

لائحة إدارة المشاريع بجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

جمع وترتيب

إدارة الحوكمة والمراجعة الداخلية بجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

نسخة (١) أقرت بانعقاد اجتماع الجمعية العمومية العادية بتاريخ ٢٨/٠٢/٢٠٢٢ م

## أولاً: مقدمة:

أُتيحت أمام المنظمات المجتمعية الكثير من الفرص في الفترة الأخيرة مكنتهم من الاستمرار ومنها طلب التمويل المالي من جهات التمويل المعتمدة والتقدم لبرنامج إسناد الخدمات من الهيئات الحكومية، ولكن في الوقت الراهن أصبح من المتوقع أن تكون المنظمات المجتمعية قادرة على إدارة تمويل المشاريع ومخرجاتها باحترافية وذلك نتيجة مخرجات رؤية المملكة ٢٠٣٠ مما يضمن نجاح المشاريع التي تنفذها، ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الفاعلية، كان لابد للمنظمات المجتمعية أن تتعلم كيفية إدارة المشاريع وهو موضوع ليس بجديد عليهم فهم غالبًا يقومون بذلك بشكل تلقائي عن طريق المناقشات والتجربة والخطأ، كما أثبتت إدارة المشاريع فاعليتها في القطاعين العام والخاص وكذلك في القطاع الثالث كأدوات مفيدة ساهمت في نجاح المشاريع، فستكون كذلك ذات فائدة كبيرة في عملية التنمية على المستوى المحلي وستفيد كذلك المجتمعات الأكثر احتياجاً لتلك الخدمات.

## ثانياً: استيعاب مبادئ إدارة المشاريع:

تهدف عملية إدارة المشاريع إلى:

- تحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة.
- استخدام التخطيط الجيد.
- تحديد المهام وفق جداول زمنية
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومنها المالية والبشرية واللوجستية.

تُستخدم بعض الأدوات خلال عملية إدارة المشاريع لضمان:

- تحديد مفصل للمهام
- اختيار أفراد مسئولين لتولي مهام معينة
- وضع معايير قابلة للقياس لضمان تحقيق الأهداف.
- القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لضمان الوصول إلى الأهداف
- حسن إدارة الميزانية.
- حسن توزيع الموارد البشرية واللوجستية خلال دورة حياة المشروع.

وتسند مسئولية إدارة المشروع إلى شخص واحد (مدير المشروع) للإشراف على فريق العمل خلال تنفيذ المشروع ولا بد من الاهتمام بإنهاء المشروع كاملاً لا بتحقيق الأهداف فحسب بل أنه لابد في نهاية المشروع من كتابة التقارير وإطلاع الفريق المعني بالنتائج وكذلك توثيق النتائج وكتابة الدروس المستفادة للمشاريع القادمة.

### ثالثاً: استعراض عناصر إدارة المشاريع:

تتمثل إدارة المشروع في العناصر التالية:

#### ١/ إدارة نطاق العمل:

أي تخطيط المشروع والإلمام بجميع عناصره قبل الشروع فيه.

#### ٢/ إدارة وقت المشروع:

هذا العنصر في غاية الأهمية، وفيه تقوم بوضع تصور دقيق ومفصل للوقت الذي ستستغرقه أنشطة المشروع وتجعل أهدافك واقعية وقابلة للتحقيق وخلال المشروع قد تضطر لإجراء بعض التعديلات.

#### ٣/ إدارة تكلفة المشروع:

هذا العنصر بالغ الأهمية أيضاً إذ عليك إدارة مشروعك وفق الميزانية المحددة، فتقليل الإنفاق لا يقل خطورة عن الإسراف وإذا ما وضعت خطة مالية جيدة سيضمن ذلك تحقيق جميع الأهداف المتعلقة بإدارة الشؤون المالية من ميزانيات ومصروفات خلال المشروع

#### ٤/ إدارة جودة المشروع:

إن هذا العنصر أكثر ارتباطاً بمشاريع الإنشاء حيث يتأكد عمال البناء من موافقة المواصفات الفنية للمنشأة لأعلي المعايير والمواصفات القياسية، ولكن من الضروري أيضاً أن يتم تنفيذ المشاريع المجتمعية بأفضل جودة.

#### ٥/ إدارة الموارد البشرية للمشروع:

لابد من تحديد المهارة والخبرات المطلوبة لتنفيذ المشروع والاستخدام الأمثل لمهارات الأفراد العاملين وتعزيز التعاون بين فرق العمل بالمشروع.

#### ٦/ إدارة التواصل:

إذا ما وضعت خطة للتواصل الجيد مع الجهات المعنية والمانحين وفريق عمل المشروع، فسيؤدي ذلك إلى سير العمل بسلاسة.

#### ٧/ إدارة المخاطر:

لا شك أن كل مشروع معرض لمواجهة لبعض المخاطر، وسيكون من الأفضل لو حاولت التنبؤ بها وجهزت نفسك لإجراء أي تعديلات تقتضيها.

#### ٩/ إدارة تكامل ومراقبة المشروع:

أنه على مدير المشروع مراقبة ومعرفة كل العناصر المختلفة وتنسيقها معاً أثناء تنفيذ المشروع.

## رابعاً: سياق المشروع:

من عوامل نجاح أي مشروع هو التفكير في السياق الذي سَيُنْفَذ المشروع في إطاره، ونحن هنا نتحدث عن كلا من البيئة "الداخلية" و "الخارجية".

وتشير البيئة الداخلية إلى المنظمة نفسها:

- هل سيلائم المشروع منظماتك؟
- هل سيستهلك مشروعك جزءاً من الموارد المخصصة للمشاريع الأخرى؟
- هل يحظى المشروع بموافقة بقية أعضاء المنظمة؟

وتشير البيئة الخارجية إلى المجتمع محل إقامة المشروع وكذلك الوضع السياسي. فإذا كانت البيئة الداخلية أو الخارجية عدائية فسيقف ذلك عائقاً دون تنفيذ المشروع. ولذا، فإنه من الأفضل دراسة الوضع قبل الشروع في التخطيط للمشروع للتعرف على العوامل المحيطة التي يجب أخذها في الاعتبار وسيؤدي ذلك إلى مشروع مدروس جيداً.

وفي إطار هذه السياقات كذلك يمر المشروع بمراحله المختلفة خلال دورة حياة المشروع.

## خامساً: دورة حياة المشروع:

تضم دورة حياة المشروع هذه الجوانب الأربعة الأساسية:

- المرحلة الأولى: تصميم المشروع
- المرحلة الثانية: تطوير المشروع
- المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع
- المرحلة الرابعة: إنهاء المشروع

ولابد من تقييم العمل بعد كل مرحلة والتوافق حول كيفية تحسين الخطوات القادمة للمشروع، ولضمان سير المشروع بسلاسة، عليك تفقد القائمة التالية للأنشطة التي لابد من تنفيذها في كل مرحلة.

### ١- تصميم المشروع:

- جمع المعلومات والبيانات المعرفية للمشروع
- تحديد الحاجة المجتمعية التي يلبيها المشروع
- تحديد أهداف وأغراض المشروع
- وضع خطة مالية لميزانية المشروع
- التفكير في المخاطر التي قد يواجهها المشروع والحلول الممكنة لها
- تحديد الخيارات البديلة
- اكتب تقريراً بمقترحاتك



جمعية الإسكان الأهلية  
NATIONAL HOUSING ASSOCIATION  
بالقصيم ALQASSIM

- عرض التقرير، والحصول على الموافقة للمرحلة القادمة.

## ٢- تطوير المشروع:

- تعيين أعضاء الفريق،
- القيام بعمل الأبحاث إذا لزم الأمر.
- طور خطة مشروعك.
- عرض الخطة على جميع الجهات المعنية
- الحصول على الموافقة للمتابعة.

## ٣- تنفيذ المشروع

- تنظيم جميع المهام.
- التواصل مع الجميع.
- الأفراد الذين ينبغي عليك اطلاعهم عما تم انجازه وتحفز الفريق.
- تأكد من علم الجميع بما يجب عليهم فعله وأنهم على علم كذلك بموعد تسليم المهام.
- الوضوح في كتابة الإنجازات.
- شراء المواد والخدمات.
- متابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد وإبقاء السعر منخفضاً قدر الإمكان
- القيام بحل المشكلات.

## ٤- إنهاء المشروع

- إكمال جميع الأنشطة قيد التنفيذ.
- كتابة التقارير.
- تقييم المشروع والتأكد من رضى الممولين والمانحين.
- الاحتفال بانتهاء المشروع.

## **سادساً: نظرة تفصيلية على عناصر إدارة المشاريع:**

### ٦-١ إدارة نطاق المشروع:

تعد هذه هي الخطوة الأولى لإدارة المشروع وفيها تناقش جميعا النقاط السابقة، حيث يقوم مدير المشروع بالتأكد من تجهيز مقترح للمشروع، وهناك عدة أدوات لتجهيز هذا المقترح وأشهرها استخدام تحليل الإطار المنطقي SWAT وهو يجمع العناصر الأساسية لقيام المشروع يتم من خلاله توضيح المستفيدين من المشروع والجهات المعنية بذلك ومن ثم كتابة التقرير المقترح بشكل مفصل ومنظم

#### ٦-٢/ إدارة وقت المشروع:

هناك ٣ أدوات تستخدم غالبًا في إدارة المشاريع ستساعدك على إدارة وقتك بأفضل صورة ممكن وهي:

- خطة العمل المفصلة والتي تعرف بهيكل مفصل للعمل WBS
- الجدول الزمني والمعروف بمخطط GANT
- طريقة المسار الحرج أو الحاسم CPM

#### ٦-٣/ إدارة تكلفة المشروع:

بعد حصر جميع الأنشطة والمهام التي عليك القيام بها عن طريق تحليل الإطار المنطقي وهيكل العمل المفصل، تستطيع الآن تقدير التكلفة التي يحتاجها المشروع ومن ثم القيام بوضع الميزانية فعند وضع الميزانية ينبغي التفكير في جميع التفاصيل قدر المستطاع وأن يتم البناء على تكاليف حقيقية وواقعية. وعلي الرغم من أن معظم المنظمات المجتمعية لا تتحمل تكلفة فريق العمل إلا أن المتطوعين يكفون المنظمة أموالا كذلك بما يستخدمون من هواتف وأجهزة لاحظ هنا أن البنود التي سيتم تمويلها تختلف من جهة لأخرى ومن ممول لآخر، ولذا عليك أن تعدل الميزانية وفقًا للقواعد الإرشادية لكل جهة.

#### ٦-٤/ إدارة جودة المشروع:

من الضروري أن يهتم مدير المشروع وأعضاء الفريق بتقديم المشروع بجودة عالية وكلما زادت جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات المجتمعية على المستوى المحلي زادت استفادة المجتمع من الخدمات المقدمة؛ إذ أن المنظمات المجتمعية هي الأقرب إلى المجتمع والأكثر دراية باحتياجاته؛ ولذلك يجب على المنظمات المجتمعية أن تكون على قدر عال من المهنية ومثلاً على ذلك أن يعقد المنظمون اجتماعًا لتحديد الأدوار خلال ورشة العمل وأن يحصل المنظمون على جميع المواد التي يحتاجون إليها، ويجب عليهم كذلك التواجد قبل موعد بدء الورشة.

#### ٦-٥/ إدارة الموارد البشرية:

إن الأفراد هم أكثر الموارد قيمة في المنظمات الغير ربحية والتي تتضمن تنفيذ العمل بأفضل جودة، ولذا يجب العناية باختيار أعضاء الفريق وتدريبهم ودعمهم خلال المشروع ولا بد كذلك من المداومة على تشجيعهم وتقدير أعمالهم.

#### ٦-٦/ إدارة التواصل:

التواصل الجيد مع الجهات المعنية يضمن ذلك مشروعًا ناجحًا، وغالبًا ما يتم الانتهاء من وضع خطة التواصل قبل بداية المشروع وتشمل طرق التواصل ما يلي:

- التواصل الشفهي

- لغة الجسد يمكنها التعبير عن الرسائل
- التواصل المكتوب
- والاتصالات الإلكترونية كاستخدام البريد الإلكتروني.. إلخ.

#### ٧-٦ / إدارة المخاطر:

من الوارد وجود المخاطر في أي مشروع مهما كان حجمها أو مدي تعقيدها وفي أي قطاع من قطاعات الأعمال، والمخاطر هي تلك العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشروع. وبمجرد أن تحدد المخاطر وتقييمها، فلا بد من إدارتها كي لا تؤثر كثيرًا على المشروع.

#### ٨ -٦ / إدارة المشتريات:

لكي يتم التأكد من استغلال الأموال بالطريقة المثلى، ينبغي طلب عرض الأسعار من ثلاثة موردين واختيار أقلهم سعرًا، وحينها يمكنك توفير الأموال التي تستطيع إنفاقها على أمور أكثر أهمية كطلب الاستشارات وتحسين المهارات.

#### ٩-٦ / إدارة تكامل المشروع:

في هذا العنصر، يعمل مدير المشروع على التأكد من تناسق جميع الأمور السابقة معًا، فلا بد من أن يتأكد أن جميع الأنشطة السابقة من توثيق السجلات وعقد الاجتماعات وإدارة الأمور المالية والإدارية تسير على نحو جيد ومنسق.

#### **سابعاً: إنهاء المشروع:**

هذه هي المرحلة الأصعب بالنسبة لمدير المشروع، إذ أن عليه التأكد من أن جميع الأنشطة تم الانتهاء منها وأن جميع الأعمال العالقة قد أنجزت قبل بداية مشروع جديد، ثم عليه بعد ذلك تقييم المشروع بعد انتهائه نفسه.

#### **طرق إنهاء المشروع:**

١. الحصول على التوقيع النهائي أو الموافقة من العميل.
٢. أرشفة السجلات وإغلاق العقود.
٣. جلسة الدروس المستفادة لا تعد اختراع العجلة دائماً.
٤. الاحتفال بالإغلاق