

دليل إدارة المشاريع التتموية



إعداد: مركز أسو للإستشارات و الدراسات الاستراتيجية
مراجعة: أوميد حج عبدو



مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية

Analysis and Strategic Study Organization (ASO)

انطلاقاً من معايير الجودة والتميز، في خدمة المجتمع التي تمثل الحافز الرئيس للعملية التنموية؛ أنشئ مركز آسو، ليكون أحد منابر الثقافة، وصنع السياسات العامة محلياً وإقليمياً، وإعداد وتأهيل وتنمية موارد بشرية، على مستوى رفيع من العلم والممارسة في مجالات شتى.

المركز مؤسساً بحثية، تُعنى بمتابعة الأحداث وتطوراتها في جيوستراتيها تشمل الشرق الأوسط بصفة عامة، مع الاهتمام بالشأنين السوري والعراقي بصفة خاصة.

يعمل المركز على تقديم مساهمات فكرية ومعرفية جادة، ضمن مجال الاستشارات والدراسات الاستراتيجية؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والأمنية، فضلاً عن

استطلاعات الرأي، والتدريب الإداري.

للمركز مقرّ في كلّ من سوريا والعراق.

حقوق النشر محفوظة © 2021

المحتويات

٤	١. القسم الأول: (أساسيات إدارة المشاريع التنموية)	٤
٥	1.1 المصطلحات الأساسية:	٥
٥	إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة:	١,٢
٦	مثلث قيود المشروع:	١,٣
٦	أسباب فشل المشاريع التنموية	١,٤
٧	كفاءات مدير المشروع:	١,٥
٩	٢. القسم الثاني: (دورة حياة المشروع)	٩
١٠	المرحلة الأولى: تحديد وتصميم المشروع:	٢,١
١٦	المرحلة الثانية: إعداد المشروع:	٢,٢
١٨	المرحلة الثالثة: التخطيط للمشروع:	٢,٣
١٩	المرحلة الرابعة: تنفيذ المشروع:	٢,٤
٢١	المرحلة الخامسة: المراقبة والتقييم والسيطرة:	٢,٥
٢٤	المرحلة السادسة: الإنهاء والانتقال:	٢,٦
٢٦	٣. النماذج:	٢٦
٢٦	نموذج مقترح المشروع	٣,١
٢٨	نموذج ميزانية مشروع	٣,٢
٢٩	نموذج خطة عمل	٣,٣
٣٠	نموذج تقرير شهري	٣,٤

تعريف الدليل:

يعد دليل "إدارة المشاريع التنموية" جزءاً من سلسلة أدلة أعدّها مركز آسو للاستشارات والدراسات الاستراتيجية، في مجال بناء القدرات والتطوير المؤسسي لخدمة مؤسسات المجتمع المدني في سوريا، وتمكينها لتنفيذ مشاريعها وأنشطتها على أفضل نحو ممكن. يتضمن الدليل المبادئ والخطوات والأدوات الأساسية والضرورية لكل مؤسسة في مجال إدارة المشاريع التنموية، ولا يدعي الشمولية والإحاطة بكافة تفاصيل هذا الحقل المتخصص وجزئياته.

لمن هذا الدليل:

أعدّ هذا الدليل ليكون موجهاً بشكلٍ رئيسي لكافة المؤسسات السورية العاملة في القطاع المدني، كما يعتبر الدليل مفيداً للمدرّبين والمهتمين بهذا الحقل المتخصص.

الغرض من الدليل:

- وسيلة لبناء القدرات وتطوير مؤسسات المجتمع المدني في مجال إدارة المشاريع التنموية.
- تزويد الأفراد والمؤسسات بالجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة المشاريع التنموية.
- توجيه المؤسسات المحلية لأفضل الإجراءات والممارسات في مجال إدارة المشاريع التنموية.
- طرح وإظهار قضية "إدارة المشاريع التنموية" كأحد أولويات العمل المؤسسي.

يرتكز الدليل على:

- مراجع ومصادر مختصة في مجال إدارة المشاريع التنموية.
- خبرات منظمات دولية مختلفة في مجال إدارة المشاريع التنموية.

١. القسم الأول: (أساسيات إدارة المشاريع التنموية)

- المصطلحات الأساسية
- إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ
- مثلث قيود المشروع
- أسباب فشل المشاريع التنموية
- كفاءات مدير المشروع

- المشروع:

نشاط مؤقت (له بداية ونهاية) يتم إجراؤه لعمل مُنتج فريد (مثل ماكينة أو مبنى)، أو خدمة فريدة (مثل أعمال استشارات)، أو نتيجة فريدة (مثل بحث بيئي).

المشروع فريد لأن خصائصه لا تتكرر (المكان، الزمان، التكاليف، الأفراد....) وإن تكرر جزءٌ منها.

- البرامج:

مجموعة من المشاريع المرتبطة ببعضها، يتم إدارتها بطريقة متناسقة للحصول على فائدة من ذلك.

يمكن أن يحتوي البرنامج على مشاريع أو برامج فرعية أو خليط منهما.

- المحفظة:

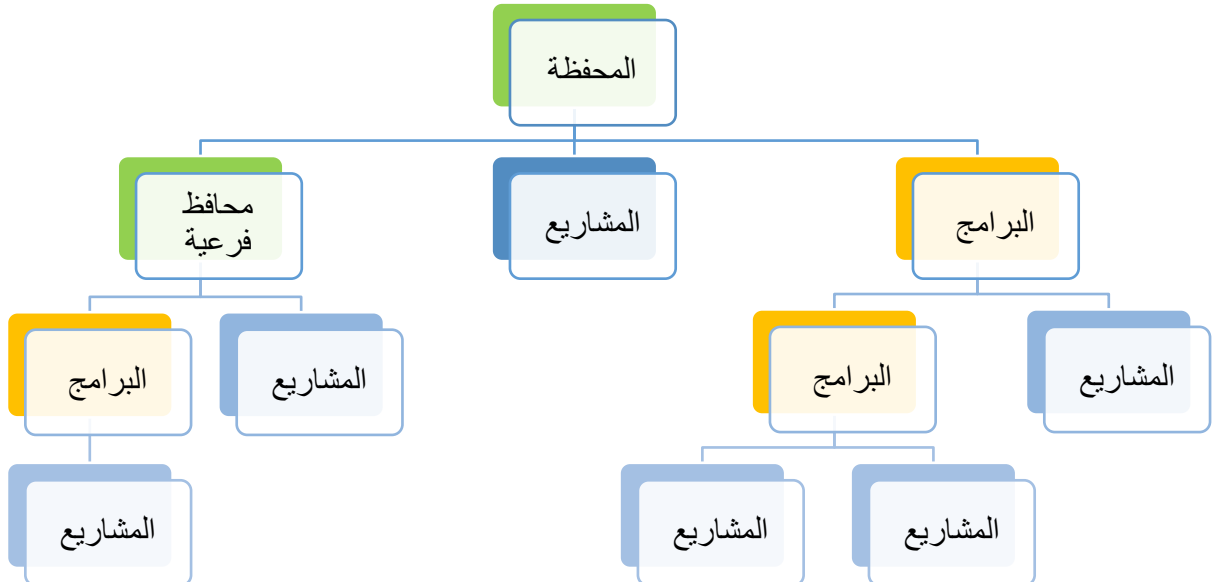
مجموعة من البرامج أو المشاريع والأعمال، والتي يتم تجميعها داخل حقيبة واحدة.

لا يُشترط أن تكون مترابطة، لكن وضعها في حقيبة واحدة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إدارة المشاريع

إدارة المحفظة	إدارة البرامج
تُشرف على أداء مجموعة من البرامج والمشاريع، والتي تُخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي غير معنية بالمهام اليومية.	عملية إدارة مجموعة من المشاريع ذات الصلة، بطريقة مُنسقة، للحصول على الفوائد والسيطرة التي لا تأتي من إدارة كل مشروع على حدة.

عملية تخطيط، وتنظيم وإدارة الموارد، لتحقيق مخرجات المشروع وغاياته وأهدافه.



١,٣ مثلث قيود المشروع:

يشير مثلث قيود المشروع إلى عملية التوازن المستمرة في المشروع، والتي تؤدي إلى مخاطر في حال حدوث خلل في أي قيد من القيود، وهي كالتالي:

• التكلفة/الموارد:

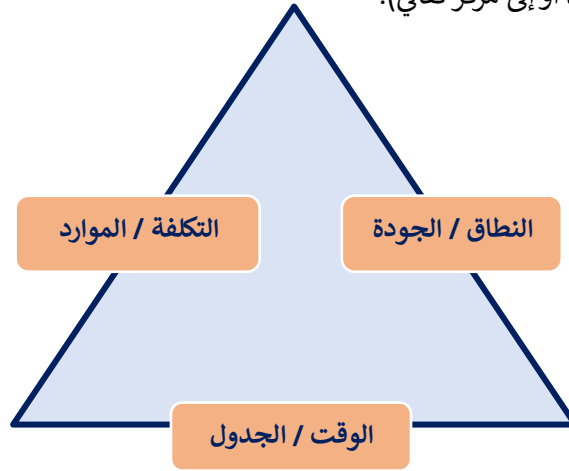
يمثل هذا القيد التكلفة المادية والمواد والجهود اللازمة لاستكمال المشروع وتسليم خدماته كافة. (مدير المشروع الناجح هو الذي ينهي المشروع ضمن الميزانية المحددة له)

• الوقت/الجدول:

يمثل هذا القيد المدة الزمنية اللازمة لاستكمال مكونات المشروع. (مدير المشروع الناجح هو الذي يلتزم بالوقت المحدد)

• النطاق/الجودة:

يمثل هذا القيد المنتجات والخدمات التي سينتجها المشروع، وهي محدد قبل أن يبدأ المشروع. (مدير المشروع يحافظ على تنفيذ المشروع ضمن النطاق المخصص له، ولا يجوز تغيير نطاق المشروع من مدرسة إلى دار عجزة مثلاً، أو إلى مركز ثقافي).



ملاحظة:

ينبغي أن يفهم مدير المشروع العلاقة بين القيود وتصنيفاتها الثلاثة التالية:

- غير مرن: يشير إلى ضرورة الالتزام بالقيد وأهميته الكبيرة.
- قابل للتكيف: يشير إلى مرونة القيد وإمكانية التفاوض حوله، وينبغي تحسينه للأفضل.
- يمكن التنازل عنه: يشير إلى إمكانية خضوع القيد للمقايضة من أجل إدارة القيد غير المرن أو تحسين القيد القابل للتكيف.

١,٤ أسباب فشل المشاريع التنموية

- الأمية في التكنولوجيا.
- غياب الدعم الوظيفي.
- انتفاء الحاجة.
- تغير المتطلبات.

- غياب دعم الإدارة.
- توقعات غير منطقية.
- عجز في الموارد.
- متطلبات غير كاملة.

١,٥ كفاءات مدير المشروع:

١. الكفاءات القيادية:

- رؤية كبرى للمشروع من خلال محافظة المنظمة. (حيث أن فريق المشروع غالباً ما يكون غارقاً في التفاصيل).
- (المدير الناجح ينظر للمشروع من بعيد، ويراقب سيره السليم)
- مناصرة المشروع (تعزيز التأييد).
- إيصال الرؤية (وضع تحديات صعبة لكن منطقية).
- تسهيل بيئة إنتاجية للفريق. (خلق بيئة مريحة خالية من المشاحنات والتوتر بين أعضاء الفريق، مما يصب في خدمة إنجاح المشروع بالشكل الأمثل)
- التواصل بشكل استباقي (لفظاً وكتابةً)، والإصغاء الفعال.
- توفير تغذية راجعة مفيدة عن الأداء لأعضاء الفريق، وفي حينها.
- تشجيع أعضاء الفريق على اتباع التعليمات طوعاً، وتحقيق الأهداف.

٢. الكفاءات التقنية:

- إدارة استباقية للنطاق.
- تحديد شامل للأنشطة اللازمة لنجاح المشروع.
- إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المُحدد.
- تحديد وجمع المقاييس لقياس التقدم المُحرز في المشروع.
- تحديد، تعقُّب، إدارة وتسوية مسائل المشروع.
- نشر معلومات المشروع بشكل استباقي لكافة أصحاب المصلحة.
- تحديد، إدارة، وتخفيف مخاطر المشروع.
- إعداد النُظُم اللوجستية.
- تحديد، تعقُّب، إدارة وتسوية مسائل المشروع.

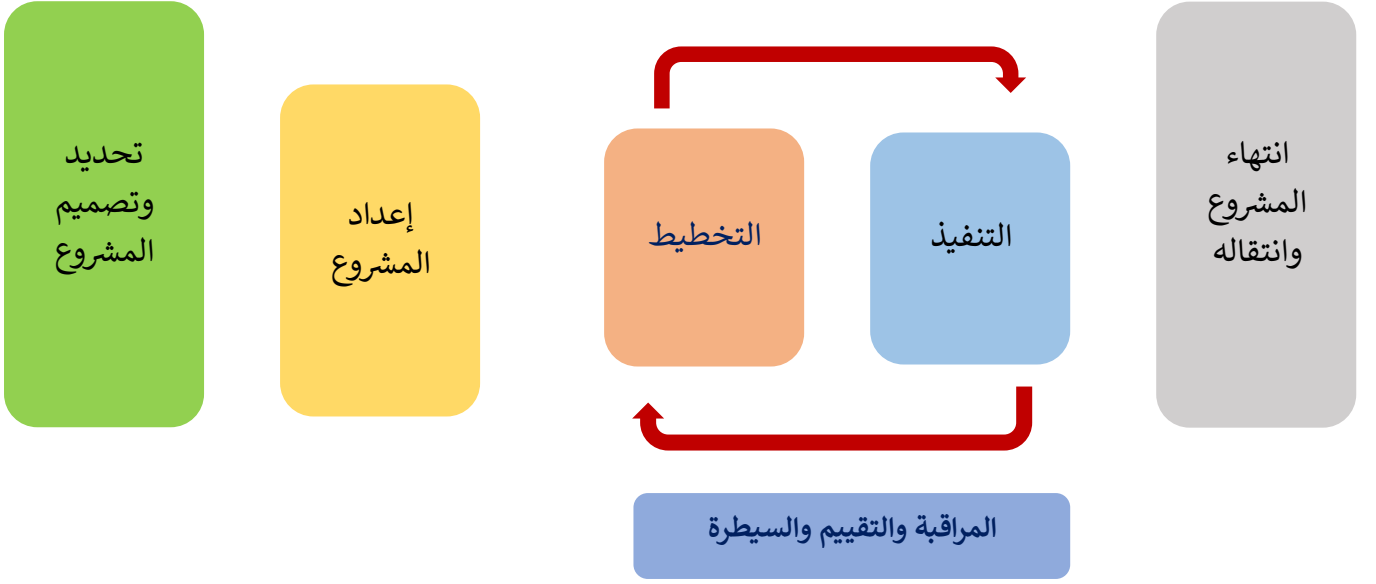
٣. الكفاءات الشخصية:

- تحديد، تعقُّب، إدارة وتسوية مسائل المشروع.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- القدرة على العمل في مهام متعددة بنفس الوقت.
- التفكير المنطقي والتفكير التحليلي.
- الانضباط الذاتي.
- إدارة الوقت.

٤. الكفاءات الخاصة بقطاع التنمية:

- فهم قيم قطاع التنمية وخدماته.
- فهم أصحاب المصلحة المختلفين المشاركين في مشاريع التنمية.
- فهم بيئات التنمية المعقدة واستكشافها.
- العمل بفاعلية مع مجموعة مختلفة من شركاء التنفيذ.
- التأقلم مع ضغوطات بيئات التنمية.
- إدراك الحساسيات الثقافية.

- تحديد وتصميم المشروع
- إعداد المشروع
- تخطيط المشروع
- تنفيذ المشروع
- إنهاء المشروع وانتقاله



٢,١ المرحلة الأولى: تحديد وتصميم المشروع:

منهجية تحديد فكرة المشروع:

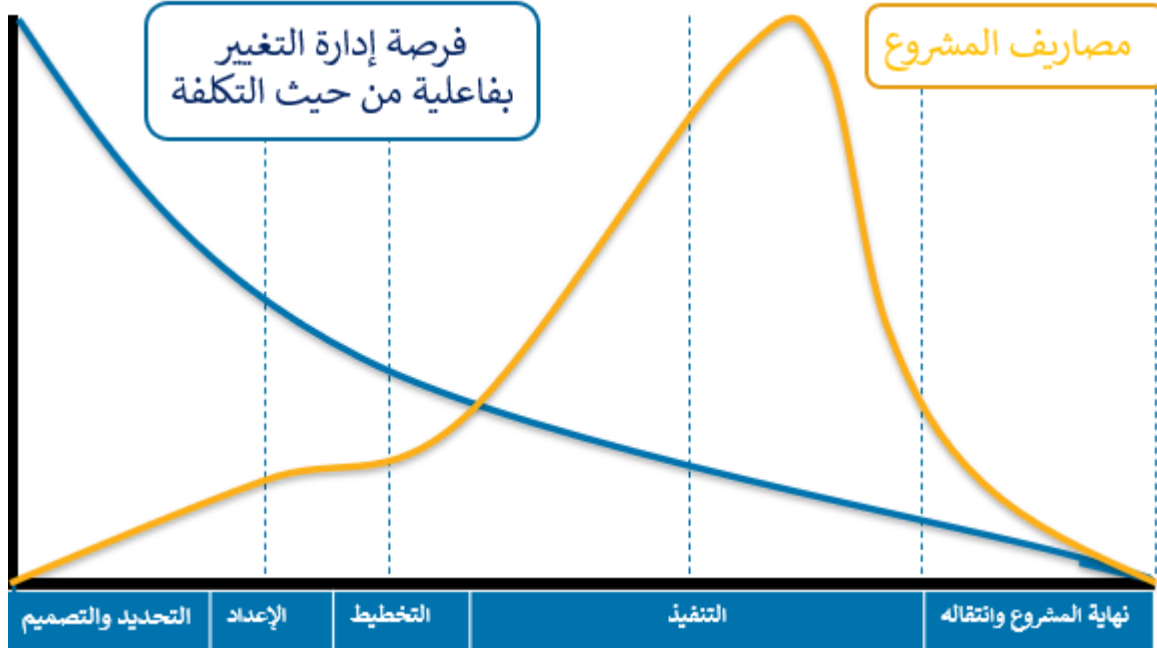
فكرة المشروع عادةً ما تكون وليدة حاجة ما، أو وليدة فرصة متاحة (لوقت محدد) أو لم تكن متاحة مسبقاً، يتم بعدها تحليل الحاجة أو الفرصة ودراستها، عبر استبيانات أو دراسات أو تعقب للمعلومات للوصول إلى الفكرة النهائية التي تجيب على الأسئلة التالية:

- هل هذا هو المشروع المناسب؟
- هل هذا هو المشروع الأنسب لصرف الأموال والوقت والجهد؟
- هل يلي هذا المشروع الحاجة المحددة؟
- هل هو الفكرة الأنسب من بين مجموع الأفكار القابلة للعمل عليها حالياً؟

أسس اختيار المشروع المناسب:

- مناسب من حيث الفئة المستهدفة.
- يلي احتياج ما، إما بشكل كامل أو جزئي.
- مناسب من حيث وقت التنفيذ وأولويات الاحتياجات.

إدارة التغيير من خلال فعالية التكلفة:



الخط الأفقي يمثل مراحل المشروع:

• الخط الأصفر:

هو خط مصاريف المشروع، تبدأ المصاريف من بداية المشروع وتزداد تصاعدياً لتصل للذروة في مرحلة التنفيذ، وتبدأ بالنقصان لتنتهي في مرحلة الإغلاق. (المدير الناجح هو الذي يُقفل مالية المشروع مع انتهاء مدته).

• الخط الأزرق:

يمثل هذا الخط فرصة إدارة التغيير بفاعلية، يُقصد بها (متى يمكن إحداث تغيير في المشروع دون تكاليف، أو بأقل تكاليف ممكنة)، كلما تمت مرحلة من المشروع فإن فرصة التغيير تقل وكلفتها تزداد، وعن قرار الإلغاء في أي مرحلة يكون هناك نفس لما سبق من مجهود ووقت، حتى الوصول الى مرحلة نهاية المشروع حيث تكون فرصة التغيير قليلة وتكلفتها باهظة جداً.

الفكرة الأساسية (الرسالة):

يجب على مدير المشروع وفريق تطوير المشروع أن يشارك الفكرة والأنشطة بالتشارك مع الجهة المانحة وفريق المنظمة، ومناقشة الأسئلة والتوقعات، قبل البدء في المشروع (ويقوم بتوثيق كل هذه الأمور بعقود موقعة)، كي يضمن نجاح المشروع ويخلي المسؤولية الشخصية من أخطاء مستقبلية.

فئات العمل في مرحلة تحديد وتصميم المشروع:

خلال مرحلة تحديد وتصميم المشروع ثمة إمكانية لتصنيف الأعمال المنجزة إلى ثلاث فئات هي: جمع البيانات، وتحليل البيانات، وتحديد منطق تدخل المشروع.

أولاً: جمع البيانات

الغاية من جمع البيانات:

١. تحديد حاجة المجتمع.
٢. تحديد نقاط القوة المرجوة.
٣. تحديد أصحاب المصلحة.
٤. توضيح الأولويات.
٥. تحديد التدخلات.

أنواع البيانات:

١. البيانات الثانوية:

هي بيانات موجودة ولا تحتاج إلى جهد كبير للحصول عليها، مثل (المشاريع المنفذة سابقاً في نفس المكان، دائرة الإحصاءات والبيانات المتوفرة لدى المؤسسات، وثائق حكومية أو لمؤسسات قد عملت مسبقاً).

- مراجعة الأعمال السابقة.
- الإحصاءات الموجودة.
- مراجعة السجلات.
- المؤشرات.
- الوثائق الحكومية.
- وثائق ومعلومات من مؤسسات غير حكومية.

٢. البيانات الأولية:

➤ البيانات الكميّة:

هي بيانات يمكن الحصول عليها من الناس، وتدلل على الكم، وهي معلومات قابلة للتوسع والتعميم.

- المعرفة، الممارسة ومسوحات التغطية.
- المسوحات الأسرية.
- الاختبارات والمسوحات الموحدة.
- أدوات الملاحظة الموحدة.

➤ البيانات النوعية:

تكون عادة مع الشخصيات النوعية النخبوية، من عيوبها إنها قد تكون غير موضوعية، قد تكون عميقة وتفصيلية ولكن غير موضوعية.

- العصف الذهني.
- مجموعات التركيز.
- الروايات التاريخية.
- مقابلات المرشدين الرئيسيين.
- الجداول الزمنية.
- التصور.

مقارنة بين البيانات الأولية (الكمية والنوعية):

البيانات النوعية	البيانات الكمية	
<ul style="list-style-type: none"> • قابلية التوسع والتعميم. • الدقة /الموضوعية. • موحدة/ قياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • العمق /التفصيل. • تساعد على الانفتاح. • تحاكي التجارب الفردية. 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • قد يُخطئ فهم المشكلة • قد يكون من الصعب جمع معلومات أساسية ضمن سياق معيّن. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير موضوعي. • بيانات /نماذج غير موحدة. 	نقاط الضعف

إدارة أصحاب المصلحة:

- مفهوم أصحاب المصلحة:

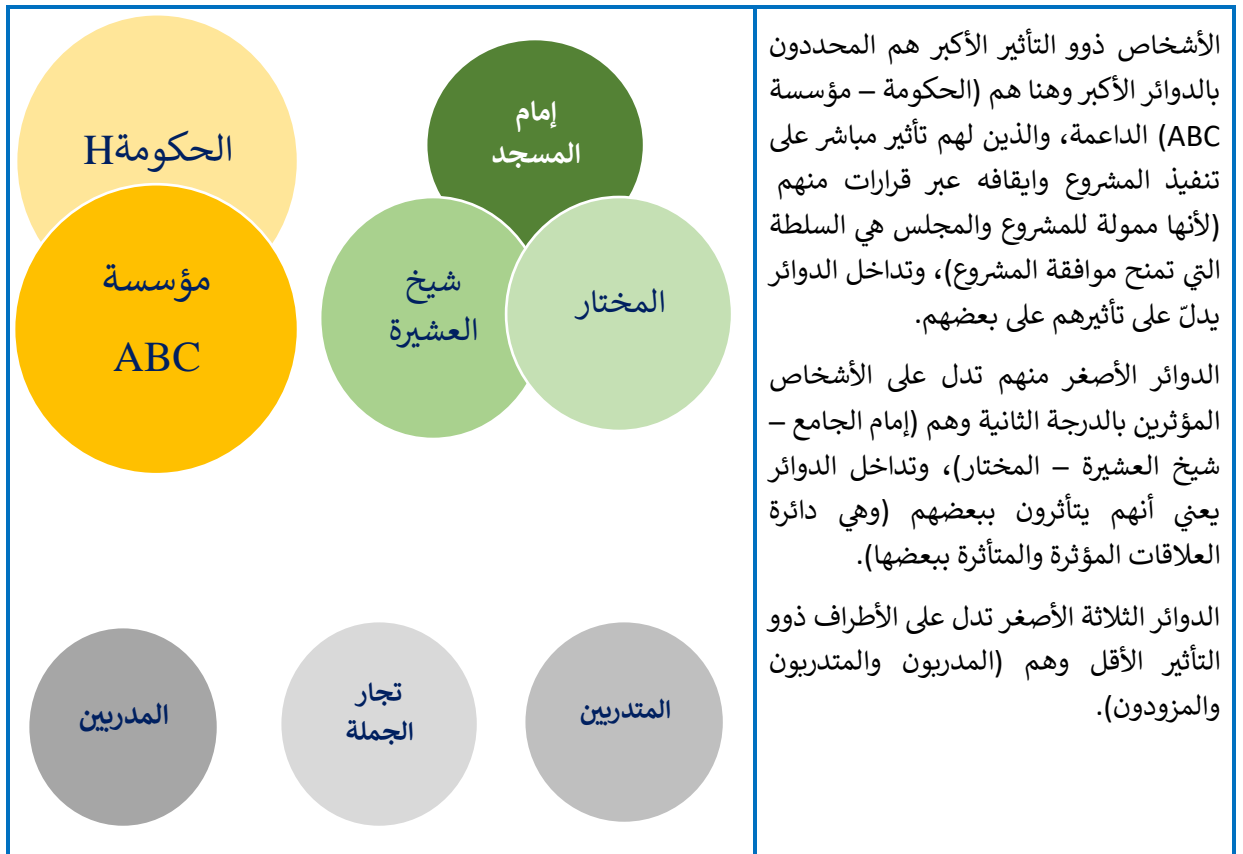
هم الأشخاص أو المؤسسات المؤثرة على المشروع والمتأثرين به، بشكل مباشر أو غير مباشر؛ سلباً أو إيجاباً.

- خريطة أصحاب المصلحة:

مركز تدريب مهني للشباب من عمر ١٨ - ٣٠ سنة

المتدربون	مستخدمين
إمام المسجد - شيخ العشيرة - المختار	مؤثرين
المُدربين (بعقود غير ثابتة)	مُعتمدين
الجهة الحكومية القائمة في منطقة التنفيذ (الحكومة H)	الحكومة
تجار الجملة - مركز تدريب عالمي للتزويد بالمناهج	مؤيدين
المؤسسة المانحة ABC	داعمي الاستدامة

مخطط فن:



ثانياً: تحليل البيانات

تركز المشاريع التنموية على فئتين من التحليل: تحليل الوضع الحالي والوضع المستقبلي، بهدف ترتيب وتنظيم البيانات الخام للحصول على المعلومات اللازمة.

تحليل الوضع الحالي:

يمثل عملية الفهم للاتجاهات والقضايا الرئيسية التي تؤثر على الناس وسبل عيشهم، والنظم أو المؤسسات في منطقة جغرافية محددة.

تحليل الوضع المستقبلي:

يساعد تحليل الوضع المستقبلي على وضع صورة إلى أين سيقودنا المشروع.

- إذا نجح المشروع فما هو الاختلاف المستقبلي؟
- ما الذي لا يمكن لمستفيدي المشروع فعله الآن، ويمكنهم فعله في المستقبل؟
- ما هو التغيير الاجتماعي الذي سيحصل في المستقبل؟

ثالثاً: منطق تدخل المشروع

الإطار المنطقي:

- هو أداة منهجية تُستخدم لتنظيم التفكير في المشروع، وتحديد العلاقات بين الموارد المُتاحة في المشروع وأنشطته ونتائج المشروع وأهدافه.
- هو عبارة عن رسم (طريقة مرئية)، نعرض فيها شكل التدخل الذي سنقوم به.
- وهو أيضاً أداة للمراقبة وقياس التقدم في المشروع.

مستويات الإطار المنطقي:

- **الأنشطة:** تمثل المهام والفعاليات المنجزة في المشروع والتي حين تتحقق تعطي مخرجات، والتي بدورها تحقق الغايات، والتي في النهاية تصب في الهدف الأسمى. وهي عادة ما تُكتب بجمل فعلية (إعداد - تصميم - القيام - تنفيذ).
- **المخرجات:** هي نتائج مباشرة ملموسة يحصل عليها المستفيدون، مثلاً: مشروع بناء مدرسة (المخرج هو كتلة بناء مدرسة)، لو كان المشروع إعداد مناهج (فالمشروع هو مجموعة المناهج الجاهزة).
- **الغايات:** هي أهداف قريبة المدى، ولكنها أكبر من المخرجات، هي نتائج أكبر من المخرجات، في مثال التعليم (الغايات هي طلاب ملتحمون ويتحسن مستواهم التعليمي).
- **الأهداف:** هي النتائج الأسمى، وعادة ما تكون على مستوى المجتمع (أكبر من مستوى استهداف المشروع) في مثالنا: (زيادة الوعي، انتشار المعرفة وكثرة الشهادات العالية).

من أين نبدأ بناء شجرة الإطار المنطقي؟ يمكن البناء من الأعلى لأسفل والعكس، لكن يفضل البناء من الأعلى، لأن البناء من الأسفل يحتاج لخبرات عالية وتطورات واسعة.

المنطق العامودي في الإطار المنطقي:

وصف المشروع		تلميحات لكتابة بيان المشكلة في وصف المشروع
٤	الأهداف	إذا تحققت الغايات ينبغي أن تُساهم في الهدف العام
٣	الغايات	تغيير التطوير المتوقع عند نهاية المشروع، وبالتحديد؛ الفوائد للفئات المستهدفة.
٢	المُخرجات	الناتج المباشرة/الملموسة (السلع والخدمات) التي يُسلمها المشروع، والتي تكون تحت سيطرة إدارة المشروع بشكل كبير.
١	الأنشطة	المهام التي ينبغي القيام بها لتسليم المخرجات المخططة.

٢,٢ المرحلة الثانية: إعداد المشروع:

مفهوم إعداد المشروع:

عملية وصف، وتقدير البدء بالمشروع، وتخويل مدير المشروع باستهلاك موارد المشروع.

فوائد إعداد المشروع:

- يحدد الخطوات المطلوبة للمُضي في المشروع.
- التأكد من وجود هيكل حوكمة المشروع.
- التصريح رسمياً لفريق المشروع:
 - البدء بالأنشطة (الوقت).
 - التعيين والتوظيف (أفراد).
 - توسيع الموارد (المال).

مقترح المشروع وميثاق المشروع:

-مقترح المشروع:

وثيقة مصممة للحصول على موافقة المشروع من المانحين، تتضمن معلومات تفصيلية عن المشروع (مقدمة - خلفية المشروع - الأهداف - المخرجات - الأنشطة - خطط الأقسام - الميزانية - شروط وسياسات الطرفين).

-ميثاق المشروع:

وثيقة مختصرة عن المشروع، وهي وثيقة حية يتم تحديثها خلال التنفيذ (بشرط إخطار المانح بالتعديلات ونيل الموافقة عليها).

وكما أنها:

- تصريح رسمي للبدء بالمشروع، وإمكانية استخدام موارده.
- وثيقة يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة ليكونوا على إطلاع متكامل عن المشروع.
- تُستخدم كسجل للتغيرات وعمليات الموافقة عليها، مفيدة جداً لفريق المراقبة والتقييم والسيطرة.

-حوكمة المشروع:

مجلس إدارة المشروع	راعي المشروع
<ul style="list-style-type: none">• تعدد الآراء ووجهات النظر• قرارات ذات أفق أوسع	<ul style="list-style-type: none">• أبسط أشكال الهيكلية• تفرد في القرار والسلطة

-المخاطر:

مفهوم المخاطر:

هي افتراضات يمكن أن تؤثر في المشروع، سلباً أو إيجاباً.

المخاطر الرئيسية في المشاريع:

- الاضرابات المجتمعية.
- الافتقار للخبرات.
- انخفاض الدوافع.

- كوارث طبيعية.
- سوء تخصيص الموارد.
- تقلب أسعار العملات.
- تغيير سياسات المانحين.
- التبدلات والتدخلات السياسية.

استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:

١. التجنب: لا تفعل أو افعل بطريقة مختلفة.
٢. التحويل: نقل أو مشاركة مخاطر بعض جوانب المشروع.
٣. التقليل / التخفيف: العمل لتقليل احتمالية الحدوث أو تأثيره.
٤. القبول: العيش مع المخاطر.

القواعد الذهبية السبع لإدارة المخاطر:

١. اجعل إدارة المخاطر جزءاً من مشروعك.
٢. حدد /عرّف المخاطر مُبكراً.
٣. وضح الملكية لكل من المخاطر.
٤. اعطي الأولويات باستخدام الاحتمالية والتأثير.
٥. تواصل حول المخاطر واجمع المعلومات عنها.
٦. اتخذ إجراء وإدارته، في حال حدوث أي مؤشر على أي خطر.
٧. تعقّب المخاطر وإجراءات التخفيف.

٢,٣ المرحلة الثالثة: التخطيط للمشروع:

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو استحضار المستقبل إلى الوقت الحالي بحيث يمكن عمل شي حيال ذلك الآن.

خطوات التخطيط:

١. الخطوة الأولى:

تحديد الأنشطة: استخدام هيكل تجزئة العمل لمعرفة كافة الأنشطة المطلوبة لاستكمال المشروع.
هيكل تجزئة العمل (تجميع عناصر المشروع بطريقة تجميع موجهة، والتي تنظم وتحدد مجمل نطاق المشروع. يمثل كل مستوى تنازلي تعريفاً مفضلاً بشكل أكثر لمكونات المشروع).

٢. الخطوة الثانية:

تحديد تسلسل (تتابع) الأنشطة: تطوير جدول زمني جيد للمشروع.

٣. الخطوة الثالثة:

تقدير موارد المشروع: بالتعاون مع عملية الموازنة.

٤. الخطوة الرابعة:

تقدير فترة النشاط: تعيين مدة زمنية للمهام منفردةً، واستخدام تحليل المسار الحرج للتعرف على مُجمل مدة المشروع.

يمثل المسار الحرج الحد الأدنى من الوقت اللازم لتنفيذ المشروع، ويحدد أطول مدة زمنية قد يحتاجها المشروع، وتكون هي المدة المقررة للمشروع.

٥. الخطوة الخامسة:

تطوير الجدول الزمني: تطوير مخطط "غانت" بناءً على المُخرجات من الخطوة ١ - ٤

-التقنيات العلمية لتقصير عمر المشروع:

التعاقب السريع:

نحدد من خلالها الأنشطة التي يمكن تنفيذها بالتوازي، والتي كانت مُحددة بالتوالي في الخطة الرئيسية.

- يجب الانتباه إلى عدم تأثير الأنشطة على بعضها البعض.

ضغط الجدول الزمني:

يتم من خلالها تغيير موارد المشروع في سبيل تقليص وقت تنفيذ المشروع، مثل موظفين، مدربين، قاعات، معدات إضافية.

- من مخاطرها: أنها يمكن أن تؤثر على الجودة من خلال الفرق المنقّذة (والتي قد لا تكون مُدربة بقدر الفريق الأساسي).
- هنا تكون المفاضلة بين الوقت والجودة والكلفة والتي يحدد أولوياتها راعي المشروع.

٢,٤ المرحلة الرابعة: تنفيذ المشروع:

عناصر تنفيذ المشروع:

١. سجل المسائل وسجل المخاطر.
٢. خطة إدارة التوريد.
٣. خطة الموارد البشرية.
٤. خطة التواصل.

٥. خطة أداء الميزانية والمالية.

٦. إطلاق المشروع المُقرر.

- سجل المسائل وسجل المخاطر:

هي حالات وتحديات تحدث ضمن المشروع، ولم تكن متوقعة، ولم تكن مُدرجة في سجل المخاطر. الفائدة من سجل المسائل: يُحسب من الدروس المُستفادة، وهي مسألة في هذا المشروع وتتحول لخطر (سجل المخاطر) في المشروع التالي.

-خطة إدارة التوريد:

- كيف تخطط لشراء المواد؟
 - مراقبة نظام التوريد.
 - هل توجد مسائل أمنية؟
 - قضايا سلامة العاملين.
 - هل هناك قيود مفروضة على الموارد؟
- ❖ **إدارة التوريد:** تحديد المواد والخدمات اللازمة، تحديد وقت الحاجة إليها، تحديد كيفية الحصول عليها، والجهة المخولة بذلك.
- ❖ **اللوجستيات:** التخطيط والتنفيذ والسيطرة على التدفق والتخزين الكفاء والفعال.
- ❖ **الأصول:** الأنظمة التي يتم من خلالها المراقبة، الصيانة، والتخلص من الأصول ذات القيمة بالنسبة للمشروع.

-خطة الموارد البشرية

اكتساب طاقم المشروع:

- استقطاب الأشخاص المميزين الذين سيعملون في المشروع.
- عملية التوظيف تكون ضمن سياسات وإجراءات الموظفين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية (العقود، الوصف الوظيفي... إلخ).

تطوير طاقم الفريق:

- حصر مهارات الفريق: (تنفيذ تقييم احتياجات تدريبية).
- تحديد خيارات التطوير: (يتم تحديد التدريبات اللازمة فقط).
- تعزيز رضا الموظفين: (المدير الناجح هو الذي يطور فريق عمله مع انتهاء المشروع، المشروع الذي لا تتطور مهارات فريقه مع إنجازه يُعدُّ مشروعاً فاشلاً).

إدارة فريق المشروع:

- إعداد مخطط الهيكلية.
- تحديد مهام الفريق.
- تعزيز وتقييم الأداء.

-خطة التواصل

يحدد مدير المشروع قنوات للتواصل بين أجزاء المشروع، لتكون المعلومات واضحة القنوات وبدون مشوشات.

ينشئ البنية التحتية للتواصل (تحديد الأدوات وسبل وقنوات التواصل عبر كل حركة من الحركات)، القنوات هي (وسائل التواصل الاجتماعي – الايميلات ... إلخ).

-خطة أداء الميزانية والمالية

- ما هو دور المدير فيما يتعلق بالميزانية؟
- دور مدير المشروع هو تنفيذ الأعمال والأنشطة، حسب الميزانية المقدرة.
- هل يجوز الخروج عن الميزانية؟
- لا يجوز الخروج عن الميزانية المُعدة في مرحلة التخطيط، أو عن سياسات الميزانية (والتي تحدد نسبة تحريك بنود الميزانية).

٢,٥ المرحلة الخامسة: المراقبة والتقييم والسيطرة:

-المراقبة:

- **ماذا:** مراجعة مستمرة لتقدم المشروع على مستوى (النشاط والمخرجات)، تتضمن تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- **لماذا:** تحليل الوضع الراهن، تحليل المسائل وإيجاد الحلول، الحفاظ على تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني، قياس التقدم مقابل المخرجات، اتخاذ القرارات بشأن الموارد المالية والبشرية....
- **متى:** المتابعة المستمرة لزمان تنفيذ الأنشطة.
- **كيف:** الزيارات الميدانية، السجلات، التقارير.

-التقييم:

- **ماذا:** جمع وتحليل البيانات لتحديد ما يلي: (التقدم المُحرز في الأنشطة والمُخرجات، المساهمة في تحقيق الغايات والأهداف)

• **لماذا:** لقياس فعالية المشروع لتحديد ما إذا تم تحقيق الغايات لمعرفة الجودة التي تم العمل بها لتعلم الدروس لتحسين المستقبل)

• **متى:** دوري (نصف المدة - انتهاء المشروع - ما بعد الانتهاء)

• **كيف:** التقييم الداخلي والخارجي.

-خطوات التقييم:

• **الوقت الحالي:**

(يتم إجراؤه طوال حياة المشروع - عادةً يُعتبر كمدقق داخلي - موجه للتحسن)

• **نهائي:**

(يتم إجراؤه في نهاية المشروع - موجه بشكل كبير للحكم (الجدارة - القيمة - الأهمية) - عادةً ما يشمل مدقق خارجي - المزيد من التخطيط والاستثمار).

• **ما بعد الانتهاء:**

(يتم إجراؤه بعد فترة من انتهاء المشروع - التوجه المعرفي (التأكيد على التأثير المستمر) - مفيد بشكل خاص عند التدخل في برامج أو محافظة منطقة ما - لا يجري بشكل منتظم كالتقييم النهائي).

-السيطرة:

هي عملية خاصة بمدير المشروع، تبين مهاراته في السيطرة على كافة تفاصيل المشروع من ميزانية، جدول زمني، نطاق.

-عمليات السيطرة المتكاملة على التغيير:

١. تحديد وإدارة التغييرات عند حصولها، أو تلك التي يجب أن تحصل: أي تغيير في المشروع يتطلب تقديم طلب تغيير.

• هل طلبات التغيير تتم حسب ما تم الاتفاق عليه؟

• هل التغييرات التي تم تنفيذها هي ما تم الموافقة عليها؟

• هل التغييرات المفيدة للمشروع هي ما طُلب تغييرها أم لا؟

٢. ضمان إنَّ التغييرات الموافقة عليها فقط قد نُقِّدت.

٣. تحديث متطلبات النطاق، التكلفة، الموازنة، الجدول الزمني والجودة.

٤. توثيق الأثر الكامل للتغيير المطلوب.

-عناصر المراقبة والتقييم:

١. **المؤشرات:**

محددة بوضوح - لها خط أساس - مُقاسة بانتظام. (هل فعلاً يتم تحقيق المؤشرات؟ هل الأنشطة المُنفذة الحالية ستحقق المؤشر المُقرر؟ هل يتم تنفيذ الأنشطة بما يتناسب مع المؤشرات؟)

٢. الجدول الزمني والموازنة:

تخصيص الوقت والمال للمراقبة - تفصيل الجدول الزمني لعمليات جمع البيانات، المراجعة، التلخيص، التحليل والتغذية الراجعة. (هل يسير المشروع حسب الجدول الزمني، هل عمليات الصرف وفق الميزانيات؟)

٣. الطاقم/الشركاء:

مسؤوليات مراقبة مُحددة بوضوح - كفاءات - تخطيط أنشطة المراقبة من المُجتمع - بناء قدرات أبناء المُجتمع حول أنظمة المراقبة القائمة على المُجتمع - استخدام تقنيات المراقبة التشاركية - جمع بيانات المراقبة والتحقق منها - معالجة بيانات المراقبة. (هل الفريق القائم على العمل هو الفريق المناسب؟ هل يمثل الشركاء أدوارهم في العمل ولاسيما التوريد بشكل مثالي حسب الاتفاق والعقود؟)

٤. دورة بيانات كاملة:

الجمع، المراجعة، التلخيص، التحليل، التغذية الراجعة. (هل البيانات تدخل في دورتها بشكل نظامي؟)

٥. إدارة البيانات:

وجود إجراءات تُستخدم لضمان نزاهة البيانات والتخزين، وحفظ المناسب منها. (هل هذه البيانات تعالج بطريقة صحيحة؟ وهل تخزن بطريقة صحيحة؟)

٦. الربط مع المستوى التالي:

ربط نظام مراقبة المشروع مع المستوى التالي من برنامج المنظمة أو محافظتها. (هل تصل معلومات المشروع إلى إدارة البرامج والمحفظات بشكل مثالي؟)

-تحليل القيمة المُكتسبة:

هي أداة تُقارن التكلفة المُخططة مع التكلفة الفعلية لكل مُهمة تم أدائها، كما أنها تقارن معدّل التقدم لكل مهمة بما تم جدولته في خطة المشروع.

وعليه: للقيام بتحليل القيمة المُكتسبة يكون مُدير المشروع بحاجة لمجموعة بيانات كاملة حول (موازنة المشروع والجدول الزمني)

مرحلة الإغلاق هي المرحلة الختامية من المشاريع، والتي تعزف بأنها مسعى مؤقت له بداية ونهاية، مدير المشروع الناجح هو الذي يغلق المشاريع بدون أي مشاكل وأي نشاطات لاحقة لما بعد الإغلاق...

-أنواع إغلاق المشاريع:

- **الإنهاء:** الانتهاء الرسمي.
- **التمديد:** حين وجود فوائض في الميزانية دون كلفة على المانح.
- **التوسع:** هي عملية تكرار أنشطة المشروع (قد يكون في نفس المنطقة أو منطقة أخرى)، حسب التقييمات.
- **إعادة التصميم:** هو تغيير المشروع، وتغيير الأنشطة والغايات والأهداف.

-تأكد من قبول التسليمات:

تسليم المنتجات للمانحين بشكل كامل من تقارير ووثائق... إلخ، حسب العقد المُبرم، والتأكد من تسليم كافة التفاصيل المطلوبة والتأكد من قبول التسليم (بوثائق رسمية)

-إغلاق المشاريع:

• القضايا الإدارية:

- هل تم تحرير موظفي المشروع أو تم إعادة تعيينهم؟
- هل تمت أرشفة المشروع، أو تحديث الملفات حتى تاريخه؟
- هل تم تخصيص أو بيع معدات المشروع ومركباته ومكاتبه؟

• القضايا المالية:

- هل تم استلام كافة المبالغ المالية المُتفق عليها مع المانح؟
- هل تم تسهيل كافة الذمم الماليّة؟
- هل تم دفع جميع الذمم الدائنة؟

• القضايا التعاقدية:

- هل تم إغلاق كافة العقود؟
- هل قامت الجهات المانحة بمراجعة وقبول التسليمات؟

-إدارة المشاريع التنموية في ظل كوفيد ١٩:

يشكل انتشار وباء كورونا أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع التنموية وتنفيذ أنشطتها، الأمر الذي يستدعي إجراء بعض التعديلات على آليات وأدوات العمل، ويجعل من الملحّ مراعاة ما يلي:

١. في حال استمرار الأنشطة الفيزيائية يتم الالتزام بإجراءات التشغيل المعيارية المتضمنة:
 - التزام سياسة عدم اللمس (التعقيم الفوري في حالات اللمس الضروري)
 - ارتداء الكمامات
 - التباعد الاجتماعي

- استخدام المعقّمات
- ٢. من الواجب تمديد الفترة الزمنية المخصصة للأنشطة الميدانية (كالتوزيعات مثلاً) بما يتناسب مع معايير التشغيل المعيارية.
- ٣. تتحول بعض الأنشطة الجماعية إلى أنشطة فردية (مثلاً تحويل مجموعات التركيز إلى مقابلات فردية)
- ٤. تغيير آلية تنفيذ بعض الأنشطة (حسب طبيعتها) من أنشطة فيزيائية إلى أونلاين

٣. النماذج:

٣,١ نموذج مقترح المشروع

١. الملخص التنفيذي:

اسم المشروع:	
الاستهداف:	
الهدف العام للمشروع:	
مدة المشروع:	
بداية المشروع:	
نهاية المشروع:	
المبلغ المطلوب:	
النطاق الجغرافي للمشروع	

٢. الخليفة:

٣. سياق المشكلة وتحليلاتها:

٤. الهدف العام:

٥. الأهداف الفرعية:

٦. أنشطة المشروع:

الهدف الفرعي ١:
النشاط الأول: اسم النشاط
النشاط الثاني: اسم النشاط
تتضمن المرحلة إعداد المناهج التدريبية وفق التفاصيل التالية:
الهدف الفرعي ٢:
النشاط الأول:

المستفيدون
المستفيدون المباثرون:
المستفيدون غير المباثرون:

٧. المخاطر وإدارتها:

هل تتوقع ان تواجه تحديات اثناء تنفيذ المشروع وكيف سوف تتغلب على هذه التحديات

وصف عنصر المخاطرة	كيفية إدارة والتخفيف من أثره

٨. المراقبة والتقييم:

خطة المراقبة والتقييم:

#	نوع النشاط	الأدوات المستخدمة (وسائل التحقق)
١		
التقييمات المرحلية:		
١		
٢		

٩. قدرات الجهة المنفذة وخبرتها في المشاريع المشابهة:

١٠. الاستدامة (الاستمرارية):

١١. الشركاء الآخرين ودورهم ومسؤولياتهم:

١٢. الاعتبارات الإنسانية:

١٣. الميزانية:

١٤. خطة العمل:

ميزانية مشروع								
عنوان المشروع			مدة المشروع					
الجهة المنفذة			التاريخ					
فريق العمل								
1	الوصف الوظيفي	العدد	الراتب الشهري	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
1.1						100%	\$	
1.2						100%	\$	
مجموع (١)							\$	
المصاريف الأساسية (مستلزمات وأجهزة)								
2	المادة	العدد	سعر الوحدة	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
2.1						100%	\$	
2.2						100%	\$	
مجموع (٢)							\$	
التنقلات (المركبات)								
3	المادة	العدد	سعر الوحدة	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
3.1						100%	\$	
3.2						100%	\$	
مجموع (٣)							\$	
النشاط الأول: يرجى إدراج اسم النشاط								
4	المادة	العدد	سعر الوحدة	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
4.1						100%	\$	
4.2						100%	\$	
مجموع (٤)							\$	
النشاط الثاني: يرجى إدراج اسم النشاط								
5	المادة	العدد	سعر الوحدة	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
5.1						100%	\$	
5.2						100%	\$	

مجموع (٥)							\$	
6	المصاريف الإدارية							
	المادة	العدد	سعر الوحدة	التكرار	الوحدة	النسبة %	الإجمالي	الوصف
6.1						100%	\$	
6.2						100%	\$	
مجموع (٥)							\$	
المجموع النهائي							\$	

٣,٣ نموذج خطة عمل

الشهر الأول				التسليمات ذات الصلة			الحالة	نهاية النشاط	بداية النشاط	الشخص المسؤول	النشاط
الأسبوع ٤	الأسبوع ٣	الأسبوع ٢	الأسبوع ١	تاريخ التسليم من المقدم إلى المانح	تاريخ استحقاق التسليم	عنوان التسليم من المشروع					
							انتهى				النشاط الفرعي رقم ١
							انتهى				النشاط الفرعي رقم ٢
النشاط رقم ٢											
							لم يبدأ				النشاط الفرعي رقم ١
							لم يبدأ				النشاط الفرعي رقم ٢
المشتريات											
							لم يبدأ				النشاط الفرعي رقم ١
							لم يبدأ				النشاط الفرعي رقم ٢

جدول المعلومات:

اسم المشروع:	
الموقع المستهدف:	
التقرير الشهري:	
مدير المشروع:	
مكان النشاط:	
التاريخ:	

الوصف:

تفاصيل الأنشطة:

النشاط ١:

النشاط ٢:

التحديات:

التسلسل	التحدي	الإجراء المتخذ
١		
٢		

قصص النجاح:

الخطوة التالية:

التسلسل	النشاط	الوقت المخطط للانتهاء	ملاحظات
١			
٢			
٣			
٤			
٥			

دليل إدارة المشاريع التتموية



إعداد: مركز أسو للإستشارات و الدراسات الاستراتيجية
مراجعة: أوميد حج عبدو