

1. مقدمة

تعمل المنظمات غير الحكومية، وخاصة المحلية منها، في بيئات معقدة تتسم بموارد محدودة، واحتياجات مجتمعية ملحة، ومتطلبات الجهات المانحة، والتزامات صارمة بتقديم التقارير. إن إدارة المشاريع في مثل هذه السياقات ليست بالأمر الهين، وغالباً ما تتطلب موازنة بين السرعة والجودة والمساءلة والاثر.

صمم هذا الدليل ليكون مرجعاً تدريبياً عملياً لموظفي المنظمات غير الحكومية المشاركين في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها. ولا يركز على الجانب النظري فقط، بل على كيفية تطبيق إدارة المشاريع في بيئات المنظمات غير الحكومية الواقعية، باستخدام لغة بسيطة، وأمثلة واضحة، وشروط مرنة.

صمم هذا الدليل ليكون مرجعاً تدريبياً عملياً لموظفي المنظمات غير الحكومية المشاركين في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها. يهدف هذا الدليل إلى مساعدة موظفي المنظمات غير الحكومية على:

- فهم دورة المشروع كاملة
- تخطيط المشاريع بطريقة منظمة وواقعية
- تنفيذ الأنشطة بكفاءة
- مرصد التقدم المحرز والإبلاغ عن النتائج بوضوح
- إدارة المخاطر والتعلم من التجارب

2. ما هي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟

2.1 التعريف

إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد وإغلاق الأنشطة المصممة لتلبية حاجة مجتمعية محددة ضمن إطار زمني وميزانية محددين.

على عكس مشاريع القطاع الخاص، تتميز مشاريع المنظمات غير الحكومية بما يلي:

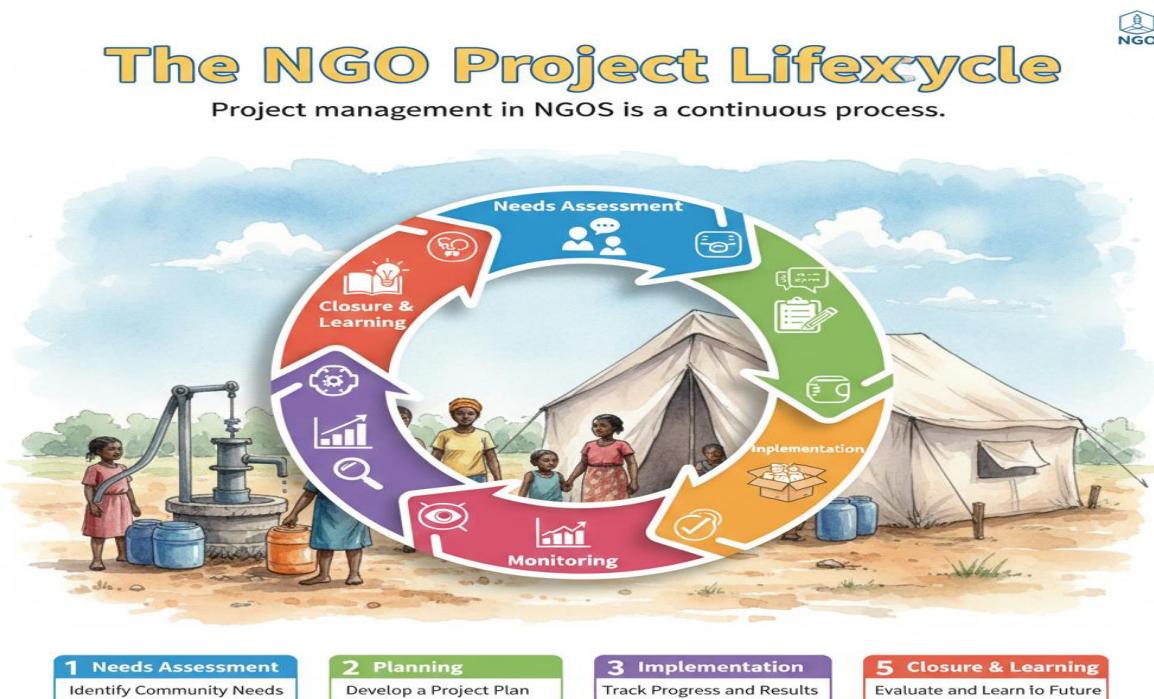
- التركيز على الأثر الاجتماعي، وليس الربح
- المساءلة أمام الجهات المانحة والمجتمعات المحلية
- العمل في ظل قيود التمويل والامتثال
- العمل غالباً في بيئات غير مستقرة أو محدودة الموارد

2.2 دورة حياة مشروع المنظمة غير الحكومية
تبعد معظم مشاريع المنظمات غير الحكومية دورة حياة مشابهة، حتى وإن اختلفت المصطلحات بين المنظمات.

المراحل الرئيسية هي:

1. البدء وتقدير الاحتياجات
2. التخطيط
3. التنفيذ
4. المتابعة والإبلاغ
5. الإغلاق والتعلم

الشكل 1: دورة إدارة مشروع المنظمة غير الحكومية



ما يوضحه الشكل:

تدفق دائري بخمس مراحل متراقبة:

• تقدير الاحتياجات ← التخطيط ← التنفيذ ← المتابعة ← الإغلاق ← العودة إلى التعلم

أهمية هذا الشكل:

يساعد هذا الشكل الموظفين على فهم أن إدارة المشروع عملية مستمرة، وليس مهاماً منفصلة.

3. نظرة عامة على مرحلة التخطيط.

3.1 لماذا يُعد التخطيط بالغ الأهمية للمنظمات غير الحكومية؟

يشكل التخطيط أساس نجاح أي مشروع. فالعديد من التحديات التي تواجه مشاريع المنظمات غير الحكومية - كالتأخيرات، وتجاوز الميزانية، وضعف النتائج، وعدم رضا الجهات المانحة - تعود إلى سوء التخطيط أو التسرّع فيه.

في سياق المنظمات غير الحكومية، يُساعد التخطيط على:

• ترجمة احتياجات المجتمع إلى أهداف واضحة

• تحديد أنشطة واقعية

• تخصيص الموارد بشكل سليم

• توقع المخاطر مبكراً

• وضع توقعات واضحة للجهات المانحة والشركاء

يُجيب المشروع المخطط له جيداً على خمسة أسئلة أساسية:

1. ما المشكلة التي نعالجها؟

2. من س يستفيد؟

3. ما الذي سنفعله تحديداً؟

4. متى سنفعله؟

5. ما هي تكلفته؟

4. مرحلة التخطيط (تفصيلي)

4.1 تحديد أهداف واضحة للمشروع

يصف الهدف التغيير الذي يسعى المشروع إلى تحقيقه، وليس الأنشطة نفسها. خطأ شائع في المنظمات غير الحكومية تخلط العديد من المنظمات غير الحكومية بين الأهداف والأنشطة.

هدف خاطئ: 

"تنفذ أنشطة توزيع المياه في مخيمات النازحين داخلياً".

هذا يصف ما س يتم فعله، وليس ما س يتغير.

هدف صحيح (بسيط وواضح)

هدف جيد: 

"تحسين إمكانية حصول 500 أسرة نازحة داخلياً في المخيم (أ) على مياه شرب آمنة خلال ستة أشهر".

لماذا ينجح هذا الهدف؟

• محدد: مياه شرب آمنة

• قابل للقياس: 500 أسرة

• محدد زمنياً: ستة أشهر

• ذو صلة: يلبي حاجة إنسانية حقيقة

الرسم البياني 2: من المشكلة إلى الهدف



Diagram 2: From Problem to Project Objective

Translating Community Needs into Clear Objectives is Essential for NGOs



A Good Objective is:

- ✓ Specific
- ✓ Measurable
- ✓ Time-bound
- ✓ Relevant

Objectives focus on the change we want and achieve, not just the activities.

مخطط اسيابي بسيط:

• مشكلة مجتمعية ← هدف المشروع ← التغيير المنشود

استخدام تدريبي:

يساعد الموظفين على فهم الفرق بين المشكلات والأهداف والأنشطة.

٤. تقسيم الأهداف إلى أنشطة
بمجرد وضوح الهدف، يجب ترجمته إلى أنشطة عملية.

مثال على الهدف:

تحسين إمكانية حصول ٥٠٠ أسرة من النازحين داخلياً على مياه شرب آمنة.

مثال على الأنشطة:

١. إجراء تقييم سريع لاحتياجات المياه
٢. تحديد موردي المياه والتعاقد معهم
٣. توزيع المياه على الأسر المستهدفة
٤. مراقبة جودة المياه وتقديرها

يجب أن يجيب كل نشاط بوضوح على الأسئلة التالية:

• من المسؤول؟

• كم سيستغرق من الوقت؟

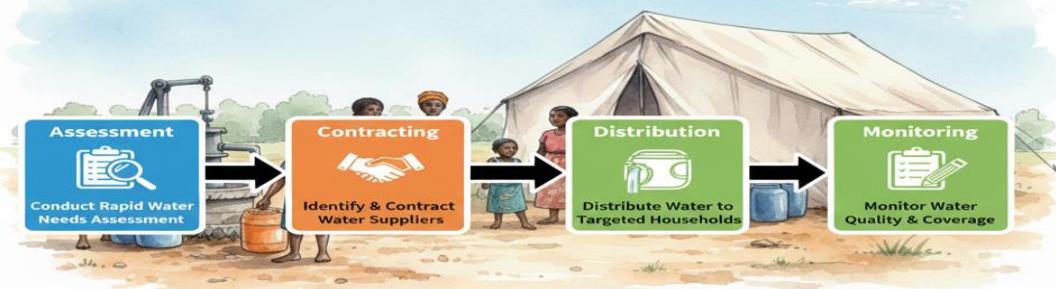
• ما هي النتائج المتوقعة؟

المخطط ٣: مخطط انسيابي للأنشطة



Diagram 3: Activity Flowchart

Braking Objectives into Actionable Tasks



ما يوضحه المخطط:

سلسل الخطوات:

التقييم ← التعاقد ← التوزيع ← المراقبة

أهمية:

يوضح المخطط بصرياً كيفية ترابط الأنشطة ويعين إغفال أي خطوة.

٤.٣ وضع الجدول الزمني (التخطيط):

يوضح الجدول الزمني متى يبدأ كل نشاط ومتى ينتهي. تستخدم المنظمات غير الحكومية عادةً جداول زمنية بسيطة أو مخططات جانت.

مثال على جدول زمني (مبسط)

• الأسبوعان 1-2: تقييم الاحتياجات

• الأسبوعان 3-4: التعاقد مع الموردين

• الأسبوع 5: توزيع المياه

• الأسبوع 5-24: المتابعة

الشكل 4: مخطط جانت (نسخة مبسطة)



Diagram 4: Gantt Chart (Simple Version)

Developing the Timeline (Scheduling)

Timelines help NGOs visualize when each activity starts and ends

Example Timeline

Improving access on safe drinking water for 500 internally displaced (IDP) households



Training value:

Helps staff visualize a reasonable workload and avoid unrealistic schedules.



Be Realistic



Avoid Overlapping, Spot issues Early



Objectives focus on the change we want realistic schedules.

ما يوضحه:

أعمدة تمثل الأنشطة على مدار الأسابيع أو الأشهر.

القيمة التدريبية:

يساعد الموظفين على تصور عبء العمل وتجنب الجداول المتداخلة أو غير الواقعية.

4.4 تخطيط الميزانية

ترجم الميزانيات الأنشطة إلى تكاليف. يجب أن ينعكس كل نشاط في الميزانية.

فنات الميزانية الأساسية

• تكاليف الموظفين

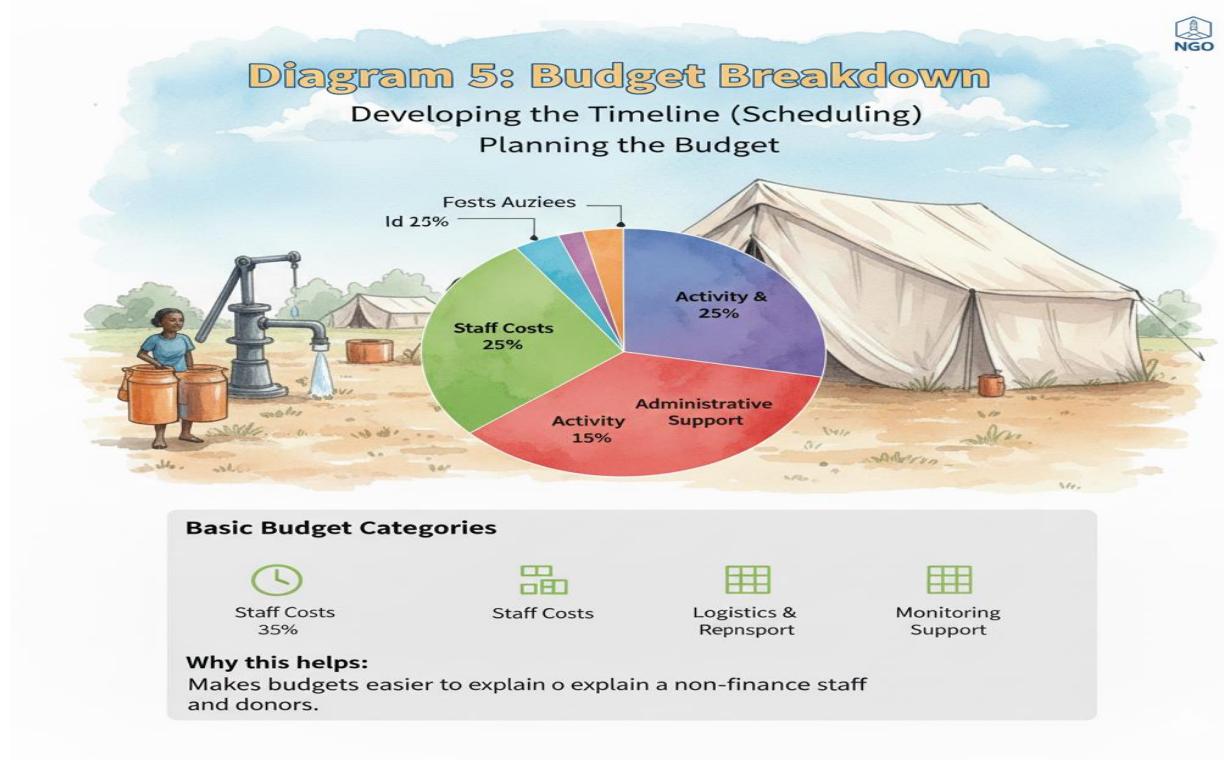
• تكاليف الأنشطة

• الخدمات اللوجستية والنقل

• المتابعة وإعداد التقارير

• الدعم الإداري

الشكل 5: تفصيل الميزانية



صورة:

مخطط دائري يوضح النسبة المئوية للتخصيص حسب الفئة.

لماذا يُفيد هذا:

يسهل شرح الميزانيات للموظفين غير المتخصصين في الشؤون المالية والجهات المانحة.

4.5 تحديد المخاطر أثناء التخطيط

يجب أن تبدأ إدارة المخاطر أثناء التخطيط، وليس أثناء التنفيذ.

المخاطر الشائعة للمنظمات غير الحكومية:

- تأخيرات في عمليات الشراء

- قيود الوصول

- تقلبات الأسعار

- دوران الموظفين

- تدابير تخفيض بسيطة

- تأهيل الموردين مسبقاً

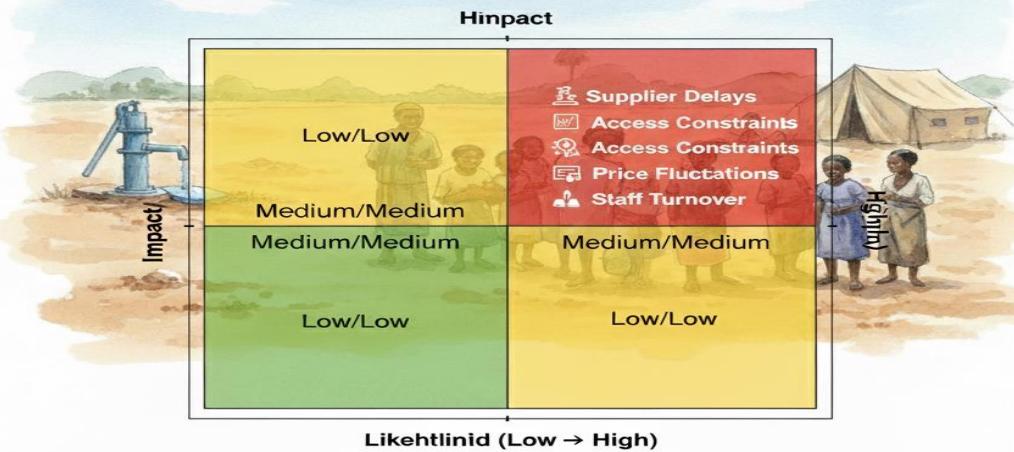
- بناء احتياطيات زمنية

- تضمين تكاليف الطوارئ

- تعيين موظفين احتياطيين



Diagram 6: 6:
(Risk Matrix)



Training value: Helps staff prioritize risks instead of reacting to crises.

صورة توضيحية:

مصفوفة توضيح:

• الاحتمالية (من منخفضة إلى عالية)

• التأثير (من منخفضة إلى عالية)

استخدام التدريب:

يساعد الموظفين على تحديد أولويات المخاطر بدلاً من الاستجابة للأزمات.

4.6 ملخص مرحلة التخطيط

الخطيط الجيد:

• يقلل من مشاكل التنفيذ

• يعزز ثقة الجهات المانحة

• يحمي المنظمة من المخاطر

• يزيد من التأثير على المجتمعات

الخطيط ليس مجرد عمل ورقي، بل هو مسؤولية مهنية.

5. مرحلة التنفيذ (تفصيلية)

5.1. معنى التنفيذ في المنظمات غير الحكومية

التنفيذ هو المرحلة التي تتحول فيها الخطط إلى إجراءات فعلية. خلال هذه المرحلة، تقوم المنظمات غير الحكومية بتنفيذ الأنشطة، وإدارة الفرق، والتنسيق مع الشركاء، وتوفير السلع والخدمات، وضمان تنفيذ العمل وفقاً للخطة والميزانية المعتمدين.

التنفيذ في مشاريع المنظمات غير الحكومية، يجب أن يوازن التنفيذ بين:

- السرعة (الاستجابة لاحتياجات العاجلة)
- الجودة (الالتزام بالمعايير)
- المساعدة (اتباع قواعد الجهات المانحة)
- المرونة (التكيف مع الواقع الميداني)

غالباً ما يحدث سوء التنفيذ عندما:

- عدم وضوح الأدوار
- ضعف التواصل
- إهمال التوثيق

5.2. تحديد الأدوار والمسؤوليات

قبل بدء التنفيذ، يجب أن يعرف كل عضو في الفريق ما يلي:

• ما هي مسؤولياته

• لمن يرفع تقاريره

• ما هي القرارات التي يمكنه اتخاذها

مثال بسيط لمنظمة غير حكومية

المشروع: توزيع المياه على أسر النازحين داخلياً

دور المسؤول

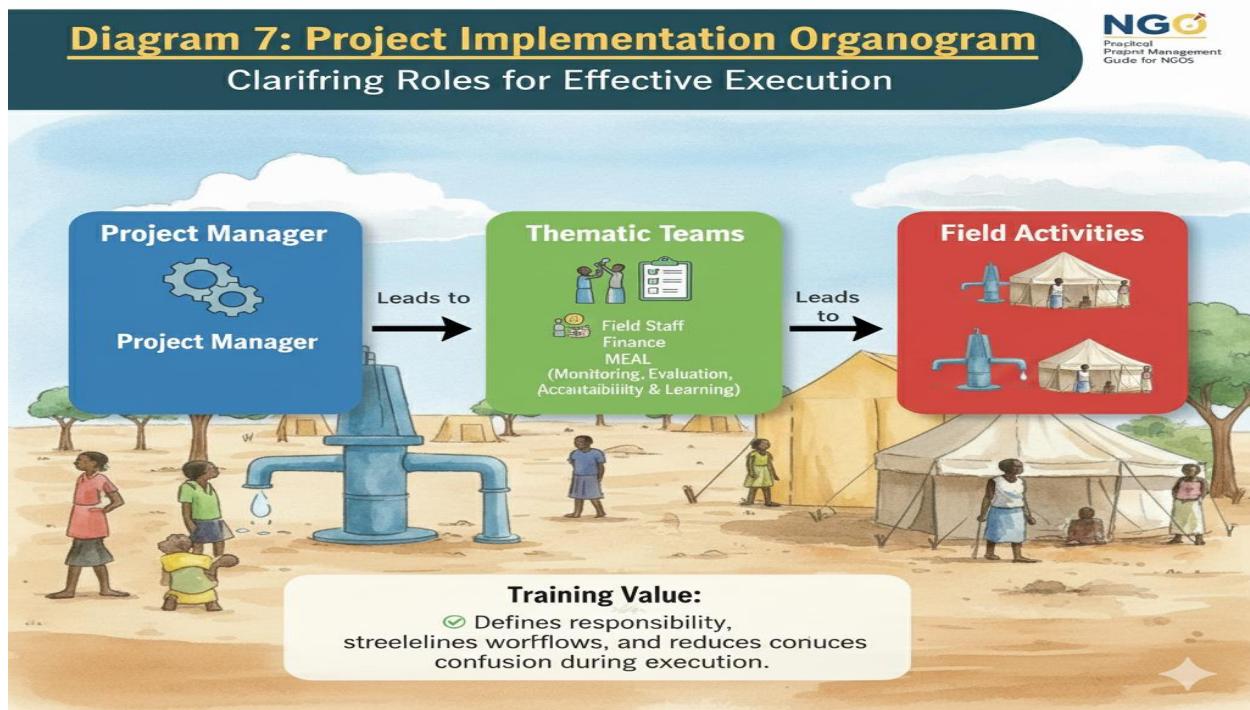
مدير المشروع: التنسيق العام والتواصل مع الجهات المانحة

موظف ميداني: الإشراف على أنشطة التوزيع

مسؤول مالي: تتبع النفقات والمدفوعات

مسؤول الرصد والتقييم والتعلم: مراقبة التغطية والجودة

المخطط 7: تسلسل مسؤوليات التنفيذ



وصف مرئي:

تسلسل تنظيمي بسيط:

مدير المشروع ← موظفو الميدان / المالية / الرصد والتقييم والتعلم ← الأنشطة الميدانية

القيمة التدريبية:

توضيح المسؤولية وتقلل من الارتباك أثناء التنفيذ.

5.3 إدارة الأنشطة أثناء التنفيذ

يتطلب التنفيذ تنسيقاً مستمراً.

أهم الممارسات الجيدة:

- عقد اجتماعات دورية للفريق (أسبوعياً أو كل أسبوعين)
- متابعة التقدم المحرز وفقاً للجدول الزمني
- توثيق جميع الأنشطة (قوائم الحضور، الصور، ملاحظات التسلیم)

مثال:

أثناء توزيع المياه:

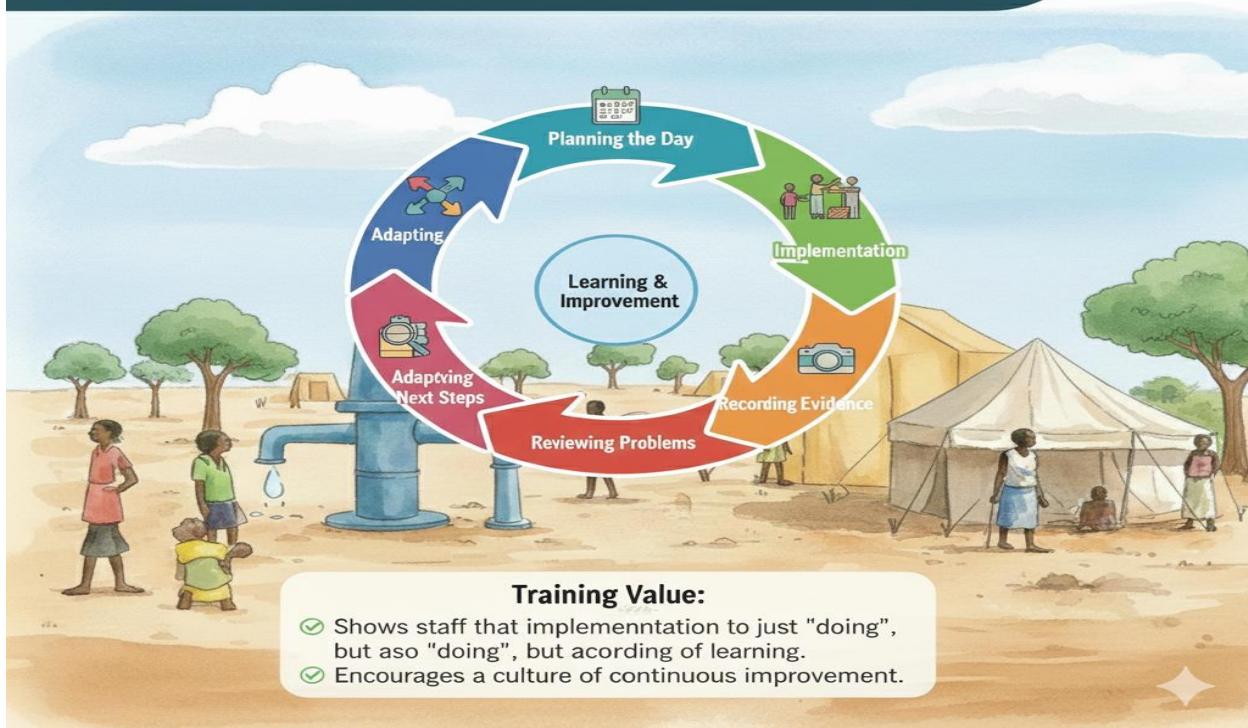
• توثيق كل يوم توزيع

• تسجيل الكميات المسلمة

• تسجيل أي مشاكل (تأخيرات، شكاوى)

Diagram 8: Daily Activity Implementation Cycle

Plan, Do, Record, Review, Adapt



رسم توضيحي:

التخطيط لليوم ← التنفيذ ← تسجيل الأدلة ← مراجعة المشاكل ← تعديل الخطوات التالية

أهمية:

يُظهر للموظفين أن التنفيذ ليس مجرد "فعل"، بل هو أيضًا تسجيل وتعلم.

6. الرصد والتقييم والإبلاغ (MEAL).

6.1 لماذا يُعد الرصد ضروريًا؟

يساعد الرصد المنظمات غير الحكومية على الإجابة عن سؤال بسيط:

هل نفذ ما وعدنا به؟

الرصد:

• تتبع التقدم

• تحديد المشكلات

• يدعم عملية اتخاذ القرار

• يوفر أدلة للتقارير

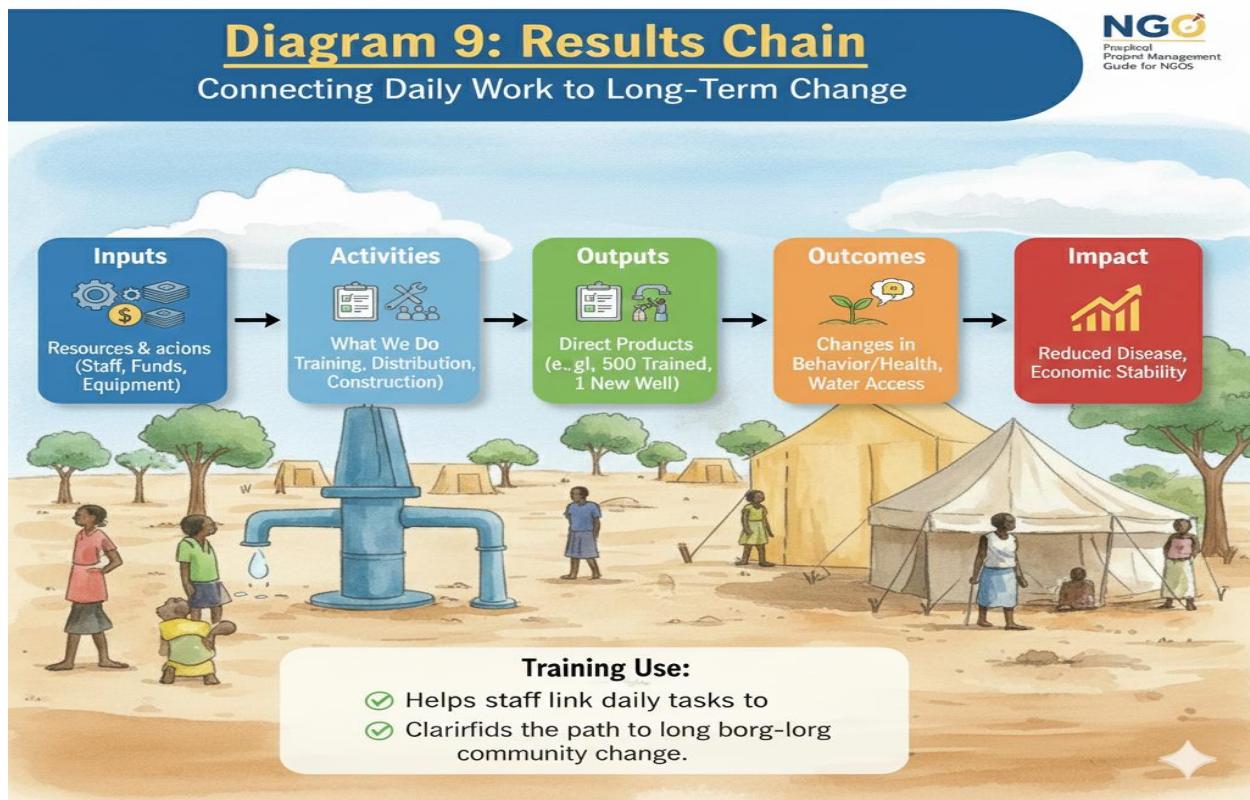
6. مؤشرات الرصد (شرح مبسط)
المؤشرات هي إشارات تدل على التقدم المحرز.

أمثلة على المؤشرات (مشروع المياه)

- عدد الأسر التي تتنقى المياه
- لترات المياه الموزعة لكل أسرة
- نسبة الأسر الراضية
- ينبغي أن تكون المؤشرات:

 - بسيطة
 - ذات صلة
 - سهلة القياس

الرسم البياني 9: سلسلة النتائج



مرئي:

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات ← النتائج ← الأثر

استخدام التدريب:

يساعد الموظفين على ربط العمل اليومي بالتغيير طويل الأجل.

6.3 إعداد التقارير للجهات المانحة والإدارة

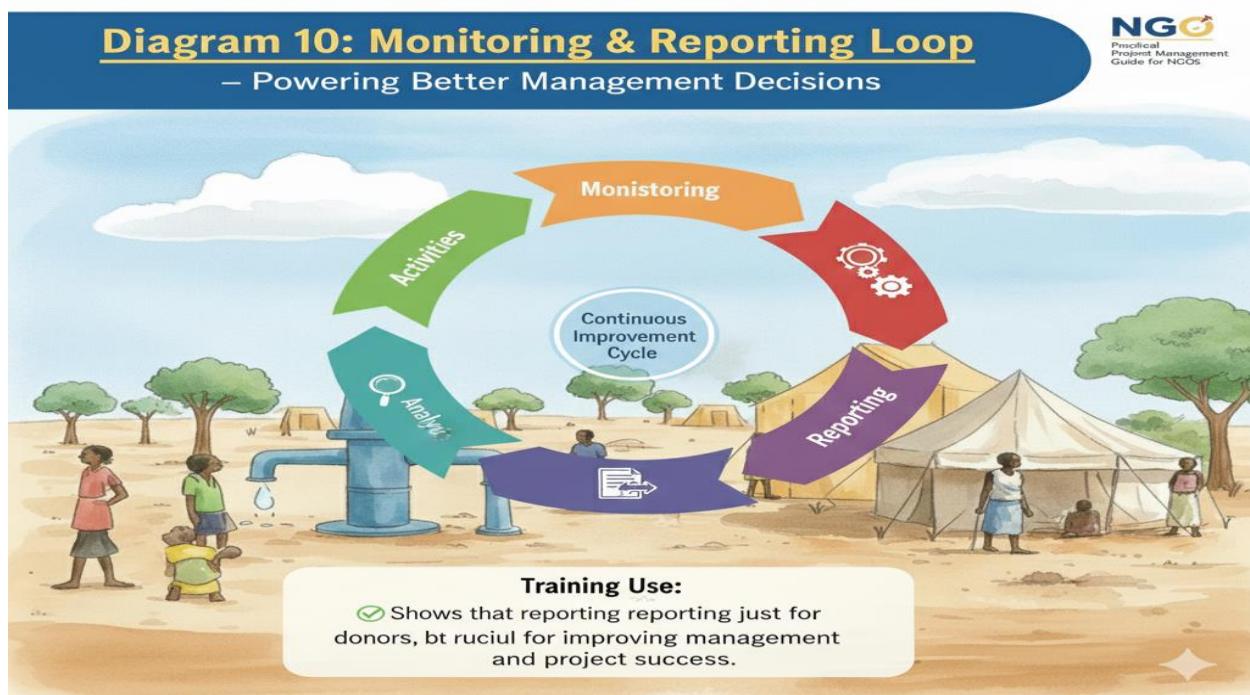
ينبغي أن تتسم التقارير بما يلي:

- الوضوح
- المصداقية
- الاستناد إلى الأدلة

يتضمن التقرير الشهري النموذجي للمنظمات غير الحكومية ما يلي:

- الأنشطة المنجزة
- التقدم المحرز في تحقيق الأهداف
- التحديات التي وُجّهت
- الإجراءات المتتخذة
- الخطوات التالية

الرسم البياني 10: حلقة الرصد والإبلاغ



رسم توضيحي:

الأنشطة ← الرصد ← التحليل ← الإبلاغ ← قرارات الإدارة

أهمية:

يُظهر أن الإبلاغ ليس فقط للجهات المانحة، بل لتحسين الإدارة.

7. إدارة المخاطر (التركيز التشغيلي)

7.1 فهم المخاطر في مشاريع المنظمات غير الحكومية

المخاطر هي أي حدث قد يؤثر سلباً على:

- الوقت

- الميزانية

- الجودة

- السلامة

تجاهل المخاطر لا يُزيلها.

7.2 تحديد المخاطر عملياً

أمثلة على المخاطر (مشروع مياه)

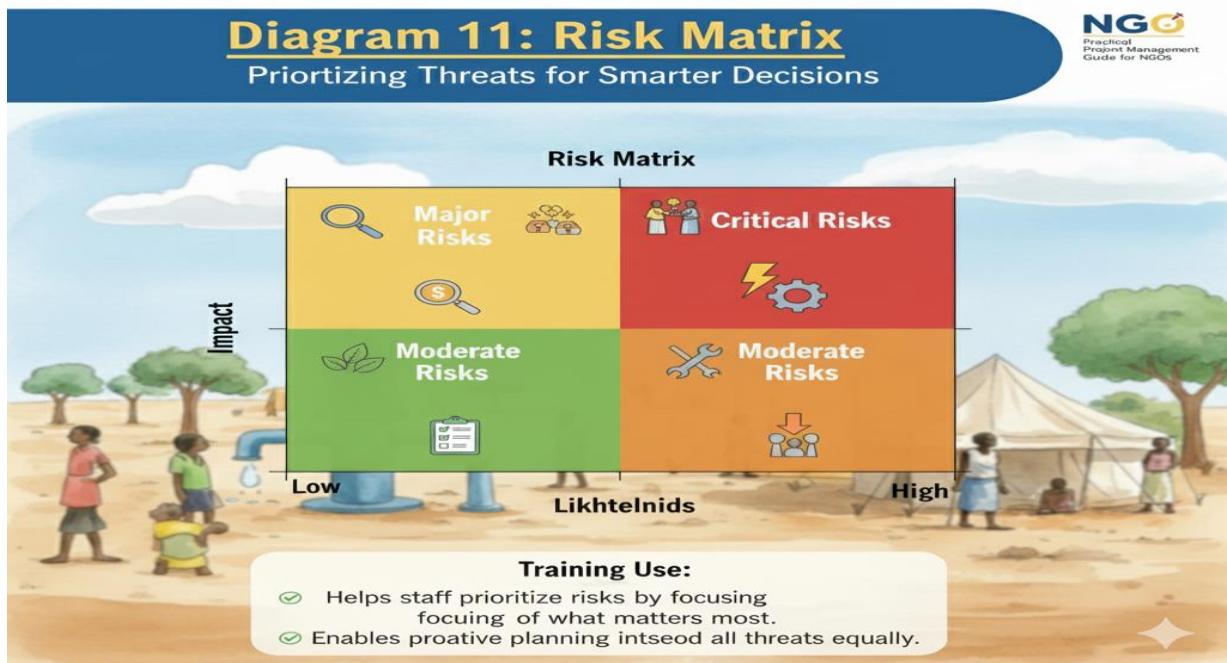
- تأخيرات من الموردين

- قيود على الوصول

- تعطل المعدات

- ارتفاع الأسعار

الرسم البياني 11: مصفوفة المخاطر



صورة:

شبكة:

- المحور الأفقي: الاحتمالية (منخفضة ← عالية)

- المحور الرأسي: التأثير (منخفض ← عالي)

القيمة التدريبية:

تساعد الموظفين على ترتيب أولويات المخاطر بدلاً من التعامل مع جميع المخاطر على قدم المساواة.

7.3 تخفيف المخاطر عملياً

لكل خطر رئيسي:

- تحديد إجراء للتخفيف
- تحديد المسؤولية
- المتابعة الدورية

مثال:

- الخطر: تأخير من المورد
 - التخفيف: مورد احتياطي معتمد مسبقاً
-

8. إغلاق المشروع والتعلم

8.1 معنى الإغلاق

الإغلاق ليس مجرد "انتهاء المشروع".

يضمن ما يلي:

- إتمام جميع الأنشطة
 - إغلاق الحسابات المالية بشكل صحيح
 - توثيق الدروس المستفادة
 - إطلاع المجتمعات المحلية
-

8.2 الدروس المستفادة

تجيب الدروس المستفادة على ثلاثة أسئلة:

1. ما الذي نجح؟
 2. ما الذي لم ينجح؟
 3. ما الذي يجب أن نفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟
-

Diagram 12: Learning Cycle –
Powering Continuous Improvement



مرئي:

التجربة ← التأمل ← التعلم ← الممارسة المحسنة

القيمة التدريبية:

يشع على التحسين المستمر.

9. نماذج عملية (المعرفة كيفية الاستخدام التدريبي)

يتضمن هذا الدليل نماذج عملية مثل:

- نموذج تخطيط المشروع

Practical Templates for Training Use: Project Planning Form



Project Planning Form

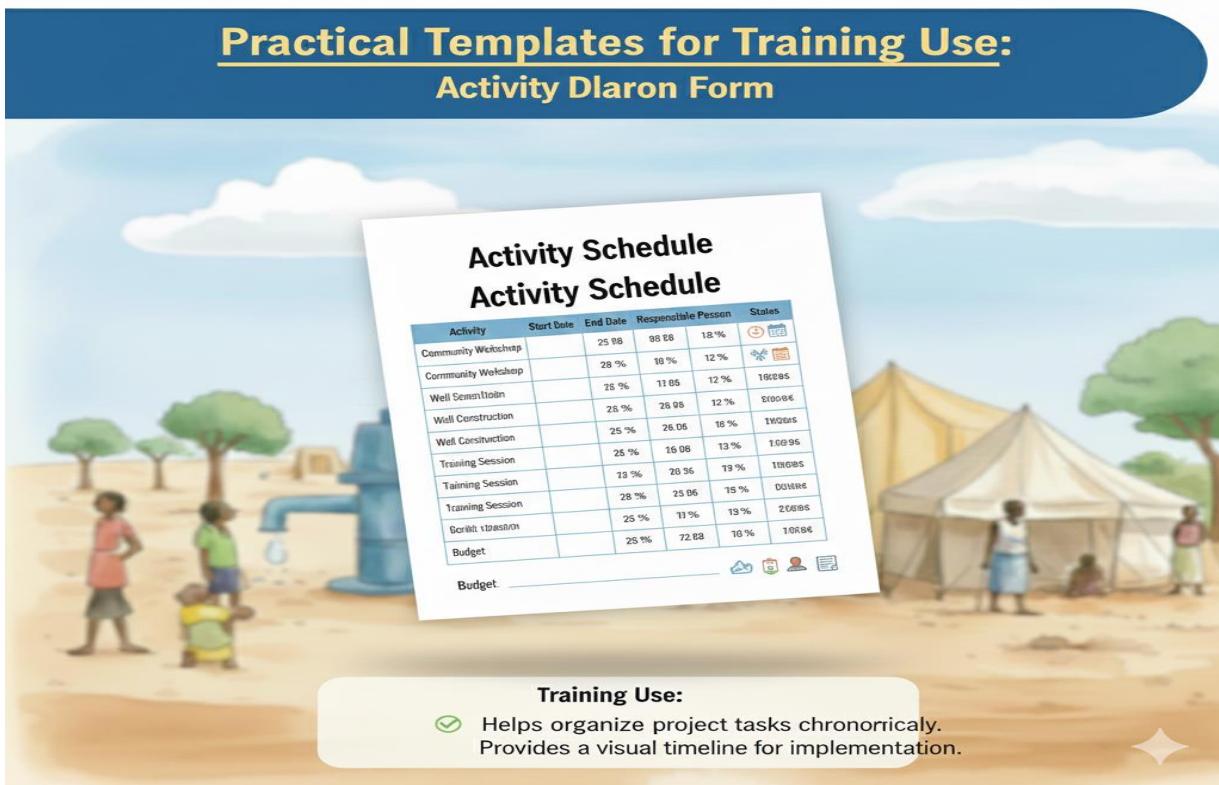
Project Title:	Start Date:	End Date:
Project Manager:	Goal:	Objectives:
Start Date:	Activities:	Resources:
End Date:	Budget:	Budget:
Goal:	Activities:	Resources:
Objectives:	Budget:	Budget:

Training Use:

Helps structure project ideas and define key steps.

- نموذج جدول الأنشطة

Practical Templates for Training Use: Activity Planner Form



Activity Schedule

Activity	Start Date	End Date	Responsible Person	Status
Community Workshop	25.08	08.08	18%	Planned
Community Workshop	28%	10%	12%	Prepared
Well Construction	28%	11.08	12%	On Track
Well Construction	28%	26.08	12%	On Track
Well Construction	25%	26.06	16%	On Track
Training Session	25%	16.08	13%	On Track
Training Session	28%	20.06	19%	On Track
Training Session	28%	25.06	15%	On Track
Community Workshop	25%	11%	13%	On Track
Budget	25%	72.08	10%	On Track

Training Use:

Helps organize project tasks chronologically. Provides a visual timeline for implementation.

• نموذج التقرير الشهري

Practical Templates for Training Use
Bridging Learning to Application

Monthly Report Form

Reporting Period: Project Title:  

Team: 

Progress Towards This Month:  Progress Towards Goals (Narrative) 

Challenges Faced: 

Next Steps: 

Financial Summary: 

Training Use:

✓ This guide includes practical templates like: Structure For stakes Recous for stahekeakes, Bridging To arored onoving an Ipaming and austutability.



• نموذج مصفوفة المخاطر

Practical Templates for Risk Matrix Form
Bridging Learning to Application

Risk Matrix Form

		Impact	
		Low	High
Likelihood	Major Risks	 	 
	Critical Risks	 	 
Moderate Risks	 	 	
Moderate Risks	 	 	

Training Use:

✓ Helps staff ides, identify, assess, and prioritize potential risks. Provides a Enables a stuctured project management.



الهدف:

مساعدة الموظفين على الانتقال من مرحلة التعلم إلى مرحلة التطبيق.

10. ملخص التدريب النهائي

لا تقتصر الإدارة الفعالة للمشاريع في المنظمات غير الحكومية على الأعمال الورقية.

يتعلق الأمر بما يلي:

- المسؤولية
- الشفافية
- الأثر
- التعلم

عندما تتم عمليات **الخطط والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق** على نحو جيد، تقدم المنظمات غير الحكومية قيمة حقيقة للمجتمعات والجهات المانحة على حد سواء.