

جمعية رفاه

للأرامل والمطلقات

تحت إشراف المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي ترخيص رقم 1000675300



R A F A H

دليل

إدارة المشاريع التنموية

إعداد : قسم البرامج والمشاريع
الإصدار : الأول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التمهيد	
5	• عن الجمعية
6	• المقدمة
7	• الأهداف العامة للدليل
9-8	• مصطلحات
10	• مراحل المشروع
الفصل الأول	
12	• مرحلة التحديد والتعريف
الفصل الثاني	
14	• مرحلة اعداد المشروع
الفصل الثالث	
16	• مرحلة تخطيط المشروع
17	• ادارة المخاطر
18	• تقييم المخاطر

الفصل الرابع	
20	• مرحلة تنفيذ المشروع
الفصل الخامس	
22	• مرحلة إغلاق المشروع
23	• المراجع
24	• الخاتمة

الرؤية :

- أن نكون بصمة أمل تحول التحديات الى فرص

الرسالة :

- تقديم برامج وخدمات مبتكرة لتمكين الأرامل والمطلقات اجتماعيا واقتصاديا وتحويل التحديات الى فرص مستدامه

القيم :

- الالتزام بالوضوح والمصداقية في كل العمليات .
- بناء علاقات متينة قائمة على الجودة والتواصل الفعّال
- التعاون مع الشركاء لتحقيق أثر تنموي أوسع
- تقديم خدمات مبتكرة بمعايير عالية الجودة
- ضمان استمرارية الجمعية وتأثيرها عبر موارد مستدامة

انطلاقاً من رؤية جمعية رفاه في أن تكون بصمة أمل تُحوّل التحديات إلى فرص، ورسالتها الساعية لزرع أثر إيجابي ينعكس على المجتمع عبر برامج وخدمات مبتكرة، يأتي إعداد دليل إدارة المشاريع التنموية ليكون مرجعاً مهنيًا موحدًا يرفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع ذات الأثر الاجتماعي.

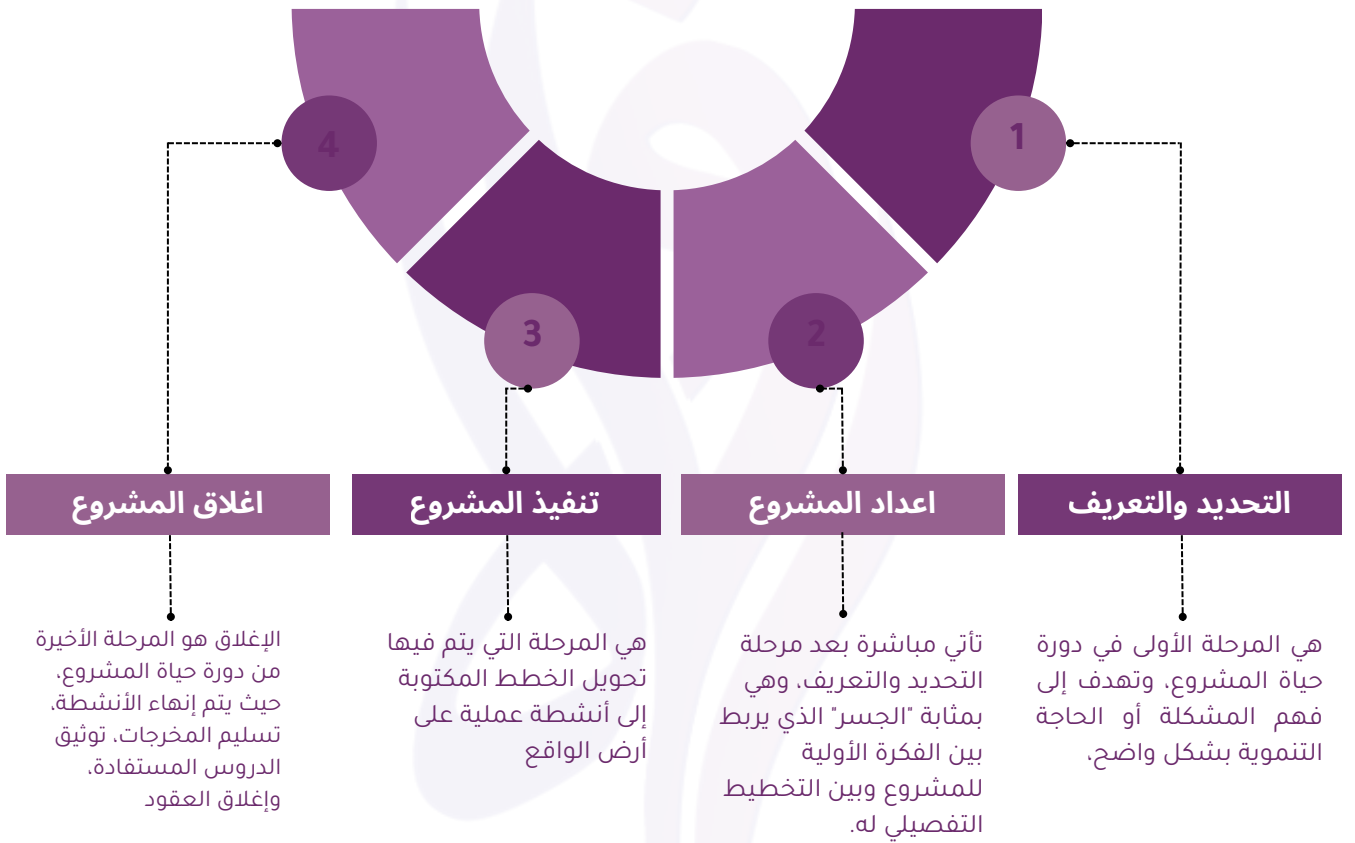
يرتكز الدليل على منهجية إدارة المشاريع التنموية (PMD - Project Management for Development) المعتمدة عالمياً في المنظمات غير الربحية، والتي تركز على تحقيق النتائج، وإدارة أصحاب المصلحة، وربط الأنشطة بالمخرجات والأثر التنموي، مع مراعاة السياق المجتمعي والاقتصادي للمشاريع. إن هذا الدليل يمثل أداة إجرائية مرنة قابلة للتطوير والتحديث، بما يتناسب مع طبيعة المشاريع التنموية المختلفة وحجمها وبيئتها، ويعكس التزام الجمعية بالشفافية والجودة والتكامل المجتمعي، نحو مستقبل أكثر إشراقاً.

- يهدف الدليل إلى تزويد الفرق التنفيذية والإدارية بإطار عملي ومنهجي لإدارة دورة حياة المشروع التنموي، بدءًا من تحديد الاحتياج وصياغة الفكرة، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر والجودة، وانتهاءً بالمتابعة والتقييم وإقفال المشروع، وفق أفضل الممارسات المهنية المستندة إلى PMD.
- كما يسهم هذا الدليل في تعزيز الحوكمة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وضمان مواءمة المشاريع مع أولويات الجهات الداعمة والمستفيدين، بما يحقق قيمة مضافة حقيقية وأثرًا تنمويًا مستدامًا.

المصطلح	التعريف
المشروع	هو مسعى \ مجهود مؤقت يبذل لخلق منتج أو نتيجة فريدة من نوعها
البرامج	هي مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة (وأحيانا يشار إليها بعباراة " مكونات البرنامج " وتدار بنسق يحقق أكبر تأثير عند إدارة كل مشروع على حدة .
مقترح المشروع	وثيقة مكتوبة تُستخدم لعرض فكرة مشروع تنموي بطريقة واضحة ومقنعة، بهدف الحصول على الموافقة أو التمويل، وتوضيح كيفية تنفيذ المشروع وإدارته ومتابعته.
ميثاق المشروع	هو وثيقة رسمية تُصدر في بداية المشروع لتفويض مدير المشروع وتحديد الإطار العام للعمل.
النطاق	الإطار الذي يحدد مخرجات المشروع، ومتطلباته، وحدوده، والأنشطة اللازمة لتنفيذه.
خطة التنفيذ	هو تقديم نموذج للمشروع يحدد بوضوح ما سيحدث ومتى ومن سيقوم بذلك في إطار الوقت والتكلفة والنطاق المحدد .
المراقبة	مراجعة مستمرة لتقديم المشروع على مستوى النشاط والمخرجات , تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة .
التقييم	جمع وتحليل المعلومات لتحديد : التقدم نحو تنفيذ الأنشطة / المخرجات والمساهمة في تحقيق الغايات والأهداف .
الإنهاء	انتهى المشروع رسمياً واستكملت جميع أنشطة إنهاء المشروع

المصطلح	التعريف
التسليم	تسليم استكمال المنتج او الخدمة الخاصه بالمشروع إلى شريك محلي (منظمة غير حكومية محلية , منظمة غير حكومية دولية , كيان حكومي)
التمديد	التفاوض بشأن الحصول على وقت إضافي لإنهاء المشروع (قد يكون بتكلفة إضافية أو مجاناً)
التوسع	تحديد العناصر المطلوب تكرارها بمنطقة مستهدفة جديدة
إعادة تصميم	الاستمرار من خلال مرحلة جديدة بتدخلات أو أنشطة معدلة .
هيكل المشروع	الهيكل التنظيمي في سياق إدارة المشاريع التنموية هو الإطار الإداري الذي يتم من خلاله صنع قرارات المشروع
فريق عمل المشروع	مجموعة الأفراد الذين يمتلكون أدوارًا ومسؤوليات محددة داخل المشروع، ويعملون معًا لتحقيق أهدافه ضمن نطاقه وموارده وجدوله الزمني.
أصحاب المصلحة	الأفراد أو الجهات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع، أو قد تتأثر بنتائجه أو تؤثر على تنفيذه وتحقيق أهدافه
الخطر	حدث أو ظرف محتمل قد يؤثر على تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة أو نطاق العمل في حال وقوعه
إدارة المخاطر	النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقياسها والسيطرة عليها

“مراحل المشروع”



الفصل الأول : مرحلة التحديد والتعريف

• هي المرحلة الأولى في دورة حياة المشروع، وتهدف إلى فهم المشكلة أو الحاجة التنموية بشكل واضح،

• تركّز هذه المرحلة على وضع الأساس الاستراتيجي للمشروع قبل البدء في التنفيذ، حيث يتم استثمار الوقت والموارد لفهم المشكلة أو الحاجة بدقة، وتحليل السياق والبيئة المحيطة، واستكشاف الفرص المتاحة. وتشمل تحديد مبررات المشروع، وبناء العلاقات والشراكات، وصياغة إطار التدخل الذي يوضح كيف سيُحدث المشروع التغيير المنشود.

• خلال هذه المرحلة يتم:

1. الإجابة عن الأسئلة الجوهرية للمشروع (لماذا، ماذا، لمن، وكيف).
2. تحديد أهداف المشروع ومعايير ونطاقه العام.
3. مواءمة المشروع مع الاستراتيجيات ذات الصلة (التنظيمية، القطاعية، الوطنية، والبرمجية).
4. وضع تصور مبدئي منطقي ومتكامل لمخرجات المشروع.

• تُعد هذه المرحلة حاسمة لأن القرارات المتخذة فيها تكون الأقل تكلفة والأكثر مرونة للتعديل مقارنة بمراحل لاحقة. كما أن أي تغيير بعد بدء التنفيذ (من حيث الوقت، التكلفة، الموارد، أو الجودة) يكون أكثر صعوبة وكلفة. لذلك تعتمد هذه المرحلة على التحليل العميق، وجمع البيانات، والتفكير الإبداعي، والعصف الذهني، والتصور الاستراتيجي؛ لضمان بناء مشروع قابل للتنفيذ، وذو أثر واضح ومستدام

• المخرجات الأولية

1. تحليل أصحاب المصلحة: تحديدهم، قياس نفوذهم، وتخطيط أساليب إشراكهم.
2. الإطار المنطقي: يوضح العلاقة بين الأنشطة والمخرجات والغايات، مع الافتراضات والمؤشرات ووسائل التحقق.
3. مقترح المشروع: وثيقة التمويل تشمل النطاق، الميزانية، الجدول الزمني، المخاطر، الاستدامة، والموارد.
4. ميثاق المشروع المبدئي: تحليل أولي للمخاطر وأصحاب المصلحة والموارد وسلسلة الإمداد، كأساس للمقترح النهائي.

الفصل الثاني : مرحلة إعداد المشروع

• تهدف مرحلة إعداد المشروع إلى تأسيس المشروع بشكل منهجي يضمن وضوح الرؤية، وتحديد نطاق العمل، ومواءمة المشروع مع رسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية، بما يهيئ المشروع للانتقال السلس إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ

• خطوات إعداد المشروع

1. تحديد فكرة المشروع

تحديد الاحتياج التنموي الذي يسعى المشروع لمعالجته، مع التأكد من توافقه مع اختصاصات الجمعية وأهدافها المعتمدة.

2. تحديد نطاق المشروع

توضيح حدود المشروع ومجالات العمل التي يشملها، وتحديد المخرجات الرئيسية المتوقعة.

3. تحديد الأهداف والمؤشرات

صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتحديد مؤشرات أداء مناسبة لقياس تحقيق الأثر التنموي.

4. تحديد الفئة المستفيدة

تحديد الفئة المستهدفة وخصائصها الأساسية واحتياجاتها المرتبطة بالمشروع.

5. تقدير الموارد الأولية

حصر الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المشروع.

6. تحديد المخاطر الأولية

رصد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع بشكل مبدئي.

7. اعتماد المشروع

توثيق بيانات المشروع واعتماده من الجهة المختصة داخل الجمعية للانتقال إلى مرحلة التخطيط.

الفصل الثالث: مرحلة تخطيط المشروع

- تهدف مرحلة التخطيط إلى تحويل فكرة المشروع إلى خطة تنفيذية واضحة، من خلال تحديد الأنشطة والموارد والجدول الزمني وآليات المتابعة وإدارة المخاطر.

• خطوات تخطيط المشروع

1. إعداد خطة المشروع التفصيلية
تحديد الأنشطة والمهام التفصيلية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
2. إعداد الجدول الزمني
تحديد مدة تنفيذ كل نشاط وربطه بالجدول الزمني العام للمشروع.
3. إعداد الميزانية التقديرية
تقدير التكاليف المالية للمشروع وفق الموارد المتاحة.
4. تحديد أدوار ومسؤوليات فريق العمل
توضيح مهام ومسؤوليات فريق المشروع والجهات ذات العلاقة.
5. إعداد خطة إدارة المخاطر
تحديد منهجية التعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل آثارها السلبية

• مفهوم إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع، ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

• خطوات إدارة المخاطر

1. تحديد المخاطر

حصر جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع (إدارية، تشغيلية، مالية، تقنية، اجتماعية)، توثيق المخاطر بشكل واضح في سجل المخاطر.

2. تحليل المخاطر

تقييم احتمال حدوث كل خطر وتأثيره على المشروع، تصنيف المخاطر حسب درجة الاحتمالية والتأثير باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر.

3. تقييم المخاطر وترتيب الأولويات

تحديد مستوى الخطر لكل خطر (منخفض، متوسط، مرتفع)، إعطاء أولوية التعامل مع المخاطر ذات المستوى المرتفع أولاً.

4. وضع خطة الاستجابة للمخاطر

تحديد الإجراءات الوقائية لتقليل احتمال حدوث الخطر، وضع الإجراءات التصحيحية للتعامل مع الخطر عند وقوعه، تحديد المسؤوليات لكل إجراء.

5. متابعة ومراجعة المخاطر

متابعة المخاطر بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع، تحديث السجل والإجراءات حسب الحاجة لضمان استجابة فعّالة لأي تغييرات أو مخاطر جديدة.

• استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تهدف إلى تقليل أثرها السلبي على المشروع، وتشمل أربع طرق رئيسية:

1. قبول المخاطرة عند كون تأثيرها منخفض دون اتخاذ إجراءات.
2. تحويل/مشاركة المخاطرة بنقلها لجهة أخرى مثل شركة التأمين.
3. تقليل المخاطرة باتخاذ إجراءات تحد من تأثيرها أو احتمالها.
4. تجنب المخاطرة بتعديل تصميم المشروع لمنع حدوثها نهائياً، وهي الأنسب للمخاطر عالية التأثير

مصفوفة معدل المخاطر					
الشدة (مدى التأثير)					الاحتمال
كارثية (5)	كبرى (4)	متوسطة (3)	صغرى (2)	غير ملموسة (1)	
5	4	3	2	1	ضعيف جدا (1)
10	8	6	4	2	ضعيف (2)
15	12	9	6	3	متوسط (3)
20	16	12	8	4	كبير (4)
25	20	15	10	5	كبير جدا (5)

مفاتيح معدل المخاطر		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (هدم مواصلة النشاط)	مخاطر بليغة	25-15
عالية بشكل غير مقبول (تعديل النشاط خطط علاجية)	مخاطر كبرى	12-8
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	مخاطر متوسطة	6-4
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء ما لم يكن الإجراء تصعيد للمخاطر	مخاطر منخفضة	3-1

الفصل الرابع : مرحلة تنفيذ المشروع

• مرحلة التنفيذ :

تُعد مرحلة تنفيذ المشروع **المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط المعتمدة إلى واقع عملي**، حيث يبدأ فريق المشروع بتنفيذ الأنشطة وتسليم المخرجات وفق الخطة الزمنية والميزانية المحددة، مع التركيز على تحقيق الأهداف التنموية المتفق عليها

• المدخلات الرئيسية

1. تشكيل فريق العمل وتوزيع الادوار والمسؤوليات
2. تنقيذ الانشطة والمهام حسب الجدول الزمني المعتمد
3. ادارة الموارد المالية والبشرية والتقنية بكفاءة
4. متابعة تقديم العمل وقياس الاداء بشكل دوري
5. معالجة التحديات والمخاطر
6. توثيق جميع الاعمال والمخرجات خلال فترة التنفيذ

• المخرجات

1. تقارير متابعة دورية
2. مخرجات المشروع (البرامج - الخدمات _المنتجات)
3. توثيق المشكلات والحلول والدروس المستفادة

تمثل هذه المرحلة جوهر نجاح المشروع، حيث أن كفاءة التنفيذ تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأثر التنموي والاستدامة، وتُعد اختبارًا حقيقيًا لجودة التخطيط وفاعلية القيادة.

الفصل الخامس : مرحلة أغلاق المشروع

• مرحلة الاغلاق :

ينبغي ان تتضمن خطط المشروع الشاملة خطة لاغلاق المشروع تصف كيف ان ينوي المشروع ان يتطور فور الانتهاء منه , قد تتضمن خطة الاغلاق عدة حالات طارئة تتعامل مع المخاطر وقد تخصص موارد اضافية عندما لا يكون من الممكن الخروج بالكامل من المشروع وتشمل الاجراءات المحددة اللازم اتخاذها لضمان ان تكون عملية اغلاق المشروع فعالة ومتوافقة قدر الامكان بهدف انهاء المشروع بشكل رسمي ومنظم

• اجراءات مرحلة الاغلاق :

1. التأكد من جميع أنشطة الموضوع وتحقيق الأهداف
2. اعداد التقرير الختامي متضمنا النتائج والمؤشرات
3. توثيق واغلاق العقود المالية والإدارية

• المخرجات :

1. التقرير الختامي للمشروع
2. محضر اغلاق المشروع
3. ملف ارشفة المشروع

تم إعداد هذا الدليل بالاستناد إلى كتاب "Project DPro (PMD Pro) - الدليل الاحترافي لإدارة المشاريع التنموية، الإصدار الثاني"، الصادر عن مؤسسة PM4NGOs، باعتباره المرجع الأساسي في بناء محتوى الدليل وصياغة مراحله ومنهجيته.
رابط الكتاب المرجعي:

- https://pm4ngos.org/wpfd_file/project-dpro-guide-pmd-pro-2nd-edition-arabic/



ختامًا، يأتي هذا الدليل كأداة عملية تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة التنفيذ وتحقيق الأثر المستدام، من خلال تطبيق أفضل الممارسات المعتمدة في مجال إدارة المشاريع التنموية. وقد روعي في إعدادهِ تبسيط المفاهيم ومواءمتها مع واقع العمل، بما يسهم في دعم العاملين على تنفيذ المشاريع بكفاءة واحترافية، وتحقيق الأهداف المنشودة وفق إطار منهجي واضح وقابل للتطبيق.

