



دليل ادارة المشاريع

Project Management Manual

الدليل أُعد بدعم من مكتب الاغاثة الاسلامية - فلسطين

2016



المحتويات

6	تقديم	1
7	نبذة حول هيئة المستقبل للتنمية	2
10	مقدمة حول ادارة المشاريع في هيئة المستقبل للتنمية	1
10	تعريف المشروع The Project	1.1
11	تعريف إدارة المشروع Project Management	1.2
11	هدف إدارة المشروع Project Management Objectives	1.3
12	مبادئ إدارة المشروع Principles of project Management	1.4
13	عناصر إدارة المشروع Components of Project Management	1.5
13	شروط الإدارة الناجحة للمشروع Success of Project Management	1.6
14	المستفيدين من المشروع Beneficiaries	1.7
14	تعريفات عامة: General definitions	1.8
16	دورة المشروع Project Cycle	1.9
17	أهمية تحديد مراحل المشروع:	1.10
17	الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع Stakeholders	1.11
18	أهم مشكلات مشاريع هيئة المستقبل للتنمية	1.12
18	مهام مدير المشروع Project Manager Responsibility	1.13
20	مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع Before the Project	3
21	تحديد المشكلة Problem Identification	2.1
22	تحديد الاحتياجات Needs Assessment	2.2

24	Stakeholder Analysis	تحليل الفئات المستهدفة	2.3
24	Priority Identification	تحديد الأولويات	2.4
25	Goals and Objectives	تحديد الغاية والاهداف	2.5
26	Project Concept	فكرة المشروع	2.6
27	Proposal Writing	كتابة مقترح المشروع	2.7
33	Budget Development	تطوير الميزانية	2.8
34	Elements of Project	عناصر استمرارية المشروع	2.9
35	Fundraising	البحث عن تمويل	2.10
38	Project Implementation	مرحلة تنفيذ المشروع	3.
38	Scope Management	ادارة نطاق المشروع	3.1
38	Project Implementation	تنفيذ المشروع	3.2
39	Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية	3.3
41	Financial Resources Management	إدارة الموارد المالية	3.4
42	Quality Control	ضبط الجودة	3.5
42	Supplies Management	إدارة التوريدات	3.6
43	Time Management	إدارة وقت	3.7
44	Sustainability Management	ادارة الاستمرارية	3.8
44	Risk Management	إدارة المخاطر	3.9
45	Communication Management	إدارة الاتصال في المشروع	3.10
46 ..	Communication with Donor/Partner	الاتصال مع الممول/الشريك	3.11

47	Communication with Local Community	الاتصال مع المجتمع المحلي	3.12
48	Cost management	ادارة التكاليف في المشروع 3.13
49	Monitoring and Evaluation	المتابعة والتقييم 3.14
52	مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع	4.
52	Final Evaluation	تقييم النهائي المشروع 4.1
52	Closing the Project	إغلاق المشروع 4.2
52	Lessons Learnt	الدروس المستفادة 4.3

شكر وتقدير

تتقدم هيئة المستقبل للتنمية بالشكر والتقدير لمكتب الاغاثة الاسلامية - فلسطين على مساهمتهم في تمويل اعداد هذا الدليل. ولا يسعنا في هيئة المستقبل للتنمية الا وان نتقدم ايضا بالشكر الجزيل الى د. محمد العيلة على جهوده ومتابعته المستمرة في اعداد هذا الدليل. كما ونشكر كل من ساعد في اعداد هذا الدليل ونخص بالذكر أ. حازم دبور و أ. عائشة أبو شقفة.

أ. د. عبد الجليل صرصور

رئيس مجلس إدارة هيئة المستقبل للتنمية

1. تقديم

هذا الدليل هو احد الأنشطة التي تنفذها الإغاثة الاسلامية - فلسطين لتطوير قدرات المؤسسات الاهلية في قطاع غزة بهدف مكافحة الفقر ودعم سبل العيش المستدام في من خلال تطوير القدرات البشرية والأنظمة القادرة على حكم وإدارة الأنشطة بفعالية وكفاءة ونزاهة. قامت هيئة المستقبل للتنمية بتصميم وتطوير هذا الدليل لتوحيد المرجعيات لجمع مدراء ومنسقي البرامج والمشاريع في الهيئة، وليصبح اداة للتعلم واستخلاص الدروس من المشاريع التي يعملون بها وتصميم مشاريع جديدة متميزة من احتياجات حقيقية للشركاء والمجتمع بأكمله تجلب انتباه الممولين وتعزز الاستدامة في عمل الهيئة.

يهدف هذا الدليل الى تعزيز قدرات ومهارات العاملين/ات في المشاريع على ادارة وتقييم وتنفيذ وتصميم المشروع، وتمكينهم بمهارات اختيار وتصميم المشروع، تنظيم عناصر المشروع، توثيق وتقييم الأنشطة بفعالية وكفاءة، تجنيد الاموال لتنفيذ المشاريع وكذلك المتابعة والتقييم لتحسين الأداء. هذا الدليل سيشكل اداة قوية وفاعلة لتطوير وحدة البرامج والمشاريع ضمن هيكلية الهيئة الحالية وذلك من خلال تمكين الكادر في تصميم وتنفيذ مشاريع نوعية ومتعددة لتحقيق اهداف الهيئة التنموية والإغاثية. إن الأداء المهني والتميز لمدراء ومنسقي المشاريع يعزز من استمرارية هذه المشاريع ويعزز من تجربة الهيئة في العمل المجتمعي وثقة المجتمع بالهيئة وهذا يتطلب من الهيئة تطوير ادائها لتلبي احتياجات المجتمع المحلي. يحتوي هذا الدليل على ثلاثة أدلة متكاملة وهي دليل إدارة المشايخ ودليل تجنيد الأموال ودليل المتابعة والتقييم. وكذلك يوفر هذا الدليل نماذج متعددة يمكن استخدامها في تعزيز المنهج التشاركي ما بين كافة الشركاء بما فيهم المستفيدين لإحداث التغيير المجتمعي الإيجابي وبما ينسجم مع رؤية وفلسفة هيئة المستقبل للتنمية.

منيب ابو غزالة

مدير الإغاثة الاسلامية - مكتب فلسطين

2. نبذة حول هيئة المستقبل للتنمية

تأسست هيئة المستقبل للتنمية كهيئة خيرية بتاريخ عام 2003 ومسجلة بوزارة الداخلية وفقاً لإحكام الهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م تحت رقم 7336. وقد قدمت الهيئة العديد من المشروعات الاغاثية والتنمية بالشراكة مع مؤسسات محلية ودولية، حيث تم العمل من خلال ثلاث برامج رئيسية: برنامج رعاية وتمكين الشباب حيث تم من خلاله تنفيذ العديد من المشروعات التي تهدف إلي تمكين الشباب والطلّاع وتعزيز دورهم في المجتمع عن طريق دعم المبادرات المجتمعية وتزويدهم بالمهارات الحياتية التي تزيد من فرص حصولهم على فرص عمل بعد التخرج. من خلال برنامج الدعم النفسي تم إنشاء مراكز لحل الواجبات للأطفال والتي تهدف إلي إيجاد بيئة تعليمية آمنة في المناطق المهمشة، ومشاريع خاصة بالدعم النفسي الاجتماعي. وكذلك تمكين الاسر الفقيرة ودعم سبل العيش المستدام، بالإضافة إلي برنامج تمكين المرأة.





هيئة المستقبل للتنمية Future Development Commission

العنوان : بيت لاهيا شارع المنشية مقابل الدفاع المدني فيلا العكلوك
Address: Beit Lahiya – Mansheya Street – Next to Civil Defense –
Aeklok's Villa

رقم الهاتف: 2480370/08

E-mail : fdc.2003@hotmail.com

القسم الأول

مقدمة حول إدارة المشاريع

Introduction to Project management

- 1.1 تعريف المشروع The Project
- 1.2 تعريف إدارة المشروع Project Management
- 1.3 هدف إدارة المشروع Project Management Objectives
- 1.4 مبادئ إدارة المشروع Principles of project Management
- 1.5 عناصر إدارة المشروع Components of Project Management
- 1.6 شروط الإدارة الناجحة للمشروع Success of Project Management
- 1.7 المستفيدين من المشروع Beneficiaries
- 1.8 تعريفات عامة: General definitions
- 1.9 دورة المشروع Project Cycle
- 1.10 أهمية تحديد مراحل المشروع:
- 1.11 الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع Stakeholders
- 1.12 أهم مشكلات مشاريع هيئة المستقبل للتنمية
- 1.13 مهام مدير المشروع Project Manager Responsibility

1. مقدمة حول ادارة المشاريع في هيئة المستقبل للتنمية

1.1 تعريف المشروع The Project

يعرف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيقي أهداف محددة في فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف ادارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى الى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً الى انتهائه.

او مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تهدف الى تحقيق هدف محدد بتكلفة محدد وفي اطار مكاني وزماني محدد. المشروع لدى هيئة المستقبل للتنمية هو مجموعة الأنشطة التي تهتم بالقضايا التنموية والحقوقية لفئات الشباب والفتيان والأطفال والمرأة من كلا الجنسين. تختلف ادارة المشروع عن ادارة البرنامج في أنها تسعى الى تحقيق أهداف قصيرة المدى وان ادارة البرنامج أوسع واشمل من ادارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد.

وينبغي تحديد المشروع بشكل واضح:

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

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

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

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

- يُحقَّق الجودة المطلوبة
- ينفَّذ ضمن حدود الموازنة
- يكتمل في التاريخ المحدد مسبقاً
- ينجز من قبل الهيئة على أن يكون ضمن المجالات التعليم والحماية والتمكين الاقتصادي.

1.2 تعريف إدارة المشروع Project Management

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

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

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

1.3 هدف إدارة المشروع Project Management Objectives

يحتاج مشروعنا حتى يحقق النتائج المرجوة إلى:

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

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

تحقيق أفضل مردود ممكن عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المشروع وذلك في إطار زمني ومكاني محددين وعبر تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمنسقة معا.

وبدون إدارة لا يوجد استخدام أمثل للموارد ولا تخطيط واضح للأنشطة والفعاليات، مما يقود إلى العشوائية وفقدان الاتجاه والتتابع الزمني.

1.4 مبادئ إدارة المشروع Principles of project Management

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

1.5 عناصر إدارة المشروع Components of Project Management

هيئة المستقبل للتنمية توفر المكونات التالية من أجل إدارة ناجحة لمشروعاتها:

- تحديد الاحتياجات.
- وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتطبيق.
- التخطيط المتقن للمشروع.
- تحديد الوقت (الجدول الزمني اللازم لمراحل المشروع المختلفة).
- تحديد التكاليف، وصياغة الموازنات، وضبط الإنفاق، ووضع أنظمة له.
- وضع آلية لمعرفة المخاطر التي تواجه المشروع، وتحديد كيفية معالجتها.
- تنظيم العمل في المشروع.
- تنفيذ المشروع وفق الخطط المعدة مسبقاً.
- المراقبة الدورية لعمليات تنفيذ المشروع وتوجيهها.
- كتابة تقارير عن المشروع بمختلف أنواعها.
- تقييم عمل المشروع أولاً بأول.

1.6 شروط الإدارة الناجحة للمشروع Success of Project Management

لا بد من توفر الشروط التالية من أجل نجاح المشروع:

- العمل في التخطيط والمتابعة والرقابة بناءً على دليل المتابعة والتقييم.
- وضوح الأهداف والخطط.
- وضوح توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع والعمل بروح الفريق.
- إعطاء الاهتمام اللازم لكل مرحلة/ جزء حسب قيمته النسبية ضمن المشروع.

- وجود آلية واضحة لتتبع تنفيذ أنشطة المشروع.
- التكامل بين أنشطة المشروع.
- قبول العاملين ورضاهم/ ن عن بيئة ومجرى وآليات العمل في المشروع.

تعتبر إدارة المشروع في هيئة المستقبل للتنمية علم وفن، إضافة إلى كونها وظيفة ليس فقط لمدير المشاريع وإنما مسؤولية تشاركية لجميع العاملين في الهيئة.

1.7 المستفيدين من المشروع Beneficiaries

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

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

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

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

شركاء المشروع: أولئك الذين يقومون بتنفيذ المشروع بالشراكة مع الهيئة.

1.8 تعريفات عامة: General definitions

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

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

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

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

التقييم (Evaluation): هو عملية محددة زمنياً تهدف الى تقييم أداء ونجاح أو فشل البرامج أو المشاريع المستمرة أو المنتهية تقيماً منهجياً وموضوعياً ويجري التقييم بشكل انتقائي للإجابة على أسئلة محددة وذلك لإرشاد صناعات القرار و/أو مديري البرامج ولتقديم معلومات عما اذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية المستخدمة في إعداد البرنامج صحيحة، وعما كان فعالاً وما لم يكن فعالاً، وأسباب ذلك ويهدف التقييم عادة الى تحديد أهمية وصحة تصميم البرنامج وكفاءته وفعالته وتأثيره وقابليته للاستمرار.

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

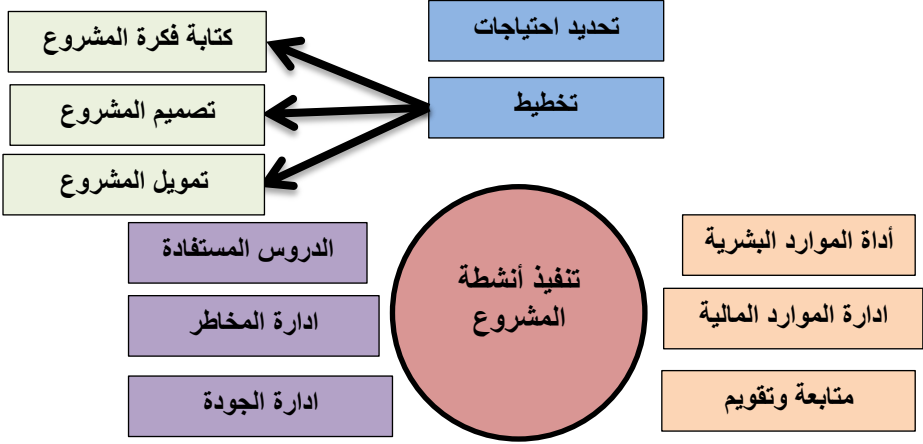
الغاية (Goal): هي الهدف النهائي في تسلسل الأهداف التي يقصد بالتدخل الإنمائي ان يساهم في تحقيقها.

أثر (Impact): هو التأثيرات على المدى الطويل، الايجابية والسلبية، على المجموعات سكانية التي يمكن تحديدها وتنتج عن تدخل إنمائي، بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية او اجتماعية ثقافية، أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى.

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

1.9 دورة المشروع Project Cycle

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



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

أولاً: مرحلة التحضير للمشروع Project Initiation	ثانياً: مرحلة تنفيذ المشروع Project Implementation	ثالثاً: مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع After Project Implementation
- تحليل المشكلات التي	- ترتيبات التنفيذ	- تحليل النتائج النهائية

المشروع	(التنسيق، الإدارة	يستلزم حلها.
- التقييم النهائي للمشروع	والتمويل).	- تحديد الاحتياجات
واستخلاص الدروس	- ادارة الموارد البشرية	- تحديد الأولويات
المستفادة	- ادارة الموارد المالية	- تحديد الجهات المعنية
- العمل على استدامة	- ادارة الجودة	والمستفيدين.
نتائج المشروع	- ادارة الوقت	- كتابة فكرة المشروع
- طرح اكار ومشاريع	- ترتيبات المتابعة	- كتابة مقترح المشروع
جديدة	والتقييم.	- البحث عن التمويل

1.10 أهمية تحديد مراحل المشروع:

- توضح العمل الفني الضروري إتمامه في كل مرحلة.
- توضح ما المطلوب إنتاجه وتسليمه في نهاية كل مرحلة.
- توضح الطاقم المنخرط بالعمل في كل مرحلة.
- تضع أسساً لضبط عملية التنفيذ في كل مرحلة.
- تضع أسساً لتقييم المشروع أولاً بأول ولكل مرحلة منه.
- تضع أسساً لتطوير المشروع بين مرحلة وأخرى.

1.11 الأطراف المعنية والمؤثرة بالمشروع Stakeholders

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

- الجهة الداعمة للمشروع.
- مدير/ة المشروع.
- مجلس ادارة الهيئة ومديره التنفيذي
- طاقم العمل في المشروع.

- أية أطراف أخرى تؤثر على سير العمل بالمشروع.

ومن المهم لنا في هيئة المستقبل للتنمية فهم دور كل جهة من الجهات المستفيدة المذكورة وذلك حتى يتسنى تلبية توقعات واحتياجات هذه الجهات.

1.12 أهم مشكلات مشاريع هيئة المستقبل للتنمية

- مشكلة نقص الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- محدودية شبكة العلاقات مع الجهات المانحة.
- تعمل الهيئة على تنفيذ العديد من المشاريع كشريك في التنفيذ وليس المنفذ الرئيسي للمشروع.

1.13 مهام مدير المشروع Project Manager Responsibility

يقوم مدير المشروع بتوجيه من المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، ومن خلال الاستفادة الكاملة من الموارد المتوفرة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الغاية من المشروع ضمن حدود التكلفة المتوقعة وفي تاريخ التسليم المحدد وبمستوى الجودة المرغوب.

يمارس مدير المشروع مهماته/ها على النحو التالي:

- مدير أو منسق المشروع هو بمثابة ذراع تنفيذي للهيئة ويكون متفرغاً/ة للعمل على ادارة المشروع.
- أ. تنسيق عملية تنفيذ الأنشطة المقررة للمشروع وحسب الجدول الزمني المقرر وذلك بالتعاون مع المدير التنفيذي والمدير المالي هيئة المستقبل للتنمية.
- يقدم تقاريره/ها للمدير التنفيذي لتدرج ضمن التقرير الإداري للهيئة.
- يطور مقترحات مشاريع جديدة ويتابع مسألة التمويل لها مع المدير التنفيذي ومسئول تجنيد الاموال (ويساعده في هذه المهمة المنسقين/ات لكل مشروع).

القسم الثاني

عمليات ما قبل المبادرة بالمشروع

Project Initiation

- 2.1 تحديد المشكلة Problem Identification
- 2.2 تحديد الاحتياجات Needs Assessment
- 2.3 تحليل الفئات المستهدفة Stakeholder Analysis
- 2.4 تحديد الأولويات Priority Identification
- 2.5 تحديد الغاية والاهداف Goals and Objectives
- 2.6 فكرة المشروع Project Concept
- 2.7 كتابة مقترح المشروع Proposal Writing
- 2.8 تطوير الميزانية Budget Development
- 2.9 عناصر استمرارية المشروع Project Sustainability
- 2.10 البحث عن تمويل Fundraising

3. مرحلة ما قبل المبادرة بالمشروع Before the Project

هنالك العديد من العمليات التي تقوم بها هيئة المستقبل للتنمية منها تحديد احتياجات المجتمع المحلي من خلال تحليل للمشاكل التي تواجهه وتحديد الاهداف واختيار المشروع.

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

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

وهناك خطوات لتحليل حاجة معينة تبدأ على النحو التالي:



التحليل التشاركي

- حصر جميع المتأثرين والمسببين ومتخذي القرار والمولين
- تصنيف المتأثرين
- تحديد الأولويات
- تحديد خصائص المتأثرين
- اختيار الفئة المناسبة
- تحديد الجوانب الفنية اللازمة
- تحديد المشاكل

تحليل المشكلة

- تحليل مشكلة واقعية
- كتابة مشكلة واحدة
- التعبير عن المشكلة / الحاجة بجملة واحدة
- لا نستخدم كلمة لا في تحليل المشكلة / الحاجة.
- عدم دمج سبب المشكلة مع آثارها

تحليل الأهداف

- محددة
- قابلة للقياس
- واقعية
- يمكن الحصول عليها
- يمكن جدولتها زمنيا

اختيار المشروع

- معايير اختيار المشروع:
- الفئة المستهدفة وحجمها.
- الحاجات الحقيقية والأولويات.
- الدعم الفني اللازم.
- العوامل الاجتماعية والتغيير.
- المدخلات وتحصيلها.
- المولدين المحتملين.
- الجدوى والعائد.

2.1 تحديد المشكلة Problem Identification

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

مثال: في نهاية عام 2015، قامت هيئة المستقبل للتنمية بعمل فحوصات دم 450 طفل لفحص فقر الدم لديهم، وتم من خلال الفحوصات تحديد الفئة المستهدفة وتحديد المشكلة المبني عليها المشروع.

2.2 تحديد الاحتياجات Needs Assessment

تتضمن خطة تحديد الاحتياجات العناصر التالية:

- ما هي الاحتياجات التي نريد فحصها وفي أية مجالات؟
- لماذا نريد فحص هذه الاحتياجات (المبررات) والحاجة لحل هذه المشكلات
- تحديد الفئة / الفئات المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات؟
- من يقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟ وما هي الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لهذا الغرض؟
- كيف نقوم بعملية تحديد الاحتياجات؟ الطرق التي سنستخدمها وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق.
- تحديد الجدول الزمني لإنجاز عملية تحديد الاحتياجات؟
- أين: مكان/ أمكنة القيام بعملية تحديد الاحتياجات؟

طرق تقدير الاحتياجات

- يعتمد فريق العمل في هيئة المستقبل للتنمية على عدة طرق ووسائل لتحديد الاحتياجات أهمها:
- بعد تحديد المشكلة تقوم هيئة المستقبل للتنمية بجمع المعلومات عن الاحتياجات اللازمة.
 - يتم تحليل المعلومات وكتابة النتائج.

- عقد ورشة عمل يتم خلالها توزيع المهام على الأعضاء حيث يقوم كل عضو بالبحث في إطار معين للوصول لعدة مقترحات لتحديد الاحتياج بشكل دقيق يحقق الهدف المرجو.
- يتم عمل دراسة حالة.

نعمد الرسائل التالية من أجل جمع المعلومات عن الاحتياجات:

المقابلة	المسح الميداني	الرجوع الى المعلومات المنشورة
دراسة الحالة	ورشة العمل	الاجتماع العام
المجموعة البؤرية	الملاحظة	الحلقة الدراسية المتخصصة

مثال: قامت هيئة المستقبل للتنمية بتحديد أولويات تدريبية للطاقم التطوعي المساند للهيئة خلال تنفيذ أنشطتها، ومن خلال المجموعات البؤرية تم تحديد احتياج الطاقم، وعلى أثره قامت الهيئة بعقد ورش عمل تدريبية في عدة مجالات بهدف تطوير قدرات الطاقم.

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

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

2.3 تحليل الفئات المستهدفة Stakeholder Analysis

تقوم هيئة المستقبل للتنمية من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية باستهداف الشباب والنساء والأطفال بشكل عام في مختلف محافظات قطاع غزة مع التركيز على محافظة شمال غزة ويتم اختيار الفئة المستهدفة من خلال قاعدة بيانات خاصة بالنساء والشباب الموجودة مسبقاً أو وفق معايير خاصة تم تحديدها لاختيار المستفيدين. وهنا بعض الخطوات التي يجب تنفيذها عند اختيار الفئة المستهدفة.

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

مثال: قام فريق عمل هيئة المستقبل للتنمية في عام 2015، أثناء تنفيذ برنامج تميز بالشراكة مع مركز التمكين الاقتصادي وشركة باديكو القابضة بإعداد نموذج التحاق ومقابلات جماعية مع الطلبة الجامعيين، ومن خلالها دراسة النتائج تم تحديد الفئة المستهدفة للمشروع.

2.4 تحديد الأولويات Priority Identification

تقوم هيئة المستقبل للتنمية بتحديد الأولويات وفقاً للمنهجية المتبعة في تنظيم مجموعات بؤرية للفئات المستهدفة " نساء، أطفال، شباب " ويقوم بتنفيذ المجموعة البؤرية فريق عمل متنوع حسب المشكلة المحددة مسبقاً في إطار تحديد الأولويات مع النساء ويتم ربط الأولويات بالأهداف حسب

رؤية الهيئة ويتم تصنيف الأولويات وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتحديد أكثر الأولويات المتقاطعة مع رؤيتنا ضمن الإمكانيات والفرص المتاحة للتمويل ومن خلال تحليل شجرة المشكلة مع المجموعات البؤرية يتم تحديد أولوياتهم من خلال معرفة الأسباب وظروف المشكلة والآثار المترتبة عليها كما يتم مراعاة السياسات العامة الموجودة في المجتمع وتوافقها مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة كما تقوم الهيئة بدراسة المؤسسات ذات العلاقة مع الخدمة التي سيتم تقديمها.

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

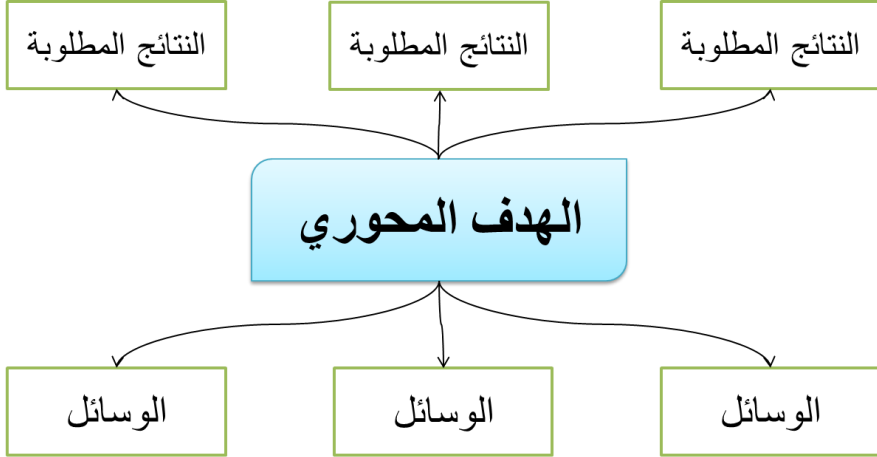
- أن تكون ملحة وأساسية لحل المشكلة Priority Needs
- أن تكون موضوعية Objectivity مستنداً الى حقائق ونتائج.
- أن تكون صادقة Validity
- أن تكون بعيدة عن عوامل التحيز (Free from biases)
- أن تكون عملية Practicability سهولة الفهم والإدراك
- أن تكون قابلة للتنفيذ Applicable
- أن تتميز بالمرونة (Flexibility)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

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

2.5 تحديد الغاية والاهداف Goals and Objectives

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

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



2.6 فكرة المشروع Project Concept

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

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

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

ملاحظة: يتم جميع الافكار ودراستها وتحليلها ومدى ملائمتها وابداعها لتكون فكرة مميزة مبدعة ضمن معايير الهيئة و معايير الممول ويمكن تطبيق المعايير التالية في اختيار الفكرة الأمثل للمشروع:

- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة الهيئة واستراتيجيته وأهدافه.
- مدى الاستفادة التي ممكن أن تتحقق من خلال هذه الفكرة.
- مدى تقبل الفئات المستفيدة للفكرة.
- مدى خبرة الهيئة في تنفيذ الفكرة.
- مدى تكلفة تطبيق الفكرة.

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

2.7 كتابة مقترح المشروع Proposal Writing

يقوم فريق متخصص في هيئة المستقبل للتنمية بكتابة مقترح المشروع يساعده في ذلك المدير التنفيذي والمدير المالي. ويحتوي مقترح المشروع على الاتي:

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

- كتابة المقترح حسب النموذج ويحتوي على :
- تعريف الهيئة : يشمل اسم الهيئة وترخيصها واهدافها ورسالتها ورؤيتها وأهم برامجها
- اسم المشروع : يفضل أن يكون مختصراً ويعكس الهدف العام للمشروع .
- فكرة المشروع : وهي ملخص لا يقل عن 100 كلمة يشرح التدخل الذي سيتم خلال المشروع .
- مبررات المشروع : وهي ملخص لدراسة تحديد الاحتياج التي تمت وتوضح مدى الحاجة من تنفيذ المشروع .
- فترة التنفيذ : مدة المشروع متى يبدأ ومتى ينتهي .
- غاية وأهداف المشروع : وهي الهدف العام للمشروع والاهداف الخاصة والتي تحقق الاحتياج وتساهم في التقليل من المشكلة .
- خطة تنفيذ المشروع : وتشمل كل نشاط من أنشطة المشروع وفترة تنفيذه والشخص المسؤول عن تنفيذه وآليات تنفيذه واحتياجات التنفيذ وأي ملاحظات أخرى.
- طرق المتابعة والتقييم : وهي عبارة عن الادوات التي ستستخدم في عملية متابعة وتقييم المشروع (كالملاحظة المباشرة ، التقارير ، الخ) .
- النتائج المتوقعة : وهي نتائج تحقيق أهداف المشروع الخاصة .
- المشاكل والعقبات : ويفضل ان يتم اقتراح طرق التغلب على هذه المشكلات .
- مؤشرات قياس نجاح المشروع : ويفضل ان تكون مؤشرات القياس قابلة للقياس كمياً أو نوعياً في بعض الحالات ، ويقصد بها كيف نقيس مدى نجاح المشروع.
- استمرارية المشروع : استدامة المشروع : نوضح خلالها كيف يمكن للمشروع أن يستمر بعد انتهاء التمويل ، آليات تبني الهيئة لفكرة المشروع .
- موازنة المشروع : وهي دراسة مالية للمشروع بحيث توضح احتياجات المشروع وتكلفة كل بند من بنودها .

الملاحق وتشمل :

- الاطار المنطقي .
- النظام الأساسي .

- اعتماد مجلس الإدارة .
- تقارير ادارية ومالية سنوية لأخر سنتين .
- تقرير تحديد الاحتياج .
- الخطة الاستراتيجية .
- أي مرفقات أخرى

وصف ملخص للمشروع (صفحة واحدة كحد أقصى)

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

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

تحديد الفئات المستهدفة (½ صفحة واحدة كحد أقصى)

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

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

تحديد أهداف المشروع (صفحة واحدة كحد أقصى)

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

- الغاية (**Goal**): هي ما نطمح إلى تحقيقه مستقبلا.
- الهدف (**Objective**): هو التأثير الذي سيحدثه المشروع أو ما نسعى إلى تحقيقه.
- الأهداف الخاصة / المخرجات (**Outputs**) : ما سيتم تحقيقه خلال المشروع ليوصلنا إلى الهدف، أو هي مخرجات المشروع الملموسة مرحليا.

ولإعداد وصياغة الاهداف تتبع الهيئة طريقة **SMART**، بحيث أن الهدف يجب أن يكون:

- **محدد (Specific):** من خلال معرفة ماذا وكيف ومتى وأين ومن؟
- **مقاس (Measurable):** أي أن النتائج يمكن قياسها بدقة وتحديد مقدار التطور الممكن.
- **قابل للتحقيق (Achievable):** بمعنى أن الهدف ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
- **واقعي (Realistic):** مناسب للمؤسسة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية.
- **مجدول زمنياً (Time-bounded):** مجدول ضمن إطار زمني.

المؤشرات الموضوعية للإنجاز(صفحة واحدة كحد أقصى)

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

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

ما هي النتائج المتوقع تحقيقها (صفحة واحدة كحد أقصى)

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

منهجية تنفيذ المشروع (صفحة كحد أقصى)

- ما هي الخطوات التحضيرية للمشروع وما هي الأدوات التي يتم استخدامها في تحديد الفئات المستفيدة (تقييم احتياجات، دراسات تقييمية لمشاريع سابقة.. الخ)؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية المقترح تنفيذها من خلال المشروع؟
- من هي الجهات الشريكة لتنفيذ للمشروع وما هو دورها ؟

استدامة المشروع (1/2 صفحة كحد أقصى)

- كيف سيتم تحقيق استدامة الانجازات بعد انتهاء المشروع ؟

قدرات وخبرات الهيئة/ات المنفذة: (صفحة واحدة كحد أقصى)

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

الموازنة المفصلة (صفحة واحدة كحد أقصى)

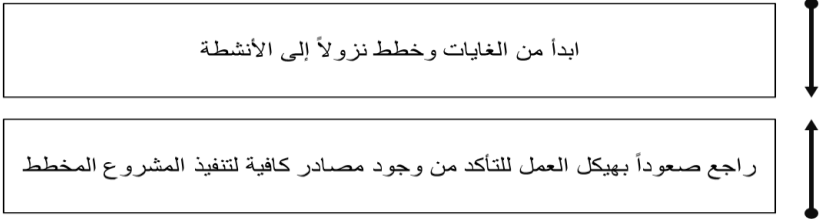
إرفاق موازنة مفصلة مع تبيان الموازنة الكلية للمشروع وقيمة المنحة المطلوبة من المؤسسة المانحة وهل يوجد ممولين آخرين للمشروع؟

- **تحديد المهام الرئيسية للمشروع:** صياغة وتصميم مهام/نشاطات تفصيلية تعبر كل مجموعة منها عن الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق مخرج معين للوصول إلى

الأهداف مثل عقد دورة تدريبية، زيارة ميدانية دراسة .. الخ. ويجب أن تفصل هذه المهام زمنياً وأن تحدد مسؤولية الأفراد الذين سيقومون بها. والشكل في الصفحة اللاحقة يعتبر نموذج جيد لتخطيط المشروعات وتنظيمها كجدول مهام بالنسبة إلى الأهداف والنتائج:

الاطار المنطقي (صفحتين كحد أقصى)

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



التخطيط نزولاً / راجع صعوداً.

لتحليل عناصر الإطار المنطقي نستوضح التالي :

وبعض الكلمات المرتبطة بالمؤشرات هي :

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

3. وسائل التحقق والإثبات :

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

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

4 . الفرص والمخاطر :

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

- السياسات الوطنية.
- ظروف البيئة المحيطة.

2.8 تطوير الميزانية Budget Development

موازنة المشروع هي التكاليف التقديرية له وتشمل الموازنة ثلاثة أبواب أساسية هي :

- تكاليف المشروع وهذه تتراوح بين 65 % و 70 % من تكلفة المشروع الكلية .
- المساعدة الفنية وهذه تتراوح بين 20% و 25 % من تكلفة المشروع الكلية وتشمل رواتب طاقم المشروع.
- المصاريف الإدارية (أو غير المباشرة) وهي تتراوح عادة بين 5% و 10% من تكلفة المشروع الكلية وتستعمل لصرف جزء من رواتب الإدارة ، وإيجار المكتب وهكذا.
- المصاريف الطارئة : وهذه يعطيها بعض المانحين فقط ،وقد تتراوح بين 5 % -7% من موازنة المشروع.

وهناك من المانحين من يرفض إعطاء مصاريف إدارية (أو غير مباشرة) وفي هذه الحالة نقوم باحتساب هذه المصاريف كجزء من التكاليف المباشرة ، وذلك على النحو التالي :

- إذا كان/ت مدير/ة المؤسسة سيعطي 5% من وقته/ها للمشروع نحتسب هذه النسبة مالياً ونضعها ضمن تكاليف المساعدة الفنية.
- إذا كان مقترح التمويل يحتوي على موازنة تمثل 40 % من مجمل الميزانيات المتوفرة للمؤسسة ، فإننا نحمل موازنة المقترح 40% من إيجار ، و 40% من ضريبة العقار الخاصة بالمكتب ، و 40% من المصروفات المكتبية وهكذا.

وبكل الأحوال ، ومع كل هذه التمايزات بين مانح وآخر ، فإن جميع الجهات المانحة لا تقبل بموازنة للرواتب (المساعدة الفنية) تزيد عن 25 % من موازنة المشروع ، وإذا ما قدمت لها موازنة من هذا الطراز فإن الشعور المتولد لديها يكون بأن الجهة المقدمة للمقترح تهدف إلى أخذ نقود للصرف على نفسها وليس على احتياجات المجتمع المحلي والفئة / الفئات المستهدفة.

2.9 عناصر استدامة المشروع Project Sustainability

لا تطلب كل الجهات المانحة هذا البند، وفي حالة تم طلبه، فإن عناصر الاستمرارية التي يمكن أدراجها هي :

- كيف سيتم ضمان استدامة المشروع مالياً: بمعنى الإشارة إلى المصادر المالية المتوقعة التي سيتم توفيرها من أجل ضمان استدامة المشروع نفسه ، أو من مساهمات المؤسسة ، أو مساهمة محلية ، أو توفير تمويل آخر.

- كيف سيتم ضمان استدامة المشروع إدارياً: ويشمل ذلك الإشارة الى كيفية الاستمرار في توفير الطواقم الكفؤة من أجل الاستمرار في تنفيذ نشاطات المشروع.
- كيف سيتم ضمان استدامة نشاطات المشروع: وبالتالي كيف سيتم التغلب على العقبات بطريقة تجعل نشاطات المشروع تستمر بدون تقطع.

2.10 البحث عن تمويل Fundraising

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

وهناك نوعان من طلب التمويل النوع الاول : هو ردا على الطلب المعلن من قبل الممول عن توفر منح في مجال محدد Solicited proposals و في هذه الحالة يقوم الممول بنشر طلب مقترح المشروع Request For Proposal RFP عن طريق احدى وسائل الإعلام كالصحف أو المواقع الإلكترونية وهذه الطلبات عادة لأنواع محددة من المشاريع ووفقاً لأهداف محددة يضعها الممول وفي معظم الحالات يكون هناك دليل أو ارشادات لتعبئة طلب المنحة وأوقات محددة لاستقبال الطلبات ومعايير محددة للتمويل. أما النوع الثاني: هو أن تبادر الهيئة بطلب تمويل لمشروع محدد دون أن يكون ردا على طلبات العروض من قبل الممول ويدعى

Unsolicited proposals

و للتعرف على الممولين ودراساتهم وهناك خطوات مهمة يجب البدء فيها وهي:

- يتم متابعة الصحف والمواقع ومتابعة الممولين علي مواقعهم الالكترونية وارسالهم مقترحات المشاريع حسب متطلبات الممول سواء علي صفحتهم الالكترونية او ارسالهم لهم مقترح المشروع باي وسيلة كانت مطلوبة من قبل الممول .
- متابعة المواقع المتخصصة بتمويل المؤسسات الاهلية.
- تعزيز العلاقات مع الممولين من خلال زيارتهم بشكل مستمر وبناء علاقات معهم.
- تسويق الهيئة عبر المواقع الالكترونية و نشر الاخبار والبيانات المهمة .
- المشاركة في المؤتمرات و اللقاءات المتواجد الممولين بها .

مثال: قامت هيئة المستقبل للتنمية بالعديد من الزيارات التعريفية لمؤسسات دولية مانحة مثل: الإغاثة الإسلامية لتعرف علي طبيعة عملها واهدافها، وتم تنفيذ مشروع (الدعم النفسي الاجتماعي للأطفال بالشراكة. بالإضافة الى زيارات ومتابعة دورية لبعض المؤسسات مثل: مؤسسة كاريتاس القدس، التي تم تنفيذ مشروع (التدخل الطارئ ما بعد الحرب) بالشراكة مع المؤسسة.

القسم الثالث

مرحلة تنفيذ المشروع

Project Implementation

- 3.1 إدارة نطاق المشروع Scope Management
- 3.2 تنفيذ المشروع Project Implementation
- 3.3 إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
- 3.4 إدارة الموارد المالية Financial Resources Management
- 3.5 ضبط الجودة Quality Control
- 3.6 إدارة التوريدات Supplies Management
- 3.7 إدارة وقت Time Management
- 3.8 إدارة الاستمرارية Sustainability Management
- 3.9 إدارة المخاطر Risk Management
- 3.10 إدارة الاتصال في المشروع Communication Management
- 3.11 الاتصال مع الممول/الشريك Communication with Donor/Partner
- 3.12 الاتصال مع المجتمع المحلي Communication with Local Community
- 3.13 إدارة التكاليف في المشروع Cost management
- 3.14 المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

3. مرحلة تنفيذ المشروع Project Implementation

3.1 إدارة نطاق المشروع Scope Management

أحد أكثر الجوانب أهمية وأكثرها صعوبة في إدارة المشاريع هي إدارة نطاق المشروع. ويشير "النطاق" إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في أنشطة المشروع. التي سوف يتم التحدث عنها لاحقاً ، المصطلح "مادة مقدمة" أو "deliverable" تتضمن إدارة نطاق المشاريع العمليات المتعلقة بتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع وأيها لا دخل له بالمشروع، وبذلك يضمن فريق المشروع وأصحاب المصلحة أن لديهم نفس الفكرة عن المشروع والأنشطة التي سيتم تنفيذها. تعريف النطاق بشكل جيد هو مهم جداً لنجاح المشروع لأنه يساعد على تحسين دقة تقديرات الوقت والتكلفة والموارد و تحدد أيضاً خط أساس لقياس الأداء ومراقبة المشاريع، ويساعد التعريف الجيد للنطاق في التواصل وفهم مسؤوليات العمل بشكل أفضل. تشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد النطاق على آراء الخبراء، تحليل للمخرجات، تحديد البدائل وورش عمل لتسهيل العمل. والمخرجات الأساسية لتعريف النطاق هي بيان لنطاق المشروع و تحديثات على وثائق المشروع الموضوعة مسبقاً.

3.2 تنفيذ المشروع Project Implementation

بعد ان توقيع الاتفاقية من قبل الهيئة على المشروع ، تقوم الهيئة بنشر اعلان عن الوظائف الخاصة للمشروع عبر وسائل الاعلام (اعلان داخلي - التواصل الاجتماعي - الجريدة أو مواقع التوظيف الالكترونية) حيث يحدد موعد بدء وانتهاء استقبال السيرة الذاتية، يتم بناء عليه استقبال السيرة الذاتية للمتقدمين عبر إيميل الهيئة المخصص لذلك، وبعد ذلك يتم فرز وتصنيف السير الذاتية بما ينطبق مع شروط الوظيفة المعن عنها ضمن القائمة القصيرة حيث يتم اختيار السيرة الذاتية التي تنطبق عليها الشروط من المدرجة أسمائهم ضمن القائمة القصيرة، ومن ثم يتم إبلاغ المتقدمين بموعد المقابلة.

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

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

▪ العناصر الاساسية لتحسين مهارات مرحلة التنفيذ:

○ التنظيم الجيد :

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

3.3 إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

3.4 حسن إدارة الموارد البشرية: من خلال

3.4.1 تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع (مدير مشروع، منسق مشروع، باحث ميداني .. الخ)

3.4.2 تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة لتعيين الموظفين المناسبين

3.4.3 عمل "وصف وظيفي" لكل مهمة من مهام المشروع

3.4.4 وضع نظام عمل للمشروع من خلال توزيع المهام وعمل التدريبات والدورات اللازمة للموظفين

3.4.5 تحديد الجهد والوقت اللازم لكل موظف لإنجاز المهام الخاصة به.

تقوم هيئة المستقبل للتنمية بالعديد من الخطوات الاساسية في ادارة الموارد البشرية اهمها:

اختيار طاقم العمل بالمشروع: ويتم عبر المراحل التالية:

1. استقبال طلبات التوظيف.
2. الفحص الأولي لطلبات التوظيف "التصفية الأولية".
3. الاختبارات لمن نجح في الفحص الأولي مثل اختبار الأداء والقدرات والاختبارات الشخصية.
4. المقابلة لمن نجح في الاختبارات لاكتشاف الأمور التي لا يمكن كشفها من خلال الاختبارات.
5. القرار النهائي، أي قيام إدارة الهيئة بتقديم ترشيح التعيين إلى رئيس المنظمة أو الجهة المخولة بالتعيين من أجل إصدار الأوامر الإدارية الخاصة بتعيين المرشحين وإعلامهم بذلك.

ثالثاً: التعيين:

ويتضمن أربع نقاط أساسية هي:

1. إصدار قرار التعيين.
2. التهيئة المبدئية، أي تعريف الموظف الجديد بالهيئة والوظيفة والعاملين معه.
3. متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة.
4. تثبيت الموظف وتمكينه بناءً على نتائج المتابعة والتقييم السابقة.

التدريب

لتزويد الموظفين والمتطوعين بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما في المشروع.

3.5 إدارة الموارد المالية Financial Resources Management

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

- يتم اعداد موازنة المشروع بالتنسيق بين فريق كتابة المشاريع وذوي الاختصاص في مجال عمل المشاريع ووحدة الشؤون الادارية والمالية ، وتتم عملية اعداد الموازنة على النحو التالي :
- توزيع احتياجات المشروع في بنود وأقسام .
- تحديد كميات هذه الاحتياجات وفق أنشطة المشروع .
- تقدير تكلفة هذه البنود بناء على خبرات سابقة ومعرفة الشؤون المالية بأسعار السوق.
- وغالباً تتم هذه المرحلة خلال فترة اعداد مقترح المشروع وترفق مع المقترح للممول .
- في كثير من الأحيان يتم اعداد موازنة تفصيلية بعد الحصول على موافقة على تنفيذ المشروع وتوقيع الاتفاقية ، وتشمل هذه الموازنة تفصيلاً أكثر للبنود ووصف أكثر دقة لكل منها، وتتم بالتنسيق المباشر بين وحدة الشؤون الادارية والمالية وادارة الهيئة ومنسق المشروع.
- يتم ادارة موازنة المشروع وصرف بنودها من خلال وحدة الشؤون الادارية والمالية، وبالتنسيق مع منسق المشروع وفق الانظمة واللوائح المالية المعمول بها داخل الهيئة.
- يتم ضبط مصروفات المشروع من خلال جداول مفصلة للمصروفات توضح المبالغ التقديرية لكل بند من بنود الصرف، وما تم صرفه فعلاً لهذه البنود ، وهذا يؤدي الى عملية تحكم وضبط للموازنة ويضمن عدم تجاوز المصروفات للمبالغ التي تم تقديرها، وفي حالات تجاوز هذه المبالغ يتم الحصول على موافقة ادارة الهيئة وممول المشروع.
- في حالات العجز في الموازنات يجب ان يتم مناقشة الأمر واتخاذ القرارات اللازمة من ادارة الهيئة والممول قبل تنفيذ بنود الصرف التي تؤدي لحدوث عجز في موازنة المشروع.

- في حالات وجود فائض في موازنات المشروع يتم الحصول على موافقة الممول وإدارة الهيئة لأي بند صرف جديد ضمن أنشطة المشروع أو اتخاذ قرار يتعلق بالفائض في هذه الأموال.

تعتبر التقارير المالية الدورية للمشروع أحد أهم أدوات ضبط المصروفات والتكاليف.

3.6 ضبط الجودة Quality Control

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

3.7 إدارة التوريدات Supplies Management

تتم عمليات التوريد وفق نظام المشتريات في الهيئة .

تقوم وحدة الشؤون المالية والإدارية بفحص المشتريات / الخدمات المطلوبة مع موازنة المشروع وتقرر إذا كانت الموازنة تسمح بذلك أو لا.

يتم رفع الطلب لإدارة الهيئة (المدير التنفيذي _ مجلس الإدارة) وذلك يعتمد على قيمة المبلغ "وفق النظام المالي المعمول به داخل الهيئة.

في حال الموافقة على الطلب من قبل إدارة الهيئة ، تبدأ وحدة الشؤون الإدارية والمالية بإجراءات التوريد وفق نظام المشتريات المعمول به بالهيئة.

تتم هذه العمليات إما من خلال الشراء المباشر أو عرض السعر أو المناقصة بالظرف المختوم. تتم عمليات التوريد من خلال لجان استلام مكلفة من مجلس ادارة الهيئة ومن ثم تنتقل الاحتياجات بنماذج استلام لمنسق المشروع للبدء باستخدامها.

3.8 إدارة وقت Time Management

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

يفضل الالتزام بالوقت المخطط له لتنفيذ كل نشاط والالتزام بتنفيذ النشاط في موعده قدر المستطاع وعدم التأجيل الا للضرورة

3.9 إدارة الاستمرارية Sustainability Management

هيئة المستقبل للتنمية حريص علي استمرارية المشروع من خلال اختيار افضل الاصناف من المواد في المشاريع التي تستمر لفترات طويلة .

- اختيار افضل فئة مستفيدة والتي تدعم استمرارية المشروع .
- اختيار اول الاولويات لدى الفئات المستهدفة .
- الاستثمار في اغلب المشاريع على تطوير القدرات لدى المستفيدين .
- التركيز على المشاريع التنموية .

3.10 إدارة المخاطر Risk Management

المخاطرة هي إمكانية حدوث شيء خطير نتيجة عدم توقع مخرجات العملية التي نقوم بتنفيذها بسبب عدم التأكدية UNCERTAINTY المحيطة بالعملية قيد التنفيذ . ويرجع عدم التأكدية إلي تعدد المتغيرات المدخلة في المشروع خلال مراحل التنفيذ.

على سبيل المثال، قد يعتقد مدير المشروع أن طباعة تقرير مشروع نهائي ينطوي على مخاطر تتمثل في انقطاع التيار الكهربائي قبل الطباعة. ولكن يمكن تجاهل هذه المخاطر بشكل آمن نظراً لوجود بدائل مثل UPS. بالنسبة إلى هذه المخاطر، يتعين على مدير المشروع جدولة وقت إضافي لطباعة التقرير .

3.11 إدارة الاتصال في المشروع Communication Management

• الاتصال مع المستفيدين

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

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

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

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

توضح للمستفيدين أيضاً آلية الشكاوي وكيف يمكن لأي منهم التقدم بشكوى لإدارة المشروع أو ادارة الهيئة، من خلال **صندوق الشكاوي** أو عبر البريد الالكتروني أو أي صفحة من الصفحات الالكترونية الخاصة بالهيئة .

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

تتم الاتصالات مع المستفيدين من خلال :

- اللقاء المباشر "الفردى أو الجماعى " (زيارة لمنزله أو دعوته للهيئة) .
- الاتصال الهاتفي : (اما بالهاتف الارضى أو الجوال) .
- الرسالة المكتوبة : (التي يتم توصيلها من الهيئة للمستفيد والعكس) .

- رسالة SMS: (وغالباً تستخدم للتبليغ بتعليمات أو مواعيد).
- البريد الإلكتروني و صفحات التواصل الاجتماعي : (وتتم من الهيئة للمستفيد أو العكس ،وذلك حسب مضمون الرسالة وطبيعة المستفيد). مثال:

3.12 الاتصال مع الممول/الشريك Donor/Partner

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

- يقوم فريق كتابة المشاريع وبالتنسيق كع العلاقات العامة وادارة الهيئة بالتواصل مع الممول لعرض أفكار المشاريع وتشويق الخطة الاستراتيجية ويستمر التواصل في حال الموافقة حتى توقيع الاتفاقية .

- يتم تحديد خارطة الاتصال مع الممول والتي يحدد فيها الشخص المسئول عن الاتصال من ادارة الهيئة والشخص المسئول عن الاتصال لدى الممول والجهة الشريكة، وغالباً يتم برسائل رسمية متبادلة بين الطرفين (مكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني)

- يتمثل الدور الأكبر في مدير / منسق المشروع في الهيئة بحيث يكون مسئولاً عن ادارة الاتصال بالمول خلال تنفيذ المشروع ، وتحدد صلاحيات الاتصال لطاقم المشروع .

- يكون شخص الاتصال من ادارة الهيئة هو و منسق المشروع مسئولان عن اللقاء بممثلين الممول / الجهة الشريكة فيما يتعلق بالمشروع، وحضور اللقاءات الفردية أو الجماعية و الاستجابة للاتصالات والرسائل وفق نظام السياسات والاجراءات الادارية المعمول به في الهيئة .

- في حالات حدوث أي اختلاف في الرأي بين شخص الاتصال ومنسق المشروع من جهة والمسئول عن الاتصال من الجهة الشريكة / الممولة، يتم الرجوع لإدارة الهيئة

بحيث تتدخل على مستوى (المدير التنفيذي للهيئة أو رئيسها) لحل أي خلافات موجودة ونقاشها مع ادارة الممول.

- كافة عمليات الاتصال مع الممول التي تتم من خلال:

- الرسائل الرسمية : (رسائل مكتوبة ، رسائل بريد الكتروني).
- الاتصال بالهاتف (الارضي أو المحمول).
- اللقاءات المباشرة (الفردية ، الجماعية).
- التقارير بمختلف انواعها.

❖ ملاحظة: يعتبر الهاتف الرسمي (الارضي والمحمول للهيئة، اضافة الى أي ارقام أخرى خاصة بشخص الاتصال أو منسق المشروع تحدها الهيئة، هي قنوات اتصال رسمية ، كذلك الحال فيما يخص البريد الالكتروني).

3.13 الاتصال مع المجتمع المحلي Communication with Local Community

يعتبر المجتمع المحلي هو البيئة الحاضنة لأي مشروع تتفذه الهيئة لذلك لدينا اهتمام بالغ بإشراك المجتمع المحلي في كافة مراحل العمل وذلك على النحو التالي:

- يتم اشراك المجتمع المحلي من خلال مؤسساته أو لجانة المحلية أو الشخصيات المؤثرة في المراحل المبكرة لتصميم أي مشروع " عملية تحديد الاحتياجات".
- بعض المشاريع تحتاج لتشكيل لجنة محلية مساندة ترافق كافة مراحل المشروع ، ويتم التواصل معها واشراكها في عمليات اتخاذ القرارات داخل المشروع.
- قبل تنفيذ أي نشاط من أنشطة المشروع يتم تهيئة عملية التنفيذ من خلال التنسيق مع المجتمع المحلي " الجهات ذات الاختصاص " بحيث نضمن ملائمة النشاط للمجتمع

المحلي وتقبله له، وفي حال وجود أي مقترحات أو توصيات من المجتمع المحلي يتم أخذها بعين الاعتبار والتعديل في الأنشطة بما يتلاءم مع طبيعة المجتمع.

- يتم اشراك اللجان المحلية / المجتمع المحلي في تحديد معايير اختيار المستفيدين وطبيعة الخدمة المقدمة لهم وآلية تقديمها وتقييم رضا المستفيدين عنها.

مثال: تشكيل لجنة محلية في منطقة عزبة عبد ربه، في إطار الاستعداد للتدخل في حالات الطوارئ لتكون داعمة ومساندة لتدخلات أنشطة الهيئة في منطقة شرق جباليا.

3.14 ادارة التكاليف في المشروع Cost management

ادارة التكلفة عبارة عن استكمال للقيد الثلاثي لإدارة المشروع وهو التكلفة، والجدول الزمني، والمجال. وكل قيد من هذه القيود يجب أن يكون مكتملاً من أجل اكتمال المشروع في الوقت المناسب، وفي حدود الميزانية المتاحة ولتحقيق كافة توقعات العميل. ومن أجل تحقيق أهداف تكلفة المشروع، فإن المشروع يجب أن يكتمل ضمن الميزانية المخصصة له، والمصدق عليه.

إن مدير المشروع يهتم في الأساس وأولياً بالتكلفة المباشرة للمشروع، ولكن الميل في إدارة المشروع إلى أن دور مدير المشروع في السيطرة على التكلفة ومراقبتها سيزداد ليضم المزيد من المناطق غير التقليدية في مجال مراقبة التكلفة والسيطرة عليها. وفي المستقبل سيكون المتوقع أن المزيد من مديري المشروع سيكون لديهم الكثير من المساهمات في التكلفة غير المباشرة ونفقات المشروع.

إن توقيت جمع المعلومات الخاصة بالتكلفة مهمة أيضاً بالنسبة لنظام قياس التكلفة. إن ميزانيات المشروع يجب أن تكون متزامنة مع عملية جمع التكلفة الفعلية للمشروع. فعلى سبيل المثال، لو أن فريق مشروع ما، كان مسؤولاً عن تكلفة المواد، فهل ينبغي على الميزانية أن توضح الإنفاق الرخيص ومتى يصبح فريق العمل ملتزماً بشراء المنتج، ومتى يتم تسليم العنصر، أو متى يكون العنصر مقبولاً، أو متى يتم دفع ثمنه. إن توقيت مثل هذه القضايا يمكن أن تجعل السيطرة على تكلفة مشروع صعباً للغاية

3.15 المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

المتابعة والتقييم للمشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف المشروع، وكذلك مراقبة وقت المشروع وتحقيق في الوقت المتفق عليه فهي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع، والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له. إن المتابعة والتقييم لها علاقة بالتخطيط، واتخاذ القرارات. إن نظام المتابعة والتقييم يهتم بالموارد البشرية أيضاً وبالأنماط السلوكية لفريق المشروع، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم. فالمتابعة والتقييم تساعد مدير المشروع إلى معرفة هل سيتم الانتهاء من أنشطة المشروع في الوقت المحدد له.

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

التقييم يشمل:

الفعالية: Efficiency عرف الفعالية بأنها مقدار تحقيق الهيئة لأهدافها المرسومة .

الكفاءة: Effectiveness وتعرف بأنها مدى استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية ...) في تحقيق الأهداف Achieving Goals هناك علاقة فيما بينهما حيث كلما زادت الفعالية زادت الكفاءة والعكس صحيح .

الأثر: Impact حيث يقاس أثر المشروع على الفئات أو المناطق المستهدفة .

الاستدامة Sustainability حيث يقاس مدى استدامة المشروع بعد انتهاء التمويل وإنجاز جميع الاعمال المطلوبة. والاستدامة نعني أن يبقى أثر وتأثير المشروع مستمراً ولفترة طويلة من الزمن.

القسم الرابع

مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع

After Project Implementation

4.1 التقييم النهائي للمشروع

4.2 إغلاق المشروع

4.3 الدروس المستفادة



4. مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع

4.1 تقييم النهائي للمشروع Final Evaluation

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

4.2 إغلاق المشروع Closing the Project

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

4.3 الدروس المستفادة Lessons Learnt

الدروس المستفادة من المشروع هي ما تم توثيقه خلال مراحل المشروع من البدء مروراً بالتخطيط والتنفيذ وتدقيق ما نفذ وختاماً بمرحلة تسليم المشروع. ويمكن اختصار هذا التوثيق في اهم ما

واجه المشروع من احداث وكيف عالجها مدير المشروع ويرجع الى الدروس المستفادة عند عمل مشروع مماثل او لتحسين اداء الموارد سواء كانت بشرية او مادية. فمن المؤكد أن هيئة المستقبل للتنمية تحاول الاستفادة من المشاريع السابقة ان كانت ايجابية او سلبية. حيث بعض مراحل ادارة المشروع (التخطيط) تعتمد على رأي الخبراء و الخبرات السابقة من المشاريع. ويقوم مدير المشاريع بكتابة تقرير عن كل مشروع والاستفادة منها كأصول للمشاريع القادمة.

الدروس المستفادة يمكنها مساعدة مدير المشروع بخطوات عملية منها:

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

نماذج ادارة المشاريع

Future Development Commission		هيئة المستقبل للتنمية
نموذج رقم -1- تحديد المشكلة		

مجموع درجاتها	قابلة للقياس	قابلة للتنفيذ	قابلة للحل	/ راقعه اساسية	المشكلة
					<u>1</u>
					<u>2</u>
					<u>3</u>
					<u>4</u>
<u>وصف للمشكلة</u>					اختيار المشكلة الأكثر أهمية والقابلة للحل وضمن اختصاص الهيئة

Future Development
Commission



هيئة المستقبل للتنمية

نموذج رقم -2- تحديد الفئة المستهدفة حسب المنطقة

محافظة :


الفئات المستهدفة:

العدد:

الموقع الجغرافي:

الحالة الاجتماعية الاقتصادية للفئة المستهدفة


مرفق جدول بأسماء وعناوين وهواتف الفئة المستهدفة

<p>Future Development Commission</p>		<p>هيئة المستقبل للتنمية</p>
<p>نموذج رقم -3- تحديد الاحتياجات</p>		
	<p>المجال</p>	
	<p>المبررات</p>	
	<p>الفئة المستهدفة</p>	
	<p>فريق تحديد الاحتياج</p>	
	<p>الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياج</p>	
	<p>متى سنقوم بتحديد الاحتياج</p>	
	<p>المنطقة التي سنحدد فيها الاحتياج</p>	

هيئة المستقبل للتنمية				Future Development Commission
نموذج رقم 4 - تحديد الأولوية				
مشكلة 3	مشكلة 2	مشكلة 1	المعايير المتبعة	
			شاملة الأبعاد	
			تطال شريحة كبيرة من المجتمع المحلي	
			تؤلم وتؤثر في حياة أفراد المجتمع المحلي	
			ملحة وأساسية الان	
			قابلة للحل في الوقت الراهن	
			تساعد على حل مشكلات أخرى	
			مجموع النقاط من (30)	

<p>Future Development Commission</p>		<p>هيئة المستقبل للتنمية</p>
<p>نموذج رقم 5 - فكرة مشروع</p>		
		<p>أسم المشروع المقترح:-</p>
		<p>رقم المشروع المقترح:-</p>
		<p>الدائرة / المنطقة:-</p>
		<p>طبيعة المشروع:-</p>
<p>أهداف المشروع</p>		
<p>عناصر المشروع :</p>		
<p>موازنة المشروع المقترحة وتوزيعها (بالدولار) :-</p>		
	<p>مدة تنفيذه :-</p>	<p>موقع المشروع :-</p>
		<p>عدد المستفيدين المتوقع من المشروع</p>
<p>ملاحظات أخرى</p>		
		<p>التاريخ :-</p>

Future Development Commission				هيئة المستقبل للتنمية
نموذج رقم 6 - مقترح مشروع -				
			اسم الهيئة:	
		البريد الالكتروني:		عنوان الهيئة:
		فاكس:		تلفون:
		رقم التسجيل:		تاريخ تسجيل الهيئة:
			جهة تسجيل الهيئة:	
		المسمى الوظيفي:		اسم الشخص المكلف بمتابعة المشروع:
			اسم المشروع:	
		المناطق المستهدفة:		فترة المشروع:
		عدد المستفيدين بشكل مباشر:		الفئات المستهدفة:
		الموازنة المطلوبة		الموازنة الكلية للمشروع:
			الهدف العام للمشروع:	
وسائل التحقق	النتائج المتوقعة		الأنشطة الرئيسية التي تحقق الهدف الفرعي	الأهداف الفرعية
			1.1	1
			2.1	
			3.1	

Future Development Commission					هيئة المستقبل للتنمية		
نموذج رقم - 7 - الاطار المنطقي للمشروع							
		تاريخ بدء المشروع					اسم المشروع
		تاريخ انتهاء المشروع					الهدف الرئيسي للمشروع
المسؤولية	دورية جمع البيانات	طرق جمع البيانات	مصادر البيانات	القيمة المستهدفة	القيمة الاولية	مؤشرات الاداء	النتائج المخططة

<p style="text-align: center;">Future Development Commission</p>		<p style="text-align: center;">هيئة المستقبل للتنمية</p>
---	---	--

نموذج رقم 8 - عقد عمل (سنوي / محدود المدة / غير محدود المدة)

	<p style="text-align: center;">يمثلها السيد /</p>	<p style="text-align: center;">هيئة المستقبل للتنمية</p>	<p style="text-align: center;">الطرف الأول /</p>
	<p style="text-align: center;">العنوان /رقم الجوال /</p>		<p style="text-align: center;">الطرف الثاني/ رقم الهوية/</p>

حيث الطرف الأول هو هيئة المستقبل للتنمية، وهي هيئة أهلية تأسست في محافظة شمال غزة عام 2001 تسعى إلى تنمية قدرات الشباب ورعاية الأطفال وتحسين المستوى المعيشي للأسر الفقيرة من خلال دراسة الحالة الاجتماعية والإنسانية والعمل على تنفيذ برامج تلبي تلك الاحتياجات عبر طاقم مهني متخصص. وهي تنفذ مشروع (.....) ،
بتمويل من (.....) ، ضمن برنامج (.....)
(.....) ، ولذا ترغب في التعاقد مع الطرف الثاني للعمل كـ (.....)
(.....) في المشروع، مقابل (مكافئة مالية / راتب شهري) .

وقد اتفق الطرفان على ما يلي :


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

<p>يكون المسمى الوظيفي للطرف الثاني هو :</p>	<p style="text-align: center;">المسمى</p>
--	---


الوظيفي:	
المدة الزمنية للعقد:	يكون هذا العقد ساري المفعول والصلاحيية من تاريخ ولغاية
- الأجر المالي:	<p>- يقوم الطرف الأول بدفع مبلغ مالي قدره شيكل / دولار ، حيث يشمل الراتب مقابل المهام التي يقوم بها الطرف الثاني بإنجازها وفقا للأحكام الواردة في هذا العقد ويتم دفع الأجر في نهاية المدة التي تم إنجاز العمل فيها وذلك بعد تقديم كشف الدوام وجميع الإجراءات الإدارية والمالية المطلوبة، وتوقيعها من المسئول المباشر، وتصرف المكافأة / الراتب حسب الطرق المعتمدة ماليا في الهيئة.</p> <p>يتم استقطاع (ضريبة الدخل وبدل التأمينات الصحية ومكافأة نهاية الخدمة) من الراتب.</p> <p>- الطرف الأول لا يلتزم بأي مبالغ إضافية لساعات إضافية تكون لازمة لإنجاز العمل</p> <p>- يتم دفع المبلغ المتفق عليه بعد إنجاز كافة المهام المذكورة أعلاه ، وتقديم كشف دوام معتمد من المسئول المباشر .</p>
المسئول المباشر:	يكون المسئول المباشر للطرف الثاني
فسخ العقد:	<p>في حال الرغبة في فسخ العقد من قبل الطرف الثاني لأسباب مقنعة للطرف الأول يجوز له أن ينهي هذا العقد بعد أن يقوم بتتويه الطرف الأول وأشعاره في فترة (10) أيام من فسخ العقد وذلك بإشعار خطي يسلم إلى الطرف الأول. في حالة الإشعار بإنهاء الخدمة من قبل الطرف الثاني ، يتوجب على الطرف الثاني القيام بخطوات فورية لتسليم المهام بشكل سريع ومنظم ، بما في ذلك إرجاع المعدات والملفات والأجهزة وغيرها، إن وجدت . يحق للطرف الأول فسخ العقد مع الطرف الثاني في حالة عدم إنجاز المهام الموكلة إليه والمنوطة به، أو ارتكابه أي مخالفات أو للأسباب التي نص عليها دليل شئون الموظفين في الهيئة.</p>

المهام والواجبات:	تكون المهام والواجبات المنوطة بالطرف الثاني على النحو التالي : 1- 2- 3- 4-
أيام وساعات العمل:	- إجمالي عدد ساعات العمل الأسبوعي (40 ساعة) أسبوعياً، تكون موزعة على 5 أو 6 أيام أسبوعياً وفقاً لمتطلبات العمل التي يراها الطرف الأول. - للطرف الثاني الحق في الحصول على الاجازات الرسمية والاجازات السنوية وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها لدى الطرف الأول.
الفترة التجريبية:	- يكون الطرف الثاني تحت فترة اختبار لمدة ثلاثة شهور من بدء التعيين ، ويحق خلال هذه الفترة أو في نهايتها للطرف الأول أن ينهي العقد دون الحاجة لإخطار مسبق أو دون أي مكافأة أو تعويض للطرف الثاني، عدا ما استحق من أجر عن الفترة السابقة لتاريخ انتهاء العقد.
الكشف:	- يجب على الطرف الثاني أن يخبر الطرف الأول في حال أنه يمارس أي عمل أو وظيفة مع أي جهة أو مؤسسة أخرى أثناء هذا العقد ويجب ألا يتعارض هذا العمل مع أداء الخدمات المطلوبة في هذا العقد ولا تسبب تضارب في مصلحة الطرف الأول.
نسخ العقد:	- يتم تحرير ثلاثة نسخ من العقد ، احداها تسلم للطرف الثاني ، ونسخة للشئون الإدارية والمالية في ملف الموظف ونسخة في ملف المشروع.
وعلى ذلك تم الاتفاق وتوقيع العقد .	


الطرف الأول	الطرف الثاني
هيئة المستقبل للتنمية	الاسم :
يمثلها :	رقم الهوية :
التوقيع والختم	التوقيع :
التاريخ :	التاريخ :

<p style="text-align: center;">Future Development Commission</p>		<p style="text-align: center;">هيئة المستقبل للتنمية</p>
<p>نموذج رقم 9 - كتاب تعيين</p>		
<p>اليوم والتاريخ :</p> <p>الرقم :</p> <p>السيدة/ : المحترم</p> <p>تحية طيبة وبعد ،،</p> <p>يسعدنا اخباركم أنه وقع اختيار الهيئة عليكم بالتعيين في وظيفة لـ وحدة/مشروع/برنامج ،الممول من ، وذلك بعقد لمدة من تاريخ / حتى ، على أن تقوم / ي بتسليم ملف يحتوي على المرفقات التالية للشئون الإدارية والمالية في الهيئة قبل موعد بدأ العمل بأسبوع على الأقل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشهادة الجامعية الأصلية وصورة مصدقة عنها. - صورة عن الهوية الشخصية . - السيرة الذاتية وصور لشهادات الخبرة إن وجدت. - شهادة حسن سير وسلوك. - شهادة خلو من الأمراض. - أي مرفقات أخرى ترى أنها ضرورية أن تكون في ملفك الوظيفي. <p>كما يسعدنا أن نبلغكم أنه تحدد لك راتب شهري قدره بالحروف : شيكل / دولار وبالأرقام شيكل/ دولار، سوف تستقطع منه (ضريبة الدخل والتأمينات الصحية ومكافأة نهاية الخدمة)، حسب أنظمة الهيئة. وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير</p> <p style="text-align: right;">رئيس مجلس الإدارة</p>		

<p>Future Development Commission</p>		<p>هيئة المستقبل للتنمية</p>
<p>نموذج رقم 10 - اعلان توظيف</p>		
<p>- تعلن هيئة المستقبل للتنمية - محافظة شمال غزة عن حاجتها للعمل في</p> <p>- الشروط الواجب توافرها في المتقدمين :</p> <p>- الأوراق الثبوتية المطلوبة : - 1. صورة عن الشهادة الجامعية . - 2. سيرة ذاتية. - 3. صورة عن الهوية الشخصية .</p> <p>على من تتوفر لديها الشروط المطلوبة ارسال السيرة الذاتية ومعلومات الاتصال على الايميل fdc.jobs@gmail.com التالي:</p> <p>للاستفسار يرجى الاتصال على الرقم التالي " 0598333089 " - " 2139204 " . آخر موعد لتقديم الطلب يوم</p>		

Future Development Commission					هيئة المستقبل للتنمية
نموذج رقم 11- خطة زمنية للمشروع -					
النشاط	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس
-1					
-2					
-3					
-4					

Future Development Commission		هيئة المستقبل للتنمية		
نموذج رقم 12 الخطة التفصيلية للمشروع				
المخرجات المتوقعة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع	الانشطة المتوقعة	النتائج المتوقعة

Future Development Commission			هيئة المستقبل للتنمية
نموذج رقم 13 - ضبط الموازنة			
الرصيد	ما تم صرفه	المبلغ المخصص	بند الموازنة
			-1
			-2
			-3
			-4
			-5
			-6
			-7
			-8
			-9
			-10

Future Development
Commission



هيئة المستقبل للتنمية

نموذج رقم 14 - طلبية شراء داخلية

التاريخ / /

من: قسم:
إلى السيد أمين صندوق الهيئة المحترم
نرجى التكرم بشراء الاحتياجات المفصلة ادناه

م.	الصف	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة التقديري	الاجمالي

اسم طالب الشراء و توقيعه:

صفة طالب الشراء:

بند الموازنة: () يسمح () لا يسمح.

المحاسب:

اعتماد امين الصندوق:

() يسمح بالشراء () لا يسمح بالشراء.

آلية الشراء: () مباشر () ممارسة () مناقصة

توقيع:

تاريخ / /