

برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية (PDP)



الصورة إهداء من محمد عمار

دليل كتابة مقترحات المشروعات للحصول على التمويل من الاتحاد الأوروبى

تاريخ آخر تعديل : 8 أكتوبر 2013
القاهرة ، مصر



Ministry of Planning

إبراء ذمة

هذه الوثيقة هي للعلم فقط

النص الوحيد القانوني الملزم هو نص المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات والملاحق الداعمة الواردة في الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات المشروعات

تم إعداد هذه الوثيقة بإسناد من برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية.

الأفكار التي أعرب عنها المؤلف والمكتوبة في هذا التقرير لا تعبر بالضرورة عن الرأي الرسمي لبرنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية أو الأطراف المشاركة فيه.

وقد تم إصدار هذه الوثيقة بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويعد برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية المسئول الأوحيد عن محتوياتها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاعتبار بأنها تعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي. ويستند الفصل 1 منها بدرجة كبيرة على المضمون الوارد في دليل "إعداد وإدارة المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي" والمنشور من جانب برنامج المساعدة الفنية لمؤسسات المجتمع المدني – تاسكو (TACSO) (www.tasco.org).

إصدار 2013

يرجى ملاحظة أن هذا الدليل يعتمد على إصدار مارس 2013 للدليل العملي ونموذج الطلب، ويجوز أن يكون قد تم إدخال التغييرات على إصدارات السنوات اللاحقة

جدول المحتويات

5 مسرد المصطلحات
8 الفصل الأول – إعداد المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي
8 1- مقدمة
9 1-1 إعداد طلب الحصول على التمويل
10 2-1 الشركاء والشراكات
11 3-1 العثور على شريك مناسب
12 2- إعداد مقترحات مشاريع ناجحة
12 1-2 نهج الإطار المنطقي
17 الفصل 2 – ملء نموذج الطلب
17 1- المبادئ الأساسية
20 2- نموذج الطلب
20 الجزء أ – المذكرة المفاهيمية
20 1- تعليمات لصياغة المذكرة المفاهيمية
21 موجز العمل
21 عنوان المشروع
21 موقع العمل
22 مدة العمل
22 التمويل المطلوب من الاتحاد الأوروبي (المبلغ)
22 أهداف العمل
23 المجموعات المستهدفة/المنتفعون النهائيون
24 النتائج التقديرية
25 الأنشطة الرئيسية
25 وصف العمل (صفحة واحدة كحد أقصى)
26 صلة المشروع بأهداف البرنامج واحتياجات المجتمع
26 1-1-1 الصلة بالأهداف / القطاعات / الموضوعات / الأولويات المحددة للدعوة لتقديم مقترحات المشروعات
26 2-1-1 الصلة باحتياجات ومحددات معينة للبلد / البلاد، المناطق المستهدفة و/أو القطاعات ذات الصلة (بما في ذلك التعاون مع مبادرات الاتحاد الأوروبي الأخرى وتجنب الازدواجية)
27 مثال على شجرة المشكلة
28 3-1-1 وصف وتحديد المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين، واحتياجاتهم والمحددات وكيفية تلبية العمل لهذه الاحتياجات
29 4-1-1 عناصر القيمة المضافة الخاصة
31 الجزء ب: نموذج طلب كامل
32 1- معلومات عامة
32 2- العمل
32 1-1-2 الوصف (حد أقصى 13 صفحة)
35 2-1-2 المنهجية (حد أقصى 5 صفحات)
40 3-1-2 المدة والخطة الدلالية الارشادية لتنفيذ العمل (بحد أقصى 4 صفحات)
41 4-1-2 استدامة العمل (بحد أقصى 3 صفحات)
44 5-1-2 مصفوفة الإطار المنطقي
44 6-1-2 الميزانية والقيمة المطلوبة من الجهة المتعاقدة ومصادر التمويل المتوقعة الأخرى
52 7-1-2 خبرة مقدم الطلب
53 3- مقدم الطلب
53 4- شريك مقدم الطلب
54 بيان الشراكة
55 6- مساعدو مقدم الطلب المشتركين في المشروع
55 7- قائمة المراجعة (تشمل كل المتطلبات) لاستمارة الطلب الكاملة

55.....	8- اقرار مقدم الطلب
56.....	9- جدول التقييم لاستمارة الطلب المكتملة

مسرد المصطلحات

الأنشطة	المهام الموضحة بالتفصيل في طلب الحصول على التمويل، والتي ينبغي القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة للمشروع.
الملحق	وثيقة تُعدّل شروط وأحكام العقد
الطلب	نموذج الطلب وجميع الملحقات المطلوبة، كما يستخدم لتقديم طلب الحصول على منحة.
مشارك	مؤسسة تقدم مُدخلاً في تقديم خدمة مشروع ولكنها ليست شريكاً رسمياً للمنتفع من المنحة ولا تتلقى مدفوعات عن هذا المُدخّل.
سجل التدقيق	الوثائق التي يحتفظ بها المتعاقد على المنحة والتي تثبت كيفية إنفاق جميع الأموال.
المؤسسة المنتفعة	المؤسسة المسؤولة عن الإدارة الفنية الشاملة لبرنامج أو مشروع، والتي غالباً ما تنتفع من تقديم الخدمات الفنية. وفي حالة هذه المنحة فالمنتفع هي وزارة التخطيط. ويختلف هذا عن "المنتفع من المنحة" (أنظر أدناه).
الدعوة لتقديم المقترحات المشروعات	دعوة عامة بواسطة الجهة المتعاقدة، موجهة بوضوح إلى فئات محددة من مقدمي الطلبات، لاقتراح عمليات في إطار برنامج محدد من جانب الاتحاد الأوروبي.
تضارب المصالح	أى حدث يؤثر على قدرة المنتفع من المنحة لتقديم رأى موضوعى ومهنى محايد، أو تمنعه، في أى لحظة، من إعطاء الأولوية لمصالح الجهة المتعاقدة. وهي أى اعتبارات تتعلق بالعقود المحتملة في المستقبل أو تتضارب مع التزامات أخرى، في الماضي أو الحاضر، لأى متعاقد أو منتفع من المنحة. وتطبق هذه القيود أيضاً على المتعاقدين من الباطن وموظفي المتعاقد أو المنتفع من المنحة.
جهة التعاقد CA	المؤسسة التي سوف توقع عقوداً مع مقدمى الطلبات الناجحين. وبالنسبة لمخطط المنحة، فجهة التعاقد المشار إليها في هذا الدليل هي الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ).
المنتفع المباشر	فرد أو مؤسسة تستفيد بشكل مباشر من نشاط المشروع، على سبيل المثال، مشارك في دورة تدريبية، أو مؤسسة غير حكومية في مجال غير رسمى.
المراقبة المسبقة	تعبير لاتينى يعنى "قبل الحدث". وفي حالة أنواع معينة من إجراءات الشراء التي يحتاج المنتفعين من المنحة اتباعها، على النحو المحدد في مجموعة تحليل مخاطر الأداء، سوف تقوم جهة التعاقد و/أو المنتفع بممارسة الرقابة على الإجراء قبل الموافقة على الشراء.
المراقبة اللاحقة	تعبير لاتينى يعنى "بعد الحدث"، وبالتالي فهو عكس "المسبق". ففي بعض الحالات، كما هو محدد في مجموعة تحليل مخاطر الأداء، يمكن للمنتفعين من المنحة ممارسة عمليات الشراء دون موافقة مسبقة، ومع ذلك، فمن خلال إجراءات إعداد التقارير المالية، يمكن التحقق من الشراء بعد حدوثه.
الشروط العامة	الشروط التعاقدية العامة التي تحدد الشروط الإدارية والمالية والقانونية والفنية التي تحكم تنفيذ جميع العقود من نوع معين. وتشكل هذه جزءاً من وثائق العقد وجميع عقود الشراء التي تتجاوز قيمتها 10000 يورو.
المنحة	مدفوعات مباشرة ذات طابع غير تجارى من جانب جهة التعاقد لمتلقى محدد لتنفيذ عملية (أو في بعض الأحيان لتمويل جزء من ميزانيته) من أجل تعزيز هدف سياسة الاتحاد الأوروبي.
المنتفع من المنحة	المؤسسة التي توقع عقد المنحة مع جهة التعاقد.
المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات	وثيقة توضح الغرض من الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات للحصول على منح. وهي تحدد القواعد المتعلقة بالذين يجوز لهم تقديم طلبات، وأنواع العمليات، والتكاليف التي يجوز تمويلها، ومعايير التقييم (الاختيار والمنح). وهي توفر أيضاً معلومات عملية عن كيفية استكمال نموذج الطلب، وما هي الوثائق التي ينبغي ضمها، وقواعد وإجراءات التقدم بالطلبات.
الأثر	الفوائد طويلة الأجل الناتجة عن العمل.
المنتفع غير المباشر	أى فرد أو مؤسسة تفيد بشكل غير مباشر من نشاط المشروع، على سبيل المثال، المؤسسات التي يعمل لديها المتدربين.
عدم الانتظام	وفقاً للمادة 2 لائحة المفوضية الأوروبية (EC) 2007/718، يُعرّف عدم الانتظام بأنه "أى انتهاك للقواعد والعقود المعمول بها الناجمة عن فعل من أفعال الإغفال من جانب مشغل اقتصادى والذي يكون لديه، أو سيكون لديه تأثير المساس بالميزانية العامة للاتحاد الأوروبي من خلال فعل غير مبرر من الإنفاق وفقاً للميزانية العامة". ويعنى هذا من الناحية العملية أى فعل أو سلوك يؤثر على أهلية الإنفاق – سواء عمداً أو عن طريق الخطأ.

الآثار المضاعفة	الطريقة التي يمكن من خلالها تكرار نتائج و/أو منهجية المشروع في مكان آخر في المنطقة، أو في قطاع آخر، لمواجهة مشاكل مماثلة.
الأهداف	الهدف العام – هو الهدف الرئيسي الذي سوف يسهم به المشروع، على النحو المنصوص عليه في الطلب، والذي يتناول مشاكل أساسية، ويمكن تحديده من حيث الفوائد المستدامة للجماعات المستهدفة.
الشريك	الأهداف المحددة – هي الأهداف الدقيقة، كما جاء في الطلب، والذي يهدف المشروع لتحقيقه مباشرة من خلال أنشطته.
الشراكة	أى مؤسسة بخلاف مقدم الطلب، مشمولة في الشراكة. وتشمل أمثلة الشركاء، شركاء مقدمي الطلبات، والكيانات المنتسبة، والزملاء.
اتفاق الشراكة	اثنين أو أكثر من المؤسسات المستقلة قانونيا تعمل معا لتنفيذ أنشطة المشروع وتحقيق أهداف المشروع.
الدليل العملي	عقد مبرم بين المتعاقد الرئيسي والشركاء الآخرين في الاتحاد.
المشروع (العمل)	دليل عملي لإجراءات العقد الممول من جانب الميزانية العامة للمجتمعات الأوروبية في سياق الأعمال الخارجية. وهو يحدد الإجراءات القياسية التي يتعين استخدامها ويمكن تحميلها من موقع الويب: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/index_en.htm
شجرة المشكلة/شجرة الحل	سلسلة من الأنشطة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بوضوح في غضون فترة زمنية محددة وبميزانية محددة.
إدارة دورة المشروع (PCM)	أداة تحليلية تستخدم في تحديد أسباب وأثار مشاكل معينة، وبعد ذلك الحلول المقترحة لمعالجة المشاكل. وهي الأدوات الموصى باستخدامها من جانب المفوضية الأوروبية لتنمية المشروع بالتزامن مع منهجيات أخرى مثل الإطار المنطقي.
تقرير التقدم المحرز	مجموعة من الأدوات والنُهج لإدارة المشروعات على النحو المعتمد من جانب المفوضية الأوروبية في عام 1992.
تقرير التقدم المحرز في المشروع والتقرير النهائي	تقرير يقدم معلومات عن تحقيق نتائج ومخرجات المشروع، وهو يشمل التقرير المالي الذي يقدم معلومات عن إنفاق المشروع، والملاحق ذات الصلة كوثائق أدلة على النفقات المتكبدة. ويقدم إلى جهة التعاقد (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي) للتدقيق بشأن التقدم المحرز والتحقق من صحة النفقات.
التنتائج	الوثائق المقدمة من جانب المنتفع الرئيسي، وفقا لالتزاماته التعاقدية، من تقديم تقارير بشكل منتظم عن التقدم المحرز في المشروع بأكمله ليثبت أن التنفيذ قد تم وفقا للعقد (الملحق 1 – وصف العمل) وتبرير النفقات المُبلَّغ عنها والتحقق منها فيما يتعلق بالأنشطة التي تم تنفيذها والمخرجات، والنتائج التي تم تقديم الخدمة من أجل تحقيقها.
خدمات/عقد خدمة	الفوائد المباشرة للأنشطة المُنفَّذة في إطار المشروع.
الشروط الخاصة	الأنشطة التي يتعين تنفيذها بموجب عقد خدمة، والذي قد يشمل المساعدة الفنية، والدراسات، والتدريب، والتصاميم.
التوريدات / عقد التوريد	الشروط الخاصة التي وضعتها جهة التعاقد باعتبارها جزءا لا يتجزأ من ملف الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات، بما في ذلك إدخال تعديلات على الشروط العامة، والشروط المحددة لعقد المنحة.
عقد المساعدة الفنية / فريق المساعدة الفنية	عقود التوريد التي تغطي الشراء، والاستئجار، والإيجار أو الاستخدام، مع أو بدون خيار شراء المنتجات. وسوف يعتبر عقد توريد المنتجات، وعرضيا بالنسبة للاقتباس والتركيب، عقد توريد.
الشروط المرجعية	عقد مبرم بين مقدم الخدمة وجهة التعاقد، والذي بموجبه يمارس مقدم الخدمة دورا استشاريا، أو يُوجَّه، أو يشرف على المشروع، أو يوفر الخبراء المنصوص عليهم في العقد، أو يعمل كوكيل للشراء. ويُبرَم هذا العقد عادة من جانب مقدم الخدمة من خلال تعبئة فريق المساعدة الفنية.
	وثيقة موضوعية تحدد متطلبات و/أو أهداف محددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات، وتحدد، حيثما كان ذلك مناسباً، الأساليب والموارد التي يتعين استخدامها و/أو النتائج التي يتعين تحقيقها. وهي وثيقة حاسمة في جميع إجراءات المناقصات وتتطلب عناية واهتمام خاص.

تعنى كلمة "عمل" هو نتيجة بناء أو أعمال هندسة مدنية ككل التي تكون غير كافية فى حد ذاتها لتحقيق وظيفة اقتصادية أو فنية. وتغطى عقود الأعمال إما تنفيذ الأعمال، أو تصميمها وتنفيذها معا.

الفصل الأول – إعداد المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي

1- مقدمة

يحدد هذا الفصل عدداً من التحديات التي تواجهها بوصفك مقدم محتمل لطلب التمويل من الاتحاد الأوروبي، ويتم ضمن هذا الفصل تحديد هذه التحديات الرئيسية، والطرق التي يمكن من خلالها تعزيز المهارات وزيادة المعرفة حتى تكون قادراً على التعامل معها على نحو أفضل.

تتضمن هذه التحديات:

تحديد فرص الحصول على تمويل من الاتحاد الأوروبي والتي تكون متوافقة مع حجم المؤسسة، ووضعها، ومهمتها، والقدرة على تحديدها في الوقت المناسب، ذلك لأن، وللأسف، العديد من مقدمي الطلبات المحتملين لا يتم إعلامهم بالمعلومات الكافية عن فرص التمويل وبالتالي إما يفقدوا تلك الفرص تماماً، حيث تعتمد معظمها على عامل الوقت، أو يقوموا بإعداد الطلبات بطريقة لا تتوافق لسبب أو آخر مع متطلبات التأهيل من جانب الاتحاد الأوروبي أو جهة التعاقد. ومن الشائع أيضاً أن يكتشف مقدمو الطلبات فرص التمويل في مرحلة متأخرة جداً وبالتالي يكونوا غير مستعدين لتقديم طلبات الحصول على التمويل، أو يقوموا بتقديم طلبات للتمويل تستهدف في الواقع أهداف بعيدة عن أهداف التمويل الأساسية.

تنمية شراكات فعالة للعمل القائم على المشروعات. إن أحد معايير الأهلية لفرص التمويل من الاتحاد الأوروبي والتي تحظى بالاهتمام على نحو متزايد هو وجوب قيام مقدمو الطلبات المحتملين بتقديم طلباتهم في شراكة مع مؤسسة أخرى واحدة على الأقل. وتعد إقامة الشراكات مع المؤسسات الأخرى من أجل تنفيذ مشروع مشترك أمر صعب بالنسبة للعديد من مقدمي الطلبات المحتملين. ويكافح هؤلاء من أجل تحديد الشركاء المناسبين وغالباً يشكلون شراكات تكون في أغلب الأحيان متواضعة الإعداد ويكون مستوى الفهم المتبادل متدنياً.

إعداد مقترحات المشروعات بحيث تكون قوية وذات مصداقية، ومقدمة بشكل جيد هو تحد شائع لمقدمي الطلبات المحتملين، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات التي لا تطبق أسلوب "العمل القائم على المشروعات". وغالبية تمويل الاتحاد الأوروبي لمقدمي الطلبات المحتملين يكون متاحاً في شكل منحٍ لدعم المشروعات، ومن الضروري أن يكون مقدمو الطلبات قادرين على إجراء تحليل ذو مصداقية للمشكلة وإعداد تصميمات المشروعات الخاصة بهم باستخدام الأطر المنطقية. ودون هذه المهارات لن يكون مقدمو الطلبات قادرين على تقديم مقترحاتهم في صيغة مطابقة لمتطلبات الاتحاد الأوروبي.

القدرة على المنافسة، تشير هذه إلى حقيقة أن الاتحاد الأوروبي يجعل الأموال متاحة لمقدمي الطلبات المحتملين على أساس محدود وتنافسي.

ويعنى هذا أن الأموال تُمنح فقط لمقدمي الطلبات المحتملين الذين يجعلون على حد سواء طلباتهم تلبى جميع الشروط اللازمة للأهلية وأن يتم الحكم عليها بموضوعية بانها من أعلى مستويات الجودة. وبالتالي، للأسف، يفشل العديد من مقدمي الطلبات المحتملين في الحصول على تمويل لأنهم إما لم يلبوا جميع معايير التأهل المعلن عنها أو قدموا طلبات ذات نوعية رديئة. ولمعالجة ذلك، يحتاج مقدمو الطلبات المحتملين أن يتعلموا كيفية إعداد طلباتهم للحصول على تمويل بحيث تكون بقدر الإمكان قادرة على المنافسة، وأحد طرق عمل ذلك هو أن يفهموا على نحو أفضل كيف يتم تقييم الطلبات من جانب الاتحاد الأوروبي.

الإدارة الفعالة للمشروع والقدرة على إدارة عقد منحة من الاتحاد الأوروبي بشكل مناسب هي مجموعة أخرى من المهارات التي يحتاج مقدمو الطلبات لاملاكها. وفي كثير من الأحيان، يقوم مقدمو الطلبات بتعيين موظفين على أساس مشروع بعد مشروع وبالتالي فليس لديهم في كثير من الأحيان ذاكرة مؤسسية كافية لمعرفة كيفية إدارة المشروعات الممولة من الاتحاد الأوروبي وفقاً لإجراءات الاتحاد الأوروبي واتباع الممارسات الجيدة المعترف بها دولياً. وقد يكون الوقوع في أخطاء إدارة المشروع مكلفاً جداً لمقدمي الطلبات المحتملين وقد تكون بالنسبة للمؤسسات الصغيرة مزعزة جداً للاستقرار.

الإبلاغ عن استخدام أموال الاتحاد الأوروبي وضمن الامتثال لإجراءات الاتحاد الأوروبي هي في عمومها جزء من الإدارة الرشيدة للمشروعات، كما هو موضح أعلاه. ومع ذلك، يتم التشديد عليها هنا كتحد منفصل، حيث يفقد العديد من

مقدمى الطلبات المحتملين القدرة على توفير إدارة مالية ذات جودة وإعداد التقارير بالطريقة التى يتوقعها الاتحاد الأوروبى، وبالتالي يجده العديد من مقدمى الطلبات المحتملين عبئا ثقيلًا يصعب تحمله.

1-1 إعداد طلب الحصول على التمويل

الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات منشورة على موقع الويب الخاص بالجهة المتعاقدة (وفى حالة برنامج التنمية بالمشاركة تكون هي الوكالة الألمانية للتعاون الدولى). وتخضع هذه الدعوات لقواعد صارمة من جانب الاتحاد الأوروبى وتشرح بوضوح كيفية قيام أى مؤسسة بتقديم طلب بشأن الحصول على إحدى المنح المتاحة.

عند الإعلان عن دعوة لتقديم المقترحات، وإذا كنت ترى أنها ذات صلة بشركتك أو مؤسستك، ينبغى عليك تنزيل جميع الوثائق ذات الصلة المرفقة مع الدعوة. وأكثر هذه الوثائق أهمية هي المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات، ونموذج طلب المنحة، وعدد من الملاحق التى يكون الهدف منها فى المقام الأول الحصول على المعلومات. وتتوفر هذه بشكل عام باللغة الإنجليزية فقط ولكن يجوز أن تجد وثائق معينة، مثل المبادئ التوجيهية، متاحة باللغة المحلية لتسهيل فهمها من جانب مقدمى الطلبات المحليين.

ولا تكون جميع الدعوات لتقديم المقترحات مفتوحة إلا لفترة محدودة من الزمن، وبالتالي لا بد أن تقوم بإعداد طلبك قبل الموعد النهائى. وبالنسبة لدعوات تقديم المقترحات مع إمكانية تقديم منح تزيد عن 100000 يورو "يكون الحد الأدنى للفترة "المفتوحة" 90 يوما، وبالنسبة للمُنح التى تكون قيمتها أقل من 100000 يورو قد يكون الحد الأدنى للفترة "المفتوحة" 60 يوما. وعادة لا تكون فترة إعداد طلب المنحة طويلة بما فيه الكفاية حتى يمكن لمؤسستك إعداد الطلب بشكل "صحيح".

لذا فلتتحرك بناء على الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات ينبغى عليك اتباع الإرشادات الواردة فى المبادئ التوجيهية وباستخدام نماذج موحدة. وويؤدى عدم الالتزام بأى من هذه الإجراءات إلى رفض طلبك. وبالتالي، فمن الضرورى أن تكون مؤسستك قادرة على الامتثال الكامل لإجراءات تقديم مقترحات المشروعات.

وفى حالة اتخاذ مؤسستك للقرار بالتحرك بناء على دعوة لتقديم المقترحات، وبدأت فى إعداد طلب الحصول على منحة، ينبغى عليها أيضا أن تأخذ فى الاعتبار إذا كانت لديها القدرة فى الواقع على تأمين وإدارة هذه المنحة أم لا. وهذا أمر هام لسببين. فإذا كانت مؤسستك لا يمكنها إثبات أنها تملك القدرة على ذلك، فلن تفى بمعايير التأهل لدعوة تقديم المقترحات وبالتالي يتم رفض الطلب.

وحتى إذا كانت مؤسستك يمكنها إثبات قدرتها على إدارة المنحة ذات الصلة، ولكن لم تكن على استعداد فعلى لتولى إدارتها، فقد تواجه مشاكل فى الإدارة الداخلية والتى يمكن أن يكون لها آثار سلبية للغاية على المدى الطويل بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

وبالنسبة لمقدمى الطلبات المحتملين الأصغر والأقل خبرة، ينبغى النظر بعناية فائقة للقضيتين المذكورتين أعلاه. على سبيل المثال، إذا كان حجم أعمال مؤسستك أقل من 50000 يورو على مدى السنوات الثلاثة الأخيرة، فمن المستبعد جدا أن تكون لمؤسستك القدرة على إدارة مشروع مُمَوَّل من منحة بقيمة 200000 يورو. وبالتالي، تأكد أنه سيكون من المُجدى لمؤسستك أن تنفذ بنجاح المنحة التى تفكر بتقديم طلب للحصول عليها. وهناك بعض الخطوات العملية الأساسية التى ينبغى اتخاذها لتصحيح هذا الوضع.

أولا، فى إطار المبادئ التوجيهية للدعوة لتقديم مقترحات يوجد القسم (2-1) بشأن "معايير التأهل"، (والتي عادة توجد فى فى فقرات 2-1 فى المبادئ التوجيهية). تحقق من تلك المعايير للتأكد من قدرة مؤسستك (والشركاء) على تلبية معايير الوضع القانونى وأنها تستطيع أن تبرهن على وجود سجل نجاحات يعمل فى القطاع.

ثانيا، مراجعة "معايير الاختيار" والقسم 1 من شبكة التقييم، التى يمكن العثور عليها فى الفقرة 2-3 من المبادئ التوجيهية (تحت عنوان "تقييم واختيار مقدمى الطلبات" التى هى أيضا مبينة أدناه). وسوف يساعدك هذا على فهم ما إذا كان لدى شركتك موارد كافية لتنفيذ المشروع وقدرة الإدارة المتوافقة والكفاءة المهنية.

الجدول 1 – استخراج من عينة شبكة تقييم من المبادئ التوجيهية للدعوات لتقديم مقترحات

نعم/لا	1- القدرة المالية والتشغيلية
	1-1 هل مقدمى الطلبات، عند الاقتضاء، كيانات منتسبة لديها الخبرة الكافية لإدارة المشروع؟
	2-1 هل مقدمى الطلبات، عند الاقتضاء، كيانات منتسبة لديها الخبرة الفنية الكافية؟ (على وجه الخصوص القضايا التي ينبغي معالجتها)
	3-1 هل مقدمى الطلبات، عند الاقتضاء، كيانات منتسبة لديها قدرة إدارية كافية؟ (بما في ذلك، الموظفين، والمعدات، والقدرة على التعامل مع ميزانية العمل)؟
	4-1 هل لدى مقدم الطلب موارد تمويل مستقرة وكافية؟

ثالثاً، قبل أن يتم تقديم أى منحة لمؤسسة ما، سيكون هناك فحص لمجموعة من الوثائق الداعمة التي تثبت أن المؤسسة تلتزم بالفعل معايير الأهلية والاختيار. وسوف تتعلق هذه الوثائق بالوضع القانوني للمؤسسة، وحساباتها، وترتيباتها المصرفية، ودليل على تاريخ حديث للضمان الاجتماعي ومدفوعات الضرائب (حسب الاقتضاء)، والوثائق التشغيلية الأخرى. وبالتالي ينبغي أن تتأكد مؤسستك على أنه لديها هذه الوثائق متاحة.

كما سيتم أيضاً تطبيق معايير الأهلية والاختيار على أى شركاء فى طلب المنحة، وبالتالي فمن الضروري أن يكون شريكك مستعد بشكل جيد وأن لديه القدرات والكفاءات المتوافقة.

2-1 الشركاء والشركات

تتطلب الدعوات لتقديم مقترحات فى كثير من الأحيان أن تقوم المؤسسة المتقدمة بطلب المنحة أن تفعل ذلك فى شراكة مع مؤسسة أخرى واحدة على الأقل. وإذا كان هذا هو الحال ولكن قبل المضى قدما، فمن المفيد فهم تعريف الاتحاد الأوروبى "للشركاء"، والذي يمكن أن يأخذ شكل مقدمى طلب مشتركين، و"كيانات منتسبة" مصاحبة، ومتعاقدون من الباطن.

التمييز بين مقدم الطلب، والمشارك مع مقدم الطلب، والكيان المنتسب، والمساعد، والمتعاقد من الباطن
يرجى التفريق بين مقدم الطلب، ومقدم الطلب الشريك، والكيان المنتسب، والمساعد، والمتعاقد من الباطن
مقدم الطلب هو المؤسسة التي تقدم مقترح المشروع، وإذا كان المشروع ناجحاً، فهي المؤسسة مقدمة الطلب والتي سوف توقع العقد مع جهة التعاقد.
وفى غالبية المشروعات، تتعاون العديد من المؤسسات فى تنفيذ المشروع. وتسمى هذه المؤسسات مقدمات طلب شريكة. ولهذه المؤسسات حقوق والتزامات متساوية فى إطار المشروع. وهى مسؤولة عن تنفيذ أنشطة المشروع وعن الإدارة الصحيحة للمشروع. ويمكن لمقدمات الطلب الشريكة سحب أموال من أموال المشروع لتغطية نفقات المشروع. ويوجد فى المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات إرشادات واضحة بشأن أهلية مقدمى الطلبات ومقدمى الطلبات الشركاء (أنظر الجزء 1-1-2 من المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات).
المساعد هي مؤسسة خارج مؤسسة المشروع توفر دعم مالى أو غيره من أنواع الدعم إلى المشروع. وقد يكون المساعد على سبيل المثال شركة خاصة توفر مبانى <u>مجانياً</u> لإجراء التدريبات أو مؤسسة غير حكومية لم يتم تضمينها فى المشروع كمشاركة فى الطلب ولكنها تعطى دعماً لتسهيل الاتصالات مع جزء من المجموعة المستهدفة أو وكالة بلدية. ولا يمكن الدفع للمساعدين عن خدماتهم من ميزانية المشروع باستثناء البدلات اليومية والسفر وينبغي إدراج هذه فى الميزانية.
تساهم الكيانات المنتسبة لمقدم الطلب ومقدمى الطلب الشركاء فى تصميم وتنفيذ العمل. والتكاليف التي تتكبدها الكيانات المنتسبة مستحقة مثل تلك التي يتكبدها مقدم الطلب أو مقدمو الطلب الشركاء على التوالي. وإذا تم منح عقد المنحة لمقدم الطلب لن تصبح الكيانات المنتسبة (إن وجدت) من المنفعين بالعمل. وينبغي على الكيانات المنتسبة أن تلتزم على التوالي بمعايير الأهلية المطبقة على مقدم الطلب ومقدمى الطلب الشركاء.
المتعاقد من الباطن هو مؤسسة أو شركة خارجية عن المشروع (وليس مقدمة طلب شريكة ولا مساعدة)، والتي تقوم بتوريد السلع والخدمات إلى المشروع. ويتم اختيار الموردين عن طريق إجراء مناقصة تنافسية بعد البدء فى المشروع. ولا ينبغي إدراج موردي هذه الخدمات فى المشروع المقترح.

1-3 العُثور على شريك مناسب

كما هو الحال في جميع جوانب المشروع وإعداد المشروع، يكون التخطيط الجيد هو أمر أساسي في تحديد الشريك أو الشركاء المناسبين لمشروعك. وبالإضافة إلى الاعتبارات التي تم مناقشتها أعلاه فيما يتعلق "بمعايير الأهلية" الرسمية للشركاء في أي دعوة لتقديم مقترحات، تحتاج المؤسسة خاصتك إلى مناقشات داخلية جيدة التنظيم من أجل وضوح الرؤية حول نوع الشريك الذي ترغب في أن يكون جزءاً من طلب الحصول على المنحة. وكثير من الحالات، قد يكون الشريك "المناسب" هو في شراكة بالفعل مع مؤسستك وأنه لديك بالفعل علاقة عمل. ومع ذلك، وكما هو الحال في كثير من الأحيان، فقد يتطلب احتمال تنفيذ مشروع مبتكر تحديد شركاء جدد. وبالتالي فمن الضروري أن تبدأ عملية تحديد الشركاء في أقرب وقت ممكن. وأسوأ سيناريو هو عندما تحاول مؤسسة العُثور على شريك بعد قيامها بتصميم المشروع وبعيدا بضعة أيام فقط عن موعد تقديم الطلبات.

وبعد اختيار الشريك، فإنه أمر حيوي أن تتأكد أن مؤسسة الشريك تشعر شعورا قويا بملكية المشروع المقترح، أو على الأقل جزء من المشروع. وللقيام بذلك، ينبغي إعداد المشروع عن طريق التعاون. ومن الناحية المثالية، ينبغي إشراك الشركاء في كل خطوة من إعداد المشروع، وعلى سبيل المثال عن طريق المشاركة في جلسات تحليل المشكلة، والانضمام لاجتماعات التخطيط، وإجراء تحليل التكاليف والميزانية، والاجتماع مع الأطراف الأخرى المشاركة، وصياغة وثيقة المشروع. ومع ذلك، وبالنظر إلى أنه لا توجد موارد كافية في كثير من الأحيان، من حيث أشياء مثل الوقت وميزانيات السفر، لدعم هذه المشاركة الكاملة، يمكن وضع المقترح مع الشريك عبر الإنترنت من خلال البريد الإلكتروني أو دائرة تلفزيونية مغلقة.

وأحد أسباب إشراك الشريك في المشروع هي كونه في كثير من الأحيان لديه شكل معين من الخبرة لتقديمها للمشروع. وباستخدامها في مراحل تنفيذ وتصميم المشروع على حد سواء، ومن بين أمور أخرى، سوف يعمل على ضمان أن المشروع المقترح المطلوب قوى من الناحية الفنية وذات مصداقية. وينبغي على مقدمي الطلبات المحتملين الاعتماد على الشركاء في عمل المدخلات الحاسمة لتصميم المشروع والصياغة اللاحقة للطلب.

وهناك جانب هام آخر لإعداد المقترح التعاوني وهو وجوب عمل ترتيبات واتفاقات واضحة بالنسبة للذي سوف يضع أنشطة المشروع موضع التنفيذ، وكيف، وما هي تكلفة ذلك. ويجب على المؤسسة المتقدمة بطلب الحصول على المنحة تقديم الميزانية بطريقة واضحة بحيث يكون أي شريك على دراية تامة بالموارد التي يجري تخصيصها لكل نشاط.

وإذا وعندما يتم إخطار مؤسستك بأنها نجحت في طلب المنحة، تأكد من أنك تقوم فوراً بإبلاغ أي من شركائك في المشروع. وأحد أكثر الأسباب شيوعاً لفشل الشراكات هو عدم وجود اتصالات جيدة وفي الوقت المناسب. وطوال فترة حياة المشروع من الضروري الاحتفاظ بشركائك على علم تام في جميع الأوقات. وقد تشمل الجوانب العملية لذلك ما يلي:

- وجود اتفاقات شراكة واضحة وخطية – وهذه بالإضافة إلى أي بيان شراكة موقع لطلب الحصول على منحة، وهي وثائق سرية بين الشركاء ولا تشاركهم فيه جهة التعاقد.
- عقد "اجتماع بدء المشروع" مع جميع الشركاء لتأكيد ترتيبات التنفيذ، وخطط العمل، واستراتيجية الاتصالات الداخلية. وإذا لم يكن هذا ممكناً وجهاً لوجه، يمكن محاولة ترتيب دائرة تلفزيونية مغلقة.
- ضمان أن جميع الشركاء لديهم مدخل إلى وثائق المشروع الضرورية وأن تكون بلغة يفهمونها، وأنه يتم دعوتهم للمساهمة في تقارير التقدم المحرز في المشروع وأدوات الرصد الأخرى.
- ضمان أن مدير/منسق المشروع القيادي يراعي البروتوكول بشأن صنع القرار بحيث يتم مشاركة الشركاء عند الحاجة وفقاً لاتفاق الشراكة. وهذا أمر هام من حيث أي قرارات مالية.
- لا تتجاهل أي انهيار في الاتصالات أو حدوث توترات بين الشركاء، عليك أن تكون فاعلاً في تخفيف المنازعات وتحفيز شركائك.

وفقاً لإجراءات الاتحاد الأوروبي، من المهم أن نتذكر أن أي شريك رسمي (مؤسسة وقعت وقدمت بيان الشراكة) في المشروع المُمَوَّل من المنحة ليس عليه التزامات تعاقدية تجاه جهة التعاقد، ولكنه جزء لا يتجزأ من طلب الحصول على المنحة وبالتالي عقد المنحة بين المنتفع من المنحة وجهة التعاقد. وبالتالي، إذا رغبت شريك في الانسحاب من المشروع لأي سبب من الأسباب و/أو هناك ضرورة لتغيير الشركاء، ينبغي طلب موافقة من جهة التعاقد.

2- إعداد مقترحات مشاريع ناجحة

من أجل النجاح في إعداد مقترحات المشروعات، ينبغي على مقدم الطلب أن يكون مختصاً في تحديد المشاكل وتصميم الحلول لها في شكل مشروع. وإذا كانت مؤسستك تعمل على خطة استراتيجية طويلة المدى وأنك قد قمت بعمل بحث خاص بك في فرص تمويل الاتحاد الأوروبي المقبلة فربما كنت قد بحثت بالفعل في القضايا التي يقصد مشروعك معالجتها وأنها في وضع جيد لتصميم تفاصيل مشروعك. وفي هذه الحالة، فسوف تكون على الأرجح قادراً على صياغة مقترح مشروع شامل ومطلع بشكل جيد، سيكون لديه فرصة جيدة للحصول على منحة الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، فإذا لم يكن لدى مؤسستك خطة استراتيجية ولم تُجرى أي بحث بشأن مجموعة المعلومات المنشورة وغير المنشورة سابقاً عن الموضوع (الخلفية)، فسوف تكون على الأرجح في موقف استجابة للدعوة لتقديم مقترحات على أساس كل حالة على حدة. ويعني هذا أنك مهتم بالحصول على الأموال، ولكنك في وضع سيئ لإنتاج مقترح قوى للمشروع. ومن المهم أن ندرك أن أفكار المشروع التي تستند فقط على "النزوة" والتي لا تدعمها أدلة قوية من غير المرجح بشكل كبير أن يتم تمويلها. وبالتالي، ينبغي عليك أن تتأكد أن مقترح مشروعك يستند على عملية تحليل قوية:

- جمع أكبر قدر من المعلومات بقدر الإمكان حول المشكلة التي تعانيها مؤسستك والمقصود تناولها. ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وذات مصداقية. ويمكنك استخدام التقارير الرسمية والمنشورات، والبحوث الأكاديمية، والمقالات الصحفية، وجمع البيانات الخاصة بك من خلال إجراء المقابلات والمسوح الميدانية وتقنيات البحث الأخرى.
- استخدام أدوات مثل "شجرة المشكلة" و"شجرة الأهداف" (أنظر الأقسام التالية) لتحليل المشكلة وتحديد المشروع الملائم في الواقع بالنظر إلى حجم وطبيعة المشكلة، وقدرة المؤسسة الخاصة بك، وسياق المشكلة. وأنت بحاجة أيضاً لضمان أن كلا من مؤسستك والمجتمع الذي تخدم فيه يتفقان على أن المشكلة تحظى بالأولوية من حيث المعالجة. وأنه لم يوجد أحد آخر يوافق على أن لها الأولوية، سوف صعوبة في تنفيذ المشروع.
- إجراء تحليل للجهات المعنية وجمع الآراء والمشورة من أكبر قدر مستطاع من الأطراف المعنية والشركاء المحتملين. وكلما زاد حلفائك لتصميم وتنفيذ المشروع، كلما أصبح مقترحك أقوى.
- تأكد من أن إعداد مشروعك يأخذ في الاعتبار أي احتياجات خاصة ويستجيب بشكل متوافق للتحديات المتعلقة بأى شكل من أشكال التمييز أو قضايا الآثار البيئية. وتذكر أنه يوجد في الكثير من الدعوات لتقديم مقترحات معايير محددة تتعلق بإجراءات تشمل قضايا النوع الاجتماعي، والبيئة، والأقليات العرقية.

1-2 نهج الإطار المنطقي

أحد أفضل الطرق لصياغة المشروع هو استخدام تحليل الإطار المنطقي. وفي الواقع يشدد الاتحاد الأوروبي على أهمية هذه الأداة وفي جميع أشكال طلب الحصول على تمويل من الاتحاد الأوروبي، يكون تقديم الإطار المنطقي (الأطر المنطقية، الموجزة) كملحق لمقترح المشروع هو أمر إلزامي.

وبالتالي، فمن الضروري لمؤسستك أن تكون قادرة على استخدام وصياغة أطر منطقية ذات جودة عالية. وبالنسبة لأي نموذج طلب للحصول على منحة الاتحاد الأوروبي عليك عدم اعتبار أن الإطار هو مجرد نموذج يتعين ملئه، ولكن بدلاً من ذلك يجب أن يكون هذا هو نقطة البداية في تصميم مشروعك. ولذلك، نوصي بشدة أن تقوم بصياغة الإطار المنطقي بشكل كامل قبل بدء صياغة نموذج طلبك للحصول على منحة.

ويساعد الإطار المنطقي على تنظيم الغرض العام وأهداف مشروعك، والأنشطة التي سوف تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وصياغة المؤشرات التي تستطيع (والأطراف المعنية الأخرى) استخدامها لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. وكما هو الحال مع جميع الأدوات التحليلية التي يمكن استخدامها في المراحل المبكرة من تنمية المشروع، أنت بحاجة إلى مُحْتَصِّن تقني في استخدام الأطر المنطقية. وإستكمال الإطار المنطقي قبل إنجاز نموذج الطلب يجعل من الأسهل التعامل مع نموذج الطلب.

ونهج الإطار المنطقي هو عملية تحليلية ومجموعة من الأدوات المستخدمة لدعم إدارة وتخطيط المشروع الموجه نحو الأهداف. و نهج الإطار المنطقي هو وسيلة لوصف المشروع بطريقة منطقية بحيث يكون:

- مُصمَّم بشكل جيد
- تم وصفه بموضوعية
- يمكن تقييمه

• مُنظَّم بشكل واضح

وينبغي التفكير في نهج الإطار المنطقي "كمساعدة في التفكير". وهو يسمح بتحليل وتنظيم المعلومات بطريقة هيكلية، بحيث يمكن سؤال الأسئلة المهمة، وتحديد نقاط الضعف، ويُمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات مستنيرة تستند على المفاهيم المُحسَّنة للأساس المنطقي للمشروع.، وأهدافه المقصودة، والوسائل التي سوف يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

ويساعد نهج الإطار المنطقي على ما يلي:

- تحليل الوضع القائم، بما في ذلك تحديد احتياجات الأطراف المعنية وتعريف الأهداف ذات الصلة.
- إقامة علاقة سببية بين المدخلات، والأنشطة، والنتائج، والغرض، والهدف العام (منطق رأسى).
- تحديد الافتراضات المبنى عليها منطق المشروع.
- تحديد المخاطر المحتملة لتحقيق الأهداف والغرض.
- وضع نظام لرصد وتقييم وأداء المشروع.
- إنشاء وسيلة اتصال وعملية تعلم بين الأطراف المعنية، أى العملاء / المنتفعين، والمخططين، ومتخذي القرارات، والمنفذين.

ومن المفيد أن نميز نهج الإطار المنطقي، وهو عملية تحليلية، من مصفوفة الإطار المنطقي، توفر منتج موثق للعملية التحليلية، والتمثيل الاصطناعي لتصميم المشروع.

وأحد أفضل الطرق لصياغة المشروع هو استخدام نهج الإطار المنطقي. وفي الواقع فإن استخدام هذا النهج في طلبات التقدم للحصول على منحة من الاتحاد الأوروبي هو أمر إلزامى وينبغي على مقدمى الطلبات تقديم الإطار المنطقي (أطر منطقية، موجزة) كملحق لمقترح المشروع.

وبالتالى، فمن الضروري أن تكون مؤسستك قادرة على استخدام وصياغة أطر منطقية ذات جودة عالية. وبالنسبة لأى نموذج طلب للحصول على منحة الاتحاد الأوروبي يجب عليك عدم اعتبار أن الإطار هو مجرد نموذج يتعين ملئه، ولكن بدلا من ذلك يجب أن يكون هذا هو نقطة البداية فى تصميم مشروعك. لذلك ينبغي عليك صياغة إطار منطقي كامل قبل أن تبدأ فى صياغة المذكرة المفاهيمية و/أو نموذج طلب الحصول على منحة.

ويساعد الإطار المنطقي على تنظيم الغرض العام وأهداف مشروعك، والأنشطة التي سوف تساهم فى تحقيق تلك الأهداف، وصياغة المؤشرات التي يمكنك (مع الأطراف المعنية) استخدامها لتتبع التقدم المحرز فى المشروع نحو تحقيق الأهداف.

ويتكون الإطار المنطقي من مصفوفة من أربعة أعمدة وأربعة صفوف (أو أكثر)، تلخص العناصر الرئيسية لخطة المشروع، وهى:

- التسلسل الهرمى لأهداف المشروع، وبعبارة أخرى وصف المشروع أو منطق التدخل.
- تسمية العوامل الخارجية الأساسية الضرورية لنجاح المشروع، الافتراضات.
- كيفية رصد وتقييم إنجازات المشروع، معروفة أيضا باسم المؤشرات ومصادر التحقق.

ويرد أدناه هيكل نموذجي لمصفوفة الإطار. ويوفر الإطار أيضا الأساس الذى يتم بناء عليه تحديد الاحتياجات من الموارد، أو المدخلات، والتكاليف أو الميزانية.

وصف المشروع	مؤشرات الإنجاز	مصادر ووسائل التحقق	الافتراضات
الهدف العام: هو هدف التنمية الشاملة الذى ينبغى أن يساهم فيه الهدف المعين للمشروع - وهو بشكل عام يكون على المستوى الوطنى أو القطاعى.	التدابير إلى المدى التى تستطيع فيه إحراز مساهمة مستدامة لتحقيق الهدف الشامل، بما فى ذلك، الكمية، والنوعية، والوقت. والمستخدمه خلال التقييم.	مصادر المعلومات والأساليب المستخدمة فى تجميعها.	
الهدف المحدد: هو نتائج التنمية المتوقعة فى نهاية المشروع.	مقاييس الظروف فى نهاية المشروع التى تشير إلى هدف محدد تم تحقيقه وفوائد تتحدى الاستدامة. وهى تستخدم لإنجاز وتقييم المشروع.	مصادر المعلومات والأساليب المستخدمة فى تجميعها.	الافتراضات المتعلقة بالمخرجات / النتائج، أى إذا تم تحقيق هدف محدد فما هى الافتراضات التى يجب أن تكون صحيحة لتحقيق الهدف العام.
النتائج المتوقعة: هى النتائج المباشرة القابلة للقياس (المنتجات والخدمات الملموسة) للمشروع والتى هى إلى حد كبير تحت سيطرة إدارة المشروع.	مقاييس نوعية وكمية النتائج. وتستخدم خلال الرصد والمراجعة.	مصادر المعلومات والأساليب المستخدمة فى تجميعها.	الافتراضات المتعلقة بهدف محدد، أى إذا تم تحقيق النتائج فما هى الافتراضات التى ينبغى أن تكون صحيحة لتحقيق هدف محدد.
الأنشطة: هى المهام التى يتم تنفيذها لتنفيذ المشروع وتحقيق الفوائد المُحدَّدة.	الموارد: أى المدخلات الضرورية لأداء الأنشطة. وهى الموارد البشرية، ومعدات مرافق التدريب، والمواد، والسفر.	تكاليف المشروع كما ورد فى الميزانية.	إذا تم الانتهاء من الأنشطة فما هى الافتراضات التى يجب أن تكون صحيحة لتحقيق النتائج.
			الشروط المسبقة، أى الشروط المطلوبة قبل بدء المشروع.

عند بناء الإطار المنهجي لمشروعك، فمن الضروري أن "تختبر" باستمرار منطق الإطار خاصتك باستخدام اختبار **إذا/بعد ذلك** من أجل الحفاظ على انضباط الإطار المنطقي. لذلك ينبغي أن تتبع صياغتنا المنطق الموضح في المربعات أدناه:

إذا تم توفير مدخلات/موارد كافية، يمكن بعد ذلك مباشرة الأنشطة.
إذا تم مباشرة الأنشطة، يمكن بعد ذلك إنتاج النتائج.
إذا تم إنتاج النتائج. سوف يتحقق بعد ذلك الغرض.
إذا تم تحقيق الغرض، يمكن بعد ذلك المساهمة في الهدف العام.

إذا أردنا أن نساهم في تحقيق الهدف العام، بعد ذلك ينبغي علينا تحقيق الهدف.
إذا أردنا تحقيق الغرض، يجب علينا بعد ذلك تحقيق النتائج المحددة.
إذا أردنا تحقيق النتائج، ينبغي بعد ذلك تنفيذ الأنشطة المحددة.
إذا أردنا تنفيذ الأنشطة المحددة، يجب علينا بعد ذلك تطبيق المدخلات/الموارد المحددة.

ومن أجل الحفاظ على منطق الإطار، فمن المهم أن تبدأ صياغتك من أعلى إلى أسفل. وهناك خطأ شائع وهو البدء بوصف "الأنشطة" (لأنها أسهل جزء من الإطار يمكن استكماله) وبعد ذلك محاولة اختلاق "النتائج" و"الغرض" لنتناسب مع الأنشطة. فينبغي عليك دائما تحديد الهدف العام، والغرض من المشروع، ونتائج المتوقعة، وبعد ذلك تصميم الأنشطة.

وقد تكون صياغة البيان الذي يصف الغرض من المشروع في الغالب صعبة، ولكن يجب عليك محاولة وصف الغرض من مشروعك بطريقة واضحة جدا ودقيقة. حاول وصف الغرض في مجرد جملة واحدة قصيرة. وينبغي أن يكون في العادة غرض واحد فقط للمشروع. والسبب في ذلك هو عملي جدا. فقد أظهرت الخبرة أنه من السهل أن تركز نتائج المشروع على غرض واحد. وإذا كانت هناك عدة أغراض للمشروع تصبح جهود المشروع منتشرة ويضعف التصميم.

وهناك مجال آخر مشترك في الإطار المنطقي وهي الأعمدة الوسطى، التي تصف "المؤشرات" و"المصادر أو وسائل التحقق" بشأن المؤشرات. وهذه هي الأجزاء الحيوية من الإطار المنطقي وسيتم استخدام كليهما من جانب منفذ المشروع وبواسطة مختلف الأطراف المعنية الأخرى (بما في ذلك جهة التعاقد) للمساعدة في تحديد ما إذا كان المشروع يحقق الغرض منه من عدمه.

وقد تكون صياغة المؤشرات المتوافقة أمر صعب للغاية، وبالتالي فمن المفيد أن يكون هناك وضوح بشأن تعريف المؤشرات. فالمؤشر هو تغيير ملحوظ أو حدث يوفر دليل على أن شيئا ما قد حدث - سوف كان تحقيق مخرج، أو حدوث تأثير فوري أو تغيير ملحوظ طويل الأجل. وهي لا تقدم إثبات بقدر ما هي علامات موثوقة بأن الحدث أو العملية المزعومة قد حدثت بالفعل أو أنها تحدث. وسوف يوفر الدليل من عدد من المؤشرات حجة مقنعة للدعوات التي تمت. وهناك خطأ شائع وهو افتراض أن المؤشرات مثل "الأهداف" وبالتالي صياغة المؤشرات بطريقة تنتهي فعلا بكونها مثل بيانات "النتائج". وتذكر أن المؤشرات ليست هي الأهداف.

وأخيرا، فمن المهم التفكير بشأن سياق مشروعك المقترح والتعرف على الظروف السائدة اللازمة للنجاح. والافتراضات هي عوامل خارجية لديها القدرة على التأثير (أو حتى تحديد) نجاح المشروع، ولكنها تقع خارج السيطرة المباشرة لمديري المشروع. وهي الإجابة على السؤال: "ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع واستدامة الفوائد على المدى الطويل، ولكنها خارج سيطرة إدارة المشروع؟"

ويتم عادة تسجيل الافتراضات في العمود الرابع من المنطق الرأسي في الإطار المنطقي. ويتم هذا على النحو التالي:

حالما تم تنفيذ الأنشطة، وإذا كانت الافتراضات على هذا المستوى صحيحة، سيتم تحقيق النتائج.

وحالما تم استيفاء النتائج والافتراضات على هذا المستوى، سيتم تحقيق غرض المشروع.

وحالما تم تحقيق غرض المشروع واستيفاء الافتراضات على هذا المستوى، ستتم المساهمة في تحقيق الأهداف العامة

وكنصيحة نهائية حول صياغة الإطار المنطقي، بـرجاء:

جعل صياغة الإطار المنطقي هي حجر الزاوية في تصميم المشروع،

تأكد من أن صياغة الإطار المنطقي هو جهد فريق – أشرك أكبر عدد ممكن من الموظفين، وأشرك الشركاء، واسعى نحو المشورة الخارجية حيثما كان ذلك متوفرا،

اختر الإطار المنطقي بقوة للتأكد من أنه منطقي فعلا. وخصوصا التحقق من أن جميع الأنشطة ذات الصلة المباشرة بتحقيق النتائج المتوقعة، والأهداف المحددة.

الفصل 2 – ملء نموذج الطلب

ليس المقصود من هذا الفصل أن يكون بديلاً عن المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات وأنه من الضروري للغاية أن تقرأ مرار وتكراراً وثيقة "المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات" والملاحق المرفقة، وخاصة السابقة، حتى تكون معناداً تماماً مع المتطلبات الواردة فيها. لا تتجه إلى التفكير بأن المتطلبات من حيث أهلية المتقدمين والشركاء، والتكاليف والأعمال المستحقة، سيتم تخفيفها بما يتعلق بمشروعك. **فجميعها إلزامية** وسينجم عن عدم مراعاة متطلبات الدعوة إلى تقديم مقترحات تنحية مشروعك لعدم الأهلية و/أو عدم الالتزام الإداري أو الفشل في تحقيق درجة عالية بما فيه الكفاية من التقييم التقني والمالي للسماح بمنح التمويل. والنتيجة النهائية هي الكثير من الجهد الضائع من جانبك لأنك ببساطة لم تراعى متطلبات البرنامج!

ولمساعدتك في استخدام الدليل بالتزامن مع نموذج الطلب، فقد تم تضمين النص الفعلي من نموذج الطلب في الدليل وهو **الأزرق/الداكن وخطوط مائلة غير داكنة**.

يرجاء قراءة المبادئ التوجيهية قبل البدء في إكمال المذكرة المفاهيمية ونموذج الطلب والإطار المنطقي. وبعد ذلك إكمال كل قسم من المذكرة المفاهيمية ونموذج الطلب. اجعل المبادئ التوجيهية مفتوحة على نفس القسم حتى يمكن الرجوع إليه فوراً.

وفي الحالة التي تقتصر فيها الدعوة فقط على تقديم مقترحات، ينبغي تقديم **المذكرة المفاهيمية في المرحلة الأولى (وليس الطلب بالكامل)**

ملاحظة! في حالة الدعوة المفتوحة لتقديم مقترحات يتم تقديم نموذج الطلب **جنباً إلى جنب** مع المذكرة المفاهيمية بواسطة جميع مقدمي الطلبات.

تبين صفحة غلاف المبادئ التوجيهية بوضوح عما إذا كانت الدعوة مقيدة أو مفتوحة.

تذكر أنه قد تكون فكرة جيدة أن تستكمل الإطار المنطقي بعد التنمية الكاملة لمشروعك وقبل البدء في استكمال المذكرة المفاهيمية و/أو نموذج الطلب. ولذلك، يرجى أن تصبح جزءاً من إستمارة الطلب وقسم 2.1.1 من المبادئ التوجيهية في المقام الأول متألفاً مع القسم 2-1-5.

1- المبادئ الأساسية

1- السؤال الأول الذي عليك أن تسأله لنفسك هو: لماذا تكتب طلب من أجل التمويل لمشروع المنحة الخاص هذا؟

والجواب البسيط على ذلك هو: أنت تكتب مقترح التمويل لإقناع شخص ما لإعطاء مؤسستك التمويل. وهي أداة لإقناع لجنة التقييم /المُقيِّمين للتفكير في المشكلة كما تفعل أنت، وإقناعهم أن مشروعك له أولوية عالية ويجعلهم يشعرون بالثقة في قدرتك على استخدام الأموال بحكمة واستكمال المشروع بفاعلية وكفاءة ضمن الإطار الزمني المطلوب. وبالتالي ينبغي أن يكون الغرض الرئيسي لطلبك هو **الإقناع**، وليس الوصف.

من على الأرجح يقرأ مقترحك¹؟

تذكر أنك تكتب المقترح لإقناع شخص ما لكي يمنح التمويل لمشروعك. ولكن من هو "الشخص ما". بموجب مخطط المنحة هذا سوف يقرأ اقتراحك نوعان من الناس:

✓ على الأقل اثنين من الخبراء التقنيين المستقلين اللذان سوف يقيمان الكفاءة الفنية والكفاءة المالية لمقترحك. وسوف يكتبان تقريراً سوف يُعطى درجات عددية لمشروعك ويكنهما لن يتخذا قراراً عما إذا كان سيتم منح التمويل لمشروعك من عدمه.

¹ أنظر القسم 2-3 الخاص بالمبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات للحصول على تفاصيل عملية التقييم

✓ لجنة التقييم، التي سوف تتخذ قرارا بشأن التمويل على أساس تقييم الخبيرين التقنيين المستقلين وسوف تقترح دعم مشروعك على جهة التعاقد لمخطط المنحة هذه.

وسوف يخبرك هذا أن مشروعك ينبغي أن يكون على النحو التالي:

- ✓ مقنع.
- ✓ مُفصّل من الناحية الفنية وصحيح.
- ✓ ذات كفاءة مالية.

عليك استخدام لغة واضحة وبسيطة، وتأكد من أن تفسيراتك من السهل تتبعها ومنطقية. لا تفترض أن لجنة التقييم سوف تعرف سياق مشروعك، لذلك تأكد أن تكون أى نقاط مرجعية واضحة ولا تستخدم أى لغة اصطلاحية دون شرح ما تعنيه.

2- من المهم تذكر أن كتابة المشروع (أى ملء نموذج الطلب) هو فن أو حرفة على النقيض من تنمية المشروع، والتي فى جوهرها هو العلم الذى يستخدم أدوات معينة مثل الأطر المنطقية وغيرها من الأدوات التحليلية والتخطيطية. **وينبغي عليك عدم البدء فى استكمال المذكرة المفاهيمية أو نموذج الطلب قبل تنمية المشروع بشكل صحيح.** وللقيام بذلك فى ترتيب عكسى، هل سوف تؤدى كثافة التوظيف فى معظم الحالات إلى أخطاء وتناقضات منطقية.

3- لا تبدأ كتابة مقترح التمويل قبل أن تكون قد قمت بالبحوث اللازمة، والتفكير، والتخطيط! وإذا كان ذلك ممكنا، ينبغي عليك أن تبدأ فى الكتابة قبل شهر الأقل من تقديم طلبك من أجل التمويل.

4- تعرّف على مؤسستك، مما يعنى أن تكون واضحا بشأن تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف لديك، وأن تكون قادرا على تقديم سجل نجاحات ذات مصداقية فى مجالات مثل الإدارة المالية، والكفاءة الفنية، والقدرة على الإدارة العامة.

5- حاول أن تكون حذرا فى استخدامك للغة. أكتب للقارئ غير الفنى وفى جمل قصيرة. وقد يكون من المفيد جدا أن يكون لديك زميل، خارج مجال تركيزك/خبرتك، لقراءة اقتراحك والتأكد من أن اللغة قابلة للقراءة وأنه يقلل من استخدام ما يلى:

- ✓ اللغة الاصطلاحية.
- ✓ العصرية والكلمات التى تنتهى باللاحقة "فى".
- ✓ المختصرات.
- ✓ التعبيرات العامة.
- ✓ العبارات المنكررة.
- ✓ لغة مربكة.

استخدم صيغة المبني للمعلوم بدلا من صيغة المبني للمجهول قدر الإمكان ("على سبيل المثال، سيقوم موظفى المشروع المدربين تدريباً خاصاً بإدارة جميع الدورات التدريبية" بدلا من "سيتم إدارة جميع الدورات التدريبية بواسطة موظفى المشروع المدربين تدريباً خاصاً").

وسيتم الحكم على المقترح بناء على المحتوى التقنى، والكفاءة المالية، والعرض، وليس الحجم.

6- تقديم اقتراحك الكامل بعناية، ومهنية، وفى حزمة منظمة. قم بطباعة اقتراحك عليك كتابة، وتنظيم، وعرض مقترحك بالترتيب الوارد فى الطلب والمبادئ التوجيهية. لا تحاول تعديل نموذج الطلب – حيث سيتم رفض اقتراحك على أساس الامتثال الإدارى.

تأكد من أن نموذج الطلب والوثائق الداعمة مربوطة بشكل آمن باستخدام نظام ربط متوافق وأنها موضوعة بالترتيب الصحيح – وخاصة نسخ الأصول. (اللوالب البلاستيكية هى النظام المفضل، حيث أن الوثيقة تظل مفتوحة عند قراءتها من جانب المُقيّم. تأكد من أن الوثائق المربوطة مع بعضها البعض لديها قائمة محتويات وأرقام الصفحات لأن ذلك يجعل من السهل بالنسبة للمُقيّم التنقل بسهولة فى جميع أنحاء وثيقتك.

وينبغي أن يكون مظهر الغطاء الأمامي مهني وأنيق. ومع ذلك، لا تُصنَّع الوقت باستخدام أغلبية تقارير فاخرة، أو أربطة مكلفة، أو غيرها من الإجراءات التي قد تبعث برسالة خاطئة إلى جهة التعاقد. عليك محاولة إقناع جهة التعاقد بمدى حاجتك الفعلية للتمويل، وليس رسالة بأنك تفعل أشياء مكلفة نوعاً ما.

7- حاول تجنب تكرار المعلومات في المذكرة المفاهيمية وفي نموذج الطلب الكامل على حد سواء. فالأسئلة الموجودة في مختلف الأقسام مختلفة وتتطلب إجابات مختلفة ولذلك لا تتطلب التكرار. وهناك أيضاً العديد من المشروعات البسيطة في التصميم وليس صعباً على الإطلاق فهمها. وبالتالي لا تكتب إجابات معقدة وطويلة على كل سؤال من الأسئلة – ولا تُمنح نقاط إضافية للمشاريع المعقدة بل على العكس من ذلك فإن المشروعات البسيطة لا تفقد نقاطاً! فمحاولة جعل مشروع بسيط يبدو معقداً سوف يُغضب فقط من يتولى التقييم ومن الممكن أن يتسبب في فقدان نقاط.

8- لا تقم بعملية قص ولصق من تصميم مشروع شخص آخر أو تسرق من مشاريع سابقة فُتت أنت ومؤسسة أخرى بتنفيذها بالفعل. تأكد أن مشروعك مبتكر وأنه قيمة مضافة إلى أنشطة أخرى.

9- لا تبالغ في الطموح و عليك تصميم مشروعك لتحقيق الأهداف الممكنة بطريقة معقولة.

10- لا تستجيب للدعوات لتقديم مقترحات التي ليست في نطاق عمل مؤسستك. فسوف يربح المشروع إذا كان متماشياً مع مهمة المؤسسة.

11- كن واقعياً، وتأكد أن مشروعك يتعامل مع احتياجات حقيقية للجماعة المستهدفة. لا تبالغ في احتياجات جماعة ما لجعلها تتناسب مع منطق مشروعك. اشرح الاحتياجات التي تتناولها من خلال مشروعك بوضوح ودقة.

12- أدرج المنتفعين من المشروع في عملية صياغته وخاصة عند تحديد الاحتياجات. فقد تساعد هذه الممارسة على تحديد الاحتياجات الحقيقية، ومعظم الأنشطة الفعالة، وتأكد من مشاركتهم في مرحلة التنفيذ، والتي يتم تقديرها بشكل كبير من جانب سلطات التعاقد والمنتفعين.

13- أذكر تجربتك السابقة مع الأنشطة المقترحة. وإذا هذه هي المرة الأولى التي تتولى فيها هذا النشاط، اشرح بخطوات ملموسة كيف ستدير النشاط من أجل أن تُظهر للمُقيِّم / المُقدِّر كيف سوف تتغلب على نقص الخبرة وما إذا كان عليك عمل توازن بين نقاط القوة والضعف لديك من الناحية المؤسسية.

14- أشرك شركائك. فالشركاء ليسوا فقط لتلبية الشروط المسبقة للدعوات لتقديم مقترحات. بل هم جزء من هذه العملية لجلب خبرات ومعارف مختلفة إلى الطاولة ويجب أن يضيفوا قيمة كبيرة للمشروع المقترح. اشرح كيفية تعزيزهم للعمل المقترح وكيف أنهم قد ساهموا بالفعل.

15- حدد الأنشطة بعناية بحيث يمكن للمُقيِّم / المُقدِّر معرفة ما إذا المشروع قد تم اقتراحه للحصول على تمويل لنشاط معين، مثل تمويل مهرجان أو جولة دراسية، بدلاً من تحقيق الهدف المقترح. عليك ربط أنشطتك مع كل حاجة و اشرح كيفية تلبية هذه الاحتياجات وبالتالي تحقيق أهداف المشروع بشكل واضح. وينبغي أن تعمل الأنشطة كوسيلة لتحقيق غايات المشروع، وليس العكس.

16- تقديم حجج قوية بشأن الاستدامة واثبت للمُقيِّم / المُقدِّر أنك قد قمت بالفعل بتفكير طويل حول كيفية التأكد من استدامة عملك. واجعل حججك واقعية ومستقلة عن العوامل الخارجية، ولكنها ضمن مسؤوليتك وقدراتك.

الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تحدث فرقا

- ✓ استخدم مدقق إملائي قبل تقديم المقترح للقضاء على جميع الأخطاء الإملائية.
- ✓ قراءة البرهان بعناية.
- ✓ تأكد من اتباع الإرشادات الواردة في "المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات"، وعلى وجه الخصوص، اتباع أي متطلبات محددة مثل القيود المفروضة على مقدار النص والذي يكون مكتوباً تحت عنوان معين.
- ✓ بشكل عام تجنب المصطلحات. على سبيل المثال استخدم كلمة مختبر وليس مختصر الكلمة وكذلك الأمر بالنسبة للرياضيات.
- ✓ في المرة الأولى التي تكتب فيها مختصراً، عليك كتابة ما ترمز إليه، على سبيل المثال وزارة التخطيط (MoP). وبعد ذلك يمكنك استخدام المختصر.

✓ تأكد من أن جميع المراجع في نموذج الطلب صحيحة.

2- نموذج الطلب

يتكون نموذج الطلب لمخطط هذه المنحة المعينة من قسمين رئيسيين، الجزء أ – المذكرة المفاهيمية مع أربعة أقسام فرعية والجزء ب – نموذج الطلب الكامل مع ثمانية أقسام بالإضافة إلى الملاحق التي يتعين أيضا استكمالها.

الجزء أ – المذكرة المفاهيمية	
1-	إرشادات لصياغة المذكرة المفاهيمية.
2-	قائمة مرجعية للمذكرة المفاهيمية.
3-	إعلان من جانب مقدم الطلب بشأن المذكرة المفاهيمية.
4-	شبكة التقييم للمذكرة المفاهيمية.

الجزء ب – نموذج الطلب الكامل	
1-	معلومات عامة.
2-	العمل – ينبغي عليك في هذا القسم أن تذكر تكلفة العمل والمبلغ المطلوب من جهة التعاقد، وميزانية العمل، ومصادر التمويل المتوقعة، وخبرة مقدمو الطلب المشاركين والمؤسسات المنتسبة في أعمال مماثلة، حيثما كان ذلك مناسباً.
3-	مقدم الطلب – عليك في هذا القسم أن تقدم البيانات الأساسية عن مؤسستك ووصف خبرة وقدرة مؤسستك.
4-	مقدمو الطلب المشاركين لمقدم الطلب والمشاركين في العمل.
5-	الكيانات المنتسبة المشاركة في العمل.
6-	مساعدو مقدم الطلب المشاركين في العمل.
7-	القائمة المرجعية لنموذج الطلب الكامل.
8-	إقرار بواسطة مقدم الطلب
9-	شبكة التقييم (التي تستخدم فقط من جانب جهة التعاقد).

وهناك أيضا عددا من الملاحق التي ينبغي استكمالها:

الملحق ب	الميزانية والمصادر المتوقعة للتمويل (يتم استكمالها وفقا للصيغة المقدمة في الملحق ب في النسخة الإلكترونية (اكسل) والنسخة المطبوعة على حد سواء.
الملحق ج	الإطار المنطقي للعمل (صيغة اكسل)
الملحق د	نموذج الكيانات القانوني
الملحق هـ	نموذج التعريف المالي

وفي الأقسام التالية من كتيب المبادئ التوجيهية هذا، على كل جزء من نموذج الطلب، يتم توفير تعليقات التوجيه وهو يتبع بالضبط الترتيب الأصلي لأقسام نموذج الطلب.

الجزء أ – المذكرة المفاهيمية

1- تعليمات لصياغة المذكرة المفاهيمية

هذا هو الجزء الهام من طلبك وينبغي إيلاء عناية كبيرة في صياغة المذكرة المفاهيمية. وللمذكرة المفاهيمية 50 درجة كحد أقصى (يمكن الاطلاع على شبكة التقييم في القسم 2-3-1 في المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات) والتي ينقل منها 30 درجة إلى درجات نموذج الطلب الكامل (وبالتالي تساهم الدرجات المنقولة بحد أقصى 30 درجة أو 37.5% من الدرجة الكلية لنموذج الطلب الكامل).

ويرجى ملاحظة أنه ينبغي أن تكون هذه المذكرة باللغة الإنجليزية فضلا عن نموذج طلب الكامل لمقترحات هذه الدعوة المعينة.

- وليس هناك نموذج محدد للمذكرة المفاهيمية وينبغي أن يتأكد مقدم الطلب أن نص المذكرة المفاهيمية:
- لا يتجاوز 5 صفحات كاملة (حجم "A4") بخط أريال "Arial" حجم 10 مع 2 سم هوامش، وتباعد سطر واحد.
 - أنها تقدم المعلومات المطلوبة تحت العناوين المذكورة في القسم 1 من نموذج الطلب وأنها تستند فقط على المعلومات المقدمة من جانب مقدم الطلب في المذكرة المفاهيمية.
 - أن يتم صياغتها بوضوح قدر الإمكان لتمكين تقييمها.

موجز العمل

أفضل الأوقات لإعداد موجز المشروع هو **بعد** استكمال تصميم ووضع المشروع بالكامل (وأنت تفهم جميع جوانب مشروعك بشكل جيد للغاية).

حاول أن تأخذ في الاعتبار أن هناك شخص ما سيقوم بمراجعة اقتراحك وأنت ترغب في أن يكون رد فعل ذلك الشخص إيجابيا جدا بشأن ما قمت بكتابته. ومن الممكن أن يشكل موجز المشروع انطباعا قويا في ذهن من يقوم بالتقييم. اعمل على موجز المشروع بحيث يمكنك تجنب إعطاء ذلك الشخص الفرصة ليقول أشياء مثل:

- ✓ ليست فكرة أصلية
- ✓ المشكلة ليست مهمة
- ✓ الأساس المنطقي ضعيف
- ✓ النتائج غامضة وغير مؤكدة
- ✓ ليست لديه خبرة ذات صلة
- ✓ المقترح غير مركز

عنوان المشروع

ليس هذا جزءا مهما، ومع ذلك، ينبغي أن يكون العنوان مختصرا، وواضحا، ومثيرا للاهتمام، ولا ليس فيه (لا تجعل العنوان "جذاب"). عليك التفكير في أسلوب يجعل العنوان ملخص صغير. حيث ينبغي أن يرسم العنوان الجيد صورة سريعة عن الأفكار الرئيسية لمشروعك.

ويجب أن تكون الكلمات التي تستخدمها في العنوان واضحة وتعكس التركيز على اقتراحك. وينبغي أن تأتي أهم الكلمات أولا، ثم تأتي بعد ذلك الكلمات الأقل أهمية. ولاحظ أن كلا من العناوين التالية تستخدم أساسا نفس الكلمات، فيما عدا أنها بترتيب مختلف. ويظهر المشروع الذي يحمل العنوان رقم 1 أنه يركز على المرأة. بينما يظهر المشروع الذي يحمل العنوان رقم 2 أنه يركز على العمل الحر. ومع ذلك، فكلا المشروعين هما نفس الشيء.

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| العنوان 1 | المرأة وتعزيز العمل الحر |
| العنوان 2 | تعزيز العمل الحر بين النساء |

حاول إزالة الكلمات التي هي في الحقيقة غير ضرورية للفهم. ويحتوى العنوان رقم 1 أدناه العديد من الكلمات. بينما العنوان رقم 2 واضح تماما ولكن مع عدد أقل من الكلمات.

- | | |
|-----------|--|
| العنوان 1 | التطوير المنهجي لمبادرة محلية لإنشاء مركز تعلم للشباب العاطلين عن العمل لفترة طويلة. |
| العنوان 2 | مركز التعليم المحلى للشباب العاطلين عن العمل لفترة طويلة. |

حاول واستخدم فقط جملة واحدة للعنوان الخاص بك. وإذا كانت الجملة ستكون طويلة جدا حاول إزالة بعض الكلمات. وعندما يفشل كل شيء آخر استخدم عنوان من جزئين مفصولين بواسطة نقطتين (يستخدم فقط كملاذ أخيرا!). لا تحاول استخدام العنوان كموجز لاقتراحك بالكامل!!

موقع العمل

تصف في هذا القسم المنطقة التي سيتم فيها تنفيذ المشروع والتي سوف تستفيد من المشروع. ومن المهم أن تكون واقعيًا عند البت في عدد و/أو حجم المناطق.

مدة العمل

يكون تحديد ذلك بالشهور وتؤكد من أن المدة التي تذكرها تتطابق مع ما هو منصوص عليه في المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات.

التمويل المطلوب من الاتحاد الأوروبي (المبلغ)

تأكد من أن المبلغ المطلوب لموقف معين يكون داخل الحدود الواردة في المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات وأنها تتطابق مع الرقم الوارد في العمود الأول من جدول الموجز في الجزء الأمامي من نموذج الطلب. كن متأكدا تماما بأنك لا تتجاوز الحد الأقصى أو الأدنى من المبالغ أو الحد الأقصى من النسبة المئوية (80.5%) المحددة في المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات. وينبغي أن تكون جميع الأرقام التي تدخلها في هذا الجدول تقابل تماما تلك التي تقدمها في ميزانية المشروع، وفي واقع الأمر، لا ينبغي إدراج هذه بعد الانتهاء من الميزانية.

أهداف العمل

في هذا الجزء، الذي ينبغي أن يكون قصيرا ومختصرا (يُفترض 10 أسطر كحد أقصى)، وينبغي عليك وصف الهدف العام والأهداف المحددة لمشروعك.

ويصف الهدف العام المشروع الهدف الشامل طويل الأمد للمشروع في سياق سياسة أوسع. وهو يعطى إجابة على السؤال التالي "لماذا المشروع مهم؟". وينص الهدف الشامل على الهدف العام للتنمية والذي تتجه نحوه مساهمة غرض المشروع الأكثر تحديدا. وعادة ما تبدأ الأهداف العامة بالصياغة التالية: "للإسهام نحو....."

والأشياء الهامة التي يتعين تذكرها حول الهدف العام هي:

- ✓ لا يمكنك تحقيق الهدف أو الغاية العامة بنفسك كمؤسسة المشروع. إنما سوف يسهم مشروعك في تحقيقه.
- ✓ يوفر الهدف أو الغاية العامة معيارا يمكن من خلاله قياس نجاح مشروعك ومشاريع الآخرين التي لها نفس الغرض.
- ✓ يجب أن يكون الهدف أو الغاية العامة متوافقا مع بيان مهمة مؤسستك ومع الهدف العام للدعوة لتقديم مقترحات (القسم 1-2 من المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات).

والهدف المحدد هو عادة شيء ينبغي أن يستطيع مشروعك تحقيقه من خلال عمله. وهو نتيجة يجب أن تكون ممكنة في الوقت المحدد، وهو اعتقاد استراتيجي المؤسسة والمشروع بأنه سيتم معالجة مشكلة معينة في مجال معين، وتقديم مساهمة في تحقيق الهدف أو الغاية العامة. وتذكر أن الهدف المحدد الجيد ينص عادة على ما يلي:

- ✓ ما الذي تريد تحقيقه (الغايات).
- ✓ كيف ترغب في تحقيقه (الأساليب التي سوف تتبعها).
- ✓ من سيكون المنتفعين النهائيين.

وكلما كان هدف المشروع أكثر تحديدا، كلما كان الأسهل تصميم عملية لتحقيقه. حاول إدراج أهدافا محددة إلى سبيل المثال، كم عدد النساء من ربات البيوت اللاتي سوف يتحسن مستوى معيشتهن وما مقدار هذا التحسن؟ ولقيام بذلك عليك إدراج مؤشرات التي سيتم مقابلها قياس التقدم المحرز الخاص بك. وتحقيق غرض هدف المشروع المحدد هو النتيجة التي سيتم بواسطتها الحكم على المشروع ولذلك ينبغي أن يكون الممكن تحقيقها. لا تعد بالمستحيل من خلال الإفراط في تقدير مهارات أو قدرات مؤسستك.

مثال على أهداف المشروع

الهدف العام للمشروع هو المساهمة إدماج الشباب العاطلين لفترة طويلة في سوق العمل في منطقة عزبة نصر.

الهدف المحدد للمشروع هو تحسين المهارات المهنية ودعم إعادة دخول 60 شخصا من الشباب العاطلين عن العمل الذين لديهم تحصيل علمي منخفض.

وينبغي ذكر الأهداف باستخدام أفعال قوية في صيغة المصدر (لكي تفعل شيئاً)، وتحديد طبيعة التغيير الذي يتعين تحقيقه بواسطة المشروع (المجموعة المستهدفة)، وتوفير مؤشرات قابلة للقياس لكي تُبلَّغ منفذى المشروعات وجهة التعاقد على حد سواء المدى الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بالهدف العام والأهداف المحددة.

وتذكر أن هدفك المحدد يُشكّل الأساس لأنشطة مشروعك ويعمل أيضا كأساس لتقييم المشروع.

وعادة، يجب أن يكون هناك هدف محدد واحد فقط لكل مشروع ولكن يجوز لك وضع عددا من الأهداف الفرعية ولكن لا ينبغي أن تزيد هذه عن ثلاثة. ويجب أن تكون الأهداف العامة والأهداف المحددة مترابطة بوضوح، وإذا لم تكن كذلك سوف يسجل المُقيّم نقاطا أقل لمشروعك بسبب ذلك.

وباختصار:

- ✓ تساعدك الأهداف على توضيح غايتك واستراتيجيتك للمساهمة في هذه الغاية.
- ✓ توفر الأهداف إطاراً لتصميم عملية المشروع.
- ✓ تقدم الأهداف قائمة مرجعية واقعية بحيث يكون المُقيّم قادراً على رؤية كيفية إمكانية النجاح.

وتذكر: أن الأهداف سوف تخبر فوراً الشخص الذي يقرأ مشروعك بما يلي:

- ✓ عما إذا كان المشروع يتوافق ضمن أولويات برنامج خطة المنح من عدمه.
- ✓ مدى الوضوح بالنسبة لك بشأن ما تحاول تحقيقه.
- ✓ عما إذا كنا واقعيًا من عدمه، وإذا كنت كذلك، فعما إذا كان المشروع من المرجح أن يكون له تأثير مفيد من عدمه.

تجنب هذه الأخطاء

- ✓ أن يكون الهدف العام للمشروع ليس متماشياً مع هدف برنامج المنحة.
- ✓ أن يكون الهدف المحدد للمشروع غير واضح ويجعل من المستحيل بالنسبة للمُقيّم التحقق من الامتثال بين أهداف المشروع المقترح وتلك الخاصة ببرنامج خطة المنح.
- ✓ عدم وجود توافق بين أهداف المشروع والاحتياجات والمشاكل المحددة.
- ✓ أن يكون هدف المشروع المحدد غير واقعي وغير قابل للتحقيق خلال عمر المشروع.
- ✓ أن تكون أهداف المشروع المحددة قد تمت صياغتها على أنها أنشطة (وهو خطأ شائع جداً في صياغة الأهداف المحددة).

المجموعات المستهدفة/المنتفعون النهائيون

برجاء الانتباه الدقيق للمصطلحات في هذا القسم واستخدامها وفقاً للتعريفات الواردة أدناه:

المجموعة المستهدفة – هي المجموعة أو الكيان الذي سوف يتأثر مباشرة وبشكل إيجابي بواسطة المشروع، وهي دائماً محددة بوضوح في "المبادئ التوجيهية لمقدمي الطلبات" (جزء من حزمة الطلب) وفي حالة هذه الدعوة بالنسبة لمقدمي الطلبات هي سكان أربع مناطق عشوائية أو الجماعات الفرعية ضمن هذه المجموعة.

المنتفعون النهائيون – أولئك الذين سيستفيدون من المشروع مباشرة على المستوى المجتمع أو القطاع. وبالتالي ففي حالة مشروع يهدف إلى تحسين قدرات ومرافق مؤسسات التدريب (المجموعة المستهدفة) سيكون المنتفعون المباشرون هم العاطلين عن العمل الذين يتلقون تدريب ذو نوعية أفضل وتحسين مؤهلاتهم وفرصهم في الحصول على عمل.

وينبغي وصف المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين بالتفصيل. ويجب أن يحتوي المقترح على معلومات بشأن عدد وخصائص المجموعة المستهدفة والمنتفعين، على سبيل المثال، النوع الاجتماعي، العمر، التعليم، الحرمان، الخ.

ولاحظ أن لا يجب أن تكون المجموعة المستهدفة واسعة جداً كما ينبغي أن تكون متجانسة. وبالتالي، فإن المشروع الذي يستهدف جميع الشباب العاطلين عن العمل مُكَبَّل بالضعف حيث أنه من غير المرجح أن تكون النُهج الفعالة للشباب الحاصلين على تعليم عالي، فعالة بالنسبة للشباب العاطلين عن العمل الحاصلين على تعليم منخفض.

النتائج التقديرية

أنت بحاجة لأن تكون مُخْتَصِرًا هنا ولكنك تدرج جميع النتائج المتوقعة التي حددتها في القسم التالي (وصف العمل).

الأنشطة الرئيسية

أدرج الأنشطة الرئيسية في قائمة باستخدام الأنشطة التي أدرجتها في القسم التالي (وصف العمل). وينبغي أن تكون الأنشطة التي وصفها هنا مقابلة لتلك المدرجة في خطة العمل في القسم 1-2-3.

وصف العمل (صفحة واحدة كحد أقصى)

مطلوب منك في هذا القسم تقديم المعلومات التالية

إعطاء خلفية عن إعداد العمل

أشرح هنا كيف قمت بإعداد المشروع. وهل تم تنمية المشروع من جانب فرد أو بواسطة لجنة أو هيئة مع شخص واحد للقيام بكتابة الاقتراح. أذكر بالتفصيل المؤسسات الأخرى التي شاركت في تنمية العملية مع وصف عدد الاجتماعات التي عُقدت لمناقشة تصميم المشروع، الخ. ولا ينبغي تنمية المشروعات دون التشاور مع الأطراف المعنية الرئيسية وممثلي المجموعات المستهدفة.

شرح أهداف العمل الواردة في الجدول في القسم 1-1.

أذكر بالتفصيل هنا الأهداف المشار إليها في القسم 1-1 أعلاه مع مراعاة النصيحة المعطاة بشأن صياغة وكتابة الأهداف الواردة في القسم 1-1.

وصف الأطراف المعنية الرئيسية، واتجاهاتها نحو العمل وأي مشاورات تمت معها.

- تتطلب الممارسة الجيدة أن يستند المشروع على المشاورات مع المجموعات المستهدفة - المسوح الميدانية، والمقابلات، ومجموعات التركيز، الخ. وبالتالي، يشرح هذا القسم الطرق التي قمت بتبنيها بالفعل للاتصال بالمجموعة المستهدفة، وبأى الطرق جعلت أعضاء من المجموعة المستهدفة يشاركون في إعداد المقترح وأن تُظهر أنه لديك دعم من جانب المجموعة المستهدفة للمضي قدماً في المشروع.

وإذا، كنت قد أجريت في مرحلة إعداد المشروع مسح ميداني لتقييم احتياجات خاصة أو أنك اختبرت أساليب المشروع، لا تنسى أن ترفق بمقترحك تقرير قصير عن هذا المسح الميداني.

أسرد بإيجاز أنواع الأنشطة المقترحة مع تحديد المخرجات والنتائج ذات الصلة، بما ذلك، وصف للروابط والعلاقات بين مجموعات الأنشطة.

أنت في حاجة في هذا القسم لوصف ما الذي سوف يفعله المشروع (الأنشطة) من أجل تحقيق نتائجه المرجوة. صف فقط تلك الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج ملموسة. ضع عنوان ووصف موجز لكل نشاط يتعين اتخاذه لتحقيق النتائج التي حددتها في الجدول الوارد في البند 1-1، مع التحديد بدقة، لدور مقدمي الطلبات الشركاء (أو المساعدين و/أو المنتسبين) في تنفيذ الأنشطة والنتائج / المخرجات ذات الصلة. وفي هذا الصدد تأكد ولا تخلط بين الوصف التفصيلي للأنشطة مع خطة العمل الواردة في القسم 1-2-3. وينبغي أن تكون متسقة مع بعضها البعض، أي أن الأنشطة المشار إليها يجب أن تظهر مرة أخرى في القسم 1-2-3 (المدة وخطة العمل الدلالية لتنفيذ العمل).

صِف أيضاً جميع مخرجات المشروع وتحديد كميتها حيثما كان ذلك ممكناً، على سبيل المثال، عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، الأمتار المربعة من المبنى التي تم تجديدها الخ. والمخرجات هي منتجات أنشطة المشروع. وفي حالات معينة، يجوز استخدام مخرجات المشروع كمدخلات لأنشطة أخرى، على سبيل المثال، وضع مناهج التدريب ومواد التدريب التي تستخدم بعد ذلك في تقديم التدريب.

مثال على وصف المطبوعات والمخرجات الأخرى

المخرجات الرئيسية للمشروع هي كما يلي:

1- نشر دليل المرشدين للدورات التدريبية على تنظيم المشروعات. ويتكون دليل التدريب من قسمين: يصف الجزء

الأول الأهداف الشاملة للتدريب ومنهجية التدريب. ويشمل الجزء الثاني عرضاً مفصلاً لأهداف كل موضوع تدريب، ومواد التدريب، والحالات، والتجارب (قائمة المواضيع مرفقة في ملحق). وسوف يحتوى دليل التدريب على حوالى 200 صفحة و سيتم طباعة 20 نسخة وتوزيعها.

2- تجديد وتجهيز مرافق التدريب. نتيجة لتنفيذ المشروع، سيتم تجديد 300 م² من مرافق التدريب وإعادة تجهيزها بمعدات تكنولوجيا المعلومات. حيث سيتم تجهيز غرفتين للكمبيوتر (20 جهاز كمبيوتر، وعدد 2 طابعة، وآلة لتصوير المستندات، والبرمجيات). وعندما تكون المرافق غير مستخدمة للتدريب سيتم فتحها للمتدربين لإعداد مهامهم.

وبالإضافة إلى ذلك، تأكد من أن وصفك لدور كل مقدم طلب شريك (إن وجد) في هذا القسم ليس متناقضاً مع ما كتبتَه في القسم 4 – مقدمى الطلبات الشركاء. وتذكر، أنه إذا قمت بحذف نشاط أو أنشطة فمن الصعب الحصول على موافقة منهم خلال مرحلة تنفيذ المشروع ويتطلب عملية موافقة معقدة. ولذلك فُكر بعناية فائقة وأدرج جميع الأنشطة التي تحتاج للقيام بها من أجل تحقيق النتائج التي حددتها!

أذكر إطار زمني واسع للعمل مع وصف أى عامل محدد تم أخذه فى الاعتبار.

مرة أخرى تأكد أن ذلك متوافق مع ما قدمته فى التوقيتات الواردة فى القسم 2-1-3 – خطة العمل. وأذكر أيضاً، إذا كان ذلك مناسباً، أى عامل محدد تم أخذه فى الاعتبار، على سبيل المثال، إذا كان المشروع يشمل أنشطة خارجية حيث ينبغي تقييدها فى أشهر الشتاء.

ويجب أن يكون وصفك للأنشطة مُفصّل بما فيه الكفاية للسماح للمقيمين ومسئولى الرصد بالفهم الدقيق لما تنوى عمله وأيضاً السماح لهم بعمل تقييم للتكاليف التى خصصتها لكل نشاط. وينبغي أن يكون وصف كل نشاط مُفصلاً ومحدد ويجب أن يعطى إجابة للأسئلة التالية.

✓ ماذا؟ ✓ كيف ✓ كم ✓ أين ✓ من ✓ ما المدة ✓ متى؟

الأخطاء الرئيسية فى وصف الأنشطة

- ✓ عدم الامتثال بين الأنشطة، والنتائج، والأهداف.
- ✓ الكثير من الأنشطة.
- ✓ إدخال أنشطة لا تؤدي إلى تحقيق الغرض من المشروع.
- ✓ تداخل بعض الأنشطة مع المسؤوليات والأنشطة ذات الإدارة المركزية / المحلية.
- ✓ عدم وصف الأنشطة بشكل واضح وعدم كفاية التفاصيل.

صلة المشروع بأهداف البرنامج واحتياجات المجتمع

لهذا القسم أربعة أقسام فرعية (1-1-1 إلى 4-1-1) وينبغي أن يكون الحد الأقصى لحجمها ثلاث صفحات. ويجب أن تثبت فى هذا القسم أن مشروعك متمشياً مع أهداف وأولويات البرنامج وأنه سوف يتناول الاحتياجات الأكثر إلحاحاً للمنطقة المستهدفة والمجموعات المستهدفة. وبعبارة أخرى، يجب عليك أن تثبت أن المشروع ذات صلة بالبرنامج، والمنطقة، واحتياجات المتفاعلين. وتذكر، أن ذلك هو جزء هام جداً من اقتراحك. حيث لن يتم دعم المشروع الذى لا يستطيع أن يُثبت الصلة بأهداف وأولويات برنامج خطة المنحة حتى ولو قدمه مقدم طلب من نوى الخبرة كما ينبغي أن يكون المشروع متماسك من ناحية التصميم والكفاءة المالية.

1-1-1 الصلة بالأهداف / القطاعات / الموضوعات / والأولويات المحددة للدعوة لتقديم مقترحات المشروعات

وصف صلة العمل بأهداف وأولويات الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات

من الضرورى للغاية أن يكون الأهداف العامة والمحددة لمشروعك قريبة جداً فى التماثل مع الأهداف الأوليات العامة والمحددة للدعوة الحالية لتقديم مقترحات وعلبك أن تحدها بوضوح من المبادئ التوجيهية لمقدمى الطلبات. وفى حالة عدم وجود هذا الامتثال سوف يُصنّف مشروعك على أنه غير مؤهل وسيتم رفضه عند تقييم مرحلة المذكرة المفاهيمية.

وبعبارة أخرى يجب أن يكون الهدف العام لمشروعك يثبت أنه يساهم في تحقيق الهدف العام من البرنامج. وينطبق نفس الأمر على مساهمة مشروعك في أولويات البرنامج.

وصف صلة العمل بأى مواضيع فرعية / قطاعات / مناطق محددة وأى متطلبات أخرى محددة منصوص عليها في المبادئ التوجيهية للدعوة، على سبيل المثال، شراكة محلية الخ.

لن يكون هذا هو الحال بالنسبة لجميع الدعوات، فإذا كانت الدعوة لا تتناولها لا تطلب ذلك، حينئذ لا تكتب أى شيء تحت هذا السؤال. ومع ذلك، فهناك بعض الدعوات لتقديم مقترحات التى ستكون فيها إشارة إلى المواضيع / القطاعات / المناطق الفرعية. وإذا كان هذا هو الحال، اجعل الأمر واضحا بشأن كيفية تناول مشروعك المقترح لهذه المتطلبات.

وصف النتائج المعينة المشار إليها في المبادئ التوجيهية للدعوة التى سيتم تناولها.

سوف تحدد الدعوات لتقديم مقترحات أيضا أن البرنامج الذى يتم بموجبه تمويل الدعوة قد تم تصميمه لتحقيق نتائج معينة. فإذا كان هذا هو الحال، حاول حينئذ شرح كيفية مساهمة مشروعك فى هذه النتيجة. ولن يكون هذا هو الحال فى جميع الدعوات، فإذا كانت الدعوة لا تتناولها لا تطلب ذلك، حينئذ لا تكتب أى شيء تحت هذا السؤال.

من المهم أن تحدد بوضوح أى شيء قد تغير فى المذكرة المفاهيمية فيما يتعلق بتصميم أو ميزانية مشروعك.

1-1-2 الصلة باحتياجات ومحددات معينة للبلد / البلاد، المناطق المستهدفة و/أو القطاعات ذات الصلة (بما فى ذلك التعاون مع مبادرات الاتحاد الأوروبى الأخرى وتجنب الازدواجية)

أنكر بوضوح الحالة المحددة قبل المشروع فى البلد / البلاد، المناطق المستهدفة، و/أو القطاعات ذات الصلة (بما فى ذلك تحليل البيانات كميًا حيثما أمكن ذلك).

من أجل استكمال هذا القسم أنت بحاجة للحصول على الإحصائيات الأساسية بشأن الحالة على المستوى المحلى، وإذا كان ذلك ممكنا على المستوى البلدى / المنطقة والمستوى الوطنى. ومع ذلك، ففى سياق مشروعك، فإن الحالة على المستوى الذى يُخطط مشروعك لمعالجته هى الأكثر أهمية.

فيما يلى مثال على وصف حالة قبل مشروع:

يوجد فى منطقة سيال 94000 شخص عاطلون عن العمل. وأكثر من نصف ما يسمى العاطلين عن العمل الجدد هم من الشباب الذين لم تُتاح لهم الفرصة أبدا للحصول على العمل المنتظم. وقد تأثرت سيال على نحو خاص من التحولات فى هياكل الإنتاج فى جميع أنحاء العالم فى أعقاب عولمة السوق. وقد نجم عن التغيير الهيكلى السريع فى العقود الأخيرة تغيير فى سوق العمل التقليدى. وهناك عدد أقل من الناس فى سيال يعملون فى الصناعة والبناء أكثر من 10 سنوات مضت. ومع ذلك، فعلى الرغم من هذه الانخفاضات، تقدم المدينة فرص عمل فى قطاع الخدمات لجميع أولئك المدربين تدريباً جيداً ومرناً. وقد كشف مسح ميدانى حديث أن هناك فجوة كبيرة بين الطلب على التوظيف فى القطاعات النامية فى الاقتصاد المحلى والمهارات الأساسية ومؤهلات الشباب الذين يدخلون سوق العمل. وأظهرت نتائج المسح الميدانى أن هناك حاجة على المدى الطويل لضبط مؤسسات التعليم المهنى المحلية لتوائم التغييرات فى سوق العمل. وفى نفس الوقت أظهر المسح الميدانى أن هناك فجوة فى توفير الخدمات للشباب الذين يدخلون سوق العمل، الأمر الذى يؤدي إلى زيادة فى البطالة طويلة الأجل بين هذه المجموعة من قوة العمل.

توفير تحليل تفصيلي للمشاكل التى يتعين معالجتها بواسطة العمل وكيف أنها مترابطة على جميع المستويات.

عليك فى هذا القسم تقديم بيان واضح للمشكلة وأن تُظهر أن هناك حاجة بالتأكيد لمشروعك المقترح وأنه ينبغي تمويله. كما ينبغي عليك أن تعطى تحليلاً للمنطقة المستهدفة / المجموعات المستهدفة تجيب على الأسئلة التالية: ما هى المشاكل الرئيسية التى تؤثر على المجموعة المستهدفة أو المنطقة المستهدفة؟ ما هى أسباب المشاكل؟ وما هى الآثار المترتبة على المشاكل؟ وما هى الحلول الممكنة؟

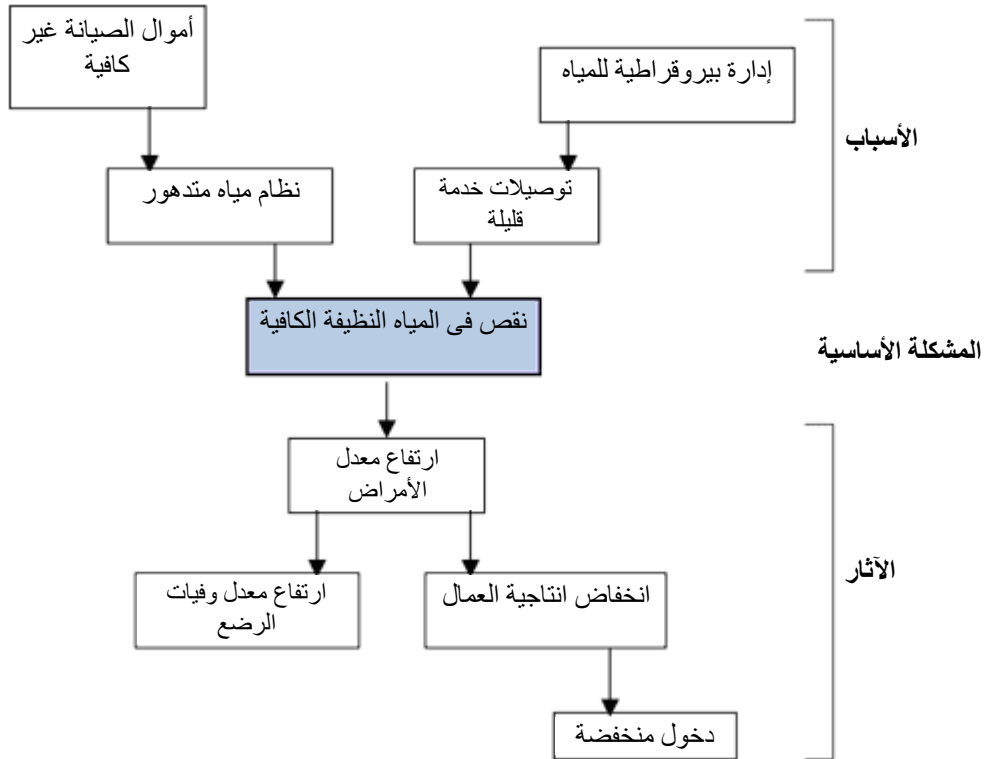
ويجب أن يكون تركيز التحليل على المجالات التي يتناولها المشروع. وعلى سبيل المثال، إذا كان مشروعك يركز على الشباب العاطلين عن العمل ينبغي أن تقدم معلومات بشأن الأهمية النسبية لمشكلة الشباب العاطلين عن العمل في المنطقة، وتحليل المحددات الإقليمية المحددة لإدماج الشباب في سوق العمل (المتعلقة بالعرض والطلب في سوق العمل).

وأفضل طريقة للتعامل مع هذا القسم هو وضع "شجرة المشكلة". ويساعد تحليل شجرة المشكلة (يسمى أيضا التحليل الوضعي أو مجرد تحليل المشكلة) على إيجاد حلول من خلال رسم تشريح للسبب والتأثير حول قضية بطريقة مشابهة للتمثيل المرئي للمعلومات الهرمية، ولكن مع مزيد من الهيكلية. ويجلب ذلك العديد من المزايا:

- يمكن تقسيم المشكلة إلى أجزاء كبيرة قابلة للتحديد والإدارة. ويُمكننا هذا من تحديد أولويات العوامل بشكل أوضح ويساعد على التركيز على الأهداف.
- وجود مزيد من التفهم للمشكلة وأسبابها التي تكون في الغالب مترابطة وحتى متناقضة. وغالبا ما يكون ذلك الخطوة الأولى في إيجاد حلول تسعد الجميع.
- يحدد القضايا والحجج الأساسية، ويمكن أن يساعد في تحديد الجهات الفاعلة والعمليات في كل مرحلة.
- يمكن أن يساعد في إثبات عما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من المعلومات، أو الأدلة، أو الموارد لتقديم حجة قوية أو بناء حل مقنع.
- يتم التعامل مع القضايا الحالية وتحديدها، بدلا من القضايا الظاهرة، في المستقبل أو الماضي.
- غالبا ما تساعد عملية التحليل على بناء شعور مشترك من التفهم، والغرض، والعمل.

ابداً العملية من خلال جمع المعلومات عن الوضع الراهن وحدد بعد ذلك المشاكل من منظور الجماعات المختلفة. امضى قدما في تحليل علاقة السبب – التأثير واربط المشاكل معا في شجرة المشكلة (مجموعة مشاكل موضوعة بترتيب هرمي). وبعد ذلك اشرح كيفية مواجهة مشروعك لجميع أو بعض الأسباب المؤدية للمشكلة الأساسية.

مثال على شجرة المشكلة



عند تناول النقطة المذكورة أعلاه، يتعين الإشارة إلى أي خطط كبيرة تم الاضطلاع بها على المستوى الوطني، و/أو الإقليمي، و/أو المحلي ذات صلة بالعمل وكيفية صلة العمل بهذه الخطط.

ينبغي عليك هنا التركيز على الحالة قبل المشروع في المنطقة / القطاع / المحليات خاصتك والتحقق عما إذا كانت هناك استراتيجيات قائمة تتعلق بالحالة التي تتناولها بواسطة مشروعك و/أو الدعوة لتقديم مقترحات المشروعات. فإذا وجود مثل هذه الاستراتيجيات عليك حينئذ شرح كيفية مساهمة مشروعك في تنفيذ تلك الاستراتيجية. وإذا لم توجد مثل هذه الاستراتيجيات، اجعل هذا واضحا في إجابتك.

حيثما كان العمل هو استمرار لعمل سابق عليك الإشارة بوضوح إلى كيفية قيام مشروعك بالبناء على أنشطة/ نتائج العمل السابق، و عليك الإشارة إلى الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية للتقييمات التي قد تم تنفيذها.

وقد لا ينطبق هذا القسم على مشروعك من حيث أنه لم يتم تصميمه أو بناؤه على مشروع سابق. فإذا كان هذا هو الحال عليك حينئذ ببساطة أن تذكر أن مشروعك لا يعتزم البناء على عمل سابق. وإذا كنت تستطيع أن تبين أن مشروعك يقصد البناء على عمل سابق، فإن هذا يُعزز من اقتراحك ولكن لا تكن قلقا إذا لم يتم ذلك. وإذا كان مشروعك **يبني** على مشروع سابق قام بتنفيذه مقدمى الطلبات الشركاء، أو برامج أو مشاريع أخرى قد تم تنفيذها بواسطة مؤسسات أخرى عليك تحديد وضع مشروعك فيما يتعلق بالجهود الأخرى وأن تُظهر أن مشروعك:

- ✓ سيكون امتدادا لما تم القيام به سابقا.
- ✓ سوف يتجنب ما حدث سابقا من أخطاء و/أو سوء تقدير، وتستند من الناحية المثالية على التقييمات، إذا كان قد تم تنفيذها.
- ✓ سيعمل على تنمية تعاون أقوى بين ما هو قائم من مبادرات وبرامج.

وحيثما كان العمل جزءا من برنامج أكبر، اشرح بوضوح كيفية ملاءمته أو تنسيقه مع هذا البرنامج أو أى مشروع آخر مخطط. وحدد أوجه التأثير المحتملة مع المبادرات الأخرى، وخاصة من المفوضية الأوروبية.

1-1-3 وصف وتحديد المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين، واحتياجاتهم والمحددات وكيفية تلبية العمل لهذه الاحتياجات

إعطاء وصف لكل من المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين (كميا حيثما أمكن)، بما في ذلك معايير الاختيار

ينبغي وصف المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين بالتفصيل. ويجب أن يحتوى المقترح على معلومات عن عدد وخصائص المجموعة المستهدفة والمنتفعين، وعلى سبيل المثال، النوع الاجتماعي، والعمر، والتعليم، والمحرومين، والعاطلين عن العمل حسب النوع (الطالبون للعمل لأول مرة، والعمال المشردون، والعاطلين عن العمل على المدى الطويل الخ.) وأيضا ما هي المعايير المستخدمة لاختيار المجموعة المستهدفة.

لاحظ أنه لا ينبغي أن تكون المجموعة المستهدفة في المشروع واسعة جدا كما يجب أن تكون متجانسة. وبالتالي فإن المشروع الذي يوفر التدريب لجميع الشباب مُكَبَّل بالضعف حيث أنه من غير المرجح أن تكون النُهج الفعالة للشباب الحاصلين على تعليم عالي، فعالة بالنسبة للشباب العاطلين عن العمل الحاصلين على تعليم منخفض.

تحديد احتياجات ومحددات كل جماعة من المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين.

ينبغي أن يكون التركيز على المجالات التي يعالجها المشروع. وعلى سبيل المثال، إذا كان مشروعك يركز على الأعمال الصغيرة المبتدئة، يجب عليك تقديم معلومات بشأن الأهمية النسبية لمشكلة الأعمال الصغيرة في المنطقة، وتحليل المحددات الإقليمية المحددة لتنمية الأعمال الصغيرة من حيث الإنتاجية والتوظيف.

مثال 1: وصف وتحديد احتياجات ومحددات المجموعة المستهدفة والمنتفعين النهائيين

الحي هو مجموعة متنوعة من العديد من المجتمعات التي تضم شركات تصنيع متعددة الاستخدامات سكنية، وتجزئة، وصغيرة تقع في المنطقة الشمالية من الحي. والحي هو مزيج عرقي مع أغلبية من الأقليات، وعدد كبير من السكان البولنديين في الشمال، وعدد كبير من السكان الصينيين في الجنوب، وبقية الخليط من ذوى الأصول اللاتينية وغيرهم من الآسيويين والسود. وقد استمر عدد السكان في انخفاض مستمر طوال العقد الأول من أعوام الألفينات حتى العقد الثانى منها. وكان أحد أسباب نزوح السكان هو تراجع قاعدة التصنيع المهيمنة التي ساندت المجتمع طوال الخمسين سنة

ومعدل الفقر ساحق. والحي لديه واحد من أعلى معدلات الفقر في جميع أنحاء المدينة. وأكثر ثلث السكان تحت خط الفقر. وأكثر من 50% من السكان مولدين في الخارج ويجدون صعوبة كبيرة في التحدث والكتابة باللغة الإنجليزية. ويبلغ معدل البطالة أكثر من 10% وفي بعض المساحات أشارت الإحصاءات إلى معدل 20%. ولا يأخذ هذا في الحسبان البطالة المقنعة المنتشرة في المنطقة المحلية.

ومن الأرقام المتاحة في الوقت الحاضر لا يبدو المستقبل أفضل. فنصف السكان المتاحين في قوة العمل. ويمكن أن يعزى الكثير من هذا إلى عدم وجود مهارات توظيف متاحة، أو أن هناك عدم تطابق بين مهارات السكان وتلك المطلوبة من جانب الصناعات الإقليمية. ومعظم أعضاء المجتمع المحلي يعملون في وظائف منخفضة الأجر مثل مشغلي الآلات، ودعم رجال الدين، وأعمال الخدمة، والمبيعات، والعمل العام. وثلاثة عشر في المائة من السكان هم من المهنيين، أو المديرين، أو في وظائف تقنية، بينما يشارك اثنا عشر في المائة آخرين في الحرف. ومع دخول الشباب الناشئ قوة العمل، أصبح الحي في حاجة شديدة لفرص عمل جديدة.

وبدأ الحي في فقدان وظائف التصنيع. وقد استمرت الشركات التي كانت تقدم هذه الوظائف في الماضي في التحرك لأجزاء أخرى من البلاد وفي الخارج. وترك الحي واحد من كل خمسة مصانع في الخمسة عشر سنة الأخيرة ولكن انخفض عدد الوظائف التي اختفت في تلك الفترة في هذه الصناعات بنسبة 41%. وتستخدم تلك الصناعات المتبقية عددا أقل فأقل من العمال، مشددة على المهارات الأساسية وتشهد حجم أعمال مرتفع بسبب طبيعة التوظيف والأجور المنخفضة التي تدفع لهذه الوظائف.

ويواجه الحي أزمة لا مفر منها تشمل مقومات استمرارية المجتمعات والصناعات المحيطة لدعم واستخدام السكان المحليين. وبدون تغيير كبير في الاتجاهات الحالية سوف يضطر الشباب إلى المغادرة لإعالة عائلاتهم.

وعلى الأرجح فإن إحدى المجالات المحتملة للنمو الاقتصادي في العقد القادم هو بناء المساكن. وحالة الإسكان في أزمة. فبعد الخسارة الأولى في عدد السكان بين العقد الأول والأخير من القرن التاسع عشر، ارتفع عدد السكان بشكل كبير في العقد الأخير من القرن التاسع عشر وزاد بنسبة رسمية تقرب من 10% في العقد الماضي. وبشكل غير رسمي، فنحن نعتقد أن النمو كان أكثر إثارة للاهتمام، إلا إذا كان بسبب عدد المهاجرين (ثلث "3/1" المجتمع) واحتمال عدم الإبلاغ في المنطقة حيث تجعل الأسر الكبيرة، والمهارات اللغوية، والمجتمعات المغلقة من الصعب للغاية عمل إحصاء رسمي للإبلاغ. وبالتالي فإن الإسكان في سكن متميز ومريح مكلف أكثر.

ومع التغيرات الأخيرة في تقسيم المناطق المرافقة مع زيادات ضخمة في عدد الأسر الشابة فمن المرجح إلى حد كبير أن إنتاج الإسكان في المنطقة سيكون قطاع تنمية كبير في الاقتصاد المحلي. وكانت المساحات تباع بالتقسيم في السنوات القليلة الماضية، ومع ذلك، فإن إعادة تقسيم المساحات الصناعية الشاغرة وتخلي الحكومة الفيدرالية عن الواجهة البحرية سوف يوفر مساحات شاسعة من المساحة اللازمة للتوسع في سعر السوق والإسكان المساعد على حد سواء.

وفي هذه الظروف فإن التدريب على مهن البناء يكون له تأثير كبير على قوة العمل المحلية. ومن المرجح أن يكون احتمال التوظيف التابع لنقابة العمال وغير التابع لها في بناء المساكن وتحسينات البنية التحتية الناجمة على حد سواء صناعة نامية في المستقبل القريب. والدولارات المنفقة على التدريب لأغراض إرشاد الشباب في القدرة على أداء أعمال البناء والمهام ذات الصلة خاضعة لأن يتم صرفها بشكل جيد.

والتدريب والتعليم أثناء العمل ليس ترفا لهذا المجتمع. ومواطنيه، بل هو ضرورة. (انظر بيانات التعداد والمعلومات الأخرى ذات الصلة من تقييم احتياجات مجتمع المدينة، العقد الأول من القرن التاسع عشر، مرفق مع الملحق أ).

أثبت الصلة بين المقترح واحتياجات ومحددات المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين.

ينبغي عليك تقديم بيان واضح للمشكلة لإظهار أن هناك احتياج بالتأكيد مشروعك المقترح وأنه يجب تمويله. كما يجب عليك أن تقدم تحليلاً للجماعة المستهدفة يجب على الأسئلة التالية: ما هي المشاكل الرئيسية التي تعاني منها المجموعة المستهدفة؟ ما هي أسباب تلك المشاكل؟ ما هي الآثار المترتبة على المشاكل؟ ما هي الحلول الممكنة؟

وينبغي عليك في هذا القسم الفرعي أن تثبت الصلة بين الأنشطة المقترحة باحتياجات وخصائص المجموعات المستهدفة. ويجوز لك الإشارة إلى خبرة ما سبق من مشاريع أو بحوث أو دراسات. ومع ذلك، تتطلب أفضل الممارسات أن يكون المشروع مستندا على مشاورات مع المجموعات المستهدفة – المسوح الميدانية، والمقابلات، ومجموعات التركيز، الخ.

وإذا كنت قد أجريت في مرحلة إعداد المشروع مسحا ميدانيا لتقييم احتياجات خاصة أو قمت باختبار منهجيات المشروع لا تنسى إرفاق تقرير موجز عن المسح الميداني في اقتراحك.

وإذا كانت المشاكل قد تم تحليلها بشكل صحيح واستند اختيار المجموعات المستهدفة على تحليل للاحتياجات الصحيحة سيكون من السهل تبرير اختيار المجموعات المستهدفة. وقد تتصل الأسباب بما يلي:

- ✓ ضغط احتياجات المجموعات المستهدفة غير المُلبّاة.
- ✓ الفجوات في تقديم الخدمات.
- ✓ فرص جديدة.
- ✓ الخبرة مع تقديم الخدمات للجماعة المستهدفة المختارة.

شرح أى عملية بالمشاركة تضمن مشاركة المجموعات المستهدفة والمنتفعين النهائيين.

اشرح في هذا القسم ماهية الطرق التي اتبعتها بالفعل للاتصال مع المجموعة المستهدفة، وبأى طرق شارك أعضاء من المجموعة المستهدفة في إعداد المقترح وأظهر أنك تحظى بدعم المجموعة المستهدفة للمضى قدما في المشروع.

سوف يساعدك تحديد الغرض والمجموعة المستهدفة في تقرير أفضل الطرق لضمان مشاركة المجموعة المستهدفة. وهنا بعض الأمثلة لطرق مختلفة لمختلف الأغراض. وسوف تحدد جماعتك المستهدفة الطريقة التي تراها الأكثر توافقا.

- بالنسبة للتشاور
 - اللقاءات المجتمعية، ولقاء قادة القطاعات والمجتمعات، والمسوح الميدانية من الباب إلى الباب، والاستبيانات المدرجة في الحسابات البلدية وصناديق الاقتراحات.
- بالنسبة لمشاركة الناس
 - لقاءات مع المجتمع المتأثر أو الجماعات القطاعية ذات الصلة مثل الدينية، والرعاية الاجتماعية، والأعمال، الخ. واللقاءات المجتمعية المعلنة بشكل جيد، والمناشدة من خلال الإذاعة والصحف.

ويتعين الأخذ في الاعتبار دائما نطاق أى طريقة تختارها فضلا عن مدى سهولتها بالنسبة للناس لفهم المعلومات. واسوأ طريقة هي طباعة إعلانات صغيرة أو إشعارات قانونية في الصحف. حيث أنها تصل إلى جماعة مستهدفة صغيرة جدا وربما تحصل على استجابة غير نموذجية بشكل كبير.

الأخطاء الرئيسية في كتابة القسم 3-1-1	
➤	تحليل مشاكل واحتياجات للمنطقة المستهدفة والمجموعات المستهدفة غير كافي وسطحى ولا يستند إلى مصادر بيانات موثوق بها، الخ.
➤	لا يلبي المشروع الاحتياجات الأكثر إلحاحا للجماعات المستهدفة.
➤	المجموعات المستهدفة غير محددة بشكل واضح أو واسعة جدا.
➤	المجموعات المستهدفة غير مؤهلة.
➤	عدم وجود دليل على المجموعات المستهدفة والمنتفعين على دراية بفكرة المشروع وأنهم قد أعربوا عن توقعاتهم أو تصوراتهم أى لا يوجد دليل على الأنشطة التي أجريت لضمان المشاركة.

4-1-1 عناصر القيمة المضافة الخاصة

يُطلبُ منك في هذا القسم أن تشير إلى أى عناصر قيمة مضافة، وخاصة إلى عناصر ذات قيمة مضافة محددة، على سبيل المثال، تعزيز أو توطيد الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والابتكار، وأفضل الممارسات، أو غيرها من القضايا المشتركة مثل القضايا البيئية، وتعزيز المساواة وتكافؤ الفرص بين النوع الاجتماعي، واحتياجات الأشخاص المعوقين، وحقوق الأقليات، وحقوق الشعوب الأصلية.

ويمكن أن تكون هذه:

- ✓ تنفيذ نُهج فعالة جديدة لمشكلة معينة.
- ✓ تطبيق نماذج الممارسات الجيدة من المناطق أو البلدان الأخرى.
- ✓ تعزيز المساواة بين النوع الاجتماعي.
- ✓ تعزيز تكافؤ الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة.

والابتكار والممارسات الجيدة هي فريدة من نوعها بالنسبة لكل مشروع. حيث يمكن أن تتعلق بأساليب جديدة لإشراك المجتمع أو التشبيك في دعم خلق فرص العمل، أو النُهج المصممة خصيصاً للارتقاء بمهارات المجموعات المستهدفة، أو دعم البحث عن وظائف. ولا يحتاج النهج لأن يكون جديداً تماماً، ولكنه قد يكون نقل أمثلة عن أفضل الممارسات في أقاليم أو بلدان أخرى. ومن المهم أن نلاحظ أن الابتكارات هي منفعة فقط إذا كانت ذات صلة باحتياجات وخصائص المجموعات المستهدفة. وبالتالي، يمكن اعتبار التعليم الإلكتروني كنهج مبتكر في سياق أحد الأساليب وغير مجدى في سياق آخر. وعلاوة على ذلك، عادةً ينبغي أن تتكيف نماذج أفضل الممارسات المنقولة لتتناسب مع السياق المحلي.

الجزء ب: نموذج طلب كامل

من فضلك تأكد من أنك تفهم جيداً إذا ما كانت الدعوة لتقديم العروض مفتوحة أم محدودة.

في حالة كون الدعوة للعروض محدودة، يجب أن يتم تقديم المذكرة المفاهيمية فقط في المرحلة الأولى (وليس نموذج كامل).

لاحظ أنه في حالة الدعوة المفتوحة، يتم تقديم نموذج طلب مع المذكرة المفاهيمية بواسطة كل المتقدمين.

نموذج الطلب يتكون من الأقسام التالية:

1- معلومات عامة

هذا جدول بسيط يحتاج أن يُملأ.

2- العمل

2-1-1 الوصف (حد أقصى 13 صفحة)

هذا القسم هو أهم قسم في نموذج الطلب وهو إعداد للقسم رقم (1) للمذكرة المفاهيمية. في هذا القسم مطلوب منك أن:

تعطى وصفاً للعمل المعروض، متضمناً المعلومات الموضحة أدناه، مشيراً إلى الهدف/ الأهداف العامة والهدف/ الأهداف الخاصة، المُحصلات والنتائج الموصوفة في المذكرة المفاهيمية.

وضح النتائج المحددة والمتوقعة، ذكراً كيف أن العمل سيحسن موقف الفئات المستهدفة والمستفيدين النهائيين، بالإضافة إلى القدرات الفنية والإدارية و/ أو أية متقدمين مشاركين محليين وكيان/ كيانات تابعة.

مثال (1) وصف للتأثير المتوقع على الفئات المستهدفة

نتيجة لتنفيذ المشروع، يمكن أن نتوقع المكاسب التالية للفئات المستهدفة:

- ✓ 100 شخص عاطل سيحصل على مهنة جديدة.
- ✓ 70 شخص عاطل سيجد عملاً في المهنة التي حصل عليها حديثاً.

سيكون للمشروع له تأثيراً إيجابياً ملموساً على نوعية التدريب المهني في المنطقة المستهدفة. سيتم تجديد التسهيلات الخاصة بالتدريب المهني و10 مدربين ستتحسن معرفتهم وطرق تعليمهم. وهكذا، على المدى الطويل سيخلق المشروع فرصاً لإعطاء تدريباً عالي الجودة على مهنة البناء لـ 250 شخص سنوياً.

مثال (2) وصف للتأثير المتوقع على الفئات المستهدفة

سيتم الحصول على التعلم المرن من خلال استخدام برمجيات الوسائط المتعددة في شكل قاموس (CD-Rom) وموقع على شبكة الإنترنت. سيوفر المشروع تعليماً مُحدداً مدى الحياة لقطاع تقليدي يشمل هؤلاء الذين حصلوا - من خلال تعليم رسمي وغير رسمي - على تكنولوجيا اللحام وشركات المعادن.

هذا المشروع سيدعم الشخص المنتمي للفئة المستهدفة في التدريب وأنشطة التدريب الإضافية على المدى القصير، وذلك في اكتساب واستخدام المعرفة، المهارات والمؤهلات لتيسير التنمية الشخصية، القدرة المهنية والمشاركة في سوق العمل الأوربي على المدى البعيد. علاوة على ذلك، المشروع سيرفع من مستوى الجودة والتحديث في التعليم المهني ونظم التدريب، قطاع اللحام وسيسهل تنمية التدريبات المستحدثة في مجال تعليم اللحام والتدريب على مستوى آخر غير التعليم الثانوي، ونقلها، متضمناً من دولة واحدة مشاركة لدول أخرى على المدى البعيد. بالإضافة إلى ذلك، سيزيد المشروع من حجم التعاون بين المعاهد والهيئات الحاصلة على فرص تعلم، والمؤسسات، والشركاء الاجتماعيين وغيرها من الهيئات الأخرى في جميع أنحاء أوروبا.

أهم تأثير للمشروع هو أنه سيدعم تنمية المحتوى المستحدث القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والخدمات والعلوم التربوية والتدريب بهدف التعلم مدى الحياة على المدى القصير والبعيد

حدد وصف بالتفصيل كل نشاط (أو حزمة عمل) يتم القيام بها لإحداث نتائج، مبرراً اختيار الأنشطة ومحدداً دور كل مُتقدم/ متقدمين شاركوا في الطلب وكيان/ كيانات تابعة (وزملاء أو مقاولين أو منح فرعية حيثما ينطبق ذلك) في الأنشطة. لا تكرر خطة العمل بحيث لا يكون منصوص عليها في القسم 2.2.3، ولكن وضح التماسك والاتساق في تصميم المشروع. على وجه الخصوص، اكتب قائمة بالمشورات المقترحة.

النشاط يصف ما الذي سيقوم به المشروع حتى يحقق الأهداف المنشودة. فقط صف هذه الأنشطة التي تؤدي لنتائج ملموسة.

تأكد من أن وصفك لدور كل متقدم/ متقدمين شاركوا لديك في الطلب وكيان/ كيانات تابعة (وزملاء أو مقاولين أو الممنوحين الفرعيين حيثما ينطبق ذلك) في هذا القسم، ليسوا على خلاف مع ما قد ذكرته في القسم 4. تذكر أنه إن حذف نشاط أو أنشطة في هذه المرحلة، فهو عملياً مستحيل أن تحصل على موافقة لهم أثناء مرحلة تنفيذ المشروع. إذاً، فكر ملياً وادرج كل الأنشطة التي تحتاج أن تنفذها حتى تحقق النتائج التي حددتها!

مثال لنشاط تم وصفه وصفاً جيداً

النشاط رقم 1: اختيار المشاركين في التدريب

هدف هذا النشاط هو الوصول إلى، توظيف، واختيار هؤلاء الرجال والسيدات الصغار الأكثر حاجة لموارد المشروع ولديهم الرغبة في قبول البرنامج من حيث طول فترته (7 أشهر) ووقت الإلتزام اليومي المرتبط به (من 9 صباحاً إلى 6 مساءً، من الإثنين وحتى الجمعة). جميع الجهود الخاصة بالتوظيف ستجرى دون النظر لجنس أو عرق المشترك.

سيتم توصيل المعلومات عن التدريب الخاص بالمشروع بواسطة الوسائل التالية: إعلانات الخدمة العامة، المطبوعات الإعلامية (لقد أظهرت 3 صحف محلية والتلفزيون رغبتهم الصريحة لنشر معلومات عن الفرص الخاصة بالمشروع والتدريب)، الملصقات الموضوعية في الضواحي الفقيرة للمدينة. سيتم الوصول إلى وكالات وقادة المجتمع المحلي للدعم في تأسيس اتصال مباشر مع المشتركين المحتملين. سيتم تنفيذ حملة الدعاية لمدة 30 يوماً.

سيتم اختيار ستين مشارك على أساس البيانات الموجودة في نموذج الطلب والنقاش الذي يدور في المقابلة والذي يديره خبير التوجيه المهني. سيتم اختيار المشاركين طبقاً للمعايير الآتية:

- يجب أن تتراوح أعمار المشاركين ما بين 18 - 24 عاماً.
- يجب أن يكونوا قد أكملوا المرحلة الثانوية.
- يجب أن يكونوا من ذوات الدخل المنخفض جداً أو يأتون من عائلات ذات دخل منخفض جداً.
- يجب أن يعبروا عن اهتمامهم بالتعلم عن مهن البناء.

ستتم عملية الإختيار في الشهر الأول من تنفيذ المشروع. ستكون مؤسسة تنمية ريادة الأعمال مسؤولة عن حملة الدعاية وستقود المؤسسة الشريكة Veda Community Centre عملية الإختيار. سيبلغ إجمالي مدخلات الوقت لدى الخبراء 20 يوماً.

الحصيلة والنتائج المتوقعة: اختيار واضح وملاءم لـ 60 متدرب، وعى عام متزايد عن أهداف المشروع ومساهمة الإتحاد الأوربي.

نشاط 2: تعليمات في مهارات البناء

المدرسين (الذين ستوفرهم منظمة المنتسبين) الذين قد مارسوا المهنة التي سيدرسونها، سيقدموا تدريب مهارات في كل مهنة يتم تغطيتها (النجارة، الكهرباء، السباكة، تركيب الأنابيب والبناء).

بهذه الطريقة سوف يتعلم الطلاب أكثر بكثير من مجرد كيف يؤدون المهام التي تحتاجها كل مهنة. أيضاً سوف يشتركون في الممارسة الفعلية للبناء باعتبارهم عمال في الموقع وسيكتسبون الفهم الضروري للعملية الفعلية للبناء وثقافة العمل التي تحكم السلوك في مواقع البناء.

سيتم دفع مبلغاً زهيداً لكل طالب عن كل من العمل وحضور الدروس. يتم حساب هذا الرقم على أساس الشهور العشرة التي سيكون فيها الطلاب في وقت تعلم البرنامج. الفترة المتبقية ستتقضى في الخروج للعمل وممارسة الأنشطة الخاصة بالتوظيف. كل متدرب كذلك سيُعطى معدات السلامة المناسبة، الأدوات والملابس مثل أحذية العمل ذات الأصبع الصلب، قفازات العمل، المطارق، وغيرها. ويتم توفير لوازم الفصول الدراسية بأية طريقة تعتبر مُستحسنة من قبل المدرسين.

الحصيلة والنتائج المتوقعة: تدريب إجمالي عدد 200 مشارك على واحدة أو أكثر من مهارات البناء وحد أدنى 80 % من المتدربين يكونوا قد وجدوا عملاً في قطاع البناء في غضون 6 أشهر من استكمال الدورات التدريبية.

يجب أن يكون وصفك للأنشطة مُفصلاً بشكل كافٍ حتى تسمح للقائمين على التقييم والمراقبة أن يفهموا بالضبط ما تنوى فعله، وأيضاً حتى تسمح لهم أن يعملوا تقييماً للتكاليف التي خصصتها لكل نشاط.

يجب أن يكون وصف كل نشاط مُفصلاً ومحددًا وأن يعطى جواباً للأسئلة الآتية:
✓ ما؟ ✓ كيف؟ ✓ كم؟ ✓ أين؟ ✓ من؟ ✓ ما هي المدة؟ ✓ متى؟

2-1-2 المنهجية (حد أقصى 5 صفحات)

هذا هو القسم الذى سوف تقع فيه المُقيّم أن مدخل مشروعك إلى المشكلة التى تم تحديدها هو مدخل ذو كفاءة وفاعلية وأن المشروع سيتم إدارته على نحو جيد. هذا القسم يجب أن يكون بحد أقصى خمس صفحات وفيه يُطلب منك أن تقدم وصفاً مُفصلاً عن:

طرق التنفيذ وأسباب التنفيذ المُقترحة

فى هذا القسم الفرعى يجب أن تُثبت أن المدخل لمشروعك هو مدخل عملى – أن هذا مُصمّم بشكل جيد وأنه على الأرجح سيأتى بفوائد ملموسة ومستدامة للفئات المُستهدفة. كن صريحاً فى كتابتك واذكر بالضبط كيف أن الطرق التى قد اخترتها ستحقق أهداف مشروعك وتساعد فى التعامل مع الاحتياجات/ المشكلات التى يركز عليها عرضك. يجب أن تكون هناك رابطة واضحة بين الطرق التى تصفها فى هذا القسم والنتائج والأهداف التى قد حددتها سابقاً.

لا تنسى أن تجعل مشروعك متضمناً لعلاقات تعاونية. سيتم تطوير مشروعك مع مجموعات متعاونة أو منظمات شريكة. هناك طريقة جيدة لإظهار التعاون وهى الطرق التى سوف تستخدمها. كيف ستشجع الطرق الخاصة بمشروعك المجموعات للانضمام معاً فى التعامل مع القضايا/ الإهتمامات التى يخاطبها مشروعك؟

اشرح سبب اختيارك للطريقة أو الطرق، وخاصةً إن كانت جديدة أو غير تقليدية.

كن مفصلاً فى كتابتك واذكر بالضبط كيف أن الطرق التى قد اخترتها ستحقق أهداف مشروعك وتساعد فى التعامل مع الاحتياجات/ المشكلات التى يركز عليها عرضك. تحتاج أن تُعلّل الآتى:

- ✓ صلة المنهجية المُقترحة بالبيئة.
- ✓ الارتباط بين طرق المشروع وخصائص المجموعات المُستهدفة.
- ✓ اشرح كيف ستقود الأنشطة المُخطط لها للنتائج والمحصلات المُخطط لها.
- ✓ إذا استطعت، صِف بايجاز المشروعات الأخرى الى كانت فيها الطرق المماثلة ناجحة.
- ✓ اشر إلى الدروس المستفادة من المشروعات السابقة والتقييمات والدراسات.
- ✓ صِف المخاطر المحتملة والإجراءات التى خطت لها من أجل أن تخفف منها وتتجنبها.
- ✓ صِف الإقتراضات

مثال لوصف جيد لمنهجية مشروع تعزيز ريادة الأعمال

مشروع 1: هناك عنصرين أساسيين فى منهجية المشروع: أ) اختيار المشاركين فى المشروع الذين لديهم درجة حد أدنى من الإستعداد لريادة الأعمال. ب) نهج متفرد واستشارات مكثفة من شخص لشخص. المشروع يستهدف 50 % من المشاركين الذين يرغبون فى بدء عملهم الخاص، وبالتالي فالاختيار هو ذات أهمية حاسمة. س يُطلب من جميع المتقدمين أن يقدموا وصفاً قصيراً مكتوباً يخص خبرتهم وخلفيتهم التعليمية. سيقوم مستشاراً للمشاريع التجارية بتقييم أفكار المشروع وسيتم اختيار المشاركين من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع. سيتم اختيار فقط المشاركين الذين لديهم درجة الحد الأدنى من النضج فى مفهومهم للعمل الخاص. مناهج الدورة التدريبية سيكون تركيزها أقل على بناء الإستعداد لريادة الأعمال وأكثر على بناء المعرفة والمهارات لإدارة مشروعاً صغيراً. تعليل الإختيار لهذا النهج هو مبنى على الدروس المستفادة من تنفيذ مشاريع مماثلة فى الماضى وأيضاً بناء على خصائص المجموعة المُستهدفة (خريجي المدارس الثانوية العاطلين عن العمل) (وغيرها).

بما أن العمل الذى سيتم يستكمل عملاً سابقاً، اشرح كيف أن هذا العمل يهدف إلى البناء على نتائج العمل السابق. (انكر الإستنتاجات والتوصيات الأساسية للتقييمات التى قد تم تنفيذها).

هذا القسم قد لا ينطبق على مشروعك من حيث كونه غير مصمم أو مبنى على المشروع السابق. إن كان هذا هو الحال، فببساطة استعرض كيف أن مشروعك لا يهدف إلى البناء على عمل سابق. إن استطعت، بيّن أن مشروعك يُبنى على عمل سابق، فهذا يمكن أن يزيد من قوة عرضك، ولكن لا تهتم إن لم يكن كذلك. إذا كان مشروعك يُبنى بالفعل على مشروع سابق تم تنفيذه بواسطة شركاء، برامج أو مشروعات نفذتها منظمات، من فضلك ضع مشروعك فى موضع مناسب فيما يتعلق بالجهود الأخرى واطهر كيف سيقوم مشروعك بالآتى:

- ✓ تمديد العمل الذى قد تم بالفعل.
- ✓ تجنب الأخطاء و/ أو السقطات التى قد ارتُكبت، بطريقة مثالية بناءً على التقييمات، إن كانت هذه قد حدثت.

✓ المساعدة على تنمية التعاون بصورة أقوى بين المبادرات والبرامج الموجودة.

حيث أن العمل هو جزء من البرنامج الأكبر، اشرح مدى تناسبه أو تناسقه مع البرنامج أو أى مشروع ربما تم التخطيط له. من فضلك حدد الإندماج المحتمل مع مبادرات أخرى، وبالأخص مع الإتحاد الأوربي:

مرة أخرى هذا القسم قد لا ينطبق على مشروعك من حيث أنه غير مصمم أو ليس جزء لبرنامج أكبر. إن كان هذا هو الحال، فببساطة استعرض ذلك. إن كان مشروعك جزء من برنامج أكبر، فإنه يمكن أن يعمل على تقوية عرضك ولكن لا تهتم إن لم يكن كذلك.

الإجراءات الخاصة بالمتابعة والتقييم الداخلى/ الخارجى:

هذا الجزء من نموذج الطلب الذى يتعامل مع مراقبة وتقييم المشروع هو غالباً واحد من أضعف أجزاء تطبيقات المشروع. إذاً من المهم أن تعطى نفس القدر من الإهتمام للجوانب التشغيلية لتصميم المشروع كما لكيفية تقييم المشروع وكيفية توثيق الدروس المستفادة. لذلك، يجب أن يتضمن عرضك مسودة وصف أو هيكل للخطة الداخلية للمراقبة والتقييم.

تركز خطة المراقبة على عملية المشروع. لا بد أن تتضمن مؤشرات، أدوات ونسبة جمع البيانات عن مؤشرات المشروع، ومسؤوليات مراقبة التقدم وجودة أنشطة المشروع وتسليم النتائج. يرتبط التقييم الداخلى بمحصلات وأثار المشروع، ويتطلب جمع أيون من المعلومات عن إنجاز أهداف المشروع.

من السهل أن تخلق خطة تقييم إن كنت قد قمت بعمل جيد فيما يتعلق باستعراض أهداف مشروعك أو نتائج المتوقعة بطريقة واضحة. قم بعمل إشارة مباشرة إلى أهدافك فى خطة التقييم. هذا يخلق شعور قوى بالتكامل/ الإتساق داخل عرضك.

يجب أن تشير إلى الكيفية التى سيتم بها إبلاغ التقييم ونتائج للجمهور الذى سوف يُوجّه إليه. بمعنى أنه قد يُستخدم داخلياً فقط أو يُشارك به مع الوكالة المنفذة أو قد يُمثل اهتماماً لجمهور أوسع.

المؤشرات توفر الأساس لقياس الأداء للمشروع ويجب أن يتوخى الحذر الشديد حين يتم تطوير ذلك. يجب أن تكون قابلة للقياس (بتكلفة مقبولة) وأن تكون فى حدود قدرة المؤسسة المنفذة للمشروع.

مثال لإجراءات موصوفة وصفاً جيداً للتقييم الداخلى لمشروع تدريب

مؤشرات نتيجة المشروع الأساسى ستكون كما يلى:

مؤشرات النتائج:

- 60 شخص عاطل من المجموعة المستهدفة المتضمنة فى الدورات التدريبية (منهم 30 من السيدات).
- توصيل 300 ساعة تدريبية لكل من مجموعات التدريب الأربعة.
- على الأقل 90% من المتدربين يستكملون تدريبهم.
- 55 شخص عاطل متضمنون فى التدريب يتلقون مساعدة فردية للبحث عن عمل.

مراقبة مؤشرات النتائج ستكون مسؤولية منسق المشروع. بعد أن يبدأ المشروع، ستوضع خطة مفصلة تشير إلى وقت استلام النتائج. مراقبة جودة التدريب ستكون مسؤولية خبير التدريب. فهو سوف يدير المقابلات العادية مع المتدربين وسيحضر جلسات التدريب للتأكد من جودة التدريب الذى يتلقاه المتدربين. سيتم جمع البيانات الخاصة بمؤشرات النتائج على أساس كشوفات الحضور وسيتم جمعها وتحليلها سنوياً.

مؤشرات المُحصلة (المؤشرات المرتبطة بالأهداف الخاصة للمشروع):

- 90 % من المتدربين يجتازون بنجاح امتحانات نهاية التدريب ويستلمون دبلومة التأهيل المهني المبدئى.
- 90% من المتدربين راضون عن جودة التدريب.
- 50% من المتدربين يجدون عملاً (يتوقعون إيجاد عملاً) فى نهاية المشروع بناءً على التأهيل الذين حصلوا عليه.

سيتم جمع البيانات عن مؤشرات المُحصلة بواسطة المشروع. سيطلب من كل مشارك فى التدريب أن يملأ استبيان تقييم.

سيتم جمع البيانات من استبيان التقييم وتقديمها ومناقشتها بواسطة اللجنة التوجيهية للمشروع.

مؤشرات الأثر (المؤشرات المرتبطة بالأهداف العامة للمشروع):

- 40 شخص تم تدريبهم بواسطة المشروع يجدون عملاً، ويحتفظون بعملهم الحالي أو يكملون تعليمهم بعد نهاية المشروع بعام.

سيتم جمع البيانات عن مؤشرات الأثر بواسطة مقابلات تليفونية تغطي 50% من المشاركين بالتدريب.

الأدوار والشراكة في العمل الخاص بمختلف الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة (المتقدم/ المتقدم الشريك، الكيان/ الكيانات التابعة، الفئات المستهدفة، السلطات المحلية، إلخ)، وأسباب إسناد هذه الأدوار إليهم:

الشراكة يمكن أن تعمل على تقوية المشروع، وخصوصاً عندما يكون من الواضح أن الشريك أو الشركاء يجلبون خبرة ومهارات ذات صلة بالمشروع المعروض. لكن، لا تُغزى لكي تدخل شراكة "زائفة".

من أجل أن يقبل القائمون على التقييم مطالبة شراكة حقيقية، يجب أن يكون لدى كل شريك دوراً مميزاً في تنفيذ المشروع، ويجب أن يكون هناك مبرراً جيداً لمشاركتهم. حاول أن تتجنب دخول شركاء ليس لديهم الخبرة من مشاريع/ أنشطة سابقة لها علاقة بمجالات المشروع الذي تقوم بعرضه. فم بالتأكد إلى أقصى حد ممكن، من أن بيان المهمة والأنشطة الخاصة بكل منظمة شريكة هي أقرب ما يكون لأهداف المشروع المعلنة.

من المهم أن تستعرض المسؤوليات والأنشطة الخاصة بكل شريك في المشروع. أيضاً صِف أنشطة إدارة المشروع ودخول الشركاء في إدارة المشروع. إن كنت سوف تستخدم لجنة توجيهية (لجنة استشارية) للمساعدة في إدارة مشروعك، فهذا هو الموضع الجيد لتصف كيف سيتم تنظيمها ومن سيكون منضماً إليها. اللجنة التوجيهية يمكن أن تكون نافعة جداً لك ولمشروعك ويمكنك في بعض الأحيان أن تستخدم دعم مجموعة متنوعة من الوكالات/ المنظمات بوضع ممثلاً لهذه الوكالات/ المنظمات في لجنتك التوجيهية.

التمييز بين المتقدم، المتقدم الشريك، الكيان التابع، المؤسسة المساعدة والمقاول من الباطن

من فضلك مَيِّز بين المتقدم، المتقدم المشارك، الكيان التابع، المؤسسة المساعدة والمقاول من الباطن.

المتقدم هو منظمة تقدم العرض الخاص بالمشروع وإن كان المشروع ناجحاً، فإن منظمة المتقدم هي التي سوف توقع العقد مع الجهة المتعاقدة.

في أغلبية المشروعات، تتعاون العديد من المنظمات في تنفيذ المشروع. هذه المنظمات تسمى متقدمين شركاء. **المتقدمون الشركاء** هم منظمات لديها حقوقاً والتزامات متساوية داخل المشروع. هم مسؤولون عن تنفيذ أنشطة المشروع وعن الإدارة السليمة للمشروع. المتقدمون الشركاء للمشروع يمكن أن يسحبوا أموالاً من أموال المشروع لتغطية تكاليف مشروعهم. في المبادئ التوجيهية للمتقدمين هناك توجيهات واضحة عن أهلية المتقدمين والمتقدمين الشركاء (انظر الجزء 1-2-1 من المبادئ التوجيهية للمتقدمين).

المؤسسة المساعدة هي منظمة خارجية لمنظمة المشروع وهي توفر الدعم المالي أو أي نوع آخر من الدعم للمشروع. قد تكون المؤسسة المساعدة شركة خاصة، توفر على سبيل المثال أماكن مجانية لأداء التدريب أو منظمة غير حكومية غير متضمنة في المشروع كمتقدم شريك ولكنها تعطي الدعم لتسهيل العلاقات مع جزء من الفئة المستهدفة أو وكالة محلية. المنظمات المساعدة لا يمكن أن تدفع لها ميزانية المشروع عن خدماتها إلا البدلات اليومية والسفر، وهذه يجب أن تُدرج في الميزانية.

الكيانات التابعة للمتقدم والمتقدمين الشركاء، تساهم في تصميم وتنفيذ العمل. التكاليف التي تتكبدها الكيانات التابعة هي مؤهلة بنفس الطريقة كالتكاليف التي يتكبدها المتقدم والمتقدم الشريك على التوالي. إذا مُنحت عقد المنح، لن تصبح الكيانات التابعة (إن كان هناك) المستفيدة في العمل. الكيانات التابعة يجب أن تحقق معايير الأهلية على التوالي كما ينطبق على المتقدم والمتقدم الشريك.

المقاول من الباطن هو أيضاً منظمة/ شركة خارجية للمشروع (لا متقدم شريك ولا منظمة مساعدة)، وهو مورد سلع وخدمات للمشروع. يتم اختيار الموردين عن طريق إجراء عطاءات تنافسية بعد بدء المشروع. يجب ألا تُدرج أسماء موردي هذه الخدمات في عرض المشروع.

في هذا القسم قدم وصفاً موجزاً لأسباب اختيار شركاء المشروع. تأكد من توضيح كيف أن كل دور من الأدوار ضروري لنجاح المشروع، وأن كل دور يتصل بطريقة واضحة بوضع الطرق التي قد قمت بوصفها موضع التنفيذ.

إن كان لديك منظمات مساعدة مشتركة بأي شكل من الأشكال في تنفيذ مشروعك، يجب أيضاً أن تصف دورها هنا.

أخطاء في اختيار وأدوار المتقدم الشريك

- ✓ المتقدم الشريك لا يلبي معايير الأهلية المخصصة في البرنامج.
- ✓ المتقدم الشريك يختلط مع المقاول من الباطن و/ أو المؤسسة المساعدة.
- ✓ عدم وجود خبرة لدى المتقدم الشريك في مشروعات و/ أو أنشطة مماثلة سابقة.
- ✓ المهمة والأنشطة الخاصة بالمتقدم الشريك تختلف جوهرياً عن الأهداف المعلنة للمشروع وهذا ينتقص من جدوى المتقدم الشريك.
- ✓ مسؤوليات المتقدم الشريك ليست محددة بوضوح.
- ✓ المتقدم الشريك "زائف"، هذا يعني أنه على الرغم من أن المتقدم الشريك متضمناً، إلا أن دوره يتم تجاهله و/ أو مشاركته ليست لها ما يبررها بشكل جيد في القسم التالي.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والفريق المقترح لتنفيذ العمل

استخدم هذا الجزء لكي تصف الأدوار المختلفة التي يقوم بها كل شخص له صلة بمشروعك، وأهمية كل دور من هذه الأدوار (وليكن هذا الوصف بناء على الوظيفة والعمل الذي يقوم به الأشخاص، بحيث لا يتضمن هذا الجزء أسماء أي فرد من الأفراد).

مثال لوصف الفريق

سيستخدم المشروع ثلاثة موظفين كل الوقت، وثلاثة موظفين للعمل جزء من الوقت
➤ منسق المشروع (كل الوقت) – مسؤول عن متابعة تطور المشروع وسير العمل، ومسؤول عن عمل علاقات مع الهيئات الحكومية المحلية، والحفاظ على تلك العلاقات، هذا إلى جانب مسؤوليته عن الميزانية. (وبنفس هذه الطريقة، يمكنك أن تصف كل وظائف كل الوقت الأخرى في المشروع)
➤ منسق المركز (25% من الوقت) – مسؤول عن تأسيس المركز المجتمعي، ومسؤول عن بدء وتنمية علاقات عمل مع قادة المجتمع سواء كانوا قادة بصفة رسمية أم بصفة غير رسمية، وكذلك عمل روابط مع منظمات المرأة في المجتمع، ووضع أطر زمنية لبرامج المركز. (اشرح كل الوظائف بنظام جز من الوقت في المشروع)

الوسائل الأساسية المقترحة لتنفيذ الأعمال (المعدات، المواد، و الأدوات التي سيتم الحصول عليها أو تأجيرها)

يتناول هذا الجزء الأشياء المادية التي يجب عملها لكي يتم تنفيذ المشروع. ولذلك فعلى سبيل المثال، ففي مشروع يهدف إلى تقديم الرعاية (بما فيها الوجبات) إلى المسنين في المناطق الريفية، فسيكون وجود سيارة ضرورة لا غنى عنها، وسيكون وجود أدوات للطبخ ومكان لاعداد الطعام أمراً أساسياً. هذا إلى جانب العديد من الأدوات والمواد الأخرى اللازمة لمثل هذا المشروع. تأكد من وجود بنود لكل المعدات، والمواد، والأدوات التي ستحتاجها للقيام بالمشروع في ميزانيتك.

توجهات كل أصحاب الأسهم من نحو المشروع بصفة عامة والأعمال المرحلية بصفة خاصة

يمكنك أن تستكمل هذا الجزء بالاستعانة بالمعلومات التي ذكرتها في الجزء الأول من مذكرة المفاهيم و/أو من المشاورات مع مستثمرين آخرين. من المثير للدهشة وجود كم هائل من المشروعات التي تبدو أنه تم الاعداد لها دون حدوث مثل هذه المشاورات!

الأعمال التي تم التخطيط لها للتأكد من وضوح سير وتقدم العمل والتأكد من تمويل الاتحاد الأوربي.

يمكن لهذه المهمة أن تكون سهلة للغاية بنفس قدر سهولة كتابة البنود التي توضح سير وتقدم العمل المخطط لها في جدول، فعلى سبيل المثال:

انتاج مواد سمعية وبصرية ومطبوعة	طبع 50 ملصقة وتوزيعها طبع 500 كتيب عن المشروع وتوزيعهم	ديسمبر - "10 فبراير - مارس 2013 نوفمبر - ديسمبر 2013 مستمر طوال فترة المشروع، بداية من ديسمبر 2013 مستمر
مؤتمر	اعداد نشرة دورية كل 3 أشهر نشر 3 مقالات صحفية على الأقل في صحيفة محلية	

أو يمكن أن تكون مفصلة عن طريق اعداد مستند منفصل يشمل استراتيجية سهلة متابعة تقدم العمل والتواصل.

أخطاء رئيسية في منهجية أو طريقة الكتابة

➤ عدم وجود تعريف واضح للأساليب الرئيسية وطريقة العمل مع المجموعات المستهدفة
➤ بعضاً من التدخلات لا تتناسب مع نوعية المجموعات المستهدفة / الفئة المستفيدة
➤ لدى المجموعات المستهدفة طبيعة اجتماعية وثقافية معينة، قد تهدد تطبيق المشروع، ولم يتم اخذ هذه الطبيعة في الحسبان بشكل سليم.

3-1-2 المدة والخطة الدلالية الارشادية لتنفيذ العمل (بحد أقصى 4 صفحات)

يجب عليك أولاً أن تذكر مدة المشروع، ولا يجب على هذه المدة أن تكون أطول أو أقصر من المدة المذكورة في "التوجيهات الارشادية للمتقدمين". فالمشروعات التي ستتعدى الحد الأدنى أو الأقصى للمدة، سيتم استبعادها.

يُصحح المتقدمين أن يعتمدوا في تقديرهم لمدة كل عمل وللمدة الكلية على المدة الأكثر احتمالاً وليس على أقصر مدة محتملة، وذلك بأخذ كل العوامل ذات الصلة والتي قد تؤثر على الجدول الزمني للتنفيذ في الاعتبار.

يجب على الأعمال المذكورة في خطة العمل أن تتسق مع الأعمال المذكورة بالتفصيل في الجزء 1-2-2. يجب أن تشمل خطة العمل أي أشهر أو فترات انتقالية يتوقف فيها العمل، ويجب أخذها في الاعتبار أثناء حساب المدة التقديرية للعمل.

يجب أن تشمل خطة العمل ثلاثين شهرًا الأولى للتنفيذ على تفاصيل كافية، وذلك لاعطاء نظرة عامة على اعداد وتطبيق كل عمل من الأعمال.

يجب على خطة العمل أن تُكتب باستخدام النسق التالي:

العام 1												
النشاط	النصف الثاني من العام						النصف الأول من العام					
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1 الشهر
مثال												
الإعداد نشاط رقم 1 (يعنوان...)												
المتقدم للمنحة												
مثال												
التنفيذ نشاط رقم 1 (يعنوان...)												
المتقدم للشريك رقم 1												
الإعداد نشاط رقم 1 (يعنوان...)												
المتقدم للمنحة												
إلخ												

من المهم أن تتذكر أنه بينما تضع جدولاً زمنياً للأعمال الخاصة بالمشروع، لا تضع هذا الجدول الزمني لأعمال تحتاج إلى تمويل مالي كبير في الأشهر الأولى لتنفيذ المشروع (إلا إذا كانت مؤسستك تحتفظ بتمويل مناسب خاص بها)، وهذا للأسباب التالية(1): تتطلب معظم لأن معظم المشروعات أن يتم تنفيذها على مراحل في كل فترة زمنية، وليس واقعياً أن تتوقع من مشروع جديد أن يبدأ ويتم تشغيله (ويستهلك كميات كبيرة من الأموال) خلال الشهور الأولى، و أيضاً (2) حتى وإن تسلمت دفعة مقدمة بقيمة 80% من المصروفات المخطط لها في السنة الأولى، فعليك ألا تتوقع أن تتسلم هذه الأموال في اليوم التالي لتوقيع العقد (فعادة تنتظر على الأقل من 4-6 أسابيع لكي تصل هذه الدفعة المالية إلى حسابك البنكي). كما يجب عليك أن تأخذ في حسابك أن شراء المعدات أو الحصول على الخدمات الخارجية أو الأعمال التي تزيد تكلفتها عن 20,000 يورو، يتطلب إجراءات إذن شراء والتي عادة ما تستغرق شهرين على الأقل. وتتطلب المناقصة بقيمة مساوية لهذا المبلغ أو أقل، دراسة سوق لعروض أسعار إضافية، وكلها تستغرق وقتاً. ولهذا لا تخطط لتنفيذ أعمال تتطلب استخدام معدات أو خدمات التعاقد من الباطن في المراحل الأولى من تنفيذ المشروع.

الخلاصة:

- ◀ قم بتقدير الوقت الذي تحتاجه لكل عمل من الأعمال بعناية.
- ◀ انتبه وخذ في اعتبارك الأجازات، وخاصة في فترة الصيف.
- ◀ قم بعمل الترتيبات والاحتياطات الخاصة بإدارة المشروع
- ◀ استخدم النموذج الموجود في طلب التقدم للمنحة.
- ◀ تأكد أنك لم تغفل أي عمل من أعمال المشروع.
- ◀ لا تدرج الكثير من الأعمال في شهر واحد.
- ◀ لا تخطط لحيازة معدات للأعمال الباهظة جداً في تكلفتها في الأشهر الأولى.

أخطاء رئيسية في خطة العمل:

- ◀ خطة العمل لا تشمل كل الأعمال التي تم ادراجها
- ◀ مدة تنفيذ الأعمال لم يتم تحديدها بوضوح
- ◀ عدم التوافق أو التناقض (التكنولوجي أو الموسمي) للتسلسل المقترح للأعمال.
- ◀ الموارد المخصصة غير كافية.
- ◀ يمكن للأعمال التي تم التخطيط لها أن تتم في مدة أقصر.
- ◀ عدم اشتراك المتقدمين لطلب المنحة أو الشركاء بالقدر الكافي.

4-1-2 استدامة العمل (بحد أقصى 3 صفحات)

صف التأثير المتوقع للعمل من خلال بيانات عددية محددة كلما أمكن ذلك، وذلك على المستويات الفنية، الاقتصادية، الاجتماعية، ومستوى السياسات (هل ستؤدي إلى تحسين التشريعات ، إلى قواعد سلوكية أفضل أو إلى طرق أفضل... إلخ)

وليتضمن هذا الجزء وصف للفوائد الملموسة المتوقعة والتي ستحصل عليها الفئة المستهدفة كنتيجة لتنفيذ المشروع. يجب على وصف التأثير المتوقع على المجموعات المستهدفة أن يكون محددا، ومدعم بأعداد محددة كلما أمكن ذلك.

صف خطة الانتشار، واحتمالات تكرار أو امتداد نتائج العمل (التأثير المتضاعف)، مع الإشارة بوضوح لأي طريقة من طرق الانتشار المتوقعة مستقبليا.

يجب على خطة الانتشار أن توضح كيف يمكن لخطط المشروع أن تشارك النتائج مع أصحاب الشركات، والمؤسسات المعنية، والمنظمات، والأفراد، وكيف يمكن لتلك الخطة أن تساهم في استراتيجية الانتشار الكلية الخاصة بالبرنامج. وإجمالاً، يجب على خطة الانتشار الخاصة بك أن تشمل وتوضح:

- ◀ ما الذي تخطط لانتشاره – الرسالة
- ◀ لمن – الجمهور
- ◀ لماذا – الهدف
- ◀ كيف – الطريقة
- ◀ متى – التوقيت

خذ في اعتبارك الجمهور، وفكر فيمن تود الوصول إليهم، وما الذي يمكن أن يساهموا به أو يفعلوه للمشروع. حدد الأشخاص والمجموعات والمنظمات المختلفة التي تهتم بالمشروع الذي تقوم به، خاصة فيما يتعلق بالمتابعة في نهاية المشروع. فلو أنك قمت بتحليل أصحاب الشركات، أي أنك حددت كل أصحاب الشركات ذوي الصلة بالمشروع والذين سيتأثرون به، والذين تحتاج أنت إلى دعمهم. استخدم خطة الانتشار لاختار أصحاب الشركات وإشراكهم، وجعلهم يشتركون بحصة في مشروعك. وبصفة عامة يتكون جمهورك من:

- **في الداخل** (مؤسستك و/أو شركاء المشروع – أولئك الذين قاموا بدعم مناقصة المشروع، لذا ابقهم على اطلاع عما تنوي فعله. تأكد من استخدامك للإعلان للحصول على مكانة إعلامية متميزة لحثهم على الاستثمار في العمل الذي تقوم بتطويره.
- **الأطراف الخارجيين** – فكر في الأشخاص الذين يمكنهم تولى النتائج الخاصة بمشروعك أو الأطراف الذين يمكنهم المساعدة في تحقيق ذلك
- **المجتمع** – هناك الكثير الذي يمكن مشاركته مع الأوساط التعليمية وأوساط البحث العلمي. مثلاً، دليل الإرشادات، مناهج البحث، معايير التقييم، الاستبيانات، كل ما تعلمه بشكل عام.

يمكنك مضاعفة الأثر إذا قمت بزيادة التأثيرات الإيجابية للمشروع على المدى الطويل. يمكنك القيام بذلك عن طريق الآتي:

- ✓ تكرار نتائج المشروع في أماكن أخرى (ينطبق ذلك تحديداً على المشروعات التجريبية). في حالة إمكانية تكرار نتائج المشروع يجب أن تشير بوضوح إلى الطرق المستخدمة للسماح لنتائج المشروع بأن تكون ذات قيمة لأشخاص آخرين خارج المشروع. مثلاً، إذا كان المشروع يدعم تطوير برنامج تدريبي جديد سيتم استخدامه في جميع المدارس المهنية في المنطقة، اشرح كيفية القيام بذلك في هذا القسم (وفي الجزء الخاص بالأنشطة القسم (1.7).

✓ النتائج الإيجابية للمشروع ستقوم بتطوير قطاعات أخرى كما ستعود بفائدة إضافية على المجموعات المستهدفة (الموارد البشرية الجيدة تؤدي إلى أداء ونمو أفضل وتساعد على خلق فرص عمل في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلي).

مضاعفة الأثر هي ميزة إضافية لأي مشروع ولكن في بعض الأحيان لا يكون ذلك ممكناً كما أنه ليس من الضروري توقع أن كل مشروع سيكون ذا أثر مضاعف. إذا لم يكن هناك آثار مضاعفة للمشروعك قم بتوضيح ذلك.

قدم تحليلاً بالمخاطر وخطة للطوارئ. ويجب أن يتضمن ذلك قائمة بالمخاطر المصاحبة لكل مشروع مقترح، مع الطرق للحد من هذه المخاطر. التحليل الجيد للمخاطر سيتضمن مجموعة من أنواع المخاطر بما في ذلك المخاطر الجسدية، البيئية، السياسية، الاقتصادية، أو الاجتماعية.

للقيام بذلك، قم بتحديد جميع المخاطر المحتملة للمشروع وأعد قائمة بها. المخاطرة نفسها تكمن في نقطة البداية وما هي الظروف التي يمكن أن تهدد المشروع إذا استمر. هناك أربعة عوامل يجب مراعاتها لكل خطر تم ذكره، إضف إلى ذلك البعد الزمني (وكيف أن المخاطر يمكن أن تختلف من أسبوع لآخر)

النتيجة: ماذا يحدث إذا تحققت المخاطر؟ هل سيكون هناك تأخير، أو تكاليف إضافية، هل سيؤدي ذلك إلى فشل المشروع، هل سيتسبب ذلك بالإحراج، سيزيد من الضغط؟ شرح النتائج بالكلمات يساعدك على استراتيجية الحد من المخاطر.

الاحتمال هو معرفتك بإمكانية حدوث ظرف ما (خطر ما). لا حاجة لاستخدام أرقام محددة؛ (يمكنك استخدام كلمات مثل صغير، متوسط، كبير، ضخمة).

الخسائر المتوقعة هي النتائج المتوقعة في حالة حدوث الخطر، مثلاً ماذا سيحدث للمشروع إذا حدث هذا الخطر.

أسلوب التخفيف: ماذا يمكن لفريق عمل المشروع القيام به لتقليل احتمات حدوث المخاطر، والنتائج المتوقعة أو كلاهما؟ هناك طرق عديدة لإدارة المخاطر:

تجنب المخاطر: هذا يعني تغيير أحد المهام أو تصميم المشروع لتجنب المخاطر.

تقليل المخاطر: مثال، لتقليل خطر الوصول متأخراً على ميعاد رحلة بالطائرة بسبب ازدحام المرور، أستطيع إعطاء وقت أطول للوصول إلى المطار.

نقل المخاطر: هذا يماثل الحصول على تأمين للسفر إذا فشلت في اللحاق بالطائرة لنقل مثلاً بسبب تعطل السيارة أو فشل وسائل المواصلات العامة.

تقبل المخاطر: لا أستطيع تجاهل المخاطر ولكن عليّ متابعة الموقف من حين لآخر لتحديد ما إذا كانت (أ) احتمالية حدوث المخاطر في تزايد (ب) وإذا كان تأثيرها قد تغير.

خطة الطوارئ: التخفيف من المخاطر يقلل حدوثها قبل أن تقع، أما خطة الطوارئ تبدأ عندما يحدث الظرف بالفعل لتقليل الضرر في المشروع. ضع خطة بديلة في حالة حدوث المخاطر، فإذا حدثت يمكن تنفيذ الخطة البديلة على الفور. فمثلاً، الخطة البديلة في حالة فشل المواصلات العامة في إيصالني إلى المطار يمكن أن تكون استخدام الهاتف المحمول لطلب سيارة أجرة. خطط الطوارئ تتضمن تحديد خيارات بديلة يمكنها تقديم استراتيجيات مقبولة لاستعادة الأوضاع في حالة حدوث مشكلة.

نموذج تقييم المخاطر وخطة الطوارئ: الانتقال إلى المطار				
المخاطر	التأثير	الاحتمال	ملاحظات	استراتيجية الحد من المخاطر
1- تعطل السيارة	متوسط	منخفض	تمت صيانتها مؤخرا	
2- فشل سيارة الأجرة التي حجزتها أن تقلني	متوسط	منخفض	استطيع استخدام شركة معروفة	
3- التيه في الطريق إلى المطار	متوسط منخفض	منخفض	يمكنني التحقق من الخريطة والتخطيط للطريق	
4- الذهاب إلى مطار أو صالة وصول أخرى	منخفض	متوسط	يمكنني التحقق من المطار وصالة الوصول قبل المغادرة - تسجيل الوصول إلى بلغراد بسبب الإرباك	
5- ازدحام المرور أو وجود حادثة على الطريق	متوسط مرتفع	مرتفع	يتوقف ذلك على التوقيت في اليوم	
6- فشل المواصلات العامة	متوسط	منخفض	أستطيع استخدام سيارة الأجرة إلا إذا كنت محتجزا بسبب الازدحام	

* حتى إذا حاولت تقليل المخاطر بترك مساحة من الوقت، يمكن لازدحام المرور أن يؤخرني عن اللحاق بالطائرة. حيث أنني قمت بالتفكير في ذلك نظرت إلى الخريطة وقمت بتخطيط أين يمكنني مغادرة الطريق السريع والوصول إلى المطار عبر طرق جانبية.

صف الظروف المسبقة والافتراضات المتوقع حدوثها أثناء أو بعد تنفيذ المرحلة.

المعلومات التي سيتم ذكرها هنا يجب أن تأتي بشكل طبيعي من العمود الرابع في الإطار المنطقي والذي يجب أن يكون معدا قبل البدء بكتابة استمارة طلب التقدم للمشروع.

الافتراضات هي عوامل خارجية يمكن أن تؤثر على تقدم أو نجاح المشروع، والتي لا يمكنك التحكم فيها كمدير للمشروع. الفرض هو عبارة عن ذكر للظروف الخارجية يجب أن يتم توضيحه للحصول على النتائج المتوقعة أو تحقيق أهداف المشروع. يتم صياغة الفرض بطريقة إيجابية، مثلا: "تطبيق التشريعات"، "دعم السلطات المحلية". في الإطار المنطقي يجب ذكر العوامل الخارجية الهامة التي يمكن أن تؤثر على نتائج المشروع وإمكانية حدوثها أثناء تنفيذ المشروع بصورة محتملا ولكن غير مؤكدة.

الظروف المسبقة هي الظروف المحتمل حدوثها قبل البدء في المشروع. لاحظ أنه يمكنك البدء في المشروع بدون وجود أي ظروف مسبقة أو افتراضات محددة للنتائج أو الأهداف (في هذه الحالة يمكن وضع كلمة "لا" في الخانة المخصصة لذلك).

أشرح كيفية الحفاظ على استمرارية المشروع بعد الانتهاء منه. وهذا يمكن أن يشمل أنشطة المتابعة الضرورية، الاستراتيجيات الداخلية، الملكية، خطط التواصل، إلخ. تعرف على الفرق بين أنواع الاستدامة الأربعة التالية:

أ- الاستدامة المالية: وهي تمويل جميع أنشطة المتابعة، مصادر الإيرادات لتغطية العمليات المستقبلية وتكاليف الصيانة، إلخ.

وضح هنا كيف سيتم تمويل الأنشطة بعد انتهاء المنحة. الاستدامة المالية تعد ذات أهمية قصوى خاصة في حالات تخصيص جزء من موارد المشروع لإيجاد أو تطوير أداء الهياكل الموجودة بالفعل (مثل مراكز التدريب، مراكز دعم الأعمال، إلخ). في هذا الجزء عليك إعطاء معلومات عن مصادر التمويل للعمليات الطبيعية وصيانة الهياكل الجديدة أو التي تم تطويرها بعد الانتهاء من المشروع (مثلا مصاريف التدريب، أو التمويل من الجهات المحلية، إلخ)

ب- الاستدامة المؤسسية: وتشمل الهياكل التي ستنجح استمرار النتائج بعد انتهاء المشروع، وبناء القدرات، وعقد الاتفاقات والحصول على "الملكية" المحلية لنتائج المشروع؛

هنا تحتاج إلى توضيح ما إذا كانت الهياكل ستسمح لأنشطة مشروعك بالاستمرار بعد الانتهاء من منه وما إذا سيكون هناك "ملكية" لنتائج المشروع. الاستدامة المؤسسية تتعلق بدوام الهياكل الرسمية أو غير الرسمية الجديدة أو المطورة بعد انتهاء المشروع. مثلاً، إذا قام المشروع بعمل شبكة من الأطراف المعنيين غير الرسميين لدعم دمج الأفراد مع الصعوبات في سوق العمل، يتوجب عليك تقديم معلومات عن أنشطة هذه الهياكل بعد انتهاء المشروع.

ج- سياسة مستوى الاستدامة (إن وجدت): تشمل التأثير الهيكلي (للتشريعات التي تم تطويرها، مدى التوافق مع أطر العمل الحالية، قواعد السلوك، المناهج، إلخ).

يطلب منك في هذا القسم وصف التأثير الهيكلي للمشروع مثلاً إذا كان سيؤدي إلى تحسين التشريعات، قواعد السلوك، المناهج، إلخ؟ نظراً لطبيعة هذه المنحة ونوع المشروعات المناسبة من غير المحتمل أن يكون لأي من المشروعات المقدمة أي تأثير هيكلي على السياسة. ومع ذلك من المحتمل أن يتم استثناء بعض المشروعات وبخاصة المشروعات الابتكارية وتلك التي تحتوي على أجزاء تدريبية يمكن أن تكون ذات أهداف محددة تتعلق بتطوير مناهج تدريب جديدة. إذا كان الأمر كذلك صف في هذا الجزء ما هو الجديد في المنهج التدريبي.

د- الاستدامة البيئية: (ماهو تأثير المشروع على البيئة – إذا استدعت الظروف أن تتجنب التأثير السلبي على الموارد الطبيعية التي يعتمد عليها المشروع وعلى البيئة الطبيعية)

2-1-5 مصفوفة الإطار المنطقي

يجب تقديم ملخص عن جميع المعلومات المتعلقة بأهداف المشروع، ونتائجه أو أنشطته في مصفوفة الإطار المنطقي، في الملحق ج من استمارة الطلب). حول كيفية تطوير مصفوفة الإطار المنطقي راجع القسم 2-1 في الفصل 1.

2-1-6 الميزانية والقيمة المطلوبة من الجهة المتعاقدة ومصادر التمويل المتوقعة الأخرى

- الملحق ب لمعظم طلبات التقدم للمنح هو ميزانية المشروع. قبل استكمال هذا الملحق عليك مراعاة الاستعدادات التالية:
- تعرف على مفهوم الميزانية في ضوء تعليمات الاتحاد الأوروبي. وهذا يعني معرفة أن الميزانية يجب أن تحتوي على البنود المستوفاة لمعايير الأهلية فقط وأنها تمثل تقدير للتكاليف المتوقعة. تذكر أنه إذا نجحت مؤسستك في الحصول على المنحة، فهذا يعطيك الحق فقط في الحصول على نسبة من المصروفات الفعلية التي تم صرفها : لن يتم منحك مبلغ إجمالي مساو لإجمالي قيمة الميزانية.
 - أبحث بدقة في التكاليف الكاملة لتنفيذ كل أنشطة المشروع المقترحة، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية حدوث زيادة في التكاليف نتيجة التضخم المتوقع خلال الـ 12 أو الـ 24 شهر القادمين وليس فقط تكاليف الأعمال الحالية.
 - إذا أوضحت الإرشادات التوجيهية أنك قد تقوم بعمل ميزانية 'طواريء' تذكر أنك ستتمكن من الوصول لحالة الطواريء بموافقته من الهيئة المتعاقدة فقط، وهذه الموافقة ستعطى في حالة وجود مبرر قوي.
 - قم بأعداد ميزانيتك بعنايه ثم تابع نموذج الميزانية و الإرشادات التوجيهية التي تصف الحدود المسموح بها للميزانية.
 - من المهم أن تكون على وعي بأن إذا كانت أستمارتك مقبوله فأن الهيئة المتعاقدة قد تطلب منك إدخال بعض التعديلات على الميزانية المقدمه قبل الحصول على المنحة لذلك فأنه من المستحسن عمل مسودة للميزانية ذات قابليه للتفاوض.

يجب إعداد الميزانية باستخدام الصيغة الموحدة المبينة بالملحق ب (المستند 1، 2 يخص الإرشادات التوجيهية للمتقدمين. النماذج مبينه من خلال ملف اكسل (Excel) والتي تحتوي على ثلاث مستندات – ميزانية العمل، تفاصيل التمويل ومصادر التمويل. يجب مراعاة الصيغة الموحدة. لا تقوم بعمل أي تغييرات في صيغة الميزانية ولا في العناوين الرأسية. يمكنك فقط إضافة بعض الخانات.

قبل البدء في إعداد الميزانية يجب قراءة المعلومات المتعلقة بها في إرشادات للمتقدمين (جزء 2-1-5).

لكي تقوم بعمل ميزانية المشروع يجب عليك، أولاً: تحديد كميات كل المُدخلات المطلوبه لتنفيذ كل نشاط على حدة. (قبل البدء في صياغة ميزانيه أستمارة التقديم يجب أن تكون قد أكملت) القسم 2-1-2 "المنهجية". ثانياً: تحديد أسعار الوحدة على أساس متطلبات السوق. قم بعمل بعض الأبحاث وكن متأكداً من التكلفة الفعلية للخامات والخدمات التي تخصصها. كونك مسلحاً بهذه المعلومات فأنت الآن مستعد لصياغة ميزانيه للمشروع وعلى أية حال من فضلك تأكد أنك تضمنت كل المدخلات التي هي ضرورية لكل الأنشطة المدرجة في قسم 2-1-3 (خطة عمل إرشادية). إذا حدث أثناء مرحلة التنفيذ و ثبت أن تكاليفك أعلى من الحد الأقصى للموازنة، ستوجب عليك ، وعلى المنظمات الشريكة تغطية التكلفة فإنه من المستحيل زيادة حجم منحة المشروع بعد توقيع العقد أو حتى إضافة نشاطات أخرى.

مسموح أثناء صياغة الميزانيه استخدام خيارات التكلفة المبسطة وهذه الخيارات يمكن أن تأخذ شكل من الأشكال الآتية:

- **تكاليف الوحدة:** هذه تشمل فئات محددة ومؤكد من التكاليف المرغوبه أو كلها والتي يمكن أن تكون معرفة بوضوح ويتم التعبير عنها في **مبالغ لكل وحدة** (كما هو مبين في الميزانيه عند مرحلة عرض الاقتراح).
مثال: تعتمد تكلفة الوحدة لكل شهر عمل للعاملين على السياسات الداخليه و متوسط التكاليف (جدول الرواتب)، وتكاليف الوحدة للإنتقالات المحليه الصغيره أو مصروفات أخرى في مناطق ريفيه (غالباً ما تكون في فئات المصروفات التي تكون قيمتها صغيره لكنها متعددة و/أو لا توجد لها فواتير)، البدلات اليومية² وغيرها.

- **المبالغ الاجماليه:** طبقاً للمصطلحات العالمية فهي تقوم بتغطية كل أو بعض فئات التكاليف المرغوبه والمحددة والتي يمكن تحديدها بوضوح (كما هو مبين في الميزانيه في مرحلة عرض الاقتراح)
مثال: التكلفة العالمية للتنظيم لحدث **أفتتاحي**، التكلفة العالمية لإنتاج **فيديوهات إعلاميه** وغيرها.

- **المعدل الثابت للتمويل:** هذه تغطي / تشمل فئات محددة من التكاليف المرغوبه والتي يمكن تحديدها بوضوح (كما هو مبين في الميزانيه في مرحلة عرض الاقتراح) والتي تم التعبير عنها على أنها **نسبة** التكاليف المستحقة الأخرى.
مثال: تكاليف المكتب المحلي و المصروفات المتعلقة به (صيانته، أمن، سيارة، إلخ) تحتسب على أنها نسبة من تكاليف العاملين، تكاليف مباشرة، إلخ.

خيارات التكلفة المبسطة يمكن أن تنطبق على واحد أو أكثر من بنود الميزانيه (مثل بنود التكلفة من 1 إلى 6)، أو بنود التكلفة الفرعيه، أو لتكلفة عناصر محددة من خلال بنود التكلفة هذه.

كقاعدة عامه إن المبلغ الكلي للتمويل بناء على خيارات التكلفة المبسطة لا يمكن أن تتجاوز 60,000 يورو لكل منتفع

(ويشمل خيارات التكلفة المبسطة المعروضه بواسطة الكيانات الخاصه التابعه له) بوضوح أكثر:

مزايا استخدام خيارات التكلفة المبسطة

- ما أن يتم التقييم والموافقه على مبالغ التكلفة المبسطة (كما تم تحديدها في موازنة العمل) بواسطة الهيئة المتعاقدة فإن مثل هذه التكاليف لن تخضع فيما بعد لفحص المفصل بعد تقديم التقرير المالي الخاص بك.

على أية حال، يرجى العلم أنه في حالة أن المراجع الحسابيه أو التحقق كشف أن الوسائل الحسابيه المستخدمة لتحديد تكاليف الوحدة، المبالغ الاجماليه، أو المعدل الثابت للتمويل بواسطتك أو بواسطة المعاونين لك من المتقدمين أنها ليست متوافقه مع الشروط الخاصه أو المعلومات الواقعيه، يكون للهيئة المتعاقدة الحق في أن تعلن أن هذه التكاليف تعتبر غير مرغوبه وأن تمنع استخدام مبالغ خيارات التكاليف المحددة.

مسئوليات مقدم الطلب

يجب عليك أن:

- تقوم بوضع ميزانية عمل موثوق بها، معقوله، تتسم بالشفافيه و واقعيه تسير في توافق مع الأهداف، الأنشطة و التوقيت الزمني المحدد للعمل.
- تقوم بشرح الأفتراضات المستخدمه في وضع الميزانيه في قائمة التوضيحات و الوسائل و المصادر المستخدمه لـ:
- حدد بالأرقام مدخلات المشروع (على سبيل المثال عدد الأصول الماليه التي سيتم شراؤها، عدد فريق العاملين لتعيينهم/ التخصص والفترة الزمنيه)

² عندما يسدد المستفيد من المنحه مبلغ معين للعاملين معه بناء على قوانين فريق العاملين معه و متطلبات سداد هذا المبلغ في موازنة العمل لا تعتبر البدلات اليوميه كخيار تكلفه مبسط بالنسبه لأهداف اتحاد التمويل، لكن مثل هذه البدلات اليوميه تعتبر تكاليف فعلييه.

- قم بعمل تقييم مدخلات العمل (على سبيل المثال أسعار الأصول التي سيتم شراؤها، مرتبات فريق العاملين، رسوم الخدمات الاستشارية)

يجب أن تكون قادر على تقديم مزيد من الإيضاحات، الوثائق والمصادر المستخدمة في وضع الميزانية بناء على طلب جهة التعاقد CA وبالإضافة الى قائمة التوضيحات. الفشل في عمل هذا الامر يثير الشك في مصداقية وواقعية الميزانية.

ملحوظة: معلومات يجب أن تضمنها ميزانية العمل في حالة خيارات التكلفة المبسطة.

إذا كنت تقدم عرض لأستخدام خيارات التكلفة المبسطة يجب عليك أن تحدد بوضوح في المرفق الأول لميزانية العمل، كل بند/عنصر³ للتكاليف المرغوبه المعنيه بهذا النوع من التمويل، بخط مختلف (capital letter)، مثلاً تكتب: "تكلفة الوحدة" (في الشهر/في رحلة الطيران إلخ)، "المبلغ الأجمالي" أو "المعدل الثابت" في خانة الوحدة، كما في المثال الأتي.

جميع الأعوام				ميزانية العمل
التكلفة باليورو	قيمة الوحدة باليورو	عدد عن الوحدات	الوحدة	التكاليف
				1- الموارد البشرية
				1-1 رواتب (إجمالي الرواتب يشمل على رسوم التأمين الاجتماعي، والتكاليف الأخرى، الفريق المحلي) ⁴
48.000	4.000	12	خلال شهر	1-1-1 فنياً
42.000	3.500	12	سعر الوحدة في الشهر	2-1-1 فريق الإداري/الدعم
				3-1 بدلات يومية للمأموريات والسفر ⁵
6.000	100	60	يوماً	1-3-1 من خارج البلاد (موظفين منتدبين للعمل)
4.000	20	200	تكلفة الوحدة لليوم الواحد	2-3-1 محلياً (موظفين منتدبين للعمل)
100.000				أجمالي الموارد البشرية
				2- السفر⁶
5.000	1.000	5	لكل رحلة طيران	1-2 سفر دولي
2.400	200	12	سعر الوحدة في الشهر	2-2 أنتقالات محليه
7.400				أجمالي السفر
2.700	%3		المعدل الثابت	4- المكتب المحلي
			في الشهر	1-4 تكلفة وسيلة النقل (السيارة)
			في الشهر	2-4 إيجار المكتب
			في الشهر	3-4 المواد الاستهلاكية – لوازم مكتبية
			في الشهر	4-4 خدمات أخرى (هواتف/فاكس، كهرباء/تدفئة، صيانه)
2.700				أجمالي مصروفات المكتب المحلي
				5- تكاليف أخرى، خدمات⁸
				1-5 مطبوعات
8.000			المبلغ الأجمالي	2-5 دراسات وأبحاث ⁹
8.000				أجمالي التكاليف الأخرى، الخدمات

في المثال السابق:

- تكاليف الفريق الفني 1-1-1 سوف يسدد بناء على التكاليف الفعلية المتكبدة. تكاليف فريق الدعم/الإداري سوف يسدد بناء على تكلفة الوحدة في الشهر الواحد. عندما نتاح بيانات جدول المرتبات الفعلي، سيسدد مبلغ من 42,000 يورو (مراجع الحسابات يتحقق من البيانات الكمية (أي عدد الشهور وعدد فريق العاملين المعني) وسيتم التحقق ما إذا كانت تكلفة الوحدة هي التي تم الموافقه على أنها خيار تكاليف مبسط).

³ أستخدم سطر جديد لكل نوع من خيارات التكلفة المبسطة و لكل مستفيد.

- تكلفة المكتب المحلي (البند 4) سوف تسدد بحساب ال 3% على التكلفة النهائية للمرتبات (1-1 مرتبات) يوجد معلومات إضافية مقدمه بقائمة التوضيحات. (أنظر أسفل الصفحة)
- إذا تم تنفيذ الدراسة بناء على المتفق عليه، سيتم تسديد مبلغ 8,000 يورو.

علاوة على ذلك، يتوجب عليك في الخانة الثانية من قائمة التوضيحات و في كل بند وعنصر للميزانية المكتوبة:

- أن تصف المعلومات والوسائل المستخدمة في تعيين مبالغ تكاليف الوحدة، المبالغ الأجمالية و/ أو المعدل الثابت ملحوظة: كل العناصر التي تشير إليها، إلخ.
- شرح الصيغ الحسابية للمبالغ النهائية المرغوبة⁴.
- قم بتحديد المستفيد الذي سيستخدم خيار التكلفة المبسطة (في حالة المؤسسه التابعه، حدد أسم المستفيد أولاً)، ولكي يتم تحقيق أقصى مبلغ لكل مستفيد (الذي يتضمن إمكانية تطبيق خيار التكلفة المبسطة للمؤسسة / المؤسسات التابعة

أيضاً، تأكد من أن المصروفات المقترحة في الميزانية الخاصة بك تفي بجميع متطلبات البرنامج.

في معظم حالات نظام المنح فإن هذه المتطلبات تتعلق بالآتي:

✓ **التكاليف المستحقة:** التكاليف المستحقة هي التي سوف يتم تكبدها خلال فترة تنفيذ المشروع، والتي هي ضرورية لتنفيذ المشروع وتتم بالتوافق مع مبادئ قيمة المال وفاعلية التكلفة ومدعمة بوثائق أصلية. وترد التفاصيل هذه في وثيقة الإرشادات لمقدمي الطلبات (انظر القسم 2.1.5). تأكد من أن كل التكاليف المدرجة في الميزانية الخاصة بك تندرج في الفئة المستحقة.

✓ **الحد الأقصى والأدنى لمبالغ المنحة:** يرجى الإشارة الى المبالغ المعطاة في قسم الإرشادات لمقدمي الطلبات (قسم 1-3). **كن متأكد من ألتزامك الجاد لهم.**

✓ **التمويل المشترك:** يجب على المتقدم الرئيسي والمشاركين معه عمل مساهمه مطابقة بنسبة 20% من المبلغ الاجمالي للتكاليف المقبولة العثور على هذه المساهمه قد يكون مشكله لبعض المنظمات والمتقدمين المعاونين لهم. ومع ذلك، هذه الـ 20% ليس ألتزامياً أن يتم إنتاجها مقدماً، وإنما يتم إدخالها في المشروع خلال فترة تنفيذ المشروع من المشروع.

✓ **حدود بنود الميزانية: مستند "إرشادات للمتقدمين"** يحدد المستند "إرشادات المتقدمين لطلب المنحة" (الجزء 2-1-5)، بندين رئيسيين لحدود الميزانية (1) الذي يتعلق بالاحتياطي للطوارئ حيث تم تحديد 5% من قيمة المنحة المطلوبة (في مرحلة التقدم للمنحة) و/أو التي تم الحصول عليها (في مرحلة التعاقد)، و(2) النفقات الثابتة والتي تحددت بقيمة 7% كحد أقصى من التكاليف الملية المباشرة المستحقة. تأكد من، واحترم كلا من تلك الحدود في الميزانية! وبالعكس، فإنها ليست فكرة جيدة أن تطلب أقل من الحد الأدنى المذكور! يمكن استخدام احتياطي الطوارئ لتغطية مصروفات لم يتم توقعها من الأساس في ميزانية المشروع، ولكن يتم ذلك فقط بسماع من الهيئة المتعاقدة (يتم الحصول على هذا التصريح من خلال الموافقة على ملحق للعقد)

✓ **التعاقد من الباطن:** (الدفع لمنظمة خارجية لتنفيذ جزء من أنشطة المشروع) يجب أن يكون في الحد الأدنى ووثيقة "إرشادات مقدم الطلب للمنحة" ستحدد بصفة عامة مبلغ النفقات التي يمكن التعاقد فيها من الباطن. وإذا حددت المبلغ تأكد من احترامك لهذا الحد. اختيار المتعاقد من الباطن يجب أن يتبع إجراءات التدبير المذكورة في الملحق الرابع في إجراءات إرساء العقد

⁴ أمثله:

- تكاليف العاملين: عدد ساعات العمل/ الأيام * معدل يومي أو بالساعة
- مصاريف السفر: المسافه بالكيلومتر * تكلفة الأنتقال لكل كيلو متر * عدد الايام * البديل اليومي
- تكاليف محددة متعلقه بتنظيم حدث: عدد المشاركين في هذا الحدث * التكلفة الإجمالية لكل مشارك الخ

2-3 مصادر التمويل المتوقعة

يقدم الملحق ب (ورقة العمل 3) معلومات عن الموارد المتوقعة لتمويل الأعمال، استكمل وتأكد من كل الأجزاء ذات الصلة بمشروعك، وهي تأتي في النسق التالي:

النسبة	القيمة		
	بالیورو		
%			
			المساهمة المالية من جانب مقدم الطلب
			مساهمة الاتحاد الأوروبي وصندوق التنمية الأوروبي المرجوة في هذا الطلب
			مساهمة/ مساهمات مؤسسات الاتحاد الأوروبي الأخرى أو أعضاء الاتحاد الأوروبي
		الشروط	الاسم
			مساهمات المنظمات الأخرى
		الشروط	الاسم
			مجموع المساهمات
			العائد المباشر من البرنامج
			يتم إدراجه فقط إذا كان ذلك مسموحاً في دليل الإرشادات
			المجموع الكلي

الميزانية بها 9 بنود رئيسية (بنود فرعية). يجب أن تتكافأ تكاليف المشروع مع بنود الميزانية بشكل صحيح. بعد توقيع العقد هناك احتمال إعادة تخصيص حتى 15% من من تكاليف بنود الميزانية الفرعية على البنود الرئيسية على سبيل المثال نقل التكاليف من أحد البنود بند المعدات والتجهيزات إلى بند تكاليف مشروع المكتب المحلي.

النفقات	إرشادات
1- الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> المبالغ المحددة لهذا البند يمكن أن تستخدم لدفع رواتب وأجور العاملين المتعاقدين مع المنتفعين والشركاء العاملين خدمات التعاقد من الباطن (المبالغ المدفوعة للشركات التابعة لخدمات العقود المقدمة طبقاً لتعليمات المفوضية الأوروبية لا يمكن وضعها تحت هذا البند من الميزانية تكاليف تعيين العاملين يجب أن تتضمن الرواتب الحقيقية بالإضافة إلى مصاريف التأمين الاجتماعي وأي تكاليف أخرى تتعلق بالأجور. الرواتب والتكاليف يجب ألا تتعدى النسب التي يتحملها عادة المنتفعين من المنح أو شركائهم البدلات اليومية مسموح بها فقط للعاملين بالمشروع طالما أنهم مذكورون بميزانية المشروع. تغطي البدلات اليومية نفقات الوجبات والفنادق والتنقلات القصيرة (أي بداخل المدينة) يجب أن تتوافق البدلات اليومية مع الميزانية ويجب ألا تكون أعلى من الحد الأقصى لمعدلات الاتحاد الأوروبي اليومية (الموقع الإلكتروني للمفوضية الأوروبية http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm) البدلات اليومية يجب أن تبنى على تكاليف حقيقية أو معدلات ثابتة ولكن ينطبق الحد الأقصى للمعدلات في كلتا الحالتين. يتم حساب البدلات اليومية على أساس الليلة الواحدة. إذا لم يكن العاملون يعملون بدوام كامل في المشروع اذكر نسبة الوقت الذي يقومون فيه بالعمل مع وصف البند وأشر إلى ذلك في عدد الوحدات وليس في سعر الوحدة البدلات اليومية للخبراء المحليين يجب ألا تتعدى المعدلات المحلية الطبيعية وأو تلك التي تتدفعها المنظمات لعاملها

النققات	إرشادات
2- التنقلات	<ul style="list-style-type: none"> • من البند الفرعي التنقلات المحلية نفقات التنقل داخل البلد ضمن موقع المشروع يمكن تغطيتها • من البند الفرعي التنقلات الدولية نفقات انتقال الخبراء للسفر للخارج لاحتياجات المشروع يمكن تغطيتها
3-المعدات والتجهيزات	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تضمين المعدات الضرورية لتنفيذ أنشطة المشروع فقط • وهذا يغطي تكاليف شراء أو تأجير المعدات. تكاليف المعدات تتضمن تكاليف التنقل والإقامة • يجب أن يتم ذكر جميع التكاليف بالتفصيل (مثلا، كمبيوتر، طابعة، إلخ) عدد الوحدات (مثال، 3) وسعر الوحدة (1000 يورو) • غير مسموح بشراء المعدات المستعملة • المنتفع ملزم بالحصول على قيمة النقود واستخدام التعليمات الموضحة بالملحق 4 من العقد. للحصول على التعليمات المقدمة انظر الدليل المشتريات وملف عروض الأسعار
4- تكاليف عمل المكتب المحلي	<ul style="list-style-type: none"> • لا يمكن استخدام هذه التكاليف لتغطية تكاليف تتعلق بالمكاتب الرئيسية للمنتفع من المنحة وشركاؤه. التكاليف مسموح بها فقط لافتتاح مكتب جديد أو مبني للتدريب لتنفيذ أنشطة المشروع. • وضح هنا التكاليف المتعلقة بإنشاء مكتب محلي جديد في موقع غير المكاتب الخاصة بمقدم الطلب أو الشركاء المساعدين بغرض تنفيذ المشروع. • تكاليف الإيجار والخدمات للهيئات المشاركة تعتبر مصاريف إدارية تحت البند 10 المصروفات الإدارية
5- التكاليف والخدمات الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> • راجع الميزانية للنظر في الخدمات التي سيتم إدراجها تحت هذا البند • الخدمات هنا تشير إلى خدمات التعاقد من الباطن فقط • لا يتم إدراج المصروفات تحت هذا البند - المصروفات يتم وضعها تحت بند الموارد البشرية (مثال، إذا قام الشركاء بدراسة يجب أن تظهر تحت بند الموارد البشرية)
6- مصروفات أخرى	<ul style="list-style-type: none"> • ضع في هذا القسم التكاليف الأخرى التي لا تنطبق على أي من البنود الرئيسية أو الفرعية في بيان الميزانية. يجب أن يتم توضيحها بالتفصيل (وصفها، عدد الوحدات، سعر الوحدة) • التجديدات والإصلاحات الصغيرة يشار إليها في هذا القسم من الميزانية • لا يتم وضع المصروفات تحت هذا البند
7- تكاليف إجمالي الجزئي المباشر المستحقة للمشروع	<ul style="list-style-type: none"> • هو مجموع البنود الستة الأولى من الميزانية
8- احتياطي الطوارئ (حد أقصى 5 إلى 7 %)	<ul style="list-style-type: none"> • التكاليف الإدارية هي مصروفات مقدم الطلب والمنظمات الشريكة التي ليست ذات صلة مباشرة بالعملية، مثل الإيجار- الاتصالات، التدفئة، الأدوات المكتبية، إلخ للمكتب الرئيسي • هذا هو المبلغ الإجمالي الوحيد المسموح به في الميزانية • يستخدم احتياطي الطوارئ فقط للنفقات الغير متوقعة التي حدثت أثناء تنفيذ عقد المنحة وذلك بموافقة مسبقة من الجهات المتعاقدة.
9- الإجمالي المباشر للتكاليف المستحقة للمشروع (7+ 8)	
10- التكاليف المستحقة غير المباشرة (المصروفات الإدارية)	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن وضع نسبة من التكاليف المستحقة المباشرة المتفق عليها كتكاليف غير مباشرة لتغطية المصروفات الإدارية للمنتفع من المنحة. التكاليف تكون مستحقة إذا: • لم تتعدى 7 % من التكاليف المباشرة • لم تتضمن تكاليف تم تخصيصها لبند آخر من الميزانية • كان استحقاقها يتوافق مع البنود 14، 16، 17 من الشروط العامة • كانت نسبة الـ 7% أو (المبلغ المطلوب) من التكاليف المباشرة سيعاد حسابه في نهاية المشروع استنادا إلى التكلفة الحقيقية • إذا تم الاتفاق على هذا المبلغ في مرحلة التعاقد لا يود حاجة لتقديم وثائق مؤيدة

النققات	إرشادات
11- إجمالي التكاليف المستحقة (9+10)	• هذا هو المبلغ الذي سيستند إليه قرار المنحة

توصيات عامة عند صياغة الميزانية

- ✓ الميزانية المقدمة يجب أن تغطي جميع النفقات المستحقة للمشروع، وليست فقط النفقات التي ستقوم الجهات المتعاقدة بتغطيتها. وذلك لأن الجهة المتعاقدة تقوم بتمويل نسبة محددة من إجمالي التكاليف المستحقة بدلا من تغطية جزء معين من المشروع لذلك لا داعي لتقسيم كل بند من الميزانية على أساس مصدر التمويل.
- ✓ يجب أن يتم تقديم التكاليف باليورو
- ✓ يجب ذكر تقسيم النفقات بالتفصيل للسماح للقائم على التقييم بتقدير التكاليف بشكل صحيح.
- ✓ يجب تقديم المعلومات الخاصة بكل خط ميزانية عن الكميات وأسعار الوحدات. غير مسموح بتخصيص مبالغ إجمالية
- ✓ يجب ألا تتعدى أسعار الوحدات سعر السوق العادي
- ✓ حسابات الميزانية يجب أن تكون واقعية ومتفقة مع أنشطة المشروع
- ✓ المساهمات العينية (مثل استخدام المعدات، المنشآت، العمالة، إلخ) الخاصة بشركتك لا تعد تكاليف مستحقة ولا يتم اعتبارها تمويل مشاركا أو شريك لمقدم الطلب. إذا كان تقديمها ضروريا لتنفيذ المشروع يتم وضعها بشكل منفصل عن تكاليف المشروع.
- ✓ لا يتم حساب أجور العاملين المدنيين (الموظفين بالإدارات العامة، المركزية والمحلية) ضمن الميزانية.

الخلاصة

- ✓ احترم صياغة الميزانية!
- ✓ أدخل جميع الأنشطة!
- ✓ لا تدخل أبدا البنود التي لم تذكر كجزء من الأنشطة في استمارة التقدم!
- ✓ كن واقعا ولا تبالغ في تقدير التكاليف!
- ✓ ابحث عن الأخطاء!

الأخطاء الرئيسية

- ✓ عدم تحديد تقسيم التكاليف ج بشكل مفصل- عدم وجود معلومات واضحة عن كميات وأسعار الوحدات
- ✓ عدم ذكر تقسيم النفقات بالتفصيل – عدم وجود معلومات كافية عن كميات وأسعار الوحدات
- ✓ عدم ذكر مبررات النفقات أو عدم استكمالها (مثلا، عدم إعطاء معلومات كافية عن مدة الحدث، عدد المشاركين، إلخ)
- ✓ عدم وجود ميزانية لبعض الأنشطة أو بالعكس
- ✓ الكميات المبالغ فيها
- ✓ إعطاء نفقات غير واقعية
- ✓ وضع بعض النفقات تحت البند غير المناسب لها
- ✓ احتواء الميزانية على نفقات غير مستحقة
- ✓ عدم احترام الحدود
- ✓ عدم التناسق بين النفقات المعطاة في تقسيم النفقات وبيان الشركاء

بنود الاتفاق (ورقة عمل 2)

يطلب منك في هذه الاستمارة تقديم تبرير مختصر ومفصل عن النفقات (بحد أقصى خمسة أسطر لكل بند من بنود الميزانية). يعد هذا ضروريا للسماح للقائم على التقييم بتقدير ما إذا كانت نفقاتك واقعية أم لا.

جزء 5-1 المطبوعات	
تشمل النفقات المعتمدة في الميزانية رسم بياني وتخطيطي، 300 نسخة مطبوعة، بجود عالية (200 g/m ²) تحتوي على 78 صفحة كحد أدنى وتشتمل على 10 صور ملونة مصممة على غرار عمود الصحيفة.	دليل ابدأ عمالك الخاص
قسم 3.2 الأثاث وأجهزة الحاسوب	
ستحتوي أجهزة الحاسوب على المواصفات التالية: Celeron 2.4 Ghz, 512 MB RAM 17Monitor 40GB HD, CD/CD-RW, Economy video. سعر الوحدة المعتمد بالميزانية هو 100 يورو.	الحاسوب

7-1-2 خبرة مقدم الطلب

قم بتقديم وصف تفصيلي للمشروعات التي قامت بها شركتك من قبل على مدار الخمس سنوات الماضية في المجالات التي يغطيها هذا البرنامج، مع مراعاة تحديد كل مشروع. بالإضافة إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالمشروعات الأخرى المشابهة. قم بتحديد الآتي عن كل مشروع:

- ✓ هدف ومكان المشروع
- ✓ نتائج المشروع
- ✓ دور مؤسستك في المشروع (منسق، شريك مقدم طلب، هيئة تابعة) ومدى مشاركتها في المشروع
- ✓ المتبرعون لهذا المشروع (اسماؤهم، عناوينهم، البريد الإلكتروني، وأرقام التليفونات الخاصة بهم، والمبلغ الذي تم التبرع به)؛ وإذا كان المتبرع هو الاتحاد الأوروبي أو أحد أعضائه، حدد خط الميزانية الخاص بالاتحاد الأوروبي، صندوق التنمية الأوروبي أو اسم الدولة التابعة للاتحاد الأوروبي.
- ✓ المبلغ الذي قام المتبرع بدفعه
- ✓ تاريخ التبرع (من يوم/ شهر/ سنة وحتى يوم/ شهر/ سنة)
- ✓ الأهداف العامة للمشروع ونتائجه

سيتم استخدام هذه المعلومات لتقييم ما إذا كان لدى مؤسستك خبرة كافية لإدارة مشروعات في نفس القطاع مقارنة بالمشروع الذي ترغب الحصول على المنحة فيه. ركز على النتائج الناجحة التي تم تحقيقها في مشروعات سابقة، فالنتائج هي التي تهتم على أي حال

يطلب منك في الأقسام 2.1.8 و 2.2 تقديم معلومات مماثلة فيما يتعلق بالمتقدين المساعدين والهيئات التابعة (إن وجدت).

3- مقدم الطلب

1-3 الهوية

املاً البيانات في الجدول المطلوب

2-3 البيانات

املاً الجدول المحدد لذلك

3-2-1 الفئة

ضع علامة أمام الفئة المناسبة لمؤسستك

3-2-2 القطاع / القطاعات

قم بوضع علامة أمام كل قطاع كانت مؤسستك تعمل فيه على مدار السنوات السبع الماضية.

3-2-3 المجموعات المستهدفة

لاحظ أنه يمكن وضع علامة أمام أكثر من خانة

3-3 القدرة على إدارة وتنفيذ المشروعات

1-3-3 الخبرة تبعا للقطاع

هذا الجزء واضح لا يحتاج للشرح

2-3-3 الخبرة تبعا للمنطقة الجغرافية

هذا الجزء واضح لا يحتاج للشرح

3-3-3 الموارد

هذا القسم لا ينطبق على مقدمي الطلبات التابعين لهذه المنحة

4-3 قائمة بمجالس الإدارة / اللجان التابعة لمؤسستك

هذا الجزء واضح لا يحتاج للشرح

4- شريك مقدم الطلب

1-4 وصف الشركاء

على مقدمي الطلبات ملئ الجزء الخاص بكل منظمة شريكة على حدة في استمارة التقديم الموجودة في القسم 2.1.2 من دليل إرشادات المتقدمين. تأكد من ملئ جميع الصناديق الخاصة بكل شريك.

الشريك 1 (ملاحظات إرشادية)	
الرقم	
اسم المؤسسة (التجاري)	ادخل الاسم الذي تم تسجيل المؤسسة به رسميا
مقدم الطلب	حيث أن المفوضية الأوروبية هي الجهة المتعاقدة: على جميع الشركاء الإشارة إلى هذه المعلومات في تسجيل بيانات مقدم الطلب المحتمل عبر الإنترنت. ليس ضروريا إكمال ذلك على الورق. انظر أيضا القسم 2.1 لدليل إرشادات مقدمي الطلب
معلومات شريك مقدم الطلب لغرض هذا المشروع بالتفصيل	
رقم ملف الهيئة القانونية	ينطبق ذلك فقط إذا كنت قد وقعت عقد مع المفوضية الأوروبية من قبل
حروف الاختصار	
رقم التسجيل (أو ما يعادله)	
تاريخ التسجيل	
مكان التسجيل	
الموقع الإلكتروني والبريد الخاص بالمؤسسة	
رقم التليفون	
الشخص المسؤول الذي يتم الاتصال به	حاول التأكد من أن الشخص المسؤول الذي يتم الاتصال به هو المدير التنفيذي أو نائب المدير لا تستخدم اسم "سكرتير"
رقم التليفون	رمز البلد + رمز المحافظة + الرقم
رقم الفاكس	رمز البلد + رمز المحافظة + الرقم
عدد الموظفين	
مصادر أخرى ذات صلة	صيف هنا أيه مصادر أخرى ذات الصلة والتي تمتلكها المؤسسة الشريكة ويمكن استخدامها للمساعدة في تنفيذ المشروع، فمثلا الاحتياطي المالي الذي سيغطي مساهمة الـ 10% التي يتطلبها المشروع؛ امتلاك غرف تدريب و/ أو معدات تدريب؛ موظفين ذوي خبرة في المجالات المتخصصة المتعلقة بالمشروع؛ إلخ
تاريخ التعاون مع مقدم الطلب	مثال: أن تكون هذه المؤسسة قد عملت بالفعل مع المؤسسة مقدمة الطلب كشركاء في أربع مشروعات كبرى إجمالي قيمتها 1.7 مليون يورو على مدار السنوات الأربعة الماضية

كما يجب تقديم معلومات مماثلة عن الهيئات التابعة والمشاركة (إن وجدت) في المشروع في القسم 5 و6.

بيان الشراكة

الشراكة هي علاقة مادية بين منطمتين أو أكثر لتحمل مسئولية مشتركة في تنفيذ المشروع الذي تموله الجهة المتعاقدة. للتأكد من سير المشروع بصورة جيدة يطلب من جميع شركاء مقدم الطلب والجهات التابعة له التوقيع على بيان الشراكة (هذا البيان إجباري لشركاء مقدم الطلب والهيئات التابعة). تأكد من توقيع الممثلين القانونيين لكلا من شركاء مقدم الطلب والهيئات التابعة للبيان المذكور. لا تقم بأي تغيير في النص.

كقاعدة عامة تكون مؤسستك بصفتها مقدم الطلب مسئولة عن تسليم جميع نتائج المشروع وفقا لشروط العقد والشروط التي يمكن الاتفاق عليها.

لذلك ينصح بالدخول في اتفاق رسمي مع كلا من المنظمات الشريكة. وهذا سيساعد في نقل بعض مخاطر التسليم إلى شريكك/ شركائك كما سيساهم في تحديد تفاصيل العلاقة بينكما لتجنب نقاط الخلاف. العلاقة مع المؤسسة الشريكة يجب أن تكون واضحة من البداية كما يجب إيضاح أن المشروع ممول جزئيا من المفوضية الأوروبية. **الاتفاقات الرسمية تصبح ذات فائدة إذا نشأت الخلافات حيث تحدد من يقوم بماذا، وهكذا.**

الاتفاق الرسمي مع المؤسسة/المؤسسات الشريكة يجب أن يكون محددا ومكتوبا. كما ينصح بإدخال الأقسام التالية:

- أهداف المشروع
- تفاصيل التمويل.
- معايير الاستحقاق للمتفيعين.
- تفاصيل العمل المطلوب.
- نتائج المشروع.
- كيفية قياس الأداء.
- ترتيبات الدفع بما في ذلك التعويضات الواردة في بيان مراجعة الحسابات في حالة فشل المشروع.
- تفاصيل أي تمويلات مماثلة يجب تقديمها.
- معايير استحقاق النفقات.
- حق الحصول على السجلات المحفوظة لدى الطرف الثالث ليطلع عليها المحاسبون أو عملاء مؤسستك بصفتك المؤسسة مقدمة الطلب والمفوضية الأوروبية أو أحد ممثليها.
- شروط الدعاية
- الاحتفاظ بالسجلات بحد أدنى سبع سنوات من تاريخ آخر دفعة مقدمة من المفوضية الأوروبية للمشروع.

6- مساعدو مقدم الطلب المشتركين في المشروع

يجب ملء هذا القسم لكل منظمة مساعدة في إطار المعنى الوارد في القسم 2.1.2 من دليل إرشادات مقدم الطلب. قم بعمل نسخ عديدة من هذا الجدول إذا كان ذلك ضروريا لتوفير البيانات لمزيد من المساعدين.

المساعد 1	
	الاسم القانوني بالكامل
	رقم بطاقة المعونة الأوروبية 5
	بلد التسجيل
	الوضع القانوني 6
	العنوان الرسمي
	الشخص المسؤول الذي يتم الاتصال به
	رقم التليفون: رمز البلد + رمز المدينة + الرقم
	رقم الفاكس: رمز البلد + رمز المدينة + الرقم
	البريد الإلكتروني
	عدد الموظفين
	المصادر الأخرى ذات الصلة
	الخبرة في مشروعات مماثلة، فيما يتعلق بدور المؤسسة في تنفيذ المشروع المطلوب
	تاريخ التعاون مع مقدم الطلب
	دور المؤسسة ومشاركتها في الإعداد للمشروع المطلوب
	دور المؤسسة ومشاركتها في تنفيذ المشروع المطلوب

7- قائمة المراجعة (تشمل كل المتطلبات) لاستمارة الطلب الكاملة

من فضلك تأكد من مراعاة استخدام هذه القائمة – عدم التأكد من مراجعة جميع النقاط المذكورة في القائمة يمكن أن ينتج عنه رفض الطلب المقدم.

8- اقرار مقدم الطلب

جميع التوصيات السابقة تنطبق على إعلان مقدم الطلب كما هو الحال على إعلان الشركاء. مرة أخرى تأكد من توقيع الممثل القانوني التابع لمنظمة مقدم الطلب على هذا الإعلان بدون أي تغيير في النص. استكمال هذا الجزء لا يحتاج للشرح ولكن يرجى مراعاة الهوامش المعطاة في هذا الجدول.

9- جدول التقييم لاستمارة الطلب المكتملة

هذا الجزء خاص فقط بالجهة المتعاقدة وللإطلاع فقط. لا تحتاج إلى إدخال أي معلومات هنا

ملحق 1 نموذج الإطار المنطقي

الصفحات التالية تمثل الإطار المنطقي للمشروع الموضح أدناه.

نموذج للإطار المنطقي

وصف ملخص للمشروع

يهدف المشروع إلى زيادة فرص العمل للشباب من خلال تشجيع العمل الحر بين الشباب غير العاملين في ثلاثة أحياء في منطقة سيل. المجموعات المستهدفة هم 120 شاب متعلم غير عامل (حتى سن الخامسة والثلاثين حاصلين على تعليم جامعي) راغبون بالقيام بالأعمال الحرة أو البدء في العمل لحسابهم الخاص. المشروع هو جزء من استراتيجية جديدة في المنطقة لتطوير بيئة العمل، التي تنص على تخفيف الأعباء الإدارية لقطاع الأعمال وإنشاء نظام القروض الصغيرة المحلية.

أنشطة للمشروع الأساسية كالتالي:

- 1- تقديم دورة تدريبية مهنية في إدارة الأعمال الصغيرة في 3 مجالس محلية (مدة كل دورة 732 ساعة تدريبية وتستغرق 6 أشهر) لـ 120 شخص عاطل عن العمل من المجموعة المستهدفة. في نهاية التدريب سيتم اختيار 75 متشارك على أساس تقييم فكرة العمل وتشجيعهم للبدء في مشروعاتهم الخاصة بالإضافة إلى تقديم التدريب والتوجيه الإضافي لهم. سيقوم المشروع بتقديم الوساطة والتوجيه للمتشاركين الباقين والتواصل مع أصحاب الأعمال المحلية لإيجاد وظيفة في ضوء التدريب المكتسب.
- 2- سيتم تقديم تدريبات إضافية للـ 75 متشارك الذين تم اختيارهم في مجال تطوير الأعمال وتسويق منتجات الشركات الصغيرة وسيحصل كل متشارك على الأقل على 18 ساعة من التوجيه والإرشاد الفردي حول إعداد خطة العمل والبدء في العمل.
- 3- سيتم التواصل مع أصحاب الأعمال المحلية الناجحة وسيخضع المنتفعون للتدريب العملي في المشروعات التي تم اختيارها.

كنتيجة لتنفيذ المشروع سيحصل 115 شاب عاطل عن العمل على التأهيل المهني في مجال إدارة الأعمال وسيبدأ 65 منهم أعمالهم الخاصة، كما سيستطيع 30 شاب العثور على وظائف في ضوء التدريب الحاصلين عليه حديثاً.

الإطار المنطقي

الفرصيات	مصادر ووسائل التحقق	مؤشرات الإنجاز التي يمكن التحقق منها بشكل موضوعي	منطق التدخل	
	إحصاءات مكاتب التوظيف استفتاءات المجالس المحلية (سيتم إجراء مسح أساسي)	تناقص معدلات البطالة بين خريجي الجامعات والكلليات من (12% إلى 10%) في الفترة بين عامي 2010 – 2012 تناقص رغبة الشباب في الهجرة من المنطقة المستهدفة	المساهمة في زيادة فرص العمل لدى الشباب والحفاظ على شباب مؤهلين بشكل جيد في منطقة سيل	الأهداف العامة
- سياسة بلدية ناجحة لتحسين ظروف المعيشة	إجراء استبيان تقييمي بعد مرور عام على انتهاء المشروع	65 من الشباب أنشأوا أعمالهم الخاصة بعد مرور عام على الانتهاء من المشروع استطاع 30 شاب العثور على وظيفة في ضوء التدريب المكتسب بعد مرور عام على انتهاء المشروع	زيادة إمكانية الحصول على وظيفة بين الشباب الحاصلين على تعليم جيد وإيجاد فرص عمل من خلال تشجيع العمل الحر للشباب في 3 مجالس محلية في منطقة سيل	الأهداف المحددة
تشغيل نظام القروض الصغيرة المحلية	قاعدة بيانات المشروع إجراء استبيان في نهاية المشروع مراقبة البيانات إجراء استبيان نهائي	- يحصل 115 شاب عاطل عن العمل على شهادة للتأهيل المهني في مجال إدارة الأعمال الصغيرة استطاع 80% من المنتفعين التعرف على فوائد الإرشاد في البحث عن وظيفة - قام 75 من المنتفعين بإعداد خطة عمل ؟؟؟	- يحصل المنتفعون على وظيفة في مجال إدارة الأعمال الصغيرة - تقديم الإرشاد لـ 30 منتفع حول كيفية التقدم لوظيفة وإنشاء علاقات مع المستخدمين المحليين - يحصل المنتفعون من المشروع على دعم لتطوير خطة عمل قابلة للتطبيق - يحصل المنتفون من المشروع على مهارات عملية في مجال إدارة الأعمال الصغيرة	النتائج المرجوة
- التزام الشركات المحلية بتقديم تدريب عملي للعاطلين عن العمل - ستقوم مكاتب التوظيف المحلي بتقديم الدعم حول إقامة علاقات مع المنتفعين المحتملين	التكلفة: 120.000 يورو	الوسائل: 500 رجل /اليوم لإلقاء المحاضرات 140 رجل/اليوم لتقديم المشورة، استخدام مراكز التدريب في 3 مجالس محلية و مواد تدريبية لـ 120 فرد	1- تقديم دورة في التدريب المهني في مجال إدارة الأعمال الصغيرة في 3 مجالس محلية مستهدفة (بواقع 732 ساعة تدريبية تستغرق 6 أشهر) لـ 120 شاب عاطل عن العمل من المجموعة المستهدفة 2- تقييم أفكار العمل للمنتفعين، واحتيار 75	الأنشطة

- لا يوجد شروط مسبقة			<p>متدرب لتقديم تدريب إضافي مكثف لتطوير أفكار عملهم، بالإضافة إلى تسويق منتجات الشركات الصغيرة</p> <p>3- تقديم المشورة والتوجيه الفردي (على الأقل 18 ساعة لكل متدرب) عن كيفية إعداد خطة عمل والبدء فيه</p> <p>4- التدريب العملي (لمدة 20 يوم) في الشركات المحلية.</p>	
----------------------	--	--	---	--