



الخلفية النظرية في

إدارة المشاريع

للجمعيات والمؤسسات الأهلية

4

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
تطوير قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين فيها)

● النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التنموي .

● المناصرة وكسب التأيد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع

"إهداء"

إلى من غابت عن المكان الذي كانت مثلاً بخداثة وخبرة المدير وتواضع المسئول حين يكون همه وضع بصمة بارزة في مسيرة حياته المتميزة .

والتي لولا جهودها وخبرتها في العمل مع المنظمات غير الحكومية ما كان لهذا العمل أن يكتمل ليصبح مرجعاً مهماً لكل العاملين في المجال الاجتماعي .

لقد كانت هذه الحقيبة التدريبية واحدة من الطموحات التي تبنتها وعملت فيها كواحدة من فريق العمل كما كان شأنها دائماً .

فإلى روح م/ أمة الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي الطاهرة هدي هذا العمل المتميز ليكون خير خاتمة لخير حياة .

كلمة افتتاحية

في إطار دعم الصندوق الاجتماعي للتنمية للمنظمات غير الحكومية في اليمن وخاصة تلك التي تشاركه هدفه في المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع ، فقد قمنا بإعداد وإصدار هذه الحقيبة التدريبية والمكونة من سبعة أدلة تدريبية اشتملت على سبعة مواضيع رئيسية كل دليل مكون من ثلاثة أجزاء خضعت لمراحل عديدة من الإعداد والتطبيق والتقييم لضمان الجودة والفعالية والسلاسة والواقعية مستعينين بفريق كفوء من ذوي الخبرة والممارسة العملية والمعرفة الأكاديمية.

وقد راعينا عند إعداد هذه الحقيبة احتياجات الجمعيات المؤسسات / الأهلية بشكل عام، على أن يتم تحديد احتياجات الأفراد بشكل خاص في مرحلة لاحقة.

وقد صُممت الحقيبة لكي يستفيد منها جميع المعنيين بتدريب وبناء قدرات الجمعيات المؤسسات / الأهلية سواء من الجهات أو الأفراد لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير وتنمية المنظمات غير الحكومية الشريك الأساس لجهود الحكومة في عملية البناء والتنمية، حيث أن منظمات المجتمع المدني قد أصبح اليوم علامة بارزة من علامات نهوض ورقي المجتمع اليمني.

في الختام وبكل مفردات التقدير وأسمى معاني الامتنان نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإخراج هذه الحقيبة متمنين للجميع دوام التوفيق والرقي والسداد.

الصندوق الاجتماعي للتنمية

وحدة التدريب و الدعم المؤسسي

فهرس إدارة المشاريع

المحتويات	رقم الصفحة
مقدمة تعريفية عن الحقيقة و الدليل	4
الوحدة الأولى : مفاهيم عامة	
- تعريفات	16
- إدارة المشروع	18
- أنواع المشروعات	18
- التعرف على مراحل المشروعات	20
الوحدة الثانية : تحديد المشروع (المرحلة الأولى من المشروع)	
أ - مراحل تحديد المشروع	
- نشأة الفكرة	24
- تحليل الوضع	25
- اختيار المشروع الأنسب	33
- دراسة الجدوى التمهيدية (المبدئية)	36
ب - ضمان استدامة المشروع في مراحل التحديد	41
الوحدة الثالثة : تخطيط المشروع (المرحلة الثانية من المشروع)	
أ - خطوات تصميم المشروع	
- صياغة المشكلة الرئيسية بشكلها النهائي	45
- تحديد وصياغة الأهداف العامة و الخاصة التشغيلية	46
- تحديد الفئة المستهدفة	47
- تحديد علاقة الأهداف بالمسألة الرئيسية	47
- تحديد استراتيجية أنجاز المشروع	47
- تحديد الأنشطة الرئيسية	48
- تحديد النتائج المتوقعة	48
- تحديد الزمن اللازم لأنجاز كل نشاط	49
- تحديد المسؤولية و تقسيم العمل	49
- تصميم خطة المشروع	49
- إعداد موازنة المشروع	50
- تحليل المعنيين بأمر المشروع	53
- تحديد المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها المشروع	54
- تصميم خطة للرقابة و التقييم	54
- ضمان استمرارية المشروع	65
- الإطار المنطقي للمشروع	66
التخطيط التشاركي	68
ضمان استدامة المشروع أثناء التخطيط	68

الوحدة الرابعة : تنفيذ المشروع (المرحلة الثالثة من المشروع)	
74	أ - الخطوات الأولى لتنفيذ المشروع
76	- المهارات و القدرات اللازمة لفريق تنفيذ المشروع
79	- المتابعة و التقييم أثناء التنفيذ
84	- ضمان استدامة المشروع أثناء التنفيذ
الوحدة الخامسة : إنهاء المشروع (المرحلة الرابعة من المشروع)	
86	أ - إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم المخصصات المالية و التقارير الفنية و المالية
86	ب- أرشفة وثائق المشروع
88	- التقييم النهائي
89	- ضمان استدامة المشروع بعد الانتهاء
	- أفضل الممارسات اللازمة في إدارة المشروع لتحقيق العمل المؤسسي

نبذة:

عن الحقبة التدريبية "تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية"

مدخل:

إن بناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية هي عبارة عن عمليات متكاملة تستهدف تمكين العاملين والمتطوعين فيها من أداء مسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات الدور المناط بالجمعية/ المؤسسة والذي يتوقعه المجتمع منها كشريك للقطاع الحكومي والقطاع الخاص في التنمية، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير التدريب المناسب للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية مدروسة مبنية على أساس تطوير قدراتها الحالية بشكل تدريجي وتحسين نقاط الضعف لديها، ولذلك أعدت وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية حقيبة تدريبية متكاملة لبناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وفق مستوياتها المختلفة.

وتهدف الحقبة إلى:

- رفع مستوى أداء الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يسهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية.

ولتحقيق ذلك الهدف فإن الحقبة تتضمن أدلة تدريبية في المجالات التالية:

1. أساسيات العمل التنموي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
2. أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
3. المحاسبة والإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
4. إدارة المشاريع في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
5. تدبير التمويل للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
6. التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
7. المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

و جميع الأدلة تم إعدادها لغير المختصين في المجالات الموضحة أعلاه، وإنما أعدت للممارسين والعاملين في إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم، حيث روعي في إعدادها تزويدهم بالخطوات العملية السهلة لتطبيق محتويات الأدلة وفق أسس سليمة ومبسطة، لذلك تم إعداد كل دليل من ثلاثة أجزاء كما يلي:

1. الجزء الأول: الخلفية النظرية للمادة والتي تحتوي على التعاريف والمفاهيم والخطوات... الخ.
 2. الجزء الثاني: دليل المدرب والذي يعتبر أداة التفاعل في التدريب بين المدرب والمتدرب ويعمل على تحقيق الفائدة العملية للتدريب أثناء وبعد التدريب ويشمل على الأنشطة وملخص عام لكل موضوع من مواضيع المادة.
 3. الجزء الثالث: دليل المدرب ويشمل على توجيهات عامة للمدرب تمكنه من تدريب الجمعيات وفق أسس أكثر عملية وتشاركية.
- وتعتمد الحقبة على أساس تقسيم الجمعيات / المؤسسات الأهلية إلى مستويات مختلفة، لذلك تم التصنيف، "بالاستفادة من خبرات اختصاصيين، مستويات أداء الجمعيات في اليمن إلى 4 مستويات من الأداء تتدرج من المستوى الأول الذي يحتاج بشكل عام إلى بناء قدراته في عدة مجالات وصولاً إلى المستوى الرابع وهو المستوى المأمول التوصل إليه، وعليه لن يتم البدء في التدريب على محتويات الحقبة إلا بعد تحديد مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية وذلك باستخدام دليل معد خصيصاً لهذا الغرض وهو "تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية"
- مراحل إعداد الحقبة التدريبية كاملة :**
- المرحلة الأولى: الإعداد وتم فيها :**
- تحديد الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية محددة تضمنها دليل "تقييم القدرات التنظيمية والمؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" والتي تم من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات في أكثر من محافظة والتي تركزت في عدد من المواضيع التدريبية في مجالات الإدارة - والمالية - وإدارة المشاريع - وتدبير التمويل -... الخ.
 - دراسة وتحليل نتائج التدريب الذي تلقته عدد من الجمعيات من قبل العديد من المنظمات ومن ضمنها الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تنفيذ عدد من الزيارات إلى تلك الجمعيات وإجراء مقابلات مع الحاصلين على التدريب وتحليل أثر التدريب على أداء تلك الجمعيات والمؤسسات.
 - دراسة وتحليل العديد من مناهج التدريب التي تقدمها أغلب المنظمات الداعمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن ومقابلة عدد من المسؤولين عن التدريب في تلك المنظمات.
 - دراسة أدلة تدريبية لعدد من المنظمات خارج اليمن عربية وأجنبية وتحليل المواضيع التي تقدمها وربطها بسياق الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن.

- وبناء على ذلك تم التوصل إلى :

- 0 تحديد للمواضيع الرئيسية والفرعية لمحتويات الحقيبة التدريبية.
- 0 تضمين الحقيبة آلية تدريب عملية تضمن الخروج بمخرجات فعلية من واقع الجمعيات والمؤسسات الأهلية يمكنها الاستمرار في تأدية أعمال الجمعيات عن طريقها.
- 0 اعتماد منهجية "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" كأساس للبدء في أي تدريب لأي جمعية/ مؤسسة أهلية " ليتم نقل مستوى أدائها من المستوى الحالي لمستوى أداء أفضل واعتماد التغير الايجابي في مستوى أداء الجمعية وفق المنهجية المذكورة كأساس للتقييم والمتابعة .
- وتم الانتهاء من إعداد المسودة الأولى للحقيبة والتي شملت السبعة المجالات الرئيسية المذكورة سابقاً وتشمل العديد من المواضيع الفرعية وقد امتدت فترة الاعداد لهذه المرحلة حوالي سنة ونصف .

المرحلة الثانية: تطوير الحقيبة التدريبية وتم فيها:

- تشكيل فريق من المدربين المؤهلين في المجالات السابقة إضافة إلى كونهم مؤسسين وأعضاء في جمعيات ومؤسسات ناجحة وقد أنجز الفريق المهام التالية:
- وضع خطة عمل لتطوير الحقيبة التدريبية.
- تحديد معايير يتم على أساسها مراجعة وتطوير الحقيبة التدريبية.
- مراجعة جزئية لمواد الأدلة التدريبية المحددة ضمن الحقيبة وفق تلك المعايير ومن ثم توزيع تلك المواد على أعضاء الفريق، كلاً بحسب تخصصه واهتمامه وخبراته المتراكمة وقوة جمعيته/ مؤسسته في المجال ليتم مراجعتها واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة، ومن ثم مناقشة التعديلات من قبل الفريق، وبعد اعتمادها تسلم المادة لمدرّب آخر لمراجعتها مراجعة نهائية، فنية ولغوية، بما يضمن ترابط المادة مع المواد الأخرى للحقيبة.
- ثم تطبيق الأدلة التدريبية على جمعيات من مستويات مختلفة وفق معايير محددة مسبقاً وتضمن الدروس الاستفادة من التطبيق في الأدلة.

المرحلة الثالثة: التطبيق العام:

- تدريب مدربين على مواضيع الأدلة التدريبية وتضمن الأدلة في الدروس الاستفادة من التطبيق.
- إتاحة الأدلة للتطبيق من قبل فروع الصندوق الاجتماعي وعدد من الجهات لتدريب الجمعيات وتضمن الأدلة الدروس الاستفادة من التطبيق.

المرحلة الرابعة: الطباعة النهائية وتم فيها:

- مراجعة نهائية للحقيبة التدريبية بشكل متكامل من قبل كامل الفريق.
- طباعتها وإخراجها بالشكل النهائي (كإصدار أول).

لمن هذه الحقيبة:

هذه الحقيبة التي تشمل سبعة مجالات رئيسية موجهة للعاملين والممارسين في مجال إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن أياً كانت تخصصاتهم ومستواهم العلمي، لذلك تم وضع الدليل ليتناسب مع جميع الفئات.

وهي من أجلك:

- إذا كنت مهتماً بالعمل الاجتماعي وخدمة مجتمعك.
- إذا كنت تطمح لتطوير قدراتك.
- إذا كنت مبادراً وإيجابياً.
- إذا كنت من غير المختصين في هذا المجال و تسعى لاكتساب أفكار عملية تجعل جمعيتك / مؤسستك الأهلية أفضل.
- إذا كنت تشعر أن الوقت والمال والكفاءة والقيادة ليست متوفرة بما فيه الكفاية.
- إذا كنت تريد أن تكتسب مهارات وخطوات عملية لتطوير أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية التي تنتمي إليها.

و ليست من أجلك:

- إذا كنت تعمل في قطاع الجمعيات للاستفادة الشخصية .
- إذا كنت تعمل بشكل فردي وتخشى العمل الجماعي والمؤسسي .
- إذا كنت لا تؤمن بتمكين المستفيدين من جمعيتك / مؤسستك من الاعتماد على أنفسهم .
- إذا كنت نمطي وتخشى التغيير والتطوير .



مقدمة عن
دليل إدارة المشاريع
للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن

مدخل:

أنشئت الجمعيات والمؤسسات الأهلية أساساً لعمل مشاريع تخدم فئتها المستهدفة سواء كانت مشاريع تنموية أو مشاريع مناصرة أو حتى مشاريع خيرية وبالتالي فنجاحها واستمراريتها يعتمد على مدى كفاءتها في إدارة مشاريعها بطريقة صحيحة، لذلك فدليل إدارة المشاريع أعد ليساعد الجمعيات على إدارة مشاريعها بطريقة كفؤة وفعالة تحقق التحسن المطلوب لوضع المستهدفين من الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

أهداف الدليل:

يقصد بالجمعيات والمؤسسات الأهلية " الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمنية وفق قانون 2001م" وأي مصطلح لمنظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية فإنما يشار به إلى الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

هذا الدليل يستهدف المنظمات الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويتناول بصورة أساسية تعزيز القدرات المؤسسية لهذه المنظمات بالآتي:

- 0 تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من إدارة مشاريع الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل صحيح وتهيئهم للتطبيق العملي واكتساب الخبرة العملية أثناء العمل وفق أسس سليمة
- 0 تعريف الجمعيات/ المؤسسات الأهلية بالمشروعات وبمبادئ إدارتها.
- 0 تعريف العاملين في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية بمراحل المشروع.
- 0 تمكين الجمعية/ المؤسسة من إدارة مشاريعها وفق أسس إدارية سليمة بما يضمن تحقيق أهدافها واستمراريتها.

مكونات الدليل:

- 1- الخلفية النظرية لهذا الدليل وتشمل ما يلي:
 - 0 مفاهيم عامة عن المشاريع.
 - 0 مراحل حياة المشاريع.
 - 0 ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق العمل المؤسسي.
 - 0 ملخص لكل نهاية مرحلة أو بند.
- 2- دليل الأنشطة للمتدرب ويشمل (59) نشاط عملي
- 3- دليل المدرب ويشمل الأنشطة السابقة + تعليمات للمدرب

يتم استخدام الدليل بحسب الأجزاء المكونة له كما يلي:

- 0 خلفية نظرية لإدارة المشاريع في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وتحتوي - أي الخلفية النظرية - على المعلومات الخاصة بإدارة المشاريع، ويستخدم أثناء الدورة لاداء الأنشطة وفق المعلومات الموجودة فيه، إضافة إلى أنه يمكن الإطلاع عليه والاستفادة من معلوماته بدون حضور الدورة التدريبية.
- 0 دليل المتدرب، ويحتوي على الأنشطة التي تساعد في التطبيق العملي للمعلومات الموجودة في الخلفية النظرية، ويستخدم من قبل المتدرب لكتابة الأنشطة التي تتم أثناء الدورة، بما فيها الخطوات العملية التي ستأخذها الجمعية/ المؤسسة في نفس المجال، وبالتالي لن تتم الاستفادة منه إلا بحضور (الدورة التدريبية).
- 0 دليل المدرب، لاستخدامات المدرب فقط لأنه يشتمل على توجيهات عامة للمدرب لضمان كفاءة تطبيق الأنشطة والحصول على المخرجات المتوقعة من التدريب.

وقفه

قبل أن تبدأ في قراءة الدليل، هل أنت مستعد للاستفادة منه؟

هل تشعر أن هذا الدليل من أجلك ومن أجل جمعيتك؟
إذا كان كذلك، فإنك ستستفيد منه استفادة كاملة وستضيف عليه من خبراتك.



الوحدة الأولى

مفاهيم عامة عن إدارة المشاريع

تذكر أن ..
تعريف الشيء جزء من تصوره

مدخل:

يعتبر التعرف على المشروع والمفاهيم المرتبطة به هي الأساس لفهم المشروع ومكوناته، وبالتالي إدارته بشكل سليم، كما يمكن إدارة الجمعية/ المؤسسة من الاتفاق على تعريف محدد، يتم العمل على أساسه من قبل الجميع، وهذا ما سيتم توضيحه في هذه الوحدة.

تعريف المشروع

هو عمل مخطط، يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار زمني محدد.

المشروع يشمل ملامح أساسية تتمثل في:

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

كما يعرف المشروع بأنه

"هو إجراءات محددة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً وزمنياً، ولها مهمة هادفة"

ويوجد خلط لدى البعض بين تعريفات المشاريع والبرامج والأنشطة ولهذا سوف نورد بعض التعريفات المتداولة للبرنامج والمشروع:

المشروع :

"هو إجراءات محددة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً وزمنياً، ولها مهمة هادفة، ويمكن أن يشكل المشروع جزءاً من برنامج أكثر شمولاً".

البرنامج:

"يتألف من مجموعة مشاريع مبنية ضمن خطة واضحة المعالم ومشاركة مع بعضها البعض من حيث المضمون والمكان والتنظيم، ويمكن لها أن ترتبط ببعضها البعض قطاعياً أو إقليمياً عن طريق جهة متبينة واحدة".

أما النشاط :

فيعرف بأنه جزء من المشروع، وهي الإجراءات التي تحقق هدف المشروع.

مثال توضيحي:

برنامج مكافحة الأمية في الجمهورية اليمنية

و يتضمن المشاريع الآتية:

١) مشروع "التوعية بأهمية التعليم للفتيات":

والذي يحتوي على الأنشطة التالية:

§ لقاءات موسعة توعوية مع الآباء والأمهات.

§ ندوة توعوية لقيادات المجتمع المحلي.

٢) مشروع "رفع مستوى التعليم في محافظة.....":

والذي يحتوي على الأنشطة التالية:

- تطوير المناهج والأساليب التعليمية للصف الأول والثاني الابتدائي.
- تدريب 100 مدرس ومدرسة في مديرية.... في الأساليب الحديثة للتعليم.



محددات المشروع

- التكلفة:
- الوقت:
- الجودة:
- المجال:

وقفه

يقول Alexander Weilenmann 1980

"لعله من المفيد أن نتخلص أو نقلل من مشكلات المعنى التي تميل إلى خلقها مصطلحات مثل (مشروع) و(برنامج) فبعض أو على الأغلب معظم من يكتبون يعتبرون أن (البرنامج) يتكون من عدد من المشروعات وهذا شائع في أدبيات التنمية" كما يرى البعض أن البرنامج يشمل على عدة مشاريع ومشاريع تشمل عدداً من الأنشطة.

إدارة المشاريع:

إدارة المشروع:

هي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح.

رغم أن الإدارة بشكل عام لها عناصر و أساليب واحدة إلا أن إدارة المشاريع تختلف في بعض مبادئها كونها إدارة لها بداية و نهاية محددة ، وعليه فإن من أهم مبادئ إدارة المشروع:

- ١- لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته؛ ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المنظمة.
- ٢- لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية الجمعية/ المؤسسة الأهلية ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.
- ٣- عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة والغير مباشرة والأثر طويل المدى.
- ٤- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم، لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.
- ٥- تتميز بالخصوصية، فالمشروعات غالباً ماتكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة.

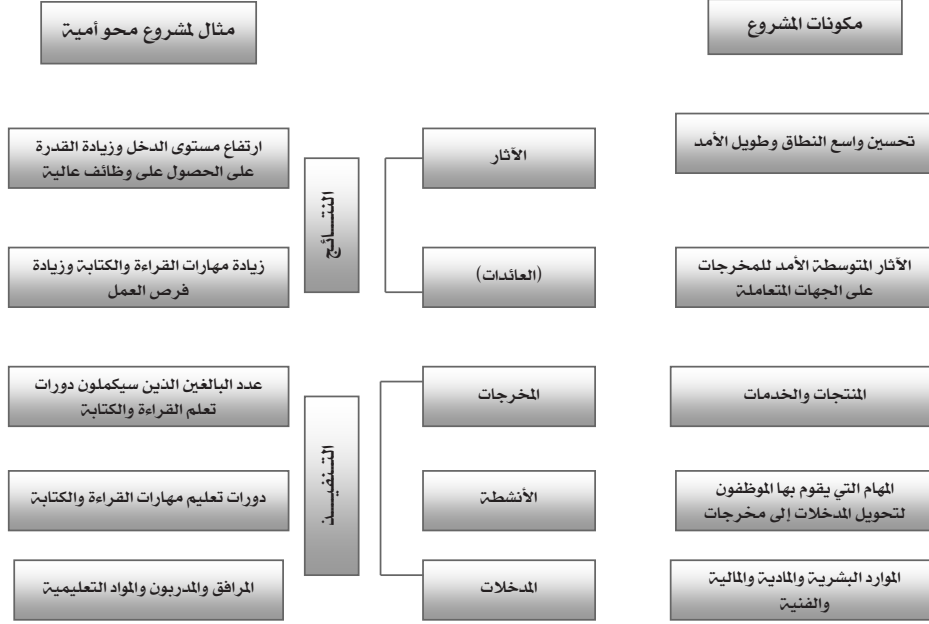
إدارة المشاريع المعتمدة على النتائج:

- هي الإدارة التي تتميز بالتركيز على النتيجة والمخرجات للمشاريع أكثر من التركيز على المدخلات والأنشطة.
- هي الإدارة التي تضمن أن عملياتها التنفيذية وخدماتها ومنتجاتها تحقق النتائج المرغوب بها عند بداية تصميم المشروع.
- الإدارة المعتمدة على النتائج؛ لا تركز على الأداء والفاعلية بقدر ما تركز على مدى تحقيق النتيجة المرجوة.

وتعرف النتائج بالآتي:

هي التغيير الذي حدث نتيجة تنفيذ المشروع، أو هي المخرجات النوعية المباشرة بعد تنفيذ المشروع، والعائدات المتوسطة المدى والأثر بعيد المدى.

الإدارة المعتمدة على النتائج تعتمد على وجود علاقة بين المدخلات والأنشطة التي نفذت، وأدت إلى المخرجات والتي بتحقيقها حققنا العائدات _ والتي _ بدورها أوصلتنا إلى تحقيق الأثر المرجو، فهي تعتمد على ما يمكننا أن نسميه "سلسلة النتائج" والذي يوضحها الشكل التالي:



تستخدم المدخلات لتنفيذ الأنشطة، وتنفيذ الأنشطة ينتج عنه المخرجات، والتي بتحقيقها، تتحقق العائدات (النواتج) والأثر المرجو.

مبادئ الإدارة المعتمدة على النتائج:

- 1- الإدارة المعتمدة على النتائج تنظر إلى المستقبل، إلى الأمام، إلى ما هو مراد تحقيقه وليس إلى الخلف، إلى تحليل الأداء الذي تم وليس إلى تحليل عوامل سوء أو حسن الأداء.
- 2- إبقاء نظام التقرير للنتائج المحققة سهلة الفهم والاستخدام و قليل التكلفة.
- 3- التركيز على النتائج في جميع مراحل المشروع.
- 4- تصميم نظام المتابعة والتقييم بما يوافق النتائج المرجوة ويساعد مدير المشروع على قياسها.

أنواع المشاريع:

تختلف أنواع المشاريع في المنظمات غير الحكومية غير الربحية بحسب الدور الذي اختارته الجمعية/المؤسسة الأهلية، مثل:

§ الدور الخيري:

فإن مشاريعها هي مشاريع توزيع هبات ومنح للمستفيدين.

§ الدور التنموي:

فإن مشاريعها غالباً ما تأخذ طابع التدريب والتأهيل.



§ الدور المناصر لقضايا مستهدفيها:

فغالباً ما تكون مشاريعها مشاريع حملات مناصرة.

كما تختلف تلك المشاريع بحسب:

§ حجمها:

من حيث عدد العاملين بها وميزانياتها ومدتها.

§ مصدر التمويل:

منحة مقدمة، أو جهة داعمة، تطوعية أو تمويل ذاتي.

§ الربحية:

حيث توجد مشاريع مدرة للدخل ذات طابع ربحي وأخرى لا يتوقع منها الربح.

§ الأولويات:

أهمية المشروع للفترة المستهدفة، لأهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية أو لتغطية حاجة المجتمع أو السوق.

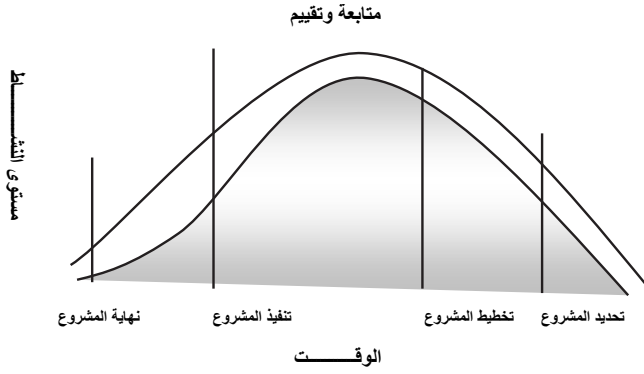
§ المخاطر:

سواء كانت منخفضة، متوسطة أو عالية.

تلك الاختلافات قد تؤثر على تفاصيل المشاريع ولكن بشكل عام، للمشاريع تعاريف محددة، وخطوات ثابتة.

« مراحل حياة المشروع »

تتكون من أربع مراحل أساسية :



§ مرحلة تحديد المشروع.

§ مرحلة تخطيط المشروع.

§ مرحلة تنفيذ المشروع.

§ مرحلة إنهاء وتقييم المشروع.

وقبل أن نبدأ في استعراض مراحل المشروع ننوه إلى أن مسئولية إعداد المشروع تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب نظامها وهيكلها الداخلي وتوصيف وظائفها، فبعض المنظمات تحدد مسئول أو منسق للمشاريع تكون وظيفته الإعداد والتخطيط للمشاريع، وإعداد وثائق تشمل جميع مكونات المشروع، وبعض الجمعيات يقوم كل شخص لديه فكرة مشروع مجدية -موافق عليها مبدئياً- بدراستها والتخطيط لها، وإعداد وثيقة تضم شرح تفصيلي عن أهمية المشروع وجدواه وفق الخطوات التي سنوضحها لاحقاً. كما أن البعض الآخر من الجمعيات قد تقوم بتوظيف مستشار لإعداد المشروع وتصميمه وكتابته بصورته النهائية.

وفي كل الأحوال لابد من أن يعرض المشروع على الهيئة الإدارية أو مجلس الأمناء (أيضاً بحسب نظام كل منظمة) حيث يتم مناقشة جدوى المشروع وأهميته من حيث المشكلة التي سيقوم بحلها ومدى توافقه مع احتياجات المستهدفين وتوجهات الجمعية/المؤسسة الأهلية إضافة إلى التكلفة من حيث مدى معقوليتها ومدى إمكانية تمويلها أو إيجاد ممول...إلخ. حيث وتحمل الهيئة

الإدارية مسئولية إخراج المشروع بشكل وثيقة شاملة لجميع البنود السابقة بما فيها الخطّة، لمناقشة المشروع مع من قام بإعداده.

القدرات و المهارات المطلوبة في معد المشروع:

هذه المهارات قد
تجتمع فى عدد
من الأشخاص
ونادراً ما توجد في
شخص واحد

١. أن يكون لديه رؤية عن ما الذي يريد أن يصل إليه.
٢. أن يكون لديه القدرة على التخطيط الجيد.
٣. أن يكون لديه المعرفة الكاملة بالمصطلحات المستخدمة عند تخطيط المشاريع.
٤. أن يكون لديه مهارة الصياغة والقدرة على نقل الخطّة إلى الورق بشكل منسق ومنطقي.
٥. أن يكون لديه مهارات إعداد الميزانيات.

- وقبل الانتقال إلى مراحل المشروع يجدر التنويه إلى أهمية بدأ أرشفة الأوراق الخاصة بالمشروع بدايةً من تحديد المشروع إلى إغلاق المشروع، ويمكن مراجعة مادة أسس الإدارة للحصول على المعلومات تفصيلية عن الأرشفة.

وقفّة

يجدر التنويه إلى أن بداية ونهاية مشاريع الجمعيات والمؤسسات الأهلية لها خصوصية بحيث تشمل تشغيل المشروع كما سيتم توضيحها لاحقاً والتي بدورها تختلف عن بداية ونهاية بعض المشاريع التي تنتهي بإنهاء التجهيز (مثل مشاريع البناء والتي تنتهي فترة المشروع بتسليم المبنى جاهز ولا علاقة للمشروع بمرحلة التشغيل) حيث يعتبرها بعض المختصين الأساس في دراسة إدارة المشاريع.

الوحدة الثانية

تحديد المشروع

« مدخل:

سيتم في هذه الوحدة توضيح المرحلة الأولى من مراحل المشروع، وهي " تحديد المشروع " وتأتي هذه الخطوة بعد أن تكون الجمعية/ المؤسسة الأهلية قد حددت رؤيتها ومهمتها وتكون قد حددت المجالات التي ستدخلها دون غيرها، مثلاً: مجال التعليم أو الصحة .. إلخ، وأيضاً أن تكون قد حددت فئتها المستفيدة، هل نساء أم رجال أم أطفال؟ وبشكل أدق: نساء أرامل أم فقيرات بشكل عام أم... أطفال أيتام أم معاقين؟

وتشمل هذه المرحلة عدداً من الخطوات كما يلي:

- 1- نشأة الفكرة وتوصيفها.
- 2- تحليل الوضع.
- 3- اختيار المشروع الأنسب.
- 4- دراسة الجدوى التمهيدية.

« 1- نشأة الفكرة:

تتنوع المصادر التي تستنبط منها الجمعية/ المؤسسة الأهلية أفكاراً للمشاريع ومنها:

- استراتيجيات الجمعية/ المؤسسة الأهلية وخططها العامة.
- التوصيات الناتجة من مشاريع تم تنفيذها من قبل الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
- طلب المستهدفين والمستفيدين من الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمشروع/ نشاط/ برنامج محدد.
- إعلان الممولين عن مُنح لمشاريع قد تكون في مجال محدد.
- تقليد لجمعيات أخرى.
- النتائج والتوصيات التي تظهر من الدراسات والبحوث والمسوح والندوات... إلخ.
- الأشخاص الذين يزورون الجمعية/ المؤسسة الأهلية لأعمال تنموية (وفود رسمية، وفود أهلية).
- الأشخاص الذين يعملون في الجمعية سواء كانوا متطوعين أو مدفوعي الأجر و سواء كانوا إداريين أو مستشارين، أو مجلس أمناء).
- خطط الدولة المركزية.
- المصادر العفوية لأفكار المشاريع مثل كتاب تقرأه - طفل تتحدث معه، موقف تشاهده على الطريق..... إلخ.

توصيف الفكرة:

عندما يتم تحديد الفكرة المبدئية للمشروع يجب وصفها وصياغتها كمسودة أولية، وذلك حتى يتمكن معدي المشروع من وضع أكبر قدر ممكن من التفاصيل للرؤى والأهداف والأنشطة المتوقعة والفئة المستهدفة وبالتالي تسهل عملية التحليل والتصميم.

٢- تحليل الوضع:

تعتبر المشاريع القائمة على تحديد احتياجات المستهدفين هي من أنجح المشاريع في تحقيق النتائج والتغيير إلى الأحسن في مستوى الفئة المستهدفة، ويفضل أن تقوم به المنظمة قبل بداية أي مشروع للتأكد مما إذا كان المشروع الذي ستقوم به ملائم لاحتياجات المستفيدين، أو أن الفئة تحتاج مشروع آخر، ولذلك سنعرض بشكل مختصر كيفية عمل المسح لتحديد الاحتياجات.



يشمل تحليل الوضع عدداً من الأدوات التحليلية ومنها الطرق الآتية:

تقييم الاحتياجات:

هو تحليل مدى احتياج الفئة المستهدفة من الجمعية/ المؤسسة الأهلية لهذا المشروع وكيف تريد أن يكون هذا المشروع من حيث المكونات، كما هي عملية الحصول على بيانات ومعلومات عن الفئة المستهدفة أو المجتمع أو الوضع الراهن. ومن خلال تحليل البيانات يمكننا الآتي:

- تحديد المشاكل والاحتياجات في إطار فكرة المشروع ومجال تخصصها بحسب أولويات الفئة المستهدفة.
- تحديد المشاكل التي سيتم اختيارها للمعالجة وكيفية معالجتها.

فوائد تقييم الاحتياجات:

- 0 يوفر المعلومات الأساسية التي تساعد على وضع الأهداف الخاصة للمشروع.
- 0 يساعد على تصميم مشاريع تلبي احتياجات الفئة المستهدفة.
- 0 كونه تقييم تشاركي، فإنه يحقق إدماج الفئة المستهدفة في التخطيط وبالتالي رفع إحساسهم بالانتماء والإخلاص للمشروع وضمان تفاعلهم.
- 0 أيضاً عندما يكون تشاركياً فهو يمكن الفئة المستهدفة من تحديد أولوياتها والتعبير عن رائيها واحتياجاتها.
- 0 يكون مرجعاً في عمليات التقييم النهائية لمدى تحقيق أهداف المشروع وتلبيته الفعلية لاحتياجات الفئة المستهدفة للمشروع.

هناك الكثير من الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات ويمكننا هنا ذكر أكثرها شيوعاً:

الأداة	شرح الأداة	المميزات	التحديات
المقابلات	يمكن أن تكون مقابلات منظمة تتبع أسئلة محددة و معدة مسبقاً أو مقابلات غير منظمة والتي ليس فيها أي أسئلة معدة مسبقاً وتتكون الأسئلة بحسب مجريات المقابلة. وهناك المقابلات الشبه منظمة والتي تكون فيها أسئلة محددة ولكن أيضاً يتم التوسع فيها وطرح أسئلة جديدة بحسب مجريات الحديث. ويمكن أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة ويتم الإجابة بنعم عليها أو لا أو اختيار محدد أو أسئلة مفتوحة يمكن الإسهاب في الشرح فيها. كما تقوم هذه الطريقة بجمع بيانات كمية أو نوعية.	يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع. ويمكن عملها وجهاً لوجه أو بالتلفون أو بالبريد الإلكتروني.	تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.
الاستمارات	استمارات للحصول على معلومات مكتوبة يمكن أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة. ● مثال سؤال مغلق: ما رأيكم في تعلم الفثاة هل هو ضروري أم لا؟ ☐ ضروري جداً ☐ ضروري ☐ ضروري إلى حد ما ☐ غير ضروري مثال سؤال مفتوح: إذا خيرتم بين زواج الفثاة ☐ وتعليمها ماذا تختارون؟ ولماذا؟	توفر الكثير من الوقت ويمكن أن تشمل عدداً كبيراً من الأفراد. كما أنها مريحة أكثر للأفراد ليعبرون عن رأيهم بصراحة وحرية أكثر من المقابلات.	لا تنفع في حالة أن الأفراد لا يعرفون القراءة والكتابة. بسبب أنها الأكثر شيوعاً فيقبل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة. قد تفهم وقد لا تفهم الأسئلة بالشكل المطلوب. لا بد من وجود خبير لتحليل البيانات. ربما تحتاج إلى خبير في اختيار العينات.
المجموعات البؤرية	يتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6-18. ونعني بمتجانسة أي يكون من نفس الفثاة أو العمر أو نفس الخلفيات مثلاً: مجموعة المتدربين؟ ويدر الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع أسئلة معدة سابقاً. ويجب مشاركة شخص آخر للمراقبة و تسجيل الملاحظات.	هذا يفيد في التحقق من الأمر بشكل سريع بما أنها نفس الفئات و أيضاً الحصول على أكبر قدر من المعلومات في نفس الوقت.	
اجتماعات مجتمعية	هو اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل و الاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.	هي طريقة جيدة لإشراك الفثاة المستهدفة في عملية التخطيط و إعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع وبتحمل المسؤولية والالتزام.	يصعب إدارتها و يتطلب مهارات عالية للميسر. قد تتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليتم في الأخير مناقشة المجموعات في عرض واحد.
مراجعة الوثائق	وهي لأخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع، سجلات الميزانية و الحضور و الغياب، محاضر الاجتماعات	طريقة جيدة للحصول على تاريخ المشروع. لا يكون فيها إزعاج و مقاطعة لأفراد المشروع. المعلومات شبه حيادية.	المعلومات قد لا تكون مكتملة وكافية. تأخذ وقتاً طويلاً. لا بد أن يكون الباحث مدرك تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات؟
الملاحظة	لجمع معلومات عن سير البرنامج وعادة تستخدم أثناء سير المشروع.	الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه. التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع.	يصعب أحياناً تفسير التصرفات للأفراد. يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم. مكلف جداً.
دراسة الحالة	وهي التعمق في حالة معينة ودراسة التغيرات لهذه الحالة و مقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع.	- توضيح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج و مدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة. أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للآخرين من خارج المشروع.	تستنفذ وقتاً طويلاً لإعداد و تجميع المعلومات و ترتيبها.

يحدد اختيار الأداة المناسبة بحسب:

- مناسبة الأداة للفئة المستهدفة.
- نوعية المعلومات المطلوب جمعها.
- الوقت الذي تستغرقه الأداة في جمع المعلومات وتحليلها.
- عدد الباحثين والقدرات والمهارات المطلوبة لاستخدام الأدوات.

خطوات تقييم الاحتياجات:

قبل البدء في تحديد الخطوات اللازمة لتحديد الاحتياج سنعرّف معنى الاحتياج والذي يعني: الفجوة بين الوضع الحالي والوضع الذي نطمح في الوصول إليه في المستقبل. وكما أشرنا سابقاً أنه في مجال عمل المؤسسات والمنظمات الأهلية فإن تحديد الاحتياج سيتركز في مجال عمل الجمعية والأفكار للمشاريع المطروحة ومدى مناسبتها للمستفيدين ومدى أثرها في تحسين وضع المستفيدين.

ويمكن تلخيص خطوات تقييم الاحتياجات في الآتي:

- تحديد أهداف تقييم الاحتياج: لماذا نريد أن نقوم بتقييم الاحتياج؟
 - تحديد الفئة المستهدفة: من المستهدف من عملية تحديد الاحتياج: المؤسسات، الفئة المستفيدة، المعنيون بالأمر... إلخ؟
 - تحديد المعلومات المطلوبة: ماذا نريد أن نعرف؟
 - تحديد أسلوب التقييم وأيضاً الأدوات المستخدمة: كيف سنجمع المعلومات؟
 - تحليل المعلومات: ترجمة المعلومات إلى غايات وأهداف خاصة للمشروع.
- ولا ننسى هنا، أنه لا بد أولاً من تحديد فريق التقييم والخطوة الزمنية للتقييم. ولا بد أن يكون الفريق ممن لديهم المعرفة والمهارة في تقييم الاحتياجات وتحليل البيانات. وقد يكونون من أعضاء الجمعية/المؤسسة الأهلية أو مستشارين من خارج الجمعية/المؤسسة الأهلية. وتقييم الاحتياجات أحد المهارات التي يجب على الجمعية/المؤسسة الأهلية تزويد جميع أعضائها بها لتقليل التكلفة والاعتماد على المستشارين من خارج الجمعية/المؤسسة الأهلية.

أساليب و منهجيات تقييم الاحتياجات:

هناك منهجيات متعددة سنختار منها ما يلي:

1) المسح الأساسي / القاعدي Baseline Survey:

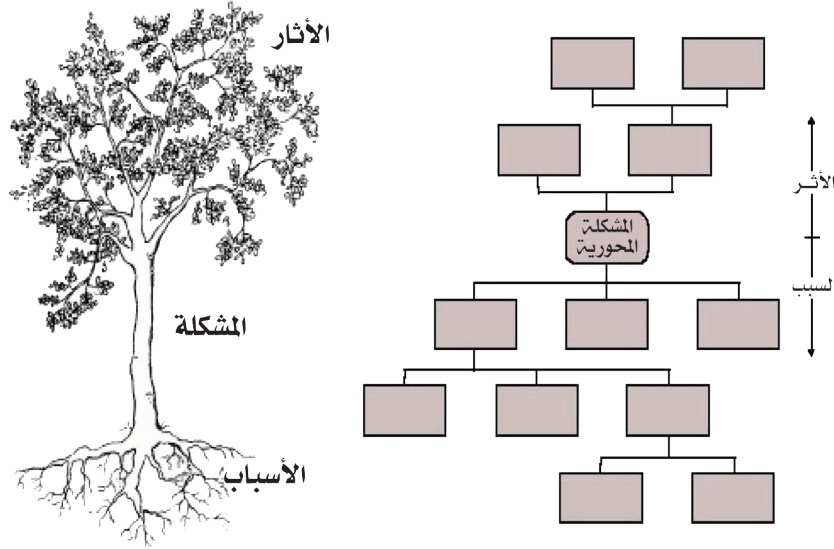
وهو عملية جمع بيانات وحقائق حول وضع منطقة أو فئة أو مجتمع معين، وغالباً ما يكون المسح لجمع معلومات عن أعداد كبيرة نسبياً، وغالباً ما تكون بيانات المسح كمية يعبر عنها بالأرقام. ولكن قد تدمج أدوات أخرى "كيفية" إذا لزم، الأمر كالحوار الجماعي على سبيل المثال.

(2) التقييم السريع بالمشاركة:

ويستخدم في العادة للمناطق الريفية، وينفذ على العديد من المجتمعات. ويعتبر التقييم هنا تقييماً نوعياً (qualitative) - ويستخدم كنقطة أولية لفهم الوضع القائم على المستوى المحلي - ويتميز هذا النوع من التقييم بكونه سريعاً وغير مكلفاً، كما يعتبر طريقة عملية للحصول على البيانات. كما يشمل هذا النوع من التقييم المعاينة المباشرة، المقابلات شبه المنتظمة، المعلومات الأساسية، المقابلات الجماعية، بعض الألعاب والرسوم البيانية.

كما يهدف التقييم السريع بالمشاركة إلى تمكين المزارعين في الأرياف من استخدام معارفهم وخبراتهم في المستقبل لتحليل ظروفهم وعمل قرارات صائبة وعملية في كيفية التغلب على المشاكل والمعوقات وأيضاً إشراكهم وحثهم على عمل خطط تنفيذية على مستوى الحقل وبزمن قياسي قصير متلائم، يفضل استخدام تقنيات إيضاحية مع إعطاء المسؤولية في تعبئتها للمزارعين على أن يكون دور الفريق المتعدد التخصصات هو فقط التسهيل والإرشاد في إجراء عملية تعبئة المعلومات في الجداول من قبل المزارعين وبحسب وجهة نظرهم. ومن أهم هذه التقنيات ما يلي: جدول ترتيب الأفضليات والأولويات، جداول التدرج الرقمية المباشرة، أعمدة تحليل الاتجاهات، الخرائط والمخططات، جداول التحليل الموسمية.

« تحليل المشكلة (شجرة المشاكل):



يتضمن تحليل المشكلة عدداً من الخطوات: (راجع دليل أساسيات العمل التنموي)

(أ) تحديد المشاكل الرئيسية القائمة، بناءً على المتاح من المعلومات:

تتم عملية العصف الذهني لفريق التخطيط عن ما هي المشاكل المتواجدة في المنطقة المستهدفة أو للفئة المستهدفة بناءً على دراسة الاحتياجات، أو على خبرة المتواجدين في عملية العصف مثل المعنيون بالأمر أو فريق عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية.

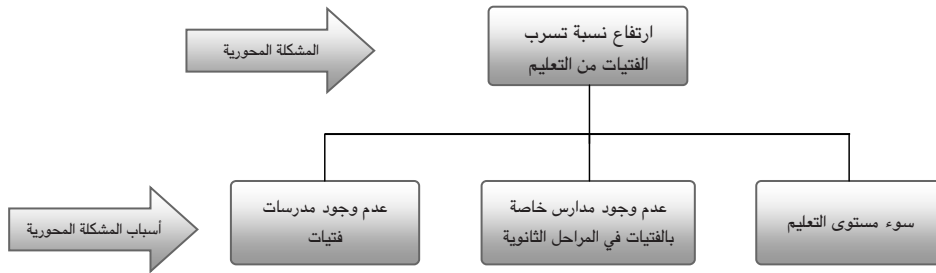
ب) اختيار مشكلة رئيسية واحدة للتحليل:

بعد تحديد كافة المشاكل القائمة، سيتم اختيار مشكلة واحدة تعتبر بمثابة المشكلة الرئيسية التي سيتطرق إليها المشروع الذي سيتم تطويره. إن هذه المشكلة الرئيسية، والتي يطلق عليها أحياناً وصف المشكلة المحورية، هي المشكلة التي ستعالج من خلال تنفيذ المشروع ويجب أن تتم عملية اختيار المشكلة الرئيسية أو المحورية بالتعاون الوثيق مع الشركاء.

ج) تحديد الأسباب المباشرة للمشكلة المحورية وتصميم شجرة تظهر تلك العلاقات:

بعد تحديد نقطة بدء تحليل المشكلة (المشكلة الرئيسية)، سوف ينصب اهتمامنا الآن على تطوير شجرة المشكلة. إن الخطوة الأولى التي نتخذها فيما يتصل برسم هذه الشجرة تتمثل في تحديد الأسباب المباشرة للمشكلة المحورية. ويكون التساؤل المركزي هو: لماذا تحدث هذه المشكلة؟

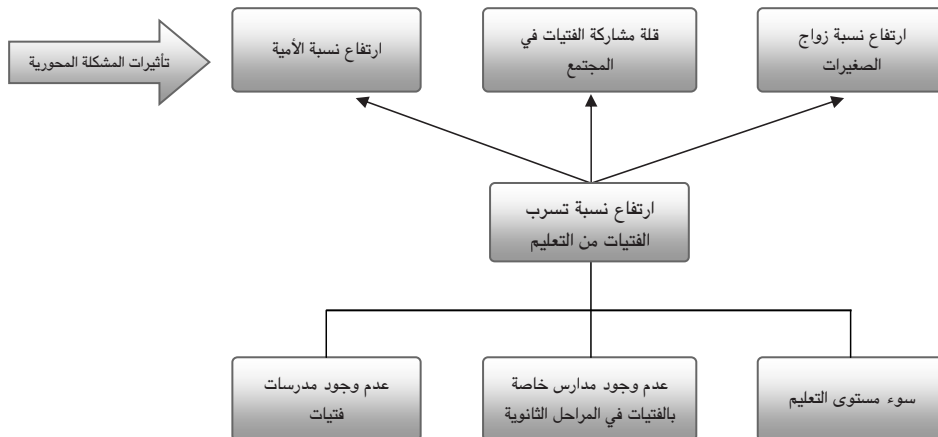
مثال :



د) تحديد التأثيرات المباشرة للمشكلة المحورية ورسم شجرة تظهر تلك العلاقات.

في هذه الخطوة، سوف ننظرون إلى تأثيرات المشكلة. وبدلاً من التساؤل حول أسباب وجود المشكلة، سوف تطرحون سؤالاً حول ما ينتج عن المشكلة.

مثال :



هـ) مراجعة شجرة المشكلة:

وفي الخطوة الأخيرة، يجب مراجعة شجرة المشكلة بأكملها للتأكد من أنها صحيحة وكاملة. ويجب أن تعكس الشجرة تسلسلاً منطقياً لعلاقة السبب والمسبب.

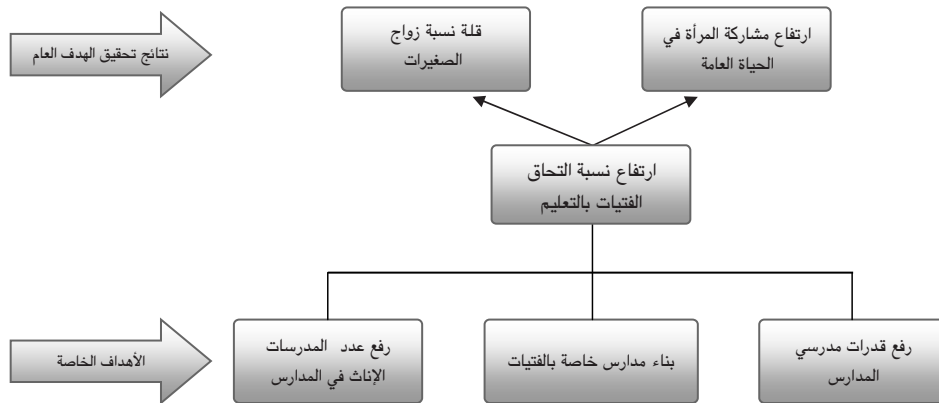
بعض التعليمات الأساسية في تحليل المشكلة:

- 1- تحدد المشاكل الواقعية وليس المحتملة أو المستقبلية.
- 2- يكون صياغة المشكلة بشكل سلبي.
- ولمزيد من المعلومات عن تحليل المشاكل نرجو العودة إلى دليل أساسيات العمل التنموي.

« تحليل الأهداف (شجرة الأهداف):

حيث يتم هنا تحويل شجرة المشاكل إلى شجرة الأهداف. وتتبع الخطوات التالية:

- 1- ابتداء بأسباب المشكلة المحورية يتم إعادة صياغة كل مشكلة إلى وضع إيجابي حيث يصبح هذا الوضع الإيجابي الأهداف الخاصة والأنشطة، إذا استمر التحليل إلى صف ثاني أو ثالث.
- 2- كما تعاد صياغة المشكلة المحورية إلى وضع إيجابي لتصبح الهدف العام.
- 3- وتعاد صياغة التأثيرات إلى وضع إيجابي لتصبح نتائج الأهداف.
- 4- تحويل شجرة المشاكل من علاقة سبب و مسبب للمشكلة إلى علاقة غايات ووسائل.



قبل تحديد الأهداف يجب مراعاة العوامل التالية:

- العوامل الاجتماعية: وعي المجتمع - مستوى التضامن - القوى المساعدة.
 - وجود المهارات المطلوبة: إمكانية توفرها - إمكانية الحصول عليها.
 - وجود الموارد: أنواعها - توفرها - التغلب على العوامل التي تعيق توفرها.
 - تقدير الموارد ومصدرها: مثل الموارد المادية والبشرية والفنية... الخ.
- بعد الانتهاء من هذه المرحلة سنجد أن لدينا أكثر من فكرة لأكثر من مشروع... وبالتالي لابد من اختيار المشروع الأنسب.

تحليل المعنيين بالأمر Stakeholders Analysis:

هي عملية تحليل جميع المشاركين والمساهمين في المشروع سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو هيئات أو مؤسسات، وتحديد نوعية علاقتهم بالمشروع ودورهم ومسؤولياتهم واهتماماتهم وتوجهاتهم (مؤيدة، عدائية، محايدة) وتوقعاتهم ومشاعرهم (تخوف، توجس، توقع، أم مجرد أمنيات)، وعادة تتم هذه العملية بسلاسة ويسر إذا كان المشروع واحد محدد، أما إذا تعددت المشاريع فتصبح العملية أقل يسراً وقد تستلزم وقتاً أطول وجهداً أكبر.

ويشمل التحليل كذلك على:

القدرات الكامنة لمجموعة من الأفراد مثل (القوة، العزم، الالتزامات) وكذلك أوجه الضعف والقصور، وما مدى مساهمة المجموعة في تنفيذ المشروع؟ وهل هناك احتمالية لإحداث إعاقة للمشروع من قبلهم؟ وما دورهم في تخطيط المشروع؟ وما هي الأعمال التي يجب القيام بها لضمان مساندة المعنيين بالأمر؟ ثم ماذا أو كيف يكون انعكاس رد فعل المشروع تجاههم وكيف سيؤثر فيهم؟



وعليه تكمن أهمية تحليل المعنيين بالأمر في الآتي:

- معرفة من يؤثر على سير المشروع إيجاباً أو سلباً.
 - تفادي المخاطر التي من الممكن أن تعيق سير المشروع.
 - معرفة الفرص التي من الممكن أن يستفيد منها المشروع.
 - المجموعات أو الأفراد الذين يجب أن يتم تحفيزهم للمشاركة في المشروع.
 - لمعرفة من المعنيين بالأمر الذين يجب مشاركتهم في مرحلة تصميم المشروع.
 - تفادي التأثير سلباً مع أي من الأطراف المعنيين.
- و تتم عملية تحليل المعنيين بالأمر في كل مراحل المشروع (تحديد، تخطيط، تنفيذ وتقييم).

أنواع المعنيين بالأمر:

هناك تصنيفات عديدة للمعنيين بالأمر يمكننا أن نذكر منها التصنيفات الثلاث الآتية:

- يمكن تصنيف المعنيين بالأمر بحسب تأثيرهم في المشروع إلى مؤثرين إيجابيين أو مؤثرين سلبيين.

مثال: التوعية بمخاطر الزواج المبكر في المدارس

المعنيون بالأمر	علاقتهم بالمشروع	+ / -
مديرو المدارس	تسهيل عملية الدخول للمدرسة واللقاء بالطالبات	إيجابي
الخطباء	معارضه حملة التوعية في خطب الجمعة	سلبي
	مساندة التوعية من خلال خطب الجمعة	إيجابي
أولياء الأمور		

- كما يمكن تصنيف المعنيين بالأمر إلى مؤثر ومهم للمشروع. ونقصد هنا بمؤثر: هم ممن يمكنهم أن يمنعوا مواصلة المشروع أو يمكنهم التسهيل لتنفيذ المشروع. ونقصد بهم المعنيون بالأمر الذين تعطى لهم الأولوية لإرضائهم في المشروع وتحقيق رغباتهم.

مثال: عند تنفيذ مشروع التوعية بمخاطر الزواج المبكر في أحد المناطق الشعبية الفقيرة، من الممكن أن يكون لعضو المجلس المحلي تأثيراً كبيراً جداً على تسهيل عملية التوعية أو منعها، ولكن في نفس الوقت لديه أهمية قليلة في المشروع حيث وأن المشروع لا يسعى لتحقيق احتياجاته.

المعنيون بالأمر	مهمون	مؤثرون

« ٣ - اختيار المشروع الأنسب:

ويتم فيها عملية القبول الأولي للمشروع في حال أن الفكرة من البداية كانت لمشروع واحد والغربة والفرز لأفكار المشاريع في حال وجود أكثر من مشروع والتي تم التوصل إليها سابقاً لأخذ الملائم منها واستبعاد الغير ملائم ويتم فيها حذف أفكار المشاريع المشكوك في نجاحها ومواجهة مشكلات لإقامتها، وسيتم توضيحها كما يلي:

أولاً: في حال وجود فكرة مشروع واحدة يتم الاتفاق بطريقة "استمر أو لا تستمر":

حيث يتم الإجابة على أسئلة تتعلق بمنطقية المشروع وإمكانية تحقيقه، ومن أمثلة تلك الأسئلة ما يلي:

- ما مدى حل المشروع للمشكلة أو الاحتياج الذي تعانيه الفئة المستهدفة؟
- ما مدى انطباق المشروع مع أهداف الجمعية ورسالتها؟
- ما أهمية المشروع ومبرراته، وهذا المبرر هو أصلاً وجود مشكلة أو حاجة تنموية غير مشبعة؟
- هل هناك أية قيود أو احتكارات أو أسباب أخرى تحول دون توفر أحد عوامل الإنتاج أو توفره بتكلفة عالية؟
- هل رأس المال المطلوب مبالغ فيه؟
- هل المشروع محرم شرعاً أو مخالف للأحكام الشرعية/ أي أحكام أخرى؟
- هل يؤدي القيام بالمشروع إلى مخالفة القواعد الحكومية (تلوث البيئة...)?
- هل يتعارض المشروع مع سياسات الدولة أو القيود التي تفرضها؟
- هل هناك صناعة احتكارية مؤثرة في البلد؟

وبالطبع هذه الأسئلة مجرد نموذج فكل مشروع خصوصيته.

ثانياً: في حال وجود أكثر من مشروع يتم تقييم الأفكار بطريقة مصفوفة الأفكار:

حيث يوجد أكثر من فكرة لذلك نقوم بتحليلها ودراستها للوصول لفكرة واحدة محتملة يتم دراستها بشكل أدق في مرحلة دراسة الجدوى وفقاً للطريقة التالية:

- 1- اختيار العوامل المؤثرة بشكل كبير في اتخاذ القرار بالنسبة للمشاريع المحددة والتي تختلف من مشروع لآخر ومن جمعية لأخرى فمثلاً الطلب مهم جداً.. ولكن رأس المال يختلف أهميته من شخص لآخر.
- 2- إعطاء وزن نسبي لكل عامل من عوامل تقييم دراسات ما قبل الجدوى لكل مشروع.
- 3- نستخدم مصفوفة للمفاضلة بين القيم المحددة للمشاريع.

مثال توضيحي:

لدى الجمعية أفكار لأربعة مشاريع تخدم فئة الجمعية/ المؤسسة الأهلية المستفيدة وهي نساء

فقيرات كالتالي:

- مشروع معمل خياطة.
- معمل كمبيوتر.
- تدريب نساء للعمل كمربيات.
- مشروع يمكن النساء من عمل مطبخ منزلي لبيع الوجبات.

وسيتم أخذ المعايير المهمة التي تؤثر في قرار اختيار أحد المشاريع والتي تختلف من مشروع لآخر ومن منظمة لأخرى ولكن سيتم توضيح بعض المعايير في مصفوفة تسمى مصفوفة أفكار المشاريع والتي سيتم توضيحها كما يلي:

"مصفوفة أفكار المشاريع"

أفكار المشروعات	معمل خياطة	معمل كمبيوتر	تدريب مربيات	مطبخ منزلي
المعايير	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة
ما مدى تحقيقه لأهداف الجمعية/ المؤسسة الأهلية ورسالتها؟	☐	☐	☐	☐
ما قدرة الجمعية على تحمل تكاليفه ومقارنة التكاليف بالعائد (الاجتماعي والمادي والتنموي)؟	☐	☐	☐	☐
ما حجم الطلب على المنتج أو الخدمة في المنطقة- (الاحتياج الحقيقي للمشروع من قبل المستهدفين)؟	☐	☐	☐	☐
ما إمكانية تشغيل المشروع لنفسه / لضمان تغطية تكاليفه واستمرارية المشروع؟	☐	☐	☐	☐
ما المخاطر الموجودة بالمشروع النزاعات / عدم تقبل المجتمع للمشروع / توافر المدخلات / تعديل القوانين واللوائح؟	☐	☐	☐	☐
ما المنظمات الأخرى المتوجهة لحل نفس المشكلة؟	☐	☐	☐	☐
هل يوجد ممول محتمل؟	☐	☐	☐	☐
وجود قدرات فنية لدى الجمعية لتنفيذ المشروع؟	☐	☐	☐	☐
هل؟	☐	☐	☐	☐

وقفه

بعد دراسة المعايير السابقة نقوم باختيار المشروع الملائم للفئة المستفيدة والذي يوجد له ممول محتمل ولا يواجه مخاطر قد تقضي عليه أو أي مشاكل قانونية ليتم عمل دراسة جدوى تمهيدية أو مبدئية للتأكد من جدواه وقدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على إدارته.

دراسة الجدوى التمهيدية / المبدئية :

هي مجموعة من الخطوات تختص بالدراسة والتحليل وجمع البيانات والمعلومات وتتلور في النهاية في شكل مستند أو دليل يساعد في اتخاذ قرار يساعد في الإجابة على السؤال التالي: هل يتم القيام بالدراسات التفصيلية لجدوى المشروع التنموي المقترح أم التوقف وإلغاء فكرة المشروع؟ وتشمل الدراسة أغلب جوانب دراسة الجدوى الكاملة ولكن بصورة أقل تفصيلاً وتعتمد على مصادر بيانات أقل واحتمالات أقل وتكون بشكل عموميات، ولكنها صحيحة ومؤكدة، قد يقوم بها صاحب الفكرة أو المختص في الجمعية أو يمكن الاستعانة بمنظمة أخرى لديها خبرة في نفس المجال أو مؤسسات تنموية مهتمة بهذا المجال أو جهات حكومية ذات علاقة وتهدف إلى:

- تحديد مدى جدوى القيام بدراسة جدوى تفصيلية في حال احتياج المشروع لذلك.
- تحديد إمكانية الاكتفاء بالدراسة التمهيدية وقبول المشروع على أساسه أم تحتاج إلى دراسة جدوى تفصيلية ومدى جدواها.
- تعيين جوانب المشروع التي تحتاج إلى تركيز خاص أثناء دراسة الجدوى الكاملة في حال احتياج المشروع إليها.
- دراسة موائمة المشروع المقترح للقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- التوصل إلى التأكد من درجة الحاجة إلى منتجات المشروع المقترح.
- دراسة البيئة الخارجية باعتبار المشروع نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

جوانب دراسة الجدوى التمهيدية (المبدئية):

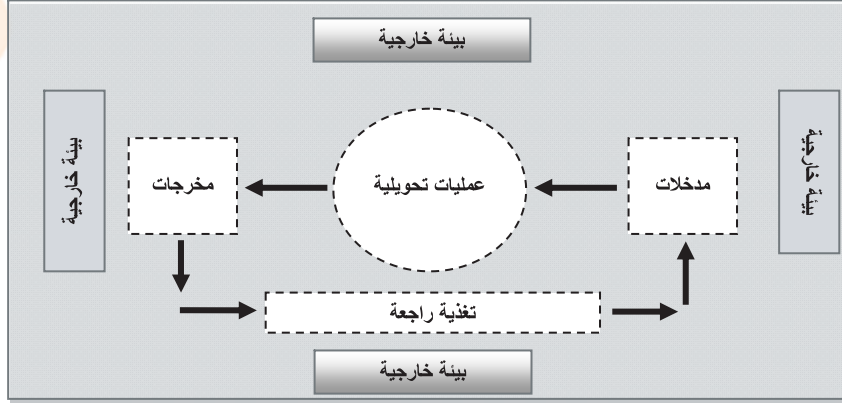
- 1- دراسة البيئة الخارجية العامة مثل: المحيط الثقافي والسياسي والقانوني والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي.
- 2- دراسة البيئة الخاصة بالمشروع مثل: الفئة المستهدفة والمستفيدة - الممولون - أصحاب المشروعات المماثلة - القطاع الخ.

أولاً: دراسة البيئة الخارجية العامة:

في دراسة البيئة الخارجية العامة سنوضح أولاً أهمية دراسة البيئة الخارجية بالنسبة للمشروع ومن ثم مكونات البيئة الخارجية من بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية... إلخ، كما يلي:

1 - أهمية دراسة البيئة الخارجية:

وتكمن أهمية التركيز في هذه المرحلة على البيئة الخارجية للمشروع كون المشروع نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية كما يوضحه الشكل التالي:



ومن الشكل السابق يتضح لنا أن:

- المشروع يستمد احتياجاته من البيئة ثم يصب نتائج أعماله مرة أخرى في البيئة، فالعلاقة بين البيئة والجمعية/ المؤسسة الأهلية علاقة دائرية مستمرة بالضرورة، تبدأ وتنتهي بالبيئة.
- إن علاقة البيئة بالجمعية/ المؤسسة الأهلية أو المشروع المزمع إنشائه تدور حول عناصر المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والأثر المرتد والإدارة ومحيط المشروع.
- يبدأ المشروع من البيئة ويصب في البيئة وهذا يعني أنه إذا كانت المخرجات الممثلة في السلع أو الخدمات لا تتفق مع متطلبات البيئة فمعنى هذا رفض البيئة لها وبالتالي يعجز المشروع عن تحقيق الأثر المطلوب وهذه النتيجة تشير إلى رفض مقترح المشروع التنموي.
- إذا لم تتفق مخرجات المشروع مع العادات والتقاليد والعرف السائد في البيئة ففي هذه الحالة لا يتلاءم المشروع وظروف البيئة وبالتالي رفض المشروع.
- تؤثر البيئة على المشروع من ناحيتين:
 - 0 أنها تفرض قيوداً وحدوداً على الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو المشروع من جهة.
 - 0 أنها تتيح فرصاً فعالة وإيجابية من جهة أخرى ويجب استغلالها.
- لا يقل تأثير الجمعية/ المؤسسة الأهلية على البيئة في أهميته عن تأثير البيئة عليها، فقد يشتركان معاً في نوعية ودرجة التأثير وهذا يعني أن المشروع يتأثر بجميع المتغيرات البيئية كما أنه يؤثر بدوره على البيئة الخارجية من خلال مخرجاته وهذه الأهمية تتطلب:
 - 1- ضرورة تحديد القوى البيئية وأنواعها ومؤثراتها.
 - 2- تحليل خصائص هذه المتغيرات ودراسة اتجاهاتها في الماضي واحتمالاتها في المستقبل.
 - 3- وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها مثل استراتيجيات التنفيذ- استراتيجيات التسعير - استراتيجيات التوزيع.
- إن قرار قبول أو رفض المشروع التنموي المقترح ثم قدرة هذا المشروع في حالة قبوله على

الاستقرار والاستمرار يتوقف على حجم البيانات والمعلومات ونطاق المعرفة التي يتم تجميعها من البيئة الخارجية واحتياجاتها ورغباتها ومتغيراتها العامة والخاصة المؤثرة ثم العمل على توفير نوعية السلع والخدمات التي تشبع تلك الاحتياجات وتتواءم في نفس الوقت مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- يختلف حجم ونوعية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها عن بيئة المشروع باختلاف حجم وطبيعة ونوعية المشروع المقترح وباختلاف نوعية البيئة التي يتعامل معها، فهل يتعامل معها من حيث الاستقرار والتغيير والتجديد في البيئة المحلية أو الخارجية.. الخ؟

2- مكونات البيئة الخارجية:

- **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل مختلف القرارات التي تصدرها الحكومة ومدى تأثيرها على المشروع بالسلب أو الإيجاب وبالتالي دراسة إمكانية التعامل مع النواحي الإيجابية لها، والاستفادة منها مثل الإعفاءات الضريبية للجمعيات وغيرها أو النواحي السلبية وتجنبها.

مثل عدم توافق المشروع مع البيئة السياسية والقانونية وبالتالي عدم قبول المشروع.

- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بذلك دراسة المتغيرات البيئية ذات الطابع الاجتماعي، كدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية للمستهدفين للمشاريع (إنتاجية- خدمية) والتي تتطلب بدورها دراسة للأسس والنظريات الاجتماعية والنفسية التي تحكم طباع وتقاليد وقيم الأفراد وعلاقاتهم المتشابكة هذا بهدف الوصول إلى المفاهيم والأسس التي يتم الاسترشاد بها عند دراسة سلوك الأفراد.

- نماذج السلوك، وتعني ارتباط المجموعة، مما يوحد نظرتهم للمشروع أو الخدمة.

- أسلوب المعيشة وكيفية استغلال الوقت.

- الأدوار الاجتماعية.

- النمو السكاني وحجم السكان وتوزيعاتهم.

- العادات والتقاليد بشكل عام وفيما يتعلق بالمشروع بشكل خاص.

❖ ويتم الاهتمام بهذا الجانب بشكل أكبر في مشاريع التوعية وقضايا المناصرة.

- **البيئة الاقتصادية:** وتشمل التكلفة التقديرية للمشروع من خلال دراسة المشاريع المشابهة، ودراسة مصادر التمويل وحجم التمويل المتوقع، والأسعار، وحجم الفائدة، وقدرة الفئة المستفيدة على دفع الرسوم أو المشاركة.. إلخ.

كما تشمل دراسة البيئة الخارجية دراسة الوضع الاقتصادي للمجتمع والفئة المستفيدة بالذات وأماكن تركيز الفقر.

- **البيئة الثقافية:** تؤثر البيئة الثقافية على نوعية العمالة المطلوبة، فمثلاً: ثقافة مجتمع ما من حيث مدى قبوله لقيام المرأة بالبيع والشراء في محل أو مطعم، أو ثقافة مجتمع ما من حيث مشاركة المرأة في التدريب أو التدريب... إلخ، لذلك فقدرة المشروع على الحصول على احتياجاته من العنصر البشري المطلوب يتوقف على مستوى القيم الثقافية الموجودة في محيطه ومستوى التحصيل العلمي والمعرفي لديه، وتفيد دراسة المناخ الثقافي "للمشروع قيد الدراسة" في الوقوف عند المعوقات أو المحددات التي ستواجه المشروع للحصول على احتياجاته من حيث حجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة، وملائمة المشروع للثقافة.

ثانياً: البيئة الخاصة بالمشروع مثل:

- **الفئة المستهدفة والمستفيدة:** مثل عدد الفئة المستهدفة وعدد المستفيدين ونسبتهم من الفئة المستهدفة، ومدى احتياجها للمشروع ومدى ملائمة المشروع لهم، وكيف سيسهم المشروع في تحسين وضعهم المعيشي فمثلاً: ما مدى ملائمة تنفيذ مشروع للتدريب على الكمبيوتر في منطقة ريفية نائية؟ حيث أن التركيز على الفئة المستهدفة يجب أن يكون مرتبطاً بالدراسات التي تمت في البيئة الخارجية والتي توضح ماهي فرص العمل التي سيتم توفيرها لخريجي الدورات التدريبية.

- **الممولون المحتملون لهذا المشروع:** يتم الاعتماد على قاعدة البيانات لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو المنظمات أو الجهات الأخرى، لمعرفة الممولين المحتملين لهذا المشروع ومدى انطباق شروطهم على المشروع أو الجمعية/ المؤسسة الأهلية وتعتبر هذه النقطة من أهم النقاط التي يعتمد عليها إكمال المشروع من عدمه. حيث يجب أن يتم تحديد بدائل للممولين المحتملين، ولكن في هذه المرحلة، تكون الجمعية/ المؤسسة الأهلية غير متأكدة أو ليس لديها وعد من أي جهة، ولكن لديها معرفة بجهات تقوم بتمويل مشاريع من هذا النوع في حالة اعتماد المشروع كلياً على التمويل.

- **أصحاب المشاريع المماثلة:** حيث يجب دراسة مدى تأثير مشاريعهم على مشروع الجمعية/ المؤسسة الأهلية من حيث التعاون والتنسيق... إلخ، وأيضاً من حيث نوعية أصحاب المشاريع المماثلة هل هم قطاع خاص أم قطاع غير ربحي أم حكومي... إلخ.

- **بيئة التسويق للمشروع:** في حالة المشروع الإنتاجي، أو ما شابه، مثل مشاريع التدريب التي يتم فيها إنتاج، فإنه يتم تقدير الطلب وفق الاستهلاك الحالي والمستهلكون الرئيسيون ولا تتطلب هذه المرحلة إعطاء بيانات دقيقة مثل الدراسة التفصيلية التي تعتمد على أرقام وبيانات ومعادلات، إضافة إلى دراسة العناصر التالية بشكل عام:

- تقدير الطلب - نظم البيع والتوزيع - فرص التصدير - الوضع التنافسي.

- احتمالات زيادة الطلب في المستقبل.

- **الجوانب المالية للمشروع:** وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام:

رأس المال ومدى توفره - تكلفة الإنتاج - العوائد من المشروع وما مدى تغطية التكاليف المباشرة للمشروع وما هي إمكانية الاستفادة من تلك العوائد في تغطية نفقات الجمعية وفتح مشاريع أخرى.

- **الجوانب الفنية للمشروع:** وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام:

الحجم الاقتصادي للمشروع - المواد الخام والآلات والمعدات - طبيعة العمليات التي ستتم.

- **الجوانب الإدارية والتنظيمية للمشروع:** وتهتم بدراسة العناصر التالية بشكل عام:

القوى العاملة وسهولة توفيرها - مدى توفر الكوادر الإدارية والمهارة المطلوبة وتكلفتها - ونتيجة لاختلاف طبيعة المشروعات وحجمها من مشروع لآخر فإن جميع محاور الدراسة السابقة ستختلف من مشروع لآخر وستختلف درجة التركيز عليها بحسب طبيعة المشروع.

طرق جمع البيانات في هذه المرحلة:

- مقابلات شخصية لأصحاب مشاريع مماثلة أو مشابهة.
- مقابلات شخصية لذوي العلاقة والمعرفة بهذا الخصوص.
- مصادر رسمية وغير رسمية منشورة وغير منشورة.

تحليل نتائج / مخرجات الدراسة التمهيدية:

- في ضوء ما سبق عرضه فإن الدراسة المبدئية تعد بمثابة مستند أو وثيقة يعتمد على نتائجها في الوصول إلى قرار القيام أو عدم القيام بالدراسة التفصيلية لجدوى المشروع المقترح.
- إذا كانت نتائج الدراسة المبدئية تشير إلى احتمالات نجاح المشروع المقترح فيجب تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها عند دراسة المراحل التفصيلية للجدوى.
- يجب تحديد التكلفة التقديرية لهذه الدراسات.
- تحديد مدى حاجة الفكرة إلى أية تعديلات.
- تحديد الخصائص الرئيسة للمشروع.
- تحديد العناصر المكملية.
- تحديد الحاجات التي يلبيها المشروع.
- تحديد البدائل المتاحة.
- الممولون المحتملون لهذا المشروع.

تحقق المشاريع الخاصة جددى بينما تحقق عوائد مالية وتحقق المشروعات العامة جددى عندما تحقق منافع اجتماعية ونظراً لمحدودية الموارد فيجب أن تكون قيمة المنفعة الاجتماعية أكبر من أو تساوي كلفة المشروع

التقرير النهائي لدراسة الجدوى التمهيدية:

- وصف للمشروع وملخص عنه.
- أهداف المشروع.
- المشكلة التي يحلها وأهميته وكيف سيقوم المشروع بتغطية احتياجات المستفيدين.
- النتائج، المتوقع من المشروع تحقيقها.
- الهيكل التنظيمي للمشروع، "عدد العاملين في المشروع: مؤهلاتهم، خبراتهم، وقدرتهم على إدارة المشروع".
- احتياجات المشروع.
- كيفية تشغيل المشروع لنفسه وتغطية نفقاته وضمان الاستمرارية.
- كيف سيتم صرف المبالغ برشد عالي؟ في حالة مشاريع مثل التوعية...إلخ.

ضمان استدامة المشروع في مرحلة التحديد:

- استدامة المشروع تعني قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيقه لأهدافه وفق عمره الافتراضي وبعد انتهاء عملية التنفيذ، وسيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:
- أن يكون تلبية لاحتياجات المستهدفين الحقيقية والواقعية.
 - مدى قدرته على تغطية نفقاته التشغيلية، وهل سيتم ذلك من خلال رسوم؟ كم؟ وكيف؟ أم من خلال بيع منتجات في حال مشروعات التدريب أم من خلال تأجير جزء منه مثلاً... إلخ.
 - من حيث مدى توفر الإمكانيات من مواد خام وآلات... إلخ، خلال فترة المشروع.
 - من حيث توفر الكفاءات المؤهلة والمهارات التي يحتاجها المشروع خلال فترة المشروع.

وقفه

في نهاية هذه المرحلة :

يجب أن تقرر الهيئة الإدارية بالجمعية في: هل هناك ضرورة لعمل دراسة جدوى تفصيلية؟ وماهي مبرراتها؟ وإذا كانت مبرراتها قوية مثل كبر حجم المشروع وطبيعته التجارية والإنتاجية... إلخ. وكيف ستتم تلك الدراسة ومن سيقوم بها؟

خلاصة:

يعتبر تحديد المشروع هو المرحلة الأولى والتحديد هنا وكما تم التوضيح سابقاً ليس مجرد اقتراح فكرة لمشروع بل تحديدها ووصفها بشكل دقيق ومعرفة مدى جدواها وأثرها وإن كانت مشاريع الجمعيات والمؤسسات تعطي أهمية جدواها وفقاً لأهمية خدماتها للمستفيدين، إلا أنه لا يمكن إغفال الجانب المادي ومدى قدرة المشروع على تشغيل نفسه وما يحتاج إليه من موارد وإمكانيات، لذلك تظهر أهمية دراسة الجدوى من جميع النواحي وقد تختلف دقة ومدى التوسع في هذه الدراسة بحسب نوع وحجم المشروع. وتذكر أنه: لن يمول أحد مشروع لا يعرف جدواه، وماهي نتائجه، وكيف سيشغل نفسه وعليه لا بد أن تشمل هذه المرحلة مايلي:

1- نشأة الفكرة.

2- تحليل الوضع:

(a) تحليل وتحديد الاحتياجات:

- فوائد تقييم الاحتياجات
- أدوات جمع المعلومات
- خطوات تقييم الاحتياجات
- أساليب ومنهجيات تقييم الاحتياجات:

- المسح الأساسي/القاعدي.

- التقييم السريع بالمشاركة.

(b) تحليل وتحديد المشكلة (شجرة المشكلات).

(c) تحليل وتحديد الأهداف (شجرة الأهداف).

(d) تحليل وتحديد المعنيين بالأمر.

3- اختيار المشروع الأنسب:

- في حالة وجود فكرة مشروع واحد.
- في حالة وجود أكثر من مشروع.

4- دراسة الجدوى التمهيديّة (المبدئية):

• جوانب دراسة الجدوى التمهيديّة:

1. دراسة البيئة الخارجية العامة:

a. أهميّة دراسة البيئة الخارجية العامة.

b. مكونات البيئة الخارجية العامة:

• البيئة السياسية والقانونية.

• البيئة الاجتماعية.

• البيئة الاقتصادية.

• البيئة الثقافية.

2. دراسة البيئة الخاصة بالمشروع:

• الفئة المستفيدة والمستهدفة.

• الممولون المحتملون لهذا المشروع.

• أصحاب المشروعات المماثلة.

• بيئة التسويق للمشروع.

• الجوانب المالية للمشروع.

• الجوانب الفنية للمشروع.

• الجوانب الإدارية والتنظيمية للمشروع.

• طرق جمع البيانات في هذه المرحلة.

• تحليل نتائج / مخرجات الدراسة التمهيديّة.

• التقرير النهائي لدراسة الجدوى التمهيديّة.

• ضمان استدامة المشروع في مرحلة التحديد.

مخرجات هذه المرحلة:

هي وثيقة تشمل تصور مبدئي متكامل لمشروع ذي جدوى مضمون استمراريته موضع فيها تصور أولي عن أثر المشروع على تحسين الوضع المعيشي للمستهدفين منه. (سيتم الاستفادة من هذه الوثيقة في تدبير التمويل كما سيتم التوضيح عند دراسة مادة تدبير التمويل)

الوحدة الثالثة

تخطيط المشروع



في هذه الوحدة سيتم توضيح مرحلة التخطيط للمشروع والتي من خلالها سنوضح تصميم فكرة المشروع والتي ثبت أهميتها وجدواها من جميع النواحي، ويتم تصميم وتفصيل أهدافه ونشاطاته وخدماته والفئات الذين يخدمهم وكيف سيخدمهم؟ كما يتم في هذه المرحلة رصد الموارد البشرية والمالية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع وتحديد عدد الأفراد المراد تعيينهم وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم، وتعتبر عملية تخطيط المشروع مرحلة حرجية في إدارة المشروع، حيث يعتمد عليها كفاءة وفعالية مرحلة التنفيذ، وتُعد هذه المرحلة بوضع وحصر متطلبات إكمال المشروع بنجاح بشكل مفصل ودقيق.

ويعتبر التخطيط الجيد في بداية أي عمل جديد هو العنصر الأساس لتحقيق النجاح حيث توفر القرارات التي تتخذ في المراحل الأولى من عمر المشروع الكثير من المشقة والوقت والمال الذي قد يتم تحمله في حالة اتخاذ قرار خاطئ.

وتشتمل عملية التخطيط على الخطوات التالية:

« ١- صياغة المشكلة الرئيسة بشكلها النهائي:

يتم صياغة المشكلة التي تقرر استهدافها في مرحلة التحديد بشكل واضح وبطريقة سليمة (المقصود وضع العبارة في الصياغة السلبية وليس نفي وجود الخدمة). ويتم شرحها بالتفصيل (ليس مجرد نقاط)، ما هي أسباب المشكلة؟ وما هي نتائجها؟. ويتم دعم الشرح بأرقام وبيانات وإحصائيات. كما يمكن دعمها أيضا بقصص واقعية مما نتج عنه في تقييم الاحتياجات.

مثال لصياغة مشكلة: ارتفاع نسبة تسرب الفتيات من التعليم في المرحلة الإعدادية والثانوية. ومن ثم

دعمها بالحقائق والبيانات التي تظهر أهميتها في شرح موجز

٢- تحديد وصياغة الأهداف العامة و التشغيلية للمشروع:

في مرحلة تحديد المشروع، أعطتنا شجرة الأهداف تصوراً مبدئياً عن ماهية الأهداف العامة والأهداف الخاصة، وقد تكون أيضاً دلتنا على الأنشطة إذا ما استمر التحليل إلى صف آخر من الشجرة. وفي هذه المرحلة (التخطيط) وبعد الاختيار النهائي للمشروع الأنسب، يجب علينا صياغة الأهداف العامة والأهداف الخاصة أو التشغيلية صياغة نهائية واضحة ومحددة. وتعتبر صياغة الأهداف بشكل واضح وتحديد الأهداف الخاصة مهمة من حيث أنها :

- تساعدك على توضيح غايتك واستراتيجيتك للمساهمة في حل المشكلة.
- توفر إطار عمل واضح لتصميم عملية المشروع.
- توفر "تجسيدا واقعيا" بحيث يكون المانح قادراً على رؤية مدى إمكانية النجاح.
- تربط المشروع برسالة الجمعية/ المؤسسة الأهلية وأهدافها، وكذلك برسالة المانح المفترض.
- يوفر غرض المشروع هدفاً قصير المدى، أي يشكل هدفاً مباشراً.
- وسيلة هامة لتقييم الأداء والمتابعة.

الأهداف العامة للمشاريع: هي الأهداف العامة الواسعة التي لا ترتبط فقط برؤية المنظمة ولكن أيضاً ترتبط بالاستراتيجيات الوطنية أو الدولية (مثل الأهداف الألفية)، ولأنها أهداف واسعة النطاق فتحقيقها يأخذ سنين طويلة، ولا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها بل يتشارك عدد كبير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية في تحقيقها. و كل منظمة تشارك في تحقيق هذه الأهداف بنسبة ضئيلة و لا تستطيع التحكم في تحقيقها.

الأهداف الخاصة للمشاريع: هي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة الواحدة بشكل مباشر. قد تكون هناك منظمات أخرى أو مشاريع لمنظمات أخرى لها نفس الأهداف الخاصة إلا إن المنظمة الواحدة يجب أن يكون لها التأثير الرئيسي في تحقيقها و بنسبة كبيرة. وعليه فإن الأهداف الخاصة يجب أن تكون محددة بزمان وواضحة و يمكن قياسها.

وتدعى الأهداف الخاصة بالأهداف الذكية (SMART) لوجوب توفر الخمسة شروط التالية فيها:

S = Specific	محددة
M = measurable	يمكن قياسها
A = Achievable	قابلية للتحقيق
R = Relevant	ذات علاقة
T = Time Related	محددة الوقت

مثال

هدف عام: التقليل من نسبة تسرب الفتيات من المدارس في المرحلة الإعدادية والثانوية.

هدف خاص: تأهيل عدد 20 مدرسة إناث للمرحلة الثانوية والإعدادية في مجال.... خلال الفترة

«- تحديد الفئة المستهدفة:

- هي الفئة التي يستهدفها المشروع بالأنشطة.
- من المهم التعرف على معايير الفئة المستهدفة قبل البدء بتخطيط أنشطة المشروع:
 - الجنس ، العمر ، العدد.
 - المستوى الاقتصادي ، الاجتماعي، التعليمي.
 - احتياجات الفئة.
 - مدى تقبل الفئة للأنشطة.
- أنواع الفئات المستهدفة:
 - **مباشرة:** وهم المستفيدون من أنشطة المشروع بشكل مباشر.
 - **غير مباشرة:** وهم الذين يستفيدون من المشروع عن طريق الفئة المستهدفة المباشرة، مثل المجتمع المحيط، أسرة الفئة المستهدفة..إلخ.

«- شرح علاقة الأهداف بالمشكلة:

لابد هنا أن يتم شرح كيف ستقوم الأهداف العامة والخاصة بحل المشكلة؟ وما هي النتائج التي سيحققها المشروع وكيف سيتم التغيير والتأثير. وعملية الربط بين المشكلة والأهداف هامة جداً لتسهيل عملية التخطيط ولإقناع الداعمين بأهمية المشروع لحل المشكلة.

«- اختيار إستراتيجية إنجاز المشروع:

وتعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية هنا على تحديد الاستراتيجيات العامة الرئيسة لتنفيذ المشروع.

مثال:

مؤسسة "س" تهدف إلى رفع قدرات الشباب والشابات ذوي الدخل المحدود فهنا ستكون :

الاستراتيجية: عن طريق إعطاء منح دراسية وتدريبية للشباب والشابات ذوي الدخل المحدود.

آلية العمل: هنا يتم شرح كيف ستقدم المنح؟ مثل اختيار الشباب وما هي المعايير؟ وكيفية تحديد الدورات

؟... إلخ

٦ - تحديد الأنشطة الرئيسة للمشروع:

تقسيم عملية إنجاز المشروع إلى مراحل ومكونات وخطوات رئيسية وفرعية تؤدي إلى تحقيق الهدف (كيف نحقق الهدف؟):

- **الأنشطة الرئيسة:** الأهداف الموضوعية سابقاً - لا بد أن تجزأ إلى أنشطة تحقق تلك الأهداف، حيث تقوم الجمعية/المؤسسة الأهلية هنا بعرض مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها من خلال هذا المشروع، والأنشطة تختلف من مشروع لآخر، مثلاً: عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة... إلخ. ولا بد أن تتأكد الجمعية/المؤسسة الأهلية عند تفصيلها للنشاطات من أنها - أي النشاطات - تحقق هدفاً أو أكثر من أهداف المشروع.

- **الأنشطة الفرعية أو الإجراءات:** يتم تحديد الأنشطة التفصيلية للمشروع، حتى يتم التأكد من وضوح جميع الخطوات وبالتالي معرفة وتحديد جميع النفقات والتكاليف قبل التنفيذ.

مثال:

- تدريب 20 مدرسة على مهارات التدريس للمرحلتين الثانوية والإعدادية.

- استقطاب 10 مدرسات من المناطق المجاورة.

٧ - تحديد النتائج المتوقعة

النتائج: هي التغيير الذي يحدث نتيجة تدخل معين (نشاط، مشروع، برنامج)، وهناك ثلاثة أنواع من النتائج وهي:

(1) **المخرجات:** وهى عبارة عن المنتجات، البضائع أو الخدمات التي نتجت مباشرة عند الانتهاء من النشاط أو التدخل. تكون المخرجات تحت سيطرة منفذي المشروع بشكل رئيس وهم المسؤولون عن الوصول إليها.

(2) **العائدات:** هي التأثيرات المتوسطة المدى التي نتجت عن المخرجات، العائدات يكون سببها الرئيس هو مخرجات المشروع ولكن ليس بالضرورة أن يكون المشروع هو الوحيد الذي ساعد في تحقيقها، و لكن قد تكون هناك تغييرات أو تدخلات أخرى شاركت في إنتاج هذه العائدات.

(3) **الأثر:** هو التغييرات التي تحدث بسبب التدخل التنموي، وعادة تحدث هذه التغييرات، بعد فترة طويلة من انتهاءه، وتكون نتيجة لتحقيق المخرجات والعائدات من المشروع أو البرنامج... كما أن المشروع يكون فقط قد شارك نسبياً في تحقيق الأثر.

❖ وتضع الجمعية/المؤسسة الأهلية هنا تصورها للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع.

مثال:

هدف عام: التقليل من نسبة تسرب الفتيات من المدارس في المرحلة الإعدادية والثانوية.

هدف خاص: رفع عدد المدرسات الإناث للمرحلة الثانوية والإعدادية.

المخرج: 20 مدرسة لديهن القدرة على التدريس في المرحلة الثانوية والإعدادية .

العائد: ارتفاع نسبة الملتحقات بفصول الدراسة الإعدادية والثانوية.

الأثر: ارتفاع نسبة الفتيات اللاتي يكملن دراستهن الثانوية.

« ٨ - تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط:

تقدير الوقت اللازم لإنهاء كل نشاط، متى ستحصل الأنشطة والمخرجات المختلفة؟ استخدم أحد أساليب الجدولة الزمنية لوضع خطة التنفيذ للمشروع، مع تحديد المسار الحرج له، والوقت المطلوب لإنهائه، وتحديد الأنشطة التي ستنفذ في نفس الوقت وتحديد النشاط السابق واللاحق والمتزامن.

« ٩ - تحديد المسؤولية وتقسيم العمل:

قد لا يحتاج المشروع الذي تقوم به إلا لشخص واحد فقط، وهنا لا تكون بصدد تقسيم للعمل، ولكن إذا احتجت لمجموعة من الأفراد، فهنا عليك توزيع العمل أي توزيع المهام بين الأفراد داخل المشروع. ويتم توزيع العمل في حالة:

§ احتياجك للآخرين لعدم قدرتك على القيام بالعمل بمفردك.

§ التخصص فقد يحتاج مشروعك إلى أنشطة وأعمال قد تحتاج إلى المتخصصين.

« ١٠ - تصميم خطة المشروع:

الهدف من خطة المشروع أن يتم ترجمة جميع الخطوات السابقة إلى جدول واضح وسهل القراءة وتتضمن:

- اسم المشروع: حيث تبتكر الجمعية/المؤسسة الأهلية اسم للمشروع وبالإمكان تصميم شعار يخدم الهدف.

- هدف المشروع.

- الفئات المستهدفة.
- موارد الأنشطة الرئيسية والفرعية في المشروع: (بشرية ، مالية و مادية).
- المسئولية وتقسيم العمل.
- النتائج المتوقعة.
- مؤشرات التقييم.

شكل خطة العمل:

يتم وضع البنود السابقة في شكل خطة عمل مع مراعاة أن يكون العرض متسلسلاً منطقياً وزمنياً وتوضح الخطة لكل مشروع بحسب احتياجاته، وفيما يلي نموذج مقترح لخطة تشغيلية.

اسم المشروع:

هدفه:

الفئة المستهدفة:

م	النشاط الرئيس	النشاط فرعي	النتائج المتوقعة	الموارد			الجدول الزمني للتنفيذ								مسؤولية التنفيذ
				بشرية	مادية	مالية									

« II – إعداد موازنة المشروع :

تنقسم الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة إلى:

- **موارد بشرية:** محاسبون، مدربون، مستشارون، إداريون، مراسلون.. إلخ وهنا لابد من التركيز على "ما هي المهارات المطلوبة؟ وما هي المهام لكل شخص؟ والتي على أساسها يتم تحديد الأجور؟" مثلاً: من لديه مهارة الكمبيوتر واللغة، لا يكون أجره كمن ليس لديه هذه المهارة؟
- **موارد مادية:** ويتم ذلك بتحديد ما هي المعدات والأجهزة المطلوبة لتشغيل المشروع؟ مثلاً: كمبيوتر، أجهزة عرض، كراسي، سيارة.. إلخ، وهنا يتم التركيز على ما هي المواصفات المطلوبة؟ ما

هي البدائل المتواجدة في السوق؟ ما هي عروض السعر المختلفة؟ وأخذ المميزات والعيوب مثل عمرها الإنتاجي - تكلفة تشغيلها - تكلفة صيانتها - المواد الخام؟ وأيضا يجب تحديد كيف ستحصل على الآلات بالشراء أو بالتأجير؟ ويجب أن تحدد المواد الخام المطلوبة في التشغيل والتي يجب أن تكون متفقتة مع الآلات الموجودة ونوعية الإنتاج المطلوبة. وعليك في البحث عن المادة الخام تحديد (ظروف السوق - نوع السوق (داخلي - خارجي) - مصادر التوريد - جودة المادة الخام - الأسعار السائدة)

• **موارد مالية:** والمقصود هنا النفقات الأخرى اللامادية واللابشرية مثل: الأكل، المواصلات، تكاليف الكهرباء والتلفون والإنترنت..... إلخ.

يفيد وضع الموازنة في تقدير المصروفات والمبالغ المالية المطلوبة نوعاً وكماً لكل نشاط من أنشطة المشروع، كما تعطي الميزانية المصادر الممولة فكرة عن حجم الموارد المطلوبة لكي يحقق المشروع أهدافه وتساعد على توجيه قرارات الصرف أثناء عملية التنفيذ وتعمل كمعاون في قياس التقدم وتقويم المصروفات الخاصة بتحقيق أهداف معينة. وتقوم إدارة المشروع هنا على رصد وتجهيز أموال ومعدات المشروع، وذلك من خلال تقديرها للأموال التي تحتاج إلى إنفاقها على مختلف مراحل وإجراءات ونشاطات المشروع، وكذلك تقديرها لتكلفة المعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون للقيام بأعمالهم وعلاقة نتائج المشروع ومدى جدوى صرف المبالغ عليها.

لماذا نقوم بإعداد الموازنة؟

- § للتأكد أن الموارد متاحة لتنفيذ الأهداف كما تم وصفها في مقترح المشروع.
- § لتحديد تكلفة تنفيذ مشروعك ومدى قدرتك على توفيرها في الوقت المحدد.
- § ضمان الشفافية بين الجهة المنفذة والداعمة.
- § أداة تقييم ومتابعة لمقارنة التكلفة الفعلية والمقدرة.

خطوات إعداد موازنة مشروع:

(أ) حدد ما هي الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتحقيق النشاط المستهدف.

(ب) صنف الميزانية إلى بنود رئيسية وإلى بنود فرعية بحسب النشاط:

مثلاً: قد تصنف الميزانية إلى:

(1) مصاريف إدارية.

(2) مصاريف نشاط.

- (3) قد تصنف إلى (مرتبات، معدات وأجهزة، بدل سفر، مصاريف نشاط. (أياً كان نوعها).
- (4) مصاريف أخرى.
- (5) حدد الكم والنوع المراد للاحتياجات.
- (6) اجمع المعلومات والبيانات الدقيقة والواقعية عن تكاليف تلك المستلزمات وعروض الأسعار المختلفة.

نموذج إعداد الموازنة

بنود الميزانية	الوحدة	عدد الوحدات A	تكاليف الوحدة B	المبلغ A*B	ملاحظات
1- مصاريف إدارية:					
1.1 مرتبات					
1.2 كهرباء وماء					
1.3 إيجار					
2- معدات وأجهزة:					
2.1 جهاز كمبيوتر					
2.2 جهاز عرض					
3-					

= مرفق نموذج موازنة مشروع "حقوق إنسان".

واحرص أثناء إعداد الموازنة على ما يلي:

- يجب أن تكون تقديرات الموازنة واقعية فيما يتعلق بالمصروفات والإيرادات.
- يجب أن تكون الموازنة مبوبة ومصنفة بشكل واضح مثل: الرواتب والأجور والمكافآت والمواد والأجهزة والإيجار والمواد المستهلكة وغير ذلك من البنود التي تختلف من مشروع لآخر.
- يجب تحديد المساهمات التطوعية والعينية والعقارات والأجهزة المتوفرة قبل بدء المشروع.
- أظهر بوضوح على شكل أرقام تقدير المساهمات المحلية من المؤسسات وأشر إلى مرحلة ما بعد التمويل، وكيف سيمول المشروع نفسه أو طلب تمويل جديد له.
- يجب أن يشترك مخطط المشروع في وضع الموازنة بالتعاون مع المحاسب.
- التعرف على شروط التمويل (في حالة التمويل الخارجي) وشكل تنظيم الموازنة وتفصيلاتها.

١٢ – تحليل المعنيين بأمر المشروع STAKEHOLDERS:

يتم مراجعة ما تم عمله في مرحلة تحديد المشروع وتفصيله أكثر إذا لزم الأمر (أنظر صفحة 32).

وأيضاً تحديد المعنيين بالأمر الذي يجب إشراكهم في عملية التخطيط والتصميم للمشروع ودعوتهم لحضور اجتماع تحليل المعنيين .

وهنا يمكن تعميق التحليل باستخدام الأدوات التالية:

❖ تقسيم المعنيين بالأمر بحسب درجة الأهمية والتأثير كما هو موضح في الجدول التالي:

مهم جداً تأثير قوى هذا القسم يجب أن يؤخذوا بعين الاعتبار وتكون لهم الأولوية.	مهم جداً تأثير ضعيف يجب الانتباه لهم بأن لا تهمل حقوقهم أو احتياجاتهم أثناء تنفيذ المشروع.
أهمية قليلة تأثير قوى لا بد من مراعاة الجهات أو الأفراد الذين في هذا المربع منذ بداية المشروع ووضع خطه لكسب ثقتهم حيث وهم يشكلون خطراً على سير تنفيذ المشروع. و بالتالي لا بد من رفع اهتمامهم للمشروع.	أهمية قليلة تأثير ضعيف هؤلاء يجب أن لا تعطى لهم الأولوية وأن لا يستهدفهم البرنامج

- تصنيف المعنيين بالأمر بحسب دورهم في المشروع إلى أربع أنواع، مستشارون للمشروع، شركاء في المشروع، مسيطرون على قرارات المشروع ، أو مجرد ممن يجب تبليغهم بالمشروع فقط. ويختلف نوع الدور بحسب مرحلة المشروع.

مثال:

التوعية بمخاطر الزواج المبكر في المدارس:

مرحلة المشروع	مستشار	شريك	مسيطر	يجب تبليغه
التحديد	الفترة المستفيدة		الجهات الحكومية	
التخطيط		الفترة المستفيدة	الجهات الحكومية	
التنفيذ		الفترة المستفيدة		الإعلام
المتابعة والتقييم	الجهات الحكومية			الجهة الداعمة

« ١٣ - تحديد المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها المشروع:

ويقصد هنا بالمخاطر التي يمكن معالجتها وكيفية معالجتها، أما بالنسبة للمخاطر التي قد تقضي على المشروع والتي لا يمكن معالجتها خلال المشروع فيتخذ إجراءات أخرى قد تكون تحويل مسار المشروع أو غيره والتي يفترض أنه تم مناقشتها في مرحلة تحديد فكرة المشروع.

وفي تحليل المخاطر يجب:

- تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف وإنجاز الأنشطة والوصول إلى المخرجات المرجوة.
- تحديد درجة الأهمية ومدى احتمال تأثيرها على سير المشروع.
- تحديد أساليب تفاديها.
- تحديد الافتراض الإيجابي في حالة تفادي المخاطر بنجاح.

نموذج تحليل المخاطر:

- مخاطر عدم تحقيق الهدف العام.
- مخاطر عدم تحقيق الهدف الخاص.
- مخاطر عدم تحقيق المخرجات.
- مخاطر عدم تحقيق الأنشطة.

المخاطر	درجة الأهمية	أسلوب تفاديها	الافتراض المثالي

في تحليل المخاطر يتم استخدام طرق جمع المعلومات التي سيتم ذكرها في صفحة (62)

« ١٤ - تصميم خطة للمراقبة والتقييم:

إن التخطيط للمشروع يجب أن يتضمن التخطيط للمتابعة والتقييم وسيتم في هذه الخطوة تحديد معايير ومقاييس الأداء لكل خطوة، وكيف سيُرى التقدم؟ وقبل أن نبدأ بخطوات التخطيط للمراقبة والتقييم، سنتعرف على معنى كلاً من المراقبة والتقييم .

أولاً: تعريف المراقبة والتقييم:

المراقبة:

هي جمع منهجي ومستمر للبيانات (المعلومات) بغية تقييم التقدم، والقيام بتغييرات وتعديلات حين تقتضي الحاجة. لذلك تقدم المعلومات التي يتم جمعها من خلال المتابعة (المراقبة) مساهمة

مهمة في التقييم حيث تعتمد كفاءة التقييم على كفاءة عملية المتابعة غالباً.

التقييم:

وهو التقدير المنهجي والموضوعي لتطور منظمة أو لعمل تنموي، بهدف تحديد أثر هذا العمل وفعاليتيه وكفاءته. ومن خلال الرقابة والتقييم يُعطى صنّاع القرار التنمويين المعلومات التي يحتاجونها لتحسين عملهم أو صيانتهم أو تغييره أو تنميته ولتعليم من تجاربهم.

تتشارك المراقبة والتقييم في كونهما يهدفان إلى التعلم والاستفادة مما نعمل وذلك من خلال التركيز على الثلاث العناصر الآتية:

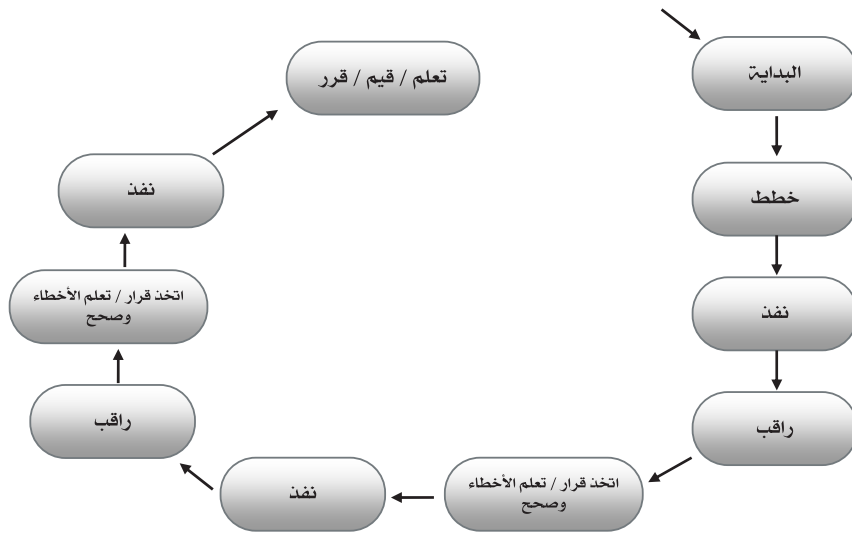
- **الكفاءة:** وهي مقارنة ملاءمة المدخلات بالنسبة للمخرجات. وقد تتمثل في: المال، الموظفين، الوقت، الأدوات و المعدات ..إلخ. و تظهر أهمية مراقبة وتقييم الفاعلية أكثر عندما تكون هناك خطة لتكرار المشروع أو في توسيعه ليشمل عدداً أكبر من المستفيدين.
- **الفاعلية:** وهي لقياس مدى تحقق هدف المشروع كما هو مخطط له. مثل: رفع الكفاءة الإدارية لوحدة المرأة ؟ فالسؤال هو: هل تحقق الهدف؟ وهل أصبحت الوحدة تعمل بكفاءة إدارية أفضل مما كانت عليه قبل المشروع؟
- **الأثر:** وهي لقياس ما إذا كان المشروع قد حقق التغيير في المشكلة التي نحاول معالجتها. وبعبارة أخرى: هل كانت إستراتيجية المشروع جيدة؟ هل مثلاً ارتفعت كفاءة الوحدة وفعاليتها نتيجة تدريب موظفي وموظفات وحدة المرأة؟ هل أصبحت الوحدة أكثر إنتاجاً؟ هل تحسنت نوعية العمل؟..إلخ

الفرق بين المراقبة والتقييم:

المراقبة	التقييم
مستمرة خلال فترة حياة المشروع	في نهاية المشروع أو بعد فترة من انتهاء المشروع
لقياس إذا كان المشروع يسير بحسب الخطة الموضوعية لتحقيق المخرجات المرجوة	لقياس الدروس المستفادة وأثر المشروع وقياس تحقيق الهدف الخاص والعام
لقياس الفاعلية للمدخلات لتحقيق المخرجات	لقياس الكفاءة والأثر لاستمرارية للمشروع
مراقبة داخلية يقوم به أعضاء الفريق أنفسهم وتعتمد على الوثائق الخاصة بالمشروع	تقييم خارجي قد يتطلب حضور مستشار من خارج الجمعية/المؤسسة الأهلية وقد يعتمد على دراسات وإحصائيات خارجية لقياس العائدات والأثر

ثانياً: لماذا نقوم بعملية المتابعة والتقييم للمشروع؟

- § يساعدك الرصد والتقييم على التأكد من أن العمل التنموي الذي قمت به من خلال مشروعك ليس في: "هل نحقق الربح؟" بل في: "هل نُحدث فرقاً؟". حيث يمكنك:
- § استعراض التقدم المحقق.
- § تحديد المشكلات في التخطيط و/ أو التنفيذ وتصحيحها.
- § تعزيز المصداقية والثقة العامة، عن طريق الإبلاغ عن نتائج البرامج.
- § تحديد البرامج أو الممارسات التي تحفل باحتمالات واعدة بالخير.
- § إعطاء توصيات و مقترحات لحل المشاكل والدروس المستفادة.
- § تزويد المنظمات والإدارات برؤى جديدة.
- § رفع نسبة احتمال حدوث الفرق وتحقيق التغيير المطلوب.

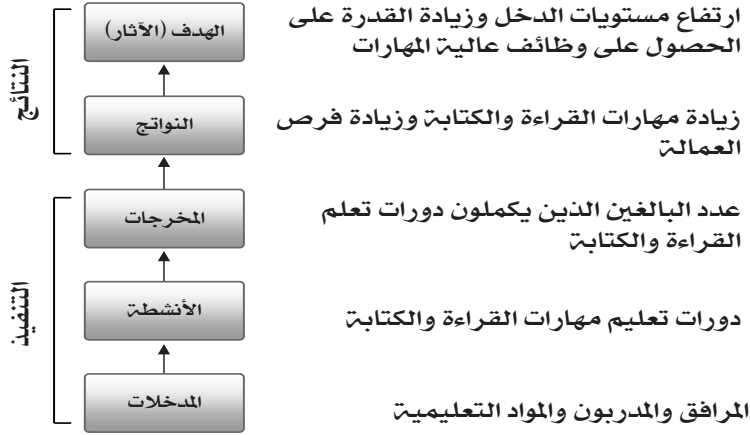


ثالثاً: أهمية التخطيط للرقابة والتقييم:

إذا كنت تخطّط وفي نيتك الرقابة والتقييم، فأنت تجعل الرقابة والتقييم أسهل بكثير. يجب أن تكون الرقابة والتقييم جزءاً من عملية التخطيط. فمن الصعب جداً العودة إلى الوراء لوضع نظم للرقابة والتقييم بعد أن تكون الأمور قد اتخذت مسارها، ذلك أنه عليك أن تبدأ بجمع المعلومات عن الأداء بالنسبة إلى الأهداف منذ انطلاقتك الأولى. وأول جمع للمعلومات يجب أن يحدث عندما تبدلوا جهودكم لتقييم الاحتياجات هذا سيعطيك المعلومات التي تحتاجها لتقيس على ضوءها التحسن بمرور الزمن. ونذكر هنا أن الإدارة المستندة إلى النتائج هي أيضاً توضح أهمية الرقابة والتقييم المستندتين على النتائج، حيث أنها تبين أهمية العلاقة بين المدخلات والأنشطة و بين النتائج.

مثال:

المراقبة والتقييم المستندة إلى النتائج تعليم (محو أمية) البالغين القراءة والكتابة



رابعاً: محاور عملية الرقابة والتقييم:

- § أولاً: تحديد ما الذي نريد أن نعرفه وماهي النتائج التي نود التوصل إليها ؟
ويتم ذلك في مرحلة تخطيط المشروع وذلك بتصميم نظام للرقابة والتقييم باستخدام إحدى أدوات الرصد والتقييم المتعددة.
- § ثانياً: كيف أحصل على هذه المعلومات والنتائج؟
ويتم ذلك في مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ عملية المتابعة أو الرقابة وجمع المعلومات وتحليلها.
- § ثالثاً: كيف أعرف أنني حصلت على هذه النتائج؟
ويتم ذلك في مرحلة التقييم النهائي عند إنهاء المشروع أو التقييم عند نهاية أي مرحلة منه بحسب ما هو مخطط.

وقفة

سيتم في هذه المرحلة :

توضيح أهمية وكيفية التخطيط للمتابعة (الرقابة) والتقييم وسيتم توضيح المرحلة الثانية من آلية المتابعة في مرحلة تنفيذ المشروع وكذلك توضيح التقييم في مرحلة إنهاء المشروع .

كما يجب التوضيح بأن للمنظمات غير الحكومية خصوصية في التخطيط للمشاريع وذلك لأنه غالباً ما تكون فتره زمنية بين اعداد وثيقة المشروع وتقديمها للمانح وقبوله لها، وقد يتطلب ذلك إعادة لبعض الخطوات اثناء التخطيط نظراً لتغير الظروف المحيطة بالمشروع أو ظهور تعديلات بناء على طلب المانح.

خامساً: خطوات تصميم خطة الرقابة و التقييم:

كما ذكرنا سابقاً لابد من وضع خطة الرقابة و التقييم منذ بداية التخطيط للمشروع ، فسيكون من الصعب جداً العودة لوضع خطة الرقابة بعد بدء المشروع. يبدأ التفكير وجمع المعلومات لخطة الرقابة و التقييم منذ البدء بعمل تقييم الاحتياجات الأولية للمشروع.

عند وضع نظام مراقبة و تقييم لمؤسسة أو منظمة ما، فيجب فصل خطوات إعداد النظام للمراقبة عن خطوات إعداد النظام للتقييم حيث وان لكل منهما لها خطواتها الخاصة، ولكن لوضع خطة مراقبة و تقييم لمشروع ما فإننا سنوحد الخطوات و نبين الفرق عند الحاجة. و بالطبع يجب علينا الأخذ في عين الاعتبار ما كُتب سابقاً من فرق بين التقييم و المراقبة.

الخطوة الأولى: ماذا نريد أن نعرف؟

إن ما نريد أن نعرف، له علاقة بما نعتقد أنه مهم .. وفي العمل التنموي بشكل عام ما هو مهم ، هو ما يتفق مع قيم العمل التنموي و التي يمكن أن نضعها في النقاط التالية:

- تقديم العون للفئات المستفيدة أياً كانت.
 - تمكين الفئات المستهدفة حتى تتمكن من إعانة نفسها.
 - خلق التغيير الإيجابي في المجتمع.
 - الاستمرارية.
 - الفاعلية في استخدام الموارد.
- و بالتالي فإن ما يجب أن نعرفه هو: ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ للوصول إلى القيم المذكورة أعلاه. ولعرفة ماذا وكيف نعمل لابد من خطة للمراقبة و التقييم توفر لنا المعلومات الكافية عن الآتي:

- من المستفيد من ما نقوم به ؟ وكم حجم الاستفادة؟
- هل المستفيدون مجرد متلقون للخدمة أو أن العملية تمكنهم من السيطرة على حياتهم وإعانة أنفسهم؟
- هل هناك دروس مستفادة من عملنا و التي يمكن أن تخلق أثراً أكبر حجماً من مجرد حجم مشروعنا؟
- هل هناك استمرارية في عملنا أو أن الأثر سيتلاشى بانتهاء المشروع؟
- هل نحصل على أعلى نسبة مخرجات من أقل نسبة مدخلات؟

ويبقى السؤال هنا كيف يمكن قياس نجاح نتائجنا ومخرجاتنا؟ لنجيب على السؤال: ماذا نعمل؟ وكيف يمكن قياس عمليات المشروع؟ لنجيب على السؤال: كيف نعمل؟ والإجابة تكمن في تصميم مؤشرات القياس والذي يعتبر قلب عملية المراقبة والتقييم ومن أهم خطواتها.

المؤشرات:

- لابد من تحديد مؤشر لكل ناتج (مخرج، عائد، أثر) حتى نتمكن من مراقبة وتقييم الوصول لها. و المؤشرات تجيب على السؤال " كيف نعرف الإنجاز عندما نراه؟"، وعليه فإن:
- مؤشرات العائدات ليست هي العائدات نفسها.
- ينبغي ترجمة كل ناتج إلى مؤشر واحد أو أكثر أو أي عدد كافٍ للإجابة على السؤال " هل تحقق الهدف؟".
- يحدد مؤشر الناتج مقياساً رقمياً معيناً يشير إلى مدى التقدم المحرز في تحقيق الناتج المعني.
- المؤشرات قد تكون متغيرات كمية أو نوعية.

تصميم المؤشرات:

الخطوة الأولى:

حدد المشكلة التي تريد أن تعالجها (يمكن الاستعانة بشجرة المشاكل).

مثال: قلة نسبة مشاركة السيدات في صناعة القرار.

الخطوة الثانية:

ضع مؤشرات الأثر. حدد كيف تتمنى أن يكون الوضع المثالي (الرؤية) لو لم تكن هناك هذه المشكلة. و على ضوء هذه الرؤية حدد ما هي المؤشرات التي يمكن قياسها للتحقق من الوصول إلى الرؤية.

مثال: عندما تكون الرؤية هي أن (النساء تتواجد بنسب عالية و معادلة لنسبة الرجال في مواقع صنع القرار كوزيرات ووكيلات ومديرات إدارات وأعضاء في البرلمان والمجالس المحلية. و تشارك السيدات بشكل فعال و لهن تأثير جيد في عملية اتخاذ القرارات).

فبالتالي ستكون المؤشرات الكمية هي عدد النساء في البرلمان في سنة معينة؟ أو ارتفاع نسبة السيدات كوزيرات خلال فترة معينة؟ وتعتبر هذه مؤشرات كمية...!!

و المؤشرات النوعية: هي مدى فاعلية السيدات في هذه المواقع، وممكن أن تكون مؤشرها: ما هو التغيير الذي أحدثتها في موقعها؟ ما هي التجديدات؟ كم عدد القرارات التي اتخذته خلال فترة توليها؟

الخطوة الثالثة:

ضع مؤشرات الكفاءة. حدد كيف يمكن تحقيق الرؤية. فمثلاً إذا كنت مؤمناً بأن مشاركة النساء في صنع القرار لن يتم إلا ببناء قدراتهن القيادية، فعليه، لابد من قياس ما مدى تحسن المهارات القيادية للسيدات؟ وبالتالي لابد أن تكون المؤشرات كلها تدل على القيادة؟ ويكون المؤشر دليلاً على هذا الارتفاع... فمممكن أن يكون مثلاً: ما هي نوعية أعمالهن الحالية؟ هل حدثت ترقيات؟ هل ارتفعت نسبة مشاركتهن في قضايا مجتمعية؟ هل اتخذن دوراً قيادياً في قضية معينة؟

الخطوة الرابعة:

ضع مؤشرات الفاعلية. وهي مقارنة ما كان مخطط له بما قد تم تنفيذه. هل تم صرف الموارد كما هو مخطط لها؟ هل كان الحضور كما هو مخطط له؟ هل كان هناك رضا أو عدم رضا من المتدربات عن التدريب؟ هل تم تعيين المدربين الكفؤين كما هو مخطط له؟ هل قدمت المادة التدريبية كما هو مخطط له؟ هل العمل لم يتطلب أوقات عمل إضافية من الفريق الإداري غير ما كان مخطط له؟ ولا ننس أن السؤال الذي نسأل أنفسنا إياه عند تحديد المؤشر هو: (ما هو الدليل على أننا وصلنا إلى الإنجاز الذي نراه؟)

معايير المؤشرات الجيدة:

واضحاً	يجب أن يكون المؤشر الجيد على الأداء:
دقيقاً وغير غامض)	
ذا صلة	(ملائماً للموضوع المطروح للبحث)
اقتصادياً	(متوفراً بتكلفة معقولة)
كافياً	(يجب أن يتيح أساساً كافياً لتقييم الأداء)
قابلاً للرصد	(يجب أن يكون قابلاً للتحقق منه)

ويمكن تقييم المؤشر من خلال الاستمارة التالية:



قائمة مرجعية لتقييم المؤشرات المقترحة

النتائج التي ينبغي قياسها: _____

المؤشر المختار: _____

هل المؤشر ✓

1	تجسيد مباشر قدر الإمكان للنتائج نفسه؟
2	دقيق بدرجة كافية لضمان موضوعية القياس؟
3	يتطلب أكثر عمليات جمع البيانات عملية وفعالية للتكاليف
4	حساس للتغير في الناتج، ولكنه لا يتأثر نسبياً بالتغيرات الأخرى؟
5	مجزأ حسب الحاجة عند الإبلاغ عن النتائج؟

77
United Way of America

- دورة أقيمت في الصندوق الاجتماعي عن المراقبة والتقييم (انظر المراجع)

الخطوة الثانية: جمع المعلومات:

أنواع المعلومات:

معلومات كمية: يتم التعبير عنها بأرقام مثل كم عدد المتدربين؟ كم عدد الملتزمين بالحضور؟ كم كانت تكلفة إيجار القاعات؟ أو قد يتم التعبير عنها بنسب مئوية مثل نسبة السيدات العاملات في الدورة التدريبية؟ نسبة السيدات ممن واقعهن الحالية قيادية؟

معلومات كيفية: وهي معلومات تقيس السلوك والمشاعر. مثلاً ما مدى رضا المتدربين عن الدورة؟ كيف يتصرف المتدربون بعد انتهاء التدريب؟ فمثلاً يمكن القول أن 50% من المتدربين غير راضين عن التدريب؟ فرغم التعبير عنها بنسبة مئوية إلا أنها تظل كيفية.

❖ إن عملية المراقبة والتقييم تحتاج إلى النوعين من المعلومات.

كما أن البيانات قد تكون :

- **بيانات أولية:** وهي التي تجمعها مؤسستك مباشرة، على سبيل المثال من خلال الاستقصاءات والملاحظة المباشرة والمقابلات.
- **بيانات ثانوية:** وهي التي جمعتها جهة أخرى، مبدئياً لغرض آخر غير غرضك، تشمل الأمثلة على ذلك: بيانات الاستقصاءات التي تجمعها هيئة أخرى.

غالباً ما توفر لك البيانات الثانوية، إنفاق الأموال في الحصول على البيانات التي تحتاجها.

و أيضاً هناك البيانات القاعدية (الأساسية): وهي المعلومات التي تمتلكها الجمعية/ المؤسسة الأهلية حول الوضع أو الحالة قبل المشروع. وهي معلومات تركز على المشكلة. وتعتبر من الصعوبة القيام بتقييم الأثر إذا لم تكن هذه المعلومات موجودة كبيانات قاعدية حيث ويتم مقارنتها بمؤشرات الأثر عند قياسها واستنتاج التغيير الذي حدث.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر: هي من أين نحصل على البيانات؟ وليس طريقة جمع البيانات. ويمكن أن تكون المصادر إما:

- سجلات مكتوبة (ورقية أو إلكترونية)
- أفراد لهم صلة بالبرنامج.
- مجموعة أفراد لهم علاقة بالبرنامج.
- مراقبون ، مدربون.
- اختبارات.

طرق جمع المعلومات:

هناك طرق متعددة يمكننا اختيار الآتي منها : (بعض منها قد ذكر سابقاً في تقييم الاحتياجات)

الأداة	شرح الأداة	المميزات	التحديات
المقابلات	يمكن أن تكون مقابلات منظّمة تتبع أسئلة محددة و معدة مسبقاً أو مقابلات غير منظّمة و التي ليس فيها أي أسئلة معدة مسبقاً و تتكون الأسئلة بحسب مجريات المقابلة. وهناك المقابلات الشبه منظّمة والتي تكون فيها أسئلة محددة ولكن أيضاً يتم التوسع فيها وطرح أسئلة جديدة بحسب مجريات الحديث. ويمكن أن تكون نوعية الأسئلة مغلقة ويتم الإجابة بنعم عليها أو لا أو اختيار محدد أو أسئلة مفتوحة يمكن الإسهاب في الشرح فيها. كما تقوم هذه الطريقة بجمع بيانات كمية أو نوعية.	يمكن أن تستخدم مع أي شخص له علاقة بالمشروع. ويمكن عملها وجهاً لوجه أو بالتلفون أو بالإيميل.	تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات.
الاستمارات	هذه استمارات مكتوبة للحصول على معلومات مكتوبة. يمكن أيضاً أن تحتوي على أسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة.	توفر الكثير من الوقت ويمكن أن تشمل عدداً كبيراً من الأفراد. كما أنها مريحة أكثر للأفراد ليعبرون عن رأيهم بصراحة وحرية أكثر من المقابلات.	لا تنفع في حالة أن الأفراد لا يعرفون القراءة والكتابة. بسبب أنها الأكثر شيوعاً فيمل منها الأفراد وقد يرفضون تعبئة الاستمارة. قد تفهم وقد لا تفهم الأسئلة بالشكل المطلوب. لابد من وجود خبير لتحليل البيانات. ربما تحتاج إلى خبير في اختيار العينات.
المجموعات البؤرية	يتم مع مجموعة متجانسة من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 6-18. ونعني بمتجانسة أي يكون من نفس الفئة أو العمر أو نفس الخلفيات مثلاً: مجموعة المتدربين؟ ويدر الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع أسئلة معدة سابقاً. و يجب وجود شخص آخر للمراقبة و تسجيل الملاحظات.	هذا يفيد في التحقق من الأمر بشكل سريع بما أنها نفس الفئات و أيضاً الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات في نفس الوقت.	
اجتماعات مجتمعية	هو اجتماع عدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفين لمناقشة المشاكل و الاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.	هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط و إعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع و بتحمل المسؤولية والالتزام.	يصعب إدارتها و يتطلب مهارات عالية للميسر. قد تتطلب تقسيمهم إلى مجموعات ليتم في الأخير مناقشة المجموعات في عرض واحد.
مراجعة الوثائق	وهي لأخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد وذلك من خلال التقارير الدورية للمشروع، سجلات الميزانية و الحضور والغياب، محاضر الاجتماعات	طريقة جيدة للحصول على تاريخ المشروع. لا يكون فيها إزعاج و مقاطعة لأفراد المشروع. المعلومات شبه حيادية.	المعلومات قد لا تكون مكتملة وكافية. تأخذ وقتاً طويلاً. لابد أن يكون الباحث مدرك تماماً ماذا يريد من هذه المعلومات؟ يصعب أحياناً تفسير التصرفات للأفراد.
الملاحظة	لجمع معلومات عن سير البرنامج وعادة تستخدم أثناء سير المشروع.	الملاحظة الفعلية لسير البرنامج من واقع الحدث نفسه. التصحيح السريع للأخطاء في سير المشروع.	يمكن أن يؤثر على تصرفات الأفراد لإحساسهم أن هناك من يراقبهم. مكلف جداً.
دراسة الحالة	وهي التعمق في حالة معينة ودراسة التغيرات لهذه الحالة و مقارنتها بمثيلاتها ممن لم يشملهم المشروع.	توضح بعمق خبرة الحالة في سير البرنامج و مدخلاتها وأهميتها لتحقيق النتائج المرجوة. أداة قوية جداً لعرض إنجازات المشروع للآخرين من خارج المشروع.	تستنفذ وقتاً طويلاً لإعداد و تجميع المعلومات و ترتيبها.



مقارنة بين الطرق الرئيسية لجمع البيانات

طريقة جمع البيانات				
مزايا تقديرية من جانب مراقب مختبر	مفيدة	استبيان ذاتي التطبيق	استعراض سجلات البرنامج	خاصية
وقف على توفر مراقبين بتكلفة منخفضة	معتلة إلى مرتفعة	معتلة	منخفضة	التكلفة
معتل إلى مرتفع	معتل إلى مرتفع	لا حاجة له / بعض للتدريب	بعض للتدريب	قدار التدريب اللازم لجامعي البيانات
أصيرة إلى معتلة	معتلة	معتلة	تتوقف على مقدار البيانات اللازمة	مدة الإنجاز
مرتفعة	عادة معتلة إلى جيدة	متوافقة على كيفية التوزيع	مرتفعة إذا تضمنت السجلات البيانات اللازمة	معدلات الإجابة

1

United Way of America

الخطوة الثالثة: تحديد المسئول عن المراقبة والتقييم:

الرقابة:

إن الرقابة تتم تقريباً من جميع أفراد المشروع حيث وأن كلاً من طاقم المشروع يجمع المعلومات التي من الممكن أن تستخدم في المراقبة:

- المسئول الإداري الذي يعد التقارير ويحتفظ بالسجلات والكشوفات ومحاضر الاجتماعات.
- المسئول المالي الذي يسجل الوارد والصادر ويعد الموازنات التقديرية ويسجل.

كما يجب على فريق العمل أن يعد نماذج التقارير المناسبة والتي توفر المعلومات المطلوبة للرقابة و لقياس المؤشرات.

مثلاً:

- إعداد نموذج تقارير يمنح معلومات كمية ونوعية للمؤشرات الهامة. مثلاً إذا كانت المعلومات المطلوبة هي (ما مدى المشاركة في الأنشطة المجتمعية؟) فإن التقرير يجب أن يحتوي على معلومات تجيب على هذا السؤال مثل: (ما هي مشاركاتك المقدمة خلال فترة معينة؟) تذكر هذه المعلومات مع وضع الحدث الذي يدعم الإجابة في حالة "نعم"؟

- إعداد نموذج تسجيل وكشوفات تقدم معلومات كمية ونوعية للمؤشرات الهامة. مثلاً إذا كانت المعلومة المطلوبة هي (ما مدى نسبة مشاركة المرأة مقارنة بنسبة مشاركة الرجل؟) فإن كشوفات الحضور لابد أن تحتوي على عمود خاص للنوع الاجتماعي للمشاركة؟

التقييم:

قد يتم التقييم عن طريق مقيم داخلي أو مقيم خارجي.

المقيم الداخلي: هو شخص ممن يعملون في البرنامج وهذا متاح في حالة المشروعات الصغيرة. مميزات أن الشخص يكون أكثر إلماماً بالمشروع وأهدافه و تكلفتها تكون بسيطة. وعيوبها عدم ضمان حيادية الشخص المقيم.

المقيم الخارجي: هو شخص ليس له علاقة بالمشروع في كل مراحله. هذه تفضل في حالات البرامج الكبيرة و الطويلة، ومن مميزات حيادية التقييم و زيادة المصداقية لوجود مقيم خارجي. وعيوبها أنها مكلفة و يصعب وجود شخص بمهارات عالية في التقييم. كما قد تواجههم صعوبة الحصول على المعلومات إذا ما شعر العاملون أو المشاركون في المشروع بالتهديد. كما أن المقيم الخارجي لا يستطيع بسهولة فهم المجتمع و الثقافة و بيئة العمل أو ماذا كان يفترض أن ينجز.

كما أن التقييم ممكن أن يكون:

تقييم تشاركي: وهو تقييم داخلي ولكن يتم فيه إشراك المعنيين بالأمر مثل الفئات المستفيدة، الموظفون والشركاء المباشرين في المشروع.

تقييم تفاعلي: ويتم عن طريق فريق خارجي مع فريق داخلي للتقييم حيث يتم بإشراك الموظفين في فريق التقييم.

الخطوة الرابعة: تحديد وقت وميزانية المراقبة والتقييم:

لا بد من تحديد متى وكم مرة سيتم جمع المعلومات و تحليلها سواء كان ذلك للمراقبة أو للتقييم وكما ذكر سابقاً، سيكون هناك تقييم نصفى يتم بعد انتهاء مرحلة من المشروع وعادة تنفذ في البرامج الطويلة وهناك تقييم نهائي يتم بعد انتهاء المشروع مباشرة - أو بعد انتهاء المشروع بمدة زمنية معينة. ميزانية المراقبة و التقييم تحدد نوع الأداة المستخدمة للتقييم وتحديد نوع المقيم. ينصح بأن توضع ميزانية بنسبة تتراوح بين 6 إلى 10%. كما ينصح البعض بأن لا تتجاوز 2.5 من تكلفة المشروع

نموذج لخطّة مراقبة و تقييم:

الزمن	المسئول	المعلومات			المؤشرات	النتائج	
		طرق الجمع	مصدر المعلومات	البيانات المطلوبة			
						أثر:	هدف عام:
						عائدات:	هدف خاص:
						مخرجات:	أنشطة:



بناء المعلومات الأساسية

المؤشر	مصدر البيانات	طريقة جمع البيانات	من سيجمع البيانات	تواتر وتكلفة عملية الجمع	صعوبة الجمع
1					
2					
3					

88

« ١٥ – الاستمرارية للمشروع:

تشير استمرارية المشروع إلى القدرة على الاستمرار والعمل بدعم من الموارد الذاتية رغم انتهاء الدعم الخارجي، وهناك ثلاثة مستويات للاستمرارية.

– **الاستمرارية المالية:** ونعني بها القدرة على تغطية التكلفة للمشروع، عن طريق:

- 0 الحصول على دعم من جهة أخرى.
- 0 إنشاء نظام داخلي لتغطية التكلفة.
- 0 توفير دعم عيني.
- 0 الحصول على مساعدات تقنية.

– **الاستمرارية المؤسسية:** ونعني بها التغيير على مستوى المؤسسة والذي يساعدها على الاستمرار وذلك عن طريق:

- 0 تطوير نظم العمل.
- 0 تطوير كفاءة الموظفين.
- 0 تطوير رؤية وقيم المؤسسة.
- 0 القدرة على مواكبة التغيرات الخارجية.

– **الاستمرارية السياسية:** ونعني بها حدوث التغيير على مستوى السياسات، عن طريق:

- 0 الحصول على دعم المجتمع المحلي ومناصرته.

0 تطوير شبكات لتعاون وتشكيل جماعات ضاغطة بالتعاون مع المنظمات الأخرى.

0 دعم السياسات بعيدة الأمد.

الإطار المنطقي للتخطيط:

يوجد العديد من الأدوات لتخطيط المشروعات وأشهرها هي مصفوفة الإطار المنطقي وسيتم

توضيحها كما يلي:

المخلص السردى يمكن أن نضع الغاية الكلية أو ...	المؤشرات التي يمكن التحقق منها موضوعياً	وسائل التحقق	افتراضات مهمة عن الشروط أو الظروف
الهدف العام: المشكلة الكبيرة التي يساهم المشروع في حلها وهو هدف يشارك مشروعنا فقط في تحقيقه	وهي المعايير / المقاييس اللازمة للتأكد من تحقيق الأهداف ومستويات الأداء، ويتم تصميمها لكل مستوى.	وهي البيانات والمصادر المطلوبة لقياس المؤشرات.	
الهدف الخاص: العائد المباشر من تحقيق المخرجات المرجوة للمشروع وهو هدف يؤثر مشروعنا في تحقيقه بشكل رئيسي.	الدليل الكمي والنوعي للوصول إلى الهدف.	وهي البيانات والمصادر المطلوبة لقياس المؤشرات.	الافتراضات والشروط التي يجب أن تتوفر في البيئة الخارجية والتي لا يسيطر عليها أعضاء المشروع ولا المستهدفون ولكن وجودها مهم لتحقيق الهدف العام.
المخرجات: وهي عبارة عن المخرجات المباشرة عند انتهاء تنفيذ المشروع (غالباً ما تكون مرتبطة بعدد).	الدليل الكمي والنوعي على تحقيق المخرجات.	طرق قياس المؤشرات والتي غالباً ما تكون تقارير وكشوفات وأوراق المشروع.	الافتراضات الإيجابية والشروط التي يجب أن تتوفر في البيئة الخارجية والداخلية والتي لا يسيطر عليها أعضاء المشروع ولا المستهدفون ولكن وجودها مهم لتحقيق الهدف الخاص.
الأنشطة: المهام المطلوبة لتحقيق هدف المشروع	المدخلات والموارد المستخدمة لتنفيذ المشروع.	التقارير المالية والإدارية.	الافتراضات الإيجابية والشروط التي يجب أن تتوفر في البيئة الخارجية والداخلية والتي لا يسيطر عليها أعضاء المشروع ولا المستهدفون ولكن وجودها مهم لتحقيق الهدف الخاص.

الإطار المنطقي يعتبر أداة مهمة للمراقبة والتقييم، فهو يساعد على تحديد مؤشرات المراقبة لكل

نتائج المشروع و أيضاً يساعد على وضع أدوات القياس لكل مؤشر، ويجب أن ننوه هنا إلى:

- أن مؤشرات الأثر هي مؤشرات الهدف العام في الإطار المنطقي للتخطيط.
- أن مؤشرات الفاعلية غالباً ما يكون محلها هو الأهداف والمخرجات في الإطار المنطقي للتخطيط.
- أن مؤشرات الكفاءة عادة ما تكون للمدخلات والمخرجات في الإطار المنطقي للتخطيط.

و سنوضح كذلك كما يلي

الأثر	الفاعلية	الكفاءة	
ما هي الإيجابيات والسلبيات المباشرة وغير مباشرة التي تحققت نتيجة المشروع			الهدف العام
	إلى أي مدى ساهمت المخرجات في تحقيق هدف المشروع		الهدف الخاص
		إلى أي مدى قامت المدخلات بتغطية المخرجات	المخرجات
			المدخلات

التخطيط التشاركي:

هو إشراك المستفيدين في عملية التخطيط، وهنا يتم إشراكهم منذ بدء العملية، قبل التخطيط، أثناء تحليل المشكلات معهم في مرحلة تحديد فكرة المشروع، وبالتالي تم إدخال مخرجات ونتائج تلك العملية في مرحلة التخطيط ولكن تبقى بعض المحاور التي لم يتم مناقشتها في تلك المرحلة ويتطلب نقاشها في مرحلة التخطيط للمشروع مثل إمكانية مساهمتهم - أو عملية تحديد الرسوم - أو المكان أو ... إلخ، فيجب في هذه المرحلة إشراكهم والتشاور معهم حول هذه المواضيع بما يكفل تمكينهم من الاعتماد على أنفسهم من خلال هذا المشروع.

في ما يلي بعض الأمور التي ينبغي أن نأخذها في الحسبان عند التخطيط لمشروع ما:

- § تتم عملية التخطيط للمشروع في المنظمات بعد تحديد المانح في المرحلة السابقة، وإعلان من أحد الممولين عن المشروع المحدد، أو من مخصصات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ... إلخ.
- § يتم التخطيط للمشروع سواء كان مشروعاً كبيراً أو مشروعاً صغيراً ضمن قدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية. فتح مركز صيفي في الجمعية/ المؤسسة الأهلية مثلاً.
- § يتم تحديد من سيقوم بالتخطيط للمشروع، هل هو صاحب فكرة المشروع بغض النظر عن موقعه في الجمعية أم رئيس الجمعية أم مسئول المشروعات والبرامج أم مسئول التخطيط أم تشكل الجمعية فريقاً منهم جميعاً للتخطيط للمشروع.
- § أنت بحاجة إلى أن تكون واضحاً جداً في ما يعني العلاقة بين الجمعية/ المؤسسة الأهلية والمشروعات التي هي جزء منها، إذ يجب أن تكون بينهما علاقة ترابط.
- § لا يمكنك أن تضيف مشروعاً إلى عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمجرد أنه يبدو فكرة جيدة. كما يجب أن تتناسب مع رؤيتك وقيمك وبيان مهمتك ورسالتك .
- § أنت بحاجة إلى التخطيط للوقت بعناية. عادة ما يكون للمشروع فترة زمنية محددة، وأنت بحاجة إلى أن تكون قادراً على استخراج النتائج المقترحة في الوقت المحدد.
- § أنت بحاجة إلى التخطيط لاحتياجاتك من الموارد بعناية .
- § أنت بحاجة إلى رسم خطة الموارد البشرية لتوفير الطاقات الموجودة بالجمعية/ المؤسسة الأهلية .
- § أنت بحاجة إلى خطة حول كيفية ربط عمل المشروع بأعمال الجمعية/ المؤسسة الأهلية الجارية
- § أنت بحاجة إلى التأكد من أن خطط عملكم لا تتدخل في أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية العادية، أو لا تتصادم مع أنشطة مشروعات و/أو إدارات أخرى.

§ تكمن الخطوة الأولى في عملية تخطيطك للمشروع في أن تُقيم صلة قوية بين رسالتك التنظيمية واستراتيجيتك وبين مشروعك المحدد. ومن الخطأ الجسيم أن تنطلق ممّا يلي:

"ما هو الشيء الذي يمكن أن نحصل على المال من أجله؟"

§ التنسيق بين البرنامج الجديد والبرامج الأخرى.

§ البحث في أفضل الوسائل لتقديم خدمات فعالة.

« ضمان استدامة المشروع في مرحلة تخطيط المشروع:

وسيتّم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:

- التخطيط للحصول على نتائج (تغيير للأفضل في مستوى الفئة المستهدفة) وليس مجرد مخرجات (عدد من الخريجات - عدد من الدورات).

- أن يتم التخطيط للفترة التي سيستمر إقبال المستفيدين على المشروع بمعنى هل سيتم تدريب جميع نساء القرية/ المديرية على الخياطة.

- أن يتم التخطيط بشكل تكاملي للمشروع فمثلاً مشاريع التدريب على الخياطة هل يتم الاكتفاء بتدريب النساء أم مساعدتهن للحصول على مكائن خياطة، في مشاريع تدريب الكمبيوتر هل يكتفى بالتدريب للحصول على دبلوم مثلاً أم إعطاء المهارات الإضافية للحصول على عمل وتوظيف شخص لتابعة توظيف الخريجات مقابل عائد من التي يتم توظيفهن؟ ...الخ.

وقفة

وبإنتهاء الجمعية/ المؤسسة الأهلية من التخطيط للمشروع فإنها تكون بذلك قد أعدت الإطار المرجعي الشامل له، فخطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ومن أجل ماذا، ومن الضروري أن يساهم أكبر عدد ممكن من الجمعية/ المؤسسة الأهلية في إعداد خطة المشروع، وبعد إعدادها لا بد أن تعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تزويد الهيئة الإدارية بها والعاملين أو أي طرف معني بها.

خلاصة:

تخطيط المشروع هو المرحلة الثانية من مراحل المشروع والتي يبذل فيها جهد ذهني كبير ويتم فيها جمع بيانات وتحليلها قبل البدء في عملية التخطيط ولا بد أن نكون متأكدين من جدوى فكرة المشروع التي حددناها بحيث يتم في عملية التخطيط تنظيم تلك المعلومات وتوسيعها وعكسها على شكل خطة، وفقاً للخطوات السابقة والتي تشمل:

- 1) صياغة المشكلة الرئيسة بشكلها النهائي.
- 2) تحديد وصياغة الأهداف العامة والخاصة التشغيلية.
- 3) تحديد الفئة المستهدفة.
- 4) تحديد علاقة الأهداف بالمسكلة الرئيسة.
- 5) تحديد إستراتيجية طرق إنجاز المشروع.
- 6) تحديد الأنشطة الرئيسة.
- 7) تحديد النتائج المتوقعة: (مخرجات - عائدات - أثر).
- 8) تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط.
- 9) تحديد المسؤولية وتقسيم العمل.
- 10) تصميم خطة المشروع.
- 11) تحديد إعداد موازنة المشروع:
1. أنواع الموارد المطلوبة: (بشريه- ماديه- ماليه)
- 12) تحليل المعنيين بأمر المشروع.
- 13) تحديد المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها المشروع.
- 14) تصميم خطة للرقابة والتقييم:
1. ماذا نريد أن نعرف؟
- a. تحديد المؤشرات
- b. تصميم المؤشرات
- c. معايير المؤشرات الجيدة

2. جمع المعلومات:

- (1) معلومات كمية
- (2) معلومات كيفية (نوعية)
- (3) معلومات أولية
- (4) معلومات ثانوية
- (5) معلومات وبيانات قاعدية (أساسية)

b. مصادر جمع المعلومات

c. طرق جمع المعلومات

3. تحديد المسئول عن الرقابة والتقييم
4. تحديد وقت وميزانية الرقابة والتقييم

- ضمان استمرارية المشروع:

1- الاستمرارية المالية

2- الاستمرارية المؤسسية

3- الاستمرارية السياسية

- الإطار المنطقي للتخطيط

- التخطيط التشاركي

- استدامة المشروع أثناء التخطيط

ويجب أن تؤرشف في ملف المشروع وتكون مخرجات هذه المرحلة هي (خطة المشروع)



الوحدة الرابعة

تنفيذ المشروع

« تنفيذ المشروع:



وهي مرحلة البدء بتطبيق المشروع، وترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية حيث يباشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل، وتكمن 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 عمله، وعادة ما يشرف على التنفيذ شخص يطلق 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.

« 1 الخطوات الأولى في تنفيذ المشروع:

أ) استكمال الجوانب القانونية للمشروع:

وهذه الخطوة تشمل:

أولاً: توقيع العقد مع الجهة الداعمة ومعرفة متطلباتها:

عادة يرسل عقد الاتفاق من الجهات الداعمة لتوقيعه من قبل الجمعية/ المؤسسة الأهلية المنفذة للمشروع، والتي بالتالي عليها مراجعة عقد الاتفاق بإمعان والتأكد منه على النقاط التالية:

- 1- الأدوار والمسؤوليات للطرفين.
- 2- مخرجات المشروع.
- 3- موازنة المشروع.
- 4- مواعيد التقارير.
- 5- مواعيد استلام المبالغ المالية.
- 6- شروط الجهة الداعمة سواء المالية أو الإدارية أو القانونية.

تختلف الشروط والمتطلبات من جهة داعمة إلى أخرى، هناك جهات داعمة تشترط إرسال التقارير الشهرية وأخرى تكتفي بالتقارير الدورية، أيضاً هناك جهات داعمة ترفض تحويل المبالغ من بند إلى آخر، بينما جهات أخرى تسمح بالتحويل بنسبة معينة فقط وأخرى لا تمنع أي تحويل للمبالغ من بند إلى بند آخر مع الاحتفاظ بنفس المبلغ النهائي. وأيضاً هناك جهات معينة لا تمنع بإرسال التقارير الإدارية أو المالية بأي طريقة كانت، وتوجد أيضاً جهات أخرى لديها قوانينها وشروطها وأحياناً نموذجها الخاص الذي يجب على المنظمات المنفذة أن تتبعه. كما أن هناك جهات داعمة ترفض الصرف في بنود معينة مثل الرواتب ولكن جهات أخرى لا تمنع من ذلك.

هناك جهات داعمة لها قوانين ترفق عادة مع عقود الاتفاق، وعلى الجمعية/ المؤسسة الأهلية المنفذة أن تكون على إدراك كامل بكل هذه القوانين وشروط هذه الجهات الداعمة كي لا تقع في فخ الإخلال بالشروط والعقود مما قد يورطها مادياً أو يضعها في موقف محرج مع الجهات الداعمة.

مثال من الواقع:

المؤسسة "س" كانت على اتفاق لتنفيذ برنامج في المحافظات اليمنية مع الجهة الداعمة "ص" ... وكان في موازنة المشروع مبلغ فائض، وبما أن الجهة الداعمة لا تمنع من تحويل المبالغ من بند إلى آخر فقد قام مدير المشروع برفع المبالغ المالية للسكن والأكل والمواصلات للموظفين والمدرسين عند السفر إلى هذه المحافظات إلى خمسة عشر ألف ريال في اليوم لكل شخص.... ولكن عند التصفية المالية أعلنت الجهة الداعمة أن قوانينها لا تسمح بتعدي مبلغ ثمانية آلاف ريال لكل شخص في اليوم الواحد وأن المؤسسة قد خالفت القوانين وأن عليها إرجاع المبلغ كاملاً.... والذي وصل إلى 200 ألف ريال، وعليه تحملت المؤسسة ومدير المشروع دفع المبلغ كاملاً حيث وكان من المستحيل استرجاع هذه المبالغ من الموظفين والمدرسين بعد أن دفعت لهم.

ثانياً: توقيع العقود مع الشركاء (إن وجدوا) :

في حالة وجود شركاء لتنفيذ المشروع فيجب على المؤسسة توقيع عقود معهم يوضح فيها الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل شريك.

ثالثاً: استخراج الرخص القانونية (إذا لزم الأمر):

يجب عليك كمدير مشروع أن تحدد الشكل القانوني للمشروع والذي يكون عن طريق:

- استخراج الرخص القانونية من الوزارات المعنية، مثلاً وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم الفني والتقني

إذا كان المشروع تدريبي ويتطلب إعطاء شهادات.

كما يجب عليك فتح ملف / ملفات خاصة بالمشروع لتوثيق وأرشفة كل هذه العقود والاتفاقيات ومقترح المشروع.

(ب) توظيف فريق المشروع وتحديد المهام:

يقوم مدير المشروع بعمل توصيف وظيفي دقيق لكل فريق المشروع (ويمكن الرجوع إلى مادة أسس الإدارة لمعرفة معلومات أكثر عن التوصيف الوظيفي)، وقد يتم تعيين فريق العمل من داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية نفسها أو قد يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة و توظيف فريق عمل مؤقت خاص بالمشروع.

من المهم أن يتم تعيين فريق العمل مباشرة بعد توقيع العقد ليتم إشراكهم في جميع مراحل مراجعة وإعداد الخطة التفصيلية المالية والإدارية.

(نرجوا مراجعة مادة أسس الإدارة للحصول على معلومات تفصيلية أكثر لتوصيف المهام)

بشكل عام يكون من مهام مدير المشروع هو الآتي:

- تخطيط المشروع وتصميمه.
- إعداد مقترح المشروع لتقديمه للداعمين.
- مشاركة الإدارة المالية لإعداد موازنة المشروع.
- البحث عن ممولين للمشروع.
- المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإعداد خطط و أفكار المشروع بما يتناسب مع إستراتيجية وغايات الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- مدير المشروع قد يكون هو نفسه مدير المنظمة أو قد يكون شخصاً آخر
- مرفق نموذج وتوصيف وظيفي لمنسق المشروع ومدير المشروعات.

وفي هذه الخطوة يتوجب:

٥ تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد السلطات والصلاحيات وتشكيل فريق العمل :

ويتم فيها تعيين مدير للمشروع: وهو المسئول الأول عن تحقيق النتائج النهائية للمشروع ويلزم أن تتوفر فيه خصائص مميزة ضرورية لإنجاز المشروع في إطار الزمن والتكلفة والمواصفات المخططة للمشروع منها: مهارات التفاوض - مهارات التعامل مع الاختلاف- مهارات بناء الفريق- مهارات القيادة التعاونية.

كما يلزم تعيين بقية العاملين وفق المهارات والتخصصات المطلوبة وبحسب احتياج العمل.

§ إدارة النزاعات التي تحدث في فريق العمل خلال مراحل المشروع:

تتصف هذه المرحلة بشعور الأفراد بالقلق وعدم الوضوح ولذلك يجب على المسئول عن تشكيل الفريق أن يقوم ببناء روح الفريق - خلق أرضية مشتركة (الأهداف والغايات) توسيع مجالات الرقابة - التركيز على النتائج - تحفيز الفريق وتقوية الرقابة والتحفيز النوعي في المشروع، التقييم، الثناء في حينه، التواصل.

وتختلف نوع ودرجة النزاعات من مرحلة لأخرى والتي غالباً ما تكون:

- 0 في مرحلة إعداد المشروع: وتتركز الخلافات حول أولويات المشروع: (خلافات ذات صفة إدارية - خلافات ذات صفة فنية) مثل البرنامج الزمني - التكاليف - توزيع العاملين. والسبب أن الجمعية/ المؤسسة الأهلية لا تملك إلا إمكانيات محدودة في التأثير في أقسام محددة منها: إعداد خطة - مشاركة العاملين - الحفاظ على غاية المشروع - بناء روح الفريق.
- 0 مرحلة التنفيذ: تختفي النزاعات حول التكاليف وأولويات المشروع حول الإجراءات - القضايا الفنية - ومشاكل الأداء بسبب:

1. المهارة المعرفية: فقد المهارة أو المعرفة اللازمة لإنجاز العمل على الوجه المطلوب.
2. رداءة بنية العمل أو رداءة العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.
3. غياب التكنولوجيا الملائمة أو المصادر اللازمة للأداء.
4. غياب الدافعية للعمل لإنجاز الأعمال.

ج) مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية:

يقوم مدير المشروع بالتعاون مع المعنيين بالأمر وفريق العمل بوضع الخطة التفصيلية لتنفيذ المشروع وإجراء أي تعديلات لازمة على الخطة الأولية المقترحة.

خطة عمل المشروع:

لا تحتوي فقط على الأنشطة الرئيسة وأزمان تنفيذها، بل يجب أن تكون تفصيلية تحتوي على جميع الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات في تنفيذ المشروع، ويجب أن تحدد الوقت اللازم والشخص المسئول، كما يحدد فيها متى يتم إرسال التقارير إلى الجهات الداعمة، ويحدد فيها أيضاً متى تتم الاجتماعات الدورية الهامة الخاصة بفريق عمل المشروع أو الخاصة بالمعنيين بالأمر.

نموذج لخطة عمل مشروع حملة للتوعية بمخاطر الزواج المبكر:

الميزانية	الشخص المسئول	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	النشاط
				المرحلة الأولى: الاجتماع الأول لفريق العمل (1) الإعداد للتدريب: • التواصل مع المشاركين • التواصل مع المدرب • وضع خطة التدريب • 4- حجز قاعة التدريب • 5- استلام المادة العلمية وتصويرها وتجهيز مواد التدريب • حجز اليوفيت • 7- الاجتماع الأول لفريق عمل المشروع
				(2) إقامة الدورة التدريبية (3) أثناء التدريب: • إعداد خطة الحملة • عمل التقييمات اليومية • تقسيم فرق عمل الحملة (3) بعد التدريب • إرسال التقرير الدوري للمرحلة الأولى • الاجتماع الدوري للمعنيين بالأمر وفريق العمل
				المرحلة الثانية: (1) الإعداد للحملة (2) تنفيذ الحملة (3) اللقاء التقييمي (4) الاجتماع الدوري لفريق العمل (5) إرسال التقرير النهائي

الخطة المالية:

لابد من وضع خطة تفصيلية شهرية عن كل ما هو متوقع أن يصرف خلال تنفيذ البرنامج. وضع الخطة التفصيلية هنا يسهل عملية المراقبة والمقارنة بين المصروفات المتوقعة والمصروفات الفعلية. كما أنها تبين حدوث انحراف، نقص أو فائض.

نوع المصروف	مجموع المقترح	يناير		فبراير		مارس		المجموع	
		المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي
راتب المنسق	90000	30000		30000		30000		90000	
قرطاسية	30000	10000		10000		10000		15000	
اتصالات	60000	20000		20000		20000		60000	

خطة تفصيلية للمراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة يتم مراجعة خطة المراقبة والتقييم المعدة سابقاً ومراجعة مؤشرات الأنشطة والنتائج وكيفية جمع المعلومات أثناء وبعد انتهاء البرنامج. ويتم تفصيل الخطة بقدر الإمكان.

مثال: مشروع رفع مهارات القيادات النسائية الشابة في مجال إدارة المنظمات الغير حكومية.

خطة المراقبة والتقييم لمشروع القيادات النسائية:

- مراقبة الأنشطة وعملية سير المشروع:

0 التقارير الدورية المقدمة من منفعدي المشروع للجهة الداعمة عن كيفية سير المشروع

والتحديات والمشاكل التي تعيق سير المشروع.

0 التقارير المالية الشهرية.

0 التواصل المباشر مع المشاركين وقياس التطور بشكل دوري.

- تقييم المخرجات : النوعية:

0 اختبار قبلي لقياس:

§ مستوى المهارات القيادية للفتيات.

§ مستوى مهارات الفتيات في اللغة.

§ مستوى الفتيات في إدارة المنظمات غير الحكومية.

0 اختبار بعدي لقياس:

§ ارتفاع مستوى مهارات الفتيات في القيادة.

§ ارتفاع مستوى مهارات الفتيات في اللغة.

§ ارتفاع مستوى الفتيات في إدارة المنظمات غير الحكومية.

0 تقييمات المشاركين في نهاية الدورات.

- تقييم المخرجات الكمية:

0 عدد الفتيات المتخرجات من دورات القيادة.

0 عدد الفتيات المتخرجات من دورات إدارة المنظمات غير الحكومية.

0 عدد الفتيات المتخرجات من دورات اللغة.

- تقييم العائدات والأثر:

0 عمل مسح أولي قبل بدء البرنامج لتقييم وضع عدد النساء في إدارة المنظمات غير الحكومية.

0 عمل تقييم بعد انتهاء البرنامج بواسطة مستشار خارجي لعدد الفتيات الخريجات

والعاملات كقيادات في إدارة المنظمات غير الحكومية.

جدول المراقبة والتقييم لمشروع القيادات النسائية:

النتيجة	المؤشر	مصادر البيانات	زمن جمع البيانات	التقارير
الأنشطة: تنفيذ الدورات بحسب الخطّة الموضوعيّة	انتهاء الدورات بحسب الخطّة الزمنيّة. تنفيذ الدورات بحسب التكلفة المخطط لها.	تقارير فنيّة و ماليّة. الزيارات الميدانيّة أثناء تنفيذ المشروع.	خلال التنفيذ وعند انتهاء البرنامج.	التقارير الفنيّة الدورية. التقارير الماليّة الشهرية.
المخرجات: مستوى مهارات الفتيات في القيادة. عدد الفتيات اللاتي أنهين دورات القيادة.	90 ٪ من الخريجات ترتفع مهاراتهن القياديّة بنسبة 50٪ 100 شابة تخرجت من البرنامج	الامتحان القبلي والبعدي تقرير نهاية البرنامج.	عند بداية ونهاية البرنامج.	كشوف الدرجات. التقارير الدورية. تقرير التقييم النهائي.
العائدات: توظيف الفتيات الخريجات في مؤسسات المجتمع المدني.	على الأقل 20 متخرجة تعمل في منظمات المجتمع المدني	التقييم الميداني قبل المشروع و النهائي بعد المشروع لكل خريجة.	في بداية و نهاية البرنامج.	تقرير التقييم النهائي.
الأثر: عدد الخريجات اللاتي أصبحن قيادات لمنظمات غير حكوميّة.	على الأقل عشر خريجات يلعبن أدوار قياديّة في منظمات المجتمع المدني.	المقابلات الشخصية.	في بداية البرنامج ثم بعد سنتين من انتهاء البرنامج.	تقرير تقييم الأثر

« ٢- المتابعة:

كما وضحنا سابقاً، تتم المراقبة أثناء تنفيذ المشروع. وتتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال: كيف أحصل على هذه المعلومات التي تمكن من التحقق من سير المشروع نحو تحقيق النتائج؟ عن طريق جمع منهجي ومستمر للبيانات (المعلومات) ويهدف تصحيح الأخطاء.

وتتضمن عملية المتابعة (المراقبة) :

- § قياس مؤشرات الكفاءة والفعالية والأثر بحسب الخطة الموضوعية سابقاً.
- § جمع المعلومات وتوثيقها.
- § تحليل المعلومات.
- § استخدام المعلومات لإطلاع الإدارة على المستجدات أولاً بأول واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار المشروع.

1- تحديد مجال المتابعة وفقاً لسير العمل وربطه بعملية التخطيط .

- خطة العمل.
- فريق العمل.
- إستراتيجية تجنب المخاطر.
- الموارد المالية .
- المصروفات.
- الإيرادات.
- المنتجات.

2- تحديد ما الذي نتابعه:

أ- ففي خطة العمل نتابع:

- توقيت النشاط.
- توافر القوى البشرية.
- كما تقوم الجمعية بالتأكد من أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، وأن الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب وللصفات المستهدفة، كما تقوم الجمعية بتحديد الأنشطة المتبقية التي عليها أن تنجزها. كما تتأكد من أن التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفرة، وخاصة في الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض. أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ خطة المشروع بكل جوانبها الموضوعية.

ب- في فريق العمل تتابع:

- اتجاهاتهم.
- مهاراتهم.
- كفاءة وفعالية الموظفين وضبطها في الاتجاه الصحيح.
- مدى التزامهم بتنفيذ خطة المشروع وخطة العمل.
- إعدادهم تقارير العمل المطلوبة وعقد اجتماعات عمل بشكل مستمر لمناقشة المشروع.
- ومتابعة استعداداتهم لتنفيذ الأنشطة المتبقية، ومدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم، وانسجامهم كفريق عمل في تسيير إجراءات المشروع واتخاذ القرارات.

ج - تطبيق إستراتيجية لإدارة المخاطر:

بالرغم من أنه قد تم احتساب المخاطر في مرحلة التخطيط، إلا أن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد لا تتمكن من توقع حدوث كل شيء في مرحلة الإعداد والتخطيط للمشروع، وهذا وضع طبيعي جداً، ولكن قد يتعرض المشروع إلى بعض المخاطر أثناء تطبيقه، وبالتالي فإن متابعة المشروع تتيح للمنظمة فرصة إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها. وبشكل مختصر، تتمثل إدارة المخاطر في تحديد عوامل الخطر ومسبباتها وآثارها ووضع الحلول لها ومعالجتها. ومن خلال هذه المتابعة الشاملة لسير المشروع، ستمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من تكوين صورة واضحة لموقع المشروع الحالي، وتحديد الإنجازات التي حققها والأمور المتبقية التي تحتاج إلى تنفيذ، بالإضافة إلى أن هذه المتابعة الشاملة تزود الجمعية/المؤسسة الأهلية بالتغيرات التي حدثت بعد البدء بتنفيذ المشروع وهو ما يساعدها على إجراء التعديلات والتحديثات اللازمة.

د- الموارد المالية:

حيث تتأكد الجمعية بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الأموال، وأن الأموال تصرف على المستلزمات المخصصة لها، وأنه يتم معالجة المصروفات غير المخطط لها. أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ موازنة المشروع.

هـ- في المصروفات تتابع:

- المبالغ المدرجة في الموازنة.
- الاعتمادات المالية المتاحة.

و- الإيرادات:

(أرباح - فائض).

ي- المنتجات:

- عدد السلع وكميتها- التغير في اللون، الحجم، الجودة.

سجلات المتابعة:

أ- قانونية:

- 1- دفتر اليومية الذي تقيد فيه جميع عمليات المشروع أول بأول وبحسب تاريخ حدوثها.
- 2- دفاتر الجرد وتقيد فيها مفردات أصول وخصوم المشروع بحسب الجرد الفعلي في نهاية السنة المالية.

ب- غير قانونية:

- دفتر المصروفات- أجور العمال- الحضور والانصراف- دفتر طلبات الشراء.

وهناك تصنيف آخر للسجلات حسب مجال المتابعة:

- سجلات خطط العمل
- جداول زمنية- خطط شهرية، ربع سنوية.

وهناك كذلك تصنيف آخر للسجلات :

- سجلات العاملين: الحضور والانصراف- الأجور- مراجعة الأداء.
- سجلات المصروفات: الإيصالات- دفاتر الشراء- العمليات البنكية.
- الإيرادات: دفاتر البيع
- المنتجات: تقارير العاملين- شكاوى وتقارير العملاء.

نموذج لخطّة المتابعة

أولويات المتابعة	من يستخدم المعلومات	الغرض من هذه المعلومات/ النتائج	وقت الاحتياج لهذه المعلومات	من سيقوم بجمع المعلومات	فترات جمع المعلومات	طرق جمع المعلومات	أدوات المتابعة

ولتنظيم عملية المتابعة يتم ما يلي:

- § تُجهز تصاميم للتقارير التي تشمل القياس، سواء كان كمياً أو نوعياً، للمؤشرات المهمة. مثلاً، إذا أردت أن تعرف عن مشاركة المجتمع في الأنشطة أو عن مشاركة النساء بالتحديد، فعليك بتنظيم هيكلية تقرير العاملين الميدانيين على نحو يستطيعون معه التعليق على هذه الملاحظات وتدعيمها بالحقائق.
- § تُعد استمارات التقارير التي تشمل القياس الكمي أو النوعي للمؤشرات المهمة. مثلاً، إذا كنت ترغب في معرفة عدد الرجال والنساء الذين حضروا اجتماعاً ما، يجب أن تتضمن قائمة الحضور عموداً خاصاً بذلك.
- § تسجل المعلومات بطريقة تمكّنك من معرفة ما تحتاج أن تعرفه. مثلاً، إذا كنت بحاجة إلى

معرفة ما إذا كان المشروع قابلاً للاستدامة المالية، وما هي العناصر الأكثر كلفة فيه، تأكد من أن السجلات المالية تعكس المعلومات ذات الصلة. إن مبدأ النظر في كل نشاط مفيد، كما أنه من المفيد أن تقول: ”ما الذي نحتاج إلى معرفته عن هذا النشاط، في كل العملية (كيف يتم ذلك؟) والنتائج (ما الذي يجب تحقيقه؟)، وما هي أسهل طريقة لمعرفة ذلك وتسجيلها أثناء استمرارنا بالعمل؟“

« ٣- المهارات والقدرات الرئيسة اللازمة لمدير المشروع:

- مهارات حل المشكلات:



لكل مشروع مخاطره ومشاكله وتحدياته التي من الممكن أن تحبط أي شخص. ولكن على مدير المشروع أن يكون قادراً على التعامل معها وحل المخاطر كي لا تخرج الأمور من تحت السيطرة.

- مهارات تنظيمية:

لا بد أن يمتلك المدير مهارات تنظيمية عالية وأن يكون قادراً على تنفيذ الأنشطة بحسب الخطة الزمنية الموضوعية والموازنة المقدرة. ولديه القدرة على تحديد أولويات المهام، تحديد المصروفات والمحافظة على جودة العمل لكي يتحقق نجاح المشروع. لا يكفي أن يكون القائد ذا رؤية ولكن أيضاً ينبغي أن يكون ذا مسؤولية والتزام أثناء تنفيذ المشروع حتى لا تصبح الرؤية مجرد حلم.

- مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين:

القدرة على إدارة الأشخاص، مهارة رئيسة لمدير المشروع، فمهمة مدير المشروع هو تنسيق العمل بين جميع أفراد فريق المشروع، وعليه لا بد أن يكون لديه مهارات قيادية ومهارات التعامل مع الآخرين ليتمكن من تحفيز الآخرين بشكل صحيح وتوجيههم نحو تحقيق هدف المشروع. وفي حالة تنفيذ المشروع في بيئة مختلفة أو محافظة أخرى لا بد لمدير المشروع أن يفهم طبيعة أهل المنطقة لكي يستطيع التعامل معهم بشكل جيد.

- مهارات اتصال:

مدير المشروع هو نقطة التواصل بين المستفيدين، فريق المشروع والداعمين، وبالتالي قدرة المدير على التواصل الواضح مهم جداً. على مدير المشروع أن يوضح أهداف المشروع، التحديات والمشاكل والحلول المقترحة.

- ضمان استدامة المشروع في مرحلة تنفيذ المشروع:

سيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:

- متابعة تنفيذ المشروع أثناء التنفيذ وفقاً لما تم التخطيط له بما يضمن التصحيح المستمر للأخطاء.
- احتساب إهلاك معدات وتجهيزات المشروع وتوريدها للبنك.
- الصيانة الدورية للمعدات والتجهيزات.

خلاصة:

وتعتبر مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الثالثة من دورة حياة المشروع من المراحل التي تأخذ أطول وقت في دورة حياة المشروع ويتم فيها البدء بإخراج المشروع إلى حيز الوجود وإبرازه بشكله القانوني ومن ثم التنفيذ الفعلي للأنشطة المحددة في خطة المشروع وتشمل هذه المرحلة:

1- الخطوات الأولى لتنفيذ المشروع

1. استكمال الإجراءات القانونية للمشروع:

- a. توقيع العقد مع الجهة الداعمة ومعرفة متطلباتها
- b. معرفة شروط الجهات الداعمة
- c. توقيع العقود مع الشركاء (إن وجدوا)
- d. استخراج الرخص القانونية (إذا لزم الأمر)

2. توظيف العاملين في المشروع وتحديد التوصيف الوظيفي.

3. إعداد الخطة التفصيلية الفنية والمالية.

4. إعداد خطة المتابعة والتقييم.

2- المهارات والقدرات اللازمة لفريق تنفيذ المشروع:

- حل المشكلات.
- مهارات تنظيمية.
- القيادة والتعامل مع الآخرين.
- الاتصال والتواصل.
- دورة مهارات العمل الجماعي.

3- المتابعة والتقييم أثناء التنفيذ.

4- ضمان استدامة المشروع

وتعتبر عملية التعلم في هذه المرحلة فعالة في حال اتبعت الجمعية/ المؤسسة نظام للمتابعة والتقييم. وتذكر أنه في هذه المرحلة أنه تتم الإجابة على السؤال الثاني كيف نحصل على النتائج المخطط لها؟

الوحدة الخامسة

إنهاء المشروع

المرحلة الرابعة: إنهاء المشروع:



هذه المرحلة من دورة حياة المشروع التي تعمل فيها الجمعية/ المؤسسة الأهلية على إنهاء تطبيق المشروع بعد أن تتأكد من تنفيذها كل ما كان مخطط له من أنشطة وإجراءات، كما تقوم بالبدء في إجراءات التقييم، والعمل

على الاستفادة من نتائج التقييم كدراسة حالة تستخدمها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع جديدة.

والتي يجب أن تشمل :

– **أولاً:** إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية و تسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة:

وهنا يجب مراعاة الآتي:

- الانتباه لزمان انتهاء المشروع بحيث لا تصرف أي مبالغ مالية بعد الوقت المحدد لإنهاء المشروع وبحسب العقد الموقع.
- أن تحتوي التقارير النهائية على تفاصيل الأنشطة ، تقارير التقييمات النهائية، التحديات و الدروس النهائية.
- التأكد من الداعم فيما إذا كان لديه نموذج محدد للتقارير الفنية و المالية.

– **ثانياً:** أرشفة وثائق المشروع: يفضل أن تتم الأرشفة يدوياً و آلياً. ويجب أن تحتوي الملفات على

الآتي:

- § العقود.
- § الخطط.
- § التقارير.
- § المراسلات.
- § محاضر الاجتماعات.
- § قوائم التواصل.
- § النماذج المستخدمة مثل نموذج الاستثمارات، الكشوفات،..... إلخ وكلاً بحسب نوعية المشروع.
- § التوثيق الإعلامي مثل: الإعلانات، المواد التعريفية عن المشروع، صور عن المشروع.

– **ثالثاً:** إجراء تقييم نهائي للمشروع والتأكد من أن المشروع تم انتهاءه في ظل المحددات الرئيسة (زمن- تكلفة- جودة) وأن المشروع حقق الأهداف و النتائج المرجوة، كما يتم في هذه المرحلة الإجابة

عن السؤال الثالث: كيف أعرف أنني حصلت على هذه النتائج؟ أي النتائج التي تم وضعها في مرحلة التخطيط وفقاً للمؤشرات التي حددت سابقاً.

تعريف التقييم النهائي :

وتصحيح الخطأ
ليس بجريمة؛ ولكن
ال فشل هو: في عدم
التعلم من أخطاء
الماضي لأنك لم تقم
بعمليات المتابعة
والتقييم.

هو التحقق بصورة موضوعية وشاملة من ملاءمة النشاطات وفعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في ضوء ما نتوخاه من أهداف، وهي عملية تنظيمية، تهدف إلى تقييم شامل للتجربة بشكل عام، وتحديد أثر هذا العمل وفعاليتها وكفاءته مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الممكنة ليطم تحسين العمل ومساعدة الإدارة في وضع القرار في المستقبل.

ويتضمن التقييم:

- § النظر في المشروع أو الجمعية/المؤسسة الأهلية وما يرميان إلى تحقيقه، وما هو الفرق الذي أراد إحداثه؟ وما هو الأثر الذي أراد تركه؟
- § تقدير التقدم نحو تحقيق الهدف، الذي أُملَ في تحقيقه، وأثره.
- § الرؤية إلى استراتيجية المشروع أو الجمعية/المؤسسة الأهلية. هل لديهما استراتيجية؟ هل كانا فعالين في اتباع استراتيجيتهما؟ هل كانت هذه فعالة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما هو السبب؟
- § الرؤية إلى كيفية عملها. هل استخدمت الموارد بكفاءة؟ كم كانت كلفة الفرصة البديلة لطريقة اختيارها عملها؟ ما هي استدامة الطريقة التي يعمل بها المشروع أو الجمعية/المؤسسة الأهلية؟ وما هي الآثار المترتبة في طريقة تنظيم الأعمال، بالنسبة إلى مختلف المعنيين.

تكمُن أهمية التقييم في أنك:

- إذا لم تقس النتائج، لا يمكنك التمييز بين النجاح والفشل.
- إذا لم تستطع رؤية النجاح، لا تستطيع مكافأته.
- إذا لم تستطع مكافأة النجاح، فمن المحتمل أنك تكافئ الفشل.
- إذا لم تستطع رؤية النجاح، لا تستطيع التعلم منه.
- إذا لم تستطع تمييز الفشل، لا تستطيع تصحيحه.
- إذا استطعت بيان النتائج، يمكنك كسب مساندة الجمهور.

عند تصميم الشروط المرجعية لعملية التقييم لابد من الأخذ في عين الاعتبار الخطوات التالية:

- وضع الخلفية: وهي تحدد ما هو المشروع وما هي المشكلة المراد معالجتها بالمشروع ولماذا اتخذ قرار عمل التقييم.
- الهدف من التقييم: تحديد ما نريده من التقييم وما نسعى لتحقيقه من هذا التقييم.

O مثال: ليتم إعطاء الجمعية/ المؤسسة الأهلية صورة عن ما إذا كان المشروع قد حقق الأثر المطلوب وبالتالي ليتم اتخاذ القرار في ما إذا كان من الممكن إعادة تنفيذه كنموذج في مكان آخر.

- أسئلة رئيسة في التقييم: ما هي الأسئلة التي سيجيب عنها التقييم؟
- O من هو المستفيد من المشروع؟ وما هي طرق الاستفادة؟
- O ما هي الدروس المستفادة عند الرغبة في تنفيذ المشروع مرة أخرى؟
- O كيف يمكن تطوير فعالية و كفاءة البرنامج؟
- طريقة عمل التقييم: وهي الطرق التي ينفذ بها التقييم وطرق جمع المعلومات.
- الموارد ووقت التنفيذ: تحديد زمن التقييم ومدته وتكلفته واحتياجات فريق العمل.

« استعمال نتائج التقييم:

- هذه آخر خطوة من الحلقات التي تكوّن مراحل التقييم، وفي الغالب لا تقوم أي منظمة بعملية متابعة وتقييم إلا وهي راغبة في استعمال تلك النتائج والاستفادة منها - إذا تمت في الوقت المناسب.
- وأهمية هذه النتائج كما ورد في فقرة سابقة هو استعمالها لأخذ قرارات فيما يخص المشروع ثم القيام بما هو واجب بالنسبة للمستقبل أما بالنسبة لطرق استعمال نتائج التقييم فهي متعددة: فجانبا التقرير الشامل (أو ملخصه) الذي يمكن توزيعه لجهات معينة حسب اهتمامها بالمشروع هناك وسائل أخرى لنشر نتائج التقييم. ومن بين هذه الوسائل:
 - النشرات الإخبارية المحلية
 - نتائج موضحة في صور.
 - ملصقات... إلخ.
- وأهم نقطة في استعمال نتائج التقييم هي أن تكون الجمعية/ المؤسسة الأهلية نفسها راغبة وعازمة على التصحيح ، وليس مجرد أن ترضى المانحين أو تظهر بمظهر جيد.

« ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع:

- سيتم في هذه المرحلة تحديد استدامة المشروع من حيث:
- تقييم نتائج المشروع التي تم التخطيط لها بشكل موضوعي .
 - الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الوضع وتصحيح الخطأ سواء بمشروع مكمل أو تحسين وتطوير للمشروع.
 - ربط الاحتياجات الحالية للمستهدفين والتغيرات التي تمت بمخرجات ونتائج المشروع.

« أفضل الممارسات في إدارة المشروع التي تحقق العمل المؤسسي:

- أن تكون أنشطة المشروع مترابطة ومتكاملة.
- أن تسعى جميع مشاريع الجمعية لتمكين المستهدفين من الاعتماد على أنفسهم.
- أن تحقق جميع مشاريع الجمعية أهداف ورسالة ورؤية الجمعية.
- مبتكرة ومتنوعة ومتطورة وقابلة للنمو والتطور والتوسع نابعة من احتياجات المستهدفين.
- يتم إشراك المستهدفين في جميع مراحل المشروع بما يمكنهم من الاعتماد على ذاتهم.
- أن تكون استدامتها مضمونة قبل البدء بتنفيذها مع الحفاظ على تلك الاستدامة أثناء وبعد التنفيذ.
- اتباع أفضل الممارسات الإدارية لإدارة المشروع بما يلائم قدرات المؤسسة، ويحقق الاستقرار الإداري، ويضمن عدم تفرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار.
- تحويل إدارة المشروعات إلى نظام داخل الجمعية عبر:
 - 0 وضع مجموعة من السياسات + القواعد والأساليب + الإجراءات المحددة + خطوات ثابتة ومرنة متفق عليها من قبل الجميع، موثقة ومعلنة ويتم إتباعها من قبل الجميع.
 - 0 توثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التخطيط من مصدر موثوق وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين.
- تزويد مسئولي إدارة المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المشروع.

خلاصة:

- تعتبر مرحلة إنهاء المشروع هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع والتي يتم فيها إنهاء تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها وتحقيق الهدف من المشروع ولن يتم التعرف على مدى جودة المشروع وتحقيقه للهدف ما لم تقوم الجمعية بعمل تقييم لذلك المشروع، وحتى تكون الجمعية/ المؤسسة تعليمية فإنه يجب أن تكون موضوعية في عملية التقييم إضافة إلى دمج نتائج التقييم في عمليات التخطيط للمشاريع القادمة. وتشمل هذه المرحلة:
- أ- إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم المخصصات المالية والتقارير الفنية والمالية.
 - ب- أرشفة وثائق المشروع.
 - ت- التقييم النهائي.
 - ث- ضمان استدامة المشروع.
 - ج- الممارسات في إدارة المشروع لتحقيق العمل المؤسسي.

ونكون في هذه المرحلة قد أجبنا على السؤال: كيف أعرف أنني حصلت على النتائج؟

- 1- المادة الخاصة بالدورة التدريبية في "تخطيط وتطوير المشاريع" وحدة التدريب - الصندوق الاجتماعي للتنمية 2002م.
- 2- دورة إدارة المشاريع للمدرب خالد أحمد اسحاق 8-17 ديسمبر 2007م.
- 3- خطوات تخطيط مشروع على مستوى قرية - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية - تصنيف ورقم الوثيقة: إدارة تدريبية، عدد (شعبان ربيع أول)، www.ngoce.org.
- 4- مقدمة لمفاهيم التسويق - أحد سلسلة business edge - مبادرة مؤسسة التمويل الدولية IFC قسم المشاريع الصغيرة والمتوسطة مجموعة لبنك الدولي.
- 5- كيفية صياغة تصور أولي لمشروع - برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)
- 6- دورة تدريبية "دراسة جدوى المشاريع - حمود محمد السياغي- مؤسسة تنمية القيادات الشابة.
- 7- تخطيط وتقييم المشاريع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية - تصنيف ورقم الوثيقة: أدرة تدريبية، عدد (نوفمبر)، www.ngoce.org.
- 8- الدليل التدريبي في مجال إدارة المشروعات الصغيرة - اتحاد نساء اليمن - مشروع بناء القدرات المؤسسية إشراف منظمة كير العالمية - اليمن- تمويل سفارة مملكة هولندا- صنعاء
- 9- تخطيط وتطوير المنتج - أحد سلسلة business edge - مبادرة مؤسسة التمويل الدولية IFC قسم المشاريع الصغيرة والمتوسطة مجموعة لبنك الدولي.
- 10- تخطيط وإدارة أعمال المشروعات الصغيرة - حلقة العمل التدريبية لتمكين المرأة من إقامة عملها الخاص - وزارة التخطيط والتنمية قطاع التخطيط الكلي- صنعاء 7-11 أغسطس 1999م.
- 11- إدارة المشروعات وبناء فريق العمل - منظور المشاكل الواقعية - د/برتيل هلتين- جامعة الأخوين المغرب- /أيواكم اندرسون جامعية فاكشو- السويد مع محاضرات لكل من أ.د/ أميمة أبو العلا حامد (جامعة 6 أكتوبر) / أ.د/ حسين الطلافحة - د/لؤي صالحية (جامعة اليرموك - الأردن) الطبعة الأولى 2007م- الناشر مكتبة ومطبعة نور الاسلام. كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك - تنمية القدرات الريادية في الأعمال - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
- 12- دليل التسويق- مشروع تدريب المدربين لجمعيات منتجي المشغولات اليدوية باليمن 2002- تمويل الصندوق الاجتماعي للتنمية - وحدة التدريب والدعم المؤسسي نفذ خلال "مستشارو التبادل بين الشمال والجنوب- مصر.
- 13- أسس مشروعك، دليل متكامل لمساعدتك على تأسيس مشروعك الخاص في البلدان العربية - المركز العربي لتنمية الموارد البشرية - جمعية الرواد الشباب.
- 14- فورسيث، باتريك- كيف تطور فريق العمل - دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 15- عبدالعزيز، سمير محمد - دراسة الجدوى الاقتصادي وتطوير المشروعات- مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 16- Ten Steps to a results Based Monitoring and Evaluation system/ Jody Zall Kused/ Ray C. Rist - Global HIV/AIDS program and operations Evaluation Department / the World Bank
- 18- الدليل الارشادي لكتابة مشروع تمويلي - جانيت شابيرو CIVICUS - nellshap@hixnet.co.za.
- 19- ملوخيه، احمد فوزي- اسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة- دار الفكر الجامعي.
- 20- الدليل الارشادي الرصد والتقويم - جانيت شابيرو CIVICUS - nellshap@hixnet.co.za.

معد الدليل:

الأستاذة/خلود الحاج- ضابط مشاريع أول بوحدة التدريب والدعم المؤسسي الصندوق الاجتماعي للتنمية.

فريق تطوير الدليل (الأسماء بالهجائية):

الأستاذ/ أحمد محمد إسحاق

الأستاذة/ قبول محمد المتوكل

الأستاذة/ نوريه سيف الخامري

مراجعة لغوية:

الأستاذ/علي عبد الله الكحلاني.

مراجعة نهائية:

الأستاذة/ قبول محمد المتوكل

إشراف ومراجعة عامة:

م/ أمة الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

التصميم:

الغلاف: روناء للإعلان 01212205 rawnaa.adv@gmail.com

الصفحات الداخلية: مكتب المنى للدعاية والإعلان- 777742918 samu_9_3@yahoo.com

الصور:

مأخوذة من المنظمات التالية:

0 مؤسسة تنمية القيادات الشابة.

0 جمعية الأمان لرعاية الكفيفات.

0 جمعية كل البنات.

0 جمعية البراءة الخيرية.

تم تطبيق الدليل مع جمعية البراءة الخيرية.

الناشر: الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة

الحقوق الفكرية:

يسمح باستنساخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الإشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بأذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى إرسال ملاحظاتكم و مقترحاتكم على الإيميل: kalhaj@sfd-yemen.org

الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997 بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ويضم المجلس في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. ويقوم المجلس بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى انجاز الأهداف والأداء العام للصندوق.

يهدف إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها... كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

يسعى الصندوق الى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع، ويهدف إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية بصورة أساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم قدرات وتنظيم التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وتهدف إلى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساساً إلى توفير فرص لامتناس العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية

تطوير قدرات الجمعيات

والمؤسسات الأهلية