

إدارة المشاريع

PCM - Project Cycle Management



كيف أخطط لمشروع

كيف أكتب مقترح تمويل

إعداد: محمد كرم حليبي

الدليل المبسط في إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية

المحتويات

1. مقدمة (Introduction) 2
2. تعاريف (Definitions) 2
3. مراحل دراسة المشروع (Project Cycle Management Phases) 3
 - a. مرحلة التحليل (Analysis Phase) 4
 - i. تحليل المشكلات (Problem Analysis) 4
 - تحليل المجتمع وأصحاب المصالح (Community and Stakeholders Analysis) .. 4
 - تحديد وترتيب الأولويات (Defining and Prioritizing Needs) 5
 - شجرة المشكلات (problem Tree) 5
 - ii. تحليل شجرة الحلول أو الأهداف (Solution or Objectives Tree Analysis) 8
 - iii. تحليل استراتيجية التدخل (Intervention Strategy Analysis) 9
 - b. مرحلة التخطيط للمشروع (Planning Phase) 10
 - i. الإطار المنطقي (Logical Framework) 10
 - مستويات الأهداف (Objectives Level) 11
 - الفرضيات والمخاطر (Risk and Assumptions) 13
 - مؤشرات الأداء (Key performance Indicators) 15
 - وسائل التحقق (Means of Verification) 15
 - ii. جدولة أنشطة المشروع وخطة العمل (Activities Secluding and Work Plan) 18
 - iii. إعداد ميزانية المشروع (Budgeting) 22
 - c. مرحلة التنفيذ (Implementation Phase) 26
 - d. مرحلة التقييم والمراقبة (Monitoring and Evaluation) 27
 - i. تعريف التقييم والمراقبة (M&E Definitions) 27
 - ii. مراحل تصميم نظام المراقبة (Monitoring System Designing) 29
4. كتابة مقترح التمويل (Proposal Writing) 35

1. مقدمة:

تم إعداد هذا الدليل للعاملين في كتابة مقترحات التمويل من المنظمات الغير الحكومية والغير ربحية. يعتمد هذا الدليل البسيط على شرح مفهوم الإطار المنطقي الذي يعتبر المكون الأساسي لأي مشروع تقبله المنظمات والجهات الدولية المانحة.

2. التعاريف والمقدمة التعريفية بالمشاريع التنموية:

المشروع:

يتألف المشروع من مجموعة من العناصر كالفكرة التي تعتمد على حاجات المجتمع وصادرة عن أفراد بشكل تشاركي، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر كالأهداف والأنشطة والموارد والفريق وجدول زمني ويحتاج أيضا للرقابة والتقييم.

ويمكن تعريف المشروع على انه مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى نتيجة محددة مسبقا خلال فترة زمنية لها تاريخ بداية ونهاية محدد.

إدارة حياة المشروع:

تقوم إدارة حياة المشروع على دمج مبادئ الإدارة مع تقنيات وأدوات التحليل التي يتم استخدامها في عملية صنع القرارات في حياة المشروع وذلك لتأكيد النقاط التالية:

أولاً: المشروع متوافق Relevance: أن يكون المشروع يعكس بشكل جيد الاستراتيجية المتفق عليها والحاجات الأساسية للمستفيدين "الشريحة المستهدفة" من ابناء المنطقة.

- المشروع يرتبط بالأهداف العامة التي تحتاجها المنطقة.
- يشارك المستفيدين في التخطيط للمشروع من مراحله المبكرة.
- يكون تحليل المشكلة شامل.
- تصاغ الاهداف بوضوح على ضوء المنافع التي تسعى لها الفئات المستهدفة.

ثانياً: المشروع مجدي Feasible:

- بحيث تكون الاهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن محددات البيئة التي يعمل فيها المشروع ومقدرات الجهات المنفذة.
- الأهداف منطقية وقابلة للقياس
- يتم أخذ كل من المخاطر والفرضيات وإمكانيات الجهة المنفذة بعين الاعتبار.

ثالثا: المشروع مستدام Sustainable:

- يتم أخذ العوامل التي تؤثر باستخدام المشروع بعين الاعتبار اثناء تصميم المشروع.
- تستخدم نتائج التقييمات في بناء الدروس المستفادة من أجل تصميم المشاريع المستقبلية.
- تقدير مدى احتمالية استمرار أثر او نفع المشروع بعد انتهاء التمويل.

3. مراحل دراسة المشروع:

حتى نتمكن من التخطيط الجيد للمشروع يجب أن نتعرف على المراحل التي تمر فيها إدارة المشروع:

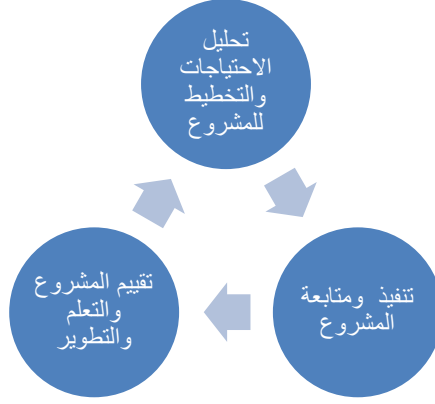
إدارة المشروع: هي العملية التي تسعى إلى تحقيق الغاية المرغوبة من خلال إدارة الموارد المتاحة خلال الوقت المحدد وباستخدام الميزانية المحددة.

مراحل إدارة المشروع تختلف من منظمة لأخرى ولكن بشكل عام يمكن أن نتفق على الخطوات التالية:

أولاً: تحليل الاحتياجات والتخطيط للمشروع

ثانياً: تنفيذ المشروع ومتابعة المشروع

ثالثاً: تقييم المشروع والتعلم والتطوير



سيتم ضمن هذه المادة التدريبية التركيز على مرحلة التحليل والتخطيط، والحديث ضمنها عن الأمور التي يجب القيام بها والتي تساعد في مرحلة التنفيذ والمتابعة ومرحلة التقييم.

a. مرحلة التحليل:

يتم تصميم المشروع من أجل علاج المشاكل التي تواجه الفئة المستهدفة من ابناء المجتمع "المستفيدين من تنفيذ المشروع". لا يمكن تحقيق التخطيط المناسب للمشاريع والتي تعالج مشاكل حقيقة من دون تحليل الواقع الحالي. وبما أن الواقع ينظر إليه بطرق مختلفة من قبل أطراف مختلفة من المجتمع، لذا يجب إشراك جميع الاطراف المعنية في مرحلة التحليل. غالبا ما يتم إجراء ورشة عمل تجمع هذه الاطراف لنقاش المشاكل والقضايا المختلفة بشكل واسع. وهناك ثلاث مراحل لعملية التحليل: تحليل المشكلة، تحليل الأهداف، وتحليل الاستراتيجية.

i. **تحليل المشكلة:** يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلات في الواقع الحالي ويتم تحديد العلاقات السببية بين هذه المشاكل " السبب والأثر"

- تحليل المجتمع وأصحاب المصلحة: للوصول لفهم أكبر للمشكلة والأطراف التي ستستفيد من القيام بتنفيذ المشروع يتم استخدام كافة الوسائل الممكنة من الاستبيانات والمقابلات والإحصاءات. أخذين بعين الاعتبار اشراك كافة الأطراف في عملية التخطيط وصنع القرار.

حيث يعرف أصحاب المصلحة بأنهم كافة الأطراف التي قد ترتبط بالمشروع والتي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع بشكل مباشر أو غير مباشر.

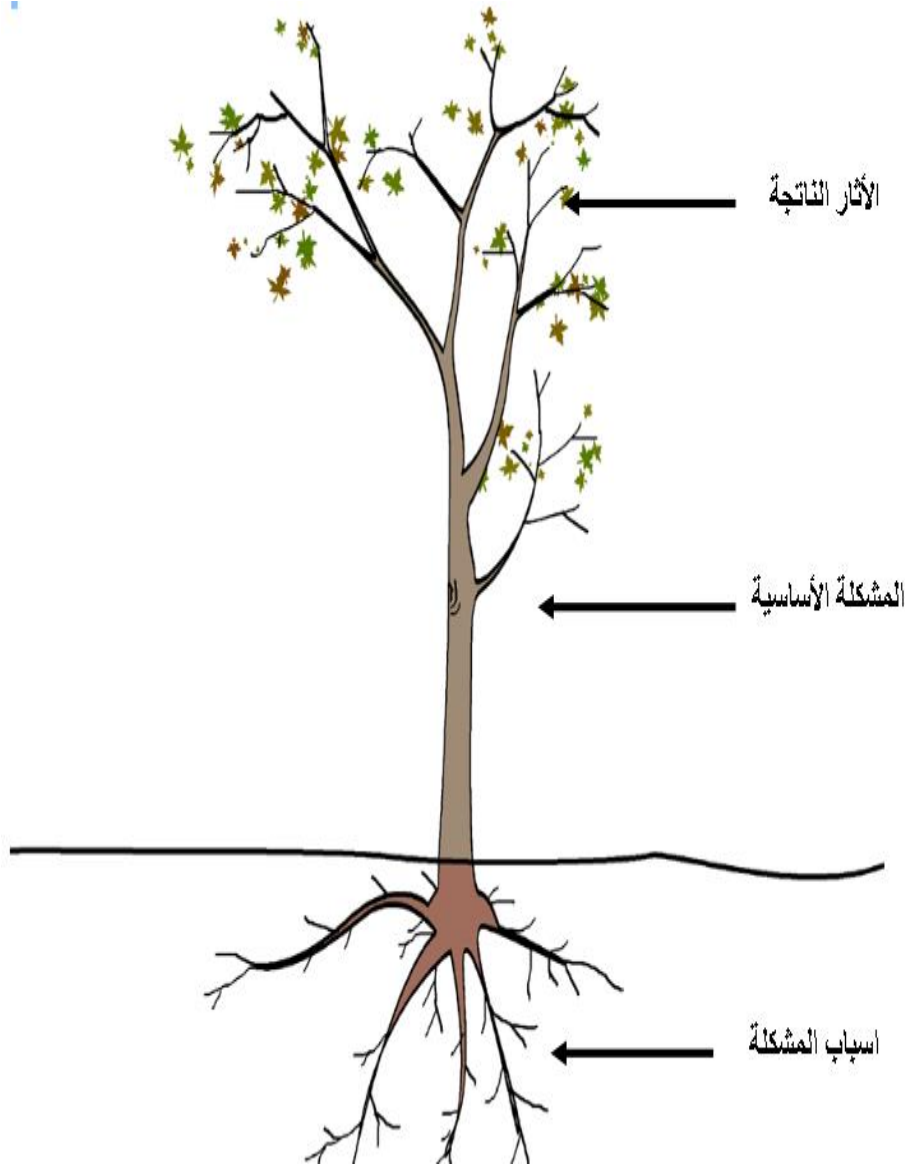
- تحديد وترتيب الأولويات: بعد القيام بعملية جمع البيانات يقوم فريق المشروع بالتعاون مع الاطراف المهتمة بتقييم المشكلات وذلك وفق الخطوتين التاليتين:
 ❖ وضع قائمة بكافة المشاكل الموجودة في المنطقة المستهدفة
 ❖ ترتيب هذه المشاكل حسب الأولوية وذلك وفق مجموعة من المعايير كالتالي:
 - حجم الشريحة المستفيدة.
 - مقدار التمويل المطلوب.
 - توفر اليد العاملة والخبرات المرتبطة بتلبية الحاجة.
 - الفترة اللازمة لتنفيذ المشروع
 - وجود مشاريع مشابهة
 - ❖ إعطاء قيمة لكل معيار حسب الأهمية بالنسبة لكل مشكلة من الحاجات، 1/ قليل الأهمية حتى 5/ أهمية عالية.
- الجدول التالي يوضح آلية تقييم الاحتياجات.

الترتيب	المجموع	المعيار				المشكلة
		حجم المستفيدين	مقدار التمويل	طبيعة المنطقة	أهمية المشروع	
3	19	3	2	4	5	تراكم القمامة
4	17	2	3	4	4	سوء خدمات المستوصف
2	21	3	4	3	4	ضعف أداء الكوادر التعليمية
1	23	5	2	3	5	نقص صيانة شبكة الكهرباء

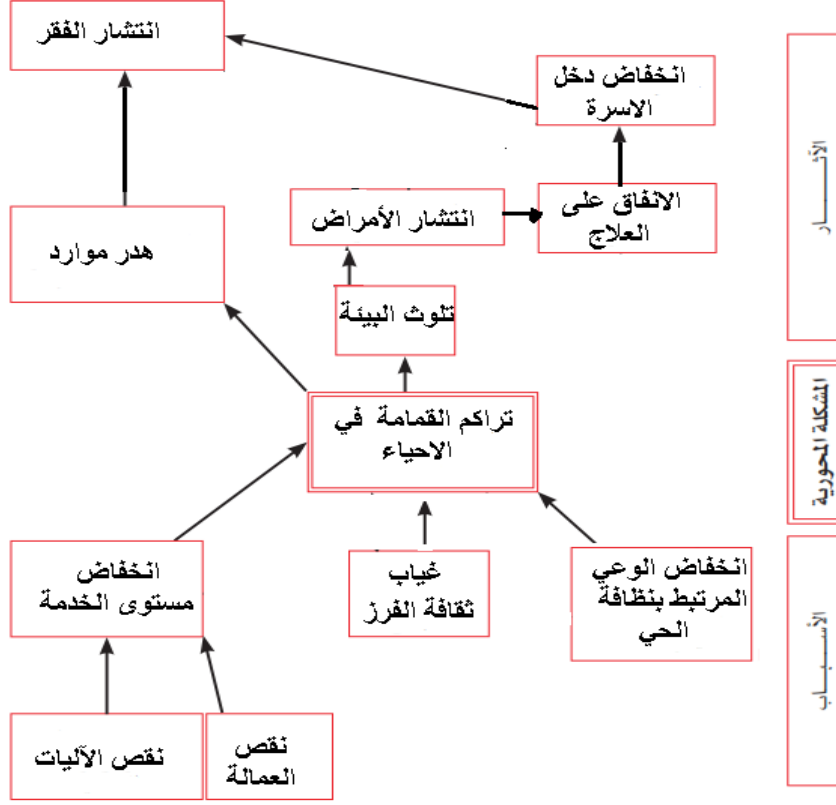
- تحليل شجرة المشكلات: بعد جمع المعلومات الكافية، يتم العمل من خلال العصف الذهني من قبل كافة الأطراف المرتبطة بالمشروع (أصحاب المصلحة) وذلك لتحديد المشكلة الأساسية التي سيتم العمل على حلها من خلال المشروع. أفضل طريقة للقيام بذلك هي شجرة المشكلات.

وهنا يتم تصنيف المشكلات على الشكل التالي:

- إما أن تكون مسبب للمشكلة الأساسية فتكون جذرا لشجرة المشكلات. وهي تمثل عدد من المشاكل التي ساهمت بدورها في وجود المشكلة الرئيسية. مثال: قد يكون سبب تراكم القمامة (المشكلة الرئيسية) هو عدد من المسببات كنقص الكوادر أو
- أو أن تكون نتيجة للمشكلة الأساسية فتكون فروع لشجرة المشكلات. وهي تمثل عدد من الآثار التي سببتها هذه المشكلة على المجتمع.



مثال: تحليل شجرة المشكلات "مشكلة تراكم القمامة"



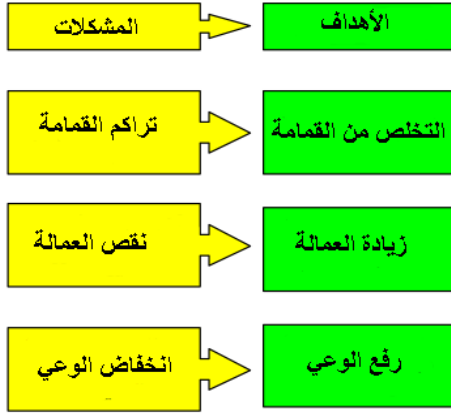
ملاحظات: يجب عند تحديد العبارات التي تعبر عن المشاكل الانتباه إلى أمرين يقع بهما معظم الأشخاص في مرحلة تحليل شجرة المشكلات:

الأمر الأول: عدم التحديد الدقيق والكافي للمشكلة: حيث يتم تحديد المشكلة بشكل لا يصف حقيقتها. فعبرة مثل "ضعف الإدارة" تحتاج إلى تفصيل أكثر، فهي قد تشير إلى مجموعة من المشاكل كضعف الرقابة المالية أو التأخر في إيصال الخدمات الرئيسية. يجب تحديد مستوى التفاصيل الذي يتناسب مع مستوى المشروع وطبيعته.

الأمر الآخر: هو عندما يتم التعبير عن المشكلة بصيغة تصف غياب حل مرغوب كأن نصف المشكلة بأنها "نقص الكادر المدرب" فغالبا ما يتم وصف المشكلة نتيجة هذا التوصيف على أنها نقص التدريب في حين قد تكون المشكلة هي سوء في التوظيف. لذا يجب الحرص عند صياغة أي عبارة تبدأ بكلمة "نقص".

لتجنب الأمرين السابقين من الضروري أن نستخدم التفكير النقدي الذي يجعل كل عبارة عرضة للمزيد من الأسئلة. أي يجب دوما ان نطرح المزيد من الأسئلة التي تجعلنا نفهم حقيقة ما نريد بشكل أفضل وأدق ونقوم بتوصيفه بشكل صحيح.

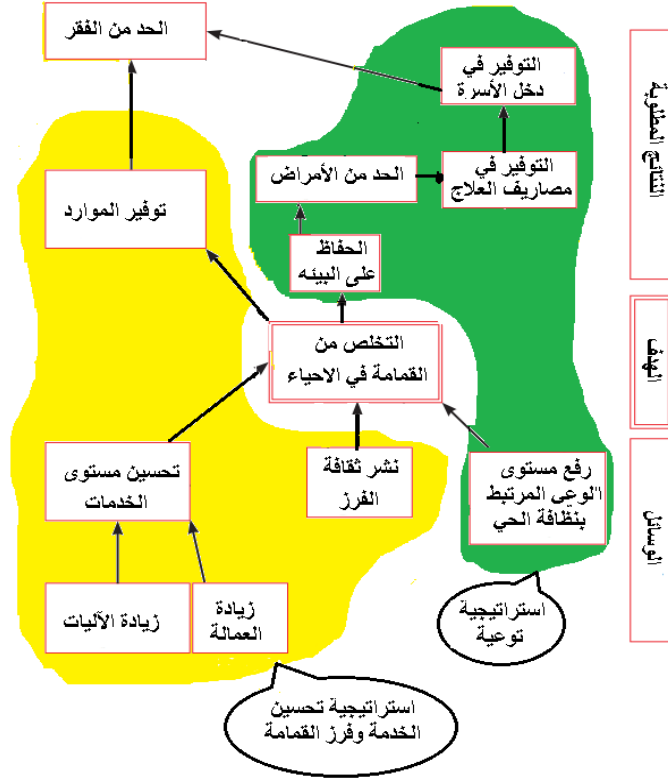
.ii. تحليل الأهداف:



في حين تمثل مرحلة تحليل المشكلات وشجرة المشكلات وصف لجوانب النقص في الواقع الحالي، يمثل تحليل الأهداف النظرة الايجابية عن طريق تصوير الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في المستقبل من خلال إقامة المشاريع. ويتم ذلك من خلال إعادة صياغة المشكلات وتحويلها إلى أهداف.

يمكن تمثيل شجرة الأهداف بالصورة الإيجابية لشجرة المشاكل. وهي تقوم على تحويل العلاقة السببية "سبب وأثر" بين المشاكل التي نلاحظها في مرحلة التحليل إلى علاقة "وسائل وغايات" يمكن أن نلاحظ أثناء صياغة شجرة الأهداف وجود بعض الأهداف التي لم يتم التطرق لها اثناء تصميم شجرة المشكلات، لذا يجب مراجعة شجرة المشكلات وتطويرها أو حتى دمج بعض الوسائل مع بعضها قبل الوصول إلى مرحلة تصميم استراتيجيات الحل المستقبلي.

وبالتالي تصبح شجرة الأهداف على الشكل التالي:



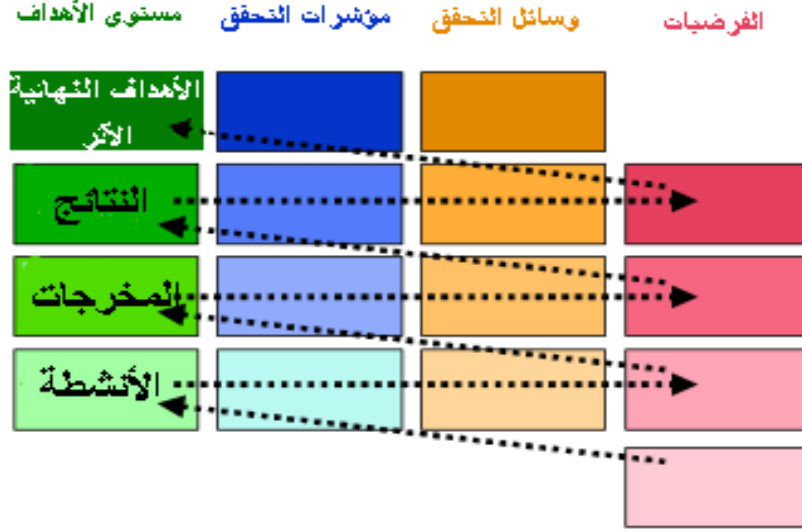
b. مرحلة التخطيط:

i. الإطار المنطقي:

من أهم الأمور التي يجب أن يتم ضمانها عند إدارة المشروع هي أن يكون المشروع منطقي وواقعي وقابل للقياس. يساعد الإطار المنطقي في صياغة التدخلات التي سيقوم بها المشروع "في حال تم تنفيذ الأنشطة ما هي المخرجات التي تنتج عنها، وما هي النتائج التي ستتحقق من هذه المخرجات..." كما يوضح الإطار المنطقي الفرضيات والمخاطر المرافقة لتنفيذ المشروع. وبالتالي يوفر الإطار المنطقي الوسائل الأساسية لضمان جدوى المشروع. وفي مجال الإدارة والإشراف على المشروع، يبين الإطار المنطقي المهام التي يجب القيام بها، والموارد التي يجب توفيرها والمسؤوليات الإدارية. كما يوفر الإطار المنطقي معايير للتحقق من التقدم في عمل المشروع ووسائل التحقق من التنفيذ. كل هذا يساعد في المتابعة والرقابة والتقييم لعملية التنفيذ.

وبالتالي يساعد الإطار المنطقي في وضع هرم للأهداف المتسلسلة التي تتحقق بشكل منطقي ومنتالي إلى أن نصل إلى تحقيق غاية المشروع. وتستخدم في سبيل ذلك مجموعة من الفرضيات

والمؤشرات بالإضافة إلى وسائل التحقق من تحقيق الأهداف وتقييم سير المشروع. يتم كل هذا من خلال استخدام مصفوفة الإطار المنطقي التي تتألف من أربع أعمدة وأربع صفوف.



إذا تم تحقيق النتائج بشكل صحيح، وكانت الفرضيات صحيحة عندها ستتحقق الغايات من المشروع.

• مستوى الأهداف أو التدخل:

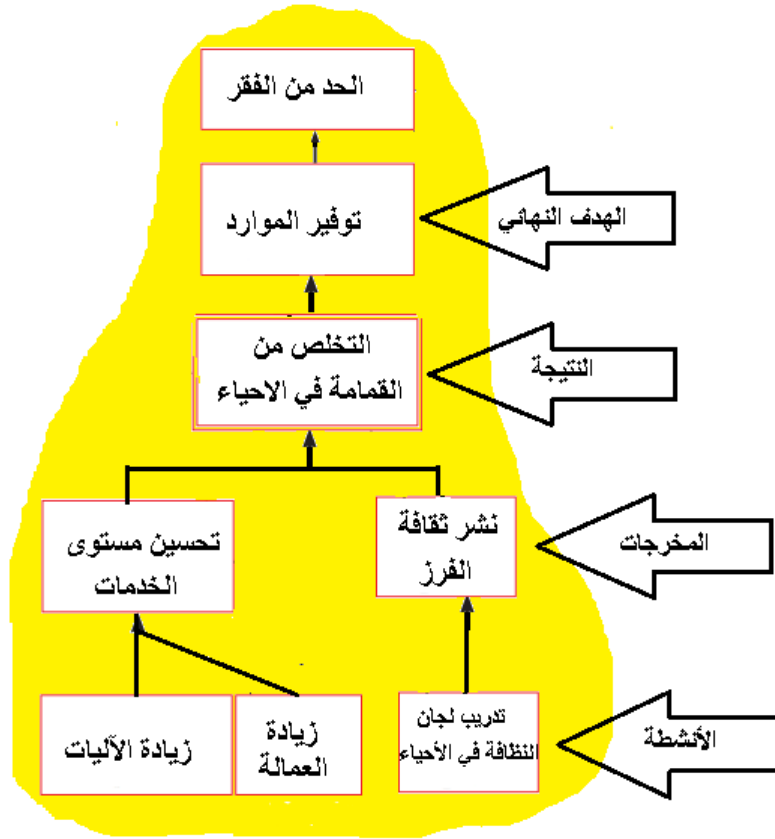
يمثل العمود الأول من مصفوفة الإطار المنطقي الأهداف المتضمنة في المشروع. وهي تشكل الإطار المنطقي لتدخلات المشروع. يجب الحرص في هذه المرحلة على وضع الأهداف في المستوى الصحيح.

○ الأهداف النهائية Overall Objectives: يجب أن يصف هذا المستوى من الأهداف مدى أهمية المشروع للمجتمع من ناحية النفع الذي يقدمه للمستفيدين والنفع الذي يقدمه لباقي المجموعات. يجب على هذه الأهداف أن تتسجم مع التوجه العام للأهداف التي يسعى لها المجتمع المستهدف. تحقيق الأهداف النهائية لن يتم من خلال عمل المشروع بمفرده، يتم تحقيقه من خلال الأثار التي تحققها عدة مشاريع وبرامج أخرى.

- النتائج Results : وهي تمثل الغاية من المشروع والتي تعالج المشكلة الأساسية التي قام من أجلها المشروع، وهي تعرف على أساس النفع الذي يتحقق للمستفيدين والمجموعات المستهدفة كنتيجة للخدمات التي يقدمها المشروع.
- المخرجات Outputs: هي الخدمات التي يحصل عليها المستفيدين من خلال معالجة المسببات الأساسية للمشكلة. وهي تمثل مخرجات الأنشطة التي يقوم بها المشروع لتلبية الخدمات الأساسية التي قام المستفيدين بتحديددها في مرحلة التحليل. المخرجات تمثل النتائج الأولية التي ستعمل معا على تحقيق نتائج المشروع وتسهم في تحقيق الغاية منه.
- الأنشطة Activities: هي الكيفية التي سيتم من خلالها تقديم منتجات وخدمات المشروع. وهي تمثل العمليات الأولية التي سيقوم بها المشروع من توظيف او تدريب أو شراء ...

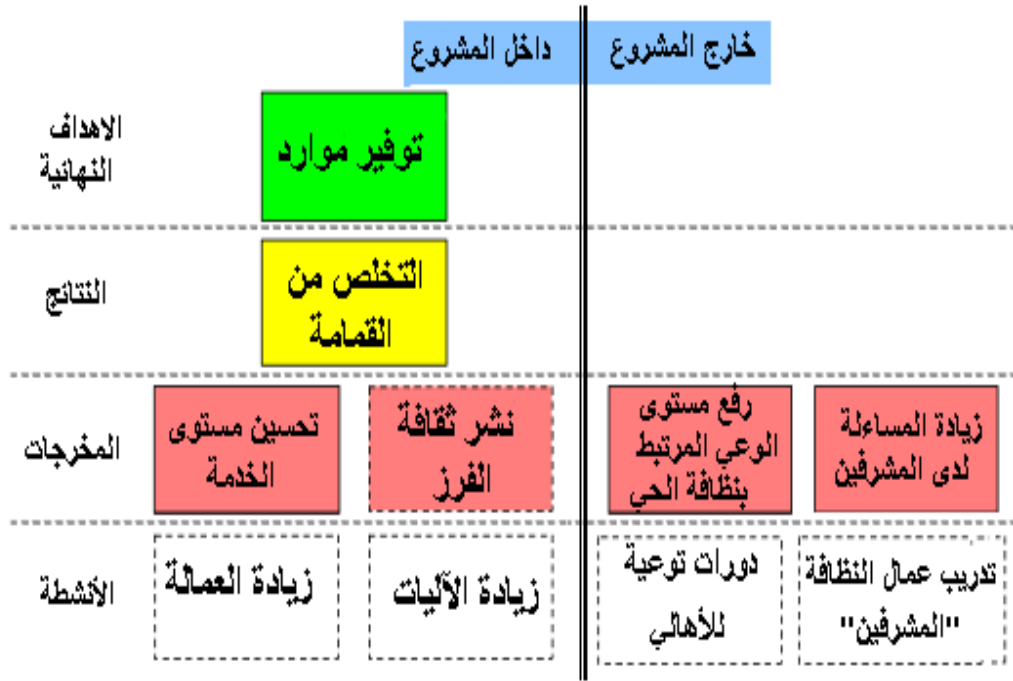
على الرغم من أن مسؤولية نجاح المشروع في الوصول إلى أهدافه النهائية تقع على عاتق مدير المشروع ، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد على استجابة المستفيدين لمخرجات المشروع. هذا الأمر لا يعفي المدير من مسؤولية الوصول إلى الأهداف النهائية، بل يوجد عليه ضرورة التواصل الصحيح مع المستفيدين والحرص على التعرف على حاجاتهم وتفضيلاتهم بالشكل الصحيح.

ولضمان نجاح المشروع يفضل أن يكون له نتيجة واحدة يسعى لتحقيقها. ذلك أن وجود عدد من النتائج المطلوب تحقيقها من خلال المشروع سيزيد من تعقيدده وقد يسبب بعض المشاكل الإدارية. لذلك فإن الاتفاق الدقيق على النتيجة التي ستحقق نجاح المشروع أمر في غاية الأهمية. بعد الاتفاق على النتيجة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها مع كافة الأطراف المهمة أو المستفيدة من المشروع، يتم مباشرة الاتفاق على الأهداف الرئيسية التي سيعمل المشروع على تحقيقها. وسيتم إعادة تحليل شجرة الأهداف للوصول إلى شكلها النهائي بحيث يمكن إضافة المزيد من الأنشطة والمخرجات لاستراتيجية المشروع.



• الفرضيات:

خلال مرحلة التخطيط، سيظهر بشكل واضح أن المشروع بمفرده لن يكون قادر على تحقيق كل الأهداف التي وضعت في شجرة الأهداف. وبالتالي بعد اختيار استراتيجية العمل سيكون للأهداف التي لم تدخل في الاستراتيجية وبعض العوامل الأخرى التي لن تدخل في الدراسة أثر على تنفيذ المشروع وتحقيقه لأهدافه. هذه الأمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان نجاح المشروع. ويتم أخذها في الإطار المنطقي على شكل فرضيات.



فلافتراضات بشكل أساسي هي عدد من الشروط التي يجب توفرها حتى يتم تحقيق الأهداف بشكل منطقي ومتتابع. أي هي الافتراضات التي يجب توفرها حتى تحقق الأنشطة المخرجات المطلوبة، وكذلك الافتراضات التي تجعل المخرجات تحقق النتيجة من المشروع. وهي التي تجعل نتيجة المشروع تساهم في تحقيق النفع والأثر على المجتمع في حال وجودها. أما في حال كان هناك احتمال لعدم تحقق هذه الافتراضات فذلك يعبر عن وجود مخاطر يجب أخذها بعين الاعتبار واخذ الإجراءات الاحتياطية ووضع الخطط البديلة او حتى تعديل بعض الأهداف للتخفيف من أثرها.

بالإضافة إلى الفرضيات يجب تحديد ما يسمى بالشروط المسبقة. حيث يجب التأكد من تحقيق الشروط المسبقة قبل بدء المشروع. فعلى سبيل المثال فإن عدم تنفيذ سياسة معينة من قبل أحد الشركاء قد يؤثر على منطقية وجدوى تنفيذ المشروع. وبالتالي يجب تقييم احتمالية وتأثير هذه الشروط كخطوة تتعلق بتقدير المخاطر التي قد تواجه المشروع، فبعض هذه الشروط قد تكون أساسية وبعضها الآخر قد يكون هامشي.

قد ترتبط هذه الشروط ببعض السياسات الداعمة للتنفيذ، أو قد ترتبط بتوفر التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ المشروع واستمرار توفرها في المستقبل، كذلك قد ترتبط بتوفر المقدرات والكفاءات

الإدارية للتنفيذ وكذلك رغبتهم في الاستمرار في التنفيذ بعد انتهاء فترة المشروع وانتهاء الدعم. وغير ذلك من الشروط التي يجب ان يتم التأكد من توفرها قبل البدء بالمشروع وأن تبقى متوفرة اثناء وبعد الانتهاء من التنفيذ.

• مؤشرات الأداء:

تصف مؤشرات الأداء المشروع من خلال تعابير تشغيلية قابلة للقياس توفر اساسا لقياس الأداء. وهي تمثل أداة لتفحص مدى التذبذب في تحقيق الأهداف وتشكل اساس لعملية متابعة وتقييم المشروع. فعند وضع المؤشرات يتم تطويرها بحيث تعطي تفاصيل مختصرة عن الخصائص الكمية والنوعية والزمن المرتبط بالأهداف.

مؤشرات الأداء تعني أنه في حال تم استخدام المؤشر من قبل عدة أشخاص فإنهم سيحصلون على نفس نتيجة القياس. إن قياس المؤشرات الكمية أكثر سهولة من قياس المؤشرات النوعية، وغالبا ما يكون استخدام أكثر من مؤشر أفضل من أجل الحصول على صورة كاملة، لكن يجب تجنب استخدام عدد كبير من المؤشرات لان ذلك سيتطلب وقتا وجهدا أكبر في عملية جمع وتحليل البيانات

• وسائل التحقق:

بعد تحديد مؤشرات الأداء، يجب تحديد مصادر المعلومات ووسائل جمعها. هذه الوسائل ستساعد بشكل كبير في تحديد فيما إذا كان من الواقعي قياس المؤشرات على ضوء الوقت والجهد والموارد المتاحة. ويجب أن تحدد وسائل التحقق ما يلي:

○ التنسيق: أي الشكل الذي ستقدم فيه المعلومات. كتقارير تقدم سير العمل، حسابات المشروع، الاحصاءات الرسمية...

○ من سيقدم المعلومات. أو المسؤول عن توفير هذه المعلومات.

○ كل متى سيتم تقديم المعلومات: بشكل شهري أو ربعي أو سنوي

المصادر التي هي من خارج المشروع يجب تقييمها من حيث إمكانية الوصول لها وفعاليتها ومدى ارتباطها بالمؤشر الذي يتم التحقق منه. كذلك يجب تقييم الجهد والتكلفة المرافقين لجمع المعلومات، والحرص على توفير وسائل التحقق الكافية. في حال عدم توفر هذه الوسائل أو

ارتفاع كلفتها أو صعوبة الحصول عليها فيجب البحث عن مؤشر جديد ممكن ان نحصل على وسائل تحقق منه بشكل أسهل.

مستوى الهدف	مؤشرات الأداء	وسائل التحقق	الفرضيات
الأهداف العامة	• تقليل الهدر	• بيع النفايات الصلبة	
النتائج	• التخلص من القمامة	• انخفاض كمية القمامة المتراكمة في المكب الوسيط • فرز المواد الصلبة القابلة للبيع	• يوجد كميات كافية من المواد الصلبة القابلة للبيع • هناك من يرغب بشراء المواد الصلبة
المخرجات	• نشر ثقافة الفرز • تحسين مستوى الخدمة	• التزام الأهالي باستخدام الأكياس الملونة • التزام الأهالي برمي القمامة في الوقت المخصص والمكان المخصص • انخفاض كمية القمامة المتراكمة في الشوارع	• الأهالي يمتلكون الوعي الكافي لرمي القمامة في المكان المخصص والالتزام بمعايير الفرز. • يوجد أماكن مخصصة ومناسبة لردم القمامة
الأنشطة	• تدريب لجان النظافة في الأحياء • توظيف عمالة • شراء آلات	• اللجان مدربة على مهارات التوعية الصحية. • زيادة عدد العمال في الأماكن المستهدفة • زيادة عدد الآليات	• الأهالي يرغبون بحضور التدريبات
			• الجهات المعنية ستقوم بالتعاون مع مجلس الحي. • يوجد مكان مهياً لعملية الفرز • هناك إمكانية لشراء آلات جديدة

في حال كانت أحد الفرضيات أو الشروط المسبقة غير محققة هذا قد يدفع إدارة المشروع لتعديل الأنشطة التي قد تقوم بها، فمثلاً لو أن الشرط المسبق "يوجد مكان مهياً لعملية الفرز" غير متحقق. هذا سيتطلب القيام بنشاط جديد هو تأمين مكان للفرز.

آلية تحديد الاهداف:

يجب أن تكون الأهداف بشكل عام ذكية SMART وهي تعبر عن الأحرف الأولى من الكلمات الخمسة التالية والتي يجب أن تتصف بها الأهداف:

- أن تكون الأهداف محددة Specific: أي أن يكون الهدف واضح ودقيق ليساعد فريق المشروع في معرفة نوع العمل الذي يسعون للقيام به والنهاية التي يسعون إليها.
 - أن تكون الأهداف قابلة للقياس Measurable: أي أن يكون الهدف محدد بأرقام يمكن قياسها بسهولة للتأكد من تحقيقها.
 - أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق Achievable: أن تكون الأهداف واقعية من حيث إمكانية تطبيقها وحاجة المجتمع ورغبته بها.
 - أن تكون الأهداف متوافقة Relevance: أي ان تتفق الأهداف مع حاجات المجتمع المحلي، وكذلك مع الرؤيا أو الوجة العامة لعملية التغيير العامة في المنطقة، كذلك تتفق مع السياسات العامة للجهة الممولة والجهات الداعمة أو المرتبطة بالمشروع.
 - أن تكون الاهداف محددة بزمن Timed: أن يكون توقيت البدء في العمل والفترة المطلوبة لإنجازه وتحقيق الهدف واضحة ومحددة بحيث يدرك اعضاء الفريق الوقت الذي يجب عليهم انجاز العمل خلاله.
- فيما يلي بعض الأمثلة عن الأهداف الذكية:

- إعادة فرز القمامة الصلبة في منطقة العويجة "X"
- ترحيل ما يزيد عن 1000 كغ من النفايات الصلبة في منطقة جسر الحج إلى مكب العويجة يوميا. "√"
- زيادة نسبة عاملي النظافة 30 بالمئة في المناطق السكنية وتوظيف 200 عامل فرز في المكب النهائي في العويجة خلال 3 شهور من إطلاق المشروع. "√"
- زيادة الوعي تجاه عملية الفرز لدى الأهالي في الأحياء المستهدفة "X"

فيما يلي جدول يوضح كيفية صياغة المؤشرات

مستوى الهدف	مؤشرات الأداء	وسائل التحقق	الفرضيات
الأهداف العامة	• بيع 200 كغ من المواد الصلبة القابلة للبيع يوميا	• فواتير بيع المواد المفروزة	
النتائج	• خفض كمية القمامة المتراكمة في المكب الوسيط بنسبة 30 % شهريا. • فرز كامل المواد الصلبة القابلة للبيع في المكب الوسيط	• تقارير مشرف المكب الوسيط • دراسة عينات من المكبات النهائية والوسيط	• يوجد كميات كافية من المواد الصلبة القابلة للبيع • هناك من يرغب بشراء المواد الصلبة
المخرجات	• 70 % من الاهالي التزم باستخدام الاكياس الملونة • 70 % من الاهالي التزم برمي القمامة في الوقت المخصص والمكان المخصص • انخفاض كمية القمامة المتراكمة في الشوارع بنسبة 30% شهريا	• تقارير مشرفي المناطق • المخالفات في حق الاهالي • عدد الشكاوى من الاهالي • جداول دوام عمال النظافة • جداول حركة آليات النظافة	• الاهالي يمتلكون الوعي الكافي لرمي القمامة في المكان المخصص والالتزام بمعايير الفرز. • يوجد أماكن مخصصة ومناسبة لردم القمامة
الأنشطة	• تدريب 5 لجان نظافة على برامج التوعية الصحية وآليات الرقابة خلال شهرين من انطلاق المشروع. • زيادة عدد العمال بنسبة 30% في الأماكن المستهدفة وتوظيف 200 عامل فرز في العويجة خلال 3 شهور من انطلاق المشروع • شراء 3 آليات إضافية في كل حي قبل تاريخ / /	• قوائم حضور التدريب • التقييمات في نهاية التدريب • عقود توظيف • فواتير الشراء	• الاهالي يرغبون بحضور التدريبات
			• الجهات المعنية ستقوم بالتعاون مع مجلس الحي. • يوجد مكان مهيا لعملية الفرز • هناك إمكانية لشراء آليات جديدة

ii. جدولة الأنشطة والموارد:

بعد الانتهاء من تصميم مصفوفة الإطار المنطقي يمكن البدء بخطوة جديدة في مجال التخطيط التشغيلي. سيتم في هذه الخطوة عرض أنشطة المشروع بشكل يظهر تتابع الأنشطة واعتمادها

على بعضها البعض. ومن ثم تساعد على توزيع المهام الإدارية اللازمة لإتمام الأنشطة. وبعد الانتهاء من تحديد الأنشطة يمكن البدء بتخصيص الموارد ودراسة التكاليف للمهام التفصيلية.

خطوات تحضير جدول الأنشطة:

بعد الانتهاء من صياغة الإطار المنطقي يصبح من الممكن نسخ الأنشطة في العمود الأول من الإطار "مستويات الأهداف" إلى نموذج جدولة الأنشطة. ومن الممكن تكيف النموذج ليتناسب مع الفترة المتوقعة لتنفيذ المشروع. يمكن أن يتم تحديد الأنشطة في السنة الأولى بشكل تفصيلي "بحيث تظهر أوقات بداية ونهاية الأنشطة وفق ما هو متوقع بشكل أسبوعي" في حين يتم جدولة الأنشطة في السنوات اللاحقة بشكل شهري. هذه التقديرات ستكون أولية يمكن تعديلها من قبل إدارة المشروع على ضوء الأداء والتنفيذ الفعلي. فهذه التقديرات على الرغم من تقديمها لتصور مبدئي هام ومساعدتها في التحضير للمدخلات والتكاليف، لا يوجد مشكلة في متابعة التقديرات خطوة بخطوة.

الخطوة الأولى - تحديد الأنشطة الرئيسية: تمثل الأنشطة الأساسية في الإطار المنطقي الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف المشروع. وهي تعتبر أساساً لجدول الأنشطة الذي سيحدد تفاصيل الأنشطة التشغيلية.

الخطوة الثانية - تقسيم الأنشطة إلى مهام قابلة للإدارة: الهدف من تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية أو مهام هو جعلها أبسط عند تنظيمها وإدارتها بسهولة. يتم تقسيم الأنشطة إلى مكوناتها الجزئية ويتم تقسيم هذه المكونات لمهام أصغر بحيث يمكن تكليف أحد الأشخاص بها وتصبح هدف قصير يسعى لتحقيقه.

المهارة المطلوبة عند القيام بهذه الخطوة هي معرفة المستوى الذي سيتم الوصول إليه عند تقسيم المهمة. فغالبا ما يقع المخطط في خطأ الدخول في تفاصيل كثيرة. تقسيم المهمة يجب أن يقف عند الحد الذي يصبح عند المخطط القدر الكافي من المعلومات اللازمة لتقدير الوقت والموارد المطلوبة، ويعرف الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة التعليمات الكافية عما يجب انجازه.

الخطوة الثالثة - توضيح تتابع المهام واعتماديتها على بعضها البعض: بعد الانتهاء من تقسيم المهام بشكل فعال، يجب ربطها ببعضها البعض بحيث يتم تحديد:

تتالي المهام - بأي ترتيب يتم تنفيذ الأنشطة والمهام المرتبطة ببعضها البعض.

الاعتمادية - هل يعتمد النشاط على البداية أو الانتهاء من تنفيذ نشاط آخر.

يمكن وصف هذه العملية ببناء منزل. فهناك العديد من الأنشطة والمهام المرتبطة مع بعضها البعض. كحفر الاساسات وبناء الجدران وتركيب النوافذ والأبواب وتمديد الكهرباء والمياه وغيرها من المهام والأنشطة لغاية انجاز المنزل. فوضع الاساس يأتي قبل إقامة الجدران. كما ان البدء بطلاء الجدران يأتي بعد تمديد المياه والكهرباء. ويمكن العمل على تركيب النوافذ في ذات الوقت مع تمديد المياه. بذات الطريقة يتم ترتيب الأنشطة في أي مشروع.

الخطوة الرابعة - تقدير توقيت بداية النشاط ومدته وانتهائه: على الرغم من صعوبة تقدير الوقت المطلوب لأداء المهمة، لكن يجب الحرص على أن يكون التقييم واقعي. لهذا يجب العودة لأصحاب الخبرة لتقدير الوقت المناسب لبداية المشروع والمدة المتوقعة التي قد يستغرقها، ومن ثم وضع المهمة ضمن جدول الأنشطة لتحديد الخطة الزمنية للمشروع.

عدم الدقة هي من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة وتنتج عن سوء التقدير الناتج عن أحد الأسباب التالية:

- إسقاط أو إغفال أحد المهام أو الأنشطة الرئيسية.
- الفشل في التخصيص الكفؤ للأنشطة المترابطة أو المعتمدة على بعضها البعض
- الفشل في تخصيص الموارد "كأن يتم تخصيص نفس الشخص أو المعدات للقيام بأكثر من مهمة في نفس الوقت.
- الرغبة في تحقيق نتائج سريعة.

الخطوة الخامسة - تلخيص جدول المهام الأساسية: بعد الانتهاء من تحديد اوقات تنفيذ الأنشطة أو المهام الفرعية، يكون من المفيد إعادة صياغة وتجميع المهام الرئيسية لمعرفة المدة الزمنية اللازمة لإنجازها بشكل كامل.

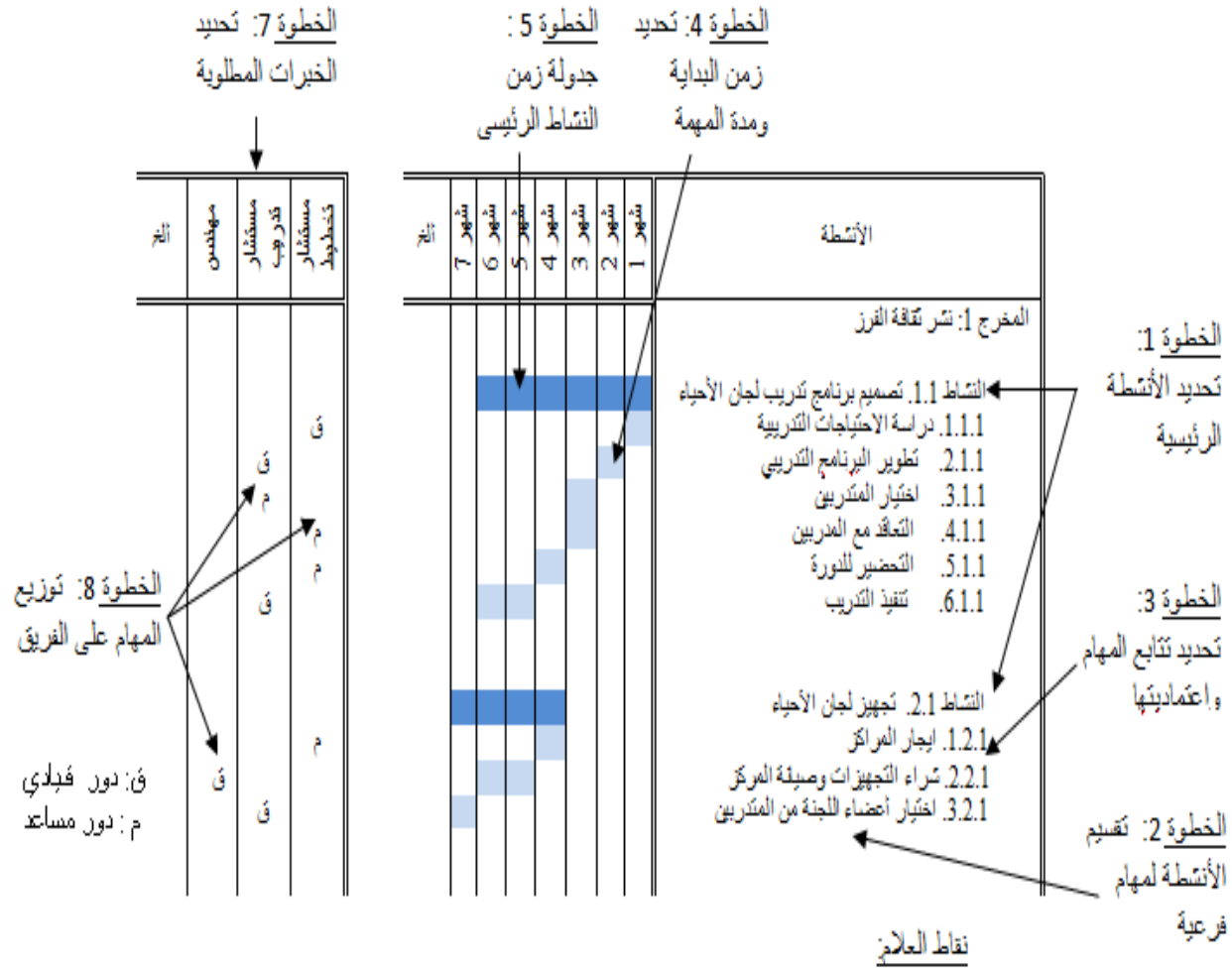
الخطوة السادسة - تحديد الأحداث أو النقاط العلام (Milestones) في تقدم المشروع.

تمثل النقاط العلام الأساس الذي يتم بناء عليه إدارة المشروع والرقابة عليه وتقييمه. هي الأحداث الأساسية التي تستخدم لقياس مقدار التقدم في تنفيذ المشروع وتمثل هدفا للفريق يسعون للوصول إليه. أبسط مثال عن نقاط العلام هو التاريخ المقدر لإنهاء كل نشاط "على سبيل المثال - انجاز تقييم الاحتياجات التدريبية قبل 30 تشرين الثاني من هذا العام". وهي نقاط توضح هل يسير المشروع على ما الطريق الصحيح أم أن هناك انحراف.

الخطوة السابعة - تحديد الخبرات: عند تعريف المهام، يصبح من الممكن تحديد نوع الخبرات المطلوبة. غالبا تكون الخبرات المطلوبة محددة بشكل مسبق. مع ذلك فإن هذه الخطوة توفر فرصة جيدة لمعرفة مدى كفاية الموارد البشرية في تحقيق جدوى الخطة التشغيلية.

الخطوة الثامنة - توزيع المهام على أعضاء الفريق: هذه المرحلة تتضمن أكثر من ذكر من يقوم بماذا. هي تحدد بشكل أكبر توزيع المسؤوليات عن تحقيق الأهداف الرئيسية. بكلام آخر هي تحديد مسؤولية أعضاء الفريق أمام مدير المشروع وباقي أعضاء الفريق.

عند تخصيص المهام يؤخذ بالحسبان مقدرات ومهارات وخبرات أعضاء الفريق. عند تفويض المهام لأعضاء الفريق من المهم التأكد أن كل شخص مدرك للمهمة المطلوبة منه. في حال لم تكن المهام واضحة يجب عندها توضيح المزيد من التفاصيل المرتبطة بالمهمة.



- الخطوة 6: تحديد النقاط العلام**
- إنهاء دراسة الاحتياجات التدريبية في نهاية الشهر 1
 - إنهاء التدريب في نهاية الشهر 6
 - تشكيل لجان الأحياء في نهاية الشهر 7

iii. جدولة الموارد والتكاليف (الميزانية):

بعد الانتهاء من تحديد الأنشطة التفصيلية وآلية تنفيذها، يصبح من الممكن تحديد المواد اللازمة للتنفيذ وكميات هذه المواد والبدء بتحويلها إلى تكاليف. وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: نقوم بنقل الأنشطة التي تم اعتمادها إلى الميزانية، ويجب التمييز بين تكلفة المشروع وتكلفة النشاط والتكاليف الإدارية الداعمة

- التكاليف الإدارية: هي كل التكاليف التي تدفع مقابل الخدمات الإدارية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالمشروع، وإنما قد ترتبط بإدارة البرنامج أو مصاريف تتعلق بإدارة المنظمة التي تنفذ المشروع كأحد مشاريعها. مثال: نسبة من راتب مسؤول البرامج في المنظمة والذي يحدد كنسبة من مساهمته في المشروع أو راتب محاسب المنظمة بالإضافة إلى المعدات التي يستخدمها هؤلاء الأشخاص.
- تكاليف إدارة المشروع: وهي التكاليف التي تنفق لإدارة المشروع بشكل مباشر. وهي لا ترتبط بأنشطة المشروع بشكل مباشر وإنما في إدارة المشروع بشكل عام. مثال: راتب مدير المشروع أو مدير المتابعة في المشروع بالإضافة للتجهيزات والمعدات المخصصة للاستخدام في إدارة المشروع.
- تكاليف الأنشطة: وهي المصاريف التي تنفق مباشرة على أنشطة المشروع كأجور المدربين، أو المعدات التي تستخدم في النشاط أو المواصلات المرتبطة بالنشاط.

ملاحظة: تمثل التكاليف التشغيلية للمشروع البندين الثاني والثالث، في حين يمثل البند الأول المصاريف الإدارية التي يجب أن لا تتجاوز نسبة من 5 إلى 7 بالمئة من إجمالي مصاريف المشروع. الأمر الذي تحدده غالباً الجهة المانحة.

يتم تبويب هذه المصاريف عادةً في إحدى التصنيفات التالية:

- الأجر: سواء أجر إدارة البرنامج أو المنظمة، أو أجر إدارة المشروع
- المعدات: سواء المعدات التي تستخدم لإدارة البرنامج أو المنظمة، أو التي تستخدم في المشروع.
- تكاليف الأنشطة: تشمل التكاليف المباشرة للنشاط فقط، كتكاليف إقامة دورة تدريبية، وهي لا تشمل تكاليف إدارة المشروع كراتب المسؤول اللوجستي الذي يقوم بالتحضير أو راتب مسؤول التدريب الذي قام بدراسة الاحتياجات.
- تكاليف المراقبة والتقييم: هذه التكاليف لا تشمل أجر مسؤول المراقبة والتقييم والتي تصنف ضمن أجر إدارة المشروع، هذا البند يشمل فقط أي نفقات إضافية تحتاجها عملية المراقبة كصناديق شكاوى أو كاميرات مراقبة وغيرها. وهي لا تشمل تكاليف مواصلات موظفي الرقابة والتي يتم تبويبها ضمن التصنيف اللاحق.

- مصاريف المواصلات والسفر: وهي أيضا تقسم لمصاريف إدارة البرنامج أو مصاريف إدارة المشروع. هذه المصاريف لا تشمل مصاريف المواصلات ضمن الأنشطة كمصاريف سفر المدرب.
- مصاريف نثرية أو تشغيلية إضافية: كمصاريف الكهرباء او الوقود التي تستخدمها إدارة المشروع أو المصاريف التي قد تحتاجها إدارة المنظمة أو البرنامج.

ثانياً: بعد تحديد الأنشطة وتوزيعها أو تبويبها في المكان المناسب، نقوم بتحديد ما يلي:

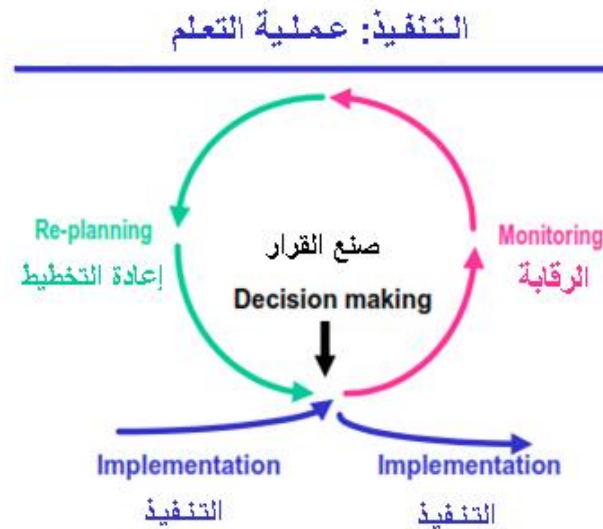
- عدد الوحدات المطلوبة: بناء على الدراسة والتحليل يحدد عدد الوحدات الكافي لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - سعر هذه الوحدة: سواء السعر بشكل تقريبي أو من خلال دراسة وجلب عروض أسعار.
 - عدد تكرار شراء هذه الوحدات: بعض المصاريف تدفع فقط عند تأسيس المشروع، كمصاريف شراء كمبيوترات، أو قد تدفع لمرة واحدة في وقت محدد من المشروع، بينما تدفع بعض المصاريف بشكل دوري او متقطع على أكثر من مرة اثناء المشروع كالرواتب.
 - نسبة المساهمة في تكلفة كل وحدة: فقد تتحمل المنظمة جزء من إيجار المكتب أو تساهم بنسبة من راتب المحاسب لأنه يقوم بأعمال لمشاريع أخرى. وبالتالي علينا تحديد النسبة المئوية من المساهمة كأن نضع بالميزانية أن المحاسب سيتقاضى من ميزانية المشروع ما يعادل 30% فقط من أجره الإجمالي الذي يتقاضاه من المنظمة.
 - الإجمالي: وهو محصلة ضرب عدد الوحدات بسعر الوحدة وعدد التكرارات ونسبة المساهمة.
- يبقى أن نلاحظ أهمية وضع الترميز الأمر الذي يساعد في تحديد إجمالي النفقات في كل جانب من الجوانب وبشكل خاص للتمييز بين النفقات الإدارية والنفقات التشغيلية.

الشكل التالي يوضح نموذج للميزانية:

ملاحظات	الإجمالي	%	التكرار	الوحدة	سعر الوحدة \$	عدد الوحدات	الأنشطة	الترميز
							أجور الموارد البشرية	1
							موظفو المشروع	1.1
	7200	100%	6	شهر	1200	1	مدير المشروع	1.1.1
	5400	100%	6	شهر	900	1	مسؤول المراقبة والتقييم	1.1.2
	9600	100%	6	شهر	800	2	مسؤول ميداني	1.1.3
	22200						إجمالي أجور موظفي المشروع	1.1
							موظفون داعمون (إداريون)	1.2
	2700	30%	6	شهر	1500	1	مسؤول البرامج	1.2.1
	1620	30%	6	شهر	900	1	محاسب	1.2.2
	4320						أجمالي أجور الموظفين الداعمين	1.2
	26520						إجمالي الأجر	1
							التكاليف المباشرة للأنشطة	2
							النشاط الأول: تدريب لجان الفرز	2.1
	200	100%	1	دراسة	200	1	دراسة الاحتياجات التدريبية	2.1.1
	400	100%	2	تدريب	100	2	أجور المدربين	2.1.2
	800	100%	2	قاعة	400	1	إيجار قاعة التدريب	2.1.3
	800	100%	2	ليلة	200	2	إقامة المدربين	2.1.4
	6000	100%	25	شخص	60	4	إقامة المتدربين	2.1.5
	700	100%	1	جهاز	700	1	شراء كمبيوتر	2.1.6
	500	100%	1	جهاز	500	1	شراء جهاز اسقاط	2.1.7
	14700						إجمالي تكاليف النشاط الأول	2.1
							النشاط الثاني: شراء الآليات	2.2
	150	100%	1	إعلان	150	1	تكاليف الإعلان عن مناقصة	2.2.1
	1500	100%	15	شخص	50	2	أجور لجنة شراء	2.2.2
	15000	100%	1	آلة	5000	3	تكاليف شراء ونقل الآليات	2.2.3
	16650						إجمالي تكاليف النشاط الثاني	2.2
	31350						إجمالي تكاليف الأنشطة	2
							التقييم والمراقبة	3
	800	100%	2	دراسة	400	1	دراسة العينات في المكبات النهائية والوسيطه	3.1
	200	100%	1	طباعة	200	1	مصاري ف طباعة استمارات	3.2
	250	100%	1	صندوق	50	5	صناديق شكوى	3.3
	1250						إجمالي تكاليف التقييم والمراقبة	3
							تكاليف المواصلات	4
							تكاليف مواصلات المشروع	4.1
	300	100%	6	زيارة	50	1	زيارات مسؤول الرقابة والتقييم	4.1.1
	600	100%	6	زيارة	50	2	تعويضات سفر المسؤول الميداني	4.1.2
	900						إجمالي تكاليف مواصلات المشروع	4.1
							تكاليف مواصلات داعمة	4.2
	600	100%	6	زيارة	100	1	زيارة ميدانية لمسؤول البرامج	4.2.1
	600						إجمالي تكاليف المواصلات الداعمة	4.2
	1500						أجمالي تكاليف المواصلات	4
							المعدات والأصول	5
							معدات إدارة المشروع	5.1
	2800	100%	1	جهاز	700	4	كمبيوتر موظفي المشروع	5.1.1
	400	100%	1	جهاز	400	1	طباعة	5.1.2
	1600	100%	1	جهاز	1600	1	انترنت فضائي مع باقة 6 أشهر	5.1.3
	4800						إجمالي تكاليف أصول ومعدات المشروع	5.1

					معدات داعمة	5.2
	700	100%	1	700	جهاز	5.2.1
	700				إجمالي تكاليف المعدات الداعمة	5.2
	5500				إجمالي تكاليف المعدات	5
					مصاريف تشغيلية عامة	6
	0				إجمالي المصاريف التشغيلية العامة	6
	66120				أجمالي التمويل	
					توزيع التمويل	
	60500			92%	اجمالي التكاليف التشغيلية	
	5620			8%	اجمالي التكاليف الإدارية أو الداعمة	
	66120				إجمالي التمويل	

c. مرحلة التنفيذ:



النتائج المتوقعة من عملية التنفيذ:

- مشروع ناجح يحقق الغرض الذي أقيم لأجله المشروع ويساهم في تحقيق الأهداف العامة منه.
- أدلة تشير إلى أن الوسائل والأدوات تم استخدامها بكفاءة وفعالية وبطريقة

تشتمل عملية التنفيذ عادة على المهام التالية:

1. تحضير المستندات والعروض التي تتعلق بالخدمات و عقود العمل والتوريد بما في ذلك التوصيف الوظيفي للمساعدين الفنيين الذين تم التعاقد معهم.

2. الرقابة اثناء التنفيذ واقتراح اجراءات التصحيح المناسبة عند الحاجة لدعم وتأكيد جودة مخرجات المشروع.
3. اعداد المخططات الزمنية الداعمة لتنفيذ الأنشطة وتسهيل عملية التواصل وتدفق المعلومات والتغذية الراجعة بين كافة الأطراف.
4. الإدارة والتقييم والتدقيق
5. ضمان نجاح عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باستمرارية المشروع في تحقيق اهدافه في المراحل القادمة او تعديل بعض الأهداف او التخلي عنها.

d. المراقبة والتقييم:

i. تعريف المراقبة والتقييم:

قبل أن نقوم بتعريف المراقبة التقييم علينا أن نعرف المصطلحات التالية:

الفعالية Efficiency: هل تم تحويل المدخلات والأنشطة لمخرجات بطريقة فعالة. هل تم استخدام المدخلات بالشكل الأفضل من حيث الكم والنوع والزمن.

الكفاءة Effectiveness: كيف ساهمت المخرجات في تحقيق نتائج المشروع.

الموافقة Relevance: تعبر عن توافق عملية التخطيط، ويتضمن ذلك توافق المشكلة مع احتياجات المستفيدين والمجتمع والمؤشرات والأدوات والتكاليف والمخاطر والفرضيات.

الأثر Impact: ما هي آثار المشروع على المجتمع، كيف ساهم المشروع في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

الاستدامة Sustainability: هل سيتسمر النفع والنتائج من هذا المشروع بعد انتهائه.

يمكن توضيح الفروق الأساسية بين التقييم والمراقبة كما هو موضح بالشكل التالي.

التقييم Evaluation	المراقبة Monitoring	
يقوم بشكل رئيسي بتحليل شامل لكل من فعالية وكفاءة وأثر وتوافق واستدامة المشروع.	بشكل اساسي تحليل الكفاءة والفاعلية للخطة الموضوعية بالمقارنة مع التنفيذ الفعلي. وهي نشاط إداري منظم	ماذا
مقيم خارجي مختص بالموضوع مكان	من داخل او خارج المنظمة	من

التقييم		
تحليل عميق يبحث عن الأسباب بشكل أكبر ويبحث عن الدروس المستفادة.	تحليل سريع ومستمر. للمساعدة في تطوير الأنشطة الحالية وتحسين الأداء	كيف
مرة أو مرتين، بشكل اساسي مرة في نهاية المشروع بغاية الاستفادة من الدروس السابقة في رسم السياسات والانشطة المستقبلية. ولكن قد يتم التقييم في منتصف عملية التنفيذ لتقييم وتصحيح وجهة المشروع إن لزم الأمر.	بشكل منتظم ومستمر شبه يومي.	متى

يجب أن يتم وضع معايير الرقابة في مرحلة التخطيط من أجل ضمان تنفيذ الخطة بالشكل الصحيح. فالرقابة والمتابعة هي ببساطة فحص الانشطة التي يتم تنفيذها بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

ويمكن تعريفها على أنها كافة المعلومات التي تتعلق بتنفيذ المشروع والتي يجب التأكد من تحققها اثناء التنفيذ. ويمكن أن تشمل رقابة من داخل المشروع مثل اداء العاملين، والنفقات المخطط لها لكل نشاط بالمقارنة مع المصاريف الفعلية، وإجراءات الشراء... في حين أن الرقابة الخارجية قد تشمل المقارنة بين النشاطات المطبقة والمخطط لها، والمقارنة بين المستفيدين المستهدفين والمستفيدين الحاليين

نقوم بالرقابة والمتابعة لتحليل الوضع الراهن للمشروع ولتحديد المشكلات وإيجاد الحلول ومعرفة سير المشروع والحفاظ على الانشطة وفق ما هو مخطط له، ولقياس التنفيذ بالنسبة للأهداف المخطط لها، والتخطيط للأهداف المستقبلية واتخاذ قرارات فيما يتعلق بالموارد البشرية والمالية. هي عملية إدارية يومية تهدف إلى تأمين المعلومات التي تمكن الإدارة من تحديد المشكلات التشغيلية وإيجاد الحلول لها وتقييم مقدار التقدم بالمقارنة مع الخطة الأصلية.

ii. تصميم نظام رقابة:

هناك خمس خطوات لتصميم برنامج الرقابة على المشروع

أولاً: تحليل أهداف المشروع: الرقابة الجيدة تعتمد بشكل كبير على وضوح الأهداف الموضوعية في مرحلة التخطيط. ويساعد الإطار المنطقي على التأكيد بأن الأهداف قد صيغت بالشكل الصحيح وأن الأنشطة ستقود للمخرجات والأهداف. هذا التسلسل المنطقي يسهل عملية اختيار مؤشرات الرقابة. في بعض الأحيان يمر وقت طويل على مرحلة التخطيط الأمر الذي يرافقه تغيير في بيئة المشروع وفي عدد من العوامل المرتبطة بالمشروع. لذلك من الضروري بدء مرحلة التنفيذ بورشة عمل تهدف لمراجعة مقترح المشروع وفرضياته ومراجعة أهداف المشروع للتأكد من أنه قد تمت صياغتها بوضوح وأنها ما زالت واقعية ومحددة وقابلة للقياس. هذه الخطوة تتمثل الأساس لنظام الرقابة والتقييم.

ثانياً: مراجعة إجراءات التنفيذ: في هذه المرحلة يجب التركيز على أمرين:

- **مستوى المعلومات:** فمن المهم أن يتم تقديم المعلومات وفقاً للمستوى الإداري. فمستوى المعلومات المطلوبة وتكرار التقارير سيختلف باختلاف مستويات الإدارة. على سبيل المثال فإدارة المشروع تحتاج معلومات تفصيلية وبشكل يومي. في حين أن الجهة الممولة تحتاج لمعلومات محددة ومختصرة عن الانجازات أو الانحراف في المخرجات عن الخطة. فبشكل عام تصبح المعلومات أكثر تحديداً وقل تكراراً كلما انتقلنا من المستويات الدنيا للإدارة باتجاه المستويات العليا.
- **تحديد "من يقوم بكل مهمة"** يمكن توضيح الأدوار المختلفة والوظائف والمسؤوليات، ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والمستويات الإدارية. ويمكن أن يساعد رسم جدول يحتوي على قائمة بالجهات التي تستخدم المعلومات، وما هي المعلومات التي تطلبها، ومصدر هذه المعلومات، ومن المسؤول عن تحضير التقارير.

Who	How	What	Whom
من المسؤول عن إعداد التقارير، أو من يمتلك المعلومات؟	كيف سيتم جمع المعلومات، ما هي الأدوات؟	المعلومات المطلوبة، ما هي الأهداف والمؤشرات التي يبحث عنها؟	المستخدم أو الشخص الذي سيرسل له التقرير
مدير المشروع، مسؤول التقييم والمراقبة	تقييمات عن رضا المستفيدين والنتائج الكلية، تقييم الأثر في نهاية المشروع	يطلب معلومات محددة بشكل أكبر، بشكل خاص معلومات عن نتائج وأثار المشروع	الممول
مدراء الأقسام، مسؤول التقييم والمتابعة	التقارير الشهرية والتقارير الدورية	يطلب معلومات أكثر تفصيلاً عن سير العمل وعن الأنشطة والمخرجات بالإضافة للتقدم في تحقيق نتائج المشروع	مدير المشروع
المسؤولون التنفيذيون عن أداء المهام.	جداول الدوام وقوائم الشراء والتقارير الأسبوعية	معلومات تفصيلية عن الكفاءة والفعالية في تطبيق الأنشطة وتحقيق المخرجات	مدراء الأقسام (مسؤول المتابعة والتقييم، مدير قسم الإنتاج...)

يعتمد نجاح التقارير بشكل أساسي على الفهم المشترك لكل من معدّي التقارير و مستخدمي التقارير للغاية التي أعد التقرير لأجلها والغرض الذي ستستخدم لأجله. مع ذلك فالتجربة أظهرت أن هذا الأسلوب فيه نقطتي ضعف: الأولى هي أنها تقتض أن المستخدمين يعرفون حاجاتهم بشكل مسبق. نقطة الضعف الثانية أن المستخدمين يميلون إلى طلب معلومات أكثر مما يحتاجون إليه في الواقع. كلا النقطتين يتوقع حدوثهما في المراحل المبكرة من التخطيط عند تحديد الأدوار والوظائف. في مرحلة التنفيذ يمكن أن تظهر نقطة ضعف ثالثة وهي أن المستخدمين لا يعرفون ما هي المعلومات المتوفرة.

إن تغير كل من مستخدمي التقارير والاستخدامات يجعل عملية تحديد المعلومات المطلوبة عملية متكررة مع الوقت، وسيتوجب على المسؤولين عن عملية الرقابة والتقييم أن يقوموا بشكل مستمر بتحديد احتياجات المستخدمين من خلال: حضور اجتماعات التخطيط ومراجعة الخطط لمعرفة النقص في المعلومات الذي قد يعيق عملية اتخاذ القرار. وتشجيع المستخدمين على القيام بتقديم الاقتراحات بشكل مباشر لمعدي التقارير حول شكل ومضمون التقارير.

ثالثاً: إعادة تدقيق المؤشرات: من أكبر نقاط الضعف التي تواجه نظام الرقابة والتقييم هو التحديد السيئ للمؤشرات. وغالبا ما تكون المشاكل الشائعة عند اختيار المؤشرات هي:

اختيار عدد كبير من المؤشرات: حيث يميل الأشخاص للمبالغة في تقدير كمية المعلومات التي يحتاجونها لصنع القرار. يجب عند جمع المعلومات الموازنة بين كمية المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وكمية المعلومات التي يمكن لمتخذ القرار قراءتها وتحليلها. كما تم ذكره سابقا يجب ان تكون المعلومات مرتبطة بالمستوى الإداري، واختيار المؤشرات يجب أن يعكس الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة في كل مستوى.

اختيار مؤشرات معقدة: والتي تواجه مشكلات كبيرة عند جمع المعلومات سواء بسبب نقص المهارات أو من حيث الموارد المطلوبة. المؤشرات النوعية هي من الأدوات التي تسبب تعقيدا في نقل المعلومات.

التركيز الزائد على مؤشرات تقدم سير العمل والتي تؤمن معلومات غير كافية عن أداء المشروع. والاستجابة الشائعة لهذا النوع من النقد تكون دائما أنه من الصعب قياس الأثر خلال حياة المشروع أو أثناء التنفيذ. مع ذلك فإن استخدام المؤشرات النوعية يجب أن يساعد في تقدير مدى احتمالية تحقيق الأهداف، فإذا كان المستفيد راض عن الخدمة المقدمة، فسيكون من المحتمل بشكل أكبر أن يستمر في الانتفاع من الخدمة وبالتالي سيحدث تغيير في سلوكياته تترجم إلى منافع حقيقة أكبر على المدى الطويل.

رابعاً: صياغة التقرير:

لا يمكن وصف عملية الرقابة أنها ناجحة بمجرد جمع المعلومات المطلوبة. فالمعلومات يجب ان يتم إيصالها بالتنسيق والشكل الصحيحين وإلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. فقط عندها يمكن أن تقوم الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل وإعادة المشروع لمساره الصحيح.

يجب استخدام آليات للحرص على تأمين المعلومات والاستفادة منها في الوقت والاسلوب الصحيحين. يوجد نوعين من الآليات للقيام بذلك:

❖ تقارير تقدم سير المشروع: وهي تقارير دورية "اسبوعية أو شهرية أو ربعية" تلخص واقع المؤشرات حول الأمور المالية والمادية المتضمنة في الإطار المنطقي وجدول الأنشطة وجدول التكاليف. ولا يكفي ان يقوم الشخص بكتابة تقرير يوضح سير العمل وفق المخطط، بل يجب أن يرفق الأوراق الرسمية كالفواتير وقوائم سير العمل. يجب أن تكون هذه الأوراق تتصف بأنها محددة وقابلة للقياس وواقعية أيضاً:

- تشير فواتير الشراء إلى ارتفاع تكاليف المعدات بنسبة 3% عما هو مخطط له.
- تشير جداول الحضور أن 30 عامل نظافة من كل حي تم تدريبهم خلال الشهر الأول.
- انخفاض معدل الإصابة بحبة اللشمانيا.
- هناك طلبات شراء يومي لكمية تتراوح بين 100 إلى 120 كغ من النفايات القابلة للتدوير.
- أظهرت المقابلات الميدانية ارتفاع مستوى الوعي عند الأهالي في الاحياء المستهدفة.
- انخفاض عدد الشكاوي بنسبة 10% خلال الربع الأول من المشروع.

❖ مراجعة التقدم: قد يكون القيام باجتماع دوري لمراجعة تقدم المشروع وفق الخطة فرصة لعرض ومناقشة التقارير أو للقيام بتقييم شفهي للقضايا والمشاكل الحالية. مع ذلك يمكن ان يكون الاجتماع ضار في حال كان يتكرر بشكل كبير أو كان حاد جدا.

يكتب تقرير تقدم سير العمل عادة بالتنسيق يسمح بالمقارنة بين التقارير عبر الزمن. ويتضمن معلومات ترتبط بمخرجات الإطار المنطقي. يجب أن يشمل التقرير المتعلق بمخرجات الأنشطة ونتائج المشروع والأهداف النهائية على مؤشرات الانجاز الكمية والنوعية والزمن.

في حين أن التقرير المتعلق بإتمام الأنشطة يجب أن يحتوي على الأحداث الأساسية "نقاط
العلام Milestones" التي تشير إلى نهاية النشاط. أما التقرير المتعلق بجدول التكاليف
فيجب أن يشمل النفقات مع تواريخ الدفع.

الهدف من تقرير تقدم سير العمل هو تقديم آخر المستجدات عن الانجازات بالمقارنة مع
المؤشرات والأحداث الأساسية باستخدام النموذج التالي:

بيانات عن الانجازات المنشودة تقارن مع

➤ البيانات عن الانجازات الفعلية، وذلك لتحديد....

➤ الانحرافات ذات الأثر عن الخطة، التي تشكل أساس....

➤ لتحديد المشاكل والفرص، وذلك لتحديد....

➤ الأفعال والبدائل لتصحيح الموقف.

ضمن النموذج، يجب أن يغطي التقرير المجالات التالية:

- ملخص عن الوضع الحالي للمشروع بالمقارنة مع المؤشرات حول نتائج ومخرجات المشروع.
- الأنشطة الرئيسية التي تم تنفيذها اثناء فترة التقرير بالمقارنة مع جدول الأنشطة.
- المخرجات والنتائج المتحققة من المشروع اثناء فترة التقرير.
- النفقات خلال فترة التقرير والأرقام الاجمالية حتى تاريخه بالمقارنة مع الميزانية وجدول التكاليف.
- تقديرات عن اعداد المستفيدين من خدمات المشروع خلال الفترة
- المشكلات الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى الأفعال العلاجية المخطط لها.
- الأنشطة الرئيسية المخطط لها والمجدولة للفترة القادمة.

خامسا: تحضير خطة لتنفيذ نظام الرقابة: والذي يحدد الكوادر الضرورية والمهارات اللازمة
والتدريبات المطلوبة للقيام بعملية الرقابة، بالإضافة إلى توزيع المهام المتعلقة بجمع البيانات
واعداد التقارير.

فقد تحتاج عملية الرقابة القيام بشراء برامج معينة أو أدوات محددة والتدريب على استخدام هذه البرامج والأدوات. بالإضافة لتعيين موظفين مختصين في الرقابة والتقييم أو تدريب أشخاص وتطوير مهاراتهم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم.

<p>■ أجزاء التقرير الأجزاء الملحقه بالتقرير صُور، جداول الحضور، فيديوهات، ملصقات، أي نوع من أنواع المنتجات التي تنتج عن المشروع.</p>	<p>■ أجزاء التقارير: يجب أن تكون التقارير واضحة سهلة الفهم والقراءة. ويمكن أن يكون لكل جهة مانحة نموذج خاص بالتقارير. فيما يلي العناصر الثابتة الضرورية لكل تقرير:</p>
	<p>المقدمة / المدخل: تضم تمهيد للموضوع الرئيسي الذي سيتناوله التقرير: ■ فقرة حول أهمية المشروع الذي يتناوله التقرير ■ خلفية عن التقرير: كيف تم إعداده، من الذي أعدّه، الهدف من إعداده، ■ المنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير</p>
	<p>جسم التقرير (المحتوى الرئيسي): ■ يجب استخدام عناوين رئيسية وأخرى فرعية لضمان الوضوح ■ الأنشطة التي تم تنفيذها: بالتواريخ والاماكن وعدد الحضور (ضمن جداول) ■ الأنشطة التي لم يتم تنفيذها، مع التعليل: (الصعوبات والتحديات) ■ وصف الفئات المستهدفة ■ شرح الأهداف التي تم تحقيقها ■ شرح الأهداف التي لم يتم تحقيقها، وتعليل: (العوائق) ■ الأشخاص أو الجهات التي نفذت الأنشطة ■ المخرجات الرئيسية</p>
	<p>الخلاصة والاستنتاجات ■ تحليل النتائج من حيث الأثر الذي تركته ■ بعض الشهادات وقصص النجاحات ■ المواقف التي اعترضت تنفيذ المشروع واقتراح كيفية مواجهتها.</p>
	<p>التوصيات: يجب أن تكون التوصيات واضحة ومفصلة وواقعية ويمكن تطبيقها ■ التوصيات المستقبلية ■ الأهداف المستقبلية التي لا بد من التركيز عليها ■ خطوط عريضة للخطة القادمة</p>
	<p>الملخص التنفيذي: من المفترض كتابته بعد الإنتهاء من كتابة الأجزاء الأربعة السابقة. العديد من الجهات تكتفي بقراءته، أو على أساسه تقرر قراءة التقرير كاملاً، لذا يجب أن يلخص بشكل دقيق ما ورد في التقرير الكامل وهو يتناول ما يلي: ■ الهدف من التقرير بوضوح ■ ملخص للمنهجية التي استخدمت في كتابة التقرير ومن قام بإعداده، والفترة الزمنية التي يغطيها ■ ملخص لأهم النتائج، ولأهم التوصيات</p>

4. كيف أكتب طلب تمويل:

1. عنوان المشروع: يجب أن يكون العنوان واضح، سهل الحفظ، قصير، ومعبر
2. اسم وتفاصيل الجهة المقدمة على المشروع: يجب ذكر اسم الجهة المقدمة على المشروع واسم الشخص المسؤول عن التواصل فيها بالإضافة إلى العنوان والبريد الإلكتروني ورقم الهاتف والرمز الدولي. وفي حال التقديم لجهة مانحة لأول مرة يجب إرسال مرفق خاص عن الجهة المقدمة، أهدافها ومجالات اهتمامها ونبذة عن مشاريع أو نشاطات سابقة نفذتها.
3. نوع المشروع: على سبيل المثال مؤتمر، تدريب، مشروع إنمائي، كتاب... الخ
4. الميزانية: كتابة المبلغ الإجمالي لكلفة المشروع بالدولار الأمريكي أو اليورو وذلك حسب الجهة.
5. المبلغ المطلوب من الجهة المقدم لها: ويكون عادة بالدولار الأمريكي أو اليورو حسب الجهة المانحة.
6. المدة الزمنية للمشروع: بما في ذلك الفترة اللازمة لكتابة وإرسال التقرير النهائي.
7. المنطقة الجغرافية للمشروع: البلد، المدينة، المنطقة الجغرافية.
8. معلومات عن خلفية المشروع:
 - شرح المشكلة وتقدير الحاجات، ويتم ذلك من خلال معلومات يتم جمعها من أرض الواقع. ومن المفيد هنا ذكر كيف سيساعد المشروع في إحداث التغيير.
 - شرح البيئة المحيطة: أي الخلفية التي أوجت بالمشكلة وأسباب اختيار المشكلة ويتم من خلال معرفة فريق المشروع بالمنطقة وبمن يعمل بها.
9. أهداف المشروع:
 - ذكر الهدف العام: ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.
 - ذكر هدف / أهداف المشروع: ما نسعى لتحقيقه الآن.
10. الفئة المستهدفة: يجب ذكر خصائص المجموعة المستهدفة بشكل مباشر "كوضعهم الاجتماعي والتعليمي والعمر... الخ" ومعايير اختيار المجموعة المستهدفة " الشروط الواجب توفرها في الأفراد ليتم اختيارهم".

يجب ذكر الفئة المستهدفة بشكل غير مباشر والتي ستستفيد من نتائج المشروع "مثال في حال إقامة ورشة تدريبية، الفئة المباشرة هي المتدربين أما الفئة غير المباشرة فهم جميع من استفاد من التدريب بشكل أو بآخر من دون أن يحضره من خلال قراءة مواد التدريب.

11. مخرجات المشروع:

- تحديد المخرجات الرئيسية المتوقعة من المشروع
- وصف الكيفية التي سيتم بها نشر هذه المخرجات أو استخدامها من قبل الفئات المستهدفة المباشرة أو غير المباشرة في حال كانت المخرجات عينية "كتب، دليل تدريبي إلخ.."

12. خطة التنفيذ

- شرح تفصيلي للكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ المشروع
 - شرح تفصيلي للنشاطات وتاريخ تنفيذها
13. فريق المشروع ومهامه: كتابة الوصف الوظيفي والمؤهلات والمهام لكل العاملين بالمشروع.
14. اتفاقيات تعاون: ذكر فيما إذا كان هناك اتفاقيات تعاون مع جهات أو منظمات في تطبيق المشروع أو تسليمه لجهات أخرى بعد فترة المشروع.
15. المؤشرات: المعايير التي يمكن على أساسها قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.
16. معلومات إضافية: ذكر معلومات مفيدة لم يتم ذكرها سابقا في حال وجودها.
17. الموازنة: جدول يوضح الموازنة اللازمة خلال مدة المشروع.

نموذج مقترح تمويل

1 - معلومات عامة عن المشروع

اسم الجمعية	#####
العنوان و رقم الهاتف	#####
اسم و عنوان الشخص الذي سنتواصل معه	#####
عنوان المشروع	توفير فرص عمل للنازحين من خلال ترحيل وفرز القمامة في محافظة حلب
الميزانية الكلية - التمويل المطلوب (بالدولار)	\$750,000
موعد بدء المشروع	15-7-2013
موعد انتهاء المشروع	31-12-2013
عدد المستفيدين بشكل مباشر من هذا المشروع "أطفال - كبار - ذكور - إناث"	700 عامل سيستفيدون من فرص العمل وحوالي 700 أسرة من الدخل. حوالي 2 مليون شخص سيستفيدون من نظافة الحي

2: ملخص المشروع

أولاً: وصف المشروع، الأماكن المستهدفة، و سبب أهمية المشروع (تقريباً في 3 نصوص)	مشروع توفير فرص عمل من خلال ترحيل وفرز القمامة في محافظة حلب. سيقوم المشروع بتوظيف عمال نظافة وعمال فرز من النازحين في خمس أحياء في مدينة حلب هي (الزهراء - الأكرمية - الحمدانية - جسر الحج - الشعار) تأتي أهمية المشروع من توفيره لحوالي 700 فرصة عمل في خمس أحياء وبالتالي إعالة ما يقارب 700 أسرة من النازحين في مدينة حلب. بالإضافة إلى مساهمته في حل مشكلة القمامة المتراكمة بطريقة انتاجية تساهم في توفير 10% من الموارد التي يمكن فرزها وبيعها يومياً. وبالتالي تحقيق وفر اقتصادي يضمن استمرارية المشروع وتقليل من المشاكل البيئية التي تشهدها مدينة حلب مؤخراً.
ثانياً: ما هو الهدف الرئيسي من المشروع (في جملة واحدة)	تخفيف الهدر من خلال بيع 10% من المواد الصلبة القابلة للبيع يومياً
قم بتلخيص فكرة المشروع في مقطع او مقطعين	سيقوم المشروع بتأهيل المكب الوسيط في العويجة بحيث يتم فرز حوالي 10% من القمامة بشكل يومي (المواد الغير قابلة للتحلل) ونقل ما تبقى من المواد لردمها في المكب النهائي. ولتسهيل عملية الفرز سيتم تدريب لجان الاحياء على اليات الفرز المنزلي وتوزيع اكياس مخصصة للأهالي لكل مادة. بالإضافة لتوظيف عمال نظافة في هذه الاحياء وارشادهم لتعليمات الفرز. بالإضافة لتزويد الحي ببعض الآليات وسلل القمامة المخصصة للفرز.

<ul style="list-style-type: none"> ● خفض كمية القمامة المتراكمة في المكب الوسيط بنسبة 30 % شهريا. ● فرز كامل المواد الصلبة القابلة للبيع في المكب الوسيط 	<p>ثالثا: النتيجة أو النتائج</p> <p>النتائج التي سيتحققها المشروع (من جملة الى ثلاث جمل) جملة واحدة لكل نتيجة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 70% من الاهالي التزم باستخدام الاكياس الملونة ● 70% من الاهالي التزم برمي القمامة في الوقت المخصص والمكان المخصص ● انخفاض كمية القمامة المتراكمة في الشوارع بنسبة 30% شهريا 	<p>رابعا: المخرجات (اقصى حد ينبغي ان يكون 3 مخرجات لكل نتيجة</p> <p>كل نتيجة جملة واحدة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تدريب 5 لجان نظافة على برامج التوعية الصحية وآليات الرقابة خلال شهرين من انطلاق المشروع. ● زيادة عدد العمال بنسبة 30% في الأماكن المستهدفة وتوظيف 200 عامل فرز في العويجة خلال 3 شهور من انطلاق المشروع ● شراء 3 آليات إضافية في كل حي قبل تاريخ / / 	<p>خامسا: النشاطات</p> <p>من نشاط إلى ثلاث أنشطة لكل مخرج.</p>
<p>خمس احياء في محافظة حلب "الزهراء والأكرمية والحمدانية ودوار جسر الحج والشعار" أهالي المنطقة حوالي 2 مليون مواطن سيستفيد من التخلص من القمامة. بالإضافة إلى استعادة حوالي 700 شخص من النازحين في المناطق المستهدفة من فرص التوظيف وبالتالي تحسين سبل العيش لحوالي 700 أسرة.</p>	<p>سادسا: الفئة المستهدفة والمنطقة المستهدفة من هذا المشروع</p>

3: البيانات الداعمة

<ul style="list-style-type: none"> ● يوجد كميات كافية من المواد الصلبة القابلة للبيع (افتراض مسبق يجب دراسته) ● هناك من يرغب بشراء المواد الصلبة (دراسة إمكانية التكرير المحلي) ● يوجد أماكن مخصصة ومناسبة لردم القمامة (دراسة الحلول البديلة كالمحرق البيئية أو الفرامة التي يمكن ان تقوم بفرم القمامة العضوية ورميها مع مواد تساعد على التحليل في الصرف الصحي) ● الأهالي يمتلكون الوعي الكافي لرمي القمامة في المكان المخصص (تطوير المادة التدريبية بحيث تشمل جانب حملات لتوعية الأهالي) ● عمال النظافة راغبين بالتدريب. (إعطاء نسبة من المبيعات لعمال النظافة) ● الجهات المعنية ستقوم بالتعاون مع مجلس الحي. ● يوجد مكان مهياً لعملية الفرز (التركيز بشكل أكبر على الفرز المنزلي وتشجيعه) ● هناك إمكانية لشراء آليات جديدة (دراسة إمكانية التصنيع محليا) 	<p>أولاً: المخاطر والافتراضات: ماهي الامور الممكن ان تسير بشكل خاطئ؟ كيف تخطط لمواجهة المشاكل التي ربما تعترضك، (اكتب من 3 الى 5 مخاطر وافتراضات مع شرح كيفية تعامل منظمك معها)</p> <p>بشكل تقريبي اكتب مقطع واحد لكل خطر</p>
---	---

<p>ثانياً: من هم الشركاء في هذا المشروع (منظمات مجتمعية, منظمات غير حكومية اخرى, فاعلين او منفذين حكوميين) اكتب من مقطعين الى ثلاث مقاطع</p> <p>الشركاء المحليين: مجلس المدينة, مجالس الاحياء في المناطق المستهدفة, الجمعيات (#####) يتم شرح دور كل طرف</p> <p>الشركاء الدوليين: اليونيسف واللجنة الدولية للصليب الأحمر يتم شرح دور كل طرف</p>	<p>الديمومة : ما هي خططك لكي تضمن بان اثار مشروعك ستستمر بعد انتهاءه</p> <p>سيتم فرز 10% من القمامة اليومية في محافظة حلب التي يبلغ وزنها حوالي 1000 طن يوميا. وسيتم بيع المواد المفروزة من بلاستيك وزجاج وكرتون. ووفق الدراسة الفنية فان العائدات اليومية من هذه العملية يبلغ 253000 ل.س يوميا.</p> <p>في حين تشير الميزانية التقديرية الى أن المصاريف التشغيلية والإدارية اليومية التي تتضمن تكاليف (أجور العمال، محروقات، مواد تنظيف، مبيدات، مخصصات اهتلاك آلات ومعدات المشروع) 227000 ل.س يوميا.</p> <p>وبالتالي فإن المشروع يغطي نفقاته التشغيلية ويضمن استدامة اثر المشروع واستمرارية تحقيقه لأهدافه</p>
<p>1 مدير المشروع</p> <p>1 مشرف حملات توعية</p> <p>1 محاسب</p> <p>2 موظف إداري</p> <p>5 مشرف حي بدوام كامل</p> <p>30 شخص اعضاء لجنة توعية بدوام جزئي</p> <p>200 عامل فرز بدوام كامل</p> <p>475 عامل نظافة بدوام كامل (عقود يومية)</p>	<p>طاقم العمل : من سيقوم بالمشروع (بوقت كلي او جزئي) و ما هي مؤهلات هؤلاء الأشخاص</p> <p>تحدث عن هذا في مقطعين تقريبا</p>

Financial Summary - 4 الملخص المالي

سيتم وضع ميزانية مفصلة بشكل اكبر خلال الاقتراح الكامل للمشروع

\$812000	اولا: الميزانية الكلية
\$750000	ثانيا: التمويل المطلوب من الجهة المانحة
\$52500	ثالثا: المصاريف الإدارية
\$759500	رابعا: النشاطات الكلية

الملحق الاول: الميزانية

الملحق الثاني: الخطة الزمنية

الملحق الثالث: الإطار المنطقي.

1. **PROJECT CYCLE MANAGEMENT TRAINING MANUAL FOR CBOs AND NGOs, Developed by USAID, SHILD, and IRC.**
2. **PROJECT CYCLE MANAGEMENT TRAINING MANUAL, European Commission, PATRICIP GmbH, version 2. 2002.**
3. **PROJECT CYCLE MANAGEMENT TRAINING MANUAL, European Commission, ITAD Ltd, version 1. 1999.**
4. **تخطيط المشاريع وكتابة المقترحات، إجابة عملية لستة أسئلة جوهرية. مؤسسة فريديش إيبيرت، بيروت 2013.**



- مستشار التدريب في منظمة المساعدات الشعبية النرويجية .NPA
- مدرب في مجال التنظيم المجتمعي والقيادة المجتمعية منذ 2011.
- مدرب في مجال إدارة المشاريع وكتابة مقترحات التمويل للمجالس المحلية ومنظمات المجتمع المدني في سوريا مع NPA و PIN منذ 2011.
- مسؤول قروض ومدرب في مجال المشاريع المتناهية في الصغر وإدارة محافظ التمويل مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP.
- مدرب معتمد في مجال الدعم النفسي الاجتماعي للعاملين في الخط الأول مع منظمة الهجرة الدولية IOM.
- خبرة في تمكين المجتمعات الريفية وتشكيل لجان التنمية مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP.
- مستشار في مجال التنمية الاقتصادية وتحسين سبل العيش مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP.
- ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة حلب 2010.

للتواصل:



Karamhillym85@gmail.com



Karam Abo Aljoud



Karam Hilly



+905061342883