



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

KING HUSSEIN FOUNDATION



مؤسسة الحسين

JUBILEE INSTITUTE معهد اليوبيل



منهاج تدريب إدارة المشاريع لذوي الإعاقة البصرية

تم تعديل مادة (PAVAL) المعتمدة من قبل
مشروع USAID شبابنا قوة لتناسب
ذوي الإعاقة البصرية

شبابنا قوة

شبابنا قوة USAID

إدارة المشاريع

2019

تم انتاج هذه المادة بدعم من الشعب الامريكي من خلال الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID ويعتبر هذا المحتوى من مسؤولية شركة كفاءات للاستشارات والتدريب ولا يعكس بالضرورة اراء USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

هالة دحلان	معد المادة التدريبي:
شركة كفاءات للاستشارات والتدريب	تصميم المادة التدريبية:
المثنى الشبيب وريم أبو كشك وإيمان الحدوة	فريق العمل المساهم في مراجعة المادة:
برنامج شبابنا قوة USAID	الملكية الفكرية:

نود التنويه أن الخطاب في الدليل يشمل الإناث والذكور في جميع الحالات إلا إذا تم توضيحُ عكس ذلك، وهذا يتضمن الصياغة الفردية أو الصياغات الجماعية (أي المشارك والمشاركون).

مقدمة - برنامج التدريب التأسيسي لدعم تنفيذ المبادرات الشبابية

يأتي تصميم وتنفيذ هذه المادة التدريبية من ضمن مكون "دمج المجتمعات المحلية" في برنامج شبابنا قوة USAID، والذي من ضمن برامجه تفعيل دور الشباب في ستين (٦٠) مجتمعاً من المجتمعات المحلية في مختلف أنحاء المملكة وتطوير مهاراتهم ودعمهم في تنفيذ مبادرات مجتمعية. وفي إطار هذا البرنامج يتم تطوير عدة أدلة تدريبية ومنهجية موحدة للتدريب على سبعة مواضيع رئيسة، سيتم استخدامها من قبل شركاء البرنامج في تدريب ودعم الشباب في مختلف المناطق من أجل تنفيذ مبادراتهم المجتمعية.

وتتطرق هذه الأدلة إلى سبعة مواضيع رئيسة لتمكين الشباب في المجتمعات المختلفة ودعمهم في تنفيذ مبادراتهم المجتمعية من قبل شركاء البرنامج، وتعكس مجموعة من هذه المواضيع منهجية PAVAl المتبناة من قبل برنامج شبابنا قوة USAID، حيث عرفت على أنها طرق التواصل مع المجتمع أو المنهجيات أو الأساليب التي يتواصل بها الشباب مع مجتمعاتهم لتحقيق أهداف محددة تخدمهم وتخدم مجتمعاتهم. وهذه الطرق هي:

- التعلّم والتعليم
- نشر الوعي
- التطوع
- كسب التأييد
- حل المشكلات

أما الموضوعان المتبقيان فهما إدارة المشاريع والمتابعة والتقييم، واللذان يسعيان إلى تعزيز قدرات الشباب على إدارة مبادراتهم على أكمل وجه.

لمن هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل أي شاب أو شابة من مختلف محافظات المملكة ممن ينفذون المبادرات المجتمعية، بالشراكة مع شباب آخرين، وبهدف المساهمة في بناء مجتمعاتهم وتحقيق ذاتهم من خلال اتخاذ أدوار قيادية في الحياة.

فاذا كنت شاباً أو شابةً ترغب في تنفيذ مبادرة تخدم مجتمعك المحلي فإن هذا الدليل يساعدك على تطوير قدراتك في كيفية تعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة، وكيفية نقلها وتعليمها الى الآخرين سواء كانوا شباباً أو فئات أخرى.

سيساعدك البرنامج على تحسين قدراتك في إدارة المشاريع في جميع مراحلها؛ من تحديد الحاجة المجتمعية وتخطيط الأنشطة التي تصب في تحقيق أهداف المشروع، والتنفيذ، وإنهاء المشروع.

أهداف الدليل

١. تعريف المشروع ودورة حياة المشروع
٢. لطرق والوسائل في تحديد الاحتياجات المجتمعية وجمع المعلومات
٣. تحليل وتحديد أصحاب العلاقة المعنيين، وخطة للاتصال ومشاركة أصحاب العلاقة في تخطيط وتنفيذ المشروع
٤. صياغة الهدف العام والاهداف الفرعية للمشروع
٥. خطة عمل المشروع ومكوناتها
٦. إدارة المخاطر
٧. موازنة المشروع
٨. متطلبات إنهاء المشروع
٩. مهارات إدارة المشروع

المهمة رقم (١): المشروع

(أ) تحديات عالمية، تؤثر محلياً!
مثلاً: الانبعاث الحراري هو تحدّي عالمي يؤثر على بيئتنا في الأردن وأحد تأثيراته: شح المياه والجفاف أو السيول والفيضانات!

- سجل في جدول، أهم التحديات العالمية، وكيف تؤثر محلياً على الأردن!

التحديات الاقتصادية

التحديات السياسية

التحديات التكنولوجية

التحديات البيئية

- اكتب أهم المشاريع التي تم تنفيذها في منطقتك لمواجهة أي من التحديات السابقة؟ (باستخدام نفس الجدول).

التحديات الاقتصادية

التحديات السياسية

التحديات التكنولوجية

التحديات البيئية

(ب) لتأكد من المفاهيم

تعريف المشروع

مراحل المشروع

* المشروع: مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة وبشكل يساهم في تحقيق تنمية المجتمع سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً، وتنفذ أنشطة المشروع ضمن إطار زمني محدد وواضح وضمن موازنة واضحة تحدد فيها كلفة تنفيذ كل نشاط استناداً للمدخلات والمتطلبات الضرورية لتنفيذه.

- المشروع يشمل خصائص أساسية تتمثل في:

بداية ونهاية محددة - خطة تنظيمية - موارد مستقلة ومحددة - عمل جماعي - أهداف محددة.

- تبدأ المشاريع من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن منهجية منظمة.

- تتضمن المشاريع الاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد في بعض الأحيان.

- تتميز المشاريع بالخصوصية فهي غالباً فريدة من نوعها أو أهدافها الخاصة.

مراحل المشروع أو دورة حياة المشروع

1- البدء بالمشروع وتحديد المشكلة

2- التخطيط للمشروع

3- تنفيذ المشروع

4- المتابعة والتقييم

5- إنهاء-إغلاق المشروع

يوجد رسم دائري يوضح مراحل المشروع حيث تكون المتابعة والتقييم موجودة بدائرة بالمنتصف وباقي النقاط في الدوائر حول هذه الدائرة وهي (البدء بالمشروع، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق)

* البدء:

- تقدير الاحتياجات.
- تحديد المشكلة وتحليلها.
- شجرة المشكلة، وشجرة الأهداف
- تحديد الفئة المستهدفة
- تحليل أصحاب العلاقة

* التخطيط:

- وضع الأهداف العامة.
- وضع الأهداف الخاصة.
- اختيار الأنشطة.
- تصميم أساليب المتابعة والتقييم.
- وضع خطة العمل.
- وضع الموازنة.
- وضع خطة الاستدامة.
- وضع خطة إدارة المخاطر.

* التنفيذ:

- وضع الخطط التنفيذية (سنوية أو أقل).
- تنفيذ الأنشطة.

* المتابعة والتقييم:

- متابعة أنشطة المشروع.
- تقييم مدى نجاح أنشطة المشروع.
- تقييم مدى تحقق أهداف المشروع.

* الانهاء-الاعلاق:

- كتابة التقرير النهائي.
- تقييم المشروع.
- مراجعة خطة الاستدامة.

* إدارة المشروع:

تطبيق المعارف والمهارات والتقنيات في جميع أنشطة المشروع ليحقق متطلباته.

ج. حدد أدناه مكونات عزومه المنسّف، ومراحل تنفيذ العزومة، المخرجات المباشرة للطبخة، النتائج، والآثار لمشروع الطبخة؟ تأكد من نجاح العزومة!

المهمة رقم (٢) مشروع خطوة بخطوة – تحديد وتحليل المشكلات!

(أ) خير الناس أنفعهم للناس!

تخيل أنك في رحلة مع بعض الاصدقاء وضللت الطريق وفجأة وجدتم أنفسكم في منطقة مدمرة تعاني من السيول التي ضربت أحد المناطق في الأردن وتسببت بتشتت الأهالي والأطفال وظهور بعض الأمراض وانقطاع الموارد الغذائية! ويطلب منكم أهل المنطقة البقاء لمساعدتهم في إعادة إحياء المنطقة؟ هل تقرر البقاء ومساعدة أهل المنطقة؟ ولماذا؟ قم بكتابة الإجابات في المساحة أدناه!

سأقوم بمساعدة أهل المنطقة (نعم - لا)؟ اذكر الأسباب

ماهي الأساليب أو الطرق لتحديد المشكلات لإعادة إحياء المنطقة؟ سجل في المساحة أدناه ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات!

(ب) لنتأكد من المفاهيم

- جدول أدوات تحديد المشكلات المجتمعية
- أهمية عملية تحديد المشكلات المجتمعية
- مزايا وعيوب أدوات-أساليب عملية تحديد المشكلات المجتمعية

جدول أدوات تحديد المشكلات المجتمعية (مرفق رقم 1)

أدوات تحديد المشكلات: المقابلات

شرح الأداة

يمكن أن تكون مقابلات منظمة تتبع أسئلة محددة ومعدة مسبقاً أو مقابلات غير منظمة لا تشمل أسئلة محددة مسبقاً وتتكون الأسئلة حسب مجريات المقابلة. هناك أيضاً مقابلات شبه منظمة تحتوي على أسئلة محددة ولكن يمكن التوسع فيها وطرح أسئلة إضافية جديدة وفق وحسب مجريات الحديث. ممكن أيضاً أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة يتم الإجابة عليها بنعم أو لا واختيار أسئلة محددة أو مفتوحة يمكن الاسهاب في الشرح فيها. تتيح هذه الطريقة جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية.

أدوات تحديد المشكلات: الاستثمارات

شرح الاداة:

هذه استمارات مكتوبة للحصول على معلومات مكتوبة. يمكنها أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.

أدوات تحديد المشكلات: المجموعات البورية

شرح الاداة

يتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6-18. ويجب أن تكون المجموعة متجانسة أي من نفس الفئة أو العمر أو الخلفية، مثلاً مجموعة من المتدربين. يدير الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع أسئلة معه مسبقاً كما يجب أن يتواجد شخص آخر للمراقبة وأخذ الملاحظات.

أدوات تحديد المشكلات: اجتماعات مجتمعية

شرح الاداة:

هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل التي تساعد في تحديد المؤشرات.

أدوات تحديد المشكلات: مراجعة الوثائق

شرح الاداة:

لأخذ الانطباع عن سير المشروع بدون الرجوع إلى لأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع وسجلات الميزانية والحضور والغياب ومحاضر الاجتماعات.

أدوات تحديد المشكلات: الملاحظة

شرح الاداة:

لجمع المعلومات عن سير البرنامج وعادةً تُستخدم أثناء سير المشروع

أدوات تحديد المشكلات: دراسة الحالة

شرح الاداة:

التعمق في حالة معينة ودراسة التغييرات لهذه الحالة ومقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع.

أهمية عملية تحديد المشكلات المجتمعية

- توفر المعلومات الأساسية التي تساعد على وضع الأهداف الفرعية للمشروع.
- تساعد على تصميم مشاريع تلبي احتياجات الفئة المستهدفة.

- تُحقق إدماج الفئة المستهدفة في التخطيط وبالتالي رفع إحساسهم بالانتماء والملكية للمشروع وضمان تفاعلهم.
- تضمن العملية التشاركية انخراط الفئة المستهدفة في تحديد أولوياتها والتعبير عن رأيها.

(ج) تحليل المشكلة، منهجية الشجرة

إن تحديد وتحليل المشكلة تحتاج إلى بعض المنهجيات والأدوات ومن هذه المنهجيات (منهجية الشجرة لتحديد المشكلة).

تحديد المشكلة وتحليلها هي عملية منهجية لدراسة نطاق المشكلة أو الموضوع لمعرفة أسباب المشكلة ومظاهرها. وهناك العديد من الأدوات والمنهجيات التي يتم من خلالها تحليل المشكلة؛ منها:

- منهجية لماذا؟ (5 Why's).

- منهجية عظمة السمكة (Fishbone).

- منهجية الشجرة (Tree Analysis).

إن التحليل الشجري للمشكلة والأهداف والاستراتيجية هو أداة تشاركية لتحديد المشاكل الرئيسية بأسبابها وآثارها، لمساعدة المخططين للمشروع على صياغة أهداف واضحة يمكن إدارتها، واستراتيجية كيفية تحقيق تلك الأهداف. وتعتبر منهجية الشجرة لتحليل المشكلة واحدة من الأدوات والمنهجيات المتبعة بشكل كبير لدى مؤسسات المجتمع المدني لتحليل المشكلات المجتمعية وبشكل يساعد على تصميم المشاريع التي تستهدف وضع حلول لهذه المشكلات.

وتستند المنهجية إلى ثلاث خطوات أساسية هي:

- تحديد المشكلة المحورية.

- تحديد أسباب المشكلة المباشرة وغير المباشرة.

- تحديد آثار المشكلة أو ظواهرها.

وتتلخص المنهجية برسم المشكلة على شكل شجرة يكون فيها:

- جذع الشجرة هو: المشكلة المحورية التي نحلها.

- جذور الشجرة هي: أسباب المشكلة.

- أغصان الشجرة هي: أثر وظواهر المشكلة.

عند تحليل شجرة المشكلات بشكل سريع يمكن أن يقود التحليل إلى قضايا جانبية لا ترتبط مباشرة بالمشكلة الرئيسية

ويؤدي إلى تبني أنشطة غير منطقية وغير قابلة للتطبيق ولا تعالج المشكلة ولا تصل إلى النتائج التي يفترض أن

تتحقق في نهاية المشروع، لذلك علينا أن نركز على الأسباب المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة وألا ننساق وراء

الأسباب غير المباشرة والتي تكون عادةً غير قابلة للقياس وغير محددة، كما يجب عدم الخلط بين الأضرار والتأثيرات

التي خلفتها هذه المشكلة (أغصان الشجرة والثمار) وبين الأسباب التي أدت إليها (الجذور)، وعند تحليل أسباب

المشكلة، علينا التركيز على الأسباب المباشرة أولاً وبعد ذلك يمكن أن ننقل إلى لأسباب غير المباشرة.

يوجد صورة لشجرة، في الجذور كتب (الاسباب الرئيسية للمشكلة)، اعلى درجة (موقع المشكلة او الاطراف المعنية

بالمشكلة) في الجذع (المشكلة الرئيسية التي يعاني منها المستهدفون) في الاغصان (وصف التأثيرات في موقع المشكلة

والاطراف المعنية بها) بالأوراق (الاضرار التي يعاني منها المستهدفون) في الثمار (الاثار للمشكلة على المجتمع)

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة الى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

ماهي المشكلات المجتمعية التي قمت بتحديدها؟

من هي الفئات التي أشركتها في تحديد المشكلات؟ هل قمت بإشراك ممثلين عن الأشخاص المهمشين، ذوي الاعاقة،

المرأة، كبار السن؟؟

هل قمت بإشراك مندوبين عن الحكومة، القطاع الخاص، في تحديد المشكلات؟؟

ما هي الأسباب الرئيسية للمشكلة؟

ما هي آثار المشكلة على المجتمع؟

المهمة رقم (٣): مشروع خطوة بخطوة - كيف أحدد تدخلاتي

(أ) أنا أريد أن أدير مشروعا

في حال وجود أكثر من مشروع يتم تقييم الأفكار بطريقة مصفوفة الأفكار (مرفق رقم 2) طبقا للمعايير التالية:

مصفوفة الأفكار

- ما مدى حل المشروع للمشكلة أو الحاجة لدى الفئة المستهدفة؟
- أهمية المشروع ومبرراته، وهل يعكس المبرر فعليا وجود مشكلة أو حاجة تنموية غير مشبعة؟
- هل المشروع شمولي يعمل على إدماج الجميع ويراعي النوع الاجتماعي وكبار السن والأشخاص من ذوي الإعاقة؟
- هل يتوفر تمويل؟
- ما إمكانية أن يستمر المشروع بعد انتهاء الدعم-التمويل؟ ضمان الاستمرارية!
- هل هناك مخاطر، نزاعات، عدم تقبل المجتمع؟
- هل لديكم الخبرات الكافية لتنفيذ المشروع؟
- هل لديكم دعم من صناع القرار؟

(ب) عند المفاضلة بين أكثر من مشروع، استخدم مصفوفة الأفكار في الجدول التالي. وقم بإعطاء وزن لكل معيار (ضعيف، متوسط، قوي).

مثال:

- مشروع رقم (1) إنشاء مركز صحي لخدمة أبناء المنطقة
- مشروع رقم (2) تنظيم حملة توعية لترشيد استهلاك المياه
- مشروع رقم (3) تنظيم دورات تدريبية للتوعية بحقوق المرأة

** يوجد جدول مكون من أربع اعمدة العمود الاول كتب فيه:

المعايير للمفاضلة بين أفكار المشاريع (راس العمود)

مدى حل المشروع للمشكلة أو الحاجة لدى الفئة المستهدفة؟

أهمية المشروع ومبرراته، وهل يعكس المبرر فعليا وجود مشكلة أو حاجة تنموية غير مشبعة؟

هل المشروع شمولي يعمل على إدماج الجميع ويراعي النوع الاجتماعي والأشخاص من ذوي الإعاقة؟

هل يتوفر تمويل؟

ما إمكانية أن يستمر المشروع بعد انتهاء الدعم- التدخل؟ ضمان الاستمرارية!

هل هناك مخاطر، نزاعات، عدم تقبل المجتمع؟

توفر الخبرات الكافية لتنفيذ المشروع؟

توفر دعم من أصحاب القرار

** العمود الثاني فارغ كتب برأسه مشروع (1)، العمود الثالث فارغ كتب برأسه مشروع (2)، العمود الرابع فارغ

كتب برأسه مشروع (3)

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

قم بمراجعة مصفوفة الأفكار والتأكد أن مشروعك يتوافق مع المعايير المذكورة أعلاه!

وابدأ في التفكير بوسائل وطرق لمعالجة أي قصور!

المهمة رقم (٤): مشروع خطوة بخطوة - من هم أصحاب العلاقة - المصلحة؟

(أ) "إيد بإيد بنعمر بيت جديد"

قم بقراءة الأسئلة التالية وأجب بـ (نعم) أو (لا) من منطلق مبادرتك التي قمت باختيارها.

- السؤال: هل تعرف الأشخاص- المجموعات- المؤسسات المهمة بالمبادرة المعنية؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل تعرف من هم الذين قد يتأثرون سلباً أو إيجاباً؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل تعرف من الذين لديهم تقييدات تمنعهم من المشاركة؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل تعرف من الذين يمكنهم التأثير على المبادرة؟ وما دورهم؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل تم تحديد جميع المؤيدين والمعارضين المحتملين للمشروع؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل قمت بالأخذ بالاعتبار الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص المعنيين من الإناث؟ (نعم - لا)
- السؤال: هل قمت بتحديد اهتمامات ومصالح المجموعات المستضعفة والأكثر تأثراً (وخاصةً الفقراء وكبار السن والأشخاص من ذوي الإعاقة)؟ (نعم - لا)

(ب) "لنتأكد من المفاهيم"

- تعريف أصحاب المصلحة-العلاقة
- أهمية إشراك أصحاب المصلحة-العلاقة

يعرف أصحاب المصلحة-العلاقة على أنهم: "أفراد (أو مجموعة من أفراد) بإمكانهم التأثير في إنجاز أهداف المشروع كما أنهم يتأثرون بما يحققه".

أصحاب العلاقة-المصلحة هم الأشخاص أو المجموعات أو المؤسسات الذين يتوقع أن يؤثر عليهم التدخل المقترح (إما سلباً أو إيجاباً)، أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على نتائج التدخل.

* إن إشراك أصحاب العلاقة - المصلحة في المشروع يساعدك على:

- معرفة من يمكنه التأثير على سير المشروع إيجاباً أو سلباً.
- إمكانية تفادي المخاطر التي يمكن أن تعيق سير المشروع.
- معرفة الفرص التي يمكن أن يستفيد منها المشروع
- معرفة المجموعات أو الأفراد الذين يجب أن يتم تحفيزهم على المشاركة في المشروع.
- تحديد الأشخاص المعنيين الذين يجب أن نعمل على إشراكهم في مرحلة تصميم المشروع.
- إمكانية تفادي التأثير السلبي لأي من الأطراف المعنيين.
- ضمان تمثيل الجميع ومراعاة النوع الاجتماعي.

(ج) ضمن مبادرتك التي تعمل عليها قم بتحديد أهم أصحاب العلاقة - المصلحة، قم بتعبئة الجدول التالي (مرفق رقم3).

- 1) من هم أهم المؤثرين- المتأثرين من مشروعك سلباً أم إيجاباً؟
- 2) ماهي درجة قوتهم - تأثيرهم على سير مشروعك؟
- 3) ماهي أدوارهم؟ ماذا تحتاج منهم خلال جميع مراحل المشروع؟
- 4) كيف تقوم بإشراكهم في جميع مراحل المشروع؟ متى؟ من المسؤول عن الاتصال؟ (خطة الاتصال).

اسم المبادرة - المشروع:
يوجد جدول ورؤوس الأعمدة كالتالي:
أصحاب المصلحة
درجة القوة والتأثير (قوي، وسط، ضعيف)
ماذا نريد منهم؟
كيف نتصل بهم؟
ما دورهم؟

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟
حدد أهم أصحاب العلاقة-المصلحة الذين سيتأثرون أو يؤثرون في مشروعك، وحدد المطلوب منهم، وكيف سيتم التواصل- إشراكهم في جميع مراحل المشروع!! استخدم النموذج (مرفق رقم ٥)
تأكد من أنك لا تستثني أحداً من أصحاب المصلحة (الحكومة، القطاع الخاص، المرأة، الشباب، الخ).

المهمة رقم (٥): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط ووضع أهداف المشروع

(أ) تخيل أنك في عام 2025 وأنت حققت 2 من أهدافك الشخصية الكبيرة! سجل الأهداف التي ستقوم بتحقيقها في المساحة أدناه:
أهدافي الكبيرة - العامة لسنة 2025:

والآن سجل الأهداف الفرعية على مدى السنوات الخمس التي ساعدتك في تحقيق هدفك الشخصي العام في جدول مكون من عمودين الأول الهدف العام والعمود الثاني الأهداف الفرعية

مثال على موضوع إنقاص الوزن (يوجد جدول مكون من عمودين الأول الهدف العام العمود فارغ والعمود الثاني الأهداف الفرعية وكتب بداخله ما يلي):

- 1) إنقاص وزني 3 كغم خلال كل شهر في عام ٢٠٢٠
- 2) توفير تمويل الاشتراك في المسابقة 5 آلاف دينار خلال عام ٢٠٢٠

(ب) لنتأكد من المفاهيم
- تعريف عملية التخطيط
- تعريف الأهداف العامة وصياغتها
- تعريف الأهداف الفرعية وصياغتها

يُمكن تعريف التخطيط على أنه التطلع إلى المستقبل وتحديد المسارات التي يجب اتباعها من خلال كتابة برنامج مُفصّل لسير العمل. يُعدّ التخطيط مرحلة تحضيرية للعمل، وخطوة مُمنهجة ومُنظمة لتحديد المهام والوظائف وموعد القيام بها وكيفية إنجازها، والشخص المسؤول عن تنفيذها.

* التخطيط هو عملية وضع الأهداف العامة وتوضيحها وتحويلها إلى أهداف تشغيلية، وكتابة برنامج زمني لتنفيذها.

يجد البعض صعوبة في تحديد وصياغة أهداف المشروع، ويمكن السبب غالباً في عدم القيام بتحليل المشكلة. ويمكن بسهولة وضع أهداف المشروع (الهدف العام والاهداف الفرعية) استناداً لشجرة المشكلة، ويتم ذلك عبر:
- صياغة الهدف العام أو الرئيسي من المشكلة المحورية.
- تحديد الاهداف الفرعية من خلال اثار المشكلة.

- بينما تحدد الأنشطة عادة من خلال جذور أو اسباب المشكلة.

الهدف العام:

هو الوضع المستقبلي الذي نتوقع أن ينتج بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة والتدخلات المخطط لها ضمن المشروع - هو الحل للمشكلة التي تم تحديدها!

ومن خلال وضع الهدف العام للمشروع تتم عملية اشتقاق ووضع الأهداف الفرعية التي تُكون في مجملها الهدف العام! وبعبارة أخرى فإن تحقيق الأهداف الفرعية يؤدي إلى تحقيق الهدف العام من المشروع.

* يعمل الهدف العام بمثابة الدليل الذي يقود المشروع سواء في مرحلة تصميم الأنشطة أو تنفيذها.

الأهداف الفرعية

تعتبر الأهداف الفرعية من أهم مكونات تصميم المشروع فهي المكونات التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم المشروع، وعليه، يجب أن يكون الهدف الفرعي:

- محدد

- قابل للقياس

- قابل للتطبيق - يمكن تطبيقه

- واقعي

- محددة بوقت معين خلال فترة المشروع

** يراعى في صياغة الأهداف الفرعية استعمال كلمات تعبر عن أحداث قابلة للقياس، كما يجب أن تُصاغ بطريقة تعكس الإيجابية (زيادة - تحسين

(ج) أي من هذه الأهداف تعتبر أهداف ذكية؟؟ (يوجد جدول)

الهدف: وقف تغيرات المناخ العالمي، (ذكي؟)

الهدف: تغيير سلوك 100 شاب وشابة في مجال ترشيد الاستخدام للمياه خلال 6 شهور، (ذكي؟)

الهدف: رفع مستوى الوعي حول السمرة لدى الأطفال، (ذكي؟)

الهدف: زراعة 100 شجرة حرجية في منطقة ث خلال 5 شهور، (ذكي؟)

الهدف: تغيير قائمة الطعام في (10) مدارس أساسية لتصبح مطابقة لمعايير غذائية (معينة) خلال عام 2018، (ذكي؟)

الهدف: زيادة عدد الأسر التي تقوم بترشيد المياه، (ذكي؟)

الهدف: بناء قدرات 100 سيدة من جمعية الحياة على مهارات التطريز خلال الربع الأول من العام 2019، (ذكي؟)

الهدف: توفير خدمات تيسيرية للأشخاص ذوي الإعاقة في الجامعات، (ذكي؟)

(د) قم بتحديد أهداف فرعية للأهداف العامة في الجدول التالي! حاول أن تتذكر دائما شروط وضع الأهداف الفرعية.

الرقم (1) الهدف العام (الحصول على تقدير إمتياز في الثانوية العامة)

الأهداف الفرعية

الرقم (2) الهدف العام (الفوز بجائزة chef master)

الأهداف الفرعية

الرقم (3) الهدف العام (زيادة وعي المرأة في موضوع العنف الجسدي)

الأهداف الفرعية

الرقم (4) الهدف العام (منع التدخين في الأماكن العامة)

الأهداف الفرعية

(هـ) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

راجع المبادرة التي قمت بتصميمها وراجع صياغة الأهداف العامة والأهداف الفرعية وتأكد من أن أهدافك الفرعية:

1- محددة

2- قابلة للقياس

3- قابلة للتطبيق - يمكن تطبيقه

4- واقعية

محددة بوقت معين خلال فترة المشروع

المهمة رقم (٦): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط وتحويل الأهداف إلى أنشطة

(أ) رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة

سجل قائمة بأهم المهام - الأنشطة التي ستقوم بها بعد الانتهاء من قراءة الدليل التدريبي! هل تنوي الذهاب إلى النادي، الجيم، القهوة، الميكانيكي، زيارة الأهل ولماذا ستقوم بهذه المهام؟

الأنشطة التي سأقوم بها بعد الانتهاء من قراءة الدليل التدريبي:

1-

2-

3-

(ب) لتأكد من المفاهيم

- الإطار المنطقي للنتائج

مصطلحات رحلة الوصول الى الهدف (الإطار المنطقي للنتائج)

الإطار المنطقي للمشروع

الإطار المنطقي للنتائج: هو منهجية لتخطيط التدخل أو البرنامج التنموي لإحداث التغيير. وتنطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النتائج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقاتها السببية، والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم نحو تحقيق النتائج (عملية التقييم والمتابعة)، والافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل.

يعد الإطار المنطقي أداة مهمة تساعد في تخطيط المشروع وتنظيمه بطريقة متناسقة، وهي أداة تم تطويرها في الولايات المتحدة الأمريكية لمساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID في تحسين نظام تخطيط مشاريعها وتقييمها، وأصبحت تستخدم من قبل عدة جهات تمويلية دولية أهمها الاتحاد الأوروبي، وتسمح هذه الأداة بتخطيط المشروع على نحو سليم كما انها تساعد في مرحلتها إدارة المشروع وتقييم المشروع.

ويتيح الإطار المنطقي نهجاً منطقياً منظماً لتحديد الأولويات وبناء توافق آراء حول الأهداف والنتائج المراد تحقيقها وأنشطة المشروع الأفضل للتنفيذ.

وتهدف هذه الوسيلة إلى تلخيص العناصر الأساسية في خطة المشروع وأهمها:

- ترتيب أهداف المشروع (وصف المشروع أو مقارنة التدخل).

- العوامل الخارجية الأساسية الضرورية من أجل نجاح المشروع أو التي تؤثر على نجاحه من عدمه (الافتراضات).

- كيفية رصد إنجازات المشروع وتقييمها (مؤشرات الأداء ومصادر جمعها وإثباتها).

* تأثير المشروع (Impact)
التغيرات الكبرى التي تحدث عبر فترة أطول من الزمن وترجع إلى النتائج النهائية التي حققها مشروع ما أو مجموعة من المشاريع أو البرامج ذات الصلة التي تكون قد تحققت أهدافها.

* نتائج (Outcomes)
تتضمن تغيرات في السلوك أو المهارات كنتيجة لمخرجات أنشطة المشروع.
* مخرجات (Outputs)
النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة مثل إنتاج نشرة توعوية، عدد الأفراد الذين تم تدريبهم، عدد لقاءات التوعية، عدد ما تم توزيعه من مواد تثقيفية الخ.

* أنشطة (Activities)
الأعمال أو الخدمات التي يتم القيام بها لتحقيق الهدف مثل عقد ورش العمل انعقاد التدريب، تنفيذ برامج للوصول إلى الفئات المستهدفة. وبصفة عامة، تؤدي الأنشطة إلى تحقيق مخرجات المشروع.

* مدخلات (Inputs)
الموارد المستخدمة مثل الموارد البشرية، الأموال، المرافق، التسهيلات، المستلزمات الإمدادات، وتستخدم المدخلات لتنفيذ الأنشطة التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الهدف.

* الإطار المنطقي للمشروع (يوجد جدول فارغ يحوي النقاط التالية)
الوصف (الهدف العام الرئيسي)

مؤشر الاداء
مصادر التحقق
الافتراضات والمخاطر
الوصف (الاهداف الفرعية)
مؤشر الاداء
مصادر التحقق
الافتراضات والمخاطر
الوصف (المخرجات)
مؤشر الاداء
مصادر التحقق
الافتراضات والمخاطر
الوصف (الانشطة)
مؤشر الاداء
مصادر التحقق (المدخلات)
الافتراضات والمخاطر (تكلفة المشروع)

(ج) قم بتصنيف التالي إلى: المدخلات، الأنشطة، المخرجات، والنتائج، والأثر
انخفاض مستوى العنف في منطقة س
المرافق، والمدربين والمواد التدريبية
دورات تعليم مهارات القراءة والكتابة
ارتفاع مستوى الدخل وزيادة القدرة على الحصول على وظائف عالية
زيادة مهارات القراءة والكتابة وزيادة فرص العمل
زراعة 1000 شجرة في منطقة عجلون
محاضرات توعوية
عدد البالغين الذين سيكملون دورات تعلم القراءة والكتابة

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

أبدأ بتحديد الأنشطة التي سوف تساعدك على تحقيق الاهداف الفرعية حدد الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأنشطة!

أبدأ بالتفكير بالتسلسل المنطقي للمدخلات، الأنشطة، والمخرجات والنتائج والأثر الذي سيتحقق بسبب مبادرتك!

المهمة رقم (٧): مشروع - خطوة بخطوة - الجدول الزمني

(أ) الجدول الزمني

محددات المشروع

- وجود برنامج زمني محدد (الوقت)

- وجود موازنة محددة (التكلفة)

- وجود أهداف محددة وأداء منشود (النطاق)

توصيات لإعداد الجدول الزمني للأنشطة

- يجب أن تتناسب الأنشطة وتتلاءم مع الوقت المحدد لتنفيذها مع وقت تنفيذ المشروع الكامل.

- يجب أخذ الإجازات السنوية، والصيفية والمناسبات الاجتماعية مثل الأعياد ورمضان بعين الاعتبار.

- يمكن أن يُقسم الجدول الزمني إلى أيام أو أسابيع أو شهور أو سنين، حسب البرنامج ومدته الزمنية.

(ب) قم بإعداد جدول زمني لمدة 3 أشهر، وحدد الأنشطة - الأعمال التي ستقوم بها لتحقيق واحد من أهدافك التي تم تحديدها في تمرين سابق! استخدم الجدول الزمني مرفق (رقم 4).

الجدول الزمني: (يوجد مكون كالتالي)

الاهداف (هدف 1)، الأنشطة (النشاط 1)، الشهر الاول، الشهر الثاني، الشهر الثالث

الاهداف (هدف 1)، الأنشطة (النشاط 2)، الشهر الاول، الشهر الثاني، الشهر الثالث

المهمة رقم (٨): مشروع - خطوة بخطوة - تصميم خطة عمل المشروع

(أ) راجع مكونات خطة عمل المشروع (مرفق رقم 5) وكيفية إعدادها!

خطة عمل المشروع

اسم المشروع - المبادرة:

الهدف العام للمشروع:

الفئة المستفيدة:

مدة المشروع:

ثم قم بعمل جدول وادخل البيانات، رؤوس الاعمدة هي:

الصف الاول

الاهداف الفرعية (الاول)، النشاط (النشاط الاول)، اجراءات التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المواد والادوات اللازمة، الفئة

المستهدفة، مسؤول التنفيذ، المخرجات، التكلفة التقديرية)

الصف الثاني

الاهداف الفرعية(الاول)، النشاط (النشاط الثاني)، اجراءات التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المواد والادوات اللازمة، الفئة المستهدفة، مسؤول التنفيذ، المخرجات، التكلفة التقديرية)

ب. لتأكد من المفاهيم:
تحتوي الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع على:

- الإجراءات.
 - الإطار الزمني لتنفيذ الأنشطة.
 - المسؤول عن التنفيذ.
 - المواد والأدوات اللازمة
 - الفئة المستهدفة من الأنشطة.
 - المخرجات.
 - التكلفة التقديرية.
- لأعداد الخطة اتبع الخطوات التالية:
- أكتب قائمة الأهداف الفرعية.
 - أكتب قائمة المهام-الأنشطة التي يجب القيام بها لإنجاز كل هدف تشغيلي.
 - قدر الزمن والمواعيد لتشكيل الجدول.
 - قدر الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة (الأفراد، الخدمات، المعلومات، الأجهزة).
 - خصص مسؤوليات الأفراد للأنشطة المختلفة

(ج) حدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ أحد المشاريع التجريبية التالية مع ذكر الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة والمسؤولية والجدول الزمني (إنشاء مركز صحي، حفر بئر مياه، توعية الشباب ضد المخدرات، مؤتمر الشباب والعمل التطوعي، منع التدخين في الأماكن العامة)،

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

اكتب في كراسنك الشخصية أهم الملاحظات التي يجب الانتباه إليها عند تصميم خطة عمل مشروعك-مبادرتك!
ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

قم بتطبيق ما تعلمت اليوم وابدأ بتصميم خطة العمل لمبادرتك بمراجعة الأهداف، الأنشطة، المسؤوليات، الجدول الزمني (خلال 6 أشهر)، وأهم الشركاء.

المهمة رقم (٩): مشروع خطوة بخطوة - إعداد موازنة المشروع

(أ) سنتعرف على طرق إعداد موازنة المشروع..!! لنرجع إلى طبخة المنسف في تمرين 2-د ولنستعرض الأسئلة التالية:

- ما هي الموارد المطلوبة لعزومة المنسف؟؟؟ لحمه، جميد، خبز، مياه، سمنه، الارز

- فكر أكثر! كيف ستقوم بإعداد وتجهيز الطبخة؟ ماذا نحتاج أيضاً؟ غاز، طبخ

- فكر أكثر كيف سوف تقدم الأكل؟؟؟ صحن، ملاعق

- ماذا عن المعازيم والطباخين!! كيف سيصلون ويغادرون؟؟؟ مواصلات

- هل نسينا شيئاً لم نفكر به؟؟ مكان، كراسي وطاولات

(ب) (يوجد جدول) سجل الموارد اللازمة لتنفيذ عزومة المنسف من خلال قراءة الأسئلة الإرشادية بالجدول.

الموارد

موارد بشرية: ما هي المهارات المطلوبة لتنفيذ أنشطة المشروع؟ وما هي مهام كل شخص التي على أساسها يتم تحديد الأجور؟ هل نحتاج إلى استشاريين، مدربين، إداريين؟؟

موارد مادية: ما هي المعدات والأجهزة المطلوبة لتشغيل المشروع؟ (كمبيوترات، مكاتب، سيارات) وهنا يتم التركيز على المواصفات المطلوبة؟ ما هي عروض الأسعار. (يجب الانتباه هنا إلى شروط الجهات المانحة).

موارد مالية: النفقات الأخرى غير المادية والبشرية مثل: الأكل، المواصلات، تكاليف الكهرباء والاتصالات والإنترنت إلخ.

* حدد التكاليف المتعلقة بهذه العزومة وأعد موازنة مبدئية من خلال استخدام جدول الموازنة الآتي جدول الموازنة (مرفق رقم 6):

نموذج موازنة المشروع

يوجد جدول مكون من الأعمدة التالية:

البند: مصاريف إدارية (إيجار، كهرباء، مياه، الخ)

نوع الوحدة

عدد الوحدات

تكلفة الوحدة

المبلغ الاجمالي

ملاحظات

البند: معدات وأجهزة (كمبيوتر، أجهزة عرض، الخ)

نوع الوحدة

عدد الوحدات

تكلفة الوحدة

المبلغ الاجمالي

ملاحظات

البند: مصاريف نشاط (مدربين، وجبات غداء، مواصلات، الخ)

نوع الوحدة

عدد الوحدات

تكلفة الوحدة

المبلغ الاجمالي

ملاحظات

البند: اخرى

نوع الوحدة

عدد الوحدات

تكلفة الوحدة

المبلغ الاجمالي

ملاحظات

المجموع

(ج) لنتأكد من المفاهيم

- توصيات إعداد الموازنة
- أهمية وضع الموازنة

تذكر عند إعداد الموازنة!

- أن تكون تقديرات الموازنة واقعية فيما يتعلق بالنفقات-المصاريف والإيرادات (إن وجد!).
- أن تكون الموازنة مبنية ومصنفة بشكل واضح مثل (مصاريف إدارية، معدات وأجهزة، ومصاريف نشاط).
- أن تتقيد دائماً بشروط الجهات المانحة بالنسبة للبند المسموح بها والممنوعة.
- أن يكون إعداد الموازنة بطريقة تشاركية مع مدير المشروع والمنسق ومحاسب المشروع.

أهمية وضع الموازنة!

من الضروري دراسة تكاليف الأنشطة والمستلزمات المختلفة للمشروع وتحديد شكل مفصل. تُستخدم الموازنة في تقدير الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطة وفعاليات المشروع المختلفة، وإعطاء فكرة دقيقة عن تكاليف الموارد المطلوبة، وكذلك في توجيه القرارات الخاصة بالصرف أثناء تنفيذ المشروع وتساعد في قياس التقدم وتقييم ومراجعة النفقات الخاصة بتحقيق أهداف معينة.

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

قم بتطبيق ما تعلمت، وأبدأ بتحضير موازنة مشروعك- مبادرتك حسب الأنشطة التي تم تحديدها في التمارين السابقة.

المهمة رقم (١٠): مشروع - خطوة بخطوة - التخطيط للمتابعة والتقييم

(أ) هناك بعض الأسئلة التي تدور في رأس كل مدير مشروع:

- هل حقق مشروع أهدافه؟
- هل حققنا نتائج المشروع؟
- هل سيؤثر مشروعنا في حل المشكلة المجتمعية؟
- بمعنى آخر: هل نجحنا في إحداث التغيير؟ وكيف يمكننا أن نعرف؟

قم بقراءة المثال في المربع التالي:

قرر "قسم مكافحة المخدرات في وزارة الداخلية-الصحة القيام بحملة للتوعية بمخاطر وأضرار المخدرات بهدف تغيير سلوك الشباب وتشجيعهم على عدم تجربة هذه الآفة الخطيرة. تخلل الحملة العديد من الأنشطة والاجتماعات، وحملات التوعية، والتدريب، كما تمت دعوة الفنان عمر العبدلات لإقامة حفلات غنائية يستمتع بها الشباب. ولكن عند إحضار شركة تقييم المبادرات العالمية، لم تكن الشركة قادرة على قياس مدى تغيير سلوكيات الشباب ونجاح الحملة! علماً أن الشباب رقص وغنى وفرح بالمبادرة. هل تعرف لماذا؟ هل تعلم ماهي وسائل وأدوات قياس تحقيق الأهداف؟

ماهي الأفكار أو الوسائل التي تستخدمها للتأكد من أن مشروعك يحقق أهدافه وأنتك تسير على الطريق الصحيح، وأنتك متأكد أنك "ستحدث التغيير" سجل أفكارك في المساحة أدناه!

الوسائل التي استخدمها للتأكد من أن المشروع يحقق أهدافه!

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

ب. لتأكد من المفاهيم

- مفهوم عملية المتابعة والتقييم

- أدوات عملية المتابعة والتقييم
- أهمية عملية المتابعة والتقييم

المتابعة: عملية تتضمن مراجعة دورية للمعلومات المتعلقة بسير العمل و-أو الوضع العام لصانعي القرار والأشخاص ذوي العلاقة. عملية متابعة وتقييم وإعلام حول ما يحصل.

عملية المتابعة تساعد في الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى يتم تنفيذ أنشطة المشروع بشكل صحيح لتحقيق المخرجات المنشودة؟"

تذكر أن عملية المتابعة مهمة لك لأنها تساعدك في الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يسير المشروع في الاتجاه الصحيح أم لا؟
- هل الأنشطة المخططة تنفذ وفق ما هو مخطط حسب الجدول الزمني والكلفة والنطاق؟
- هل يتم تحقيق مستهدفات مؤشرات المشروع بمستوياتها المختلفة؟
- المعلومات التي توفرها عملية المتابعة تساعدك كمدير-ة مشروع على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

متى نقوم بعملية المتابعة؟

تُعتبر عملية المتابعة رصداً مستمراً لمسار المشروع واتجاهه (إشارات الطريق) المؤشرات التي تدل على خط سير المشروع التي يجب أن تصاغ منذ بداية المشروع. لذلك تواكب المتابعة كل مراحل المشروع، وتشمل المتابعة المالية والمتابعة الفنية للتأكد من حسن توظيف الموارد المخصصة للمشروع.

تذكر أدواتك لعملية المتابعة!

- التقارير
- الزيارات الميدانية.
- المقابلات الفردية.
- اللقاءات الجماعية.
- الملاحظة.
- جمع البيانات.

التقييم: وسيلة لتقدير أو لتكوين حكم عن قيمة شيء ما أو نوعيته. هي عملية تحديد الفائدة أو القيمة من تدخل ما، بشكل موضوعي ومنهجي قدر المستطاع، من خلال النظر الى نوعيته وأهميته وملاءمته وكفائه وفعاليته وأثره واستدامته. في حين تساعد عملية التقييم في الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المشروع مقارنةً بالأهداف المستهدفة منه؟

* تعد المعلومات التي يتم جمعها أثناء المتابعة الدعامة الأساسية التي يقوم عليها التقييم.

تذكر أن عملية التقييم مهمة لأنها تساعدك على:

- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، وإدارة المشروع.

- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار أنسب الوسائل.
- الكشف عن مواطن الضعف وبالتالي إمكانية تلافيها، أو مواطن القوة واستغلالها.
- تقييم وتحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

تذكر التسلسل المنطقي لمكونات المشروع خلال رحلتك في الوصول أو الاتجاه نحو الهدف! تساعدك عملية المتابعة والتقييم على الوقوف عند كل مرحلة والتأكد من خلال الأدلة على أنك قد حققت النتائج في كل مرحلة.

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ابدأ في التفكير بجميع الأدوات المتاحة لك لتتابع وترصد خط سير مشروعك، والتأكد من أن مشروعك يوظف جميع الموارد بالشكل المخطط له (من الناحية المالية والفنية).
ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

قم بإعداد الإطار المنطقي للنتائج، وخطة المتابعة والتقييم.

المهمة رقم (١١): مشروع - خطوة بخطوة - إدارة المخاطر

(أ) هناك مثل في علم الملائكة يقول: "كل ملاكم لديه خطة.....حتى يتلقى ضربة!!"
هل تعرف تفسير هذا المثل؟؟

(ب) لتتأكد من المفاهيم!

- تعريف المخاطر
- تعريف إدارة المخاطر

* تعرف المخاطر في المشروع على أنها واقعة- حدث-شيء قد يؤثر على المشروع سلباً أو إيجاباً، ولا يوجد مشروع دون مخاطر، ولكن تختلف المخاطر من مشروع لآخر من حيث احتمالية حدوثها وأثرها على المشروع،

المخاطر = معوقات عند حدوثها تؤدي إلى مشاكل

إن مشاريع وبرامج التنمية مثلها مثل أي نشاط مجتمعي لا يمكن ضمان نجاحها بالكامل، وتواجه كثير من التحديات والمخاطر التي تؤثر على نجاحها والتي قد تسبب أيضاً في فشلها أو على الأقل تحد من نجاحها وأثرها.

* وتتناول إدارة المخاطر: تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتخطيط الاستجابة للمخاطر، رصد المخاطر والتحكم فيها.

مثال: انسحاب المشاركين من التدريب في مشروع يعتمد على تدريب وتأهيل الشباب.

ليست كل المخاطر متساوية من حيث احتمالية حصولها وأثرها على المشروع لذا ينبغي القيام بعملية تقييم لكافة المخاطر في المشروع وذلك لتحديد المخاطر التي لها احتمال وأثر عاليين لإعطائها أولوية في التعامل.

الشكل التالي يوضح أحد أكثر الأدوات استعمالاً في تحديد أهم المخاطر (مرفق رقم 7).
الشكل جدول مكون من أربع أعمدة وأربع صفوف، في أول خلية مكتوب معدل حدوثه- أثره على المشروع، أما باقي رؤوس الصفوف ورؤوس الأعمدة مكتوب بها كلمات (مرتفع، متوسط، منخفض)
لقياس معدل حدوث وأثر أي خطر من المخاطر على المشروع

(ج) سجل أهم المخاطر التي قد تتعرض لها مبادرتك من خلال تمرين "ماذا لو؟؟
ماذا لو! المخاطر (يوجد جدول مكون من عمودين الاول به المخاطر، الثاني براس العمود كتب المخاطر والباقي العمود فارغ)

- ١- لم أشرك أصحاب العلاقة منذ بداية تحديد المشروع! (المخاطر)
- ٢- لم أحصل على التصاريح القانونية لإقامة فعاليات المشروع! (المخاطر)
- ٣- استقال أحد أفراد المشروع فجأة! (المخاطر)
- ٤- حدثت ظروف جوية أو كارثة طبيعية ستمنع إقامة الفعاليات! (المخاطر)
- ٥- عدم قدرة المورد على تسليم البضائع في الوقت المحدد! (المخاطر)

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية?
ارصد بعض المخاطر التي قد يتعرض لها مشروعك في جميع مراحله، وفكر ببعض الافكار للاستجابة لهذه المخاطر!

المهمة رقم (١٢): مشروع - خطوة بخطوة - تنفيذ المشروع بكفاءة

(أ) لنعود إلى "عزومة المنسف" اقرأ الأسئلة التالية وفكر فيها قبل الانتقال إلى الجزء الثاني من المهمة:

- هل تم تحديد الموارد المطلوبة أو اللازمة؟
- هل تم توزيع الأدوار؟ من سيقوم بمهمة الطبخ؟ من المسؤول عن شراء الموارد؟ من سيكون مسؤولاً عن الأمور اللوجستية؟
- ما هو الوقت اللازم لتنفيذ الطبخة؟
- هل تم تحديد طريقة التأكد أن العزومة ستكون ناجحة (طعم رائع، منظر شهوي، معازيم راضيين)؟
- هل قمت بكتابة الوصفة؟

(ب) لنتأكد من المفاهيم!

- مرحلة تنفيذ المشروع
- خطوات تنفيذ المشروع
- بعض أسباب فشل المشاريع التنموية

* مرحلة تنفيذ المشروع:

حيث تتم المباشرة في العمل وبتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل، بمعنى آخر يتم ترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية. تكمن أهمية إدارة المشروع في هذه المرحلة، في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط ونطاق عمله وعادة ما يشرف على التنفيذ شخص يُطلق عليه اسم منسق المشروع.

وتعتبر هذه المرحلة هي أطول مراحل المشروع زمنياً ولكن مدى الجهد المبذول فيها وكفاءتها وفعاليتها يعتمد على مرحلة التخطيط فكلما كان التخطيط جيد وفعال كلما ظهر ذلك في التنفيذ.

* بعض أسباب فشل المشاريع التنموية (مرفق رقم 8)

- غياب الخطة ومنهجية العمل
- عدم كفاية الموازنات
- ضعف الاتصالات
- غياب العمل الجماعي

- عدم وضوح الأهداف وقياس النتائج
- التغيير السريع وعدم تحديد الأولويات

قم بقراءة خطوات تنفيذ المشروع المذكورة بالجدول أدناه والتأكد من فهمها! خطوات ومراحل تساهم في تنفيذ المشروع بكفاءة أولاً: استكمال الجوانب القانونية للمشروع:

- 1- توقيع العقد مع الجهة الداعمة ومعرفة متطلباتها وشروطها يتضمن العقد في العادة الأدوار والمسؤوليات للطرفين، مخرجات المشروع، موازنة المشروع، مواعيد الدفع، أنواع التقارير المطلوبة، شروط ومتطلبات الجهات المانحة بالنسبة للتقارير المطلوبة، بنود الصرف، والتنقل بين بنود الموازنة. يجب أرشفة جميع هذه العقود والتأكد أنها موقعة من الطرفين.
- 2- استخراج الرخصة القانونية
- التأكد من استخراج الرخص والموافقات الأمنية إذا لزم الأمر (قبول التمويل، إقامة مؤتمرات، الخ). والتأكد من أرشفة جميع هذه التراخيص.

ثانياً: فريق المشروع:

- 3- التوظيف وتحديد المهام تحديد الوصف الوظيفي حسب طبيعة عمل المشروع، العقود، أدوات تقييم الأداء، والتأكد من الاحتفاظ بالعقود وأرشفتها.
- 4- تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد السلطات والصلاحيات وتشكيل فريق العمل تحديد الهيكل التنظيمي للوظائف، السلطات والصلاحيات لفريق عمل المشروع، طرق التواصل، الخ.
- 5- إدارة النزاعات التي تحدث في فريق العمل خلال مراحل المشروع إدارة النزاعات خلال جميع مراحل المشروع التي قد تنجم عن عدم وضوح الأهداف، الأدوار، العلاقات سواء بين الموظفين أو أصحاب العلاقة. يجب على مدير المشروع استخدام مهاراته في بناء الفريق، التواصل، التحفيز، التفاوض لحل هذه النزاعات.

ثالثاً: مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية:

- 6- خطة عمل المشروع مراجعة خطة عمل المشروع والتأكد من أنها كاملة، منطقية، وضمن الجدول الزمني. وتشتمل الأنشطة، الإجراءات، المسؤوليات، موعد إرسال التقارير، والاجتماعات الدورية.
- 7- الخطة المالية لا بد من وضع خطة تفصيلية شهرية عن النفقات المتوقعة خلال تنفيذ البرنامج. وضع الخطة التفصيلية هنا يساعد على عملية المراقبة والمقارنة بين النفقات المتوقعة والنفقات الفعلية. كما أنها تبين حدوث انحراف، نقص أو فائض.
- 8- خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم مراجعة خطة المتابعة والتقييم المعدة سابقاً ومراجعة مؤشرات الأنشطة والنتائج وكيفية جمع المعلومات أثناء وبعد انتهاء المشروع (سيتم التطرق إلى موضوع المتابعة والتقييم بدورة تدريب منفصلة).

المهمة رقم (١٣): مشروع - خطوة بخطوة - خطوات إنهاء المشروع

(أ) قم بقراءة خطوات إنهاء المشروع

- 1- إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة
- تجميع وتقديم كل وثائق المشروع إنهاء جميع عقود الموردين والمقاولين الاستغناء عن موظفي المشروع والمعدات والمواد
- 2- أرشفة وثائق المشروع (يفضل أن تتم الأرشفة يدوياً وآلياً)
- العقود، الخطط، محاضر الاجتماعات، التقارير، التوثيق الإعلامي

3- إجراء تقييم نهائي للمشروع والتأكد من أن المشروع تم انشاؤه في ظل المحددات الرئيسية (زمن، تكلفة، جودة) وأن المشروع حقق الأهداف والنتائج المرجوة

هل حقق المشروع أهدافه ونتائجه ضمن المحددات الرئيسية (الجودة، الزمن، التكلفة)؟

4- ضمان استدامة المشروع

هل المشروع قادر على البقاء بعد انتهاء المنحة أو التمويل؟ هل ستستمر الخدمات والفوائد الناتجة عن المشروع؟

(ب) بالنسبة لخطوة "ضمان استدامة المشروع" ومن خبرتك في مشاريع سابقة! أجب على الأسئلة التالية:

السؤال: كيف ستستمر النتائج المرجو تحقيقها من المشروع بعد الانتهاء من عملية التنفيذ؟

الاجابة

السؤال: ما هو الأثر بعيد المدى الذي يستهدفه المشروع؟

الاجابة

السؤال: هل تحتاج نتائج المشروع لتمويل إضافي لكي تستمر؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟

الاجابة

السؤال: ماهي المدة الزمنية التي تحتاج إلى تمويل إضافي؟

الاجابة

السؤال: ما هي المواد والموارد التي تساعد في استدامة المشروع؟، مثال: قاعة دائمة للأنشطة الرياضية.

الاجابة

السؤال: هل يمتلك المجتمع-الفئة المستهدفة القدرة للحصول على الموارد اللازمة للاستدامة؟

الاجابة

- برأيك، ماهي أهمية الأسئلة السابقة؟

- هل ممكن تحويل صياغة الأسئلة في الجدول أعلاه وتحويل الأسئلة إلى أهداف ووضع خطة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف؟ بمعنى اخر هل تستطيع إعداد خطة لاستدامة مشروعك (مرفق رقم 9)؟

المهمة رقم (١٤): مشروع - خطوة بخطوة - مهاراتي لإدارة وإنهاء المشروع

(أ) لنتأكد من المفاهيم

مهام مدير المشروع (مرفق رقم 10)

* المهام الأساسية لمدير المشروع

1- إدارة نطاق العمل: تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.

2- إدارة الوقت: وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.

3- إدارة التكاليف: وتتم بتحديد التكاليف والميزانية اللازمة لتأسيس المشروع.

4- إدارة الجودة: وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثلى والأفضل في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء.

5- إدارة التكامل: وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.

* المهام المساندة لإدارة المشروع

1- إدارة الموارد البشرية: وتعني جذب الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقديم المكافآت لهم، ونضع الكفاءات المتوفرة في الأماكن الملائمة لها وغيرها فيما يتعلق بشؤون الموظفين أو العمال.

2- إدارة التواصل: وتكون بوضع خطة تحدد طرق التواصل المختلفة بين الإدارة والعاملين في المشروع من جهة وبين الإدارة وأصحاب المصالح في المشروع من جهة أخرى، مع تحديد أهم المعلومات التي يجب أن تصل لكل طرف من تلك الأطراف.

3- إدارة المخاطر: وتكون بتحديد المخاطر المتوقع حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلاً.

4- إدارة المشتريات: وتتضمن إدارة الأمور المتعلقة بالمشتريات والتوريد، عن طريق تحديد المواد اللازم شراؤها، والمكان الذي سوف يتم شراؤها منه، ومعايير الشراء، وماهية العقود المستخدمة في تلك العملية، ونوع تلك العقود.

5- إدارة أصحاب العلاقة: تعني إدارة العلاقة مع أطراف المشروع، ويعدّ طرفاً في المشروع كل شخص يؤثر في المشروع أو يتأثر به سلباً أو إيجاباً.

(ب) قم بتحديد أي من المهارات التي تمتلكها "كمدير مشروع" بإكمال الجملة التالية:
سوف أنجح بإدارة مشروعي لأنني أمتلك المهارات التالية:

(١) مهارة..... (٢) مهارة..... (٣) مهارة..... (٤) مهارة.....

ج. ماذا بعد! مبادرتي (تذكر... الكراسة الشخصية)

قم بتحديد مهارات مدير المشروع التي تحتاج إلى تطويرها، وتحديد الوسيلة التي ستساعدك على تحقيق ذلك!

أحتاج إلى تطوير مهارة (١) (٢) مهارة..... (٣) مهارة.....

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

لضمان الاستدامة، قم بتصميم خطة الاستدامة للمشروع.

المرفقات

جدول المرفقات

- مرفق رقم ١ جدول أدوات تحديد المشكلات
- مرفق رقم ٢ مصفوفة الأفكار
- مرفق رقم ٣ مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة - المصلحة
- مرفق رقم ٤ الجدول الزمني
- مرفق رقم ٥ نموذج الخطة التنفيذية للمشروع
- مرفق رقم ٦ نموذج موازنة المشروع
- مرفق رقم ٧ إدارة المخاطر
- مرفق رقم ٨ أسباب فشل المشاريع
- مرفق رقم ٩ مهارات الاستدامة للمشروع
- مرفق رقم ١٠ مهام مدير المشروع

مرفق رقم 1 جدول أدوات تحديد المشكلات

1- الاداة: المقابلات

- شرح الاداة: ممكن أن تكون مقابلات منظمة تتبع أسئلة محددة ومعدة مسبقاً أو مقابلات غير منظمة لا تشمل أسئلة محددة مسبقاً وتتكون الأسئلة حسب مجريات المقابلة. هناك أيضاً مقابلات شبه منظمة تحتوي على أسئلة محددة ولكن يمكن التوسع فيها وطرح أسئلة إضافية جديدة وفق وحسب مجريات الحديث.
- ممكن أيضاً أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة يتم الإجابة عليها بنعم أو لا واختيار أسئلة محددة أو مفتوحة يمكن الاسهاب في الشرح فيها. تتيج هذه الطريقة جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية.
- الميزات: يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع.
- يمكن أن تتم وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف أو الإيميل.
- التحديات: تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.

2- الاداة: الاستمارات

- شرح الاداة: هذه استمارات مكتوبة للحصول على معلومات مكتوبة. يمكنها أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.
- الميزات: توفر الكثير من الوقت ويمكن أن تشمل عدداً كبيراً من الأفراد كما أنها مريحة أكثر للأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بصراحة وحرية أكثر من المقابلات.
- التحديات: لا تنفع في حالة الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.
- لكونها الاداة الأكثر شيوعاً يمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة.
- قد يكون هناك صعوبة في فهم أو عدم فهم الأسئلة بالشكل المطلوب.
- لابد من وجود خبير لتحليل البيانات.
- ربما تحتاج إلى خبير لاختيار العينات.

3- الاداة: المجموعات البؤرة

- شرح الاداة: يتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6-18. ويجب أن تكون المجموعة متجانسة أي من نفس الفئة أو العمر أو الخلفية، مثلاً مجموعة من المتدربين؛
- يدير الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع أسئلة معه مسبقاً كما يجب أن يتواجد شخص آخر للمراقبة وأخذ الملاحظات.
- الميزات: هذا يفيد في التحقق من أمر ما بشكل سريع لكون الفئة متجانسة كما يساعد في نفس الوقت على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.
- التحديات: لا يوجد

4- الاداة: اجتماعات مجتمعية

- شرح الاداة: هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل والاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.
- الميزات: هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط وإعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع وبتحمل المسؤولية والالتزام.
- التحديات: يصعب إدارتها وتتطلب مهارات عالية للميسر.
- قد تتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليتم في النهاية مناقشة المجموعات في جلسة ختامية واحدة.

5- الاداة: مراجعة الوثائق

- شرح الاداة: لأخذ الانطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع وسجلات الميزانية والحضور والغياب ومحاضر الاجتماعات.
- الميزات: طريقة جديدة للحصول على تاريخ لمشروع.
- لا يكون فيها إزعاج أو مقاطعة لأفراد المشروع.

المعلومات شبه حيادية.

- التحديات: المعلومات قد لا تكون مكتملة وكافية.

تأخذ وقتاً طويلاً.

لا بد أن يكون الباحث مدركاً تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات.

6- الاداة: الملاحظة

- شرح الاداة: لجمع المعلومات عن سير البرنامج وعادةً تُستخدم أثناء سير المشروع

- الميزات: الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه.

التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع.

- التحديات: يصعب أحياناً تفسير تصرفات للأفراد.

يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم.

مكلف جداً.

7- الاداة: دراسة الحالة

- شرح الاداة: التعمق في حالة معينة ودراسة التغييرات لهذه الحالة ومقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع

- الميزات: توضح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج ومدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة.

أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للآخرين من الخارج

- التحديات: تستنفذ وقتاً طويلاً لإعداد وتجميع المعلومات وترتيبها.

المصدر: الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية- الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن

مرفق رقم 2

مصفوفة الأفكار

مصفوفة الأفكار

ما مدى حل المشروع للمشكلة أو الحاجة لدى الفئة المستهدفة؟
أهمية المشروع ومبرراته، وهل يعكس المبرر فعلياً وجود مشكلة أو حاجة تنموية غير مشبعة؟
هل المشروع شمولي يعمل على إدماج الجميع ويراعي النوع الاجتماعي وكبار السن والأشخاص من ذوي الإعاقة؟
هل يتوفر تمويل؟
ما إمكانية أن يستمر المشروع بعد انتهاء الدعم-التدخل؟ ضمان الاستمرارية!
هل هناك مخاطر؟ نزاعات؟ عدم تقبل المجتمع؟
هل لديكم الخبرات الكافية لتنفيذ المشروع؟
هل لديكم دعم من صنّاع القرار؟

مرفق رقم 3

مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة - المصلحة

اسم المشروع:

يوجد جدول ورؤوس الاعمدة هي

أصحاب المصلحة

درجة القوة والتأثير

ماذا نريد منهم

كيف نتصل بهم؟ نشركهم بالمبادرة؟

مرفق رقم 4

الجدول الزمني

يوجد جدول مرتب كالتالي:

الأهداف : هدف 1:

الأنشطة

الشهر الاول

الشهر الثاني

الشهر الثالث

الأهداف : هدف2:

الأنشطة

الشهر الاول

الشهر الثاني

الشهر الثالث

نموذج الخطة التنفيذية للمشروع

اسم المشروع - المبادرة:

الهدف العام للمشروع:

الفئة المستفيدة:

مدة المشروع:

يوجد جدول مكون من الاعمدة التالية:

الهدف الفرعية (الهدف الاول)

النشاط: النشاط 1

اجراءات التنفيذ

تاريخ التنفيذ

المواد والادوات اللازمة

الفئة المستهدفة

مسؤول التنفيذ

المخرجات

التكلفة التقديرية

الهدف الفرعية (الهدف الاول)

النشاط: النشاط 2

اجراءات التنفيذ

تاريخ التنفيذ

المواد والادوات اللازمة

الفئة المستهدفة

مسؤول التنفيذ

المخرجات

التكلفة التقديرية

نموذج موازنة المشروع
يوجد جدول مكون من الاعمدة التالية:

البند: مصاريف إدارية (إيجار، كهرباء، مياه، الخ)
نوع الوحدة
عدد الوحدات
تكلفة الوحدة
المبلغ الاجمالي
ملاحظات

البند: معدات وأجهزة (كمبيوتر، أجهزة عرض، الخ)
نوع الوحدة
عدد الوحدات
تكلفة الوحدة
المبلغ الاجمالي
ملاحظات

البند: مصاريف نشاط (مدربين، وجبات غداء، مواصلات، الخ)
نوع الوحدة
عدد الوحدات
تكلفة الوحدة
المبلغ الاجمالي
ملاحظات

البند: اخرى
نوع الوحدة
عدد الوحدات
تكلفة الوحدة
المبلغ الاجمالي
ملاحظات

المجموع

مرفق رقم 7

إدارة المخاطر

اعمل مع مجموعتك لمبادرتكم بالتفكير (رصد) بعض المخاطر التي قد يتعرض لها مشروعك في جميع مراحله، حدد مدى درجة تأثير كل مخاطرة على المشروع.

الشكل جدول مكون من أربع اعمدة وأربع صفوف، في اول خلية مكتوب معدل حدوثه- أثره على المشروع، اما باقي رؤوس الصفوف ورؤوس الاعمدة مكتوب بها كلمات (مرتفع، متوسط، منخفض) لقياس معدل حدوث وأثر اي خطر من المخاطر على المشروع

فكر ببعض الافكار للاستجابة لهذه المخاطر

أسباب فشل المشاريع

- توقعات غير واقعية
- (يوجد صورة لشجرة و معلق على احد اغصانها ارجوحة و عليها كنباية)
- تصميم سيء للمشروع
- (يوجد صورة لشجرة مقسومة بشكل افقي و معلق ارجوحة عليها)
- فهم غير كافي للحاجات
- (يوجد صورة لشجرة وعلي احد اغصانها طرف الارجوحة و الغصن الاخر الطرف الاخر للارجوحة)
- الكوارث الطبيعية
- (يوجد صورة لشجرة و معلق على احد اغصانها ارجوحة و عليها كنباية)
- تأخيرات للمشروع
- (يوجد صورة لشجرة و معلق على احد اغصانها ارجوحة ويوجد ثلج)
- موارد غير كافية
- (يوجد صورة لشجرة و معلق على احد اغصانها خيط واحد للارجوحة)
- مواد ذات جودة منخفضة
- (يوجد صورة لشجرة و معلق على احد اغصانها ارجوحة، لكن كسر اللوح الذي يجلس عليه الشخص)
- ميزانية غير واقعية
- (يوجد صورة شجرة كبيرة و ثمرة و معلق علي احد اطرافها الارجوحة و عليها مخدة كبيرة)
- قدرات غير كافية
- (يوجد صورة لشجرة صغيرة و معلق على احد اغصانها ارجوحة لكن الشجرة مائلة لانها نحيفة)

المصدر: الدليل إلى شهادة إدارة المشاريع في قطاع التنمية

مهاراتي لاستدامة المشروع

جدول مكون من عمودين (الأسئلة، الإجابة)

السؤال: كيف ستستمر النتائج المرجو تحقيقها من المشروع بعد الانتهاء من عملية التنفيذ؟

الإجابة

السؤال: ما هو الأثر بعيد المدى الذي يستهدفه المشروع؟

الإجابة

السؤال: هل تحتاج نتائج المشروع لتمويل إضافي لكي تستمر؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟

الإجابة

السؤال: ماهي المدة الزمنية التي تحتاج إلى تمويل إضافي؟

الإجابة

السؤال: ما هي المواد والموارد التي تساعد على استدامة المشروع؟، مثال: قاعة دائمة للأنشطة الرياضية؟

الإجابة

السؤال: هل يمتلك المجتمع- الفئة المستهدفة القدرة للحصول على الموارد اللازمة للاستدامة؟

الإجابة

هل ممكن تحويل صياغة الأسئلة لتغدو خطة لاستدامة مشروعك؟ كيف؟

مهام مدير المشروع
(المصدر: الدليل إلى شهادة إدارة المشاريع في قطاع التنمية)

المهام الأساسية:

- إدارة نطاق العمل: Scope Management يتم تحديد نطاق العمل من خلال تحديد الأعمال التي سوف يتضمنها المشروع، والأعمال الأخرى التي لن تكون جزءاً من المشروع.
- إدارة الوقت: Time Management وتكون عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بإتمام المشروع خلال وقت محدد، وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير الموارد الخاصة بها والمدة اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن تطوير الجدول الزمني وضبطه.
- إدارة التكاليف: Cost Management وتتم بتحديد التكاليف والميزانية اللازمة لتأسيس المشروع.
- إدارة الجودة: Quality Management وتتم عن طريق تحديد الطرق اللازمة للوصول إلى الدرجات الأقصى من المثالية والكمال في مجال المشروع مع الحفاظ على الاستدامة والبقاء
- إدارة التكامل: Integration Management وتتم عن طريق تحديد وتعريف وتجميع وتنسيق عمليات وأنشطة الإدارة المختلفة الخاصة بالمشروع ضمن مجموعة عمليات إدارة المشاريع.
- المهام المساندة إدارة الموارد البشرية: HR Management وتعني جذب الموظفين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقديم المكافآت لهم، ونضع الكفاءات المتوفرة في الأماكن الملائمة لها وغيرها فيما يتعلق بشؤون الموظفين أو العمال.
- إدارة التواصل: Communication Management وتكون بوضع خطة تحدد طرق التواصل المختلفة بين الإدارة والعاملين في المشروع من جهة وبين الإدارة وأصحاب المصالح في المشروع من جهة أخرى، مع تحديد أهم المعلومات التي يجب أن تصل لكل طرف من تلك الأطراف.
- إدارة المخاطر: Risk Management وتكون بتحديد المخاطر المتوقعة حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلاً.
- إدارة المشتريات: Procurement Management وتتضمن إدارة الأمور المتعلقة بالمشتريات والتوريد، عن طريق تحديد المواد اللازمة شراؤها، والمكان الذي سوف يتم شراؤها منه، ومعايير الشراء، وماهية العقود المستخدمة في تلك العملية، ونوع تلك العقود.
- إدارة أطراف المشروع: Stakeholder Management وتعني إدارة العلاقة مع أطراف المشروع، ويعدّ طرفاً في المشروع كل شخص يؤثر في المشروع أو يتأثر به سلباً أو إيجاباً.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

KING HUSSEIN FOUNDATION  **مؤسسة الملك الحسين**
JUBILEE INSTITUTE **معهد اليوبيل**



تم إنتاج هذه المادة بدعم كريم من الشعب الأمريكي
من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويعتبر هذا المحتوى
من مسؤولية (مؤسسة الملك الحسين)
ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID
أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية

Tel : +962 6 523 8236 **Fax :** +962 6 523 8337

Website : www.jcee.edu.jo **Email :** jcee@jubilee.edu.jo **CC :** info@jcee.edu.jo

f : JubileeCenterForExcellenceInEducation