

دليل تدريبي

مفهوم إدارة

المشاريع

الجمعياتية

مقاربة الأرضية المشتركة

3	الديباجة
4	مشروع تمكين الشباب في تونس
5	مقاربة الأرضية المشتركة
7	لماذا هذا الدليل
7	أهداف الدليل
7	منهجية الدليل
8	الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل
8	النقاش
9	العصف الذهني
9	تمثيل الأدوار
9	الأدوات البيداغوجية المستعملة
	الوحدة الأولى
11	مفهوم إدارة المشاريع الجماعية
12	تعريف المشروع
12	خصائص المشروع
12	الفرق بين المشروع، البرنامج و النشاط
13	أنواع المشاريع
13	عناصر المشروع الأساسية
14	مفهوم إدارة المشروع
15	مراحل إدارة المشروع
	الوحدة الثانية
17	التخطيط للمشروع
17	دراسة الاحتياجات
18	تحديد فكرة المشروع
21	تحديد أهداف المشروع
22	تحديد الأنشطة
24	خطة عمل المشروع أو الخطة التنفيذية للمشروع
25	تحديد الميزانية
27	تحديد وسائل المتابعة و التقييم
27	الفرق بين المتابعة و التقييم
	الوحدة الثالثة
29	مرحلة تنفيذ المشروع
29	استكمال الجوانب القانونية للمشروع
30	تحديد فريق المشروع و مهامه
31	خطة العمل التنفيذية الفنية و المالية
35	التنسيق: وضع نظام لتبادل و تقاسم المعلومات داخل الفريق
35	متابعة المشروع ضمن مرحلة التنفيذ
35	متابعة الإنجازات و متابعة سير المشروع
	الوحدة الرابعة
38	انتهاء و تقييم و توثيق المشروع
38	مرحلة انتهاء المشروع
39	مرحلة التقييم
	عناصر كتابة تقرير التقييم

تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة منذ عقود لتحويل الصراعات المدمرة وبناء سالم مشترك بين مختلف أطراف المجتمع وتعتبر المنظمة أن السالم مسار يستوجب تطوير العالقات بين جميع أطراف النزاع مع الحرص على فهم اهتمامات كل طرف ومحاولة كسب الثقة للتوصل إلى حل سلمي وبناء.

من هذا المنظور تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة مع المعنيين في الصراع لمساعدتهم على فهم الاختلافات وإيجاد أرضية مشتركة وبناء رؤية مشتركة يمكن أن تطور مشاريع محلية جديدة وأساليب عمل متطورة تعزز قدرات المجموعات المحلية من أجل تحويل الصراعات إلى شراكة وجعلهم بناء السالم المحلي.

كما تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة على تعزيز القيادة التي تعكس صوت كل مواطن، دون تمييز على أساس الخصائص مثل الجنس والعمر والعرق، أو الدين. وتعمل أيضا مع الدول التي تشهد انتقالا من الحرب إلى السالم لإقامة عمليات سياسية من شأنها أن تعود بالفائدة على الجميع، وحكرا على الأقليات المحظوظة.

ثقافة البحث عن أرضية مشتركة تقوم على مبدأ الشراكة بين مختلف مكونات المجتمع من أجل إيجاد حلول مشتركة للصراعات الموجودة والكامنة داخل المجتمع من أجل بناء سالم دائم قائم في البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة بالاعتماد على ثالث قنوات رئيسية: الحوار، الإعلام والجماعات المحلية. و ال يمكن أن يكون هذا إل في حالة العمل على العديد من المستويات مع أصحاب القرار والجماعات المحلية في نفس الوقت وباستخدام أدوات متعددة.

ترتكز ثقافة الرضية المشتركة على حوار بناء يجمع كل الأطراف المعنية والمتداخلة وتدعو للتخلي عن المواجهة وإرساء عالقة تعاون لإنهاء أشكال الصراعات وخاصة العنيفة منها. من هذا المنظور تعمل الرضية المشتركة على "استغلال" الصراع للحصول على التغيير لبناء عالم جديد قائم على نوع جديد من السالم وهو ما يعرف بمقاربة "تحويل الصراع".

بمعنى آخر ثقافة الرضية المشتركة هي مقاربة "تحويل الصراع" وتقوم على إعادة توجيه التفاعلات العدائية اليومية بين المجموعات المتنازعة وتحويلها إلى العمل المشترك القائم على أساس تطوير المجتمع وإيجاد الحلول والبدائل عوض اللجوء للوسائل العنيفة.

من أجل بناء سالم دائم وترسيخ ثقافة الرضية المشتركة على جميع المستويات، تعتمد المنظمة على ثلاثة طرق رئيسية:

- 1 إرساء الحوار على المستوى المحلي والوطني ويجمع كل الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم والعمل على اكتشاف أهدافهم المشتركة وتحقيقها. ونخص في الحوار أصحاب السلطة "التقليدية" مع من ليس لهم صوت أو الفئة المغيبة في السلطة مثل النساء والأطفال.
- 2 التعامل مع العالم كشريك لتوليد الأفكار والمناقشات داخل المجتمع لمحاولة فهم الأسباب الجذرية للعنف، وكيفية التغلب على الخلافات.
- 3 العمل مع الجماعات المحلية لخلق منبر ثقة يسمح بالتفكير بشكل خالق من أجل جمع كل الأطياف المنقسمة وحل النزاعات بينهم ومساعدتهم على اكتشاف الجانب الإنساني المشترك.

مشروع تمكين الشباب في تونس

من أجل تمكين الشباب في تونس وتعزيز الحوار البناء بين مختلف القوى السياسية والاجتماعية، ترعى منظمة البحث عن أرضية مشتركة بتونس من خلال مجالس القيادات الشابة مع مجموعة من الجمعيات الشبابية المحلية في كامل تراب الجمهورية لتزويد المئات من الشباب والشابات بمهارات وقدرات أساسية للتعامل مع المسؤولين المحليين ومجتمعهم بطريقة إيجابية و بناءة.

تساند المنظمة حاليا أربعة وعشرون مجلسا ممثالا لكل واليات الجمهورية التونسية لتحقيق حراك شبابي وطني خلال فترة حاسمة من التحول الديمقراطي الذي تشهده البلاد. وستواصل هذه المبادرة أيضا لتعميق التفاعل مع مجالس القيادات الشابة التي تم إنشاؤها والعمل نحو تحقيق استدامتها على المدى البعيد. وسوف يعمل برنامجها على تعزيز قدرة شبكة القيادات الشابة والتي هي مجالس غير متحزبة لقيادة حملات وطنية ومحلية تتعلق بالمواضيع ذات الأولوية للشباب خصوصا خلال فترة الانتخابات المحلية المقبلة وإنشاء فضاء افتراضي على الأنترنت يديره الشباب ويركز على شؤونهم في تونس.

غاية المشروع وأهدافه:

من أجل تحقيق هذه الغاية يشمل المشروع هدفين أساسين:

صقل مهارات أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها. ويساهم تطوير هذه المهارات في تعزيز ثقة الشباب المشاركين ومعرفتهم مما يؤدي إلى فاعلية مشاركتهم مع محيطهم ومجتمعاتهم المحلية ومسؤوليهم المنتخبين. من أجل تعزيز تلك القدرات، سيتلقى أعضاء مجالس القيادات الشباب تدريبا متخصصا سيدعمهم في تصميم وتنفيذ فعاليات وتظاهرات مجتمعية بما في ذلك حملات المناصرة والمناقشات التي ستكرس وتثبت التزامهم.

غاية المشروع الرئيسية هي تمكين القادة الشباب من النخراط في الشؤون المحلية بطريقة تشاركية وبناءة لإحداث تغيير إيجابي من خلال تعزيز وتطوير مجالس القيادات الشابة التي ستدعم قدراتهم لمناصرة قضايا تمثلهم وتمثل المجتمعات التي ينتمون إليها.

العمل مع القادة الشباب من أجل تطبيق استراتيجيات البحث عن أرضية مشتركة خلال معاملتهم مع المجتمع والمسؤولين المحليين وذلك بخلق فضاء للحوار حول مواضيع تهتم كل الأطراف من خلال تظاهرات للعموم وأنشطة توعوية.

وبذلك سوف تكون مجالس القادة الشباب قادرة على خلق فضاء للحوار مع المسؤولين الحكوميين والمجتمع حول القضايا ذات الأهمية المشتركة من خلال تنظيم مباشر للتظاهرات العامة والأنشطة التوعوية.

من منطلق هذا الهدف، سيشارك أعضاء مجالس القيادات الشبابية بطريقة فعالة وبناءة في الشؤون المحلية، بما في ذلك الانتخابات المحلية. وسينخرط أعضاء مجالس الشباب والمسؤولون الحكوميون وأفراد المجتمع المحلي، في حوار بناء مع بعضهم البعض عبر فعاليات وأنشطة توعوية تحت إشراف مجالس الشباب. وأخيرا، سيتعاون أعضاء مجالس قادة الشباب ويتبادلون الدروس والأفكار مع بعضهم البعض من خلال اجتماعات وطنية، ومؤتمرات وفضاء افتراضي.

الهدف 2

- وضع وتنفيذ إستراتيجية لتوظيف وسائل العالم الاجتماعية.
- تنظيم فعاليات محلية تحث على المشاركة العامة.
- عقد مؤتمر وطني للشباب في الحكومة المحلية بالشراكة مع وزارة الشباب.
- عقد اجتماعات إستراتيجية نصف شهرية للشبكة الوطنية لمجالس القيادات الشابة.
- تدريب المسؤولين المحليين في المناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تخصيص مشاريع منح صغيرة للمبادرات المستقلة المنظمة من طرف مجالس القيادات الشابة.

الهدف 1

- توظيف وإنشاء جمعيات القادة الشباب.
- إنشاء مجالس القيادات الشابة أو جمعيات غير حكومية شبابية في 24 ولاية.
- تدريب أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تنظيم فعاليات في المناصرة وطاوال مستديرة حول التحسيس بفن المناظرة والانتخابات والمناصرة.
- تنظيم دورات تدريبية بالشراكة مع وزارة الشباب.

مقاربة الرضية المشتركة

منظمة البحث عن أرضية مشتركة مهمتها تغيير الطريقة التي يدار بها الصراع في العالم وكيفية الرد عليه معتمدة في ذلك على التعاون لإيجاد الحلول بعيدا عن النهج العدائي. المقاربة التي تقوم على المواجهة هي نموذج من التفاعل مبني على أساس طرف ضد طرف آخر و يعتبر "الآخر" مصدر المشكلة. ومنها يتفاقم العنف أن الحل النهائي هو هزم الطرف الآخر أو القضاء عليه. بينما المقاربة القائمة على التعاون تسمح لأطراف بالتكيز على المسألة و تمكنهم من إيجاد حل يرضي مصالح الجميع.

لتحقيق هذا التغيير تتطلب مقاربة الرضية المشتركة العمل على عدة مستويات:

١ **تغيير في التصور الذاتي:** النزاعات تؤثر على هوية الشخص ويكون التحويل ناجحا عندما تكون هوية الأشخاص متوافقة مع الهدف المنشود. يمكن أن يكون التغيير ضروريا من هوية "الطرف الضعيف" إلى مواطن فعال؛ من الجئي خائف إلى عنصر متأقلم في المجتمع، من طرف في العنف إلى بان للسام.

٢ **تغيير النظرة إلى "الآخر":** سمة هامة من سمات الصراع هو تدهور التواصل بين الطرفين تدريجيا، عند عزل أنفسهم، يتشوه تصورهم الآخرين. جانب هام من جوانب تحويل الصراع هو تحدي الصور النمطية والأحكام المسبقة من خلال إعطاء الفرصة لتبادل قصص الأشخاص المنتمين لطرفي النزاع، وبذلك نرى الإنسانية موجودة لدى الجميع.

٣ **تغيير النظرة للقضية:** النزاعات تنشأ عن خالفات حول قضايا محددة، ولكن سرعان ما تقوم الأطراف بتجنيد كل طاقتها التهام الطرف الآخر عوضا عن حل المشاكل ومن عناصر مقاربة الرضية المشتركة، مساعدة الأطراف على التركيز على سبب المشاكل وزيادة معرفة وفهم للقضايا، وعرض وجهات النظر المختلفة الموجودة، وإذا لزم الأمر، من خلال توضيح واستكشاف القضايا "غير المعلن عنها". يساعد تغيير النظرة للقضية الناس على اتخاذ قرارات بناء على مصالحها وليس وفقا لمخاوفهم.

٤ **تحويل العالقة:** الحاجة إلى تغيير العالقة بين الطرفين، وتحويلها من الخوف وصراع السلطة السائدة إلى مناخ من الثقة والتعاون والتسامح و تساعد مقاربة الرضية المشتركة على تسهيل حوار حقيقي من شأنه أن يساعد الطرفين على فهم خالفاتهم والتصرف على أساس ما لديهم من قواسم مشتركة.

٥ **تحويل المسار:** ال يمكن أن يتم العمل إل إذا تعين على الأطراف توفير فرصة للعمل معا بشكل بناء، ونتائج حوارهم غير ممكنة إل إذا كانت مدعومة من الأنظمة والمؤسسات. مقاربة الرضية المشتركة هي عملية تشاركية ودامجة وتحث الناس على المشاركة ودعم إنشاء مؤسسات تعاونية جديدة على جميع المستويات: المجتمعية والإقليمية والوطنية والدولية.

كيف يمكننا تطبيق مقاربة الرضية المشتركة في مشروع تمكين الشباب في تونس؟

الطريقة المثلى لمقاربة الرضية المشتركة هي إدماج الاستراتيجيات الخمس في التدخل الشامل ألن حالات الصراع معقدة جدا وهناك حاجة إلى مزيج من استراتيجيات التغيير الناجح في المجتمع.

الهدف هو العمل مع العديد من الشركاء على مستويات متعددة من المجتمع واستخدام أدوات مختلفة، ونؤكد أنه في برامجنا، تتكامل التدخلات بشكل جيد من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج.

توسيع النفوذ: في عملنا هذا نحاول دائما أن يكون لنا تأثيرا كبيرا كما نفكر في طرق لتوسيع النفوذ. الإلغام يسمح لنا بالتأثير على المزيد من الناس. ونحاول أيضا إضفاء الطابع المؤسسي في عملنا والأنشطة الرمزية لتغيير مواقف الناس.

١ **الالتزام طويل المدى:** إن الانتقال من العنف إلى التعاون يتطلب سنوات، ولهذا السبب يتم إنشاء برامجنا مع رؤية على المدى الطويل. كلما بقينا في تواصل مع المجتمع لمدة طويلة، أصبحنا أكثر فعالية وصرنا صوت الوسيط الموثوق به.

١ **مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام والتعاطف:** سمعنا هي أغلى ما عندنا. كل ما نقوم به - الناس الذين نعمل معهم، كيف نعمل، والمنظمات التي نختارها كشركاء - يجب أن يثبت التزامنا في مسار شامل وتشاركي وحيادنا مع الصراع.

١ **تجذر عملنا في الثقافة المحلية:** في معظم الأحيان، لسنا معروفين كمنظمة للبحث عن أرضية مشتركة ولكن تحت اسم المشروع المحلي. من المهم أن ينظر إلينا من طرف أكبر عدد ممكن من المشاركين كأحد المشاركين المحليين من أجل كسب ثقة الأطراف التي نعمل معها ونصبح أكثر كفاءة.

١ **أن نكون أصحاب المشاريع الاجتماعية:** نحن ال نلبي فقط حاجيات ولكن أيضا الفرص المتاحة، ونحن نشجع المبادرات الجديدة والخلاقة. في حين رؤيتنا هي دائما رؤية المغامر، نركز على مشاريع عملية وقابلة للتحقيق لبلوغ نتائج ملموسة والاستثمار أفضل لمواردنا. والمثال الأخير من روح المبادرة التي قمنا بها، استخدام كأس العالم لكرة القدم كموضوع لمسلسل إذاعي في ساحل العاج وأنغوال. هذا المثال سمح لنا بتعزيز الوحدة الوطنية وإظهار حل النزاعات في فريق كرة القدم بطرق خيالية.

تلخيص

تقوم مقاربة الرضية المشتركة على خمس استراتيجيات:

- ثالث استراتيجيات تعمل على التغيير: تغيير التصور الذاتي، تغيير النظرة لآخر وتغيير النظرة للقضية.

- استراتيجيتان تعمالن على التحويل: تحويل العالقة وتحويل المسار

- يتم تطبيق الاستراتيجيات الخمس لمقاربة الرضية المشتركة بـ:

- توسيع النفوذ

- الالتزام طويل المدى

- مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام

- العمل على تجذر في الثقافة المحلية

- تشجيع أصحاب المشاريع الاجتماعية.

لماذا هذا الدليل

وضع هذا الدليل للشباب المشاركين في مشروع تمكين الشباب في تونس و المنتمين لمختلف مجالس القيادات الشابة في 24 ولاية في الجمهورية التونسية و الراغبين في التمكن من إدارة المشاريع. يستخدم هذا الدليل في التدريب على إدارة المشاريع، أو الاستعانة به كمرجع عام خال أنشطتهم داخل مجالس القيادات الشابة او منظمهم التي سيقع إنجازها في إطار هذا المشروع. يتضمن الدليل مزيجا من النصوص النظرية والتمارين العملية تهدف للتعريف بالمشاريع وطرق إدارته للمتدربين بطريقة تتواءم مع احتياجاتهم و تتناسب مع الظروف التي يعملون فيها، وبغرض الخروج من التدريب بمهارات إدارة المشاريع الجمعية.

أهداف الدليل

سيتمكن المشاركون في هذا التدريب من:

- اكتساب معرفة أعمق وفهم أفضل لمفهوم إدارة المشاريع.
- التعرف على العناصر الأساسية لإدارة المشاريع لتحقيق النتائج المرجوة.
- تعلم خطوات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
- وضع خطة استراتيجية لإدارة مشروع.

منهجية الدليل

يشمل دليل الجوانب المختلفة لمسألة إدارة المشاريع، تم تفصيله لتسهيل استخدامه وضمان فعالية التدريب.

الخطوط العريضة للدليل:

- 1 تم تقسيم المحتوى إلى أربع وحدات لمساعدة المتدربين على فهم أفضل للمبادئ.
- 2 تتضمن كل وحدة جلسة أو أكثر وتشمل جزءا نظريا وجزءا عمليا.
- 3 وقعت عنوانة كل وحدة تدريبية.
- 4 وصف أهداف كل وحدة لمساعدة المدرب والمتدرب على فهم أفضل للنشاط.
- 5 محتوى كل وحدة مفصل ومصحوب بالطرق التربوية اللازمة لتنشيط الحصة.
- 6 جميع الجلسات تناول جانبا واحدا من جوانب موضوع التدريب.
- 7 اقتراح طريقة للتدريب مع شرح مختصر للطريقة.

الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل

استنادا على مقارنة الرضية المشتركة وقع اختيار الطرق البيداغوجية التي تساعد على إرساء الاستراتيجيات الخمس المعتمدة في المقارنة. النقاش والعصف الذهني وتمثيل الأدوار والتقييم وتقييم الآخر والتقييم الذاتي هي الأدوات البيداغوجية التي ستعمل على إرساء استراتيجيات التغيير والتحويل المعتمدين في مقارنة الرضية المشتركة.

العلاقة بين المدرب والمتدربين:

ال يمكن تقديم الأساليب البيداغوجية التي سيقع استعمالها في الدليل دون تقديم العلاقة بين المدرب والمتدربين في إطار مقارنة الرضية المشتركة. وتكون هذه العلاقة مبنية على التواصل والحوار وتبادل الرأي وال بد أن تكون العلاقة عمودية يكون فيها الاحترام والتعاون القاسم المشترك بين المدرب والمتدرب.

للتذكير العلاقة الأفقية بين المدرب والمتدرب بأي شكل من الأشكال تتناقض مع مبادئ مقارنة الرضية المشتركة.

العمل على شكل مجموعات:

يتم تقسيم المتدربين لثالث مجموعات منذ الحصة الأولى وذلك للقيام بمختلف التمارين خلال مدة التدريب وكذلك لتقييم عمل كل مجموعة.

التقييم والتقييم الذاتي وتقييم الآخر:

التقييم: يقوم المدرب بالتعليق وتقييم عمل الفريق الأول.

التقييم الذاتي: يطلب المدرب من الفريق الثالث أن يقوم بتقييم ذاتي لعمله ويطلب من باقي المتدربين عدم التعليق، وسيتيح هذا التمرين للفريق التدريب على النقد الذاتي ويساعد كل المتدربين على التعود على التحليل ومناقشة أفكارهم وإعادة ترتيبها.

تقييم الآخر: يطلب المدرب من المجموعة التعليق وتقييم عمل الفريق الثاني ويهدف هذا التمرين لتمكين المتدربين من مناقشة أفكار زملائهم ويساعدهم على فهم أعمق للمادة.

النقاش

النقاش هو طريقة فعالة جدا في التدريب لأنه يحث المتدرب على المشاركة والتفاعل مع المجموعة والتواصل المبني على الحوار و الاحترام. ويعتبر النقاش الركيزة الأساسية لمقارنة الرضية المشتركة وسيقع اعتماد هذه التقنية التدريسية لمساعدة المتدربين على قبول الرأي المخالف واحترامه والحوار والعمل على تغيير نظرتهم للقضية والطرف الآخر ومنها تحويل الصراعات الكامنة بين المجموعات المشاركة في التدريب، على أن يقع تيسير حصص النقاش لتفي بأهدافها وتحترم الوقت المخصص لها.

يعرض المدرب المواد ويبادر المتدربون بمناقشتها مع التمسك في الإجابة بجوهر السؤال أو المشكلة المطروحة.

أهداف النقاش هي

• زيادة مشاركة المتدربين.

• تحسين قدراتهم التواصلية وتبادل الخبرات.

• تطوير القدرة على الاستماع واحترام آراء الآخرين.

• تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على إقناع الآخرين.

• إرساء ثقافة الحوار.

• تطوير القدرات الفكرية للمتدربين لربط النظريات بالتطبيق.

• تطوير الاحترام المتبادل بين المدرب والمتدرب وبين المتدربين.

• تحديد الموضوع المطروح للنقاش.

• ربط مداخلة المتدربين.

• تشجيع المتدربين على الإجابة عن أسئلة زملائهم.

• التجب الإجابة على السؤال قبل الشروع في النقاش.

• الرقابة وال وصاية على تدخلات المتدربين: احترام آراء

والاختلافات والتنوع في وجهات النظر.

العصف الذهني

مقاربة لإظهار الأفكار الإبداعية حول الموضوع والغرض منه توفير عدد أكبر من الأفكار ومن المشاركين في فترة قصيرة من الزمن. هذا النهج هو وسيلة فعالة جدا لمعرفة آراء ومواقف المشاركين وأيضا قياس مدى إلمامهم بالموضوع. تساعد هذه الطريقة البيداغوجية على تغيير التصور الذاتي للموضوع وتغيير النظرة لآخر. سيتمكن المتدرب من بسط أفكاره وسيساعده التمرين على تغيير مفاهيمه وتصحيحها.

لتنظيم جلسة العصف الذهني:

- تشجيع التفكير الحر: التعبير عن الأفكار بطريقة مضحكة أو بأسلوب فكاهي إثارة إبداع من الطالب الآخرين دون أحكام مسبقة.
- التشجيع على التعبير عن أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.
- البناء على أفكار الآخرين: كجزء من هذه العملية، الأفكار في مجموعة ليست ملكا للشخص الذي أعرب عنها ويمكن اتخاذ أي فكرة أو مقترح واعتماده من قبل الطالب الآخرين.

تمثيل الأدوار:

تمثيل الدور لقضية أو مشكلة حية يقع بالتعامل مع جانب من الإشكالية لفهم أفضل للوضع والمشاركة في وضع حل. ويتقمص المتدرب شخصية شخص آخر في سيناريو وهمي ويعكس هذا التمرين الفهم الذاتي للواقع وسلوك المتدرب في فهم الموضوع. وتساعد هذه الطريقة المتدرب على تحويل العالقة وفهم حقوق وواجبات الشخصية المتقدمة وكل القضايا المرتبطة بالسلوك البشري. كما يساعد التمرين على بناء قدرات المتدرب على المشاركة في المسار الديمقراطي في تونس ويسهل تعامله مع السلط والجهات الرسمية.

لتنظيم جلسة تمثيل الأدوار:

- شرح النشاط.
- شرح الأهداف.
- وضع مبادئ توجيهية واضحة.
- التأكد من أن جميع المتدربين فهموا النشاط.
- تنشيط حصة لعب الأدوار.
- عدم الإجابة أو دفع المتدربين نحو اختيار أو آخر.
- البقاء في حالة تأهب لتحديد الصراعات المحتملة التي تتجاوز الإطار الذي توفره لعبة الأدوار.
- الإشارة إلى الوقت المتبقي قبل نهاية النشاط.
- تحليل نتائج التمرين والتأكيد على النتائج المستخلصة.

الأدوات البيداغوجية المستعملة

- ورق قالب.
- جهاز كومبيوتر وآلة عرض لوحات.
- أقلام ملونة.
- أوراق بيضاء.
- شاشة عرض.
- إنترنت.

مراسيم الافتتاح تقديم أهداف الدورة تقديم المدرب التعرف على المتدربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الأولى: مفهوم إدارة المشاريع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الثانية: التخطيط للمشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية الثالثة: الخطة التنفيذية للمشروع	14:00 إلى 16:00
تقييم اليوم الأول من طرف المشاركين: استبيان تقييمي	16:00 إلى 16:30

اليوم الأول

عرض التقييم اليومي ونتائجه التذكير بمحتوى اليوم الأول وفترة أسئلة وتفاعل بين المدرب والمندربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الرابعة: تنفيذ المشروع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الخامسة: متابعة المشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية السادسة: تقييم المشروع	14:00 إلى 16:00
التقييم النهائي للدورة : الاستبيان النهائي	16:00 إلى 16:30

اليوم الثاني

الوحدة الأولى

مفهوم إدارة المشاريع الجمعية



أهداف الوحدة

- تعريف المشروع
- التعرف على أنواع المشاريع
- تعريف مفهوم إدارة المشاريع
- تحديد مراحل إدارة المشروع

التدريب على إدارة المشاريع يأتي كالتدريب الرابع من جملة أربعة تدريبات قائمة على مقاربة الرضية المشتركة للتأكد من أن شباب المجالس القيادية للولايات المختلفة ملم بمقاربة الرضية المشتركة ولربطها بمفهوم و طرق إدارة المشروع. يفتتح المدرب الحصة التدريبية بعد مراسم الافتتاح بتمرين عصف ذهني الهدف منه التعرف على ديناميكية الفريق ودعوة كل المتدربين للمشاركة وطرح أفكارهم حول إدارة مشاريع المنظمات و مؤسسات المجتمع المدني.

1 تمرين

يبدأ المدرب بحصة عصف ذهني حول ماهية مفهوم المشروع لدى المتدربين وكيفية ادارته. يحاول فيها المدرب إعطاء الفرصة لكل الحضور لتقديم تصورهم لإدارة المشاريع. والهدف هو تشجيع التفكير الحر والتعبير عن الأفكار والبناء على أفكار الآخرين بطريقة سلسة وإبداعية.

مدة التمرين 20 دقيقة

تعريف المشروع:

هو برمجة و تطبيق جملة من الأنشطة بصفة جماعية لتحقيق أهداف واضحة في مدة زمنية معينة و بميزانية محددة سلفا.

خصائص المشروع:

من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المشروع:

- بداية و نهاية محددة
- أهداف محددة و متفق عليها
- نتائج مرجوة
- مجموعة من المعطيات و خطة تنظيمية محددة
- موارد واضحة (مالية - بشرية - مادية - وقت)
- العمل ضمن فريق أو مجموعة

الفرق بين المشروع، البرنامج و النشاط:

عادة ما يتم الخلط بين المشروع، البرنامج و النشاط.

النشاط هو جزء من المشروع، وعبارة عن أحد الأعمال المندرجة في خطة العمل للوصول لتحقيق أهداف المشروع.

المشروع هو مجموعة من الأنشطة محددة مسبقا في إطار زمني مقيد لتحقيق أهداف.

البرنامج هو جملة من المشاريع المبرمجة متوسطة المدى في إطار خطة محددة الجوانب و الأهداف تتبناها جهة واحدة.

أمثلة:

من برامج منظمة البحث عن أرضية مشتركة في تونس:

- برامج تهدف الى تعزيز قدرات المرأة في التزامها ببناء السالم و قيادة المجتمع المدني

مثال مشروع: "حوار النساء التونسيات"

• يهدف حوار النساء التونسيات إلى جمع نساء ناشطات بالمجتمع المدني ذوات رؤى و إيديولوجيات مختلفة من اجل تعزيز و تكريس ثقافة الحوار البناء و التركيز على المصالح المشتركة في مجال حقوق النساء.

• من أهدافه كذلك تعزيز تماسك المجموعة و تسهيل الحوار من اجل خلق أرضية بناء لتبادل الخبرات و الاقتراحات و التوجه الى مجتمعه المحلي و إلى العموم من خلال انشاء حملة مناصرة مشتركة بين مختلف الجمعيات.

مثال الأنشطة من مشروع: "حوار النساء التونسيات"

- ثالث ورشات تدريبية في كل من تقنيات حملات المناصرة، تقنيات التفاوض و الوساطة.
- تدشين حملة المناصرة: زيارات ميدانية بين المشاركات و مجتمعهن المحلي في مختلف الجهات و مقابلات مع صناع القرار في البلاد. o انتاج فيلم لتوثيق مسار الحوار وتجربة المشاركات على مدى السنة.

أنواع المشاريع

تختلف أنواع المشاريع حسب توجهات و مبادئ المنظمة. تميز ثالث أنواع:

- مشاريع خيرية: تهدف إلى مساعدة الفئات الفقيرة والمعوزة عن طريق جمع توزيع الإعانات.
- مشاريع تنموية: تقوم عادة على تقوية القدرات والتأهيل كمنهج لتحقيق التنمية
- مشاريع مناصرة: مجموعة من الأنشطة موجهة للتغيير الجزئي في آراء أو مواقف حول فكرة أو قضية معينة.

عناصر المشروع الاساسية هي:

- التكلفة
- الوقت
- الجودة في التنفيذ والادارة
- مجال النشاط أو التخصص

مفهوم إدارة المشروع

هي تطبيق المعرفة و المهارة على أنشطة المشروع لتحقيق أهدافه. يكمن دور الإدارة الفعالة في إنجاز المشاريع الجمعية:

- في تسهيل التدخل لجميع الفاعلين من أجل بلورة و إنجاز المشروع.
- في تمكين الشباب من المشاركة في اتخاذ قرارات في المشروع و تطوير قدراتهم القيادية.

ملاحظة:

قد نجد جمعيات تتوفر لديها كل الإمكانيات الفنية و المادية و البشرية و رغم ذلك فشلت بسبب سوء الإدارة وانعدام الكفاءات البشرية فيها. كما نجد جمعيات أخرى حققت نجاحا ملحوظا رغم تواضع الموارد المتاحة لها نتيجة حسن الإدارة.

إدارة المشاريع المعتمدة على النتائج: Results Based Management RBM

هي إدارة للمشاريع تركز على النتيجة المرجوة، فتستثمر كل جهودها وتوجه كل أنشطتها منذ مرحلة التخطيط نحو تحقيق النتائج.

من مبادئها:

- إدارة تسعى لتحقيق الهدف المنشود
- تولي أهمية للنتائج منذ مرحلة التخطيط و حتى نهاية المشروع
- تضم وسائل متابعة و تقييم مناسبة للنتائج

« Outcomes », Impacts، النتائج-التأثيرات	تركز على
المستفيدون	محور الاهتمام
نتائج الاداء و تقارنها بالأهداف	المتابعة
وضع آلية لمتابعة النتائج منذ بداية المشروع	اسلوب المتابعة
التقييم غالبا ذاتي بمشاركة اطراف المشروع	التقييم

مراحل إدارة المشروع:

تمر إدارة المشاريع بأربع مراحل:

4. مرحلة انهاء وتقييم المشروع	3. مرحلة التنفيذ	2. مرحلة التخطيط	1. مرحلة تحديد المشروع
<ul style="list-style-type: none"> • رجوع على الأهداف المحددة والأنشطة المتوقعة • مقارنة الأنشطة المنجزة مع تلك المتوقعة • مقارنة النتائج المنجزة مع تلك المتوقعة • تحديد مستوى إنجاز الأنشطة والمشاكل أو العراقيل الخاصة بكل نشاط • تحديد مجموع الأسباب التي أدت إلى المشاكل و اقتراح كيفية تفاديها مستقبال • وضع اقتراحات ماثمة استمرارية المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • الاتصال بالأطراف المعنية وإعلامهم بانطلاق المشروع • إعداد مخطط عملي للتنفيذ: وضع برنامج تطبيق الأنشطة • مناقشة و وضع نظام للمتابعة والتقييم • إعطاء النطاق للأنشطة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أهداف المشروع • اقتراح أنشطة تمكن من تحقيق هذه الأهداف • مناقشة إمكانية إنجاز الأنشطة من الناحية التقنية والمالية • مناقشة الوسائل المتاحة والممكنة للتنفيذ • تحديد طبيعة مساهمات الأطراف المتدخلة و الفئة المستهدفة • وضع الميزانية • اقتراح طرق متابعة المشروع • مناقشة ضمان استمرارية المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد احتياجات او حالة غير مرضية • تحديد الفئة المستهدفة • تجميع المعلومات حول المشاكل و الاحتياجات و أسبابها • دراسة المعطيات و تحليلها وصياغة الأفكار • مناقشة حلول ممكنة مع الأطراف المعنية واقتراح حلول يمكن تحقيقها • تحديد فكرة المشروع

الوحدة الثانية التخطيط للمشروع



أهداف الوحدة

- تحديد فكرة المشروع حسب توجهات الجمعية
- معرفة مراحل تحديد المشروع
- تصميم و تحديد المشروع

في اطار مشروع تمكين الشباب في تونس، سيقوم الشباب بالتخطيط لمشاريع ومبادرات لمحاولة تقوية قدراتهم القيادية وتطويرها والمشاركة الفعالة في الشأن المحلي بما في ذلك الانتخابات.

تتمثل مراحل التخطيط للمشروع في:

- دراسة الاحتياجات
- تحديد فكرة المشروع
- وضع الهدف العام و الأهداف المرحلية
- اختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف
- تصميم أساليب المتابعة و التقييم
- وضع خطة عمل
- تحديد الميزانية

دراسة الاحتياجات:

تهدف دراسة الاحتياجات للتأكد من حاجة الفئة المستفيدة إلى المشروع ومنها تحديد المشكلة التي عليها تبنى فكرة المشروع. و تضم دراسة:

- الاحتياجات و المشكلات
- الموارد المتاحة
- رغبة أو انتظارات الأطراف

يتم تحليل وضعية المستهدفين من المشروع وتحديد مشاكلهم و احتياجاتهم في نطاق نشاط المنظمة أو في نطاق برنامج عمل تشارك فيه المنظمة. فال يمكن للمنظمة ان تتبنى مشروع ال يت بصله أعمالها الن عناصر نجاح المشروع تكون مغيبة و نسبة نجاحه ضئيلة.

يقع تحديد الاحتياجات على عدة مراحل و هي: جمع المعلومات

- ما هي المعلومات؟
- ما هي مصادر المعلومات؟
- من يمكن أن يساعد للوصول إلى المعلومة؟
- كيف يتم جمع وتحليل المعلومات؟

يتم جمع المعلومات عبر طرق مختلفة منها:

- المقابلات المباشرة
- الملاحظة
- الاستبيان
- المجموعات النقاشية
- جلسات الاستماع

مصادر جمع المعلومات:

- المصادر الرئيسية: الخبراء، قادة الرأي، الفئة المستفيدة.
- المصادر الثانوية: الدراسات السابقة، الكتب، المقالات، الخ

تحليل المعلومات

قراءة للبيانات والمعلومات المجمعة وربطها بعضها البعض لفهم وتحديد رؤية واضحة عن الموضوع أو المشكل.

ترتيب المعلومات:

- بعد جمع و تحليل المعلومات يقع ترتيبها:
- تحديد اهم المشاكل المرتبطة بالموضوع
- تحديد المشكل الرئيسي الذي يهم الفئة المستهدفة
- تحديد أسباب المشكل الرئيسي
- تحديد الاثار الناتجة عن هذا المشكل
- وضع رسم بياني يلخص العلاقات بين الاسباب و الاثار
- مراجعة الرسم البياني و التحقق من واقعيته

عرض نتائج جمع المعلومات:

تقديم النتائج لمختلف الأطراف المهتمة بالمشروع: مجلس الإدارة أو المكتب الإداري أو ممولي المنظمة أو أعضاء المنظمة أو الاعلام.

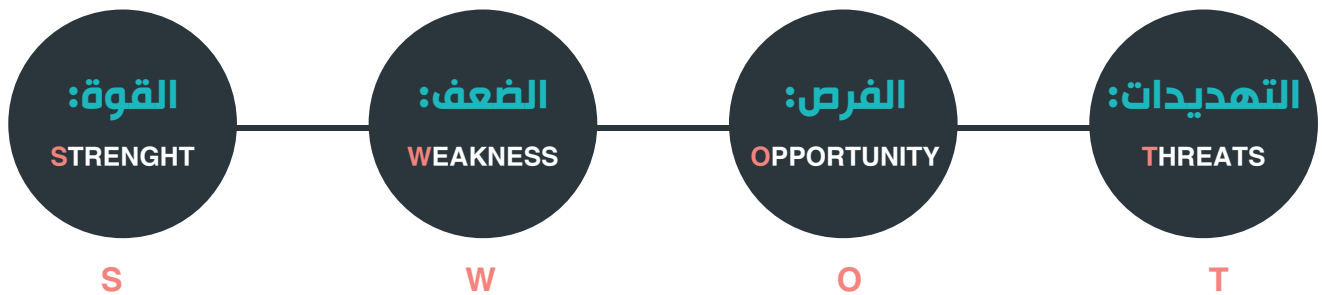
تحديد فكرة المشروع:

يبدأ المشروع على شكل فكرة وتكون نتيجة عملية تحديد الاحتياجات التي سبق شرحها.

يمكن أن تنبثق فكرة المشروع أيضا عن:

- اقتراح ناتج عن تقييم مشروع سابق للجمعية
- طلب من فئة معينة تعمل مع الجمعية
- تقليد للجمعيات الاخرى
- نتائج لدراسات و بحوث
- اقتراحات من الزوار
- اقتراحات من العاملين داخل الجمعية

غالبا ما ترتبط الفكرة برؤية الجمعية و مهامها و كذلك مجالات تدخلها و الفئة المستفيدة من نشاطاتها. و يستحسن في هذه المرحلة تحيين التخطيط الاستراتيجي لمجالس القيادات الشابة لدراسة ملائمة للمشروع عبر تحليل الفرص و التحديات و نقاط القوة و الضعف للمشروع (باستعمال مصفوف SWOT)



تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجمعية: ANALYSE SWOT يقوم تحليل مصفوفة SWOT على حصر نقاط القوة والضعف للجمعية وتحديد التهديدات والفرص في البيئة المحيطة.

تمثل في الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الجمعية وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز المشروع وتحقيق أهدافه.	القوة: STRENGTH
هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن الجمعية من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على المشروع والنتائج المرجوة.	الضعف: WEAKNESS
هي المجالات أو الأحداث المحتملة حصولها حالياً أو مستقبلاً والتي يمكن أن تستثمرها الجمعية لتحقيق أهداف المشروع، وغالباً ما تقاس الفرص بالإنجازات ونجاح الحملات السابقة أو القيمة المضافة.	الفرص: OPPORTUNITY
تمثل في العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق الجمعية للمشروع بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على التنفيذ.	التحديات: THREATS

1تمرين

يقع تقسيم المتدربين لثلاثة مجموعات ويقوم كل فريق بتحديد فكرة لمشروع استناداً إلى ما سبق ذكره واعتماداً على مصفوفة SWOT يقع طرح فكرة المشروع بدون مناقشتها.

مدة التمرين 30 دقيقة

كيفية التخطيط للمشروع:

خلال مرحلة التخطيط يتم تحديد عناصر المشروع، و هي:

1. الهدف العام
2. الاهداف المرورية
3. النتائج
4. الانشطة
5. الموارد
6. التكلفة
7. منطق التدخل
8. المؤشرات القابلة للتحقق
9. مصادر التحقق
10. الاحتمالات

و ذلك ب:

- اعادة صياغة كل الوضعيات السلبية بشكل ايجابي،
- التأكد من منطقية العلاقة بين الاسباب و النتائج
- مراجعة و اختيار اهم الأهداف
- تصنيف الأهداف: هدف عام واهداف مرورية

إنجاز ذلك نقترح منهجية الاطار المنطقي ALC Approche Cadre Logique

الاطار المنطقي للمشروع

الاطار المنطقي هو اداة تساعد فريق العمل في كافة مراحل المشروع. هو عبارة عن جدول يوضح الاهداف و يربطها بالأنشطة و القدرات و الادوار و مواعيد التنفيذ و النتائج المنتظرة و كلفة كل نشاط و اخيرا المؤشرات الدالة على تحقيق النتائج. بصياغة اخرى هو اداة تتضمن كل عناصر خطة العمل و تفحص مدى التناغم بين هذه العناصر.

من خصائص منهجية تخطيط الاطار المنطقي:

- العمل التشاركي و هو مما تسعى الى تحقيقه مقارنة الارضية المشتركة
- التخطيط على مراحل متتالية
- اعتماد تقنيات التواصل عبر استعمال لغة واضحة ووثائق(الاستماع النشط، المراقبة و المتابعة المستمرة...)

اداة الاطار المنطقي هي عبارة عن مصفوفة ب 4 اعمدة و 4 أسطر : Matrice Cadre Logique MCL

الافتراضات/ الاحتمالات	مصادر التحقق	المؤشرات القابلة للتحقق	وصف منطق التدخل	منطق التدخل
				الهدف العام
				الهدف المرحلي
				النتائج
	التكلفة	الموارد		الأنشطة

الافتراضات/ الاحتمالات	مصادر التحقق	المؤشرات القابلة للتحقق	وصف منطق التدخل	منطق التدخل
ما هي: العوامل الخارجية التي تكتسي أهمية لنجاح المشروع؟	أين: نحصل على المعطيات الضرورية لتقييم المشروع؟	كيف: نقيس درجة إنجاز الهدف؟	لماذا: يجب إنجاز المشروع؟	الهدف العام
		كيف: نقيس درجة إنجاز الهدف؟	ما هو: التأثير المنتظر للمشروع؟	الهدف المرحلي
		كيف: نقيس درجة إنجاز النتائج؟	ما هي: النتائج التي يقترح المشروع بلوغها؟	النتائج
	التكلفة: كم: سيكلف المشروع؟	الموارد: ماهي: الموارد التي يتطلبها المشروع؟	كيف: يقترح المشروع تحقيق هذه النتائج؟	الأنشطة

تحديد أهداف المشروع

ما إن تصبح الفكرة العامة للمشروع واضحة، يجب صياغة الأهداف صياغة نهائية واضحة و محددة. لكل مشروع هدف عام و أهداف مرحلية:

الهدف العام

يصف الهدف العام الحالة المتوقعة الوصول اليها بعد تنفيذ برنامج المشروع ويمثل حلا للمشكلة التي تم تحديدها مسبقا. يجب ان يكون الهدف واقعي ليوضح و يحدد نطاق عمل المشروع. كما انه لا يجب أن يتناقض مع التوجهات العامة للجمعية.

الأهداف المرحلية:

تحدد الأهداف المرحلية استنادا لتحليل المشكل سابقا. يتم تحويل كل سبب من أسباب المشكلة الى هدف. يطلق عليها الأهداف المرحلية وتساعد في تقييم المشروع في مختلف مراحلها.

مثال: سبب: من أسباب عزوف الشباب عن المشاركة في الانتخابات البلدية جهلهم بأهميتها. يكون الهدف المرحلي: تحسيس 50 شابا وشابة بأهمية المشاركة في إدارة الشأن المحلي خلال الشهر الأول من انطلاق المشروع. لتحديد الهدف العام أو الأهداف المرحلية يجب الاعتماد على طريقة SMART



تفاصيل تحديد الهدف:

هو التصور الواضح للهدف من جميع جوانبه. وقد يساعدك في تحديده الأسئلة التالية:	محدد SPECIFIC
<ul style="list-style-type: none"> • ما هو الشيء المرغوب تحقيقه؟ • لماذا ترغب بتحقيقه؟ • كيف ستتمكن من تحقيقه؟ • من سيساعدك على تحقيقه؟ • أين ستعمل على تحقيق الهدف؟ 	
وهنا يقصد قياس الهدف ذاته، أو قياس درجة الإنجاز، أي أن هدف المشروع يمكن قياسه بصفة كمية. فعلى سبيل المثال، عندما تقرر أن تعمل على توعية لخمسين شابا وشابة حول مقاربة الأرضية المشتركة فإن هدفك من السهل قياسه. عندما تقوم بتوعية خمسة وعشرين فأعرف أنك قطعت نصف المشوار.	قابل للقياس MEASURABLE
هناك أهداف مستحيلة التحقيق بسبب المعطيات الموجودة داخل المجموعة أو المنظمة لهذا يكون التخطيط الاستراتيجي للمشروع مهما لمعرفة قابلية تحقيق الأهداف. لذلك عندما تضع هدفاً يجب أن يكون منطقياً يمكن تحقيقه وأن تكون البيئة الداخلية والخارجية متوافقة مع ذلك الهدف.	قابل للتحقيق ACHIEVABLE
تتضارب الترجمة حول هذه النقطة فمنها من يرى الهدف مهما للشخص أو المنظمة ومنهم من يترجمه إلى الهدف الواقعي. سنختار الهدف المهم للمنظمة بسبب الالتباس الحاصل بين واقعية الهدف وقابلية تحقيقه.	مهم للمجموعة RELEVANT
لا بد من وضع إطار زمني للمشروع و ذلك بتحديد تاريخ انطلاقه و تاريخ إنجائه.	محدد زمنيا TIME BOUNDED

تمرين

يقوم كل فريق بتحديد الهدف العام والاهداف المرحلية الخاصة بمشاريعهم ويقع تقديم ومناقشة اعمال الفرق الثلاثة.

المدة ساعة

النتائج:

تعتبر النتائج عن الحالات الانتقالية الوسيطة التي يجب تحقيقها من اجل تحقيق الهدف المرحلي للمشروع. و تشكل النتيجة نقطة مرجعية أساسية تمكن من تحديد الأنشطة الواجب القيام بها. يجب أن تكون واضحة، قابلة للتحقق، خاصة بميدان معين، يتم تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

- النتيجة هي الترجمة الفعلية للهدف المرحلي.
- النتيجة هي التأكيد على انجاز الهدف المرحلي
- النتيجة هي تحقيق الهدف المرحلي.

تمرين

كل فريق يقوم بتحديد النتائج المرجوة من مشروعه

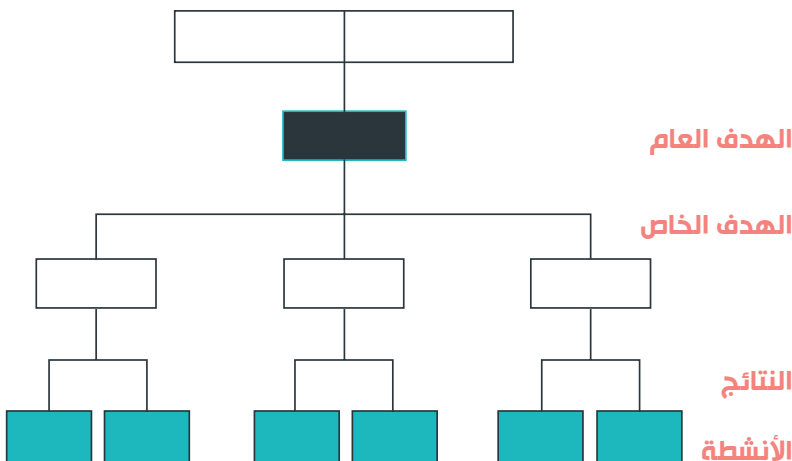
المدة: 15 دقيقة

تحديد الأنشطة:

يمكن أن نعرف الأنشطة بأنها مجموعة من العمليات يتم القيام بها لبلوغ النتائج المرجوة من المشروع. تشكل الأنشطة نقطة مرجعية أساسية لتحديد الموارد الضرورية لإنجازها و كلما كانت الأنشطة محددة بشكل دقيق كلما عكست طريقة إنجازها. تحدد الأنشطة من خلال الأهداف المرحلية، فيتم وضع جملة من الأنشطة لتحقيق كل هدف مرحلي. يتم فيما بعد تجميعها لتحديد ما يسمى بـ "مجالات الأنشطة" بهدف تيسير وضع خطة العمل.

لصيغة الأنشطة يمكن الاستعانة بالإجابة على الاسئلة التالية:

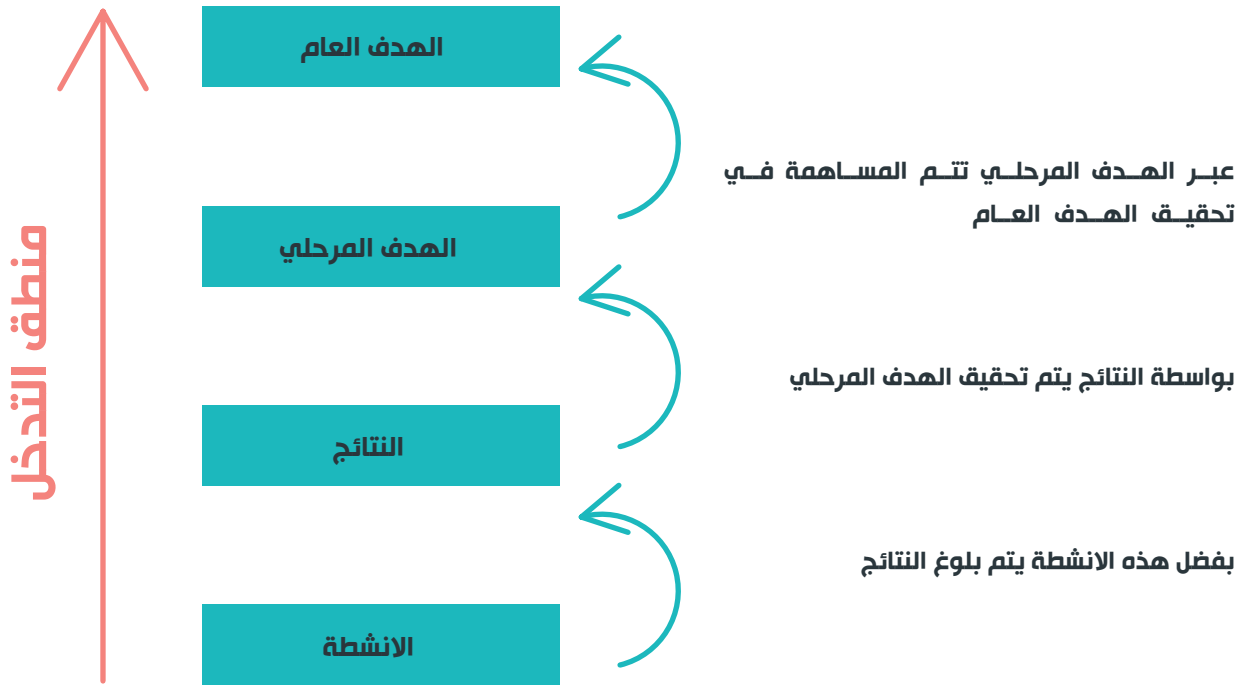
- ما هي الأنشطة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المرحلية؟
- ما هي مواعيد بدء و انتهاء الأنشطة؟
- من هو المسؤول عن كل نشاط؟
- كيف سيتم اختيار المشاركين؟



بعد صياغة الأنشطة يجب ترتيبها حسب وقت و اولوية تنفيذها.

منطق التدخل:

هو مجموع المراحل الداخلية الخاصة بالمشروع التي يجب إنجازها من أجل المساهمة في تحقيق الهدف الرئيسي او فكرة المشروع. و هي الهدف العام، الهدف (المرحلي) الخاص، النتائج و الأنشطة. و لإنجاز هذه المراحل يجب احترام المنطق التالي:



عندما تُقرأ الأهداف بتدرج من الأسفل إلى الأعلى، يمكن التعبير عنها على الشكل التالي:

- إذا كانت الطاقات كافية والموارد متوفرة، يمكن حينها القيام بالنشاط
- إذا تمّت المباشرة بالنشاطات، عندها يمكننا الحصول على نتائج
- إذا تم الحصول على نتائج، عندها يحقق الهدف
- وإذا تحقق الهدف، عندها نصل الى الهدف العام

تمرين

قم بتحديد سلسلة من الأنشطة تترجم الأهداف المرحلية للمشروع. يقع عرض الأنشطة و مناقشتها من المشاركين معتمدين على التقييم، تقييم الاخر والتقييم الذاتي

المدة: 30 دقيقة

خطة عمل المشروع أو الخطة التنفيذية للمشروع:

خال هذه المرحلة، يقع وضع خطة تنفيذية مفصلة تحول كل المعلومات و القرارات المتخذة حول الاولويات و الأهداف و الأنشطة إلى جدول مبسط و مفصل يتضمن: اسم المشروع {من المستحسن تصميم شعار للمشروع}، هدف المشروع، الفئات المستهدفة، الموارد و الأنشطة الرئيسة و الفرعية للمشروع: (بشرية، مالية و مادية)، المسؤولية و تقسيم العمل، النتائج المتوقعة مؤشرات التقييم.

يتم ذلك من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- لماذا نقوم بهذا النشاط؟ (الهدف من النشاط)
- ما هو النشاط الذي يجب تنفيذه لتحقيق الهدف؟
- من المسؤول عن تنفيذ هذا النشاط؟ (الموارد البشرية)
- كيف نقوم بهذا النشاط؟ (الاليات و الموارد المادية)
- متى ننفذ النشاط؟ (تحديد موعد التنفيذ و مراعات الانشطة الاخرى المتزامنة)
- الى متى؟ (المساحة الزمنية التي يقتضيها النشاط)
- كم كلفة تنفيذ النشاط؟ (ميزانية النشاط)
- ماذا بعد؟ (استمرارية المشروع بعد انهائه و تقييمه)

مثال خطة العمل التنفيذية:

يتم وضع البنود السابقة في شكل خطة عمل مع مراعاة أن يكون العرض متسلسلاً منطقياً وزمناً وتوضح الخطة لكل مشروع بحسب احتياجاته، وفي ما يلي نموذج مقترح لخطة تشغيلية مع جداول ايضاحية تحتوي على تفاصيل أدق:

اسم المشروع.....

هدفه:

الفئة المستهدفة:.....

المسؤول عن التنفيذ	الجدول الزمني للتنفيذ					الموارد			النتائج المتوقعة	النشاط الفرعي	النشاط الرئيسي
	5	4	3	2	1	مادية	مالية	بشرية			

تمرين

كل فريق يقوم بإعداد خطة تنفيذية للأنشطة التي وقع تحديدها في التمرين السابق لوضع خطة العمل

المدة 30 دقيقة

تحديد الميزانية

توضع الخطة المالية التفصيلية لمعرفة تكاليف المشروع ومصاريف المزمع صرفها لإنجاز كل الأنشطة وتحقيق النتائج المرجوة.

تساعد عملية تحديد الميزانية في معرفة إمكانية تنفيذ المشروع وغالبا ما تحدد المراحل السابقة للميزانية هاته إمكانية. مثال معرفة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجمعية تساعد على معرفة الإمكانيات المادية و المالية لتنفيذ المشروع كما ان تحديد الأهداف الذكية يساعد على التفكير في أنشطة تراعي حجم الجمعية والإمكانيات المتوفرة لديها.

الميزانية تسهل عملية المراقبة و المقارنة بين المصاريف المتوقعة والمصاريف الفعلية للمشروع. كما أنها تبين حدوث نقص في الإمكانيات لتنفيذ البرنامج. تحدد ميزانية المشروع و يقع مراجعتها شهريا لمعرفة النقص أو الخلل أو سوء التصرف في الموارد المادية.

خطوات إعداد ميزانية المشروع:

- تحديد الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتحقيق النشاط المستهدف
- تصنيف الميزانية إلى بنود رئيسة وأخرى فرعية بحسب النشاط و قد تصنف الميزانية إلى: مصاريف إدارية و مصاريف نشاط على سبيل المثال.
- جمع المعلومات والبيانات الدقيقة و الواقعية عن تكاليف المستلزمات وعروض الأسعار المختلفة.
- تحديد مصادر التمويل للمشروع: العينية والمادية

مصادر التمويل

التمويل جزء ال يتجزأ من ادارة مشاريع المجتمع المدني ولعله أهم جزء في المشروع لقللة الموارد المادية المتاحة للجمعية فال ننسى أنها جمعية غير ربحية وليست لها مداخيل قارة.

التمويل كما تحمله العبارة من معاني هي المداخيل اللازمة للإنفاق على أنشطة المنظمة. تصنف التمويلات الى ثالث أنواع رئيسية:

- التمويل الحكومي: يكون على شكل منح دورية تقدمها الدولة للجمعية
- التمويل الذاتي: أكثر الوسائل تركز عليها الجمعيات لتمويل نشاطها وتتمثل في: اشتراكات الأعضاء، الهبات والتبرعات التلقائية، حملات جمع التبرعات بتأخييص كتنظيم الحفلات أو بيع رزنامات،
- التمويل الخارجي: إعانات من دول أخرى أو منظمات دولية
- التمويل العيني المعنوي: يكون من طرف المتطوعين كالخبراء أو المختصين في مجال المشروع
- التمويل العيني المادي: توفر معدات أو مستلزمات ضرورية للقيام بنشاط كالكراسي، قاعة الاجتماعات. يوفر هذا التمويل شركاء أو حلفاء للمشروع.

هيكل اعداد الميزانية:

- الموارد البشرية
- المصاريف القارة: كراء المكتب، معاليم الكهرباء و الهاتف و الانترنت الخ
- المصاريف الطرفية: الحبر، ادوات مكتبية و اخرى متصلة بالمشروع
- تجهيزات و معدات خاصة بالمشروع: مفسرة و مبررة بشكل جيد
- تنقالت
- الطوارئ: ال تتجاوز 5% من التكاليف المباشرة
- التكاليف الدارية الموظفة على المشروع: حد اقصى 7%
- مصادر التمويل المتوقعة

نموذج لميزانية نشاط:

رقم النشاط	عنوان النشاط	فترة التنفيذ	مكان التنفيذ الشركاء	المكلفون بالتنفيذ	ميزانية النشاط(د)
3	اختيار المرشحين لورشة التواصل « : عمل قابس وتيسير الحوار »	شهر	قابس	جمعية الشباب القادة شباب رائدون	4470

وصف النشاط	من « تمكين الشباب » هدف النشاط: اختيار مرشحين لمواصلة المشاركة في برنامج « التواصل وتيسير الحوار » خلال ورشة عمل عن كيفية التنفيذ: ورشة عمل بيوم
المجموعة المستهدفة	25 شاب و شابة وقع اختيارهم
المستفيدين النهائيين	25 شاب و شابة

الميزانية المؤقتة للنشاط 3

الانفاق	الوحدة	العدد	سعر الوحدة	السعر الجملي(د)
اتصالات	بطاقة هاتف	10	5,5	55
استراحة قهوة	للشخص الواحد	60	10	600
لافتة		1	50	50
مدرب	يومان	1	500	1000
استراحة غذاء	للشخص الواحد	60	35	2100
اوراق	للشخص الواحد	40	5	200
اقامة المدرب	ليلة	1	120	120
التنقل	للشخص الواحد	30	10	300
المجموع الاجمالي للنشاط 3				4470

تمرين

قم بإعداد ميزانية للمشروع اعتمادا على الأنشطة المبرمجة
المدة ساعة

تحديد وسائل المتابعة و التقييم:

المتابعة هي رصد وتحليل بصفة دورية أو مستمرة للأنشطة لضمان التنفيذ الفعال لإدارة المشروع وتساعد المتابعة على تحقيق النتائج المرجوة. التقييم هو المقارنة بين التوقعات والنتائج بعد التدخل الفعلي على الميدان. الهدف من التقييم هو تحديد ما إذا كان أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة حققت الأهداف المحددة مسبقا.

الفرق بين المتابعة و التقييم

التقييم	المتابعة	
فحص دوري عند الوصول لمرحلة مهمة من المشروع (المنصرة)	بصفة متواصلة	التوقيت
النتائج العامة وتحقيق الأهداف	النشاط اليومي	الموضوع
الحلفاء والشركاء، القائمون على المشروع، ممولو الحملة	القائمين على المشروع	المساهمين
اجتماعات خارقة للعادة أو عند نهاية المشروع (حملة المنصرة)	اجتماعات دورية	المنهجية

- المصاريف وتكلفة الأنشطة و تكون أول نقطة للمتابعة.
- الأمور التنظيمية وإدارة المشروع
- الجدول الزمني لتنفيذ خطة العمل

جوانب المشروع التي يمكن أن تخضع للمتابعة والتقييم:

من ضمن الوسائل المستعملة للمتابعة والتقييم هي المؤشرات القابلة للتحقق.

المؤشرات القابلة للتحقق:

يساعد تحديد المؤشرات القابلة للتحقق على تشكيل اداة لمتابعة المشروع ونظام التقييم. وهي معدة للرد على الاسئلة التالية :

- "كيف نعلم انه يتم تحقيق المخطط او انه قد تم" تحقيقه فعلا؟
- كيف نثبت عملية النجاح؟
- على المؤشرات القابلة للتحقق ان تكون - "SMART"

مصادر التحقق:

- التقارير
 - المعاينات
 - المحاضر
 - الزيارات الميدانية
- في حالة ما إذا لم يكن هناك مصدر للتحقق من المؤشر وجب تغيير هذا المؤشر.

الوحدة الثالثة مرحلة تنفيذ المشروع



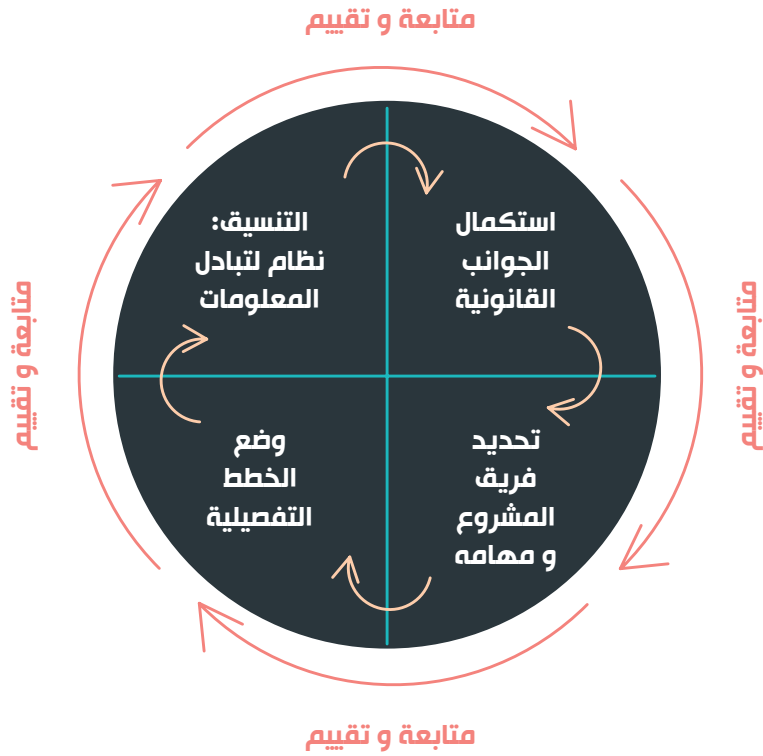
أهداف الوحدة

التعرف على الخطوات الفعلية لتنفيذ المشروع و هي:

- استكمال الجوانب القانونية للمشروع
- توظيف فريق المشروع وتحديد مهامه
- مراجعة الخطة المالية و الفنية للمشروع
- المتابعة

إن العمود الفقري للعمل مع الشباب يكمن في مشاركتهم في كل مراحل المشروع من اختياره إلى تخطيطه إلى تنفيذه و تقيمه. تنفيذ المشروع هو ترجمة الأنشطة المخططة لأعمال ملموسة على أرض الواقع، وللوصول إلى ذلك يجب على الجمعية أن توفر كل الوسائل الآليات المادية و البشرية و المالية الضرورية لإنجاز المشروع. يفترض العبور لمرحلة التنفيذ توفير المنظمة لجميع المستلزمات المادية و البشرية. إنجاز مشروع ما هو توحيد كل الطاقات نحو هدف مشترك، وتحميل المسؤولية للشركاء وتسيير أشغال المشروع و مراقبة النتائج. وتعتبر مرحلة انطلاق المشروع هامة جدا لتنفيذ الخطة.

يتمثل تنفيذ المشروع في:



استكمال الجوانب القانونية للمشروع

تتمثل في توقيع العقد مع الجهة الممولة للمشروع و معرفة متطلباتها: يرسل عقد الاتفاق من الجهة الممولة لتوقيعه من قبل الجمعية المنفذة للمشروع، و التي عليها مراجعة عقد الاتفاق بإمعان والتأكد من النقاط التالية:

- الأدوار والمسؤوليات للطرفين
- مخرجات المشروع
- ميزانية المشروع
- مواعيد التقارير
- الاطار الزمني
- مواعيد استلام المبالغ المالية
- شروط الجهة الداعمة سواء المالية أو الإدارية أو القانونية

وثيقة العمل الملخص التنفيذي للمشروع

في حالة وجود شركاء في المشروع لتنفيذه، يجب على الجمعية توقيع عقود معهم توضح فيها الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل شريك. استخراج التراخيص اللازمة من الوزارات و الجهات المعنية لتنفيذ أنشطة المشروع.

هام

يعتبر التوثيق أحد النشاطات الهامة في إدارة المشاريع، لذلك يجب فتح ملف خاص بالمشروع لتوثيق و أرشفة كل العقود والاتفاقيات والمقترحات.

إعداد تقارير متخصصة تسجل العمل وما تم تنفيذه. عند كتابة التقارير لابد أن يتم المقارنة بينما يتم تنفيذه من نشاطات مع ما تم التخطيط له مسبقاً. وهذا الأمر يساعد على متابعة سير التنفيذ أي ما ينجز وما يعترض إلى مشاكل. والتقارير يجب أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والنشاطات.

تحديد فريق المشروع و مهامه

من المهم أن يتم تعيين فريق العمل مباشرة بعد توقيع العقد ليم إشراكهم في جميع مراحل التنفيذ. يقوم مدير المشروع بعمل توصيف وظيفي دقيق لكل فريق المشروع و تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد الاختصاصات والصلاحيات: يجب تحديد اختصاصات كل واحد وبشكل واضح و دقيق لأن تداخل بعض المهام يمكن أن يكون عامل ضعف و يؤدي إلى نقص في فعالية التنفيذ.

- ما هي الأنشطة التي كلف بها؟
- ما هي النتائج المنتظرة من الأنشطة التي تحمل مسؤوليتها؟
- ما هي مدة إنجاز كل نشاط مسئول عليه؟
- ما هي وسائل إنجاز هذه الأنشطة؟

**تحدد الاختصاصات
من خلال الاجابة على
ما يلي:**

وفي نفس الوقت، فإن العلاقة ما بين الجمعية و مختلف الشركاء يجب أن تكون واضحة و جد محددة، و على كل جهة أن تعرف وتصادق على دورها في المشروع.

جدول المهام:

التفرغ Disponibilité	الجهة	البريد الالكتروني	الهاتف	دوره Rôle	من؟
في اي الاوقات يمكنه العمل في المشروع؟				ما هو دوره خلال تنفيذ المشروع؟	اسم المتدخل او المشارك

- مدير المشروع
- منسق المشروع
- المكلف بالإعلام
- المكلف باللوجستيك

**لكل مشروع هيكل
تنظيمي، عادة لا
يتعدى اربعة اشخاص
للمشاريع ذات تمويل
صغير: Small Grant**

مهام مدير المشروع:

- تخطيط المشروع وتصميمه
- كان قد اعد مقترح المشروع لتقديمه للداعمين
- مشاركة الإدارة المالية للجمعية لإعداد ميزانية المشروع
- يشرف على إعداد خطط المشروع بما يتناسب مع استراتيجية وغايات الجمعية
- يحدد العلاقات بين الأطراف المشتركة في تنفيذ المشروع .
- يتابع تنفيذ أنشطة المشروع
- يراقب التكاليف
- يحضر و يدير الاجتماعات الخاصة بالمشروع

و من المستحسن ان تتوفر فيه مهارات و كفاءات مميزة لضرورة لإنجاز المشروع في إطار الزمن و التكلفة و المواصفات المخططة للمشروع منها: إدارة فريق العمل، العمل داخل فريق، إدارة الاختلاف، القيادة، حسن الاتصال و سهولة التواصل، ادارة الخلافات، استعمال التكنولوجيات الحديثة.

منسق المشروع

الإشراف مع مدير المشروع على التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المحددة، و بالأداء المطلوب. يجب ان تكون لديه معرفة بكامل النشاطات المختلفة التي يتحدث و تنفذ في المشروع . مهام ومسؤوليات منسق المشروع:

- تخطيط وتنظيم أنشطة المشروع
- اعداد الجداول الزمنية لتنفيذ الأنشطة.
- المتابعة الميدانية للإشراف ومراقبة الأنشطة اليومية المنفذة لجميع عناصر المشروع.
- الاتصال و التنسيق مع الجهات المستفيدة والجهات ذات العلاقة.
- إعداد التقارير الدورية المالية والفنية.
- المشاركة في تقييم المشروع.
- القيام بأي مهام أخرى تطلب من قبل المشرف.

خطة العمل التنفيذية الفنية و المالية

في هذه المرحلة يقوم مدير المشروع مع أعضاء فريق العمل بمراجعة خطة عمل المشروع و الخطة المالية وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط الأولية المقترحة.

خطة العمل التنفيذية الفنية

يجب أن تكون هذه الخطة تفصيلية وتحتوي على:

- جميع الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات لتنفيذ المشروع
- تحدد الوقت اللازم و الشخص المسئول لتنفيذ الأنشطة
- يحدد فيها متى يتم إرسال التقارير إلى الجهات الممولة (انظر أمثلة التقارير)
- يحدد فيها أيضا متى تتم الاجتماعات الدورية الهامة الخاصة بفريق عمل المشروع أو الخاصة بالشركاء.
- وضع أجندة إنجاز الأنشطة

من الضروري أيضا تحليل العلاقات الحاصلة بين العمليات و إبراز تسلسلها بشكل واضح. فبعض هذه العمليات يمكن إنجازها بشكل متوازن في حين يجب إنهاء البعض الآخر وإنجاحها قبل البدء في نشاط آخر.

نموذج خطة عمل:

هدف المشروع:	مدة المشروع:	شهر
تاريخ اطلاق المشروع:	تاريخ الانتهاء المتوقع:	

مخرجات مراحل	النشاطات	الفترة شهر	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
المرحلة الأولى								
المرحلة الثانية								
المرحلة الثالثة								
المرحلة الرابعة								

التوقيت	النشاط	السنة/الشهر	الإمكانيات المستخدمة	المسؤولون
	النشاط 1			
	النشاط 2			
	النشاط 3			

خطة العمل المالية

نموذج لميزانية نشاط مائدة مستديرة

الملاحظات	المجموع د	القيمة بالدينار	العدد	المصاريف	النشاط
	50			الادارية: اوراق، اقلام	مائدة مستديرة
اضافة التنقل اذا كان هناك اشخاص من خارج المنطقة				التنقل	
	50 50		01 100	المطبوعات: لافتات، مطويات	
ضافة الاقامة ان كان هناك ضيوف من خارج الولاية				الاقامة	
	160	8	20	استراحة قهوة، استراحة غذاء	
بعض الآلات يجب كراؤها ان لم تكن متوفرة لدى الجمعية	150			التجهيزات و المعدات: الآلة تصوير، مضخمت صوت، جهاز عرض	
	44	11	4	الاتصال: بطاقات هاتف	
ممكن الاستعانة بأحدهم اذا لم تتوفر الشخصية المختصة المتطوعة	350	350	01	ميسر/مستشار	
	150	150	01	منسق المشروع	
	400	400	01	كراء القاعة	
	1400			المجموع	
	70			الاصول الثابتة 5%	
	70			عامة 5%	
	1544			مجموع كلفة نشاط المائدة المستديرة	

ميزانية نشاط توزيع مطويات:

الملاحظات	المجموع د	القيمة بالدينار	العدد	المصاريف	النشاط
	20			الادارية: اوراق، اقلام	حملة توعوية في الاسواق (10) متطوعين
	100	10	10	التنقل	
	50 500		01 100	المطبوعات: لافتات، مطويات	
	100	10	10	استراحة غذاء	
	20	11	4	الاتصال: بطاقات هاتف	
	150	150	01	منسق المشروع	
	850			المجموع	
	42			الاصول الثابتة 5%	
	42			عامه 5%	
	924			مجموع كلفة نشاط المائدة المستديرة	

ميزانية نشاط التنقل لمدينة مجاورة (خيمة)

الملاحظات	المجموع د	القيمة بالدينار	العدد	المصاريف	النشاط
	20			الادارية: اوراق، اقلام	خيمة توعوية في مدينة مجاورة (10) متطوعين
	100	10	10	التنقل	
	50 500		01 100	المطبوعات: لافتات، مطويات	
	100	10	10	استراحة غذاء	
	150 120 50	150 120 1	01 01 50	معدات و تجهيزات: خيمة مضخم صوت كراسي	
	22	11	2	الاتصال: بطاقات هاتف	
	150	150	01	منسق المشروع	
	960			المجموع	
	48			الاصول الثابتة 5%	
	48			عامه 5%	
	1058			مجموع كلفة نشاط المائدة المستديرة	

التنسيق: وضع نظام لتبادل و تقاسم المعلومات داخل الفريق

إن المشروع عبارة عن وحدة حتى و لو تعددت الأهداف و كثر المتدخلون. لهذا فإن مدير المشروع يجب أن يحرص على تقاسم المعلومات حول تنفيذ المشروع لدى كل المتدخلين، وليس فقط أعضاء الفريق المكلف بالإنجاز بل أيضا لدى المسؤولين الإداريين في الجمعية وممولي المشروع والمستفيدين منه. وعليه، يجب على مدير المشروع وضع نظام للاتصال و الإخبار. وتجدر الإشارة إلى أن مجمل هذه العناصر تمكن من ضمان تتبع جيد لأنشطة المشروع. وقد يبدو أحيانا أنه من الصعب العمل بهذه العناصر من طرف جمعية معينة، ولكن الممارسة أكدت أهميتها في استكمال المشروع واثقانه وفقا للأهداف المحددة. و مع ذلك يظل مهما تكيف هذه العناصر مع الحاجيات و الوضعيات التي تواجهها الجمعية.

الادوات المستعملة للتنسيق والتواصل بين مختلف المتدخلين في المشروع:

- البريد الإلكتروني
- المكالمات الهاتفية
- الاجتماعات الدورية و الطارئة
- فتح صفحة في برامج التواصل الاجتماعي
- موقع الواب للجمعية
- النشرة الإلكترونية للجمعية

متابعة المشروع ضمن مرحلة التنفيذ

المتابعة هي مجموعة من الأنشطة المندرجة ضمن المشروع و التي تهدف إلى التأكد من توظيف موارد المشروع و استخدامها من أجل تحقيق النتائج المرجوة

متابعة الإنجازات و متابعة سير المشروع:

تتجلى متابعة الإنجازات في التأكد من مدى ملائمة استخدام موارد المشروع وفقا للميزانية و الأجددة المتوقعة، و تهدف أيضا إلى معرفة هل تم الحصول على النتائج المرجوة في الوقت المناسب وبطريقة فاعلة و ناجحة أم لا؟ كما أن متابعة الإنجازات تهدف إلى تحديد المشاكل والبحث عن حلول سريعة.

متابعة سير المشروع تهتم خاصة بمعالجة درجة فعالية النسق والوسائل المستخدمة لتنفيذ المشروع، ويتعلق الأمر بدراسة ملاحظات الفئة المستفيدة من المشروع، وجودة الخدمات المقدمة و الوسيلة التي يعتمدها المحيط الخارجي لتنفيذ المشروع بصورة عادية.

من أجل ضمان متابعة أقرب للمشروع و واقعية سواء على مستوى الإنجازات أو سير الأشغال فإن الجمعية مدعوة إلى تبني مجموعة من الآليات العملية تتلاءم مع طبيعة المشروع ومحيط المتدخلين.

م	الهدف:			المخرجات:		
	الأنشطة	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	تاريخ المتابعة	القائم بالمتابعة
1						
2						
3						
4						
5						
6						

لنلخص

مرحلة التنفيذ وهي مرحلة البدء بإنجاز المشروع على أرض الواقع، و ترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية. خلال هذه المرحلة يباشر فريق العمل تنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل .

أهم خطوات التنفيذ:

استكمال الجوانب القانونية للمشروع

- توقيع العقد مع الجهة الداعمة و معرفة متطلباتها (في حال توفر تمويل خارجي)
- توقيع العقود مع الشركاء (إن وجدوا)
- استخراج الرخص القانونية (إذا لزم الأمر)

توظيف فريق المشروع وتحديد المهام:

- تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد الصلاحيات وتشكيل فريق العمل

مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية

- إعداد خطة تفصيلية للمراقبة والتقييم
- المهارات والقدرات الرئيسة اللازمة لمدير المشروع

المتابعة

تتم المتابعة أثناء تنفيذ المشروع وتتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال، كيف أحصل على هذه المعلومات للتحقق من سير المشروع نحو تحقيق النتائج؟ عن طريق جمع منهجي و مستمر للبيانات (المعلومات) ويهدف تصحيح الأخطاء.

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط له أم لا
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك؟
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
- القوى البشرية و الإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية و كفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له.
- تم تحديد مواطن القوة و الضعف في المشروع و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

الوحدة الرابعة انها و تقييم و توثيق المشروع



أهداف الوحدة

- التعرف على خطوات إنهاء المشروع
- تحرير التقارير الفنية و المالية النهائية للمشروع للجهة الممولة
- تطبيق مفاهيم وأدوات عملية التوثيق والتقييم

كل ما سبق هو معلومات وأدوات يستند عليها الشباب لإدارة مشروع. لكن التعلم الحقيقي يكون بالتجربة والتفاعل والمشاركة في كل مراحل المشروع... بالممارسة نتعلم من أخطائنا... نكتشف فرص... حقائق... نتائج مفاجئة وغير متوقعة من ثمار الثقة والتعاون والعلاقات التي نبنيها من تواصلنا مع الآخر

كيف تختبر فعالية مشروعك:

- في تقييم المشاريع يجب ان نعود الى الاسئلة التي طرحت في بداية المشروع:
- هل المشروع يؤدي الى مشاركة اكبر في عملية صنع القرار و الادارة و القيادة و الاعتماد على النفس؟
- هل يشجع على الثقة و المسؤولية و المساواة بين كل المعنيين؟
- هل حقق التعاون و التنسيق و العمل ضمن فريق بعيدا عن مناخ النزاع و التجاذب و تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؟

مرحلة انهاء المشروع:

تعتبر مرحلة إنهاء المشروع المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع و التي يتم فيها إنهاء تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها و تحقيق الهدف من المشروع.

في نهاية أي مشروع يجب تسجيل:

- ما تم تنفيذه ؟
- الاخطاء و كيف تم تفاديها ؟
- ما يمكن عمله بطريقة أفضل في حال تكرار نفس المشروع
- ما هي المشاكل التي واجهت المشروع؟
- ما هي أسباب ظهور هذه المشاكل؟

يتم كذلك خلال هذه المرحلة تسليم جميع المخصصات المالية المتبقية (ان وجدت) وتسليم التقارير الفنية و المالية النهائية للمشروع للجهة الممولة (التأكد من الجهة الممولة في ما إذا كان لديها نموذج محدد للتقارير الفنية و المالية)

في هذه المرحلة يجب مراعاة الآتي:

- الانتباه لزمان انتهاء المشروع بحيث لا تصرف أي مبالغ مالية بعد الوقت المحدد لإنهاء المشروع و بحسب العقد الموقع.
- أن تحتوي التقارير النهائية على تفاصيل الأنشطة، تقارير التقييمات النهائية، التحديات والدروس النهائية.

مرحلة التقييم:

ليتم التعرف على مدى جودة المشروع ومدى ملائمة الأهداف و قياس نسبة تحقيقها ثم أهميتها بالنسبة للتنمية ثم الفعالية وأخيرا الأثر و الديمومة ما لم تقم الجمعية بعمل تقييم للمشروع. كما يجب على الجمعية أن تكون موضوعية في عملية التقييم إضافة إلى دمج نتائج التقييم في عمليات التخطيط للمشاريع القادمة.

المقاييس المرجعية للتقييم:

من بين المعايير المتعارف عليها و المستعملة في التقييم بهدف التعبير عن جودة المشروع، يمكن ذكر التالي:

- **الفعالية:** مستوى تحقيق الأهداف المسطرة في المشروع،
- **النجاعة:** العلاقة بين الوسائل المعمول بها وتكلفتها من جهة و الإنجازات المهولة، من جهة ثانية.
- **استمرارية المشروع:** إمكانية متابعة لأنشطة طورت بفضل المشروع.
- يأتي تقييم الأثر بعد نهاية المشروع مع فارق واحد و هو أنه يتم بعد مضي وقت معين (حسب طبيعة المشروع أو البرنامج) و ذلك لقياس الأثر. إنه يهدف إلى إعطاء معلومات حول تأثيرات مشاريع الجمعياتية على المدى البعيد و خصوصا على المستفيدين و على بيئتهم.
- تشمل مرحلة الإنهاء و التقييم:
- بعد إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها و تسليم المخصصات المالية و التقارير الفنية و المالية:

- أرشفة و تائق المشروع
- التقييم النهائي
- ضمان استدامة المشروع
- الممارسات في إدارة المشروع لتحقيق العمل المؤسسي.
- في هذه المرحلة يجب الاجابة على السؤال: كيف أعرف أنني حققت النتائج؟

عناصر كتابة تقرير التقييم

اسم وموقع تنفيذ المشروع.
اسماء من قاموا بعملية التقييم.
فترة التقييم.

1. معلومات التقرير الأساسية:

أهداف المشروع وعملية تقييم.
متي ولماذا وكيف بدأ المشروع .
ما هي الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع (يتم الحصول علي المعلومات من مقترح المشروع - تقارير الإنجازات - محاضر الاجتماعات ...).

2. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :

- شرح الغرض من التقييم وأهدافه
- تحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله.
- أسباب خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول علي المعلومات .
- نماذج طرق التقييم (مثل أستمارات الأستبان).
- المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية - نواحي مالية - نواحي تنظيمية ...).

3. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم:

- أين وكيف تم جمع المعلومات ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي أستخدمت ؟
- ما مدى صلاحية هذه الطرق بعد أن أستخدمت ؟
- أضف أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير؟
- أذكر كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج علي أستخدام طرق التقييم .
- يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم .

4. الاستنتاجات:

- الي أي مدى تحققت أهداف المشروع؟
- أي جوانب المشروع (التخطيط - الإدارة - المتابعة - التدريب -الأنشطة الميدانية...) تمت بشكل جيد ،أي منها تحتاج الي تطوير وتحسين.
- هل تم استخدام موارد وامكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة .
- كيف تغير المشروع مع الوقت؟
- ماذا يمكن توقعه علي المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع؟
- ماهي الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع؟

5. المرفقات:

رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج وأستمارات تقييم

فريق مكتب تونس منظمة البحث عن أرضية مشتركة:

مدير مكتب تونس: كارل فريدريك بول

مدير المشروع: وسام الميساوي

مساعد مدير المشروع: انس المالكي

منسقة التصميم الرصد والتقييم: سلمى طلحة جبريل

منسقو المشروع في تونس:

المنطقة أ: أسامة بونوح

المنطقة ب: ماهر الرقيق

المنطقة ج: وئام مالكي

المنطقة د: انيس الحبيب

المنطقة ح: نهلة القراطي

صمم الدليل من طرف شركة

COMMUNICATION FOR DEVELOPMENT, C4D, Tunisia

المشرف العام : الدكتور الصحبي بن نابلية

بمساعدة: عواطف المصمودي نابلية - امال الخضراوي بن يوسف

التصحيح اللغوي: عبد الحفيظ حسانينة

