

الحياة لتنمية الأسرة  
AL HAYAH For Family Development

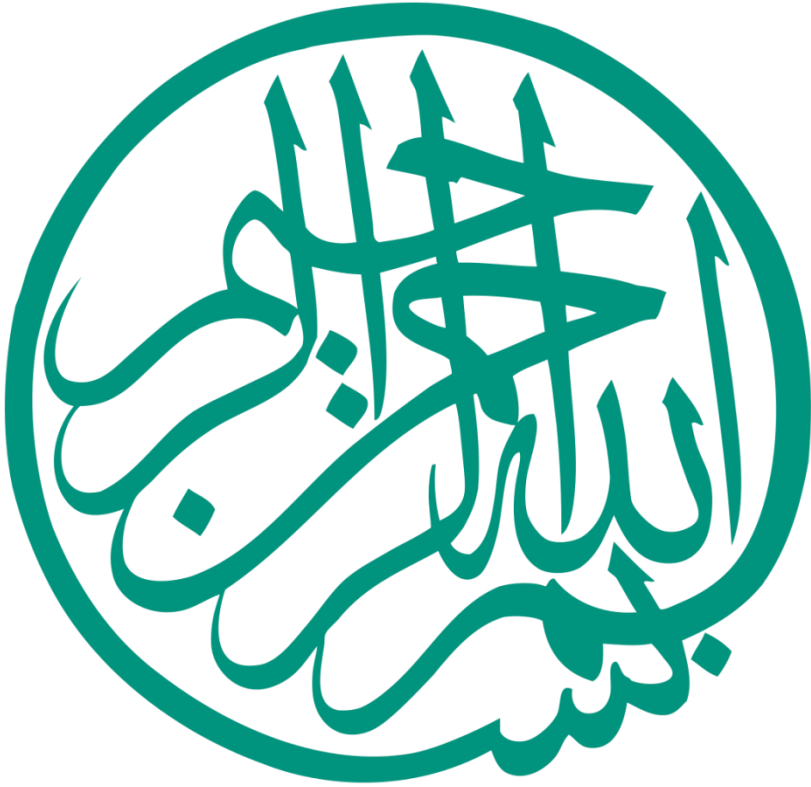


# (دليل إدارة المشاريع)



أمن وأمان ... حضارة وانسان





## شكر وتقدير

تتقدم جمعية الحياة لتنمية الأسرة بالشكر والتقدير لكل من ساهم في تمويل وإعداد وطباعة هذا الدليل ضمن مشروع تعزيز مؤسسات المجتمع المدني نحو التخفيف من حدة الفقر في قطاع غزة. كما ونشكر كل من شارك وساهم في إعداده ونخص بالذكر:

أ . منير خليل حمدان                      المدير العام

أ . عبد العزيز محمد جودة                      منسق مشاريع

أ . أكرم محمد أبو عاصي                      مدير المشاريع والعلاقات العامة

أ . أيمن ابراهيم النباهين                      المدير المالي

أ . نضال خليل أحمد                      المساعد الإداري

ونتمنى أن يساهم هذا الدليل في تطوير وتحسين أداء الجمعية، وأن يفيد مستخدميه من منسقي ومدراء المشاريع في الجمعية.

رئيس مجلس الإدارة

أ. عصام الدعاليس

## المحتويات

٥. نبذة حول جمعية الحياة لتنمية الأسرة.....
٧. مقدمة حول إدارة المشاريع في جمعية الحياة.....
٧. ١. تعريف المشروع (project) .....
٨. ١. ٢. تعريف إدارة المشروع project management .....
٩. ١. ٣. هدف إدارة المشروع project management objectives .....
٩. ١. ٤. مبادئ إدارة المشروع principles of project management .....
10. ١. ٥. عناصر إدارة المشروع Components of project management .....
١١. ١. ٦. شروط الإدارة الناجحة للمشروع success of project management .....
١١. ١. ٧. المستفيدين من المشروع Beneficiaries .....
١٢. ١. ٨. تعريفات عامة: general definition .....
١٣. ١. ٩. دورة المشروع project cycle .....
١٤. ١. ١٠. أهمية تحديد مراحل المشروع.....
١٥. ١. ١١. الاطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع stakeholders .....
١٥. ١. ١٢. مهام مدير المشروع project manager responsibility .....
١٨. ٢. مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع **before the project** .....
١٩. ٢. ١. تحديد المشكلة problem identification .....
٢٠. ٢. ٢. تحديد الاحتياجات needs assessment .....
٢٠. ١. ٣. طرق تحديد الاحتياجات .....
٢٠. ٢. ٣. تحليل الفئات المستهدفة stakeholder analysis .....
٢٤. ٢. ٤. تحديد الأولويات priority identification .....
٢٥. ٢. ٥. تحديد الغاية والأهداف goals and objectives .....
٢٦. ٢. ٦. فكرة المشروع project concept .....

٢٨.....	٢.٧ كتابة مقترح المشروع proposal writing
٣٥.....	٢.٨ تطوير الميزانية Budget development
٣٥.....	٢.٩ البحث عن تمويل fundraising
٣٩.....	٣. مرحلة تنفيذ المشروع <b>project implementation</b>
٣٩.....	٣.١ تنفيذ المشروع project implementation
٤٠.....	٣.٢ إدارة الموارد البشرية human resources management
٤٥.....	٣.٣ إدارة الموارد المالية financial resources management
٤٨.....	٣.٤ ضبط الجودة control quality
٤٨.....	٣.٥ إدارة التوريدات supplies management
٥٠.....	٣.٦ إدارة وقت time management
	٣.٧ إدارة الاستمرارية sustainability management
٥١.....	
	٣.٨ إدارة المخاطر risk management
٥١.....	
	٣.٩ إدارة الاتصال في المشروع communication management
٥٣.....	
	٣.١٠ المتابعة والتقييم monitoring and evaluation
٥٩.....	
	٤. مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
٦٢.....	
	٤.١ التقييم النهائي للمشروع final evaluation
٦٢.....	

٤.٢ إغلاق المشروع close the project

٦٢.....

٦٣..... lessons learnt الدروس المستفادة

٦٣..... (نماذج المشاريع) الملاحق

الصفحة 4 من ٨٠

جمعية الحياة لتنمية الأسرة – دليل إدارة المشاريع

## 1. نبذة حول جمعية الحياة لتنمية الأسرة

جمعية الحياة لتنمية الأسرة هي جمعية أهلية غير حكومية عملها الأساسي تطوعي، إنساني، خيرى، اجتماعي، تأسست وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م، تحت رقم (٧٧٢١)، وذلك استجابةً للاحتياجات المجتمعية الفلسطينية المختلفة، ولقد تأسست الجمعية في محافظة غزة عام ٢٠٠٦ م، وتسعى الجمعية لتعزيز وتطوير ورعاية الشباب والأطفال الأيتام وتحسين الوضع المعيشي للأسر الفقيرة وتمكينها بشكل مهني وكفاءة عالية عبر التنسيق مع المؤسسات المحلية والدولية بشكل يضمن الشفافية والنزاهة والمساءلة وتحقيق العدالة الاجتماعية تطمح جمعية الحياة أن تكون صرحاً فلسطينياً متميزاً في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

والجمعية لديها وتطمح الى تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التي تخدم المواطن الفلسطيني وتلبي حاجاته الأساسية والضرورية والإنسانية، ويشرف على الجمعية مجلس إدارة من الشخصيات الاجتماعية العامة والتي تحضي بالاحترام الاجتماعي وتؤمن بالديمقراطية والعمل التطوعي والتغيير الهادف الى تطوير المجتمع الفلسطيني، كما يدير الجمعية عدد من المتخصصين والى جانب هؤلاء يقف مجموعة من المتطوعين والمتطوعات الذين استطاعت الجمعية بجهودهم تنفيذ العديد من المشاريع والنشاطات الهادفة الى النهوض بالمجتمع.

## القسم الأول

### مقدمة حول إدارة المشاريع

## Introduction to Project management

1.1 تعريف المشروع (Project)

1.2 تعريف إدارة المشروع Project Management

1.3 هدف إدارة المشروع Project Management Objectives

1.4 مبادئ إدارة المشروع Principles of project Management

1.5 عناصر إدارة المشروع Components of Project Management

1.6 شروط الإدارة الناجحة للمشروع Success of Project Management

1.7 المستفيدون من المشروع Beneficiaries

1.8 تعريفات عامة General definitions

1.9 دورة المشروع Project Cycle

1.10 أهمية تحديد مراحل المشروع :

1.11 الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع Stakeholders

1.12 مهام مدير المشروع Project Manager Responsibility



## ١. مقدمة حول إدارة المشاريع في جمعية الحياة لتنمية الأسرة

### (Project)

### 1.1 تعريف المشروع

مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تهدف الى تحقيق هدف محدد بتكلفة محددة وفي اطار مكاني وزماني محدد. المشروع لدى جمعية الحياة هو مجموعة الأنشطة التي تهتم بالقضايا التنموية والحقوقية والإغائية لفئات الشباب والفتيان والأطفال من كلا الجنسين. يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى الى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً الى انتهائه. وتختلف ادارة المشروع عن ادارة البرنامج في أنها تسعى الى تحقيق أهداف قصيرة المدى وأن ادارة البرنامج أوسع وأشمل من إدارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد.

وينبغي تحديد المشروع بشكل واضح:

- الجهات المعنية والمستفيدون
- المشكلات التي يلزم حلها أو الفرص المحققة
- ترتيبات التنفيذ ( التنسيق، الإدارة والتمويل )
- ترتيبات المتابعة والتقييم
- المزايا التي قد تتجاوز التكاليف المتوقعة وهناك احتمالية لاستدامتها

ولإدارة أي مشروع ثلاث جوانب رئيسية وهي: أهداف ونتائج، موارد واجراءات وعمليات.

أما المنهجية والأساليب التي تشكل ادارة المشاريع فهي عامة وشاملة وهي تنطبق على المشاريع بكافة أنواعها بصرف النظر عن حجمها ومعظم المشاريع بصرف النظر عن حجمها ونوعها تتطلب درجة معينة من التنسيق لكي تسير بشكل ناجح.

**الخصائص المميزة للمشروع :** لكل مشروع الخصائص المميزة له، وهي:

- يحقق الجودة المطلوبة
- ينفذ ضمن حدود الموازنة
- يكتمل في التاريخ المحدد مسبقاً
- ينجز من قبل الجمعية على أن يكون ضمن مجالات عمل الجمعية.

## Project Management

## ١.٢ تعريف إدارة المشروع

هي إقامة التوازن بين شروط المشروع أي الوقت، الكلفة والمدى أي توازن مثلث المشروع. فمثلاً :

- اذا تم زيادة مدة المشروع (الوقت)، قد نحتاج لزيادة الموازنة (الكلفة) لأنك ستوظف موارد أكثر أو قد تقلل المدى لأن الموارد المتاحة لا تمكنك من القيام بكل العمل المخطط له في وقت اقل.
- انخفاض ميزانية المشروع (الكلفة)، قد تحتاج الى وقت أطول أو مورد أكثر (كلفة)، واذا كانت زيادة المدى بعد بدء المشروع تسمى زحف المدى.

إذاً العناصر الرئيسية لأي مشروع هي **الوقت والكلفة والمجال** ولتحقق النجاح كمدير مشروع سيتطلب منك معرفة تطبيق الشروط الثالث على مشروعك ولهذا تحتاج الى أداة لتساعدك في إدارتها.

### 1.3 هدف إدارة المشروع

#### Project Management Objectives

يحتاج مشروعنا حتى يحقق النتائج المرجوة إلى:

- مصادر بشرية تقوم بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروع.
- مصادر مادية تشمل مواد ومعدات وأجهزة ومصروفات مالية.
- مباني/ أو موقع يتم تنفيذ المشروع فيها.

يحتاج المشروع أيضا إلى إدارة، وهي عنصر غير مادي، ولكن بدونها لا يمكن توظيف العناصر الثلاثة المذكورة بطريقة تؤدي إلى إنجاز العمل بأقل قدر من الجهد والتكاليف، وعليه فإن إدارة المشروع تهدف إلى:

تحقيق أفضل مردود ممكن عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المشروع وذلك في إطار زمني ومكاني محددين و عبر تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمنسقة معا. وبدون إدارة لا يوجد استخدام أمثل للموارد ولا تخطيط واضح للأنشطة والفعاليات، مما يقود إلى العشوائية واضاعة الاتجاه وفقدان النتائج الزمني.

### 1.4 مبادئ إدارة المشروع

#### Principles of project Management

١. لابد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة الجمعية لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع الأنشطة للجمعية.

- 2- لابد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية الجمعية ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.
- 3- عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث أن نجاح المشروع يحدد بجودة المخرجات المباشرة والأثر طويل المدى.
- 4- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.
- 5- تتميز بالخصوصية فالمشروعات غالباً فريدة في أهدافها الخاصة.
- 6- المشروعات لها بداية ونهاية محددة.

## 1.5 عناصر إدارة المشروع

### Components of Project Management

- توفر جمعية الحياة المكونات التالية من أجل إدارة ناجحة لمشروعنا:
- تحديد الاحتياجات.
- وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتطبيق.
- التخطيط المتقن للمشروع.
- تحديد الوقت (الجدول الزمني اللازم لمراحل المشروع المختلفة).
- تحديد التكاليف، وصياغة الموازنات، وضبط الإنفاق، ووضع أنظمة له.
- وضع آلية لمعرفة المخاطر التي تواجه المشروع، وتحديد كيفية معالجتها.
- تنظيم العمل في المشروع.
- تنفيذ المشروع وفق خطة تنفيذ المشروع.
- المراقبة الدورية لعمليات تنفيذ المشروع وتوجيهها.
- كتابة التقارير عن المشروع.
- تقييم عمل المشروع بشكل دوري.

## ١.٦ شروط الإدارة الناجحة للمشروع

### Success of Project Management

لا بد من توفر الشروط التالية من أجل نجاح المشروع:

- العمل في التخطيط والمتابعة والرقابة بناء على دليل المتابعة والتقييم.
- وضوح الأهداف والخطط.
- وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع والعمل بروح الفريق.
- إعطاء الاهتمام اللازم لكل مرحلة/ جزء حسب قيمته النسبية ضمن المشروع.
- وجود آلية واضحة لتتابع تنفيذ أنشطة المشروع.
- التكامل بين أنشطة المشروع.
- قبول العاملين ورضاهم عن بيئة ومجرى وآليات العمل في المشروع.

تعتبر إدارة المشروع في جمعية الحياة علم وفن، إضافة إلى كونها وظيفة ليس فقط لمدير المشاريع

وانما مسؤولية تشاركية لجميع العاملين في الجمعية.

### Beneficiaries

### 1.7 المستفيدون من المشروع

**الجهات المعنية:** هم مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي يمكنها- على نحو مباشر أو غير مباشر، بشكل ايجابي أو سلبي- التأثير على المشروع أو البرنامج أو التأثير به.

**المستفيدون:** أولئك الذين يستفيدون بأي طريقة كانت من تنفيذ المشروع ويمكن التمييز بين:

المجموعة (المجموعات) المستهدفة: وهي المجموعة / الجهة التي يمكن ان تتأثر بشكل ايجابي مباشر بواسطة المشروع وذلك تبعاً لهدفه، وقد يتضمن ذلك موظفي المؤسسات الشريكة.

المستفيدين النهائيين: أولئك الذين يستفيدون من المشروع على المدى الطويل، سواء على مستوى المجتمع أو القطاع بشكل عام، مثل " الأطفال " كنتيجة لزيادة الإنفاق على الصحة والتعليم.

شركاء المشروع: أولئك الذين يقومون بتنفيذ المشروع بالشاركة مع الجمعية.

## General definitions

## 1.8 تعريفات عامة:

الأنشطة (Activities) : هي التدابير المتخذة أو الأعمال المنجزة التي تحشد من خلالها مدخلات من قبيل الأموال والمساعدات التقنية وأنواع أخرى من الموارد لإنتاج مخرجات محددة.

خط الأساس (Baseline) : هو حقائق عن حالة أو أداء قبل المعالجة أو التدخل.

الدراسة الأساسية (Baseline Study) : هي تحليل يصف الحالة قبل التدخل، يستند إليه في تقييم التقدم المحرز وفي إجراء المقارنات مستقبلاً.

قاعدة البيانات (Database) : هي تراكم المعلومات التي تم تنظيمها بشكل منهجي تحقيقاً لسهولة الاستخدام والتحليل وقواعد البيانات تكون عادة قواعد على الحاسوب.

التقييم (Evaluation) : هو عملية محددة زمنياً تهدف الى تقييم أهمية وأداء ونجاح أو فشل البرامج أو المشاريع المستمرة أو المنتهية تقيماً منهجياً وموضوعياً ويجري التقييم بشكل انتقائي للإجابة على أسئلة محددة وذلك لإرشاد صناع القرار و/أو مديري البرامج

ولتقديم معلومات عما اذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية المستخدمة في إعداد البرنامج صحيحة، وعما كان فعالا وما لم يكن فعالا، وأسباب ذلك ويهدف التقييم عادة الى تحديد أهمية وصحة تصميم البرنامج وكفائه وفعالته وتأثيره وقابليته للاستمرار.

**النتائج (Results) :** هي بيان وقائعي بشأن برنامج يستند الى الأدلة المستمدة من التجربة العملية والتي تكون قد جمعت من خلال أنشطة المراقبة والتقييم.

**الغاية (Goal) :** هي الهدف النهائي في تسلسل الأهداف التي يقصد بالتدخل الإنمائي أن يساهم في تحقيقها.

**الأثر (Impact) :** هو التأثيرات على المدى الطويل، الإيجابية والسلبية، على مجموعات سكانية التي يمكن تحديدها وتنتم عن تدخل إنمائي، بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية ثقافية، أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى.

**المؤشر (Indicator) :** هو مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلا، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة وتحديثها بانتظام.

## Project Cycle

## 1.9 دورة المشروع

وفي هذه المرحلة يتم ايجاد فكرة المشروع، والقيام بتطويرها، حيث إن فكرة المشروع غالباً ما تكون نابعةً عن حاجة بشكل عام، ومن الطبيعي الوصول إلى عدد من الأفكار التي تتم فرزها للوصول إلى الصالح منها، والذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع وذلك بإشراك فريق العمل بطرح أفكار مختلفة حول المشروع ثم اختيار أكثر الأفكار اجماعاً عليها وقريبة لبرامجنا وأهدافنا.





ولكل مشروع له حياته الخاصة، من البداية وحتى آخر نقطة محددة، جل هذه الحياة تسير بخطوات متتابعة ومتسلسلة للوصول الى الهدف الحقيقي للمشروع، مروراً بمرحلة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، والشكل التالي يوضح دورة حياة المشروع الكلية. حيث تم تقسيم المشروع إلى ثلاث مراحل مترابطة تمكننا من تنفيذه بنجاح من البداية وحتى النهاية، وتكون على النحو التالي :

أولاً: مرحلة التحضير للمشروع	ثانياً: مرحلة تنفيذ المشروع	ثالثاً: مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع
project initiation	Project implementation	After project implementation
- تحليل المشكلات التي يستلزم حلها.	- ترتيبات التنفيذ (التنسيق، الإدارة والتمويل).	- تحليل النتائج النهائية لمشروع التقييم النهائي للمشروع واستخلاص الدروس المستفادة.
- تحديد الاحتياجات.	- ادارة الموارد البشرية.	- العمل على استدامة نتائج المشروع.
- تحديد الأولويات.	- ادارة الموارد المالية.	- طرح افكار ومشاريع جديدة.
- تحديد الجهات المعنية والمستفيدين.	- ادارة الجودة.	
- كتابة فكرة المشروع.	- ادارة الوقت.	
- كتابة مقترح المشروع.	- ترتيبات المتابعة والتقييم.	
- البحث عن تمويل.		

## ١.١٠ أهمية تحديد مراحل المشروع

- توضح العمل الفني الضروري إتمامه في كل مرحلة.
- توضح ما المطلوب إنتاجه وتسليمه في نهاية كل مرحلة.
- توضح الطاقم المنخرط بالعمل في كل مرحلة.
- تضع أسساً لضبط عملية التنفيذ في كل مرحلة.

- تضع أسساً لتقييم المشروع أولاً بأول ولكل مرحلة منه.
- تضع أساساً لتطوير المشروع بين مرحلة وأخرى.

## Stakeholders

### ١.١١ الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع

الأطراف المعنية أو المؤثرة بالمشروع تتمثل في كل من لهم علاقة به، ويشمل ذلك

- الجهة الداعمة للمشروع.
- مدير المشروع.
- مجلس ادارة الجمعية ومديره التنفيذي.
- طاقم العمل في المشروع.
- أية أطراف أخرى تؤثر على سير العمل بالمشروع.

ومن المهم لنا في جمعية الحياة فهم دور كل جهة من الجهات المستفيدة المذكورة وذلك حتى

ينسنى تلبية توقعات واحتياجات هذه الجهات.

### 1.12 مهام مدير المشروع

## Project Manager Responsibility

يقوم مدير المشروع بتوجيه من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، ومن خلال الاستفادة الكاملة من

الموارد المتوفرة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الغاية من المشروع ضمن حدود التكلفة

المتوقعة وفي تاريخ التسليم المحدد وبمستوى الجودة المرغوب.

يمارس مدير المشروع مهماته على النحو التالي:

- مدير أو منسق المشروع هو بمثابة ذراع تنفيذي للجمعية ويكون منفرداً للعمل على ادارة المشروع.

- تنسيق عملية تنفيذ الأنشطة المقررة للمشروع وحسب الجدول الزمني المقرر وذلك بالتعاون مع المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية في جمعية الحياة.
- يقدم تقاريره لمجلس الإدارة عن طريق المدير التنفيذي.
- يطور مقترحات مشاريع ويتابع مسألة التمويل لها (ويساعده في هذه المهمة المنسقين/ات لكل مشروع).

## القسم الثاني

عمليات ما قبل المبادرة بالمشروع

### Project Initiation

2.1 تحديد المشكلة Problem Identification

2.2 تحديد الاحتياجات Needs Assessment

١.١٣ طرق تقدير الاحتياجات

٢.٣ تحليل الفئات المستهدفة Stakeholder Analysis

2.4 تحديد الأولويات Priority Identification

2.5 تحديد الغاية والأهداف Goals and Objectives

2.6 فكرة المشروع Project Concept

2.7 كتابة مقترح المشروع Proposal Writing

2.8 تطوير الميزانية Budget Development

2.9 البحث عن تمويل Fundraising

## ٢. مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع

### Before the Project

هنالك العديد من العمليات التي تقوم بها جمعية الحياة منها تحديد احتياجات المجتمع المحلي من خلال تحليل المشاكل التي تواجهه وتحديد الأهداف واختيار المشروع.

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

- الاحتياجات الخاصة بالمجتمع / المؤسسة.
- العوامل الاجتماعية المحيطة.
- الموارد الممكن استغلالها.
- المناخ التنظيمي للمؤسسة ( السياسات، الأنظمة، الإجراءات ).

وهناك خطوات لتحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي:



معايير اختيار المشروع	محددة	تحليل مشكلة واقعية	حصر جميع المتأثرين والمسببين ومتخذي القرار والممولين
الفئة المستهدفة وحجمها.	قابلة للقياس	كتابة مشكلة واحدة	تصنيف المتأثرين
الحاجات الحقيقية والأولويات	واقعية	التعبير عن المشكلة الحاجة/ بجملة واحدة	تحديد الأولويات
الدعم الفني اللازم.	يمكن الحصول عليها	لا نستخدم كلمة لا في تحليل المشكلة / احاجة.	تحديد خصائص المتأثرين
العوامل الاجتماعية والتغيرات.	يمكن جدولتها زمنيا	عدم دمج سبب المشكلة مع أثارها	اختيار الفئة المناسبة
المدخلات وتحصيلها.			تحديد الجوانب الفنية اللازمة
الممولين المحتملين.			تحديد المشاكل
الجدوى والعائد.			

## Problem Identification

## ٢.١ تحديد المشكلة

تقوم جمعية الحياة بتحديد المشكلة من خلال أليات متبعة تتمثل في فرز وتدريب طاقم مختص في البحث الميداني قادر على الوصول إلى المناطق الجغرافية مكان الدراسة، مع استخدام أدوات ومنهجية متبعة للوصول إلى البيانات والتحقق منها باستخدام نماذج استمارات معدة مسبقا بمشاركة فريق العمل ومختص في إعداد الاستبانة بما يتناسب مع حاجات الفئات والقضايا الملحة التي تتعلق ببرامج الجمعية والذي يتناسب مع احتياجات الفئات المستهدفة، بمشاركة لجنة في المنطقة الجغرافية المستهدفة للحصول على هذه البيانات والتأكد من صحتها كما يراعى أن تنبثق نتائج وأركان المشكلة لتعرف على أسبابها والتعرف أيضا على الحلول المتاحة في ظل الإمكانيات المتوفرة حسب رؤية وأهداف وسياسة المؤسسة وثقافة المجتمع السائدة وثقافة المنطقة الجغرافية نفسها.

## 2.2 تحديد الاحتياجات

## Needs Assessment

يتم اعداد خطة لعملية تحديد الاحتياج ويقوم بذلك فريق كتابة المشاريع بالتنسيق مع البرنامج ذو الاختصاص، وتشمل المجالات التي نريد تحديد الاحتياجات فيها وفق الخطة الاستراتيجية للجمعية، ولماذا نريد فحص هذه الاحتياجات، وما هي الفئة المستهدفة من تحديد الاحتياج ، ومن هو فريق تحديد الاحتياج، يشمل فريق كتابة المشاريع والمختصين من داخل الجمعية أو خارجها ( وما هي طرق تحديد الاحتياج التي سنستخدمها، ومتى سننفذ ذلك وأين؟، ويمكننا أن نطلق على هذه الخطوة ( تحديد المشكلة).

### ١.١٣ طرق تقدير الاحتياجات

يعتمد فريق العمل في جمعية الحياة على عدة طرق ووسائل لتحديد الاحتياجات أهمها:

العودة لمعلومات منشورة	يقصد بهاد دراسات سابقة أو احصائيات قامت بها جهات مختصة وقامت بنشرها من خلال الأترنت أو منشورات مطبوعة ويتم الاسترشاد بما توصلت اليه من توصيات وتحديد الاحتياجات
ورشة العمل	ويقصد بها ورشة تضم من (20 - 30) شخص من المختصين والفئات المستهدفة من تحديد الاحتياج وذوي الشأن في الجمعية ، ويتم خلالها طرح المشكلات ومناقشتها والخروج بتوصيات تمثل احتياجات الفئة المستهدفة ، وتكون مدة الورشة من ساعة ونصف إلى ساعتين .
الحلقة الدراسية	ويقصد بها حلقة نقاش تضم (30-40) شخص من المهتمين في مجال تحديد الاحتياج ، ويتم أيضاً التنسيق مع الجهات المختصة لطرح رؤيتها في نفس المجال وخالصة النقاش يتم الخروج بمجموعة توصيات هي احتياجات

<p>هي مجموعة من الفئة المستهدفة من تحديد الاحتياج تضم من (5 - 10) أشخاص يقوم ميسر المجموعة بإدارة النقاش معها حول المشكلة واحتياجاتهم. ويدون ما يعبرون عنه ، خالصة المجموعة يكون تقرير حول أهم توصياتهم واحتياجاتهم ورؤيتهم للمشكلة وتكون مدة عمل المجموعة من ساعة الى ساعتين.</p>	<p>المجموعة البؤرية</p>
<p>وتتم إما مع المستفيدين من عملية تحديد الاحتياج ، أو مع مسؤولين وذوي اختصاص، وتتم خلالها مناقشة المشكلة والتعرف على أهم توصياتهم واحتياجات الفئة المستهدفة، من جهة نظر ذوي الاختصاص أو المستفيدين أنفسهم.</p>	<p>المقابلات الشخصية</p>
<p>ويقصد بها أن يتم دراسة احدى الحالات التي تعاني من نفس المشكلات من خلال زيارة ميدانية وتعبئة استبانات ودراسة هذه الحالة مع الجهات ذات الصلة ان لزم الأمر ، بالإضافة الى التعرف على أسباب المشكلة وأثارها وانعكاساتها على الحالة وطرق التخفيف منها.</p>	<p>دراسة الحالة</p>
<p>من خلال ايماننا بضرورة تكامل العمل المجتمعي نقوم أحياناً بربط عملية تحديد الاحتياج بنتائج تقارير سابقة أعدتها الجمعية من خلال تجاربها أو مشاريعها السابقة بحيث نبني تحديد الاحتياج لاحق في حال كانت المشكلة ال تزال مستمرة.</p>	<p>خبرات الجمعية السابقة وتوصيات مشاريع سابقة.</p>
<p>ملاحظة / يمكننا استخدام أكثر من طريقة في كل عملية تحديد الاحتياج</p>	



## مثال:

في عام 2013 تم متابعة اعلان صادر عن مركز تطوير المؤسسات الأهلية NDC بخصوص تقديم أفكار مشاريع ضمن معايير محددة قام فريق كتابة المشاريع في الجمعية بعقد اجتماع لوضع خطة عمل تهدف إلى تحديد المناطق الأكثر احتياجاً والذي سيتم استهدافها في المشروع وتحديد الاحتياجات الأساسية وأولويات التدخل في تلك المناطق وبناء على الخطة التي تم اعدادها قامت الجمعية بتنفيذ ورشة عمل مع المجتمع المحلي في النصيرات والزوايدة بمحافظة الوسطى وهي المناطق التي اختارها كونها مناطق مهمشة وتحتاج للتدخل وخلال الورشة تم التشاور مع الحضور حول ما هي احتياجاتهم الأساسية والتي كانت تتلخص في الآتي:

- إعادة تأهيل شبكات المياه
- تمديد خطوط كهرباء للمناطق المستهدفة.
- تأهيل وفتح طرق زراعة.
- تنفيذ برامج تشغيل للعمال.
- مساعدات للأسر الفقيرة.
- برامج توعية وتنظيف صحي.
- تنفيذ برامج مساندة دراسية .

بعد ذلك تم الاستعانة بالمعلومات التي أعدتها بلديات تلك المناطق حول الاحتياجات الأساسية والاحصائيات التي أعدتها وزارة الشؤون الاجتماعية وأطلس الفقر حول نسبة الفقر والخطة الوطنية للتنمية في تلك المناطق بعد ذلك تم دراسة تلك المشاكل ومقارنتها مع الاحصائيات وأولويات التدخل والخطة الوطنية وبناء على ذلك تم تحديد أولويات التدخل والتي كانت كالتالي:

- تنفيذ برامج مسانده دراسية.
- مساعدات للأسر الفقيرة (سلة خضار طازجة) .

وبناء على ما تم اعداده قام فريق كتابة المشاريع في الجمعية بإعداد تقرير تحديد الاحتياجات واضافته للأوراق اللازمة للمشروع. تحليل المعلومات التي تم جمعها: في كل الطرق المستخدمة في الفقرة السابقة في عملية جمع المعلومات يقوم الفريق بإعداد تقرير حول النتائج التي توصل اليها خلال استخدام كل طريقة " التوصيات " ، يقوم فريق بتحديد الاحتياج بدراسة هذه المعلومات وتحليلها والتعرف على أسباب الاحتياج وحجمه، ومظاهره، وآثاره، ومتى وكيف ظهر وكيف تطور والمراحل التي مر بها.

**تحديد الأولويات:** يتم استخدام نموذج تحديد الأولويات بحيث يتم ترتيب كل احتياج في جدول وتحديد درجة الحاجة ، بالإضافة الى درجة ملائمة هذا الاحتياج لإمكانيات الجمعية الداخلية، أيضاً درجة توفر فرص التمويل للتدخل في هذا الاحتياج .

**كتابة تقرير تحديد الاحتياج :** ويشمل التقرير كل المراحل التي مرت بها عملية تحديد الاحتياج ابتداء من اعداد خطة تحديد الاحتياجات وصولاً لتحديد الأولويات ويتم ترتيب نتائج هذه العملية وقياس مدى ملائمة الاحتياجات ذات الأولوية الأعلى مع ( تخصص وخبرة ورؤية ورسالة جمعية الحياة ) وفي حال ملائمتها يمكننا القيام بتدخل.

## Stakeholder Analysis

## ٢.٣ تحليل الفئات المستهدفة

تقوم جمعية الحياة من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية باختيار الفئة المستهدفة من خلال قاعدة بيانات المستفيدين أو من خلال اجراءات اختيار فئة خاصة بكل مشروع حسب نوعه ومجال عمله. وهنا بعض الخطوات التي يجب تنفيذها عند اختيار الفئة المستهدفة.

- يتم الاعلان عن رغبة الجمعية في اختيار فئة معينة تعاني من المشكلة قيد البحث.
- وضع معايير محددة لاختيار الفئة المستهدفة.
- صياغة نموذج الاستبيانات الخاصة باختيار الفئة المستهدفة.
- تنظيم مقابلات فردية وجماعية مع الفئة المستهدفة.
- تنفيذ مقابلات خاصة مع المختصين في مجال المشكلة قيد البحث.
- تنفيذ زيارات ميدانية للمناطق المستهدفة.
- تنفيذ مجموعات جمعية مع الفئة المستهدفة.
- اختيار قائمة أولية للفئة المستهدفة.
- اختيار قائمة نهائية للفئة المستهدفة بعد تطبيق جميع المعايير.

تقوم جمعية الحياة بتحديد الأولويات وفقاً للمنهجية المتبعة في تنظيم مجموعات بؤرية للفئات المستهدفة ويقوم بتنفيذ المجموعة البؤرية فريق عمل متنوع حسب المشكلة المحددة مسبقاً في إطار تحديد الأولويات مع الفئة ويتم ربط الأولويات بالأهداف حسب رؤية الجمعية ويتم تصنيف الأولويات وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتحديد أكثر الأولويات المتقاطعة مع رؤيتنا ضمن الإمكانيات والفرص المتاحة للتمويل ومن خلال تحليل شجرة المشكلة مع المجموعات البؤرية يتم تحديد أولوياتهم من خلال معرفة الأسباب وظروف المشكلة والآثار المترتبة عليها، كما يتم مراعاة السياسات العامة الموجودة في المجتمع ومتوافقة مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة كما تقوم الجمعية بدراسة المؤسسات ذات العلاقة مع الخدمة التي سيتم تقديمها.

من خلال تحديد الاحتياجات الأساسية للفئة المستهدفة يتم وضع الاحتياجات في جدول matrix ووضع معايير محددة لاختيار الأولويات منها:

- أن تكون ملحة وأساسية لحل المشكلة Priority Needs.
- أن تكون موضوعية Objectivity مستنداً الى حقائق ونتائج.
- أن تكون صادقة Validity.
- أن تكون بعيدة عن عوامل التحيز (Free from biases).
- أن تكون عملية Practicability سهولة الفهم والإدراك.
- أن تكون قابلة للتنفيذ Applicable.
- أن تتميز بالمرونة (Flexibility) يمكن اجراء تعديل أو تغيير في التفاصيل.

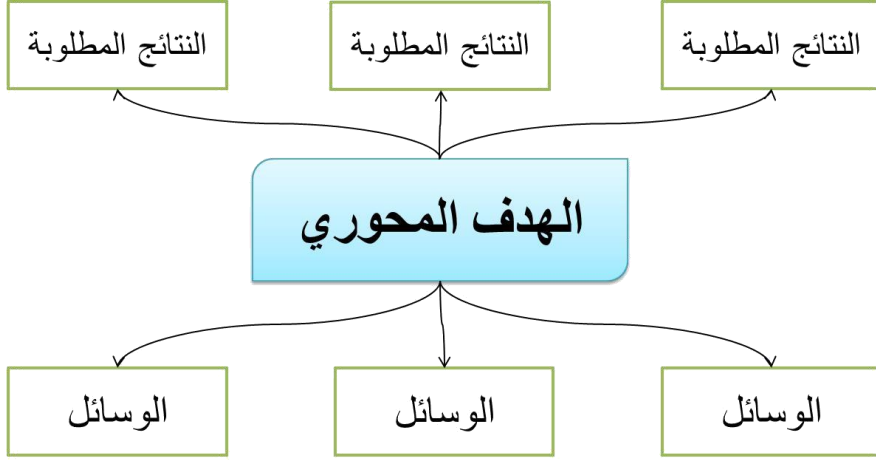
يتم ترتيب الأولويات حسب هذه المعايير بحيث الأولوية الأولى يجب أن ينطبق عليها جميع المعايير السابقة وبنسبة عالية.

- أن تكون صادقة Validity.
- أن تكون بعيدة عن عوامل التحيز (Free from biases).
- أن تكون عملية Practicability سهولة الفهم والإدراك.
- أن تكون قابلة للتنفيذ Applicable.
- أن تتميز بالمرونة (Flexibility) يمكن اجراء تعديل أو تغيير في التفاصيل.
- يتم ترتيب الأولويات حسب هذه المعايير بحيث الأولوية الأولى يجب أن ينطبق عليها جميع المعايير السابقة وبنسبة عالية.

## ٢.٥ تحديد الغاية والأهداف Goals and Objectives

**الأهداف :** هي سلسلة من الإنجازات التي نتوقع تحقيقها والتي تصمم لحل مشكلة ما. حيث أن الهدف هو نقطة نهاية ويعبر عن ماذا نريد أن نصل إليه في نهاية المشروع. بشكل عام، فالأهداف هي وصف دقيق لما نتوقع من المشروع تغييره في مشكلة ما أو حاجة ما وشكل هذا التغيير كماً ونوعاً ومن ثم إحداث تغيير إيجابي في حياة الفئة المستفيدة، بعد أن يتم تحليل المشكلة وتحديدها تأتي مرحلة التخطيط لحلها وذلك بتحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وفق الخطوات التالية:

- أ- تحويل المشكلة المحورية إلى هدف تنموي محوري واضح يمثل الوضع المثالي ويكون الحل الجذري للمشكلة المحورية.
- ب- تصميم الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف التنموي من خلال معالجة أسباب المشكلة المحورية والقضاء عليها.



## Project Concept

## 2.6 فكرة المشروع

بناء على نتائج تقرير تحديد الاحتياجات اتضحت لدينا الاحتياجات الأكثر أولوية وملائمة لإمكانيات الجمعية والتي تتوافق مع خطتنا الاستراتيجية والبرامج التي ننفذها، يتم عقد لقاء لفريق كتابة المشاريع بحضور المختصين من داخل أو خارج الجمعية . وتبدأ جلسة عصف ذهني لتحديد التدخلات الممكنة والتي تتلاءم مع طبيعة عمل الجمعية وتلبي هذا الاحتياج.

يتم اختيار ( 2 - 3 ) تدخلات ممكنة وقياسها مع فرص التمويل المتاحة وترتيبها من الأكثر فرصة للتمويل الى الأقل.

يقوم مدير المشاريع بعمل ملخص للقاء " جلسة العصف الذهني " ونقوم بتعبئة نموذج فكر المشروع والذي يبين ما الذي سنقوم به، وما هي الأهداف من ذلك، وما هي المصادر والموارد التي نحتاجها، وأين سننفذ هذا المشروع، ومن هي الفئة المستهدفة وما هو عددها؟؟

**ملاحظة:** يتم جمع الأفكار ودراستها وتحليلها ومدى ملائمتها وابداعها لتكون فكرة مميزة مبدعة ضمن معايير الجمعية ومعايير الممول ويمكن تطبيق المعايير التالية في اختيار الفكرة الأمثل للمشروع:

- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة الجمعية واستراتيجيته وأهدافه.
- ✓ مدى الاستفادة التي يمكن أن تتحقق من خلال هذه الفكرة.
- ✓ مدى تقبل الفئات المستفيدة من هذه الفكرة.
- ✓ مدى خبرة المؤسسة في تنفيذ هذه الفكرة.
- ✓ مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة.

في الكثير من الحالات يتم التواصل مع الممولين بورقة فكرة المشروع " paper " Concept وفي حال الموافقة المبدئية يتم كتابة مقترح كامل.

### مثال:

بناء على تقرير تحديد الاحتجاجات وبالرجوع لعدد من الدراسات حول الوضع التعليمي والآثار المترتبة على البيئة التعليمية نتيجة الدمار الذي خلفه العدوان على غزة في العام 2014 واستناداً إلى الدراسة التي أعدتها وزارة التربية والتعليم (التقرير الإحصائي النهائي حول آثار العدوان على التعليم في قطاع غزة) والذي تبين من خلاله أن: عدد 199 روضة أطفال في قطاع غزة منها 19 روضة أطفال في محافظة الوسطى قد تضررت نتيجة العدوان على غزة عام 2014.

وبعد دراسة قدرات وخبرات الجمعية في تنفيذ مشاريع ترميم رياض الأطفال وتأهيل ساحات اللعب الأمانة قام فريق كتابة المشاريع في الجمعية بعقد جلسة عصف ذهني لتحديد فكرة المشروع والتي كانت تتلخص في مشروع تحسين وتأهيل رياض الأطفال والأماكن الترفيهية للأطفال في محافظة الوسطى والتي تتناسب مع امكانيات وخبرات الجمعية.

يقوم فريق متخصص في جمعية الحياة بكتابة مقترح المشروع يساعده في ذلك المدير المالي،

تحت إشراف المدير التنفيذي ويحتوي مقترح المشروع على الآتي:

- ✓ دراسة البيئة المحيطة للمشروع : وتشمل دراسة الخدمات المتشابهة والجهات التي تقدمها ومدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين بالإضافة للوضع القائم "
- ✓ المجالات الأخرى " ذات العلاقة بموضوع التدخل وتشمل " الوضع الاقتصادي، الاجتماعي، الصحي، السياسي، الأمني .... الخ )
- ✓ دراسة البيئة الداخلية : وتشمل نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك باستخدام نموذج ( SWOT ) " نموذج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .





### تحليل نموذج مقترح مشروع

#### 1. وصف ملخص للمشروع (صفحة واحدة كحد أقصى)

وصف مختصر وملخص لمبررات المشروع ولل فكرة المشروع والأهداف والمخرجات والمناطق المستهدفة.

- ما مدى انسجام المقترح المقدم مع الاحتياجات والأولويات على المستوى الوطني ومستوى المنطقة المستهدفة؟
- ما مدى انسجام المقترح المقدم مع أولويات جمعية الحياة كما وردت في خطتها الاستراتيجية؟
- حدد المشاكل التي سيعمل المشروع على حلها والاحتياجات التي سيلبيها؟

## تحديد الفئات المستهدفة (½ صفحة واحدة كحد أقصى)

حيث يتم تحديد الفئات المستهدفة من تنفيذ المشروع. كما يتم تحديد سبب اختيار هذا الفئة وكيف ستستفيد من خدمات المشروع.

من هي الفئات المستهدفة بشكل مباشر من المشروع (مثال على ذلك: وصف للفئة- عددهم-.....الخ)؟

## ٢. تحديد أهداف المشروع (صفحة واحدة كحد أقصى)

✓ صياغة أهداف المشروع: وهي الإنجازات المراد تحقيقها بالجودة والكلفة والتسليم بناء على المتطلبات المستخدمة والتي تصمم لحل المشكلة السابق تحديدها. وللتمييز بين مستويات الأهداف نتبع التالي:

✓ الغاية (Goal): هي ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلاً.

✓ الهدف (Objective): هو التأثير الذي سيحدثه المشروع أو ما نسعى إلى تحقيقه.

✓ الأهداف الخاصة / المخرجات (Outputs) : ما سيتم تحقيقه خلال

المشروع ليوصلنا إلى الهدف، أو هي مخرجات المشروع الملموسة مرحلياً.

ولإعداد وصياغة الأهداف تتبع الجمعية طريقة SMART، بحيث أن الهدف يجب أن يكون:

✓ محدد (Specific): من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟

✓ مقياس (Measurable): أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار

التطور الممكن.

✓ قابل للتحقيق (Achievable): بمعنى أن الهدف ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.

✓ واقعي (Realistic): مناسب للجمعية وأهدافها وخططها الاستراتيجية.

✓ مجدول زمنياً (Time-bounded): مجدول ضمن إطار زمني.

### ٣. المؤشرات الموضوعية للإجاز (صفحة واحدة كحد أقصى)

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

- ✓ كمية : عدد - نسبة - معدل.
- ✓ نوعية : اتجاهات - تصرفات - أعمال.
- ✓ مرتبطة بوقت : مرتبطة بالزمان والمكان.

### ٤. ما هي النتائج المتوقعة تحقيقها (صفحة واحدة كحد أقصى)

يتم هنا تحديد النتائج المتوقعة بعد تنفيذ نشاطات المشروع بالإضافة إلى مؤشرات القياس التي سوف تستخدم للتحقق من هذه النتائج.

### ٥. منهجية تنفيذ المشروع (صفحة كحد أقصى)

- ما هي الخطوات التحضيرية للمشروع وما هي الأدوات التي يتم استخدامها في تحديد الفئات المستفيدة تقييم احتياجات، دراسات تقييمية لمشاريع سابقة.. الخ؟

- ما هي الأنشطة الرئيسية المقترحة تنفيذها من خلال المشروع؟
- من هي الجهات الشريكة لتنفيذ للمشروع وما هو دورها ؟

### ٦. استدامة المشروع ( 1/2 صفحة كحد أقصى)

- كيف سيتم تحقيق استدامة الإنجازات بعد انتهاء المشروع ؟

### ٧. قدرات وخبرات الجمعية/ات المنفذة: (صفحة واحدة كحد أقصى)

- ما هي القدرات والخبرات الفنية المتوفرة لدى مؤسستكم والمؤسسات الشريكة اللازمة لتنفيذ المشروع؟
- ما هي مؤهلات القائمين على تنفيذ المشروع؟
- كيف سيتم إدارة ومراقبة المشروع؟

#### 8. الموازنة المفصلة ( صفحة واحدة كحد أقصى)

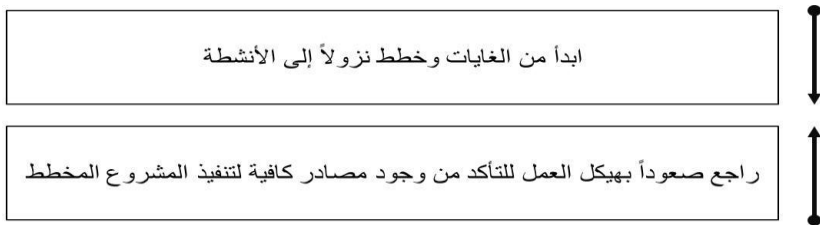
إرفاق موازنة مفصلة مع تبيان الموازنة الكلية للمشروع وقيمة المنحة المطلوبة من المؤسسة. هل يوجد ممولين آخرين للمشروع؟

#### 9. تحديد المهام الرئيسية للمشروع

صياغة وتصميم مهام/نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها عن الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى الأهداف مثل عقد دورة تدريبية، زيارة ميدانية دراسة.. الخ. ويجب أن تفصل هذه المهام زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها. والشكل في الصفحة اللاحقة يعتبر نموذج جيد لتخطيط المشروعات وتنظيمها كجدول مهام بالنسبة إلى الأهداف والنتائج:

#### 10. الإطار المنطقي ( صفحتين كحد أقصى )

هو عبارة عن مصفوفة تساعدنا في بناء النشاطات بشكل موظف لخدمة أغراض المشروع وربطها مع الأهداف. وتكون المصفوفة كما جاءت في ملحق رقم ( 1).



التخطيط نزولاً / راجع صعوداً

لتحليل عناصر الإطار المنطقي نستوضح التالي :

وبعض الكلمات المرتبطة بالمؤشرات هي :

- **الفاعلية (Efficiency)** وهي مقارنة ما كان مخطط ومحدد بما تحقق فعلياً.
- **الكفاية (Effectiveness)** مقارنة النتائج بالموارد المادية والمالية والبشرية.
- **الأثر (Impact)** الآثار السلبية أو الإيجابية التي تتحقق بعد انتهاء المشروع.

#### ١١. وسائل التحقق والإثبات

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

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

#### ١٢. الفرص والمخاطر

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

- السياسات الوطنية.
- ظروف البيئة المحيطة.

عند الشروع بكتابة المشروع وتحديد الفئة وعددها تبدأ هنا بنود الموازنة التقديرية التي تشمل رواتب مصاريف إدارية مصاريف تشغيلية وكل بند حسب المشروع وأنشطته الرئيسية والفرعية لتحقيق أفضل طرق النجاح وتحقيق نجاح المشروع .

في معظم الأحيان يتم التواصل مع الممولين بعد مرحلة كتابة ورقة فكرة المشروع وذلك بهدف تسويق الفكرة وبعد الحصول على الموافقة يتم كتابة مقترح المشروع بالتفصيل. في حالات كتابة المشاريع كاستجابة لإعلانات التمويل من الجهات المانحة ، يبدأ كتابة فكرة ومقترح المشروع بناء على المجالات التي حددتها الجهة المعلنة، وفي هذه الحالات غالباً يتم قياس مدى تقاطع المجالات التي أعلنت عنها الجهة الممولة مع الخطة الاستراتيجية للجمعية وبرامج عملها دون تنفيذ المرحلة التحضيرية "تحديد الاحتياجات"

وهناك نوعان من طلب التمويل النوع الأول : هو ردا على طلب المعلن من قبل الممول عن توفر منح في مجال محدد (Solicited proposals) و في هذه الحالة يقوم الممول بنشر طلب مقترح المشروع (Request For Proposal RFP) عن طريق احدى وسائل الإعلام كالصحف أو المواقع الإلكترونية وهذه الطلبات عادة لأنواع محددة من المشاريع ووفقاً لأهداف محددة يضعها الممول وفي معظم الحالات يكون هناك دليل أو ارشادات لتعبئة طلب المنحة وأوقات محددة لاستقبال الطلبات ومعايير محددة للتمويل.

أما النوع الثاني: هو أن تبادر الجمعية بطلب تمويل لمشروع محدد دون أن يكون ردا على طلبات العروض من قبل الممول ويدعى (Unsolicited proposals) وللتعرف على الممولين ودراساتهم وهناك خطوات مهمة يجب البدء فيها وهي:

- يتم متابعة الصحف والمواقع ومتابعة الممولين على مواقعهم الإلكترونية أو ارسالهم لهم مقترح المشروع باي وسيلة كانت مطلوبة من قبل الممول.
- متابعة المواقع المتخصصة بتمويل المؤسسات الأهلية.
- تعزيز العلاقات مع الممولين من خلال زيارتهم بشكل مستمر وبناء علاقات معهم.
- تسويق الجمعية عبر المواقع الإلكترونية و نشر الأخبار والبيانات المهمة .
- المشاركة في المؤتمرات و اللقاءات المتواجده الممولين بها.

### مثال:

تسعى جمعية الحياة ومن خلال العلاقة مع المؤسسات للبحث عن تمويل للبرامج والمشاريع التي تنفذها وفي هذا الإطار يعمل فريق عمل كتابة المشاريع بالجمعية على تجهيز عدة مقترحات وفق القضايا الأساسية التي تعمل عليها الجمعية في الخطة الاستراتيجية وهي:

- تطوير قدرات الطفل .
- تمكين الشباب .
- التنمية المجتمعية والحد من الفقر

ويتم بعد ذلك التواصل مع عدد من المؤسسات المانحة التي تتناسب أهداف المقترحات مع أهدافها كمؤسسات مانحة إما من خلال كتاب رسمي أو اتصال أو اجتماع رسمي يتم فيه بحث سبل التعاون المشترك (مرفق مقترحات مشاريع).



القسم الثالث

مرحلة تنفيذ المشروع

Project

Implementation

3.1 تنفيذ المشروع Project Implementation

3.2 إدارة الموارد البشرية Human Resources management

3.3 إدارة الموارد المالية Finance Resources

3.4 ضبط الجودة Quality Control

3.5 إدارة التوريدات procurement managment

3.6 إدارة وقت Time Management

3.7 إدارة الاستمرارية sustainability Management

3.8 إدارة المخاطر Risk Management

3.9 إدارة الاتصال communication Management

3.10 المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

بعد ان تم توقيع الاتفاقية من قبل الجمعية على المشروع ، يقوم طاقم المشروع الذي تم اختياره بناء علي مقابلات بنشر اعلان عن الوظائف الخاصة للمشروع عبر وسائل العالم ( اعلان داخلي - التواصل الاجتماعي - الجريدة ) وتحديد موعد بدء وانتهاء استقبال السيرة الذاتية يتم بناء عليه استقبال السيرة الذاتية للمتقدمين عبر ايميل الجمعية أو تسليم السيرة الذاتية بشكل شخصي للجمعية وبعد ذلك يتم فرز وتصنيف السير الذاتية بما ينطبق مع شروط الوظيفة المعلن عنها ضمن القائمة القصيرة حيث يتم اختيار السيرة الذاتية التي تنطبق عليها الشروط من المدرجة أسمائهم ضمن القائمة القصيرة، ومن ثم يتم إبلاغ المتقدمين بموعد المقابلة.

ويقوم عضو أو عضوين من مجلس الإدارة وممثل عن الجهة المانحة بالاستعانة بالمختصين ( محامي، طبيب نفسي، أخصائي نفسي ) حسب المسمى الوظيفي لعقد المقابلات.

تقوم عملية تنفيذ المشروع على عدة اسس وهي وضع نشاط لكل هدف فرعي من اهداف المشروع وبدء عمل الكادر الإداري سواء في تنفيذ الأنشطة او الأمور المالية ومتابعة سير الأمور وفق الخطة الزمنية والأنشطة للمشروع . وهي المرحلة والتي يتم فيها البدء فعلياً بتنفيذ نشاطات المشروع وفقاً لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة، واجراء التعديلات على المهام والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغييرات في محيط عمله.

العناصر الأساسية لتحسين مهارات مرحلة التنفيذ:

أولاً: التنظيم الجيد : ويشمل

- وضع ميزانية محددة وذات بنود للموارد المستخدمة في المشروع.
- تحديد أولويات المهام مع الوعي الكامل لتحقيق الميزانية.

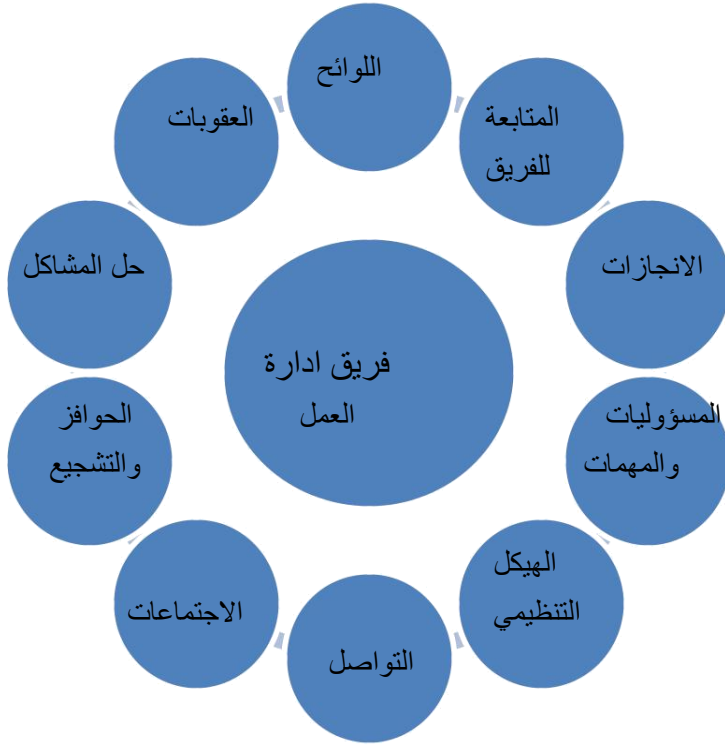
ثانياً: حسن إدارة الموارد البشرية: من خلال

- تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع (مدير مشروع، منسق مشروع، باحث ميداني .. الخ)
- تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة لتعيين الموظفين المناسبين
- عمل "وصف وظيفي" لكل مهمة من مهام المشروع
- وضع نظام عمل للمشروع من خلال توزيع المهام وعمل التدريبات والدورات اللازمة للموظفين
- تحديد الجهد والوقت اللازم لكل موظف لإنجاز المهام الخاصة به.

## ٣.٢ إدارة الموارد البشرية

### Human Resources Management ...

لدي جمعية الحياة لتنمية الأسرة العديد من المبادئ التي يستند عليها العمل في ادارة الموارد البشرية



## 1- تعيين طاقم المشروع

- تقوم ادارة الجمعية وبعد التنسيق مع الممول بتحديد الوظائف اللازمة للمشروع، المهام والمسؤوليات الأدوار،، الخ .
- تقوم وحدة الشؤون الإدارية بالجمعية باتباع الإجراءات اللازمة لعملية شغل هذه الوظائف وفق الباب الثاني : التوظيف في دليل شؤون العاملين وتشمل هذه الإجراءات :
- أ. إعداد بطاقة وصف وظيفي .
- ب. صياغة إعلان توظيف ونشره من خلال مواقع العمل المشهورة في فلسطين والصحف الرسمية بالإضافة الى المواقع الإلكترونية الخاصة بالجمعية .
- ج. يتم تشكيل لجنة التوظيف بقرار من مجلس الإدارة .

د. تقوم اللجنة باستقبال الطلبات وفرزها لقوائم مختصرة .

هـ. يتم تحديد آلية الاختبار ( شفهي ، كتابي ، كليهما )

و. ترفع لجنة المقابلات توصياتها لإدارة الجمعية .

ز. بعد موافقة ادارة الجمعية على نتائج الاختبارات ، تقوم وحدة الشؤون الإدارية بإجراء عملية التعيين وفق نظام شؤون العاملين وتشمل تسليك كتاب التعيين وتوقيع عقد العمل واعداد ملف للموظف وتعريفه بطواقم الجمعية وانظمتها.

**ملاحظة :** في بعض الحالات تتم عملية تعيين الطاقم من الموارد البشرية المتوفرة داخل الجمعية بقرار من ادارة الجمعية ، اما من خلال اجراء مسابقة داخلية أو تعيين مباشر وفق رؤية إدارة الجمعية.

## 2- تأهيل وبناء الطاقم

يتم تزويد طاقم المشروع بتعريف وشرح حول الجمعية بكافة وحداتها وانشطتها وبرامجها وانظمتها وكذلك توضيح موقع هذا المشروع من الهيكل العام للجمعية وذلك من خلال لقاءات توجيهية مع ادارة الجمعية ووحدة الشؤون الإدارية .

يتم عقد عدة لقاءات خاصة بطاقم العمل للتعرف على طبيعة المشروع وكل ما يتعلق به خلال فترة عمل المشروع يمكن تنفيذ تدريبات خاصة بطاقم عمل المشروع لإكسابهم مهارات محددة تساهم في انجاح أنشطة المشروع وفق رؤية مدير او منسق المشروع او ادارة الجمعية.

## 3- توزيع الأدوار والمسئوليات

يتم إعداد هيكلية لطاقم عمل المشروع توضح العلاقات والمستويات في الإدارة.

- يقوم مسؤول المشروع بعقد لقاء لتوزيع المهام والأدوار والمسئوليات على طاقم عمل المشروع، بحيث يكون واضح لكل فرد من افراد طاقم عمل المشروع المهام التي يجب عليه القيام بها ودوره المحدد خلال المشروع ويراعي في ذلك المسمى والوصف الوظيفي لكل موظف.

#### 4- الاتصال بين أفراد طاقم المشروع:

- يتم العمل في المشروع بروح الفريق الواحد ويجب ان تكون حالة التواصل بين افراد طاقم المشروع في أعلى مسئولياتها وتتم من خلال الأشكال التالية :
- **الاجتماعات** : منها الاجتماعات اليومية والأسبوعية والشهرية أو الاجتماعات الطارئة وذلك حسب الحاجة وحجم الأنشطة المطلوبة، ويتم توثيق ما يدور في هذه الاجتماعات من خلال محاضر رسمية.
- **الاتصال المباشر** : ويتم من خلال اللقاءات المباشرة أو الاتصال بالهاتف بين أفراد طاقم المشروع.
- **المراسلات** : وتشمل المراسلات الورقية والإلكترونية والتي تتم بين أفراد طاقم العمل وحول كل ما يتعلق بالمشروع سواء كانت مكتوبة مراسلات خطية، او عبر البريد الإلكتروني.
- **المشاركات** : وتتم من خلال مشاركة أفراد الطاقم في الأنشطة المختلفة لمساندة زملائهم.

#### 5- اللوائح والأنظمة

- بعد عملية تعيين الطاقم تقوم وحدة الشؤون الإدارية بعقد اجتماع أو لقاء تعريفى لأفراد طاقم عمل المشروع يتم من خلال شرح اللوائح والأنظمة التي تضبط العمل في الجمعية.

- يلتزم فريق العمل بتطبيق اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل الجمعية .
- يمكن لطاقم المشروع في بداية تشكيل وضع انظمة لوائح خاصة بالمشروع بما لا يتعارض مع الأنظمة العامة المعمول بها في الجمعية.

#### 6- قائد الفريق ( منسق المشروع )

يتحمل قائد فريق العمل مسؤولية كبيرة في عملية ادارة الفريق حيث يشكل حلقة الوصل بين ادارة الجمعية وطاقم المشروع ويكون مسئولاً عن المهام التالية .

**متابعة الفريق :** ويقصد بها التأكد من قيام كل عضو في الطاقم بالمهام والأدوار المطلوبة منه والخاصة بأنشطة المشروع وكيفية أدائها، بالإضافة الى ملاحظة التزام اعضاء فريق العمل بأنظمة ولوائح العمل، وعليه القيام بعلاج اي مشكلات تطرأ بشكل سريع .

**حل المشكلات في العمل :** خلال العمل تطرأ العديد من المشكلات والاختلافات في وجهات النظر بين اعضاء طاقم عمل المشروع وتكون مهمة القائد عالج هذه المشكلات أولاً بأول من خلال احتواء كافة الآراء وتقريب وجهات النظر، واتخاذ اجراءات انضباطية لازمة، كل لا تؤثر المشكلات على سير عمل المشروع.

**تحفيز وتشجيع طاقم عمل المشروع :** ويكون التحفيز اما معنوياً من خلال الثناء على اعضاء طاقم عمل المشروع او ارسال الشكر، او مادياً من خلال مكافئات مالية تشجيعية وذلك وفق انظمة ولوائح العمل داخل الجمعية، وعملية التحفيز وتشجيع الفريق تلعب دوراً هاماً في تحقيق إنجازات في المشروع ولها دور انعكاسي إيجابي على نفسية طاقم العمل.

## 7- الموارد البشرية الداعمة لطاغم عمل المشروع

ويقصد بها المتطوعين أو أي اشخاص يمكنهم تقديم الدعم لطاغم المشروع خلال تنفيذ انشطته إما بالمشاركة المباشرة و بالنصيحة والاستشارة أو بتنفيذ جزء من مهام المشروع.

### مثال:

في عام 2015 وضمن مشروع تأهيل منازل متضررة في الوسطى نتيجة عدوان 2014 قامت وحدة الشؤون المالية والإدارية في الجمعية بتجهيز الوصف الوظيفي للموظف المطلوب تعيينه (مهندس مشرف) ثم تم تجهيز اعلان الوظيفة ونشره عبر مواقع التواصل الاجتماعي ومدونة فرص وموقع الجمعية الرسمي وبعد ذلك تم استقبال الطلبات عبر البريد الإلكتروني المحدد في الاعلان وعددها(74 ) طلب ثم قامت لجنة الفرز بفرز الطلبات وترشيح القائمة المختصرة للمقابلات وعددهم (7) مرشحين. ثم بعد ذلك تم تشكيل لجنة متخصصة من الجمعية ومهندسين ذات خبرة وتم عقد المقابلات واختيار مهندس واحد الحاصل على أعلى الدرجات. وبناء على تقرير لجنة المقابلات تم

عمل العرض المالي وبعد الموافقة تم تجهيز العقد وتوقيعه واستلام المهندس لعمله .

## 3.3 إدارة الموارد المالية

### Financial Resources Management

أحد أهم مرفقات مقترحات المشاريع والاتفاقيات الخاصة بالمشاريع هي موازنات هذه المشاريع والتي توضح بنود احتياجات المشروع وتكلفتها، ويتم ادارة هذه الموازنات بالتنسيق الكامل بين وحدة الشؤون الإدارية والمالية أو محاسب المشروع ومدير أو منسق المشروع .



- يتم إعداد موازنة المشروع بالتنسيق بين فريق كتابة المشاريع وذوي الاختصاص في مجال عمل المشاريع ووحدة الشؤون الإدارية والمالية، وتتم عملية إعداد الموازنة على النحو التالي :

- توزيع احتياجات المشروع في بنود وأقسام .
- تحديد كميات هذه الاحتياجات وفق أنشطة المشروع .
- تقدير تكلفة هذه البنود بناء على خبرات سابقة ومعرفة الشؤون المالية بأسعار السوق. وغالباً تتم هذه المرحلة خلال فترة اعداد مقترح المشروع وترفق مع المقترح للممول.
- في كثير من الأحيان يتم إعداد موازنة تفصيلية بعد الحصول على موافقة على تنفيذ المشروع وتوقيع الاتفاقية، وتشمل هذه الموازنة تفصيلاً أكثر للبنود ووصف أكثر دقة لكل منها، وتتم بالتنسيق المباشر بين وحدة الشؤون الإدارية والمالية وإدارة الجمعية ومنسق المشروع.

- يتم إدارة موازنة المشروع وصرف بنودها من خلال وحدة الشؤون الإدارية والمالية، وبالتنسيق مع منسق المشروع وفق الأنظمة واللوائح المالية المعمول بها داخل الجمعية.
- يتم ضبط مصروفات المشروع من خلال جداول مفصلة للمصروفات توضح المبالغ التقديرية لكل بند من بنود الصرف، وما تم صرفه فعلاً لهذه البنود، وهذا يؤدي الى عملية تحكم وضبط للموازنة ويضمن عدم تجاوز المصروفات للمبالغ التي تم تقديرها، وفي حالات تجاوز هذه المبالغ يتم الحصول على موافقة ادارة الجمعية وممول المشروع.
- في حالة العجز في الموازنات يجب أن يتم مناقشة الأمر واتخاذ القرارات اللازمة من ادارة الجمعية والممول قبل تنفيذ بنود الصرف التي تؤدي لحدوث عجز في موازنة المشروع.

- في حالات وجود فائض في موازنات المشروع يتم الحصول على موافقة الممول وإدارة الجمعية لأي بند صرف جديد ضمن أنشطة المشروع أو اتخاذ قرار يتعلق بالفائض في هذه الممول.
- تعتبر التقارير المالية الدورية للمشروع أحد أهم أدوات ضبط المصروفات والتكاليف.

### مثال:

- نفذت الجمعية في العام 2009 مشروع الحد من العنف داخل المدارس بتمويل من المساعدات الشعبية النرويجية، أحد بنود موازنة المشروع كان موصلات لطاخم المشروع بقيمة 1500 شيكل.
- عندما تقدم منسق المشروع بطلب صرف موصلات خاصة بطاخم المشروع وقامت وحدة الشؤون الإدارية والمالية بفحص بنود الموازنة وفق النموذج الخاص بذلك تبين عدم توفر رصيد كافي في بند الموصلات حيث تم صرف 1200 شيكل وما تبقى فقط 300 شيكل في حين أن طلب الموصلات الجديد بقيمة 500 شيكل.
- قامت وحدة الشؤون الإدارية والمالية بوضع ملاحظاتها على طلب الموصلات ومناقشته مع منسق المشروع، بحيث يحدد أهمية الطلب أو إمكانية تنفيذ النشاط بقيمة أقل وفق الموازنة أو الحاجة للمبلغ كاملاً وبالتالي تحويل الفرق من أحد بنود الموازنة الأخرى.
- بالفعل قامت وحدة الشؤون الإدارية والمالية بالتواصل مع قسم المالية في المساعدات الشعبية النرويجية (الممول)، وطلب موافقة على تحويل مبلغ من بند الاتصالات لصالح بند الموصلات، وتم استكمال إجراءات الصرف.

يتم تقييم أداء الموظفين من خلال المتابعة ومن خلال الاجتماعات الدورية كل أسبوعين ومناقشة ما تم إنجازه من المهام طبقاً لمعايير منها: أن تكون مناسبة وضمن الخطة، وتم إنجازها في الوقت المحدد لها، وأن تكون منجزة بدون أي عوائق أو صعوبات، وأن تكون محققة للأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك أداء الكادر البشري (الموظفين) من خلال الالتزام بالحضور والغياب والحرص على تنفيذ المهام والأنشطة والأسماء الذات والعام نحو العمل ويقاس ذلك من خلال العمل ضمن فريق التعاوني، والعمل تحت الضغط، وتقسيم العمل لمعرفة كل موظف مهامه الخاصة به، ومن خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات حسب الهيكل الوظيفي الخاصة بالجمعية.

- تتم عمليات التوريد وفق نظام المشتريات في الجمعية.
- تقوم وحدة الشؤون المالية والإدارية بفحص المشتريات / الخدمات المطلوبة مع موازنة المشروع وتقرر إذا كانت الموازنة تسمح بذلك أو لا.
- يتم رفع الطلب لإدارة الجمعية (المدير التنفيذي \_ مجلس الإدارة) وذلك
- يعتمد على قيمة المبلغ" وفق النظام المالي المعمول به داخل الجمعية.
- في حال الموافقة على الطلب من قبل إدارة الجمعية، تبدأ وحدة الشؤون الإدارية والمالية بإجراءات التوريد وفق نظام المشتريات المعمول به بالجمعية.
- تتم هذه العمليات إما من خلال الشراء المباشر أو عرض السعر أو المناقصة بالظرف المختوم.
- تتم عمليات التوريد من خلال لجان استلام مكلفة من مجلس إدارة الجمعية ومن ثم تنتقل الاحتياجات بنماذج استلام منسق المشروع للبدء باستخدامها.

## مثال:

نفذت الجمعية مشروع الأنشطة الصيفية للأطفال المتأثرين بالعدوان 2014 في محافظة الوسطى بنمويل من برنامج الطوارئ في مؤسسة انقاذ الطفل الدولية.

بعد عملية تعيين منسق المشروع قام بدراسة الاحتياجات اللازمة للبدء بتنفيذ أنشطة المشروع وفق الموازنة المعتمدة، ومنها الألعاب الخاصة بأنشطة مخيم بكرة أحلى.

قام منسق المشروع بإعداد طلبية شراء بالألعاب اللازمة ومواصفاتها، وتقدم بها لوحدة الشؤون الإدارية والمالية.

قامت وحدة الشؤون الإدارية والمالية بمقارنة الطلبية مع موازنة المشروع والموافقة عليها لأنها ضمن بنود الموازنة، ومن ثم تقدمت بها الوحدة للمدير التنفيذي حيث وافق على عملية الشراء وكذلك أمين الصندوق وافق على عملية الشراء.

عند حصول وحدة الشؤون الإدارية والمالية على موافقة المدير التنفيذي وأمين الصندوق، بدأت الوحدة البدء بإجراءات الشراء حسب قيمة المبلغ حيث كانت قيمة المبلغ وفق النظام المالي للجمعية.

بعد انتهاء إجراءات الشراء، تقوم لجنة الاستلام في الجمعية باستلام التوريدات وفحصها والتأكد من مواصفاتها ومن ثم إدخالها للمخازن.

ينتقد منسق المشروع بعد ذلك بطلب صرف من المخازن بالاحتياجات اللازمة لمشروعه لوحدة الشؤون الإدارية والمالية، حيث يقوم أمين المخزن بتحديد مدى توفر هذه الاحتياجات من عدمه ومن ثم تحصل على الموافقة من إدارة الجمعية ثم يتم صرفها وفق نموذج استلام من المخزن لمنسق المشروع.

- إعداد خطة أنشطة تفصيلية للمشروع ، ويوضح فيها ( النشاط، مكان التنفيذ، الشخص المسئول عن التنفيذ، مهمة كل شخص، فرضيات وعقبات، المصادر المطلوبة لكل نشاط)
- يتم إعداد خطة زمنية عامة للأنشطة المشروع يوضع بها ترتيب الأنشطة ومواعيد تنفيذها.
- يتم تقدير الوقت اللازم لكل نشاط بناء على الخطة العامة الخطة التفصيلية للمشروع" جدول زمني للأنشطة " يوضح مدة تنفيذ كل نشاط ووقت بداية النشاط ووقت نهايته.
- يتم متابعة تنفيذ الأنشطة وفق الخطط والجداول الزمنية التي تم إعدادها، ويراعى الالتزام بها بالقدر المستطاع، وفي حال حدوث أي تغيرات يجب تعديلها في الجداول الزمنية ووضع خطط بديلة لتعويض أي نقص أو تأخير في تنفيذ الأنشطة .
- إرشادات خاصة بإدارة الوقت :
- ١. يجب أن تكون الخطط والجداول الزمنية مرنة وقابلة للتعديل وفق ما يواجه المشروع من مخاطر وتهديدات.
- ٢. يجب تعديل الخطط الزمنية والجداول أولا بأول بحيث تكون الخطط الزمنية محدثة طوال الوقت.
- ٣. يجب مراجعة الخطط والجداول الزمنية في بداية ونهاية كل يوم لتحديد ما تم تنفيذه وما سيتم تنفيذه في اليوم الذي يليه.
- ٤. يفضل أن تكون هناك خطط زمنية يومية، اسبوعية، شهرية.
- ٥. يفضل الالتزام بالوقت المخطط له لتنفيذ كل نشاط والالتزام بتنفيذ النشاط في مواعده قدر المستطاع وعدم التأجيل الا للضرورة.

جمعية الحياة لتنمية الأسرة – دليل إدارة المشاريع

الصفحة 50 من 80

جمعية الحياة حريصة على استمرارية المشروع من خلال اختيار أفضل الأصناف من المواد في المشاريع التي تستمر لفترات طويلة .

- اختيار أفضل فئة مستفيدة والتي تدعم استمرارية المشروع .
- اختيار اول الأولويات لدى الفئات المستهدفة .
- الاستثمار في أغلب المشاريع على تطوير القدرات لدى المستفيدين .

1. يتم تحديد المخاطر المتوقعة في المشروع ضمن نموذج **SWOT** الذي يكون قد تم إعداده خلال مرحلة كتابة مقترح المشروع .

2. يقوم منسق / مدير المشروع مع طاقم المشروع بمناقشة نموذج **SWOT** والتطوير عليه في حال لزم الأمر، ووضع آليات وخطوات لتجنب المخاطر المتوقعة خلال فترة تنفيذ المشروع .

3. يتم إعداد فقرة في كل التقارير التي يقدمها طاقم المشروع تتحدث حول أهم المخاطر والمعوقات التي واجهت عملية التنفيذ وكيف تم التعامل معها (التغلب عليها).

4. ويتم تحويل هذه الإجراءات إلى دروس مستفادة وتوصيات في نهاية المشروع بهدف الاستفادة منها لمشاريع أخرى .

## مثال :

نفذت الجمعية خلال العام 2016 مشروع تأهيل منازل متضررة من العدوان 2014، وتتلخص فكرة المشروع في قيام الجمعية بعمليات ترميم للمنازل المتضررة من العدوان في محافظة الوسطى وعددها 51 منزلاً.

قبل بدء تنفيذ المشروع قمنا بإعداد نموذج **SWOT** والذي وضح أن أهم التهديدات التي تواجه المشروع عدم موافقة المستفيدين على قيام الجمعية بإجراء عمليات الترميم حيث أنها ستكون بديلة عن أي تعويض مادي " نقدي " سيحصل عليه المستفيد من وكالة الغوث أو أي جهة رسمية أخرى. بالفعل عندما بدأت الجمعية بالزيارات الميدانية كانت نسبة رفض المتضررين عالية جداً، حيث يفضل المتضررين حصولهم على التعويضات نقداً، وقد بلغت نسبة رفض المستفيدين 83%. وعدم الوصول للفئة المستفيدة وعددها 51 أسرة كان تهديداً كبيراً يواجه المشروع حيث استغرقت عملية اختيار الفئة ضعف الوقت المخطط له.

تم التعامل مع الخطر من وقت مبكر من خلال لقاءات بين إدارة المشروع وإدارة الجمعية واقتراح حلول لتجاوز التهديد، بالفعل كانت أحد أهم الخطوات التي تم اتخاذها في اتجاه تجاوز الخطر الموجود التنسيق مع جهتين رسميتين هما ( وكالة الغوث ووزارة الأشغال) حيث أن وكالة الغوث مسؤولة عن المتضررين من اللاجئين بينما وزارة الأشغال عن المتضررين من غير اللاجئين، وهذا أعطى فرصة أكبر للوصول لأكثر عدد من المتضررين وفق معايير وشروط المشروع حتى تمكنا من الوصول للفئة المستهدفة، وتم استكمال مراحل المشروع.



## 3.9 إدارة الاتصال في المشروع

### Communication Management

#### أولاً : الاتصال مع المستفيدين

يعتبر المستفيدين هم الفئة الأكثر أهمية في المشروع ، وهي الفئة التي صمم المشروع وتم تنفيذه من أجلها، لذلك فإن عمليات الاتصال بهم من أهم عمليات الاتصال .

تبدأ عملية الاتصال بالمستفيدين في مراحل مبكرة في عملية تصميم المشروع وتحديد الاحتياجات، وتتم بعدة طرق منها ( اللقاءات المباشرة ، ورش العمل .... الخ ) .

عند تحديد الفئة المستفيدة من المشروع، يتم اعداد قوائم بأسمائها مع بياناتهم الكاملة (الاسم الرباعي، رقم الهوية، رقم الجوال/ الهاتف، عدد أفراد الأسرة، العنوان، وأي معلومات أخرى تعتبر مهمة لطبيعة المشروع).

يتم شرح وتوضيح خريطة الاتصال بالمستفيدين من بداية المشروع بحيث تكون ( عناوين وارقام الاتصال والعناوين الإلكترونية "الموقع الرسمي " والصفحات المختلفة .... واضحة ومحدودة بالنسبة لكل مستفيد ويمكن استخدامها خلال المشروع أو بعده لإيصال رسالة يرغب بها.

توضح للمستفيدين أيضاً آلية الشكاوي وكيف يمكن لأي منهم التقدم بشكوى لإدارة المشروع أو ادارة الجمعية، من خلال صندوق الشكاوي أو عبر البريد الإلكتروني أو أي صفحة من الصفحات الإلكترونية الخاصة بالجمعية.

يمكن أن تكون عمليات الاتصال بالمستفيدين مستمرة طوال فترة تنفيذ المشروع لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدم واستقبال مقترحاتهم وآرائهم.

#### تم الاتصالات مع المستفيدين من خلال :

- اللقاء المباشر "الفردي أو الجماعي" (زيارة لمنزله أو دعوته للجمعية).
- الاتصال الهاتفي: (أما بالهاتف الأرضي أو الجوال).
- الرسالة المكتوبة: (التي يتم توصيلها من الجمعية للمستفيد والعكس).
- رسالة SMS : (و غالباً تستخدم للتبليغ بتعليمات أو مواعيد).
- البريد الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي: (وتتم من الجمعية للمستفيد أو العكس، وذلك حسب مضمون الرسالة وطبيعة المستفيد).

#### مثال :

- نفذت الجمعية في عام 2015-2016 مشروع دعم الأسر الفقيرة، وكانت إحدى مكونات المشروع تشغيل خريجين جامعيين للعمل كمدرسين مساندة دراسة للطلاب ضعيفي التحصيل الدراسي في منطقة النصيرات.
- تمت عملية الاعلان عن تسجيل المستفيدين وفق معايير محددة منها ( سنة التخرج، وعدد أفراد الأسرة، وعدم توفر مصدر دخل في الأسرة ، والتخصص الجامعي )، وذلك من خلال إعلانات ورقية مطبوعة تم نشرها في مواقع عامة متنوعة ، كما تم نشر الإعلان من خلال موقع الجمعية وصفحاتها على واقع التواصل الاجتماعي.

- تمت عملية التسجيل وتعبئة الاستمارات في مقر الجمعية وبعد الانتهاء قامت مؤسسة انقاذ الطفل بإجراء زيارات ميدانية ومن ثم إدخال البيانات وفرز أسماء المسجلين الذين تنطبق عليهم المعايير والحاصلين على أعلى درجات التقييم.

- أرسلت مؤسسة انقاذ الطفل قائمة الأسماء التي تم اختيارها من المرشحة لفرص العمل المؤقتة، ثم قامت الجمعية بالاتصال بالخريجين المرشحين للعمل بالهاتف وبالغهم بموعد عقد اللقاء الأول لشرح فكرة المشروع وشروط وتعليمات العمل.

- استجاب الخريجين " المستفيدين " وحضروا في الموعد والمكان المحدد وخلال اللقاء تم شرح التعليمات وفكرة المشروع وتحديد خارطة الاتصال داخل الجمعية ومع مؤسسة انقاذ الطفل بحيث يكون حلقة الوصل مع الخريجين من الجمعية منسق المشروع ومن مؤسسة إنقاذ الطفل منسق المنطقة وتم إعطائهم أرقام التواصل والبريد الإلكتروني واعداد قائمة بأرقام الخريجين وبريدهم الإلكتروني.

- تم ابلاغ الخريجين بخريطة الاتصال، مع توضيح امكانية قيامهم بالاتصال بالجمعية أو مؤسسة انقاذ الطفل في حال تعرضهم ألي مشكلة ولم يتم حلها في الميدان، كذلك تم شح نموذج الشكوى التي يمكن أن يستخدموه في حالات رغبتهم بالتقدم بشكوى ضد أي طرف.

## ثانيا : الاتصال مع الممول/الشريك

### Communication with Donor/Partner

وتبدأ هذه الاتصالات على أعلى مستوى في الجمعية " ادارة الجمعية "، خلال فترة تصميم المشروع حتى توقيع الاتفاقية ويستمر بشكل متابعة لتنفيذ المشروع.

- يقوم فريق كتابة المشاريع وبالتنسيق مع العلاقات العامة وادارة الجمعية بالتواصل مع الممول لعرض أفكار المشاريع وتشويق الخطة الاستراتيجية ويستمر التواصل في حال الموافقة حتى توقيع الاتفاقية .
- يتم تحديد خارطة الاتصال مع الممول والتي يحدد فيها الشخص المسؤول عن الاتصال من إدارة الجمعية والشخص المسؤول عن الاتصال لدى الممول والجهة الشريكة، وغالباً يتم برسائل رسمية متبادلة بين الطرفين ( مكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني ).
- يتمثل الدور الأكبر في مدير / منسق المشروع في الجمعية بحيث يكون مسئول عن ادارة الاتصال بالمول خلال تنفيذ المشروع ، وتحدد صلاحيات الاتصال لطاقتهم المشروع .
- يكون شخص الاتصال من ادارة الجمعية هو ومنسق المشروع مسؤولان عن اللقاء بممثلين الممول/الجهة الشريكة فيما يتعلق بالمشروع، وحضور اللقاءات الفردية أو الجماعية و الاستجابة للاتصالات والرسائل وفق نظام السياسات والإجراءات الإدارية المعمول به في الجمعية .

- في حالات حدوث أي اختلاف في الرأي بين شخص الاتصال ومنسق المشروع من جهة والمسؤول عن الاتصال من الجهة الشريكة / الممولة، يتم الرجوع لإدارة الجمعية بحيث تتدخل على مستوى مدير الجمعية أو رئيسها لحل أي خلافات موجودة ونقاشها مع ادارة الممول .
- كافة عمليات الاتصال مع الممول التي تتم من خلال :

- ١ . الرسائل الرسمية : رسائل مكتوبة، رسائل بريد الكتروني
- ٢ . (الاتصال بالهاتف) الأرضي أو المحمول.
- ٣ . اللقاءات المباشرة ( الفردية، الجماعية
- ٤ . التقارير بمختلف انواعها .

- **ملاحظة:** يعتبر الهاتف الرسمي الأرضي والمحمول للجمعية، اضافة الى أي ارقام أخرى خاصة بشخص الاتصال أو منسق المشروع تحدها الجمعية هي قنوات اتصال

## ثالثاً: الاتصال مع المجتمع المحلي

### Communication with Local Community

يعتبر المجتمع المحلي هو البيئة الحاضنة لأي مشروع تنفذه الجمعية لذلك لدينا اهتمام بالغ بإشراك المجتمع المحلي في كافة مراحل العمل.

- يتم اشراك المجتمع المحلي من خلال مؤسساته أو لجانته المحلية أو الشخصيات المؤثرة في المراحل المبكرة لتصميم أي مشروع " عملية تحديد الاحتياجات " .
- بعض المشاريع تحتاج لتشكيل لجنة محلية مساندة ترافق كافة مراحل المشروع، ويتم التواصل معها واشراكها في عمليات اتخاذ القرارات داخل المشروع .
- قبل تنفيذ أي نشاط من أنشطة المشروع يتم تهيئة عملية التنفيذ من خلال التنسيق مع المجتمع المحلي " الجهات ذات الاختصاص " بحيث نضمن ملائمة النشاط للمجتمع المحلي وتقبله له، وفي حال وجود أي مقترحات أو توصيات من المجتمع المحلي يتم أخذها بعين الاعتبار والتعديل في الأنشطة بما يتلاءم مع طبيعة المجتمع .
- يتم اشراك اللجان المحلية/المجتمع المحلي في تحديد معايير اختيار المستفيدين وطبيعة الخدمة المقدمة لهم والية تقديمها وتقييم رضا المستفيدين عنها.

تقوم جمعية الحياة بعملية المتابعة والتقييم وتكون بشكل دوري للأنشطة من قبل إدارة المشروع وإدارة الجمعية، لمعرفة مدى تحقيق أهداف المشروع من خلال أربعة مراحل: مرحلة قبل التنفيذ والتي تشمل تفصيل الأنشطة المطلوب تنفيذها في المشروع وتحليلها لتنفيذها ومن ثم وضع الخطط المسبقة لطرق التنفيذ والجدول الزمني لها وبعد ذلك يتم البدء بمرحلة تنفيذ هذه الأنشطة بناء على الخطط التي تم وضعها مسبقاً ومتابعة الأنشطة التي تم تنفيذها والتأكد من أن ما تم تنفيذه يتم حسب الخطط الموضوعه ومقارنة ما تم تنفيذه بما تم وضعه مسبقاً ليتم تقويم الانحرافات أولاً بأول بهدف الوصول الى الهدف المرجو تحقيقه من هذا النشاط ويتم تشكيل لجنة داخلية مقيمة للمشروع أو الاستعانة بجهة خارجية حسب سياسة الممول واللجنة الداخلية المقيمة للمشروع باستخدام أدوات تقييم معتمدة من قبل الجمعية (التقارير الدورية – الاستبيانات – اللقاءات الفردية – نماذج تقييم) ويتم تقييم أداء طاقم العمل وقياس مدى تحقيق الأهداف حسب خطة عمل المشروع ومدى نجاحه وحسب المخرجات المرجوة وسرد الأنشطة الضرورية لتسليم المستندات وفي مرحلة بعد التنفيذ يتم التأكد من أن الأنشطة التي تم تنفيذها تنطبق مع الخطط الموضوعه مسبقاً والتأكد من أن ما تم الوصول اليه حقق الأهداف والمخرجات المرجوة وقياس ذلك من خلال الفئة المستهدفة عن طريق عقد مجموعات بؤرية يقوم بها طاقم المشروع للفئة المستهدفة باستخدام تقييم قبلي لقياس الوضع الحالي ومدى الاحتياج، وبعد نهاية المشروع يتم إعداد استمارة تقييم بعدي لقياس مدى تحقق الأهداف بتلبية الاحتياجات التي تم تحديدها في الاستمارة القبليّة.

## ماذا نقيم: يتم تقييم كل من:-

**الفاعلية : Efficiency** عرف الفاعلية بأنها مقدار تحقيق الجمعية لأهدافها المرسومة.  
**الكفاءة : Effectiveness** وتعرف بأنها مدى استخدام الموارد المتاحة ( بشرية، مالية، فنية ... ) في تحقيق الأهداف: **Achieving Goals** هناك علاقة فيما بينهما حيث كلما زادت الفاعلية زادت الكفاءة والعكس صحيح .

**الأثر: Impact** حيث يقاس أثر المشروع على الفئات أو المناطق المستهدفة .  
**الاستدامة : Sustainability** حيث يقاس مدى استدامة المشروع بعد انتهاء التمويل وإنجاز جميع الأعمال المطلوبة. والاستدامة تعني أن يبقى أثر وتأثير المشروع مستمراً ولفترة طويلة من الزمن.



## القسم الرابع

### مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع

## After Project Implementation

4.1 التقييم النهائي للمشروع Final Evaluation

4.2 إغلاق المشروع Closing the Project

4.3 الدروس المستفادة Lessons Learnt

## مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع

### Final Evaluation

### 4.1 التقييم النهائي للمشروع

- يتم تشكيل لجنة داخلية مقيمة للمشروع أو الاستعانة بجهة خارجية حسب سياسة الممول.
- اللجنة الداخلية المقيمة للمشروع تستخدم أدوات تقييم معتمدة من قبل الجمعية للتقارير الدورية – الاستبيانات – اللقاءات الفردية – نماذج تقييم .
- يتم تقييم أداء طاقم العمل، وقياس مدى تحقيق الأهداف حسب خطة عمل المشروع ومدى نجاحه حسب المخرجات المرجوة.

### Closing the Project

### 4.2 إغلاق المشروع

- سرد الأنشطة الضرورية لتسليم المستندات و إغلاق عقود التوريدات .
- إبلاغ كل أصحاب المصلحة و أي طرف ذي صلة بإغلاق المشروع.
- يتم تقديم تقرير إغلاق المشروع إلى راعي المشروع للموافقة عليه. و يكون مدير المشروع مسؤول عندئذ عن اتخاذ جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع في الموعد المحدد ووفقاً للتعقد. ويكون المشروع قد أعلق فقط في حالة أن جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع قد أكملت.
- مراجعة اكتمال المشروع وذلك بتحديد مدى نجاح المشروع بمقارنة كيف تم أداء المشروع مقابل الأهداف المحددة ومدى توافق المشروع مع العمليات الإدارية المحددة في مرحلة التخطيط.

الدروس المستفادة من المشروع هي ما تم توثيقه خلال مراحل المشروع من البدء مروراً بالتخطيط والتنفيذ وتدقيق ما نفذ وختاماً بمرحلة تسليم المشروع. ويمكن اختصار هذا التوثيق في أهم ما واجه المشروع من أحداث وكيف عالجها مدير المشروع ويرجع إلى الدروس المستفادة عند عمل مشروع مماثل أو لتحسين أداء الموارد سواء كانت بشرية أو مادية. فمن المؤكد أن جمعية الحياة تحاول الاستفادة من المشاريع السابقة إن كانت إيجابية أو سلبية. حيث بعض مراحل إدارة المشروع التخطيط تعتمد على رأي الخبراء والخبرات السابقة من المشاريع. ويقوم مدير المشاريع بكتابة تقرير عن كل مشروع والاستفادة منها كأصول للمشاريع القادمة.

الدروس المستفادة يمكنها مساعدة مدير المشروع بخطوات عملية منها:

- اتخاذ إجراءات تصحيحية في إدارة المشروع.
- اتخاذ إجراءات وقائية لتفادي الوقوع في الأخطاء مجدداً.
- تحديث قاعدة البيانات بمعلومات حديثة من خلال العمل بالمشروع.
- الاستفادة من تقييم المشروع للتركيز على الإيجابيات وتجنب السلبيات.
- طرح أفكار جديدة لمشاريع مستقبلية لضمان استمرارية العمل بالجمعية.
- البناء على شبكة العلاقات التي تم نسجها خلال تنفيذ المشروع.

الملاحق

نماذج إدارة المشاريع

## نموذج رقم ١ - تحديد الاحتياجات

المجال	
المبررات	
الفئة المستهدفة	
فريق تحديد الاحتياج	
الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياج	
متى سنقوم بتحديد الاحتياج	
المنطقة التي سنحدد فيها الاحتياج	

## نموذج رقم-٢ - تحديد الأولوية

مشكلة ٣	مشكلة ٢	مشكلة ١	المعايير المتبعة
			شاملة الأبعاد
			تطال شريحة كبيرة من المجتمع المحلي
			تؤلم وتؤثر في حياة أفراد المجتمع المحلي
			ملحة وأساسية الآن
			قابلة للحل في الوقت الراهن
			تساعد على حل المشكلات
			مجموع النقاط من ٣٠

### نموذج رقم ٣- ورقة مفاهمة (فكرة مشروع)

	اسم المشروع المقترح
	رقم المشروع المقترح
	الدائرة / المنطقة
	طبيعة المشروع
	أهداف المشروع
	عناصر المشروع
	موازنة المشروع المقترحة وتوزيعها ( بالدولار )
	موقع المشروع
	مدة التنفيذ
	عدد المستفيدين من المشروع
ملاحظات أخرى	
	التاريخ

نموذج رقم - ٤ - مقترح مشروع			
البريد الإلكتروني /		اسم المؤسسة	
		عنوان المؤسسة	
		تلفون	
		تاريخ تسجيل المؤسسة	
		جهة التسجيل	
		اسم الشخص المكلف بمتابعة المشروع	
		اسم المشروع	
		فترة المشروع	
		الفئة المستهدفة	
		الموازنة الكلية للمشروع	
		الهدف العام للمشروع	
وسائل التحقيق	النتائج المتوقعة	الأنشطة الرئيسية التي تحقق الهدف الفرعي	الأهداف الفرعية
		1.١	1
		2.1	
		3.1	



## نموذج رقم 5 - نموذج SWOT

التحديات	الفرص
نقاط القوة	نقاط الضعف

## نموذج رقم 6 - الإطار المنطقي للمشروع

تاريخ بدء المشروع							اسم المشروع
تاريخ انتهاء المشروع							الهدف الرئيسي للمشروع
المسؤولية	دورية جمع البيانات	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	القيمة المستهدفة	القيمة الأولية	مؤشرات الأداء	النتائج المخططة

## نموذج رقم ٧ / عقد عمل (سنوي / محدود المدة / غير محدود المدة ....)

	يمثلها السيد /		الطرف الأول /
	العنوان /		الطرف الثاني /
	رقم الجوال /		رقم هوية /

حيث الطرف الأول هو جمعية الحياة لتنمية الأسرة، وهي جمعية أهلية تأسست في محافظة غزة عام ٢٠٠٦م تسعى الى تنمية قدرات الشباب ورعاية الأطفال وتحسين المستوى المعيشي للأسر الفقيرة من خلال دراسة الحالة الاجتماعية وإنسانية والعمل على تنفيذ برامج تلبي تلك الاحتياجات عبر طاقم مهني متخصص . وهي تنفيذ مشروع (.....) بتمويل من (.....) ، ضمن برنامج (.....)، ولذا ترغب في التقاعد مع الطرف الثاني للعمل ك (.....) في المشروع مقابل (.....) مكافئة مالية / راتب شهري).

### وقد اتفق الطرفان على ما يلي:

- مقدمة هذا العقد جزء لا يتجزأ منه .
- تكون اللوائح والأنظمة الداخلية الخاصة بالطرق الأول تنظم علاقة الطرف الأول بالموظفين والتي تشمل الشؤون والإجراءات الإدارية مكملة لشروط هذا العقد ولا يجوز لأي من الطرفين الأخلال بها.
- هذا العقد يعتبر متفقاً مع الاتفاقية الموقعة بين الطرف الأول و (.....) بخصوص تنفيذ مشروع (.....)، وأي تغيير في الاتفاق بين الطرفين كإلغاء التعاقد أو توقف التمويل يتم وقف تعاقد الطرف الثاني ولا يحق له مطالبة الطرف الأول بشيء من قبل التعويضات وهذا اتفاق نهائي غير قابل لتقدير القضاء .

المسمى الوظيفي	يكون المسمى الوظيفي للطرف الثاني هو : .....
المدة الزمنية	يكون هذا العقد ساري المفعول والصالحية من تاريخ ..... ولغاية .....

العقد: .....	
<p>- يقوم الطرف الأول بدفع مبلغ مالي قدرة ..... شيكل / دولار ، حيث يشمل الراتب مقابل المهام التي يقوم بها الطرف الثاني بإنجازها وفقا للأحكام الواردة في هذا العقد ويتم دفع الأجر في نهاية المدة التي تم انجاز العمل فيها وذلك بعد تقديم كشف الدوام وجميع الإجراءات الإدارية والمالية المطلوبة وتوقيعها من المسؤول المباشر وتصرف المكافأة / الراتب حسب الطرق المعتمدة ماليا في الجمعية .</p> <p>- يتم استقطاع (ضريبة الدخل وبدل التأمينات الصحية ومكافأة نهاية الخدمة) من الراتب</p> <p>- الطرف الاول لا يلتزم باي مبالغ اضافية تكون لازمة لإنجاز العمل</p> <p>- يتم دفع المبلغ المتفق عليه بعد انجاز كافة المهام المذكورة أعلاه، وتقديم كشف دوام معتمد من المسؤول المباشر.</p>	<p>الأجر المالي</p>
<p>يكون السؤال المباشر للطرف الثاني .....</p>	<p>المسئول المباشر</p>
<p>في حال فسخ العقد من قبل الطرف الثاني لأسباب مقنعة للطرف الأول يجوز له أن ينهي هذا العقد بعد أن يقوم بتنويه الطرف الأول وأشعاره في فترة ( ١٠ ) أيام من فسخ العقد وذلك بإشعار خطي يسلم للطرف الأول .في حالة الأشعار بإنهاء الخدمة من قبل الطرف الثاني ، يتوج على الطرف الثاني القيام بخطوات فورية لتسلي المهام بشكل سريع ومنظم . بما في ذلك ارجاع المعدات والملفات والأجهزة وغيرها ، ان وجدت . يحق للطرف الأول فسخ العقد مع الطرف الثاني في حالة عدم انجاز المهام الموكلة الية والمنوطة به ، أو ارتكابه أي مخالفات أو للأسباب التي نص عليها دليل شئون الموظفين في الجمعية .</p>	<p>فسخ العقد</p>
<p>تكون المهام والواجبات المنوطة بالطرف الثاني على النحو التالي:</p> <p>١ /</p> <p>٢ /</p> <p>٣ /</p>	<p>المهام والواجبات</p>

<p>اجمالي عدد ساعات العمل الأسبوعي (٤٠) ساعة أسبوعيا تكون موزعة ٥ أو ٦ أيام أسبوعيا وفقا لمتطلبات العمل التي يراها الطرف الأول .</p> <p>للطرف الثاني الحق في الحصول على الإجازات الرسمية والإجازات السنوية وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها لدى الطرف الأول.</p>	<p>ايام وساعات العمل</p>
<p>يكون الطرف الثاني تحت فترة اختبار لمدة ثلاث شهور من بدء التعيين ، ويحق خلال هذه الفترة أو في نهايتها للطرف الأول أن يمهي العقد دون الحاجة لأخطار مسبقا دون أي مكافأة أو تعويض للطرف الثاني ، و عدا ما أستحق من أجر عن الفترة السابقة لتاريخ انتهاء العقد</p>	<p>الفترة التجريبية</p>
<p>يجب على الطرف الثاني أن يخبر الطرف الأول في حال أن يمارس أي عمل أو وظيفة مع أي جهة أو مؤسسة أخرى أثناء هذا العقد ويجب أن لا يتعارض هذا العمل مع أداء الخدمات المطلوبة في هذا العقد ولا تسبب تضارب في المصالح للطرف الأول .</p>	<p>الكشف</p>
<p>يتم تحرير ثلاث نسخ من العقد ، احداها تسلم للطرف الثاني ، ونسخة للشؤون المالية والادارية في ملف الموظف ونسخة في ملف المشروع . وعلى ذلك تم الاتفاق وتوقيع العقد .</p>	<p>نسخ العقد</p>

الطرف الأول	الطرف الثاني
<p>الاسم :</p>	<p>جمعية الحياة لتنمية الأسرة</p>
<p>يمثلها :</p>	<p>رقم الهوية :</p>
<p>التوقيع والختم :</p>	<p>التوقيع :</p>
<p>التاريخ :</p>	<p>التاريخ :</p>

## نموذج رقم ٨- كتاب تعيين

اليوم والتاريخ:.....

الرقم :.....

السيد / ة : ..... المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

يسعدنا أخباركم أنه وقع اختيار الجمعية عليكم بالتعيين في وظيفة .....  
لوحة / مشروع / برنامج / ..... ، الممول من ..... ، وذلك  
بعقد ..... ، المدة ..... من تاريخ / ..... حتي  
تاريخ / ..... ، على أن تقوم / ي بتسليم ملف يحتوي على المرفقات التالية للشؤون الادارية  
والمالية في الجمعية قبل موعد بدأ العمل بأسبوع على الأقل :

- الشهادة الجامعية الأصلية وصورة مصدقة عنها .
- صورة عن الهوية الشخصية .
- السيرة الذاتية وصور لشهادات الخبرة ان وجد .
- شهادة حسن سير وسلوك .
- شهادة خلو من الأمراض .
- أي مرفقات أخرى ترى أنها ضرورية أن تكون في ملفك الوظيفي .

كما يسعدنا أن نبلغكم أنه تحدد لك راتب شهري قدرة بالحروف : ..... شيكل  
دولار وبالأرقام ..... شيكل / دولار ، سوف تستقطع منه ( ضريبة الدخل والتأمينات  
الصحية ومكافئة نهاية الخدمة ) ، حسب أنظمة الجمعية .  
وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير .

رئيس مجلس الإدارة

## نموذج رقم ٩ – إعلان توظيف

تعلم جمعية الحياة لتنمية الأسرة - محافظة غزة عن حاجتها ..... للعمل في .....  
الشروط الواجب توفرها في المتقدمين :

.....  
.....  
.....  
.....

الأوراق الثبوتية المطلوبة :

- ١- صورة عن الشهادات الجامعية .
- ٢- سيرة ذاتية .
- ٣- صورة عن الهوية الشخصية .

على من تتوفر لديه الشروط المطلوبة ارسال السيرة الذاتية ومعلومات الاتصال + على  
الايمل التالي :

Al\_hayah@yahoo.com

للاستفسار :

يرجى الاتصال على الرقم التالي ٠٥٩٧٨١١٨١٠

اخر موعد لتقديم الطلبات يوم .....

## نموذج رقم - ١٠ - مراسلة

اليوم والتاريخ:.....

رقم الصادر:.....

حفظه/ها - الله

السيد/ة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع /.....

بعد إهداء وافر التحية والتقدير وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه،

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

شاكرين حسن تعاونكم



## نموذج رقم ١١ - خطة تفصيلية للأنشطة

النشاط	مكان ووقت التنفيذ	الشخص المسؤول عن التنفيذ	مهمة الطاقم	فرضيات وعقبات متوقعة	الموارد اللازمة
١.					
٢.					
٣.					
٤.					
٥.					
٦.					
٧.					
٨.					

نموذج رقم - ١٢ - خطة زمنية للمشروع					
النشاط	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس
-١					
-٢					
-٣					
-٤					
-٥					

## نموذج رقم - 13 - الخطة التفصيلية للمشروع

المخرجات المتوقعة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع	الأنشطة المتوقعة	النتائج المتوقعة

### نموذج رقم - ١٤ - ضبط الموازنة

بند الموازنة	المبلغ المخصص	ما تم صرفه	الرصيد
-١			
-٢			
-٣			
-٤			
-٥			
-٦			
-٧			
-٨			
-٩			
-١٠			
-١١			

# الحياة لتنمية الأسرة

AL HAYAH For Family Development



غزة - شارع الوحدة - مفترق ضبيط  
برج الجوهرة - الدور الخامس ش (53)

تليفاكس : 28 47 639 (8) 00970

البريد الالكتروني: [Info@alhayah.org](mailto:Info@alhayah.org)

[www.alhayah.org](http://www.alhayah.org)

