيساهم المتحمسون للفكرة في تمويلها، وعليه يمكن أن يكون التمويل الجماعي عبر الإنترنت فعال بشكل خاص في أنشطة الاستجابة للكوارث عندما تكون هناك حاجة إلى حشد التموليات بسرعة، من أجل الاستجابة الإنسانية السريعة. وتتضمن عدة خطوات، وهي:

1- اختيار المنصة: يجب اختيار منصة التمويل الجماعي المناسبة للمشروع. وهناك عدة منصات شهيرة مثل Kickstarter وIndiegogo وGoFundMe وغيرها.

2- إعداد الحملة: يجب إعداد حملة جذابة وواضحة توضح الأهداف المحددة للتمويل وما سيتم تمويله وما هي المكافآت المتاحة للمساهمين.

3- تحديد هدف التمويل: يجب تحديد هدف التمويل المالي المحدد الذي يتطلبه المشروع.

4- تحديد مدة الحملة: يجب تحديد مدة الحملة التي يتم جمع التمويل خلالها.

5- تحديد المكافآت: يجب تحديد المكافآت المتاحة للمساهمين على حسب مبلغ التمويل المقدم.

6- ترويج الحملة: يجب الترويج للحملة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل لجذب المزيد من المساهمين.

7- جمع التمويل: يتم جمع التمويل من المساهمين الذين يقدمون تبرعاتهم عبر المنصة المحددة.

8- تقديم المكافآت: يتم تقديم المكافآت المتاحة للمساهمين عند تحقيق الهدف المحدد للتمويل

يمكن أن يوفر التمويل الجماعي فرصة للأفراد والمجتمعات الصغيرة لجمع التمويل لمشاريعهم وأفكارهم، ولكنه يتطلب الكثير من التحضير والترويج الجيد للحملة لجذب الممولين.

2.6 استراتيجيات بناء العلاقات 14

بناء العلاقات هو عملية أساسية للغاية في الحشد والتمويل والحصول على دعم المستثمرين والمتبرعين. وتشمل استراتيجيات بناء العلاقات عدة خطوات، وهي:

- 1- التواصل الفعال: يتطلب بناء العلاقات التواصل الفعال والمتواصل مع المستثمرين أو المتبرعين، وذلك من خلال الرد على الأسئلة والاستفسارات وتقديم التحديثات المتعلقة بالمشروع.
- 2- تحديد الأهداف: يجب تحديد أهداف واضحة ومحددة للمشروع وتوضيح كيفية تحقيق هذه الأهداف.
- 3- تقديم قيمة مضافة: يجب تقديم قيمة مضافة للمستثمرين أو المتبرعين، مثل تقديم مكافآت خاصة أو توفير فرصة للمشاركة في صنع القرارات.
- 4- الاستماع للآراء: يجب الاستماع بعناية لآراء المستثمرين أو المتبرعين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- 5- الشفافية: يجب الحفاظ على الشفافية وتوضيح المخاطر والتحديات المحتملة وطرق التعامل معها.
- 6- إنشاء شبكة اتصال: يجب إنشاء شبكة اتصال قوية وتوسعة دائرة المعارف والشركاء المحتملين.
- 7- التكيف مع التغييرات: يجب التكيف مع التغييرات وتغيير الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

2.7 أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين 15

14 - "How to Win Friends and Influence People" من Dale Carnegie.

2- "Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time" من Keith Ferrazzi.

3- "The Relationship Handbook: A Path to Consciousness, Healing, and Growth" من Shakti Gawain.

التواصل والعلاقات العامة للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة نورة العنبيي -

إدارة العلاقات العامة والاتصال الحكومي" للمؤلفة هبة العربي -

15 1- "The Art of Communicating" من Thich Nhat Hanh.

2- "Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High" من Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler.

3- "The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change" من Stephen R. Covey.

4- "Influence: The Psychology of Persuasion" من Robert B. Cialdini.

5- التواصل والعلاقات العامة للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة نورة العنبيي -

إدارة العلاقات العامة والاتصال الحكومي" للمؤلفة هبة العربي - 6

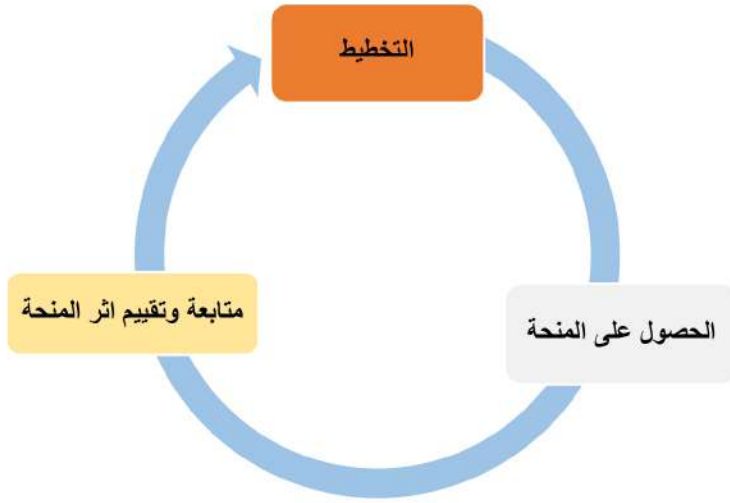
- تعتبر بناء العلاقات والتواصل المناسب مع الممولين أحد أهم عوامل نجاح عملية حشد التمويل، ويمكن استخدام العديد من الأدوات لبناء العلاقات والتواصل مع الممولين، ومن بين هذه الأدوات:
- 1- البريد الإلكتروني: يمكن إرسال رسائل البريد الإلكتروني للممولين لإعلامهم بأخر المستجدات والتحديات المتعلقة بالمشروع، ويمكن استخدام البريد الإلكتروني أيضًا لتقديم الشكر والامتنان للممولين.
 - 2- وسائل التواصل الاجتماعي: يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام للتواصل مع الممولين ونشر التحديثات المتعلقة بالمشروع، ويمكن استخدام هذه الوسائل للتفاعل مع الممولين والرد على استفساراتهم وأسئلتهم.
 - 3- المدونة الإلكترونية: يمكن إنشاء مدونة إلكترونية خاصة بالمشروع واستخدامها لنشر المحتوى المتعلق بالمشروع والتحديثات المستمرة، ويمكن استخدام المدونة لاطلاع الممولين على تقدم المشروع والتحديثات الأخرى.
 - 4- الاتصال الهاتفي: يمكن استخدام الاتصال الهاتفي لإجراء مقابلات مع الممولين والتحدث عن المشروع والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي قد يكون لديهم.
 - 5- الفيديو: يمكن استخدام الفيديو لإنشاء محتوى إعلامي وتوضيحي حول المشروع والتحديثات المتعلقة به، ويمكن استخدام الفيديو لإظهار العملية الإبداعية والتقنية للمشروع.
- ويجب اختيار الأداة المناسبة وفقًا للمشروع ومتطلبات الممولين، ويجب الحفاظ على التواصل المستمر والشفافية في عملية التواصل مع الممولين، وتقديم التحديثات المستمرة والمزيد من المعلومات عن المشروع للحفاظ على العلاقات الجيدة مع الممولين.

الفصل الثالث: عملية حشد التمويلات

مقدمة

يناقش هذا الفصل دورة حشد التمويل ومراحل عملية حشد التمويلات والتركيز على مرحلة التخطيط بمختلف خطواتها المتمثلة بتحليل الوضع الراهن للمنح والتمويلات في المنظمة، عن طريق تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات، وأيضًا تحليل احتياجات المنظمة للتمويلات لمشاريعها وبرامجها الحالية والقادمة ثم التعرف على مصادر التمويل واختيار الخيار الأفضل لمشروع، عن طريق تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة، وتحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة، يلي ذلك تقييم مصادر المانحين واختيار الأنسب كخيار أفضل لمشروع المنظمة ثم تصميم خطة تنفيذية لحشد التمويلات وانتهاء بتصميم خطة المتابعة والتقييم لخطة حشد التمويلات.

دورة حشد التمويلات



تحتاج منظمة المجتمع المدني الى بذل مزيد من الجهد والوقت لعملية التخطيط والاعداد من اجل سعيها للحصول على تمويلات لمشاريعها وبرامجها من الجهات الممولة، هذا الامر يوسع فرص حصول المنظمة على التمويلات اللازمة، تقوم بعض منظمات المجتمع المدني بشكل غير مدروس بإعداد مقترح طلب تمويل او توجيه نداء قائم على عدم الدراية

والعرفة وارساله الي المانحين المحتملين، هذا السلوك قد يفقد المنظمة فرص الوصول والحصول على منح تمويلية نظرا لضعف ورداءة مقترح التمويل الغير معد اعدادا جيدا.

بعد ان تقوم المنظمة بالتخطيط لمشاريعها وبرامجها، يجب ان تنخرط المنظمة في دورة حشد التمويلات التي تتضمن عددا من المراحل يجب القيام بها، ابتداء من التخطيط لعملية حشد الموارد، ثم الانتقال الي الحصول على المنحة ومتابعتها وتقييم أثرها.

ان فهم وتطبيق دورة حشد التمويلات يسهم في نجاح تأمين التمويلات لمشروعات وبرامج المنظمة، ونعرض أدناه مراحل دورة حشد التمويلات كالتالي:

i. مرحلة التخطيط للحصول على المنح والتمويلات

التخطيط هو المرحلة الأولى في دورة حشد التمويلات ، وتشتمل هذه المرحلة على عدد من الخطوات والإجراءات والمهام، فالخطوة الأولى تسعى الي تقييم الوضع الراهن لحشد التمويلات والمنح في المنظمة، من خلال اجراء دراسة وتحليل الوضع الراهن لقدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات، ثم اجراء تحليل ودراسة احتياجاتها لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية والمستقبلية، الخطوة الثانية تسعى الي معرفة مصادر التمويل والتعرف على الممولين، من خلال العمل على اجراء دراسة وتحليل المانحين الحالية والمحتملين لتمويل مشروعات وبرامج المنظمة، اما الخطوة الثالثة فتهدف الي تقييم خيارات ومصادر التمويل المختلفة واختيار البديل الأفضل، وعليه يمكن القول بأن حشد التمويلات يرجع في الأساس الي قدرة المنظمة في التعرف على الخيارات الملائمة لأهدافها وقيمتها، وفي نفس الوقت ما هو ملائم لثقافة وتوجهات واهداف وقيم الممولين و المانحين، وبناء عليه تأتي الخطوة الرابعة في عملية التخطيط و المتمثلة في تصميم خطة حشد التمويلات، ثم خامسا وأخيرا تصميم خطة متابعة ورصد وتقييم حشد التمويلات، سنتناول هذه الخطوات بالتفاصيل كالتالي:

الخطوة الأولى: تحليل الوضع الراهن للمنح والتمويلات في المنظمة



ضمن مرحلة التخطيط لحشد الموارد تأتي الخطوة الأولى والتي تسعى الي تقييم الوضع الراهن لحشد التمويلات والمنح في المنظمة، من خلال اجراء دراسة وتحليل الوضع الراهن لقدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات، ثم اجراء تحليل ودراسة احتياجاتها لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية والمستقبلية،

1- تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات

تحتاج المنظمة للقيام بدراسة وتحليل قدراتها من اجل حشد التمويلات لمشاريعها وبرامجها، ولعل أبرز ما يمكن دراسته وتحليله في هذا السياق الجوانب التالية:

- هوية المنظمة: (رؤية، رسالة، اهداف استراتيجية واضحة) واثرونتائج مشاريعها وبرامجها في المجتمع (المنظمة في عيون افراد المجتمع المحلي) ومدى الاهتمام بالتغيرات في السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي،

وتحليل ماذا اذا كانت المنظمة قادرة على تكييف أنشطتها من اجل تلبية

- احتياجات وتوقعات افراد المجتمع المحلي، وما هي مشاريع وبرامج المنظمة التي تستجيب لهذه الاحتياجات والتغيرات الاجتماعية؟ وتقييم القدرة على تحقيق النتائج التي يتم الوعود بها
- الإدارة والحوكمة: تحليل قدرة المنظمة من الناحية والإدارية والتنظيمية، من حيث مدى توافر ما يكفي من الموظفين للقيام بالمهام، ومدى وجود انظمة داخلية تنظم العمل؟ كيف يتم ادارة الموارد المالية والبشرية (الموظفين)؟ جودة العلاقة بين فريق العمل والمديرين والإدارة العليا، مدى وضوح المهام والادوار.
- التواصل والشفافية: دراسة وتحليل مدى وجود الية تواصل بين المنظمة وأصحاب المصلحة المتنوعين، مدى امتلاك المنظمة لموقع الكتروني وهل يتم تحديثه باستمرار، ويستخدم لنشر تقارير دورية عن نتائج تنفيذ المشاريع والبرامج وتقارير عن مالية تلك المشاريع والبرامج، ما مدى إبقاء الشركاء على اطلاع دائم في جميع الأوقات على تلك التقارير.
- حشد التمويلات: هل تتوفر لدى المنظمة خطة لحشد التمويلات؟ وهل تمتلك فريق مخصص لوضع خطة حشد التمويلات؟ ما هو المزيج تمويلي (لا يعتمد فقط على عدد قليل من الممولين)؟ وهل يتم تقييم تمويلات ومنح المنظمة بشكل دائم؟ مدى توافر ميزانية لخطة حشد التمويلات.

النشاط رقم 5:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- تحديد الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة
- تحديد الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية:
- التعرف على أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين
- استيعاب دورة حشد التمويلات
- "1-تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات"

الوقت

120

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي اهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.	أوراق فليب شارتر مع الحامل.
15 د	الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة • يقوم المدرب/ة بسؤال المشاركين/ات عن (الطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة)؟ وكتابة إجاباتهم على ورقة فليب شارتر • بعد العصف الذهني يقوم المدرب/ة بعرض الشفافية الخاصة بالطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالطرق المختلفة لحشد التمويل وكيفية اختيار الطريقة المناسبة
20 د	الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية: • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات • يقوم المدرب/ة بسؤال المشاركين/ات عن (الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية) • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر وأقلام ماركة وصمغ وعدد 10 كروت تحتوي على عناوين الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية لكل مجموعة. • اطلب المدرب/ة من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: - اختيار مقرر وميسر لإدارة النقاش. - مناقشة 10 عناوين المكتوبة في الكروت. - يتم تصميغ الكروت في الفلب شارتر وكتابة الشرح مقابل كل كرت. - يعلن المدرب/ة الوقت المحدد لعمل المجموعات.	أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بالآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية.

	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار ممثل عن كل مجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة بعد انتهاء الوقت • يقوم المدرب/ة بعرض باستخدام الشفافية الخاصة بالآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لجمع الموارد المالية للمنظمات المجتمعية. 	
20 د	<p>أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات • يقوم المدرب/ة بسؤال المشاركين/ات عن (أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين) • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارت وأقلام ماركة وصمغ وعدد 5 كروت تحتوي على عناوين أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين لكل مجموعة. • اطلب المدرب/ة من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> - اختيار مقرر وميسر لإدارة النقاش. - مناقشة 5 عناوين المكتوبة في الكروت. - يتم تصميم الكروت في الفلب شارت وكتابة الشرح مقابل كل كرت. - يعلن المدرب/ة الوقت المحدد لعمل المجموعات. - اختيار ممثل عن كل مجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة بعد انتهاء الوقت • يقوم المدرب/ة بعرض باستخدام الشفافية الخاصة أدوات بناء العلاقات والتواصل مع الممولين 	
10 د	<p>دورة حشد التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بسؤال المشاركين/ات عن (دورة حشد التمويلات)؟ وكتابة إجاباتهم على ورقة فليب شارت. • بعد العصف الذهني يقوم المدرب/ة بعرض الشفافية الخاصة بدورة حشد التمويلات وشرحها. 	
45 د	<p>تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات • يقوم المدرب/ة بسؤال المشاركين/ات عن (تحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات) • يقوم المدرب/ة بتوزيع قائمة تدقيق: التحليل المؤسسي الجيد لكل مجموعة. • اطلب المدرب/ة من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> - اختيار مقرر وميسر لإدارة النقاش. - يعلن المدرب/ة الوقت المحدد لعمل المجموعات. - مناقشة عناصر القائمة والاجابة عن أسئلة التقييم. - اختيار ممثل عن كل مجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة بعد انتهاء الوقت • يقوم المدرب/ة بعرض باستخدام الشفافية الخاصة بتحليل قدرات المنظمة في مجال حشد التمويلات • أنظر في تجهيزات النشاط: (قائمة تدقيق: التحليل المؤسسي الجيد). 	
5 د	<p>ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقا في الجلسة التالية. 	

• اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارت.

تجهيزات النشاط:

- الشفافية الخاصة بموضوعات النشاط
- قائمة تدقيق: التحليل المؤسسي الجيد
- أوراق فليب شارت مع الحامل.
- أقلام علامة
- قائمة تدقيق: التحليل المؤسسي الجيد¹⁶

ما هي التغييرات التي يجب اجرائها حتى تتمكن منظمنا من حشد التمويلات بسهولة أكبر؟	لماذا لا	الاستجابة		معايير التقييم
		لا	نعم	
				أولاً: الهوية والأثر
				هل لدى منظمنا رؤية ورسالة واهداف استراتيجية واضحة ونعمل مسترشدين بها؟
				هل نحن قادرون كمنظمة على إظهار تأثيرات ونتائج مشاريعنا وبرامجنا؟
				هل تستجيب منظمنا للقضايا والمشاكل والاحتياجات الاجتماعية الراهنة؟
				هل نقدم منظمنا ما يتوقعه افراد المجتمع المحلي منا كمنظمة مجتمع مدني؟
				هل نولي اهتماما للتغيرات في السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي؟
				هل نحن كمنظمة سريعون في تكييف أفعالنا مع الاحتياجات والتغيرات في المجتمع؟
				هل لدينا مشاريع وبرامج تستجيب لهذه الاحتياجات والتغيرات الاجتماعية؟
				هل لدينا القدرة على تحقيق النتائج التي نعد بها؟
				ثانياً: الإدارة والحوكمة
				هل لدى منظمنا ما يكفي من الموظفين؟
				هل لدينا انظمة داخلية تنظم عملنا؟
				هل يتم ادارة الموارد المالية والبشرية (الموظفين) بشكل جيد؟
				هل العلاقة صحية بين فريق العمل والمديرين ومجلس الإدارة؟
				وهل يعملون جميعاً في ونام يقومون بمهامهم وأدوارهم المتوقعة؟
				ثالثاً: التواصل والأفصاح
				هل تتواصل منظمنا بشكل صحيح مع جميع أصحاب المصلحة؟

¹⁶ أعدها وترجمها بتصريف: فايز الصنوي – استشاري ومدرب بناء قدرات

				هل موقعنا محدث وهل ينشر تقارير دورية عن نتائج التشغيل والمالية؟
				هل نحن قلقون بشأن إبقاء شركائنا على اطلاع دائم في جميع الأوقات، وليس فقط خلال فترات تجديد الشراكة؟
				رابعاً: حشد التمويلات:
				هل لدينا خطة لحشد التمويلات؟
				هل لدينا فريق مخصص لوضع خطة حشد التمويلات؟
				هل لدينا مزيج تمويلي (لا يعتمد فقط على عدد قليل من الممولين)؟
				هل نسعى إلى تقييم التمويلات لدينا بشكل دائم؟
				هل لدينا ميزانية لخطة حشد التمويلات؟
				هل هناك توقعات بوجود ميزانية لخطة حشد التمويلات؟
				استناداً إلى تحليل الوضع المؤسسي لمنظمتك، <ul style="list-style-type: none"> • قم بتسمية ثلاث تغييرات رئيسية تحتاج إلى إجرائها في منظمتك حتى تتمكن من حشد التمويلات بسهولة أكبر. • شارك نتائج عملك مع شخص آخر في القاعة وناقش التغييرات الرئيسية الثلاثة لمنظمتك ومنظمته أيضاً.

الجلسة رقم (2-2) تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية - تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية

الهدف من الجلسة

- تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية
- تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية

2- تحليل احتياجات المنظمة للتمويلات لمشاريعها وبرامجها الحالية والقادمة

بعد قيام المنظمة بدراسة وتحليل قدراتها من اجل حشد التمويلات لمشاريعها وبرامجها، يتم اجراء تحليل لاحتياجات المنظمة التمويلية لمشاريعها وبرامجها سواء الحالية منها،

- تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية
هذا الاجراء يشتمل التحليل على نوعية المشاريع والبرامج الحالية التي هي بحاجة الي حشد تمويلات، مجالات اهتمام تلك المشاريع، المنطقة/ المناطق الجغرافية التي يستهدفها المشروع، نوعية وعدد الفئات التي يستهدفها المشروع، احتياجات التمويل التشغيلية للمنظمة (مرتبات الموظفين الدائمين، الايجار، مستلزمات الطاقة ... الخ)، إضافة الى الاحتياجات التمويلية المطلوبة لكل مشروع وبرنامج.
- تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية
هذا الاجراء مماثل للإجراء السابق حيث يتم دراسة وتحليل نوعية المشاريع والبرامج المستقبلية التي هي بحاجة الي حشد تمويلات، ومجالات اهتمام تلك المشاريع، المنطقة/ المناطق الجغرافية التي سوف يستهدفها المشروع، نوعية وعدد الفئات المستهدفة، الاحتياجات التمويلية، والمساهمات المجتمعية ونوعيتها ومصادرها.

النشاط رقم 6: تحليل احتياجات المنظمة للتمويلات لمشاريعها وبرامجها الحالية والقادمة:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية
- تحليل ودراسة احتياجات المشاريع والبرامج المستقبلية

الوقت

120

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
-------	--------	-----------

<p>أوراق فليب شارتر مع الحامل.</p>	<p>التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي أهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.</p>	<p>5 د</p>
<p>أوراق فليب شارتر مع الحامل عرض الشفافية الخاصة بتحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية</p>	<p>تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات • يقوم المدرب/ة بكتابة سؤال المشاركين/ات عن (خبراتهم في تحليل ودراسة احتياجات المنظمة التي يعملون بها لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية) على ورق الفليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر وأقلام ماركة وصمغ وعدد من الكروت تحتوي على عناوين محاور تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية لكل مجموعة. • محاور تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ نوعية المشاريع والبرامج الحالية التي هي بحاجة الي حشد تمويلات، ▪ مجالات اهتمام تلك المشاريع، ▪ المنطقة/ المناطق الجغرافية التي يستهدفها المشروع، ▪ نوعية وعدد الفئات التي يستهدفها المشروع، ▪ احتياجات التمويل التشغيلية للمنظمة (مرتبات الموظفين الدائمين، الايجار، مستلزمات الطاقة ... الخ)، ▪ الاحتياجات التمويلية المطلوبة لكل مشروع وبرنامج. • اطلب المدرب/ة من كل مجموعة القيام بالمهام التالية: <ul style="list-style-type: none"> - اختيار مقرر وميسر لإدارة النقاش. - مناقشة العناوين المكتوبة في الكروت. - يتم تصميم الكروت في الفلب شارتر وكتابة الشرح مقابل كل كرت. - يعلن المدرب/ة الوقت المحدد لعمل المجموعات. - اختيار ممثل عن كل مجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة بعد انتهاء الوقت • يقوم المدرب/ة بعرض باستخدام الشفافية الخاصة بتحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها الحالية 	<p>60 د</p>
<p>أوراق فليب شارتر مع الحامل عرض الشفافية الخاصة بتحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية</p>	<p>تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب/ة بتقسيم المشاركين/ات الى 2 مجموعات • يقوم المدرب/ة بكتابة سؤال المشاركين/ات عن (خبراتهم في تحليل ودراسة احتياجات المنظمة التي يعملون بها لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية) على ورق الفليب شارتر. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر وأقلام ماركة وصمغ وعدد من الكروت تحتوي على عناوين محاور تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية لكل مجموعة. • محاور تحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية: <ul style="list-style-type: none"> ✓ نوعية المشاريع والبرامج المستقبلية التي هي بحاجة الي حشد تمويلات 	<p>50 د</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مجالات اهتمام تلك المشاريع، ✓ المنطقة/ المناطق الجغرافية التي سوف يستهدفها المشروع ✓ نوعية وعدد الفئات المستهدفة، ✓ الاحتياجات التمويلية، ونوعيتها ومصادرها ✓ المساهمات المجتمعية. ونوعيتها ومصادرها <p>• اطلب المدرب/ة من كل مجموعة القيام بالمهام التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اختيار مقرر وميسر لإدارة النقاش. - مناقشة العناوين المكتوبة في الكروت. - يتم تصميم الكروت في الفلب شارث وكتابة الشرح مقابل كل كرت. - يعلن المدرب/ة الوقت المحدد لعمل المجموعات. - اختيار ممثل عن كل مجموعة لعرض نتائج عمل المجموعة بعد انتهاء الوقت <p>• يقوم المدرب/ة بعرض باستخدام الشفافية الخاصة بتحليل ودراسة احتياجات المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها المستقبلية</p>	
أوراق فليب شارث مع الحامل.	<p>ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقا في الجلسة التالية. • اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبوها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارث. 	5 د

تجهيزات النشاط:

- الشفافيّات الخاصة بموضوعات النشاط
- أوراق فليب شارث مع الحامل.
- أقلام علامة

الجلسة رقم (2-3) • تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة - تحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة: أ- "البحث عن المانحين المحتملين" - ب- "حصر المانحين المحتملين"

الهدف من الجلسة

- تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة
 - تحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة:
- أ- "البحث عن المانحين المحتملين"
- ب- "حصر المانحين المحتملين"

الخطوة الثانية: التعرف على مصادر التمويل واختيار الخيار الأفضل لمشروعك

الخطوة الثانية ضمن مرحلة التخطيط لحشد التمويلات هي التعرف على مصادر التمويل واختيار الخيار الأفضل لمشروعك والتي تسعى الي تحديد مصادر حشد التمويلات والمنح لمشاريع وبرامج المنظمة، من خلال اجراء دراسة وتحليل المانحين الحاليين، والمحتملين، وتقييم تلك المصادر واختيار أفضل المانحين لتمويل مشاريع وبرامج المنظمة.

أ- التعرف على مصادر التمويل

أحد اهم الطرق التي يمكن من خلالها التعرف على مصادر التمويلات التي تحتاجها المنظمة لتمويل مشاريعها وبرامجها هي تحليل المانحين الحاليين والمحتملين، وذلك كالتالي:

1- تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة

يفضل للمنظمة ان تقوم بإجراء دراسة تحليلية للجهات المانحة السابقة والحالية، من حيث اسم المنظمة ورؤيتها، رسالتها، قيمها، جنسية الجهة الممولة ومكان تواجدها، مجالات اهتمامها، نوعية ومجالات المشاريع و البرامج التي مولتها ، المناطق المستهدفة، طبيعة التمويل، وانماط التمويل السابقة وقيمة التمويل المقدم ، شروط التمويل، ، واي عوامل اخرى لها علاقة بالمولين السابقين والحاليين ويمكن القيام بذلك من خلال دراسة اتفاقية تمويل المشاريع السابقة وأيضاً من خلال المواقع الإلكترونية والنشرات الخاصة بالجهات الممولة، ويمكن أيضاً الاسترشاد بالتساؤلات بالتالي:

- من هي الجهة الممولة؟ ما هي رؤيتها، رسالتها، قيمها، الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟
- ما هي جنسية الجهة الممولة؟
- ما هي مجالات عمل واهتمام الجهة المانحة، وما هي النقاط المشتركة في تلك المجالات مع منظماتنا؟
- هل حددت الجهة الممولة بعض المجالات التي لا يقوم بتمويلها.
- هل وضعت الجهة الممولة شروط للتمويل؟ ما هي شروط التمويل تلك؟
- هل هناك إرشادات عامة للمانح حول كيفية تقديم العرض او المقترح المقدم من اجل الحصول على التمويل
- هل فرضت الجهة الممولة قيوداً على تقديم التمويل؟ مثلاً عدم قيام منظمة المجتمع المدني المحلية بتمويل جهات بعينها مثل أطراف مشاركة او لها علاقة بالحرب؟ او فئة معينة مثل المجتمع المضيف؟
- ماهي الحدود والقيود الأخرى التي فرضت الجهة الممولة؟
- ما هو شكل التمويل الذي قدمته الجهة الممولة للمنظمة (تمويل نقدي/ مساعدات عينية/ أخرى)
- ما هو حجم التمويل (السابق/ الحالي) الذي تم تقديمه من قبل المانح الحالي لمنظمتنا
- هل يقدم هذا التمويل دفعة واحدة ام على دفعات؟
- ما هي متطلبات الجهة الممولة مقابل تمويلها لمشروع/ برنامج منظماتنا؟
- هل طلبت الجهة الممولة الالتزام باستخدام نماذج معينة من اجل الحصول على التمويل؟
- ما هي مواعيد تقديم مقترح المشروع الجهة الممولة من اجل الحصول على التمويل؟

2- تحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة

يمكن الجزم بأن تحليل المانحين المحتملين لتمويل أنشطة ومشروعات المنظمة، يعتبر من أهم الإجراءات التي يجب على المنظمة القيام به، وذلك يتطلب توفر مجموعة من المعطيات لعل من أهمها وتوفر كادر بشري مؤهل لديه المهارات والقدرات على البحث عن مصادر التمويلات من مانحين محتملين، وإنشاء قاعدة بيانات داخلية. تجدر الإشارة إلى أن المانحين المحتملين قد لا يكونون بالضرورة هم ممن قدم تمويلات لمنظمتنا في الماضي؛ يمكن أن يكونوا مانحين جدد محتملين لديهم استعداد للمساهمة في تمويل مشاريع المنظمة، وتمر عملية تحليل المانحين المحتملين لتمويل مشروعات وبرامج المنظمة بالمراحل التالية:

1- البحث عن المانحين المحتملين:

تناولنا في الفصل الثاني موضوع البحث عن المانحين المحتملين، ونؤكد هنا ان هذا الامر الذي يدعم في ان تكون قاعدة بيانات المانحين لدى المنظمة أكثر حداثة، وبالتالي يسهم في الحصول على تمويل لمشاريع المنظمة وانشطتها، ويترتب على ذلك ان المنظمة بحاجة الى تحليل المانحين المحتملين من اجل تحديد المانحين الجدد الذي من المحتمل ان يكون لديهم استعداد لدعم مشروع المنظمة.

2- حصر المانحين المحتملين:

بعد عملية البحث والتعرف على المانحين المحتملين سواء في قاعدة بيانات المانحين لدى المنظمة او من خلال التواصل والنشر او عن طريق الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، يتم حصر الجهات التي يحتمل أن تقدم التمويل جدول حصر الجهات التي يحتمل ان تقدم تمويلات لمشاريع وبرامج المنظمة:

البيانات وطرق التمويل (تمويل طرف ثاني، ثالث)	حجم التمويل الممنوح سقف المنحة الممولة	أنماط وشروط تمويل الجهة الممولة	مناطق العمل/ الاستهداف	المستوى الوطني او المحلي او في مناطق	مجالات وتنوعية المشاريع والبرامج التي تمويلها الجهة	دوافع الجهة الممولة.	رسالة الجهة الممولة	رؤية الجهة الممولة	القيم المحركة للجهات الممولة	مجالات اهتمامها	اسم الجهة الممولة

النشاط رقم 7:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة
- تحليل المانحين المحتملين لمشروعات المنظمة"
- أ- البحث عن المانحين المحتملين
- ب- حصر المانحين المحتملين

الوقت

120

تعليمات للمدرب

التجهيزات	النشاط	المدة
أوراق فليب شارت مع الحامل.	التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي اهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.	5 د
أوراق فليب شارت مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة	تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 3 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقتي فليب شارت لكل مجموعة+ أقلام • يطلب من كل مجموعة تحليل المانحين الحاليين لمشروعات منظماتهم بالاسترشاد بنموذج تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة (أنظر تجهيزات النشاط): • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة. • يعلق المدرب/ة على عمل المجموعات.	40 د
أوراق فليب شارت مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة البحث عن المانحين المحتملين في منظماتهم	البحث عن المانحين المحتملين • يقوم المدرب/ة بتوجيه سؤال للمشاركين/ات عن البحث عن المانحين المحتملين في منظماتهم؟ • يقوم المدرب/ة بتدوين مشاركاتهم على ورقة الفليب شارت. • يقوم المدرب/ة بالتعليق على مشاركاتهم واستعراض الشفافية الخاصة البحث عن المانحين المحتملين في منظماتهم	35د
أوراق فليب شارت مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بحصر المانحين المحتملين	حصر المانحين المحتملين • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 2 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارت لكل مجموعة+ أقلام	35د

	<ul style="list-style-type: none"> • يطلب من كل مجموعة بحصر المانحين المحتملين لمشروعات منظماتهم بالاسترشاد بجدول حصر الجهات التي يحتمل ان تقدم تمويلات لمشاريع وبرامج المنظمة (أنظر تجهيزات النشاط:). • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة • يقوم المدرب/ة بالتعليق على مشاركاتهم واستعراض الشفافية الخاصة بحصر المانحين المحتملين
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	<p>5 د ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقا في الجلسة التالية. • اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبوها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارتر.

تجهيزات النشاط:

- شفافيات خاصة بموضوعات النشاط.
- جدول حصر الجهات التي يحتمل ان تقدم تمويلات لمشاريع وبرامج المنظمة
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام
- نموذج تحليل المانحين الحاليين لمشروعات المنظمة

الروابط Bond	الاهتمامات Interests	القدرة Capacity	تحليل المانحين السابقين والحاليين
ما هو نوع الشراكة بين منظماتنا مع هذه الجهة؟	هل الجهات الممولة لديها بنفس الاهتمام بالمواضيع والقضايا والمجالات التي تعمل فيها منظماتنا (على سبيل المثال، حقوق الإنسان، التماسك المجتمعي، التمكين الاقتصادي للشباب، بناء السلام وتحويل النزاع، إلخ)؟	من هي الجهة/ات الممولة التي تقدم تمويلات مالية لطرف ثاني او طرف ثالث؟	
منظمة. فايز الصنوي الدولية	بناء السلام- التماسك المجتمعي- المياه والصرف الصحي	تقدم تمويلات بشكل مباشر كطرف ثاني مبالغ من \$100000-\$75000	
منظمة	دعم الشباب في موقع صنع القرار	تقدم تمويلات بشكل مباشر كطرف ثاني مبالغ من \$10000-\$5000	
منظمة	ريادة الأعمال للنساء والفتيات	تقدم تمويلات بشكل مباشر كطرف ثاني مبالغ من \$8000-\$3000	
طبيعة العلاقة التي تربط مجلس إدارتها بعلاقة مباشرة (اجتماعية أو غيرها) بالإدارة العليا او التنفيذية لمنظماتنا؟	هل يوجد لدينا ملف تعريف عن الجهة / الجهات الممولة؟	تفصيل: الجهة/ات الممولة التي تقدم تمويلات للمشاريع ذات علاقة بمجال عمل منظماتنا؟	
منظمة. فايز الصنوي الدولية	لدينا الملف التعريفي للمنظمة- وملفنا التعريفي لدى مشروع دعم السلام فقط...		
مدير المشروع	مهتم بالفعاليات وحضور المؤتمرات الدولية- مهتم بالعائلة وتعليم العائلة - لديه صداقات واسعة مع اخرين في منظمات دولية أخرى	مدير مشروع دعم السلام لديه قدرات وصلاحيات ان يرفع التمويل من 75000 \$ - \$150000	

الوحدة رقم 3

	الجلسة	الوقت
120	الجلسة رقم 1	النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل تصميم خطة حشد التمويلات
120	الجلسة رقم 2	تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات - خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة - أفضل ممارسات حشد التمويلات

الجلسة رقم (1-3) النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة - أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل-تصميم خطة حشد التمويلات.

الهدف من الجلسة

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة:
- أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل
- تصميم خطة حشد التمويلات

3- النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة:

في هذه المرحلة من عملية تحليل المانحين المحتملين، يمكن استخدام عدة أدوات، ونتطرق هنا لأداتين ويمكن استخدام أحدهما أو كلاهما في عملية التحليل.

الأداة الأولى: أداة تحليل المانحين المحتملين BIC- (الروابط Bond- الاهتمامات Interests- القدرة Capacity) الروابط Bond

يقصد بتحليل الروابط هو تحليل ارتباطات المنظمة مع الجهات الممولة فعلا وتحديد ماذا كانت هناك نوع من الشراكات معها، كما يتم التحليل أيضا الارتباطات على مستوى الإدارة العليا والتنفيذية وتقييم العلاقة المباشرة بين المنظمة والجهة الممولة، من ناحية أكثر شمولاً يتم التعرف وتحديد أصحاب المصلحة الممولين والمانحين والمهتمين أو المنخرطين في عمل/ مجال تعمل فيه المنظمة.

الاهتمامات Interests

ان تحليل المانحين المحتملين، يستلزم التعرف على الجهات الممولة التي لديها الاهتمامات المشتركة بالمواضيع والقضايا والمجالات التي تعمل فيها المنظمة (على سبيل المثال، حقوق الإنسان، التماسك المجتمعي، التمكين الاقتصادي للشباب، بناء السلام وتحويل النزاع، إلخ.)؟ وتحديد الجهات الممولة التي تهتم بالعمل على المستوى الوطني أو المحلي أو في مناطق تواجد المنظمة، والجهات الممولة التي لديها اهتمام مثلا كان يكون لديها ملف تعريفي خاص بالمنظمة

القدرة Capacity

من المهم تحليل القدرات التمويلية للمانحين المحتملين ويمكن ذلك بتحديد من هي الجهة/ات الممولة التي تقدم تمويلات مالية لطرف ثاني او طرف ثالث، ومن الجهات التمويلية التي تقدم تمويلات للمشاريع ذات علاقة بمجال عمل المنظم، وتحديد أي من هي الجهة/ات الممولة التي لديهم تمويلات كافية للمشاريع ذات الصلة بمجال عمل المنظمة

أداة تحليل المانحين المحتملين BIC - (الروابط Bond - الاهتمامات Interests - القدرة Capacity)

الروابط Bond	الاهتمامات Interests	القدرة Capacity
من هي الجهات الممولة التي لدى منظمنا فعليا نوع من الشراكة معها؟	من هي الجهات الممولة التي لديها بنفس الاهتمام بالمواضيع والقضايا والمجالات التي تعمل فيها منظمنا (على سبيل المثال، حقوق الإنسان، التماسك المجتمعي، التمكين الاقتصادي للشباب، بناء السلام وتحويل النزاع، إلخ.)؟	من هي الجهة/ات الممولة التي تقدم تمويلات مالية لطرف ثاني أو طرف ثالث؟
من هي الجهة/ات الممولة التي يرتبط مجلس إدارتها بعلاقة مباشرة (اجتماعية أو غيرها) بالإدارة العليا أو التنفيذية لمنظمنا؟	من هي الجهة / الجهات الممولة التي لديها م ملف تعريفى خاص بمنظمنا؟	من هي الجهة/ات الممولة التي تقدم تمويلات للمشاريع ذات علاقة بمجال عمل منظمنا؟
من هم أصحاب المصلحة الممولين والمانحين والمهتمون أو المنخرطون في عمل/ مجال تعمل فيه منظمنا؟	من هي الجهة / الجهات الممولة التي تهتم بالعمل على المستوى الوطني أو المحلي أو في مناطق تواجد منظمنا؟	من هي الجهة/ات الممولة التي لديهم تمويلات كافية للمشاريع ذات الصلة بمجال عمل منظمنا؟

الأداة الثانية: أداة تحليل نقاط الاتفاق بين منظماتنا والجهات الممولة من حيث:

ملاحظات	نقاط الاتفاق من حيث أنماط وشروط التمويل	نقاط الاتفاق من حيث مجالات ونوعية المشاريع والبرامج	نقاط الاتفاق من حيث دوافع	نقاط الاتفاق من حيث قيم	نقاط الاتفاق من حيث رسالة	نقاط الاتفاق من حيث الرؤية	نقاط الاتفاق من حيث القيم المشتركة	نقاط الاتفاق من حيث مجالات الاهتمام	اسم الجهة الممولة

ب- تقييم مصادر المانحين واختيار الانسب كخيار أفضل لمشروع المنظمة

بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المانحين المحتملين يتم بعد ذلك ترتيب أولويات مصادر التمويل وجهات التمويل الأكثر اهمية، ثم اختيار أفضل البدائل للتمويل والأكثر أولوية منها.
ترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل

من اجل القيام بترتيب المانحين المحتملين الأكثر أولوية واهمية لابد من وضع بعض الأسس للوصول الي ذلك الترتيب، ويرجع استخدام تلك الأسس الي طبيعة ووضع كل منظمة، ويمكن الاسترشاد بالأسس التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ نقاط القوة لمصدر التمويل
- ✓ نقاد الضعف لمصدر التمويل
- ✓ مخاطر التمويل
- ✓ شروط التمويل
- ✓ قدرة المنظمة على تنفيذ المنحة التمويلية
- ✓ المحافظة على الاستمرارية في الحصول على التمويل.

وبناء على ترتيب أولويات مصادر التمويل المحتملة، يتم اختيار البديل الأفضل، تمهيدا لإعداد وتصميم خطة حشد التمويلات.

الخطوة الثالثة: تصميم خطة حشد التمويلات

تحتوي خطة حشد التمويلات على تحديد اهداف التمويل واختيار مصادر التمويل الملائمة ومن ثم تصميم أنشطة حشد التمويلات

- تحديد اهداف خطة حشد التمويلات

من المهم تتسم أهداف حشد التمويلات بالواقعية وذلك بالنظر إلى الوقت والجهد اللازمين لطلب التمويل. يمكن أن تؤدي الأهداف غير الواقعية إلى خيبة الأمل والإرهاق،

لتحديد أهداف واقعية، من المفيد مراجعة تاريخ حشد التمويلات للمشاريع والمنظمات المماثلة. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال البحث والتواصل مع محترفين آخرين في هذا المجال. من خلال فهم ما استطاع الآخرون تحقيقه،

كما يجب ان تكون اهداف حشد التمويلات القابلة للتحقق، لان هذا من شأنه أن تحفز فريق العمل وتلهمه في حشد التمويلات.

- تحديد واختيار مصادر التمويلات

بناء على تحليل المانحين الحاليين والمحتملين، وبمجرد تحديد احتياجات المنظمة لحجم التمويلات لمشاريعها وبرامجها يتم ترتيب أولويات مصادر التمويل المتاحة واختيار المصدر المناسب والملائم للمنظمة (تم التطرق لذلك سابقا) ثم تصميم الأهداف، يكون قد حان الوقت فقد حان الوقت لتصميم أنشطة حشد التمويلات.

- تصميم أنشطة وأدوات وطرق حشد التمويلات

بناء على تحليل المانحين الحاليين والمحتملين، وبمجرد تحديد احتياجات المنظمة لحجم التمويلات لمشاريعها وبرامجها يتم ترتيب أولويات مصادر التمويل المتاحة واختيار المصدر المناسب والملائم للمنظمة (تم التطرق لذلك سابقاً) ثم تصميم الأهداف، يكون قد حان الوقت لتصميم أنشطة حشد التمويلات. تحتوي خطة حشد التمويلات على مجموعة العمليات الخاصة بتحديد أنشطة حشد التمويلات والعلاقات فيما بينها وتحديد الموارد المطلوبة لإنجازها، كما يتم تحديد الوقت المحدد لإنجاز كل نشاط من الأنشطة والمخرجات لكل نشاط.

نموذج خطة حشد تمويل

المخرجات	الموازنة المطلوبة	الفترة الزمنية		الاحتياجات المادية والوسائل المستخدمة	المستهدفون	المسئول	الوصف	النشاط أو المهمة	الهدف
		إلى	من						
المخرجات المرجوة التي يعبر تحققها عن النجاح في المهمة	التكلفة المالية المطلوبة لتنفيذ المهمة	متى تتوقع أن تنهي	متى ستبدأ في المهمة	الوسائل المستخدمة في تنفيذ المهمة	الأشخاص/ الجهات التي سيتم التعامل معها لإكمال المهمة	الشخص المسئول عن تنفيذ المهمة	وصفًا للنشاط / المهمة	اسم النشاط أو المهمة المطلوب أدائه.	

النشاط رقم 8:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- التعرف على النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة
- ترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل
- تصميم خطة حشد التمويلات.

الوقت

120

تعليمات للمدرب

التجهيزات	النشاط	المدة
أوراق فليب شاريت مع الحامل.	التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي اهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.	5 د
أوراق فليب شاريت مع الحامل. -الأداة الثانية: أداة تحليل نقاط الاتفاق بين منظمنا والجهات الممولة	النقاط المشتركة بين المنظمة والجهات الممولة المحتملة • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 2 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شاريت لكل مجموعة+ أقلام. • يطلب من كل مجموعة بتحليل نقاط الاتفاق بين منظمتهم والجهات الممولة لها باستخدام الأداة الثانية: أداة تحليل نقاط الاتفاق بين منظمنا والجهات الممولة (أنظر تجهيزات النشاط): • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة. • يعلق المدرب/ة على عمل المجموعات.	30 د
أوراق فليب شاريت مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة ترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل	أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 2 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شاريت لكل مجموعة+ أقلام. • يطلب من كل مجموعة بترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل بالاسترشاد بالأسس التالية: ✓ نقاط القوة لمصدر التمويل ✓ نقاد الضعف لمصدر التمويل ✓ مخاطر التمويل ✓ شروط التمويل ✓ قدرة المنظمة على تنفيذ المنحة التمويلية ✓ لمحافظة على الاستمرارية في الحصول على التمويل. (أنظر تجهيزات النشاط: • ترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل)	30 د

	<ul style="list-style-type: none"> • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة • يقوم المدرب/ة بالتعليق على مشاركاتهم واستعراض الشفافية الخاصة بترتيب أولويات مصادر التمويل واختيار البديل الأفضل 	
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض الشفافية الخاصة بتصميم خطة حشد تمويل	<p>تصميم خطة حشد التمويلات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 2 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر لكل مجموعة+ أقلام. • يطلب من كل مجموعة بتصميم خطة حشد تمويل لمنظمتهم باستخدام نموذج خطة حشد تمويل (أنظر تجهيزات النشاط:) • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة • يقوم المدرب/ة بالتعليق على مشاركاتهم واستعراض الشفافية الخاصة بتصميم خطة حشد تمويل. 	50 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	<p>ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقاً في الجلسة التالية. اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبوها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارتر. 	5 د

تجهيزات النشاط:

- شفافيات – خاصة بموضوعات النشاط
- النماذج والجداول المساعدة
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام الج
- الأداة الثانية: أداة تحليل نقاط الاتفاق بين منظماتنا والجهات الممولة من حيث:

ملاحظات	نقاط الاتفاق من حيث أنماط وشروط التمويل	نقاط الاتفاق من حيث مجالات ونوعية المشاريع والبرامج	نقاط الاتفاق من حيث دوافع	نقاط الاتفاق من حيث قيم	نقاط الاتفاق من حيث رسالة	نقاط الاتفاق من حيث الرؤية	نقاط الاتفاق من حيث القيم المشتركة	نقاط الاتفاق من حيث مجالات الاهتمام	اسم الجهة الممولة

الجلسة رقم (2-3) تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات - خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة - أفضل ممارسات حشد التمويلات

الهدف من الجلسة

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات
- استيعاب خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة
- التعرف على أفضل ممارسات حشد التمويلات

رابعاً: تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات.

■ مفهوم متابعة حشد التمويلات

يشير مفهوم متابعة حشد التمويل الي عملية رصد مستمرة للتأكد من أن جميع أنشطة حشد التمويلات تنفيذ حسب الخطة الموضوعة ويتم ذلك من خلال تتبع أداء وسير التنفيذ لأنشطة الخطة ضمن الجدول الزمني لها. أهداف عملية المتابعة والتقييم

■ مفهوم تقييم حشد التمويلات

يقصد بمفهوم تقييم حشد التمويل الي العملية التي من خلالها يتم تقييم مدى تحقق الأهداف والتأكد من أن جميع أنشطة حشد التمويلات نفذت بحسب الخطة الموضوعة ويتم ذلك من خلال تقييم أداء التنفيذ لأنشطة الخطة ضمن الجدول الزمني لها وتقييم مدى تحقق أهداف خطة حشد التمويلات

■ أدوات واليات متابعة وتقييم خطة حشد التمويلات

تعدد أدوات واليات متابعة وتقييم حشد التمويلات ومنها قياس مؤشرات التحقق من التنفيذ ومدى تحقق الأهداف، وهناك أنواع مختلفة للمؤشرات، كالمؤشرات الكمية والنوعية والزمنية .. الخ
اما اليات المتابعة وتقييم خطة حشد التمويلات، فقد تكون الزيارات الميدانية، او الملاحظة والمشاهدة، واما وسائل التحقق فقد تكون التقارير، العقود، محاضر الجلسات، صور اللقاءات والاجتماعات.. الخ .

■ تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات

يمكن القول با، خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات صممت للتعرف على مدى تحقق الخطة التنفيذية في الواقع الفعلي، وتحتوي خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات على مجموعة العمليات الخاصة بمتابعة وتقييم أنشطة حشد التمويلات ومدى تحقق المؤشرات ومخرجات كل نشاط، بحسب ما خطط لها من وقت وموارد مالية ومادية لإنجاز كل نشاط من الأنشطة بحسب الخطة التنفيذية لحشد التمويلات .

نموذج خطة المتابعة والتقييم لحشد التمويلات:

الهدف	النشاط أو المهمة	المخرجات	تكلفة تنفيذ النشاط	تاريخ تنفيذ النشاط	النشاط	المسؤول عن تنفيذ	تاريخ المتابعة التقييم	المؤشرات	طريقة التحقق	متى سنحقق؟

الفصل الرابع: خطوات الحصول على المنحة ومتابعتها وتقييم أثرها

مقدمة

يناقش هذا الفصل الموضوعات التالية: كيفية التعامل مع مختلف الجهات المانحة، وكيفية الاستعداد، وكيفية التقديم، وكيفية متابعة جهات الاتصال القائمة من خلال 6 خطوات هي: خطوة 1: الاستعداد، خطوة 2: التقديم على المنحة، خطوة 3: التواصل مع المانح، خطوة 4: توقيع اتفاقية المنحة، خطوة 5: متابعة جهات الاتصال، خطوة 6: تقييم وقياس أثر المنحة، وختاماً يتكلم عن أفضل ممارسات حشد التمويلات.

4.1 كيفية التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة¹⁷

خطوة 1: الاستعداد

في هذه الخطوة، يجب الاستعداد بشكل جيد قبل البدء في البحث عن المنح المناسبة للمشروع عبر تحديد الاحتياجات المالية والموارد المطلوبة وتحديد أهداف المشروع بشكل واضح وتحديد المنطقة الجغرافية والفئة المستهدفة. يجب أيضاً تجهيز جميع المستندات المطلوبة مثل السيرة الذاتية وخطة المشروع والميزانية والشهادات والمستندات الأخرى كما يجب أيضاً الاطلاع على شروط ومتطلبات المنحة والتأكد من أن المنظمة تستوفي جميع المعايير والشروط المطلوبة.

خطوة 2: التقديم على المنحة - تهيئة جهات التمويل المختارة

وهذا يعني¹⁸ أنه لا يمكن البدء بطلب مبلغ معين من التمويل، بل يجب في البداية وقبل طلب أي مبلغ من الممولين يجب العمل على جذب الممولين وتهيئتهم ليصبحوا مهتمين بالمنظمة، وعلى دراية بأحوالها وطبيعتها. ففي الواقع، يتخذ الممولون القرارات بشأن تقديم التمويل للمنظمة من عدمه وفقاً لما يعرفونه ويفهمونه عن عملها وأنشطتها. ففي حال عدم معرفتهم لأي معلومة عن عمل المنظمة، أو في حال سمعوا أو شاهدوا أخباراً ومعلوماتٍ أدت لتكوين انطباعٍ سلبيٍّ عنها، لن يقدموا لها التمويل أو الدعم بغض النظر عن نبل أهدافها. وأهم وسائل تهيئة الممول تتم عن طريق:

المطبوعات الدورية:	عرض أنشطة المنظمة وبرامجها:	طلب المشورة:
--------------------	-----------------------------	--------------

¹⁷ -"المنح وتقييم المشاريع الإنسانية" للمؤلفة نورة العتيبي
- "العمل التطوعي وجمع التبرعات للمؤسسات الأهلية" للمؤلف جمال الدين الجابري
SRPL-GIZ دليل تدريبي - مرجع سابق- ¹⁸

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

بعد الاستعداد، الجيد، يمكن البدء في البحث عن المنح المناسبة وتقديم الطلبات. يجب تقديم الطلبات بشكل دقيق ومفصل وتحتوي على جميع المعلومات المطلوبة بما في ذلك الأهداف والخطط والميزانية. يتم التقديم على المنحة عبر تقديم طلب يشمل تفاصيل المشروع، والخطة المالية، والأهداف المحددة والمتوقع تحقيقها، وأي معلومات أخرى مطلوبة من قبل المنحة. يجب تقديم الطلب في الموعد المحدد وفي الصيغة المطلوبة.

خطوة 3: التواصل مع المانح

للبدء في بناء علاقة بين المنظمة والجهة الممولة هناك حاجة لاستخدام الدبلوماسية والأسلوب التفاوضي الودي مع التمسك بالندية وطلب التمويل بشكل واضح وصریح، هذا يمهّد لبناء علاقة إيجابية بشكل مباشر مع الأخذ بعين الاعتبار في التركيز على أوجه الاتفاق (الإيجابيات) وتجنب أوجه الخلاف أو تجاهلها..

عندما يتم قبول الطلب، يجب التواصل مع المانح بشكل جيد للحصول على مزيد من المعلومات حول الفرص المتاحة وشروط المنح. يمكن الاتصال بالمانح عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الاجتماعات الشخصية أو للرد على أي استفسارات بشكل سريع وفعال.

خطوة 4: توقيع اتفاقية المنحة

بعد الاتصال مع المانح وتأكيد الطلب، يجب توقيع اتفاقية المنحة أو العقد بين المانح والمستفيد. يجب تحديد جميع الشروط المتفق عليها، بما في ذلك الموارد المالية والموارد الأخرى التي تقدمها المنحة والمتطلبات المطلوبة من المستفيد والتزام المتقدم بجميع الشروط والمتطلبات المحددة في الاتفاقية.

خطوة 5: متابعة جهات الاتصال

خلال فترة تنفيذ المشروع، يجب الحفاظ على اتصال مستمر مع جهات الاتصال الخاصة بالمنحة، وتزويدهم بالتقارير والمعلومات المطلوبة. يجب الرد على جميع الاستفسارات أو المشاكل بشكل سريع وفعال.

يجب متابعة جميع جهات الاتصال القائمة مع المانح والتأكد من توثيق كل التفاصيل الخاصة بالمشروع. ويمكن تحديد شخص مسؤول عن التواصل مع المانح ومتابعة جميع النشاطات والتحديثات المتعلقة بالمشروع.

خطوة 6: تقييم وقياس أثر المنحة

عند الانتهاء من المشروع، يجب إعداد تقرير يشرح نتائج المشروع ومدى تحقيق الأهداف المحددة والتأثير المتوقع. يجب تقييم وقياس أثر المنحة على المشروع وعلى المجتمع المستفيد، وتزويد المانح بتقارير مفصلة عن النتائج والتأثير المتوقع.

يجب تقييم وقياس أثر المنحة وتحديد الإنجازات والتحديات التي تم التغلب عليها وتحديد النتائج المتحققة. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.

بشكل عام، يتطلب الحصول على المنحة التواصل الجيد مع المؤسسات المانحة والالتزام بجميع الشروط والمتطلبات المتعلقة بالمنحة. ويجب متابعة جميع جوانب المشروع وتوثيق جميع الأنشطة والنتائج لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء في المشاريع

المستقبلية. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات من خلال الاتصال بالمؤسسات المانحة ومتابعة المواقع الإلكترونية المختصة بالمنح والمساعدات المالية.

على المنظمة أن تتعامل مع جهات المانحين بشكل فعال عند التقدم للحصول على المنح. قد تكون المنح المتاحة مختلفة من جهة مانحة لأخرى، ولذلك يجب التعرف على متطلبات كل جهة منفردة.

4.2 أفضل ممارسات حشد التمويلات.¹⁹

- منظمة مجتمع مدني ترسل رسائل شكر شخصية للمانح مع ملاحظات مكتوبة بخيط اليد او مصورة من المستفيدين من المنحة الممولة للمشروع.
 - حملة تمويل جماعي توفر تحديثات متكررة وصورًا عن تقدم المشروع للمانحين.
 - منظمة تدعو افراد المجتمع للتطوع والتبرع لمشروعها الذي يستهدف إيجاد مأوى للنازحين.
 - نشر تحديثات منتظمة على منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram لإبراز تقدم الحملة وشكر المانحين على مساهماتهم.
 - إنشاء مقطع فيديو مقنع يعرض مهمة المنظمة وإنجازاتها، وكيف يمكن للمانحين المساعدة في معالجة القضايا المحلة
 - ارسال رسائل بريد الكتروني مخصصة الي المانح لإبراز تأثير منحةه المالية وتقديم تفاصيل عن الخطط المستقبلية للمنظمة.
 - عقد احداث افتراضية عبر الانترنت مثل الندوات، المؤتمرات، ورش العمل، او البث المباشر للتفاعل مع المانحين، وزيادة وعيهم حول القضايا التي تتناولها مشاريع وبرامج المنظمة، وإتاحة الفرصة للأسئلة والمناقشات.
- فيما يلي الممارسات الفعالة لحشد التمويلات، ويمكن تنفيذها بنجاح باستخدام استراتيجيات حشد التمويلات المناسبة للمشروع والجمهور المستهدف:
- 1- وضع خطة مالية: يجب وضع خطة مالية مفصلة تشمل تحديد تكاليف المشروع وتقدير الإيرادات المتوقعة. يمكن استخدام هذه الخطة لتحديد الحاجة المالية والبحث عن الجهات المانحة التي تتناسب مع متطلبات المشروع.
 - 2- تحديد المستهدفين: يجب تحديد المستهدفين الذين يمكن أن يقدموا تمويل للمشروع، واستخدام القنوات المناسبة للوصول إليهم. ويمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات للتواصل مع المستهدفين.
 - 3- التعاون مع المنظمات ذات الصلة: يمكن التعاون مع المنظمات المشابهة أو المنظمات التي تهتم بنفس المجال للحصول على الدعم المالي أو توصية المانحين المحتملين.
 - 4- تقديم خطط عمل مفصلة: يجب تقديم خطط عمل مفصلة وشاملة تشرح المشروع وأهدافه والتأثير المتوقع. يمكن استخدام البيانات والإحصائيات لتوضيح الحاجة المالية وتأثير المشروع.
 - 5- تقديم تقارير مرحلية ونهائية: يجب تقديم تقارير مرحلية ونهائية للمانحين المحتملين لإظهار تقدم المشروع وتأثيره.
 - 6- تقديم الشكر والتقدير: يجب تقديم الشكر والتقدير للمانحين المحتملين والمتبرعين، وإرسال تقارير عن استخدام التبرعات وتأثيرها على المشروع.

19 [1] - دليل الممارسات الجيدة لجمع التبرعات"، منشور من قبل المركز الدولي للأمم المتحدة للتنمية المستدامة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إنتاج 2018)، ويحتوي هذا الدليل على بعض الممارسات الفعالة لجمع التمويلات.

2- التمويل الجماعي: أساليب جديدة لجمع التمويل والتمويل الجماعي" للمؤلف عمر العبد اللطيف، يحتوي هذا الكتاب على بعض الممارسات الفعالة لحشد التمويلات.

3- تمويل الأعمال الناشئة: دليل عملي للمستثمرين وريادي الأعمال" للمؤلفة دانة القصبي، يحتوي هذا الكتاب على بعض الممارسات الفعالة لجمع التمويلات للشركات الناشئة.

4- دليل الجمعيات الخيرية: كيف تنجح في جمع التبرعات؟"، منشور من قبل الجمعية الخيرية العالمية (إنتاج 2017)، ويحتوي هذا الدليل على بعض الممارسات الفعالة لجمع التمويلات للجمعيات الخيرية.

5- كيف تحشد التمويلات لمؤسستك الأهلية"، مقال منشور على موقع العربية نت، ويحتوي هذا المقال على بعض الممارسات الفعالة لحشد التمويلات للمؤسسات الأهلية.

7- استخدام الموارد بطريقة فعالة: يجب استخدام الموارد المالية بطريقة فعالة ومسؤولة، وتوجيهها للأنشطة التي تحقق أكبر تأثير على المشروع.

النشاط رقم 9:

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات
- استيعاب خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة
- التعرف على أفضل ممارسات حشد التمويلات

الوقت

120

تعليمات للمدرب

التجهيزات	النشاط	المدة
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	التعريف بأهداف الجلسة: اعرض/ي اهداف هذه الجلسة والمواضيع التي سوف تتضمنها ووضح كيف انها سوف تساهم في تحقيق الهدف العام للتدريب.	5 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل.	تصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات <ul style="list-style-type: none"> • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى 2 مجموعات. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر لكل مجموعة+ أقلام. • يطلب من كل مجموعة بتصميم خطة متابعة وتقييم حشد التمويلات لمنظمتهم باستخدام نموذج خطة متابعة وتقييم حشد تمويلات. • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة. • يعلق المدرب/ة على عمل المجموعات. 	50 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض بالشفافية الخاصة خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة	خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة <ul style="list-style-type: none"> • يفتح المدرب/ة نقاش جماعي من خلال توجيه سؤال: ماهي خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة؟ • يتلقى المدرب/ة اجابات المشاركين/ات ويكتبها على ورقة فليب شارتر. • يلقي المدرب/ة محاضرة حول خطوات التعامل مع مختلف الجهات المانحة، الاستعداد، التقديم، متابعة جهات الاتصال القائمة مستعينا بالشفافية الخاصة بذات الموضوع. 	30 د
أوراق فليب شارتر مع الحامل. عرض بالشفافية الخاصة بأفضل ممارسات حشد التمويلات	أفضل ممارسات حشد التمويلات <ul style="list-style-type: none"> • يقسم المدرب/ة المشاركين/ات الى مجموعتين. • يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة فليب شارتر لكل مجموعة+ أقلام. • يطلب من كل مجموعة إقتراح أفضل ممارسات حشد التمويلات لمنظمتهم على شكل نقاط. • وبعد الانتهاء من عملهم يختار كل مجموعة ممثل لها لعرض عمل المجموعة لكل مجموعة • يلقي المدرب/ة محاضرة مستعينا بالشفافية الخاصة بذات الموضوع. 	30 د

أوراق فليب شارتر مع الحامل.	<p>5 د ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لخص/ي النقاط التي تم التطرق لها خلال الجلسة واعط لمحة عن ماهي المواضيع التي سيتم التطرق لها لاحقا في الجلسة التالية. • اسأل/ي المشاركين/ات ما هي نقاط التعلم التي اكتسبوها خلال الجلسة. وقم بكتابتها على ورق فليب شارتر.
-----------------------------	--

تجهيزات النشاط:

- شفافيات خاصة بالموضوعات في النشاط.
- أوراق فليب شارتر مع الحامل.
- أقلام
- نموذج خطة المتابعة والتقييم لحشد التمويلات:

الهدف	النشاط أو المهمة	المخرجات	تكلفة تنفيذ النشاط	تاريخ تنفيذ النشاط	المسؤول عن تنفيذ النشاط	تاريخ المتابعة التقييم	المؤشرات	طريقة التحقق	من سيقوم بالتحقق؟	متى سنتحقق؟

الوحدة رقم 4

الوقت	الجلسة
120 د	الجلسة رقم (3-3): مفهوم إدارة المشاريع والمفاهيم ذات العلاقة + مراحل المشروع - مقدمة مرحلة التخطيط:
120 د	الجلسة رقم (4-1): مراحل المشروع (مرحلة التخطيط + مرحلة التنفيذ)
120 د	الجلسة رقم (4-2): مراحل المشروع (مرحلة التنفيذ + مرحلة المتابعة والتقييم)
120 د	الجلسة رقم (4-3): مراحل المشروع (مرحلة المتابعة والتقييم + مرحلة الخروج)
120 د	الجلسة رقم (5-1): تصميم نظرية التغيير والإطار المنطقي للمشروع+ صياغة اهداف المشروع
120 د	الجلسة رقم (5-2): صياغة نتائج ومؤشرات المشروع+ تصميم أنشطة المشروع والفئة المستهدفة
120 د	الجلسة رقم (5-3): تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها + تصميم الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم والميزانية + تقييم بعدي + تقييم نهائي

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- استيعاب تعريف المشروع
- وصف الخصائص المميزة للمشروع:
- كيف تجعل مشروع المبادرة ناجحة
- فهم دورة المشروع
- استيعاب عناصر المشروع
- التعرف على مفهوم إدارة المشاريع
- تحديد أهداف المشروع واحتياجاته.
- تحليل الموارد المتاحة والقدرات.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

الفصل الخامس: إدارة المشاريع وكتابة مقترحات المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع والمفاهيم ذات العلاقة:

تعريف المشروع:

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المصممة والمتناسقة والمبرمجة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة، وقد يهدف المشروع إلى تقديم خدمة مميزة أو نتيجة مميزة وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين. ويتم تحديد المشروع بناء على ملاحظات العاملين في المبادرة أو الميدان أو بناء على نتائج دراسات أو تراكم لخبرات في مشروع ما والتي تبرز حاجات أو نتيجة لحدوث نزاع ما الخ. المشروع هو سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى بلوغ أهداف واضحة المعالم في خلال فترة زمنية محددة وضمن ميزانية محددة. 20 كما يمكن تعريف المشروع على أنه: مجموعة/حزمة من الأنشطة في قطاع محدد تتم في منطقة جغرافية محددة، لمدة زمنية محددة. ويعرف قاموس أكسفورد المشروع على أنه: عمل فردي أو جماعي مخطط بعناية ومصمم بدقة من أجل تحقيق غرض محدد. والمشروع له بداية ونهاية محددة، يهدف المشروع إلى تحقيق هدف محدد، يتطلب المشروع موارد محددة، يخضع المشروع لقيود محددة.

المشروع التنموي:

عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة تؤدي إلى تحقيق هدف واضح يعمل على تنمية المجتمع ويحده إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي.

الخصائص المميزة للمشروع:

الغرض: يجب أن يكون للمشروع غرض محدد وواضح.

الحدود: يجب أن يكون للمشروع حدود محددة في الوقت والموارد والطاقتين.

التفرد: يجب أن يكون المشروع فريداً من نوعه، أي أنه ليس جزءاً من العمليات التشغيلية الروتينية.

الاستمرارية: يجب أن يكون للمشروع فترة زمنية محددة للتنفيذ، من البداية إلى النهاية.

الترابط: يجب أن يكون هناك ارتباط بين مختلف مراحل المشروع، ويتم تنفيذها بشكل متسلسل.

كيف تجعل مشروع ناجح:

التخطيط الدقيق: يجب أن يكون هناك خطة عمل شاملة تتضمن جميع المهام والجدول الزمني والميزانية.

إدارة المخاطر: يجب تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.

التواصل الفعال: يجب التواصل بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة.

التعاون الجماعي: يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين أعضاء فريق العمل.

التكيف مع التغيير: يجب أن يكون فريق العمل قادراً على التكيف مع التغييرات التي قد تحدث.

مفهوم وأهمية إدارة المشاريع التنموية

خصائص المشروع التنموي

- محدد بغرض: فالمشروع يسعى للوصول إلى نتائج واضحة ومحددة والغرض منه هو إيجاد حل لمشكلة مجتمعية أو سد احتياج مجتمعي.
 - واقعي: يشترط في أهداف المشروع أن تكون قابلة للتحقق وتتعامل مع الواقع وهو ما يتطلب توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للمشروع قبل البدء فيه أو وضع خطة لتوفيرها أثناء تنفيذه على أقل تقدير.
 - محدد بوقت ونطاق جغرافي: المشروع له بداية ونهاية ويتم تنفيذه داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.
 - معقد: يتطلب المشروع مهارات متعددة في التخطيط والتنفيذ ويشترك في تنفيذه أفراد لهم اتجاهات وقدرات متنوعة ويتداخل معهم أطراف من خارج وداخل المنظمة مما يكسب المشروع صفة التعقيد.
 - جماعي: المشروعات عبارة عن نتاج بجهود جماعي فيديريها فرقة عمل ويشترك فيها شركاء متعددين وتهتم باحتياجات الآخرين.
 - فريد: تنشأ المشروعات من خلال إنتاج أفكار إبداعية تهدف إلى سد احتياج معين أو إيجاد حل لمشكلة محددة.
 - مغامرة: تتميز وتتباين المشروعات عن بعضها البعض، وعليه فإنها تحتوي على قدر ليس بسيطاً من حالة عدم التأكد والمخاطرة.
 - قابل للتقييم: يتم تخطيط المشروع ووضع أهداف محددة قابلة للقياس، وعليه فإن مخرجاته لابد أن تكون قابلة للتقييم.
 - مرحلي: يتكون المشروع عادة من مجموعة من المراحل المتنوعة
- لماذا المشروعات التنموية تحديداً؟

★ المشروعات آلية عمل رئيسية في المنظمات غير الحكومية.

★ المشروعات وسائل ملموسة في تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية.

★ المشروعات وسيلة للتشبيك والتعاون بين المنظمات غير الحكومية.

★ المشروعات أسلوب لتنوع وتنمية الموارد المالية.

ماهية الإدارة:

😊 أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

😊 إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة وبكفاءة عالية.

😊 فن الحصول على الحد الأقصى من النتائج بأقل جهد ممكن وبالشكل الذي يحقق أقصى قدر ممكن من الإشباع لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

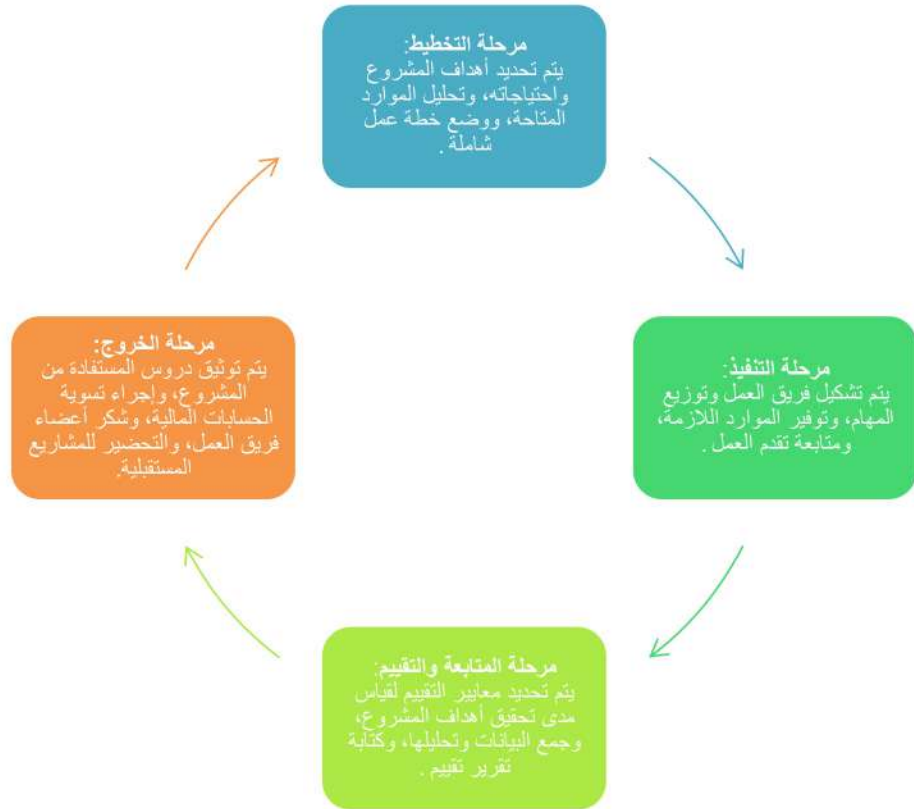
هل تختلف إدارة المشروعات عن العملية الإدارية؟
بالطبع، تختلف للأسباب التالية:

- للمشروع أهداف محددة .
- (زمن محدد) له بداية ونهاية
- (تكلفة محددة) موازنة تقديرية /تخطيطية
- يحتاج إلى مهارات خاصة، تتضمن:
 - قدرة عالية جداً على التخطيط
 - مستوى عالي من الاهتمام بالتفاصيل
 - إدارة التغيير
 - والقيادة بدون وجود سلطة مباشرة

معظم الناس لا يخططون ليفشلوا ولكنهم يفشلوا في أن يخططوا

دورة المشروع "Project Cycle":

تميز بالخصوصية فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة ويمرّ المشروع بمراحل مختلفة تشكل حلقات متصلة ومتتابعة فيما بينها وتُعرف هذه الحلقات بـ «دورة المشروع» "Project Cycle" وعلى الرغم من اختلاف الخبراء على مسميات وتصنيفات مراحل حياة المشروع إلا أن الجميع يتفق على أن المشروع يمر بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي تبدأ من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم مروراً بأربعة مراحل رئيسية:



عناصر المشروع:



إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع: هي عملية التخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ومراقبة موارد المشروع لتحقيق أهدافه.

تهدف إدارة المشاريع إلى:

- ▼ ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- ▼ ضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة.
- ▼ ضمان إنجاز المشروع وفقاً للمعايير المحددة.

مرحلة التخطيط:

تشمل ما يلي:

دراسة الاحتياجات المجتمعية المحيطة بمنظمتك

على الرغم من تعدد وتنوع أساليب التخطيط التنموي على مستوى المجتمعات المحلية فإن استخدام المنهج القاعدي (من أسفل إلى أعلى) يعتبر الأكثر كفاءة حيث يتم فيه إشراك المجتمع المحلي في المراحل والخطوات حتى الحصول في النهاية على خطط واقعية ونابعة من مشاكل المجتمع الحقيقية. وحتى يتم إعداد خطط تلبي احتياجات المجتمع لابد أولاً من تقييم الوضع.

• ماذا نقصد بتقييم الوضع؟

نقصد بتقييم الوضع هو معرفة موارد المجتمع المعني (الطبيعية، البشرية، والمجتمعية) وكذلك معرفة مشكلاته وتحليلها، وبالتالي تقدير

الاحتياجات التنموية وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع. وقبل الدخول في تقدير الاحتياجات التنموية لابد أن نتعرف على:

هي جملة الموارد المتوفرة في مجتمع ما والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها بشكل عقلائي لتنمية وتطوير المجتمع. وتنقسم إلى:

- الموارد الطبيعية: هي الأرض وما بداخلها وما فوقها من التربة والغابات والمراعي والمياه والمناخ والمعادن والحيوانات البرية.
- الموارد البشرية: هي الناس وما يملكون من المال والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع.
- الموارد المجتمعية: هي المؤسسات والتنظيمات (جمعيات تنموية، تعاونية، خيرية، استهلاكية...) والعادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع.

• تعريف الاحتياج المجتمعي

هو كل ما تحتاجه عملية التنمية لمجتمع معين من موارد مالية، بشرية، بناء قدرات... وغيرها، هذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشروعات يحتاج إليها المجتمع، ويقتصر تعريف الحاجة على أنها حالة عدم توازن يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة.

• تقدير الاحتياجات

هو دراسة مجتمع معين من حيث موارده التنموية (الطبيعية، البشرية والمجتمعية) وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.

• أهمية تقدير الاحتياجات التنموية

- بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن أفضلويات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة.
- تعتبر أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع.
- تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم.
- تعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية.
- مخرجات تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية وتقديرها هو وضع خطة تنمية شاملة للمجتمع المعني تكون

- بمثابة الخطة الأم والتي تنبثق عنها خطط العمل.

تحديد أهداف المشروع واحتياجاته:

تحديد أهداف المشروع: ما هو الهدف الرئيسي الذي يسعى المشروع إلى تحقيقه؟ يجب تحديد أهداف المشروع بشكل واضح ومحدد وقابلة للقياس. معايير الهدف الجيدة تتمثل في الاختصار الإنجليزي الشهير S.M.A.R.T أو ما يُعرف بالهدف الذكي:

محدد بزمن Time bound	واقعي، ذو صلة، Realistic, Relevant	يمكن تحقيقه Achievable	يمكن قياسه Measurable	محدد Specific
الحقيقة هي أن أي هدف لا يرتبط بموعد نهائي لتحقيقه، أو جدول زمني يتم من خلاله قياس مدى التقدم نحو الهدف، فهو لا يعدو كونه أمنيه طيبه. يتوجب أن يتم تحديد الزمن بواقعية بالاعتماد على التحليل للوضع الحالي	ذو صلة بماذا؟ وواقعي لمن؟ ذو صلة بقيم المبادرة أو المنظمة، وواقعي للمبادرة المجتمعية يتفق مع السياق المجتمعي أو الوضع الراهن في ظل النزاع / القضية أو المشكلة، هذا المعيار يتمركز تماماً حول قيم المبادرة أو المنظمة المجتمعية وكيف ستوازنها مع قيم المحيطين بها.	يتوجب أن تسعى المبادرة لتحقيق هدفها ضمن إطار قدراتها وإمكاناتها الحالية. هل هذا يعني أن تتوقف عن الأحلام الكبيرة أو العظيمة؟! أبدأ على العكس تماماً، بل يجب التمسك بهذه الأحلام بطريقة ذكية! وذلك من خلال بتقسيم هذا الحلم الكبير إلى مجموعة من الأهداف الذكية على مدى زمني واقعي، ثم التأكد من أن الأنشطة والمهام متفقة مع هذه الأهداف وعليه يمكنها من الانتقال للهدف التالي.	كيف ستقيس المبادرة مدى التقدم نحو تحقيق الهدف، ثم كيف ستعرف بأنها وصلت للهدف، يجب أن يكون هذا الهدف له طريقة قابلة للقياس، سواءً بنسبة رقمية، أو وصف دقيق للتغيير يمكن رؤيته،	من المهم أن يكون الهدف محدد وواضح التعريف بناءً على الرؤية ونظرية التغيير الذي تنشأ ان يتحقق في المستقبل

تحديد نطاق العمل:

يجب تحديد نطاق عمل المشروع بوضوح لتحديد ما هو مدرج وما هو غير مدرج في المشروع

تقدير التكاليف:

يجب تقدير تكاليف المشروع بدقة.

تحليل الموارد المتاحة والقدرات:

تحليل الموارد المتاحة: ما هي الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة للمشروع؟

تحليل القدرات: ما هي القدرات التي يمتلكها فريق العمل؟

النشاط رقم 9: مفهوم إدارة المشاريع والمفاهيم ذات العلاقة + مراحل المشروع - مقدمة مرحلة التخطيط

الهدف:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- استيعاب تعريف المشروع
- وصف الخصائص المميزة للمشروع:
- كيف تجعل مشروع المبادرة ناجحة
- فهم دورة المشروع
- استيعاب عناصر المشروع
- التعرف على مفهوم إدارة المشاريع
- تحديد أهداف المشروع واحتياجاته.
- تحليل الموارد المتاحة و القدرات.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

الوقت:

120 دقيقة.

تعليمات للمدرب:

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	اهداف الجلسة التدريبية: • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات.	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
5 د	تعريف المشروع: • يستعرض المدرب مفهوم المشروع على الشفافيات ويشرحه للمشاركين/ات.	شاشة + شرائح الشفافيات "مفهوم المشروع"
15 د	الخصائص المميزة للمشروع: • يطرح المدرب على المشاركين/ات السؤال التالي كعصف ذهني لمدة 5 دقائق: - ماهي الخصائص المميزة للمشروع؟ • يقوم المدرب بتدوين إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارت. • بعد استكمال العصف الذهني يقوم المدرب بعرض الخصائص المميزة للمشروع على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات	دفتر فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "الخصائص المميزة للمشروع"
20 د	كيف تجعل من المشروع مبادرة ناجحة: • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات.	دفتر فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "كيف تجعل"

من المشروع مبادرة ناجحة"	<ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من مجموعات العمل أن تقوم بمناقشة السؤال التالي وتدوين مخرجات نقاشهم/ن على ورقة فليب شارت لمدة 10 دقائق: - كيف تجعل من المشروع مبادرة ناجحة؟ • بعد انتهاء الوقت المخصص لعمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات العمل لمدة 6 دقائق. كل مجموعة تستعرض مخرجاتها لمدة 2 دقائق. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات يقوم المدرب بتخليص الموضوع واستعراضه على شريحة باور بوينت 	
شاشة + شرائح الشفافيات "دورة حياة المشروع"	دورة المشروع + عناصر المشروع: <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض موضوع دورة حياة المشروع + عناصر المشروع على الشاشة باستخدام الشفافيات. وشرحها للمشاركين/ات 	15 د
دفتر فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "مفهوم إدارة المشاريع"	مفهوم إدارة المشاريع: <ul style="list-style-type: none"> • يطرح المدرب على المشاركين/ات السؤال التالي كعصف ذهني لمدة 3 دقائق: - ما هو المقصود بمفهوم إدارة المشاريع؟ • يقوم المدرب بتدوين إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارت. • بعد استكمال العصف الذهني يقوم المدرب بعرض المفهوم على الشاشة باستخدام الشفافيات. 	5 د
دفتر فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "كيف تجعل من المشروع مبادرة ناجحة"	تحديد أهداف المشروع واحتياجاته: <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات. • يطلب المدرب من مجموعات العمل أن تقوم بمناقشة موضوعي اهداف المشروع واحتياجاته وتدوين مخرجات نقاشهم/ن على ورقة فليب شارت لمدة 15 دقائق: • بعد انتهاء الوقت المخصص لعمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات العمل لمدة 6 دقائق. كل مجموعة تستعرض مخرجاتها لمدة 2 دقائق. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات يقوم المدرب بتخليص الموضوع واستعراضه على شريحة باور بوينت 	30 د
شاشة + شرائح الشفافيات "دورة حياة المشروع"	تحليل الموارد المتاحة والقدرات: <ul style="list-style-type: none"> • يشرح المدرب موضوع تحليل الموارد المتاحة والقدرات للمشاركين/ات مع استعراض الموضوع على الشاشة باستخدام الشفافيات. 	20 د
فليب شارت + أقلام علامة	استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية: <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت. 	5 د

تجهيزات النشاط:

☺ يتأكد المدرب من جهوزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.

☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة الأولى).

☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.

☺ أقلام علامة ملونة

☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.

☺ كروت ملونة

☺ لصقة كرتونية.

الجلسة رقم (1-4): مراحل المشروع (مرحلة التخطيط + مرحلة التنفيذ)

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- وضع خطة عمل شاملة تتضمن المهام والجدول الزمني والميزانية.
- تحديد المخاطر وخطط الطوارئ.
- إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط.
- تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

تابع المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

وضع خطة عمل شاملة تتضمن المهام والجدول الزمني والميزانية:

- وضع خطة عمل شاملة: تحديد جميع المهام التي يجب إنجازها، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ كل مهمة، وتحديد الميزانية المخصصة لكل مهمة.
- تحديد التبعيات: تحديد العلاقات بين المهام، بمعنى أي مهمة تعتمد على إنجاز مهمة أخرى.
- تحديد المعايير: تحديد المعايير التي ستستخدم لقياس نجاح المشروع.
- تحديد المخاطر وخطط الطوارئ:
- تحديد المخاطر: تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع، مثل تأخر في التسليم أو تجاوز الميزانية.
- وضع خطط الطوارئ: وضع خطط للتعامل مع المخاطر المحتملة.

الخطر المترتب على عدم سريان الفرضية	عواقب خفيفة	عواقب وخيمة
احتمال ضئيل لعدم السريان معظم الاحتمالات أنها ستكون صحيحة	عدم القلق	هل يمكن التخفيف من حدة العواقب؟
احتمال كبير لعدم السريان معظم الاحتمالات أنها لن تكون صحيحة	هل يمكن تقليص المخاطر؟	الخطر !!! إخطر كبير - فُكروا مجدداً في التصميم

أصحاب عملية

إشراك المصلحة في التخطيط:

- إشراك أصحاب المصلحة: يجب إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط.
- يجب تحديد أصحاب المصلحة في المشروع مثل المستفيدين والموردين والفريق الإداري.
- يجب الحصول على ملاحظاتهم وآرائهم.

- يجب إبقائهم على اطلاع على تقدم المشروع.

مرحلة التنفيذ

تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام:

- تشكيل فريق العمل: اختيار أعضاء الفريق ذوي الكفاءات والخبرات اللازمة لتنفيذ المشروع.
- توزيع المهام: توزيع المهام على أعضاء فريق العمل بشكل عادل وفعال.

النشاط رقم 10: مراحل المشروع (مرحلة التخطيط + مرحلة التنفيذ)

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- وضع خطة عمل شاملة تتضمن المهام والجدول الزمني والميزانية.
- تحديد المخاطر وخطط الطوارئ.
- إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط.
- تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	<p>اهداف الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. 	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
30 د	<p>وضع خطة عمل شاملة تتضمن المهام والجدول الزمني والميزانية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يشرح المدرب للمشاركين/ات الموضوع التدريبي باستخدام الفليب شارت. • بعد استكمال شرح الموضوع يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات. • يطلب المدرب من مجموعات العمل أن تقوم كل مجموعة بعمل نماذج لخطة عمل لمشروع افتراضي من ابتكارهم ضمن المحددات التالية: <ul style="list-style-type: none"> - تحتوي الخطة على المهام والجدول الزمني والموازنة، - لا تتجاوز الأنشطة عدد 3 أنشطة ولا تقل عن 2 أنشطة. - يستمر عمل المجموعات لمدة معينة. • بعد انتهاء الوقت المخصص لعمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات العمل لمدة معينة كل مجموعة تستعرض مخرجاتها. 	فليب شارت + أقلام علامة
30 د	<p>تحديد المخاطر وخطط الطوارئ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات. (نفس المجموعات السابقة) 	فليب شارت + أقلام علامة

	<ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من مجموعات العمل أن تقوم كل مجموعة بعمل نموذج لخطة تحديد المخاطر وخطة الطوارئ لنفس المشروع الذي تم عرضه في النشاط السابق. ضمن المحددات التالية: - يجب أن تكون هناك أنواع مختلفة للمخاطر (مالية/تنفيذية/إدارية..الخ) - يستمر عمل المجموعات لمدة معينة. • بعد انتهاء الوقت المخصص لعمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات العمل لمدة معينة لكل مجموعة تستعرض مخرجاتها. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات يقوم المدرب بتلخيص الموضوع باستخدام الفليب شارت. 	
<p>فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "اشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط"</p>	<p>إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات (نفس مجموعات العمل السابقة) • يطلب المدرب من مجموعات العمل أن تقوم كل مجموعة بالنقاش حول السؤال التالي: - كيف يمكن أن يتم اشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط؟ - ينبه المدرب المشاركين/ات أن الإجابة يجب أن تكون عبارة عن مجموعة من الإجراءات او الأدوات او كليهما معا. • يستمر عمل المجموعات لمدة معينة. • بعد انتهاء الوقت المخصص لعمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات العمل لمدة معينة لكل مجموعة تستعرض مخرجاتها. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات يقوم المدرب بتلخيص الموضوع باستخدام الشفافيات 	30 د
<p>فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات "تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام"</p>	<p>تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرح المدرب على المشاركين/ات السؤال التالي كعصف ذهني: - ماهي الخطوة الأولى في مرحلة تنفيذ المشاريع؟ • يقوم المدرب بتدوين إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارت. • بعد استكمال العصف الذهني يقوم المدرب بعرض موضوع تشكيل فريق العمل وتوزيع المهام على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. 	20 د
<p>فليب شارت + أقلام علامة</p>	<p>استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت. 	5 د

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جاهزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة الثانية)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة

الجلسة رقم (2-4): مراحل المشروع (مرحلة التنفيذ + مرحلة المتابعة والتقييم)

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- فهم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.
- متابعة تقدم العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة.
- إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ.
- ضمان جودة مخرجات المشروع.
- التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم المحرز.
- تحديد معايير التقييم لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع.
- جمع البيانات وتحليلها.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

تابع مرحلة التنفيذ

توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع:

- توفير الموارد: توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المشروع.
 - ضمان توفر الموارد: يجب التأكد من توفر الموارد في الوقت المناسب.
 - متابعة تقدم العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة:
 - متابعة تقدم العمل: متابعة تقدم العمل بشكل منتظم للتأكد من إنجاز المهام في الوقت المحدد.
 - إجراء التعديلات: إجراء التعديلات اللازمة على خطة العمل إذا لزم الأمر.
- نموذج خطة تنفيذ المشروع:

ملاحظات	مؤشر التحقق	الموازنة المطلوبة	الفترة الزمنية		الأنشطة السابقة	الوسائل المستخدمة	الشركاء	المسئول	الوصف	النشاط المهمة	الهدف
			إلى	من							
	النتائج المرجوة التي يعبر تحققها عن النجاح في المهمة	التكلفة المالية المطلوبة لتنفيذ المهمة	متى تتوقع أن تنهي	متى ستبدأ في المهمة	الأنشطة السابقة التي يجب أن تحدث قبل بدء هذا المهمة.	الوسائل المستخدمة في تنفيذ المهمة	الأشخاص الذين ستعمل معهم لإكمال المهمة	الشخص المسئول عن تنفيذ المهمة	وصفًا للنشاط / المهمة	اسم النشاط أو المهمة المطلوب أدائه.	

إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ:

- إدارة المخاطر: التعامل مع المخاطر التي قد تواجه المشروع وفقاً لخطة الطوارئ.
- معالجة المشكلات: معالجة أي مشكلات قد تنشأ بشكل فوري وفعال.

ضمان جودة مخرجات المشروع:

- ضمان الجودة: التأكد من أن مخرجات المشروع تلي المعايير المحددة.
- التحقق من الجودة: إجراء اختبارات الجودة للتأكد من جودة المخرجات.

التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم المحرز:

- التواصل مع أصحاب المصلحة: تقديم تقارير منتظمة لأصحاب المصلحة حول التقدم المحرز في المشروع.
- الاستجابة للاستفسارات: الاستجابة بشكل فوري للاستفسارات من أصحاب المصلحة.

مرحلة المتابعة والتقييم

تحديد معايير التقييم لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع:

- تحديد معايير التقييم: تحديد المعايير التي ستستخدم لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع.
- تقييم الأداء
- تقييم الأثر
- التعلم التنظيمي
- المساءلة العامة
- تمكين المستفيدين
- تحديد مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء التي ستستخدم لقياس نجاح المشروع.

❖ تعريف المؤشر:

- المؤشر هو عبارة عن علاقة ما ، ولتوضيح ذلك يمكن مقارنته بإشارة الطريق التي تبين ما إذا كنت في الطرق الصحيح ، وما هي المسافة التي قطعها ، وما هي المسافة الباقية لتصل إلى غايتك (أو هدفك) . فالمؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغيير الذي حدث. كما يعرف المؤشر على أنه متغير "variable" يستعمل كوحدة قياس للعناصر الأساسية في المشروع..

❖ أهمية وجود المؤشرات:

- توفر المؤشرات بيانات ومعلومات أساسية على كل المستويات وفي كافة مراحل تنفيذ المشاريع
- تقييم مدى تحقق التنفيذ الأنشطة أو للنتائج أو المخرجات أو الاهداف وكذلك في عملي التقييم، ويمكن أن يتم وضع أكثر من مؤشر، ويتوقف ذلك على مدى الثقة في قدرة هذا المؤشر على القياس.

❖ أنواع المؤشرات:

- حسب طبيعة ما تقوم بقياسه

يجب أن توضح المؤشرات ما هو كافي من حيث الكمية / النوعية / الوقت على النحو التالي: -

مستوى المدخلات "Input"	مستوى المخرجات "Output"	مستوى النتائج "Outcome"
- هل نفذ المشروع كما كان مخطط له؟ - هل كان التنفيذ جيدا؟	- هل تم تحقيق التغيير المنشود؟ - ما هي نسبة التغيير المحققة؟	- هل يؤثر التغيير الحاصل الى نجاح المشروع؟ - هل تم التغيير في الاتجاه المطلوب؟

❖ خصائص المؤشر

محددة ودقيقة	- معرفة عمليا بشكل واضح لا لبس فيه - ذات معنى ومن السهل احتسابها وفهمها
قابلة للقياس	- يمكن قياسها واحتسابها كميًا - ذات قيمة ومتوازنة
مناسبة	- مناسبة للمشروع وأهدافه - مرتبطة بالمشروع وعملية
واقعية	- الأهداف ليست بعيدة المنال أو أقل من المستويات السائدة - ذات مصداقية ومتوازنة
محددة بزمن	- يجب وضع إطار زمني للأهداف مع تحديد مهلة زمنية لتحقيقه - قابلة للمقارنة ومحددة زمنيا

❖ وسائل التحقق: -

- وسيلة التحقق هي الدليل على موقف المؤشر سواء كانت مادية او كمية أو بيانات أو معلومات أو اعمال
- مصادر البيانات: من أين سيتم جمع البيانات؟

- المسؤوليات: من سيكون مسؤول عن جمع أية بيانات وتحديث المؤشرات؟
- الجهات المستخدمة للبيانات: من هي الجهات التي لأجلها يتم جمع البيانات؟ هل هي إدارة المنظمة أم الجهات المانحة أو الفئات المستهدفة؟
- وسائل التحقق: كيف سيتم احتساب التغير في المؤشر أو التحقق من هذا التغير وهل ستكون العملية شفافة وموضوعية لأقصى حد ممكن؟
- طريقة التحليل: كيف ستتم عملية تحليل المؤشرات والبيانات؟
- وتيرة جمع وتحديث البيانات: ما هي وتيرة جمع البيانات وكيف ستتم عملية تحديث المؤشرات؟ هل ستتم عملية كافة المؤشرات على كافة المستويات في نفس الوقت؟
- تحليل الموعد النهائي: ما هو الموعد النهائي لاستكمال تحليل البيانات التي تم تجميعها لإدراجها في تقارير محدثة؟
- تقديم التقارير: متى يجب تقديم التقارير الدورية؟

جمع البيانات وتحليلها:

- جمع البيانات: جمع البيانات حول أداء المشروع.
- تحليل البيانات: تحليل البيانات لمعرفة مدى تحقيق أهداف المشروع.

النشاط رقم 11: مرحلة التنفيذ + مرحلة المتابعة والتقييم

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- فهم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.
- متابعة تقدم العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة.

- إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ.
- ضمان جودة مخرجات المشروع.
- التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم المحرز.
- تحديد معايير التقييم لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع.
- جمع البيانات وتحليلها.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	اهداف الجلسة التدريبية: • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات.	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
15 د	توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع: • يقوم المدرب باستعراض موضوع توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن.	شاشة + شرائح الشفافيات " توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع "
10 د	متابعة تقدم العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة: • يناقش المدرب مع المشاركين/ات السؤال التالي لمدة 3 دقائق: - كيف يمكن متابعة العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة إن تطلب الأمر التعديل؟ • بعد استكمال وقت النقاش يشرح المدرب الموضوع للمشاركين/ات مع استعراض نموذج خطة تنفيذ المشروع.	شاشة + شرائح الشفافيات " متابعة تقدم العمل وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة"
5 د	إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ: • يقوم المدرب باستعراض موضوع إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن.	شاشة + شرائح الشفافيات " إدارة المخاطر ومعالجة أي مشكلات قد تنشأ "
5 د	ضمان جودة مخرجات المشروع: • يقوم المدرب باستعراض موضوع ضمان جودة مخرجات المشروع باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن.	شاشة + شرائح الشفافيات " ضمان جودة مخرجات المشروع "
5 د	التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم المحرز: • يقوم المدرب باستعراض موضوع ضمان جودة مخرجات المشروع باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن.	شاشة + شرائح الشفافيات " التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم المحرز "
45 د	تحديد معايير التقييم لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع:	شاشة + شرائح الشفافيات " تحديد

<p>معايير التقييم والمؤشرات ووسائل التحقق. + أوراق فليب شارت + أقلام علامة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بشرح مقدمة حول الموضوع. (يتطرق لموضوع تحديد معايير التقييم، ويعطي لمحة حول تقييم الأداء، تقييم الأثر، التعلم التنظيمي، والمساءلة العامة، وتمكين المستفيدين. • بعد ذلك يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى ثلاث مجموعات: • يطلب المدرب من المجموعات ما يلي: - المجموعة الأولى: عليها ان تناقش مفهوم المؤشر، واهمية وجود المؤشرات. - المجموعة الثانية: عليها ان تناقش موضوع أنواع المؤشرات. - المجموعة الثالثة: عليها ان تناقش خصائص المؤشرات. • يطلب المدرب من المجموعات مناقشة المواضيع التي حددها لهم كمجموعات، وأن يقوموا بتلخيص مخرجات النقاش على أوراق فليب شارت. • ينبه المدرب المشاركين/ات أن عمل المجموعات سيستمر. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها، لمدة معينة، لكل مجموعة. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات يلخص المدرب المواضيع الثلاثة التي تم عرضها من قبل المجموعات. • بعد ذلك يقوم المدرب باستعراض موضوع وسائل التحقق على الشفافيات وشرحه للمشاركين/ات. 	
<p>شاشة + شرائح الشفافيات " جمع البيانات وتحليلها "</p>	<p>جمع البيانات وتحليلها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يناقش المدرب مع المشاركين/ات الأسئلة التالية لمدة معينة: - كيف يتم جمع البيانات؟ - ما هي وسائل وأدوات جمع البيانات؟ - كيف يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في المشروع؟ • بعد استكمال النقاش يشرح المدرب للمشاركين/ات موضوع جمع البيانات وتحليلها في الشاشة باستخدام شرائح الشفافيات الخاصة بالموضوع. 	<p>30 د</p>
<p>فليب شارت + أقلام علامة</p>	<p>استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت. 	<p>5 د</p>

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جهوزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة الثالثة)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة

الجلسة رقم (3-4): مراحل المشروع (مرحلة المتابعة والتقييم + مرحلة الخروج)

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات.
- مشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة.
- متابعة تنفيذ توصيات التقييم.
- توثيق دروس المستفادة من المشروع.
- إجراء تسوية الحسابات المالية.
- شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة.
- التحضير للمشاريع المستقبلية.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

تابع مرحلة التقييم:

كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

- كتابة تقرير التقييم: كتابة تقرير شامل يوضح نتائج التقييم والاستنتاجات والتوصيات.
 - مشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة:
 - مشاركة تقرير التقييم: مشاركة تقرير التقييم مع جميع أصحاب المصلحة.
 - متابعة تنفيذ توصيات التقييم:
 - متابعة تنفيذ التوصيات: متابعة تنفيذ توصيات التقييم لضمان تحسين أداء المشاريع المستقبلية.
- هناك نماذج عدة لخطة المتابعة والتقييم نورد هذا النموذج مثالا:

ملاحظات	القرارات الممكن اتخاذها	كيف نستخدم المعلومات	من يستخدم المعلومات	من يجمع المعلومات	ماذا نتابع / نقيم	فئات الرصد والتقييم والمعلومات
						الهدف/المخرجات
						خطة الأنشطة
						التكاليف
						العاملين في المشروع
						المواد والمصادر
						النتائج

مرحلة الخروج/ الإغلاق:

هي المرحلة الأخيرة في دورة المشروع، حيث يتم تسوية الأمور المتعلقة بالمشروع وإعداد التحضير للمشاريع المستقبلية. توثيق دروس المستفادة من المشروع:

- تسجيل الدروس المستفادة من المشروع بشكل منهجي.
 - مشاركة الدروس المستفادة مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.
- إجراء تسوية الحسابات المالية:
- تسوية جميع الحسابات المالية المتعلقة بالمشروع.
 - إغلاق أي حسابات مصرفية أو بطاقات ائتمانية مرتبطة بالمشروع.
- شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة:
- شكر أعضاء فريق العمل على مساهماتهم في المشروع.
 - شكر أصحاب المصلحة على دعمهم وتعاونهم.
- التحضير للمشاريع المستقبلية:
- استخدام الدروس المستفادة من المشروع الحالي لتحسين أداء المشاريع المستقبلية.
 - تطوير خطط واستراتيجيات أفضل لإدارة المشاريع المستقبلية

النشاط رقم 12: مراحل المشروع (مرحلة المتابعة والتقييم + مرحلة الخروج)

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات.
- مشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة.
- متابعة تنفيذ توصيات التقييم.
- توثيق دروس المستفادة من المشروع.
- إجراء تسوية الحسابات المالية.

- شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة.
- التحضير للمشاريع المستقبلية.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	<p>اهداف الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. 	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
30 د	<p>كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات + مشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض موضوع كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن. • يناقش المدرب مع المشاركين/ات السؤال التالي لمدة معينة: - بعد كتابة تقرير التقييم، من هو المخول بقراءته؟ او مع من يتم مشاركة التقرير؟ • بعد استكمال النقاش يشرح المدرب للمشاركين/ات موضوع مشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة باستخدام الشفافيات 	شاشة + شرائح الشفافيات " كتابة تقرير تقييم يتضمن النتائج والاستنتاجات والتوصيات ومشاركة تقرير التقييم مع أصحاب المصلحة"
15 د	<p>متابعة تنفيذ توصيات التقييم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض موضوع متابعة تنفيذ توصيات التقييم باستخدام الشفافيات على المشاركين/ات وشرح الموضوع لهم/ن. 	شاشة + شرائح الشفافيات " متابعة تنفيذ توصيات التقييم"
65 د	<p>توثيق دروس المستفادة من المشروع + إجراء تسوية الحسابات المالية + شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة + التحضير للمشاريع المستقبلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بكتابة الأربع الخطوات المشمولة في مرحلة الاغلاق على كروت ملونة بحيث يكرر كتابة كل خطوة من الخطوات الأربع على ثلاثة كروت مختلفة الألوان – الأصفر- والأزرق – والأحمر- على سبيل المثال (سيكون لدى المدرب 12 كرت، أربعة كروت من كل لون) وهي: - توثيق دروس المستفادة من المشروع - إجراء تسوية الحسابات المالية - شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة - التحضير للمشاريع المستقبلية. • يقوم المدرب بوضع الكروت بأماكن مختلفة من القاعة التدريبية بشكل مخفي دون قبل حضور المشاركين/ات. • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى ثلاث مجموعات. 	فليب شارت + أقلام علامة + شاشة + شرائح الشفافيات " توثيق دروس المستفادة من المشروع + إجراء تسوية الحسابات المالية + شكر أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة + التحضير للمشاريع المستقبلية"

- يقوم المدرب بإعطاء لمحة قصيرة حول مرحلة اغلاق المشروع، ويوضح أنها المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المشاريع.
- يطلب المدرب من المجموعات أن تعمل على الإجابة على السؤال التالي:
 - ماهي الخطوات التي يجب علينا تنفيذها في مرحلة اغلاق المشروع.
- يطلب المدرب من المجموعات أن تناقش الإجابة بين أعضائها لمدة معينة ومن ثم تكتب الخطوات على ورقة فليب شارت.
- بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تناقش تستعرض مخرجات عملها لمدة 6 دقائق. بواقع دقيقتين لكل مجموعة.
- بعد استكمال استعراض مخرجات عمل المجموعات، يطلب المدرب من المجموعات أن تبحث عن الكروت التي قام بكتابتها وإخفاءها مسبقا والتي تحتوي على الأربع الخطوات الخاصة بمرحلة الاغلاق.
- ينبه المدرب المشاركين/ات أن كل مجموعة تبحث عن الكروت ذات الألوان المحددة لها بحيث يحدد المدرب الألوان للمجموعات كما يلي:
 - المجموعة الأولى: تبحث عن الكروت ذات اللون الأحمر.
 - المجموعة الثانية: تبحث عن الكروت ذات اللون الأزرق.
 - المجموعة الثالثة: تبحث عن الكروت ذات اللون الأصفر.
- يعطي المدرب المشاركين/ات التعليمات التالية:
 - كل مجموعة تبحث فقط عن الكروت ذات اللون المحدد لها، ولا تأخذ أو تغير مكان أي كرت تجده من الكروت المخصصة الوانها للمجموعتين الأخرين.
 - يحدد المدرب للمشاركين/ات النطاق الذي يجب ان يبحثوا فيه عن الكروت. مثلا قاعة التدريب فقط، او قاعة التدريب مع الممر الخارجي فقط، بحسب ما هو متاح.
 - الوقت المخصص للبحث عن الكروت هو 5 دقائق فقط.
 - المجموعة التي تجد الكروت الأربعة الخاصة بها تعود إلى مكانها وتعتبر هي المجموعة الفائزة.
 - يعطي المدرب إشارة للمشاركين/ات للبحث عن الكروت.
- بعد استكمال التمرين، يطلب المدرب من المشاركين/ات العودة إلى مجموعاتهم. وفي حال كان هناك مجموعة لم تجد كافة الكروت المخصصة لها، يقوم المدرب بإعطائها الكروت خاصتها.
- بعد عودة المشاركين/ات إلى مجموعاتهم يطلب المدرب من المشاركين/ات مقارنة عمل المجموعات السابق مع الخطوات الأربع المحددة في الكروت.
- يطلب المدرب من المشاركين/ات أن يقوموا بمناقشة النقاط المشتركة والمختلفة بين الخطوات المكتوبة على الكروت ومخرجات عمل المجموعات السابق.
- بعد استكمال النقاش داخل المجموعات، يطلب المدرب من كل مجموعة أن تقوم باستعراض مخرجات النقاش الذي دار داخل المجموعات بشكل شفوي لدقائق لكل مجموعة.
- بعد استكمال نقاش مخرجات عمل المجموعات يقوم المدرب باستعراض الخطوات الأربع على الشفافيات مع شرح كل خطوة من الخطوات.

5 د	استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية: • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت.	فليب شارت + أقلام علامة
-----	--	----------------------------

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جاهزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة الرابعة)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة
- ☺ لصقة كرتونية.
- ☺ صندوق شكلاته (يحرص على تقديم نوع غير الأنواع التي فيها مقاطعة).

الجلسة رقم (1-5): تصميم نظرية التغيير وإطار المنطقي للمشروع+ صياغة اهداف المشروع

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- تصميم نظرية التغيير
- تصميم الإطار المنطقي للمشروع
- صياغة الأهداف
- فهم خصائص الهدف الذكي
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية.

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

صياغة نظرية التغيير للوضع الحالي وما الذي سيتم؟

هي نوع معين من منهجية التخطيط والمشاركة والتقييم التي يتم استخدامها في الأعمال الخيرية، أو المبادرات غير الهادفة للربح، والقطاعات الحكومية لتعزيز التغيير الاجتماعي. يركز التخطيط باستخدام نظرية التغيير على رسم الخرائط "لميء" ما يُعرف بـ "الفجوة" بين ما تفعله مبادرة تغيير (أنشطتها وتدخلاتها)، وكيف ستؤدي إلى الأهداف المرجو تحقيقها.

ما يُميز التخطيط باستخدام نظرية التغيير هو، أن الطريقة تصف وتميز بدقة الرابط بين النتائج المرجوة والفعالية وكذلك علاقة كل نشاط بالأثر المرجو تحقيقه، ولا يمكن إنجازها دون الرجوع أولاً لذوي العلاقة بالمبادرة (Stakeholders) لتحديد نموذج التغيير الذي يسعون لتحقيقه، قبل اتخاذ قرار بشأن طبيعة التدخل لإحداث الأثر.

تتطلب نظرية التغيير الإجابة التساؤلات التالية:

- 1- ما هو التغيير المرّجو، لماذا، ولصالح من؟
- 2- هل تم تحليل المنظومة والوضعية الحالية؟
- تحليل السياق الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي، الثقافي، وأبعاد إضافية أخرى.
- تحليل أصحاب الشأن وأصحاب الأدوار المختلفة
- ديناميكية الأدوار المجتمعية (النوع الاجتماعي) والقوة، ومحركات التغيير، وفرص التغيير.
- 3- هل تم إجراء عملية مسح لممرات التغيير؟
- من يحتاج التغيير، وما الذي يجب تغييره بغية إدراك التغيير المرجو على الأمد البعيد؟
- كيف نعتقد أنّ مسار التغيير قد ينشأ من المكان الذي نقف فيه الآن؟
- 4- ماهي الفرضيات التي تركز عليها نظرية التغيير خاصتنا؟
- ما هي الأمور التي نفترضها حول احتياجات ومصالح وسلوكيات أصحاب الشأن، وأصحاب أدوار ثانويين آخرين؟
- ماذا نفترض حول علاقات السبب والنتيجة داخل منطق ممرات التغيير؟
- 5- ماهي الخيارات الإستراتيجية؟:
- ما هي أفضل السبل التي تستطيع المنظمة أو يستطيع المشروع الإسهام من خلالها؟ وما هو الدور الذي يجب عليها أن تشغله (مكانة: قدرات: قيمة إضافية)؟
- ما الذي يقوم به الآخرون؟ هل ثمة حاجة وفرصة للتعاون بين العديد من الأطراف؟
- 6- التخطيط الإستراتيجي فترة المشروع (نظرية العمل)
- 7- المتابعة، والتقييم، إطار ومسار التعلّم.
- كيف نوثّق مسار التغيير؟
- ما الذي سنتابعه، وكيف سنقوم بذلك؟
- أجنّدة التعلّم
- متى، وكيف نقوم بإعادة تفقّد "نظرية التغيير" وإجراء عملية استبصار حول الأمور التي تعمل على الوجه الحسن؟

نظرية التغيير المكتوبة بشكل جيد يمكن أن:

- تكشف مقدار منطقية نشاطات المشروع / المبادرة / المنظمة بالمقارنة مع الأهداف المرجو تحقيقها؛
- ما إذا كانت هناك أنشطة تستنزف ميزانية المشروع / المبادرة / المنظمة ولا تساعد على تحقيق أهدافها؛
- ما هي الأنشطة التي يمكن للمنظمة تنفيذها منفردة، والأنشطة التي تحتاج للتعاون فيها مع جهات أخرى؛ واخيراً آلية لقياس الأثر المُحدث

كيف نستخدم نظرية التغيير:

عند استخدام نظرية التغيير في التخطيط فإنه يتم التالي:

التركيز على التغيير الذي نريد إحداثه، متوجهين نحو الأنشطة والنتائج والمخرجات، والفرضيات وعوامل التمكين، التي تساعدنا على ذلك وربطها منطقياً وبالتسلسل، قد يرد بعضكم ولكن هذا ما نقوم به، وهذا ليس صحيح: ما نقوم به هو أننا نبدأ بوضع الأنشطة التي تؤدي لظهور نتائج أولية يمكن قياسها بسرعة، ثم نُصفي نتائج هذه الأنشطة، بحيث نختار التي ستحقق الهدف الذي نسعى له، وهذا الهدف تم كتابته بمعزل عن أي توفر أو غياب لفرضيات وعوامل التمكين الخاصة بإحداث تغيير طويل الأمد..

استعراض واستكشاف الافتراضات

ماذا نعني بالافتراضات؟ هي عبارات أو أفعال يتم قبولها على أنها حقيقة مسلم بها، دون دليل أو إثبات فعلي على ذلك

نفترض بأننا نستطيع أن نحل مشكلة كتابة وتصميم وإدارة مشاريع المبادرات المجتمعية خلال أربعة أشهر مثلاً؛ ما هو الدليل على ذلك؟ هل هنالك دراسات تدعم أن هذه المدة الزمنية كافية لحل مثل هذه المشكلة؟ هل يوجد لدينا محك أولي نستطيع من خلاله قياس مصداقية الفرضية هذه وبالتالي التعديل على المدة الزمنية دون الإخلال بخطينا القائمة؟ هل اخترنا هذه المدة بناءً على توفر مواردنا المالية والبشرية؟ ما أن يتم استكشاف واستعراض مثل هذه الفرضيات باستخدام هذا النوع من الأسئلة، سنجد من السهل للعاملين في المنظمة أو المبادرة، أن يفكروا ملياً في نوعية عوامل التمكين التي يجب توافرها لتدعيم الافتراضات الإيجابية الواقعية، والتخلص من الافتراضات السلبية

كيف نكتب نظرية التغيير؟

ما هي أول خطوة لإنشاء نظرية تغيير جيدة؟

جمع آراء كل من له علاقة بالتغيير المطلوب إحداثه. أصحاب المبادرة، أو القيادات في المنظمة، العاملين فيها، المستفيدين من خدماتها، شركاء المنظمة من القطاع الخاص والحكومي....، وبالتالي عندما نكتب خطتنا الإستراتيجية بناءً على نظرية التغيير، فأنا لا نفاجئ المجتمع بالنتيجة النهائية، بل نحن جعلنا أفرادها من ذوي الخبرات المختلفة، والمرجعيات الثقافية والدينية المتعددة، شركاء في إحداث هذا التغيير، وبالتالي خففنا من مقاومتهم، ورفعنا من نسب نجاح الخطة، بل أننا سنستفيد منهم على مدى فترة التنفيذ، من آرائهم وتبرعاتهم ومشاركتهم طوعاً في إنجاح الخطة وتحقيق التغيير المطلوب

ما هي الفرضية؟

الفرضية هي معتقد أو شعور بأن أمراً ما هو حقيقة، أو أنّ شيئاً ما سوف يحدث، وطرح أو ادّعاء حول الوضع، لا نقوم بفحصه أو مساءلته على الدوام. تُشتقّ الفرضيات من القيم والمعتقدات والتوجهات السياسيّة والتي تفيد حول تفسيرنا وفهمنا للواقع، وتوقعاتنا حول ما سيحدث. الفرضيات بطبيعتها تحمل طابعاً شخصياً، لكنّها قد تشكّل جزءاً من فئات جماعية لدى مجموعة محدّدة تمتلك تاريخاً مشتركاً، أو خلفيّة اجتماعية وثقافية وسياسية واحدة.

الفرضيات متأصلة في منظومة المعتقدات: أفكار وطروحات متعارف عليها، أو أنّها قد دُوّنت لدرجة أنّنا نتعامل معها بأنّها مفهومة ضمناً ونوع من المسلّمات: "السّمكة لا تتحدّث عن الماء، فكلّ ما حولها ماء" قد لا نكون مدركين لقيمنا بوضع فرضية معينة ونتعامل معها بأنّها مفهومة ضمناً، ونادراً ما نقوم بالتساؤل حولها. تجد هذه الفرضيات ما يعزّزها في فترات متقاربة، لأنّها تؤطّر الطريقة التي نرى ونفهم العالم من حولنا فيها، وتؤطّر تفسيرنا لتجارنا الشخصية وتضفي عليها المعاني والمدلولات. جميعنا منحازون.

فرضياتنا كبشر ليست سارية على الدوام. على سبيل المثال، نفترض أنّ الماء سيُخْرَج الصنبور عندما نشغله ونكتشف فجأة أنّ الحديث يدور عن فرضية عندما لا تخرج نقطة ماء من الصنبور، وبعدها نطرح سؤالاً حول سبب حصول هذا الأمر. المفاجآت إذاً تفتح العيون حول الفرضيات الضمنية.

أهمية الفرضيات: تكمن أهمية استخدام الفرضيات في تصميم المشروع انها تمكننا من متابعة المُخرجات والأنشطة والنتائج معاً من التفاعل بالتوقيت المناسب مع المعلومات المستجدة، وملاءمة التخطيط والإستراتيجيات، وإتخاذ القرارات حول الخطوة التالية الأكثر إستراتيجية التي يجب إتخاذها في سياقات/ مسارات شائكة

تصميم الإطار المنطقي للمشروع

الإطار المنطقي هو منظومة تساعدنا على تنظيم أفكارنا وعرضها بطريقة سببية وواضحة لتحديد المخاطر الممكنة ووضع مؤشرات التقييم. ويطلب الإطار المنطقي من قبل معظم المانحين لكونه وسيلة سهلة لشرح المشروع بطريقة دقيقة وشاملة.

تكمن أهمية الإطار المنطقي في انه أداة تخطيط إستراتيجية توضح العلاقة ما بين:

5. المدخلات (Input)

والعلاقة الهرمية والسببية (Relationship) ما بينها، والمؤشرات (Indicators) التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز، والافتراضات والمخاطر (Assumptions & Risks) التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل المشروع.

1. الأثر (Impact)

2. النتائج (Outcome)

3. المخرجات (Output)

4. النشاطات (Activities)

- توضح العلاقة ما بين الأثر (Impact)، النتائج (Outcome)، المخرجات (Output)، النشاطات (Activities)، المدخلات (Input)
- تحدد الأولويات بشكل دقيق لا لبس فيه وترابط الأهداف بطريقة منطقية تسلسلية
- تحدد نوعية المداخلات التي يجب أن يتضمنها المشروع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة
- تحدد العوامل الخارجية المساعدة والمناهضة والتي قد تيسر أو تعرقل تحقيق الأهداف

نموذج الإطار المنطقي:

الإطار المنطقي لتصميم المشروع (Logic form work)

رؤية المشروع ← نظرية التغيير ← الهدف العام للمشروع

الفرضيات	مصادر التحقق	المؤشرات	تفاصيل المشروع
Overall objective غرض المشروع			
Out come النتيجة			
Out put1 المخرج			
Activities الأنشطة	الموارد ←		

الإطار المنطقي لتصميم المشروع (Logic form work)

رؤية المشروع ← نظرية التغيير ← الهدف العام للمشروع

الفرضيات	مصادر التحقق	المؤشرات	تفاصيل المشروع
التغييرات الذي يجب أن يحدث على مستوى أكبر من نطاق عمل المشروع وضروري للمساهمة في تحقيق الهدف العام	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	القوائد التي تحصل عليها المجموعات المستفيدة عندما يستمر ويتوسع إستخدامها للنتائج التي حققها المشروع	التغيير الذي يحدثه المشروع في الوضع الحالي للمستفيدين والمحدد بمعرفتهم
التغيير التي يجب أن يحدث وخارج سيطرة أو تدخل المشروع أو الفئة المستهدفة حتى يتحقق الهدف العام	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	الأهداف المطلوب تحقيقها عندما يستخدم المستفيدون النتائج التي حققتها المشروع	التغيير الذي يحدثه المشروع في أفعال المستفيدين من الخدمات المقدمة من المشروع
التغيير التي يجب أن يحدث لتحقيق النتيجة أو الأثر وخارج سيطرة المشروع	من أين أو كيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات	العوائد الأساسية المباشرة للنتائج والخدمات التي يحدثها المشروع	المنتجات والخدمات التي يحدثها المشروع لخدمة المستفيدين
الموارد المطلوبة (الكميات والتكلفة)	الأشياء التي يجب أن تتوفر ليتمكن بدء تنفيذ الأنشطة	الأشياء التي يجب أن تحدث لتحقيق كل نتيجة على حدة وخارج سيطرة البرنامج/المشروع/المكون	الأفعال التي يقوم بها المشروع لإحداث كل مخرج على حدة

صياغة الأهداف:

تحديد هدف واقعي ومخصص: هذا الهدف هو نقطة النهاية لنظرية التغيير، الهدف النهائي للمنظمة أو للمبادرة أو البرنامج الغير ربحي. من المهم أن يكون الهدف واضح وواقعي قدر الإمكان. إذا لم يكن واضحاً، فإن نظرية التغيير ستميل إلى احتواء كل الأنشطة والمخرجات التي يمكن للمبادرة القيام بها والكثير من النتائج الغير مترابطة التي يمكن أن تحصل عليها، وبالتالي فإن نظرية التغيير لن تساعد ابداً في تأسيس خطة استراتيجية بناءً عليها. ايضاً إذا كان الهدف غير واقعي، فإنه سيكون من المستحيل بناء نموذج سببي لكيفية تحقيق ذلك، رغم أهمية أن يكون الهدف واقعي ويمكن تحقيقه، فيجب أن يكون طموحاً بما فيه الكفاية لتنمو المنظمة وتتوسع ويرتقي معها المجتمع من خلال الأثر المُحدث

خصائص الهدف الذكي

ما هي معايير الهدف الجيد؟ معايير الهدف الجيدة تتمثل في الاختصار الإنجليزي الشهير S.M.A.R.T أو ما يُعرف بالهدف الذكي:

محدد بزمن Time bound	واقعي، ذو صلة Realistic, Relevant	يمكن تحقيقه Achievable	يمكن قياسه Measurable	محدد Specific
الحقيقة هي أن أي هدف لا يرتبط بموعد نهائي لتحقيقه، أو جدول زمني يتم من خلاله قياس مدى التقدم نحو الهدف، فهو لا يعدو كونه أمنيه طيبه. يتوجب أن يتم تحديد الزمن بواقعية بالاعتماد على التحليل للوضع الحالي	ذو صلة بماذا؟ وواقعي لمن؟ ذو صلة بقيم المبادرة أو المنظمة. وواقعي للمبادرة المجتمعية يتفق مع السياق المجتمعي او الوضع الراهن في ظل النزاع / القضية أو المشكلة، هذا المعيار يتركز تماماً حول قيم المبادرة أو المنظمة المجتمعية وكيف ستوازنها مع قيم المحيطين بها. هل المشروع قادر على إحراز مستوى المشاركة والتغيير المترتب على كل هدف؟	يتوجب أن تسعى المبادرة لتحقيق هدفها ضمن إطار قدراتها وإمكاناتها الحالية. هل هذا يعني أن تتوقف عن الأحلام الكبيرة أو العظيمة؟! أبدأ على العكس تماماً، بل يجب التمسك بهذه الأحلام بطريقة ذكية! وذلك من خلال بتقسيم هذا الحلم الكبير إلى مجموعة من الأهداف الذكية على مدى زمني واقعي، ثم التأكد من أن الأنشطة والمهام متفقة مع هذه الأهداف وعليه يمكنها من الانتقال للهدف التالي. على المبادرة المجتمعية أو المبادرة ان تحول أحلامها إلى أهداف وليس العكس	كيف ستقيس المبادرة مدى التقدم نحو تحقيق الهدف، ثم كيف ستعرف بأنها وصلت للهدف، يجب أن يكون هذا الهدف له طريقة قابلة للقياس، سواءً بنسبة رقمية، أو وصف دقيق للتغيير يمكن رؤيته،	من المهم أن يكون الهدف محدد وواضح التعريف بناءً على الرؤية ونظرية التغيير الذي تنشده ان يتحقق في المستقبل

النشاط رقم 13: تصميم نظرية التغيير والإطار المنطقي للمشروع + صياغة أهداف المشروع

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- تصميم نظرية التغيير
- تصميم الإطار المنطقي للمشروع
- صياغة الأهداف
- فهم خصائص الهدف الذكي
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية.

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

التجهيزات	النشاط	المدة
شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"	<p>اهداف الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. 	5 د
فليب شارت + أقلام علامة.	<p>تصميم نظرية التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطرح المدرب على المشاركين/ات السؤال التالي كعصف ذهني لمدة 3 دقائق: <ul style="list-style-type: none"> - من منكم/ن يعرف المقصود بنظرية التغيير؟ - ما المقصود بنظرية التغيير من وجهة نظركم/ن؟ • يقوم المدرب بتدوين إجابات المشاركين/ات على ورقة فليب شارت. • بعد استكمال العصف الذهني يقوم المدرب بعرض موضوع تصميم نظرية التغيير على المشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. 	20 د
فليب شارت + أقلام علامة.	<p>تصميم الإطار المنطقي للمشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يشرح المدرب للمشاركين/ات آلية تصميم الإطار المنطقي للمشروع باستخدام الفليب شارت. • يقوم المدرب بتقسيم المشاركين/ات إلى 3 مجموعات عمل ويطلب منهم أن يعملوا كمجموعات على تطبيق تصميم الإطار المنطقي، عن طريق كتابة مثال تطبيقي على أوراق الفليب شارت. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم باستعراض مخرجات عملها لمدة معينة كل مجموعة. • بعد استكمال عرض مخرجات عمل المجموعات. يقدم المدرب ملاحظاته على عمل المجموعات وبلخص الموضوع. 	60 د

<p>أوراق فليب شارت + أقلام علامة.</p>	<p>صياغة الأهداف + خصائص الهدف الذكي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يقوم المدرب بمناقشة المشاركين/ات حول الأسئلة التالية لمدة معينة: <ul style="list-style-type: none"> - كيف يتم صياغة الهدف؟ - ماهي خصائص الهدف الذكي؟ • بعد استكمال النقاش يقوم المدرب بشرح الموضوعين للمشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تعيد صياغة الهدف الذي كتبتة في الإطار المنطقي بناء على فهمهم/ن لكيفية صياغة الهدف وخصائص الهدف الذكي. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع. 	<p>30 د</p>
<p>فليب شارت + أقلام علامة</p>	<p>استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت. 	<p>5 د</p>

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جهوزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة الخامسة)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة
- ☺ لصقة كرتونية.

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- صياغة النتائج والمخرجات
- صياغة مؤشرات المشروع
- تصميم أنشطة المشروع
- تحديد وتحليل الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية.

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

صياغة النتائج والمخرجات

النتائج:

هي أثر هذه الأنشطة أو الخدمات، وغالبا ما يُعبر عنها بعبارات مثل:(زيادة في الفهم، التحسن في سلوكيات معينة أو التطور والتغير في توجهات فكرية). في الخطة النتائج تشير إلى المدى القصير والمتوسط الأجل، والأهداف الطويلة الأجل للبرنامج أو المبادرة. قد تحتاج نتيجة واحدة عدة مخرجات كي تتحقق.

لأن نظرية التغيير توضح ما تسعى المنظمة الغير ربحية أو المبادرة لتحقيقه وكيف تخطط للوصول إلى احداث الأثر في المجتمع، فإنها ستسهل على قادة المبادرات أو المنظمات التحقق مما إذا كانوا على المسار الصحيح من حيث اختيارهم الأنشطة واعتمادهم الموازنة اللازمة لإقامة هذه الأنشطة. إذا لم تستند الخطة الإستراتيجية وما يتبعها من خطط تنفيذية أو تشغيلية على نظرية تغيير جيدة، فإن القيادات في هذه المنظمات أو المبادرات يُخاطرون بالانجراف وراء قياس أمور غير مهمة وبالتالي اعتماد انشطة غير فعالة، مما يؤدي إلى هدر الموارد المالية والطاقات البشرية.

فهم واضح وجيد لكيفية ترابط النتائج:

المنظمات والمبادرات الغير ربحية التي تستند في قياس عملها على نظرية التغيير يمكن أن تفهم كيف يحدث التغيير، وكذلك ما إذا كان يحدث. وهذا يعني أن قياس النتائج سيغذي استراتيجية المبادرة أو المنظمة الغير ربحية، وبالتالي التأكد من أن يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل جيد. وهذا يعني أيضا أن المبادرات المجتمعية او المنظمات الغير ربحية يمكن أن تعدل من برامجها وفقاً لفعاليتها، والتنبؤ بما سيحدث نتيجة لأنشطتها.

التأكد من أن النتائج واقعية:

العديد من مبادرات المجتمع المدني أو المنظمات الخيرية ذات أهداف كبرى، مثل " نشر مبادئ التعايش والسلام " أو " استثمار الفن التشكيلي في التنمية الإنسانية " أو " غرس القيم النبيلة في الأطفال وبالخصوص قيم التسامح والسلام واحترام الاختلاف " لكن أهداف مثل هذه كبيرة جدا مبادرة مجتمعية أو شبابية لتحقيقها من تلقاء نفسها، لذلك فإنه ليس من المعقول أن نقضي وقت ومال وجهد في محاولة قياسها. وهنا نظرية التغيير المكتوبة بشكل جيد ستساعد اعضاء المبادرات على أن يركزوا جهودهم وأموالهم على نتائج واقعية ذات أهداف حقيقية ومخرجات يمكن قياسها وأثر يمكن تحقيقه.

فهم جيد لآلية التقدم نحو الهدف النهائي:

لأن المبادرات المجتمعية والمنظمات الغير ربحية تعمل مع المجتمع في ظل النزاع، فأبعض النتائج النهائية يصعب التحقق منها لأنها تشمل تغيير بطيء أو تغيير يحدث في حياة الناس بعد انتقالهم بعيداً عن مقر المبادرة أو المنظمة مما يُعقد عملية تتبع الأثر. مهما كانت أدوات قياسنا جيدة وأهدافنا محددة وأنشطتنا واضحة. وبما أن نظريات التغيير تظهر جميع الخطوات الوسيطة التي تؤدي إلى الهدف النهائي، فإنها يمكن أن تساعد المنظمات الغير ربحية والمبادرات الشبابية من تتبع ما إذا كان هنالك تغيير يسير نحو هذا الهدف النهائي، من خلال قياس الخطوات الوسيطة. نظرية التغيير تقدم دليلاً لماذا هذه النتائج الوسيطة هي خير وسيلة لتحقيق هدف طويل الأجل. وهذا يطمئن الممولين أن المنظمة تحقق تقدماً، ويمكن أيضاً أن تساعد المبادرات المجتمعية المنظمات الغير ربحية في تطوير الأنشطة التي تُعزز عملهم على النتيجة النهائية

- العمل بطريقة عكسية، ابتداءً من الهدف النهائي: على من يقوم بتصميم مشروع المبادرة تحليل كل خطوة، بالنظر للخطوة التي تسبقها من خلال اجابة السؤال: "ماذا يجب أن يحدث من أجل أن يتحقق هذا؟" هذه العملية العكسية تُساعد على توليد كل النتائج الوسيطة المطلوبة في عملية التدخل لإحداث الأثر، وتحقيق الهدف النهائي، وتضمن أن يتم التركيز على ما ينبغي القيام به لتحقيق هذا الهدف، بدلاً من التركيز على ما هي الأنشطة الحالية القائمة وكيف نحسنها؟
- إنشاء الروابط بين النتائج، وترتيبها، من خلال العمل على الأسباب والآثار: وهذا ما يميز نظرية التغيير من المهم أن يتم التنقل بمنطقية بين النشاط والمخرج والنتيجة والأثر من خلال ربط تفاصيل النظرية، وأثناء هذا التنقل يجب التساؤل عما إذا كانت النتيجة الواحدة تؤدي حقاً إلى أخرى، والسبب الذي يدفع للاعتقاد بذلك.
- تحديد العلاقة بين الأنشطة والمخرج والنتيجة: هذه النقطة معنية بحصر الأنشطة التي تصب في تحقيق النتائج المرجوة من التغيير، حتى لا يتم اهدار الجهود والأموال على أنشطة جانبية غير فعالة. على سبيل المثال نجد أن إقامة دورة تدريبية في مجال تصميم مشاريع السلام هو مجرد نشاط لا يعني أي شيء دون أن يكون أحد مخرجاته، تنسيق مشاريع تطبيقية أو تجريبية للفئة المستهدفة لممارسة تلك المهارات التي من المفترض تم إكتسابها خلال الدورة التدريبية وكذا قياس مستوى التقدم ومساعدتهم على التنفيذ والتطبيق، وهنا الخطأ الذي تقع فيه بعض المبادرات او المنظمات فتجدهم مثلاً في هذه الحالة يحددون نجاح المخرج بالقيام بعدد الدورات المستهدفة في الأنشطة!
- تحديد ما هي عناصر التمكين المطلوب توفرها لتحقيق الأثر: بالعودة الى مثالنا السابق إقامة دورة تدريبية في مجال تصميم مشاريع السلام لإعضاء المبادرات نجد ان من أهم عناصر التمكين، هو توفير دعم لجهود المبادرة في توفير التحفيز اللازم والدعم المناسب، فمثلاً في مثالنا السابق (إقامة دورة تدريبية) فالتمكين من خلال بناء قدرات اعضاء المبادرة في كيفية تحليل وتصميم مشاريع السلام؛ بالتأكيد نستطيع أن نطلق مبادراتنا بدون توفر هذان العنصران، ولكن هل سنحقق الأثر المطلوب بالقوة اللازمة؟! طبعاً لا، بل قد تواجه مشاريع المبادرات مخاطر عديدة لأنها لم تأخذ في الحسبان مثلاً حساسية المشروع بالنسبة لسياق النزاع، أو قد يتم تصميم المشروع بدون منهجية تأكيد تحقق مؤشرات اهداف المشروع، لذا فإنه من المفيد التفكير في العوامل التي قد تؤدي لعدم الحصول على النتيجة المطلوبة، وتحديد من هم ذوي العلاقة الواجب استهدافهم، وما هو نوع التدخل الذي سيقومون به، وماهي الأنشطة التي ستوجه لهم لتمكينهم من القيام بدورهم في التغيير وإحداث الأثر.

وكخلاصة:

1. عند تصميم النتائج المتوقعة يجب تذكر أن:

هذه النتائج هي في العادة مؤشرات نوعية يتطلب تحقيقها وقتاً طويلاً، ولكنها نتائج طويلة الأمد إذا ما تم تحقيقها على نحو فعال. في مثل هذه المشاريع، غالباً ما تتعلق النتائج المتوقعة بتعزيز حقوق المواطنين وتوسيع قاعدة مشاركتهم، وتحسين طرق التعايش السلمي ومهارات حل النزاع، وإعادة توجيه المفاهيم الإيجابية، والتغيير في موازين القوى لصالح المساواة بين الجنسين ومشاركة الشباب، والحد من التمييز، تعزيز الرقابة الشعبية على عمليات صنع القرار، الخ

2. وعند تصميم المخرجات المتوقعة يجب تذكر أن:

هذه المخرجات هي مخرجات كمية يسهل فيها قياس النتائج المباشرة للنشاط، مثل عدد من المشاركين في تدريب المدربين، وازدياد نسبة مشاركة المرأة في الانتخابات، الخ. وهذه مخرجات يمكن أن يعبر عنها بأرقام وبيانات إحصائية ودراسات استقصائية متخصصة وقواعد بيانات إحصائية، الخ]

صياغة مؤشرات المشروع

تصميم ووضع المؤشرات: المؤشر هو عبارة عن علاقة ما، ولتوضيح ذلك يمكن مقارنته بإشارة الطريق التي تبين ما إذا كنت في الطرق الصحيح، وما هي المسافة التي قطعتها، وما هي المسافة الباقية لتصل إلى غايتك (أو هدفك). فالمؤشرات تساعد على التعرف على مدى التقدم وقياس التغيير الذي حدث. كما يعرف المؤشر على أنه متغير "variable" يستعمل كوحدة قياس للعناصر الأساسية في المشروع.

اهمية وجود المؤشرات:

- توفر المؤشرات بيانات ومعلومات أساسية على كل المستويات وفي كافة مراحل تنفيذ المشاريع
- تقييم مدى تحقق التنفيذ الأنشطة أو للنتائج أو المخرجات أو الاهداف وكذلك في عملي التقييم، ويمكن أن يتم وضع أكثر من مؤشر، ويتوقف ذلك على مدى الثقة في قدرة هذا المؤشر على القياس.

أنواع المؤشرات:

حسب طبيعة ما تقوم بقياسه

يجب أن توضح المؤشرات ما هو كافي من حيث الكمية / النوعية / الوقت على النحو التالي:-

مستوى المدخلات "Input"	مستوى المخرجات "Output"	مستوى النتائج "Outcome"
- هل نفذ المشروع كما كان مخطط له؟	- هل تم تحقيق التغيير المنشود؟	- هل يؤشر التغيير الحاصل الى نجاح المشروع؟
- هل كان التنفيذ جيدا؟	- ما هي نسبة التغيير المحققة؟	- هل تم التغيير في الاتجاه المطلوب؟

تصميم أنشطة المشروع

الأنشطة هي الفعاليات الواجب تطبيقها خلال فترة المشروع لتحقيق مخرج محدد. لكن لا توجد قاعدة ثابتة تحدد عدد النشاطات المطلوبة تنفيذها لكل مخرج، وإنما يرتبط ذلك بأهداف المشروع، والفئة المستهدفة، والموارد والخبرات المتوفرة، وفترة المشروع. وبالتالي يمكن أن تصمم عدة نشاطات لتنفيذ مخرج واحد، كما يمكن ان يتم الإكتفاء بنشاط واحد لكل مخرج. ومن الضروري عند تصميم الأنشطة أن يتم تفصيل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط، والموارد المطلوبة، ومكان النشاط، الأشخاص المستهدفين ومعايير انتقائهم، والأشخاص المنفذين ومسؤولياتهم.

وينبغي تقديم المعلومات المتعلقة بالأنشطة بشكل محدد وشرحها بشكل واضح. فمثلا عندما تصف ورشة عمل تدريبية، عليك إعطاء تفاصيل واضحة لهذا النشاط المحدد: نتائجه ومخرجاته المتوقعة [يرجى الرجوع إلى البندين 7 و8 أعلاه للتعريفات]، الفئة المستهدفة من النشاط، تواريخ تنفيذ الدورات التدريبية المتوقعة ومدة هذه الدورات، العدد المتوقع للمشاركين، مواضيع التدريب، مواقع التدريب المتوقع، وما إلى ذلك. هذا القسم ينبغي أن يشمل جميع الأنشطة التي سيتم من خلالها تحقيق أهداف المشروع.

تحديد وتحليل الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع

ينبغي تقديم المعلومات المتعلقة حول الذي ستستهدفه بمشروعك؟ الفئات المستهدفة (أطفال، شباب ذكور، شباب اناث، رجال، نساء، اخرى) ووصف موقفهم من فكرة المشروع.

النشاط رقم 14: صياغة نتائج ومؤشرات المشروع + تصميم أنشطة المشروع والفئة المستهدفة

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب اهداف الجلسة التدريبية
- صياغة النتائج والمخرجات
- صياغة مؤشرات المشروع
- تصميم أنشطة المشروع
- تحديد وتحليل الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية.

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	<p>اهداف الجلسة التدريبية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. 	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
30 د	<p>صياغة النتائج والمخرجات</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يقوم المدرب بمناقشة المشاركين/ات حول الأسئلة التالية لمدة معينة: <ul style="list-style-type: none"> - ما الفرق بين النتيجة والمخرج؟ - كيف يتم صياغة النتائج والمخرجات؟ • بعد استكمال النقاش يقوم المدرب بشرح الموضوع للمشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم بإعادة صياغة النتائج والمخرجات الذي كتبتة في الاطار المنطقي. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع. 	أوراق فليب شارت + أقلام علامة.
30 د	<p>صياغة مؤشرات المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يقوم المدرب بمناقشة المشاركين/ات حول الأسئلة التالية لمدة معينة: 	أوراق فليب شارت + أقلام علامة.

	<ul style="list-style-type: none"> - ما المقصود بالمؤشر؟ - ما المقصود بوسائل ومصادر التحقق؟ • بعد استكمال النقاش يقوم المدرب بشرح الموضوع للمشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم بتصميم مؤشرات للنتائج والمخرجات التي قامت بصياغتها في النشاط السابق. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع. 	
<p>أوراق فليب شارت + أقلام علامة.</p>	<p>تصميم أنشطة المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يقوم المدرب بمناقشة المشاركين/ات حول السؤال التالي لمدة معينة: - كيف يتم تصميم أنشطة المشروع؟ • بعد استكمال النقاش يقوم المدرب بشرح الموضوع للمشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم بتصميم أنشطة للمشاريع الافتراضية التي قاموا حتى الآن بتصميمها في الأنشطة السابقة. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع في 3 دقائق. 	<p>د 20</p>
<p>أوراق فليب شارت + أقلام علامة.</p>	<p>تحديد وتحليل الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يقوم المدرب بمناقشة المشاركين/ات حول الأسئلة التالية لمدة معينة: - ما الفرق بين الفئة المستهدفة والفئة المستفيدة؟ - كيف يتم تحديد كلا من الفئة المستهدفة والمستفيدة؟ • بعد استكمال النقاش يقوم المدرب بشرح الموضوع للمشاركين/ات باستخدام الفليب شارت. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم بتحديد الفئات المستهدفة من المشاريع الافتراضية بناء المشاريع الافتراضية التي تم العمل عليها من قبلهم حتى الآن. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع. 	<p>د 30</p>

د 5	استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية: • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في الجلسة باستخدام الفليب شارت.	فليب شارت + أقلام علامة
-----	--	----------------------------

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جهوزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بموضوعات الجلسة السادسة)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة
- ☺ لصقة كرتونية.

الجلسة رقم (3-5): تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها + تصميم الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم والميزانية + تقييم بعدي + تقييم نهائي

الهدف من الجلسة:

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية
- تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها
- تصميم الخطة التنفيذية للمشروع
- تصميم خطة المتابعة والتقييم
- تحديد ميزانية المشروع.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في التدريب:
- الإجابة على أسئلة التقييم البعدي للتدريب.

المحتوى النظري (المادة التدريبية):

تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها
الفرضيات وتحليل المخاطر

الخطر المترتب على عدم سريان الفرضية	عواقب خفيفة	عواقب وخيمة
احتمال ضئيل لعدم السريان معظم الاحتمالات أنها ستكون صحيحة	عدم القلق	هل يمكن التخفيف من حدة العواقب؟
احتمال كبير لعدم السريان معظم الاحتمالات أنها لن تكون صحيحة	هل يمكن تقليص المخاطر؟	الحذر!!! اخطر كبير- فكروا مجدداً في التصميم

وضع خطة مخاطر المشروع

وهي خطة تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها كذلك تحديد طريقة معالجة المخاطر أو التصدي لها وتشمل الإجراءات التالية:

- عمل خطة مخاطر المشروع
- تحديد المخاطر
- التحليل الكمي للمخاطر
- التحليل النوعي للمخاطر
- خطة الاستجابة أو التعامل مع للمخاطر

تصميم الخطة التنفيذية للمشروع

وتحتوي على مجموعة العمليات الخاصة بتحديد أنشطة المشروع والعلاقات فيما بينها وتحديد الموارد المطلوبة لإنجازها من عمالة ومواد ومعدات ... إلخ . كما يتم تحديد الوقت المحدد لإنجاز كل نشاط من الأنشطة والمخرجات والنتائج لكل نشاط.

نموذج لخطة العمل التنفيذية:

النتائج	المخرجات	الموازنة المطلوبة	الفترة الزمنية		الاحتياجات المادية والوسائل المستخدمة	الفئة المستهدفة عدد/ نوعية	المسئول	الوصف	النشاط/ المهمة	الهدف
			من	إلى						
النتائج المرجوة التي يعبر عنها في المهمة	المخرجات المرجوة التي يعبر عنها عن النجاح في المهمة	التكلفة المالية المطلوبة لتنفيذ المهمة	مضى تتوقع أن تنهي	مضى ستبدأ في المهمة	الوسائل المستخدمة في تنفيذ المهمة	الأشخاص الذين ستعمل معهم لإكمال المهمة	تنفيذ المهمة الشخص المسئول عن	وصفًا للنشاط / المهمة	اسم النشاط أو المهمة المطلوب أدائه.	

تصميم خطة المتابعة والتقييم

الرصد والتقييم هي عملية مستمرة للتأكد من أن جميع أنشطة وأعمال المشروع تسير حسب الخطة الموضوعية وتحقق الأهداف المرجوة. ويتم ذلك من خلال حصر الموارد ومقارنتها بالغايات والمخرجات المتوقعة، بالإضافة إلى متابعة سير النشاطات ضمن الجدول الزمني لها. ويجب أن تصمم المتابعة والتقييم مع بدء تصميم خطة المشروع

- أهداف عملية الرصد والتقييم
 - تقييم الأداء
 - تقييم الأثر
 - التعلم التنظيمي
 - المساءلة العامة
 - تمكين المستفيدين

هناك نماذج عدة لخطة الرصد والتقييم نورد هذا النموذج مثالا:

ملاحظات	القرارات الممكن اتخاذها	كيف نستخدم المعلومات	من يستخدم المعلومات	من يجمع المعلومات	ماذا نتابع / نقيم	فئات الرصد والتقييم والمعلومات
						الهدف/المخرجات
						خطة الأنشطة

							التكاليف
							العاملين في المشروع
							المواد والمصادر
							النتائج

يجب أن تذكر في هذا القسم وصفاً لتصورك عن خطة التقييم (ما نوع خطوات وإجراءات المتابعة والتقييم التي من الأرجح أن تكون فعالة). وعليك أيضاً أن تصف بطريقة موجزة النتائج والمخرجات المتوقعة وكذلك المؤشرات. إن الهدف من ذلك هو تقييم نجاح المشروع في تحقيق الأهداف والنتائج التي وضع لتحقيقها.

يمكن عمل جدول (اكسل) يشتمل على كل نشاط فرعي في المشروع والجدول الزمني لتنفيذه. والمعايير التي يمكن القياس على أساسها، ومنهجية البحث التي ستستخدم. كما يجب تحديد المؤشرات المستخدمة في كل نشاط، ووسائل وادوات التحقق لقياس كل مؤشر من المؤشرات، وفي نهاية المطاف وضع جدول زمني وميزانية للقيام بعملية المتابعة والتقييم]

ينبغي أن تشتمل خطة المتابعة والتقييم على نوعين من المؤشرات : الأول) مؤشرات مرتبطة بطريقة تنفيذ المشروع - تبين فيما إذا كانت خطتك تجري كما هو مخطط لها حسب معايير عملية مثل الترتيبات التنظيمية ، والتوقيتات الملائمة ، ومدى ملاءمة المكان ، ودرجة المشاركة ، وتوافر الأمكنة والموارد (البشرية والمادية) ، وكفاية الوقت المخصص ، وملاءمة المواعيد، وكفاءة الموظفين والمديرين ، وغير ذلك؛ الثاني) مؤشرات نوعية تدرس نوعية محتوى البرنامج / المشروع من حيث مثلاً : نوعية التدريب والمهارات المكتسبة ، والكفاءة المكتسبة ، والتغيرات في المواقف والسلوك والسياسات ، وتعديلات القوانين والمناهج ، الخ ، التي حدثت نتيجة للتدخل. وهذه النتائج أو الأهداف تكون طويلة المدى ويتم قياسها في نهاية المشروع، بينما تستخدم المؤشرات العملية غالباً للرصد المواكب لتنفيذ المشروع وبعد كل نشاط.

نموذج خطة المتابعة والتقييم

الهدف:										
النشاط Activity	المدخلات Input	المخرجات Output	نتيجة النشاط Outcome	من؟ Who?	متى؟ When?	\$	المؤشر Indicator	طريقة التحقق MOV	من سيتحقق؟ Who?	متى سنتحقق؟ When?
-1										
-2										

تحديد ميزانية المشروع.

يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ أنشطة المشروع وحساب تكلفتها والجدول ادناه نموذج لتحديد الموازنة التي يمكن أن تكتب في مقترح المشروع بعد اعداد موازنة مفصلة باستخدام برنامج الاكسل.

م	تفاصيل بنود الميزانية	الميزانية بالريال اليمني	ملاحظات
1			
2			
3			
4			
5			
	المجموع الكلي		

النشاط رقم 15: تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها + تصميم الخطة التنفيذية وخطة

المتابعة والتقييم والميزانية + تقييم بعدي + تقييم نهائي

الهدف

سيكون المشاركون/ات قادرين/ات على:

- استيعاب ملخص ما تم تناوله في الجلسة التدريبية
- تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها
- تصميم الخطة التنفيذية للمشروع
- تصميم خطة المتابعة والتقييم
- تحديد ميزانية المشروع.
- استيعاب ملخص ما تم تناوله في التدريب:
- الإجابة على أسئلة التقييم البعدي للتدريب.

الوقت

120 دقيقة

تعليمات للمدرب

المدة	النشاط	التجهيزات
5 د	اهداف الجلسة التدريبية: • يقوم المدرب باستعراض اهداف الجلسة التدريبية على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات.	شاشة + شرائح الشفافيات "أهداف التدريب"
15 د	تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات للتعامل معها • يقوم المدرب باستعراض الموضوع على المشاركين/ات باستخدام الشفافيات. • بعد ذلك يفتح المدرب نقاشا مع المشاركين/ات يجب فيها على تساؤلاتهم حول الموضوع.	شاشة + شرائح الشفافيات "تحليل المخاطر ووضع اليات ومعالجات التعامل معها"
45 د	تصميم الخطة التنفيذية للمشروع+ تصميم خطة المتابعة والتقييم: • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • يستعرض المدرب كيفية تصميم الخطة التنفيذية للمشروع وأيضا تصميم خطة المتابعة والتقييم للمشاركين/ات باستخدام الشفافيات. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن تقوم بتصميم خطة تنفيذية وخطة متابعة وتقييم للمشاريع الافتراضية التي قاموا حتى الان بتصميمها في الأنشطة السابقة. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع.	شاشة + شرائح الشفافيات " تصميم الخطة التنفيذية للمشروع+ تصميم خطة المتابعة والتقييم "+ أوراق فليب شارت + أقلام علامة.

<p>أوراق فليب شارت + أقلام علامة.</p>	<p>تحديد ميزانية المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب باستعراض الموضوع التدريبي على الشاشة باستخدام الشفافيات وشرحه للمشاركين/ات. • يطلب المدرب من المشاركين/ات الاستمرار بنفس مجموعات عمل التي تم تقسيمها في التطبيق السابق. • بعد ذلك يطلب المدرب من المجموعات أن بتحديد ميزانية للمشاريع الافتراضية التي قاموا حتى الان بتصميمها في الأنشطة السابقة، لمدة 15 دقيقة. • بعد استكمال عمل المجموعات يطلب المدرب من المجموعات استعراض مخرجات عملها لمدة معينة لكل مجموعة. • يقدم المدرب ملاحظاته في عمل المجموعات ويلخص الموضوع. 	<p>35 د</p>
<p>شاشة + شرائح الشفافيات الخاصة بكافة المواضيع التدريبية</p>	<p>استيعاب ملخص ما تم تناوله في التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتلخيص الموضوعات التي تم تناولها في أيام التدريب الشفافيات. 	<p>10 د</p>
<p>استمارات التقييم البعدي والتقييم النهائي.</p>	<p>التقييم البعدي + التقييم النهائي + اختتام التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقوم المدرب بتوزيع استمارات التقييم البعدي ويطلب من المشاركين/ات الإجابة على الأسئلة الخاصة بالتقييم بشكل فردي. • بعد انتهاء المشاركين/ات من الإجابة على التقييم البعدي، يطلب المدرب من ميسرة/ة الدورة أن تقوم بتوزيع استمارات التقييم النهائي. • بعد أن يكمل المشاركين/ات الإجابة على التقييمات النهائية، يختتم المدرب التدريب ويشكر المشاركين/ات ويودعهم. 	<p>10 د</p>

تجهيزات النشاط:

- ☺ يتأكد المدرب من جهوزية شاشة العرض والأدوات اللازمة لاستعراض الموضوعات على الشاشة.
- ☺ شرائح العرض (الشفافيات الخاصة بالموضوعات التدريبية لكل الايام)
- ☺ أوراق فليب شارت مع الحامل.
- ☺ أقلام علامة ملونة
- ☺ أوراق ملاحظات صغيرة ملونة.
- ☺ كروت ملونة
- ☺ لصقة كرتونية.
- ☺ استمارات التقييم البعدي
- ☺ استمارات التقييم النهائي.

- Merriam-Webster, 2002 قاموس
- دليل تدريبي - بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمكونات والمبادرات المجتمعية العاملة في مجال التماسك الاجتماعي - SRPL-GIZ - ص 166
- استراتيجيات جمع التبرعات والتمويل" للمؤلفة نجلاء الشيخ
- "جمع التبرعات والتمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف خليل النابلسي
- "جمع التمويل والتبرعات للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة لينا السويدي
- "جمع التمويل والتبرعات للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة لينا السويدي
- "التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف علي النعيمي
- فايز السنوي - استشاري ومدرب بناء قدرات - صياغة وكتابة مقترحات مشاريع السلام
- دليل تدريبي - SRPL-GIZ
- "The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project من Scott Steinberg
- "The Ultimate Guide to Crowdfunding" من Andrew Medal.
- "The Art of Startup Fundraising" من Alejandro Cremades
- "Crowdfunding: The Corporate Era" من Jared Paul
- "Crowdfunding for Social Good: Financing Your Mark on the World" من Devin Thorpe
- "The Crowdfunding Handbook: Raise Money for Your Small Business or Start-Up with Equity Funding Portals" من Cliff Ennico
- "Kickstarter Launch Formula: The Crowdfunding Handbook for Startups, Filmmakers and Independent Creators" من Salvador Briggman
- "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" من Eric Ries
- "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" من Alexander Osterwalder and Yves Pigneur
- "The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life" من Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander
- "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" من Clayton M. Christensen
- "جمع التبرعات والتمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف خليل النابلسي
- "التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية" للمؤلف علي النعيمي
- يمكنك الاطلاع على هذه المصادر والمراجع لتحصل على مزيد من المعلومات والنصائح حول التمويل الجماعي واستراتيجيات الحشد والتمويل:
- "التمويل الجماعي: أساليب جديدة لجمع التمويل والتمويل الجماعي" للمؤلف عمر العبد اللطيف
- "التمويل الجماعي: الحل الأمثل للشركات الناشئة" للمؤلف محمد العربي
- "تمويل الأعمال الناشئة: دليل عملي للمستثمرين وريادي الأعمال" للمؤلفة دانة القصبي
- "التمويل الجماعي: مفهومه وآلياته وأدواته" للمؤلف فهد الحمدان
- "التمويل الجماعي في الإعلام الاجتماعي: دراسة حالة جمعية الأمل الخيرية في محافظة الطائف" للمؤلفة ريم القرني
- موقع Kickstarter: [https://www.kickstarter.com/] (https://www.kickstarter.com/)
- موقع Indiegogo: [https://www.indiegogo.com/] (https://www.indiegogo.com/)
- موقع GoFundMe: [https://www.gofundme.com/] (https://www.gofundme.com/)
- موقع Crowdfunder: [https://www.crowdfunder.com/] (https://www.crowdfunder.com/)
- موقع Fundable: [https://www.fundable.com/] (https://www.fundable.com/)
- مقال عن التمويل الجماعي على موقع Investopedia: [https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp] (https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp)
- مقال عن استراتيجيات الحشد والتمويل على موقع The Balance Small Business: [https://www.thebalancesmb.com/how-to-crowdfund-your-small-business-4160522] (https://www.thebalancesmb.com/how-to-crowdfund-your-small-business-4160522)
- مقال عن التمويل الجماعي على موقع Entrepreneur: [https://www.entrepreneur.com/article/236832] (https://www.entrepreneur.com/article/236832)
- مقال عن استراتيجيات الحشد والتمويل على موقع Forbes: [https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/07/23/10-strategies-for-successful-

- crowdfunding-campaigns/?sh=2e9e9c0b3a76
 ↗](https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/07/23/10-strategies-for-successful-crowdfunding-campaigns/?sh=2e9e9c0b3a76)
- دليل عن كيفية تعبئة الموارد المحلية. الشبكة العالمية لمنظمات المجتمع المدني للحد من مخاطر الكوارث (GNDR) ص 11
 - "How to Win Friends and Influence People" من Dale Carnegie
 - "Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time" من Keith Ferrazzi.
 - "The Relationship Handbook: A Path to Consciousness, Healing, and Growth" من Shakti Gawain.
 - "التواصل والعلاقات العامة للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة نورة العتيبي
 - "إدارة العلاقات العامة والاتصال الحكومي" للمؤلفة هبة العربي
 - "The Art of Communicating" من Thich Nhat Hanh
 - "Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High" من Kerry Patterson,
 - Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler.
 - "The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change" من Stephen R. Covey.
 - "Influence: The Psychology of Persuasion" من Robert B. Cialdini
 - "التواصل والعلاقات العامة للمنظمات الإنسانية" للمؤلفة نورة العتيبي
 - - إدارة العلاقات العامة والاتصال الحكومي " للمؤلفة هبة العربي
 - - "المنح وتقييم المشاريع الإنسانية" للمؤلفة نورة العتيبي
 - - " العمل التطوعي وجمع التبرعات للمؤسسات الأهلية" للمؤلف جمال الدين الجابري
 - " دليل الممارسات الجيدة لجمع التبرعات"، منشور من قبل المركز الدولي للأمم المتحدة للتنمية المستدامة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (إنتاج 2018)، ويحتوي هذا الدليل على بعض الممارسات الفعالة لجمع التموليات.
 - " - التمول الجماعي: أساليب جديدة لجمع التمول والتمويل الجماعي" للمؤلف عمر العبد اللطيف، يحتوي هذا الكتاب على بعض الممارسات الفعالة لحشد التموليات.
 - " - تمول الأعمال الناشئة: دليل عملي للمستثمرين وريادي الأعمال" للمؤلفة دانة القصبي، يحتوي هذا الكتاب على بعض الممارسات الفعالة لجمع التموليات للشركات الناشئة.
 - " - دليل الجمعيات الخيرية: كيف تنجح في جمع التبرعات؟"، منشور من قبل الجمعية الخيرية العالمية (إنتاج 2017)، ويحتوي هذا الدليل على بعض الممارسات الفعالة لجمع التموليات للجمعيات الخيرية.
 - " - كيف تحشد التموليات لمؤسستك الأهلية"، مقال منشور على موقع العربية نت، ويحتوي هذا المقال على بعض الممارسات الفعالة لحشد التموليات للمؤسسات الأهلية.
 - دليل برنامج تدريب ودعم المنظمات غير الربحية بواسطة مؤسسة فريدريش أيبيرت – مكتب اليمن.
 - دليل إعداد مشاريع المنظمات الغير ربحية وإدارتها – الخبراء الدوليون – أندري تريثاك (فرنسا) روبرتا موناكلو (ألمانيا) جان بيار جستال (فرنسا) – أذار 2006
 - مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - المؤسسة الأمريكية للتنمية- ورشة عمل - تصميم مشروعات التنمية
 - مدونة Training Projects Management Consultant -Mozah Al-Otaibi
 - Theory of Change : Hivos ToC Reflection Notes 3: Working with Assumptions in a Process, Irene Guijt, March 2013
 - ME – plan- USIAD- Lebanon