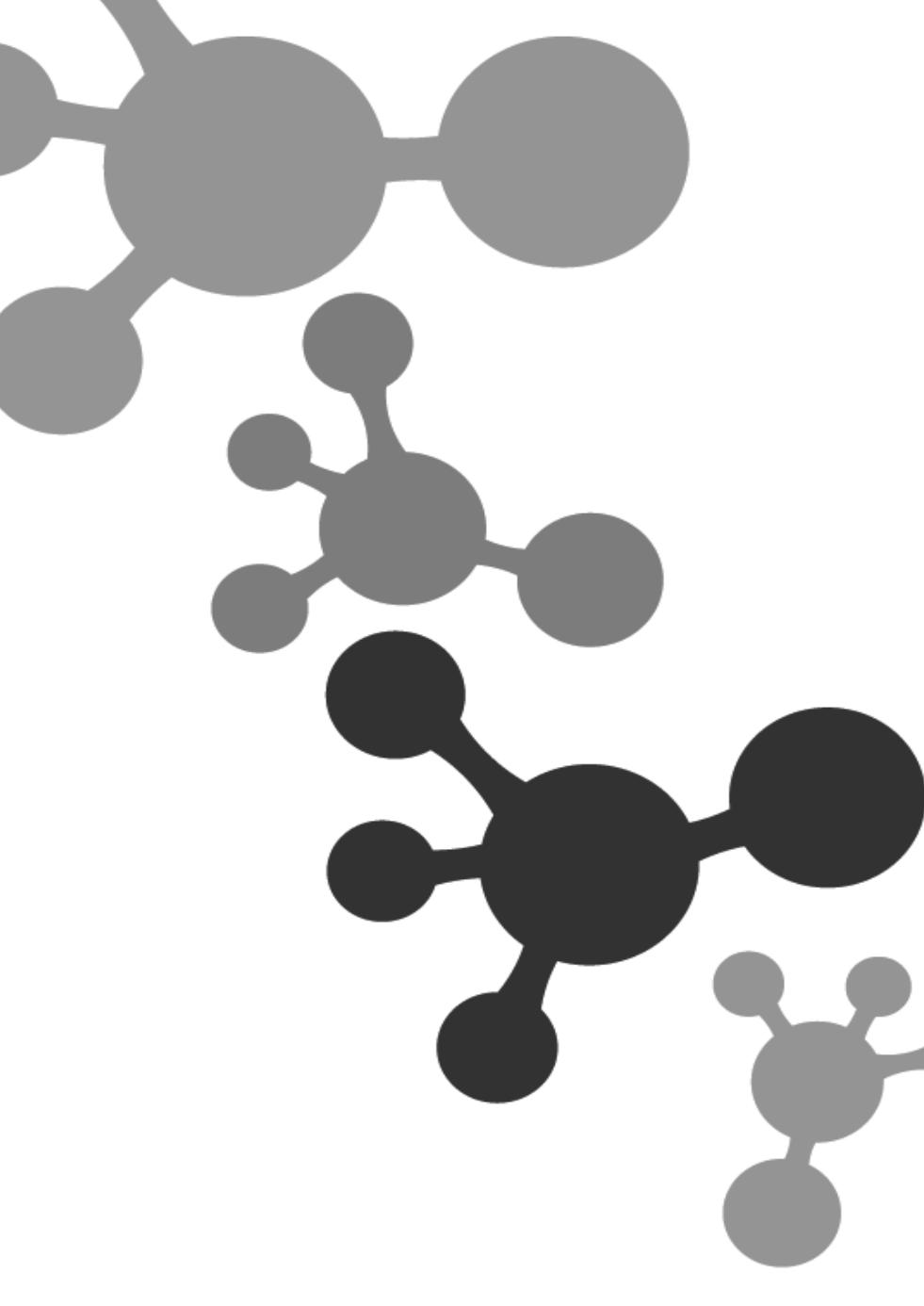


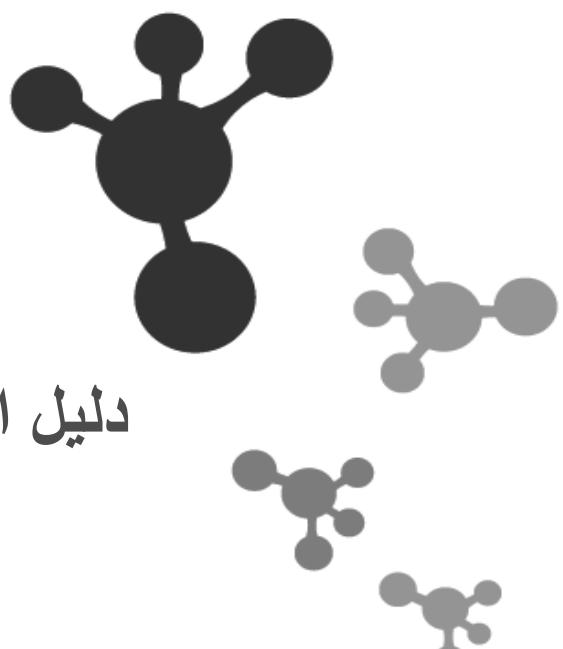


PM4NGOs



Program DPro

دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية



الناشر

© جميع حقوق النشر والتأليف 2017 محفوظة لـ **PM4NGOs**

يعتبر كل من "**PgMD**" إدارة البرنامج في قطاع التنمية و "**PgMD Pro**" دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية ورموزهما علامات تجارية لمنظمة بي إم فور إن جي أوز (**PM4NGOs**)

ISBN: 978-0-9962089-0-1

تم ترخيص هذا العمل بموجب رخصة المشاع الإبداعي الدولي غير التجارية **4.0**. ولرؤية نسخة من هذه الرخصة، قم بزيارة:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



للمستخدمين حرية النسخ / إعادة التوزيع والتكييف / التعديل وذلك لأغراض غير تجارية.

معلومات النسخة :

هذا هو الدليل المنقح باللغة العربية من دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro*) وال الصادر بتاريخ أيلول 2019

وهو ترجمة لوثيقة الدليل المنقح لـ Program DPro الإصدار 1.6 بتاريخ حزيران 2019

شكر وتقدير

لقد تم إعداد دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) من خلال الدعم الذي وفره مجموعة من الخبراء الذين ساهموا في عملية الإعداد والمراجعة والتحرير لهذا الدليل. ومن بين هؤلاء ، نتوجه بالشكر الخاص إلى أماندا فليتيود ، براندي وسترمان ، كليمانت شيبوكولو ، كوري والش ، كرييس كتاواي ، كرييس فوستر ، كريستوفر ماكلاي ، ديليا رويز ، دون ماكفي ، دوف روزنمان ، إدسوون مارينو ، إيميلي فيردي ، فيدريكو دياز ألبيرتيني ، خوان بالاسيوس ، كيم كوشينسكاس ، ليزا روبينز غارلاند ، لوسي ديفيز ، مارك نلز ، ناتالسا دبورديفيتش ، بيتر مارلو ، ريتشارد أورموند ، ريتشارد فارو ، روس كوكسون ، سارة كاشور ، توماس دينت ، تيكاجيت راي ، تريفور لك. نيلسون ، وفيكتور تشایلد.

كما أننا مدينون للعديد من المنظمات التي تم الرجوع إلى وثائقها وموادها وتكييفها لاستخدامها في دليل Program DPro وأخيرا، لم يكن هذا العمل ممكنا بدون قيادة السيد جون كروبر والذي مكن هذه الجهد من خلال إلهامه وتفانيه وتوجيهه التقني.

تريفور لك. نيلسون

نيابة عن مجلس إدارة PM4NGOs

النسخة العربية حول الإصدار العربي

هذا هو الإصدار الأول باللغة العربية لدليل إدارة البرامج في قطاع التنمية Program DPro Guide، وهو ترجمة للإصدار رقم 1.6 بتاريخ حزيران 2019 من نسخة الدليل باللغة الإنجليزية، ونأمل أن يساهم في إثراء المكتبة العربية، وفي تطوير الممارسات الميدانية والمعارف المكتسبة.

اجتهد المترجمون في ترجمة محتوى الدليل وصياغته باللغة العربية بحيث يبقى انعكاساً حقيقياً للمحتوى باللغة الإنجليزية ويوصل الدلالات والمفاهيم الأقرب في اللغة العربية.

وفي محاولة من المترجمين أن تظهر النسخة الأولى بأقل قدر من الإشكاليات التي تصاحب عادةً ترجمة بعض المصطلحات الفنية البحتة، والتي قد يكون لها عدة مرادفات في اللغة العربية، فقد تمت الترجمة أخذين بعين الاعتبار ما يلي:

1. الملاحظات التي وردت على ترجمة النسخة العربية الأولى لدليل المحترف في إدارة المشاريع في قطاع التنمية Project DPro Guide.

2. مراجعة الترجمة وتتفقها وتحرياتها من قبل مختصين محترفين في إدارة المشاريع في قطاع التنمية الدولي.
3. سياق إدارة المشاريع وسياق التنمية (مثال: Organizational = المنظمة وليس تنظيمية).
4. اختيار مصطلح مكافئ في اللغة العربية يعبر عن مصطلح اللغة الإنجليزية المقصود في الدليل (مثال: Issues = مسائل وليس مشاكل لتنطبق مع تعريف المسألة). تجنب الأخطاء الشائعة أو استخدام مصطلح قد يؤدي إلى خلط المفاهيم (مثل الفرق ما بين المسؤولية والمساءلة، وكلمة Technical = تقني وليس من فني).
5. اختيار المصطلحات الأكثر انتشاراً والمحابي منها (اللغة البيضاء)، وتجنب المصطلحات ذات الصبغة المحلية قدر الإمكان (مثال: Stakeholders = أصحاب المصلحة وليس الأشخاص المعينين أو أصحاب العلاقة).
6. موامة وتكييف الصياغة إلى أقصى حد ممكن لتعبير عن المقصود من المصطلح (مثال: High level Estimates = تقديرات أولية وليس تقديرات عالية المستوى).
7. بعض المصطلحات والمعاني والكلمات جرى استخدامها مع مرادفها لتبسيط المفهوم لدى القارئ.
- 8.
9. النسخة العربية من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) للتسميات والمصطلحات الثابتة التي يشترك بها أيضاً هذا الدليل

وعلى الرغم من الجهد المبذول لإخراج الإصدار العربي الأول لـ Program DPro بأفضل صورة - والتي تضمنت عدة مراجعات للوصول إلى أفضل صيغة ممكنة - غير أنها نعي تماماً وجود فرصة مستمرة لتحسين الصياغات والتركيب اللغوية، وسوف نعمل على إدراج أي ملاحظات بهذا الشأن في التحديث القادم لهذا الدليل إن شاء الله.

إن أحد أهم غايات الدليل هو محاولة توحيد مجموعة من المصطلحات الخاصة بإدارة البرامج والمشاريع في قطاع التنمية، خاصة في ظل وجود بعض المصطلحات الشائعة المستخدمة والتي قد تسبب البلس أحياناً وخاطئة تماماً في أحيان أخرى؛ على سبيل المثال استخدام كلمة "ميزانية" خطأً بدلاً من "موازنة" وكلمة "نتيجة، نتائج" والتي تستخدم جزاً للدلالة على المخرجات والعواائد والهدف، فالنتيجة ينبغي أن تكون وصفاً لنتائج المستويات وليس مصطلحاً بحد ذاتها.

وحيث إن هذه المصطلحات قد يختلف استخدامها ومدلولها من منظمة تنموية إلى أخرى ومن بلد إلى آخر. فقد قمنا باضافة ملحق المترادفات الذي يحوي قائمة من المصطلحات والمعاني المترادفة والتي ستساعد القارئ على سد الفجوة بين ما هو مألف لديه وبين المصطلح المستخدم في الدليل، وهذا بدوره سيساعد في إسقاط المعرفة التي يوفرها الدليل على برامج المنظمة وبيسر الدراسة لامتحان الحصول على شهادة Program DPro المستوى الأول "الأساسيات" والمستوى الثاني "الممارس".

نوصي بقراءة ملحق المترادفات قبل البدء في قراءة الدليل بالتفصيل.

مع خالص التقدير

مجموعة المترجمين

شكر وتقدير للنسخة العربية

بإمتنان بالشكر والعرفان لكل الجهود الكبيرة المبذولة للمساهمة في ترجمة وتنقيح وتحرير دليل المحترف في إدارة البرامج لقطاع التنمية، وهي جهود منظافية ومتكاملة جاءت من أشخاص وجهات مختلفة.

ونخص بالشكر كل من الدكتور حازم زيتون، والأنسة نعمة الكايد، والسيد محمد زيتون، من شركة جينوم للاستشارات والتدريب، والسيد طارق السلمان من مؤسسة جين التنموية (شركاء جينوم في المملكة العربية السعودية)، نظير ما بذلوه من جهود لإخراج نسخة الدليل باللغة العربية، وعلى تفانيهم في مراجعة وتنقيح هذا الإصدار، ومواعيده بالنسخة الأخيرة من الدليل باللغة الإنجليزية، إضافة إلى صياغة محتوى الدليل بلغة تناسب مصطلحات ومفاهيم إدارة البرامج.

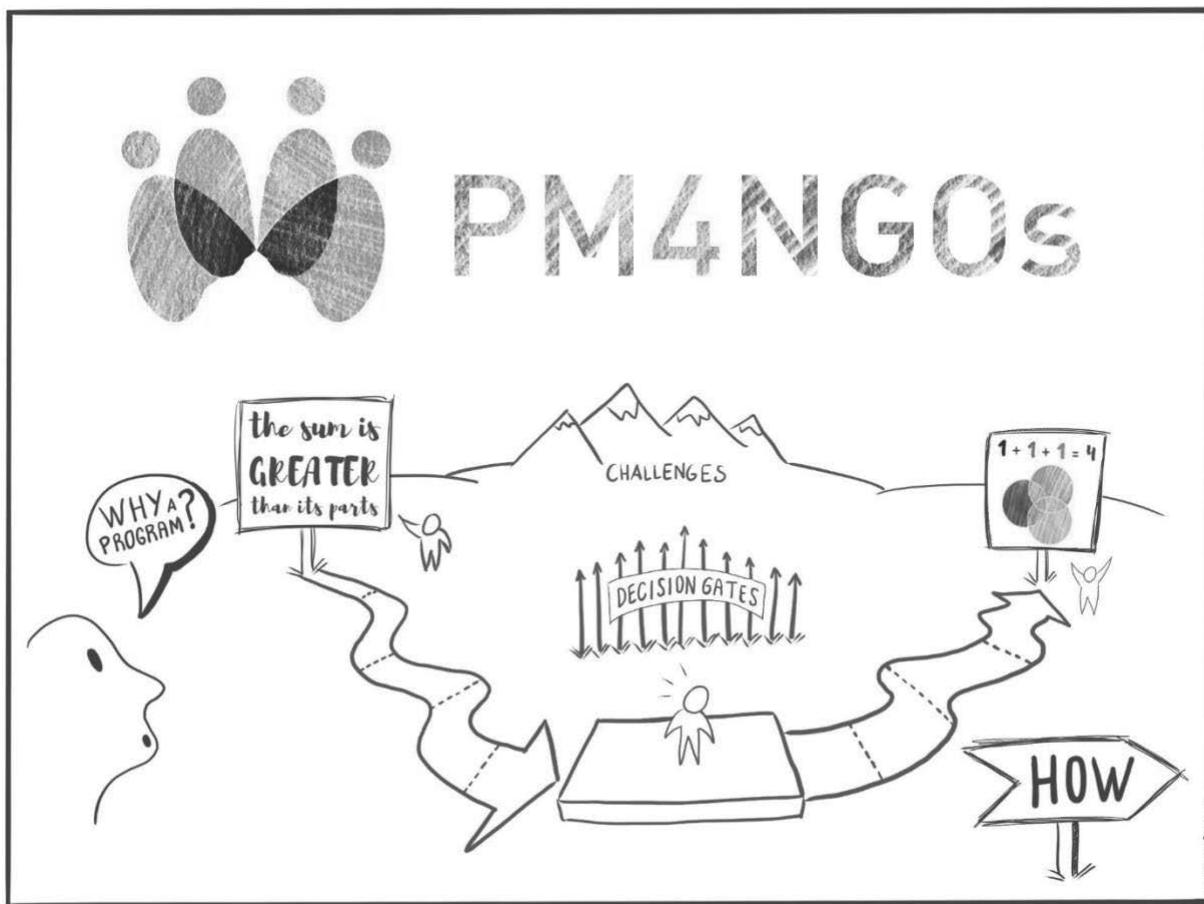
كما نعرب عن تقديرنا للمساندة التي قدمها طاقم شركة جينوم للاستشارات والتدريب (Genome TC) في كافة مواقعهم؛ وكل من كان له دور في النسخة العربية

قائمة المحتويات

4	حول الإصدار العربي
5	شكر وتقدير للنسخة العربية
8	مقدمة
9	تغيير العالم من خلال البرامج:
14	كيفية تنظيم الدليل
16	مراحل البرنامج
18	مبادئ البرامج
18	أسس البرنامج
24	دراسة الحالة : نهر الدلتا
26	مرحبا بكم في المرحلة الأولى : تحديد البرنامج
27	المقدمة
29	بوابات القرار
29	وثيقة مفهوم البرنامج
29	ماذا تتضمن؟
32	ما الذي يعنيه هذا عمليا؟
33	الدخلات
33	العمليات:
35	تحليل السياق
35	تحليل الحاجات
36	شجرة المشكلة
37	شجرة الأهداف
38	رسم خريطة القوى (النفوذ)
40	SWOT (التحليل الرباعي)
41	مراجعة المحفظة
42	تحديد أصحاب المصلحة
45	مراجعة أصول المنظمة
45	تقدير الوقت والموارد
47	مخرج المرحلة
49	مرحبا بكم في المرحلة الثانية : تصميم البرنامج
54	ما الذي يعنيه هذا عمليا؟
95	ما الذي يعنيه هذا عمليا؟

148	الملحق
148	الملحق 1 : مسرد المصطلحات
153	الملحق 2: معجم المترادفات والمصطلحات التقنية

مقدمة



"يمكن لمجموعةً صغيرةً من الناس الذين يهتمون بغيرهم أن يغيّروا العالم.

فعلاً، هذا هو الشيء الوحيد الذي نغيّر به العالم"

مار غريت ميد - Margaret Mead

تغير العالم من خلال البرامج:

مدير البرنامج له دور حيوي في نجاح المنظمة، وإذا فكرنا في الغرض من الدور الذي يلعبه مدير البرنامج؛ فسنجد أنه الرابط بين فريق الإدارة الاستراتيجية ومدراء المشاريع من خلال مجموعة محددة من الأنشطة والأهداف.



تم وضع دليل (PM4NGO) لإدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) لتزويد مدراء البرامج بالمشورة والأدوات والإرشادات الالزمة لمساعدتهم على تحقيق دورهم بشكل أكثر فعالية، سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. تنفذ البرامج الناجحة من قبل مجموعات من الناس، داخل وخارج المنظمة، وتعمل مجتمعة لتحقيق نفس الهدف. غايتنا أن يصل هذا الدليل إلى نطاق واسع من مجموعة متعددة من الأفراد والمنظمات بما في ذلك العاملين في مجال التنمية أو العمل الإنساني أو البيئي، والعاملين على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي. إن الهدف من هذا الدليل هو تحديد المسؤوليات المتصلة في دور الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن إدارة البرامج والمشاريع المكونة لها، وبطبيعة الحال فإن النصائح والأدوات في الدليل ليست ثابتة ويمكن تكييفها وتطبيقها بالشكل الذي يناسب مجموعة واسعة من البرامج والهيئات التنظيمية.

يحدونا الأمل في أن يجد مدراء البرامج في دليل إدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) مصدرًا غنيًا بالأفكار والأدوات والأطر لفهم العمل الذي يقومون به بشكل أفضل، وغايتنا إلهام مدراء البرامج الطموحين ليكونوا قادرين على اكتساب البصيرة الالزمة لاتخاذ قرارات مستنيرة حول ما إذا كانوا يريدون متابعة أدوارهم على هذا المستوى أم لا. سيجد المدراء المحليون والإقليميون في هذا الدليل مورداً مفيداً في تشكيل أنواع الأدوار المطلوبة في فرق عملهم وسيستفيد المسؤولون عن التوظيف من معرفة المهارات والكفاءات الالزمة لهذه الأدوار، وسوف تجد فرق المستشارين وفرق الإسناد هذا الدليل مفيداً للعمل بفعالية مع مدير البرنامج.

إدارة التعقييد والتشارك

يعمل الخبراء المعنيون بالتنمية في كل مكان على معالجة المشاكل المعقدة كثيراً (المتشابكة) على المستوى العالمي والمحلي، وهي تتراوح بين الفقر المدقع والنزاعسلح إلى تفشي الأمراض المعدية والعنف القائم على نوع الجنس (الجنس)، وحيثما تسعى المنظمات التنموية والمنظمات غير الحكومية للتغلب على هذه المشاكل ومعالجتها فإنها تحتاج إلى إستراتيجيات وتدخلات متعددة الأوجه للتعامل مع الأسباب المعقدة والمتدخلة للفقر والعنف والمرض والظلم الاجتماعي والتدحرج البيئي والكوارث الإنسانية.

يتطلب العمل في قطاع ديناميكي إلى حلول متعددة الأبعاد لإحداث التغيير، كما يتطلب أيضاً مقاربة كفيلة بجعل فرق العمل المحلية والإقليمية فرقاً سريعة الاستجابة لتتمكن من تنفيذ برامج ممتازة في بيئه متغيرة باستمرار. وللقيام بذلك بنجاح يجب أن يكون لدى مدير البرنامج فهماً جيداً للبيئة الخارجية وقدرةً على اتخاذ القرارات السليمة بخصوص تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة.

ويتمثل دور مدير البرنامج في مراقبة المتغيرات المحلية والوطنية والعالمية عن كثب، والعمل مباشرة مع الإدارة العليا، وقيادة مدراء المشاريع وفرق عملهم. قد يشمل ذلك أن يرى ويدرك مدير البرنامج كيف يمكن الاستفادة من مخرجات التدخلات المنفردة والبناء عليها لتحقيق أثراً أكبر على المجتمعات المحلية، أو ضمان تكامل مجموعة من المشاريع ضمن برنامج واحد لتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصadiات الحجم وتأمين أموال من جهات مانحة مؤسساتية. في حين يركز طاقم المشروع على تنفيذ

الأختلاف الجوهري بين إدارة البرنامج وإدارة المشروع يتمثل في القدرة على معالجة الغموض والالتباس التأصل في دورة حياة البرنامج. فكثيراً ما تأخذ البرامج فترة زمنية قد تمتد لعدة سنوات، وسيكون هناك دائماً فرص غير متوقعة ومخاطر محتملة يتوجب التعامل معها، مثل التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأحداث الجغرافية التي ستؤثر بشكل أو بأخر على تسليمات البرنامج.

كما أن التحديات المتمثلة في التغيرات التي قد تطرأ على أولويات التمويل، الالتزامات، السياسات، القوانين، واحتياجات المستفيدين، تؤثر على البرنامج من ناحية الموارد والوسائل والأهداف. يجب على مدير البرنامج أن يميز ويقيم ويدير ويسطير على المخاطر الناجمة عن هذه التغيرات (عدم التيقن) ويقوم كذلك بتسخير الفرص المستجدة المتوفرة آخذًا في الحسبان التأثيرات المحتملة على المستفيدين، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

الأنشطة التي تسهم مباشرة في المخرجات والغايات (العوائد / النتائج) المتفق عليها، فإنه يجب على مدير البرنامج التركيز على التحدي المتمثل في التنسيق وإيجاد أوجه التشارك والتعاون والتضامن وإيجاد سبل لزيادة أثر البرنامج كل.

حتى عندما يكون مدراء المشاريع ذوي الخبرة العالية مسؤولين عن مشاريع كبيرة ومعقدة، فمن المهم أن يتواافق عملهم مع الأهداف والاستراتيجية الشاملة لمنظمتهم. وهم يحتاجون إلى الدعم والتوجيه من قبل مدير هم (في كثير من الأحيان هو مدير البرنامج) الذي يوفر النظرة العامة والقيادة اللازمة لتمكنهم من تسليم مشاريع فعالة وعلى قدر عالي من الكفاءة، وهذا سند أن المقصود من (Program DPro) هو توضيح الاختلافات بين مهام وأدوار مدير البرنامج ومدير المشروع، وكذلك توفير الإرشاد والتوجيه الذي تحتاجه المنظمات لتحديد طريقة عملها.

إدارة المشاريع وإدارة البرامج في قطاع التنمية

(Project DPro & Program DPro)

سيكون مدراء المشاريع في جميع أنحاء العالم على دراية بدليل (PM4NGOs) لإدارة المشاريع في قطاع التنمية (Project DPro). وقد حققت مقاربة (Project DPro) نجاحاً واسع النطاق مع حصول أكثر من 20,000 شخص على شهادة (PMD Pro 1 and PMD Pro 2)* بحلول نهاية عام 2018، كما ان العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية تقوم بتطبيق معايير (Project DPro) على انظمتها وهياكلها. وهذا الدليل الجديد لمدراء البرامج (Program DPro) يكمل مقاربة (Project DPro)، ويقدم الأفكار الجديدة والأدوات الشاملة والناصحة لمدراء البرامج لتحقيق المعايير الازمة لتنفيذ البرامج التنموية الإنسانية والبيئية عالية الجودة.

تقدم منهجية إدارة المشاريع (Project DPro) دورة حياة للمشروع مؤلفة من خمسة مراحل، وتتوفر إطار عمل لمدراء المشاريع لتأسيس مقاربة رسمية ومهيكلة لعملهم، فقد حددت المبادئ الرئيسية والفروع المعرفية ووفرت لهم الأدوات والتقنيات والمصطلحات الازمة لتطوير مهاراتهم لإكمال المشروع في الوقت المحدد، ووفق الموازنة الموضوعية وضمن النطاق المتفق عليه. وقد أسفر عن هذه المنهجية في غضون خمس سنوات، طرق موحدة للعمل التي تساعد على رفع المعايير في قطاع التنمية.

* ملاحظة: لقد تم تغيير اسم Project DPro و PMD Pro1 و PMD Pro2 ليصبح Project DPro المنسق للتأسيس و Project DPro مستوى الممارسة

تم بناء إدارة البرامج في قطاع التنمية (Project DPro) على منهجية إدارة المشاريع في قطاع التنمية (Program DPro)، حيث تم دمج المفاهيم والأدوات الموصى بها لمدراء البرامج في إطار عمل شامل لتحسين إدارة المشاريع المتعددة المترابطة كجزء من برنامج منسق.

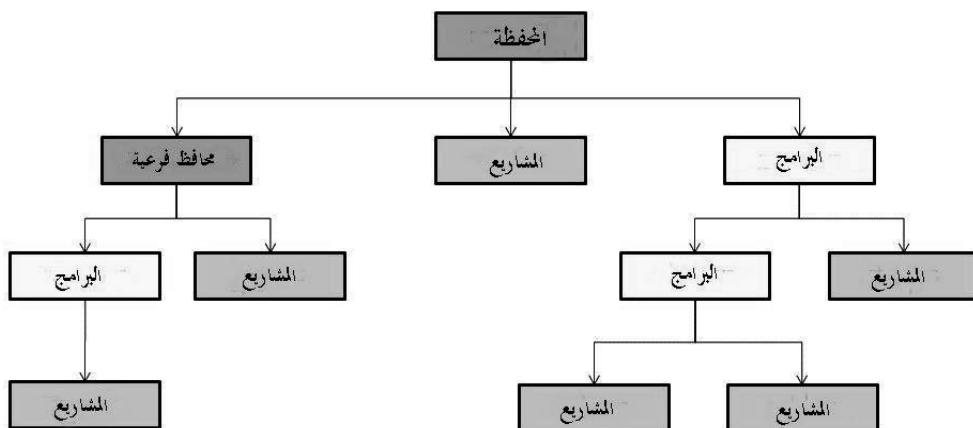
يوضح هذا الدليل الفوارق الرئيسية بين إدارة البرامج وإدارة المشاريع، ويقدم إرشادات خاصة بتطبيق أدوات إدارة البرامج لدعم عمل القادة والمدراء في قطاع التنمية. كما يقوم بالتركيز على الرؤية والاستراتيجية، والدمج بين المهارات القيادية، والحفظ على مقاربة "الصورة الكبرى"، وإبراز أهمية دمج التعليم والتغيير طوال مدة حياة البرنامج، واستيعاب التعقيدات المتزايدة لإدارة الغايات (العواائد) المتعددة.

تناسب إدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) منطقياً مع إدارة المشاريع (Project DPro)، حيث أن العديد من المبادئ والفروع المعرفية والأدوات لا تزال ذات صلة في سياق إدارة البرامج، ويمكن الفرق في كيفية استخدام مدير البرنامج لهذه الأدوات، ومدى تكيفها بالشكل الذي يعكس متطلبات المستوى الأعلى الأكثر إستراتيجية. إن الإمام بـ (Project DPro) ليس شرطاً أساسياً لتعلم إدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro)، إلا أنه من المفترض أن يكون لدى أي شخص يستخدم هذا الدليل فهماً جيداً لممارسات إدارة المشاريع. لا يغطي (Project DPro) (بالتفصيل) المبادئ والأدوات المحددة في إدارة المشاريع في قطاع التنمية (Program DPro)، إلا أنها غالباً ما يتم تكرارها وبشكل مختصر لشرح كيفية ارتباط المشروع مع بيئته البرنامج.

إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة

في قطاع التنمية، تستخدم مصطلحات "المشروع" و "البرنامج" و "المحفظة" بشكل متكرر ولكن ليس دائماً بصرامة ودقة. في بعض الأحيان يتم استخدام المصطلحات بشكل متبدل، وفي ظل غياب تعريف متسق ودقيق لهذه المصطلحات، يمكن للأدوار ومسؤوليات مدير البرنامج أن تكون غير واضحة وقابلة للتفسير الخاطئ من حيث صلتها بكل مستويات الإدارة. سنعرض هنا تعريفات لمصطلحات المشروع والبرنامج والمحفظة كما هو منفق عليه إلى حد كبير في أدبيات الإدارة.

الشكل 1: المشاريع والبرامج والمحفظة



إدارة المشروع

طبقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI) و (Project DPro)، يُعرف المشروع بأنه "جهد / مسعى مؤقت يبذل لخلق منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها". تقدم المشاريع مخرجات متكاملة (تسليمات) مما يؤدي إلى نتائج (غايات) أفضل للمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل المانحين)، كما أن المشاريع محددة زمنياً وترتكز على تقديم فوائد (منافع) محددة للمجتمعات بطرق فعالة من حيث التكلفة وقابليتها للقياس.

إدارة المشروع: مساق تخطيط الموارد وتنظيمها وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع المحددة وغايته / عوائده وتسليم مخرجاته بنجاح. التحدي الرئيس الذي تواجهه إدارة المشاريع يمكن في تحقيق كل ما سبق ضمن قيود المشاريع المتعلقة بالنطاق والموازنة والجدول الزمني والجودة. قد تعمل المشاريع ضمن مستويات متفاوتة من السيطرة والحكومة حيث غالباً ما يكون مدراء المشاريع، ذوي الخبرة الكبيرة، مسؤoliين عن إدارة موازنات كبيرة.

إدارة البرنامج

البرنامج هو مجموعه من المشاريع والأنشطة ذات الصلة (يشار إليها أحياناً بـ "الأجزاء المكونة للبرنامج") التي تدار بطريقة منسقة لتحقيق تأثير أكبر مما لو تم إدارتها بشكل منفرد. وبعبارة أخرى، فإن فائدة (كامل البرنامج) أكبر من مجموع أجزائه (المشاريع والأنشطة والمهام). غالباً ما تقوم المنظمات التنموية بتنظيم المشاريع في برامج لتحقيق الغايات/العواائد التي تعالج مجموعة واسعة من الاحتياجات وتحقق المنافع (فوائد) بشكل أسي للمجتمعات التي تعمل فيها.

وتدار معظم البرامج على المستوى المحلي (الدولة) تحت إشراف مدير البرنامج وقيادة المدير القطري، أو رئيس البرنامج أو أي دور مماثل (مثل مالك البرنامج). تُصمّم بعض البرامج لتحقيق أهداف عالمية، غالباً ما يتم إدارتها على مستوى الإقليم أو المركز الرئيس. لا تمتلك جميع منظمات التنمية هيكلًا إدارياً (سلسل هرمي) واضحًا ومحدداً، فتعمل بدلاً من ذلك من خلال هيكل إداري متعدد (مسطح، غير هرمي) بمسؤوليات مشتركة، وفي هذه الحالة يتم تحديد مسؤوليات إدارة البرنامج وتقاسمها كفريق واحد.

البرامج، خلافاً للمشاريع، عادةً ما تنفذ من خلال نظام إدارة مركزي يتم فيه تنسيق مجموعات من المشاريع لتحقيق الأهداف والفوائد الاستراتيجية الشاملة للبرنامج. وتكتسب هذا المقاربة أهمية خاصة في قطاع التنمية لأنها تمكن المنظمات غير الحكومية من تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم وأحداث تغيير تدريجي تصاعدي، والذي لا يمكن تحقيقه إذا ما تمت إدارة تلك المشاريع بشكل منفرد.

مثال 1 : إدارة البرنامج

تقوم منظمة ببناء منشأة صحية كمشروع ضمن برنامج أوسع لأنشطة متممة تشمل؛ كتدريب لعمال الصحة، وتوسيعه المجتمعات المحلية، وتحسين البنية التحتية للمياه والصرف الصحي حول المبني الجديد. فمن خلال تنظيم هذه المشاريع معًا تحت مظلة برنامج شامل واحد، فإنه يمكن للمنظمة تحقيق الفوائد الفردية لكل مشروع، بالإضافة إلى الفائدة الجمعية لخدمات صحية محلية أكثر فاعلية وكفاءة للمجتمع بأكمله.

مثال 2 : إدارة البرنامج

تقوم منظمة غير حكومية بإدارة مشاريع الأمن الغذائي في المناطق الريفية النائية منذ عدة سنوات، وتحقق هذه المشاريع منافع ملموسة للمجتمعات لكنها لا تصل إلى حد كافٍ لمعالجة الأسباب الجذرية للفقر في المناطق الريفية النائية، وخاصة مسألة الواردات الغذائية الرخيصة من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية التي يتم إغراق الأسواق المحلية بها، ونتيجة لذلك قررت المنظمة غير الحكومية وضع برنامج بحيث تواصل تنفيذ مشاريع الأمن الغذائي (والتي تساعد المجتمع)، وبالإضافة إلى ذلك ستقوم المنظمة باستخدام هذا العمل كمرتكز لإجراء بحث حول آثر سياسة الإغراق، ومن الممكن أيضاً في مرحلة لاحقة إضافة مشروع تأييد ومناصرة من أجل ممارسة الضغط على الحكومة لتعديل سياساتها المتعلقة بالواردات الغذائية، كما سيتم تصميم مشروع لتعزيز إمكانات الشركاء المحليين في حملات المناصرة والتأييد والذي سيمكنهم لاحقاً من توليهم دوراً قيادياً في هذا الصدد.

إدارة المحفظة

يوجد في معظم المنظمات منافسة دائمة على الموارد المحدودة، وهنا تساعد عملية إدارة المحفظة على تناغم البرامج والمشاريع بحيث تترافق على أفضل وجه وتحقق الإستراتيجيات والأهداف الشاملة، ويترتب على ذلك تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر مقابل العرض والطلب على الموارد من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وبسبب تعقيدها وتركيزها الاستراتيجي، تدار المحافظ عادةً من قبل مدير محلي/قطري، أما على المستوى الإقليمي أو العالمي فإنها تدار من قبل فريق تنفيذي رفيع المستوى.

أنه من الضروري لمدير البرنامج الاحاطة بالمسائل المتصلة بإدارة المحفظة على الرغم من أنها ليست من مسؤولياته، نظراً للتنافس على الموارد المحدودة، ينبغي أن يكون مدرباً البرامج وفرقهم قادرين على توضيح كيف تقوم ببرامجهم ومشاريعهم بكل مما يلي:

- المساهمة في إنجاز رؤية المنظمة.
- دعم استراتيجية المنظمة.
- المساهمة باضافة قيمة الى برامج المنظمة وأو محفظتها.

تشرف إدارة المحفظة على أداء العديد من المشاريع والبرامج، وهي ليست معنية بالمهام اليومية للمشروع ولكنها ترتكز بدلاً من ذلك على اختيار والمشروع وإدارة نظرة شاملة على جميع الجهود بطريقة تعالج الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تشمل إدارة المحفظة اتخاذ قرارات على مستوى عالٍ بشأن ما إذا كان ينبغي وقف أو إعادة توجيه المشروع أو البرنامج من أجل تحقيق أقصى ملائمة استراتيجية ممكنة للجهود التي تبذل للوفاء بمهام المنظمة.

الجدول 1: مدير المحفظة ومدير البرنامج ومدير المشروع

المشروع	البرنامج	المحفظة
<p>مدير المشروع: هو المسؤول عن التنسيق بين مختلف الهياكل المؤقتة التي تم إنشاؤها لغرض تسليم/تحقيق واحد أو أكثر من المخرجات.</p> <p>الخصائص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يدير وينسق • يسلم مخرجات • يدير الوقت والتكلفة والنطاق • يركز على تحقيق مخرجات ملائمة للأهداف تلبى المتطلبات وتساعد على تحقيق المنافع. • يفهم أن مسوغ المشروع المالي • يعتمد على الموازنة • يركز على المخاطر في المشروع. • يدير المسائل المتعلقة بالتسليمات • يخطط من أجل التنفيذ الناجح لكافة التسليمات والأنشطة 	<p>مدير البرنامج: يقوم بمهام التنسيق والإشراف والتوجيه اللازم لتنفيذ مجموعة من المشاريع والأنشطة المتعلقة ببعضها البعض (عادةً ما يمتد الأمر لسنين عديدة) لتحقيق الغايات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.</p> <p>الخصائص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يضع ويوضح الاستراتيجية والرؤية ضمن حدود البرنامج. • يُشرك أصحاب المصلحة على مختلف الأصعدة (داخلياً وخارجياً). • يوجه ويشرف على تنفيذ كافة الأنشطة الخاصة بالبرنامج. • يقوم بإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية. • يفهم ويحل المسائل العالقة بين المشاريع • يركز على الجودة والغايات • يضمن تحقيق فائدة وأثر قابلين لقياس 	<p>مدير المحفظة: هو قائد على مستوى إداري عالي يكون مسؤولاً عن مجلـ (أو جـ) من استثمار المنظمة في تحقيق التغييرات الازمة للوصول إلى الأهداف والأغراض الاستراتيجية.</p> <p>الخصائص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يضع رؤية بعيدة المدى للمنظمة بأكملها • يوفر رؤية عامة وبصيرة للمنظمة • يضع السياسات والمعايير والأولويات والخطط. • يفهم القضايا والمسائل التنظيمية المتداخلة. • يدير المخاطر الاستراتيجية الأولى • يتخذ قرارات صعبة • معرفة جيدة للسيقـ (الداخلي والخارجي) • القدرة على الإشراف على مزيج من البرامج والمشاريع وغيرها من الأنشطة

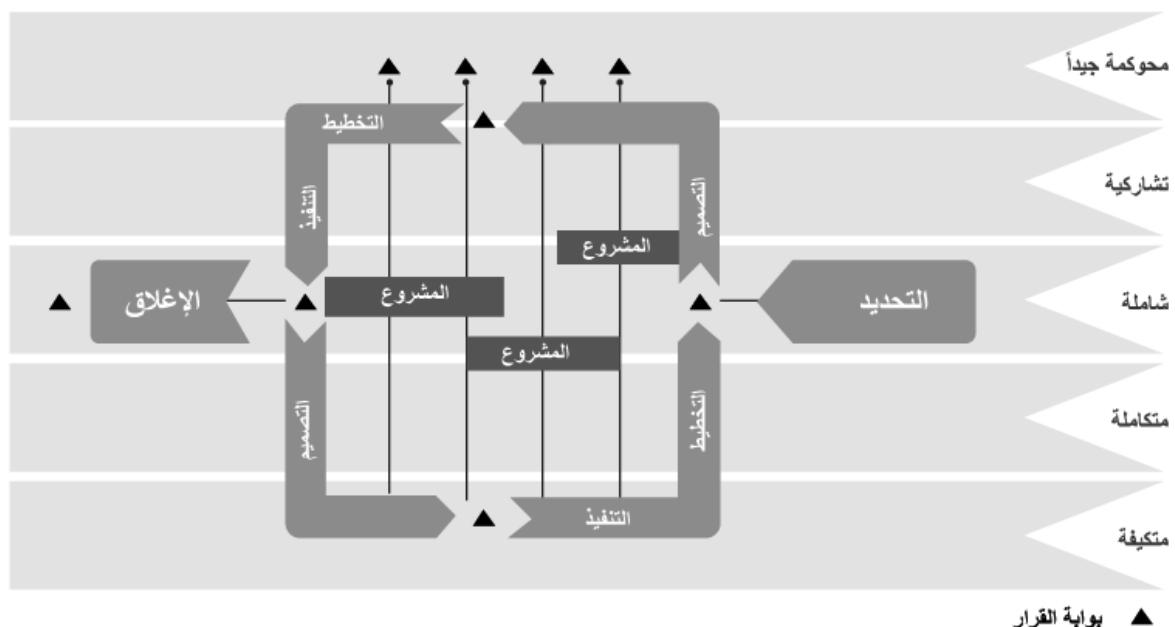
كيفية تنظيم الدليل

تم تنظيم الدليل الخاص بإدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) في قسمين منفصلين. الأول يقوم بتحديد أربع مراحل مهمة، موضحة أدناه، لإدارة البرنامج خلال دورة حياته:

(1) التحديد، (2) التصميم، (3) التخطيط والتنفيذ، و (4) الإغلاق

أما القسم الثاني فيحدد **خمسة مبادئ أساسية** مشتركة بين مختلف مراحل حياة البرنامج وهي : **محوومة جيداً ، تشاركية ، شاملة ، متكاملة ، ومتكيفة**. ويتم تمثيل هذين المفهومين (المراحل والمبادئ) بصرياً في نموذج دورة حياة البرنامج أدناه وهو أداة مفيدة من أجل فهم المحتوى الأساسي لهذا الدليل.

الشكل 2: دورة إدارة البرنامج



والآن لنلق نظرة على هذا الشكل عن كثب حيث يتم عرض مرحلتي التحديد والإغلاق كمرحلتي بداية ونهاية واضحتين، ومرتبطة بالربع المركزي ولكن تقع خارجه. أما داخل المربع المركزي فلدينا المرحلتين الهامتين وهما مرحلة التصميم والتخطيط، ومرحلة التنفيذ، واللتين يتم تمثيلهما كعملية متواصلة وتكرارية.

على الجانب الأيمن من الشكل ستشاهد المبادئ الأساسية الخمسة.

وتم تمثيلها على الجانب الأيمن من الرسم لأنها تشكل أساساً متنيناً لإدارة البرنامج بصورة تتيح لنا إدارة البرنامج بجودة عالية واتخاذ القرارات طوال دورة حياة البرنامج.

وربما لاحظت المثلثات الصغيرة الموجودة بين مختلف المراحل، وهي ما اصطلح على تسميته بـ بوابات القرار (Decision Gates) والتي تعتبر عن الطبيعة التكرارية لدورة حياة البرنامج. يتم تحديد وإدراج هذه البوابات بخطط الإدارة ليكون بالإمكان تعديل وتكيف البرنامج والمشاريع المكونة له بما يتاسب والطبيعة المتغيرة لبيئة البرنامج. تعتبر بوابات القرار هذه ضرورية من أجل التعلم والتغيير الإستباقي لأنها تمكّناً من السيطرة على أداء

ملاحظة: هذا النموذج يختلف عن نموذج إدارة المشاريع ذي المراحل الخمسة الموضحة في الدليل المهني لإدارة المشروع في قطاع التنمية (Project DPro). يعود السبب في وضع هذا النموذج الخاص لكونه أكثر دقة في توضيح المسؤوليات الاستراتيجية لمدير البرنامج.

المشاريع بشكل منفرد وتقييم أدائها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج، وتوفير الوسائل التي يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاريع والبرنامج العام.

أما المشاريع المكونة للبرنامج ف يتم تمثيلها داخل المربع المركزي في الشكل أعلاه. ربما لاحظت أن كل مشروع تم تمثيله بمستوى مختلف في الشكل، وفي هذا إشارة إلى إمكانية وجود عدد من المشاريع المختلفة التي يمكن ان يشملها البرنامج. يجب أن تكون كل من التسليمات والعوائد والإطار الزمني الخاص بكل من هذه المشاريع ضمن الإطار العام للبرنامج والممثّل بالمربي المركزي الذي يمثل دوره الطبيعة الديناميكية والمتحيّرة للمرحلتين الأكثر أهمية من مراحل البرنامج (التصميم والتخطيط، والتنفيذ).

لأن مدير البرنامج ملزم بجدول زمني، يجب عليه/عليها القيام بعمليات التعديل والضبط والتكييف واتخاذ القرارات المهمة لضمان أن كل مكونات البرنامج من مشاريع ونشاطات متوافقة مع الرؤية العامة للبرنامج وخطته بحيث تكون موجهة لإغلاق ناجح للبرنامج. تعكس عمليات التعديل والضبط في مرحلتي التصميم والتخطيط، والتنفيذ، المتطلبات واسعة النطاق المنظمة لتشتمل عمليات المراقبة والتقييم عالية الجودة، غالباً ما يشار إلى ذلك بـ (MEL) أي (المراقبة، التقييم، التعلم) أو (MEAL) (بإضافة عملية رابعة باللغة الأهمية وهي المسائلة)، إن لهذه المقاربة تأثير كبير على جميع مراحل دورة حياة البرنامج. من مهام مدير البرنامج التأكد من القيام بوضع عمليات مراجعة تكرارية لكافة المشاريع والبرامج، حتى تتمكن الفرق من مراقبة معايير المخرجات وجمع الملاحظات الخاصة بالأداء (التغذية الراجعة).

إن العمل بهذه الطريقة ضروري من أجل تسلیط الضوء على المشاكل المحتملة وإجراء عمليات التصحيح الازمة على مسار البرنامج، وإذا ما تم القيام بذلك بشكل منتظم طوال مراحل البرنامج فإن هذه المقاربة ستتوفر البصیره الالزمه لتنفيذ تقييمات عالية الجودة، والتي ستتشكل مرجعية يسترشد بها في المشاريع المستقبلية كما أنها تحقق متطلبات المانحين أيضاً، لذا تم ادراج أدوات المراقبة والتقييم ومساقاتها المعرفية كجزء أساسي في كل مبدأ من مبادئ إدارة البرنامج، عوضاً عن وضعها كملحق مستقل أو مرحلة إضافية.

أن أفضل طريقة لاستخدام هذا الدليل هو ان تنتقل فيه من فصل الى آخر، بدايةً من خلال استكشاف المشورة، والأدوات والتوجيهات لمختلف المراحل، ومن ثم الانتقال إلى المبادئ الشاملة التي تضع المعايير والكافاءات المهمة المطلوب توفرها في مدير برنامج عالي الأداء، وحالما تنتهي من القيام بذلك، سيكون بمقدورك تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع من خلال إتباع مقاربات جديدة، والاستفادة من بعض الأدوات المهمة سواءً كنت في بداية البرنامج أو في منتصفه.

يختتم هذا الدليل بملخص يضع **قائمة تحقق من "الحد الأدنى من المعايير"** ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة، كما يقوم بوضع نصائح عامة لكيفية وضع خطة عمل، بالإضافة إلى مراجع وقراءات أخرى ذات صلة بموضوع هذا الدليل، وفي نهاية هذا المرجع يوجد القاموس (مسرد) والملاحق التي تحتوي على معلومات مفيدة لاستكمال محتواه الجوهري.

مراحل البرنامج

- تعتبر هذه المرحلة حاسمة وهامة في تطوير الأفكار وتحديد الاحتياجات والفجوات والفرص الممكنة في المجتمعات المستهدفة، وتم هذه العملية بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من أجل تحديد الأهداف والغايات أولية التي يمكن تحويلها في ما بعد إلى مفاهيم ملموسة. في هذه المرحلة سيتم السعي للحصول على التمويل وتأييد وقبول أصحاب المصلحة بالمفاهيم التي تم وضعها

التحديد

- بعد تحديد مفهوم البرنامج، يتم العمل على وضع أساس البرنامج من خلال تبيان الكيفية التي يتوافق بها كل عنصر من العناصر المتنوعة للبرنامج مع بقية العناصر، وهو ما يطلق عليه أحياناً "خريطة الطريق أو المخطط". وهو إطار العمل الذي يمكن من خلاله لمدرب البرامج مراقبة وتنفيذ كافة المكونات المرتبطة بالتنفيذ والسيطرة عليها. بمجرد الشروع بتنفيذ البرنامج، تتم مراجعة تصميمه بانتظام وتكييفه كجزء من عملية التعلم والتحسين. (انظر الشكل 3).

التصميم

- بافتراض أن البرنامج حصل على التمويل ، وأن مرحلتي التحديد والتصميم قد اكتملتا، فقد حان الوقت لوضع الخطط وجدولة الأنشطة التي سيتم تعديلها وضبطها طوال فترة البرنامج. ويستثمر مدرب البرنامج الوقت في إدارة وقيادة الفرق المختلفة، واشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، والاستجابة للتغيرات والمخاطر (المعلوم منها وغير المعلوم) التي تواجه مختلف المشاريع، بالإضافة إلى الإشراف على الضوابط الداخلية .

الخطيط والتنفيذ

- ينبغي أن تصل البرامج دائمًا إلى نهاية طبيعية، حيث يتم إغلاق البرنامج بعد إتمام كافة المشاريع المكرز له، وتحقيق المنافع المخطط لها وقبول كل أصحاب المصلحة بها. ولا بد خلال مرحلة الإغلاق من تضمين فترة انتقالية تقوم خلالها منظمة غير حكومية بنقل المسؤولية والمساءلة لاستدامة عوائد وفوائد البرنامج إلى منظمة أو جهة أخرى.

الإغلاق

ضع في اعتبارك خلال تقدمك في الوحدات الأربع المقبلة أن كل مرحلة من مراحل البرنامج تتبع نفس الهيكلية:

الجدول 2: محتويات وحدة البرنامج

المقدمة	الخرج الرئيس	بوابة القرار	من يتم اشراكه	ما الذي يعنيه هذا عملياً؟
<p>نظرة عامة على ما تعنيه كل مرحلة وكيفية ارتباطها بدوره حياة البرنامج (الشكل2)</p>	<p>هو التسلية الأساسية - مثل ورقة مكتوبة، أو ملخص أو مقترن، والمطلوب إتمامها لكل مرحلة. كل الأدوات والعمليات التي سيتم استخدامها في كل مرحلة سوف تسهم في المخرج النهائي والذي بدوره سوف يساعد في كثير من الأحيان في الإجابة على السؤال المطروح عند كل بوابة قرار. على سبيل المثال: مخرج مرحلة تحديد البرنامج هو وثيقة مفهوم (أو مقترن) لبرنامج محتمل، ويتم مشاركة مخرج هذه المرحلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبناءً على تغذيتهم الراجعة سيتم اتخاذ قرارٍ فيما إذا كانت هناك حاجة إلى تطوير التصميم أكثر أو التوقف.</p>	<p>هذه هي نقاط الفحص/التحقق الأساسية في دورة حياة البرنامج والتي يقوم بموجبها كل عضو من أعضاء الفريق بالتوقف لبرهة، التفكير، التعلم، وتعديل مسار البرنامج إذا لزم الأمر. يقدم الدليل بوابات القرار على شكل سؤال يمكن طرحه رسمياً أو بشكل غير رسمي. على سبيل المثال وفي نهاية مرحلة تحديد البرنامج، ينبغي على مدير البرنامج أن يسأل "هل نحن مستعدون للتصميم؟"، وهذا يتطلب من الفريق حينها التحقق من أن جميع الأنشطة في هذه المرحلة قد أنجزت من أجل الانتقال إلى المرحلة التالية (التصميم).</p>	<p>يشارك مختلف أصحاب المصلحة عند نقاط مختلفة من دورة حياة البرنامج، وهذا يدفع مدير البرنامج للتفكير في من سيشرك من أصحاب المصلحة ومتى يجب التأكد من أن العملية تشاروية ومشاركة.</p>	<p>في بداية كل مرحلة، سيكون لدى مدير البرنامج مجموعة من المدخلات التي من شأنها أن تزوده بمنظور لما يجب القيام به من مناقشات، والقرارات الواجب اتخاذها مع تقدم سير البرنامج، ويقترح هنا مجموعة من المدخلات والأدوات والعمليات التي ستتمكن فريق البرنامج من جمع المعلومات اللازمة لاستكمال كل مرحلة، وسيتم أيضاً استخدام هذه المعلومات لاحقاً في صياغة المراحل المقبلة.</p>

مبادئ البرامج

هناك خمسة مبادئ أساسية تتقاطع مع مراحل البرنامج، والقصد من هذه المبادئ هو توفير تعليمات توجيهية أو معايير بشأن الطريقة التي تدار بها البرامج. على الرغم من أن المراحل موصوفة بشكل إنفرادي، إلا أنها في الواقع متراقبة، وينبغي أن يسعى مدير البرنامج وفريق البرنامج إلى تطبيق هذه المبادئ بإتساق طوال دورة حياة البرنامج.



أسس البرنامج

بالإضافة إلى المراحل والمعرف، فقد أضفنا إلى هذا الدليل العديد من **أسس البرنامج** (المقومات) التي تلعب دوراً جوهرياً في نجاح البرنامج. وتشمل هذه الأسس ما يلي:

خطط ، نفذ ، راجع. هذه العملية هي طريقة عمل تمكّن مدير البرنامج وفريقه من أن يكونوا مرنين ومتكيفين في مقاربتهم.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) إن تحقيق الأهداف والمساءلة هي مفاهيم أساسية لمدير البرنامج، وتمكن هذه العملية مدراء البرامج من صقل مقارباتهم والخوض للمساءلة عن تحقيق تلك الأهداف أمام أصحاب المصلحة المتعددين.

نظريّة التغيير (ToC): يُستخدم هذا المفهوم بشكل متزايد في قطاع المنظمات غير الحكومية. نظرية التغيير (ToC) هي أداة تحدد النية (التوجّه) الاستراتيجية للمنظمة من خلال توضيح كيفية حدوث (أو تدفق) التغيير الذي ترجوه المنظمة بدءاً من

المشاريع والأنشطة ، وصولاً إلى مستوى المحفظة في المنظمة. في جوهرها، تعبّر نظرية التغيير (TOC) عن الكيفية التي من خلالها ستحقق المنظمة التغيير الذي ترغب برؤيتها في العالم.

الفروع المعرفية الستة: هذه المجالات المعرفية مركبة لدور مدير البرنامج. وهي توفر معاً إطاراً عملٍ وفهم للمهارات والكافاءات المتقدمة التي يحتاج إليها مدير البرنامج لتحقيق النجاح.

خطط ، نفذ ، راجع

عندما يوضع البرنامج قيد التنفيذ وتقوم فرق العمل بالتركيز على تنفيذ الأنشطة، فإنه من السهل أن تفقد رؤيتك للصورة الكبرى. يحتاج مدير البرنامج وفريقه إلى تخصيص الوقت لأخذ خطوة للوراء لاستعراض التقدم بشكل موضوعي، وتشمل هذه العملية فحص (مقارنه) الأنشطة التشغيلية مقابل خطط المشاريع والبرامج، والإبلاغ عن التقدم المحرز، والتأكيد من أن كل المخرجات لا تزال متراضفة مع مجمل الرؤية والخطة.

وغالباً ما يُشار إلى هذه المقاربة التكرارية بـ "خطط ، نفذ ، راجع" أو "التخطيط المرحلي | الموجة المتدرجة" ، والتي تمكن فرق عمل البرامج من تصميم وتنفيذ العمل الذي يستجيب لبيئة ديناميكية، وينبغي أن تُعتبر الخطط دائمًا وثائق "حية" ، متكيفة ومصممة خصيصاً لتحقيق أقصى قدر من الأثر والفعالية حيث التكاليف.

إن هذه الطريقة لتحديد المشاكل المحتملة لا تقدر بثمن. إذا تم العمل بها بانتظام طوال دورة حياة البرنامج، فإنها ستتمكن الفرق من إجراء تصحيحات للمسار ، وتجنب الخطورة ، وتنقل من مخاطرة عدم تحقيق البرنامج لأغراضه العامة ، كما أنها توفر لفرق البرنامج التوثيق والتحليل اللازمين لاتخاذ قرارات ثقة عند كل معلم هام أو "بوابة قرار".

شكل 3 : دورة خطط ، نفذ ، راجع

تعتبر دورة (خطط ، نفذ ، راجع) وسيلة تتيح لمدير البرنامج وفريقه التأكيد من أن اتخاذ القرارات يستند إلى الأدلة والتعلم المستمر. يتم دعم هذه العملية التكرارية من قبل المراقبة والتقييم المستمرة داخل البرنامج.



المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

إنأخذ الوقت اللازم للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بانتظام يُعد مقاربة مطلوب تطبيقها في جميع مراحل إدارة البرنامج، وهي مهارة يجب على مدرب البرامج تطويرها لصفق برامجهم وضمان تكامل جميع المكونات وتوجيهها نحو تحقيق هدفها. لن يكون بمقدور المنظمة أن تفلل لأصحاب المصلحة المتعددين الاثر الأجمالي للبرنامج بدون عمليات نشطة ومتينة من (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم" ("MEAL").

• مراقبة البرنامج: القصد من مراقبة البرنامج هو التحقق من التقدم المحرز في البرنامج بأكمله والمشاريع المكونة له مقابل التغييرات في سياق المشاريع وظروف تنفيذها، ويتم وضع هذه المقاربة في سياق أهداف البرنامج العامة وجداوله الزمنية. تزود مراقبة البرنامج مدير البرنامج بلمحة عن التقدم الحاصل في الجدول الزمني، ومن ناحية الجودة والناحية المالية وغيرها من الاعتبارات، حيث تعمل بمثابة مقياس لمعرفة فيما إذا كانت الخطة التي تم وضعها بعناية تسير كما هو متوقع لها.

• تقييم البرنامج: يهتم التقييم بشكل اساسي بقياس الغايات والأثر و تستكشف عمليات تقييم البرامج مدى تحقيق البرنامج لغاياته وأغراضه، وتميل التقييمات على مستوى البرنامج إلى أن تكون كبيرة ومعقدة، و غالباً ما تتطلب مساهمات من المتخصصين

التقيين أو من الاستشاريين الخارجيين. يمكن أن يكون تقييم منتصف المدة مفيدةً للغاية للتحقق من صحة المقاربة البرامجية ووضع أولويات للنصف الثاني من البرنامج.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

المراقبة - ينبغي أن تكون هذه العمليات مستمرة، وينبغي وضع نظم لتمكين الفرق من تقييم التقدم المحرز، والتعلم من الأخطاء، وتكييف المقاربات عند الضرورة.

التقييم - يمكن أن تجري التقييمات في منتصف الطريق خلال برنامج ما، أو بعد إغلاقه، أو عند نقطة محددة بعد الانتهاء من البرنامج. توفر دورة "خطط، نفذ، راجع" (الشكل 3) الوثائق والبصيرة القيمة لتقييمات البرامج، وغالباً ما يتم تنفيذ هذه التقييمات من قبل طرف خارجي، أو بتكليفٍ من جهةٍ مانحة. إن التمكّن من جمع البيانات بشكل مستمر حول التقدم المحرز في تحقيق الغايات يسمح بالتواصل المهني مع الجهات المانحة وفي الوقت المناسب ، وخاصة إذا كانت هناك حاجة إلى تغيير الخطط أو الحصول على موارد إضافية.

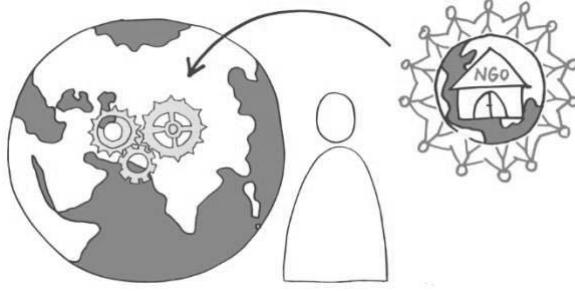
المساءلة - ينبغي أن تكون هناك سياسات وأدوات قائمة توفر "ثقافة" للمساءلة بين أصحاب المصلحة. عليك التفكير في المساءلة صعوداً ونزولاً (إلى أعلى وإلى أسفل)، فمدير البرنامج مسؤول أمام حوكمة البرنامج والمقر الرئيسي للمنظمة والمانحين وما إلى ذلك (إلى أعلى)، وتحتاج أيضاً للتأكد من أن هناك مسألة نحو المستفيدين وموظفي المشروع (إلى أسفل).

التعلم - لا أحد لديه كل الأدبية، وأفضل الحلول غالباً ما تكتشف خلال المناقشات الهامة مع الآخرين. تعد القدرة على طلب المشورة والاستماع والتعلم والتكييف مهارة حاسمة لإدارة البرنامج. إن توثيق التعلم هو أفضل وسيلة للانقطاع الأفكار والبصيرة خلال تنفيذ البرنامج والذي يتم تحصيله خلال المراجعات المحددة لبوابات القرار واجتماعات فرق العمل والمناقشات غير الرسمية في سجل التعلم، وب مجرد إغلاق البرنامج، ينبغي مشاركة الدروس مع الآخرين للتاثير على البرامج المستقبلية.

نظريّة التغيير : "Theory of Change"

سيشير هذا الدليل بشكل متكرر إلى نظرية التغيير (TOC). حيث يقوم هذا المصطلح على توصيف النية الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك يحدد اللبنات الأساسية الضرورية لتحقيق أهدافها في التغيير الاجتماعي المنشود. ترسم نظرية التغيير الصورة الكبيرة وتحدد الأهداف بعيدة الأمد التي تتراصف معها كل

مشاريع وبرامج المنظمة، وينبغي أن يكون لكل منظمة نظريتها الخاصة للتغيير التي تقوم بتوصيف عمليتها الخاصة للتغيير الاجتماعي المنشود انتلافاً من الأفتراضات التي توجه عملية تصميم البرنامج وصولاً إلى توصيف الأهداف بعيدة الأمد والتي تسعى لتحقيقها.



يُعمل عدد متزايد من المنظمات على تحديد أهدافها وأغراضها بهذه الطريقة، حتى وإن كانت لا تشير إليها تحديداً بوصفها نظرية التغيير. يشار، وبشكل متزامن، إلى لبنات البناء الالازمة لتحقيق نظرية التغيير على أنها غايات أو نتائج، أو إنجازات أو شروط مسبقة، ويتم تمثيلها على رسم بياني يُعرف باسم (مسار التغيير) أو إطار التغيير والذي هو تمثيل بياني لعملية التغيير.

يحتاج مدير البرنامج إلى التطلع للمستوى الأعلى في المنظمة وعبرها وخارجها في سبيل تطوير البرامج التي تضفي القيمة والفوائد الالازمة لتحقيق الطموحات الاستراتيجية. هذا يتطلب تطوير مسارات (أو أغراض) نابعة من نظرية التغيير التي تتبعها المنظمة والقيم أيضاً وتكامل المشاريع للحصول على نتائج أكبر، وكذلك توسيع نطاق العمل في مجال معين. ظهرت هذه المسارات ما الذي يجب أن يحدث في برنامج ما من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إذا كان لدى المنظمة "نظرية للتغيير" فينبغي على مدير البرنامج أو من تولى الإشراف على مرحلة التصميم أن يقوم بتكييف هذه التصميم ليتلاءم مع غايات واهداف البرنامج، وفي حال لم يكن لدى المنظمة نظرية للتغيير، فمن المستحسن العمل على وضع نظرية خاصة للبرنامج تعمل على توضيح الصلة الوثيقة بين أهداف هذا البرنامج والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما ينبغي على هذه النظرية أن تتضمن توضيح العلاقات المنطقية والسببية بين مكونات البرنامج المتعدد، مع توضيح كيفية إسهام مختلف هذه المكونات في تحقيق أهداف البرنامج.

يتم تحقيق ذلك على أفضل وجه خلال مرحلة التصميم حيث يقوم فريق التصميم ببناء تصور للنتائج المنشودة، والتدابير التي سيتم اتخاذها من أجل تحقيق تلك النتائج. يشمل ذلك وضع الإطار (النموذج) المنطقي للبرنامج، وعمليات المراقبة والتقييم، وتحديد الموارد المطلوب توفيرها، ووضع معايير التقييم وهيكلاً حوكمة البرنامج.

ومن المهم التفريق بين نظرية التغيير الخاصة بالمنظمة ونموذجها المنطقي (الإطار المنطقي)، حيث غالباً ما يتم استخدام هذين المصطلحين بشكل ترادي على الرغم من أن كل منهما يخدم غرضاً مختلفاً عن الآخر.

- **نظريّة التغيير** تتناول التغيير المنشود على مستوى عاليٍ ورؤيّة واسعة، كما أنها تتحصّن بعنایة الافتراضات الخاصة بكل خطوة من خطوات عملية التغيير التي قد تكون معقدة وطويلة، وغالباً ما ينطوي التعبير (كتابه) عن نظرية التغيير على التفكير بجميع الخطوات المطلوبة على طول مسار التغيير المنشود من خلال التعرّف على الشروط المسبقة التي سوف تُمكّن (ومن المحتمل أن تكتب) كل خطوة، وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل توفير مثل هذه الشروط وشرح سبب إمكانية نجاح هذه الأنشطة. غالباً – ولكن ليس دائماً – ما يتم التعبير عنها بمخطط تدفق (Chart Flow).

- **النموذج المنطقي:** يأخذ نظرة أكثر عملياتية ومحدوّية تجاه العلاقة بين المدخلات والناتج في البرنامج. كثيراً ما يتم عرضه كجدول يمثل الإجراءات الواجب القيام بها بدأً من المدخلات أو الموارد، مروراً بتحقيق الهدف المنشود للبرنامج. يستخدم بعض المانحين نماذج منطقية منفصلة توضح خريطة تنفيذ كل مكون من مكونات نظرية التغيير.

نظريّة التغيير: إطار عمل وعملية

- هي إطار عمل - لأن نظرية التغيير (TOC) تمكن المنظمات من تصوّر كيف تركز طاقتها على تحقيق غاياتها وأهدافها ورؤيتها، وهذا يسمح ببناء صورة أوضح عن حقائق البرنامج المستقبلي استناداً إلى تحليل واقعي للبيئة الحالي وتقييم ذاتي دقيق للإمكانيات، ومراجعة صريحة وناقدة للافتراضات.
- هي عملية - لأنها تسمح للمنظمات بتحديد العلامات الفارقة (المحطات الرئيسية) والظروف التي يجب أن تحدث إذا كان للبرنامج أن يحقق مساره نحو التغيير، كما أنها تمكن فريق البرنامج من تطوير المنهج المرن المطلوب للتحليل والإستجابة للتغيير الاجتماعي المعقد، بالإضافة إلى الرصد النقدي لطرق التفكير والتصرف الفردي والجماعي.

نظريّة التغيير:

- ليست حقيقة حتمية حول كيف سيحدث التغيير، أو، وجوب حدوثه.
- ليست مقاربة حتمية تهدف إلى القضاء على "عدم اليقين" المتواجد دوماً في العمليات الاجتماعية المعقّدة والنائمة.
- ليست بديلاً عن إطار العمل المنطقي الذي يعدّ أدلة تخطيط جامدة.

لا يتوجب على المنظمات دائمًا البدء ببرنامج جديد لتنفيذ مسارات البرنامج التي تتطلبها نظرية التغيير الخاصة بها. فمن الأنسب في بعض الأحيان التركيز على تطوير وتحسين البرامج القائمة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق نتائجها الاستراتيجية بشكل أفضل. ينبغي على مدير البرنامج استكشاف الخيارات المختلفة بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيث تعزز هذه العملية "الحجّة" لتطوير برنامج جديد ضمن ميثاق البرنامج القائم.

الفروع المعرفية في إدارة البرنامج

تعتبر الفروع المعرفية في "إدارة البرنامج" مهارات أساسية يمكن ممارستها وتطويرها. إن أهم عنصر هنا هو القدرة على الجمع بين الفروع المعرفية في سياق استراتيجي. لم يتم إدراجها في الدليل كقسم منفصل وإنما تم تضمينها ككتفأءات أساسية في كل مرحلة، حيث يتم تغطيتها بتفاصيل أكبر داخل الأقسام الأخرى التي تعرّض بالتفصيل المبادئ الشاملة والمتكاملة لإدارة البرنامج. المعرفات الستة هي:



التسويق (التبرير/التعليق)

من المهمأخذ خطوة إلى الوراء وتقييم فيما إذا كانت هذه المقاربات لا تزال ذات صلة وقابلة للتسويق على امتداد كل مرحلة من مراحل البرنامج. فقد تكون هناك تغييرات في السياق تتطلب تأجيل الأنشطة أو تنفيذها بطريقة مختلفة أو حتى إيقافها تماماً، وقد يكون يلزم إعادة توزيع أحد مصادر التمويل مما سيؤدي إلى تأخير برنامجه، وقد يتغير السياق الذي يعمل فيه البرنامج، وقد نضطر على سبيل المثال: إلى وقف جميع أنشطة البرنامج وبشكل فوري نتيجة للفحص أو تصاعد النزاع.

بالإضافة إلى ضمان بقاء البرنامج ذي صلة، فإن مهمة مدير البرنامج هي الحفاظ على مستوى عالٍ من الدعم، سواءً من أصحاب المصلحة الداخليين (مثل كبار القادة داخل المنظمة، وفرق الأسناد مثل المالية واللوجستية) أو أصحاب المصلحة الخارجيين (كالمانحين والمسؤولين الحكوميين، وأعضاء المجتمع المحلي)، وهذا يتطلب خطة تواصل وإشراك جيدة التصميم والتتنفيذ.

الشكل 4: مثلث القيد الثلاثي

الوقت (الزمن)



يجب تسليم البرنامج بالنطاق المتفق عليه وفي الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. إذا تم تسليم كل من هذه بنجاح ، يمكن اعتبار البرنامج مغلقاً. غالباً ما يشار إلى العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة مجتمعةً باسم "مثلث إدارة المشاريع" أو "القيد الثلاثي". يشير مصطلح "الوقت" إلى المقدار الفعلي للوقت اللازم لإنتاج مخرج/منتج/تسليم، ومن منظور البرنامج، فإن ذلك غالباً يعني أن هنالك عدة تسليمات مرتبطة بالمشاريع المكونة للبرنامج وضمن نطاقه. بطبيعة الحال، فإن تكلفة الموارد الازمة لتسليم كل من أنشطة البرنامج والمشروع هي تكلفة البرنامج.

التحقق من الواقع: مثلث "القيد الثلاثي"

مثلث القيد الثلاثي (Triple Constraint Triangle) هو التعبير البصري عن كيفية ترابط هذه المسافات المعرفية الثلاثة فالعلاقة بين نطاق البرنامج ووقته وتكلفته تحدد كيفية تنفيذ البرنامج.

إذا زادت تكلفة أي برنامج، فسيتعين أيضاً تعديل نطاق الأنشطة و/أو الجدول الزمني كاستجابة لذلك، ومن ثم سيكون من المهم ← توسيع سبب تغيير معلم/حدود البرنامج ← وتقدير مخاطر القيام بذلك ← إبلاغ جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وأخيراً وليس آخرأ، من الضروري تطبيق عمليات قوية للمراقبة والتقييم والتعلم بشكل منتظم لضمان استخدام جميع هذه المسافات المعرفية للحفاظ على تركيز البرنامج.

النطاق

من المهم أن نفهم ونصف جميع الأعمال والأنشطة والموارد الازمة لتحقيق الأهداف والتطبيقات العامة للبرنامج. على مستوى المشروع يتم إدراج هذه المعلومات في خطط تنفيذ المشروع والتي يتم تحديتها بانتظام (حيث تعتمد على البيانات التي يتم جمعها من خلال استخدام أدوات مثل مخطط تجزئة العمل، ومخطط الشبكة، ومخطط غانت "Gantt"). قد يحتاج مدير البرنامج إلى مراجعة عدد من خطط تنفيذ المشاريع من أجل وضع خطة شاملة لتنفيذ البرنامج، والتي توفر بدورها نظرة عامة "جية" لجميع جوانب البرنامج.

المالية

لا يحتاج مدير البرنامج إلى أن يكون محاسباً ولكنه يحتاج إلى فهم الميزانيات وكيفية إعدادها، وتقدير الاحتياجات المالية، واستكمال جداول البيانات التي يمكن اختصارها أو التوسيع بها لتناسب الأغراض المختلفة والمستخدمين المختلفين. لدى المنظمات الدولية الكبرى إدارات مالية تقدم المشورة وتتولى القيام بالأنشطة المحاسبية وتتوفر النماذج المالية المختلفة. أما في المنظمات الأصغر فقد تقع مسؤولية مالية أكبر على مدير البرنامج. يمكن الفرق في مستوى المهارات بين مدير المشروع ومدير البرنامج في القدرة على تحليل وتفسير مصادر البيانات المختلفة والتي تتعلق بمستوى التعقيد وعملية الإشراف على أنشطة البرنامج المتعددة والمشاريع المكونة له.

المخاطر

يمكن للمخاطر أن تؤثر على تسليمات البرنامج، وبالتالي فإن القدرة على إدارة تلك المخاطر والسيطرة عليها تنتهي على مزاج من:

- القدرة على تفسير البيانات المعقدة التي تنشأ عن مجموعة واسعة من الأنشطة
- تحديد المخاطر مع وضع خطة لها
- معرفة متى تتحول المخاطرة إلى مسألة
- اتخاذ الإجراء المناسب عند اللزوم

يعمل مدراء البرنامج جنباً إلى جنب مع فرقهم ويقومون التقدم المحرز بانتظام، ويتكللون بوضع آليات للإبلاغ عن المسائل المحتملة، وضمان إستكمال أعضاء الفرق لسجلات المخاطر وسجلات المسائل بانتظام، والتتأكد من انه تم إتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها وتم حلها.

أصحاب المصلحة

ستشمل جميع البرامج طائفة واسعة من أصحاب المصلحة خاصة عند العمل على برامج بأثر عالمي. يشمل ذلك أعضاء فرق البرامج والمشاريع وفرق المساعدة (في المالية أو إدارة الموارد البشرية أو دوائر التواصل)؛ بالإضافة إلى المستشارين الداخليين والخارجيين والفرق المتخصصة؛ الشركاء، ومنظمات المجتمع المدني؛ وأصحاب الحقوق والمستفيدن؛ الحلفاء وأعضاء التألفات.

خلال مرحلة التحديد سيقوم فريق البرنامج بتحديد أصحاب المصلحة المهمين للبرنامج، وتوضيح كيفية مشاركتهم في دورة حياة البرنامج. تعد مخططات ر.ا.س.ي (RACI diagrams) الأداة الأكثر استخداماً لتحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة – فيتم تحديد من هو المسؤول، الممساعل، المستشار والمعلم خلال كل مرحلة من مراحل البرنامج. في سياق بيئة ديناميكية، قد يتغير أصحاب المصلحة على مدى حياة البرنامج، وأهم جزئية في إدارة أصحاب المصلحة تكمن في التأكد من إدارة توقعات أصحاب المصلحة والتواصل معهم بشكل شفاف ومنفتح.

دراسة الحالـة : نهر الدلتـا

ستساعدك دراسة الحالـة هذه على فهم وتطبيق العمليـات والأدوات الموصـى بها سواـء في سياق بلديـة نهر الدلتـا أو في واقـع عملـك الـيومـيـ.

يبني هذا الدليل على دراسة الحالـة الإفتراضـية لمشروع بناء مراحـيـض في مجـتمـعـات نـهـرـ الدـلـتـا (وهي نفس دراسـة الحالـة في دليل DPro). هذا المشروع هو عبارة عن مـكوـن واحد فقط من مـكوـنـاتـ البرـنـامـجـ الـاوـسـعـ في بلـديـةـ نـهـرـ دـلـتـاـ. وفي الواقعـ، يقومـ البرـنـامـجـ بـتـنـفـيـذـ عـدـدـ مـنـ مـشـارـيـعـ لـلـتـقـلـيلـ مـنـ تـأـثـيرـ الـأـمـراضـ الـمـنـقـولةـ عـنـ طـرـيقـ الـمـيـاهـ فـيـ الـمـنـطـقـةـ.

كشف تحليل لمستويات معيشة الأسر الأكثر فقرًا في بلدية نهر دلتا عن نتائج مقلقة، فقد تدهورت نظم الدعم الاجتماعي التي تعتمد عليها الأسر لرعاية أطفالها وتعليمهم، كما يكافح المركز الصحي المحلي في مواجهة الزيادة في أعداد المرضى الذين يحتاجون إلى الرعاية الصحية، وإنخفض أيضاً دخل العائلات القابل للإنفاق في تلك المنطقة انخفاضاً حاداً.

يمكن لجميع تلك العوامل أن تُعزى إلى ارتفاع معدل إنتشار الأمراض المنقولة عن طريق المياه بين الأسر الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة، كما تم أيضاً تحديد عدد من العوامل الأخرى المساهمة:

- **تدهور جودة (نوعية) مياه النهر -** أظهرت عينات مياه النهر أنها ملوثة بمستويات عالية من نفاثات الغائط، وكذلك المخلفات (النفاثات) المنزلية والصناعية.
- **ساعت صحة الأسر في المنطقة بشكل واضح لأن عيادتها الصحية الصغيرة لم تعد تتحمل كل تلك الأعباء،** غير أن هناك أسباباً أخرى لذلك منها الافتقار إلى نوعية المجتمع المحلي حول كيفية منع انتشار الأمراض المنقولة عن طريق المياه، بالإضافة إلى تردد المجتمعات المحلية في البلدية للسعى للحصول على المساعدة.

تم إنشاء برنامج في البلدية للتأكد من أن جميع المشاريع المكونة له ترتكز على تحقيق نفس الهدف – ألا وهو التقليل من تأثير الأمراض المنقولة عن طريق المياه في نهر دلتا. لدى مدير البرنامج نظرة عامة على جميع الأنشطة، كما أنه ينظر إلى المجالات التي يمكن أن يتحقق فيها أثر إضافي إذا تم إنشاؤها وضمها كأنشطة تكميلية للبرنامج.

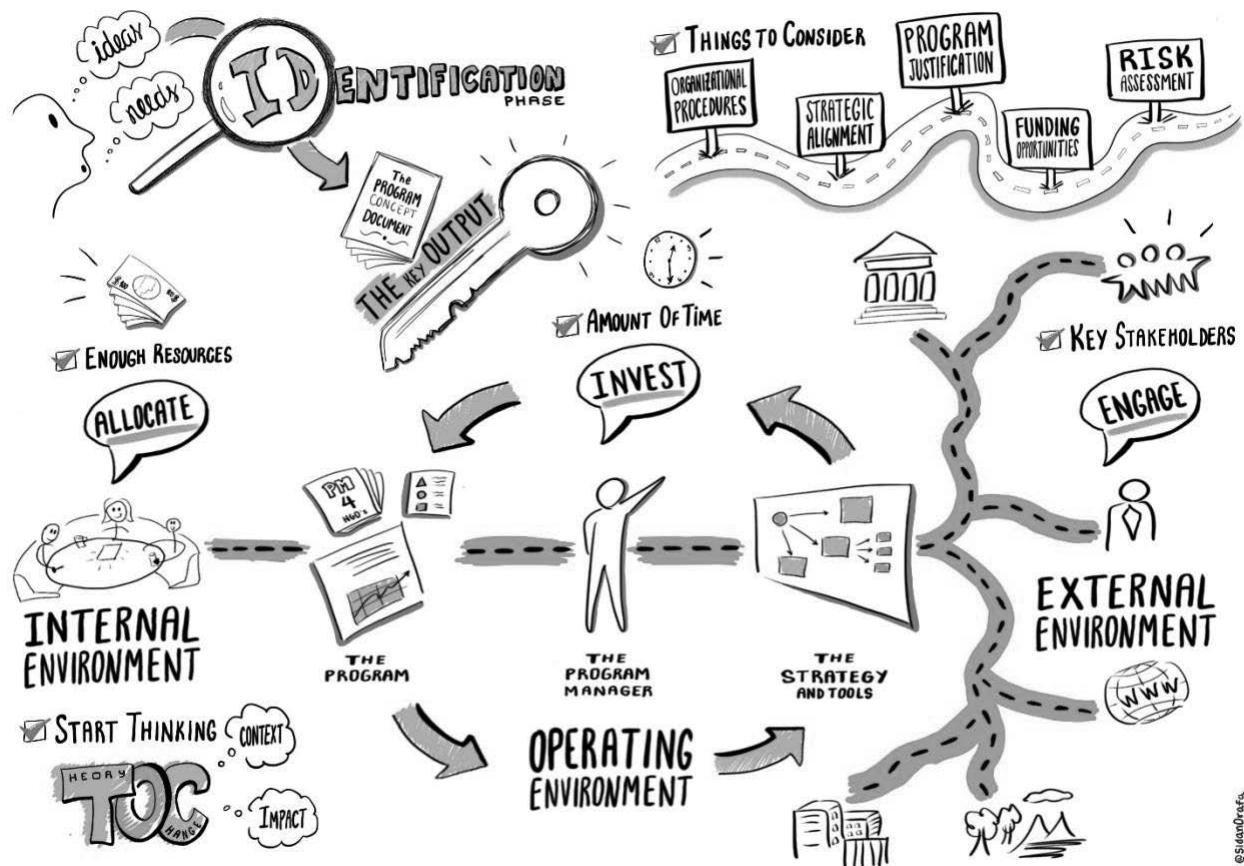
حان الوقت للتعلم

بعد أن استعرضنا مبادئ إدارة البرامج وسياقها والمقاربة التي يتبعها هذا الدليل لقد أصبحنا الآن جاهزين للتعقب في دليل Program DPro، ولبناء الفهم والمعرفة عن مراحل ومبادئ واساسيات إدارة البرامج لابد لك من مراجعة كل وحدة من هذا الدليل بشكل منهج.

تنذكر أنه ينبغي إعداد جميع البرامج بالشكل الذي يسمح لها بالتكيف مع السياق المتغير، فالتطبيق الدوري لعملية خطط، نفذ، راجع، وبوايات القرار الرسمية خلال مراحل التصميم والتخطيط والتنفيذ هي الوسيلة التي ستمكنك من مراقبة ومراجعة جودة البرنامج مما يتتيح لك الفرصة للتعلم وتحسين جودة العمل.

إن عملية الإستجلاء والتوضيح والتكيف المستمرة للبرنامج ومشاريعه وانشطته هي التي سوف تؤدي في النهاية إلى نجاح برنامجك وبالتالي تحقيق نظرية التغيير الخاصة بمنظمتك.

مرحبا بكم في المرحلة الأولى : تحديد البرنامج


©SidiqDraFa.

"كل تحسين أو ابتكار يبدأ بفكرة، ولكن الفكرة هي مجرد احتمال - فهي بداية صغيرة يجب رعايتها وتطويرها وهندستها وتعديلها وموازرتها واختبارها وتنفيذها وراجعتها، فلا قيمة للأفكار حتى يتم تنفيذها".

- آدم روبنسون

المقدمة

كما هو الحال مع المشاريع، فإن البرامج أيضاً تبدأ كفكرة أو حاجة والتي يتم تطويرها إلى مفاهيم أو واقع ملموس أثناء تنقلها خلال المرحلة الأولى من دورة حياة البرنامج. قبل ان نغوص أكثر في مرحلة تحديد البرنامج، فإنه من المهم أن نفهم أوجه التشابه والإختلاف بين المشاريع والبرامج. أنظر أدناه:

الاختلافات

تطلب إدارة البرنامج مستوى من التفكير الإستراتيجي والشاور أعلى مما هو مطلوب في إدارة المشروع

تركز البرامج تركيزاً أساسياً على تحديد المشاريع والأنشطة الازمة لتنفيذ البرنامج بنجاح

التشابهات

تبدأ كل من المشاريع والبرامج بفكرة يتم تقييمها وتخليلها

تقوم كل من المشاريع والبرامج بتطوير هذه الأفكار من خلال مجموعة من الأدوات ضمن دورة حياة المشروع أو البرنامج

في الوضع المثالى، سيتم تعين مدير البرنامج قبل أو أثناء مرحلة تحديد البرنامج، وخلال هذه المرحلة سيعمل مدير البرنامج والمالك ومجلس الإدارة مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للبدء في صياغة أسس البرنامج. عند هذه النقطة يجب طرح عدة أسئلة رئيسية:

- هل يتوافق هذا البرنامج مع استراتيجية المنظمة ورؤيتها؟
- هل يلبي هذا البرنامج حاجة؟
- هل لدينا، حالياً، الوقت والموارد الازمة للاستثمار في تطوير هذا البرنامج؟
- هل سيتيح هذا البرنامج للمنظمة تحقيق مخرجات "أكبر من مجموع أجزائه"؟

نظريّة التغيير

نظريّة التغيير (TOC) هي خريطة تفصيلية للعمل المُقبل الذي يوفر مساراً (أو أكثر) للمنظمات وبرامجه. يشمل هذا المسار مجموعة متنوعة من المكونات التي ستساعد مدير البرنامج وأصحاب المصلحة الآخرين على الربط بين أنشطة البرنامج والأغراض العامة للمنظمة.

إن تطوير نظرية التغيير (TOC) قد يبدو للوهلة الأولى معقداً ومخيفاً، ولكن بمجرد فهم المكونات والمنطق الخاصين بها ستكون قادراً على بناء نظرية التغيير الخاصة بك.



أطّلع على الدليل المرجعي لنظرية التغيير للحصول على مزيد من التفصيل حولها.

كما أن الآن هو الوقت المناسب للبدء في التفكير في نظرية التغيير (TOC) للبرنامج المنشود. تمثل البرامج التنموية والإنسانية والبيئية إلى أن تكون كبيرة ومقيدة، ولهذا السبب فمن الضروري البدء في التفكير في مكونات نظرية التغيير للبرنامج.

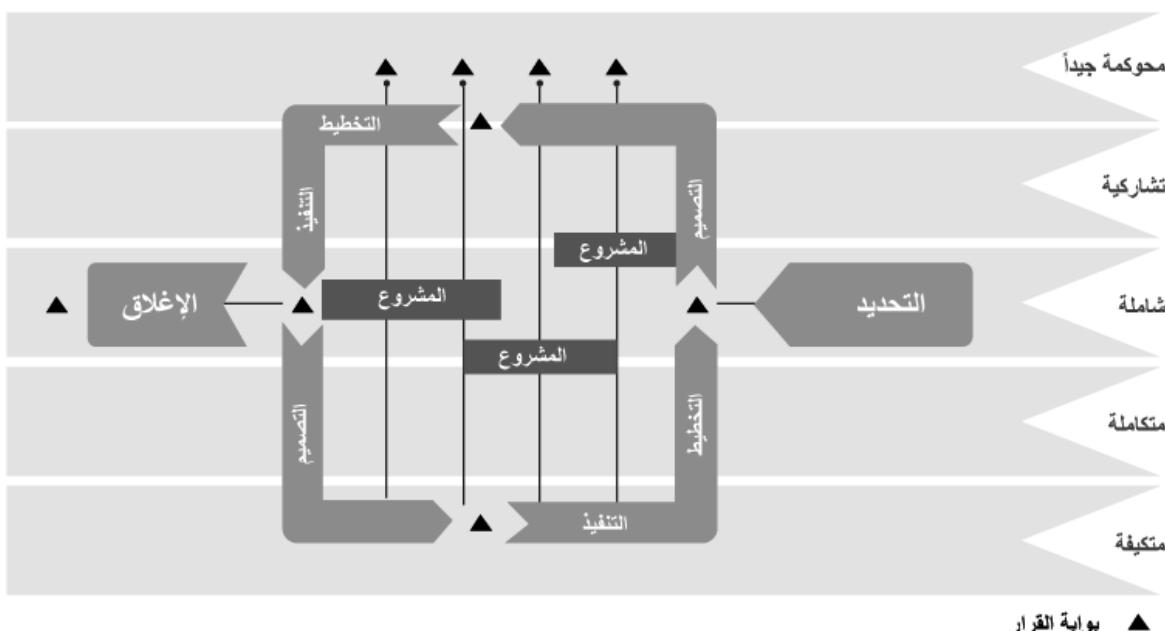
من المرجح أن يتتألف البرنامج من مشاريع متعددة وأنشطة واهتمامات أصحاب المصلحة والمخاطر والتحديات التي تحتاج بمجموعها إلى الإدارة والتوازن بالشكل الذي يلبي الاحتياجات واسعة النطاق للمجتمعات (وأحياناً البلدان)، ولكنه في الوقت نفسه يمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

سوف يتم تطوير وتوطيد نظرية التغيير خلال مرحلة التصميم، إلا أن التفكير المبكر في نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج سوف تساعدك على إنشاء الروابط الضرورية لاحقاً.

ما الذي يمكن فعله لزيادة احتمال نجاح هذه المرحلة؟

- 1. استثمر:** مقدار الوقت الذي تستثمره هنا سيؤتي ثماره في مراحل البرنامج اللاحقة. تأكيد من تخصيص الوقت الكافي لمرحلة تحديد البرنامج لأن هذه المرحلة قد تستغرق عدة أسابيع. تذكر أنه خلال هذه المرحلة ستحتمن عليك التواصل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، وتحليل السياسات الداخلية والخارجية، والبدء في تحديد المخاطر والتحديات التي يمكن أن يواجهها البرنامج، وهذه كلها سوف تستهلك - (كما حزرت) وقتاً.
- 2. خصص:** تأكيد أنه يتوفّر لديك ما يكفي من الموارد - المالية والبشرية - لاستثمار في مرحلة تحديد البرنامج. تعتبر هذه المرحلة مُهمة لفهم السياق الخارجي والداخلي الذي سيعمل فيه البرنامج ولتعزيز المعرفة باحتياجات المستخدمين الأساسية (متطلبات المستفيدين)، فضلاً عن المخاطر والتحديات التي قد يواجهها البرنامج.
- 3. أشرك - تفاعل:** من المهم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإشراكهم في وقت مبكر لتمكن من طلب المشورة وتحديد من ينبغي أن يشارك منهم في الحكومة المستقبلية للبرنامج. تذكر أن هيكل الحكومة هو من يخول أنشطة البرنامج ويوزارها، لذلك سيكون من المفيد التفاعل مع أعضاء حوكمة البرنامج المحتملين.

المخرج الرئيس: وثيقة مفهوم البرنامج



وثيقة مفهوم البرنامج

ستصف وثيقة مفهوم البرنامج التغييرات التي سيحققها البرنامج والتي تستند إلى أغراض البرنامج وسياقه العام، وعادة ما يتم إعداد هذه الوثيقة بسرعة وتوزيعها على أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخلين والخارجين بقصد تنفيذ واختبار الأفكار الأولية.

التحقق من الواقع: التتفيق والاختبار

تختلف عمليات مرحلة التحديد حسب المنظمة، فقد تكون هناك سياسات مختلفة للموافقة، وهياكل لدعم تطور الأفكار إلى مفهوم ملموس، وب مجرد الاتفاق على المفهوم والمصادقة عليه يمكن عندئذ استخدام وثيقة المفهوم للحصول على الدعم والمساندة من أصحاب المصلحة الآخرين.

بوابات القرار

كيف نعلم أننا بتنا مستعدين للإنقال إلى مرحلة التصميم؟ بوابات القرار في دورة حياة البرنامج هي بمثابة نقاط تتحقق تساعد فريق البرنامج في تحديد فيما إذا كان سيتم المضي قدماً في البرنامج أم لا. ستساعدك المعلومات الواردة في **وثيقة مفهوم البرنامج** على تحديد إن كان ينبغي عليك إنفاق المزيد من الموارد، مثل الوقت والمال للإنقال بالبرنامج إلى المستوى التالي من التصميم.

ماذا تتضمن؟

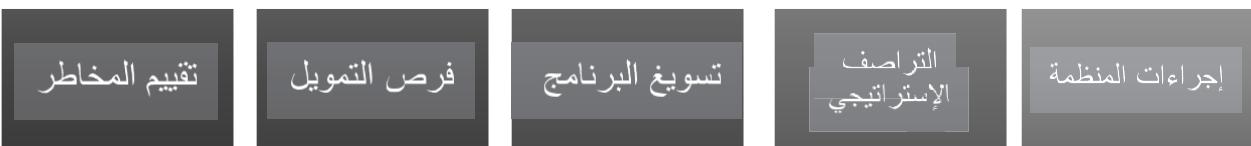


بناء على هياكل الحوكمة الموجودة في المنظمة يمكن أن تتخذ بوابة القرار في هذه المرحلة عدة أشكال، على سبيل المثال:

- وجود فرد أو مجموعة أفراد مسؤولين على توجيه ومساعدة مدير البرنامج في اتخاذ قرار "المضي قدماً أو التوقف"، ويمكن أن يكون الهيكل عبارة عن لجنة لمراجعة البرامج أو فريق قيادة غلباً يجتمع بانتظام لتقديم المشورة الرسمية، أو لمراجعة القرارات الرئيسية وتوفير الدعم لها.
- يمكن لمدير البرنامج الاستعانة باللجنة لمناقشة وتوسيع صحة وصواب برنامج معين، وفي حال تمكنه من اقناع اللجنة، سيؤدي ذلك إلى دعم قرار الإنقال من مرحلة مفهوم البرنامج إلى المرحلة التالية. مرة أخرى، فإن الإجراء يختلف باختلاف المنظمة، فقد يكون اتفاقاً شفهياً في أحد الاجتماعات، أو اتفاقاً رسمياً يتم التوقيع فيه على موازنة محددة تخصص لتطوير البرنامج بشكل كامل.

ماذا نحتاج للأخذ بعين الاعتبار؟

تذكر أنتا في المرحلة الأولى من تطوير البرنامج وسيكون هنالك الكثير من العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد هيكل البرنامج والقصد منه. دعونا نستكشف هذا أكثر ونلقي نظرة على بعض هذه العوامل التي يجب أخذها بالإعتبار، والتعمن فيها أكثر:



إجراءات المنظمة: لكل منظمة إجراءات محددة يتم اتباعها في عمليات اتخاذ القرار والموافقة على البرامج. عند تحديد البرنامج، تأكّد عند تحديد البرنامج من أنّ هذه المعلومات متاحة بسهولة وأنّ فريقك مطلع على كافة العمليات المتعلقة بها. تاليًا بعض الأسئلة التي يتوجب طرحها:

- كيف يمكنك تحقيق الدعم لوثيقة المفهوم الخاصة ببرنامتك؟
- ما مدى حاجتك للمشاركة وثيقة المفهوم مع أصحاب المصلحة بحيث يكون لديهم الوقت الكافي للإلتزام بالبرنامج؟
- هل هنالك حاجة لتواجدك شخصياً لتقديم المفهوم في اجتماع اتخاذ القرار؟ (وجهًاً لوجه أو عن بعد)

الترافق الإستراتيجي: يمكن للبرنامج المضي للمراحل الأخرى فقط إذا كان يترافق مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة، فهل يتوافق برنامجك مع الإستراتيجية العامة لمنظمتك؟ قد ترغب أيضًا في الإشارة إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو نظريتها للتغيير في وثيقة المفهوم مما يسمح لأصحاب المصلحة من رؤية كيفية ترافق برنامجك مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

تسوييف البرنامج: من المهم خلال هذه المرحلة، وطوال دورة حياة البرنامج، أن تكون قادرًا على إثبات أن البرنامج ما زال صالحًا، وقابلًا للتسويق.

- نطاق وثيقة المفهوم: هل تحتاج لتنقیح وثيقتك كي تعالج مسائل أو مخاوف معينة لدى أصحاب المصلحة المؤثرين؟
- الإزدواجية والمنافسة: جزء من ضمان أن البرنامج ذا صلة باستراتيجية المنظمة هو التحقق من أن البرنامج يُتّسم بالجهود الداخلية والخارجية على سواء.

فرص التمويل: يعتمد تطوير برنامج شامل على حجم التمويل المتاح، لذا، عند تحديد البرنامج، يجب النظر في فرص التمويل ومعايير ومتطلبات للمانحين.

تقييم المخاطر: هل تم البدء بتقييم المخاطر؟ من المفيد التشاور مع أصحاب المصلحة في البرنامج على الصعيدين الداخلي والخارجي لبدء عملية تقييم المخاطر.

من يشارك في هذه المرحلة؟

في الوضع المثالي، يشارك مدير البرنامج بدءاً من المراحل الأولى في عملية تطوير البرنامج ويشترك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خلال مرحلة التحديد، وهذا يعني أن مدير البرنامج يشارك في تحديد المشاريع والأنشطة التي يمكن جمعها معًا لتحقيق فائدة إضافية

تذكر...

عند إجرائك تحليل للبيئات الداخلية والخارجية والبيئة التشغيلية، سيكون من المفيد فحص واستعراض أصول المؤسسة ومحاولة البناء عليها

للبرنامج. مع ذلك، وفي بعض الحالات، قد تفضل المنظمات تأخير تعين مدير البرنامج إلى حين حصول البرنامج على الموافقة. في هذه الحالة، يأخذ الاستشاريون أو الخبراء من داخل المنظمة زمام المبادرة في مرحلة تحديد البرنامج.

بغض النظر عن الجهة المسؤولة، يجب أن ينبع عن مرحلة تحديد البرنامج تحليل شاملٌ لكل من البيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئه تشغيل البرنامج، وينبغي أن يشمل هذا التحليل أيضاً تحديًّا لأصحاب المصلحة.

ما أهمية أصحاب المصلحة؟

إن الأدارة الفعالة لأصحاب المصلحة وعملية إشراكهم تعتبر أمراً مهماً لنجاح أي مشروع أو برنامج. يتمثل أحد المقاصد الرئيسية لتطوير البرنامج في التمكّن من ربط المشاريع والأنشطة على أساس الإهتمامات المشتركة في بيئه تشغيلية واسعة. تتمثل مسؤولية مدير البرنامج في هذه المرحلة في تحديد من من أصحاب المصلحة سيتم إشراكه (ومتى). سيكون هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار أصحاب المصلحة المطلوب إشراكهم، مثل:

سوف تحتاج إلى التأكد من عدم وجود إزدواجية في انشطة وجهود المشاريع المكونة للبرنامج. فمن الممكن أن تكون بعض المشاريع المشابهة تعمل في نفس المنطقة الجغرافية، ومع نفس المستفيدين، أو أنها تغطي نفس مجال العمل.

**ازدواجية
الجهود**

ربما يكون من الضروري أن تشكّل المنظمة شراكات وتحالفات مع منظمات غير حكومية أخرى (NGOs) ومنظمات المجتمع المدني (CBOs) لتحقيق نتائج أفضل.

**الشراكات
والتحالفات**

في حالات المساعدة الإنسانية وإغاثة الطوارئ سيلزم تنفيذ البرنامج بسرعة، لذلك من الضروري تقصير الفترة الزمنية لمرحلة تحديد البرنامج.

**الداول
الزمنية**

ليتمكن مدير البرنامج من بناء أساس صحيح لبرنامج قوي ومتكمال ومتماستك، فإنه يحتاج لتكوين نظرٍ عامةً ومنظور شاملٍ للبرنامج. في معظم حالات مرحلة تحديد البرنامج، فإن أصحاب المصلحة الذي ينبغي إشراكهم يشمل على الأقل كل من:

- فريق قيادة المنظمة
- فريق البرنامج
- ممثلو الإنلاف / الشركاء (إن كان مناسباً)

ينبغي على مدير البرنامج أن يدرك انه بالإمكان الحصول على المعرفة والدروس المستفادة من أصحاب المصلحة ذوي الخبرة السابقة في تطوير البرامج، او أولئك الذين عملوا على برامج مماثلة في الماضي ومن منظمات أخرى في مجال التنمية أو البرامج.

التحقق من الواقع: مدير البرنامج ومرحلة التحديد

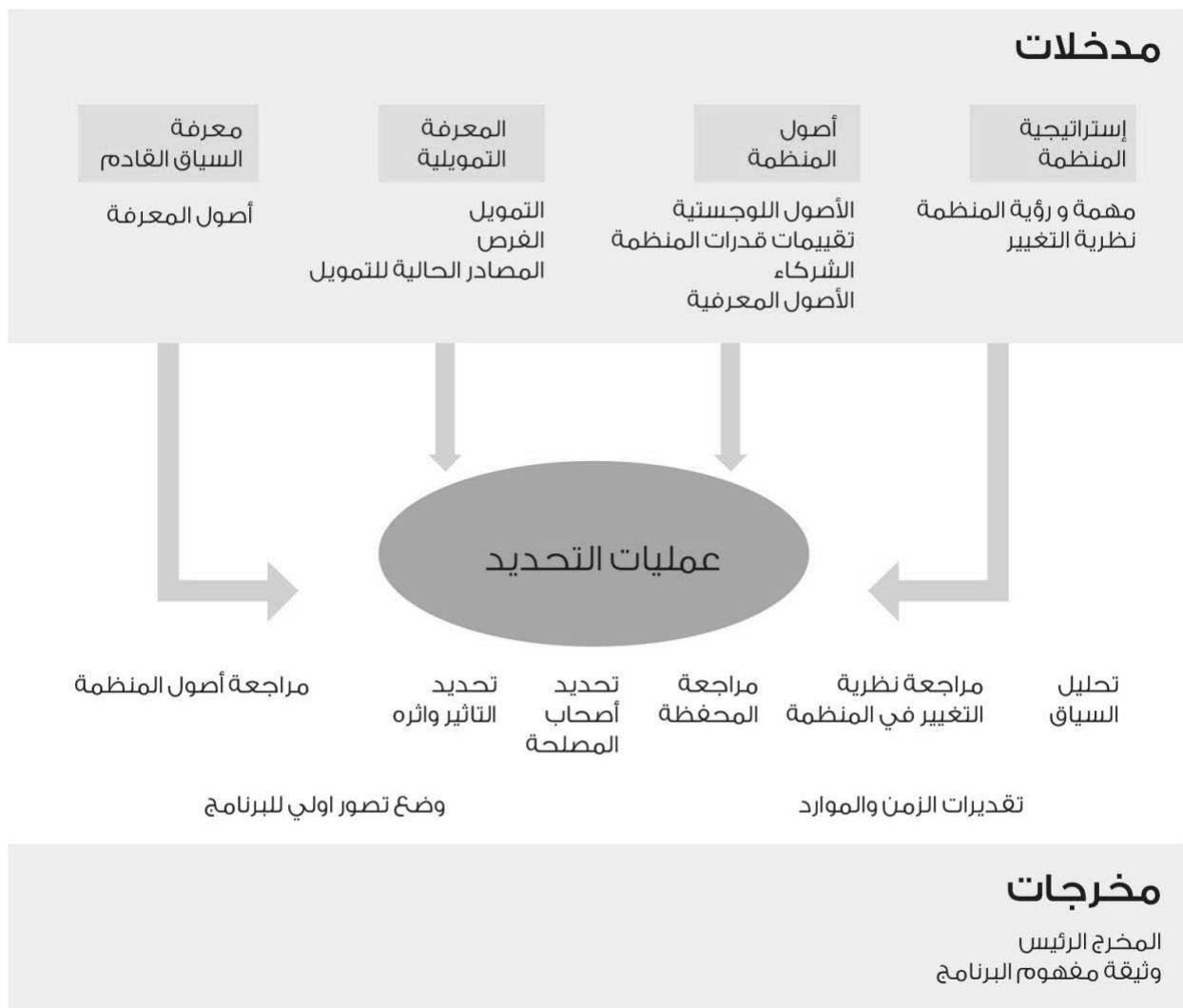
قد يتم تعينك كمدير ببرنامج بعد انتهاء مرحلة تحديد البرنامج. وفي هذه الحالة، فإنه من الضروري أن تأخذ الوقت الكافي لفهم تسویغ البرنامج وترافقه مع إستراتيجية المنظمة ونظريتها للتغيير. تأكيد من مراجعة جميع الوثائق والتحدث إلى أصحاب المصلحة المعنientes وتقديم أي ثغرات قد تشير إلى إتخاذ "طرق مختصرة" خلال مرحلة التحديد.

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

يوضح مخطط عملية تحديد البرنامج كيفية ربط المدخلات والعمليات والمخرجات الازمة لمرحلة التحديد. لبناء المعرفة اللازمة لمرحلة التحديد (وغيرها) فإنه من المفيد العمل من خلال ثلاث خطوات سنشير إليها في كل من مراحل البرنامج المختلفة:

المدخلات تمكّن العمليات التي تنتج المخرجات

الشكل 5: عملية مرحلة تحديد



المدخلات

هناك العديد من المدخلات الرئيسية المهمة التي سوف تدخل في عملية تحديد البرنامج، وقد سبق وتناولنا بعضًا منها في هذه المرحلة ولكننا سنستعرضها هنا بإيجاز بهدف التوضيح.

إستراتيجية المنظمة

لتموضع للبرنامج في أفضل طريقة، فإن مدير البرنامج بحاجة إلى مستوى عالٍ من المعرفة المؤسساتية، وكما ينبغي أن تسهم الأنشطة والمشاريع والبرامج أيضاً في نظرية التغيير (TOC) الخاصة بالمنظمة.

أصول المنظمة

ينبغي أيضًا مراعاة أصول المنظمة الموجودة عند تحديد البرنامج سواءً كان ذلك عبارة عن بنية تحتية أو موظفين أو شركاء رئيسيين. يمكن لأصول المنظمة أن تعطي قيمة مضافة لتصميم البرنامج.

أحد أشكال أصول المنظمة، والتي غالباً ما يتم التغاضي عنها، هي التجربة التاريخية. فلنطرح السؤال التالي: "ما الشيء المشابه الذي فعلناه في الماضي؟". غالباً ما تحتوي تقارير التقييم السابقة على وجهات نظر قيمة ودروس من شأنها أن تُفيد وتمكن فريق البرنامج من التعلم من الأخطاء والبناء على نجاحات الماضي.

المعرفة بالتمويل

ينبغي استكشاف اتجاهات التمويل وفرصه الممكنة بصورة شاملة لتحديد المانحين واستهدافهم بمقررات على نحو فعال. قد ترغب في مرحلة ما في إحضار فريق متخصص بجلب التمويل للحصول على التوجيه والمشرورة، وكثيراً ما يكون المنظمات الكبيرة فريق متخصص مكرّس لإدارة المنح وجلب التمويل، وهو لاء ينبعي التشاور معهم في هذا الوقت.

المعرفة بالبيئة سبق لنا أن ذكرنا أهمية تحليل البيئات الداخلية والخارجية والتَّشغيلية. قليلة هي البرامج التي تبدأ مراحل تحديدها في غياب معرفة مسبقة بالبيئة التي ستعمل ضمنه تلك البرامج.

التحقق من الواقع: تحملات البرنامج

بما أنك تتعامل مع المدخلات، بما في ذلك بدء عملية التقدير، فإن هذا هو أيضاً الوقت المناسب للبدء في التفكير في نوعية مستويات التحمل التي سيتم تحديدها. سيتم تقسيم تحملات البرنامج ما بين كل من: الشخص المسؤول عن حوكمة البرنامج (مثل المدير القطري أو الموظف العالي الرتبة في المقر الرئيسي أو المجلس)، ومدير البرنامج، ومدراء المشاريع الذين سيتفق مدير البرنامج معهم على مجموعة متنوعة من مستويات التحمل.

العمليات:

بمجرد الإنتهاء من جمع الوثائق وتحليل المدخلات الازمة لتحديد البرنامج، سيكون من المناسب الآن وضع هيكلية لمناقشات التي ستقوم بها مع الآخرين. ستساعدك هذه المناقشات "المُهيكلة" على تحليل للبيئة والمعرفة والذان سيوفران بدورهما الأساس للبرنامج. تشمل هذه العمليات ما يلي:

- مراجعة نظرية التغيير للمنظمة (TOC)
- تحديد أصحاب المصلحة
- مراجعة أصول المنظمة
- تطوير وثيقة مفهوم البرنامج
- تحليل البيئة
- مراجعة المحفظة
- وضع هدف أثر البرنامج
- تقدير الوقت والموارد

دراسة الحالة : نهر الدلتا

ستساعدك دراسة الحالة هذه على فهم وتطبيق العمليات والأدوات الموصى خلال مختلف المراحل بالإضافة إلى المبادئ التي ستعمل من خلالها، سواء في سياق بلدية نهر الدلتا أو في واقع عملك اليومي.

يبني هذا الدليل على دراسة الحالة الإفتراضية لمشروع بناء مراحيلض في مجتمعات نهر الدلتا (وهي نفس دراسة حالة دليل Project DPro). هذا المشروع هو عبارة عن مكون واحد فقط من مكونات البرنامج الأوسع في بلدية نهر دلتا. وفي الواقع، يقوم البرنامج بتنفيذ عدد من المشاريع للتقليل من تأثير الأمراض المنقلة عن طريق المياه في المنطقة.

- سوف تستكشف من خلال هذا الدليل المشاريع والمكونات المختلفة الأخرى التي يتكون منها برنامج نهر دلتا. على سبيل المثال:
- كثُنَف تحاليل لمستويات معيشة الأسر الأكثر فقرًا في بلدية نهر دلتا عن نتائج متفقة
 - تدهور نظم الدعم الاجتماعي التي تعتمد عليها الأسر لرعاية أطفالها وتعليمهم
 - المركز الصحي المحلي يكافح في مواجهة الزيادة في أعداد المرضى الذين يحتاجون إلى الرعاية الصحية
 - انخفاض دخل العائلات القابل للإنفاق في تلك المنطقة اخفاضاً حاداً

كل هذه العوامل يمكن أن تُعزى إلى ارتفاع نسبة الأمراض المنقلة عن طريق المياه بين الأسر الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة. كما تم تحديد عدد من العوامل المساهمة الأخرى:

- تلوث مياه نهر دلتا بمستويات عالية من التفافيات الغائط إضافة إلى إلقاء النفايات المنزلية والتجارية.
- العيادة الصحية مرهقة تماماً نظراً لانخفاض مستويات التوظيف مقابل الزيادة الكبيرة في أعداد المرضى.
- يضع سكان المجتمع أنفسهم في خطر لعدم معرفتهم بكيفية الوقاية من انتشار المرض وتزدهر في طلب المساعدة.

تم إنشاء برنامج في البلدية للتأكد من أن جميع المشاريع المكونة له ترتكز على تحقيق نفس الهدف - ألا وهو التقليل من أثر الأمراض المنقلة عن طريق المياه في نهر دلتا. مدير البرنامج لديه نظرية عامة على جميع الأنشطة ويبحث عن المجالات التي يمكن أن تحقيق أثر إضافي من خلال إنشاء أنشطة تكميلية وأسمها للبرنامج.

تحليل السياق

لا غنى عن اجراء تحليل السياق لفهم البيئات الداخلية والخارجية للبرنامج. سوف تحتاج إلى إجراء مناقشات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة للحصول على فهم شامل لأعراض المشكلة وأسبابها الجذرية التي تحتاج إلى معالجة. خلال هذه العملية يتم تحديد المجموعات (المستفيدين) التي سيسهدها أثر البرنامج، كما ستساعد عملية تحليل السياق أيضاً مدير البرنامج على ربط المشكلة التي تتوارد معالجتها بمسارات محددة في نظرية التغيير الخاصة بالمنظمة، كما توفر المعلومات الضرورية واللازمة لتحديد أهداف البرنامج. يمكن أن تشمل بعض هذه التحليلات ما يلي:

تحليل الحاجات

عملية جمع البيانات سوف تكون دائمة غير موضوعية (حيث أنَّ أفراد وأعضاء المجتمعات الاجتماعية ومجموعات المصالح قد يكون لديهم أفكار مختلفة جذرياً حول ما ينبغي تعريفه على أنه "حاجة"). وقد تناول مجموعات متعددة من البيانات والدراسات التي يمكن أن توفر نظرة أعمق عن البرنامج المقترن، وفي هذه الحالة ستكون عملية "التلقيح" مفيدة لأغراض التحقق من صحة البيانات.

تقييم قدرات المنظمة

سيوفر تقييم القرارات المؤسسية للشركاء والموردين المحتملين لمحة حول الموارد وخدمات المساعدة المتاحة للبرنامج.

التعلم من التجارب السابقة

ينتغى على مدير البرنامج السعي للحصول على النصيحة والوثائق (الدروس المستفادة والتقييمات) من برامج سابقة مشابهة.

تحليل الحاجات

يعتقد عالم الاجتماع الأمريكي جوناثان برادشو (Jonathan Bradshaw) أنَّ تحديد الحاجات ينبغي أن يتضمن التحقق من أربعة أنواع من الحاجات. هذه الفئات الأربع للحجاجات الاجتماعية، والتي حددتها هذا العالم، تُعتبر أداءً عظيمـة لفهم بيئـة التشغـيل لـبرنـامـج محـتمـلـ. تم عـرضـ الأـدـاءـ لأـوـلـ مـرـةـ فـيـ دـلـيـلـ إـدـارـةـ المـشـارـيعـ (Project DPro) كـأـدـاءـ لـمـدـرـاءـ المـشـارـيعـ وـسـتـكـونـ كـذـاكـ مـفـيـدـةـ لـمـديـرـ البرـنـامـجـ.

نموذج (برادشو) يساعد على تكامل مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأساليب التي ستزيد من صحة ومصداقية تحليل السياق. قد تحتاج البرامج إلى فرق تنفيذ من عدة منظمات أو بلدان، وكذلك تكامل لمجالات وتقنيات متعددة بغض النظر إـسـتكـمالـ تـقـيـمـ الـحـاجـاتـ. هذا النموذج الذي يركز على الفئات الـأـرـبـعـ للـحـاجـاتـ الـإـجـتمـاعـيـةـ (محـسوـسةـ، مـعـبـرـ عـنـهـ، مـعيـارـيـةـ وـمـقـارـنـهـ) مـفـيدـ بـشـكـلـ خـاصـ لـتـولـيدـ فـهـمـ مشـتـرـكـ لـمـاهـيـةـ إـحـتـيـاجـاتـ البرـنـامـجـ.

الشكل 6: فئات برانشو الأربع للاحتياجات الاجتماعية.



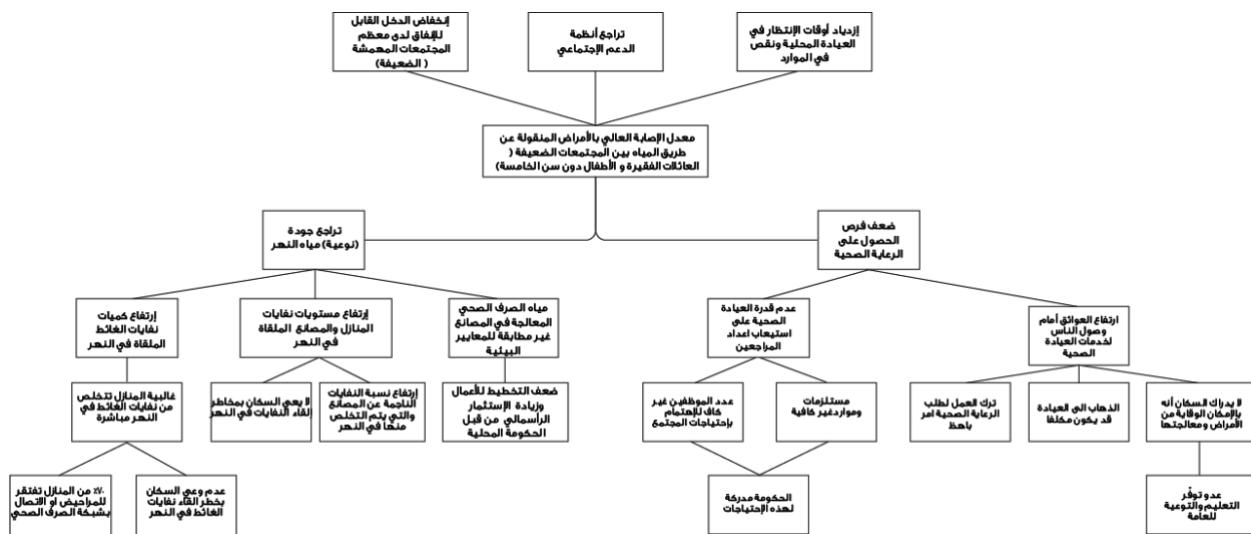
شجرة المشكلة

مجرد جمع المعلومات عن حاجات المجتمع، سيكون بإمكانك استخدام شجرة المشكلة من أجل تجزئة المشاكل وبدء عملية تحديد التدخلات التي سيقدمها البرنامج. ستساعدك شجرة المشكلة على تحليل المشاكل المعقدة وتصويرها بشكل مرئي ، وهذا ما يمكن مدير البرنامج، في أي لحظة، من اخذ خطوة للوراء وإلقاء نظرة متأنية ومتخصصة. شجرة المشكلة فعالة بشكل خاص عند بنائها بشكل تشاركي مع فريق متتنوع من أصحاب المصلحة. تجبر هذه العملية التعاونية على التمييز بين السبب والنتيجة (الأثر). إن شجرة المشكلة التي يتم بناؤها من أجل البرنامج ستكون ذات نطاق أكثر تعقيداً من شجرة المشكلة التي يتم بناؤها من أجل مشروع واحد، وربما ينتج عن شجرة مشكلة البرنامج عدد من المشاريع المحتملة كما هو واضح في المثال الوارد في الشكل .7

التحقق من الواقع: السبب والنتيجة (الأثر)

السبب هو شيء ما يؤدي إلى وقوع حدث ما، أما **النتيجة** فهو العائد وأثر هذا الحدث. من الممكن تصنيف أي مشكلة في المجتمع على أنها سبب ونتيجة في نفس الوقت، ومن المهم التنويع إلى هذا الأمر ومناقشته في وقت مبكر من البرنامج من أجل تكوين فهم مشترك لهذه المصطلحات، فيمكن أن يكون لسوء الفهم في هذه المرحلة أثر خطير على مراحل البرنامج اللاحقة من تصميم، تخطيط وتنفيذ.

شكل ٧: شجرة المشكلة



شجرة الأهداف

يمكن استخدام شجرة الأهداف، والتي يصطلاح على تسميتها ايضاً بشجرة الحلول، على مستوى البرنامج من أجل تحويل المشاكل إلى حلول، وبالتالي المضي قدماً في البرنامج. للقيام بذلك، ستقوم بتحويل عبارات المشكلة (سلبية الدلالة) إلى أهداف عبارات إيجابية. إبدأ بالمشكلة "الأولية" أو المشكلة "اللب"، وإستبدلها بالهدف النهائي للبرنامج ومن ثم اكمل بناء ما تبقى من الشجرة وفقاً لذلك. عند استخدام كل من أدوات شجريتني المشكلة والأهداف، فإنه من الضروري القيام بهذا التحليل ضمن إطار العمل الخاص بنظرية المنظمة للتغيير. أنظر المثال أدناه حيث تم تحويل العبارة الخاصة بالمشكلة "اللب" التي تواجهها بلدية نهر الدلتا إلى عبارة إيجابية عن أهداف البرنامج.

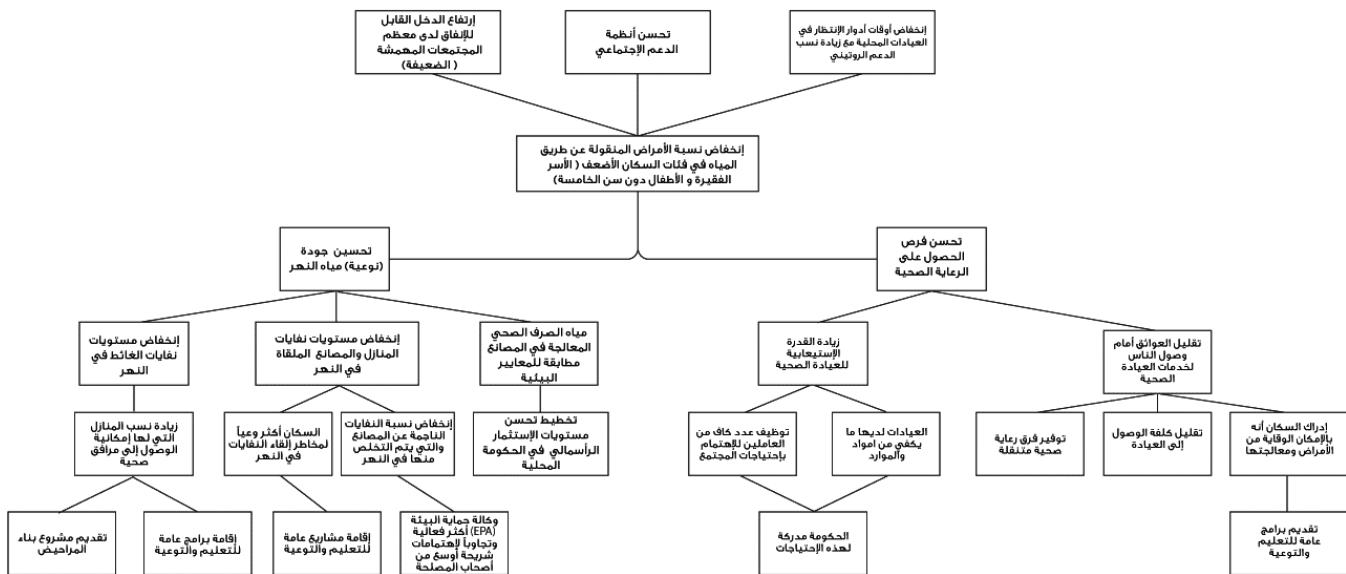
****إخفاض معدل الإصابة بالأمراض المنقوله عن طريق المياه في المجتمعات الضعيفه (العائلات الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة)**

** إيجابية

***معدل الإصابة العالمي بالأمراض المنقوله عن طريق المياه بين المجتمعات الضعيفه (العائلات الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة)**

* سلبية

الشكل 8: شجرة الأهداف



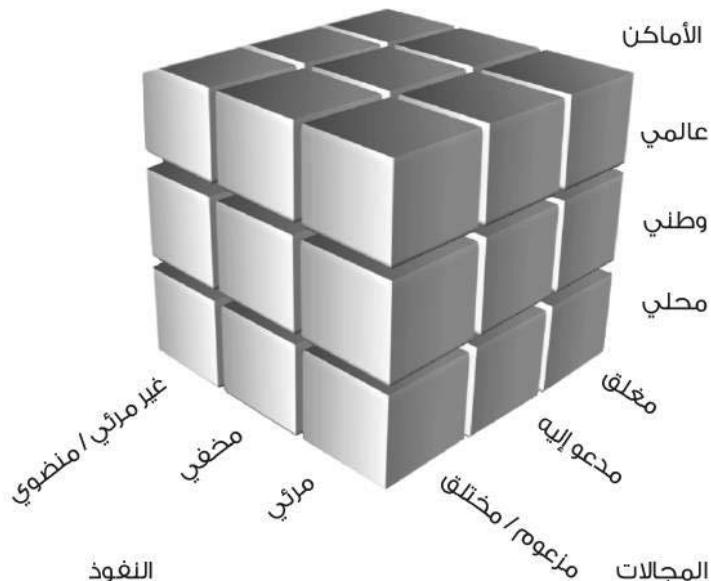
رسم خريطة القوى (النفوذ)

كما سبق وأشارنا أكثر من مرة، فإن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة هي المفتاح لنجاح أي برنامج. تستخدم أداة خريطة القوى لرسم تصور للعلاقات بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين داخل بيئة تشغيل البرنامج. ستمكن هذه الخريطة مدير البرنامج من اتخاذ القرارات حول كيفية إدارة مختلف العلاقات. إن إجراء هذه العملية بطريقة تشاركية مفيد جدا لأنها ستتيح لك، وبشكل شامل، تحديد جميع المجموعات والأفراد الذين سيكون لهم دور أساسي في البرنامج.

بمجرد اكتمال رسم هذه الخرائط، قم بتصنيف أصحاب المصلحة ضمن مجموعات معينة من أجل فهم كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، وبصفتك مدير البرنامج ينبغي أن تولي اهتماماً خاصاً بالمجموعات التي يستهدفها البرنامج أو أثره.

توفر مكعبات القوة إطاراً مفيداً لتحليل الأبعاد المختلفة لдинاميكية القوى (الأماكن، المسافات وأشكال القوى) وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض. إن استخدام هذه العملية لرسم خريطة لبيئة التشغيل الحالية سيكون مفيداً في فهم كيفية صياغة جدول أعمال البرنامج وتحديد كيفية العمل مع أصحاب المصلحة المتعددين.

لشكل 9 : مكعبات الفوى



التحديد المجمل للمخاطر

بعض فئات المخاطر الممكنة:

- ✓ استراتيجية
- ✓ تجارية
- ✓ اقتصادية
- ✓ تشريعية / قانونية
- ✓ تنظيمية
- ✓ سياسية
- ✓ بيئية
- ✓ تقنية
- ✓ مخاطر ذات صلة بادارة المشروع / البرنامج.

عند هذه النقطة، يتحتم عليك البدء في تكوين فهم عام للمخاطر التي قد تمنع برنامجك من تحقيق عوائده المرجوة (غاياته)، وللقيام بذلك ينبغي النظر بعين فاحصة على البيئات الداخلية (المؤسسة / التألف) والخارجية (التمويل / المجتمع / السياسي وغيرها من الأمور) التي سيجري تشغيل البرنامج ضمنها. ينبغي للتقدير الأولي للمخاطر أن يسلط الضوء على الصورة الكبرى أو المخاطر الكلية التي قد تؤثر سلباً على مسار التغيير كما هو موضح في نظرية التغيير الخاصة بالمنظمة وما أنيط بالبرنامج تحقيقه. في المراحل اللاحقة سيتم عمل تقييمات أكثر تفصيلاً للمخاطر.

إبدأ بتقدير المخاطر المحتملة في منظمتك فيما يخص البرنامج وركز على مجمل غايات البرنامج. ضع باعتبارك أن المخاطر غالباً ما تكون مترابطة وتؤثر على بعضها البعض، فالقصد من عملية التحليل الأولى للمخاطر هذه هو ضمان تضمين وجهات النظر المتعددة وفهمها من قبل سلطة الحكومة أو مالك البرنامج أو المجلس.

SWOT (التحليل الرباعي)

يتم استخدام أداة SWOT من أجل الحصول على نظرة متعمقة بنقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) لبيئة التشغيل، كما تفيد في تحديد الفرص المتاحة (Opportunities) والكشف عن التهديدات (Threats) التي يمكن ان تعرّض أنشطة البرنامج للخطر.

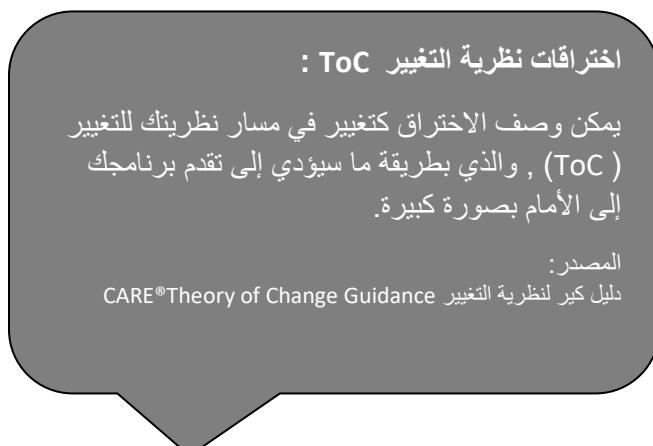
الشكل 10: تحليل SWOT



مراجعة نظرية التغيير في منظمتك

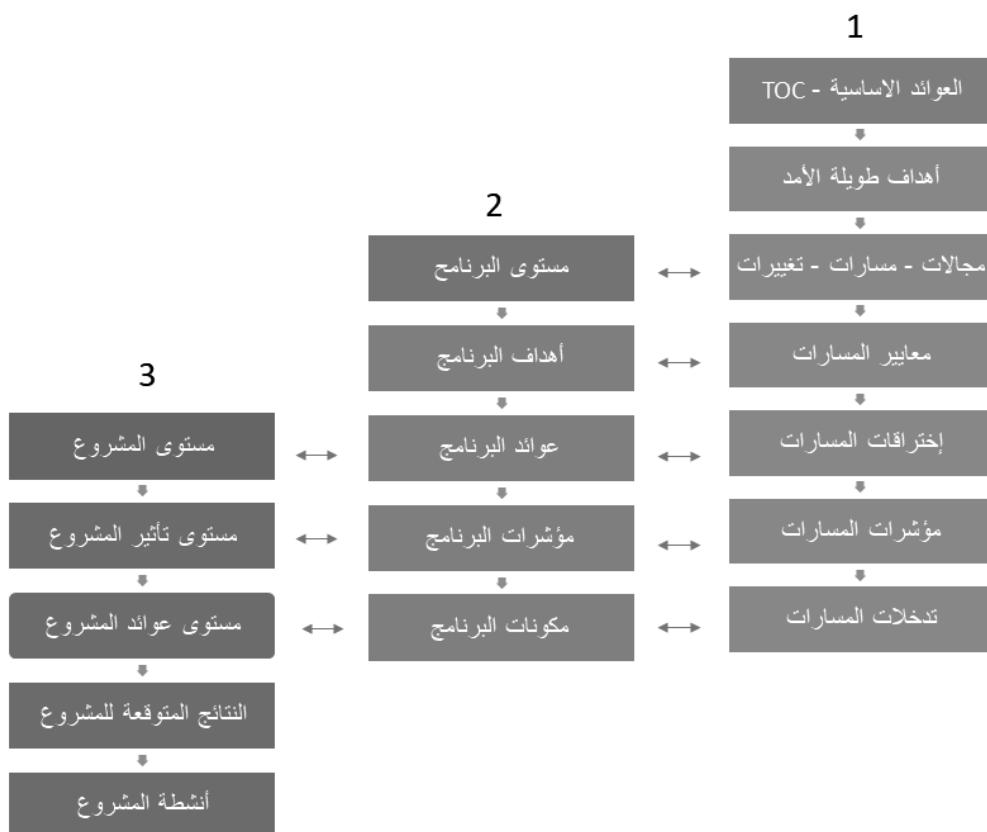
كما سبق وبيّنا في المقدمة، فإن نظرية التغيير (ToC) هي وصف للكيفية والأسباب التي ستجعل التغيير المنشود ممكناً ضمن سياق معين. غالباً ما يتم ذلك على مستوى تنظيمي عالي يساهم في صياغة الأغراض الإستراتيجية للمنظمة وتوجهاتها، بالإضافة إلى توجّه العمل الذي سينجز في مرحلة التحديد.

يوضح الشكل 11 العلاقة والروابط بين نظرية المنظمة للتغيير (ToC) وبرامجها ومشاريعها. سيركز تكامل مستويات الإدارة الثلاث (المحفظة والبرنامج والمشروع) على العوائد (الغايات) الأساسية ويضمن تراصدها مع المنظمة. تمثل الروابط بين الأعمدة الثلاثة خريطة مرئية توضح كيف ينبغي أن يتراصف العمل على مستوى المشروع مع اهداف البرنامج ومسارات نظرية التغيير. ستتوفر نظرية التغيير مدخلات أساسية لعملية تحديد البرنامج، مثل:



- الأهداف طويلة الأمد التي تلزم المنظمة بتحقيقها؛
 - المسارات أو الأغراض الازمة لتسليم/ تحقيق (ToC)؛
 - الشروط المطلوبة والواجب توفرها من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأمد؛
 - مسارات التغيير، معايير المسارات، الاختراقات*، والمؤشرات.
- (*الاختراق الايجابي في معرفة جديدة او مسار التغيير)

الشكل 11: نظرية التغيير في المنظمة



مراجعة المحفظة

تدار المحافظ عادةً على مستوى المدير القطري أو الإقليمي أو العالمي، وتتضمن أنّ البرامج والمشاريع تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي من المهم أخذ الوقت الكافي لفهم كيفية توافق البرنامج مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمحافظة، وينبغي على المراجعة أن تشمل:

1- إنشاء مصفوفة للمشاريع والأنشطة الحالية والحديثة التي تساهم في تحقيق النية الإستراتيجية للمنظمة.

2- تحديد المجالات داخل المصفوفة، والتي قد تعزز الأسباب الموجبة لعمل هكذا برنامج.

إنّ عملية مراجعة المحفظة مفيدة للمنظمات لتقييم جودة برامجها الحالية ومساهمة تلك البرامج في تحقيق نظرية التغيير (TOC). يمكن لهذه المراجعة أن تشمل النظر في الأنشطة التي تنفذها المنظمة بشكل مباشرة أو تلك التي تدعمها من خلال المنفذين من شركاء محليين أو تحالفات، أو أي جهود تأييد ومناصرة أخرى.

ينبغي بعد ذلك بلورة نتائج مراجعة المحفظة وتقديمها إلى طاقم العمل والشركاء المحليين في صيغة يسهل الوصول لها وبشكل يلائم أصحاب المصلحة هؤلاء. على الرغم من أنّ البرنامج لم يُصرّح / يؤذن له بعد، فمن المهم إظهار ما هي الفجوة التي يجب على البرامج المحتملة سدها، وأنها ستبني على نقاط القوة، وتترافق مع الاستخدام الاستراتيجي لموارد المنظمة.

التحقق من الواقع: مراجعات المحفظة

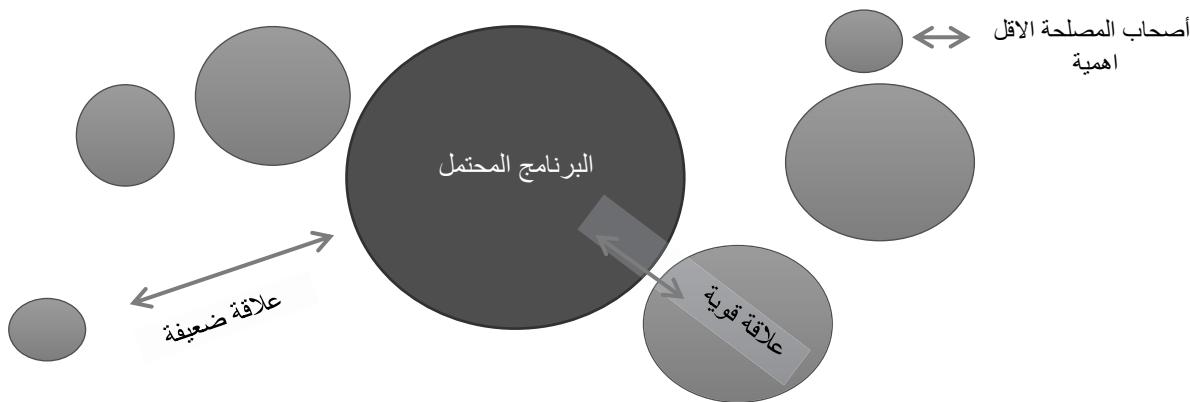
لا ينبغي أبداً لمراجعة المحفظة ان تؤدي الى مراجعة او إعادة تصميم لأولويات المحفظة او نظرية التغيير، فالقصد الرئيس من هذه العملية هو ضمان ان البرنامج المحتمل يتلائم بشكل جيد مع إستراتيجية المنظمة.

تحديد أصحاب المصلحة

لربما تعلم بحكم تجربتك ان إغفال أصحاب المصلحة او سوء فهمهم في مرحلة تصميم البرنامج سيؤدي الى نتائج غير مرغوبه وغير متوقعة، وكذلك هو الحال إذا تم إقصاء مصالحهم او لم تؤخذ بالحسبان بشكل كاف خلال عملية التخطيط والتنفيذ. مدير برنامج أنت بحاجة إلى التأكيد من إعلام وإشراك أصحاب المصلحة المناسبين وفي الوقت المناسب.

إنّ مرحلة التحديد هي الوقت الملائم للتشاور مع الآخرين وذلك باستعمال مناقشات مجموعات التركيز أو أساليب العصف الذهني الأخرى من أجل تحديد ورسم خريطة لجميع أصحاب المصلحة الذين سوف يتأثرون بالبرنامج بشكل مباشر أو غير مباشر. قد تم التعريف سابقاً بمخطط فن VENN في دليل Project DPro كأداة لرسم خريطة قوى وتأثير أصحاب المصلحة الخاصة ببيئة تشغيل المشروع، وبالإمكان أيضاً استخدام مخططات فن كأداة مفيدة تساعد على تخيل العلاقات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والبرنامج.

من المستحسن إجراء عملية رسم خريطة لأصحاب المصلحة بطريقة تشاركيّة: إبدأ بوضع البرنامج المحتمل بدائرة مركزية على اللوح الورقي، ثم اضف دوائر تمثل أصحاب المصلحة من مجموعات وأفراد. ينبغي ان يعبر حجم كل دائرة عن أهمية صاحب المصلحة للبرنامج (دائرة صغيرة = أهمية أقل؛ دائرة كبيرة = أهمية أكبر)، ويتم وصف قوة علاقة صاحب المصلحة بالبرنامج بمدى قرب او بعد دائرة صاحب المصلحة عن الدائرة المركزية "البرنامج المحتمل" (قريب من الدائرة = علاقة قوية؛ بعيد عن الدائرة = علاقة ضعيفة)، وباستخدام هذه الارشادات يمكن لفرق البرنامج بناء تصوّر للعلاقة ما بين البرنامج وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.



وتشمل المدير المحلي (القطري)، قياديون في مناصب عليا ، وممثلي الفرق المتخصصة الذين سيشاركون في حوكمة البرنامج ويمكنهم المساهمة والتأثير في تشكيل البرنامج. تعتبر فرق المشاريع أيضا من أصحاب المصلحة المهمين الذين سيستفيدون من قيادة مدير البرنامج وتوجيهاته الواضحة

هم الأفراد والجماعات والمؤسسات التي سوف تجلب رؤية قيمة حول السياق الذي سيعمل فيه البرنامج، وقد يكون لديهم القدرة على دعم البرنامج ومؤازرته. كما يمكن أن يوفروا منظوراً خارجياً حول احتياجات ومتطلبات المجتمع ومجموعات المستفيدين التي سوف تستفيد من أنشطة البرنامج المتنوعة.

أصحاب المصلحة الداخليين

أصحاب المصلحة الخارجيين

تحديد هدف أثر البرنامج

في حال وجود "نظيرية التغيير" فسيتم تحديد رؤية وهدف المنظمة لتحقيق التغيير المجتمعي بعيد المدى (من خمس إلى عشر سنوات)، وهذا سيوفر التوجيه الذي يحتاجه مدير البرنامج لوضع هدف أثر البرنامج المقترن. إن البصيرة التي تم اكتسابها من خلال تحليلات السياق وأصحاب المصلحة، والفهم المعزز لاحتياجات وطموحات أصحاب المصلحة الرئيسيين في البرنامج (المستفيدين) ستساهم في هدف الأثر.

التحقق من الواقع: هدف الأثر

عند وضعك لهدف الأثر، كن واقعياً وتأكد من أنّ تطلعاتك تستند إلى ما يمكن توقعه بشكل معقول خلال دورة حياة البرنامج.

تحديد نطاق البرنامج وتحديد المشاريع

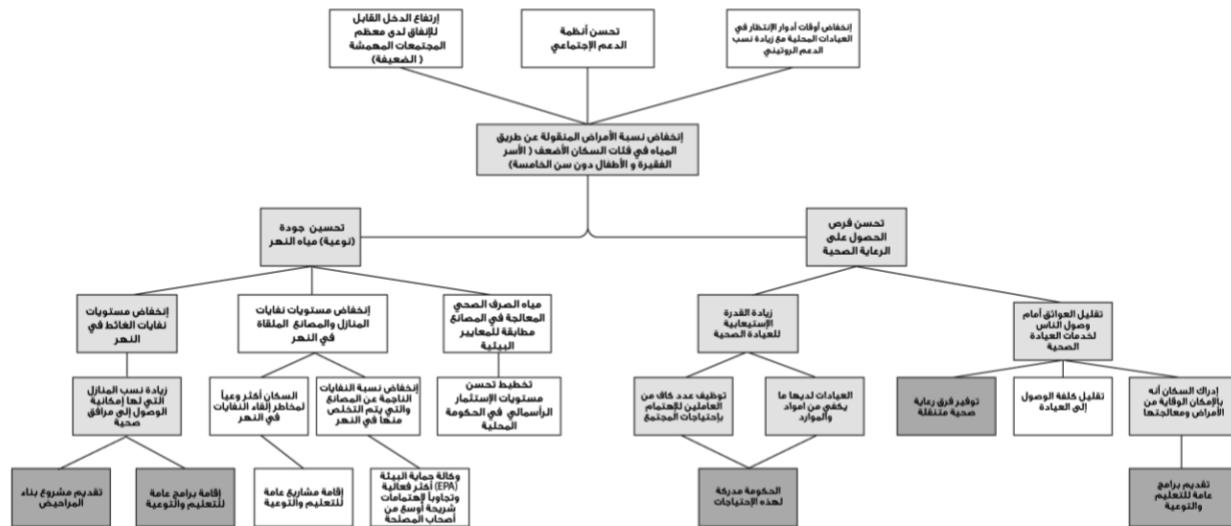
بإمكانك الآن، من خلال الفهم الجيد لما تريده أن يتحقق البرنامج، أن تحدد المشاريع المحتملة والتي عند تنفيذها معاً ستجمع لتحقيق الغايات المعلنة للبرامج. ستمكنك هذه العملية من تحديد المشاريع التي ستدخل ضمن نطاق البرنامج وذلك التي لن تدخل. معايير الجدوى التي تم استعراضها في Project DPro هي قابلة أيضاً للتطبيق عند تحديد نطاق البرنامج، ولكنها ليست العناصر الوحيدة التي يجب مراعاتها. بما ان الفائدة الأساسية من وجود برنامج هو "الكل أعظم من الأجزاء" – فذلك يعني أن كافة المشاريع، معاً، ستعمل لتحقيق هدف البرنامج. تذكر ذلك عندما تقوم باختيار وتوضيح الأنشطة والمشاريع.

توضح شجرة البدائل أدناه (الشكل 12) مجموعة من المشاريع التي تم تحديدها لنكون ببرنامج بلدية نهر الدلتا. إذا أقيمت نظرة على المشكلة الإستهلاكية (المشكلة اللب)، سوف ترى أنها تؤثر على مجموعة متشابهة من الأسر ذات الدخل المنخفض القاطنة بجوار النهر، وعلى الرغم من إمكانية تنفيذ عدد من المشاريع المنفردة والتحصل على فوائدها، إلا ان تنسيق تصميم تلك المشاريع وتنفيذها تحت برنامج متماش سوف يعطي فوائد اعظم، مثل:

- التواصل المنسق مع المجتمعات المستفيدة.
- برامج تدريب أكثر فعالية.
- حملة تأييد ومناصرة مزودة بمعلومات على نحو أفضل.

عند هذه المرحلة المبكرة سيكون من الواقعي التكهن بأن البرنامج المحتمل سيتضمن مشروع بناء المرافق مع مكون للتدريب، ومشروع فريق صحي متنقل، ومشروع تدريب للوقاية والعلاج من الامراض المنقولة عن طريق المياه، وحملة مناصرة وحشد موجهة للحكومة فيما يخص قلة موارد العيادة.

الشكل 12 : شجرة البدائل



مراجعة



مراجعةة أصول المنظمة

سيكون لدى معظم المنظمات مجموعة متنوعة من: أدوات التخطيط والنمذج والسياسات والإجراءات والأدلة التي تم اختبارها وتجربتها والتي تقدم لنا إرشادات وتوجيهات عن كيفية تنفيذ العمل في مختلف المجالات. تعتبر هذه أصولاً للمنظمة يمكن لها أن تُعزّز تنفيذ البرامج، وغالباً ما توفر اختصارات للعمليات لا تقدر بثمن، مثل وضع القديرات الأولية للفترة والموارد. يمكن أن يكون استخدام تلك الأصول بشكل رسمي أو غير رسمي؛ فقد تكون هناك حاجة لبعضٍ منها بغرض تلبية متطلبات الهيئات التنظيمية، بينما يمكن أن يوصى بالبعض الآخر كأدوات مفيدة لتركيز البرنامج وتكيفها. ينبغي التعامل مع اختصاصي البرامج الداخليين ونظرائهم على أنهم أصول للمنظمة تتم استشارتهم للاستفادة من خبراتهم ونصائحهم.

عليك تخصيص الوقت في بداية البرنامج لإيجاد هذه الأصول وراجعتها وتقدير كيفية الاستفادة منها خلال حياة البرنامج. بعد التشاور مع الزملاء حول أفضل الممارسات الموصى بها سيكون من المفيد جداً إستشارة فريق إدارة المعرفة في المنظمة أو آية مجموعات خارجية تهتم بممارسة إدارة البرنامج للحصول على النصيحة منها. سيتوفر لدى المنظمات وثائق مثل الدروس المستفادة وتقارير التقييم في ملفات (أرشيف) البرنامج التي تم تنفيذها وإغلاقها بنجاح. يمكنك أيضاً استكشاف مخزن/أرشيف البيانات في المنظمة من خلال **Intranet** (الشبكة الداخلية) وأنظمة الملفات المشتركة.

لا تنسَ أنه ينبغي عليك كمدير للبرنامج أن تكون على دراية بالأصول المادية التي قد تؤثر على قرارات البرنامج فيما يخص موقعه الجغرافي ونطاقه. فعلى سبيل المثال، قد تكون خدمات المساندة المتوفرة في المكتب الإقليمي قادرة على تقديم المساندة في منطقة جغرافية معينة وبالتالي زيادة فرص نجاح البرنامج في مقابل برنامج آخر في موقع جغرافي آخر، وبالمثل، فإن توافر المستودعات أو أسطول من المركبات سيجعل من الأسهل إضافة نشاط (مثل التخزين والتوزيع للمواد الطبية للعيادات) والذي قد يكون غير مجدٍ في حال عدم توافر هذه الأصول المادية.

تقدير الوقت والموارد

إن عملية تقدير الوقت والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج هي جزء أساسي من مرحلة تحديد البرنامج. في هذه المرحلة، فإن التقديرات "التحمينات" التي سيتم وضعها ستكون على الأغلب "أفضل تكهّن" لما هو مطلوب لتنفيذ نطاق البرنامج. ينطوي التقدير دائمًا على عامل المخاطرة لوجود متغيرات خارج سيطرة المنظمة أو مدير البرنامج، لكن الهدف هو الحصول على أدق تقدير ممكن لتوجيه وتسهيل قرارات البرنامج الجيدة. في بعض الأحيان، وأثناء عملية إعداد البرنامج، قد تحتاج إلى ضم (إدراج) أنشطة مشاريع قائمة تم تخصيص موازنة لها مسبقاً، مما سيعزّز عملية تقدير موازنة البرنامج لوجود أرقام حقيقة في هذه الحالة!

يمكن تحقيق تقديرات للموازنة، دقة نسبية، من خلال مجموعة التقنيات التالية:

وجهة نظر المتخصص: حيث يشارك عدد قليل من الناس من أصحاب الخبرة في وضع الموازنة لبرامج ذات نطاق مشابه حيث تتركز على عمليات التقدير من "أعلى إلى أسفل" أو من "أسفل إلى أعلى". التقديرات (من الأعلى إلى الأسفل) تبدأ بتقدير إجمالي للتكلفة المحتملة للبرنامج، وبعدها نبدأ بتخصيص نسب من التكلفة الإجمالية للأجزاء المختلفة من البرنامج.

بينما التقديرات "من الأسفل إلى الأعلى" تبدأ بتقدير تكلفة الأجزاء المنفردة من البرنامج كل على حده، ثم "تجمّع" كلها لتقدير التكلفة الإجمالية للبرنامج. عادة ما ينطوي تقدير (أسفل إلى أعلى) على إشراك أعداد أكبر من الناس مما يتطلب جهوداً أكبر لإدارتهم، ولكن من المرجح أن تكون تقديرات تكاليفهم دقيقة.

• التقدير التنازلي: أما هذه المقاربة فتستخدم أداء وكلف برامج مشابهة أنجزت في الماضي كمرشد لتقدير الوقت والتكلفة لتطوير برنامج جديد. يمكن استخدام هذه الطريقة عندما تكون التفاصيل المتوفرة حول البرنامج الجديد قليلةً جداً.

• التقدير الباراميترى (المعيارى): هذه التقنية تشبه تقنية التقدير التنازلي بكونها تعتمد على معلومات لبرامج ذات نطاق مشابه، إلا أن التقدير المعياري يستفيد أكثر من البيانات الإحصائية المتعلقة بالبرامج السابقة (على سبيل المثال: حساب كلفة بناء الطريق لكل كيلو متر واحد). بالرغم من أن هذه التقنية توفر مستوىً أكثر دقة من التقدير التنازلي إلا أنها تعتمد دائماً على جودة البيانات المستخدمة.

• التقدير المرحلى: تأخذ هذه المقاربة في الاعتبار أن التكاليف ستختلف من شهر لآخر خلال مدة البرنامج. إن الوعي بتدرج المراحل له ميزة لأنك ستتمكن من الإعداد الجيد لإطار موازنة البرنامج ضمن جدول زمني وذلك قبل القيام بكتابه مقترن إلى المانح. تمكن هذه الاستراتيجية هيئة حوكمة البرنامج من التحقق من "سلامة منطق التقديرات" وتسويغها قبل الموافقة على أموال إضافية.

التحقق من الواقع: تقدير الوقت والموارد

أثناء عملك على التقديرات، سيكون الوقت مناسب للبدء بالتفكير في من سيكون "المساعل" في المنظمة عن التصريح (الموافقة) بمستويات الإنفاق المختلفة في الموازنة. إن مستويات التحمل هذه سيتم تقسيمها ما بين الشخص المسؤول عن حوكمة البرنامج (مثل المدير القطري أو مسؤول كبير في المكتب الرئيسي) ومدير البرنامج ومدير المشروع - الذي سينتفق مع مدير البرنامج على التحملات الخاصة بمشروعه.

إعداد وثيقة مفهوم البرنامج

إن إعداد وثيقة مفهوم البرنامج هي المرحلة الأخيرة في هذه العملية، حيث توجز هذه الوثيقة ملخص والتحليلات والبصيرة/الأفكار المكتسبة خلال مرحلة التحديد، وتعتبر وثيقة جوهرية للحصول على الدعم للبرنامج، كما ستكون أيضاً إحدى الوثائق المرجعية الأساسية التي ستستخدم في مرحلة تصميم البرنامج.

ينبغي على وثيقة المفهوم أن تتضمن التالي:

التحديد الأولي لمكونات البرنامج (المشاريع) - وصف مختصر حول علاقة المشاريع المكونة للبرنامج ببعضها البعض وتوضح كيفية مساهمتها في الغايات العليا للبرنامج.


 PROJECT

تحديد أولي للمخاطر - على الرغم من كونه تقليماً أولياً للمخاطر إلا أنه سيوفر معلومات أساسية لمرحلة تصميم البرنامج، ولاحقاً ستكون قادرًا على حساب المخاطر بدقة أكبر في مرحلة التصميم جنباً إلى جنب مع استراتيجيات إدارة مستويات مختلفة من المخاطر.



تحديد أولي للفرص - ينبغي لوثيقة المفهوم الإشارة إلى الفرص المحتلة التي يمكن لها أن تزيد من فرص نجاح البرنامج إنطلاقاً من المعلومات المتوفرة من تحليل SWOT. فعلى سبيل المثال، شخص في موقع حكومي مهم مؤمن بالبرنامج أو اجتماع على مستوى عالٍ، أو وجود منظمة أخرى تنفذ عملاً مكتملاً في نفس المنطقة.



التحقق من الواقع: وثيقة المفهوم

ينبغي على وثيقة مفهوم البرنامج (أو ما يشابهها) أن تتبع دائمًا الحاجات والمسارات التي تم تحديدها في نظرية التغيير الخاصة بالمنظمة، ولا ينبغي أن تُكتب بناءً على فرص التمويل المتاحة أو مانح معين. أن المعلومات التي توفرها الوثيقة ستكون حتماً مفيدة عند تحضير مقترنات البرنامج وتقديمها للمانحين، لذا إحذر من أن تختصر الوثيقتان بوثيقة واحدة، فكلا الوثيقتان مختلفتان، فلا تفترض أن وثيقة المفهوم تحل محل المقترن أو العكس، فكل منها غرض مختلف وجمهور مستهدف مختلف.

مخرج المرحلة

إن وثيقة مفهوم البرنامج (والتي تكون من 2 - 5 صفحات) هي عبارة عن موجز مختصر لجميع الأعمال المنجزة خلال مرحلة التحديد، وهذا هو السبب في أن هذه المرحلة تعتبر خطوة أولى وهامة خلال دورة حياة البرنامج. تعتبر وثيقة مفهوم البرنامج في هذه المرحلة المبكرة أفضل أداة يستخدمها مدير البرنامج للتواصل ونقل المعلومات بغية زيادة الوعي والدعم للبرنامج من داخل المنظمة وخارجها.



عادةً ما يتم تحضير وثائق هذه المرحلة بشكلٍ سريع، وهي مفيدة في اختبار الأفكار الأولية وتحسينها. بمجرد الموافقة عليها يتم استخدامها لنقل المعلومات حول البرنامج المحتمل وذلك بهدف:

- الحصول على الدعم من قادة المنظمة.
- بدء الحوار مع المانحين المحتملين للحصول على التمويل.
- التواصل والتعاون مع الشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين.

ستبقى وثيقة المفهوم هذه مفيدة طوال دورة حياة البرنامج كونها مرجعاً مهماً يستخدمه مدير البرنامج للتحقق من توسيع البرنامج وإستمرار تواافقه مع نظرية التغيير والنية الإستراتيجية للمنظمة.

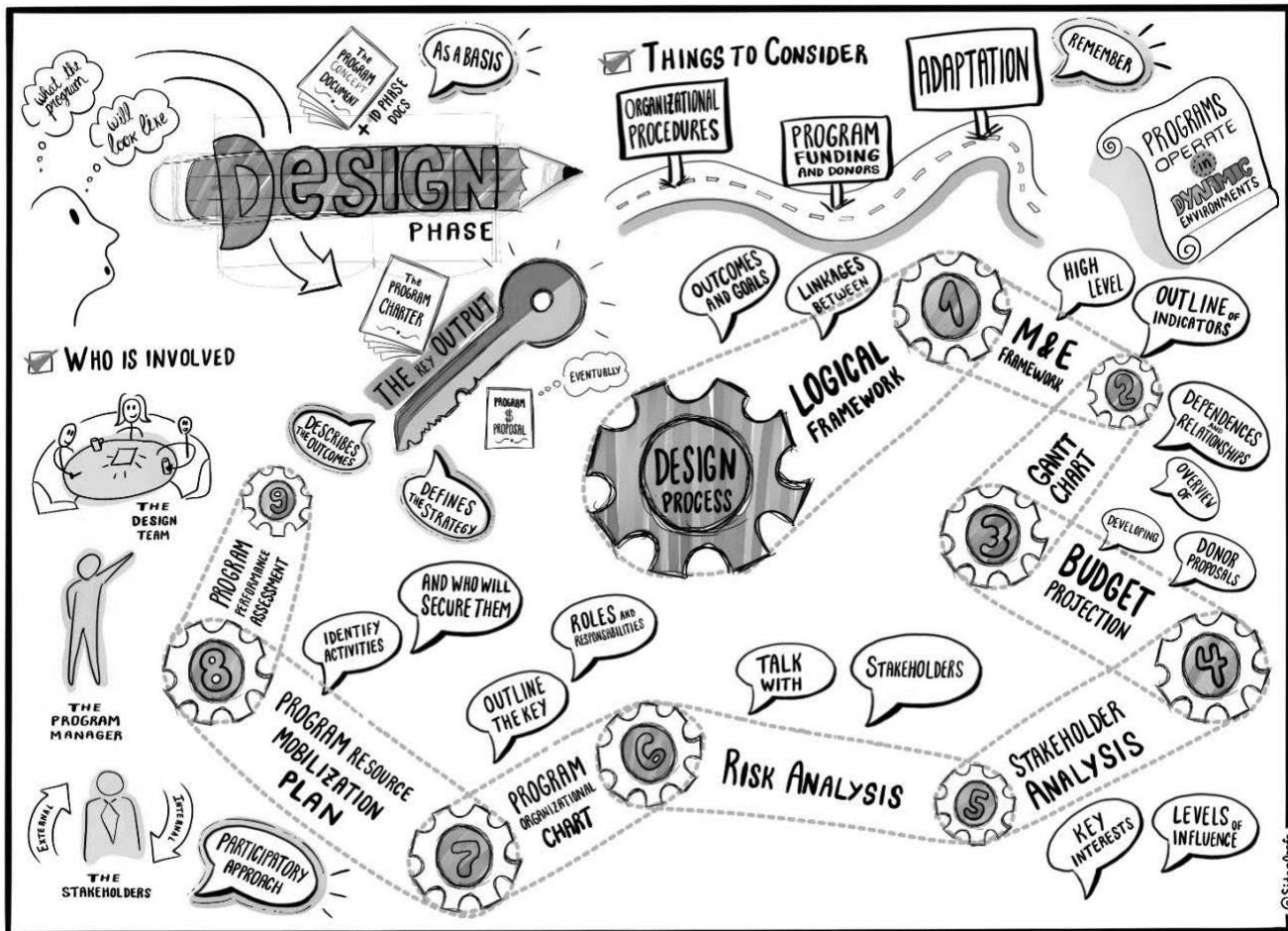
عند مشاركة هذه الوثيقة مع الآخرين، وب مجرد منح الإنقال إلى مرحلة التصميم، من المهم التشديد على أنه الان سيُبذل المزيد من الجهد بهدف وضع صورة أكثر تفصيلاً ودقة للبرنامج.

سيختلف شكل وثيقة المفهوم (أو مذكرة المفهوم) من منظمة لأخرى ولكنها بالعموم تكون قصيرة وموجزة (من 2 إلى 5 صفحات)، غالباً ما تشمل ما يلي:

مثال لورقة مفهوم البرنامج:

- ✓ إسم المنظمة وأي شركاء رئيسيين
- ✓ أهداف المنظمة ونظريتها للتغيير
- ✓ إسم المشروع / البرنامج المقترن
- ✓ وصف البرنامج - مواعيده لنية المنظمة الإستراتيجية
- ✓ الغايات المتوقعة - ملخص لما سيتم تحقيقه (إنجازه)
- ✓ مؤشرات الإنجاز - كيف سيتم قياس النجاح
- ✓ الأنشطة الرئيسة
- ✓ السكان المستهدفون الرئيسيون
- ✓ ملخص الموازنة

مرحبا بكم في المرحلة الثانية : تصميم البرنامج



"الكل أكبر من مجموع أجزائه"

Aristotle - أرسطو

المقدمة :

إن مرحلة التصميم مشابهة لعمل نموذج أولي لسيارة أو إعداد مخطط معماري لمبني، حيث يتم جمع القطع المختلفة معاً في مكانها الصحيح لتتوفر خطوط عريضة أو مخطوطات تحاكي ما سيبدو عليه البرنامج بالضبط. إن النية من البرنامج هو تحقيق عوائد إجمالية (أكبر من مجموع أجزائه)، وبناء على ذلك ينبغي أن يكون تركيز مناقشات فريق العمل في هذه المرحلة منصباً على استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والعمليات من أجل اعداد تصميم البرنامج يحقق هذه الغاية.

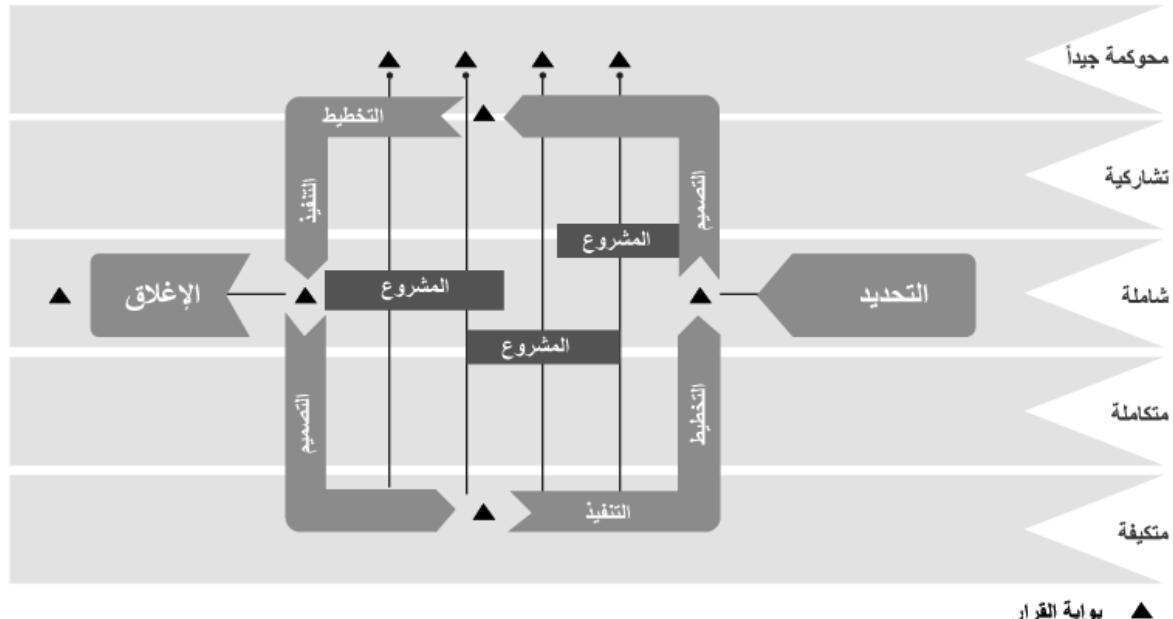
خلال هذه المرحلة، وبتفاصيل أكثر، سيقوم فريق البرنامج بالبناء على التحليلات التي أجريت في مرحلة التحديد وذلك باستعمال وثيقة المفهوم كأساس لتحديد الكيفية التي سيحقق البرنامج من خلالها الهدف الاستراتيجي للمنظمة (الرؤية، المهمة، القيم) بالإضافة إلى نظرية التغيير (TOC) إن كانت موجودة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية عدة أسابيع، وإكمالها سيكون مدير البرنامج قد أنشأ التصميم المنطقي للبرنامج وأنتج ميثاق البرنامج والذي بدوره سيتم مراجعته على مدى دورة حياة البرنامج. في بعض الحالات سيتم استخدام جزء كبير من هذا العمل في تطوير وثيقة مقترن البرنامج والتي تعتبر أساسية للحصول على التمويل.

التحقق من الواقع: مصطلحات المرحلة.

مقارنةً بسياق قطاع الأعمال التجارية، فإن مرحلة التحديد هي المرادف لأعداد "حجّة المشروع / دراسة الجدوى" ، بينما مرحلة التصميم يكافؤها اعداد "نموذج / طريقة العمل".

في هذا الدليل، نحن نفترض أن مدير البرنامج قد تم تسميته (توظيفه/تحديده) لقيادة مرحلة التصميم، ولكن في الواقع قد لا يكون هذا هو الحال على الدوام. وبالتالي تقع عادةً مسؤولية تصميم البرنامج على عاتق مالك البرنامج (المدير الفطري أو أحد قادة المنظمةً) مع سلطة أو مجلس الحكومة، أو يمكن تقاسم المسؤولية بين عدة منظمات مختلفة والتي تعمل كإئتلاف أو تألف (انظر الحكومة الجديدة). في الهياكل الإدارية المستوية (المسطحة، اللا هرمية) مثل الجمعيات التعاونية، فإن مسؤولية القيادة يتم تقاسمها. بغض النظر عن الهيكل الأداري فإن العمل بطريقة منهجية خلال مرحلة تصميم البرنامج وغيرها من المراحل هو أمر أساسى لتحقيق عوائد (غايات) ممتازة للبرنامج.



المخرج الرئيس: ميثاق البرنامج

عند إتمام مرحلة التصميم، سيكون لديك ميثاقاً للبرنامج يصف ما هي العوائد المتوقعة من البرنامج، ويحدد بشكل واضح الاستراتيجيات المناسبة التي سيتم إتباعها لتحقيق الرؤية والأهداف الشاملة. يعد الميثاق وثيقة تخطيطٍ تلخص أهداف البرنامج لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أجل كسب تأييدهم وقبولهم للبرنامج.

يتم إعداد ميثاق البرنامج من قبل فريق تصميم البرنامج بناءً على البيانات والتحليلات من مرحلة التحديد. ينبغي أن يكون هذا الميثاق واضحاً وختصراً. توفر هذه الوثيقة المكتوبة نظرةً عامةً وموجزة عن البرنامج. وب مجرد الانتهاء من إعداد الميثاق يتم عرضه على هيئة حوكمة البرنامج بغرض الموافقة، ومن ثم يمكن استخدامه كوثيقة رسمية لأغراض التواصل الداخلي والخارجي.

تحقق من الواقع: مقترن البرنامج

في حين أن جميع البرامج تحتاج إلى تمويل، لكن الطريق إلى التمويل الكامل يمكن أن يختلف من برنامج إلى آخر ومن منظمة لأخرى. ولهذا السبب، فإن هذا الدليل لا يبحث بالتفصيل في مقترنات التمويل، إلا أنه من المهم الإشارة إليها بشكل مختصر لأنها مثل ميثاق البرنامج، من المحتمل أن يتم اعدادها خلال مرحلة التصميم.

تعتبر مقترنات البرنامج كمخرج رئيس لمرحلة التصميم، لذا من المهم التنويع إلى أن الميثاق والمقترن، و على الرغم من احتوائهما على مستوى متقارب من التفاصيل، إلا أن كل منهما يؤدي مهاماً مختلفة ولا يمكن اعتبار أحدهما بديلاً عن الآخر!

إن الأساس لمحتوى ميثاق البرنامج سُتُوفّره جميع الوثائق وأطر العمل والتقارير التي أعدت خلال مرحلة تصميم البرنامج والتي غالباً ما يتم إدراجها كملحق، وتستخدم إلى جانب ميثاق البرنامج للتواصل مع العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول هدف البرنامج.

مقترن البرنامج

من أجل الحصول على التمويل لبرنامج ما ومشاريعه، عادة ما تأخذ المنظمات بعين الاعتبار أحد السيناريوهات التالية:

1. السعي للحصول على التمويل من عدة جهات مانحة، والتي غالباً ما يكون لديها جداول زمنية مختلفة ومجموعات مختلفة من المتطلبات، ولذلك قد تحتاج إلى كتابة وتقديم عدة مقترنات بحيث يعكس كل مقترن الخطط المحددة لحشد الموارد التي تم اعدادها خلال مرحلة تصميم البرنامج ومشاريعه. لا شك بأن المعلومات الواردة في ميثاق البرنامج مفيدة في عطاءات/مناقصات التمويل، إلا أنك ستحتاج إلى أن تُعدل و تكيّف المقترنات لتتناسب مع معايير التمويل لكل مانح. أحياناً قد يتم تمويل مشاريع محددة (أجزاء من البرنامج) أثناء مرحلة تخطيط البرنامج و تنفيذه.

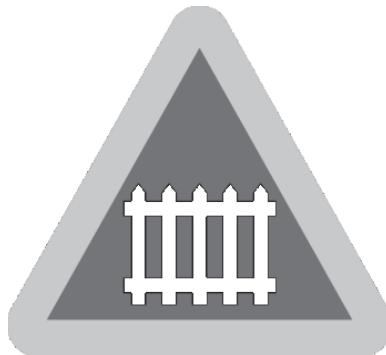
2. تقوم الجهات المانحة بإصدار "دعوة لتقديم مقترنات التمويل" - طلب الحصول على تمويل (RFA,RFP,RFQ) أو ما يعادلها - تدعى فيها المنظمات لتقديم عروضها و مناقصاتها التي تتناسب مع معايير المانح للتمويل، و غالباً ما يشمل نطاق الطلب البرنامج بأكمله، وفي هذه الحالات فإن إكمال مرحلة التصميم سيؤدي أيضاً إلى مقترن برنامج.

إن القصد من مقترن البرنامج هو الحصول على تمويل للبرنامج، ومع ذلك، يمكن استخدام هذه المقترنات من أجل الحصول على التزام بالبرنامج من قبل اطراف خارجيين. فعلى سبيل المثال، يمكنك إرسال المقترنات إلى تالف او تحالف خارجي لكي تجذب دعمهم.

سيوفر ميثاق البرنامج لمحنة عامة - أو إطار عمل - يبيّن كيفية تلاؤم البرنامج ومشاريعه مع تحقيق الأثر المطلوب وهو (أكبر من مجموع أجزائه). إن العامل الرئيس الذي يميز المقترح عن الميثاق هو أن المقترن يركز على تلبية المتطلبات المتباينة لكل من الممول والمنظمة المقدمة للمقترح.

بوابة القرار

"هل نمضي قدمًا؟"، هو السؤال الرئيس الذي يحتاج مدير البرنامج إلى طرحة عند نهاية مرحلة التصميم. أن القرار الهام بـ"الأستمرار من عدمه" يبني على المعلومات المتوفرة في ميثاق البرنامج لأخذ قرار إن كان سيتم الانتقال إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ أم لا.



ماذا تتضمن بوابة القرار؟

هيئة حوكمة البرنامج، غالباً هي مجلس إدارة البرنامج، هي الجهة التي توقع ميثاق البرنامج، وستتبع على الأرجح العمليات التالية :

- 1- يتم تقديم ميثاق البرنامج إلى هيئة الحوكمة وأصحاب المصلحة ذوي الصلة لتدارسه خلال اجتماع رسمي يحدد في المستقبل.
- 2- يتم مناقشة الميثاق من قبل هيئة الحوكمة وأصحاب المصلحة المعنيين. لا بد من الحصول على الموافقة (التوقيع) على الميثاق حتى ينتقل البرنامج إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ، لذلك من الضروري أن يكون المسؤولين عن الموافقة متوفرين ومستعدين لتخفيض الوقت الكافي لقراءة الميثاق قبل الأجتماع المخصص لإتخاذ القرار.
- 3- أحياناً يكون لدى هيئة الحوكمة بعض الأسئلة، مما يتطلب إعادة عرض الميثاق في اجتماع آخر.
- 4- عندما يتم الموافقة على ميثاق البرنامج (عادة مع التوقيع)، يمكن لمدير البرنامج حينها المضي قدمًا في عمله وهو على معرفة بوجود هيكل للحوكمة وبأنه تم الاتفاق على التحملات (انظر إلى قسم التكيف) وتم توفير الموازنة لهذا البرنامج.

ما هي العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار؟

المانحين وتمويل البرنامج

التكيف

تعمل البرنامج التنموية والإنسانية ضمن بيانات ديناميكية، وتكون هناك مذاسيات في دورة حياة البرنامج تحتاج إليها إلى التكيف مع البيئة، وعندما يحدث هذا يجب تحديث الميثاق ليعكس التغيير ومن ثم توقيعه من قبل المجلس. هذا لا يتم عمله بُغية زيادة الأعمال الورقية، ولكن بالأحرى للتأكد من أن فريق البرنامج محمي ولديه التوجيه اللازم لتسليم عمل ممتاز. عادة ما ترافق وثيقة "أقرار التغييرات في الميثاق" مع وثيقة التصميم (مشرفة على التاريخ ورقم النسخة إذا كان مناسباً).

اجراءات المنظمة

من المهم إتباع القواعد الموضوعة على مستوى المنظمة عند تقديم الميثاق للحصول على الموافقة الرسمية. كيف يمكنك مشاركة الورقة سلفاً لاتاحة الوقت الكافي للأعضاء للإطلاع عليها؟ هل يتطلب ذلك حضورك شخصياً لعرض الميثاق في الاجتماع (وجهًا لوجه أو عن بعد)؟

من يشارك في هذه المرحلة؟

عندما تم اعداد وثيقة مفهوم البرنامج خلال مرحلة التحديد كأداة للسعي للحصول على النصيحة وتحقيق الدعم والإجماع ووضع خطة أولية للبرنامج - كان من المهم جعل هذه العملية تشاركية، وإشراك أكبر عدد ممكن وملائم من أصحاب المصلحة المعنيين. إنّ مشاركة أصحاب المصلحة وإنخراطهم هام جداً في مرحلة التصميم أيضاً، حيث يتشاور مدير البرنامج أو فريق التصميم مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة للإستماع لهم وفهم وجهات النظر المختلفة لضمان أنّ جميع عناصر البرنامج قد أخذت بعين الاعتبار في مجمل تصميم البرنامج. سيتبادر إلى ذهنك أنه من الأفضل إشراك جميع أصحاب المصلحة المشتركين في البرنامج إعتماداً على سياق البرنامج وهيكلاة حوكمه والمنظمة.

أصحاب المصلحة الداخليين

- المجلس ومالك البرنامج ومدراء البرامج ومدراء المشاريع (إذا تم تحديدهم).
- الإختصاصيون التقنيون، وخبراء اللوجستيات، والمدير المالي، ومدير الموارد البشرية، أو برامج أخرى ومسؤولي السياسات.

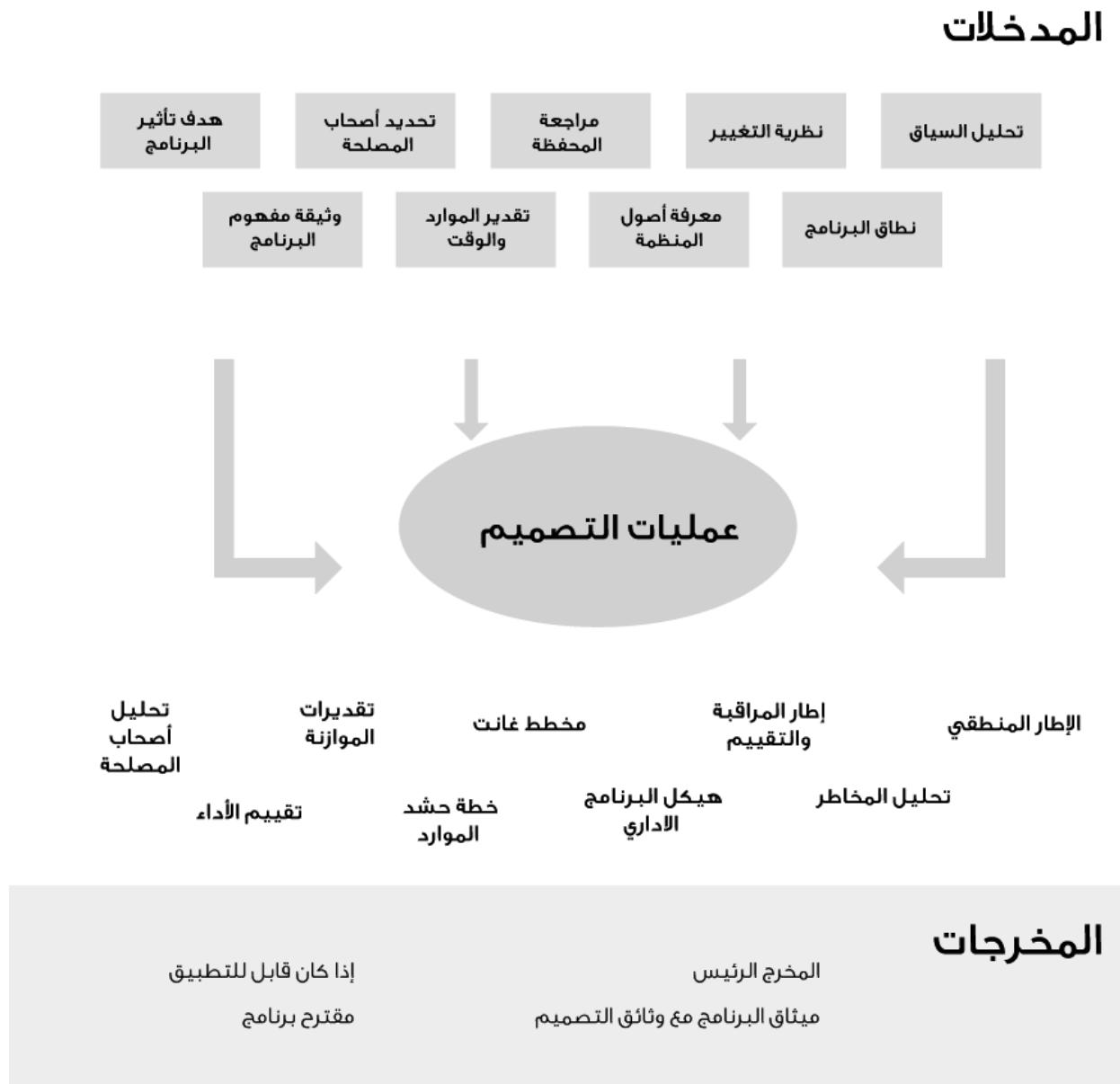
أصحاب المصلحة الخارجيين

- النظارء من المنظمات الشريكة أو الهيئات الحكومية المحلية.
- المستفيدون من البرنامج.
- الإختصاصيون التقنيون والاستشاريون.
- آخرين، حسب الحاجة.

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

من أجل بناء الجسم المعرفي اللازم لمرحلة التصميم، سوف تعيد استخدام نفس الخطوات الثلاثة التي تم إتباعها في مرحلة التحديد: المدخلات والعمليات والمخرجات. وتذكر أنّ المدخلات تتمكن العمليات، التي بدورها تنتج المخرجات!

الشكل ٣: عمليات مرحلة التصميم



المدخلات:

هناك العديد من الوثائق (المدخلات) التي تلزم لمرحلة التصميم، وقد أعد معظمها خلال مرحلة التحديد. هذه المدخلات أساسية لاستكمال الأدوات وأطر العمل والخطط الضرورية لتصميم البرنامج. كما قد يتتوفر أيضاً وثائق أخرى مفيدة كمراجعة لهذه المرحلة.

مدخلات أخرى (إن توفرت):	مدخلات لمرحلة التحديد :
• نطاق البرنامج	• تحليل السياق
• جدول البرنامج	• مراجعة نظرية التغيير
• معلومات الموازنة (من تقديرات الوقت والكلفة).	• مراجعة المحفظة
• الهيكل التنظيمية لمنظمتك وغيرها (مثل الشركاء).	• تحديد أصحاب المصلحة
• هيكل الحكومة لمنظمتك والمنظمات الأخرى.	• هدف تأثير البرنامج
• مستويات التحمل لمنظمتك والمنظمات الأخرى.	• نطاق البرنامج المحدد

العملية:

خلال تقدمك في مرحلة التصميم ستكون بحاجة إلى استخدام عمليات إضافية لتحسين هيكلية المناقشات التي ستدار، وينبغي العمل على هذه الأدوات والعمليات بالترتيب المبين أدناه لزيادة مستويات التفاصيل اللازمة لبناء خطة البرنامج الأولية.

• الإطار المنطقي (Logframe)
• إطار عمل المراقبة والتقييم
• مخطط غانت (Gantt)
• توقعات الموازنة
• تحليل أصحاب المصلحة
• تحليل المخاطر
• هيكل التنظيمي للبرنامج
• خطة تعبئة/حشد الموارد
• تقييم أداء البرنامج

إطار العمل المنطقي (logframe):

هو أداة تُستخدم لإيصال منطق البرنامج وتيسير التخطيط، وتعد بمثابة الأساس لعمليات المراقبة والتقييم. كما يوفر الإطار تمثيلاً مرجحاً لكيفية تواافق البرنامج مع إستراتيجية المنظمة أو نظرية البرنامج للتغيير، ويعمل الإطار المنطقي عن طريق إنشاء روابط واضحة بين التنفيذ الناجح لأنشطة البرنامج (المشاريع) وتحقيق الأهداف والعواائد البرامجية.

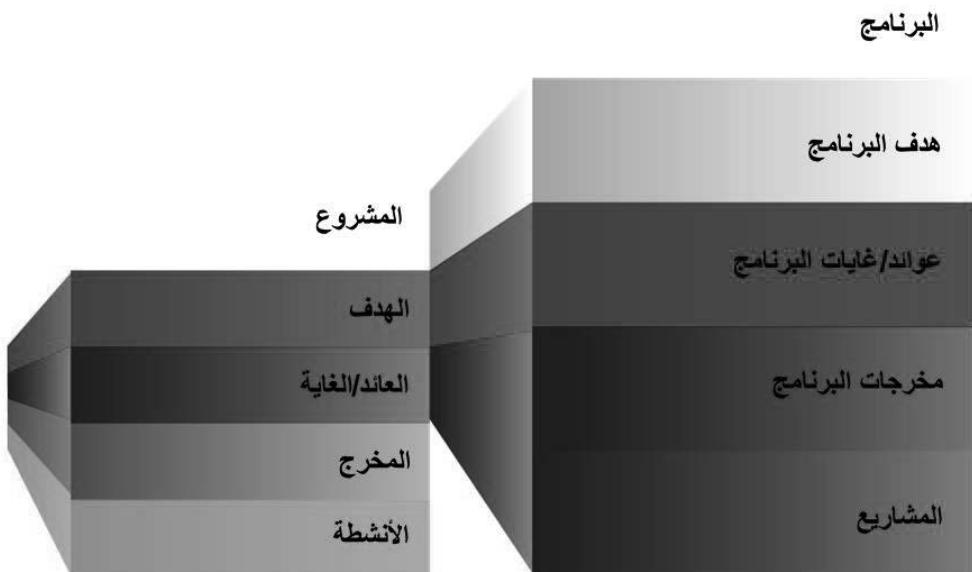
في حين أنّ هيكل الإطار المنطقي هو نفسه، سواءً على مستوى المشروع أو البرنامج، إلا أن المعلومات الموضحة في الأطر المنطقية للبرنامج تكون ذات طابع أكثر إستراتيجية. أما المشاريع التي تم تحديدها مسبقاً خلال مرحلة التصميم ف يتم صقلها قبل وضع الإطار المنطقي. في حين أنه من المحتمل تعديل نطاق المشاريع كلما تحققت الأنشطة والمخرجات والعواائد، إلا أن الهدف المقصود من البرنامج والفوائد التي يوفرها تكامل المشاريع يجب أن تبقى دائماً كما هي.

إن إعداد إطار منطقي واضح وواقعي سيؤسس لنجاح البرنامج، كما أن هذا هو الوقت المناسب أيضاً لتحديد المخاطر وإدارة التوقعات وتحقيق الإقناع في البرنامج، لذلك ينبغي على مدرب البرامج تشجيع التشاركة والسعى للحصول على مدخلات أعضاء فريق التصميم وأصحاب المصلحة الرئيسيين الخارجيين.

الجدول 3: الإطار المنطقي لبرنامج – نهر الدلتا

ملخص البرنامج	المؤشرات	وسائل التتحقق	الافتراضات
هدف البرنامج	تحسن صحة الأطفال دون سن الخامسة بين الأسر منخفضة الدخل التي تعيش بجانب نهر الدلتا.	انخفاض معدل الإصابة بالأمراض المنقوله عن طريق المياه بين الأطفال دون سن الخامسة بنسبة 20 % بحلول عام (2018).	سجلات مستشفى البلدية والعيادة التي جمعتها الفرق الصحية المتنقلة.
غاية البرنامج (عائد)	(1) انخفاض معدل الأمراض المنقوله عن طريق المياه الناتجة عن تصريف النفايات مباشرة في النهر. (2) زيادة قدرة العيادات المحلية على تلبية احتياجات المجتمع المحلي في منطقة نهر الدلتا	(1.1) انخفاض بنسبة 30% في الأمراض المنقوله عن طريق المياه المُبلغ عنها بين سكان نهر الدلتا الناتجة عن إلقاء نفايات الغائط. (2.1) التخلص من 60% من نفايات الغائط المنزليه عن طريق المراحيض أو شبكات الصرف الصحي. (2) زيادة بمقادير 25% في المرضى الذين يتلقون الرعاية يوميا.	جودة المياه في أعلى النهر تبقى على حالها دون تغير. (1-1) سجلات العيادة وتقارير الوبيانات (1-2-1) مسوحات شهرية لجودة المياه التي أجرتها وكالة حماية البيئة وسلطة النهر. (1-2-2) المسح السنوي للعينات والتي أجرته البلدية ما بين عامي 2016-2018. (2) سجلات مرضى العيادة.
المخرجات	1- المراحيض ذات الجودة التي تم بناؤها واستخدامها من قبل أفراد المجتمع. (1-2) تخصيص موظفين وموارد إضافية للعيادة المحلية. (2-2) موظفو العيادة مدربون على أفضل الممارسات في مجال الصحة العامة	(1-1) عدد المراحيض (xx) المكتملة بتاريخ (xx). (1-2) عدد (xx) النساء والرجال والفتيات والفتیان الذين يستخدمون المراحيض بانتظام. (1-1-2) عدد (xx) موظفي العيادات الذين تم التعاقد معهم والاحتفاظ بهم. (2-1-2) عدد (xx) الفحوص التشخيصية واللازم في المخزون. (2-2) عدد (xx) الموظفين الذين حضروا واستكملا التدريب الى النهاية.	- تتضمن زيادة الوعي بإعتماد المراحيض والاستمرار في استخدامها. - استخدام المراحيض سيقلل بدرجة كافية من حجم النفايات الملقاة في النهر. - زيادة عدد موظفي العيادة - التدريب مواكب لارتفاع عدد سكان المجتمع المحلي
المشاريع	1- مشروع بناء المراحيض 2- مشروع حملة للتاثير على الحكومة لمناصرة وتأييد لزيادة موارد العيادة المحلية	على هذا المستوى، سيكون هنالك مدخلات وأنشطة مختلفة لكل من المشاريع المكونة ل البرنامج	

(الشكل 14): عوائد المشروع ومخرجات البرنامج



التحقق من الواقع: الأطر المنطقية - البرنامج مقابل المشروع:

إنّ هيكل الإطار المنطقي متشابه في كل من البرامج والمشاريع، ومع ذلك، فإنّ الطبيعة الاستراتيجية للبرامج تأخذ الإطار المنطقي إلى مستوى أعلى، وبما أنّ البرنامج يتتألف من عدة مشاريع مكونة له، فإنّ أطرها المنطقية تتراصط مع البرنامج على عدة مستويات، دعونا نكتشف ذلك.

هدف البرنامج:

إذا كنت تذكر من إدارة المشاريع في قطاع التنمية (Project DPro)، فإنّ المشاريع سوف تسهم في بلوغ الهدف ذي المستوى الأعلى (البرنامج). تختلف أهداف البرنامج عن المشاريع كونها مصممة لتحقق عند إتمام كامل البرنامج (إتمام المشاريع والأنشطة المكونة له).

عوايد/غايات البرنامج:

إنّ الأهداف المعلنة في الأطر المنطقية لمشاريعك تتوافق مع مستوى العوائد في الإطار المنطقي للبرنامج. إنّ هدف مشروعك سيسهم في تحقيق عوائد البرنامج. تذكر أنك ستحتاج إلى عدة مشاريع لتحقيق عائد (غاية) البرنامج.

مخرجات البرنامج ومشاريعه:

تنسجم عوائد المشروع وأنشطته مباشرةً مع مخرجات البرنامج.

ملاحظة: على الرغم من أنّ المستوى السفلي في الإطار المنطقي للبرنامج يدعى "مشاريع" وليس أنشطة، إلا أنه سيكون للبرامج أيضاً أنشطة حصرية، مثل: العمل المرتبط بسلسة التزويد (الإمداد) على مستوى البرنامج وتقارير البرنامج والأنشطة اللاحقة ما بعد الأنتهاء. يجب إدراج هذه الأنشطة ضمن موازنة البرنامج وجدوله الزمني وتفصيلها في مرحلة التخطيط.

إطار عمل المراقبة و التقييم

يحدد إطار المراقبة والتقييم المؤشرات التي سيستخدمها فريق البرنامج في قياس أداء البرنامج مقارنة بأغراضه وعوائده المعالنة. إنّ إطار المراقبة والتقييم هو الخطوة الأولى في إعداد خطة لكيفية قياس التقدم المحرز في البرنامج ومراقبته وتقييمه في فترات زمنية مجدولة خلال دورة حياة البرنامج. إنّ تأسيس هذا الإطار خلال مرحلة التصميم هو أفضل طريقة لضمان أنّ عمليات المراقبة والتقييم هي جزء لا يتجزأ من مرحلة التخطيط والتنفيذ، مما يسمح بإجراء مراجعات متكررة ومنتظمة للأداء وبالتالي تحسين وتعديل أنشطة البرنامج. سيصبح إطار المراقبة والتقييم جزءاً من خطة المراقبة والتقييم خلال مرحلة التخطيط والتنفيذ.

المؤشرات

من الأمور التي تشكل تحدياً كبيراً عند وضع المؤشرات هو التأكيد من أنها تقيس الأغراض بشكل مباشر، وفاعليتها من حيث الكفاءة، وأن تكون ذات صلة. اتبع معيار (SMART) لمساعدتك في تحديد فيما إذا كانت مؤشراتك تشمل جميع العناصر الضرورية.

يمكن أن تكون مؤشرات البرنامج بسيطة وبماشة (على سبيل المثال: ستختفي وفيات الرضع بنسبة 2% بحلول نهاية البرنامج) أو أكثر تعقيداً (على سبيل المثال: سينخفض معدل الإصابة بالأمراض المنقولة عن طريق المياه لدى الأطفال دون سن الخامسة بنسبة 20%). من أهم الأمور التي يجب أخذها في الإعتبار أنه على المؤشرات أن تعكس درجة تعقيد هدف البرنامج. على سبيل المثال، يمكن قياس إمكانية حصول الأسر ذات الدخل المنخفض على الرعاية الصحية من خلال تحسينات قابلة لقياس الكمي، في:

- 1- عدد موظفي العيادة المحلية
- 2- مخزون ولوازم العيادة المحلية
- 3- الأساليب المتوفرة للحصول على الرعاية الصحية
- 4- تكاليف التنقل إلى العيادة المحلية

أثناء مرحلة التصميم، يتم تحديد مؤشرات الأداء ويتشكل لدينا مخطط أولي يوثق وقت تنفيذ أنشطة المراقبة ومن سيكون مسؤولاً عنها. يدرج إطار المراقبة والتقييم عوائد البرنامج ويجزئها لمخرجات وأنشطة. يتخذ فريق التصميم القرارات بشأن أفضل المؤشرات التي يمكن إعتمادها كمقياس للتقدم في كل مجال. يجب أن تسمح هذه المؤشرات أيضاً بالقياس الكمي أو النوعي الدقيق لعوائد البرنامج ومخرجاته وأنشطته. أما ما يعرف بخطوط الأساس فهي تشير إلى الوضع/الحالة عند بداية عمل البرنامج وتستخدم كنقطة مرجعية لمقارنة وقياس الأداء في وقت لاحق.

التحقق من الواقع: المراقبة والتقييم على مستوى البرنامج

من المهم الانتباه إلى أنّ المراقبة والتقييم على مستوى البرنامج أكثر تعقيداً من تلك التي على مستوى المشروع بسبب كمية وتنوع المعلومات التي يتبعين جمعها.

الجدول (4): إطار عمل المراقبة والتقييم (M&E)

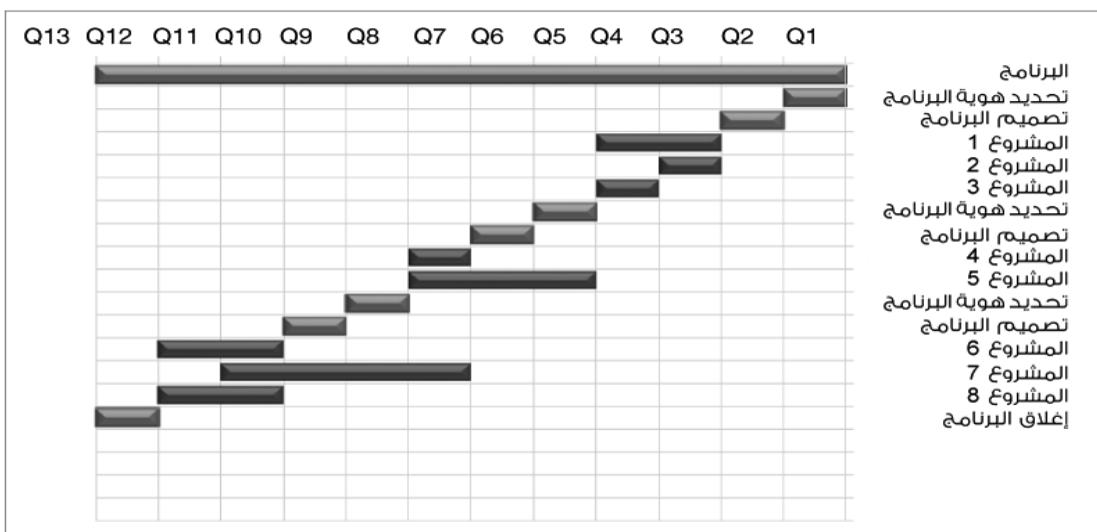
رقم التسلسلي	المؤشر(ات) الأساس	خط	المستهدف	مصدر البيانات	التكرار / الدورية	الشخص أو الأشخاص المسؤولين	رفع التقارير
العائد الأول من البرنامج: انخفاض حجم نفايات الغاطن التي تلقى في النهر							
1	يتم التخلص من %60 من نفايات الغاطن المنزلية عن طريق المرابحين أو شبكة الصرف الصحي	%20	%60	المسوحات الشهرية لجودة المياه التي أجرتها وكالة حماية البيئة وسلطة النهر	شهرياً	منسق المراقبة والتقييم	سنويًا
العائد الثاني من البرنامج: زيادة قدرة العيادة المحلية لخدمة المجتمع المحلي							
2	زيادة بمقدار %25 في عدد المرضى الذين يتلقون الرعاية يومياً بحلول تاريخ xx/xx/xx	%20	%25	سجلات العيادات	أسبوعياً	مسؤول أو ضابط المراقبة والتقييم	شهرياً

تم تكيف هذا الفالب من مثيل أعدته (tools4dev.org)

: (Gantt) مخطط غانت

مخططات (Gantt) هي عبارة عن أدوات الجداول الزمنية التي يتم استخدامها عادة على مستوى المشاريع. في نسختها الاستراتيجية على مستوى البرامج، يتم إدخال/تسجيل عناصر البرنامج في مخطط (Gantt) في مجموعات أو مراحل وفقاً للجدول الزمني للبرنامج من تاريخ بدايته إلى تاريخ نهايته. يوفر مخطط (Gantt) نظرة عامة مفيدة للبرنامج عن الإعتمادات والعلاقات بين العناصر المختلفة. بعد أن يتم إدخال كل عنصر في المخطط، ستعكس كافة هذه العناصر معاً الجدول الزمني لكامل البرنامج. المسار الحرج للبرنامج يتم تحديده بناءً على التسلية (المشروع) التي تستغرق الوقت الأطول لإتمامها – أو لديها تسلسل الأنشطة الأطول زمنياً.

(الشكل 15): مخطط غانت (Gantt) للبرنامج.



توقعات الموارنة

ناقشتا تقنيات تقدير كلف البرنامج في مرحلة التحديد، حيث تم تحديد تقديرات لمقدار الوقت والموارد الازمة لتسليم البرنامج المقترن وتم إدراجهما في ميثاق البرنامج. سوف نقوم الآن بوضع المزيد من التوقعات الأكثر رسوحاً بناءً على تحليلك لمختلف أنشطة البرنامج ومكوناته.

كما ستقوم في هذه المرحلة بإعداد المقترنات للمناخين للحصول على التمويل للبرنامج، حيث تشكل هذه التوقعات جزءاً هاماً من المقترن. سيتفاوت شكل ومستوى التفاصيل المطلوبة تبعاً للممول وآلية التمويل، وبمجرد إجازة البرنامج وتوفير التمويل له سيتم وضع موازنات مفصلة أكثر في مرحلة التخطيط والتنفيذ.

تحليل أصحاب المصلحة

لقد حان الوقت الآن لمراجعة قائمة أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم وتصور العلاقة بينهم (مخطط فن) في مرحلة تحديد البرنامج لتعزيز المعرفة وبناء نظرة أشمل (ولكن غير مستفيضة) عن المصالح الرئيسية ومستويات نفوذهم. ستُمدُّك المعرفة المكتسبة من تحليلات مصالح ونفوذ أصحاب المصلحة بالمعلومات الحيوية التي ستسخدم في خطة إشراك أصحاب المصلحة والتي سيتم إعدادها وصقلها خلال مرحلة التخطيط والتنفيذ. ربما كان من المفيد البدء بطرح بعض الأسئلة التي ستساعد في توفير المزيد من التفاصيل حول مصالح وإهتمامات أصحاب المصلحة ومستويات تأثيرهم.

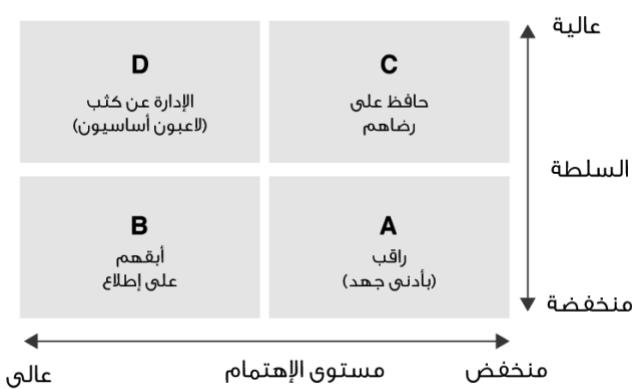
رسم خريطة النفوذ

- هل لديهم سلطة اتخاذ القرار؟
- من لديه القراءة على إحداث التغيير لحل المشاكل الفورية، والمسائل (المشاكل الكامنة) أو الأسباب الجذرية للمشاكل؟
- هل يتفق أصحاب المصلحة المؤثرين مع بعضهم البعض، أم أن هناك مجالات محتملة للنزاع؟

استكشاف المصالح (الإهتمامات)

- ما الذي قد يكسبونه أو يخسرونها إذا ما نفذ البرنامج؟
- ما هي توقعاتهم (الإيجابية والسلبية)؟
- هل بإمكانهم الالتزام بموارد للبرنامج؟ هل هناك أدوار محتملة يضطلع بها أصحاب مصلحة البرنامج؟
- هل هم داعمون (مؤيدون) أم معارضون (ممانعون)؟

(الشكل 16): سلطة وإهتمام أصحاب المصلحة.



شبكة سلطة* / أهتمام أصحاب المصلحة أداة أخرى مفيدة للحصول على معلومات مفصلة أكثر عن إهتمامات أصحاب المصلحة وقررتهم على التأثير في تطوير البرنامج. سترغب خلال عملية التحليل هذه بتقييم مستويات التفاعل المحتملة لكل صاحب مصلحة مع البرنامج، فقد يكون بعض أصحاب المصلحة جوهريين لتنفيذ البرنامج وقد يكون البعض منهم في موقع يسمح لهم بتبسيير تقديم الأنشطة أو إعاقتها، في حين أن البعض منهم بحاجة فقط لأن يبقى على إطلاع.

سلطة عالية: إن المدير القطري وأولئك الذين لديهم سلطة مباشرة على أحد البرامج سيصنفون على الأغلب كلاعبين أساسيين (الربع D). سيحتاج المانحون واصحاب المصلحة الخارجيون المؤثرون إلى الحصول على تحديثات متعلقة بالبرنامج وفي الوقت المناسب لحفظهم على ثقتهم في البرنامج (الربع C).

* السلطة = قوة او نفوذ أصحاب المصلحة

سلطة منخفضة: يمكن لبعض أصحاب المصلحة ان يكونوا داعمين ومن المحتمل أيضاً مؤثرين، لذلك ينبغي ابقاءهم على اطلاع (الربع B) دون إغراقهم بالمعلومات. أما الذين لهم مصلحة عامة (الربع A) ويتم الاستثمار بشكل أقل في التواصل معهم، لكن ينبغي إعلامهم بالتحديثات ومراقبتهم لإحتمال تغيير موقفهم في الشبكة (تغير في الاهتمام أو السلطة).

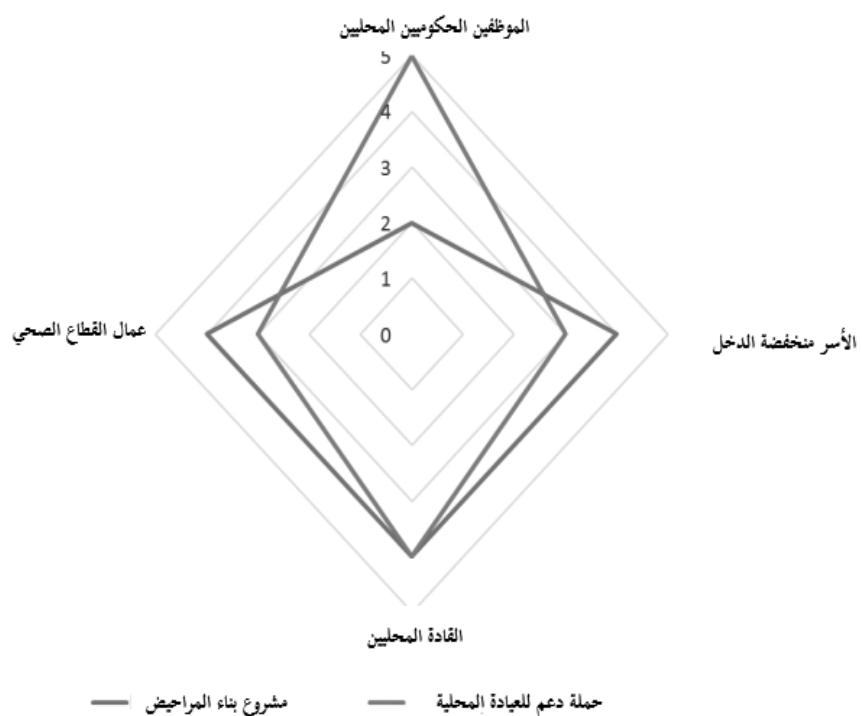
في حين انه من المهم فهم المستوى العام لسلطة وإهتمامات أصحاب المصلحة في البرنامج، الا ان هذا لا يعكس تماماً درجة تعقيد البرنامج الذي عادة ما يتكون من عدد من المشاريع المتنوعة. يمكن للمخططات العنكبوتية ان تكون أداة عظيمة لفهم الدور الذي يمكن أن يلعبه أصحاب المصلحة في كل من المشاريع المكونة للبرنامج، وحالما تنتهي من الرسم التخطيطي سيوضح لك المزيد حول أصحاب المصلحة منمن سيلعبوا دوراً قيادياً قوياً، أو سيكون لديهم مستوى عالٍ من النفوذ في كل مشروع.

لا ينبغي ان يتغاجأ أحد من ضرورة إعداد المخططات العنكبوتية بشكل تشاركي، فكلما شملت المزيد من وجهات النظر كلما كان التحليل أكثر دقة، لانه سيتسنى لفريق التصميم الحصول على فكرة معمقة حول تصورات السكان المحليين في حال شارك أصحاب المصلحة المحليين. تاليًا طريقة العمل:

- 1- إبدأ بإنشاء مخطط عنكبوتي واحد لكل مشروع ضمن البرنامج وإجعل اسم المشروع في مركز المخطط.
- 2- حدد قائمة بأصحاب المصلحة ذوي الصلة بكل مشروع وأكتب كل واحد منهم على الخط المنبثق من منتصف المخطط.
- 3- أطلب من المشاركين في النشاط أن يصنفوا كل صاحب مصلحة من حيث نفوذه أو قوته فيما يخص المشروع، باستعمال الأرقام من (1) إلى (5) أو بوضع ملصق (ستكر) على الخط. كلما بُعد الملصق عن المركز كلما كان النفوذه او القوة أعلى، وكلما قرب من المركز فذلك يمثل قوة او نفوذ أضعف.

(الشكل 17): المخطط العنكبوتي لأصحاب المصلحة .

أصحاب المصلحة المحتملين لقيادة البرنامج



يقدم المخطط العنكبوتي صورة مركبة عن المشهد الفعلي أو المتصور لأصحاب المصلحة، بينما تصف مصروفه "السلطة والإهتمام" أصحاب المصلحة وعلاقتهم بالبرنامج على مستوى أعلى (مثلاً: موظفو الحكومة المحلية أقوياء وسيكون لديهم مستوى عالٍ من

الاهتمام في تقليل الأمراض المنقولة عن طريق المياه ضمن المجتمع المحلي). مخططات الرسم العنكبوتى يمكن أن توفر تحليلاً عن السياق الذى من الممكن لأصحاب المصلحة ان يصبحوا فيه قادة أو مؤثرين في مشاريع محددة ضمن البرنامج.

فعلى سبيل المثال، من غير المرجح أن يكون لمسؤولي الحكومة المحلية مستوى عالٍ من التأثير في إقناع الأسر منخفضة الدخل بإستخدام المراحيض التي بنيت حديثاً. لذلك لا ينبغي دعوتهم للمشاركة بفاعلية في برنامج بناء المراحيض، لكنهم قد يؤدون دوراً قيادياً هاماً في حملة تأييد ومؤازرة العيادة المحلية قليلة الموارد. من شأن امتلاك هذه المعرفة مساعدة مدير البرنامج على تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة في البرنامج من خلال خلق استراتيجية مستهدفة و المناسبة لإشراك أصحاب المصلحة لتحقيق أفضل استعمال للموارد المتاحة.

تحليل المخاطر

ينبغي لمدير البرنامج وفريق التصميم التشاور مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة لتحليل المخاطر. ينبغي على أصحاب المصلحة هؤلاء المساهمة بخبرتهم في الأوجه المختلفة من البرنامج، فهم في أفضل موقع لتحديد مجالات المخاطر، وبمجرد الإنتهاء من التشاور مع أصحاب المصلحة هؤلاء يمكن لفريق التصميم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن كيفية تصنيف كل مخاطرة ووضع الحلول المناسبة لها.

إذا كنت تذكر، فقد تم تحديد عدد من المخاطر الأولية خلال مرحلة تحديد البرنامج، وهي غالباً مخرجات ثانوية للأنشطة التشاركية السابقة مثل تحديد هوية أصحاب المصلحة أو تصميم الإطار المنطقي. الآن هو الوقت لإعادة النظر مرة أخرى في هذه المخاطر لصقلها وتوفير تحليل أكثر تفصيلاً للتهديدات المحتملة للبرنامج. ينبغي تسجيل كل المخاطر في **سجل المخاطر** والذي يعتبر وثيقة حية يجري تقييمها وتحديثها باستمرار. مثال: سجل المخاطر أدناه يستعمل الأسلوب الرقمي (من 1 إلى 5) لتقدير احتمالية وأثر المخاطر على عناصر مختلفة من البرنامج.

الجدول 5: سجل مخاطر البرنامج

متى	المؤول	الاستجابة	درجة المخاطرة (الاحتمالية + الآثر)	الآثر (5-1)	الاحتمالية (الارجحية) (5 - 1)	الحالة	وصف المخاطرة
Q4	مدير البرنامج	التخفيف: التنسيق لاجتماعات دورية بين فرق تدريب المشروع	5	5/3	5/2	نشطة : يتم مراقبة المخاطرة بشكل مستمر	عدم التنسيق للدورات التدريبية الخاصة باستخدام المراحيض والوقاية من الأمراض، مما يؤدي إلى انخفاض فعالية التدريب والحادق الضرر بسمعة البرنامج
Y2	مدير البرنامج	التجنب: البدء بتنفيذ مشاريع تدريب للوقاية من الأمراض بعد تنفيذ حملة الدعم بنجاح	7	5/4	5/3	نشطة : يتم مراقبة المخاطرة بشكل مستمر	ازدياد الطلب المحلي على خدمات العيادة قبل أن تتمكن حملة التأييد والمناصرة من تأمين المزيد من الموظفين والموارد للعيادة المحلية، مما قد يؤدي إلى طوابير انتظار أطول و إضرار بسمعة البرنامج

التحقق من الواقع: تحليل وإدارة المخاطر

تتضمن إدارة المخاطر عمليات تحديد وتحليل المخاطر ودرجة أولوياتها وطريقة إدارتها لإزالة أثرها أو نقليله على أغراض البرنامج واحتمالية نجاحه. في حين أن هذه العملية مشابهة لإدارة المخاطر في المشروع، إلا أن أنواع المخاطر التي يجب على مدير البرنامج التركيز عليها مختلفة في طبيعتها، غالباً ما تشمل تنسيق المشاريع والمخالفات المتعلقة بسمعة البرنامج أو إستراتيجيته البرنامج.

من المهم أن نذكر أن هنالك حالات قد تتطلب فيها المخاطر - التي تم تحديدها على مستوى المشروع - إتباع مقاربة على مستوى البرنامج. فعلى سبيل المثال يمكن أن تؤدي الزيادة في معدل التضخم إلى زيادة كبيرة في تكلفة المواد واللوازم، وستنتج إلى التخفيف من حدة المخاطر المالية هذه، ولكن بدلاً من أن تقوم بذلك على مستوى كل مشروع على حدى، سيكون من الأفضل إتباع مقاربة فعالة أكثر تكمن في التفاوض على الشراء والتزويد على مستوى البرنامج لتحقيق وفورات الحجم، لأن التفاوض لشراء مواد لعدة مشاريع تحت مظلة برنامج واحد ستمكنك من الحصول على أسعار وخدمات أفضل وبالتالي توفير الأموال على مستوى كل مشروع وبالتالي على مستوى البرنامج.

نهر الدلتا - تحليل المخاطر

يسعى برنامج بلدية نهر دلتا إلى تحسين الرعاية الصحية في المجتمع المحلي من خلال حملة دعم (مناصرة وتأييد) للضغط على الحكومة من أجل زيادة موارد العيادة المحلية من موظفين وتجهيزات.

كما يتم التخطيط أيضاً لتنفيذ مشروع تدريسي لتزويد الأسر متدينة الدخل بمعلومات عن سبل الوقاية والعلاج من الأمراض المنقلة عن طريق المياه و ذلك في محاولة لزيادة عدد الأسر التي تسعى للحصول على الرعاية في العيادة المحلية.

يجب أن يتم التدريب بعد أن تنجح حملة التأييد والمناصرة وتفضي إلى تخصيص المزيد من الموظفين والموارد للعيادة، وإنما فإن العبء على العيادة سوف يصبح أكبر من قدرتها على التعامل معه. قد يؤدي ذلك إلى طوابير انتظار أطول من السابق، وتقليل احتمالية قيام العائلات إلى العيادة في المستقبل، مما يلحق الأذى بسمعة البرنامج.

يوجد هناك ترابط وإعتماد واضح بين العمل القائم على مستوى المشروع وأهداف البرنامج الشاملة، وسنجتاج إلى توثيق جميع المخاطر المتعلقة بالمشروع ومشاركتها مع مدير البرنامج والذي بدوره يقييم تأثير هذه المخاطر على البرنامج بأكمله.

الهيكل التنظيمي/الإداري للبرنامج

يُستخدم الهيكل التنظيمي للبرنامج من أجل تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل عضوٍ من الفريق، وفي حين أنه لا يوفر إطاراً تفصيلياً لحكومة البرنامج، ولكن يلزم أن يكون "جيداً بما فيه الكفاية" لتقديم المصادقة عليه كجزء من ميثاق البرنامج.

هذا المخطط المكتمل سيوفر للبرنامج تصوراً مرجحاً لهيكل حوكمة البرنامج، والمشاريع المكونة له والفرق الوظيفية غير المتصلة بالمشاريع (مثل خدمات المساعدة: المالية، والموارد البشرية "HR"، وإدارة الإمتثال). وينبغي أن يوفر الهيكل التنظيمي معلومات كافية من دون أن يصبح مفرطاً في التعقيد (وبالتالي يصبح من الصعب استخدامه).

عند إنشاء الهيكل التنظيمي من المهم أن تذكر أنَّ الهيكل الجيد يساعد على:

- الإطلاع على تركيب بنية حوكمة البرنامج
- بيان حدود صنع القرار بحيث يمكن مدير البرنامج من تحديد مستويات المسؤولية التي يمكن له تفويضها على مستوى المشروع
- إعلام أعضاء التحالف أو التألف ليتمكنوا من التخطيط والحفظ على توقعات دقة للمشاركة
- شرح هيكل البرنامج لأصحاب المصلحة الخارجيين حتى يتمكنوا من تصور كيفية توافق مكوناته المختلفة معًا.

خطة حشد موارد البرنامج

في هذه العملية، يتم التأكيد من تحديد جميع الأنشطة الالزامية لتمويل البرنامج وإتخاذ القرارات بشأن من سيكون مسؤولاً عن تأمين التمويل. سيكون مطلوباً منك التركيز على تحديد الموارد الداخلية الالزامية من المنظمة وتتأمين التمويل لكافة مكونات البرنامج.

بصفتك مدير برنامج ، من المهم الاستفادة من المدخلات المتعددة ومعرفة وخبرة المنظمة لوضع تصور وتحديد للموارد الداخلية التي ستحتاجها لتنفيذ أنشطة البرنامج، وهذا هو الوقت الذي يتم فيه النظر في أولويات التمويل لمختلف الجهات المانحة فيما يتعلق بالبرنامج المقترن.

لتسلیم البرنامج، إن الموارد الداخلية للمنظمة تشمل تحديد وتمويل متطلباتك لاستخدام الخدمات المساعدة (مثل فرق: المالية، اللوجستية والموارد البشرية)، والخبراء الاختصاصيين (مثل: خبراء الصحة والتعليم والمياه والصرف الصحي)، لذلك يجب تحديد النطاق المطلوب لكل ما سبق وتصنيص الكلف المناسبة وإدارتها في موازنة البرنامج. يبدأ التخطيط للاستقرار المالي بمعلومات الموازنة الأولية التي تم جمعها خلال مرحلة التحديد والتي يتم لاحقاً بناؤها بشكل مفصل لتحديد كيفية تأمين التمويل للتکاليف الجارية لجميع مكونات البرنامج. إن قائمة المراجعة (أدناه) هي دليل مفيد عند تصميم خطة حشد الموارد.

التحقق من الواقع: حشد الموارد (التمويل)

إن عملية حشد التمويل تختلف اختلافاً كبيراً بالنسبة لكل منظمة، ففي بعض الأحيان تكون وظيفة مركزية مع وجود فريقٍ لجلب التبرعات/التمويل أو تطوير الأعمال والذي يستلم زمام القيادة في تحديد فرص التمويل والإستجابة لها، وفي حالات أخرى يتحمل موظفو البرنامج أو فرق القيادة في كل من المقر الرئيسي للمنظمة (HQ) أو البلدان التي يعملون بها المسؤولية الرئيسة لهذه العملية، وعادةً ما تعتمد المنظمات على خليط من كلا المقاربتين. ينبعى على مدير البرنامج أن يكون مطلاًعاً قدر الامكان وفي أي لحظة على عملية حشد التمويل ويسعى بدوره لتوفير مدخلات لهذه العملية في كل فرصة ممكنة.

قائمة التحقق لخطة حشد الموارد

توفر خطة حشد الموارد المعلومات لميثاق البرنامج، ويجب أن تحتوي على العناصر التالية:

- ✓ نظرة عامة عن الأولويات الاستراتيجية للمنظمة (أو نظرية التغيير) وكيف ترتبط بالبرنامج.
- ✓ وصف لمهام الأغراض التي يسعى تطوير موارد البرنامج لتحقيقها (أي ما هي الأدوار والخدمات المتخصصة والاحتياجات التدريبية المطلوبة).
- ✓ الإطار الزمني الذي ينبغي خلاله تنفيذ الخطة.
- ✓ قائمة الجهات المانحة ذات الأولوية (مع معلومات حول الكيفية التي سيساعدون بها في تحقيق أغراض البرنامج).
- ✓ قائمة بمن سيشارك في جهود حشد الموارد، وما هي الأدوار المحددة التي سيقومون بها.
- ✓ تقرير حول مقررات التمويل الحالية، بما في ذلك تلك التي يلزم إعدادها لدعم خطة حشد الموارد.

المخرجات:

ميثاق البرنامج

إن المخرج الرئيس من مرحلة التصميم هو **ميثاق البرنامج**. هذه الوثيقة الرسمية يتم مشاركتها مع مجلس او سلطة حوكمة البرنامج من أجل إقرارها، وبعد التوقيع عليها تعطينا الضوء الأخضر لنتقل إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ.



يشير هذا الميثاق إلى كيفية تراصف البرنامج مع نظرية التغيير التي تنتهجها المنظمة أو مقاربتها للإختصاص أو الموضوع أو المناطق الجغرافية. يكون تركيز ميثاق البرنامج بتسليط الضوء على غايات البرنامج، والتحديد الواضح للإستراتيجيات التي سيتم وضعها لتحقيق أهداف البرنامج ورؤيته الشاملة. سيوفر الميثاق التوجيه والوضوح لفرق البرنامج والمشاريع بضرورة تسلیم عملٍ عالٍ الجودة وفهم كيف يساعد عملهم في تحقيق النية الإستراتيجية للمؤسسة. يستخدم الميثاق خارجياً مع الشركاء والتحالفات والمنظمات الأخرى لتوفير نظرة عامة عن طموحات البرنامج والنتائج المنشودة.

في حال لزم إجراء تحسينات على البرنامج خلال التخطيط والتنفيذ، فمن المهم أن يتم عكسها وتوثيقها في ميثاق البرنامج. قد تكون بعض هذه القرارات ضمن مستويات التحمل المحددة لمدير البرنامج وبالتالي لا يتم تعديل الميثاق، ولكن ربما تكون هناك حالات من الضروري فيها تحديث وتعديل الميثاق، وبالتالي سنحتاج إلى إقرار الميثاق المعدل والت توقيع عليه مرة أخرى من قبل صانعي القرار الرئيس.

ينبغي أن يحدد ميثاق البرنامج المانحين أو منظمات التمويل التي من المرجح أن تشارك في البرنامج، وأن يشير إلى شركاء البرنامج (والحلفاء ومنظمات المجتمع المدني إذا عملوا ضمن تالف).

عادةً ما يغطي ميثاق البرنامج المجالات التالية:

- **التسويغ: السبب (الحجّة)** للبدء بالبرنامج ووصف "لماذا" و "كيف" تساهم مساراته في نظرية التغيير.
- **المكونات:** شرح يبين كيفية توافق المشاريع المكونة للبرنامج وأنشطته الأخرى معًا لتحقيق النتائج المنشودة.
- **التقديرات:** تشمل تقديرات الوقت والكلفة ونطاق البرنامج.
- **الجدول الزمني للبرنامج:** ما هو الجدول الزمني التقريبي (أشهر/ سنوات)؟
- **موازنة البرنامج:** تقديرات التكاليف (مثل العمالة والعقود واللوازم ورأس المال)، التي تجمع في موازنة شاملة للبرنامج.
- **نطاق البرنامج:** نظرة عامة مختصرة عن التدخلات الازمة.
- **المخاطر والافتراضات:** يتم تسجيل المخاطر المتعلقة بتنفيذ البرنامج وإستراتيجيات الإستجابة لها في سجل المخاطر – وهي وثيقة حية يتم مراقبتها وتحديثها بشكل مستمر.
- **مستويات / هوامش التحمل:** توضيح لمستويات التسلسل الهرمي (مالك البرنامج، مدير البرنامج، فرق البرامج) اللازمة للتصریح بتسلیمات البرنامج (مثل الجداول الزمنية والكلف والمخاطر).
- **الكفاءات:** نظرة عامة عن المهارات والمسؤوليات الازمة لأداء الادوار المختلفة والتي توفر الوضوح اللازم لأعضاء الفريق ولأغراض التوظيف.
- **هيكل الحكومة:** يحدد من سيكون مسؤولاً عن صنع القرارات في محطات (مَعَالِم) البرنامج الرئيسية، بما في ذلك سلطة الموافقة على التغييرات في تصميم البرنامج (إذا لزم الأمر) خلال مراحل في البرنامج.
- **سجل أصحاب المصلحة:** قائمة بأصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين، مصنفين حسب الأهمية جنباً إلى جنب مع الإجراءات ذات الصلة.
- **السيطرة على التغيير:** توضیح لعملية تصعيد المسائل لاتخاذ القرارات التي تتجاوز هامش التحمل المعطى لمدير البرنامج.

يمكن إرفاق عدد من **وثائق التصميم** كملحق لميثاق البرنامج، حيث توفر هذه الوثائق معلومات إضافية كمرجع لمساعدة صانعي القرار وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

- ✓ الإطار المنطقي
- ✓ إطار المراقبة والتقييم
- ✓ استراتيجية حشد الموارد
- ✓ مكونات تقييم أداء البرنامج
- ✓ هيكل الحكومة

قائمة التحقق لميثاق البرنامج

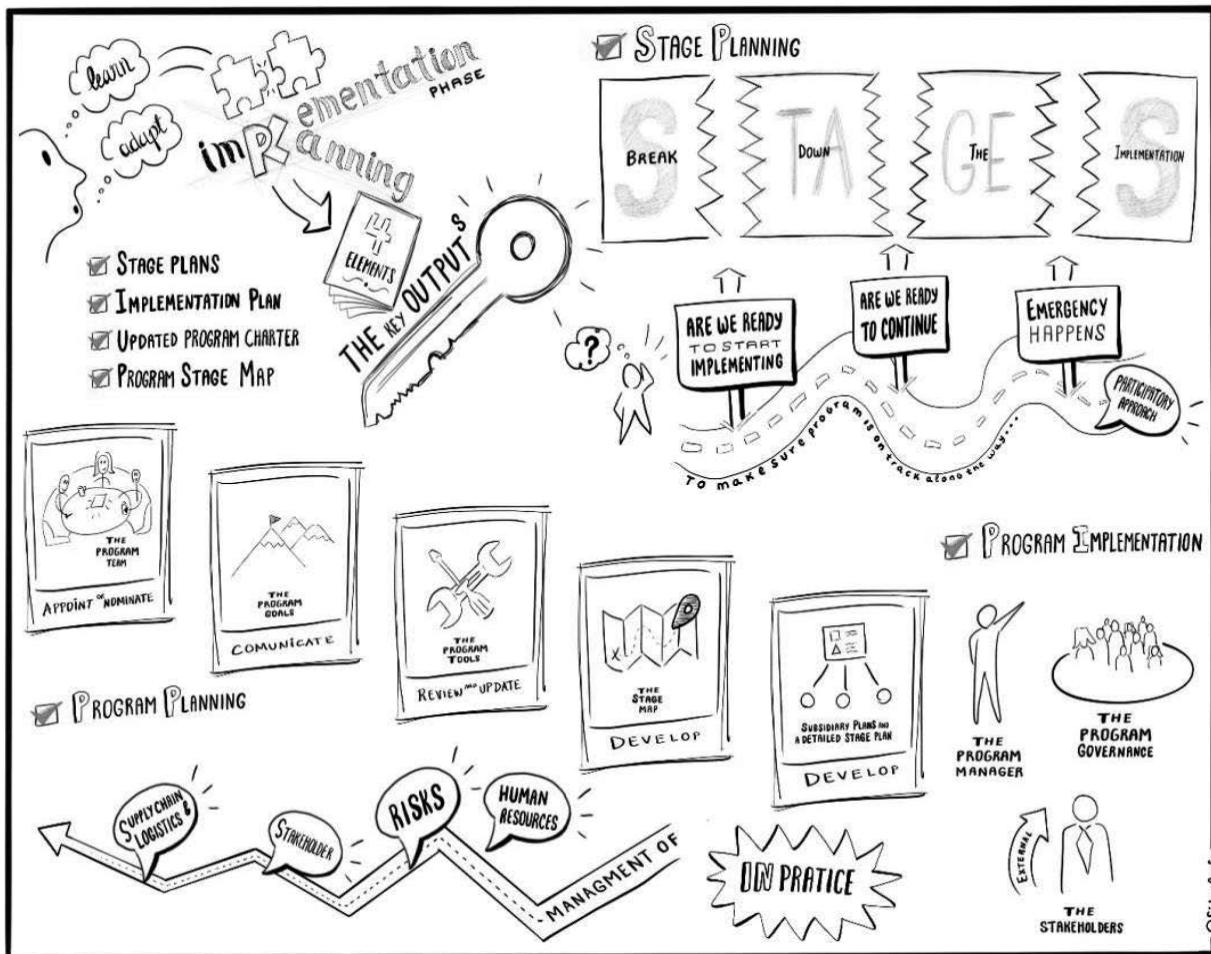
- ✓ جعله موجزاً وقصيراً قدر الإمكان.
- ✓ التأكد من أنه يعكس تماشي المسارات مع نظرية التغيير.
- ✓ إرفاق الأدوات ذات الصلة ومخرجات مرحلة التصميم كملحق (مثل الإطار المنطقي).
- ✓ مشاركته مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة والشركاء وأعضاء التحالف (إن وجدوا).
- ✓ إذا قمت بمشاركته بغرض الحصول على ملاحظات حوله، فتأكد من السيطرة على هذه العملية لنتتمكن من تحديث الميثاق حسب الضرورة والحصول على الموافقة.
- ✓ إذا كانت عمليات المنظمة الداخلية لا تتطلب وجود ميثاق للبرنامج، فلا ثبيط. حاول استخدام نفوذك لتعزيز أو تحسين طرق العمل الحالية في المنظمة.
- ✓ تعامل مع الميثاق كوثيقة "حية"، وقم بتقييمه بانتظام للتحقق من أن البرنامج لا يزال يتاسب مع استراتيجية المنظمة ونظريتها للتغيير.
- ✓ تشجيع فرق المشروع على إعداد مواثيق لمشاريع البرنامج وبالتالي رفع المعايير في المنظمة!

مقترن البرنامج

اعتماداً على مصدر التمويل، فقد يكون مقترن البرنامج أحد المخرجات الرئيسية الأخرى لمرحلة التصميم. يتفاوت الشكل والطول والمكونات الرئيسية لوثيقة المقترن بما يتناسب مع متطلبات المانح وفرص التمويل الفردية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تركيبة الفريق المسؤول عن إعداد المقترن ستختلف بحسب تفضيلات المنظمات، فأحياناً تتولى فرق البرنامج زمام المبادرة وأحياناً تشارك حسب الحاجة. بعض النظر عن من يقوم بإعداد المقترن، فإن جميع الأعمال المنجزة في مرحلة التصميم ستثري المحتوى وتعزز فرص منح التمويل.

سواء كان السعي لتمويل البرنامج من خلال مقترن واحد خلال مرحلة التصميم أو من خلال مجموعة من المقترنات المتعددة في مرحلتي التصميم والتخطيط والتنفيذ، إلا أنه لا ينبغي الخلط بين غرض وقيمة هذه المخرجات الرئيسية وبين ميثاق البرنامج.

مرحباً بك في المرحلة 3: التخطيط والتنفيذ



الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل!

آلان لاكين

المقدمة

يرتبط تخطيط البرامج وتنفيذها ارتباطاً عضوياً. بصفتك مدير للبرنامج ستقوم أنت وفريقك بتحديد المطلوب لتنفيذ أنشطة البرنامج والمشاريع من خلال التخطيط المسبق لذلك، ولكن على الأغلب أن البيئة الخارجية للبرنامج سوف تخضع للتغيير بشكل متكرر مما يتطلب تكيف التخطيط. بعد أن يتم وضع خطة تنفيذ البرنامج الأجمالية، فإن عملية التنفيذ ستتيح الفرصة للصدق والتتعديل المستمررين لضمان أن الأنشطة تعكس بياستمرار البيئة الديناميكية. غالباً ما يُشار إلى هذه العملية التكرارية من التخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط، بتخطيط الموجة المتدرجة "Rolling wave" أو بالخطيط المرحلي.



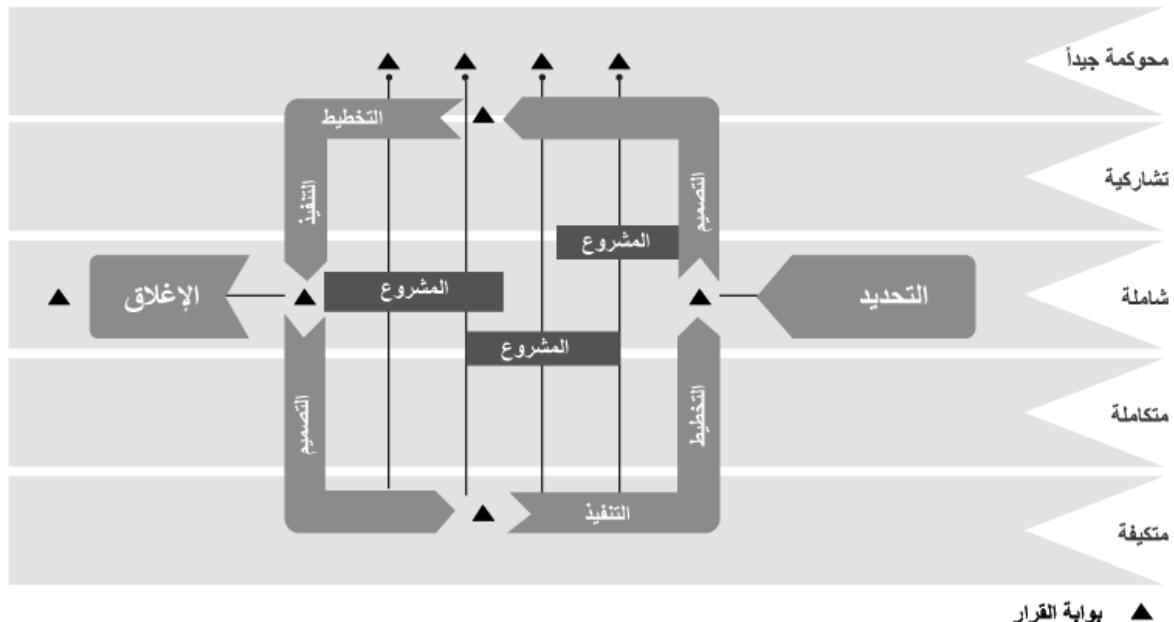
هناك العديد من العناصر المترابطة في مرحلة التخطيط والتنفيذ، والتي يمكن أن تشمل مشاريع متعددة تحدث على مدى عدة سنوات. لذلك من الضروري وضع عمليات واضحة تتمكن فريق البرنامج من إدارة البرنامج المتغير والمتكيف والسيطرة عليه.

لإبقاء السيطرة وضمان أن العملية شاملة وتكرارية، فمن المفيد تقسيم مرحلة التخطيط والتنفيذ إلى مراحل فرعية (أجزاء). يتطلب خلق هذه المراحل تقسيم البرنامج إلى أجزاء قبلة للإدارة فيسهل تخطيدها وإدارتها. يمكن أن يرتبط تقسيم المرحلة بفترة زمنية (مثل: ربعية/ كل ربع) أو أن يكون التقسيم بناء على مجموعة من التسليمات. في نهاية كل مرحلة فرعية توجد بوابة قرار تمكن فريق البرنامج من تقييم التقدم المحرز حتى الآن، وأخذ قرار بالتعديلات الواجبة، وإشراك أطراف الحكومة وأصحاب المصلحة في الحفاظ البرنامج على الطريق الصحيح. مدير البرنامج هو المسؤول عن أخذ القرار بالتركيز على كل مرحلة فرعية وتحديد جدولها الزمني - والتواصل بوضوح حول هذا الأمر. ومن الوارد أن "تثنى / تختصر" المراحل الفرعية استجابة لظروف واحتياجات البرنامج. على سبيل المثال إذا تم تنفيذ المشاريع في بيئه مستقرة، فمن المحتمل أن تستغرق كل مرحلة وقتاً أطول، بينما في حالة الطوارئ ، من المحتمل أن تكون المراحل الفرعية قصيرة جداً، خاصة المراحل الأولى.

يجب إسناد خطة تنفيذ البرنامج المجملة بخطط تفصيلية لكل جزء (المرحلة الفرعية)، مما يسمح بالاستجابة الشاملة للتغيرات الداخلية والخارجية. وتتضمن هذه المقاربة أن يظل مبدأ التكيف محورياً للطريقة التي يتم بها تنفيذ البرنامج. تتمكن بوابات القرار في نهاية كل مرحلة فرعية فريق البرنامج من التوقف والتفكير بالتعديلات التي يجب إجراؤها والسيطرة عليها والتأكد من أن الأصوات الصحيحة تشارك في القرارات الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

التحقق من الواقع: تخطيط الموجة المتدرجة (التخطيط المرحلي):

غالباً ما يُشار إلى هذه المقاربة التكرارية بـ "خطط، ونفذ، وراجع" أو تخطيط "الموجة المتدرجة"، وتمكّن هذه المقاربة فرق البرنامج من تصميم وتسليم العمل الذي يستجيب لبيئة ديناميكية (مقدمة، الشكل 3). يجب دائماً اعتبار الخطط على أنها مستندة "حية" يتم تفصيلها وتكييفها لتحقيق أقصى قدر من الفعالية من حيث النكفة والأثر.



المخرجات الرئيسية

تتطلب هذه المرحلة المتكاملة والمرنة من تخطيط الموجة المتدرج (التنفيذ وإعادة التخطيط) اعداد وتعديل العديد من الخطط الرئيسية وتشمل:

خطة تنفيذ البرنامج: تتضمن هذه الخطة الشاملة والمتكاملة جميع العناصر الضرورية لدوره حياة البرنامج. ومع أنَّ خطة تنفيذ البرنامج هذه قد تكون كافية للعديد من البرامج كونها تشمل عناصر التمويل وسلسلة التزويد، والموارد البشرية، وإشراك أصحاب المصلحة، إلا أنَّ البرامج الكبيرة أو المعقدة قد تحتاج إلى مستوى متزايد من التفاصيل مما يتطلب وضع خطط تفصيلية إضافية قائمة بذاتها. وفي هذه الحالة، فإنَّ الخطط التفصيلية قد تشمل:

خطة الإدارة المالية: تحتوي على جميع الوثائق المالية بما في ذلك جداول التمويل والمعالج / المحطات الأساسية، والموازنة الأولية، والمدفوعات والجداول الزمنية لمدفوعات العقود، والتقارير المالية (بما في ذلك الآليات) والمقلوب المالية.

خطة سلسلة التزويد: تحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بتخطيط وإدارة سلسلة التزويد، وستشمل التوريد، واللوجستيات، وإدارة الأصول.

خطة الموارد البشرية: تحتوي على جميع المعلومات اللازمة لاستقطاب وإدارة وتطوير موظفي البرنامج الرئيسيين.

خطة إشراك أصحاب المصلحة: تم تحديد أصحاب المصلحة وترتيبهم حسب الاولوية خلال مرحلتي التعريف والتصميم وبالتالي فإنَّ هذه الخطة تحدد مستوى مشاركتهم خلال كل مرحلة، وتنسق الإجراءات اللازمة لتنمية العلاقات بفعالية.

و هذه كانت مجرد أمثلة على بعض الخطط الإضافية التي قد تكون مطلوبة، ولكنها لا تمثل قائمة شاملة و كاملة. في حال تطلب البرنامج تخطيطاً أكثر تفصيلاً في جانب آخر منه، فإن مدير البرنامج سيكون المسؤول عن ضمان حدوث ذلك. مدير البرنامج هو المسؤول عن ضمان أن البرنامج: أ) مخطط له بالشكل المناسب، ب) ان الخطط محدثة و مازالت مفيدة و ذات صلة.

الخطط والتقارير المرحلية: تتكامل الخطط التفصيلية لكل مرحلة مع المراحل التالية والسابقة وترتبط بها ، مما يوفر صورة شاملة لـكامل البرنامج. تترافق الخطط المرحلية مع الخطة الشاملة لتنفيذ البرنامج و تتضمن خريطة للمراحل الفرعية – وهي تمثل مرئي لكيفية تدفق كل مرحلة فرعية وتفاعلها مع المشاريع والموارد وبوابات القرار.

توفر التقارير المرحلية لمحة موجزة عن أداء المرحلة السابقة. وهي مفيدة في التخطيط للمرحلة الفرعية التالية ويمكن أن تكون أيضاً بمثابة تحديث حول البرنامج لأصحاب المصلحة. وهناك طريقة جيدة لإشراك أصحاب المصلحة في جميع المراحل وتمكن في تقديم نظرة عامة وفي الوقت المناسب بحيث تلخص ما يلي 1) بوابة القرار. 2) تقرير المرحلة الفرعية السابقة. 3) خطة المرحلة الفرعية المقبلة.

ميثاق البرنامج المحدث: ربما يلزم تعديل ميثاق البرنامج ليعكس التغييرات المخطط إدخالها على البرنامج، ويجب على مجلس حوكمه أن يأذن بالتغيير.

بوابات القرار

بمجرد بدء التنفيذ، سوف تقوم باستخدام المعلومات الواردة في مختلف الخطط (المبنية أعلاه) لتقرير ما إذا كان باستطاعة البرنامج الانتقال إلى الجزء التالي من التنفيذ. تتطلب مرحلة التنفيذ والتخطيط تشغيل إطار سيطرة، يُبنى في الوقت المناسب، لفرق عمل البرامج والمشاريع بحيث يتمكن من التفكّر والتقييم وأخذ القرارات الهامة التي تخدم مصلحة البرنامج والمنظمة والمستفيدون من البرنامج.

كيف تبدو بوابة القرار؟

واحدة من أكثر الطرق فعالية لإبقاء السيطرة على البرنامج هو تقسيم مرحلة التخطيط والتنفيذ إلى أجزاء (مراحل فرعية)، مع وضع بوابة قرار في نهاية كل جزء. تسمح هذه العملية لفرق البرامج والمشاريع بالتوقف والتأمل واتخاذ القرارات التي تؤثر على كيفية المضي قدماً في الأجزاء القادمة من البرنامج. بعض الأسئلة التي قد تطرحها في بوابات القرار هي: هل نحن جاهزون؟ هل نواصل؟

هل نحن جاهزون؟

- في نهاية فترة التخطيط الأولية ، يلزم اتخاذ قرار بشأن الانتقال إلى تنفيذ البرنامج. بصفتك مدير البرنامج، تحتاج إلى التتحقق من أنه تم التخطيط بشكل شامل ومناسب لجميع عناصر البرنامج والمشاريع المكونة له. يتضمن هذا عادة وجود خطة شاملة واضحة للبرنامج وخطة أكثر تفصيلاً لجزء الأول للبرنامج (خطة مرحلية)، كما سيتعين على أصحاب المصلحة الرئيسيون (فريق البرنامج و هيكلاً الحكومة) إلى الموافقة/المصادقة على الخطة التي ستتيح بعد ذلك الانتقال إلى مرحلة التنفيذ. ستحتاج إلى التأكد من إعلام جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالخطة وأنهم على بيته بتاريخ بدء التنفيذ.

هل نواصل؟

- بمجرد تنفيذ البرنامج، قد تكون هناك أوقات يكون فيها من المهم تقييم ما إذا كان ينبغي استمرار الأنشطة كما هو مخطط لها، وتسمى هذه أحياناً بوابات قرار التقدم. وتطرح أسئلة مثل: هل يتم تسليم البرنامج بالطريقة الصحيحة؟ هل التغييرات في البرنامج والمشاريع تدار بفعالية؟ هل لا يزال البرنامج صالحًا نظرًا للتغييرات في البيئة الخارجية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة في المعالم/المحطات الرئيسية خلال التخطيط والتنفيذ ستؤدي إلى الحفاظ على تركيز أنشطة البرنامج وتأنغمها مع واقع البيئة التشغيلية.

مثال: حدث تغيير في الحكومة في بلد مهم "الحملة" التي تعمل عليهما، وأصبحوا الآن أكثر استجابة لجهود ورسائل الضغط (lobbying)، وبالتالي يمكنك تكييف مقاربة البرنامج لتحقيق أثر أكبر بكثير مما كنت تتوقع

بوابات قرار الطوارئ كما تعلمون جيداً، إن بيئه التشغيل لبرنامج ما أو مشاريعه المكونه له يمكن أن تتغير بشكل كبير خلال فترة قصيرة من الزمن، فقد تكون هناك حالات تتطلب فيها هذه التغييرات الجذرية بوابة "قرار الطوارئ". يحتاج أصحاب المصلحة المهمين وكبار المدراء في البرنامج وسلطة الحكومة والمتخصصون الداخليون والخارجيون - إلى اتخاذ قرارات سريعة بشأن تغيير الخطط أو حتى وقف البرنامج في بعض الحالات.

على سبيل المثال: في العديد من المشاريع لم يعد أصحاب المصلحة من المجتمع منخرطين كما كانوا سابقاً، ولكن لا يزال بعض مشاركين متخصصين. من المهم إذاً تلقي بفريق / فرق إدارة المشروع لمناقشة الخيارات المتوفرة ومراجعة إن كان تحقيق الأهداف العامة للبرنامج ممكناً.

إذا لم يكن من الوارد تحقيق أهداف البرنامج، فما هي تبعات ذلك؟ هل ينبغي الاستمرار بالبرنامج؟ أم ينبغي وقفه؟ هل يمكن إجراء تغييرات كافية على البرنامج بحيث يستمر؟ قد لا تريد أن تنتظر قدم بوابة قرار التقدم المخطط لها حتى تأخذ القرار، فبدلاً من ذلك، قد يسعى مدير البرنامج للحصول على موافقة حوكمة البرنامج لتفعيل بوابة قرار الطوارئ

التحقق من الواقع: إشراك أصحاب المصلحة في بوابات القرار

هل تشرك منظمتك أصحاب المصلحة الخارجيين في عملية بوابة القرار؟ من شأن إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين في القرارات الرئيسية المتعلقة بتوجّه البرنامج توفير وجهات نظر قيمة وضمان استمرار الدعم للبرامج.

مثال: تقوم وكالة مانحة بالإيعاز إلى مدير البرنامج الذي تموّله بتغيير جانب رئيس من البرنامج. لا تتفق بعض المجتمعات، التي يتم تنفيذ المشاريع فيها، مع التغيير المطلوب وتقوم بسحب تعازنها. إذا يجب على مدير البرنامج التصرف لحل هذه الخلافات

من يشارك في هذه المرحلة؟

من الناحية المثالية، ينبغي أن يكون مدير البرنامج متواجد (على رأس عمله) لبدء مرحلة التخطيط والتنفيذ. في هذه المرحلة، ينبغي أن يكون قد تم اعتماد ميثاق البرنامج، وسيكون لدى مدير البرنامج وفريقه كل ما يحتاجونه البدء في عملية التخطيط التفصيلي. ولكن، في بعض الأحيان قد تكون هنالك حاجة إلى استناد قيادة البرنامج مؤقتاً إلى مدير في مستوى إداري عالي مثل المدير الفطري أو مدير برنامج آخر. في الهياكل التنظيمية المستوية (المصطحة غير الهرمية) يمكن تقاسم وظائف إدارة البرامج على نطاق أوسع، ولكن يجب وضع آلية لضمان تخطيط البرنامج والسيطرة عليه بفعالية.

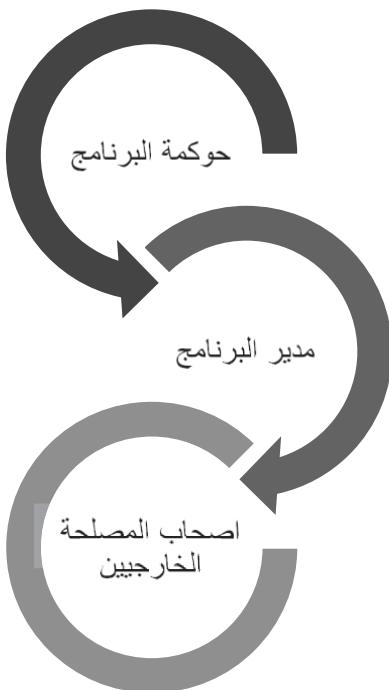
ماذا يحدث لو كان هنالك حاجة إلى اجراء تغيير في البرنامج؟

يمكن أن تكون البرامج غالباً في التعقيد بوجود عدد من المشاريع التي توازنت لتحقيق أهداف البرنامج الكلية. إن التمكّن من السيطرة على مجموعة واسعة من الأنشطة الجارية أمر بالغ الأهمية، وينبغي أن يكون إطار السيطرة على البرنامج قد أعتمد مسبقاً في ميثاق البرنامج. وتكون الآن المسؤولية الأساسية لمدير البرنامج هي التأكيد من إتباع تلك القواعد عند تخطيط وتنفيذ أنشطة البرنامج والمشاريع، وبما أنه قد تم أيضاً تحديد هامش التحملات لاتخاذ القرارات فإن ذلك سيوفر الوضوح اللازم الذي تحتاجه فرق عمل البرامج والمشاريع لإدارة إطار السيطرة الخاصة بها بشكل فعال.

يوفر إطار السيطرة في البرنامج الاتساق الذي يحتاجه مدير البرنامج للحفاظ على نظرة شاملة لجميع جوانبه. وبصفتك مدير للبرنامج، فإن من مسؤوليتك التأكيد من أنَّ فرق عمل المشروع تفهم وتتكيف مع العمل ضمن إطار السيطرة المحدد.

إذا برزت مسائل على مستوى المشروع تتطلب إجراء تغييرات على خطة المشروع، فينبغي إعلام مدير البرنامج بالتغيير الذي تم إجراؤه أو الطلب منه اتخاذ قرار بشأنه (حسب مستوى هامش التحمل المحدد لمدير المشروع). دائماً يجب إدخال التغييرات التي حصلت على مستوى المشروع في الخطة الشاملة لتنفيذ البرنامج، وسيتعين على فريق البرنامج أن يضع في اعتباره الأثر المحتمل الذي قد يحده التغيير في أحد المشاريع على مشروع آخر. ضع في اعتبارك أنَّ مدير البرنامج يعمل على مستوى أعلى وقد يكون قادرًا على كشف الاعتمادات (بين مختلف المشاريع وانشطتها) والتي لا يمكن رؤيتها بسهولة من مستوى المشروع.

إن الحفاظ على السيطرة في جزئية التخطيط لهو أمر مباشر نسبياً ويرتكز على العمل مع الفرق المختلفة بشكل فعال للتأكد من فهم الجميع للكيفية التي ستتم من خلالها إدارة البرنامج والمشاريع أثناء جزئية التنفيذ. إن الحاجة ل السيطرة على التغيير مع بدء العمل في البرنامج قد تمأخذها في الإعتبار من خلال بوابات القرار الرسمية المتضمنة في الجداول الزمنية للبرنامج ومشاريعه.



حوكمة البرنامج (المجلس أو الراعي)

- تقوم سلطة حوكمة البرنامج بالتحقق من أي تغييرات تم إجراؤها على البرنامج تتعدى التحملات الممنوحة لمدير البرنامج.
- توفر الحكومة أيضاً التوجيه والموافقة على الخطط المرحلية ومبادئ البرنامج.
- تعمل مع مدير البرنامج للمساعدة في تنسيق بوابة قرار "المضي في التنفيذ من عدمه".

مدير البرنامج

- يضع خطة تنفيذ البرنامج مع فريق البرنامج، وبالتشاور الوثيق مع مدراء المشاريع، والمتخصصين، ومجموعات المستفيدين وأصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الموردين).
- يتم عادة وضع خطط أخرى، ذكرت أعلاه، من قبل فريق البرنامج كوثائق "حيّة" للمساعدة في التنفيذ.
- يضمن أن تتم مراقبة الخطط المرحلية وتحديتها باستمرار.
- يعمل على المراقبة والتحقق من صحة أنشطة المشاريع لضمان أقصى قدر من الكفاءة.
- يضمن استخدام مجموعة موحدة من الأدوات لتحسين الأداء في جميع المشاريع.
- يسأل الأسئلة الصحيحة عند بوابة القرار: هل تنفذ البرنامج على الوجه الصحيح؟ هل يمكننا فعل ما هو أفضل؟ هل ينبغي علينا تعديل الخطط وتتنفيذ التغييرات؟
- ضمان وجود خدمات المساعدة (أنشطة سلسلة التزويد، واللوجستيات والتوريد) وعملها بكفاءة.
- يتواصل مع أصحاب المصلحة بطريقة تسمح بتحطيط البرنامج وتتنفيذه بأسلوب تشاركي.
- يكون قدوة حسنة: بتقديم المشورة والدعم لموظفي البرنامج والمشاريع، غالباً باتباع التسلسل الإداري.
- يضمن فهم جميع المشاركين في البرنامج لماذا وكيف تتماشى جميع الأنشطة المكونة للبرنامج مع الرؤية العامة، وأهداف المنظمة وغرضها الاستراتيجي.

أصحاب المصلحة الخارجيين (هناك تفاوت / إذا كان قابلاً للتطبيق)

- من الناحية المثلية، سيكون أصحاب المصلحة الخارجيين المختارين جزءاً من هيكل حوكمة المشروع / البرنامج، ولكن قد لا يكون هذا هو الحال دائماً.
- ينبغي أن يكون أصحاب المصلحة المنفذين (الشركاء والمقاولين) جزءاً من عملية التخطيط لضمان دقة النطاق والجدول الزمني والموازنة، وينبغي أن تكونوا أيضاً جزءاً من التخطيط المرحلي لضمان التسلسل المنطقي للمراحل.

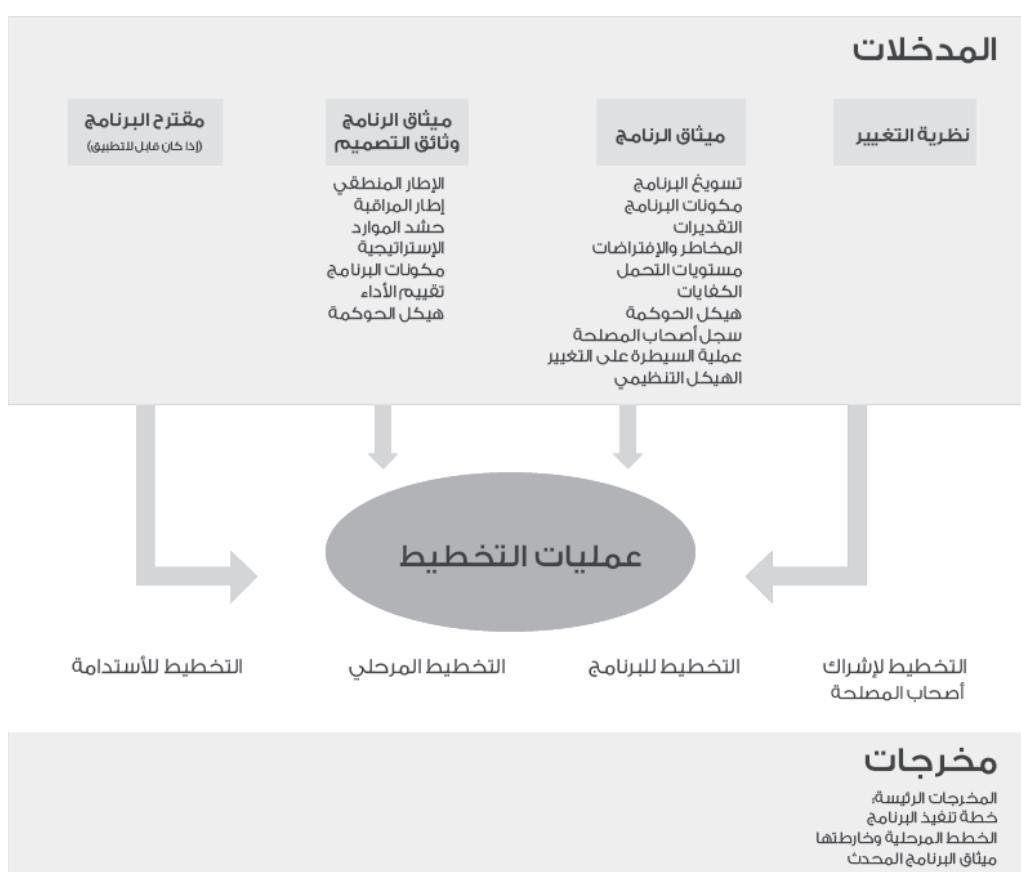
تخطيط البرامج

التخطيط عملية غير طبيعية؛ والمتعة الكبيرة تتمثل في البدء بالعمل عفويًا. أجمل شيء في عدم التخطيط هو أن الفشل يأتي بشكل مفاجئ تماماً، بدلاً من أن يسبقه فترة من القلق والاكثار.

السير جون هارفي-جونز

على افتراض أن البرنامج حصل على التمويل، واتكملت مراحل التحديد والتصميم، فالأن هو الوقت للبدء في وضع الخطط. تذكر أن خططك سوف تخضع باستمرار للتعديل والضبط طوال دورة حياة البرنامج، وسوف تستمر في استخدام المنهجية التي سبق واستخدمناها في المرحلتين السابقتين وهي: المدخلات تمكّن العمليات التي تنتج المخرجات.

الشكل 18: عمليات التخطيط



المدخلات

ينبغي أن تكون قائمة الوثائق التالية قد أعدت واعتمدت في مرحلة التصميم. تعد هذه الوثائق ضرورية لإتمام عمليات التخطيط وينبغي مشاركتها مع جميع أعضاء فريق التخطيط المعنيين.

وثائق ومعلومات للتخطيط

نظرية المنظمة للتغيير

- ✓ تتدفق جميع وثائق التخطيط من نظرية التغيير الخاصة بالمنظمة (إن وجدت)، أو غيرها من الوثائق الاستراتيجية، مثل الخطة السنوية والخطة الاستراتيجية والرؤية والمهمة (الرسالة).

ميثاق البرنامج

- ✓ توسيع البرنامج
- ✓ مكونات البرنامج
- ✓ التقديرات (الجدول الزمني والموازنة والنطاق)
- ✓ المخاطر والأفتراضات (بما في ذلك سجل المخاطر)
- ✓ مستويات التحمل
- ✓ الكفايات (المطلوبة للأدوار الرئيسية)
- ✓ هيكل الحكومة
- ✓ سجل أصحاب المصلحة
- ✓ عملية السيطرة على التغيير
- ✓ الهيكل التنظيمي

وثائق التصميم

- ✓ الإطار المنطقي
- ✓ إطار المراقبة والتقييم
- ✓ استراتيجية حشد الموارد
- ✓ مكونات لتقدير أداء البرنامج
- ✓ هيكل الحكومة

العمليات

يوصى بالعمليات التالية للمساعدة في هيكلة المناقشات التي تجري أثناء التخطيط، وينبغي العمل بها بالترتيب الظاهر أدناه ليضمن تغطية جميع الجوانب.

التخطيط
للاستدامة

التخطيط المرحلي

التخطيط للبرنامج

التخطيط لإشراك
 أصحاب
المصلحة

التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة

تشكل مشاركة أصحاب المصلحة جزءاً حيوياً من إدارة البرامج الناجحة ويجب دعمها من خلال استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة. سيضمن وجود هذه الاستراتيجية ما يلي:

- الاقتراح والإحساس بالملكية المشتركة للبرنامج
- إدراج أنشطة إدارة أصحاب المصلحة في خطط المرحلية (الفرعية) للبرنامج والمشاريع
- التعاون والمشاركة طوال حياة البرنامج
- المساءلة العاملوية (إلى أعلى) والأفقية أمام أصحاب المصلحة
- عند الاقتضاء، سماع أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار

سيساعد استخدام أدوات إشراك أصحاب المصلحة، مثل منحنى الالتزام (انظر التشاركية، الشكل 21)، فريق البرنامج على الحفاظ على أصحاب المصلحة وإعدادهم وإدارتهم في المحيطات المهمة في دورة حياة البرنامج. هي اداة مفيدة لتحديد الأنشطة التي يجب القيام بها لضمان تحريك (نقل) أصحاب المصلحة الى "أعلى" منحنى الالتزام والبقاء هناك. يمكن بعد ذلك استخدام بوابات القرار كنقط تحقق لضمان تحديث استراتيجية وخططة إشراك أصحاب المصلحة بحيث تشمل أصحاب المصلحة المناسبين في الوقت المناسب.

تخطيط البرامج



يمكن أن يبدو تخطيط البرنامج كأنه مهمة شاقة وأشبه بحل أحجية معقدة، ومع ذلك، فإن هذه العملية المحورية ستساعدك على تحديد اتجاه واضح للبرنامج، تذكر أن الغاية تكمن في وضع خطة لإعلام الآخرين حول ما يجب القيام به. خلال مرحلتي التحديد والتصميم، ستكون قد استخدمت أدوات مختلفة لإعداد المعلومات التي تحتاجها لهذه المرحلة، وأنه هو الوقت لاضافة المزيد من التفاصيل لبناء خططك. لا جدوى من إزدواجية ومضاعفة العمل، فالعمل كفريق في البرنامج يشمل مطالبة مدراء المشاريع بوضع خطط مفصلة لمشاريعهم، والتي ستغني بدورها خطة البرنامج الشاملة. الخطوة الأولى تكون في فهم الإطار التخططي الشامل كما هو موضح أدناه:

تعيين/ترشيح فريق البرنامج

هذا هو الفريق المحوري بما يمتلك من خبرة ووجهات نظر تعزز أهداف البرنامج. إذا كان بعض الناس غير متاحين أو توجد بعض التغيرات في تمثيل بعض المهارات المطلوبة، ينبغي عليك بذل جهد لضمان تغطية جميع مجالات الخبرة، فعلى سبيل المثال، إذا لم تتمكن وحدة الاتصالات والتواصل من توفير موارد مخصصة للفريق، فقد يكون من الممكن التفاوض على ترتيب مع هذه الوحدة للتأكد من تغطية وجه نظر وحدة التواصل.

التواصل حول أهداف البرنامج

يلزم أن تكون أهداف البرنامج واضحة ومشاركتها مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومن الضروري أيضاً أن توضح من هم موظفو البرنامج الرئيسيون وأن أدوارهم ومسؤولياتهم مفهومة.

مراجعة الأدوات والعمليات والقوالب

عند هذه النقطة، تتم مراجعة المعلومات التي تم جمعها باستخدام الأدوات الخاصة بمرحلة التحديد والتصميم وتحديثها وتوسيعها لتشمل الاحتياجات الموارد المطلوبة والجداول الزمنية المحددة، وإذا كان قد تم البدء بوضع سجل المخاطر، فالآن هو الوقت المناسب لاستكماله بمعلومات ملموسة وأكثر واقعية.

بعد ذلك، ينبغي اتخاذ قرارات حول الأدوات والعمليات والقوالب التي ستكون ذات فائدة لفريق البرنامج وموظفي المشاريع بغية استخدامها في عملهم اليومي. إن الهدف من ذلك هو التأكد من أن كل من يشارك في البرنامج يستخدم مجموعة مناسبة وموحدة من الأدوات والعمليات. وسيتعين على هذه الأدوات ان توفر جميع المعلومات اللازمة لتشكيل صورة عامة واضحة عن التقدم المحرز في البرنامج ومشاريعه لأغراض المراقبة وإعداد التقارير.

وبصفتك مدير البرنامج، ينبغي عليك أيضاً العمل مع هيكل الحكومة لتحديد وتقرير الكيفية التي تدار بها كافة المخاطر والمسائل المصعدة من المشاريع، مروراً بالبرامج، وصولاً إلى هيكل الحكومة، وبعبارة أخرى؛ متى تكون المخاطرة أو المسألة المتعلقة بالمشروع على درجة كافية من الخطورة بحيث يتطلب إدراجها في سجل مخاطر او مسائل البرنامج؟ ما الذي يستدعي حدوث ذلك؟

إعداد خريطة الخطط المرحلية للبرنامج

ما هو المزاج الصحيح من المشاريع الذي يحقق هدف البرنامج؟ وما هي الأنشطة الأخرى غير المتعلقة بالمشاريع التي يتبعها الأضلاع بها (مثل تقارير البرنامج أو التوظيف أو التواصل)؟ من المهم تطوير فهم جيد لما سيبدو عليه الهيكل العام المنصور النظري للبرنامج. بدأ هذا العمل في مرحلة التصميم ويلزم الآن وضعه على شكل خريطة للمرحلة. إن إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين سيساعد فريق البرنامج على بناء صورة للتوقعات والقيود التي سيحتاج البرنامج للعمل ضمنها، وعندما يكون هناك فهم مشترك لكل هذه الأمور، سيقوم الفريق ببناء كل من الجدول الزمني للمشاريع (تاريخ البدء والانتهاء)، والاعتمادات (بين المشاريع) والتسليمات الأخرى التي لا تتعلق بالمشاريع.

ووفرات الحجم

هي مزايا التكلفة التي يتم جنيها عندما تزداد الفعالية عن طريق زيادة الإنتاج وبالتالي خفض التكاليف بسبب توزيع التكاليف على عدد أكبر من السلع وبالتالي امكانية خفض السعر

إعداد الخطط الفرعية/الإضافية والخطة التفصيلية للجزء الأول (الخطة المرحلية الأولى) باستخدام المعلومات المستندة من الخطط الفرعية، يجب على مدير البرنامج استكمال خطة مفصلة للجزء الأول (المرحلة الأولى من البرنامج). يتم إعداد الخطط الفرعية من قبل موظفي البرنامج والمشاريع وتشمل: خطط التمويل، والتواصل، والموارد البشرية، وسلسلة التزويد، والمراقبة والتقييم، والتعلم.

مدير البرنامج هو المسؤول عن ضمان إعداد جميع الخطط الفرعية. فعلى سبيل المثال، إذا كان البرنامج يتألف من عدة مشاريع، وكل منها مجموعة من أنشطة سلسلة التزويد فقد تكون هناك حاجة لوضع خطة شاملة لسلسلة التزويد لإدارة الكفاءات ووفرات الحجم على مستوى البرنامج.

من المهم أيضاً وضع خطط رسمية للمراقبة والتقييم تشمل جداول الزمنية لمراجعة الأنشطة وجمع البيانات الكمية والنوعية، ومن ثم يتم استخدام ذلك لتسليط الضوء على المشاكل المحتملة، وتحديد أولويات مجالات العمل، وإجراء تصحيحات مهمة في الوقت المناسب لمختلف نطاقات البرنامج والمشاريع.

بالتأكيد، سيكون هناك حاجة لتحديث وصقل خطط توفير التمويل والتي وضعت في مرحلة التصميم (قائمة التحقق من خطة حشد الموارد)، كما سيعتبر أيضاً وضع خطط تفصيلية لإنجاز أي تسليمات لا تتعلق بمشاريع البرنامج بشكل مباشر، على سبيل المثال: لزوم تحديد وجدولة إجتماعات بوابة القرار.

من الضروري أن يكون هناك فهم مشترك داخل فريق البرنامج، وعبر جميع المشاريع، للتسليمات الرئيسية والإعتمادات بين كل المشاريع خلال المرحلة (المراحل) الأولى (واللاحقة).

الحفاظ على تحديث الخطط

تذكر أن خططك هي وثائق "حية" وينبغي أن تبقى محدثة، وتشكل نظرة عامة لكل مرحلة جديدة.

الشكل 19: خلاصة عملية التخطيط



اعمل مع موظفي البرنامج والمشاريع لتحديث الخطط على مستوى البرنامج.

حضر خطة تفصيلية كل مرحلة تبنت اعتمادات التسليمات الأساسية للمشاريع

اعمل مع موظفي البرنامج والمشاريع لضمان جهوزية أي خطط أخرى، وقد يشمل ذلك:

خطة تزويد البرنامج خطة تواصل البرنامج خطة الموارد البشرية خطط المرحلية المفصلة للجزء الأول

اشرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، إفهم التوقعات والقيود

ضع خريطة خطط البرنامج المرحلة والتي تukkan بداية ونهاية المشاريع، والاعتمادات بين المشاريع والتسليمات غير المتعلقة بها

المراجعة الأدوات من المراحل الماضية والبدء في تحديثها قرر ماهي الأدوات والعمليات والقوالب التي سستخدم من قبل موظفي البرنامج

قرر ماهي الأدوات والعمليات والقوالب التي سستخدم من قبل موظفي المشروع

تأكد من وضوح نظرية التغيير وجود فهم مشترك لها وأهداف البرنامج

اعلام اصحاب المصلحة الرئيسيين بالادوار والمسؤوليات في البرنامج

تعيين او ترشيح الموظفين المحورين في البرنامج كن واضحا حول الادوار والمسؤوليات

ان كان ممكنا ابدا بترشيح وتعيين الموظفين المحورين للمشاريع

التخطيط المرحلي

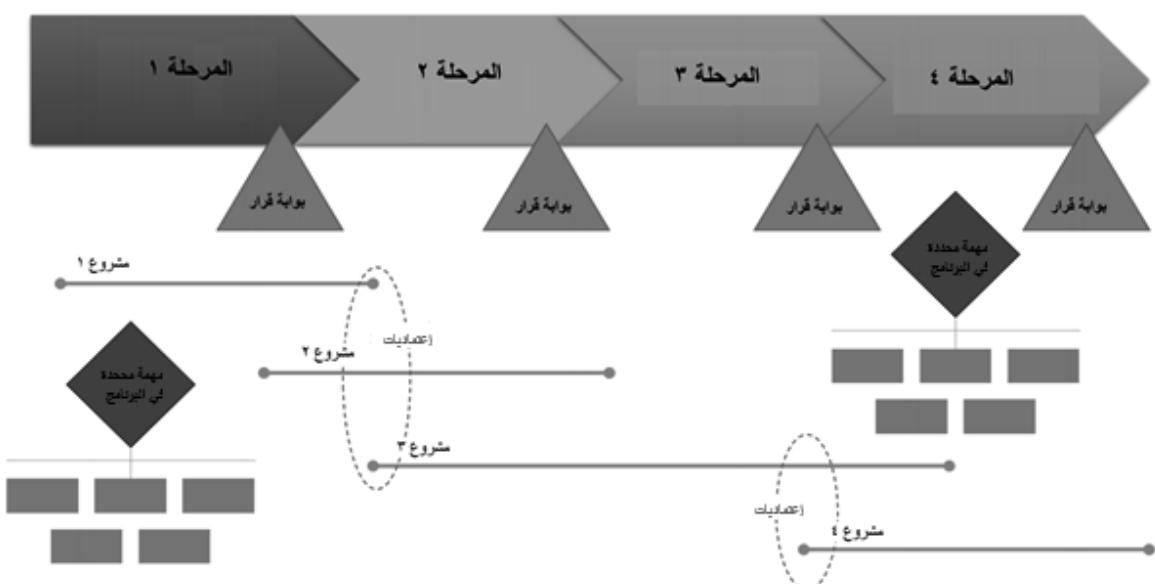
بما أن الجدول الزمني للبرنامج يمكن أن يستمر عدة سنوات، فإن تقسيم العمل إلى مراحل متعددة محددة زمنياً هو وسيلة جيدة لوضع خطط شاملة ومفصلة. **الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM)** هي توضيح بصري لكيفية تفاعل المجالات المختلفة من البرنامج - مهامه العامة، وأنشطة المشروع، ومتطلبات الموارد، وعمليات التمويل. تجمع الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM) تقديرات الإطار الزمني (من مخطط غانت) مع تجزئة التسليمات (من هيكل تجزئة العمل)، كما تشمل بوابات القرار ومهام محددة في البرنامج في الإطار الزمني العام. عندما يتدخل الجدول الزمني لنشاط ما مع نشاط آخر، فإن ذلك مؤشر على الاعتمادية بين مجال واحد من البرنامج مع مجال آخر.

من المهم وضع الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM) مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بطريقة تشاركية، ويمكن تقوية هذه العملية بإشراك كبار موظفي البرنامج ومدراء المشاريع نظراً للمعرفة والخبرة العملية التي يمتلكونها، والعملية نفسها تساعد على بناء فهم مشترك لأهداف البرنامج وأثارها على المشاريع والاعتمادات المتباينة بينها.

مع تقدم البرنامج، ينبغي تحديث الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM) لتعكس التغيرات على مستوى المشروع. فعلى سبيل المثال، قد يكون للتأخير في إنجاز التسليمات في أحد المشاريع عواقب على مشروع آخر، فإذا تأخر المشروع فقد يؤدي ذلك إلى مزيد من التأخير في مشاريع أخرى. تمثل الخرائط المرحلية الواقعية والمحدثة أداة عظيمة لمراقبة التقدم المحرز أثناء التنفيذ لأنها تتيح لفرق العمل تصوّر أثر المسائل والتأخيرات بشكل مرجئ. كما أنها تساعد الفريق على تحديد ما إذا كان من الضروري تسريع التقدم المحرز في بعض المشاريع أو المكونات لتلبية الأهداف العامة للبرنامج.

إذا كانت تقديرات مدة كل مشروع دقيقة ، فمن الممكن استخدام الخريطة المرحلية للبرنامج لتقدير المسار الحرج لكامل البرنامج.

الشكل 20: خريطة الخطط المرحلية للبرنامج



تتمثل إحدى عيوب الخريطة المرحلية للبرنامج PSM في أنه قد لا يكون من الممكن دائمًا تقديم تقديرات دقيقة لأنشطة البرنامج والمشروع في هذا الوقت المبكر من دورة حياة البرنامج، فيمكن أن تستمر الجداول الزمنية للبرامج على مدى عدة سنوات، مما يجعل من الصعب التخطيط للمستقبل من الآن، ويكون الحل بوضع خطة أكثر تفصيلاً لكل مرحلة (جزء) كما يظهر هذا الرسم البياني لخطة مرحلية.

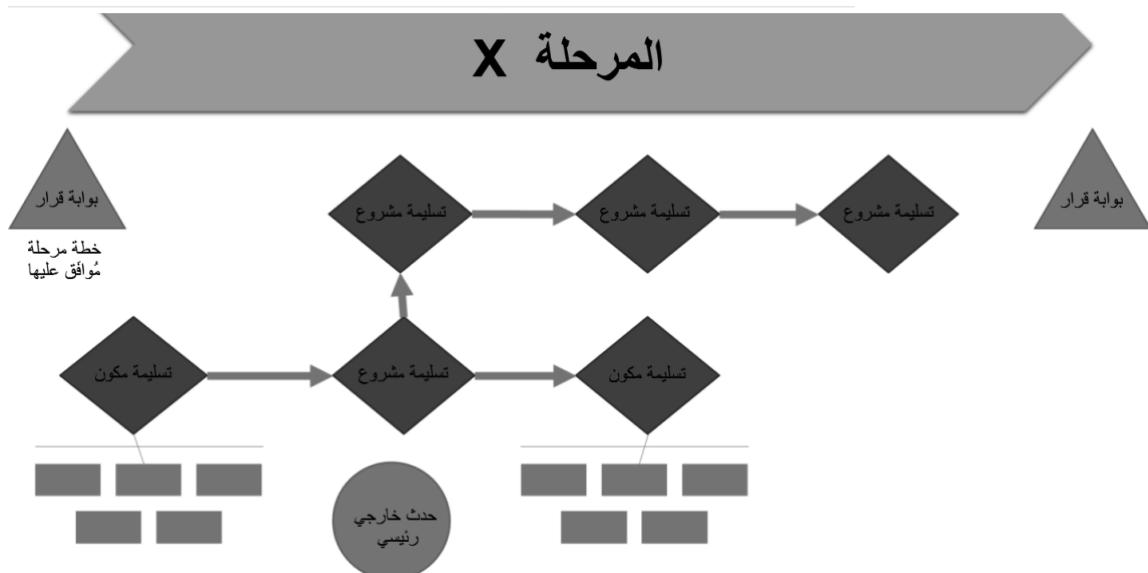
وتعتبر أدناه مصفوفة تخطيط الإنقال* أداة مفيدة للتحديد والتخطيط للإستدامة المستمرة.

* إنقال نتائج البرنامج والمشاريع المكونة له من مخرجات (مثل: خدمات، سلع/مخرجات، غايات/عوند وغيرها) إلى جهة أخرى مسؤولة عن إدامة هذه النتائج

جدول 6: مصفوفة تحطيط الانتقال

المكون	خطط للانتقال إبتداء من المراحل الأولى للبرنامج	الأسئلة الرئيسة	المبادئ التوجيهية	التحديات
طور الشراكات والروابط المحلية	ما هو نوع الانتقال المتضور؟ ما هو الجدول الزمني؟ ما هي المعايير؟	المراجعة المستمرة للمشروع وتنقيحه. الشفافية وخصوصا التمويل	الراسخ والمرونة لإناحة الوقت الكافي لتطوير القرارات.	تحقيق التوازن بين الالتزام المراقبة المصممة لتنبع بناء القرارات توفير الحوافز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة
قم ببناء القدرات التنظيمية والبشرية المحلية	هل تقوم باختيار الشركاء المناسبين؟ ما هي الأصول التي يجلبها (يقدمها) الشركاء؟	التنوع: قد تحتاج إلى مدخلات من مشاريع أخرى أهداف واضحة ومشتركة	البناء على القدرات المتوافرة إن أمكن إنشاء بيئات لدعم القدرات	مواءمة احتياجات وغایات أصحاب المصلحة المتعددين دعم الشركاء المحليين
إحدى الموارد المحلية والخارجية	ما هي القدرات المطلوبة؟ ما هي القدرات المتاحة؟	الحصول على الموارد محليا حيثما أمكن ذلك وضع الموارد الخارجية تدريجيا تحت السيطرة المحلية	صعوبة العثور على الموارد المحلية الكافية أو المتاحة عدم قبول واقتناع الممولين الآخرين بأهداف البرنامج/ المشروع الأصلية	إناحة الوقت الكافي في البرنامج لبدء رؤية الآثار والغايات المنشودة
سلم مختلف المشاريع والأنشطة بشكل تدريجي	ما هي العناصر الرئيسية؟ ما هي العناصر التي تعتمد على غيرها؟	التسليم، جدولة تسلسل التنفيذ	الرسوخة، جدولة تسلسل التنفيذ قد يتغير عند	توافر التمويل للدعم المستمر، توافر الموظفين الذين يستطيعون تركيز الوقت الكافي والطاقة للدعم المستمر
يسمح بتطور الأدوار والعلاقات بعد الانتقال	ما هي أنواع الدعم المستمر اللازمة (التوجيه، النص، المساعدة التقنية، الخ)؟ كيف سيتم تمويل الدعم المستمر؟	منع انزلاق نتائج البرنامج المنشودة وذلك بتمديد، توسيع او إعادة تصميم المشاريع.	تسليم مشروع	

الشكل 21: مثال عن خطة مرحلية



تخطيط الاستدامة

أحد المقاييس الرئيسية لنجاح البرنامج هو مدى إمكانية استدامة المخرجات بعد إغلاق البرنامج. على سبيل المثال، أحد المخرجات الرئيسية لبرنامج ما هي تحقيق النجاح في كسب التأييد الذي يؤدي إلى تغيير مهم في السياسة الاجتماعية للحكومة، ولكن هذا لا يكون في كثير من الأحيان نهاية العملية، ثم يتبع على الحكومات أن تخضع للمساءلة عن وعودها والأثر الملموس للسياسات الاجتماعية الجديدة التي يتم تتبعها بمرور الوقت. وفي حين أن الأنشطة اللاحقة هذه قد يتم توليها من قبل منظمة أخرى أو تحالف أو تألف، وبهدف تحقيق انتقال سلس سيحتاج مدير البرنامج إلى العمل مع أصحاب المصلحة للتخطيط لكيفية حدوث ذلك. ينبغي أن تتضمن خطط البرامج الشاملة دائماً خطة الانتقال في نهاية البرنامج التي توثق كيف سيتطور البرنامج لاحقاً في المستقبل، ويمكن أن يشمل ذلك سيناريوهات مختلفة أو حالات طوارئ تتناول المخاطر المحتملة، وقد يخصص أيضاً موارد إضافية إذا أرادت المنظمة الاحتفاظ ببعض المشاركة في المستقبل.

المخرجات

في نهاية فترة التخطيط الأولية ينبغي أن تكون جميع الوثائق الازمة لبدء العمل الفعلي للبرنامج جاهزة. من خلال تنسيق إعداد خطة تنفيذ برنامج أولية، من الناحية المثلية من خلال مشاركة عدد من أصحاب المصلحة، يكون مدير البرنامج قد اتخذ خطوة أولى استباقية نحو التنفيذ وإنشاء أداة إدارية فاعلة، وعند الضرورة، يتم صياغة خطط أكثر تفصيلاً وتحديداً. سيضمن إنشاء الخريطة المرحلية للبرنامج والخطط المرحلة المفصلة إمكانية بدء العمل التفصيلي.

في هذا الوقت ستكون الافتراضات والتحديات المحتملة قد تم تحديدها، كما ينبغي أن يكون فريق العمل قادرًا على بدء العمل بوجودفهم مشترك للبرنامج ولأدوارهم ومسؤولياتهم، وعندما يكون البرنامج جاهزاً لبداية حيدة، سيتواصل تقييم وتحديث الخطط الموضوعة أعلاه ومع تقدم التنفيذ في البرنامج.

تنفيذ البرنامج

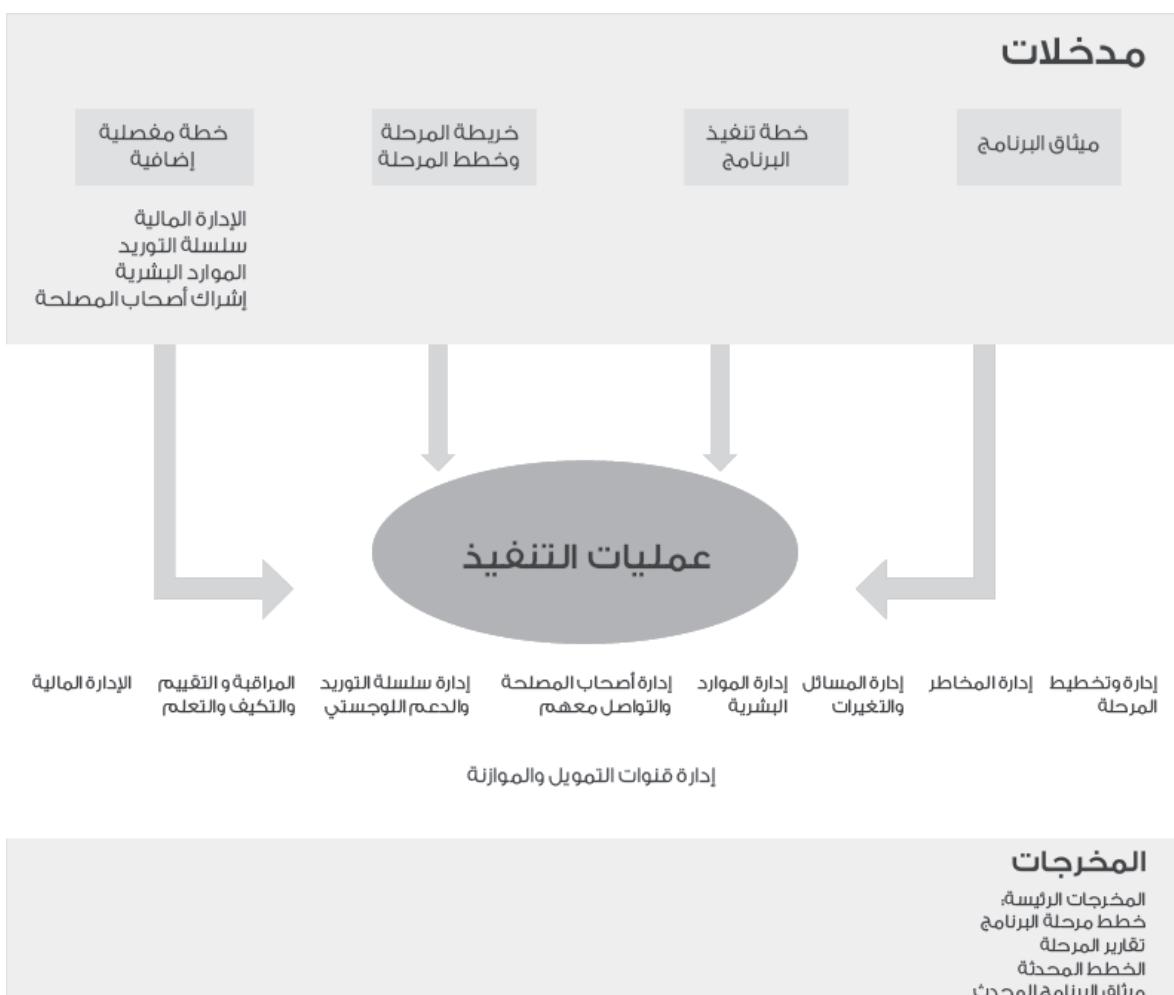
"الخطط ليست سوى مقاصد نبيلة ما لم تتحول فوراً إلى عمل جاد".
بيتر دركر

الآن وبعد أن تمت الموافقة على ميثاق البرنامج والانتهاء من وضع الخريطة المرحلية للبرنامج وخطط المرحلة الأولى، وبعد أن تم تقديم المقترنات للمانحين، ومنحت الأموال اللازمة للمضي قدماً، وتم إعلام جميع أصحاب المصلحة المهمين للبرنامج، فقد آن الأوان للبدء بتنفيذ أنشطة البرنامج والمشاريع.

سوف ينقضي معظم الوقت على التنفيذ - التحرك بسلسة وبشكل تكراري للخطط، والتنفيذ، وأعد الخطط في مراحل مختلفة، بغرض صقل وضبط خطط البرنامج والمشاريع لتحقيق أهدافهم الشاملة. إن المهارات الأساسية والتي تميز مدير البرنامج هي القدرة على أخذ خطوة إلى الوراء واتخاذ القرارات الإستراتيجية بخصوص مجالات البرنامج الحرجية، وتوجيهه وتقديم المشورة لفرق العمل، وإبقاء أصحاب المصلحة على إطلاع.

ثلاث خطوات لبناء المعرفة اللازمة للتنفيذ: المدخلات تمكن العمليات التي تنتج المخرجات.

الشكل 22: عمليات التنفيذ



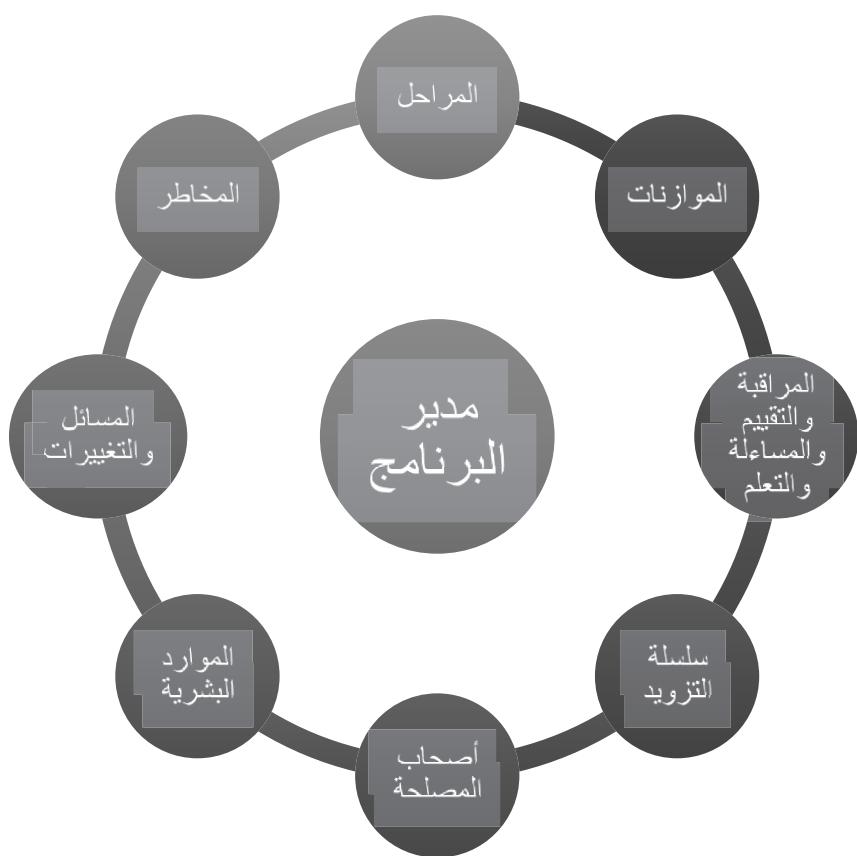
المدخلات

الوثائق والخطط التالية أساسية في نجاح تنفيذ البرنامج. وفي الواقع الامر، وعندما يكون البرنامج قيد التنفيذ، فإن العمل الأساسي لمدير البرنامج (الموضح أدناه تحت بند العمليات) سيؤدي حتماً إلى مراجعة وتحديث الوثائق أدناه بانتظام.

- ميثاق البرنامج
- خطة تنفيذ البرنامج
- الخريطة المرحلية وخطط المرحلة
- خطة الإدارة المالية
- خطة سلسلة التزويد (الإمداد والتوريد)
- خطة الموارد البشرية
- خطة إشراك أصحاب المصلحة

العمليات

كمدير برنامج، سوف تدير مجموعة متنوعة من العمليات المختلفة خلال مرحلة التنفيذ، وتشمل بعض هذه العمليات ما يلي:



التخطيط المرحلي وإدارته

التخطيط المرحلي

يُستخدم التخطيط المرحلي (إطار تخطيط الموجة المتدرجة) لضمان أنّ التعلم خلال مرحلة ما يمكن أن يؤثر على المرحلة التالية، فبعد انتهاء كل مرحلة يتم وضع خطة مفصلة للمرحلة التالية. يمكن إجراء تعديلات باستمرار لتحسين الأداء وضمان استجابة العمليات للتغيير الخارجي أو الداخلي. تذكر انه عندما يلزم إجراء تغيير كبير، فيجب أن الحصول على الموافقة بذلك من قبل هيكل الحكومة.

إدارة المرحلة

يجري التخطيط المرحلي على مستوى البرنامج والمشاريع. وبصفتك مدير البرنامج، يجب عليك التأكيد من أن فرق المشاريع لديها التدريب والمهارات الالزمة للتخطيط المرحلي بشكل مفصل وشامل، وتعد هذه ضرورية للإشراف على الخطط المرحلية للبرنامج. تشمل إدارة هذه العملية أيضاً على إدارة كفءة للمخاطر والمسائل، مع تحديث سجلات المخاطر وسجلات المسائل بانتظام من قبل فرق المشاريع، وتصعيد المسائل والتغييرات بشكل مناسب لإتخاذ القرارات والإجراءات (بناء على هامش التحمل للمستويات المختلفة لصنع القرار والتي حدثت خلال مرحلة التصميم).

إدارة المخاطر

على مستوى البرنامج، تتطوّي إدارة المخاطر على مستوى عالٍ من التنسيق بين المشاريع. تتمثل مهمة مدير البرنامج في معرفة ما يحدث في كل مشروع مكون للبرنامج، والحفاظ على علاقات قوية مع مدراء المشاريع، والتأكد من وجود تدفق مستمر للمعلومات ذهاباً وإياباً، وهذا سيتمكننا من تحديث سجلات المخاطر، مما يعطي مدير البرنامج رؤية شاملة للبرنامج بحيث تدار المخاطر في مشروع ما بطريقة لا تؤثر على انشطة مشروع آخر.

ضع في اعتبارك أن إدارة المخاطر تتطلب مقاربة تشاركيّة، كما تتطلّب القدرة على أن تكون خلّاقاً ومتكيّفاً في تحديد إستراتيجيات الاستجابة.

إدارة التغيير والمسائل

بينما تركز إدارة المخاطر على توقع المشاكل المستقبلية والتخفيف من حدتها، تتركز إدارة المسائل على معالجة المشاكل الحالية بسرعة وفعالية. عندما تحدث المسائل على مستوى المشروع، يتم تسجيلها في سجل المسائل والتعامل معها إما من قبل فريق المشروع، إذا سمح هامش التحمل بذلك، أو ترفع إلى المستوى الإداري التالي.

بصفتك مدير البرنامج، ينبغي أن تكون على علم بالمسائل التي تنشأ على مستوى المشروع، وأن تكون على ثقة بأن العمليات الصحيحة موجودة لإدارة المسائل بفعالية. سجل المسائل على مستوى البرنامج هو أداة مقيدة لتسجيل المشاكل التي تبرز في مشاريع متعددة، مما يمكن مدير البرنامج من معرفة فيما إذا كان التأخير أو المشكلة الواقعية في أحد مشروع يمكن أن تأثر على مشروع آخر، ومن ثم التواصل مع الفرق ذات الصلة لضمان الاستجابة العاجلة.

إدارة الموارد البشرية

تعد القيادة الفعالة وإدارة الأداء من المتطلبات الأساسية لإدارة البرامج، ومع ذلك لن يتم تناول هذا الموضوع بعمق في هذا الدليل. المنظمات الدولية لديها عمليات راسخة للموارد البشرية لتطوير الموظفين، وبصرف النظر عن أهمية تنمية قدرات الأفراد، فإن محور هذا الدليل يتناول الجوانب العملية لإدارة مستويات التوظيف المناسبة، ومقاربات التسلیم الفعال للبرنامج، وهذا الأمر الذي يتطلب النظر في احتياجات التوظيف من منظور شامل.

الإدارة عبر مستويات متعددة



يحتاج مدراء البرامج إلى أن يكونوا قادرين على الإدارة "إلى أعلى" للتأثير على كبار المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين والمانحين وإيقائهم على اطلاع. ويجب عليهم أيضاً إلقاء علاقات أفقية مع المجتمعات المستفيدة، ورؤساء الإدارات، الإختصاصيين الخارجيين ومدراء برامج آخرين، وهو مساعلون أيضاً عن ضمان القيادة الفعالة لمدراء المشاريع والمسؤولين وموظفي البرنامج، غالباً ما يشار إلى هذا الأمر باسم الإدارة "إلى أسفل".

إشراك الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب

ويرتبط هذا الأمر ارتباطاً وثيقاً بعملية الحكومة الموضحة في مرحلة التحديد، حيث من المهم أن يجلب مدير البرنامج الأشخاص ذوي المهارات المناسبة وفي الوقت المناسب إلى البرنامج، فعلى سبيل المثال؛ قد يكون هؤلاء من أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يتمتعون بدور هام وحاصل في تحديد السياق الذي سيعمل فيه البرنامج، كما قد يكون ذلك من خلال إشراك خبير تواصل في الوقت المناسب، أو تكليف مختص بإجراء (تقييم منتصف المدة) للبرنامج.

تخطيط التوظيف على أعلى مستوى

مدراء البرامج مساعلون عن تسلیم جميع جوانب برنامجهم، وهذا يشمل ضمان تعين مدراء المشاريع ذوي المهارات المناسبة وتحضيرهم لمرحلة التنفيذ. كما يستلزم ذلك التأكيد من توافر خدمات الدعم الداخلي وتوفير الموظفين المناسبين، كالمحترفين في الشؤون المالية واللوجستيات والتوريد والمراقبة والتقييم. وتشمل مسؤوليات الإدارة ضمان حصول مدراء المشاريع على الدعم

الذي يحتاجونه لوضع خطط توظيف فعالة لمشاريعهم. ستكون هناك مناسبات ينبغي فيها تنفيذ أطر إدارية أكثر مرونة حيث لا يتم فيها إتباع تسلسل هرمي دقيق للتعامل معها كما هو الحال على سبيل المثال، خلال حالات الاستجابة السريعة للطوارئ.

الارشاد والإشراف على تطوير الموظفين

مدراء البرامج مسؤولون عن ضمان أن الأفراد في فرق العمل التابعة لهم؛ لديهم المهارات اللازمـة والقدرة على تحقيق أهدافهم اليومـية، وأن يدركونـوا جيدـاً ما هو متوقعـ منهمـ، وأن يفهمـوا الكـيفـية التي يتمـ من خـلالـها قـيـاسـ أدـائـهمـ. يعدـ التـوجـيهـ والـكـوـتشـنـغـ هيـ الطـرـقـ المـمـتـازـةـ لـتـطـوـيرـ قـدـراتـ الأـفـرـادـ حـتـىـ يـتـمـكـنـواـ مـنـ التـفـوقـ وـالتـطـورـ فـيـ أـدـوارـهـمـ (وـتـولـيـ تـحـديـاتـ مـسـتـقـبـلـةـ). مـنـ الـمـهـمـ إـرـسـاءـ تـوـقـعـاتـ لـدـىـ الـمـوـظـفـينـ بـضـرـورـةـ اـنـفـاتـحـهـمـ عـلـىـ التـغـيـيرـ وـالتـكـيـفـ بـسـبـبـ السـيـاقـ الـدـيـنـامـيـكـيـ الـذـيـ يـعـمـلـونـ فـيـهـ. كـمـ عـلـىـهـمـ أـنـ يـفـهـمـواـ كـيـفـيـةـ تـرـاصـفـ مـشـرـعـهـمـ مـعـ أـهـادـفـ الـبـرـنـامـجـ الـعـامـةـ.

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

في المراحل السابقة تم تحديد الأفراد والمجموعات والمنظمات ذات الأهمية الجوهرية لنجاح البرنامج، وتم تحديد أولويات الأدوار والعلاقات التي سيولـيها كل صاحـبـ مـصـلـحةـ معـ الـبـرـنـامـجـ أثناءـ مرـحلةـ التـصـمـيمـ. يـنـبـغـيـ أنـ تكونـ خـطـطـ إـدـارـةـ إـشـراكـ أصحابـ المـصـلـحةـ، وـيـتمـ تـفـعـيلـ وـتـطـبـيقـ هـذـهـ خـطـطـ أـنـثـاءـ مرـحلةـ التـنـفـيـذـ.

سيـكونـ بعضـ أصحابـ المـصـلـحةـ دـاعـمـينـ بـشـكـلـ مـذـهـلـ، وـبـعـضـ الـأـخـرـ سـيـكـونـ لهـ دورـ مـعـرـقـلـ أوـ مـعـطـلـ. كـلـ عـلـاقـةـ تـحـتـاجـ إـلـىـ أنـ تـُـدـارـ بـعـناـيةـ لـتـعـزـيزـ التـزـامـ (مـنـحـنـىـ الـلتـزـامـ) أوـ لـتـغـيـرـ مـوـاقـعـهـمـ السـلـبـيـةـ. الـمـبـادـىـ الـتـالـيـةـ هـيـ دـلـيـلـ مـفـيدـ لـإـدـارـةـ فـاعـلـةـ لـأـصـحـابـ الـمـصـلـحةـ:

ال التواصل

من الضـرـوريـ الحـفـاظـ عـلـىـ اـتـصـالـاتـ قـوـيـةـ وـمـنـاسـبـةـ مـعـ جـمـيعـ أـصـحـابـ الـمـصـلـحةـ فـيـ جـمـيعـ مـرـاحـلـ الـبـرـنـامـجـ، وـمـنـ الـضـرـوريـ فـهـمـ خـافـيـةـ وـدـوـافـعـ كـلـ صـاحـبـ مـصـلـحةـ قـبـلـ السـعـيـ إـلـىـ إـشـراكـهـ وـالـتـأـثـيرـ عـلـيـهـ، وـمـاـ نـعـرـفـ ذـلـكـ، فـيـمـكـنـاـ عـنـدـهـ إـعـدـادـ الرـسـائـلـ الـتـيـ تـسـتـهـدـفـ الـحـصـولـ عـلـىـ الـاستـجـابـةـ الـمـرـغـوبـةـ.

جدول 7: مبادئ التواصل مع أصحاب المصلحة – مرحلة التنفيذ

المبدأ	الشرح
إستشر مبكراً وكثيراً	أشرك أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وتأكد من إعطائهم المهلة الكافية. اطلب مشورتهم واستمع إلى وجهات نظرهم.
أنصت وتعلم	الناس يتواصلون بطرق مختلفة لذلك كن على استعداد لضبط طريقتك في الاستماع لاستيعاب وجهات النظر والمقاربات وطرق التسليم المختلفة. كن متيناً لأصحاب المصلحة من لديهم أجندـةـ خـاصـةـ/مـخـلـفةـ الـتـيـ قدـ لاـ تـتوـافـقـ معـ الـبـرـنـامـجـ، وـتـأـكـدـ أـنـ الـأـولـويـةـ هـيـ لـلـأـهـادـفـ الـعـامـةـ للـبـرـنـامـجـ.
خطط، خطط، خطط	اتخذ قرارات واضحة حول مكان وكيفية استثمار الوقت مع أصحاب المصلحة، بحيث يكون الدافع قدرـهـمـ/إـمـكـانـيـاتـهـمـ فيـ تعـزـيزـ عـوـانـدـ الـبـرـنـامـجـ. لـاـ جـدـوىـ مـنـ قـضـاءـ قـدـرـ كـبـيرـةـ مـنـ الـوقـتـ مـعـ أـوـلـئـكـ الـذـينـ لـدـيـهـمـ الـقـلـيلـ مـنـ القـوـةـ لـلـتـأـثـيرـ، فـيـ حـيـنـ أـنـهـ بـالـأـمـكـانـ تـحـقـيقـ نـفـسـ الغـرـضـ مـنـ خـالـلـ تـقـرـيرـ مـوجـزـ اوـ تـحـديثـ لـلـمـعـلـومـاتـ.
ربما أغفلت شيئاً!	ينـبـغـيـ اـسـتـخـدـمـ وـتـحـديـثـ مـصـفـوفـةـ RACIـ (الـمـسـؤـولـ وـالـمـسـاعـلـ وـالـمـسـتـشـارـ وـالـمـعـلـمـ) خـالـلـ جـمـيعـ الـمـرـاحـلـ لـضـمـانـ عـدـمـ تـغـيـرـ وـضـعـ (ـحـالـةـ) أصحابـ الـمـصـلـحةـ فـيـ الـمـصـفـوفـةـ
العلاقات هي المفتاح	ركز طاقـاتـكـ عـلـىـ تـطـوـيرـ عـلـاقـاتـ عملـ مـثـمـرـةـ مـعـ أصحابـ الـمـصـلـحةـ لـبـنـاءـ الثـقـةـ وـالـلتـزـامـ.
بسـيـطـةـ وـلـكـنـهاـ لـيـسـ سـهـلـةـ	أصحابـ الـمـصـلـحةـ بـطـبـيـعـةـ الـحـالـ أـنـاسـ مـشـغـولـينـ، وـيـلـزـمـ إـسـتـشـارـتـهـمـ وـإـطـلاـعـهـمـ عـلـىـ الـأـمـورـ، وـلـكـنـ دونـ إـغـرـاقـهـمـ! وـعـلـيـكـ فـهـمـ طـرـيقـهـمـ الـمـفـضـلـةـ لـلـتـوـاـصـلـ وـالـإـسـتـجـابـةـ بـذـلـكـ بـشـكـلـ حـدـسـيـ/ـبـذـهـيـ. أـوـجـزـ وـأـخـتـصـ، وـكـنـ مـتـعـاطـفـاـ (ـتـفـهـمـ الـمـوـقـفـ) عـنـدـمـاـ يـكـونـ مـنـاسـبـاـ. أـشـركـ وـتـفـاعـلـ وـأـنـصـتـ.
انصـتـ لـلـمـخـاطـرـ	قد تكون هناك أوقـاتـ يـتـحـولـ فيهاـ الـحـلـيـفـ الـمـحـتـمـلـ إـلـىـ عـائـقـ. إـذـاـ كـانـ هـذـاـ هـوـ الـحـالـ، وـبـعـضـ النـظـرـ عـنـ النـتـيـجـةـ، فـمـنـ الـمـهـمـ تـقـيـيمـ مـدىـ الـمـخـاطـرـ وـإـدـارـةـ الـعـلـاقـةـ بـطـرـيـقـةـ تـحـافظـ عـلـىـ سـلـامـةـ الـبـرـنـامـجـ.
تـوـقـعـاتـ أصحابـ الـمـصـلـحةـ	ماـ هـيـ قـيـمةـ الـبـرـنـامـجـ لـأـصـحـابـ الـمـصـلـحةـ الـذـينـ سـتـشـرـكـهـمـ؟ـ مـاـ هـيـ فـكـرـهـمـ عـنـ النـجـاحـ؟ـ مـاـ هـيـ تـوـضـيـحـ الـتـصـورـاتـ مـنـذـ الـبـدـاـيـةـ حـتـىـ تـكـوـنـ التـوـقـعـاتـ وـاقـعـيـةـ وـتـنـتـمـ إـدـارـتـهـاـ بـفـعـالـيـةـ.

<p>ادارة أصحاب المصلحة ليست فقط مسؤولية مدير البرنامج فكل فرد دور يؤديه، بدءً من الموظفين الذين لديهم تواصل يومي مع المستفيدين إلى أولئك الذين لهم اتصال مباشر بالمانحين. قد يكون هيكل حوكمة البرنامج أو مجلس الإدارة قادرًا أيضًا على المساعدة، لذا تأكّد من إشراك هؤلاء الأفراد واستعدادهم للتأثير عند الطلب.</p>	الحكومة الرشيدة
<p>ادارة أصحاب المصلحة الداخليين أمر اساسي على مستوى البرنامج، فبناء علاقات شخصية قوية، والحفاظ على التواصل المنتظم، وضمان لهم جميع أعضاء الفريق للأغراض والأهداف العامة، وتقدير مدراء المشاريع للقارير وتصعيدهم للمسائل بشكل مناسب، تعد أمور ضرورية لسلامة سير أي برنامج.</p>	لا تنسى فريقك

إدارة سلسلة التزويد والخدمات اللوجستية

وقد تشمل بعض اللوازم ما يلي:

- المركيبات
- مواد أولية/خام
- مرافق
- التجهيزات والمعدات

يتطلب تنفيذ البرنامج الشراء والتزويد بالعديد من الموارد (سلسلة التزويد)، وإدارة البنية التحتية المساندة (مثل المستودعات والمركبات)، والموارد المالية والبشرية. عادة ما تجرى هذه الأنشطة على مستوى المشروع، إلا أن مدير البرنامج يبقى مسؤولاً عن إتباع الجميع لعمليات واجراءات الشراء بشكل صحيح، كما يحتفظ بنظرية عامة للإعتمادات بين المشاريع والبرنامج ليتمكن من إدارة سلسلة التزويد الشاملة بفعالية من حيث التكلفة. قد تذكر على الالغاب، من دليل إدارة المشاريع في قطاع التنمية (PMD Pro Guide)، بأن إدارة هذه الموارد تتضمن ثلات فئات رئيسية هي: إدارة التوريد، وإدارة اللوجستيات، وإدارة الأصول، ويكمّن دور مدير البرنامج في التأكّد من أنَّ هذه العمليات تسير بشكل فعال، مع وضع الخطط العامة كلما استدعي الأمر.

إدارة الأصول

تشمل الأنظمة التي يتم بموجبها مراقبة العناصر / مواد القيمة للمشروع وصيانتها والتخلص منها بشكل مناسب.

إدارة اللوجستيات

تتضمن عملية توصيف بالكافأة والفعالية من حيث التكلفة للتخطيط والتنفيذ والسيطرة على تدفق وتخزين المواد الخام، المخزون تحت التجهيز، السلع الجاهزة والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطنة الاستهلاك لغرض تلبية متطلبات العملاء

إدارة التوريد

تشتمل تحديد المواد والخدمات المطلوبة للشراء عند الحاجة إليها، وكيف سيتم الحصول عليها ومن قبل من.

يتبعين ضمن خطط التوريد مع العناصر الأخرى من خطة تنفيذ البرنامج لضمان موافقة جميع أنشطة الشراء والتزويد مع موازنات البرنامج والمشاريع، وجدولتها الزمنية ومتطلبات الجودة ومؤشرات المخاطر.

التحقق من الواقع: إدارة سلسلة التزويد

لا تكمن مسؤولية مدراء البرامج فقط في إدارة سلسلة التزويد على مستوى البرنامج، ولكن أيضًا في ضمان أن يتم إتباع النظم والعمليات الصحيحة على مستوى المشاريع. وسيمكنك من الحفاظ على نظرة عامة على هذه الأنشطة من رصد الاعتمادات بين المشاريع والبرنامج، وبالتالي التخطيط المسبق لتحقيق فورات الحجم وإدارة سلسلة التزويد بفعالية.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

إن تخصيص الوقت للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بانتظام هو أمر يجب تطبيقه في جميع مراحل إدارة البرنامج، وهذا صحيح بشكل خاص أثناء التنفيذ وعند قيامك بالتحطيط المرحلي "الموجة المتدرجة". يوفر ذلك الفرصة لتعديل المشاريع المتعددة والبرنامج العام لضمان تكامل جميع المشاريع والمكونات وعلمها على تحقيق الهدف العام.

مبدأ التكيف يعطي المشورة وعمليات المراقبة الفعالة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)، وبصفتك مديرًا للبرنامج، فأنت مساعل عن ضمان إتباع هذه العمليات واستشارة الأشخاص وفرق العمل المناسبين لكي تحصل على المستوى الصحيح من البصيرة الالزمه لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن البرنامج. ضع في اعتبارك أنّ هذا قد يتطلب منك اتخاذ قرارات صعبة مثل إيقاف جميع أنشطة التنفيذ لا.

يوفر التعلم المستمر من عمليات المراقبة والتقييم معرفة قيمة للبرامج الأخرى كما انها أصول مهمة للمنظمة. قد يطلب مدير البرنامج إجراء تقييم داخلي أو خارجي في منتصف المدة لتقدير التقدم العام وتكييف البرنامج وفقاً لذلك. غالباً ما تجري التقييمات النهائية بعد إغلاق البرنامج، وينبغي استخدام التعلم المستمر من جميع التقييمات لتحسين التخطيط المستقبلي في المنظمة، وتلبية متطلبات المانحين.

الادارة المالية

الادارة المالية للبرامج هي عملية تجمع بين الكثير من العناصر المختلفة، ولكن المرتبطة، بقصد إدارة الموارد بشكل صحيح من أجل تحقيق أغراض البرنامج.



في جوهرها، الإدارة المالية الفعالة هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك السيطرة على الأنشطة المالية للبرنامج والمشاريع المكونة له، وتنطوي على إنشاء نظم وعمليات عالية الجودة تضمن استخدام أموال البرنامج بطريقة متسقة ومسئولة. ومن الواجب وجود مجموعة متماسكة من الإجراءات والمعايير المحاسبية، مع تسجيل جميع المعاملات بدقة وجود أثر * (ورقي) متكامل بغرض التدقيق مما يسهل إجراء مراجعة شفافة للنفقات.

*الأثر: قد يكون ورقي وغير ورقي، وهو عبارة عن نظام لتتبع تفاصيل التعاملات المالية لاي يندرج في القيد المحاسبية.

التحقق من الواقع: الإدارة المالية

يتعين على مدير البرنامج ضمان أن جميع المشاريع تستخدم نفس العمليات المالية المعيارية، وهذا يوفر المعلومات التي تحتاجها لرصد الاعتمادات بين المشاريع. إذا كان هناك تجاوز في الإنفاق في أحد المشاريع فقد تكون قادرًا على تعريض ذلك باستخدام أموال من مشروع آخر، وبالتالي، فإن نقص الإنفاق في أحد المشاريع قد يسمح بزيادة معدل التنفيذ في مشروع آخر.

إدارة الموازنة ومصدر التمويل

يجب الآن النظر في اعتبارات حشد الموارد والتي وضعت في مرحلة التصميم وتحويلها إلى خطة. البرنامج أكثر تعقيداً من المشاريع، غالباً ما تعمل بتمويل من جهات مانحة متعددة لها مجموعة مختلفة من الجداول الزمنية والمتطلبات وأصحاب المصلحة. وعندما يكون للبرنامج أو المشروع أكثر من مصدر واحد للدخل، يمكن أن ينشأ عن هذا عدداً من التحديات في التخطيط، بما في ذلك:

- للممولين قوالب ونماذج مختلفة للموازنة، ويدفعون المنح بعملات مختلفة.
- قد تختلف بنود الموازنة ووصفها، لذلك ليس واضحاً دائماً ما تتضمنه كل فئة أو ما تستبعد، على سبيل المثال، النقل، السفر، المركبات، وما إلى ذلك.

- ليس من الواضح دائمًا من هو الممول الذي يدفع مقابل ما إذا ضمن مشروع ممول من جهات مانحة متعددة.
- لدى الممولين سياسات مختلفة بشأن تمويل النفقات العامة، وليس من الواضح دائمًا إذا تم تغطية التزامات التكاليف غير المباشرة في المشروع.
- في نفس المشروع أو البرنامج، قد تكون هنالك مخاطرة أن تكون بعض بنود الموازنة إما "مملولة بشكل مزدوج" (أي تخصيص أموال لنفس البند من إثنين أو أكثر من ممولين) أو "ناقصة التمويل"، وقد لا يكون هذا واضحًا بالضرورة.

شبكة التمويل هي أداة تخطيط داخلية يمكن أن تساعد في التغلب على معظم التحديات الواردة أعلاه، فهي تقدم لمحنة عامة عن من يمول ماذا على مستوى المشروع أو البرنامج أو المنظمة. يتم وضع هذه المعلومات على شكل جدول يوضح تماشي كل مصدر دخل مع مجال معين من النفقات المدرجة في الموازنة - ويكشف أيضًا أين توجد ثغرات في التمويل أو المجالات "مزدوجة التمويل" حسب بنود الموازنة.

ألق نظرة على نموذج شبكة التمويل (أدناه). في الواقع، سيشمل هذا الجدول العديد من الأعمدة التي تشير إلى كل مصدر من مصادر الدخل، وصفوفًا تفصيلية مع رموز المانحين (كودات) حسب ما تم تحديدها في شجرة الحسابات الداخلية للمنظمة.

الشكل 23: مثال على شبكة التمويل

I	H	G	الدخل المؤكّد / المتوقع			كل الأرقام بالدولار الأمريكي		
			تمويل غير مقيد	تمويل مقيد		C	B	A
الميزان (الفائض/ العجز)	إجمالي الدخل المتوقع	الرسوم والtributes	Vanguard Trust فانغارد ترست	Smile Trust سمайл ترست	DFID دفید	مجموع الموازنة	مجموعة الموازنة (البند)	الرمز
0	32,100	18,600	0	6,750	6,750	32,100	الإدارة	3000
0	93,772	44,272	6,000	21,750	21,750	93,772	الموظفيين	4000
0	30,600	10,600	1,000	9,500	9,500	30,600	تشغيل الآليات	5000
1,720	111,000	0	7,000	52,000	52,000	109,280	مدخلات المشروع	6000
1,720	267,472	73,472	14,000	90,000	90,000	265,752	المجموع	

هذه هي الموازنة الموجزة مع رموز الحساب الداخلية ووصف قصير.

A، B، C الأعمدة

D، E، F الأعمدة

G العمود

H العمود

I العمود

تشتمل مصادر التمويل المؤكّد. هذه الأموال مقيدة و يجب استخدامها وفقاً لعقود الممول والموازنات المتفق عليها. وتخصص الأموال لبنود الموازنة وفقاً للاتفاقية مع المانح.

هذه أموال عامة غير مقيدة يمكن استخدامها لأي غرض يتعلّق بمهمة المنظمة (رسالتها). تستخدم المنح غير المقيدة لسد أي ثغرات لا تغطيها أموال المانحين بناءً على الأولويات التي حددها مدراء البرامج.

هذا هو إجمالي الدخل المتوقع وقت استكمال شبكة التمويل، المقارنة مع الموازنة الإجمالية في العمود C.

الفرق بين العمودين C و H. وأي فجوات في التمويل تظهر كرقم سلبي، بينما يظهر "التمويل المزدوج" - أي فائض في هذا البند - كرقم إيجابي.

نصائح حول استخدام شبكة التمويل

أدنى بعض الاعتبارات والتعديلات العملية التي يجب إجراؤها عند إنشاء جدول شبكة التمويل، وخصوصاً بالنسبة للبرامج الكبيرة والمعقدة:

- استخدام أسعار الصرف في تاريخ محدد. ليس من الضروري أن تكون العملة المحلية هي المستخدمة في الموازنة حيث أنه من الشائع اختيار عمله المصدر الرئيس للدخل.
- التأكيد من أن النفقات المدرجة في الموازنة والدخل المتوقع تغطيان نفس الفترة الزمنية. بما أن اتفاقات الممولين يمكن أن تبدأ في أوقات مختلفة من السنة (ونادرًا ما تتزامن مع سنة التخطيط الخاصة بك)، فمن المهم أن تتطابق الدخل مع الإطار الزمني المعطى في شبكة التمويل. على سبيل المثال، إذا كانت شبكة التمويل تغطي النفقات لمدة عام من كانون الثاني / يناير إلى كانون الأول / ديسمبر بينما تمتد منحة المانحين لمدة 12 شهراً ابتداءً من آذار / مارس ، فعندما ينبغي إدراج 10 أشهر في شبكة السنة الحالية (مع تخصيص مُنحة الشهرين المتبقيين إلى شبكة تمويل السنة القادمة)
- ربط النفقات برموز الحسابات الداخلية. قم بتضمين رموز المانحين بالإضافة إلى رموز شجرة الحسابات الداخلية الخاصة بك حتى تتمكن من معرفة البنود التي يتم تمويلها بشكل أقل أو أكثر.
- تحديث شبكة التمويل بانتظام مع أي تغيير في وضع التمويل.

المخرجات

أهم مخرجات مرحلة التنفيذ هي تسليمات البرنامج والمشاريع. وأنت، كمدير برنامج تحتاج لضمان حدوث هذا عن طريق المراقبة والفحص وتعديل الخطط مع الحفاظ على التواصل الممتاز مع فرق المشاريع وأصحاب المصلحة الآخرين.

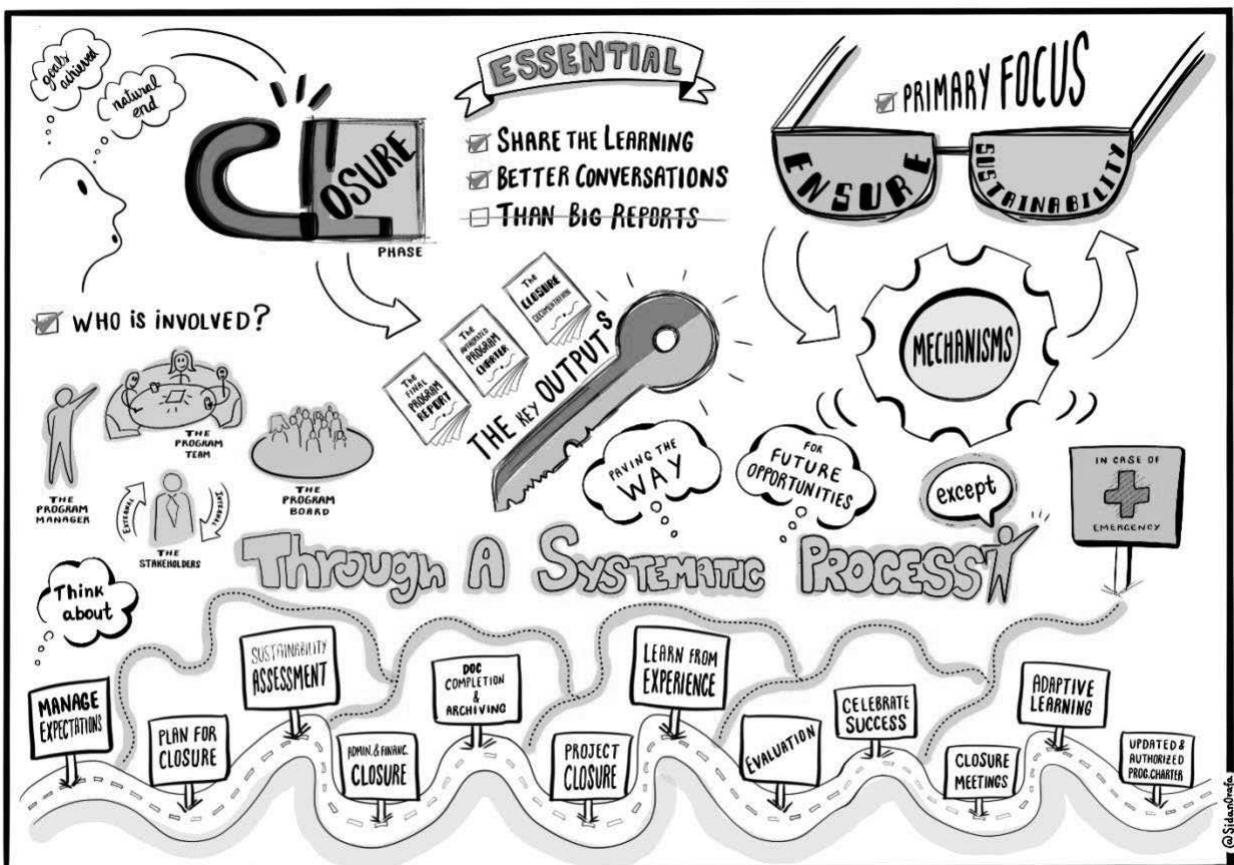
- الوثائق التي يجري تقييمها وتقييمها باستمرار (والمعروفة أيضاً باسم "الوثائق الحية") أثناء التنفيذ هي:
الخطط المرحلية للبرنامج: يتم إعداد خطط مرحلية جديدة أو تحديثها مع تقدم البرنامج والمشاريع خلال عملية التنفيذ.
- **التقارير المرحلية:** يعتبر إعداد تقرير قصير عن أداء المرحلة السابقة مفيداً في التخطيط للمرحلة التالية، وهو بمثابة تحديث للبرنامج بالنسبة لأصحاب المصلحة. من الطرق الجيدة لإشراك أصحاب المصلحة خلال العملية في تقديم نظرة عامة في الوقت المناسب تلخص:

 - 1) بوابة القرار
 - 2) التقرير من المرحلة السابقة
 - 3) الخطة المرحلية المقبلة

- **خطط محدثة:** ينبغي مراجعة وتحديث الخطط المالية، وسلسلة التزويد، والموارد البشرية، ومشاركة أصحاب المصلحة، في كل مرحلة لتعكس التقدم المحرز في البرنامج وبيئة التشغيل الديناميكية والمتغيرة.
- **ميثاق البرنامج المحدث:** مع إدخال تعديلات على خطط البرنامج، ينبغي تحديث ميثاق البرنامج ومشاركته مع سلطة الحكومة أو المجلس. اعتماداً على مستوى التغييرات التي تم إجراؤها، ستطلب سلطة الحكومة أو مجلس الإدارة إما إيقافها على اطلاع بالتطورات أو الموافقة على التغييرات من خلال إعادة المصادقة رسمياً على الميثاق.

يمكن ان تتمد مرحلة التخطيط والتنفيذ لبرنامج ما لعدة أشهر، أو حتى سنوات. ستكون خلالها قد قمت بالخطيط والتنفيذ والمراجعة وإعادة التخطيط والتنفيذ في عملية مستمرة حتى ، أخيراً ، يكون البرنامج جاهزاً للإغلاق وتم تحقيق مساراً نظرياً للتغيير. ستكون قد أجريت محادثات مفيدة مع أصحاب المصلحة حول كيفية إدامة نتائج عملك القائم في المستقبل. وبإنقالنا إلى هذه المرحلة النهائية والأخيرة، ستكون خطط الإغلاق واضحة ومحددة، وقد بدأ بعض أعضاء الفريق في المغادرة البرنامج ولكنك واثق أنه تبقى لديك الفريق المناسب لإغلاق جميع الأنشطة بطريقة مهنية محترفة.

مرحبا بكم في المرحلة 4: إغلاق البرنامج



"من المهم دائما ان نعرف عندما يصل شيء قد ما لنهائيته، إغلاق الدوائر وإغلاق الأبواب والانتهاء من الفصول. لا يهم ماذا نسمي ذلك، وانما ما يهم هو ان نترك في الماضي تلك اللحظات التي انتهت من حياتنا"

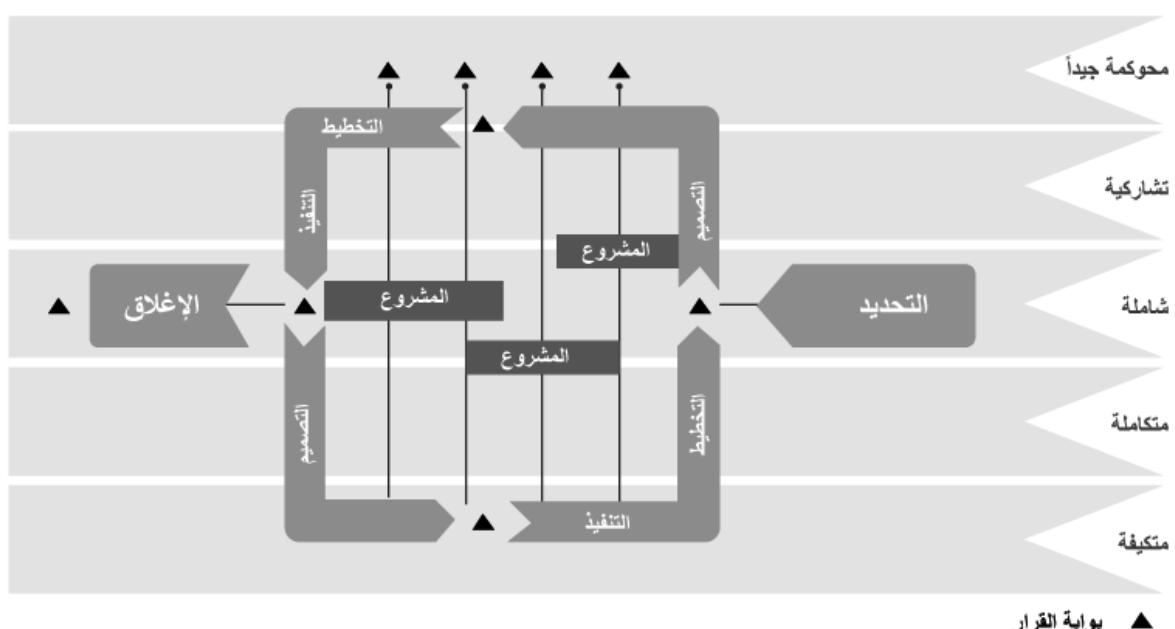
باولو كويلو

المقدمة

ينبغي أن تصل البرامج إلى النهاية الطبيعية عندما تتحقق أهدافها وأغراضها. وكما ورد سابقاً، عندما يتم إعداد نظرية التغيير للبرنامج فإنها تمثل "مساره". من خلال هذا المسار تتحقق العوائد (الغايات) المحددة وتنتهي جميع المشاريع المكونة للبرنامج وأجزاءه الأخرى، ويتم قبولها من قبل أصحاب المصلحة.

يتمثل التركيز الرئيس لهذه المرحلة في ضمان وجود آليات شاملة لاستدامة البرنامج، تكفل الحفاظ على استمرارية الغايات الناتجة عن عملية التغيير (بعد إغلاق البرنامج). لإغلاق البرنامج بنجاح يجب العمل بطريقة ممنهجة من خلال عدد من العمليات والأنشطة، وذلك يشمل كل شيء من إستكمال النماذج إلى ضمان تحديث جميع وثائق البرامج والمشاريع وحفظها وارشفتها بشكل ملائم. بمجرد الانتهاء من هذه المهام والعمليات، يتم إبلاغ أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين رسمياً بأن البرنامج قد الإغلاق، وإذا تم إدارة توقعات أصحاب المصلحة بفعالية في مراحل البرنامج السابقة فإن الإغلاق لن يشكل مفاجأة لأحد.

يمكن استخدام العديد من الوثائق التي تم استخدامها خلال البرنامج كأدوات للتعلم من أجل تصميم البرامج المستقبلية، أو لخطط أخرى تتعلق بإستدامة البرنامج على المدى الطويل.



المخرج الرئيس

عادةً ما ينتج عن إتمام مرحلة الإغلاق ما يلي:

تقرير البرنامج النهائي: هذه الوثيقة هي تقييم لفعالية البرنامج وإن كان قد حقق أغراضه أم لا. غالباً ما تكون التقارير عبارة عن القسمات التي يقوم بها مختص خارجي أثناء أو بعد إغلاق البرنامج، وغالباً ما يكون شكل التقييم يتسم مع متطلبات المانح.

ميثاق البرنامج المعتمد: بعد أن يتم اعداده واعتماده خلال مرحلة التصميم، قد يخضع ميثاق البرنامج للتعديل والموافقة من جديد من قبل هيئة الحكومة في البرنامج عدة مرات أثناء التنفيذ، ومع وصول البرنامج إلى نهايته فستحتاج إلى التأكيد، مرة أخرى، من ان الميثاق موقع ومعتمد وهذا دليل على القبول الرسمي للإغلاق.

وثائق الإغلاق: يجب استكمال جميع الوثائق المتعلقة بالبرنامج والمشاريع المكونة له وحفظها (ارشتها) بشكل صحيح. أحد أدوار مدير البرنامج خلال هذه المرحلة هو التأكيد من أن كل الفرق العاملة في المشاريع تتبع عمليات منهجية موحدة لإغلاق العقود، والإغلاق المالي والإغلاق الإداري. عند إغلاق المشاريع، يجب على مدير البرنامج (وفريق العمل) التأكيد من أن جميع الأنشطة غير المتعلقة بالمشروع قد اختتمت رسمياً (انظر أدناه)، وينبغي أن تكون هناك عملية أرشفة واضحة لكل وثائق البرنامج ومشاريعه. وهي تشبه إلى حد ما عملية ربط الشريط حول أي شيء قد تم الانتهاء منه (ك إطار تغليف الهدية)!

التحقق من الواقع: إغلاق البرنامج

إذا كان من المقرر تدقيق برنامجك بعد عامين من الإغلاق، فيفترض أن يجد المدققين نظام أرشفة يسهل عليهم العثور على الوثائق ذات الصلة. بما إن المعرفة لدى المنظمة الواردة في هذه الملفات قيمة للغاية فلا ينبغي حفظها بعيداً. من المهم مشاركة ما تم تعلمه من البرنامج مع الآخرين وضمان أن يصبح جزءاً من "جينات" المنظمة. بدلاً من إرسال تقرير ضخم، سيكون من الأفضل إجراء محادثات ونقاشات مع نظرائك وتداول النتائج التي وصلها البرنامج والتأكد من أن هيئة حوكمة البرنامج تقوم بنفس الشيء!

بوابة القرار

ينبغي أن تكون على دراية تامة بعملية بوابة القرار عند هذه النقطة من الدليل. بالنسبة لمرحلة الإغلاق سنستخدم المعلومات المتوفرة في التقرير النهائي للبرنامج وميثاق المشروع ووثائق الإغلاق لأخذ قرار حول إغلاق البرنامج أم لا، والسؤال المهم الذي يتبعه علينا طرحه هو: "هل البرنامج على استعداد للبدء بتنفيذ عمليات الإغلاق الرسمية؟"

كيف يبدو هذا القرار؟

سوف يعتمد الاستعداد لإغلاق البرنامج على العديد من العوامل المختلفة، كما سيختلف تقويت هذا القرار تبعاً لطبيعة البرنامج. فعلى سبيل المثال، إذا كان العائد الرئيسي (الغاية) للبرنامج، بعد إختتام عدة مشاريع بحثية، يتمثل في نجاح الضغط (اللوجي) خلال اجتماع عالمي هام، فإن هذا لا يعني أن البرنامج جاهز للإغلاق. فسوف يستمر البرنامج على مستوى آخر حتى انتهاء الاجتماع أو إلى أن تتحقق حملة الضغط الناجح المنشود، عندئذ نستطيع القول أنه جاهز للإغلاق.

من ناحية أخرى، إذا كان التركيز الرئيسي للبرنامج هو تسليم مشاريع متعددة للحد من انعدام الأمن الغذائي في منطقة متضررة بشدة، فمن المرجح أن مجموعة متنوعة من المشاريع المختلفة ستتعلق في أوقات مختلفة، وقرار إغلاق البرنامج سيتم اتخاذه عندما تصبح تلك التدخلات غير ضرورية.

من الناحية المثالية سيكون قرار إغلاق البرنامج مخططاً له بشكل جيد جداً مما يتبع الانتقال السلس إلى الإغلاق، وفي مثل هذه الحالة ينبغي أن يستند قرار الإغلاق على مدى تحقق مجمل غايات البرنامج أو مسار نظرية التغيير.

غير قرار إغلاق البرنامج قد يحدث بناءً على قرار مفاجئ إستجابة لعامل داخلي أو خارجي حرج (قيود التمويل أو عدم الاستقرار السياسي أو لأسباب الظرفية).

ما العوامل التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار؟

الأسئلة التالية يمكن أن تكون بمثابة الدليل التوجيهي في المساعدة على تحديد جاهزيتك لإغلاق البرنامج أم لا.

- ✓ هل تم تسليم جميع مكونات البرنامج؟ إذا كان الجواب لا، كيف سيحدث ذلك ومن الذي سيكون مسؤولاً؟
- ✓ هل تم نقل جميع المشاريع بشكل مُرضٍ إلى برنامج أو منظمة أخرى أو إلى المجتمع المحلي أو إلى عملية إغلاق؟
- ✓ إذا كان البرنامج يغلق قبل الأوان، فهل تحتاج أي من مشاريع المكونة إلى الاستمرار تحت إشراف هيكل حوكمة آخر؟
- ✓ هل يدرك جميع أصحاب المصلحة أنَّ البرنامج شارف على الانتهاء؟
- ✓ ما مدى تحقق الغايات المتوقعة لمختلف أصحاب المصلحة؟
- ✓ هل المستفيدين راضون عن العوائد (الغايات)؟
- ✓ هل تتم ادامة العوائد (الغايات) على مستوى المشروع؟
- ✓ هل هناك أي عوائد (غايات) غير متحققة؟ إذا كان الأمر كذلك، كم من الوقت يلزم لاستكمالها؟
- ✓ هل هناك أي مخاطر لا تزال تتطلب المعالجة؟ إذا كان الأمر كذلك، فمن سيتولى إدارتها؟
- ✓ ما هي الدروس المستفادة خلال دورة حياة البرنامج التي يلزم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعندين أو البرامج المستقبلية؟
- ✓ ما هي أفضل طريقة لدمج الدروس في نظم التعلم الخاصة بمشاريع وبرامج المنظمة؟
- ✓ هل يوافق مالك البرنامج على أن البرنامج جاهز للإغلاق؟

التحقق من الواقع: الإغلاق الطارئ

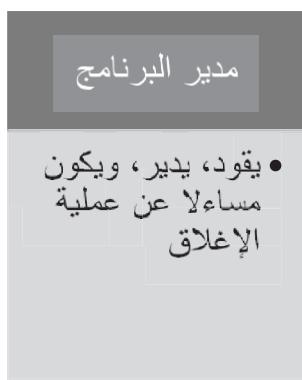
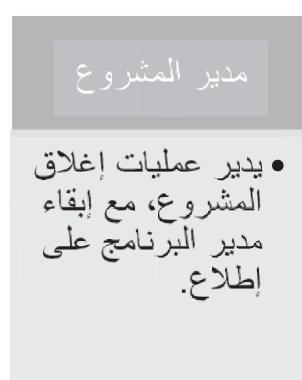
إذا تم اتخاذ قرار بإغلاق البرنامج بشكل غير متوقع أو بشكل فجائي، فقد لا يتوفّر الوقت الكافي للالتزام بالإجراءات المعمول بها. إذا كان هذا هو الحال، فيلزم وضع آليات لضمان سير هذه العملية بسلامة في إطار زمني مكتف وبموافقة هيئة الحكومة أو مجلس الإدارة. سيكون من المهم العمل مع ودعم المدراء المشاريع لأنَّ قرار إغلاق البرنامج يمكن أن يؤثّر بشكل كبير على عملهم وعلاقتهم مع المجتمعات المحلية.

سوف تحتاج إلى التخطيط بشكل مناسب وضمان ان جميع أصحاب المصلحة على اطلاع في جميع الأوقات، وفي حين أنه يكفي إعلام البعض، فإنَّ البعض الآخر قد يحتاج إلى المشاركة في أنشطة الإغلاق. يجب تسجيل جميع القرارات. سيتوقف الكثير على سبب اتخاذ هذا القرار. قد تتضمن مناقشاتك تحديد كيفية نقل بعض المشاريع المكونة للبرنامج، أو حتى كلها، إلى برنامج آخر أو منظمة أخرى.

من يشارك في هذه المرحلة؟

سيجري مالك البرنامج أو مجلس البرنامج مناقشات مع مدير البرنامج بخصوص بوابة قرار المرحلة الرابعة. بمجرد الاتفاق، يعمل فريق البرنامج بصورة منتظمة من خلال جميع عمليات إغلاق البرنامج وجمع الوثائق وتحديث ميثاق البرنامج. يتم بعد ذلك تقديم الميثاق والمستندات الأخرى إلى مالك البرنامج أو مجلس البرنامج. سيتم تعديل الميثاق حسب الضرورة والتحقق منه ليتم التوقيع عليه رسمياً. خلال هذه المرحلة قد تكون هناك أيضاً مشاركة من أصحاب مصلحة الحكومة. وبمجرد الانتهاء من أنشطة إغلاق البرنامج، فإنَّ مالك البرنامج أو مجلس البرنامج هو المسؤول عن تأكيد إغلاق البرنامج الرسمي لأصحاب المصلحة رفيعي المستوى والأطراف الأخرى ذات الصلة.

يجب التواصل بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة. يجب إدارة أصحاب المصلحة الخارجيين الكبار، مثل المانحين والوزارات واللحفاء والشركاء، بعناية لحماية سمعة المنظمة وفرضتها على اعداد البرنامج في المستقبل. ومن المهم أيضاً التواصل الجيد مع قادة المجتمع والمستفيدين والشركاء الداعمين - أولئك الذين شاركوا في تسليم المشاريع وساهموا في الإنجاز العام للبرنامج.



ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

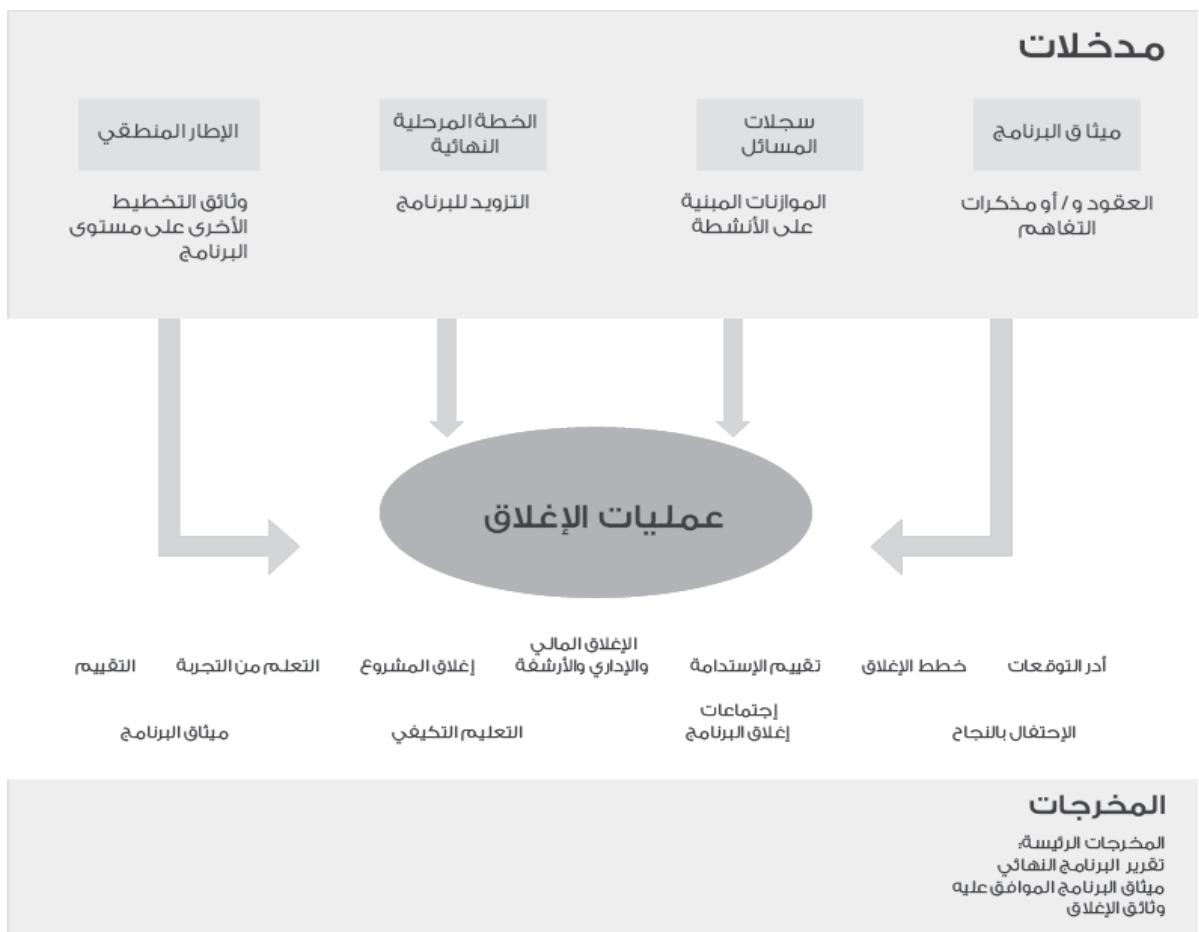
كقاعدة عامة، من الأفضل أن تأخذ بالحسبان أن عمليات إغلاق البرنامج أن تستغرق وقتاً أطول مما كان متوقعاً، وحتى أطول مما يتطلبه المشروع للانتقال إلى مرحلته التالية. ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى إشراك مجموعة متنوعة وعدد أكبر من أصحاب المصلحة، لذا من الضروري أخذ الوقت الكافي للتخطيط المسبق وإشراك جميع المعنيين وضمان التزامهم.

تعمل جميع البرامج بقيود مختلفة، وقد تكون هناك مناسبات تقرر فيها كمدير للبرنامج التدرج بالأنشطة المتعلقة بالإغلاق (مع إغلاق عناصر مختلفة على شكل خطة مرحلية). في هذه الحالة، من المهم التأكد من تسيق جميع العناصر وأنها لا تشكل مخاطرة من ناحية تجاوز التكاليف أو الوقت المحدد.

يجب أيضاً إتمام جميع المشاريع المتصلة بالبرنامج ضمن الإطار الزمني لإغلاق البرنامج، وينبغي على مدير البرنامج ضمان إتباع العمليات المعيارية والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة واتكمال جميع الوثائق وأرشفتها.

لبناء المعرفة اللازمة لمرحلة الإغلاق سنواصل العمل من خلال ثلاث خطوات استخدمت في المراحل الأخرى. ألا وهي؛ المدخلات تمكن العمليات، والتي بدورها تنتج المخرجات.

الشكل 24: عمليات الإغلاق



المدخلات

الوثائق التالية أساسية لعملية الإغلاق:

- العقود على مستوى البرنامج ومذكرات التفاهم (MOU)، مثل تلك مع: المانحين، الموردين، الإدارات الحكومية)
- موازنات البرنامج والمشاريع
- خطط تزويد البرنامج
- وثائق التخطيط الأخرى على مستوى البرنامج (مثل الموارد البشرية، المالية، التواصل، المراقبة والتقييم)

- مياثق البرنامج
- سجلات المسائل
- الخطة النهائية للمرحلة
- الإطار المنطقي

العمليات

يُوصى باستخدام العمليات التالية لضمان إغلاق أنشطة البرنامج بشكل منهجي وعميق.

- ✓ إدارة التوقعات

قد تختلف العمليات اعتماداً على المنظمة، والنقطة الأساسية هي التأكيد من أن تكون متعمقاً قدر الإمكان في إجراءات الإغلاق.

- ✓ التخطيط للإغلاق
- ✓ تقييم الاستدامة
- ✓ الإغلاق الإداري والمالي والأرشفة
- ✓ إكمال الوثائق وحفظها
- ✓ إغلاق المشروع
- ✓ التعلم من التجربة
- ✓ التقييم
- ✓ الاحتفال بالنجاح
- ✓ اجتماعات إيقاف البرنامج
- ✓ التعلم المتكيف
- ✓ التحديث والمصادقة على ميثاق البرنامج

إدارة التوقعات

ينبغي التوقع من البداية بأنه سيتم إغلاق البرنامج في مرحلة ما والتواصل حول ذلك بفاعلية خلال مرحلة التخطيط والتنفيذ. فإذا تم إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة بعناية خلال جميع مراحل البرنامج فعندما لن يكون الانتقال إلى مرحلة الإغلاق مفاجأةً لهم.

التحقق من الواقع: إدارة التوقعات

البرامج، بحكم التعريف، هي أكبر حجماً ويمكن أن تستمر أحياناً لفترة أطول من المشاريع المكونة لها. لذلك فالمخاطرة تمثل في أن بعض المجتمعات والمستفيدين قد ينظرون إلى البرنامج بوصفه هيكلًا دائمًا ومستمراً، وعليه يجب على مدراء البرامج التأكيد من إدارة توقعات جميع أصحاب المصلحة بشكل مناسب. أما بالنسبة للمستفيدين الرئисيين، فإن ذلك يضمن توضيح أن البرنامج سيتم إغلاقه في نهاية المطاف وتم تأمين إجراءات الاستدامة.

التخطيط للإغلاق

بعد التخطيط لعملية الإغلاق أمرة حيوياً لخروج سلس وناجح للبرنامج. خلال هذه المرحلة الأخيرة، سيبحث موظفو البرنامج عن وظائف أو برامج أخرى لإدارتها، لذا فكر مسبقاً وتأكد من وجود الموارد الكافية - والموظفين على رأس عملهم - لإدارة هذه العملية. عليك أن تكون واقعياً وتقوم بإعداد إطار زمني قابل للتنفيذ لأنشطة الإغلاق بحيث يمكن تنفيذها بينما لا تزال الموارد متاحة (مثل وجود جهاز كمبيوتر أو مكتب للعمل فيه)

ستظل بعض الأدوات التي استخدمناها طوال البرنامج مفيدة في مرحلة الإغلاق.

ستتمكنك هذه الأداة من التفكير مسبقاً وتوقع المشاكل التي قد تحدث وتحقيقها، على سبيل المثال:
التأكد من دفع جميع المرددين بالكامل بينما لا تزال هنالك موازنة متاحة.

سجل المخاطر

تساعد في تسجيل المسائل والتأكد من التعامل معها فور ظهورها. حيث سيكون من الصعب العودة إلى الخلف والتعامل مع مسألة ما بعد إغلاق البرنامج، ففي اثناء ذلك قد تكون المسألة قد تصاعدت إلى مخاطرة تتعلق بالسمعة.

سجل المسائل

يُعد هيكل تجزئة العمل أداة مفيدة لضمان الفهم المشترك وملكية الفريق لجميع الأنشطة.

هيكل تجزئة العمل
(WBS)

يمكنك إنشاء الجدول الزمني للإغلاق على مخطط غانت بحيث يكون واضح للجميع ما الذي يلزم القيام به ومتى.

المسار الحرج

غالباً ما يغادرون أعضاء فريق البرنامج قبل إغلاق البرنامج لبدء وظيفة جديدة، وهذا يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى إثقال كاهل الفريق المتبقى بعمل أكثر من طاقاتهم. سيقوم مدراء البرامج ذوي الخبرة بأخذ هذا في الاعتبار - والتخطيط مسبقاً لهذا السيناريو في سجلات المخاطر، وإجراء محادثات مبكرة مع فريق البرنامج حول هذا الأمر. قد يقدم مدير البرنامج المساعدة لأعضاء الفريق في الانتقال إلى مناصب أخرى في محاولة لحملهم على البقاء في البرنامج للنهاية.

التحقق من الواقع: تخطيط الموارد البشرية

خطط مسبقاً ولا تفترض أنّ كامل فريقك سيكون متاحاً لاستكمال الأنشطة خلال مرحلة الإغلاق. تأكّد من أنك مستعد في حال خطط أعضاء الفريق للمغادرة قبل إغلاق البرنامج.

تقييم الاستدامة

إذا أنتظر فريق البرنامج حتى الإغلاق للتفكير في الاستدامة طويلة الأمد، فقد فات الاوان. كان ينبغي لهذه العملية أن تبدأ في مرحلة التحديد، والعمل على بناءها كتسليمة هامة في مخطط تصميم البرنامج. إن تعديل تسليمات البرنامج وإستدامتها المستقبلية هي جزء لا يتجزأ من مقاربة البرنامج.

مرحلة الإغلاق هي النقطة التي يتأكد فيها مدير البرنامج من أنّ أنشطة الاستدامة على مستوى المشروع والبرنامج قد استكملت وأنها فعالة، إذا لم يتم إتمام نشاط أو أكثر للإستدامة او ان احدها غير مناسب فيلزم وقتها تصعيد المسألة إلى مالك البرنامج بشكل فوري حتى يتسرى لهيكل الحكومة لتحديد الإجراءات الواجب إتخاذها، فقد يكون البرنامج غير جاهز للإغلاق الآن ويحتاج إلى المزيد من العمل.

غالباً ما ينطوي إغلاق البرنامج على تسليم أنشطة البرنامج والمشاريع ونقلها إلى منظمة أخرى، ومن الممكن إدامة أنشطة مشروع واحد أو أكثر من قبل منظمة أو شريك محلي أو منظمة تنمية أو إنسانية أخرى. وبصورة مماثلة، يمكن لبرنامج عالمي كبير بجميع

مكوناته من المشاريع (أو بعضها) أن ينقل إلى تحالف أو تألف لمواصلة العمل به، وبغض النظر عن السياق، فقد عمل مدير البرنامج على الكثير من هذه العمليات قبل الإغلاق، وينبغي أن يكون جاهزاً لنقل المبادرات لأولئك الذين سيتولون مهمة تطوير البرنامج مستقبلاً.

الإغلاق المالي والإداري والارشفي

كما يجب استكمال وإغلاق جميع العناصر الإدارية والمالية والتعاقدية للبرنامج. العمليات التالية باللغة الأهمية لأنها تقلل من مخاطر الخلافات (النزاعات) التي قد تحصل مع كل من الموردين والموظفين والمانحين فيما يتعلق بحالة الحسابات. جميع البرامج تقريباً سيتم تدقيقها في مرحلة ما، ومن خلال العمل على كل من العمليات التالية، خطوة بخطوة، سيسهل على فريق التدقيق العثور على كل ما يحتاجونه في وثائق البرنامج. ومثلها مثل العمليات الأخرى، فيتم التحقق وجمع وتلخيص الوثائق المتوفرة والتي تم جمعها من كافة العمليات التي حصلت على مدى دورة حياة البرنامج.

• هل تم إغلاق جميع عقود مكونات البرنامج وعقود مشاريعه مع الموردين المقاولين والشركاء، وما إلى ذلك؟

• هل تم تسليم أو نقل أصول البرنامج المتبقية إلى برنامج آخر أو مشروع آخر أو دائرة أخرى؟

• هل قام المانح وأي من أصحاب المصلحة الآخرين المسؤولين بمراجعة وقبول منافع البرنامج؟

الإغلاق التعاوني

تم إغلاق كافة العقود الخاصة بـ الموردين، مقاولي الباطن، والمانحين والمنظمات المنفذة. ستحتاج المانحون إلى مراجعة وقبول تسلیمات البرنامج ومشاريعه قبل الموافقة على إغلاق العقود.

• هل تم استلام كامل التمويل المسموح به من الجهة المانحة؟

• هل تم تصفية جميع الندم المدين (المطلوبات)، أو تحويلها إلى صندوق/رمز محاسبي آخر أو برنامج آخر، أو أعيدت إلى الجهة المانحة؟

• هل هناك زيادة / أو نقصان في صرف الموازنة؟ لماذا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل اتخذت ترتيبات لتسويتها؟

• هل كان الإنفاق في البرنامج متوفقاً مع بنود الموازنة المحددة من المانح؟

• هل تم تنفيذ إتفاق مالي ناجح لجميع المشاريع؟ هل تم تسوية الزيادة / النقصان في صرف المشاريع؟

الإغلاق المالي

تم دفع جميع المستحقات المالية للموردين الخارجيين، كما يجب أن تتم تصفية جميع الندم المدين (المطلوبات) من مقدمات دفع للمشروع والسفر والموردين، أو تحويلها إلى برنامج/مشروع، أو رمز محاسبي آخر.

• هل تم عمل تقييم أداء لكافة أعضاء فريق البرنامج، وهل تم تحريرهم أو إعادة توظيفهم في مجالات عمل أخرى؟

• هل تم إعادة تخصيص الأصول والمعدات والمركبات المتبقية أو نقلها أو بيعها؟

• هل تم الانتهاء من جميع تقارير البرنامج والمستندات ذات الصلة وتقديمها إلى لأطراف المعنية؟

• هل تم تدقيق البرنامج (إن كان مطلوباً)؟

الإغلاق الإداري

تم تحرير موظفي البرنامج والمشاريع أو إعادة تعيينهم، أعيد تخصيص أو بيع أو نقل معدات المشروع، مركباته أو المساحات المكتبية؛ استكمال جميع تقارير البرنامج والمشاريع ووثائق الإغلاق.

• هل قمت بأرشفة رسائل البريد الإلكتروني ذات الصلة؟ أين سيتم تخزين ملفات البرنامج؟

• هل الموقع آمن؟ إذا تم وضعها في خزانة الملفات، فأين ستكون هذه الخزانة؟

• إذا كانت الملفات الإلكترونية، فما هو المخزن الإلكتروني (مكان الحفظ) الذي سيتم استخدامه؟ كيف سيتم تسمية الملفات - وما هي البروتوكولات لذلك؟

• مع من ستتم مشاركة هذه الوثائق؟ كيف سيتم مشاركتها، عن طريق البريد الإلكتروني، الشبكة الداخلية (intranet)، وما إلى ذلك؟

الأرشفة

تم تحديث جميع ملفات البرنامج، وتم حفظ المستندات ذات العلاقة في موقع يسهل الوصول إليه مستقبلاً عند الحاجة.

الانتهاء من التوثيق والأرشفة

الإغلاق هو الوقت الذي يتم فيه استكمال وأرشفة جميع الوثائق المتعلقة بالبرنامج ومكوناته من المشاريع. وهي عملية منهجية ينتج عنها التقرير النهائي للبرنامج وغيرها من الوثائق المتعلقة بالإغلاق بما في ذلك رأي / النظرة المعمقة لمالك / مجلس البرنامج. وتضع هذه العملية أيضاً الأساس لمزيد من الأنشطة اللاحقة للبرنامج (أي بعد انتهاء البرنامج)، كما تضمن إتاحة جميع وثائق البرنامج من أجل التدقيق (من قبل منظمة او من طرف خارجي له علاقة بالمانح) وتقييمات الآخر.

إغلاق المشروع

- هل تم إغلاق كافة المشاريع؟
- هل تم أرشفة كافة وثائق المشاريع؟

- هل لازال هناك أية مخاطر أو مسائل متعلقة تحتاج إلى معالجة على مستوى المشروع؟

التحقق من الواقع: التوثيق

إذا تم تدقيق البرنامج بعد سنتين من انتهاءه، أو إذا رغب شخص في التعرف على أنشطة البرنامج، فهل سيكون بمقدور الفريق العثور على جميع الوثائق التي يحتاجونها لتقدير أثر البرنامج؟ إذا كان الجواب على هذا السؤال "نعم"، وكانت ملفات البرنامج مخزنة في مكان يسهل الوصول إليه، فسيكون بمقدورنا القول حينها أن هذا الجانب من إغلاق البرنامج قد اكتمل بمعايير عالي.

التعلم من الخبرة



الدروس المستفادة خلال دورة حياة البرنامج مهمة وينبغي أن تكون متاحة للبرامج المستقبلية. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يكون فريق البرنامج قد أنشأ سجل الدروس المستفادة وتعقب المسائل عندما ظهرت، أو عند نقاط التقييم أو المعلم الرئيسية خلال البرنامج. ينبغي أيضاً القيام بنفس هذه العملية على مستوى المشروع حيث من المهم توثيق التعلم فيما يخص العمليات والكيفية التي سارت بها الأمور في الواقع. فعلى سبيل المثال، ربما كان هناك درس هام يتعلق بعمليات التوريد من شأنه أن يوفر على المنظمة الكثير من الوقت والمال مستقبلاً.

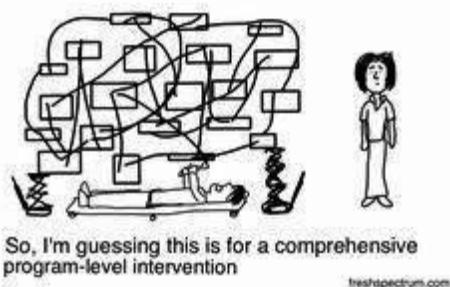
ويمكن بعد ذلك الجمع بين الدروس وال عبر المستفادة من سجلات البرامج والمشاريع ومشاركتها مع فريق البرنامج في عملية "مراجعة ما بعد العمل"، ويعُد هذا النوع من المراجعة ممارسة تشاركية رائعة كونها وسيلة سريعة نسبياً ومنخفضة التكلفة تساعدنا على جمع المعلومات المفيدة، وبمشاركة في هذه العملية أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يطلب منهم الإجابة على مجموعة من الأسئلة لتقدير غایات (عواائد) البرنامج ومقارنته ما كان مخطط له بما حدث بالفعل. بعض من هذه الأسئلة قد تشمل ما يلي:

- ما الذي خططنا لتنفيذها؟
- ما الذي حققناه (الحقائق وليس الآراء)؟
- ما الذي تم القيام به بشكل جيد؟ لماذا سارت الأمور بشكل جيد؟ كيف تقارن خطة البرنامج بالواقع؟
- ما الذي كان يمكن القيام به بشكل أفضل؟ قارن الخطة بالواقع. ما الذي منعنا من القيام بالمزيد؟
- ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا؟

الغرض من هذه المراجعة هو المناقشة السريعة والمفتوحة وليس التفكير العميق والحوار المطول. فالقصد الأساس منها هو توفير المعلومة لاتخاذ القرارات بشأن العمليات أو السياسة أو الاستراتيجية المتعلقة بالتدخلات الجارية أو المستقبلية للبرنامج. ضع في اعتبارك أنه من المهم الحصول على المعلومات من موظفي البرنامج الرئيسيين وأصحاب المصلحة قبل مغادرتهم البرنامج أو مباشرتهم للعمل بوظائف جديدة.

وسوف تريده أيضاً فصل أنشطة الدروس المستفادة (في البرنامج والمشروع) عن تلك المتعلقة بدمج الدروس المستفادة في ممارسات المنظمة (التصبح أصولاً للمنظمة). فيلزم توثيق الدروس المستفادة بطريقة تساعد محترفي التنمية الآخرين. هل يجب أن تكون هذه الدروس على شكل وثيقة مكتوبة وطويلة؟ هل يمكن استخدام مقطع فيديو؟ يحتاج مدير البرنامج للتتأكد من توضيح جميع مسؤوليات التعلم وتلبية جميع متطلبات المنظمة. لا تقع على عاتق مدير البرنامج التأكيد من أن الدروس المستفادة من برنامجه يتم استخدامها، ومع ذلك، فإن مسانته في إيجاد طرق سهلة لتقديم تلك الدروس سيكون ذا فائدة. كما قد يكون مالك البرنامج قادرًا على المساعدة في ترويج الدروس المستفادة ومشاركتها داخل منظمته.

At the logic model repair shop...



التقييم

يعلم مدير البرنامج مع زملاء المراقبة والتقييم (ويتبع قواعد المانحين أو غيرها) لتعيين المُقيّمين. ويتمثل دور المُقيّم في تحليل مدى تحقيق البرنامج لعوائده (غاياته). كثيراً ما يسْكُنُ المُقيّمون مكوّنات إضافية تتعلق بالبرنامج، ويحتاج فريق البرنامج إلى إعداد هذه المكونات للتقييم في المراحل المبكرة من البرنامج.

وبعد تسليم التقييم، عادةً ما يتم مناقشة مسودة النتائج مع فريق قيادة البرنامج وربما مجلس إدارته، وهنا توجد فرصة للرجوع إلى المُقيّمين لتوضيح بعض النقاط قبل تقديم التقرير النهائي، وبمجرد موافقة المجلس عليه، يتم إرساله إلى الجهة المانحة وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين.

ينبغي للمنظمات اختيار مقاربٍ للتقدير الخاص بها استناداً إلى أهداف التعلم، وهناك ثلاثة مقاربات للتقدير يتم استخدامها على نطاقٍ واسع في قطاع التنمية وهي: التقييمات النهائية وتقييمات منتصف المدة والتقييمات اللاحقة.

التقييم اللاحق (البعدي)

يفحص أثر البرنامج في وقت محدد بعد انتهاءه، ويسمى أحياً "تقييم الأثر المستدام"، وهو يقيس مدى تحقق عوائد البرنامج وأثره من خلال ملكية المشاركين للنتائج. يتم الانتهاء من التقييم اللاحق على مستوى البرامج و / أو تقييمات الأثر الأخرى المرتبطة به خلال مدة تصل إلى سنة أو أكثر بعد إغلاق المشروع (أو كما هو مجدول ومخطط له في حال تم قياس أثر البرنامج المقيم كنشاط لبرنامج مستقبلي).

التقييم النهائي

كثيراً ما يتم طلبه من قبل المانح أو تفرضه سياسة المنظمة نفسها، ويتم تنفيذه قرب انتهاء البرنامج. ومن الأسئلة الشائعة التي يتضمنها:

- هل نجح البرنامج في تحقيق العوائد والأهداف والآثار المنشود؟
- هل كان البرنامج ذات صلة وفعال وناجح؟
- هل للبرنامج إمكانية الاستدامة في عملياته وأثره؟
- هل بقيت نظرية التغيير المنصوص عليها في الإطار المنطقي للبرنامج صالحة؟

تقييم منتصف المدة

هل نجح البرنامج في تحقيق العوائد والأهداف والآثار المنشود؟

- هل كان البرنامج ذات صلة وفعال وناجح؟
- هل للبرنامج إمكانية الاستدامة في عملياته وأثره؟
- هل بقيت نظرية التغيير المنصوص عليها في الإطار المنطقي للبرنامج صالحة؟

احتفل بالنجاح!

وكما أتَه من المهم إعلان بدء البرنامج من خلال أنشطة الإطلاق، فينبغي أيضاً على مدير البرنامج أن يؤكد رسمياً إغلاق البرنامج، وينطوي ذلك على توجيه الشكر والعرفان لجهود أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الرئيسيين في البرنامج، وكذلك التعبير عن تقديره لجميع الأفراد والجماعات الذين كانوا محوريين في نجاح البرنامج.

قد يكون من المفيد أيضاً زيادة الوعي بإنجازات البرنامج سواءً داخل المنظمة أو خارجها مثل مشاركة هذا النجاح مع مجموعات المجتمع المدني الأخرى، وتوليد تغطية إعلامية عامة إيجابية، وزيادة الوعي بالنجاح المُنجز لدى المانحين أو الحكومات، بالشكل الذي يمهد الطريق أمام فرص مستقبلية.

اجتماعات إغلاق البرنامج

يُعد عقد الاجتماعات الشخصية وجهاً لوجه مع أصحاب المصلحة وسيلة جيدة لإغلاق البرنامج رسمياً، فهذا يساعد على تعزيز استدامة أنشطة البرنامج المستقبلية وقياس مدى رضا أصحاب المصلحة عن عوائد البرنامج. من المهم أيضاً الاحتفال بالإنتهاء من

تسليمات البرنامج مع أولئك الذين شاركوا بتحقيقها. يمكن أن تكون هذه الاجتماعات بمثابة إفصاح وإعلان رسمي عام أو شبه عام لتسليم البرنامج إلى منظمة أخرى (لإدامته)، ويمكن أيضاً أن تخدم المجتمعات الإغلاق هذه خطوة نهائية في عملية تحرير جميع الموظفين البرنامج من مسؤولياتهم.

التعلم التكيفي

إن القدرة على التكيف وتغيير توجه البرنامج، بناءً على ما تم تعلمه، تعتبر مهارة أساسية في إدارة البرنامج وأفضل طريقة لضمان تحقيق البرنامج لعوائده المطلوبة والوصول إلى كامل إمكاناته. لا ينبغي إستثناء نهاية البرنامج من تكيف التعلم، ففي أثناء تحضير البرنامج للإغلاق، ينبغي على فريق البرنامج أن يطرح السؤال التالي: (كيف ستؤثر الدروس المستفادة هنا على تصاميم، مقتربات، وعمليات تنفيذ، وخطط الاستدامة الأخرى للبرامج المستقبلية؟)

ميثاق البرنامج المحدث والمتفق عليه

إن ضمان تحديث ميثاق البرنامج بالكامل والتوجيه عليه من قبل مدير البرنامج ومالك البرنامج / المجلس يؤكّد رسمياً على اكتمال جميع تسليمات البرنامج، ويعتبر هذا نقطة مرجعية لخطط العمل والاستدامة المستقبلية، وهذا عادة يتضمّن القبول بـ:

- توصيات للتدخلات المستقبلية
- المنافع (الفوائد) التي تحققت
- تسليم البرنامج أو استمرار أنشطته بعد الإغلاق
- حفظ السجلات وفقاً للوائح التنظيمية
- إتاحة الوصول إلى الميثاق للأجيال المستقبلية من الموظفين التقنيين والإداريين والأسنان.
- رؤية البرنامج
- المواءمة الاستراتيجية للبرنامج
- حوكمة البرنامج، أثناء وبعد الإغلاق
- الافتراضات والقيود على حاجات البرنامج
- المخاطر والإجراءات المتخذة بشأنها
- المسائل والدروس المستفادة

قائمة التحقق من إغلاق البرنامج

قائمة التحقق التالية هي تذكرة بالعمليات التي يجب القيام بها خلال مرحلة الإغلاق، وتقدم مثالاً لما قد تبدو عليه (المخرجات):

جدول 8 : قائمة التتحقق من إغلاق البرنامج

العمليات / الأدوات	المخرجات
تم الانتهاء من اجتماعات أصحاب المصلحة وتوثيقها، مع رسائل البريد الإلكتروني والمحاضر الرسمية والصور (إذا كان مناسباً). وفي حين أنه قد تكون بعض هذه الاجتماعات رسمية وموثقة، فإن البعض الآخر سيكون إحتفالي بالإنجازات التي تم تحقيقها ولتوجيه الشكر لأصحاب المصلحة على مشاركتهم.	توعية أصحاب المصلحة
تم حلها جميع المسائل أو تسويعها. يُستخدم سجل المسائل كوثيقة تعلم قيمة حول التحديات التي تم مواجهتها - وكيف تم حلها.	سجل المسائل
تم إسناد المسؤوليات وتنفيذها، تم إنتهاء من انشطة الإغلاق والتأكّد منها. تشمل هذه الأنشطة كل من: مكونات المشروع والأعمال الأخرى غير المتعلقة بالمشروع	R.A.S.I.Y
تم انتقال جميع المشاريع المرتبطة بشكل كامل ووضع الخطط لأي عمل ضروري غير مستكملاً في المشروع ويعق خارج هيكل حوكمة هذا البرنامج.	توثيق المشروع
إن ما كان البرنامج أو أحد مشاريعه سينتقل إلى مجموعة أخرى (مثل منظمة أخرى)، فمن المفترض بأن المفاوضات والنقاشات المفصلة حول كيفية تسليم أعمال البرنامج والمشاريع قد تمت بالفعل. إن المعلومات حول استدامة البرنامج في المستقبل مدرجة في عدة وثائق مثل التقرير النهائي وميثاق البرنامج، إضافة إلى خطة الاستدامة التي أعدّها أصحاب المصلحة الذين سينفذون الأنشطة المستقبلية.	خطة الاستدامة
تم تحرير فريق البرنامج من جميع المسؤوليات في البرنامج وتسريرهم رسمياً.	توثيق الموارد البشرية
تم إجراء عملية "مراجعة ما بعد العمل"، مع الإشارة إلى الكيفية التي سيتم إيصال الدروس المستفادة إلى أصحاب المصلحة المعنيين.	الدروس المستفادة
بمجرد موافقة مالك البرنامج أو مجلسه على أن البرنامج جاهز للإغلاق، يعمل فريق البرنامج بصورة منتظمة من خلال جميع عمليات إغلاق البرنامج وجمع الوثائق وتحديث ميثاق البرنامج. سيتم تعديل	ميثاق البرنامج والإذن بالإغلاق

الميثاق حسب الضرورة والتحقق منه ليتم التوقيع عليه رسمياً. خلال هذه المرحلة قد تكون هناك أيضاً مشاركة من أصحاب مصلحة الحكومة. وب مجرد الانتهاء من أنشطة إغلاق البرنامج، فإن مالك البرنامج أو مجلس البرنامج هو المسؤول عن تأكيد إغلاق البرنامج رسمي لأصحاب المصلحة في المستويات العليا والأطراف الأخرى ذات الصلة.	
تلخص هذه الوثيقة تسليم البرنامج ومخراجه، مع تضمين الدروس المستفادة من وجهة نظر مدير البرنامج في التقرير النهائي. ثم يتم تقديمها للموافقة من قبل مالك البرنامج / المجلس.	التقرير النهائي
بعد تسليم التقييم، عادةً ما تتم مناقشة مسودة النتائج مع فريق قيادة البرنامج وربما مجلس إدارته. وهذا توجد فرصة للرجوع إلى المقيمين لتوضيح بعض النقاط قبل تقديم التقرير النهائي. وب مجرد موافقة المجلس عليه، يتم إرساله إلى الجهة المانحة وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين.	تقدير التقييم

المخرجات:

المخرج النهائي لإغلاق البرنامج ليس وثيقة واحدة، بل مجموعة من الوثائق الرئيسية التي توضح مدى فعالية البرنامج (التقرير النهائي للبرنامج)، ووثائق تبيّن أنه قد تم اتخاذ جميع الخطوات المناسبة لإغلاق البرنامج بصورة رسمية (ميثاق البرنامج الموافق عليه، ووثائق الإغلاق ذات الصلة). بعد العمل على عمليات الإغلاق، من المهم حفظ وتخزين ميثاق البرنامج (يعتبر التوفيق على ميثاق البرنامج بمثابة الموافقة الرسمية على الإغلاق) والوثائق ذات الصلة بصورة آمنة. ينبغي أن يكون من السهل الوصول إلى تلك الوثائق في حال الحاجة إليها في وقت لاحق (على سبيل المثال: تنفيق مستقبلي). يعتبر المحتوى الذي تم توسيقه أثناء عمليات الإغلاق قيمًا ومفيدًا للغاية لمدراء البرامج الأخرى الراغبين بالعمل على برامج مشابهة، لذلك تأكّد من مشاركة هذا التعلم داخل المنظمة مع الأشخاص المناسبين، وبشكل خاص ميثاق البرنامج والتقييم النهائي و“مراجعة ما بعد العمل”.

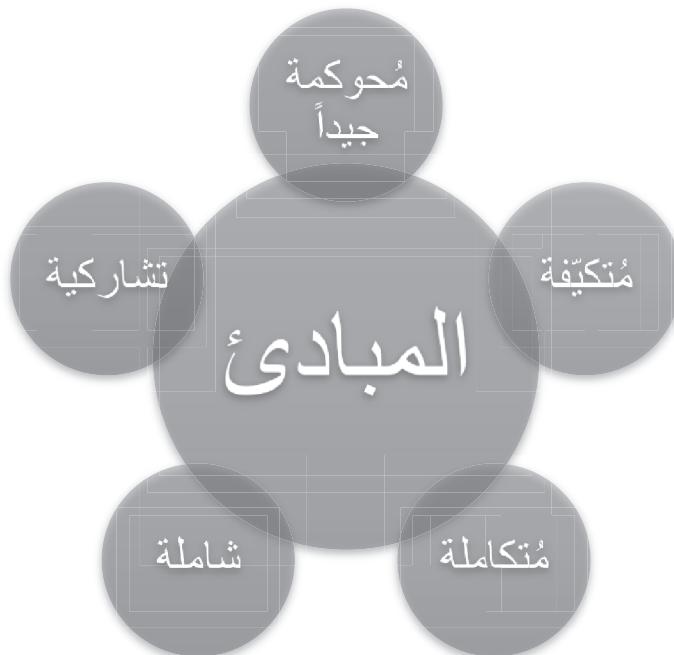
التحقق من الواقع: إغلاق البرنامج

إن إغلاق برنامج ناجح هو بحد ذاته نباً جيد ومهم. فكُر في المجموعات الأخرى التي ستزوي قصبة نجاح البرنامج.

مدير البرنامج: المهارات والكفاءات

مدراء البرامج مساعلون عن أداء برامجهم و المشاريع المكونة لها، ويقومون بتقييم ومعالجة جميع الأجزاء التكتيكية الخاصة بتنفيذ برامجهم، مثل الجداول الزمنية للمشاريع، والتسليمات، والموازنات، أو الإمتنال لسياسات وأنظمة المانحين. لديهم ما يكفي من البصيرة والمهارات الالزمة لتكوين وبناء فرق العمل والتواصل مع مختلف الجماهير، وكذلك الاستفادة من رأس المال الاجتماعي لكسب الثقة وتحفيز أصحاب المصلحة الرئيسيين. يدرك مدراء البرنامج أهمية مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة وأخلاقيات العمل ويعملون على تطبيقها.

لتحقيق النجاح، ينبغي على كافة البرامج ان تجسد المبادئ الخمسة الأساسية للإدارة الجيدة للبرنامج، فدور مدير البرنامج ضمان حدوث ذلك وان هذه المبادئ تصوغ كافة انشطة البرنامج والمشاريع.



محكمة جيداً: يحدد هيكل حوكمة البرنامج الإداري الذي تُتخذ فيه قرارات البرنامج. وعادة ما يتم إنشاء هذا الهيكل خلال مرحلة التحديد، ويتم إضفاء الطابع الرسمي عليه في ميثاق البرنامج خلال مرحلة التصميم. عند توقيع زمام إدارة البرنامج، فمن المهم أن تفهم، وعلى وجه دقيق، دور هيئة الحوكمة وتوقعاتها من دورك كمدير للبرنامج، وفي حال عدم وضوح ذلك، فهناك احتمالية كبيرة لتدني مستوى حوكمة البرنامج - من عدم اتخاذ القرارات الصائبة من قبل الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب طوال دورة حياة البرنامج.

تضاركية: مدير البرنامج هو المسؤول عن ضمان تنفيذ أنشطة البرنامج بطريقة جامعة وتضاركية. وهو المسؤول أيضاً عن ضمان أن كل شخص على صلة بالبرنامج يجسد هذه المقاربة التشاركية.

شاملة: يحتاج مدير البرنامج إلى أن يفهم بشكل حديي كيفية توافق مكونات البرنامج معاً لتحقيق تأثير هو أكبر من مجموع أجزائه. وهذا بشكل جزئي يتمحور حولأخذ خطوة إلى الوراء للحصول على نظرة عامة على جميع الأنشطة، وأيضاً القدرة على التكيف وتغيير المقارب ل لتحقيق التأثير والقيمة المضافة للمنظمة.

متكمّلة: يأخذ مدير البرنامج خطوة إلى الوراء ويحافظ على وجهة نظر شاملة (من منظور مرتفع) لجميع مكونات البرنامج، بما يمكنه من إدارة كافة هذه المكونات كـ**كُلٍ مُتكمّلٍ**، وليس كـ**جزءٍ منفردة**. من المهم وجود فهم شامل للبيئة التي سيتم تشغيل البرنامج فيها من النواحي التنظيمية والثقافية والجغرافية، بالإضافة إلى القدرة على استخدام وتطبيق أدوات الإدارة بشكل مناسب، والتمتع بالمهارات الشخصية الالزمة لبناء العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

متكيّفة: مدير البرنامج هو الشخص المسؤول عن ضمان تنسيق جميع الأنشطة المتكمّلة ضمن البرنامج وأنها تركز على تحقيق أغراض البرنامج وأهدافه العامة. عند العمل في البيئات المعقدة والمتحيرة، فمن المهم أن يكون مدير البرنامج قادرًا على إجراء

تعديلات على أنشطة البرنامج ومشاريعه عند الضرورة، وقد تكون هذه التغييرات جذرية لتشوب نزاع أو كارثة طبيعية، أو مجرد صقلٍ وضبطٍ لأنشطة البرنامج بما يضمن بقاوئه على المسار الصحيح.

المبدأ: محكمة جيدة

"غيب المحكمة الواضحة هي وصفة للفوضى. ولن يكون لديك أي فكرة عن مكان السيطرة"
جون كروبر، لينغورز

المقدمة

الحكمة الجيدة أساسية لنجاح البرنامج وينبغي التأكيد عليها وإعادة التأكيد عليها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج. تخدم المحكمة الناجحة مجموعة متنوعة من المقاصد مثل توضيح الأدوار الإدارية والمساءلات والعمليات والهيكل التي تمنع التداخل والإرباك، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، والتي يمكن أن تؤخر البرنامج أو تُنهيه.

تأتي البرامج بأحجام ومستويات مختلفة من التعقيد، وبغض النظر عن وضوح البرنامج، فمن المهم إنشاء هيكل الحكومة في مرحلة مبكرة من إعداد البرنامج. إذا كان البرنامج يقع ضمن منظمة واحدة فقط، فمن المرجح أن تتألف هيئة الحكومة من أصحاب المصلحة الداخليين. أما البرامج متعددة البلدان والبرامج العالمية فمن المرجح تنفيذها من خلال الشراكات وضمن تآلفات أو تحالفات استراتيجية أخرى، وفي هذه الحالات، فستكون هيئة الحكومة أكثر تعقيداً للتنظيم ولكن ينبع أن تتضمن مسؤوليات واضحة ومحددة.

وبعبارة أخرى، فإنّ حوكمة البرنامج هي العملية التي يقوم من خلالها المدراء والمنظمات بتحديد الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة والمساءلة (أي الملكية) للبرنامج، ويتم تضمين هيكل الحكومة وإقراره رسمياً في ميثاق البرنامج كجزء من مرحلة التصميم.

لماذا هي مهمة

توفر حوكمة البرامج الفعالة إطاراً واضحاً للسيطرة والمساءلة ومستويات التحمل والمساندة وصنع القرار على جميع المستويات، وعندما يكون البرنامج جيد الحوكمة ، فإن ذلك سيوفر العديد من المنافع التي تضمن ما يلي:

1. توفر وضوح دائم بشأن الروابط بين كل من الإستراتيجية العامة للمنظمة ومحافظتها وبرامجها ومشاريعها والتآلفات والتحالفات الاستراتيجية. يضمن هذا محفظة البرامج على مواعيدها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يساعد على توضيح كيف يمكن فهم الإعتمادات التي تربط المشاريع ببعضها البعض بشكل أفضل.
2. توفر مستويات واضحة من السلطة والمساءلة، بما في ذلك مستويات التحمل المتفق عليها وعمليات صنع القرار، بحيث يدرك مدير البرنامج وفرق المشاريع، متى وكيف ينبغي تصعيد المسائل "إلى المستوى الإداري الأعلى"، أي السلطة الأعلى التي يخضع مدير البرنامج للمساءلة من قبلها. إن تحديد هذه العمليات يضمن معالجة المسائل بصورة سريعة وعدم تركها لتشكل مخاطرة على البرنامج.
3. إبقاء تركيز البرنامج على الإستجابة للحاجات الأساسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بحيث لا ينحرف البرنامج نحو مسائل جانبية أخرى، وجزء مهم من هذه العملية يتمثل بضمان الإستماع لأصوات أصحاب المصلحة الرئيسيين على مستوى الحكومة، وشملهم في عمليات صنع القرار.
4. توفر عمليات وأنظمة وأدوات مصممة بشكل جيد من أجل التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بهدف المساءلة تصاعدياً وتنازلياً (إلى أعلى وإلى أسفل).
5. يمتلك هيكل الحكومة استراتيجيات إدارة المخاطر، وهو بدوره يجعل مدير البرنامج وفرق المشاريع مسؤولين عن الالتزام بالسياسات والعمليات والأنظمة والإجراءات. هذا يوفر الدعم أساسياً لمدير البرنامج الذي يُسعد المسائل كما هو مناسب، وعليه أن يراعي الإدارة الفعالة للمخاطر خلال البرنامج ومشاريعه.
6. خلق بيئة عمل مُنتجةٍ تمتلك الفرق فيها رؤيةً واضحة عن القصد المطلوب تحقيقه، مما يمنحهم التحفيز الكافي لإنجاز عمل رائع. هم يعلمون أنّ اتخاذ القرارات يتم بسرعة، وعند الضرورة، يمكن لهيكل الحكومة المساعدة في إزالة "حواجز الطريق" و / أو توفير موارد إضافية للمساعدة في إنجاح البرنامج، وهذا بدوره يعزز التزام الموظفين ويسهل معدلات بقائهم في عملهم، ويقلّل من التأثير السلبي للتغييرات داخل البرنامج.

7. ترى فرق البرنامج والمشاريع أن ميثاق البرنامج وثيقة مهمة وذات صلة يتم استخدامها كمرجع. كما يحدد هيكل الحكومة العمليات والأدوات التي من شأنها إبقاء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على إطلاع.
8. كثيراً ما يكون أعضاء هيكل الحكومة بمثابة سفراء داخليين وخارجيين للبرنامج ويساهمون في بناء بيئة تسمح بإزدهاره.

للموائمة مع مبدأ الحوكمة الجيدة، سيحتاج مدير البرنامج إلى:

- موازنة الإدارة التكتيكية لجميع جوانب أنشطة البرنامج والمشاريع مع الرؤية والقيادة الإستراتيجية.
- التأكد من أن كل فرد في فرق البرنامج والمشاريع يدرك الامور التي سيساءلون عنها، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يؤثر الدور الذي يلعبه هذا الفرد على الأهداف العامة للبرنامج والأغراض الاستراتيجية للمنظمة.
- خلق التآزرات وإيجاد سبل لزيادة الأثر العام للبرنامج.
- توفير إطار واضح لرفع التقارير والمساءلة بحيث يمكن مدراء المشاريع من السيطرة على المشاريع وتتنفيذ عمل ممتاز.
- أن يكون نقطة الإرتباط الرئيسية بين البرنامج وفرق المشاريع وهيكل الحكومة. يجب عليه ادارة العلاقات بكافة الاتجاهات، "صعباً" (باتجاه المشرفين وكبار المدراء)، و "أفقياً" (مع رؤساء الأقسام ومدراء البرامج الأخرى)، و "نزواً" (القديم نظرة عامة والتوجيه اللذان يحتاجهما المشاريع لإنجاز عمل رائع).
- العمل بفاعلية مع سلطة حوكمة البرنامج لضمان مناصرتها للبرنامج داخلياً وخارجياً، ويمكن له ممارسة النفوذ بالإنابة (الجلب المساندة والتمويل و إبراز البرنامج).
- التأكد من أن مخرجات البرنامج تم ترجمتها إلى عوائد استراتيجية، مما يطمئن الإدارة العليا أن البرنامج بكل لازال متماشياً مع أهداف واستراتيجية المنظمة أو التألف أو التحالف الاستراتيجي.
- تفويض المهام و مجالات العمل بشكل فعال، بحيث يتولى موظفي البرنامج والمشاريع الملكية والمسائلة والفخر في تسليم العمل بمعايير عالية.

كيف يبدو هذا عملياً

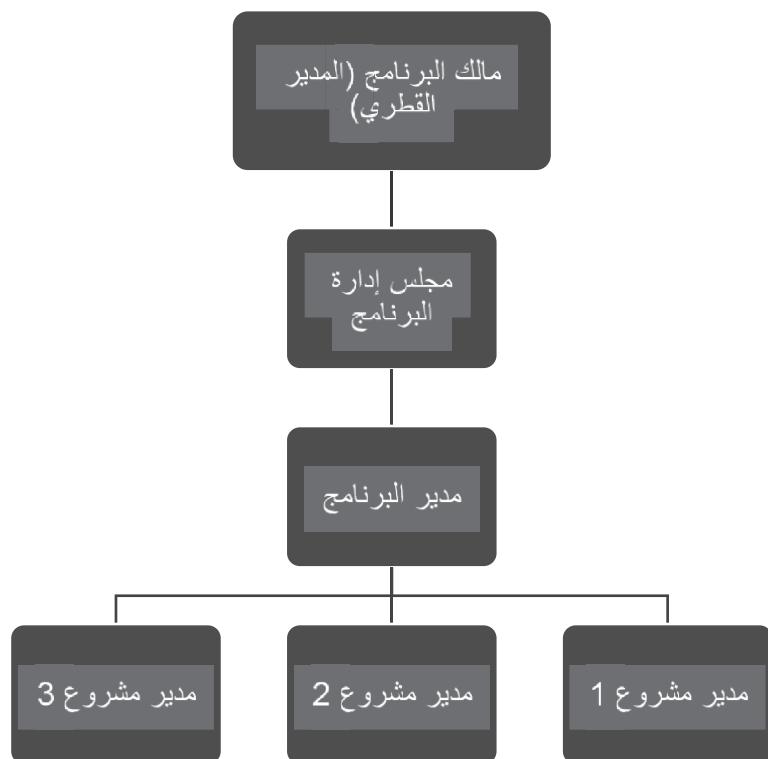
تختلف هيأكل الحكومة في المنظمات الدولية والتآلفات والتحالفات الاستراتيجية في مقارباتها وحجمها وتكوينها، فبعض المنظمات لديها هيأكل هرمية و عمليات محددة جيداً لحكومة البرنامج، ويشمل ذلك عادة مالك البرنامج في الادارة العليا (راعي البرنامج) ومجلس البرنامج الذي يمتلك السلطة العامة والمساءلة لتحقيق جميع العوائد (هيكل الحكومة 1). عندما تعمل المنظمات ضمن التآلفات أو كجزء من تألف خارجي، سيتوجب عندها وجود هيئة ذات مستوى أعلى تكون مجلس البرنامج مسؤولاً أمامها (الهيكل 2)، وقد يكون لمنظمات أخرى هيأكل إدارة مستوية وأقل هرمية (مسطحة)، وفي هذه الحالة من المرجح أن تحدد البرامج وتختر طرقها الخاصة للحكومة وتكون مساعلة عن غايات البرنامج. تم أدرجنا مثالين لهياكل الحكومة المحتملة في الرسوم البيانية التالية.

هيكل الحكومة 1

في هذا المثال يكون المسؤول الأعلى والمالك للبرنامج هو المدير القطري الذي يتم ارشاده من قبل مجلس البرنامج. في هذه الحالة يرغب هذا المدير من اختيار مجلس إدارة مؤلف من أفراد لديهم الخبرة والتأثير اللازم للمساعدة في تشكيل توجه البرنامج ونجاحه. وسيكون كل من المدير ومجلس الإدارة مساعلان عن تحفيز مدير برنامج يتمتع بالمهارات والخبرات القيادية ليكون مسؤولاً عن جميع تسليات البرنامج، وتقديم تقارير منتظمة إلى المجلس ليتسنى لأعضائه التأكد من أن أداء البرنامج يسير على ما يرام. والمدير القطري هو المساعد، بالتسلسل الاداري، عن مدير البرنامج، فيقوم بوضع وتقديم معايير الأداء والأهداف وتوجيه وتقديم المشورة

لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وبدوره سيقوم مدير البرنامج، بتسلسل اداري أيضاً، بوضع معايير الأداء والاهداف لمدراء المشاريع وفرقهم، فالبرامج تزدهر عندما تكون الادارة وعملية صنع القرار في هيكل الادارة سلسة بكل الاتجاهين (صعوداً ونزولاً).

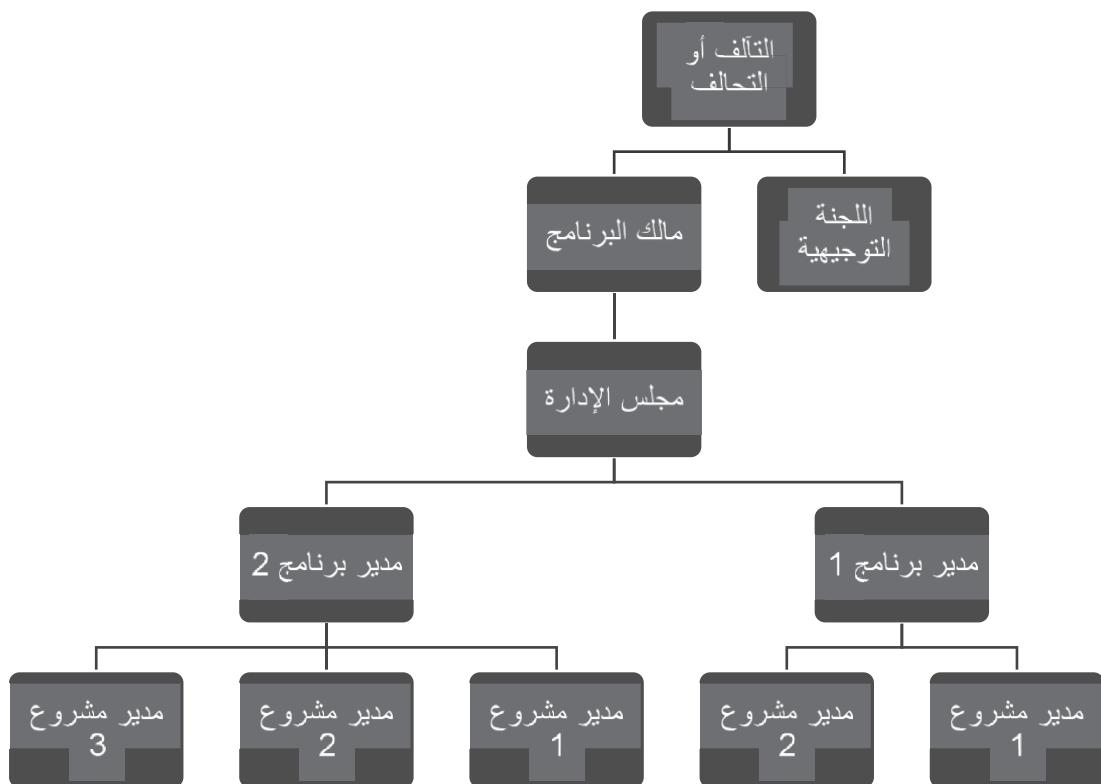
الشكل 25: هيكل الحكومة 1.



هيكل الحكومة 2

غالباً ما تتطلب البرامج ذات النطاق الطموح على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي عمل مجموعة من المنظمات لتحقيق العوائد بعيدة المدى. وفي هذه الحالات، تنضوي المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية ومنظمات المجتمع المدني معاً في تحالف أو تألف لتحقيق التغيير الاجتماعي واسع النطاق الذي لن يكون ممكناً تحقيقه عن طريق منظمة لوحدها أو برنامج وحيد. نظراً لأنَّ عدة منظمات تحتاج إلى العمل معاً للتأثير على السياسات والتعاون في العمل، فيتم عادة إنشاء لجنة توجيهية (أو مجموعة) لتجهيز مجلس البرنامج، وعادةً ما ترشّح هذه اللجنة مالك البرنامج وتحدد تركيبة مجلس البرنامج، ومع ذلك، فهناك بعض الحالات التي يحدد فيها مالك البرنامج والمجلس الحاجة إلى لجنة توجيهية، ويتم إنشاؤها باثر رجعي إذاً، على سبيل المثال، تم اتخاذ قرار بتوسيع نطاق وصول البرنامج.

الشكل 26: هيكل الحكومة 2.



الحكومة الجيدة ومراحل البرنامج

حتى تتمكن من إدارة البرامج المعقّدة في البيئات الديناميكية المتغيرة بثقة، فمن الضروري توفير الدعم للبرنامج من قبل مدير مسؤول ذي خبرة (مالك البرنامج) بالإضافة إلى مجلس نشط. هؤلاء الأفراد هم المساءلون عن وضع إطار العمل والحدود التي يمكن لمدير البرنامج من خلالها أن يمارس دوره القيادي ويلهم الآخرين ويحافظ على المعايير التي سيتم من خلالها تنفيذ جميع أنشطة البرنامج والمشاريع.

في المراحل الأولية للبرنامج، سيتولى مالك البرنامج والمجلس مهمّة قيادة إلى أن يتولى مدير البرنامج دوره ومسؤولياته، وب مجرد تعينه، ستصبحون مساعدين عن ضمان أن لدى مدير البرنامج ما يكفي من المعلومات والمساندة التي يحتاجها للتعامل مع تحديات دوره القيادي، وينبغي، كحد أدنى، تغطية العمليات التالية في كل مرحلة من المراحل الأربع:

المرحلة

العمليات

المراحلة 1: التحديد

يشكّل مالك البرنامج أو المجلس فريق تصميم بحيث يضمن مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المناسبين، وقد تشمل أو لا تشمل هذه المرحلة مدير البرنامج

- ✓ يبني فريق التصميم صورة للسياق الذي سيعمل ضمنه برنامج ما، ويحدد الأهداف الاستراتيجية للبرنامج ، فينتج عن ذلك وثيقة مفهوم البرنامج.
- ✓ في هذه المرحلة إذا لم يكن قد تم إلى الآن (في هذه المرحلة) إنشاء هيكل حوكمة البرنامج أو مجلسه، فإن مالك البرنامج (على سبيل المثال المدير القطري) سيتولى مهام الحكومة. وأيًّا كانت آلية الحكومة، فإن السؤال المهم الذي يتوجب طرحه ويحتاج إلى إجابة عند بوابة القرار هذه - هل ينبغي علينا أن نصمم؟
- ✓ يضمن مالك البرنامج أو المجلس أن جميع الأفكار الناشئة حول البرنامج المقترن تتماشى مع القصد الاستراتيجي للمنظمة ونظريتها الشاملة للتغيير وتلك الخاصة بالشركاء المحتملين.
- ✓ يضمن فريق التصميم إدراج المستوى الصحيح من المعلومات في ميثاق البرنامج، والذي يعدّ الوثيقة الرسمية الذي يتم تقديمها إلى مالك البرنامج أو المجلس للحصول على الإذن (الموافقة الصريحة).
- ✓ إذا كان هيكل الحكومة قائم، فعلى مالك البرنامج أو المجلس أن يُصَرّ على أن تتضمن مرحلة تصميم البرنامج وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين، ويضمن اجراء النقاشات الصحيحة معهم حول تصميم البرنامج.
- ✓ في هذه المرحلة، يتوجب على مالك البرنامج أو المجلس أن يكونوا على استعداد لقبول المستوى المتوقع للمخاطر.
- ✓ يتمتع مدير البرنامج بالسلطة للتأكد من عدم بدء أنشطة البرنامج والمشاريع قبل أوانها.
- ✓ وأيًّا كانت آلية الحكومة في هذه المرحلة، فإن السؤال المهم الذي يتوجب طرحه ويحتاج إلى إجابة عند بوابة القرار هذه - هل ينبغي لنا تخطيط البرنامج وتنفيذها؟

المراحلة الثانية: التصميم

يقوم فريق التصميم - بما في ذلك مدير البرنامج إن كان معيناً، وإن لم يكن، فمالك البرنامج، بتحديد مخطط البرنامج بما في ذلك مراحله الفرعية (أجزاءه) المختلفة وبوابات قراراته، ومستويات التحملات.

- ✓ يتم اتخاذ قرارات الحكومة بما يخدم مصالح البرنامج بأفضل طريقة، بحيث تضمن مواعيدها لنظرية التغيير والقصد الاستراتيجي العام للمنظمة، أو التالف، أو التحالف الاستراتيجي.
- ✓ ومع انتقال البرنامج إلى هذه المرحلة التكرارية والمرنة، فعلى مدير البرنامج التأكد من إبقاء مالك البرنامج والمجلس على إطلاع و / أو إشراكهم، عند الحاجة، في اتخاذ القرارات بشأن التغييرات في مقاربة البرنامج أو تسليماته.
- ✓ مالك البرنامج والمجلس يُمكّن التغييرات السريعة والحاقة في توجه البرنامج إذا لزم ذلك (بما في ذلك اتخاذ قرار **وقف البرنامج**، وذلك استجابة لتغيير السياسات (الداخلية / الخارجية) إذا أقتضى الامر).
- ✓ يضمن مدير البرنامج اتخاذ القرارات الصحيحة، في الوقت الصحيح، بما يتناسب مع المستوى الصحيح من المعلومات المتقدمة إلى كل بوابة قرار. وقد يتلزم اتخاذ عدة قرارات خلال هذه المرحلة (وفي كل من أجزائها)، ومن المهم أن يتم اتخاذها على المستوى الصحيح من خلال التحملات المحددة بوضوح. ويلزم حل جميع المسائل بسرعة ونجاعة.
- ✓ يتحمل مدير البرنامج مسؤولية أئمذجة الممارسة الجيدة، وصقل الحكومة الجيدة لكل مشروع من المشاريع.
- ✓ يتمتع كل من مدير البرنامج ومالك البرنامج والمجلس بثقة متبادلة في قدرة بعضهم البعض على تحقيق النتائج.

إيقاف برنامج

إن إيقاف البرنامج هو قرار في غاية الخطورة، لذا يجب اتخاذه على أعلى مستوى في هيكل حوكمة البرنامج. مدير البرنامج ملزم بإبلاغ هيئة حوكمة البرنامج فور حدوث تغيرات هامة في السياق (السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي)، أو عند ظهور معارضة للبرنامج من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين (محلياً وقطرياً) بصورة تستدعي النظر في إغلاق البرنامج.

- ✓ ينطوي ذلك عادة على التوقيع على ميثاق البرنامج المحدث وجميع الوثائق ذات الصلة.
- ✓ يأخذ مالك البرنامج والمجلس على عاتقهم أي خطوات بعد إغلاق البرنامج، مثل مشاركة الدروس المستفادة والمعرفة مع المنظمة ككل. يقوم مدير البرنامج بالمثل حيثما كان ذلك مناسباً.
- ✓ يتم حل هيكل الحكومة، وغالباً ما يتم ذلك في حدث رسمي يشارك فيه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين ساهموا في نجاح البرنامج.
- ✓ يحتفل مالك البرنامج والمجلس بنجاح البرنامج مع الفريق ويتم توجيه الشكر إلى جميع من ساهم في نجاحه.

المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ
 إن مالك البرنامج والمجلس مساعدين عن تخصيص الوقت الكافي لحكومة البرنامج بفعالية. فهم يتذمرون القرارات عند الاقتضاء ويساندون مدير البرنامج في هذا الأمر. كما يلعبون أدوار المناصر للبرنامج، فيحيطون المشاكل وستخدمون نفوذهم حيثما أمكن (على سبيل المثال؛ عقد اجتماع مع وزير أو المساعدة في الحصول على موارد إضافية).

المرحلة الرابعة: الإغلاق
 مدير البرنامج مسؤول عن ضمان أن البرنامج وجميع المشاريع ذات الصلة تستخدم عمليات وأنظمة وإجراءات مشتركة للإغلاق ، وتقدم تقارير إلى مالك البرنامج والمجلس للحصول على إذن رسمي بأن جميع الأنشطة قد تم إيقافها.

التحقق من الواقع: البرامج المحوكمة جيداً

توفر حوكمة البرامج عالية الجودة العديد من الفوائد بما في ذلك وضوح الأدوار الإدارية، والمساءلات والهيكلات والعمليات والهيكل واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وعلى الجانب الآخر عندما يتم تنفيذ الحوكمة بشكل سيء، فإنها قد تزيد البيروقراطية والخلط بين المساءلات والأدوار والمسؤوليات، وهو ما سوف يؤدي لظهور الإدارة التفصيلية (micro-management) (والتي يكون فيها مدير البرنامج مسؤول عن مطاردة كل الأعمال الخاصة بكل الموظفين وبشكل مزعج)، وسينتج كذلك عنه غياب الرقابة الفعالة. من المهم أن تحدد بوضوح كيف يمكن تحقيق فوائد الحوكمة لكل برنامج على أفضل وجه، وإذا لم يعمل هيكل الحوكمة بصورة ملائمة، فينبغي رفع ذلك إلى مالك البرنامج مع اقتراح التعديلات المناسبة لبيئة البرنامج وأصحاب المصلحة.

التحديات الشائعة

الحكومة المفترضة (المتوقعة)

تعمل المنظمات التنموية عادة في إطار نظم الإدارة المركزية وينطبق ذلك بوجه خاص على بعض المنظمات غير الحكومية الدولية التي قد تخضع (تحوكم) عملياتها (على أعلى المستويات) لمقر أو مكتب إقليمي لا يقع في البلد أو البلدان التي يتم تنفيذ البرامج فيها، وفي مثل هذه الحالة، فإن حوكمة مثل هذه البرامج عادة ما تقع بشكل مفترض على عاتق أحد كبار المدراء في التسلسل الاداري والاقرب للبرنامج - وغالباً المدير القطري أو رئيس البرنامج، والذي قد لا يكون لديهم في كثير من الأحيان الوقت للوفاء بكافة مسؤوليات الحكومة - ونتيجة لذلك، فقد لا يرى البرنامج مزايا الحكومة الفعالة. وأحياناً قد لا يُفوضُ المدير القطري أو رئيس البرنامج ما يكفي من سلطة اتخاذ القرار للإشراف الفعال على البرنامج؛ معبقاء صناعة القرارات المهمة على مستوى المقر أو المكتب الإقليمي، أي بعيداً عن مكان وجود البرنامج.

هيأكل لم تدرس بشكل جيد

في بعض الحالات، تدار العمليات القطرية تحت مظلة برنامج واحد، أو قد ينشأ موقف يكون فيه تمويل المانحين هو الدافع وراء المقاربة البرامجية بدلاً من عملية التصميم المناسبة، و غالباً، ما يؤدي ذلك إلى ابقاء مسؤولية حوكمة البرنامج على عاتق كبار المدراء في التسلسل الاداري، وكمقاربة اخرى، يمكن ايجاد مجلس إدارة قطري للبرنامج يتكون من ممثلين عن المنظمات الاعضاء وشبكة المنظمات غير الحكومية ويجتمع بشكل دوري لحوكمة البرنامج. تختلف هيأكل الحكومة التي تستخدمنها المنظمات غير الحكومية الدولية بشكل واسع، حتى بات من المستحبيل ان تقول ايهما هو "النموذج". لذلك من السهل جداً أن تصبح مثل هذه المقاربات "مكباً" لمعالجة مسائل البرنامج والتشغيل المتعددة. مرة أخرى، بدون تصميم مقصود ومدروس بعناية لحوكمة البرنامج ، فمن غير المرجح أن ترى البرنامج فوائد الحكومة الفعالة.

عدم فهم الأدوار

من السهل أيضاً الافتراض بأن جميع أعضاء هيكل الحكومة يدركون أدوارهم ومسؤولياتهم. قد يكون من الضروري تزويدهم بالمعلومات وعقد جلسات لأعضاء مجلس البرنامج للتأكد من فهم الجميع لأدوارهم والأمور المسائلين عنها.

فاعالية القرار

أحد مجالات اللبس التي من الممكن ان تنشأ مبنية على الافتراض بأن أعضاء هيكل الحكومة او المجلس يمتلكون أصوات / أوزان متساوية في عملية صنع القرار، لذا من المهم، ومن البداية، التأكّد من وضوح آلية إتخاذ القرارات الرئيسية. فإذا كان إتخاذ القرارات يتم بالإجماع، فمن المهم عندها فهم كيف تتم معالجة غياب الإجماع.

إن عدم القدرة على إتخاذ القرارات الرئيسية قد يسبب مشاكل كبيرة للبرنامج والمشاريع المكونة له، وسيكون من المفید أن ندرك أنه ليس لجميع الأصوات داخل هيكل الحكومة نفس الوزن لاتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هنالك حاجة إلى طلب زيادة في الموازنة أو تمديد في المدة الزمنية للمشروع، فمن الممكن أن يتم التشاور مع جميع الأعضاء ولكن السلطة النهائية لاتخاذ القرار تتحصّر بعضو واحد في المجلس أو بمجموعة صغيرة من أعضائه. النقطة الأساسية الجديرة باللحظة هنا هي ضرورة وضوح الكيفية التي يعمل بها هيكل الحكومة، والاتفاق لضمان مراقبة عمليات الحكومة وإدارتها.

اتساق البرنامج

يلزم أن يعكس هيكل الحكومة أولويات كامل البرنامج و يجب أن يكون متسبقاً، فإذا كان هناك هيكل حوكمة معين لمنظمة دولية غير حكومية (INGOs)، في حين أن شركاء التنفيذ المحليين يعملون بهيأكل حوكمة مختلفة، فعندها سيكون من الصعب إدارة البرنامج. من المرجح أن تتكلّف عملية توضيح وتنسيق العلاقة بين هذه الهيأكل الوقت والجهد. تزداد أهمية وضوح الحكومة بإزدياد دور المنظمات غير الحكومية الوطنية (NGOs) والمنظمات المجتمعية (CBOs) في تنفيذ البرنامج وخاصة بصفتهم أصحاب مصلحة في المشروع، ونتيجة لذلك فيتوقع منهم أيضاً إيلاء المزيد من الإهتمام لهيأكل الحكومة والإدارة التي تتتوافق مع متطلبات الجهات المانحة واللوائح الحكومية وتوقعات الشركاء.

بعض البرامج لديها هيأكل حوكمة لا تتطلب اجتماع أعضائها إلا في حال وجود مشكلة تستدعي الحل. قد يبدو هذا فعالاً بالنسبة لعامل الوقت، ولكن سيكون من الصعب على أعضاء هيكل الحكومة العمل كفريق واحد إذا كان هذا هو الوقت الوحيد الذي

يجتمعون فيه ويعملون معاً، لذا يفضل ان يجتمع اعضاء هيئة الحكومة على فترات منتظمة - والطريقة الممتازة لتحقيق ذلك تكون بتنظيم اجتماعات الحكومة حول مواعيد "بوابات القرار" خلال دورة حياة البرنامج.

أهم النصائح

- ✓ احرص على معرفة مجلس البرنامج الخاص بك، وفهم دوره العام ومسؤولياته، وكذلك دوافع افراد اعضائه.
- ✓ جدول الاجتماعات بشكل منتظم بحيث تترافق مع المراحل الفرعية (الجزء) وبوابات القرار.
- ✓ إفهم ما هي المعلومات المطلوبة لتمكن مالك البرنامج والمجلس من اتخاذ القرارات - وكيف ينبغي تقديمها. تأكد من حصول أعضاء المجلس على المستندات اللازمة في وقت مبكر وقبل الاجتماعات.
- ✓ الادارة الى أعلى - كن واقفاً واضحاً بشأن ما تحتاجه ومتى. لا ترهق وتغرق الأفراد بالمعلومات.
- ✓ لا تتوقع من الحكومة أن تعتمي بنفسها - اطلب من مجلس البرنامج العمل كفريق.
- ✓ لا تخف من طلب المساعدة أو التحدث عن المسائل الصعبة.
- ✓ طبق الحوكمة الجيدة على كافة مشاريعك – وتأكد من ورود تقارير اجتماعات المجلس في الوقت المناسب بالإضافة إلى التواصل الفعال.
- ✓ التأكد من حصول مدراء المشاريع على مستويات المساندة الصحيحة.
- ✓ إنسب الفضل لأصحابه – واحرص على الإقرار بمساهمة أصحاب المصلحة الآخرين (الحكومة / الشركاء / الخ) في أي من وثائق الإغلاق ذات الصلة.

المبدأ: التشاركيّة

"كان من المستحيل تسليم البرنامج في الوقت المحدد، وضمن النطاق، ووفق الموازنة لو لم نقم بجمع موظفي المشروع وموظفي المساعدة للعمل معاً منذ البداية. كان عملاً شافاً أن تجمع الناس من مختلف التخصصات، ولكنه بالتأكيد يستحق كل هذا العناء"

ديباك مهتا، مدير برنامج، جنوب آسيا

المقدمة

مدير البرنامج الفعال هو الشخص الذي يجيد تقدير متى وكيف تستخدم تقنيات الإدارة التشاركيّة. كقائد ومدير، عليه تشجيع مساهمة ومشاركة الأفراد في الاجتماعات أو ورشات العمل أو مجموعات التركيز لضمان الاستماع إلى الآراء والنظر فيها وأن قنوات الإتصال شفافة ومفتوحة.



يحتاج مدير البرنامج إلى أن يكون قدوة للسلوك الجيد وعليه إرساء المعايير العالية للأداء داخل المنظمة وعلى مستوى المشروع. تشمل التقنيات التشاركيّة القدرة الواضحة على الاستماع إلى وجهات النظر المتعددة ومراعاتها، وتوظيف القيادة الموقفية (حسب الموقف) المتصلة بالثقافة المناسبة لسوق البرنامج. إن العمل بهذا الأسلوب هو أفضل طريقة لبناء شعور بالملكية بين أصحاب المصلحة المختلفين على مستوى المشاريع والبرنامج، والحفاظ على قيمة البرنامج وإستمرار أهميته. تتمتع البرامج بفرصة أكبر للنجاح إذا تم تقدير مساهمة الجميع وإذا عمل الجميع معاً.

لماذا هي مهمة؟

توفر الإدارة التشاركيّة للبرنامج فوائد جلية خلال جميع مراحل دورة حياته. فهي تضمن ما يلي:

ادارة التوقعات: سيتأكّد مدير البرنامج من أنّ الجميع على بيته بما هو ضمن النطاق (وما هو ليس بذلك)، ومتواافقين على تحقيق أهداف البرنامج ونطاعاته، وذلك من خلال فهمه الشامل لأصحاب المصلحة الرئيسيين ومصالحهم ومسؤولياتهم. يُنصح بإجراء المحادثات، والتي يمكن أن تكون صعبة، في وقت مبكر بحيث يمكن حل المسائل قبل أن تتسبّب في تشتيت الانتباه، أو الأسوأ من ذلك، تعطيل البرنامج عندما يكون قيد التشغيل.

شمولية مراحل التصميم والتتنفيذ والتخطيط: يتم مناقشة تقديرات نطاق البرنامج والتكلفة والوقت والتحقق منها وإدراجها في خطة البرنامج. من المهم أن تراعي القرارات وجهات النظر المتعددة، مما يزيد من الدقة ويقلل من مخاطر التأخيرات الكبيرة وتجاوز التكاليف وعدم الكفاءة. يوفر مدراء البرامج الوضوح والتوجيه لمدراء المشاريع، مع بقائهم مساعلون بالعموم عن تحقيق كل مشروع للنجاح ضمن قيوده الثلاثية (انظر الشكل 4).

وضوح التواصل: يتم إدارة التواصل بشكل جيد. لا توجد مفاجآت، ويتم تحديد المسائل والتعامل معها أو تصعيدها إلى مستوى السلطة الصحيح في الوقت الصحيح. هذا يبني شعوراً بالثقة والفهم المشترك والشفافية طوال البرنامج.

تعزيز الاستدامة: إن إشراك أصحاب المصلحة والشركاء والمستفيدين الآخرين في المناقشات حول الأهداف طويلة الأجل، والعوائد (الغايات) وأثر البرنامج، سيضمنن لهم الجميع بأن البرنامج سوف يصل إلى نهاية وبالتالي يمهد الطريق للنجاح في المستقبل.

اشراك أصحاب المصلحة: إن إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في المناقشات لتحديد معايير جودة البرنامج والاتفاق عليها، يعتبر وسيلة جيدة لضمان دعمهم المستمر ومساهمتهم الفعلية. وينبغي أن يستفيد مدير البرنامج استفادة كاملة من مهارات وقدرات جميع المشاركيين، سواء كانوا من موظفي المشروع أو موظفي الاسناد أو من الشركاء أو المانح أو مجموعة المستفيدين.

التوافق مع مبدأ المشاركة ، يحتاج مدير البرنامج إلى:

- السعي للحصول على وجهات نظر مختلفة، وخاصة خلال مرحلة التحديد ، للتعلم واتخاذ القرارات التي تستند إلى واقع البيئة التي سيعمل فيها البرنامج.
- اتخاذ قرارات حكيمية حول كيفية تطبيق وجهات النظر المختلفة على التصميم العام للبرنامج ومشاريعه.
- التأكد من أنّ الناس يفهمون حدود التشاور معهم. وتنذر أنّ العمل بطريقة جامعة وتشاركية لا يعني أنّ جميع القرارات يتم اتخاذها بشكل تعaponi أو من قبل لجنة.
- احترام مدخلات الآخرين، وضمان أنّ الناس يشعرون بأنّ آراءهم موضع اهتمام، وإدارة توقعاتهم بشأن عمليات صنع القرار.
- توفير التغذية الراجعة عند اتخاذ القرارات، وشكر الناس على مساهمتهم، وت تقديم المشورة لهم حول الخطوات التالية.

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

أصحاب المصلحة لديهم مستويات مختلفة من المشاركة في البرنامج، البعض يحتاج إلى تحديه واعلامه بما يجري في حين أن البعض الآخر يرتبط ارتباطاًوثيقاً بتسليمات البرامج وإدائه. وينبغي إشراك واستشارة الأشخاص الأكثر إنخراطاً بالبرنامج، بطريقة تزرع الثقة وتقوي قبولهم وموافقتهم لمجمل البرنامج.

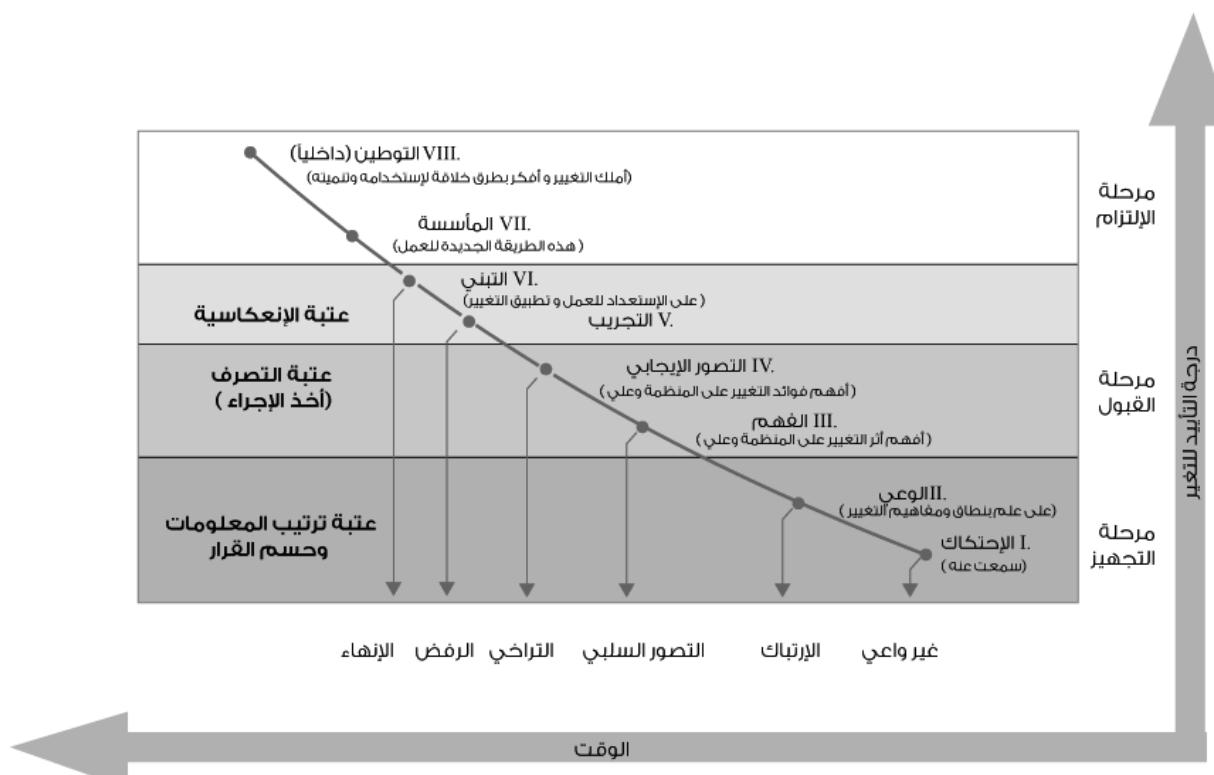
يحتاج مدير البرنامج إلى ضمان الإستماع إلى الأصوات الصحيحة في الوقت الصحيح. وهذا يعني ضمان تشجيع أصحاب المصلحة على المشاركة والإنخراط. ولا يعني هذا الأمر أنه ينبغي استشارة جميع أصحاب المصلحة في كل مرة تحتاج فيها إلى اتخاذ قرار أو أن القرارات يجب أن تتحقق بالإجماع أو عن طريق لجنة. وبدلاً من ذلك يحتاج مدير البرنامج إلى تحديد وإشراك أصحاب المصلحة المتعددين في أوقات مختلفة على مدى دورة حياة البرنامج وإدارة توقعاتهم وتوضيح كيف تؤثر مساهماتهم في تحسين عمليات صنع القرار.

مشاركة أصحاب المصلحة

البرامج الجديدة، بطبعتها، تستدعي التغيير. وقد يكون التغيير أمراً يصعب قبوله ومساندته. ومن المهم، بصفتك مديرًا للبرنامج، أن تفهم هذا عند التعامل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. يصف نموذج منحنى الالتزام (الشكل 27) العملية التي يمر بها الناس عند تعريفهم بمبادرة تنظيمية جديدة وعملية تغيير.

المحور الرأسى يمثل درجة التأييد للعقليات والسلوكيات الجديدة، ويستخدم المحور الأفقى لقياس مرور الوقت. يوضح "منحنى الالتزام" كيفية استجابة الناس والمنظمات عند مواجهتهم لفكرة جديدة. تبدأ هذه المراحل بالاحتراك الأولى والوعي بقضية ما، وتنتقل إلى الفهم، والتصور الإيجابي، والتجريب، والتبني، والمأسسة والتوطين (داخليا). يساعد الرسم البياني على مقارنه هذه المشاعر بالمشاعر السلبية التي قد يشعر بها الآخرون عند التنقل خلال المنحنى: بداية غير واعيين (غير مدركين)، ، إنتقالاً إلى الارتكاك ، والتصور السلبي ، والرفض ، والإنهاء. إنّها رسالة تذكير جيدة للاعتراف بأن الناس يستجيبون للتغيير على نحو مختلف، ومجرد الاعتراف بهذا يمنحنا الفرصة لتغيير المواقف والمعتقدات.

شكل 27 المراحل الثمانية لبناء الالتزام (دارل كونر / كونر بارتنرز)



يعتبر الرسم التوضيحي بمثابة رسالة تذكير جيدة بأنَّ عمليات التغيير تستغرق وقتاً طويلاً وأنَّه من المهم إشراك أصحاب المصلحة وإدراجهم في المناقشات الجارية للانتقال بهم إلى درجة أعلى في المنحنى. كما أنَّه أداة جيدة لاستخدامها مع بعض أصحاب المصلحة، وليس جميعهم، لتوضيح هذه العملية والإجراءات التي يتم اتخاذها لصنع قرار متعلق بالبرنامج.

"وضع التوقعات منذ البداية بحتمية انتهاء البرنامج" يعتبر مثال جيد على ذلك، وربما نصادف مناسبات يتوقف فيها الناس الأكثر تضرراً عن التصرف بياجائية تجاه قرار الإغلاق، وبالتالي الانتقال إلى أسفل المنحنى. ويتعين حينها على مدير البرنامج حينها أن يستجيب للأمر من خلال الاجتماع مع أصحاب المصلحة (الاحتكاك) والصعود بهم مرة أخرى في المنحنى (الوعي).

إدارة أصحاب المصلحة

تستخدم مخططات (ر.ا.س.ي - RACI) عادةً على مستوى المشروع لتحديد أدوار ومسؤوليات مختلف أصحاب المصلحة، وينبغي تكييفها لاستخدامها على مستوى البرامج كدليل لإدارة أصحاب المصلحة التشاركية، ومن المفيد بشكل خاص استخدامها في مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

يوضح المثال أدناه (الشكل 28) مستويات العمل التشاركي المطلوب من مالك البرنامج ومدير البرنامج ومكتب المقر الرئيسي ومسؤولي القرى لضمان الالتزام ببرنامج ما. حيث إن وجود فهم واضح وشفاف للأدوار والمسؤوليات منذ البداية سوف يساعد على إدارة التوقعات، وتجنب سوء التواصل المحتمل، وزيادة المشاركة، لأن الجميع سيعرفون ما هو المتوقع منهم.

التحقق من الواقع : R.A.S.I

استنادا إلى المخطط أدناه، من الواضح أنه لا ينبغي أن يتوقع قادة القرية استشارتهم بشأن كل تفصيل في البرنامج. وكل من مالك البرنامج (A) ومدير البرنامج (R) مساعل ومسؤول عن المسائل التي تنشأ، والتشاور مع قادة القرية (C)، وإبقاء مكتبهم أو المقر الرئيس على اطلاع بشأن التقدم المحرز (I).

ومع تقدم البرنامج، قد يطلب أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين أن يشاركونا أكثر في صنع القرار. وعندما يحدث هذا، فعلى مدير البرنامج إعادة ضبط التوقعات وإدارتها، مما قد يتطلب مجموعة قوية من مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين - وخاصةً مع أصحاب المصلحة الذين لديهم موقع الاقرمية والسلطة، وأحياناً قد تحتاج إلى تصعيد الأمر إلى مالك البرنامج.

الشكل 28 مثال على مخطط R.A.S.I

قادة القرية	مكتب المقر الرئيس	مدير البرنامج	مالك البرنامج	مهام البرنامج
C	I	R	A	حل المشاكل والحكومة
I	C	I	A/R	التعلم والمساعدة
I	R	I	A	مستويات العمل التشاركي
C	I	R	A	إدارة التغيير المتكاملة
R : مسؤول (Responsible)، A : مستشار (Accountable)، C : مساعل (Consulted)، I : مطلع (Informed)				

المراحل

لتتمكن تصميم برنامج عالي الجودة، والتخطيط له، وتنفيذها، فمن المهم الحصول على وجهات نظر متعددة، وينطبق ذلك بصفة خاصة على مرحلة التحديد عندما يشارك عدد كبير من أصحاب المصلحة في المناقشات الأولية بشأن سياسة التشغيلية للبرنامج. وعندما يتقدم البرنامج إلى مرحلة التصميم، عادةً ما يقود فريق العمل كل من مدير البرنامج (إذا تم تعينه) ومالك البرنامج ، جنباً إلى جنب مع الأعضاء الآخرين الذين يتمتعون بخبرات خاصة (بما في ذلك مدرب المشاريع واللوجستيين والمستشارين).

التخطيط والتنفيذ هي المرحلة التي تتطلب الانخراط والمشاركة المستمرة من أصحاب المصلحة الذين هم في غاية الأهمية لتنفيذ البرنامج، مثل الشركاء والمستفيدين المباشرين. يحتاج هؤلاء إلى أن يشعروا بأن آراءهم مسموعة وتم استشارتهم حول كيفية تنفيذ البرنامج. تتطلب مرحلة الإغلاق أيضاً مشاركة واسعة لأصحاب المصلحة للحصول على المشورة والموافقة على الأنشطة وضمان الانتهاء من جميع جوانب البرنامج بطريقة تضمن تلبية توقعات الجميع.

ولضمان ان البرنامج محوك بفعالية، فإنه ينبغي تغطية العمليات التالية كحد أدنى في كل مرحلة من المراحل الأربع:

المرحلة

العمليات

- ✓ يتم إجراء تحليل سياقي كامل وجامع ، مما يجلب تمثيل واقع لمختلف أصوات أصحاب المصلحة لطاولة العمل. وهذا يعني في كثير من الأحيان، اشراك هيأكل الحكومة والمجتمع المدني.
- ✓ يتم إعداد تقديرات أولية من خلال التعاون الوثيق مع مالك البرنامج ومجلسه وكبار موظفي الإسناد.
- ✓ يتم تحديد أصحاب المصلحة وعلاقتهم المحتملة مع البرنامج.
- ✓ يتم فحص جدوى البرنامج مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومن ثم التحقق من صحتها تجاه استراتيجية المنظمة والسياق المحلي / الإقليمي، وفرص جلب التمويل الحالية / المستقبلية.

المرحلة الأولى: التحديد
 ينبغي على مدير البرنامج استخدام هذه المرحلة كفرصة لبناء علاقات تمهد الطريق لفهم العميق والتعاون في المستقبل. وقد تتم دعوة واحد أو أكثر من أصحاب المصلحة ليكونوا جزءاً من هيكل حوكمة البرنامج، وإذا كان الأمر كذلك، فإنهم سيضطلعون بدور رسمي أكثر فيما يتعلق بالبرنامج.

المرحلة الثانية: التصميم

وبانتقال البرنامج إلى مرحلة التصميم، يأتي الوقت (غالبا) لانشاء مجلس البرنامج، وهو ايضا الوقت للنقاش والاتفاق على هيكل حوكمة اكثر ملائمة للبرنامج

- ✓ يتم رسم خريطة أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم في البرنامج.
- ✓ يعمل فريق التصميم مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لبناء وتطوير مخطط أولى للبرنامج، وينبغي أن يشعر الشركاء والمستفيدين المباشرين من المشروع بأنه تم استشارتهم مما يبني إحساسهم بملكية الجزء الخاص بهم في البرنامج. ورغم أن هذا قد يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه يستحق العناء، حيث تؤدي هذه العملية إلى رؤية البرنامج كوحدة متكاملة وليس مجرد مجموعة من المشاريع ذات الصلة.
- ✓ الاستشارات على نطاق واسع وضمان مستوى عال من المشاركة في مرحلة التصميم سيؤدي إلى تولد إحساس مشترك بقيمة البرنامج. مع انتقال خطط البرنامج إلى التنفيذ، فإن هذا العمل التحضيري سيضبط التوقعات بإمكانية تحقيق الكفاءات والأثر الأكبر من خلال التعاون والمراجعة المستمرة والتفكير.
- ✓ تستند الأطر المنطقية إلى افتراضات واقعية ترتكز على المشاركة النشطة من جانب أصحاب المصلحة الذين هم في غاية الأهمية للبرنامج. من الضروري إشراك أصحاب المصلحة المحليين نظراً لأهمية عدم وضع افتراضات عامة على أساس الخبرات المكتسبة في جزء مختلف من البلاد. على سبيل المثال، فالاعتماد على معرفة المنظمة حول منطقة واحدة من بلد ما، لا يعني أن ديناميات (ديناميكيات) السلطة والحساسيات الثقافية ستكون بالضرورة نفسها في منطقة أخرى.
- ✓ تطلب المشورة من أشخاص لديهم خبرات سابقة في برامج مماثلة. فقد يكون لديهم دروس قيمة يشاركونها خلال مرحلة التصميم.

- ✓ يتم تعين مدراء المشاريع وأصحاب المصلحة المرتبطين بها واسراكمهم في البرنامج. إنّ ضمان مشاركتهم والتزامهم بالعمل بطرق جامعة وتشاركية يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه يستحق العناء حيث سيكون البرنامج بحال أفضل بكثير.
- ✓ ينبغي إجراء محادثات جادة في وقت مبكر بحيث تتم إدارة التوقعات وحل المشاكل المحتملة قبل أن تتحول إلى مسائل ملحة.
- ✓ تأكّد من أن الجميع يفهم الأهداف العامة للبرنامج من خلال التواصل القوي والمستمر، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من القنوات لضمان أن أصحاب المصلحة ممكّنون وما زالوا مؤمنين بتصميم البرنامج.
- ✓ خصص وقتاً وموارد للتفكير والتخطيط بشكل منظم، وعادةً ما يتم ذلك قبل بوابات القرار خلال كل جزء ومرحلة من البرنامج. إن الاستماع إلى مجموعة من وجهات النظر سوف يُيسّر ويحسن عملية صنع القرار في هذه الأوقات المهمة.
- ✓ قم بتطوير ثقافة داخل البرنامج يكون فيها العمل معًا والاستماع والتعلم هو القاعدة. بطبيعة الحال سيؤدي تضمين هذا النهج إلى محادثات مثمرة وداعمة تجري على جميع مستويات البرنامج.
- ✓ تفهم فرق عمل البرامج والمشاريع عمليات وانشطة "الإغلاق" المعيارية وتمثل بها، وتزور مدير البرنامج بالمعلومات والنظرة العامة الازمة ليتمكن من الحصول على الموافقة الرسمية للإغلاق من قبل مالك البرنامج والمجلس.
- ✓ تتم إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بفعالية، وبفهم كل منهم قيمة مساهمته في تحقيق أهداف البرنامج. تتم المصادقة على ميثاق البرنامج ويحتمل فريق البرنامج بأكمله بإغلاقه الرسمي.
- ✓ يتم ضمان استدامة البرنامج في المستقبل، ويتم الاحتفاظ بإرثه في الوثائق والقصص والبيانات وغيرها من الأشكال التي يمكن استخدامها للترويج الداخلي والخارجي للبرنامج، وإذا تولى الشركاء المحليون البرنامج بعد انتهاءه، يتم نقل الدروس المستفادة إلى أصحاب المصلحة الجدد الذين سيطّرُون التدخلات المستقبلية.

المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ
 العملية التكرارية من تخطيط وتنفيذ هي الوقت الذي يجب فيه على مدراء البرامج ضمان المشاركة الكاملة والتامة من قبل جميع أصحاب المصلحة. وعندما تتبع الفرق الإجراءات القائمة وتقوم بالتواصل بشكل مستمر فعندما سيكون مدير البرنامج أكثر جاهزية لخصيص الموارد، وتحديد أولويات الأنشطة وإدارة المخاطر.

المرحلة الرابعة: الإغلاق
 حان الوقت للانتقال إلى إغلاق البرنامج. إذا تم التشاور مع أصحاب المصلحة وإبلاغهم بالتطورات طوال دورة حياة البرنامج، ينبغي إلا تأتي هذه المرحلة مفاجئة وينبغي أن يكون الانتقال سلساً.

المشاكل الشائعة

الإدارة الجزئية (الميكروية)

ينبغي دائماً تحديد مستويات السيطرة وهامش التحمل خلال مرحلتي التعريف والتصميم وتبنيها في ميثاق البرنامج. مع ذلك، قد تكون هنالك مناسبات يتطلب فيها مقر المنظمة الرئيس مزيداً من السيطرة على إدارة البرنامج أكثر مما هو متوقع أو متفق عليه مسبقاً، وفي هذه الحالة، يجب مناقشة المسألة واتخاذ قرار بشأنها، الأمر الذي قد يؤدي إلى "تحديث لميثاق البرنامج".

التواصل الضعيف

من العناوين الدائمة والمترددة في كل فصول هذا الدليل هي أهمية التواصل. إذا لم تفهم أو تستوعب فرق البرامج والمشاريع العمليات الواضحة لمشاركة المعلومات، فقد يكون ذلك وصفة لكارثة. ضعف التواصل بين مدير البرنامج وفرق المشاريع يظهر الأفقار للوضوح والقيادة. قد يركز المختصون وموظفو البرنامج ومدراء المشاريع على العمل المباشر أمامهم ويفشلون في إخبار مدير البرنامج بالأسائل و / أو الحاجة إلى الموارد. من المحتمل أن تؤدي هذه الافتراضات، بالإضافة إلى التقارير وتحديثات المعلومات ذات التوفيق السبيء، إلى تأخيرات في المشاريع والبرنامج.

إن التواصل على الجودة ضروري مع جميع أصحاب المصلحة، وخاصة مع الشركاء المحليين والمجتمعات المحلية والمستفيدين من أنشطة المشاريع. إن استخدام اللغة والنبرة والمحتوى الصحيح للتواصل أمر هام لتعزيز الثقة لدى الناس بما يدفعهم للمشاركة النشطة في تحقيق عوائد البرنامج ومشاريعه. وإذا كان التواصل رديئاً، سيؤدي ذلك إلى سوء الفهم، الانسحاب، وحتى النزاع المحتمل. بينما حسن التواصل، لن يؤدي فقط إلى نجاح البرنامج، بل من المحتمل أيضاً أن تكون استدامة البرنامج في المستقبل أكبر بكثير.

أهم النصائح

- ✓ إن إنشاء طرق عمل تشاركية يستغرق وقتاً طويلاً ويمكن أن يكون محبطاً في البداية، ولكن إذا لم يحدث ذلك، فمن المرجح أن يفشل البرنامج.
- ✓ أصوات الشركاء والمستفيدين المباشرين من البرنامج مهمة جداً - تذكر أن تتأكد من سماعهم بشكل فعال ومستمر.
- ✓ ابحث عن مرشد تقديم النصائح ومساعدتك في بناء صورة لسياق البرنامج في وقت مبكر. عندما تحدد أصحاب المصلحة المعندين، خذ وقتاً لهم وجهات نظرهم والتخطيط لكيفية بناء علاقة مع كل واحد منهم والحفاظ عليها.
- ✓ ضع توقعات مترددة وواضحة مع جميع أصحاب المصلحة وتحقق منها بشكل تكراري للتأكد من تلبية توقعاتك وتوقعاتهم.
- ✓ تأكد من أنه يتم السعي بنشاط لسماع أصوات وجهات النظر غير الممثلة بشكل كاف. قد يبدو أن البرنامج يعمل بسلامة ولكن النظر إلى التقدم المحرز من خلال عدسة مختلفة قد يكشف عن مجالات المعارضة والمشاكل المحتملة.
- ✓ كفائد، من المهم أن تكون منفتحاً على التعلم والتغيير في الآراء. يستمع أفضل القادة إلى نصيحة الآخرين ولديهم القدرة على إظهار التواضع. يساعد العمل بهذه الطريقة على ترسيخ ثقافة الاستماع الفعال - وبرنامج متكيف ومنسجماً مع سياقه العام وب بيته .
- ✓ ساعد فرق عملك لتتطور وتنمو من خلال بدء محادثات واجتماعات منفتحة وصادقة ومثمرة يشارك بها الموظفون بشكل كامل بالإضافة لفهمهم لعملهم وتحملهم مسؤولياتهم. وعندما تزداد احتمالية تبني وتطبيق هذه السلوكيات على مستوى المشروع أيضاً.

المبدأ: الشمولية

من بين كل الأشياء التي قُمت بها، يبقى الأكثر أهمية هو تنسيق مواهب أولئك الذين يعملون لأجلنا وإرشادهم باتجاه هدف معين.

والـت ديزني

المقدمة:

كونك مدير للبرنامج، فأنت مسؤول عن الإدارة العامة للبرنامج والأجزاء المكونة له، وهذا يتطلب منك الدمج ما بين المهارات الاستراتيجية مع الحدس، كما عليم الإهتمام بالتفاصيل، والتحلي بالمسؤولية عن تشكيل وتجييه ودعم جميع المشاريع ضمن نطاق البرنامج.

إن القدرة على تحديد وتخطيط وترتيب الموارد لمجموعة واسعة من تسليمات البرنامج والمشاريع لهي مهارة ينبغي تطبيقها في جميع مراحل دورة حياة البرنامج. ونادرًا ما تتضمن البرامج العمل التشغيلي، ولكن يحتاج مدير البرنامج لأن يتتأكد من أن كل أعضاء فريق البرنامج، بما في ذلك العاملون على مستوى المشروع، يملكون المهارات التقنية وغير التقنية لتسليم عمل ممتاز.

أثناء دورة حياة البرنامج، على مدير البرنامج أن يضمن انتقال المعرفة من أي مرحلة فرعية (جزء) إلى المرحلة التالية، وبناء وتدعم البرنامج بطريقة تستجيب لبيئته الداخلية والخارجية. مع وصولنا إلى مرحلة إغلاق البرنامج، فإنه ينبغي مشاركة الجسم المعرفي والتجارب المكتسبة خلال دورة حياة البرنامج مع الآخرين وترسيخها ضمن خطط المنظمة المستقبلية.

في جوهرها، تتضمن الإدارة الشاملة للبرنامج تطبيق الصرامة (الجهد الكافي والمتأني) والاهتمام في كل مرحلة من مراحل البرنامج على قدم المساواة، مع التأكيد أن جميع مكونات البرنامج (المباشرة وغير المباشرة) سُلّم وثُوّق على نحو فعال.

لماذا هي مهمة؟

جميع المشاريع ضمن البرنامج مرتبطة ببعضها، فعمل أحدهما يكمل الآخر ويساهم في تحقيق أهداف البرنامج الأوسع على النحو المحدد في نظرية التغيير (TOC). إن مدير البرنامج يشبه قائد الأوركسترا، فهو الشخص الذي يكفل أن جميع الموسيقيين لديهم المهارات والتدريب الكافي للعمل معًا كطاقم واحد – لتسليم النتائج التي تكون متناغمة وأكبر من مجموع أجزائها".

إن مدير البرنامج هو الشخص المسؤول عن الإشراف وإدارة المهام والمشاريع والعمليات المتعددة في بيئه ديناميكية ومتغيرة دائمًا، وإذا لم يتم اشراك فرق العمل وكان التوثيق غير مكتمل، فسوف يزيد ذلك من احتمال فقدان بعض العناصر الهامة، مما يعرض البرنامج للمخاطرة والإخفاق.

تتطلب الإدارة الشاملة للبرنامج مجموعة جوهرية من المهارات التي تمكّن المنظمات من إدارة جميع الأعمال المباشرة وغير المباشرة للبرنامج ومشاريجه بطريقة شمولية، وهي أيضًا مقاربة أساسية للتعامل مع أوجه "عدم اليقين" والقدرة على موازنة توقعات أصحاب المصلحة واهتماماتهم وإنحرافهم.

ولكي يتماشى البرنامج مع مبدأ الشمولية، يحتاج مدير البرنامج إلى ما يلي :

- أن يفهم كيفية عمل المنظمة من أجل "إنجاز الأمور" نيابة عن البرنامج.
- النظر في المسائل من خلال عدسات متنوعة – تحقيق التوازن بين التفاصيل ورؤية الصورة الأكبر.
- واتخاذ القرارات المرتكزة على كلا الأمرين.
- أن يكون قائدًا جيداً، باستعمال مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين لبناء فريق قوي والإحساس بالملكية ضمن فرق المشاريع.
- أن يبني فرق فعالة، بتوظيف أشخاص لديهم المستوى المناسب من المهارات والكفاءة لتقديم عمل رائع.
- أن يفهم دور واحتياجات الخدمات المساندة في المؤسسة، وبناء علاقات مع الفرق في الموارد البشرية، والخدمات اللوجستية وخدمات سلسلة التزويد، وأخرى مثل المالية والاتصالات (التواصل) والإعلام. فهذه الفرق تحتاج إلى تفسير واضح لأهداف واحتياجات البرنامج حتى تتمكن من تحديد أفضل الطرق للمشاركة والإسناد.
- تحديد كبار المدراء الذين يمكنهم إضافة قيمة ومساعدة في حل المشاكل بسرعة والتأثير عليهم.
- أن يكون واقعياً، ويتأكد من أن تقديرات النطاق والوقت والتكفة تستند بقوة إلى فهم شامل لجميع جوانب البرنامج. وهذا يشمل هذا العمل المباشر وغير المباشر.
- تبسيط الطلبات الخارجية للسلع والخدمات من خلال الجمع الطلبات وإرسالها للموردين المحليين مما يؤدي إلى تقليل الوقت ودرجة التعقيد، وت تقديم صورة احترافية.
- أن يكون على دراية ب نقاط قوته، وإتخاذ القرار حول متى يتم إشراك شخص آخر ليسد نقاط ضعفه.
- يمكن أن يكون هذا الشخص من فريق آخر أو استشاري خارجي يتمتع بخبرة أكثر في مجال معين، وسوف يؤدي هذا بالنتيجة إلى قيادة "موقفيّة" أفضل وأكثر تكيفاً مع الظروف. إنَّ ميزان المهارات الالزامية لإدارة البرنامج سوف يتطور ويتغير كلما نترك البرنامج ضمن دورة حياته – فالمهارات الالزامية في مرحلة التحديد ليست بالضرورة نفس المهارات الالزامية لمرحلة التنفيذ والاغلاق

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

مدير البرنامج هو الشخص المسؤول عن الإشراف وتوجيه جميع الأعمال الالزمة لضمان نجاح البرنامج، ويطلب ذلك أن يأخذ مدير البرنامج التوجه الاستراتيجي من سلطة الحكومة (مجلس أو مالك البرنامج)، ويضمن أن يتم تفسير ذلك ونقله للآخرين بشكل فعّال طوال دورة حياة البرنامج.

للقائم بذلك، يجب عليك التأكد من التقاط قدر كبير من المعرفة والخبرة خلال مرحلة التحديد؛ وأنّ مخطط البرنامج مصمم ليشمل جميع جوانب تسليم البرنامج، وأنّ كل من يشارك في التخطيط والتنفيذ يدرك كيف يتحرك بشكل تكراري من خلال دورة مستمرة من التفكير والتغيير، وأنّ جميع التوثيق والتعلم في البرنامج قد اكتمل مع انتهاء البرنامج.

لتحقيق مقاربة شاملة لإدارة البرنامج، من المهم أن تتفكر بما تم إنجازه وإستخدام كل من المساقات المعرفية الستة (التسويغ، النطاق، الزمن، الموارد، أصحاب المصلحة والمخاطر) والتي تم ذكرها في مقدمة الدليل. ففي حين أن هذه المساقات المعرفية ذات صلة بجميع مراحل إدارة البرنامج إلا إنها ذات صلة خاصة في سياق المقاربة الشاملة.

إدارة تسويغ البرنامج:

يجب أن يكون مدير البرنامج دائمًا قادرًا على تسويغ الحاجة للبرنامج وقيمته إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. هذا يبدأ بفهم مكتمل وحيد لكيفية توافق أهداف البرنامج مع القصد الاستراتيجي للمنظمة (أو نظرية التغيير "TOC")، كما يتطلب نظرة شاملة ومحذّة عن حالة البرنامج في أي وقت من الأوقات. يمكن أن تشمل إدارة التسويغ أي من التالي:

الاجتماع مع مالك البرنامج/المجلس لطلب الموافقة على عملية تغيير والتي يجب أن يُصادق عليها في تحديثٍ لميثاق البرنامج.

التعريف بالبرنامج في حدث عام لإطلاق نشاط جديد.

كما يجب إجراء محادثات مع الشركاء والمستفيدين لعرض "الصورة الكبرى" وتوضيح كيف سيشكل البرنامج إضافة قيمة لعمل مشاريعهم، ومن الضروري أيضًا توفير القيادة والتوجيه الذي تحتاجه فرق المشروع لفهم كيف يساهم عملهم في إنجازات البرنامج ككل.

إدارة النطاق:

يمكن أن يكون نطاق البرنامج واسعاً جدًا، متضمناً مشاريع متعددة لتسليم أنشطة ومخرجات واسعة النطاق. يحتاج مدير البرنامج إلى فهم كيف تتناسب كل هذه الأنشطة المتترعة معًا وأن يكون قادرًا على توجيه البرنامج في الاتجاه المطلوب لتحقيق كل شيء ضمن نطاقه. سيكون أيضاً من المهم شرح هذه النظرة العامة بطريقة مبسطة لمجموعة متنوعة من الجماهير الداخليين والخارجيين.

ميثاق البرنامج هو الوثيقة الرسمية التي تحدد نطاق البرنامج ويتم تحديده وإقراره إذا كان هناك حاجة لإجراء تغييرات هامة على البرنامج. من الوثائق والأدوات الأخرى لإدارة نطاق البرنامج ما يلي:

- الإطار المنطقي.
- تقارير المسائل.
- النص المتعلق بهدف الآخر.
- هيكل تجزئة العمل (WBS).

- تقارير سير العمل
- رسم خريطة المكونات (المشاريع).
- خطة التواصل.
- خطة إدارة المخاطر.

إدارة الوقت:

سينجح البرنامج فقط إذا تم تسليم جميع الأنشطة في الوقت المحدد، ويتم تقدير الجدول الزمني للبرنامج خلال مرحلة التصميم ومن ثم ثبّنى التفاصيل عليه وفق جداول مفصلة أكثر في مرحلة التخطيط والتنفيذ. وفضلاً عن كونه مسألهً عن الجدول الزمني العام للبرنامج، يحتاج مدير البرنامج إلى ضمان أن تقديرات الوقت لكل المشاريع المكونة للبرنامج متماشية مع المسار الحرج للبرنامج.

إعداد مخططات (غانت) للبرنامج (Gantt)، والتي تتالف من جميع تقديرات وقت المشروع، هي طريقة جيدة لمراقبة التقدم والتحقق منه، وهي أيضاً أداة يمكن مشاركتها بسهولة مع أصحاب المصلحة.

تتطلب الطبيعة الديناميكية للبرامج مقاربة تمكن للمشاريع من التأقلم مع السياق المتغير وتعديل الجداول الزمنية لتناسب الطلبات المتغيرة. ينبغي تسليم البرامج والمشاريع طبقاً للنطاق المطلوب، وضمن الموازنة، ووفق الوقت المحدد (القيد الثلاثي)، وسيكون هناك حالات يؤدي التحول في أحد جوانب هذا المثلث إلى فرض عملية تغيير في جانب آخر. فعلى سبيل المثال قد تؤدي الزيادة في سعر الخرسانة إلى احتياج تسليم إنشطة المشروع ضمن إطار زمني أكثر ضيقاً (التلفي الشراء بالسعر المرتفع)، وإذا كانت هذه هي الحالة، فإن مدير البرنامج بحاجة إلى ضمان أنَّ التغيير الذي يطرأ على مشروع واحد لا يؤثر سلباً على تسليمات مشروع آخر. قد يكون من الممكن أيضاً نقل الموارد من مشروع لآخر، مما يقلل الحاجة إلى شراء خرسانة باهظة الثمن والإحتفاظ بالجدول الزمني الأصلي للمشروع.

إدارة الموارد:

بينما تتم إدارة الكثير من أنشطة الشراء والتزويد على مستوى المشروع، فمن المهم أن يقوم مدير البرنامج باخذ خطوة إلى الوراء والبحث عن أوجه التأثر في الإدارة الشاملة لهذه العملية. حيث سنحتاج إلى شراء مجموعة واسعة من الموارد والمعدات لمشاريع متعددة، ولكن يمكن أيضاً تقاسم بعض السلع والخدمات بين عدة مشاريع لتحقيق وفورات في التكاليف ووفرات الحجم.

تبدأ إدارة الموارد بإعداد خطة موارد للبرنامج والتي تبني بمعلومات من الخطط والجداول الزمنية لمشاريع متعددة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمعدات أو المواد أو العربات، فضلاً عن الموارد البشرية (الموظفين) والموارد المالية، والخدمات الأخرى مثل (الاتصالات والتواصل). تشمل الوثائق الأخرى المفيدة لجمع المعلومات ما يلي:

- هيكل تجزئة العمل (WBS).
- متطلبات البرنامج
- موازنة البرنامج.
- سياسة التوريد (الشراء / التزويد).
- تقييم القدرات.
- تقييم الموظفين.

كما أنّ مدير البرنامج مساعل أيضًا عن إقرار شراء الموارد (باستخدام نماذج طلب الموارد) والعقود مع موردي السلع والخدمات على مستوى المشروع، وعندما تعمل هذه النظم والعمليات بشكل جيد، ستمكن هذه المعلومات مدير البرنامج من اتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد عبر البرنامج.

إدارة أصحاب المصلحة:

بعد أن يُطلب من الأفراد والمجموعات والمؤسسات الإنخراط في البرنامج، يتوجب عليك عدّها التركيز على بناء علاقات عمل، بشكل احترافي، مع جميع أصحاب المصلحة. قد يكون البعض منهم أكثر تأثيراً من غيرهم، ومع ذلك، فمن المهم الإشارة إلى أنّ جميع أصحاب المصلحة مهمون لنجاح البرنامج، ومن المهم التواصل المسبق مع جميع أصحاب المصلحة وإدارة توقيعاتهم بخصوص البرنامج. على سبيل المثال؛ ربما يوجد أصحاب مصلحة من لا ثُّدُّهم مصالحهم بواسطة برنامج ما، ولذلك ينبغي أن يُنظر إليهم بوصفهم من المخاطر المحتملة التي يجب إدارتها بعناية، وقد يكون الآخرون حلفاء أقوياء من المحتمل أن يصبحوا سفراء متطلعين للبرنامج.

إنّ إدارة التواصل مع شريحة عريضة من أصحاب المصلحة على مستوى البرنامج والمشروع يمكن أن تكون أمراً معقداً، لذا فمن المهم أن يكون لديك استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة، ومراقبة هذه الاستراتيجية والتتأكد من تأقلمها بما يتاسب مع السياق المتغير. من المهم المحافظة دوماً على الحوار المستمر مع مدراء المشاريع وتوفير ومشاركة وسائل لمتابعة التواصل مع أصحاب المصلحة بين المشاريع والبرنامج. بعض الأدوات والوثائق الأخرى المفيدة:

- عملية تحديد أصحاب المصلحة.
- مخطط ر.ا.س.ي (المسؤولية، المسائلة، المشورة، الاطلاع) (RACI).
- خطط التواصل.
- الهيكل التنظيمي للبرنامج وهيكـل حوكـمه.

إدارة المخاطر:

بوصفك مدير للبرنامج، ستكون بحاجة إلى إعداد نظم شاملة وعمليات لتحديد وتحليل ومراقبة وإدارة جميع المخاطر المتعلقة بالبرنامج والمشاريع المكونة له، فينبغي تحديد مستويات هامش التحمل لإدارة المخاطر في مرحلة التصميم وإدراجها ضمن ميثاق البرنامج. بينما سيتم السيطرة على أجزاء من إدارة المخاطر على مستوى المشروع ، فإن مدير البرنامج سيتولى إدارة المخاطر ذات المستوى الأعلى، مع تصعيد عملية إتخاذ القرار حسب الاقتضاء.

يحدد مدير البرنامج كيفية معالجة كل من هذه المجالات الحرجية في ميثاق البرنامج، وسيتم في خطة البرنامج الشاملة إدراج تقييم مفصل أكثر لخطط البرنامج ومشاريعه، والجداول الزمنية والمتطلبات التشغيلية. الأدوات والوثائق المفيدة لتحليل المخاطر وإدارتها تشمل ما يلي:



التحقق من الواقع: التحديث المستمر

من أجل الحفاظ على نظرة عامة مُحدثة لأنشطة البرنامج وتوفير الإسناد والتوجيه لفرق المشاريع، من المهم تخصيص وقت جانبي لمراجعة القرارات المهمة والتأكد من أن الأدوات يتم استخدامها والمبادئ يتم إتباعها كمتطلبات أساسية للبرنامج. إن هذا لا يساعد فقط على وضع المعايير والحفاظ عليها فحسب، إنما يساعد أيضاً على إرساء التوقع عند الجميع بأن كل الفريق سيساهم في تحقيق الأهداف العامة للبرنامج.

المراحل:

من المهم تطبيق الصرامة (الجهد الكافي والمتأني) والاهتمام في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج على قدم المساواة ، مع فهم أن مخرجات كل مرحلة تؤثر على المرحلة التالية في الرحلة الكلية للبرنامج. إن العمل بهذه الطريقة سيمكّن مدير البرنامج من قيادة وإدارة كل مرحلة مهمة بطريقة تؤدي إلى نظرة شاملة تولد البصيرة والنتائج. إن إدارة البرنامج بطريقة شاملة ينبغي أن تغطي العمليات التالية كحد أدنى في كل مرحلة من المراحل الأربع:

العمليات

- ✓ إشراك الأشخاص المناسبين منذ البداية.
- ✓ التعلم من البرامج والمحافظ السابقة.
- ✓ فهم البيئة الخارجية والقيود التي سيعمل ضمنها البرنامج والمشاريع (سياسية، ثقافية، وغيرها).
- ✓ الحصول على نظرة عامة عن الاحتياجات والوجوهات في سياق معين.
- ✓ بناء صورة عن خدمات الإسناد التي ستكون مطلوبة.
- ✓ وضع هدف الآخر - ملخصاً لما سيحققه البرنامج.
- ✓ وضع تقديرات أولية للتكلفة والجدول الزمني والموازنة.
- ✓ تجزئة البرنامج إلى مكونات أو مراحل مختلفة.

- ✓ تشكيل فريق لتصميم البرنامج يتكون من الأفراد ذوي المهارات ومستوى الخبرة المناسبين.
- ✓ ضمان أن يتم إطلاع فريق التصميم على المناقشات الناتجة عن مرحلة التحديد، وأن يفهم نظرية منظمتهم للتغيير (TOC).
- ✓ تحديد المشاريع (القائمة أو الجديدة) التي يمكن تنظيمها في برنامج من أجل زيادة الأثر وتحقيق غيات البرنامج (عوائده).
- ✓ ترسیخ مبدأ أن المعرفة والتعلم سيتم مشاركتها بين المشاريع وضمن المنظمة (صعوداً ونزولاً وأفقياً).
- ✓ إدراك مستوى المهارات التقنية وغير التقنية المطلوبة لتنفيذ أنشطة المشاريع والبرنامج (المباشرة وغير المباشرة بما في ذلك تلك التي يمكن توفيرها عبر الشركات).
- ✓ تأسيس آليات للمساءلة، وضرورة وجود عمليات مراقبة وتقييم متينة (قوية).
- ✓ استخدام شبكة من المعارف لحشد الموارد (التجارب والخبرات الداخلية والخارجية).

- ✓ دمج جميع المبادئ المبينة في هذا الدليل ضمن مقاربة شاملة لخطة تنفيذ البرنامج.
- ✓ مشاركة الدروس المستفادة من التجارب السابقة والمشاريع الماضية لبناء تصميم البرنامج على أساس قوية.
- ✓ ضمان إدراج جميع الأنشطة المباشرة في خطط البرنامج (مثل إدارة المخاطر، والحكومة، ومستويات التحمل للمشاريع، وإدارة سلسلة التزويد، وإدارة الموارد البشرية (HR)، والسيطرة والإدارة المالية).

المرحلة

المرحلة الأولى: التحديد

مرحلة التحديد هي الوقت المناسب لاستشارة الآخرين والاستماع إليهم، وتشكيل نظرة عامة عن السياق الذي سيعمل ضمنه البرنامج المحتمل، قد لا يكون مدير البرنامج قد عُين في منصبه بعد، لذا يحتاج مالك البرنامج (مثل المدير القطري) إلى ضمان أن جميع الاعتبارات الداخلية والخارجية ذات العلاقة قد تم مناقشتها وإدراجها ضمن تحليل السياق العام.

سيحتاج فريق البرنامج إلى استخدام **وثيقة مفهوم البرنامج** من أجل ترسیخ فهم مشترك بين أصحاب المصلحة حول الحاجة إلى البرنامج

المرحلة الثانية: التصميم

تستخدم مرحلة التصميم ما تم تعلمه من مرحلة التحديد لاعداد مخطط البرنامج، ويحتاج التصميم أن يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المطلوبة من أجل تخطيط وتنفيذ البرنامج. إذا ما تم حذف أي جانب مهم خلال هذه المرحلة فإن تأثيره قد يكون كارثياً على البرنامج خلال سيره في مراحله القادمة، وبما أنه من المحتمل انه لم يتم تعيين مدير البرنامج بعد، فإن مسؤولية العمل المنجز خلال هذه المرحلة تقع على كاهل مالك البرنامج.

إن المخرج الرئيس لهذه المرحلة هو ميثاق البرنامج (ومتلازم حسب الاقتضاء مع مقررات البرنامج وطلبات التمويل). إن ميثاق البرنامج هو مختصر شامل ومنطقي لمرحلة التصميم التي سيتم فهمها وقرارها من قبل أصحاب المصلحة ذوي السلطة والصلة. قد تكون بعض مقررات التمويل محددة جداً (بعض مصادر التمويل)، ولكن ينبغي لها أيضاً أن تعكس النطاق العام للبرنامج.

المرحلة الثالثة (الجزء الأول): التخطيط

تستفيد، وبشكل كبير، مرحلة التخطيط والتنفيذ المرنّة والمترکزة من المقاربة الشاملة التي يتم فيها إدماج الأنظمة والعمليات لتمكين فريق البرنامج من إدارة التعقيد بثقة.

بحلول هذا الوقت ، ينبغي تعيين مدير البرنامج ، ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك ، فالمسؤولية تقع على عاتق مالك البرنامج. وستكون

مخرجات مرحلة التخطيط والتنفيذ متعددة، مع مراجعة منتظمة ✓ ينبعي التخطيط جيداً للأعمال غير المباشرة (وهي انشطة المشاريع والبرنامج التي تكون مساندة ولكن ليست جزءاً محدداً من العمل المباشر للبرنامج، مثل مسوحات الدراسات الأساسية أو عملية التفاوض مع السلطة المحلية أو برنامج عام للتدريب على القدرات).

الأدوات والوثائق وتعديلها كجزء من دورة مستمرة من عملية التخطيط المرحلي أو ما يعرف تخطيط الموجة المتدرجـة.

العمليات

- ✓ تواجد قنوات تواصل جيدة بين فرق المشاريع والبرنامج.
- ✓ مراقبة الجداول والسيطرة عليها وتكييفها حسب الضرورة.
- ✓ مراجعة موازنة البرنامج وماليته والسيطرة عليها.
- ✓ مراقبة نطاق البرنامج والسيطرة عليه.
- ✓ فهم فرق المشاريع والبرنامج للاعتمادات بين مختلف الجداول الزمنية للمشاريع والموازنات؛ وتكون قادرة على التكيف وإجراء التغييرات من أجل ضمان الوفاء بتسليمات البرنامج العامة.
- ✓ احترام مشاركة أصحاب المصلحة والحفاظ على العلاقات.
- ✓ توليد شعور المشاركة على مختلف مستويات أصحاب المصلحة في البرنامج بفضل الاستراتيجيات والخطط المعدة جيداً للحفاظ على العلاقات المستمرة.
- ✓ إدارة عمليات السيطرة على التغيير بشكل جيد ضمن هوماش التحمل المحددة للبرنامج والمشاريع، ويتم تصعيد المسائل بشكل ملائم على مستوى المشروع والبرامج..

المرحلة

المرحلة الثالثة (الجزء الثاني): التنفيذ
من الضروري، عند تنفيذ البرنامج ومشاريعه المتعددة ، أن يحافظ مدير البرنامج على نظرة شاملة لجميع الأنشطة: المراقبة، وضبط وتعديل المقاربـات لضمان عمل جميع المكونـات معاً لتحقيق الأغراض العامة.

- ✓ فهم جميع أصحاب المصلحة الداخليـين والخارجيـين سبب إغلاق البرنامج وكيف سيتم إدامـة فوائـد البرنامج طولـة الأجل.
- ✓ فريق البرنامج واثق تماماً من أن جميع الغايات (العواـئد) المتوقـعة من البرنامج قد تحققـت.
- ✓ جميع مكونـات البرنامج قد سـُلمـت، أو تـُفـلتـت، إلى بـرـنامج آخر أو منـظـمة أخـرى أو مجـتمـع آخـر.
- ✓ كل المسـائل والمخـاطـر قد جـرـى معـالـجـتها على نحو مـرضـي.
- ✓ جـمـعـ كافة الأورـاق ذاتـ الـصلةـ (الـملـفـاتـ وـالـفـواتـيرـ وـالـسـجـلاتـ) وـحـفـظـهاـ.
- ✓ تسـجـيلـ الدـرـوسـ المـسـتقـادـةـ خـلـالـ دـورـةـ حـيـاةـ الـبرـنـامـجـ، وـحـفـظـهاـ، وـتـوزـيـعـهاـ عـلـىـ أـصـاحـابـ الـمـصـلـحةـ الـمـعـنـيـينـ.

المرحلة الرابعة: الإغلاق

مدير البرنامج هو المسـائل عن ضـمان إـغـلاقـ جـمـيعـ الأـنـشـطـةـ بشـكـلـ رـسـميـ وـشـامـلـ. تعدـ قائـمةـ تـدـقـيقـ إـغـلاقـ جـمـيعـ الأـنـشـطـةـ بشـكـلـ (ـجـدـولـ 8ـ)ـ أـدـاءـ مـفـيـدـةـ لـتـأـكـدـ منـ أنـ كـافـةـ الـوـثـاقـيـاتـ تمـ جـمـعـهاـ وـحـفـظـهاـ بـطـرـيـقـ يـسـهـلـ عـلـىـ الآـخـرـينـ الـوصـولـ إـلـيـهاـ. إنـ أـفـضلـ طـرـيـقـ لـحـمـاـيـةـ سـمعـةـ الـمـنـظـمةـ هوـ ضـمانـ أنـ جـمـيعـ جـوـانـبـ الـبـرـنـامـجـ قدـ أـغـلـقـتـ بشـكـلـ كـامـلـ.

التحقق من الواقع: إدماج الجندر (النوع الاجتماعي) وذوى الاعاقات والثقافة.

ستدمج المقاربة الشاملة لإدارة البرنامج مسائل رئيسية أخرى في التصميم والتخطيط والتنفيذ. وقد يتضمن هذا:
الجندر (النوع الاجتماعي): قد تكون هناك عناصر جندر محددة للغاية يلزم دمجها في تصميم البرنامج، ومؤشرات محددة يلزم تحقيقها خلال دورة حياة البرنامج.

ذوى الاعاقات: إذا كان تركيز البرنامج منصبًا على العمل مع الأشخاص من ذوى الإعاقات، فإن المسائل المتعلقة بذلك ستكون "ممثلة بوضوح في مرحلة التحديد"، وسيكون من المهم ضم الشركاء والإختصاصيين والخبراء التقنيين واستشارتهم في جميع مراحل دورة حياة البرنامج.

الثقافة: يجب أن يكون تصميم البرنامج متلائماً جيداً مع السياق الثقافي الذي سيعمل فيه، وهو عامل جوهري إذا ما أريد لنتائج البرنامج أن تكون مستدامة بعد نهاية دورة حياته.

التحقق من الواقع: إدارة سلاسل التزويد

إذا كانت الخطط اللوجستية وسلسلة التزويد لاحد المشاريع معيبة، فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل جداول توزيع المشاريع الأخرى. إذا كان للبرنامج أن يحقق وفورات الحجم في توريد السلع والخدمات، فمن الواضح أن إخفاق أحد المشاريع في التخطيط سيؤخر خطط وانشطة المشاريع أخرى.

يمكن أن تؤثر المخاطر على أي مجال من مجالات البرنامج، بما في ذلك الجداول الزمنية والموازنات والموظفين وتتنفيذ البرنامج. عند تقييم التهديدات المحتملة للبرنامج والتخفيف من حدتها، فإنسنارة الأشخاص أصحاب الخبرة والمعرفة العملية في إدارة المخاطر، مثل مدراء البرامج أو المشاريع الأخرى هي فكرة جيدة.

التحديات الشائعة

توثيق البرنامج

على الرغم من أفضل النوايا، ستكون هناك مناسبات، خصوصاً عندما يدنو البرنامج من الاغلاق، قد تضيع فيها بعض الوثائق الحساسة، أو يصعب إيجادها، أو غير محدثة. يمكن أن يحدث هذا لعدة أسباب منها:

- الموظفين ليسوا على دراية بإجراءات التوثيق وكتابة التقارير .

- عدم الالتزام بتطبيق اجراءات التوثيق وكتابة التقارير .

- دوران الموظفين (مغادرة المشروع او البرنامج) في مراحل البرنامج النهائية يعني إحتمال فقدان الوثائق والمستندات.

إن دور مدير البرنامج هو ضمان تدفق المعلومات الصحيحة إلى الموقع الصحيح وفي الوقت الصحيح، أفضل طريقة لضمان عدم فقدان الوثائق هو بوضع سياسات التوثيق الواضحة والسهلة، وخلق ثقافة تتبع فيها الاجراءات. ان مرحلة النهاية في البرنامج تشكل مخاطرة لادارة المعرفة، لذا ينبغي على مدير البرنامج إتخاذ خطوات للتخفيف من حدتها حيثما امكن .

التحقق من الواقع: إدارة المسائل

يحتاج مدير البرنامج إلى تنبأ وتحديد المسائل وحلها فور ظهورها أثناء تنفيذ البرنامج، آخذًا القرارات السليمة ضمن هوامش التحمل وتصعيد المسائل الهامة لحلها. إنَّ الفهم الشامل للمخاطر الداخلية والخارجية، ومعرفة من ينبغي إشراكه ومتى، وكيف ينبغي اتخاذ القرارات، هي أمور بالغة الأهمية.

فعلى سبيل المثال، إذا ما غادر أحد الموظفين بشكل غير متوقع، فقد يكون الحل بسيطًا بتعيين بدلاً عنه حتى لا يكون هناك تعطيل أو تأخير لأنشطة البرنامج. أما إذا هدد الجدول الزمني العام وتسلّم البرنامج بحدث خارجي مثل القحط أو الفيضان، فمن الواضح أنه سيتعين استشارة مالك البرنامج (وربما الجهة المانحة).

مهارات الموظفين:

من الشائع في البرامج أن تخبر دوران عال في الموظفين وقد تبقى الواقع الوظيفية شاغرة لبعض الوقت. يمكن لهذا أن يؤدي أحياناً إلى انخفاض في عدد الموظفين مما يضع ضغوطاً إضافية على أعضاء الفريق الآخرين. إنَّ أفضل طريقة لضمان إشغال المناصب بموظفي مهرة وقدرٍ تكون بتبني مقاربة شاملة والوعي بجميع المسائل التي قد تنشأ من تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم.

المبدأ: التكامل

"الأعمال التجارية والمساعي الإنسانية هي أنظمة ... نحن نميل إلى التركيز على صورة خاطفة وأجزاء معزولة من النظام. ونتساعل بعدها لماذا لا يتم ابدا حل أعمق مشاكلنا".

بيتر م سينجي

المقدمة

بعد العمل بطريقهٍ متكاملةٍ أمراً ضروري في بيئه تعلم فيها عدة مشاريع وغالباً وفقاً للموازنات وخطط زمنية مختلفة، وشركاء واصحاب ومصلحة مختلفين ومتتنوعين. يتمثل دور مدير البرنامج في النظر بشكل موضوعي على جميع مكونات البرنامج وصنع الروابط بينها وتطوير النظرة العامة الازمة لجعل الأنشطة أكثر إنسانية وتحسين الأداء.

التكامل هو العملية التي يتم من خلالها الجمع بين عدد من العناصر المنفصلة وتنسيقها لتحقيق "كلٌّ" متاغم.

لماذا هي مهمة؟

يضمن تطبيق مقاربة متكاملة أن جميع جوانب البرنامج تتم مراصفتها وتنسيقها بحيث تحقق مجتمعة ، نتائج أكبر من مجموع أجزائها المنفصلة. عندما يتم ذلك بشكل جيد، سيتمكن جميع المشاركون في البرنامج من فهم كيفية إرتباط المشاريع مع بعضها البعض وتساهم في النجاح العام.

وفورات الحجم

إن وضع نظرة عامة لاحتياج جميع المشاريع من الموارد يمكن أن يقلل من تكاليف البرنامج ويحسن الكفاءة. يتحقق ذلك عندما يتم شراء السلع والخدمات لعدة مشاريع من خلال دمجها في طلبات الشراء والتسلیم "بالجملة/كميات كبيرة". يمكن أن يؤدي التفاوض مع أحد الموردين إلى اتفاق لشراء المواد بكميات كبيرة إلى خفض تكاليف الشراء للعديد من المشاريع، أو إنفراج (اختراق) تشغيلي في أحد المشاريع يمكن تطبيقه في مشروع آخر.

إدارة المخاطر

إنشاء فريق البرنامج الذي يجتمع بصورة دورية لتبادل المعلومات هو وسيلة جيدة لترسيخ مبدأ التكامل في عمليات إدارة المشاريع. فهذا يجعل من الأسهل رؤية كيف تتفاعل عناصر المشاريع المختلفة وتؤثر على بعضها البعض، وتمكن الفريق من إدارة هذه الاعتمادات بفعالية أكبر، وهذا بدوره يساعد على تسليط الضوء على المسائل التي يمكن ان يكون لها تأثيراً سلبياً على عدة مشاريع والبرنامج نفسه، وب مجرد تحديدها، فمن الممكن عندها إيجاد حل لها.

ولكي يتراصف البرنامج مع مبدأ التكامل، يحتاج مدير البرنامج إلى ما يلى:

- تنسيق تخصيص وتوزيع الموارد بين المشاريع، موفراً بذلك الوقت والموارد، ومقلاً من مخاطر التأخير. يطلق على هذا الأمر أحياناً "تحقيق وفورات الحجم"، وتحقق من خلال العمليات الحكيمة للشراء وإدارة الموارد (بما في ذلك وقت الموظفين) وبالتالي تؤدي هذه العملية لتسليم البرنامج بنجاعة أكثر من حيث الوقت والتكلفة.
- فهم كيفية استخدام وتفسير الأشكال المختلفة من البيانات والتقارير، والتعامل مع المسائل فور وقوعها ضمن الوفاء بالمواعيد النهائية والمعلم الرئيسية للبرنامج، والتواصل وت تقديم التقارير حول التقدم في البرنامج - إلى أعلى وإلى أسفل وجانبياً حسب الاقتضاء.
- وضع أولويات واضحة لموظفي المشروع حتى يتمكنوا من فهم الكيفية التي تنسجم فيها اعمالهم وتسلیماتهم مع المشاريع الأخرى، وعموم البرنامج.
- تحديد وإدارة الاعتمادات بين المشاريع. إذا كان عنصر ما من أحد مشروع بالغ الأهمية بالنسبة لتنفيذ مشروع آخر، فسيكون من المهم التأكد من أن الجداول الزمنية تتسم ب بحيث يتم تسلیم جميع الجوانب بسلامة.
- أن يكون مساءلاً عن الحفاظ على مستوى عال من الجودة في جميع تسلیمات البرنامج وتلبية المعايير التي حددت خلال مراحل التحديد والتخطيط.
- أن يكون قادراً على العمل وإدارة مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة ذوي وجهات النظر المختلفة - وبعضهم سيشارك في أنشطة البرنامج وغيرهم لديهم مصالح متنافسة.
- أن يدرك أن تتنفيذ أحد المشاريع قد يؤثر على عناصر لمشروع آخر، متخذًا خطوات لإدارة العمليات والتعامل مع المسائل وإعادة ضبط الجداول الزمنية إذا لزم الأمر.
- التواصل بشكل جيد، وضمان وجود تقارير وخطوط تواصل واضحة بين المشاريع، إلى أعلى وإلى أسفل ضمن البرنامج. وبالتالي يحتاج مدير البرنامج إلى إمتلاك المهارات القيادية ومهارات التواصل الشفهية القوية.
- التأكد من دعم موظفي ومدراء المشاريع والبرنامج بعمليات إدارة الأداء عالية الجودة، ووضع الاهداف التي تعكس الحاجة إلى العمل بشكل تعاوني، وتوفير تغذية راجعة منفتحة وصادقة.
- إدارة وتبادل المعرفة التي تنشأ خلال جميع مراحل أنشطة البرنامج والمشاريع، أخذًا الوقت الكافي للتعلم من المواقف/الأوضاع عند حدوثها، وإجراء التعديلات على الأنشطة المشتركة لضمان بقاء البرنامج العام على المسار الصحيح، كما ينبغي إستحدام التوثيق لتجميع الوثائق وحفظها للمستقبل بهدف التعلم والتقييم.

كيف يبيّنوا هذا عملياً؟

لكي يكون التكامل فعالاً، يجب على مدير البرنامج ضمان فهمه للمساقات المعرفية الأساسية الستة والإلتزام بها طوال دورة حياة البرنامج. أن يكون دائمًا قادراً على توسيع وجود البرنامج، ومن الضروري أن يدير، وبشكل فعال، نطاق البرنامج وجدوله الزمني وموارده والمخاطر المتعلقة به والعلاقات مع أصحاب المصلحة. إن إيلاء الإهتمام المتتسق بكل مجال من هذه المجالات سيضمن أن يدار البرنامج وجميع المشاريع المكونة له بطريقة واضحة ومتوازنة.

وبالمثل، فإن أخذ الوقت لمراقبة وتقدير أنشطة البرنامج، واستخلاص الدروس من هذه العملية، وتكثيف المقاربات حسب الضرورة، ينبغي أن يكون جزءاً مستمراً ولا غنى عنه في إدارة البرنامج. في كثير من الأحيان ينظر إلى التعلم من البرنامج على أنه إضافة ذات خصوصية - فهي عملية تتم في أوقات محددة خلال البرنامج بدلاً من دمجها طوال عمر البرنامج. على مدير البرنامج أن يتتأكد من حدوث "التعلم"، وبالتالي العمل مع فريق البرنامج لتبني مقاربات مرنة وقابلة للتكييف.

وأخيراً، يلعب التكامل الفعال دوراً رئيساً في إدارة المعرفة. فمدير البرنامج في موقع فريد من حيث القدرة على جمع كل شيء معاً حتى لا تضيع الدروس التي تتعدى المشاريع الفردية. من المهم ضمان توثيق الدروس المستفادة وحفظها وإيصالها على نحو فعال للجماهير الداخلية والخارجية.

الجدول أدناه (الجدول 9) هو مثال مختصر لما قد يbedo عليه الأمر في الممارسة العملية. لاحظ أن هذه ليست قائمة كاملة لجميع أنشطة إدارة البرنامج، ولكن بالأحرى تذكيراً لمدراء البرامج للعمل على تكامل التخصصات الرئيسية في الممارسة العملية.

الجدول 9: تكامل إدارة البرامج

الإغلاق	الخطيط والتنفيذ	التصميم	التحديد	المراحل
تقييم المشروع بعد إنتهائه (اللاحق)	مراقبة مخاطر البرنامج وإدارة السيطرة على التغيير - وهذا يعني تلقي تحديثات مخاطر المشروع من مدراء المشاريع، وإدارة مسائل المشروع التي تم تصعيدها، وتصعيد المسائل إلى هيكل الحكومة وفقاً لها مش التحمل المحدد في برنامجك.	تطوير خط الأساس		المراقبة والتقييم
إيصال أثر البرنامج إلى الممول باستخدام تقييم البرنامج إيصال أثر البرنامج إلى كبار القادة حتى يحتفظ البرنامج بأهمية استراتيجية في المستقبل	إدارة أصحاب المصلحة (استمرارية التواصل حول قيمة البرنامج وملائمتها للأدارة العليا والممولين والمستفيدين)	وضع ميثاق ومقترن البرنامج الذي يمكن استخدامهما كأدوات لتسويق البرنامج	ضمان توافق البرنامج مع استراتيجية المنظمة	إدارة التسويق
الدروس المستفادة للتقرير النهائي ضمان حدوث استدامة البرنامج	وضع خطة للاستدامة إدارة زحف نطاق البرنامج ونطاق المشروع حسب الضرورة إدارة الاعتمادات بين المشاريع	تحديد المشاريع إعداد الإطار المنطقي	يتم إنشاء مخرجات أولية من خلال تحليل السياق (تقييم الاحتياجات / شجرة المشكلة) تحديد المناطق الجغرافية التحديد المسبق لهوية المشاريع	إدارة النطاق
الدروس المستفادة للتقرير النهائي تمديد البرنامج حسب الضرورة	تخطيط جدول البرنامج الزمني مراقبة وسيطرة - وهذا يعني تلقي تحديثات الجدول الزمني من مدراء المشاريع إدارة الاعتمادات بين المشاريع	وضع جدول البرنامج (تقدير)	توليد تقارير أولية	إدارة الوقت

	<p>ضمان إغلاق المشاريع بشكل صحيح</p> <p>إعداد الموازنة، ثم راقب وسيطر - وهذا يعني تلقي تحديثات الموازنة من مدراء المشاريع</p> <p>تخصيص موارد</p> <p>تقديم مقترنات لتمويل مشاريع محددة حسب الاقتضاء</p>	<p>وضع خطة لحشد الموارد (تحديد مصادر الإيرادات المحتملة والفعالية)</p> <p>تقديم مقترنات لتمويل حسب الاقتضاء</p>	<p>توليد تقديرات أولية</p>	<p>إدارة الموارد</p>
<p>الدروس المستفادة للتقرير النهائي</p>	<p>تصميم استراتيجية الاستجابة للمخاطر</p> <p>مراقبة المخاطر وتعديل الاستراتيجية حسب الضرورة</p> <p>إدارة المسائل أو تصعيدها حسب الاقتضاء</p>	<p>تحديد المخاطر من خلال إنشاء الإطار المنطقي، والتواصل مع مدراء المشاريع الذين يصممون مشاريعهم بشأن أي مخاطر قد تؤثر على مستوى البرنامج</p> <p>تعديل التصميم استناداً إلى المخاطر ذات الصلة التي تم تحديدها</p> <p>إضافتها إلى سجل المخاطر</p>	<p>تحديد المخاطر الأولية من خلال تحليل السياق (تقييم الاحتياجات، وتحديد أصحاب المصلحة)</p> <p>إنشاء سجل المخاطر</p>	<p>إدارة المخاطر</p>
<p>إبلاغ أصحاب المصلحة عن الإغلاق الافتراضي!</p> <p>الدروس المستفادة للتقرير النهائي</p>	<p>إدارة متحنى المشاركة (الالتزام) لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين</p> <p>رفع التقارير لهيكل الحكومة</p> <p>وضع وتنفيذ استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة وخطة التواصل</p> <p>التواصل الواضح والمتنسق مع مدراء المشاريع</p> <p>إدارة أداء مدير المشروع</p>	<p>تحليل أصحاب المصلحة، بما في ذلك ديناميكيات القوة (السلطة)</p> <p>إنشاء هيكل الحكومة</p>	<p>تحديد أولي لهوية أصحاب المصلحة من خلال تحليل السياق</p>	<p>إدارة أصحاب المصلحة</p>

المراحل

يحدد الجدول أدناه العمليات الرئيسية التي تدعم مبدأ التكامل طوال دورة حياة البرنامج، وسيكفل تطبيق هذه العمليات تراصيف العناصر المختلفة للبرنامج وتنسيقها وتطبيقاتها بطريقة متوازنة بحيث تكون النتائج المحققة أفضل من مجموع أجزائها.

لضمان تكامل البرنامج، يجب تنفيذ العمليات التالية كحد أدنى في كل مرحلة من المراحل الأربع:

المرحلة

العمليات

<ul style="list-style-type: none"> ✓ سيحتاج أي برنامج يتم تحديده إلى أن يعكس تعقيدات البيئة الخارجية الديناميكية التي سيعمل فيها، إضافة إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تم إعدادها وشذتها لتحقيق النجاح الشامل. ✓ سيكون لدى أصحاب المصلحة وجهات نظر مختلفة، وعلى الشخص الذي يقود هذه المرحلة - مدير البرنامج، وإن لم يعين، فمالك البرنامج أو المجلس - أن يأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة لبناء صورة أولية عما سيبدو عليه البرنامج (وثيقة مفهوم البرنامج الأولية "مجملة التفاصيل"). 	<p>المراحل الأولى: التحديد</p> <p>هذه المرحلة الاستكشافية الأولية هي الوقت المناسب لتضمين مبدأ التكامل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عندما يضيف الفريق التفاصيل وبيني التصميم، فهذا هو الوقت المناسب لضمان ترسير مبدأ التكامل في ميثاق البرنامج. ✓ يتم تقديم ميثاق البرنامج إلى مالك البرنامج أو المجلس للحصول على الإذن بالمضي قدما في البرنامج، مما يضبط التوقع بأن مبدأ التكامل هو في جوهر تصميم البرنامج 	<p>المراحل الثانية: التصميم</p> <p>هذه هي المرحلة التي يتم خلالها مناقشة جميع المكونات الازمة لإعداد البرنامج ووضعها في مخطط أولي، وسوف يتعين إجراء روابط بين كل عنصر من عناصر البرنامج، وبالتالي نحصل على تصميم متكامل منذ البداية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ توضح خطة تنفيذ البرنامج كيف تتوافق عناصر البرنامج المختلفة معًا لتحقيق أهدافه العامة. ✓ تقدم الخطط المرحلية تفاصيل لكل مرحلة، ولكنها تكامل أيضًا مع المراحل التالية والسابقة وترتبط بها، مما يعكس كلاً من الخطة الكلية الشاملة وأين يوجد ترابط مع مشاريع أخرى. ✓ يقوم مدير البرنامج بتوجيه وإدارة البرنامج ومكوناته ومراقبة المخرجات وتوجيه موظفي المشروع لضمان صرف الموارد بحكمة وبالشكل الذي يحقق وفورات الحجم. ✓ يفهم مدير البرنامج جيداً متى وكيف يجري التعديلات على البرنامج، وغالباً ما ينطوي هذا الأمر على تنفيذ التغيير عبر سلسلة من المشاريع المتكاملة. ✓ يمكن أن تشكل مسألة في مشروع ما مخاطرة على مشروع آخر، فيقوم مدير البرنامج بالمراقبة والسيطرة على الأنشطة والمخرجات ويرصد المجالات التي قد تسبب القلق والتتأكد من معالجة المسائل اليومية على وجه السرعة حتى لا تتشكل مخاطرة على البرنامج. 	<p>المراحل الثالثة: التخطيط والتنفيذ</p> <p>مع انتقال البرنامج إلى التخطيط والتنفيذ المفصلين، فهذا هو الوقت لإنشاء بنية تحتية وإضفاء الطابع الرسمي على الخطط، ووضع مراحل للمراجعة وإعادة التخطيط والتكييف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يتم جمع كافة المعلومات والوثائق ذات الصلة معًا في تقرير البرنامج النهائي إضافة إلى ميثاق البرنامج المحدث، ويتم تقديم كل ذلك إلى مالك البرنامج والمجلس. ✓ يتم إعلام جميع أصحاب المصلحة أن البرنامج قد أغلق رسمياً، مع عقد سلسلة من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لجمع الناس معًا والإقرار بمساهمتهم. ✓ سيتم تعلم الدروس في كل مرحلة وجزء من دورة حياة البرنامج، وتصبح جزءاً من الجسم المعرفي والذي يعد كأصل قيم للمنظمة يمكن استخدامه في المستقبل. 	<p>المراحل الرابعة: الإغلاق</p> <p>لضمان إغلاق جميع أنشطة البرنامج بنجاح، فمن ضروري العمل من خلال عدد من الإجراءات القياسية المتكاملة.</p>

التحديات الشائعة

إذا لم يستخدم مثلث القيد الثلاثي (انظر الشكل 5) بشكل صحيح أو لم يطبق، فقد يكون له أثراً مدمرةً على البرنامج. إن التحليل المتكامل لهذه الاعتمادات المتباينة الثلاثة ستمكن مدير البرنامج من الحفاظ على التوازن وابقاء البرنامج على المسار الصحيح.

إذا لم تتم إدارة التكامل بشكل جيد، فإنه يمكن للمشاريع أن تبدأ بسرعة في العمل ككيانات مستقلة، مما سيضر ويضعف نطاق البرنامج وبالتالي يصعب تحقيق أهدافه الاستراتيجية العامة.

ومن ناحية أخرى، فقد تكون العمليات متكاملة بشكل جيد على المستوى الاستراتيجي ولكنها لا تطبق بشكل كاف على مستوى المشروع. هذا يقلل من إمكانية تحقيق أثر أكبر من خلال طرق العمل المشتركة. تعد خطوط الاتصال الواضحة ومعايير الإدارة عالية الأداء أفضل طريقة لمنع حدوث ذلك.

أهم النصائح

- ✓ لا يمكن اتخاذ قرار إداري، مهما كان ثانوياً، دون النظر إلى الآثار المترتبة عليه!.
- ✓ لا تنسى أبداً أن أي تغيير في أحد أجزاء البرنامج قد يكون له تأثير غير متوقع على أجزاء مختلفة تماماً منه.
- ✓ مثلث القيد الثلاثي (انظر الشكل 5) هو أداة عظيمة لضمان أن جميع جوانب البرنامج متكاملة ومتغوفقة خلال جميع مراحل البرنامج.
- ✓ أي تغيير في أحد القيود الرئيسية الثلاثة للبرنامج- النطاق، الوقت، والمال - سوف يؤثر بالضرورة على الآخرين، ويوثر أيضاً على مجالات العمل الأخرى.

المبدأ: التكيف

"التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة"

هيراقلطيُّس (Heraclitus)، فيلسوف إغريقي

مقدمة

لتحقيق النتائج، ينبغي تصميم البرامج والتخطيط لها لكي تتناسب البيئة الديناميكية ويجب أيضاً أن تدار بطريقة تستجيب للتغيير. إن القدرة على تحليل ومعالجة وتعديل مقاربات البرنامج لهي مهارة مفيدة في جميع مراحل دورة حياة البرنامج، وخصوصاً خلال مرحلة التخطيط والتنفيذ.

مدير البرنامج المتكيف (المتأقلم) هو شخص يمكنه اخذ خطوة للوراء، والتعلم من الغاليات / العوائد، وتحديد المسائل الحرجة وإجراء تعديلات على البرنامج بحيث يكون دائماً في أفضل وضع ممكن لتحقيق أهداف البرنامج وأغراضه. كثيراً ما توصف هذه المقاربة بأنها العمل التكراري، وهي المهارة التي تتبعها الفرق للانتقال بشكل حاذق بين المراحل والاجراءات المختلفة للبرنامج، والضبط الدقيق للأنشطة والمحافظة على كل شيء على المسار الصحيح.

تعد إدارة البرامج المتكيفة عملية منظمة ومنهجية تمكّن فرق عمل البرنامج من تحليل المقاربات ومعالجتها وتعديلها لتحسين عوائد البرنامج.

لماذا هي مهمة؟

تعد الإدارة المتكيفة للبرنامج جزءاً لا يتجزأ من الأداء عالي الجودة للبرنامج. فإذا لم يتم تعديل البرنامج وتكييفها لتتناسب بيئته الديناميكية ومتغيره ستصبح أكثر عرضة للإخفاق. ينبغي أن يُنظر دائماً إلى خطط البرنامج على أنها وثائق "حية"، كونها الوسيلة التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لضمان أن تبقى الأنشطة دائمةً متباينة وذات صلة.

الطريق إلى النجاح يمكن في برنامج متكيف ورشيق (الأجيال)، فالتركيز المستمر على قدرة إستجابة البرنامج لبيئته الداخلية والخارجية سيساعد في بناء فريق عمل لديه الثقة في قدراته على توسيع عمله (أي التسویغ المستمر لفائدة البرنامج)

في البيئة المتكيفة يمكن تعديل نطاق البرنامج ليتناسب مع السياقات المتغيرة، حيث يتم تعديل الجداول الزمني ومتطلبات الموارد من أجل تحقيق وفورات في التكاليف وزيادة في الكفاءة، وعلى فرق البرنامج أن تكون قادرة على إكتشاف المشاكل والتعامل مع المسائل والمخاطر المحتملة بسرعة وكفاءة. إن طرق العمل المتكيفة تعزز إتخاذ القرارات الجيدة، لأن الموظفين الذين يتذمرون القرارات سيكون لديهم معرفة أعمق وأكثر بدءاً حول السياق الداخلي والخارجي ل برنامجهم ومشاريعهم.

يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة دور محوري في تضمين "الرشاقة" في البرنامج. قد يفتح البعض أبواباً أمام عمليات التغيير الخارجي التي تزيد من فرص تحقيق البرنامج لنتائجها. أما البعض الآخر، مثل الشركاء والمستفيدين المباشرين، هم الأقدر على التوصية أين يلزم إجراء تعديلات لزيادة مشاركة المجتمع أو الأثر أو زيادة الكفاءة.

كيف يبدوا هذا عملياً؟

سيحتاج فريق البرنامج إلى وضع مقاربة مهيكلة لبناء الرشاقة في كل مرحلة من مراحل البرنامج. يبدأ هذا في مرحلة التصميم من خلال التأكيد من أن سمة التكيف متجسدة في المخطط العام للبرنامج، ويمتد الأمر إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ، وخلال هذه المرحلة فإن "التعلم من خلال العمل/الممارسة" سيصوغ المقاربة العامة للبرنامج.

يمكن القيام بذلك إما عن طريق جدولة "مراجعة" منتظمة لخطة تنفيذ البرنامج وتعديلها حسب الاقتضاء، أو باستخدام مقاربة "حسب الحاجة" (على الرغم من التوصية بالأسلوب الأول). قد يحتاج مدير البرنامج، إذا لزم إجراء تعديلات، إلى تنفيذ عمليات إدارة التغيير، وتعديل ضوابط البرنامج و هو امش التحمل بما ينفق، مع أعراض البرنامج العامة ونظرية التغيير.

يمكن للتعديلات على برنامج أن تتخذ أشكالاً مختلفة، فيمكن أن يكون تغييراً في تقييم المخاطر وبالتالي الحاجة إلى تغيير تسلسل الأنشطة، أو إلى إضافة أو إغلاق بعض المشاريع لضمان استمرار البرنامج في تحقيق أهدافه العامة، وقد يلزم أيضاً تغيير "هوية و مكانه" أصحاب المصلحة في البرنامج استناداً إلى التفاصيل التي نشأت أثناء التنفيذ أو للاستفادة من الفرص المتاحة حديثاً.

سيكون لدى بعض المنظمات نظم و عمليات قائمة تضمن التركيز على التحسين المستمر، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنَّ مدير البرنامج في وضع جيد يسمح له بتعزيز الممارسات الجيدة والمساعدة على وضع تلك المعايير داخل المنظمة. إنَّ أفضل وسيلة لضمان حدوث عمليات التغيير بسلامة تكون بتحديد التوقعات منذ البداية بأنَّ التقييم الذاتي، والتفكير و"التحسين المستمر" هي أجزاء أساسية من إدارة البرنامج والمشاريع

سيتم الاتفاق خلال مرحلة التصميم على مستويات هامش التحمل بين مدير البرنامج ومالك البرنامج أو مجلس الحكومة، وبالتالي تحدد بدورها مستويات استقلال مدير البرنامج الذاتي لاتخاذ القرارات، وعليه سيكون لديه "حسّ جيد" بالوقت الذي يلزم فيه تصعيد القرارات إلى المستوى الأعلى. كقاعدة عامة، يحتاج مالك البرنامج وهيكل الحكومة إلى التصريح بالموافقة على أي تغييرات على خطة تنفيذ البرنامج، وبعد ذلك ينبغي إبقاء كافة أصحاب المصلحة على إطلاع حتى يفهموا الأسباب الموجة للتعديلات.

التحقق من الواقع: ضمان التكيف في البرامج

لضمان إجراء تعديلات على البرنامج خلال دورة حياته، فإن مدير البرنامج يحتاج إلى التأكد من:



إنَّ نظم وعمليات المراقبة والتقييم والسيطرة أوسع وأكثر تعقيداً على مستوى البرنامج. ويرجع ذلك أساساً إلى كمية وتنوع البيانات والمعلومات التي يتبعها من قبل مدير البرنامج قبل التمكن من إصدار أحكام بشأن متى وكيف يمكن البدء بإجراء تغييرات على البرنامج والمشاريع المكونة له.

وليتماشى البرنامج مع مبدأ التكيف، ينبغي على مدير البرنامج القيام بما يلي:

- فهم كامل للأغراض والأهداف العامة للمنظمة، ونظرية التغيير التي تطمح إليها في كل أعمالها.
- تطوير معرفة قطاعية قوية (تنموية، إنسانية، بيئية)، بالإعتماد على التفكير والخبرة الخارجية.*.
- فهم الاعتمادات القائمة بين المشاريع، وتقرير متى يتم إجراء تعديلات على الأنشطة.
- تفسير المعلومات والبيانات بطريقة نقية ومنطقية، والتفكير بها لإيجاد حلول لمسائل المعقدة.
- أن يكون منهجياً ومخططاً، ليسهل يفهم أصحاب المصلحة للمنطق خلف التعديلات التي ستجري على أنشطة البرنامج.
- تسهيل عمليات التكيف التي لا تؤدي إلى تعطيل التدفق الكلي لأنشطة البرنامج والمشاريع، ومنذ البداية جعل "توقع" التعديل والتغيير جزء لا يتجزأ من المقاربة المرغوب إستخدامها (ادارة توقعات أصحاب المصلحة).
- أن يكون راصداً - بالتحدث مع الآخرين والاستماع إليهم، وأخذ خطوة إلى الوراء بغرض التأمل والتفكير في الخيارات، والعمل مع الفرق لإيجاد الحلول.
- العمل بتواضع والتقمص العاطفي، والاعتراف ب مجالات خبرة الآخرين، والسعى للحصول على المشورة حسب الضرورة.
- اتخاذ القرارات، وأحياناً تلك التي تتطلب مقاربة شجاعة والتفكير بشكل راديكالي (خارج عن المعتاد). على سبيل المثال، اتخاذ قرار بوقف البرنامج.
- جلب أفكار ومقاربات جديدة، والقدرة على تحدي العمليات القائمة (أعلى/اسفل الهيكل الإداري ، إدارة التغيير، داخلياً وخارجياً)، بالإضافة إلى غرس ثقافة الاستماع والتعلم.
- إمتلاك فهم فطري لأهمية وضع أطر قوية للمراقبة والتقييم لجميع مراحل البرنامج.
- بناء شبكة فعالة للتواصل مع النظراء داخل وخارج المنظمة، للتواصل معهم، والتعلم منهم، ومساندة مدراء البرامج والمحافظ الآخرين، ومساعدة الآخرين في فهم دور مدير البرنامج.

* أي من خارج الفريق أو المنظمة

إدارة التغيير من خلال المراقبة والتقييم

يجب أن تستجيب جميع البرامج للتغيير. مدير البرنامج الفعال يعرف هذا وهو على استعداد لتكيف الخطط، والجداول الزمنية، والموارد حتى التسليمات لإبقاء البرنامج على المسار الصحيح. كما يجب عليه أن يتأكد من كون فرق العمل متقبلة للتغيير

وقادرة على تعديل خططها الكي تتلاءم والظروف المتغيرة.

"خطأ كبير أن تضع نظرية قبل
امتلاك المعطيات"

آرثر كونان دويل

يتتحقق ذلك على أفضل وجه من خلال وضع إطار للمراقبة والتقييم يُضفي الطابع الرسمي على العمليات التي تجري من خلالها التكيفات، وتسمح بإعادة المعاينة الاستراتيجية مع نظرية التغيير الشاملة للبرنامج. عادةً ما يوافق أصحاب المصلحة الرئيسيون على هذا الإطار خلال مرحلة التخطيط الأولى، ومن خلال هذا الإطار يحددون جوانب البرنامج التي ينبغي مراقبتها وتقييمها، وتحديد متى ستجرى أنشطة التقييم ومن هو المسؤول عن ضمان حدوثها.

التحقق من الواقع: وضع إطار عمل المراقبة والتقييم

تأكد من تخصيص وقت وموارد كافية لوضع إطار عمل رسمي للمراقبة والتقييم في مرحلة التصميم، ومن الأفضل القيام بذلك كفريق من خلال إشراك مدراء المشاريع أو غيرهم من يملكون معرفة محددة بالسابق. إن العمل بهذه الطريقة يؤكد على دورك في صياغة/تشكيل البرنامج وتعديله، ويعزز أيضاً مسالة موظفي المشروع عن التقييم المستمر وعمليات التخطيط المتكررة.

وبمجرد إنشاء إطار العمل، يحين الوقت لوضع خطة شاملة للمراقبة والتقييم. من المغرى النظر إلى تكيف البرنامج كرد فعلٍ ضروريٍّ تجاه المسائل التي تنشأ، و / أو، كشيء يتم تنفيذه بهدف مراقبة نتائج البرنامج، ومع ذلك، فإن البرنامج يصبح أكثر مرونةً وصلةً وتأثيراً عند تضمين بوابات القرار المنتظمة في دورة حياته كفرصة لجمع المعلومات، والتفكير، وتصحيح المسار والمضي قدماً.

- يتم إنشاء إطار المراقبة والتقييم خلال مرحلة تصميم البرنامج، مع تحديد الأنظمة والعمليات المطلوبة لضمان جمع المعلومات المتعلقة بالمؤشرات الرئيسية بشكل روتيني ومنتظم أثناء تنفيذ البرنامج. هذه المؤشرات هي الأسس التي يقاس عليها الأداء وتسمح بإجراء التعديلات على البرنامج.

- تم وضع خطة المراقبة والتقييم خلال مرحلة التخطيط الأولى التي يتم خلالها وضع مكونات الإطار وإدراجها في خطط وجدال زمانية رسمية. بعض مكونات البرنامج قد تكون مناسبة لجمع البيانات الكمية في حين قد تقتصر أجزاء أخرى على البيانات النوعية. هذه هي البيانات التي يستخدمها مدير البرنامج لتسلیط الضوء على المشاكل المحتملة، وتحديد أولويات مجالات العمل، وإجراء تصحيحات مهمة، وفي الوقت المناسب لمختلف مجالات البرنامج والمشاريع. إن الدروس المستفادة من هذه المعلومات لا تقدر بثمن أيضاً، حيث ستساهم في تصميم وتحديث البرامج المستقبلية.

غالباً ما تكون البرامج من مشاريع متعددة، ولكل منها أنواع مختلفة من الأنشطة وأساليب جمع البيانات لقياس الأداء مقارنة بالمؤشرات الرئيسية. من الممكن ان تصبح كثبة وتنوع البيانات التي على فرق البرنامج التعامل معها معقدة للغاية، لذا بعد وضع خطة رسمية للمراقبة والتقييم والعمل بها أفضل طريقة لتنبيه الأداء وإدارة حجم كبير من البيانات والمعلومات. عادة ما يتم إعداد الخطة بعد الموافقة على تمويل البرنامج، ولكن قبل بدء أنشطة مشاريعه. الخطة الجيدة للمراقبة والتقييم ينبغي ان تجيب على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي المؤشرات التي يتم مراقبتها وتقييمها؟
- ✓ كيف يتم تعریف المصطلحات الأساسية ضمن تلك المؤشرات؟
- ✓ ما هي المعلومات المطلوبة لتنبيه المؤشر؟

- ✓ ما هي مصادر المعلومات؟
- ✓ ما هي طرق جمع البيانات المناسبة؟
- ✓ من سيقوم بجمع البيانات والمعلومات؟
- ✓ كم مرة سيتم جمعها؟
- ✓ من سينتلقى النتائج ويستخدمها؟

ستكون لدى بعض المنظمات الكبيرة فرق مخصصة يتم تكليفها بجمع ومعالجة بيانات المراقبة والتقييم، وقد يقل هذا من أعباء العمل على موظفي البرنامج، إلا إنّ مهمة تحليل بيانات التقييم واستخلاص النتائج تقع دائماً على عاتق مدير البرنامج وكبار موظفي البرنامج.

التحقق من الواقع: التحقق من خلال الإطار المنطقي

عند وضع إطار المراقبة والتقييم فإنه من الجدير القاء نظرة ثانية على إطار البرنامج المنطقي (والذي أكتمل في مرحلة التصميم). فقد تتمكن من إضافة مؤشرات "تقدّم جديدة" لم تأخذها بالاعتبار من قبل. على سبيل المثال، قد يطلب المانح منك إضافة أغراض تعليمية محددة ، وبالتالي يمكن للمؤشرات المساعدة على تتبع التقدم المحرز نحو ذلك وقياس الأثر بشكل أكثر فعالية. تذكر، إذاً إدراج هذه المؤشرات الجديدة في الإطار المنطقي سيتطلب موارد إضافية مما قد يشكل عبئاً إضافياً على المستفيدين. إن الإطار المنطقي الجيد يتضمن عدداً كافياً من المؤشرات، لذا امتنع عن إضافة مؤشرات جديدة لمجرد أنها مثيرة للاهتمام، وإنحصرها على المؤشرات المفيدة والقابلة للتنفيذ.

السيطرة على البرنامج

تعمل منظمات التنمية والمنظمات الإنسانية في بيئات ديناميكية، وبغض النظر عن الجهود المبذولة في تحطيط البرنامج، ستكون هناك دائماً حاجة إلى إدارة التغيير الذي سيطرأ على البرنامج، فالتأثير هو جزء حتمي وصحي من الادارة الاستباقية للمخاطر الخارجية التي قد يواجهها البرنامج. لذلك، بينما يحتاج مدير البرنامج إلى أن يخطط مسبقاً ويقدر الوقت والتكلفة والموارد المطلوبة للبرنامج، إلا أنه من المعروف أنه ستكون هناك دائماً حاجة إلى التكيف مع المعايير المتغيرة.

السيطرة على التغيير؛ هي العملية الرسمية التي من خلالها يتم توثيق أي مقترن للتغيير أو مشروع، وتقيميه والموافقة عليه (أو رفضه) من قبل الفرد أو المجموعة التي تملك صلاحية اتخاذ القرارات (انظر مستويات التحمل أدناه). إن المراقبة المستمرة عند بوابات القرار المجدولة للمراحل الفرعية ستظهر متى يحصل (يتبعد كثيراً) واقع البرنامج عن خططه. إن دور مدير البرنامج هو تصحيح الوضع بإستخدام ضوابط مسبقة تحدد كيفية الاستجابة. قد يكون لدى مدير البرنامج السلطة لتنفيذ عمليات التغيير، وبخلاف ذلك، عليه تقديم طلب التغيير إلى سلطة أعلى (مالك البرنامج أو المجلس).

"لتحسن يعني ان تتغير، ولتصبح مثاليًا ، ستكون قد تغيرت كثيراً."

وينسرون تشرشل رئيس الوزراء
البريطاني الأسبق

يجب أن توثق عملية السيطرة على التغيير بالضبط كيفية اتخاذ القرارات ضمن هامش التحمل الخاصة بالبرنامج. بما أن مدراء المشاريع يقومون بتغييرات ضمن نطاق أدورهم ، فعليهم تسجيل التغييرات وإبلاغ مدير البرنامج بها. وبذلك يصبح مدراء البرامج مساعلين بنفس القرر عن الإبلاغ/أو تصعيد قرارات التغيير هذه إلى مالك البرنامج، أو مجلس الحكومة أو الجهة المانحة. يجب على مدراء البرامج أيضًا التأكد من توثيق وحفظ الموافقة على التغييرات خارج نطاق التحملات بشكل صحيح.

ومهما كان السيناريو، فمن المهم أن ندرك أن تغيير جزء من البرنامج يمكن أن يؤثر على آخر، وبالتالي ينبغي قياس الرغبة في التغيير مقابل أثر ذلك على الكفاءة الكلية للبرنامج.

يجب اتباع عمليات السيطرة التالية على البرنامج لتحديد كيف ومتى يمكن إدراج التغيير في البرنامج وإضفاء الصبغة الرسمية على ذلك:

- مُدارة من خلال عملية رسمية لإدارة التغيير
- مُحللة للتأكد من أنه تم النظر بدقة في الآثار المترتبة على هذه التغييرات.
- مُوثقة لتوضيح أثرها الكامل على جميع العناصر المتكاملة بالبرنامج
- مُبلغة لأصحاب مصلحة البرنامج الرئيسيين

التحقق من الواقع: البرامج ونظرية التغيير

إن القوة الدافعة وراء أي قرار تغيير محتمل في البرنامج هي توافق تنفيذ البرنامج مع نظرية المنظمة للتغيير ومساهمته في هدف أثر البرنامج، ولكن دور مدراء البرامج هو تقليل أثر التغييرات التي يتم إجراؤها على البرنامج ككل.

تحمّلات البرنامج:

تعتمد السيطرة عالية الجودة للبرنامج على إنشاء عمليات واضحة لاتخاذ القرارات - أو التحملات - والتي بدورها تحدد حدود الأداء التي يمكن للمدراء من خلالها الاحتفاظ بالسلطة داخل البرنامج. وهذه تم انشاؤها في ميثاق البرنامج والموافقة عليها من قبل مالك البرنامج ومجلس الحكومة (انظر مرحلة التصميم).

توفر مستويات التحمل الواضح اللازم بشأن المستويات المتفق عليها لصنع القرار. فبعض المسائل والإستجابات المقترحة هي من ضمن اختصاص مدير البرنامج، بينما يمكن تفويض البعض الآخر منها (مثلاً، إلى فرق المشاريع)، أو يجب تصعيدها (أي رفعها) إلى سلطة أعلى. إن هامش التحمل العالي يعني أنه يمكن إجراء التغييرات على البرنامج دون الحاجة إلى تصعيد صنع القرار إلى المستوى الأعلى، وبالتالي يتم من البيروقراطية التي لا داعي لها مما يؤدي إلى إجراء التغييرات بسرعة وكفاءة. ومع ذلك ، فإن وجود التحملات له أسبابه، حيث ينبغي النظر إليها بمثابة حماية لمدير البرنامج، وتقليل للمخاطر على المنظمة عن طريق الحد من حجم ونطاق سلطة اتخاذ القرار على هذا المستوى.

وعادة ما يتم التفاوض على هامش التحمل وإقرارها خلال مرحلة تصميم البرنامج، ولكن في الواقع الممارسة العملية فإنه غالباً ما يتم تحديدها مسبقاً ضمن سياسات المنظمة المُنفذة أو المانح الخارجي، وفي مثل هذه الحالة، فإن إجراء تغييرات تتجاوز التحملات المحددة يتطلب الحصول على موافقة خاصة من الإدارة العليا أو جهة خارجية مثل المانح أو أي هيئة رسمية أخرى. قد يتم تحديد تحملات إضافية خاصة ببرنامج ما في بداياته.

قد تشتمل أنواع التحملات على ما يلي:

الجدول (10): أنواع التحملات في إدارة البرنامج	تحملات التكاليف
مقدار المبلغ النقدي، أو النسبة المئوية، التي يمكن للبرنامج أو المشروع تجاوزه أو النزول عنه في الموزانة المخطط لها	
مقدار الوقت الذي يمكن تأخير موعد إكمال البرنامج أو المشروع أو تقديمها عن التاريخ المخطط له	تحملات الوقت
هو اختلاف، مقبول ومتفق عليه، في نطاق عمل البرنامج أو المشروع، كما هو موثق في هيكل تجزئة عمل البرنامج (WBS).	تحملات النطاق
هي العتبة (الدرجة)، والتي بناءً ينبع على أنها تصعيد المخاطر الجديدة، أو التغيير على المخاطر القائمة إلى مجلس البرنامج و المالك أو مستوى أعلى.	تحملات المخاطر
حيز المدى (الحدود) الذي يحدد الأداء المقبول للمنتج، والمُوثّق في وصف المنتج /نطاق المنتج.	تحملات الجودة
حيز المدى (الحدود) للأداء المقبول للبرنامج/المشروع على مستوى العوائد (الغايات).	تحملات الفوائد (المنافع)

عادة ما يضع مدراء البرامج مستويات التحمل لفرق مشاريعهم، ومن المحتمل أن يكون لدى معظم مدراء المشاريع بعض الحرية ضمن تحملات التكاليف والوقت، إلا أن مدير البرنامج غالباً ما يحتفظ بالسلطة العامة على التغييرات واسعة النطاق في مشاريع البرنامج أو مكوناته.

يصبح التواصل حول مستويات التحملات ذا أهمية خاصة عندما يكون لدى العديد من أعضاء فريق التنفيذ سلطة على مكونات مختلفة من البرنامج.

التحقق من الواقع: المراقبة والتغييرات

مدير البرنامج الفطن هو الشخص الذي يفكر دوماً بـ "الصورة الكبيرة" ويمتلك المقدرة على الاستماع وتحليل وتفسير المعلومات. ومن الممكن أن يكون قد اكتسب هذه البصيرة من مراقبة البيانات أو من التفاعلات مع المستفيدين. يمكن لمدير البرنامج بشكل حديسي إجراء تعديلات صغيرة على خطة البرنامج وذلك من خلال فهمه لما يجري على مستوى المشروع والحفاظ على صلات قوية مع المشاريع. من الأفضل غالبـة تنفيذ سلسلة من التغييرات الصغيرة قبل أن يتحول التحدي إلى أزمة، وبالتالي الحاجة إلى اتخاذ خطوات راديكالية (جزرية) لعلاجهما، ويسمح لك أيضـاً باختبار مقاربات مختلفة لتقدير ما إذا كان أحدهما أكثر نجاحـاً من الآخر ، دون الالتزام بتغيير كبير دفعة واحدة!.

التعلم وتقدير الأداء:

تعد تقييمات منتصف المدة من الوسائل المفيدة للتحقق من أن التغييرات في البرنامج وما يرتبط به من مشاريع ما تزال تتماشى مع نظرية التغيير (TOC). ولأنـ هذه التقييمات تجري أثناء مرحلة التنفيذ، فهناك أيضاً وقتاً للتعلم وإتخاذ إجراءات لصقل أنشطة البرنامج لتحسين أدائه.

توفر مرحلة إغلاق البرنامج فرصةً لإجراء تقييم نهائي للبرنامج، حيث يتم التركيز على مدى نجاح البرنامج في تحقيقه الأهداف والعوائد المأمولة منه. وقد يشمل هذا جمع للبيانات الكمية والنوعية، فضلاً عن المسائل التشغيلية، مثل ما إذا كان البرنامج قد تمت إدارته بشكل جيد أو رديء. كما يقدم تقريباً فيما إذا ستكون تسلیمات البرنامج ومنافعه مستدامةً. وتتوقف طبيعة التقييم النهائي على حجم ونطاق البرنامج ومتطلبات الجهة المنفذة أو المانحة. وغالباً ما تُتفـَّق هذه التقييمات من قبل مقيم أو

مستشار خارجي، وبالتالي تحويل بعض الأعمال اللوجستية والتحليلية المهمة بعيداً عن فريق البرنامج في وقت إنشاغلهم الشديد، ويمتلك أيضاً المقيم الخارجي ميزة الحياد مما يعطي النتائج مزيداً من الصحة (الشرعية).

تعتبر التقييمات اللاحقة (ما بعد تسليم البرنامج) أقل شيوعاً، فهي عادةً ما تتم في فترة معيته بعيد انتهاء البرنامج. إن هذه التقييمات طريقة رائعة للنظر عن كثب في استدامة تدخلات البرنامج على المدى المتوسط أو الطويل. إلا أنها عادة وبسبب الوقت الذي انقضى بين إغلاق البرنامج وإجراء هذا النوع من التقييم، لا تعتبر جزءاً من البرنامج الذي يتم تقييمه، وبالتالي فهي ليست جزءاً من مرحلة إغلاق البرنامج. عادة ما تُنفذ التقييمات اللاحقة كمشاريع منفصلة بغية خدمة برامج أخرى. وقد يواجه هذا النوع من التقييمات صعوبة في إيجاد التمويل اللازم.

إنّ أعظم منفعةٍ تقدمها لنا "تقييمات الأداء" هي قدرتها على توليد الدروس المستفادة، لذا ينبغي على مدير البرنامج التأكّد من وضوح توصيات التقييم ومشاركتها وإسلامها من قبل المنظمة بنطاقها الأوسع بحيث يمكن دمج تلك الدروس في عمليات البرمجة المستقبلية. تختار بعض المنظمات إنشاء وثائق منفصلة للدروس المستفادة، تستخلص وتلخص فيها التقييم النهائي ومعلومات أخرى على شكل نتائج/مكتشفات يسهل الوصول لتساعد في أي تفكير مستقبلي.

المرحلة

العملية

<ul style="list-style-type: none"> ✓ إيلاء اهتمام خاص للدروس المستفادة من البرامج السابقة المشابهة ومنتقى التسويغ الناجح واسبابه ✓ الدروس المستفادة، ومعرفة المنظمة المتعلقة بتحصيص الموارد (الادوات المالية أو المصادر)، تصميم المراقبة والتقييم M&E، والعمليات والأدوات التي ستستخدم خلال مرحلة التصميم. ✓ أفضل الممارسات المتعلقة بمتطلبات المانحين الخاصة بالمقترنات. ✓ عمليات المنظمة لاستخلاص وتوثيق أي دروس مكتسبة خلال مرحلة التحديد. 	<p>المرحلة الأولى: التحديد</p> <p>إن استخدام البيانات التاريخية والدروس المستفادة من البرامج السابقة هو أمر مفيد لأبعد الحدود خلال هذه المرحلة المبكرة. ليس فقط لأنها توفر خلفية معرفية هامة لمدير البرنامج، بل لأنها أيضاً تساعد في إدامة الدورة المستمرة للتعلم والتطور والتكيف والتحسين في المنظمات. ليست هناك حاجة لبدء كل عملية من الصفر، بل بالأحرى، ينبغي مراجعة أصول المنظمة وعملياتها الحالية وتكييفها (لا داعي لاعادة اختراع العجلة). وقد تشمل هذه:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مخطط غانت (Gantt) الذي يسلط الضوء على الاعتمادات والعلاقات ما بين عناصر البرنامج المختلفة ، وهذه هي الاعتمادات التي سيعين على مدراء البرامج دراية بها لاحقاً حتى يتمكنوا من تقييم أثر أي تغييرات محتملة بدقة. ✓ إطار عمل مراقبة وتقدير مدرسوس جيداً. 	<p>المرحلة الثانية: التصميم</p> <p>خلال مرحلة التصميم ، يتم تضمين الهياكل والعمليات التي من شأنها تسهيل الإدارة المتكيفة في تصميم البرنامج. وتشمل هذه:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يتم إعداد وإتباع الخرائط المرحلية، وتحصيص الوقت لبوابات القرار ضمن الجدول الزمني للبرنامج بحيث نسمح بالتعلم واعادة التصميم إذا لزم الأمر. ✓ يوفر التخطيط خارطة طريق للبرنامج، ولكن يجب أن يكون فريق البرنامج مستعداً لعمل تغييرات عندما تُظهر المراقبة ضرورة ذلك. ✓ يجب أن تكون التغييرات، التي يتم إجراؤها خلال هذه المرحلة، مناسبة من حيث الوقت وبأقل قدر من الإعاقة للعمل. ✓ بعد التواصل حول التغييرات مع المشتركين في تنفيذ البرنامج أمراً في غاية الأهمية. 	<p>المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ</p> <p>يجب على مدراء البرامج إظهار قدرتهم ورغبتهم على التكيف خلال التخطيط والتنفيذ الفعلي للبرنامج الذي قد يستغرق عدة سنوات. البرامج التي تتبنى مقاربة "خطط، نفذ، راجع" أو "الموجة المتدرجة" هي أكثر قدرة على الاستجابة لبيانات تغير باستمرار. خلال هذه المرحلة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ينبغي أن تتضمن عملية التعليم هذه "ما الذي سار بشكل جيد" و "ما كان يمكن أن يكون أفضل" فيما يتعلق بالعمل المباشر وغير المباشر في البرنامج والمشاريع؛ على سبيل المثال: التواصل الداخلي، اتخاذ القرار، أدوات المنظمة وعملياتها. ينبغي بعد ذلك التواصل حول النتائج وحفظها في مكان يسهل الوصول إليه حتى تتمكن البرامج المستقبلية من الرجوع إليها في مرحلة التحديد. 	<p>المرحلة الرابعة: الإغلاق</p> <p>بعد إغلاق البرنامج فرصةً لتوثيق دروسٍ هامة والتوصية بالتغييرات التي يمكن تنفيذها في البرامج المستقبلية.</p>

التحديات الشائعة

إنّ مدراء البرامج، مثلهم مثل مدراء المشاريع، يمكن أن يشعروا أحياناً بأنّهم يقضون جُلّ وقتهم "رد الفعل"، حيث يجدون أنفسهم مضطّرّون إلى التدخل بإستمرار حل المشاكل و"إخماد الحرائق". عادةً ما يحدث هذا عندما لا يتم جدولة بوابات القرار، ولا تحدث النقاشات الصادقة والمنفتحة مع فرق العمل. ففي حال غياب ذلك، ستتشّا ثقافة يتم فيها دفن المشاكل وتتجنب المناقشات الصعبة، فيتراجع البرنامج إلى الخلف بدلاً من التركيز على التعلم والتكيّف. إن إدراج الوقت منذ البداية لعمل تعديلات طفيفة قبل وقوع المشاكل سيخفّف من حدوث بعض المسائل.

أهم النصائح

- ✓ تساعد طرق العمل المنكّيفة على التحقق من صحة التغييرات على خطة تنفيذ البرنامج من خلال عملية التحسين المستمر.
- ✓ يلزم تعديل ميثاق البرنامج والموافقة عليه عند إجراء تعديلات على البرنامج .
- ✓ التواصل بوضوح مع جميع أصحاب المصلحة حول أي تعديلات في البرنامج ، بما في ذلك أصحاب المصلحة الأساسية (المجلس وكبار المدراء والمانحين) ومدراء المشاريع وأصحاب المصلحة الثانويين.
- ✓ تأكّد من فهم الجميع لمستويات التحمل المتفق عليها للبرنامج والعمل ضمنها - وبهذه الطريقة، يمكن إجراء التعديلات بسرعة عندما يكون هناك حاجة لها مما يسمح بمتابعة العمل.
- ✓ التغيير أمرٌ حتميٌ لا مفر منه. والتعامل معه منذ البداية كأمر متوقع سيمكّن المنظمات من التعلم والتطور والازدهار .

الملحق

الملحق 1 : مسرد المصطلحات

ممارسة قائمة على المشاركة ويمكن أن تكون وسيلة لجمع معلومات مفيدة بسرعة وبكلفة قليلة. والمشاركون هم أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يُطرح عليهم مجموعة من الأسئلة لتقييم غایات (عوائد) البرنامج مقابل ما تم التخطيط له وما الذي حدث بالفعل (صفحة 100).

مراجعة ما بعد العمل

واحدة من فئات سلسلة التزويد وتشمل النظم التي يتم بموجبها مراقبة الأشياء ذات القيمة للمشروع وصيانتها والتخلص منها (صفحة 86).

إدارة الأصول

فرضيات حول الظروف (الشروط) الأساسية، الداخلية منها والخارجية، والتي تم تحديدها في التصميم للتأكد من أن علاقات "السبب والنتيجة" المفترضة تعمل كما هو متوقع، وأن الأنشطة المخطط لها ستحقق النتائج المتوقعة (الصفحة 21 و 57).

الافتراضات

- نقطة مرجعية واقعية بشأن الشروط أو الأداء قبل بدء عملية التدخل (المشروع/البرنامج) ضرورية لخدم كأساس لمراقبة وتقييم والسيطرة على البرنامج أو المشروع (صفحة 59).

خط الأساس

القدرات، والمهارات، والفهم، والموافق، والقيم، والعلاقات، والسلوكيات، والدوافع، والموارد والظروف التي تمكّن الأفراد، والمؤسسات، والشبكات / القطاعات والنظم الإجتماعية الأوسع من تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بمرور الوقت.

السبعة (الإسطاعة)

نموذج يصف العملية التي يمر بها الأشخاص عندما يتم تعريفهم بمبادرة جديدة وعملية تغيير في المنظمة (صفحة 116).

منحنى الالتزام

مجموعات متكاملة من المهارات والمعرفة والموافق والسلوكيات الازمة لأداء فعال في وظيفة أو دور أو وضع معين.

الكافئات (الكافيات)

تسلسل الأنشطة التي تمثل أطول مسار زمني بين بداية المشروع ونهايته. إذا كانت التقديرات الخاصة بمدة كل مشروع دقيقة ، فمن الممكن حينها حساب المسار الحرج لكامل البرنامج (صفحة 79).

المسار الحرج

هي بمثابة نقاط مراجعة في دورة حياة البرنامج تساعد فريق البرنامج في تحديد ما إذا كان ينبغي المضي قدماً أم لا (صفحة 29).

بوابات القرار

طيف من المنظمات التي تقع ضمن متواлиة واسعة من الإغاثة والتنمية في مشاريعها وممارساتها: يُسهل أحد أطراف المتواالية برامج التنمية التشاركية طويلة المدى في مجالات مثل البيئة، الصحة، التعليم والزراعة؛ ويشمل طرف الآخر تنفيذ مباشر لمشاريع إغاثة مؤقتة وسريعة للمتضررين الذين يواجهون المجاعة، التشرد أو الفقر المدقع بسبب الكوارث الطبيعية المفاجئة أو النزاع (صفحة 112).

العملية التي من خلالها تؤدي حصافة الشراء وإدارة الموارد (بما في ذلك وقت الموظفين) إلى تسلیم البرامـج في الوقت المناسب وبطرق أكثر فعالية من حيث التكاليف (الصفحتان 78 و 132).

الحالات التي يمكن أن تتغير فيها بيئة تشغيل/عمل البرنامج أو المشاريع المكونة له، بشكل كبير في فترة زمنية قصيرة مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة حول ما إذا كان سيتم تغيير الخطط، أو حتى في بعض الحالات ، إيقاف البرنامج (صفحة 72).

أداة التخطيط الداخلي التي يمكن أن تساعد في التغلب على معظم التحديات التي تظهر عندما يكون للبرنامج أو المشروع أكثر من مصدر دخل واحد (أكثر من مانح) (صفحة 88).

أدوات الجدولة الزمنية شائعة الإستخدام على مستوى المشروع. على مستوى البرنامج ، يوفر مخطط غانت لمحنة عامة مفيدة عن الاعتمادات والعلاقات بين مختلف العناصر ، مما يعكس الجدول الزمني للبرنامج بأكمله (صفحة 59).

مخاطر تحققت في البرنامج أو المشروع. يمكن أن تتخذ شكل قرار لم يحس بعد (معلق) أو وضع أو مشكلة من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على تسلیمات البرنامج أو المشروع.

أداة لتسجيل المشاكل التي تظهر في العديد من المشاريع، وتمكين مدير البرنامج من معرفة ما إذا كان أي تأخير أو مشكلة في مشروع ما قد تؤثر على مشروع آخر، ومن ثم التواصل مع الفرق ذات الصلة لضمان استجابة سريعة (صفحة 85).

أداة أو سلسلة من الوثائق التي يتم فيها تسجيل الدروس المستفادة خلال دورة حياة البرنامج، وحفظها وتوزيعها على أصحاب المصلحة المعنيين. متواجد في جميع مراحل دورة حياة البرنامج (الصفحتان 31 و 94 و 101 و 103 و 144).

أداة تستخدم لإيصال منطق البرنامج، وتسهيل التخطيط، وتعمل كأساس لعمليات المراقبة والتقييم. وهو أيضًا تمثيل مرئي لكيفية تراصف البرنامج مع استراتيجية المنظمة أو نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج

منظمة تنموية

وفورات الحجم

بوابة قرار الطوارئ

شبكة التمويل

مخطط غانت Gantt

المسألة

سجل المسائل

سجل الدروس المستفادة

إطار العمل المنطقي ،
الإطار المنطقي ، Log (Frame)

واحدة من فئات سلسلة التزويد. تتضمن عملية توصف بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة للتخطيط والتنفيذ والسيطرة على تدفق وتخزين المواد الخام، المخزون تحت التجهيز، السلع الجاهزة والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لغرض تلبية متطلبات العملاء (صفحة 87).

إدارة اللوجستيات

أداة تحديد المؤشرات التي سيستخدمها فريق البرنامج لقياس أداء البرنامج مقابل أغراضه وعوائده (نتائج) المعلنة. ويعتبر إطار عمل المراقبة والتقييم المرحلة الأولى في إعداد الخطة لكيفية قياس، وبشكل كمي، التقدم المحرز في البرنامج ومراقبته وتقييمه خلال الفترات الزمنية المجدولة طوال دورة حياة البرنامج (صفحة 59).

إطار عمل المراقبة
والتقييم

المقاربة التي يلزم تطبيقها على جميع مراحل إدارة البرنامج. إنها مهارة يجب على مدراء البرامج تطويرها لصقل برامجهم وضمان أن جميع المكونات متكاملة وموجهة نحو تحقيق الهدف العام.

المراقبة والتقييم
والمساءلة والتعلم
(MEAL)

يوفر دليل إدارة المشاريع التنموية مورداً متوازناً وشاملاً وقابلًا للتكيف ومقترناً بالسياق للمساعدة في زيادة كفاءة وفعالية المشاريع في قطاع التنمية. القصد من الدليل هو تحسين قدرة محترفي التنمية على إدارة المشاريع.

Project DPro

مزيج من البرامج/المشاريع النشطة، والموظفين والموازنة المخصصة لكل برنامج أو مشروع.

المحفظة

واحدة من فئات سلسلة التزويد. تتضمن تحديد المواد والخدمات التي سيتم شراؤها عند الحاجة، وكيف سيتم الحصول عليها ومن قبل من. يلزم تكامل خطط التوريد مع العناصر الأخرى لخطة تنفيذ البرنامج لضمان أن جميع انشطة الشراء والتزويد تتراصف مع موازنات المشاريع والبرنامج، والتقويمات، ومتطلبات الجودة ومعلمات (معالم) المخاطر (صفحة 87).

إدارة التوريد

مجموعة من المشاريع ذات الصلة تدار بطريقة منسقة للحصول على الفوائد (المنافع) والسيطرة التي لا تكون متاحة اذا تم ادارة تلك المشاريع بشكل منفرد.

البرنامج

وثيقة تخطيط تلخص نوايا البرنامج لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للحصول على دعمهم وقبولهم بالبرنامج (صفحة 67).

ميثاق البرنامج

تنذير بالعمليات التي يجب ان يُعمل بها خلال مرحلة الإغلاق، وتقدم مثالاً على ما تبدو عليه هذه (المخرجات) (صفحة 103).

قائمة تحقق إغلاق
البرنامج

**خطة تنفيذ البرنامج
(PIP)**

تنضمن هذه الخطة الشاملة والمتكلمة ومجملة التفاصيل جميع العناصر الضرورية لدورة حياة البرنامج (الصفحة 71 و 146).

مدير البرنامج

محترف تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق المعايير الازمة لتسليم برامج تنموية وإنسانية وبيئية عالية الجودة، ويركز مدير البرنامج على التحدي المتمثل في التنسيق ، وخلق التأزرات ، وإيجاد طرق لزيادة أثر مجمل البرنامج (صفحة 10).

الهيكل التنظيمي للبرنامج

يحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لمختلف أعضاء فريق البرنامج. لا يحتاج هذا إلى أن يكون إطاراً تفصيلياً للحكومة ولكن يلزم أن يكون "جيئاً بما يكفي" للتصريح (الإذن بـ) كجزء من ميثاق البرنامج (صفحة 65).

مقترن البرنامج

غرض الوثيقة هو الحصول على تمويل للبرنامج. تختلف هيكلية وثيقة المقترن وطولها ومكوناتها الرئيسية اختلافاً كبيراً بناءً على المانح وفرصة التمويل المتاحة (الصفحة 52 و 68).

**الخريطة المرحلية
للبرنامج (PSM)**

بوابات القرار التي تنشأ أحياناً عندما يكون من المهم تقييم ما إذا كان ينبغي للأنشطة أن تستمر كما هو مخطط لها (صفحة 72).

المشروع

مجموعة من الأنشطة تلبي الأهداف المتفق عليها في فترة زمنية محددة بإستخدام مجموعة من الموارد المتفق عليها.

مدير المشروع

محترف في مجال إدارة المشاريع يتولى مسؤولية تخطيط، تنفيذ وإغلاق المشروع لتحقيق الإنجاز الناجح لأهداف المشروع المحددة، غایاته (عواينه) ومخرجاته (صفحة 10).

خطة حشد الموارد

وثيقة تلخص جميع الأنشطة الازمة لتمويل البرنامج، والقرارات الخاصة بشأن من سيكون مسؤولاً عن تأمينها (صفحة 65).

المخاطر

الأثر المحتمل، لعدم اليقين، على أغراض البرنامج و المشروع .

سجل المخاطر

وثيقة "حية" تحدد وتصنف المخاطر على مستوى البرنامج وتستخدم لوضع الحلول المناسبة. يتم تقييم وتحديث سجل المخاطر هذا باستمرار (صفحة 63).

دورة متواصلة من التخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط مما يسمح بالمراجعة المنتظمة وتعديل وثائق وأدوات تخطيط البرنامج (الصفحتان 71 و 128).

تخطيط الموجة
المتدرجة

يقدم صورة مرئية للمشهد الفعلي أو المتصور لأصحاب المصلحة (صفحة 62).

المخطط العنكبوتى

الوثائق والأدوات التي تساعد فريق البرنامج على إعداد وادارة أصحاب المصلحة والحفاظ عليهم في النقاط/المواقع المثلث خلال دورة حياة البرنامج (صفحة 77).

خطة إشراك أصحاب
المصلحة

أداة لإلتقاط (تسجيل) معلومات أكثر تفصيلاً حول اهتمامات أصحاب المصلحة وقدرتهم على التأثير في إعداد وتطور البرنامج (صفحة 61).

شبكة سلطة/اهتمام
 أصحاب المصلحة

أداة تحدد النية الإستراتيجية للمنظمة من خلال توضيح كيف سيحدث التغيير المتوقع (أو تدفقه/جريانه) بدءاً من المشاريع والأنشطة ، وصولاً إلى مستوى المحفظة في المنظمة (الصفحة 19 و 21).

نظرية التغيير

أداة لتحديد وتخطيط الإستدامة المستمرة (صفحة 79).

مصفوفة تخطيط الإنقال

قائمة المهام الهرمية الناشئة عن طريق تجزئة/تفكيك البرنامج أو المشروع إلى مكونات، وتجزئة العمليات إلى مهام مفصلة على نحو متزايد (صفحة 23).

هيكل تجزئة العمل

الملحق 2: معجم المترادفات والمصطلحات التقنية

أدنىه بعض المصطلحات ودلائلها المستخدمة في الدليل ومرادفاتها والتي قد تكون مألوفة أكثر عند البعض، نأمل أن تساهمن في تجسير فجوة المعاني والمفاهيم بين مختلف الممارسين في القطاع التنموي.

المصطلح المرادف غير المستخدم في الدليل	المصطلح باللغة العربية المستخدم في الدليل	المصطلح باللغة الإنجليزية
عرضة للمحاسبة	مسائل (وتحتلف عن المسؤولية)	Accountable
نهج/أسلوب	مقاربة	Approach
الإتصال	التواصل	Communication
متناعلم/ثابت/منسجم	مُنسق	Consistent
التحكم / الضبط	السيطرة	Control
منجز / مُنجزات/نواتج	تسليمية/تسليمات	Deliverable(s)
جانت	غانت	GANTT
البضائع	السلع	Goods
حاكمية	حوكمة	Governance
عالي المستوى/ذو مستوى عال	مبنية/أولية	High level
التأثير	الأثر	Impact
الاندماج	التكامل	Integration
الرقابة الداخلية	الضوابط الداخلية	Internal Control
قضية/قضايا/مشكلة	مسألة/مسائل	Issue(s)*
تبرير/تعليق	تسوية	Justification
مفتاحي	رئيس/أساسي	Key
المتابعة	المراقبة	Monitoring
احتياجات	حاجة/ حاجات	Need(s)
هدف/أهداف	غرض/أغراض	Objective(s)
التنظيمية	المنظمة	Organizational
النتائج/المحصلة	الغايات/العواائد	Outcome(s)
ناتج/نواتج/نتائج	مخرج/مخرجات	Output(s)
الشراء/التزويد	التوريد	Procurement
الغاية/الهدف/الغرض	القصد	Purpose
طلب تقديم عرض	طلب تقديم مقترن	RFP (Request For Proposal)
خطر	مخاطر	Risks
أصحاب العلاقة/الجهات المعنية	أصحاب المصلحة	Stakeholder(s)
نموذج	هيكل	Structure
هدف/أهداف	المستهدف(ات)	Target(s)
فني	تقني	Technical
التسامح	التحمّل	Tolerance
نقل	انتقال	Transition

مصطلحات تقنية:

المصطلح باللغة العربية المعتمد في الدليل	المصطلح باللغة الانجليزية
ال triangulation (أخذ المعلومة من ثلاثة محاور على الأقل)	Triangulation
نقرأ "SMART"، وهي اختصار الكلمات: Specific + Measured + Attainable + Relevant + Time bound مربوط بوقت + ذي صلة + قابل للتحقيق + قابل للقياس + محدد	SMART
وتقرا "RACI" أو "راكبي"، وهي اختصار الكلمات: Responsible + Accountable + Consulted + Informed معلم/مبأفع + مستشار + مساعل + مسؤول	RACI
وتقرا "MEAL" ، وهي اختصار الكلمات: Monitoring + Evaluation + Accountable + Learning التعلم + المسائلة + التقييم + المراقبة	MEAL
وتقرا "TOC" "تي أو سي" ، وهي اختصار لمصطلح "نظريّة التغيير": Theory of Change	TOC

الملحق 3: عوائد (غایات) التعلم لدليل المحترف في البرامج التنموية Program DPro (المنهج الدراسي)

الغرض من الملحق 3 هو تحديد عوائد التعلم المرتبطة بدليل Program DPro وهذه العوائد التعليمية ، بدورها ، توفر لمرشحي امتحان Program DPro (ومنظمات التدريب) تجزئة مفصلة لما ستقوم بتقديمه إمتحانات أساسيات Program DPro والممارسات لـ Program DPro

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج: ادارة البرنامج في قطاع التنمية الدولي	رمز مجال المنهج PR	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالبرامج في قطاع التنمية.					
11-13		x	تحديد إدارة البرنامج في قطاع التنمية الدولي ، بما في ذلك الاختلافات بين المشاريع والبرامج والمحافظ.	01	01
10		x	التعرف على دور مدير البرنامج في برامج التنمية الدولية.	02	01
9-10		x	التعرف على المكونات التي تسهم في تعقيد إدارة البرامج في قطاع التنمية الدولي.	03	01
فهم البرامج في قطاع التنمية الدولي.					
9-10	x		إظهار الفهم لكيفية تأثير التعقيد على البرامج في قطاع التنمية الدولي.	01	02
9-10	x		شرح الفرق بين أدوار مدراء المشاريع والبرامج في قطاع التنمية الدولي.	02	02

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج: نموذج دورة حياة Program DPro	رمز مجال المنهج PM	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بنموذج دورة حياة Program DPro					
14		x	التعرف على المراحل الأربع من دورة إدارة Program DPro.	01	01
17		x	التعرف على هيكل كل مرحلة من مراحل البرنامج.	02	01
18-20		x	تحديد أساسيات البرنامج من: تخطيط ، تنفيذ ، مراجعة ؛ مراقبة وتقدير وتعلم ، ونظرية التغيير؛ ومثلث القيد الثلاثي.	03	01
22-24		x	التعرف على الفروع المعرفية الستة لإدارة البرنامج.	04	01
تطبيق مفاهيم نموذج Program DPro على برامج واقعية.					
23-24	x		شرح كيف ينبغي إدارة الفروع المعرفية الستة لإدارة البرنامج في دورة حياة البرنامج.	01	02
17	x		فهم دور وفوائد بوابات القرار في دورة حياة إدارة البرامج.	02	02

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج: المرحلة 1: تحديد البرنامج	رمز مجال المنهج ID	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتحديد البرنامج.					
28		x	التعرف على المكونات التي من شأنها زيادة احتمال نجاح البرنامج.	01	01
28		x	التعرف على المخرج(ات) الرئيس(ة) لمرحلة التحديد.	02	01
46-47		x	تحديد وثيقة مفهوم البرنامج	03	01
29		x	التعرف على شكل بوابة القرار في مرحلة تحديد البرنامج.	04	01

32-33		X	التعرف على الحد الأدنى من المدخلات المطلوبة لمرحلة التحديد.	05	01
35		X	تحديد مكونات تحليل السياق في مرحلة تحديد البرنامج.	06	01
35-36		X	تحديد فئات "برادشو" الأربع لل حاجات المجتمعية	07	01
37		X	تحديد وتعريف شجرة المشكلة	08	01
38		X	تحديد وتعريف شجرة الأهداف.	09	01
38		X	تحديد وتعريف مكعبات السلطة (القوة) ضمن عملية إدارة أصحاب المصلحة.	10	01
42-43		X	شرح أداة تحديد أصحاب المصلحة.	11	01
43-44		X	فهم عملية نطاق البرنامج وتحديد المشروع.	12	01
45-46		X	تحديد التقنيات المختلفة المستخدمة لتقدير الوقت والموارد في البرنامج.	13	01
تطبيق تحديد البرنامج على برامج واقعية.					
	X		القدرة على وصف كيفية عمل بوابة القرار في مرحلة التحديد.	01	02
	X		شرح الإعتبارات التي يلزم إتخاذها في تحديد البرنامج.	02	02
	X		إيضاح الدور الذي يلعبه أصحاب المصلحة في مرحلة تحديد البرنامج.	03	02
	X		شرح عملية الإعداد لمناقشات المهميكة لتحديد البرنامج.	04	02

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج المرحلة 2 : تصميم البرنامج	رمز مجال المنهج PD	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتصميم البرنامج					
55		X	التعرف على المخرجات الرئيسية لمرحلة تصميم البرنامج.	01	01
55		X	التعرف على المدخلات الازمة لإكمال مرحلة تصميم البرنامج بنجاح.	02	01
56		X	التعرف على العملية المستخدمة للمساعدة في تصميم البرنامج.	03	01
56-57		X	تعريف وتحديد جميع مكونات الإطار المنطقي للبرنامج.	04	01
59		X	تحديد إطار عمل للمراقبة والتقييم.	05	01
62		X	التعرف على شبكة السلطة/الاهتمام الخاصة بأصحاب المصلحة.	06	01
60		X	التعرف على مخطط غانت والغرض منه في مرحلة التصميم.	07	01
63		X	تحديد تحليل المخاطر في سياق إدارة البرنامج.	08	01
62		X	التعرف على المخطط العكبوتي وإستخداماته.	09	01
65		X	تحديد القصد من الهيكل التنظيمي للبرنامج	10	01
تطبيق تحديد البرنامج على برامج واقعية.					
53-54	X		شرح مفهوم استخدام مقاربة تشاركية لتصميم البرام.	01	02
53	X		وصف العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تصميم البرنامج.	02	02
58	X		القدرة على التفريق بين الإطار المنطقي للبرنامج والمشروع.	03	02
	X		وصف مكونات ميثاق البرنامج.	04	02

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج المرحلة 3 : تنفيذ وتنفيذ البرنامج	رمز مجال المنهج PI	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتنفيذ نالبرام					
70-71		X	التعرف على المخرجات الرئيسية لتنفيذ البرنامج: خطة تنفيذ البرنامج ، الخطة المرحلية ، ميثاق البرنامج المحدث.	01	01
76-77		X	التعرف على المدخلات الازمة لتحقيق مخرجات التخطيط.	02	01

77-78		X	تَذَكَّرُ العمليات المقترحة لتخطيط البرنامج.	03	01
78		X	تحديد خطة مشاركة أصحاب المصلحة	04	01
78-79		X	التعرف على المكونات التي تدخل في تخطيط البرنامج.	05	01
79		X	تحديد الخطة المرحلية للبرنامج.	06	01
81		X	التعرف على مكونات مصفوفة تخطيط الإنتقال	07	01
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتنفيذ البرنامج					
83-84		X	التعرف على المدخلات الازمة لتنفيذ البرنامج.	01	01
90		X	التعرف على مخرجات مرحلة التنفيذ.	02	01
84		X	تَذَكَّرُ العمليات التي سيسخدمها مدير البرنامج أثناء مرحلة التنفيذ.	03	01
84		X	تحديد تخطيط الموجة المتدرجة في سياق تخطيط وتنفيذ البرنامج.	04	01
83-87		X	تَذَكَّرُ المكونات التي يلزم إدارتها خلال مرحلة التنفيذ.	05	01
86-87		X	التعرف على مبادئ التواصل مع أصحاب المصلحة.	06	01
87		X	تحديد إدارة التوريد، واللوجستيات، والأصول والتمييز بينها في مرحلة التنفيذ.	07	01
88		X	تَذَكَّرُ دور المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أثناء التنفيذ	08	01
88-89		X	تعريف وتحديد القصد من شبكة التمويل.	09	01

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج المرحلة 4 : إغلاق البرنامج	رمز مجال المنهج PC	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بإغلاق البرنامج.					
92		X	التعرف على المخرج(ات) الرئيس(ة) لمرحلة الإغلاق.	01	01
96	X		التعرف على المدخلات المطلوبة في مرحلة الإغلاق.	02	01
97	X		تَذَكَّرُ العمليات التي سيسخدمها مدير البرنامج خلال مرحلة الإغلاق.	03	01
101	X		تحديد وتعريف سجل الدروس المستفادة	04	01
102	X		تحديد الأنواع الثلاثة من التقييمات التي يمكن استخدامها في إدارة البرنامج	05	01
103	X		تحديد مفهوم التعلم التكتيكي	06	01
103-104		X	التعرف على مكونات المشروع التي ينبغي أن تكون جزءاً من قائمة تحقق إغلاق البرنامج.	07	01

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج مبدأ : محوك جيداً	رمز مجال المنهج WG	
				المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ الحوكمة الجيدة					
		X	تحديد ما الذي يعنيه "محوك جيداً" في سياق إدارة البرنامج.	01	01
106		X	التعرف على السبب أهمية مبدأ "محوك جيداً" في إدارة البرنامج	02	01
110-112		X	تَذَكَّرُ كيف يتم تطبيق مبدأ "محوك جيداً" خلال مراحل البرنامج.	03	01
113-114		X	تَذَكَّرُ التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ "محوك جيداً" في إدارة البرنامج.	04	01

رمز مجال المنهج PA	المستوى	الموضوع	مبدأ : التشاركية	مجال المنهج	ممارس	اساسيات	مرجع الصفحة
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ المشاركة							
01	01	تعريف ما الذي تعنيه التشاركية في سياق إدارة البرنامج.	X				115
02	01	التعرف على سبب أهمية مبدأ التشاركية في إدارة البرنامج	X				115-116
03	01	تحديد وتعريفقصد من منحني الالتزام	X				117
04	01	تحديد وتعريفقصد من مخطظر ا.س.ي	X				118
05	01	تذكرة ي يتم تطبيق مبدأ التشاركية خلال مراحل البرنامج.	X				118-119
06	01	تذكرة التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التشاركية في إدارة البرنامج.	X				120

رمز مجال المنهج CO	المستوى	الموضوع	مبدأ : الشمولية	مجال المنهج	ممارس	اساسيات	مرجع الصفحة
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ الشمولية							
01	01	تعريف ما الذي تعنيه الشمولية في سياق إدارة البرنامج.	X				122
02	01	التعرف على سبب أهمية مبدأ الشمولية في إدارة البرنامج	X				122-123
03	01	تذكرة كيف يتم تطبيق مبدأ الشمولية من خلال الفروع المعرفية لإدارة البرنامج.	X				123-126
04	01	تذكرة كيف يتم تطبيق مبدأ الشمولية خلال مراحل البرنامج.	X				127-129
05	01	تذكرة التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ الشمولية في إدارة البرنامج.	X				130-131

رمز مجال المنهج IN	المستوى	الموضوع	مبدأ : التكامل	مجال المنهج	ممارس	اساسيات	مرجع الصفحة
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ التكامل.							
01	01	تعريف ما الذي يعنيه التكامل في سياق إدارة البرنامج.	X				132
02	01	التعرف على سبب أهمية مبدأ التكامل في إدارة البرنامج	X				132
03	01	تذكرة كيف يتم تطبيق مبدأ التكامل من خلال الفروع المعرفية لإدارة البرنامج.	X				134-135
04	01	تذكرة كيف يتم تطبيق مبدأ التكامل خلال مراحل البرنامج.	X				136
05	01	تذكرة التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التكامل في إدارة البرنامج.	X				137

رمز مجال المنهج AD	المستوى	الموضوع	مبدأ : التكيف	مجال المنهج	ممارس	اساسيات	مرجع الصفحة
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ التكيف.							
01	01	تعريف ما الذي يعنيه التكيف في سياق إدارة البرنامج.	X				138
02	01	التعرف على سبب أهمية مبدأ التكيف في إدارة البرنامج	X				138
03	01	التعرف على كيفية ارتباط مبدأ التكيف بالمراقبة والتقييم.	X				141
04	01	تذكرة كيف يُيسّر مبدأ التكيف إعداد إطار عمل وخططة المراقبة والتقييم.	X				141-142
05	01	تذكرة كيف يرتبط مبدأ التكيف بتحملات البرنامج.	X				143-144
06	01	تذكرة كيف يتم تطبيق مبدأ التكيف خلال مراحل البرنامج.	X				146
07	01	تذكرة التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التكيف في إدارة البرنامج.	X				147