



المركز الوطني للمجتمع المدني



كفاءات + للتدريب و تطوير قدرات المجتمع المدني
منصة تكوين عن بعد خاصة بالمجتمع المدني

تسيير دورة المشاريع GCP

المدرّب جمال بوشبوط



أهداف التدريب

- فهم معنى مشروع و دورة مشروع و تسيير دورة المشروع

- الإلمام بمراحل المشروع (دورة حياة المشروع)

- التحكم بمنهجية الإطار المنطقي في صياغة المشروع

- المقدرة على وضع خطة العمل للمشروع

- المقدرة على وضع ميزانية واضحة ودقيقة.

برنامج دورة التدريب

• المحور 1: المشروع

• المحور 2: دورة مشروع

• المحور 3: تسير دورة مشروع



المحور الأول

المشروع

تعريف المشروع
العمل بدون مشاريع
ثقافة العمل بالمشاريع



تعريف المشروع

المشروع هو عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة، محدودة في الزمان والمكان لازمة لتحقيق هدف واحد أو أكثر التي تحل مشكل أو تلبي الاحتياجات الخاصة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، ...) للمجموعة المستهدفة باستخدام الموارد (الضرورية) البشرية و المالية والمادية)

العمل بدون مشاريع

- إطار استراتيجي غير واضح المعالم
- مشاريع تركز على العرض
- تحليل ناقص للوضع قبل الإنطلاق
- رؤية على المدى القصير
- تخطيط مرتكز على النشاطات
- وثائق المشروع غير دقيقة
- أثر غير قابل للمراجعة و التقييم

ثقافة العمل بالمشاريع

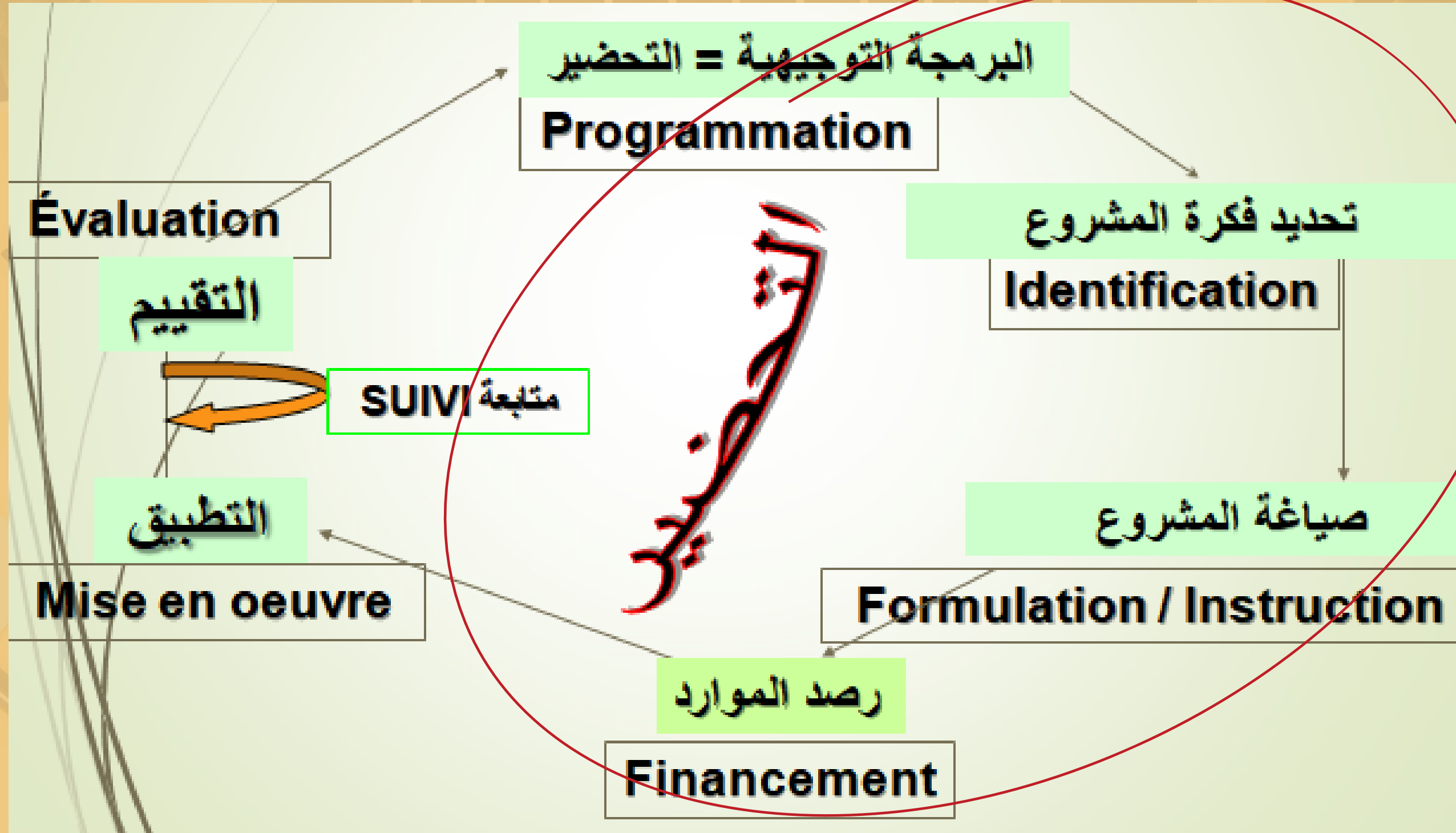
- نظرة قطاعية
- حلول تركز على الطلب
- تحليل معمق وذو هدف واضح
- التأكيد على دوام المشروع
- التخطيط بالأهداف
- نماذج الوثائق موحدة وقياسية
- أثر قابل للمراجعة والتحقق



المحور الثاني

دورة المشروع

مخطط يوضح دورة المشروع





المحور الثالث

تسيير دورة المشروع

جذور تسير دورة المشروع

- جذوره تعود الى خمسينيات القرن الماضي و هو منهجية تم تطبيقها على المشاريع الاقتصادية

- في سنة 1980 ادخلها البنك العالمي في مجال المشاريع التنموية

- و في سنة 1990 ادرجها الاتحاد الأوربي كأداة اساسية لتسيير و تقييم مشاريع التنمية.

- في الجزائر بدأت هذه المنهجية أول ما دخلت في بادئ الأمر من طرف الجمعيات في نهاية التسعينيات، و بداية سنة ألفين وذلك مع التمويلات الأمامية التي استفادة منها الجمعيات الجزائرية في اطار قانون الجمعيات السابق لسنة 1990.

- على المستوى الرسمي بدأت بعض الوزارات على غرار وزارة الشباب و الرياضة و وزارة التضامن الإجتماعي و الأسرة حيث استعملت نماذج مبسطة لتمويل الجمعيات، ثم ادرج

ما يسمى بعقد البرنامج كشرط لتمويل الجمعيات على المستوى البلدي، أما هذه

المنهجية فقد طبقت بطريقة علمية فعليا في برنامج كابدال في البلديات النموذجية.



البرمجة

تعني تحديد الإطار الذي يندرج فيه المشروع:

1. المشاكل المراد علاجها عن طريق المشروع
2. التوافق مع السياسات العمومية المسطرة
3. الأولويات التنموية و الإجتماعية للوطن و المنطقة
4. أولويات الممولين للمشاريع

- يجب مراجعة مخطط الإستراتيجي و التأكد من توافقه مع نداء التمويل قبل التقدم لأي تمويل
يجب الرجوع الى أهداف جمعية المنصوص عليها في القانون الأساسي وهذا عمل يقوم به
المسؤولين عن الجمعية داخليا



تحديد فكرة المشروع

فكرة المشروع

تولد فكرة عامة للمشروع بعد التحقق من امكانية تنفيذها بعد المعرفة المعمقة للسياق و ذلك باشراك الأطراف الفاعلة عملاً ببدأ التشاركية

الفكرة الجيدة للمشروع قد تكون بسيطة يجب أن تكون ذات فائدة و قابلة للتنفيذ

فكرة المشروع يتم تحويلها الى جانب عملي قابل للتنفيذ

هناك جزئين

أ- التحليل

ب- التخطيط

تحليل
الوضعية
الحالية

تحديد الأهداف
المرجوة

اختيار الإستراتيجية
المناسبة التي سيتبعها
المشروع

ترجمة منتجات
التحليل الى أنشطة و
تحديد الموارد اللازمة



مرحلة التحليل

تحليل الأطراف المشاركة :

- تحليل المشاكل
- تحليل الأهداف
- تحليل الاستراتيجيات المتناوبة

مرحلة التخطيط

- أهداف / نشاطات
- مؤشرات مقاسه موضوعيا
- مصادر القياس
- فرضيات
- الجدول الزمني
- الميزانية

تحليل الأطراف المشاركة

تحليل الأطراف المشاركة يعطي نظرة لكل الأفراد الجماعات ،
المنظمات و المؤسسات المعنية مباشرة أو غير مباشرة
بالمشروع .

المنهجية

- قائمة او جدول
- تصنيف الأطراف المتدخلة (مثال : المستفيدون ، المشاركون ، معارضون .. الخ .)
- وصف ، تحليل القوة و الأثر و الأهمية (مرصوفة الأهمية)
- تحديد تفاعلات كل فوج حول المشروع (مصالح ، محفز جماعات المرتبطة ، عراقيل ..) خارطة المتدخلين

تحليل المشاكل

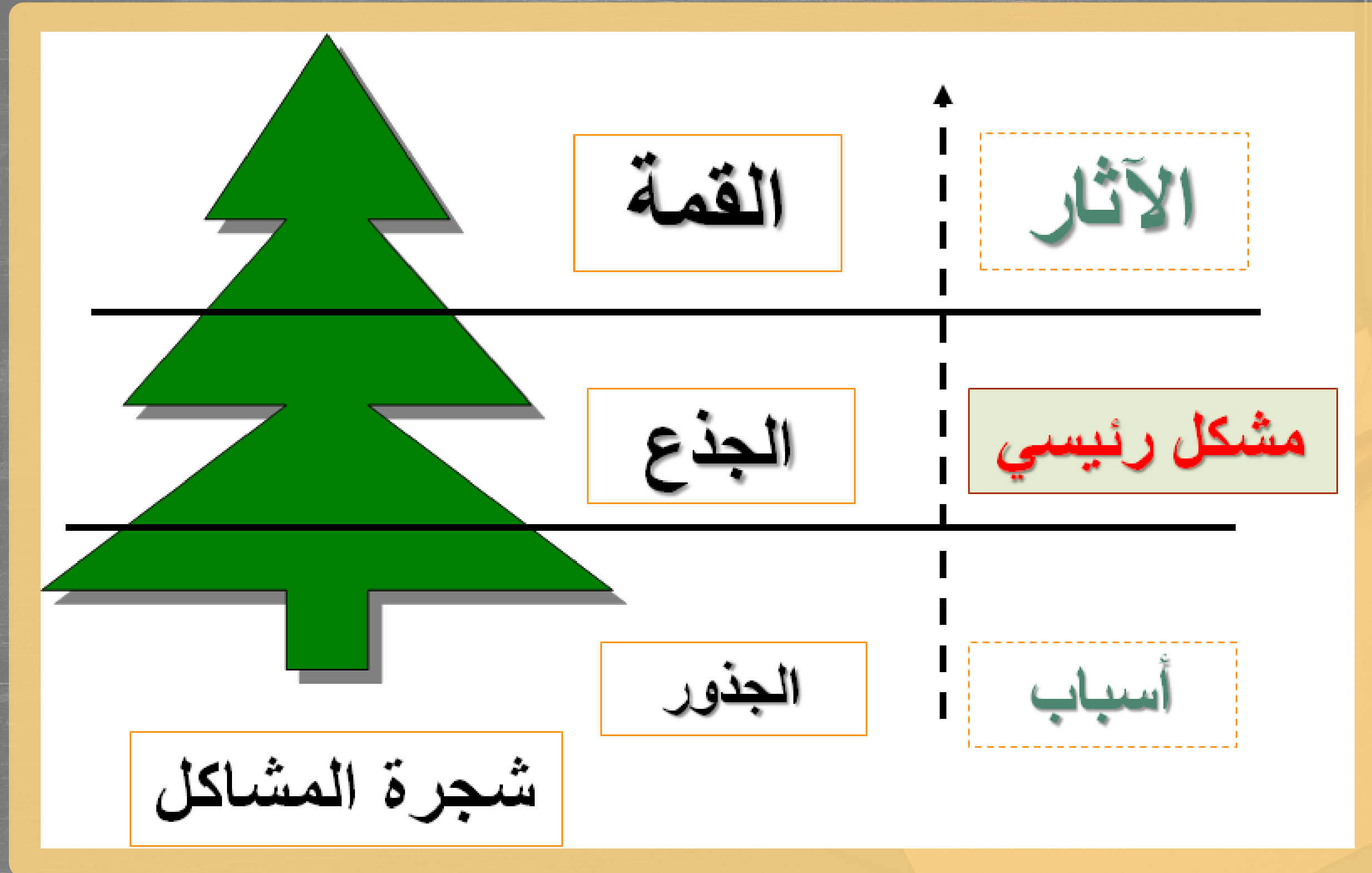
المشكلة = هي حالة سلبية في وضعية ما

يحدد المشكل الرئيسي بطريقة توافقية
إظهار العلاقات الأسباب-الآثار في مخطط (شجرة المشاكل) (نتساءل لماذا؟
يسمى هذا المخطط الناتج (نقرأه عموديا صعودا و نزولا) "مخطط أو شجرة المشاكل

أدوات و آليات تحديد المشاكل:

- باستخدام الدراسات الموجودة، التحقيقات
- جلسات تشاركية المناقشات مع مختلف المشاركين. فلا نتجاهل آراء وتوقعات /امال المجموعة المستهدفة على وجه الخصوص
- ثم تعميق التفكير: ورشة عمل لتبادل الأفكار (العصف الذهني شجرة المشكلة)

شجرة تحليل المشاكل





صياغة المشكل لفويا و تقنيا

يجب التأي في صياغة المشاكل
تجنب عبارات نقص و غياب انعدام
لا تخط بين المشكل و غياب الحل

مثال:

1-المبيدات غير متوفرة) خطأ (لأننا سنقوم بحصر انفسنا و نفرض الحل مند البداية
-المزروعات مدمرة من طرف الطفيليات!)صحيح (يمنحنا إمكانية وضع حلول كثيرة
2-انتشار النباتات الضارة في المحاصيل

خلاصة

التحليل الجيد للمشاكل سيسهل علينا إيجاد الحلول

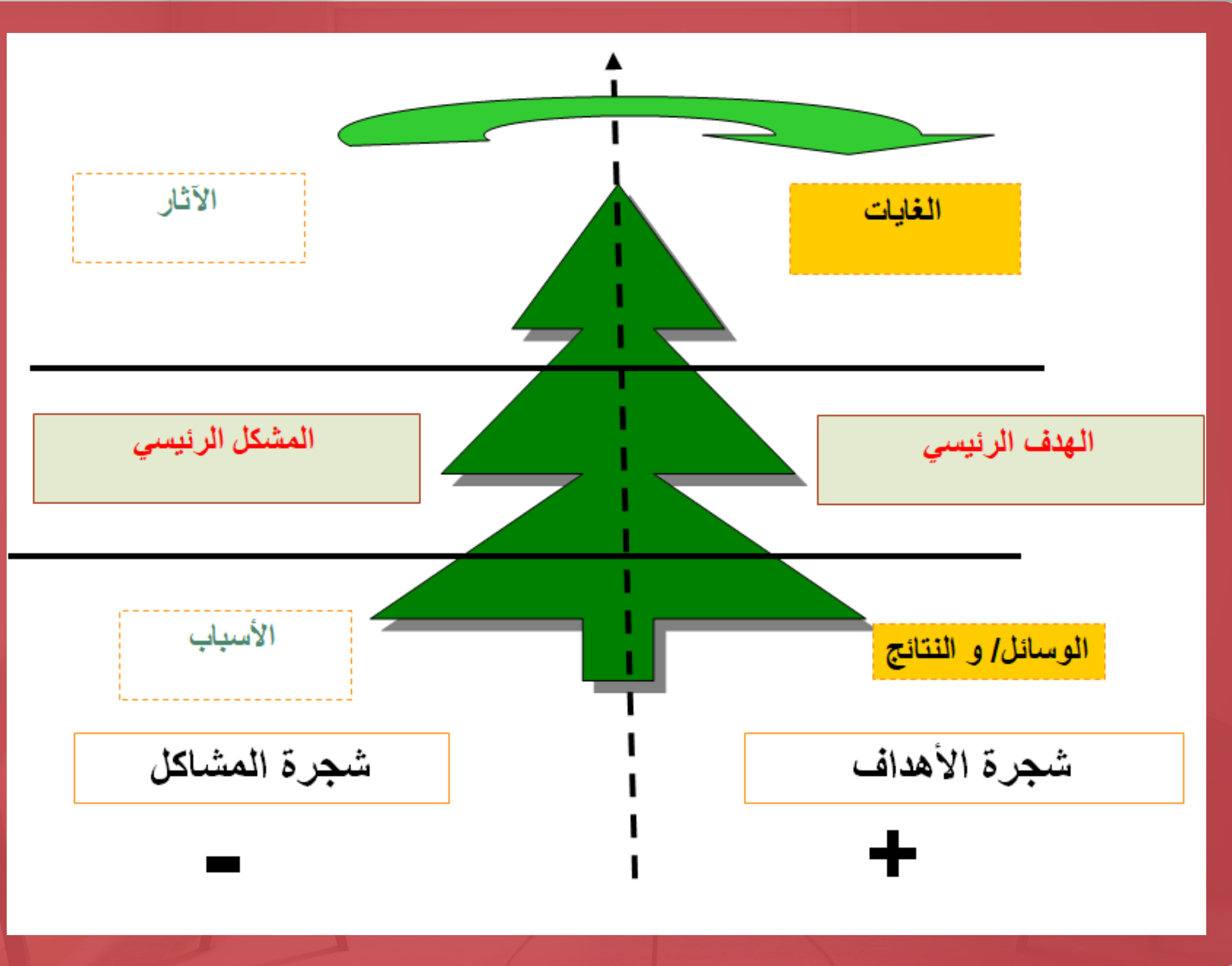
تحليل الأهداف /الطول

وصف **وضعية مستقبلية** يمكن الوصول إليها بعد حل المشاكل
إظهار العلاقات **الوسائل-الغايات** في **مخطط** شجرة الأهداف

كيف يتم تحويل من **مشكل** إلى **هدف** ؟
تحويل **الحالة السلبية** إلى **حالة محسنة**

: كيف يتم تمثيل التحليل بالأهداف ؟ في شكل شجرة بحيث

الجذع هو الهدف الرئيسي
الأغصان هي الغايات
الجذور هي الوسائل. و النتائج
يجب التحقق من الترابط بين مختلف المستويات





تحليل إستراتيجية التدخل اختيار المشروع

تحديد مختلف الطول التي يمكن أن تعطي إستراتيجية للمشروع.
اختيار هدف رئيسي و تعيين المسار المتبع لبلوغه.

الطريقة المتبعة

تحديد الأهداف التي يمكن إلغاؤها (غير محققة ، غير متوافقة مع المنظمة)
تحديد الحل الذي يمثل الإستراتيجية الأحسن

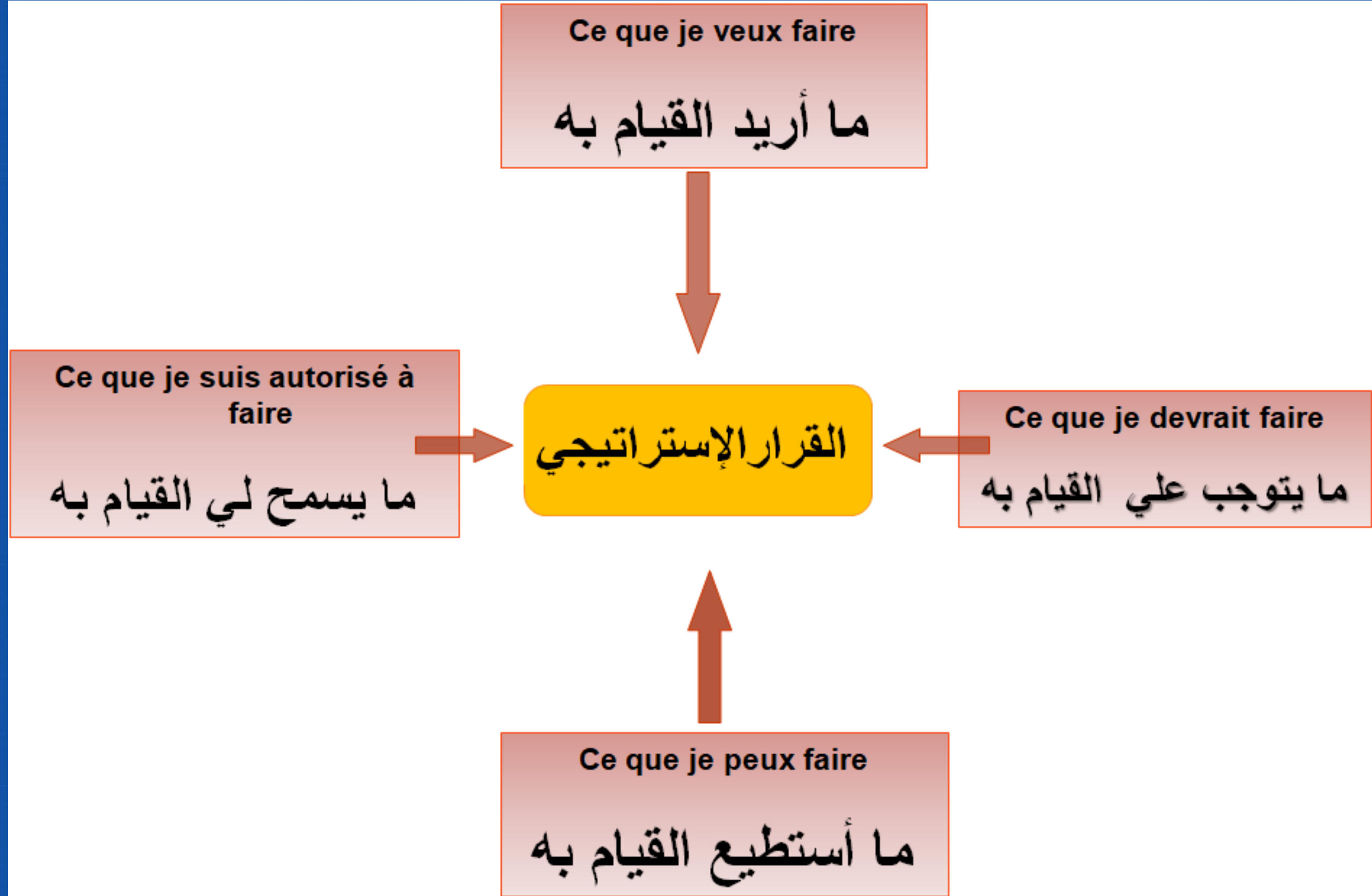
مواصفات اختيار استراتيجية التدخل

القابلية: ملائمة المشروع لإمكانيات الجمعية و الوسائل المالية المتوفرة

الديمومة: إمكانية المشروع أن يساير التمويل و استمرار الاثر

وافق الاجتماعي: إمكانية قبول الحل من طرف المستفيدين و الأطراف الأخرى المشاركة

ملاحظة: من الأفضل دائما اختيار هدف واحد للمشروع



2.مرحلة التخطيط

التخطيط = جعل أفكار المشروع تشغيلية, و ذلك بتحديد :

الى اين سنصل؟ — الهدف العام و الهدف الخاص
ماذا سنفعل؟ — الأنشطة
من؟ — الموارد البشرية
متى؟ — التوزيع الزمني
أين؟ — المكان
كم؟ — الكلفة المالية
ما هي الوسائل اللازمة؟ — الوسائل

أداة التخطيط: الأطار المنطقي

الأهداف	المؤشرات	مصادر التحقق	الفرضيات و المخاطر
الهدف العام			
الهدف الخاص			
النتائج 1..... 2.....			
الأنشطة 1.1..... 1.2.....			

↑
ماذا يريد المشروع
القيام به و كيف
يصل الى ذلك

↑
كيف نتحقق من ان
أعمال المشروع
انجزت

↑
اين نجد أدلة
انجال المشروع

↑
ما هي المشاكل و
الإحتمالات التي يمكنها
أن تعرقل المشروع

الإطار المنطقي

جدول يلخص المشروع

يعرف ما ينوي المشروع القيام به والأهداف التي يريد الوصول إليها

يصف العلاقة الوسائل -الغايات

يعرف بالشروط الهامة (المخاطر)



مؤشرات المقاسة موضوعيا

المؤشرات المقاسة موضوعيا (IOV) هي أوصاف للأهداف و النتائج. يقيس التغييرات الناجمة عن المشروع يجب على ماذا؟ كم؟ من؟ أين؟ و متى؟ يجب أن يكون محدد و قابل للقياس و فعال و متوفر يمكن أن يكون المؤشر كمي أو نوعي .

مصادر التحقيق

تعني المصدر و الشكل الذي تتوفر من خلالهما المعلومات لانجاز الأهداف العامة و الهدف الخاص و النتائج و المتعلقة بالمؤشرات المقاسة موضوعيا



الفرضيات

كيف يتم صياغة
الفرضيات؟

يعبر عنها على أنها حالات
إيجابية محققة . بهذا
تكون مقاسة و معروفة

أين توجد الفرضيات أو
العوامل الخارجية؟

بعضها يوجد على شكل
أهداف في شجرة الأهداف
(الأهداف المبعدة و)
البعض الآخر تحدد من بعض
المشاركين أو المستشارين
حينما يتدخلون في المشروع

- لماذا ندخل
الفرضيات في وثائق
المشاريع؟

لا يمكن لمنطق التدخل أن
يغطي كل الحقيقة . هناك
عوامل خارجية لها تأثير
مصيري . يجب إذن تحديد
هذه العوامل و أخذها بعين
الاعتبار .

الشروط الحرجة

- تصف محيط المشروع وتتعرض لديمومته
- تلخص العوامل التي لا يمكن للمشروع تسييرها (سواء تلك التي لا يريد تسييرها أو التي لا يستطيع تسييرها)
- تقع خارج إطار المشروع وليست في متناول المسيرين
- هي ضرورية لنجاح المشروع



خطة العمل و الجدول الزمني

توضيح مضمون الأنشطة و برمجتها بالنسبة الوقت, يتم تقسيمها إلى مهام أساسية.

من الضروري حين وضع خطة العمل القيام ب:
ترتيب الأنشطة.

التاريخ والمدة والمكان. (الانتباه إلى العطل والأعياد الوطنية والدينية، والطقس ...)

تحديد الأفراد المسؤولين عن كل نشاط. / المسؤوليات في التسيير
تحديد الشركاء والشخصيات المرجعية.

تحديد الاحتياجات المادية (القاعات - - المقاعد - الوثائق آلة العرض).

تحديد الاحتياجات المالية (مثل: تكاليف البنزين للوصول لموقع النشاط).

مثال : وثيقة النشاط .-تنظيم ندوة لتدشين المشروع

وثيقة النشاط .- تنظيم ندوة لتدشين المشروع.

الوصف: هذه الحلقة الدراسية هي وسيلة لرفع مستوى الوعي والمعرفة وإشراك أصحاب المصلحة و عدد المجموعة المستهدفة 100 شخص (تحديد من مدعو)

الهدف:

كسب ثقة السلطات المحلية والمشاركة في المشروع
تظهر أعمال الجمعية / توضيح أهداف المشروع
تقديم معلومات عن الموضوع الذي تتناول في المشروع
الفترة، المدة:

في بداية الشهر الثالث، اليوم / وقت إعداد البلاغات أصحاب المصلحة 20 يوما (تحذير، شهر من الحدث)

المسؤول: نائب الرئيس الأول ومدير المشروع

تاريخ أخراجتماع متابعة / 20 يوما قبل النشاط

الوسائل والتكاليف (دينار)

المتكلمين 2 (2 يوم) / 4000 * 2 /// المشرفين لمدة 8 أيام / 8 * 1500

Datashow / 75000 /// كمبيوتر محمول / 75000 /// ناسخة / 130000 /// كاميرا الفيديو / 45000

دينار /// غداء/ 110 أشخاص / 110 * 700 دينار /// تناول وجبة خفيفة / 110 * 90 دينار /// شعار / 2 م * 1.5

م / 10000 دينار /// لافتات / 2000 دينار

الجدول الزمني للمشروع *Diagrame de Gant*



المسؤول	المنتجات المتوقعة	الوسائل	شهر	الأنشطة
مدير المشروع	42 الجمعية أبلغت من تنظيم التدريب			ن 1 نا.1 إبلاغ الرابطات
03 ممثلين عن مكتب الجمعية وممثلين عن DJS				ن 2 نا.1 تحديد المتدربين
مدير المشروع ورئيس والأمين العام للجمعية	ويتم تدريب 84 عضوا من 42 جمعيات الأوكالبتوس في GCP	01 المدرب 10 مقعدا، طاولات 01 غرفة (20) 01 كمبيوتر محمول، data data show البيانات 01، 01 شاشة، 10 حزم من الورق كبيرة، 5 رزمة من الورق A4 02 ألوان مختلفة، 80 الأقلام، 80 الدفاتر والمجلدات 80 و 100 اسطوانات فارغة موردي الأطعمة (85 الوجبات / الدورة)		ن 3 نا.1 إجراء دورات تدريبية GCP



الميزانية

تتضمن الميزانية على كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالتقديرات البشرية والمادية الواقعية للاحتياجات الفعلية

تشتق من الوثائق التقنية للنشاطات
تسهل عملية المتابعة ومراقبة التكاليف
يشكل قاعدة لرصد الموارد المالية

أبواب الميزانية

التكاليف الأخرى
التسيير
غير متوقع

الموارد البشرية
نقل
معدات

ملخص مصدر التمويل

البحث عن الموارد

في واقعنا العملية عكسية فالجمعيات عادة لا تكتب مشروع الا اذا ظهر نداء للتمويل و الأصل هو العكس تبني مشاريع و نبحت عن تمويلات لها نفس الشيء في البلديات الأصل أنها تبني مشاريع تنموية و تخطط لها و تسعى الى رصد اغلفة مالية عمومية او خاصة أو تشجيع فاعلين اخرين على تبني هذه المشاريع بما يخدم الصالح العام



قانون الجمعيات 06-12 الما دة:29

- يسمح للجمعيات بجمع الأموال من أربعة مصادر:
- اشتراكات أعضائها.
 - المداخيل المرتبطة بنشاطاتها الجمعوية وأملكها.
 - الهبات النقدية والعينية والوصايا.
 - مداخيل جمع التبرعات.
 - الإعانات التي تقدمها الدولة، الولاية والبلدية.

من هم المانحون؟

السلطات:

المجالس الشعبية البلدية:
الولاية.

الوزارات: التضامن، الشبيبة والرياضة، الثقافة، السياحة والتكوين المهني.

المانحين العالميين

السفارات.

الأمم المتحدة

المنظمات الخاصة والشركات:

الأشخاص المحليين:

الأموال ليس الهدف الوحيد، لهذا يمكن أن نتحدث عن:

المنح العينية: وسائل، قطعة أرض.....

التطوع: تحقيق نشاطات، طيب....



التقييم

لماذا؟

مستويات التقييم

متى؟ التوقيت

من/ماذا؟ المسؤول

مجالات التقييم

أنواع التقييم

كيف؟ أدوات التقييم

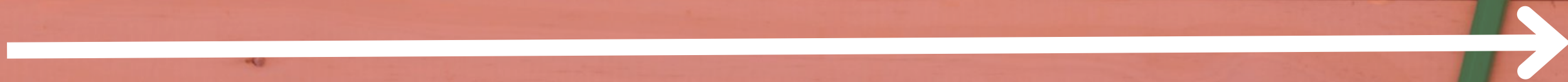
خطوات تقييم

لماذا؟ مستويات التقييم

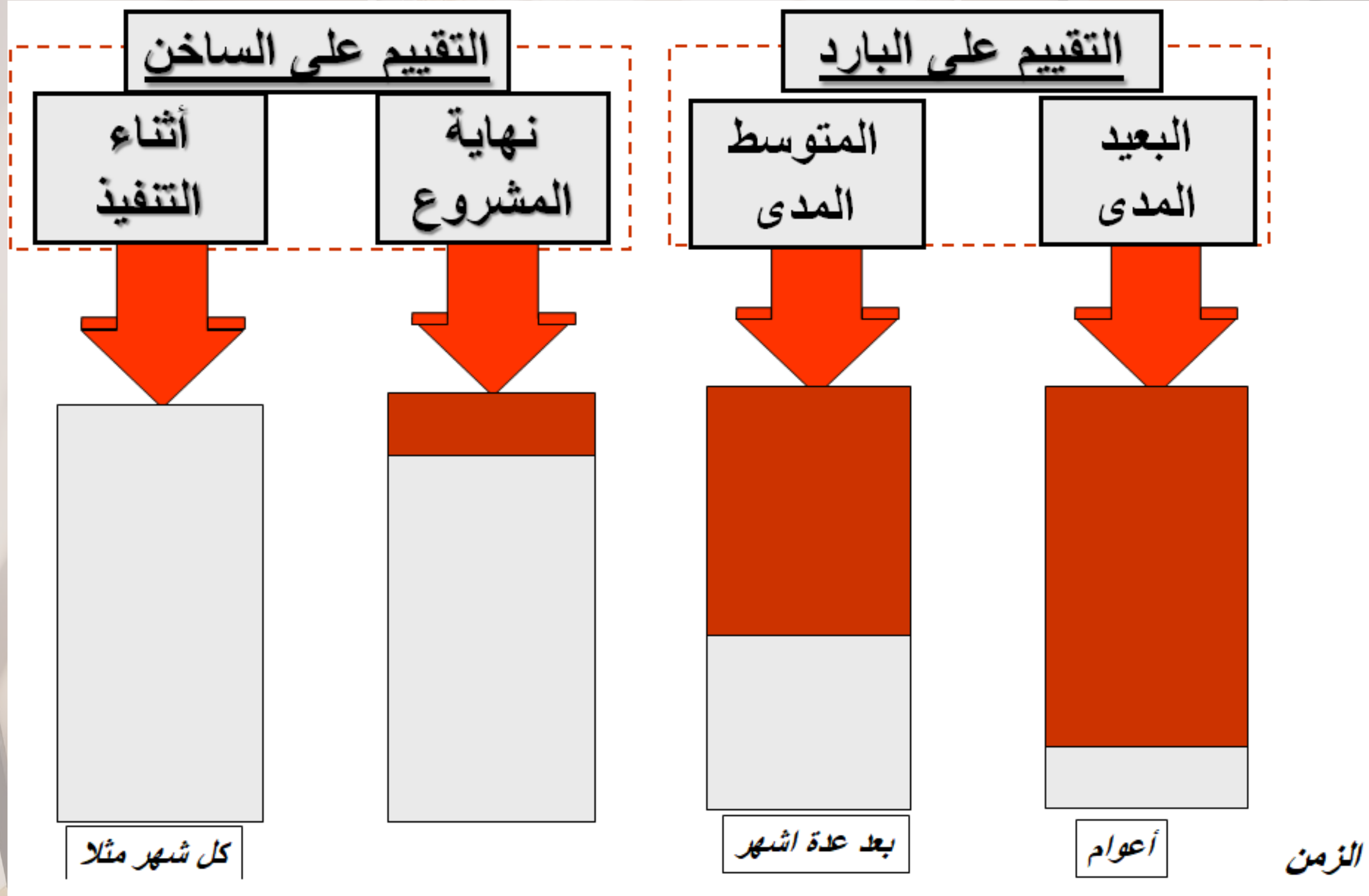


الكم

النوع



متى نقيم؟



من/ماذا نقيم؟

التقييم من الداخل

**مدير المشروع: تنفيذ الأنشطة / الإلتزام بالميزانية و الرزنامة
المسؤول الأول عن مدير المشروع : التنفيذ الجيد و الزمن**

التقييم من الخارج

**الممول: الشفافية
الخبراء: تقييم الآثار
المستفيدين: رضاهم عن المشروع
محافظي الحساب: التدقيق في الحسابات
الجامعيين: دراسات**

كيف نقيم؟ بعض أدوات التقييم

1- استبيان الرضا Le questionnaire de satisfaction

مع المجتمع لاستطلاع آرائهم في المشروع

: سلبياته

أحيانا تنقصه الموضوعية رغم أنه عموما مجهول لأنه قد يحمل نوعا من التعاطف أو التحامل

2- رفع الحالة القبلي و البعدي

3- التقييم الذاتي L'autoévaluation

يقيم حاملو المشروع أنفسهم الأثر الذي أحدثهم مشروعهم و مدى نجاحه و الصعوبات التي لاقوها

-حطات النقاش :

اللقاء التقييمي الجماعي L'entretien collectif
حطات نقاش مع الشركاء و الممولين و المستفيدين و صبر
ملاحظاتهم و تحفظاتهم حول المشروع
فائدة هذا التقييم أنه يعطينا رؤية جماعية و يقوي الترابط
استمارة المتابعة الدورية-

نقارن ما انجز مع ما برمج /نعدل البرنامج القادم
الأدوات التقليدية الأخرى للتقييم كالتقارير و المعايينات-

خلاصة

التقييم هي مرحلة عادة ما يتم اهمالها

التقييم قد يكون مفتاح لمشاريع اخرى

التقييم يمنحنا الفرصة لتحسين ادائنا

يمكننا الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التقييم