



**YDN**  
Yemeni Development  
Network For NGOs

**دليل**

# منظمات المجتمع المدني

في تصميم مقترحات المشاريع المتعلقة  
بحل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي

April 2021



## مقدمة الدليل

على الرغم من ازدياد عدد منظمات المجتمع المدني في اليمن؛ إلا أنّ الحرب المستمرة في البلاد قد كشفت مدى ضعف الدور الذي تلعبه تلك المنظمات مقارنةً بعددها المتزايد، ويُعزى قصورها في تلبية احتياجات المجتمعات إلى ضعف قدراتها في إعداد المقترحات، وفي تنفيذ المشاريع اللازمة لإحداث تغييرات جوهرية في أي مجتمع تستهدفه. ولذلك، فإن الخطوة الأولى لتعزيز دور هذه المنظمات هي بناء قدراتها على مواجهة تحديات الحرب، وعلى حل النزاعات الناشئة عن شحّة الموارد الطبيعيّة، وإبقاء المجتمع صامدًا ومتماسكًا؛ لتعزيز التعايش المجتمعي.

في هذا السياق، تسعى **شبكة النماء اليمنية للمنظمات غير الحكومية (YDN)** بتمويل من **الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي**- إلى تعزيز دور منظمات المجتمع المدني والمبادرات الشبابية فيما يتعلّق بإعداد المقترحات وتنفيذ المشاريع المتعلقة بتعزيز التعايش المجتمعي؛ من خلال تمكين منظمات المجتمع المدني والمبادرات الشبابية من اكتساب المهارات اللازمة لتصميم وكتابة مقترحات المشاريع المتعلقة بحل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي.

يسلط هذا الدليل الضوء على أهم القضايا التي من شأنها أن تتسبب بنشوب النزاعات؛ وهي: الإقصاء والتهميش، وشحّة الموارد الطبيعية، والعنف القائم على النوع الاجتماعي. ويعرض الدليل أهم المفاهيم المتعلقة بالنزاع بشكل عام، ثم يعرض المواضيع الثلاثة: (الإقصاء والتهميش، والموارد الطبيعية، والعنف القائم على النوع الاجتماعي) كلٌّ على حدة، وفي الأخير يُقدّم الدليل خطوات كتابة مقترحات المشاريع.

الصفحة	الموضوع
2	مقدمة الدليل
4	الفصل الأول: النزاع المجتمعي
5	مفهوم النزاع
5	مراحل النزاع
7	أنواع النزاع
7	مصادر النزاع ومسبباته
19	تحليل النزاع
25	آليات التعامل مع النزاع
33	الفصل الثاني: التعايش المجتمعي
34	مفهوم التعايش المجتمعي
34	أنواع التعايش
34	مبادئ تحقيق التعايش المجتمعي
35	الشباب ودورهم المجتمعي، وسبل تعزيز دورهم في عملية تحقيق التعايش المجتمعي
39	الفصل الثالث: كتابة مقترحات المشاريع
40	مفهوم مقترح المشروع
40	مخطط مقترح المشروع
41	غلاف المشروع
42	خلفية المشروع
47	الفئات المستهدفة والمستفيدون النهائيون
48	أهداف المشروع
50	الإطار المنطقي
58	خطة العمل
59	المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم
62	مراعاة النوع الاجتماعي
63	استدامة المشروع
63	الموازنة التقديرية
67	نموذج عام لمقترح المشروع

# الفصل الأول: النزاع المجتمعي

## مفهوم النزاع

النزاع مأخوذ من نزع واشتق منه، والنزاع بمعنى الشقاق. والتنازع بمعنى التجاذب الشديد والتخاصم. ونازعه يعني خاصمه وجاذبه. والنزاع وضع اجتماعي سلبي فيه طرفين أو أكثر بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه واحتياجاته داخل قضية النزاع.

## مراحل النزاع

### الاختلاف

يرجع الاختلاف إلى فروق طبيعية بين شخص وآخر، مثلًا: الاختلاف الناتج عن الانتماءات الجغرافية؛ كفرد من صنعاء وآخر من عدن وثالث من حضرموت، وكذلك الاختلاف البيولوجي بين الرجل والمرأة.

### الخلافا

لا يرجع الخلاف إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات؛ وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي أو الموقف ورفض التنازل عنه، وهو مفهوم يعبر عن: المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق.

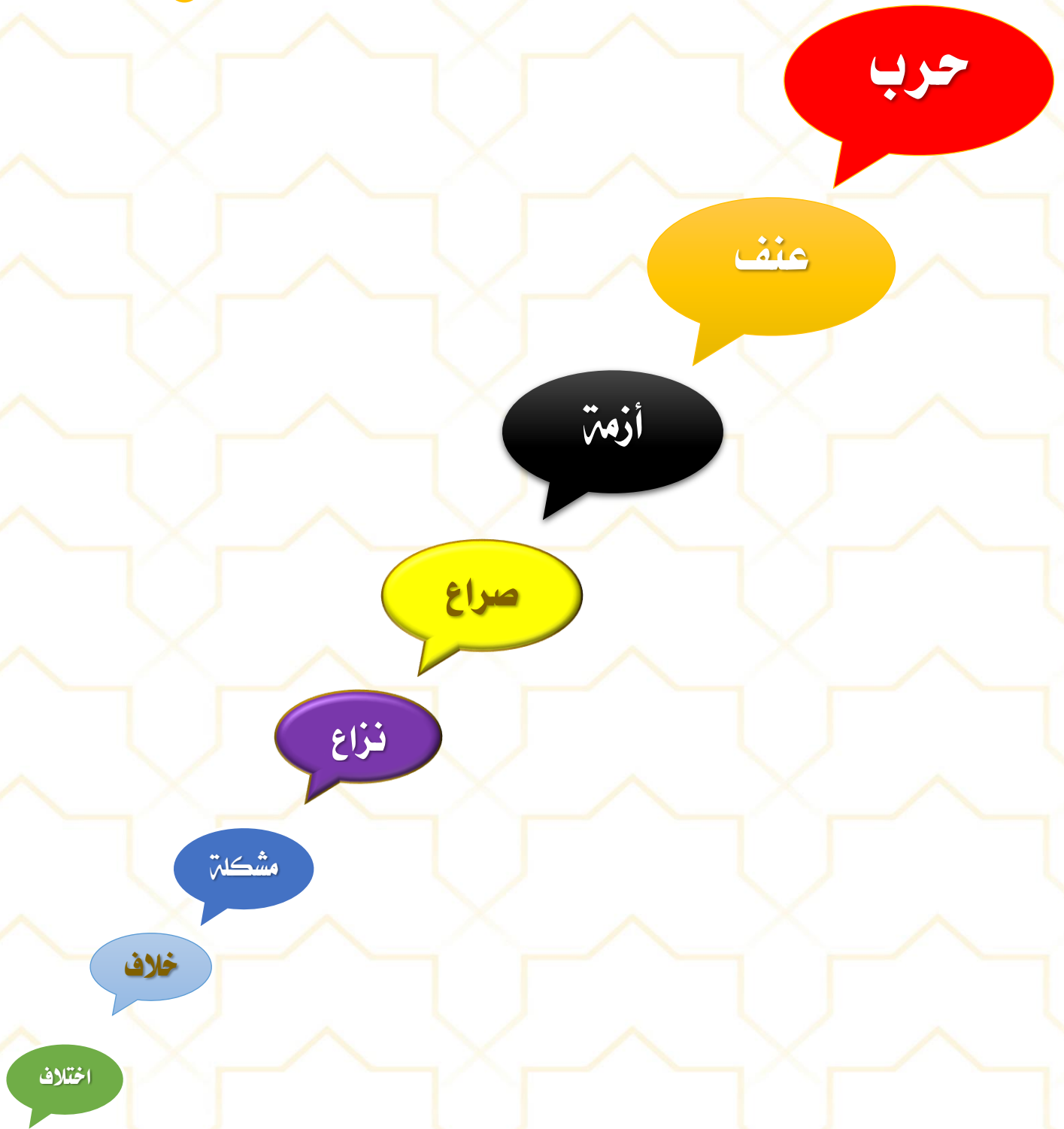
### المشكلة

هي حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، يعبر عنها البعض اختصارًا بأنها: فجوة بين الواقع والمأمول، وإذا اتخذت المشكلة مسارًا معقدًا؛ فإنها تكون السبب الأساسي لحدوث النزاع.

### الصراع

هو أن يتنافس اثنان أو أكثر حول أهداف متضاربة؛ سواءً كانت حقيقية أو حسية، أو حول مصادر محدودة (بداية احتكاك مباشر بين طرفين). وهو أيضًا: حالة الخلاف والنزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، ويمكن أن يكون الصراع داخليًا (بين الشخص ونفسه) أو خارجيًا (بين اثنين أو أكثر).

## شكل يوضح مراحل تفاقم النزاع



## أنواع النزاعات

### النزاعات الداخلية

- وهي النزاعات التي تحدث داخل الفرد، وتتعلق بالقرارات التي يجب على الفرد اتخاذها بخصوص الأهداف الشخصية أو استغلال الوقت، أو بخصوص الأخلاقيات.

### النزاعات الشخصية

- وتكون أكثر وضوحًا؛ حيث تنتج بين شخصين أو أكثر عندما لا يستطيعان/يستطيعون التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما، وقد تأخذ هذه النزاعات شكل الجدل أو الخلاف حول الآراء أو العراك.

### النزاعات داخل المجموعة الواحدة

- وتحدث هذه النزاعات بين الأفراد الأعضاء في نفس المجموعة، سواءً كانت هذه المجموعة: فريق، أو عائلة، أو حزب...إلخ.

### النزاعات بين المجموعات

- وتحدث هذه النزاعات بين مجموعات مختلفة، بغض النظر عن حجم هذه المجموعات: (أحزاب، منظمات، عصابات، طوائف دينية، دول).

## مصادر النزاع ومسبباته

يقصد بمصدر النزاع: السبب الكامن وراء ظهور النزاع، وسيساعد فهم وتنظيم مصادر النزاع في إمكانية التوصل لحلّه. كما أن فهم السلوك البشري يساعد في الكشف عن دوافع الأفراد المنخرطين في النزاع، وتوضّح عملية تحديد مصادر النزاع ملامح العلاقة بين المشاركين في النزاع ومن يسعون لتفاهمه واستمراره. ويتم في العادة تقديم مصادر النزاع برسم تخطيطي يطلق عليه دائرة النزاع، ويمكن تحديد الأسباب أو المصادر الرئيسية للنزاع بأنها: العلاقات، والبيانات، والمصالح، والقيم، والهيكلية. وفي هذا الدليل سيتم تسليط الضوء على ثلاثة مواضيع أساسية تؤدي إلى النزاع وهي: الإقصاء والتهميش، وشحّة الموارد الطبيعية، والعنف القائم على النوع الاجتماعي.



يتمثل في الحرمان الاجتماعي، والإبعاد نحو هامش المجتمع، وعدم المشاركة الكاملة في كل جوانب الحياة. ويوصف التهميش -كمصطلح اجتماعي- بأنه: الواقع الاجتماعي والاقتصادي لمن يعيشون خارج الأطر الاجتماعية التقليدية.

## أسباب وعوامل الإقصاء والتهميش

### عوامل ذاتية/فردية أو مجتمعية

تركز هذه العوامل على: القلق والاستياء الذي يشعر به من يجد نفسه غير قادر على تحقيق طموحاته الشخصية أو طموحات القريبين منه، أو اختيار الإقصاء طوعاً وإرادياً باعتباره وسيلة لتنشيط الإبداع الفني والفكري لدى فئات اجتماعية معينة، أو خرق القوانين والأعراف السائدة، كما ركزت على الحواجز الاجتماعية التي تقيدها مجموعات بشرية لتفصل بينها وبين الآخرين وتقوم بإقصاء كل من لا ينتمي إليها.

### عوامل سياسية

تركز على غياب ثقافة المشاركة والديمقراطية باعتبارها المسؤولة عن تحديد مستويات إدماج الأفراد والجماعات أو إقصائهم، ولذلك يعتمد تحليل الإقصاء السياسي على دمج قضايا حقوق المواطنين والحواجز التي تُعيقه، حيث ينتج الإقصاء السياسي عن انعدام مشاركة غالبية أفراد المجتمع في الآليات المؤسسية المعنية بإدارة الشأن العام.

### عوامل اقتصادية

تذهب هذه العوامل إلى أن مفهوم الإقصاء يولد وينمو من الإقصاء الاقتصادي؛ غير أن ولادة النظرية الاقتصادية لم تهتم بالإقصاء الاقتصادي على الرغم من أنه يشكل أبرز أوجه الإقصاء، إذ أن المقاربة الاقتصادية تقوم على نموذج الندرة، ويعتبر ضحايا الإقصاء أعداداً فائضةً من البشر أو أشخاصاً فاشلين أو يصعب تصنيفهم...إلخ. ويقوم قياس الإقصاء الاقتصادي على تحليل وضعيّة الأفراد في سوق العمل، أو تحديد من يوجد داخلها أو خارجها، وكذلك على فكرة وجود سوق عمل بمستويين: بين الاقتصاد الرسمي والاقتصاد الموازي، وبين القطاع النظامي وغير النظامي.

### عوامل ثقافية

تشير هذه العوامل إلى أنه عندما تُحدّد الجماعات البشرية انتماءاتها -من خلال الرجوع المطلق إلى بعض الأطر الثقافية الخاصة- تكون بذلك قد أقصت كل من لا ينتمون إلى تلك الأطر، وشهد التاريخ الإنساني العديد من حالات الإقصاء التي ارتكزت على أسباب ثقافية وأدت إلى إلغاء الآخر النظامي، وطبيعة العلاقة بين المشتغلين والعاطلين عن العمل.

## آثار الإقصاء والتهميش على المجتمع

- ❖ ظهور النزاعات.
- ❖ تقسيم المجتمعات.
- ❖ ظهور بُور التوتر والانقسام.
- ❖ يؤسّس للحرمان، والتطرّف، والعُنف، والتمرّد.

## الفئات المُهمّشة

### الفئات الضعيفة من المواطنين

#### فقراء الريف والمُدُن

تشير بعض المصادر إلى وجود جدل حول العلاقة بين الفقر والإقصاء الاجتماعي؛ لكن تكاد تُجمَع مُعظّم المصادر على أن الفقر مصدر أساسي للإقصاء الاجتماعي والتهميش، وكذلك تختلف المصادر حول معايير قياس الفقر، وأبرزها منظورين:

الأول: فقر الدخل، حيث يُحدّد مستوى رفاه الأفراد على أساس دخلهم، ويُعرّف رفاه الفرد بما يتوافر له من سلع وخدمات، وذلك بناءً على الإنفاق الاستهلاكي الحقيقي للفرد.

الثاني: الفقر البشري، ويذهب إلى ما هو أبعد من الناتج المحلي الإجمالي؛ ليشمل مفهومًا أوسع للرفاه، ويُعرّف فيه رفاه الفرد بما يحصل عليه من دخل وأبعاد حياتية أخرى، مثل: التعليم، والصحة، والحرية السياسيّة.

وفيما يظل (منظور فقر الدخل) المقياس المعتمد أكثر من سواه لدى واضعي السياسات في كل أنحاء العالم، إلا أنّ استخدام (منظور الفقر البشري) وما يتعلق به من مؤشرات التنمية البشرية يعطي صورة أكثر شمولاً عن العلاقة المركّبة والمتعددة الجوانب بين الدخل ومستوى الرفاه.

#### التمييز ضد النساء

تعاني النساء العربيات بشكل عام من عدم المساواة بينهن وبين الرجال في القانون وفي الواقع، وعلى الرغم من الجهود الرامية للنهوض بوضع المرأة العربية، والتحسّن النسبي الذي حقّقته، تظل هناك مجالات عديدة تتعثر فيها هذه الجهود، وتكمن إجمالاً في المشاركة السياسية للمرأة.

## إقصاء الشباب

على الرغم من كون الشباب يمثلون النسبة الأكبر من المجتمعات العربية، إلا أن وجودهم في الوظائف العامة وأماكن صناعة القرار واتخاذها ضعيف جداً، بالرغم من كونهم المحرك الأساسي لأي نهضة أو تطور في أي بلد.

## فئات من الأطفال

تعجّ المنطقة العربية بالعديد من فئات الأطفال، ومنها: الأطفال العاملین، والأيتام، والجانحين، والمشردین، والأطفال المولودين خارج نطاق الزوجية، وخدم المنازل، وذوي الاحتياجات الخاصة، والمصابين بفيروس نقص المناعة/الإيدز، والمختلين عقلياً، والأطفال المسجونين، والأطفال المتزوجين، وأطفال الأقليات، والمهاجرين، واللاجئين، والرحّل، والأطفال المحرومين من الأوراق الثبوتية (عديمي الجنسية)، والأطفال المتأثرين بالحروب. وسنتناول نماذجاً منهم ومن صور الحرمان التي يتعرضون لها:

### • الأطفال العاملون:

تشمل هذه الفئة نسبة كبيرة من الأطفال في العالم العربي نتيجة لفقر الأسر وتخلّف المناهج التعليمية؛ مما يشجّع على التسرب من التعليم. وتعدّ هذه الظاهرة وليدة الفقر، لكنها تعيد إنتاجه بتفويت فرصة صنع مستقبل أفضل، ومراكمة رأس المال البشري في الدولة. كما ترفع عمالة الأطفال نسبة البطالة بين الكبار، حيث إنها تكون عمالة رخيصة. ويعمل هؤلاء الأطفال عادة بشروط عمل غير عادلة وبدون تعاقدات، وبأجر زهيد -إن وجد أجر مدفوع أصلاً-، كما يعمل عدد كبير منهم في أعمال تُعدّ من أسوأ أشكال العمالة، مثل: تداول النفايات، والزراعة التي تعرضهم بدورها لمخاطر المبيدات الزراعية، كما يتعرضون للاستغلال الجنسي، والتجنيد ضمن الميليشيات المسلحة، بالإضافة إلى خدمة المنازل، والبيع الجوال للسلع الهامشية، والعمل في المؤسسات العائلية.

## المهمّشون (الأخدام) في اليمن

بين مطرقة الفقر وسندان الازدراء الاجتماعي تقبع واحدة من أشهر الفئات المهمّشة في اليمن -فئة من يسمون بالأخدام- وهي فئة اجتماعية شديدة البؤس، تعيش حياة بدائية، حيث: لا مدارس، ولا تعليم، ولا صحة، ولا اعتراف اجتماعي بأنها جزء من نسيج المجتمع اليمني، حتى أنه لا تكاد تخلو مدينة أو بلدة يمنية من فئة الأخدام، هذه الفئة التي يسكن أفرادها أطراف المُدن والقُرى، واضطرتهم طبيعة حياتهم وعلاقاتهم ببقية المجتمع اليمني إلى أن يعيشوا في بيوت من الصفيح والأكواخ الخشبية والخيام المهترئة. وبالرغم من المظاهر المشتركة بين مختلف فئات المجتمع اليمني: من لغة، ودين، وتاريخ، وفقر أيضاً؛ إلا أنّ مختلف فئات المجتمع اليمني لا تزال ترفض التقرب من الأخدام؛ نتيجة للنظرة التي ورثتها الأجيال وعجزت الحكومات اليمنية على مر التاريخ عن تجاوزها وكسر الحاجز بين هذه الفئة المهمّشة وبين بقية أفراد المجتمع. وقد حصرت تلك الرؤية الدونية هؤلاء المهمّشين في وظائف متواضعة في "البلديات"، حيث يقومون بتنظيف الشوارع والمزابل، والخدمة المنزلية، أو الأشغال الشاقّة الأخرى التي لا تحظى برضا وقبول سائر السكان والمجتمع اليمني ككل.

الرجال والنساء والأطفال من الأخدام بأعمال مؤقتة وهامشيّة، يحصلون مقابلها على دخل ضعيف جدًا قد لا يفي باحتياجات الأسرة الأساسيّة. وحقوق هذه الفئة ليست غائبة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي فحسب؛ بل على المستوى السياسي والمدني أيضًا، حيث لا تتم معاملتهم بمبدأ المساواة أمام القانون؛ فرغم أن دستور الجمهوريّة اليمنيّة يؤكّد على أحقيّة كل فئات المجتمع اليمني في المساواة السياسيّة والتمثيل السياسي... إلخ؛ إلّا أنّ النصوص الدستوريّة تفقد فاعليتها حين يطمح أحد الأخدام والفئات المهقّشة عمومًا في أي دور سياسي أو حتى دور مدني أرقى قليلًا من المستوى الذي تعيش فيه هذه الفئة المهقّشة، حيث لا يُعامل أبناءها معاملة المواطن اليمني، فلا حق لهم في خدمة الجيش الوطني، ولا تأمينات اجتماعية أو صحية تضمن لهم أدنى مستويات الكرامة الحيائية؛ كما لا يحق لهم امتلاك العقارات؛ بل هم محرومون من أبسط حقوقهم المدنية وهي بطاقة الهوية الشخصية؛ وبالتالي لا يُتاح لهم إدخال أبناءهم إلى المدارس، لذلك تتفشى الأميّة بنسبة كبيرة في هذه الأوساط، وينتشر أبنائها في الشوارع بحثًا عن لقمة العيش بأي طريقة كانت.

## العوامل المنتجة للإقصاء الاجتماعي

- عوامل مؤسسيّة: مثل عدم وجود سياسة شاملة لمساعدة الفئات المستبعدة.
- عوامل قانونية: مثل عدم الاعتراف بحق المواطنة أو الحماية القانونية للعمال المهاجرين.
- عوامل ثقافية: مثل التمييز أو الفصل الإثني/العرقي.
- عوامل سلوكية: مثل التمييز على أساس الجنس.

## شخّة الموارد الطبيعية

### مفهوم الموارد الطبيعية

- تعرّف بأنها السلع وجميع المواد الحيويّة الموجودة في الكرة الأرضية بشكل طبيعي من خلق الله بدون تدخل من الإنسان في وجودها، ويستفيد منها الإنسان في كافة نشاطاته اليومية.
- كما تعرّف أيضًا بأنها: المواد الأوليّة -الخام- التي تقوم الأرض بتوفيرها للبشريّة، وتتوفّر هذه الموارد بطريقة طبيعيّة بدون تدخل من الإنسان؛ لا في تشكيلها أو تكوينها.

## أنواع الموارد الطبيعية

- الماء.
- الهواء.
- التربة.
- الحيوانات.
- الفحم الحجري.
- المعادن.
- الغاز الطبيعي.
- النفط.
- أشعة الشمس.

## النزاعات الناشئة عن شحة الموارد الطبيعيّة

بسبب شحة الموارد الطبيعية الأساسية للحياة مثل المياه، تحدث نزاعات بين أفراد المجتمع أثناء محاولتهم لتوفير كمية المياه التي يحتاجونها، وتكثر خاصةً في مناطق النزاعات والحروب. أما الموارد الطبيعيّة الأخرى مثل النفط والغاز الطبيعي والفحم الحجري فإن النزاعات حولها تكون غير مباشرة، ولا يتدخل فيها أفراد المجتمع العاديين، لذلك لن نتحدث عنها هنا.

## في هذه الجزئية سوف نذكر بعض النزاعات التي تنشأ بسبب شحّة الموارد الطبيعية وبعض الحلول:

م	المورد الطبيعي	الأسباب	النزاع القائم	الحلول
1	المياه	تحدث نزاعات بسبب شحّة المياه في أغلب مناطق اليمن، وقد تصل إلى استخدام الأسلحة والقتل. ويكون النزاع إما على توفير مياه الشرب، أو للاستخدام اليومي، أو من أجل ريّ الأراضي الزراعية. ففي أغلب المناطق تلاحظ وجود طوابير كبيرة بجانب مصادر المياه من أجل الحصول على كمّيات مناسبة للاحتياج اليومي. كما تنشأ عادةً خلافات بين المزارعين عند ريّ المحاصيل الزراعية.	شجار ضرب بالأيدي استخدام الأسلحة (البيضاء والنارية)	عمل مشاريع لتجميع مياه الأمطار أو السيول عن طريق بناء السدود أو البرك أو الخزانات التجميعيّة. عمل مشاريع لحفر آبار للمياه.
2	التربة	<b>وتنقسم إلى عدة أجزاء:</b> <b>الأراضي الزراعية:</b> تحدث نزاعات بسبب تداخل الأراضي الزراعية مع بعضها البعض للمزارعين. وأيضاً قد تكون في أوقات ريّ المحاصيل الزراعية. أو عند استخدام المبيدات أو الأسمدة الصناعية. <b>مقاطع الأحجار:</b> تحدث نزاعات بسبب مخلفات مقاطع الأحجار، أو بسبب قطع الطريق أثناء تقطيع الأحجار في بعض المناطق، أو بسبب التلوث البيئي، أو قد تؤدي	شجار ضرب بالأيدي استخدام الأسلحة (البيضاء والنارية)	1- عمل مشاريع لتجميع المياه الخاصة بالزراعة وتحديد أوقات الري ونسبة كل مزرعة من المياه. 2- عمل توعية لأصحاب مقاطع الأحجار عن الأضرار الناتجة عن تقطيع الأحجار وقطع الطريق بها. 3- عمل توعية للأهالي بطرق رمي المخلفات الصحيحة.

<p>4- عمل تشبيك بين المنظمات والمجلس المحلي من أجل تحديد أماكن خاصة لرمي المخلفات فيها والتخلص منها لاحقاً.</p> <p>5- عمل توعية للأهالي بضرورة شطف البيارات عند امتلائها لتجنب النزاعات والمشاكل ولمنع تلوث المنطقة.</p> <p>عمل مشاريع للصرف الصحي.</p>		<p>الشاحنات الكبيرة التي تقوم بنقل الأحجار إلى تخريب الطرق مما يسبب حوادثاً ونزاعات.</p> <p><b>أراضٍ للمخلفات (القمامة):</b></p> <p>تحدث نزاعات لندرة وجود مناطق محددة لتجميع المخلفات فيها؛ مما يؤدي إلى رميها في أراضٍ مملوكة، وتحدث نزاعات بين الأهالي وأصحاب الأراضي التي يتم رمي المخلفات فيها.</p> <p><b>خروج الصرف الصحي إلى الطرق والشوارع:</b> تحدث نزاعات بين الأهالي عندما تخرج المجاري إلى الشوارع من قِبَل بعض الأهالي مما يؤدي إلى: تلوث البيئة، وروائح كريهة، وحدوث حوادث سير، أو وقوع الحيوانات في بعض الحفر (البالوعات المكشوفة).</p>	
<p>عمل توعية لمربي الحيوانات، وتخصيص أماكن للرعي بعيداً عن الأراضي الزراعية.</p> <p>عمل توعية للمزارعين بأضرار استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية على الزرع وعلى الحيوانات وعلى الأهالي أنفسهم.</p>	<p>شجار ضرب بالأيدي الأسلحة (البيضاء والنارية)</p>	<p>تحدث نزاعات عند تربية الحيوانات بسبب رعيها بالقرب من المناطق الزراعية ووصولها إلى أراضي لملاك آخرين غير أصحاب الحيوانات.</p> <p>تحدث نزاعات بين أصحاب الأراضي الزراعية ومربي النحل عند استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية للزرع بالقرب من أماكن رعي النحل فتصاب النحل وتمرض مما يؤدي إلى النزاع.</p>	<p><b>الحيوانات والنحل</b></p> <p>3</p>

## العنف القائم على النوع الاجتماعي

### مفهوم العنف المبني على النوع الاجتماعي

هو مصطلح عام يشمل أي عمل مؤذ يُرتكب رغماً عن إرادة المرء، ويقوم على التمييز الاجتماعي بين الذكور والإناث، ويشمل الأفعال التي تتضمن أعمالاً تتسبب بالأذى، أو المعاناة الجسدية، أو الجنسية، أو النفسية، أو التهديد بارتكاب مثل هذه الأعمال، أو إكراه الطرف الآخر عليها، أو أي شكل من أشكال الحرمان من الحرية، ويمكن أن تُمارَس هذه الأفعال بالسر أو بالعلن. ويحدث العنف المبني على النوع الاجتماعي في جميع حالات الطوارئ الإنسانية: إذ لا يقتصر على مناطق أو ثقافات أو أنواع معيَّنة من حالات الطوارئ، كما يحدث أيضاً خلال النزاعات المسلّحة.

### أشكال العنف القائم على النوع الاجتماعي

- العنف الجسدي.
- العنف الجنسي.
- العنف النفسي أو العاطفي.
- العنف الاقتصادي الاجتماعي: الحرمان من الموارد، بالإضافة للممارسات التقليدية الاجتماعية في المجتمع.

### أسباب العنف القائم على النوع الاجتماعي ونتائجه

في حين أن: القوة غير المتكافئة، وعدم المساواة، والتمييز بين الجنسين؛ هي الأسباب الجذرية لجميع أشكال العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي، إلّا أنّ مجموعة من العوامل الأخرى تؤثر على نوع وانتشار هذا العنف في كل سياق. خلال الأزمات يمكن أن تؤدي الكثير من العوامل إلى زيادة خطر التعرّض للعنف القائم على أساس النوع الاجتماعي. ومن أمثلة ذلك:



- انهيار أنظمة الدعم الأسري والمجتمعي.
- النزوح وافتراق الأسر.
- نقص العمالة في بعض المؤسسات كالمنشآت الصحيّة والشرطة أو انعدامها.
- سيادة مناخ من الانتهاكات لحقوق الإنسان، وغياب سلطة القانون، والإفلات من العقاب.
- اعتماد السكان النازحين على المساعدات واحتمال تعرّضهم للإساءة.

إن إحدى طرق توضيح وفهم العنف القائم على النوع الاجتماعي هي عرض القضايا باستخدام "شجرة العنف القائم على النوع الاجتماعي"، والتي تم ابتكارها من قبل صندوق الأمم المتحدة للسكان. إن هذه الطريقة مفيدة مع المجتمعات في ميدان العمل، كما أنها وسيلة بسيطة تساعد على فهم العنف القائم على النوع الاجتماعي.

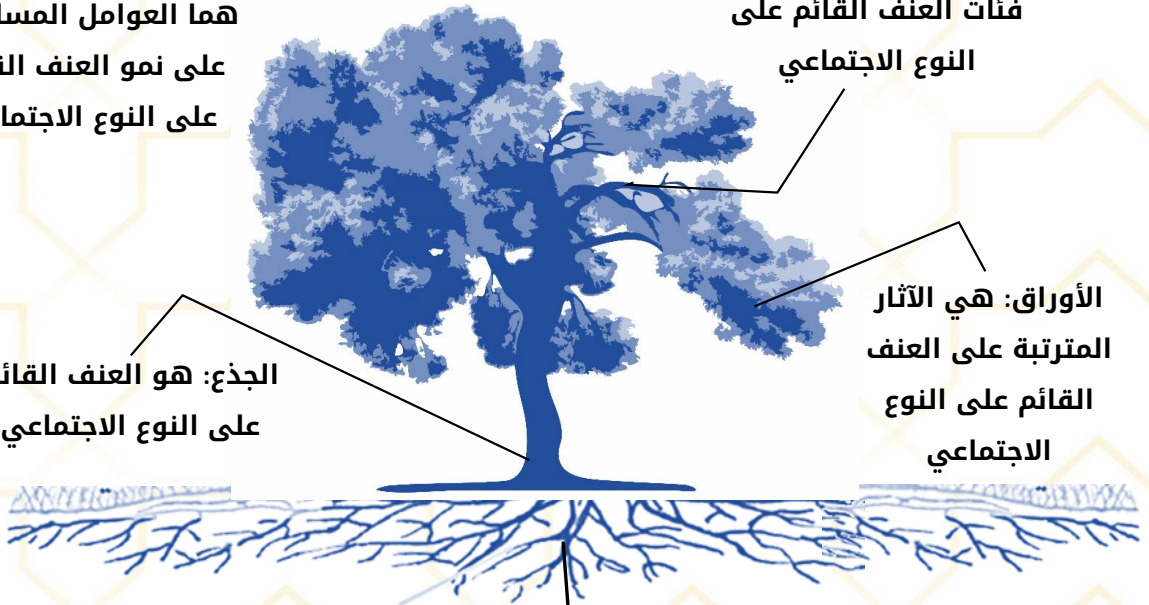
## شجرة العنف القائم على النوع الاجتماعي

الطقس ودرجة الحرارة:  
هما العوامل المساهمة  
على نمو العنف القائم  
على النوع الاجتماعي

الأفرع: ترمز إلى مختلف  
فئات العنف القائم على  
النوع الاجتماعي

الجذع: هو العنف القائم  
على النوع الاجتماعي

الأوراق: هي الآثار  
المتربة على العنف  
القائم على النوع  
الاجتماعي



جذور الشجرة هي الأسباب الجذرية التي تولد العنف القائم على النوع الاجتماعي

## أغصان الشجرة

ترمز الأفرع إلى مختلف أنواع العنف القائم على النوع الاجتماعي الممكنة، أي: العنف الجنسي، والجسدي، والنفسي/العاطفي، والاقتصادي، والاجتماعي.

## أوراق الشجرة

وهي آثار العنف القائم على النوع الاجتماعي المترتبة على الناجين وأسرهم ومجتمعاتهم، فالعنف القائم على النوع الاجتماعي يترك آثارًا بعيدة المدى على الأفراد والمجتمعات، وذلك هو الحال في الآثار الجسدية: كالأمراض المنقولة جنسيًا، والحمل غير المرغوب فيه، والآثار العاطفية والنفسيّة: كالإحساس بالصدمة، والشعور بالذنب والخزي والاكتئاب والقلق، والآثار الاجتماعية: كالعزلة والنبذ -على سبيل المثال لا الحصر-.

## جذور الشجرة

تُمثّل الجذور الأسباب الجذرية للعنف القائم على النوع الاجتماعي، وتكمن الأسباب الجذريّة للعنف القائم على النوع الاجتماعي في ممارسات التمييز بين الجنسين ومواقف المجتمع تجاه ذلك التمييز. وتؤدي هذه الأسباب بطبيعة الحال إلى وضع المرأة والرجل في أدوار ومواقع قوة مختلفة، يكون للمرأة فيها موقعًا أدنى من الرجل. ويساهم قبول تلك الأدوار وانعدام القيمة الاجتماعية والاقتصادية للمرأة ولعملها- في تعزيز الافتراض القائل بأن الرجل له سلطة اتخاذ القرارات والسيطرة على المرأة. إن مرتكبي أعمال العنف القائم على النوع الاجتماعي يسعون إلى الحفاظ على امتيازاتهم ونفوذهم وسيطرتهم على الآخرين. ويساعد الاستخفاف أو عدم الاكتراث بحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، والديمقراطية، والوسائل غير العنيفة لحل المشاكل- في تفاقم حالة عدم المساواة التي تؤدي إلى العنف القائم على النوع الاجتماعي.

## التدخلات الخاصة بالنزاعات الناشئة عن العنف القائم على النوع الاجتماعي

مبادئ التدخلات في العنف المبني على  
النوع الاجتماعي وبرمجتها

(السلامة - الاحترام - السريّة - عدم التمييز )

### أمثلة عن النزاعات التي تنشأ عن العنف القائم على النوع الاجتماعي

- 1- النزاعات التي تحدث بسبب الاعتداء الجسدي الذي قد تتعرض له المرأة من الزوج، مما يولّد نزاع ما بين الأسرتين أو القبيلتين.
- 2- النزاعات ما بين المجتمع المضيف ومجتمع النازحين، والناجم عن تعرّض الفتيات أو النساء النازحات إلى التحرش الجنسي أو الجسدي.
- 3- النزاع ما بين الموظّفين في القطاعات الحكومية أو الخاصة والناجم عن تهميش وإقصاء الكوادر النسائية وعدم إشراكها في اتخاذ القرارات أو عدم تقليدها مناصب قيادية.

## تحليل النزاع

**تُعرّف عملية تحليل النزاعات بأنها:** عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع، وفحصه عبر وجهات نظر متباينة. وعليه يُشكّل هذا الفهم حجر الأساس الذي يُبنى عليه تطوير الاستراتيجيات والتخطيط للمعالجات والحلول.

### أهميّة تحليل النزاع

1. الحصول على تحديد واضح للقضيّة محل النزاع.
2. تحديد العناصر الأساسية لقضيّة النزاع.
3. تحديد مصادر النزاع ومسبباته.
4. تحديد درجة تعقد النزاع.
5. رصد اهتمامات واحتياجات أطراف النزاع.
6. تحديد أرضية مشتركة لأطراف النزاع تمثّل نواة للبدء في وضع الحلول.
7. رصد بدائل أخرى للحلول.

### أدوات تحليل النزاعات

هناك أدوات متعدّدة لتحليل النزاع، وكل أداة لها خصائصها وخطواتها، وعند التحليل سنرى لاحقًا أننا قد نكتفي بأداة واحدة فقط، وقد تحتاج بعض النزاعات إلى تطبيق عدة أدوات. ويعود اختيار أداة للتحليل -أو أكثر من أداة- إلى نوعية النزاع وطبيعته وتشعبه وحجمه، ومن خلال الأدوات التي سنتناولها هنا سنكتشف كيف نُحدّد الأداة المناسبة لأيّ نزاع ندرسه. وسنتناول هنا خمس أدوات مهمّة وهي: أداة خريطة النزاع، وأداة المثلث، وأداة البصلة، وأداة شجرة النزاع، وأداة قياس درجة تعقد النزاع؛ على النحو التالي:

## أداة الخريطة لتحليل النزاع

- مفهوم أي خريطة هو أنك تستطيع مشاهدة جميع جوانب أي منطقة جغرافية في شكل مجمع وشامل ومصوّر ويعكس الوضع على الطبيعة، تمامًا مثلما تتركب طائرة هليكوبتر وتعلو بها، فإنك تستطيع حينها أن ترى الصورة كاملةً من أعلى وبشكل أفضل عمّا كان عليه الوضع عندما تكون الطائرة بالأسفل. وهي نفس الصورة التي يحصل عليها طائر يحلق في السماء.

### من خلال الخريطة يمكن:

- التعرف على جميع جوانب قضية النزاع، ورؤية النزاع بجميع عناصره.
- تحديد وجهة نظر جميع أطراف النزاع تجاه القضية المتنازع عليها، وتحديد الرغبات والتخوفات.
- التعرف على (قوة وتأثير) أطراف النزاع على قضية النزاع.
- التعرف على العلاقات المتبادلة بين الاطراف الداخلية والخارجية في قضية النزاع.
- رصد أي جوانب أو قضايا فرعية للنزاع غير ملحوظة للبعض أو للجميع.
- يمكن رسم خرائط النزاع بشكل فردي أو جماعي وان كان يفضل أن يتم رسمها بشكل جماعي.

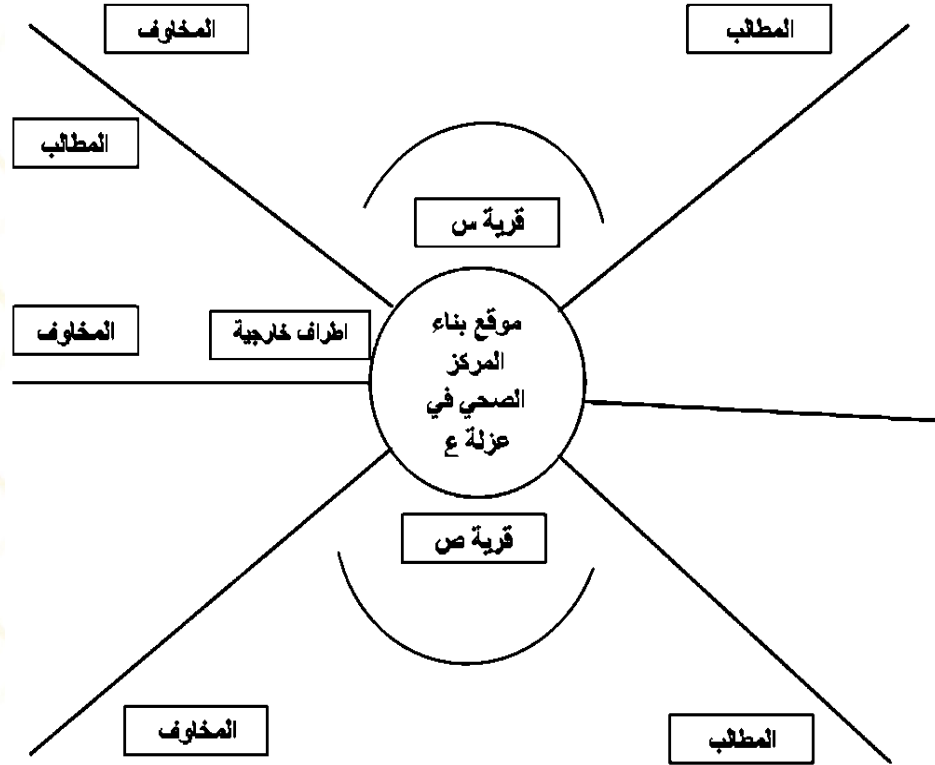
## خطوات رسم خرائط النزاع

### الخطوة الأولى: تحديد القضية

ويعني ذلك تحديد الأمور المتنازع عليها في صيغة مختصرة وواضحة (قضية النزاع)، حيث أنه بشكل مبسّط يمكنك استخدام ورقة كبيرة (فليب تشارت)، ثم ترسم دائرة في منتصف الورقة وتكتب عليها (اسم القضية المتنازع عليها) واحذر أن تكتب اسم شخص، وهنا يجب أن تتحلى بأحد المبادئ الأساسية لتحليل النزاع وهي الحياديّة، وهو ما يقتضي منك ألا تتهم الأشخاص، بل دائمًا وجّه اتهامك للأفكار أو الأفعال موضوع النزاع، فعلى سبيل المثال: لا تقل: "قبيلة (س) منعت بناء المركز الصحي" ولكن قل: "تعتّر بناء المركز الصحي في منطقة كذا.

## الخطوة الثانية: حدّد الأطراف المعنيّة بالنزاع:

حدد من هم الأطراف الرئيسيّة في النزاع -أفرادًا أو مجموعات- ثم قم بوضع أطراف النزاع في الخريطة حول الدائرة الرئيسيّة التي يقع بها اسم قضيّة النزاع.



الخطوة الثالثة: حدّد: (رغبات/طلبات كل طرف)، (تخوفات كل طرف من أطراف النزاع).

## الاحتياجات

إن الحاجة قد تعني الشيء الذي يهم كل طرف تجاه القضية المتنازع عليها، فيجرب بحث ورصد الاحتياجات الملموسة والغير ملموسة.

## التخوفات

(التحفظات) إن نوعيّة تخوفات الأطراف المتنازعة قد تكون تخوفات وقد تكون دوافعًا أو تحفظات أو ضغوط نفسية داخلية نتيجةً للوضع القائم، وكما هو الوضع في الاحتياجات فإنّه كذلك في التحفظات، فقد تكون تلك التحفظات ملموسة أو غير ملموسة.

## الخطوة الرابعة: قراءة خريطة النزاع:

الغرض من قراءة الخريطة هو تنظيم المعلومات التي تم جمعها من خلال الخريطة وترتيبها والنظر في الصياغة والعبارات، وهو ما يهيئ لنا ملاحظة النقاط والجوانب المشتركة.

## الخطوة الخامسة: الأرضية المشتركة:

ونعني بالأرضية المشتركة: جوانب الاحتياجات والاهتمامات التي اتفق عليها كل أو غالبية أو بعض أطراف النزاع، ومن المهم بناء إطار عام للشراكة بين المتنازعين -بث شعور بالاتفاق بين الاطراف المتنازعة-.

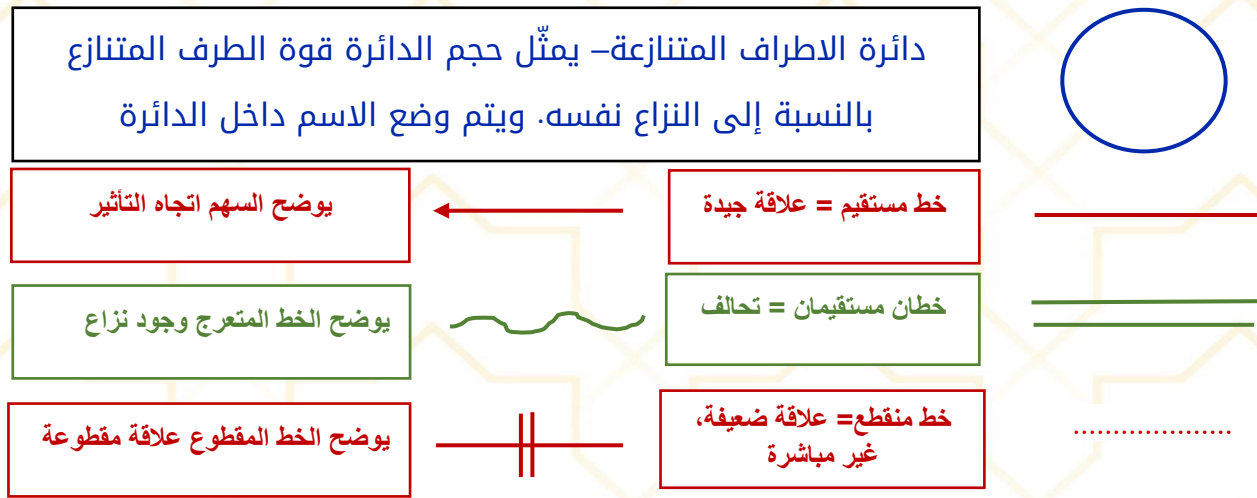
وفي نهاية هذه الخطوة يتم تحديد القواسم المشتركة (المستخلصة) سواء التي بين الأطراف أو التي تتعلق بـ (المطالب أو المخاوف)، ونقوم بكتابتها في أسفل قاعدة الخريطة، او في مكان مناسب.

## الخطوة السادسة: حدّد عناصر أخرى للنزاع، وهي:

- تاريخ نشأة النزاع.
- مكان النزاع.
- الوضع الحالي للنزاع: ما الذي يحدث الآن؟
- الوقت الملائم للتدخل أو محاولة الحل.
- مستوى قوة أطراف النزاع (هيكل القوى).
- الأسباب الرئيسية للنزاع.

وبعد الانتهاء من المناقشات دع كل الأطراف يقرأون الخريطة ويعلقون عليها.

### رموز يمكن استخدامها في خريطة النزاع



### أداة المثلث لتحليل النزاع (أ، ب، ج)

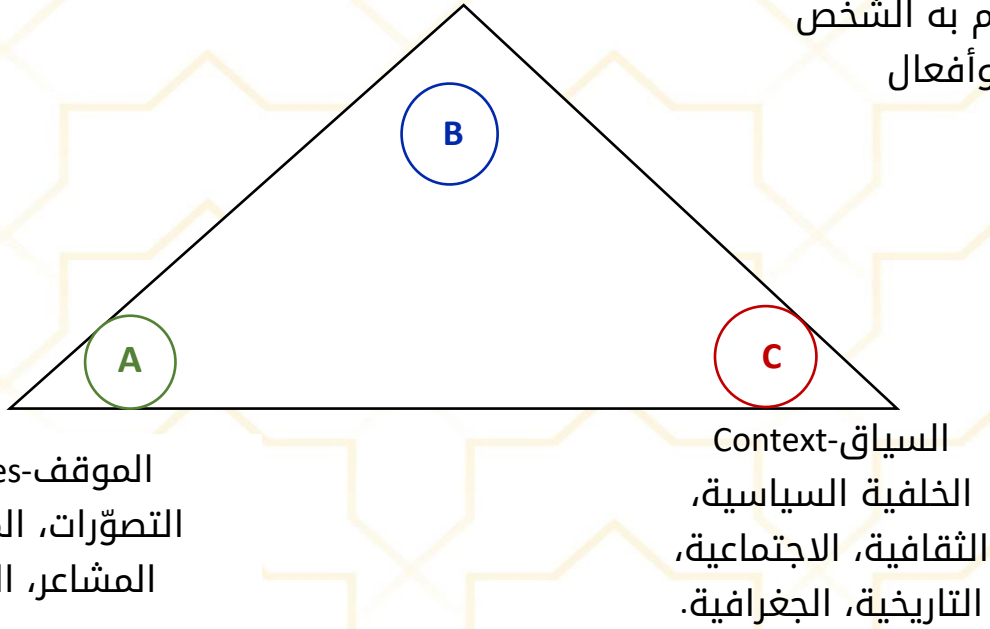
مثلث النزاع هو أداة لتحليل النزاعات، يقوم على فرضية أن للنزاعات ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- **السياق (Context):** ويقصد به الخلفية السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعية والثقافية والتاريخية.
- **المواقف (Attitudes):** وهي التّصوّرات الخاطئة التي يحملها كلّ طرف عن الآخر ويحملها الشخص في عقله وقلبه.
- **السلوك (Behavior):** وهو الشيء الظاهر والمرئي، والذي يكون على شكل أقوال أو أفعال.

وبينما يكون السلوك شيئاً ظاهراً يكون السياق والمواقف غير ظاهرين -وفقاً ليوهان جالتون-، وتؤثر هذه العوامل على بعضها البعض، ولذلك وجب معرفة كافة الجوانب التي أدّت إلى نشوب هذا النزاع.



**السلوك - Behavior**  
هو ما يقوم به الشخص  
من أقوال وأفعال



## أداة الشجرة لتحليل النزاع

هي إحدى الأدوات المهمة في تحليل النزاعات، وهي توّضح العلاقة بين الأسباب الجذرية - والتي تمثل الجذور- وموضوع الخلاف -الذي يمثل الساق-، والنتائج المترتبة عن الخلاف والتي تمثل الأوراق، ويفضّل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات أكثر من الأفراد. حيث تعرض شجرة النزاع منهجيّة مناسبة لتبين العلاقة بين الأسباب والنتائج الخاصة بالنزاع.

**مما سبق يتضح أنّ كل جزء في الشجرة الطبيعية يقابله جزء في شجرة النزاع، على النحو التالي:**

- **جذور رئيسية:** أسباب جذرية رئيسية.
- **جذور فرعية:** أسباب جذرية فرعية.
- **ساق:** قضية النزاع الرئيسية.
- **غصون وأوراق، وثمار:** الآثار المباشرة والغير مباشرة.

## آليات التعامل مع النزاع

هناك آليات متعددة للتعامل مع النزاعات، منها ما هو مشهور ومتعارف عليه، ومنها ما هو منتشر وشائع بحسب ثقافة البلدان وعاداتها وتقاليدها، سنتحدث هنا عن بعض منها على النحو التالي:

### التفاوض

هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر، يدرسون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة لديهم، أو لبلوغ أهداف مرضية لهم. وغالبًا ما يتم الربط بين إدارة التفاوض وإدارة الأعمال، ولكن في الحقيقة فإن التفاوض يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهارة إدارة الاختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية، ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن، طالما أنه يعيش مع غيره من البشر.

### أساليب التفاوض

#### الأسلوب الأول: المساومة

وهو الأسلوب الأكثر شيوعًا للتفاوض، ويستخدم في كل مناحي الحياة منذ سن الطفولة المُبكرة، ويقوم هذا الأسلوب على تقديم كل طرف للحل الذي يراه، ووضعه أمام الأطراف الأخرى في صورة اتفاق جاهز للتبني. ويتمسك كل طرف بالحل الذي تقدّم به، ويتنازل عنه ليقدم حلًا آخرًا فقط إن استدعى الأمر، مثلًا: جمود الطرف الآخر أو ردًا على تنازل مشروط من الطرف الآخر أو لإعطاء الإيحاء، وقد يكون غير حقيقي ولا يقرب من الوصول إلى اتفاق...إلخ.

#### الافتراضات الأساسية لأسلوب المساومة:

- ✓ يتم إدارة التفاوض وفقًا للمصلحة الذاتية فحسب.
- ✓ الدافع الأساسي هو تنافسي/عدائي.
- ✓ الموارد المتوفرة محدودة، وتكون المحصلة النهائية صفرًا.
- ✓ لا تؤثر هذه المفاوضات على المستقبل.
- ✓ الهدف من المفاوضات هو الفوز بأكبر قدر مما تستطيع، وخاصة أكثر من الجانب الآخر.

## الأسلوب الثاني: التفاوض التعاوني

التفاوض التعاوني هو نقيض التفاوض التنافسي، فيعير المفاوض التعاوني أهمية قصوى للعلاقات الشخصية، ويسعى جاهداً لإيجاد أرضية مشتركة، ونحو المصالح المشتركة، والتفاهم بين الطرفين. ويعتبر هذا النمط هو النمط السليم الذي يستوعب الآخر. ورغم أنه لا يعتبر ناتجاً عن ضعف إلا أنه يتم اعتباره في الغالب على أنه ضعف.

### مبادئ التفاوض

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار، واكسب وقتاً للتفكير.
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- توخي الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
- أن نتفاوض من مركز قوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر واعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاؤل الدائم ومقابلة الانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- التجديد في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وأسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

## القواعد الأساسية للتفاوض

1. فصل المشاكل عن الناس، وتتضمن مشاكل الناس العواطف والاتصال.
2. التركيز على المصالح وليس على المواقف:
  - لا تفاوض على تغيير المواقف.
  - النقاش حول المواقف، شيء غير فعال.
  - النقاش حول المواقف يعرض العلاقات النامية للخطر.
  - التفاوض على المواقف هو أسوأ ما يكون عندما تكون هناك أطرافاً عديدة مشتغلة داخل النزاع.
3. إيجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة.
4. البحث عن المعايير الخاصة بالتقييم، افحص واختبر معايير عديدة لكل خيار.
5. معرفة أحسن بديل عليك اختياره إذا لم يتم الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة.
6. حلّ قوتك التفاوضية وبدقة:
  - المهارة والمعرفة.
  - علاقات عمل جيدة.
  - بديل أفضل جيد.
  - خيارات جيدة.
  - الشرعية.
  - الالتزام.

المفاوض الفعال		
علم معارف	فن مهارات	شخصية خصائص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة القانونية</li> <li>- المعرفة اللغوية</li> <li>- المعرفة الاقتصادية</li> <li>- المعرفة الفنية</li> <li>- المعرفة الكمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل مع الآخرين</li> <li>- فن الاستماع والإنصات</li> <li>- فن الإدراك السليم</li> <li>- الحكم والتقدير</li> <li>- تخطيط للوقت</li> <li>- القدرة على تحليل وتقديم البدائل</li> <li>- القدرة على الإقناع</li> <li>- القدرة التأثيرية</li> <li>- المرونة والحركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الذكاء الفطري واللماحة</li> <li>- الصبر وسعة الصدر</li> <li>- سلامة التصرف السريع</li> <li>- اللباقة وروح الدعابة</li> <li>- الشخصية الاجتماعية المتفتحة</li> <li>- القدرة التعبيرية للأداء والسرعة والدقة</li> <li>- الوضوح والصراحة مع النفس</li> <li>- كسب/ احتواء الغير وآداب المعاملة</li> </ul>

## الحوار

**الجَوَّازُ:** من المعاورة، وهي المراجعة في الكلام. ويعني كذلك: إدارة الفكرة بين طرفين مختلفين أو أطراف متنازعة عن طريق الأخذ والرد في الكلام وطرح الحجّة والرد عليها، وبيان الرأي والرأي الآخر.

### غاية الحوار وأهدافه

- غاية الحوار الأساسية: إقامة الحجّة، ودفع الشبهة والفاقد من القول والرأي، فالحوار نموذج للتعاون من قبل المتحاورين لمعرفة الحقيقة والتوصل إليها، يكشف كل طرف ما خفي عن صاحبه منها، والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق.
- غايات وأهداف الحوار الفرعية:
  - التعرّف على وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة.
  - إيجاد حل وسط يرضي الأطراف المتنازعة.
  - البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء في تنوع الرأي والتصوّرات المتاحة، للوصول إلى نتائج أفضل لحل النزاع.

### آداب الحوار

- إخلاص النية والتقوى.
- السماعة في الكلام والبعد عن التعصب.
- سلوك الحسنى والحوار بمودة واحترام.
- حسن الظن واحترام فكر المحاور ومعتقدده.

### ضوابط الحوار

- الابتداء من الأريضية المشتركة، واحترام التخصص.
- القبول بالنتائج بعد كل جلسة حوار، وتحديد نقاط الاتفاق.
- احترام حق الأبوة والبنوة والحقوق الأخرى.
- تجنب الإطالة والعمل على الاختصار المفيد والغير مغل.

## الفرق بين التفاوض والحوار

الحوار	التفاوض
عملية أعم وأشمل.	جزء من الحوار.
أسلوب مكاشفة ومصارحة وتعريف بما لدى طرف ما.	أسلوب مناقشة أو مساومة لتحقيق مكاسب.
ليس شرطاً فيه التوصل إلى اتفاقات محددة.	يذهب إليه الطرفان بهدف التوصل إلى اتفاقات.
لا يشترط مدى زمني.	يضع مسبقاً خطط زمنية مرحلية.
ليس فيه مكاسب أو تنازلات، بل هو تفاعل معرفي فيه عرض لرأي الذات، وطلب لاستيضاح لرأي الآخر دون شرط التوصل إلى نتيجة مشتركة، بل ربّما يحدث تأثر وتأثير متبادلان دون إقرار بذلك من الطرفين.	ينطلق من معرفة مسبقة بما يريده الآخر، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف لاحقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلات في جانب آخر.
يقوم به أفراد ومؤسسات، وليست الحكومات والدول.	يقوم به الفرد والجماعة والمؤسسات وكذلك الدول.
ليست فيه صفقات بقدر ما هو تقارب وسعي نحو الحلول.	في أحيان متعدّدة ينتهي بصفقات.

## الوساطة

### مفهوم الوساطة

هي عملية تدخّل في نزاع، تقبل الأطراف المتنازعة أن يقوم بها طرف ثالث "الوسيط"، وذلك بهدف مساعدة الأطراف بطريقة تطوعيّة في الوصول لاتفاق يكون مقبولاً من كل الأطراف. ويتدخل الوسيط بطلب من أطراف النزاع أو من أحدهم، كما يمكن أن يتدخل الوسيط من تلقاء نفسه من أجل الإشراف على عملية حل النزاع.

## صفات الوسيط

- الحياد: أن يكون غير منحاز لأي طرف.
- العدل: عدم ترجيح كفة طرف على أخرى.
- كتمان السر.
- الإنصات الجيد.
- التواصل السليم والواضح.
- مؤثر (يوجه مشاعر وأحاسيس أطراف النزاع ويشجّعهم على تحديد الدواعي).

### • الأدوار التي يمكن للوسيط القيام بها:

يمكن للوسيط أن يأخذ على عاتقه العديد من الأدوار والمهام لمساعدة الأطراف في حل نزاعهم، وقد تتضمن هذه الأدوار ما يلي:

**الجمع بين الأطراف المتنازعة:** وذلك عن طريق المبادرة في فتح قنوات اتصال.

**المعلم:** يقوم الوسيط بتعريف أطراف النزاع عن عملية الوساطة، البدائل الأخرى لحل النزاع، وطبيعة النزاعات التي سيتم التعامل معها من خلال الوساطة، والخيارات والمبادئ التي يمكن النظر في استخدامها، الأبحاث، معايير المحاكم...إلخ.

**الجمع بين الأطراف المتنازعة:** حيث يساعد الأطراف في التعرف على حقوق الآخرين.

**المسهّل أو المُيسّر:** والذي يساعد في إدارة وتسهيل جلسة التفاوض ويحاول أن يضمن سماع كل طرف للآخر خلال عملية الوساطة.

**القائد والمحفّز:** يقوم بالمبادرة لتحريك التفاوض قدمًا للأمام بواسطة الاقتراحات الملموسة، وتحفيز رؤية منظور كل طرف، واقتراح نقاط مرجعية.

## كاشف وموضِّح للمشكلة

حيث يساعد الوسيط في تعزيز قدرة أطراف النزاع على فحص المشكلة من زوايا ووجهات نظر مختلفة، ويتأكد من فهمه وفهم كافة الأطراف للقضايا المطروحة كي يكون الجميع على نفس الدرجة من الوعي.

## يجسّد الواقع

يقوم الوسيط باستخدام حدسه وبديهيته في القيام بلعب دور الضد مع أحد أو كلا الطرفين بخصوص مدى واقعية الحلول التي يقدمها/يقدمانها أو مدى توافق الخيارات المطروحة مع أهداف أو مصالح أطراف النزاع التي عبروا عنها.

## مسؤول عن تسجيل التفاصيل

حيث يقوم بإدارة وتسجيل كافة المعلومات المهمّة، وتسجيل الاتفاق الذي يصل إليه أطراف النزاع وقد يساعدهم على تنفيذ الاتفاق الذي يتوصلون إليه.

## مهارات الوساطة

### مهارة العمل على توفير إطار بناء وتعاوني للتفاوض

لا تستطيع الأطراف رؤية نفسها كمفاوضين، وبدلاً من ذلك فإنهم يرون بعضهم البعض على أنهم "المشكلة" وعلى ذلك فإن واحدة من مهام الوسيط هو مساعدة الأطراف على أن ترى بعضها البعض كحلفاء بدلاً من أعداء.

يحتاج الوسيط لإبعاد تركيز الأطراف عن تحديد من هو الشخص المصيب والشخص المخطئ ومن الذي يجب أن يلام ومن الذي بدأ الخصام، فبدلاً من ذلك عليه أن يوجه تركيز الأطراف إلى التفاوض من أجل الوصول لاتفاق لأن ذلك سيعطيهم حلاً عادلاً ومرضياً.

يكون الهدف من الوساطة عادة قيام الأطراف بالتفاوض على أساس تعاوني ومحاولة إيجاد حل عادل وخلاق من شأنه إشباع حاجات ومصالح الأطراف كلها. ولإنجاز ذلك فإن مهمة الوسيط هي مساعدة الأطراف على فهم مصالح وحاجات (احتياجات) بعضهم البعض.



## مهارة الاستماع وإعادة الصياغة

يعتبر الاستماع الفعّال واحداً من المهارات الأساسية، ويستخدمه الوسيط لمساعدة الأطراف في التحرك قدماً نحو الاتفاق. ويختلف الاستماع عن حل المشكلة وعن إعطاء النصائح، فعندما يكون الإنسان في حالة غضب أو تشويش، فإنه يكون بحاجة إلى من يسمعه وليس إلى من ينصحه، ويأتي حل المشكلة لاحقاً، وذلك حيث يصبح الشخص من الناحية العاطفية جاهزاً ومستعداً لأن يكون عقلانياً، كما يساعد الاستماع أطراف المشكلة في بناء فهم متبادل ويقلل من سوء الفهم، بالإضافة إلى أنه يساعدهم كذلك في تحديد مصالحهم.

# الفصل الثاني: التعايش المُجتمعي

## مفهوم التعايش المجتمعي

### التعايش في اللغة

**(عائِشَةٌ): عاش معه، والعيش معناه الحياة، وهو العيش في ظل الود والمحبة.**

- التعايش السلمي اصطلاحًا: كشعار سياسي يعني: البديل عن العلاقة العدائية بين الدول ذات النُظم الاجتماعية المختلفة، ومع هذا ليس هنالك أي مانع للتوسّع في استخدامه في ساحة العلاقات الاجتماعية بين أتباع الديانات المختلفة، وبخاصة المقيمين في دولة واحدة، وهو أن يعيش أبناء المجتمع الواحد في حالة: سلام، وود، ووثام، وترابط، وحب، واحترام، وقبول ببعضهم البعض دون إقصاء أو تهميش.

**وإذا كان الأمر كذلك فإن التعايش السلمي يمكن أن يشمل الآتي:**

- التعايش بين أهل المِلَّة الواحدة.
- التعايش بين أهل المِلل المختلفة.
- التعايش بين الدول المختلفة سياسيًا.
- التعايش بين القوى الاجتماعية المختلفة.

### أنواع التعايش

- التعايش الديني.
- التعايش العرقي واللغوي.
- التعايش المذهبي.

### مبادئ تحقيق التعايش المجتمعي

- **الوحدة الإنسانية:** خلقنا لأجل التعارف والتعايش دون أي تمييز.
- **حرية الاعتقاد:** لكل إنسان حق وحرية اعتناق الدين الذي يرغب، وحقّه في التفكير والاعتقاد بما يشاء.
- **حق العيش للآخرين:** حيث حرّم الله قتل النفس بغير حق.
- **العدالة والمساواة:** الناس سواسية أمام القانون.

## الشباب ودورهم المجتمعي، وسبل تعزيز دورهم في عملية تحقيق

### التعايش المجتمعي

#### مفهوم الشباب

إن مفهوم الشباب يتسع للعديد من الاتجاهات ومنها التالية:

1. **الاتجاه البيولوجي:** وهذا الاتجاه يؤكد الحتمية البيولوجية باعتبارها مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان، الذي يكتمل فيه نضجه العضوي، وكذلك نضجه العقلي والنفسي، والذي يبدأ من سن (15 - 25)، وهناك من يحددها من (13 - 30).
2. **الاتجاه السيكولوجي:** يرى هذا الاتجاه أن الشباب حالة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة، وثقافة المجتمع من جهة أخرى بدءاً من سن البلوغ، وانتهاً بدخول الفرد إلى عالم الراشدين الكبار، حيث تكون قد اكتملت عمليات التطبيع الاجتماعي، وهذا التعريف يحاول الدمج بين الاشتراطات العمرية والثقافة المكتسبة من المجتمع (الثابت والمتغير).

#### مميزات الشباب كقوة مجتمعية

من أهم ما يُميّز الشباب كقوة تغيير مجتمعية ما يلي:

- **الشباب هم الأكثر طموحاً في المجتمع**، وهذا يعني أن عملية التغيير والتقدم لديهم لا تقف عند حدود، والحزب السياسي أو المنظمة الشبابية أو أية مجموعة اجتماعية تسعى للتغيير السياسي أو الاجتماعي يجب أن تضع في سلم أولوياتها استقطاب طاقات الشباب وتوظيف هذه الطاقات باتجاه أهدافها المحددة.
- **الشباب هم الأكثر تقبلاً للتغيير**، هذه الحقيقة تعتبر ميزة رئيسية في عالم السياسة الذي هو عالم متحرك ومتغير ويحمل دائماً الجديد، أما الفكر المحافظ فإنه لا يقوى على مسايرة الجديد، بل يتعامل معه وفق منظوره المحافظ وهو ما يعني الفشل المحتوم. بينما الشباب وبحكم هذه الخاصية، فإن استعدادهم الموضوعي نحو التغيير وتقبُّل الجديد والتعامل معه بروح خلاقية ومبدعة، سيضمن المواكبة الحثيثة للمتغيرات، والتكيف معها بشكل سلس دونما إرباك.
- **التمتع بالحماس والحيوية فكرياً وحركياً**، وبما يشكّل طاقة جبارة نحو التقدّم، فالشباب المتقدّمون حماساً وحيوية في تفاعله مع معطيات السياسية ومتغيراتها ومع معطيات المجتمع ومتطلباته، الشباب هم الضمانة للتقدّم بثبات، فيما الحركات السياسية التي لا تحظى بهذه الطاقة الخلاقية، فإنها مهدّدة بالانهيار والموت أو على أقل تقدير بالتفوق والمراوحة في ذات المكان.

- **العطاء دون حدود حين يكون مقتنعًا وواعيًا لما يقوم به،** وهنا تبدو المعادلة بسيطة لمن يريد أن يدرك معطياتها، حيث لا تعمل إلا وفق اشتراطين رئيسيين:

## الشرط الأول

الالاقتناع بمعنى احترام العقل، والتعامل مع الشباب بمفهوم كيانى وليس كمجرد أدوات تنفيذ.

## الشرط الثاني

- الإدراك لما يقوم به الشباب، أي الإلمام بالأهداف والاقتناع بالوسائل والطرق الموصلة إلى تحقيق الهدف.

وفي حال تحقق هذين الشرطين الضروريين، فإن عطاء الشباب سيكون بدون حدود، وسيدفع بمسارات العمل بكل إخلاص وتفانٍ.

**الشباب قوة اجتماعية مهمة قطاعًا اجتماعيًا رئيسيًا في المجتمع،** وكسب هذا القطاع من قبل صانعي القرار والسياسيين يعني كسب معركة التغيير.

**الشباب قوة اقتصادية جبارة،** فالعمال الشباب هم الذين ينتجون بسواعدهم، والشباب المتعلم بجهدهم الذهني ينتجون ما يحتاجه المجتمع، وهم الذين يبنون صرح الوطن ويضمنون منعته وقوته الاقتصادية.

**الشباب عنوانٌ للقوة والفتوة،** هاتان الميزتان هما من المتطلبات الرئيسية للعمل السياسي، فالحزب الذي لا يضم في صفوفه الشباب، ولا يجدّ عضويته بعناصر شابة ودماء جديدة، سيتحوّل مع الوقت إلى حزب مترهل وضعيف كمعلم من معالم الشيخوخة، فيما الحزب المتجدّد بدماء الشباب في كل هيئاته ومستوياته القيادية، سيحافظ على شبابه المتجدد.

## متطلبات المجتمع من الشباب

تفاوت المتطلبات التي يفرضها المجتمع على الشباب من مجتمع لآخر ومن بيئة لأخرى، إلا أنها توجد بعض النقاط التي تشترك المجتمعات كلها في طلبها من الشباب، لتصل في نهاية المطاف لتنمية مجتمعية حقيقية وفعّالة، وهذه النقاط هي:

- الاعتدال والوسطية، وعدم التعصب والتطرف في القضايا المختلفة التي يواجهها المجتمع.
- إنماء قيم المنافسة الفعّالة والإيجابية، والحدّ من الاعتماد والاتكال على الظروف الخارجية لتحصيل الفرص وإحراز النجاح، والاعتماد في ذلك على الذات.
- السعي لتعزيز الهوية الوطنية والقومية، لجعلها هوية ترفع من شأن الشباب وتزيد من احترامهم.

## دور الشباب في تحقيق التعايش السلمي وبناء السلام

- لدى الشباب إمكانيات كبيرة في التغيير على المستوى المحلي، ولكن غالبًا ما يتم تجاهل لخطابهم، وما زال الشباب يحاولون الكشف عن رؤاهم وتصوّراتهم في مستقبل اليمن، والدعم الذي يحتاجونه في بناء السلام الوطني من أجل نشر ثقافة التعايش والتسامح، والحصول بشكل متساوٍ على الموارد والتوظيف والخدمات في حكومة تشمل الجميع وتتسم بالمسؤولية والشفافية وتطبيق القانون بشكل فعال لحماية ونشر حقوق الإنسان وحرية التعبير، وذلك مما يحقق وجود مجتمع مزدهر ومتساوٍ وآمن يعيش فيه جميع الناس في ظل وجود العدالة واحترام حقوق الإنسان بحيث يتمكن الجميع من المشاركة لتحقيق التنمية والسلام الدائم. ينبغي ذلك أن يتحقق بالموافق والأفعال، ويتوق أن يكون الشباب جزءًا من صناعة القرار، واتخاذ السياسات سواء كان على المستوى المحلي والقطاع الخاص أو القضايا الوطنية والدولية، لأن السلام يحتاج إلى وجوه جديدة للأخذ بزمام الأمور في الحوكمة، والشباب يلعبون دورًا محوريًا في قطاعات مختلفة لبناء الروابط بين المجتمعات المحلية ورفع مستوى الوعي العام حول السلام.
- يمكن للشباب المشاركة في حملات التوعية المجتمعية.
- يمكن للشباب نشر ثقافة التعايش، والمواطنة الفاعلة، والمساواة.
- التوعية المجتمعية ضد العنف والنزاعات بكافة أنواعها.
- التطوع والمساهمة في التنمية المجتمعية.

## التحديات التي تواجه الشباب في حل النزاعات وبناء السلام

- ▶ عدم إشراكهم في صنع القرار وبناء السلام.
- ▶ انعدام التعليم الكافي والمهارات اللازمة التي تُمكنهم من المساهمة في التنمية.
- ▶ البطالة وكثرة الاحتياجات الماديّة والاقتصاديّة.
- ▶ النظر إليهم على أنهم فئة ضعيفة لا تجدي نفعًا.
- ▶ انخراط الشباب في النزاعات المسلحة.

## سُبُل تعزيز دور الشباب في حل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي

هناك العديد من السُّبُل التي قد تساهم في تعزيز دور الشباب في حل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي، ومنها:

- ▶ تغذية مهارات الشباب في مجالات: القيادة، والوساطة والتفاوض وحل النزاعات، والتواصل، والمهارات الحياتية، والأعراف الاجتماعية الإيجابية.
- ▶ تحديد الشباب الذين بإمكانهم أن يكونوا قدوات، وأن يوجِّهوا الأفراد الأصغر سناً.
- ▶ تعزيز المشاركة المدنيّة للشباب، والمشاركة في صنع القرار، والعمليات والمؤسسات السياسية.
- ▶ زيادة التمكين الاقتصادي للشباب.
- ▶ دمج الشباب في مشاريع بناء السلام وحل النزاعات والأنشطة الجماعية.
- ▶ تعزيز العلاقات الإيجابية بين الشباب والموجهين الكبار الذين بإمكانهم أن يساعدوا في توجيه الشباب خلال المراحل الانتقالية في الحياة، وأن يوفرُوا لهم الرؤية والثقة لتحقيق أهدافهم.
- ▶ وضع استراتيجيات لمنع العنف تتجاوز الاستجابات الأمنية البسيطة، وتشمل منع العنف في الأسرة والمدرسة والمجتمع وتدعم إعادة الإدماج وإعادة التأهيل.
- ▶ تشجيع وتيسير المشاركة المدنيّة للشباب والعمل التطوعي من أجل السلام.
- ▶ ضمان التزام صنع القرار والمؤسسات والمنظمات ذات الصلة بالمساءلة أمام الشباب؛ وإحداث آليات للتواصل مع الشباب وتلقي آراءهم، ولا سيما كجزء من أي برنامج يركّز على الشباب وأي إطار للسياسة العامة.

# الفصل الثالث: كتابة المشاريع



## مفهوم مقترحات المشاريع

مقترح المشروع هو: مستند يقدّم عملية منطقية لحل مشكلة ما، ويقدم وصفاً مفصلاً للمشكلة، وخطة العمل المقصودة لمعالجة المشكلة ومتطلبات الموازنة لتنفيذها، ثم يتم تقديم هذه الوثيقة إلى المانح تحسباً لتلقي الأموال حتى تتمكن من مواصلة جهودك لحل المشكلة، ويشكل مقترح المشروع أساس علاقتك مع المتبرع، وبالتالي يجب تطويره بأقصى قدر من العناية والاجتهاد، ومن الأفضل أن تتاح فرص مشاركة أطراف خارجيّة ضمن فريق تصميم مقترح المشروع، كالمستفيدين، والقاعدة الشعبية، والشركاء، وغيرهم.

## التحضير قبل كتابة مقترح المشاريع

**من أجل الحصول على التمويل لا بُدّ أن تقوم المنظمة بالتحضير الجيّد، وتمثل مرحلة التحضير بالنقاط التالية:**

- توظيف أشخاص ذوي كفاءة عالية، ولديهم القدرة على الكتابة باللغة الإنجليزية.
- تدريب موظفي المنظمة على كتابة المشاريع مرّة كل عام على الأقل.
- تعريف كادر المنظمة على نوعية المشاريع والأنشطة التي تنفذها المنظمة.
- معرفة المجالات التي يستهدفها المانحون والاطلاع على استراتيجياتهم، وتقديم المقترحات بناءً على ذلك.

## مخطط مقترح المشاريع

يختلف تخطيط مقترحات المشاريع من مانح إلى آخر، إلا أنّ المقترح لا بُدّ أن يحتوي على عناصر مهقّة وأساسية وهي: (غلاف المشروع، خلفية المشروع، مبررات تقديم المشروع، أهداف المشروع، الإطار المنطقي، الأنشطة وخطة العمل، المستفيدون، المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلّم، مراعاة النوع الاجتماعي، قدرات المنظمة وشركاء التنفيذ، استدامة المشروع والميزانية).



## غلاف مقترح المشروع

يبدأ كل مقترح مشروع بغلاف يحوي خمسة عناصر أساسية:

## اسم المشروع

يتم اختيار اسم المشروع في الغالب بعد الانتهاء من كتابة المشروع ولا بُدَّ أن يتميز بالصفات التالية:

- ❖ متناسبًا: يتناسب مع المشروع، والأفضل أن يقتبس من هدف المشروع.
- ❖ يذكر القطاع: الذي ينتمي إليه المشروع (صحة، تغذية...إلخ).
- ❖ يذكر المنطقة: المنطقة التي سينفذ فيها المشروع.
- ❖ مختصرًا: يفصلُ ألا يزيد عن عشر كلمات.

## أمثلة عن أسماء المشاريع

- تعزيز دور المبادرات الشبابية الداعمة للتماسك المجتمعي في مديرية تريم بحضرموت.
- تحسين الصرف الصحي والمياه والنظافة بمديرية سيئون بحضرموت.

## تاريخ تقديم المشروع

وهو التاريخ الذي سيتم فيه تقديم المشروع للمانح.

## الجهة المقدمة للمشروع

أي اسم وشعار المنظمة التي كتبت المشروع.

## اسم المانح

اسم وشعار المانح.

## الفترة المقترحة لتنفيذ المشروع

أي الفترة التي تقترحها الجهة لتنفيذ المشروع.

## خلفية المشروع

يتم جمع المعلومات الموجودة في خلفية المشروع من تقارير حكومية، أو من تقارير تخص منظمات دولية ومحلية ويجب الإشارة إلى مصدر المعلومات. ولا بُدَّ أن يحتوي تحليل الوضع على الآتي:

## تحليل الوضع

لا تتطلب كتابة الجزئية الخاصة بتحليل الوضع الكثير من الوقت، ذلك لأنها تعتمد على مصادر ثانوية كالتقارير الصادرة عن المنظمات أو الجهات الحكومية، ويتم كتابة المحتوى مع الإشارة إلى مصدر المعلومة. وينبغي أن يشمل محتوى التحليل الآتي:

- تحليل الوضع على مستوى الدولة التي سيقام فيها المشروع.
- معلومات مصادرها معروفة وموثوقة مثل: تقارير مؤشر التنمية، أو تقارير دورية صادرة عن هيئات الأمم المتحدة العاملة في المنطقة المستهدفة.
- يحتوي على معلومات تشير إلى الأمور التي تؤثر على حياة الناس جميعًا في البلد المستهدف مثل: الكوارث الطبيعية، أو الحروب والنزاعات المسلحة، وتاريخ بدء الكوارث.
- تحليل التحديات الخاصة بالقطاع الذي يتدخل به المشروع، فمثلًا في حال أن المشروع يستهدف العنف القائم على النوع الاجتماعي فإن تحليل الوضع يركّز على تأثير الكوارث الطبيعية والنزوح على زيادة معدلات العنف القائم على النوع الاجتماعي.
- يمكن وضع رسوم بيانية داعمة أو خرائط توضّح نوع المشكلة وحجمها ومدى انتشارها.

## تقييم الاحتياج وتحليل المشكلة

يعد تقييم الاحتياج من أهم الخطوات في كتابة المقترحات، وكذلك في تهيئة المانح لفهم المشكلة ولذلك يجب تنفيذ هذه الخطوة بترتيب ووضوح تامين. ويجب أن نعي أنّ الاحتياج هو المشكلة التي يعاني منها المجتمع وبالتحديد الفئات المُستهدفة.

- تحديد المجال الجغرافي للتدخل:
- اختيار المجال الجغرافي والمتضررين يعدّ مهمًا لتوضيح نطاق العمل، ويساعد في سرعة إنجاز الخطوات الأخرى من تقييم الاحتياج حتى تصميم الأنشطة والميزانية. ويخضع اختيار المنطقة والمتضررين لعدّة أمور تتعلق بالمانح وتتعلم باستراتيجية المنظمة نفسها وبنسبة الاحتياج في المناطق المختلفة في البلاد. **وعند اختيار المنطقة المستهدفة يجب وضع الاعتبارات التالية:**
- في حال أن المانح قام بتحديد المناطق التي يجب أن يستهدفها المشروع، لا بُدّ للمنظمة من تحديد المناطق المطلوبة بالضبط، وتحديد المشكلة فيها، وإبلاغ الأطراف ذات العلاقة كالكُتل الخاصة بمجال المشروع (الكليسترات) والتي تعمل على تنسيق التدخلات.
- يفضّل أن تختار المنظمات المناطق التي سبق وأن نُفذت فيها تدخلات من قبل؛ لأن ذلك يُعد نقطة قوة بالنسبة للمنظمة، ويعطيها أولويّة في الحصول على التمويل، لأن ذلك يعطي للمانح مؤشراً جيّداً بأن المنظمة قادرة على التنفيذ، بالإضافة إلى أن التنفيذ في أماكن سبق وأن تم التنفيذ فيها يسهّل على المنظمة التنسيق مع السلطات المحليّة، وجمع المعلومات الخاصة بتحديد الاحتياج.
- يمكن كذلك للمنظمة اختيار منظمة شريكة لمساعدتها للعمل في المنطقة المعينة بشرط أن تكون هذه المنظمة الشريكة نشيطة وقد سبق لها أن عملت في هذه المنطقة.

### تحديد المشكلة الرئيسية

قد يصعب على بعض المنظمات تحديد المشكلة بشكل جيّد وذلك إما لانعدام الخبرة لدى المنظمات أو لعدم وضوح بعض دعوات التقديم من قبل المانح، ولكي نقوم بتحديد المشكلة الرئيسية بشكل صحيح وثقة عالية، سنحتاج لعمل التالي:

- تحديد المتضررين من المشكلة والفئة العمرية والنطاق الجغرافي ونوع أو مجال الضرر.
- قراءة دعوة تقديم المقترح المقدّمة من المانح بدقة.

- التأكد من ارتباط المشكلة الرئيسية والمتضررين منها بكل أو بعض أو جزء من الأهداف والقطاعات والأوليات الخاصة بالدعوة.
- البحث والاطلاع واستشارة ذوي الخبرة في مجال المشروع.
- إدراج الخلفية النظرية والدوافع التي جعلت المانح يركّز على هذه الأهداف والأولويات والقطاعات والمواضيع التي ذكرها في دعوته لتقديم المقترح.

## تحليل المشكلة

**يمكن تحليل المشكلة بإحدى أدوات التحليل الوارد في تحليل النزاع في الفصل الأول من هذا الدليل، وعند كتابة بيان المشكلة يُنصح بالآتي:**

- كتابة بيان المشكلة باستخدام بيانات دقيقة وإحصائيات معتمدة.
- أن تكون المشكلة ذات علاقة بمهمة وأهداف المشروع.
- أن تتناسب المشكلة مع حجم المنظمة.
- أن تكون مبنية على أساس احتياجات المجتمع وليس المنظمة.
- أن تكون لغة كتابة المشكلة واضحة وبسيطة.
- أن تكون المشكلة واضحة ومحدّدة وخالية من اللبس.

## صيغة فقرة تقييم الاحتياجات

في العادة يُلزمك المانح بصفحات محددة للمقترح ككل، أو يحدد عدد أحرف أو كلمات معين، يتم صياغة فقرة تقييم الاحتياجات بشكل سردي، وفي الغالب لا تزيد عن نصف صفحة إلى صفحة (A4) وليس أكثر. وبالتركيز على النقاط التالية والتي نأخذها من تحليل المشكلة، ونربطها بنتائج التقييم الذي قمنا به في المناطق المستهدفة أو من نتائج تقييمات قامت بها منظمات/جهات أخرى لنفس المناطق أو لمناطق قريبة من المنطقة المستهدفة. وعند صياغة هذه الفقرة، يجب مراعاة التالي:

- كتابة اسم التقرير أو المرجع الذي تم الحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلات والاحتياجات من خلاله مع تاريخ صدوره باختصار، مع ذكر الجهة التي قامت بهذا التقييم أو الدراسة.

- يجب أن تكتب الاحتياجات أو المشكلات لكل فئة متضررة، مثلاً يجب أن نذكر احتياجات الأولاد بشكل منفصل عن احتياجات البنات، واحتياجات النساء بشكل منفصل عن احتياجات الرجال، وفي حالة وجود معلومات أخرى عن ذوي الاحتياجات الخاصة، أو المهقشين، أو النازحين، أو اللاجئين؛ يجب أن تُسرد في جمل منفصلة وعدم الاكتفاء بسردها بشكل إجمالي.
- يجب أن تكون المشكلات المذكورة قابلة للحل، وألاً نظهر للمانح أن المشكلة أو الاحتياج أكبر بكثير من قدرتنا على الاستجابة لها بواسطة الأنشطة التي نخطط لها في المشروع وبالميزانية المقترحة. وهذا يعني أن نتوسع أو نقوم بحصر المشكلات والاحتياجات على منطقة جغرافية وعدد مستفيدين بشكل يتوافق مع سقف التمويل المتوقع الحصول عليه في حالة فوز المقترح بالتمويل المطلوب.
- يجب عدم الإسهاب في سرد وتوضيح الأسباب غير المباشرة التي لها علاقة بعيدة بالمشكلة وبدلاً من ذلك يجب علينا التركيز على الأسباب المباشرة التي سيتم معالجتها أو توفير حلول لها عند تنفيذ أنشطة المشروع. ويعني ذلك أن نقوم بمراجعة فقرة تقييم الاحتياجات بعد الانتهاء من وضع الأنشطة؛ للتأكد من وجود العلاقة المنطقية بين الأسباب المباشرة المذكورة في هذه الفقرة وبين الأنشطة والتدخلات التي وضعناها في خطة العمل والإطار المنطقي.
- يجب أن يتم سرد الأسباب المباشرة وكذلك النتائج والآثار التي خلفتها هذه المشكلة لتتضح الصورة بشكل كامل وتُهيئ المانح لتوقع الأنشطة والتدخلات المقترحة التي ستسهم في معالجة هذه المشكلة في المنطقة المستهدفة.

## مبررات تقديم المشروع

- الكثير من المانحين يطلبون المبررات التي دفعت هذه المنظمة لتقديم المقترح. وهذه المبررات يمكن صياغتها عن طريق الإجابة على الأسئلة المناسبة لمقترحك وعلاقة منطقتك بالمناطق المستهدفة.
- هل هذا المشروع امتداد لمشروع سابق ويجب أن يستمر التدخل؟

- هل هناك تدخلات سابقة ويجب أن يتم تنفيذ هذا المشروع لإكمال أجزاء ضرورية؟
- هل هناك طارئ يجب الاستجابة له عبر هذا المشروع؟
- هل هناك حاجة لتُخبر المانح لماذا تم تصميم المشروع بهذه الطريقة وبهذا النوع من الأنشطة؟

### **المناطق المستهدفة والقدرة على التنفيذ فيها:**

- تحديد المناطق المستهدفة التي سيتم تنفيذ المشروع فيها، ونحتاج لذكر الدولة التي يتم تنفيذ المشروع فيها إذا كان المانح دوليًا، ثم المحافظة والمديرية. وقد يطلب بعض المانحين تفصيل أكثر للمناطق، مثلًا: في مشاريع المياه لا يمكن أن تقوم منظمة بعمل مشروع يغطي جميع قرى ومناطق المديرية؛ ولذلك يتم تحديد القرى/الحيات المستهدفة التي سيتم تنفيذ مشاريع المياه فيها.
- توضيح عن الوضع في المناطق المستهدفة وعن الأمن والسلامة في هذه المناطق.
- قدرة المنظمة على التنفيذ فيها.
- توضيح ما إذا كان للمنظمة تدخلات أو مشاريع تُنفَّذ حاليًا في هذه المناطق.
- توضيح إذا كانت المنظمة تعتبر أن هذا المشروع يُعد استمرارًا للمشروع السابق أم أنه يضيف قيمة أخرى للمشروع السابق.

### **الفئات المستهدفة والمستفيدون النهائيون**

من المهم التوضيح أن تحديد المستفيدين المباشرين من المشروع لن يكون ممكنًا إلا بعد تجهيز الإطار المنطقي والانتهاه من جميع الأنشطة والمؤشرات والعدد المستهدف لكل مؤشر ونشاط، وهناك فرق جوهري بين المستفيدين النهائيين من المشروع وبين الفئات أو المجموعات المستهدفة الذين لهم تأثير مباشر وحقيقي على المستفيدين.



## الفئات المستهدفة

هي الأطراف المعنيّة التي تؤثر في المشكلة وهذه الأطراف تكون على شكل فئات يتم استهدافها لوجود تأثير مباشر على المستفيدين، فالمعلمين والآباء والأمهات لهم تأثير مباشر على الطلاب، كذلك العاملين الصحيين لهم تأثير على المرضى، وقد تكون الفئات المستهدفة هي المتضررين أنفسهم.

## المستفيدون النهائيون

هم المتضررون من المشكلة بشكل مباشر، ولأجلهم يتم التخطيط لتنفيذ المشروع.

## أهداف المشروع

تكمن أهميّة الأهداف في أنها تقدّم صورة واضحة الشكل عن النتائج المتحققة من تنفيذ البرنامج أو المشروع باعتبار الأهداف الفرعية نتائج المشروع وهي إجابة عن السؤال: كيف ستبدو الحالة بعد التغيير؟

## الهدف العام

هو الهدف الذي تتم صياغته بشكل يجيب عن سؤالين: لماذا وُجد هذا المشروع؟ ومن المستفيد الرئيسي منه؟ وفي العادة يصاغ هدف عام واحد فقط للمشروع وهو الذي يكون معبراً عن الإجابة الإيجابية للمشكلة الرئيسية للمشروع.

### أمثلة:

- **هدف عام:** تعزيز دور المبادرات الشبابية الداعمة للتماسك المجتمعي من خلال بناء قدراتها في حل النزاعات، وكتابة المقترحات، وتعزيز التنسيق بينها وبين الفاعلين المحليين، ودعم تنفيذ الأنشطة الداعمة للتعايش المجتمعي في مدينة سيئون.
- **هدف عام:** تعزيز التعايش المجتمعي في مدينة تريم، من خلال دعم صندوق النظافة بمدينة تريم لزيادة قدرته على تقديم خدمات رفع

المخلفات والقمامة من الأحياء في المناطق المستهدفة، وزيادة وعي المجتمع حول أهمية النظافة.

- **هدف عام:** زيادة نسبة النساء المعيّنات في مناصب قيادية في وادي وصرعاء حضرموت بنسبة (10%) خلال (3) سنوات (2021 - 2023)م.

## الأهداف الخاصة

**الهدف:** هو جملة ذكية ومختصرة تعطي القارئ فكرة شبه كاملة عن السبب الذي تم من أجله التخطيط للمشروع والمستفيدين/الفئات المستهدفة وفترة ومكان تنفيذ المشروع.

## شروط الأهداف

- لا بُدّ أن تصاغ الأهداف بمصطلحات كميّة.
- يجب أن تكون الأهداف على شكل نتائج المشروع، أي أنها يجب أن تحدد النتائج والنشاط وليس مجرد وصف طرق التنفيذ.
- يجب أن تحدد الأهداف الفرعية الفئات المستهدفة بوضوح.
- يجب ان تكون الأهداف ذكية (SMART): واضحة ومحدّدة، قابلة للقياس، قابلة للتطبيق، واقعية، مرتبطة بزمن محدّد.

## طريقة صياغة الأهداف

عند صياغة الأهداف، فإن الإجابة عن التساؤلات التالية تفيد في إعطاء شرح واضح للنتائج المتوقعة تحقيقها:

- 1- ماهي الجوانب الرئيسية التي تسعون لإحداث تغيير عليها؟
- 2- ما هي الشريحة التي سيتم إشراكها في المشروع؟
- 3- ما هو اتجاه التغيير (زيادة، تحسّن، تقليص، أم تقليل) الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه؟

4- ماهي درجة التغيير المرجوة من المشروع؟

5- ما هو آخر موعد للوصول إلى درجة التأثير المستهدفة؟

## نصائح عند كتابة أهداف المشروع

- يجب أن تكون الأهداف مرتبطة ببيان المشكلة.
- يجب إشراك كافة الأطراف ذات العلاقة بالمجموعة المستهدفة.
- الأهداف المحددة لا يمكن أن تصف الوسائل.
- يجب تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها قياس التغيير المنشود.

### أمثلة:

- هدف خاص: بناء قدرات (15) مبادرة شبابية حول حل ومعالجة النزاعات المجتمعية، وكتابة مقترحات المشاريع في المناطق المستهدفة.
- هدف خاص: دعم (10) مبادرات شبابية لتنفيذ (10) أنشطة تعزز التعايش المجتمعي في المناطق المستهدفة.
- هدف خاص: بناء قدرات (50) امرأة حِرْفِيًّا، وفي ريادة الأعمال الصغيرة والأصغر في المناطق المستهدفة.
- هدف خاص: دعم صندوق النظافة بمدينة تريم لزيادة قدرته على تقديم خدمات رفع المخلفات والقمامة من الأحياء في المناطق المستهدفة بشكل منظم.

## الإطار المنطقي

الإطار المنطقي هو منظومة تساعدنا على تنظيم أفكارنا وعرضها بطريقة سببية وواضحة، لتحديد المخاطر الممكنة، ووضع مؤشرات التقييم؛ ويعتمد الإطار المنطقي معظم المانحين لكونه وسيلة سهلة لشرح المشروع بطريقة دقيقة وشاملة. ويحتوي الإطار المنطقي على العناصر التالية:

1. الأثر.
2. النتيجة/النتائج.
3. المخرجات:
  - الافتراضات.

- المخاطر والاستراتيجيات/الإجراءات لتجنب المخاطر.
- 4. الأنشطة.
- 5. المؤشرات:
- العدد المستهدف.
- وسائل التحقق.

## الأثر

قد يحدث الأثر قبل انتهاء المشروع، ولكّنه في الغالب يحدث بعد انتهاء المشروع بسنوات، وتختلف آثار المشاريع لاختلاف طبيعتها من ناحية: القطاع، والمجال، وطبيعة التدخلات، وحجم الميزانية.

### أمثلة:

- انخفاض معدّل العنف القائم على النوع الاجتماعي في المناطق المستهدفة.
- زيادة مستوى مشاركة المرأة في عملية صنع القرار وعملية بناء السلام في المناطق المستهدفة.
- تحسّن مستوى التعايش المجتمعي في مدينة تريم.

## النتيجة

هي التغيير الذي يحدث بشكل رئيسي على المستفيدين من المشروع الذين قمنا بحل مشكلتهم، وعادة ما يكون لكل مشروع نتيجة واحدة تدل على تحقيق هدف المشروع، وقد يكون للمشروع أكثر من نتيجة، نظرًا لحجم ونوع التدخلات، وتعدّد مجالات/قطاعات التدخلات.

### أمثلة:

- في نهاية العام (2023) زاد تعيين النساء في مناصب قيادية حكومية بنسبة (10)% في المناطق المستهدفة.
- انخفاض معدّل النزاعات المجتمعية المتعلقة برمي القمامة بالشوارع في المناطق المستهدفة بنسبة (70)% بالمئة بعد دعم صندوق النظافة.
- (50) امرأة من المُعَنَّنات تحسّن مستوى دخلهن المعيشي في المناطق المستهدفة.

## المخرجات

هي المنتجات التي نحصل عليها بعد انتهاء تنفيذ النشاط مباشرة وقبل حدوث أي تغيير على المستفيدين، وهي كذلك الآثار التي تحدث بشكل رئيسي على الفئات المستهدفة /الأطراف المعنية. ويمكن معرفة المكوّنات المختلفة للمشروع عن طريق معرفة المخرج والأنشطة المرتبطة به. يطلب أغلب المانحين ذكر وتحديد وتحليل الافتراضات (إيجابية) والمخاطر (سلبية) التي من المحتمل وقوعها عند تنفيذ أنشطة المشروع، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات/الإجراءات التي ستتخذها المنظمة لتجنب تلك المخاطر. تختلف الصياغة ومكان عرضها في المقترح حسب النموذج الذي يستخدمه المانح، في الغالب تكون مرتبطة مع كل مخرج على حدة.

## الافتراضات

الافتراضات بشكل أساسي هي عدد من الشروط التي يجب توفّرها لتحقيق المخرجات بشكل منطقي ومتتابع، وكذلك الافتراضات التي تجعل المخرجات تحقق النتيجة من المشروع، وهي كذلك التي تجعل نتيجة المشروع تساهم في تحقيق أثر المشروع. أما في حالة الاحتمال بعدم تحقق هذه الافتراضات فذلك يعبر عن وجود مخاطر يجب أخذها بعين الاعتبار واتخاذ الإجراءات الاحتياطية ووضع الخطط البديلة لتجنب/للتخفيف من تأثير المخاطر على تنفيذ المشروع.

**المخاطر:** عدم تحقق الافتراضات يصبح عبارة عن خطر/تهديد من شأنه أن يوقف المشروع أو يتسبب في صعوبة تنفيذه، إضافةً إلى المخاطر الأخرى التي نتوقع أنها قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.

### مثال:

- المخرج: (50) امرأة معنّفة تدربت على المهارات الحرفيّة، وريادة الأعمال الصغيرة والأصغر في المناطق المستهدفة.
- الافتراضات: موافقة أهالي المعنّفات على مشاركتهن في التدريب، وتعاون السلطات المحليّة في المناطق المستهدفة، الوضع الأمني مستقر في المناطق المستهدفة.
- المخاطر وإجراءات تجنبها/التخفيف منها:

- عدم موافقة أهالي المعنّفات على مشاركتهن في التدريب، ولتجنب هذا الخطر سيتم تنفيذ توعية لأهالي المعنّفات حول أهمية ذلك، والتأكيد على أن التدريب سيراعي أعراف وتقاليد المجتمع.
- اعتراض السلطات وقادة المجتمع على تخصيص التدريب للمعنّفات، ولتجنب هذا الخطر سيتم تنفيذ ورشة تعريفية للسلطات وقادة المجتمع حول أهداف وأنشطة المشروع وآليات ومعايير اختيار المستهدفات، وتعريفهم بالمعانة الإنسانية التي تعيشها المعنّفات، والتأكيد على مراعاة الأعراف والتقاليد المجتمعية وعدم التشهير بالمستهدفات.
- تدهور الوضع الأمني في المناطق المستهدفة، وسيتم التعامل مع هذا الخطر عند حدوثه بالتشاور مع الجهات ذات العلاقة؛ إما من خلال تهيئة مكان للتدريب في منطقة أخرى أو من خلال تأجيل التدريب.
- عند وضع موازنة المشروع يتم مراعاة/احتساب تكلفة الإجراءات/الأنشطة التي تتطلب تكلفة خاصة لتنفيذها، سواءً كنشاط وقائي أو نشاط عند حدوث الخطر. وتختلف المخاطر حسب نوع وطبيعة وأنشطة ومناطق المشروع، ومن تلك المخاطر:
  - مخاطر قانونية مثل: رفع دعوى ضد المشروع لعدم تطبيق معايير الاختيار أو لتضرر الأهالي من المشروع.
  - مخاطر تنظيمية مثل: تخلف طرف من أطراف المشروع كجهة حكوميّة معيّنة بالمشاركة في تنفيذ نشاط، أو عدم إشراكهم في التخطيط أو التنفيذ أو عدم وضوح مسؤوليات كل طرف.
  - مخاطر مكانية مثل: الخلاف على ملكيّة المكان، أو رفض السكان المحليين لوجود مخيمات للنازحين في منطقتهم.
  - مخاطر مالية مثل: تغيّرات الأسعار والعملات.
  - مخاطر مجتمعية مثل: عدم تشكيل لجان مجتمعية أو تهميش المؤثرين في المجتمع أثناء التنسيق واختيار المستفيدين.
  - مخاطر أمنية وسياسية مثل: تضارب مصالح المكونات السياسية عند تنفيذ المشروع، ووجود صراعات تؤدي إلى عرقلة/توقيف تنفيذ المشروع.
- ولتجنب/تخفيف المخاطر يتم اتخاذ إحدى الاستراتيجيات/الطرق التي تتناسب مع نوع وطبيعة الخطر نفسه، منها:

- تجنب الخطر: من خلال تعديل المقترح، تغيير المناطق المستهدفة.
- التعامل مع الخطر: من ذلك إضافة أنشطة كتوعية أو مناصرة، تنسيق مسبق مع الأطراف ذات العلاقة والمؤثرين.
- تحويل الخطر: من ذلك إضافة شريك محلي (يواجه الخطر)، تحويل مسؤوليات إلى طرف آخر.
- متابعة الخطر: من ذلك مراقبة الخطر أولاً بأول واتخاذ القرار المناسب عند حدوثه.

## الأنشطة

هي الخدمات التي نقدمها أو المنتجات التي نوزعها أو الفعاليات التي ننظمها أو المهام التي نقوم بها من أجل تحقيق هدف خاص، ولا يوجد حد أعلى/أدنى لعدد الأنشطة، ويجب التركيز على الأنشطة التي تعمل على تحقيق هدف خاص، لكي يتمكن المانح من معرفة ما إذا كانت الأنشطة التي تم التخطيط لها ملائمة وتصب في تحقيق الهدف أم لا. بمعنى أن لكل هدف خاص مجموعة أنشطة مرتبطة به، ويمكن استلهام الأنشطة من دعوة المانح لتقديم مقترحات بدرجة رئيسية، ومن دراسة تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلة، وكذلك من أنشطة المنظمات الأخرى ذات الصلة.

وتختلف صياغات الأنشطة من نموذج لآخر، فبعض المانحين يطلب ذكر النشاط بشكل مختصر، والبعض يطلب سرد تفاصيل النشاط مثل: الفترة الزمنية للنشاط، والعدد المستهدف، ومن الذي سيقوم بتنفيذ النشاط، وكيف سيتم اختيار المشاركين في النشاط، وارتباط النشاط بالهدف الخاص والمشكلة، وذكر الاحتياجات لتنفيذ النشاط، والجهات التي سيتم التعاون معها لتنفيذ النشاط إن وُجِدَت، ويصاغ الهدف باستخدام الفعل المضارع.

### عند تحديد وكتابة الأنشطة يجب التركيز على:

- ربط الأنشطة بالأهداف الخاصة وبيان المشكلة.
- التأكد من أن الأنشطة تتلاءم مع الموارد المطلوبة في الموازنة.
- شرح الأسباب المنطقية لاختيار الأنشطة.
- ذكر المعدّات والمنشآت التي ستستخدم في المشروع.

- ترتيب سرد الأنشطة منطقيًا من حيث زمن التنفيذ وارتباط النشاط بنشاط آخر (النشاط الذي ينفذ أولاً).
- الجهات التي سيتم التعاون معها لتنفيذ النشاط وكيفية اختيارها.

### مثال 1:

**نشاط:** تدريب (50) امرأة معنّفة على إحدى الحرف اليدوية (التطريز، الخياطة النسائية، صناعة الإكسسوارات) لمدة شهر.

**نشاط:** تدريب (50) امرأة معنّفة على زيادة الأعمال الصغيرة والأصغر لمدة (6) أيام.

**نشاط:** التنسيق مع السلطات المحليّة في المديرية المستهدفة.

**المخرج:** (50) امرأة تدرّبت على المهارات الحرفيّة، وزيادة الأعمال الصغيرة والأصغر في المناطق المستهدفة.

### مثال 2:

**نشاط:** شراء وتوريد (40) صندوق قمامة حديد (مقاس: 1.3متر×1.3متر×1.3).

**نشاط:** توزيع صناديق القمامة على النقاط تجميع القمامة في الأحياء بالمناطق المستهدفة.

**نشاط:** شراء وتوريد سيارة لتجميع القمامة وتسليمها لصندوق النظافة بمديرية تريم.

**نشاط:** تفريغ ونقل القمامة من نقاط التجميع في الأحياء بالمناطق المستهدفة إلى مقلب المدينة.

**نشاط:** تنفيذ زيارات متابعة وتقييم الأنشطة في المناطق المستهدفة.

**المخرج:** صندوق النظافة بمديرية تريم زادت قدرته على تقديم خدمات رفع المخلفات والقمامة من الأحياء بالمناطق المستهدفة بشكل منتظم، بعد دعمه بسيارة خاصة بنقل القمامة وصناديق لتجميع القمامة في نقاط التجميع بالأحياء.

## المؤشرات

هي الأداة التي نستخدمها لقياس مستوى الإنجاز في تنفيذ الأنشطة وقياس تحقق المخرجات والنتائج والأثر، وتصف مؤشرات أداء المشروع من خلال معايير تشغيلية قابلة للقياس توفر أساسًا لقياس الأداء، فالمؤشر يحتوي على ثلاثة أجزاء: سؤال وإجابة ووثيقة تحتوي على الإجابة.



1- **السؤال:** وهو المؤشر بعد حذف كلمة (كم/ كيف) ويجب ألا يحتوي على إجابة.

2- **الإجابة:** وهي العدد المستهدف/النسبة المستهدفة التي تجيب على السؤال.

3- **وثيقة تحتوي على الإجابة:** وهذه هي وسائل التحقق، والتي هي عبارة عن وثائق تثبت وتشرح/توضح أن الأنشطة قد تم تنفيذها، وأن مخرجات ونتيجة/نتائج المشروع قد تحققت، مثل: التقارير، وكشوفات الحضور، وإيصالات الاستلام، وغيرها.

ويمكن صياغة المؤشرات بكتابة أسئلة وحذف الأداة (كم) منها بالنسبة للمؤشر الكمي، وتحذف الأداة (كيف) من المؤشر النوعي. وتختلف المؤشرات الكمية عن النوعية كونها أكثر وضوحًا للمانح والمنظمة المنفذة من ناحية إثبات تحققها من عدمه. وعند كتابة المؤشر يتم استبدال كلمة (عدد) برمز (#)، واستبدال كلمة (نسبة) برمز (%). **كما يظهر في الأمثلة التالية:**

السؤال	المؤشر
كم عدد النساء المُعْتَمَدَات اللاتي حصلن على منح؟	# النساء المُعْتَمَدَات اللاتي حصلن على منح.
كم عدد الأشخاص المشاركين في جلسات التوعية حول تعزيز دور مشاركة المرأة في حل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي؟	# الأشخاص المشاركين في جلسات التوعية حول تعزيز دور مشاركة المرأة في حل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي.
كم نسبة النساء المعيّنات في مناصب قيادية بمحافظة حضرموت خلال (2021 - 2023)؟	% النساء المعيّنات في مناصب قيادية بمحافظة حضرموت خلال (2021 - 2023).
كم عدد المستفيدين من حملات النظافة الدورية للأحياء المستهدفة؟	# المستفيدين من حملات النظافة الدورية للأحياء المستهدفة.

تستخدم المؤشرات لقياس: الأنشطة، والمخرجات، والنتيجة/النتائج، والأثر. وغالبًا ما يطالبنا المانحون بمؤشرات كمية لدقتها وسهولة قياسها، وتختلف طريقة صياغتها وعرضها في الإطار المنطقي للمشروع حسب النموذج الذي يستخدمه المانح، وأغلب النماذج تركز على عرض مؤشرات المخرجات كما في الجدول التالي:

وسائل التحقق	العدد المستهدف/ الهدف					المؤشر
	الإجمالي	بنات	أولاد	نساء	رجال	
تقرير التدريب، كشف الحضور، تقارير المشروع.	50			50		# النساء المُعْتَفَات اللاتي تدرين على الحياة.
التقييم الدوري، والتقييم النهائي للمشروع.	80					% المستفيدين الذين يعرفون آلية الشكاوى وتقديم المقترحات والتغذية الراجعة.
تقرير المشروع، ايصالات الاستلام.	30			30		# النساء المُعْتَفَات اللاتي حصلن على منح.
تقارير جلسات التوعية، تقرير المشروع.	1600			900	700	# الأشخاص المشاركون في جلسات التوعية حول تعزيز دور مشاركة المرأة في حل النزاعات وتحقيق التعايش المجتمعي.
التعيينات، تقارير المشروع السنوية والتقرير النهائي، الإحصاءات الرسمية.	30					% النساء المعيّنات في مناصب قيادية بمحافظة حضرموت خلال (2021 - 2023).
تقارير المشروع.	1950	312	273	722	644	# المستفيدين من حملات النظافة الدورية للأحياء المستهدفة.

على كاتب المقترح أن يدرك أن كل مؤشر تم وضعه في المقترح، يجب عليه بعد تنفيذ النشاط أن يوفّر وثائق مقبولة تثبت تحقق هذه المؤشرات (هذه الوثائق هي التي تم تحديدها في وسائل التحقق).

**ويجب أن تحدّد وسائل التحقق ما يلي:**

- **التنسيق:** أي الشكل الذي ستقدّم فيه المعلومات، كتقارير تقدّم سير العمل/حسابات المشروع، الإحصاءات الرسمية.
- **متى سيتم تقديم المعلومات:** شهريًا - ربعيًا - سنويًا.

كما أن المصادر التي هي من خارج المشروع يجب تقييمها من حيث: إمكانية الوصول إليها، وفعاليتها، ومدى ارتباطها بالمؤشر الذي يتم التحقق منه. وكذلك يجب تقييم الجهد والتكلفة لجمع المعلومات، والحرص على توفير وسائل التحقق

الكافية، وفي حال عدم توفر هذه الوسائل أو ارتفاع كلفتها أو صعوبة الحصول عليها فيجب البحث عن مؤشرات جديدة ممكن أن نحصل على وسائل تحقق منها بشكل أسهل.

## خطة العمل

في مرحلة كتابة خطة العمل لا نحتاج لكتابة الأنشطة التفصيلية، ولذلك نضع الأنشطة الرئيسية التي وضعناها في المقترح نفسه، بالإضافة إلى أنشطة التنسيق والمتابعة والتقييم وغيرها من الأنشطة المطلوبة لتحقيق المخرجات والنتائج. وما نحتاج في خطة العمل هو توضيح الفترة الزمنية لموعد تنفيذ كل نشاط رئيسي، وتحدد غالباً الفترة بالأشهر عدى بعض المشاريع الصغيرة التي فترة تنفيذها من شهرين إلى ثلاثة أشهر فإنها تحدد بالأسابيع، ويحكم ذلك نموذج المانح فبعض المانحين يطلب التحديد بالأسابيع حتى وإن كانت فترة المشروع تزيد عن ثلاثة أشهر. ولذلك نقوم بتظليل الأشهر التي نتوقع تنفيذ كل نشاط فيها كما في الجدول التالي، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض النماذج تعتمد x بدلاً عن التظليل.

الفترة الزمنية												رقم النشاط
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	إبريل	مارس	فبراير	يناير	
												1.1.1
												1.1.2
												1.1.3
												1.1.4
												1.1.5

## المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم

**المتابعة/المراقبة:** هي عملية مستمرة ومنتظمة لتعقب التقدم المحرز في المشروع ومقارنته بالمخطط، تقوم على أساس المشاركة والتغذية الراجعة وجمع البيانات وتحليل الأداء الفعلي (باستخدام المؤشرات) وإعداد التقارير المنتظمة. خلال تنفيذ أنشطة المشروع يجب القيام بجمع الوثائق التي تؤكد أن الأنشطة قد تم تنفيذها بجودة عالية، وهذه الوثائق تعتبر وسائل تحقق للمؤشرات، لاحتوائها على معلومات المستفيدين والفئات المستهدفة من كل أنشطة المشروع.

### أهم أنشطة المتابعة:

- تجهيز معايير تنفيذ الأنشطة المختلفة حسب ما ورد في مقترح المشروع.
- تجهيز نماذج التقارير المختلفة لكل أنشطة المشروع وقائمة بالمستندات المرفقة بكل تقرير مثل جداول جمع الإحصائيات وتسليمها لفريق المشروع.
- التنسيق مع فريق المشروع لتعريفهم بالمعايير المطلوبة لتنفيذ كل نشاط وتسليمهم نسخة من المعايير ونماذج جمع البيانات.
- تجميع ومراجعة التقارير والتأكد من توثيق عدد المستفيدين والمستهدفين بشكل كامل وموزّع بحسب الجنس والعمر والمنطقة الجغرافية.
- تجميع الإحصائيات للمستفيدين بشكل أسبوعي/شهري.
- تتبع تنفيذ الأنشطة وتحقق المؤشرات بشكل شهري/دوري.
- مراقبة ما بعد التوزيع (PDM).
- مراقبة أثناء التوزيع (DDM).
- مراقبة (PSM).
- الرقابة العالية.
- زيارات ميدانية للتأكد من تنفيذ الأنشطة ومدى الالتزام بمعايير الجودة والاستهداف وعمل تغذية راجعة لفريق المشروع بالملاحظات الإيجابية والسلبية مع اقتراح الحلول المناسبة.
- أرشفة التقارير ومرفقاتها لكل الأنشطة إلكترونياً وورقياً والتأكد من توفر كل وسائل التحقق الخاصة بالمؤشر بحسب ما ورد في الإطار المنطقي للمشروع.

**التقييم:** هو تقدير منهجي وموضوعي لمشروع منجز تم تنفيذه أو قيد الإنجاز والتنفيذ، بحيث يغطي هذا التقييم التصميم والتنفيذ والنتائج. ويهدف إلى التأكد من أن المشروع حقق النتائج المرجوة منه، وتحديد الأثر على المستفيدين والبيئة المحيطة والاستدامة ومستوى جودة التنفيذ ومدى ترابط النتائج باحتياجات المستفيدين. ويقوم بالتقييم طرف خارجي مستقل (استشاري/شركة) بمشاركة فريق المشروع.

### أهم أنشطة التقييم:

- تقييم الاحتياجات.
- دراسة خط الأساس وخط النهاية.
- تقييم المخرجات والنتائج.
- دراسة المعرفة والمواقف والممارسات (KAP).
- تقييم الفاعلية.
- تقييم الاستدامة والأثر.

### الفرق بين المتابعة والتقييم:

التقييم	المتابعة
عملية دورية/مرحلية.	عملية مستمرة خلال تنفيذ المشروع.
خارجية- يقوم به طرف ثالث (استشاري/شركة استشارية).	داخلية- يقوم بها فريق المشروع.
تركز على علاقة التدخل بالاحتياج والكفاءة والفاعلية والاستدامة والأثر.	تركز على كفاءة الأداء ومستوى الأداء.
دراسة نتائج وأثر المشروع ومقارنتها بأهداف المشروع.	تتبع سير تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة والموازنة.
تركز على جمع وثائق تحقق للمؤشرات التي تبدأ بـ (نسبة مئوية).	تركز على جمع وثائق تحقق للمؤشرات التي تبدأ بـ (عدد).
تساعد في تحسين التخطيط للمشاريع القادمة والتعلم من الدروس المستفادة.	تساعد في تصحيح الأخطاء وتلافي المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.

كلا العمليتين تساعدان في بناء وتطوير القدرات المنظمة المنفذة للمشروع وفريق عملها.

كلا العمليتين تساهمان في تكوين صورة أكثر مؤسسية واحترافية عن المنظمة المنفذة للمشروع مما يساهم في تعزيز الثقة بين المنظمة المنفذة والجهات المانحة وزيادة فرص الحصول على تمويلات قادمة.

## المساءلة

تعرف المساءلة بأنها الأنشطة التي تعكس أن المنظمة على مستوى المسؤولية، لذلك تنفذ المنظمة إجراءات تعمل على ضمان المساواة في الحصول على الخدمات أو المساعدات بشفافية عالية، وتسمح للمستفيدين وجميع أصحاب المصلحة في المشروع التواصل مع المنظمة مباشرة وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم وشكاواهم، وحصولهم على التغذية الراجعة. وتهتم المساءلة بكيفية تضمين احتياجات المجموعات المستهدفة المختلفة عند اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة، ويجب أن تكون المنظمة مسؤولة أمام المانحين والشركاء والحلفاء والموظفين والمتطوعين والجمهور الأوسع، بالمختصر: جميع الأفراد والمؤسسات المتأثرة بالمشروع.

## أهم أنشطة المساءلة

- قنوات الشكاوى/المقترحات مثل: الخط الساخن و صندوق الشكاوى، فريق الشكاوى الميداني، مكتب استقبال الشكاوى.
- الاستجابة المناسبة للشكاوى والملاحظات والمقترحات المقدمة من المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- تنفيذ أنشطة التوعية للمستفيدين حول آليات تقديم الشكاوى والمقترحات، وعن الخدمات التي يقدمها المشروع.
- عقد جلسات المجموعات البؤرية المركزة مع المستفيدين.
- التواصل مع عينة مباشرة من المستفيدين للتحقق من الخدمات أو المساعدات التي تلقوها.

## التعلم

يهتم المانح بجمع المعلومات التي تساعد على التعلم من المشاريع، ولذلك فإن كل أنشطة المتابعة والتقييم تمثل أساسًا لأنشطة التعلم.

## أهم أنشطة التعلّم

- جمع وتوثيق الدروس المستفادة والتوصيات.
- إعداد وتوثيق القصص الإنسانية وقصص النجاح في المشروع ومشاركتها مع أصحاب المصلحة.
- توثيق المخاطر/التحديات التي تواجه تنفيذ المشروع وكيف تم تجاوزها/تخفيفها.
- مشاركة تقارير الإنجاز (يشمل الدروس المستفادة والتوصيات والصعوبات والتحديات) مع أصحاب المصلحة.

## مراعاة النوع الاجتماعي

على المنظمة أن تحرص على أن مقترح المشروع المقدم من قبلها مراعيًا للأدوار والفئات المختلفة أثناء تقييم الاحتياج وتحليل المشكلة.

النوع الاجتماعي: هو الدور الاجتماعي الذي يفرضه المجتمع على كل من: الرجال، والنساء، والشباب، والشابات، والأولاد، والبنات؛ وتختلف هذه الأدوار باختلاف المكان والزمان. وفي مجال التنمية والاستجابة الإنسانية، علينا أثناء تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات أن نتأكد من الأدوار المختلفة لفئات المجتمع المختلفة (الرجال والنساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم)، ومعرفة ما إذا كان الدور الذي تقوم به إحدى الفئات سببًا في حرمانها من الخدمات أو الفرص المعيشية. مثلاً: قد تكون الفتيات في القرى الريفية المستهدفة من المشروع تقوم برعي الأغنام وجلب المياه للمنزل طوال النهار ولذلك فإن هذا الدور يمثل أكبر عائق أمام تعليمهن، بينما الأولاد يذهبون للمدرسة ويحصلون على حقهم في التعليم ببساطة، ويحدث كل هذا بدون إدراك ووعي كافيين من المجتمع.

إذاً يجب علينا أثناء تقييم الاحتياجات أن نقوم بالسؤال عن هذه الأدوار المختلفة وتحليلها ومراعاتها أثناء تصميم أنشطة المشروع لضمان أن كل فئات المجتمع تستفيد منه بشكل منصف وبقدر ما يستحقون. يقوم المانحون بتقييم المشاريع من منظور النوع الاجتماعي باستخدام أدوات معيّنة ويركّزون على أهم ثلاث مراحل تؤثر على تصميم المشروع وتنفيذه، وهي: مرحلة تقييم الاحتياجات والأنشطة والمخرجات مع النتائج.

## استدامة المشروع

يجب أن تكون استدامة المشروع واضحة في المقترح، والتي تعتبر مهمة للغاية لضمان عدم إلحاق الضرر بالمستفيدين عند توقف الخدمات أو المساعدات فجأةً بعد الانتهاء من المشروع. لذا لا بُدَّ للمنظمة أن تصمّم أنشطة تساعد على استدامة نتائج المشروع مثل إشراك منظمات محلية بالتنفيذ أو تشكيل لجان مجتمعية لإدارة المشروع بعد استكمال تنفيذه وتسليمه. وهناك ثلاثة أنواع للاستدامة:

### 1- استدامة مؤسسية (الناس الذين سيديرون المشروع بعد انتهاء التمويل):

وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في إدارة المشروع بعد انتهاء التمويل أو وجود شريك محلي أو كيان لإدارة المشروع بعد انسحاب المنظمة مثل اللجان المجتمعية أو جهة حكومية، ويجب أن تشترك هذه الكيانات في مراحل تنفيذ وتطوير المشروع. وينبغي أن تحصل هذه الجهات على التدريب المناسب لتمكينهم من الحفاظ على نتائج المشروع.

### 2- استدامة مالية: (الأرباح/ الاقتصاد/ نفقات تشغيلية بعد انتهاء المشروع):

يجب أن يكون الكيان الذي سيستلم المشروع من المنظمة يتمتع بإمكانات إدارية قادرة على إدارة المشروع بعد انسحاب المنظمة، وقادرة على الحصول على تمويل جديد.

### 3- استدامة الأثر: (الأرض والموارد والبيئة):

عدم وجود ضرر جانبي على المنطقة التي تم تنفيذ المشروع عليها، كالنزاعات المجتمعية والخلافات بين الجهات المعنية/ذات العلاقة بالمشروع أو أضرار بيئية تنتج عن تنفيذ المشروع أو طريقة تنفيذه.

## الموازنة التقديرية

### أهم مكّونات الموازنة:

عند الانتهاء من تحديد الأنشطة التفصيلية وآلية تنفيذها، يصبح من الممكن تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها، وكميات هذه الموارد والبدء بتحويلها إلى تكاليف، وذلك وفقاً للخطوات التالية:



## أولاً: نقوم بنقل الأنشطة التي تم اعتمادها إلى الموازنة، ويجب التمييز بين تكاليف الأنشطة والتكاليف التشغيلية المباشرة (داعمة)، والتكاليف غير المباشرة:

- **التكاليف الإدارية:** هي كل التكاليف التي تدفع مقابل الخدمات الإدارية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالمشروع، وإنما قد ترتبط بإدارة البرنامج أو مصاريف تتعلق بإدارة المنظمة التي تنفذ المشروع كأحد مشاريعها. مثال: نسبة من راتب مسؤول البرامج في المنظمة والذي يحدد كنسبة من مساهمته في المشروع أو راتب محاسب المنظمة بالإضافة إلى المعدات التي يستخدمها هؤلاء الأشخاص.
- **تكاليف إدارة المشروع:** وهي التكاليف التي تُنفق لإدارة المشروع بشكل مباشر، ولا ترتبط بأنشطة المشروع بشكل مباشر وإنما في إدارة المشروع بشكل عام. مثال: راتب مدير المشروع أو مدير المتابعة في المشروع بالإضافة للتجهيزات والمعدات المخصصة للاستخدام في إدارة المشروع.
- **تكاليف الأنشطة:** وهي المصاريف التي تنفق مباشرة على أنشطة المشروع كأجور المدربين، أو المعدّات التي تستخدم في النشاط أو المواصلات المرتبطة بالنشاط.
- **ملاحظة:** تمثّل التكاليف التشغيلية للمشروع البندين الثاني والثالث، في حين يمثّل البند الأول المصاريف الإدارية التي يجب أن لا تتجاوز نسبة (2 – 5) % من إجمالي مصاريف المشروع، الأمر الذي تحدّده غالباً الجهة المانحة. يتم تبويب هذه المصاريف عادةً في إحدى التصنيفات التالية:
- **الأجور:** سواءً أجور إدارة البرنامج أو المنظمة، أو أجور إدارة المشروع.
- **المعدّات:** سواءً المعدات التي تستخدم لإدارة البرنامج أو المنظمة، أو التي تستخدم في المشروع.
- **تكاليف الأنشطة:** تشمل التكاليف المباشرة للنشاط فقط، كتكاليف إقامة دورة تدريبية. وهي لا تشمل تكاليف إدارة المشروع كراتب المسؤول اللوجستي الذي يقوم بالتحضير أو راتب مسؤول التدريب الذي قام بدراسة الاحتياجات.
- **تكاليف المراقبة والتقييم:** هذه التكاليف لا تشمل أجور مسؤول المراقبة والتقييم، والتي تصنّف ضمن أجور إدارة المشروع، هذا البند يشمل فقط أي نفقات إضافية تحتاجها عملية المراقبة كصناديق شكاوى أو كاميرات مراقبة وغيرها، ولا تشمل تكاليف مواصلات موظفي الرقابة، والتي يتم تبويبها ضمن التصنيف اللاحق.

- **مصارييف المواصلاا والسفر:** وهي أياً تقسّم لمصارييف إءارة البرنامء أو مصارييف إءارة المشروع، وهذه المصارييف لا تشمل مصارييف المواصلاا ضمن الأنشطة كمصارييف سفر المدرب.
- **مصارييف نثرية أو تشغيلية إضافية:** كمصارييف الكهراء أو الوقود التي تستخدمها إءارة المشروع أو المصارييف التي قد تحتاجها إءارة المنظمة أو البرامج.

**ثانياً: بعد تحديد الأنشطة وتوزيعها أو تبويبها في المكان المناسب، نقوم بتحديد ما يلي:**

- **عدد الوحداا المطلوبة:** بناءً على الدراسة والتحليل؛ يُحدّد عدد الوحداا الكافي لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - **سعر هذه الوحدة:** سواء السعر بشكل تقريبي أو من خلال دراسة وءلب عروض أسعار.
  - **عدد تكرار شراء هذه الوحداا:** بعض المصارييف تدفع فقط عند تأسيس المشروع، كمصارييف شراء كمبيوآراا، أو قد تُدفع لمرّة واحدة في وقت محدد من المشروع، بينما تُدفع بعض المصارييف بشكل دوري أو متقطّع أكثر من مرة أثناء المشروع كالرواآب.
  - **نسبة المساهمة في كلفة كل وحدة:** فقد آآمل المنظمة ءزاء من إءار المكتب أو آساهم بنسبة من راآب المحاسب لأنه يقوم بأعمال لمشارييع أخرى. وبالتالي علينا تحديد النسبة المئوية من المساهمة كأن نضع بالميزانية أن المحاسب سيقااضى من ميزانية المشروع ما يعادل (31%) فقط من أءره الإءمالي الذي يقااضاه من المنظمة.
  - **الإءمالي:** وهو محصّلة ضرب عدد الوحداا بسعر الوحدة، وعدد التكراراا، ونسبة المساهمة.
- ويبقى أن نلءظ أهمية وضع الترميز، الأمر الذي يساعد في تحديد إءمالي النفقاا في كل ءانب من ءوانب وبشكل خاص للآميز بين النفقاا الإءارية والنفقاا التشغيلية.

## نموذج للموازنة التقديرية

رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (بالشهر)	نسبة التغطية	الإجمالي
<b>1. رواتب موظفي المشروع والتكاليف الأخرى المرتبطة</b>							
1.1							
1.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>2. أنشطة، مواد، سلع، توريدات</b>							
2.1							
2.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>3. الأجهزة</b>							
3.1							
3.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>4. التعاقدات مع موردين أو مقاولين</b>							
4.1							
4.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>5. السفر والتنقل</b>							
5.1							
5.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>6. التحويلات والمنح للمنظمات الشريكة في التنفيذ</b>							
6.1							
6.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>7. النفقات التشغيلية</b>							
7.1							
7.2							
<b>إجمالي:</b>							
<b>إجمالي النفقات المباشرة:</b>							
<b>إجمالي النفقات الغير مباشرة:</b>							
<b>إجمالي النفقات الإدارية ( لا تزيد عن 7% من النفقات المباشرة):</b>							
<b>إجمالي ميزانية المشروع:</b>							

## نموذج مقترح المشاريع:

		اسم المنظمة
		اسم المشروع
<b>ملخص المشروع</b>		
		فترة تنفيذ المشروع
		موقع تنفيذ المشروع
		إجمالي الميزانية المطلوبة
		ملخص المشروع
	اسم المسؤول عن المشروع	معلومات التواصل
	الوظيفة	
	البريد الإلكتروني	
	رقم الهاتف	

## خلفية المشروع

							تحليل الوضع			
							تحليل المشكلات وتقييم الاحتياجات			
							مبررات تقديم المشروع			
							المناطق المستهدفة وقدرة المنظمة على التنفيذ فيها			
							وصف المستفيدين والفئات المستهدفة			
	الإجمالي		بنات		أولاد		نساء		رجال	المستفيدون المباشرون
							المستفيدون غير المباشرون			

## الإطار المنطقي

الإطار المنطقي			الهدف العام
			الأهداف الخاصة
			الأثر
			النتيجة 1
		الافتراضات والمخاطر	المخرج 1
		وسائل تجنبها	
وسائل التحقق	العدد		المؤشر 1.1
وسائل التحقق	العدد		المؤشر 1.2
وسائل التحقق	العدد		المؤشر 1.3
			نشاط 1.1
			نشاط 1.2
			نشاط 1.3
			نشاط 1.4
			نشاط 1.5
		الافتراضات والمخاطر	المخرج 2
		وسائل تجنبها	
وسائل التحقق	العدد		مؤشر 2.1
وسائل التحقق	العدد		مؤشر 2.2
وسائل التحقق	العدد		مؤشر 2.3

**نشاط 2.1**
**نشاط 2.2**
**نشاط 2.3**

### خطة العمل

الفترة الزمنية											النشاط	رقم النشاط
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	إبريل	مارس	فبراير		
												1.1.1
												1.1.2
												1.1.3
												1.1.4
												1.1.5
												1.2.1
												1.2.2
												1.2.3
												1.2.4
												1.2.5

### المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم

**المتابعة  
والتقييم  
والمساءلة  
والتعلم**
**فريق المشروع**

#	الاسم	الوظيفة	المسؤوليات الرئيسية	المؤهلات والخبرات

### معلومات إضافية

	مراعاة المشروع للنوع الاجتماعي
	استدامة المشروع
	معلومات عن المنظمة

### خلاصة الموازنة

رقم البند	البند	الوحدة	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	المدة (بالأشهر)	الإجمالي
<b>1. رواتب موظفي المشروع والتكاليف الأخرى المرتبطة</b>						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
<b>2. أنشطة، مواد، سلع، توريدات، لوازم</b>						
2.1						
2.2						
2.3						
<b>3. الأجهزة، المعدات الرأسمالية</b>						
3.1						
3.2						
<b>4. التعاقدات</b>						
4.1						
4.2						
<b>5. السفر والتنقل</b>						
5.1						



						5.2
<b>6. التحويلات والمنح للمنظمات الشريكة في التنفيذ</b>						
						6.1
						6.2
<b>7. النفقات التشغيلية</b>						
						7.1
						7.2
						7.3
<b>8. إجمالي النفقات المباشرة</b>						
<b>9. النفقات الإدارية (7)%</b>						
<b>10. التكلفة الإجمالية للمشروع</b>						
<b>المرفقات:</b>						
<b>11. تقرير تقييم الاحتياجات</b>						
<b>12. الميزانية التفصيلية</b>						
<b>13. أخرى</b>						

لتحميل نماذج: مقترح المشروع ونموذج الموازنة التقديرية؛ تفضلوا بالنقر على الرابط أدناه:

[https://ydnorg-my.sharepoint.com/:f/g/personal/o\\_thabit\\_ydnorg\\_org/EkM-l2wfwH9Ek9qKH8jlcZUBIZIASg82\\_RhvYp1M4ljhRQ?e=4aKd0l](https://ydnorg-my.sharepoint.com/:f/g/personal/o_thabit_ydnorg_org/EkM-l2wfwH9Ek9qKH8jlcZUBIZIASg82_RhvYp1M4ljhRQ?e=4aKd0l)