

الأدلة التدريبية

دورة حياة المشاريع

وإدارتها

إعداد
فيصل القرعان

الوحدة الأولى: الخلفية النظرية

- مفهوم وأهمية إدارة المشاريع ودورة حياتها

- مرحلة تخطيط المشروع

- إطار المشروع المنطقي

- خطة العمل

- مرحلة تنظيم المشروع

- تنظيم الموارد البشرية

- تصميم نظم المتابعة والتقييم

- تصميم نظم التوثيق والتقارير

- الموازنة وحسابات المشروع والتسعير

- مرحلة تنفيذ المشروع

- متابعة المشروع

- تسويق المشروع وخدماته

- الريادة

- مرحلة تقييم المشروع واستدامته

- التقييم المستمر

- التقييم النهائي للمشروع

- تقييم الأثر

- الاستدامة

الوحدة الثانية: النماذج

الوحدة الأولى

الخلفية النظرية

الجزء الأول

مفهوم وأهمية إدارة المشاريع

يتحدث هذا الجزء عن مفهوم إدارة المشروع وأهميته، ومعنى الإدارة والمشروع، وبماذا يتميز المشروع عن المجالات الإدارية الأخرى.

المشروع

يعرف المشروع على أنه عملية استثمارية تتكون من مجموعة متكاملة من الأنشطة تنفذ خلال فترة زمنية محددة وحسب تصاميم وطاقات إنتاجية موجهة لخدمة أهداف مرغوبة ومحددة ومتفق عليها.

تعتبر المشاريع أحد وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواء أكانت هذه المشاريع ربحية أم خدمية وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد والمنظمات للارتقاء بالطاقات. أما العاملين في المشاريع، سواء في تقييمها أو إدارتها أو الإشراف على شؤونها فلا بد أن يتمتعوا بمهارات أساسية تتعلق باختيار المشروع وإدارته وتوجيه موارده. وأن يتمتعوا بامتلاك معلومات أساسية مرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته.

في ظل ندرة الموارد والمخصصات فقد أصبح دور المشاريع أكثر أهمية، حيث أنها تساعد في تجزئة النشاطات الخدمية والربحية وتحويل الأفكار إلى واقع عملي يعزز من وسائل الإدارة ومتابعتها وتفعيل استخدام الموارد والوصول إلى حالات استخدام أمثل لها. في هذه الورقة سنتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية المرتبطة بإدارة المشروع ودوره حياته وذلك على النحو التالي :

أولاً : المشروع :

للتمييز بين المشروع ومجالات إدارية أخرى هنالك أربعة خصائص تميز المشروع هي :

- * المشاريع تبدأ من مشكلة أو حاجة معينة، يتم تحديدها ضمن إطار منظم.
- * المشاريع تتضمن الاستثمار الأمثل للموارد في ظل وجود أهداف محددة وندرة في الموارد.
- * المشاريع تتميز بالخصوصية فهي غالباً فريدة في نوعها أو أهدافها الخاصة.
- * المشاريع لها أهداف ثلاثية الأبعاد :

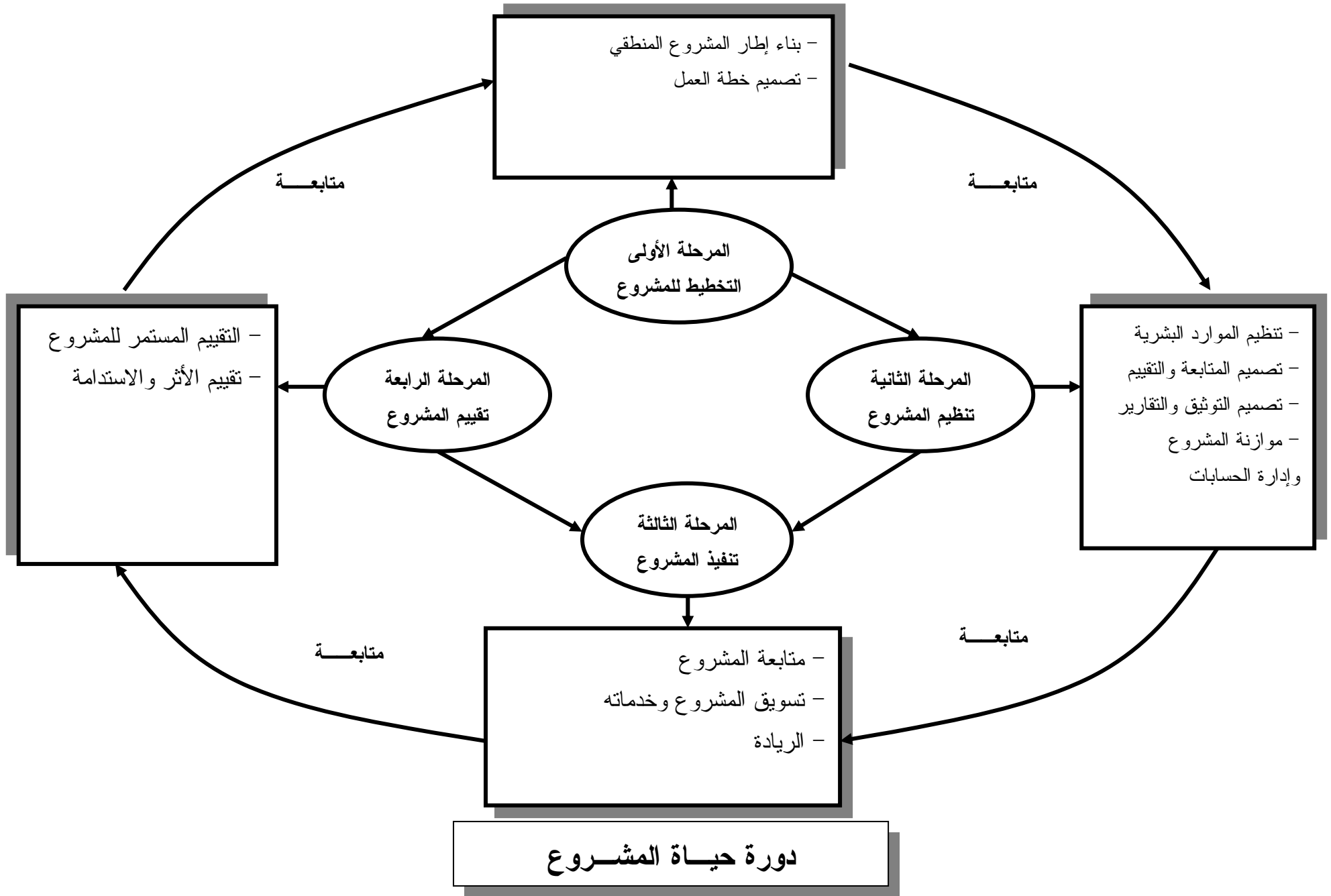
- وجود برنامج زمني محدد.
- وجود موازنة محددة.
- وجود أهداف محددة وأداء مرغوب.

وبشكل عام نستطيع تعريف المشروع على أنه عملية مخططة بنظام تهدف إلى تحقيق أهداف موصوفة مسبقا ضمن موازنة محددة ووقت معرف بداية ونهاية.

ثانيا : دورة حياة المشروع :

لكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية ادارته وتحليل أسباب نجاحه المحتملة وتطوير آليات استدامته. وهناك العديد من الأفراد الذين تعاملوا مع المشروعات وحاولوا تصنيف مراحلها. إلا أنه وباختلاف المداخل لكن جوهر دورة الحياة للمشاريع يتشابه في معظمه. أحد هذه التصنيفات يتعامل مع المشروع على أنه مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة والتي تحقق الهدف من هذا المشروع وتبدأ هذه الخطوات من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم، مروراً بمجموعة من المراحل التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم. والشكل في الصفحة اللاحقة يوضح خطوات ومراحل دورة حياة المشروع الكلية.

مراحل المشروع	الخطوات
المرحلة الأولى تخطيط المشروعات	- بناء إطار المشروع المنطقي - تصميم خطة العمل
المرحلة الثانية تنظيم المشروع	- تنظيم الموارد البشرية - تصميم نظم المتابعة والتقييم - تصميم آليات التوثيق والتقارير - اعدا موازنة المشروع وإدارة عملياته المحاسبية
المرحلة الثالثة تنفيذ المشروع	- متابعة المشروع - تسويق المشروع وخدماته - الريادة
المرحلة الرابعة تقييم المشروع	- التقييم المستمر للمشروع - تقييم الأثر والاستدامة



الجزء الثاني

المرحلة الأولى: التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط للمشروع أولى المراحل الخاصة به، حيث الشعور بمشكلة أو حاجة ما ثم محاولة تحليلها وصياغة فكرة المشروع، وتحديد أهدافه والمخرجات المتوقعة من تنفيذه من خلال خطة نشاطات تفصيلية تيرمج عمل المشروع. ويتضمن التخطيط أربعة خطوات أساسية سيتم التعرض لها تفصيلاً، وهذه الخطوات هي.

أولاً : بناء إطار المشروع المنطقي

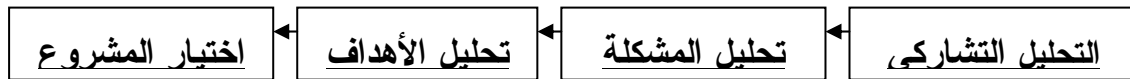
بما أن جميع المؤسسات المانحة تقريباً تتعامل مع الإطار المنطقي، ولما لهذا الأسلوب من نتائج ايجابية على حسن وسلامة تخطيط المشاريع إذا تم إتباع مبادئه، فقد كان من الأفضل أن يتم إدماج هذا الإطار ضمن دورة حياة المشروع، حيث يحتوي الإطار المنطقي على عدد من الخطوات الواجب تنفيذها، والتي عند الانتهاء منها تعطينا تصوراً متكاملًا عن المشكلة أو الحاجة لهذا المشروع والغاية من ورائه وأهدافه ونشاطاته، إضافة إلى النقاط الأساسية المرتبطة بالمؤشرات الدالة على تحقق الأهداف. وتالياً الخطوات التفصيلية للإطار المنطقي :

1. تحليل الحاجة أو المشكلة :

المشروعات الناجحة هي التي تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المجتمع، المؤسسة، الأفراد والأولويات الخاصة بكل منهم. وقبل البدء بتحديد الاحتياجات لا بد لنا أولاً من وضع قائمة بالمعلومات التي نحتاج لإدراكها حول الحاجة والمشروع الممكن والموارد المتاحة والممكن استغلالها للمشروع لسد الحاجة الموجودة. للبدء بمشروع ناجح يمكن البدء بالتفكير بالحاجة أو المشكلة من خلال النظر إلى الأمور التالية :

1. الاحتياجات الخاصة بالمجتمع / المنظمة.
2. العوامل الاجتماعية المحيطة.
3. الموارد الممكن استغلالها.
4. المناخ التنظيمي للمنظمة (السياسات، الأنظمة، الإجراءات).

وهناك خطوات لتحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي :



خطوات تحليل وتحديد الحاجة / المشكلة

هذا التحليل يساعد في التعامل مع المشكلة بشكل منطقي معتمد على المشاركة مع جميع الأفراد المعنيين بتلك الحاجة أو المتأثرين بتلك المشكلة، وهنا يفضل أن يتم إجراء تحليل دقيق، منطلق من تجزئة النقاط الأربعة السابقة إلى جزئيات اصغر، تكون على النحو التالي :

تحليل الحاجة

اختيار المشروع

عند وضع الأهداف بشكلها العام،
نبدأ برؤية الممكن تحقيقها منها،
مع اخذ الموارد المتاحة بعين
الاعتبار، ثم تبدأ عملية اختيار
فكرة المشروع بناء على عدة
معايير أهمها :

- * الفئة المستهدفة وحجمها.
- * الحاجات الحقيقية والأولويات.
- * الدعم الفني اللازم.
- * العوامل الاجتماعية والتغيير.
- * المدخلات وتحصيلها.
- * الجدوى والعائد.
- * الممولين المحتملين.

تحديد أهداف الحاجة

نبدأ بوصف الوضع المرغوب بناء
على نتائج تحليل الحاجة، ويمكن
استخدام شجرة الأهداف للوصول
إلى صياغة دقيقة لها على أن تكون
الأهداف :

- * محددة.
- * قابلة للقياس.
- * واقعية.
- * يمكن الحصول عليها.
- * يمكن جدولتها زمنياً.

أحد المداخل لوضع الأهداف هو
التفكير في علاقة اثر الحاجة مع
الأسباب المؤدية لوجودها.

تحليل الحاجة

وتعتبر نقطة بداية المشروع حيث
نحلل :

- * مشكلة واقعية.
- * نكتب مشكلة واحدة.
- * نعبر عن المشكلة /
الحاجة. بجملة واحدة.
- * لا نستخدم كلمة لا في
تحليل المشكلة / الحاجة.
- * لا ندمج سبب المشكلة مع
آثارها.

التحليل التشاركي

من خلال حصر جميع الأفراد
والجماعات والمنظمات والمجتمع
المحيط، أي جميع المتأثرين
بالحاجة أو المسببين لها ونحاول
حصر الأمور التالية :

- * جميع المتأثرين والمسببين
ومتخذي القرار والممولين .
- * نصنف المتأثرين.
- * نحدد الأولويات.
- * نحدد خصائص المتأثرين.
- * نختار فئة من المتأثرين
لبداء مشروع معين معها.
- * نحدد الجوانب الفنية اللازمة.
- * نحدد المشاكل.

بعد أن حددنا حاجات المجتمع نحاول اختيار أحد هذه الحاجات وذلك للبدء بالتفكير فيها على أنها تمثل عائق تنموي يحتاج إلى تطوير وبالتالي نتصوره على أنه مشكلة معينة بحاجة لحلول وهذه الحلول نعبر عنها بالمشروع الذي نود البدء فيه. ولصياغة المشكلة لا بد من مراعاة عدة قواعد أهمها:

- صياغة المشكلة على أنها موقف يعبر عن حاجة تحتاج للتغيير.
- تحديد المشكلة من خلال المتأثرين بها وكيف تؤثر في المجتمع/ المنظمة.
- محاولة تحديد المشكلة كمياً (على من تؤثر وكم عددهم وكيف تؤثر فيهم رقمياً).
- محاولة إيجاد المؤسسات ذات الارتباط بهذه المشكلة وحلولها.

أيضاً لا بد من بحث أسباب المشكلة وصياغتها على النحو التالي :

- لماذا توجد هذه المشكلة.
- هل هنالك أكثر من سبب لهذه المشكلة وما هي هذه الأسباب.
- هل الأسباب مرتبطة ومتداخلة أم منفصلة وبالتالي هل نطور مشروع لحل سبب واحد أو أكثر.

ثم ننطلق إلى صياغة آثار المشكلة:

- ما هي الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلة؟
- من هم الأفراد الذين تؤثر عليهم المشكلة.
- هل هنالك تبعات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وغيرها لهذه المشكلة.

إن صياغة المشكلة بطريقة محكمة وجيدة تمكن أصحاب فكرة المشروع من التعامل مع جميع الجوانب ذات العلاقة وبالتالي تسهل لاحقاً عملية صياغة أهداف المشروع وغاياته وآليات تنفيذه. وعند الانتهاء من صياغة المشكلة تبدأ عملية التفكير بالمشروع بشكل منظم.

2. صياغة أهداف المشروع :

الأهداف هي سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما. حيث أن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع. وكلما اتضحت الأهداف كلما سهلت عملية تنفيذ الخطة وبناء النشاطات الخاصة بها وكتابة الأهداف بدقة تمكننا من متابعة وتقييم العمل بشكل مرحلي. وعند كتابة أهداف المشروع يجب أن نركز على أن الأهداف نهاية أي أنها غايات لا وسائل أو مراحل. ولأهداف خصائص أهمها :

1. محددة: من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟
2. مقاسة: أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار التطور الممكن.
3. منطقة عمل الهدف: أن تحدد مكان عمل الهدف (المكان والأفراد وفئاتهم والمستفيدين).
4. واقعية : يمكن تحقيقها بمعنى أنها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
5. مجدولة زمنياً: مجدولة ضمن إطار زمني.

وبشكل عام فالأهداف هي وصف دقيق لما نتوقع من المشروع تغييره في مشكلة ما أو حاجة ما وشكل هذا التغيير كما ونوعاً. وعند صياغة أهداف المشروع تبدأ أولى خطواته الفعلية، والتي لا تكتمل إلا بوجود قائمة نشاطات فعلية سيتم تنفيذها ضمن جدول زمني خاص. وللتمييز بين مستويات الأهداف نتبع التالي :

- الغاية (Goal) : هي ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.
 - الهدف (Objective) : هو التأثير الذي سيحدثه المشروع أو ما نسعى إلى تحقيقه.
 - الأهداف أو الأغراض الخاصة / المخرجات (Outputs) : ما سيتم تحقيقه خلال المشروع ليوصلنا إلى الهدف، أو هي مخرجات المشروع الملموسة مرحلياً.
- لا بد أن تحدد الغايات أولاً ثم تبنى الأهداف وتحدد المخرجات المتوقعة ثم نقرر الموارد اللازمة لذلك.

3. تحديد مخرجات المشروع :

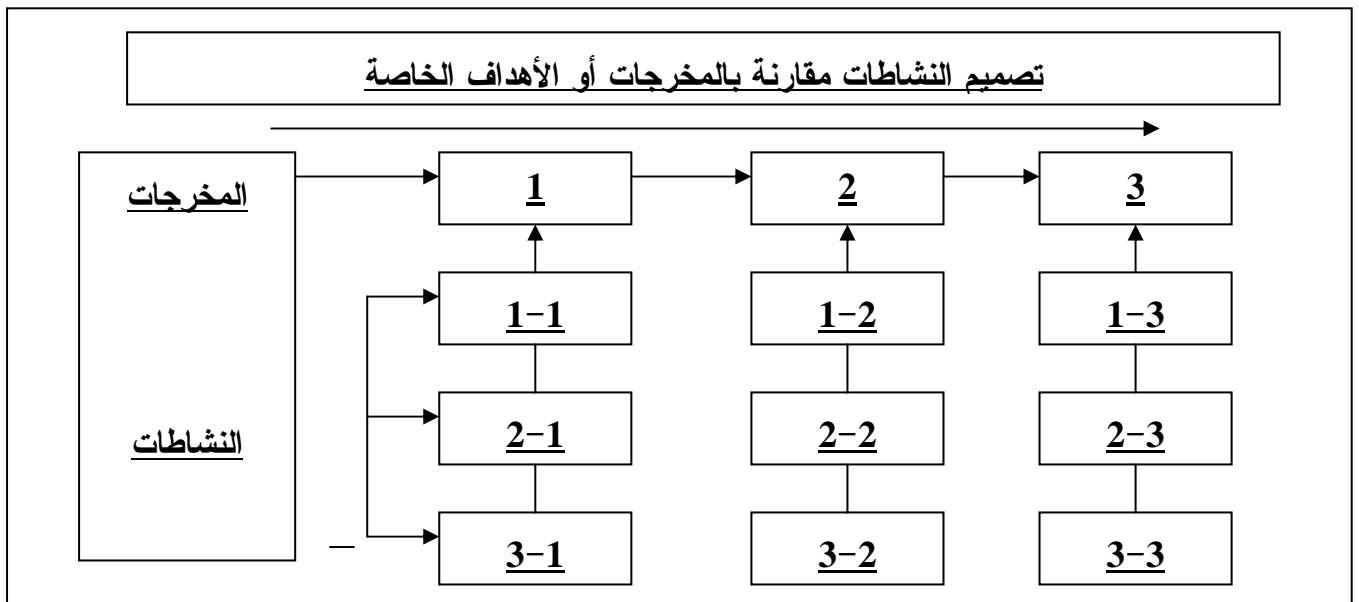
المخرجات هي ما يتوقع أن ينعكس خلال المشروع على الفئة المستهدفة أو النظام. وتعتمد المخرجات في تحديدها على الخطوتين الأولى والثانية، مع التأكيد على أن تراعي عملية بناء المخرجات العوامل التالية :

تحديد الحاجة والمتأثرين بها وعددهم وتوقعاتهم يساعد على تحديد الآثار التي يرغبون في أن تنعكس عليهم. ومحاولة حصر الموارد المتاحة وجهات الدعم بشكل التصور الأولي عن الأفكار الممكن تطبيقها للوصول إلى تحقيق حاجات المتأثرين والمستفيدين، وبالتالي توقع شكل المخرجات الممكن واللازم للوصول إلى تحقيق الهدف.

تحديد الأهداف بدقة وضمن خصائص القابلية للقياس والتحقق والواقعية والجدولة الزمنية مقارنة بالموارد المتاحة يساعد في بيان الحدود الممكن الاقتراب منها وبالتالي تحديد الأثر المرحلي (المخرجات)، الممكن للمشروع أن يحققه لتحقيق الهدف النهائي.

4. تحديد نشاطات المشروع :

هنا لا بد من صياغة وتصميم نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها عن الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى الأهداف. ويجب أن تفصل هذه النشاطات زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها. والشكل في الصفحة اللاحقة يعتبر نموذج جيد لتخطيط المشروعات وتنظيمها كجدول نشاطات



5. بناء الإطار المنطقي

لغايات تصميم النشاطات لتكون أكثر ارتباطاً بالأهداف نستطيع استخدام ما يسمى بالإطار المنطقي وهو مصفوفة تساعدنا في بناء النشاطات بشكل موظف لخدمة أغراض المشروع. وتكون المصفوفة على النحو التالي :

الإطار المنطقي				
المخاطر المهمة	طرق الإثبات	مؤشرات موضوعية	ملخص سردي	
				الغاية
				الهدف
				المخرجات
				المدخلات

الإطار المنطقي

لتحليل عناصر الإطار نستوضح التالي :

1. الملخص السردي:

ونضع فيه الغاية والأهداف والمخرجات والموارد التي تم تحديدها مسبقاً، ويجوز هنا أن نضع الغاية الكلية ثم نضع إطار لكل هدف ويليه المخرجات الخاصة به وموارده اللازمة.

2. المؤشرات الموضوعية :

المؤشرات هي المعايير/ المقاييس اللازمة للتأكد من تحقيق الهدف، ويتم تصميمها لكل مستوى (الغاية والهدف والمخرجات والمدخلات).

والمؤشرات قد تكون :

- كمية : عدد - نسبة - معدل.

- نوعية : اتجاهات - تصرفات - أعمال.

- مرتبطة بوقت : مرتبطة بالزمان والمكان.

وبعض الكلمات المرتبطة بالمؤشرات هي :

- الفاعلية : وهي مقارنة ما كان مخطط ومحدد بما تحقق فعلياً.

- الكفاية : مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية والبشرية.

- الأثر : الآثار السلبية أو الإيجابية التي تتحقق بعد انتهاء المشروع.

3. طرق الإثبات :

وهي البيانات المطلوبة للتأكد من تحقق المؤشرات على مستويات (الغاية - الهدف - المخرجات - الموارد). ولمراعاة صياغة طرق إثبات موضوعية تفكر بالأمر التالية :

- كيف يمكن أن تقاس المؤشرات.
- كيف تجمع المعلومات.
- ما هي نوعية المعلومات المطلوبة.
- من سيستعمل هذه المعلومات
- من سيجمع المعلومات ومن سيحللها.

4. المخاطر المهمة :

وهي عوامل مهمة للاستدامة ولتحقيق الغايات والأهداف والمخرجات والموارد، حيث أن هنالك عوامل خارجية كثيرة تساعد في ذلك، ولا بد من محاولة حصرها، وأهم هذه العوامل:

- السياسات الوطنية.
- ظروف البيئة المحيطة.

ثانياً : تصميم خطة العمل

علينا أولاً أن نميز بين التخطيط والخطة فالتخطيط هو عملية تجميع وتحليل واختيار بيانات معينة ترتبط بالمنظمة حالياً ومستقبلاً، وأما الخطة فهي طريقة عمل مصممة لترتبط بين الموارد والمخرجات. وبشكل آخر فالتخطيط يعبر عن المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بنشاط التخطيط وتبدأ بالهدف وكيفية تحقيقه. والخطة هي تصور مفصل للخطوات الواجب تنفيذها للوصول للهدف وما هي النشاطات والمهام اللازمة لذلك وأوقات تنفيذها والأفراد المسؤولين عنها. وبشكل عام فالخطة تعبر عن تصور تفصيلي للخطوات اللازم السير فيها لكي تصل المنظمة إلى الهدف وتصف النشاطات والمهام الفرعية المتطلبه للتنفيذ والأوقات المحددة لذلك ومسؤولية الأفراد عن أجزاء وعناصر الخطة. ولمعرفة عناصر الخطة يمكن الرجوع إلى نموذج الخطة التفصيلية.

الجزء الثالث

المرحلة الثانية : التنظيم

هنا تبدأ عملية توظيف الموارد مقارنة بالنشاطات والأهداف المحددة مسبقاً، حيث ندرس ماذا نحتاج من الموارد البشرية لإدارة المشروع، ثم كيف سنتابع العمل ونوثقه، ونصمم إجراءات التقييم المرحلي، وصولاً إلى تحديد الكلفة اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع. وتالياً الخطوات التفصيلية الأربعة لمرحلة تنظيم المشروع.

1. الموارد البشرية:

على إدارة المشروع التفكير بالمشروع من حيث الموارد البشرية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع وهل نحن بحاجة لموظفين أم متطوعين أم ماذا؟ أيضاً هل نحن بحاجة إلى تدريب هؤلاء الأفراد. أن الشيء المؤكد هنا أنه بغض النظر عن عدد الأفراد وهل هم موظفين أم متطوعين فنحن بحاجة إلى وصف دقيق لكل الموارد البشرية التي نحتاجها وإلى وصف دقيق للمهام المتوقعة من كل فرد أن يؤديها، وتوصف هذه المهام ارتباطاً بالنشاطات التي خططناها مسبقاً لكل هدف من الأهداف. ثم نعود وننتسأل عن ما هو التدريب الذي قد يحتاجه الأفراد وقد تساعد الأسئلة التالية على إنشاء نظام لإدارة الموارد البشرية:

- حدد مهام العمل (نموذج حصر المهام) وحدد عدد الأفراد اللازمين للعمل.
- حدد أعمال كل فرد منهم (نموذج وصف وظيفة).
- حدد أجورهم ومكافأاتهم إن وجدت.
- حدد آلية تقييم أداءهم (نموذج تقييم أداء).

2. التوثيق والتقارير:

يعتبر التوثيق أحد النشاطات الهامة في إدارة المشاريع، إذ أنه يعتبر سجل لنتائج الأعمال وتطورها وسيرها نحو الأهداف، وأما التقارير فهي الوسيلة الناجحة لتأطير فعالية المشروع. وكفاءته من خلال تحليل الوضع القائم وحصر أماكن التطور ووضع التوصيات الخاصة بسير العمل.

التوثيق :

- على العاملين في إدارة المشروع التخطيط لآليات توثيق أعمال المشروع وعند البدء بهذا لا بد من التفكير بالتالي:
- احصر كل المعلومات.
 - صنف هذه المعلومات في فئات (مال - أفراد - موارد - آليات ومعدات - نتائج - تقييم - متابعة) وغيرها وبحسب حاجة المشروع.
 - وثق أعمال المشروع بشكل يسهل معه استرجاع المعلومات وضع عناوين رئيسة لكل موضوع.
 - أطلع العاملين على آليات التوثيق ودربهم على استخدامها وأعمل على متابعة عملية التوثيق بفعالية.
 - أوجد نماذج خاصة بالتوثيق ووثق الأعمال بالترتيب.
 - أوضح مسؤولية الأفراد عن عمليات التوثيق.

التقارير :

لا بد من إعداد تقارير متخصصة تسجل العمل وما تم تنفيذه. وتجدول هذه التقارير زمنياً وقبل البدء بالتنفيذ على فترات زمنية محددة وعند حدوث نشاطات معينة برمجت في خطة النشاطات. وعند كتابة التقارير لا بد أن يكون الأساس فيها المقارنة بين ما يتم تنفيذه من أعمال ونشاطات مع ما تم التخطيط له مسبقاً. وهذا الأمر يساعد في حصر ما ينجز وما يعترضنا من مشاكل. والتقارير يجب أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والنشاطات وأن نحاول الإجابة على الأسئلة التالية في التقرير:

- ما هي الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- ما هي الأهداف والنشاطات المقررة والمخططة مسبقاً لهذه الفترة.
- ما هي النشاطات الفعلية التي تحققت في هذه الفترة.
- ما هي مؤشرات التغيير في العمل والتي تدل على تحقيق الأهداف.
- ما هي المصادر التي استخدمناها لغاية الآن وهل تجاوزنا ما هو مخطط.
- ما هي نفقاتنا لغاية تاريخ إعداد التقرير وهل تتطابق مع الخطة.
- ما هي الدروس التي تعلمناها عن العمل خلال فترة التقرير.
- ما هي التغييرات أو التعديلات المقترحة إذا وجدت لتطوير العمل.
- ما هي المشكلات التي واجهت العمل بجميع عناصره.
- ما هي خططك للفترة القادمة وماذا ستعمل على شكل نشاطات.

3. تصميم نظم المتابعة والتقييم:

المتابعة :

وهي عمليات متكررة تهدف إلى جمع المعلومات حول جميع نشاطات وأعمال المشروع للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية وتحقق الأهداف.

والمتابعة تزود إدارة المشروع بالأمور التالية :

- تحليل المواقف الفعلية الحالية.
- تعريف المشكلات الطارئة وآليات حلها.
- تستكشف الاتجاهات والأنماط السائدة في العمل.
- تحافظ على الجدول الزمني للمشروع.
- تقيس التقدم الحاصل في النشاطات والعمل.
- تقيس في تعديل المواقف والأهداف مستقبلاً وتطويرها.
- تساعد في اتخاذ قرارات حول الأفراد والموارد والوقت والتكاليف.

والمتابعة عملية مستمرة ويجب أن تصمم مع بدء تصميم خطة المشروع. النموذج اللاحق يوضح مفهوم المتابعة والعناصر الخاصة بها:

التقييم :

محاولة الوقوف على مستوى الأداء الخاص بنشاط معين تم تحديده مسبقاً اعتماداً على معلومات مجمعة (المتابعة) للوصول إلى إصدار حكم نهائي بخصوص ذلك النشاط وإلى أي مدى يحقق الأهداف المرسومة له والمتوقع تحقيقها بالكامل في نهاية الفترة الزمنية. والتقييم يختلف عن المتابعة من حيث :

عناصر المقارنة	التقييم	المتابعة
التوقيت	عند نقاط معينة أو مراحل أو نشاطات محددة.	مستمرة
التركيز	يركز على نهاية النشاطات والأهداف كنتائج	على الأعمال وسيرها وكيفية إدارتها
درجة التفاصيل	تشمل تنفيذ النشاطات المجدولة وتحقيق الأهداف المكتوبة.	أكثر إذ تشمل جميع تفاصيل وجزئيات العمل.

ويهدف التقييم بشكل عام إلى :

- قياس مدى كفاءة المشروع.
- قياس مدى تحقيق الأهداف ومقداره.
- التعلم وكيف يمكن أداء الأعمال بشكل أفضل.
- التعلم من التجربة الحالية لأداء أفضل في تجنب المشكلات والأخطاء.

والتقييم يتم على أشكال هي :

- بشكل دوري.
- في منتصف المدة.
- في نهاية المشروع.

أما العناصر التي نحن مهتمون بتقييمها فهي :

- التقدم في خطة العمل.
- تأسيس نظام عمل.
- تطبيق النشاطات المجدولة.
- تحقيق الأهداف.
- كفاءة المشروع.
- الآثار التي يحققها المشروع.
- العائد على المشروع (Efficiency/ Cost- effectiveness)

4. تحديد موازنة المشروع وإدارة عملياته المحاسبية والمالية:

الموازنة

- عبارة عن خطة مالية تزودنا بالمعلومات عن كلفة تنفيذ مشروع معين, وتهدف إلى:
- التأكد من الموارد المتاحة لتنفيذ النشاطات لتحقيق الأهداف.
 - لإقرار حجم ومقدار الكلفة لتنفيذ المشروع.
 - لتأكيد أن الموارد تستخدم بأفضل السبل وبكفاءة.
 - لتزويدنا بأدوات رقابية ولمتابعة العمل من خلال مقارنة النفقات الفعلية التي تنفقها مع تلك التي خططناها.

وتعزز الموازنة وجود إدارة فاعلة من خلال أنها تعبر عن وظائف معينة هي :

- أداة للتخطيط:
 - فهي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة.
 - الموازنة تدعم بالخطة.
- أساس للأنفاق:
 - من خلال تقرير كلفة المواد والسلع والنشاطات والموارد.
- أداة للرقابة:
 - من خلال مقارنة التقديرات التي وضعناها في الخطة مع ما ننفقه فعلياً.

وعند التحضير للخطة فلا بد من مراعاة النقاط التالية :

- الموازنة هي جزء من مقترح المشروع.
- أكتب الموازنة بعد كتابة المقترح للمشروع.
- يجب أن تعتمد الموازنة على أرقام كلفة دقيقة وحقيقية.
- يجب أن تحدد الموازنة بوقت زمني معين.
- حاول توقع أماكن قد يحدث فيها تأخير أو تضخم بالكلفة.
- بين مصادر التمويل للموازنة.

محتويات الموازنة :

1. الرواتب والأجور والمكافآت (إذا وجدت).
2. التنقلات والبدلات.
3. التكاليف المباشرة:
 - أجور مباني (إذا وجدت).
 - معدات وأدوات مكتبية.
 - التلفون.
 - الطباعة والتصوير.

- الكهرباء والماء.

4. الآلات والأحداث والمركبات:

- كلفة المركبات والآليات.

- الوقود.

- الكمبيوترات

حسابات المشاريع

_ عند البدء بأي مشروع فأن على إدارة المشروع فتح عدد من السجلات المالية أهمها :

- سجل الموجودات (الأصول).

- سجل المشتريات.

- سجل المبيعات.

- سجل المصاريف.

- سجل الذمم.

- سجل الصندوق.

- سجل البنك.

- سجل الجرد.

إضافة إلى عدد من السجلات الأخرى والوصوليات مثل :

- بطاقة صنف.

- نموذج فاتورة مبيعات.

- نموذج سند صرف.

- نموذج سند قبض.

جميع السجلات والنماذج السابقة الذكر تمكننا من الوصول إلى القدرة على توفير البيانات المالية اللازمة لإعداد قائمة الدخل، وبالنهاية إعداد الميزانية العمومية.

الجزء الرابع

المرحلة الثالثة : التنفيذ

عند الانتهاء من المرحلتين الأولى والثانية وتحديد الكلفة الكلية اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع, نستطيع البدء بالعمل الفعلي. وجود تخطيط جيد يعبر عن رؤية واقعية, وتوافر عناصر تنظيمية مجدولة ومفصلة ينقل المشروع إلى مراحل تنفيذ أكثر موضوعية وقرباً من الواقع.

لذا في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفاعلة لجميع عناصر المشروع وآليات تنفيذه, حيث تبدأ بمتابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الأمثل, ومتابعة سير النشاطات كما خططت في الإطار المنطقي, وصولاً إلى إجراء التقييم المرحلي, الذي تمت برمجته كمؤشرات وزمن في المرحلة الثانية (التنظيم).

بعدها يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تقويمية عند وجود خلل ما. ولا تكتمل هذه المرحلة إلا بوجود وعاملين أكفاء, يستطيعون إدارة المشروع بفعالية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الريادية. وناليا الخطوات الخاصة بهذه المرحلة :

1. متابعة المشروع

عند بدء عمليات تنفيذ العمل بالمشروع لابد من الالتزام بالأمر التي تم تخطيطها مسبقاً, والموارد التي تم تخصيصها, لذا لا بد من تفعيل عمليات المتابعة المستمرة والتي تبدأ بمتابعة الموارد جميعها التي حددت مسبقاً مقارنة بالغايات والأهداف والمخرجات المتوقعة.

المتابعة تأخذ شكلاً مؤطراً غير قائم على العشوائية, بل على نقاط جوهرية منظمة. ويمكن الاعتماد على الجدول الموجود في الصفحة اللاحقة لمتابعة الموارد والتأكد من سلامة العمل فيها.

متابعة النشاطات

الأمر الهام الآخر في المتابعة هو التأكد من فعالية سير النشاطات وحسن تنفيذها وإنها تلتزم بالأهداف والغايات وتعمل على تحقيقها بالشكل الصحيح ونفس الجدول في الصفحة اللاحقة يستخدم لتفعيل عمليات متابعة النشاطات.

التقييم المرحلي والتقويم

نتذكر أنه وعند تصميم الإطار المنطقي لحصر النشاطات، أنه قد تم بناء مؤشرات موضوعية، هذه المؤشرات هي عناصر دالة على مقدار تحقيق الغايات والأهداف والوصول للمخرجات ومعدل إدارة الموارد وتوفرها، وبناء عليه تعتبر المؤشرات الأداة المستخدمة في عمليات التقييم المرحلي وإتخاذ قرارات مناسبة للتقويم في حال وجود خلل معين في أي جزء من العملية.

2. تسويق المشروع وتسعير خدماته

التسويق هو إشباع رغبات وحاجات المستهلك، وليس فقط بيع ما يمكن أن ننتجه. وللتسويق عدة أسس أهمها:

- دراسة وتحليل رغبات المستهلكين.
- دراسة المنتج والكلفة الإنتاجية له مقارنة بالقدرة الشرائية للأفراد في المجتمع.
- تحديد أماكن الأفراد والسوق وكيفية وصول المستهلكين للسلعة.
- أفضل وسائل الترويج الممكنة.

وهناك مدخل آخر للتفكير بالتسويق نسمة المزيج التسويقي والذي يتكون من أبعاد أربعة هي :

- المنتج.
- السعر.
- الترويج.
- المكان وطرق التوزيع.

إضافة إلى ذلك فإن تسعير المنتجات يعد من أهم المهام الواجب التفكير فيها لضمان التسويق الجيد، ومن الاعتبارات التي نهتم بها عند تسعير المنتجات الأمور التالية:

- اعتبارات التكلفة.
- يجب أن تغطي الأسعار وفي جميع الحالات تكاليف إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتحقيق ربح معقول.
- والصعوبات التي يمكن أن نواجهها هو أن لا نستطيع احتساب التكاليف بدقة.

- اعتبارات الطلب في السوق.
- عند تسعير المنتجات لا بد أن ندرك تأثير ذلك على مقدار المبيعات، حيث أنه يمكن أن يقل الطلب على المنتج إذا ارتفع سعره والعكس صحيح. ولذا فإن معرفة تأثير السعر على الطلب مهم جدا في اتخاذ القرار المناسب للتسعير.

- اعتبارات المنافسة.
- أسعار المنتجات المتشابهة والمنافسة والمكاملة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تسعير المنتجات، وتعتبر مؤشرا لصاحب القرار في تسعير المنتجات.

- اعتبارات التسويق.
- ليس من المعقول أن ندخل السوق عن طريق عرض أسعار منخفضة لمنتجاتنا، بينما مستوى أسعار هذه المنتجات في السوق معروف للجميع، لذا علينا دائما بالعقلانية، وان لنعتمد على خفض الأسعار بما قد يؤدي إلى الخسارة لمجرد أننا نريد دخول السوق.

3. الريادة

ترتبط المشاريع الناجحة بوجود أفراد قادرين على إدارتها وتحقيق الغرض من إنشائها والبدء بها. ولعل صفة الريادي من أهم الكلمات التي ترتبط بالمشاريع والتعامل معها. وعن صفات الريادي فلا توجد صفات محددة يمكن أن تقاس بها درجة الريادة. لأن الريادة علم ومهارة يستطيع الإنسان اكتسابها من خلال الممارسة والتعلم والتدريب. وبعض من الصفات التي يتمتع بها الريادي.

- وجود هدف يسعى إليه.
- الرغبة في الاستقلالية والقيادة.
- استثمار الفرص المتاحة.
- الواقعية والثقة.
- القدرة على إيجاد أفكار ابتكارية وتجديدية.
- قدرة على فهم دوافع المشكلات وتطوير حلول لها.
- الاتصال الجيد والقدرة على الإقناع.
- يطور شبكات علاقات ودعم.
- يمتلك مهارات إدارة وقت فعالة.

هل أنت مؤهل لتكون ريادياً لإدارة مشروعك بفعالية؟

الأسئلة التالية تساعد على فهم أعمق للمشروع وتحليل أشمل حتى نصل بمشاريعنا إلى صفة الريادة.

• المشروع :

- هل تستطيع إدارة مشروع بنجاح؟ لماذا؟
- ما هي دوافعك في إنشاء هذا المشروع؟
- هل عملت في مشروع مشابه؟
- هل تدربت على التعامل مع هذا المشروع؟

• التمويل :

- هل لديك المال الكافي؟
- هل تعرف كم نحتاج من المال؟
- ما هي مصادر تمويل المشروع الممكنة؟
- كيف سنكتب للجهات الممكن أن تمول المشروع؟
- هل لديك خطة لإقناع الممولين؟
- هل تستطيع أن تحسب جدوى المشروع؟
- هل تعرف كيف توثق ذلك؟

• العاملين في المشروع:

- ما هو دورك في هذا المشروع ومن سيعمل معك في المشروع؟
- هل ستدفع لهم رواتب أو هم متطوعين؟

- هل تدرك المهارات التي على العاملين في المشروع امتلاكها؟
- هل هناك أدوار محددة لكل فرد عامل في المشروع؟

• الإعلان والتسويق :

- هل تحتاج لتسويق مشروعك؟
- هل تحتاج إلى دعم متخذي القرار؟
- هل تحتاج إلى دعم المجتمع المحلي؟
- كيف ستطلع الآخرين على مشروعك؟
- لماذا يجب أن تطلع الآخرين على مشروعك؟

• التوثيق والسجلات:

- هل وضعت سجلاً لمتابعة العمل والدخل والانفاق والإدارة؟
- هل تعرف ما هو التقرير المالي؟
- هل تستطيع كتابة تقرير مالي؟
- هل تعرف أهمية توثيق أعمال المشروع؟
- هل تستطيع تصنيف أغراض المشروع وتوثيقها؟

• المشروع والقانون:

- هل هنالك معوقات أو متطلبات قانونية للبدء بالمشروع؟
- هل هنالك رخص وأذونات للبدء بالمشروع؟
- هل هنالك قوانين مرتبطة بالمشروع؟

* التجهيزات والمعدات:

- هل تحتاج إلى معدات لإدارة المشروع؟
- هل تعرف ما هي هذه المعدات؟
- هل أنت بحاجة إلى شراء هذه المعدات أم استئجارها .

• المستفيدين:

- من يستفيد من المشروع؟
- كيف ستحدد المستفيدين؟
- كيف ستصل إلى المستفيدين؟
- كم عددهم؟
- ما هي الخدمات التي سيحصلون عليها؟
- هل يمكن زيادة عدد المستفيدين؟

الجزء الخامس

المرحلة الرابعة : التقييم

1. التقييم المستمر للمشروع

عند انتهاء أعمال المشروع, لابد لادارته والقائمين عليه, التأكد أن هذا العمل قد حقق الأهداف التي بني و نفذ من اجلها. والتقييم النهائي غالبا لا يتم الاهتمام به بالشكل المناسب والكافي للتأكد من سلامة تحقيق المشروع لاهدافه وغاياته.

هنا لابد من العودة مجددا إلى الأهداف المحددة مسبقا والمخرجات لكي نتحقق من أنها قد طابقت التوقعات والمخططات المسبقة. والتقييم النهائي كما نذكر هو لبيان مدى فعالية وكفاءة المشروع, ولإعطاء وصفا كميا ونوعيا يحدد أن يقف هذا المشروع على سلم الإنجاز, والمفترض أن يكون معرفا منذ البداية. ولإجراء التقييم النهائي, فأنة اعتمادا على الآليات والمفاهيم التي تم توضيحها في الجزء الخاص بالتقييم, يتم العمل عند الانتهاء من المشروع على تقييمه بشكل كلي حيث نتأكد من الأمور التالية :

- تحقيق الغايات والأهداف.
 - التأكد من المخرجات.
 - التأكد من الآثار المنعكسة من المشروع من أنهن جاءت إيجابية.
- غالبا تركز عمليات التقييم على النقطتين الأولى والثانية, وتغفل النقطة الثالثة وهي قياس الآثار المترتبة على ذلك المشروع, إن جدوى المشاريع لا يتم الاعتراف بها بشكل متكامل ما لم تحقق آثارا إيجابية تنعكس على الفئات المستهدفة في المشاريع, وتضمن بشكل ما استدامة تلك المشاريع, وخاصة عندما نتحدث عن المشاريع الإنتاجية والتنموية.
- بشكل عام لابد أن نتصف عمليات التقييم النهائي بالعديد من الخصائص, كالموضوعية والشمول, وبغير ذلك لا نستطيع إعطاء التقييم المصدقية اللازمة لقبول نتائجه واثبات جدوى ونجاح ذلك المشروع.

2. قياس الأثر والاستدامة

الأثر هو الانعكاسات الحقيقية على المستفيدين من المشروع, ومما لا شك فيه أنه مع تزايد التنافسية وانفتاح الأسواق أصبحت المنظمات تهتم كثيراً بتطوير أداء مواردها البشرية وصولاً إلى معايير أدائية أكثر فاعلية ترفع من إنتاجيتها.

ولا تستطيع اعتبار التقييم البعدي الذي يتم في نهاية المشروع مؤشراً موضوعياً على مدى انسجام ذلك المشروع مع غايات تطوير وتحسين حياة الأفراد وعليه فقد تم إيجاد ما نسميه بالأثر والذي نستطيع تعريفه على أنه :

- الآثار التي تنعكس على نوع وكم أداء أو عمل معين في منظمة ما ممثلة بأفراد.

"وأما قياس الأثر فهو محاولة تلك المنظمة لقياس وتحديد تلك الانعكاسات الإيجابية أو السلبية لعمل معين تم تنفيذه من خلال مقارنة الأداء الحالي بعد انقضاء فترة زمنية لا تقل عن الشهر من نهاية ذلك المشروع المحدد بناء على حاجة ما، بهدف تحديد التعديل الحاصل في مستويات الأداء الفعلية ممثلة بالإنتاجية المؤسسية والفردية" مقارنة بالأداء قبل ذلك المشروع.

مؤشرات الدلالة على الأثر :

تستطيع ملاحظة وقياس الأثر من خلال العديد من النشاطات والإجراءات التي تؤديها منظمة ما والتي نستطيع أن نعبر عن بعضها بالشكل التالي:

- الأداء المؤسسي.
- الأداء الفردي.
- معدلات الإنتاجية (كمية).
- الإنتاجية (نوعية).
- العائد على الأعمال.
- معدلات رضا الزبائن.
- العلاقات الوظيفية.
- الإجراءات المؤسسية.

وسائل قياس الأثر :

- الملاحظة والمشاهدة.
- الاستبيانات والاختبارات.
- المقابلات.

متى نجري قياس الأثر :

لا يوجد وقت محدد لقياس الأثر وذلك اعتمادا على شكل النشاط ونوعه والفترات التي منحت لتطبيقه في العمل ولكن نستطيع القول بشكل عام أنه لا بد من انقضاء فترة شهر على الأقل.

الوحدة الثانية
نماذج لإدارة المشاريع

نموذج رقم (1) تحليل أهمية وأسباب التخطيط

نموذج يمكن استخدامه في حال تمرين فردي للمتدربين أو عند العمل كمجموعات لتسهيل
حصر مفهوم و أهمية خطوات التخطيط

مفهوم التخطيط

-

-

أهمية التخطيط والحاجة له

-1

-2

-3

-4

-5

خطوات التخطيط

-1

-2

-3

-4

نموذج رقم (2) نموذج تحليل المشكلة/ الحاجة

قم بصياغة المشكلة / الحاجة بعدة سطور:

<u>حدد آثار المشكلة/الحاجة</u>	<u>حدد أسباب المشكلة :</u>
<u>حدد المتأثرين بالمشكلة/الحاجة</u>	<u>حدد المسببين للمشكلة/الحاجة:</u>

اكتب فكرة المشروع:

نموذج رقم (3) الإطار المنطقي

المخاطر والافتراضات	طرق الإثبات	مؤشرات موضوعية	المخلص السردي	
				الغاية
				الأهداف
				المخرجات
				النشاطات
				الموارد

نموذج رقم (4) الإطار المنطقي

المخلص السردى	العناصر
	المشكلة
	فكرة المشروع
	الغاية
	الأهداف
	المخرجات
	النشاطات

نموذج رقم (5) الإطار المنطقي

المخاطر	طرق الإثبات	المؤشرات الموضوعية	الملخص السردي	
				الغاية
				الأهداف
				المخرجات
				النشاطات

نموذج رقم (6) خطة عمل

				الهدف
				مخرجات
				الهدف
المتابعة والتقييم	مسؤولية الإفراد	الموارد المطلوبة	فترة التنفيذ المقترحة	نشاطات المشروع

نموذج رقم (7) حصر مهام العمل و الأفراد اللآزمين للعمل

<u>الأفراد اللآزمين</u> لأداء العمل	<u>مهام العمل</u>	<u>الهدف</u>

نموذج رقم (8) وصف وظيفي

<u>بطاقة وصف وظيفي</u>
<u>مسمى الوظيفة</u>
<u>الوصف العام</u>
<u>الواجبات والمسؤوليات</u>
<u>المؤهلات</u>
<u>الخبرات العملية</u>
<u>مهارات أخرى</u>

نموذج رقم (11) الموازنة

الممول	المؤسسة	التكاليف	البنود
			<p style="text-align: center;">الموظفين</p> <p style="text-align: right;">- مدير المشروع</p> <p style="text-align: right;">- المحاسب</p> <p style="text-align: right;">- السكرتارية</p>
			<p style="text-align: center;">الأصول الثابتة</p> <p style="text-align: right;">- الأثاث</p> <p style="text-align: right;">- السيارات</p> <p style="text-align: right;">- الأجهزة والمعدات</p>
			<p style="text-align: center;">المصروفات المكتبية</p> <p style="text-align: right;">- إيجار</p> <p style="text-align: right;">- أدوات مكتبية</p> <p style="text-align: right;">- إصلاحات وصيانة</p>
			<p style="text-align: center;">التدريب</p> <p style="text-align: right;">- أجور قاعات</p> <p style="text-align: right;">- قرطاسية</p> <p style="text-align: right;">- مدربين</p>
			<p style="text-align: center;">التقييم</p> <p style="text-align: right;">- الدوري</p> <p style="text-align: right;">- نصف الفترة</p> <p style="text-align: right;">- النهائي</p>
			<p style="text-align: center;">التكاليف المباشرة</p> <p style="text-align: right;">- المرافق</p> <p style="text-align: right;">- الاتصالات</p>
			التكلفة الإجمالية

نموذج رقم (21) فاتورة مبيعات
نموذج (1)

شعار المؤسسة /
الجمعية

اسم المؤسسة /
الجمعية والعنوان

فاتورة

ذمم / نقدي
رقم

التاريخ :

السادة :

رقم الصف	البيان	الكمية	الوحدة	السعر		القيمة بالدينار	
				دينار	فلس	دينار	فلس

استلمت البضاعة بحالة جيدة

الاسم :

التوقيع :

التاريخ :

نموذج رقم)

نموذج رقم (22) سند صرف
نموذج (2)

شعار المؤسسة /
الجمعية

اسم المؤسسة /
الجمعية والعنوان

سند صرف

فلس دينار التاريخ :

.....

رقم السند :

.....

المدفوعة :

مبلغ وقدره :

وذلك عن :

شيك

نقداً

شيك رقم :

مسحوب على بنك :

اسم المستلم :

التوقيع :

نموذج رقم (23) سند قبض
نموذج (3)

شعار المؤسسة /
الجمعية

اسم المؤسسة /
الجمعية والعنوان

سند قبض

التاريخ :

دينار

فلس

.....

رقم السند :

.....

وصلنا من :

مبلغ وقدرة :

وذلك عن :

شيك

نقد

شيك رقم :

مسحوب على بنك :

تاريخ الاستحقاق :

اسم المستلم :

التوقيع :

نموذج رقم (24) قائمة الدخل

عن السنة المالية المنتهية في / / قائمة (2)

رقم السجل	البيان	دينار أردني	دينار أردني
سجل رقم 3	المبيعات		
	مبيعات صنف 1	+++	
	مبيعات صنف 2	+	
	مبيعات صنف 3	+++	
	إجمالي المبيعات السنوية		+++
	يطرح تكلفة المبيعات		
سجل رقم 8	بضاعة بداية السنة (حسب كشف الجرد)	++	
سجل رقم 2	يضاف المشتريات	++	
سجل رقم 8	يطرح بضاعة نهاية السنة حسب كشف الجرد	(++)	
	مجموع تكلفة المبيعات		(+++)
	إجمالي الربح (المبيعات - تكلفة المبيعات)		+++
	يطرح المصاريف العمومية		(+++)
	صافي ربح أو خسارة السنة (ينقل هذا البند إلى الميزانية العمومية - قائمة 2)		++

نموذج رقم (25) الميزانية العمومية

كما هي في / / قائمة (3)

دينار أردني	دينار أردني	الموجودات	رقم السجل
<u>الموجودات المتداولة</u>			
	+++	الصندوق	سجل 6
	+++	البنك	سجل 7
	+++	ذمم العملاء	سجل 5
	+++	بضاعة آخر المدة (حسب كشف الجرد)	سجل 8
+++		مجموع الموجودات المتداولة	
<u>الموجودات الثابتة</u>			
	+++	الموجودات الثابتة بالتكلفة	سجل 1
	(++)	مخصص استهلاك الموجودات	سجل 1
+++		صافي الموجودات الثابتة	
++++		مجموع الموجودات (الثابتة + المتداولة)	
<u>المطلوبات وحقوق الملكية</u>			
دينار أردني	دينار أردني	المطلوبات وحقوق الملكية	رقم السجل
<u>المطلوبات</u>			
	++	ذمم الموردين	سجل 5
	++	مصاريف مستحقة	سجل 5
	++	قروض بنكية	
+++		مجموع المطلوبات	
<u>حقوق الملكية</u>			
	++	رأس المال - حسب شهادة التسجيل الرسمية	
	++	حساب صاحب المشروع	
	++	صافي أرباح مدورة من السنوات السابقة	
	++	صافي ربح السنة (منقول من قائمة الدخل / قائمة 1)	
+++		مجموع حقوق الملكية	
++++		مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	

نموذج (27) متابعة الموارد والمخرجات والنشاطات

الهدف :

المخرج :

<u>المتابعة</u>	<u>مسؤولية الأفراد</u>	<u>الموارد المطلوبة</u>	<u>الفترة الزمنية</u>	<u>النشاطات</u>

نموذج رقم (28) حصر المعلومات الخاصة بالتقييم

ما هدفنا من التقييم

متى نقيم

المرحلة	2. التاريخ	من يقيم
قبل		
أثناء		
بعد		

ماذا نقيم

الموارد البشرية	3. الموارد	المخرجات	النشاطات

ملاحظات وتوصيات

نموذج رقم (29) مخرجات التقييم المرحلي وتوصيات التقويم

فئة التقييم	النتائج	توصيات خاصة بالتقويم
تحقيق الأهداف		
تحقيق المخرجات		
الالتزام بتنفيذ النشاطات		
الموارد البشرية		
الموارد المادية والمالية		
فترة المشروع الزمنية		

نموذج رقم (30) نموذج سمات الريادي وممارساته

الممارسات	السمات	المجال
		فهم الريادي للمشروع
		الإدارة المالية
		إدارة الموارد البشرية
		تسويق الأفكار والمشروع
		التوثيق والتقارير
		القوانين والأنظمة
		المستفيدين

نموذج رقم (31) تحليل نتائج التقييم النهائي

<u>المجال</u>	<u>الإيجاز</u>	<u>عدم الإيجاز</u>
<u>الغاية</u>	<u>هل تحققت ولماذا</u>	<u>لم تتحقق ولماذا</u>
<u>الأهداف</u>	<u>تم تحقيقها / الأسباب</u>	<u>لم تحقق / الأسباب</u>
<u>المخرجات</u>	<u>حققت/ لماذا</u>	<u>لم تحقق/ لماذا</u>
<u>الموارد</u>	<u>تم الالتزام بها/ لماذا</u>	<u>لم يتم الالتزام بها/ لماذا</u>
<u>الكلفة</u>	<u>تم الالتزام بها/ لماذا</u>	<u>لم يتم الالتزام بها / لماذا</u>
<u>الوقت</u>	<u>تم الالتزام بالوقت/ لماذا</u>	<u>لم يتم الالتزام بالوقت/ لماذا</u>