



مؤسسة الرّوَاد
للتعاون والتنمية
Al-Rowad Foundation
for Cooperation and Development

RCD-5-1

دليل دورة المشروع

Project Cycle Management - PCM
Manual

V01 : رقم الإصدار
Version No

01/06/2026 : تاريخ الإصدار
Issue Date

تحرص مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية على إرساء بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، والكفاءة، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تأتي هذه السياسة كجزء من مجموعة السياسات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والرقابة، بما يتماشى مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة.

تهدف هذه السياسة إلى توحيد الإجراءات والممارسات، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية والأخلاقية، مع تعزيز ثقافة العمل المؤسسي وتطوير الأداء المستدام.

تم إعداد الإصدار الأول من دليل دورة المشروع لمؤسسة الرواد للتعاون والتنمية من قبل مجلس الأمناء، وتم اعتمادها رسمياً من المدير التنفيذي للمؤسسة

1. الإطار العام والهدف

يمثل هذا الدليل الإطار المنهجي الموحد لإدارة كافة التدخلات والمشاريع الإنسانية والتنمية التي تنفذها **مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية**. يهدف الدليل إلى حوكمة وتوضيح المراحل الخمس الأساسية للمشروع، وتحديد الأدوات الإدارية والرقابية لكل مرحلة، بما يضمن تعظيم الأثر الإيجابي للمستفيدين، وضمان الشفافية، والامتثال الصارم لشروط الجهات المانحة.

2. المبادئ التوجيهية لإدارة المشاريع

المقاربة القائمة على الاحتياج يتم تصميم أو إطلاق أي مشروع بناءً على تخمينات إدارية، بل استناداً إلى أدلة ميدانية ونتائج مسح احتياجات حقيقي وموثق. المشاركة المجتمعية: إشراك المستفيدين والسلطات المحلية في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان الاستدامة وتقبل المشروع. الإدارة بالنتائج: التركيز على الأثر والتحول الإيجابي في حياة الناس (Outcomes/Impact) وليس فقط على الأنشطة والمخرجات الكمية السطحية (Outputs). الدمج والصون: ضمان حساسية المشاريع للنوع الاجتماعي (النوع الاجتماعي)، حماية الأطفال، وسهولة وصول الأشخاص ذوي الإعاقة للخدمات.

3. السلسلة الإجرائية لمراحل دورة المشروع:

لتأمين إدارة رصينة وخالية من العشوائية، يمر كل مشروع في المؤسسة بالسلسلة الخطية والمتراطة التالية حتماً:

1. تحديد الاحتياج وتصميم مقترح المشروع

المرحلة الأولى (قبل التمويل)

تقوم إدارة البرامج والميدان بإجراء تقييم الاحتياجات، ثم صياغة مقترح المشروع وبناء الإطار المنطقي والميزانية التقديرية، ورفعها للمانح للحصول على التمويل.

2. إطلاق المشروع والتخطيط التشغيلي

فور توقيع اتفاقية المنحة (GAA)

عقد اجتماع إطلاق المشروع بالتنسيق مع المالية والمشتريات والموارد البشرية. توظيف فريق المشروع، وإعداد خطة العمل التفصيلية (Gantt Chart)، وخطة المشتريات، وخطة المتابعة والتقييم.

3. التنفيذ الفعلي والمراقبة المستمرة

المرحلة التشغيلية الكبرى

نزول الفرق للميدان لتنفيذ الأنشطة (توزيعات، بناء، تدريب). يواكب ذلك عملية مراقبة أسبوعية وشهرية لمؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، والتحقق من معدلات حرق الميزانية المالي بالتعاون مع قسم المالية والتطوير.

4. إغلاق المشروع، التقارير والتعلم

المرحلة الختامية للمنحة

تنفيذ التقييم النهائي للمشروع، إنهاء العقود الميدانية، تسليم الأصول، كتابة وإرسال التقارير السردية والمالية الختامية للمانح، وتوثيق الدروس المستفادة للتعلم منها مستقبلاً.

4. مصفوفة أدوات الحوكمة وإدارة المستندات لكل مرحلة

يلتزم مدير المشروع بإعداد واعتماد المستندات الفنية التالية خلال رحلة إدارة المشروع:

مرحلة المشروع	المستند الأداتي الإلزامي	الهدف والوظيفة الرقابية للمستند
التصميم والابتداء	الإطار المنطقي	يربط خطياً بين الأنشطة، المخرجات، الأهداف، والمؤشرات، مع تحديد وسائل التحقق والافتراضات المخاطر

التخطيط والجهوزية	مصفوفة راسي	تحدد بوضوح مسؤوليات فريق العمل (من المسؤول، من يحاسب، من يُستشار، ومن يُحاط علماً) لمنع تداخل الصلاحيات
التنفيذ والمراقبة	مخزن المخاطر	جدول يُحدث شهرياً لرصد المخاطر (أمنية، مالية، سياسية، لوجستية) ووضع خطط الطوارئ البديلة للحد منها
التنفيذ والمراقبة	تقرير الإنجاز الشهري	تقرير يقارن المستهدف الفعلي بالمخطط له برامجياً ومالياً (تتبع الانحرافات وسرعة معالجتها)
الإغلاق والتسليم	تقرير الخروج والدروس المستفادة	وثيقة تلخص قصة نجاح المشروع، التحديات التي واجهته، وتوصيات فنية للمشاريع القادمة

5. ضوابط إدارة التغيير في المشاريع

نادراً ما يسير المشروع في الميدان دون تغييرات في الواقع المحيط: لذا تعتمد المؤسسة الضوابط التالية لإدارة التغيير:

1. التغييرات الطفيفة: (مثل نقل مبالغ بسيطة بين البنود المالية لا تتجاوز 10% من قيمة البند، أو تعديل بسيط في جدول زمني لا يؤثر على موعد الإغلاق): يتم اعتمادها داخلياً بطلب من مدير المشروع ومصادقة مدير البرامج والمدير المالي.
2. التغييرات الجوهرية: مثل تعديل في الأهداف الرئيسية، زيادة أو نقصان كبير في الميزانية، أو طلب تمديد زمن المشروع بدون كلفة إضافية يُحظر تماماً تنفيذها ميدانياً إلا بعد إعداد طلب تعديل رسمي وإرساله للمانح الدولي وأخذ موافقته الخطية الموقعة مسبقاً.

6. التكامل البرامجي والرقابي (الربط مع قسم MEAL والمالية)

- المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) يعمل فريق المشاريع بشكل متكامل ومستقل مع قسم MEAL؛ حيث يلتزم مدير المشروع بتسهيل عمل فرق المراقبة لجمع البيانات القبلية والبعديّة، ومتابعة "آلية الشكاوى والتغذية الراجعة" الخاصة بالمستفيدين ميدانياً.
- المطابقة المالية البرامجية: يعقد مدير المشروع جلسة مراجعة شهرية مع المحاسب المالي لمطابقة التقرير السردى (الأنشطة المنجزة) مع التقرير المالي (الأموال المصروفة فعلياً)، لضمان عدم وجود انحرافات سلبية أو تضخم مالي غير مبرر في بند دون آخر.
- ملاحظة: يعتبر هذا الدليل مرجعية تشغيلية إلزامية لجميع مدراء المشاريع، والمنسقين، والمساعدين في مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية، ويعد الإخفاق في تحديث أدوات المشروع أو الصرف خارج نطاق الإطار المنطقي المعتمد إخلالاً بمعايير الجودة والالتزام التعاقدية للمؤسسة.