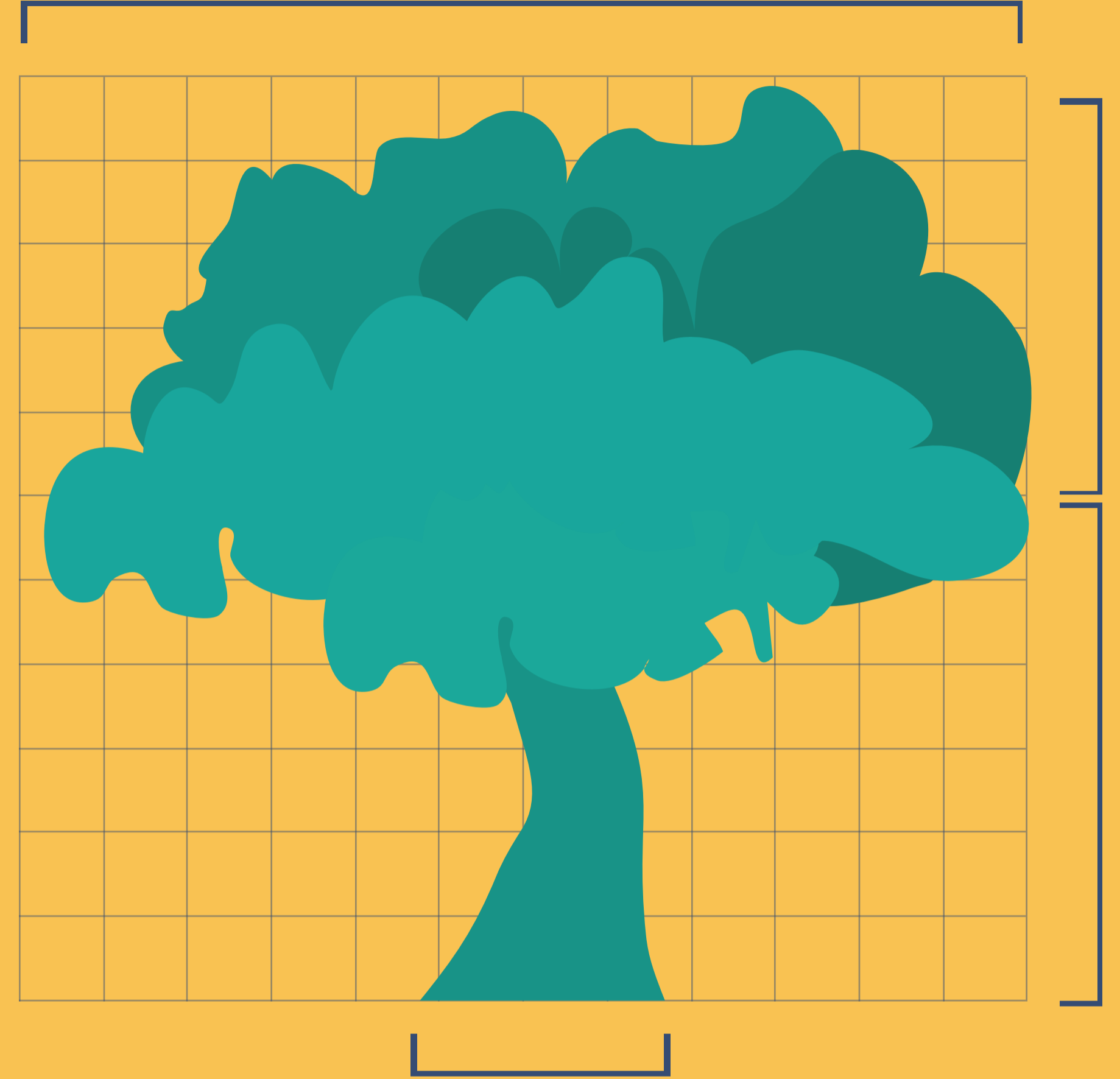


en.v

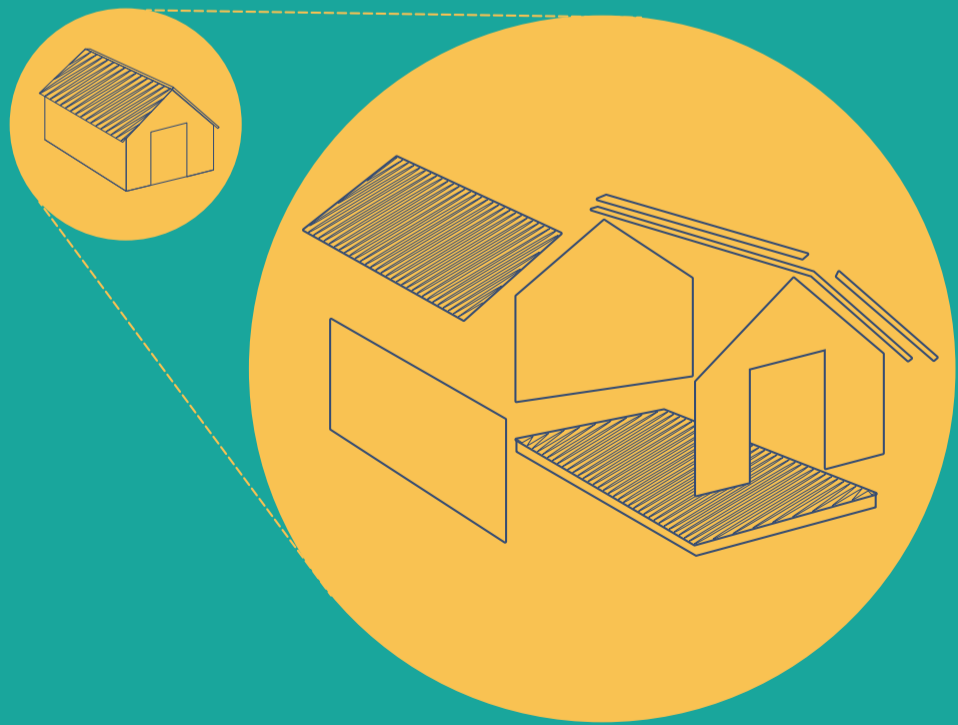


# إدارة المشاريع

## منظمات القطاع الثالث

# جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
١.	ما هو المشروع؟
٢.	إدارة المشروع
٣.	تحليل الحالة
٤.	شجرة المشكلة/شجرة الحل
٥.	تحديد أهداف المشروع
٦.	التخطيط للمشروع
٧.	الإطار الزمني للمشروع
٨.	تنفيذ المشروع
٩.	المتابعة والتقييم
١٠.	مرحلة الإنتهاء من المشروع



# ما هو المشروع؟

المشروع هو عبارة عن خطة للأنشطة:

- يكون لها غاية معروفة؛
- يتم تحقيقها ضمن إطار زمني محدد؛
- وضمن إطار تكلفة واضح.

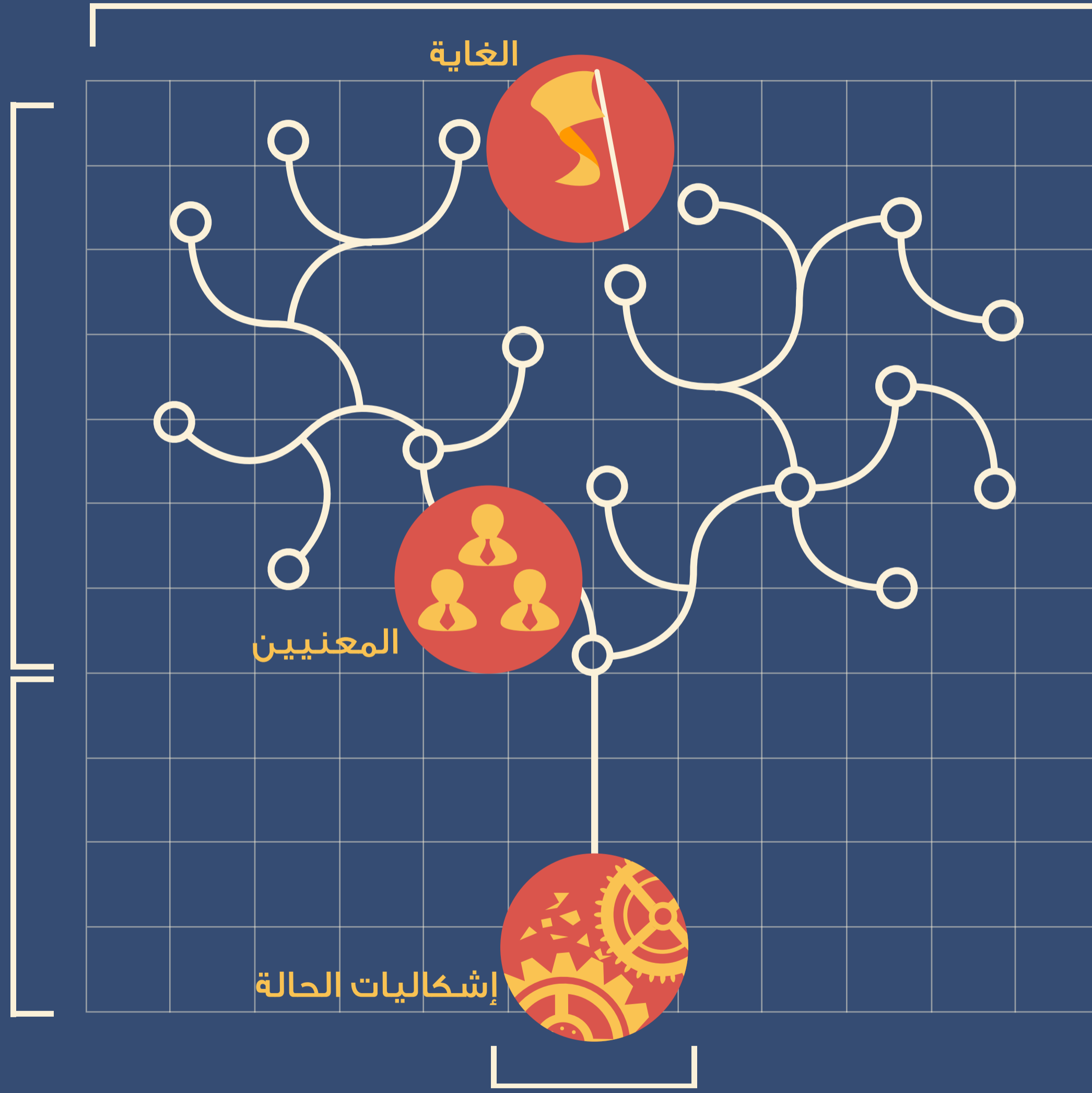
يتم تنفيذ المشروع من قبل عدد محدود من الأفراد ممن يعملون معا، ولفترة زمنية محددة، على مهمة مشتركة.

يتم المبادرة بكل مشروع لغرض محدد، مرتبط بمشكلة يتم اختبارها، أو بغرض أو الحاجة للتنمية أو التغيير.

المشروع هو حالة مؤقتة أي ان له بداية ونهاية واضحة، وبالتالي له نطاق ومصادر محددة.

عند البدء في التحضير للمشروع، لا بد أن يمتلك قائد المشروع أفكار واضحة حول الأمور التالية:

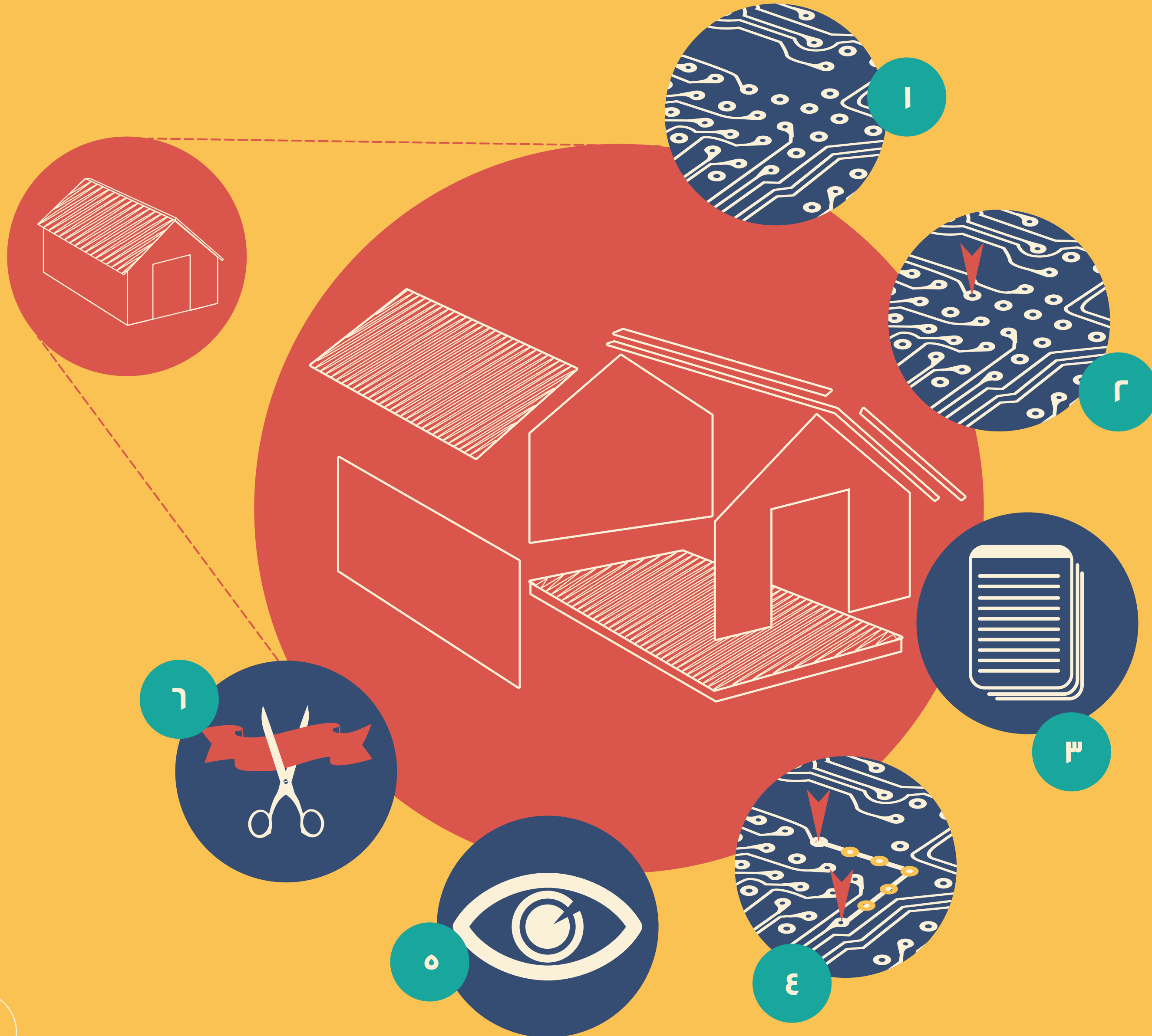
- الأوضاع الإشكالية التي تحتاج الى معالجة؛
- الحالة الأفضل أو المطلوب الوصول اليها ؛
- الأطراف المعنية بشكل مباشر بالحالة.



# إدارة المشروع

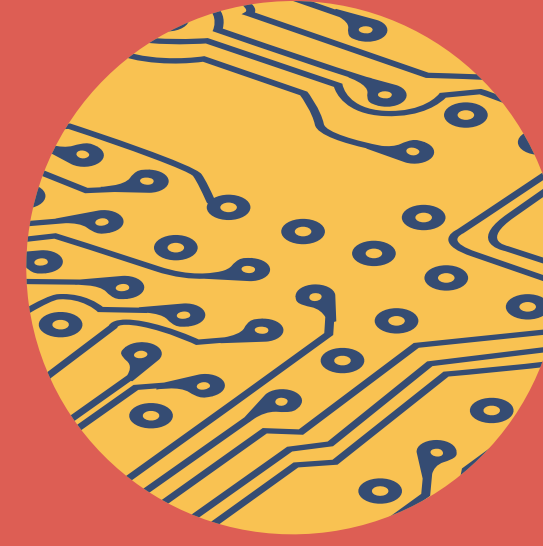
كل مشروع من بدايته الى نهايته له دورة حياتية. وهذه الدورة تنقسم الى المراحل الست التالية:

١. تحليل الحالة
٢. تحديد الأهداف
٣. التخطيط للمشروع
٤. التنفيذ
٥. المتابعة
٦. التقييم والإنهاء

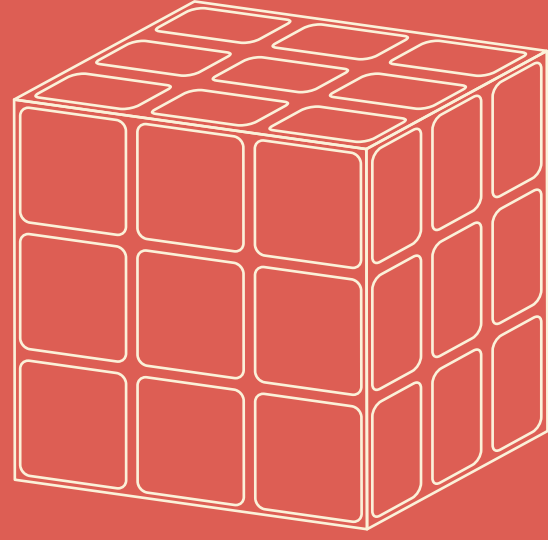


# تحليل الحالة

المشروع المتقن التخطيط والذي يعالج حاجات حقيقية للفئات المستهدفة لا يمكن تحقيقه بدون تحليل شامل ودقيق للأوضاع القائمة. لا بد من تفسير الأوضاع القائمة في ضوء إهتمامات وممارسات الأطراف ذات العلاقة، الذين في أغلب الأحيان يرون الأمور بطريقة مغايرة.



- تحليل الحالة يتضمن:
- تحليل المشكلات؛
  - تحليل الأهداف؛
  - تحليل الاستراتيجيات.

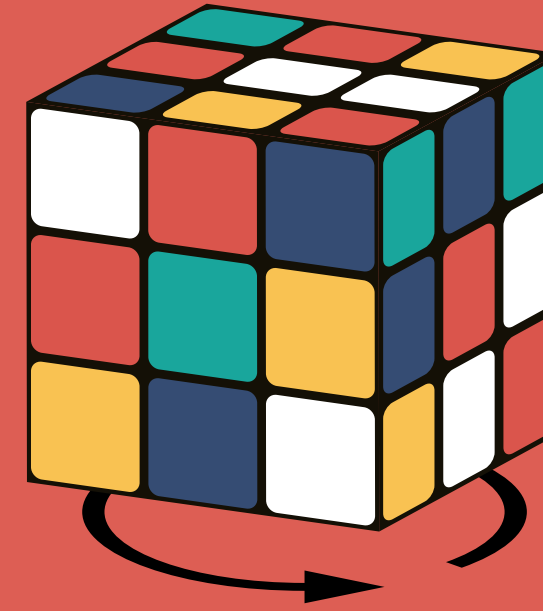


## تحليل المشكلة

- وهي عبارة تعريف دقيقة لإطار العمل وموضوع التحليل (لماذا لدينا هذه الحالة - التأثير،

## وكيف تشكلت- المسبب)

- هو عملية تحليلية
- تتطلب تحديد المشكلات وترتيبها بشكل هرمي
- وتتضمن أيضا توضيح العلاقة السببية بالرسم البياني (المسمى شجرة المشكلة)

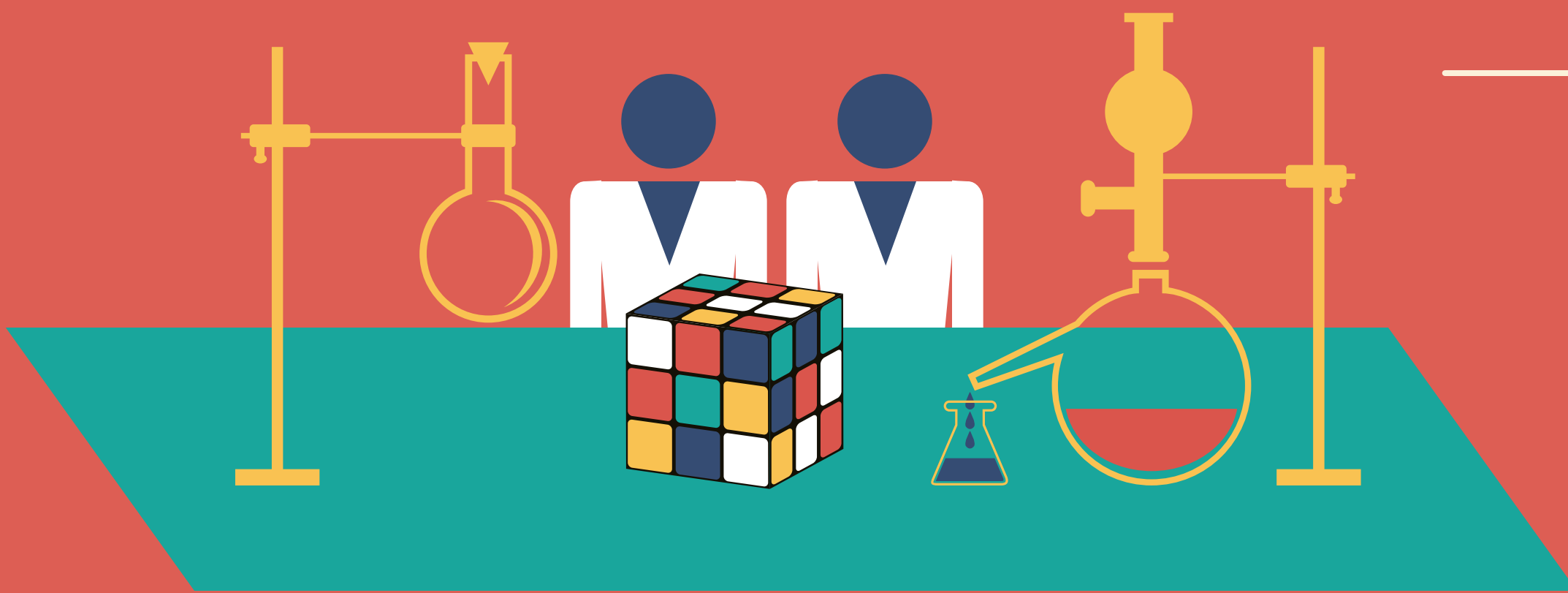
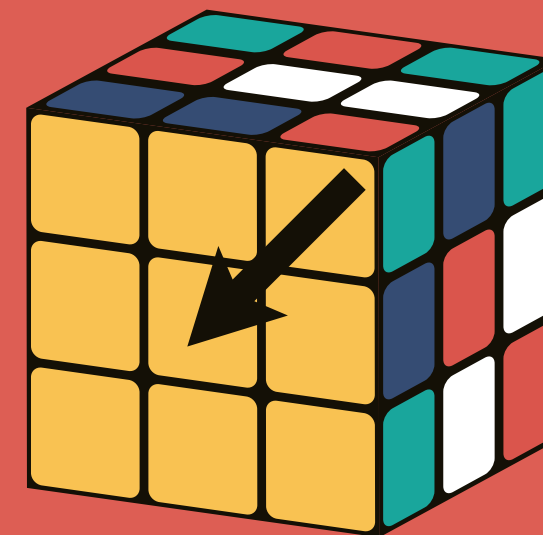


ما هو الغرض من إجراء تحليل الحالة؟

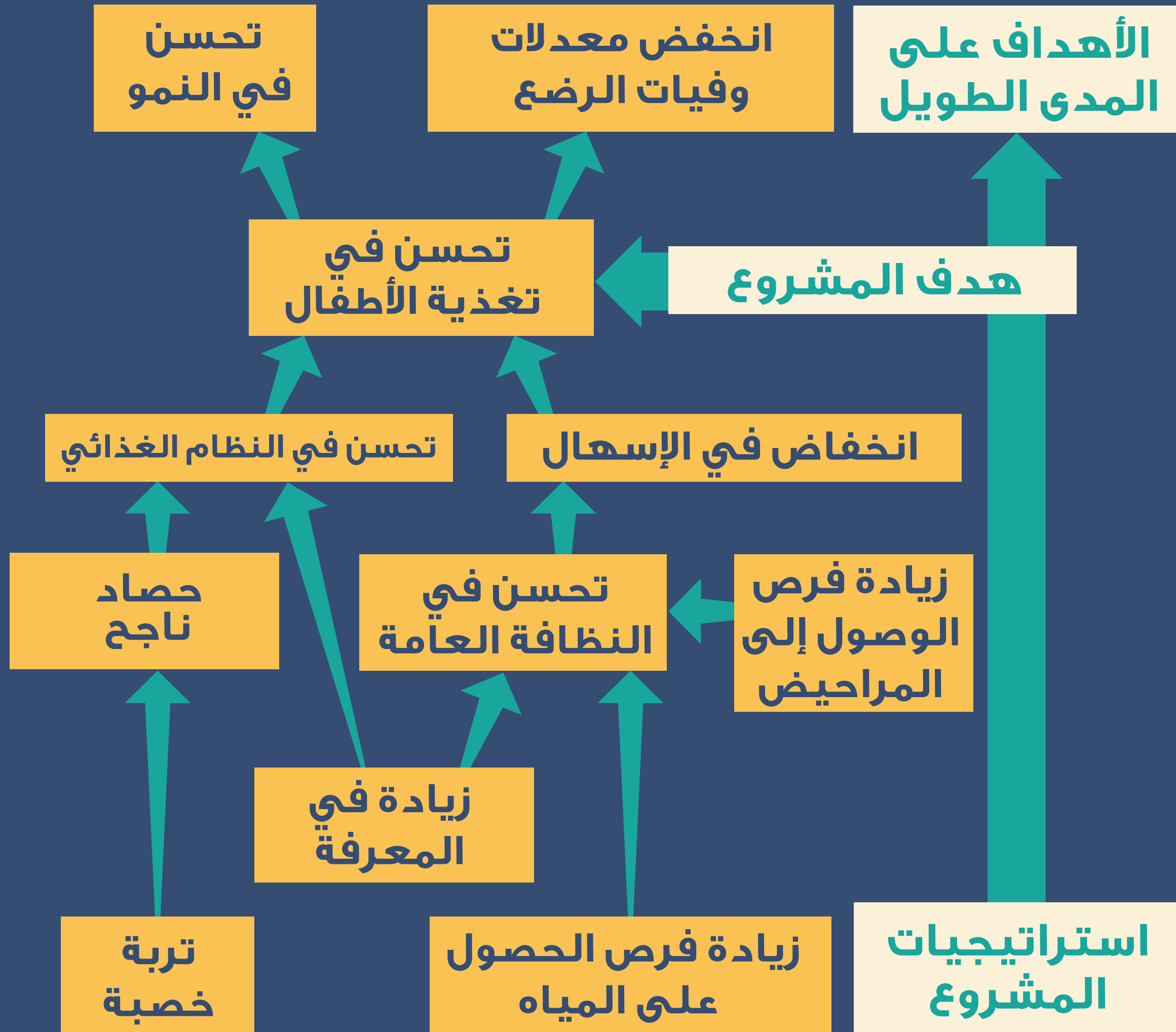
- تحديد أسباب المشكلة
- خلق فهم عام ومناسب للمشكلة لدى الأطراف المعنية (بيان المشكلة)
- تطوير، تقييم، ووضع أولويات الأفعال لتغيير الحالة

## تحليل الأهداف والإستراتيجية

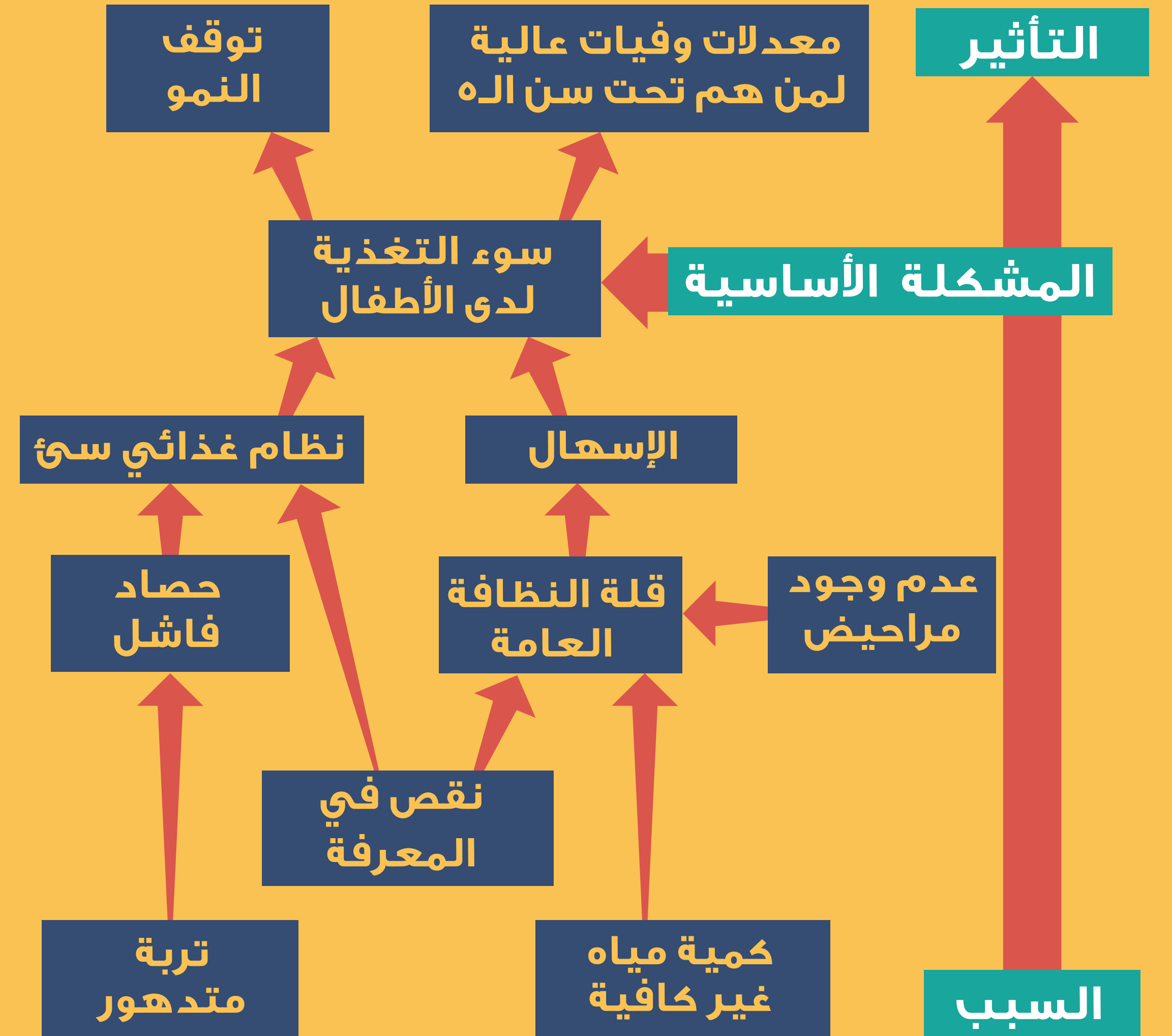
- تحليل الأهداف هو منهجية توظف لتحقيق التالي:
- وصف الحالة في المستقبل بعد أن يتم علاج المشكلات
  - التحقق من صحة هرمية الأهداف
  - بيان علاقة الوسائل بنتائج التطبيقات في الرسم البياني (شجرة الحلول)



# شجرة الحل



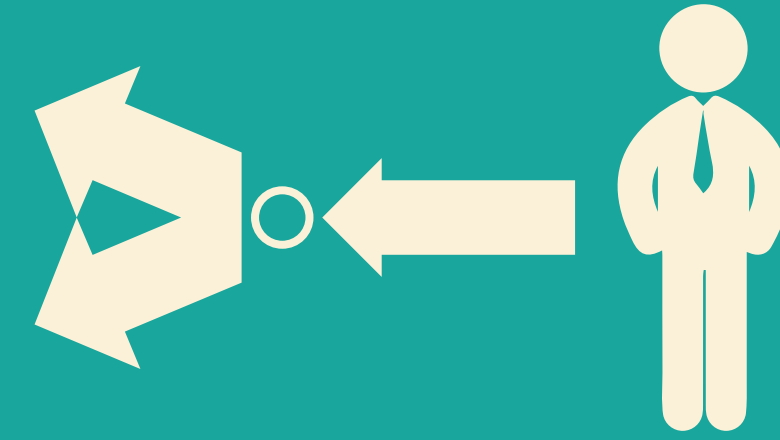
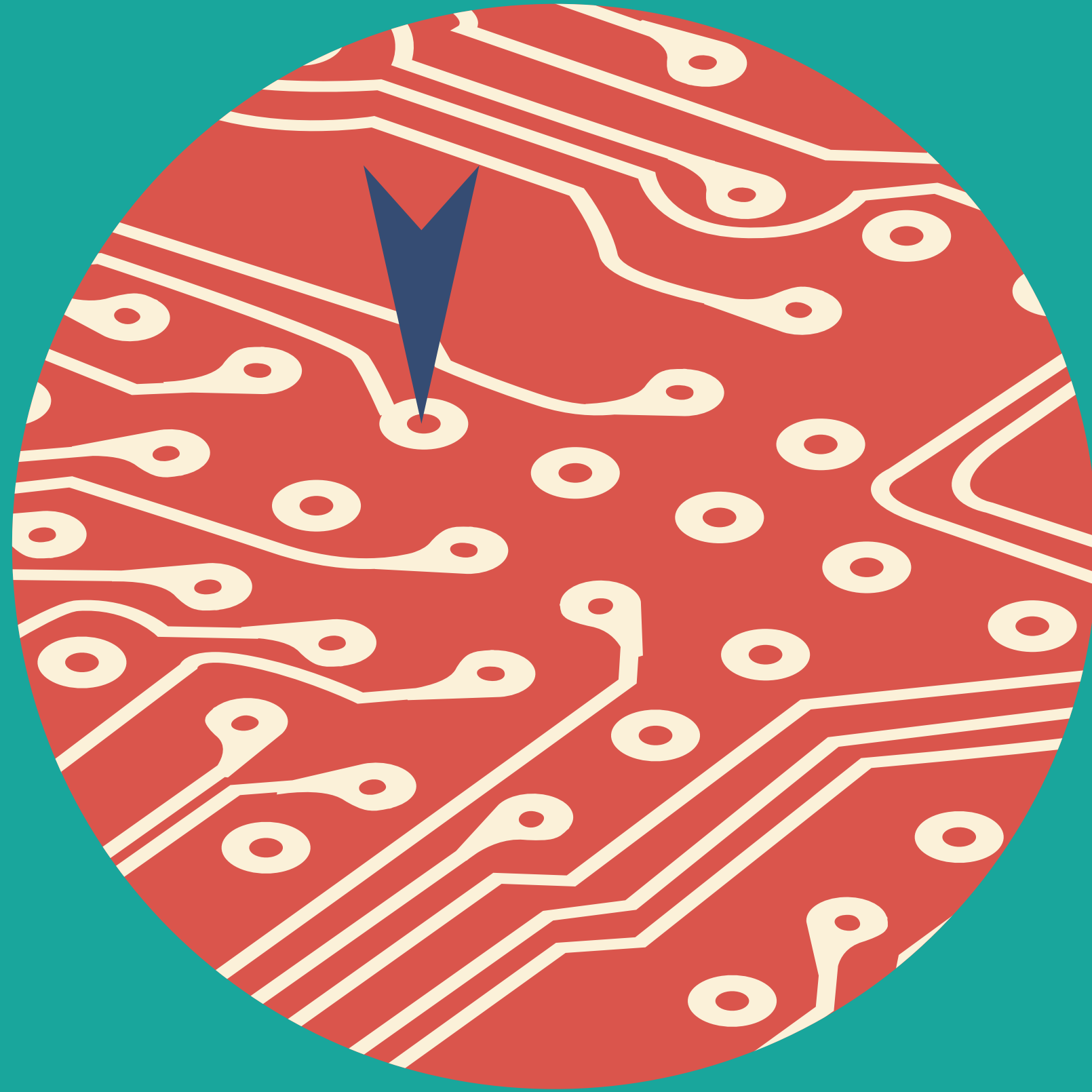
# شجرة المشكلة



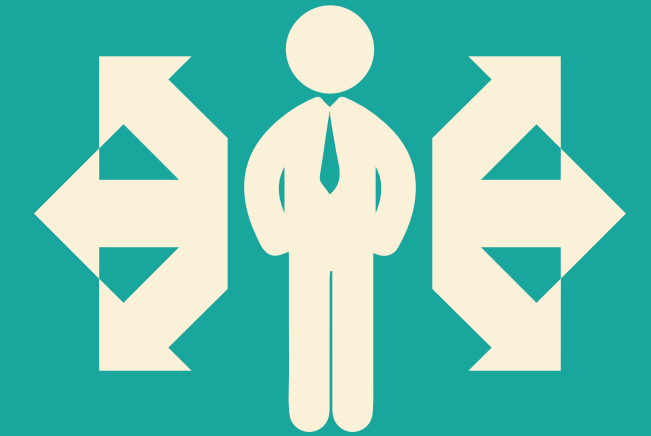
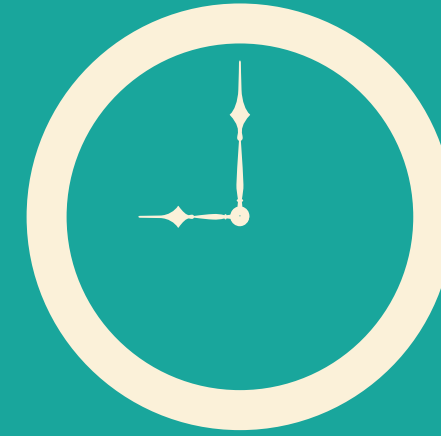
# تحديد أهداف المشروع

وهذه العملية تستدعي تحليل الإستراتيجية، التي بدورها تستدعي التالي:

1. تحديد الإستراتيجيات المختلفة المحتملة لتحقيق غاية المشروع
2. إختيار إستراتيجية المشروع بناءً على هرمية الأهداف؛



5. الوقت المتاح للمشروع



3. الميزانية المتاحة



4. إحتماليات النجاح



تستخدم هذه المعايير لموازنة بدائل الإستراتيجيات المتاحة وإختيار واحدة أو أكثر ليتم إستخدامها لاحقاً؛ يتم إقرارها من قبل الشركاء المعنيين، وبشكل رئيسي من قبل صانعي القرار (الحكومة والممولين) ولكن بدون التقليل من أهمية أولويات المناصرين الرئيسيين للمشروع، والذين هم المستفيدين من المشروع أنفسهم.

عادةً ما يتم إختيار إستراتيجية واحدة أو أكثر بعد أن يتم تقرير الغرض من المشروع. يتم الإختيار من خلال مقارنة عدد من الأهداف في نفس المستوى؛ ووجود هدف المشروع في مرتبة عالية ضمن التسلسل الهرمي للأهداف غالباً ما ينطوي على وجود برنامج متعدد التخصصات في حين أن وجود الهدف في مرتبة أقل سيطلب مشروعاً أصغر.

# التخطيط للمشروع

التخطيط يستند على إمكانية تصور غاية المشروع مقابل التكلفة والوقت المتاحين للمشروع التخطيط هو عبارة عن فهم للتقسيم الطبيعي لمراحل أي مشروع. وتحديدًا، الممولين غالباً ما يرغبون بتعريف مسبق لمجموعة من النقاط التي ستبين وتستعرض من خلالها النتائج التي يحققها المشروع وعملية تقييمه المستمره. وكقاعدة عامة، ان مسار عمل المشاريع لا يسمح بفرض حواجز لا يمكن تحريكها أثناء عملية تنفيذ المهام. ففي حال وقوع خطأ ما أثناء "مرحلة لبناء" لا بد من العودة الى "مرحلة التصميم" و تصحيح الخطأ. القدرة على تخطيط للمراحل تعتبر أحد الأدوات الهامة والثمينة لأي مشروع. إن تقسيم المشروع الى مراحل يعتبر أساس لعملية تخطيط ومتابعة منطقية. تضم عملية التخطيط ما يلي:

- قائمة الأنشطة: خطة زمنية مفصلة لكل نشاط، التبعات بين الأنشطة والمشاريع الفرعية (إذا كانت ضمن السياق)
- خطة الموارد: الموارد اللازمة بناء على الأنشطة
- خطة التكلفة: الميزانية العامة وتوزيعها على المراحل المختلفة للمشروع

الهيكل الذي يتم إختياره كأساس لخطة المشروع هو الذي يعكس بأنسب شكل المسار الكامل لأحداث المشروع ويتيح المجال لتقسيمات فرعية ضمن المراحل إذا لزم الأمر. لا بد من تعزيز خطة المشروع بملخص مكتوب حول غاية المشروع، تصميمه ومحتوياته.

ماذا تتضمن الخطة؟

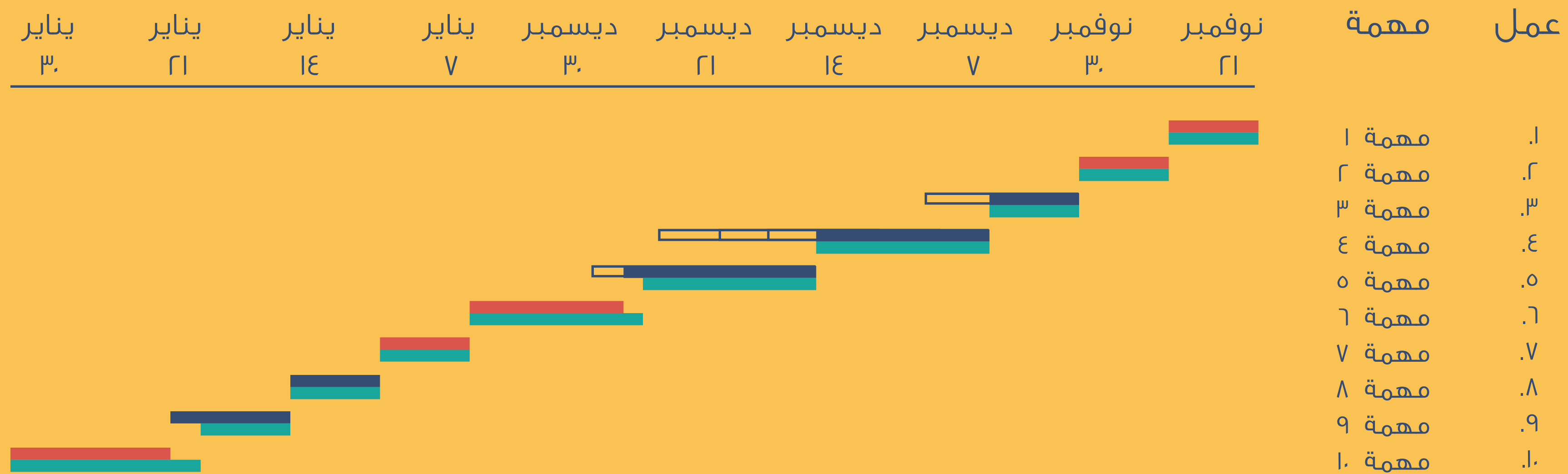
- الإطار الزمني للمشروع (رسم بياني GANTT)؛
- نطاق المشروع؛
- مراحل المشروع؛
- الوثائق الأساسية والقرارات اللازمة؛
- مراحل مراقبة المشروع (المتابعة و التقييم).





# الإطار الزمني للمشروع / رسم بياني Gantt

تعتبر تقنية Gantt من المنهجيات المناسبة لتوثيق خطة المشروع، فهي تبني حول محور الوقت وتظهر الأنشطة والفعاليات الرئيسية والهامة، كما تظهر معهما اذا لزم الأمر التبعات الهامة.



# تنفيذ المشروع

العمل اليومي هو الذي يقود ويدير التطبيق العملي للخطة التنفيذية للمشروع. هذه المهمة قد تكون نسبية سهلة، أو قد تصبح معقدة للغاية، وذلك يعود تماماً الى طبيعة المشروع.

وتبقى إدارة المشاريع والنجاح في تنفيذها شكل من أشكال الفن (إدارة الأفراد، قيادة الفرق، التواصل بوضوح)، لكنه وفي ذات الوقت علم. بأبسط الأوصاف، مهمة مدير المشروع هي تنفيذ خطة المشروع. لكن بعد التدقيق أكثر، يصبح من الواضح أن مدير المشروع عليه أن يطبق ويجيد مجموعة من التقنيات والمهارات لينجح أثناء عملية التنفيذ، وهذه المهارات هي:

- إدارة القضايا؛
- إدارة الأفراد؛
- إدارة الرقابة الداخلية.

## تنفيذ المشروع: رفع التقارير

التقارير الدورية، سواء كانت شهرية أو فصلية، هي من المتطلبات الإعتيادية للمولين، وهي أيضا مفيدة لمدير المشروع لتقييم مسار عمل المشروع ومعالجة أية قضايا أو مشاكل محتملة في الوقت المناسب. رفع التقارير للمشروع يمكن أن تقسم الى الخطوات التالية:

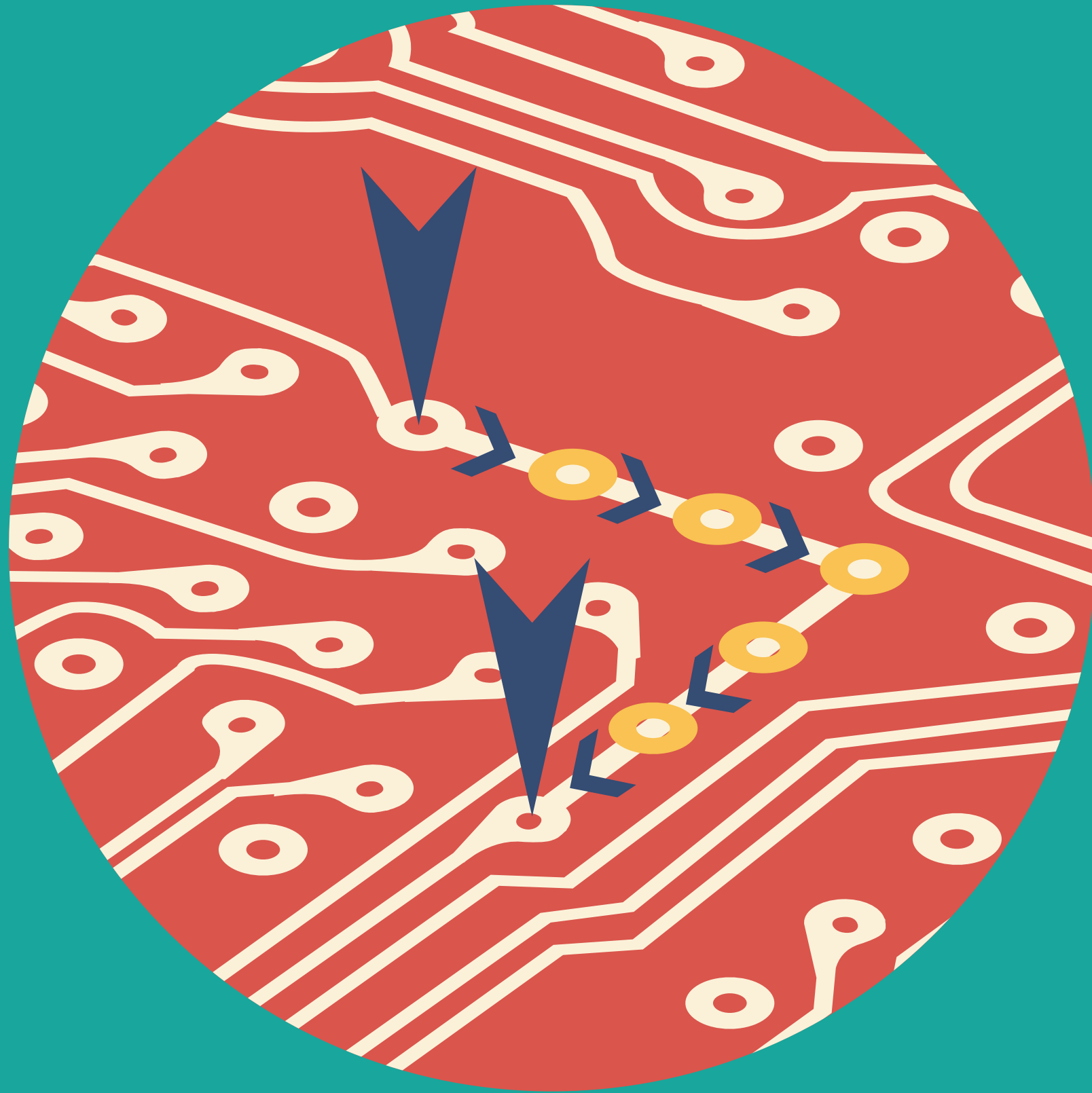
خطوة ١: مراجعة مقترح المشروع وخطة العمل لنفس الفترة الزمنية التي سيغطيها التقرير

خطوة ٢: تحضير قائمة بالإنجازات والأنشطة خلال فترة التقرير وكيف تم توثيق أو عرض هذه الإنجازات

خطوة ٣: تنظيم وتحليل المعلومات التي تتحدث عن أنشطة محددة وإنجازات هامة أدت إلى نتائج وآثار محددة

خطوة ٤: تمرير المسودة الأولى للتقرير على المعنيين لأخذ آرائهم

خطوة ٥: عرض التقرير والمتابعة



# المتابعة والتقييم

هناك العديد من الأفكار والمناهج والممارسات المرتبطة بالمتابعة والتقييم في مجتمع المنظمات الغير حكومية والممولين لها. فبالإضافة الى المعلومات العملية والممارسات المتداولة في الوقت الحالي نود أن نقدم لكم توضيح حول ثلاثة مفاهيم جوهرية لعملية المتابعة والتقييم.

أولاً، في حين أن هناك العديد من الغايات لعملية المتابعة والتقييم، لكن يبقى الهدف الطاعي لها هو تحسين نتائج مشاريع المنظمة وتأثيرها على حياة المشاركين وومستخدمي الخدمات والمستفيدين.

ثانياً، المتابعة والتقييم هي أنشطة مستمرة طول فترة حياة المشروع، والوضع المثالي أن يتم التفكير بها حتى خلال مرحلة التصميم، وبالتالي تكون مندمجة بشكل تام في كل أنشطة المشروع.

ثالثاً، المتابعة والتقييم تتشكل من مجموعة الأنشطة الواضحة والمتفردة ومنها: التصميم، التثمين، التقدير، القياس، التفتيش، الملاحظة، التسجيل، التجميع، المفارنة، التحليل، التوصية ورفع التقارير.

# مرحلة الإنتهاء من المشروع

عندما يصل المشروع الى مراحلته النهائية، تتم مقارنة الافتراضات الأولية مع النتائج الفعلية للمشروع من أجل تقييم نتائجه وأثاره، ووضع توصيات لاتخاذ الإجراءات في المستقبل. ويمكن أن تشمل مرحلة الإنتهاء "النقل التدريجي" أو نقل أنشطة المشروع إلى شريك أو مؤسسة أو المجتمع محلي هناك بعض الأسئلة الهامة التي تحتاج الى إجابة في هذه المرحلة، وهي:

- ماذا الذي عقدنا العزم أن نعمله؟
- ماذا حققنا؟ ركزوا هنا على الحقائق وليس وجهات النظر؛
- ماذا الذي حصل بشكل جيد؟ مرة أخرى أنظروا الى الحقائق. ولمادا تم بشكل جيد؟ قارنوا الخطة بالواقع؛
- ما كان ممكن أن يكون أفضل؟ قارنوا الخطة بالواقع. ماذا منعنا من أن نفعل المزيد؟



en.v

PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved\*

\* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة. إلا إنها تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من مبادرة en.v \*