

دليل الأنشطة للمُدرِّب في

# إدارة المشاريع

للجمعيات والمؤسسات الأهلية

4

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية  
تطوير قدرات الجمعيات  
والمؤسسات الأهلية  
( أدلة موجهة للعاملين فيها )

- أساسيات العمل التنموي .
- أساسيات الإدارة .
- النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .
- إدارة المشاريع
- تدبير التمويل .
- التخطيط الإستراتيجي .
- المناصرة وكسب التأييد .

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر  
هذه المواد شرط أن تذكر اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمح بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات  
التي يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ  
خطيٍّ مُعمَّدٍ منه.

لا يُسمح بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،  
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة  
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعي للتنمية-اليمن** "مصدراً  
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه  
المادة، يمكنكم التواصل على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)  
[yemen.org](http://yemen.org)

## الجزء الثالث: دليل الأنشطة للمدرب

### في إدارة المشاريع في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

هذا الجزء من الدليل يشمل جميع الأنشطة الخاصة بالمتدرب إضافة إلى التوجيهات الخاصة بالمدرب والتي ترشده لكيفية تنفيذ الأنشطة بطريقة تضمن مشاركة المتدربين والخروج بنتائج تحسن أداء الجمعية/المؤسسة الأهلية.

### «الهدف من دليل المدرب الخاص بإدارة المشروعات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- توجيه المدرب لتتم العملية التدريبية بطريقة تشاركية.
- توجيه المدرب لتحقيق تطبيق عملي ومخرجات فعلية من واقع عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- تمكين المدرب من تدريب الجمعيات/المؤسسات الأهلية على إدارة مشروعات الجمعية/المؤسسة بشكل عملي يضمن تحسين أدائها ويساعد على نقلها من مستوى أدائها الحالي إلى مستوى أداء أعلى وفق منهجية دليل " (تقييم القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية) المعد من قبل وحدة التدريب في الصندوق الاجتماعي للتنمية

### «منهجية التدريب على الدليل:

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً قبل البدء في التدريب " بناء على دليل تقييم القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية " والذي يشمل أربعة مستويات من الأداء/ القدرات، ويهدف إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية تحسينها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية ومجالها وقدراتها ومستوى

أدائها، لتغطية الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية نفسها فسيتم تحديده مع الجمعية/ المؤسسة لاحقاً وذلك حتى يتم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناء على قدرات المشاركين أنفسهم، ولذلك سيتم مايلي:

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المستوى الأول فسيتم تحديد متطلبات تقوم بها الجمعية/ المؤسسة ذاتياً لتتمكن من تلقي التدريب الذي سينقلها للمستوى الثالث مباشرة.

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة في المستوى الثاني فسيتم تدريبها مباشرة لتحسين أدائها ونقلها إلى المستوى الثالث.

- أما إذا تم تصنيف مستوى أدائها على أنها في المستوى الثالث فسيتم تدريبها أيضاً مباشرة لتتأهل وتتمكن من تحسين أدائها لتصل للمستوى الرابع.

- الجمعيات/ المؤسسات في المستوى الرابع ليست مستهدفة ضمن هذه الحقيبة التدريبية.

من خلال التوضيح السابق يتضح أهمية التطبيق العملي في هذا الدليل التدريبي لتحقيق أهداف التدريب والنتائج المرجوة منه ، ولذلك سيتم مايلي:

• **أولاً:** تناول متطلبات البدء في التدريب على إدارة المشاريع في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مختلف المستويات ليتم البدء وفق أسس سليمة وبما يضمن تحقيق نتائج إيجابية للتدريب.

• **ثانياً:** تنفيذ التطبيقات العملية خلال التدريب لتحقيق التدريب العملي .

• **ثالثاً:** تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ومدى قدرتها على الانتقال للمستوى الأعلى، للحصول على مخرجات من واقع عملها تساعد على تطوير العمل في مجال إدارة المشروعات، لتتمكن من متابعة التدريب وتقييمه.

• **رابعاً:** تحديد مستوى الجمعية/ المؤسسة الأهلية في مجال إدارة المشروعات بهدف تقييم مستوى أدائها الحالي وتحديد المستوى المطلوب الانتقال إليه كنتيجة لهذا التدريب.

## متطلبات البدء في التدريب .

- متطلبات البدء في التدريب للمستوى الأول والثاني في حال التدريب لنقل المنظمة للمستوى الثالث:

- 0 تقييم القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعية/ المؤسسة الأهلية وفق دليل "تقييم القدرات المؤسسية" والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/ المؤسسة الأهلية والمستوى التالي المفترض أن تنتقل إليه.
- 0 الحصول على التدريب السابق لمادة إدارة المشروعات (أساسيات العمل التنموي- أساسيات الإدارة- الإدارة المالية) وتنفيذ متطلبات التدريب المطلوبة.
- 0 كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص بدوام ثابت في الجمعية.
- 0 دوام محدد للجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- 0 تطبيق نظام محاسبي سليم.
- 0 تقارير إدارية ومالية سليمة.

- متطلبات البدء في التدريب للمستوى الثالث في حال التدريب لنقلها للمستوى الرابع:

- 0 تقييم القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة الأهلية وفق دليل "تقييم القدرات المؤسسية" والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/ المؤسسة الأهلية والمستوى التالي المفترض أن تنتقل إليه.
- 0 الحصول على التدريب السابق لمادة إدارة المشاريع (أساسيات العمل التنموي- أساسيات الإدارة- الإدارة المالية) وتنفيذ متطلبات التدريب المطلوبة.
- 0 كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص بدوام ثابت في الجمعية.
- 0 دوام محدد للجمعية/ المؤسسة .
- 0 لوائح تنظيمية/ وهيكلية واضحة.
- 0 مشاريع تنموية لا تقل عن ثلاثة.

## خصوصية التدريب في الجمعية/ المؤسسة الأهلية:

يتم تحديد احتياجات التدريب بناء على مهمة وطبيعة عمل الجمعية إضافة إلى قدراتها كجمعية في هذا المجال ويتم تحديد التدريب على أساسه، ولكن بالطبع لم يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية/ مؤسسة

أهلية حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:

- 0 يطلب المدرب من الجمعية / المؤسسة أسماء المشاركين وخصياتهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم القبلي، ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وإعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.
- 0 يقوم المدرب بالاطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية / المؤسسة في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة مسئول الجمعية لمعرفة ما لم يتم معرفته من خلال الوثائق- مؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية والتي تمت أثناء تقييم القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة وذلك حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية/ مؤسسة.
- 0 عمل محضر تدريب، وهو اتفاق بين الجمعية/ المؤسسة والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية / المؤسسة بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج، الالتزام بمتطلبات التدريب من آلية وتقييم ..إلخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر على الجمعية / المؤسسة الأهلية.

## آلية التدريب :

يعتمد هذا الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية حيث تعتمد خبرة المشاركين كمدارسين في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركية ، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها وبناء على خبرات المشاركين وإمكاناتهم ليقوموا بتحليل تلك الخبرات ومن ثم إعادة تصورها بشكل آخر وفق المبادئ الجديدة التي تعلموها أثناء التدريب وبذلك سيتم الربط بين ما يمتلكون من خبرات وإمكانيات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية/ المؤسسة.

كما يعتبر العمل الجماعي مرتكز أساسي لعملية التدريب للجمعيات والمؤسسات الأهلية لأنه يدار بواسطة هيئة إدارية كاملة من المفترض أن تدير الجمعية/ المؤسسة بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدين فقط لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم بل أيضاً مسئولين عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب تكون أكبر في العمل الجماعي،

وبذلك يكون تحقيق نتائج التدريب وتحسين أداء الجمعية / المؤسسة مسؤولية الجميع.

ولتوضيح أكثر لآلية التدريب التي سيتم العمل بها، نوضح لكم نماذج التدريب والتي تم التعرف عليها من خلال (26th Annual international Human Rights Training Program- Canadian Human Rights Foundation) والذي يوضحها بوجود نموذجين أحدهما يعتمد على المدرب كأساس للتدريب والآخر يعتمد على المتدرب وخبرته كأساس لعملية التدريب ليتعرف المشاركون على الفرق بينهما وسبب اعتمادنا النموذج الحالي وهي كما يلي:

## نماذج تصميم المنهج التدريبي:

"النموذج اللولبي" يستخدم كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبية ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

١. يبدأ التعلم انطلاقاً من خبرة المتعلمين ومعرفتهم، حيث أن المنهج التعليمي المتبع يقوم على المتعلم ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المتعلمين.

٢. بعد تشرك الخبرات، يحلّل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معينة (على سبيل المثال: ما هي النقاط المشتركة؟ ما هي الأنماط؟)

٣. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتمّ خلق أفكار جديدة بشكل جماعي لإكمال معرفة المشاركين وخبرتهم.

٤. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوروا استراتيجيات وخطط عمل.

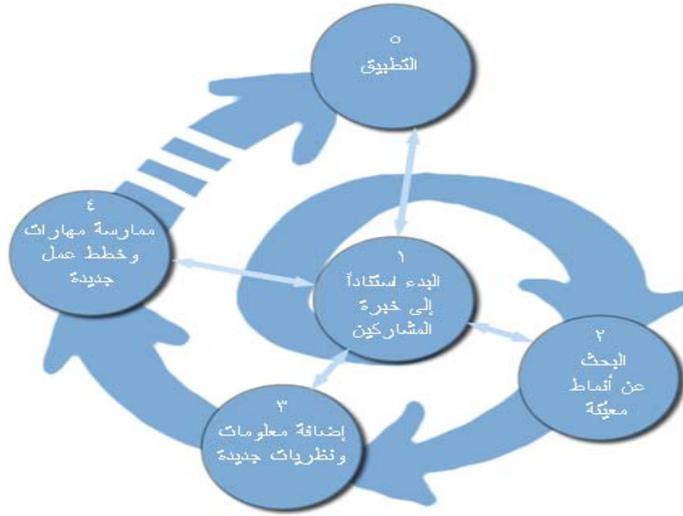
٥. يطبّق المشاركون ما تعلموه في مرحلة لاحقة (عادةً عند عودتهم إلى منظماتهم وعملهم اليومي).

٦. التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج ويطبقان خلاله بشكل تلقائي وليس فقط في نهايته.

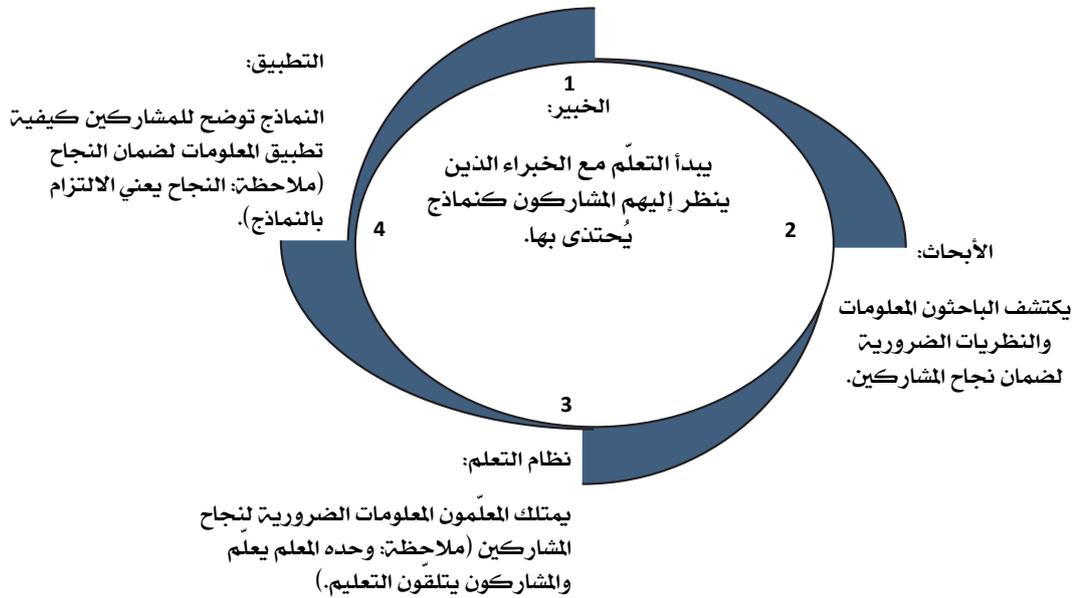
يختلف النموذج اللولبي عن نموذج "الخبراء" في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلم أو الخبير لتحويل التعليم

للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته تباين قدرات المشاركين على الفهم في حين أن نموذج الخبراء يسلط الضوء على المشاركين ويحافظ على الوضع القائم.

(النموذج اللولبي)



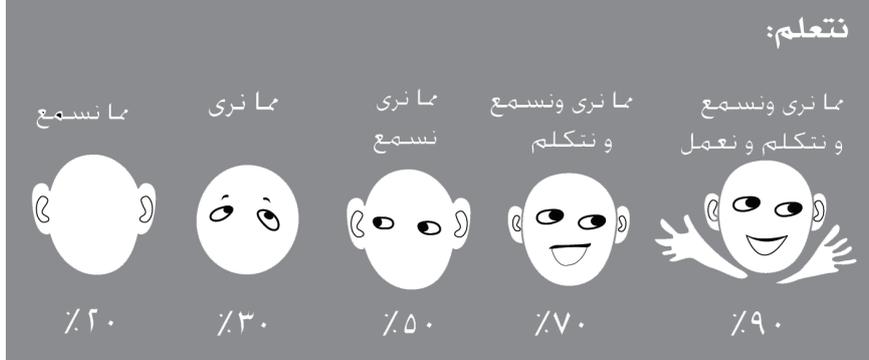
(نموذج الخبراء)



قام بنقل النموذج من المصدر وترجمته الدكتورة/ سوسن الرفاعي

## التطبيقات العملية:

كما أوضحنا سابقاً بأن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب لأننا:



- التطبيقات التي تتم للمستوى المطلوب نقله للثالث:

- كيفية التخطيط لمشروع وتحديد جدوى المشروع.
- كيفية تقييم مشروع.
- كيفية تحويل إدارة المشروعات إلى عمل مؤسسي.

## مخرجات التدريب المطلوبة:

١- مخرجات التدريب على إدارة المشروعات المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للثالث:

- § تحديد احتياجات فئة الجمعية المستهدفة للمشروع.
- § وثيقة مشروع تشمل تحديد المشروع وخطة تنفيذه.

٢- مخرجات التدريب المطلوبة من المستوى الذي سيتم نقله للمستوى الرابع:

- § دراسة جدوى تمهيدية لأحد المشروعات.
- § وثيقة مشروع تشمل تحديد المشروع وخطة تنفيذه.
- § خطة مراقبة وتقييم للمشروع.

يتم التقييم على أساس مدى تحقيق أهداف التدريب في مجال إدارة المشروعات والموضحة في الدليل سواء الأهداف الآنية أو الأهداف بعيدة المدى، ومدى تحسن أداء الجمعية وقدرات العاملين فيها، وقدرتهم على الوصول لمستوى أداء أعلى، ويكون التقييم على جزئين كما يلي:

#### ١- تقييم مباشر وينقسم إلى:

§ تقييم مسبق ويكون قبل الدورة يمكن المدرب من قياس المستوى الحالي للمتدربين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة ليتم التركيز عليها من ناحية ومن ناحية أخرى تمكن المتدرب من تحديد الفجوة وبالتالي كل متدرب يركز على الفجوة التي لديه.

§ وتقييم لاحق مباشر للدورة عبر استمارة التقييم (ملحق رقم (١) ) ويكون تقييماً للجانب النظري وما أنجز من تطبيقات عملية.

#### ٢- تقييم لاحق أو مرحلي:

§ سيتم تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة ٦ أشهر يتم الاتفاق عليها مع الجمعية في محضر التدريب، من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية حيث يتم التقييم للجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تقييم القدرات الذاتية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكاليف الخاصة بالجمعية والموضحة في الدليل. ويتم عن طريق إدارة الجمعية في تحديد مدى انعكاس التدريب على تحسين نوعية العمل، ويشارك عدد من المستفيدين من الجمعية لمعرفة كيفية تطوير العمل من وجهة نظرهم.

(التقييم المسبق واللاحق مرفق بالدليل)

## توصيات عامة للمدرب:

- أعدت هذه الأدلة بناء على احتياجات الجمعيات والمؤسسات بشكل عام، لذلك يجب على المدرب أن يحدد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي لكوادر الجمعيه قبل بدء التدريب مباشرة.
- المخرجات المتوقعة من التدريب يجب أن تنفذ خلال دوره ويرفق نسخه أوليه من مسودتها النهائيه مع تقرير التدريب.
- يجب على المدرب الاطلاع على تقرير " تحديد القدرات المؤسسيه للجمعيه / المؤسسه " قبل بدء التدريب والتحقق من توفر "متطلبات البدء في التدريب" بناء على المستوى الحالي لأداء الجمعيه / المؤسسه.
- اعتمد تصميم هذه الأدله على خبرة المشاركين وتجاربهم السابقه كأساس لبدء التدريب، لذلك يجب عليك أن تبدأ بما لديهم في كل موضوع (حيث يجب أن تطلع على خططهم السابقه- الهيكل التنظيمي- طريقتهم في إدارة المشاريع.... الخ) ليتم تقييمه ومن ثم العمل على تحسينه خلال دوره.
- جميع الانشطه تم إعدادها من قبل فريق من المختصين وقد تم تطبيقها أكثر من مره وعلى أساسه تم اختيار الانشطه الاكثر ملائمه وفعاليه، كما تم تقسيم الانشطه إلى انشطه الزاميه وهي التي لا يمكن استبدالها بأنشطه اخرى من قبل المدرب لأنها الطريق الأنسب للحصول على مخرجات عمليه، وأنشطه اخرى اختياريه (التي تحتها خط) وهي التي يمكن للمدرب تغيير طريقه النشاط فقط مع عدم تغيير أو أهمال الموضوع وذلك بحسب طبيعه المشاركين إن لزم الأمر، وعليه نأمل من المدرب الالتزام بذلك.
- بشكل عام يجب عليك كمدرّب أن:
- تكون على إطلاع كامل بالمادة التدريبية ومستوعب بشكل كامل للمفاهيم والخطوات العمليه الموضحه فيها.
- تتبع التعليمات الموجوده في الأدلة وتشجع المشاركين على اتباعها.
- يمكنك تغيير وقت التمارين بناء على تحديدهم لقدرات المشاركين وبالتالي الوقت اللازم لكل موضوع من المواضيع التدريبية.
- دليل الانشطه تم استخدامه بدل عن " دفتر الملاحظات " لذلك فمن الجيد إتاحة الفرصه للمشاركين للكتابة عليه ، ولكن عليك الموازنه بين التدريب والمشاركه وبين الكتابه على الدليل من قبل المشاركين.
- تستخدم التقييم المعرفي قبل وبعد الدورة لتتمكن من قياس الاستيعاب والفهم للدليل.
- تحدد توقعات المشاركين من الدورة وتقارنها بالأهداف وتناقشها معهم.
- تتأكد في نهايه الدورة أنها حققت أهدافها .
- تحضر جيداً للدورة وتكن مستعداً وأدواتك جاهزة.
- تستخدم المواد التدريبية بحرص.
- تكتسب الحس تنموي لإكساب المشاركين ذلك في كل دورة.
- يمكنك استخدام الانشطه الترفيهيه الهادفه المرتبطه بمواضيع التدريب من دليل " تدريب المدربين "
- تتذكر مستويات المعرفه وتربطها دائماً بالتدريب:

لا معرفه - لا وعي	وعي - ولا معرفه
لا وعي - معرفه	معرفه - ووعي

# أنشطة لبدء التدريب



### تعليمات للمدرب:

- تذكر أن توضح للمشاركين:
  - 0 أهداف الحقيبة التدريبية ومكوناتها.
  - 0 مراحل إعداد الحقيبة التدريبية.
  - 0 منهجية وآلية التدريب.
  - 0 المخرجات المتوقعة من التدريب.
- لا تنس القيام بعملية التقييم المسبق قبل بدء التدريب.

### 1- التعارف:

بما أن المتدربين يعملون في جمعية /مؤسسة واحدة فبالتالي لا بد أن يكون التعريف أعمق من الاسم والوظيفة، لأنكم بالضرورة تعرفون ذلك عن بعضكم البعض وبالتالي فما نحن بحاجة إليه هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:



30 دقيقة

#### نشاط (أ):



عرف نفسك للمشاركين عن طريق الإجابة عن الاسئلة التالية:

- الاسم والعمل في الجمعية وسنوات العمل (ليتعرف عليكم المدرب)
- عليك أن تخبر المشاركين بشيء لا أحد منهم يعرفه عنك.



### تعليمات للمدرب:

- قم بعرض النشاط وخطواته.
- التأكد من أن الجميع يقوم بتنفيذ النشاط.

## ٢- التوقعات والأهداف :

### نشاط (ب):



سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاصة بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح أهداف الدورة حيث أن أساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها.



20 دقيقة

– **عمل فردي:** أكتب توقعاتك من الدورة في كرت وقم بتعليقه على اللوح ومن ثم استمع للمدرب بتركيز عند توضيحه لأهداف الدورة.

– **حوار جماعي:** شارك المجموعة في النقاش حول التوقعات من الدورة التدريبية ومقارنتها بالأهداف.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين القيام بكتابة التوقعات في كرت.
- اطلب من المشاركين تعليق الكروت بعد الانتهاء من الكتابة.
- اطلب من المشاركين مناقشة التوقعات.
- اعرض أهداف الدورة وقارنها بتوقعات المشاركين.
- أشّر إلى أهمية أن تظل ورقة التوقعات معلقة على الحائط حتى نهاية التدريب
- وضع لهم أنه يمكنهم كتابة تلك التوقعات في دليل المتدرب في وقت لاحق .

### ٣- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة:

إن أي دورة تدريبية لا بد أن تواجه بعض الصعوبات والمعوقات التي تقلل من فائدة التدريب ويعتمد مدى تأثيرها على الدورة على التزام المشاركين، وبما أنه تم الاتفاق على أن نجاح التدريب وتحقيق نتائج جيدة مسؤولية الجميع، فعلى المشاركين أنفسهم تحديد مساهمتهم التي تساعدهم على تحقيق أقصى نتيجة إيجابية ممكنة لعملية التدريب، وتلك المساهمة تنفذ أثناء وبعد التدريب.

#### نشاط (ج):



ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد مساهمتكم في تحقيق أهداف الدورة أثناء وبعد التدريب، وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



15 دقيقة

• **عمل فردي:** فكر ما هي مساهمتك الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تواجه الدورة وتقلل من الفعالية والمشاركة أثناء الدورة، وتحد من تحقيق الهدف من الدورة بعد التدريب.

• **حوار جماعي:** شارك المجموعة في تحديد مساهمتكم في تحقيق أهداف الدورة لضمان تحقيق نتائج التدريب، تمكنكم من الخروج بقيمة كاملة وحقيقية للتدريب أثناء وبعد الدورة.

• اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول

مساهمة المشاركين بعد الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



### تعليمات للمدرب:

- وضح للمشاركين أهمية مساهمتهم والتي تعتبر قواعد عمل وإرشادات لكل من المدربين والمشاركين.
- تذكر أن تلك القواعد تسمح بالحصول على ديناميكيات فعالة للفريق كما يمكن من خلال تحديد قواعد العمل إنشاء مبادئ الاحترام المتبادل ضمن الفريق وتنطبق هذه المبادئ على أعضاء الفريق كافة بغض النظر عن خلفيتهم، ويمكن أن تستخدم لمعالجة التدرج الهرمي الذي قد يمنع بعض أعضاء الفريق من التحدث أو الاستماع.

## ٤- المعارف والمهارات الفردية:

### نشاط (د):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الفردية المطلوبة من إدارة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية:



20 دقيقة

- **عمل فردي:** أجب على كافة الأسئلة الواردة في استمارة التقييم المسبق مع الأخذ بالاعتبار ربطها بإدارة المشروعات في جمعيتك/مؤسستك ما أمكن ذلك.

## ٥- مستوى أداء الجمعية/المؤسسة الأهلية في مجال إدارة المشروعات:

### نشاط (هـ):



ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم/مؤسستكم في مجال إدارة المشروعات وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



40 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم أو مؤسستكم في مجال إدارة المشروعات ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتك على المجموعات الأخرى.



### تعليمات للمدرب:

- راجع مخرجات تقييم قدرات الجمعية/المؤسسة الذي تم سابقاً واربطه بالمستوى الذي يفترض الوصول اليه كنتيجة لهذا التدريب.

## عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال إدارة المشروعات وما يتعلق به

أداء البرنامج TO DO	جمعية خيرية لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية خيرية لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية خيرية لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية تنمية لديها مستوى عالٍ من القدرات
<p>فعالية الأداء وفعالية الأثر: اشترك المجموعة في القيم والمعتقدات على مستوى المجتمع</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>
<p>برامج ومشاريع</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع صغيرة</li> <li>- طابعها خيري</li> <li>- نمطية ومكررة في</li> <li>- أغلب الجمعيات</li> <li>- (خياطة...)</li> <li>- وتطريز...)</li> <li>- تختار المشاريع</li> <li>- بواسطة قيادة</li> <li>- الجمعية.</li> <li>- تعجز المشاريع عن</li> <li>- تشغيل نفسها.</li> <li>- لا توجد خطة</li> <li>- محددة للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاريع متوسطة</li> <li>- تتنوع بين الخيري والتنمية المجتمعي</li> <li>- للمستفيدين.</li> <li>- المشاريع ذات</li> <li>- إنتاجية قليلة</li> <li>- وتكثيف الأيدي أو</li> <li>- مصاريف التدريب</li> <li>- أكبر من العائد</li> <li>- الذي يحققه.</li> <li>- المشاريع نمطية</li> <li>- ومكررة.</li> <li>- لدى الجمعية خطة</li> <li>- لا توجد دراسات</li> <li>- للمشاريع.</li> </ul>

## تابع - : عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال إدارة المشروعات وما يتعلق به

أداء البرنامج TO DO	جمعية خيرية لديها مستوى أولي من القرارات	جمعية خيرية لديها مستوى متوسط من القرارات	جمعية تنموية لديها مستوى جيد من القرارات	جمعية تنموية / مناصرة / وسيطة لديها مستوى عالي من القرارات
جودة المشاريع	- الخسائر / المنتجات التي تقدمها تتقدمها الجمعية غير جيدة بسبب عدم توافر كوادر مؤهلة فنيا وإداريا.	- جودة الخدمات / المنتجات التي تقدمها متوسطة بسبب افتقارها إلى خبرات الفنيين اللازمين لتطوير الأداء.	- يتم متابعة المشاريع من قبل فريق في المنظمة مستمر.	- تقدم مشاريع الجمعية / المؤسسة مخرجات ذات جودة عالية (سواء من مشاريع الإنتاجية أو الخدماتية). لديها كوادر مؤهلة فنيا وإداريا. تهتم بالجودة في أدائها. لديها معايير لقياس الجودة. تقوم بحوث التطوير بشكل مستمر.
متابعة المشاريع	- متابعة شخصيات عشوائية من قبل رئيس المنظمة.	- لا توجد خطة واضحة ومؤشرات محددة للمتابعة.	- يتم متابعة المشاريع من قبل فريق من الجمعية بشكل مستمر.	- تعمل الجمعية بواسطة أشخاص متخصصين وضمن مهامهم (لجنة الرقابة - ومستوفي المشروع) على متابعة وضبط سير المشروع أثناء تنفيذه. تتم المتابعة عبر خطة متابعة تشمل حسن تنفيذ المشروع بحسب الخطط القرية. المتابعة تتم أثناء تنفيذ المشاريع لمعالجة الأخطاء و بعد تنفيذها لتقييم جودة المخرجات.
تقييم أداء المشاريع والبرامج	- لا يتم تقييم المشاريع	- يتم تقييم المشاريع بطريقة عشوائية. ويتم تقييم المخرجات الكمية فقط دون تقييم المخرجات النوعية.	- يتم من طريق خطة تقييم بمقارنة ما تم التخطيط له وما تم إنجازه والوصول إليه بدون تحديد مؤشرات معينة. يتم اختيار وتنفيذ المشاريع بما يتوافق مع قدرات الجمعية الإدارية والبشرية.	- خطة تقييم شاملة للمشروع لتقييم الأهداف المحددة والنتائج الفعلية والإجراءات المتبعة لمعرفة ما إذا كان هناك طرق أفضل للوصول إلى أهدافنا. توثق نتائج التقييم في تقارير خاصة ويعد ويوزع بشكل دوري على الأعضاء والمهتمين يتم دمج نتائج التحليل في التخطيط القادم لتحقيق مستويات أداء أفضل. يتم اختيار وتنفيذ المشاريع بما يتوافق مع قدرات الجمعية المالية والبشرية.



# الوحدة الأولى

## مفاهيم إدارة المشروع

## « أهداف الوحدة الأولى :

في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين معرفة بـ :

- (١) معنى إدارة المشاريع وأهميته و مبادئه.
- (٢) أنواع المشاريع في الجمعيات/المؤسسات الأهلية.

### التقنيات المستخدمة في التدريب:

- عصف ذهني
- حوار جماعي
- عمل مجموعات

### الاحتياجات التدريبية:

- أقلام
- سبورة
- داتا شو (جهاز عرض)

## تعريف المشروع :



20 دقيقة

### نشاط (١):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على معنى المشروع وسوف يتكون هذا النشاط من ٣ أجزاء كما يلي:

– **عمل مجموعات** : شارك المجموعة في وضع تعريف للمشروع واكتبه فيما يلي:

المشروع هو: .....

.....

.....

.....

– **عمل مجموعات**: شارك المجموعة في تحديد الفرق بين المشروع و البرنامج والنشاط مع إعطاء أمثلة من واقع جمعيتك؟

الفرق هو: .....

.....

.....

– **عرض للمجموعات**: على كل مجموعة أن تقوم بعرض ما تم عمله في الجزئين السابقين.



### تعليمات للمدرب:

- قسّم المشاركين إلى مجموعات (حسب عدد المشاركين، كل مجموعة تتكون من 5-6 أفراد).
- اطلب من المشاركين عمل تعريف للمشروع و تدوينه في دليل أنشطة المشاركين.
- اطلب منهم بعد ذلك تحديد الفرق بين المشروع و البرنامج و النشاط مع وضع أمثلة من واقع العمل، و يتم تدوينها في دليل أنشطة المشاركين.
- اطلب من كل مجموعة عرض خلاصة ما تم الاتفاق عليه، و لا داعي لتعليق المجموعات الأخرى.
- ذكّر المشاركين للرجوع للخلفية النظرية للاطلاع على التعريفات لاحقاً.

## إدارة المشروعات



5 دقائق

## نشاط (٢):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم مبادئ إدارة المشروع وسوف يتكون هذا النشاط من جزئين :

– حوار جماعي: أجب على السؤال الآتي: ما هو الفرق بين إدارة المنظمة وإدارة المشروع؟

.....

.....

.....

.....



10 دقائق

– عمل ثنائي: شارك زميلك في التعرف على مبادئ إدارة المشروع واستنتاج أهميتها ومن ثم اختر إحدى هذه المبادئ لمناقشته مع المجموعة.

م	مبدء إدارة المشروعات	أهمية هذا المبدأ
1	لا بد أن تكون موازنة المشروعات مستقلة عن بقية أنشطة المنظمة	
2	لا بد أن تكون أهداف المشروعات ومخرجاته مرتبطة برؤية المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة	
3	عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروعات	
4	تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم	
5	تتميز بالخصوصية	
6	لها بداية ونهاية محددة	



10 دقائق

– حوار جماعي: حددوا ما مدى انطباق هذه المبادئ على أحد مشروعات جمعيتكم.

م	مشروعات الجمعية/ المؤسسة	المبادئ التي طبقت عليها



### تعليمات للمدرب:

- § اطلب من المشاركين ذكر الفرق بين إدارة المنظمة وإدارة المشروع.
- § اطلب من كل ثنائي، ذكر مبادئ المشاريع وأهميتها، وتدوينها في دليل أنشطة المشاركين.
- § اطلب من كل ثنائي اختيار إحدى هذه المبادئ واستعراض أهميتها.
- § التأكيد من أن جميع المبادئ تم تغطيتها، وفي حالة عدم تغطيتها كاملة عليه استكمالها.
- § اطلب من المشاركين ذكر أحد مشاريع الجمعية، وتحديد مدى انطباق المبادئ عليه.

## إدارة المشاريع المعتمدة على النتائج:

نشاط (٣):



ستتمكن في هذا النشاط من معرفة أهمية إدارة المشاريع المعتمدة على النتائج لتحسين الأداء في جمعيتك وتحسين وضع فئتها المستهدفة وسوف يتكون هذا النشاط من ٥ أجزاء كما يلي:



5 دقائق

– **حوار جماعي:** من خلال خبرتك أجب عن الأسئلة التالية: ماذا نعني بالنتائج؟  
ما هي الإدارة المعتمدة على النتائج؟

.....

.....

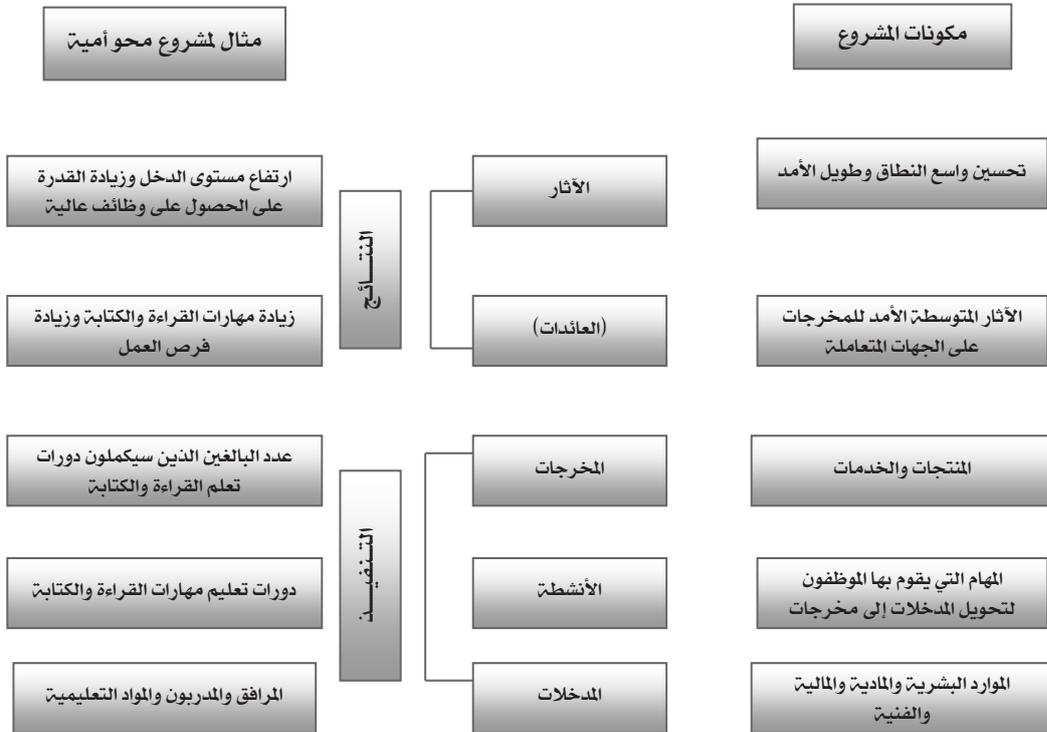
.....

.....



10 دقائق

– **حوار جماعي:** شارك المدرب في النقاش حول مكونات المشروع والمدخلات والمخرجات والعائدات والآثار للمشاركة كما هو موضح في الشكل التالي:





### تعليمات للمدرب:

- يضع المدرب سؤالاً للمشاركين حول مكونات المشروع من وجهة نظرهم.
- إدارة الحوار وعرض المثال المدرج في الدليل، ويتم مناقشته مع المشاركين.



**- عمل مجموعات:** استرشاداً بالشكل الموضح أعلاه والمناقشة التي تمت سابقاً مع المدرب 10 دقائق شارك مجموعتك في تحديد مدخلات ومخرجات وعائدات وآثار أحد مشاريع جمعيتك / مؤسستك كما يلي:

م	مشاريع الجمعية	مدخلات	أنشطة	مخرجات	(العائدات)	آثار



**- حوار جماعي للمجموعات:** ما أهمية إدارة المشروعات المعتمدة على النتائج؟

5 دقائق

.....

.....

.....

.....



**- عرض مجموعات:** على كل مجموعة عرض المثال ومناقشته مع المشاركين.

15 دقيقة



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات (من 5-6 أفراد في المجموعة الواحدة).
- اطلب من كل مجموعة ذكر أحد مشاريع الجمعية بهدف تحديد المدخلات والمخرجات والعائدات والأثر للمشروع المختار.
- تأكد من أن جميع المجموعات تناقش مشروعات مختلفة، على أن يتم كتابة عناوين المشروعات على اللوحة.
- مر على المجموعات للتأكد من سير تنفيذ النشاط.
- وزع على المجموعات (أقلام ... أوراق ... لاصق) لكتابة المثال والأهمية.
- اطلب من كل مجموعة استعراض ما تم إنجازه.
- استمع للعرض وضع الملاحظات في النهاية.
- اطلب بعد ذلك ذكر أهمية إدارة المشاريع المعتمدة على النتائج.

### أنواع المشاريع:

#### نشاط (٤):



ستتعرف في هذا النشاط على: أنواع المشاريع في الجمعيات/المؤسسات الأهلية وسوف يتكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



20 دقيقة

#### - عصف ذهني جماعي: ما هي أنواع المشاريع؟

.....

.....

.....

.....

- حوار جماعي: شارك المجموعة في النقاش حول كيفية تحويل المشاريع الخيرية إلى مشاريع تنموية وكيف يمكن تحويل جزء منها لمشاريع مناصرة.

مشروع خيري	تحويله إلى مشروع تنموي	تحويله إلى مشروع مناصره



### تعليمات للمدرب:

- ضع السؤال على المشاركين. ما هي أنواع المشروعات؟
- استعرض مثال عن مشروع (الزواج الجماعي) وكيف تم تحويله إلى مشروع تنموي ... وذلك عندما لا يتم تزويج إلا من لديه عمل، ويدعم بمناصرة لتخفيض المهور ومكافحة المبالغة في الأعراس.
- اطلب من المشاركين ذكر مشروعاتهم للجمعية.
- اطلب من المشاركين تحويل المشروعات إلى مشروعات تنموية (كما هو في الجدول).

على الجمعية أن تحدد مشاريعها الخيرية والتنموية والمناصرة وكيفية تحويل المشاريع الخيرية إلى تنموية و مناصرة.



### مسؤولية إعداد المشاريع:

نشاط (٥):



ستتعرف في هذا النشاط على مسؤولية إعداد المشاريع واختلافها من جمعية لأخرى وسوف يتكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



10 دقائق

– حوار جماعي: شارك المجموعة والمدرّب في النقاش حول مسؤولية إعداد المشاريع في جمعيتكم .

تحديد طريقة معينة لتحديد مسؤولية إعداد المشاريع وتوثيقها في اللائحة الداخلية للجمعية.

تكليف خاص  
بالجمعية

.....

.....

.....

.....



### تعليمات للمدرّب:

- ناقش المشاركين حول مسؤولية إعداد المشروعات في الجمعية.
- ذكّر المشاركين بالتكليف الخاص بالجمعية.

## مراحل حياة المشروع



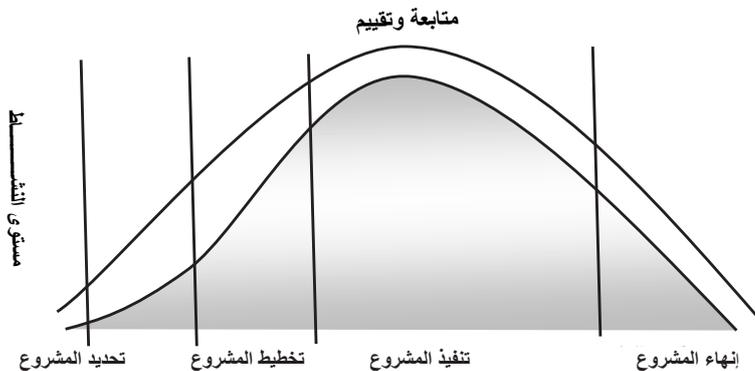
20 دقيقة

نشاط (٦):



ستتعرف في هذا النشاط على مراحل المشروع بشكل عام وسوف يتكون هذا النشاط من جزء واحد

كما يلي:



– عمل فردي : من خلال خبرتك أجب على الأسئلة التالية:

– ماهي المرحلة التي تتطلب وقتاً وجهداً أكثر؟ ولماذا؟

..... 0

.....

..... 0

.....

..... 0

.....

– ماهي المرحلة التي تتطلب تركيزاً أكثر ودراسة وتمعناً أكثر؟ ولماذا؟

..... 0

.....

..... 0

.....

..... 0

.....

– ما الفرق بين مرحلة تحديد المشروع ومرحلة تخطيط المشروع؟

..... 0

.....

..... 0

.....

..... 0

.....

(في حالة عدم معرفتك الإجابة يمكنك الانتظار إلى أن تصل إلى المرحلة التي يتم فيها التدريب على

مراحل المشروع ومن ثم الإجابة عليها)

## مرجعية نظرية مختصرة

المشروع: هو عمل مخطط يتضمن مجموعة من الأنشطة تم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وإطار وتوقيت محدد. المشروع يشمل ملامح أساسية تتمثل في: بداية ونهاية محددة - خطة تنظيمية- موارد مستقلة ومحددة- عمل جماعي- أهداف محددة.

### مبادئ إدارة المشروعات:

- لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المنظمة لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع الأنشطة للمنظمة.
- لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة برؤية المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.
- عند إدارة المشاريع يجب التركيز على نتيجة المشروع حيث وأن نجاح المشروع يحدد بجودة المخرجات المباشرة والأثر طويل الأمد.
- تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.
- تتميز بالخصوصية فالمشروعات غالباً فريدة في أهدافها الخاصة.
- المشروعات لها بداية ونهاية محددة.

### المشروعات المعتمدة على النتائج:

- هي التركيز على النتيجة والمخرجات للمشروعات أكثر من التركيز على المدخلات والأنشطة.
- هي الإدارة التي تضمن أن عملياتها التنفيذية وخدماتها ومنتجاتها تحقق النتائج المرغوب فيها عند بداية تصميم المشروع.
- الإدارة المعتمدة على النتائج لا تركز على الأداء والفاعلية بقدر ما تركز على مدى تحقيق النتيجة المرجوة.





# الوحدة الثانية

## تحديد المشروع

## « أهداف الوحدة الثانية:

### في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين:

- (١) معرفة بمعنى خطوات تحديد المشروع.
- (٢) قدرة على تحديد مشاريعهم بطرق علمية سليمة.
- (٣) قدرة على تحديد مشاريعهم بحسب جدوى المشروع وأهميته للفترة المستفيدة وتوثيق خطوات تحديد المشروع في وثيقة المشروع.

### التقنيات التدريبية المستخدمة:

- عصف ذهني.
- عمل مجموعات.
- نقاش جماعي.

### الاحتياجات التدريبية:

- فليب شارت.
- أقلام سبورة.
- كروت.

### تتضمن مراحل تحديد المشروع:

- نشأة الفكرة.
- تحليل و تحديد الوضع.
- اختيار المشروع الأنسب.
- دراسة الجدوى التمهيديّة.

## أولاً: نشأة الفكرة:

نشاط (٧):



5 دقائق

ستتعرف من خلال هذا النشاط على نشأة الفكرة وسيتكون هذا النشاط من ٣ أجزاء هي:

– حوار جماعي: لإجابة السؤال: من أين تأتي أفكار المشاريع؟

.....

.....

.....

.....



15 دقيقة

– عمل مجموعات: اختر أحد مشاريع الجمعية وحدد كيف نشأت الفكرة. ثم مناقشتها مع المدرب وبقية المجموعات.

نشأت فكرتها	أهم مشروعات جمعيتك/مؤسستك



10 دقائق

– عمل مجموعات: شارك مجموعتك في توصيف المشروع المذكور في التمرين السابق وشرحها بأكثر تفصيلاً ممكن... و لا نغنى هنا اسم المشروع بقدر ما نعني بشرح الفكرة؟

وصف الفكرة للمشروع السابق :

.....

.....

.....

.....

### تعليمات للمدرب:

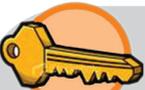


- وجه المشاركين للإجابة على السؤال: من أين تأتي أفكار المشاريع؟
- قسم المشاركين إلى مجموعات، واطلب من كل مجموعة تحديد أحد المشاريع لمناقشة كيف أتت فكرة المشروع.
- تأكد أن كل مجموعة تناقش مشروعاً مختلفاً.
- مر على المجموعات و تأكد من سير تنفيذ النشاط.
- اطلب من كل مجموعة بعد ذلك عرض ما لديها، ومناقشته مع بقية المجموعات.
- وضح للمشاركين معنى توصيف الفكرة.
- اطلب من كل مجموعة الرجوع للمشروع السابق ووضع وصف لفكرة المشروع.
- اسأل المشاركين عن أهمية توصيف الفكرة.
- لخص ما طرح.



**عمل مجموعات:** كل مجموعة تختار فكرة لمشروع ما ومن ثم تقوم بتوصيف الفكرة

30 دقيقة



### تعليمات للمدرب:

- على المدرب تقسيم المشاركين إلى مجموعات (من هنا تبدأ مرحلة تكوين مقترح مشروع لكل مجموعة)، لن يتم تغيير أفراد المجموعة... ستظل كل مجموعة معاً حتى نهاية إعداد مقترح المشروع).
- اطلب من كل مجموعة اختيار فكرة لمشروع ومن ثم توصيفها.
- يتم تدوين ذلك في دليل أنشطة المشاركين.
- وضح للمشاركين بيان للمنظمات غير الحكومية خصوصية في التخطيط للمشاريع حيث ان هناك فترة زمنية بين إعداد وثيقة المشروع وتقديمها للمانح وقبوله لها حيث انه غالباً ما تتغير الظروف المحيطة بالمشروع خلال هذه الفترة أو قد يتم التغيير بناء على طلب المانح.

## ثانياً: تحليل الوضع:

## خطوات تحليل الوضع:

- ١) تقييم الاحتياجات.
- ٢) تحليل المشكلة (شجرة المشكلات).
- ٣) تحليل الأهداف (شجرة الأهداف).
- ٤) تحليل المعنيين بالأمر.

## ١- تقييم الاحتياجات:

## نشاط (٨):



25 دقيقة

ستتعرف في هذا النشاط على معنى وأهمية وخطوات وأدوات تقييم الاحتياجات، ويتكون من جزئين:

**- عمل جماعي:** اذهب إلى أحد أركان قاعة التدريب والتي يوجد بها لوحة تحتوي على ورقة حائطية في كل ركن من أركان غرفة التدريب، وكل منها تحتوي على أحد الأسئلة التالية:

- ماذا نعني بتقييم الاحتياجات؟

- لماذا نقوم بعملية تقييم الاحتياجات؟

- ما هي خطوات تقييم الاحتياجات؟

- ما هي أدوات جمع المعلومات في تقييم الاحتياجات؟

- شارك المتطوع المسئول وزملائك الموجودين في نفس الركن في نقاش تلك الأسئلة مع زملائك الموجودين في نفس المركز



20 دقيقة

**- عرض مجموعات:** سيقوم كل متطوع في كل ركن بعرض نتائج العصف الذهني ومناقشته مع كل المشاركين والمدرّب.



## تعليمات للمدرّب:

- تم تجهيز ٤ أوراق حائطية مسبقاً مكتوب عليها الأسئلة وقم بتعليقها في أركان الغرفة.
- يبحث المدرّب على أربعة متطوعين من المشاركين.
- اطلب من كل متطوع التوجه لأحد أركان غرفة التدريب، وقراءة السؤال.
- اطلب من المشاركين التوجه إلى الأركان لإجراء عملية العصف الذهني حول الأسئلة.
- اطلب بعد ذلك من كل متطوع استعراض ماتم الاتفاق عليه ومناقشته مع المشاركين والمدرّب.

## نشاط (٩):



سيتمكن المشاركون من رؤية ممارسة الآخرين لتقييم الاحتياج واستخراج دروس مستفادة منها وتكون

من جزء واحد:



20 دقيقة

– **حوار جماعي:** اراء الحالة التالية وأجب على الأسئلة التي سيطرحها المدرب على المجموعة:

أعدت إحدى الجمعيات مقترحاً لمشروع حول بناء القدرات للجمعيات النسوية الأهلية في محافظة مأرب، و أثناء التنفيذ والبدء بإجراء تحديد الاحتياجات... وجدت أن عدد الجمعيات النسوية في مأرب قليل جداً، وأن معظم هذه الجمعيات تدار من قبل الرجال، وهؤلاء يدعون أنهم يملكون قطاع نسوي ضمن جمعيتهم... ولكن الواقع أنه لا توجد قطاعات نسوية... بعد ذلك اضطرت الجمعية التي أعدت المقترح إلى استهداف عدد من الجمعيات التي تدار من قبل الرجال... ليتم إدراجها ضمن البرنامج التدريبي!!!!!!

## أسئلة للمناقشة:

- أين تكمن المشكلة؟
- ماذا ترتب على المشكلة؟
- ما هو الوضع الأمثل من وجهة نظرك "كيف يمكن أن تتصرف الجمعية لتقييم الاحتياج"؟
- هل واجهت جمعيتكم مثل هذا الموقف من قبل؟ وكيف تصرفتم؟

## نشاط (١٠):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من تقييم الاحتياج لفكرة المشروع الخاصة بمجموعتك ويتكون من

جزء واحد:



20 دقيقة

– **عمل مجموعات:** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها بعمل خطة تقييم الاحتياج لمشروعات المشاركين الخاصة وبحسب الخطوات التالية:

م	الخطوات	الإجابات
1	تحديد أهداف التقييم: لماذا نريد أن نقوم بتقييم للاحتياجات؟	
2	تحديد المعلومات المطلوبة: ماذا نريد أن نعرف؟	
3	تحديد مصدر المعلومات: حدد من سيستهدف التقييم؟	
4	تحديد الأدوات المستخدمة: كيف سنجمع المعلومات؟	



- تنفيذ خطة التقييم ووضع خلاصة للتوصيات بحسب نتائج التقييم.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل مجموعة العودة إلى فكرة المشروع الخاصة بها، والقيام بإعداد خطة لتقييم الاحتياجات وفقاً للجدول المدرج.
- تأكد من سير عملية تنفيذ النشاط بالمرور على كل مجموعة.
- ساعد المجموعات في اختيار أدوات بسيطة لتقييم الاحتياجات.
- قم بالتأكيد على ضرورة تنفيذ التكليف الخاص بالجمعية.

## ٢- تحليل المشكلة (شجرة المشاكل):



50 دقيقة

نشاط (١١):



في هذا النشاط ستتمكن من تطبيق خطوات تحليل المشكلة باستخدام شجرة المشاكل والذي يتكون من ثلاث خطوات:

(أ) الخطوة الأولى: هي عصف ذهني بكل المشاكل التي تتعلق بقضية معينة:



10 دقائق

– **عصف ذهني جماعي:** على المشاركين القيام بعملية عصف ذهني لكل المشاكل المتعلقة بـ: "تعليم الفتاة".



20 دقيقة

– **عمل مجموعات:** على كل مجموعة أن تقوم بعملية العصف الذهني لكل المشاكل المتعلقة بفكرة مشروعاتهم الخاصة.



20 دقيقة

– **عرض مجموعات:** على كل مجموعة عرض نتائج العصف الذهني والتعليق عليها من جميع المشاركين والمدرّب.



## تعليمات للمدرّب:

- اطلب من المشاركين عمل عصف ذهني لمشكلة تسرب الفتيات من التعليم.
- قم بتسجيل هذه المشاكل على الورقة.
- اطلب بعد ذلك من المجموعات الرجوع لمشاريعهم، ويتم عمل عصف ذهني للمشكلة.
- اطلب من كل مجموعة عرض نتائج العصف الذهني، ويتم التعليق على كل مجموعة من قبل المشاركين.



15 دقيقة

(ب) الخطوة الثانية: هي اختيار المشكلة المحورية:

– **حوار جماعي:** على المشاركين والمدرّب اختيار المشكلة المحورية (الأساسية، الرئيسية) من نتائج العصف الذهني السابق لموضوع "تعليم الفتاة".



20 دقيقة

– **عمل مجموعات:** على كل مجموعة أن تختار المشكلة المحورية لمشروعها الخاص.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين اختيار المشكلة المحورية من نتائج العصف الذهني .
- اطلب من المجموعات ضمن مشروعاتهم اختيار المشكلة المحورية.
- مرّ على كل مجموعة للتأكد من اختيار المجموعة للمشكلة المحورية.

(ج) الخطوة الثالثة هي تحديد ماهى النتائج والأسباب لكل مشكلة:



10 دقائق

- **حوار جماعي:** يجب على المشاركين و المدرب توزيع بقية المشاكل الناتجة عن العصف الذهني السابق في قضية "تعليم الفتاة" إلى أسباب ونتائج للمشكلة المحورية.



20 دقيقة

- **عمل مجموعات:** على كل مجموعة توزيع بقية المشاكل الناتجة عن العصف الذهني في مشاريعهم الخاصة إلى نتائج وأسباب.



30 دقيقة

- **عرض عمل للمجموعات:** مع المناقشة الجماعية وتقديم الملاحظات النهائية من قبل المدرب.



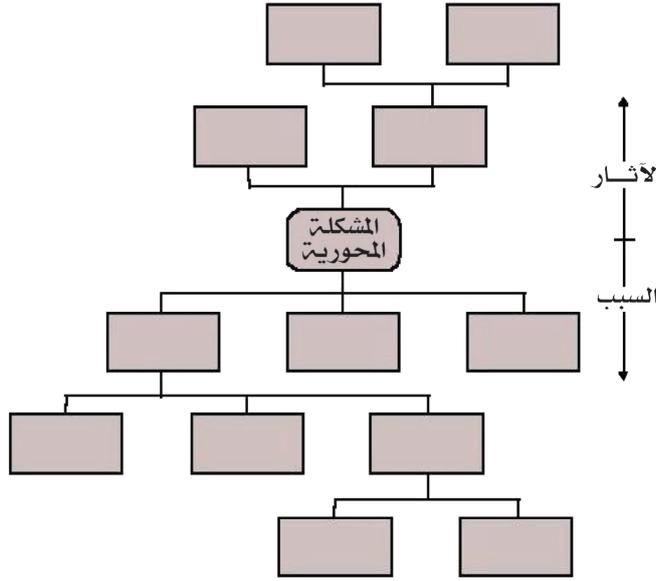
### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين توزيع بقية المشاكل الخاصة بالعصف الذهني إلى أسباب ونتائج.
- اطلب بعد ذلك من كل مجموعة توزيع بقية المشاكل الناتجة عن العصف الذهني مشروعاتهم الخاصة إلى أسباب ونتائج.
- مرّ على كل مجموعة للتأكد من سير تنفيذ النشاط.
- اطلب من المشاركين عرض ما توصلوا إليه ومناقشة المجموعات وتقديم الملاحظات النهائية.

### ٣- شجرة الأهداف:

نشاط (١٢):

في هذا النشاط ستتعرف على كيفية تحويل شجرة المشاكل إلى شجرة أهداف وتطبيقها ويتكون من ثلاثة أجزاء:



– حوار جماعي: شارك المجموعة والمدرّب عكس صياغة المشاكل في شجرة المشاكل

لقضية "تعليم الفتاة" إلى أهداف باتباع الخطوات الآتية:



15 دقيقة

(١) إعادة صياغة المشكلة المحورية إلى صياغة هدف عام

(٢) إعادة صياغة الأسباب في أسفل الشجرة إلى أهداف خاصة وأنشطة.

(٣) إعادة صياغة نتائج المشكلة في الجزء العلوي من شجرة المشاكل إلى آثار للهدف العام.

وبهذا تتكون لدينا شجرة الأهداف لقضية "تعليم الفتاة".

– عمل مجموعات: على كل مجموعة تطبيق الخطوات السابقة في تكوين شجرة



15 دقيقة

الأهداف على مشاريعهم الخاصة.

– عرض مجموعات: على كل مجموعة عرض ما توصلت إليه ومناقشته مع باقي



20 دقيقة

المجموعات والمدرّب.



### تعليمات للمدرب:

- ناقش مع المشاركين عكس صياغة المشكلات في شجرة المشاكل لموضوع "تعليم الفتاة" إلى أهداف.
- اطلب من المجموعات تطبيق الخطوات السابقة في تكوين شجرة الأهداف على مشاريعهم الخاصة.
- اطلب من المجموعات عرض ما توصلوا إليه.



**عمل جماعي:** شارك المجموعة في كتابة الوضع الحالي للمشروع بناء على التحليل 20 دقيقة

السابق بأي طريقة اخترتها والتي توضح فيها مبررات وأهمية المشروع. (وصف مبدئي عن المشروع أوسع من التوصيف الأولي للفكرة)

وضع المشروع: مبررات المشروع / أهمية المشروع / المشكلة التي يحلها المشروع / وأهداف المشروع

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

**عرض جماعي:** على كل مجموعة قراءة وصف المشروع على الجميع ومناقشة جماعية

لكل وصف.



### تعليمات للمدرب:

- وضح للمشاركين أن الهدف من التحليل السابق هو للخروج بأهمية المشروع ومبرراته والمشكلة التي سيحلها (بشكل مبدئي).
- اطلب من المشاركين كتابتها في شكل نص مختصر.
- اطلب من كل مجموعة قراءة الوصف ومناقشته مع باقي المجموعات والمدرب.

## ٤- تحليل مبدئي للمعنيين بأمر المشروع :

نشاط (١٣):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهمية تحليل المعنيين بالمشروع قبل البدء في أي مشروع لضمان مراعاة مصالح كافة الأطراف، وسوف يتكون هذا النشاط من ٣ أجزاء :



5 دقائق

### - عمل فردي: ماذا نعني بتحليل المعنيين بأمر المشروع؟

المعنيين بأمر المشروع :

.....

.....

لماذا نقوم بتحليل المعنيين بالأمر:.....

.....



15 دقيقة

### عمل مجموعات: على كل مجموعة تحديد من هم المعنيين بالأمر في مشروعهم الخاص

وتحديد ما إذا كان وجودهم وتأثيرهم سلبى أم ايجابى على سير المشروع.

+/-	علاقتهم بالمشروع	المعنيون بالأمر



5 دقائق

### - حوار جماعي: شارك مع المجموعة والمدرّب للإجابة على السؤال التالي:

- ما أهمية تحديد وتحليل المعنيين بأمر المشروع في هذه المرحلة من حياة المشروع؟ وهل يحدد ذلك الاستمرار في المشروع من عدمه؟

.....

.....



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل مشارك تحديد ما المقصود بتحليل المعنيين بأمر المشروع؟ (عمل فردي).
- اطلب من كل مجموعة تحديد من هم المعنيين بالأمر في مشروعهم الخاص؟ وتحديد تأثيرهم على سير المشروع. وتتم المناقشة ضمن كل مجموعة، ويتم الاستعانة بالجدول.
- مرّ على المجموعات للتأكد من سير تنفيذ النشاط.
- في الجزء الأخير من النشاط اطلب من جميع المشاركين عمل عصف ذهني للإجابة على السؤال مع محاولة تطبيقه على مشروعاتهم الخاصة.

### اختيار المشروع الأنسب:

أولاً: التأكد من ملائمة المشروع في حال وجود فكرة مشروع واحدة:

يتم الاتفاق بطريقة استمر أو لا تستمر:

#### نشاط (١٤):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من التأكد من منطقيّة المشروع وإمكانية تحقيقه وملائمته لقدرات جمعيتك/مؤسستك وللوضع بشكل عام وسيكون هذا النشاط من جزئين:



5 دقائق

- **عمل فردي:** فكر لبضع دقائق وأجب على: هل ما تم عمله من تحليل ودراسة حتى الآن يكفي لنقرر أن المشروع ملائم أم لا - وهل نستطيع تنفيذه أم لا.



30 دقيقة

**عمل جماعي:** شارك في مجموعة العمل التي ستكون ضمنها في وضع أسئلة تتعلق بمنطقيّة المشروع وإمكانية تحقيقه والإجابة عليها ومن ثم اتخاذ القرار الأولي في الاستمرار في المشروع من عدمه.

فكرة المشروع:.....

وصف الفكرة:

الأسئلة التي تتعلق بمنطقية المشروع وإمكانية تحقيقه:

١- ما مدى حل المشروع للاحتياج الذي تعاني منه الفئة المستهدفة؟

.....

.....

.....

٢- هل توجد عوائق قانونية وسياسية؟

.....

.....

.....

٣- هل يضر المشروع بمصالح أحد الأشخاص أو الفئات أو الجهات؟

.....

.....

.....

القرار الأولي بحسب تحليل الإجابات السابقة هو:

.....

.....

.....



## تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل مشارك التفكير قليلاً في مشروع مجموعته والإجابة على السؤال: هل ما تم عمله من تحليل ودراسة كافٍ لنقرر إذا ما كان المشروع ملائم أم لا، وهل نستطيع تنفيذه أم لا؟ ثم استمع لبعض إجاباتهم وقم بالتالي:

١- وضح للمشاركين أن المشروع قد يكون احتياج فعلي للمستهدفين أو أي مبررات أخرى قوية ولكن يجب التأكد من منطقية المشروع وإمكانية تحقيقه وهو ما يمكن أن يتم من خلال الطريقة المبسطة التالية وذلك في حال بساطة المشروع أما المشاريع النوعية وكبيرة الحجم فإنها ستحتاج أيضاً لدراسة جدوى تمهيدية بحسب وضع المشروع.

٢- وضح أن تحديد ملائمة المشروع تختلف في حال وجود فكرة مشروع واحدة والمطلوب الموافقة الأولية عليه للاستمرار في بقية العمليات أو الاختيار الأنسب من بين عدة مشاريع لاستكمال التحليل عليه.

٣- اربط هذه الخطوة مع الخطوات السابقة وخاصة وضع المشروع ومبرراته وأهميته (بمعنى بعد أن تم التأكد من أن المشروع يحقق احتياج ومهم وله مبررات، هل نستمر فيه أم لا؟ وما الذي يمكن أن يواجهها).

- اطلب من كل مجموعة الإجابة على الأسئلة التي تتعلق بمنطقية مشروعهم وإمكانية تحقيقه والقرار الأولي الذي تم اتخاذه ومن ثم مناقشة ذلك جماعياً وتدوينه في دليل أنشطة المشاركين.

## ثانياً: اختيار المشروع الأنسب في حال وجود أكثر من مشروع :

تقييم الأفكار بطريقة مصفوفة الأفكار:

نشاط (١٥):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الحالة الأخرى من حالات تحليل الوضع وهي

التوصل إلى أكثر من فكرة مشروع، وسيكون هذا النشاط من ٣ أجزاء:



15 دقيقة

- **عمل ثنائي:** حاول مع زميلك الإجابة عن الاسئلة التالية:

• ماذا إذا نتج عن الاحتياج أكثر من فكرة مشروع؟ كيف نختار منها؟

• ماذا إذا عرض على الجمعية/المؤسسة أكثر من فكرة مشروع جيدة من قبل أكثر من جهة؟ كيف تختار منها؟

• ماذا إذا عرض أكثر من ممول مشروعات مختلفة كيف تختار الجمعية المشروع الذي ستقوم بتنفيذه؟



10 دقائق

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة والمدرّب الجدول الذي يوضح بعض المعايير للمفاضلة بين المشروعات كما يلي:

### مصنوفة أفكار المشاريع

نقاط	نقاط	نقاط	نقاط	أفكار المشروعات
العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	المعايير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ما مدى تحقيقه لأهداف الجمعية ورسالتها؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ما قدرة الجمعية على تحمل تكاليفه ومقارنة التكاليف بالعائد (الاجتماعي والمادي والتنموي)؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إجمالي النقاط التي حصل عليها المشروع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المشروع المقبول مبدئياً ويمكن الاستمرار فيه



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من كل ثنائي الإجابة على الأسئلة.
- افتح النقاش للإجابة عن الأسئلة الموضحة في العمل الثنائي.
- استعرض الجدول الموضح فيه بعض معايير المفاضلة بين المشاريع.
- اطلب من المشاركين إضافة معايير أخرى بحسب بيئة الجمعية/ المؤسسة للمصنوفة.



40 دقيقة

### - عمل جماعي: شارك المجموعة فيما يلي:

- 1- تحديد 4 أفكار لمشروعات يفضل أن تكون من المشروعات التي تنوي الجمعية/ المؤسسة القيام بها.
- 2- ضع المعايير اللازمة للمفاضلة بين أفكار المشاريع (يمكن الرجوع للمعايير الموجودة في مصنوفة الأفكار في الخلفية النظرية للمادة).
- 3- ضع علامة لكل فكرة مشروع أمام كل معيار.
- 4- اجمع النقاط عمودياً وحدد ترتيب أفكار المشاريع وأعرض عمل مجموعتك على المجموعات الأخرى.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين وضع 4 أفكار لمشاريع معينة.
- اكتب هذه المشاريع على الورقة، باستخدام المصنوفة السابقة.
- اطلب من الجميع وضع علامة لكل فكرة مشروع.
- ناقش مع المشاركين المحصلة النهائية للنشاط.

## دراسة الجدوى التمهيدية للمشروع:

## نشاط (١٦):



20 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على معنى دراسة الجدوى التمهيدية للمشروع، ومتى يفترض عملها للمشروع، وسيتكون هذا النشاط من ٣ أجزاء هي:

**عمل جماعي:** سيعرض المدرب دراسة الجدوى التمهيدية للمشروع وبعد العرض، عليكم أن تجيبوا بشكل جماعي هل يحتاج المشروع الذي تم اتخاذ القرار مسبقاً بالموافقة عليه، عمل دراسة جدوى تمهيدية له ولماذا؟ (راجع الخلفية النظرية ص )

..... -

..... -

..... -

..... -



## تعليمات للمدرب:

- قم بعرض بالباور بوينت/الورق الحائط، بشكل مختصر عن مكونات دراسة الجدوى التمهيدية الخارجية والداخلية واطلب من المشاركين بعد العرض الإجابة على السؤال: هل يحتاج المشروع الذي تم اتخاذ القرار مسبقاً بالموافقة عليه، عمل دراسة جدوى تمهيدية له؟ ولماذا؟
- تذكر أن الاحتياج لعمل دراسة الجدوى التمهيدية بشكل كامل أو جزئي أو الاكتفاء بالتحليل السابق يعتمد على خبرة الجمعية في مجال المشروع وحجم المشروع ونوعيته الممول (جيد يحتاج لكسب ثقة) واستقرار الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيره- وخبرة المستهدفين بالمشروع... إلخ (راجع الخلفية النظرية).
- يطلب من المجموعات تحديد أثر كل مكون من مكونات الدراسة على استمرار العمل ويذكر الزمن المتاح، ومن ثم يتم عرض النتائج على المجموعات الأخرى.
- يطلب في النهاية تلخيص المرحلة التمهيدية للمشروع في النموذج المعطاة، ويتم المناقشة لكل مجموعة على حده.

– عمل مجموعات: شارك المجموعة في تحديد أثر كل مكون من مكونات دراسة الجدوى

التمهيدية على استمرار العمل في المشروع ومن ثم قم بعرض نتائج العمل على المجموعة:



15 دقيقة

المشروع: .....			
مكونات البيئة العامة للمشروع: (البيئة الخارجية)			
المكون	ما سيتم دراسته في المكون	نتائجه المتوقعة على المشروع	ضرورة دراسته ميدانياً من عدمه وطرق جمعها في حال الضرورة
البيئة السياسية والقانونية			
البيئة الاجتماعية			
البيئة الاقتصادية			
البيئة الثقافية			
مكونات البيئة الخاصة بالمشروع: (البيئة الداخلية)			
الفئة المستهدفة والمستفيدة			
الممولين المحتملين لهذا المشروع			
أصحاب المشروعات المماثلة			
بيئة التسويق للمشروع			
الجوانب المالية للمشروع			
الجوانب الفنية			
الجوانب الإدارية والتنظيمية			



15 دقيقة

## نموذج مقترح للمرحلة التمهيدية للمشروع

أفكار المشروع:

١- توصيف الفكرة:

.....

.....

.....

٢- تحليل وضع المشروع وأهميته ومبرراته (ياحدى أو بعض الطرق السابقة)

.....

.....

.....

٣- التأكد من منطقية المشروع بطريقة استمر أو لا تستمر:

.....

.....

.....

٤- نتائج دراسة الجدوى التمهيدية للمشروع:

.....

.....

.....

## ضمان استدامة المشروع في المرحلة التمهيدية (التحديد)



40 دقائق

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية ضمان استدامة المشروع في المرحلة التمهيدية للمشروع وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:

**عمل مجموعات:** على كل مجموعة كتابة كيف يمكن أن نضمن استدامة واستمرارية المشاريع في المرحلة التمهيدية، للمشاريع الخاصة بها.

..... -

..... -



### تعليمات للمدرب:

- لخص المحور السابق.
- اشرح للمشاركين أهمية التفكير في استدامة واستمرارية المشاريع من بداية هذه المرحلة.
- اطلب منهم الكتابة في دليل الأنشطة عن كيفية ضمان استدامة المشروع في هذه المرحلة.
- افتح الباب للمناقشة بحسب الوقت المخصص لذلك.

في نهاية المرحلة التمهيدية للمشروع يفترض أن تعد نموذج لوثيقة المشروع الداخلية أو استخدام النموذج الموجود في الدليل وتوثيقه ليتم اتباعه في إعداد المشروعات القادمة.



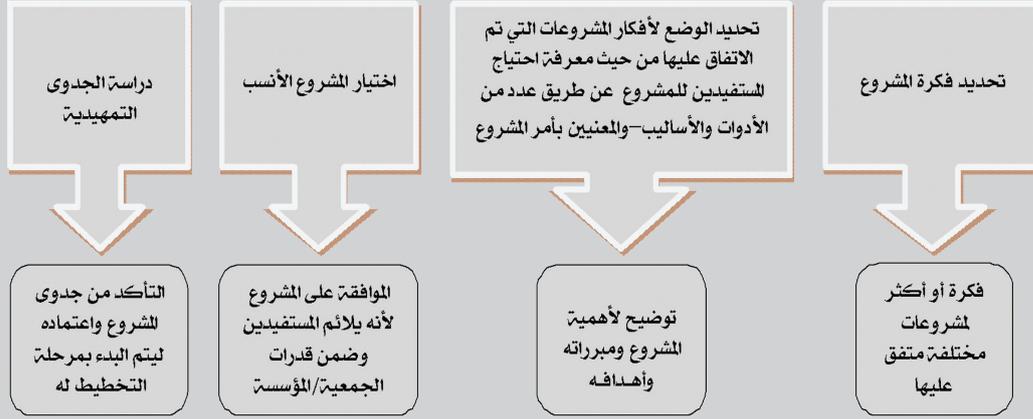
5 دقائق

### تعليمات للمدرب:

- وضع للمشاركين أنه خلال فترة التحديد للمشروع يتم اتخاذ القرار هل نبدأ بالمشروع من عدمه، وإذا ما كنا سنقبل أحد المشاريع أم لا. أو أننا سنختار من عدة بدائل المشروع الأنسب، أما في مرحلة التخطيط فيتم التخطيط لمشروع موافق عليه.
- أكد على عمل التكليف.

## مرجعية نظرية مختصرة

عادة ما تقوم الجمعيات والمؤسسات الأهلية بدراسة أكثر من فكرة مشروع لتتحقق من أيهما أكثر جدوى لخدمة فئتها المستفيدة وضمن قدرات الجمعية/ المؤسسة المالية والإدارية والفنية ولذلك تمر بالخطوات التالية:



أما إذا طلب من الجمعية/ المؤسسة مشروع واحد فقط فإن دراسته ستمر بالمراحل السابقة مع عدا خطوة المفاضلة بين المشروعات (مصنوفة أفكار المشروعات) وبالطبع إذا تمكنت الجمعية/ المؤسسة من دراسة أكثر من فكرة مشروع، فإنها بالتأكد قادرة على دراسة فكرة مشروع واحد.

وفي هذه المرحلة يجب عكس جميع الخطوات التي تمت في وثيقة خاصة بالمشروع لأن ذلك يساعد الجمعية/ المؤسسة في:

- 0 توثيق وأرشفة عملها السابق بحيث يمكن استكمالها من قبل آخرين وفي أي وقت.
- 0 تثبيت كفاءة وقدرة الجمعية في إدارة المشروعات من بداية دراستها.
- 0 تثبيت مصداقية الجمعية وشفافيتها في التعامل مع الفئة المستفيدة وإشراكها في تحديد احتياجاتها.
- 0 تستخدم هذه الوثيقة أو جزء منها في مقترحات التمويل المقدمة للجهات المانحة حيث تثبت للجهة المانحة جدوى المشروع وتقنعها بتمويله.





# الوحدة الثالثة

## تخطيط المشروع

## « أهداف الوحدة الثالثة:

### في نهاية الوحدة سيكون لدى المشاركين:

- ١) معرفة بخطوات تخطيط المشروع وأدواتها المختلفة.
- ٢) قدرة على تخطيط مشاريعهم بطرق علمية سليمة ومتسلسلة.
- ٣) قدرة على توظيف أدوات التخطيط المختلفة في تخطيط مشاريعهم الخاصة بالجمعية.

### التقنيات التدريبية المستخدمة:

- عصف ذهني.
- عمل مجموعات.
- نقاش جماعي.

### الاحتياجات التدريبية:

- فليب شارت.
- أقلام سبورة.
- كروت.

### أهم خطوات تصميم المشروع:

- صياغة المشكلة النهائية للمشروع
- صياغة الأهداف العامة والخاصة
- تحديد الفئة المستهدفة
- تحديد الأنشطة الرئيسية
- تصميم خطة المراقبة والتقييم
- تصميم خطة المشروع
- إعداد موازنة المشروع

كما توجد خطوات أخرى تفصيلية سيتم ذكرها أثناء دراسة الوحدة.

### 1) صياغة المشكلة النهائية:



10 دقائق

نشاط (١٨):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من صياغة المشكلة بطريقة صحيحة وستتعرف على الأخطاء الشائعة في صياغة المشكلة لتجنبها أثناء عملك وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:

– حوار جماعي: ما رأيك في صياغة الجمل التالية للمشكلة؟

**المثال الأول:** "لابد من تطوير مستوى الشباب ليكونوا قادرين على إيجاد فرص عمل وبالتالي تحسين مستواهم الاقتصادي".

**المثال الثاني:** "إن عدم وجود مدرسات إناث يؤدي إلى تسرب الفتيات من التعليم في المستويات المتقدمة وبالتالي فإن وجود فتيات غير متعلمات يؤثر سلباً على تربية الأطفال وتنشئتهم تنشئة صحيحة".

**المثال الثالث:** "لا تجرى صيانة لأبنية المدارس وتشييد من مواد رديئة".



### تعليمات للمدرب:

- وضّح أن الصياغة ليست سلبية ولا تذكر المشكلة بل الحل في المثال الأول.
- وضّح أن الصياغة هنا لا تحدد المشكلة بالضبط وغير واضحة في المثال الثاني.
- وضّح أن الصياغة جيدة، ولكن هنا قد تكون المشكلة محدودة جداً وليست واسعة... وقد تكون سبباً أو نتيجة لمشكلة أكبر مثل تدني مستوى التعليم في المثال الثالث.

## صياغة المشكلة للمشاريع الخاصة بالمشاركين:

نشاط (١٩):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من صياغة المشكلة لمشاريعكم الخاصة ويتكون هذا النشاط من

جزئين:



10 دقائق

- **عمل مجموعات:** كل مجموعة عليها مراجعة شجرة المشاكل الخاصة بها والتي تم عملها خلال وحدة تحديد وتحليل الفكرة وعليها تحديد ما هي المشكلة الرئيسية التي ترغب المجموعة أن يستهدفها المشروع وصياغتها بشكلها النهائي.



### تعليمات للمدرب:

- مرّ على المجموعات لمراجعة الصياغة النهائية للمشكلة والتأكد من صحتها.
- وجه المشاركين إلى أهمية تحديد المشكلة التي يستهدفها المشروع.

## ٢) تحديد و صياغة الأهداف العامة و الخاصة للمشروع:



15 دقيقة

نشاط (٢٠):



ستتعرف هنا على الفرق بين الهدف العام و الهدف الخاص وستتمكن من تحديد أهداف عامة وخاصة لمشاريع جمعيتك/مؤسستك وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

– **عصف ذهني جماعي:** شارك المدرب و باقي المجموعة فى الإجابة على السؤال التالي:

0 ما هو الفرق بين الأهداف العامة و الخاصة و النشاط ؟



5 دقائق

– **حوار جماعي:** حدد أي من الأهداف التالية عام و أيها خاص و أيها نشاط و لماذا؟:

ملاحظات	الهدف
	تدريب 100 طالبة جامعية على المهارات القيادية والحياتية.
	إدماج قضايا النوع الاجتماعي في برامج و أنشطة المؤسسات الحكومية.
	تمكين النساء من الوصول إلى مواقع صنع القرار.
	رفع المهارات القيادية للفتيات بين سن 14 – 24 خلال الفترة 2010 – 2012



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين عمل عصف ذهني للإجابة على السؤال: ما هو الفرق بين الأهداف العامة والخاصة والنشاط؟
- اطلب من الجميع المشاركة في تحديد الفرق.
- سجل ذلك على ورق الحائط.
- اطلب من المشاركين العودة إلى دليل أنشطة المشارك، وقراءة الفقرات المدرجة في الجدول وتحديد الفرق، وكل مشارك يسجل الفرق في دليل الأنشطة الخاص به.

## نشاط (٢١):

ستتمكن من خلال هذا النشاط من صياغة الأهداف الخاصة بمشروعك الخاص بطريقة صحيحة وسيكون هذا النشاط من ٣ أجزاء كما يلي:



10 دقائق

– **عمل فردي:** أعد صياغة الأهداف العامة و الخاصة للحالة الدراسية الموجودة كملحق في نهاية هذا الدليل بشكل صحيح؟

	هدف عام
	هدف خاص 1
	هدف خاص 2



10 دقائق

– **عمل مجموعات:** راجع شجرة الأهداف التي تم عملها في وحدة تحديد الفكرة وتحليلها وحدد ماهو هدفك العام و ماهي أهدافك الخاصة للمشروع؟  
– قم بصياغة الأهداف العامة والخاصة بشكلها النهائي لمشروع المجموعة.

	هدف عام
	هدف خاص 1
	هدف خاص 2



10 دقائق

– **عرض عمل مجموعات:** على كل مجموعة عرض أهدافها العامة والخاصة على المد وبقية المشاركين.



## تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين الرجوع للحالة الدراسية، والقيام بإعادة صياغة الأهداف العامة والخاصة.
- يطلب المدرب من عدد ٢ مشاركين ذكر صياغة أهداف الحالة الدراسية، ويتم مناقشتها مع جميع المشاركين.
- اطلب بعد ذلك من كل مجموعة مراجعة شجرة الأهداف، ويتم صياغة الأهداف العامة والخاصة بشكلها النهائي لمشروع المجموعة.
- مر على المجموعات وتأكد من وضوح الصياغة النهائية للأهداف.
- اطلب المدرب من المجموعات عرض عملها للمناقشة.

### ٣) تحديد الفئة المستهدفة:

نشاط (٢٢):



5 دقائق

ستتعرف في هذا النشاط عن معنى الفئة المستهدفة ويتكون من جزئين:

**عمل فردي:** راجع الحالة الدراسية و حدد ما هي الفئة المستهدفة للحالة الدراسية؟

.....

.....

.....



5 دقائق

**حوار جماعي:** ما هي المعلومات الأخرى التي من وجهة نظرك كان يجب توفرها في شرح

الفئة المستهدفة للحالة الدراسية؟

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**تعليمات للمدرب:**

- اطلب من كل مشارك الرجوع للحالة الدراسية، و تحديد ما هي الفئة المستهدفة.
- اسأل المشاركين عن المعلومات الأخرى التي يجب توفرها في شرح الفئة المستهدفة للحالة.

## نشاط (٢٣):



ستتمكن في هذا النشاط من تحديد الفئة المستهدفة لمشروعك الخاص و يتكون من جزء واحد:



5 دقائق

– **عمل مجموعات:** حدد مع مجموعتك ما هي الفئة المستهدفة لمشروعك مع شرح جميع تفاصيلها؟

الفئة المستهدفة:

---



---



---

## تعليمات للمدرب:



- اطلب من المجموعات العودة إلى مشاريعهم لتحديد الفئة المستهدفة.
- اطلب منهم تسجيل ذلك في دليل الأنشطة.

## ٤ ربط الأهداف بالمشكلة:

## نشاط (٢٤):



ستتعرف في هذا النشاط على كيفية ربط المشكلة بالأهداف والنتائج عند صياغة ”بيان

المشكلة“ أو ”خلفية المشروع“ ويتكون من ٣ أجزاء:



10 دقائق

– **عمل مجموعات:** منطلقاً من المشكلة النهائية والأهداف العامة والخاصة للحالة

الدراسية أجب على الأسئلة التالية:

- ماهي المشكلة المراد حلها؟
- ماهي آثارها السلبية؟
- كيف سنحل المشكلة؟



10 دقائق

- ماهي الأهداف والأنشطة؟
- ماهي نتائج الأهداف والأنشطة وآثارها؟
- كيف سيكون الوضع بعد حل المشكلة؟

**- عمل فردي:** اقرأ خلفية المشروع في الحالة الدراسية وسجل ملاحظتك على كيفية الربط بين مشكلة المشروع وأهدافه ونتائجها؟

ملاحظات:

---



---



---



---



---



---



10 دقائق

**- حوار جماعي:** ناقش الملاحظات مع بقية المجموعة.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات في عمل المجموعات الرجوع للحالة الدراسية والإجابة على الأسئلة.
- اطلب بعد ذلك من كل مجموعة عرض عملها .
- اطلب من المشاركين في العمل الفردي العودة للحالة الدراسية وتسجيل الملاحظات في دليل الأنشطة.
- اطلب من عدد 2-3 مشاركين استعراض الملاحظات.
- وجه المشاركون إلى إعداد التكليف المنزلي (كما هو موضح في الأسفل).

باستخدام إجابات الأسئلة السابقة قم مع مجموعتك بصياغة خلفية مشروعكم الخاص.



تكليف منزلي

## ٥) اختيار إستراتيجية انجاز المشروع

نشاط (٢٥):



5 دقائق

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الاستراتيجيات وستتمكن من عمل استراتيجيات خاصة بمشروعك وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

**حوار جماعي:** نقاش المثال المقدم من قبل المدرب.



5 دقائق

**عمل مجموعات:** حدد مع بقية مجموعتك استراتيجيات مشروعكم.

..... -

..... -

..... -

..... -



تعليمات للمدرب:

- عُد للخلفية النظرية لأخذ المثال، ويتم النقاش حول الفرق بين (الاستراتيجية، الآلية، النشاط).

- شجع المشاركين على طرح أمثلة من واقع عملهم.

## ٦) تحديد الأنشطة الرئيسة للمشروع:

نشاط (٢٦):



10 دقائق

ستتعرف في هذا النشاط على كيفية تحديد الأنشطة للمشاريع ويتكون من جزئين:

**عمل ثنائي:** راجع أنشطة الحالة الدراسية وأجب على الأسئلة التالية:

- هل تحقق الأنشطة الأهداف المذكورة؟ لماذا؟

..... -

..... -

- هل الأنشطة مفصلة بشكل كافٍ؟

..... -

..... -



10 دقائق

- **حوار جماعي:** على كل ثنائي مشاركة إجاباتهم مع المدرب وبقية المشاركين.



**تعليمات للمدرب:**

- اطلب من كل ثنائي مراجعة الحالة الدراسية و الرد على الأسئلة.

- اطلب من كل ثنائي استعراض الإجابات مع بقية المشاركين.

**نشاط (٢٧):**



في هذا النشاط ستقوم بممارسة تحديد الأنشطة على مشروعك الخاص ويتكون من جزئين:



25 دقيقة

- **عمل مجموعات:** حدد أنشطة لتحقيق كل هدف خاص في مشروع المجموعة.

الأهداف	الأنشطة
هدف خاص 1	
هدف خاص 2	

– عرض عمل مجموعات: على كل مجموعة عرض عملها ومناقشته مع المدرب وبقية المشاركين.



### تعليمات للمدرب:

- وجه المجموعات للرجوع لمشاريعهم لتحديد أنشطة المشاريع، ويتم تسجيل ذلك في دليل الأنشطة.
- اطلب من كل مجموعة عرض عملها أمام المجموعات الأخرى.

## ١٠ تحديد النتائج المتوقعة:



15 دقيقة

نشاط (٢٨):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة معنى النتائج وأنواعها وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

– **عمل فردي:** من خلال خبرتك ومعلوماتك السابقة حدد الفرق بين المخرج والعائد والأثر:

	المخرج
	العائد
	الأثر



15 دقيقة

– **حوار جماعي:** ناقش مع المدرب وبقية المجموعات مثال "مشروع شوربة السمك"

راجع الحالة الدراسية وحدد ماهي المخرجات والعائدات والأثر للمشروع؟ وهل لها علاقة بمشكلة المشروع أولاً وثانياً بأهداف المشروع؟

تكليف للمشاركين

البيانات	المدخلات والموارد
	الأنشطة
	المخرجات
	العائدات
	الأثر



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات الرجوع للحالة الدراسية والإجابة على الأسئلة.
- اطلب من كل مشارك تحديد الفرق بين المخرج والعائد والأثر (عمل فردي)، ولا يتم عرضها.
- قُم بإعطاء المشاركين مثال "عمل شوربة السمك".
- اجعل المشاركين يقومون بعصف ذهني لما هي المدخلات والمخرجات والعائدات والأثر.
- المدخلات والموارد: خضار ، سمك ، بهارات، ماء ، غاز، كبريت، فرن، إناء طبخ
- الأنشطة: الأب والأم يطبخون الشوربة
- المخرجات: شوربة لذيذة ومغذية (مخرج مباشر لعملية الطبخ)
- العائدات: الأطفال يحبون الشربة ويطالبون بمزيد منها على الأقل مرة في الأسبوع (عائد نتيجة للمخرج وهو شوربة لذيذة)
- الأثر: صحة جيدة للأطفال (رؤية بعيدة وعمامة وسامية)

ستتمكن في هذا النشاط من تحديد النتائج المتوقعة في مشروعك الخاص ويتكون من جزئين:

**عمل مجموعات:** على كل مجموعة تحديد النتائج لكل من الهدف العام والهدف الخاص والأنشطة.



15 دقيقة

المشكلة المراد معالجتها (نفس مشكلة المشروع ولكن تعاد كتابتها هنا للتذكير)

..... -

..... -

الهدف العام:	الأثر
الهدف الخاص:	العائد:
الأنشطة:	المخرجات:

**- عرض عمل المجموعات:** على كل مجموعة عرض نتائجها المتوقعة ومناقشة المدرب و

بقية المشاركين.



20 دقيقة

### تعليمات للمدرب:



- اطلب من المجموعات تحديد نتائج (الأهداف العامة والخاصة والأنشطة) مشاريعهم الخاصة.
- اطلب من المجموعات بعد الانتهاء من استعراض عملها المناقشة مع بقية المجموعات.

## مرجعية نظرية (أ)

**الأهداف العامة للمشروعات:** هي الأهداف العامة الواسعة التي لا ترتبط فقط برؤية المنظمة ولكن أيضا ترتبط بالاستراتيجيات الوطنية أو الدولية (مثل الأهداف الألفية). ولأنها أهداف واسعة النطاق فتحقيقها يأخذ سنين طويلة ولا يمكن لمنظمة واحدة من تحقيقها بل يشترك عدد كبير من المنظمات الحكومية أو غير الحكومية في تحقيقها. وكل منظمة تشارك في تحقيق هذه الأهداف وبنسبة بسيطة ولا تستطيع التحكم في تحقيقها من عدمه.

**الأهداف الخاصة للمشاريع:** هي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة الواحدة بشكل مباشر. قد تكون هناك منظمات أخرى أو مشاريع لمنظمات أخرى لها نفس الأهداف الخاصة إلا أن المنظمة الواحدة يجب أن يكون لها التأثير الرئيس في تحقيقها وبنسبة كبيرة. وعليه فإن الأهداف الخاصة يجب أن تكون محددة وواضحة ويمكن قياسها ومحددة بزمن معين.

**علاقة الأهداف بالمشكلة:** يدعى هذا الجزء بـ "بيان المشكلة" أو "خلفية المشروع" ويجب مراعاة الآتي عند كتابة بيان المشكلة:

- استخدام إحصائيات ودراسات واقعية.
- استخدام قصص واقعية مؤثرة كأمثلة داعمة للمشكلة.
- مبني على أساس احتياجات المجتمع والفئة المستهدفة (وليس على أساس حاجات المنظمة).
- الربط بين المشكلة وغاية المنظمة وأهداف المشروع.
- أن يكون خالياً من اللغة الرنانة المركبة.
- سهل وممتع للقراءة ومؤثر.

### الأنشطة: هناك نوعان منها:

1) متسلسلة: وهي الأنشطة التي تعتمد على انتهاء النشاط الذي يسبقها. وهي تلي بعضها البعض فعندما ينتهي نشاط يبدأ نشاط آخر.

2) متوازية: وهي الأنشطة التي تنفذ في نفس الوقت ولا تكون معتمدة على بعضها البعض.

### عند تحديد الأنشطة يجب التأكد من الآتي:

- لكل هدف خاص هناك نشاط أو أكثر لتحقيقه، وتصميم النشاط الخطأ من الممكن أن لا يحقق لنا الهدف.
- يجب مراعاة الوقت في تنفيذ النشاط وعدم وضع وقت أقل مما يستحق النشاط أو أكثر مما يستحق.
- مراعاة الأنشطة المتسلسلة فهي التي تحدد زمن المشروع.
- مراعاة الأنشطة المتوازية لكي لا يتم تحديد عدد من الأنشطة في وقت واحد أكثر مما يتمكن فريق العمل من إنجازه.
- يجب أن تتلاءم الأنشطة مع الموارد المحددة.
- شرح النشاط بالتفصيل من حيث ماهي المعدات التي سوف تستخدم، ماهي الموارد البشرية وكفاءتها ولماذا هذا النشاط يصلنا إلى الهدف المراد تحقيقه.

النتائج: يجب ان تكون النتائج مرتبطة و بالمشكلة التي يراد معالجتها. مثال

إلى: (النتيجة)

من: (المشكلة)

ضمان المساواة في القدرة على الحصول على خدمات التعليم في مدارس المناطق الريفية

كثيرون من أطفال الأسر الريفية غير قادرين على قطع المسافات إلى المدارس

ضمان وفاء المناهج التعليمية بمعايير اقتصاد السوق

المدارس لا تعلم شبابنا المضمون الذي يحتاجونه من أجل اقتصاد السوق

## ٨) تحديد الزمن اللازم لانجاز كل نشاط:



10 دقائق

نشاط (٣٠):



ستكتسب من خلال هذا النشاط المعرفة والقدرة على تحديد الزمن لكل نشاط من أنشطة

مشروعك ويتكون من جزئين:

– حوار جماعي: ما الذي يجب مراعاته عند تحديد الزمن اللازم لكل نشاط؟

..... -

..... -

..... -

..... -

– عمل مجموعات: قم مع بقية مجموعتك بعمل جدول زمني لجميع الأنشطة المقترحة

في المشروع مع مراعاة النقاط التي تم الاتفاق عليها في التمرين السابق.



20 دقيقة

النشاط	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
نشاط 1						
نشاط 2						
نشاط 3						
نشاط 4						
نشاط 5						
نشاط 6						
نشاط 7						

## تعليمات للمدرب:



- وجه المشاركين إلى عمل العصف الذهني الجماعي حول تحديد النشاط اللازم.
- استعرض الجدول الزمني للأنشطة.
- اطلب من كل مجموعة إعداد جدول زمني للأنشطة الخاصة بمشروعاتهم.
- مُر على المجموعات للتأكد من صحة تنفيذ النشاط.

## ٩] تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل:

نشاط (٣١):



ستتعرف في هذا النشاط على كيفية تحديد المسؤوليات عند التخطيط للمشاريع ويتكون من جزئين:



15 دقيقة

– **عمل فردي:** في الحالة الدراسية أجب على الأسئلة التالية:

0 هل المسؤوليات واضحة ومحددة؟ هل هناك تداخل أو تضارب؟

..... -

..... -

0 اكتب كل من كان له دور أو مسئولية؟

..... -

..... -

0 حدد نوع المسئولية لكل من ذكرتهم في السؤال السابق؟

..... -

..... -



15 دقيقة

– **حوار جماعي:** شارك إجاباتك مع بقية المشاركين والمدرّب.



## تعليمات للمدرّب:

– اطلب من كل مشارك مراجعة الحالة الدراسية والرد على الأسئلة المدرجة في الأعلى (عمل فردي).

– أكد على الوقت المخصص لهذا النشاط.

– ابحث عن ٣ متطوعين حتى يستعرضون عملهم أمام المشاركين والمدرّب، ويتم المناقشة.



10 دقائق

ستتمكن من خلال هذا النشاط من اكتساب القدرة العملية على تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

– **عمل مجموعات:** حدد المسؤولية ونوعها لكل نشاط في مشروعك الخاص.

النشاط	الشخص أو الجهة المسؤولة	نوعية المسؤولية
نشاط 1		
نشاط 2		

– **تكليف للمجموعة:** على المجموعة إكمال تحديد المسؤوليات لجميع أنشطة المشروع.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات تحديد نتائج (الأهداف العامة والخاصة والأنشطة) لمشروعاتهم الخاصة.
- وجه المجموعات للعودة لمشاريعهم وتحديد المسؤولية ونوعها لعدد ٢ أنشطة (كما هو موضح في الجدول).
- كلف المجموعات بإكمال تحديد المسؤوليات لجميع أنشطة المشروع لاحقاً.



15 دقيقة

## ==== مراجعة لها سبق ====

### – نظيري المستشار:

سيمكنك هذا التمرين من تبادل الخبرات والمعرفة بين المجموعات.

سيقوم المدرب باختيار شخص من كل مجموعة لينتقل إلى المجموعة الأخرى ليقوم بدور المستشار. ستقوم كل مجموعة بعرض عملها السابق على المستشار لتقديم ملاحظاته عليها. يرجى التأكد من توفر الآتي لكل مجموعة:

١- المشكلة بصيغتها النهائية.

٢- الأهداف العامة والخاصة بصيغتها النهائية.

٣- بيان المشكلة أو خلفية المشروع.

٤- قائمة الأنشطة.

٥- النتائج المتوقعة.

### – على المستشار مراجعة النقاط التالية:

١- وضوح المشكلة.

٢- وضوح الأهداف العامة.

٣- هل الأهداف الخاصة واقعية، قابلة للتحقيق ومحددة؟

٤- هل الأنشطة تحقق الأهداف؟

٥- هل هناك ترابط وتناسق منطقي ومتسلسل بين المشكلة والأهداف والأنشطة؟ والنتائج المتوقعة؟

## 1. تحديد الموارد:

نشاط (٣٣):



5 دقائق

إكساب القدرة على تحديد الموارد اللازمة لكل نشاط ويتكون من جزئين:

– **عمل فردي:** أعط ٣ أمثلة على كل من :

0 مورد بشري:

0 مورد مالي:

0 مورد مادي:



10 دقائق

**عمل مجموعات:** عصف ذهني للموارد البشرية والمادية التي تحتاجها في مشروعك الخاص.

النشاط	مورد بشري	مورد مادي	مورد مالي



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين إعطاء ٣ أمثلة للموارد المذكورة (عمل فردي).
- اختر ٣ متطوعين لاستعراض الموارد التي توصلوا إليها.
- وجه المجموعات إلى عمل عصف ذهني للموارد التي تحتاجها مشاريعهم الخاصة.
- مر على المجموعات بهدف التأكد من تنفيذ النشاط.
- (ليس هناك داع لاستعراض المجموعات)

### عزيزي المتدرب:

في هذه المرحلة قد وصلت كل مجموعة الى تحديد جميع بنود التخطيط للمشروع ويتبقى عليك الآن تجميعها و ترتيبها ووضعها في صورتها النهائية في خطة المشروع وهذا ماسنقوم به في النشاط القادم.

## II تصميم خطة المشروع:

نشاط (٣٤):



10 دقائق

ستتعرف في هذا النشاط على كيفية استخدام نموذج خطة المشروع والتي تحتوي تقريباً على جميع معلومات المشروع.

– حوار جماعي: الاطلاع على نموذج خطة المشروع ومناقشتها من قبل المدرب والمشاركين.

عمل خطة المشروع الخاصة بالمشاركين في النموذج المرفق رقم ١.



تنبيه:

على المشاركين تجميع واستخدام ماتم كتابته مسبقاً وضعه بشكله النهائي في خطة المشروع.

## III إعداد موازنة المشروع:

نشاط (٣٥):



15 دقيقة

تزويد المشاركين بالمعرفة في إعداد موازنات المشاريع من خلال تبادل الخبرات ومن خلال ممارسات الآخرين ومن ثم تمكينهم من إعداد موازنة المشروع.

– عصف ذهني جماعي: عصف ذهني عن كيفية عمل ميزانيات المشاريع (استنباط من



15 دقيقة

عمل مجموعات: على كل مجموعة اكتشاف الإيجابيات والسلبيات الموجودة في ميزانية

الحالة الدراسية؟ ثم مناقشتها مع بقية المجموعات.

## تعليمات للمدرب:



– عمل عصف ذهني جماعي عن كيفية عمل ميزانيات المشروعات.

– قسّم المشاركين الى مجموعات واطلب منهم تحديد الإيجابيات والسلبيات الموجودة في ميزانية الحالة الدراسية.

– اطلب من المجموعات استعراض عملها، ليتم مناقشته.



– **عمل مجموعات:** على كل مجموعة عمل ميزانية مشروعاتهم الخاصة باتباع

الخطوات التالية:

30 دقيقة

0 **أولاً:** مراجعة كيفية تصنيف بنود الميزانيات في الخلفية النظرية صفحة رقم (١).

0 **ثانياً:** تصنيف بنود الميزانية استعانة بالعصف الذهني السابق لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية.

0 **ثالثاً:** كتابة بنود الميزانية في نموذج الميزانيات رقم (٢).

0 **رابعاً:** تحديد الوحدات وسعر الوحدة.



20 دقيقة

– **عرض لعمل المجموعات:** إعطاء الملاحظات من قبل المشاركين والمدرّب.

### تعليمات للمدرّب:



– اطلب من المجموعات إعداد ميزانيتهم الخاصة بمشروعاتهم.

– حدد الوقت (كما هو مدرج أسفل الساعة) وذكّر به.

– اطلب من المجموعات استعراض عملها، ليتم مناقشته ووضع الملاحظات.

## ١٣ تحليل المعنيين بالأمر:

نشاط (٣٦):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية تحليل المعنيين بالأمر وستتمكن من مهارة تحليل

المعنيين بالأمر في مشروعك وسيكون هذا النشاط من ٣ أجزاء:



10 دقائق

– **عمل فردي:** اكتب كل المعنيين بالأمر: (مع مراجعة ما تم عمله في وحدة تحديد

فكرة المشروع)

..... -

..... -

..... -

..... -

## تعليمات للمدرب:



- اطلب من كل مشارك مراجعة ما تم عمله في وحدة تحديد فكرة المشروع، ليكتب كل المعنيين بالأمر، ويسجل ذلك في دليل الأنشطة.
- اطلب من ٢ متطوعين ذكر من هم المعنيين بالأمر.



## -عمل مجموعات: على كل مجموعة تحليل المعنيين بالأمر باستخدام الأدوات التالية:

(1) أداة مؤثر ومهم:

10 دقائق

المعنيون بالأمر	مؤثر	مهم



10 دقائق

## (2) تحليل مدى التأثير والأهمية:

<p>مهم جدا / تأثير ضعيف</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>يجب الانتباه لهم والى أن لاتهمل حقوقهم أو احتياجاتهم أو تضر بمصالحهم أثناء تنفيذ المشروع</p>	<p>مهم جدا / تأثير قوى</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>هذا القسم ممن يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار وتكون لهم الأولوية</p>
<p>أهمية قليلة / تأثير ضعيف</p> <p>.....</p> <p>هؤلاء يجب أن لا تعطى لهم الأولوية وأن لا يستهدفهم البرنامج</p>	<p>أهمية قليلة / تأثير قوى جدا</p> <p>.....</p> <p>لا بد من مراعاة الجهات أو الأفراد الذين في هذا الربع منذ بداية المشروع ووضع خطة لكسب ثقتهم حيث وهم يشكلون خطراً على سير تنفيذ المشروع. وبالتالي لا بد من رفع اهتمامهم للمشروع.</p>

### 3) تحليل دور كل من المعنيين بالأمر:



10 دقائق

المعنيون بالأمر	مستشار	شريك	متخذ قرار	يجب إبلاغه



#### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات تنفيذ النشاط بمراحله الثلاث، ويتم ذكر الوقت المخصص لذلك.
- مر على المجموعات أثناء العمل للتأكد من فهم النشاط.
- اجعل المجموعات تستعرض عملها.

### 14) تحليل المخاطر:

نشاط (37):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية تحليل المخاطر من خلال تبادل خبرات المشاركين ومن خلال ممارسات الآخرين وستكتسب المهارة الخاصة بذلك وسيكون هذا النشاط من أربعة أجزاء كما يلي:



10 دقائق

– **عصف ذهني فردي:** الإجابة على الأسئلة التالية:

ماذا نعني بالمخاطر؟

..... -

..... -

لماذا تحديد المخاطر مهم؟

..... -  
 ..... -

إعطاء أمثلة عن المخاطر المحتملة؟

..... -  
 ..... -

كيف نتفادى المخاطر؟

..... -  
 ..... -



10 دقائق

– **حوار جماعي:** ناقش إجاباتك على الأسئلة السابقة مع بقية المشاركين.



**تعليمات للمدرب:**

– اطلب من الجميع الإجابة على الأسئلة المدرجة في الأعلى (عمل فردي)، مع ذكر الوقت المحدد لذلك.

– اطلب من المشاركين الإجابة على الأسئلة (حوار جماعي).



10 دقائق

– **عمل مجموعات:** راجع الحالة الدراسية وحدد كيف تم تفادي المخاطر فيها؟ ثم

اعرضها على بقية المجموعات؟

..... -  
 ..... -



### تعليمات للمدرب:

- قسّم المشاركين إلى مجموعات ( حاول أن تكون المجموعات مختلفة).
- اطلب من المجموعات مراجعة الحالة الدراسية، وتحديد كيف تم تفادي المخاطر فيها.
- تأكد من عمل المجموعات بالمرور على كل مجموعة.
- اجعل المجموعات تستعرض عملها.



15 دقيقة

**عمل مجموعات:** على كل مجموعة أن تحدد المخاطر وطرق تفاديها في مشروعها الخاص:

المخاطر	درجة الأهمية	أسلوب تفاديها	الافتراض المثالي في حالة عدم وجود الخطر



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات العودة إلى مشاريعهم الخاصة، لتحديد المخاطر وطرق تفاديها.
- أشر إلى الوقت المخصص لذلك.
- مرّ على المجموعات للتأكد من قدرة المجموعات على إعداد النشاط بشكل جيد.
- (لا داعي لعملية الاستعراض من قبل المجموعات).

## مرجعية نظرية (٢)

**تحديد الوقت الزمني للأنشطة: عند وضع الجدول الزمني لا بد أن يتم مراعاة الآتي:**

- يجب أن تتناسب وتتلاءم الأنشطة مع الوقت المحدد لتنفيذها مع الوقت العام لتنفيذ المشروع، عند حدوث أي خلل هنا ممكن أن يؤثر على تحقيق الهدف.
- يجب أخذ الإجازات السنوية، والصيفية والمناسبات المجتمعية مثل الأعياد ورمضان في عين الاعتبار.
- يمكن أن يقسم الجدول الزمني إلى أيام أو أسابيع أو شهور أو سنين .. كل بحسب البرنامج و مدته الزمنية.
- قد ينقسم النشاط الواحد إلى عدد من المهام، أو الإجراءات.
- قد لا يكون التفصيل الشديد مهم أثناء عملية التخطيط ولكنه سيكون مهم قبل بدء عملية التنفيذ.

**تحديد المسؤوليات و تقسيم العمل:**

- يجب أن لا ينحصر تفكيرنا هنا على أن المسؤوليات هي فقط الخاصة بفريق العمل الإداري فقط، فالمسؤوليات قد تشمل: المعنيين بالأمر، قيادات المنظمة، فريق العمل، المستفيدين والشركاء.
- هناك نوعان من المسؤوليات: مسؤولية التنفيذ للعمل وهناك مسؤولية إنجاز العمل حتى لو كان عن طريق الآخرين.
- المسؤوليات أيضاً من الممكن أن تنقسم إلى مسؤولية إتخاذ قرارات، مسؤولية دعم ومساندة لعمليات التنفيذ، مسؤولية استشارية للأنشطة أو أن تكون فقط مسؤولية المعرفة بالبرنامج وسير التنفيذ.

## ١٥) تصميم خطة المراقبة والتقييم:

نشاط (٣٨):



40 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على ما هي مفاهيم المراقبة والتقييم:

– **عصف ذهني:** ضع كل من الأسئلة التالية على ورقة حائطية منفصلة في أربعة

أماكن متفرقة، وتعيين شخص لكل سؤال ليقوم بدور الميسر للعصف الذهني:

0 ما هي المراقبة والتقييم؟

0 لماذا نراقب ونقيم؟

0 ماذا نراقب ونقيم؟

0 متى نراقب ونقيم؟

– **عرض الأوراق و حوار جماعي:** يقوم الميسرون الأربعة بعرض إجابات المشاركين.



### تعليمات للمدرب:

– ضع ٤ ورق حائط منفصلة في أربعة أماكن متفرقة.

– عين متطوع لكل سؤال ليكون مسئول عن تسيير عملية العصف الذهني.

– اطلب من المشاركين التوجه بشكل عشوائي للانضمام إلى السؤال الأول ليظل هناك

خمس دقائق للمناقشة.. ثم ينتقل للسؤال الثاني لمدة خمس دقائق.. وهكذا حتى ينتهي

من جميع الأسئلة.

– اطلب من المتطوعين تسجيل إجابات المشاركين على الورق.

– تأكد من انتهاء كل خمس دقائق لتخبر المشاركين بانتهاء الوقت.

– اطلب من المتطوعين الأربعة استعراض إجابات المشاركين.

## نشاط (٣٩):



15 دقيقة

ستتمكن في هذا النشاط على الاطلاع على ممارسات الآخرين في وضع خطط المراقبة و التقييم عند التخطيط للمشاريع ويتكون من جزء واحد:

– حوار جماعي: مراجعة الحالة الدراسية والإجابة على الأسئلة التالية:

- 0 هل هناك خطة مراقبة وتقييم؟
- 0 هل هو واضح ما الذي سيتم مراقبته وتقييمه؟
- 0 ما هو الذي سيتم مراقبته وتقييمه؟
- 0 هل نظام الرقابة والتقييم يقيم النتائج أم الأداء؟



## تعليمات للمدرب:

- اجعل المشاركين يطلعون على الحالة الدراسية ليتم الإجابة على الأسئلة.
- ناقش مع المشاركين الإجابات.

## تحديد مؤشرات النجاح وكيفية تحديدها:

## نشاط (٤٠):



20 دقيقة

ستتعرف في هذا النشاط على مفهوم المؤشر وكيفية تحديد المؤشرات عند التخطيط للمشروع ويتكون من جزئين:

– حوار جماعي: الإجابة بشكل جماعي على الأسئلة الآتية:

- 0 عرف المؤشر؟

..... -

..... -



15 دقيقة

**حوار جماعي:** ناقش مع بقية المشاركين أياً من المؤشرات القادمة تعتبر مؤشراً جيداً للنتائج المذكور وأياً منها ليس لها علاقة أو غير كافي؟

النتائج: تخفيض معدل مرض الأطفال

- % لانخفاض عدد أيام الدراسة التي تم التغيب عنها
- % لانخفاض معدلات قبول مرضى في المستشفيات
- % لتوظيف المزيد من الأطباء
- % لانخفاض في معدل انتشار الأمراض المعدية
- % لزيادة عدد الأطفال المحصنين باللقاحات
- % لانخفاض عدد أيام العمل التي تغيب عنها الآباء
- % لانخفاض معدل وفيات الأطفال



### تعليمات للمدرب:

- وجه المشاركين إلى الحوار الجماعي حول المؤشر وكيف يتم تحديده.
- ناقش مع المشاركين المثال المدرج في الأعلى (ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة).



20 دقيقة

هنا سيتمكن المشاركون من تصميم مؤشرات مشاريعهم الخاصة ويتكون من جزئين:

### نشاط (٤١):

- عمل مجموعات: على المشاركين تصميم مؤشرات للنتائج في مشاريعهم الخاصة.

الهدف العام:	الأثر:
الهدف الخاص:	العائد:
-1	-1
-2	-2
الأنشطة:	المخرجات:
-1	-1
-2	-2
-3	-3
-4	-4

– عرض المجموعات: على كل مجموعة عرض عملها على بقية المجموعات.



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات العودة إلى مشاريعهم الخاصة، لتصميم المؤشرات كما هو موضح في الجدول. ويتم تدوينها في دليل الأنشطة.
- اجعل كل مجموعة تستعرض عملها أمام المجموعات الأخرى.

## جمع المعلومات لقياس المؤشرات والتحقق من الوصول للنتائج:



30 دقيقة

نشاط (٤٢):



ستتعرف في هذا النشاط على طبيعة المعلومات التي يجب تجميعها لعملية المراقبة والتقييم وكيفية جمعها، ويتكون من جزء واحد:

– عمل مجموعات : يقسم المشاركون إلى ثلاث مجموعات لعمل الآتي:

0 اختيار أحد الأسئلة التالية :

– ما هي المعلومات؟ – من أين نجمع المعلومات؟ – كيف نجمع المعلومات؟

ماهي المعلومات	من أين نجمع المعلومات	كيف نجمع المعلومات



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى ٣ مجموعات.
- اطلب من كل مجموعة اختيار سؤال من الأسئلة الثلاثة.
- اطلب من كل مجموعة كتابة الإجابة على ورق.
- وزع (ورق + أقلام) على المجموعات.
- اجعل كل مجموعة تستعرض عملها.

## تصميم خطة المعلومات وجمعها لعملية المراقبة والتقييم.



15 دقيقة

نشاط (٤٣):



ستتمكن في هذا النشاط من تصميم خطة جمع المعلومات لمشروعك الخاص و يتكون من جزء واحد:

– عمل مجموعات: تحديد طرق ونوع ومصادر جمع البيانات لمشروعات المشاركين

الخاصة باستخدام النموذج الآتي:

المؤشر	المعلومات المطلوبة	مصادرها	طرق جمعها



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المجموعات العودة إلى مشاريعهم الخاصة، لتحديد طرق ونوع ومصادر جمع البيانات لمشاريعهم على أن يتم الاستعانة بالنموذج.
- مرّ على المجموعات بهدف التوضيح أكثر أو مساعدة المجموعة التي تحتاج إلى مساعدة.
- (لا داعي للعرض).

## تصميم خطة للمراقبة والتقييم لمشاريع المشاركين:



20 دقيقة

### نشاط (٤٤):



ستتمكن في هذا النشاط من إعداد خطة للمراقبة والتقييم ويتكون من جزئين:

**حوار جماعي:** راجع خطة المراقبة والتقييم للحالة الدراسية وسجل ملاحظتك للحوار

الجماعي؟

**عمل مجموعات :** عمل خطة المراقبة والتقييم لمشاريع المشاركين الخاصة وبناء على

النموذج (٣)

## تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين مراجعة خطة المراقبة والتقييم للحالة الدراسية، وتسجيل الملاحظات.
- اطلب من المشاركين وضع الملاحظات.
- اجعل المجموعات تعد خطة المراقبة والتقييم لمشاريعهم الخاصة باستخدام النموذج (3).

## 17) تحديد استمرارية المشروع:

نشاط (٤٥):



ستتمكن من خلال هذا النشاط من التخطيط لاستمرارية المشروع وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء كما يلي:



5 دقائق

- **عصف ذهني جماعي:** ماذا نعني بالاستمرارية؟



10 دقائق

- **حوار جماعي:** راجع الحالة الدراسية و حدد ما هي خططهم لاستمرارية المشروع؟



15 دقيقة

- **عمل مجموعات:** على كل مجموعة تحديد كيف سيتم ضمان استمرارية مشاريعهم الخاصة؟ و ثم مشاركة بقية المجموعات؟

## تعليمات للمدرب:



- وجه المشاركين إلى عمل العصف الذهني الجماعي حول المقصود بالاستمرارية.
- اطلب من المشاركين مراجعة الحالة الدراسية لتحديد خطة استمرارية المشروع.
- اجعل المجموعات تعمل ضمن مشاريعهم الخاصة، وتحديد كيف سيتم ضمان استمرارية المشروع.
- اطلب من المجموعات استعراض ما تم في إطار ضمان استمرارية مشاريعهم الخاصة.

## الإطار المنطقي للتخطيط:

نشاط (٤٦):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الإطار المنطقي للتخطيط وستتمكن من تطبيقه على مشروعات جمعيتك/مؤسستك وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:



25 دقيقة

– **حوار جماعي:** مراجعة نموذج الإطار المنطقي للتخطيط مع المدرب وشرح محتوياته.



10 دقائق

– **عصف ذهني جماعي:** ما هي فوائد الإطار المنطقي للتخطيط؟ وما هي عيوبه؟



## تعليمات للمدرب:

- راجع مع المشاركين نموذج الإطار المنطقي للتخطيط.
- وجه المشاركين إلى تنفيذ عملية العصف الذهني لفوائد الإطار المنطقي للتخطيط، وما هي عيوبه؟
- أشر إلى التكليف المنزلي....موضح في الأسفل

باستخدام النموذج المرفق رقم ٤ قم مع بقية أفراد مجموعتك بتصميم مشروعك الخاص باستخدام أداة الإطار المنطقي. ومن ثم إعطائه للمدرب لتقديم ملاحظاته.



60 دقيقة

نشاط (٤٧):

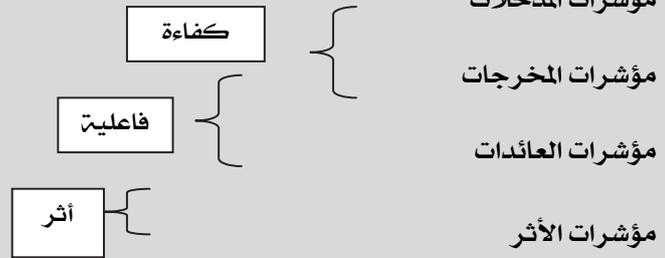


عرض للمشاريع كاملة بهدف: مراجعة نهائية، وإعطاء الملاحظات وتبادل الخبرات.

## مرجعية نظرية مختصرة رقم (3)

المؤشر هو الدليل أننا وصلنا إلى الإنجاز الذي نراه.

المؤشرات:



معايير المؤشرات الجيدة:

واضحاً	(دقيقاً وغير غامض)
ذا صلة	(ملائماً للموضوع المطروح للبحث)
اقتصادياً	(متوفراً بتكلفة معقولة)
كافياً	(يجب أن يتيح أساساً كافياً لتقييم الأداء)
قابلاً للرصد	(يجب أن يكون قابلاً للتحقق منه)



# الوحدة الرابعة

## تنفيذ المشروع

## أهداف الوحدة الرابعة: «

في نهاية الوحدة ستكون قادراً على:

معرفة خطوات تنفيذ المشاريع.

**التقنيات التدريبية المستخدمة:**

- عصف ذهني.
- عمل مجموعات.
- نقاش جماعي.

**الاحتياجات التدريبية:**

- فليب شارت.
- أقلام سبورة.
- كروت

## خطوات تنفيذ المشروع:

نشاط (٤٨):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على ترتيب الخطوات أثناء البدء في التنفيذ وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:

**عمل فردي:** رتب خطوات التنفيذ بحسب ما تراه منطقياً.

(المتابعة- توظيف فريق المشروع- استكمال الجوانب القانونية - مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية).



10 دقائق

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -



### تعليمات للمدرب:

- عليك قبل البدء بخطوات تنفيذ المشروع عمل تلخيص للوحدة السابقة بحيث تشمل الخطوات الرئيسية للتخطيط للمشروع ويمكنك أن تطلب من كل مشارك تلخيص ما استفاده وما هي الإضافة التي حصل عليها بمقارنة خطوات تخطيط المشروع الصحيحة التي تعلمها من خلال الوحدة السابقة مع الخطوات التي كانت الجمعية تقوم بها.
- بعد أن يتم عمل تلخيص عن التخطيط اطلب من المشاركين تحديد الخطوة التالية، وهي التنفيذ وابدأ بالنشاط رقم (٤٨) واطلب منهم بشكل فردي أن يتم ترتيب خطوات التنفيذ ومن ثم استعرضها مع المشاركين ليتأكدوا من الإجابات.

## استكمال الجوانب القانونية:

نشاط (٤٩):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية استكمال الجوانب القانونية لإخراج المشروع لحيز

التنفيذ وسيكون هذا النشاط من جزئين:



10 دقائق

– **عمل ثنائي:** اكتب مع زميلك أهم إجراء قانوني يجب أن يستكمل في المشروع السابق

الذي تم الموافقة عليه افتراضياً.

أهم الإجراءات القانونية التي يجب أن تستكمل في المشروع :

.....

.....

.....

.....



## تعليمات للمدرب:

– تذكر دائماً أن في هذا التدريب نبدأ بما لدى الجمعية/ المؤسسة وكيفية تأديتها للمهمة  
ومن بعد ذلك نتشارك معهم في المعلومات التي في هذا الدليل ليقوموا بتطوير أدائهم بناء  
على تلك المعلومات.

– حاول أن تربط هذا النشاط بالمشاريع السابقة للجمعية وكيف استخرجت الوثائق  
القانونية وهل يمكن البدء في تنفيذ مشروع بدون استكمال الجوانب القانونية.



10 دقائق

– **عمل جماعي:** شارك المجموعة والمدرب في النقاش حول استكمال الجوانب القانونية.

.....

.....

## تعليمات للمدرب:



- اطلب من كل اثنين من المشاركين العمل على تحديد أهم إجراء قانوني يجب أن يستكمل في المشروع.
- اطلب من الثنائي عرض عملهما للمناقشة حول استكمال الجوانب القانونية.

## توظيف فريق المشروع وتحديد المهام:

نشاط (٥٠):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثانية من خطوات تنفيذ المشروع وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:

10 دقائق

**عمل جماعي :** شارك المجموعة في تحديد افتراضي لموظفي المشروع الافتراضي السابق وعدد الموظفين ومهامهم.

م	الموظفون	مهامهم
1		
2		
3		
4		

## تعليمات للمدرب:



- تسأل المشاركين عن من سينفذ المشروع وكم يحتاج المشروع لموظفين وماهي المهارات المطلوبة فيهم وماهي مهامهم.
- تطلب من المشاركين في مجموعة عمل واحدة تحديد الموظفين المطلوبين للعمل في المشروع ومهامهم ومن ثم يتم فتح الباب للمناقشة.

## نشاط (٥١):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أنواع النزاعات في المشروع في هذه المرحلة وعلاقته بالنزاع

في المراحل السابقة واللاحقة وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:



10 دقائق

**عمل جماعي :** شارك المجموعة في النقاش حول النزاعات المحتمل ظهورها في هذه المرحلة وكيف يمكن حلها وعلاقتها بالنزاعات في المرحلة السابقة واللاحقة.

..... -

..... -

..... -



## تعليمات للمدرب:

- ابدأ بسؤال المشاركين عن النزاعات التي حدثت في أحد أو بعض مشاريع الجمعية ونوعها وفي أي مرحلة كانت وكيف تم التعامل معها.
- بعدها اسأل المشاركين عن المشروع الذي قاموا بإعداده، ماهي النزاعات المحتمل حدوثها في جميع مراحل المشروع، واحرص على مشاركة الجميع في النقاش.

## مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية:

## نشاط (٥٢):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثالثة وهي مراجعة خطة المشروع المالية والإدارة

وإعداد الخطط التفصيلية وسيكون هذا النشاط من جزئين:



10 دقائق

**عمل جماعي :** شارك المجموعة في تحديد نقاط المراجعة أثناء التنفيذ لخطة المشروع المالية والإدارية.

نقاط المراجعة	الخطط
	المالية
	الادارية



### تعليمات للمدرب:

- وضح للمشاركين أهمية مراجعة الخطة المالية والإدارية بداية التنفيذ وأهمية التحقق من ملاءمتها للموارد الحالية المتاحة.
- اعرض الجدول التالي أمام المشاركين واطلب منهم المشاركة في النقاط التي ينبغي مراجعتها في الخطط المالية والإدارية (استعن بالخلفية النظرية لإدارة المشروعات).

الجزء الثاني:

- أعرض للمشاركين نماذج من خطط المشروع (استعن بالخلفية النظرية) واطلب من الجميع عمل خطة للمشروع.



10 دقائق

**عمل جماعي:** بعد عرض المدرب لبعض أنواع الخطط التفصيلية شارك المجموعة في

النقاش حول أهميتها للمشاريع ومدى قيام جمعيتك / مؤسستك بعملها لمشاريعها.

..... -

..... -

..... -

..... -

## المتابعة:

## نشاط (٥٣):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثالثة وهي المتابعة وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:



**عمل جماعي:** بعد عرض المدرب للمتابعة شارك المجموعة في تحديد مجالات المتابعة

فيما يلي:

10 دقائق

مجالات المتابعة	مالذي نتابع
	خطط العمل
	فريق العمل
	استراتيجية المخاطر
	المصروفات/الإيرادات



## تعليمات للمدرب:

- ذكّر المشاركين بمعنى المتابعة الموضحة في مرحلة التخطيط للمشروع.
- ذكّر المشاركين بأننا في هذه المرحلة نحصل على إجابة السؤال، كيف نحصل على النتائج التي نريدها؟
- اعرض على المشاركين الجدول أعلاه وناقشهم في مجالات المتابعة في المحاور المذكورة.

## ضمان استدامة المشروع في المرحلة التنفيذية.

## نشاط (٥٤):

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية ضمان استدامة المشروع في مرحلة التنفيذ للمشروع

وسيكون هذا النشاط من جزء واحد.



15 دقيقة

**عمل ثنائي:** اكتب أنت وزميلك على كرت كيف يمكن أن نضمن استمرارية

المشاريع في مرحلة تنفيذ المشروع ومناقشتها مع المدرب وبقية المشاركين.

..... -

..... -

..... -

..... -



### تعليمات للمدرب:

- اسأل المشاركين عن مشاريع الجمعية وناقشهم في استمراريته في مرحلة إنهاء المشروع من عدمه وأهم الأسباب.
- قم بعمل عصف ذهني سريع عن أهمية استدامة المشاريع.
- اطلب من المشاركين بشكل ثنائي أن يحددوا كيف سيتم ضمان استمرارية المشروع الذي قاموا بالتخطيط له.

## مرجعية نظرية مختصرة رقم (٤)

مرحلة التنفيذ وهي مرحلة البدء بتطبيق المشروع، وترجمة الخطة إلى أنشطة فعلية حيث يباشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل، وأهم خطوات التنفيذ مايلي:

### 1- استكمال الجوانب القانونية للمشروع:

- أولاً: توقيع العقد مع الجهة الداعمة ومعرفة متطلباتها (في حال توفر تمويل خارجي)
- ثانياً: توقيع العقود مع الشركاء (إن وجدوا)
- ثالثاً: استخراج الرخص القانونية (إذا لزم الأمر)

### 2- توظيف فريق المشروع وتحديد المهام كما يلي:

- تحديد العلاقات الوظيفية وتحديد السلطات والصلاحيات وتشكيل فريق العمل.
- إدارة النزاعات التي تحدث في فريق العمل خلال مراحل المشروع.

### 3- مراجعة خطة المشروع المالية والإدارية وإعداد الخطط التفصيلية:

### 4- إعداد خطة تفصيلية للمراقبة والتقييم:

### المهارات والقدرات الرئيسة اللازمة لمدير المشروع:

- مهارات حل المشكلات.
- مهارات تنظيمية.
- مهارات القيادة والتعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والتواصل.
- عمل الفريق ومهارات العمل الجماعي.

### المتابعة:

كما عرفنا سابقاً، تتم المراقبة أثناء تنفيذ المشروع. وتتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال، كيف أحصل على هذه المعلومات للتحقق من سير المشروع نحو تحقيق النتائج؟ عن طريق جمع منهجي ومستمر للبيانات (المعلومات) وبهدف تصحيح الأخطاء.





# الوحدة الخامسة

## إنهاء المشروع

## أولاً: إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة/الممولة:

نشاط (٥٥):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على أول خطوة في إنهاء المشروع وهي إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية النهائية للمشروع للجهة الداعمة وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد.



15 دقيقة

**عمل جماعي :** شارك المجموعة التي ستكون ضمنها في تحديد النقاط التي يجب مراعاتها عند إنهاء جميع الأنشطة المخطط لها وتسليم جميع المخصصات المالية المتبقية وتسليم التقارير الفنية والمالية.



### تعليمات للمدرب:

- عليك قبل البدء بخطوات إنهاء المشروع عمل تلخيص للوحدة السابقة بحيث تشمل الخطوات الرئيسية لتنفيذ المشروع ويمكنك أن تطلب من كل مشارك تلخيص ما استفاده وما هي الإضافة التي حصل عليها بمقارنته خطوات تنفيذ المشروع الصحيحة التي تعلمها من خلال الوحدة السابقة مع الخطوات التي كانت الجمعية تقوم بها.
- اطلب من المشاركين النقاش حول النقاط التي يجب التحقق من إنهاؤها وعلاقتها بالأنشطة المخططة مع التركيز على المخصصات المالية وتسليم التقارير الفنية والمالية.

## ثانياً: أرشفة وثائق المشروع:

نشاط (٥٦):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على ثاني خطوة من خطوات إنهاء المشروع وهي أرشفة وثائق المشروع وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد:



15 دقيقة

**عمل جماعي :** شارك المجموعة في تحديد كيفية الأرشفة وماهي الطريقة المناسبة وماهي الوثائق التي يجب أن يشملها ملف المشروع.



### تعليمات للمدرب:

- أسأل المشاركين عن أهمية الأرشفة والتوثيق للمشروع (اطلب منهم تذكر مادة أساسيات الإدارة).
- ناقش المشاركين عن كيفية إعادة أرشفة وثائق مشاريعها.
- ناقشهم في أهم وثائق المشروع التي يقوم المشاركون بإعدادها والتي يجب أن تؤرشف في ملف.

### التقييم النهائي:

نشاط (٥٧):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على الخطوة الثالثة من خطوات إنهاء المشروع وهي التقييم النهائي للمشروع وسيكون هذا النشاط من جزء واحد:



15 دقيقة

### عمل جماعي :

- شارك المجموعة والمدرب في النقاش حول موضوع التقييم النهائي الذي سيعرض عليك من قبل المدرب.
- شارك في النقاش حول التقييم النهائي للمشروع وعلاقته بخطة التقييم الذي تم وضعها أثناء عملية التخطيط للمشروع.



### تعليمات للمدرب:

- ذكّر المشاركين بتعريف التقييم الموضح في مرحلة التخطيط مع التمييز بين التقييم المرحلي والنهائي.
- اعرض على المشاركين التقييم ومراحله (استعن بالخلفية النظرية لإدارة المشروعات)
- ناقش المشاركين بعلاقة التقييم النهائي بمرحلة التخطيط للمشروع.

## ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع

نشاط (٥٨):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية ضمان استدامة المشروع في مرحلة إنهاء المشروع

وسيتكون هذا النشاط من جزء واحد:



15 دقيقة

**عمل ثنائي:** اكتب أنت وزميلك على كرت، كيف يمكن أن نضمن استدامة

واستمرارية المشروعات في مرحلة إنهاء المشروع.

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -



### تعليمات للمدرب:

- اسأل المشاركين عن مشاريع الجمعية وناقشهم في استمراريتها في مرحلة إنهاء المشروع من عدمه وأهم الأسباب.
- اطلب من المشاركين بشكل ثنائي أن يحددوا كيفية ضمان استمرارية المشروع الذي قاموا بالتخطيط له.

## أفضل ممارسات إدارة المشروعات اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:

نشاط (٥٩):



سوف تتعرف من خلال هذا النشاط على أهم الممارسات العملية التي تساهم في تحقيق العمل

المؤسسي لجمعيتك/مؤسستك، يتكون هذا النشاط من ٥ أجزاء كما يلي:



10 دقائق

– **عمل فردي:** راجع مفهوم العمل المؤسسي من مادة أساسيات العمل التنموي.

– **عمل فردي:** حدد مدى وجود ممارسات إدارة المشروع اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتك/مؤسستك.

استمارة قياس مدى وجود ممارسات التخطيط اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي:	
فيما يلي بعض الممارسات التي يجب تطبيقها في التخطيط لتحقيق العمل المؤسسي لجمعيتك/مؤسستك حدد مدى وجودها من خلال التأشير على المربع الملائم فيما يلي:	يوجد نوعاً ما لا يوجد
تحقق جميع مشروعات الجمعية أهداف ورسالة ورؤية الجمعية	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
جميع مشروعات الجمعية تنبع من احتياجات المستهدفين وتتم بمشاركتهم	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
يتم إشراك المستهدفين في جميع مراحل المشروع	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
جميع مشروعات جمعيتك يتم الاهتمام بضمان استدامتها في جميع مراحل المشروع	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4- تحرص الإدارة في جمعيتك/مؤسستك على تحويل عملية التخطيط إلى نظام للتخطيط من خلال وضع مجموعة من (السياسات + القواعد والأساليب + الإجراءات + الخطوات) محددة، ثابتة، مرنة، ومتفق عليها من قبل الجميع.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5- تهتم جمعيتك/مؤسستك بتوثيق تلك الإجراءات وتحديثها بشكل دوري بحيث يتمكن أي عامل من معرفة إجراءات التخطيط من مصدر موثوق وبشكل فوري، بما يضمن ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات ولا تتأثر بتغير القيادات والعاملين. (ويمكن تسمية الإجراءات الموثقة بدليل العمليات التنظيمية)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



### تعليمات للمدرب:

- يهدف هذا النشاط لمعرفة مدى قدرة الجمعية/المؤسسة على تنفيذ مشاريع مستدامة.
- أكد على المشاركين توزيع المهام بشكل جيد ليتمكنوا من إدارة مشاريعهم بطريقة مؤسسية.

**نتائج القياس:** استخدم النسبة المئوية لاحتساب نتائج القياس وذلك على النحو التالي:

- 0 قم بتحويل الخيارات إلى قيم [ يوجد= 3 نوعاً ما= 2 لا يوجد= 1].
- 0 احسب النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستمارة [% للعبارة = القيمة الممنوحة من المشارك للعبارة ÷ 3 × 100 = .....%]
- 0 احسب النسبة المئوية لممارسة التخطيط ككل [% لممارسة وظيفة التخطيط = مجموع القيم الممنوحة من المشارك لكافة العبارة ÷ (عدد العبارات × 3) × 100 = .....%]
- 0 تأمل في النتائج التي حصلت عليها.



20 دقيقة

**عمل جماعي:** شارك المجموعة في النقاش حول نتائج القياس النهائي:

بعد اتفاق المجموعة على النتائج المدونة، على المجموعة التعليق عليها وذلك على النحو التالي:

- إذا كانت نتائج القياس أقل من 50% هذا يعني أن ممارسة إدارة المشاريع اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم ضعيفة ، وعليكم جميعاً الوقوف للتقييم و المراجعة حتى لا تتعرض مصالح جمعيتكم / مؤسساتكم للتهديد.
- إذا كانت نتيجة القياس من 50% - 65% هذا يعني أن ممارسة إدارة المشاريع اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم في المستوى المقبول، ولكنها لا تزال دون المستوى المطلوب وعلى الجميع الوقوف للتقييم والمراجعة حتى يتمكنوا من المعالجة في الوقت المناسب، لمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- إذا كانت نتيجة القياس من 65%-75% هذا يعني أن ممارسة إدارة المشاريع اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة، ولكنها لا تتناسب مع متطلبات المنافسة القوية، وعلى الجميع بذل المزيد من الجهد للحفاظ على ما حققتم من مكاسب، لمعرفة مواطن الضعف يمكن الرجوع للعبارات التي حصلت على أقل النتائج، ومناقشة سبل المعالجة.
- إذا كانت نتيجة القياس من 75% - 85% هذا يعني أن ممارسة إدارة المشاريع اللازمة لتحقيق العمل المؤسسي في جمعيتكم / مؤسساتكم جيدة جداً، وعليكم جميعاً الحفاظ على تلك المكاسب والسعي لتحقيق مكاسب أكبر، بما يحقق نقلة نوعية لجمعيتكم / مؤسساتكم.



10 دقائق

**عمل جماعي:** شارك المجموعة في معرفة ممارسات إدارة المشاريع اللازمة لتحقيق

العمل المؤسسي التي لا توجد في منظماتكم؟

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -



20 دقيقة

**عمل جماعي:** شارك المجموعة في توزيع المهام على المعنيين في جمعيتك/مؤسستك،

وقم بإعدادها وفق الجدول التالي:

تاريخ انتهاء التنفيذ	تاريخ بدء التنفيذ	آلية تنفيذها	المسؤول عن تنفيذها	المهام التي تساعد على ممارسات إدارة المشاريع

## مرجعية نظرية مختصرة

وفقاً لدورة حياة المشروع فإن مرحلة إنهاء المشروع هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع والتي يتم فيها إنهاء تنفيذ جميع الأنشطة المخطط لها وتحقيق الهدف من المشروع ولن يتم التعرف على مدى جودة المشروع وتحقيقه للهدف ما لم تقوم الجمعية بعمل تقييم لذلك المشروع، وحتى تكون الجمعية/المؤسسة تعليمية فإنه يجب أن تكون موضوعية في عملية التقييم إضافة إلى دمج نتائج التقييم في عمليات التخطيط للمشروعات القادمة.

وهنا يجب أن نعرف أننا نقصد بالمشروع، هو ما يحدد ببداية ونهاية ويمر بهذه المراحل، أما إنشاء مؤسسة/جمعية أو حتى شركة فإنه يختلف عن إدارة المشاريع التي تديرها تلك المنظمات.





# الملاحقات

## مرفق (1)

### مشروع حقوق الإنسان لمناهضة العنف ضد المرأة

ملاحظة : هذا النموذج توضيحي لأغراض التدريب فقط

#### مقدم إلى :

مؤسسة المستقبل

#### الفترة الزمنية خلال:

20 يوليو – 14 أغسطس 2009

#### الجهة المنفذة :

جمعية الأمل

#### ميزانية المشروع:

إجمالي المبلغ المطلوب للمشروع: \$4500

إجمالي المبلغ المطلوب للتمويل: \$3500

أجمالي مبلغ المساهمة من المنظمات: \$1000

#### المكان:

محافظة مارب

## خلفية المشروع:

المجتمع اليمني يعد من إحدى المجتمعات النامية والذي تسوده الكثير من العادات والتقاليد المختلفة والمتجه إلي القبلية بشكل كبير وكذلك قلة الوعي لدى المجتمع اليمني وانتشار الجهل والامية وشحه مصادر دخل الفرد (الفقر) كل هذا يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل ومنها قلة الوعي بحقوق الإنسان وبالذات حقوق المرأة، حيث إن من أهم المشاكل الاجتماعية المتعلقة بحقوق الإنسان وسلوكه الاجتماعي، مشكلة العنف ضد المرأة بكافة أشكاله ومسبباته ولهذا العنف فصل واسع من حياتنا اليومية يفتح على سلسلة من الماسي لا تنتهي. وإن الإحصائيات تشير ان من بين ثلاث نساء في العالم تتعرض واحده منهن لأعمال العنف (حسب تقرير الأمم المتحدة) ، وإن إحصائيات ما تعانيه المرأة اليمنية سوى على الجانب التعليمي أو الصحي أو الاقتصادي فالأمية المنتشرة بين النساء والتي وصلت نسبتها 62% كما وصلت نسبة التسرب والرسوب 19% ، أما الجانب الاقتصادي فقد وصلت نسبة البطالة بين النساء 6 أضعاف الذكور ومن الناحية الصحية تصل معدلات وفيات الرضع 75% ووفيات الأمهات لكل مائة ألف ولادة حية (366)، وتمثل المرأة في محافظة مأرب جزء من هذه المعاناة والعنف فان الدراسة التي ناقشتها الباحثة زينب الجاوي لمحافظتي الحديدة ومأرب في المؤتمر الثالث للجنة الوطنية للمرأة ، والتي شملت 1495 من الأزواج وأشارت الدراسة التي رأس فريق باحثيها الدكتور سعيد على - إلى ارتفاع متوسط سن الزواج في المناطق البحثية من 9 سنوات إلي 15 سنة، خلال ما يقارب 30 عاماً. وأوضحت نتائج الدراسة أن 1420 امرأة من إجمالي عدد النساء البالغ 1495، وصفن أنفسهن بأنهن ربات بيوت، وأنهن يمارسن عملاً غير مأجور، سواء في المنزل، أو في قطاعي التجارة والزراعة، ومعظمهن تزوجن قبل بلوغهن الثامنة عشرة. وأشارت الدراسة الي أن 564 امرأة لم يسبق لهن الالتحاق بالتعليم، وان 189 تسربن من الدراسة، غيرهن يستطعن القراءة والكتابة بصعوبة. وأما في حالة البنات فان الأسر الفقيرة تسعى لتزويج بناتها بمجرد بلوغهن، وأشار 388 شخصاً من المستطلعة آراؤهم الي أن الفقر يمثل السبب الرئيسي لتزويج الفتيات في سن مبكرة، في حين اعتبرت ان السبب الثاني يتمثل في معتقدات وقيم من نوع العفاف والطهر، وتجنب التمرد عليها بسبب تأخر سن الزواج المبكر، وهو ما أشار إليه 381 شخصاً، يليه أسباب أخرى مثل التخلص من الفتاة، والخوف من العنوسة، ووجود عرض للزواج من قبل شخص غني .

مما جعل أمام المرأة مصاعب جمة تأتي في مقدمتها تعرضها لمختلف أشكال الإهانة غير المباشرة من بعض فئات المجتمع حين تتعامل معها كإنسان ناقص الحقوق

والوجبات وحرمانها من المساهمة بدورها في بناء المجتمع، ولكن هذه الإهانة المباشرة هي الأشد وطأة وتأثير على المرأة والتي تأتي من اقرب الناس إليها (الأزواج) ممن لا يضع أي اعتبار لكرامة زوجته ومكانتها الأسرية سواء من خلال الاعتداء بالضرب عليها أمام أبنائها أو من خلال الإهانة النفسية والمعنوية والمتمثلة بالخيانة الزوجية وهي تؤدي في النهاية إلى التفكك الأسري حيث أن النساء (الزوجة) لا تستطيع الاستمرار في حياة تسودها لغة العنف وعدم الاحترام حيث أن على عاتقها مهمة من أقدس واعقد المهام وهي تربية الأبناء أي إعداد جيل متحرر من لغة العنف والإهانة ومشعب بأحاسيس احترام الآخرين. إن السبب في كل هذا العنف والمعاناة هو قلة وعي المجتمع بإضراره ومخاطره، لهذا وجب علينا إن نقوم بنشر الوعي بين أفراد المجتمع من خلال وسائل أكثر تأثير وسهولة تحقيقها .

وبما إن للجانب الديني في المجتمع اليمني تأثير قوي ومباشر ولما له من دور كبير في توجيه المجتمع وتصحيح سلوكياته ومن أجل ذلك تم استهداف خطباء المساجد لمساهمة في نشر الوعي لدى المجتمع من خلال المحاضرات التوعوية والدروس الدورية وخطب الجمعة وتوعيه الشباب والشابات من خلال أقامه ورش عمل لرفع الوعي بمخاطر وأضرار العنف الأسري ضد المرأة.

وسيتم استغلال تجمع الناس في مهرجان البلدة السياحي في إقامة خيمة الحقوقية والتي تحتوي على كثير من وسائل التوعية وتم تقسيمها إلى أركان، كركن الاستقبال والضيافة والركن المكتبة الحقوقية وركن الصور معبرة واللوحات الفنية وعروض البروجكتر وركن مشاركة الجمعيات الحقوقية والمنظمات في عملية التوعية. على الرغم من أننا نتفق مع الرأي الذي يقول بأن القانون وحده غير كاف لتغيير السلوك الإنساني ومنع وقوع العنف الأسري، إلا أننا نؤمن بأن وجود القانون الذي يجرم العنف الأسري ويضع التدابير الاحترازية للوقاية منه والتصدي له ولمرتكبيه وعدم إفلاتهم من العقاب وإن لم ينفذ بحذافيره هو خطوة إلى الأمام وضرورة ملحة في ظل ما هو سائد من ثقافة مجتمعية تبرر العديد من حالات العنف الأسري وقيم تطلب الضحية بقبول ما يقع عليها من عنف وظلم في سبيل الحفاظ على استقرار عائلتها. وحتى يعلم مرتكبي جرائم العنف الأسري أنهم لا يمارسون حقاً مكتسباً بل هم يخرقون (الشريعة أو القانون) وأنهم معرضون للمساءلة والعقاب .

## الفئة المستهدفة:

- 10 من خطباء المساجد
- 10 متدربين/ت من منظمات المجتمع المدني في محافظة مأرب
- النساء والرجال في المجتمع المحلي ( محافظة مأرب).

## ملخص المشروع:

أنّ قلة وعي أفراد المجتمع وأفراد الأسرة بشكل خاص بأهمية دور المرأة في المجتمع وضرورة الاهتمام بحقوق المرأة وعدم انتهاك تلك الحقوق بالعنف وكذلك قلة وعي النساء أنفسهن بالطريقة الصحيحة للمطالبة بتلك الحقوق أو عدم معرفة حقوقهن مما يؤدي إلى زيادة معدلات العنف وانتهاكات حقوق المرأة وماله من آثار على الأبناء كالتفكك الأسري وعلى المجتمع ككل، لذلك فقد جاء المشروع ليقدم التوعية لحوالي 10 خطباء بأهمية دور المرأة وأخطار العنف ضدها وكيفية المطالب بتلك الحقوق بطريقة صحيحة وكذلك إقناع وحث الخطباء على تناول تلك المواضيع في خطبهم لتوعية أفراد المجتمع وذلك لما لهم من دور كبير في التأثير على المجتمع كما أن ذلك يضمن استمرارية المشروع حتى بعد فترة انتهاء تنفيذ المشروع وكذلك شملت التوعية تدريب 10 من المتدربين والمتدربات الذين سيتم اختيارهم من جمعيات مختلفة في محافظة مأرب من خلال عمل دورة لمدة يومين لتوعيتهم بأخطار العنف ضد المرأة وكيفية التوعية بهذه الأخطار والمطالبة بالحقوق بالطريقة الصحيحة حيث سيتم استخدام هؤلاء المتطوعين في مهرجان حقوق المرأة التي سيتم تنفيذها لمدة 5 أيام، والتي ستقسم إلى خمسة أركان ركن الضيافة، وركن عرض الصور ونماذج عن انتهاكات حقوق المرأة والعنف ضدها وكذلك عرض لوحات فنية تعبر عن انتهاكات حقوق المرأة والعنف الاسرى ضدها حيث سيتم اختيار أفضل لوحة ويخصص لها جائزة بالإضافة إلى عروض البرجكت. حيث أن الغرض من عرض الصور إظهار صور العنف الذي قد تتعرض له النساء

وركن لمشاركات الجمعيات وركن لرصد انتهاكات حقوق المرأة والتقييم عن طريق تعبئة استمارات الرصد والتقييم وركن لتوزيع المطويان التوعوية والبروشورات التعريفية .

**أهداف المشروع:****الأهداف العامة:**

☒ رفع الوعي بمخاطر وأثار العنف ضد المرأة في المجتمع المحلي بمحافظة مأرب.

**الأهداف التفصيلية:**

- ☒ رفع وعي المجتمع المحلي في محافظة مأرب بحقوق المرأة في الإسلام
- ☒ إظهار صور العنف والانتهاكات التي تتعرض لها المرأة في الإطار الأسري من أجل الحد من العنف ضد المرأة.
- ☒ رفع وعي الشباب والشابات المشاركين في ورشة العمل من منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب بقضايا ومخاطر العنف ضد المرأة.
- ☒ تدعيم وترسيخ مبدأ التشبيك والشراكة في قضية واحدة وهي مخاطر العنف ضد المرأة.

## أنشطة المشروع:

1- حلقة نقاش مدة يوم واحد تستهدف (10) من خطباء المساجد حول دور العلماء وخطباء المساجد في مناهضة العنف ضد المرأة وستقدم فيها مداخلات وفقاً للمحاور الآتية:

- ❖ حقوق المرأة في الإسلام، ومقارنتها بالمواثيق الدولية.
- ❖ المخاطر والآثار الاجتماعية الناتجة من العنف الأسري ضد المرأة
- ❖ دور الخطباء و العلماء (والمهتمين) في التوعية المجتمعية لمناهضة العنف ضد المرأة

2- إقامة ورشة عمل لمدة يومين مدة عشر ساعات لتدريب (10) متدربين (شاب وشابة) من خمس جمعيات من جمعيات بمحافظة مأرب (بمثابة فريق عمل مساعد في تنفيذ مهرجان حقوق الإنسان) بمخاطر وأثار العنف ضد المرأة والاستعانة بخطباء المساجد ومدرب حقوقي في التدريب في المجالات التالية:

❖ حقوق المرأة في الإسلام ومقارنتها بالمواثيق الدولية (الإعلان العالمي لمناهضة العنف ضد المرأة)

❖ - مخاطر واثار العنف الأسري ضد المرأة

❖ آليات التوعية في المجتمع

3- إقامة مهرجان حقوق الانسان الذي يبدأ من (7/14-7/27) والتي تحتوي على خمسة أركان:

- ركن تعريف بالخيمة : تخصيص شخص من فريق العمل لكي يعطي نبذة تعريفية عن الخيمة الحقوقية ومحتوياتها والجمعيات المنفذة والمشاركة.
- ركن المكتبة الحقوقية : أعداد وطباعة مطويات توعوية عدد(3000)نسخة، وبرشورات تعريفية عن حقوق المرأة في الدستور اليمني (2000)نسخة وتوزيعها .

- ركن اللوحات الفنية والصور المعبرة عن العنف وعروض البروجكتر: سيتم عرض الصور ونماذج عن انتهاكات حقوق المرأة واللوحات الفنية والايجابية لهذه الحالة والتي تعمل على استقرار العلاقات الأسرية .
- ركن مشاركات منظمات المجتمع والجهات الحقوقية والخيرية للمشاركة في الخيمة الحقوقية بعنوان (تقليص العنف الأسري ضد المرأة في المجالات (مطويات ،والمجلات،والشعر) وتكون جائزة لأحسن مشاركة وعرض \$200 لتقوم بندوة ثقافية لاستمرارية المشروع وتحت إشرافنا، وسوف نقوم بتخصيص لجنة تقييم المشاركات المقدمة من جميع الجهات.
- ركن توزيع الاستبيانات: يتم من خلالها رصد بعض الانتهاكات ضد المرأة من خلال أسئلة يتم وضعها للتعرف على الوضع الفعلي لوجود مثل هذه الانتهاكات ل يتم التركيز على الجوانب الأكثر أهمية أثناء عمل مشروع آخر فيما بعد لضمان استمرارية المشروع وبفاعلية وتأثير أكبر

#### 4- عملية تغطية إعلامية لكل فقرات المشروع من خلال الآتي:

- تغطية إعلامية عبر موقع الكتروني "مارب برس".
- 5 لوحات إعلانية كبيرة على مدخل المدينة والمواقع المهمة في المحافظة وعلى مدخل خيمة المهرجان.
- إعلان في إذاعة مأرب

النشاط	الطريقة	الفترة التنفيذ باليوم	الموارد		مسئول التنفيذ
			بشرية	مالية ريال يمني	
1- التنسيق والتواصل : وذلك من خلال اجتماع أدارة المشروع ومع رؤساء المنظمات لتوزيع المهام والتنسيق والإعداد لإقامة حلقة نقاش ورشة العمل: أ- التواصل مع خطباء المساجد ب- التواصل مع المتدربين د - التنسيق لإعداد مادة التدريب	اجتماع وتواصل	14	أدارة المشروع ورؤساء الجمعيات	50000	قاعة اجتماعات مواصلات اتصالات فريق العمل
2- حلقة نقاش لخطباء المساجد	نقاش	1	1	10000 0	قاعة اجتماعات مواصلات اتصالات علي حسين
3- ورشة العمل للمتدربين (فريق الدعم للخيمة الحقوقية).	تدريب	2	2	10000 0	قاعة تدريب مواصلات محمد قائد
4- إعداد وطباعة مطويات 5- توعية عدد(3000)نسخة، وبرشورات تعريفية عن الجمعيات(2000)نسخة	دراسة وتحليل وطباعة	7	3	10000 0	سامية ليلي حنان

محمد قائد	مواصلات واتصالات	50000	2	4	طباعة وتنسيق	5- إعداد اللوحات الفنية والصور المعبرة وعرض للبروجكتر.
سمير زينب	مواصلات واتصالات	20000	2	2	تواصل	6- عمل إعلان في إذاعة مارب.
المنسق وفريق العمل		10000 0	15	5	الترتيب والتنسيق	7- الإعداد والتجهيزات للخيمة الحقوقية والتنفيذ: - تقسيم الخيمة الحقوقية إلى خمسة أركان : أ- الركن الأول: التعريفي ب- الركن الثاني: المكتبة الحقوقية (المطويات والبروشورات وغيرها من مواد التوعية) ج- الركن الثالث: قسم الصور واللوحات الفنية المعبرة وعروض البروجكتر. د- الركن الرابع: المشاركات المقدمة من الجمعيات هـ - الركن الخامس: توزيع استبيانات لرصد الانتهاكات ضد المرأة في إطار الأسرة وانطباعات الحاضرين من الخيمة للتقييم.
عائشة اشواق	مواصلات واتصالات	50000	3	خلال التنفيذ	والموقع الالكتروني مارب برس ومواقع اخرى	8- تغطية إعلامية لكل فقرات المشروع

## البرنامج الزمني للمشروع:

م	النشاط	الفترة	الفترة ما بين			
			الأول 6/25 7/14	الثاني 7/15 7/18	الثالث 7/25-7/20	الرابع 14-7/26 7
1	التنسيق والتواصل: وذلك من خلال اجتماع إدارة المشروع مع رؤساء المنظمات لتوزيع المهام والتنسيق والإعداد لإقامة ورشة العمل وحلقة نقاش: أ- التواصل مع خطباء المساجد ب- التواصل مع المتدربين . د - التنسيق لإعداد مادة التدريب	19				
2	حلقة نقاش لخطباء المساجد	1				
3	ورشة العمل للمتدربين (فريق الدعم للخيمة الحقوقية).	2				
4	إعداد وطباعة مطويات توعوية عدد(3000)نسخة، وبرشورات تعريفية عن الجمعيات(2000)نسخة	7				
5	إعداد اللوحات الفنية والصور المعبرة وعرض للبروجكتر	4				
6	عمل إعلان في إذاعة مارب	2				
7	الإعداد والتجهيزات تنفيذ مهرجان حقوق الإنسان.	7				
8	تغطية إعلامية لكل فقرات المشروع					
9	إعداد التقارير وفرز وتحليل استمارات الرصد والتقييم وإرسالها					

**( نقاط القوة، الضعف، الفرص المتاحة، المخاطر)SWOTتحليل**

نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الأولية
<p>1- وجود مقر مجهز وأدوات تدريبية .</p> <p>2 - وجود قاعات اجتماعات وتدريب .</p> <p>3 - وجود وسائل مواصلات .</p> <p>4 - وجود الكثير من الشباب المتطوعين داخل وخارج المنظمات .</p> <p>6- الانسجام والتعاون والتفاهم بين أفراد إدارة المشروع .</p>	<p>1 - قلة الكادر الشبابي المؤهل في جانب حقوق الإنسان.</p> <p>2 - قلة الموارد المالية .</p> <p><b>الحلول:</b></p> <p>1- تدريب وتأهيل 10 من المتدربين والمتدربات في مجال حقوق الإنسان(حقوق المرأة)</p> <p>2- من خلال الدعم المقدم من مؤسسة المستقبل</p>
الفرص الخارجية	المخاطر الخارجية
<p>1 - تنفيذ المشروع في وقت الأجازة</p> <p>2 - وجود الكثير من الجهات المساندة</p> <p>3 - تكامل المجموعة في جميع المجالات</p> <p>5 - التنسيق مع مؤسسات الإعلام والصحافة</p> <p>6- تجاوب ومساندة الكثير من الجهات المختلفة لنا</p> <p>8- تجاوب عدد من الجمعيات للمشاركة في مهرجان حقوق الإنسان</p>	<p>1- عدم تقبل المجتمع.</p> <p>2- تأخر المدرب الخارجي عن الموعد المحدد .</p> <p><b>الحلول:</b></p> <p>1- عن طريق استهداف خطباء المساجد أولاً قبل إقامة مهرجان حقوق الإنسان</p> <p>2- عن طريق التواصل معه أول بأول ووضع بديل له في حالة اعتذاره.</p>

1- رفع وعي 10 من المتدربين والمتدربات من خمس جمعيات مختلفة التي تهتم بالشباب والمرأة بأخطار العنف الأسري ضد المرأة، وآلية التوعية في المجتمع المحلي بمحافظة مارب

2- تذكير وكسب دعم الخطباء بضرورة تناول هذه المواضيع في خطبهم ودروسهم الدينية ومحاضراتهم لتوعية المجتمع بهذه المخاطر .

3- رفع وعي بعض الأشخاص الزائرين لمهرجان حقوق الانسان 30%.

### ثانياً: العائدات :

1. تناول قضايا العنف الأسري ضد المرأة في المساجد
2. رفع وعي المجتمع المحلي بمحافظة مارب بمخاطر وآثار العنف الأسري ضد المرأة بنسبة 15%
3. ترسيخ مبدأ التشبيك والشراكة بين المنظمات في محافظة مارب للمساهمة في الحد من العنف الأسري ضد المرأة في المساجد بنسبة 10%.

### ثالثاً : الأثر:

❖ الحد من العنف الاسري ضد المرأة في المجتمع المحلي محافظة مارب بنسبة 15%

## التقييم والمتابعة:

### المدخلات:

المؤشرات	مصدر المعلومة	المنهجية	السؤال	مكونات المشروع
<p><b>المؤشرات المالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الإنفاق</li> <li>- نسبة توفير التمويل</li> <li>- نسبة مساهمة المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثائق المشروع</li> <li>- موازنة المشروع</li> <li>- الحساب الختامي (فواتير المشروع)</li> </ul>	<p><b>الأدوات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة وثائق المشروع والموازنة والحساب الختامي للمشروع (فواتير المشروع) مع الموازنة الفعلية والحسابات الفعلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل ستكون الموارد المالية كافية لتغطية متطلبات المشروع (المواصلات، اتصالات، مواد تدريب)؟</li> <li>- ما مدى توفر موارد مالية كافية لتغطية الموارد البشرية (مدربين وفريق العمل)؟</li> <li>- الى أي مدى تتوفر كوادر بشرية مؤهلة؟</li> <li>- ما مدى توافر موارد مالية كافية لتغطية الموارد المادية (قاعات والأجهزة والخيمة)؟</li> </ul>	<p><b>الموارد المالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التنقلات</li> <li>مواصلات و اتصالات</li> <li>انترنت... الخ</li> <li>مواد تدريب.</li> </ul> <p><b>الموارد البشرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مدربين</li> <li>فريق العمل</li> </ul> <p><b>الموارد المادية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قاعات</li> <li>أجهزة</li> <li>خيمة</li> </ul>
<p><b>المؤشرات البشرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة عدد المدربين</li> <li>نسبة عدد فريق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-المسؤولين عن الإدارة المالية للمشروع .</li> </ul>	<p><b>المناهج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-تحليل التكلفة- العائد</li> <li>-تحليل المقارن</li> </ul>		
<p><b>المؤشرات المادية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-عدد الآلات والأجهزة المستخدمة والقاعات.</li> </ul>				

## الأنشطة:

المؤشرات	المصدر	المنهجية	السؤال	مكون المشروع
- الوقت الفعلي لتنفيذ المشروع إلى الوقت المخطط له	- الاتفاقيات والعقود التي تم التخطيط لها مع ما تم تنفيذها فعلاً	- الأدوات: - مراجعة الاتفاقيات - مراجعة المواصفات - مراجعة الوقت الفعلي لتنفيذ الأنشطة مع الفترة التي تم التخطيط لها	- هل تتجاوز التكاليف الفعلية للأنشطة أي تنفيذ حلقة النقاش للخطباء و ورشة العمل للمتدربين والمتدربات وتنفيذ خيمة الحقوق بأنشطتها هل تتجاوز ما هو مخطط لها؟ - إلى إي مدى هناك التزام في تنفيذ الأنشطة (حلقة النقاش و ورشة العمل والخيمة الحقوقية) بحسب ما هو متفق عليه اي حلقة النقاش لعدد 10 خطباء وورشة العمل لعدد 10 متدرب ومتدربة وفي المواضيع التي تم تحديدها وتنفيذ خيمة الحقوق حسب التقسيم الذي خطط له؟ وهل تم تنفيذ كل هذه الأنشطة في الوقت الذي تم التخطيط له حسب الخطة الزمنية وخطة التنفيذ؟	تنفيذ حلقة النقاش لعدد 10 خطباء تنفيذ ورشة العمل لعدد 10 من المتدربين والمتدربات من جمعيات مختلفة لمدة يومان تنفيذ خيمة الحقوق والتي ستتضمن أربعة أركان ركن للضيافة والتعريف عن المخيم وركن لعرض الصور واللوحات الفنية المعبرة عن الانتهاكات والعنف ضد المرأة وركن لمشاركات الجمعيات وركن للمطويات التوعوية والتعريفية
- مواصفات التنفيذ الفعلي إلى المواصفات التي تم التخطيط لها	- وثيقة المشروع - سجلات المشروع - سجلات الحضور - التعاقدات	- المناهج: تحليل الوقت المقارنة		

المخرجات:

المؤشرات	مصدر المعلومة	المنهجية	السؤال	مكونات المشروع
- نسبة عدد الحاضرين من المتدربين في وقت التنفيذ إلى ما تم التخطيط له. - نسبة استفادة الأفراد من مضمون الصور والنماذج في إظهار صور العنف والانتهاكات ضد المرأة إلى ما تم التخطيط إليه.	- وثيقة المشروع - تقارير المشروع - النشرات والإصدارات - المستفيدون من المشروع - المسئولون في المشروع.	<u>الأدوات:</u> - مراجعة وثائق المشروع مع المخرجات الفعلية. - مراجعة استمارات التقييم والرصد. <u>المناهج:</u> المقارنة تحليل المضمون.	- هل حضر 20 خطيب و 10 متدربين من منظمات مختلفة من الجنسين (شباب وشابة)، و هل ارتفع وعيهم بحقوق المرأة وأضرار العنف ضدها وكيفية التوعية بها. - هل وضحت الصور لأفراد المجتمع واستوعب مضمونها. - هل تجاوب معنا أفراد المجتمع في تعبئة الاستمارات.	1- رفع وعي 10 متدربين و 20 خطيب بحقوق المرأة وأضرار العنف ضدها وأثار على الأبناء وعلى المجتمع ككل وأهمية توعية المجتمع. 2- إظهار صور العنف والانتهاكات التي تتعرض لها المرأة في الإطار الأسري للمرأة وأفراد المجتمع ككل. 3- رصد بعض الانتهاكات والعنف ضد المرأة من خلال الاستمارات.

## النتائج:

المؤشرات	مصدر المعلومة	المنهجية	السؤال	مكونات المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة تكرار أو تردد نفس الأشخاص على خدمات المشروع.</li> <li>- مقدار الزيادة في عدد المستفيدين من المشروع.</li> <li>- التعديلات على أهداف المشروع.</li> <li>- عدد اللجان الخاصة بالمنعقدة لأمور مستجدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستفيدين من المشروع.</li> <li>- مسئولون عن البرنامج.</li> <li>وثائق المشروع.</li> <li>- سجلات عمل المشروع.</li> <li>- الاستثمارات.</li> </ul>	<p><b>الأدوات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمارات استبيان</li> <li>- مراجعة وثائق المشروع مع النتائج الفعلية.</li> </ul> <p><b>المنهج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المقارنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل كان هناك اثر ونتائج للبرنامج على المستفيدين؟</li> <li>- هل لا يزال عوائد ونتائج البرنامج مناسبين للزمان والمكان ومناسب للتغيرات في البيئة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع وعي <b>افراد المجتمع المحلي في محافظة مارب</b></li> <li>الفئة المستهدفة بحقوق المرأة وأضرار العنف ضدها والعمل على خفض نسبة العنف والانتهاكات.</li> <li>- تعريف أفراد المجتمع صور العنف التي تتعرض لها المرأة ومخاطر وآثاره على الأبناء وعلى المجتمع ككل.</li> </ul>

## الآثار:

المؤشرات	مصدر المعلومة	المنهجية	السؤال	مكون المشروع
- نسبة الزيادة في إعداد المستفيدين - نسبة انخفاض العنف ضد المرأة من خلال عمل استبيانات للرصد بعد فترة من انتهاء المشروع	- المستفيدين - المسؤولون في المشروع	- الأدوات : - استمارة استبيان - المقابلات الشخصية - المناهج : - التحليل لما قبل تنفيذ المشروع ولما بعد تنفيذ البرنامج أي معدلات العنف والانتهاكات ضد المرأة - الملاحظة البسيطة للآثار الفعلية مع ما هو مخطط - التحليل الإحصائي	- هل ساهم المشروع في تحقيق تطور في المجتمع وذلك بتقليل معدلات الانتهاكات والعنف ضد المرأة في المدى البعيد؟ - إلى أي مدى ستستمر منافع المشروع بعد انتهاء فترة التنفيذ أي مدى استمرار الخطاب في توعية المجتمع؟	انخفاض معدلات الانتهاكات والعنف ضد المرأة في إطار الأسرة استمرار خطباء المساجد بتذكير المجتمع بحقوق المرأة وأهميتها في المجتمع وأخطار العنف ضدها وأثاره السلبية على الأبناء والمجتمع ككل

## الاستمرارية:

سوف تستمر رسالة مناهضة مخاطر العنف ضد المرأة من خلال الآتي:

- ❖ التوعية المستمرة التي يقوم بها خطباء المساجد من خلال الخطب والمحاضرات وغيرها.
- ❖ الكتاب الذي يحتوي على الأوراق التي سيقدمها الخطباء ومواد التدريب والتوصيات التي ستخرج من حلقة النقاش وسنقوم بالبحث عن جهة تعتمد طباعته.
- ❖ والمنشورات التي ستوزع، والسيد يهات والأشرطة المتخصصة في مجال العنف والتي ستباع دخل الخيمة في ركن المكتبة الحفوقية.
- ❖ استمرار عملية التشبك بين المنظمات ودراسة نتائج الاستبيان والسعي في إيجاد مشاريع مشابهة لما لها من اثر كبير في النقلة النوعية في المجتمع.
- ❖ استمرار عمل المتدربين والمتدربات دخل منظماتهم وفي إطار مناطقهم.



## مرفق (٣)

نموذج موازنة طلب دعم مشروع تعليم حقوق الإنسان  
اسم المشروع: الفترة الزمنية للمشروع:  
الشركة: اسم مقدمي المشروع:

الميزانية بالريال اليمني			A	B	AxB
		نوع الوحدة	عددالوحدات	سعر الوحدة	الاجمالي
I		التنسيق			
I.1	منسق المشروع	شخص	2	60000	120000
I.2	المساعد الاداري	شخص	2	60000	120000
				اجمالي - الفرعي	240000
II		اعداد مواد و أدلة تدريبية			
11.1	الملازم	مادة تدريبية	4	3000	12000
11.2	المنشورات				3000
				اجمالي - الفرعي	15000
III		أحور			
III.1	المدرين - المدرب الخارجي	شخص	1	20000	20000
III.2	الخطيب	شخص	1	10000	10000
				اجمالي - الفرعي	30000
III		السفر			
III.1	تذاكر السفر للمدرب الخارجي		1	15000	15000
				اجمالي - الفرعي	15000
IV		مواصلات:			
IV.1	للمتدربين (لمدة ثلاثة ايام)	شخص	4	4000	16000
IV.1	للخطباء	شخص	4	4000	16000
				اجمالي - الفرعي	32000
V		السكن و الطعام			
V.1	الاقامة (ليوم واحد)	شخص	1	10000	10000
V.2	الغداء لفريق العمل (ثلاثة ايام)	شخص	18	1500	27000
				اجمالي - الفرعي	37000
VI		تجهيز خيمة الحفوق			
VI.1	ايجار الخيمة	خيمة	2	10000	20000
VI.2	ايجار الأجهزة: البرجكتر	ايام	1	2000	2000
VI.21	جهاز كمبيوتر محمول	ايام	1	3000	3000
VI.4	القرطايسة				3000
VI.53	الافتات الاعلانية	لافتة	4	5000	20000
VI.54	المنشورات التعريفية ٢٠٠٠ + المطويات التوعوية ٣٠٠٠	ورقة مطوية	5000	20	100000
VI.6	متطلبات اخرى للتدريب				10000
				اجمالي - الفرعي	158000
VII		مصاريف اخرى			
VII.1	تحويل البنك				30000
VII.2	الاحتياجات ادارية (اتصالات، انترنت...) لا تزيد عن ١٠% من اجمالي الدعم المطلوب				70000
				اجمالي - الفرعي	100000
				اجمالي - النهائي	627000

#### مرفق 4

نموذج إعداد الموازنة.

ملاحظات	المبلغ A*B	تكاليف الوحدة B	عدد الوحدات A	الوحدة	بنود الميزانية

## نموذج تصميم خطة مراقبة و تقييم : مرفق (5)

الزمن	المسئول	المعلومات			المؤشرات	النتائج	
		طرق الجمع	مصدر المعلومات	ايناءات المطلوبة			
						اثر:	هدف عام
						عائدات:	هدف خاص:
						مخرجات:	أنشطة:

## ملحق (٦)

## التقييم المسبق واللاحق لمستوى معارف المشاركين

عزيزي المدرب هذا ليس اختبار لشخصك بل لمدى تعرفك على هذا المجال سابقاً لنتمكن من التركيز على النقاط التي تهتمك.

## أولاً: الجزء النظري:

ما معنى إدارة المشروع؟

.....

.....

.....

ما الفرق بين المشروع / البرنامج / النشاط؟

.....

.....

.....

ما هي مراحل حياة المشروع؟ اذكرها فقط.

.....

.....

.....

ماهي أهم خطوات مرحلة التخطيط في حياة المشروع؟

.....

.....

.....

كيف يتم ضمان استمرارية المشروع في جميع مراحل المشروع؟

.....

.....

.....

متى يتم الإجابة على السؤال ما هي النتائج التي تريدها؟

.....

.....

.....

متى يتم الإجابة على السؤال، كيف أحصل على النتائج التي أريدها؟

.....

.....

.....

متى يتم الإجابة على السؤال كيف أعرف أنني حصلت على النتائج التي أردتها؟

.....

كيف يمكن تأهيل جمعيتك/ لتكون قادرة على إدارة المشاريع بشكل جيد؟

.....

.....

.....

أهم الأشياء التي تحتاج إلى تطويرها/ أو طورتها بعد الدورة في المستويات  
التالية:

المستوى المعرفي/المعلوماتي لإدارة المشروعات:

.....

.....

.....

مستوى المهارات لإدارة المشروعات:

.....

.....

.....

مستوى العمل والسلوك في إدارة المشروعات:.

.....

.....  
.....  
ماهي الأشياء/الوضع الذي يجب أن يتحسن في جمعيتك/مؤسستك لتحسن إدارة المشاريع:

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

## ثانياً: العملي

- وثيقة المشروع + خطة المشروع التي سيتم إعدادها أثناء التدريب.
- دليل العمليات لإدارة المشروعات في الجمعية من حيث الاتفاق على الخطوات الصحيحة- التوثيق.
- طريقة التقييم للمشروع.

تحليل المعنيين بالأمر – مشروع انطلاق – يهدف إلى التقليل من تسرب الفتيات من التعليم في منطقتي بني الحارث ومعين

مؤسسة تنمية القيادات الشابة / مركز اللغات العالمية للفتيات

<p>الأهمية</p>	<p><b>مهم جداً</b> <b>تأثير ضعيف</b></p> <p><u>الفتيات المستهدفات في المدارس والمنسحبات من المدرسة:</u> حيث يجب مراعاة احتياجاتهن ومعرفة الأسباب الحقيقية لانسحابهن لكي تتمكن من تحقيق الهدف بشكل صحيح.</p>	<p><b>مهم جداً</b> <b>مؤثر قوي</b></p> <p><u>أولياء الأمور:</u> يجب عمل نشاط لرفع وعي أولياء الأمور وإدارة المدارس و تدريب المدرسين بأهمية تعليم الفتاة ومحاولة إدماجهم و كسب تأييدهم في حملات المناصرة ، إدارة المدارس، المدرسين: يجب عمل نشاط لرفع وعيهم وتمكينهم لخلق بيئة مدرسية محفزة لتعليم الفتيات.</p>
	<p><b>أهمية ضعيفة</b> <b>تأثير ضعيف</b></p> <p><u>وزارة التربية والتعليم:</u> المشروع لا يستهدف الوزارة و لا يستهدف أي تغيير في المناهج أو في أنظمة التعليم الرسمية وبالتالي أهميته قليلة و أيضاً لأن الأنشطة تعتبر إضافية وليست رئيسية ولا رسمية فتأثيرهم على تحقيق الهدف من عدم تحقيقه ضعيفة.</p>	<p><b>تأثير قوي</b> <b>أهمية ضعيفة</b></p> <p><u>عقل الحارة وأعضاء المجالس المحلية:</u> رغم أنهم ليسوا ضمن أهداف المشروع إلا إن لهم تأثير قوي على الفئة المستهدفة ومن الممكن أن يكونوا عاملاً مساعداً كبيراً لتحقيق الهدف أو عامل معيق إذا كانوا ضد المشروع و فكرته.</p>

التأثير

الإطار المنطقي للتخطيط برنامح خديجتا / مؤسسة تنمية القيادات الشبابية / مركز تطوير الشباب اقتصادياً  
ملاحظة هامة: هذا الإطار لا يمثل المشروع كاملاً وإنما جزءاً بسيطاً منه وقد ذكر فقط على سبيل المثال

الأهداف	المؤشرات على تحقيق الهدف	وسائل التحقق	الاقتراضات
<p><b>الهدف العام:</b> المساهمة في القضاء على الفقر من خلال معالجة الإقصاء الاقتصادي للفتيات في اليمن ومن خلال تمكين الفتيات من بناء مشاريعهن الخاصة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة ارتفاع عدد الفتيات ممن يمتلكن مشاريع تجارية خاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسات معتمدة من قبل المنظمات الحكومية والدولية مثل منظمة العمل الدولية أو وزارة العمل أو وزارة الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة محيطة مستقبلية لعملية تشجيع الفتيات للدخول إلى عالم الأعمال التجارية.</li> </ul>
<p><b>الهدف الخاص:</b> رفع قدرات الفتيات وتمكينهن للمنافسة العادنة وإشراكهن الفعالة في سوق العمل</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة ارتفاع شجاعة وقدرة الفتاة على التصدي للدخول في عالم الأعمال التجارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقييم النهائي للمشروع.</li> </ul>	

## الإطار المنطقي للتخطيط برنامج خديجة / مؤسسة تنمية القيادات الشابة / مركز تطوير الشباب اقتصادياً ملاحظة هامة: هذا الإطار لا يمثل المشروع كاملاً وإنما جزءاً بسيطاً منه وقد ذكر فقط على سبيل المثال

الأهداف	المؤشرات على تحقيق الهدف	وسائل التحقق	الافتراضات
<p><b>المخرجات:</b></p> <p>1. 120 فتاة مدربة على المهارات القيادية وإدارة الأعمال التجارية مع 80 من نظرائهن من الشباب.</p> <p>2. 15 فتاة تدبر مشروعهما التجاري الخاص ويعتبرن قدوة لغيرهن من الفتيات.</p>	<p>1.1 نسبة ارتفاع اهتمام الفتيات بالتجارة وبتوظيف أنفسهن في مشروعات الخاص أو عملهن في القطاع الخاص كأحد خيارات التوظيف.</p> <p>2.1 نسبة ارتفاع المدعم العام للفتيات ليكن قيادات وشروعات الخاص نتيجته لروية فتيات خديجة كنموذج ناجح.</p> <p>2.2 نسبة ارتفاع وعي الشباب بمهارات الفتاة القيادية وتغيير التفكير النمطي لعمل المرأة.</p>	<p>1.1 التقييم النهائي للمشروع.</p> <p>1.2 المسح القاعدي قبل وبعد البرنامج، المقابلات والفتايات الصحفية.</p> <p>2.1 التقييم النهائي للمشروع.</p> <p>2.2 المسح القاعدي قبل وبعد البرنامج، المقابلات والفتايات الصحفية.</p>	<p>- بيئة محيط من مقدمات لعملية تشجيع الفتيات وتغيير نمطية التفكير في عمل المرأة.</p> <p>- بيئة محيط من مقدمات لعملية تشجيع الفتيات لعمل المرأة.</p> <p>- تغطية إعلامية جيدة عن المشروع وعن وجود فتيات كنماذج ناجحة يقتدى بهن.</p>
<p><b>الأنشطة:</b></p> <p>1.1 تدريب 80 شاب على إدارة الأعمال التجارية.</p> <p>2.1 احتضان مشاريع الفتيات لمدة 6 شهور.</p>	<p>1.1.1 اختيار المتدربين</p> <p>1.1.2 تنفيذ التدريب في شهر أغسطس</p> <p>1.1.3 حضور 200 متدرب ومتدربة</p> <p>2.1.1 اختيار مستشارين</p> <p>2.1.2 إيجار وتأثيث المحطات</p> <p>2.1.3 وجود 15 مشروع خاص تقوده الفتيات وينفذ في حصانات المركز.</p>	<p>- التقارير المالية والفنية، تقارير مراقبي الأداء وسير التدريب.</p> <p>- التقارير المالية والفنية، تقارير مراقبي الأداء وسير التدريب.</p>	<p>- وجود فريق إداري تقني ومستشارين متميزين وذو خبرات عالية</p>

## وظيفة شائعة

تعلم مؤسسة تنمية القيادات الشابة/مركز تطوير الشباب اقتصادياً عن حاجته لمنسق مشروع للعمل في مشروع "خديجة التدريبية" المدعوم من قبل مؤسسة صلتك.

مؤسسة تنمية القيادات الشابة مؤسسة محلية غير ربحية غير حكومية تسعى لتنمية قدرات الشباب وتشجيعهم للعب أدوار قيادية في تنمية المجتمع.

مركز تطوير الشباب اقتصادياً هو أحد مراكز المؤسسة و يهدف إلى تنمية مهارات الشباب ذكوراً أو إناثاً مما يرفع من فرص دخولهم سوق العمل وحصولهم على وظائف وبالتالي رفع نسبة استقرارهم الاقتصادي والاجتماعي.

برنامج خديجة: هو أحد برامج مركز تطوير الشباب اقتصادياً ويسعى إلى رفع نسبة مشاركة الشباب والفتيات في سوق العمل وخاصة القطاع الخاص. كما يهدف إلى تشجيع الفتيات والشباب على فتح مشاريعهم التجارية الخاصة.

يشترط أن تتوفر في المتقدم المؤهلات التالية:

- 1- أن يكون حاصلأ على شهادة جامعية ويفضل من لديه شهادة جامعية في مجال إدارة الأعمال.
- 2- أن يكون لديه خبرة عملية في مجال الإدارة لا تقل عن سنتان.
- 3- إجادة اللغة الإنجليزية.
- 4- إجادة استخدام الكمبيوتر.

### \*\* المهام الوظيفية:

سيعمل المنسق الذي سيتم اختياره تحت الإشراف المباشر لمدير المشروع وبالتنسيق مع شركات القطاع الخاص وبنوك القروض الصغيرة.

### حيث سيتعين عليه القيام بالمهام التالية:

- 1- المساعدة في إعداد الخطط التنفيذية للمشروع.
- 2- القيام بزيارات ميدانية للجهات المشاركة في تنفيذ المشروع.
- 3- إنشاء قاعدة بيانات بأسماء الجهات القادرة على المساهمة في دعم المشروع.
- 4- إنشاء قاعدة بيانات بالفئة المستهدفة وأماكن تجمعها.
- 5- تنسيق لقاءات تضم الجهات المشاركة في المشروع.
- 6- المساعدة في مراقبة سير المشاريع ورفع التقارير الدورية.
- 7- التنسيق للدورات التدريبية وورش العمل التدريبية.

فمن يجد لديه الرغبة والكفاءة أن يرسل نسخة من سيرته الذاتية مرفقة بخطاب التقديم إلى البريد الإلكتروني لمركز تطوير الشباب اقتصادياً [Yedc@yldf.org](mailto:Yedc@yldf.org) على أن يتم إرسال الطلب في موعد أقصاه يوم السبت الموافق 28/مارس/2010 ولن يتم النظر في أي طلب يقدم بعد هذا التاريخ.

مديرة وحدة تنمية المهارات  
( مركز اللغات العالمية للفتيات )

التاريخ	مسمى الوظيفة	المؤسسة:	المركز
	مديرة وحدة تنمية المهارات	مؤسسة تنمية القيادات الشابة	مركز اللغات العالمية للفتيات

وصف الوظيفة:

المسمى الوظيفي	التبعية الإدارية	تشرف على
مديرة وحدة تنمية المهارات مركز اللغات العالمية للفتيات	مدير عام المؤسسة	وحدة تنمية المهارات

بيان الوظيفة

تعتبر مديرة وحدة تنمية المهارات هي المسئولة الأولى عن تنفيذ كافة الخطط والسياسات المتعلقة والتي تهدف إلى إرساء آليات عملية في مجال تخطيط وإعداد المشاريع الخاصة بتنمية المهارات الإدارية والتنمية في شتى مجالات الحياة العامة ومتابعة تنفيذ أنشطة هذه المشاريع وفقاً للمعايير والشروط المتفق عليها في هذه المشاريع مع الداعمين وكذلك معايير وشروط المؤسسة في تنفيذ أنشطة المشاريع المختلفة بصفة عامة.

## أولاً : المهام والمسؤوليات العامة :

1. دراسة الاحتياجات المجتمعية وخاصة فيما يتعلق بتطوير وتنمية مهارات الشباب في المجالات التنموية، وتحديد المشاريع التنموية وفقاً لهذه الاحتياجات في إطار خطط المؤسسة بصفة عامة والمركز المختص بصفة خاصة ورفعها للإدارة العليا كمقترحات للموافقة عليها.
2. إعداد وكتابة المشاريع التي تم الموافقة عليها وفقاً للسابق وتجهيزها مالياً وإدارياً وعرضها على الإدارة العليا ومناقشتها وتصحيح التعديلات والإضافات إن وجدت.
3. التنسيق والتواصل مع الجهات والمنظمات الداعمة المحلية والإقليمية والدولية للحصول على موافقتها في دعم المشاريع المعتمدة من الإدارة العليا .
4. إعداد البرامج التنفيذية للمشاريع المعتمدة ووضع الجداول التفصيلية والموازنات التنفيذية وتحديد الفترة الزمنية للتطبيق العملي بما لا يخرج عن الخطط الموضوعية في المشاريع المعتمدة من المنظمات الداعمة.
5. إنشاء وتطوير قواعد بيانات تتضمن معلومات عن المنظمات الداعمة والمتصلة بنشاط الوحدة بالتنسيق مع المؤسسات والجمعيات الخيرية العاملة في نفس المجال وتوثيقها آلياً ويدوياً ومتابعة تطويرها الدائم وإقامة العلاقات مع هذه الجهات الداعمة وتعريفها بالمؤسسة وأنشطتها وبرامجها المختلفة.

## ثانياً : المهام التنفيذية والتنظيمية :

- اقتراح الأسس والمعايير اللازمة لاختيار المدربين مع مراعاة القواعد والأسس المتبعة في المؤسسة عموماً ومقابلة واختيار المدربين وتحديد مستحقاتهم التدريبية وفقاً للمعايير الموضوعية ورفعها للإدارة العليا للموافقة عليها
- إعداد مشروع الخطة المالية والبشرية الدورية والسنوية اللازمة لتنفيذ المشاريع المعتمدة وتحديد احتياج الوحدة من الموظفين والموظفات للقيام بهذا التنفيذ واختيارهم وفقاً للمعايير والآليات الموضوعية مسبقاً ورفعها للإدارة العليا لإتمام إجراءات التوظيف
- الإسهام مع المديرين في إعداد وتطوير مناهج ومواد التدريب الخاصة بالمشاريع المنفذة كذلك تحديد طرق وأساليب التدريب مما يتفق مع المشروع المقرر وأوضاع وظروف المتدربين والتدريب مع الاستعانة بالوسائل المعتمدة من المؤسسة
- الإشراف على اختيار الفئة المستهدفة من المشاريع المعتمدة ووضع معايير وآليات الاختيار وفقاً لأهداف المشروع وبما لا يتعارض مع سياسات المؤسسة والتي تقوم على أساس المساواة بين الجميع أثناء الاختيار والاختبار وفقاً للمعايير المعتمدة
- وضع المعايير اللازمة لمتابعة وتقييم الأنشطة والمدربين والمتدربين، ومدى مطابقتها لتنفيذ الأنشطة للخطط الموضوعية في المشاريع المعتمدة وتحليل الإنجازات الناتجة عن ذلك وتلخيصها ورفعها بالمقترحات اللازمة لمعالجة معوقات التنفيذ والحد منها إلى الإدارة العليا واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان استكمال هذه المشاريع في مواعيدها المحددة
- إعداد التقارير المنتظمة والبيانات اللازمة عن أنشطة الوحدة ومشاريعها ومنجزاتها وعن سير تنفيذها مادياً ومالياً شاملاً المقترحات والتوصيات لتحسين مستوى أداء الوحدة ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها من الإدارة العليا
- إعداد التقارير الإدارية حول إنجازات المشاريع وإرسالها إلى الداعمين.

- الإشراف على التقارير المالية للمشاريع المنفذة بالتعاون مع الشئون المالية وذلك قبل إرسالها إلى المنظمات الداعمة.
- الإشراف الرئاسي المباشر على الموظفين والموظفات التابعين لمديرة الوحدة مباشرة وتحديد مهامهم التنفيذية ووضع آليات المتابعة والرقابة لتقييم أدائهم أثناء تنفيذ مهامهم المكلفين بها (مع مراعاة التوصيف الوظيفي لمهام المساعدة الإدارية أو المنسقة).
- يعتبر مديرة الوحدة هو المسئول الأول عن أداء مهام الوحدة مباشرة أمام مدير عام المؤسسة ويتحمل مسؤولية التعويض عن الأرض أو الخسائر التي قد تحدث من هذه الوحدة للمركز أو الغير.
- لمديرة الوحدة تكليف الموظفين أو الموظفات في حالة الضرورة والقيام بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمي مع تحديد ساعات العمل الإضافية اليومية والمدة الزمنية المقررة لذلك وإبلاغ المدير العام بذلك مسبقاً وكذا الشئون المالية لإقرار ذلك مالياً.
- يمثل الوحدة في الداخل والخارج عندما يكون التمثيل في مستوى وحدة تنمية المهارات .
- يعتبر مديرة الوحدة هو المسئول الأول عن كل الوثائق والمستندات المتعلقة بالوحدة ولا يجوز إخراجها إلا بناء على موافقته وموافقة الإدارة العليا .
- القيام بأي مهام تتصل بالمشاريع بتكليف من مدير عام المؤسسة .

### ثالثاً: المهام الثانوية:

- إغلاق المشاريع المنفذة وفقاً للآليات والمعايير المتبعة من قبل الوحدة .
- الأرشفة والتوثيق لجميع أعمال الوحدة ألياً وبيدياً.
- احترام القوانين واللوائح المقررة من المؤسسة عموماً والمركز المختص بصفة خاصة.
- التنسيق والتعاون مع الوحدات المشتركة داخل المركز فيما له علاقة بالعمل.

### وظيفة منسقة برامج

التأريخ:	مسمى الوظيفة منسقة برامج	مركز اللغات العالمية للفتيات	الوحدة
----------	-----------------------------	------------------------------	--------

#### وصف الوظيفة:-

المسمى الوظيفي منسقة برامج	التبعية الإدارية وحدة تنمية المهارات تتبع مباشرة المدير العام التنفيذي	تشرف على مدربين وطالبات برنامج
-------------------------------	--	-----------------------------------

#### بيان الوظيفة :-

منسقة برنامج ..... عن طريق التنظيم والإدارة والمتابعة المباشرة لمدربين وطالبات البرنامج.

#### الواجبات الرئيسية:-

#### أولاً:- المهام التخطيطية والتنظيمية :-

- 1- اقتراح القواعد والنظم والمعايير المختلفة التي تنظم سير العملية التدريبية للبرنامج والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها من الإدارة العليا.
- 2- اقتراح سياسات القبول للبرنامج ووضع المعايير اللازمة لقبول الطالبات والإشراف على تطبيقها بعد إقرارها من الإدارة العليا.
- 3- اقتراح النظم والقواعد لتقييم الطالبات خلال الدراسة والتقييم النهائي بعد انتهاء فترة التدريب.
- 4- إعداد مشروع الخطة المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج مع التنسيق مع الإدارة المالية وموافقة الإدارة العليا.
- 5- الإسهام في الأبحاث والدراسات التي تقوم بها المراكز المتخصصة في مجال تنمية المهارات وتطوير برامجها والأنشطة التدريبية فيها.
- 6- المشاركة في الاجتماعات والندوات المتصلة بعمل الوحدة ودراسة إمكانية الاستفادة منها بغرض تحسين وتطوير وحدة تنمية المهارات وكتابة تقارير هذه المشاركة للإدارة العليا.

د/الهام المتوكل  
استشارية الأنظمة الإدارية

### ثانياً :- المهام التنفيذية :-

- 1- العمل على توفير المدربين وفقاً للاحتياجات المطلوبة والمساهمة في وضع معايير قبول المدربين بالتنسيق مع الإدارة العليا.
- 2- العمل على متابعة المدربين في إعداد المناهج وفقاً للمعايير المطلوبة في الوحدة وتحديد طرق وأساليب التدريب والتأهيل للفتيات بما يتفق مع أهداف البرنامج المقرر وأوضاع وظروف المتدربات.
- 3- الإعلان عن البرنامج والتواصل مع الصحف.
- 4- وضع الإجراءات المتعلقة بقبول الفتيات وتنفيذها والرد على استفساراتها والتنسيق لورش العمل والدورات التدريبية وإعداد الجداول الخاصة بالبرنامج مع التنسيق مع المدربين .
- 5- إعداد التقارير التقييمية وتوفير البيانات عن نشاط الوحدة في البرنامج المخصص ومنجزاتها ورفعها للإدارة العليا دورياً.
- 6- أية مهام أخرى تكلف بها من قبل الإدارة العليا وفقاً للاحتياجات التدريبية المطلوبة للبرنامج.
- 7- تلتزم المنسقة بصلاحيّة التوقيع في المراسلات وفقاً للاحتياج إلى جانب توقيع الإدارة العليا وتستخدم القرطاسية التي تحمل شعار ورمز المؤسسة ويحتفظ بنسخة من هذه المراسلات للحفاظ في الملف الخاص بالمراسلات وكذلك الحال في البريد الوارد الخاص بالبرنامج المحدد بعد استلامه من السكرتارية.
- 8- الالتزام بالمحافظة على كافة أسرار العمل في الوحدة المختصة وكذا أسرار النظم والقواعد والمعايير الخاصة بهذه الوحدة وتكون المنسقة هي المسئولة عن هذه الأسرار أمام الإدارة العليا.

### الواجبات الثانوية :-

- 1- توثيق وأرشفة ورش العمل والدورات التدريبية للبرنامج المخصص ويعتمد نظام التوثيق والأرشفة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- التعاون مع منسقات البرامج الأخرى في نفس الوحدة في وضع المعايير اللازمة لقبول الطالبات والتنسيق مع المدربين المختصين.
- 3- عمل شهادات التخرج للمتدربات بالتعاون مع الوحدات الأخرى المختصة وموافقة الإدارة العليا وفقاً للمعايير الموضوعية لتصميم النهائي لشهادات الطالبات.
- 4- التنسيق لدورات الكمبيوتر والإنجليزي للمتقدمات إن وجدت في البرنامج مع وحدة اللغات والكمبيوتر وإقرارها من الإدارة العليا.
- 5- التنسيق مع الوحدة المختصة في توفير الأجهزة الالكترونية لاستخدامها في التدريب مع الحفاظ عليها وإعادةها بعد انتهاء البرنامج.
- 6- يمنع منعاً باتاً إخراج / نقل أي وثيقة من ملفاتها دون علم الإدارة العليا وللمنسقة المختص فقط تحريك الوثائق في الملفات وإعادة توزيعها بحسب النظام المتبع وهو المسئول المباشر عن هذه الوثائق أمام الإدارة العليا.

**المؤهلات والمهارات المطلوبة:-  
التعليم:-**

مستوى تعليمي متخصص لا يقل عن الثانوية العامة.

**خبرة العمل المطلوبة:-**

خبرة لاتقل عن أربع سنوات في مجال التنسيق والعمل في البرامج التأهيلية والتدريبية.

**ثانياً:- المعرفة / المهارات المطلوبة:-**

- 1- استخدام الكمبيوتر بمهارة عالية.
- 2- القدرة على المتابعة والإشراف .
- 3- إجادة اللغة الإنجليزية نطقاً وكتابةً.
- 4- القدرة على كتابة التقارير التقييمية.
- 5- معرفة أساليب الأرشفة والتوثيق.

د/الهام المتوكل  
استشارية الأنظمة الإدارية

## معدو الدليل (حسب الهجائية):

- الأستاذة/ خلود الحاج.

- الأستاذة/ قبول محمد المتوكل.

- الأستاذة/ نوريه سيف الخامري.

## مراجعة نهائية :

الأستاذ/ أحمد محمد إسحاق

## مراجعة لفوية:

الأستاذ/ علي عبدالله الكحلاني

## التصميم:

الصفحات الداخلية: مكتب المنى للدعاية والإعلان- samu\_9\_3@yahoo.com

## تم التطبيق مع جمعية البراءة الخيرية.

## الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة

## الحقوق الفكرية:

يسمح باستنساخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية، إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

## الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997 بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ويضم المجلس في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. ويقوم المجلس بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى انجاز الأهداف والأداء العام للصندوق.

### يهدف إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها... كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

### يسعى الصندوق الى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع، ويهدف إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية بصورة أساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم قدرات وتنظيم التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وتهدف إلى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساساً إلى توفير فرص لامتصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية

## تطوير قدرات الجمعيات

### والمؤسسات الأهلية