



MECA  
MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE



MIDDLE EAST CHILDREN'S ALLIANCE

# دليل إدارة وكتابة المشاريع Project Management and Writing Guide

إعداد

شركة جايدنس للإستشارات والتدريب وتكنولوجيا المعلومات



مقدم إلى

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة

ممول من

مؤسسة تحالف أطفال الشرق الأوسط (MECA)

حقوق الطبع والنشر محفوظة ©



المحتويات	
3	تمهيد
5	نبذة عن الجمعية
5	مقدمة الدليل
5	هدف الدليل
6	مستخدمو الدليل
6	التعريف بالمشروع
13	مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع
27	مرحلة تنفيذ المشروع
38	مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
40	الملاحق النماذج

## تمهيد

تمثل حقيقة أدلة جمعية المستقبل للتنمية والبيئة وسيلة توجيه للأفراد والعاملين على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ والقيم والتوجهات التي تتبناها الجمعية، فهي تزود الجمعية بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الإستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد الأفراد والعاملين بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للجمعية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للجمعية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل الجمعية، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين وتوضيحها بشكل مبسط.

يعتبر هذا الدليل أداة للتعلم وتنمية القدرات واستخلاص الدروس من احتياجات الأفراد والمجتمع وتعزز الاستدامة في الجمعية كما يشكل هذا الدليل أداة قوية وفاعلة لتمكين وحدة البرامج والمشاريع من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ مشاريع نوعية ومتعددة لتحقيق أهداف للجمعية، وكذلك يوفر هذا الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز النهج التشاركي ما بين كافة الأفراد بما فيهم المستفيدين، وتركز عملية المشاركة على خلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، وإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة الجمعية.

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها الجمعية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنقسم تلك التحديات إلى تحديات خارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد، كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء الجمعية وقدرتها على النمو والتطور، نظرا لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى الجمعية ؛ لتتمكن من مواجهة تلك التحديات



والمعيقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها الجمعية .

لا يسعى الدليل ليقدم وصفات سحرية شافية للقضايا التي تحتاجها الجمعية كافة، بل يهدف أن يكون دليلا مفيدا وتوجيهيا ومرجعا جيدا بيد أعضاء مجلس الادارة والجمعية العمومية للجمعية والعاملين فيها، ليساعدهم في أداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم بصورة أفضل وبزمن أقصر، ضمن الصلاحيات والسلطات التي يمنحها لهم القانون، والتي تنظمها اللائحة التنفيذية والنظم الداخلية للجمعية.



## نبذة تعريفية عن الجمعية

جمعية المستقبل للتنمية والبيئة، وهي مؤسسة نمووية غير ربحية ذات جذور مجتمعية تأسست عام 2007، تهدف الى تمكين الشباب من أجل تقديم خدمات تطوعية للمجتمع والبيئة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وتحمل شهادة تسجيل رقم 7920.

### مقدمة الدليل

يعتبر هذا الدليل كمرجع أساسي في كتابة وادارة المشاريع وتجنيد الاموال ليص-بح اداة لل-تعلم واس-تخلاص ال-دروس م-ن المشاريع التي يعملون بها وتصميم مشاريع جديدة متميزة من احتياجات حقيقية للمؤسسات والمجتمع بأكمله وكذلك لجلب انتباه الممولين وتعزز الاستدامة في عمل الجمعية.

### هدف الدليل

يهدف هذا الدليل إلي تعزيز قدرات ومهارات العاملين في المشاريع وادارة وتقييم وتنفيذ وتصميم المشروع وتمكينهم بمهارات اختيار وتصميم المشروع وتنظيم عناصر المشروع وتوثيق وتقييم الانشطة بكفاءة عالية وتجنيد الاموال لتنفيذ المشاريع وكذلك المتابعة والتقييم لتحسين الاداء ، هذا الدليل سيشكل اداة قوية وفعالة لتطوير وحدة البرامج والمشاريع ضمن هيكلية الجمعية الحالية وذلك من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ المشاريع، وأن الأداء المهني المتميز لمدراء المشاريع ومنسقين المشروعات يعزز من استمرارية المشاريع ويعزز من تجربة الجمعية في العمل المجتمعي وثقة المجتمع بالجمعية، ويحتوي الدليل على ثلاثة محاور رئيسية وهي تجنيد الاموال وادارة المشاريع والمتابعة والتقييم وكذلك يوفر الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز المنهج التشاركي ما بين كافة المؤسسات بما فيهم المستفيدين لأحداث التغير الايجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة الجمعيات القاعدية.

## مستخدمو الدليل

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو الجمعية العاملة في مجالات كتابة المشاريع وتجديد الاموال في مجال المجتمع المدني الفلسطيني، ومن الممكن ان يكون مفيداً الجمعية الأخرى كما يفيد منسقين المشاريع ومدراء البرامج والعاملين في كتابة مقترحات المشاريع الجمعية.

### أولاً: تعريف المشروع

يعرف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة ويمكن تعريف ادارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً الى نهايته ، أو مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف محدد بتكلفة محددة وفي إطار مكاني محدد، فالمشروع هو مجموعة الأنشطة التي تهتم بالقضايا التنموية والحقوقية لفئات الشباب والفتيان والأطفال والمرأة من كلا الجنسين. تختلف ادارة المشروع عن ادارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى وان ادارة البرنامج أوسع وأشمل من ادارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد.

وينبغي تحديد المشروع بشكل واضح من حيث:

- ترتيبات المتابعة والتقييم.
- الجهات المعنية والمستفيدين.
- ترتيبات التنفيذ (التنسيق، الإدارة والتمويل).
- المشكلات التي يستلزم حلها أو الفرص المحققة.
- المزايا التي قد تتجاوز التكاليف المتوقعة وهناك احتمالية لاستدامتها.

هناك ثلاث جوانب رئيسية لإدارة أي مشروع جوانب وهي: أهداف ونتائج موارد وإجراءات وعمليات. أما المنهجية والأساليب التي تشكل ادارة المشاريع فهي عامة وشاملة وهي تنطبق على المشاريع بكافة أنواعها بصرف النظر عن حجمها ونوعها تتطلب درجة معينة من التنسيق لكي تسير بشكل ناجح.



## الخصائص المميزة للمشروع:

لكل مشروع الخصائص المميزة له، وهي:

- يحقق الجودة المطلوبة.
- ينفذ ضمن حدود الموازنة.
- يكتمل في التاريخ المحدد مسبقاً.
- ينجز من قبل الجمعية على ان يكون ضمن مجال عملها.

### 1.1 تعريف إدارة المشروع:

هي إقامة التوازن بين شروط المشروع من حيث الوقت والكلفة فإن العناصر الرئيسية لأي مشروع هي الوقت والكلفة والمجال ولتحقق النجاح كمدير مشروع يتطلب منك معرفة تطبيق الشروط الثلاث على مشروعك ولهذا تحتاج الى أداة لتساعدك في إدارتها.

- انخفاض ميزانية المشروع (الكلفة) قد تحتاج إلى وقت أطول أو مورد أكثر وإذا كانت زيادة المدى بعد بدء المشروع تسمى زحف المدى.
- إذا تم زيادة مدة المشروع (الوقت) تحتاج لزيادة الميزانية (الكلفة) لأنك ستوظف موارد أكثر أو قد تقلل المدى لأن الموارد المتاحة لا تمكنك من القيام بكل العمل المخطط له في وقت أقل.

### 1.2 هدف إدارة المشروع

يحتاج مشروعنا حتى يحقق النتائج المرجوة إلى:

- مباني أو موقع يتم تنفيذ المشروع فيها.
  - مصادر بشرية تقوم بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروع.
  - مصادر مادية تشمل موارد ومعدات وأجهزة ومصروفات مالية.
- يحتاج المشروع أيضاً إلى إدارة وهي عنصر غير مادي ولكن بدونها لا يمكن توظيف العناصر الثلاثة المذكورة بطريقة تؤدي إلى إنجاز العمل بأقل قدر من الجهد والتكاليف وعليه فإن إدارة المشروع تهدف إلى:

- تحقيق أفضل مردود عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المشروع وذلك في إطار زمني ومكاني محددين وعبر تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمنسقة معاً.
- وبدون إدارة لا يوجد استخدام أمثل للموارد ولا تخطيط واضح للأنشطة والفعاليات مما يقود إلى العشوائية وفقدان الاتجاه والتتابع الزمني.

### 1.3 مبادئ إدارة المشروع

1. المشروعات لها بداية ونهاية محددة.
2. تتميز بالخصوصية فالمشروعات غالباً فريدة في أهدافها الخاصة.
3. تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.
4. يجب أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية الجمعية ويساعد في تحقيق لأهدافها العامة.
5. عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يحدد بجودة المخرجات المباشرة والأثر طويل المدى.
6. لابد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة الجمعية لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع الأنشطة للجمعية.

### 1.4 عناصر إدارة المشروع

على الجمعية توفير المكونات التالية من أجل إدارة ناجحة لمشروعاتها:

- تحديد الاحتياجات.
- التخطيط المتقن للمشروع.
- تنظيم العمل في المشروع.
- تقييم عمل للمشروع أولاً بأول.
- تنفيذ المشروع وفق الخطط المعدة مسبقاً.
- كتابة تقارير عن المشروع بمختلف أنواعها.

- وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتطبيق.
- المراقبة الدورية لعمليات تنفيذ المشروع وتوجيهها.
- تحديد الوقت (الجدول الزمني اللازم لمراحل المشروع المختلفة).
- تحديد التكاليف، وصياغة الموازنات، وضبط الإنفاق ووضع أنظمة له.
- وضع آلية لمعرفة المخاطر التي تواجه المشروع وتحديد كيفية معالجتها.

### 1.5 شروط الإدارة الناجحة للمشروع

لا بد من توفر الشروط التالية من أجل نجاح المشروع:

- وضوح الأهداف والخطط.
- التكامل بين أنشطة المشروع.
- وجود آلية واضحة لتتبع تنفيذ أنشطة المشروع.
- إعطاء الاهتمام اللازم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.
- العمل في التخطيط والمتابعة والرقابة بناءً على دليل المتابعة والتقييم.
- قبول العاملين ورضاهم عن بيئة ومجريات وآليات العمل في المشروع.
- وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع والعمل بروح الفريق.
- تعتبر إدارة المشروع في الجمعية علم وفن إضافة إلى كونها وظيفة ليس فقط لمدير المشاريع وإنما مسؤولية تشاركية لجميع العاملين في الجمعية.

### 1.6 المستفيدين من المشروع

- ◀ الجهات المعنية: هم مجموعة الأفراد أو الجمعية التي يمكنها على نحو مباشر أو غير مباشر بشكل ايجابي أو سلبي التأثير على المشروع أو البرنامج أو التأثير به.
- ◀ المستفيدون: أولئك الذين يستفيدون بأي طريقة كانت من تنفيذ المشروع ويمكن التمييز بين:

- المجموعة (المجموعات) المستهدفة: وهي المجموعة/ الجهة التي يمكن أن تتأثر بشكل ايجابي مباشر بواسطة المشروع وذلك تبعاً لأهدافه وقد يتضمن ذلك موظفي المؤسسات الشريكة.
- المستفيدين النهائيين: أولئك الذين يستفيدون من المشروع على المدى الطويل، سواء على مستوى المجتمع أو القطاع بشكل عام، مثل "الأطفال" كنتيجة لزيادة الإنفاق على الصحة والتعليم.
- ◀ شركاء المشروع: أولئك الذين يقومون بتنفيذ المشروع بالشراكة مع الجمعية.

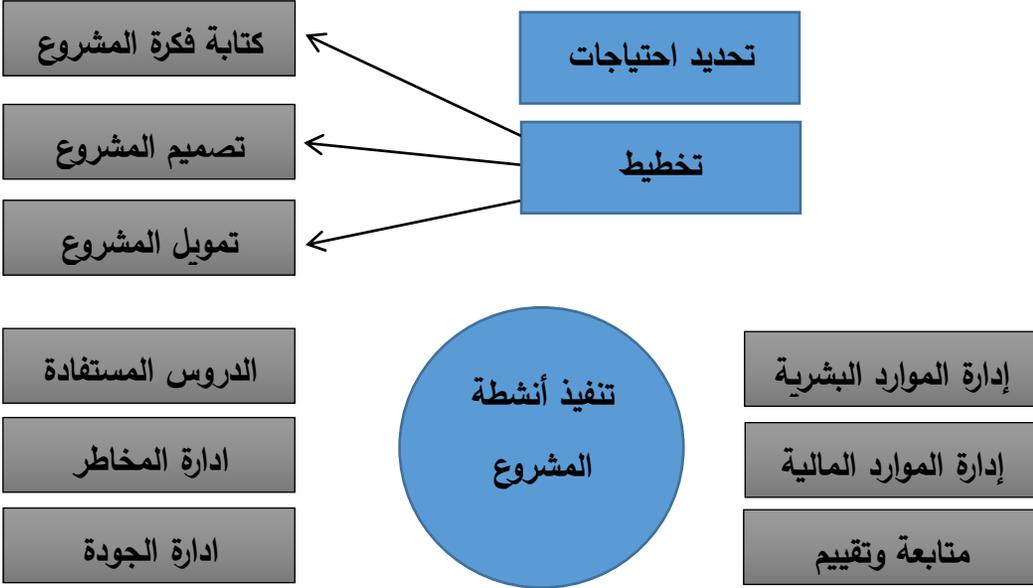
### 1.7 تعريفات عامة

- ◀ الأنشطة: هي التدابير المتخذة أو الأعمال المنجزة التي من خلالها تكون المدخلات من الأموال والمساعدات التقنية وأنواع أخرى من الموارد لإنتاج مخرجات محددة.
- ◀ خط الأساس: هو حقائق عن حالة أو أداء قبل المعالجة والتدخل.
- ◀ الدراسة الأساسية: هي تحليل يصف الحالة قبل التدخل، يستند إليه في تقييم التقدم المحرز وفي إجراء المقارنات مستقبلاً.
- ◀ قاعدة البيانات: هي تراكم المعلومات التي تم تنظيمها بشكل منهجي تحقيقاً لسهولة الاستخدام والتحليل وقواعد البيانات تكون عادة قواعد على الحاسوب (الكمبيوتر).
- ◀ التقييم: هو عملية محددة زمنياً تهدف إلى تقييم أداء ونجاح أو فشل البرامج أو المشاريع المستمرة أو المنتهية تقييماً منهجياً وموضوعياً ويجرى التقييم بشكل انتقائي للإجابة على أسئلة محددة وذلك لإرشاد صناع القرار أو مديري البرامج ولتقديم معلومات عما إذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية المستخدمة في اعداد البرامج صحيحة، وعما كان فعالاً وما لم يكن فعالاً، وأسباب ذلك ويهدف التقييم عادة إلى تحديد أهمية وصحة تصميم البرنامج وكفاءته وفعالته وتأثيره وقابليته للاستمرار.
- ◀ النتائج: هي بيان وقائعي بشأن برنامج يستند إلى الأدلة المستمدة من التجربة العملية والتي تكون قد جمعت من خلال أنشطة المراقبة والتقييم.
- ◀ الغاية: هو التأثيرات على المدى الطويل، الإيجابية والسلبية، على المجموعات سكانية التي يمكن تحديدها وتنتج عن تدخل إنمائي، بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية ثقافية، أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى.

المؤشر: هو مقياس كمي أو نوعي لأداء البرنامج ويستخدم لإثبات التغيير وإعطاء تفاصيل عن مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج ومن المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة وتحديثها بانتظام.

### 1.8 دورة المشروع

وفي هذه المرحلة يتم ايجاد فكرة المشروع والقيام بتطويرها حيث إن فكرة المشروع غالباً ما تكون نابعة عن حاجة بشكل عام ومن الطبيعي الوصول إلى عدد من الأفكار التي تتم فرزها للوصول إلى الصالح منها، والذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع وذلك باشتراك فريق العمل بطرح أفكار مختلفة حول المشروع ثم اختيار أكثر الأفكار اجماعاً عليها وقريبة لبرامجنا وأهدافنا.



لكل مشروع له دورة حياته الخاصة، من البداية وحتى آخر نقطة محددة، جُل هذه الحياة تسير بخطوات متتابعة ومتسلسلة للوصول إلى الهدف الحقيقي للمشروع، مروراً بمرحلة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، والشكل التالي يوضح دورة حياة المشروع الكلية. حيث تقسيم

المشروع إلى ثلاث مراحل مترابطة يمكننا من تنفيذه بنجاح من البداية وحتى النهاية، وتكون على النحو التالي:

أولاً: مرحلة التحضير للمشروع	ثانياً: مرحلة تنفيذ المشروع	ثالثاً مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل المشكلات التي يستلزم حلها</li> <li>• تحديد الاحتياجات</li> <li>• تحديد الأولويات</li> <li>• تحديد الجهات المعنية والمستفيدين</li> <li>• كتابة فكرة المشروع</li> <li>• كتابة مقترح المشروع</li> <li>• البحث عن التمويل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتيبات التنفيذ (التنسيق، الإدارة والتمويل)</li> <li>• ادارة الموارد البشرية</li> <li>• ادارة الموارد المالية</li> <li>• ادارة الجودة</li> <li>• ادارة الوقت</li> <li>• ترتيبات المتابعة والتقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل النتائج النهائية للمشروع</li> <li>• التقييم النهائي للمشروع واستخلاص الدروس المستفادة</li> <li>• العمل على استدامة نتائج المشروع</li> <li>• طرح افكار ومشاريع جديدة</li> </ul>

### 1.9 أهمية تحديد مراحل المشروع

- توضح الطاقم المنخرط بالعمل في كل مرحلة.
- تضع أسساً لضبط عملية التنفيذ في كل مرحلة.
- تضع أسساً لتطوير المشروع بين مرحلة وأخرى.
- توضح العمل الفني الضروري وإتمامه في كل مرحلة.
- تضع أسساً لتقييم المشروع أولاً بأول ولكل مرحلة منه.
- توضح ما المطلوب إنتاجه وتسليمه في نهاية كل مرحلة.

### 1.10 الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع

الأطراف المعنية أو المؤثرة بالمشروع تتمثل في كل من لهم علاقة به ويشمل ذلك:

- مديرة المشروع.
- الجهة الداعمة للمشروع.
- طاقم العمل في المشروع.

- مجلس ادارة المؤسسة ومديرها التنفيذي.
- أية أطراف أخرى تؤثر على سير العمل بالمشروع.

### 1.11 أهم مشكلات مشاريع الجمعية

- مشكلة نقص الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- محدودية شبكة العلاقات مع الجهات المانحة.
- تعمل الجمعية على تنفيذ العديد من المشاريع كشريك في التنفيذ وليس المنفذ الرئيسي للمشروع.

### 1.12 مهام مدير المشروع

يقوم مدير المشروع بتوجيه من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة ومن خلال الاستفادة الكاملة من الموارد المتوفرة بما فيها الموارد البشرية وذلك لتحقيق الغاية من المشروع ضمن حدود التكلفة المتوقعة في تاريخ التسليم المحدد وبمستوى الجودة المرغوب.

يمارس مدير المشروع مهامه/ها على النحو التالي:

- يقدم تقاريره للمدير التنفيذي والمدير المالي للجمعية.
- مدير أو منسق المشروع هو بمثابة ذراع تنفيذي للمؤسسة ويكون متفرغاً للعمل على ادارة المشروع.
- تنسيق عملية تنفيذ الأنشطة المقررة للمشروع وحسب الجدول الزمني المقرر وذلك بالتعاون مع المدير التنفيذي والمدير المالي للجمعية.
- يطور مقترحات مشاريع جديدة ويتابع مسألة التمويل لها مع المدير التنفيذي ومسؤول تجنيد الأموال (ويساعده في هذه المهمة المنسقين/ات لكل مشروع).

ثانياً: مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع

هناك العديد من العمليات التي تقوم بها الجمعية منها تحديد احتياجات المجتمع المحلي من خلال تحليل للمشاكل التي تواجهه وتحديد الاهداف واختيار المشروع، فإن المشروعات الناجحة هي التي تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المجتمع والأفراد والأولويات الخاصة بكل منهم، وقبل البدء بتحديد الاحتياجات لا بد لنا أولاً من وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لإدراكها حول الحاجة، والمشروع الممكن والموارد المتاحة الممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة، للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالحاجة أو المشكلة من خلال النظر إلى الأمور التالية:

- الموارد الممكن استغلالها.
- العوامل الاجتماعية المحيطة.
- الاحتياجات الخاصة بالمجتمع/المؤسسة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصر جميع المتأثرين والمسبيين ومتخذي القرار والممولين</li> <li>• تصنيف المتأثرين</li> <li>• تحديد الأولويات</li> <li>• تحديد خصائص المتأثرين</li> <li>• اختيار الفئة المناسبة</li> <li>• تحديد الجوانب الفنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل مشكلة واقعية</li> <li>• كتابة مشكلة واحدة</li> <li>• التعبير عن المشكلة/ الحاجة</li> <li>• بجملة واحدة</li> <li>• لا نستخدم كلمة لا في تحليل المشكلة/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محددة قابلة للقياس</li> <li>• واقعية</li> <li>• يمكن الحصول عليها</li> <li>• يمكن جدولتها زمنياً</li> </ul>	<p>معايير اختيار المشروع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفئة المستهدفة وحجمها</li> <li>• الحاجات الحقيقية والأولويات</li> <li>• الدعم الفني اللازم</li> <li>• العوامل الاجتماعية والتغيير</li> <li>• المخلات وتحصيلها</li> </ul>
--	---	--	--

اللازمة	الحاجة	الممولين والمحتملين
• تحديد المشاكل	• عدم دمج سبب المشكلة مع آثارها	• الجدوى والعائد

- المناخ التنظيمي للمؤسسة (السياسات، الأنظمة، الإجراءات).

خطوات تحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي:



## 2.1 تحديد المشكلة

تقوم الجمعية بتحديد المشكلة من خلال آليات متبعة تتمثل في فرز وتدريب طاقم مختص في البحث الميداني قادر على الوصول إلى المناطق الجغرافية مكان الدراسة مع استخدام أدوات ومنهجية متبعة للوصول إلى البيانات والتحقق منها باستخدام نماذج استثمارات معدة مسبقاً بمشاركة فريق العمل ومختص في إعداد الاستبانة بما يتناسب مع حاجات الفئات والقضايا الملحة التي تتعلق ببرامج الجمعية والذي يتناسب مع احتياجات الفئات المستهدفة و بمشاركة لجنة في المنطقة الجغرافية المستهدفة للحصول على هذه البيانات والتأكد من صحتها كما يراعى أن تنبثق نتائج وأركان المشكلة للتعرف على أسبابها والتعرف أيضاً على الحلول المتاحة في ظل الامكانيات المتوفرة حسب رؤية وأهداف وسياسات الجمعية وثقافة المجتمع السائدة وثقافة المنطقة الجغرافية نفسها.

## 2.2 تحديد الاحتياجات

تتضمن خطة تحديد الاحتياجات العناصر التالية:

- أين: مكان/أمكنة القيام بعملية تحديد الاحتياجات؟

- ماهي الاحتياجات التي نريد فحصها وفي أية مجالات؟
- تحجيج الجدول الزمني لإنجاز عملية تحديد الاحتياجات؟
- تحديد الفئة/ الفئات المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات؟
- لماذا نريد فحص هذه الاحتياجات (المبررات) والحاجة لحل هذه المشكلات؟
- من يقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟ وما هي الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لهذا الغرض؟
- كيف نقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟ الطرق التي سنستخدمها وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق؟

### 2.3 طرق تقدير الاحتياجات

يعتمد فريق العمل في الجمعية على عدة طرق ووسائل لتحديد الاحتياجات أهمها:

- عمل دراسة حالة.
- تحليل المعلومات وكتابة النتائج.
- بعد تحديد المشكلة تقوم الجمعية بجمع المعلومات عن الاحتياجات اللازمة.
- عقد ورشة عمل يتم من خلالها توزيع المهام على الأعضاء حيث يقوم كل عضو بالبحث في إطار معين للوصول لعدة مقترحات لتحديد الاحتياج بشكل دقيق يحقق الهدف المرجو.

نعتمد الوسائل التالية من أجل جمع المعلومات عن الاحتياجات:

المقابلة	المسح الميداني	الرجوع إلى المعلومات المنشورة
دراسة الحالة	ورشة العمل	الاجتماع العام
المجموعة البؤرية	الملاحظة	الحلقة الدراسية المتخصصة

◀ تحديد الأولويات: يتم استخدام نموذج تحديد الأولويات بحيث يتم ترتيب كل احتياج في جدول وتحديد درجة الحاجة بالإضافة إلى درجة ملائمة هذا الاحتياج لإمكانيات الجمعية أيضاً درجة توفر فرص التمويل للتدخل في هذا الاحتياج.

◀ كتابة تقرير تحديد الاحتياج: ويشمل التقرير كل المراحل التي مرت بها عملية تحديد الاحتياج ابتداءً من إعداد خطة تحديد الاحتياجات وصولاً لتحديد الأولويات ويتم ترتيب نتائج هذه العملية وقياس مدى ملائمة الاحتياجات ذات الأولوية الأعلى مع (تخصص وخبرة ورؤية ورسالة الجمعية) وفي حال وملاءمتها يمكننا القيام بتدخل.

#### 2.4 تحليل الفئات المستهدفة.

تقوم الجمعية من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية باستهداف الشباب والنساء والأطفال بشكل عام ويتم الاعلان عن رغبة الجمعية في اختيار فئة معينة تعاني من المشكلة من خلال الآتي:

- وضع معايير محددة لاختيار الفئة المستهدفة.
- صياغة نموذج الاستبيانات الخاصة باختيار الفئة المستهدفة.
- تنظيم مقابلات فردية وجماعية مع الفئة المستهدفة.
- تنفيذ مقابلات خاصة مع المختصين في مجال المشكلة قيد البحث.
- تنفيذ زيارات ميدانية للمناطق المستهدفة.
- تنفيذ مجموعات بؤرية مع الفئة المستهدفة.
- اختيار قائمة أولية للفئة المستهدفة.
- اختيار قائمة نهائية للفئة المستهدفة بعد تطبيق جميع المعايير.

#### 2.5 تحديد الأولويات

تقوم الجمعية بتحديد الأولويات وفقاً للمنهجية المتبعة في تنظيم مجموعات بؤرية للفئات المستهدفة " نساء, أطفال, شباب" ويقوم بتنفيذ المجموعة البؤرية فريق عمل متنوع حسب المشكلة المحددة مسبقاً في إطار تحديد الأولويات مع النساء ويتم ربط الأولويات بالأهداف حسب

رؤية الجمعية ويتم تصنيف الأولويات وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتحديد أكثر الأولويات المتقاطعة مع رؤيتنا ضمن الإمكانيات والفرص المتاحة للتمويل ومن خلال تحليل شجرة المشكلة مع المجموعات البؤرية ثم تحديد أولوياتهم من خلال معرفة الأسباب وظروف المشكلة والآثار المترتبة عليها كما يتم مراعاة السياسات العامة الموجودة في المجتمع وتوافقها مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة كما تقوم الجمعية بدراسة الجمعيات ذات العلاقة مع الخدمة التي سيتم تقديمها.

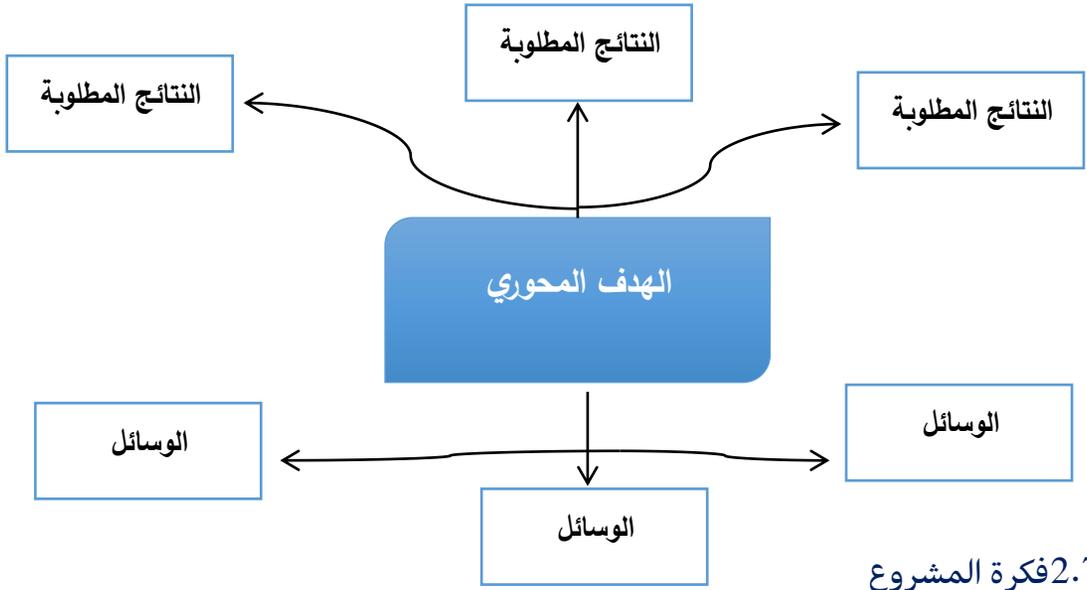
من خلال تحديد الاحتياجات الأساسية للفئة المستهدفة يتم وضع الاحتياجات في جدول matrix ووضع معايير محددة لاختيار الأولويات منها:

- أن تكون ملحة وأساسية لحل المشكلة.
  - أن تكون موضوعية مستنداً إلى حقائق ونتائج.
  - أن تكون صادقة.
  - أن تكون بعيدة عن عوامل التحيز.
  - أن تكون عملية سهولة الفهم والإدراك.
  - أن تكون قابلة للتنفيذ.
  - أن تتميز بالمرونة حيث يمكن اجراء تعديل أو تغيير في التفاصيل.
- يتم ترتيب الأولويات حسب هذه المعايير بحيث الأولوية يجب أن ينطبق عليها جميع المعايير السابقة وبنسبة عالية.

## 2.6 تحديد الغاية والاهداف

الأهداف هي سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما، حيث أن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع، فالأهداف هي وصف دقيق لما نتوقع من المشروع تغييره في مشكلة ما أو حاجة ما وشكل هذا التغيير كماً ونوعاً ومن ثم إحداث تغيير ايجابي في حياة الفئة المستهدفة بعد أن يتم تحليل المشكلة وتحديد ما تأتي مرحلة التخطيط لحلها وذلك بتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وفق الخطوات التالية:

- تحويل المشكلة المحورية إلى هدف تنموي محوري واضح يمثل الوضع المثالي ويكون الحل الجذري للمشكلة المحورية.
- تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.



## 2.7 فكرة المشروع

بناء على نتائج تقرير تحديد الاحتياجات اتضحت لدينا الاحتياجات الأكثر أولوية وملائمة لإمكانيات الجمعية والتي تتوافق مع الخطة الاستراتيجية والبرامج التي نعمل فيه، ويتم عقد لقاء لفريق كتابة المشاريع بحضور المختصين من داخل أو خارج الجمعية وتبدأ جلسة عصف ذهني لتحديد التدخلات الممكنة والتي تتلاءم مع طبيعة الجمعية وتلبى هذا الاحتياج.

يتم اختيار (2-3) تدخلات ممكنة وقياسها مع فرص التمويل المتاحة وترتيبها من الأكثر فرصةً للتمويل إلى الأقل، ثم يقوم مدير المشاريع بعمل ملخص للقاء "جلسة العصف الذهني" والقيام بتعبئة نموذج فكرة المشروع والذي يبين ما الذي سنقوم به وما هي الأهداف من ذلك وما هي المصادر والموارد التي نحتاجها وأين سينفذ هذا المشروع ومن هي الفئة المستهدفة وما هو عددها.

◀ ملاحظة: يتم جميع الأفكار ودراساتها وتحليلها ومدى وملاءمتها وابداعها لتكون فكرة مميزة مبدعة ضمن معايير الجمعية ومعايير التمويل ويمكن تطبيق المعايير التالية في اختيار الفكرة الأمثل للمشروع:

- مدى تكلفة تطبيق الفكرة.
- مدى تقبل الفئات المستفيدة للفكرة.
- مدى خبرة الجمعية في تنفيذ الفكرة.
- مدى الاستفادة التي ممكن أن تتحقق من خلال هذه الفكرة.
- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة الجمعية واستراتيجيتها وأهدافها.
- في الكثير من الحالات يتم التواصل مع الممولين بورقة فكرة المشروع "ورقة المفهوم" وفي حال الموافقة المبدئية يتم كتابة مقترح كامل.

## 2.8 كتابة مقترح المشروع

يقوم فريق متخصص في الجمعية بكتابة المشروع يساعده في ذلك المدير التنفيذي والمدير المالي ويحتوي مقترح المشروع على الآتي:

- دراسة البيئة المحيطة للمشروع: وتشمل دراسة الخدمات المتشابهة والجهات التي تقدمها ومدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين بالإضافة للوضع القائم "المجالات الأخرى" ذات العلاقة بموضوع التدخل وتشمل "الوضع الاقتصادي، الاجتماعي، الصحي، السياسي، الأمني، الخ)
- دراسة البيئة الداخلية: وتشمل نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك باستخدام نموذج (SWOT) نموذج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- كتابة المقترح حسب النموذج ويحتوي على:
  - ◀ تعريف الجمعية: يشمل اسمها وترخيصها وأهدافها ورسالتها ورؤيتها وأهم برامجها.
  - ◀ اسم المشروع: يفضل أن يكون مختصراً ويعكس الهدف العام للمشروع.
  - ◀ فكرة المشروع: وهي ملخص لا يقل عن 100 كلمة يشرح التدخل الذي سيتم خلال المشروع.

◀ مبررات المشروع: وهي ملخص لدراسة تحديد الاحتياج التي تمت وتوضح مدى الحاجة من تنفيذ المشروع.

◀ فترة التنفيذ: مدة المشروع متى يبدأ ومتى ينتهي.

◀ غاية وأهداف المشروع: وهي الهدف العام للمشروع والأهداف الخاصة والتي تحقق الاحتياج وتساهم في التقليل من المشكلة.

◀ خطة تنفيذ المشروع: وتشمل كل نشاط من أنشطة المشروع وفترة تنفيذه والشخص المسؤول عن تنفيذه وآليات تنفيذه واحتياجات التنفيذ وأي ملاحظات أخرى.

◀ طرق المتابعة والتقييم: وهي عبارة عن الأدوات التي ستستخدم في عملية متابعة وتقييم المشروع (كالملاحظة المباشرة، التقارير، الخ)

◀ النتائج المتوقعة: وهي نتائج تحقق أهداف المشروع الخاصة.

◀ المشاكل والعقبات: ويفضل أن يتم اقتراح طرق التغلب على هذه المشكلات.

◀ مؤشرات قياس نجاح المشروع: ويفضل أن تكون مؤشرات القياس قابلة للقياس كمياً أو نوعياً في بعض الحالات، ويقصد بها كيف نقيس مدى نجاح المشروع.

◀ استمرارية المشروع: استدامة المشروع: نوضح خلالها كيف يمكن للمشروع أن يستمر بعد انتهاء التمويل، آليات تبنى رؤية الجمعية لفكرة المشروع.

◀ موازنة المشروع: وهي دراسة مالية للمشروع بحيث توضح احتياجات المشروع وتكلفة كل بند من بنودها.

◀ الملاحق وتشمل:

- الإطار المنطقي.
- النظام الاساسي.
- اعتماد مجلس الادارة.
- تقرير تحديد الاحتياج.
- الخطة الاستراتيجية.
- أي مرفقات أخرى.

- تقارير ادارية ومالية سنوية لآخر سنتين.

## 2.9 وصف ملخص للمشروع

وصف مختصر وملخص لمبررات المشروع ولفكرة المشروع والأهداف والمخرجات والمناطق المستهدفة.

- حدد/ي المشاكل التي سيعمل المشروع على حلها والاحتياجات التي سيلبيها؟
- ما مدى انسجام المقترح المقدم مع الاحتياجات والأولويات على المستوى الوطني ومستوى المنطقة المستهدفة؟
- ما مدى انسجام المقترح المقدم مع أولويات الجمعية كما وردت في خطتها الاستراتيجية؟

## 2.10 تحديد الفئات المستهدفة

حيث يتم تحديد الفئات المستفيدة من تنفيذ المشروع كما يتم تحديد سبب اختيار هذه الفئة وكيف ستستفيد من خدمات المشروع.

## 2.11 تحديد أهداف المشروع

▪ صياغة أهداف المشروع: وهي الانجازات المراد تحقيقها بالجودة والكلفة والتسليم بناء على المتطلبات المستخدمة والتي تصمم لحل المشكلة السابق تحديدها فإن صياغة الأهداف تعتمد على:

- الغاية: هي ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلا.
- الهدف: هو التأثير الذي سيحدثه المشروع أو ما نسعى الى تحقيقه.
- الأهداف الخاصة/ المخرجات: ما سيتم تحقيقه خلال المشروع ليوصلنا إلى الهدف أو هي مخرجات المشروع الملموسة مرحليا.

ولإعداد وصياغة الاهداف تتبع الجمعية طريقة SMART بحيث أن الهدف يجب أن يكون:

- مجدول زمنياً (Time-bounded): مجدول ضمن إطار زمني.
- محدد (Specific): من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟
- واقعي (Realistic): مناسب للجمعية وأهدافها وخطتها الاستراتيجية.
- قابل للتحقيق (Achievable): بمعنى أن الهدف ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
- مقاس (Measurable): أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار التطور الممكن.
- المؤشرات الموضوعية للإنجاز: هي المعايير/ المقاييس اللازمة للتأكد من تحقيق الهدف، ويتم تصميمها لكل مستوى (الغاية والهدف والمخرجات والمدخلات). والمؤشرات قد تكون:
  - كمية: عدد -نسبة- معدل.
  - نوعية: اتجاهات -تصرفات- أعمال.
  - مرتبطة بوقت: مرتبطة بالزمان والمكان.
  - ماهي النتائج المتوقعة تحقيقها: هي تحديد النتائج المتوقعة بعد تنفيذ نشاطات المشروع بالإضافة إلى مؤشرات القياس التي سوف تستخدم للتحقق من هذه النتائج.
- منهجية تنفيذ المشروع
  - ماهي الخطوات التحضيرية للمشروع وما هي الأدوات التي يتم استخدامها في تحديد الفئات المستفيدة (تقييم احتياجات، دراسات تقييمية لمشاريع سابقة.. الخ)؟
  - من هي الجهات الشريكة لتنفيذ للمشروع وما هو دورها؟
  - ما هي الأنشطة الرئيسية المقترح تنفيذها من خلال المشروع؟
  - استدامة المشروع
    - كيف سيتم تحقيق استدامة الانجازات بعد انتهاء المشروع؟
    - قدرات وخبرات الهيئة/ات المنفذة
    - كيف سيتم إدارة ومراقبة المشروع؟

- ماهي مؤهلات القائمين على تنفيذ المشروع؟
- ماهي القدرات والخبرات الفنية المتوفرة لدى جمعيتكم والجمعيات الشريكة اللازمة لتنفيذ المشروع؟
- الموازنة المفصلة
- إرفاق موازنة مفصلة مع تبيان الموازنة الكلية للمشروع وقيمة المنحة المطلوبة من الجمعية المانحة وهل يوجد ممولين آخرين للمشروع؟
- تحديد المهام الرئيسية للمشروع
- صياغة وتصميم مهام/نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى الأهداف مثل عقد دورة تدريبية، زيارة ميدانية دراسة.. الخ. ويجب ان تفصل هذه المهام زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها والشكل الآتي يعتبر نموذج جيد لتخطيط المشروعات وتنظيمها كجدول مهام بالنسبة إلى الأهداف والنتائج:
- الإطار المنطقي: هو عبارة عن مصفوفة تساعدنا في بناء النشاطات بشكل موظف لخدمة أغراض المشروع وربطها مع الأهداف.

ابدأ من الغايات وخطط نزولاً إلى الأنشطة

راجع صعوداً بهيكل العمل للتأكد من وجود مصادر كافية لتنفيذ المشروع المخطط

- التخطيط نزولاً / راجع صعوداً.
- لتحليل عناصر الإطار المنطقي نستوضح الكلمات المرتبطة بالمؤشرات وهي:
  - الفاعلية: وهي مقارنة ما كان مخطط ومحدد بما تحقق فعلياً.

- الكفاية: مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية والبشرية.
- الأثر: الأثار السلبية أو الإيجابية التي تتحقق بعد انتهاء المشروع.
- وسائل التحقق والإثبات
- وهي البيانات المطلوبة للتأكد من تحقق المؤشرات على المستويات (الغاية - الهدف - المخرجات - الموارد) ولمراعاة صياغة طرق إثبات موضوعية نفكر بالأمر التالية:
  - كيف يمكن أن تقاس المؤشرات؟
  - ماهي نوعية المعلومات المطلوبة؟
  - من سيستعمل هذه المعلومات؟
  - من سيجمع المعلومات ومن سيحللها؟
  - كيف تجمع المعلومات؟
- الفرص والمخاطر
- وهي عوامل مهمة للاستدامة ولتحقيق الغايات والأهداف والمخرجات والموارد حيث أن هنالك عوامل خارجية كثيرة تساعد في ذلك ولا بد من محاولة حصرها وأهم هذه العوامل:
  - السياسات الوطنية.
  - ظروف البيئة المحيطة.

## 2.12 تطوير الميزانية

- موازنة المشروع: هي التكاليف التقديرية له وتشمل الموازنة ثلاثة أبواب أساسية هي:
- تكاليف المشروع وهذه تتراوح بين 65% و70% من تكلفة المشروع الكلية
  - المساعدة الفنية وهذه تتراوح بين 20% و25% من تكلفة المشروع الكلية وتشمل رواتب طاقم المشروع
  - المصاريف الإدارية (أو غير المباشرة) وهي تتراوح عادة بين 5% و10% من تكلفة المشروع الكلية وتستعمل لصرف جزء من رواتب الإدارة وإيجار المكتب وهكذا

- المصاريف الطارئة وهذه يعطيها بعض المانحين فقط، وقد تتراوح بين 5% -7% من موازنة المشروع.
- وهنالك من المانحين من يرفض إعطاء مصاريف إدارية (أو غير مباشرة) وفي هذه الحالة نقوم باحتساب هذه المصاريف كجزء من التكاليف المباشرة، وذلك على النحو التالي:
- إذ كان/ت مديرة الجمعية سيعطي 5% من وقته/ها للمشروع نحتسب هذه النسبة مالياً ونضعها ضمن تكاليف المساعدة الفنية.
- إذا كان مقترح التمويل يحتوي على موازنة تمثل 40% من مجمل الميزانيات المتوفرة للجمعية، فإننا نحمل موازنة المقترح 40% من إيجار، و40% من ضريبة العقار الخاصة بالمكتب، و40% من المصروفات المكتبية وهكذا.
- وبكل الأحوال، ومع كل هذه المتميزات بين مانح وآخر فإن جميع الجهات المانحة لا تقبل بموازنة للرواتب (المساعدة الفنية) تزيد عن 25% من موازنة المشروع وإذا ما قدمت لها موازنة من هذا الطراز فإن الشعور المتولد لديها يكون بأن الجهة المقدمة للمقترح تهدف إلى أخذ نقود للصرف على نفسها وليس على احتياجات المجتمع المحلي والفئة / الفئات المستهدفة.

### 2.13 عناصر استدامة المشروع

- لا تطلب كل الجهات المانحة هذا البند وفي حالة تم طلبه فإن عناصر الاستمرارية التي يمكن ادراجها هي:
- كيف سيتم ضمان استدامة المشروع مالياً: بمعنى الإشارة إلى المصادر المالية المتوقعة التي سيتم توفيرها من أجل ضمان استدامة المشروع نفسه أو من مساهمات الجمعية أو مساهمة محلية أو توفير تمويل آخر.
  - كيف سيتم ضمان استدامة المشروع إدارياً: ويشمل ذلك الإشارة إلى كيفية الاستمرار في توفير الطواقم الكفاء من أجل الاستمرار في تنفيذ نشاطات المشروع.

- كيف سيتم ضمان استدامة نشاطات المشروع: وبالتالي كيف سيتم التغلب على العقبات بطريقة تجعل نشاطات المشروع تستمر بدون تقطع.

## 2.14 البحث عن تمويل

في معظم الأحيان يتم التواصل مع الممولين بعد مرحلة كتابة ورقة فكرة المشروع وذلك بهدف تسويق الفكرة وبعد الحصول على الموافقة يتم كتابة مقترح المشروع بالتفصيل في حالات كتابة المشاريع كاستجابة لإعلانات التمويل من الجهات المانحة يبدأ كتابة فكرة ومقترح المشروع بناء على المجالات التي حددها الجهة المعلنه وفي هذه الحالات غالباً يتم قياس مدى تقاطع المجالات التي اعلنت عنها الجهة الممولة مع الخطة الاستراتيجية للجمعية وبرامج عملها دون تنفيذ المرحلة التحضيرية "تحديد الاحتياجات "

وهناك نوعان من طلب التمويل النوع الاول: هو ردا على الطلب المعلن من قبل الممول عن توفر منح في مجال محدد Solicited proposals وفي هذه الحالة يقوم الممول بنشر طلب مقترح المشروع Request For Proposal RFP عن طريق احدى وسائل الإعلام كالصحف أو المواقع الإلكترونية وهذه الطلبات عادة لأنواع محددة من المشاريع ووفقاً لأهداف محددة يضعها الممول وفي معظم الحالات يكون هناك دليل او ارشادات لتعبئة طلب المنحة وأوقات محددة لاستقبال الطلبات ومعايير محددة للتمويل.

أما النوع الثاني: هو أن تبادر الهيئة بطلب تمويل لمشروع محدد دون أن يكون ردا على طلبات

العروض من قبل الممول ويدعى Unsolicited proposals

وللتعرف على الممولين ودراساتهم وهناك خطوات مهمة يجب البدء فيها وهي:

- متابعة المواقع المتخصصة بتمويل الجمعيات الأهلية.
- المشاركة في المؤتمرات واللقاءات المتواجده الممولين بها.
- تسويق الجمعية عبر المواقع الالكترونية ونشر الاخبار والبيانات المهمة.
- تعزيز العلاقات مع الممولين من خلال زيارتهم بشكل مستمر وبناء علاقات معهم.

- يتم متابعة الصحف والمواقع ومتابعة الممولين على مواقعهم الالكترونية وارسالهم مقترحات المشاريع حسب متطلبات الممول سواء على صفحاتهم الالكترونية أو ارسالهم لهم مقترح المشروع بأي وسيلة كانت مطلوبة من قبل الممول.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ المشروع

#### 3.1 ادارة نطاق المشروع

أحد أكثر الجوانب أهمية وأكثرها صعوبة في إدارة المشاريع هي إدارة نطاق المشروع ويشير "النطاق" إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في أنشطة المشروع، المصطلح "مادة مقدمة" أو "deliverable" تتضمن إدارة نطاق المشاريع العمليات المتعلقة بتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع وأيها لا دخل له بالمشروع والأنشطة التي سيتم تنفيذها. تعريف النطاق بشكل جيد هو مهم جداً لنجاح المشروع لأنه يساعد على تحسين دقة الوقت والتكلفة والموارد وتحديد أيضاً خط أساس لقياس الأداء ومراقبة المشاريع ويساعد التعريف الجيد للنطاق في التواصل وفهم مسؤوليات العمل بشكل أفضل، تشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد النطاق على آراء الخبراء تحليل المخرجات تحديد البدائل وورش عمل لتسهيل العمل والمخرجات الأساسية لتعريف النطاق هي بيان لنطاق المشروع وتحديثات على وثائق المشروع الموضوعة مسبقاً.

#### 3.2 تنفيذ المشروع

- بعد أن توقع الاتفاقية من قبل الجمعية على المشروع تقوم الجمعية بنشر اعلان عن الوظائف الخاصة بالمشروع عبر وسائل الاعلام (اعلان داخلي- التواصل الاجتماعي- الجريدة أو مواقع التوظيف الالكترونية) حيث يحدد موعد بدء وانتهاء استقبال السيرة الذاتية يتم بناء عليه استقبال السيرة الذاتية للمتقدمين عبر ايميل الجمعية المخصص لذلك وبعد ذلك يتم فرز وتصنيف السير الذاتية بما ينطبق مع شروط الوظيفة المعلن عنها ضمن القائمة القصيرة حيث يتم اختيار السيرة الذاتية التي

ينطبق عليها الشروط من المدرجة أسمائهم ضمن القائمة القصيرة ومن ثم يتم إبلاغ المتقدمين بموعد المقابلة.

• تقوم لجنة التوظيف في الجمعية (عضو أو عضوين من مجلس الإدارة) وممثل عن الجهة المانحة بالاستعانة بالمختصين (محامي، طبيب نفسي، أخصائي نفسي) حسب المسمى الوظيفي لعقد المقابلات.

• تقوم عملية تنفيذ المشروع على عدة أسس وهي وضع نشاط لكل هدف فرعي من أهداف المشروع وبدء عمل الكادر الاداري سواء في تنفيذ الأنشطة أو الأمور المالية ومتابعة سير الأمور وفق الخطة الزمنية والأنشطة للمشروع.

• وهي المرحلة التي يتم فيها البدء فعلياً بتنفيذ نشاطات المشروع وفقاً لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة واجراء التعديلات على المهام والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغييرات في محيط عمله.

• العناصر الأساسية لتحسين مهارات مرحلة التنفيذ:

- التنظيم الجيد.
- تحديد أولويات المهام مع الوعي الكامل لتحقيق الميزانية.
- وضع ميزانية محددة وذات بنود للموارد المستخدمة في المشروع.

### 3.3 إدارة الموارد البشرية

حسن إدارة الموارد البشرية من خلال:

- تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع (مدير مشروع، منسق مشروع، باحث ميداني.. الخ)
- تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة لتعيين الموظفين المناسبين
- عمل "وصف وظيفي" لكل مهمة من مهام المشروع
- وضع نظام عمل للمشروع من خلال توزيع المهام وعمل التدريبات والدورات اللازمة للموظفين
- تحديد الجهد والوقت اللازم لكل موظف لإنجاز المهام الخاصة به.
- تقوم الجمعية بالعديد من الخطوات الاساسية في إدارة الموارد البشرية أهمها:

◀ اختيار طاقم العمل بالمشروع: ويتم عبر المراحل التالية:

1. استقبال طلبات التوظيف.
2. الفحص الأولي لطلبات التوظيف "التصفية الأولية"
3. الاختبارات لمن نجح في الفحص الأولي مثل اختبار الأداء والقدرات والاختبارات الشخصية.
4. المقابلة لمن نجح في الفحص الاختبارات لاكتشاف الأمور التي لا يمكن كشفها من خلال الاختبارات.
5. القرار النهائي من أجل إدارة الجمعية بتقديم ترشيح التعيين إلى رئيس الجمعية أو الجهة المخولة بالتعيين من أجل إصدار الأوامر الإدارية الخاصة بتعيين المرشحين وإعلامهم بذلك.

◀ التعيين

ويتضمن أربع نقاط أساسية هي:

1. إصدار قرار التعيين.
2. التهيئة المبدئية أي تعريف الموظف بالجمعية والعاملين فيها.
3. متابعة وتقويم الفرج خلال فترة التجربة.
4. تثبيت الموظف وتمكينه بناءً على نتائج المتابعة السابقة.

◀ التدريب

لتزويد الموظفين والمتطوعين بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما في المشروع.

3.4 إدارة الموارد المالية

أحد أهم مرفقات مقترحات المشاريع والاتفاقيات الخاصة بالمشاريع هي موازنات هذه المشاريع والتي توضح بنود احتياجات المشروع وتكلفتها ويتم ادارة هذه الموازنات بالتنسيق الكامل بين وحدة الشؤون الادارية والمالية أو محاسب المشروع ومدير أو منسق المشروع.

• يتم اعداد موازنة المشروع بالتنسيق بين فريق كتابة المشاريع وذوي الاختصاص في مجال عمل المشاريع ووحدة الشؤون الادارية والمالية وتتم عملية اعداد الموازنة على النحو التالي:

- توزيع احتياجات المشروع في بنود وأقسام.
- تحديد كميات هذه الاحتياجات وفق أنشطة المشروع.
- تقدير تكلفة هذه البنود بناء على خبرات سابقة ومعرفة الشؤون المالية بأسعار السوق.
- وغالباً تتم هذه المرحلة خلال فترة اعداد مقترح المشروع وترفق مع المقترح للممول.

• في كثير من الأحيان يتم اعداد موازنة تفصيلية بعد الحصول على موافقة على تنفيذ المشروع وتوقيع الاتفاقية وتشمل هذه الموازنة تفصيلاً أكثر للبنود ووصف أكثر دقة لكل منها وتتم بالتنسيق المباشر بين وحدة الشؤون الادارية والمالية وادارة الهيئة ومنسق المشروع.

• يتم ادارة موازنة المشروع وصرف بنودها من خلال وحدة الشؤون الادارية والمالية وبالتنسيق مع منسق المشروع وفق الأنظمة واللوائح المالية المعمول بها داخل الجمعية.

• يتم ضبط مصروفات المشروع من خلال جداول مفصلة للمصروفات توضح المبالغ التقديرية لكل بند من بنود الصرف وما تم صرفه فعلاً لهذه البنود وهذا يؤدي إلى عملية تحكم وضبط للموازنة ويضمن عدم تجاوز المصروفات للمبالغ التي تم تقديرها، وفي حالات تجاوز هذه المبالغ يتم الحصول على موافقة ادارة الجمعية وممول المشروع.

• في حالات العجز في الموازنات يجب أن يتم مناقشة الأمر واتخاذ القرارات اللازمة من ادارة الجمعية والممول قبل تنفيذ بنود الصرف التي تؤدي لحدوث عجز في موازنة المشروع.

• في حالات وجود فائض في موازنات المشروع يتم الحصول على موافقة الممول وادارة الجمعية لأي بند صرف جديد ضمن أنشطة المشروع أو اتخاذ قرار يتعلق بالفائض في هذه الأموال.

• تعتبر التقارير المالية الدورية للمشروع أحد أدوات ضبط المصروفات والتكاليف.

### 3.5 ضبط الجودة

يتم تقييم أداء الموظفين من خلال المتابعة ومن خلال الاجتماعات الدورية كل أسبوعين ومناقشة ما تم إنجازه من المهام طبقاً لمعايير منها: أن تكون مناسبة وضمن الخطة وتم إنجازها في الوقت المحدد لها وأن تكون منجزة بدون أي عوائق أو صعوبات وأن تكون محققة للأهداف المطلوبة بالإضافة الى ذلك أداء الكادر البشري (الموظفين) من خلال الالتزام بالحضور والغياب والحرص على تنفيذ المهام والأنشطة من فريق العمل، والعمل تحت الضغط وتقسيم العمل لمعرفة كل موظف مهامه الخاصة به، ومن خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات حسب الهيكل الوظيفي الخاص بالجمعية.

### 3.6 ادارة التوريدات

- تتم عمليات التوريد وفق نظام المشتريات في الجمعية.
- تقوم وحدة الشئون المالية والادارية بفحص المشتريات/ الخدمات المطلوبة مع موازنة المشروع وتقرر إذا كانت الموازنة تسمح بذلك أو لا.
- يتم رفع الطلب لإدارة الجمعية (المدير التنفيذي-مجلس الادارة) وذلك يعتمد على قيمة المبلغ وفق النظام المالي المعمول به داخل الجمعية.
- في حال الموافقة على الطلب من قبل ادارة الجمعية تبدأ وحدة الشئون الادارية والمالية بإجراءات التوريد وفق نظام المشتريات المعمول به بالجمعية.
- تتم هذه العمليات إما من خلال الشراء المباشر أو عرض السعر أو المناقصة بالظرف المختوم.
- تتم عمليات التوريد من خلال لجان استلام مكلفة من مجلس ادارة الجمعية من ثم تنتقل للاحتياجات بنماذج استلام لمنسق المشروع للبدء باستخدامها.

### 3.7 إدارة وقت

- إعداد خطة أنشطة تفصيلية للمشروع ويوضح فيها (النشاط، مكان التنفيذ، الشخص المسئول عن التنفيذ، مهمة كل شخص، فرضيات وعقبات، المصادر المطلوبة لكل نشاط).
- يتم إعداد خطة زمنية عامة لأنشطة المشروع يوضع بها ترتيب الأنشطة ومواعيد تنفيذها.

- يتم تقدير الوقت اللازم لكل نشاط بناء على الخطة العامة الخطة التفصيلية للمشروع" جدول زمني للأنشطة" يوضح مدة تنفيذ كل نشاط ووقت بداية النشاط ووقت نهايته.
- يتم متابعة تنفيذ الأنشطة وفق الخطط والجدول الزمنية التي تم اعدادها ويراعى الالتزام بها بالقدر المستطاع وفي حال حدوث أي تغييرات يجب تعديلها في الجدول الزمنية ووضع خطط بديلة لتعويض أي نقص أو تأخير في تنفيذ الأنشطة.

#### ← ارشادات خاصة بإدارة الوقت:

- يفضل أن تكون هناك خطط زمنية (يومية، اسبوعية، شهرية).
- يجب تعديل الخطط الزمنية والجدول أولاً بأول بحيث تكون الخطط الزمنية محدثة طوال الوقت.
- يجب أن تكون الخطط والجدول الزمنية مرنة وقابلة للتعديل وفق ما يواجه المشروع من مخاطر.
- يجب مراجعة الخطط والجدول الزمنية في بداية ونهاية كل يوم لتحديد ما تم تنفيذه وما سيتم تنفيذه في اليوم الذي يليه.
- يفضل الالتزام بالوقت المخطط له لتنفيذ كل نشاط والالتزام بتنفيذ النشاط في موعده قدر المستطاع وعدم التأجيل الا للضرورة.

#### 3.8 إدارة الاستمرارية

- التركيز على المشاريع التنموية.
- اختيار أول الاولويات لدى الفئات المستهدفة.
- اختيار أفضل فئة مستفيدة والتي تدعم استمرارية المشروع.
- الاستثمار في اغلب المشاريع على تطوير القدرات لدى المستفيدين.
- يجب أن تكون الجمعية حريصة على استمرارية المشروع من خلال اختيار أفضل الاصناف من المواد في المشاريع التي تستمر لفترات طويلة.

#### 3.9 إدارة المخاطر

المخاطرة هي إمكانية حدوث شيء خطير نتيجة عدم توقع المخرجات العملية التي نقوم بتنفيذها بسبب عدم التأكيدية المحيطة بالعملية قيد التنفيذ، ويرجع عدم التأكيدية إلى تعدد المتغيرات المدخلة في المشروع خلال مراحل التنفيذ.

على سبيل المثال: قد يعتقد مدير المشروع أن طباعة تقرير نهائي ينطوي على مخاطر تتمثل في انقطاع التيار الكهربائي قبل الطباعة لكن يمكن تجاهل هذه المخاطر بشكل آمن لوجود بدائل مثل UPS أما بالنسبة إلى هذه المخاطر يتعين على مدير المشروع جدولة وقت إضافي لطباعة التقرير.

### 3.10 إدارة الاتصال في المشروع

#### ← الاتصال مع المستخدمين

- يعتبر المستخدمين هم الفئة الأكثر أهمية في المشروع وهي الفئة التي صمم المشروع وتم تنفيذه من أجلها لذلك فإن عمليات الاتصال بهم من أهم عمليات الاتصال.
- تبدأ عملية الاتصال بالمستخدمين في مراحل مبكرة في عملية تصميم المشروع وتحديد الاحتياجات وتتم بعدة طرق (اللقاءات المباشرة، ورش العمل، الخ)
- عند تحديد الفئة المستفيدة من المشروع يتم اعداد قوائم بأسمائها مع بياناتهم الكاملة (الاسم الرباعي، رقم الهوية، رقم الجوال/الهاتف، عدد أفراد الأسرة، العنوان وأي معلومات أخرى تعتبر مهمة لطبيعة المشروع).
- يتم شرح وتوضيح خريطة الاتصال بالمستخدمين من بداية المشروع بحيث تكون (عناوين وارقام الاتصال والعناوين الالكترونية "الموقع الرسمي" والصفحات المختلفة...) واضحة ومحددة بالنسبة لكل مستفيد ويمكن استخدامها خلال المشروع أو بعده لإيصال رسالة يرغب بها.
- توضح للمستخدمين أيضاً آلية الشكاوى وكيف يمكن لأي منهم التقدم بشكاوى لإدارة المشروع أو ادارة الجمعية، من خلال صندوق الشكاوى أو عبر البريد الالكتروني أو أي صفحة من الصفحات الالكترونية الخاصة بالجمعية.
- يمكن أن تكون عمليات الاتصال بالمستخدمين مستمرة طوال فترة تنفيذ المشروع لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدم واستقبال مقترحاتهم وآرائهم.

← تتم الاتصالات مع المستخدمين من خلال:

- الاتصال الهاتفي: (اما بالهاتف الارضي أو الجوال).
- اللقاء المباشر "الفردى والجماعى" (زيارة لمنزله أو دعوته للجمعية).
- الرسالة المكتوبة: (التي يتم توصيلها من الهيئة للمستفيد والعكس).
- رسالة SMS: (وغالباً تستخدم للتبليغ بتعليمات أو مواعيد).
- البريد الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعى: (وتتم من الهيئة للمستفيد أو العكس، وذلك حسب مضمون الرسائل وطبيعة المستفيد).

### 3.11 الاتصال مع الممول/الشريك في المشروع

- وتبدأ هذه الاتصالات على أعلى مستوى في الجمعية خلال فترة تصميم المشروع حتى توقيع الاتفاقية ويستمر بشكل متابعة لتنفيذ المشروع
  - يقوم فريق كتابة المشاريع وبالتنسيق مع العلاقات العامة وإدارة الجمعية بالتواصل مع الممول لعرض أفكار المشاريع وتسويق الخطة ويستمر التواصل في حال الموافقة حتى توقيع الاتفاقية.
  - يتم تحديد خارطة الاتصال مع الممول والتي يحدد فيها الشخص المسئول عن الاتصال من إدارة الجمعية والشخص المسئول عن الاتصال لدى الممول والجهة الشريكة وغالباً يتم برسالة رسمية متبادلة بين الطرفين (مكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني)
  - يتمثل الدور الأكبر في مدير/ منسق المشروع في الجمعية بحيث يكون مسئولاً عن إدارة الاتصال بالمول خلال تنفيذ المشروع وتحدد صلاحيات الاتصال لطاقتهم المشروع.
  - يكون شخص الاتصال من إدارة الجمعية هو منسق المشروع مسئولاً عن اللقاء بممثلين الممول/ الجهة الشريكة فيما يتعلق بالمشروع وحضور اللقاءات الفردية أو الجماعية الاستجابة للاتصالات والرسائل وفق نظام السياسات والإجراءات الإدارية المعمول به في الجمعية.
  - في حالات حدوث أي اختلاف في الرأي بين شخص الاتصال ومنسق المشروع من جهة والمسئول عن الاتصال من الجهة الشريكة/ الممولة يتم الرجوع لإدارة الجمعية بحيث تتدخل على مستوى (المدير التنفيذي للجمعية أو رئيسها) لحل أي خلافات موجودة ونقاشها مع إدارة الممول.
- ◀ كافة عمليات الاتصال مع الممول التي تتم من خلال:

- التقارير بمختلف أنواعها.
- اللقاءات المباشرة (الفردية، الجماعية).
- الرسائل الرسمية: (رسائل مكتوبة، رسائل بريد إلكتروني).
- الاتصال بالهاتف (الاراضي أو المحمول).
- ❖ ملاحظة: يعتبر الهاتف الرسمي (الارضي والمحمول للجمعية، هي قنوات اتصال رسمية، كذلك الحال فيما يخص البريد الإلكتروني).

### 3.12 الاتصال مع المجتمع المحلي

- يعتبر المجتمع المحلي البيئة الحاضنة لأي مشروع تنفذه الجمعية لذلك لدينا اهتمام بالغ بإشراك المجتمع المحلي في كافة مراحل العمل وذلك على النحو التالي:
- يتم اشراك المجتمع المحلي من خلال مؤسساته أو لجانه المحلية أو الشخصيات المؤثرة في المراحل المبكرة لتصميم أي مشروع "عملية تحديد الاحتياجات".
  - بعض المشاريع تحتاج لتشكيل لجنة محلية مساندة ترافق كافة مراحل المشروع ويتم التواصل معها واشراكها في عمليات اتخاذ القرارات داخل المشروع.
  - قبل تنفيذ أي نشاط من أنشطة المشروع يتم تهيئة عملية التنفيذ من خلال التنسيق مع المجتمع المحلي "الجهات ذات الاختصاص" بحيث نضمن ملائمة النشاط للمجتمع المحلي وتقبله له وفي حال وجود أي مقترحات أو توصيات من المجتمع المحلي يتم أخذها بعين الاعتبار والتعديل في الأنشطة بما يتواءم مع طبيعة المجتمع.
  - يتم اشراك اللجان المحلية / المجتمع المحلي في تحديد معايير اختيار المستفيدين وطبيعة الخدمة المقدمة لهم وآلية تقديمها وتقييم رضا المستفيدين عنها.

### 3.13 ادارة التكاليف في المشروع

- إدارة التكلفة عبارة عن استكمال للقيود الثلاثي لإدارة المشروع وهو التكلفة، والجدول الزمني، والمجال وكل قيد من هذه القيود يجب أن يكتمل ضمن الميزانية المخصصة له والمصدق عليه.
- إن مدير المشروع يهتم في الأساس بالتكلفة المباشرة للمشروع ولكن الأساس في إدارة المشروع إلى أن دور مدير المشروع في السيطرة على التكلفة ومراقبتها سيزداد ليضم المزيد من المناطق غير التقليدية في مجال مراقبة التكلفة والسيطرة عليها وفي المستقبل سيكون المتوقع أن المزيد من مديري المشروع سيكون لديهم الكثير من المساهمات في التكلفة غير المباشرة ونفقات المشروع.
- إن توقيت جمع المعلومات الخاصة بالتكلفة مهمة أيضاً بالنسبة لنظام قياس التكلفة
- إن ميزانيات المشروع يجب أن تكون متزامنة مع عملية جمع التكلفة الفعلية للمشروع، فعلى سبيل المثال لو أن فريق مشروع ما كان مسؤولاً عن تكلفة المواد فهل ينبغي على الميزانية أن توضح الإنفاق ومتى يصبح فريق العمل ملتزماً بشراء المنتج ومتى يتم تسليم العنصر أو متى يكون العنصر مقبولاً أو متى يتم دفع ثمنه، إن توقيت مثل هذه القضايا يمكن أن تجعل السيطرة على تكلفة مشروع صعباً للغاية.

### 3.14 المتابعة والتقييم

- المتابعة والتقييم للمشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف المشروع كذلك وقت المشروع وتحقيق في الوقت المتفق عليه فهي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له إن المتابعة والتقييم لها علاقة بالتخطيط، واتخاذ القرارات.
- إن نظام المتابعة والتقييم يهتم بالموارد البشرية أيضاً وبالأنماط السلوكية لفريق المشروع، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.
- فالمتابعة والتقييم تساعد مدير المشروع إلى معرفة هل سيتم الانتهاء من أنشطة المشروع في الوقت المحدد له.
- تقوم الجمعية بعملية المتابعة والتقييم وتكون بشكل دوري للأنشطة من قبل إدارة المشروع والمدير التنفيذي للجمعية لمعرفة مدى تحقيق أهداف المشروع من خلال أربعة مراحل:

1. مرحلة قبل التنفيذ والتي تشمل تفصيل الأنشطة المطلوب تنفيذها في المشروع وتحليلها لتنفيذها

2. وضع الخطط المسبقة لطرق التنفيذ والجدول الزمني لها

3. البدء بمرحلة الأنشطة بناء على الخطط التي تم وضعها مسبقاً ومتابعة الأنشطة التي تم تنفيذها والتأكد من أن ما تم تنفيذه يتم حسب الخطط الموضوعة ومقارنة ما تم وضعه مسبقاً ليتم تقويم الانحرافات أولاً بأول بهدف الوصول الى الهدف المرجو تحقيقه من هذا النشاط ويتم تشكيل لجنة داخلية مقيمة للمشروع أو الاستعانة بجهة خارجية حسب سياسة الممول واللجنة الداخلية المقيمة للمشروع باستخدام أدوات تقييم معتمدة من قبل الجمعية (التقارير الدورية - الاستبيانات - اللقاءات الفردية - نماذج تقييم) ويتم تقييم أداء طاقم العمل, وقياس مدى تحقيق الأهداف حسب خطة عمل المشروع و مدى نجاحه وحسب المخرجات المرجوة وسرد الأنشطة التي تم تنفيذها تنطبق مع الخطط الموضوعة مسبقاً والتأكد من أن ما تم الوصول إليه حقق الأهداف والمخرجات المرجوة وقياس ذلك من خلال الفئة المستهدفة باستخدام تقييم قبلي لقياس الوضع الحالي ومدى الاحتياج.

4. وبعد نهاية المشروع يتم إعداد استمارة تقييم بعدي لقياس مدى تحقق الأهداف بتلبية الاحتياجات التي تم تحديدها في الاستمارة القبلية.

◀ التقييم يشمل:

- الفعالية: هي مقدار تحقيق الجمعية لأهدافها المرسومة.
- الكفاءة: هي مدى استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية...) في تحقيق الأهداف فهناك علاقة فيما بينهما حيث كلما زادت الفعالية زادت الكفاءة والعكس صحيح.
- الأثر: يقاس أثر المشروع على الفئات أو المناطق المستهدفة.
- الاستدامة: يقاس مدى استدامة المشروع بعد انتهاء التمويل وانجاز جميع الأعمال المطلوبة والاستدامة تعنى أن يبقى أثر وتأثير المشروع مستمراً ولفترة طويلة من الزمن.

رابعاً: مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع

4.1 تقييم النهائي للمشروع

- يتم تشكيل لجنة داخلية مقيمة للمشروع أو الاستعانة بجهة خارجية حسب سياسة الممول.
- اللجنة الداخلية المقيمة للمشروع تستخدم أدوات تقييم معتمدة من قبل الجمعية (التقارير الدورية - الاستبيانات - اللقاءات الفردية - نماذج تقييم).
- يتم تقييم أداء طاقم العمل وقياس مدى تحقيق الأهداف حسب خطة عمل المشروع ومدى نجاحه حسب المخرجات المرجوة.

## 4.2 إغلاق المشروع

- سرد الأنشطة الضرورية لتسليم المستندات وإغلاق عقود التوريدات.
- إبلاغ كل أصحاب المصلحة وأي طرف ذي صلة بإغلاق المشروع.
- يتم تقديم تقرير إغلاق المشروع إلى راعي المشروع للموافقة عليه ويكون مدير المشروع مسئولاً عندئذ عن اتخاذ جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع في الموعد المحدد ووفقاً للعقد ويكون المشروع قد أغلق فقط في حالة أن جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع قد أكملت.
- مراجعة اكتمال المشروع وذلك بتحديد مدى نجاح المشروع بمقارنة كيف تم أداء المشروع مقابل الأهداف المحددة ومدى توافق المشروع مع العمليات الإدارية المحددة في مرحلة التخطيط.

## 4.3 الدروس المستفادة

الدروس المستفادة من المشروع هي ما تم توثيقه خلال مراحل المشروع من البدء مروراً بالتخطيط والتنفيذ وتدقيق ما نفذ وختاماً بمرحلة تسليم المشروع ويمكن اختصار هذا التوثيق في أهم ما واجه المشروع من أحداث وكيف عالجها مدير المشروع ويرجع إلى الدروس المستفادة عند عمل مشروع مماثل أو لتحسين أداء الموارد سواء كانت بشرية أو مادية.

فمن المؤكد أن الجمعية تحاول الاستفادة من المشاريع السابقة إن كانت إيجابية أو سلبية حيث بعض مراحل إدارة المشروع (التخطيط) تعتمد على رأي الخبراء والخبرات السابقة من المشاريع ويقوم مدير المشاريع بكتابة تقرير عن كل مشروع والاستفادة منها كأصول للمشاريع القادمة.

الدروس المستفادة يمكنها مساعدة مدير المشروع بخطوات عملية منها:



- اتخاذ إجراءات تصحيحية في ادارة المشروع.
- اتخاذ اجراءات وقائية لتفادي الوقوع في الازطاء مجدداً.
- البناء على شبكة العلاقات التي نسجها خلال تنفيذ المشروع.
- تحديث قاعدة البيانات بمعلومات حديثة من خلال العمل بالمشروع.
- الاستفادة من تقييم المشروع للتركيز على الايجابيات وتجنب السلبيات.
- طرح أفكار جديدة لمشاريع مستقبلية لضمان استمرارية العمل بالجمعية.

## نماذج ادارة المشاريع

نموذج رقم (1) تحديد المشكلة					
المشكلة	واقعية/ أساسية	قابلة للحل	قابلة للتنفيذ	قابلة للقياس	مجموع درجاتها
1					
2					
3					
4					
اختيار المشكلة الأكثر أهمية والقابلة للحل ضمن اختصاص الجمعية					
وصف المشكلة					



### نموذج رقم (2) تحديد الفئة المستهدفة حسب المنطقة

المحافظة
الفئات المستهدفة
العدد
الموقع الجغرافي
الحالة الاجتماعية الاقتصادية للفئة المستهدفة
مرفق جدول بأسماء وعناوين وهواتف الفئة المستهدفة

### نموذج رقم (3) تحديد الاحتياج

المجال
المبررات
الفئة المستهدفة
فريق تحديد الاحتياج
الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياج
متى سنقوم بتحديد الاحتياج
المنطقة التي سنحدد فيها الاحتياج



نموذج رقم (4) تحديد الأولوية			
مشكلة 3	مشكلة 2	مشكلة 1	المعايير المتبعة
			شاملة الأبعاد
			تطال شريحة كبيرة من المجتمع المحلي
			تؤلم وتؤثر في حياة أفراد المجتمع المحلي
			ملحة وأساسية الآن
			قابلة للحل في الوقت الراهن
			تساعد على حل مشكلات أخرى
			مجموع النقاط من (30)



نموذج رقم (5) فكرة المشروع	
	اسم المشروع المقترح
	رقم المشروع المقترح
	الدائرة/ المنطقة
طبيعة المشروع	
أهداف المشروع	
عناصر المشروع	
موازنة المشروع المقترحة وتوزيعها (بالدولار)	
موقع المشروع	
مدة تنفيذه	
عدد المستفيدين المتوقع من المشروع	
ملاحظات أخرى	
	التاريخ

نموذج رقم (6) مقترح مشروع			
		اسم الجمعية:	
البريد الالكتروني:		عنوان الجمعية:	
فاكس:		تلفون:	
رقم التسجيل:		تاريخ تسجيل الجمعية:	
		جهة تسجيل الجمعية:	
المسمى الوظيفي:		اسم الشخص المكلف بمتابعة المشروع:	
		اسم المشروع:	
المناطق المستهدفة:		فترة المشروع:	
عدد المستفيدين بشكل مباشر:		الفئات المستهدفة:	
الموازنة المطلوبة:		الموازنة الكلية للمشروع:	
		الهدف العام للمشروع:	
وسائل التحقق	النتائج المتوقعة	الأنشطة الرئيسية التي تحقق الهدف الفرعي	الأهداف الفرعية:
		1.1	
		2.1	
		3.1	





نموذج رقم (8) عقد عمل (سنوي/ محدود المدة / غير محدود المدة)		
الطرف الأول	يمثلها السيد	
الطرف الثاني	العنوان	
<p>حيث أن الطرف الأول وهى الجمعية أهلية تأسست في عام ..... وموقعها ..... وتسعى الي ..... تنفذ مشروع(.....) بتمويل من (.....)، ضمن برنامج (.....) ولذا ترغب في التعاقد مع الطرف الثاني للعمل بوظيفة (.....) في المشروع، مقابل(مكافئة مالية/ راتب شهري وقدره .....).</p> <p>وقد اتفق الطرفان على ما يلي:</p> <p>مقدمة هذا العقد جزء لا يتجزأ منه. تكون اللوائح والأنظمة الداخلية الخاصة بالطرف الأول التي تنظم علاقة الأول بالموظفين والتي تشمل الشئون والاجراءات الإدارية والمالية مكملة لشروط هذا العقد ولا يجوز لأي من الطرفين الإخلال بها. هذا العقد يعتبر متفقا مع الاتفاقية الموقعة بين الطرف الأول و..... وبخصوص تنفيذ مشروع ..... كإلغاء التعاقد أو التمويل يتم وقف تعاقد الطرف الثاني ولا يحق له مطالبة الطرف الأول بشيء من قبيل التعويضات وهذا اتفاق نهائي غير قابل لتقدير القضاء.</p>		
المسمى الوظيفي		

المدة الزمنية | يكون هذا العقد ساري المفعول والصلاحيّة من تاريخ .....

<p>ولغاية ..... للتعقد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم الطرف الأول بدفع مبلغ مالي قدره ..... شيكل /دولار، حيث يشمل الراتب مقابل المهام التي يقوم بها الطرف الثاني بإنجازها وفقاً للأحكام الواردة في هذا العقد ويتم دفع الأجر في نهاية المدة التي تم إنجاز العمل فيها وذلك بعد تقديم كشف الدوام وجميع الإجراءات الإدارية والمالية المطلوبة، وتوقيعها من المسئول المباشر وتصرف المكافأة/ الراتب حسب الطرق المعتمدة مالياً في الجمعية.</li> <li>• يتم استقطاع (ضريبة الدخل وبدل التأمينات الصحية ومكافئة نهاية الخدمة) من الراتب.</li> <li>• الطرف الأول لا يلتزم بأي مبالغ إضافية لساعات إضافية تكون لازمة لإنجاز العمل</li> <li>• يتم دفع المبلغ المتفق عليه بعد إنجاز كافة المهام المذكورة أعلاه وتقديم كشف دوام معتمد من المسئول المباشر.</li> </ul>	<p>للتعقد: الأجر المالي:</p>
	<p>المسئول المباشر:</p>
<p>في حال الرغبة في فسخ العقد من قبل الطرف الثاني لأسباب مقنعة للطرف الأول يجوز له أن ينهى هذا العقد بعد أن يقوم بتبويه الطرف الأول وإشعاره في فترة (10) أيام من فسخ العقد وذلك بإشعار خطي يسلم إلى الطرف الأول في حالة الإشعار بإنهاء الخدمة من قبل الطرف الثاني يتوجب على الطرف الثاني القيام بخطوات فورية لتسليم المهام بشكل سريع ومنظم بما في ذلك إرجاع المعدات والملفات والأجهزة وغيرها إن وجدت. يحق للطرف الأول فسخ العقد مع الطرف الثاني في حالة عدم إنجاز المهام الموكلة إليه والمنوطة به أو ارتكابه أي مخالفات أو للأسباب التي نص عليها دليل شؤون الموظفين في الجمعية.</p>	<p>فسخ العقد:</p>

<p>تكون المهام والواجبات المنوطة بالطرف الثاني على النحو التالي:</p> <p>1.</p>	<p>المهام والواجبات:</p>
--	------------------------------

2. 3. 4.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجمالي عدد ساعات العمل الأسبوعي (.....) أسبوعياً، تكون موزعة على 5 أو 6 أيام أسبوعياً وفقاً لمتطلبات العمل التي يراها الطرف الأول.</li> <li>• للطرف الثاني الحق في الحصول على الانجازات الرسمية والانجازات السنوية وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها لدى الطرف الأول.</li> </ul>	أيام وساعات العمل:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يكون الطرف الثاني تحت فترة اختبار لمدة ثلاثة شهور من بدء التعيين ويحق خلال هذه الفترة أو في نهايتها للطرف الأول أن ينهي العقد دون الحاجة لإخطار مسبق أو دون أي مكافأة أو تعويض للطرف الثاني عدا ما استحق من أجر عن الفترة السابقة لتاريخ انتهاء العقد.</li> </ul>	الفترة التجريبية:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب على الطرف الثاني أن يخبر الطرف الأول في حال أنه يمارس أي عمل أو وظيفة مع أي جهة أو جمعية أخرى أثناء هذا العقد ويجب ألا يتعارض هذا العمل مع أداء الخدمات المطلوبة في هذا العقد ولا تسبب تضارب في مصلحة الطرف الأول.</li> </ul>	الكشف:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحرير ثلاثة نسخ من العقد أحدها تسلم للطرف الثاني، ونسخة للشئون الإدارية والمالية في ملف الموظف ونسخة في ملف المشروع.</li> </ul>	نسخ العقد:
وعلى ذلك تم الاتفاق وتوقيع العقد.	

الطرف الأول	الطرف الثاني
الجمعية:	الاسم:



يمثلها:	رقم الهوية:
التوقيع والختم	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:

### نموذج رقم (9) كتاب تعيين

اليوم والتاريخ: .....

الرقم: .....

السيدة/..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

يسعدنا اخباركم أنه وقع اختيار جمعية ..... عليكم بالتعيين  
في وظيفة ..... لمشروع ..... الممول  
من ..... وذلك بعقد ..... لمدة .....

من تاريخ ..... / ..... / ..... حتى ..... / ..... / .....

..... على أن تقوم بتسليم ملف يحتوي على المرفقات التالية للشئون الإدارية والمالية  
في الجمعية قبل موعد بدأ العمل بأسبوع على الأقل:

- الشهادة الجامعية الأصلية وصورة مصدقة عنها.
- صورة عن الهوية الشخصية.
- السيرة الذاتية وصور لشهادات الخبرة إن وجدت.
- شهادة حسن سير وسلوك.
- شهادة خلو من الأمراض.
- أي مرفقات أخرى ترى أنها ضرورية أن تكون في ملفك الوظيفي.

كما يسعدنا أن نبلغكم أنه تحدد لك راتب شهري قدره بالحروف: .....

شيكل/دولار وبالأرقام ..... شيكل/دولار، سوف تستقطع منه (ضريبة الدخل  
والتأمينات الصحية ومكافأة نهاية الخدمة)، حسب أنظمة الجمعية المعمول بها.  
وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس مجلس الإدارة

نموذج رقم (10) اعلان توظيف

تعلن جمعية: ..... محافظة غزة عن حاجتها لوظيفة: .....

للعمل في: .....

الشروط الواجب توافرها في المتقدمين:

.....  
.....  
.....

الأوراق الثبوتية المطلوبة:

- سيرة ذاتية.
- صورة عن الشهادة الجامعية.
- صورة عن الهوية الشخصية

علي من تتوفر لديه/ها الشروط المطلوبة ارسال السيرة ومعلومات الاتصال على الإيميل التالي:  
للاستفسار يرجى الاتصال على الرقم التالي:

آخر موعد لتقديم الطلب يوم:

نموذج رقم (11) خطة زمنية للمشروع



النشاط	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
.6					
.7					
.8					
.9					
.10					
.11					
.12					
.13					
.14					

نموذج رقم (12) الخطة التفصيلية للمشروع



المخرجات المتوقعة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع	الأنشطة المتوقعة	النتائج المتوقعة



### نموذج رقم -13- ضبط الموازنة

الرصيد	ما تم صرفه	المبلغ المخصص	بند الموازنة
			.1
			.2
			.3
			.4
			.5
			.6
			.7
			.8
			.9
			.10
			.11
			.12
			.13



## نموذج رقم (14) طلبية شراء داخلية

التاريخ: / /

من: ..... قسم: .....

إلى السيد / ..... أمين صندوق الجمعية المحترم

نرجى التكرم بشراء الاحتياجات المفصلة أدناه

الاجمالي	سعر الوحدة التقديري	الكمية	الوحدة	الصف	
					1.
					2.
					3.
					4.

اسم طالب الشراء وتوقيعه: .....

صفة طالب الشراء: .....

بند الموازنة: ( ) يسمح ( ) لا يسمح.

المحاسب: .....

اعتماد أمين الصندوق:

( ) يسمح بالشراء ( ) لا يسمح بالشراء

آلية الشراء: ( ) مباشر ( ) ممارسة ( ) مناقصة

توقيع:

تاريخ: / /