




Kingdom of the Netherlands



دليل تدريبي: تصميم المشاريع وكتابة المقترحات



معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا، حزيران ٢٠١٩



تم إنتاج هذا الدليل كجزء من سلسلة من التدريبات قام بها معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا «WANA» ضمن مشروع «تمكين المجتمعات من أجل التكيف مع تغير المناخ: فهم الأدوار الجندرية» بتمويل من سفارة مملكة هولندا في الأردن. إن الآراء المنشورة في هذا المنشور تمثل آراء المؤلف الخاصة، ولا تمثل بالضرورة وجهات نظر السفارة، أو وجهات نظر معهد WANA. لمزيد من المعلومات الواردة في الجلسات التدريبية يمكنكم مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني info@wana.jo

الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة طبع أي جزء من هذا المنشور أو إعادة إنتاجه أو استخدامه بأي شكل أو وسيلة دون الحصول على إذن خطي مسبق من الناشرين. للحصول على إذن لإعادة إنتاج المعلومات من هذا المنشور يرجى الاتصال بقسم اتصالات معهد WANA على info@wana.jo

المؤلف: الدكتور أحمد الشقران.
صورة الغلاف: © Kimono

نشره معهد WANA، الجمعية العلمية الملكية في عمان، الأردن.
طبع في عمان، الأردن.
© ٢٠١٩ معهد WANA. كل الحقوق محفوظة.
صنع في الأردن.

جدول المحتويات

٢	١ موضوعات الدورة
٢	٢ المفهوم والأساسيات حول إدارة المشاريع
٣	٣ الأسباب الأساسية لفشل المشاريع
٤	٤ دورة حياة المشروع
٦	٤.١ بدء إطلاق المشروع
٦	٤.١.١ اختيار المشروع
٦	٤.١.٢ دراسة الجدوى الميدنية
٧	٤.١.٣ دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية
٩	٤.٢ المهتمون بالمشروع (PROJECT STAKEHOLDERS)
١٠	٤.٢.١ إدارة المهتمين (أصحاب المصلحة) بالمشروع
١١	٤.٢.٢ تحليل المهتمين (أصحاب المصلحة) بالمشروع
١٢	٤.٣ عناصر خطة المشروع
١٢	٤.٣.١ نطاق المشروع
١٣	٤.٣.٢ الجدول الزمني للمشروع
١٥	٤.٣.٣ التكلفة التقديرية للمشروع
١٦	٤.٣.٤ إدارة المخاطر

١ موضوعات الدورة

- المفهوم والأساسيات حول إدارة المشاريع.
- دورة حياة المشروع من التصميم إلى المتابعة والتقييم.
- من أين نأتي بأفكار للمشاريع؟
- إدارة المشاريع Project Management.
- فكرة وتصميم المشروع وإطلاقها.
- تخطيط المشروع.
- تنفيذ المشروع.
- المراقبة والتحكم وتقييم الأداء.
- التطبيقات والتمرينات العملية لكل مرحلة من مراحل إدارة المشاريع.
- كيفية كتابة مقترحات المشاريع:
 - الشروط المرجعية.
 - كتاب التغطية.
 - خلفية ومبررات المشروع.
 - كتابة تفاصيل المشروع.
 - نظام المتابعة والتقارير الدورية.
 - خبرات وقدرات المنظمة.
 - البروفایل والمعززات.
- تطبيقات عملية لكتابة مقترح مشروع من واقع عمل الجمعيات والمبادرات الشبابية.

٢ المفهوم والأساسيات حول إدارة المشاريع

- ما هو المشروع؟ المشروع هو عمل مؤقت (زمن) يُلتزم به لبناء منتج أو خدمة مميزة طبقاً لدراسة الجدوى المنفق عليها.



العناصر المميزة للمشروع:

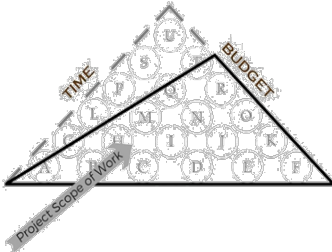
- عمل مؤقت.
- لإدارة تغيير.
- لإنتاج منتج أو خدمة مميزة.
- النتائج غير مؤكدة.
- يشمل إدارات عدة.

أهداف إدارة المشروعات:

- تحديد الأهداف.
- وصف الوضع الراهن (الحالي).
- تحديد المتطلبات المطلوب تنفيذها.
- للانتقال من الوضع الراهن لتحقيق الوضع المستهدف (نطاق المشروع).
- تحقيق نطاق المشروع في محددات المشروع.

المحددات التي تواجه إدارة المشروع:

- كثرة الطلبات.
- الوقت المحدد.
- الموازنة المحددة.
- المخاطر.



نطاق المشروع: مجموعة الطلبات التي يمكن تنفيذها.

٣ الأسباب الأساسية لفشل المشاريع

- تفشل المشاريع للأسباب التالية:
- فريق المشروع هو الوحيد المهتم بالنتيجة.

- لا يوجد أحد مسؤول.
- نقص في التواصل.
- تفتقر الخطة إلى التفاصيل.
- استراتيجية خاطئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- ميزانية و/أو موارد لا يمكن الاعتماد عليها.
- الابتعاد عن الهدف الأساسي للمشروع.
- عدم متابعة المشروع وفقاً للخطة الموضوعة.

– عوامل نجاح المشاريع بشكل عام:

- توتصل جيد.
- دعم الإدارة العليا.
- تحديد المهتمين بالمشروع.
- معرفة وتحقيق توقعات المهتمين بالمشروع.
- غاية معلنة وخطة جيدة للقيام بالمشروع.
- فريق تقني مختص.
- فريق فعّال وملتزم.
- منهجية محددة وفعّالة لإدارة المشاريع.

٤ دورة حياة المشروع

– مصادر أفكار المشاريع:

- المشاريع التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات.
- مشاريع تهدف إلى استغلال الموارد.
- مشاريع الصناعات الاستراتيجية.
- مشاريع التصدير.
- مشاريع الأمن الغذائي.
- مشاريع خدماتية.
- المشاريع البيئية.
- المشاريع المجتمعية.
- أخرى.

– دورة حياة المشروع من التصميم إلى المتابعة والتقييم:



- اختيار المشروع.
- إصدار ميثاق المشروع (عقد المشروع).
- تطوير بيان نطاق المشروع.
- تطوير الجدول الزمني.
- حساب تكلفة المشروع والموازنة.
- إدارة المخاطر.
- إدارة المهتمين (أصحاب المصلحة) بالمشروع.
- تطوير بيان نطاق المشروع.
- تطوير الجدول الزمني.
- حساب تكلفة المشروع والموازنة.
- إدارة المخاطر.



- قياس الأداء.
- مقارنة الفعلي بالخطية.
- تحليل أسباب الاختلاف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تسليم المخرجات.
- الدروس المُستفادة.
- الإنهاء الإداري.
- التقرير الختامي للمشروع.

٤,١ بدء إطلاق المشروع

٤,١,١ اختيار المشروع



- المشاريع ذات الأولوية العليا هي المشاريع التي تسهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- راعى المشروع يقدم مقترح.
- لكل مقترح يتم إعداد دراسة جدوى.
- يتم اعتماد المشروعات ذات الأولوية العليا طبقاً للموازنة.

٤,١,٢ دراسة الجدوى المبدئية

تعتمد على بيانات منشورة عامة ويتم فيها البحث عن المواقع الجوهرية لإقامة المشروع، والفرص التسويقية للمشروع، وتبرز هنا الحاجة إلى دراسات متعمقة لبعض الجوانب كدراسة الجدوى التسويقية التفصيلية.

- من العوامل التي تستدعي الدراسة:

- موانع تشريعية.
- موانع تتعلق بالمنطقة / الموقع.
- موانع بيئية.
- موانع تتعلق بالاستيراد أو التصدير.
- موانع تكنولوجية.
- موانع تتعلق بالسوق.
- موانع دينية.
- القدرة على الاستمرارية.
- عوامل أخرى.

- أهمية مرحلة التقييم السابق:

- التأكد من المواصفات الفنية (الهندسية) للمشروع.
- المراجعة والتأكد من ملائمة حجم المشروع وموقعه.
- مراجعة هيكل العمالة بالمشروع.
- مراجعة تقديرات التكاليف لبنود المشروع.

- التأكد من مصادر التمويل وشروطه.
- المراجعة والتأكد من إجراءات وتوقيتات التوريد.
- مراجعة تقديرات عوائد للمشروع (المالية).
- مراجعة الآثار غير المباشرة والبيئية للمشروع.
- التأكد من معدل العائد المتحقق.

٤,١,٣ دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية

– دراسة السوق:

- حجم الطلب ومواصفاته:
 - الطلب المحلي ومواصفاته.
 - الطلب الخارجي ومواصفاته.
 - حصص السوق.
 - الأسواق الرئيسية والثانوية.
 - الوضع التنافسي للمشروع.
- حجم العرض ومواصفاته:
 - العرض الحالي والمتوقع.
 - الطاقات الحالية والمتوقعة.
 - مشروعات جديدة.
 - مشروعات تحت التنفيذ.
- الفرص التسويقية للمشروع:
 - الطلب المتاح.
 - الطلب الممكن تنميته.
 - المزايا التنافسية للمشروع.
 - المبيعات المرقبة.

– الدراسة الفنية للمشروع:

- الدراسة الهندسية للمشروع:
 - دراسة وتحليل موقع المشروع.
 - دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة.
 - تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات.
 - تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات.

- تقدير احتياجات المشروع من الطاقة.
- تقدير احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل.
- تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها.
- تقدير تكاليف المشروع:
 - تركز دراسة تكاليف المشروع على إعداد القوائم المالية التي تمكن من تقدير الاحتياجات المالية وتتضمن دراسة تكاليف المشروع.
 - تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع.
 - تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية.
- أي مشروع يتطلب المعلومات الفنية التالية لدراسة وتحليل المشروع ومنها:

- دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة.
- تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات.
- تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات.
- تقدير احتياجات المشروع من الطاقة.
- تقدير احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل.
- تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها.

– الدراسة المالية:

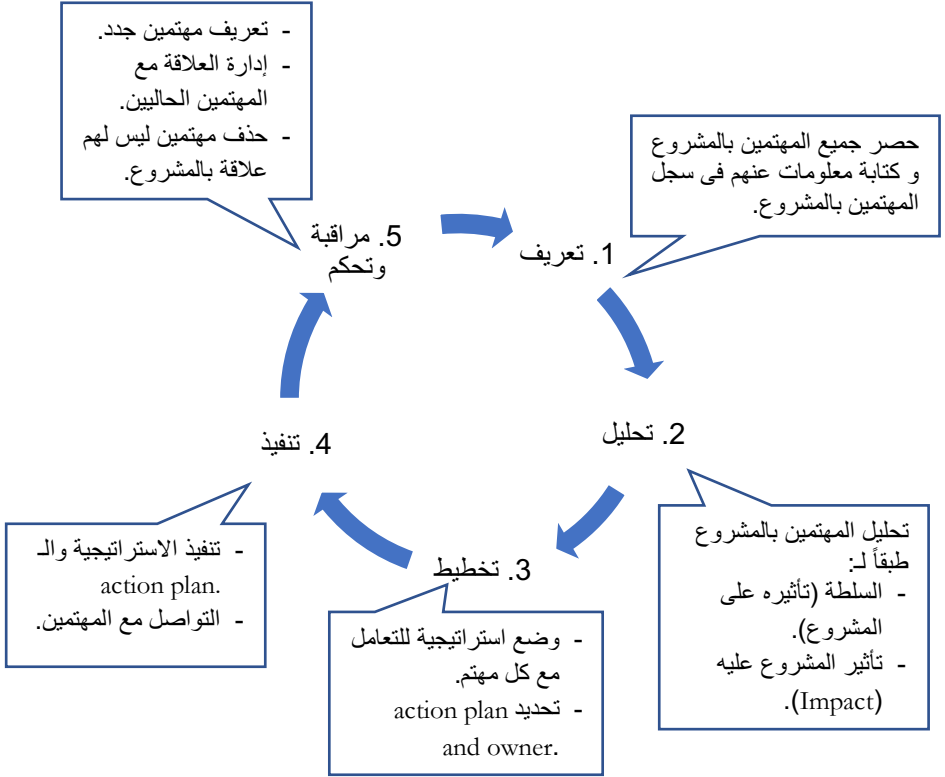
- قياس قدرة المشروع - عن طريق صافي التدفقات النقدية - على استرداد الاستثمارات التي سيتحملها، وخلال فترة استرداد مقبولة.
- قياس ربحية المشروع وقدرته على تحقيق عائد مقبول.
- قياس قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته تجاه الغير وبصفة خاصة تجاه مصادر التمويل الخارجية (بنوك أو أفراد).
- تحليل الحساسية للمشروع:
 - يجرى تحليل الحساسية لاختبار مدى تأثر المشروع بالمتغيرات التي يمكن أن تطرأ على العناصر الأساسية المكونة له.
 - يساعد تحليل الحساسية في قياس أثر هذه المحددات في عائد المشروع (بفرض ثبات العوامل الأخرى).

٤,٢ المهتمون بالمشروع (PROJECT STAKEHOLDERS)

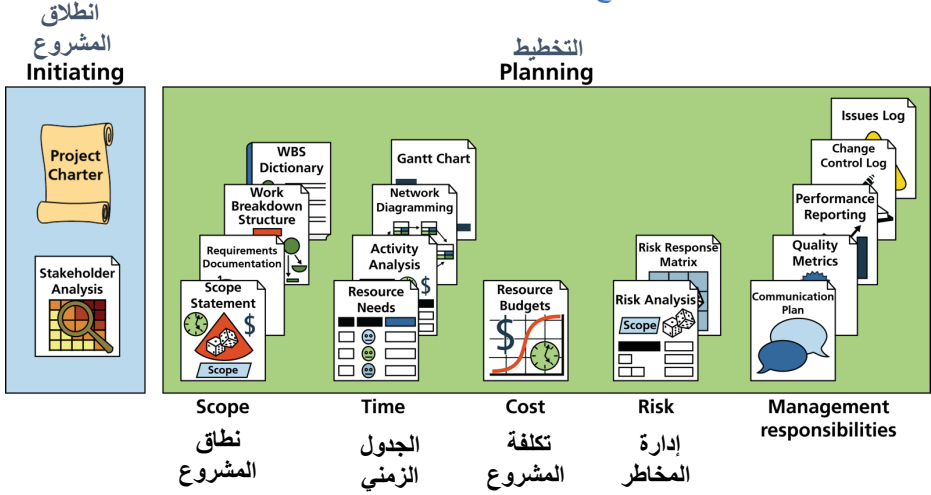
من هم المهتمون بالمشروع (أصحاب المصلحة)؟
هم أي وكل شخص أو مجموعة أو جهة لها علاقة بالمشروع (+ / -).

- راعي المشروع.
- فريق المشروع.
- كادر الدعم.
- الزبائن.
- المستخدمون.
- الموردون.
- المنافسين للمشروع.
- آخرون ...

٤,٢,١ إدارة المهتمين (أصحاب المصلحة) بالمشروع



٤,٣ عناصر خطة المشروع



٤,٣,١ نطاق المشروع

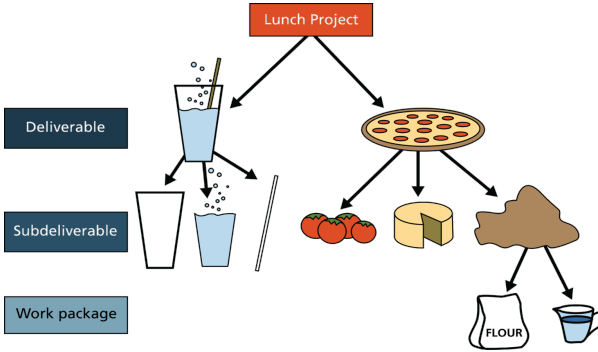
– بيان نطاق المشروع Project Scope Statement:

- يجري تحديد العمل بشكل أعمق وذلك عن طريق تقسيم هذا العمل إلى أجزاء قابلة للإدارة.
- وثيقة تلخص وصف أهداف المشروع، مراحل المشروع المنتج النهائي، المخرجات، آلية العمل، المنهجية، معايير القبول، هيكلية الفريق والخبرات، الاستثناءات، والقيود، والافتراضات مما يؤدي إلى تعزيز فهم عام لنطاق المشروع بين المهتمين بالمشروع.
- يساعد التعريف الجيد للنطاق على تحسين دقة التقديرات المتعلقة بالوقت والكلفة والموارد، وعلى تعريف قاعدة أساسية لقياس الأداء و ضبط المشروع وكذلك يساعد على تحديد مسؤوليات عمل واضحة.
- بعد اعتماد هذه الوثيقة لا يمكن إجراء أي تعديل أو تغيير عليها بدون تقييم عواقب هذا التعديل ومصادقة النطاق الجديد.

– الهيكل التنظيمي للأعمال بالمشروع (Work Breakdown Structure):



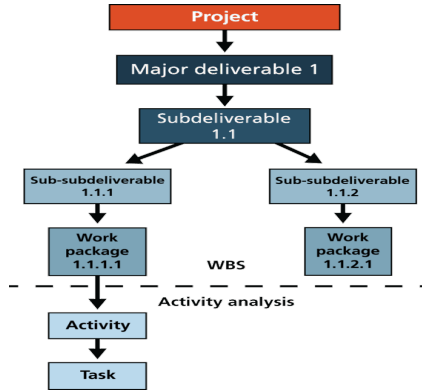
- يتم بناء هيكل تنظيمي للمشروع حيث يكون وسيلة تواصل فعالة بالإضافة لتنظيم ومتابعة الأعمال.
- يُعتبر الهيكل التنظيمي للمشروع إحدى الوثائق الأساسية في إدارة المشروع لأنها توفر قاعدة أساس للتخطيط وإدارة الجدول الزمني والتكاليف والتغيرات التي قد تحصل على المشروع.
- مثال للهيكل التنظيمي للمشروع (Work Breakdown Structure).



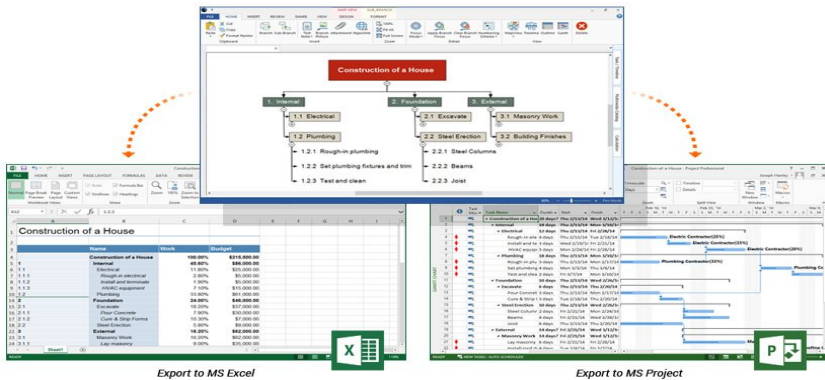
٤,٣,٢ الجدول الزمني للمشروع

– تعريف الأنشطة (Activity Definition):

- يحتوي عقد المشروع على تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء وعلى معلومات الميزانية.
- بيان نطاق المشروع والهيكل التنظيمي للمشروع يساعد على تعريف وتحديد ما يجب القيام به.
- (Activity Definition) تعريف الأنشطة: يتضمن تعريف الأنشطة تطوير الهيكل التنظيمي لتقسيم العمل بطريقة أكثر تفصيلاً ودعم التوضيحات التي تؤدي إلى فهم كل العمل الذي يجب القيام به، وبذلك نستطيع تطوير تقديرات حقيقية للفترات الزمنية.



- تقدير الفترات الزمنية للأنشطة: بعد أن نقوم بتحديد الأنشطة والتسلسل المناسب لتنفيذ الأنشطة، نقوم بإجراء تقدير للفترات الزمنية اللازمة لها.
- تطوير الجدول الزمني للمشروع.
- خريطة جانت Gantt Charts تستخدم لعرض وتتبع الجدول الزمني للمشروع.
- المسار الحرج Critical Path هو أطول مسار في المشروع ولذلك يجب إعطاؤه الاهتمام الكافي حتى يتم تنفيذ المشروع في الوقت المتفق عليه.



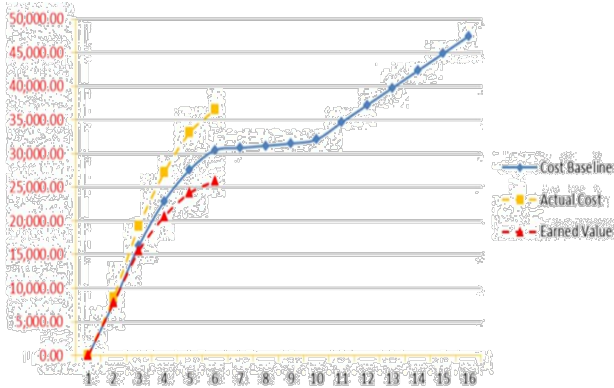
٤,٣,٣ التكلفة التقديرية للمشروع

– تحميل الموارد:

- تحديد أنماط وكميات الموارد اللازمة للقيام بكل نشاط من أنشطة المشروع.
- التحميل يحصل على مستوى النشاط وليس على مستوى المشروع.
- تحديد كمية الموارد
 - عدد الوحدات المستخدمة من المورد.
 - عدد الأيام التي يتطلبها عمل كل مورد.
 - عدد ساعات الدوام.
 - عدد ساعات تشغيل الأجهزة.
- تكلفة المشروع تتبع تقديرات الموارد المستخدمة وتقديرات المدة الزمنية.



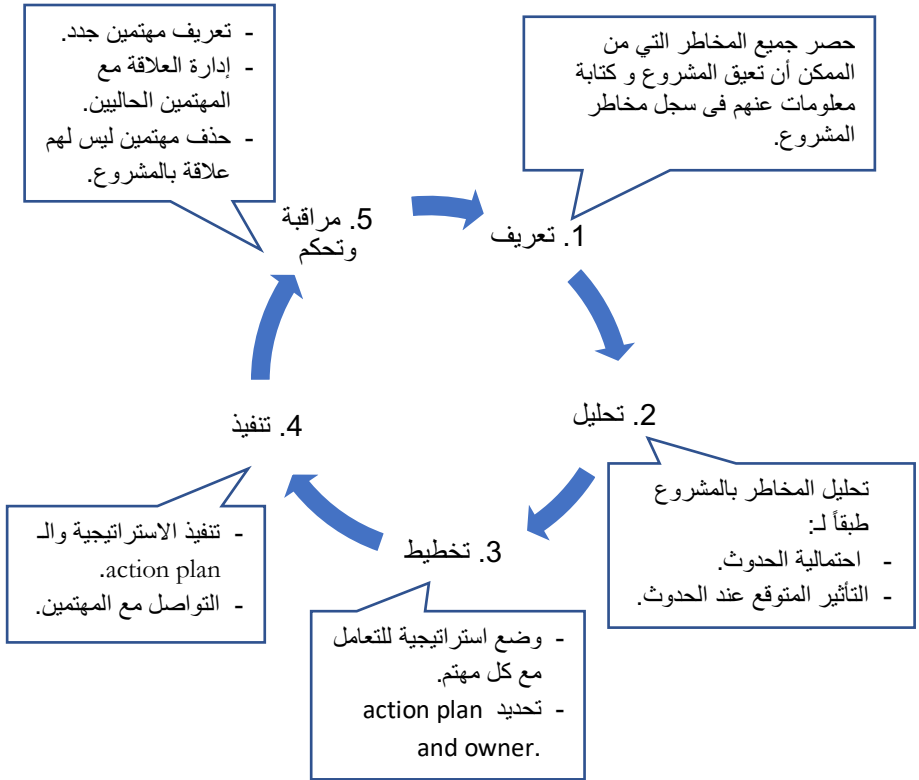
- يجب أن يجري وعلى نحو منتظم التحقق من القيم الفعلية للتكلفة مقارنة مع القيم المخطط لها، حيث يجري تحديد فيما إذا كانت التكلفة تتغير حسب الخطة.



٤,٣,٤ إدارة المخاطر

- تعريف المخاطر:

- المخاطر هي حدث أو حالة غير مؤكدة، إذا حدث قد يكون لها تأثير (إيجابي أو سلبي) على هدف واحد على الأقل من أهداف مشروع.
- المخاطر دائماً في المستقبل.
- المخاطرة التي حدثت تسمى مشكلة.



تحليل المخاطر: يتم تحليل المخاطرة طبقاً لصفيتين:

- احتمالية الحدوث Probability: قد يحصل الحدث المميز للمخاطرة وقد لا يحصل.
- التأثير في المشروع Impact: التبعات أو الخسائر الناتجة إذا حدثت المخاطرة.

Uncertainty Rating Scale



Negative Impact Scale

- 1 Minor impact—within reserves
- 2 Some impact—reduction of reserves
- 3 Noticeable impact—10%
- 4 Significant impact—21 to 30%
- 5 Severe impact—31 to 50%

Threat Rating

- Treat as facts—must be in plan
- Require approved mitigation plan
- Review regularly—active watch list
- Accept and observe—watch list

Positive Impact Scale

- 1 Minor potential
- 2 Some potential
- 3 Noticeable potential—10%
- 4 Significant potential—21 to 30%
- 5 Huge potential—31 to 50%

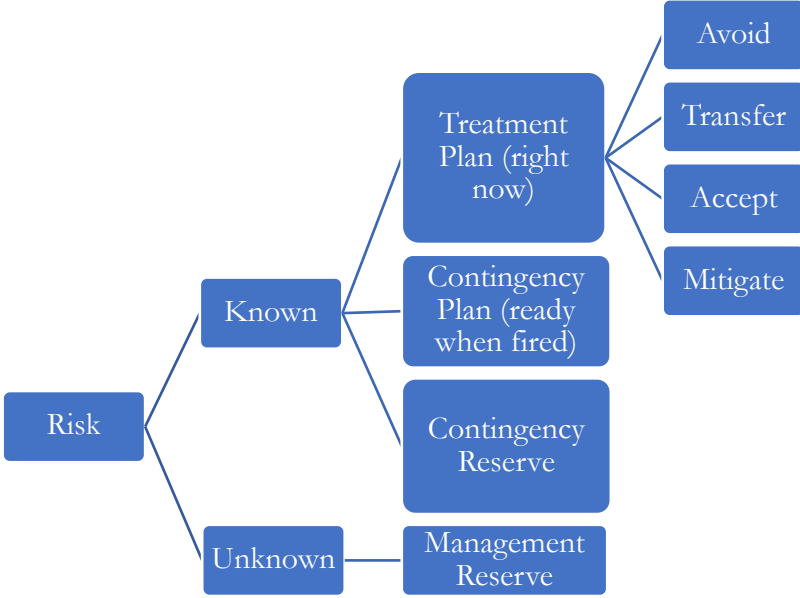
Opportunity Rating

- Pursued prior to execution
- Owner assigned for action
- Review regularly
- Accept and observe—watch list

Probability

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | Up to 20% likelihood |
| 2 | 21 to 40% likelihood |
| 3 | 41 to 60% |
| 4 | 61 to 80% |
| 5 | 81 to 100% |

– استراتيجيات التعامل مع المخاطر:



١, ٤, ٣, ٤ المراقبة والتحكم وتقارير سير الأعمال

- متابعة التنفيذ وتقييم الأداء والتحكم في المشروع.
- ينبغي أن تكون التقارير قصيرة وموجهة:
 - تقارير الحالة .Status report.
 - تقارير تقدم الأعمال .Progress reports.
 - تقارير التوقعات .Forecasting reports.

خلفية ومبررات المشروع

- تبرير الحاجة للمشروع ومسوغاته.
- استخدام الإحصائيات والأرقام للتدليل على حجم المشكلة.

كتاب التغطية

- يبين اهتمامك بالمشروع وإرفاق العرض الفني والمالي/ تفاصيل المشروع.

الشروط المرجعية

- فهم الشروط المرجعية للمشروع/ المنحة، التمويل.

بروافيل المنظمة

نبذة عن المؤسسة والخبرات.

خبرات وقدرات المنظمة

- المشاريع السابقة. - شهادات التقدير والخبرة.
- مراجع لجهات تم العمل معها.
- السيرة الذاتية لفريق العمل.

نظام المتابعة والتقارير الدورية

آلية المتابعة ودورية التقارير.

تفاصيل المشروع

- وصف فكرة المشروع. - نطاق العمل.
- أهداف المشروع (SMART).
- مراحل المشروع. - منهجية العمل.
- أهم مخرجات المشروع.
- هيكلية العمل وفريق العمل والخبرات.
- الجدول الزمني للمشروع (Milestones).
- الموازنة المعتمدة وآلية الدفع والمساهمة من طرف المنظمة.
- المخاطر المتوقعة.



م
ه
و
س

غرب آسيا وشمال أفريقيا

هاتف: +٩٦٢٦٥٣٤٤٧٠١ | الجمعية العلمية الملكية، ٧٠ أحمد الطراونة، عمان، الأردن | info@wana.jo

www.wanainstitute.org