



بناء القدرات في إعداد المشاريع: دليل عملي لصياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع



ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

رسالتنا

بشَقفٍ وعِزمٍ وعَمَلٍ: نبتكر، ننتج المعرفة، نقدّم المشورة،
نبني التوافق، نواكب المنطقة العربية على مسار خطة عام 2030.
يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلِّ إنسان.

أعدّ الدليل التوجيهي بعنوان «بناء القدرات في إعداد المشاريع» لدعم الممارسين في تحويل أفكار المشاريع إلى مبادرات قابلة للتمويل وذات أثر ملموس. يقدم الدليل إرشادات عملية ومنهجية لإعداد المذكرات المفاهيمية للمشاريع وصياغة المقترحات بهدف تيسير الوصول إلى التمويل الأخضر والتمويل المناخي. ويتألف الدليل من أربع وحدات تتناول المسائل التالية: تحديد المشكلات وتحليل السياق؛ تعيين الأهداف وتصوّر الآثار؛ إعداد الميزانية وتخطيط العمل؛ إدارة المخاطر والرصد والتقييم. كما يركّز على اعتماد نهج قائمة على الأدلة، وإشراك أصحاب المصلحة، واستخدام أدوات أساسية مثل الأهداف المحددة والقابلة للقياس والتحقق وذات الصلة والمحددة زمنياً (SMART)، ونظريات التغيير، والأطر المنطقية.



بناء القدرات في إعداد المشاريع: دليل^٩
عملي لصياغة المذكرات التوضيحية وإعداد^{٩٣}
مقترحات المشاريع
دليل توجيهي



تقتضي إعادة طبع أو تصوير مقتطفات من هذه المطبوعة الإشارة الكاملة إلى المصدر.

توجّه جميع الطلبات المتعلقة بالحقوق والأذون إلى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)،
البريد الإلكتروني: publications-escwa@un.org.

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذه المطبوعة هي للمؤلفين، ولا تمثل بالضرورة الأمم المتحدة أو موظفيها أو الدول الأعضاء فيها، ولا ترتب أي مسؤولية عليها.

ليس في التسميات المستخدمة في هذه المطبوعة، ولا في طريقة عرض مادتها، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان من جانب الأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

الهدف من الروابط الإلكترونية الواردة في هذه المطبوعة تسهيل وصول القارئ إلى المعلومات وهي صحيحة في وقت استخدامها. ولا تتحمل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن دقة هذه المعلومات مع مرور الوقت أو عن مضمون أي من المواقع الإلكترونية الخارجية المشار إليها.

جرى تدقيق المراجع حيثما أمكن. لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الأمم المتحدة تدعمها.

المقصود بالدولار دولار الولايات المتحدة الأمريكية ما لم يُذكر غير ذلك.

تتألف رموز وثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح،
صندوق بريد: 11-8575، بيروت، لبنان.

الموقع الإلكتروني: www.unescwa.org.

2500899A

المحتويات

5

مقدمة

6

1. المبادئ العامة لصياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع

9

2. الوحدة 1: السياق والخلفية

9

ألف. تحديد المشكلة

12

باء. مميزات المشروع

13

جيم. استخدام البيانات الموثوقة لتوضيح السياق وتبيان الأهمية

15

دال. تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين وشركاء المشروع والمستفيدين

16

هاء. إعداد الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ

19

3. الوحدة 2: تحديد الأهداف ووضع خطة للمشروع

19

ألف. تحديد أهداف المشروع وآثاره على المدى البعيد

20

باء. صياغة أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً

21

جيم. إعداد نظرية التغيير

24

دال. إعداد إطار منطقي وخطة عمل وجدول زمنية لضمان تنفيذ فعال

27

4. الوحدة 3: إعداد الميزانية وتخطيط العمل

27

ألف. مبادئ إعداد ميزانيات المشاريع

42

باء. تخصيص الموارد بفعالية وكفاءة باعتماد الميزنة القائمة على النتائج

44

جيم. تخطيط الميزانية واحتياجات الإنفاق بالتوازي مع خطط العمل وجدول الصرف

48

5. الوحدة 4: إدارة المخاطر، والرصد والتقييم، والإبلاغ

48

ألف. تحديد المخاطر والتحديات المحتملة ووضع مصفوفة للحد من المخاطر

51

باء. صياغة آليات فعالة للرصد والتقييم

56

جيم. اقتراح إطار للإبلاغ

58

6. الموارد الإضافية

58

ألف. الوحدة 1

58

باء. الوحدة 2

59

جيم. الوحدة 3

59

دال. الوحدة 4

قائمة الجداول

25	الجدول 1. مثال على إطار منطقي
27	الجدول 2. الفرق بين المنح والعقود
49	الجدول 3. تحليل PESTLE مقابل تحليل ذوي العلاقة
51	الجدول 4. مصفوفة تقييم المخاطر

قائمة الأشكال

6	الشكل 1. عمليات الموافقة من مرحلتين ومن مرحلة واحدة
11	الشكل 2. مخطط عظمة السمكة
14	الشكل 3. لمحة عن أنواع البيانات التقليدية والناشئة
16	الشكل 4. مصفوفة ذوي العلاقة: شبكة القوة/الاهتمام واستراتيجيات التعامل مع ذوي العلاقة
22	الشكل 5. الغرض من نظرية التغيير
23	الشكل 6. عملية إعداد نظرية التغيير
24	الشكل 7. مصفوفة الإطار المنطقي
25	الشكل 8. عملية إعداد الإطار المنطقي
26	الشكل 9. العلاقة بين نظرية التغيير والإطار المنطقي
35	الشكل 10. نموذج البيان المالي
37	الشكل 11. نموذج موجز للميزانية

مقدمة

قد يكون تأمين الدعم المالي للمشاريع مسعىً معقداً، يستلزم مقترحات واضحة ومقنعة وسليمة تقنياً. لذلك، أعد هذا الدليل التوجيهي لإرشاد عملية صياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع التي من شأنها تيسير الوصول إلى التمويل الأخضر والتمويل المناخي. ويتضمن الدليل أربع وحدات مصممة لتوفير أدوات توجّه عملية صياغة المذكرات التوضيحية وإعداد المقترحات.

الوحدة 1: فهم السياق وتحديد المشكلات

تستعرض هذه الوحدة نهجاً مختلفة لتحديد المشكلات، وتعلّم كيفية تطبيق تحليل الأسباب الجذرية (RCA) لصياغة بيان المشكلة بفعالية. وتقدّم الإرشاد في مجال تطوير مبررات المشاريع استناداً إلى تقييمات شاملة للاحتياجات مع استخدام بيانات موثوقة لدعم المقترح. كما تبيّن أهمية إشراك ذوي العلاقة عن طريق استخدام مصفوفة ذوي العلاقة.

الوحدة 2: تحديد الأهداف وتصوّر الآثار

تساعد هذه الوحدة في تحديد أهداف المشروع وتصوّر آثاره على المدى البعيد. كما تساهم في صياغة الأساس المنطقي للمشروع، وتعيّن أهداف محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً (SMART)، واستخدام نظرية التغيير في تخطيط المشروع، وإعداد الأطر المنطقية وخطط العمل المقترنة بجدول زمنية لتوجيه عملية تنفيذه بفعالية.

الوحدة 3: إعداد الميزانية لنجاح المشروع

فهم مبادئ ميزانية المشروع أمرٌ أساسي لاستدامته. لذلك، توجّه هذه الوحدة عملية تطبيق مبادئ إعداد الميزانية القائمة على النتائج لتخصيص الموارد بفعالية، وإدماج احتياجات الميزانية والإنفاق مع خطط العمل وجدول الصرف. وتتيح فهماً أفضل لكيفية إعداد الميزانيات بنجاح لكافة المشاريع بمختلف أحجامها.

الوحدة 4: إدارة المخاطر، والرصد، والتقييم

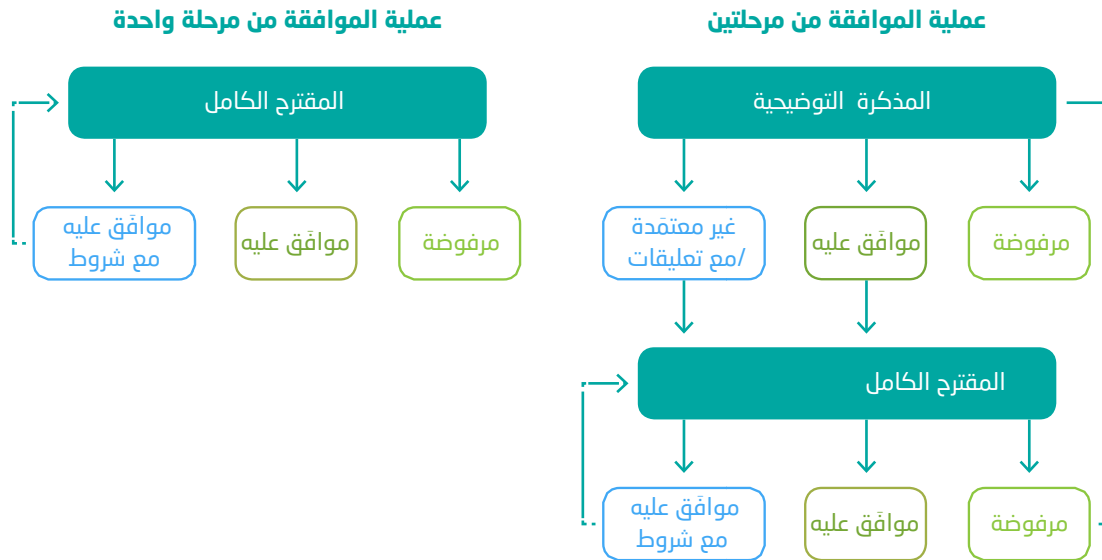
تعلّم هذه الوحدة كيفية تحديد المخاطر والتحديات المحتملة ووضع مصفوفات للحدّ منها. وتقدّم الإرشاد لصياغة آليات فعالة للرصد والتقييم، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لتقييم التقدّم المحرّز في المشروع، واقتراح أطر إبلاغ متينة لنقل أثر المشروع بفعالية.

ويسمح التقدّم في كلّ وحدة بالانخراط في تجارب تعليمية تشاركية وتفاعلية. وتُتاح فرصة تطبيق المفاهيم النظرية على سيناريوهات واقعية، وصل المهارات في كتابة المذكرات التوضيحية ووضع المقترحات. وأخيراً، يوفر هذا الدليل التوجيهي إمكانية الوصول إلى نماذج وأدوات وموارد تسهّل التعلم العملي والتطبيق.

1. المبادئ العامة لصياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع

تُعَدّ صياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع أمراً أساسياً للمحترفين العاملين في مجال تطوير المشاريع. ويعرض هذا القسم أفضل الممارسات لضمان وضوح هذه الوثائق واتساقها مع توقعات الجهات المانحة، مما يعزّز فرص الحصول على الدعم.

الشكل 1. عمليات الموافقة من مرحلتين ومن مرحلة واحدة



المصدر: Virginie Fayolle and Maya Dhanjal, Green Climate Fund Proposal Toolkit 2020, 2020.

يمكن أن تعتمد الجهات المانحة عملية موافقة من مرحلتين، فتطلب في المرحلة الأولى تقديم مذكرة توضيحية يليها مقترح مشروع كامل، أو عملية موافقة من مرحلة واحدة فتطلب تقديم مقترح كامل مباشرةً.

الفرق بين المذكرات التوضيحية والمقترحات

المذكرة التوضيحية هي ملخص يوضح فكرة المشروع الرئيسية وأهدافه، ويُستخدم كطرح أولي لقياس مستوى الاهتمام والحصول على الموافقة الأولية قبل إعداد المقترح الكامل.

أما المقترح فهو وثيقة مفصلة تقدّم معلومات شاملة عن المشروع، بما في ذلك خلفيته وأهدافه ومنهجيته وميزانيته والنتائج المتوقعة منه، وتهدف إلى تأمين التمويل اللازم لتنفيذه.



نصائح لإعداد مذكرة توضيحية

- **إبراز الفكرة الأساسية:** صياغة فكرة المشروع الرئيسية وأهدافه بوضوح.
- **توخي الإيجاز والوضوح:** إبقاء المذكرة التوضيحية موجزة ومباشرة، مع التركيز على المعلومات الأساسية.
- **تحديد المشكلة:** شرح المشكلة أو الحاجة التي يعالجها المشروع.
- **عرض الأهداف:** تحديد الأهداف الأساسية والنتائج المتوقعة من المشروع.
- **إشراك الجمهور:** جعل المذكرة التوضيحية ملفتة ومقنعة لاستقطاب اهتمام ذوي العلاقة.
- **تضمين المعلومات الأساسية:** تقديم لمحة عن الأساس المنطقي للمشروع، والمنهجية، والأثر المحتمل، والميزانية المقدرة، والشركاء الرئيسيين.
- **استخدام بنية منطقية:** تنظيم المحتوى بصورة منطقية تسهل المتابعة والفهم.



نصائح لإعداد مقترح مشروع

- **تقديم خلفية مفصلة:** إدراج معلومات خلفية شاملة لوضع المشروع في سياقه.
- **تحديد أهداف واضحة:** عرض أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.
- **تفصيل المنهجية:** وصف الأساليب والاستراتيجيات التي ستستخدم لتحقيق الأهداف.
- **إعداد ميزانية مفصلة:** تضمين ميزانية مفصلة تبرّر جميع النفقات وتُظهر الجدوى المالية.
- **إبراز الأثر:** توضيح الأثر المتوقع من المشروع وفوائده بصورة جلية.
- **إدراج جدول زمني:** تقديم جدول زمني واقعي لتنفيذ المشروع يتضمن المراحل الرئيسية.
- **تحديد المخاطر والحد منها:** عرض المخاطر المحتملة واستراتيجيات التصدي لها.
- **تسليط الضوء على الخبرات:** إبراز مؤهلات فريق المشروع وخبراته.
- **توخي الوضوح والدقة:** الكتابة بوضوح ودقة، وتجنّب المصطلحات المتخصصة، والحرص على أن يكون المقترح سهل الفهم.
- **المراجعة والتدقيق:** التدقيق في المقترح وتنقيحه لضمان جودته وخلوه من الأخطاء قبل تقديمه.



أفضل الممارسات الإضافية التي يُنصح بمرعاتها

1. الالتزام بإرشادات الجهات المانحة

- قراءة تعليمات الجهة المانحة بعناية، إذ غالباً ما تتناول المجالات الموضوعية ذات الاهتمام، وبنية المقترح المتوقع، والميزانية المقدرة، والأثر المجتمعي المتصور، وغيرها من الجوانب.
- اتباع تعليمات تنسيق محددة، بما في ذلك البنية، وعدد الصفحات، ونوع الخط، والأسئلة المحددة المطلوب تناولها.
- التقيد بالحدّين الأدنى والأقصى لحجم الميزانية ومدة المشروع.
- الالتزام بالمواعيد النهائية؛ من المستحسن دائماً التقديم قبل الموعد المحدّد لتجنب تفويت الموعد النهائي نتيجةً لمشاكل تقنية.

2. إجراء البحث اللازم

الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالجهة المانحة، وفهم استراتيجياتها وسياساتها، واستخدام اللغة التي تعتمد عليها. يسهم ذلك في مواءمة المقترح بصورة أوثق مع أولويات الجهة المانحة ويزيد من جاذبية المشروع.

3. توخّي الوضوح والإيجاز

استخدام لغة بسيطة ومباشرة، وتجنّب المصطلحات المتخصصة إلا في حالات الضرورة، وتفسير أي مصطلحات قد تُستخدم. وقد لا يكون مقيم المقترح ذا خلفية تقنية، لذا فإن الإفراط في استخدام المصطلحات قد يعيق الوضوح.

جعل المذكرة التوضيحية والمقترح موجزين وشاملين في آنٍ معاً، وتجنّب إدراج معلومات غير ذات صلة قد تشتت النقاط الرئيسية.

4. اعتماد التنظيم البصري

الحفاظ على الاتساق في التنسيق، واستخدام العناوين الرئيسية والفرعية، والنقاط، والجداول لتنظيم المحتوى. إعداد وثائق منظّمة وجذابة بصرياً يسهّل قراءتها ومتابعتها.

لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن مبادئ صياغة المذكرات التوضيحية وإعداد مقترحات المشاريع، يمكن الرجوع إلى [الموارد الإضافية](#). يتضمن هذا القسم مواد تكميلية توفر إرشادات إضافية لتطبيق هذه الأدوات بفعالية أثناء صياغة مذكرة توضيحية أو مقترح مشروع.

وتقدّم الوحدات التالية التقنيات والأدوات الأساسية لكتابة مذكرة توضيحية أو مقترح مقنعين.

2. الوحدة 1: السياق والخلفية

تزود الوحدة 1 فهماً أساسياً لمذكرة توضيحية ومقترح مشروع في إطار التمويل الأخضر والتمويل المناخي. وتتضمن تمارين تقنية وعملية لاستكشاف أهمية التحليل الشامل للخلفية في تحديد المشكلة، وتبرير المشاريع استناداً إلى تقييمات شاملة للاحتياجات، والاستخدام الاستراتيجي للبيانات الموثوقة. وعلاوة على ذلك، توفر هذه الوحدة رؤى حول كيفية تحديد ذوي العلاقة والشركاء وإشراكهم بفعالية.

نتائج التعلم



يتيح إتمام هذه الوحدة تحقيق ما يلي:

- فهم نُهج مختلفة لتحديد المشكلة.
- تطبيق تحليل الأسباب الجذرية لتحديد المشكلة وصياغة بيان عنها.
- صياغة مبررات المشروع بالاستناد إلى تقييمات شاملة للاحتياجات.
- تحديد البيانات الموثوقة واستخدامها لدعم المقترح.
- استخدام مصفوفة ذوي العلاقة لإشراكهم بفعالية.

ألف. تحديد المشكلة

يُعدّ التحديد الفعّال للمشكلة أمراً أساسياً قبل اقتراح أي مشروع. ففي المجال المعقّد للقدرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ واستدامة الموارد الطبيعية، من الأهمية بمكان فهم المشكلات الأساسية في سياقها الكامل. والتحديد الدقيق لهذه المشكلات يُرسي الأساس لجميع الخطوات اللاحقة في تطوير المشروع، بدءاً من تصميم التدخلات وصولاً إلى قياس الأثر.

ولا يقتصر تحديد المشكلات على ملاحظة الآثار فحسب، بل ينطوي على التعقّق في الأسباب الفعلية لتحديات استدامة الموارد الطبيعية. وتتضمن هذه العملية أن تكون المشاريع المُعدّة موجّهة بدقة ومستدامة، مع معالجة جذور المشكلة.

ويستعرض هذا القسم أسلوب «تحليل الأسباب الجذرية» بوصفه أداة من شأنها المساعدة في تحديد المشكلات الجذرية لتحدي استدامة الموارد الطبيعية. ويسهم تطبيق هذه الأداة في تعلّم كيفية صياغة بيان محدّد للمشكلة يعكس جوهر التحدي، ويوجّه عملية تطوير المشروع، ويُبرز مدى إلحاح التدخل.

1. ما هو تحليل الأسباب الجذرية؟

تحليل الأسباب الجذرية هو أسلوب منهجي يُستخدم لتحديد الأسباب الأساسية لحدوث مشكلة ما. ويكتسي هذا التحليل أهمية خاصة في تشخيص القضايا بما يتجاوز الأسباب الظاهرة، مما قد يفضي إلى حلول أكثر استدامة.

2. ما هي أهداف تحليل الأسباب الجذرية؟

- تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلة، بدلاً من الاكتفاء بمعالجة الأعراض.
- تطوير حلول فعالة تحول دون تكرار المشكلة عن طريق معالجة أسبابها الجذرية.
- تحسين العمليات والأنظمة عموماً لتعزيز الأداء والحد من احتمال حدوث مشكلات في المستقبل.
- تعزيز فهم الترابط بين العوامل المختلفة داخل المنظمة وكيفية إسهامها في نشوء المشكلات.

3. كيف يمكن استخدام تقنية «الأسئلة الخمسة» لتطبيق تحليل الأسباب الجذرية؟

«الأسئلة الخمسة» هي تقنية تقوم على طرح السؤال «لماذا؟» عدّة مرات لتحديد السبب الجذري للمشكلة. وعلى سبيل المثال، يمكن تطبيق تحليل الأسباب الجذرية باستخدام هذه التقنية لتحديد السبب الجذري لمشكلة ما على النحو التالي.

المشكلة: مشاريع الطاقة المتجددة تؤثر سلباً على التنوّع البيولوجي في المنطقة العربية	
لماذا يؤثر تنفيذ مشاريع الطاقة المتجددة سلباً على التنوّع البيولوجي؟	لأن مشاريع الطاقة المتجددة غالباً ما تتطلب مساحات واسعة، مما يؤدي إلى الاستحواذ على الموائل الطبيعية.
لماذا يحدث ذلك؟	لأن اختيار المواقع لمشاريع الطاقة المتجددة يعطي الأولوية أحياناً للجدوى الاقتصادية والتقنية على حساب الاعتبارات المتصلة بالبيئة وباستدامة الموارد الطبيعية.
لماذا يحدث ذلك؟	بسبب وجود نقص في التقييمات التي تُدمج اعتبارات التنوّع البيولوجي في المراحل المبكرة من تصميم المشروع.
لماذا يحدث ذلك؟	لأن الأطر التنظيمية أو المبادئ التوجيهية التي تُلزم بإجراء تقييمات للتنوّع البيولوجي وإدماجها في عملية التخطيط قد تكون ضعيفة أو غير كافية أو لا يُعمل بها على نحو فعّال.
لماذا يحدث ذلك؟	لعدم وجود وعي كافٍ بالخدمات البيئية التي توفرها النظم البيئية الغنية بالتنوّع البيولوجي، مما يؤدي إلى استثمارات سياسية ومالية غير كافية في إنفاذ الأطر التنظيمية.

يتيح فهم السبب الجذري للمشكلة صياغة بيان المشكلة بصورة مترابطة. وينبغي أن تتضمن صياغة بيان المشكلة الإجابة عن الأسئلة الخمسة التالية:

- من هم الأشخاص المتأثرون بهذه المشكلة؟
- ما الأدلة على وجود هذه المشكلة؟
- أين هي المجتمعات المتأثرة بالمشكلة؟
- متى أصبحت المشكلة حرجة؟
- لماذا تُعدّ معالجة هذه المشكلة أمراً مهماً؟

بيان مشكلة افتراضي

تؤثر مشاريع الطاقة المتجددة في المنطقة العربية سلباً على التنوع البيولوجي، مما ينعكس على المجتمعات المحلية والحياة البرية والنظم البيئية. وتنشأ المشكلة لأن هذه المشاريع غالباً ما تتطلب مساحات واسعة من الأراضي، مما يؤدي إلى التعدي على الموائل الطبيعية. وغالباً ما تُعطى الأولوية في عملية اختيار المواقع للاعتبارات الاقتصادية والتقنية على حساب الاعتبارات البيئية، نظراً لعدم إدماج تقييمات التنوع البيولوجي في المراحل المبكرة من تصميم المشروع. وتتفاقم هذه المسألة بحكم ضعف الأطر التنظيمية أو عدم إنفاذها بفعالية، فلا تفرض إجراء هذه التقييمات على نحو ملزم. إضافةً إلى ذلك، يؤدي ضعف الوعي بالخدمات البيئية التي توفرها النظم البيئية الغنية بالتنوع البيولوجي إلى استثمارات سياسية ومالية غير كافية في إنفاذ الأطر التنظيمية ذات الصلة. وتُعدّ معالجة هذه المشكلة أمراً بالغ الأهمية لضمان التنمية المستدامة، وحماية التنوع البيولوجي، والحفاظ على التوازن البيئي الضروري لرفاه الإنسان وحماية البيئة.

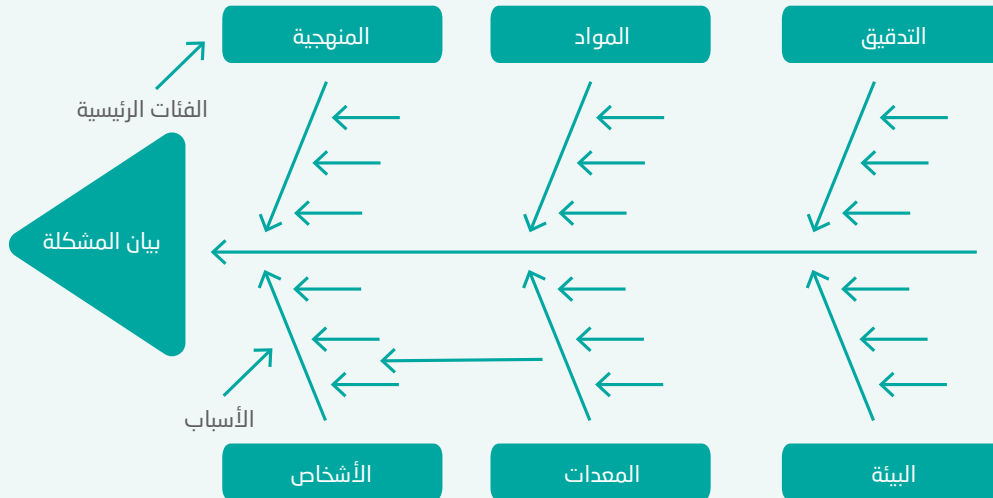
4. هل من تقنيات أخرى لتحديد المشكلة؟

مع أنّ تقنية «الأسئلة الخمسة» تُعدّ أداة فعّالة لتطبيق تحليل الأسباب الجذرية والتعمّق في الأسباب الكامنة للمشكلة، فثمة تقنيات أخرى يمكن استخدامها لتعزيز فهم المشكلة. ومن الأمثلة على ذلك الرسم التخطيطي التالي على شكل عظام السمكة.

مخطط عظمة السمكة: يُعرف أيضاً بتسمية مخطط إيشيكاوا (Ishikawa) أو مخطط السبب والنتيجة، وهو أداة تساعد في تحديد مختلف الأسباب المحتملة للمشكلة وبيان أوجه الترابط بينها.

لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن هذه التقنيات والموارد الإضافية، يمكن الرجوع إلى [الموارد الإضافية](#).

الشكل 2. مخطط عظمة السمكة



المصدر: Businessmap Lean Management, Fishbone diagram analysis: how to solve problems at the root, n.d.

باء. مبررات المشروع

تبيّن مبررات المشروع القوية بوضوح مدى أهميته وضرورته وأثره المحتمل، وتحدد أسباب الحاجة إلى المشروع وكيفية اتساقه مع أهداف أوسع نطاقاً، مثل أهداف التنمية الإقليمية، وسياسات استدامة الموارد الطبيعية، واحتياجات المجتمعات المحلية.

كيفية إعداد مبررات المشروع

لا يوجد نهج واحد لإعداد مبررات المشروع. وتبرّر كلّ مذكرة توضيحية وكلّ مقترح مشروع دوافع المشروع وفقاً لأهدافه وأولوياته. ويُنصح بمواءمة مبررات المشروع مع أولويات الجهة الممولة أو البرنامج المحدد الذي يُقدّم إليه الطلب. وفيما يلي أمثلة على اعتبارات يمكن إدراجها عند صياغة مبررات المشروع:

(أ) العوامل الاجتماعية والاقتصادية

- النظر في الآثار الاجتماعية والاقتصادية للمشروع، بما في ذلك تقييم احتياجات المجتمع وكيفية إسهام المشروع في التنمية الاقتصادية.
- عرض المنافع الاجتماعية المتوقعة، مثل استحداث فرص العمل أو تحسين مستويات المعيشة.

(ب) العوامل المتصلة باستدامة الموارد الطبيعية والعوامل المناخية

- تفصيل القضايا المناخية المحددة التي يهدف المشروع إلى معالجتها.
- مناقشة شواغل الاستدامة وكيفية تخطيط المشروع للحدّ من الآثار ذات الصلة بالمناخ.
- إبراز المنافع البيئية، مثل حفظ التنوّع البيولوجي، أو استعادة الموائل الطبيعية، أو تحسين نوعية البيئة.

(ج) العوامل السياسية

- تحديد مدى اتساق المشروع مع الاستراتيجيات أو خطط العمل البيئية الوطنية أو الإقليمية.
- تحليل اللوائح التنظيمية والسياسات البيئية والولايات الحكومية ذات الصلة والإشارة إليها لدعم المشروع.

(د) العوامل الثقافية

- مراعاة العادات والتقاليد المحلية واستراتيجيات إشراك ذوي العلاقة.
- فهم كيفية تأثير هذه العناصر الثقافية في نتائج المشروع وقبوله.
- وضع استراتيجيات للتفاعل مع المجتمعات المحلية بطريقة تحترم الممارسات الثقافية وتعزز المشاركة والدعم المحليين.

فيما يلي مثال على مبررات مشروع "حفظ الأراضي الرطبة وإدارتها في المنطقة العربية"



مبررات المشكلة: يهدف هذا المشروع إلى حفظ الأراضي الرطبة وإدارتها في المنطقة العربية لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة تغيّر المناخ ودعم جهود الاستدامة. ويتسق المشروع مع الالتزامات السياسية ضمن الأطر الوطنية والإقليمية التي تعتمدها جامعة الدول العربية، عن طريق دعم الأطر التنظيمية ومواءمة السياسات. ويدعم المشروع سبل عيش المجتمعات المحلية التي تعتمد على الأراضي الرطبة في الزراعة ومصايد الأسماك وموارد

المياه العذبة، ويعزز المنافع الاقتصادية عن طريق السياحة وإدارة الموارد الطبيعية. ومن الناحية الثقافية، يحافظ المشروع على الأراضي الرطبة بوصفها مواقع تراثية، ويشجع التعليم والمشاركة المجتمعية. ومن الناحية البيئية، يحمي المشروع التنوع البيولوجي ويستفيد من الوظائف الطبيعية للأراضي الرطبة في مواجهة آثار المناخ. ويكفل هذا النهج المتكامل دعم المجتمعات المحلية، والاتساق مع أهداف السياسات، والإسهام في تحقيق الأهداف البيئية العالمية والإقليمية.

ويمكن للمشروع أيضاً الاستعانة بتقييم للاحتياجات لتبرير أهمية المشكلة وطابعها الملح. ويمكن أن يساعد تقييم الاحتياجات في إبراز أن المشكلة تستند إلى احتياجات فعلية وليس إلى افتراضات.

لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن مبررات المشروع واستخدام أداة تقييم الاحتياجات، يمكن الرجوع إلى الموارد الإضافية.

جيم. استخدام البيانات الموثوقة لتوضيح السياق وتبيان الأهمية

لا تقتصر البيانات الموثوقة على الأرقام المعروضة فحسب، بل تقوم على أدلة قوية تُبرز إلحاح المشروع وصلته بالأهداف المرجوة. فالبيانات الموثوقة توفر إثباتاً يضمن أن يكون المشروع ملائماً، وأن يُنفذ في الوقت المناسب، وأن يكون ذا أثر، مما يعزز فرص تمويله. ويستعرض هذا القسم كيفية الاستخدام الفعال للبيانات الموثوقة لدعم سياق المشروع وصلته بالأهداف المرجوة.

1. ما المقصود بالبيانات الموثوقة؟

ينبغي مراعاة أربعة عوامل رئيسية لضمان موثوقية البيانات:

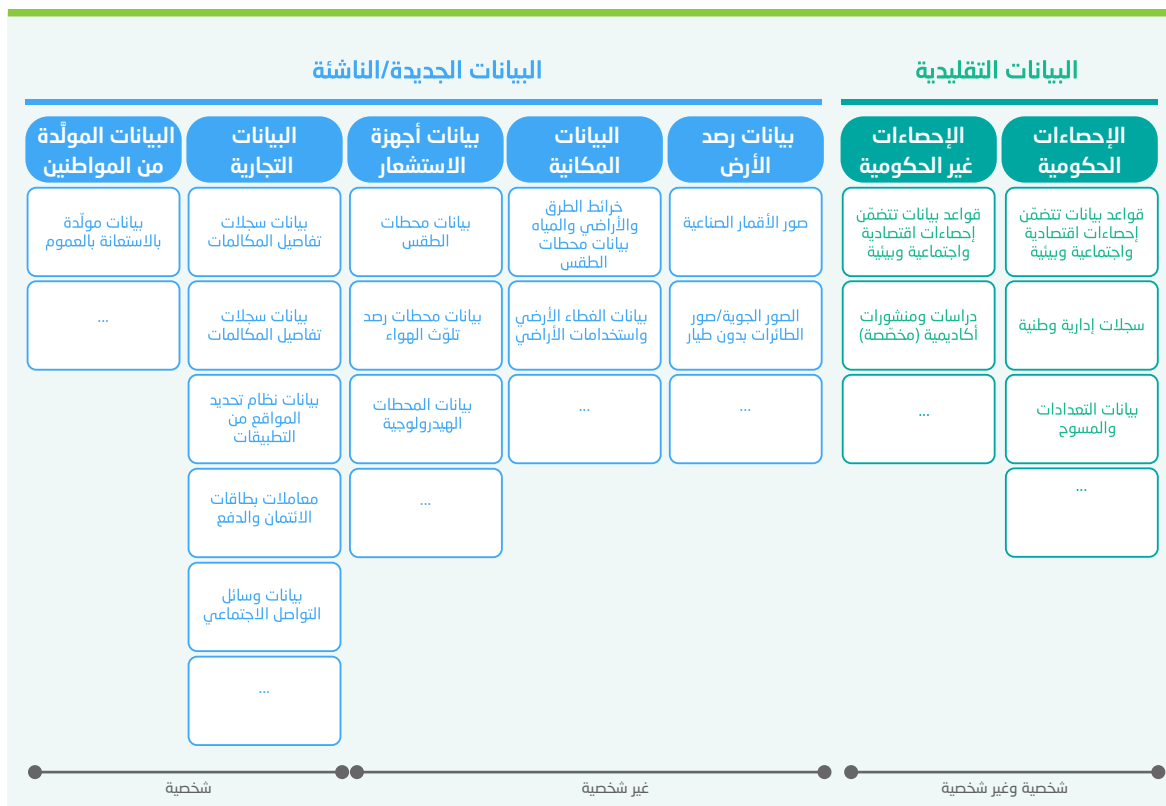
- ▶ **الدقة:** ينبغي أن تكون البيانات دقيقة وصحيحة، ومجمّعة باستخدام منهجيات راسخة.
- ▶ **الآنية:** يجب أن تكون البيانات حديثة ومرتبطة بالإطار الزمني للمشروع لضمان قابليتها للتطبيق.
- ▶ **الصلة:** ينبغي أن ترتبط البيانات ارتباطاً مباشراً بأهداف المشروع وغاياته، وأن توفر رؤى محددة بشأن المشكلة.
- ▶ **موثوقية المصدر:** يجب أن تكون البيانات مستمدة من منظمات ذات سمعة جيدة أو قواعد بيانات تم التحقق منها.

2. ما هي أنواع البيانات المختلفة؟

تتوفر أنواع متعددة من البيانات يمكن استخدامها لعرض سياق المشروع. ويعتمد اختيار نوع البيانات على احتياجات المشروع، وتوافر البيانات، ومستوى الدقة المطلوب لمعالجة أسئلة أو تحديات معيّنة. ويقدم الشكل 3 ملخصاً لأنواع البيانات المختلفة.

ويتطلب اختيار النوع المناسب من البيانات فهماً للأنواع المختلفة ومدى اتساقها مع أهداف المشروع ومتطلباته. كما أن دمج أنواع متعددة من البيانات يمكن أن يوفر رؤية أشمل للمشروع. لمزيد من المعلومات بشأن أنواع البيانات المختلفة، يمكن الرجوع إلى الموارد الإضافية للاطلاع على المواد التكميلية.

الشكل 3. لمحة عن أنواع البيانات التقليدية والناشئة



المصدر: United Nations Development Programme and others, *Data to Policy Navigator*.

3. أين يمكن العثور على بيانات موثوقة؟

- المنشورات والتقارير الحكومية.
- الدراسات البحثية الصادرة عن مؤسسات أكاديمية معتمدة.
- المنظمات الدولية، بما في ذلك الأمم المتحدة، أو منظمة الصحة العالمية، أو البنك الدولي.
- المجلات والمنشورات التي استعرضها الأقران.

4. أين يمكن استخدام البيانات المستخلصة في المذكرات التوضيحية ومقترحات المشاريع؟

- بيان المشكلة:** تُستخدم البيانات لتحديد المشكلة التي يعترض المشروع معالجتها بوضوح، بما في ذلك الأدلة الإحصائية على مدى انتشار المشكلة أو حدتها أو أثرها.
- مبشرات المشروع:** يمكن للبيانات أن تبين الحاجة إلى المشروع عن طريق إبراز الثغرات في الجهود الحالية أو الاتجاهات المتفاقمة التي سيعالجها المشروع.
- الأثر المتوقع:** تُستخدم بيانات خط الأساس لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمشروع. ويمكن، بعد التنفيذ، مقارنة البيانات اللاحقة ببيانات خط الأساس لتقييم الأثر.

مثال: عند اقتراح مشروع يهدف إلى تعزيز نشر الطاقة المتجددة في المنطقة العربية، يمكن الاستناد إلى بيانات تُظهر انخفاض حصة الطاقة المتجددة في إجمالي الاستهلاك النهائي للطاقة، إلى جانب الإمكانيات الكبيرة للطاقة الشمسية وطاقة الرياح، لإبراز إلحاح المشروع. كما يمكن استخدام المنافع الاقتصادية للانتقال إلى مصادر الطاقة المتجددة، مثل استحداث فرص عمل في قطاعات الطاقة الجديدة وخفض تكاليف الطاقة، لتبرير المنافع المجتمعية الأوسع نطاقاً للمشروع.



ما هي أبرز النصائح لاستخدام البيانات بفعالية؟

- ▶ **اختيار البيانات ذات الصلة بالمشروع:** انتقاء البيانات التي تدعم مباشرة أهداف المشروع وتتسق مع أولويات الجهة الممولة.
- ▶ **توثيق المصادر:** إيراد مراجع واضحة للبيانات المستخدمة لضمان الشفافية والمصادقية.
- ▶ **عرض البيانات بوضوح:** استخدام الجداول والرسوم البيانية والمخططات لتقديم البيانات بطريقة ملفتة للنظر وسهلة الفهم.
- ▶ **تفسير البيانات:** عدم الاكتفاء بعرض الأرقام، بل تحليلها وشرح دلالاتها في سياق المشروع.
- ▶ **الاعتماد على أحدث البيانات:** استخدام أحدث البيانات المتاحة لضمان أن يعكس المقترح الوضع الراهن.

دال. تحديد ذوي العلاقة الرئيسيين وشركاء المشروع والمستفيدين

فهم ذوي العلاقة الرئيسيين هو أمر بالغ الأهمية؛ إذ ينبغي تحديد تأثيرهم المحتمل على المشروع وكيفية إشراكهم قبل الشروع في التنفيذ. ويعرض هذا القسم مصفوفة ذوي العلاقة كأداة لتصنيف ذوي العلاقة في المشروع بما يعزز نتائجه.

1. من هم ذوو العلاقة؟

الطرف ذو العلاقة هو فرد أو منظمة لهما مصلحة أو دور في المشروع. ويمكن لذوي العلاقة أن يؤثرُوا في نتائج المشروع أو يتأثروا بها. وقد يكون ذوو العلاقة عضواً في مجتمع محلي، أو جهة حكومية، أو منظمة غير حكومية، أو شريكاً من القطاع الخاص. ومن السبل المتبعة لتحديد ذوي العلاقة استخدام مصفوفة ذوي العلاقة.

2. ما هو تحليل ذوي العلاقة؟

مصفوفة ذوي العلاقة: وتُسمى أيضاً شبكة القوة/الاهتمام، هي أداة تساعد على تصنيف ذوي العلاقة استناداً إلى مستوى تأثيرهم في المشروع ومدى اهتمامهم بنجاحه. وعن طريق فهم هذين البعدين، يمكن تصميم استراتيجيات إشراك ملائمة لتعظيم الدعم.

▶ **القوة:** قدرة ذوي العلاقة على التأثير في مسار المشروع ونتائجه. وقد يكون ذلك عن طريق سلطة اتخاذ القرار، أو التحكم في الموارد، أو التأثير في أصحاب مصلحة آخرين.

▶ **الاهتمام:** مستوى اهتمام ذوي العلاقة بأداء المشروع ونتائجه. ويكون ذوو العلاقة الذين يولون اهتماماً كبيراً بالمشروع أكثر عرضة للتأثر به أو أكثر حرصاً على نجاحه أو فشله.

3. كيف يُطبَّق تحليل ذوي العلاقة عملياً؟

▶ **تحديد ذوي العلاقة:** إعداد قائمة بالأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به.

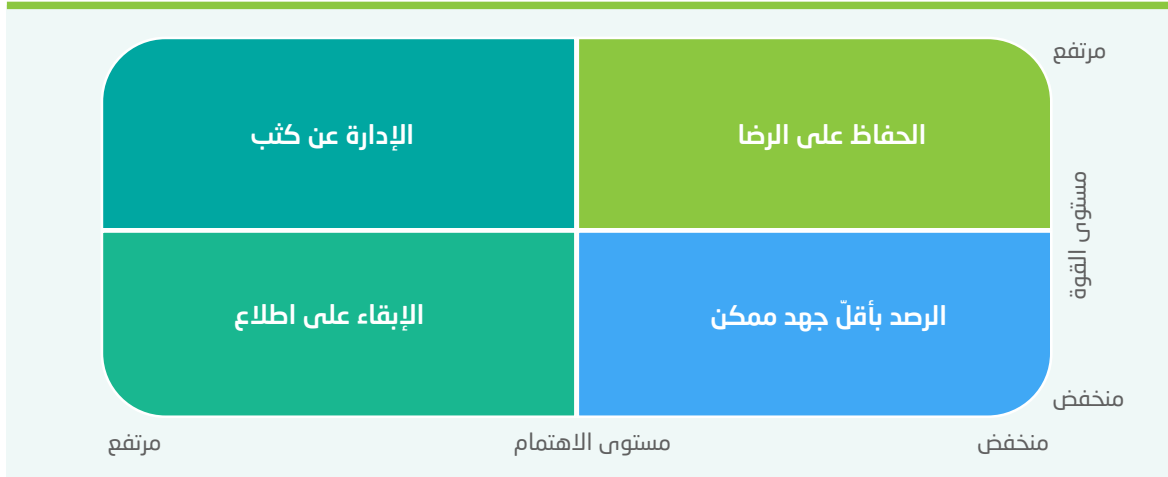
▶ **تقييم القوة والاهتمام:** تقييم مستوى قوة واهتمام ذوي العلاقة فيما يتعلق بالمشروع، مع مراعاة أدوارهم ومواردهم وتوقعاتهم ومساهماتهم المحتملة.

▶ **تحديد ذوي العلاقة على المصفوفة:** إدراج ذوي العلاقة في الربع المناسب من المصفوفة وفقاً لمستوى القوة والاهتمام.

➤ **وضع استراتيجيات للإشراك:** تصميم استراتيجيات إشراك ملائمة لكل ربع من أرباع المصفوفة لتحسين التواصل والمشاورات والمشاركة. وينبغي وضع استراتيجيات إدارة أكثر كثافة لذوي العلاقة الرئيسيين، مع ضمان حصول جميع ذوي العلاقة على مستوى من الاهتمام يتناسب مع تأثيرهم واهتمامهم.

لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن استخدام مصفوفة ذوي العلاقة، يمكن الرجوع إلى الموارد الإضافية.

الشكل 4. مصفوفة ذوي العلاقة: شبكة القوة/الاهتمام واستراتيجيات التعامل مع ذوي العلاقة



المصدر: Pressbooks, Project Management.

هاء. إعداد الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ

1. ما المقصود بذلك؟

يبيّن الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ سبب الحاجة إلى المشروع عن طريق تحديد الظروف المناخية والبيئية، والتحديات التي يجب معالجتها، والثغرات التي لم تحلّها الجهود الحالية. وهو يوفر الأساس الواقعي والتحليلي لتبرير المشروع، ويرتبط مباشرة بالأولويات الوطنية والالتزامات العالمية، مثل أهداف التنمية المستدامة واتفاق باريس وأطر التنوع البيولوجي وإطار سنديا.

ينبغي أن يجيب الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ على الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلات أو التحديات المتعلقة باستدامة الموارد الطبيعية والمناخ التي يعالجها المشروع؟
- ما هي الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية الحالية؟
- ما الذي أُنجز بالفعل وما الذي لا يزال بدون معالجة؟
- كيف سيضيف هذا المشروع قيمة أو يسد فجوة قائمة؟

2. الأقسام المقترح إدراجها

(أ) السياق المناخي

لوصف الحالة المناخية ذات الصلة بمنطقة المشروع، مثل الاتجاهات والمخاطر ومواطن الضعف.

مثال: تواجه المنطقة تزايداً في وتيرة الجفاف وموجات الحرارة، مما يؤدي إلى شح المياه ويسبب خسائر زراعية. وقد ارتفع متوسط درجة الحرارة السنوية بمقدار 1.2 درجة مئوية منذ عام 1990، في حين انخفض معدل هطول الأمطار بنسبة 15 في المائة.

نصائح لكتابة السياق المناخي

- استخدام مصادر البيانات المناخية الرسمية (مثل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والمبادرة الإقليمية لتقييم آثار تغير المناخ على الموارد المائية وقابلية تأثر القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة العربية (RICCAR)، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، والتقارير الوطنية).
- إبراز الاتجاهات الملحوظة والتغيرات المتوقعة.
- ربط البيانات بالقطاع أو القطاعات التي يستهدفها المشروع (المياه، والزراعة، والطاقة).

(ب) خط الأساس والاحتياجات الخاصة بالنظام البيئي

لعرض نقطة الانطلاق البيئية والاجتماعية والاقتصادية (أي الظروف القائمة قبل تنفيذ المشروع).

مثال: تدعم مستجمعات المياه حالياً 120,000 شخص، ولكن إزالة الغابات وسوء إدارة الأراضي أدى إلى تدهور 40 في المائة من الغطاء النباتي.

نصائح لصياغة خط الأساس والاحتياجات الخاصة بالنظام البيئي

- تقديم بيانات كمية حيثما أمكن ذلك (المساحة المتدهورة، وعدد المستفيدين، والنسبة المئوية لفقدان التنوع البيولوجي).
- تحديد خدمات النظم البيئية التي تتعرض لضغوط.
- توضيح احتياجات المجتمع أو البلد للحفاظ على القدرة على الصمود.

(ج) العوائق والأسباب الجذرية

لتحديد أسباب استمرار المشكلات الحالية.

مثال: تشمل العوائق محدودية القدرات التقنية، وعدم كفاية التنسيق بين الوزارات، ونقص الوصول إلى التمويل المتعلق بالمناخ. وتنبع الأسباب الجذرية من ضعف إنفاذ السياسات وتجزئة البيانات.

نصائح لصياغة العوائق والأسباب الجذرية

- تصنيف العوائق إلى تقنية أو مالية أو مؤسسية أو سياسية أو سلوكية.
- تقديم أدلة مستمدة من الدراسات أو مشاورات ذوي العلاقة أو الدروس المستفادة.

(د) المواءمة مع الأولويات الوطنية والمبادرات الإقليمية

لإبراز كيفية دعم المشروع للاستراتيجيات الوطنية والإقليمية، وإظهار الملكية السياسية والاتساق.

مثال: يتوافق المشروع مع خطة التكيف الوطنية للبنان (2023) واستراتيجية الأمن المائي في المنطقة (2010-2030). وتكمل هذه المبادرة مشروع «الزراعة المراعية للمناخ» التابع للصندوق الأخضر للمناخ، وتستند إلى الدروس المستفادة من برنامج رصد الجفاف الذي تقوده منظمة الأغذية والزراعة (الفاو).

نصائح لصياغة كيفية مواءمة المشاريع مع الأولويات الوطنية والمبادرات الإقليمية



- الإشارة إلى الخطط الوطنية الرسمية (خطط التكيف الوطنية، والمساهمات المحددة وطنياً، والاستراتيجيات وخطط العمل الوطنية للتنوع البيولوجي، والاستراتيجيات الوطنية).
- التطرق إلى أوجه التآزر مع الأطر الإقليمية (مثل جامعة الدول العربية، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، والفاو، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة).
- رسم خريطة للمشاريع ذات الصلة (الوطنية والإقليمية).
- الإشارة، إن أمكن، إلى الشركاء المشتركين أو منصات البيانات المشتركة.
- الربط بالولايات الإقليمية أو قرارات الأمم المتحدة التي تدعم العمل المشترك.

لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن إعداد الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ، يمكن الرجوع إلى الموارد الإضافية.

3. الوحدة 2: تحديد الأهداف ووضع خطة للمشروع

تتيح الوحدة 2 فهم الجوانب الأساسية للتخطيط المنهجي للمشاريع. وتتضمن تمارين تقنية وتفاعلية لشرح كيفية وضع أهداف واضحة للمشروع، وصياغة أهداف محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً، وتطبيق أدوات استراتيجية مثل نظرية التغيير والأطر المنطقية.

نتائج التعلّم



يتيح إتمام هذه الوحدة تحقيق ما يلي:

- تحديد أهداف المشروع وتصور آثاره على المدى البعيد.
- صياغة أهداف محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً.
- استخدام نظرية التغيير في تخطيط المشاريع.
- وضع إطار منطقي وخطط عمل مع جدول زمني.

ألف. تحديد أهداف المشروع وآثاره على المدى البعيد

لربط المشكلة المحدّدة بغايات المشروع بفعالية، تتمثّل الخطوة الأولى في تحديد أهداف المشروع. وتبيّن هذه الأهداف الآثار المرجوة على المدى البعيد كما تشكل الأساس لوضع غايات المشروع المحدّدة. ويوضح القسم التالي كيفية صياغة هذه الأهداف بوضوح ودقة.

وإلى جانب تحديد أهداف المشروع، من الضروري النظر في آثاره على المدى البعيد. ويمكن الاسترشاد بالأسئلة التالية في هذا التقييم: كيف يحافظ المشروع على فوائده مع مرور الوقت؟ ما هي الآثار المهمة التي سيحدثها على البيئة، أو استدامة الموارد الطبيعية، أو الأطر في مجال السياسات، أو ديناميات المجتمع؟

من المهم أيضاً إدراك أن الوكالات الممولة المختلفة لها أولويات متباينة فيما يتعلق بالتأثيرات. ويُعدّ الاطلاع على تفضيلات الممولين المحتملين وإبرازها في المذكرة التوضيحية ومقترح المشروع أمرين أساسيين لضمان مواءمة أهداف المشروع مع توقّعات الممولين.

نصائح لتحديد أهداف المشروع وآثاره على المدى البعيد



- **تحديد الأهداف:** وضع أهداف عامة طويلة الأجل توفر سياقاً لما ينبغي أن يحققه المشروع.
- **تحديد الغايات:** تقسيم الأهداف إلى غايات محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً.
- **وضع جدول زمني:** تحديد تاريخ بدء وانتهاء هدف المشروع ووضع مواعيد نهائية لكل هدف.
- **إعداد خطة عمل:** تقسيم الأهداف إلى مهام قابلة للتنفيذ وتوزيع المسؤوليات.
- **رصد التقدم المحرز:** وضع تذكيرات لضمان تحقيق الأهداف في الموعد المحدد، وتتبع التقدم المحرز.

أمثلة على أهداف مشروع مصاغة بشكل جيد



- إرجاع 10,000 هكتار من الأراضي المتدهورة في شبه الجزيرة العربية إلى موئلا الأصلي في غضون خمس سنوات، مما يزيد من التنوع البيولوجي ويحسن خدمات النظام البيئي مثل تثبيت التربة والاحتفاظ بالمياه.
- إنشاء 50 مساحة خضراء حضرية تضم أنواعاً نباتية محلية في المدن الكبرى في مختلف أنحاء المنطقة العربية في غضون ثلاث سنوات، مما يعزز التنوع البيولوجي الحضري ويوفر تأثيرات تبريد طبيعية للتصدي لظاهرة الجزر الحرارية الحضرية.

مثال على هدف مشروع ضعيف:



- تحسين التنوع البيولوجي في المنطقة عن طريق زراعة المزيد من الأشجار.
- هذا الهدف غامض، ويفتقر إلى التحديد فيما يتعلق بأنواع الأشجار، والمواقع، والأهداف القابلة للقياس، والأطر الزمنية.

باء. صياغة أهداف محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً

من المهم تحديد أهداف واضحة في المذكرات التوضيحية ومقترحات المشاريع لضمان استدامة التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف محددة وملهمة ومتوافقة مع مهمة المنظمة. وعليه، يعرض هذا القسم كيفية وضع أهداف واضحة باستخدام أداة الأهداف المحدّدة والقابلة للقياس والتحقيق وذات الصلة والمحدّدة زمنياً.

ما هي الأهداف المحدّدة والقابلة للقياس والتحقيق وذات الصلة والمحدّدة زمنياً؟

محدّدة: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحدّدة بما يكفل فهماً دقيقاً لما يجب تحقيقه. ويجب الهدف المحدّد على أسئلة مثل:

- ما الذي ينبغي إنجازه؟
- من هي الأطراف المعنية؟
- أين سيجري التنفيذ؟
- ما هي المتطلبات والقيود؟

قابلة للقياس: يجب أن تكون الأهداف محدّدة بمعايير ملموسة تتيح قياس التقدم المحرّز وتحقيق الهدف. ويجب هذا البعد عن أسئلة مثل:

- كم؟
- ما العدد؟
- كيف يمكن التأكد من إنجاز المشروع؟

قابلة للتحقيق: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز.

ذات صلة: يجب أن تكون الأهداف ذات صلة بتوجه المشروع. فعندما يكون الهدف ذا صلة، يكون الردّ بالإيجاب على الأسئلة التالية:

- هل هذا هو الوقت المناسب؟
- هل يتوافق هذا المشروع مع الجهود/الاحتياجات الأخرى؟
- هل هو قابل للتطبيق في البيئة الاجتماعية والاقتصادية الحالية؟

محددة زمنياً: يجب أن يكون للأهداف موعد نهائي أو إطار زمني محدد. والأهداف المحددة زمنياً تجيب على السؤالين التاليين:

- متى ينبغي إنجاز المشروع؟
- كيف يرتبط المشروع بالأحداث المخطط لها والقنوات المستخدمة لتعظيم الأثر؟

مثال على هدف محدد وقابل للقياس والتحقيق وذو صلة ومحدد زمنياً:



استرجاع وتحسين 100 هكتار من النظم البيئية المتدهورة لأشجار المانغروف في المناطق الساحلية للإمارات العربية المتحدة بحلول نهاية عام 2024. يهدف هذا المشروع إلى زيادة احتجاز الكربون بنسبة 30 في المائة وتحسين التنوع البيولوجي المحلي بنسبة 20 في المائة، وفقاً لنتائج المسوح البيئية قبل تنفيذ المشروع وبعده.

نصائح لصياغة هدف محدد وقابل للقياس والتحقيق وذو الصلة ومحدد زمنياً



- **البدء بالأساسيات:** تحديد الأطراف المعنية، وما المراد إنجازه، وأين سيتم التنفيذ، والإطار الزمني، مع تحديد أي قيود أو متطلبات ذات صلة.
 - **جعل الهدف محدداً وقابلًا للقياس:** تنقيح الهدف لضمان وضوحه وسهولة قياسه، وإدراج وصف تفصيلي لما سيُحقق.
 - **ضمان قابليته للتحقيق:** مراجعة الهدف للتأكد من واقعيته، مع مراعاة الموارد والوقت المتاحين.
 - **مواءمته ليكون ذا صلة:** التأكد من أن الهدف يتوافق مع الأهداف الأوسع نطاقاً وأن له قيمة في المساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمشروع.
 - **تحديد موعد نهائي:** وضع جدول زمني محدد لتحقيق الهدف، بما في ذلك المراحل المهمة على طول فترة التنفيذ.
- لمزيد من المعلومات التفصيلية بشأن تطبيق أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً، يمكن الرجوع إلى [الموارد الإضافية](#).

جيم. إعداد نظرية التغيير

1. ما هي نظرية التغيير؟

نظرية التغيير هي منهجية تحدد المسار السببي الأساسي اللازم لتحقيق هدف معين طويل الأجل؛ وهي تقدم وصفاً شاملاً وتوضيحاً لكيفية حدوث التغيير المنشود في سياق معين والأسباب التي تدعو إلى توقع حدوثه. ورغم تنوع التعريفات والمنهجيات المرتبطة بنظرية التغيير، يقدم هذا القسم المفهوم العام لنظرية التغيير وكيفية تطبيقها.

2. ما الغرض من إعداد نظرية التغيير؟

- من المهم النظر في الغرض من تطبيق نظرية التغيير على المشروع، كونها تحقق ما يلي:
- ضمان فهم أعمق لسياق المشروع.
- تسهيل إدراج تعديلات ديناميكية على المشروع عند الحاجة.
- إيجاد بيئة تعاونية بين ذوي العلاقة في المشروع.

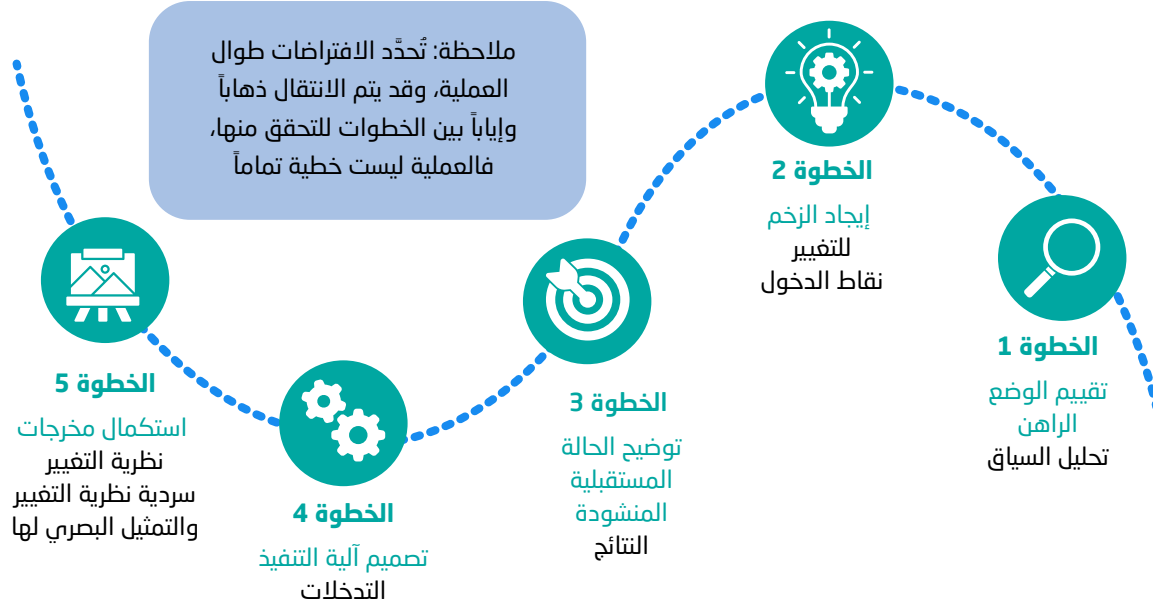


المصدر: Monalisa Salib, Theory of Change Development: A Step-by-Step Process for Developing or Strengthening Theories of Change, 2022.

3. ما هي مراحل عملية إعداد نظرية التغيير؟

- قد يختلف إعداد نظرية التغيير من نهج لآخر. ومع ذلك، لتبسيط الأمر، يمكنك اعتبارها عملية انتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المرجوة، أي هدف المشروع.
- ▶ الخطوة 1 – تقييم الحالة الراهنة: تحديد المشكلة القائمة حالياً، ما الذي يسعى المشروع إلى معالجته؟ ما هي العوامل المسببة للمشكلة؟
 - ▶ الخطوة 2 – إيجاد الزخم للتغيير: بعد تحديد المشكلة بوضوح وتوافق أعضاء المشروع بشأن خصائصها، من المهم إبراز الدافع للتغيير. ويمكن أن يساعد وجود مبرر واضح للمشروع في تسهيل هذه العملية.
 - ▶ الخطوة 3 – توضيح الحالة المنشودة: تحديد نتائج المشروع. ما الذي يسعى المشروع إلى تحقيقه؟ ما هو هدفه وغايته؟ من المهم أن يكون جميع ذوي العلاقة على توافق في هذه المرحلة، إذ سيحدد ذلك مدخلات المشروع وتدخلاته.
 - ▶ الخطوة 4 – تصميم آلية التنفيذ: تمثل هذه المرحلة آلية تقدّم المشروع، وهي تحدّد المدخلات والأنشطة الرئيسية والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط.
 - ▶ الخطوة 5 – استكمال مخرجات نظرية التغيير: مراجعة العملية، وتحديد الافتراضات، وتغيير التدخلات حسب الحاجة. يمكن تكرار هذه العملية مع مختلف الأطراف ذوي العلاقة لتنقيح التدخلات إلى أن يتمّ التوصل إلى تمثيل بصري للتغيير المنشود.

الشكل 6. عملية إعداد نظرية التغيير



المصدر: USAID Learning Lab, Theory of Change Workbook: A Step-by-Step Process for Developing or Strengthening Theories of Change

ملاحظة: تُحدّد الافتراضات طوال العملية، وقد يتم الانتقال ذهاباً وإياباً بين الخطوات للتحقق منها، فالعملية ليست خطية تماماً.

نظرية التغيير هي عملية ديناميكية تستمر في التطور مع تقدّم المشروع. ويسهم إعداد نظرية تغيير تعاونية في صياغة سردية متماسكة تقود نحو الحالة المنشودة.

يُرجى زيارة هذا الرابط للاطلاع على نماذج مشروحة لنظرية التغيير.

نصائح لعملية إعداد نظرية تغيير فعّالة



- ▶ **البدء بالنظر إلى النتيجة:** تحديد بوضوح الأهداف الطويلة الأجل والآثار المرجوة للمشروع.
- ▶ **تحديد النتائج الرئيسية:** تحديد النتائج المتوسطة والآنية اللازمة لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل.
- ▶ **إشراك ذوي العلاقة:** إشراك ذوي العلاقة في عملية الإعداد لضمان إدراج وجهات نظرهم وآرائهم.
- ▶ **استخدام وسائل إيضاح بصرية:** إعداد تمثيل بصري (مثل مخطط انسيابي) لتوضيح المسارات والعلاقات السببية.
- ▶ **الحرص على أن تكون النتائج محددة وقابلة للقياس:** التأكد من أن النتائج والأنشطة محدّدة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها بصورة واقعية.
- ▶ **التكرار والتقييم:** مراجعة نظرية التغيير وتحديثها بانتظام بناءً على الآراء والمعلومات الجديدة والدروس المستفادة.
- ▶ **التوافق مع التقييم:** تصميم نظرية التغيير بحيث تتوافق مع خطط الرصد والتقييم لتيسير قياس التقدّم والأثر.
- ▶ **التواصل بوضوح:** استخدام لغة واضحة وموجزة لشرح نظرية التغيير، بحيث تكون في متناول ذوي العلاقة المعنيين.

دال. إعداد إطار منطقي وخطة عمل بجدول زمنية لضمان تنفيذ فعال

الإطار المنطقي هو أداة تُستخدم لعرض أهداف المشروع وأنشطته ومخرجاته ونتائجه وآثاره. وهو يساعد في توفير بنية منظمة تضمن اتساق كل جانب من جوانب المشروع مع الهدف الأوسع نطاقاً.

1. لماذا يُستخدم الإطار المنطقي؟

- يضمن الترابط المنطقي بين جميع مكونات المشروع وتوافقها مع النتائج المحددة.
- يساعد في تتبع التقدم المحرز وتقييم أثر المشروع.
- يساعد في تعديل الاستراتيجيات والأنشطة حسب الحاجة طوال دورة حياة المشروع.

2. ما هي مكونات الإطار المنطقي؟

يتكون الإطار المنطقي البسيط والأكثر استخداماً من المكونات الرئيسية التالية:

- **الهدف:** الهدف العام للمشروع.
- **النتيجة:** الأثر المباشر للمشروع.
- **المخرجات:** المنتجات أو الخدمات الناتجة عن أنشطة المشروع.
- **الأنشطة:** الإجراءات التي ينبغي إنجازها لتحقيق النتائج.
- **المؤشرات:** وسائل قابلة للقياس من أجل قياس نجاح المخرجات والأهداف.
- **وسائل التحقق:** مصادر المعلومات أو الأساليب المستخدمة لجمع البيانات عن هذه المؤشرات.
- **الافتراضات:** العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تقدم المشروع أو نجاحه.

3. كيفية إعداد الإطار المنطقي؟

- **تحديد الهدف والنتائج:** صياغة الهدف العام والنتائج المحددة للمشروع بوضوح.
- **تحديد المخرجات والأنشطة:** تحديد المخرجات اللازمة لتحقيق الهدف وإدراج الأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه المخرجات.

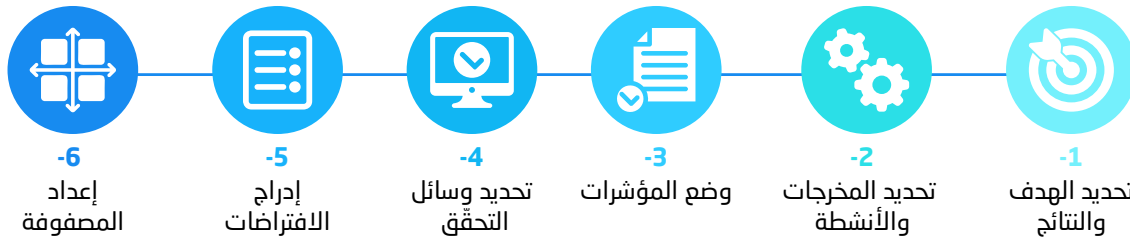
الشكل 7. مصفوفة الإطار المنطقي

الافتراضات	وسائل التحقق	المؤشرات	
			الهدف
			النتائج
			المخرجات
			الأنشطة

المصدر: تجميع المؤلف.

- **وضع المؤشرات:** إعداد مؤشرات محدّدة وقابلة للقياس والتحقق وذات صلة ومحدّدة زمنياً لكلّ من المخرجات والأهداف لتسهيل عملية الرصد.
- **تحديد وسائل التحقق:** تحديد كيفية قياس كلّ مؤشر، بما في ذلك مصادر البيانات وأساليب جمعها والجهة المسؤولة عن ذلك.
- **إدراج الافتراضات:** تحديد العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرة فريق المشروع ولكنها تؤثر على تقدّم المشروع.
- **إعداد المصفوفة:** تنظيم هذه المكونات في شكل مصفوفة.

الشكل 8. عملية إعداد الإطار المنطقي



المصدر: تجميع المؤلف.

يقدم الجدول 1 مثلاً على إطار منطقي لمشروع تنوّع بيولوجي في حديقة مجتمعية.

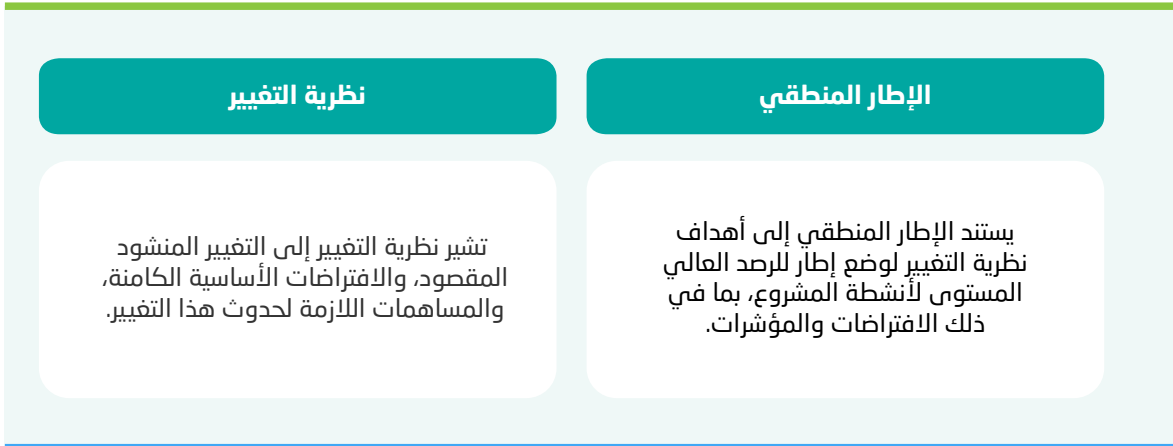
الجدول 1. مثال على إطار منطقي

المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الهدف	دراسات الأثر البيئي: إجراء مسح للتنوّع البيولوجي سنوياً.	استمرار اهتمام المجتمع ومشاركته في صيانة الحدائق.
النتيجة	سجلات إنشاء الحدائق وصيانتها؛ المواد التعليمية الموزّعة.	دعم الحكومات المحلية والمنظمات لمبادرات الزراعة الحضرية.
المُخرج 1	إنشاء خمس حدائق مجتمعية تعزز التنوّع البيولوجي المحلي وتوفّر فرصاً تعليمية لسكان المدن.	توفّر الأراضي المناسبة، ومنح التراخيص اللازمة من السلطات المحلية.
المُخرج 2	إنشاء خمس حدائق مجتمعية في مناطق حضرية محدّدة.	مشاركة أفراد المجتمع بنشاط في أنشطة الحدائق والبرامج التعليمية.
الأنشطة	تصميم وإنشاء حدائق مجتمعية. تنظيم فعاليات زراعية بمشاركة السكان. تنظيم ورش عمل تثقيفية بشأن التنوّع البيولوجي والزراعة الحضرية.	استراتيجيات فعالة للتواصل وإشراك المجتمع تجذب مشاركة الأفراد. توفير التمويل الكافي لإنشاء الحدائق وتنظيم الفعاليات؛ وجود كوادرم مؤهلة لقيادة ورش العمل.

المصدر: تجميع المؤلف.

ما هي العلاقة بين نظرية التغيير والإطار المنطقي؟

الشكل 9. العلاقة بين نظرية التغيير والإطار المنطقي



المصدر: تجميع المؤلف.

لمزيد من المعلومات عن نظرية التغيير والإطار المنطقي، يمكن الرجوع إلى [الموارد الإضافية](#). يرجى ملاحظة وجود عدّة نهج لتطبيق نظرية التغيير والأطر المنطقية. ومن المهم الاطلاع على النهج الذي تتبعه الجهة المانحة المحتملة ومواءمة التخطيط معه.

4. الوحدة 3: إعداد الميزانية وتخطيط العمل

تقدّم الوحدة 3 القواعد والمبادئ الأساسية لوضع ميزانيات مقترحة معقولة وواقعية ومتسقة. وتعرض كيفية تفسير الدعوات إلى تقديم المقترحات بفعالية، وكيفية تحديد العناصر الأساسية اللازمة لإعداد ميزانيات دقيقة. وتجمع هذه الوحدة بين المعرفة التقنية/النظرية والتمارين التفاعلية لتبسيط الضوء على مختلف مكونات الميزانية، وتحديد الأخطاء في إعداد الميزانية وطرق تجنبها. كما تعرّف مفهوم الميزنة القائمة على النتائج، وتوضح التحديات التي يواجهها ربط أنشطة المشروع بينود الميزانية المقابلة لها. وترد في نهاية الوحدة روابط مفيدة تقود إلى الموارد الإضافية.

نتائج التعلم

- يتيح إتمام هذه الوحدة تحقيق ما يلي:
- فهم مبادئ إعداد ميزانيات المشاريع.
- تطبيق الميزنة القائمة على النتائج من أجل تخصيص الموارد بفعالية.
- دمج احتياجات الميزانية والإنفاق مع خطط العمل وجدول الصرف لدعم المبادرات المتعلقة بالقدرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ واستدامة الموارد الطبيعية.
- الاستفادة من تجارب ناجحة في إعداد الميزانيات لمشاريع مختلفة الحجم.

ألف. مبادئ إعداد ميزانيات المشاريع

1. ما الفرق بين المنح والعقود؟

عادةً ما تميّز فرص التمويل بين المنح والعقود. وترد الاختلافات الرئيسية في الجدول 2.

الجدول 2. الفرق بين المنح والعقود

المنح	العقود
تُمنح من خلال دعوات لتقديم مقترحات، وهي دعوات عامة تصدرها الوكالة الممولة لتحديد فئات مقدّمي الطلبات بوضوح، من أجل اقتراح عمليات ضمن إطار برنامج محدد.	تُمنح من خلال دعوات لتقديم عطاءات، وهي طلبات للحصول على سلع أو خدمات أو أعمال محددة من الشركات.
تمثّل مساهمة مالية لدعم مشروع أو منظمة معيّنة.	تمثّل مقابلًا مالياً لتأمين ما تحتاجه الوكالة الممولة.

المنح	العقود
لا تتملك الوكالة الممولة نتائج المشروع.	تمتلك الوكالة الممولة نتائج المشروع.
يتم السداد على أساس التكاليف المستوفاة الشروط. يتم تعويض المستفيد عن النفقات التي تفتت الموافقة عليها والتي تكبدتها خلال المشروع.	يتم الدفع على أساس مراحل محددة مسبقاً أو عند إتمام المشروع.
غالباً ما تتطلب تمويلًا مشتركاً من المستفيد من المنحة.	لا يلزم توفير تمويل مشترك.

المصدر: تجميع المؤلف.

تركز الوحدة 3 على فرص التمويل التي تؤدي إلى منح مالية تُمنح عقب تقديم مقترح/طلب. وفي حال الحصول على منحة، توفر الوكالة الممولة التمويل لتحقيق غرض عام ويكون دورها في تنفيذ النشاط محدوداً، وإن كانت هذه المنح تخضع لعدد من القواعد.

2. ما هي المعايير الرئيسية التي تستخدمها الوكالات الممولة عند تقييم التكاليف المرتبطة بميزانية الاقتراح؟

أن تكون معقولة، أي أن تكون معترف بها عموماً على أنها عادية وضرورية، ويمكن أن يتكبدتها أي شخص أو منظمة حليفة.	
أن تكون قابلة للتخصيص، أي أنه يمكن تخصيصها بشكل محدد للمشروع أو النشاط الذي مُنحت الأموال من أجله.	
أن تكون مسموح بها، أي أن تتوافق التكاليف مع إرشادات وسياسات الوكالة الممولة، مع ضمان أن تكون مسموح بها بموجب شروط المنحة.	

تكون الميزانية غير مكتملة في حال غياب أي من هذه المعايير. لذلك، ينبغي الحرص على أن يستوفي مقترح التكلفة كل معيار منها، وأن يثبت للمقيمين الفهم الكامل للمتطلبات التعاقدية قبل تقديمه.



3. إرشادات لإعداد الميزانية

يعرض هذا القسم التفاصيل التي يتعين إدراجها في المقترح، مع الإشارة إلى أنه لا يشمل كل ما يجب تناوله في المقترح. يُرجى قراءة تعليمات أي طلب تقديم مقترح بتمعن والحرص على طلب المساعدة عند الحاجة.

توفر دعوة تقديم المقترح عادةً إرشادات عن شكل الميزانية والنماذج التي يجب استخدامها



تختلف عادةً القوانين للمؤسسات التجارية والمؤسسات غير الربحية والمؤسسات التعليمية.



مراجعة مبادئ أو قوانين التكلفة، التي تنظم عمل المؤسسة حسب نوعها.

يساعد هذا الأمر مقيمي الوكالة الممولة على فهم الآثار المالية للأنشطة المقترحة.



شرح جميع التكاليف بالتفصيل وإدراج مصادر التقديرات، مثل عروض أسعار الموردين أو تكاليف الأنشطة السابقة.

قد تختلف تفاصيل فئات الميزانية
المحددة تبعاً لدعوة تقديم
المقترحات التي يتم إعداد الرد عليها .

4. ما هي عناصر ميزانية المقترح؟

فيما يلي تصنيف محتمل لفئات التكاليف، استناداً إلى الممارسات والمبادئ التوجيهية العامة لإعداد ميزانية المنح:

(أ) التكاليف المباشرة

- ▶ **تكاليف الموظفين:** الرواتب والأجور والاستحقاقات للموظفين العاملين في المشروع.
- ▶ **تكاليف السفر:** النفقات المتعلقة بالسفر في إطار المشروع، بما في ذلك النقل والإقامة والبدل اليومي.
- ▶ **المعدات:** التكاليف المرتبطة بشراء أو استئجار المعدات اللازمة للمشروع.
- ▶ **المواد واللوازم:** تكاليف المواد الاستهلاكية المستخدمة في المشروع.
- ▶ **التعاقد من الباطن:** تكاليف إسناد مهام محدّدة إلى متعاقدين من الباطن.
- ▶ **التكاليف المباشرة الأخرى:** أي نفقات أخرى متعلّقة بالمشروع لا تندرج في الفئات المذكورة أعلاه (مثل تكاليف الاتصالات ومواد النشر).

(1) تكاليف الموظفين

- **فئات الموظفين:** ينبغي تقسيم تكاليف الموظفين بحسب الفئة المحددة في دعوة تقديم المقترحات (مثلاً: 1. الموظفون، 2. العقود المباشرة، 3. الموظفون المنتدبون).
- **عدد الموظفين:** يجب تحديد عدد الأشخاص المشمولين في كلّ فئة من فئات الموظفين.
- **مستوى التفرّغ:** ينبغي تحديد الوقت الذي يخصصه كلّ موظف للمشروع بالنسبة المئوية (مثلاً: تفرّغ بنسبة 50 في المائة).
- **التبرير:** يجب تقديم شرح موجز عن سبب ضرورة كلّ موظف للمشروع ودوره المحدد.

المعلومات الإضافية (موصى بها)



- ▶ **تكاليف الرواتب:** قد يعزّز إدراج تقديرات الرواتب الإجمالية مبررات الميزانية، لا سيما فيما يتعلق بالموظفين الرئيسيين، علماً أنّ إدراجها ليس إلزامياً دائماً.
- ▶ **الاستحقاقات:** في حال الرغبة بإدراج الاستحقاقات الإضافية (مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي)، يمكن ذكرها وتضمين نسبة مئوية عامة أو تكلفة تقديرية.
- ▶ **التكلفة لكل شخص في الشهر:** قد تطلب بعض دعوات تقديم المقترحات تفصيلاً لتكاليف الموظفين لكل شخص في الشهر. ويمكن أن يساعد ذلك المستعرضين في مقارنة التكاليف بين المقترحات.

يُلاحظ أنّه من المستحسن إدراج أسماء الموظفين الرئيسيين في الميزانية.

من المهم الإلمام بكيفية احتساب الزيادات في الرواتب وتبريرها بناءً على التضخم. وعدم احتساب هذا التعديل قد يؤدي إلى رصد ميزانية أقلّ من اللازم وإعداد ميزانية غير واقعية لا تتيح إنجاز العمل بأسعار عادلة ومعقولة.



(2) تكاليف السفر

يعتمد مستوى التفاصيل المطلوب تقديمها بشأن تكاليف السفر في المقترح على الدعوة المحددة لتقديم المقترحات. ومع ذلك، ثمة إرشادات عامة يمكن اتباعها في هذا الإطار:

أ. معلومات عامة

- **إجمالي تكاليف السفر:** يجب تقديم تفصيل واضح لإجمالي التكاليف التقديرية للسفر في إطار المشروع.
- **التبرير:** يجب تقديم شرح موجز عن سبب ضرورة السفر لنجاح المشروع. وقد يشمل ذلك أبحاث ميدانية، ورحلات لجمع البيانات، واجتماعات مع شركاء المشروع في مواقع مختلفة، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.

ب. شرح مفصل (لكل رحلة أو فئة)

- **الوجهة:** تحديد الموقع (المواقع) الذي ستتم فيه الرحلات المتعلقة بالمشروع (المدينة، البلد).
- **عدد الرحلات:** تحديد العدد التقديري للرحلات اللازمة طول مدة المشروع.
- **المسافرون:** تحديد عدد الأشخاص الذين سيسافرون في كل رحلة.
- **النقل:** تقدير التكاليف المرتبطة بالنقل (الرحلات الجوية والقطارات والحافلات). قد لا يكون ضرورياً تقديم أسعار محددة، بل تكفي الإشارة إلى نطاق أو متوسط التكلفة.
- **الإقامة:** تقدير التكاليف المرتبطة بالإقامة (الفنادق والشقق). وقد يكفي أيضاً ذكر النطاق أو متوسط التكلفة في الليلة.
- **البدل اليومي:** تقدير نفقات المعيشة اليومية، بما في ذلك الوجبات والتكاليف الطارئة (المصاريف اليومية). ويمكن استخدام البدلات اليومية الموضحة في دعوة تقديم المقترحات الصادرة عن الوكالة الممولة (على سبيل المثال، معدلات البدل اليومي للاتحاد الأوروبي، ومعدلات البدل اليومي لمكتب البدلات التابع لوزارة الخارجية الأمريكية).

يرجى الملاحظة أنه قد يلزم في بعض الحالات الحصول على موافقة مسبقة للرحلات الدولية.

مثال على تكاليف السفر



إجمالي تكاليف السفر المقدرة: 20,000 يورو

التبرير: يُعد السفر ضرورياً لهذا المشروع لإجراء أبحاث ميدانية في ثلاثة بلدان (الأردن، والعراق، ولبنان) والمشاركة في اجتماعات نصف سنوية مع شركاء المشروع الموجودين في مختلف أنحاء المنطقة العربية.

التفاصيل حسب الرحلة:

- البحث الميداني (ثلاث رحلات):
 - الوجهة: لبنان (بيروت)، الأردن (عمّان)، العراق (بغداد).
 - عدد الرحلات: رحلة واحدة لكل موقع.
 - المسافرون: باحثان في كل رحلة.
 - النقل: 3,000 يورو (متوسط التكلفة لكل رحلة).
 - الإقامة: 2,000 يورو (متوسط التكلفة لكل رحلة، لكل ليلة).
 - البدل اليومي: 1,000 يورو للشخص الواحد لكل رحلة (بناءً على معدلات البدل اليومي للاتحاد الأوروبي).

► اجتماعات شركاء المشروع (اجتماعان):

- الوجهة: تختلف حسب موقع الشريك (يُقدَّر أن تكون بالتناوب).
- عدد الرحلات: اجتماعان.
- المسافرون: ممثل واحد لكل اجتماع.
- النقل: 2,000 يورو (متوسط التكلفة لكل رحلة).
- الإقامة: 500 يورو (متوسط التكلفة لكل ليلة).
- البذل اليومي: 500 يورو لكل رحلة (بناءً على معدلات البذل اليومي للاتحاد الأوروبي).

ملاحظة: هذا مجرد مثال، وقد تختلف المعلومات المحددة المطلوب تقديمها حسب دعوة تقديم المقترحات. يرجى الرجوع دائماً إلى المبادئ التوجيهية المحددة الواردة في دعوة تقديم المقترح للاطلاع على أدق المتطلبات.

(3) المعدات

يعتمد مستوى المعلومات المطلوب تقديمها بشأن المعدات في المقترح على دعوة تقديم المقترحات المحددة والميزانية الإجمالية المخصصة للمعدات ضمن المقترح. وفيما يلي تفصيل لما قد يلزم إدراجه.

أ. معلومات عامة

- **وصف المعدات:** وصف بإيجاز كل قطعة من المعدات المنوي شراؤها أو استئجارها.
- **التبرير:** شرح سبب ضرورة هذه المعدات المحددة للمشروع وكيف ستستخدم لتحقيق الأهداف.
- **التكلفة التقديرية:** تقديم تكلفة تقديرية لكل قطعة من المعدات.

ب. معلومات تفصيلية (حسب الميزانية)

- **فيما يتعلق بميزانيات المعدات الكبيرة:** قد يلزم إدراج تفاصيل إضافية مثل:
 - المواصفات التقنية: مثل رقم الطراز والسعة وبيانات عن الأداء.
 - عروض الأسعار: الحصول على عروض أسعار من الموردين المحتملين وإدراجها لدعم التكاليف التقديرية.
- **فيما يتعلق بميزانيات المعدات الصغيرة:** يمكن تقديم تفصيل عام لأنواع المعدات المطلوبة دون الخوض في تفاصيل مستفيضة عن كل قطعة.

فيما يلي بعض النقاط الإضافية التي يجب أخذها في الاعتبار



- **الأهلية:** التحقق من وثائق دعوة تقديم المقترحات للاطلاع على أي معايير أهلية محددة تتعلق بشراء المعدات أو استئجارها في إطار برنامج التمويل.
- **التمويل المشترك:** التنبيه إلى أن بعض الدعوات قد تتطلب تمويلاً مشتركاً لتغطية تكاليف المعدات. ينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند التخطيط للميزانية.
- **الاستهلاك مقابل التكاليف الكاملة:** تبعاً لمتطلبات الدعوة، قد يُسمح باحتساب استهلاك تكاليف المعدات (بناءً على المعايير المحاسبية) أو التكاليف الكاملة في ظل ظروف معينة. ويمكن الاطلاع على وثائق الدعوة للحصول على تفاصيل عن النهج المناسب للمقترح.

- **وصف عام:** وصف بإيجاز أنواع المواد واللوازم المطلوبة للمشروع. وقد يشمل ذلك مثلاً معدات المختبرات، وأدوات البحث الميداني، ومواد البناء (في مشاريع الترميم)، واللوازم المكتبية.
- **التكاليف التقديرية:** تقديم تقدير واقعي للتكلفة الإجمالية لكل فئة من فئات المواد واللوازم.
- **التبرير:** شرح بإيجاز كيف تُعدّ هذه المواد واللوازم ضرورية لتحقيق أهداف المشروع.

فيما يلي بعض النقاط الإضافية التي يجب أخذها في الاعتبار



- **عدم الإفراط في التفصيل:** على الرغم من ضرورة تقديم قدرٍ كافٍ من التفاصيل لإثبات شرعية التكاليف، لا ضرورة لإدراج كل قطعة على حدة مع سعرها الدقيق.
- **التركيز على الأساسيات:** منح الأولوية لإدراج المواد واللوازم المرتبطة مباشرةً بأنشطة المشروع.
- **النظر في البدائل:** إذا كانت هناك بدائل فعّالة من حيث التكلفة يمكن أن تحقّق أهداف المشروع، فيمكن ذكرها بإيجاز.
- **تسليط الضوء على الاستدامة:** في حال اقتراح استخدام مواد مُعاد تدويرها أو مراعية للبيئة، يمكن ذكر ذلك كجانب إيجابي.

(5) التعاقد من الباطن

- **التبرير:** شرح بإيجاز سبب الحاجة إلى التعاقد من الباطن لتنفيذ مهام محددة. وقد يعود ذلك إلى نقص الخبرة ضمن فريق العمل، أو طبيعة العمل المتخصصة، أو الحاجة إلى معدات معيّنة يمتلكها المتعاقد من الباطن.
- **الكفاءة من حيث التكلفة:** إثبات أن التعاقد من الباطن هو الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة. قد يتضمن ذلك مقارنة عروض الأسعار المقدمة من مختلف المتعاقدين من الباطن أو توضيح الأسباب التي تجعل التنفيذ الداخلي غير عملي.
- **تفاصيل الميزانية:** إدراج بند مخصّص لتكاليف التعاقد من الباطن في قسم الميزانية من المقترح. ويجب أن يكون هذا المبلغ واضحاً ومبّزراً.
- **وصف المتعاقد من الباطن:** تقديم وصف موجز للمتعاقد من الباطن، بما في ذلك خبرته وأسباب ملائحته لهذه المهمة.

نصائح إضافية يجب أخذها في الاعتبار



- **الوصف التقني:** يمكن تبرير الحاجة إلى التعاقد من الباطن ووصف دور المتعاقد من الباطن في سرد المشروع.
- **المستشارون:** يمكن أيضاً الاستعانة بخبراء استشاريين لتحقيق أهداف النشاط. الخبير الاستشاري هو خبير تقني أو متخصص وليس موظفاً دائماً. يجب ألا يكون الاستشاري موظفاً مستتراً. ويُعدّ الاستشاري أيضاً متعاقداً من الباطن. في هذا القسم من المقترح، يجب إدراج أي تكاليف مرتبطة بعمل الاستشاريين.
- **التواصل الواضح:** التأكد من أن التفسير المقدم عن التعاقد من الباطن شفافٌ يسهل على المقيمين فهمه.

(6) التكاليف المباشرة الأخرى

- **وصف موجز لبنود التكلفة:** ليس مطلوباً تقديم تفاصيل دقيقة عن هذه التكاليف، بل ينبغي إعطاء فكرة عامة عما تشمله. ومن الأمثلة على ذلك:
 - مواد التواصل (الكتيبات والعروض التقديمية).
 - أنشطة النشر (ورش عمل ومؤتمرات).
 - المواد الاستهلاكية الخاصة بالمشروع (لوازم المختبرات للرصد البيئي).
 - تكاليف الحصول على البيانات (إذا لم تكن مشمولة في بند آخر).
 - برمجيات إدارة المشروع.
- **التبرير:** شرح بإيجاز سبب ضرورة هذه التكاليف لإنجاز المشروع بنجاح.

معلومات اختيارية (قد تكون مفيدة)



- **تفصيل بنود التكاليف الرئيسية:** إذا وُجدت بنود تكاليف مهمة ضمن «التكاليف المباشرة الأخرى»، يمكن تقديم تفصيل إضافي تعزيزاً للشفافية.
- **التكلفة التقديرية للوحدة:** فيما يتعلق ببعض المواد الاستهلاكية، يمكنك إدراج تكلفة تقديرية للوحدة (مثلاً: 10 دولارات لكل اختبار لجودة المياه).
- **الواقعية وحسن التبرير:** يجب أن تستند التقديرات إلى الأبحاث وأن تعكس الاحتياجات الفعلية للمشروع.
- **الحفاظ على الاتساق:** التأكد من أن المبلغ الإجمالي لـ«التكاليف المباشرة الأخرى» يتوافق مع الميزانية الإجمالية والأوصاف المفصلة.
- **الرجوع إلى وثائق دعوة تقديم المقترحات:** قد تتضمن الدعوة المحددة المُستجاب لها متطلبات أو قيود إضافية تتعلق بـ«التكاليف المباشرة الأخرى».

(ب) التكاليف غير المباشرة

تشمل هذه التكاليف النفقات الإدارية العامة المرتبطة بتنفيذ المشروع، والتي غالباً ما تُحسب كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة (مثل الإيجار، والمرافق، واللوازم المكتبية).

اعتبارات إضافية



- **الدخل الناتج عن المشروع:** إذا كان المشروع يدرّ دخلاً (مثل عائدات بيع المنتجات)، قد يتعيّن إدراجه في الميزانية.
- **المساهمات المالية من أطراف ثالثة:** تشمل أي مساهمات من منظمات أخرى تدعم المشروع.

يجب عرض جميع أرقام الميزانية بالعملة المحددة في دعوة تقديم المقترحات.



تشمل التكاليف غير المباشرة النفقات التي لا يمكن أن تُنسب إلى نشاط أو منحة معينة، مثل التكاليف التي يتكبدها المقر الرئيسي لتنفيذ عدة أنشطة أو منح تمويل. ومن الأمثلة على ذلك المرافق العامة، مثل الكهرباء والمياه، أو الخدمات اللازمة للعمليات، مثل دعم تكنولوجيا المعلومات. ويعتمد مستوى المعلومات المطلوب تقديمها بشأن التكاليف غير المباشرة في المقترح على ما إذا كانت دعوة تقديم المقترحات تحدّد معدلاً موحداً أو تسمح بتبرير التكاليف. وفيما يلي الاحتمالان:

(1) معدل موحد للتكاليف غير المباشرة

- يُعدّ هذا السيناريو الأكثر شيوعاً. تحدّد دعوة تقديم المقترحات معدلاً موحداً محدداً مسبقاً (غالباً ما يكون نسبة مئوية من التكاليف المباشرة) لاستخدامه في تغطية تكاليف الإدارة والمرافق.
- في هذه الحالة، لا يُطلب عادةً تقديم تبرير مفضل للتكاليف غير المباشرة.
- يكفي تطبيق المعدل الثابت الوارد في وثائق الدعوة على إجمالي التكاليف المباشرة لاحتساب مبلغ تكاليف الإدارة والمرافق.
- يُدرج هذا المبلغ كبند منفصل في الميزانية.

(2) التبرير المطلوب للتكاليف غير المباشرة

- في بعض الحالات، قد تتطلب دعوة تقديم المقترحات تبريراً لتكاليف الإدارة والمرافق.
- إذا كان الأمر كذلك، يجب الاستعداد لتقديم شرح موجز لكيفية حساب التكاليف غير المباشرة.
- يمكن استخدام طريقة شائعة مثل معدل النفقات العامة الثابتة أو طريقة مبسطة لتوزيع التكاليف.
- تجنّب الإفراط في التفصيل، مع الحرص على أن يكون الشرح معقولاً وشفافاً.

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، يوصى دائماً بالرجوع إلى دعوة تقديم المقترحات لتحديد المتطلبات المتعلقة بتكاليف المرافق والإدارة.



5. شرح الميزانية

في بعض دعوات تقديم المقترحات، يلزم تقديم شرح للميزانية. يتيح هذا القسم من الطلب للوكالة الممولة الاطلاع بدقة على كيفية إنفاق الأموال لتنفيذ النشاط. ويشمل شرحاً لفئات الميزانية ووصفاً ومبررات لكل بند في الميزانية المقترحة، وتفاصيل كافية تسمح للوكالة الممولة بتقييم التكاليف المقترحة.

يجب الحرص على أن يتبع شرح الميزانية نفس تنسيق الميزانية التفصيلية، ليسهل على المستعرضين فهمه. ولا ينبغي وصف العمليات الحسابية؛ بل شرح الأساس المنطقي للتكاليف المقترحة.

ومن الأهمية بمكان ضمان قوة شرح الميزانية. إذ ينبغي أن يوضح أساس التكاليف وأن يكون شاملاً بحيث يقدم جميع المعلومات المطلوبة. كما يجب أن يتسق مع إجمالي التكاليف والتدخلات الواردة في المقترح التقني.

6. مثال على ميزانية مفصلة

فيما يلي مثال يوضح كيفية هيكل الميزانية. يقدم هذا المثال نموذج ميزانية لمشاريع يمولها مرفق البيئة العالمية، وهو صندوق بيئي متعدد الأطراف يدعم جهود البلدان النامية في معالجة القضايا البيئية الأكثر إلحاحاً في العالم. ويمكنك الاطلاع على نسخة قابلة للتطبيق من البيان المالي التفصيلي [هنا](#).

الشكل 10. نموذج البيان المالي

الجهة المسؤولة	المجموع (بالدولار الأمريكي)	العنصر (بالدولار الأمريكي)								الوصف التفصيلي	فئة النفقات
		المجموع الفرعي	الرصد والتقييم	تكاليف إدارة المشروع	العنصر 3		العنصر 2		العنصر 1		
					النتيجة 3.2	النتيجة 3.1	النتيجة 2.2	النتيجة 2.1	النتيجة 1.2	النتيجة 1.1	
الجهة المنفذة التي تتلقى الأموال من مرفق البيئة العالمية)											
										...	الأعمال
										...	
مثلاً: وزارة البيئة										المعدات 1	السلع
										المعدات 2	
										...	
			xxx			xxx					المركبات
										...	المنح/المنح الفرعية
											الصناديق المتجددة/ صناديق التمويل الأولي/ الأسهم
											التعاقد من الباطن مع الشريك/الجهة المنفذة
										...	الخدمات التعاقدية - أفراد
										...	الخدمات التعاقدية - شركات
									xxx	استشاري دولي 1	الخبراء الاستشاريون الدوليون
								xxx		استشاري دولي 2	
										...	

الجهة المسؤولة	المجموع (بالدولار الأمريكي)	العنصر (بالدولار الأمريكي)								الوصف التفصيلي	فئة النفقات	
		تكاليف إدارة المشروع	الرصد والتقييم	المجموع الفرعي	العنصر 3		العنصر 2		العنصر 1			
					النتيجة 3.2	النتيجة 3.1	النتيجة 2.2	النتيجة 2.1	النتيجة 1.2			النتيجة 1.1
الجهة المنفذة التي تتلقى الأموال من مرفق البيئة العالمية ^أ											...	الخبراء الاستشاريون المحليون
											...	
											مثلاً: منسق تقني	الرواتب والاستحقاقات/ تكاليف الموظفين
			xxx					xxx		xxx	مثلاً: مدير المشروع	
											...	
											...	الدورات التدريبية وورش العمل والاجتماعات
				xxx							مثلاً: ورشة عمل افتتاحية	
											...	
											...	السفر
											...	
											...	
											...	اللوازم
											...	المكتبية
											...	تكاليف
											...	تشغيلية أخرى
												المجموع العام

المصدر: Green Climate Fund, Detailed budget plan template: Annex 4 to Funding Proposals, 2019.
أ. في الحالات الاستثنائية التي تتلقى فيها وكالة مرفق البيئة العالمية أموالاً للتنفيذ، تقوم أمانة المرفق بمراجعة الشروط المرجعية الخاصة بأنشطة محددة.

كقاعدة عامة، تُقدَّر التكاليف لفترة التنفيذ الكاملة، أي لكل سنة من سنوات البرنامج. وتظهر فئات الموازنة في العمود الأيسر، وغالباً ما يُبين عدد الوحدات وتكلفة الوحدة محسوبة لكل فئة من فئات الموازنة ولكل سنة. وتُجمع التكاليف لكل فئة عبر جميع السنوات، وكذلك عبر جميع الفئات لكل سنة. ويُلاحظ أنّ حساب التكاليف يجب أن يشمل النسب المئوية للنفقات غير المباشرة (التكاليف العامة) وعوامل التضخم. وهذه مجرد طريقة واحدة لعرض الميزانية المقترحة.

لا بدّ من التذكير هنا بأن الوكالات الممولة قد توفر نماذج وتعليمات بديلة لطلب المساعدة المرغوبة.



فيما يلي مثال ثانٍ على نموذج ميزانية للصندوق الأخضر للمناخ، وهو أكبر صندوق للمناخ في العالم، ومكّلف بدعم البلدان النامية في رفع مستوى طموحاتها في مجال المساهمات المحددة وطنياً وتحقيقها، لبلوغ مسارات منخفضة الانبعاثات وقادرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ. ويمكن الاطلاع على النسخة التفصيلية هنا.

الشكل 11. نموذج موجز للميزانية

العنصر	المُخرج	النشاط	مصدر التمويل	وصف حساب الميزانية والملاحظات	المبلغ السنة 1 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 2 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 3 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 4 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 5 (بالدولار الأمريكي)	المجموع (بالدولار الأمريكي)
العنصر 1 (حدد العنصر)	المُخرج 1.1 (حدد المُخرج)	النشاط 1.1.1 (حدد النشاط)	الصندوق الأخضر للمناخ	١ تكاليف الموظفين						0
				٢ الخبراء الاستشاريون المحليون						
				٣ الخبراء الاستشاريون الدوليون						
				٤ المعدات						
				٥ تكاليف البناء						
				٦ التدريب وورش العمل والمؤتمرات						
				٧ السفر						
				٨ الخدمات المهنية/ التعاقدية						
	المُخرج 1.1 (حدد المُخرج)	النشاط 1.1.1 (حدد النشاط)	البلد	٩ تكاليف الموظفين						
				١٠ الخبراء الاستشاريون المحليون						
				١١ الخبراء الاستشاريون الدوليون						
				١٢ المعدات						
				١٣ تكاليف البناء						
				١٤ التدريب وورش العمل والمؤتمرات						
				١٥ السفر						
				١٦ الخدمات المهنية/ التعاقدية						

العنصر	المُخرج	النشاط	مصدر التمويل	وصف حساب الميزانية	الملاحظات والاقتراضات	المبلغ السنة 1 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 2 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 3 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 4 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 5 (بالدولار الأمريكي)	المجموع (بالدولار الأمريكي)
			الدَّهَّةُ المعتمدة	تكاليف الموظفين ¹⁷							
				الخبراء الاستشاريون المحليون ¹⁸							
				الخبراء الاستشاريون الدوليون ¹⁹							
				المعدات ²⁰							
				تكاليف البناء ²¹							
				التدريب وورش العمل والمؤتمرات ²²							
				السفر ²³							
				الخدمات المهنية/ التعاقدية ²⁴							
		النشاط 1.1.2			²⁵						
	المُخرج 1.2	النشاط 1.2.1			²⁶						
		النشاط 1.2.2			²⁷						
					²⁸						
	إجمالي العنصر 1					0	0	0	0	0	
العنصر 2					²						
					ب ²						
					ج ²						
					د ²						
					هـ ²						
					و ²						
					ز ²						
					ح ²						
					ط ²						
					ي ²						
	إجمالي العنصر 2										

العنصر	المُخرج	النشاط	مصدر التمويل	وصف حساب الميزانية	الملاحظات والاقتراحات	المبلغ السنة 1 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 2 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 3 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 4 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 5 (بالدولار الأمريكي)	المجموع (بالدولار الأمريكي)
العنصر 3					3أ						
					3ب						
					3ج						
					3د						
					3هـ						
					3و						
					3ز						
					3ح						
					3ط						
					3ع						
	إجمالي العنصر 3										
إدارة المشروع					إدارة المشروع 1						
					إدارة المشروع 2						
					إدارة المشروع 3						
					إدارة المشروع 4						
					إدارة المشروع 5						
					إدارة المشروع 6						
					إدارة المشروع 7						
					إدارة المشروع 8						
					إدارة المشروع 9						
					إدارة المشروع 10						
	إجمالي عنصر إدارة المشروع										
المبلغ الإجمالي											

العنصر	المبلغ المجموع (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 5 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 4 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 3 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 2 (بالدولار الأمريكي)	المبلغ السنة 1 (بالدولار الأمريكي)	الملاحظات والافتراضات	وصف حساب الميزانية	مصدر التمويل	النشاط	الفخرج	المبلغ الإجمالي - الصندوق الأخضر للمناخ
												المبلغ الإجمالي - الصندوق الأخضر للمناخ
												المبلغ الإجمالي- البلد
												المبلغ الإجمالي - الجهة المعتمدة

المصدر: Green Climate Fund, Detailed budget plan template: Annex 4 to Funding Proposals, 2019.

7. تنسيق الفريق

يتطلب تقديم مقترح ميزانية سليم البحث في العديد من التفاصيل والتفكير بعناية في كيفية تنفيذ التدخلات المقترحة. وينبغي أن يكون ذلك جهداً جماعياً، إذ يستلزم التعاون بين مختلف إدارات المؤسسة لضمان اتساق جميع مكونات المقترح.

وأثناء إعداد مقترح الميزانية، يجب التنسيق مع الفرق المختلفة في المؤسسة. وينبغي التأكد، بمساعدة الفريق التقني، من أن التكاليف المقترحة تتماشى مع تصميم البرنامج، كما ينبغي التأكد مع فريق الموارد البشرية من أن تكاليف الموظفين تتوافق مع المعدلات المتفاوض عليها وسياسات المؤسسة، والتأكد، مع الفريق القطري، من أن تكاليف السفر وغيرها من التكاليف معقولة ومناسبة.

ولا بدّ من تخصيص وقت ليقوم الزملاء، الذين يتولون إدارة أي اتفاق تمويل، بإجراء مراجعة نهائية للمقترح.

8. الأخطاء الشائعة في إعداد الميزانية وكيفية تجنبها

فيما يلي بعض الأخطاء الشائعة في إعداد الميزانية ونصائح لتجنبها.

(أ) تقدير التكاليف بأقل من قيمتها

❖ **الخطأ:** عدم حساب جميع النفقات المحتملة.

❖ **كيفية تجنب ذلك:**

- **تفصيل بنود الميزانية بدقة:** تقسيم كلّ فئة من فئات الميزانية إلى عناصر محدّدة (على سبيل المثال، تكاليف الموظفين: الرواتب والاستحقاقات؛ نفقات السفر: النقل والإقامة).

- **خطة الطوارئ:** إدراج هامش احتياطي في الميزانية لتغطية التكاليف غير المتوقعة (على سبيل المثال، 5 إلى 10 في المائة من إجمالي الميزانية).
- **إجراء بحث مستفيض:** دراسة أسعار السوق فيما يتعلق بالموظفين والمعدات والسفر والمواد لضمان تكاليف واقعية.

(ب) عدم دقة تكاليف الموظفين

- **الخطأ:** سوء احتساب الرواتب والاستحقاقات والوقت الذي يخصصه الموظفون للمشروع.
- **كيفية تجنب ذلك:**
 - **تقديرات زمنية دقيقة:** تقدير الوقت الذي سيخصصه كل عضو في الفريق للمشروع وإدراجه في حسابات الرواتب.
 - **إدراج الاستحقاقات:** تضمين تكلفة استحقاقات الموظفين (الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية) في الحسابات.
 - **الامتثال للوائح التنظيمية:** ضمان توافق جميع الرواتب والاستحقاقات مع اللوائح التنظيمية الوطنية ذات الصلة وإرشادات الوكالة الممولة.

(ج) إغفال التكاليف غير المباشرة

- **الخطأ:** عدم ذكر التكاليف غير المباشرة المرتبطة بتنفيذ المشروع.
- **كيفية تجنب ذلك:**
 - **التحقق من وثائق الدعوة:** التأكد مما إذا كانت الدعوة المحددة لتقديم المقترحات تنص على منهجية لحساب تكاليف المرافق والإدارة.
 - **المعدل المؤسسي:** استخدام معدل تكاليف المرافق والإدارة المعتمد في المؤسسة كمرجع، إذا كان ذلك مسموحاً.
 - **تبرير المعدل:** الاستعداد لتبرير طريقة حساب تكاليف المرافق والإدارة بناءً على طلب الوكالة الممولة.

(د) تجاهل متطلبات التمويل المشترك

- **الخطأ:** عدم إدراج مساهمة التمويل المشترك المطلوبة من المؤسسة.
- **كيفية تجنب ذلك:**
 - **التمعن في قراءة تفاصيل الدعوة:** فهم النسبة المئوية للتمويل المشترك المطلوبة في الدعوة المحددة.
 - **تأمين التمويل المشترك:** تأمين مصادر مؤكدة للتمويل المشترك (مساهمات نقدية أو عينية) قبل اعتماد الميزانية النهائية.
 - **عرض التمويل المشترك بوضوح:** تحديد مصادر التمويل المشترك وقيمتها بوضوح في مقترح الميزانية.

(هـ) تناقضات في الميزانية

- **الخطأ:** عدم اتساق الأرقام الواردة في الميزانية مع أنشطة المشروع.
- **كيفية تجنب ذلك:**
 - **مواءمة الميزانية مع الأنشطة:** التأكد من أن كل فئة من فئات الميزانية تدعم مباشرةً أنشطة المشروع الموضحة في المقترح.
 - **مراجعة شاملة:** مراجعة الميزانية بعناية للتحقق من أي تناقضات أو أخطاء حسابية قبل تقديم المقترح.

- استخدام لغة واضحة وموجزة في عرض الميزانية.
 - تقديم الميزانية بالصيغة المحددة في دعوة تقديم المقترحات، وقد يشمل ذلك استخدام نماذج أو جداول ميزانية محددة.
 - طلب المشورة من الخبراء الماليين في المؤسسة.
- بتجنّب هذه الأخطاء الشائعة واتباع هذه النصائح، يمكن تحسين قسم الميزانية في المقترح وتعزيز فرص الحصول على التمويل. ولا بدّ من التذكير بأنّ الميزانية الواقعية والمحدّدة بوضوح تُظهر المسؤولية المالية للمؤسسة وقدرتها على تخطيط المشاريع.

باء. تخصيص الموارد بفعالية وكفاءة باعتماد الميزنة القائمة على النتائج

1. ما هي الميزنة القائمة على النتائج؟

الميزنة القائمة على النتائج هي نهج لإعداد الميزانية يركز على ربط الموارد المالية المخصصة لمشروع ما بالنتائج والآثار المتوقّعة التي يهدف المشروع إلى تحقيقها. ويعني ذلك الانتقال من مجرد إعداد ميزانية للأنشطة إلى التركيز على إظهار القيمة التي تحققها تلك الأنشطة.

(أ) المبادئ الأساسية

- وضع أهداف واضحة:** البدء بالنتائج المُراد تحقيقها، وذلك بتحديد أهداف واضحة للمشروع وتبيان التغييرات أو الفوائد المتوقّعة (مثل تحسين الوصول إلى المياه النظيفة، أو تمكين رائدات الأعمال).
- تخصيص الموارد:** تحديد الموارد اللازمة لتحقيق تلك النتائج، ويشمل ذلك احتساب الميزانية اللازمة للأنشطة التي تسهم مباشرة في تحقيق النتائج المتوقّعة.
- رصد مؤشرات الأداء:** قياس التقدّم المُحرز ومساءلة ذوي العلاقة عن تحقيق النتائج. ويكفل الرصد والتقييم المنتظم استخدام الموارد بفعالية وضمان سير المشروع على الطريق الصحيح لتحقيق الأثر المرجو منه.

(ب) لماذا تُستخدم الميزنة القائمة على النتائج؟

- قد يوفر نهج الميزنة القائمة على النتائج عدّة منافع، منها ما يلي:
- زيادة الكفاءة والفعالية:** من خلال التركيز على تحقيق نتائج محدّدة، يضمن نهج الميزنة القائمة على النتائج الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة لإحداث تغيير ملموس في المنطقة المستهدفة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة:** تتيح أطر النتائج ومؤشرات الأداء الواضحة تتّبع تقدّم المشروع بشكلٍ أفضل وتحمل جميع ذوي العلاقة مسؤولية تحقيق النتائج المرجوة.
- تحسين تصميم المشاريع:** من خلال إعطاء الأولوية للنتائج، يشجع نهج الميزنة القائمة على النتائج مصممي المشاريع على تطوير تدخلات أكثر تأثيراً مع رؤية أوضح للأنشطة والنتائج المرجوة.

التوافق مع أولويات الوكالة الممولة: يؤكد العديد من الوكالات المانحة (بما في ذلك البنك الدولي والاتحاد الأوروبي) على نحوٍ متزايد على التمويل الموجه نحو النتائج. وينسجم نهج الميزنة القائمة على النتائج مع هذا الهدف، مما يضمن مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الإنمائية الأوسع نطاقاً للوكالات الممولة.

تطبيق نهج الميزنة القائمة على النتائج - مثال



فيما يلي كيفية تطبيق الميزنة القائمة على النتائج على مشروع يروج للطاقة المتجددة:

الرصد والتقييم	وضع مؤشرات الأداء	تخصيص الموارد	وضع إطار للنتائج	تحديد النتائج المرجوة
تقييم التقدم المُحرز نحو تحقيق النتائج المرجوة بانتظام وتعديل أنشطة المشروع حسب الحاجة.	تتبع عدد الألواح الشمسية المركبة، والفنيين المدربين، والأسر المنزلية التي تستخدم الطاقة المتجددة.	إعداد ميزانية المعدات والمواد التدريبية وحملات التوعية المجتمعية.	تحديد الأنشطة الرئيسية مثل تركيب الألواح الشمسية، وتدريب الفنيين، ونشر الوعي.	زيادة الوصول إلى الطاقة النظيفة بنسبة X في المائة في المجتمعات الريفية، مما يؤدي إلى خفض نفقات الطاقة المنزلية بنسبة Y في المائة.

2. تخصيص الموارد بناءً على الأثر المتوقع لكل نشاط من أنشطة المشروع

يوضح ما يلي كيف تساعد الميزنة القائمة على النتائج في تخصيص الموارد بفعالية وكفاءة ضمن دعوة تقديم المقترحات:

(أ) مواءمة الميزانية مع النتائج المتوقعة

- البدء بأهداف الدعوة: تحليل شامل للأهداف البيئية أو المناخية المحددة الموضحة في الدعوة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس: ترجمة تلك الأهداف إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس يسعى المشروع إلى تحقيقها، سواء أكانت أهدافاً كمية (مثل الهكتارات المستصلحة) أو تحسينات نوعية (مثل زيادة الوعي العام).
- ربط فئات الميزانية بالنتائج: توضيح كيفية مساهمة كل فئة من فئات الميزانية (الموظفون، والسفر، والمعدات)، في تحقيق نتائج محددة للمشروع.

(ب) تحديد الأولويات والفعالية من حيث التكلفة

- تحليل الفعالية من حيث التكلفة: تقييم مختلف الأساليب لتحقيق النتيجة واختيار الأسلوب الذي يحقق أكبر أثر ضمن الميزانية المخصصة.
- تحديد التكاليف على أساس الأنشطة: تفصيل التكاليف المرتبطة بكل نشاط ضمن المشروع، مما يساعد في تحديد مجالات تحسين استخدام الموارد وإمكانية خفض التكاليف.

(ج) رصد الأداء والمرونة

- **وضع مؤشرات الأداء:** وضع مقاييس واضحة لتتبع التقدم المُحرز نحو تحقيق النتائج المحددة. وقد يشمل ذلك جمع البيانات أو إجراء استطلاعات أو إعداد تقارير مرحلية.
- **تعديل الميزانية:** رصد مؤشرات الأداء بانتظام. وفي حال وجود انحرافات عن النتائج المتوقعة، ينبغي الاستعداد لتعديل مخصصات الميزانية وفقاً لذلك. وقد يتطلب ذلك إعادة توزيع الموارد بين الأنشطة.

3. فوائد تطبيق الميزانية القائمة على النتائج في مرحلة التخطيط للمقترح

- **تعزيز المقترح:** تُظهر الميزنة القائمة على النتائج فهماً واضحاً لأهداف البرنامج وكيفية مساهمة المشروع في تحقيقها، مما يقوّي المقترح ويزيد من فرص الحصول على التمويل.
- **الاستخدام الفعال للموارد:** تضمن الميزنة القائمة على النتائج تخصيص الموارد استراتيجياً لتحقيق النتائج الأكثر تأثيراً للمشروع.
- **تحسين المساءلة:** من خلال التركيز على النتائج، يعزّز نهج الميزنة القائمة على النتائج المساءلة عن أداء المشروع ويساعد في إظهار قيمته.



نصائح إضافية

- **إشراك ذوي العلاقة:** إشراك ذوي العلاقة، الشركاء والمستفيدين، في تحديد النتائج ومناقشات الميزانية، مما يعزز الالتزام ويضمن توافق الجميع على الأولويات.
- **توحي الشفافية:** عرض تفاصيل ميزانية المقترح ومؤشرات الأداء ومبررات تخصيص الموارد بوضوح.

من خلال تطبيق نهج الميزنة القائمة على النتائج، يمكن تخصيص الموارد بفعالية ضمن المشروع وإظهار نهج يستند إلى البيانات لتحقيق أثر ملموس.

جيم. تخطيط الميزانية واحتياجات الإنفاق بالتوازي مع خطط العمل وجداول الصرف

1. ما هي أهمية تزامن خطط العمل مع جداول صرف الميزانية؟

يُعدّ تزامن خطط العمل وجداول صرف الميزانية عاملاً أساسياً لإدارة المشروع بفعالية. فهو يضمن توزيع الموارد بكفاءة، وتحسين مراقبة المشروع، وتعزيز الشفافية المالية، وتقليل مخاطر الإنفاق الزائد، وتيسير إعداد التقارير.

توزيع الموارد بكفاءة	من خلال مواءمة نفقات الميزانية مع أنشطة محددة في خطة العمل، يتم توزيع الموارد بكفاءة واستخدامها فقط عند الحاجة.	يمنع ذلك الإنفاق غير الضروري أو التأخير بسبب نقص التمويل في الوقت المناسب.
تحسين مراقبة المشاريع	يقدم النهج المتزامن صورة واضحة عن كيفية استخدام الأموال ويسمح برصد أفضل لتقدم المشروع.	يساعد ذلك على تحديد المشكلات المحتملة في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

تعزيز الشفافية المالية 	يضمن جدول الصرف الواضح الشفافية مع الوكالة الممولة وذوي العلاقة.	يوضح ذلك كيفية إدارة الأموال ويضمن المساءلة عن الشؤون المالية للمشروع.
تقليل مخاطر الإنفاق الزائد 	من خلال مواءمة النفقات مع المراحل الرئيسية والنتائج الملموسة، يقلّ احتمال الإنفاق الزائد إلى حدّ بعيد.	يضمن ذلك إنجاز أنشطة المشروع في حدود الميزانية المخصصة.
تيسير إعداد التقارير 	تسهل الخطط المتزامنة مهقة إعداد التقارير وتقديمها للجهات المانحة وذوي العلاقة الآخرين.	يمكن لمديري المشاريع أن يوضحوا بسهولة كيفية استخدام الأموال والتقدّم المُحرز مقابل الأنشطة المخطط لها.

2. كيفية ربط أنشطة المشروع بعناصر الميزانية المقابلة لها في خطة العمل

تحديد أنشطة المشروع 	• البدء بتوضيح المهام والإجراءات المحددة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. • تقسيم الأنشطة المعقدة إلى مهام فرعية أبسط وأسهل في الإدارة. • استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS) لتنظيم هذه الأنشطة وتصنيفها بشكل هرمي.
تحديد الاحتياجات من الموارد 	• تحديد الموارد اللازمة لكلّ نشاط لإنجازه بنجاح. • يشمل ذلك تكاليف الموظفين والمعدات والمواد والسفر والتواصل وغيرها من النفقات ذات الصلة. • مراعاة الاحتياجات المحددة والسياق الخاص بكل نشاط عند تقدير التكاليف.
وضع نموذج للميزانية 	• إنشاء نموذج ميزانية يتوافق مع طريقة تقسيم أجزاء العمل في المشروع. • استخدام بنود ميزانية واضحة وموجزة لتصنيف أنواع النفقات المختلفة. • التأكد من أنّ مستوى التفاصيل في الميزانية يتناسب مع درجة تعقيد المشروع.
ربط الأنشطة بينود الميزانية 	• تحديد بنود الميزانية المقابلة لكلّ نشاط في خطة العمل والتي سُسجَل فيها التكاليف المرتبطة بهذا النشاط. • استخدام نظام مرجعي (مثل الترقيم أو الرموز) لربط الأنشطة بينود الميزانية بوضوح. يسهّل هذا الأمر تتبّع النفقات ويضمن حساب جميع تكاليف المشروع.
التقيح والمراجعة 	• مراجعة خطة العمل والميزانية وتنقيحهما لضمان الاتساق والوضوح. • جمع ملاحظات ذوي العلاقة المشاركين في تنفيذ المشروع. • الاستعداد لتكييف خطة العمل والميزانية وتحديثهما مع تقدّم المشروع وظروف غير متوقّعة.

- استخدام برامج إدارة المشاريع أو جداول البيانات لتسهيل عملية الربط.
- النظر في إمكانية استخدام تقنيات تقدير التكاليف للتنبؤ بدقة بالنفقات لكل نشاط.
- مراقبة وتتبع نفقات المشروع مقابل الميزانية بانتظام لتحديد التباينات المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

3. كيفية وضع جدول زمني لنفقات المشروع مع مراعاة المراحل الرئيسية والنتائج المتوخاة واحتياجات الموارد في مختلف المراحل

بعد ربط أنشطة المشروع ببنود الميزانية المقابلة لها، يمكن وضع جدول زمني لنفقات المشروع باتباع الخطوات التالية:

• تحديد النقاط الرئيسية في دورة حياة المشروع التي تشير إلى إحراز تقدّم كبير (مثل تحقيق النتائج الأساسية المتوخّاة أو مراحل المشروع أو نقاط اتخاذ القرار الأساسية). • تحديد تواريخ لكل مرحلة من المراحل الرئيسية بناءً على المدة التقديرية للأنشطة السابقة.	تحديد المراحل الرئيسية	
• تحديد الموارد المطلوبة لكل نشاط (الموظفون والمعدات والمواد) في مختلف مراحله. • مراعاة مدى توافر الموارد والقيود المحتملة طوال فترة المشروع. • تقدير تكلفة الحصول على هذه الموارد أو استخدامها.	تقدير الاحتياجات من الموارد	
• توزيع ميزانية المشروع على الجدول الزمني استناداً إلى الاحتياجات من الموارد والتكاليف المقدّرة لكل نشاط ومرحلة رئيسية. • تخصيص حصص أكبر من الميزانية للمراحل التي تتطلب موارد أكبر. • مراعاة الاحتمالات الطارئة وتخصيص جزء من الميزانية لتغطية النفقات غير المتوقعة.	تخصيص الميزانية	
• استخدام برنامج إدارة المشاريع أو جدول بيانات بسيط لإعداد عرض بياني للجدول الزمني للمشروع. • إدراج العناصر التالية: • تاريخ بدء المشروع وانتهائه. • مدة الأنشطة وترابطها. • تواريخ المراحل الرئيسية ووصفها. • تخصيص الموارد وتوزيع الميزانية.	إعداد جدول زمني مرئي	

• رصد تقدم المشروع واستخدام الموارد بانتظام مقارنةً بالجدول الزمني والميزانية المخطط لهما. • الاستعداد لتعديل الجدول الزمني والميزانية حسب الحاجة بناءً على الظروف غير المتوقعة أو التغييرات في نطاق المشروع. • إبلاغ ذوي العلاقة وأعضاء الفريق بأي تحديثات لضمان توافق الجميع على خطة المشروع.	الرصد والتحديث	
---	-----------------------	---

النقاط الرئيسية



- شملت هذه الوحدة الكثير من المعلومات، وفيما يلي استعراض لأبرز النقاط. لإعداد ميزانية ناجحة، يجب القيام بما يلي:
- تقييم المحددات الرئيسية لدعوة تقديم المقترحات مع الوصف والخصائص أو بيان العمل. سيساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت فرصة التمويل مناسبة لقدرات المؤسسة وأدائها السابق.
 - مراجعة جميع جوانب تعليمات الدعوة، للتأكد من فهم النماذج والمعلومات المطلوبة واللوائح التنظيمية التي يجب اتباعها.
 - إدراج التفاصيل والمصادر الخاصة باقتراح التكلفة، مما يسمح للوكالة الممولة بالتأكد من أن الميزانية معقولة وقابلة للتخصيص ومسموح بها.
 - التنسيق مع أعضاء الفريق المعنيين للتأكد من أن التكاليف المقترحة تتوافق مع تصميم نشاط المؤسسة وسياساتها.
 - إعداد شرح للميزانية يوضح تماماً تكاليف البنود المختلفة.

5. الوحدة 4: إدارة المخاطر، والرصد والتقييم، والإبلاغ

غطت الوحدات الثلاث السابقة الخطوات الأولية لصياغة المقترح. وأظهرت كيفية تحديد المشكلة، وتبرير أهمية المشروع، واستخدام البيانات لدعم المقترح، وتحديد ذوي العلاقة. وشملت أيضاً أساسيات التخطيط للمشاريع، بما في ذلك تحديد الأهداف والغايات وإعداد خطة العمل. كما تناولت كيفية إعداد ميزانية واقعية وتجنب الأخطاء الشائعة. وشرحت مفهوم الميزنة القائمة على النتائج والتحديات التي يواجهها ربط الأنشطة بالتكاليف. وتتناول الوحدة 4 إدارة المخاطر، والرصد والتقييم، والإبلاغ. وتعرض أساليب تحديد المخاطر والتحديات المحتملة وكيفية وضع مصفوفة للحد من المخاطر. وتوضح الوحدة كيفية صياغة آليات رصد وتقييم فعالة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لتقييم المشروع، واقتراح أطر للإبلاغ.

نتائج التعلم



يُتيح إتمام هذه الوحدة تحقيق ما يلي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تعوق نجاح المشروع.
- وضع خطة للحد من المخاطر باستخدام مصفوفة المخاطر.
- تصميم آليات فعالة للرصد والتقييم.
- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لأنشطة المشروع.
- إعداد خطة بسيطة لرصد الأداء.

ألف. تحديد المخاطر والتحديات المحتملة ووضع مصفوفة للحد من المخاطر

1. ما هي المخاطر؟

قبل الشروع في تحديد المخاطر المحتملة، من المهم إرساء فهم مشترك لمصطلح «المخاطر». فالمخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر سلباً على المشروع في حال حدوثها. ومن المهم مراعاة المكونات الثلاثة الرئيسية للمخاطر، وهي:

- **التهديد:** النتيجة السلبية المحددة التي قد تحدث (مثل تجاوز الميزانية أو عدم الالتزام بالمواعيد النهائية أو نقص الموظفين).
- **الاحتمالية:** مدى احتمال حدوث تهديد (مرتفع، متوسط، منخفض).
- **الأثر:** مدى جسامه العواقب في حال تحقق التهديد (بما في ذلك التأخير الكبير في المشروع، أو الإضرار بالسمعة، أو استنزاف الموارد).

2. ما هي إدارة المخاطر؟

إدارة المخاطر هي عملية منهجية مستمرة لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها بحيث تتوافق مع مستوى تقبل المخاطر في المؤسسة. وتحسن إدارة المخاطر ثقة فريق المشروع عن طريق الإدارة الاستباقية لأي حدث محتمل قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع. ويمكن تكييف عملية إدارة المخاطر وفقاً لاحتياجات المشروع، وتوثيقها إما في مصفوفة للحد من المخاطر وإما في سجل للمخاطر يمكن استخدامه أيضاً للإبلاغ عن المخاطر وتحديد الإجراءات والمسؤوليات المتعلقة بالاستجابة لها.

3. ما هي خطوات عملية إدارة المخاطر؟

تحديد وتوثيق المخاطر التي قد تؤثر على أهداف المشروع. قد تنشأ مخاطر جديدة في أي مرحلة من مراحل المشروع، ويجب إضافتها إلى سجل المخاطر.	تحديد المخاطر
تقييم احتمال حدوث كل خطر ومدى تأثيره على أهداف المشروع. هذه خطوة ضرورية قبل التخطيط لأي استجابة للمخاطر.	إجراء تقييم للمخاطر
اختيار أفضل استراتيجية ممكنة للتعامل مع مخاطر محددة والتخطيط للإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.	وضع استراتيجية للاستجابة للمخاطر
رصد أنشطة الاستجابة للمخاطر ومتابعة تنفيذها. مراجعة/تحديث سجل المخاطر بناءً على إعادة التقييم المنتظمة.	مراقبة أنشطة الاستجابة للمخاطر
تحديث خطة عمل المشروع بمهام واضحة للاستجابة للمخاطر كلما دعت الضرورة.	التوثيق
إطلاع لجنة توجيه المشروع بانتظام على الأنشطة المتعلقة بالمخاطر.	الإبلاغ

4. تقنيات تبادل الأفكار لتحديد المخاطر

بعد إدراك مفهوم المخاطر، كيف يمكن تحديدها؟ فيما يلي تقنيتان فعالتان لتبادل الأفكار.

الجدول 3. تحليل PESTLE مقابل تحليل ذوي العلاقة

التغيرات في سياسات الحكومة أو اللوائح التنظيمية أو أولويات التمويل.	العوامل السياسية	تحليل PESTLE يساعد هذا الإطار على النظر في المخاطر المحتملة الناشئة عن عوامل خارجية مختلفة.
تقلبات أسعار الصرف أو فترات الركود الاقتصادي أو التضخم.	العوامل الاقتصادية	
التغيرات في التركيبة السكانية أو الرأي العام أو الاتجاهات الثقافية.	العوامل الاجتماعية	
التطورات أو الاضطرابات في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المشروع	العوامل التكنولوجية	
القوانين أو اللوائح التنظيمية الجديدة قد تولّد تحديات.	العوامل القانونية	
الكوارث الطبيعية أو تغير المناخ أو اللوائح التنظيمية البيئية.	العوامل البيئية	

تحليل ذوي العلاقة	الجهات المانحة أو الوكالات الممولة	قد تتغير أولوياتها أو قد يتغير توفر التمويل.
لكل مشروع مجموعة من الأشخاص، هم ذوو العلاقة. وبالنظر إلى المشروع من وجهة نظرهم، يمكن تحديد المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة.	المستفيدون من المشاريع	قد تتغير احتياجاتهم أو توقعاتهم.
	الشركاء	قد تؤثر التأخيرات أو التحديات التي يواجهها الشركاء على المشروع.
	المجتمع المحلي	قد تؤدي مخاوفه أو مقاومته للمشروع إلى نشوء عقبات.

المصدر: تجميع المؤلف.

يمكن استخدام هذه التقنيات لتحديد المخاطر المحتملة الكامنة في بيئة المشروع بشكل استباقي.

5. تقييم احتمال حدوث المخاطر ومدى أثرها

بعد تحديد المخاطر المحتملة، من الضروري تقييم إمكانية حدوثها (الاحتمال) وخطورة عواقبها المحتملة (الأثر). ويساعد هذا التقييم على ترتيب أولويات المخاطر وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية للحد منها. وفيما يلي بعض الأساليب لتقييم الاحتمال والأثر:

- **تقييم الخبراء:** التشاور مع أعضاء فريق المشروع أو الخبراء المختصين لتقدير احتمال حدوث كل خطر وأثره المحتمل.
- **البيانات التاريخية:** إذا سبق أن نُفذت مشاريع مماثلة، تحليل البيانات السابقة لفهم مدى تكرار المخاطر التي تمت مواجهتها وأثرها.

يُنصح باستخدام نظام تقييم (من 1 إلى 5 مثلاً) لتصنيف احتمال كل خطر وشِدته. ومن خلال فهم عناصر المخاطر واستخدام تقنيات تبادل الأفكار والتقييم هذه، يمكن تحديد التهديدات المحتملة بشكل استباقي ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدتها، مما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع بسلاسة ونجاح أكبر.

6. وضع استراتيجيات الحد من المخاطر

يمكن تبادل الأفكار بشأن الإجراءات المحتملة للحد من احتمال كل خطر أو تقليل أثره، والنظر في استراتيجيات مثل التجنب أو التخفيف أو التحويل أو القبول.

مثال: في حال وجود خطر نقص الموظفين (أثر مرتفع)، يمكن الحد من هذا الخطر عن طريق إعداد خطة طوارئ لتعيين موظفين مؤقتين (استراتيجية التخفيف).

7. ما هي مصفوفة تقييم المخاطر؟

تعمل مصفوفة تقييم المخاطر كأداة لحماية المشروع، فتساعد على تحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لها بفعالية. ومن خلال إسناد درجات لمستويات الاحتمال والأثر وضربها للحصول على درجة المخاطر، تنظم هذه الأداة بصرياً المخاطر المحتملة للمشروع واستراتيجيات الحد منها المقابلة لها. وهي تأخذ في الاعتبار العاملين الرئيسيين التاليين:

- **الاحتمال:** مدى احتمال حدوث تهديد (مرتفع، متوسط، منخفض).
- **الأثر:** مدى جسامته العواقب في حال تحقق المخاطر (مثل تجاوز كبير في التكاليف أو تأخير المشروع).

مثال على مصفوفة تقييم المخاطر

الجدول 4. مصفوفة تقييم المخاطر

المخاطر	الاحتمال	الأثر	درجة الخطر	فئة الخطر	خطة العمل
نقص الموظفين	مرتفع (أحمر)	متوسط (أصفر)	16	مخاطر مرتفعة	وضع خطة طوارئ لتعيين موظفين مؤقتين، وإجراء تدريب متبادل داخل الفريق.
تجاوز الميزانية	متوسط (أصفر)	مرتفع (أحمر)	12	خطر متوسط	تطبيق تدابير أكثر صرامة للرقابة على التكاليف، وتحديد بدائل محتملة لتوفير التكاليف، وتأمين تمويل إضافي (إن أمكن)
تأخير في تسليم المواد	منخفض (أخضر)	متوسط (أصفر)	3	خطر منخفض	تأمين مورد احتياطي، وإنشاء قنوات اتصال واضحة مع المورد الرئيسي، ووضع جدول زمني احتياطي.

المصدر: تجميع المؤلف.

باء. صياغة آليات فعّالة للرصد والتقييم

الرصد والتقييم عنصران أساسيان في الإدارة التشغيلية والمالية. فهما يتيحان اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية عند الاقتضاء، مع الاستفادة من الخبرات وضمان المساءلة أمام ذوي العلاقة والجمهور. بدون الرصد والتقييم، يتعذر الحكم على ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح، وما إذا كان يمكن التأكد من إحراز تقدّم ونجاح، وكيف يمكن تحسين الجهود المستقبلية. تكمن قوة نظام الرصد والتقييم وإعداد التقارير عالي الجودة ليس في قدرته على إنتاج البيانات، بل في قدرته على توفير معلومات مفيدة لإدارة النتائج.

يوفر الرصد معلومات عن التقدّم المحرز مقابل الخطط، ويسلط الضوء على الأداء الجيد والصعوبات على حدّ سواء.

1. ما هو الرصد؟

لدعم عملية صنع القرار، يجب رصد المشاريع طوال دورة حياتها. ويتمثل الهدف في تحديد المشاكل المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن أن يركز الرصد على المجالات التالية:

- الامتثال المالي والتعاقد والصرف.
- تقدّم التنفيذ (المدخلات/الأنشطة/المخرجات).
- تحقيق الأهداف والنتائج.

ويشمل الرصد عناصر مختلفة. وينبغي أن تتضمن التدخلات ترتيبات رصد داخلية تتيح لمديري العمليات البقاء على اطلاع على حالة التدخل. والغرض منها هو ما يلي:

- دعم الإدارة الفعالة والآنية للتدخل والمخاطر المرتبطة به.
- إتاحة المعلومات ودعم الإبلاغ عن النتائج واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة (على سبيل المثال، اتخاذ تدابير تصحيحية عند الضرورة).
- دعم الحوار حول السياسات.
- دعم التواصل والشفافية.
- ضمان المساءلة عن الموارد المستخدمة.
- المساهمة في استخلاص الدروس (لتحسين التدخلات المستقبلية).
- تسهيل تقييم التدخلات.

وعلى الرغم من أن الرصد نشاط داخلي، فيمكن أن يدعمه خبراء خارجيون يقدمون توصيات ويساهمون في استخلاص الدروس المستفادة.

2. كيف يعمل الرصد؟

يهدف المشروع، على سبيل المثال، إلى حماية استدامة الموارد الطبيعية واستعادتها في منطقة متضررة من تدهور الأراضي. ويعمل الرصد كدليلٍ موجّه في هذه الرحلة، فيتيح التحقق باستمرار من سلك المسار الصحيح نحو تحقيق هدف المشروع. وفيما يلي كيفية تمكين عملية الرصد للمشروع:

الرصد الدقيق: ينطوي الرصد على جمع البيانات بانتظام عن أنشطة المشروع وأثرها على المنطقة المستهدفة. وقد تشمل هذه البيانات ما يلي:

• عدد الأشجار المزروعة في إطار جهود إعادة التأهيل.

• التغيّرات في أعداد الحيوانات في منطقة محمية.

• مستويات مشاركة المجتمع المحلي في مبادرات الحفاظ على البيئة.

التحقق من الاتجاه: بمقارنة البيانات المجمّعة بأهداف المشروع، يمكن تقييم ما إذا كان التنفيذ يسير في الاتجاه الصحيح. هل يُزرع ما يكفي من الأشجار لتحقيق أهداف إعادة التأهيل؟ هل تسهم المناطق المحمية فعلياً في صون أعداد الحيوانات؟ هل ينجح المشروع في إشراك المجتمعات المحلية في جهود الحفاظ على البيئة؟

نظام الإنذار المبكر: يؤدي الرصد دور نظام إنذار مبكر. فإذا أظهرت البيانات انحرافاً عن النتائج المتوقعة، يكون ذلك مؤشراً على الحاجة إلى إجراء تعديلات. وعلى سبيل المثال، قد يشير انخفاض معدل بقاء الأشجار على قيد الحياة عن المستوى المتوقع إلى الحاجة إلى تحسين تقنيات الزراعة.

تصحيح المسار: يتيح لك الرصد تكييف المشروع حسب الحاجة. واستناداً إلى البيانات، يمكن تعديل الأنشطة، أو توزيع الموارد بصورة أكثر فعالية، أو وضع استراتيجيات جديدة تماماً لضمان تحقيق المشروع أهدافه المحددة.

الشفافية والتواصل: تمثّل بيانات الرصد أداة قوية للتواصل. وتوفّر دليلاً ملموساً على تقدّم المشروع وأثره على ذوي العلاقة، والوكالات الممولة، والمجتمعات المحلية، والأطراف المعنية الأخرى. وتعزّز هذه الشفافية الثقة والتعاون، وتضمن توافق الجميع بشأن مسار العمل لتحقيق منطقة عربية أكثر تنوعاً بيولوجياً.

وخلاصة القول إنّ الرصد يُعدّ مرافقاً دائماً في رحلة تنفيذ المشروع. فهو يوفر المعلومات اللازمة لمواجهة التحديات، وتكييف التّهج، وتحقيق الأهداف الطموحة في مجال التنمية المستدامة والقدرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ.

3. التقييم

يوفر التقييم الأدلة،
ويُتيح فهماً أعمق
للخفايا المطروحة،
ويحدّد فرص التحسين.

التقييم هو عملية منهجية لجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص المشروع ونتائجه، وتُجرى بغرض فهم فعاليته وكفاءته وتحسينهما. ويدعم التقييم عملية صنع القرار ويساهم في التخطيط الاستراتيجي وتصميم التدخلات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت أهمية إظهار النتائج والتعلم من التجارب أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى في ظلّ بيئة متزايدة التعقيد والتحديات للشراكات الدولية.

- تمثّل الكفاءة والفعالية مصطلحين أساسيين يُستخدمان عند مناقشة أنظمة الرصد والتقييم والإبلاغ.
- تقيس الفعالية مدى تحقيق النتائج/الأهداف. ويُعدّ المشروع فعّالاً إذا حقّق نتائجه وأهدافه.
- تقيس الكفاءة مدى إنتاجية استخدام المدخلات (المال والوقت والمعدّات والموظفين) في إنتاج المخرجات (المنتجات والنواتج والنتائج). ويُعدّ المشروع فعّالاً إذا حقّق أهدافه بأقل قدر ممكن من الموارد.

4. إطار التقييم

يوفّر التقييم المعلومات والتحليلات اللازمة لتفادي تكرار الأخطاء وزيادة احتمال أن تُسفر الاستثمارات المستقبلية عن فوائد أكبر. ولكي يكون التقييم فعّالاً، يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من سياق يسمح باتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة ويكافئ التعلم والصدق بدلاً من قصص النجاح السطحية. وتُعدّ ممارسة التقييم أساسية لنجاح المشروع وإمكانية تكراره مستقبلاً. وثمة شكلان من أشكال التقييم هما الأكثر شيوعاً في تنفيذ المشاريع.

- **تقيس تقييمات الأثر التغيرات في نتائج إنمائية قد تُعزى إلى مشروع ما.** وتستند إلى نماذج السبب والنتيجة، وتتطلب سيناريوهات مضادة للواقع موثوقة ومحدّدة بدقة للتحكم في العوامل الأخرى غير المرتبطة بالمشروع التي قد تُفسّر التغيرات الملحوظة. وتوفّر تقييمات الأثر، التي تُجرى فيها مقارنات بين مستفيدين موزعين عشوائياً على مجموعة معالجة أو مجموعة مراقبة، أقوى دليل على وجود علاقة بين المشروع والنتائج المُقاسة. ويجب أن تستخدم تقييمات الأثر تصاميم تجريبية أو شبه تجريبية، وأن تتضمن تحليلاً لتكاليف المشروع قيد الدراسة.
- **تشمل تقييمات الأداء مجموعة واسعة من أساليب التقييم، وغالباً ما تتضمن مقارنات لما قبل التنفيذ وبعده، ولكنها تفتقر عموماً إلى سيناريوهات مضادة للواقع محدّدة بدقة.** ويمكن أن تتناول تقييمات الأداء أسئلة وصفية ومعيارية و/أو أسئلة تتعلق بالسبب والنتيجة. كما يمكن أن تركز على ما حققه المشروع (في أي مرحلة أثناء التنفيذ أو بعده)، وكيف نُقّد، وكيف تم النظر إليه وتقييمه، وغيرها من الأسئلة ذات الصلة بالتصميم والإدارة واتخاذ القرارات التشغيلية. وتشمل تقييمات الأداء الأنواع التالية من التقييمات: التقييم التنموي، والتقييم التكويني، وتقييم النتائج، وتقييم العمليات أو التنفيذ.

5. كيفية وضع خطة واضحة للرصد والتقييم

كيف يمكن التأكد من سلك الطريق الصحيح؟ هنا يأتي دور خطة الرصد والتقييم بوصفها أداة توجيه أساسية لنجاح المشروع. فهي تعمل كخريطة طريق تساعد على تتبّع التقدّم المُحرز وقياس الأثر وضمان تحقيق أهداف المشروع. وفيما يلي الخطوات اللازمة لإعداد خطة رصد وتقييم واضحة وفعّالة:

(أ) تخطيط المسار: تحديد الأهداف والغايات

ينبغي النظر إلى المشروع على أنه رحلة ذات وجهة واضحة. ما هي الأهداف العامة المُراد تحقيقها؟ قد تتمثل، على سبيل المثال، في استعادة نظام بيئي متدهور أو زيادة الوعي بشأن نوع مهدد بالانقراض. ويجب تقسيم هذه الأهداف العامة إلى غايات محدّدة قابلة للقياس. فيمكن مثلاً ترجمة هدف استعادة نظام بيئي متدهور إلى غاية تتمثل في زيادة الغطاء النباتي المحلي بنسبة 20 في المائة في غضون عامين.

(ب) تحديد العناصر التوجيهية: اختيار المؤشرات

تتطلب خطة الرصد والتقييم مؤشرات لقياس التقدّم المُحرز نحو تحقيق الأهداف. ويجب أن تكون هذه المؤشرات محدّدة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحدّدة زمنياً. على سبيل المثال، لقياس الهدف المتمثل بزيادة الغطاء النباتي، يمكنك اختيار المؤشر «النسبة المئوية للأنواع النباتية المحلية في المنطقة المستهدفة».

(ج) اختيار الأدوات والمستلزمات: أساليب جمع البيانات

ينبغي تحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات عن المؤشرات المختارة. وقد يشمل ذلك إجراء مسح ميدانية، أو استخدام تقنيات الاستشعار عن بُعد، أو إجراء مقابلات مع أفراد المجتمع المحلي، أو تحليل مجموعات البيانات الموجودة. على سبيل المثال، لقياس الغطاء النباتي، يمكن اختيار قطع أرض للعينات وإجراء تقييمات بصرية أو استخدام تحليل الصور الملتقطة بواسطة طائرات بدون طيار.

(د) رسم المسار: وضع جدول زمني للرصد

يجب تحديد مدى تكرار عملية جمع البيانات، وذلك وفقاً لطبيعة المؤشرات والإطار الزمني للمشروع. ويمكن إجراء تقييمات للغطاء النباتي كل ثلاثة أشهر لتتبع التغيرات مع مرور الوقت.

(هـ) بناء الأساس: مشاركة النتائج واتخاذ الإجراءات

لا ينبغي أن تظل خطة الرصد والتقييم وثيقة معزولة. ويتعين تحليل البيانات المجمّعة بانتظام لتحديد جوانب النجاح ومجالات التحسين. كما ينبغي تقاسم النتائج مع فريق العمل وذوي العلاقة والمجتمع الأوسع نطاقاً، واستخدامها لتحسين أنشطة المشروع وتعظيم أثره.



نصائح إضافية

- ينبغي تكييف خطة الرصد والتقييم مع المشروع المحدّد والسياق البيئي الفريد للمنطقة العربية.
- تُعدّ المرونة عنصراً أساسياً. يجب الاستعداد لتعديل الخطة حسب الحاجة استناداً إلى النتائج.
- يُعتبر التواصل الفعّال أمراً حاسماً. فينبغي إبلاغ جميع الأطراف المعنية بخطة الرصد والتقييم بوضوح لضمان عمل الجميع نحو هدف مشترك.

باتباع هذه الخطوات والحفاظ على خطة الرصد والتقييم كوثيقة ديناميكية، يمكن توجيه المشروع نحو نتائج ناجحة ومؤثرة. فوجود خطة رصد وتقييم واضحة ومحدّدة جيداً هو عامل أساسي لضمان أن يحدث المشروع أثراً إيجابياً دائماً.

6. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم المشروع

يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية المحدّدة بوضوح أن تساعد في تقييم التقدّم المُحرز ونجاح المشروع. وفيما يلي كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الأنسب للمشروع:

• يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة مباشرة بالأهداف العامة للمشروع. • تكون الأهداف المحدّدة بوضوح نقطة انطلاق لوضع مؤشرات أداء رئيسية ذات مغزى.	المواءمة مع أهداف المشروع	
• يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية الفعالة قابلة للقياس الكمي. • يتيح لك ذلك قياس التقدّم المُحرز وتقييم تأثير أنشطة المشروع.	التركيز على النتائج القابلة للقياس	
• ينبغي تكييف مؤشرات الأداء الرئيسية مع السياق المحدد للمشروع. • لا يصلح اعتماد نهج موحد لمؤشرات الأداء الرئيسية.	مراعاة السياق والخصوصية	
• عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، ينبغي مراعاة مبدأ المؤشرات المحدّدة والقابلة للقياس والتحقيق وذات الصلة والمحدّدة زمنياً.	تطبيق مبدأ المؤشرات المحدّدة والقابلة للقياس والتحقيق وذات الصلة والمحدّدة زمنياً	
• لا ينبغي العمل بمعزل عن الآخرين! • يضمن إشراك ذوي العلاقة أن تكون المؤشرات المختارة ذات صلة وقابلة للتحقيق وتعكس الاحتياجات المحددة وسياق المشروع.	إشراك ذوي العلاقة	
• ينبغي التركيز على مجموعة قابلة للإدارة من المؤشرات الأساسية التي تعكس بدقة جوهر تقدّم المشروع وأثره.	الجودة قبل الكمية	

استناداً إلى خطة الرصد والتقييم المعتمدة للمشروع الممول، يهدف إطار الإبلاغ إلى تنظيم عملية التواصل وضمان الاستخدام الفعال للموارد. ويتكوّن الإطار من المستويين الأساسيين التاليين:

1. تقارير مرحلية (ربع سنوية)

تكون هذه التقارير موجزة ومركزة، وتقدّم لمحة عن أنشطة المشروع خلال الأشهر الثلاثة السابقة. وتشمل ما يلي:

- **نظرة عامة على المشروع:** إعادة عرض موجزة للمشروع وأهدافه ومدى مواءمته مع أهداف الجهة الممولة.
- **الإنجازات الرئيسية:** تسليط الضوء على الأنشطة الرئيسية المنجزة خلال الفترة المشمولة بالتقرير، مع الإشارة إلى خطة عمل المشروع، والمراحل الرئيسية التي تم تحقيقها مقابل أهداف المشروع، والبيانات الكمية المستمدة من أنشطة الرصد (مثل التغيرات في أعداد الأنواع أو التقدم المحرز في استعادة الموائل)، والشراكات الناجحة التي أقيمت.
- **التحديات التي تمت مواجهتها:** تقديم عرض موجز لأي عقبات غير متوقعة خلال الربع والحلول المعتمدة للتغلب عليها، مما يُبرز القدرة على التكيف وحلّ المشاكل بصورة استباقية.
- **تعديلات خطة العمل (عند الاقتضاء):** توضيح الاستراتيجيات المعتمدة للحدّ من المخاطر، أو أي تعديلات طفيفة أُجريت على خطة العمل استناداً إلى بيانات الرصد أو ظروف غير متوقعة.
- **موجز النفقات المالية:** تقديم لمحة موجزة عن نفقات المشروع التي تم تكبدها خلال الربع، مع ضمان توافقها مع الميزانية المعتمدة. وتقديم شرح موجز عن أي اختلافات مهمة في حال حدوثها.

2. التقرير السنوي (والنهائي)

تتعمق هذه الوثيقة الشاملة في التقدّم المُحرز وإنجازات المشروع خلال العام المنصرم. وتستند إلى المعلومات الواردة في التقارير الفصلية مع إضافة العناصر التالية:

- **وصف المشروع:** تلخيص أنشطة المشروع المنفّذة على مدار العام، مع إبراز النُهج الابتكارية أو أفضل الممارسات المنفّذة.
- **نتائج الرصد والتقييم:** تقديم تحليل مفصّل للبيانات المجمّعة من أنشطة الرصد. ويمكن أن يشمل ذلك رسوماً بيانية أو جداول تُظهر التحسّن المُحرز أو مستويات مشاركة المجتمع أو تأثير المشروع على المستفيدين المستهدفين.
- **الدروس المستفادة:** استعراض الدروس الرئيسية المستفادة خلال تنفيذ المشروع. ويمكن مشاركة هذه المعلومات القيّمة مع مشاريع أخرى لتحقيق أثر أوسع نطاقاً.
- **قصص نجاح:** عرض قصص مؤثرة من المستفيدين من المشروع، تُبرز الأثر الفعلي على المجتمعات المحلية والنُظم البيئية. ويمكن إضافة اقتباسات أو صور أو مقاطع فيديو قصيرة لإضفاء طابع إنساني على القصص وإثارة اهتمام القراء.
- **خطة الاستدامة:** إن أمكن، استعراض خطط نقل المعارف، وبناء القدرات داخل المجتمعات المحلية، والشراكات المحتملة لمواصلة جهود الحفاظ، إضافةً إلى الاستراتيجيات الموضوعة لضمان استدامة المشروع على المدى الطويل بعد انتهاء التمويل.
- **التطلع إلى المستقبل:** تقديم عرض موجز عن أنشطة المشروع المقرّرة للفترة التالية المشمولة بالتقرير، مع الإشارة إلى أي إنجازات أو نتائج متوقعة.

اعتبارات إضافية



- **مواءمة التقارير:** يمكن تكييف التقارير، مع الحفاظ على البنية الأساسية، لتلبية متطلبات مشاريع محددة أو توجيهاً الوكالات الممولة.
- **إمكانية الوصول والشفافية:** ينبغي صياغة التقارير بوضوح وإيجاز، مع عرض البيانات ذات الصلة بطريقة ملفتة بصرياً (بما في ذلك الجداول والرسوم البيانية) ليسهل على الجمهور المتخصص وغير المتخصص تقنياً فهمها.
- **إشراك ذوي العلاقة:** يمكن إدراج شهادات موجزة أو قصص نجاح من المستفيدين من المشروع أو الشركاء لإبراز أثر المشروع.

يسهل هذا الإطار عملية الإبلاغ بكفاءة مع الحفاظ على الشفافية والمساءلة تجاه الوكالة الممولة وذوي العلاقة. كما أنّ التركيز على الإنجازات الرئيسية والتحديثات المستندة إلى البيانات يضمن التواصل الفعال ويسلط الضوء على مساهمة المشروع في جهود الصمود والتنمية المستدامة.

النقاط الرئيسية



- شملت هذه الوحدة وفرةً من المعلومات. ويتيح إتمام هذا التدريب بنجاح اكتساب الخبرة في المجالات الحيوية التالية:
- القدرة على تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمال وقوعها وأثرها، وإعداد مصفوفة للحدّ منها.
- فهم الأدوار التكميلية للرصد والتقييم في إدارة المشاريع، وتعلّم كيفية تصميم أساليب فعالة لجمع البيانات الخاصة بجوانب المشاريع الرئيسية، وكيفية وضع خطة للرصد.
- إدراك دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم نجاح المشروع، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة وتعلّم كيفية استخدامها في إدارة المشاريع بفعالية.
- الإلمام بأنواع مختلفة من تقارير المشاريع التي تطلبها الوكالات الممولة، مثل التقارير المرحلية والتقارير النهائية؛ والتعرّف على عناصرها الأساسية مثل سياق المشروع، والأنشطة المنفّذة، والنتائج المحقّقة، والدروس المستفادة، والخطط المستقبلية؛ وكيفية مواءمة مستوى التفاصيل واللغة التقنية وفقاً لمتطلبات الوكالة الممولة وسائر الأطراف ذوي العلاقة.

6 . الموارد الإضافية

ألف. الوحدة 1

الموضوع	الموارد الإضافية
المبادئ العامة لإعداد مذكرات مفاهيمية ومقترحات المشاريع	Green Climate Fund Proposal Toolkit 2020 Grant writing made easy: how to write winning proposals and concept notes Project proposal and concept note writing
تحديد المشكلة	The 6 Top root cause analysis tools to identify problems Root cause analysis explained: definition, examples, and methods
مبررات المشروع	What is a needs assessment
البيانات الموثوقة	Data to Policy Navigator: Identify reliable data sources
تحليل مصفوفة ذوي العلاقة	Stakeholder management Stakeholder analysis How to conduct stakeholder analysis for your project proposals
الأساس المنطقي للمشروع فيما يتعلق بالمناخ	Steps to enhance the climate rationale of GCF-supported activities Climate rationale for GCF water projects

باء. الوحدة 2

الموضوع	الموارد الإضافية
أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقق وذات صلة ومحددة زمنياً	How to write measurable (SMART) objectives Tips for writing SMART objectives
نظرية التغيير	Theory of change primer Theory of change workbook
الإطار المنطقي	The Monitoring and Evaluation Toolkit What is logical framework in proposal writing

جيم. الوحدة 3

الموضوع	الموارد الإضافية
توجيهات عملية بشأن كيفية ملء جدول ميزانية المشروع (المبلغ الإجمالي)، الوكالة التنفيذية الأوروبية المعنية بالتربية والتعليم والثقافة	• E_NET_Event_ToolkitFillingEstimatedBudgetTable.pdf (europa.eu)
توجيهات بشأن ميزانية المشاريع وتقدير تكاليف التمويل من الاتحاد الأوروبي	• https://popp.undp.org/document/guidelines-project-budgeting-and-costing-funding-european-union
دليل Europe Horizon الكامل لإعداد الميزانية	• https://enspire.science/horizon-europe-budget-preparation-guide
دليل برنامج LIFE التابع للاتحاد الأوروبي لمقدمي الطلبات	• life-guide-applicants_en.pdf (europa.eu)
كيفية إعداد الميزانية لمقترح مقدّم إلى برنامج PRIMA	• https://prima-med.org/wp-content/uploads/documents/10.-Financial-PRIMA-Infoday-4th-December-v2.0.pdf
المبادئ التوجيهية المالية لمشاريع صندوق التنمية التابع للمنظمة الدولية للهجرة لعام 2023	• https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd486/files/developmentfund/reports/iom-development-fund-financial-guidelines-2023.pdf
المبادئ التوجيهية لآلية إعداد المشاريع - الصندوق الأخضر للمناخ	• https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/ppf-guidelines_1.pdf

دال. الوحدة 4

الموضوع	الموارد الإضافية
PM ² - منهجية إدارة المشاريع الرسمية للمفوضية الأوروبية	• https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en/
أمثلة على مصفوفة المخاطر	• https://risk-grid.com/portfolio/risk-matrix-examples/
سياسة USAID للرصد والتقييم	• https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/USAIDEvaluationPolicy.pdf
الرصد والتقييم	• https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/monitoring-and-evaluation_en



أَعَدَّ الدليل التوجيهي بعنوان «بناء القدرات في إعداد المشاريع» لدعم الممارسين في تحويل أفكار المشاريع إلى مبادرات قابلة للتمويل وذات أثر ملموس. يقدم الدليل إرشادات عملية ومنهجية لإعداد المذكرات المفاهيمية للمشاريع وصياغة المقترحات بهدف تيسير الوصول إلى التمويل الأخضر والتمويل المناخي. ويتألف الدليل من أربع وحدات تتناول المسائل التالية: تحديد المشكلات وتحليل السياق؛ تعيين الأهداف وتصوّر الآثار؛ إعداد الميزانية وتخطيط العمل؛ إدارة المخاطر والرصد والتقييم. كما يركّز على اعتماد نهج قائمة على الأدلة، وإشراك أصحاب المصلحة، واستخدام أدوات أساسية مثل الأهداف المحددة والقابلة للقياس والتحقق وذات الصلة والمحددة زمنياً (SMART)، ونظريات التغيير، والأطر المنطقية.

