

دورة في

إعداد المشاريع الجمعية
و إدارتها

أهداف الدورة

- تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من إدارة مشاريع الجمعية بشكل صحيح وتهيئهم للتطبيق العملي واكتساب الخبرة العملية أثناء العمل وفق أسس سليمة
- تعريف الجمعيات بالمشروعات وبمبادئ إدارتها.
- تعريف العاملين في الجمعيات بمراحل المشروع.
- تمكين الجمعية من إدارة مشاريعها وفق أسس إدارية سليمة بما يضمن تحقيق أهدافها واستمراريتها.

تبيين من الدراسات أن

67% من المشروعات فشلت لعدم وجود إدارة مشروعات، فتطبيق إدارة المشروعات يساعد مديرها على توفير الآليات و المنهجيات المستخدمة في إدارتها.

ما هي اسباب فشل المشروعات؟

60% من المشاريع تفشل بسبب عوامل بشرية

37% عدم جودة التخطيط

3% صعوبة تنفيذ الأفكار الإبداعية

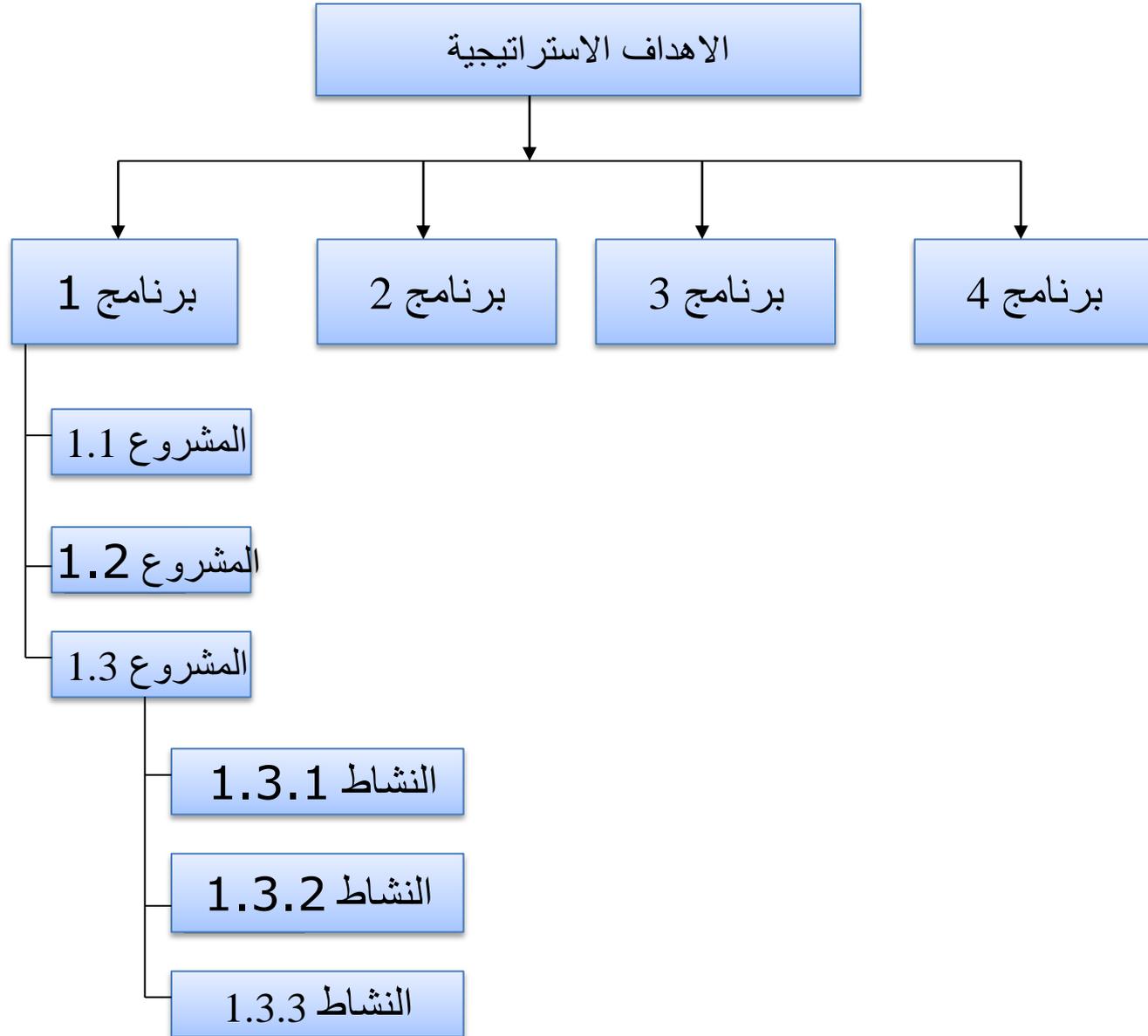
الاهداف
الاستراتيجية

البرنامج

المشروع

النشاط

مقارنة بين البرنامج و المشروع



تعريف البرنامج

عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة فيما بينها والتي تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي.

تعريف المشروع

عبارة عن مجهود يتم بذله لتحقيق متطلبات الجهة التي تطلب تنفيذه، ويتصف المشروع بأن له أهداف محددة وبداية محددة ونهاية محددة.

مقارنة بين البرنامج و المشروع

البرنامج	المشروع
هو اطار تنظيمي	هو عملية للحصول على نتائج محددة
يمكن أن يكون لفترة زمنية غير محددة	له فترة زمنية محددة
يساهم في تحقيق اهداف استراتيجية قطاعية	له اهداف محددة و قصيرة المدى
مدير البرنامج ينسق بين مدراء المشاريع المختلفة لضمان نجاح البرنامج	مدير المشروع تنحصر مسؤولياته في نجاح المشروع فقط
البرنامج يتكون من عدة مشاريع	المشروع يتكون من عدة نشاطات

خصائص المشروع

المشروع هو ثمرة عمل جماعي

- المشروع هو ثمرة مبادرة جماعية
- يسير و ينجز من قبل فريق.
- يتطلب معاضدة عدة شركاء
- يأتي استجابة لحاجيات جمهور مستهدف

المشروع هو مبادرة فريدة

- رغم اشتراك المشاريع في العديد من العمليات الجزئية إلا أن كل مشروع يتصف بالتفرد وعدم وجود مشروع مماثل له تماماً.
- تنطوي المشاريع على درجات مختلفة من المخاطرة.

المشروع متشابك

- يمكن ان يتطلب المشروع اللجوء الى كفاءات و اختصاصات متنوعة في مرحلتي الاعداد و الانجاز.
- و يستدعي معاضدة عدة شركاء و متدخلين.

المشروع محدد في الزمان و المكان

- لكل مشروع بداية و نهاية و ينجز في مكان و ظرف خصوصيين

أنواع المشاريع

1. مشاريع ربحية ، وتتضمن:

- مشاريع انتاجية
- مشاريع تجارية
- مشاريع خدمية

2. مشاريع غير ربحية ، وتتضمن :

- مشاريع حكومية
- مشاريع خيرية: فإن مشاريعها هي مشاريع توزيع هبات ومنح للمستفيدين.
- مشاريع تنموية: فإن مشاريعها غالباً ما تأخذ طابع التدريب والتأهيل.

كما تختلف تلك المشاريع بحسب:

- **حجمها:** من حيث عدد العاملين بها وميزانيتها ومدتها.
- **مصدر التمويل:** منحة مقدمة، أو جهة داعمة، تطوعية أو تمويل ذاتي.
- **الربحية:** حيث توجد مشاريع مدرة للدخل ذات طابع ربحي وأخرى لا يتوقع منها الربح.
- **المخاطر:** سواء كانت منخفضة، متوسطة أو عالية.

عوامل نجاح المشروع

- صلاحية المشروع ، اي تحديد جدوى وصلاحية المشروع اقتصاديا واجتماعيا والتأكد من توفر العناصر التالية :

1. المهارات

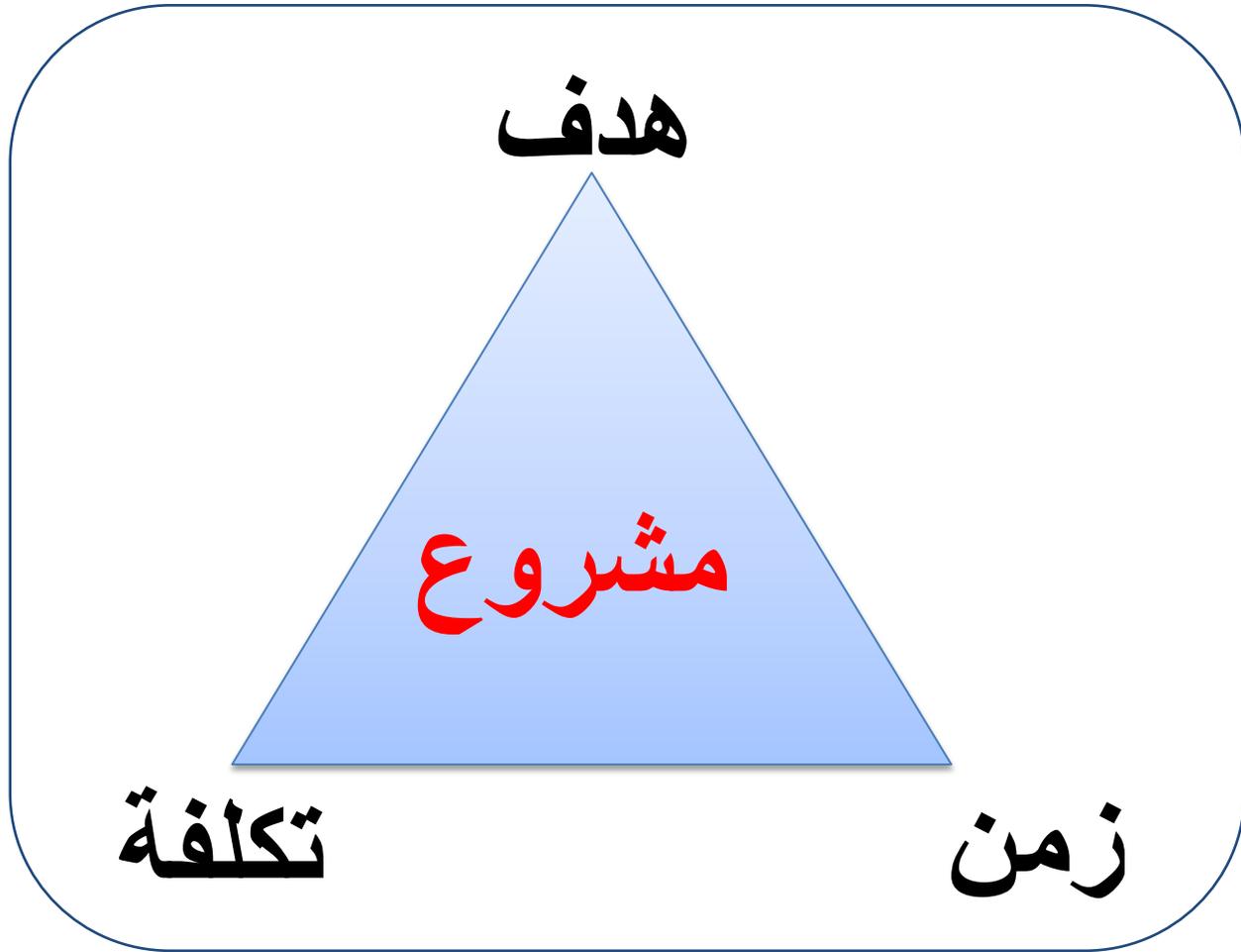
2. الأموال

3. المواد

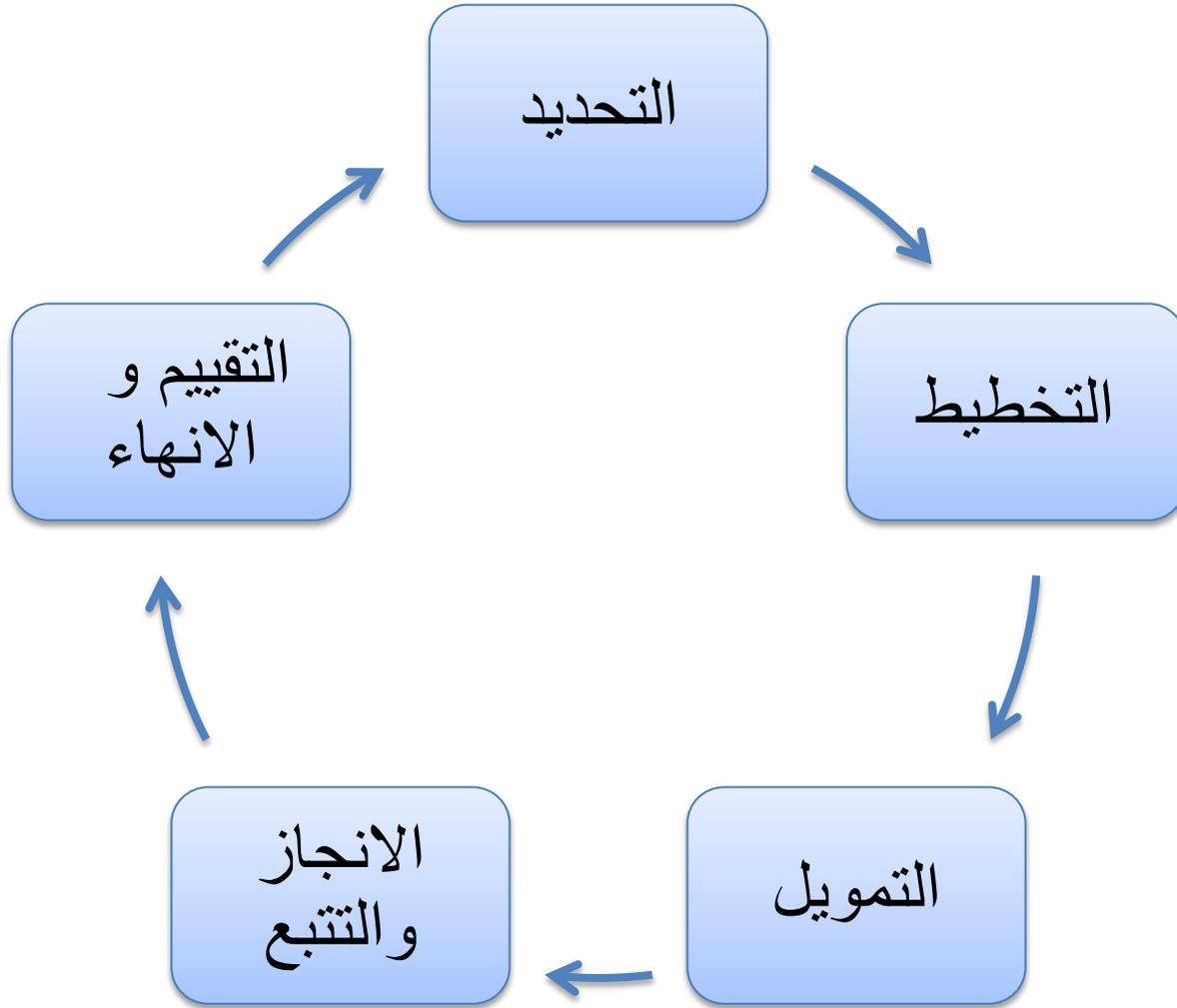
4. الآلات

5. الادارة

تعريف المشروع: Triangle O-D-C (Objectif - Coûts-Délais)



دورة المشروع



دورة المشروع: مرحلة التحديد

وتشمل هذه المرحلة عدداً من الخطوات كما يلي:

- نشأة الفكرة
- من هم المستفيدون من المشروع؟
- تحديد المشكل
- تحديد الأهداف

مرحلة التحديد: نشأة الفكرة

تتنوع المصادر التي تستنبط منها الجمعية أفكاراً للمشاريع ومنها:

- استراتيجيات الجمعية وخطتها العامة.
- إعلان الممولين عن منح لمشاريع قد تكون في مجال محدد.
- تقليد لجمعيات أخرى.
- الأشخاص الذين يزورون الجمعية لأعمال تنموية (وفود رسمية، وفود أهلية)
- المصادر العفوية لأفكار المشاريع مثل كتاب تقرأه - طفل تتحدث معه، موقف تشاهده على الطريق.....إلخ.

مرحلة التحديد: المستفيدون؟

- **المستفيدون:** هؤلاء الذين يستفيدون بأي طريقة من تنفيذ المشروع. ويمكن التمييز بين الفئات التالية:
- **المستفيدون المباشرون:** المجموعة/ أو الكيان الذي يتأثر إيجاباً ومباشرة بالمشروع، على صعيد هدف المشروع. ويمكن أن تضمّ عاملين من منظمات شريكة.
- **المستفيدون غير المباشرون:** هؤلاء الذين يستفيدون من المشروع على المدى الطويل، أي الأطفال بسبب زيادة الإنفاق على الصحّة والتعليم مثلاً.

مرحلة التحديد: تحديد المشكل

العصف الذهني

- يمثل احد اساليب التفكير الابداعي
- وسيلة أو أداة جماعية للتحليل او توليد الافكار لحل المشكلات
- تزداد فاعليته مع زيادة عدد المشاركين

العصف الذهني

• يهدف العصف الذهني الى:

– معرفة اسباب مشكلة معينة

– التعرف على وسائل تحسين المنتجات والخدمات

– التوصل الى حل مشكلة معينة

– التعرف على وسائل تحسين الاداء

خطوات العصف الذهني

- تحديد المشكلة وكتابتها بوضوح
- جمع آراء الحضور حول المشكلة.
- تسجيل الآراء والمقترحات على السبورة.
- اختيار احسن 5 آراء اتفق الجميع عليها .
- وضع المعايير لاختيار الافكار الافضل
- وضع سلم خماسي (5-0) لإعطاء كل فكرة علامة حسب تليبيتها للمعايير
- الفكرة التي تحصل على اعلى الدرجات هي الحل الصحيح للمشكلة

تحديد الأهداف الذكية SMART GOALS

S	Specific	أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعياً
T	Time	أن يكون له إطار زمني

دراسة الجدوى التمهيدية:

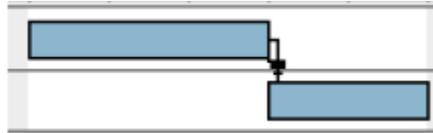
- وصف للمشروع وملخص عنه.
- أهداف المشروع.
- المشكلة التي يحلها وأهميته وكيف سيقوم المشروع بتغطية احتياجات المستفيدين.
- النتائج، المتوقع من المشروع تحقيقها.
- الهيكل التنظيمي للمشروع، " عدد العاملين في المشروع: مؤهلاتهم، خبراتهم، وقدرتهم على إدارة المشروع".
- احتياجات المشروع.
- كيفية تشغيل المشروع لنفسه وتغطية نفقاته وضمان الاستمرارية.
- كيف سيتم صرف المبالغ برشد عالي؟ في حالة مشاريع مثل التوعية.. الخ.

مرحلة التخطيط

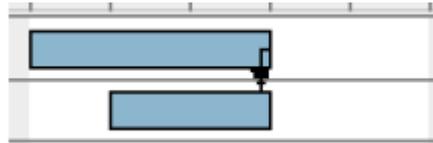
- تقسيم المشروع الى أنشطة أساسية و فرعية
- تحديد المسؤوليات
- تقدير زمن الأنشطة
- تحديد العلاقات بين الأنشطة
- تحديد المسؤولية وتقسيم العمل
- تمثيل الأنشطة و العلاقات بينها باستخدام Diagramme de GANTT
- الأنشطة الحرجة Chemin Critique

مرحلة التخطيط

- نهاية بداية (FD)

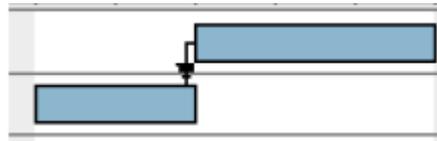


- نهاية نهاية (FF)



مرحلة التخطيط

- بداية نهاية (DF)



- بداية بداية (DD)



مرحلة التخطيط

Nom de la tâche	Durée	Prédécesseur	Relation
T1	3j	-	
T2	1j	T1	FD-1
T3	4j	T2	FD+2

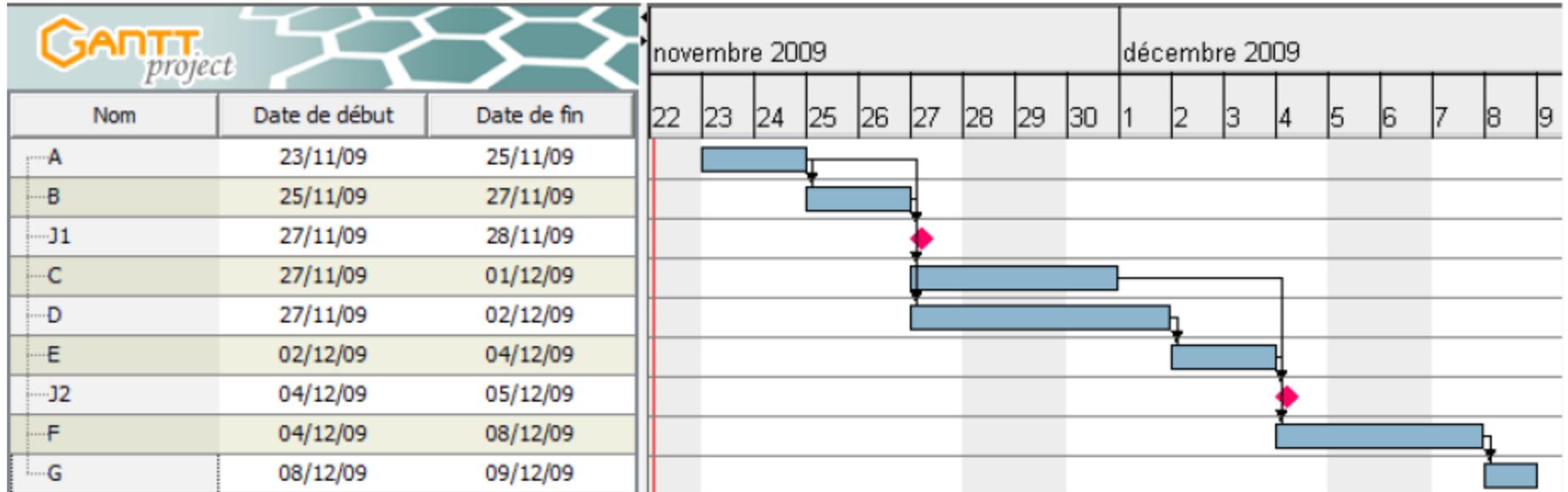


مرحلة التخطيط

- تقسيم المشروع الى أنشطة أساسية و فرعية

N° Tâche	Nom de la tâche	Prédécesseur	Durée
1	A		2j
2	B	A	2j
3	C	B	5j
4	D	C	6j
5	E	C	2j
6	F	E	4j
7	G	F	1j

مرحلة التخطيط



مرحلة التخطيط

النشاط الحرج هو النشاط الذي لو حدث به تأخير أثناء التنفيذ فإنه يؤدي إلى تأخير المشروع كله بنفس المقدار

المسار الحرج هو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهاية المشروع، وهو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي. على هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة على هذا المسار.

مرحلة التخطيط

- السماح على كل أنشطة المسار الحرج = صفر .
- مجموعة أزمنة المسار الحرج = زمن المشروع .
- يمثل المسار الحرج أقل زمن يمكن أن يتم فيه المشروع .
- المسار الحرج يمر بأول نقطة في المشروع (بداية المشروع) وآخر نقطة في المشروع (نهاية المشروع) .
- المسار الحرج خط مستمر وغير متقطع .
- أى تأخير وحدة زمنية واحدة في أى أنشطة المسار الحرج يؤدي إلى تأخير المشروع .
- يمكن أن يوجد أكثر من مسار حرج واحد في الشبكة
- تكلفة المشروع = تكلفة جميع الأنشطة وليست تكاليف المسار الحرج فقط

تقصير زمن المشروع

- يفرض المالك أحيانا بالعقد على المقاول انجاز المشروع في فترة أقل من الفترة المحسوبة في مرحلة الجدولة و الا سوف يتعرض المقاول الى دفع غرامات التأخير،
- أحيانا يطلب المالك من المقاول أثناء انجاز باقي المشروع بحيث يكون زمن انهاء المشروع أقل من الزمن الذي نص عليه العقد،
- أحيانا يضطر المقاول الى انهاء المشروع في فترة أقل تجنباً لظروف مناخية،
- أحيانا يضطر المقاول الى انهاء المشروع وذلك ليتفرغ لتنفيذ مشروع آخر أو قبل انقضاء السنة المالية لتحصيل مستحقاته المالية،
- أحيانا يضطر المقاول الى انهاء المشروع في فترة أقل و ذلك لتحصيل حوافز من المالك
- يضطر المقاول الى ضغط زمن المشروع وذلك بهدف تسليم أجزاء من المشروع في توقيتات محددة،

أسلوب ضغط زمن المشروع

يوجد طريقتان :

- تعديل العلاقات بين الأنشطة في بعض مواضع من الشبكة و ذلك ببحث امكانية تتابع الأنشطة بطريقة أخرى توفر بعض الوقت وبالتالي تقصر من طول المسار الحرج.
- خفض طول المسار الحرج عن طريق الخفض في زمن بعض الأنشطة الواقعة على المسار الحرج للشبكة .
 - وضع بعض الأنشطة الحرجة على التوازي
 - تقسيم بعض الأنشطة الحرجة لمقاولي الباطن *Sous-traitance*

تكلفة المشروع

يتم تقسيم تكلفة المشروع إلى جزئين أساسيين :

• تكلفة مباشرة .

• تكلفة غير مباشرة .

1- التكلفة المباشرة : هي تكلفة تنفيذ نشاطات المشروع والمنصوص عليها في رسومات ومستندات المشروع وهي تكلفة الموارد الواجب توفيرها لتنفيذ هذه النشاطات وهي :

○ مواد خام .

○ عمالة .

○ معدات .

○ مقاولى الباطن Sous traitance .

○ تكاليف أخرى .

تكلفة المشروع

وهذه التكلفة لا يدخل فيها المصاريف المتعلقة بالإشراف على تنفيذ الأعمال

2- التكلفة الغير مباشرة :

- هي المصاريف التي لا يمكن تفاديها للإشراف على الأعمال وتسهل تنفيذها ، ويمكن أيضاً إطلاق عليها مصطلح "المصاريف الإدارية والعامة" وهي عادة ما تكون ثابتة خلال فترة تنفيذ المشروع .

فترة الاسترداد

صافي التدفق النقدي	التدفق النقدي	السنة
-1000	-1000	0
-500	500	1
-100	400	2
100	200	3
300	200	4
400	100	5

السنة الأخيرة لصافي التدفقات السلبية + (القيمة المطلقة لصافي التدفقات في تلك السنة / التدفق النقدي في السنة اللاحقة)

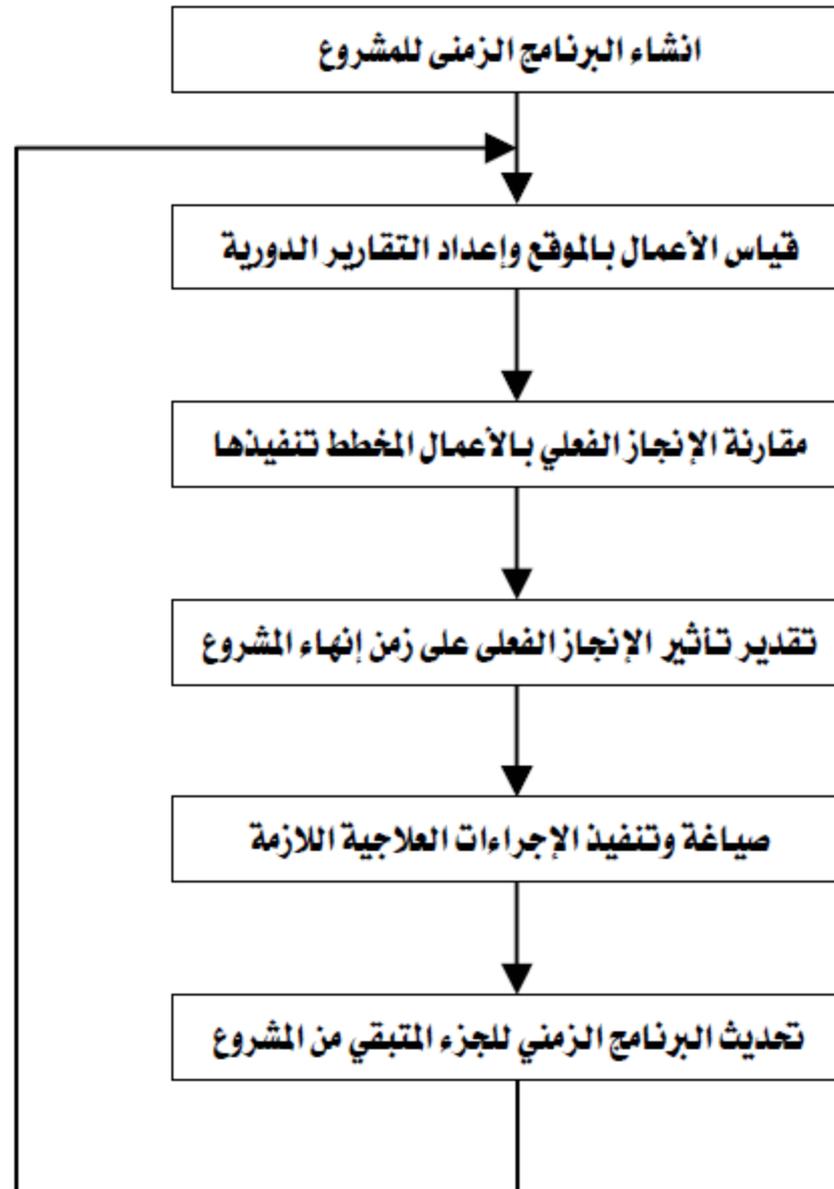
$$\text{فترة الاسترداد} = 2 + (200 / 100) = 2.5 \text{ سنة}$$

دورة المشروع: مرحلة التمويل

- تحديد التمويل الذاتي
- الاتفاق مع الشركاء حول مساهمة كل منهم في تمويل المشروع
- تقديم طلب الى هياكل التمويل العمومية (مؤسسات عمومية، ولاية، بلدية...) او الخاصة (منظمات، مؤسسات في إطار الشراكة أو الإستشهار...) على النطاق الداخلي أو الخارجي

دورة المشروع: مرحلة الانجاز

- في هذه المرحلة يتم استعمال الموارد المتفق عليها و المبرمجة لتحقيق الأهداف الخصوصية و العامة
- تقتضي هذه المرحلة ابرام العقود (دراسات، مساعدة فنية، تزود، خدمات)
- تتطلب توفر كفاءات خصوصية لدى مدير المشروع (التفويض / الاشراف / التواصل / التصرف في المواد البشرية / القدرة على الخطابة).
- عند توزيع المسؤوليات الاخذ بعين الاعتبار ضرورة تقديم تضحيات من قبل المشاركين في انجاز المشروع.
- المطلوب من الاعضاء المشاركين في انجاز المشروع التخلي وقتيا عن اوقات فراغهم و انشطتهم الترفيهية الى غاية بلوغ المشروع الى نهايته و الى غايته
- يخضع تقدم انجاز المشروع تلى متابعة منتظمة تمكن من تصويب المسار في اتجاه تدعيم حظوظه في بلوغ الاهداف.
- عند الانتهاء من هذه المرحلة يتخذ القرار في ختم المشروع او التمديد فيه.



المتابعة

- كيف أحصل على هذه المعلومات التي تمكن من التحقق من سير المشروع نحو تحقيق النتائج؟

- من خلال التقارير و الزيارات الميدانية ، حيث يقوم الممول بمتابعة التقدم و قياس الأداء .

عملية المتابعة تهدف إلى التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا و بخاصة تلك التي تتعلق ب :

– الفترة الزمنية المحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع

– التكلفة

– الجودة

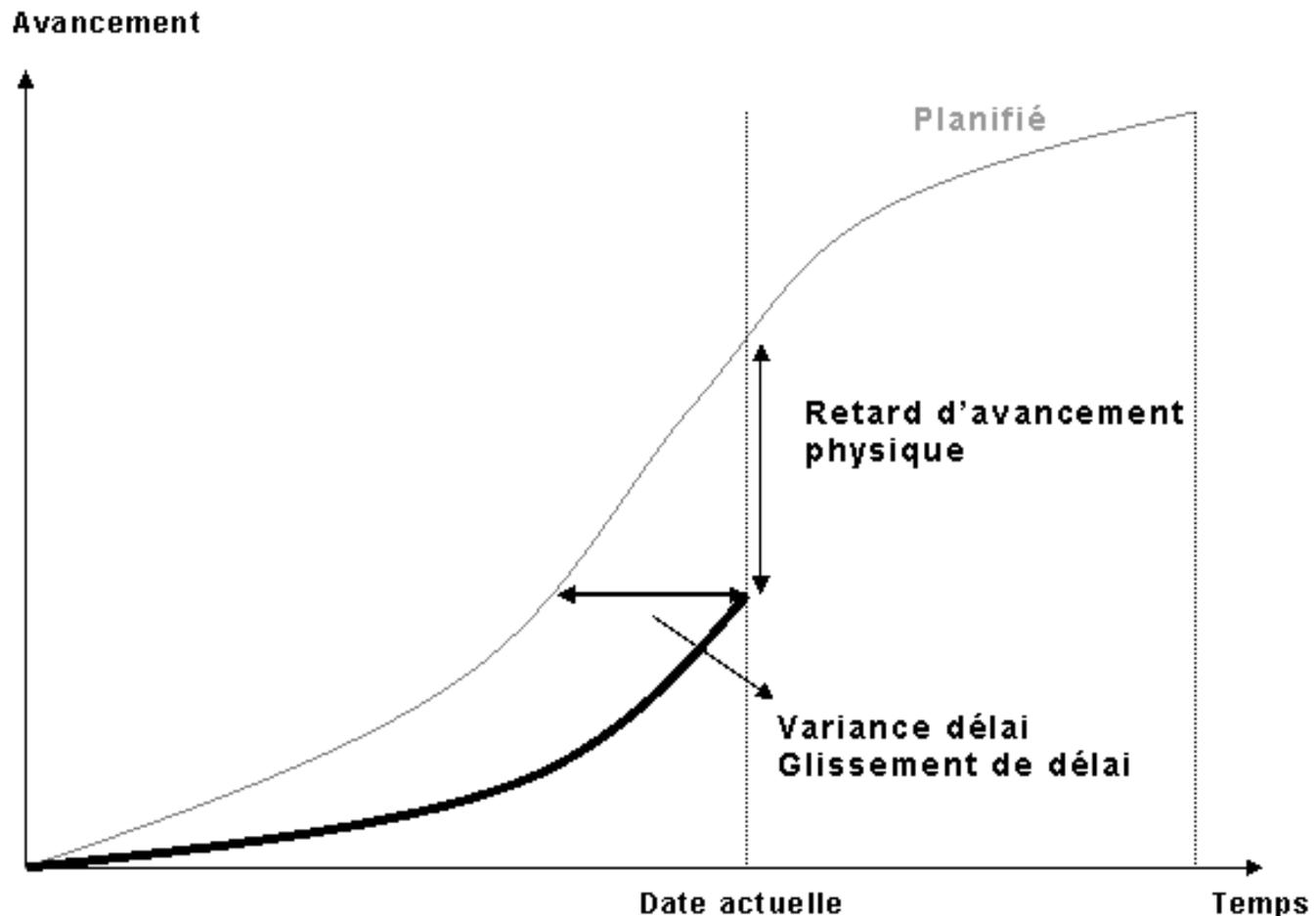
المتابعة: الرقابة على زمن المشروع تقرير أسبوعي لسير الأعمال

النشاط	الموارد البشرية	المدة	نسبة الانجاز المقدره	نسبة الانجاز الفعلية	حالة النشاط
A		5	100%	100%	انتهى
B		2	100%	100%	انتهى
C		3	100%	100%	انتهى
D		3	100%	100%	انتهى
E		6	100%	100%	انتهى
F		2	100%	25%	لم ينتهي بعد
G		3	100%	20%	لم ينتهي بعد
H		3	33%	0%	لم يبدأ بعد
I		2	0%	0%	لم يبدأ بعد
J		2	0%	0%	لم يبدأ بعد
K		5	0%	0%	لم يبدأ بعد

المتابعة

الانشطة	الرقم	أيام العمل																																
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦							
شراء وتوريد الخوازيق	١٠	█																																
الحفر	١٥	█		⋯→																														
تصنيع الشدات الخشبية	٢٠	█			⋯→																													
شراء وتوريد حديد التسليح	٢٥	█			⋯→																													
دق الخوازيق	٣٠					█																												
تكسير رؤوس الخوازيق	٣٥																																	
تركيب الشدات الخشبية	٤٠																																	
تركيب حديد التسليح	٤٥																																	
صب الخرسانة	٥٠																																	
فك الشدات الخشبية	٥٥																																	
عزل الخرسانة	٦٠																																	
أيام التقويم		١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٨	٢٩	٣٠	١	٢	٥	٦	٧	٨	٩	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٩							
		June														July																		

المتابعة : courbe en S d'avancement



المتابعة

الإجراءات العلاجية

- عند حدوث تغيرات جوهرية في توفير المواد
- عند اكتشاف بعض الأنشطة المستقبلية تم حساب زمنها بضالة شديدة
- عندما يحتاج المشروع الى تغيير في العلاقات بين الأنشطة

تحديث البرنامج الزمني

- اضافة الأنشطة الجديدة
- الأنشطة التي يجب حذفها من البرنامج الأصلي
- التغيير في ترتيب تنفيذ الأنشطة
- تعديلات على زمن الأنشطة التي لم تبدأ بعد

المتابعة: الرقابة على تكلفة المشروع

حالة النشاط	التكلفة الفعلية	التكلفة المقدرة	نسبة الانجاز الفعلية	نسبة الانجاز المقدرة	المدة	الموارد البشرية	النشاط
انتهى	60	60	100%	100%	5		A
انتهى	500	500	100%	100%	2		B
انتهى	300	300	100%	100%	3		C
انتهى	400	400	100%	100%	3		D
انتهى	1 200	1 200	100%	100%	6		E
لم ينتهي بعد	56	225	25%	100%	2		F
لم ينتهي بعد	220	1 100	20%	100%	3		G
لم يبدأ بعد	0	120	0%	33%	3		H
لم يبدأ بعد	0	750	0%	0%	2		I
لم يبدأ بعد	0	800	0%	0%	2		J
لم يبدأ بعد	0	980	0%	0%	5		K

المرحلة إنهاء المشروع

الهدف: العمل على الاستفادة من نتائج التقييم كدراسة حالة تستخدمها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع جديدة والتي يجب أن تشمل :

1. إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية و تسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة

وهنا يجب مراعاة الآتي:

– الانتباه لزمان انتهاء المشروع بحيث لا تصرف أي مبالغ مالية بعد الوقت المحدد لإنهاء المشروع وبحسب العقد الموقع

المرحلة إنهاء المشروع

- أن تحتوي التقارير النهائية على تفاصيل الأنشطة ، تقارير التقييمات النهائية و التحديات

- التأكد من الداعم فيما إذا كان لديه نموذج محدد للتقارير الفنية و المالية.

2. أرشفة وثائق المشروع: يفضل أن تتم الأرشفة يدوياً و آلياً. ويجب أن تحتوي الملفات على الآتي:

- العقود.
- الخطط.
- التقارير
- المراسلات.

المرحلة إنهاء المشروع

- محاضر الاجتماعات.
- قوائم التواصل.
- النماذج المستخدمة مثل نموذج الاستثمارات، الكشوفات،.... إلخ وكلاً بحسب نوعية المشروع.
- التوثيق الإعلامي مثل: الإعلانات، المواد التعريفية عن المشروع، صور عن المشروع.

3. إجراء تقييم نهائي للمشروع والتأكد من أن المشروع تم انتهاءه في ظل المحددات الرئيسة (زمن- تكلفة- جودة) وأن المشروع حقق الأهداف و النتائج المرجوة،

المرحلة إنهاء المشروع

تكمُن أهمية التقييم في أنك:

- إذا لم تقس النتائج، لا يمكنك التمييز بين النجاح وال فشل.
- إذا لم تستطع رؤية النجاح، لا تستطيع مكافأته.
- إذا لم تستطع مكافأة النجاح، فمن المحتمل أنك تكافئ الفشل.
- إذا لم تستطع رؤية النجاح، لا تستطيع التعلم منه.
- إذا لم تستطع تمييز الفشل، لا تستطيع تصحيحه.
- إذا استطعت بيان النتائج، يمكنك كسب مساندة الجمهور.

أفضل الممارسات في إدارة المشروع التي تحقق العمل الجمعياتي

- أن تكون أنشطة المشروع مترابطة ومتكاملة.
- أن تسعى جميع مشاريع الجمعية لتمكين المستهدفين من الاعتماد على أنفسهم.
- أن تحقق جميع مشاريع الجمعية أهداف ورسالة ورؤية الجمعية.
- مبتكرة ومتنوعة ومتطورة وقابلة للنمو والتطور والتوسع نابعة من احتياجات المستهدفين.
- يتم إشراك المستهدفين في جميع مراحل المشروع بما يمكنهم من الاعتماد على ذاتهم.

أفضل الممارسات في إدارة المشروع التي تحقق العمل الجمعياتي

- اتباع أفضل الممارسات الإدارية لإدارة المشروع بما يلائم قدرات المؤسسة، ويحقق الاستقرار الإداري، ويضمن عدم تفرد القائد بالقيادة واتخاذ القرار.
- تحويل إدارة المشروعات إلى نظام داخل الجمعية
- تزويد مسئولي إدارة المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المشروع.