

دليل إدارة المشاريع  
في النوادي الشبابية



# دليل إدارة المشاريع في النوادي الشبابية

إعداد: وليد سالم

مركز بيسان للبحوث والإنماء  
ومركز العمل التنموي (معاً)  
بالتعاون مع تجمع مؤسسة التعاون  
وبدعم من البنك الدولي  
ومؤسسات مانحة أخرى

رام الله، تشرين الأول ٢٠٠٤



# شكر وتقدير

يتقدم مركز بيسان للبحوث والإنماء ومركز العمل التنموي (معاً) بالشكر والتقدير للأستاذ وليد سالم الذي قام بإعداد هذا الدليل بأسلوب مهني مميز. ولا يسعنا في المركز، إلا وان نتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى د. محمد شديد مدير عام تجمع مؤسسة التعاون، وكافة الزملاء والزميلات فيه على جهودهم/ ن المساندة لانجاز هذا الدليل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بعميق الشكر إلى البنك الدولي وكافة الجهات الداعمة لتجمع مؤسسة التعاون على توفير الدعم اللازم لانجاز هذا العمل. وأخيراً لم يكن ممكناً انجاز هذا الدليل، بدون التعاون الفعال من قبل النوادي الشبابية في كل من القدس وقطاع غزة.

مركز بيسان للبحوث والإنماء

ومركز العمل التنموي (معاً)

دليل إدارة المشاريع  
في النوادي الشبابية

## Projects Management in Palestinian Youth Clubs: A User Manual

جميع الحقوق محفوظة ©  
مركز بيسان للبحوث والإتماء  
ص.ب. ٧٢٥، رام الله، فلسطين  
ومركز العمل التنموي (معاً)  
رام الله، فلسطين  
الطبعة الأولى - تشرين أول ٢٠٠٤

© Copyright: Bisan Center for Research and Development  
P.O. Box. 725, Ramallah, Palestine  
MAAN Development Center  
Ramallah, Palestine  
First Edition - October 2004

تصميم وتنفيذ مؤسسة الناشر  
Design and Printing by Al-Nasher



# المحتويات

## مقدمة

### القسم الأول: مقدمة حول إدارة المشاريع

١٥	١ . ١ تعريف المشروع .....
١٥	٢ . ١ صفات المشروع .....
١٦	٣ . ١ تعريف إدارة المشروع .....
١٧	٤ . ١ هدف إدارة المشروع .....
١٨	٥ . ١ مكونات إدارة المشروع .....
١٩	٦ . ١ شروط إدارة المشروع .....
١٩	٧ . ١ المشروع والبرنامج .....
٢٠	٨ . ١ دورة حياة المشروع .....
٢٢	٩ . ١ المستفيدون من المشروع .....
٢٢	١٠ . ١ المشاريع في عمل وهيكلية النوادي .....

### القسم الثاني: عمليات ما قبل المبادرة بالمشروع

٢٩	١ . ٢ تحديد الاحتياجات .....
٢٩	٢ . ١ . ١ إعداد خطة عملية تحديد الاحتياجات .....
٣٠	٢ . ١ . ٢ جمع المعلومات عن الاحتياجات .....
٣٧	٢ . ١ . ٣ تحليل المعلومات .....
٣٨	٢ . ١ . ٤ كتابة النتائج .....
٣٩	٢ . ١ . ٥ تقييم النتائج واختيار المشروع .....

٤٠	٢ .٢ فحص بيئة المشروع .....
٤١	٣ .٢ دراسة جدوى المشروع .....
٤٣	٤ .٢ كتابة مقترح التمويل أو ورقة المفاهيم .....
٥٥	٥ .٢ توفير التمويل للمشروع .....

### القسم الثالث: عمليات إدارة المشروع

٦٦	١ .٣ عمليات المبادرة .....
٦٧	٣ .٣ عمليات التخطيط .....
٧٠	٣ .٣ عمليات التنفيذ .....
٧٠	١ .٣ .٣ إدارة نطاق المشروع .....
٧٤	٢ .٣ .٣ إدارة الموارد البشرية للمشروع .....
٨٥	٣ .٣ .٣ إدارة الوقت في المشروع .....
٩١	٤ .٣ .٣ إدارة التكاليف في المشروع .....
٩٧	٥ .٣ .٣ إدارة التوريد في المشروع .....
١٠٢	٦ .٣ .٣ إدارة الجودة في المشروع .....
١٠٥	٧ .٣ .٣ إدارة الاتصالات في المشروع .....
١١٤	٨ .٣ .٣ إدارة المخاطر في المشروع .....
١١٩	٤ .٣ عمليات المراقبة والضبط .....
١٣٤	٥ .٣ عمليات إغلاق (تصفية) المشروع .....
١٣٥	٦ .٣ عمليات تقييم المشروع .....

## مقدمة

### إرشادات حول كيفية الاستعمال

تم إنتاج هذا الدليل في أعقاب دورة تدريبية حول إدارة المشاريع لمجموعة من إدارات النوادي في مدينة القدس وقطاع غزة ومنسقي/ات المشاريع، وقد عقد مركزا بيسان ومعاً هذه الدورة في قاعة جمعية الشبان المسيحية بالقدس وفي قطاع غزة، وذلك في شهر كانون ثاني ٢٠٠٤ وعلى مدار ٣٢ ساعة تدريبية لكل دورة.

وقد تم خلال تلك الدورات بحث مفصل لآليات إدارة المشاريع، كما تم رصد احتياجات إدارات النوادي ومنسقي/ات المشاريع العاملين فيها بشأن إدارة المشاريع، حيث تم الخلوص إلى خمسة استنتاجات رئيسة في هذا المجال:

**الاستنتاج الأول:** رغم أن النوادي تقوم تاريخياً بإدارة وتنفيذ العديد من المشاريع، إلا أن المشاريع المعتمدة على تمويل من الجهات المانحة هي أمر جديد نسبياً، وبالتالي فإن آليات ومتطلبات العمل في هذه المشاريع، لا تزال غير مستوعبة بشكل كامل ضمن بنية النوادي وهيكلاتها وآليات عملها.

**الاستنتاج الثاني:** وهو يتعلق بعدم وجود صيغة محددة لدى النوادي لتنظيم العلاقة بين الهيئة الإدارية من جهة وبين منسقي/ات المشاريع فيها، وقد تم خلال الدورتين التدريبيتين بذل جهد من أجل تطوير صيغة كهذه، وقد تم إيراد هذه الصيغة في القسم الأول من هذا الدليل.

**الاستنتاج الثالث:** أن النوادي الشبابية تفتقر إلى آليات لتحديد الاحتياجات بشأن المشاريع، ولهذا فقد تمت معالجة تفصيلية، نسبياً، لهذه الآليات في القسم الثاني من هذا الدليل (قسم عمليات ما قبل المبادرة).

**الاستنتاج الرابع:** أن النوادي الشبابية تفتقر إلى الخبرة الكافية في كتابة مقترحات التمويل، وبناء على ذلك، فقد تمت معالجة ذلك في القسم الثاني من هذا الدليل.

**الاستنتاج الخامس:** أن النوادي الشبابية تفتقر نسبياً إلى الآليات المهنية المتكاملة لإدارة مشاريعها، وقد تم معالجة ذلك في القسم الثالث من هذا الدليل.

وبناء على ذلك يمكن القول أن الدورة قد ساعدت في توضيح المحتويات التي كان من الضروري إيرادها في هذا الدليل، وذلك من أجل تلبية احتياجات النوادي الشبابية .

## مكونات الدليل

بناء على ما تقدم فقد جاء الدليل في ثلاثة أقسام هي:

**القسم الأول:** احتوى على مقدمة حول ماهية المشروع، صفاته، وطرق إدارته، ودوره حياته، وعلاقته ببرامج النادي، كما تم إفراد قسم خاص لعلاقة المشروع بهيكلية النادي، وعلاقة منسقي/ات المشاريع بالهيئة الإدارية للنادي.

**القسم الثاني:** تضمن عمليات ما قبل المبادرة بالمشروع وتشمل: فحص الاحتياجات، وفحص بيئة المشروع، ودراسة الجدوى بشأن المشروع، وكتابة مقترحات التمويل، وآليات وطرق توفير التمويل للمشروع.

**القسم الثالث:** وقد تضمن العمليات السبع لإدارة المشروع وهي: عمليات المبادرة وعمليات التخطيط وعمليات التنفيذ وعمليات المراقبة والضبط وعمليات إغلاق (تصفية المشروع) وعمليات تقييم المشروع.

وضمن عمليات التنفيذ تم توضيح الآليات المحددة للتعامل مع إدارة نطاق المشروع، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الوقت وإدارة التكاليف وإدارة الجودة وإدارة الاتصالات، وإدارة التوريد وإدارة المخاطر في المشروع.

وانتهى الدليل بعد ذلك بقائمة من المراجع من أجل قراءات إضافية.

---



---



---

## مجالات استعمال الدليل

تستطيع النوادي الشبابية استعمال هذا الدليل في مجالات مختلفة هي:

- إذا ما احتاجت النوادي الشبابية إلى بناء صيغة لتنظيم العلاقة بين الهيئة الإدارية وبين منسقي/ات المشاريع، فإن ما هو وارد في القسم الأول من هذا الدليل يساعدها على ذلك.
- إذا ما أرادت النوادي الشبابية كتابة مقترحات للتمويل، فإن التفاصيل موجودة في القسم الثاني من هذا الدليل.
- إذا ما أرادت النوادي الشبابية معرفة آليات التوجه إلى المانحين فإن القسم الثاني من هذا الدليل يحتوي على تفاصيل وآليات ذلك.
- إذا ما أرادت النوادي الشبابية طريقة مفصلة لإدارة المشاريع فإنها تجد ذلك في القسم الثالث من هذا الدليل.
- إذا أرادت النوادي الشبابية تحسين آليات عملها الإداري، سيما في مجال تنظيم الاجتماعات والتقارير وجدول وآليات المتابعة والمراقبة والتقييم فإن القسم الثالث يساعد كثيراً بهذا الخصوص.

## ملاحظة حول منهجية العمل في الدليل

كان الهدف في بداية العمل هو إنتاج دليل عن إدارة المشاريع فقط، ولكن خلال سياق الدوريتين سابقتي الذكر اتضح أن ذلك ليس كافياً لتلبية احتياجات النوادي الشبابية، وبالتالي فقد تم التوسع وفقاً لهذه الاحتياجات إلى تغطية مواضيع أخرى سيما موضوع طرق تحديد الاحتياجات، وكذلك موضوع كتابة مقترحات التمويل وكيفية العمل مع الجهات المانحة.

---



---



---

ومن أجل ذلك فقد تم إنتاج هذا الدليل الكبير الحجم نسبياً (١٤٥ صفحة)، وفي إطار ذلك تم الرجوع إلى عدد من المصادر التي تجدونها في نهاية الدليل، كما تم الاعتماد على خبرة الكاتب، وكذلك على مخرجات الدورتين، كمصادر ثلاثة من أجل إنتاج هذا الدليل.

مع الأمل أن يكون هذا الدليل مفيداً من أجل النهوض بمشاريع النوادي الشبابية.

**مركز بيسان للبحوث والإنماء**

---

---

---

# 1

القسم الأول

مقدمة حول  
إدارة المشاريع

١ .١ تعريف المشروع

٢ .١ صفات المشروع

٣ .١ تعريف إدارة المشروع

٤ .١ هدف إدارة المشروع

٥ .١ مكونات إدارة المشروع

٦ .١ شروط إدارة المشروع

٧ .١ المشروع والبرنامج

٨ .١ دورة حياة المشروع

٩ .١ المستفيدون من المشروع

١٠ .١ المشاريع في عمل وهيكلية النوادي

## ١.١ تعريف المشروع (Project)

مشروعنا هو:

- مبادرة أو محاولة مخططة ومبرمجة ومتناسقة.
- يتم القيام بها بالاعتماد على الموارد المتاحة.
- من أجل توفير:
  - منتج مميز
  - خدمة مميزة
  - أو نتيجة مميزة
- وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين.

## ٢.١ صفات مشروعنا

١. مؤقت: له بداية وله نهاية.
٢. له أثر قد يدوم طويلاً.
٣. له نتيجة مميزة أو يقدم خدمة مميزة.
٤. يتطور ويتضح أكثر فأكثر خلال تتابع مراحل تنفيذه.
٥. يتكثف العمل فيه خلال مراحل التنفيذ (أنظر/ي شكل رقم ١).
٦. ليس مجرد جزء من النشاطات المعتادة للمؤسسة، فهو أيضاً إضافة، يفترض أن تكون، نوعية إلى تلك النشاطات.

شكل رقم (١)  
مستوى الأنشطة في المراحل المختلفة من دورة المشروع

تحديد المشروع	تخطيط المشروع	تنفيذ المشروع	انتهاء المشروع
الزمن			

المصدر: مركز بيسان للبحوث والإنماء: كراس دورة تخطيط وإدارة المشاريع، بالتعاون مع: مؤسسة أرض الإنسان - إيطاليا، رام الله - فلسطين، آب ٢٠٠١.

يتضح من الرسم أعلاه، أن الأنشطة تبدأ قليلة، وترتفع تدريجياً حتى تصل الذروة، ثم تبدأ بعد ذلك بالتقلص التدريجي حتى ينتهي المشروع بشكل كامل، وبالتالي تتوقف كافة أنشطته.

### ٣.١ تعريف إدارة المشروع

عندما ندير مشروعنا فإننا:

● ندخل ما نملكه إلى نشاطات المشروع. ما نملكه هو:

- معارف

- مهارات

---



---



---

- إجراءات

- تقنيات

وذلك من أجل تنفيذ النشاطات.

وتشمل معارفنا التي ندخلها في المشروع تلك المتعلقة بالمجالين الإداري والمالي سواء بسواء. أما مهارتنا فهي تشمل ما لدينا من قدرات في مجالات محددة، كما أنها تشمل الخبرات المتراكمة لدينا في تلك المجالات. أما الاجراءات فهي مجموعة الخطوات التي نقوم بها في مرحلة المبادرة بالمشروع، وكذلك في مرحلة تنفيذه والمراحل اللاحقة لذلك، وإضافة لذلك فإننا ندخل لمشروعنا ما يلزمه من أدوات وتقنيات.

وعليه فإن مشروعنا يجب أن ينبع من مهارتنا وقدراتنا وخبراتنا ومعارفنا حتى يكون ناجحاً، ويجب أن لا نبادر بأي مشروع ليس لدينا خبرة حوله.

## ١.٤ هدف إدارة المشروع

يحتاج مشروعنا حتى يحقق النتائج المرجوة إلى:

- مصادر بشرية تقوم بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروع.
- مصادر مادية تشمل مواد ومعدات وأجهزة ومصروفات مالية.
- مباني/ أو مواقع يتم تنفيذ المشروع فيها.

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 ممكن 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 وإضاعة الاتجاه وفقدان التتابع الزمني الواضح وهكذا.

## ٥.١ مكونات إدارة المشروع

نوفر المكونات التالية من أجل إدارة ناجحة لمشروعنا:

- تحديد احتياجات المشروع.
  - وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتطبيق.
  - التخطيط المتقدم للمشروع.
  - تحديد نوعية المنتج، ومواصفاته، وطرق قياس جودته.
  - تحديد الوقت (الجدول الزمني اللازم لمراحل المشروع المختلفة).
  - تحديد التكاليف، وصياغة الموازنات، وضبط الانفاق، ووضع أنظمة له.
  - وضع آلية لمعرفة المخاطر التي تواجه المشروع، وتحديد كيفية معالجتها.
  - تنظيم العمل في المشروع.
  - تكييف الخطط التنفيذية وعمليات تنفيذ المشروع وفق اهتمامات وتوقعات المستفيدين/ات.
  - المراقبة الدورية لعمليات تنفيذ المشروع وتوجيهها.
  - كتابة التقارير عن المشروع.
  - تقييم عمل المشروع أولاً بأول.
- وستتضح هذه المكونات بالتفصيل خلال القسمين القادمين من هذا الدليل.

## ٦.١ شروط الإدارة الناجحة للمشروع

لا بد من توفر الشروط التالية من أجل نجاح مشروعنا:

- العمل في التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم بناء على معايير وقوانين ولوائح واضحة.
- استمرارية العمل وانتظام في المتابعة.
- وضوح الأهداف والخطط.
- وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع.
- إعطاء الاهتمام اللازم لكل مرحلة/جزء حسب قيمته النسبية ضمن المشروع.
- وجود آلية واضحة لتتابع تنفيذ أنشطة المشروع.
- التكامل بين أنشطة المشروع.
- قبول العاملين ورضاهم/ن عن بيئة ومجرى وآليات العمل في المشروع.

إدارة المشروع هي إذاً علم وفن، إضافة إلى كونها وظيفة.

## ٧.١ المشروع والبرنامج

يكون مشروعنا عادة جزءاً من برنامج.

والبرنامج = عدة مشاريع مترابطة ومتناسقة.

مثال: برنامج بناء القدرات لنادي «س»

ويتضمن مشاريع:

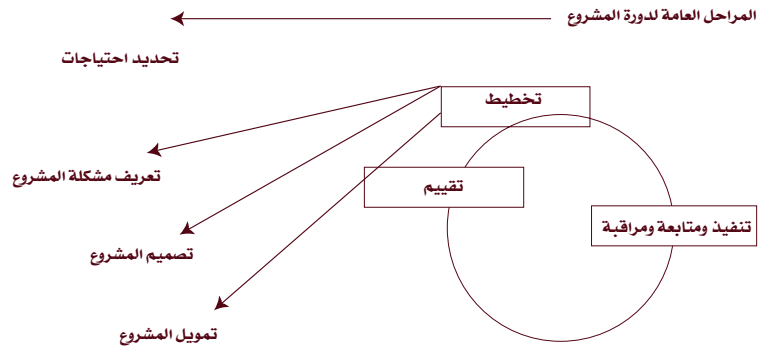
- مشروع بناء القدرات الإدارية للهيئة الإدارية.

- مشروع بناء القدرات المالية للنادي.
- مشروع بناء قدرات اللجنة الثقافية.
- مشروع بناء قدرات لجنة العمل التطوعي.

وعليه فإن النادي قد يكون لديه برنامج أو عدة برامج ويكون كل واحد منها مكوناً من عدة مشاريع. وعليه فإن من مسؤولياتنا أن نعد هيكلاً شاملاً يوضح برامجنا وكذلك المشاريع التي يشتملها كل برنامج من هذه البرامج.

## ٨.١ دورة المشروع

هي: تقسيم المشروع إلى مراحل مترابطة تمكننا من تنفيذه بنجاح من البداية وحتى النهاية، وتكون على النحو التالي:



وفي إطار هذه المراحل العامة، فإنه يمكن أن تكون هنالك مراحل مختلفة. فعملية التخطيط كمرحلة كبرى يمكن أن تنقسم إلى مراحل متعددة أصغر (Subphases) كما هو مبين أعلاه أما مرحلة تنفيذ المشروع فيمكن لها هي الأخرى أن تشمل مراحل جزئية داخلها. فإذا كان المشروع

- مثلاً خاصاً بتدريب الشباب في النادي، فإن مراحل التنفيذ الجزئية يمكن أن تشمل:
- مرحلة اختيار الشباب للمشاركة في الدورات التدريبية والتعاقد مع المدربين/ات.
  - مرحلة عقد الدورات الثلاث الأولى وتنفيذها ومتابعة ذلك.
  - مرحلة عقد الدورات الثلاث الثانية.
- أما التقييم فيمكن أن يشمل تقييماً داخلياً يليه تقييماً خارجياً لاحقاً.

#### أهمية تحديد مراحل المشروع:

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

#### دورة المشروع ودورة المنتج والخدمة:

دورة المشروع أقصر عادة من دورة المنتج.

مثال: أنشأ نادي (س) عيادة صحية للقرية ثم حصل على منحة مالية لتمويل بعض معدات وأجهزة العيادة، وبعد شراء الأجهزة والمعدات انتهى المشروع، فيما استمرت العيادة في تقديم خدماتها لسكان القرية.

#### دورة المشروع ودورة حياة البرنامج:

من المفضل أن تدمج كل سلسلة مترابطة من المشروعات لدى النوادي مع بعضها البعض ضمن برنامج، فهذا أضمن للاستمرار والاستدامة في العمل، فإن انتهى مشروع معين، فإن ذلك لن يعني والحالة هذه انتهاء البرنامج الذي يحتوي ليس فقط هذا المشروع بل أيضاً مشروعات أخرى.

## ٩.١ الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع

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

- الجهة الداعمة
- مدير/ة المشروع
- طاقم إدارة المشروع (الهيئة الإدارية للنادي)
- طاقم العمل في المشروع
- الفئة/ الفئات المستهدفة
- أية أطراف أخرى تؤثر على سير العمل بالمشروع (قد يكون الاحتلال الإسرائيلي مثلاً)

ومن المهم لنا كمجالس إدارة في النوادي فهم دور كل جهة من الجهات المستفيدة المذكورة وذلك حتى يتسنى تلبية توقعات واحتياجات هذه الجهات.

## ١٠.١ المشاريع في عمل وهيكلية النوادي

١. هل النادي هو مؤسسة مبنية على المشاريع؟

الجواب: هو نعم، حتى في حالة أن العمل في هذه المشاريع قائم على العمل التطوعي. فالنوادي تخطط وتنفذ بصورة مستمرة مشاريع لخدمة أعضائها، ومشاريع لخدمة المجتمع المحلي.

٢. ما هي أهم مشكلات مشاريع النوادي؟

- مشكلة نقص الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- مشكلة عدم وجود متفرغين/ات للعمل في المشاريع، لتضاف إلى المساهمة التطوعية لأعضاء الهيئات الإدارية.

---



---



---

- في حالة وجود مشاريع في النوادي: لا يوجد نظام متابعة، وكذلك لا يوجد صيغة هيكلية لعلاقة منسقي/ات المشاريع مع إدارة النوادي.

٣. كيف تتم متابعة منسقي/ات المشاريع الممولة من الجهات المانحة في النوادي حالياً؟  
الجواب: عن طريق الهيئة الإدارية أو عضو مكلف منها. في هذا الإطار، حاول المشاركون/ات خلال فترة التدريب اقتراح صيغة مقترحة للعلاقة بين الهيئة الإدارية ومنسقي/ات المشاريع.

- ثمة حاجة في كل نادي إلى منسق/ة عام متفرغ/ة ومدفوع/ة الأجر لنشاطات النادي وذلك في ضوء عدم تفرغ أعضاء الهيئات الإدارية.
- يكون المنسق/ة العام/ة بمثابة ذراع تنفيذي للهيئة الإدارية ويكون متفرغاً/ة لعمل النادي.

يمارس المنسق/ة العام/ة مهماته/ها على النحو التالي:

- أ. يحضر اجتماعات الهيئة الإدارية للإطلاع على مجمل النشاطات المقررة والتي سينسقها/ستنسقها بعد الاجتماع. وخلال الاجتماع يكون للمنسق/ة العام/ة حق المشاركة في النقاش ولكن لا يكون له/لها حق المشاركة في التصويت.
- ب. بعد الاجتماع يقوم بتنسيق عملية تنفيذ الأنشطة المقررة في اجتماع الهيئة الإدارية وذلك بالتعاون مع رؤساء/رئيسات اللجان الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية وغيرها مما يتوفر من لجان في النادي.
- ج. يمكن أن نسمي المنسق/ة العام/ة باسم المدير/ة التنفيذي/ة للنادي.

#### المنسق/ة الخاص/ة

- إلى جانب المنسق/ة العام/ة قد يكون هنالك منسق/ة خاص/ة لكل مشروع من مشاريع النادي الممولة.
- يخضع منسق/ة المشاريع في حال توفره/ا في النادي لمسؤولية المنسق/ة العام/ة للنادي.

### الفرق بين المنسق/ة العام/ة والمنسق/ة الخاص/ة

الأول مهمته/ها دائمة طالما بقي النادي مستمراً، أما الثاني فمهمته/ها (عقده/ها) مرتبطة بعمر المشروع الذي ينسقه، وبإنهاء المشروع ينتهي عقده/ها.

### الصيغة التنظيمية لعلاقة المنسق/ة العام/ة بالهيئة الإدارية للنادي:

#### صيغ غير محبذة

١. أن يكون المنسق/ة العام/ة عضواً في الهيئة الإدارية للنادي:

غير محبذ أولاً لأن العضوية في الهيئة الإدارية مبنية على العمل التطوعي، فيما عمل المنسق/ة هو عمل مدفوع الأجر.

وغير محبذ ثانياً أيضاً لأنه يعطي مدفوع/ة الأجر حق المشاركة في التصويت، واتخاذ القرار، وهذا ليس جيداً لعمل النادي.

وغير محبذ ثالثاً لأنه سيجعل المنسق/ة العام/ة، كشخص مدفوع الأجر، ينتخب من الهيئة العامة، فيما المطلوب هو ذراع تنفيذي للهيئة الإدارية للنادي يساعدها في أداء مهماتها وتنفيذ نشاطاتها المقررة.

٢. أن يكون المنسق/ة العام/ة خاضعاً لمتابعة الهيئة الإدارية بطريقة غير منتظمة بدون مشاركته/ه في اجتماعاتها:

غير محبذ أولاً لأنه لا يعطي صورة كاملة لعمل النادي للمنسق/ة، مما يجعل عمله/ها أحياناً مفصلاً عن السياق العام لعمل النادي ورؤيته وأهدافه.

غير محبذ ثانياً، لأنه قد يؤدي في ظل غياب معرفة المنسق/ة بالتفاصيل إلى تناقضات ونزاعات في الرؤية بين الهيئة الإدارية وبين المنسق/ة.

---



---



---

وغير محبذ ثالثاً، لأن المنسق/ة يعتقد أنه عمل طارئ أو مؤقت، وليس ضرورة بنيوية هامة لتعزيز تنفيذ المهمات المطلوبة في النادي.

٣. أن يكون المنسق/ة العام/ة جزءاً من لجنة تضم أعضاء غير مقررین في النادي:

غير محبذ لأنه قد يخلق تناقضات ونزاعات، أو أنه قد يخلق هيئة تنسيق للأنشطة لا حول لها ولا قوة وبالتالي مشلولة بانتظار القرارات من أعلى.

٤. أن يكون المنسق/ة العام/ة مجرد شكل صوري لإرضاء المانحين فيما يقوم أعضاء الهيئة الإدارية بالعمل فعلياً:

غير محبذ لأنه لا يبني ذراعاً تنفيذية متفرغة دائمة لمساعدة الهيئة الإدارية على أداء مهماتها.

٥. أن تلقي الهيئة الإدارية بكل الأعباء على عاتق المنسق/ة بذريعة أنه/ها مدفوع/ة الأجر:

غير محبذه لأنها تعزز الإتكالية وتلغي العمل التطوعي الذي هو ضرورة وأساس في عمل النوادي.

#### الصيغة المحبذة

● يحضر المنسق/ة العام/ة اجتماعات الهيئة الإدارية ويشارك في النقاش، ولكن لا يكون له حق التصويت.

● بعد الاجتماع يتابع مع رؤساء/رئيسات اللجان تنفيذ الأنشطة المقررة.

● يقدم تقاريره/ها للهيئة الإدارية ولرئيسها/رئيستها في الفترة بين كل اجتماعين للهيئة الإدارية.

● يطور مقترحات مشاريع ويتابع مسألة التمويل لها (وتكون هذه من مهمات المنسقين/ات الخاصين/ات لكل مشروع أيضاً).

وضمن عمل فريقه فإنه يمكن التعبير عن هذه الصيغة وفق الشكل التالي (شكل رقم ٥).

---

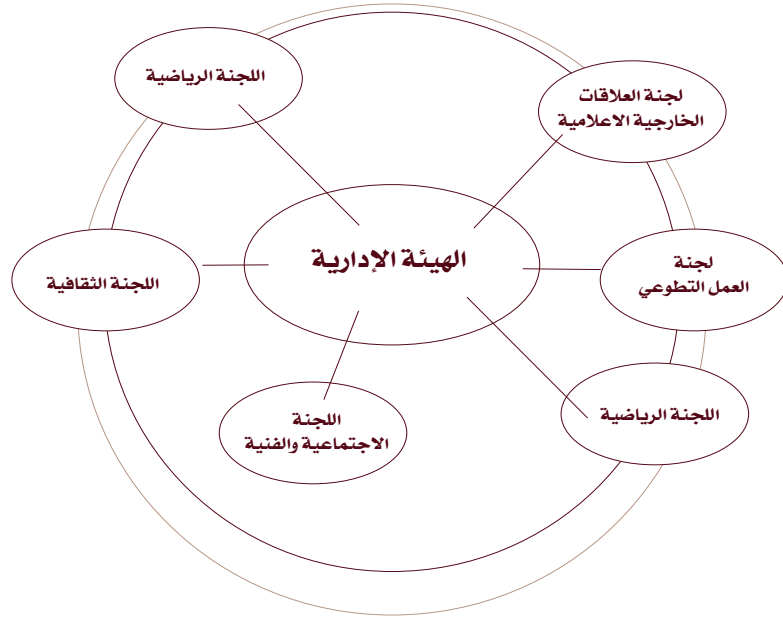


---



---

شكل رقم (٥)  
علاقة المنسق/ة العام/ة بالهيئة الإدارية للنادي



**توضيح:** علاقات اللجان مع بعضها ومع الهيئة الإدارية هي علاقة خط موصول أي علاقة مشاركة في اتخاذ القرار.

علاقة المنسق/ة العام/ة مع الهيئة الإدارية هي علاقة خط موصول كونه يجب أن تتم مساءلته/ها من الهيئة الإدارية، اما علاقته مع اللجان فهي علاقة خط متقطع، أي ان ليس له/ها كمنسق/ة دور في اتخاذ القرار ولكنه/ها ذراع تنفيذي فقط لهذه اللجان.

---



---



---

# 2

القسم الثاني

عمليات ما قبل  
المبادرة بالمشروع

## ٢.١ فحص الاحتياجات

٢.١.١ إعداد خطة عملية لتحديد الاحتياجات

٢.١.٢ جمع المعلومات عن الاحتياجات

٢.١.٣ تحليل المعلومات

٢.١.٤ كتابة النتائج

٢.١.٥ تقييم النتائج واختيار المشروع

## ٢.٢ فحص بيئة المشروع

٢.٢.٣ دراسة الجدوى بشأن المشروع

٢.٢.٤ كتابة المشروع كمقترح تمويل

٢.٢.٥ توفير التمويل للمشروع

## ١.٢ تحديد الاحتياجات

نقوم بالخطوات التالية من أجل تحديد الاحتياجات لمشروعنا:

٢. ١. ١ إعداد خطة عملية تحديد الاحتياجات.

٢. ١. ٢ جمع المعلومات عن الاحتياجات.

٢. ١. ٣ تحليل المعلومات.

٢. ١. ٤ كتابة النتائج.

٢. ١. ٥ تقييم النتائج واختيار المشروع.

### ١.١.٢ إعداد خطة عملية تحديد الاحتياجات

تتضمن خطة تحديد الاحتياجات العناصر التالية:

١. ما هي الاحتياجات التي نريد فحصها وفي أية مجالات؟

٢. لماذا نريد فحص هذه الاحتياجات (المبررات):

- المشكلات.

- الحاجة لحل هذه المشكلات (ما هي المبررات)

- الاهداف من عملية المعالجة.

٣. من هي الفئة/ الفئات المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات؟

٤. من يقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟ وما هي الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لهذا الغرض؟

٥. كيف نقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟

- الطرق التي سنستخدمها.

---



---



---

- توزيع المهمات بين أعضاء الفريق.
- المصادر اللازمة للقيام بعملية تحديد الاحتياجات.

٦. متى: الجدول الزمني لإنجاز عملية تحديد الاحتياجات؟

٧. أين: مكان/ أمكنة القيام بعملية تحديد الاحتياجات؟

مثال: نريد إنشاء مكتبة في مخيم الدهيشة فعلينا في هذه الحالة أن نحدد الاحتياجات، ويتطلب ذلك أولاً خطة عمل لتحديد الاحتياجات تتضمن تحديد الفئة (الفئات) المستهدفة بالمكتبة، وما هي الاحتياجات التي سنفحصها في مجال الثقافة، ولماذا نريد فحصها؟ ومن هو طاقم العمل، وما هي الطرق التي يستخدمها الطاقم في العمل، وما هو الجدول الزمني لعمله؟ وأين سيقوم بالعمل؟

## ٢.١.٢ جمع المعلومات عن الاحتياجات

نعتمد الوسائل التالية من أجل جمع المعلومات عن الاحتياجات:

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

وفيما يلي تفصيل لبعض هذه الآليات وذلك حسب احتياجاتنا في النوادي:

---



---



---

### ١. العودة إلى المعلومات المنشورة

ويشمل ذلك الإحصاءات، المقالات الصحفية، الأبحاث، أوراق العمل، نتائج ورشات عمل ومؤتمرات سابقة، دراسات حالة سابقة وغير ذلك مما له علاقة بالاحتياجات التي نحن بصدد حلها.

**مثال:** إذا أردنا أن ننشئ مكتبة، فما هي المعلومات المطلوبة؟

يشمل ذلك جمع معلومات عن المكتبات الأخرى من جهة آلية إقامتها، نوعية الكتب، وطرق الحصول عليها، وأنظمتها للتصنيف والإعارة وهكذا، أي كل ما يتعلق بعمل المكتبات.

### ٢. الاجتماع العام كأسلوب لتحديد الاحتياجات

- **الفئة المستهدفة:** كل الجمهور
- **متى نستعملها:** عندما يكون عدد المشاركين/ات كبيراً جداً
- **طريقة الإعداد:** مشاركة كل الفريق في الإعداد وتوزيع المسؤوليات بينهم/ن على هذا الأساس
- **طريقة الدعوة:** عبر الإعلانات في الصحف ووسائل الإعلام، أو عبر مكبرات الصوت، أو إصاق الإعلانات في الأماكن العامة
- **طريقة الإدارة:** تقديم موضوعنا بشكل موجز، ثم فتح الباب لتقديم الاقتراحات بشأن الاحتياجات
- **النتائج:** مرتبطة بالهدف وهو جمع الاحتياجات

### ٣. ورشة العمل كأسلوب لتحديد الاحتياجات

- **الفئة المستهدفة** (طبيعة المدعوين/ات للورشة): أعضاء الفريق، والمعنيون/ات
- **طريقة الإعداد:** تكليف مجموعة صغيرة من الفريق بإعداد البرنامج وتوجيه الدعوات وتنظيم المكان والأوقات وتحديد طرق إدارة الورشة
- **متى نستعملها:** عندما نريد أن يقتصر اللقاء على أعضاء الفريق المعنيين/ات فقط (مثال عقد ورشة عمل حول قانون العمل بمشاركة المختصين في مجال القانون، وكذلك المعنيون/ات من النقابيين/ات وأصحاب الأعمال)

- **طريقة الإدارة:** وجود مجموعة منسقين/ات يشرفون على تنفيذ الورشة والتي تتضمن مداخلات قصيرة في البداية تليها مجموعات عمل حول قضايا محددة لتحديد الاحتياجات، ثم يتم عرض نتائج عمل المجموعات في المجموعة الكبرى، وتشتمل هذه النتائج أيضاً على توصيات حول الاحتياجات التي يتم تبنيها
- **النتائج:** الخروج بخلاصات وتوصيات واحتياجات وبرامج توسع آفاق عملنا

#### ٤. الحلقة الدراسية المتخصصة كأسلوب لتحديد الاحتياجات

إذ أن ورشة العمل هي إطار يجمع النشطاء/ات والمعنيين/ات مع المتخصصين/ات، فإن الحلقة الدراسية المتخصصة تقتصر على المختصين/ات.

- **متى نستعملها:** عندما نريد أن يقتصر اللقاء على المختصين: مثال حلقة دراسية قانونية متخصصة لدراسة نص قانون العمل يحضرها مختصون قانونيون/ات فقط
- **الهدف:** تطوير دراسة وتوصيات متخصصة بشأن الاحتياجات
- **الفئة المستهدفة:** المختصون/ات في المجال المحدد في موضوع الحلقة
- **طريقة الإعداد:** تكليف مجموعة بإعداد برنامج الحلقة والمدعوين/ات ومكانها وزمانها وكافة التفاصيل الأخرى
- **طريقة الإدارة:** طرح قضية البحث، سماع آراء المتخصصين/ات، نقاش للأسئلة والموضوعات التي أثبتت من خلال الآراء المطروحة، التوصل إلى توصيات وخلاصات حول الاحتياجات
- **النتائج:** الخلوص إلى توصيات حول الاحتياجات وآليات للعمل

وتكون مدة الجلسة الدراسية المتخصصة من نصف يوم إلى يوم كامل موزعة على جلستين أو ثلاث.

---



---



---

### ٥. المجموعة البؤرية كأسلوب لتحديد الاحتياجات

- **الهدف:** إجراء نقاش محدد بين النشطاء/ات من أجل الخروج باحتياجات وبرامج عمل متفق عليها
- **الفئة المستهدفة:** النشطاء/ات من مجموعة معينة يستهدفها موضوعنا، فإذا كان موضوعنا مثلاً يستهدف مثلاً الشباب فإن المجموعة البؤرية في هذه الحالة تكون هي النشطاء/ات بين الشباب، وإذا كان موضوعنا يستهدف المرأة، فإن المجموعة البؤرية في هذه الحالة تكون هي الناشطات في صفوف المرأة، وهكذا
- **طريقة الإعداد:** تكليف مجموعة بالإعداد لاجتماع المجموعة البؤرية وكافة التفاصيل المتعلقة بذلك. ويكتفى بدعوة ٥ إلى ١٣ شخصاً إلى اجتماع المجموعة البؤرية، وإذا تم تجاوز هذا العدد فهي لا تعود مجموعة بؤرية
- **متى نستعملها:** عندما نريد أن نحصل على نتائج محددة من النشطاء/ات في مجال معين في وقت قياسي حول موضوع معين
- **طريقة الإدارة:** ملخصة من د. فارسين شاهين، على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى:** جلوس جميع المشاركين/ات في مجموعة النقاش، وطرح سؤال من قبل ميسر/ة المجموعة، وتوضيحه للمجموعة.
- **الخطوة الثانية:** يطلب الميسر/ة من المشاركين/ات كانت كتابة اجابتهم/هن على كرات (بطاقات) وإعلامهم/هن أن الاجابات يجب أن تكون مختصرة وبجملة أو اثنتين لكل إجابة من مجموع الاجابات التي يكتبها/ها اي مشارك/ة لأي سؤال وبدون أي حصر لعدد الإجابات الممكن طرحها. ي/تكتب كل مشارك/ة اجابته/ها على السؤال لوحده/ها وبهدوء وبدون أي بحث جانبي، أو كلام مع أي من المشاركين/ات الآخرين/يات أو قائد/ة المجموعة. ويجب أن لا ي/تدخل ميسر/ة المجموعة أو أن ي/تقوم بإبداء أي ملاحظة أثناء الكتابة.

---



---



---

- **الخطوة الثالثة:** تسجيل الاجابات على اللوح القلاب وفي هذه المرحلة لا يوجد نقاش للاجابات
- **الخطوة الرابعة:** النقاش التوضيحي للإجابات المدونة على اللوح القلاب، من خلال أسئلة وأجوبة، وليس من خلال عملية مجادلة.
- **الخطوة الخامسة:** التصويت على أهمية الإجابات، حيث: تطلب ميسر/ة المجموعة من كل مشارك/ة اختيار (٧) من الإجابات التي يشعرون أن لها أقصى أولوية وأهمية، ويعرض كل مشارك/ة كل إجابة مختارة من إجاباتهم/ن على بطاقة.
  - وهنا يصبح لدى كل مشارك/ة (٧) بطاقات وعلى كل بطاقة إجابة مدونة في الوسط ورقم الإجابة كما ورد على اللوح القلاب مدون في الجهة الأعلى على اليمين (كما هو مبين في المربع أعلاه) والآن يطلب من كل مشارك/ة أن تعطي رقماً من ١ إلى ٧ على البطاقة ويعطي الرقم ٧ للبطاقة التي لها أكبر أهمية وألوية بنظر المشارك/ة وستة إلى الإجابة الأقل أهمية وهكذا، وتصبح كل بطاقة لدى المشارك/ة.
  - ويطلب من المشاركين/ات عدم ذكر أو كتابة أسمائهم على البطاقة.
  - ثم يقوم ميسر/ة المجموعة بأخذ جميع البطاقات المختلفة من المشاركين ويتم خلطها مع بعضها البعض (مثل الشدة).
  - يلي ذلك أن يقوم ميسر/ة المجموعة بتدوين النقاط التي أعطاها المشاركون/ات للإجابات المختلفة على اللوح القلاب.
- **الخطوة السادسة:** ت/يقوم قائد/ة المجموعة بجمع النقاط التي حصلت عليها كل إجابة من الإجابات المدونة على اللوحة القلاب. والمجموعة البؤرية قد تتضمن اجتماعاً واحداً فقط لمدة ساعتين إلى ثلاثة، كما أنها قد تطول لعدة اجتماعات أو لقاءات، وذلك حسب نوع الموضوع أو القضية المطروحة.

---



---



---

## ٦. حلقة النقاش الموسعة كأسلوب لتحديد الاحتياجات

- الهدف: إجراء عصف ذهني بهدف تطوير أفكار حول الاحتياجات
- الفئة المستهدفة: أعضاء الفريق، والمعنيون/ات، والمهتمون/ات
- طريقة الإعداد والدعوة: مجموعة صغيرة تتولى الإعداد للحلقة بكافة تجهيزاتها وإرسال الدعوات
- طريقة الإدارة: نقاش حر مفتوح، ويفضل أن يكون هنالك منسق/ة للنقاش بما يسمح بتركيز النقاش حول القضايا المطروحة وعدم الانتقال إلى بند جديد بدون الانتهاء من البند السابق
- متى نستعملها: عندما نريد أن نشرك المختصين/ات، والمعنيين/ات، والمهتمين/ات معا. (مثال: حلقة نقاش موسعة حول قانون العمل يشارك بها هذة الحالة: المختصون القانونيون/ات، والمعنيون (أصحاب العمل والنقابات العمالية، والمهتمون/ات اهتماماً عاماً بالموضوع من أبناء الشعب)

ويمكن تصور المراحل التالية لها:

- عصف فكري حر تطرح من خلاله أفكار واحتياجات متنوعة تسجل على السبورة
- يلي ذلك نقاش مركز للاقتراحات التي تطرح
- ثم استخلاص أفكار واحتياجات عامة، يمكن تطويرها لاحقاً من خلال اجتماعات أكثر تخصصاً

وتتم حلقة النقاش الموسعة خلال وقت قصير، وبما لا يتجاوز ساعتين إلى ثلاث ساعات فقط.

## ٧. المقابلة كأسلوب لتحديد الاحتياجات

وتكون هذه اللقاءات إما رسمية وإما غير رسمية

وتأخذ اللقاءات الرسمية شكل المقابلة الفردية أو الجماعية بناء على موعد وترتيب مسبقين. فيما تأخذ اللقاءات غير الرسمية شكلاً أقل نظامية، وتتم في بعض الأحيان بشكل عفوي، أو عابر.

---



---



---

- **الأهداف:** من أهداف اللقاءات الشخصية مع أفراد الجمهور:
  - نقاش آراء معينة للشخص المعين حول الاحتياجات
  - الاستماع إلى خبرة محددة
  - عمل بحث مستند إلى عينة
- **الفئة المستهدفة:** أفراد الجمهور ذوي الآراء أو الخبرات المحددة، الأفراد الذين نتوجه إليهم من أجل حل مشكلة وتحديد احتياجات ذلك وغير ذلك من الفئات حسب طبيعة التوجه الذي نحن بصدده
- **طريقة الإعداد والدعوة:** في حالة المقابلات الرسمية المفتوحة، يتم تحضير الأسئلة مسبقاً، كما ويتم ترتيب موعد للقاء. كما وقد نتوجه لعقد لقاءات تبدو شكلاً غير رسمية، فيما نكون قد خططنا لها تخطيطاً كاملاً بما في ذلك الأسئلة والأنشطة التي ستتم من خلالها، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، ويكون توجهنا لاضفاء طابع غير رسمي عليها موجهاً نحو إعطاء الأفراد الذين نقابلهم المستهدفين/ت نوعاً من الراحة مما يمكنهم/ن من الحديث بحرية، وبالتالي مما يضمن التوصل إلى نتائج أفضل
- أما في حالة المقابلة عن طريق الاستمارة، فيجب أولاً تجهيز الاستمارة المناسبة والتي تحتوي الأسئلة المناسبة، يلي أو يترافق مع ذلك تحديد حجم وعدد العينة التي سيتم مقابلتها وتعبئة الاستمارة منها.
- **طريقة الإدارة:** يستحسن أن يكون جو اللقاء والحوار مريحاً وغير جاف، ويطغى عليه طابع التفاعل والمشاركة، وليس طابع الرسمية الزائدة والتكلف. ويطبق ذلك سواء كانت المقابلة رسمية بأسئلة مفتوحة، أو معتمدة على استمارة
- **النتائج:** تتحدد النتائج حسب الهدف من اللقاء.

### ٨. دراسة الحالة كأسلوب لتحديد الاحتياجات

نستخدم دراسة الحالة من أجل تطوير حالات عينية تساعدنا على تطوير الاحتياجات التي يبنى عليها مشروعنا.

- **طريقة الإعداد:** توفير فريق باحثين/ات مختص للقيام بالدراسة، يضع الفريق خطة العمل التي سيقوم بتنفيذها
- **طريقة العمل والإدارة:** يتم العمل أساساً في الميدان، ويكون الباحثون/ات محايدين/ات تماماً، ولا يتم الخلوص إلى أية استنتاجات سوى تلك المبنية على استقصاء وتحليل الحالة الدراسية قيد البحث
- **متى نستعملها:** في حالة شروعنا بدراسة معمقة لاحتياجات فئة محددة أو منطقة جغرافية معينة
- **النتائج:** تطوير حالات تساعدنا على طرح مشروعنا بشكل أقوى

أمثلة على دراسات لتحديد الاحتياجات يمكن بهذا الصدد العودة إلى الدراسات التالية:

- دراسة مركز بيسان لتحديد احتياجات الشباب في محافظة رام الله والبيرة.
- دراسة مركز بيسان لتحديد الاحتياجات في محافظة نابلس.

ويمكن طلب هذه الدراسات من مركز بيسان.

### ٣.١.٢ تحليل المعلومات التي تم جمعها:

بعد جمع المعلومات عن الاحتياجات باستخدام أحد الأساليب سابقة الذكر أو أكثر نقوم بتحليل المعلومات التي تم جمعها ويتم ذلك من خلال تطبيق الأسئلة التالية على هذه الاحتياجات واحداً بعد الآخر.

- ما هو الاحتياج بالتحديد؟ وللمن؟
- ما هي أسبابه؟
- ما هو حجمه؟

---



---



---

- ما هي مظاهره؟
- ما هي الآثار والنتائج التي يمكن أن تترتب عنه، أو عن عدم معالجته؟
- متى برز؟
- كيف تطور؟
- ما هي المراحل التي مر بها؟

مثلاً: إذا كان الاحتياج مثلاً هو لإنشاء عيادة صحية في قرية، فإننا يجب أن نفحص هل هو احتياج لعيادة عامة، أم لعيادة للاطفال أو متخصصة للنساء وهكذا. ثم نبحث عن الاسباب (مثلاً عدم وجود عيادات في القرى المجاورة ونسبة الذين يحتاجونها ومظاهر عدم تحققها والاثار الناتجة عن هذه المظاهر وهكذا حتى نغطي كافة الأسئلة)

يلي تطبيق الأسئلة أعلاه: تقسيم الاحتياجات حسب

- الأولويات
- الامكانيات: أي قدراتنا الذاتية لتلبيتها
- الامكانيات: أي مدى توفر الفرص الواقعية لتلبيتها

ويتم كل ما سبق إما بمشاركة الفئة المستهدفة من خلال لقاءات جمع المعلومات سابقة الذكر، وإما من قبل الفريق بعد الانتهاء ومن اللقاءات. ويفضل الأسلوب الأول.

## ٤.١.٢ كتابة نتائج عملية تحديد الاحتياجات (التقرير):

بعد التحليل نقوم بكتابة نتائج عملية تحديد الاحتياجات في تقرير، ويتضمن تقرير النتائج ما يلي:

١. الخطة المستخدمة لتحديد الاحتياجات (حسب العناصر السبعة السابقة)
٢. الطرق المستخدمة لجمع المعلومات عن الاحتياجات وتحديدها

---



---



---

٣. المعينات وكيف تمت معالجتها

٤. تحليل الاحتياجات التي تم جمعها:

- أصناف وتوزيعات

- سمات

- مظاهر

- نتائج

٥. توصيات حول الاحتياجات التي يتم التعامل معها

حسب:

- الأولويات

- الامكانيات

- الإمكانيات

ويمكن ايجاد امثلة على تقارير حول تحديد الاحتياجات لدى مركز بيسان ومنها على سبيل المثال تقرير تحديد احتياجات لشباب مخيم الامعري في مجالات متعددة.

## ٥.١.٢ تقييم النتائج واختيار المشروع:

لننظر إلى تقريرنا المكتوب في المرحلة السابقة، ونقيمه وفق الأسئلة التالية:

- أية احتياج / احتياجات نعمل عليها من الموصى بها في تقرير تحديد الاحتياجات السابق (قسم ٥.١.٢)؟ ولماذا؟
- هل تقع ضمن تخصصاتنا؟ ومهاراتنا؟ كفاءتنا؟ وقابلياتنا؟
- هل تقع ضمن نطاق رؤية ورسالة وغايات وأهداف مؤسستنا/فريقنا؟

---



---



---

- إذا كان الجواب نعم لكل ما سبق:
  ١. كيف سنعمل عليها؟
  ٢. أهداف العمل عليها.
  ٣. ما هي المصادر البشرية اللازمة للعمل عليها؟
  ٤. ما هي الموارد اللازمة للعمل عليها؟
  ٥. من تستهدف؟ وكم العدد؟
  ٦. أين سنعمل عليها؟
  ٧. متى سنعمل عليها؟
- مع الإجابة على كل الأسئلة السابقة نكون قد قررنا الاحتياجات والمشروع الذي سننفذه بناءً على هذه الاحتياجات.

## ٢.٢ فحص بيئة المشروع

بعد أن نحدد مشروعنا وفق مراحل تحديد الاحتياجات سابقة الذكر، نقوم بفحص بيئة المشروع، ويشمل ذلك فحص البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من أجل ضمان توافق المشروع مع هذه البيئة.

### البيئة الاجتماعية:

- كيفية تأثير المشروع على الناس، أو فئة/أو فئات منهم.
- علاقة المشروع بالثقافة الاجتماعية السائدة، وتأثره وتأثيره بها.

مثال وضع المرأة والشباب (احصائيات + مشاكل)

- نسبة التعلم

---



---



---

- الوضع الطبي
  - التغذية.. الخ
- البيئة الاقتصادية مثل نسبة البطالة من الشباب، نسبة الفقر... إلخ.

#### البيئة السياسية:

- المناخ السياسي المحلي (وربما الدولي): وكيف يؤثر على المشروع.
- المناخ القانوني المهني (الإطار القانوني).

#### البيئة الطبيعية:

- تأثير المشروع على البيئة الطبيعية.

#### أهمية دراسة بيئة المشروع

- إن فهم البيئة الاجتماعية للمشروع يساعدنا على تعزيز التفاعل الإيجابي بينه وبين المجتمع المحلي.
- إن فهم البيئة السياسية للمشروع يجعل مشروعنا أقل عرضة للمخاطر السلبية، كما أنه يبنيه على أسس صحيحة قانونياً.
- إن معرفة واختيار البيئة الطبيعية المناسبة لمشروعنا يساعد على تحقيق استدامة هذا المشروع.

## ٣.٢ دراسة جدوى المشروع

يحتاج كل مشروع إلى دراسة جدوى، ولكن هنالك فرقاً بين دراسة الجدوى الاجتماعية، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.

ففي حالة المشاريع الاجتماعية، نحتاج إلى فحص مدى الجدوى الاجتماعية للمشروع. مثلاً:

---



---



---

إذا اقترحنا مشروعاً لإنشاء مختبر كمبيوتر في حي معين، فإن علينا أن نقوم بتحديد عدد الأجهزة التي نحتاجها قياساً بعدد المستفيدين، وأن نفحص إذا كانت هنالك مختبرات أخرى قريبة مما يلغي الحاجة إلى إنشاء مختبر خاص بنا وهكذا.

وفي حالة المشاريع الاقتصادية فإن دراسة الجدوى تشمل فيما تشمل البنود التالية:

١. دراسة السوق وواقعه واحتياجاته.
  ٢. دراسة التكاليف (تكاليف المشروع).
  ٣. دراسة القضايا القانونية والاجراءات التي يتطلبها المشروع.
  ٤. وضع الخطة التنفيذية للمشروع بكافة مكوناتها:
- من: طاقم المشروع، وما هو الوقت الذي سيقدمه كل عضو من الطاقم للمشروع؟
  - ماذا: منتج المشروع ونوعية جودته؟
  - متى: أي الجدول الزمني لعمل المشروع، وإقامته؟
  - لمن: جمهور الزبائن المستهدف؟
  - كيف: طريقة العمل، والمصادر اللازمة للمشروع؟
  - أين: مكان تنفيذ المشروع، ويحدد ذلك ارتباطاً بنوعية الزبائن وطريقة وصولهم بشكل سهل لمكان المشروع؟.

بناءً على كل ما سبق نقرر إذا ما كنا سنبادر بهذا المشروع أم لا. وإذا ما كانت أرباحه كافية لضمان استمراره على المدى البعيد.

---



---



---

## ٢.٤ كتابة مقترح التمويل أو ورقة المفاهيم

بعد أن نحدد الاحتياجات التي سنعمل عليها، وندرس بيئة المشروع، ونعد دراسة الجدوى إذا تطلب ذلك نقوم بكتابة مقترح التمويل، وذلك حسب البنود التالية:

١. اسم المشروع
٢. الفهرس
٣. ملخص المشروع
٤. خلفية عامة وتعريف بالفريق أو المؤسسة
٥. مبررات المشروع
  - المشكلات
  - الحاجات
  - الحلول
  - قدرات مؤسستنا/فريقنا
٦. غاية وأهداف المشروع
٧. الفئة/الفئات المستهدفة المباشرة وغير المباشرة
٨. خطة تنفيذ المشروع:
  - الأنشطة التي يتضمنها المشروع
  - الفريق الذي سينفذ الأنشطة وتوزيع المهام
  - الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الأنشطة

---

---

---

- مكان / أمكنة تنفيذ الأنشطة ونطاق عمل المشروع
- الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة

٩. طرق المتابعة والمراقبة والتقييم

١٠. النتائج المتوقعة للمشروع (المخرجات)

١١. العقبات المتوقعة وكيف سيتم تذليلها

١٢. مؤشرات قياس نجاح المشروع

١٣. عناصر استمرارية المشروع

١٤. موازنة المشروع

١٥. الملاحق

وفيما يلي تفصيل هذه البنود:

(١) اسم المشروع يكتب بشكل واضح في بدايته.

(٢) الفهرس الذي يتضمن العناوين الفرعية مع أرقام الصفحات يوضع بعد ذلك.

(٣) ملخص المشروع ثم يلي ذلك ملخص المشروع من صفحة واحدة كحد أقصى والملخص قد يكون حسب نموذج معين أو إنشائياً، وفي كلتا الحالتين يجب أن يشمل الملخص القضايا التالية:

- اسم المشروع
- اسم المؤسسة المقدمة للمشروع
- أهداف المشروع
- الفئة/الفئات المستهدفة بالمشروع
- مراحل المشروع (مجرد ذكر العناوين)

- مدة المشروع
- الموازنة المقترحة.
- نسبة المساهمة المحلية من الموازنة
- المبلغ المطلوب

ومن المفضل أن يكتب الملخص بعد الإنتهاء من كتابة كافة بنود المشروع اللاحقة، حيث تأتي هذه الصفحة كتلخيص لمجمل ما تمت كتابته.

#### ٤) الخلفية العامة

يجب أن تشمل هذه الخلفية ما يلي:

- خلفية عن البيئة السياسية والطبيعية والاجتماعية والمحلية وتأثيراتها المتوقعة على المشروع. وكذلك ما تفرزه من احتياجات محددة.
- تعريف موجز بالفريق / أو المؤسسة القائمة على المشروع.

#### ٥) مبررات المشروع

أ. طرح المشكلة العامة: والمشكلة العامة حسب تعريف «كراس تخطيط وإدارة المشاريع لمركز بيسان لعام ٢٠٠١» وهي حالة أو وضع مستقبلي، للناس أو المؤسسة، يعتبر غير مرغوب فيه. من قبل أعضاء المؤسسة (و/أو المجتمع).

وتتم كتابة المشكلة في مقترح التمويل بما يتضمن البنود التالية:

- وصف للمشكلة
- ذكر الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة
- تحليل أسباب المشكلة
- تحليل نتائج المشكلة، وماذا يمكن أن يحدث إذا لم تعالج

---



---



---

ب. طرح الحاجات الضرورية لمعالجة المشكلة:

مثلاً: إذا كانت المشكلة هي « تسرب الفتيات من المدارس » فإن الحاجات الضرورية لمعالجتها يمكن أن يشمل:

- الحاجة إلى التعاون بين الأهل وإدارات المدارس لمعالجة المشكلة.
- الحاجة إلى برنامج توعية من قبل مؤسسات المجتمع المدني تجاه إخراج الفتيات من المدارس

ج. طرح الحلول التي سنقترحها لحل المشكلة:

ونختار هذه الحلول من قائمة الحاجات سابقة الذكر في البند السابق، ولدى الاختيار نأخذ ما يتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف وقدرات ومجالات عمل مؤسستنا ويجب هنا تبيان أن الحلول التي سنعمل عليها تقع ضمن الأولويات الماسة، كما أن تطبيقها ممكناً.

د. طرح قدرات مؤسستنا على تنفيذ الحلول التي جرى اختيار العمل وفقها، ويشمل تبيان القدرات ما يلي:

- عرض أية مشاريع سابقة مشابهة عملنا عليها ونجحنا في تنفيذها
- عرض أية شراكات متخصصة في مجال المشروع يمكن أن تساعدنا على تنفيذ المشروع
- عرض أية مساهمات محلية عينية أو نقدية يمكن أن نقدمها للمشروع
- عرض سجل إنجازاتنا السابقة، ووجود تقارير إدارية ومالية منتظمة ومدققة لدينا
- الإشارة إلى بنية مؤسستنا التي تتضمن عضوية متنوعة واسعة ذات كفاءات متنوعة تلبي حاجات المشروع، واستعداد للتطوع بما يلبي بعض متطلبات العمل فيه

#### ٦) غاية وأهداف المشروع

الغاية: هي هدف عام، غير محدد وغير قياسي للمشروع.

---



---



---

مثلاً: غاية المشروع المتعلق بتسرب الفتيات من المدارس في منطقة معينة هو: رفع مستوى تعليم الفتيات في (ذكر اسم المنطقة).

الهدف: بعكس الغاية يجب أن يكون الهدف:

- محدداً
- قابلاً للقياس
- قابلاً للتحقيق
- واقعياً
- مرتبطاً بزمن محدد لتحقيقه

والهدف هو: احتياج محول إلى مشروع نعمل عليه لتحقيقه مستقبلاً.  
وتتم صياغة الهدف على شكل تصريح وإعلان ذي نتائج مستقبلية.

**مثال على أهداف محددة:**

- أن تقل نسبة تسرب الفتيات من المدارس في منطقة (اسم المنطقة) بنسبة ١٠٪ خلال عام ٢٠٠٤
- أن يتم تدريب ١٠٠ فتاة ضمن برامج القيادة الشابة في مؤسسة (ذكر اسم المؤسسة) خلال عام ٢٠٠٤

**(٧) الفئات المستهدفة**

يجب أن نذكر هنا كلاً من:

- الفئات المستهدفة المباشرة: أي تلك الفئات التي سيعمل عليها المشروع مباشرة، وهنا لا بد أن يتم تحديد الأعداد التي ستتم عملية إستهدافها من هذه الفئات المباشرة.
- الفئات المستهدفة غير المباشرة: وهي تلك الفئات التي من المتوقع أن تتأثر من التغيرات التي ستطرأ على الفئة المستهدفة نتيجة للمشروع. فإذا كان المشروع للشباب كفئة مستهدفة مباشرة

مثلاً، فإن الفئات المستهدفة غير المباشرة قد تشمل أهاليهم، معلمينهم ومعلماتهم، ويلي ذلك المجتمع بشكل عام والذي سيتأثر نتيجة للتأثير الذي سيحصل على كل هذه الفئات.

#### ٨) خطة تنفيذ المشروع

من مقومات مقترح التمويل أن تكون خطة التنفيذ مفصلة بحيث تشمل كل نشاط الطاقم المسؤول عن العمل تجاه ذلك النشاط، الموارد التي يحتاجون إليها، ومكان تنفيذ النشاط، والجدول الزمني للتنفيذ.

ويساعد هذا التفصيل على الوصول إلى تعريف واضح لكل نشاط من حيث نوعيته، الطاقم المحدد المختص القادر على إنجازه، والموارد التي هو بحاجة إليها، وهكذا. ومن الطبيعي أن تتغير الطواقم البشرية المطلوبة والموارد والأماكن والجدول الزمنية بتغيير النشاط.

وعلى سبيل المثال، فإذا كان الحديث عن مشروع لبناء وتأسيس مركز شبابي فإن الأنشطة وطواقمها ومواردها وأماكنها وأزمانها يمكن أن تشمل في مراحل مختلفة ما يلي:

المرحلة	النشاطات	الطواقم	الموارد المطلوبة	المكان	الزمان
مرحلة البناء	وضع المخططات الهندسية. البناء	مهندس المشروع مع متابعة من طاقم تنسيق المشروع. المقاوم والعمال بمتابعة من طاقم منسقة المشروع	أدوات هندسية مواد بناء	المكتب الهندسي موقع المركز الشبابي	شهر ٦ أشهر
مرحلة تأسيس المركز	وضع البرامج المناسبة لعمل المركز	طاقم خبراء في البرامج الشبابية بالتعاون مع طاقم منسقي المشروع	قرطاسية مواصلات	موقع المركز الشبابي	شهران

بقيت الإشارة هنا إلى النقاط الهامة التالية:

أ. إن الأنشطة الرئيسية للمشروع تشتق من الأهداف.

مثلاً: الهدف: أن يتم تدريب ١٠٠ فتاة ضمن برامج القيادة الشابة في المؤسسة خلال عام ٢٠٠٤.

النشاط الرئيسي: عقد ٥ دورات تدريب قيادة شابة كل منها ٣٠ ساعة تدريبية خلال عام ٢٠٠٤ للفتيات في مدينة رام الله والبيرة.

ب. إن الأنشطة الفرعية تشتق من الأنشطة الرئيسية.

بكلمات أخرى فإن المشروع يتطلب أن يتم تحويل كل نشاط رئيسي كبير إلى مجموعة من النشاطات الأصغر وذلك حتى نتمكن من فهم متطلبات مشروعنا بصورة أفضل.

مثال: النشاط الرئيسي: عقد ٥ دورات قيادة شابة كل منها ٣٠ ساعة تدريبية خلال عام ٢٠٠٤ للفتيات في مدينتي رام الله والبيرة.

الأنشطة الفرعية: عقد دورة قيادة شابة للفتيات في شهر آذار في موقع الحارة التحتا من رام الله بالتعاون مع نادي في ذلك الموقع.

عقد دورة قيادة شابة للفتيات في شهر شباط في موقع جبل الطويل بالبيرة بالتعاون مع نادي في ذلك الموقع.

وهكذا حتى تنتهي قضايا الخطة التنفيذية للدورات الخمس كلها.

ج. يضم طاقم التنفيذ في مرحلة التنفيذ منسق/ة أو طاقم تنسيق يتابع المشروع منذ بدايته وحتى النهاية، ولكن على مدى المشروع فإن من المهم توضيح الطواقم

---



---



---

والأفراد الآخرين الذين يمكن أن يلعبوا أدواراً مختلفة في مراحل مختلفة من المشروع، ومن هذه الطواقم يمكن ذكر:

- طاقم الإشراف وهو في حالتنا الهيئات الإدارية للنوادي ويكون دورها الإشرافي على المشروع مستمراً، ودائماً على مدار المشروع.
- طواقم استشارية هندسية او تدريبية، أو لتقييم المشروع، وهذه تكون أدوارها مؤقتة حسب نوع العمل الموكل إليها في المشروع.

د. من المهم تحديد الموارد المطلوبة بدقة لكل نشاط أو مرحلة من مراحل المشروع، حيث أن إغفال ذكر أي مورد مطلوب له انعكاسات على الموازنة، مما يضطر المؤسسة لتسديد ذلك المورد بعد أخذ المنحة وتنفيذ المشروع من موازنات أخرى، أو قد تضطر للاستدانة في حال عدم توفر تلك الموازنات.

هـ. من المهم أيضاً تحديد الأماكن بدقة لكل نشاط، فهي لها أيضاً انعكاسات على الموازنة من حيث حجم تكاليف المواصلات.

و. والحال السابق ذاته ينطبق على الجدول الزمني، فجعل الجدول الزمني طموحاً (بمعنى محاولة حصر مهمات كبيرة ضمن وقت محدود) قد يجلب مخاطر. أن الزمن الواقعي لتنفيذ النشاطات لاحقاً قد يكون أكبر من الزمن المخطط في مقترح التمويل، وقد يؤدي ذلك إلى إطالة مدة المشروع، وبالتالي اضطرار المؤسسة للدفع من مصادر أخرى على بعض نفقاته، سيما النفقات الثقيلة لرواتب العاملين/ات في المشروع.

#### ٩) طرق المتابعة والمراقبة والتقييم

يتضمن هذا القسم أولاً وصفاً لآلية المتابعة بين أعضاء الطاقم (مدى دورية الاجتماعات، مدى دورية التقارير الشهرية، والمكتوبة، من يتابع من، ومن يكتب التقارير لمن). وهكذا. كما

---



---



---

يتضمن وصفاً لآليات المتابعة بين أعضاء الطاقم وبين الأفراد والمجموعات الذين يقومون بنشاطات مؤقتة في المشروع مثل المدربين/ات والمستشارين/ات وغيرهم/ن.

وتتم الإشارة في هذا القسم أيضاً إلى آليات الرقابة التي سيتم اعتمادها من أجل التحقق من سير تنفيذ نشاطات المشروع حسب الخطة، وهذه الآليات قد تتضمن الاجتماعات الدورية، والتفقد الميداني لأنشطة المشروع، واستخدام جداول ورسوم بيانية لقياس الأنشطة، وكذلك لقياس أداء العاملين/ات في المشروع.

ويصف هذا القسم كذلك آليات التقييم التي سيعتمدها المشروع، سواءً آليات التقييم التي يعتمدها منسق/ة المشروع (أو طاقم المشروع)، وكذلك الآليات التي تستخدمها لجنة الإشراف، والآليات المستخدمة لأخذ تغذية راجعة من الفئة المستهدفة (وقد تشمل هذه استمارات التقييم، والاجتماعات الدورية وغيرها من الوسائل).

وفي بعض الحالات تطلب الجهة المانحة مشاركتها في التقييم الدوري للمشروع من خلال طلب تقارير دورية عنه، أما إذا لم تطلب الجهة المانحة ذلك، فإن من المستحسن أن نشير في طلب التمويل إلى إننا سنقدم لهم تقارير دورية كل ثلاثة أو ستة أشهر مثلاً.

وفي بعض الحالات تطلب الجهات المانحة أيضاً أن يتم تقييم المشروع من جهة أو مستشار/ة خارجي/ة محايد/ة وفي هذه الحالة يجب ادراج هذا الأمر ضمن هذا الباب، والإشارة إلى تكاليفه المالية لاحقاً ضمن موازنة المشروع.

#### ١٠) النتائج المتوقعة للمشروع (مخرجات المشروع)

نذكر هنا بشكل موجز هذه النتائج. فإذا كان هدف المشروع خاصاً بتدريب الفتيات على القيادة الشابة (المثال السابق) فإن المخرج يكون على النحو التالي:

- ١٠٠ فتاة متدربة على القيادة الشابة بشكل يمكنهن من أخذ دور ريادي في المجتمع.

وعندما نذكر مخرجات المشروع فإنه يجب التمييز بين المخرجات التي أنتجها المشروع (outputs)، والمخرجات العامة للمشروع أو نتائجه (outcomes) فمخرجات المشروع بمعنى المنتجات تشمل على أمور مثل: إصدار كتاب، أو دليل تدريبي، أو نشرة، أو إنشاءات مادية مثل: فتح صيدلية أو عيادة أو مركز لتدريب الكراتية للنادي أو ملعب وهكذا.

أما المخرجات العامة للمشروع (النتائج) فتشتمل: عدد الأشخاص الذين تدرّبوا/ن، عدد الذين استفادوا/ن من عيادة النادي وهكذا. وتشمل هذه المخرجات العامة نوعين من المخرجات:

- نوع ملموس مثل عدد المتدربين/ات أو المستفيدين/ات.
- نوع غير ملموس يتعلق بالأثر المعنوي/ الإنساني/ الفكري/ أو المهاراتي الذي خلفه المشروع.

#### (١١) العقبات المتوقعة وكيف سيتم تذليلها

نشير في هذا القسم إلى أثر العقبات على المشروع، بما في ذلك العقبات العامة المتأتية عن الوضع السياسي، أو العقبات المحددة المنبثقة من المجتمع المحلي. كما تتم الإشارة إلى الكيفيات التي سيتم عن طريقها التغلب على هذه العقبات من قبل طاقم المشروع.

#### (١٢) مؤشرات قياس نجاح المشروع

هنا لا بد من استخدام نوعين من المؤشرات.

النوع الأول: يتمثل في مؤشرات قياس الأهداف وهي قد تكون مؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية.

مثال: الهدف: أن تقل نسبة تسرب الفتيات من المدارس في موقع × بنسبة ١٠٪ خلال عام ٢٠٠٤.

المؤشر الكمي لقياس الهدف: النجاح في الحيلولة دون تسرب ١٠٠ فتاة من مدارس موقع × خلال عام ٢٠٠٤، مما يؤدي إلى تقليص التسرب بنسبة ١٠٪.

---



---



---

مثال على المؤشر النوعي لقياس نفس الهدف: ارتفاع مستوى الوعي بأهمية تعليم الفتيات لدى الأهالي في موقع «س».

أما النوع الثاني فيتمثل في مؤشرات قياس مخرجات المشروع، وهذه المؤشرات تكون كمية دائماً.

مثال: في حال برنامج تدريبي للفتيات المتسربات من المدارس مثلاً، فإن هذه المؤشرات يمكن أن تشمل ما يلي:

- عدد الفتيات اللواتي سجلن للتدريب.
- عدد الفتيات اللواتي تدرين فعلاً.
- عدد الفتيات اللواتي عبأن نماذج التقييم.

وغيرها من المؤشرات التي يمكن إيجادها ضمن سجلات المشروع.

وحسب كراس لمركز بيسان عن إدارة المشروع (٢٠٠١)، فإن أهمية المؤشرات تكمن في أنها:

- «تساعدنا بالتعرف على النجاح.
- تجبرنا على توضيح ما نعنيه بأهدافنا.
- توفر أساساً موضوعياً للقيام بعمليات المتابعة والتقييم».

### ١٣ عناصر استمرارية المشروع

لا تطلب كل الجهات المانحة هذا البند، وفي حالة تم طلبه، فإن عناصر الاستمرارية التي يمكن أدرجها هي:

- كيف سيتم ضمان استدامة المشروع مالياً: بمعنى الإشارة إلى المصادر المالية المتوقعة التي سيتم توفيرها من أجل ضمان استدامة المشروع، بما في ذلك المصادر الناتجة من أنشطة المشروع نفسه، أو من مساهمات المؤسسة، أو مساهمات محلية، أو توفير تمويل آخر.

---



---



---

- كيف سيتم ضمان استدامة المشروع إدارياً: ويشمل ذلك الإشارة إلى كيفية الاستمرار في توفير الطواقم الكفؤة 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.

#### ١٤ موازنة المشروع

- موازنة المشروع هي التكاليف التقديرية له، وتشمل الموازنة ثلاثة أبواب أساسية هي:
- تكاليف المشروع وهذه تتراوح بين ٦٥٪ و ٧٠٪ من تكلفة المشروع الكلية.
  - المساعدة الفنية وهذه تتراوح بين ٢٠٪ و ٢٥٪ من تكلفة المشروع الكلية وتشمل رواتب طاقم المشروع.
  - المصاريف الإدارية (أو غير المباشرة) وهي تتراوح عادة بين ٥٪ و ١٠٪ من تكلفة المشروع الكلية وتستعمل لصرف جزء من رواتب الإدارة، وإيجار المكتب وهكذا.
  - المصاريف الطارئة: وهذه يعطيها بعض المانحين فقط، وقد تتراوح بين ٥٪ - ٧٪ من موازنة المشروع.

وهناك 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:

- إذا كان/ت مدير/ة المؤسسة سيعطى/تعطى ٥٪ من وقته/ها للمشروع نحتسب هذه النسبة مالياً ونضعها ضمن تكاليف المساعدة الفنية.
- إذا كان مقترح التمويل يحتوي على موازنة تمثل ٤٠٪ من مجمل الميزانيات المتوفرة للمؤسسة، فإننا نحمل موازنة المقترح ٤٠٪ من إيجار المكتب، و ٤٠٪ من ضريبة العقار الخاصة بالمكتب، و ٤٠٪ من المصروفات المكتبية وهكذا.

وبكل الأحوال، ومع كل هذه التمايزات بين مانح وآخر، فإن جميع الجهات المانحة لا تقبل بموازنة للرواتب (المساعدة الفنية) تزيد عن ٢٥٪ 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.

### ١٥) الملاحق

وتشمل هذه الملاحق ما يلي:

- الإطار المنطقي للمشروع (انظر/ي شكل رقم ٢)
- اللائحة التنظيمية للمؤسسة وأسماء مجلس الإدارة.
- التقارير الإدارية والمالية (بعض الجهات المانحة تطلبها عن ٣ سنوات مضت).
- أية تقارير أو معلومات أو صور أخرى نود إرفاقها.

## ٢.٥ توفير التمويل للمشروع

إذا كتبنا مقترحنا للتمويل، فإن علينا الآن أن نبحث عن تمويل للمشروع والقواعد التالية تفيدها بهذا الخصوص:

١. ضرورة معرفة احتياجاتنا المالية لكل فترة.
٢. ضرورة التخطيط المالي قبل عام على الأقل.
٣. ضرورة معرفة الجهات المانحة.
٤. ضرورة معرفة أوقات التقديم لطلبات المنح.
٥. إعداد سجل خاص بأسماء الجهات المانحة.
٦. عدم إهمال السعي لتجنيد مبالغ صغيرة: فمجموعة من المبالغ الصغيرة مع بعضها البعض تصبح مبلغاً كبيراً.

٧. عدم حصر مهمة تجنيد الأموال بشخص واحد أو لجنة واحدة.
٨. لا نصرف على النشاطات الهادفة لجمع التبرعات مبالغ أكبر مما نتوقع جمعه.
٩. ضرورة إقامة العلاقات والصلات مع المانحين من أجل ضمان استدامة المشروع.
١٠. عدم إهمال التمويل المحلي.
١١. ضرورة تطابق التمويل مع رؤيتنا وأهدافنا.
١٢. الدقة، وعدم المبالغة، وعدم تقليل التكاليف.
١٣. الشمولية لكافة البنود لدى كتابة الموازنة:
  - مصروفات المساعدة الفنية.
  - مصروفات البرنامج.
  - المصروفات الإدارية.
  - المصروفات الطارئة.
١٤. نضع كل بند في مكانه ضمن الموازنة.
١٥. لا نضع أرقاماً تقديرية في الموازنة.
١٦. نضع خطة مالية كاملة وخططاً مالية جزئية.
١٧. الشفافية المالية الكاملة.
١٨. نضع نظاماً لضبط الإنفاق ومراقبته.

كما علينا الإجابة على الأسئلة التالية:

- كم لدينا؟
- كم جمعنا؟
- كم نستطيع أن نساهم مقابل ما جمعناه؟
- ما هي اجراءاتنا المحاسبية؟

---



---



---



### مصادر التمويل الممكنة بالنسبة لمشروعنا:

- المتبرعون السابقون للمؤسسة
- أعضاء المؤسسة
- المنتسبون الجدد إلى المؤسسة
- القطاع الخاص
- حلفاء المؤسسة
- المتبرعون من أجل الحصول على الشهرة
- من لا يستطيعون أن يقولوا لنا « لا »

وعلينا أولاً التوجه إلى هذه الفئات بالتتابع.

ثم بعد كل هؤلاء هنالك الجهات المانحة التي يمكن أن نتوجه إليها وهي أنواع:

- جهات مانحة تقدم مبالغ صغيرة (حتى ١٠ آلاف دولار)
- جهات مانحة تقدم مبالغ متوسطة (حتى ٥٠ ألف دولار)
- جهات مانحة تقدم مبالغ كبيرة (٥٠ ألف دولار فما فوق)

وهذه الجهات مقسمة أيضاً إلى:

- جهات حكومية
- جهات غير حكومية
- مؤسسات الأمم المتحدة ومنظماتها المختلفة

ولكل نوع من هذه المؤسسات آليات عمله الخاصة التي يمكن التعرف عليها من خلال الاتصال المباشر مع هذه المؤسسات، والحصول على وثائقها ودلائلها التعريفية.

---



---



---

**آليات العمل مع الجهات المانحة:**

١. نعمل سجلاً بالجهات المانحة لدينا، ونحصل على كافة الدلائل المنشورة التي تتضمن معلومات عن هذه الجهات.

٢. نتصل هاتفياً. وهذا يتم في حالتين:

- أ. إما للحصول على معلومات عن الجهة المانحة ومجالات الدعم التي تقدمها، والشخص المسؤول عن الدعم، والمبالغ التي تقدمها.
- ب. وإما تحديد موعد للقاء، وفي هذه الحالة يكون مشروعنا جاهزاً، كما ويكون لدينا معلومات مسبقة عن الجهة المانحة، ومجالات دعمها، والمبالغ التي تقدمها، والشخص المسؤول عن الدعم فيها.

٣. نوجه رسالة نرفق بها مشروعنا، وفي هذه الحالة يجب أن تكون الرسالة قصيرة ومركزة (لا تزيد عن صفحة واحدة)، على ورقة مروسة باسم المؤسسة وعنوانها، وتحتوي على الأجزاء التالية:

الفقرة الأولى: تقديم مطلبنا بوضوح بدون مقدمات إنشائية، وكذلك بدون مديح منمق، فالمانحون لا يحبون التملق.

الفقرة الثانية: تقديم هدف المشروع الذي نحن بصدده.

الفقرة الثالثة: توضيح ميزة مؤسستنا وقدراتها التي تمكنها من تنفيذ المشروع.

الفقرة الرابعة: توضيح لماذا توجهنا إلى الجهة المانحة الموجهة لها الرسالة.

الفقرة الخامسة: شكر لهم على الاهتمام بالمشروع المرفق، وإبداء الاستعداد للقاء من أجل مناقشته، وبلي ذلك وضع اسم الشخص الذي يمثلنا، وأرقام الأتصال معه من أجل تقديم رد الجهة المانحة إلى هذه الأرقام.

---



---



---

### اللقاء المباشر (الاجتماع)

في هذه الحالة علينا تكوين معلومات عن الجهة المانحة مسبقاً، يلي ذلك الاتصال مع الشخص المعني من أجل تحديد موعد.

في يوم الاجتماع نذهب مصطحبين معنا مواداً تعريفية بمؤسستنا، ونسخاً كافية من المشروع وملاحقه ومرفقاته.

ويمكن أن يتم الاجتماع وفق التسلسل التالي:

- التعرف بداية وتقديم لمحة في إطار ذلك عن مؤسستنا وتاريخها وإنجازاتها.
- ثم تقديم مشروعنا مع التركيز على أهدافه، وعلى نقاط التميز فيه.
- ثم نوضح كيف سننفذ المشروع، وما هي المبالغ المطلوبة لذلك، كم سنساهم وما هو المبلغ المطلوب من الجهة المانحة.
- يلي ذلك استماعنا بدون مقاطعة لأسئلة وملاحظات الجهة المانحة.
- بعد ذلك نجيب على الأسئلة بهدوء وترث وبدون عدائية، مع توجيه الشكر للأسئلة والملاحظات لأنها تساعدنا على توضيح مشروعنا بصورة أفضل.
- إذا ابلغتنا الجهة المانحة بعد كل ذلك أنها لا تستطيع تمويل المشروع، فعلينا أن لا نحتد فذلك ليس نهاية المطاف، إذ يمكن التوجه إلى جهات أخرى في هذه الحالة.
- إما إذا أبلغتنا الجهة المانحة بالموافقة، فيجب فوراً الاتفاق على موعد توقيع العقد، والبدء بتلقي دفعات المنحة.
- وأخيراً إذا أبلغتنا الجهة المانحة، بأنها تحتاج إلى وقت لدراسة المشروع، ففي هذه الحالة يجب أن نسأل: متى تريدون أن نتصل معكم لمعرفة الجواب؟ وذلك حتى لا نترك الأمر مفتوحاً من ناحية زمنية. وبعد الاجتماع يجب أن نقوم في هذه الحالة بتوجيه رسالة مكتوبة للجهة المانحة تتضمن شكراً على الاجتماع والوقت الذي اعطوه لنا، وكذلك

الشكر على الملاحظات التي وجهت بما ساعدنا على توضيح مشروعنا بصورة أكبر،  
وفي النهاية التأكيد على أننا سنتصل معهم في الوقت المتفق عليه من أجل الحصول  
على الجواب.

رسالة كهذه تعتبر أمراً ضرورياً من أجل توثيق الاجتماع رسمياً لدى الطرفين، ومن أجل الحيلولة  
دون النسيان، وبما يساعد على المتابعة اللاحقة.

---

---

---

## الإطار المنطقي للمشروع حسب مؤسسة تجمع التعاون

الفرصيات	مصادر ووسائل للتحقق	المؤشرات الموضوعية للتحقق الإنجازات	منطق التدخل	
ما هي الشروط الخارجية الضرورية العامة لنجاح المشروع؟ ما هي العوامل والظروف الخارجية عن سيطرة المشروع والتي تعتبر ضرورية لتحقيق هذه الأهداف؟ ما هي المخاطر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟	ما هي مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟ ما هي مصادر المعلومات المتواجدة أو يمكن جمعها؟ ما هي الطرق المطلوبة للحصول على هذه المعلومات؟	ما هي المؤشرات الرئيسية التي تتعلق بالهدف العام؟ ما هي المؤشرات الكمية والنوعية التي تظهر إلى أي مدى تم إنجاز الأهداف الخاصة والمحددة للمشروع؟	ما هي الاهداف العام الراسخ الذي يساهم المشروع في تحقيقه؟ ما هي الأهداف المحددة التي سوف يحققها المشروع؟	الأهداف العامة  هدف المشروع الخاص
ما هي العوامل الخارجية والظروف التي يجب أن تتحقق للحصول على المخرجات المتوقعة والنتائج حسب الخطة؟	ما هي مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟	ما هي مؤشرات قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج والأثار المتوقعة؟	ما هي مخرجات المشروع المتوقعة والتي تحقق الأهداف المحددة، ما هي آثار وفوائد المشروع المتوقعة؟ ما هي التحسينات والتغييرات التي سوف تنتج عن المشروع؟	المخرجات المتوقعة للمشروع
ما هي الظروف السابقة لبدء تنفيذ المشروع؟	ما هي مصادر المعلومات عن تطور وسر المشروع؟	الوسائل: ما هي المدخلات المطلوبة لتنفيذ النشاطات، مثال: الأشخاص، المعدات، التدريب، الرسائل، والتسهيلات الإدارية	ما هي النشاطات الرئيسية التي يجب أن تنفذ وفي أي ترتيب كي تحقق النتائج؟	النشاطات

# 3

القسم الثالث

## عمليات إدارة المشروع

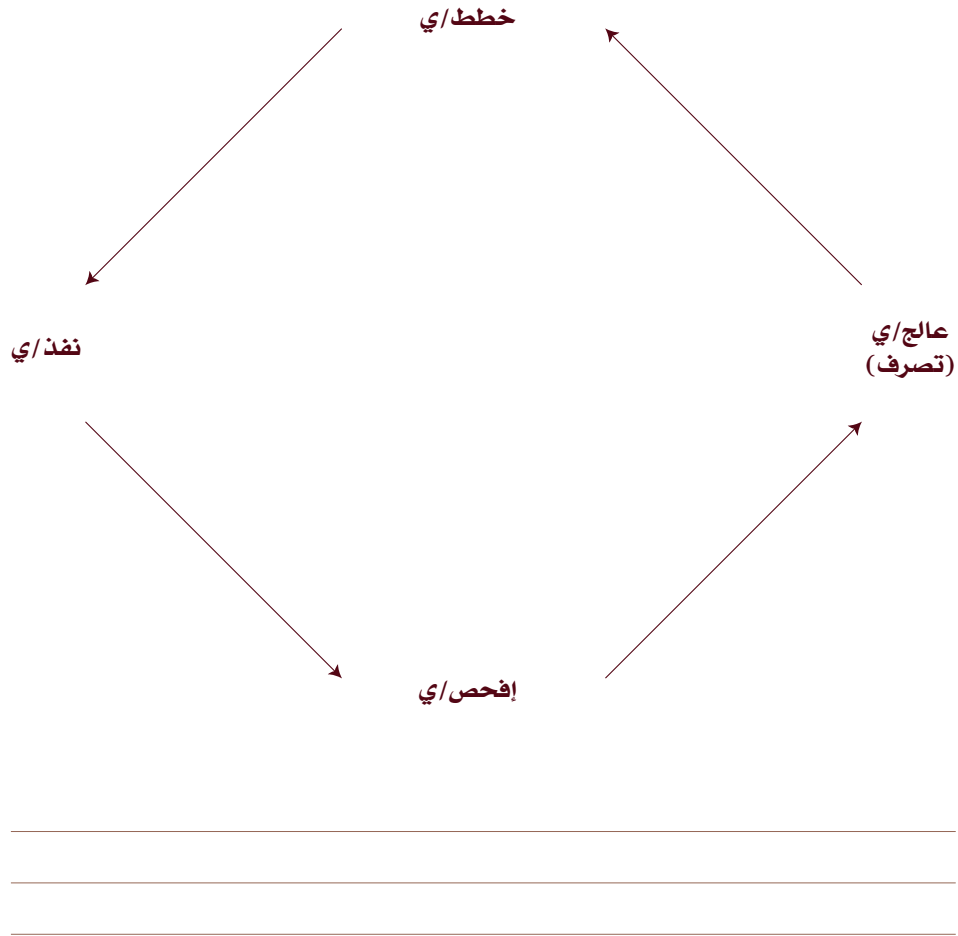
- ١.٣ عمليات المبادرة
- ٢.٣ عمليات التخطيط
- ٣.٣ عمليات التنفيذ
- ٤.٣ عمليات المراقبة والضبط
- ٥.٣ عمليات إغلاق (تصفية) المشروع
- ٦.٣ عمليات تقييم المشروع
- ٧.٣ عمليات تحقيق التكامل بين وحدات وعمليات المشروع

### تعريف عمليات إدارة المشروع

كل مجموعة من عمليات إدارة المشروع تمثل أعمالاً وأنشطة تتم تأديتها من أجل إنجاز النتائج المحددة سلفاً.

### دائرة فعل عمليات المشروع

أي أن علينا أن نخطط ثم ننفذ، ونقوم أثناء عمليات التنفيذ بفحص عملية التنفيذ، ومعالجة أية نواقص أو إخلالات تحدث فيها، وكذلك تعزيز وتقوية أية جوانب إيجابية جديدة تظهر، ومن خلال سياق المعالجات نعود إلى الخطط الموضوعة لنعدلها في ضوء الخبرة المتراكمة، وكذلك لنعد خططاً جديدة مستفيدين من تجارب المشاريع السابقة.



### ١.٣ عمليات المبادرة بالمشروع

بعد أن وفرنا التمويل للمشروع، نبدأ بعملية تنفيذه، وتتمثل المبادرة الأولى في هذا المجال بإعداد وثيقة المشروع:

تتم كتابة وثيقة المشروع (Project Document) واقتباسها من مقترح التمويل بحيث تتضمن المكونات التالية:

- المنتجات أو الخدمات التي سيوفرها المشروع (Statement of work).
- غرض المشروع، مبرراته، هدفه العام، وأهدافه المحددة.
- احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتها، وماذا سيلبي المشروع منها.
- المراحل الرئيسية للمشروع ونشاطاتها.
- طرق تنظيم المشروع.
- الفرضيات القائمة خلف المشروع.
- البيئة الداخلية للمشروع.
- البيئة الخارجية للمشروع.
- تحديد نطاق عمل المشروع: الموقع، وطبيعة النشاطات، وطبيعة المشاركين والمشاركات.
- توزيع بنود موازنة المشروع.

#### أهمية وثيقة المشروع:

- أداة لتنظيم أفكارنا.
- أداة لتوضيح عناصر ومكونات المشروع.
- مرشد لتوجيه عملية تنفيذ المشروع.

### أدوات مساعدة لإعداد وثيقة المشروع:

- مقترح التمويل.
- الاستفادة من وثيقة مشروع آخر.
- آراء واقتراحات الخبراء.

## ٢.٣ عمليات التخطيط

بعد أن عرفنا ما هو المشروع ومكونات إدارته، وكيفية التعامل مع بيئته، وبعد أن تعرفنا كذلك على آليات تحديد الاحتياجات وطرق كتابة مقترحات التمويل للمشروع، وطرق الحصول على التمويل له، وعناصر كتابة وثيقة المشروع، فقد آن الآوان للتعرف على آليات إعداد الخطط التنفيذية للمشروع، حيث يفترض بعد أن أنجزنا التعرف على كل ما تقدم أن نكون قد بتنا جاهزين/ات لإعداد الخطط المذكورة كمقدمة للبدء بعملية تنفيذ المشروع.

وإذ سيصدر مركزا معا ويبسان دليلاً آخر حول قضايا التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وللمشاريع. فإن الحديث يقتصر هنا على الخطط التنفيذية والتي تشمل أحد عشر عملية هي:

- وضع خطة تنفيذية وتتضمن:
  - طاقم التنفيذ وتوزيع المسؤوليات فيما بينهم.
  - طرق التنفيذ والمتابعة والمراقبة والضبط والتقييم.
  - أدوات وتقنيات التنفيذ.
  - مراحل التنفيذ وجداولها الزمنية.
  - نطاق العمل.

- تخطيط وحدات العمل والأنشطة (فرز الخطة إلى مكونات اصغر).
  - وضع جداول زمنية لتنفيذ الأنشطة.
  - وضع جداول للمصادر المتوفرة والمحتملة.
  - تخطيط المصادر البشرية للمشروع.
  - تخطيط عمل المصادر البشرية في المشروع.
  - تخطيط عملية الاتصال بين أطراف المشروع.
  - وضع جداول تقدير التكاليف.
  - التخطيط لتحسين جودة المنتج.
  - التخطيط للمشتريات والمقتنيات.
  - التخطيط للعقود.

وفي القسم ٣.٣. ٣ تفاصيل لهذه العمليات الأحدى عشر للتخطيط.

---

---

---

**تسلسل ومراحل عمليات التخطيط**

نتسلسل في التخطيط لمشروعنا على النحو التالي:

تحديد الاحتياجات (تم توضيح آليات ذلك سابقاً)



تحديد غاية المشروع (راجع/ي توضيح ذلك في القسم السابق عن كتابة مقترح التمويل)



تحديد الأهداف العامة للمشروع



اشتقاق الأهداف المرحلية والجزئية للمشروع (راجع/ي توضيح ذلك في القسم السابق عن كتابة مقترح التمويل)



اشتقاق الأنشطة الرئيسة من الأهداف



اشتقاق الأنشطة الفرعية من الأنشطة الرئيسة



وضع جداول زمنية وجداول تكاليف لتنفيذ الأنشطة

---

---

---

## ٣.٣ عمليات تنفيذ المشروع

هي العمليات الرامية إلى تنسيق جهود وأنشطة طاقم المشروع تجاه المصادر من أجل تحقيق أهداف المشروع. وبمباشرة تنفيذ هذه العمليات فوراً بعد أن تنتهي من عمليات التخطيط للمشروع.

وفيما يلي تفاصيل هذه العمليات:

- ٣.٣.١ إدارة نطاق المشروع
- ٣.٣.٢ إدارة الموارد البشرية للمشروع
- ٣.٣.٣ إدارة الوقت في المشروع
- ٣.٣.٤ إدارة التكاليف في المشروع
- ٣.٣.٥ إدارة التوريد في المشروع
- ٣.٣.٦ إدارة الجودة في المشروع
- ٣.٣.٧ إدارة الاتصالات في المشروع
- ٣.٣.٨ إدارة المخاطر في المشروع

### ٣.٣.١ إدارة نطاق المشروع

ويشمل ذلك:

- ٣.٣.١.١ تعريف نطاق عمل المشروع
- ٣.٣.١.٢ تخطيط نطاق عمل المشروع
- ٣.٣.١.٣ تطوير تصنيف لوحدة عمل المشروع
- ٣.٣.١.٤ التحقق من نطاق عمل المشروع
- ٣.٣.١.٥ ضبط نطاق عمل المشروع

### ١.٣.٣ تعريف نطاق عمل المشروع

يشمل نطاق عمل المشروع المكونات التالية:

- أهداف المشروع.
- خصائص منتجات المشروع.
- متطلبات منتجات المشروع.
- معايير قبول منتجات المشروع.
- القيود والمحددات على المشروع (القيود القانونية وغيرها).
- الافتراضات وراء المشروع.
- تنظيم العمل في المشروع.
- المخاطر على المشروع.
- المراحل الأساسية للمشروع.
- تقديرات تكلفة المشروع.
- متطلبات تتابع العمل في المشروع.
- متطلبات المصادقة على القرارات في مستويات إدارية مختلفة داخل المشروع.

ويتم عادة صياغة هذه القضايا في وثيقة يطلق عليها اسم (بيان حول نطاق عمل المشروع  
(Scope of work statement))

### ٢.١.٣.٣ تخطيط نطاق عمل المشروع

بالرجوع إلى:

- وثيقة المشروع.
- رصيد خبرة المؤسسة الموثقة في أرشيفها.

---



---



---

- فحص العوامل البيئية والتنظيمية المحيطة بالمؤسسة.
- خطة إدارة المشروع.
- آراء الخبراء.
- وكل المصادر الضرورية الأخرى.

نخرج بخطة إدارة لنطاق المشروع، وتشمل هذه الخطة على ما يلي:

- بيان مكتوب حول نطاق عمل المشروع.
- تصنيف لمجالات ووحدات عمل المشروع Breakdown structure
- آليات للتحقق من مخرجات المشروع.
- آليات لإقرار التعديلات على المشروع ونطاق عمله.

### ٣.٣.١.٣ تطوير تصنيف لوحدات عمل المشروع

مثال على تصنيف لوحدات العمل والتكاليف في المشروع:

---

---

---

شكل رقم (١٢)  
مثال على البنية التصنيفية لوحدات العمل والتكاليف

	المرحلة الثانية						المرحلة الأولى					
	شهر حزيران	شهر آيار	شهر نيسان	شهر آذار	شهر شباط	شهر كانون ثاني	شهر حزيران	شهر آيار	شهر نيسان	شهر آذار	شهر شباط	شهر كانون ثاني
البناء												
تنظيم												
اتصالات												
تصوير ومعدات مكتبية												
أشرطة فيديو												
مواد تدريب												
دليل تدريبي												
ضيافة												
أجور مدرسين												
مصاريف مواصلات												
متفرقات												

يمكن إعداد أشكال أخرى تتضمن بنوداً من نوع مختلف.

### ٤.١.٣.٣ التحقق من نطاق عمل المشروع

يتم التحقق من استمرار عمل المشروع ضمن النطاق المقرر له عبر الوسائل التالية:

- التدقيق الدوري لخطة إدارة المشروع.
- التدقيق الدوري لطبيعة منتجات المشروع ومدى جودتها.
- المراجعة الدورية للبيان حول نطاق المشروع.
- المراجعة الدورية لتصنيف وحدات عمل المشروع.
- الفحص الدوري للمشروع.

### ٥.١.٣.٣ ضبط نطاق عمل المشروع

يتم ضبط نطاق عمل المشروع من خلال:

- التقارير عن الأداء داخل المشروع
- وثائق المصادقة على طلبات التعديل على المشروع، وذلك حسب تطابقها أو عدمه مع أهداف المشروع واتجاهات عمله.

ومن خلال ضبط نطاق عمل المشروع نخرج بما يلي:

- تعديلات وتصحيحات على المشروع، وذلك حسبما يتطلبه تطوره.
- تعديلات على وثائق المؤسسة عن المشروع.
- تطورات على خطة إدارة المشروع.

### ٢.٣.٣ إدارة الموارد البشرية للمشروع

وتشمل إدارة الموارد البشرية لمشروعنا ما يلي:

١.٢.٣.٣ تخطيط الموارد البشرية للمشروع

٢.٢.٣.٣ توفير طاقم المشروع

---



---



---

٣ . ٣ . ٢ . ٣ تأهيل وبناء قدرات طاقم المشروع

٣ . ٣ . ٢ . ٤ إدارة طاقم المشروع

٣ . ٣ . ٢ . ٥ ملخص

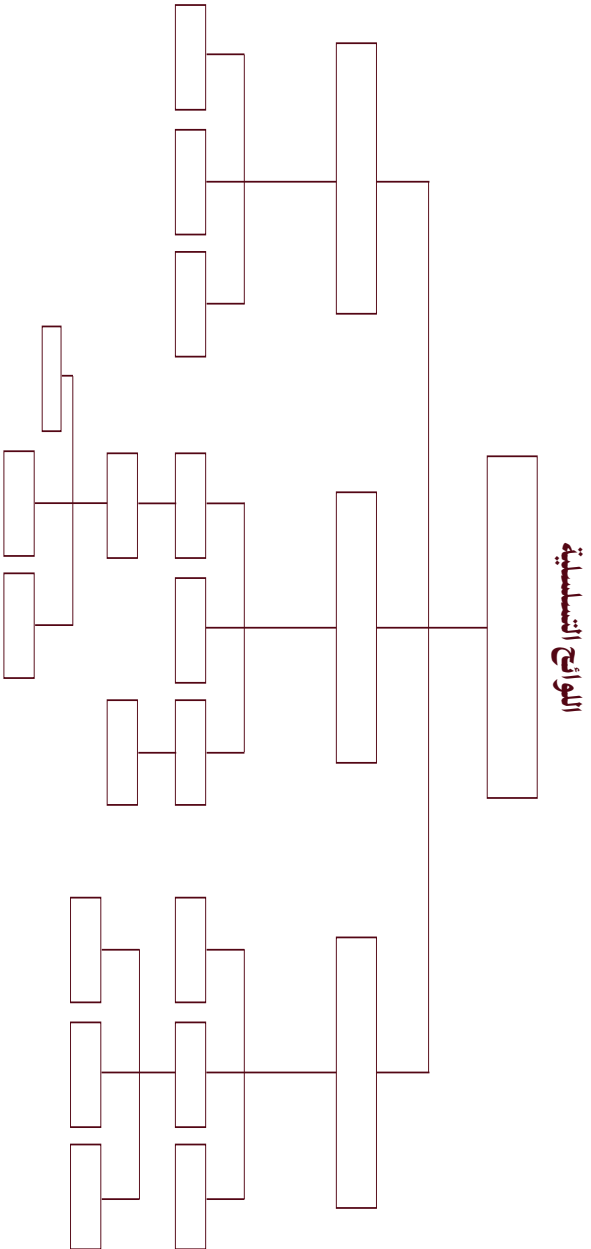
٣ . ٣ . ٢ . ٦ قواعد هامة

٣ . ٣ . ٢ . ٧ نظام التحفيز

٣ . ٣ . ٢ . ١ تخطيط الموارد البشرية للمشروع:

ويشمل تخطيط الموارد البشرية للمشروع ما يلي:

- الأدوار داخل المشروع.
- المسؤوليات داخل المشروع.
- من يقدم التقارير ولمن؟
- تقديرات المصادر المطلوبة للمشروع، وما هو متوفر منها (خاصة المصادر المالية المتوفرة).
- طبيعة الدائرة/ القسم الذي سينخرط في المشروع من المؤسسة.
- طبيعة الاحتياجات الفنية للمشروع.
- وصف الوظائف المطلوبة للمشروع.
- طبيعة الترتيبات اللوجستية لعلاقات أفراد طاقم المشروع مع بعضهم البعض.
- طبيعة العلاقات الشخصية بين مقدمي طلبات العمل في المشروع.
- طبيعة العلاقات غير الرسمية التي يتمتع بها مقدمو الطلبات مع صانعي القرار.
- طبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة.
- طبيعة العلاقات التعاقدية مع مؤسسات واتحادات أخرى.
- طبيعة الوضع الاقتصادي.
- العاملين الناجحين/ات سابقاً مع المؤسسة.



- خطة إدارة المشروع.

ويتم استخدام الأدوات والآليات التالية لدى التخطيط للموارد البشرية:

**\*الوابع التخطيطية**

لمهمات طاقم المشروع: وهي عدة أنواع منها

الوابع التسلسلية: وذلك حسب الشكل أدناه (شكل رقم ١٤)

---



---



---

## \*المصفوفات

وتكون على الشكل التالي (شكل رقم ١٥)

## مصفوفة المسؤوليات

## نموذج أول

تجهيز القاعة	استجار قاعة	توجيه الدعوات للجلسة	كتابة نص الدعوة	طلب العروض	شراء الكمبيوتر	كتابة الشيكات	الاتصال مع الماعين	التخصيص / المسؤولية
								أحمد مسعود هيفاء خديجة

وتوضح هذه المصفوفة المسؤوليات والأعمال التي يجب تنفيذها في المشروع، وعلاوة كل عضو من أعضاء المشروع بها .  
**نموذج ثان : مصفوفة تنفيذ ، يساءل ، يستشار ، يبلغ**

هند	هادي	هالة	هفاء	هاني	النشاط
تبلغ	تبلغ	تبلغ	تنفذ	يساءل	تخطيط المشروع
تستشار	تستشار	تنفذ	يساءل	يلبع	تنفيذ المرحلة الأولى من النوع
تستشار	تستشار	تنفذ	يساءل	يلبع	تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع
تبلغ	تنفذ	تبلغ	تبلغ	يساءل	تنفيذ المرحلة الثالثة من المشروع



- توضيح المسؤوليات: أي الأعمال التي يتوقع من عضو الطاقم القيام بها من أجل إنجاز مهمات وأنشطة المشروع.
- توضيح الكفاءات: أي المهارات المطلوبة من أجل إنجاز أنشطة المشروع.
- وضع لوائح تنظيمية للمشروع.
- تصميم خطة إدارية لطاقم المشروع، وهي تتضمن:
  - تكوين الطاقم: من طاقم المؤسسة القديمة، أم أعضاء جدد، أم مزيج؟
  - جدول زمني للعمل كل فرد: بما في ذلك للعاملين المتفرغين وغير المتفرغين/ات (أنظر/ي سابقاً).
  - معايير لإنهاء العمل.
  - الاحتياجات التدريبية للطاقم.
  - نظام الجوائز والحوافز.
  - خطة للتجاوب مع القوانين والأنظمة والإجراءات الحكومية.
  - أنظمة الأمان.

### ٣.٢.٣ توفير طاقم المشروع

يتم توفير طاقم المشروع بالاستناد إلى العناصر التالية:

- اللوائح التنظيمية للمشروع.
- خطة إدارة طاقم المشروع.
- الأدوار والمسؤوليات ضمن المشروع.
- العوامل البيئية والتنظيمية للمؤسسة.

وباستخدام الأدوات والآليات التالية:

- التعيين المسبق.

- المفاوضات.
- التوريد من خارج المؤسسة (موظفين جزئيين/ات أو متعاقدين/ات).

### ٣.٣.٣ تأهيل وبناء قدرات طاقم المشروع

يشمل تأهيل وبناء قدرات طاقم المشروع ما يلي:

اكتساب المهارات والمعارف الإدارية العامة والتي تشمل:

- المعارف اللازمة حول إدارة المشاريع مالياً وإدارياً.
- المعرفة بالقوانين المتعلقة بإنشاء المشاريع.
- المعرفة بأنظمة العمل المتعلقة بإدارة المشاريع.
- المعرفة عن البيئة العامة للمشاريع.
- مهارات الإدارة.
- مهارات الاتصال والمفاوضات وحل النزاعات.

- التدريب: الرسمي وغير الرسمي، الصفي والإلكتروني، أثناء العمل وغير ذلك من أشكال التدريب.
- تطوير القواعد الإجرائية المرشدة للعمل.
- تطوير نظام الجوائز والحوافز في المؤسسة.

### ٤.٣.٣ إدارة طاقم المشروع

تتم إدارة طاقم المشروع حسب القضايا التالية:

- الادوار والمسؤوليات الملقاه على عاتق كل منهم/ن في المشروع.
- اللوائح التنظيمية للمشروع.
- خطة ادارة طاقم المشروع.

- تقارير الاداء الخاصة بعمل طاقم المشروع.
  - الأرصدة التنظيمية للمؤسسة: أي خبرات المؤسسة السابقة في تنظيم المصادر البشرية.
- ويتم استخدام الادوات التالية في إدارة طاقم المشروع:
- الملاحظة والتوجيه بناء عليها.
  - الاتصال المباشر الدائم بين اعضاء الفريق (ما عدا طاقم الفريق «الفعلي» أي الذي لا يجتمع في مكان واحد).
  - تقييمات الاداء في المشروع: على ان يكون من مصادر متعددة لكل فرد ، وليس من قبل شخص واحد فقط.
  - الأساليب الخاصة بمعالجة النزاعات في المؤسسة.
  - سجل القضايا المتنازع عليها داخل المشروع.
  - وفي سياق إدارة طاقم المشروع يجب أن يتم توثيق ما يلي:
    - القضايا التي جرى حلها.
    - المساهمات التقييمية.
    - الدروس المستفادة: سواء أكانت على شكل لوائح تنظيمية، قواعد اجرائية، اجراءات فيما يتعلق بالفريق «الفعلي» أو غير ذلك.

### ٣.٢.٥ تخطيط عمل الموارد البشرية في المشروع

ملخص الأسئلة الرئيسية التي تواجهنا بهذا الشأن:

- من يجب أن نجدد للمشروع؟
- كم العدد؟
- ما هي المهارات والكفاءات المطلوبة؟
- ماذا يستطيع المتطوعون/ات أن يقدموا/ن؟

---



---



---

- في أية مجالات يستطيع المتطوعون/ات يقدموا/ن؟
- ما هي صيغ العقود التي نريد توقيعها معهم/ن؟
- ما هي مددها؟ وما هي مضامينها؟
- ما هي هيكلية العمل، كيف نوزع المسؤوليات بين أعضاء الطاقم؟
- ما هي الطرق التي سنعتمدها لربط هيكلية المشروع الجديد مع هياكلنا السابقة؟
- ما هو الوصف الوظيفي لمهام كل عضو؟
- ما هي الصيغة التي يتطلب العمل تطويرها من أجل حل النزاعات بين أعضاء الطاقم، بينهم وبين المؤسسة؟
- ما هي البيئة اللازمة لاستيعابهم وتشغيلهم/ن؟
  - في أي مستوى تنظيمي؟
  - مع أي أشخاص؟
  - ما هي المسائل اللوجستية التي يجب توفيرها؟

### ٦.٢.٣.٣ قواعد هامة لتنظيم عمل الموارد البشرية في المشروع (ملخص لمسؤولياتنا)

- تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات يجب أن يسبق الاتفاق على الألقاب.
- أهمية الوصف الوظيفي الواضح لعمل كل فرد.
- المهام التي تطراً ولا يوجد لها وصف وظيفي سابق من المهم أن تصدر بشأنها تكليفات واضحة لأشخاص محددين.
- جدولة العمل حسب بنود الخطة.
- هيكلية العمل في المشروع يجب أن تتماشى مع الهيكليات السابقة للمؤسسة ولا تتناقض معها.
- الجمع بين اللجان الدائمة واللجان المؤقتة/ المهام الدائمة والمهام المؤقتة.

---



---



---

- يجب أن لا تتعدد مجموعات صانعي القرار. ويجب التحديد الواضح لمن يقرر وبشأن ماذا؟
- يجب مواجهة المشاكل والنزاعات وحلها فوراً.
- اعتماد أسلوب عمل الفريق القائم على الاتفاق بشأن الأهداف والعمل بموجبها، وليس بموجب الأوامر البحتة.
- تنظيم العلاقة بدقة بين جهة الإشراف وبين جهة تنفيذ المشروع (أنظر/ي القسم الأول).
- تشغيل والاستفادة من المتطوعين/ات في عمل المشروع.
- تنظيم صيغة لعمل الفريق.
- تموضع العاملين في نفس المكان. (إلا إذا كانوا/كن فرق عمل واقعية، تنفذ الأعمال بدون أن تلتقي معاً)
- الاتفاق على قواعد العمل.
- وضع نظام لتقديم التقارير.
- تشكيل لجان استشارية ولجان داعمة للمشروع من المجتمع المحلي، وقد تضم هذه اللجان (تبعاً لنوعية المشروع) بعض أو كل الفئات التالية:
  - ممثل عن المجلس المحلي.
  - اللجان والأطر الشبابية في الموقع.
  - اللجان المحلية، والرموز الاجتماعية المحلية.
  - اللجان والأطر النسوية في الموقع.
  - القطاع الخاص.
  - المثقفين/ات والمعلمين/ات.
  - وغيرهم.
- من المهم أن يتم الاعتماد على معايير مهنية للعمل، وأن لا يتم اعتماد الأساليب غير المهنية مثل:

---



---



---

- التشغيل في المشروع على أساس القرابة العشائرية.
- التشغيل في المشروع على أساس الانتماء الجهوي (منطقة الولادة).
- التشغيل في المشروع على أساس الانتماء السياسي الفئوي.
- التشغيل في المشروع على الأساس الزبائني (جماعتي أو «زلمي»، أو روابط المصلحية).

### ٧.٣.٣ نظام التحفيز

من المهم أن يكون لدينا نظام لتحفيز طواقم/طاقم المشروع وهذه الحوافز قد تكون مادية (جوائز وغيرها) وقد تكون معنوية، كما أنها قد تكون ذات علاقة بيئية وطريقة العمل في المشروع مثل:

- احترام الدور، المسؤوليات، الكفاءة، وسلطة القرار لكل عضو في الطاقم.
- مشاركة أعضاء الطاقم في اتخاذ القرار.
- الدور المبادر لجهة الإشراف (الهيئة الإدارية).
- الاتفاق على الأهداف بين طاقم المشروع.
- عمل الفريق بين أعضاء الطاقم، بينهم وبين الهيئة الإدارية للنادي (جهة الإشراف).
- تعزيز الثقة من خلال تبادل التقارير وكشف معطيات ومعلومات العمل في المشروع للجميع أولاً بأول. (وجود نظام اتصال إيجابي فعال داخل المشروع).
- المراقبة المتبادلة.
- التقييم بالمشاركة بين أعضاء الطاقم، وبينهم وبين الهيئة الإدارية.
- تفسير نتائج العمل في المشروع وتوضيحها للجميع في الوقت المناسب.
- وجود قواعد متفق عليها لمعالجة الخلافات، النزاعات، والأزمات في المشروع.
- متابعة الأداء بالمشاركة.

- اعتماد أسلوب صحيح للمعالجة بالثناء أو التأييب أو إعادة التأهيل حسب الجدول التالي:

شكل رقم (١٧)

السؤال	الثناء	التأييب	إعادة التأهيل
لمن؟	لمن يقوم بعمل جيد	لمن يقوم بعمل غير جيد، أو يخطئ في العمل عن دراية.	لمن يخطئ عن عدم خبره + للجميع
متى؟	بعد القيام بالعمل مباشرة (عدم التأجيل لكي لا يحدث إحباط)	غالباً بعد القيام بالخطأ مباشرة.	في كل الأوقات
كيف؟	بالثناء على العمل وليس الشخص (الثناء على الشخص من خلال العمل وليس كشخص)	بالتأييب على العمل وليس تأييب الشخص (تأييب الشخص من خلال العمل وليس كشخص)	من خلال الدورات، والبعثات وغيرها.

### ٣.٣.٣ إدارة الوقت في المشروع

تشمل إدارة الوقت في مشروعنا القضايا التالية:

- ٣.٣.٣.١ تعريف النشاطات الرئيسية والفرعية للمشروع، والاستفادة من تجارب النشاطات السابقة للمؤسسة بهذا الخصوص.
- ٣.٣.٣.٢ تقدير المصادر المطلوبة لكل نشاط.
- ٣.٣.٣.٣ تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.
- ٣.٣.٣.٤ تطوير جدول النشاطات بناء على البنود السابقة.
- ٣.٣.٣.٥ ضبط عملية تنفيذ الجدول.
- ٣.٣.٣.٦ نصائح لإدارة الوقت.



### ٣.٣.٣.٢ تقدير المصادر المطلوبة لكل نشاط

تتم هذه العملية بالرجوع إلى:

١. لوائح تعريف الأنشطة (أنظر/ي سابقاً).
٢. معرفة مدى توفر المصادر البشرية للمشروع.
٣. معرفة مدى توفر المصادر العينية للمشروع.
٤. أحكام الخبراء المنسقين/ات وإدارة المشروع حول نوعية المصادر البشرية والعينية اللازمة للمشروع.
٥. التعريفات المختلفة للمهارات المطلوبة لكل نشاط.
٦. المعلومات المنشورة حول المصادر العينية والبشرية المتوفرة.
٧. تحليلنا للأنشطة وبالتالي تحديدنا للمصادر اللازمة لكل نشاط.

### ٣.٣.٣.٣ تقدير الوقت اللازم لكل نشاط (الأمد):

ويتم تقدير الوقت اللازم لكل نشاط بالرجوع إلى ما يلي:

١. لائحة تعريف النشاطات.
٢. تقديرات التكاليف الخاصة بكل نشاط.
٣. مدى توفر المصادر البشرية والعينية للنشاط.
٤. ملفات المشروع.
٥. خبرات طاقم المشروع.
٦. المخاطر القائمة على النشاط.
٧. القياس على مشروع سابق.
٨. اعتماد الحسابات الرقمية: أعداد أنشطة مضروبة بعدد الساعات/ أيام/ الأسابيع وهكذا
٩. التوقعات المتفائلة: والتي تقول بإمكانية تنفيذ النشاط في أقصر وقت ممكن.



شكل رقم (١٩)

الرقم	النشاط	ش ١	ش ٢	ش ٣	ش ٤	ش ٥	ش ٦	ش ٧	ش ٨	ش ٩	ش ١٠	ش ١١	ش ١٢
١		■											
٢		■	■										
٣			■	■									
٤				■	■								
٥					■	■							
٦						■	■						
٧							■	■					
٨								■	■				
٩									■	■			
١٠										■	■		
١١											■	■	
١٢												■	■

نموذج جدول نشاطات (٢)

---



---



---

### ٣.٣.٣.١ ضبط تنفيذ الجدول

هي عملية تحديد والتحكم بالتغيرات التي تجري على جدول تنفيذ النشاطات وتتم بالرجوع إلى:

- جداول الأنشطة.
- تقارير أداء العاملين / أت في المشروع.
- طلبات التعديل المصادق عليها ضمن المشروع.
- خطة تنفيذ جداول الأنشطة.

### ٥.٣.٣.٦ نصائح لإدارة الوقت

١. ضع/ي روتيناً ثابتاً للأمور الاعتيادية.
٢. إذا كنت إنسان صباح أنجز/ي أعمالك الرئيسية في الصباح، والعكس إذا كنت إنسان مساء.
٣. ضرورة التخطيط لإنجاز المهام، ووضع جداول لها.
٤. عدم إهمال الأمور المملة والمزعجة لأنها قد تشوش عليك.
٥. ضع/ي الأعمال غير المهمة جانباً.
٦. تحليل ما يسبب المقاطعات ومعالجته.
٧. تنظيم اجتماعات مع النفس بشكل دوري.
٨. القيام بعمل واحد في الوقت الواحد / أو جمع الأعمال المتشابهة للقيام بها معاً.
٩. التخطيط للمكالمات الهاتفية قبل القيام بها.
١٠. حيازة مفكرة شخصية لكتابة كل ما يخطر بالبال أولاً بأول.
١١. عدم التأجيل (ال «بعدين» لا يأتي).
١٢. إجراء تقييم دوري للعمل.
١٣. عمل استراحات أثناء العمل، حتى لا تضطر/ي لإنجاز بعض الأعمال بصورة خاطئة.

١٤. الإنتقائية وعدم الاستجابة لكل شيء.
١٥. توزيع المهام.
١٦. لا تأخذ/ي عملاً إلى البيت ما لم تكن / تكوني متأكداً/ة من إنجازه.
١٧. التفكير أولاً ثم التنفيذ، والابتعاد عن نموذج القائد الفعال الذي يعمل دوماً بدون التفكير مسبقاً في كل خطوة.

### ٣.٣.٤ إدارة التكاليف:

- ٣.٣.٤.١ تقدير التكاليف.
- ٣.٣.٤.٢ تقدير الموازنات.
- ٣.٣.٤.٣ ضبط التكاليف.
- ٣.٣.٤.٤ جدول العناصر الأساسية لتكاليف المشروع.

### ٣.٣.٤.١ تقدير التكاليف:

يتم تقدير تكاليف المشروع بالرجوع إلى

١. وثيقة المشروع.
٢. نطاق عمل المشروع جغرافياً وإنتاجياً.
٣. خطة إدارة المشروع.
٤. خطة تقسيم العمل في المشروع.
٥. خطة تنظيم الوقت في المشروع.
٦. خطة التشغيل والتوظيف.
٧. المخاطر المتوقعة على المشروع.
٨. العوامل البيئية والعوامل التنظيمية.

٩. خبرات وسياسات المؤسسة/ الدروس المستفادة لديها / وخبرات طاقم المشروع / وملفات مشاريعها السابقة.
١٠. المعلومات المنشورة المتوفرة.

#### أدوات تقدير تكاليف المشروع:

١. البناء على الخبرة السابقة.
٢. القياس حسب وحدات معيارية.
٣. تقديرات الرزمة.
٤. استخدام الأدوات الحاسوبية.
٥. المزايدات والعطاءات.
٦. تقدير النشاطات الطارئة.
٧. تقدير الجودة.

ويشمل تقدير تكاليف عناصر المشروع ما يلي:

- تكاليف العمل والموارد البشرية.
- تكاليف الانتاج.
- التكاليف الادارية.
- التكاليف الطارئة.

#### ٣.٤.٣ تقدير الموازنات

١. مصادر تقدير الموازنات.
  - تقديرات التكاليف.
  - تقسيم العمل في المشروع.

---



---



---

- جدول العمل في المشروع.
- وثيقة المشروع.
- خطة إدارة المشروع.

## ٢. أدوات تقدير الموازنات:

- تصنيف الموازنة حسب أبواب وأقسام.
- احتساب الموازنة الإحتياطية.
- وضع نماذج لتقدير الموازنات.
- التقدير حسب النفقات المتوقعة.

## ٣. مخرجات تقدير الموازنات:

- موازنة موزعة على وحدات زمنية (مراحل).
- مقترحات تمويل للمشروع.
- خطة تنفيذية معدلة للمشروع.

## ٣.٣.٤.٣ ضبط التكاليف

### ١. يتم ضبط تكاليف المشروع حسب:

- تقارير الأداء في المشروع
- التعديلات الموافق عليها في المشروع.
- موازنة المشروع.
- التمويل المتوفر للمشروع.

### ٢. أدوات ضبط التكاليف:

- نظام ضبط التعديلات في المشروع (التقارير، نظام المتابعة، ومستويات المصادقة).

---



---



---

- نظام قياس أداء المشروع مالياً، ويشمل:
    - \* القيم المخططة لكل مشروع.
    - \* التكاليف الفعلية لكل مرحلة/ أو نشاط.
    - \* القيم النهائية لكل مرحلة/ أو نشاط
    - \* التقديرات المالية لإتمام العمل

المتبقي = (القيم المخططة- القيم النهائية لكل نشاط)

مثال: القيم المخططة = ١٠٠ ألف دينار

القيم النهائية = ١١٠ الف دينار

.. العجز هو ١٠ الف دينار لمرحلة معينة من مراحل المشروع.
  - نظام مراجعة أداء المشروع:
    - \* بطريقة قياس الانحرافات عن الخطة إيجاباً أو سلباً، أو بطريقة تحليل اتجاهات عمل المشروع.
    - \* أو بطريقة مقارنة التكاليف النهائية بالتكاليف المخططة.
    - \* الأدوات الحاسوبية.
٣. مخرجات ضبط التكاليف
- خطة تنفيذية معدلة للمشروع.
  - توصيات لتعديل الأنشطة.
  - تقديرات نهاية المشروع.
- \* أما بطريقة احتساب ما صرفناه حتى الآن مضافاً إليه تعديلات لباقي العمل. وحسب هذه الطريقة نضع تقديرات لباقي العمل وفق ما يتطلبه هذا الباقي حسب وجهة نظرنا
- 
- 
-

\* أما بطريقة احتساب ما صرفناه حتى الآن مضافاً إليه الموازنة المتوفرة لباقي العمل في المؤسسة ككل: ووفق هذه الطريقة لا نكتفي بالموازنة المتوفرة للمشروع بذاته، ولكننا ننظر الى ارصدة المؤسسة المالية المتوفرة لديها سواء من المشروع نفسه أو مشاريع أخرى، وما هو المبلغ الذي يمكن أن تساهم به المؤسسة في المشروع.

\* وأما بطريقة احتساب ما صرفناه حتى الآن مضافاً إليه الموازنة المتوفرة لباقي العمل في المشروع: وحسب هذه الطريقة نلتزم بالصرف ضمن الموازنة المتوفرة للمشروع فقط.

- تطوير خبرة المؤسسة.

### ٤.٤.٣.٣ جدول العناصر الأساسية لتكاليف المشروع:

١. الرواتب
٢. الخدمات الاستشارية.
٣. المواد
٤. الأجهزة، شراء + استئجار
٥. مصاريف إدارية
٦. مصاريف غير مباشرة: ضرائب، تأمين، إيجار مكتب، ضيافة، صيانة، مياه والكهرباء.
٧. احتياطي للطوارئ.
٨. الربح: من المشاريع المدرة للربح.

نموذج احتساب تكلفة المشروع  
نموذج شكل (٢٠)

النشاط	الرواتب	الخدمات الاستشارية	الموارد	الأجهزة	مصاريف إدارية	مصاريف غير مباشرة	احتياطي	الربح	التكلفة الإجمالية
١ نشاط									
٢ نشاط									
٣ نشاط									
٤ نشاط									
٥ نشاط									
٦ نشاط									
٧ نشاط									
٨ نشاط									
٩ نشاط									
١٠ نشاط									
١١ نشاط									
١٢ نشاط									

المصدر: مركز بيسنيس «دورة إدارة المشاريع» (٢٠٠١).

### ٥.٣.٢ إدارة التوريد

- ١.٥.٣.٣ تخطيط المشتريات والمقتنيات.
- ٢.٥.٣.٣ تخطيط العقود.
- ٣.٥.٣.٣ طلب العروض.
- ٤.٥.٣.٣ اختيار العروض.
- ٥.٥.٣.٣ إدارة العقود.
- ٦.٥.٣.٣ إغلاق العقود.
- ٧.٥.٣.٣ مثال عن أنظمة التوريد.
- ٨.٥.٣.٣ مثال عن محتويات عقد.

### ١.٥.٣.٢ تخطيط المشتريات والمقتنيات

يتم التخطيط للشراء والافتناء في المشروع، وذلك حسب:

- تحليل احتياجات المشروع حسب وثيقته وخطة تنفيذه.
- آراء الخبراء، وخبرات المؤسسة السابقة..
- العقود الموجودة ضمن المشروع.
- ويجب أن يكون هنالك معايير للشراء والافتناء، لا أن يتم الأمر حسب الأمزجة والأهواء.

### ٢.٥.٣.٢ تخطيط العقود

يشمل تخطيط العقود ما يلي:

- تحديد مجال العقد/ العقود.
- الخطة التنفيذية للمشروع.
- اتخاذ قرارات الشراء: ماذا نشترى؟ ولماذا؟ وما هي الاستعمالات؟ ومتى وكيف يتم ذلك؟ واين يستخدم؟ أين يتم شراءه؟ وكيف؟

---



---



---

- إعداد نماذج العقود.

ويجب أن يستند أي عقد إلى

- وضع معايير للتقييم (تقييم العقد).
- نصوص للعقد/للعقود.

### ٣.٣.٥ طلب العروض

مثل: طلب عطاءات/ أو مقترحات تمويل/ أو مناقصات.

ويتم استخدام أدوات وآليات طلب العروض التالية لدى طلب العروض:

- اللقاء مع مقدمي العروض المحتملين/ات.
- الإعلان في وسائل الأعلام.

ومن مخرجات طلب العروض:

- إعداد قوائم بمن ستطلب منهم تقديم عروض.
- رزمة طلب العروض.
- مقترحات مشاريع.

### ٣.٣.٥ اختيار العروض:

ويتم ذلك بالرجوع إلى:

- العروض المقدمة.
- معايير التقييم المستخدمة للعروض المقدمة.
- خبرات المؤسسة في اختيار العروض.
- المخاطر المتوقعة من العروض المقدمة.

---

---

---

ويتم استخدام الآليات والأدوات التالية بهدف الوصول إلى اختيار العروض:

- التقييم المستند إلى أرقام معيارية.
- اعتماد تقديرات المؤسسة كمقياس.
- نظام فحص العروض:

مثال: الطلب من مقدم العرض تقديم الشخص الذي سيعمل مديراً/ة للمشروع وعمل مقابلة معه/ها من أجل فحص قدراته/ها.

- مفاوضات التعاقد.

ولدى اختيار جهة لتعاقد معها، يجب التوثيق عبر كتابة عقد وتوقيعه من الطرفين المشاركين أو أكثر، وأحياناً يحدد أن يتم كتابة نص العقد وتوقيعه لدى محام مختص.

### ٥.٥.٣.٣ إدارة العقود:

تتم إدارة العقود حسب:

- نص العقد.
- تقارير الأداء عن الجهة المتعاقدة.
- طلبات التعديل المصادق عليها.

وتتم مع: المتعاقدين/ات الذين/ اللواتي تم اختيارهم/ن

ومن أدوات وآليات إدارة العقود ما يلي:

- نظام المراجعة الدورية لنشاط مقدم/ي العرض.
- التفطيش والتدقيق المحاسبي
- تقارير أداء الجهة المتعاقدة.

- نظام الدفعات للجهة المتعاقدة.
- نظام إدارة الادعاءات / الخلافات مع الجهة المتعاقدة.
- نظام التسجيل (Record) لأنشطة الجهة المتعاقدة.

### ٦.٥.٣.٣ إغلاق العقد

يتم إغلاق العقد بالرجوع إلى:

- وثائق العقد.
- آراء الخبراء.
- إنتهاء المدة وتقديم كل ما يتطلبه العقد.

وأحيانا يتم إنهاء العقد قبل انتهاء الوقت المحدد إذا حصلت اخلالات على عملية تنفيذه.

ومن أدوات وآليات اغلاق العقد:

- تقارير مدقق/ة الحسابات عن المشتريات.
- نظام التسجيل الإداري حول المشروع (العقد).

ومن مخرجات إغلاق العقد:

- ملف كامل للمشروع.
- إخطارات إغلاق المشروع.
- وثائق الدروس المستفادة من العقد.
- تصفية آخر الأنشطة/ آخر المنتجات/ آخر الدفعات.

٧.٥.٣.٣ مثال: نظام التوريد: (من دليل المستفيد لتجمع مؤسسة التعاون)

- في حالة المبالغ أقل من ١٠ آلاف دولار:

---



---



---

- الاتفاق مع الجهة المانحة على المواصفات والشروط ومواعيد التسليم.
- استدرج ٣ عروض.
- الشراء حسب أقل التكاليف.
- في حالة مبالغ أكثر من ١٠ آلاف دولار:
  - الاتفاق مع الجهة المانحة على الشروط، ومنها شروط الدفع والتسليم.
  - الإعلان في الصحف.
  - العطاءات على مرحلتين: لجنة داخلية، ومعايير.
  - إرسال عطاء على أساس أقل الأسعار.

ملاحظة:

- في حال إرساء العطاء على أقل الأسعار تسمى العملية بـ «مناقصة»
- في حال عدم إرساء العطاء على أقل الأسعار يبقى الأسم «عطاء»
- في حال عرضنا لشيء للبيع علناً، تسمى العملية «مزايدة علنية»

### ٣.٥.٨ مثال على محتويات العقد:

ملخص من «دليل المستفيد» الصادر عن تجمع مؤسسة التعاون:

١. الديباجة كجزء من الاتفاقية.
٢. التوضيحات والتفسيرات.
٣. شروط عامة.
٤. بدء الاتفاقية، مدتها، تنفيذها.
٥. واجبات والتزامات (مسؤوليات)، لجهة المستفيدة.
٦. واجبات والتزامات هيئة إدارة المشروع (الجهة المانحة).
٧. الموازنة وأساليب الدفع.

٨. تقديم التقارير / تقدم سير العمل والنواحي المالية.
٩. تعديل وإنهاء الاتفاقية.
١٠. أحكام خاصة.
١١. التوقيع.
١٢. الملاحق:
١٣. معلومات عن المشروع والطاقم والشخص المخول بالاتصال.
١٤. أسماء الهيئة المشرفة / مجلس الأمناء / مجلس الإدارة.
١٥. تفاصيل عن الحسابات البنكية.
١٦. موازنة المشروع.
١٧. جدول الدفعات.
١٨. خطة العمل المفصلة.

### ٦.٣.٣ إدارة الجودة

- ٦.٣.٣.١ التخطيط لجودة المشروع.
- ٦.٣.٣.٢ الأداء المبني على الجودة.
- ٦.٣.٣.٣ ضبط جودة الاداء.

الاهداف من إدارة الجودة:

- ارضاء المستهلكين.
- الوقاية والتجنب المسبق للأخطار على المشروع.
- تعزيز المسؤولية الادارية في المشروع.
- التحسين المستمر لعمل المشروع.

### ١.٦.٣.٣ تخطيط الجودة

يتم التخطيط لجودة المشروع بالاستناد إلى ما يلي:

- وثيقة المشروع.
- خطة ادارة المشروع.
- نطاق عمل المشروع.
- خبرات المؤسسة المتراكمة.
- العوامل البيئية والتنظيمية. (أي الوضع العام المحيط بالمشروع وكذلك التنظيم الداخلي للمشروع).

وباستخدام ادوات وآليات تخطيط الجودة التالية:

- تقدير الفائدة قياسا بالتكاليف.
- الاهتداء بتجارب مشاريع اخرى.
- تصميم تجارب.
- تكلفة الجودة.

وينتج عن ما تقدم:

- خطة ادارة للجودة.
- مقاييس للجودة.
- لوائح فحص للجودة (Quality Checklists).

### ٢.٦.٣.٣ الأداء المبني على الجودة:

يتم تعزيز الأداء المبني على الجودة بالاستناد إلى العناصر التالية:

- خطة اداء الجودة.

---

---

---

- مقاييس الجودة المنصوص عليها داخل وثيقة المشروع.
  - المعلومات عن الاداء داخل المشروع.
  - طلبات التعديل على أنشطة ومراحل المشروع.
  - اجراءات ضبط الجودة المعتمدة لدى المؤسسة وإدارة المشروع.
- ويتم استخدام الادوات والآليات التالية من أجل ضبط الأداء الجيد في المشروع.
- التدقيق القانوني للمشروع.
  - تحليل عمليات المشروع.
  - اعتماد ادوات ضبط الجودة (ستأتي لاحقاً).
  - الاهتداء بتجارب مشاريع اخرى.

### ٣.٦.٣.٣ ضبط جودة الاداء:

ويتم ذلك باستخدام الادوات والآليات التالية:

- الفحص الدوري للمشروع.
- الرسوم البيانية والجداول:
  - لفحص الانجازات.
  - لفحص المعوقات.
- العينات.
- تحليل الاتجاهات مثل:
  - اتجاهات الاداء الفني للمشروع.
  - اتجاهات الاداء المالي للمشروع.
- مراجعة آليات اصلاح الخلل.

وينتج عن ضبط جودة الأداء المسائل التالية:

- تعديلات وتصحيحات وأعمال وقاية موصى بها.
- خطة معدلة لإدارة المشروع.
- مقاييس لضبط الجودة.
- تطوير في أرصدة خبرة المؤسسة.

### ٧.٣.٣ إدارة الاتصالات في المشروع:

- ١.٧.٣.٣ تخطيط الاتصالات في المشروع.
- ٢.٧.٣.٣ تداول المعلومات في المشروع.
- ٣.٧.٣.٣ تقارير الأداء.
- ٤.٧.٣.٣ إدارة الاتصالات مع المستخدمين/ات.
- ٥.٧.٣.٣ أساليب الاتصال وحل النزاعات في المشروع.

### ١.٧.٣.٣ تخطيط الاتصالات في المشروع:

يتم تخطيط الاتصالات في المشروع وباستخدام الأدوات والآليات التالية:

- تحليل احتياجات المستخدمين/ات.
- تحليل متطلبات تنظيم الاتصالات داخل المشروع.
- من خلال أدوات مثل: تعميم الأنظمة، الإجراءات، القرارات، أخبار الأنشطة وغير ذلك.
- توفير تكنولوجيا المعلومات داخل المشروع.

### ٢.٧.٣.٣ تداول المعلومات في المشروع:

يتم تداول المعلومات في المشروع باستخدام الأدوات والآليات التالية:

---



---



---

- مهارات الاتصال:
    - المكتوب والشفوي، في الاستماع والحديث.
    - الداخلي والخارجي.
    - الرسمي وغير الرسمي.
    - الأفقي والعمودي.
  - أنظمة جمع المعلومات وأنظمة استرجاع المعلومات.
    - أنظمة توزيع المعلومات:
    - الاجتماعات
    - الاتصالات الالكترونية.
    - المتابعات.
    - الصفحات الالكترونية.
  - آلية تداول الدروس المستفادة في المشروع.
- ويجب توثيق نتائج الاتصالات ودروس العمل، وكذلك التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من المستخدمين/ات من المشروع.

### ٣.٣.٧.٣ تقارير الأداء

يتم توثيق تقارير الأداء في المشروع باستخدام الأدوات والآليات التالية:

- التقارير الحاسوبية.
- المعلومات المخزنة عن أداء العمل في المشروع.
- اجتماعات مراجعة حالة المشروع:
  - بين العاملين
  - مع المستخدمين/ات.

---



---



---

### ٣.٣.٧.٤ إدارة الاتصالات مع المستخدمين/ات

من أجل إدارة الاتصالات مع المستخدمين/ات فإن من اللازم:

- تصميم وتوضيح طرق الاتصالات المعتمدة في المشروع.
- توثيق سجلات القضايا الخاصة بالمشروع.

### ٣.٣.٧.٥ أساليب الاتصال وحل النزاعات في المشروع:

١. الحوار والمفاوضات الفعالة وليس التنافسية، أو الجدالية.
٢. الوساطة.
٣. التحكيم.
٤. تلبية الاحتياجات.
٥. توسيع المصادر.
٦. التعويض.
٧. أسلوب حل المشاكل.
٨. اتخاذ القرار بالمشاركة.

وتتبع الحاجة للاتصال من كون الإنسان كائناً اجتماعياً.

ويعزز الاتصال: الانتماء والطمأنينة والاستقرار وتحقيق الذات.

ويتخذ الاتصال أشكالاً منها:

- التناغم الفكري.
- التناغم الوجداني.
- أو التنافر، واللامبالاة. كحالات عكسية.

• أما طرق الاتصال فهي متنوعة ومنها:

- الاتصال عبر اللغة المنطوقة والمكتوبة والمرئية.

---



---



---

- الاتصال عبر لغة الجسد: حركات الوجه واليدين، طريقة نبذة الصوت..... إلخ.
- الاتصال عبر وسائل بدائية: كقرع الطبول، والرموز والنقوش مثلاً.
- الاتصال عبر وسائل الاتصال الحديث.

### وللاتصال نظريات نذكر منها أربعاً:

١. نظرية الاتصال كنقل: وهي تركز على قدرات الناقل أو المرسل، وتصلح هذه النظرية لمجال الإعلام بشكل خاص.
٢. نظرية الاتصال كاستجابة: وهي تركز أكثر على قدرة استجابة المستقبل.
٣. نظرية الاتصال كعملية وهي تركز على ضرورة توفر المكونات التالية:
  - من يقول؟
  - لمن يقوله؟ (ما هي رسالته).
  - متى يقول؟
  - ماذا يقول؟
  - بأي أثر؟
  - أين يقول؟
  - بأية وسيلة؟

أي إننا أمام:

- \* مرسل: شخص، أو مؤسسة.
- \* رسالة.
- \* مستقبل.
- \* طريقة الإرسال.
- \* أثر الرسالة.

---



---



---

٤. نظرية الاتصال كتفاعل: والمقصود حسب هذه النظرية اتصالاً يشمل النقل والاستجابة والعملية معاً، مضافاً لكل ذلك التفاعل بين مجموع المشاركين والمشاركات.

#### ومن شروط الاتصال الناجح

- وجود لغة مشتركة.
- المحيا البشوش.
- وضوح هدف الرسالة.
- تحييد المشاعر.
- توفر تقبل متبادل.
- وضوح الرسالة وملائمتها لمستوى المستقبل.
- وجود مهارات لدى المرسل.
- توفر مناخ مناسب للاتصال.
- القدرة على الاستماع الجيد، والرد السليم، والاستماع الجيد هو استماع مركز للاستيعاب والفهم والرد الفوري، وليس استماعاً لتكوين المباحكات والسجلات، وهو كذلك عكس الاستماع السطحي غير المركز.

#### والاتصال أنواع مختلفة منها:

- اتصال ذاتي: الفرد مع نفسه.
- اتصال فردي مباشر.
- اتصال فردي غير مباشر: عبر وسائل الاتصال الحديثة مثلاً.
- اتصال جماعي مباشر: الندوات والمحاضرات مثلاً.
- اتصال جماعي غير مباشر: الإذاعة والتلفزيون والصحف مثلاً.

**ومن معيقات الاتصال**

- التسرع في التقييم والتعليق.
- المقاطعة.
- الغضب عن المقاطعة.
- الاستئثار بالحديث.
- التهكم.
- الاستدراج.
- الاستفزاز.
- اللامبالاة.
- فرض الرأي.
- اختلاف الفئة والثقافة.
- تعقد العلاقة.
- وضع المسؤولية على الغير.
- الاستئثار بالحديث.
- الجدل البيزنطي.
- الانفعال.
- الفوضى والضجيج.
- عدم التفهم.
- سوء الفهم.

**ويؤدي الاتصال إلى**

- بناء معارف.

---

---

---

- بناء قيم وتوجهات.
- بلورة تطبيقات تساعد على اقتناء الخبرة البشرية.

### ومن شروط الاتصال الناجح داخل الفريق

- مراعاة كل ما سبق.
- احترام المساواة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الجميع.
- تقبل الآخرين، واحترام الحق في الاختلاف.
- التبادلية.
- النقد والاعتراف بالخطأ.
- القدرة على التعاطف والاستماع التعاطفي.
- العمل باستمرار من أجل بناء الثقة وتعزيزها داخل الفريق.
- توفر النفسية الإيجابية المنفتحة.
- احترام خصوصية الآخرين.
- التسامح.
- الإيثار: إعطاء الأولوية لحقوق الآخرين.
- نبذ نفسية احتكار الحقيقة، والتعصب.

### حل النزاعات داخل الفريق

ينشأ النزاع عن تناقض بين مواقف، أو مصالح، أو إحتياجات.

وإذا عدنا إلى الجذر فإن التناقض بين المواقف والمصالح يعود إلى تناقض بين الإحتياجات، أو وجود إحتياجات غير ملبأة.

---



---



---

ويتخذ النزاع أشكالاً مختلفة منها: التعارض، والتناقض، والتضاد، والشجار، والصراع، والحرب. وغيرها.

وينشأ النزاع على مستويات مختلفة منها: النزاع بين الأفراد، والنزاع بين الجماعات، والنزاع بين الدول.

كذلك هنالك النزاعات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية وغيرها. وما يهمنا هنا هو النزاع داخل فريق العمل وكيفية معالجته بالمشاركة.

وتتخذ معالجة النزاع عدة أشكال منها:

- حل النزاع حلاً جذرياً.
- أو: تسوية النزاع: أو أسلوب الحل الوسط.
- أو تجميد النزاع: تجميداً مؤقتاً أو دائماً.
- أو إطفاء النزاع: ويتم ذلك من قبل طرف خارجي بفرض ذلك على الطرفين.
- أو إدارة النزاع: بهدف إبقائه في مستوى منخفض وعدم السماح له بأن ينفجر في ظل العجز عن تسويته أو حله.
- أو: تفادي النزاع، وهو الطريقة الأهم.

ويمكن حل النزاع كما ذكر بطرق مختلفة منها:

١. الحوار المباشر، أو المفاوضات.
٢. الوساطة.
٣. التحكيم.
٤. التمييز بين الاحتياجات: أي تصنيفها وبالتالي تلبية احتياج كل طرف المختلف عن احتياج الطرف الآخر.

مثال:- طفلان يحتاجان لحبة برتقال، أحدهما لعصرها والثاني لأكلها.  
الحل:- نقسمها إلى نصفين أحدهما للعصر، والثاني للأكل.

٥. توسيع المصادر:

إذا طبقناه على نفس المثال السابق فإن الحل هو: توفير برتقالتين للطفلين.

٦. التعويض:

إذا طبقناه على نفس المثال السابق فإن: الحل هو: نعطي لأحد الطفلين شوكلاته بدل البرتقالة.

٧. أسلوب حل المشاكل:

يمثل هذا الأسلوب أسلوباً خاصاً لمعالجة المشاكل داخل المجموعات، أما مراحلها الأساسية فهي التالية:-

أ. تحديد المشكلة.

ب. تحليل المشكلة:-

- أسباب ومسببات.

- ظواهر ومظاهر.

- تجزئة المشكلة إلى عناصر.

- إعادة ترتيب عناصر المشكلة.

- التوصل إلى نتائج التحليل.

ج. وضع حلول محتملة للمشكلة.

د. اختيار حل.

هـ. تنفيذ الحل.

و. تقييم الحل.

---



---



---

٨. أساليب اجتماعية مثل المسايرة، التهذئة، المراضاة، التعاون، الإقناع، الإهمال، الإنسحاب، التنازل، التأجيل، تغيير مسار المشكلة، القرعة، الانتخابات، المواجهة وغيرها.

بعض عقبات معالجة النزاع	بعض شروط تسوية النزاع
- رد الفعل العاطفي الحاد.	- الأسلوب التعاوني في العمل.
- عدم التفهم أو سوء الفهم.	- إنشاء لغة مشتركة بين المتخاصمين.
- عدم القدرة على الاتصال الفعال.	- تناقل وتبادل المعلومات.
- اختلاف النظرة إلى الأمور.	- مرور زمن يضمن دمل الجراح.
- تعقد العلاقة.	- وجود قيم تدفع المتخاصمين لتسوية النزاع.
- اختلاف الثقافة.	- توفير طريقة ومسار مناسبين لمعالجة النزاع.
- اختلاف اللغة.	
- اختلاف الجنس.	

وليد سالم: (كتاب التنمية المجتمعية// الفصل الرابع)

### ٨.٣.٣ إدارة المخاطر في المشروع:

- ١.٨.٣.٣ تخطيط إدارة المخاطر.
- ٢.٨.٣.٣ تعريف المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.
- ٣.٨.٣.٣ التحليل النوعي للمخاطر.
- ٤.٨.٣.٣ التحليل الكمي للمخاطر.
- ٥.٨.٣.٣ تخطيط الردود على المخاطر.
- ٦.٨.٣.٣ مراقبة المخاطر وضبطها.

### ١.٨.٣.٣ التخطيط لإدارة المخاطر في المشروع:

- يتم التخطيط لإدارة المخاطر على المشروع باعتماد الوسائل التالية:
- اجتماعات التخطيط لإدارة المخاطر.

- تحليل الخطط لإدارة المخاطر.
- وتشمل خطة إدارة المخاطر على المشروع العناصر التالية:
- خطة لإدارة المخاطر تتضمن:
- منهجيات إدارة المخاطر.
- الأدوار والمسؤوليات في مجال إدارة المخاطر.
- الموازنات اللازمة لإدارة المخاطر.
- أوقات وأزمان فحص المخاطر على المشروع.
- أنواع وأصناف المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع.
- احتمالات كل نوع وصنف على المشروع.
- آثار كل نوع وصنف على المشروع.
- ردود أفعال المستفيدين/ات على المخاطر وآليات التعامل معها.
- آليات المتابعة والتقييم للمخاطر.

### ٣.٣.٨.٢ تعريف المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع:

يتم استخدام الأدوات والآليات التالية من أجل تعريف المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع:

- مراجعة وثائق المشروع.
- تقنيات جمع المعلومات عن المشروع.
- تقنية دلفي: وهي عبارة عن استمارة تسجيل المخاطر، يتم اعدادها ونقاشها مع خبراء ويلى ذلك تسجيل ردود أفعالهم.
- تحليل: نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، أو ما يعرف بـ (SWOT).
- المقابلات.
- عملية الفحص الدوري لاكتشاف السبب الجوهري للخطر على المشروع.
- العصف الفكري.

- لوائح الفحص للمشروع (Check lists).
- تحليل الفرضيات حول ما هو متوقع من المشروع تحقيقه.

ملاحظة هامة:

المخاطر في المشروع ليست دائماً سلبية (أي معيقات وتهديدات وعقبات)، بل هنالك مخاطر من نوع آخر تتمثل في الفرص المتاحة، والتي من الضروري المخاطرة باستثمارها ورصد التكاليف اللازمة لذلك.

### ٣.٣.٨.٣ التحليل النوعي للمخاطر:

ويتم ذلك باستخدام الادوات والآليات التالية:

- استعمال جدول المخاطر المحتملة، وتوقع اثرها:

شكل رقم (١٦)

الخطر المحتمل	نسبة حدوثه	اثره

- تحليل المعلومات المتوفرة عن المخاطر في المشروع.
  - تصنيف المخاطر حسب: مصادرها، او حسب تتابع ظهورها (ضمن مراحل المشروع).
  - تقدير إلحاحية الخطر.
- ويجب وضع سجل شامل للمخاطر على المشروع كنتيجة لكل ما سبق.

---



---



---

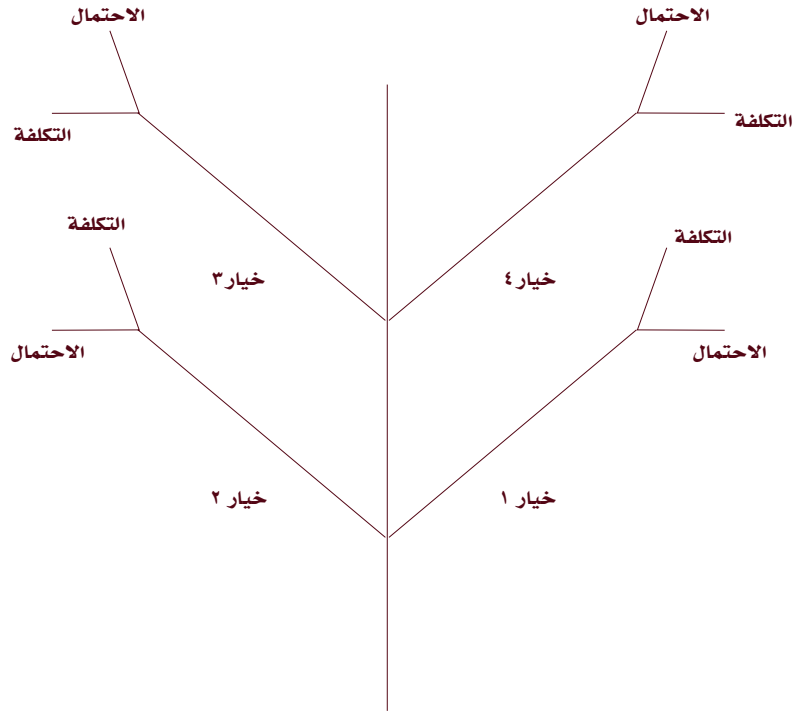
## ٤.٨.٣.٣ التحليل الكمي للمخاطر:

يتم باستخدام الادوات والآليات التالية من أجل تحليل المخاطر الكمية على المشروع:

- ادوات جمع المعلومات: المقابلات، الاستمارات وغيرها.
- احكام الخبراء.
- تحليل النفقات المتوقعة.
- تحليل الشجرة للنفقات (خيارات وتكلفة واحتمالات المردود لكل خيار): أنظر/ي شكل رقم ٢٠.

شكل رقم (٢٠)

تحليل الشجرة: للخيارات والتكلفة والاحتمالات



**مخرجات التحليل:**

- ليس بالضرورة أن نختار خيار أقل التكاليف وأعلى الاحتمالات فالمسألة تعتمد على ما نريد، فقد نختار حسب إرادتنا:
- أعلى التكاليف مع أقل الاحتمالات مع معالجة كل المخاطر الناجمة عن ذلك.
- أعلى التكاليف مع أعلى الاحتمالات: أي مشروع ذو منتج (مردود) نوعي.
- أو: أقل التكاليف وأقل الاحتمالات مع معالجة كل المخاطر الناجمة عن ذلك. وهكذا.

أي أن خياراتنا محكومة بما نريد وبكيفية تذليل العقبات والمخاطر على المشروع.

**٣.٨.٥ تحليل الردود على المخاطر:**

يتم باستخدام الأدوات والآليات التالية في تحليل الردود على المخاطر على المشروع:

- إستراتيجيات مجابهة المخاطر السلبية وهي تشمل:
  - استراتيجية (١): تجنب التعديل في المشروع.
  - استراتيجية (٢): نقل الاثر السلبي إلى طرف آخر: إلى شركة التأمين مثلاً في حال كون الضرر في السيارات، المكائن، أو المنشآت المؤمنة.
  - استراتيجية (٣): تخفيف الأثر السلبي
- إستراتيجيات الاستفادة من المخاطر الإيجابية وهي:
  - استثمارها.
  - المشاركة مع طرف آخر.
  - تعزيز الفرص المتاحة.
  - إستراتيجيات التعامل مع المخاطر الطارئة.

### ٦.٨.٣.٣ مراقبة المخاطر وضبطها

ويتم ذلك باستخدام الأدوات والآليات التالية:

- إعادة تقييم المخاطر دورياً أثناء تنفيذ المشروع.
- التدقيق القانوني للمشروع.
- تحليل اتجاهات عمل المشروع.
- قياس الاداء المهني للمشروع.
- رصد الاحتياطات من أجل المساعدة على معالجة أية مخاطر مستقبلية.

### ٤.٣ عمليات المتابعة والمراقبة

هي العمليات الهادفة لضبط عملية تنفيذ المشروع حسب الخطة وهي تتضمن تحديد جوانب الخلل وتحليلها، واتخاذ اجراءات وأعمال للتصحيح والمعالجة.

وتتضمن هذه العمليات ما يلي بالنسبة لمشروعاتنا في النوادي:

١. مراقبة وضبط العمل في المشروع. وذلك وفقاً ل:
  - خطة إدارة المشروع.
  - المعلومات عن الأداء في المشروع.
  - طلبات التعديل المقدمة من طاقم المشروع، أو من المتعاقدين/ات، أو التي تطلبها الجهة المانحة.
٢. ضبط التعديلات على المشروع بطريقة تحافظ على تكامل وحدات وأجزاء ومراحل عمل المشروع.
٣. ضبط مجال / مجالات ونطاق عمل المشروع.
٤. ضبط جدول تنفيذ المشروع.

٥. ضبط التكاليف.
٦. ضبط الجدوى.
٧. ضبط ومتابعة عمل الفريق وذلك حسب مسؤولياتهم وتقارير الأداء.
٨. ضبط العلاقة مع المستفيدين من المشروع.
٩. مراقبة وضبط المخاطر.
١٠. إدارة العقود.

#### أهداف عملية الرقابة:

وتهدف هذه العمليات إلى:

- التأكد من تنفيذ المشروع حسب التكلفة.
  - التأكد من تنفيذ أهداف المشروع.
  - العمل من أجل زيادة فعالية الأداء في المشروع.
  - إجراء التعديلات الضرورية في موعدها.
  - اتخاذ إجراءات وقائية من أجل المعالجة المسبقة لأي جوانب سلبية قد تظهر مستقبلاً في المشروع.
- وبناء على ذلك فإن المراقبة هي عمل إيجابي وليست عملاً سلبياً كما قد يتوقع.

#### إدارة المراقبة:

- الزيارات الميدانية المفاجئة من الجهة المانحة، أو من لجنة الإشراف إلى موقع المشروع.
  - المراجعة الدورية للمشروع عن طريق اللقاءات والاجتماعات المنتظمة.
  - جداول المتابعة.
  - التقارير المنتظمة عن تطورات المشروع.
  - تدقيق حسابات المشروع.
- والرقابة هي عملية مختصة، تتم من داخل المشروع، وكذلك تتم من خارج المشروع.



شكل رقم (٨)  
جدول المتابعة الأسبوعي

اليوم	الوقت	النشاط	ملاحظات

شكل رقم (٩)  
جدول المتابعة الشهري

الأسبوع	اليوم	الوقت	النشاط	ملاحظات

---

---

---





## ٢. التقارير

### والتقارير أنواع منها:

- التقارير الشاملة عن المشروع.
- التقارير التقييمية.
- التقارير عن سير العمل.

وتشمل التقارير تقارير نشاطات، وأخرى مالية.

وحسب نموذج «تجمع التعاون» فإن التقرير المالي يجب أن يشمل:

- المقبوضات ووصولات بشأنها.
- طلب تسديد للدفعة القادمة.
- ملحقات:
- كشف بنكي.
- توضيحات حول أوجه الصرف المالي.

وبالنسبة لتقارير النشاطات فهي:

- تقارير شهرية.
- تقارير ربع سنوية.
- تقارير نصف سنوية.
- تقارير نهائية.
- تقارير خاصة: وتكتب التقارير الخاصة في حالات منها:
  - لدى حصول أحداث غير متوقعة في المشروع.
  - لدى طلب تعديل على المشروع.

وفيما يلي أنواع مفصلة للتقارير كما وردت في كراس لمرکز بيسان عن «إدارة المشاريع».

شكل رقم (١٢)  
التقارير الداخلية والخارجية

الهدف من التقرير	الإطار الزمني	التقارير
- اتخاذ قرارات و/أو إجراءات سريعة. - التوثيق.	التقارير الميدانية - الإطار. الزمني غير محدد. التقارير الطارئة.	الداخلية
المتابعة على الأنشطة	التقارير الأسبوعية	
المتابعة على مستوى الأنشطة والمخرجات	التقارير الشهرية	
المتابعة على مستوى المخرجات	التقارير الفصلية	
المتابعة على مستوى المخرجات والهدف	التقارير النصف سنوية	
المتابعة على مستوى الهدف والغاية	التقارير السنوية	
مراجعة المخرجات	التقارير الفصلية	الخارجية (الممول)
تقييم المخرجات ومراجعة الإجازات على مستوى الهدف	التقارير نصف سنوية	
تقييم الإجازات على مستوى الهدف ومراجعة الالتزام من تحقيق الغاية.	التقارير السنوية	
مراجعة وتقييم إنجازات المشروع.	تقرير نهاية المشروع	

**مكونات تقرير النشاطات:**

لا بد أن يشمل تقرير النشاطات العناصر التالية:

التقرير بشكل عام هو عبارة عن كشف حساب للإنجازات، وكذلك للإخفاقات وكذلك للدروس التي ترافق العمل.

والتقارير متنوعة وفق اختلاف الزمن أو المضمون، وبدون تفصيل أكثر من اللازم في هذا المجال يمكن ذكر الأنواع التالية من التقارير:

- تقارير ميدانية وطائرة وهي التقارير اللازمة لاستصدار قرارات سريعة.
- تقارير أسبوعية وهي ضرورية لمتابعة الأنشطة.
- تقارير شهرية وتقارير فصلية وهي ضرورية لمتابعة الأنشطة ونتائج العمل.
- تقارير نصف سنوية وتقارير سنوية: وهي ضرورية من أجل متابعة تنفيذ الأنشطة والنتائج والأهداف والخطط عامة.

وتكون التقارير شفوية، أو مكتوبة، وفيما عدا التقارير الطائرة السريعة، فإن بقية التقارير تمر في أربع مراحل هي مرحلة الإعداد، ومرحلة التصنيف والترتيب، ومرحلة الكتابة، ومرحلة المراجعة. وفيما يلي تفصيل هذه المراحل:

**أولاً: مرحلة الإعداد:**

- تحديد أهدافك من التقرير.
- تحديد أهداف القارئ من التقرير.
- جمع المعلومات والحقائق والأفكار المراد إيرادها في التقرير، وتدقيقها.
- جمع الصور والأشكال التوضيحية والوثائق التي تريد إرفاقها بالتقرير.

---



---



---

**ثانياً: ترتيب مادة التقرير:**

- تسجيل الهدف بوضوح.
- دراسة الأفكار والمعلومات والحقائق التي تم جمعها.
- وضع تقسيمات وأجزاء واضحة للتقرير.
- التأكد من الاستنتاجات أو التوصيات التي سنضعها في التقرير.
- مراجعة العنوان الرئيسي والعناوين الفرعية وتدقيق مدى انسجامها واتساقها.
- دراسة إمكانية رفع بعض الأجزاء من التقرير ووضعها في ملاحق له.

**ثالثاً: كتابة التقرير:****أ. المقدمة وتشمل:**

- اسم ووظيفة مقدم التقرير.
- تاريخ التقرير.
- تصنيف التقرير حسب درجات السرية والأهمية.
- تحديد موضوع التقرير.
- وضع هدف التقرير.
- تلخيص معلومات التقرير الأساسية ونتائجه.
- عرض ترتيب أقسام التقرير.
- التعريف بالمصطلحات والاختصارات المستعملة في التقرير.

**ب. الأقسام الرئيسية للتقرير:**

- تكتب قسماً بعد الآخر على أن تشمل تبعاً للأقسام التالية:
- \* قسم ذكر الحقائق والمعلومات.
- \* قسم تحليل الحقائق.
- \* قسم الاستنتاجات والتوصيات.
- \* قسم وصف للإجراءات التي اتبعتها في البحث.

## ج. الخاتمة وتشمل:

- تلخيص للتقرير ونتائجه وتوصياته والإجراءات التي يقترحها لمعالجة التوصيات (هذا مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تكرار ما ورد في المقدمة).

## رابعاً: مراجعة التقرير:

- مراجعة تصميم التقرير وهيكله.
- تدقيق العناوين ومدى انسجامها مع هدف التقرير.
- مراجعة النص كاملاً وتدقيقه.
- مراجعة الملاحق من أشكال توضيحية وصور ووثائق وغيرها.

هذا ويفيد في كتابة التقارير أن يحتفظ الإنسان بدفتر مذكرات يسجل فيه ملاحظاته اليومية بما يساعده على التذكر وعدم إضاعة نقاط رئيسة كان يمكن أن ينساها إذا لم يسجلها.

## ٣. الاجتماعات:

في البداية ربما يجدر إثارة الأسئلة التالية بالنسبة للاجتماع. آخذين بالاعتبار أن الحديث يدور هنا عن الاجتماعات الخاصة بفريق التنمية المجتمعية وليس عن الاجتماعات الجماهيرية الموسعة.

- فهل محطة الاجتماع لاتخاذ القرارات أم محطة للنقاش المفتوح؟
- وهل النقاش في الاجتماع يتم وفق الآراء المطروحة أم أنه نقاش مفتوح؟
- وهل يناقش الاجتماع مشاريع قرارات مجهزة ومدروسة مسبقاً من كل المشاركين... أم يناقش كل ما يخطر بالبال؟
- هل الاجتماع محدد الوقت أم ينتهي فقط عند انتهاء النقاش المفتوح لكل ما يطرح؟

---



---



---

- أيهما أهم: مرحلة التحضير للاجتماع أم مرحلة عقد الاجتماع؟

ومن المؤكد أن الاجتماع ليس محطة للنقاش المفتوح لكل ما يخطر بالبال خلال انعقاده، ولكنه يعقد وفق جدول أعمال محدد يوزع مسبقاً على المشاركين المحتملين فيه، ويكون وقت الاجتماع محدوداً ومتفقاً عليه سلفاً ويعني ذلك أن التحضير الجيد ينتج اجتماعاً جيداً والعكس بالعكس ويمر الاجتماع بمراحل ثلاثة وهي:

- مرحلة التحضير للاجتماع وتشمل فيما تشمل إعداد جداول الأعمال.
- مرحلة عقد الاجتماع.
- توثيق الاجتماع وكتابه محضره.

وتشمل مرحلة التحضير إعداد جدول الأعمال، وكذلك إعداد كل الدراسات اللازمة بشأن القضايا المحددة بما يساعد على اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع.

أما الاجتماع نفسه فيتم وفق جدول الأعمال، وقد يتم على النحو التالي:

المرحلة الأولى ١٠ دقائق إلى ١٥ دقيقة:

- التأكد من النصاب.
- الترحيب.
- التعارف (إذا استدعى الأمر ذلك).
- تلخيص الجلسة السابقة ومتابعة تكليفاتها.
- طرح جدول الأعمال وإقراره، بما في ذلك إقرار مدة الاجتماع.
- إقرار طريقة النقاش.

المرحلة الثانية ساعة إلى ساعة ونصف:

- طرح قضايا الاجتماع.

---



---



---

- مناقشة هذه القضايا .
- اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .
- توزيع المهام بما يساعد على تنفيذ القرارات .

#### المرحلة الثالثة ١٠ دقائق:

- تلخيص نتائج الاجتماع .
- قراءة وإقرار المحضر .
- تحديد موعد الاجتماع القادم .

وكما يلاحظ هنا فإنه في حال اعتماد جدول الأعمال، والتقييد بالوقت اللازم لكل بند، والبعد عن الاسترسال في المداخلات أثناء الاجتماع، تكون النتيجة هي اجتماع مثمر يقدم على إنجاز البت في أكبر قدر من القضايا في أقل وقت ممكن.

وإذ أن الاجتماعات ليست هي العمل، بل محطات لتنسيقه وإتخاذ القرارات بشأنه فقط، فإن الاجتماعات يجب أن تكون قصيرة، فيما يعطى الوقت الأكبر للعمل. وحينما يصبح الوقت الأكبر هو للاجتماعات فإن ذلك يعني وجود خلل إداري يتطلب المعالجة.

وبعد ما تقدم تأتي المرحلة الثالثة وهي توثيق الاجتماع وكتابة محضره، ومن المهم الإشارة هنا أن توثيق الاجتماع لا يتم بعد انتهائه، بل يقوم أمين السر بكتابة المحضر (أو طباعته على الكمبيوتر إن توفر) مباشرة أثناء الاجتماع نفسه، ومع إنهاء الاجتماع يتلى المحضر ويقر ويوقع عليه الحاضرون ثم تتم مغادرة مكان الاجتماع.

وتختلف هذه الآلية عن الطريقة القديمة حيث كانت تتم كتابة المحضر بعد الاجتماع وقراءة المحضر في بداية الاجتماع اللاحق، وينجم عن هذه الآلية القديمة نسيان للقرارات وبالتالي عدم تنفيذ كل المهام المتعلقة بها أو بعضها في الفترة بين الاجتماعين. بينما تساعد الطريقة الجديدة على ضبط القرارات وتوزيع المهام بوضوح في نهاية الاجتماع، وفي حال توفر

الكمبيوتر فإن كل مشارك في الاجتماع يغادره ومعه نسخه مطبوعة من المحضر بما يساعده على تذكر المهمات وتنفيذها بدقة وحسبما تم إقراره.

ومن المناسب أن يشمل محضر الاجتماع القضايا التالية على أقل تقدير:

- مكان الاجتماع.
- تاريخ الاجتماع ومدته.
- أسماء الحضور.
- أسماء الغياب.
- أهم القرارات الصادرة عن الاجتماع مع ذكر من مع ومن ضد ومن امتنع عن التصويت.
- المهمات التي تم توزيعها في الاجتماع.
- موعد الاجتماع القادم، وأهم قضايا البحث فيه.

وبعد انتهاء الاجتماع يقوم رئيس الفريق وأمين السر بإعداد جدول الاجتماع القادم والدراسات اللازمة له ويتم توزيعها على المشاركين قبل فترة من الاجتماع التالي وذلك بهدف التحضير الجيد للاجتماع.

#### ٤. تلخيص طرق المراقبة والمتابعة:

وقد لخص كراس مركز بيسان السابق الذكر من إدارة المشاريع طرق المتابعة والمراقبة من خلال:

#### ١. لوحة تقييم ومراجعة المشاريع البسيطة Impertinent Pert Chart

وهي تتضمن:

- متى يجب أن يبدأ تنفيذ مهمه ما؟
- من يقوم بالتنفيذ ولمن؟
- ما هي الخطوات المطلوبة وفي أي تسلسل؟

---



---



---

- ما هي المخرجات المتوقعة؟
- ما هي القرارات البديلة الممكن اتخاذها؟

٢. خطوط عامة لمراجعة مشروع مدته سنة:

- مراجعة سير الأنشطة أسبوعياً/ شهرياً.
- مراجعة المصاريف شهرياً.
- مراجعة المخرجات فصلياً.
- مراجعة الموازنة وتعديلها فصلياً.
- مراجعة الإنجازات فصلياً.
- مراجعة إدارة العاملين فصلياً.

بعد سنة:

- تدقيق الحسابات.
- تقييم إداء العاملين.
- تقييم الإنجازات.

وفي القسم الرابع نجد تفاصيل أخرى إضافية عن آليات متابعة ومراقبة المشروع.

### ٣. ٥ عمليات إغلاق (تصفية) المشروع

١. إنهاء المشروع نفسه ووقف كل عمليات الشراء والاقتناء بخصوصه

٢. تصفية العقود

---



---



---

### ٦.٣ عمليات تقييم المشروع

هي العمليات الهادفة إلى إجراء مراجعة للمشروع ككل، أو لمرحلة من مراحل من أجل استخلاص دروس وتغذية راجعة تساعد أثناء تطبيق المراحل اللاحقة من المشروع، أو في مشاريع جديدة.

وتتم هذه المراجعة في أوقات مختلفة، منها التقييم قبل بدء العمل في المشروع (تقييم الخطط والإجراءات وعمليات ما قبل المبادرة (أنظر/ي سابقاً)، ومنها التقييم أثناء عمل المشروع (تقييم لجزء أو مرحلة من مراحل عمل المشروع)، ومنها أيضاً التقييم النهائي (أي التقييم الكلي للمشروع لدى انتهائه).

ويمكن ان تكون عملية التقييم عملية داخلية من قبل طاقم المشروع والجهات المستفيدة منه، كما يمكن ان تكون عملية خارجية باعتماد جهة خارجية تقوم بذلك (مستشارون/ات يختارهم طاقم المشروع او تتدبهم/ن الجهة المانحة للقيام بذلك).

ويشمل التقييم الاستباقي تقييم، الخطط والاجراءات وكل عمليات ما قبل المبادرة بالمشروع بما فيها عملية تحديد الاحتياجات وعملية تصميم المشروع وكتابة مقترح التمويل واجراءات الحصول على التمويل.

اما التقييم أثناء العمل والبعدي (النهائي) فهو يشمل:

- تقييم الخطط، والخطط التنفيذية ويشمل ذلك تقييم المبررات والاهداف، ومدى الاثر على الفئة المستهدفة.

كما ويشمل:

- تقييم عملية ادارة المشروع، وكيفية القيام بها.
- تقييم عملية استثمار الموارد في المشروع.
- تقييم الجداول الزمنية لانجاز الانشطة في المشروع.
- تقييم توزيع الادوار، الصلاحيات، والمسؤوليات بين طاقم المشروع.
- تقييم اداء طاقم المشروع.
- تقييم مخرجات المشروع المادية والمعنوية، الملموسة وغير الملموسة.

- تقييم فعالية تكاليف المشروع.
- تقييم جودة مخرجات المشروع.
- تقييم فعالية اساليب ضبط المخاطر على المشروع.
- تقييم مدى الالتزام بنطاق عمل المشروع.
- تقييم العقود الخارجية للمشروع.
- تقييم الوسائل المستخدمة لتنظيم الاتصالات بين افراد المشروع، وبيئتهم وبين الفئة المستهدفة.
- تقييم التعديلات التي تم احداثها خلال عملية تنفيذ المشروع.

أي تقييم مجمل جوانب عمل المشروع .

وتتم كتابة تقرير عن عملية التقييم، ومخرجاتها، ويعتبر هذا التقرير جزءاً لا يتجزء من وثائق المشروع.

وخلال عملية التقييم يمكن استخدام كافة الأساليب التي سبق التطرق إليها بصدده عملية جمع المعلومات عن الاحتياجات ولكن هنا كأساليب للتقييم وتشمل: المقابلة، الاستمارة، أسلوب المقابلة المفتوحة، أسلوب العينة، أسلوب المجموعة البؤرية، أسلوب الاجتماعات على شتى أنواعها، وهكذا.

### إغلاق المشروع

- اتخاذ والقيام بكافة الإجراءات الإدارية لتصفية وإغلاق كافة أنشطة المشروع.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصفية كافة العقود وإنهاء كل الإدعاءات تجاه المشروع، وتوثيق كل ذلك بأوراق موقعة ومختومة عن كافة الأطراف المعنية.

### مراجع لقراءات إضافية

١. تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (هيئة إدارة المشروع)، دليل المستفيد، القدس - تشرين ثاني ١٩٩٨.
٢. كيت هيد، كيفية إدارة المهمات، المعهد الديمقراطي الوطني، واشنطن، حزيران ١٩٩٨.

٣. مركز بيسان للبحوث والإنماء «دورة تخطيط إدارة المشاريع»، رام الله- فلسطين، ٢٠٠١.
٤. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): إعداد التقارير، القاهرة ١٩٩٨.
٥. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): التخطيط للتدريب، وأساليب تحديد الاحتياجات، القاهرة ١٩٩٨.
٦. مركز بيسان للبحوث والإنماء، التخطيط الاستراتيجي، مادة تدريبية.
٧. مركز بيسان للبحوث والإنماء، دورة المهارات الإدارية (مساق الإدارة المالية)، ١٩٩٦.
٨. مركز بيسان للبحوث والإنماء، دورة المتابعة والتقييم، نابلس ١٩٩٦.
٩. مركز بيسان للبحوث والإنماء، استراتيجيات تجنيد الأموال وكتابة اقتراح التمويل.
١٠. مركز بيسان للبحوث والإنماء، من أجل أداء ناجح مع المجتمعات المحلية، ١٩٩٨.
١١. مركز بيسان للبحوث والإنماء دورة المهارات الإدارية (مساق إدارة المشاريع)، ١٩٩٦.
١٢. مركز بيسان للبحوث والإنماء، مساق المهارات الإدارية والقيادية، رام الله ١٩٩٦.
١٣. مركز بيسان للبحوث والإنماء، مهارات الاتصال، تموز ٢٠٠٠.
١٤. هيئة كير العالمية بالسودان، دليل موجه للنقاش لتيسير وإدارة ورشة عمل (عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق تقنية المشاركة)، الخرطوم- ١٩٩٣.
١٥. وليد سالم، دليل الضغط والتعبئة والتشبيك، مركز بيسان للبحوث والإنماء- رام الله، ٢٠٠٢.
١٦. وليد سالم، التنمية المجتمعية مع إشارات بشأن فلسطين، مركز بانوراما-دراسة غير منشورة، ٢٠٠١.

17. Project Management Institute, project Management guide, [www.pmi.org2004](http://www.pmi.org2004)
18. Council of Europe and European Commission, project Management Training Kit, [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)
19. Project Management Institute, Practice standard for work, Breakdown Structures, [www.pmi.org.2004](http://www.pmi.org.2004)