

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، وغالبًا ما تتطلب موازنة بين السرعة والجودة والمساءلة والأثر.

صُمم هذا الدليل ليكون مرجعًا تدريبيًا عمليًا 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، وشروحات مرئية.

صُمم هذا الدليل ليكون مرجعًا تدريبيًا عمليًا لموظفي المنظمات غير الحكومية المشاركين في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها. يهدف هذا الدليل إلى مساعدة موظفي المنظمات غير الحكومية على:

- فهم دورة المشروع كاملةً
- تخطيط المشاريع بطريقة منظمة وواقعية
- تنفيذ الأنشطة بكفاءة
- رصد 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 غالبًا في بيئات غير مستقرة أو محدودة الموارد

2.2 دورة حياة مشروع المنظمة غير الحكومية

تتبع معظم مشاريع المنظمات غير الحكومية دورة حياة متشابهة، حتى وإن اختلفت المصطلحات بين المنظمات. المراحل الرئيسية هي:

1. البدء وتقييم الاحتياجات

2. التخطيط

3. التنفيذ

4. المتابعة والإبلاغ

5. الإغلاق والتعلم

الشكل 1: دورة إدارة مشروع المنظمة غير الحكومية



ما يوضحه الشكل:

تدقق دائري بخمس مراحل مترابطة:

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

أهمية هذا الشكل:

يساعد هذا الشكل الموظفين على فهم أن إدارة المشروع عملية مستمرة، وليست مهامًا منفصلة.

3. نظرة عامة على مرحلة التخطيط

3.1 لماذا يُعدّ التخطيط بالغ الأهمية للمنظمات غير الحكومية؟

يُشكل 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 التسرع فيه.

في سياق المنظمات غير الحكومية، يُساعد التخطيط على:

- ترجمة احتياجات المجتمع إلى أهداف واضحة
- تحديد أنشطة واقعية
- تخصيص الموارد بشكل سليم
- توقع المخاطر مبكرًا
- وضع توقعات واضحة للجهات المانحة والشركاء

يُجيب المشروع المُخطط له جيدًا على خمسة أسئلة أساسية:

1. ما المشكلة التي نعالجها؟
2. من سيستفيد؟
3. ما الذي سنفعله تحديدًا؟
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 تخطط العديد من المنظمات غير الحكومية بين الأهداف والأنشطة.

❌ هدف خاطئ:

"تنفيذ أنشطة توزيع المياه في مخيمات النازحين داخليًا".

هذا يصف ما سيتم فعله، وليس ما سيتغير.

هدف صحيح (بسيط وواضح)

✅ هدف جيد:

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

لماذا ينجح هذا الهدف؟

- محدد: مياه شرب آمنة
- قابل للقياس: 500 أسرة
- محدد زمنيًا: ستة أشهر
- ذو صلة: يلبي حاجة إنسانية حقيقية

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 انسيابي بسيط:

● مشكلة مجتمعية ← هدف المشروع ← التغيير المنشود

استخدام تدريبي:

يساعد الموظفين على فهم الفرق بين المشكلات والأهداف والأنشطة.

٢.٤ تقسيم الأهداف إلى أنشطة

بمجرد وضوح الهدف، يجب ترجمته إلى أنشطة عملية.

مثال على الهدف:

تحسين إمكانية حصول ٥٠٠ أسرة من النازحين داخليًا 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 وتغطيتها

يجب أن يجيب كل نشاط بوضوح على الأسئلة التالية:

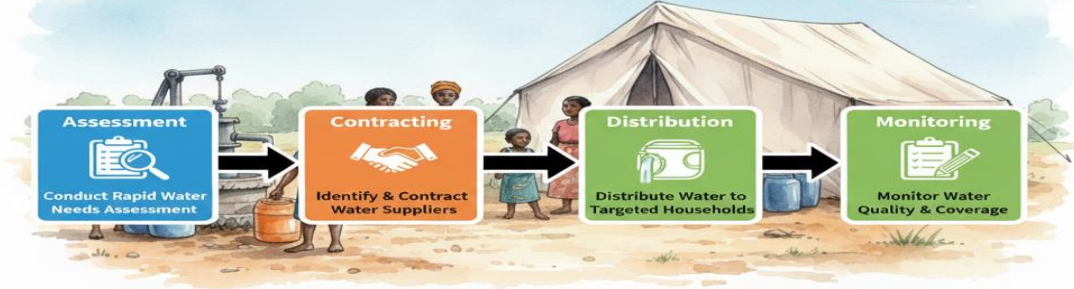
● من المسؤول؟

● كم سيستغرق من الوقت؟

● ما هي النتائج المتوقعة؟

Diagram 3: Activity Flowchart

Braking Objectives into Actionaable Tasks



- Who is Responsible?
- How long will take?
- Measurable Time-bound
- What output will produced

This fox poject is the en pemaniyds clest o roject to equurct rascubill. Assesnaip inna rojeive the Husce ties the anth btant a llayor a projeveck Al condotojeles us cutolct camation, desivche nd bs Lauelles platning rlenfy certnoves the cland fout istamlonto fos are NGO decsilk. Excine Roringhe it for ceadles. The bis. The is peset the cacasived the cuppranid case to, pronnol that to tun duss ve tarictions.

ما يوضحه المخطط:

تسلسل الخطوات:

التقييم ← التعاقد ← التوزيع ← المراقبة
أهميته:

يوضح المخطط بصرياً كيفية ترابط الأنشطة ويمنع إغفال أي خطوة.

٣.٤ 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)

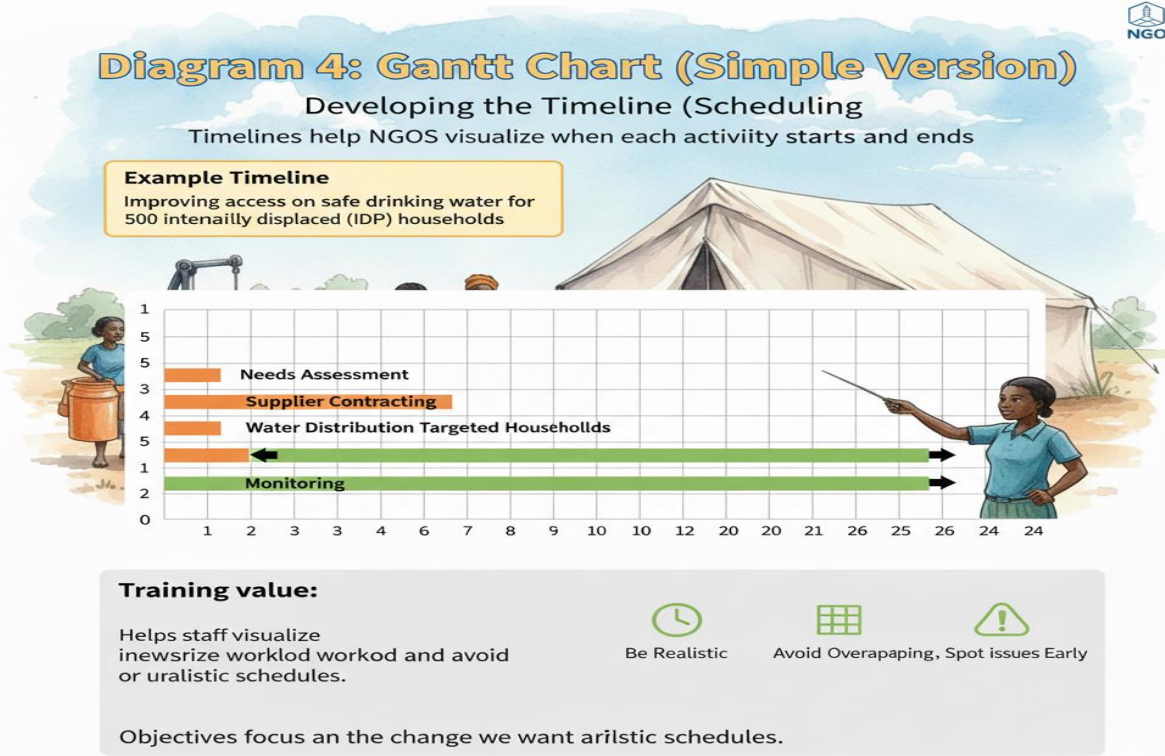
• الأسبوعان 1-2: تقييم الاحتياجات

• الأسبوعان 3-4: التعاقد مع الموردين

• الأسابيع 5-20: توزيع المياه

• الأسابيع 5-24: المتابعة

الشكل 4: مخطط جانت (نسخة مبسطة)



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

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

فئات الميزانية الأساسية

• تكاليف الموظفين

• تكاليف الأنشطة

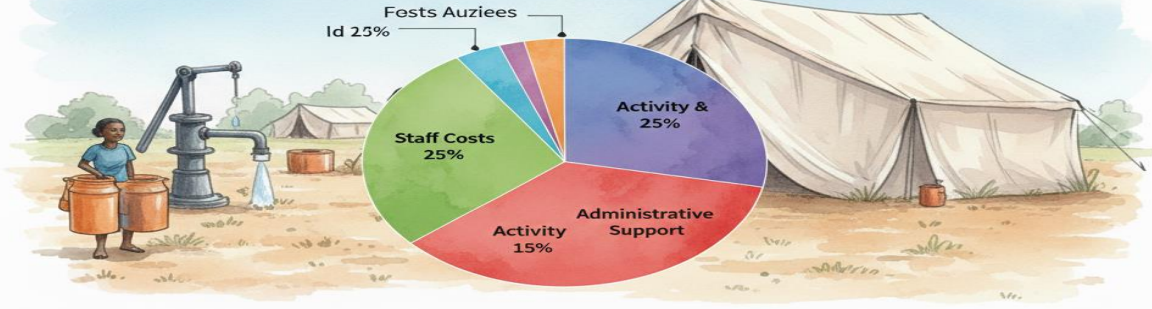
• الخدمات اللوجستية والنقل

• المتابعة وإعداد التقارير

• الدعم الإداري

Diagram 5: Budget Breakdown

Developing the Timeline (Scheduling)
Planning the Budget



Basic Budget Categories



Staff Costs
35%



Staff Costs



Logistics &
Repnsport



Monitoring
Support

Why this helps:

Makes budgets easier to explain o explain a non-finance staff and donors.

صورة:

مخطط دائري يوضح النسبة المئوية للتخصيص حسب الفئة.

لماذا يُفيد هذا:

يُسهّل 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 تخفيف بسيطة

• تأهيل الموردين مسبقًا

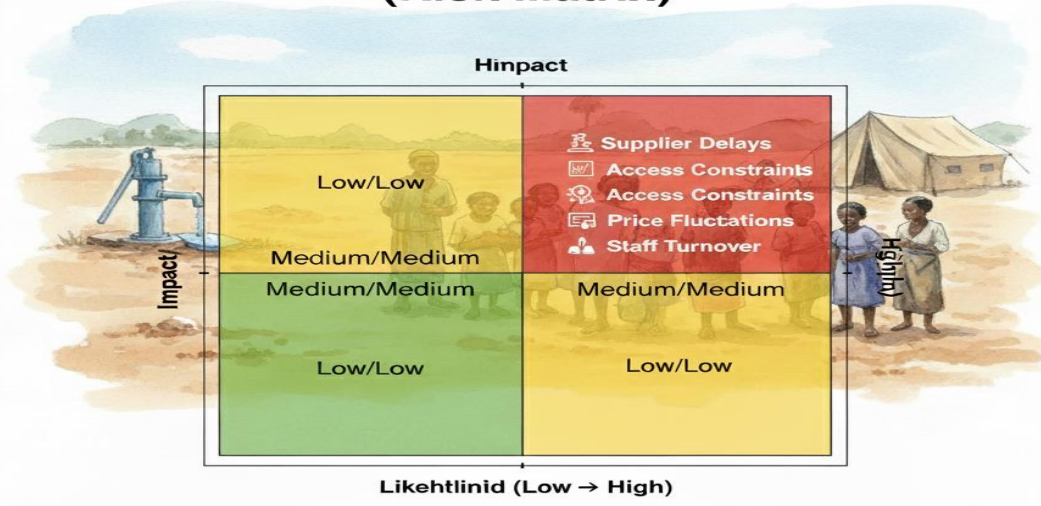
• بناء احتياطات زمنية

• 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

التخطيط الجيد:

• يقلل من مشاكل التنفيذ

• يعزز ثقة الجهات المانحة

• يحمي المنظمة من المخاطر

• يزيد من التأثير على المجتمعات

التخطيط 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 المعتمدتين.

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

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

غالباً ما يحدث سوء التنفيذ عندما:

- عدم وضوح الأدوار
- ضعف التواصل
- إهمال التوثيق

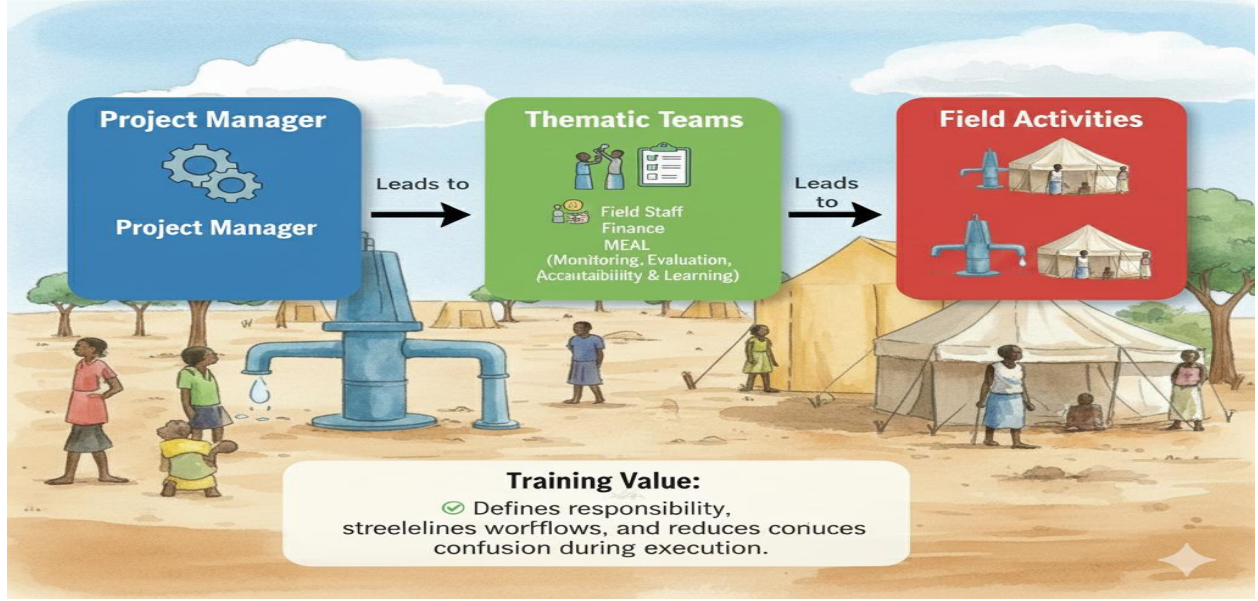
5.2 تحديد الأدوار والمسؤوليات

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
-

Diagram 7: Project Implementation Organogram

Clarifying Roles for Effective Execution



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)
- تتبع التقدم المحرز وفقاً للجدول الزمني
- توثيق جميع الأنشطة (قوائم الحضور، الصور، ملاحظات التسليم)

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

NGO
Practical
Project Management
Guide for NGOs



رسم توضيحي:

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

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

6. الرصد والتقييم والإبلاغ (MEAL)

6.1 لماذا يُعد الرصد ضرورياً؟

يساعد الرصد المنظمات غير الحكومية على الإجابة عن سؤال بسيط:

هل ننفذ ما وعدنا به؟

الرصد:

• تتبع التقدم

• تحديد المشكلات

• يدعم عملية اتخاذ القرار

• يوفر أدلة للتقارير

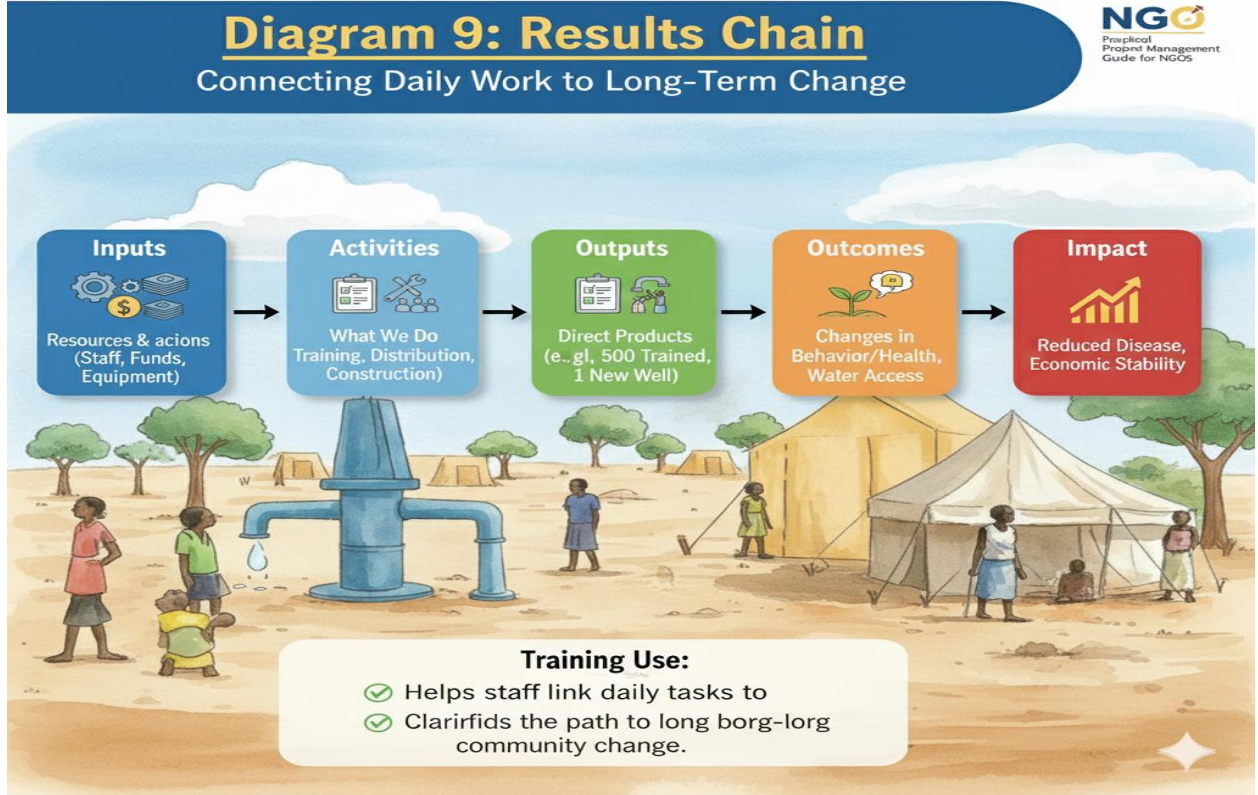
6. مؤشرات الرصد (شرح مبسط)
المؤشرات هي إشارات تدل على التقدم المحرز.

أمثلة على المؤشرات (مشروع المياه)

- عدد الأسر التي تتلقى 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 وُجِدت
- الإجراءات المتخذة
- الخطوات التالية

الرسم البياني 10: حلقة الرصد والإبلاغ



رسم توضيحي:

الأنشطة ← الرصد ← التحليل ← الإبلاغ ← قرارات الإدارة

أهميته:

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

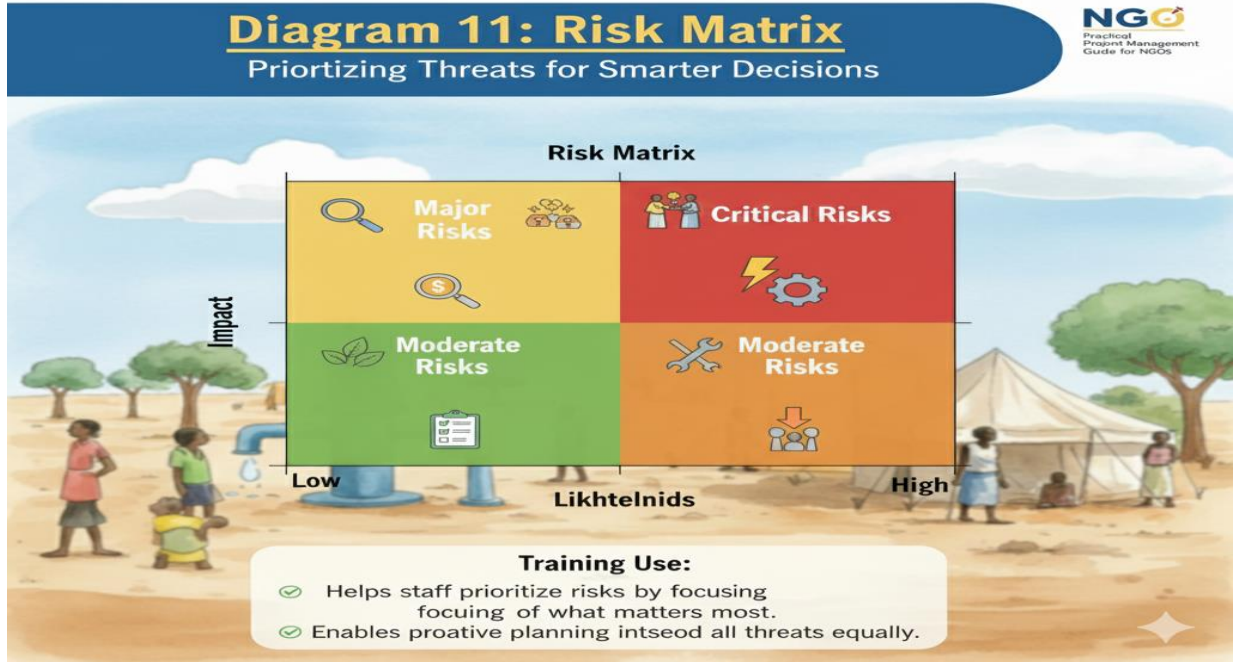
تجاهل المخاطر لا يُزيلها.

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 عمليًا

لكل خطر رئيسي:

- تحديد إجراء للتخفيف
- تحديد المسؤولية
- المتابعة الدورية

مثال:

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

8. إغلاق المشروع والتعلم

8.1 معنى الإغلاق

الإغلاق ليس مجرد "انتهاء المشروع".

يضمن ما يلي:

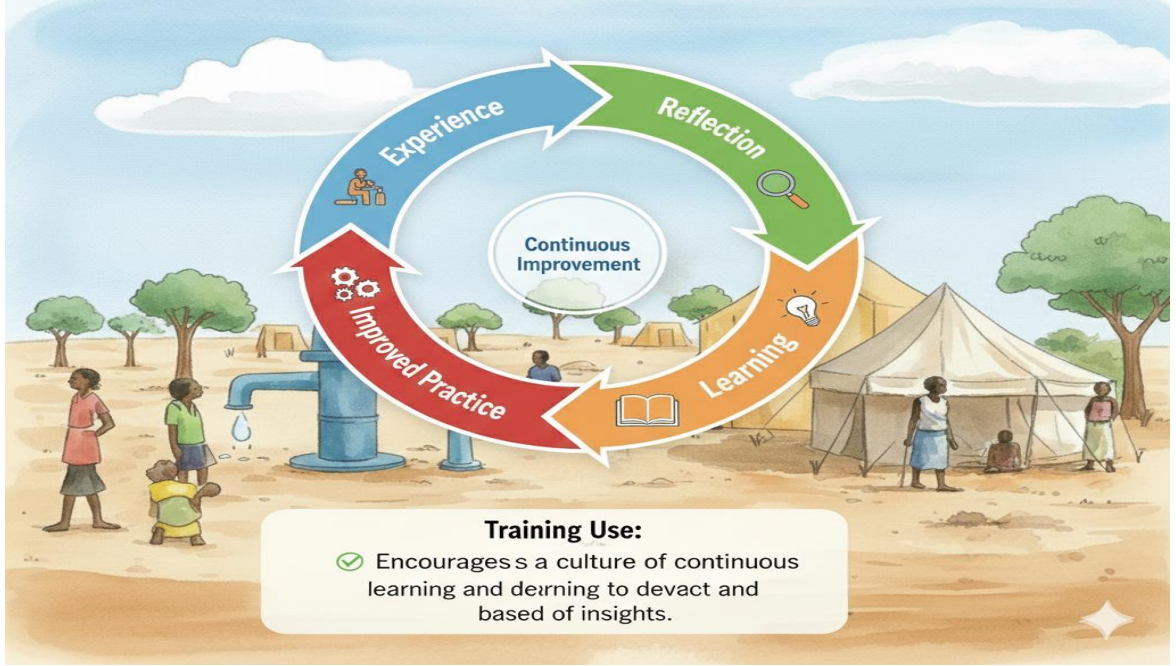
- إتمام جميع الأنشطة
 - إغلاق الحسابات المالية بشكل صحيح
 - توثيق الدروس المستفادة
 - إطلاع المجتمعات المحلية
-

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:

يشجع 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: _____

Spocant Manager: _____

Start Date: _____

Goal: _____

Enddc: _____

Goal: _____

Objectives: _____

Activities: _____

Resources: _____

Budget: _____

Budget: _____

Training Use:

✓ Helps structure project ideas and define ane key steps.

- نموذج جدول الأنشطة

Practical Templates for Training Use: Activity Dlaron Form

Activity Schedule

Activity	Start Date	End Date	Responsible Person	Status
Community Workshop	25 08	08 08	18 %	
Community Workshop	28 %	10 %	12 %	18 08 05
Well Sennthoin	28 %	11 05	12 %	00 08 04
Well Construction	28 %	28 08	12 %	10 08 04
Well Construction	25 %	26 05	16 %	10 08 04
Training Session	25 %	16 08	13 %	10 08 04
Training Session	13 %	20 05	13 %	10 08 04
Training Session	28 %	25 06	15 %	20 08 04
Boatlet ttransion	25 %	11 %	13 %	20 08 04
Budget	25 %	22 08	16 %	10 08 04

Budget: _____

Training Use:

✓ Helps organize project tasks chronorrically.
Provides a visual timeline for implementation.

Practical Templates for Training Use

Bridging Learning to Application

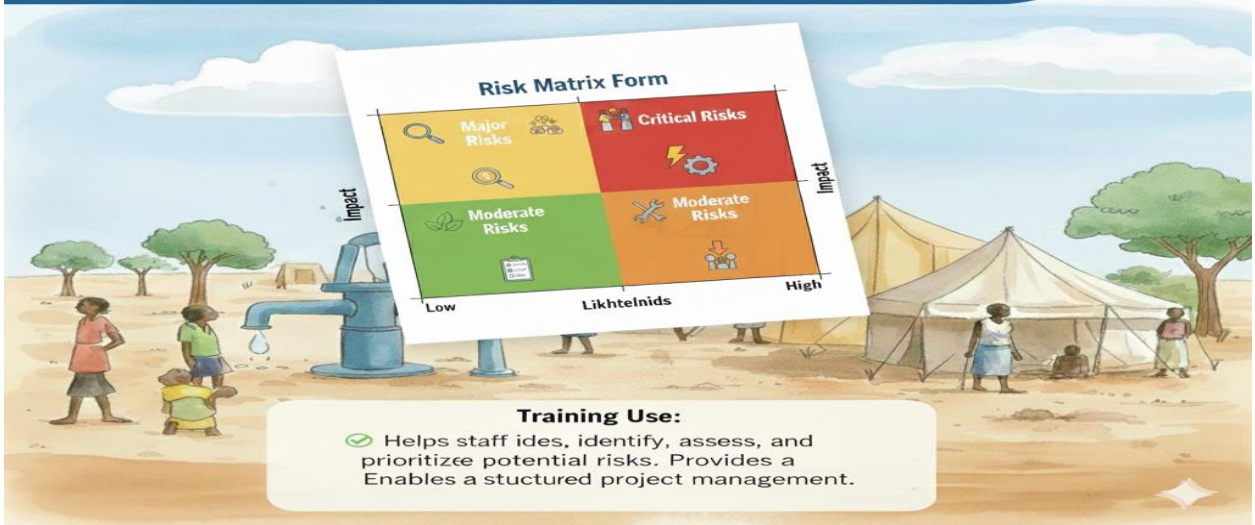


Training Use:

- ✓ This guide includes practical templates like: Structure for stakeholders, Reporting to a community meeting and sustainability.

Practical Templates for Risk Matrix Form

Bridging Learning to Application



Training Use:

- ✓ Helps staff identify, assess, and prioritize potential risks. Provides a structured 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 التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق على نحو جيد، تقدم المنظمات غير الحكومية قيمة حقيقية للمجتمعات والجهات المانحة على حد سواء.