



USAID

من الشعب الأمريكي



شبابنا قوة USAID

إدارة المشاريع



دليل متدربين الدورة

تم إنتاج هذه المادة التدريبية بدعم كريم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID وتعتبر هذه المادة من مسؤولية شركة كفاءات للاستشارات والتدريب ولا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

معد المادة التدريبية:

تصميم المادة التدريبية:

فريق العمل المساهم في مراجعة المادة:

هالة دحلان

شركة كفاءات للاستشارات والتدريب

صبا ياسين وإيمان الحدوة

المتابعة والإشراف من قبل

شبابنا قوة USAID:

الملكية الفكرية:

أحمد الحوراني

برنامج شبابنا قوة USAID

نود التنويه أن الخطاب في الدليل يشمل الإناث والذكور في جميع الحالات إلا إذا تم توضيح 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 من ضمن أنشطة صندوق الإبداع في برنامج شبابنا قوة USAID. حيث يعمل البرنامج مع الشباب المعرض للخطر في (60) مجتمع محلي في جميع محافظات المملكة. يشارك الشباب مع البرنامج من خلال نشاطاته عبر ثلاثة محاور: برنامج التعلم، المسح الميداني و المبادرات الشبابية.

تتمحور المبادرات الشبابية حول : حل المشكلات، وكسب التأييد، والعمل التطوعي، ونشر الوعي، والتعلم والتعليم وفي إطار هذا البرنامج، تم تطوير برنامج التدريب التأسيسي حول اليات تعزيز المشاركة الشبابية واستدامة الحوار في المجتمعات المحلية لدعم تنفيذ المبادرات الشبابية.

وتتطرق هذه الأدلة لسبعة مواضيع رئيسية لتمكين الشباب في المجتمعات المختلفة ودعمهم في تنفيذ مبادراتهم المجتمعية، وتعكس مجموعة من هذه المواضيع منهجية PAVAL المتبنية 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:

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

أما الموضوعان المتبقيان فهما إدارة المشاريع والمتابعة والتقييم، واللذين يسعيان لتعزيز 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.

فإذا 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 إلى الآخرين سواء كانوا شباب 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

- تعريف المشروع ودورة حياة المشروع
- الطرق والوسائل في تحديد الاحتياجات المجتمعية وجمع المعلومات
- تحليل وتحديد أصحاب العلاقة المعنيين، وخطة الاتصال ومشاركة أصحاب العلاقة في تخطيط وتنفيذ المشروع
- صياغة الهدف العام والأهداف الفرعية للمشروع
- خطة عمل المشروع ومكوناتها
- إدارة المخاطر
- موازنة المشروع
- متطلبات إنهاء المشروع
- مهارات إدارة المشروع

جدول المحتويات

المهمة	العنوان	المحتوى	رقم الصفحة
①	المشروع	• تعريف المشروع • محددات المشروع • دورة حياة المشروع	7
②	مشروعي خطوة بخطوة - تحديد وتحليل المشكلات	• أدوات تحديد المشكلات وجمع البيانات • تحليل المشكلات	10
③	مشروعي خطوة بخطوة - كيف أحدد تدخلاتي؟	• مصفوفة الافكار لاختيار التدخل الأفضل	14
④	مشروعي خطوة بخطوة - من هم أصحاب العلاقة/المصلحة؟	• تحليل أصحاب العلاقة ومدى تأثيرهم على المشروع	16
⑤	مشروعي خطوة بخطوة - التخطيط ووضع الأهداف للمشروع	• مفهوم التخطيط • صياغة الأهداف العامة والأهداف الفرعية للمشروع	18
⑥	مشروعي خطوة بخطوة - التخطيط وتحويل الاهداف إلى أنشطة	• الأنشطة الرئيسة للمشروع بناء على الأهداف الفرعية	21
⑦	مشروعي خطوة بخطوة - الجدول الزمني	• الأنشطة الرئيسة للمشروع بناء على الأهداف الفرعية	24
⑧	مشروعي خطوة بخطوة - تصميم خطة عمل المشروع	• صمم خطة عمل أولية خاصة بالمشروع	25
⑨	مشروعي خطوة بخطوة - إعداد الموازنة	• تعرف على موارد المشروع • صمم موازنة أولية خاصة بالمشروع	27
⑩	مشروعي خطوة بخطوة - الجدول الزمني	• حدد الفرق بين المتابعة والتقييم وتعرف على أدوات المتابعة	29
⑪	مشروعي خطوة بخطوة - إدارة المخاطر	• تعرف على مفهوم إدارة المخاطر • حلل وتنبأ ببعض مخاطر المشروع	32
⑫	مشروعي خطوة بخطوة - تنفيذ المشروع بكفاءة	• استعرض خطوات تنفيذ المشروع	34
⑬	مشروعي خطوة بخطوة - خطوات إنهاء المشروع	• متطلبات إنهاء المشروع • أهمية استدامة المشروع	36
⑭	مشروعي خطوة بخطوة-مهاراتي لإدارة وإنهاء المشروع	• مهارات إدارة المشروع	37
	المرفقات	• المرفقات المستخدمة في التدريب	

المهمة رقم (1): المشروع

الخطوة الأولى: تحديد المشكلات!

أ. تحديات عالمية، تؤثر محليا!

مثلا: الانبعاث الحراري هو تحدّ عالمي يؤثر على بيئتنا في الأردن وأحد تأثيراته: شح المياه والجفاف أو السيول والفيضانات!

• سجل باستخدام النموذج التالي، أهم التحديات العالمية، وكيف تؤثر محليا على الأردن!

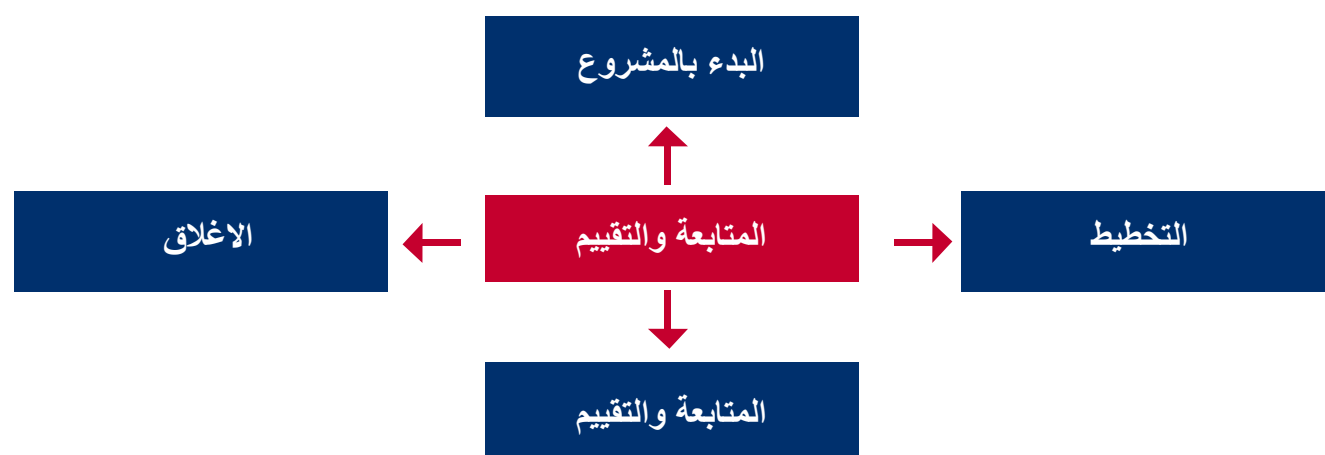
التحديات السياسية	التحديات الاقتصادية
التحديات البيئية	التحديات التكنولوجية

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

التحديات السياسية	التحديات الاقتصادية
التحديات البيئية	التحديات التكنولوجية

ب. لتأكد من المفاهيم

- تعريف المشروع
- مراحل المشروع



البداية	التخطيط	المتابعة والتقييم	الانتهاء / الإغلاق
• تقدير الاحتياجات. • تحديد المشكلة وتحليلها. • شجرة المشكلة، وشجرة الأهداف • تحديد الفئة المستهدفة • تحليل أصحاب العلاقة	• وضع الأهداف العامة. • وضع الأهداف الخاصة. • اختيار الأنشطة. • تصميم أساليب المتابعة والتقييم. • وضع خطة العمل. • وضع الموازنة. • وضع خطة الاستدامة. • وضع خطة	• متابعة أنشطة المشروع. • تقييم مدى نجاح أنشطة المشروع. • تقييم مدى تحقق أهداف المشروع.	• كتابة التقرير النهائي. • تقييم المشروع. • مراجعة خطة الاستدامة.

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

- البدء بالمشروع وتحديد المشكلة
- التخطيط للمشروع
- تنفيذ المشروع
- المتابعة والتقييم
- إنهاء/إغلاق المشروع

إدارة المشروع:

تطبيق المعارف والمهارات والتقنيات في جميع أنشطة المشروع ليحقق متطلباته.



ج. حدد أدناه مكونات عزومة المنسف،
ومراحل تنفيذ العزومة، المخرجات المباشرة
للطبخة، النتائج، والاثار لمشروع الطبخة؟
تأكد من نجاح العزومة!

المهمة رقم (2) 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 أهالي 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!

☐ نعم ☐ لا سأقوم بمساعدة أهل المنطقة.

الأسباب:

.....

.....

.....

.....

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

أساليب أو وسائل تحديد المشكلات!

(1)

(2)

(3)

ب. نتأكد 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 # 1)

أدوات تحديد المشكلات	شرح الأداة
المقابلات	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. يمكن 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.
الاستمارات	هذه استمارات مكتوبة للحصول على معلومات مكتوبة. يمكنها أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.
المجموعات البورية	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.
اجتماعات مجتمعية	هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل التي تساعد في تحديد المؤشرات.
مراجعة الوثائق	لأخذ الانطباع عن سير المشروع بدون الرجوع إلى أفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع وسجلات الميزانية والحضور والغياب ومحاضر الاجتماعات.
الملاحظة	لجمع المعلومات عن سير البرنامج وعادةً تُستخدم أثناء سير المشروع
دراسة الحالة	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.
- تحقق 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 يحتاج 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.

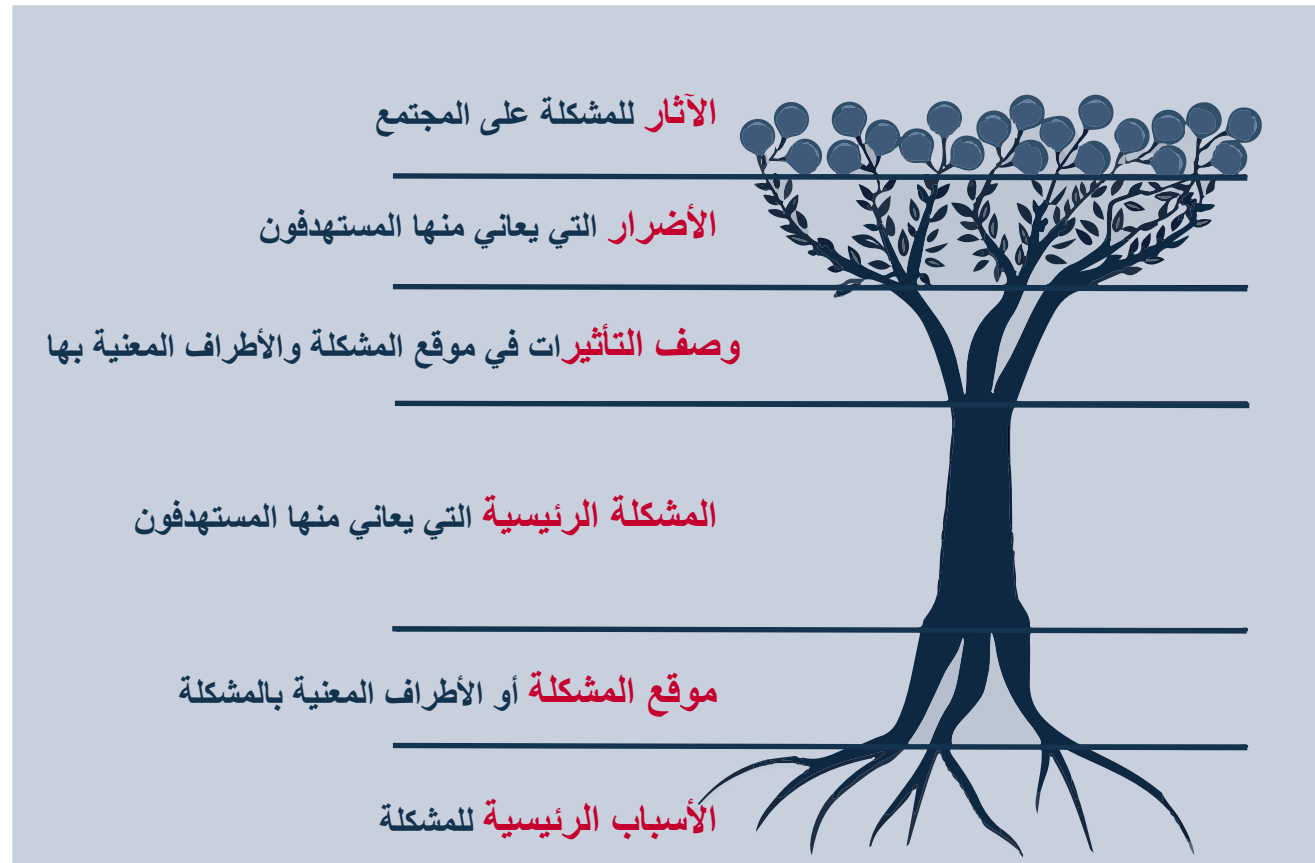
وتستند المنهجية إلى ثلاث خطوات أساسية هي:

- 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.



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

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

ماهي المشكلات المجتمعية التي قمت بتحديدتها؟

من هي الفئات التي أشركتها في تحديد المشكلات؟ هل قمت بإشراك ممثلين عن الأشخاص المهمشين، ذوي الإعاقة، 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 (3): مشروع خطوة بخطوة - كيف أمدد تدخلاتي

أ. أنا أريد أن أدير مشروعاً

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

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 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

المعايير للمفاضلة بين أفكار المشاريع	مشروع (1)	مشروع (2)	مشروع (3)
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 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			

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!

ماذا
بعد!

المهمة رقم (4): مشروع غطوة 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	نعم	لا
مهل تعرف الأشخاص/ المجموعات/ المؤسسات المهمة بالمبادرة المعنية؟		
هل تعرف من هم الذين قد يتأثرون سلباً أو إيجاباً؟		
هل تعرف من الذين لديهم تقييدات تمنعهم من المشاركة؟		
هل تعرف من الذين يمكنهم التأثير على المبادرة؟ وما دورهم؟		
هل تم تحديد جميع المؤيدين والمعارضين المحتملين للمشروع؟		
هل قمت بالأخذ بالاعتبار الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص المعنيين من الإناث؟		
هل قمت بتحديد اهتمامات ومصالح المجموعات المستضعفة والأكثر تأثراً (وخاصةً الفقراء وكبار السن والأشخاص من ذوي الإعاقة)؟		

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 #3).

- 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:				
أصحاب المصلحة	درجة القوة والتأثير (قوي، وسط، ضعيف)	ماذا نريد منهم؟	كيف نتصل بهم؟	كيف نتصل بهم؟

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 5)

تأكد من أنك لا تستثني أحداً من أصحاب المصلحة (الحكومة، القطاع الخاص، المرأة، الشباب... الخ).

ماذا بعد!

المهمة رقم (5): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط وضع 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:

-(1)
-(2)

والآن سجل الأهداف الفرعية على مدى السنوات الخمس التي ساعدتك في تحقيق هدفك الشخصي العام.

الهدف العام	الأهداف الفرعية
	(1)
	(2)
	(3)
	(1)
	(2)
	(3)

الهدف العام	الأهداف الفرعية
	(1) إنقاص وزني 3 كغم خلال كل شهر في عام 2020
	(2) توفير تمويل الاشتراك في المسابقة 5 آلاف دينار خلال عام 2020
	(1)
	(2)
	(3)

ب. نتأكد 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 مُنهجّة 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، ويكمن السبب غالباً في عدم القيام بتحليل المشكلة. ويمكن بسهولة وضع أهداف المشروع (الهدف العام والأهداف الفرعية) استناداً لشجرة المشكلة، ويتم ذلك عبر:

- صياغة الهدف العام أو الرئيسي من المشكلة المحورية.
- تحديد الأهداف 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 إستعمال كلمات تعبر عن أحداث قابلة للقياس، كما يجب أن تصاغ بطريقة تعكس الإيجابية (زيادة / تحسين).

ج. أي من هذه الأهداف تعتبر أهداف ذكية؟

والان سجل الأهداف الفرعية على مدى السنوات الخمس التي ساعدتك في تحقيق هدفك الشخصي العام.

الهدف	نكي
وقف تغيرات المناخ العالمي.	
تغيير سلوك 100 شاب وشابة في مجال ترشيد الاستخدام للمياه خلال 6 شهور.	
رفع مستوى الوعي حول السمرة لدى الأطفال.	
زراعة 100 شجرة حرجية في منطقة ت خلال 5 شهور.	
تغيير قائمة الطعام في (10) مدارس أساسية لتصبح مطابقة لمعايير غذائية (معينة) خلال عام 2018.	
زيادة عدد الأسر التي تقوم بترشيد المياه.	
بناء قدرات 100 سيدة من جمعية الحياة على مهارات التطريز خلال الربع الأول من العام 2019.	
توفير خدمات تيسيرية للأشخاص ذوي الإعاقة في الجامعات.	

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

والان سجل الأهداف الفرعية على مدى السنوات الخمس التي ساعدتك في تحقيق هدفك الشخصي العام.

#	الهدف	الأهداف الفرعية
1	والحصول على تقدير إمتياز في الثانوية العامة	
2	الفوز بجائزة chef master	
3	زيادة وعي المرأة في موضوع العنف الجسدي	
4	منع التدخين في الأماكن العامة	

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
5. محددة بوقت معين خلال فترة المشروع

ماذا بعد!

المهمة رقم (6): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط وتحليل 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. لنتأكد من المفاهيم

الإطار المنطقي للنتائج

مصطلحات رحلة الوصول إلى 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 نهجا منطقيا منظما 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).

ج. قم بتصنيف التالي إلى: المدخلات، الأنشطة، المخرجات، والنتائج، والأثر

ارتفاع مستوى الدخل وزيادة القدرة على الحصول على وظائف عالية	دورات تعليم مهارات القراءة والكتابة	المرافق، والمدرسين والمواد التدريبية	انخفاض مستوى العنف في منطقة س
عدد البالغين الذين سيكملون دورات تعلم القراءة والكتابة	محاضرات توعوية	زراعة 1000 شجرة في منطقة عجلون	زيادة مهارات القراءة والكتابة وزيادة فرص العمل

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!	

(Impact) تأثير المشروع	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.
(Outcomes) نتائج	تتضمن تغيرات في السلوك أو المهارات كنتيجة لمخرجات أنشطة المشروع.
(Outputs) مخرجات	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.
(Activities) نشطة	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.
(Inputs) مدخلات	الموارد المستخدمة مثل الموارد البشرية، الأموال، المرافق، التسهيلات، المستلزمات الإمدادات، وتستخدم المدخلات لتنفيذ الأنشطة التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الهدف.

الإطار المنطقي للمشروع

الوصف	مؤشر الأداء	مصادر التحقق	الافتراضات والمخاطر
الهدف العام (الرئيسي)			
الاهداف الفرعية			
المخرجات			
الانشطة		المدخلات	تكلفة المشروع

المهمة رقم (7): 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 (# 4).

الجدول الزمني

الأهداف	الأنشطة	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث
الهدف الاول	النشاط 1:			
	النشاط 2:			

المهمة رقم (8): مشروع - خطوة بخطوة - تصميم خطة عمل المشروع

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

خطة عمل المشروع

اسم المشروع / المبادرة:

الهدف العام للمشروع:

الفئة المستفيدة:

مدة المشروع:

الهدف الفرعية	النشاط	اجراءات التنفيذ	تاريخ التنفيذ	المواد والأدوات اللازمة	لجنة المستهدفة	مسؤول التنفيذ	لمخرجات	لتكلفة التقديرية
الهدف الاول	النشاط الأول							
	النشاط الثاني							

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 كراستك 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.

ماذا بعد!

المهمة رقم (9): 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؟



• فكر أكثر! كيف ستقوم بإعداد وتجهيز الطبخة؟ ماذا نحتاج أيضاً؟



• فكر أكثر كيف سوف تقدم الأكل؟



• ماذا عن المعازيم والطباخين!! كيف سيصلون ويغادرون؟



• هل نسينا شيئاً لم نفكر به؟



ب. باستخدام الجدول أدناه، 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؟ ماهي عروض الاسعار. (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 # 6):

نموذج موازنة المشروع

البند	نوع الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	المبلغ الإجمالي	ملاحظات
مصاريف إدارية (إيجار، كهرباء، مياه، الخ)					
معدات وأجهزة (كمبيوتر، أجهزة عرض، الخ)					
مصاريف نشاط (مدربين، وجبات غداء، مواصلات، الخ)					
أخرى					
المجموع					

ج. نتأكد 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 مبوبة ومصنفة بشكل واضح مثل (مصاريف إدارية، معدات وأجهزة، ومصاريف نشاط).
- أن تتقيد دائما بشروط الجهات المانحة بالنسبة للبند المسموح بها والمنوعة.
- 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.

ماذا بعد!

المهمة رقم (10): 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. نتأكد من المفاهيم

- مفهوم عملية المتابعة والتقييم
- أدوات عملية المتابعة والتقييم
- أهمية عملية المتابعة والتقييم

- 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.



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/ مشروع على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

متى نقوم بعملية المتابعة؟

تعتبر 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 وكفاءته وفعاليتته 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.

المهمة رقم (11): 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. لتأكد 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 # 7)

معدل حدوثه	أثره على المشروع	مرتفع	متوسط	منخفض
مرتفع				
متوسط				
منخفض				

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

ماذا لو!	المخاطر
1- لم أشرك أصحاب العلاقة منذ بداية تحديد المشروع!	
2- لم أحصل على التصاريح القانونية لإقامة فعاليات المشروع!	
3- استقال أحد أفراد المشروع فجأة!	
4- حدثت ظروف جوية أو كارثة طبيعية ستمنع إقامة الفعاليات!	
5- عدم قدرة المورد على تسليم البضائع في الوقت المحدد!	

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 الأفكار للاستجابة لهذه المخاطر!

ماذا بعد!

المهمة رقم (12): 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 بشهي، معازيم راضيين)؟
- هل قمت بكتابة الوصفة؟

ب. لتأكد من المفاهيم!

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

مرحلة تنفيذ المشروع

حيث تتم المباشرة في العمل وتنفيذ 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 #8)

- غياب الخطة ومنهجية العمل
- عدم كفاية الموازنات
- ضعف الاتصالات
- غياب العمل الجماعي
- عدم وضوح الأهداف وقياس النتائج
- التغيير السريع وعدم تحديد الأولويات

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 الرخص القانونية

التأكد من استخراج الرخص والموافقات الأمنية إذا لزم الأمر (قبول التمويل، إقامة مؤتمرات، الخ). والتأكد من أرشفة جميع هذه التراخيص.

ثانياً: فريق المشروع

التوظيف وتحديد المهام

تحديد الوصف الوظيفي حسب طبيعة عمل المشروع، العقود، أدوات تقييم الأداء، والتأكد من الاحتفاظ بالعقود وأرشفتها.

3 -تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد السلطات والصلاحيات وتشكيل فريق العمل

تحديد الهيكل التنظيمي للوظائف، السلطات والصلاحيات لفريق عمل المشروع، طرق التواصل، الخ.

4-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

5- خطة عمل المشروع

مراجعة خطة عمل المشروع والتأكد من أنها كاملة، منطقية، وضمن الجدول الزمني. وتشتمل الأنشطة، الإجراءات، المسؤوليات، موعد إرسال التقارير، والاجتماعات الدورية.

6- الخطة المالية

لابد 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.

7-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 (13): مشروع - خطوة بخطوة - خطوات إنهاء المشروع

أ. قم بقراءة خطوات إنهاء المشروع

إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة	تجميع وتقديم كل وثائق المشروع
أرشفة وثائق المشروع (يفضل أن تتم الأرشفة يدوياً والياً)	إنهاء جميع عقود الموردين والمقاولين الاستغناء عن موظفي المشروع والمعدات والمواد
إجراء تقييم نهائي للمشروع والتأكد من أن المشروع تم انهاءه في ظل المحددات الرئيسية (زمن، تكلفة، جودة (وأن المشروع حقق الأهداف والنتائج المرجوة	العقود، الخطط، محاضر الاجتماعات، التقارير، التوثيق الإعلامي
ضمان استدامة المشروع	هل حقق المشروع أهدافه ونتائجه ضمن المحددات الرئيسية (الجودة، الزمن، التكلفة)؟
	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:

كيف ستستمر النتائج المرجو تحقيقها من المشروع بعد الانتهاء من عملية التنفيذ؟	
ما هو الأثر بعيد المدى الذي يستهدفه المشروع؟	
هل تحتاج نتائج المشروع لتمويل إضافي لكي تستمر؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟	
ماهي المدة الزمنية التي تحتاج إلى تمويل إضافي؟	
ما هي المواد والموارد التي تساعد في استدامة المشروع؟، مثال: قاعة دائمة للأنشطة الرياضية.	
هل يمتلك المجتمع/الفئة المستهدفة القدرة للحصول على الموارد اللازمة للاستدامة؟	

- 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 # 9)؟

المهمة رقم (14): مشروع - خطوة بخطوة - مهاراتي لإدارة وإنهاء المشروع

أ. لتأكد من المفاهيم

مهام مدير المشروع (مرفق # 10)

المهام الأساسية لمدير المشروع

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

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.

إدارة التكاليف - وتتم بتحديد التكاليف والميزانية اللازمة لتأسيس المشروع.

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

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

المهام المساندة لإدارة المشروع

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.

إدارة التواصل - وتكون بوضع خطة تحدد طرق التواصل المختلفة بين الإدارة والعمال 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 - وتكون بتحديد المخاطر المتوقع حدوثها في المشروع، ووسائل منع حدوثها، ووضع خطط بديلة في حال وقعت فعلاً.

إدارة المشتريات - 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 أصحاب العلاقة - تعني إدارة العلاقة مع أطراف المشروع، وبعد 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 مشروع لأنني أمتلك المهارات التالية:

(1 مهارة..... (2 مهارة..... (3 مهارة..... (4 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 (1) مهارة (2) مهارة (3) مهارة....."

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

ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟

لضمان الاستدامة، قم بتصميم خطة الاستدامة للمشروع.

ماذا
بعد!

المرفقات

رقم الصفحة	جدول المرفقات
42	مرفق # 1 جدول أدوات تحديد المشكلات
43	مرفق # 2 مصفوفة الأفكار
43	مرفق # 3 مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة / المصلحة
43	مرفق # 4 الجدول الزمني
44	مرفق # 5 نموذج الخطة التنفيذية للمشروع
45	مرفق # 6 نموذج موازنة المشروع
45	مرفق # 7 إدارة المخاطر
46	مرفق # 8 أسباب فشل المشاريع
47	مرفق # 9 مهاراتي لاستدامة المشروع
48	مرفق # 10 مهام مدير المشروع

مرفق # 1 جدول أدوات تحديد المشكلات

الأداة	شرح الأداة	الميزات	التحديات
المقابلات	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. يمكن 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.	يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع. يمكن أن تتم وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف أو الإيميل.	تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.
الاستمارات	هذه استمارات مكتوبة للحصول على معلومات مكتوبة. يمكنها أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.	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.	لا تنفع في حالة الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة. لكنها الأداة الأكثر شيوعاً يمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة. قد يكون هناك صعوبة في فهم أو عدم فهم الأسئلة بالشكل المطلوب. لا بد من وجود خبير لتحليل البيانات. ربما تحتاج إلى خبير لاختيار العينات.
المجموعات البؤرة	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.	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.	
اجتماعات مجتمعية	هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل والاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.	هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط وإعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع وبتحمل المسؤولية والالتزام.	يصعب إدارتها وتتطلب مهارات عالية للميسر. قد تتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليتم في النهاية مناقشة المجموعات في جلسة ختامية واحدة.
مراجعة الوثائق	لأخذ الانطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع وسجلات الميزانية والحضور والغياب ومحاضر الاجتماعات.	طريقة جديدة للحصول على تاريخ لمشروع. لا يكون فيها إزعاج أو مقاطعة لأفراد المشروع. المعلومات شبه حيادية.	المعلومات قد لا تكون مكتملة وكافية. تأخذ وقتاً طويلاً. لا بد أن يكون الباحث مدركاً تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات.
الملاحظة	لجمع المعلومات عن سير البرنامج وعادةً تُستخدم أثناء سير المشروع	الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه. التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع.	يصعب أحياناً تفسير تصرفات الأفراد. يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم. مكلف جداً.
دراسة الحالة	التعمق في حالة معينة ودراسة التغييرات لهذه الحالة ومقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع	• توضح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج ومدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة. • أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للآخرين من الخارج	

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

مرفق # 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 # 3 مصفوفة تحليل أصحاب العلاقة / المصلحة

اسم المشروع:	أصحاب المصلحة	درجة القوة والتأثير	ماذا نريد منهم	كيف نتصل بهم؟ نشرّكهم بالمبادر؟

مرفق # 4 الجدول الزمني

الأهداف	الأنشطة	الشهر الاول	الشهر الثاني	الشهر الثالث
هدف 1:				
هدف 2:				

مرفق # 5 نموذج الخطة التنفيذية للمشروع

خطة عمل المشروع

اسم المشروع / المبادرة:

الهدف العام للمشروع:

الفئة المستفيدة:

مدة المشروع:

الهدف الفرعية	النشاط	اجراءات التنفيذ	تاريخ التنفيذ	المواد والأدوات اللازمة	الفئة المستهدفة	مسؤول التنفيذ	المخرجات	التكلفة التقديرية
الهدف الاول	النشاط الاول							
	النشاط الثاني							

مرفق # 6 نموذج موازنة المشروع

البند	نوع الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	المبلغ الاجمالي	ملاحظات
مصاريف إدارية (إيجار، كهرباء، مياه، الخ)					
معدات وأجهزة (كمبيوتر، أجهزة عرض، الخ)					
مصاريف نشاط (مدربين، وجبات غداء، مواصلات، الخ)					
أخرى					
المجموع					

مرفق # 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.

معدل حدوثه	أثره على المشروع	مرتفع	متوسط	منخفض
مرتفع				
متوسط				
منخفض				

فكر ببعض الافكار للاستجابة لهذه المخاطر

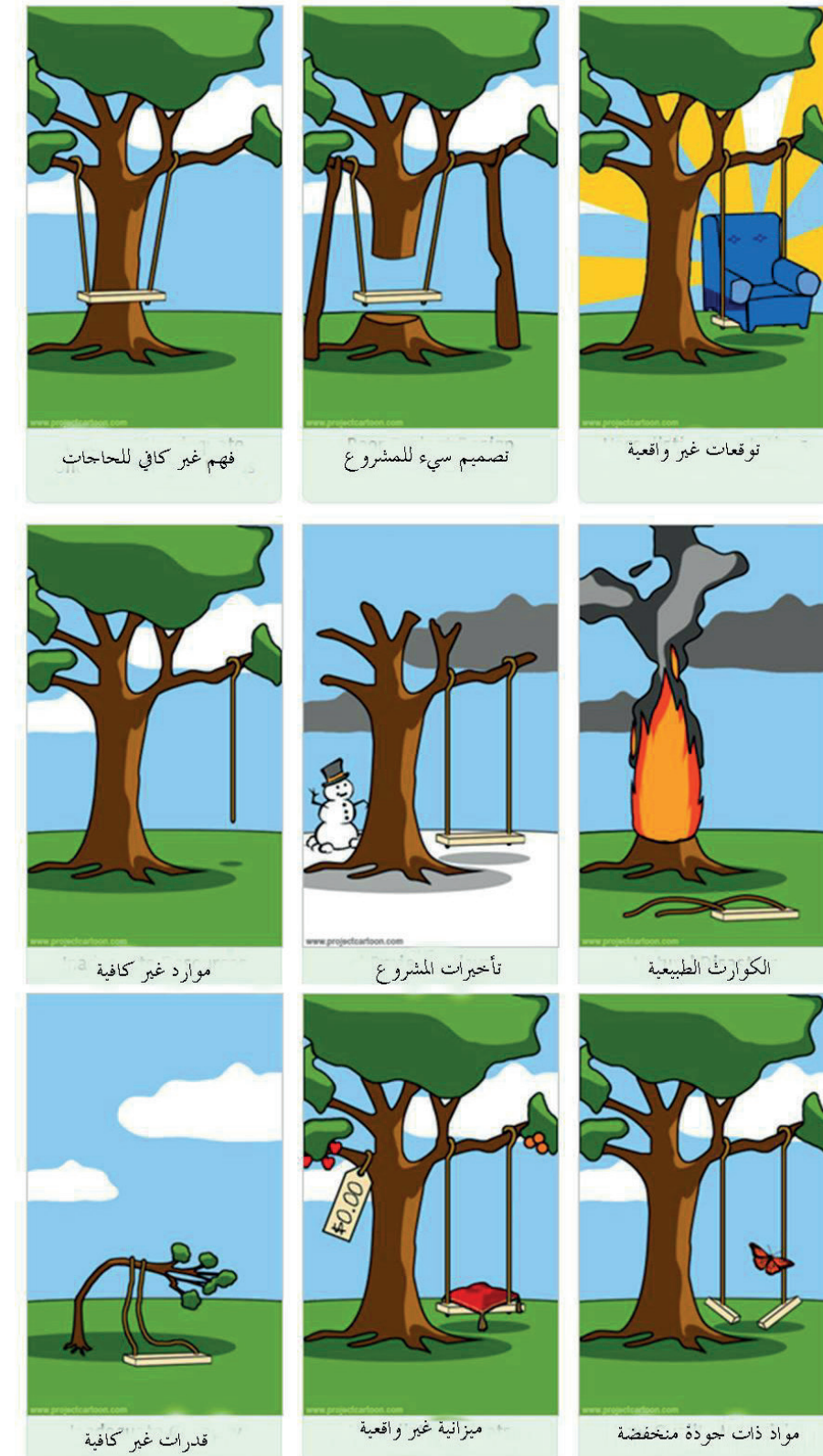
.....

.....

.....

.....

مرفق #8 أسباب فشل المشاريع



المصدر: الدليل إلى شهادة إدارة المشاريع في قطاع التنمية

مرفق #9 مهاراتي لاستدامة المشروع

السؤال	الاجابة
كيف ستستمر النتائج المرجو تحقيقها من المشروع بعد الانتهاء من عملية التنفيذ؟	
ما هو الأثر بعيد المدى الذي يستهدفه المشروع؟	
هل تحتاج نتائج المشروع لتمويل إضافي لكي تستمر؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟	
ماهي المدة الزمنية التي تحتاج إلى تمويل إضافي؟	
ما هي المواد والموارد التي تساعد على استدامة المشروع؟، مثال: قاعة دائمة للأنشطة الرياضية.	
هل يمتلك المجتمع/ الفئة المستهدفة القدرة للحصول على الموارد اللازمة للاستدامة؟	

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

مرفق # 10 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 المتوقعة 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 شرائها، والمكان الذي سوف يتم شرائها 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.

المصادر والمراجع

- مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية 2011، PM4NGOs، : "المحترف في إدارة المشاريع في قطاع التنمية: A Guide to the PMD PRO/Arabic"، الولايات المتحدة الأمريكية.
- د. صطوف الشيخ حسين، 2018، دليل تدريبي لتصميم وإدارة المشاريع التنموية، سلطنة عمان.
- وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2011، "الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية"، أدلة الحقيبة التدريبية لتطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- بورتال 365، 2019، "كيف تقوم بتحليل باستخدام شجرة المشكلات".
- USAID-Baladi Cap، 2018، "منهج الإطار المنطقي وإطار الرصد والتقييم وإطار النتائج"، دورة تدريبية، لبنان.

الكراسة الشخصية

إدارة المشاريع

رقم
الصفحة

المحتوى

54	المهمة رقم (2): مشروع خطوة بخطوة - تحديد وتحليل المشكلات
56	المهمة رقم (3): مشروع خطوة بخطوة - كيف أحدد تدخلاتي؟
57	المهمة رقم (4): مشروع خطوة بخطوة - من هم أصحاب العلاقة/المصلحة؟
58	المهمة رقم (5): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط ووضع أهداف المشروع
59	المهمة رقم (6): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط وتحويل الاهداف إلى أنشطة
61	المهمة رقم (7): مشروع خطوة بخطوة - الجدول الزمني
62	المهمة رقم (9): مشروع خطوة بخطوة - إعداد الموازنة
63	المهمة رقم (10): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط للمتابعة والتقييم
63	المهمة رقم (11): مشروع خطوة بخطوة - إدارة المخاطر
64	المهمة رقم (14): مشروع خطوة بخطوة-مهاراتي لإدارة وإنهاء المشروع

الاسم:

المهت رقم (2): مشروع خطوة بخطوة
- تحديد وتحليل المشكلات

1. سجل المشكلات المجتمعية التي قمت بتحديدها!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. سجل الفئات التي أشركتها في تحديد الاحتياجات؟ هل قمت بإشراك ممثلين عن الأشخاص المهمشين، ذوي الإعاقة، المرأة، كبار السن؟؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. هل قمت بإشراك مندوبين عن الحكومة، القطاع الخاص، في تحديد الاحتياجات؟؟ من هم؟

.....

.....

.....

.....

.....

4. ما هي الأسباب الرئيسية للمشكلة؟

.....

.....

.....

.....

.....

5. ما هي آثار المشكلة على المجتمع؟

.....

.....

.....

.....

.....

المهمة رقم (3): مشروع خطوة بخطوة - كيف أصدر تدفلاتي

قم بمراجعة مصفوفة الأفكار والتأكد أن مشروعك يتوافق مع المعايير المذكورة أعلاه! وابدأ في التفكير بوسائل وطرق لمعالجة أي قصور!

المعايير للمفاضلة بين أفكار المشاريع	مشروعي
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 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 حكومي	

المهمة رقم (4): مشروع خطوة بخطوة - من هم أصحاب العلاقة / المصلحة

1. 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 5؟ تأكد من أنك لا تستثني أحداً من أصحاب المصلحة (الحكومة، القطاع الخاص، المرأة، الشباب،...الخ).

اسم المشروع:			
أصحاب المصلحة	درجة القوة والتأثير	ماذا نريد منهم	كيف نتصل بهم؟ نشرّكهم بالمبادرة؟

المهمة رقم (5): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط ووضع أهداف المشروع

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

- محددة
- قابلة للقياس
- قابلة للتطبيق/ يمكن تطبيقه
- واقعية
- محددة بوقت معين خلال فترة المشروع

الأهداف التشغيلية	الهدف العام

المهمة رقم (6): مشروع خطوة بخطوة - التخطيط وتحويل الأهداف إلى أنشطة

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! سجل الأنشطة التي سوف تساعدك في تحقيق الاهداف الفرعية! حدد الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأنشطة!

الهدف الفرعي الأول:

نشاط رقم (1):

الموارد المطلوبة:

نشاط رقم (2):

الموارد المطلوبة:

الهدف الفرعي الثاني:

نشاط رقم (1):

الموارد المطلوبة:

نشاط رقم (2):

الموارد المطلوبة:

نشاط رقم (3):

الموارد المطلوبة:

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

المهمة رقم (7): مشروع خطوة بخطوة
- الجدول الزمني

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

خطة عمل المشروع

أسم المشروع / المبادرة:

الهدف العام للمشروع:

الفئة المستفيدة:

مدة المشروع: .

الهدف الفرعية	النشاط	اجراءات التنفيذ	تاريخ التنفيذ	المواد والأدوات اللازمة	الفئة المستهدفة	مسؤول التنفيذ	لمخر جات	لتكلفة التقديرية
الهدف الأول	النشاط الأول							
	النشاط الثاني							
الهدف الثاني	النشاط الأول							

الوصف	مؤشر الأداء	مصادر التحقق	الافتراضات والمخاطر
الهدف العام (الرئيسي)			
الاهداف الفرعية			
المخرجات			
الانشطة		المدخلات	تكلفة المشروع

المهمة رقم (9): مشروع خطة خطوة بخطوة - إعداد موازنات المشروع

قم بتطبيق ما تعلمت، وأبدئ بتحضير موازنة مشروعك/مبادرتك حسب الأنشطة والموارد المطلوبة التي تم تحديدها بالتمارين السابقة باستخدام النموذج.

البند	نوع الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	المبلغ الإجمالي	ملاحظات
مصاريف إدارية (إيجار، كهرباء، مياه، الخ)					
معدات وأجهزة (كمبيوتر، أجهزة عرض، الخ)					
مصاريف نشاط (مدربين، وجبات غداء، مواصلات، الخ)					
أخرى					
المجموع					

المهمة رقم (10): مشروع خطة خطوة بخطوة - التخطيط للمتابعة والتقييم

قم بإعداد الإطار المنطقي للنتائج، وخطة المتابعة والتقييم

المهمة رقم (11): مشروع خطة خطوة بخطوة - إدارة المخاطر

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

معدل حدوثه	أثره على المشروع		
	مرتفع	متوسط	منخفض
مرتفع			
متوسط			
منخفض			

فكر ببعض الافكار للاستجابة لهذه المخاطر

المهمة رقم (14): مشروع خطة خطوة بخطوة - مهارات لإدارة وإنهاء المشروع

لضمان الاستدامة، قم بتصميم خطة الاستدامة للمشروع.

السؤال	الإجابة
كيف ستستمر النتائج المرجو تحقيقها من المشروع بعد الانتهاء من عملية التنفيذ؟	
ما هو الأثر بعيد المدى الذي يستهدفه المشروع؟	
هل تحتاج نتائج المشروع لتمويل إضافي لكي تستمر؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟	
ماهي المدة الزمنية التي تحتاج إلى تمويل إضافي؟	
ما هي المواد والموارد التي تساعد في استدامة المشروع؟، مثال: قاعة دائمة للأنشطة الرياضية.	
هل يمتلك المجتمع/ الفئة المستهدفة القدرة للحصول على الموارد اللازمة للاستدامة؟	

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