

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

# ورشة تدريبية حول "تصميم المشاريع، وتطوير المقترحات، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وإدارة وتنفيذ ومراقبة مشاريع الترابط بين المياه والطاقة والغذاء"

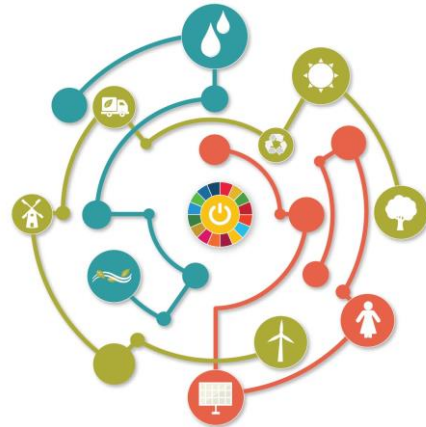
## الجلسة الرابعة: تنظيم وإدارة وتنفيذ المشاريع

عكار، لبنان

5-6 تموز/يوليو 2021

د. سابين سابا، مستشارة، الإسكوا

د. نانسي زعرور، مستشارة، الإسكوا



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الإسكوا  
ESCWA



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستقواء  
ESCWA

# خطة العمل وتوظيف الموارد

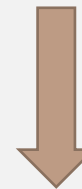


# خطة العمل وتوظيف الموارد

## توظيف الموارد

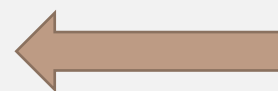
عملية وصف دقيق لكل الموارد البشرية التي نحتاجها وللمهام المتوقعة من كل فرد. توزع المهام ارتباطاً بالنشاطات التي تم التخطيط مسبقاً لها.

ما هي الموارد البشرية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع؟ موظفين، متطوعين، ما هي الخبرات التي نحتاجها؟ هل نحن بحاجة إلى تدريب هؤلاء الأفراد؟



• حدد مهام العمل وحدد الأفراد اللازمين للعمل  
• حدد أجور الأفراد

جزء أساسي من ميزانية المشروع





ازدهار البلدان كرامة الإنسان

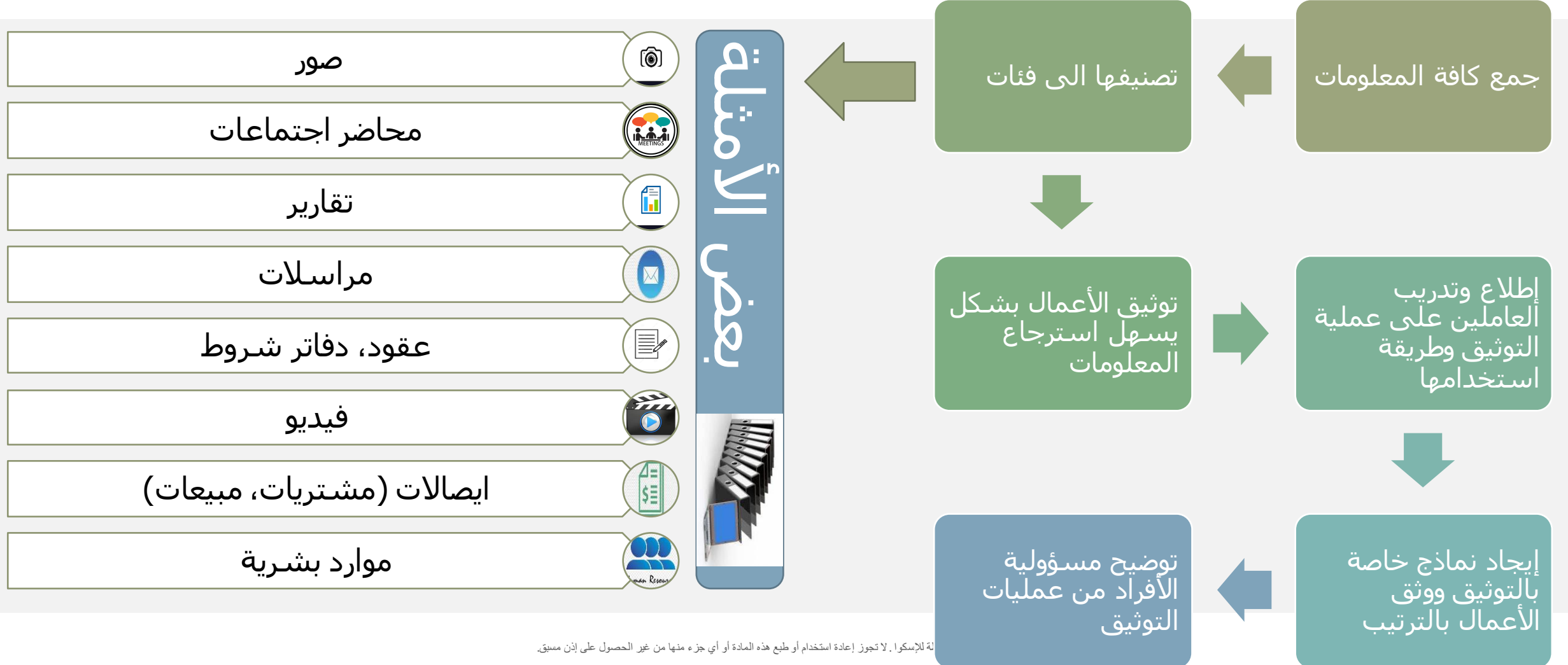


الأمم المتحدة

الاستقواء  
ESCWA

# التوثيق والتقارير

# التوثيق: نشاط هام في إدارة المشاريع، يُعتبر سجل لتتبع الأعمال وتطورها وسيرها نحو الأهداف.



**التقارير:** تهدف الى تحليل الوضع القائم في المشروع وحصر أماكن التطور ووضع التوصيات الخاصة بسير العمل، لذلك تعتبر وسيلة ناجحة لتأطير فعالية المشروع وكفاءته .



### بعض أنواع التقارير:

- تقارير شهرية/ سنوية
- تقارير التدريبات
- تقرير المتابعة والتقييم
- تقارير مالية
- تقرير التدقيق

تكون تفصيلية  
شاملة لكل الأعمال  
والنشاطات

المقارنة بين ما يتم  
تنفيذه مع ما خطط  
له مسبقاً

تجدول زمنياً (فترات  
محددة)

تقارير تسجل ما تم  
تنفيذه من نشاطات

الدروس

النفقات لغاية تاريخ  
إعداد التقرير وهل  
تتطابق مع الخطة

المصادر التي  
استخدمت لغاية  
الآن وهل تجاوزت  
المخطط

مؤشرات التغيير في  
العمل والتي تدلّ  
على تحقيق  
الأهداف

الخطط والنشاطات  
للفترة القادمة

المشكلات التي  
واجهت العمل  
بجميع عناصره

التغييرات أو  
التعديلات المقترحة  
(إذا وجدت) لتطوير  
العمل



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستقرار  
ESCWA

# تحديد موازنة المشروع وإدارة عملياته المحاسبية والمالية



# الموازنة

خطة مالية تزودنا بالمعلومات عن كلفة تنفيذ مشروع

## أهدافها

إقرار حجم ومقدار الكلفة لتنفيذ المشروع

التأكد من الموارد المتاحة لتنفيذ النشاطات

التزوّد بأدوات رقابية ولمتابعة العمل من خلال مقارنة النفقات الفعلية مع تلك المخططة

التأكد أن الموارد تستخدم بأفضل السبل وبكفاءة

## أداة للرقابة

من خلال مقارنة التقديرات مع الانفاق الحقيقي

## أساس للإنفاق

من خلال تقرير كلفة المواد والسلع والنشاطات والموارد

## أداة للتخطيط

خطة مالية تغطي فترة زمنية معينة

تُدعم بالخطة

# الموازنة

يجب أن تعتمد  
على أرقام كلفة  
دقيقة وحقيقية

كتابة الموازنة  
بعد كتابة  
المقترح

جزء من مقترح  
المشروع

بيّن مصادر  
التمويل  
للموازنة.

توقّع أماكن قد  
يحدث فيها تأخير  
أو تضخم بالكلفة

يجب أن تحدّد  
بوقت زمني  
معين

# الموازنة

## مكونات الموازنة

رواتب وأجور

تنقلات وبدلات

تكاليف مباشرة:

أجور مباني - معدات وأدوات مكتبية - كهرباء وماء - تلفون - طباعة وتصوير

آلات أحداث ومركبات:

كلفت المركبات والآليات - الوقود - الكمبيوترات

# الموازنة

## بعض النماذج



Surface du Projet: 50 ha مساحة المشروع: 50 هكتار	Année 1 سنة أولى	Année 2 سنة ثانية	Total مجموع	Total/H a مجموع / هكتار	% du total Général من المجموع العام %
Préparation du Terrain تحضير الأرض					
Achat des plants شراء الشتل					
Plantation زراعة					
Protection des plants (clôture) حماية الشتول (سياج)					
Irrigation ري					
Suivi et Entretiens des plantations مراقبة وصيانة المزروعات					
<b>Sous total coûts techniques مجموع فرعي التكاليف الفنية</b>					
Infrastructures (5% maximum du sous total des coûts techniques) بنى تحتية					
Formations / transfert de compétences (2% maximum du sous total des coûts techniques) تدريب وتبادل خبرات					
Capitalisation / Recherche / communication sur le Projet (2% maximum du sous total des coûts techniques) رسملة/ أبحاث/ تواصل (لا يتعدى نسبة 2% من مجموع التكاليف الفنية)					
<b>SOUS TOTAL COÛTS DIRECTS مجموع فرعي التكاليف المباشرة</b>					
Divers et imprévus (5% maximum du sous total des coûts directs) تكاليف متنوعة وغير متوقعة (لا يتعدى نسبة 5% من مجموع التكاليف المباشرة)					
<b>TOTAL COÛTS DIRECTS مجموع التكاليف المباشرة</b>					
Frais administratifs et de gestion (10% maximum du total des coûts directs) تكاليف ادارية وتنظيمية (على الا تتعدى 10% من مجموع التكاليف المباشرة)					
<b>TOTAL GENERAL مجموع عام</b>					



Description of Activity وصف النشاط	Remuneration per Unit of Time (day) الاجر (في اليوم)	Total Period of Engagement إجمالي فترة العمل	No. of Personnel عدد الموظفين	Total Rate المجموع
<b>I. Personnel Services خدمات الموظفين</b>				
<b>1. Services from Home Office خدمات من المكتب الرئيسي</b>				
a. Team Leader مدير المشروع				
c. Local expert 1 (1) خبير محلي (1)				
d. Local expert 2 (2) خبير محلي (2)				
e. Field officer موظف ميداني				
f. Administrative assistant مساعد إداري				
<b>II. Out of Pocket Expenses تكاليف خارجية</b>				
1. Travel Costs تكاليف سفر				
2. Daily Allowance (incl. accommodation) بدل يومي (مع إقامة)				
3. Reproduction (incl. printing) نسخ (مع طباعة)				
5. Others (miscellaneous) غير ذلك (تكاليف متفرقة)				
<b>III. Other Related Costs تكاليف أخرى ذات صلة</b>				
2. Training meeting جلسات تدريبية				
<b>Total المجموع</b>				

### SAMPLE Summary BUDGET

Organization Name

Project Title

Project Duration



	Federal Funds
1 Personnel موظفين	0.00
2 Fringe Benefits أرباح هامشية	0.00
3 Travel سفر	0.00
4 Equipment معدات	0.00
5 Supplies لوازم	0.00
6 Contractual تعاقد	0.00
7 Construction بناء	-
8 Other Direct Costs تكاليف مباشرة أخرى	0.00
9 Total Direct Costs مجموع تكاليف مباشرة	0.00
10 Total Indirect Costs مجموع تكاليف غير مباشرة	0.00
<b>11 Total Project Cost المجموع</b>	<b>0.00</b>
Cost Share (if applicable) مشاركة في المصاريف	0.00

# حسابات المشروع

بعض السجلات الأخرى والوصلات مثل:

- نموذج فاتورة مبيعات
- نموذج سند صرف
- نموذج سند قبض.

بعض السجلات المالية أهمها:

- سجل الموجودات
- سجل المشتريات
- سجل المبيعات
- سجل المصاريف
- سجل الديون
- سجل الصندوق
- سجل البنك
- سجل الجرد



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستقواء  
ESCWA

# تصميم نظم المتابعة والتقييم



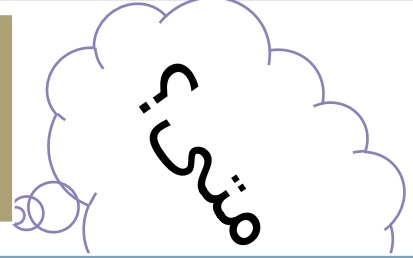
# التقييم

○ **التقييم:** هو التقييم المنهجي لنشاط أو أداء المشروع. يركز التقييم على الإنجازات المتوقعة والمتحققة، ودراسة سلسلة النتائج (المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار)، من أجل فهم الإنجازات أو الفشل. يهدف التقييم إلى تحديد أهمية النشاط وتأثيره وفعالته وكفاءته واستدامته بالنسبة للنتائج المحققة.

في نهاية  
المشروع

في منتصف  
المدة

بشكل  
دوري



المتابعة	التقييم
هي جمع منهجي وروتيني للمعلومات حول أنشطة المشاريع	هو تقييم دوري للأنشطة
إنها عملية مستمرة يتم إجراؤها لمعرفة ما إذا كانت الأنشطة تسير على المسار الصحيح	إنها عملية مستمرة يتم إجراؤها لمعرفة ما إذا كانت الأنشطة تسير على المسار الصحيح
يتم إجراؤها على أساس دوري لقياس النجاح مقابل الهدف ، أي أنه تقييم متعمق للبرنامج	يتحقق التقييم مما إذا كان ما فعله المشروع له الأثر المقصود
عادة ما تتم من قبل أعضاء الفريق الداخليين حيث تتحقق المراقبة مما إذا كان المشروع قد فعل ما قال إنه سيفعله	يتم التقييم بشكل رئيسي من قبل كل من أعضاء المشروع الداخليين والخارجيين
المتابعة تبحث في تفاصيل الأنشطة	لا ينظر التقييم إلى تفاصيل الأنشطة بل ينظر إلى الصورة الأكبر



# التقييم

## عناصر التقييم

التقدم في  
خطة العمل

تأسيس نظام  
عمل

تطبيق  
النشاطات  
المجدولة

تحقيق الأهداف

كفاءة المشروع

الآثار التي  
يحققها  
المشروع

العائد على  
المشروع

## أهدافه

قياس مدى كفاءة  
المشروع

قياس مدى تحقيق  
الأهداف ومقداره

التعلم وكيف يمكن  
أداء الأعمال بشكل  
أفضل

التعلم من التجربة  
الحالية لأداء أفضل  
في تجنب  
المشكلات والأخطاء

التأكد من أن الآثار  
المنعكسة عن  
المشروع جاءت  
إيجابية

# التقييم

## بعض الأمثلة عن وسائل التحقق

صور، فيديو،



دراسات استقصائية



تقارير



محاضر اجتماعات



وسائل التحقق: هي الوثائق التي نجمعها خلال فترة التنفيذ لإثبات أن جميع الأنشطة قد اكتملت وأن الأهداف والمخرجات قد تم تحقيقها وتم الوصول إلى نتيجة المشروع.



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستقرار  
ESCWA

# قياس الأثر

# قياس الأثر

الأثر هو الانعكاسات الحقيقية على المستفيدين من المشروع

## وسائل قياس الأثر

- الملاحظة والمشاهدة
- الاستبيانات والاختبارات
- المقابلات

## مؤشرات الدلالة على الأثر

- الأداء المؤسسي
- الأداء الفردي
- معدلات الإنتاجية (كمية)
- الإنتاجية (نوعية).
- العائد على الأعمال
- معدلات رضا الزبائن
- العلاقات الوظيفية
- الإجراءات المؤسسية



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاستثمار  
ESCWA

# الاستدامة

# استدامة المشروع

تتم دراسة استدامة المشروع منذ مراحل التخطيط له

النقاط الأساسية لدراسة وضمان استدامة المشروع

1. وصف التأثير المتوقع للمشروع على المستويات الفنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ووضع خطة لنشر نتائج المشروع وتوسيعها (التأثيرات المضاعفة).

2. تقديم تحليل مفصل للمخاطر وخطة طوارئ: قائمة بالمخاطر المرتبطة بالنشاطات، مصحوبة بتدابير التخفيف ذات الصلة، بما في ذلك المخاطر المادية والبيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

# استدامة المشروع

النقاط الأساسية لدراسة وضمان استدامة المشروع  
3. شرح كيفية جعل المشروع مستدامًا بعد الانتهاء.

ما هي أنشطة المتابعة  
الضرورية ، والاستراتيجيات  
الضامنة ، والملكية ...؟

## التمييز بين عدة أنواع من الاستدامة

### الاستدامة المؤسسية والقانونية:

على سبيل المثال الهيكلية التي من شأنها أن تسمح لنتائج العمل أن تستمر في مكانها بعد نهاية العمل ، وبناء القدرات ، والاتفاقيات

### الاستدامة البيئية

ما هو تأثير المشروع على البيئة - هل اتخذت الاجراءات اللازمة لتجنب الآثار السلبية على الموارد الطبيعية والبيئة؟

### الاستدامة المالية

على سبيل المثال تمويل أنشطة المتابعة ومصادر الإيرادات لتغطية جميع تكاليف التشغيل والصيانة المستقبلية.



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



# أسئلة وأجوبة