إدارة المشروع التعاوني

د / أروى سامح

استشاري بناء قدرات منظمات المجتمع المدني وتنمية الموارد المالية

دكتوراه مهنية إدارة أعمال 2021 من الاكاديمية العربية للعلوم المصرفية
دبلوم مهني تنمية الموارد المالية 2024 بكلية اقتصاد وعلوم سياسية

Arwa sameh Mohamed
2025

www.tanmawya.com
adf@tanmawya.com

المحتوى التدريبي :

1. المشروع التعاوني
1.1. ما هو المشروع التعاوني
1.2. أهمية إدارة المشروع التعاوني

2. إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية
2.1. ما هو المشروع التعاوني التضامني
2.2. أهمية إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية
2.3. التحديات في المشاريع التعاونية التضامنية

3. ركائز إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية الناجحة
3.1. تصميم الاهداف والنتائج وبناء الفكرة
3.2. بناء الثقة والاحتفاء بالنجاحات
3.4. استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة (خطة العمل – نموذج العمل – خطة التسويق)
3.5. المشاركة المجتمعية والتمكين
3.6. نموذج الاستدامة المالية والاجتماعية
3.7. الشفافية والمساءلة الاجتماعية

4. خطوات عملية لإدارة مشروع تعاوني
4.1. مرحلة التخطيط
4.2. مرحلة التنفيذ
4.3. مرحلة المراجعة

www.tanmawya.com
adf@tanmawya.com

.مقدمة: المشروع التعاوني التعريفي

1.1 .ما هو المشروع التعاوني؟

المشروع التعاوني هو جهد منظم يشارك فيه فريق من الأفراد أو الأقسام أو حتى المنظمات، يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك. يتميز هذا النوع من المشاريع بالاعتماد المتبادل على المهارات والمعرفة والموارد، حيث يساهم كل طرف بجزء حيوي لإنجاح المشروع ككل.

الخصائص الرئيسية للمشروع التعاوني:

الأهداف المشتركة: الجميع يعمل نحو رؤية ونتائج موحدة.

الاعتماد المتبادل: نجاح كل طرف مرتبط بنجاح الآخرين.

تبادل الموارد: مشاركة الخبرات، المعرفة، الوقت، والموارد المادية.

التواصل المستمر: ضرورة وجود قنوات تواصل مفتوحة وفعالة.

المسؤولية المشتركة: الجميع مسؤول عن تحقيق الأهداف، مع أدوار محددة.

1.2 .أهمية إدارة المشروع التعاوني

إدارة المشروع التعاوني الفعالة هي ضرورة لتحقيق أقصى استفادة من الجهود المشتركة. تكمن أهميتها في:

تحسين النتائج - زيادة الكفاءة - بناء فرق قوية - التعلم المشترك - المرونة والقدرة على التكيف

2 .إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية

2.1 .ما هو المشروع التعاوني التضامني؟

المشروع التعاوني التضامني هو نوع خاص من المشاريع يهدف إلى تحقيق منافع اجتماعية، بيئية، أو اقتصادية مستدامة لمجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل، مع التركيز على المشاركة الفاعلة، التمكين، والعدالة الاجتماعية. غالباً ما تنشأ هذه المشاريع من مبادرات مجتمعية أو منظمات غير ربحية، وتعتمد على مبادئ التعاون المتبادل والتكافل.

المشروع التعاوني التقليدي مجموعة افراد وتجار وشركات ومؤسسات تتعاون من اجل الربح

المشروع التعاوني التضامني له دور اجتماعي وبعد بيئي واقتصادي مستدام

الهدف الرئيسي

الربح، تطوير منتج/خدمة، تحقيق أهداف تجارية/تشغيلية

الأثر الاجتماعي، التمكين، العدالة، الاستدامة البيئية

الدافع : المصالح التجارية أو التنظيمية الفردية

القيم المجتمعية، التكافل، العطاء، حل المشكلات المجتمعية

أصحاب المصلحة ومستوى الاهتمام والتأثير

العملاء، المستثمرون، الموظفون، الإدارة : مستوى الاهتمام التأثير (كبير ، ايجابي)

المستفيدون (كشركاء فاعلين)، المجتمع المحلي، المتطوعون، المانحون، الشركاء الاجتماعيين

طبيعة الموارد

رأس مال، موظفون بأجر، تقنيات ملكية

جهود تطوعية، تبرعات، تمويل اجتماعي، معرفة محلية

قياس النجاح

الأرباح، الحصة السوقية، الكفاءة التشغيلية

الأثر الاجتماعي، عدد المستفيدين، التمكين المجتمعي، الاستدامة البيئية

2.2 .أهمية إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية

تكتسب إدارة وتصميم المشاريع التضامنية أهمية بالغة لأنها:

- تعزز التماسك الاجتماعي
- تحدث تغييرًا مستدامًا
- تحد من عدم المساواة وتطلق الطاقات الكامنة

2.3 .التحديات في المشاريع التعاونية التضامنية

- صعوبة قياس الأثر الاجتماعي
- الاعتماد على التمويل غير المستقر
- إدارة التوقعات المجتمعية
- ضمان المشاركة الحقيقية
- بناء القدرات المستمر
- التعامل مع الحساسيات الثقافية والاجتماعية
- استمرارية الموارد البشرية التطوعية

3 .ركائز إدارة وتصميم المشاريع التعاونية التضامنية الناجحة

3.1 .تصميم الأهداف والنتائج وبناء الفكرة

تبدأ المشاريع الناجحة بفكرة واضحة وأهداف محددة وقابلة للقياس. في المشاريع التضامنية، يجب أن تنبع هذه الأهداف من احتياجات المجتمع وتطلعاته.

- **<u>خطوات التصميم</u>**

1. تحديد المشكلة " شجرة المشكلات "
2. الهدف: تحديد أهم التحديات التي يواجهها المجتمع في مجال معين
3. المشاركون: ممثلون عن المجتمع

المنهجية: " تشاركية " جلسات عصف ذهني، مجموعات بؤرية، تقنية "5 Whys" (لماذا؟) للوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة.

- **قائمة بالمشاكل الرئيسية، مصنفة حسب الأولوية والتأثير.**

4. صياغة الأهداف الذكية (SMART Goals) مع المجتمع:

<u>مثال: "زيادة نسبة الأطفال الملتحقين بالتعليم الأساسي</u>

قابلة للقياس :(كيف سنعرف أننا حققنا الهدف؟ (مثال: "بنسبة 20% خلال عامين").

قابلة للتحقيق :(هل يمكننا تحقيق هذا الهدف بالموارد المتاحة؟ (مثال: "عبر توفير فصول دراسية إضافية ومعلمين متطوعين").

ذات صلة :(هل الهدف يتماشى مع احتياجات المجتمع وأولوياته؟ (مثال: "لأن التسرب المدرسي مشكلة رئيسية في المنطقة").

محددة بزمن :(متى نريد تحقيق هذا الهدف؟ (مثال: "خلال 24 شهراً").

صياغة الأهداف

المشكلة المحددة

الهدف العام

الهدف الذكي(SMART)

مؤشرات النجاح(KPIs)

ارتفاع نسبة التسرب المدرسي

تحسين فرص التعليم للأطفال

زيادة نسبة التحاق الأطفال (6-12 سنة) بالتعليم الأساسي في قرية X بنسبة 25% خلال 18 شهرًا.

%زيادة الالتحاق، عدد الفصول المفتوحة، عدد المعلمين المتطوعين

نقص فرص العمل للشباب

تمكين الشباب اقتصاديًا

تدريب 100 شاب وفتاة من المجتمع على مهارات رقمية وتوفير فرص عمل لـ 50% منهم خلال 12 شهرًا ، عدد المتدربين، عدد المستفيدين من فرص العمل، متوسط الدخل بعد التدريب

بناء الفكرة الأساسية للمشروع

اسم المشروع جذاب وذو معنى

الرؤية: ما الذي نطمح أن نراه في المستقبل بفضل هذا المشروع؟

الرسالة: ما هو جوهر ما سنفعله؟

القيم الأساسية: المبادئ التي تحكم عملنا (مثال: العدالة، الشفافية، المشاركة).

المستفيدون المستهدفون: من هم تحديداً؟

الأنشطة الرئيسية: ما الذي سنفعله لتحقيق الأهداف؟

3.2 .بناء الثقة والاحتفاء بالنجاحات

الثقة هي أساس أي تعاون ناجح، خاصة في المشاريع التضامنية. يجب بناؤها وصيانتها باستمرار.

الشفافية في العمليات والقرارات و مشاركة المعلومات بوضوح وصراحة مع جميع أصحاب المصلحة.

الوفاء بالالتزامات: إظهار الجدارة بالثقة من خلال الالتزام بالوعود والمواعيد.

الاعتراف بالجهود والاحتفال بالنجاحات:

نموذج: خطة الاحتفال بالنجاحات

الأهداف: تعزيز الروح المعنوية، تقدير المساهمات، بناء التماسك، إظهار التقدم.

المستوى: يمكن أن تكون على مستوى الفريق الصغير، أو المجتمع ككل.

التوقيت: عند تحقيق الأهداف المرحلية، أو عند الانتهاء من جزء كبير من المشروع.

حل النزاعات بشكل بناء: التعامل مع الخلافات بسرعة وفعالية، من خلال الاستماع الفعال والبحث عن حلول مقبولة للجميع.

3.4 .استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة (خطة العمل – نموذج العمل – خطة التسويق)

الاستخدام الفعال للأدوات يعزز التنظيم والكفاءة والشفافية.

أ. خطة العمل(Action Plan)

استراتيجية ومنهجية التخطيط " تشاركي – بناء على التطوير والجودة "

الهدف توجيه الفريق، تحديد المسؤوليات، تتبع التقدم، وتوفير إطار زمني.

العناصر الأساسية

النشاط (ماذا سنفعل؟)

المسؤول (من سيفعل؟)

الموارد المطلوبة (ماذا نحتاج؟)

الموعد النهائي (متى يجب أن ينتهي؟)

حالة التقدم (لم يبدأ، قيد التنفيذ، تم الانتهاء).

مؤشرات قياس الاداء

محتويات خطة العمل

1. المقدمة
2. ملخص تنفيذي
3. فوائد للمجتمع
4. النمو الإقتصادي
5. تطوير المجتمع
6. التنمية البشرية
7. تحليل الشركة
8. شكل ملكية الأعمال
9. عن الشركة
10. تحليل الصناعة
11. فريق الإدارة
12. خطة التصنيع والعمليات
13. متطلبات الموقع والمساحة
14. معدات
15. القوى العاملة
16. مراقبة المخزون
17. متطلبات الشراء

18. المقاولون من الباطن والموردون
19. القوى العاملة
20. متطلبات العمل
21. الاختيار والتوجيه والتدريب
22. التقييم والسياسات والقواعد
23. خطة التسويق
24. بيئة
25. أهداف التسويق
26. خطة مالية

رئيسية (KPIs) لكل نشاط.

ب. نموذج العمل Business Model Canvas أو Canvas للمشاريع الاجتماعية

العناصر الأساسية لنموذج العمل التضامني:(Social Business Model Canvas)

شرائح المستفيدين/العملاء: من هم الذين نخدمهم؟ (قد يكونون مستفيدين وممولين).

القيم المقترحة: ما هي المشكلة التي نحلها؟ ما هي الفوائد التي نقدمها؟ (اجتماعية، بيئية، اقتصادية).

القنوات: كيف نصل إلى المستفيدين؟ (ورش عمل، مراكز مجتمعية، شراكات).

علاقات المستفيدين: كيف نبني علاقات معهم؟ (مشاركة، دعم، تمكين).

مصادر الإيرادات: كيف نولد الدخل أو التمويل؟ (منح، تبرعات، مبيعات منتجات/خدمات اجتماعية).

الأنشطة الرئيسية: ما هي الأنشطة الأساسية التي نقوم بها؟

الموارد الرئيسية: ما هي الموارد التي نحتاجها؟ (بشرية، مالية، مادية، فكرية).

الشركاء الرئيسيون: من هم الشركاء الذين يدعموننا؟ (منظمات، حكومة، مجتمع).

هيكل التكاليف: ما هي التكاليف الأساسية للمشروع؟

الأثر الاجتماعي/البيئي: ما هو التغيير الإيجابي الذي نحدثه؟ (هذا عنصر أساسي للمشاريع التضامنية).

ج. خطة التسويق(Marketing Plan)

في المشاريع التضامنية، لا يقتصر التسويق على بيع منتج، بل يشمل "تسويق القضية"، جذب المتطوعين، بناء الشراكات، وجذب التمويل.

- الهدف: بناء الوعي بالمشروع، جذب الدعم، تشجيع المشاركة، وإظهار الأثر.

العناصر الأساسية:

- تحليل الموقف: من هم جمهورنا المستهدف (مانحون، متطوعون، مستفيدون)؟ ما هي نقاط القوة والضعف لدينا؟
- الأهداف التسويقية: ما الذي نريد تحقيقه من التسويق؟ (مثال: زيادة عدد المتبرعين بنسبة 30%، جذب 50 متطوعاً جديداً).
- الرسائل الرئيسية: ما هي القصة التي نريد روايتها؟ (التركيز على الأثر الإنساني والاجتماعي).

قنوات التسويق:

وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك، إنستغرام، تويتر (للتوعية وجذب المتطوعين).

الموقع الإلكتروني/المدونة: لعرض قصص النجاح، التقارير، وطرق الدعم.

العلاقات العامة: بيانات صحفية، فعاليات إعلامية.

الشراكات: التعاون مع منظمات أخرى للوصول لجمهور أوسع.

الفعاليات المجتمعية: ورش عمل، أيام مفتوحة، حملات توعية في الميدان.

الميزانية التسويقية: تقدير التكاليف : البند – تكلفة الوحدة – التوصيف التفصيلي – التوصيف الرقمي – الاجمالي – المساهمات

قياس الأداء للتسويق يتم عن طريق ارتفاع ملحوظ في المبيعات وزيادة الطلب وتقييم الزبائن الايجابي

3.5 .المشاركة المجتمعية والتمكين

المشاركة المجتمعية ليست مجرد استشارة، بل هي إشراك حقيقي وفعال للمستفيدين وأفراد المجتمع في جميع مراحل المشروع، من التصميم إلى التنفيذ والتقييم.

التصميم التشاركي:(Co-design/Participatory Design)

الهدف: ضمان أن المشروع يلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، ويعكس أولوياته، ويكون مستدامًا.

الأساليب:

ورش عمل تشاركية: استخدام أدوات مثل "خرائط المجتمع"، "شجرة المشاكل والحلول"، "تحليل SWOT" مع المجتمع.

مجموعات التركيز :(Focus Groups) لجمع رؤى معمقة من شرائح محددة.

المقابلات الفردية: مع قادة المجتمع، المؤثرين، والمستفيدين المحتملين.

الناتج: خطة مشروع تعكس رؤية المجتمع، وتضمن ملكيته للمشروع.

بناء القدرات والتمكين:

التدريب: توفير التدريب العملي على المهارات اللازمة لإدارة وتشغيل المشروع (إدارة، مالية، فنية).

نقل المعرفة: مشاركة الخبرات والدروس المستفادة مع أفراد المجتمع.

الدعم الفني: تقديم الإرشاد والمساعدة عند الحاجة.

تشجيع القيادات المحلية: دعم ظهور قادة من المجتمع يمكنهم الاستمرار في قيادة المبادرات بعد انتهاء المشروع.

3.6 .نموذج الاستدامة المالية والاجتماعية

الاستدامة هي مفتاح نجاح المشاريع التضامنية على المدى الطويل. يجب التفكير في كيفية استمرارية المشروع بعد انتهاء الدعم الأولي.

الاستدامة المالية: تنويع مصادر التمويل – المنح - التمويل الاجتماعي: قروض اجتماعية

الأنشطة المدرة للدخل – الاسهم والحصص

الشراكات الاستراتيجية: مع شركات أو مؤسسات لديها مسؤولية مجتمعية.

خطة تنويع مصادر التمويل

ملاحظات	المسؤول	استراتيجية الجذب	النسبة المستهدفة	مصدر التمويل
يتطلب فرقًا متخصصة ونتائج قابلة للقياس	مسؤول تنمية الموارد	بناء علاقات مع المانحين، كتابة مقترحات مشاريع احترافية	40%	المنح المؤسسية
تعتمد على قوة القصة والشفافية	مسؤول التسويق/العلاقات العامة	حملات رقمية، فعاليات خيرية، قصص تأثير	30%	تبرعات الأفراد
يجب أن تتماشى مع رسالة المشروع الأساسية	فريق تطوير الأعمال	تطوير منتجات/خدمات مجتمعية قابلة للبيع (إن وجد)	20%	الأنشطة المدرة للدخل
يتطلب عروض قيمة واضحة للشركات	مدير المشروع	بناء شراكات طويلة الأمد مع الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية	10%	رعاية الشركات

الاستدامة الاجتماعية:

- بناء القدرات المحلية: تمكين أفراد المجتمع من إدارة المشروع بأنفسهم.
- خلق الملكية المجتمعية: شعور المجتمع بأن المشروع ملك لهم
- تأسيس كيانات محلية : جمعيات تعاونية
- نقل المعرفة

3.7 .الشفافية والمساءلة الاجتماعية

الشفافية:

الشفافية المالية: نشر تقارير مالية واضحة ومبسطة توضح مصادر التمويل وأوجه الصرف.

الشفافية في التقدم: تحديث أصحاب المصلحة بانتظام حول تقدم المشروع والتحديات التي يواجهها.

الشفافية في القرارات: توضيح كيفية اتخاذ القرارات الرئيسية للمشروع.

نموذج: تقرير شفافية مبسط (مثال)

المساءلة الاجتماعية:

المساءلة للمستفيدين

آليات التغذية الراجعة والشكاوى

التقييم التشاركي: إشراك المستفيدين في تقييم أداء المشروع وأثره

مؤشرات الأثر الاجتماعي

4 .خطوات عملية لإدارة مشروع تعاوني

4.1 .مرحلة التخطيط

هذه هي المرحلة التأسيسية التي يتم فيها وضع أساس المشروع.

تحديد فكرة المشروع والأهداف

تكوين فريق المشروع/لجنة التسيير

تحديد الأعضاء الرئيسيين، مع الأخذ في الاعتبار المهارات والخبرات المتنوعة

تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو بوضوح باستخدام مصفوفة RACI إن أمكن

تحديد أصحاب المصلحة: من هم كل الأطراف المتأثرة بالمشروع أو التي تؤثر فيه (مستفيدون، مانحون، متطوعون، سلطات محلية، شركاء)

تطوير خطة عمل مفصلة

وضع الميزانية: تقدير التكاليف المتوقعة لكل نشاط، وتحديد مصادر التمويل.

تحديد خطة ادارة المخاطر وخطط التخفيف: ما هي العقبات المحتملة وكيف سنتعامل معها؟ (مثال: نقص التمويل، تحديات التواصل، ضعف المشاركة المجتمعية).

وضع خطة للتواصل: كيف سيتواصل الفريق مع بعضه البعض ومع أصحاب المصلحة الآخرين؟ (تحديد الأدوات والاجتماعات الدورية).

استمارة قائمة مراجعة مرحلة التخطيط

[ ]تم تحديد فكرة المشروع وأهدافه الذكية بوضوح.

[ ]تم تشكيل فريق العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

[ ]تم تحديد جميع أصحاب المصلحة وتحليل اهتماماتهم.

[ ]توجد خطة عمل تفصيلية بالأنشطة والجداول الزمنية.

[ ]تم إعداد ميزانية تقديرية للمشروع.

[ ]تم تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف منها.

[ ]توجد خطة اتصال واضحة للفريق وأصحاب المصلحة.

[ ]تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمشروع.

4.2 .مرحلة التنفيذ

بدء الأنشطة: تنفيذ المهام المحددة في خطة العمل.

إدارة الموارد: تخصيص واستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بكفاءة.

المراقبة والتتبع: متابعة التقدم المحرز مقابل الجدول الزمني والميزانية المحددة.

استخدام أدوات إدارة المشاريع لتتبع المهام والمسؤوليات.

عقد اجتماعات متابعة منتظمة للفريق.

إدارة التغيير: التعامل بمرونة مع أي تغييرات أو تحديات غير متوقعة قد تطرأ.

التواصل المستمر: تحديث أصحاب المصلحة بالتقدم المحرز، والاحتفال بالنجاحات المرحلية.

حل المشكلات والنزاعات: معالجة أي خلافات أو عقبات فور ظهورها.

بناء القدرات والدعم (خاص بالمشاريع التضامنية): الاستمرار في تدريب وتمكين أفراد المجتمع.

جدول متابعة التقدم الأسبوعي

الإجراء المقترح	ملاحظات/تحديات	الموعد النهائي الجديد (إن وجد)	الموعد النهائي الأصلي	حالة التقدم (لم يبدأ/قيد التنفيذ/تم)	المسؤول	النشاط
التنسيق مع نوره لتوفيرها	نقص في المواد التدريبية	-	20/07/2025	قيد التنفيذ	مدرب	تدريب الدفعة الأولى
-	-	-	25/07/2025	تم	متابع	زيارات المتابعة

4.3 .مرحلة المراجعة

هذه المرحلة ضرورية لتقييم النجاح، التعلم من التجربة، وضمان استدامة المشروع.

التقييم النهائي للمشروع السنوي

قياس أداء المشروع مقابل الأهداف والمؤشرات المحددة.

تقييم الأثر الكلي للمشروع (خاصة الأثر الاجتماعي والبيئي في المشاريع التضامنية).

التقييم التشاركي: إشراك المستفيدين وأفراد المجتمع في عملية التقييم.

توثيق الدروس المستفادة

ما الذي سار على ما يرام؟ ولماذا؟

ما الذي كان يمكن تحسينه؟ ولماذا؟

ما هي التوصيات للمشاريع المستقبلية؟

نموذج: وثيقة الدروس المستفادة

تقرير المشروع :

اسم المشروع:

تاريخ المراجعة

الإيجابيات (ما الذي نجح؟):

التحديات (ما الذي كان صعبًا؟):

التوصيات للمشاريع المستقبلية:

مثال: يجب وضع خطط بديلة للتمويل والبدء بالبحث عن التمويل مبكرًا

إعداد التقارير النهائية: للمساهمين والشركاء واصحاب المصلحة

www.tanmawya.com
adf@tanmawya.com

مخطط نموذج العمل التجاريّ

الشراكات الرئيسيّة Key Partners	الأنشطة الرئيسيّة Key Activities	القيم المقترحة Value Proposition	العلاقات مع العملاء Customer Relationships	شرائح العملاء Customer Segments
	الموارد الرئيسيّة Key Resources		القنوات Channels	
هيكل التكاليف Cost Structure		مصادر الإيرادات Revenue Streams		