



# خطوات أولية لإعداد المشاريع التنموية

## كراسة تطبيقية لأغراض التدريب

جمع وإعداد وترتيب :

طارق بن محمد السلطان

المختص بالمشاريع التنموية

الإصدار ١,٦

## أولا/ الفكرة والدافع :

المشاريع الخيرية  
والتنموية  
لا تخلو من كونها  
إما حاجة قائمة أو  
فرصة قادمة!

ابحث عن الدافع والمحرك للمشروع، وغالبا لا يخرج من كونه إما:

١- فرصة متاحة يمكن اغتنامها والإفادة منها .

٢- مشكلة موجودة وحاجة قائمة .

وعلى كل حال فأنت في المشروع ستصل في النهاية لأحد شيئين : (خدمة) أو (منتج) .

عبّر عن المشكلة والحاجة وشواهدا	عبّر عن الفرصة وشواهدا
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

لاتنس أن تصنيف برادشو يعتبر أداة فعالة إذا تم تأكيد معلوماتها عبر أكثر من مصدرين



هل تملك المبررات (المسوغات) الكافية لتقنعنا بما ذكرته سابقا في الدافع للمشروع؟  
تستطيع ذلك عن طريق :

- ١- جمع البيانات الثانوية، الكمية، النوعية
- ٢- تصنيف برادشو الرباعي للاحتياجات المجتمعية .

<p>هل تملك أي معايير دولية أو محلية بخصوص المشكلة؟ ما موقع المجتمع المستهدف من حدود هذه المعايير؟</p>	<p>سجل البيانات الثانوية التي استطعت الوصول لها، وما مصدرها ؟ هيئة الإحصاءات، الوزارات، المنظمات الشبيهة، المنظمات الدولية..</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>هل توجهت بنفسك أو فريق العمل إلى مجتمع المشروع؟ ماذا لاحظتم؟</p>	<p>هل قابلت المستفيدين؟ إن كان نعم ، ماذا قالوا ؟</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



جمع البيانات

## جمع البيانات للمشروع..



ورشة تصميم المشاريع التلموية

ماهي البيانات الأخرى التي تحصلت عليها من المصادر ؟			
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
أكمل كتابة أسئلة (مقابلة شخصية / مجموعة تركيز / ورشة عمل) بخصوص مشروعك، وضح لمن ستوجه الأسئلة ؟			
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
	العدد المستهدف المتوقع		المستهدف بالأسئلة

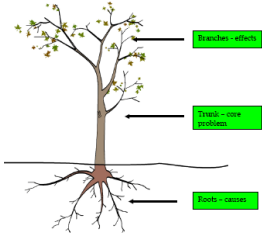
بنهاية المرحلة؛

(١) اكتب القضية محددة وواضحة المعالم ، فلا تكتف مثلا بقولك: قضيتنا هي "الطلاق" ، "التفحيط" أو "تعنيف الأطفال" ، إلخ ... بل حاول أن تصف المشكلة والفئة التي تعاني منها، ونطاقها الجغرافي أو العمري أو الزمني..  
فتقول مثلا: زيادة ظاهرة التفحيط بين شباب المرحلة الثانوية في حي الحمراء بمدينة الرياض أثناء الاختبارات النهائية.  
(٢) أبرز هذه القضية عبر حقائق وأرقام وإحصاءات وحوادث حقيقية ومحسوبة ذات مرجعية. إن قدرتك على رصد هذه القضية وإبرازها سيمثل دعما لك لاتخاذ قرار بتبني مشروعك.

اكتب المشكلة محددة المعالم	..... ..... .....
الفئة المستهدفة	.....

أ/ تحليل المشكلة :

بعدها تم جمع بيانات متنوعة عن "المشكلة" يمكننا تحليلها لنعرف مدى تعقيدها ، ومسبباتها ، وأثارها .  
**تستطيع ذلك عن طريق :** استخدام نموذج (تحليل شجرة المشكلات ) كما في الأسفل ، ارسم العلاقة بين الأسباب.  
 بعد إكمالها راجع المسببات الواردة في أسفل الشجرة، وابحث عن الأدوار التي تستطيع منظماتك القيام بها.



Three dashed rectangular boxes arranged horizontally, intended for writing the effects of the problem.

الأثار

A large rounded rectangular box with a green border, intended for writing the core problem.

المشكلة

Three rows of dashed rectangular boxes arranged horizontally, intended for writing the causes of the problem.

الأسباب

ب/ تحليل البيئة عبر أداة (SWOT) :

عناصر القوة في المنظمة تجاه المشكلة	عناصر الضعف في المنظمة تجاه المشكلة
..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....
الفرص المتاحة	التحديات والمخاطر المحيطة بالمشروع
..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

ويمكنك من خلال تحليل (SWOT) القيام بالتالي على الأقل:

- ١- تعظيم عناصر قوتك باستثمار الفرص المتاحة.. وقد تجد في هذين العنصرين فرصتك (البناء على الأصول).
- ٢- تقليص عناصر ضعفك باستثمار نقاط القوة والفرص كلما أمكن ذلك.

بنهاية هذه المرحلة :

- ١- تكون مسببات المشكلة واضحة ومحددة ، ثم يستطيع فريق العمل تحديد المجالات التي سيعمل عليها وفق قدرات المنظمة.
- ٢- تستطيع صياغة أهداف المشروع بطريقة سهلة بواسطة الصياغة الإيجابية للتعبيرات الواردة في شجرة المشكلات على مستوى (الأثار).



## رابعاً / تحليل أصحاب المصلحة :

تفشل بعض المشاريع بسبب عدم الإشراف الفعال لأصحاب المصلحة، تذكر أن أصحاب المصلحة هم كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلباً أو إيجاباً. وتستطيع رصدكم إما بالعصف الذهني أو التحليل والمناقشات المتعمقة، الآن ابدأ برصد أصحاب المصلحة في النموذج الخاص التالي:

صاحب المصلحة	الاحتياجات	كيف سيتأثرون بالمشكلة	استراتيجية التعامل معهم
(يتم تحديد الفئة) قد تكون وزارة، مانح، مستفيد ،	ماذا يريد منا ؟ ماذا يتوقع منا ؟	ما انعكاس المشروع عليه ؟	كيف سنستجيب لاحتياجاتهم؟ كيف نعالج تأثيره السلبي بالمشروع ؟ كيف نستثمر تأثيره الإيجابي بالمشروع؟

تذكر أن هذا مخرجات هذا النموذج قد تنعكس في جوانب المشروع (سياسات عمل، أنشطة، مستهدفات ، مخرجات .. إلخ)

خامسا/ إدارة المخاطر :

لا تغفل عن حصر المخاطر المحيطة بالمشروع، ويمكنك الحصول عليها عن طريق سجلات المشروع في السنوات الماضية أو عبر جلسات العصف الذهني، ومجموعات التركيز وتحليل المشروع. لا تدخر وسعا في التأمل والنظر وإعادة النظر، وليكن ذلك عبر زوايا مختلفة (المنح، الجهات الرسمية، حوكمة المشروع، فريق العمل، المستفيدون، التمويل، الطقس، البيئة المحيطة، ...). وبعد ذلك قم بالتالي :

(١) اسرد قائمة بالمخاطر الواردة .

(٢) قيّمها عبر متغيرين:

a. (الاحتمالية) : ما احتمال وقوعها.

b. (الأثر): لو وقعت ما حجم تأثيرنا بها ؟

(٣) اجعل هذا التقييم على مقياس خماسي واضرب المتغيرين ببعض.

الخطورة	الاحتمالية (٥-١)	الأثر (٥-١)	المجموع	الأولوية	الإجراء

أعلى العناصر (الأولوية الأكبر) اجعل لها خطة للتعامل معها ، وأسندها إلى شخص ، وتابعه دوريا فيها، يمكنك الاستفادة من النموذج التالي:

الخطورة	المسؤول	الإجراء	تكرار المتابعة

وهذا النموذج يمكن إدماجه في الخطة التنفيذية للمشروع . ويمكنك -كما في الأعلى - إضافة خانة جديدة متعلقة بالدروس المستفادة مما يحدث خلال المشروع أثناء التعامل مع هذه الخطورة، لرصد مدى فعالية الإجراء المتخذ والظروف المحيطة به في حينه، ليكون هذا سندا لنا في المستقبل حين إعادة تنفيذ المشروع أو التخطيط لمشاريع أخرى .

سادسا/ تصميم الإطار المنطقي ومنطق التدخل :

يعتبر الإطار المنطقي واحدا من أهم الأدوات التي ترسم ملامح المشروع بشكل واضح، وبصورة يمكن الاتفاق المبدئي من خلاله على المشروع والحصول على الموافقات الأولية، مما يدفع للانطلاق في باقي مراحل المشروع. للعمل على الإطار المنطقي؛ تحتاج بياناتك السابقة التي جمعتها، وإلى شجرة المشكلات، وغيرها، لتصيغها في داخل هذه المصفوفة الرباعية (4 × 4). وتحتاج إلى استمرار مشاركة بعض فريق العمل معك فيها للتأكد من فعاليتها، وترباطها.. فنجاحك فيها سيسهل عليك أموراً كثيرة متعلقة بالتخطيط والتقييم والرصد والمتابعة.

الفرضيات	مصادر الإثبات	المؤشرات	وصف المشروع
×	(٩) مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير عنها بما في ذلك من؟ ومتى؟ وكيف؟ وبأي تكرار؟	(٨) قياس مدى المساهمة في الهدف العام ويستخدم خلال التقييم غير أنه غالبا لا يستفيد المشروع بحد ذاته من محاولة جمع تلك المعلومات.	<b>Goal / الهدف العام</b> الأثر التنموي العام الذي يساهم فيه المشروع على الصعيد الوطني أو القطاعي..
فرضيات (عناصر خارجة عن سيطرة إدارة المشروع) قد تؤثر على العلاقة بين النتيجة والهدف.	مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير عنها بما في ذلك من؟ ومتى؟ وكيف؟ وبأي تتابع؟	تساعد في الإجابة على سؤال: كيف سنعرف أن الهدف تحقق؟ ينبغي أن تتضمن بعض التفاصيل المناسبة حول النوعية، الكمية، والفترة الزمنية	<b>Outcoms / العوائد</b> النتيجة المتوقعة في نهاية المشروع بمجموع كل المخرجات، وبصورة خاصة المنافع التي يتوقع أن تحصل للمجموعات المستهدفة
فرضيات (عناصر خارجة عن سيطرة إدارة المشروع) قد تؤثر على العلاقة بين النتيجة والهدف.	مصادر المعلومات والوسائل المستخدمة في جمعها ورفع التقارير عنها بما في ذلك من؟ ومتى؟ وكيف؟ وبأي تتابع؟	تساعد في الإجابة على سؤال: كيف سنعرف أن النتائج تمت؟ ينبغي أن تتضمن التفاصيل المناسبة حول النوعية، الكمية، والفترة الزمنية	<b>Output / المخرجات</b> النتائج المباشرة/ الملموسة كالسلع والخدمات والمنتجات التي يؤمنها المشروع
ليس بالضرورة تعبئة هذه الخانة	تتضمن هذه الخانة أحيانا ملخصا عن التكاليف/الميزانية	تتضمن هذه الخانة أحيانا ملخصا عن الموارد/الوسائل، ويمكنك جعلها مؤشرات كالسابق	<b>Activities / الأنشطة</b> المهام (برامج العمل) الذي ينبغي إنجازها بغية الوصول إلى النتائج المقررة (اختياري)

الفرضيات	مصادر الإثبات	المؤشرات	وصف المشروع
×			(١) الهدف العام
			(٢) الغايات / العوائد
			(٣) المخرجات
×			(٤) الأنشطة

بعد هذه المرحلة المفترض أن الصورة الكلية اكتملت ، فاملأ الجدول التالي وفقا لما سبق :

	اسم المشروع
	الهدف العام
عن طريق عكس شجرة المشكلات وتحويلها إلى شجرة الأهداف :	الأهداف التفصيلية
- ١	
- ٢	
- ٣	
	الفئة المستهدفة
- ١	
- ٢	
- ٣	مبررات المشروع
- ٤	
- ٥	

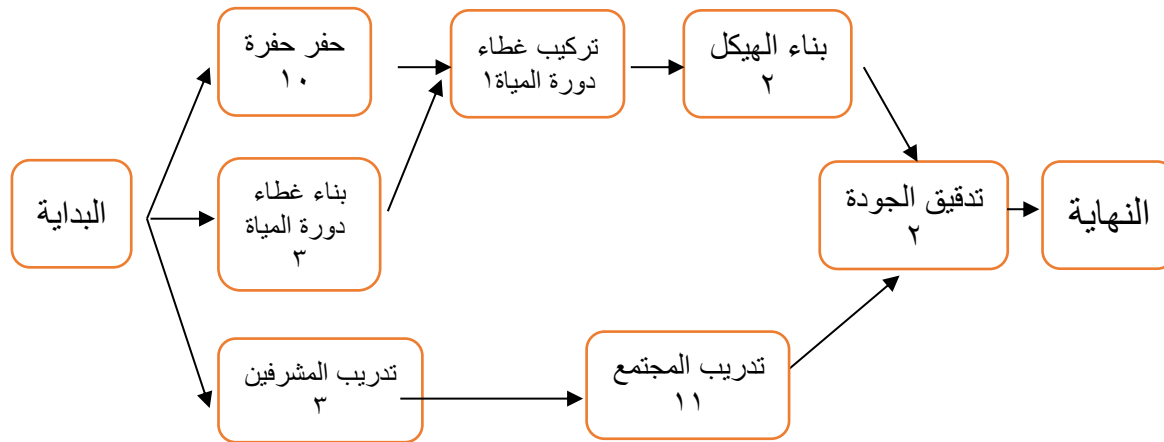
مؤشرات المشروع على مستوى الغايات والعوائد	١- ٢- ٣-
---	----------------

### سادبعا/ تجزئة المهام وتحديد الأنشطة والزمن :

عن طريق جلسات العصف الذهني ، وتحليل منطق التدخل ؛ ونواتج المصفوفات والجدول الأخرى تستطيع الوصول إلى المهام والأنشطة التي ستعتمدها في المشروع . استخدم أسلوب (تجزئة المهام WBS) لتفتيت المهام الكبيرة إلى أصغر منها بحيث تتمكن من إدارتها. وقدّر الزمن المطلوب لكل نشاط. يمكنك استخدام أسلوب التقديرات الذاتية المبنية على الخبرة والمتوسطات، وعند الاختلاف والتباين في تقدير الزمن اعتمد طريقة بيرت للوصول إلى التقدير المناسب، ويمكن حسابها عبر المعادلة التالية :

$$= (\text{الزمن المتفائل} + (\text{الزمن المثالي} \times 4) + \text{الزمن المتشائم}) / 6$$

تذكر أن **المسار الحرج** هو قيد زمني لا يمكن تنفيذ المشروع في مدة أقل منه ، ويساوي مجموع أطول مسار "زمنيا" بين بداية ونهاية المشروع. اجتهادك في هذه المرحلة سيمكنك من كتابة خطة تنفيذية وزمنية محكمة ورائعة .. لا تستهن بها أبدا، كما أن هذه المرحلة ستعينك على تحديد هيكل المشروع المناسب وحجم الموارد المطلوبة.



### ثامنا : صناعة خطط المشروع :

بوصولك إلى هذا الحد صار لديك كافة التفاصيل التي تمكنك من صناعة خطط المشروع .

ستحتاج على الحد الأدنى إلى:

أ- الخطة التنفيذية.

ب- الزمنية (مخطط جانتي).

ت- خطة التدفقات النقدية.

في **الخطة التنفيذية**؛ أنت تحتاج أن تجيب على خمسة أسئلة لكل نشاط: ( ماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ بكم؟)، وبطبيعة الحال تستطيع أن تزيد التفاصيل لتحصل على تحكم أعلى ووضوح أكبر. يمكنكم الاستعانة بالنموذج الموزع على المتدربين في الدورة التدريبية ، ولاحظ أن تفاصيل خطة المشروع تتناسب وحجم التعقيد فيه والشراكات والموارد المتعلقة به .

في **الخطة الزمنية**؛ تنبه إلى أهمية تحديد وترتيب الأنشطة المتتابعة والمتزامنة ولمعرفة الأعمال الاعتمادية والأعمال المستقلة بذاتها ؛ وذلك لضغط الجدول الزمني، وإدارة الموارد المختلفة في المشروع بطريقة أكثر كفاءة. وبالتالي سيمثل لك ذلك نقطة قوة في التحكم بالقيود الثلاثية في مشروعك ( الزمن، الكلفة، النطاق)، وعدم الوقوع في مصيدة التعثرات المختلفة المحيطة بك.

في **خطة التدفقات النقدية** ؛ تستطيع معرفة كم تحتاج ؟ ومتى تحتاج؟ حتى تتحكم في مواردك بطريقة صحيحة ومنطقية ، كما أنها ستساهم في معالجة قيد (التكلفة) حتى لا تقع في الحرج مع الموردين أو المستفيدين أو حتى المانح نفسه، بل وتستطيع عن طريق هذه الخطة مفاوضة المانح على حجم الدفعات وتوقيتها وفقا للخطة المقترحة.



املاً النموذج المبسط للخطة التنفيذية :

النشاط	المسؤول	عدد ونوع المستهدفين	التاريخ	التكلفة	ملاحظات التنفيذ
مرحلة الإعداد للمشروع:					
- ١					
- ٢					
- ٣					
- ٤					
- ٥					
- ٦					
- ٧					
مرحلة تنفيذ المشروع :					
- ١					
- ٢					
- ٣					
- ٤					
- ٥					
- ٦					
- ٧					
- ٨					
- ٩					
- ١٠					
- ١١					

النشاط	المسؤول	عدد ونوع المستهدفين	التاريخ	التكلفة	ملاحظات التنفيذ
-١٢					
-١٣					
-١٤					
-١٥					
-١٦					
-١٧					
-١٨					
-١٩					
-٢٠					
-٢١					
-٢٢					
-٢٣					
-٢٤					
-٢٥					
مرحلة الإغلاق والانتقال					
-١					
-٢					
-٣					
-٤					
-٥					
-٦					
-٧					

املاً النموذج المبسط للخطة التنفيذية :

تفصيل المدى الزمني (يوضح : أشهر أو أسابيع أو أيام ) ، ويبين عليها الاعتمادية إن وجدت												الأنشطة
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

تفصيل المدى الزمني (يوضح : أشهر أو أسابيع أو أيام ) ، ويبين عليها الاعتمادية إن وجدت												
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الأنشطة

تستطيع إدراج أشياء إضافية في الجدول الزمني من قبيل (مواعيد إصدار التقارير الدورية، اجتماعات فريق العمل، الزيارات الإشرافية والمتابعات، .. وغيرها) بحسب الحاجة.



تاسعا : خطة الرصد و التقييم:

تستطيع بناء خطة الرصد والتقييم على الإطار المنطقي وفق النموذج التالي، قم بتعبئته بشكل مناسب:

المستخدمين	تكرار الجمع	من يجمع	أساليب جمع البيانات	مصادر البيانات	المؤشرات	التسلسل الهرمي
						الهدف
						الغايات
						المخرجات
						الأنشطة

وتذكر أنه مشروعك ليس هو فقط ما ورد في الإطار المنطقي ، ولذلك راجع جميع الفروع المعرفية ذات العلاقة ، وضع الخطة المناسبة للتقييم والمتابعة :

المستخدمين	التكرار	المسؤول	عملية المراقبة	الفرع المعرفي
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم المساهمة في الفوائد والنتائج الموضحة في الإطار المنطقي</li> </ul>	١. إدارة التسويق
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم حالة النطاق</li> </ul>	٢. إدارة النطاق
			<ul style="list-style-type: none"> <li>مراقبة الجدول الزمني</li> </ul>	٣. إدارة الوقت
			<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس تحليل القيمة المكتسبة</li> </ul>	٤. إدارة النفقات
			<ul style="list-style-type: none"> <li>مراقبة إدارة العقود</li> </ul>	٥. إدارة المواد
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير أداء الأفراد</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تتبع أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير حالة سلسلة الأمداد</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تتبع المخاطر، المسائل والتغيير</li> </ul>	٦. إدارة المخاطر

عاشرا : ضع بصمتك / القيمة المضافة:

- لا شك ان وجود مشروع ١٠٠٪ متميز في كل جوانبه أمر بالغ الصعوبة ويقابله تحديات عديدة، خاصة في المنظمات التي لمشاريعها طبيعة الاستمرارية.. والتكرار .. هنا يجب عليك ان تفكر في القيمة المضافة التي يمكن أن تجعلها في مشروعك مما سيكسبه مزيدا من التآلق والتميز في مقابل المشاريع الأخرى . فكر في جميع الأسئلة الآتية ، وراجع أوراقك السابقة واعمل على تطويرها بطريقة أو بأخرى بحسب أجوبتك:
- س١ : هل المشروع يتعلق بمنظمتكم فقط ؟ ام يمكن إشراك منظمات أخرى فيه ؟
- س٢: هل المشروع يمكن تعظيمه وتوسيعه ليساهم في خدمة (القطاع) بدل من خدمة (مدينة أو محافظة) ؟
- س٣: هل يمكن تعيين لجنة استشارية / أو خبير لهذا المشروع ليساهم في تجويده بشكل مستمر ؟
- س٤: هل هيكل المشروع مكتمل ؟ أدرجها .. وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف وتحويلها إلى (المتطوعين) ؟
- س٥: هل هناك خطة لرصد المتطوعين في مشروعنا، وساعات عملهم ؟ (تذكر أن أماننا التزام بمليون متطوع).
- س٦: هل ساعات التطوع يمكن أن نحسب كلفتها ماديا ، ونعتبر أنفسنا قد وفرنا في تكاليف المشروع مما سيحفز المانحين لدعمنا ومساندتنا ؟
- س٧: هل لدينا مدير مشروع مناسب ويتمتع بالكفاءات ذات العلاقة ؟ أبرز سيرته الذاتية لو أمكن مع فريق عمله.
- س٨: هل لديكم قدرات ومواهب في الفريق تمكنكم من تقديم لمسة إبداعية ؟ كأن تكون مونتاج فيديو مثلا ..أو حسابات إعلام اجتماعي فعالة وقوية..
- س٩: هل ستصمم مبادرتك على شكل " برنامج" أم على شكل "مشروع"؟





# النهاية