

دليل عملي

حول

إعداد مشاريع المنظمات غير الحكومية و إدارتها

الخبراء الدوليون:

أندري تريثاك (فرنسا)
روبرت موناكلو (ألمانيا)
جان بيار جستال (فرنسا)

الخبيرة المحلية:

لينا حموي

آذار 2006



مقدمة عامّة

يكمّن هدف هذا الدليل في تزويد منظمات المجتمع المدني اللبناني بمجموعة من الأدوات التي تساعد على تحديد الخطوات الأساسية الضرورية لكي تعدّ إقتراحات المشاريع ولكي تدير بطريقة سليمة المشاريع الملزمة. ينقسم الدليل إلى وحدتين. تعالج الوحدة الأولى أبرز نواحي إعداد المشروع وتحلّل الوحدة الثانية مختلف نواحي إدارة المشروع.

ينطبق معظم الشّروحات والأمثلة التي يضمّها هذا الدليل على كافة أنواع المشاريع، بصرف النّظر عن هويّة الجهات المانحة، فيما أنّ ما تبقى من شروحات وأمثلة ينطبق حصراً على المشاريع التي يمولها الإتحاد الأوروبي.

يرمي الدليل إلى مساعدة المنظمات غير الحكوميّة على:

- تقييم استدرّاج العروض
- تحليل العمل بواسطة مقاربة إطار العمل المنطقي
- جعل اقتراح المشروع تشغيلياً
- فهم النواحي الأساسية المتعلقة بإدارة المشروع وتنفيذه

الفهرس

الوحدة الأولى: إعداد المشروع

- الدّرس الأوّل: المبادئ الأساسية في إعداد المشروع
- الدّرس الثّاني: كيف تقرّأ توجيهات استدرّاج العروض؟
- الدّرس الثّالث: مدخل إلى مقاربة إطار العمل المنطقي
- الدّرس الرّابع: صياغة العرضين الفنّي والمالي

الوحدة الثّانية: إدارة المشروع

- الدّرس الأوّل: إدارة العقد
- الدّرس الثّاني: الإدارة الماليّة
- الدّرس الثّالث: الرّصد والتّقييم

معجم

روابط و مراجع مفيدة

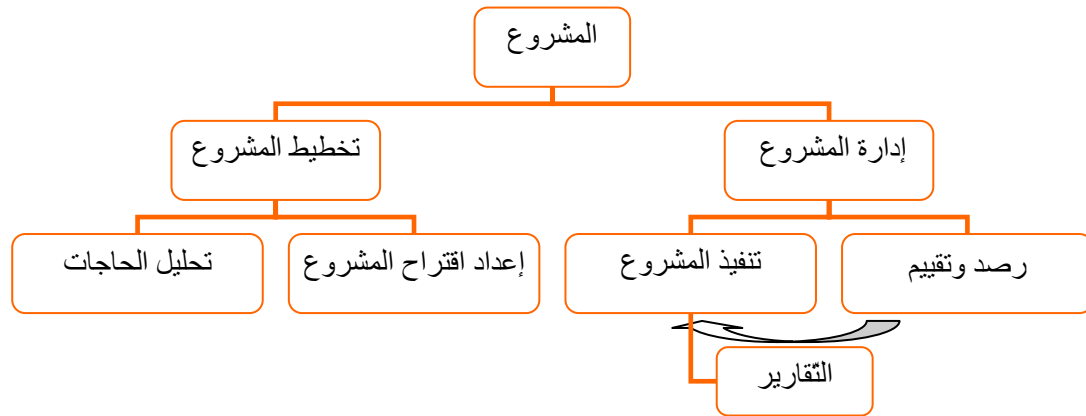
الوحدة الأولى: إعداد المشروع

المبادئ الأساسية في إعداد المشروع

الهدف: تحديد نوايا المشروع بوضوح

قبل البدء بإعداد المشروع، لا بدّ من أن نفهم بشكل كامل المصطلحات المستخدمة عادةً عند تطوير أيّ مشروع وعند تطبيقه. وفي ما يتعلّق بمشاريع الإتحاد الأوروبي، سنستخدم التّحديدات الواردة في *Project Cycle Management Guidelines*, a manual released by the European Commission in March 2004.¹

ما هو المشروع؟

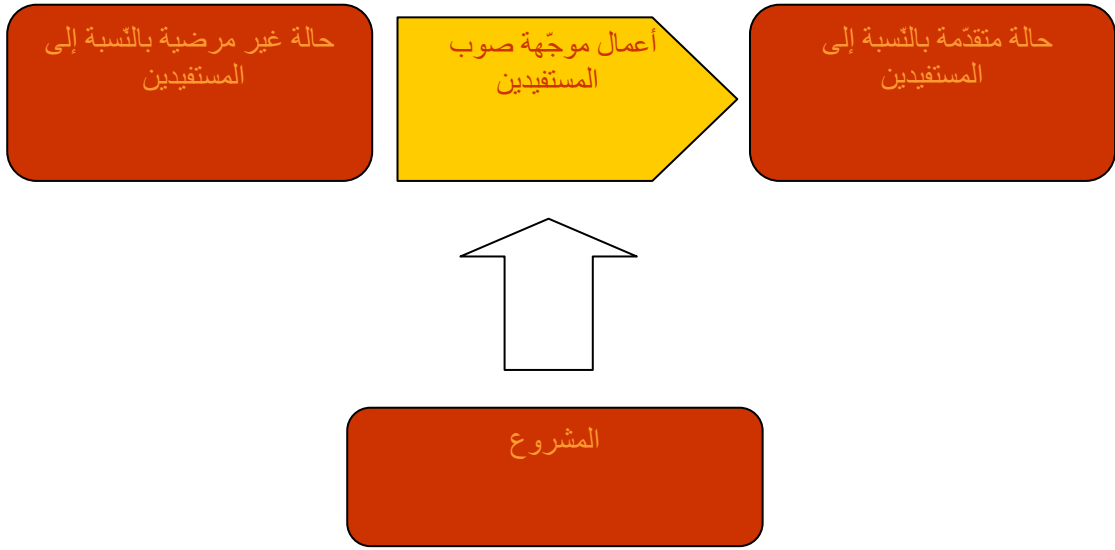


تشير التّوجيهات الصّادرة عن المفوضيّة الأوروبيّة *Project Cycle Management Guidelines* ، إلى ما يلي: "يشكّل المشروع سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى بلوغ أهداف واضحة المعالم في خلال فترة زمنيّة محدّدة وضمن ميزانيّة محدّدة".²

عند البدء بإعداد المشروع، يتعيّن على قائد المشروع أن يكون فكرة واضحة عن الحالة الصّعبة التي تتطلّب المعالجة، والحالة المتقدّمة التي ينبغي الوصول إليها، والأطراف المعنيّة التي تشترك مباشرة في المشروع.

¹المفوضيّة الأوروبيّة (2004) *Project Cycle Management Guidelines :Aid Delivery Methods* EuropeAid Cooperation ,Brussels ,Development DG &Office .
²المصدر نفسه ص.8.

الجدول 1. أثر المشروع على المجموعات المستهدفة



من هم المستفيدون من المشروع والأطراف المعنية به؟

المستفيدون: هؤلاء الذين يستفيدون بأي طريقة من تنفيذ المشروع. ويمكن التمييز بين الفئات التالية:

(أ) **المستفيدون المباثرون:** المجموعة/ أو الكيان الذي يتأثر إيجاباً ومباشرة بالمشروع، على صعيد هدف المشروع. ويمكن أن تضمّ عاملين من منظمات شريكة.

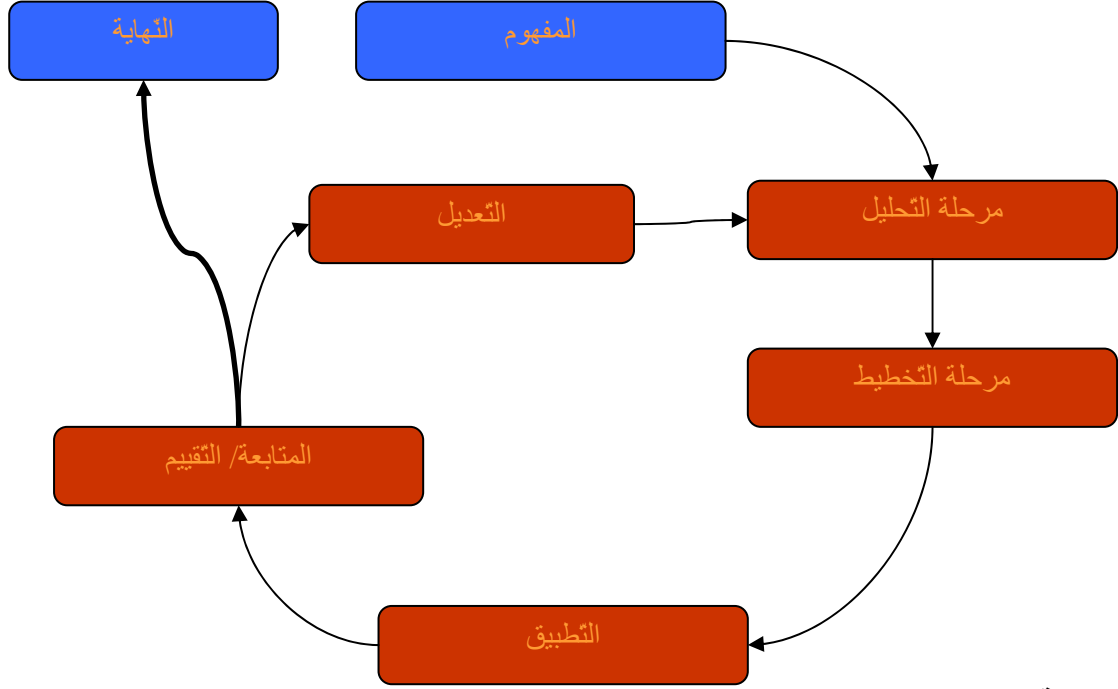
(ب) **المستفيدون غير المباثرون:** هؤلاء الذين يستفيدون من المشروع على المدى الطويل، أي الأطفال بسبب زيادة الإنفاق على الصّحة والتعليم مثلاً.

الأطراف المعنية: الأفراد أو المؤسسات التي تتأثر بالبرنامج أو المشروع أو تؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر، سلباً أو إيجاباً.

ما هي مختلف مراحل إعداد المشروع؟

يمكن عرض كل مشروع كسلسلة من المراحل المتعاقبة:

الجدول 2. دورة المشروع



مرحلة المفهوم:

في خلال هذه المرحلة، يُطوّر مفهوم المشروع كاملاً.

مرحلة التحليل:

يُحدّد أهداف المشروع الخاصّة، والنتائج المتوقعة منه، وأنشطته، فضلاً عن تحليل المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تطبيقه.

مرحلة التخطيط:

يُحدّد الأطراف المعنيّة بالمشروع والمستفيدون منه، والمجموعات الخاصّة المستهدفة التي يتوجّه إليها المشروع. كما ينبغي تحديد موارد المشروع (الماليّة والبشريّة)، فضلاً عن ترتيبات التنسيق والإدارة الواضحة وأنظمة الرصد والتقييم.

مرحلة التطبيق:

يصبح المشروع تشغيلياً والأنشطة منقّدة.

مرحلة التقييم:

يُرصّد تنفيذ أنشطة المشروع من خلال مؤشّرات جرى تطويرها في خلال مرحلة التطبيق. إنّها عملية مستمرة يمكن أن تؤدي إلى تعديلات تسبق التقييم الأخير الذي يتمّ عند مرحلة النهاية.

مرحلة النهاية:

تتمّ مقارنة الافتراضات الأوليّة بنتائج المشروع الفعلية بغية تقييم نتائج المشروع وتأثيره وصياغة توصيات بشأن الخطوات المستقبلية

الدرس الثاني: كيف تقرأ توجيهات استدراج العروض؟

الهدف: تعلم كيف تحلل فرص الهبات المختلفة

بعد تحديد المفهوم العام للمشروع المستقبلي، يمكن أن تبدأ المنظمة (صاحبة الطلب)³ بتحليل الموارد البشرية والمالية المطلوبة بغية ضمان تنفيذ المشروع بطريقة متناسقة. نظراً إلى كمية الموارد المحدودة، غالباً ما تلجأ منظمات المجتمع المدني إلى مصادر تمويلية مختلفة تشارك في تمويل مشاريعها. يلقي الدرس الثاني الضوء على خصائص إمكانية الحصول على هبات من الإتحاد الأوروبي.

يقدم الإتحاد الأوروبي مجموعة واسعة من الهبات إلى المجتمع المدني اللبناني، من خلال برنامج ميديا⁴ ومبادرات الإتحاد الأوروبي الأفقية⁵. يمكن الإطلاع على كافة الفرص عند زيارة موقع بعثة المفوضية الأوروبية في لبنان أو على موقع يوروبيد (راجع العناوين الإلكترونية الواردة أدناه).

تُمنح غالبية الهبات عقب صدور استدراج العروض. يمكن أن تكون هبات الإتحاد الأوروبي مفتوحة أو مقيدة.

تتوفر معلومات مفصلة حول تطبيق هبات التجمع الأوروبي في دليل *Practical guide to contract procedures for EC external actions*، الذي صدر في الأول من شباط فبراير 2006، ص. 6-34 و 84-98.

http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/practical_guide_2006/index_en.htm

يشكل فصل التوجيهات في الدليل المذكور أنفاً الوثيقة الأساسية التي ينبغي النظر فيها قبل إطلاق أي عرض ناجح. وفي ما يلي بعض العوامل المفيدة الضرورية من أجل تقييم فرص الهبات بصورة سريعة وأولية، بهدف تحديد ما إذا كانت فرصة التمويل تناسب المشروع المقترح.

ما هي أولويات الهبة وأهدافها؟

الخلفية وأهداف البرنامج وأولوياته
تقدم الفقرتان 1.1 و 1.2 من التوجيهات وصفاً عن الخلفية التاريخية للبرنامج ويحددان أهدافه وأولوياته. كما يؤمن هذان المقطعان معلومات حول سياسة الجهة المانحة في البلد أو المنطقة التي يغطيها البرنامج.

يتعين عليك أن تتأكد من أن مشروعك يندرج ضمن نطاق أهداف البرنامج وأولوياته.

³ راجع المعجم للحصول على تعريف الكلمات الواردة بأحرف طباعية مائلة وسميكة.
⁴ يقدم برنامج ميديا مساعدة مالية بهدف بلوغ أهداف عملية برشلونة. أطلقت عملية برشلونة في 2005، وتحدد الأهداف الأساسية من التعاون بين الإتحاد الأوروبي والبلدان المتوسطية.
⁵ مبادرات الإتحاد الأوروبي الأفقية هي برامج الإتحاد الأوروبي ومشاريعه التي تغطي المواضيع التالية: حقوق الإنسان، والمشاركة في تمويل المنظمات غير الحكومية، والمساواة بين الجنسين، والغذاء والأمن، والغابات والبيئة، والصحة والألغام.

صحيح أنّ التوجيهات توفر المعلومات الضرورية بشأن أولويات البرنامج، غير أنّه من المفيد أن تعثر على أيّ معلومات إضافية حول العلاقة بين الجهة المانحة والبلد/ أو المنطقة المستفيدة، في المجال المحدد الذي يغطيه البرنامج.

تحدّد وثيقتان أساسيتان نطاق التعاون بين الإتحاد الأوروبي والنّول المستفيدة، أي Country Strategy Paper و National Indicative Programme (NIP).
ترمي هاتان الوثيقتان إلى توجيه المنظمات في مجال إدارة برامج المساعدة في الإتحاد الأوروبي ومراجعتها.
EU & Lebanon Country Strategy Paper Lebanon 2002-2006
National Indicative Programme Lebanon 2002-2004
http://www.dellbn.cec.eu.int/en/eu_and_lebanon/csp0206.htm
http://www.dellbn.cec.eu.int/en/eu_and_lebanon/nip0506.html

ما هي الموارد الماليّة المتوفرة؟

التخصيصات الماليّة التي تؤمنها السّلطة المتعاقدة

يؤمّن الفصل 1.3 معلومات حول المبلغ التقديري الكلي المتوقّر في استدرج عروض معيّن. ويعبّر هذا المبلغ عن الحدّ الأقصى لمجموع التخصيصات التي يمكن توفيرها لكافة العروض المختارة. وفي بعض الحالات، نظراً إلى عدم كفاية نوعيّة المقترحات المستلمة أو عددها، تحتفظ السّلطة المتعاقدة بالحقّ في عدم منح كافة الأموال المتوقّرة.

ويصف هذا الجزء حجم الهبات التي عليها أن تتراوح بين الحدّين الأقصى والأدنى من المبالغ المذكورة. ونشير إلى أنّنا عندما نقسم المبلغ التقديري الكلي بالحدّين الأقصى والأدنى من المنح، يمكن أن نحدّد العدد الأقصى والعدد الأدنى من المشاريع التي يمكن تمويلها.

مثلاً:

المبلغ التقديري الكلي	1200000 يورو
المبلغ الأدنى	50000 يورو
المبلغ الأقصى	100000 يورو
العدد الأقصى من الهبات	24
العدد الأدنى من الهبات	12

يضمن التمويل المشترك ملكيّة المشاريع التي يقع الإختيار عليها. وفي معظم الحالات، لا تغطي الهبة إلا جزءاً من التكاليف التي يحتاجها تطبيق الأنشطة. وينبغي تمويل الفارق من الموارد الخاصّة بصاحب الطلب أو بالشركاء، أو من مصادر خارجة عن ميزانيّة المفوضيّة الأوروبيّة أو صندوق التنمية الأوروبي.

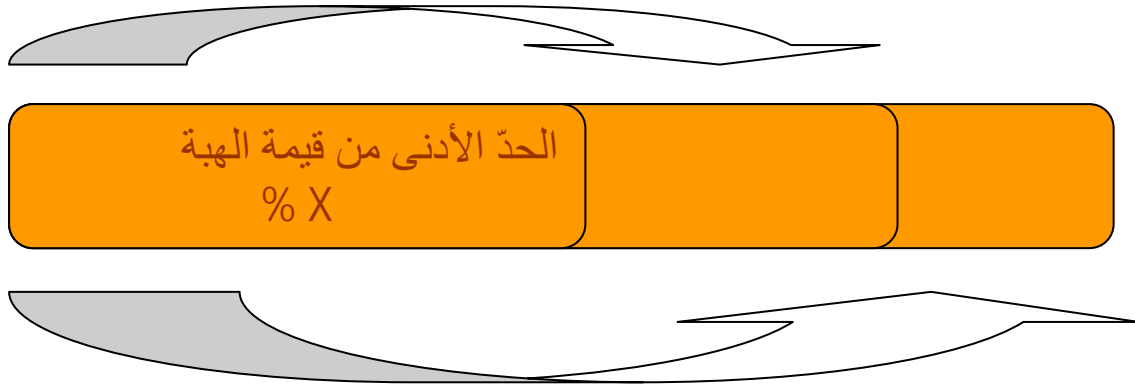
تشير التوجيهات إلى حدود التمويل المشترك كالتالي:

- لا يمكن أن تقلّ الهبة عن X% من إجمالي تكاليف النشاط التي تتمتع بالأهلية
- لا يمكن أن تتخطى الهبة Y% من إجمالي تكاليف النشاط التي تتمتع بالأهلية

في بعض الحالات الخاصة، يمكن أن تغطي الهبة مجموع تكاليف النشاط في حال اعتُبر أنّ تنفيذه ضروري. وفي هذه الحالة، يتعين على صاحب الطلب أن يبرر الحاجة إلى التمويل الكامل في استمارة طلب الهبة.

الجدول الثالث: إجمالي تكاليف النشاط المقبول بها والحصة التي تغطيها الهبة

حدّ الهبة الأقصى (7%)



إجمالي تكاليف النشاط المقبول بها (100%)

تجدر الإشارة إلى أنّ حجم الهبات يختلف بين إمكانيّة تمويل وأخرى. في ما يتعلق بالميزانية، يتعين عليك أن تثبت بوضوح أنّ إجمالي تكاليف مشروعك المتمتعة بالأهلية تتلاءم مع نطاق العمل الفعلي.

2. شروط استدراج العروض

- من يحقّ له التّقدّم بالطلب؟

لا بدّ من دراسة معايير الأهلية (الواردة في الفقرتين 2.1.1 و2.1.2) بغية التّحقّق من نوع المنظمات التي يمكن أن تتقدّم بطلب الهبة. وتحدّد السلطة المتعاقدة معايير أهلية معيّنة بهدف الحدّ من عدد المنظمات التي يمكن أن تتقدّم بطلب الهبة. وترمي هذه القيود إلى ضمان مشاركة المنظمات الفاعلة في المجال التي تغطيه أولويّات البرنامج. وفي الوقت عينه، تنحصر المشاركة

تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على صاحب الطلب أن يستوفي كافة معايير الأهلية.

تحدّد المجموعة الأولى من المعايير خصائص أصحاب الطلب.

معايير موحّدة:

- على صاحب الطلب أن يكون شخصيّة معنويّة لا تتوخّى الأرباح (لا ترمي الهبة إلى توليد الأرباح للمتقدّم بالطلب)
- على صاحب الطلب أن يكون مسؤولاً مباشرة عن إعداد النشاط وإدارته، و لا يعمل كوسيط

معايير محدّدة:

- يتعيّن على أصحاب الطلب أن ينتموا إلى الفئات التالية: منظمات غير حكوميّة، مشغلي القطاع العام، السّلطات المحليّة، المنظمات الدوليّة الحكوميّة البيئيّة
- ينبغي أن يقع مقرّ أصحاب الطلب في الإتحاد الأوروبي أو في دول أخرى تتمتع بالأهليّة

وفي بعض الحالات، قد تُفرض معايير أخرى.

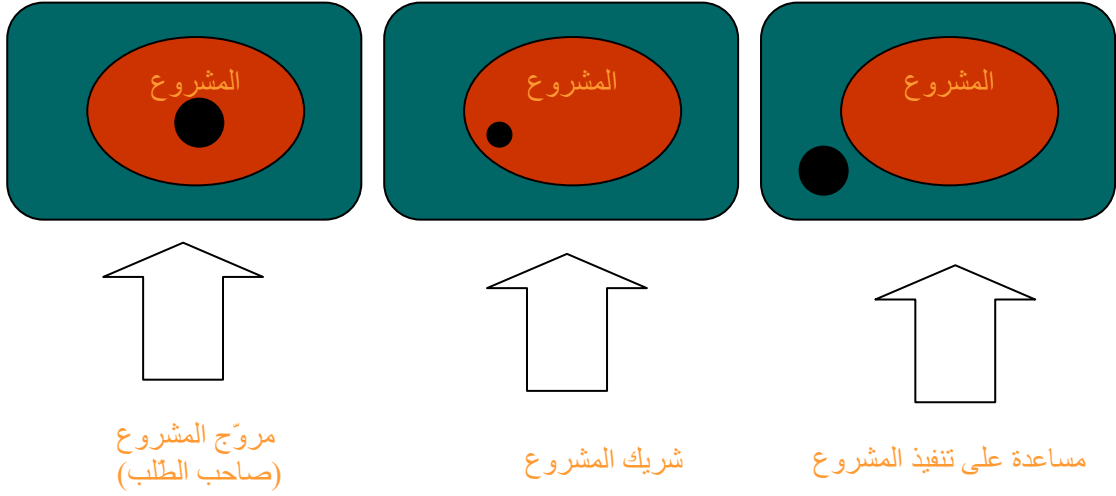
تحدّد المجموعة الثانية من المعايير سلسلة موحّدة من الشّروط يتعيّن على صاحب الطلب استيفائها بهدف تطبيق المشروع، محترماً موجباته القانونيّة وقواعد المنافسة الشريفة. تشمل القيود المنظمات المفلسة أو تلك التي تواجه مشاكل مع العدالة، أو المنظمات التي لم تستوفي موجباتها المتعلقة بالضمان الاجتماعي أو بالضرائب، وما إليها.

تُعلق أهميّة خاصّة على حسن سلوك المنظمات: إذ يمكن أن يؤدي التورّط في الماضي بعمليات احتيال، وفساد، وسواها من الممارسات غير القانونيّة، إلى استبعاد صاحب الطلب عن المشاركة في مناقصة الهبة.

وتنطوي التّوجيهات على فقرة خاصّة تحدّد شروط مساهمة شركاء المشروع في تنفيذ المشروع (الشراكات وأهليّة الشركاء -2.1.1). ويشجّع الإتحاد الأوروبي عامّة تأليف تجمّع يدمج مختلف الشركاء في تنفيذ المشروع. يمكن أن يجمع هؤلاء الشركاء كفاءات تكاملية يمكن أن تساهم في بلوغ أهداف المشروع على نحو أفضل. كما أنّ التّجمّع يجمع بين الشركاء لكي يتبادلوا خبراتهم المختلفة.

وتكون الشراكة إلزاميّة في بعض البرامج. ونشير إلى أنه يتعيّن على كافة الشركاء في التجمّع أن يوقعوا إعلان شراكة يضمّن في اقتراح المشروع (ولا ينطبق هذا الشّروط على المنظمات المساعدة وعلى المتعاقدين من الباطن)

وفي حال أعدّ التجمّع استثماراً طلب الهبة بشكل جماعي، يتعيّن على الشركاء أن يحدّدوا بوضوح الشركة الرئيسيّة (صاحبة الطلب). وتمثّل هذه الشركة الرئيسيّة كافة أعضاء التجمّع. في حال



■ أهلية التكاليف

وحدها التكاليف التي تتمتع بالأهلية تُؤخذ بعين الاعتبار عند منح الهبة. وبالتالي فإن الميزانية هي في الوقت عينه تقديراً للتكاليف وسقفاً للتكاليف التي تتمتع بالأهلية. ونشير إلى أنه ينبغي أن تستند التكاليف التي تتمتع بالأهلية إلى التكلفة الحقيقية، لا إلى التكاليف المقطوعة (باستثناء التكاليف المعيشية والتكاليف غير المباشرة).

وتخضع التوصيات بمنح الهبة للشرط التالي: ينبغي ألا تظهر عملية المراجعة التي تسبق توقيع العقد مشاكل تتطلب إجراء تعديلات على الميزانية. ويمكن أن تقضي المراجعة إلى طلب توضيحات معينة وتؤدي إلى أن تفرض السلطة المتعاقدة بعض التخفيضات.

وبالتالي فإن تأمين ميزانية واقعية وفعالة من حيث الكلفة يصبّ في مصلحة صاحب الطلب.

تجدر الإشارة إلى أن قاعدة الجنسية تُطبق على كافة هيئات المفوضية الأوروبية وأنشطتها الخارجية. بموجب هذه القاعدة، تُفتح المشاركة في أنشطة المفوضية الأوروبية الخارجية بشكل متساوٍ أمام كافة الأشخاص الماديين والمعنويين المقيمين في دول أعضاء في الإتحاد الأوروبي، وفي دول مرشحة رسمياً، وفي دول أعضاء في المنطقة الاقتصادية الأوروبية والدول التي تنلقى المساعدة الخارجية من المفوضية الأوروبية. وفي ما خلا أصحاب طلبات المشاريع والشركاء فيها (معايير الأهلية)، تنطبق قاعدة الجنسية أيضاً عن مكونات المشروع الأخرى (المساعدون، والمتعاقدون من الباطن، والخبراء الخارجيون، وما إلى ذلك). ولكن في بعض الأحيان يمكن التخفيف من متطلبات قانون الجنسية. عندما تساور أصحاب الطلب شكوك حول قانون الجنسية في ما يتعلق بالمنظمات أو الأشخاص الذين يشاركون في المشروع، يتعين عليهم أن يستوضحوا حول هذه المسألة مع السلطة المتعاقدة.

⁶ راجع دليل *Practical Guide to contract procedures for EC external actions*، ص 87-88، الصادر عن المفوضية الأوروبية (2006)، للحصول على معلومات حول قاعدة الجنسية التي ترعى الهبات

■ ما هو نوع النشاط الذي يمكن أن يدعمه البرنامج؟

على صاحب الطلب أن يتحقق من أن كافة أنواع الأنشطة الواردة في مشروعه تتمتع بالأهلية ويمكن أن تحظى بالدعم عند استدراج العروض. وتعطي الفقرة 2.1.3 معلومات بشأن الخصائص التالية المتعلقة بالأنشطة التي تتمتع بالأهلية:

- الفترة (ينبغي أن يتراوح إجمالي فترة المشروع ضمن حدود معيّنة عنها بالأشهر)
- القطاعات أو المواضيع (يصف قطاعات أو مواضيع معيّنة ينبغي أن ترتبط بها الأنشطة)
- الموقع الجغرافي (بعد قائمة البلدان أو المنطقة التي يمكن مزاولة الأنشطة فيها)
- أنواع النشاط (تشير إلى أنواع النشاط التي يمكن أن يمولها المشروع وإلى الأنشطة التي لا تتمتع بالأهلية)
- عدد المقترحات والهبات لكل صاحب طلب

■ متى وأين ينبغي تقديم الإستمارة؟

في هذه المرحلة ينبغي أن تنتبه إلى المهلة المحددة لتقديم عروض المشاريع وعنوان المؤسسة التي تستلمها. وتعتبر هذه المعلومات بالغة الأهمية في إعداد المستندات الثبوتية واتخاذ القرارات حول الشركاء المحتملين. يتعين على أصحاب الطلب أن يتأكدوا من أن كافة الوثائق الثبوتية المتعلقة بمنظمتهم وبالمنظمات الشريكة (في حال إنشاء تجمّع) ستحترم المهل المحددة وتتمكّن من تسليم المقترحات على العنوان المحدد.

تجدر الإشارة إلى أنه عندما تكون استمارة الطلب غير كاملة (أي وثائق ثبوتية ناقصة) أو تستلم السلطة المتعاقدة الإستمارة بعد المهلة، يؤدي ذلك إلى رفض الطلب، حتى عندما يشير ختم البريد إلى تاريخ يسبق المهلة، وعندما يعود سبب التأخير إلى خدمة البريد الخاص. كما يتعين على أصحاب الطلب أن يحدّدوا اللغة التي استخدموها.

التمارين

- حلل مثلاً عن توجيهاً استدراج عروض معيّنة وأجب على الأسئلة التالية:
- (1) ما هو نوع المشاريع والأنشطة التي يمكن أن يدعمها هذا البرنامج؟
 - (2) ما هي المنظمات التي يمكن أن تضمّ جهودها بغية بناء تجمّع؟

الهدف: التآلف مع مقارنة إطار العمل المنطقي كوسيلة ومنهجية لإعداد المشروع

تشكل مقارنة إطار العمل المنطقي أداة مهمة تساعد على تخطيط المشروع وتنظيمه بطريقة متناسقة. إنها أداة تسمح بتصميم المشروع على نحو سليم، علماً بأنها مفيدة أيضاً في خلال مرحلتها إدارة المشروع ومراحل التقييم. فضلاً عن أنّ معظم المشاريع التي يمولها التجمع الأوروبي تتطلب في أيامنا هذه اعتماد مقارنة إطار العمل المنطقي. ولذلك يكتسي التآلف مع هذه الأداة أهمية بالغة.

يمكن الإطلاع على معلومات مفصلة حول مقارنة إطار العمل المنطقي واستخدامه ضمن مشاريع تعاون الإتحاد الأوروبي في المنشورات التالية المتوفرة على موقع المفوضية الأوروبية الإلكتروني (94-57):

European Commission (2004), Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management Guidelines, EuropeAid Cooperation Office & Development DG, Brussels, March 2004
http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm

يستند الدرس الثالث بشكل رئيسي إلى المعلومات والتحديدات والجدول التي يؤمّن هذا المصدر.

التّحديد: "تشكل مقارنة إطار العمل المنطقي عملية تحليلية وسلسلة من الأدوات المستخدمة في دعم تخطيط المشروع وإدارته. كما يؤمّن سلسلة من المفاهيم المتشابهة التي تستخدم كجزء من عملية تكرارية تسمح بتحليل فكرة المشروع أو البرنامج بشكل منظم ومتناسك".⁷

نشأت هذه الوسيلة في نهاية الستينات بغية مساعدة وكالة التنمية الدولية الأميركية على تحسين نظام تخطيط مشروعها وتقييمه. وتهدف هذه الوسيلة إلى تلخيص العناصر الأساسية في خطة المشروع، وأهمّها:

- تراتبية أهداف المشروع (وصف المشروع أو منطق التدخّل)
- العوامل الخارجية الأساسية الضرورية من أجل نجاح المشروع (الإفتراسات)
- كيفية رصد إنجازات المشروع وتقييمها (مؤشرات ومصادر إثبات)

⁷ European Commission (2004), *Aid Delivery Methods*, Volume 1: *Project Cycle Management Guidelines*, p. 57.

تضمّ مقارنة إطار العمل المنطقي مرحلتين أساسيتين: أي مرحلة التحليل ومرحلة التخطيط.

مقارنة إطار العمل المنطقي

مرحلة التحليل	مرحلة التخطيط
<ul style="list-style-type: none">✓ تحليل الأطراف المعنية : تحديد الأطراف المعنية الممكنة ووصف خصائصها؛ وتقييم قدراتها✓ تحليل المشكلة : التعرّف إلى المشاكل، والعوائق والفرص الأساسية؛ وتحديد العلاقات السببية✓ تحليل الأهداف : وضع الحلول انطلاقاً من المشاكل المحددة، وتحديد سبل الوصول إلى علاقات نهائية✓ تحليل الإستراتيجيات : تحديد الإستراتيجيات المختلفة التي تسمح بالتوصّل إلى الحلول؛ واختيار الإستراتيجية الأكثر ملاءمة	<ul style="list-style-type: none">✓ تطوير نموذج إطار العمل المنطقي : تحديد بنية المشروع، واختبار منطقته الداخلي ومخاطره، وصياغة مؤشرات نجاح قابلة للقياس✓ إعداد جدول زمني بالأنشطة : تحديد وتيرة الأنشطة وتعاقبها؛ وتقدير مدتها، وتحديد المسؤولية✓ إعداد جدول زمني بالموارد : إنطلاقاً من جدول الأنشطة، ووضع جداول المدخلات وميزانية

مرحلة التحليل

تنطوي مرحلة التحليل على تحليل الحاجات التي تُحدّد بفضلها الأطراف المعنية المحتملة، والمشاكل التي ينبغي معالجتها، والأسباب والنتائج، والأهداف، فضلاً عن مختلف الإستراتيجيات واختيار الإستراتيجيات.

مرحلة التخطيط

ما إن تتوقّف خلاصات التحليل أو نتائجه، ينبغي ترجمتها إلى خطة عملية جاهزة للتنفيذ. يتمثل ذلك بمرحلة تخطيط، عند إعداد نموذج إطار العمل التحليلي، وتحديد الأنشطة وتخطيطها، وتنظيم الميزانية.

ما هي المسائل التي ينبغي توضيحها قبل إعداد المشروع؟
الإستفهامات: لماذا، لأي هدف، من، متى، لماذا

قبل البدء بصياغة اقتراح مشروع، لا بدّ من تحليل أولي يهدف إلى توضيح المشكلة التي يريد صاحب الطلب (أو تجمّع الشركاء) أن يثيرها، وإلى اتخاذ قرار حول كيفية معالجتها. يمكن استكمال هذا التحليل بالإجابة على سلسلة من الأسئلة: لماذا، لأي هدف، من، متى، أين

لماذا؟

يتعيّن على المرء أن يتحقّق من أنّ المشروع ضرورة قصوى، من خلال تحليل الحاجات، عبر دراسة السياق الاجتماعي، والسياسي، والإقتصادي الذي يفترض أن يتطوّر فيه المشروع. لماذا يُعتبر المشروع ضرورياً أو مهماً بالنسبة إلى المجموعة المستهدفة؟ لماذا ينبغي أن يهتم المجتمع بهذا المشروع؟ ويتعيّن علينا في هذه المرحلة أن نقيّم كفاءاتنا وحوافزنا الخاصة، فضلاً عن أولويات مؤسستنا. وإذا كانت فكرة المشروع تتداخل مع أنشطة تنجزها المؤسسات العامة، لا بدّ من التواصل معها والتحقّق من تناسق مشروعنا مع المبادرات الأخرى التي تنتمي إلى المجال عينه، سعياً وراء الابتكار. كما أنّها لحظة التأكيد من أنّ منظمتنا قادرة على تغطية كافة نواحي المشروع وتحديد ما إذا كنّا نحتاج إلى اختيار شركاء نبنو معهم تجمّعاً يعمل على تطبيقها.

بأي هدف؟

ما إن تثبت الحاجة الملحة إلى المشروع، يتعيّن علينا أن نطرح سؤال "بأي هدف"، وأن نحلّل التغييرات التي يؤدي إليها المشروع، وما إذا كان سيساهم في تحقيق الاستراتيجية العامة المعتمدة على الصّاعدين الوطني أو الأوروبي في مجال معيّن. وفي خلال هذه المرحلة يتمّ تحديد الغايات العامة (أي المهمة). وتشكّل الغايات العامة وصفاً عن المواضيع التي على المشروع معالجتها.

ماذا؟

سعياً وراء ترجمة غايات المشروع العامة إلى أفعال، يتعيّن علينا أن نحدّد أهدافاً ملموسة ونحجب على سؤال لماذا.

وينبغي أن تكون الأهداف الملموسة: **محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للتّحقيق، وواقعية، ومحدّدة زمنياً.**

محدّدة: أي مشاكل سنعالج؟ ما عدد الأشخاص المشاركين؟ ما هي الكفاءات التي سيكتسبونها؟ ما هي النتائج؟

قابلة للقياس: كلما كان هدف قابلاً للقياس، كان تقييمه أسهل (مثلاً: يؤمّن المشروع الدّعم لمئة شخص في مجتمع كذا)

قابلة للتّحقيق وواقعية: ينبغي أن تعكس الأهداف ما يمكن تحقيقه على مستوى منظمتنا وضمن النطاق المحدّد. يؤدي تحديد أهداف لا يمكن بلوغها إلى مشاكل تبرز في خلال مرحلة التطبيق. تجدر الإشارة إلى أنّ كلّ ما يرد في العرض الفني يلزم صاحب الطلب.

محدّد زمنياً: يتمّ كلّ مشروع بنقطة بداية ونهاية، وبالتالي ينبغي تحديد فترة أو مهلة لتحقيق النتائج.

كيف؟

ما إن يتمّ تحديد الأهداف الملموسة، ينبغي أن نحدّد بوضوح النتائج المستهدفة التي نودّ تحقيقها وتحديد كيفية بلوغها. إنّها لحظة وضع الإستراتيجية التي سيتمّ اعتمادها، والأنشطة الضرورية من أجل تحقيق أهداف المشروع.

متى وأين؟

عند هذه المرحلة، ينبغي أن نستعدّ للبدء بتخطيط أنشطتنا، فنطرح على أنفسنا سؤالاً متى وأين. تشكل خطة الأنشطة جزءاً مهماً من اقتراح المشروع. وبالتالي، عليها أن تكون مقتضبة، وتعدّد كافة الأنشطة حسب تراتب منطقي لكي تبلغ الأهداف وتتلاءم مع المنهجية التي يصفها الاقتراح.

تكتمل مرحلة التّحليل عملياً بتعبئة الجدول التالي:

جدول وصف المشروع

عنوان المشروع	
موقع المشروع	توضيح الحدود الجغرافية
مدّة المشروع	توضيح الحدود الزمنية (بالأشهر)
أهداف المشروع	الهدف العام (أو الأهداف العامّة) الهدف الخاص (أو غاية المشروع)
أهداف البرنامج الملانمة	مأخوذة من توجيهات استدرج العروض
الشريك (أو الشركاء)	
المجموعة (أو المجموعات) المستهدفة	
المستفيدين النهائيون	
الأطراف الفاعلة	

من المهمّ التأكّد من أنّ أهداف المشروع تتلاءم على الأقلّ مع إحدى أولويّات البرنامج. وعلى ضوء ما تقدّم، يمكن أن يتّسم المشروع بأهداف عامّة كثيرة. وأمّا مقصد المشروع، فعليه أن يعبر عن النتيجة التنموية المتوقّعة بلوغها في المرحلة النهائيّة من المشروع -وبصورة خاصّة المنافع التي يتوقّع أن تستفيد منها المجموعة (أو المجموعات) المستهدفة.

إلى جانب العناصر الواردة في الجدول أدناه، ينبغي توفير الشّروط التالية من أجل تحديد أهداف المشروع:

- معرفة الوضع السّلبّي الحالي
- تكوين فكرة شاملة حول الوضع المثالي (في المستقبل)
- تحديد المهمة بوضوح
- الحدود والمخاطر التي تؤثر على تدخّلنا

مثال:

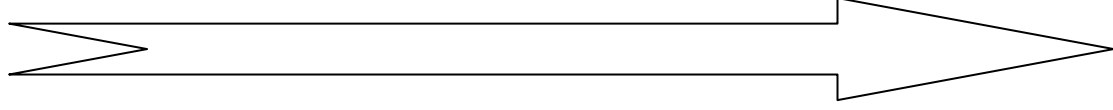
الهدف العام: المساهمة في تعزيز الحقوق المدنيّة لنوبي الإحتياجات الخاصّة في لبنان
المقصد: تحسين قدرة نوبي الإحتياجات الخاصّة على العمل ومعاملتهم بشكل متساو.

في خلال مرحلة التّخطيط، يتعيّن على صاحب الطلب أن يحدّد صلة الوصل بين أهداف المشروع، والنتائج والأنشطة المتوقّعة.

وتكمن نتائج المشروع في التّنتاج المباشرة والملموسة (أي السلع والخدمات) التي يؤمّنها المشروع، والتي تتّم مراقبتها بشكل دقيق على مستوى إدارة المشروع. ويوصى بتحديد نتائج المشروع بصيغة الماضي. كما ينبغي تقييم التّنتاج قدر الإمكان بواسطة مؤشّرات نوعيّة وكميّة.

الجدول 6. منطق صلة الوصل بين مختلف مكونات مقارنة إطار العمل المنطقي

المكوّن 1	النتيجة 1	النشاط 1	الهدف العام (أو الأهداف العامّة) المقصد/ الهدف الخاص
المكوّن 2	النتيجة 2	النشاط 2	
...	



في البداية، يستحسن وصف العلاقة البسيطة: النشاط 1 – النتيجة 1 – المكوّن 1. وفي مرحلة متقدّمة من المشروع، يمكن تطوير علاقات أكثر تعقيداً: أي أنشطة عديدة تتناسب مع مكوّن واحد من المشروع. وبخلاصة، يتمكن صاحب الطلب من بناء شجرة أهداف الخاصة بالمشروع.

مثال:

الهدف العام (أو الهدف الخاص)	المقصد/ الهدف الخاص	المكوّنات	النتائج	الأنشطة
المساهمة في تعزيز الحقوق المدنية والإحتياجات الخاصة في لبنان وحماية تلك الحقوق	تحسين قدرة ذوي الإحتياجات الخاصة على العمل ومعاملتهم بمساواة	1م. مكوّنات إطار العمل القانوني	1ن. تتم صياغة المشروع ومناقشته مع الأطراف المعنية	1أ. صياغة تقرير حول الوضع الحالي في مجالات التوظيف ومعاملة ذوي الإحتياجات الخاصة بإنصاف وتحليل طرق التحسين الممكنة
		2م. مكوّنات بناء القدرات	2ن. تمّ تدريب 90 عامل إجتماعي	2أ. إنعقاد ستّ ورش عمل بهدف تدريب العاملين الإجتماعيين في ستّ محافظات لبنانية
		3م. مكوّنات زيادة الوعي	3ن. تمّ تنظيم مؤتمر جمع 300 مشارك	3أ. تنظيم مؤتمر يضمّ أبرز الأطراف المعنية، بما فيها السلطات العامّة، وإدارة الشركات، ومنظمات المجتمع المدني

كما ذكرنا آنفاً، فإنّ الدرس الثالث يستخدم البنية والمصطلحات الواردة في توجيهات *Project Cycle Management Guidelines* الصّادر في العام 2004. تجدر الإشارة إلى أنّ النسخة السابقة من هذه التوجيهات تعرض بطريقة مختلفة قليلاً صلة الوصل بين شتى أنواع المكوّنات التي تتضمنها مقارنة إطار العمل المنطقي:

الهدف العام	الهدف الخاص 1	النتيجة 1	النشاط 1
	الهدف الخاص 2	النتيجة 2	النشاط 2
	

يقضي المنطق السائد في الجدول السابق بتحديد أهداف خاصة أكثر تفصيلاً، تساهم في بلوغ هدف عام عوضاً عن مكونات المشروع. لا تزال بعض استدرجات العروض في التجمع الأوروبي يستخدم هذه النسخة.

بعد بناء شجرة أهداف المشروع، يمكن أن يبدأ صاحب الطلب تعبئة نموذج إطار العمل المنطقي الذي يشكل دائماً جزءاً من استمارات المشروع. ويسمح النموذج بتنظيم تراتبية أهداف المشروع بطريقة أفضل (أي منطق التدخل أو وصف المشروع)، وبوصف العوامل الخارجية الأساسية الضرورية من أجل نجاح المشروع (أي الافتراضات)، وتحديد كيفية تقييم الإنجازات ورصدها (مؤشرات ومصادر إثبات).

الجدول 7. نموذج إطار العمل المنطقي وتسلسل مراحل تطبيقه

الفرضيات	مصادر الإثبات	المؤشرات	وصف المشروع
	مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير عنها (بما في ذلك من ومتى وكيف وبأي وتيرة)	قياس مدى المساهمة في الهدف العام . يستخدم في خلال التقييم غير أنه غالباً ما لا يستفيد المشروع بحد ذاته من محاولة جمع تلك المعلومات	الهدف العام (الغاية العامة): الأثر التنموي العام الذي يساهم فيه المشروع على الصعيد الوطني أو القطاعي (يؤمن الصلة مع سياق السياسة و/أو برنامج القطاع) 1
فرضيات (عناصر خارجة عن سيطرة إدارة المشروع) قد تؤثر على العلاقة بين النتيجة والهدف	مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير بها (بما في ذلك من وأين وبأية وتيرة)	تساعد في الإجابة على سؤال "كيف سنعرف أن الهدف تحقق؟" ينبغي أن تتضمن التفاصيل المناسبة حول النوعية، والكمية، والفترة الزمنية	أهداف خاصة: النتيجة التنموية في نهاية المشروع وبصورة خاصة المنافع التي يتوقع أن تستفيد منها المجموعات المستهدفة 2
فرضيات (عناصر خارجة عن سيطرة إدارة المشروع) قد تؤثر على العلاقة بين النتيجة والهدف	مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير بها (بما في ذلك من وأين وبأية وتيرة)	تساعد في الإجابة على سؤال "كيف سنعرف أن النتائج تمت؟" ينبغي أن تتضمن التفاصيل المناسبة حول النوعية، والكمية، والفترة الزمنية	النتائج: النتائج المباشرة/الملموسة (السلع والخدمات التي يؤمنها المشروع 3
فرضيات (عناصر خارجة عن سيطرة إدارة المشروع) قد تؤثر على العلاقة بين النشاط والنتيجة	تتضمن هذه الخانة أحياناً ملخصاً عن التكاليف/ الميزانية	تتضمن هذه الخانة أحياناً ملخصاً عن الموارد/الوسائل	الأنشطة: المهام (برنامج العمل) الذي ينبغي إنجازه بغية الوصول إلى النتائج المقررة (اختياري ضمن النموذج) 4

وينبغي الالتزام بتسلسل المراحل الوارد في الجدول 7 عند تعبئة نموذج إطار العمل المنطقي. ويبدأ بوصف المشروع، مروراً بتحديد الفرضيات، وصولاً إلى المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً ومصادر الإثبات.

تعرف الفرضيات على أنها عوامل خارجية خارجة عن سيطرة مدير المشروع المباشرة- يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع (أو حتى يمكن أن تحسمه). يمكن تحديدها بالإجابة على السؤال التالي: "ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تطبيق المشروع وعلى استدامة المنافع على المدى الطويل، مع أنها خارجة عن مراقبة إدارة المشروع؟"⁸

تصف المؤشرات التي يمكن التحقق منها أهداف المشروع بعبارات قابلة للقياس من الناحية التشغيلية (أي الكمية والنوعية والوقت).⁹ كما يتعين على المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً أن تتميز بالخصائص التالية:

- مرتبطة بالهدف الذي يفترض بها أن تقيسه
- قابلة للقياس (أما من حيث الكمية أو من حيث النوعية)
- متوفرة بكلفة مقبولة
- متناسبة مع حاجات مديري المشروع إلى المعلومات
- محدودة زمنياً - أي أننا نعرف متى يتوقع بلوغ الهدف/ النتيجة

ما هو المؤشر؟

تعريفات:

- هو معلم، أو قيمة مستخرجة من معالم، تشير إلى أمر معين، أو تؤمن معلومات عنه، غير أن أهميته تتخطى الأهمية المرتبطة مباشرة بقيمة المعلم (المعلم هو: صفة معينة يتم قياسها أو مراقبتها)
- يعرف المؤشر على أنه معلم يساعدك على أن تفهم أين أنت، وأي اتجاه تسلك، والمسافة التي تفصلك عن حيث تريد أن تكون

المؤشرات نوعان:

- وصفية: تظهر توجهات تدهور الحالة أو تحسنها
- تستند إلى الأداء: تشير إلى عتبة أو إلى قيمة مرجعية يمكن مقارنة الظروف بها

معايير عامة لاختيار المؤشرات

■ ذات صلة بالسياسة:

- بسيطة وسهلة التفسير
- تُظهر التوجهات مع مرور الوقت (تسلسل زمني)
- تستجيب إلى التغييرات التي تطرأ على مستوى الموارد والأنشطة البشرية المتعلقة بها
- تشير إلى عتبة أو قيمة مرجعية يمكن مقارنة الظروف بها (مؤشرات الأداء)

■ سليمة من الناحية التحليلية:

- على أسسها النظرية أن تكون ثابتة، من الناحيتين الفنية والتحليلية

تساعد مصادر الإثبات على اختبار مدى إمكانية قياس المؤشرات واقعيًا مقابل فترة زمنية، وأموال، وجهود منطقيّة.

⁸.p.,.Ibid

⁹.p.,.Ibid

تجدر الإشارة إلى أنه يستحسن البدء بصياغة الإقراح من خلال نموذج إطار العمل المنطقي. توضح التمارين التالية الأفكار التي كونتها عن المشروع وتبسط الخطوة التالية، أي صياغة الإقراح المالي والفني.

تمارين

ينقسم المتدربون إلى مجموعات من أربعة أو خمسة أشخاص. وتحدّد كلّ مجموعة موضوع مشروعها بناء على توجيهات استدراج العروض التي تمّ تحليلها في الدرس 2.

بواسطة توجيهات استدراج العروض، قم بإعداد جدول وصف المشروع ومنطق الوصل بين مختلف مكونات مقارنة إطار العمل المنطقي (الجدول 6) بواسطة تلك الوسيّتين، قم بتعبئة نموذج إطار العمل المنطقي المتعلّق بمشروعك.

الهدف: إتمام إقترح المشروع

ما إن يفهم صاحب الطلب صلة الوصل بين أهداف المشروع المستقبلي، ونتائجه، وأنشطته، يمكن البدء باقترح المشروع. وينبغي أن يتضمّن الإقترح جزءاً فنياً ومالياً ينبغي أن يكون متكاملًا ومتناسقًا: فيقابل كلّ نشاط وارد في الإقترح الفني تغطية ميزانية خاصة به في الجزء المالي.

■ كيف يعدّ الإقترح الفني؟

يتخذ الإقترح الفني شكل استثمار طلب موحدة ينبغي تعبئتها. وعند التّقدم بطلب استدراج العروض، ينبغي إرفاقه بالوثائق التالية:

- استثمار الطلب
- الميزانية
- إطار العمل المنطقي
- ملفّ الشّخص المعنويّ (إثبات تسجيل المنظمات غير الحكوميّة)
- الإستمارة الماليّة Financial EC Identification Form

تجدر الإشارة إلى أنّ استثمار طلب المفوضيّة الأوروبيّة تتلاءم مع عناصر نموذج إطار العمل المنطقي.

قبل تعبئة استثمار الطلب، راجع بتمعن كافة المواد الضّروريّة (أي التّوجيهات، وتوجيهات التّقييم، وما إليها) كما أنّ التّناسق بالغ الأهميّة. وينبغي تحديد الحاجات/والغايات/والأهداف/والموارد بشكل منطقي. وفي ما يلي المعلومات الأساسيّة التي ينبغي تضمينها في استثمار الطلب:

1. عنوان المشروع، وموقعه، والمجموعة المستهدفة
2. علة وجود المشروع (تحليل الحاجات)
3. ما نأمل تحقيقه من خلال المشروع (الغايات والأهداف الخاصّة، على الأهداف أن تكون مناسبة وتتلاءم مع الغاية العامّة)
4. كيف ننوي تحقيق الغايات المحددة (الوسائل والأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف الخاصّة)
5. بواسطة أيّ موارد ننوي بلوغ تلك الغايات (الموارد الماليّة والماديّة والأراضي)
6. من سينسق الأنشطة، أدوار الشّركاء ومسؤوليّاتهم
7. أين ومتى سيطبّق المشروع؟ ما هي المراحل الأساسيّة؟
8. كيف سيتمّ تقييم المشروع ورصده؟ من خلال لجنة توجيهيّة؟ هل تمّ تحديد المؤشّرات الكميّة والتّوعية؟
9. المتابعة المنظّمة (استدامة المشروع) والآثار المضاعفة

كما ينبغي تقديم جدول نشاطات مرفق بمعلومات مفصّلة عن الأنشطة، والمسؤوليّات والتّوقيت.

مثلاً:

السنة 1													
النشاط	الشهر 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	هيئة التنفيذ
النشاط 1 (العنوان)													الشريك 1، 2، 3
1.1 النشاط (العنوان)													الشريك 1
1.2 النشاط (العنوان)													الشريك 2، 3
1.3 النشاط (العنوان)													الشريك 1، 2، 3
النشاط 2 (العنوان)													الشريك 1، 2
2.1 النشاط (العنوان)													الشريك 1، 2
2.2 النشاط (العنوان)													الشريك 1
النشاط 2.3 (العنوان)													الشريك 2
2.4 النشاط (العنوان)													الشريك 1، 2
إلخ.													

على جدول الأنشطة أن يراعي تسلسل الأنشطة. ففي بعض الأحيان لا يمكن البدء بأنشطة جديدة قبل البلوغ النتائج النهائية المتوقعة من الأنشطة السابقة.

■ كيف يعدّ الإقتراح المالي؟

يتألف الإقتراح المالي من قسمين أساسيين: الميزانية ومصادر التمويل.

ترفق استمارة الطلب بنموذج تجزئة الميزانية. قبل البدء بإعداد الميزانية، عليك أن تنظر جيداً في الفقرة 2.1.4 من التوجيهات، المخصصة للتكاليف التي تتمتع بالأهلية وتلك التي لا تتمتع بها. ترفض التكاليف التي تعتبر السلطة المتعاقدة أنها لا تتمتع بالأهلية. ويمكن أن يؤثر ذلك على ميزان المدفوعات النهائي ويتسبب بصعوبات مالية للمتقدم بالطلب. وبالتالي، من المهم أن تتحققوا جيداً من أهلية إنفاقات المشروع المستقبلي عند مرحلة إعداد الميزانية.

لا يحق للمتقدم بالطلب (ولشركاء المشروع، في حال تأليف تجمّع) أن يحققوا أيّ أرباح باستخدام أموال الهبة. وعلى كافة التكاليف الواردة في الميزانية أن تكون واقعية ومسجلة في حسابات صاحب الطلب (و/أو شركائه). كما ينبغي أن تكون مبررة وقابلة للتحديد وللإثبات.

ينبغي تخصيص التكاليف التي تتمتع بالأهلية ضمن أبواب الميزانية التالية:

تكاليف الموارد البشرية: تكاليف الموظفين الدوليين والمحليين بمن فيهم الفنيين (أي منسق المشروع والخبراء) والموظفين الإداريين (أي المحاسب ومساعد المشروع). ينبغي تحديد كل منصب، ومعدلات الرواتب (بناء على تكلفة المرئيات الحقيقية في حال الحصول على هبات) وعدد الأيام/ الأشهر التي يتراوح ضمنها المشروع. وينبغي ذكر التكاليف المعيشية (أي العلاوة اليومية) ونفقات الأشخاص المعنيين بالمشروع الذين يعملون بعيداً عن مكان سكنهم. ويتم

تجدد الإشارة إلى أنه في ما يتعلق بتكاليف الموظفين، تتلاءم تكاليف الرواتب الحقيقية مع الرواتب الفعلية إلى جانب نفقات الضمان الإجتماعي وسواها من التكاليف المتصلة بالأجور. ويمكن احتساب تلك الرواتب الحقيقية على أساس يومي أو شهري. لا ينبغي أن تتخطى الرواتب والتكاليف تلك التي يتحملها عادة صاحب الطلب أو شركاءه. ومن المهم ألا ننسى أنه بعد رفع تقرير مالي (وسيط أو نهائي) قد يطلب من أصحاب الطلب أن يؤمّنوا براهين متصلة بكافة الموظفين المعنيين بالمشروع.

تستند التكاليف المعيشية المحتسبة على أساس يومي إلى مرجع معدل التقدمة اليومية، الذي يتم تحديثه بشكل منتظم على موقع المفوضية الأوروبية:
http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/index_en.htm

نشير إلى أن هذه العلاوات اليومية توازي التقدمة اليومية القصوى التي يمكن إدراجها ضمن التكاليف التي تتمتع بالأهلية. يتم عادة احتساب عدد العلاوات اليومية على أساس الليالي التي يمضيها الزائر خارج مكان سكنه. يتعين على أصحاب الطلب أن يضموا إلى التقرير المالي البراهين التي تثبت أن العلاوات اليومية المقدمة أنفقت فعلاً.

مثال: في لبنان يبلغ معدل التقدمة اليومية القصوى 128 يورو
يتلقى خبير دولي دعوة المشاركة في مؤتمر تم تنظيمه في إطار المشروع. سيمضي 4 أيام و3 ليالي في بيروت. يبلغ الحد الأقصى من العلاوات اليومية التي يمكن تقديمها في هذه الحال: 128 يورو x 3 ليالي = 384 يورو.

تكاليف السفر: تكاليف الرحلات الدولية أو الطويلة إلى البلد. ينبغي أن تغطي العلاوة اليومية أو التكاليف الأخرى الرحلات القصيرة.

التجهيزات والمستلزمات: تكاليف التجهيزات الضرورية التي ينبغي شراؤها أو تأجيرها وإيجارها للمشروع (تجهيزات الحاسوب، وسيارات وتجهيزات فنية)

تكاليف المكتب المحلي: تكاليف الهاتف، والفاكس، والنفاذ إلى الإنترنت، وتكاليف السيارة الشهرية.

تكاليف أخرى: ينبغي أن يتضمن هذا الباب كلفة المنشورات، والدراسات، والمؤتمرات وما إليها، في حال كانت متعاقد عليها من الباطن بشكل كامل. ينبغي تفصيل كل من هذه التكاليف (أي عدد المنشورات، وعدد الصفحات في المنشورة، ولغات النشر، وكلفة ترجمة عدد كذا من المنشورات، وما إلى ذلك).

وتعتبر عامّة التكاليف التالية غير متمنّعة بالأهليّة في هبات المفوضيّة الأوروبيّة:

- الدّيون واحتياطي الخسائر أو الدّيون
- الفائدة المدّين بها
- العناصر التي تمّ تمويلها في إطار آخر
- شراء الأرض أو المباني، باستثناء عندما يكون ذلك ضروريّاً لتنفيذ المشروع المباشر، وفي هذه الحال ينبغي نقل الملكيّة إلى المستفيدين النهائيين و/أو الشركاء المحليين في نهاية النّشاط
- الخسارة النّاجمة عن أسعار صرف العملات
- الضّرائب، بما فيها الضّريبية على القيمة المضافة، إلا في حال كان صاحب الطلب (أو شركاء صاحب الطلب) غير قادر على استعادتها وفي حال كانت القوانين النّافذة لا تمنع تغطية الضّرائب
- قرض إلى طرف ثالث

تجدد الإشارة إلى أنّ كافة التكاليف الأخرى التي لا تتمتع بالأهليّة في حال وجودها- ترد بوضوح على اللائحة في فقرة التوجيهات المذكورة آنفاً.

مثال:

تحضّر المنظمة غير الحكوميّة ل ميزانيّة اقتراح هبة، وهي حالياً في طور احتساب التكاليف الواردة في باب الميزانيّة "تكاليف الموارد البشريّة".

يمتدّ المشروع على فترة سنة. ضمّنت المنظمة في الاقتراح الفني الموظفين التاليين:

- مستشار المشروع طوال فترة المشروع، يتقاضى أجراً مقطوعاً قيمته 7500 يورو
- منسق بدوام جزئي طوال فترة 12 شهراً
- 3 منسقين إقليميين كل منهم لفترة 8 أشهر
- محاسب
- أمين سرّ

فضلاً عن أنّ المنظمة غير الحكوميّة ل نظمت ورشة عمل وطنيّة تتطلّب تدخّل خبير دولي يأتي من أوروبا لفترة 4 أيّام. يبلغ أجر الخبير 500 يورو يوميّاً وتبلغ علاوته اليوميّة 128 يورو.

وتظهر تكاليف باب الموارد البشرية على النحو التالي:

ملحق ب ميزانية النشاط الاتفاقيات	كافة الأعوام			التكاليف
	الوحدة	عدد الوحدات	معدل الوحدة	
1. الموارد البشرية				
1.1 الرواتب (المبالغ الإجمالية، والموظفون المحليون) 4				
1.1.1 الفئية	بالشهر الواحد			
مستشار المشروع		12	625	7500
منسق المشروع		12	700	8400
المنسق الإقليمي (3)		8	300	7200
1.1.2 الموظفون الإداريون/ موظفو الدعم	بالشهر الواحد			
المحاسب		12	230	2760
الأمين العام		12	200	2400
1.2 الرواتب (المبالغ الإجمالية، المغتربين أو الموظفين الدوليين)				
الخبير الدولي	لليوم الواحد	4	500	2000
1.3 العلاوات اليومية للبعثات / السفر خارج البلاد	لليوم الواحد	4	128	512
مجموع الموارد البشرية				30772

تؤلف مجموعة التكاليف التي تتمتع بالأهلية الواردة أدناه مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية:

مثال:

7 . مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية (1-6)	4500
8 . تأمين احتياطي الطوارئ (5% من 7 كحد أقصى، مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية)	2250
9 . مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية (7+8)	47250
10 . التكاليف الإدارية (7% من 9 كحد أقصى، مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية)	3307.5
11 . مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية	50557.5

يمكن أن يدرج صاحب الطلب احتياطي طوارئ في الميزانية، على ألا يتخطى 5% من التكاليف المباشرة التي تتمتع بالأهلية (45000 يورو = 0.05 x 2250 يورو). تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن استخدام هذا الاحتياطي في حال طرأت إنفاقات ضرورية من أجل نجاح تنفيذ المشروع، إلا بعد الحصول على إذن خطي مسبق من السلطة المتعاقدة.

كما يمكن أن يطلب صاحب الطلب مبلغاً ثابتاً من التكاليف الإدارية غير المباشرة (التي لا تتخطى عادة نسبة 7% من مجموع مبلغ التكاليف التي تتمتع بالأهلية) والتي تغطي كافة التكاليف العامة الإدارية الإضافية غير الواردة في الميزانية (47250 يورو = 0.07 x 3307.5 يورو).

في خلال مرحلة تنفيذ المشروع، ينبغي تبرير كافة التكاليف المستحقة بواسطة الفواتير المناسبة. غير أن السلطة المتعاقدة لا تفرض عادةً تبريرات مالية للتكاليف الإدارية غير المباشرة.

تعبّر مجموعة تكاليف هذه العناصر عن مجموع تكاليف المشروع التي تتمتع بالأهلية.

وسعيًا وراء تأمين التوازن بين الإنفاقات المتوقعة (أي الميزانية) والتمويل المتوقع، يتعين على صاحب الطلب أن يوفر معلومات عن كافة مصادر التمويل المتوقعة للمشروع. يعني ذلك أن الهيئة تغطي مجرد جزء من مجموع التكاليف التي تتمتع بالأهلية (راجع الدرس 2). وبالتالي يتعين على أصحاب الطلب أن يؤمنوا تمويل الفارق إما عبر مانحين آخرين (السلطات العامة المحلية، والمنظمات الدولية، وما إليها)، أو عبر مواردهم الخاصة أو موارد أعضاء التجمع.

عندما يشارك أصحاب الطلب وشركاؤهم بجزء من مجموع الإنفاقات، يبرهن ذلك رغبة أعضاء التجمع في بلوغ أهداف المشروع وتحسين ملكيته. وعندما تدعم الجهات المانحة الأخرى الميزانية، يثبت ذلك وجود توافق واسع حول أهداف المشروع على الصعيدين الوطني و/أو الدولي، ويشكل قيمة إضافية عند تقييم المشروع.

تحدّد التوجيهات الحدّ الأقصى والحدّ الأدنى من قيود مشاركة الجهة المانحة في تمويل مجموع التكاليف التي تتمتع بالأهلية ويمكن أن تتفاوت تلك القيود بين مشروع وآخر. يتعين على أصحاب الطلب أن يكونوا فكرة واضحة عن أبواب الميزانية التي ستغطيها موارد منظماتهم والموارد التي يؤمنها شركاء آخرون في التجمع. يتمتع أصحاب الطلب والمنظمات الشريكة (في حال وجودها) بحريّة تأمين مساهمتهم المالية في أيّ من التكاليف التي تتمتع بالأهلية والواردة في الميزانية.

لا تشكل المساهمات النقدية التي يقدمها صاحب الطلب و/أو التجمع أو أي مصدر آخر إنفاقاً فعلياً وليست من التكاليف التي تتمتع بالأهلية. لا يمكن معاملتها كتمويل مشترك من صاحب الطلب.

في الوقت عينه، لا ينظر عادة إلى تكاليف الموظفين المعيّنين بالمشروع على أنها مساهمات نقدية. وبالتالي، يمكن اعتبار هذه المساهمة مشاركة في تمويل ميزانية المشروع، عندما يسدّها صاحب الطلب أو شركاء التجمع. ولكن في بعض البرامج، يمكن أن تتمتع بالأهلية تكاليف العاملين الذين قد تمّ توظيفهم (راجع الفقرة 2.1.4).

مثال: مصادر التمويل المتوقعة

	المبلغ	النسبة
	يورو	من المجموع
		%
مساهمة صاحب الطلب المالية	15000	29.67
مساهمة	30557.5	60.44
مساهمات مؤسسات أوروبية أخرى أو دول أعضاء في الإتحاد الأوروبي		
مساهمات منظمات أخرى		
الإسم	الشروط	
صندوق الأمم المتحدة للتنمية	اختيار السلطة المتعاقدة للإقتراح	
	5000	9.89
مجموع المساهمات	50557.5	100
دخل مباشر من النشاط	0	0
المجموع العام	50557.5	100

ويحدّد عادة إعلان الشراكة الذي يوقعه كافة أعضاء التّجمّع مساهمة كلّ من الأعضاء في مبالغ التمويل المشترك. ويمكن أن يكون التمويل المشترك متناسباً مع الميزانية التي تخصّصها الميزانية لكلّ شريك.

سعيّاً وراء تلقي مبلغ الهبة كاملاً، يتعيّن على أصحاب الطلب أن يزودوا السلطة المتعاقدة بكافة الوثائق المالية التي تبرّر إنفاق مجموع تكاليف النشاط المباشرة التي تتمتع بالأهلية (لا الإكتفاء بتأمين الفواتير).

من خلال كافة عناصر اقتراح المشروع، يسهل القول إنّ استمارة الطلب لا تشكّل عائقاً ينبغي تخطيه بغية الحصول على الهبة. بل أنّها أداة سليمة تساعد أصحاب الطلب على تحليل كافة المسائل وتأمين كافة الظروف التي تسمح بتنفيذ المشروع بسهولة في المستقبل. بل أنّه من خلال تعبئة استمارة الطلب، يمكن أن يكون أصحاب الطلب فكرة واضحة عن بنية مشروعهم.

التمارين:

- 1) إعداد جدول نشاط يستند إلى نموذج إطار العمل المنطقي الذي طوّر في الدرس 3.
- 2) استخدام نموذج إطار العمل المنطقي، وتطوير ميزانية لكلّ نشاط.
- 3) جمع ميزانيات كافة الأنشطة، وتعبئة جدول الميزانية و جدول مصادر التمويل

ما هو العقد؟

التعريف:

يعرّف **العقد** على أنه إطار عمل قانوني ينفذ فيه المشروع. باسم التّجمّع، تبرم الشركة الرئيسة/ أو صاحبة الطلب العقد مع المفوضيّة الأوروبيّة. يحدّد العقد هدف الهيئة أو التمويل، ومدتها، ونظام التبليغ، وجدول الدّفع، وتفاصيل الحساب المصرفي. يشكّل الإقتراحان المالي والفني جزءاً من العقد. وبالتالي، ينبغي إحالة أيّ تغييرات تطرأ على الأنشطة و/أو الميزانيّة التي تمّ تخطيطها على السّلطة المتعاقدة من أجل طلب موافقة خطيّة.

- الشّروط العامّة

قبل إبرام العقد، من المهمّ قراءة كافة بنوده بتأنّ. وتتضمّن الشّروط العامّة كافة الأحكام الماليّة والإداريّة. يمكن تعديل العقد في ما يتعلّق بالميزانيّة، غير أنّه ينبغي الإلتزام الكامل بالقواعد التي تتضمّن الشّروط العامّة. وفي بعض الأحيان، يمكن تقديم مرفق بغية الحصول على الموافقة.

- إتّفاق التّجمّع

سعيّاً وراء تسهيل تنفيذ المشروع، ينبغي صياغة اتّفاق التّجمّع بين صاحب الطلب والشركاء في المشروع، على أن تحدّد فيه المهام والمسؤوليّات فضلاً عن العلاقات الماليّة وجدول الدّفع.

- المتعاقدون من الباطن

في حال إشراك المتعاقدين من الباطن في تنفيذ أنشطة خاصّة لا يمكن أن يؤديها أيّ من الشركاء (أي إعداد دراسة/ أو بحث) ينبغي طلب موافقة خطيّة من المفوضيّة الأوروبيّة. تجدر الإشارة إلى أنّه لا يمكن التعاقد من الباطن حول أكثر من 30% من مجموع الأنشطة.

- الخبراء الخارجيون

في حال اشتراك خبراء خارجيين في تنفيذ المشروع، ينبغي إبرام عقد معهم بغية تحديد مهامهم ومسؤوليّاتهم، ومدة الإستشارة، فضلاً عن أجورهم وشروط تسديدها.

الأسس المرجعية
استشارة فرعية لمنظمة غير حكومية

مدة الإستشارة: ثلاثة أشهر ابتداء من أول نيسان 2005

يضطلع المستشار القانوني بالمهام التالية:

- تنظيم دراسة مقارنة بين القانون 422 المتعلق بحماية الأحداث الخارجين عن القانون أو الموضوعين في دائرة الخطر ابتداء من 2002/6/6، واتفاقية حقوق الطفل، والمبادئ التوجيهية لمنع جناح الأحداث: مبادئ الرياض التوجيهية، وقواعد الأمم المتحدة الدنيا بشأن حماية الأحداث المجردين من حريتهم، وقواعد الأمم المتحدة الدنيا النموذجية لإدارة شؤون قضاء الأحداث (قواعد بيجين)
- تنظيم مراجعة مكتبية تشمل الأحكام الصادرة في الملقات القانونية، وحضور عدد من المحاكمات بهدف رصد مدى تطبيق الأحكام الواردة في القانون 422 وتقييم التقدّم المحرز
- إجراء دراسة تحليلية لكي تلقى الضوء على التناقضات واقتراح تعديلات للقانون 422 وللمراسيم التطبيقية ذات الصلة حتى تتلاءم أكثر مع الإتفاقيات والقواعد المذكورة آنفاً.

النتائج القابلة للتسليم والإطار الزمني

دراسة تطبيق ومقارنة مطبوعة ومحررة (جاهزة للنشر) لا تتعدى المئة صفحة.
تمتد الدراسة على فترة 3 أشهر بين 1 أيلول 2005 و 30 حزيران 2005.

النسخة الأولى 31 أيار 2005

النسخة النهائية 30 حزيران 2005

المؤهلات

- 1- إجازة أو شهادة ماستر في الحقوق أو في المجالات ذات الصلة، ومعرفة معمقة بحقوق الإنسان وبحقوق الطفل.
- 2- 5 سنوات كحدّ أقصى من الخبرة ذات الصلة في مجال الإستشارات المشابهة.

التقرير

يرفع المستشار القانوني تقريراً إلى منسق المشروع أو المستشار وإلى رئيس المنظمة غير الحكومية.

الوثائق

تزود المنظمة غير الحكومية المستشار بكافة الوثائق ذات الصلة.
يتعين على أصحاب الطلب أن يتقدموا به خطياً، من الأفضل عبر البريد الإلكتروني من خلال الإشارة إلى رقم المشروع وعنوان المنصب الشاغر: المستشار القانوني- PPM 2/ MED/2003/005-LC 729، مع نسخة عن سيرتهم الذاتية، في مهلة أقصاها آذار 2005 إلى:

تستند عملية الإستشارة الفرعية إلى المؤهلات ذات الصلة، والخبرة، والمهارات التي يتمتع بها أصحاب الطلب. يتناسب الأجر مع المؤهلات.

تحدّد الموجبات الميزانية بناء على اتفاق مالي مع السلّطة المتعاقدة وعلى التشريع الوطني. فضلاً عن أنّه ينبغي تنفيذ المشروع في خلال الفترة التعاقدية؛ ووحدها التكاليف ذات الصّلة تحظى بالغطية، ممّا يستثني الأعمال التحضيرية وأنشطة المتابعة. في حال توقيع اتفاق تجمّع، غالباً ما تكون الشركة الرئيسة هي الشريك المسؤول عن الإدارة المالية في المشروع. وفي ما يلي بعض النواحي الهامة الإضافية في مجال الإدارة المالية: إدارة التدفق المالي، وخطة الإنفاق، والتصرف بالمبالغ النقدية.

• إدارة التدفق النقدي

تتطلب إدارة التدفق النقدي تقدير المبلغ النقدي الضروري في كلّ من مراحل تنفيذ المشروع. وفي حال حصول المشروع على هبة، يمكن استخدام ميزانية الهبة - كأساس لإدارة التدفق النقدي - عندما تكون ميزانية الهبة قد حدّدت بالتفصيل، وعندما تكون الإنفاقات وفترات التطبيق واضحة. وأياً كانت الوسيلة المستعملة، يكمن هدف إدارة التدفق النقدي في تأمين توفر النقد عند الحاجة.

• خطة الإنفاق

يمكن تنظيم خطة الإنفاقات المتوقعة من خلال جداول Excel التي تشير إلى التكاليف الشهرية أو الفصلية، والمبالغ المستحقة، والجهات المستحق لها، والوسائل (راجع المثال أدناه).

• التصرف بالنقد

ينبغي أيضاً اعتماد نظام التصرف بالنقد بغية تأمين إدارة مالية سليمة. أولاً ينبغي فتح حساب منفصل لكلّ من المشاريع. وبكلّ بساطة ينبغي الفصل بين صندوق النفقات الصغيرة والمبالغ النقدية الأهم من أجل تسديد دفعات أكبر. وينصح بتحديد سقف لصندوق النفقات الصغرى والإشارة بوضوح إلى ما يمكن أن تضمّه المبالغ الكبرى، علماً بأنّها تتطلب تدخل مدير المشروع والمصرف. يستحسن الدّفع من خلال التحويلات المصرفية بدلاً من الدّفع نقداً.

• التقارير المالية

وتفترض عادةً المفوضيّة الأوروبية رفع التقارير المالية بشكل منتظم بغية التّحقيق من التّقدّم في استخدام كلّ من أبواب الميزانية. وبالتالي من المفيد أن تعدّ جداول Excel لكلّ من أبواب الميزانية فتتمكّن من تحديثها بوتيرة مستدامة في خلال تنفيذ المشروع. يسهّل ذلك الإدارة المالية وإنتاج مواد التقرير.

• التدقيق الخارجي

يمكن أن يثبت التدقيق الخارجي الإنفاقات قياساً إلى خطّتك، فضلاً عن سلامة إدارتك المالية. ينبغي تزويد المدقق بكافة الوثائق الأصلية الرّسمية (أي عقد الهبة، واتفاق التّجمّع واتفاقية التعاقد من الباطن، والتقارير، والفواتير الأصلية، والجداول الزمنية، ومستندات التحويلات المصرفية)

مثال: التّدقّق النّقدي الشّهري لِبَاب الميزانيّة الخاص بالموارد البشريّة

الموارد البشريّة المنظمة غير الحكوميّة ل	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تمّوز	آب	أيلول	تشرين الأوّل	تشرين الثّاني	كانون الأوّل	كانون الثّاني	شباط	السّنة الأولى
													المجمو ع
المستشار	3750					1875						1875	7500
المنسق	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
المنسق الإقليمي 1					300	300	300	300	300	300	300	300	2400
المنسق الإقليمي 2					300	300	300	300	300	300	300	300	2400
المنسق الإقليمي 3					300	300	300	300	300	300	300	300	2400
المحاسب	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
الأمين العام	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
الخبير الدّولي								2800					2800
المجموع	4880	1130	1130	1130	2030	3905	2030	4830	2030	2030	2030	3905	31060

ملاحظة: يوصى بإعداد جدول على ورقة EXCEL وتحديد وسائل الدّفع (شيك أو نقداً).

ما هو التقييم؟

التعريف:

يعني التقييم "تثبيت قيمة شيء معين". وتزودك عملية التقييم بمعلومات مباشرة حول قيمة مشروعك. كما يمكن أن يعطيك معلومات حول كيفية تطوير مشروعك. ويسمح لك بأن تطرح الأسئلة حول عملك، وتجمع المعلومات المناسبة، ثم تستخدمها لكي تعيد رسم إطار الأنشطة، أو تعيد توجيهها، أو تبقها على المسار الصحيح، حسب ما تكشفه البيانات. ويمكن أن يساعد الموظفون والشركاء على تحسين فهمهم للمشروع، ويمكنهم من تقييم مكامن القوة والضعف، وإجراء التعديلات المناسبة عند الحاجة. كما يمكن أن يساعدهم على تطوير خطط قصيرة الأمد وبعيدة الأمد عند الحاجة.

ما هو الرصد؟

التعريف:

يشكل الرصد أحد أنواع التقييم؛ وأداة إدارة أساسية. ويؤمن معلومات جمعت بشكل منتظم من أجل تعقب عملية التنفيذ بناءً على الخطط المتفق عليها سابقاً. ويمكن هدفه في تحديد مدى تلاؤم مدخلات المشروع مع الخطة الأساسية، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن أن يؤمن معلومات دقيقة تسمح بأن تقوم بنشاط لكي تستجيب إلى فرصة غير متوقعة أو/و إجراء التصحيحات المطلوبة.

أنواع التقييم والأسئلة التي يعالجها

➤ **تقييم التشخيص:** يتم في خلال تصميم المشروع وتخطيطه

الأسئلة:

- ما هي العوامل التي تؤثر على مشروعك؟
- ما هي الموارد المتوفرة؟
- هل المشروع قابل للتنفيذ؟

➤ **الرصد:** يبدأ ما إن يصبح المشروع شغلاً

الأسئلة:

- هل نقدم ما وعدنا به (أي السلع والخدمات والأنشطة في الوقت المناسب)؟ وفي حال أجبنا بالنفي، ما هو السبب؟
- هل نحتاج إلى تعديل ما نفعله؟ وفي حال كنا نحتاج إلى التعديل، كيف نقوم به؟

¹⁰يستند إلى L., Myers R., Evans L., Lfeld E., World Bank Institute, A Programming Guide, Early Childhood Counts, 2000, p. 257.

➤ **عملية التقييم:** ترمي إلى تحسين الأنشطة التي يجري تطبيقها ضمن المشروع.
الأسئلة:

- هل يتم تطبيق المشروع بشكل ناجح؟ وهل الأنشطة المنظمة ملائمة؟ وفي حال أجبنا بالنفي، ما هو السبب؟
- هل أمّا كافة العناصر الضرورية من أجل تحقيق نتائج متوسطة وبعيدة الأمد؟

➤ **تقييم الفعالية:** يتم بعد مرور فترة على بدء المشروع، غير أنّ هذا النوع من التقييم يرمي أيضاً إلى تحسين أنشطة المشروع وتصميمه.
الأسئلة:

- هل يحرز المشروع تقدماً مرضياً باتجاه الأهداف التي حددها؟
- هل يحدث المشروع التغييرات التي نسعى إليها كأفراد، ومنظمات، وجماعات ومؤسسات؟ وفي حال أجبنا بالنفي، ما هو السبب؟

➤ **تقييم التأثير:** يرمي إلى تحديد ما إذا أعطى المشروع المفعول المرجو منه على المجموعات المستهدفة
الأسئلة:

- ما هي النتائج التي يولدها تنفيذ المشروع؟
- هل نمارس أثراً مستداماً على المستفيدين ومحيطهم؟
- ما هي الآثار الاجتماعية، والإقتصادية، والفنية، والبيئية، وسواها، على الأفراد، والجماعات، والمؤسسات؟

➤ **تقييم الملاءمة:** هل المشروع لا زال يلبي الحاجات.
الأسئلة:

- هل ما زالت أهداف المشروع ملائمة؟
- ما قيمة المشروع بالنسبة إلى الحاجات والأولويات الأخرى في البلاد؟

➤ **تقييم الإستدامة:** ينظر في ما يمكن أن يستمر بعد استنفاد التمويل الأساسي
الأسئلة:

- هل يحتمل أن يستمر النشاط فترة تفوق مدة الهبة؟ أو حتى إتمام مبادرة معينة، مثلاً حملة معينة؟
- ما هي مصادر الدعم في المستقبل وإمكانية تطوّر البرنامج؟

مثال: الرصد والتغييرات

صممت المنظمة غير الحكومية ل في اقتراح الهبة الخاص بها خطة عمل تتضمن نشاطين تودّ تنفيذهما في خلال الشهرين الرابع والخامس من تنفيذ المشروع.
النشاط 3 يتعلّق ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية الأخرى
النشاط 4 يتعلّق بمؤتمر وطني يجمع صانعي القرار

اعتذر الخبير الدولي الذي طلبت منه المشاركة في المؤتمر الوطني عن الحضور بسبب التزام سابق في خلال الشهر الخامس. غير أنّ الخبير أكد إمكانية قدومه في الشهر الرابع. ولم تتمكن المنظمة غير الحكومية ل من الإلتزام معه لأنها لم تكن متأكدة من أنّ الخيار سيقع عليها كمستفيدة من الهبة .

ولكن عند تخطيط اقتراح المشروع، لم تأخذ المنظمة غير الحكومية ل بعين الإعتبار أنّ الشهر الرابع فترة ازدحام بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية. إنّها الفترة التي تنشغل فيها تلك المنظمات بإعداد تقاريرها وميزانياتها السنوية، فلا يكون موظفوها متفرّغين لحضور دورات التدريب حول بناء القدرات. غير أنّ الشهر الخامس واقع فصل الصيف، حين ينخفض عدد المستفيدين نظراً إلى العطل، فيصبح موظفو المنظمات غير الحكومية أكثر قدرة على حضور دورات بناء القدرات.

في خلال تنظيم النشاطين 3 و4، أعلم منسق المشروع مدير المنظمة غير الحكومية بالصعوبات التي واجهها، واقترح تدابير تصحيحية تضمن الإلتزام بالعقد الموقع بغية تفادي التأخير. ويتضمن الإقتراح تبديل النشاطين.

وبناءً على العقد المبرم مع المفوضية الأوروبية، أعلم مدير المساعدة الفنية الذي عينه الإتحاد الأوروبي، فأعطى موافقة المؤسسة، شرط ألا يترتب عن هذا التغيير تعديل الميزانية

ووقعت عملية رصد الأنشطة وإعادة جدولتها في تقرير متابعة التطور، واستخدم في نهاية المشروع، عند مرحلة التقييم، بغية تبرير التعديلات.

صاحب الطلب/ الشركة الرئيسية: الشركة التي تعمل باسم اتحاد مسؤول ماليًا أمام السلطة المتعاقدة.

المنظمات المساعدة: المنظمات التي تؤدي دوراً فعلياً في تنفيذ المشروع غير أنها لا تتلقى تمويلاً مباشراً من الهبة، باستثناء العلاوات اليومية أو تكاليف السفر. لا يتعين على تلك المنظمات أن تستوفي معايير الأهلية. ينبغي ذكر المنظمات المساعدة في استمارة طلب الهبة.

المستفيدون: الأشخاص الذين يستفيدون من تنفيذ المشروع. ينبغي التمييز بين المجموعات المستهدفة والمستفيدين النهائيين. المجموعات المستهدفة هي تلك التي تتأثر مباشرة بالمشروع. المستفيدون النهائيون هم الذين يستفيدون من المشروع على المدى الطويل، بفعل النتائج المحققة.

تحليل الميزانية: يشكل تحليل الميزانية عقد خدمة، أو بعبارات أخرى تحليل قيمة العقد، ويحدد معدلات المصاريف واحتياطي الإنفاقات الطارئة.

توقع التدفق النقدي: تقدير قيمة التدفق النقدي المستقبلي الناتج عن تنفيذ المشروع مباشرة.

التجمع: مجموعة منظمات غير حكومية/ وشركات/ ومؤسسات دخلت في شراكة تهدف إلى إنجاز المشروع.

العقد: إتفاقية موقعة تلزم الأطراف المختلفة بإطلاق خدمة معينة. يتضمن العقد قسم شروط عامة، فضلاً عن كافة الوثائق المرفقة والمستندات ذات الصلة.

السلطة المتعاقدة: حكومة دولة مستفيدة أو شخص معنوي يراه القانون العام أو الخاص، وتبرم السلطة المتعاقدة العقد وتراقب الميزانية.

الخبراء: جزء من فريق المشروع. نظراً إلى كفاءتهم المتخصصة الرفيعة المستوى، يساهمون في إنجاز أنشطة معينة من المشروع. قد تكون فترة مهمتهم قصيرة الأمد (أي ستة أشهر كحد أقصى) أو طويلة الأمد (تتخطى السنة أشهر).

عقد يستند إلى الأجر: عقد يستند إلى معدلات أجور ثابتة مقابل كل يوم يعمل فيه الخبير (من خلال عقد الخدمة).

مرحلة التكوين: عندما يوقع العقد مع السلطة الإدارية، تغطي مرحلة التكوين الفترة الأولى من تنفيذ المشروع (تتراوح مدتها بين شهر وثلاثة أشهر). يمكن اعتبار فترة التكوين فترة إعدادية.

المستفيد الأساسي: المنظمة أو الحكومة التي تنفذ فيها المبادرة.

الشهر: شهر الروزنامة (على ألا يتخطى 22 يوماً من العمل).

المشروع: سلسلة من الخدمات ينبغي تأمينها بناء على عقد معين.

مدير المشروع: الشّخص المسؤول عن إدارة العلاقات والإتصالات بين السّلطة المتعاقدة والأطراف المعنية. يؤدّي مدير المشروع دوراً مركزياً وتنسيقياً.

شركاء المشروع: المعنيّون بتنفيذ المشروع والمشاركون في التّجمّع.

الأطراف المعنية: الأفراد أو المؤسّسات التي تؤثر على المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر، بشكل إيجابي أو سلبي.

اللجنة التنسيقية: تتألف من ممثلي التّجمّع، والمؤسّسات والمنظّمات المشاركة في المشروع، بما فيها المستفيد الأساسي. وتكمن مهمّتها في متابعة تقدّم المشروع وإنجازاته.

المتعاقدون من الباطن: يحظى صاحب الطلب بإمكانية إبرام العقود مع المتعاقدين من الباطن. ليس المتعاقدون من الباطن شركاء أو مساعدين، ويخضعون لقواعد المشتريات الواردة في المرفق 4 من عقد الهبة التّموجي.

قائد الفريق: شخصيّة مركزية من فريق المشروع، متخصصة في المجال المناسب، وينظّم دراية أعضاء الفريق وتخصّصهم، لكي تبلغ النّتائج الدّرجة المثلى. يعمل على أساس دائم في مكاتب المشروع ويتحمّل مسؤوليّة إدارة المشروع.

التّوجيهات والأسس المرجعية: تؤمّن الوثائق الصّادرة عن السّلطة المتعاقدة معلومات حول المقتضيات، والأهداف، والنّتائج، وتحدّد وسائل وموارد ينبغي استخدامها بغية تحقيق النّتائج المرجوة.

حول برنامج الميدا وسياسة الإتحاد الأوروبي وتدخلاته في منطقة الميدا ولبنان:

موقع المفوضية الأوروبية

<http://europa.eu.int>

قسم مدخل الإتحاد الأوروبي المكرس للمفوضية الأوروبية، أي مؤسسة الإتحاد الأوروبي المسؤولة، من بين مهام أخرى، عن تنسيق التنمية الأوروبية.

المديرية العامة للعلاقات الخارجية

http://europa.eu.int/comm/dgs/external_relations/general/mission_en.htm

تعطي معلومات عن علاقات الإتحاد الأوروبي بأوروبا الجنوبية الشرقية، والقوقاز، والجمهوريات الآسيوية الوسطى، وأيسلاند، ولشنتشتاين، وسويسرا، بما في ذلك المنطقة الاقتصادية الأوروبية، أميركا الشمالية، وأستراليا، واليابان، وكوريا، والشرق الأوسط، وجنوبي الشرق الأوسط، وأميركا اللاتينية، وآسيا. تؤمن معلومات ووثائق قانونية عن عملية برشلونة وبرنامج ميديا.

علاقات الإتحاد الأوروبي مع لبنان، الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للعلاقات الخارجية

http://europa.eu.int/comm/external_relations/lebanon/intro/index.htm

قسم التنمية في المديرية العامة

http://europa.eu.int/comm/dgs/development/organisation/mission_en.htm

يحدد قسم التنمية سياسة المجموعة واستراتيجيتها بغية الحد من الفقر والقضاء على الفقر الذي يجسد هدف المجموعة التنموي.

سياسة الجوار

http://europa.eu.int/comm/world/enp/index_en.htm

معلومات عن سياسة الإتحاد الأوروبي الجديدة التي تشمل الدول الواقعة جنوبي وشرقي حدود الإتحاد الأوروبي لكي تتشارك السلام والاستقرار والإزدهار مع الإتحاد الأوروبي. تشكل الدول المتوسطة جزءاً من هذه السياسة.

بعثة مفوضية الإتحاد الأوروبي في لبنان:

<http://www.dellbn.cec.eu.int/english/index.htm>

بعثة المفوضية الأوروبية مسؤولة عن عرض سياسة الإتحاد الأوروبي وشرحها وتطبيقها. وتعطي معلومات عن سياسة الجوار، والشراكة الأوروبية المتوسطة، والمشاريع الجارية في لبنان ضمن إطار الميدا.

موقع الشراكة الأوروبية المتوسطة

http://europa.eu.int/comm/external_relations/euromed/index.htm

برنامج ميديا

http://europa.eu.int/comm/external_relations/euromed/meda.htm

برنامج الشباب الأوروبي المتوسطي

http://www.europa.eu.int/comm/youth/priorities/euromed_en.html

يقدم سلسلة من المعلومات حول الفرص التي يتيحها أمام الشباب برنامج الإتحاد الأوروبي للشباب وكيفية المشاركة فيه.

المديرية العام أوروبيد

http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm

مكتب التعاون أوروبيد مسؤول عن تنفيذ أدوات المفوضية الأوروبية للمساعدة الخارجية التي تمولها ميزانية المجتمع الأوروبي الضرورية من أجل تأمين أهداف البرامج التي حدتها المديرية العامة للعلاقات الخارجية والتنمية، ووافقت عليها المفوضية. تؤمن معلومات عن البرامج والوثائق الضرورية من أجل الإستجابة إلى المناقصات أو طلبات العروض (التوجيهات واستمارات الطلب)

البحث عن عقود خدمة وهيئات:

لإيجاد المناقصات المفتوحة على موقع أوروبيد، توجه إلى:

<http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl> وقم بتعبئة استمارة الطلب "QUERY FORM":

1. "ميدا" في اللائحة
2. Status : Open
3. Type: Grants
4. Region: Mediterranean Partners
5. Countries : Lebanon
6. أنقر على " SUBMIT QUERY "

تظهر لائحة استرجات العروض المفتوحة.

لمعرفة المزيد:

European Commission, *Practical Guide to contract procedures for EC external actions*, February 2006.

http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/practical_guide_2006/index_en.htm

European Commission, *Aid Delivery Methods*, Volume 1, *Project Cycle Management Guidelines*, March 2004.

http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm

EU & Lebanon Country Strategy Paper, Lebanon 2002-2006 & National Indicative Programme, Lebanon 2002-2004

http://www.dellbn.cec.eu.int/en/eu_and_lebanon/csp0206.htm

EU & Lebanon National Indicative Programme, Lebanon 2005-2006

http://www.dellbn.cec.eu.int/en/eu_and_lebanon/nip0506.htm

BBJ Consult AG, *Practical Guide, Participating in International Projects, Project management*, April 2005.

Council of Europe & European Commission, *Project Management*, T-KIT n.3, November 2000.

Council of Europe & European Commission, *Funding and Financial Management*, T-KIT n. 9, September 2004.