



PM4NGOs

Project DPro

دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية

Project DPro – 2nd Edition

© جميع حقوق النشر والتأليف 2019 محفوظة لـ PM4NGOs. يُعتبر كل من الرمزین "DPro" و "Project DPro" (المحترف في إدارة مشاريع التنمية) ورموزهما علامات تجارية خاصة بمؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs.

رقم ISBN: 978-1-7345721-1-7

مرخص بموجب ترخيص المشاع الإبداعي الدولي للاستخدام غير التجاري 4.0. للاطلاع على نسخة من الترخيص، يُرجى زيارة الرابط: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



يحق للمستخدمين النسخ/إعادة التوزيع والاستخدام/التحويل للأغراض غير التجارية.

معلومات النسخة:

هذا هو دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية (Project DPro).

Acknowledgments

The Project DPro (Project DPro) 2nd Edition was developed through the support of a variety of experts who contributed to the creation, editing, review, and translation of the guide. Among these contributors, we extend special thanks to Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskis, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Nouf Baltaji, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Tarek Alsalman, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, and Zaid Qardan.

Many professionals from the DPro+ Community contributed through by sending us suggestions, answering surveys, and providing feedback, to whom we would like to thank. We are also indebted to many organizations whose documents and materials were referenced and adapted for use in the Project DPro Guide.

Lastly, this activity would not have been possible without the leadership of Amanda Fleetwood. It was only through her inspiration, dedication, and technical guidance that this effort was possible.

Trevor K. Nelson
on behalf of the Board of PM4NGOs

تريفور نيلسون

عن مجلس إدارة مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير
الحكومية (PM4NGOs)

13	تمهيد
13	قصة مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)
13	تاريخ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
13	مراحل تطور إدارة مشاريع التنمية
15	القسم الأول: مدخل إلى دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO
15	1-1 مقدمة
15	1-1-1 هيكل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
17	2-1-1 تغيير العالم من خلال المشاريع
17	1-1-3 إدارة المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني
20	1-1-4 ما أهمية إدارة المشاريع؟
20	عوامل التغيير
20	السياق
21	المساءلة
22	2-1 تعريف المصطلحات
22	1-2-1 إدارة المشاريع
23	2-2-1 القيد الثلاثي
25	3.2.1 إدارة البرامج والمحافظة
25	إدارة البرامج
26	إدارة المحافظة
27	4.2.1 من أين تأتي المشاريع؟
29	5-2-1 مبادئ إدارة المشاريع
30	6-2-1 كفاءات مدراء المشاريع
30	علم وفن إدارة المشاريع
32	نموذج كفاءة مدير المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
34	7.2.1 مراحل في حياة مشروع تنموي وإنساني
35	8-2-1 نموذج مراحل مشروع دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
36	مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
38	9-2-1 بوابات القرار
42	10-2-1 كيف يتم تنظيم المراحل

القسم 2. مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO 43

1-2 تحديد وتعريف المشروع 43

43 1-1-2 مقدمة

45 2-1-2 المخرجات الأولية

45 تحليل أصحاب المصلحة

45 الإطار المنطقي للمشروع

45 مقترح المشروع

46 ميثاق المشروع المبدئي

46 3-1-2 المشاركون في هذه المرحلة

47 4-1-2 ما المقصود بذلك في الواقع العملي

47 حشد الموارد ومشاركة أصحاب المصلحة

47 بوابات القرار

48 5-1-2 المدخلات

48 6.1-2 العملية

48 تحديد الحاجات

49 جمع البيانات

50 أنواع البيانات

53 توثيق البيانات

55 تحليل الحاجات

55 تحليل الوضع الحالي

55 تحليل أصحاب المصلحة

61 تحليل الحالة المستقبلية

64 منطق التدخل في المشروع

71 التحليلات (التقديرات) المبدئية

72 تحليل المخاطر

73 تحليل الموارد البشرية

74 تحليل سلسلة الإمداد

75 التحليل المالي

75 تحليل الاستدامة

76 نظرية التغيير

77 مسودة ميثاق المشروع

77 مقترح المشروع (وثائق تصميم المشروع)

79	2.2 إعداد المشروع
79	1-2-2 المقدمة
80	2-2-2 المخرجات الرئيسية
80	ميثاق المشروع
80	سجل المخاطر الشامل
80	إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة
81	إطلاق المشروع
81	3-2-2 من يشارك في هذه المرحلة
81	4-2-2 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع
82	بوابات القرار ومراحله
83	الضوابط الداخلية
83	مشاركة أصحاب المصلحة
83	5-2-2 المدخلات
83	6-2-2 الإجراء
83	تحليل المخاطر
84	تقييم المخاطر
86	الاستجابة للمخاطر
88	مراقبة المخاطر وإستراتيجية السيطرة عليها
88	مشاركة أصحاب المصلحة
89	هيكل حوكمة المشروع
93	إطار عمل التخطيط
95	إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL
95	إطار عمل للمراقبة
95	إطار عمل للتقييم
95	إطار عمل للمساءلة والتعلم
96	إدارة المعلومات والمعرفة
96	ميثاق المشروع
97	إطلاق المشروع
99	3.2 التخطيط للمشروع
99	1-3-2 المقدمة
101	2-3-2 المخرجات الرئيسية
101	خطة التنفيذ

102	3-3-2 من يشارك في هذه المرحلة
103	4-3-2 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع
103	المساءلة
103	آليات السيطرة
104	تخطيط الموجات المستمرة
104	عملية بوابة القرار وخطتها
105	5-3-2 المدخلات
105	6-3-2 العمليات
105	تخطيط الجدول
106	نطاق العمل
108	القيود والمخاطر
109	الخطوة 1: تعريف النشاط
113	الخطوة 2: تسلسل النشاط
113	الخطوة 3: تقدير موارد النشاط
117	الخطوة 4: تقدير مدة النشاط
118	الخطوة 5: تطوير الجدول الزمني
121	تخطيط المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)
121	المراقبة
121	التقييم
123	المساءلة والتعلم
123	خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم
124	الضوابط الداخلية
125	التواصل والتخطيط لمشاركة أصحاب المصلحة
127	تخطيط الأدوار والمسؤوليات (RACI)
127	تخطيط سلسلة الإمداد
129	تخطيط الموارد البشرية
130	خطط المرحلة
131	تخطيط الاستدامة
132	التخطيط للإغلاق
134	4.2 تنفيذ المشروع
134	1.4.2 مقدمة
135	2-4-2 المخرجات الرئيسية

135	3-4-2 من يشارك في هذه المرحلة
136	4-4-2 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع
136	5-4-2 المدخلات
136	6-4-2 العمليات
136	إدارة الأشخاص
137	إدارة الجدول الزمني للمشروع
139	إدارة الموازنة
144	إدارة المخاطر
144	إدارة المسائل
146	المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)
146	المراقبة
148	التقييم
148	المساءلة
148	التعلم
149	إدارة التغيير
151	إدارة سلسلة الإمداد
151	إدارة التوريد
152	إدارة الخدمات اللوجستية
153	إدارة الأصول
154	خطة استدامة المشروع
155	5-2 أكمال المشروع
155	1-5-2 مقدمة
158	2-5-2 المخرجات الأولية
158	3-5-2 الأطراف المرتبطة بهذه المرحلة
158	4-5-2 التطبيق العملي
159	5-5-2 المدخلات
159	6-5-2 العمليات
159	خطة الاستدامة والتسليم
161	إعداد التقارير
162	إنهاء العقد
163	إنهاء الأمور المالية للمشروع
164	إنهاء الأمور الإدارية للمشروع

164	تقييمات المشروع.....
165	الدروس المستفادة

168 القسم 3. مبادئ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO

169 1-3 مبدأ الحوكمة الجيدة

169	1-1-3 ما مبدأ الحوكمة الجيدة وما أهميته؟
170	2-1-3 الحوكمة الجيدة والتحديد والتعريف
170	الراعي، ومجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية
170	التوافق مع البرنامج، هيكل الحافطة
170	3.1.3 الحوكمة الجيدة والإعداد
170	هيكل الحوكمة
170	حدود التحمل في المشروع
170	4-1-3 الحوكمة الجيدة والتخطيط
170	التواصل
171	بوابات القرار
171	تخطيط المخاطر
171	5-1-3 الحوكمة الجيدة والتنفيذ
171	المساءلة وإدارة المخاطر
171	السيطرة على التغيير
172	6-1-3 الحوكمة الجيدة والإنهاء
172	الدروس المستفادة ومراجعات ما بعد الإجراء
172	ميثاق المشروع المصرح به

173 2.3 مبدأ التشارك

173	1-2-3 ما التشارك وما أهميته؟
173	2-2-3 التشارك والتحديد والتعريف
174	جمع البيانات والحاجات وتحليل المشكلة
174	التقديرات المبدئية
174	3-2-3 التشارك والإعداد
174	تحديد المخاطر وتقييمها
174	إطلاق المشروع
175	4-2-3 التشارك والتخطيط
175	تخطيط الجدول

175	تخطيط الاستدامة
175	3-2-5 التشارك والتنفيذ
175	السيطرة على تغيير المشروع
176	بوابات القرار
176	التخطيط للمشروع التكراري
176	6-2-3 التشارك والإنهاء
176	الدروس المستفادة ومراجعة ما بعد الإجراء
176	اجتماع/حدث إنهاء المشروع
177	3-3 مبدأ الشمول
177	1-3-3 ما مبدأ الشمول وما أهميته؟
177	2-3-3 المبدأ الشامل والتحديد والتعريف
177	تحديد وتحليل أصحاب المصلحة
178	تحليل الحاجات
178	3-3-3 المبدأ الشامل والإعداد
178	تحليل المخاطر والتخطيط
178	4-3-3 المبدأ الشامل والتخطيط
178	خطة التنفيذ
179	5-3-3 المبدأ الشامل والتنفيذ
179	إدارة مكونات المشروع
179	مراقبة المخاطر والمراجعة والتحديث
179	6-3-3 المبدأ الشامل والإنهاء
180	4-3 مبدأ التكامل
180	1-4-3 ما مبدأ التكامل وما أهميته؟
180	2-4-3 التكامل والتحديد والتعريف
180	تكامل الفريق
180	3-4-3 التكامل والإعداد
180	تكامل المخاطر
180	4-4-3 التكامل والتخطيط
181	مثلث القيد الثلاثي
181	5-4-3 التكامل والتنفيذ
181	6-4-3 التكامل والإنهاء
181	خطة الاستدامة

181	الدروس المستفادة والتقييمات
182	5-3 مبدأ التكيف
182	1-5-3 ما مبدأ التكيف وما أهميته؟
182	المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم
183	السيطرة على التغيير المتكامل
183	بوابات القرار
184	2-5-3 التكيف والتحديد والتعريف
184	3-5-3 التكيف والإعداد
184	4-5-3 التكيف والتخطيط
186	5-5-3 التكيف والتنفيذ
186	بوابات القرار
186	المسائل والتغيير
186	الدروس المستفادة
186	6-5-3 التكيف والإنهاء
187	القسم 4. تكيف دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO
187	1-4 أساسيات التكيف
188	2-4 عوامل ينبغي مراعاتها عند تكيف إدارة مشاريع التنمية
191	القسم 5. التغييرات في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO
192	الملحق الأول: كفاءات إدارة مشاريع التنمية
192	إدارة المشاريع التقنية
193	القيادة والشخصية
193	الشخصية والإدارة الذاتية
194	خاص بقطاع التنمية
195	الملحق الثاني: شهادات المحترف لإدارة مشاريع التنمية
195	تأسيس المحترف لإدارة مشاريع التنمية
195	شهادة ممارس محترف لإدارة مشاريع التنمية
196	الملحق الثالث: غايات تعلم إدارة مشاريع التنمية
208	الملحق الرابع: مسرد المصطلحات

212	الملحق الخامس: قائمة بالأشكال
214	الملحق السادس: قائمة بالجداول
216	الملحق السابع: شروط وأحكام العلامة التجارية وإرشادات التواصل في إدارة مشاريع التنمية
217	الملحق الثامن: قائمة بالمراجع

"النمو ليس مجرد صدفة؛ وإنما نتيجة قوى تعمل معاً"

- جيمس كاش بيني

قصة مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)

تبدأ قصة مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs في عام 2011، عندما اتفق مجموعة من ذوي الرؤية المشتركة، من القطاعين التنموي والإنساني الدوليين على إنشاء كيان يُشرف - باستقلالية ونزاهة - على أول دليل دولي لإدارة مشاريع التنمية (دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro). ومنذ عام 2011، أصبحت مؤسسة PM4NGOs الجهة المشرفة على دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro وصاحبة للاعتماد لمنظمات كبيرة وصغيرة في جميع أنحاء العالم. ويستمر الدافع وراء إنشاء مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs محفزاً وملهماً لنا حتى الآن، ولا يزال راسخاً في رؤيتنا: تحقيق عالم أكثر عدالة واستدامة يُكون للاستثمار الاجتماعي أكبر أثر ممكن به. وتعد هذه الرؤية عصب منهجية مؤسسة PM4NGOs، بدءاً من تعاوننا مع أصحاب المصلحة ووصولاً إلى وضع دلائل ومقاربات جديدة. وإن مهمتنا هي تمكين جميع المنظمات والأفراد - سواء المنظمات غير الحكومية الدولية أو المنظمات المجتمعية - من الوصول إلى المعايير المهنية وتطبيقها، من خلال تزويدهم بالأطر والأدوات التي تساعد في تقديم أفضل النتائج لأصحاب المصلحة والمستفيدين.

تاريخ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

في مطلع عام 2007، تضافرت جهود عدة منظمات غير حكومية منها منظمة إنقاذ الطفولة، وأوكسفام، وكير، والرؤية العالمية، وهابيتات فور هيومانيتي، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS)، وبلان إنترناشيونال، ومنظمة ميرسي كور، ومنظمة LINGOs (حالياً تعمل تحت مظلة هيومينتام)، وهي منظمة لبناء القدرات متخصصة في تطوير المنظمات غير الحكومية، وذلك بهدف وضع المواد التعليمية المناسبة والشاملة لإدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.

لذا شكلت منظمة LINGOs مجموعة عمل من المتخصصين العاملين في المنظمات غير الحكومية، وبعد مشاورات موسعة، خُصت إلى أن طرق العمل الحالية في القطاع ليست ملائمة. واختبرت المجموعة بعض أفكار، ومقاربات، وحددت أهداف تعليمية، ووضعت مخطط منهج لدورة جديدة لإدارة المشاريع، وذلك بما قد يقود إلى وضع معايير ولغة مشتركة لإدارة المشاريع في قطاع المنظمات غير الحكومية على مستوى العالم.

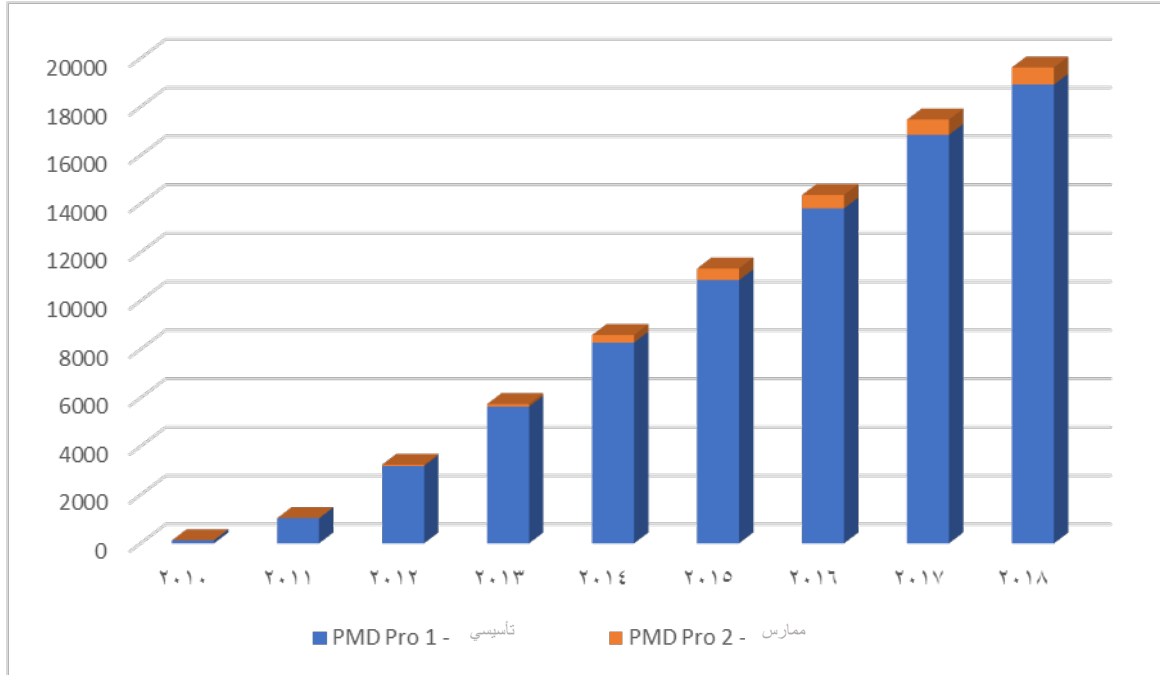
تم إطلاق دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro عام 2010. وبدلاً من أن تشرف عليه مجموعة عمل مؤسسة LINGOs، أُنشئت منظمة غير حكومية جديدة (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)) لتقوم على إدارة مشاريع التنمية والإشراف عليها.

مراحل تطور إدارة مشاريع التنمية

على مدار السنوات الثمان الماضية، تعلمنا الكثير عن المشاريع، وأصحاب المصلحة والقطاع عمومًا. وقد كان دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro حجر الأساس الذي قامت عليه المؤسسة، وجاوز نموها على مستوى العالم التوقعات. فعلى مدار السنوات الثمان الماضية، استطعنا العمل في 154 دولة، وأكثر من 17,500 احترافي مُعتمد، بنسبة 76% من إجمالي النتائج في دول نامية. يضم مجتمعنا الافتراضي أكثر من 8,000 فرد، وتم تحميل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro أكثر من 20,000 تحميل حتى الآن، كما تستخدمه العديد من المنظمات غير الحكومية كمعيار تأسيسي لإدارة مشاريعهم.

وعلى أساس الدروس المستفادة من السنوات الثمان الماضية وملاحظات جهات التطبيق، بدأنا مراجعة إدارة مشاريع التنمية وإعادة صياغتها مطلع العام 2018، فقدّمنا شكلاً جديداً أكثر ارتباطاً بمديري المشاريع وفرق العمل في مختلف السياقات. وقد دعم ذلك إطلاق دليل البرنامج للمتخصصين في مجال التنمية (PgMD)، وسد الفجوة الكبيرة في معايير عمل القطاع وتقديم إطار أشمل لمتخصصي التنمية.

وبرغم أن جوهر دليل المحترف لإدارة المشاريع Project DPro لم يتغير، لزم إجراء تغييرات وإضافة الدروس المستفادة من هذا المجال والشركاء. ويستهدف الإصدار 0.2 من إدارة مشاريع التنمية - بوجه خاص - المشاريع والقائمين على تنفيذها. لذا فهذا الإصدار عملياً بدرجة كبيرة، يُزود محترفي إدارة المشاريع بالأدوات الأساسية اللازمة لتعريف وتصميم وتخطيط مشاريعهم وتنفيذها بنجاح.



الشكل 1 - محترفي إدارة المشاريع سنوياً - تراكمي

القسم الأول: مدخل إلى دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

1-1 مقدمة

يغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

- ✓ المشاريع وإدارتها في القطاعين التنموي والإنساني.
- ✓ أهمية إدارة المشاريع
- ✓ تعريف المشروع، والبرنامج، والمحفظة
- ✓ نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
- ✓ مبادئ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro
- ✓ نموذج كفاءة مدير المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

"تبقى العمليات الضوء مشتتة، وتُنبئ الإستراتيجية الطريق نحو نهاية النفق، ولكن تظل إدارة المشاريع محرك القطار الذي يسير بالمنظمة للأمام".

- جوي جاميز

1-1-1 هيكل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

تم تنظيم هذا الإصدار من دليل إدارة مشاريع التنمية ليشمل معلومات أكثر تفصيلاً وأمثلة تُساعد ممارسي المشاريع في استخدام الأدوات والعمليات. وينقسم الدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro إلى خمسة أقسام كالآتي:

1. مقدمة الدليل
2. مراحل الدليل
3. مبادئ الدليل
4. استخدام الدليل
5. التغييرات على الدليل

وسوف نتناول كل قسم بالتفصيل لاحقاً، ونعرض الأدوات والعمليات التي تساعد مدراء المشاريع على هيكلة إدارة التدخلات. وعلى الرغم من تقسيم تلك الموضوعات إلى أقسام، فإنها ليست قائمة بذاتها، بل تتداخل فيما بينها طوال حياة المشروع. أستخدم مشروع نهر دلتا في الدليل كدراسة حالة به أمثلة للأدوات والمفاهيم التطبيقية. كذلك توجد أمثلة شاملة ودراسات حالة في المواد التكميلية من مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs.

نبذة عن دراسة حالة مشروع نهر دلتا

أشار تقييم أخير إلى أن تدهور جودة المياه في نهر دلتا أدى إلى استنزاف مخزون المحاصيل، وانخفاض الإنتاجية وتدهور دخل الأسر من المزارعين، وزيادة نسبة الأمراض والأوبئة المنقولة عن طريق المياه، وخاصة بين الأسر الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة.

ويعد هذا الوضع نتيجة مباشرة لتوصيل الصرف الصحي، وسكب القمامة المنزلية والنفايات الصناعية في النهر، إلى جانب التخلص من مياه الفضلات غير المعالجة جيدا في النهر والقناة.

بعض العوامل التي ساهمت في المشكلة:

- انخفاض مستوى الوعي بمخاطر التخلص من القمامة المنزلية.
- قلة أو انعدام المرافق الصحية المخصصة للتخلص من الصرف الصحي.
- الفساد وضعف رقابة وكالة حماية البيئة على صناعة الأسمدة الكيماوية المحلية.
- ضعف الموازنة وسوء تخطيط الدوائر الحكومية وحتى الشركات التي تعالج النفايات مما أدى إلى عدم مطابقة مياه الصرف المعالجة للمعايير البيئية.

أدت العوامل السابقة لمستويات عالية من نفايات الصرف الصحي والقمامة المنزلية والنفايات الصناعية التي يتم صرفها في النهر، وأدى ذلك إلى تدهور جودة المياه.

2-1-1 تغيير العالم من خلال المشاريع

هل ستقوم بحفر الآبار لإمداد القرى بالمياه الصالحة للشرب؟ أم إنشاء المصارف "البنوك" الصغيرة التي تنقذ المرأة من براثن الفقر؟ أم حماية نظام بيئي معرض للخطر؟ أم إعادة تأهيل إحدى المدارس؟ أم إنشاء عيادات صحية في المناطق الريفية لصالح المجتمعات المهمشة؟ أم ستقوم بتوزيع المواد الغذائية على الجوعى؟

ليس من المفاجئ أن قلّة من الأشخاص فحسب سوف يجيبون بنعم "أريد أن أدير مشروعاً".

ومع ذلك، بينما يقوم ملايين من العاملين في قطاع التنمية بتغيير العالم يومياً من خلال الأنشطة في مجال الزراعة، والرعاية الصحية، والقروض الصغيرة، وحماية البيئة، وتوفير السكن بأسعار معقولة، والتعليم، والبنية التحتية وحقوق الإنسان، هناك قاسم مشترك بينهم جميعاً؛ إنهم يغيرون العالم نحو الأفضل من خلال المشاريع!

تُدير المنظمات التنموية والإنسانية أعمالها من خلال المشاريع. وتوظف مكاتبها مسؤولين يتولون إدارة طاقم العمل في هذه المشاريع. وبدوره يقوم طاقم عمل المشروع بكتابة مقترحات وأفكار للمشروع، ويضعون خطط المشاريع، وينفذون أنشطته، ويرصدون التقدم المحرز في المشروع، ويقيمون أثره. والأهم من ذلك أن المجتمعات المحلية المستفيدة ستستثمر وقتها، وطاقاتها ومواردها في هذه المشاريع. حيث يتقن أن هذه المشاريع سوف تعزز وتبني على نقاط قوتها الجماعية، وتتخطى نقاط الضعف النسبي وتعالج التحديات التي عادة ما تكون خارجة عن سيطرة تلك المجموعات.

ومع ذلك، وفي الوقت الذي تعتمد فيه سبل معيشة مئات الملايين على قدرة المنظمات التنموية والإنسانية على تحقيق نتائج المشروع بفعالية وكفاءة، نادراً ما تعتبر إدارة المشاريع أولوية إستراتيجية لهذه المنظمات.

تميل المنظمات التنموية إلى التركيز على النواحي التقنية والبرامجية لمشاريعها في مختلف المجالات مثل الصحة العامة والتعليم وحماية الطفل والمياه والصرف والنظافة الصحية، والموازة، وما إلى ذلك، وكذلك تعين مختصين تقنيين وبرامجيين يُطلب منهم إدارة المشاريع وقيادة فرق المشروع.

ويتمتع مختصو البرامج بمهارات كبيرة في تحديد بروتوكولات علاج الأمراض، وتطوير المناهج التعليمية للمدارس، وتصميم نظم زراعية محسنة، وتحليل الأسباب الجذرية للفقر. ومع ذلك، ليس من الشائع أن يكون لدى هؤلاء المختصين خبرة عريقة ومهارات في مجال إدارة المشاريع. هل تقديرات المشاريع دقيقة؟ هل تم توقع مخاطر المشروع والسيطرة عليها تماماً؟ هل خطط المشروع شاملة وتفصيلية؟ هل يتم مراقبة تقدم العمل في المشروع على كافة المستويات؟ هل يتم تحديد تحديات المشروع، وتعقبها، ومعالجتها؟ وهل تتم إدارة كافة جوانب المشروع بشكل استباقي طوال فترة تنفيذ المشروع (عمر المشروع/حياة المشروع)؟ هل بالفعل تم تحقيق التغييرات الاجتماعية التي يهدف إليها المشروع؟

يهدف دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية **Project DPro** إلى تحسين قدرة العاملين في هذا المجال على إدارة المشاريع، ويوفر هذا الدليل مرجعاً يتسم بالتوازن، والشمولية والقابلية للتكيف في سياق مشاريع التنمية بهدف المساعدة في زيادة كفاءة وفعالية المشاريع. يُعد دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية **Project DPro** بحثاً تمهيدياً مستقلاً لإدارة المشاريع في سياق القطاعين التنموي والإنساني. وهو موجه لخدمة جمهور بعينه ويشمل:

- مدراء المشاريع وأعضاء الفريق الجدد في إدارة المشاريع؛
- مدراء المشاريع وأعضاء الفريق الجدد في القطاعين التنموي والإنساني؛
- المحترفين في قطاع التنمية الراغبين في الحصول على مؤهلات اعتماد احترافية في إدارة المشاريع؛
- أعضاء فريق القطاع العام الذين يعملون على عقد مبادرات التنمية في دولهم ومناطقهم؛
- شركاء التنفيذ المحليين الذين ينفذون المشاريع؛
- الاستشاريين/العاملين بعقود في قطاع التنمية.

3-1-1 إدارة المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني

إن إدارة المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني ليست سهلة. إذ إن بيئات العمل معقدة، والتحديات كثيرة، وعلاقات المشاريع متشابكة، وكذلك فإن للإخفاق تكلفة باهظة. والخلاصة: أنه قد يحدث الكثير من الأخطاء!

يبين الشكل 2 بعض التحديات التي قد تهدد نجاح المشاريع. تُمثل كل صورة أحد السيناريوهات التي قد ينتج عنها عدم وضوح تصميم المشروع وتخطيطه وتنفيذه أو الإخفاق في تنفيذه.

وللأسف فهذه القائمة في الشكل 2 غير حصرية، فهناك الكثير من الأمور التي قد تسوء خلال تنفيذ المشروع ومنها:

- هل أسعار الصرف ثابتة؟
- هل ديناميكيات الفريق فاعلة؟
- هل نظم المراقبة تعطي معلومات مفيدة ودقيقة في الوقت الحقيقي؟
- هل الموردين محل ثقة؟
- هل الوضع السياسي مستقر؟
- هل من أصحاب مصلحة من يعمل على تفويض المشروع؟



الشكل 2: تحديات المشاريع

Source: www.projectcartoon.com

لتحقيق النجاح، على مدير المشروع إدارة التحديات استباقياً وبالحزم المطلوب. في الكثير من الأحيان، تُعزى أسباب إخفاق المشاريع كونها ضحايا ظروف "خارجة عن نطاق سيطرتنا". وفي حين يكون هذا المبرر صحيحاً/حيثاً، لكن غالباً يُستخدم كعذر، وعدم الإقرار بإمكانية توقع المخاطر أفضل من ذلك، وتحليلها والسيطرة عليها.

ولاستعادة السيطرة على المشاريع – وتعزيز فرص النجاح – على مدراء المشاريع تطوير المهارات اللازمة لتحديد التحديات التي قد تُعيق المشروع، وإدارتها بكفاءة حتى عند ظهور مثل هذه التحديات. وسوف نستكشف مهارات من خلال دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية.

كل الأعمال التي تُدار – أثناء تنفيذ المشاريع – سواء أكانت في مشاريع القطاع الخاص (الإنشاءات، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات)، أو القطاع التنموي، أو القطاع الإنساني، أو القطاع العام، إذ تتشارك تلك القطاعات في تحديات متشابهة. وتشمل بعض تلك التحديات الآتي:

- تصميم وتسليم نتائج المشروع في سياق قيود الوقت والموازنة والجودة والنطاق والمخاطر؛
- إعداد خطط مشروع شاملة ومفصلة، وإدارة هذه الخطط طوال فترة حياة المشروع؛
- إدارة المشاريع التي غالباً ما تُنفذ من قبل الشركاء، والاتحادات، والمقاولين، أو مقاولي الباطن والموردين؛
- تحديد المخاطر المحتملة ووضع عمليات لتفاديها والتعامل معها، وضمان تحقيق فوائد المشروع المرجوة.

ومع ذلك، وعلى الرغم من وجود نقاط تشابه بين هذه القطاعات، هناك بعض الخصائص التي تجعل إدارة المشاريع في القطاع التنموي فريدة من نوعها، وقد تُشكل تحدياً استثنائياً. ومن بين هذه الخصائص الفريدة:

- لا تنحصر مسؤولية المشاريع التنموية والإنسانية بتسليم مخرجات ملموسة (مادية) ولكن بالإضافة لنتائج/غايات أخرى أقل حسية متعلقة بتشجيع التغيير الاجتماعي و/أو التغيير السلوكي، فالمشاريع التنموية تركز على الهدف النهائي، وتعتبر في المقابل، منتجات المشروع الملموسة وسائل تساعد على تحقيق تحسين رفاهية الفئات المستهدفة من المشروع.

- تهدف مشاريع التنمية إلى معالجة المشاكل المعقدة مثل الفقر، وعدم المساواة والظلم.
- تميل مشاريع التنمية إلى العمل في سياقات تشكل تحديات في حد ذاتها (موارد محدودة، ومخاطر عالية، وشبكات توريد معقدة، وبيئات سياسية/مالية غير مستقرة، وظروف غير آمنة).
- تتم إدارة تنفيذ مشاريع من خلال مجموعة مركبة من علاقات أصحاب المصلحة (الوكالات الشريكة، والوزارات الحكومية، والمنظمات المجتمعية، والمقاولين، والاتحادات العالمية) التي لديها شروط امتثال، ومنظورات وتوقعات مختلفة.
- لا تقل مقارنة المشروع أهمية عن نتائج/غايات المشروع نفسها (إيلاء الأولوية القصوى للمشاركة، والمقاربات القائمة على الحقوق).
- يُعد نقل المعرفة وتعليم الجمهور المستهدف أولوية طوال مراحل حياة المشروع.
- قد تخضع المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني إلى تغيير بيئات التمويل وصعوبتها.

1-1-4 ما أهمية إدارة المشاريع؟

عوامل التغيير

شهد القطاعان التنموي والإنساني نموًا كبيرًا في العقود القليلة الماضية. عادة ما يكون النمو السريع مصحوبًا بما يُعرف "بآلام النمو" وفقًا للأدوار والمسؤوليات التي تم تحديدها وتوضيحها داخل القطاعين. ومع ذلك، فإن المسؤولية التي تقع على عاتقنا باعتبارنا محترفين في هذين القطاعين هي تقديم الحد الأقصى من الفائدة للأشخاص والمجموعات والمجتمعات المستهدفة التي تحدث بها التدخلات.

وُتعد المشاريع هي الركيزة التي يستند إليها القطاعان. فإذا أخفقت الفرق في تحقيق النتائج المرجوة على مستوى المشاريع، فسيحدث تأثير تراكمي يقلل احتمالية تحقيق التغييرات السياقية والسلوكية وتغييرات وضع النتائج المرجوة، والبرنامج والمحافظة. كما تُعد المشاريع – في الأساس – فاعلة التغيير. وجدير بالذكر أن إدارة المشاريع من أكثر الأمور فاعلية وكفاءة بما يؤسس لخلق أساس مُحدد يسبب التغيير. لذا يلزم تبني مقارنة محددة لإدارة المشاريع تقوم على وضع عمليات وإجراءات وأدوات وتقنيات مناسبة تسهم في إحداث أقصى تغيير ممكن في المجتمعات والمستفيدين.

السياق

سنناقش الفرق بين برامج المشاريع، والمحافظة بنهاية هذا الفصل. وهذا الفرق مهم لفهم سياق عمل المشاريع. يركز دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro على توفير أدوات وعمليات قابلة للتكيف تقدم حلاً عملياً لمنفذي المشاريع لزيادة فرص نجاحهم.

في عام 2018، أطلقت مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs دليل برنامج المتخصصين في مجال التنمية (PgMD) لاستكمال دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro وعرض الاختلافات وتقديم دليل إرشادي عن الأساليب المتبعة لإدارة المشاريع والبرامج. يوجد اختلاف بسيط بين المصطلحين عند استخدامهم في المنظمات، وغالبًا يُستخدم كترادفين، ومن ثم فالهدف من دليل إدارة مشاريع التنمية PROJECT DPRO ودليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PgMD Pro توضيح هذا الاختلاف.

المساءلة

هناك تركيز كبير على المساءلة في القطاعين التنموي والإنساني، ولذا يلزم التعرف على مختلف مستويات المساءلة وفهمها وهي: المساءلة الأفقية والمساءلة لأعلى والمساءلة لأسفل.

مبدأ عدم الإيذاء

يشتمل جزء من المساءلة لأسفل على مبدأ عدم الإيذاء، الذي يُعد جزءاً من مقارنة مراعاة ظروف النزاع الناتج عن التدخلات. يؤكد هذا المبدأ أن مشاريعنا تُقِيم الأساليب التي يؤدي اتباعها لتأثير تدخل سلبي على المجموعات المستهدفة وأصحاب المصلحة الآخرين. والهدف من اتباع مقارنة "عدم الإيذاء" هو "الحد من الآثار السلبية وزيادة الآثار الإيجابية على التدخل في النزاع".

www.conflictsensitivity.org

المساءلة لأسفل: نحن مُساءلون أمام المجتمعات والأشخاص عن التدخلات المُقدمة، وضمن تقديم خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة.

قد يلزم لأي تدخل في سياق نزاع كثير من التفكير والتحليل في حالة المساءلة لأسفل. لذا يلزم وضع أطر تراعي ظروف النزاع وتأخذ في الاعتبار مقارنة "عدم الإيذاء".

المساوِلة لأعلى: عند العمل مع تمويل المانحين ودافعي الضرائب، نكون ملزمين باستخدام الأموال على النحو الأمثل، لتحقيق أقصى استفادة إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة على مستوى البرامج والمحافظة، وضمن تنفيذ المشاريع وفق إستراتيجية المؤسسة الشاملة وبما يساهم في تحقيق غايات البرنامج.

المساءلة الأفقية: لا تُقام المشاريع من فراغ؛ فهي جزء من شبكة من

التدخلات التي تُنفّذها مختلف المؤسسات (منظمات دولية غير حكومية، ومنظمات مجتمعية، ومشاريع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص) ضمن منطقة جغرافية معينة. تضع المساءلة الأفقية في الاعتبار شراكتنا وعلاقتنا وجهودنا التعاونية مع نظرائنا والمنظمات الأخرى. ونحتاج للتعرف على كيفية موائمة تدخلنا في السياق المحدد وكيف يُمكن لهذه الشراكات والجهود التعاونية أن تُحدث التغير المرجو الذي نسعى لتحقيقه. هناك مختلف المنصات تقدم هذا النوع من التعاون، وعلى مدراء المشاريع التعرف عليها والسعي للمشاركة الفاعلة بها ما أمكن.

2-1 تعريف المصطلحات

1-2-1 إدارة المشاريع

من الأهمية فهم بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الدليل¹.

المشروع هو مسعى/مجهود مؤقت يُبذل لخلق منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها². بناءً على هذا التعريف، فإن إدارة المشروع تهدف إلى تخطيط، وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح.

سيناريو واقعي لإدارة المشاريع

مسؤوليات مدير المشروع

في أفضل الأحوال، لا يكون مدير المشروع مسؤولاً عن تنفيذ أعمال المشروع، إذ تُدرك تمامًا أن ذلك غير ممكن في كل الأوقات أو في كل الحالات. أحياناً لا تتوفر لدى المنظمة المحلية موارد تكفي لفريق كامل للمشروع. وفي حالات أخرى، قد يتولى مدير المشروع الإشراف على أكثر من مشروع واحد؛ ومن ثم تساعد أدوات إدارة المشاريع المدراء في مثل هذه المواقف لإدارة المشاريع بشكل أفضل. كما يُعد إسناد المهام بدقة، والتواصل مع الشركاء وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة أمراً لازماً في مثل هذه الحالات.

تُقدم المشاريع نواتج متكاملة (تسليمات) يجب أن تؤدي لتحقيق غايات (نتائج) أفضل للمجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل المانحين والمجتمع). تُنفَّذ المشاريع خلال إطار زمني محدد وتركز على المتطلبات لتحقيق الفوائد المحددة للمجتمع بأساليب فاعلة من حيث التكلفة والقابلية للقياس.

لا يمكن إغفال دور ممارسات إدارة المشاريع الشاملة عالية الجودة في مساعدة المنظمات على إدارة مشاريع تتميز بالتركيز، والكفاءة والكفاءة. وفي سياق إدارة المشاريع، يُعد مدير المشروع مسؤولاً عن ضمان نجاح المشروع ككل.

وبرغم أن مدير المشروع مسؤول عن نجاحه، فهذا لا يعني أن يكون مدير المشروع مسؤولاً بشخصه عن تنفيذ أعمال المشروع، بل يجب أن يتعاون مدير المشروع – عن قرب – مع مجموعة من أصحاب المصلحة لضمان إكمال أعمال المشروع. يجب أن يعمل أصحاب المصلحة – ومعهم أعضاء فريق عمل المشروع والمنظمات المُنفذة، والشركاء من المنظمات الدولية غير الحكومية، والمقاولون، والمجموعات المحلية وغيرهم – معاً لتصميم كل جوانب المشروع وتنفيذها ومراقبتها. وكما الحال في الكثير من القطاعات الأخرى، أحياناً يُطلب من مدراء المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني التعامل مع أصحاب المصلحة في حالات غياب السلطة (الهرمية) الرسمية. وكذلك أيضاً من الشائع أن يكون أصحاب المصلحة في المشروع الواحد من أعراق ولغات وثقافات وقوميات مختلفة، وهو ما قد يُمثل صعوبة بالغة لإدارة المجموعة في هذا السياق.

¹ يرجى الرجوع إلى مسرد المصطلحات للاطلاع على مجموعة أوسع نطاقاً من التعريفات والمصطلحات المستخدمة في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية.

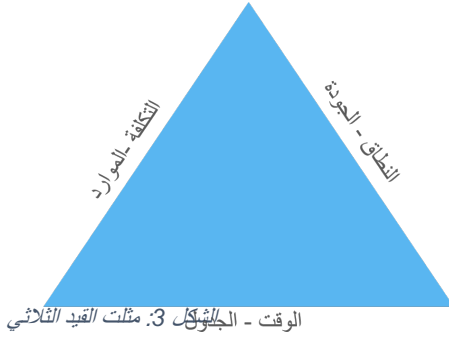
² الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) – الإصدار 0.3 – معهد إدارة المشاريع

إن التحدي العملي لمدير المشروع لتحقيق نتائج المشروع يكمن دائماً في سياق قيود المشروع. تاريخياً، كانت هناك ثلاثة عناصر رئيسية تُعد قيوداً للمشروع، ويُشار إليها معاً بمقياس القيد الثلاثي - وهم النطاق (الجودة)، والوقت، والموازنة.

2-2-1 القيد الثلاثي

لفهم مبادئ القيد الثلاثي لإدارة المشاريع، تصوّر مثلثاً (الشكل 3) يمثل كل ضلع فيه الآتي:

- **النطاق/الجودة** – ما المنتجات أو الخدمات التي سينتجها المشروع؟ وما المهام/الأنشطة/الأعمال المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات؟
- **التكلفة/الموارد** – ما الأموال والمواد والموظفون المتاحون لتسليم منتجات/خدمات المشروع واستكمال العمل الشامل له؟
- **الوقت/الجدول** – ما المدة اللازمة لاستكمال جميع أنشطة المشروع؟



تتمثل وظيفة مدير المشروع في التأكد من الحفاظ على مثلث القيد الثلاثي متوازناً. حيث ترتبط القيود ببعضها البعض، ولذا للحد من أحد هذه القيود أو تمديدها، فمطلوب أيضاً تمديد/زيادة القيدين الآخرين أو الحد منهما/تقليلهما.

الترابط المتبادل للقيد الثلاثي

إذا تغير أحد أضلاع مثلث القيد الثلاثي، يتغير الضلعان الآخران. فمثلاً: يُشير النطاق الأصلي للمشروع الإنساني لتوزيع المواد غير الغذائية (NFI) إلى أن أسرة ستحصل على أطعم مواد غير غذائية (من بطانيات، وصابون وخلافه). وفجأة، يُطلب من فريق المشروع زيادة عدد الأسر التي تتلقى المساعدات من 10,000 أسرة إلى 12,000 مما يرفع عدد الأطقم المطلوبة بمقدار 2,000. هذه الزيادة في نطاق عمل المشروع تتطلب زيادة في التكلفة/الموارد وزيادة في الوقت لاستكمال عملية التوزيع، حتى يتم تنفيذ هذه الأنشطة بنجاح.

يحتاج مدير المشروع إلى فهم العلاقات والمقايضات التي تتم بين القيود لإدارة المشاريع بكفاءة. وللنظر في القيود، قد يُفيد التفكير بهم ضمن سياق غير مرن أو قابل للتعديل/يمكن التنازل عنه.

غير مرن - يُشير إلى أن القيد مهم للغاية ويجب التقيد به.

يتسبب التغيير في مثل هذا القيد في تأثير سلبي على المشروع. فمثلاً: إذا كنت تعمل على تنفيذ مشروع التحضير لفصل الشتاء (مثل توفير البطانيات، وملابس الشتاء وغيرها) للمستفيدين، ومقرر الانتهاء منه قبل حلول فصل الشتاء، يُعتبر قيد الوقت في هذه الحالة غير مرن.

وتُعد سياسات الجهات المانحة المتمثلة في عدم السماح بإجراء تغييرات على الموازنة مثلاً آخر على المورد/التكلفة كقيود غير مرنة. ففي حالة إنفاق مبلغ أقل من المقرر على نشاط محدد، لا يعني ذلك تغيير الموازنة لإنفاقها على أنشطة أخرى أو تخصيصها لمشاريع أخرى. وكذلك الموازنة لا يُسمح بتكييفها أو تغييرها برغم وجود فائض منها بنهاية المشروع. كما قد يطلب بعض المانحين إخطارهم بأي أموال غير مُستخدمة؛ ليتم خصمها من تحويل الأموال للمشروع التالي أو إعادتها للمتبرع.

قابل للتعديل/يمكن التنازل عنه - يُشير ذلك إلى أن القيد به قدر من المرونة، ولكن يجب تحسينه للوضع الأمثل قدر الإمكان. فإذا احتاج المشروع إدخال تغيير قد يؤثر على أحد القيود وكان القيد قابل للتعديل، يمكن اتخاذ إجراءات لاستيعاب ذلك التغيير.

مثلاً: في عملية توريد البذور اللازمة لمشروع الزراعة/ سبل العيش الذي يهدف لتحسين محصول القمح، واكتشف أن البذور مصابة بآفة القمح، وأن نطاق المشروع قابل للتعديل؛ ففي هذه الحالة يمكن استبدال القمح بالأرز أو الذرة - دون تغيير القيود غير المرنة كالجدول الزمني أو الموازنة.

وفي مشروع آخر، قد يحتاج المشروع في نهايته تمديد زمني لتأخر تنفيذ بعض الأنشطة في البداية، ويُتوقع في بعض المشاريع بدء العمل من اليوم التالي للحصول على التصريح الرسمي، وغالباً يُغفل الفترة الزمنية اللازمة لاستلام التمويل وتعيين فريق العمل ووضع خطة عمل مفصلة، أو يستغرق ما سبق وقتاً أكثر من المتوقع. ولما كان الوقت قابل للتعديل (بموجب ميثاق المشروع واتفاقيته)، يمكن تعديل الجدول الزمني بحيث يناسب التأخير الذي حدث.

كما يمكن كذلك التنازل عن القيود لتحسين القيد القابل للتكيف أو إدارة القيد غير المرن. وفي المثال السابق، نلاحظ أن تكيف الجدول الزمني مطلوب (الوقت قابل للتعديل)، وأن تأخير تنفيذ الأنشطة قد يحتاج تأجيل وقت إغلاق المشروع لبضعة أشهر، مع الحاجة لتوفير مزيد من التمويل لتغطية ذلك. ويمكن التنازل عن قيد الموازنة لتحسين التغيير في الوقت من خلال طلب تمويل إضافي من المانح - إن وافق.

ومثال آخر، إذا أثر سعر الصرف سلباً على عدد أطعم المواد غير الغذائية التي يوفرها المشروع وكانت الموازنة غير مرنة، فقد ينخفض نطاق العمل بحيث يوائم مبلغ التمويل. ويتم التنازل - في هذه الحالة - عن قيد نطاق العمل، وهو عدد أطعم المواد غير الغذائية، نظراً لأن قيد الموازنة غير مرن.

الشكل 4 يوضح أمثلة أخرى محتملة لكيفية تصنيف القيود

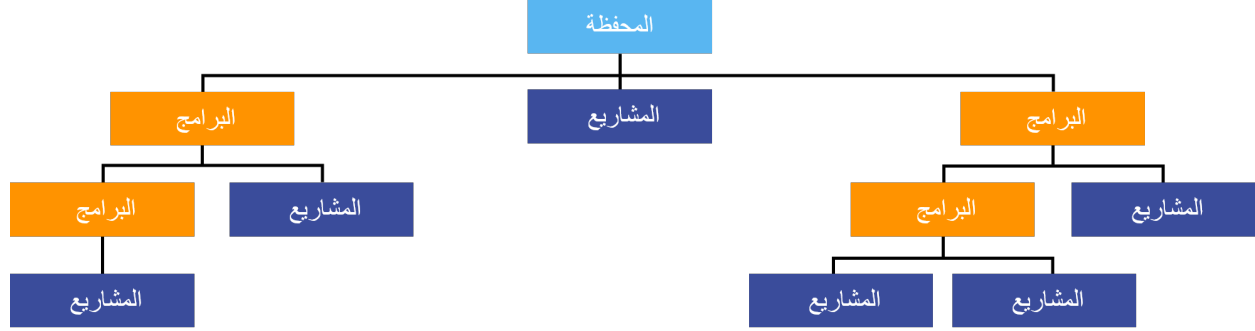


الشكل 4: تصنيف قيود المشروع

من خلال تصنيف كل قيد - غير مرن أو قابل للتكيف/يمكن التنازل عنه، يستطيع مدير المشروع مناقشة أصحاب المصلحة لتحديد أولويات كل قيد. كذلك يجب تحديد الأولويات واعتمادها من أصحاب المصلحة في بداية المشروع. وغالباً تكون محاولة التفاوض حول مثل هذه القيود صعبة أو مستحيلة بعد إطلاق المشروع؛ فبعد ترسيخ وجهات النظر بشأن القيود وجدولة المهام وتسمية الموارد، تصبح الجهود المبذولة لإحداث التغيير أكثر صعوبة.

3.2.1 إدارة البرامج والمحافظة

يتكرر استخدام مصطلحات "المشاريع" و "البرامج" و "المحافظة"، وأحياناً كمتبادلات، ولكن دون تعريف دقيق وموحد لهذه المصطلحات، فقد تصبح أدوار ومسؤوليات مدير المشروع غير واضحة وقد تُفسّر بشكل خاطئ. ناقشنا التعريف والمعايير الخاصة بإدارة المشاريع، والآن لنلقي نظرة على إدارة البرامج والمحافظة.



الشكل 5: المشاريع، والبرامج والمحافظة

إدارة البرامج

البرامج هي مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة (وأحياناً يُشار إليها بعبارة "مكونات البرنامج") وتُدار بنسق يحقق أكبر تأثير عند إدارة كل مشروع على حدة. وبعبارة أخرى، فإن المجموع الكلي (العائد من البرنامج) يكون أكبر من مجاميع أجزائه (المشاريع، والأنشطة، والمهام). تُقسم المنظمات التنموية والإنسانية - في كثير من الأحيان - المشاريع إلى برامج للوصول للغايات التي تفي بمجموعة كبيرة من الحاجات وتحقق فوائد مضاعفة للمجتمع الذي تعمل به.

تُدار معظم المشاريع على المستوى القطري وتحت إشراف مدير مشروع ومدير قطري، ورئيس البرامج وما شابه من (مثلاً: مالك المشروع). ويتم تقسيم بعض البرامج لتحقيق الأهداف العالمية، واحتمالية إدارتها على المستوى الإقليمي والمقر الرئيس؛ فليست جميع المنظمات التنموية والإنسانية مُحددة بتسلسل هرمي واضح، وعندئذ يُستعاض عنها بهيكل أبسط تحدد مسؤوليات إدارة البرنامج وتشارك العمل كفريق.

وخلافاً للمشاريع، غالباً تُدار البرامج بإدارة مركزية تنسق مجموعة مشاريع لتحقيق الأهداف والفوائد الإستراتيجية للبرنامج. وهناك أهمية خاصة لهذه المقاربة في القطاعين التنموي والإنساني لأنها تمكن المنظمات غير الحكومية من تحقيق اقتصاديات الحجم/السعة، وتُحقق تغييراً تدريجياً لا يمكن تحقيقه في حالة إدارتها منفصلة. كما توجد أهمية خاصة لإدارة البرامج في القطاع التنموي؛ إذ إن المشاريع التي تُدار من خلال برنامج مُنسق قد تُحقق تغييراً (أو فائدة) لا تتحقق عند إدارة تلك المشاريع بشكل مُنفصل. فيما يلي بعض مجالات مواءمة البرامج:

- **المنطقة الجغرافية** - غالبًا ما تعمل المشاريع جنبًا إلى جنب في المنطقة نفسها أو في مناطق مختلفة من البلد. ومن بين اهتمامات مدير البرنامج كيفية تعظيم موارد المشاريع المتعددة التي تعمل في المنطقة الجغرافية نفسها بغية تحقيق أثر أعظم من ذلك الذي قد يحققه كل مشروع على حدة. وغالبًا ما تعمل البرامج في بلد واحد على الرغم من ازدياد شيوع وجود برامج تعمل في أكثر من بلد أو البرامج عالمية النطاق.
- **مجالات تدخل القطاع** - بينما تعمل المشاريع في قطاع منفرد خلال فترة زمنية أقصر، غالبًا ما تشتمل البرامج على قطاعات متعددة، وتعمل من خلال إطار زمني أطول.
- **الأهداف** - من خلال تنسيق أهداف وغايات المشاريع المتعددة عن طريق البرنامج، يتعاظم احتمال أن تحقق المنظمة أهدافها العليا.
- **التمويل** - يمكن لمنظمة منفردة إدارة مشاريع متعددة ممولة من قبل المؤسسة المانحة نفسها. في هذا السيناريو، هناك فرصة لتنسيق هذه المشاريع في سياق برنامج واحد، مما يؤدي إلى اقتصاديات الحجم/السعة.
- **الجمهور المستهدف** - غالبًا ما يتداخل ويتقاطع عمل المنظمات المختلفة مع فئات السكان المستهدفة بمشاريع في مجالات مختلفة (الصحة، المياه، التعليم، إلخ). ومن شأن تنسيق هذه المشاريع من خلال النهج القائم على البرنامج أن يسمح للمنظمة بالربط بين هذه المشاريع عن طريق المؤشرات والموارد والعمليات المشتركة التي تساعد المجتمعات المحلية على إجراء التقييم المستمر فيما إذا كانت المنظمات تنفذ التدخلات "الصحيحة".
- **الإدارة** - بينما تركز فرق المشاريع المنفردة على تنفيذ الأنشطة التي تساهم مباشرة في مخرجات هذه المشاريع وغاياتها - فعلى مستوى البرنامج - يركز مدراء البرامج على تحديات تنسيق المشاريع، والاستفادة الفضلى من موارد المشاريع المتعددة، وزيادة أثر البرنامج.

إدارة المحافظ

- عادة تتنافس معظم المنظمات على الموارد المحدودة. تساعد عملية إدارة المحافظ في تنسيق البرامج والمشاريع بحيث تتماشى مع كل الإستراتيجيات والأهداف وتلبيها على أفضل وجه. يشمل ذلك تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر مقابل العرض والطلب للموارد لتحقيق أهداف المنظمة. ونظرًا لتعقيد المحافظ وتركيزها الإستراتيجي، عادة تتم إدارتها من قبل مدير فُطري أو من قبل فريق تنفيذ رفيع المستوى على الصعيدين الإقليمي والعالمي.
- على الرغم من أن المحفظة لا تدرج تحت مسؤولية مدراء البرامج، إلا أن التعرف على المسائل المتعلقة بإدارة المحفظة يظل مهمًا. ونظرًا للتنافس على الموارد المحدودة، على مدراء البرامج وفرقهم توضيح ما إذا كانت البرامج والمشاريع:
- تساهم في تحقيق رؤية المنظمة.
 - تدعم إستراتيجية منظماتهم.
 - تساهم بقيمة لبرامج المنظمة وحفاظها.
- تُشرف إدارة المحافظ على أداء مجموعة من المشاريع والبرامج. لا تُعنى المحفظة بمهام المشاريع اليومية ولكنها تركز بدلا من ذلك على اختيار كل الجهود والبدء فيها وإدارة عرضها بطريقة عامة تحقق الأغراض الإستراتيجية للمنظمة. تتضمن إدارة المحافظ اتخاذ قرارات على أعلى مستوى تتعلق بإيقاف مشروع أو برنامج أو إعادة توجيهها بحيث تتحسن الملاءمة الإستراتيجية للجهود المبذولة من أجل تحقيق مهمة المنظمة.

المحفظة	البرنامج	المشروع
يُعد مدير المحفظة قائدًا على درجة عالية من الخبرة، ويخضع للمساءلة عن مجمل استثمارات المنظمة في التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف والأغراض الإستراتيجية.	يُنسق مدير البرنامج عملية تنفيذ مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة ويوجهها ويراقبها (عادةً ما تستمر لعدة سنوات) لتسليم الغايات المتعلقة بالأغراض الإستراتيجية للمنظمة.	يتولى مدير المشروع تنسيق الهياكل المؤقتة التي أُنشئت بغرض تسليم واحد أو أكثر من المخرجات.
خصائص المحفظة:	خصائص البرنامج:	خصائص المشروع:
- إرساء رؤية طويلة الأجل للمنظمة بأكملها - تقديم عرض عام ونظرة متعمقة للمنظمة - وضع سياسات، ومعايير، وأولويات، وخطط - فهم المسائل المشتركة بين المنظمات - إدارة المخاطر الإستراتيجية عالية المستوى - اتخاذ قرارات صارمة - المعرفة الشاملة بالسياق (الداخلي والخارجي) - إمكانية الإشراف على مجموعة متنوعة من البرامج، والمشاريع والأنشطة الأخرى	- إرساء وتوضيح إستراتيجية ورؤية المنظمة ضمن حدود البرنامج - إشراك أصحاب المصلحة في كافة مراحل المشروع (داخلية وخارجية) - توجيه ومراقبة تنفيذ أنشطة المشروع - إدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية - فهم وحل المسائل داخل المشروع - التركيز على الجودة والغايات - ضمان تسليم الفائدة والآثار القابلة للقياس	- الإدارة والتنسيق - تحقيق المخرجات - الوقت والتكلفة والنطاق - التركيز على المخرجات الملائمة للغرض والتي تلبي المتطلبات وتمكّن من تحقيق الفوائد. - التركيز على مخاطر المشروع - إدارة المسائل المتعلقة بالتسليمات - التخطيط لتنفيذ التسليمات والأنشطة بنجاح

الجدول 1: تلخيص إدارة المشاريع، والبرامج والمحافظة

4.2.1 من أين تأتي المشاريع؟

تأخذ المشاريع وتمويلها أشكالاً مختلفة وعديدة حسب السياق، وهيكل المنظمة وإستراتيجيتها. وعلى الرغم من وجود آليات مختلفة تُستخدم في تطوير وتمويل المشاريع، فإن الإطار الذي نتناول المشاريع من خلاله يبقى كما هو.

المنظمات الدولية غير الحكومية/شركاء التنفيذ: قد تُدير منظمة دولية غير حكومية برنامجاً وتمتلك عددًا من الشركاء المحليين وشركاء تنفيذ مختلفين لتسيير الأنشطة وتنفيذ أعمال المشروع التي تسهم في تحقيق هدف البرنامج. وكثيرًا ما تُسمى هذه البرامج بالمشاريع، ولكن في الحقيقة، يمكن اعتبار كل مكون من مكونات شريك التنفيذ بمثابة مشروع.

في معظم الحالات التي يُنفذ فيها هذا النوع من المشاريع، يتم تحديد مكونات التدخل وتصميمه مع تركيز شركاء التنفيذ على تنفيذ الأنشطة.

مثال: تسعى أي منظمة دولية غير حكومية (تعمل على تنفيذ برنامج متعدد القطاعات في ظروف ما بعد النزاع) إلى تحسين إمكانية وصول المجتمعات المستهدفة إلى الخدمات الأساسية. وتعمل تلك المنظمة مع أربعة شركاء تنفيذ يعملون في قطاع محدد، مثل: الحماية، ومرافق المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وتوزيع الطعام والمواد الغذائية، والمأوى. وتُعد مكونات تلك القطاعات بمثابة مشاريع، لكل مشروع أغراضه المحددة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق غاية البرنامج لتحسين إمكانية وصول الخدمات الأساسية إلى المجتمعات المستهدفة.

مشاريع قائمة بذاتها: قد ييسر لبعض المنظمات الحصول على مصادر تمويل متعددة تسمح بدرجة معينة من المرونة عندما يتعلق الأمر بتحديد المشاريع وتنفيذها. عادة ما يتم تمويل المشاريع القائمة بذاتها من قبل منظمة تمتلك هذه الأشكال البديلة من التمويل (غير المُقيد). قد تتضمن بعض الأمثلة الآتي:

- تمتلك المنظمة غير الحكومية متجرًا للتجارة العادلة في أحد مراكز التسوق المحلية لبيع منتجات حرفية لفئات يعيشون في نفس المجتمع.
- تُقيم المنظمة مناسبات جمع التبرعات التي تُعد مصدرًا للدخل لمواصلة تنفيذ المشاريع القائمة بذاتها.

مثال: يحتاج مجموعة من الحرفيين الذين يعرضون منتجاتهم في المتجر إلى التدريب على الشؤون المالية لإدارة التدفق النقدي، ومخصص الاحتياطي، والأرباح بشكل أفضل. لا يتناسب هذا المشروع مع أي برنامج مُحدد في هذه المرحلة، لذلك يوصف بأنه قائم بذاته.

تقرر المنظمة - من خلال أرباح المتجر - تنفيذ مشروعًا قائمًا بذاته لمدة سنة، بهدف كتيب مالي يلبي باحتياجات الحرفيين. قد تصبح مخرجات وغايات المشروع القائم بذاته مفيدة للمشاريع والبرامج المستقبلية الأخرى. ولكن، عند تصميم المشروع وتخطيطه وتنفيذه وإكماله، كان هدف المنظمة تلبية حاجة الحرفيين - دون أن تكون لها علاقة بالمبادرات الأخرى.

المُنح: في معظم الحالات، يتم التركيز كثيرًا على مشاريع المنح التي تندرج تحت موضوع بعينه، وضع المانح خطوط عريضة له. وقد تأتي المنح من المنظمات الدولية غير الحكومية، أو الهيئات الحكومية، أو المؤسسات الحكومية، أو المانحين الخاصين.

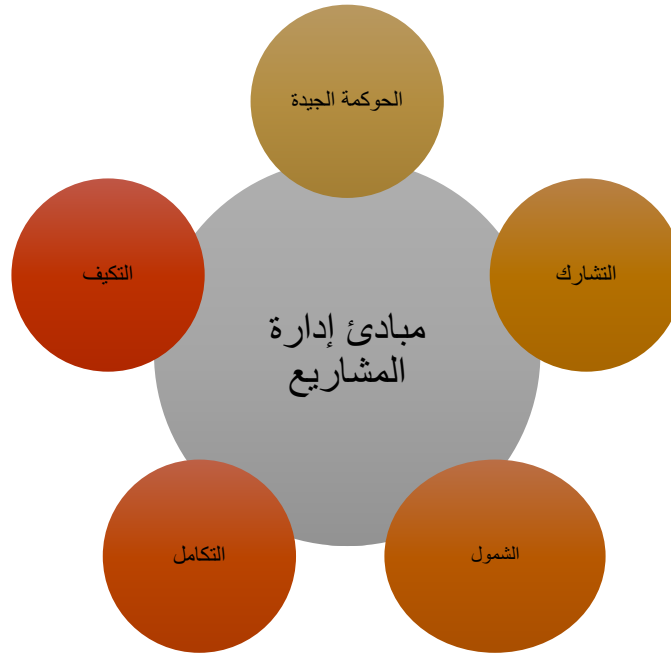
مثال: تتلقى منظمة مجتمعية منحة لتصميم وتنفيذ مشروع تعليمي لمجتمعها؛ لتقديم دعم ما بعد المدرسة للطلاب الذين تخلفوا عن صفوفهم الدراسية. تتولى المنظمة مسؤولية تحديد تدخلات المشروع وتصميمها وتخطيطها وتنفيذها. وتُعد المنظمة المجتمعية مسؤولة بشكل رئيس عن المشروع من بدايته لنهايتها.

المشاريع في إطار البرامج: تقوم أي منظمة - على الأرجح - بتنفيذ العديد من المشاريع في فترة زمنية معينة، على أن يُحقق كل مشروع منهم قصداً محدداً للبرنامج. وفي إطار كل مشروع، يتم تصميم وتنفيذ عدد من التدخلات للمشروع بناءً على قصد البرنامج المرجو.

مثال: تتولى منظمة دولية غير حكومية برنامجاً للدعوة والتوعية ضد العنف القائم على نوع الجنس (الجنساني) (GBV)، لتحقيق غايته في زيادة توعية المجتمع بالأسباب الجذرية التي أدت إلى العنف القائم على نوع الجنس. يتمثل دور أحد هذه المشاريع، التي تعمل في إطار هذا البرنامج، في تنظيم دورات لتوعية قادة المجتمع المحلي بأثر العنف القائم على نوع الجنس على المجتمع. كما يشمل برنامجاً آخر في إطار هذا البرنامج إقامة حملة لدعوة المشرعين إلى التركيز على تغيير السياسات على الصعيد الوطني. تجتمع جميع غايات هذه المشاريع معاً لنتج مخرجات على مستوى البرنامج، وتسعى لتحقيق غاية البرنامج.

5-2-1 مبادئ إدارة المشاريع

إن المبادئ هي الدليل الذي نسترشد به في المقاربة التي نتعامل بها مع المشروع، فيوفر إطاراً لهيكلة إدارتنا للتدخلات. يُحدد دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro خمسة مبادئ لإدارة المشاريع: الحوكمة الجيدة والتشارك والشمول والتكامل والقدرة على التكيف.



الشكل 6: مبادئ إدارة المشاريع

سيتم تغطية مبادئ إدارة المشاريع بمزيد من التفصيل في القسم الثالث من دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، ولكن من المهم أن نقدم لمحة عامة عما ينطوي عليه كل مبدأ.

الحوكمة الجيدة: يُقدم هيكل حوكمة المشروع إطاراً لإدارة المشاريع وصنع القرارات الخاصة بالمشروع، ليحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات ومستويات حدود التحمل (السلطة) لكل مستوى من مستويات الإدارة. غرض مصطلح الحوكمة في مرحلة التحديد والتعريف وشرح بمزيد من التفصيل في إعداد المشروع. إن هيكل حوكمة المشروع (أثناء عمليات التخطيط، والتنفيذ، والإغلاق) ضروري لتحديد التغييرات، وله دور مهم في اتخاذ القرار طوال مدة المشروع.

تضمن الحوكمة الجيدة للمشروع أن يكون مدير المشروع واضحًا في تحديد من يتخذ القرارات ومتى يتخذها خلال وضع نظام من الدعم والتغذية الراجعة لخلق بيئة أكثر إنتاجية للمشروع.

التشارك: تُشكل مشاركة أصحاب المصلحة طوال مدة تنفيذ المشروع بأكملها أهمية كبيرة لضمان نجاح المشروع. عند إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية، تزداد ملكية المشروع لهم. ويتولى مدير المشروع مهمة تحديد مدى إشراك كل صاحب مصلحة في كل مرحلة وكيفية القيام بهذه المشاركة. يدخل مبدأ التشارك في صميم نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro بأكمله، باستخدام مجموعة من الأدوات والعمليات المُبينة في كل مرحلة من مراحله. مثال: يتم تحديد أصحاب المصلحة، في مرحلة التحديد والتعريف، وتحليلهم لمعرفة هويتهم ودورهم وكيف يريدون المشاركة في المشروع.

الشمول: يجب أن يكون مدير المشروع قادرًا على تناول المشروع بمقاربة تضع في الاعتبار كل مكون من مكونات المشروع التي تتلاءم معًا لتصل إلى الغايات وتحقيق الهدف. بتحديد ضمان اتفاق القصد من المشروع مع أهداف المنظمة أو البرنامج أو القطاع -عبر تخطيط جميع أنشطة المشروع (المباشرة وغير المباشرة) -يجتمع المشروع الشامل كل مراحل المشروع الصغيرة معًا لاستكمال الصورة، والعمل معًا بفاعلية لتحقيق مخرجات وغايات المشروع.

التكامل: لا تُعد المراحل والأدوات والعمليات المستخدمة في المشروع مجرد مستودعات فإنها لا تعمل معًا بكفاءة ما لم تكن متكاملة مع بعضها البعض. إن مدير المشروع مسؤول عن تطوير إستراتيجية معينة تُحدد فيها كل أداة وعملية بناءً على ما يليها، بالإضافة إلى فهم البيئة والسياق الذي يُنفذ فيه المشروع ويعمل ضمن قيود محددة لضمان تكامل جميع عناصر المشروع.

التكييف: إن المشاريع المُحددة والمُخططة جيدًا تواجه تحديات ومسائل، هذا أمر حتمي. إن أسلوب مواجهة مدير المشروع لتلك التحديات والمسائل والتغييرات هي التي تُحدد مدى نجاح المشروع بأكمله والأثر الذي ستحدثه لاحقًا. ويُعد صنع القرار المُعتمد على البيانات والمعلومات بمثابة دليل يسترشد به مدير المشروع في تكييف أنشطة ومكونات المشروع لتطوير بيئة المشروع.

2-6 كفاءات مدراء المشاريع

علم وفن إدارة المشاريع

كم مَنّا يعرف مديرًا لمشروع تنقصه الخبرة الكافية؟ إنه مدير المشروع الذي يتمتع بمهارات ممتازة تسمى "المهارات الصلبة" في إدارة المشاريع، ولكنه يخشى أو لا يستطيع التعاون مع فريق العمل أو أصحاب المصلحة. فمثال ذلك: قد يكون مدير المشروع خبيرًا في جداول البيانات، وتنظيم العمل، وتخطيط السيناريوهات المتوقعة، لكنه لا يستطيع إخطار فريق العمل بالأعمال المطلوب إنجازها بالشكل المطلوب. وعليه؛ يفقر فريق العمل وأصحاب المصلحة للقيادة والتواصل اللازمين.

وبالطبع يطرح هذا السيناريو السؤال التالي: "ما الإدارة الفعالة للمشروع؟" هل هي فن (يحتاج مهارات ناعمة تتعلق بالسلوك والتفاعل الإنساني)؟ أم علم (يحتاج مهارات صلبة تُركز على الإدارة التقنية للمدخلات والمخرجات)؟

الإجابة هي أن إدارة المشاريع "تجمع بين العلم والفن" معًا. ويُعد التوازن سر نجاح إدارة المشاريع شأنها شأن العديد من مجالات الحياة.

قصة قصيرة عن علم وفن إدارة المشاريع

يعمل ديفيد مدير مشروع في منظمة مجتمعية محلية، وينفذ مشروع تعليمي يُركز على خدمات التعليم التعويضي للطلاب المتسربين ليتمكنوا من العودة للمدرسة. فهو خبير مخضرم في إدارة المشاريع، وحاصل على درجة الماجستير في مجال تصميم وتخطيط المشاريع. ومع ذلك، واجه ديفيد مُوخرًا الكثير من التغييرات التي أدت إلى تأخير المشروع لعدة مرات.

وفي يوم من الأيام، سأل ديفيد أحد أعضاء الفريق المقربين منه، أليس، ماذا يجري؟ لم كل هذا التأخير؟

رد أليس قائلًا: "حسنًا ديفيد، لأكون صريحًا معك، أنت مدير مشاريع رائع للغاية عندما يتعلق الأمر بتأكيدك من تنفيذنا كل أنشطة العمل في الوقت المحدد. التقارير لا تشوبها شائبة، ونادرًا ما نواجه أية مشكلة مع الجهة المانحة. ولكن في الواقع، يشعر أعضاء الفريق أن الوقت الوحيد الذي تتواصل معهم فيه يكون عندما تطلب منهم تسليم شيء، أو عندما تريد الإشارة إلى وقوع خطأ ما. فهم يعتقدون أنك لا تهتم بأي شيء سوى الوفاء بالموعد النهائي والأهداف" (تحقيق الأهداف المطلوبة).

مما جعل ديفيد يفكر في الأمر. إن الالتزام بالوقت المحدد، والموازنة، والنطاق في تحقيق الأغراض أمر مهم جدًا، لكن ما غفل عنه ديفيد هو "فن" إدارة المشاريع؛ فتوفير بيئة مُحفزة للفريق واتباع أسلوب بناء في قيادة أعضاء الفريق لا يقل أهمية عن "علم" إدارة المشاريع.

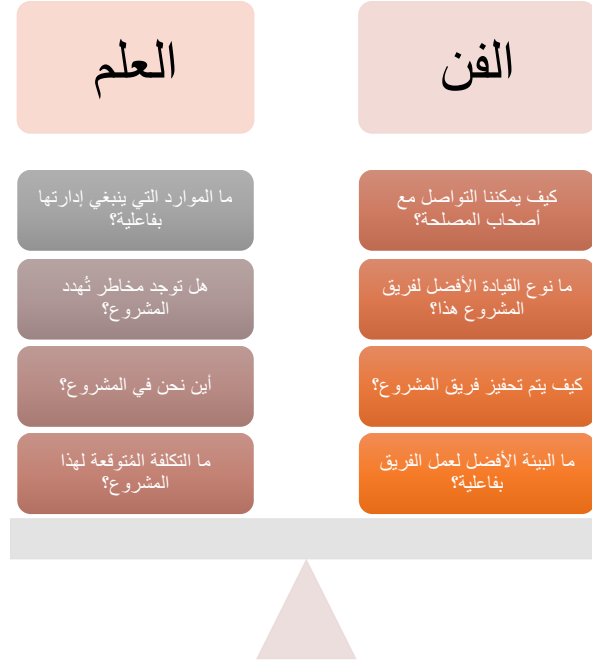
كما في مثال مشروع ديفيد، فعلى الرغم من أن كل الجوانب التقنية للمشروع تُشير إلى أنه سيُنفذ بنجاح، لكن يتسبب تغيير أعضاء الفريق في حدوث تأخير، لذا يجب أن يُعين أعضاء الفريق الجُدد ويتم تدريبهم مرارًا وتكرارًا.

فالأمر كله يتعلق بالتوازن ومدير المشروع الجيد هو الذي يتمكن من تحقيق التوازن بين "علم" و"فن" إدارة المشاريع.

يُركز فن إدارة المشاريع على الأفراد باعتبارهم عناصر المشروع. ويستلزم المهارات التي تمكن مدراء المشاريع من القيادة، والتمكين، والتحفيز والتواصل بفاعلية. مدير المشروع (الذي يتقن فن توجيه الفريق عند تغيير تحديات العمل، وإعادة ترتيب الأولويات لتغيير الواقع الميداني) يستطيع حل النزاعات عندما تنشأ، وتحديد المعلومات التي يمكن مشاركتها، ووقت وجهة المشاركة.

ويُركز "علم" إدارة المشاريع على الكفاءة في إدارة المشاريع والكفاءة التقنية في التخطيط والتقدير، والقياس، ومراقبة العمل. يُجيب "العلم" على أسئلة "من-يفعل-ماذا-متى؟؛ للتأكد من إدارة المكونات التقنية لإدارة المشاريع بنشاط وفاعلية. يسعى "علم" إدارة المشاريع إلى الحفاظ على مثلث الفيد الثلاثي وتقييم أنشطة المشروع باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى الغايات المرجوة.

ويكمن السر الأساسي وراء نجاح أي مشروع في تحقيق التوازن بين "علم" و"فن" إدارة المشاريع. على الرغم من أن جميع مدراء المشاريع لديهم خبرة قوية في كل من "علم" و"فن" إدارة المشاريع، فإن من الضروري عمل قائمة لحصر نقاط الضعف والقوة لدى مدير المشروع والتأكد من أنه يعمل على تحقيق التوازن بين جانبي إدارة المشاريع: "العلم" و"الفن".



الشكل 7: موازنة بين علم وفن إدارة المشاريع

نموذج كفاءة مدير المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro



على الرغم من فائدة تصنيف مهارات إدارة المشاريع إلى فئتي "الفن" و"العلم"، فإن هذا التصنيف يعتبر خطوة أولى في تحديد خصائص مدير المشروع الناجح.

في إدارة المشاريع الأكثر شمولاً يساعد نموذج الكفاءة في التعرف على المهارات المطلوبة من مدراء المشاريع، وقد يكون النموذج أداة لتقييم مستويات المهارة، وتحديد مجالات التحسين ووضع خريطة لمجالات التطور الوظيفي. ومع وجود عدة نماذج لكفاءة مدراء المشاريع، فإن دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro يقسمها إلى أربعة مجالات هي:

الشكل 8: نموذج كفاءة دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية "دليل Project DPro"

تقنية إدارة المشاريع - غالبًا ما يُشار إليها مجتمعة باسم "علم" إدارة المشاريع. هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأدوات والعمليات المناسبة لضمان نجاح إدارة المشاريع، وتوظيفها؟

القيادة والعلاقات البينية - غالبًا ما يُشار إليها مجتمعة بـ "فن" إدارة المشاريع. مثال ذلك: كيف يتواصل مدير المشروع مع الآخرين ويلهمهم ويحل النزاع؟

الإدارة الشخصية/الذاتية - هي قدرة مدير المشروع على إدارة ذاته. مثال ذلك: هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأولويات وإدارة الوقت وتنظيم العمل بكفاءة؟

المهارات الخاصة بقطاع التنمية - القدرة على تطبيق الكفاءات التقنية والقيادية/البينية، والإدارة الشخصية/الذاتية في سياق مشاريع التنمية. هل يستطيع مدير المشروع تحديد الأدوات والعمليات المناسبة الخاصة بقطاع التنمية، وتوظيفها؟

الكفاءة	الخاصة
إدارة المشاريع الفنية	✓ إدارة استباقية للنطاق
	✓ تحديد شامل للأنشطة اللازمة لنجاح المشروع
	✓ إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المحدد
	✓ تحديد وجمع المقاييس لقياس تقدم المشروع
	✓ تحديد وتعقب وإدارة وحل مسائل المشروع
	✓ نشر معلومات المشروع بشكل استباقي بين جميع أصحاب المصلحة
	✓ تحديد وإدارة وتخفيف مخاطر المشروع
	✓ وضع النظم اللوجستية
	✓ تأكد من أن تسليمات المشروع ذات جودة مقبولة
	✓ تحديد وقت إحداث التغييرات وأهميتها ومعرفة أثرها على المشروع
القيادة/العلاقات البينية	✓ تخطيط وإدارة الموازنة ونفقات المشروع
	✓ رؤية "الصورة الكبيرة" للمشروع داخل محفظة المؤسسة
	✓ مناصرة المشروع (تعزيز التأييد)
	✓ إيصال الرؤية - وضع تحديات صعبة ولكن منطقية
	✓ تقديم ملاحظات أداء مفيدة لأعضاء الفريق في الوقت المناسب
	✓ تسهيل بيئة فريق منتجة
	✓ التواصل بشكل استباقي (لفظيًا وكتابيًا)، بما في ذلك الاستماع النشط
الإدارة الشخصية/الذاتية	✓ تحفيز أعضاء الفريق لمتابعة التوجيه عن طيب خاطر وتحقيق الأهداف
	✓ المهارات التنظيمية
	✓ الاهتمام بالتفاصيل
	✓ القدرة على تولي مهام متعددة في الوقت ذاته
	✓ التفكير المنطقي
	✓ التفكير التحليلي
	✓ الانضباط الذاتي
المهارات الخاصة بقطاع التنمية	✓ إدارة الوقت
	✓ فهم قيم القطاع التنموي ونماذجه (أو طريقة التشغيل)
	✓ فهم مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع التنمية
	✓ فهم بيئات التنمية المعقدة واستكشافها
	✓ العمل بكفاءة مع مجموعة من الشركاء المنفذين
	✓ التعامل مع الضغوط الفريدة لبيئات التطوير
	✓ إظهار الحساسية الثقافية

الجدول 2: خصائص نموذج كفاءة دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

يختلف مستوى المهارات التي يحتاجها مدير المشروع في كل مجال من تلك المجالات وفقًا لحجم المشروع ودرجة تعقيده ومخاطره. وعلى الرغم من اختلافها، تستفيد كل المشاريع من استخدام هذا النموذج، بما يضمن بشكل أفضل الآتي:

- تحديد الأنشطة على نحو شامل وترتيبها بحسب الأولوية وبشكل مُتسلسل؛
- دقة الجدول الزمني وتحديد العوامل المترابطة فيما بينها لخطة المشروع؛
- تحديد عمليات التوريد (لكل من المواد والمقاولين) وتنفيذها؛
- وضع قواعد التواصل وتنفيذها بما يناسب أصحاب المصلحة؛
- وضع نظم شؤون الموظفين للعاملين المتطوعين وشركاء التنفيذ؛
- توقع المخاطر ومراقبتها؛
- وضع نظام لضمان تلبية المشاريع لمعايير الجودة المقبولة،
- وضع وإدارة عملية إدارة التغيير.

مع ازدياد مسؤوليات مدراء المشاريع من مشاريع بسيطة نسبيًا إلى مشاريع أكثر تعقيدًا، تتناسب الحاجة لزيادة ما يلزم من معرفة ومهارات وسلوكيات في كل مجال من مجالات الكفاءة تلك. وعلاوة على ذلك، فإن أكثر القدرات حساسية وتميزًا التي يطورها مدراء المشاريع مع مرور الوقت هي فن معرفة البدائل المتاحة لمعالجة التحديات (تجاوز سقف الموازنة، ونزاعات الفريق، والأدوار الغامضة، والجدول الزمني المتغيرة، والمخاطر غير المتوقعة) وتحديد أي كفاءة (أداء/مهارة/عملية) أكثر ملاءمة لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل حالة.

في حين أن كافة مجالات الكفاءة الأربع الخاصة بإدارة المشاريع تعد في غاية الأهمية لضمان نجاح المشروع، يركز نطاق دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro بشكل خاص على مجالات كفاءة "العلم" في مجال تقنية إدارة المشاريع والمجال الخاص بقطاع التنمية. ومع ذلك، فقد تم إدراج تقييم ذاتي في الملحق XX لمساعدة مدراء المشاريع على قياس تصنيفهم العام في كل مجال من مجالات الكفاءة، ويمكن الوصول إليه عبر الموقع www.pm4ngos.org.

7.2.1 مراحل في حياة مشروع تنموي وإنساني

عملًا على إنجاح المشاريع التنموية والإنسانية؛ يجب تطبيق مجموعة كاملة من كفاءات إدارة المشاريع (راجع الملحق الأول عن كفاءات إدارة المشاريع) بطريقة متوازنة خلال كافة مراحل حياة المشروع. وتحقيقًا لهذه الغاية، وضعت العديد من المنظمات مخططات لدورة حياة المشروع، والتي تستخدمها تلك المنظمات لتحديد مراحل مشاريعها من البداية وحتى النهاية. تحدد مراحل دورة حياة المشروع التسلسل المنطقي للأنشطة التي تحقق أهداف المشروع أو أغراضه.

الشكل 9، مثال: تصميم دورة حياة مشاريع وبرامج للمؤسسة العالمية للحياة البرية. في هذه الحالة، صُورت دورة حياة المشروع بأنها سلسلة من الخطوات تتم في إطار دورة المشروع وهو مثال واحد لنموذج دورة حياة مشروع.



الشكل 9: نموذج مراحل حياة إدارة المشروع
Source: wwf.panda.org

تبنّت منظمات تنموية وإنسانية أخرى فكرة دورات حياة المشروع الممثلة في تصاميم أخرى، بما في ذلك النماذج الدائرية، أو النماذج الخطية أو النماذج اللولبية المعدلة. قد يختلف التسلسل الدقيق لمخططات دورة حياة المشروع وصياغتها اختلافا كبيرا بين الصناعات والمنظمات، وإن كان لها نفس الهدف. وعند تجميع الأنشطة في تسلسل دورة حياة المشروع، يستطيع مدير المشروع وفريق العمل الرئيس:

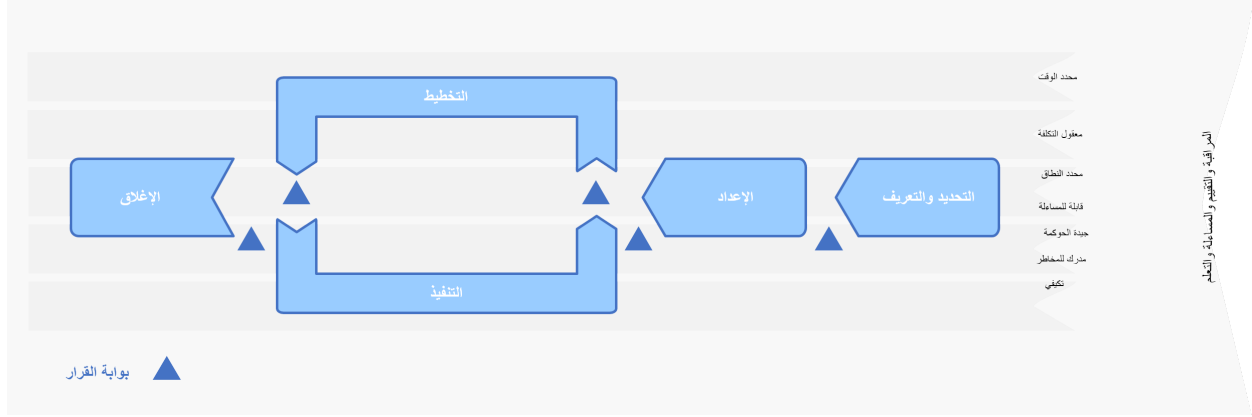
- تحديد المراحل التي تربط المشروع من البداية إلى النهاية.
- تحديد العمليات التي يجب على فريق عمل المشروع تنفيذها خلال مراحل دورة حياة المشروع.
- توضيح كيفية استخدام دورة حياة إدارة مشروع لوضع نموذج لإدارة المشاريع
- تجسيد كيفية عمل المشاريع في بيئة من "القيود" حيث تؤدي التغيرات التي قد تحدث لأي قيد إلى تغييرات في معايير المشاريع الأخرى.

8-2-1 نموذج مراحل مشروع دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

مع إدراك أن هناك العديد من مخططات دورة حياة المشروع في منظمات قطاع التنمية، فإن دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro يستخدم نموذجاً الخاص بمراحل المشروع. يمكن إدراج نموذج مرحلة دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro في دورة حياة المشروع القائم أو قد يكون قائماً بذاته إن لم تكن دورة الحياة متوفرة داخل المنظمة.

يجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضرورة تنفيذ المراحل تباعاً، وإنما تتفاعل مع بعضها البعض. فلا يمكنك البدء بمرحلة وإيقافها، ثم البدء في المرحلة التي تليها. يزيد ذلك من مرونة نموذج المرحلة وقابليته للتكيف في مجموعة مختلفة من المشاريع والقطاعات.

يتكون النموذج المنقح لمراحل إدارة مشاريع التنمية من 5 مراحل: التحديد والتعريف، وإعداد المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، وإغلاق المشروع.



الشكل 10: نموذج مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

صُمم نموذج مراحل مشروع دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro ليكون النموذج متوازناً وشاملاً، وله أهمية كبيرة في سياق القطاعين التنموي والإنساني. غالباً ما تركز المنظمات التنموية بشدة على تصميم المشروع ومراقبته وتقييمه، ولكن هذا التأكيد يطغى في بعض الأحيان على أهمية المراحل الأخرى في حياة المشروع.

وبالرغم من وضوح أهمية تصميم وتنفيذ المشروع فإن هذا لا يكفي لضمان نجاح المشروع. يجب ألا يقتصر الاستثمار على التصميم، والسيطرة والتقييم القوي والمتناسك للمشروع فحسب، بل يجب الاستثمار "بمستويات متماثلة" في الموارد والجهود في كل مراحل حياة المشروع.

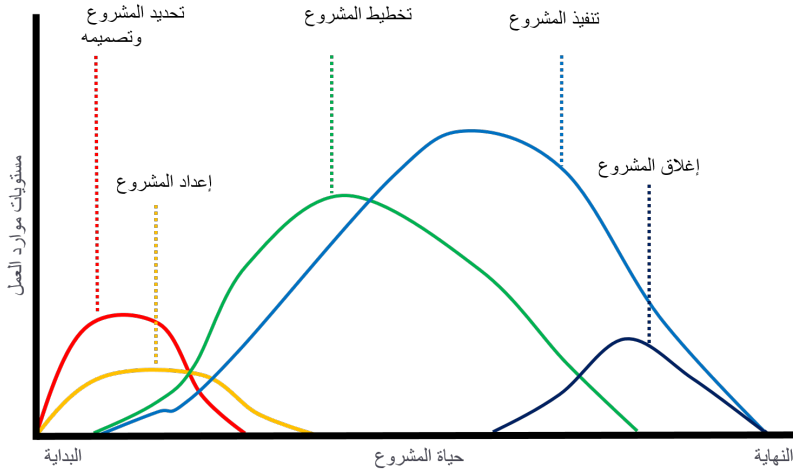
المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

في الإصدار السابق من دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، تم إدراج المراقبة والتقييم والسيطرة كمرحلة ضمن المراحل. بينما تم استبعادها في هذا الإصدار ليشمل بدلاً من ذلك المساءلة والتعلم المُدرَجين في كل مرحلة من مراحل المشروع، لتقديم إرشادات توجيهية وأدوات تُستخدم في أنشطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (المطلوب القيام بها في كل مرحلة). توضح تلك المقاربة المتكاملة بدقة مدى ضرورة عمل كل من مراحل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وإدارة المشروع معاً لتحقيق مخرجات وغايات المشروع.

مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

التحديد والتعريف في هذه المرحلة، تقوم فرق المشروع بتحديد الحاجات واستكشاف الفرص وتحليل بيئة المشروع وتصميم بدائل لتحديد المشروع. ومن شأن مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها خلال مرحلة تحديد وتعريف المشروع، تحديد الإطار الاستراتيجي والعملياتي الذي سيعمل من خلاله المشروع لاحقاً.

إعداد المشروع؛ وهي المرحلة التي يتم فيها التصريح رسمياً ببدء المشروع ويتم تحديد معالمه العامة وإعلام أصحاب المصلحة الرئيسيين بالمشروع. ويقوم فريق عمل المشروع خلال هذه المرحلة بإعداد هيكل حوكمة المشروع رفيع المستوى.



الشكل 11: تفاعلات مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

تخطيط المشروع: بدءًا من الوثائق المطورة في مراحل المشروع المبكرة، يقوم الفريق خلال مرحلة التخطيط بوضع خطة تنفيذ شاملة ومفصلة وخطط تكميلية (ومراحل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم، وسلسلة الإمداد وغيرها) تقدم نموذجًا لكل أعمال المشروع. تتم مراجعة هذه الخطط وتحديثها طوال فترة حياة المشروع لتعكس السياقات المتغيرة للمشروع.

تنفيذ المشروع: يهدف العمل اليومي لتنفيذ المشروع إلى قيادة وإدارة تطبيق خطة تنفيذ المشروع: قيادة الفريق، والتعامل مع المسائل، وإدارة فريق عمل المشروع، ودمج العناصر المختلفة لخطة المشروع بطريقة مبتكرة.

إغلاق المشروع: تشمل هذه المرحلة تنفيذ جميع أنشطة الإغلاق اللازم إنجازها عند نهاية المشروع، وتتضمن التأكد من تسليمات المشروع مع المستفيدين، وجمع الدروس المستفادة، واستكمال الأنشطة الإدارية والمالية التعاقدية الخاصة بإغلاق المشروع.

وعموماً، تُنجز مراحل معينة من المشروع بعد الانتهاء من مراحل أخرى - مثال ذلك: تأتي مرحلة إغلاق المشروع بعد مرحلة تنفيذه. لا يعني ذلك تجاهل إغلاق المشروع حتى بعد استكمال مرحلة التنفيذ. تستمر أنشطة الإغلاق في الحدوث إلى نهاية مرحلة تنفيذ المشروع أو ما بعدها؛ لذا ينبغي مراعاة بعض الاعتبارات بدءًا من مرحلة التحديد والتعريف المدرجة في مرحلتي إعداد المشروع وتنفيذه.

9-2-1 بوابات القرار

استشارة أصحاب المصلحة

بينما يقوم الفريق بإعداد الوثائق الخاصة بكل بوابة قرار (مثل: وثيقة حالة أعمال، وورقة المفهوم، وخطاب نوايا، ومقترح المشروع... إلخ)، يحتاج الفريق إلى إشراك أصحاب المصلحة لاستكشاف الأسئلة المحورية ذات الصلة بالمشروع المقترح. تشمل هذه الأسئلة الآتي:

- هل تمت مراجعة نطاق المشروع وقبوله من قبل المستفيدين النهائيين من المشروع؟
- هل يتسق الجدول الزمني المبدئي للمشروع مع توقعات وقيود أصحاب المصلحة؟
- هل وافق أصحاب المصلحة على حد أدنى من متطلبات الجودة؟
- هل تمت مراجعة نطاق المشروع المبدئي، وجدوله الزمني وموازنته مع المنظمات التي ستنفذ أنشطة المشروع؟

توفر هذه الأسئلة وغيرها نقاط تحقق في مرحلة مبكرة من عملية تصميم المشروع والتي تساعد على ضمان أن المقترح الرسمي للمشروع ممكن وملائم.

لبوابات القرار أهمية كبيرة في إدارة المشاريع بكفاءة. تُشكل بوابات القرار مراكز المراقبة في المشروع، حيث يمكن تسويق سبب سير العمل قدمًا، وإحداث تغييرات على أساس المعلومات المتوفرة أو إيقاف المشروع تمامًا. فكر فيها بهذه الطريقة، وسوف تطرح على نفسك الأسئلة التالية: "هل اخترنا المشروع الصحيح؟ وهل ما زلنا نتبع المقاربة الصحيحة لتنفيذه؟"

لبوابات القرار أشكال مختلفة وعديدة، ويعتمد عدد بوابات القرار الرسمية على طول مدة المشروع ومدى تعقيده، فضلًا عن البيئة التي يتم تنفيذ المشروع فيها.

ينبغي ربط عملية بوابات القرار بمستويات تحمل إدارة المشاريع وهيكلة الحوكمة لفريق عمل المشروع. وتساعد حوكمة المشروع في توجيه ومساعدة مدير المشروع بشأن إجراء أية تغييرات أو اتخاذ بعض القرارات من خلال عملية بوابة القرار. على مدير المشروع صنع القرار، ومعرفة من يُشارك من أصحاب المصلحة ومتى يشاركه، وذلك في حالة وجود توضيح ما بشأن مستوى السلطة، وبالتالي تزداد فاعلية وكفاءة عملية بوابة القرار.

غالبًا ما يستغرق اكتشاف وإدارة مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة من خلال عدد من بوابات القرار وقتًا طويلاً مما ينطوي على مخاطر حدوث تحديات في التواصل. وعلى الرغم من هذه التعقيدات والمخاطر، تساعد مزايا الانتقال التدريجي خلال بوابات القرار في الآتي:

- ضمان عدم استثمار المنظمة وقتًا طويلاً، ومبالغ كبيرة، وجهود عاملها، ورأس مالها في تطوير مقترحات لمشاريع تفتقر إلى التزام ودعم أصحاب القرار الرئيسيين (المانحين، والشركاء المنفذين وصناع القرار داخل المنظمة).
- تقدم إطارًا لمراقبة المشروع، لتضمن وضع الآليات واستخدامها بفاعلية، فضلًا عن فحصها طوال مراحل حياة المشروع.
- تدعم تحليلًا راسخًا لمفهوم المشروع، مع تقديم وجهات نظر متعددة وتشجيع الملكية الجماعية لهذا المشروع بمجرد بدء تنفيذه. كما توضح العملية التي من خلالها يتم تدقيق المشروع لضمان حصوله على الدعم المطلوب (الداخلي والخارجي) للحصول على الموافقة النهائية على المشروع، وتفادي احتمالية وقوع سيناريو "مُتقن لكنه مرفوض".

إحدى "الممارسات الفضلى" المستخدمة لإدارة مخاطر سيناريو "متقن، لكن مرفوض" تتم عن طريق استخدام عملية بوابة القرار التي تتكون من سلسلة من نقاط الأدونات في مراحل مختلفة من المشروع. تستطيع المنظمات من خلال استخدام بوابات القرار تحديد سلسلة من النقاط في المشروع تتطلب اتخاذ قرار بالانتقال الى المرحلة التالية من المشروع، أو تعديل نطاقه، أو جدولته الزمني أو موازنته، أو إنهائه صراحةً. تُبنى كل بوابة قرار متعاقبة على العمل الذي تم إنجازه في المرحلة السابقة.

ضمن سياق نموذج مراحل المشروع الخاص بدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، يتم تمثيل بوابات القرار من

بوابات القرار - مثال على سيناريو "متقن لكن مرفوض"

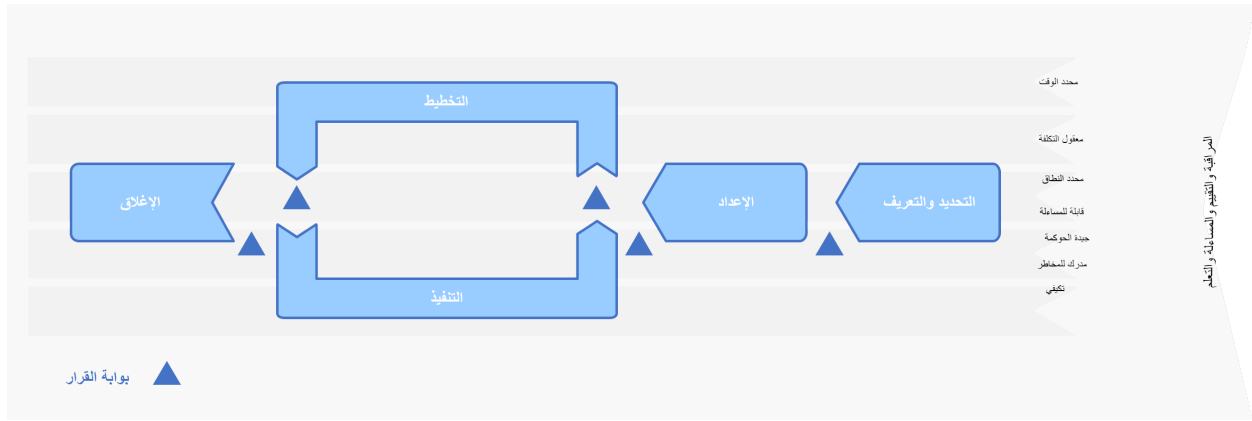
فعلى سبيل المثال: إذا كنت في مرحلة التحديد والتعريف وتساءل نفسك: "استثمرنا حتى هذه المرحلة الكثير من الوقت / المال / الجهد في تحديد وتعريف المشروع دون الحصول على أي ضمان لقبول المشروع، ألا يُشكل ذلك خطرًا كبيرًا؟".

هناك دائمًا مخاطرة لدى أي منظمة ستستثمر موارد واسعة في مرحلة تحديد وتعريف المشروع ومن ثم يتبين أن المشروع لم يحظَ بالموافقة الرسمية.

في أفضل الأحوال، يقوم فريق المشروع بإعداد نظام يمكنهم من الحصول على مؤشر واضح حول تلقي المشروع للدعم من عدمه "قبل" استثمار موارد كبيرة في تحديد وتصميم المشروع.

ترغب فرق المشروع في تفادي سيناريو "متقن، لكن مرفوض"، حيث تكون المنظمات قد صرفت آلافًا (بل عشرات الألوف) من الأموال على أنشطة تحديد وتعريف المشروع، ولكن في النهاية لا يحصل المشروع على دعم أصحاب المصلحة الرئيسيين (داخل المنظمة، أو في المجتمع، أو بين موظفي الحكومة أو من الجهات المانحة المقصودة).

خلال مثلثات بين مراحل المشروع.



الشكل 12: بوابات القرار في نموذج مراحل المشروع الخاص بدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

كما ذكرنا سابقاً، تختلف عدد بوابات القرار في المشروع وفقاً للمشروع، وصعوبته وأصحاب المصلحة الرئيسيين. لذلك؛ تهدف بوابات القرار في نموذج مراحل المشروع إلى أن يكون نموذجاً توضيحياً حول مكان وضع بوابات القرار. وقد تكون هناك بوابات قرار أكثر لبعض المشاريع، وتكون هناك بوابات أقل لمشاريع أخرى. ما ينبغي توضيحه هو أن وجود نظام من بوابات القرار سيساعد على ضمان عدم الاستثمار في المشروع دون الحصول على قبول أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وضع بوابات قرار على فترات منتظمة في المشروع (مثلاً: بداية كل سنة من تنفيذ المشروع) يُساعد على:

- الحفاظ على تركيز المشروع على الحاجة الأصلية التي يعالجها.

- ضمان أن السياق والافتراضات التي قادت إلى الموافقة على المشروع في البداية مازالت قائمة.
- توفير فرصة لفريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين لاتخاذ قرار حول: استمرار المشروع حسب التصور الحالي، وتعديل خطة المشروع، وإنهاء المشروع (والذي لا يُعد بالضرورة إخفاقًا إذا لم يعد التدخل مناسبًا، ولا مُجديًا، ولا ضروريًا).

يُحدد المثال التالي الجدول 3 ثلاث بوابات قرار وضعت لمشروع بناء المراحض في نهر دلتا خلال مرحلة تحديد وتعريف المشروع.

بوابات القرار: أداة مرنة وقابلة للتكيف

خلال تقدم المشاريع في المراحل الخمسة، يفضل أن يقوم فريق المشروع بمراجعة تسويق المشروع ومخططاته من خلال سلسلة من بوابات القرار الرسمي (تم تمثيلها كممثلات في نموذج مراحل المشروع الخاصة بدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية (Project DPro)).

عند كل بوابة قرار، يتمتع فريق المشروع بفرصة لاتخاذ قرار ما إذا كان التسويق المبني لهذا المشروع ما زال صالحًا، وما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تغييرات كبيرة، أو ما إذا كانت هناك حاجة لوقف استثمارات المشروع تمامًا.

كل منظمة ومشروع له مقاربة مختلفة لبوابات القرار. في المراحل الأولى من المشروع يكون استخدام بوابات القرار أكثر شيوعًا. وتشمل أوراق المفاهيم ومقترحات المشاريع التي تضم وثائق المدخلات لاتخاذ قرار حول إمكانية الاستمرار في المشاريع المحتملة. ويستحسن أيضًا تضمين بوابات القرار في مراحل لاحقة من المشروع.

فعلى سبيل المثال: من المفيد أثناء مرحلة التنفيذ التأكد أحيانًا وبشكل رسمي من أن الحاجة التي يهدف المشروع إلى معالجتها ما زالت قائمة، وأن منطق التدخل ما زال صالحًا، وأن خطط التنفيذ ما زالت دقيقة.

بوابات القرار في مشروع بناء مراحيض في نهر دلتا قد تأتي بوابات القرار أثناء مرحلة التحديد والتعريف على النحو التالي:

بصفتك شريك تنفيذ، ينبغي عليك تقديم ورقة مفهوم إلى المنظمة الدولية غير الحكومية مُوضِّحاً فيها الأنشطة الأولية، والموازنة، والجدول الزمني للمشروع في إطار برنامج المنظمة. تؤدي ورقة المفهوم إلى وضع السيناريوهات التالية:

1. قبول ورقة المفهوم الخاصة بك والانتقال إلى المرحلة التالية من المقترح المطور بالكامل.
2. رفض ورقة المفهوم الخاصة بك.
3. قبول ورقة المفهوم الخاصة بك مع إدخال بعض التغييرات.

بوابة القرار 1
ورقة مفهوم المشروع

بمجرد قبول ورقة المفهوم الأولية، يُحتمل أن يُطلب منك تقديم مُقترح مطور بالكامل. وعادة ما يشبه ورقة المفهوم، وفيه يحدث 3 سيناريوهات محتملة وهي:

1. قبول المقترح، والانتقال إلى مرحلتَي إعداد المشروع وتنفيذه.
2. رفض المقترح.
3. قبول المقترح مع إدخال بعض التغييرات.

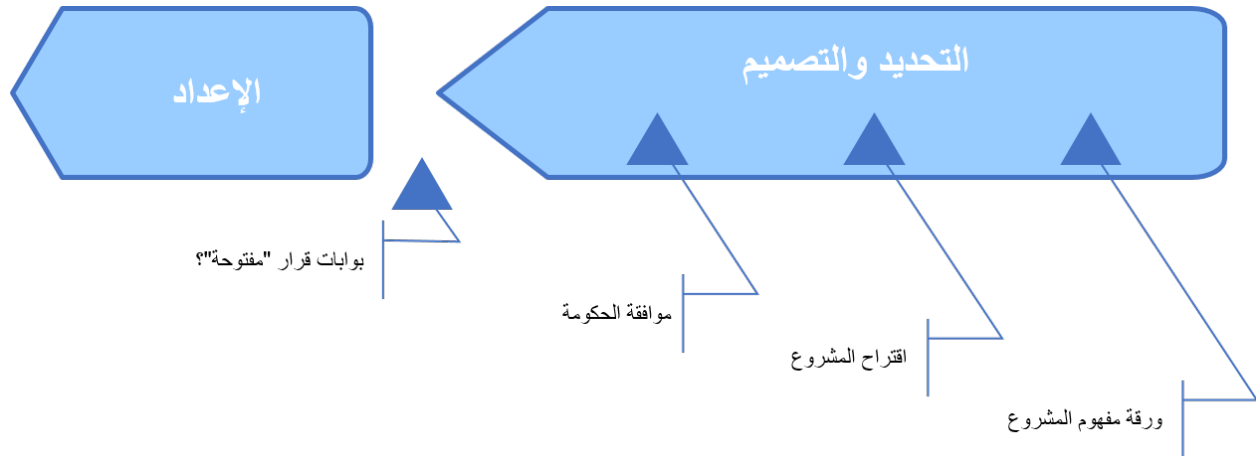
بوابة القرار 2
مقترح المشروع

تطلب معظم الحكومات (المحلية والوطنية) التي يقام فيها المشروع تصريحاً قبل بدء تنفيذ المشروع. يتعين على الحكومات عموماً الموافقة على موقع المشروع والمفهوم وعناصره الرئيسية قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

بوابة القرار 3
إذن الحكومة

الجدول 3: أمثلة على بوابات قرار مشروع نهر دلتا

تختلف بوابات القرار داخل كل مرحلة بناءً على المشروع والمنظمة والسياق. يجب إغلاق بوابات القرار الداخلية قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من المشروع. إذا ظلت بوابة القرار مفتوحة أثناء الانتقال إلى المرحلة التالية، فقد يؤثر ذلك على قدرة فريق عمل المشروع على استكمال الخطوات اللازم اتخاذها في المرحلة التالية.



الشكل 13: أمثلة على بوابات القرار الداخلية في مرحلة التحديد والتعريف

مثلاً: في حالة عدم الحصول على ترخيص حكومي، إذا ظلت بوابة القرار مفتوحة، فقد تستهلك الموارد والجهد في مرحلة إعداد المشروع دون الحصول على موافقة فعلية لاستكمال المشروع. فعدم الحصول على تصريح حكومي يؤثر سلباً على المشروع والمنظمة وأصحاب المصلحة.

كما أن أصحاب المصلحة المشاركين في كل بوابة قرار داخلية قد يتغيرون؛ لذا ينبغي التفكير في تحديد بوابات القرار الداخلية اللازم إدراجها وأصحاب المصلحة المطلوب استشارتهم خلال تلك العمليات.

بوابات قرار الطوارئ

سكنون هناك ظروف يمكن أن تتغير فيها البيانات التشغيلية للمشروع بسرعة وتتطلب اتخاذ قرارات لتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استكمال المشروع. وهنا يأتي الدور الذي تلعبه بوابات قرار الطوارئ، حيث يتم وضع بوابات قرار الطوارئ إذا تطلب الأمر ضرورة اتخاذ قرار سريع بشأن استكمال مشروع، أو إغلاقه. مثال: أين يحدث ذلك في بيئة النزاع، ومتى تتطور تلك الظروف، ومتى يصبح المشروع (و/أو أعضاء الفريق) مهدداً بالخطر.

ولن يخضع هذا القرار دائماً لسلطة (تحمل) مدير المشروع. ينبغي على مدير المشروع العمل مع هيكل الحوكمة وأصحاب المصلحة لتحديد متى يتم مراعاة بوابة قرار الطوارئ، وهل ذلك ممكن.

10-2-1 كيف يتم تنظيم المراحل

سننتقل إلى كل مرحلة من مراحل تنمية إدارة المشاريع بالتفصيل، ونلقي الضوء على الأدوات والعمليات اللازمة لتحقيق مخرجات كل مرحلة. نموذج كل مرحلة:

- **مقدمة:** يُلقي هذا النموذج الضوء على أهمية المرحلة ويقدم نظرة عامة عن المكونات الأساسية اللازم مراعاتها أثناء تلك المرحلة.
- **المخرجات الأساسية:** يتعين إنتاج مخرج مُحدد في كل مرحلة في ضوء الأدوات والعمليات المُحددة.
- **ما المقصود بذلك في الواقع العملي:** تُلخص هذه المخرجات الروابط بين المرحلة السابقة والمرحلة الحالية وتُدرج أية اعتبارات إضافية تتطلب مراعاتها أثناء تنفيذ المرحلة.
- **المدخلات:** تُحدد جميع الوثائق والأدوات التي تساعد على استكمال عمليات المرحلة.
- **العمليات:** تُعرّف وتعرض أمثلة لجميع العمليات والأدوات من أجل تحقيق مخرجات المرحلة.
- **القائمة المرجعية للنجاح:** يتم عرض "قائمة مرجعية" في نهاية كل مرحلة لتلقي الضوء على بعض النقاط والأسئلة الأساسية المطلوب مراعاتها أثناء تلك المرحلة.

لقد ذكرنا قصصاً ودراسات حالة مُصغرة تُقدم أمثلة ملموسة للشكل الذي تكون عليه الأدوات والعمليات في الواقع العملي. ينبغي دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro من مجموعة مشاريع قائمة في القطاعين التنموي والإنساني حتى تزودك بعدد كبير من وجهات النظر.

القسم 2. مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

1-2 تحديد وتعريف المشروع

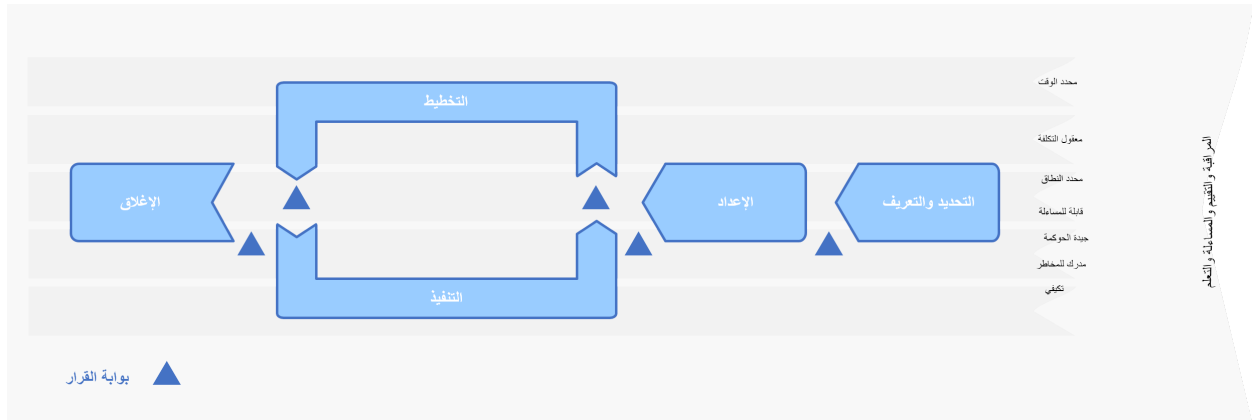
ما يتناوله هذا الفصل:

- ✓ تحديد الحاجات وتعريفها
- ✓ أنواع البيانات وجمع البيانات
- ✓ الحاجات المجتمعية الأربع حسب تصنيف برادشو
- ✓ تحديد و تحليل أصحاب المصلحة باستخدام مُخطط فن
- ✓ شجرتا المشكلة والغايات
- ✓ تحليل الوضع الحالي والمستقبلي
- ✓ الإطار المنطقي

"كل شيء مُبتكر يُخلق مرتين، مرة في العقل والثانية في الواقع المادي. ولكن المدخل إلى الإبداع يبدأ بمجرد الانتهاء من التفكير فيه، مع رسم تصور للنتيجة المنشودة منه ووضع خطة عمل له".

- ستيفن كوفي

1-1-2 مقدمة



الشكل 14 - نموذج المراحل في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - مرحلة التعريف والتعريف

تبدأ المشاريع كفكرة أو حاجة أو فرصة يتم تقييمها، وتحليلها وتطويرها إلى مشروع تتم إدارته من خلال دورة حياة المشروع. في خلال هذه العملية نبدأ بالإجابة على السؤال الحاسم "هل اخترنا القيام بالمشروع الصحيح؟" إذا أخطأنا في هذه المرحلة، فإن الخطأ سيستمر لوقت طويل، حتى إذا تم تخطيط وتنفيذ جميع أعمال المشروع بشكل جيد. اختر المشروع الصحيح، وحتماً ستقطع نصف الطريق إلى النجاح.

في العديد من القطاعات التي تعتمد على ثقافة إدارة المشاريع، يبدأ المشروع رسمياً بالموافقة الرسمية على المشروع. إن هذا ليس هو الوضع في القطاعين التنموي والإنساني. حيث قد يكون هناك العديد من السيناريوهات القائمة والمحتملة، حيث تبدأ حياة أي مشروع بمرحلة التعريف والتعريف.

يتم خلال مرحلة تحديد وتعريف المشروع: استثمار الوقت/الموارد/الجهد لتحديد الحاجات، واستكشاف الفرص، وتحليل بيئة المشروع، وبناء علاقات، وبناء الثقة، وتطوير الشراكات وتعريف بدائل إطار مبدئي للتدخل. ترتبط القرارات التي تتخذ خلال فترة مرحلة تحديد وتعريف المشروع بالإستراتيجيات القائمة (التنظيمية والبرمجية، والقطاعية، والوطنية وغيرها)، وتعمل القرارات على تحديد الإطار العام للمشروع الذي سيتطور لاحقاً.

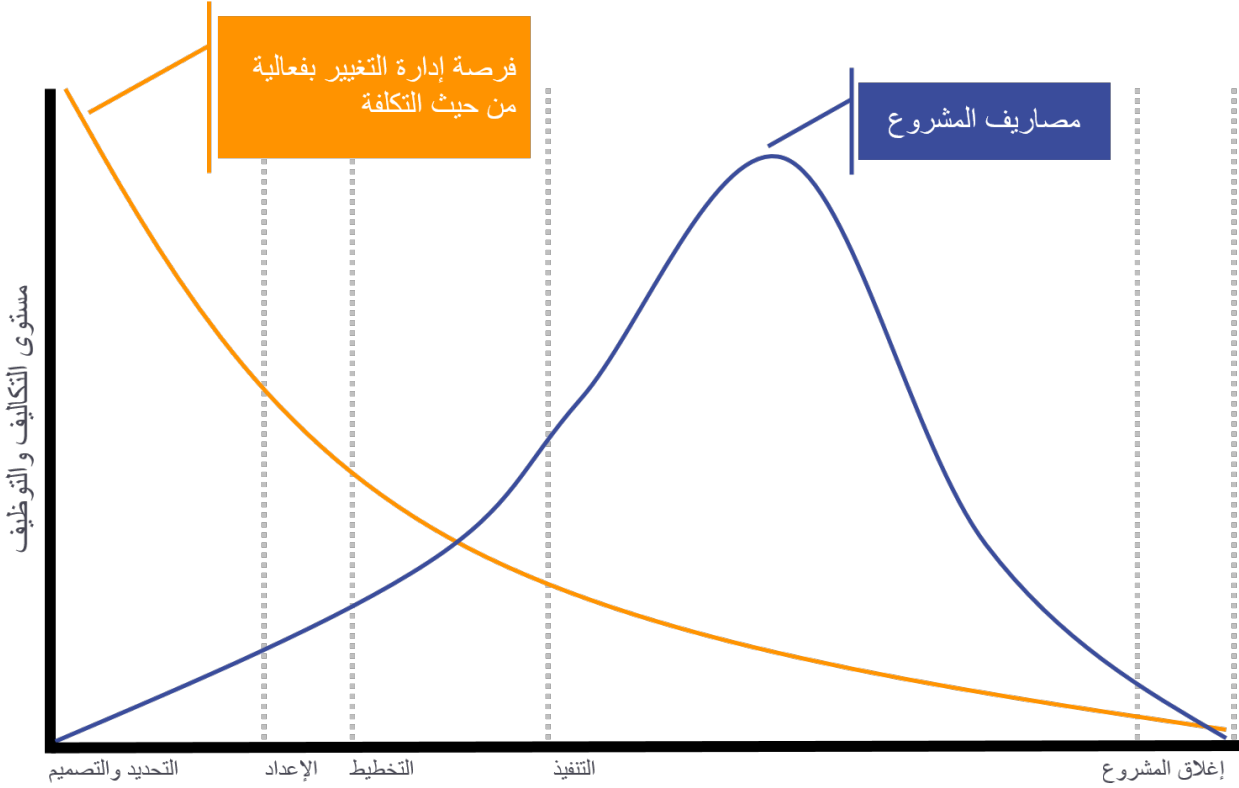
المشروع مقابل التدخل

تُستخدم تلك المصطلحات كثيراً في هذا الدليل بشكل متبادل. إذ أن المشروع هو تدخل لأنشطة يتم تنفيذه "للتدخل" في حالة أو سياق ما.

أحد أسباب الأهمية البالغة لمرحلة تحديد وتعريف المشروع يتمثل في إتاحة الفرصة الأكثر فاعلية من حيث التكلفة للإجابة على أسئلة أساسية حول معايير المشروع. وكفريق مشروع، ستبدؤون بشكل جماعي ببناء أسس لمشروعكم من خلال عمليات عديدة تُحقق مخرجات نهائية مما يضع إطاراً منطقيًا وميثاقاً مبدئياً للمشروع.

وحسب ما هو موضح في الشكل 15، فإن أسهل وقت لإجراء تغييرات على المشروع هو بداية المشروع، حيث يسهل على فريق عمل المشروع تغيير الأهداف، أو الجدول الزمني، أو الموازنة، "قبل" البدء في تنفيذ المشروع (إنفاق المال، واستهلاك الوقت والموارد لإنجاز أعمال المشروع).

لتقدم المشروع في دورة حياته، ستكون هناك فرص أخرى لمراجعة مسائل النطاق/الجودة، والموازنة/الموارد، والوقت/التقويم. عند البدء في تنفيذ المشروع (توظيف العاملين، وبدء الأنشطة، وتخصيص الموازنات وبدء التسليمات) تزداد تكلفة تغيير معايير المشروع وتصبح إدارة هذه التغييرات أصعب. ولذلك؛ ينبغي أن يجمع مدير المشروع البيانات ويعالجها لاتخاذ هذه القرارات خلال مرحلة تحديد وتعريف المشروع. إن المقاربة العامة لهذه المرحلة تقبل الاستكشاف الإبداعي، والعصف الذهني، والتصور ومناقشة الإستراتيجية.



الشكل 15 - فرصة إدارة التغيير من خلال كفاءة التكلفة

2-1-2 المخرجات الأولية

تحليل أصحاب المصلحة

قد تؤدي إدارة أصحاب المصلحة لمشروع إلى نجاحه أو إخفاقه. يصعب حقاً إدارة وإشراك أصحاب المصلحة ما لم تستغرق وقتاً في إجراء تقييم شامل عن هوية أصحاب المصلحة، وعن قوتهم ونفوذهم، واستكشاف أساليب متنوعة لإشراكهم. وتبدأ تلك العملية أثناء مرحلة التحديد والتعريف بأصحاب المصلحة وتحديد مدى قوتهم ونفوذهم. وحينها يصبح التحليل نقطة انطلاق لإستراتيجية الإدارة والإشراك التي يتم تطويرها في المراحل اللاحقة من المشروع.

الإطار المنطقي للمشروع

يُمثل الإطار المنطقي للمشروع عملية وأداة أساسيتين تساعدان في تحديد كيفية تحقيق الأنشطة مخرجات وغايات المشروع. ويُتيح فرصة لتحديد الافتراضات المتعلقة بالبيانات الموضوعية وتتضمن مؤشرات المشروع ووسائل التحقق المُستخدمة في إثبات صحة البيانات الموضوعية خلال مراحل المشروع بأكمله.

مقترح المشروع

على الأرجح يتم تقديم مقترح المشروع خلال هذه المرحلة للحصول على تمويل. وعمل على استكمال المقترح، سيحتاج الأمر الحصول على قدر كبير من المعلومات وتطويرها لعمل مقترح شامل ودقيق بقدر الإمكان. من المهم جداً بدء إجراء تحليل مبدئي لنطاق المشروع وميزانيته، وجدوله الزمني، ومخاطره، وقدرته على الاستدامة فضلاً عن اعتبارات إغلاق المشروع. ستحتاج أيضاً إلى التفكير بشأن متطلبات الفريق وتوفير ما يحتاجه المقترح من الموارد والقوة العاملة والمواد لأقصى حد ممكن، لتحقيق النجاح والفاعلية في تسليم المشروع.

ميثاق المشروع المبدئي

ستبدأ في بناء مشروعك خلال تلك المرحلة مع إجراء تحليل مبدئي يتناول المخاطر وأصحاب المصلحة، والموارد البشرية، وسلسلة الإمدادات، وقابلية الاستدامة للمشروع. ينبغي أن تكون مخرجات تلك العمليات في شكل ميثاق مشروع مبدئي يستمر تطويره أثناء مرحلة إعداد المشروع، ومقترح المشروع الذي سيتم تقديمه للحصول على تمويل.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) في مرحلة التحديد والتعريف (المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم)

لإشراك فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (أو جهات التنسيق) في هذه المرحلة أهمية كبيرة جدًا. وسيتعاون مدير المشروع مع فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم طوال مراحل المشروع، لكن يتم إجراء الكثير من عمليات التحليل تحديدًا خلال هذه المرحلة التي تتطلب المساعدة من قبل الفريق ومخرجاته. ولهذا أهمية خاصة نظرًا لإجراء تقييمات للحاجات وتحقيقات لثبوت صحتها، فضلًا عن تطوير المشروع. كما يتم إشراك الفريق للمساعدة في تطوير مؤشرات التحقق من صحة الإطار المنطقي، للتأكد من الوصول إلى منطق سليم، كما أنهم يضطلعون بدورهم في اختبار الافتراضات والتأكد من أن الوسائل المستخدمة للتحقق ذات فعالية.

2-1-3 المشاركون في هذه المرحلة

في مرحلة مبكرة من المشروع، تُتيح مرحلة التحديد والتعريف فرصة لوضع مقاربة تشاركية مع أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من أن المقاربات التشاركية لمرحلة تحديد وتعريف المشروع تتطلب الكثير من الوقت والموارد، فإن استخدام هذه المقاربة له عدة مزايا منها:

- إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة للسيطرة على عمليات التطوير الخاصة بهم.
- دعم تصميم المشروع باستخدام المعلومات والملاحظات الواردة من وجهات نظر متعددة.
- زيادة ملكية المشروع بين أصحاب المصلحة.

ينبغي التأكد من إدراج العديد من أعضاء فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة قدر الإمكان مع الوضع في الاعتبار أنه قد لا يتم توظيف مدير المشروع والكثير من أعضاء الفريق. من المفيد التأكد من أن مدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وأصحاب المصلحة الداخليين ذوي الصلة يشكلون جزءًا من العملية، فضلًا عن نقل المعرفة والمعلومات إلى مدير المشروع بفاعلية بمجرد توليه منصب إدارة المشاريع. وقد يكون لمدير المشروع دور رئيس في حالة دخول المشروع ضمن أحد البرامج الخاصة بالمنظمة لضمان ملاءمة الغايات مع إستراتيجية البرامج بأكملها وتوفير إرشادات توجيهية لمدير المشروع والفريق وفقًا للتحليل والتقييمات عالية المستوى التي تُجرى خلال هذه المرحلة.

ونظرًا لقيامك بتحليل مبدئي (التقديرات) خلال هذه المرحلة، من الضروري إشراك فرق الدعم والفرق العملياتية في منظمتك. كما يلزم استشارة العاملين بسلسلة الإمدادات والموارد البشرية والشؤون المالية خاصة أثناء عملية كتابة المقترح. لهؤلاء الموظفين فائدة هائلة في الوصول إلى تقديرات أدق عندما يتعلق الأمر بالوقت والموازنة والنطاق.

2-1-4 ما المقصود بذلك في الواقع العملي

حشد الموارد ومشاركة أصحاب المصلحة

في بعض الأحيان يُشير الواقع المُتمثل في هذه المرحلة إلى أن الوقت اللازم لتحديد المشروع محدود للغاية، كما أنه يحدد تصميم ومعايير نطاق العمل. لهذا السبب من الضروري اتباع مقاربة مهيكلية لتحديد وتعريف المشروع، وتعبئة الموارد اللازمة للقيام بذلك.

ومن الضروري إشراك أصحاب المصلحة في هذه المرحلة لضمان نجاح المشروع. يمكن تسهيل مرحلة تحديد وتعريف المشروع من خلال عملية تشاركية تهدف إلى تعزيز قبول التدخل وتحديد الأولويات في مرحلة مبكرة.

تتمثل إحدى فوائد إشراك أصحاب المصلحة خلال هذه المرحلة في أن تكون هناك سابقة لمقاربة التعاون والتنسيق بينك وبين أصحاب المصلحة طوال فترة حياة المشروع. ينبغي أن تكون عملية الإشراف مُتعمّدة وإستراتيجية، وتتضمن آليات للمشاركة والملاحظات عندما يكون ذلك ممكناً. في حين أن السياسة التشاركية لإشراك أصحاب المصلحة تستغرق الكثير من الوقت، إلا أنها تفوق إلى حد بعيد التحديات، خاصة عند وصولك إلى مراحل تخطيط وتنفيذ المشروع.

بوابات القرار

تُعد بوابات القرار أمراً ضرورياً في جميع مراحل المشروع، وبخاصة في مرحلة التحديد والتعريف. في هذه المرحلة، يتم وضع أساس للمشروع، ولذا فإن وضع أساس خاطئ في هذه المرحلة يؤدي إلى أثر تراكمي يؤثر على نجاح المشروع أو يظل ملازماً له في كل مراحل.

بضمن إنشاء بوابات القرار الرسمية وإشراك أصحاب المصلحة في العملية أنك تسلك الطريق الصحيح في القيام بالمشروع الصحيح. تشمل بعض الأمثلة على بوابات القرار خلال مرحلة التحديد والتعريف الآتي:

- **تقييم الحاجات:** للتحقق أن هناك حاجة تُمثل أولوية للمجتمع، وأصحاب المصلحة، والمستفيدين. الإعلام عن معايير المشروع من خلال البيانات والتغذية الراجعة المُستمدة من أصحاب المصلحة.
- **ورقة المفهوم:** تعرض مفهوماً أولياً للمشروع يحدد أصحاب المصلحة (المنظمة، وفريق البرنامج، والجهة المانحة) يتضح من خلاله ما إذا كان المشروع يفي بالمعايير للانتقال إلى مقترح المشروع.
- **مقترح المشروع:** يُحدد العناصر عالية المستوى للمشروع ويتضمن: نطاق العمل، والموازنة، والإطار الزمني، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، ومنطق التدخل، ومتطلبات الموارد وذلك بهدف الحصول على تمويل.

ينبغي مراعاة أنه بالإمكان إدراج بوابات قرار إضافية في هذه المرحلة وذلك حسب نوع المشروع ومدى تعقيده بالإضافة إلى الإطار الزمني بين فكرة المشروع المبدئية (أو طلب تقديم مُقترح) ومن ثم تقديمه.

5-1-2 المدخلات

ستحتاج إلى مجموعة متنوعة من الوثائق والمعلومات للانتقال بنجاح خلال مرحلة التحديد والتعريف. ما يلي بعض تلك الوثائق والمعلومات:

- مفهوم/فكرة المشروع
- شروط مرجعية من طلب تقديم مقترح
- دروس مُستفادة من المشاريع السابقة والمماثلة
- نظرية تغيير البرنامج

تعتمد المدخلات المتوفرة على نوع المشروع الذي تحدده وتعرفه. مثال ذلك: في حالة استجابتك بصفتك شريك تنفيذ لطلب تقديم مقترح ما من قبل منظمة دولية غير حكومية أو جهة مانحة، ينبغي أن تسترشد بشروط مرجعية محددة. وحينها يتم تحديد المشروع بشكل مبدئي، ويحتاج الأمر منك معرفة بيانات مُحددة فضلاً عن الحصول على مزيد من التفاصيل عن المعايير الخاصة بدورك في عملية التدخل.

وخلال ذلك، فإذا كنت المُتلقّي لمشروع المنح، فستحتاج إلى تحديد وتصميم المشروع منذ البداية وحتى النهاية، بما في ذلك كل مكونات المشروع. ولربما تبتكر، في هذه المرحلة، فكرة عامة تتطلب المزيد من الاستكشافات والمواصفات لتفاصيل المشروع.

لن تتغير العمليات المُستخدمة في هذه المرحلة في كافة المشاريع، بالرغم من أن نوع المشروع الذي تقوم بتنفيذه سيحدد مستوى المعلومات والتفاصيل التي تحتاج إليها من أجل إقامة مشروع في هذه المرحلة.

6.1-2 العملية

تحديد الحاجات

وفيها ينبغي أن تبدأ عملية تحديد وتعريف مشروع ما بفريق عمل المشروع المسؤول عن جمع البيانات والمعلومات لتحديد حاجات المجتمع في منطقة التدخل المحتملة. ينبغي ألا تقتصر البيانات التي جمعتها على النظر في المسائل المتعلقة بحاجات المجتمع. كما أن هناك الكثير من العوامل المطلوب مراعاتها عند استكشافك لحاجات المجتمع المساهم في صياغة الإطار الذي يعمل خلاله المشروع. تشمل تلك العوامل:

- الخدمات الحالية المُقدمة في المنطقة (سواء من خلال المجتمع نفسه أو منظمات أخرى).
- أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع.
- نقاط القوة والأصول لدى المجتمع.
- الأهداف والأغراض والإستراتيجيات على المستوى الوطني والقطاعي.

ورقة المفهوم

هي وثيقة مبدئية تُحدد فكرة المشروع ويمكن استخدامها داخلياً وخارجياً. في هذه المرحلة، يمكنك تسليم ورقة المفهوم إلى أصحاب المصلحة الداخليين في منظمك أو الجهة المانحة أو منظمة دولية غير حكومية استجابة لطلب تقديم مقترح. تُشكل ورقة المفهوم أداة رائعة تُستخدم في بدء تأطير وتحديد المشروع خلال هذه المرحلة

ويتمثل أحد التحديات التي تواجه جمع البيانات في أن هذه العملية قد تكون على درجة عالية من الموضوعية. قد يمتلك الناس (كأفراد، أو أعضاء في المجتمع أو جماعات المصالح) أفكارًا مختلفة اختلافاً جذرياً عما ينبغي تحديده "كحاجة"، وما هو ليس كذلك. وكنتيجة لذلك، قد تؤدي عملية تحديد الحاجة في موقع واحد إلى نتائج مختلفة كثيراً اعتماداً على الجهة التي يتم التشاور معها والمقاربة المستخدمة.

(المراقبة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم (MEAL)) وتحديد الحاجات

يعمل فريق MEAL أو جهة التنسيق بتنسيق وثيق مع مدير المشروع والفريق خلال تلك المرحلة. ينبغي لعملية جمع البيانات أن تشمل التعاون مع فريق MEAL أو ممثلها.

جمع البيانات

لن تقتصر البيانات التي تقوم بجمعها، خلال تلك المرحلة على حاجات وأولويات المجتمع المُستهدف أو المستفيدين. كما أن هناك بعض المعلومات الأخرى التي عليك الحصول عليها في هذه المرحلة من المشروع وبذلك تحصل على فهم شامل للسياق. قد تضم بعض هذه البيانات:

- البيئة القانونية والتنظيمية
- الظروف والمعايير الاجتماعية والثقافية
- البنية التحتية المتوفرة والمطلوبة
- نقاط القوة لدى المجتمع والفرص والرؤية
- البيئة البيولوجية/المادية
- شبكات المنظمات
- الإنجازات والقدرة

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن اتباعها لجمع البيانات، مع مراعاة أنك قد لا تمتلك الكثير من الموارد للعمل من خلالها. مثال ذلك: قد لا يكون لديك موازنة مخصصة لتنفيذ عملية جمع البيانات الكاملة أو قد لا يكون لديك الكثير من الموارد البشرية لاستغلالها في عملية جمع البيانات. كما ينبغي عليك مراعاة تلك القيود عند تحديد المصادر أو الأساليب التي ستستخدمها في جمع البيانات.

قبل البدء في عملية جمع البيانات، ينبغي تطوير خطة تحتوي:

- القصد من جمع البيانات
- الموارد المتوفرة لإجراء عملية جمع البيانات
- الموارد البشرية المطلوبة
- الإطار الزمني المتوفر لإجراء عملية جمع البيانات/تقييم الحاجات

لنستعين بمثال مشروع بناء المراحيض في نهر دلتا. لا يتعدى المشروع كونه مجرد فكرة في هذه المرحلة التي تتطلب المزيد من البيانات والمعلومات للتأكد من أن هناك "حاجة" له وتوفير المعلومات اللازمة لفريق عمل المشروع لتساعدهم في معرفة كيفية البدء في تنمية المشروع.

الجدول 4 بالإضافة إلى أنها توفر مقارنة بسيطة ومهيكلية لتحديد المعلومات والبيانات المطلوب جمعها لإجراء تقييم الحاجات. كما أن الوقت والموارد في هذه المرحلة من المشروع محدودة للغاية؛ لذا ينبغي التركيز على عملية جمع البيانات قدر المستطاع على أن تكون فعالة من حيث التكلفة والموارد.

ما الذي ينبغي معرفته؟	من أي جهة/من أين يمكننا الحصول على المعلومات؟	ما نوع الموارد البشرية المطلوبة؟	ما نوع الموازنة المطلوبة؟	ما نوع الإطار الزمني المطلوب؟
الجمعيات المحلية والحكومات المحلية والجهات الفاعلة الأخرى	الاجتماع مع الجمعيات/التعاونيات الأهلية	وكيل ميداني من ذوي الخبرة	الانتقالات والتغذية والمستلزمات المكتبية	زيارة ميدانية لمدة يومين
كيفية التخلص المنزلي من النفايات	الأسر والجمعيات والتعاونيات الأهلية	وكلاء ميدانيون لزيارة الأسر	الانتقالات والتغذية والمستلزمات المكتبية	زيارة ميدانية لمدة أسبوع
كيفية التخلص من النفايات تجارياً/صناعياً	التواصل مع المجتمع والتحدث مع أعضائه.	وكيل ميداني من ذوي الخبرة	الانتقالات والتغذية والمستلزمات المكتبية	زيارة ميدانية لمدة يومين

الجدول 4 - التخطيط لجمع البيانات الخاصة بمشروع بناء المراحيض في نهر دلتا

ينبغي اعتبار عملية جمع البيانات مشروعاً مُصغراً. في الواقع، هناك حاجة إلى إدارة قصد مُحدد (فهم الحاجات)، ونطاق العمل الخاص والموازنة والإطار الزمني.

ويؤدي الإخفاق في تخطيط عملية جمع البيانات على النحو الملائم إلى عملية غير فعالة يتم من خلالها جمع البيانات المتعلقة بفكرة المشروع أو قد يغفل الفريق عن توفير المعلومات الأساسية ذات الأهمية الكبيرة في تحديد حاجات التدخل.

بيانات البرنامج والدروس المُستفادة والتقييمات

إذا كان المشروع يمثل جزءاً من البرنامج، فقد تكون هناك معلومات وبيانات متوفرة يمكن استخدامها في تحديد الحاجات والتحقق من صحتها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى خفض مقدار البيانات المطلوب جمعها، شريطة أن تكون البيانات مناسبة وذات صلة. تُعد الدروس المُستفادة والتقييمات المتحصل عليها من المشاريع السابقة أحد أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خلال عملية التحديد والتعريف طالما كانت مناسبة. ينبغي الاستفادة من تلك التقييمات والدروس المُستفادة في المشاريع المستقبلية التي عادةً ما تحتوي على بعض البيانات والمعلومات المستخدمة في المشروع الجديد.

أنواع البيانات

البيانات الثانوية: المعلومات المتاحة من خلال مصادر منشورة وغير منشورة، بما في ذلك دراسة الأعمال السابقة، والمُسوحات، والتقييمات، والتقديرات، والتقارير الواردة من المنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية والهيئات الحكومية. قد تكون البيانات الثانوية فعالة من حيث التكلفة وينبغي أن تكون المصدر الأولي لبيانات التقييم. ول سوء الحظ، فإن الوصول إلى البيانات الثانوية محدود وهي تستلزم توخي الحرص عند تفسيرها. إن جمع بعض البيانات الأولية قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان للتحقق من موثوقية البيانات الثانوية وملاءمتها للسياق المحدد، أو للحصول على معلومات أكثر عمقاً وتفصيلاً. وقد تكون البيانات الثانوية إما بيانات كمية أو نوعية.

أساليب مختلطة لجمع البيانات

يتكون هذا الأسلوب من مجموعة من البيانات الكمية الأولية، والبيانات النوعية الأولية وفي بعض الأحيان مصادر بيانات ثانوية تُقدم مقارنة الأسلوب المختلط أساساً قوياً لفحص البيانات من منظورات متنوعة.

نقاط الضعف

- صعوبة الحصول على المعلومات الحديثة.
- عدم إنشاء جميع المصادر الطريقة نفسها. صعوبة استخدام الموارد المعتمدة والموثوقة من قبل الأفراد غير المتمرسين في أساليب البحث التقليدية.

نقاط القوة

- يمكن تحقيق تكلفة فعالة نسبياً باستخدام البحث في الإنترنت و/أو السجلات.
- يحتاج القليل من الموارد البشرية بغرض تخصيصها للمشروع.
- استغراق القليل من الوقت لعقد مقارنة بين جمع البيانات الأولية والثانوية.

الجدول 5 نقاط القوة والضعف للبيانات الثانوية

البيانات الكمية الأولية: في الحالات التي لا توفر فيها المصادر الثانوية معلومات تقييم كافية، يمكن للمنظمات جمع البيانات عن طريق أساليب التقييم الكمي (الاستبيانات، واستطلاعات الرأي، والاختبارات وأدوات الرصد المعيارية) التي تركز على المعلومة المحدودة، والتي تخضع للتحليل الإحصائي.

نقاط الضعف

- تفنقر البيانات الكمية إلى التعمق في الحالة وضع السياقات صعب خاصة إذا كانت الأسئلة والإجابات (المقدمة إلى المجيب) قياسية.

نقاط القوة

- تتسم البيانات الكمية بالمرونة من حيث إنها تمكن من الحصول على أكبر عدد من الاستجابات ومن تعميم النتائج.
- وفي حالة صياغة الأسئلة والإجابات بطريقة جيدة، فإنها لا تميل في نتائجها إلى التحيز الشخصي.
- يمكن استخدام المقاربات القياسية، ويمكنك مقارنة نتائجها بالبيانات الأخرى.

الجدول 6 نقاط القوة والضعف للبيانات الكمية الأولية

البيانات النوعية الأولية: خلافاً لمقاربات البيانات الكمية، تسعى المقاربة النوعية للحصول على خبرة المشاركين باستخدام الكلمات، والصور والأجسام (وحتى التلميحات غير اللفظية التي يقدمها مقدمو البيانات). غالباً ما يتم جمع البيانات النوعية كسردي ذي نهاية مفتوحة، بخلاف الاستبيانات التقليدية، واستطلاعات الرأي والاختبارات التي تحتوي على أسئلة وإجابات.

نقاط الضعف

- لا يمكن توسيع نطاقها ولا تعميمها.
- تتطلب فترة زمنية مناسبة ومصادر للقيام بالتنفيذ.
- تتطلب امتلاك فريق جمع البيانات المعرفة والقدرة على تنفيذ الأساليب المعتمدة على جمع البيانات الكمية.

نقاط القوة

- توفر طائفة واسعة من المعلومات على أساس خبرة المجيب.
- توفير معلومات وتغذية راجعة أكثر تعمقاً مقارنة بالبيانات الكمية.
- مساعدة فريق عمل المشروع في زيادة فهم السياق من خلال خبرات المستجيبين، وتوفير تفاصيل.

الجدول 7 نقاط القوة والضعف للبيانات النوعية الأولية

يتعين موازنة نقاط القوة والضعف الموجودة في كل أسلوب متبع مقابل الوقت والموارد المتوفرة لديك في هذه المرحلة من المشروع. ينبغي أن تراعي اختيار أنسب الأدوات (وأقلها تكلفة) والمقاربات لجمع المعلومات. هناك العديد من الآراء التي تشير إلى أن أفضل

مقارنة لجمع البيانات هي أفضل أسلوب كمي أو نوعي، أولي أو ثانوي. ولكل أسلوب قصد ونقطة قوة. فمثال ذلك: غالبًا ما يُنظر إلى البيانات الأولية على أنها أفضل من البيانات الثانوية. برغم ذلك، قد لا يمتلك فريق مشروع القدرة ولا الموارد المتوفرة لإجراء دراسة كمية كاملة.

البيانات النوعية الأولية	البيانات الكمية الأولية	البيانات الثانوية
✓ العصف الذهني	✓ المعرفة، والممارسة، واستبيانات	✓ مراجعة الأعمال السابقة
✓ مخططات الانجذاب	✓ التغطية	✓ مراجعة السجلات
✓ مجموعة التركيز	✓ الاستبيانات الأسرية	✓ الإحصاءات الموجودة
✓ الروايات التاريخية	✓ الاختبارات والاستبيانات الموحدة	✓ المؤشرات
✓ الجداول الزمنية	✓ أدوات الرصد الموحدة (القياسية)	✓ الوثائق الحكومية
✓ تخطيط المحليات	✓ القياسات الأنثروبومترية (قياسات جسم الإنسان)	✓ وثائق أخرى لمنظمات غير حكومية
✓ المقابلات شبه المهيكلة		
✓ مقابلات المرشدين الرئيسيين		
✓ تمارين التصنيف		

الجدول 8 - أنواع البيانات

بينما يمكن استهداف جمع البيانات الأولية على وجه الخصوص لتلبية حاجات معينة لمشروع مقترح، فإنه قد يستغرق جمع البيانات الأولية الكثير من الوقت والمال، فضلاً عن أنه يتضمن مشاركة العديد من الأشخاص. لذلك، توصي العديد من المنظمات أن تعتمد الجولة الأولى من التقييم على البيانات الثانوية، وأن تستخدم الجولات اللاحقة أساليب جمع البيانات الأولية لسد الثغرات التي لا تغطيها البيانات الثانوية.

وعلاوة على ذلك، بينما تشير التصورات في كثير من الأحيان إلى أن البيانات النوعية أقل متانة من البيانات الكمية، غالبًا ما تتسبب المقاربات الكمية بمخاطر رفع توقعات المجتمعات المحلية والشركاء، وقد تكون مكلفة للغاية. قد تكون البيانات النوعية متينة إذا حُطّطت ونُفذت بخبرة، وقد تكشف عن رؤى توضح الأسباب الكامنة وراء الاتجاهات التي تم تحديدها من خلال المقاربات الثانوية والكمية.

قد يوفر مزيج من الأساليب الثانوية والأولية (متضمنًا كلا من الأدوات النوعية والكمية)، في نفس عملية جمع البيانات، صورة أكثر شمولاً وتكاملاً يمكن من خلالها صنع القرارات. وفي النهاية فإن الأمر كله يتعلق بصنع القرارات.

قبل البدء في جمع المعلومات والبيانات، ينبغي أن تطرح على نفسك هذا التساؤل "كيف سيتم استخدام هذه البيانات؟" إذا لم تكن هناك إجابة مقبولة على هذا السؤال، ينبغي عدم المتابعة. الوقت والموارد ثمينة للغاية في هذه المرحلة وينبغي ألا تضع في جمع البيانات في حد ذاتها. هناك العديد من عمليات التقييم التي جمعت بيانات كثيرة وحُفظت في مستندات كبيرة، ولا يتم الرجوع إليها، فوضعت على الرف "حتى تراكم عليها الغبار". تعد هذه الوثائق سوء استخدام للموارد، وقد تكون تدخلًا في حياة أصحاب المصلحة، كما قد تتسبب في توقعات كاذبة، تُفسد العلاقات مع الشركاء المهمين و/أو المستفيدين.

وكما بدأت في عملية جمع البيانات، ضع الأسئلة التالية في الاعتبار حتى تتمكن من تحديد نوعية البيانات التي تحتاج إليها وإلى معرفة الأساليب المطلوب اتباعها:

- ✓ ما البيانات التي أحتاج إلى الحصول عليها؟
- ✓ ما المصادر المستخدمة للحصول على تلك المعلومات؟ هل توجد مصادر موثوقة أخرى يمكنني استخدامها؟
- ✓ كيف يمكن لتلك المعلومات أن تساعدني في عملية صنع القرار الخاصة بالمشروع؟
- ✓ هل يمتلك فريق جمع البيانات الموارد البشرية والتقنية التي تمكنه من إجراء عملية جمع البيانات بفاعلية؟
- ✓ هل يمكن استخدام المعلومات التي حصلت عليها في مشاريع أو برامج أخرى؟
- ✓ كيف يتم تحليل البيانات ومتى ومن قبل من؟
- ✓ كيف يمكننا إدارة وكتابة تلك المعلومات والبيانات التي جمعناها؟

تثليث البيانات

تُعتبر مقارنة "تثليث" البيانات إحدى المقاربات التي تحد من عدم الموضوعية في تحديد المشكلة وتعمل من خلال وجهات نظر مختلفة للحاجات "الحقيقية". يُعد التثليث تقنية قوية تُسهّل التحقق من صحة البيانات عن طريق التحقق من أكثر من مصدرين. مثال ذلك: في حال استخدام الدراسة لوسيلة (منظور) واحدة لجمع البيانات، فإن الإغراء هنا يدفع إلى الاعتقاد بأن تلك الاستنتاجات قوية. وإذا استخدم المحقق وسيلتين (منظورين)، فإن النتائج تتعارض فيما بينها. ولكن عند استخدام ثلاث وسائل (وجهات نظر) للإجابة على سؤال ما، يصبح الأمل معقولاً على توافق نتيجتين من بين النتائج الثلاثة. ومن ناحية أخرى، إذا تعارضت النتائج الثلاث، يُدرك المحقق أنه يحتاج إلى إعادة صياغة السؤال، وإعادة النظر في الوسائل المُتبعة أو كلاهما.

يؤدي تثليث البيانات إلى الوثوق بنتائج الدراسة وصحتها. ويمكن للباحثين من خلال الجمع بين العديد من وجهات النظر والوسائل التغلب على نقاط الضعف والتحيزات والمشاكل التي نتجت عن اتباع وسيلة واحدة ووجهة نظر مراقب واحدة - مما يزيد من مصداقية النتائج وصحتها.

تتمثل أحد طرق استخدام التثليث في عملية تحديد الحاجات في استخدام مقارنة جوناثان برادشو، عالم الاجتماع الأمريكي، الذي يعتقد أن عمليات تقييم الحاجات ينبغي أن تستكشف أربعة أنواع من حاجات المجتمع وأن وجود كل أنواع الحاجات يُشير إلى وجود حاجة "حقيقية".

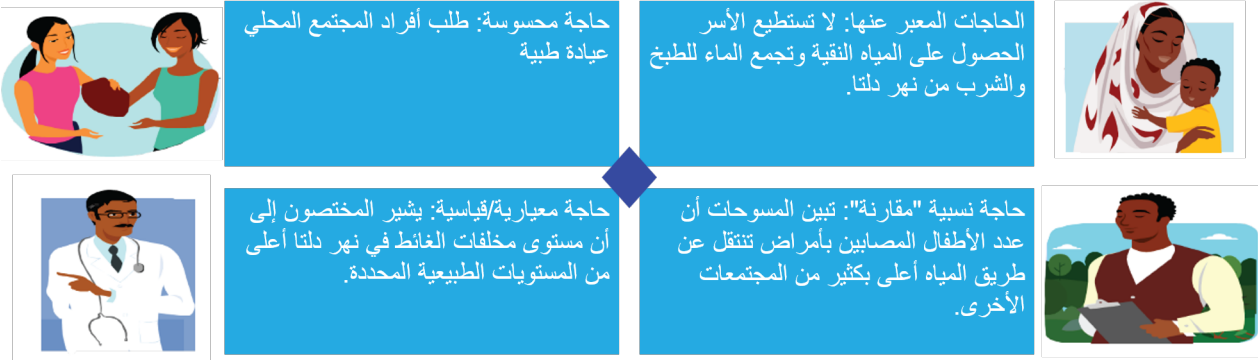
تشمل فئات الحاجة المجتمعية الأربع حسب تصنيف برادشو الآتي: الحاجات المحسوسة، والمُعبر عنها، والمعيارية، والنسبية.

- **الحاجات المحسوسة** - وتركز على أفكار المجتمع وأحلامه، وما يعتقد المجتمع أنه أولوية. قد تكون الحاجة المحسوسة غير موضوعية ويمكن التعبير عنها بشكل أفضل بكلمة "رغبة" تتأثر الحاجة المحسوسة بمعرفة الفرد وتوقعاته التي قد تكون غير واقعية و/أو فوق قدرته المادية. مثال: قد تُعبّر الأمهات عن عدم رضاهن عن الفوضى والظروف المَرَضية التي تنتج عن قلة خدمات الصرف الصحي - ولكن قد لا تعلم الأمهات البدائل الموجودة لتغيير الوضع الحالي.
- **الحاجات المُعبر عنها** - يتم استكشاف هذا النوع من الحاجات من خلال المراقبة. وي طرح هذا السؤال: ما المجتمع الذي يبرز من خلال تصرفاته؟ مثال: تعتبر قوائم الانتظار الطويلة للحصول على خدمة ما مؤشراً على أن المجتمع يُعطي الأولوية لتلك الحاجة. وفي بعض الأحيان، تتسق الحاجات المُعبر عنها مع ما أعرب عنه المجتمع من خلال حاجاته المحسوسة. ومع ذلك، قد لا يمكن في بعض الأحيان تحديد هذه الحاجات بشكل ملموس علناً (كحاجة محسوسة) نتيجة لضغوط سياسية أو ثقافية، أو أن أحداً لم يطلب تلك الحاجة من قبل. مثال ذلك: ربما لم تُعرب الأسر لفظياً عن استيائها من عدم وجود خدمات صحية، ولكنها بدأت الآن تحدد أماكن التخلص من فضلاتها (خُفر القمامة).

- **الحاجات المعيارية** - في هذا النوع من الحاجات يتم مقارنة الوضع الحالي وفقاً لمجموعة من المعايير المهنية أو المختصة. يتم في الغالب تحديد هذه الحاجات من قبل تقني أو خبير - أطباء، ومهندسين، وعاملين في مجال الصحة العامة... إلخ. فمثلاً: قد يشير خبير في الصرف الصحي إلى أن معدلات الغائط في المياه المنزلية تفوق المعدلات القياسية التي وضعتها وزارة الصحة.
- **الحاجات النسبية** - يعقد هذا النوع من الحاجات مقارنةً بين الوضع الحالي للمجتمع ووضع الآخرين. تتمثل أحد الاستخدامات الأكثر شيوعاً لهذه المقارنة في مقارنة قدرة الناس في الحصول على الموارد. كما تنطوي هذه المقارنة على أن الحاجة مفهوم نسبي، ولذا فإن أي نقاش حول الحاجة يجب أن يتم في سياق المقارنة بين الناس. مثال ذلك: يمكن لأعضاء تعاونية الصيد أن يلاحظوا أن الثروة السمكية في بلدة مجاورة توجد بها مرافق صرف صحي أعلى مستوى مما لديهم.

التحقق من الحاجات

يعزى السبب وراء تنفيذ مشروعك في إطار برنامج ما أو من خلال طلب تقديم مقترح ما، إلى تحديد مفهوم المشروع بشكل مسبق. وفي هذه المرحلة، لن تكون هناك حاجة إلى إجراء تقييم كامل للحاجات، ومع ذلك، سيكون من المفيد زيادة تحديد الحاجات والتحقق منها عن طريق إجراء عملية التحقق من الحاجات. وقد تحتاج إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمستفيدين المستهدفين والسياق الذي تعمل فيه لضمان إمكانية استمرار المشروع واستمرار صلاحية الحاجات التي تم تحديدها مسبقاً.



الشكل 16- فئات الحاجة المجتمعية حسب تصنيف برادشو

عندما تقوم المنظمات باكتشاف حاجات مجتمع ما، يتمثل التحدي في ضمان أن عملية تحديد الحاجات دقيقة وصادقة. في كثير من الأحيان، قد تكون الفكرة موجودة لدى الأفراد والجماعات بناءً على ملاحظاتهم وخبراتهم حول نوع المشروع أو الخدمة التي تفضلها منظمة تنموية معينة. لذا تحتاج المنظمات التنموية إلى تجنب مشاركة الأولويات مع المجتمع قبل أن تُحدد حاجاتهم نتيجة لأنهم قد يقدمون إجابات تضمن اختيارهم في المشاركة والاستفادة. مثلاً: إذا كان من المعروف أن المنظمة التنموية تقدم الدعم لمشاريع المياه في المقام الأول، يعبر المشاركون في المشروع عن المشاكل والحلول بطريقة تناسب التدخلات المحتملة التي تفضلها المنظمة التنموية - مشروع المياه.

تحليل الحاجات

القصد من عملية جمع البيانات هو استكشاف موسع للمعلومات وجمعها حول عدد كبير ومتنوع من الأسئلة، بينما يهدف تحليل البيانات إلى تنظيم وفحص البيانات حتى يمكن بعد ذلك استخلاص المعلومات المفيدة منها. وعند تحديد حاجات المشروع وتعريفها، ستتمكن من تقسيم تحليل الحاجات الخاصة بك إلى فئتين: تحليل الوضع الحالي، وتحليل الوضع المستقبلي.

تحليل الوضع الحالي: أين نحن الآن؟ ما الوضع على أرض الواقع الآن؟ ما الظروف السائدة في المجتمع الآن؟ ما المشاكل التي يواجهها المجتمع وأولويات التدخلات؟ من هم أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشكلة؟ ما القدرات التي نمتلكها، كفريق وشركاء للمشروع، حتى ننجح في استخدام هذا النوع من التدخل؟

تحليل الوضع المستقبلي: أين نرى أنفسنا في نهاية هذا المشروع؟ ما التغييرات التي نتوقع أن نراها في نهاية المشروع؟ ما المخاطر التي قد تعرقل قدرتنا على تحقيق هذا التغيير؟ ما نوع الاستدامة التي يحققها التدخل؟ هل يمكن الحفاظ على التغيير لحين الانتهاء من المشروع؟

تحليل الوضع الحالي

تستكشف المكونات الأولية لتحليل الوضع الحالي أصحاب المصلحة، وقوتهم ونفوذهم في المشروع، بالإضافة إلى تحديد المشكلة التي سيعالجها المشروع وعرضها بالتفصيل. وستبدأ في هذه المرحلة بطرح الأفكار بهدف استكشاف العديد من الأسباب الجذرية والنتائج المباشرة للمشكلة باستخدام أداة شجرة المشكلة ومخطط فن ومصفوفة أصحاب المصلحة، وذلك لتقييم أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع ومعرفة كل التفاصيل عنهم.

تحليل أصحاب المصلحة

يتمكن أصحاب المصلحة من تنفيذ تدخلاتنا أو الإخلال بها، ولهذا السبب يتم التركيز على تحليل وإدارة أصحاب المصلحة في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro. ستجد أننا قد أشرنا إلى استخدام المقاربات التشاركية في جميع أجزاء هذا الدليل وإشراك أصحاب المصلحة عند الإمكان واللزم. وحتى تتمكن من القيام بذلك، يجب إجراء تحليل أصحاب مصلحة شامل وإعادة النظر فيه من حين لآخر طوال مدة المشروع بأكملها.

تُظهر التجربة أنه عندما يتم تجاهل أصحاب المصلحة أو إساءة فهمهم خلال المشروع، أو المشاركة الضعيفة لمصالحهم أو إقصائهم خلال مشروع ما، قد يؤدي ذلك غالباً إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها. وفي المقابل، تفيد المشاريع (التي تستغرق وقتاً لتحديد وفهم أصحاب المصلحة) في:

✓ توضيح الأفراد والجماعات، والمؤسسات التي تتأثر بأنشطة المشروع والتي ينبغي الاستفادة منها.

✓ وضع مؤشر أفضل لقدرات أصحاب المصلحة أنفسهم.

✓ توضيح الجهات التي قد تؤثر وتُسهم في مراحل المشروع وتنفيذه.

وعلا على تحقيق النجاح، يحتاج فريق عمل المشروع إلى تطوير فرع معرفي لإدارة علاقات أصحاب المصلحة. كما يحتاج أعضاء الفريق إلى فهم واقع وتعقيد المصالح والعلاقات، وتقييم آثار المشروع وتوقعها (الآثار الإيجابية والسلبية) على كافة مجموعات أصحاب المصلحة، وتصميم وتنفيذ خطط المشاركة التي تُشجع على انخراطهم في المشروع والتواصل القوي.

تشمل مكونات نظام إدارة أصحاب المصلحة القوي الآتي:

1. تحديد أصحاب المصلحة (التحديد والتعريف).

2. تحليل أصحاب المصلحة (التحديد والتعريف).

3. إشراك أصحاب المصلحة (إعداد المشروع).

4. التواصل مع أصحاب المصلحة (التخطيط للمشروع).

5. مراجعة وتحليل المشروع (باستمرار).

الخطوة 1: تحديد أصحاب المصلحة

ومع ذلك، سترغب عند هذه المرحلة، وأثناء مرحلة التحديد والتعريف، في البدء أولاً بتحديد وتحليل أصحاب المصلحة المتعلقين بالمشروع. وستستمر في تطوير عملية الإشراف والتواصل وعرضهما عرضاً مفصلاً وأنت تنتقل بين مراحل المشروع، وتضمن لك البدء في التفكير في طائفة واسعة من أصحاب المصلحة المرتبطين بمشروعك، لذا قسم دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro أصحاب المصلحة إلى ست فئات.

فئة صاحب المصلحة	الوصف والأمثلة
المستخدمون	هم الأشخاص المستفيدون مباشرةً من منتجات و/أو خدمات المشروع. مثلاً: في مشروع بناء المراحيض ببلدية نهر دلتا، ستشمل فئة المستخدمين أفراد المجتمع المستفيدين من المراحيض وتحسن نوعية مياه النهر نتيجة لذلك.
الحكومة	هم الناس أو المجموعات المهمة بالاعتماد على الطريقة التي تُدار بها الأمور في المشروع. مثلاً: قد تشمل هذه الفئة المجموعات الفرعية التالية: • مجالس المشروع، ومجموعات التوجيه، أو الرعاة الذين يُديرون إطار حوكمة المشروع. • المُدققون والمُشرِّعون الذين يضعون شروط الامتثال والسياق التشريعي للمشروع. • الممولون (الأفراد والمنظمات) أو المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) الذين يقدمون التمويل للمشروع. قد يكون الممولون جهات خارجية (في حال تقديم منظمة مانحة للتمويل) أو داخلية (عند تمويل المشروع من موارد داخلية).
مقدمو الخدمات	هم الأفراد الذين يشاركون بفاعلية في أعمال المشروع. تشمل هذه الفئة المدراء، وأعضاء الفريق، والمنظمات المُنفذة، والمقاولين، والموردين.
المؤثرون	هم الذين لديهم القدرة على تغيير اتجاه المشروع (إيجاباً أو سلباً). تشمل أمثلة المؤثرين وسائل الإعلام المحلي، والمسؤولين الحكوميين، والمصالح التجارية، وقادة المجتمع.
المعتمدون	هم الذين يرغبون في الحصول على شيء ما من هذا المشروع غير المنتج النهائي أو الخدمة المُخطط لها. عادة ما يكون المعتمدون مشاريع أخرى أو وحدات توظيفية بالمنظمة التي تحتاج إلى أحد تسليمات المشروع.
داعمو الاستدامة	هم مجموعة مسؤولة عن دعم المنتج بعد اكتمال المشروع. فإذا نظرنا إلى مشروعنا لبناء المراحيض كما في مثال مشروع بلدية نهر دلتا، نجد أنه من المتوقع حصوله على الملكية المتوسطة وطويلة الأجل للحفاظ على المراحيض حتى بعد استكمال المشروع.

الجدول 9 - فئات أصحاب المصلحة

تتضمن بعض الاعتبارات التي يؤخذ بها عند تصنيف أصحاب المصلحة إلى فئات، الآتي:

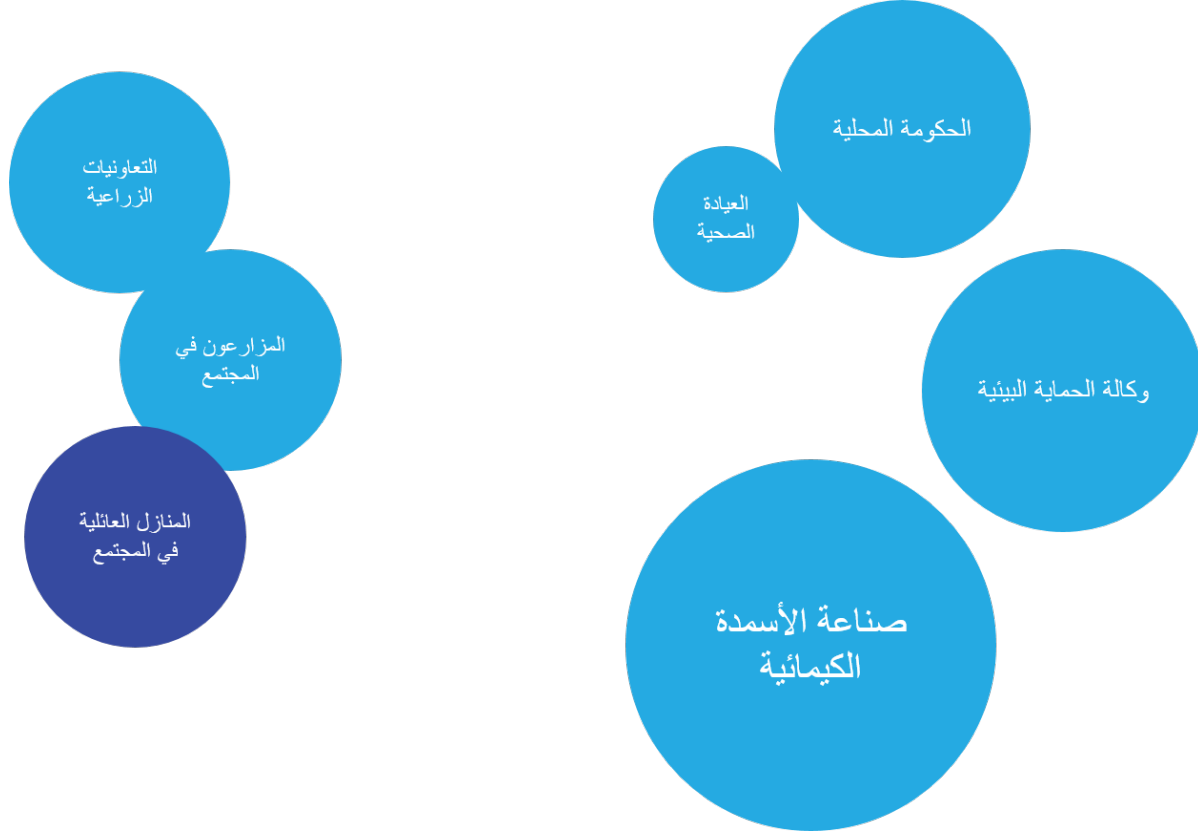
- **احتمالية تقاطع فئات أصحاب المصلحة:** هناك العديد من الحالات التي يندرج فيها فرد أو جماعة في أكثر من فئة. مثلاً: قد تكون المجتمعات مستخدمة (خلال المشروع) وداعمة للاستدامة (عند انتهاء المشروع).
 - **تقسيم الفئات إلى فئات فرعية:** يمكن تقسيم الفئات إلى فئات فرعية، إذا كان ذلك مفيداً. فقد تم تقسيم فئة أصحاب المصلحة في الحوكمة في المثال السابق إلى ثلاث فئات فرعية.
 - **تتغير فئات أصحاب المصلحة بمرور الوقت:** قد يدخل أصحاب مصلحة أخرى منطقة التدخل بينما تفقد جهات أخرى نفوذها واهتمامها. وعليه يُعد تحديد أصحاب المصلحة عملية مستمرة ينبغي مراجعتها على فترات طول مدة المشروع.
- يعد طرح الأفكار حول قائمة أصحاب المصلحة رفيعة المستوى خلال هذه المرحلة مفيداً في عملية تطوير وفهم السياق وتحديد توقعات أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع في وقت مبكر. فإذا استخدمت المقاربة التشاركية في مشروعك، فإنك تضمن بذلك إشراك أصحاب المصلحة المناسبين، في الوقت المناسب، في كل مراحل المشروع. ففي الوقت الحالي، يمكن طرح الأفكار المتعلقة بأصحاب المصلحة المحتملين باستخدام 6 فئات المبينة أعلاه.

الخطوة 2: تحليل أصحاب المصلحة

فيما يلي بعض الأسئلة التوجيهية التي ستساعدك في إجراء التحليل: هل سيؤيدون مشروعك ويدعمونك؟ هل قد يمثلون تحدياً لتقدم مشروعك؟ سنحاول زيادة تلك العلاقات في المراحل القادمة، ولكن من الضروري أن تبدأ التفكير فيهم في مرحلة التحديد والتعريف. تتضمن عملية تحليل أصحاب المصلحة الآتي:

- **استكشاف مصالح أصحاب المصلحة:** ما الذي قد يكسبونه أو يخسرونه خلال المشروع؟ ما توقعاتهم (إيجابية و/أو سلبية)؟ ما الموارد التي قد يلتزمون بها؟ ما الأدوار المحتملة لأصحاب المصلحة؟ ما قدراتهم؟ هل هم من أنصار المشروع أم من معيقيه؟
 - **رسم خريطة نفوذ أصحاب المصلحة:** النفوذ يشير إلى قوة أصحاب المصلحة في المشروع، مثل: سلطتهم على صنع القرار، أو قدرتهم في التأثير على أنشطة المشروع أو أصحاب مصلحة آخرين بطريقة إيجابية أو سلبية. ما مدى التعاون أو النزاع في العلاقات بين أصحاب المصلحة؟ من يستطيع صنع التغيير لمعالجة المشاكل الفورية، والأسئلة الكامنة، والأسباب الجذرية؟
- أنشئت مخططات فن لتحليل وتوضيح طبيعة العلاقات بين مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. يُطوّر مخطط فن من خلال منظور أحد أصحاب المصلحة في المشروع (أو مجموعة من أصحاب المصلحة في المشروع). تحدد كل دائرة في المخطط أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع. قد يساعد حجم الدائرة المستخدمة في التمثيل على القوة النسبية/نفوذ كل صاحب مصلحة، بينما يستخدم الحيز المكاني (المسافة) للدلالة على القوة النسبية أو الضعف في علاقة العمل/تفاعل بين المجموعات/المنظمات المختلفة. يكثر استخدام مخططات فن كأداة تخطيط تشاركي مع الفئات المستهدفة لمساعدتهم في إعداد لمحة عن مفهومهم لهذه العلاقات.

الشكل 17 التالي مثالا على استخدام مخطط فن لتحديد قوة ونفوذ العديد من أصحاب المصلحة المشاركين في دائرة مصادد الأسماك لمجتمع يحاذي النهر. لاحظ أن مخطط فن موصوف وفقاً لمنظور فئة من أصحاب المصلحة، وفي هذه الحالة هي أشد العائلات ضعفاً. ويُشير حجم وموقع دائرة الصناعة إلى أنها ذات نفوذ أو إلى أنها ذات نفوذ قوي لكن بعيدة. وباستخدام المنطق ذاته، تكون وكالة حماية البيئة بعيدة ومنحازة بشكل واضح لمصالح هذه الصناعة. تُمثل العائلات الضعيفة مصالح المجتمع عموماً، وعلاقتها وطيدة بالمزارعين والمؤسسات التعاونية.



الشكل 17 - مخطط فن لمشروع نهر دلتا - من منظور الأسر.

تستخدم مصفوفة أصحاب المصلحة مخرجات مخطط فن (أو غيرها من أدوات تخطيط نفوذ أصحاب المصلحة) لزيادة التحديد، والتوضيح، والإعلام عن المصالح والقدرات والإجراءات المحتملة لأصحاب المصلحة. وبخلاف مخطط فن، تسمح المصفوفة بمزيد من السرد الذي يوفر بيانات إضافية حول أصحاب المصلحة، ومصالحهم، ونفوذهم، والإجراءات المحتملة لمعالجة مصالحهم. تُعد مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة وثيقة تفاعلية ينبغي تحديثها عند نقاط محددة طول مدة تنفيذ المشروع. بوابات القرار هي فرصة رائعة لاجتماع جميع أعضاء فريق عمل المشروع معاً، لإعادة تقييم أصحاب المصلحة وضمان التواصل معهم وإشراكهم بالقدر المناسب.

وصف صاحب المصلحة	فئة صاحب المصلحة	مصلحته من المشروع	القوة والنفوذ	العلاقات
أسر مجتمع نهر دلتا 450 أسرة تتخلص من النفايات ومياه الصرف في النهر الذي يُستخدم للشرب والصيد.	المستخدمون	خفض نسبة الأمراض التي تنتقل عبر المياه وتحسين إمكانية الوصول إلى مرافق المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية بما فيها المراحيض.	القدرة على الحد من إلقاء نفايات الغائط في النهر، مع عدم إدراك أثره الخطير.	المستفيدون الرئيسيون من مشروع المراحيض.
المزارعون والمؤسسات التعاونية 200 أسرة من ذوي الدخل المحدود وأعمال الأسر على نطاق صغير ومنظمة في تعاونيات غير رسمية.	داعمو الاستدامة	الحفاظ على سبل المعيشة وتحسينها. يؤثر التلوث على حجم الإنتاج وجودته. سوء الحالة الصحية للعائلات، وخاصة الأطفال والأمهات.	الموردون المحتملون قد يحتاج الأمر خلال القيام بالتأثير التعاوني بعض التغييرات على الصناعة والبلدية.	التعاونيات والعمالة الزراعية التي تتألف من أفراد الأسرة.
بلدية نهر دلتا وكالة حماية البيئة والحكومة المحلية.	المؤثرون	تحسين أوضاع المجتمع والتقرب من الأسر (إقامة علاقات مع الأسر).	داعمو الاستدامة المحتملون لديهم من الصلاحية ما يمكنهم من مراجعة حسابات القطاعات الصناعية.	عدم وجود تواصل مفتوح مع أفراد المجتمع.
مصانع الأسمدة الكيماوية 01 صناعة واسعة النطاق تنتج الأسمدة من بين منتجات كيميائية أخرى.	المؤثرون	الدافع الحالي للتغيير محدود.	وجود موارد مالية وتقنية لاستخدام تقنيات جديدة نظيفة.	علاقات وثيقة مع الحزب الحاكم (الحكومة).
العيادات الصحية 01 عيادات الصحة العامة التي تقدم للمجتمع الرعاية والخدمات الصحية.	المستخدمون	الحد من العلل المنقولة بواسطة المياه يخفض الطلب على الخدمات الصحية التي زاد عليها العبء.	القدرة على المناصرة بالنيابة عن المجتمع.	إقامة علاقة وثيقة مع كل من المجتمع والحكومة المحلية.

الجدول 10 - مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

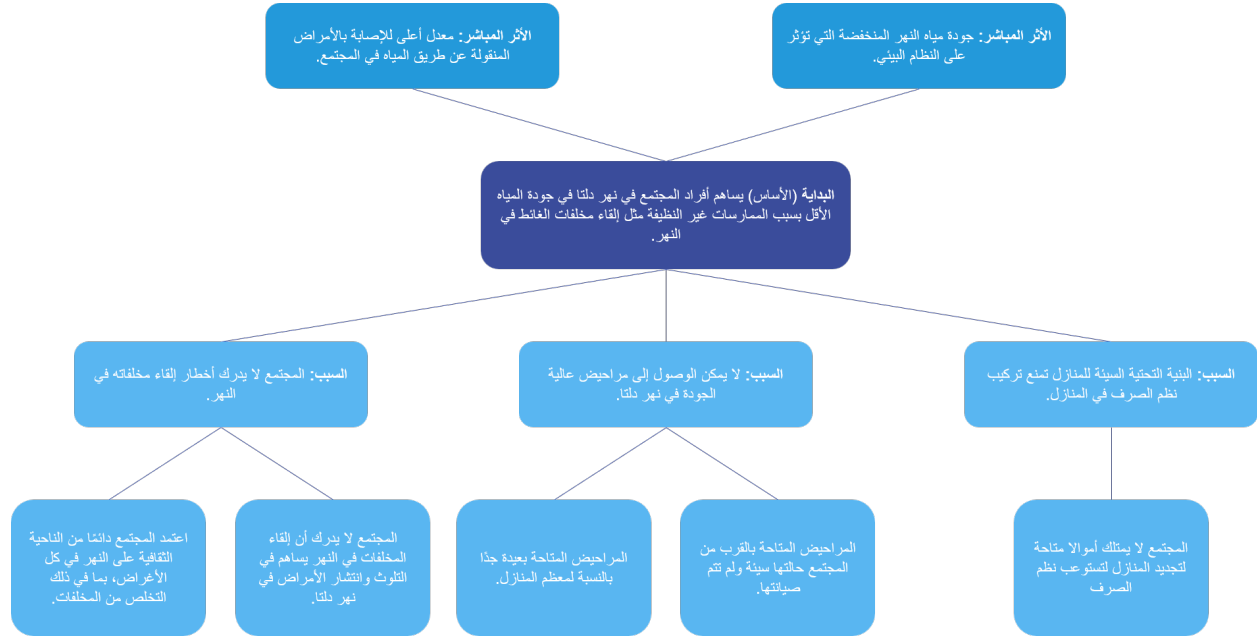
شجرة المشكلة

قد تكون حددت المشكلة العامة التي تواجه المجتمع الذي تعمل فيه بالفعل، أو قد تستجيب لطلب يقدم لك عرضًا وجيزًا للمشكلة. تُعد شجرة المشكلة أحد أفضل الأساليب المُتبعة لزيادة شحذ أولويات تدخل المشاريع الخاصة بك وعرضها بشكل أكثر تفصيلاً.

عند إنشاء شجرة المشكلة، من المهم بدء الإجراء بتحديد "المشكلة الأساسية" التي يمكن تحديدها إما عن طريق إجراء العصف الذهني المفتوحة مع أصحاب المصلحة، أو المحددة مسبقاً بناءً على تحليل مبدئي للمعلومات المتوفرة. بمجرد الانتهاء من تحديد المشكلة الأساسية، يُستكمل الإجراء الإيضاحي لشجرة المشكلة التالية (يفضل من خلال إجراء تشاركي جماعي) باستخدام التعليمات التالية:

- توضع المشاكل المُسببة مباشرة للمشكلة الاستهلاكية في الأسفل (الأسباب).
- توضع المشاكل التي تُعد نتائج مباشرة للمشكلة الاستهلاكية في الأعلى (النتائج).

السؤال التوجيهي وراء منطق شجرة المشكلة هو "ما الذي يتسبب في حدوث ذلك؟" إذا كان هناك سببان أو أكثر اجتماعاً معاً لإنتاج تأثير، يتم وضع تلك الأسباب في نفس المستوى في المخطط. ويتم استخدام أسهم السبب-التأثير للربط بين مستويات شجرة المشكلة.



الشكل 18 - شجرة مشكلة مشروع نهر دلتا

بالنسبة لمشروع المراحيض الذي نقوم بعمله، فإن المشكلة الأساسية تتمثل في أن أفراد المجتمع في منطقة نهر دلتا يساهمون في تدني جودة النهر بفعل الممارسات غير الصحية التي يقومون بها، مثل التخلص من البراز في النهر. ومن هذا المنطلق، تم تحديد ثلاثة أسباب رئيسية:

1. المجتمع ليس على دراية بالمخاطر الكامنة وراء التخلص من نفاياتهم في النهر.
2. لا يتاح الوصول إلى مراحيض عالية الجودة في منطقة مشروع نهر دلتا.
3. تمنع البنية التحتية السيئة للمنازل تركيب أنظمة الصرف الصحي في المنازل.

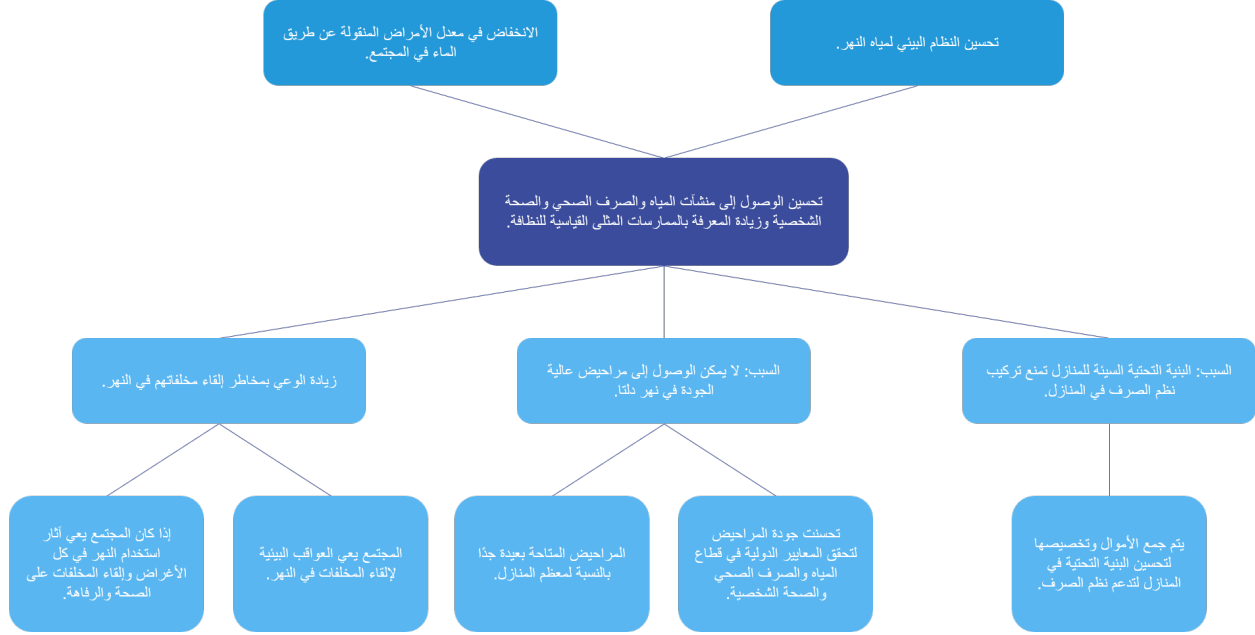
ونتيجة لذلك، أو التأثيرات المباشرة الناجمة عنه، تتمثل في أن معدل تسبب نهر دلتا في الإصابة بالأمراض المنقولة عبر الماء مرتفع في المجتمع، كما أن النهر يعاني من انخفاض جودته بما يؤثر على النظام البيئي.

هذا الإصدار من شجرة المشكلة مبسط، حيث يمكن إضافة مستويات إضافية إليه من أجل الوصول إلى الأسباب الجذرية المطلقة للمشكلة الأساسية. ومن الضروري كذلك أن نضع في اعتبارنا أنك تريد استكشاف المشكلة كلها وليس فقط فيما يتعلق بعلاقتها بالأفكار المتصورة بشكل مسبق حيال نوعية التدخلات التي قد تقوم بها، بل كذلك استكشاف الأسباب الجذرية والتأثيرات الناجمة عن المشكلة على نطاق موسع. وتكون المقاربة التشاركية مفيدة بشكل لا يمكنك تخيله في هذه الممارسة، حيث إنها توفر الرؤى وتساعد على تقسيم المشكلة إلى أسباب أكثر تفصيلاً.

تحليل الحالة المستقبلية

شجرة الأهداف

بمجرد أن يتم إكمال شجرة المشكلة، تتمثل الخطوة التالية في وضع شجرة أهداف تبدأ في تحديد التدخلات المحتملة التي قد يتم تنفيذها من أجل "إصلاح" ما تم إفساده في "شجرة المشكلة". وتكون شجرة الأهداف، في أبسط صورها، عبارة عن صورة معكوسة لشجرة المشكلة، حيث يتحول كل بيان في شجرة المشكلات إلى بيان هدف إيجابي. بينما تعرض شجرة المشكلات علاقات السبب والنتيجة، فإن شجرة الأهداف توضح علاقات "الوسائل إلى الغايات".



الشكل 19 - شجرة أهداف مشروع نهر دلتا

بمجرد تحديد الحاجات المطلوب تجميعها بشكل واسع النطاق، يتمثل التحدي التالي في تحليل الحاجات التي تم تحديدها وتقرير ما إذا كانت هناك مسوغات كافية للتدخل في المشروع أم لا.

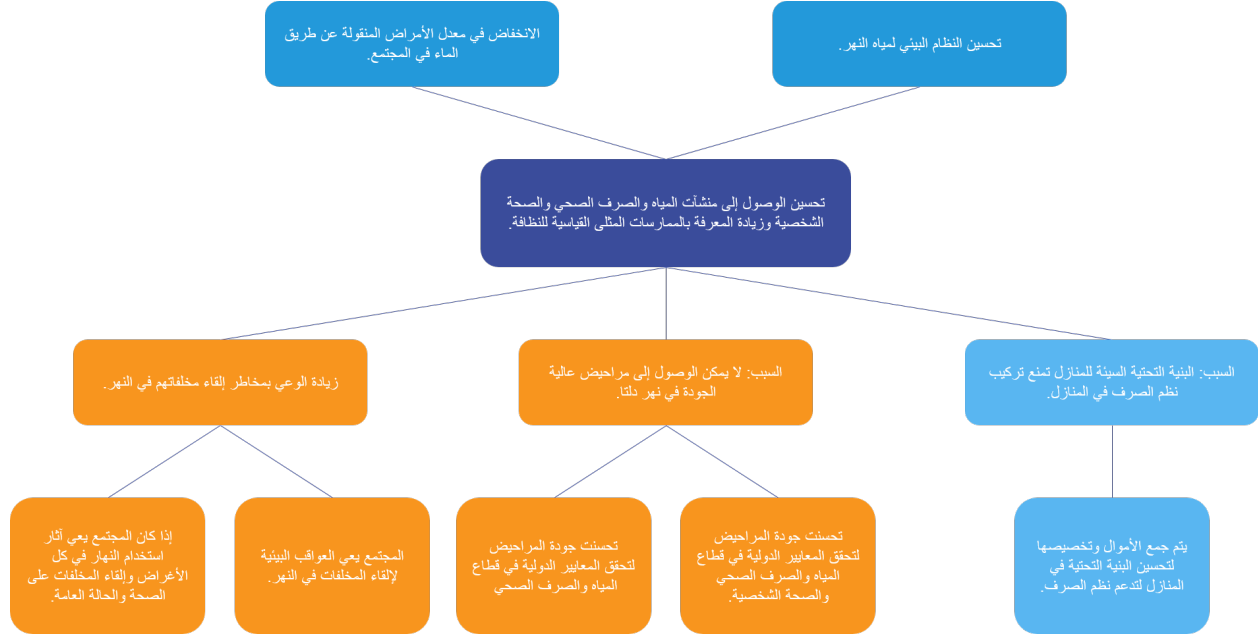
وعند هذه النقطة، ينبغي أن تفكر منظمة التطوير في سؤالي إستراتيجيين في غاية الأهمية:

- ما عناصر شجرة الأهداف التي سيتم تضمينها في التدخل في المشروع؟
- ما العناصر التي لن يتم تضمينها في نطاق المشروع؟

قد يكون التوصل إلى حالة توافق في الآراء بين أصحاب المصلحة بشأن هذين السؤالين أمرًا صعب المنال، وقد يُصبح الإجراء الخاص بصنع القرار معقدًا ومثيرًا للخلافات للغاية.

يساعد هذان السؤالان على توجيه فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بصنع القرار بشأن تدخلات المشروع والخدمات التي يوفرها ومن يتم توفير الخدمات له، بالإضافة إلى كيفية توفير تلك الخدمات.

بالعودة إلى مشروع نهر دلتا، ينبغي أن تشمل معايير اختيار النطاق على إتاحة الموارد وقدرات المنظمة التي تقوم بالتنفيذ وأولويات الحكومة المحلية بالإضافة إلى حاجات المنازل. ومن بين الاعتبارات الأخرى (التي ينبغي استكشافها) التدخلات التي تقوم المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى بتنفيذها في المجتمع. اعتمادًا على هذه المعايير، قام فريق عمل المشروع بوضع شبكة حلول/بدائل تنشر الغايات والأهداف (انظر المربعات باللون الأزرق الفاتح في الصورة الواردة أدناه) والتي يلزم اتباعها من أجل حل المشكلة الجوهرية. ومن الضروري أن نشير إلى أن شبكة البدائل تنشر كذلك العناصر التي لن تدخل في نطاق المشروع (المربعات البرتقالية في الشكل 20).



الشكل 20 - شجرة الحلول/البدايات لمشروع نهر دلتا

في الواقع العملي، نادرًا ما يكون تحليل الحالة المستقبلية سهلاً. ففي حين أن تحليل الحالة المستقبلية قد يحدد مجموعة كبيرة من التدخلات المحتملة في المشروع، فإنه نادرًا ما تتمكن أي منظمة من تنفيذ كل الأنشطة التي يتم إبرازها في تحليل الحالة المستقبلية. وعند هذه النقطة، ينبغي أن تفكر منظمة التطوير في ثلاثة أسئلة إستراتيجية في غاية الأهمية:

- ما العناصر التي سيتم تضمينها في التدخل في المشروع؟
- ما العناصر التي لن يتم تضمينها في نطاق المشروع؟
- ما المعايير التي سيتم استخدامها من أجل اتخاذ هذه القرارات؟

قد يتضح أن هذه الأسئلة في غاية الصعوبة، وتواجه المنظمات العديد من البدائل. ويجب أن يتم توضيح القرارات الملموسة والمحددة المتعلقة بشأن نطاق المشروع. أين سيحدث التدخل في المشروع؟ ما الخدمات التي سيتم توفيرها؟ من الذي يتم توفير الخدمات له؟

التأثير الجماعي وتحليل النطاق

من الضروري للغاية أن نكون على دراية بالتدخلات الأخرى التي تنفذها المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى على المستفيدين المستهدفين في المجتمع. ومن المحتمل ألا تتمكن المنظمة التي تعمل بها من متابعة كل خطوط التدخل التي تظهر في شجرة الأهداف، لأنها لا تتناسب مع الخبرات الخاصة بالمنظمة أو أولوياتها أو الإستراتيجيات الخاصة بها. ومع ذلك، قد تكون هناك منظمات أخرى تمتلك الخبرات والقدرة على متابعة التدخلات التي لا يمكن للمنظمة التي تعمل بها متابعتها. فمع وضع ذلك في الاعتبار، هناك احتمالية أن تقوم بالتنسيق مع الآخرين والتواصل والتعاون معهم لمحاولة تحقيق تأثير جماعي لصالح المجتمع.

قد يكون التوصل إلى حالة توافق في الآراء بشأن هذه الأسئلة أمرًا صعب المنال، وقد تصبح عملية صنع القرار معقدة ومثيرة للخلافات للغاية. وبالتالي، من الضروري أن يقوم فريق عمل المشروع، بكل وضوح، بتحديد الاعتبارات المتعددة التي تظهر على الساحة عند - تحليل النطاق 11 تقرير ما يتم تضمينه في المشروع النهائي وما لا يتم تضمينه به، بالإضافة إلى تحديد أولوية ذلك. الجدول

يوضح المكونات التي ينبغي أن يتم وضعها في الاعتبار عند تحديد التدخل (التدخلات) التي يمكن متابعتها وما يتم تضمينه في النطاق وما لا يتم تضمينه به.

الفئة	الأسئلة التوجيهية
يحتاج إلى ترتيب الأولويات	ما الحاجات التي حظيت بأعلى مستوى من التأكيد أثناء التقييم/التحليل؟ ما الحاجات التي قد يبدو أن التعامل معها قد يحقق أكبر تأثير محتمل؟
اعتبارات البرنامج الخارجية	من أيضًا يعمل في منطقة التدخلات المقترحة؟ وما نقاط القوة التي تتميز بها برامجهم؟ وما الأنشطة الحالية التي تكمل تحليل شجرة الأهداف؟
مدى الملاءمة	هل المقاربة المقترحة مقبولة لدى السكان المستهدفين ومجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية؟ مثال ذلك: هل قد يكون برنامج الصحة الإنجابية مناسبًا ومتسقًا مع المعايير الدينية والثقافية السائدة؟
القدرات المؤسسية	ما نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة التي تعمل بها؟ ما مستويات القدرات التي يمتلكها شريك التنفيذ الذي تتعامل معه؟
إتاحة الموارد	هل التمويل متاح؟ هل هناك إمكانية لتحقيق النمو؟ ما الفرص المتوفرة للاستفادة من الموارد؟
فاعلية التكلفة	هل معدل العائدات من الاستثمار مقبول؟
الجدوى التقنية والاستدامة	هل يمكن تنفيذ الأعمال المقترحة على أرض الواقع؟ هل يمكن ضمان استدامة عمل المشروع والحفاظ عليه مع مرور الوقت؟
اعتبارات البرنامج الداخلية	ما الأولويات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة التي تعمل بها فيما يتعلق بالمنطقة؟ والدولة؟ وغير ذلك؟ ما نقاط القوة التي يتميز بها برنامج المنظمة التي تعمل بها؟ ما الأولويات التي تمتلكها المنظمة التي تعمل بها فيما يتعلق بالجغرافيا؟ ماذا عن المستفيدين؟ وغير ذلك؟
اعتبارات مجموعة المشاريع	هل المشروع "يتناسب" مع مجموعة المشاريع الأوسع نطاقًا التي تعمل عليها المنظمة؟

الجدول 11 - تحليل النطاق

الأولويات والتوقعات في إطار تحديد نطاق العمل

يمكن أن يكون تحديد الحاجات والأولويات (المتعلقة بتدخل ما) أمرًا معقدًا. فماذا يحدث إذا لم يتفق تحليل حاجاتك مع الطلبات الواردة من الجهة المانحة والتغذية الراجعة من المستفيدين؟ ماذا ستفعل حينها؟ يمكن أن يطرح هذا السيناريو الكثير من التحديات، وينبغي ألا يتم ترك مسألة قرار تحديد الأولويات أو الحاجات اللازم الوفاء بها بحيث يتعامل معها مدير المشاريع بمفرده. إن مشاركة أصحاب المصلحة وجهة حوكمة المشروع مهم جدًا عندما تكون هناك أولويات متعارضة. وينبغي أن يتم إجراء مناقشات لفحص الحاجات والأولويات والتوقعات الخاصة بأصحاب المصلحة المتنوعين بشكل أدق، بحيث يتمكن فريق المشروع من الوصول بوضوح إلى الاتجاه الذي يسير فيه.

منطق التدخل في المشروع

بمجرد تحديد التدخلات التي ستقوم بتنفيذها، عندها يكون قد حان الوقت لتحديد الكيفية التي تؤدي إلى تحقيق الغايات التي ترغب في التوصل إليها. ولتنفيذ ذلك، فإننا نستخدم إطار العمل المنطقي.

اختلافات إطار العمل المنطقي

يمكن أن تكون إطارات العمل المنطقية مُربكة، في الأساس لأنه يبدو أن كل جهة مانحة ومنظمة تستخدم النماذج المختلفة الخاصة بها. وغالبًا ما تقتصر الاختلافات التي تظهر بين الإطارات المنطقية من منظمة إلى منظمة أخرى على اختلاف المصطلحات فقط. أما المنطق الرأسي والأفقي فيبقى كما هو دون اختلاف بغض النظر عن المصطلحات المستخدمة لوصف كل مستوى من المستويات.

تُستخدم مصفوفة إطار العمل المنطقي لتحديد العلاقات المنطقية في المشروع ونشرها عبر تعقب المنطق الأفقي والرأسي الذي يربط بين مستويات المصفوفة. وتوضح العلاقة بين العناصر الموجودة في كل مستوى من مستويات إطار العمل المنطقي المنطق الرأسي الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلق للمشروع.

وفي حين يوجد الكثير من نماذج إطارات العمل المنطقية للمشروع، إلا أن دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro يعتمد على نموذج إطار عمل منطقي رباعي المستويات يشتمل على التسليمات التالية:

1. **الأنشطة:** هي الإجراءات المتخذة لحشد المدخلات (المالية والبشرية والتقنية والمادية والزمنية) من أجل الوصول إلى التسليمات (التدريب والبناء وما إلى ذلك) للمشروع والتي يمكن مساءلة فريق العمل عليها والتي تشكل، عندما يتم تجميعها معًا، المخرجات.

2. **المخرجات:** هي التسليمات الملموسة وغير الملموسة الناتجة عن أنشطة المشروع. وتشمل المنتجات والسلع والخدمات والتغييرات (مثل ذلك: تدريب الأشخاص بشكل يمنحهم المزيد من المعارف والمهارات، وبناء الطرق عالية الجودة) التي تتجمع معًا وتساهم في تحقيق الغايات.

3. **الغايات:** هي الأشياء المتوقعة من المشروع تحقيقها على مستوى المستفيدين (مثل ذلك: استخدام المعارف والمهارات في واقع الحياة العملية مع مرور الوقت، ونقل السلع عبر الطرق التي يتم بناؤها مع مرور الوقت) والمساهمة في التغييرات التي تحدث على مستوى السكان (الحد من سوء التغذية، وتحسين الدخل، وتحسين الإنتاجية، وما إلى ذلك) والتي تتجمع معًا وتساعد على تحقيق الأهداف وخلق التأثير مع مرور الوقت.

4. **الأهداف**، وهي النتائج النهائية أو التأثيرات المرغوب فيها على أعلى المستويات (التطور، والاستدامة، وسبل كسب العيش، والرفاهية، وما إلى ذلك) والتي يساهم المشروع في تحقيقها (الغرض المطلق في العديد من إطارات العمل المنطقية). ومن أمثلة ذلك الهدف على مستوى القطاع أو الغايات التي يتم تحقيقها على مستوى البرنامج.

كمدير للمشاريع، تتركز المسؤولية الأولية الملقاة على عاتقك في مستوى الأنشطة ومستوى المخرجات، حيث إن هذين المستويين هما ما يكون لك السيطرة عليهما على مستوى المشروع. إذا كان المنطق الرأسي الخاص بك صحيحًا وبقي المنطق الأفقي (الذي سوف نناقشه في وقت لاحق في هذا الفصل) على حاله، فسوف تتمكن من تحقيق الغايات التي تريدها. يقوم هذا التمرين على العمل الذي قمت بتنفيذه في تحليل الحالة المستقبلية حيث إنه يوفر خطأ واصلا مباشرًا من التدخل المحدد إلى المساهمة في المشكلة الجوهرية.

وصف المشروع	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الهدف	إذا تم تحقيق "الغايات"، فمن المفترض أن يساهم ذلك في تحقيق "الهدف" الإجمالي		
الغاية (الغايات)	إذا تم إنتاج "المخرجات"، يمكن حينها الوصول إلى "الغايات"		
المخرجات	إذا تم تنفيذ "الأنشطة"، يمكن حينها إنتاج "المخرجات"		
الأنشطة	إذا تم توفير "موارد / مدخلات" كافية، يمكن حينها تنفيذ الأنشطة		

الجدول 12 - المنطق الرأسي في مصفوفة الإطار المنطقي (LogFrame)

وفقًا للتدخل المحدد والمعرّف باستخدام تحليل الحالة المستقبلية، قد يبدو المنطق الرأسي لمشروع مراحيض نهر دلتا الخاص مشابهاً لما يرد أدناه. وهذا الوصف ليس شاملاً للأغراض على الإطلاق، إلا أنه يتم توفيره كمثال لتوضيح علاقة "سبب بنتيجة" لمشروعنا.

الوصف	
الهدف	تحسين جودة مياه نهر دلتا.
الغاية (الغايات)	تحسين الوصول إلى مراحيض عالية الجودة لمجتمع نهر دلتا.
المخرجات	1-1 بناء مراحيض عالية الجودة 2-1 تدريب المجلس البلدي المحلي على كيفية صيانة المراحيض. 3-1 تدريب داعمي مجتمع نهر دلتا على قيمة المراحيض وكيفية استخدامها.
الأنشطة	1-1-1 تصميم وتوكيد مواصفات المراحيض بالتعاون مع الفريق الهندسي. 2-1-1 بناء أغطية وهياكل المراحيض. 3-1-1 بناء هياكل المراحيض وإجراء فحوصات ضمان الجودة.

الجدول 13 - أوصاف مصفوفة الإطار المنطقي (Logframe)

بعد تحديد هدف المشروع وغاياته ومخرجاته وأنشطته، يكون السؤال التالي: "ما الذي يحتمل أن يتداخل مع المنطق الرأسي للمشروع (غالبًا من الأشياء التي لا تكون خاضعة لسيطرة المشروع)؟" في كل مستوى من مستويات إطار العمل المنطقي، تكون هناك عوامل خارجية قد تؤثر على مدى نجاح المشروع، وهي الافتراضات. تكمل الافتراضات المنطق الأفقي للإطار المنطقي، ويجب أن تظل صحيحة حتى تؤدي الأنشطة إلى تحقيق المخرجات، ثم تؤدي المخرجات إلى تحقيق الغايات. والافتراض عبارة عن فرضية بشأن الحالة الضرورية، سواء الداخلية أو الخارجية، والتي يتم تحديدها في التصميم لضمان عمل علاقات السبب والنتيجة المفترضة كما هو متوقع وأن الأنشطة سوف تؤدي إلى النتائج المتوقعة.

الافتراضات	وسائل التحقق	المؤشرات	وصف المشروع	
				الهدف
إذا تم الالتزام بالمنطق الأفقي				الغاية (الغايات)
وكانت الافتراضات صحيحة في ذات الوقت				المخرجات
فعلى الأرجح سوف ينجح المشروع.				الأنشطة

الجدول 14 - المنطق الأفقي في مصفوفة الإطار المنطقي (LogFrame)

من الضروري التفكير بجديّة في الافتراضات في الإطار المنطقي. فإذا لم تكن هذه الافتراضات صحيحة، فقد لا يحقق المشروع النجاح المرجو له. غالبًا ما تتم صياغة الافتراضات في شكل عبارات إيجابية، وتتعلق مباشرة بأنشطة المشروع ومخرجاته وغاياته وهدفه. وتعد الافتراضات كذلك وسيلة رائعة لبدء التفكير في المخاطر التي تحيط بالمشروع. ففكر فيها على أنها علاقة "سبب بنتيجة". إذا استطعنا إنهاء المخرجات وكانت افتراضاتنا صحيحة، فإننا سوف نحقق الغايات المرجوة.

الافتراض	الغرض
	الغايات: زيادة التمكين الاقتصادي للمزارعين من خلال تحسين إنتاجية محاصيل الشعير.
تبقى الظروف الجوية مواتية لإنبات البذور. عدم حدوث جفاف أو فيضانات.	المخرجات: توفير بذور شعير عالية الجودة للمزارعين لزراعتها.

الجدول 15 - المثال 1 على الافتراضات

الافتراض	الغرض
	الغايات: تحسين التغذية للأطفال الأكثر عرضة للمخاطر.
لا توجد أي أمراض كامنة تمنع الأطفال من امتصاص المواد الغذائية الموجودة في الوجبات الثلاثة الكاملة في اليوم.	المخرجات: يتم توفير 3 وجبات تحتوي على كل المواد الغذائية الكاملة في اليوم للأطفال.

الجدول 16 - المثال 2 على الافتراضات

من الضروري على وجه الخصوص التركيز على الافتراضات على مستوى المخرجات ومستوى الغايات في إطار العمل المنطقي. تشكل الافتراضات على هذين المستويين أساس منطق التدخل في المشروع. فعند هذين المستويين، يتم خلق الارتباط بين التسليمات التي يتم إنتاجها على مستوى المخرجات والتغيير الاجتماعي المرغوب فيه على مستوى الغايات. إذا عُذنا إلى مشروع بناء المراحيض لنهر دلتا، فإن مخرجات المشروع هي:

1-1 بناء مراحيض عالية الجودة.

2-1 تدريب المجلس البلدي المحلي على كيفية صيانة المراحيض.

3-1 تدريب داعمي المجتمع المحلي على قيمة المراحيض وكيفية استخدامها.

الافتراض على مستوى المخرجات يتمثل في أن زيادة إتاحة المراحيض وزيادة وعي المواطنين تجاهها سوف يؤدي إلى زيادة استخدامها بشكل كبير، بما يؤدي إلى تحسين جودة المياه وصحة المجتمع.

بعد وضع الأغراض وتحديد المخاطر والافتراضات ذات الصلة، يكون العنصر النهائي في إطار العمل المنطقي هو مؤشرات الإنجاز ووسائل التحقق لكل مستوى من مستويات إطار العمل المنطقي.

والمؤشر عبارة عن إجراء كمي أو نوعي يستخدم لوصف التغيير. ولكي يتسنى للمؤشر قياس التغيير، يجب أن يكون له خط أساس (إجراء أو وصف للأداء الحالي للكيان و/أو العنصر المقارن) ليكون بمثابة النقطة المرجعية المبدئية. يجب أن يتم تحديد خطوط الأساس مع بداية المشروع أو بالقرب من بدايته. يتم قياس الأداء أثناء تنفيذ المشروع مقارنةً بهدف (التحسينات أو التغييرات أو الإنجازات المتوقعة حدوثها أثناء تنفيذ المشروع)، مع وضع خط الأساس في الاعتبار.

توضح المؤشرات المدى الذي يحقق به المشروع المدخلات والمخرجات والغايات والأهداف المخططة له. فهي تعبر، بعبارة محددة وقابلة للقياس، عن الأداء المطلوب تحقيقه على كل مستوى من مستويات التغيير. كما تساعد المؤشرات كذلك على التخلص من العبارات الغامضة وغير الدقيقة بشأن ما يمكن توقعه من التدخلات في المشروع.

الجدول 17 يوفر توجيهات لتطوير المؤشرات في كل مستوى من مستويات إطار العمل المنطقي.

العناصر	توجيهات المؤشرات
الهدف - الغرض المطلق أو أعلى نتيجة نهائية أو تأثير يساهم المشروع في تحقيقها/تحقيقه.	المؤشرات عبارة عن تأثيرات بعيدة المدى لا تختص بمشروع بعينه ولا تقتصر عليه. ولكنها تكون أغراضًا متعلقة بالبرنامج أو القطاع الفرعي أو القطاع الذي تساهم فيه مشاريع ومتغيرات عديدة أخرى. مثل: التحول والاستدامة وسبل كسب العيش والرفاهية.
الغايات - الأشياء المتوقعة من المشروع تحقيقها على مستوى المستفيدين	تعد المؤشرات ضرورية للغاية على هذا المستوى، إلا أن تحديدها قد يكون أمرًا صعب المنال. يتم السعي نحو تحقيق التغيير بين القاعدة العريضة والموسعة من المستفيدين والسكان المستهدفين والمؤسسات والشركاء المحليين ممن يقدمون يد العون. مثل: استخدام المعارف والمهارات في الممارسة الفعلية عبر الوقت، وزيادة القدرة على الوصول، وتحسين حالة سوء التغذية، وتحسين الدخل، وتحسين الإنتاجية.
المخرجات - التسليمات الملموسة الناجمة عن أنشطة المشروع، والتي تكون تحت سيطرة إدارة المشروع بشكل كبير، والتي تتجمع معًا وتساهم في تحقيق الغايات	من السهل تحديد المؤشرات عند هذا المستوى بشكل أكبر من تحديدها على مستوى الغايات، لأنها تمثل السلع والخدمات الملموسة التي تنتج عن المشروع. ينبغي إتمام كل المخرجات مع نهاية فترة تنفيذ المشروع، ووفقًا للجدول الزمني المضمن في خطة المشروع. مثل: تدريب الأشخاص بشكل يمنحهم المزيد من المعارف والمهارات، وبناء الطرق عالية الجودة، وتسليم السلع، وتنفيذ الخدمات.
الأنشطة - الإجراءات التي يتم اتخاذها ويتم من خلالها حشد المدخلات من أجل الوصول إلى التسليمات للمشروع والتي يمكن مساءلة فريق العمل عليها والتي تشكل، عندما يتم تجميعها معًا، المخرجات	لا تقوم كل منظمات التطوير بوضع المؤشرات على مستوى النشاط. تكون المؤشرات عند هذا المستوى مرتبطة بشكل مباشر بوصف النشاط ذاته. مثل: أنشطة فرق العمل، والنفقات الفعلية مقارنةً بالموازنة، واستخدام المعدات، ومكونات التدريب، ومكونات البناء.

الجدول 17 - توجيهات المؤشرات حسب مستوى إطار العمل المنطقي

عبارة عن SMART من أجل توجيه تصور مؤشر الأداء. وكلمة SMART عند وضع المؤشرات، من المعتاد استخدام معايير اختصار للحروف الأولى لمجموعة كلمات باللغة الإنجليزية، وهي:

- **Specific (محدد)** – يجب أن تكون المؤشرات محددة وأن تركز على التغيير المتوقع على كل مستوى من المستويات. فما الذي يتغير أو من الذي يتغير؟
- **Measurable (قابل للقياس)** – يجب أن يكون من الممكن قياس المؤشر وتحديد. هل يمكن تقييم المؤشر بشكل موضوعي ومستقل؟
 - الكمية - التعبير الرقمي المتوقع عما يتم تحقيقه.
 - الجودة - الوصف السردى أو التصويرى للنتيجة المنجزة المتوقعة.
 - الموقع - الحدود الجغرافية للنتيجة المنجزة المتوقعة.
- **Achievable (قابل للتحقيق)** – يجب أن يكون من الممكن تحقيق المؤشرات في ظل القيود المفروضة عبر مثلث المشروع (الموازنة/الموارد، والوقت/الموازنة، والنطاق/الجودة).
- **Relevant (ذو صلة)** – يجب أن تقيس المؤشرات بدقة التغيير الذي يهدف المشروع إلى خلقه. هل المؤشر عملي وقياس بشكل فعال من ناحية التكلفة المخرجات و/أو الغايات و/أو الأهداف؟
- **Time-bound (محدد زمنياً)** – ينبغي أن يحدد المؤشر الوقت والتاريخ المحددين. متى سيتم تحقيق المؤشر؟ هل يمكن تحقيق المؤشر في الإطار الزمني المحدد؟

تقسيم المؤشرات

يحدث تقسيم المؤشرات عندما تقوم بتقسيم المؤشرات إلى فئات من أجل تحليلها بشكل أفضل. من بين الأمثلة التي يمكن من خلالها تقسيم المؤشرات: النوع والموقع الجغرافي والحالة الاقتصادية والاجتماعية والمجموعة العمرية. ضع في اعتبارك أن التقسيم يهدف إلى توفير فهم أفضل للتغيرات التي تحدث على مستوى كل فئة من الفئات. يعتمد التقسيم على المؤشر ونوع المعلومات المطلوبة من أجل التحليل الأكثر عمقاً.

وإذا أخذنا مشروع بناء مرابض نهر دلتا كمثال، من بين المؤشرات على مستوى الغايات النسبة المئوية للزيادة في استخدام المرافق مع نهاية المشروع مقارنة بما كان عليه الحال قبل المشروع. قد يكون من المفيد تصنيف هذا المؤشر حسب الجنس والفئة العمرية لفحص ما إذا كانت أي من هذه المجموعات (الرجال أو النساء أو الشباب أو متوسطي العمر أو كبار السن) لا يستخدمون المرافق.

وسائل التحقق (MOV) هي المصادر التي نحصل منها على المعلومات لقياس مؤشراتنا. ينبغي أن تكون وسائل التحقق فعالة من حيث التكلفة وينبغي أن تقيس المؤشرات مباشرة. أفضل نصيحة يمكن تقديمها بشأن المؤشرات ووسائل التحقق هي الحفاظ على بساطتها. كلما كان المؤشر أكثر تعقيداً، كلما زاد تعقيد وسائل التحقق (وبالتالي أصبح من الصعب قياسها).

يوضح الجدول 18 هيكلًا جزئيًا للإطار المنطقي للمشروع فيما يتعلق بدراسة حالة مشروع بناء المرافق لنهر دلتا الذي تم الاطلاع عليه مسبقاً. تقدم محتويات إطار العمل المنطقي هذا أمثلة على المنطق الرأسي والأفقي للمشروع، كما تقدم أمثلة على الافتراضات والمؤشرات الموجودة في كل مستوى من مستويات إطار العمل المنطقي.



الهدف	الوصف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الغاية (الغايات)	تحسين جودة مياه نهر دلتا.	النسبة المئوية لخفض وجود الملوثات في نهر دلتا.	اختبارات جودة المياه	لا توجد ضرورة لعمل الافتراضات عند هذا المستوى.
الغاية (الغايات)	تحسين الوصول إلى مراحيض عالية الجودة لمجتمع نهر دلتا.	النسبة المئوية للزيادة في استخدام المراحيض مع نهاية المشروع مقارنة بما كان عليه الحال قبل المشروع. النسبة المئوية لأفراد المجتمع الذين أعربوا عن رضاهم عن المسافة والجودة وحالة المراحيض في نهاية المشروع.	بيانات استطلاع الرأي مناقشات مجموعة التركيز مع المجتمع	لا توجد مصادر تلوث إضافية لنهر الدلتا. تتم صيانة المراحيض من قبل البلدية لضمان استمرارها في العمل بأعلى مستويات الجودة الممكنة.
المخرجات	1-1 بناء مراحيض عالية الجودة 2-1 تدريب المجلس البلدي المحلي على كيفية صيانة المراحيض. 3-1 تدريب داعمي مجتمع نهر دلتا على قيمة المراحيض وكيفية استخدامها.	1-1 عدد المراحيض التي تم بناؤها على بعد 50 متراً من المنازل بحلول نهاية المرحلة الثانية من المشروع. 2-1 عدد موظفي البلدية الذين تم تدريبهم بشأن الصيانة التقنية للمراحيض والذين يظهرون دراية بتلك الصيانة بنهاية المشروع. 3-1 عدد داعمي المجتمع الذين تم تعليمهم قيمة المراحيض واستخدامها والذين يظهرون دراية بذلك في نهاية المرحلة الأولى.	1-1 بيانات استطلاع الرأي الهندسية 2-1 أوراق حضور التدريب والتقييم السابق والتالي 3-1 ورقة حضور التدريب والتقييم السابق والتالي.	1-1 سيضمن الوصول إلى المراحيض والوعي بفوائدها أن يستخدم أفراد المجتمع المراحيض. 2-1 يظل موظفو البلدية في أماكنهم، وينقلون الدراية بالصيانة إلى الموظفين الجدد. 3-1 يتمتع داعمو المجتمع بالسلطة والنفوذ الكافيين لإقناع المجتمع باستخدام المراحيض.
الأنشطة	1-1-1 تأكيد مواصفات المراحيض بالتعاون مع الفريق الهندسي. 2-1-1 بناء أغطية وهياكل المراحيض. 3-1-1 بناء هياكل المراحيض وإجراء فحوصات ضمان الجودة.	المدخلات: مواد بناء المراحيض، مهندس المياه والصرف الصحي والصحة الشخصية (WASH)، مناهج التدريب على صيانة المراحيض، ومواد الدعم.		

الجدول 18 - مصفوفة الإطار المنطقي لمشروع بناء المراحيض لنهر دلتا

هناك بعض مكونات الإطار المنطقي المضمنة في مثال نهر دلتا الذي نتحدث عنه، والتي يلزم توضيحها والإشارة إليها. والمكون الأول هو المخرج 1-2: تدريب المجلس البلدي المحلي على كيفية صيانة المراحيض. هذا المخرج مرتبط مباشرةً باستدامة المشروع. سنناقش الاستدامة أثناء التنقل عبر الدليل، ولكن من المهم الإشارة إلى أنه يلزم التفكير في استدامة المشروع، وخطة استمرار المنتج أو الخدمات بعد الانتهاء من المشروع، حتى في المراحل المبكرة للمشروع.

أما المكون الآخر الذي قد تلاحظه فهو مؤشر المخرجات 1-1: عدد المراحيض المبنية على مسافة 50 مترًا من المنازل بحلول نهاية المرحلة الثانية من المشروع. وهو مؤشر للمياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية (WASH) يستجيب للنوع³، وهو أمر قد تحتاج إلى وضعه في الاعتبار عند تحديد وتعريف منطق المشروع الخاص بك. لقد أصبحت فكرة مراعاة منظور النوع ممارسة شائعة في قطاع التنمية وقطاع العمل الإنساني وهي تضمن مراعاة الحاجات الخاصة لجميع الأشخاص، مع التركيز على المساواة بين الجنسين. قد يلزم دمج مقاربات ومؤشرات محددة في المشروع الخاص بك لضمان اتباع مقاربة مراعاة منظور النوع. في هذا المثال: يعد المؤشر مؤشرًا قياسيًّا يستجيب للاعتبارات المتعلقة بالنوع لقطاع المياه والصرف الصحي والصحة الشخصية. لقد أثبت الخبراء أن هذه المسافة تعد عاملاً هاماً في قدرة النساء والأطفال على الوصول إلى مرافق المياه والصرف الصحي والصحة الشخصية، وبالتالي ينبغي ألا يتم بناء المراحيض على بعد يتجاوز 50 مترًا من المنازل.

عليك أن تعلم أن إطار العمل المنطقي يعد وثيقة فورية ومباشرة وينبغي تحديثه إذا تم إجراء أي تغييرات في المشروع، على أن يحدث ذلك من خلال التشاور واتباع عمليات الموافقة والتسوية المناسبة. كما أنه يعد أيضاً بمثابة أداة يمكن استخدامها في المراقبة والتقييم وكذلك في التخطيط للمشروع. ويعد الحفاظ على كونه فوريًا ومباشرًا مع تحديثه بانتظام أمرًا ضروريًا أثناء متابعة العمل في المشروع.

التحليلات (التقديرات) المبدئية

أثناء مرحلة التحديد والتعريف، سيكون من المفيد تضمين تحليلات (تقديرات) مبدئية لدعم تعريف التدخل وكذلك للمساعدة في عملية كتابة الاقتراح، إذا كان ذلك ضروريًا. على الأقل، ينبغي إجراء التحليلات التالية: أصحاب المصلحة، والمخاطر، والموارد البشرية، وسلسلة الإمداد، والاستدامة.

كلما أجريت تحليلًا، ينبغي عليك إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في الإجراء لضمان إجراء تحليل أكثر قوة بشكل أفضل. مثال ذلك: إذا كنت تقوم بفحص حاجات الموارد البشرية للمشروع، فقم بإشراك جهة اتصال رئيسية في قسم الموارد البشرية داخل المنظمة التي تعمل بها. إن تضمين أصحاب المصلحة هؤلاء في وقت مبكر يحدد شكل مشاركتهم وانخراطهم طوال بقية المشروع.

بدء العمل في وقت مبكر

في هذه المرحلة المبكرة من المشروع، ينبغي أن تبدأ في اتخاذ القرارات بشأن تصور كيفية مضي المشروع قدمًا. على سبيل المثال، ما نوع هيكل الحوكمة الذي سيكون أكثر فعالية وملاءمة؟ وما أدوات إدارة المشاريع التي تكون ذات أولوية لكي يتم استخدامها؟ تحتاج إلى البدء في التفكير في إطار المشروع، حتى في هذه المرحلة المبكرة منه. والحقيقة هي أنه في الكثير من الأحيان يكون هناك القليل من الوقت بين الموافقة على الاقتراح والتنفيذ المتوقع للمشروع. إذا أنهيت تحليلاتك وبدأت في تطوير المشروع في وقت مبكر، فستكون عملية الموافقة على الاقتراح إلى إعداد المشروع والتخطيط له وتنفيذه أكثر توازنًا وشمولية، مما يؤدي إلى الانتقال بشكل أكثر سلاسة بين مراحل المشروع.

تحليل المخاطر

يعد التقييم الشامل للمخاطر وإدارتها أمرًا ضروريًا لنجاح المشروع، إلا أنه غالبًا ما يتم تجاهل هذا الأمر أو غالبًا ما يُنظر إليه على أنه شيء يتم القيام به لمقاصد الامتثال فقط في مرحلة كتابة الاقتراح. وفي مرحلة التحديد والتعريف، ستكون مهمتك الأولية هي البدء في استكشاف المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع الذي تعمل عليه.

عند استكشاف مخاطر المشروع الذي تعمل عليه، من المهم الاعتراف بأن كل مشروع فريد من نوعه، ولا يمكن وضع مجموعة واحدة من فئات المخاطر التي تناسب جميع المنظمات والمشاريع. يجب على فرق المشروع إجراء استطلاع رأي بشأن سياق المشروع المحدد الذي يعملون عليه وتطوير مجموعة من فئات المخاطر المناسبة لحاجاتهم الفريدة. تشمل بعض الفئات المحتملة لمخاطر المشروع:

العوامل الإستراتيجية/التجارية	العوامل السياسية
• إخفاق الموردين في الوفاء بالالتزامات التعاقدية • الاحتيال/السرقية • إخفاق شركاء التنفيذ في تحقيق الغايات المرجوة	• تغيير الحكومات أو سياسات الحكومة • الحروب والاضطرابات • آراء الرأي العام المخالفة/تدخل وسائل الإعلام • تدخل السياسيين في قرارات التنمية
العوامل الاقتصادية/المالية/المتعلقة بالسوق	العوامل البيئية
• تقلبات أسعار الصرف • عدم استقرار سعر الفائدة • التضخم • تأثير تطورات السوق سلبيًا على الخطط	• الكوارث الطبيعية • التغيرات المفاجئة في أنماط الطقس
العوامل القانونية والتنظيمية	العوامل التقنية/التشغيلية/المتعلقة بالبنية التحتية
• إفساد التشريعات الجديدة أو المعدلة افتراضات المشروع • الإخفاق في الحصول على الموافقة المناسبة (مثل التخطيط والموافقة) • الترتيبات التعاقدية غير المرضية	• التصميم بشكل غير كافٍ • تغيير النطاق • التوقعات غير الواضحة
العوامل التنظيمية/الإدارية/البشرية	مخاطر إدارة المشاريع
• ضعف القيادة • عدم كفاية سلطة الموظفين الرئيسيين لأداء الأدوار • ضعف إجراءات اختيار الموظفين • عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات • الصراعات الشخصية • عدم توفر الدعم التشغيلي	• عدم إجراء التخطيط أو تحليل المخاطر أو حالات الطوارئ • عدم كفاية التعقب والاستجابة بالسيطرة على المشروع • الجداول غير الواقعية • إدارة الخدمات اللوجستية بشكل سيئ • التأخير في الموافقة على وثائق المشروع

من خلال الجلوس مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، ناقش الأفكار حول المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على قدرتك على تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وفي إطار الموازنة المحددة وفي حدود النطاق وبأعلى جودة ممكنة.

تحليل الموارد البشرية

فريق عمل المشروع

الموارد البشرية وسلسلة الإمداد مكونان من مكونات المشروع التي غالبًا ما تسبب التأخيرات وظهور التساؤلات حول الجدول الزمني للمشروع. ومع ذلك، لا يتم تضمين هذه الإدارات أو العملاء المحتملين في المشروع حتى مرحلة التنفيذ، وهذا أمر يحدث بشكل متكرر. إن المشاركة في إجراء تقييم الموارد البشرية بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية في وقت مبكر من المشروع سوف يساعد في تقليل الأسئلة والتحديات المحتملة في الأوقات اللاحقة في المشروع. ففي هذه المرحلة، ربما لا يكون مدير المشروع قد تم تحديده وتعيينه؛ لذا فإن تقييم الحاجات أمر مهم بشكل خاص لضمان الانتقال السلس بمجرد تعيين مدير المشروع.

فريق عمل المشروع

- كم عدد أعضاء الفريق اللازم توافرهم من أجل تنفيذ المشروع؟
- هل هناك أي خبرة تقنية مطلوبة للمشروع، وهل يمكننا الوصول إلى تلك الخبرة التقنية؟

شركاء التنفيذ

- هل سيتم استخدام شركاء التنفيذ في بعض أو كل أنشطة المشروع؟
- هل ستكون هناك حاجة إلى شركاء متعددين؟
- هل تم تقييم الشركاء المحتملين فيما يتعلق بقدرتهم على تنفيذ الأنشطة؟

فريق عمل الدعم

- ما الإدارات التي تحتاج إلى التشاور والانخراط في المشروع، وعند أي نقاط؟
- ما مستوى الجهد المطلوب من فريق عمل الدعم لاستكمال عمل المشروع ضمن القيود المفروضة؟

الموردون والمقاولون

- هل ستكون هناك حاجة للبائعين والمقاولين الخارجيين لتنفيذ بعض جوانب العمل؟
- هل لديك قائمة تضم البائعين والمتعاقدين الموثوق بهم المحتملين الذين تم استخدامهم في الماضي؟

الشكل 21 - الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية للمشروع

الأدوار والمسؤوليات

عند تحديد أعضاء فريق عمل المشروع الضروريين لإجراء التدخل، ستحتاج إلى البدء في تحديد متطلبات القدرات وأدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق هؤلاء. في هذه المرحلة، يتم البدء في وضع أوصاف المهام والمخططات الهرمية للمشروع (صورة الهيكل التنظيمي) - وهو ما قد يكون أيضًا شرطًا ضروريًا لمقترح المشروع. سيكون العمل مع قسم الموارد البشرية وأصحاب المصلحة ذوي الصلة الآخرين في هذه المرحلة مفيدًا في تحديد أعضاء الفريق المطلوبين وتوقيت ذلك.

فريق عمل المشروع ومستوى الجهد (LOE)

قد يعمل فريق عمل المشروع الذي تعمل به في عدة مشاريع في نفس الوقت. فهذا الأمر واقع يلزمه العديد من الشركاء المحليين والمنفذين. عندما تبدأ في تقييم حاجات الموارد البشرية للمشروع، يجب أن تكون على دراية بمستوى الجهد الذي سيساهم به كل عضو في الفريق طوال فترة حياة المشروع. ينبغي توضيح مستوى الجهد بوضوح ومراعاة ذلك عند تحديد الأدوار والمسؤوليات وعادةً ما يتم إدراجه في قسم الموازنة في المقترح.

سوف تحتاج أيضًا إلى التفكير في نوع هيكل الحوكمة التي ستستخدمها مع المشروع. هل سيكون هناك مجلس إدارة للمشروع يتكون من مجموعة متنوعة من وجهات النظر لأصحاب المصلحة؟ أم أن وجود جهة راعية للمشروع يكون أكثر فاعلية؟ كيف ستتعامل مع الحوكمة، وما نوع حدود التحمل التي ينبغي أن يتم تطبيقها لإدارة المشاريع؟ ينبغي التفكير في كل هذه الأسئلة في هذه المرحلة، وسيتم تفصيلها في مرحلة الإعداد.

متطلبات قدرة فريق عمل المشروع

عند وضع أوصاف الوظائف والمهام والواجبات لفريق عمل المشروع، من الضروري أيضًا مراعاة المهارات والكفاءات اللازمة لكل وظيفة. من خلال العمل مع قسم الموارد البشرية، حدد المهارات التقنية والشخصية لكل وظيفة، من ناحية المهارات التقنية والمهارات الشخصية. إذا كان قد تم تعيين أعضاء الفريق بالفعل، فستظل هذه الممارسة مفيدة في تحديد إذا كان فريق عمل المشروع يحتاج إلى تدريب أو حتى إلى أعضاء جدد.

من بين الطرق الجيدة لفحص مكون الموارد البشرية للمشروع في هذه المرحلة استخدام الأسئلة الواردة أدناه لتوجيهك:

- ✓ ما هيكل الحوكمة الذي سيكون أكثر عملية وملاءمة لهذا المشروع؟
- ✓ ما هيكل رفع التقارير بين أفراد فريق عمل المشروع ومع فريق عمل الدعم؟
- ✓ ما نوع الجهد المطلوب من كل عضو من أعضاء فريق العمل؟
- ✓ ما نوع المهارات والقدرات التي ستكون مطلوبة من أعضاء فريق العمل لتعزيز بيئة فعالة للفريق وإكمال العمل بكفاءة؟

تحليل سلسلة الإمداد

العمل مع شركاء التنفيذ

في بعض الحالات، سيكون شركاء التنفيذ جزءًا من المعادلة، لذلك من الضروري أيضًا تقييم قدراتهم وفهم المهارات والمعارف اللازمة لكي يتمكنوا من إكمال دورهم في المشروع بشكل فعال. سيكون بدء هذه العملية مبكرًا (سواء عبر إجراء تقييم للقدرات التنظيمية أو تقديم قوائم ببناء القدرات فيما يتعلق بالأدوات) مفيدًا مع تقدم المشروع.

هناك عنصر آخر للمشروع غالبًا ما يسبب التأخير وهو سلسلة الإمداد. في كثير من الحالات، لا تكون هذه هي النتيجة المباشرة لفريق سلسلة الإمداد غير الفعال وغير المؤثر، ولكن بسبب عدم الانخراط في عمليات تعريف المشروع والتخطيط له.

في مرحلة التحديد والتعريف، تبدأ في ربط خيوط المشروع معًا، تمامًا مثل تجميع الأجزاء المكونة للغز، وبالتالي فإن تحديد ما قد يلزم توريده، ونوع الأنظمة اللوجستية التي يلزم استخدامها، وكيف ستدير أصول المشروع أمر ضروري.

يحدد دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro ثلاثة مكونات في إدارة سلسلة الإمداد:

إدارة التوريد - بما في ذلك تحديد المواد والخدمات المطلوبة، وتوقيت الحاجة إليها، بالإضافة إلى تحديد كيفية الحصول عليها ومن يقوم بذلك. يلزم كذلك تكامل الخطة التي يتم توريدها مع جميع العناصر الأخرى لخطة المشروع لضمان توافق جميع قرارات التوريد مع موازنة المشروع ومعالجه والجودة والمخاطر المرتبطة به.

إدارة الخدمات اللوجستية - بما في ذلك تخطيط تدفق المواد الخام وتخزينها، وكذلك المخزون قيد التشغيل، والسلع تامة الصنع والمعلومات ذات الصلة، وتنفيذ التخطيط والسيطرة عليه من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بشكل يتحلى بالكفاءة من حيث التكلفة بقصد الالتزام بمتطلبات العملاء.

إدارة الأصول - بما في ذلك الأنظمة التي يتم بموجبها مراقبة الأشياء ذات القيمة للمشروع وصيانتها والتخلص منها. مدير المشروع مسؤول عن التأكد من تحديد هذه المكونات وتعريفها والتخطيط لها وإدارتها بشكل جيد طوال مدة المشروع بأكملها، بالتنسيق الوثيق مع فريق سلسلة الإمداد.

التحليل المالي

في هذه المرحلة، قد يُطلب منك تقديم مقترح للحصول على تمويل. سيكون من المفيد البدء في وضع موازنة مبدئية في هذه المرحلة بناءً على المعلومات المتوفرة. مثال ذلك: تم بالفعل تحديد نطاق العمل العام من حيث توفر الوضوح بشأن الأنشطة مبدئية المستوى التي ستكون مطلوبة لاستكمال أنشطة المشروع وتحقيق المخرجات. ينبغي أن يكون هناك أيضًا فهم عام للموارد البشرية، والإمدادات والمواد، والمتطلبات التقنية التي سيحتاجها المشروع.

ستتم الإشارة إلى الموازنة بمزيد من التفاصيل في مرحلتَي الإعداد والتخطيط عندما يتم توفير مزيد من المعلومات حول المشروع وتحديد نطاق العمل الشامل.

تحليل الاستدامة

لقد أصبحت الاستدامة نقطة رئيسة يتم التركيز عليها للمشاريع في قطاع التنمية في السنوات الأخيرة. ويريد أصحاب المصلحة التأكد من أن المشروع ونتائجه سيستمران بعد انتهاء المشروع. ومع ذلك، فإننا لا نبدأ التفكير في الاستدامة إلى أن يوشك المشروع على الانتهاء. في هذه المرحلة من المشروع، ستريد التفكير فيما سيحدث بعد الانتهاء من المشروع. هل ستتطلع إلى توسيع نطاق المشروع ليشمل

الاستدامة والمشاريع

اعتمادًا على نوع المشروع الذي تقوم به، قد تكون الاستدامة عاملاً يتم التركيز عليه بشكل أكبر. على سبيل المثال: إذا كنت ستنفذ مشروعًا للإغاثة الإنسانية، فمن المحتمل ألا يكون هناك عامل استدامة لأن طبيعة هذه المشاريع هي تقديم الخدمات الأكثر إلحاحًا وضرورية (الغذاء، الحماية، المياه، المأوى، الصحة). ومع ذلك، إذا كان المشروع الذي تعمل عليه يركز على التطوير بشكل أكبر، ينبغي حينها مراعاة الاستدامة في تعريف المشروع وتخطيطه وتنفيذه وإغلاقه.

مجالات أخرى؟ هل ستقوم بتسليم هذا المشروع إلى حكومة أو منظمة محلية؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل سيكون بإمكانهم الاستمرار في الحصول على المنتج أو الخدمة بعد انتهاء المشروع؟ ما نوع التأثير الدائم للتدخل على التغيير السلوكي أو على الظروف الاجتماعية والسياق؟ هل تصميم المشروع يعد عاملاً مهماً على المدى الطويل، أم أن المشروع مجرد إجراء إصلاح قصير الأجل؟ ما الطريقة التي يساهم بها هذا المشروع في تحقيق الهدف، وهل ستحتاج المنتجات أو الخدمات إلى العمل من أجل تنفيذها في جميع أنحاء المشروع لضمان الاستدامة بشكل أفضل.

بينما تستكشف تحديد وتعريف المشروع، ابدأ في التفكير في هذه الأسئلة ودمج الإجابات في مكونات المشروع. إذا كنت تتذكر عندما كنا نتحدث عن الإطار المنطقي، هناك ناتج يضع في الاعتبار استدامة المشروع. فمن خلال تدريب البلدية المحلية على صيانة المراحيض، نحن نضمن استمرار الحفاظ على المراحيض وكذلك استدامة التدخل بشكل أفضل. وهذا المؤشر مثال على خطوة يمكن اتخاذها للبدء في تضمين إطار عمل للاستدامة في المشروع. ومع ذلك، سوف يلزم استكمال اعتبارات وإجراءات إضافية في المراحل اللاحقة لوضع مقارنة شاملة للاستدامة.

نظرية التغيير

هناك شيء آخر ينبغي دراسته عند التفكير في استدامة المشروع، وهو نظرية التغيير للبرنامج. غالبًا ما تتم نظرية التغيير على مستوى البرنامج، وليس على مستوى المشروع. ومع ذلك، ينبغي أن يكون مدير المشروع وفريقه على دراية بكيفية ملائمة مشروعهم للصورة الكبرى الممثلة في نظرية التغيير على مستوى البرنامج أو المؤسسات.

مثال نظرية التغيير التالي يدور حول برنامج نهر دلتا. التغيير النهائي المتوقع يتمثل في تحسين جودة نهر دلتا لتوفير نظام بيئي صحي لدعم صناعة صيد الأسماك وتقليل حدوث الأمراض التي تنقلها المياه في المجتمع. ومن الواضح أن مشروع المراحيض وحده لن يحقق هذا التغيير، ولكنه سيحتاج عدة تدخلات لتحقيق الهدف النهائي.



الشكل 22 - نظرية التغيير لبرنامج نهر دلتا

كما هو موضح في نظرية التغيير المبدئية الواردة أعلاه، سوف تكون هناك حاجة إلى غايات متعددة لتحقيق الهدف النهائي، وتحت كل غاية من هذه الغايات، سيتعين تنفيذ عدة تدخلات. ترتبط التدخلات الواردة في المربعات برتقالية اللون مباشرة بمشروع بناء المراحل لنهر دلتا الذي نتعامل معه. يتلاءم المشروع مع نظرية التغيير كما حددها البرنامج ويساهم في تحقيق الغاية البرامجية (الغاية 1) كما يساهم أيضاً في التغيير النهائي المتوقع.

مسودة ميثاق المشروع

أثناء استكشاف هذه المرحلة، يمكنك البدء في وضع "ميثاق المشروع"، وهو وثيقة مكونة من 3 إلى 5 صفحات تحتوي على المعلومات الأساسية حول المشروع مثل: تقديرات الموازنة، وتقديرات النطاق، وحدود التحمل، ومعلومات عن الفريق، وما إلى ذلك. سيتم الانتهاء من الميثاق أثناء مرحلة الإعداد، ولكن من الجيد دائماً البدء في تطوير هذه الأدوات أثناء الاستكشاف.

مقترح المشروع (وثائق تصميم المشروع)

غالباً ما تكون نتيجة كل العمليات عبارة عن مقترح مشروع. سيحتاج المقترح منك التحقيق في المعلومات اللازمة للامتنال لجميع المكونات على النحو المبين من قبل الممول أو الجهة المانحة. من المهم جداً جعل هذا الإجراء قائماً على المشاركة قدر الإمكان حتى يعكس المقترح الواقع بشكل أفضل في المشروع وعلى أرض الواقع.

فحص الواقع: المقترحات

يمكنك سماع "مهمات جماعية" تقريباً عند ذكر كلمة المقترح. تقدم المقترحات تحدياً فريداً من حيث إنه من المتوقع أن تقدم نظرة عامة مبدئية للمشروع في فترة زمنية قصيرة. هناك فرصة ضئيلة للتعاون مع أصحاب المصلحة، وعادة لا تتاح لك الفرصة لوضع مفهوم المشروع بالكامل.

يمكنك الانتظار لأسابيع أو حتى أشهر للحصول على الموافقة على المقترح، وعندما تتم الموافقة عليه في نهاية المطاف، من المتوقع أن تبدأ في التنفيذ في الأسبوع المقبل. هل يبدو ذلك مألوفاً بالنسبة لك؟

الحقيقة أنه من الصعب الوفاء بالمواعيد النهائية المطلوبة عندما يتعلق الأمر بالمقترحات وأكثر صعوبة عندما يكون من المتوقع حدوث تحول سريع، بين الموافقة والتنفيذ. ولهذا السبب؛ يجب على فريق المشروع القيام بالأعمال الأساسية خلال مرحلة كتابة المقترح لضمان دقة تقديرات الجدول الزمني قدر الإمكان. هل ستتغير التقديرات؟ على الأرجح، ونظراً لأن السياق قد يتغير هو ونطاق المشروع - اعتماداً على نتائج عملية قبول المقترح.

تأملات في التحديد والتعريف - تنفيذ المشروع بالشكل المناسب

يمكن أن تمثل مرحلة تحديد وتعريف المشروع تحديًا صعبًا في واقع الأمر للمؤسسات وفرق عمل المشروع. وفي كثير من الأحيان، تكون الجهة المانحة قد حددت بالفعل التدخل، ولا يمتلك فريق عمل المشروع إلا قدرًا ضئيلاً من الاستقلالية فيما يتعلق باختيار الأنشطة والمستفيدين. في حالات أخرى، يكون الجدول الزمني من الفكرة إلى المقترح قصيرًا بشكل لا يصدق ولا يترك مجالاً كبيراً لإجراء التحليلات المناسبة. فماذا يمكننا أن نفعل؟ يبدو هذا السيناريو وكأنه سيناريو مستحيل.

عليك أن تعمل ضمن القيود المفروضة عليك. قد يعني ذلك في بعض الأحيان استخدام مصادر ثانوية للتحقق من صحة الحاجات بدلاً من القيام بجمع البيانات الأولية. في حالات أخرى، قد يعني ذلك تجميع فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة في غرفة واحدة خلال فترة ما بعد الظهيرة من أجل "مناقشة الأمور"، وعمل شجرة مشكلة / شجرة أهداف سريعاً، ومراجعة البيانات، وتعيين أصحاب المصلحة.

بغض النظر عن القيود، من الضروري التأكد من أن العمليات والإمكانات مدروسة جيداً خلال هذه المرحلة. يكون للإخفاق في إجراء فحص شامل للحاجات وأصحاب المصلحة، والمشاكل، والتدخلات المحتملة تأثير الدومينو على بقية المشروع. تذكر أن نتائج هذه المرحلة ستساعد على ضمان قيامنا بالمشروع بالشكل الصحيح. إن تضمين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في العملية وجعل هذه المرحلة تشاركية قدر الإمكان سوف يُثري النتائج، من خلال استكشاف المشاكل والحاجات والتدخلات من خلال جوانب متعددة.

2.2 إعداد المشروع

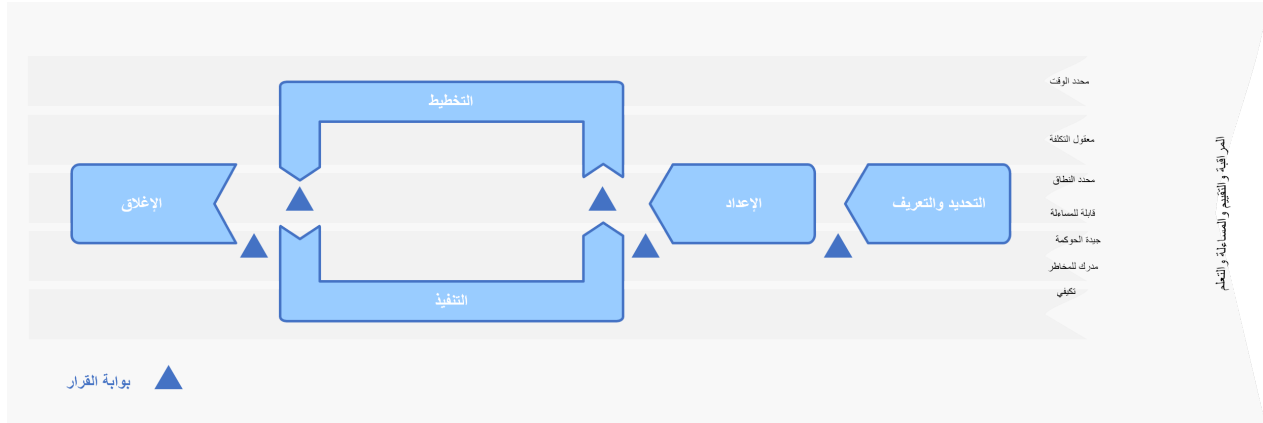
ما يتناوله هذا الفصل:

- ✓ إعداد المشروع للتخطيط والتنفيذ والإدارة.
- ✓ إستراتيجية شاملة لتقييم المخاطر وإدارتها.
- ✓ مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع.
- ✓ هياكل حوكمة المشروع وأدواره ومسؤولياته.
- ✓ تحديد إطار عمل التخطيط.
- ✓ وضع إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL.
- ✓ وضع ميثاق المشروع.
- ✓ إطلاق المشروع.

"في البداية، ينبغي أن يكون لديك نموذج واضح وقاطع وعملي (أي: هدف، أو غرض). بعد ذلك، ينبغي أن يكون لديك الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافك (وهي الحكمة والمال والمواد والأساليب). ثالثاً، اضبط كل وسائلك من أجل تحقيق هذه الأهداف".

- أرسطو

1-2-2 المقدمة



الشكل 23 - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - الإعداد

القص من مرحلة إعداد المشروع هو إعداد أعضاء فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة للتخطيط والتنفيذ والحوكمة الجيدة للمشروع. في حين أن هذا قد يبدو مكرراً، فإن إعداد المشروع ضروري لضمان استعداد فريق عمل المشروع لبدء إجراء التخطيط. يتم التعرض لتفاصيل الكثير من العمل المنجز في مرحلة التحديد والتعريف في مرحلة إعداد المشروع، مما يوفر أساساً قوياً لفريق عمل المشروع للبدء في المضي قدماً في المشروع بطريقة منهجية وشاملة.

وتوفر هذه المرحلة أيضاً الفرصة لمدير المشروع والحوكمة وأصحاب المصلحة المعنيين لضمان بقاء المشروع صالحاً وقيادته بشكل مناسب ووجود إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر يتم تطبيقها. وبشكل جوهري، تحدد هذه المرحلة الأساس وتهيئ الظروف اللازمة لضمان إنجاز المشاريع بنجاح بشكل أفضل.

في هذه المرحلة، تكون قد قمت بتأمين مصدر تمويل المشروع أو تقوم بإجراء مفاوضات مع الجهة المانحة المحتملة. خلال هذه المرحلة أيضًا، يتلقى مدير المشروع تفويضًا لبدء المشروع رسميًا. مرحلة الإعداد كذلك هي المرحلة التي نحتاج فيها للتفكير في كيفية إدارة المشاريع والأدوات والخطط التي ستكون لازمة لذلك. قد تشمل بعض الأمثلة الآتي: إستراتيجية الاستدامة، وإستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة، وإستراتيجية التواصل، وإدارة المخاطر، وإستراتيجية إدارة سلسلة الإمداد، وإستراتيجية الموارد البشرية. لن يحتاج كل مشروع نفس المستوى من التخطيط، إلا أن مرحلة الإعداد توفر فرصة للتوصل إلى اتفاق بشأن الأدوات التي سيتم استخدامها وكيفية استخدامها. وخلال هذه المرحلة أيضًا نبدأ في التفكير بكل جدية في إطار عمل المراقبة والتقييم وإطار عمل إدارة المعرفة وتفاصيل أدوات إدارة المشاريع التي سيتم استخدامها خلال المشروع. ضع في اعتبارك أنه قد يلزم إشراك مدير البرنامج.

فحص الواقع: مدير المشروع والإعداد

من المحتمل أنه لم يتم تعيين مدير المشروع عندما تصل إلى مرحلة الإعداد. يمكن أن تستغرق عمليات التوظيف وقتًا طويلاً، وقد لا ترغب المنظمات في تعيين مدير للمشروع حتى يتم إبرام عقد التمويل. في حين أنه ربما لم يتم تعيين مدير للمشروع، ينبغي أن تكون هناك جهة اتصال رئيسية تشرف على العمليات وتتأكد من أنه يتم توثيق كل ما يحتاج إلى توثيق بحيث عندما يتم تعيين مدير المشروع، تكون المعلومات المتعلقة بالمهام التي تم إكمالها والعمليات المطبقة في غاية الوضوح.

2-2-2 المخرجات الرئيسية

ميثاق المشروع

وثيقة "فورية ومباشرة" توفر وصفًا مبدئيًا للمشروع، ويتم التوقيع عليها واعتمادها من قبل حوكمة المشروع. تعمل هذه الوثيقة أساسًا كصفحة معلومات للمشروع، وهي تحدد جميع المعلومات المهمة حول المشروع والتي يمكن الرجوع إليها من قبل مدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين. تتضمن بعض المعلومات التي ينبغي تضمينها: تقديرات الموازنة، والتسليمات المبدئية، والمخاطر، وهيكل حوكمة المشاريع، وتحمل مدراء المشروع، والجدول الزمني للمشروع، والوصف الموجز للمشروع.

سجل المخاطر الشامل

لقد بدأ تحديد المخاطر في مرحلة التحديد والتعريف، ولكن سيتم تحليلها بشكل أكبر خلال هذه المرحلة، مما يضع إستراتيجية واضحة لكل من المخاطر. أثناء الإعداد، يحتاج مدير المشروع إلى اتخاذ قرارات ملموسة بشكل أكبر بشأن كيفية إدارة المخاطر ومدى تكرار إعادة تقييم المخاطر طوال عمر المشروع.

إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة

يتم تطوير إستراتيجية تفصيلية لإشراك أصحاب المصلحة خلال مرحلة الإعداد، بناءً على ما تم القيام به في مرحلة التعريف والتحديد، حيث تم تحليل أصحاب المصلحة وفقًا لسلطاتهم ونفوذهم وعلاقاتهم وتأثيرهم على المشروع. في مرحلة الإعداد، يتم تفصيل المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة بشكل أكبر ويتم تطوير إستراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة.

إطلاق المشروع

يحدث إطلاق المشروع في نهاية هذه المرحلة، مع ضمان أن يكون جميع أصحاب المصلحة على علم بأنه سوف يتم إطلاق المشروع (ومتى سينتهي)، بالإضافة إلى أنهم يدركون كذلك بشكل مبدئي نطاق العمل والجدول الزمني للمشروع.

2-2-3 من يشارك في هذه المرحلة

سيستمر العديد من أصحاب المصلحة في المشاركة في هذه المرحلة، مما يوفر نظرة ثاقبة وتوجيهًا بشأن تفاصيل مكونات المشروع ووضع الأساس للتخطيط للمشروع وإدارته أثناء التنفيذ. بناءً على المشروع الذي تعمل عليه، يمكنك تضمين المستفيدين وأعضاء المجتمع في بعض العمليات أثناء إعداد المشروع. ومع ذلك، على الأقل، ينبغي إدراج أصحاب المصلحة التاليين:

- **حوكمة المشروع:** سواءً أكانت حوكمة المشروع تمثل إدارة المشاريع أو الجهة الراعية له أو اللجنة التوجيهية للمشروع، فإن المدخلات الواردة من حوكمة المشروع تكون لازمة لتحديد حدود التحمل وتقديم التعليقات على مكونات مثل المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة وإطار عمل التخطيط والمراقبة والتقييم.
- **فريق عمل المشروع:** يؤدي تضمين الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ الأعمال المتعلقة بالمشروع إلى تعزيز التحليلات التي تتم في هذه المرحلة. ولا تنس أن تقوم بتضمين فريق عمل دعم المشروع (الموارد البشرية والشؤون المالية وسلسلة الإمداد) كذلك.
- **شركاء المشروع والبايعون والمقاولون:** مرة أخرى، سيتم إجراء تحليلات أكثر شمولية عندما يتم إشراك الأشخاص الذين يقومون بالعمل. إذا كان قد تم تحديد الشركاء والبايعين والمقاولين عند هذه النقطة، فسيكون من المفيد الحصول على مدخلاتهم في مكونات مثل تقييم المخاطر.
- **مدير البرنامج:** إذا كان المشروع تحت مظلة برنامج، ينبغي إشراك مدير البرنامج في هذه المرحلة لضمان وجود اتساق ووضوح مع جميع المشاريع المضمنة في البرنامج. قد يكون مدير البرنامج قادرًا أيضًا على توفير رؤية قيمة بشأن المخاطر وأصحاب المصلحة وهياكل الحوكمة.
- **المستفيدون من المشروع:** نأمل أن يكون المستفيدون قد شاركوا وتمت استشارتهم في مرحلة التحديد والتعريف. وينبغي أن تستمر مشاركتهم في مرحلة الإعداد، وأن تؤدي إلى توفير مدخلات قيمة حول مسوغ تصميم المشروع. ومع ذلك، في بعض الأحيان، يتم تقديم المقترح، الذي تتم كتابته في نهاية مرحلة التحديد والتعريف، خلال فترات زمنية محدودة وضيقة، بما يوفر فرصة ضئيلة للتشاور مع المستفيدين؛ لذلك من المهم إشراكهم في هذه المرحلة.

2-2-4 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع

يعتمد إعداد المشروع على مرحلة التحديد والتعريف، مما يسمح لفريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة بإعداد الجزء المتبقي من المشروع. وينبغي دمج العناصر اللازمة في هذه المرحلة للتأكد من أن المشروع يحتوي على جميع العناصر اللازمة لإطلاقه.

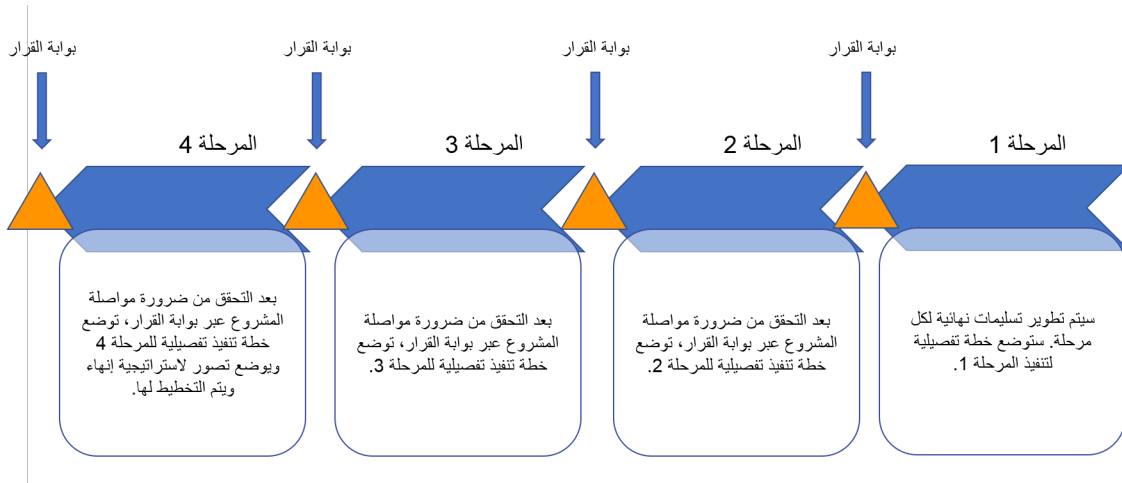
بوابات القرار ومراحله

مرة أخرى، تلعب بوابات القرار دورًا كبيرًا في مرحلة إعداد المشروع، بما يسوغ باستمرار أن يكون المشروع المناسب لا يزال يجري تنفيذه بالطريقة المناسبة. سيكون هناك أيضًا العديد من القرارات التي سيتعين على مدير المشروع اتخاذها بشأن كيفية إدارة المشاريع والسيطرة عليه، والأدوات والعمليات التي سيتم استخدامها، ومن الذي ينبغي إشراكه ومتى يتم ذلك. تتمحور بوابات القرار في هذه المرحلة حول إطار عمل لإدارة المشاريع.

ينبغي أيضًا النظر في مراحل المشروع في هذه المرحلة. بعد إجراء تعيين المرحلة والتخطيط لإجراء متكررًا وقابلًا للتكيف وتوفير إطار عمل لتخطيط الفترة المتبقية من المشروع. أثناء مرحلة الإعداد، يحتاج مدير المشروع إلى التفكير فيما إذا كان سيتم استخدام تخطيط المراحل والحصول على فهم مبدئي لكيفية تنفيذ هذه المراحل. مع وجود التقديرات المبدئية في الاعتبار، مع مراعاة أنه قد يلزم تعديلها مع انتقالنا إلى مرحلة التخطيط، يمكن عمل خريطة المرحلة، بما في ذلك بوابات القرار في نهاية كل مرحلة.

مشاركة أصحاب المصلحة الحكوميين

في مرحلة ما أثناء التحديد والتعريف وأثناء إعداد المشروع، قد تحتاج على الأرجح إلى موافقات حكومية بطريقة ما أو بشكل ما. في كثير من الأحيان، لا يتم إشراك أصحاب المصلحة هؤلاء إلا عندما تكون هذه الموافقات مطلوبة، ولكن إذا كان أصحاب المصلحة الحكوميون يشاركون بشكل مستمر طوال مرحلة التحديد والتعريف ومرحلة الإعداد، فقد تتم عملية الموافقة على المشروع بسلاسة أكبر. ناهيك عن أن أصحاب المصلحة الحكوميين يقدمون غالبًا منظورًا مبدئيًا مختلفًا بشأن المشروع قد يكون مفيدًا في تحديد المشروع وتعريفه. وقد يقدمون أيضًا تعليقات حول كيفية ملائمة المشروع (أو عدم ملائمتها) لإستراتيجية محلية أو وطنية وكذلك معلومات حول ما نجح في السابق فيما يتعلق بالتدخلات السابقة.



الشكل 24 - مراحل المشروع

يختلف الإطار الزمني لكل مرحلة من مشروع إلى آخر، وكذلك عدد المراحل. عندما يبدأ مدير المشروع في تحديد هذا الإجراء، سيكون من الجيد أيضًا تحديد مشاركة أصحاب المصلحة وانخراطهم في كل مرحلة وفي بوابات القرار التي تتعقب كل مرحلة.

الضوابط الداخلية

تشمل الضوابط الداخلية العمليات التي يتم من خلالها توجيه موارد المنظمة ومراقبتها وقياسها. تلعب الضوابط الداخلية دورًا مهمًا في منع الاحتيال واكتشافه وحماية موارد المنظمة، المادية (مثل الآلات والممتلكات) وغير الملموسة (مثل السمعة أو الملكية الفكرية مثل العلامات التجارية). على المستوى التنظيمي، تتعلق أغراض الضوابط الداخلية بمدى موثوقية التقارير المالية والملاحظات التي ترد في الوقت المناسب بشأن تحقيق الأهداف التشغيلية أو الإستراتيجية والامتثال للقوانين واللوائح.

أثناء التنقل عبر مرحلة إعداد المشروع، يعد تحديد وتطوير العمليات والأنظمة التي ستشكل أنظمة الضوابط الداخلية أمرًا ضروريًا للحفاظ على المشروع ضد الاحتيال وتحت السيطرة أثناء الانتقال إلى التخطيط والتنفيذ. سيؤدي العمل مع فرق الدعم (الشؤون المالية، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية) ومع مدير البرنامج إلى توفير إطار عمل متسق للسيطرة على مستوى المشاريع، ومن المهم أن يتم تمرير أطر العمل هذه إلى أي شركاء كذلك. قد تختلف أنواع آليات السيطرة وعددها وفقًا لحجم المشروع ومخاطره ودرجة تعقيده.

مشاركة أصحاب المصلحة

ينبغي أن يواصل أصحاب المصلحة مشاركتهم وانخراطهم في هذه المرحلة، مع توفير الملاحظات اللازمة حول مكونات المشروع مثل تحليل المخاطر وأصحاب المصلحة. سوف تقوم أيضًا بنشر الوصف المبدئي للمشروع من خلال ميثاق المشروع، وخلال إطلاق المشروع خلال هذه المرحلة، مع التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين يقبلون ما يطمح المشروع إلى تحقيقه ويوافقون على الوقت والتكلفة والنطاق على النحو المحدد في ميثاق المشروع.

5-2-2 المدخلات

بناءً على العمل المنجز أثناء التحديد والتعريف للمشروع، يقوم فريق عمل المشروع بتفصيل مكونات المشروع بشكل أكبر خلال هذه المرحلة. خلال هذه المرحلة، ستحتاج على الأرجح إلى الآتي:

- تقييم المخاطر المبدئي
- التقييم المبدئي لأصحاب المصلحة
- رصد مفهوم المشروع و/أو المقترح
- تقييم قدرة فريق عمل المشروع المبدئية
- تقييم الموارد المبدئية (الموارد البشرية والموازنة وسلسلة الإمداد)
- الإطار المنطقي للمشروع

تذكر أنه وفقًا لنموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، غالبًا ما تتداخل المراحل، لذا قد تكون بعض هذه المدخلات قيد التطوير عند وصولك إلى مرحلة الإعداد. وهذا أمر مقبول! الشيء المهم هو أن نتذكر أنه بحلول الوقت الذي تقوم فيه بتطوير ميثاق المشروع الخاص بك، ينبغي أن تكون قد فكرت فيما هو مطلوب وما هو غير مطلوب بالإضافة إلى تحديد تفاصيل العمليات والأدوات حسب الضرورة.

6-2-2 الإجراء

تحليل المخاطر

عند استكشاف العناصر "الأساسية" للإدارة القوية للمشاريع، تتلاقى معظم المناقشات بسرعة حول موضوع المخاطر.

ولكن ما المقصود بالمخاطر؟ غالبًا ما يستخدم هذا المصطلح بشكل فضفاض، دون اتساق وأحيانًا بشكل غير صحيح. في سياق دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، فإن المخاطر يقصد بها التأثير المحتمل لعدم اليقين على أنشطة المشروع ومخرجاته وغاياته.

عند التفكير في تعريف المخاطر، هناك فكرتان رئيستان تحتاجان إلى مزيد من الاستكشاف:

الاحتمالية - يمكن اعتبار المخاطر مرتبطة باحتمالية وقوع أحداث مستقبلية غير مؤكدة (بالمقارنة مع المسائل التي تتعامل مع الأحداث الحالية التي يجب معالجتها على الفور). تذكر، كما ذكرنا في المناقشة الخاصة بمرحلة تنفيذ المشروع في القسم الثاني، أن أمور المشروع هي مخاطر أصبحت حقيقة واقعة.

التأثير - تنطوي المخاطر على إمكانية التأثير على المشروع. تركز معظم فرق المشروع على المخاطر السلبية التي من المحتمل أن تلحق الضرر بالمشروع (الوقت/التقويم، التكلفة/الموارد، الجودة، النطاق، وما إلى ذلك). وبشكل عام، ينبغي تجنب المخاطر السلبية. أما المخاطر الإيجابية (من ناحية أخرى) فغير معترف بها وغير مفهومة بنفس الدرجة. يمكن لفرق المشروع تحمل مخاطر إيجابية إذا ما رأوا وجود فرصة محتملة، إلى جانب احتمال الإخفاق. يشار إلى ذلك بأنه تحمل المخاطر بذكاء.

الحدث الذي ينطوي على المخاطرة هو شيء قد يحدث ويؤثر على المشروع. بمعنى آخر، فإن المخاطرة عبارة عن احتمالية قد تمنع المشروع من تحقيق المخرجات والغايات في الوقت المحدد وحسب الموازنة الموضوعة ووفقًا للنطاق والجودة المحددة.

أثناء التحديد والتعريف، تم تحديد مخاطر المشروع في البداية. خلال هذه المرحلة، يتم تفصيل وتحليل المخاطر بشكل أكبر، مما ينتج عنه خطة لإدارة المخاطر يتم تحديثها وإعادة تقييمها في أوقات محددة خلال المشروع. تتألف الإدارة الشاملة للمخاطر داخل المشروع من:

1. تحديد المخاطر
2. تصنيف المخاطر
3. تقييم تأثير واحتمالية المخاطر
4. وضع إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر
5. رصد المخاطر والسيطرة عليها

في هذه المرحلة، بما أننا حددنا وصنفنا المخاطر بالفعل في مرحلة التحديد والتعريف، فإننا نركز على تقييم المخاطر وتطوير إستراتيجيات الاستجابة.

تقييم المخاطر

تقييم المخاطر عبارة عن إجراء قياس للمخاطر يتم توثيقها في مرحلة تحديد المخاطر. يعالج تقييم المخاطر تحديين صعبين عند إدارة مخاطر المشروع:

- تحديد أولويات المخاطر: باستخدام المعايير المتفق عليها من قبل فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين، يتم تصنيف المخاطر حسب احتمالها وتأثيرها.
- تحديد تحمل المخاطر: بعد ذلك، يحتاج فريق عمل المشروع إلى العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد مستويات تحمل المخاطر لديهم لتحديد المخاطر المقبولة، وتلك التي تقع خارج مستويات حدود التحمل المقبولة ويلزم إدارتها بشكل يتحلى بالفاعلية.

تعد مصفوفة تقييم المخاطر أداة مفيدة لتقييم المخاطر. يقدم الجدول التالي مثالاً على كيفية استخدام المصفوفة لتقييم المخاطر في مشروع تطوير.

المخاطر "ب"			مرتفعة	احتمالية وقوع المخاطر
		المخاطر "ج"	متوسطة	
المخاطر "أ"			منخفضة	
مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
التأثير المحتمل على المشروع				

الجدول 19 - مصفوفة تقييم المخاطر

في المثال الموضح في الجدول 19، اتبعت إجراء وضع مصفوفة تقييم المخاطر عملية من خطوتين:

ترتيب أولوية المخاطر: أعطى فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة الأولوية لثلاثة مخاطر من خلال تصنيف احتمالهم وتأثيرهم المحتمل عبر مقياس يضم المعايير "منخفضة" و"متوسطة" و"مرتفعة".

تحديد خط تحمل المخاطر: المخاطر مصنفة حسب اللون (أحمر، برتقالي، أصفر، بلا لون). في هذا المثال: تشكل المخاطر "ب" مصدر قلق واضحاً، وستتم إدارتها بكفاءة. توجد المخاطر "أ" في خلية مظلمة (صفراء) ولكنها تمثل مستوى قلق أقل وستتم مراقبتها فقط. المخاطر "ج" ليست في خلية مظلمة، وبالتالي فإنها لا تتجاوز قدرة تحمل مخاطر المشروع.

بطريقة أو بأخرى، تعد مصفوفة تقييم المخاطر أداة بسيطة بشكل مخادع. على الرغم من أن المصفوفة قد تكون بسيطة نسبياً، إلا أنه لاستخدامها بشكل منتج، يلزم على فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين الوصول إلى فهم مشترك للمعايير المستخدمة لتحديد أولويات المخاطر وتحديد مستويات تحمل المخاطر. للوصول إلى هذا الفهم المشترك، يجب على مدير المشروع العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لإكمال الإجراء الذي يكون صعباً في بعض الأحيان والمرتبطة بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المعايير التي سيتم استخدامها لتحديد أولويات المخاطر؟ الوقت؟ وماذا عن النطاق والتكلفة، والعوامل الأخرى، مثل: القيمة للمستفيدين من المشروع، ولوائح الامتثال للجهات المانحة، وسلامة الموظف؟ ما العملية التي سيتم استخدامها لتحديد مدى القدرة على تحمل المخاطر؟

لكي نتمكن من وضع إستراتيجية للاستجابة للمخاطر، ينبغي أن نفهم مدى خطورة المخاطر ونوعية التأثير الذي ستحدثه على الوقت والموازنة والنطاق والجودة (مثل القيود الثلاثية) للمشروع. كن محدداً في بيان المخاطر الخاص بك وحدد بوضوح التأثير الذي سيكون له على جدول المشروع أو نطاقه أو ميزانيته أو جودته. مثال ذلك: في مشروع بناء المراحيض لنهر دلتا، من بين المخاطر المحتملة: المطر يتسبب في إيقاف بناء المراحيض. هذه العبارة غير محددة بما فيه الكفاية؛ فيلزم أن نشير إلى الكيفية التي يؤثر بها المطر على مثلث القيود الثلاثية لدينا حتى نتمكن من تطوير إستراتيجية وفقاً لذلك. قد يتم استخدام عبارة أكثر ملاءمة كالآتي: المطر يتسبب في إيقاف بناء المراحيض بما يتسبب في حدوث تأخر في المشروع.

من خلال التحديد الدقيق لكيفية تأثير المخاطر على المثلث لدينا، قد أقوم الآن بوضع إستراتيجية استجابة أكثر ملاءمة للحد من احتمال حدوث المخاطر أو تقليل التأثير الذي تحدثه إذا حدثت تلك المخاطر بالفعل.

الاستجابة للمخاطر

يشكل تحديد المخاطر وتقييمها أساسًا لاختيار خيارات الاستجابة المناسبة للمخاطر. بمجرد تحديد أن هناك مخاطر تتجاوز خط تحمل المخاطر للمشروع، يجب على فريق عمل المشروع تحديد إستراتيجية للاستجابة على أفضل وجه للمخاطر.

تذكر الآتي: الهدف من إدارة المخاطر ليس التخلص من جميع المخاطر التي تحيط بالمشروع، فهذا أمر يستحيل فعله. بل يتمثل الهدف منها في التعرف على الوقت الذي يلزم عنده الاستجابة إذا تجاوز الخطر مستويات تحمل المشروع. مثال ذلك: ستحاول المشاريع "التي لا تتحمل المخاطر" إدارة المخاطر بكفاءة بغض النظر عن مكان تواجدها في المصفوفة. من ناحية أخرى، قد تكون المشاريع "التي تتحمل المخاطر" على استعداد لقبول قدر كبير من المخاطر دون التدخل لإدارة الحالة بكفاءة. من المهم أيضًا ملاحظة أن المخاطر تتغير بمرور الوقت؛ لذلك يجب أن تتم مراجعتها وتقييمها بشكل فعال وفقًا لاحتمالية وقوعها ومدى تأثيرها. من الجيد أيضًا مراجعة الإستراتيجيات والتأكد من أنها لا تزال ذات صلة بالسياق والمخاطر.

إذا قرر فريق عمل المشروع إدارة المخاطر بكفاءة، فإن إستراتيجيات الاستجابة تشمل الخيارات التالية (أو مجموعة من تلك الخيارات معًا):

- **تجنب المخاطر** - لا تتم بتنفيذ جزءًا من نطاق المشروع الذي ينطوي على تأثير كبير و/أو احتمال كبير للمخاطر (أو قم بعمل ذلك الجزء بطريقة مختلفة). مثال ذلك: قد يختار فريق عمل المشروع عدم العمل في منطقة جغرافية معينة لأنها تعاني من انعدام الأمن بشكل كبير.
- **نقل المخاطر** - قم بتحويل (أو مشاركة) المخاطر المرتبطة ببعض جوانب المشروع إلى (أو مع) طرف آخر. والمثال الأكثر شيوعًا لنقل المخاطر يتمثل في التأمين. مثال ذلك: تقوم وثائق التأمين بنقل مخاطر تلف السيارة وفقدانها بحيث تتحملها شركة التأمين.
- **تخفيف المخاطر** - تصرف للحد من احتمال وقوع المخاطر المحتملة و/أو تأثيرات تلك المخاطر. دعنا نفكر على سبيل المثال في مشروع معرض لخطر سرقة السلع.

تجنب المخاطر

إن العمل في سياق النزاعات يكون محفوفًا بالمخاطر. فكر، على سبيل المثال: في عمل التدخلات في مخيم للاجئين يتعرض دائما للعنف وهجمات متكررة على الطريق من موقع المنظمة إلى المخيم. هناك خطر كبير على الفريق في حالة الانتقال من المنظمة إلى المخيم، وقد تتعرض سلامة وأمن أعضاء الفريق للخطر. لذلك؛ لتجنب المخاطر التي يتعرض لها فريق المشروع؛ تتم إدارة الأنشطة المتعلقة بالمخيم من بُعد من خلال إحدى منظمات المجتمع المحلي الموجودة في المخيم. يتجنب فريق المشروع هذا الخطر عن طريق تنفيذ الأنشطة بطريقة بديلة.

○ يمكن تقليل احتمال السرقة المحتملة من خلال زيادة أنظمة الأمان في المبنى (الحراس، وتركيب أبواب جديدة، وإغلاق الشبابيك).

○ يمكن الحد من تأثير السرقة المحتملة عن طريق وضع سياسة يتم بموجبها تخزين السلع المطلوبة فقط للأيام السبعة القادمة في المستودع.

- **قبول المخاطر** - إذا تم تقييم الاحتمال المتصور ومخاطر التأثير على أنها معقولة، قد تقرر المنظمة عدم اتخاذ أي إجراء بشأنها. مثال ذلك: قد يعترف المشروع بأنه يواجه احتمال تأخر بدء موسم الأمطار بما يؤدي إلى مقاطعة الدورة الزراعية، إلا أن الفريق يختار التعايش مع الخطر، ولا يعمل على تجنبه أو نقله أو تخفيفه.

مدير المشروع والاستجابة للمخاطر

عند تحديد من ينبغي أن يستجيب للمخاطر، ضع في اعتراك أن الشخص الذي يستجيب للمخاطر لن يكون دائماً مدير المشروع فقط. إذا أقيمت نظرة على سجل المخاطر أدناه، فستلاحظ أن الموظف المسؤول عن الخدمات اللوجستية سيستجيب للمخاطر المتعلقة بالحصول على لوازم بناء المراحيض؛ لأن ذلك يقع ضمن نطاق خبرته. المهم هو أن يمتلك الشخص المكلف بالاستجابة للمخاطر المعرفة والقدرة على اتخاذ الإجراءات وتقديم المشورة بشأن المخاطرة.

من المهم أيضاً أن نتذكر أنه يجب وضع عملية مراجعة منتظمة للمخاطر قيد التنفيذ وأن تشمل أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة. قد يؤدي تضمين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك أي شركاء، في مناقشة المخاطر وتحليلها إلى تحديد مخاطر إضافية لم ترد على ذهن فريق عمل المشروع.

من المهم الإشارة إلى أن "تجاهل" المخاطر لا يعتبر بمثابة إستراتيجية مقبولة للاستجابة للمخاطر. يجب ألا تمر المخاطر دون إدراكها أو دون السيطرة عليها، كما ينبغي ألا يتم تجاهلها كذلك. حتى في الحالات التي يتم فيها قبول المخاطرة، لا يتم تجاهلها، بل تتم مراقبتها باستمرار. في هذه الحالات، يستند قرار قبول المخاطر إلى عملية منطقية لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرار بقبول المخاطر.

في هذه المرحلة، سيحتاج فريق عمل المشروع إلى صياغة خطة عمل لأنشطة الاستجابة للمخاطر التي اختارها. ينبغي أن تحقق وثيقة إدارة المخاطر الآتي:

- وضع خطة منظمة وشاملة لإدارة المخاطر.
- تحديد الطرق الواجب استخدامها لتنفيذ الاستجابة للمخاطر.
- التخطيط لتوفير موارد كافية للاستجابة للمخاطر.

ينبغي توثيق كل خطة لإدارة المخاطر، إلا أن مستوى التفاصيل سيختلف حسب المشروع. تستفيد المشاريع العادية أو المشاريع الكبيرة ذات المستويات العالية من حالة عدم اليقين من خطط إدارة المخاطر المفصلة والرسمية التي تسجل جميع جوانب تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر.

بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيداً والمشاريع التي تتسم بدرجة أكبر من حالة عدم اليقين، يوفر سجل المخاطر تحديداً أكثر رسمية وأكثر تفصيلاً للمخاطر وخطة الاستجابة لمعالجتها. كما يحتوي سجل المخاطر أيضاً على معلومات حول حجم الاحتمالات ومدى تأثير المخاطر. وقد يشمل أيضاً إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر المقترحة و"المسؤولين عن الاستجابة للمخاطر" لتلك المخاطر المضمنة به. يكون المسؤولون عن الاستجابة للمخاطر هم جهة الاتصال الرئيسة الموكلة إليهم مهمة التنسيق أو اتخاذ الإجراءات إذا تحول هذا الخطر إلى مسألة. قد يتضمن سجل المخاطر أيضاً معلومات حول التكلفة والتأثيرات الحادثة على الجدول الزمني لهذه المخاطر.

بينما قد يختلف تنسيق سجل المخاطر حسب المنظمة أو حسب المشروع، قد يشمل مثال على أحد التنسيقات على المعلومات الواردة أدناه. تأكد من تضمين، على الأقل، المخاطر، والحالة، والاحتمال، والتأثير، وإستراتيجية الاستجابة، والمسؤول عن الاستجابة للمخاطر في سجلات المخاطر الخاصة بك. من المهم أن تبدأ هذه العملية بالتفصيل أثناء مرحلة الإعداد حتى يمكن تضمين خطة إدارة المخاطر في خطة المشروع.

اسم المخاطر	الاحتمال	الوقت	درجة المخاطر	إستراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول
يفتقر الشريك إلى القدرة على تنفيذ الأنشطة، بما يتسبب في حدوث تأخير في أنشطة المرحلة الثانية.	10/6	10/5	30	التخفيف من حدة المخاطر - تضمين موازنة لبناء القدرات لدى الشريك.	منسق المشروع
المطر يتسبب في تأخير بناء المراحيض.	10/6	10/6	36	تجنب المخاطر - ينبغي تأجيل تخطيط بناء المراحيض وبنائها حتى بعد انتهاء موسم الأمطار.	مدير المشروع
يهدد انعدام الأمن تسليمات المواد اللازمة لبناء المراحيض، بما يتسبب في تأخير المشروع أو الإلزام بالتوريد من السوق المحلية، مما قد يعرض الجودة للخطر.	10/4	10/6	24	نقل المخاطر - التعاقد مع جهات مسؤولة عن النقل لضمان تسليم المواد في الوقت المناسب وأمانها.	موظف يعمل في قسم الخدمات اللوجستية
تضعف التحولات الحادثة في الحكومة المحلية من القدرة على تنفيذ الأنشطة، لأنه ستكون هناك حاجة إلى الحصول على موافقات جديدة.	10/2	10/8	16	قبول المخاطر ورصدها وإعادة تقييمها.	التواصل مع الحكومة

الجدول 20 - سجل المخاطر - مشروع مراحيض نهر دلتا

مراقبة المخاطر وإستراتيجية السيطرة عليها

مع تطور المشروع، سيتم حل بعض المخاطر أو الحد منها، في حين قد تطفو بعض المخاطر الأخرى على السطح، وبالتالي تتم إضافتها إلى قائمة المخاطر. ومع ذلك، من المهم إعادة النظر باستمرار في مسألة المخاطر من المراحل المبكرة للمشروع وحتى مرحلة التنفيذ برمتها. وبناءً على ذلك، من المفيد، عند هذه النقطة، تحديد نقاط محددة في المشروع يتم فيها إعادة النظر في المخاطر وإعادة تحليلها. سنناقش مراقبة المخاطر والسيطرة عليها خلال مرحلة التنفيذ، ولكن لضمان بقاء المخاطر عملية "فورية ومباشرة"، على مدير المشروع تحديد وقت تحديث المخاطر والمسؤول عن ذلك وكيفية ذلك طوال المشروع.

مشاركة أصحاب المصلحة

إن أصحاب المصلحة يمثلون أهمية بالغة لنجاح أي مشروع، سواء كان ذلك مشروعاً لتوزيع الغذاء أو مشروعاً تنموياً يهدف إلى كسب العيش. وتقع مسؤولية إشراك أصحاب المصلحة المناسبين في الوقت المناسب على عاتق مدير المشروع. ومع ذلك، فلا يعتبر ذلك أمراً يمكن القيام به بشكل مخصص. بل ينبغي أن يفهم مدير المشروع الأمر ويتصرف بشكل يضمن مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع.

يوفر وضع إستراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة أثناء مرحلة الإعداد لمدير المشروع وضوحاً حول كيفية مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع المختلفة والكيفية التي ستكون عليها مشاركتهم وانخراطهم في المشروع. ويؤدي القيام بذلك في مرحلة الإعداد إلى ضمان مشاركة وانخراط أصحاب المصلحة خلال المراحل اللاحقة.

أصحاب المصلحة	الدور في النشاط	الاهتمام بالنشاط	المشاركة	المتابعة
من صاحب المصلحة؟	ما الذي سيفعله في هذا النشاط؟	ما الفائدة من مشاركته في هذا النشاط؟	كيف سنشركه في المشروع لضمان انخراطه به؟	ما نوع الملاحظات والمتابعة المطلوبة؟
مسؤول البلدية المحلي	تقديم خطاب افتتاحي لإلقائه عند إطلاق المشروع.	ستضمن المشاركة إمكانية الظهور للبلدية والعاملين بها، كما أنها ستؤكد اهتمام صاحب المصلحة بتوفير الدعم للمشاريع التي تخدم المجتمع.	التنسيق والتواصل بشأن القصد من المشروع عبر خطاب رسمي متبوع باجتماع لطلب قبول المشروع والمشاركة في إطلاقه.	أرسل خطاب شكر رسمياً وأدرج دور أصحاب المصلحة في النشاط في البيان الصحفي الرسمي. واعقد اجتماع متابعة مع المسؤولين للإجابة على أي أسئلة واطلب مشاركتهم في الأنشطة المستقبلية.

الجدول 21- إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة

إشراك أصحاب المصلحة ليس علماً دقيقاً، فسنكون هناك تغييرات وتعديلات ينبغي إجراؤها. المتابعة مع أصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية لضمان مشاركتهم.

هيكل حوكمة المشروع

في سياق إدارة المشاريع، تحدد الحوكمة إطار عمل الإدارة الذي يتم صنع القرار المتعلقة بالمشروع بموجبه. يوضح هيكل الحوكمة القوي الآتي:

السلطة: من الذي تكون لديه القدرة على صنع القرار، وما مستويات حدود التحمل المتاحة؟

المساءلة: من المسأل عن نجاح المشروع؟ مع عدم وجود مساءلة واضحة عن نجاح المشروع، لن يقوم أي شخص بتحريك جدول لحل مساءلات المشروع.

تغييرات المشروع: القرارات المتعلقة بالتغييرات التي تتجاوز مستويات حدود التحمل المتفق عليها لمدير المشروع.

الإشراف: يشرف على توجيه المشروع، ويتولى بنظرة ثاقبة على المشروع، ويراقب جدوى وصلاحيات المشروع، مع اتخاذ القرار بإنهاء المشروع إن لزم. يتأكد أيضاً من سماع وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين.

الدعم والمساندة: يوفر الدعم والموارد للمشروع وكذلك يقدم المشورة لمدير المشروع حول الجوانب الإدارية للمشروع، خاصة تلك التي تخرج عن سيطرة مدير المشروع.

قد تتخذ هياكل الحوكمة أشكالاً متعددة، في أغلب الأحيان كجهات راعية للمشروع أو مجالس إدارة له أو في شكل لجان توجيهية. يتكون هيكل الحوكمة الأبسط والأكثر شيوعاً في المشاريع من فرد واحد - يمثل الجهة الراعية للمشروع - والذي قد يكون كافياً. وقد يتم تمثيل ذلك في شكل مدير برنامج أو مدير مباشر أو جهة اتصال شريك المنظمة غير الحكومية الدولية، على سبيل المثال. بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، الأمر المهم الذي ينبغي تحديده هو من الذي تلجأ إليه عندما تكون القرارات أعلى من سلطتك، ومن الذي تتوجه إليه عندما تحتاج إلى دعم لمشروعك؟ بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، الشيء المهم هو تحديد من الذي يستطيع مدير المشروع اللجوء إليه عندما تكون القرارات أعلى من مستويات حدود التحمل الخاصة به ومن الذي يمكنه اللجوء إليه للحصول على الدعم.

في حين أن هيكل الحوكمة الذي يتألف من جهة راعية واحدة قد يكون بسيطاً، فإنه غالباً ما يخفق في تمثيل وجهات النظر المتعددة لمشاريع التنمية.

نعلم جميعاً أن المشاريع الإنمائية والإنسانية نادراً ما تكون بسيطة. يجب على فريق عمل المشروع إدارة جداول الأعمال مع العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) الجهة المانحة للمشروع، والمنظمة (المنظمات) المنفذة، والمجتمعات المستفيدة، وموردي المشروع. في هذه السياقات المعقدة، لن تقدم الجهة الراعية الواحدة للمشروع الدعم الذي يحتاجه فريق عمل المشروع لتحقيق النجاح. بدلاً من ذلك، سيكون هيكل الحوكمة الأكثر كفاءة عبارة عن مجلس إدارة أو لجنة توجيهية، تضم ممثلين من أصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في المشروع.

التحقق من الواقع - حوكمة المشروع

عند تطوير هيكل الحوكمة الخاص بك، يجب عليك تحديد الهيكل الأنسب لمشروعك، بالنظر إلى السياق الذي تعمل فيه والموارد المتاحة لديك. في حين توفر اللجان التوجيهية ومجالس إدارة المشاريع إطار عمل حوكمة أكثر قوة، فإنها بكل بساطة قد لا تكون عملية للمشروع الذي تعمل عليه. الشيء المهم هو أن نتذكر أنه ينبغي أن يكون هناك إطار عمل معمول به، حتى لو كان في شكل جهة راعية للمشروع مع وجود مستويات تحمل واضحة.

هناك شيء آخر ينبغي مراعاته، وهو أنه قد تكون هناك عدة طبقات من الحوكمة، خاصة إذا كنت شريكاً منفذاً. يوضح السيناريو التالي بشكل أكثر وضوحاً هذا الأمر:

أنت مدير مشروع لمنظمة غير حكومية محلية تعمل بموجب برنامج تديره منظمة غير حكومية دولية. وأنت تقوم بالتنسيق مع مدير البرنامج بشأن الأمور المتعلقة بالبرنامج ومع جهة الاتصال المالية بشأن الأمور المتعلقة بالمسائل المالية. وقد يكون هناك حتى جهة اتصال جوهرية أخرى في قسم MEAL للتعامل مع الأمور المتعلقة بالمراقبة والتقييم. يمكن أن يخلق ذلك الفوضى والارتباك لمدير المشروع. في هذا النوع من السيناريوهات، من المهم بشكل خاص فهم من الذي يمكن اللجوء إليه، ومتى. من الناحية المثالية، يمكن أن تكون هناك جهة اتصال واحدة تعمل كجهة راعية للمشروع، لكن قد لا يكون ذلك هو الحال.

بغض النظر عن السيناريو، فأنت (بصفتك مدير المشروع) مسؤول عن ضمان إدراكك لمستوى حدود التحمل وهيكل الحوكمة للمشروع، مع توثيق ذلك في ميثاق المشروع.

التحقق من الواقع - حوكمة المشاريع ومشاريع العمل الإنساني

غالباً ما تتطلب مشاريع العمل الإنساني تحديداً ونشراً سريعاً لتلبية الحاجات الفورية للمستفيدين. كما أنها تتطلب عادة التكيف المستمر مع تغير السياقات والحاجات. إن إنشاء هيكل حوكمة ضمن المشاريع الإنسانية بحيث يكون مفهوماً وواضحاً بصفة عامة يُسهل قدرة فرق المشروع على التكيف، ويضمن بشكل أفضل التغلب على المسائل بسرعة أكبر، كما يساعد على تجنب التأخيرات.

لا يوجد معيار واحد محدد لإنشاء مجالس إدارة المشاريع أو لجان التوجيه لها، بل يعتمد الأمر على المنظمة وحجم المشروع وأصحاب المصلحة المعنيين. ومع ذلك، توفر الإرشادات التالية رؤى ثابتة حول كيفية تنظيمها وإدارتها:

الحجم

لا يوجد حجم موحد/قياسي لمجالس المشروع. كحد أدنى، ينبغي وجود شخصين، ويشجع وجود مجالس مكونة من ثلاثة أو أربعة أو خمسة ممثلين. كما ذكرنا سابقاً، يُنسى صغر حجم المجموعة التعاون الفعال وصنع القرار. غير أنه، يستحسن في كثير من الأحيان توسيع حجم مجلس إدارة المشروع عندما تكون إدارة أصحاب المصلحة معقدة. مثال ذلك: وجود عدة مانحين أو مجموعات مستفيدة متعددة أو منظمات متعددة تعمل على نفس المشروع.

التكوين

ينبغي على أعضاء المجلس أن يمثلوا وجهات نظر أصحاب المصلحة، وقد يختلفوا استناداً إلى المشروع. الأمر الرئيس هنا يتمثل في جمع مجموعة من الممثلين المخلصين ليمثلوا مجموعات أصحاب المصلحة لتكوين بيئة بيئة أكثر شمولية لصنع القرار. لا توجد بنية تكوينية واحدة صحيحة لمجلس الإدارة، إلا أن بعض الأمثلة قد تشمل:



الشكل 25: أمثلة على تكوين مجالس الإدارة

يعكس منظور كل عضو في مجلس الإدارة/اللجنة التوجيهية بعداً مختلفاً للمشروع من حيث الموارد المقدمة للمشروع، وفهم الحاجات التنظيمية وتلبية حاجات المستخدم والمطور (فيما يتعلق بصنع القرار بشأن استمرارية جدوى المشروع)، وتقدير نتائج المشروع. فكل جهة منها لها تقييمها الخاص لما يعنيه "النجاح" - وكل وجهات النظر عند جمعها تحدد مدى نجاح المشروع.

المسؤوليات

- ملكية المشروع تقع على عاتق مجلس إدارة المشروع مجتمعين، وتشمل مسؤولياته:
- البت بشأن التغييرات المشروع المقترحة (النطاق أو الموازنة أو التقويم أو غيرها) التي تتجاوز مستويات التحمل المتفق عليها مع مدير المشروع؛
- الإشراف على المشروع، توفير الموارد والتوجيه والبصيرة عند الضرورة؛
- مراقبة جدوى قابلية الاستمرار للمشروع، واتخاذ القرارات لوضع حد للمشروع إذا لزم الأمر؛
- تمثيل مصلحة للمنظور الذي يمثلونه؛

- دعم وتقديم المشورة لمدير المشروع في إدارة المشروع، وخصوصاً في المسائل التي تتجاوز نطاق سيطرة مدير المشروع؛ و
- المناصرة للحصول على الموارد والدعم الضروريين من المنظمة للمشروع.

الاجتماعات

يستحسن أن يقوم مجلس إدارة المشروع بعقد اجتماعات مُجدولة منتظمة حيث يقوم مدير المشروع بوضع جدول الأعمال من بالتعاون مع ممثل المنظور التنفيذي. تشمل البنود الهامة المدرجة على جدول الأعمال استعراضاً لسجل المخاطر وسجل المسائل التي ستناقش لاحقاً. وبالإضافة إلى ذلك، يعد عقد اجتماعات مجلس إدارة المشروع ضرورياً عند كافة بوابات القرار.

أحد المجالات التي تسبب الارتباك في بعض الأحيان هو عمل مجلس إدارة المشروع كديموقراطية بسيطة حيث يكون لكل عضو مجلس صوت متساو عند التصويت على القرارات الرئيسية. هناك أهمية لأن ندرك أن ليس كل الأصوات في مجلس إدارة المشروع تحمل سلطة متساوية عند اتخاذ كافة القرارات. على سبيل المثال، إذا كانت هناك حاجة لطلب زيادة في الموازنة أو تمديد تقويم المشروع، يمكن التشاور مع كافة أعضاء مجلس المشروع، ولكن السلطة المطلقة لاتخاذ القرار تبقى حصراً مع عضو مجلس إدارة واحد (على الأرجح في هذا المثال، تكون لدى الجهات المانحة) أو مجموعة صغيرة من أعضاء المجلس. تذكر أن فعالية عملية صنع القرار من قبل مجموعة قد تتناسب عكسياً مع حجم المجموعة. علاوة على ذلك، المجموعات الكبيرة قد تُخفق في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، فإن نوعية القرارات قد تتأثر بتحديات إدارة المجموعة.

هياكل الحوكمة وشركاء التنفيذ

كما هو الحال في كثير من الأحيان، يتم تنفيذ العديد من المشاريع من قبل شركاء التنفيذ تحت مظلة برنامج تديره منظمة غير حكومية دولية. وفي هذه الحالة، من المرجح أن يكون هيكل الحوكمة مرتبطاً بالهيكل داخل المنظمة الدولية غير الحكومية. وسيكون لدى مدراء المشاريع مستويات تحمل واضحة، وعند تجاوز تلك المستويات، سوف يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى جهة الاتصال الرئيسية في المنظمة غير الحكومية الدولية. ونادراً ما يكون لدى شركاء التنفيذ خط مباشر يربطهم بالجهة المانحة أو الإدارة العليا داخل المنظمة الدولية غير الحكومية.

وفي هذه الحالة، تصبح مستويات السلطة - أو حدود التحمل - مهمة بشكل ضخم لا يمكن تخيله، حيث تكون هناك طبقة إضافية من الحوكمة تؤدي إلى تصعيد عملية اتخاذ القرار.

يتمثل أحد المكونات الأخرى لوضع هيكل حوكمة في التأكد من أن مستويات حدود التحمل لمدير المشروع تكون محددة بوضوح في ميثاق المشروع. تسمح مستويات حدود التحمل هذه لمدير المشروع بإطار عمل يحدد إلى أي مدى يمكنه صنع القرار المتعلقة بالمشروع وعند أي نقطة يلزم تصعيد عملية اتخاذ القرار إلى هيكل الحوكمة. بعض أمثلة مستويات حدود التحمل التي ينبغي تعيينها في هذه المرحلة هي:

تحمل الوقت - مقدار الوقت الذي يمكن من خلاله إتمام المشروع في وقت يسبق أو يتجاوز الموعد المحدد.

تحمل التكلفة - النسبة المئوية، أو المبلغ النقدي، الذي قد يتجاوز به المشروع الموازنة الموضوعة له سواء بالزيادة أو النقصان.

تحمل النطاق - يُقاس بالتغير المتفق عليه عن وصف المنتج، وينبغي توثيق أي تغيير محتمل في هيكل تقسيم المنتج.

تحمل المخاطر - تقديم معيار مرجعي ينبغي أن تقوم وفقاً له بتصعيد المخاطر إلى مجلس إدارة المشاريع.

تحمل الجودة - النطاقات التي تحدد الأداء المقبول للمنتج، والموثقة في أوصاف المنتج.

تحمل الامتيازات - نطاقات الأداء المقبول للمشروع على مستوى الغايات.

تصبح مستويات التحمل مهمة أثناء التنفيذ عندما يحتمل حدوث الأمور والتغيرات في المشروع. أنت لا تريد أن تصبح في وضع لا تعلم فيه ما إذا كان مسموحاً لك باتخاذ قرار أم لا، أو لا تعلم الجهة التي يمكنك تصعيد عملية اتخاذ القرار لها. إن إنشاء هيكل الحوكمة قبل بدء التخطيط والتنفيذ يوضح لمدير المشروع ويسهل عمليات اتخاذ القرارات في جميع جوانب المشروع ويعجل بها.

مثال على المخاطر ومستويات حدود التحمل

أنت مدير مشروع تمتلك مستويات تحمل معينة لإجراء تغييرات على المشروع فيما يتعلق بالوقت والموازنة والنطاق، طالما أن التغيير لا يتجاوز أكثر من 5% من أي بند في الموازنة. وينبهيك فريق MEAL إلى مشكلتين من خلال رصدكم للأنشطة التي تحدث في مرحلة الإعداد. المسألة الأولى هي أن عدد الأشخاص المحتاجين قد ازداد مع انتقال المزيد من الأشخاص النازحين داخلياً إلى منطقة نهر دلتا. كان هدفك الأصلي هو خدمة 2,500 مستفيد مباشر. ومع تدفق النازحين داخلياً، أصبح عدد المستفيدين المباشرين الذين يحتاجون إلى مرافق المياه والصرف الصحي والنظافة الشخصية الآن 3,250 فرداً، وهو ما سيتطلب 20 مرحاضاً إضافياً. ويزيد ذلك من الموازنة المخصصة لهذا النشاط بنسبة 12%. وهي نسبة أعلى من مستويات حدود التحمل المخصصة لك كمدير للمشروع، وستتطلب منك تصعيد هذه المسألة إلى المستوى التالي في هيكل الحوكمة الخاص بالمشروع.

المسألة الثانية هي أن تكلفة أحد مكونات المراحيض قد زادت بنسبة 2% عن السعر الأصلي الذي تم تقديمه في عرض الأسعار. تقع هذه المسألة ضمن حدود التحمل المخصصة لك كمدير للمشروع، بحيث يمكنك اتخاذ قرار بشأن هذه المسألة. ضع في اعتبارك أنه ينبغي عليك توثيق هذا التغيير والتأكد من أنه يتم إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين بهذا التغيير في السعر.

إطار عمل التخطيط

كيف ستتعامل مع عملية التخطيط للمشروع؟ من الذي سيشارك بها؟ وما الأدوات المستخدمة؟ في هذه المرحلة من المشروع، من المهم التخطيط لوضع إطار العمل للمشروع. في الأساس، أنت تخطط لوضع الخطة.

هناك بعض الأشياء التي ينبغي مراعاتها أثناء تحديد إطار عمل المشروع:

- **طول المشروع:** إذا كنت تنفذ مشروع طويل على مدار عام أو أكثر، قد تحتاج إلى التفكير في استخدام عملية التخطيط للمراحل. قد يكون التخطيط للمراحل مفيداً للمشاريع التي تعمل في بيئات معقدة وتنطوي على نزاعات. المثال الوارد في الشكل 26 عبارة عن خريطة مرحلة لمشروع مراحيض نهر دلتا، وهو يتضمن جميع عناصر المشروع.



○ **الحماية:** يضمن تعميم الحماية في تصميم مشروعك أنك قمت بوضع الأشخاص الأكثر ضعفاً في الاعتبار وأن المشروع لا يسبب أي ضرر للمجتمع والمستفيدين المستهدفين. قد يعني هذا أنك أدرجت آليات للإبلاغ عن الانتهاكات ذات الصلة بالحماية وأنها قد صممت مشروعك على أساس ضمان دمج حاجات وظروف الفئات الأكثر ضعفاً في أنشطة المشروع. مثال على ذلك من مشروع مراحيض نهر دلتا هو التأكد أن المراحيض النسائية على بعد أقل من 50 متراً من وحداتهن السكنية، وربما حتى بناء حاجز ثانوي حول مرافق المراحيض لتوفير طبقة إضافية من الخصوصية والحماية.

- **القدرات (الإعاقَة):** يعد ضمان الوصول إلى التدخل/المنتجات/الخدمات لمن يعانون من مستويات قدرة منخفضة (المعاقين) جزءًا من توفير الخدمات للمجتمع بأكمله، كما أنه يضمن الوصول العادل إلى جميع المنتجات والخدمات. ومثال على ذلك من مشروع مراحيض نهر دلتا هو التأكد من أن المراحيض يمكن الوصول إليها من خلال تثبيت سلاسل وقضبان في المراحيض وأحواض الغسيل على ارتفاع مناسب لأولئك الذين يستخدمون الكراسي المتحركة.

إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

ينبغي أن تتم عملية المراقبة طوال فترة عمر المشروع بأكملها، مع توفير الملاحظات الأساسية لمدير المشروع وفريق العمل حول المشروع - فهل يسير حسب الجدول الزمني المحدد له؟ وماذا عن النطاق؟ وماذا عن الجودة؟ علاوة على ذلك، ينبغي أن يعمل مدير المشروع عن كثب مع أصحاب المصلحة لتحديد ما إذا كان ينبغي إجراء تقييمات أو لا، وتوقيت تنفيذ تلك التقييمات. في كثير من الأحيان، تحدث هذه العملية في وقت متأخر للغاية في المشروع، مما يتسبب في ظهور قيود غير ضرورية والتأثير بالسلب على الجودة. يعد وضع إطار للمراقبة والتقييم مبكرًا أمرًا ضروريًا لضمان وجود توجه واضح عند التخطيط للمشروع. كما أن ذلك يمهد الطريق أيضًا للتقدير الدقيق لنوع الموارد (البشرية والنقدية والتقنية) اللازمة لتنفيذ هذه المهام بكفاءة.

إطار عمل للمراقبة

يجب أن تكون قادرًا على تطوير إطار عمل للمراقبة استنادًا إلى المعلومات الموجودة في الإطار المنطقي - ستوجه المؤشرات المتاحة لديك بشكل أساسي كيفية مراقبة المشروع. الأشياء الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي مدى تكرار إجراء المراقبة، وقدرة الفريق الذي يقوم بالمراقبة، والأدوات (استطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز، وما إلى ذلك) التي سيتم استخدامها لجمع البيانات.

إطار عمل للتقييم

قد تكون التقييمات مكلفة وتتطلب وقتًا ضخمًا وموارد كبيرة. في هذه المرحلة من المشروع، من المفيد تحديد نوع التقييمات (في الوقت الفعلي والنهائية وما بعد المشروع) التي تتوقعها للمشروع. ضع في اعتراك أن التقييم السابق يحتاج الكثير من العمل قبل وأثناء تنفيذ المشروع وقد يكون مكلفًا للغاية ويحتاج إلى قدر كبير من الموارد.

تحقق مع المنظمة التي تنتمي إليها والشركاء والجهات المانحة التي تعمل معها بشأن توقعات إجراء تقييمات للمشروع وتحديد ما إذا كان سيتم إجراء التقييم من قبل شخص ما داخل المنظمة أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى الاعتماد على جهة استشارية خارجية.

إطار عمل للمساءلة والتعلم

غالبًا ما يتم دمج المساءلة والتعلم في المراقبة والتقييم من خلال منهجية المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL. إذا كنت تقوم بتضمين المساءلة والتعلم، في هذه المرحلة فينبغي أن تبدأ في التفكير في نوع آليات المساءلة التي ستستخدمها وكيف ستدعم هذه الآليات التعلم المستمر في المشروع. إذا كنت تستخدم المساءلة والتعلم، فقم بتجميع أعضاء فريق عمل المشروع وابدأ في التفكير في الأسئلة التالية:

- ما نوع آليات المساءلة التي سيتم استخدامها ومع من؟
- كيف سيتم تفسير الملاحظات الواردة من آليات المساءلة وتحويلها إلى دروس مستفادة؟
- كيف سيتم دمج الدروس المستفادة في عملية التخطيط المتكررة للمشروع؟
- من سيكون المسؤول عن الإشراف على هذه العملية؟
- كيف سيتم ترشيح التعلم حتى مستوى البرنامج ومجموعات المشاريع داخل المنظمة؟

إدارة المعلومات والمعرفة

تحدد جودة المعلومات بالطريقة التي تستخدمها بها، ففي بعض الأحيان، نفقد الكثير من البيانات والمعلومات طوال عمر المشروع لمجرد أنه لا توجد خطة لإدارة المعلومات والمعارف. ما المقصود بإدارة المعرفة؟ إنها تعني القدرة على تطوير ومشاركة واستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها في إطار المشروع. ما المقصود بإدارة المعلومات؟ إنها تعني كيفية الحفاظ على البيانات وتوافر العمليات اللازمة للتأكد من أن جميع المعلومات الخاصة بالمشروع يتم تصنيفها وتخزينها بطريقة قد تسهم في الحفاظ على المعرفة المؤسسية واستخدامها في المستقبل.

لوضع خطة لإدارة المعلومات، ستحتاج إلى مراعاة الآتي:

- كيف وأين سيتم تخزين المعلومات والبيانات؟
- ما نوع اصطلاحات تسمية الملفات التي سيتم استخدامها، بما في ذلك السيطرة على النماذج؟
- ما نوع الجهاز الأمني المطلوب لضمان الحفاظ على أمان المعلومات - وخصوصًا المعلومات السرية.
- من سيشرف على إدارة المعلومات؟

لوضع خطة لإدارة المعرفة، ستحتاج إلى مراعاة الآتي:

- كيف سيتم دمج المعرفة في تصميم المشاريع والبرامج والتخطيط والتنفيذ لها؟
- كيف سيتم تسجيل الدروس المستفادة من جميع أنحاء المشروع ليتم استخدامها لتوفير المعلومات من أجل إجراء التغييرات والتعديلات على المشروع؟
- كيف يمكن استخدام المعرفة مع مشاريع وبرامج أخرى، ومع مجموعة المشاريع الخاصة بالمنظمة؟

سيضمن وضع هذه الخطة والمعايير في وقت مبكر تسجيل جميع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة، بدءًا من بداية المشروع، مع استخدام هذه المعلومات بطريقة منظمة. سيحتاج مدير المشروع إلى العمل مع فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL للتأكد من تغطية جميع المكونات واتساق الخطة مع العمليات المؤسسية ومواءمتها مع متطلبات البرنامج، إن أمكن.

ميثاق المشروع

إذا كان هناك مشروع يتبع نموذج بوابة القرار، فقد تم بالفعل اتخاذ عدد من قرارات التنفيذ/عدم التنفيذ قبل الدخول في مرحلة الإعداد. أثناء مرحلة الإعداد، من المهم التأكد من أن المشروع مصرح به رسميًا من قبل الجهة الحاكمة للمشروع (سواء كانت مؤلفة من الجهة الراعية للمشروع أو مجلس إدارة/لجنة توجيه للمشروع).

ينبغي توثيق هذه الموافقة من خلال وضع ميثاق المشروع، وهي الوثيقة التي توفر وصفًا مبدئيًا للمشروع ويتم التوقيع عليها من قبل الجهة الحاكمة للمشروع. قد تختلف محتويات ميثاق المشروع، ولكن عادةً ما يتضمن بيانات تتعلق بالآتي:

- **الهدف من المشروع** - بما في ذلك بيان بالحاجة التي يعالجها المشروع.
- **تسليمات المشروع** - توضيح النطاق، بما في ذلك الهدف من المشروع، وغاياته، والمخرجات الرئيسية منه.
- **التقديرات المبدئية للمشروع** - بما في ذلك بيان مبدئي بشأن:
 - أنشطة المشروع.
 - والجدول الزمني للمشروع.
 - وموازنة المشروع.
 - وقائمة تمهيدية بالأدوار والمهارات اللازمة لأداء العمل اللازم.

• مخاطر المشروع - تحديد المشاكل/المخاطر المحتملة التي قد يواجهها المشروع.

• مستويات تحمل المشروع - توضيح مستويات تحمل المشروع فيما يتعلق بتسليمات المشروع والجدول الزمني والتكلفة والمخاطر.

• السيطرة على التغييرات التي تطال المشروع - وضع عملية معالجة للاستثناءات عند تجاوز المشروع لمستويات حدود التحمل في أي من هذه المجالات.

بمجرد وضع هذه العملية والتوقيع عليها، من المهم ألا تتم تنقيتها جانباً أو نسيانها. إن ميثاق المشروع وثيقة مفيدة للغاية ويمكن استخدامها لتحقيق العديد من الأغراض. فكر فيها على أنها بوصلة توضح لنا المسار الصحيح. يهدف ميثاق المشروع بشكل أساسي إلى:

- التصريح رسمياً ببدء أنشطة المشروع واستخدام الموارد لتنفيذ المشروع.
- ضمان وجود فهم مشترك لمعالم المشروع بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع والجهات الراعية له (داخلياً وخارجياً).
- توثيق الالتزام المشترك تجاه أغراض المشروع والموارد/الأنشطة اللازمة لنجاح المشروع.

علاوة على ذلك، ينبغي اعتبار ميثاق المشروع وثيقة مباشرة وفورية. إذا وافقت الجهة الحاكمة للمشروع على إجراء تغييرات كبيرة في المشروع (النطاق أو الموازنة أو التقويم أو غير ذلك)، ينبغي تحديث ميثاق المشروع والتوقيع عليه ليعكس معالم المشروع الجديدة.

باختصار، يعمل ميثاق المشروع كحليف لمدير المشروع، وفي غياب وثيقة ميثاق المشروع، يتعرض فريق عمل المشروع للمخاطر الآتية:

- سيبدأ فريق عمل المشروع في استهلاك الوقت وإنفاق المال والمواد وجهود فرق العمل ورأس المال المؤسسي في تنفيذ مشروع يفقر إلى الالتزام والدعم من صانعي القرار الرئيسيين (الجهات المانحة وشركاء التنفيذ وصناع القرار داخل الوكالة).
- لا يتشارك أصحاب المصلحة الرئيسيون في فهم مشترك للمشروع (النطاق والموازنة والجدول الزمني والفوائد والمخاطر).

إطلاق المشروع

أحد الأغراض الرئيسية لمرحلة الإعداد الإعلان عن إطلاق أنشطة المشروع بين أصحاب المصلحة الذين تكون لديهم مصلحة في التدخل. قد يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء المجتمعات المستفيدة، والمنظمات غير الحكومية العاملة في المنطقة التي يتم فيها التدخل، وممثلي الوزارات الحكومية، وعامة الناس، وغير ذلك الكثير.

هناك العديد من أدوات التواصل التي يمكن استخدامها للإعلان عن إطلاق المشروع بين أصحاب المصلحة المختلفين. ومع ذلك، بغض النظر عن طريقة التواصل، فإن القصد من إطلاق المشروع هو:

- الإقرار رسمياً ببداية المشروع.
- التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين لديهم فهم متسق للمشروع.
- تقديم أصحاب المصلحة للمشروع.

يعد ميثاق المشروع المعتمد، من نواح كثيرة، وثيقة متكاملة، يتم من خلالها الإعلان عن إطلاق المشروع رسمياً إلى جمهور المشروع واسع النطاق. ونظراً لتنسيق المختصر والموجز، يعد ميثاق المشروع جيداً عند إعلان المعالم المبدئية للمشروع. ونتيجة لذلك، ستكون هذه الوثيقة في كثير من الأحيان مرجعية في حالة النسيان، سواء بقصد أو بغير قصد. مشاركة ميثاق المشروع مع المجتمع الأكبر لأصحاب المصلحة ليست مجرد ممارسة تواصل، وإنما وسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة في المشروع.

ومع ذلك، إذا كانت هناك أسباب وراء تفضيل فريق عمل المشروع عدم مشاركة جميع عناصر ميثاق المشروع مع المجتمع الأكبر لأصحاب المصلحة، فهناك خيارات أخرى لآليات التواصل. فإذا كانت هناك معلومات حساسة، يمكن تضمينها في نسخة معدلة من ميثاق المشروع ومشاركتها مع الجمهور العام. علاوة على ذلك، يمكن أيضًا استخدام المقالات في الصحف والمؤتمرات الصحفية والزيارات الميدانية والاجتماعات وفعاليات الحفلات للتواصل مع المجتمع الأكبر. وقد تختلف رسائل التواصل المذكورة حسب الجمهور وعلاقته بالمشروع. ومع ذلك، من المهم مشاركة المعالم المبدئية - على الأقل - مع أصحاب المصلحة قبل بدء تنفيذ المشروع.

تأملات في إعداد المشروع - هل نحن مستعدون؟

يتم بذل الكثير من الوقت والجهد قبل البدء في التخطيط للمشروع. السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "هل نحن مستعدون لبدء التخطيط؟" ومثلها مثل مرحلة التحديد إلى حد كبير، غالبًا توجد قيود عند التحضير والإعداد تُصعب تحديد الأولويات مثل تحليل المخاطر الشامل أو هيكل الحوكمة الواضح. وبرغم القيود، فإن الأدوات والعمليات التي يتم تنفيذها في مرحلة الإعداد تكون ضرورية للتخطيط. على سبيل المثال: تساعد معرفة مخاطر المشروع في تحديد الأماكن التي قد تحدث فيها اختناقات في الجدول الزمني للمشروع أو في أنشطة محددة به. وتساعد الحوكمة في تيسير أي عملية اتخاذ قرار، ولهذا السبب يجب أن تكون واضحة قبل إجراء أي عمليات تخطيط. إن وجود تقديرات مبدئية حول النطاق والموازنة والموارد البشرية، وخلافه يجعل عملية التخطيط واضحة وفاعلة. لذلك، عند التقدم في هذه المرحلة، تأكد من تخصيص ما يكفي من الوقت والموارد لإكمال هذه العمليات.

ضع في اعتبارك أيضًا من يلزم إشراكه في هذه المرحلة وكيفية إشراكه. تأكد من تضمين أصحاب المصلحة المناسبين لتحسين مخرجات مرحلة الإعداد.

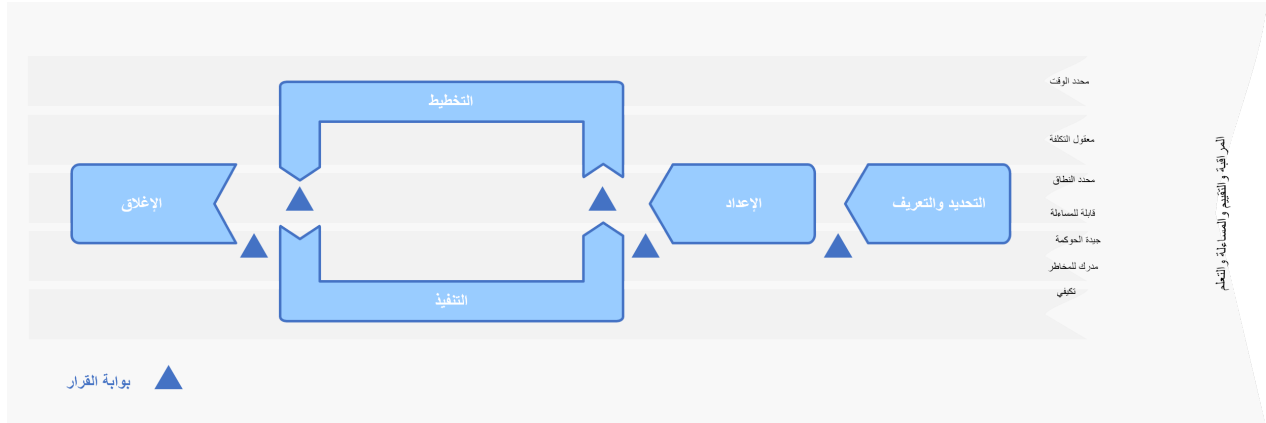
3.2 التخطيط للمشروع

ما يتناوله هذا الفصل:

- ✓ تخطيط الجدول
- ✓ تخطيط المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)
- ✓ خطط التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة
- ✓ تخطيط سلسلة الإمداد
- ✓ الضوابط الداخلية
- ✓ تخطيط الموارد البشرية
- ✓ تخطيط الاستدامة
- ✓ التخطيط للإغلاق

"إذا كنت لا تعرف إلى أين تتجه. فكيف يمكنك أن تتوقع الوصول إلى هناك؟"
- باسيل إس والش

1-3-2 المقدمة



الشكل 27 - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - التخطيط

بحلول الوقت الذي يدخل فيه المشروع رسميًا مرحلة التخطيط، يكون فريق عمل المشروع قد وضع عدد من الوثائق من مرحلتَي التحديد والتعريف (مثل إطار العمل المنطقي للمشروع، ومقترح المشروع، وميثاق المشروع، وخلافه) والتي تضم قدرًا كبيرًا من التفاصيل الخاصة بالمشروع.

من المهم عدم الخلط بين مقترح المشروع وإطار العمل المنطقي للمشروع والوثائق الأخرى التي وضعت خلال هذه المراحل وبين خطة المشروع. تختلف خطة التنفيذ بشكل كبير عن هذه الوثائق الأخرى من حيث التنسيق والقصد والجمهور ومستوى التفاصيل والمشاركة والتوقيت والقيود المفروضة على الجدولة الزمنية.

وفي حين يقول البعض إن إطار العمل المنطقي للمشروع و/أو مقترحات المشروع تقدم كمية مقبولة من المعلومات لتكون بمثابة خطة للمشروع، نادرًا ما توفر هذه الوثائق تفاصيل كافية لتنفيذ المشروع. وذلك لأن هذه الوثائق موضوعة لخدمة مقاصد مختلفة تمامًا.

الاختلافات بين الوثيقتين من حيث القصد والتنسيق ومستوى 22 مثال ذلك: مقترح المشروع مقارنةً بخطة تنفيذ المشروع. يحدد الجدول التفاصيل (لاحظ أنه يمكن إجراء مقارنة مماثلة بين إطار العمل المنطقي للمشروع وخطة تنفيذ المشروع).

مقترح المشروع	خطة تنفيذ المشروع
القصد	الحصول على الموافقة وتمويل المشروع، والتأكيد على الإعلان الواضح والموجز للأفكار التي "تُفَع" أصحاب المصلحة الذين يقومون بتمويل المشروع
التنسيق	غالبًا يتم تحديد التنسيق حسب متطلبات الجهات المانحة أو أصحاب المصلحة بالوكالة والمسؤولة عن قرارات الاستثمار
مستوى التفاصيل	غالبًا يكون مستوى التفاصيل محدودًا - بسبب القصد والتنسيق والتوقع والجدول الزمني وتوقيت المقترح
المشاركة	غالبًا يكتبها فريق صغير نتيجة لضيق الوقت بما يحد من المشاركة
الجمهور المستهدف	يركز على الجهات المانحة وأصحاب المصلحة الذين يوزعون الموارد
التوقيت والجدول الزمني	غالبًا تتم كتابتها في ظل قيود زمنية ضيقة، وأحيانًا قبل أشهر (أو حتى سنوات) من التنفيذ

الجدول 22- الاختلافات بين مقترح المشروع وخطة تنفيذ المشروع

ومع ذلك، في حين نجد أن هناك اختلافات كبيرة بين الهدف من مقترح المشروع وعملياته ومحتواه ومخطط تنفيذ المشروع، تستخدم العديد من منظمات التنمية مقترح المشروع كخطة تنفيذ. ويكون ذلك هو الحال بصفة خاصة عندما يكون تنسيق المقترح مبنياً على متطلبات تحركها الجهات المانحة وتؤدي إلى مقترحات تقريبية لخطط المشروع من حيث الطول ومستوى التفاصيل. انتبه، فحتى مقترحات المشاريع الأكثر توسعية (والعديد منها قد يتجاوز طوله 100 صفحة) لا تزال تعاني نقاط ضعف تحد من فعاليتها فيما يتعلق بالتخطيط لتنفيذ المشروع.

تتظر خطة المشروع الشاملة والمتكاملة في العديد من الجوانب المختلفة. اعتماداً على درجة تعقيد المشروع، قد يكون هناك تركيز أكثر على بعض الجوانب أكثر من الجوانب الأخرى، وسيكون الأمر متروكاً لمدير المشروع وأصحاب المصلحة لتحديد الأنسب للمشروع بالنظر إلى السياق ودرجة التعقيد وأصحاب المصلحة المعنيين والبيئة التي سيعمل بها المشروع.

استخدام المقترح كخطة للمشروع

على الرغم من أن مدير المشروع قد يميل إلى الاعتقاد بأن الوثائق الموضوعية أثناء مرحلتي التحديد والتعريف (إطار العمل المنطقي، ومقترح المشروع، وما إلى ذلك) كافية لتحديد نطاق المشروع، إلا أنه نادرًا ما يحدث ذلك فعليًا! تذكر أنه تمت كتابة إطار العمل المنطقي ومقترح المشروع لأغراض مختلفة للغاية. ففي حين نجد أنها قوية عند تحديد المنطق الميداني للمشروع وإقناع الجهات المانحة بالمشروع، لكنه ليس مصممًا لتوجيه الفريق أثناء تنفيذ المشروع. قبل بدء العمل الفعلي في المشروع، يحتاج مدير المشروع إلى التحقق من أن نطاق المشروع شامل ومفصل. وينبغي توخي الحذر بشكل خاص لضمان تضمين المعلومات المتعلقة بالعمل غير المباشر في المشروع في نطاق المشروع، على سبيل المثال: التفاصيل المتعلقة بالتوريد، والتنسيق، والاتصالات، والموارد البشرية وإدارة المخاطر.

2-3-2 المخرجات الرئيسية

خطة التنفيذ

كما ذكر سابقًا، فإن خطة التنفيذ تهدف لتوجيه فريق عمل المشروع أثناء تنفيذ أنشطة تهدف إلى تحقيق المخرجات والغايات والمساهمة في تحقيق الهدف. سواء كنت تسمى ذلك خطة التنفيذ التفصيلية (DIP) أو خطة تنفيذ المشروع (PIP) أو أي شيء آخر، فإن الهدف واحد في كل الحالات.

سوف يختلف تنسيق خطط التنفيذ حسب متطلبات المنظمة ومتطلبات الجهات المانحة بالإضافة إلى طبيعة المشروع ودرجة تعقيده. في بعض الحالات، يتم تضمين عناصر الخطة الشاملة في وثيقة خطة تنفيذ مشروع واحدة. في حالات أخرى، تتكون خطة تنفيذ المشروع من وثائق متعددة. مثال ذلك: قد يحتوي المشروع على خطة تنفيذ أساسية وخطة محددة للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL. أيضًا، بناءً على حجم المشروع ودرجة تعقيده ومخاطره، قد يختار الفريق أن تكون لديه وثائق منفصلة تتناول على وجه التحديد سلسلة الإمداد للمشروع، واتصالات المشروع، وإدارة الموارد البشرية للمشروع، وما إلى ذلك. وينبغي أن تتسق كل خطة من هذه الخطط مع الوثائق الأخرى التي تشكل خطة تنفيذ المشروع الشاملة (وأن ترتبط بها كذلك).

القصد من خطة التنفيذ هو تقديم نموذج للمشروع يحدد بوضوح ما سيحدث ومتى ومن سيقوم بذلك في إطار الوقت والتكلفة والنطاق المحدد للتدخل. قد تتضمن خطة التنفيذ الآتي:

- **خطة الجدول الزمني:** تتكون هذه الخطة من مجموعة من الخطوات والأدوات التي يتم استخدامها لتطوير خطة جدول زمني شاملة ودقيقة. تتضمن هذه الخطة نطاق العمل والإطار الزمني للمشروع والموازنة.
- **خطة المخاطر:** تم تطوير هذه الخطة في البداية في مرحلة الإعداد، أثناء التخطيط، وستقوم بتحديد مزيد من التفاصيل وإعادة النظر في المخاطر، والتأكد من أن إستراتيجيات الاستجابة والمسؤولين عنها متاحون وما زالت/ما زالوا مفيدتين وذوي صلة.
- **خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL:** بالرجوع إلى خطة الجدول الزمني، ينبغي الانتهاء من خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL خلال هذه المرحلة، ويتم ذلك بالتنسيق مع قسم المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL أو الجهة المناظرة.

- **خطط التواصل وإشراك أصحاب المصلحة:** مع الوضع في الاعتبار إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة من مرحلة الإعداد، سيقوم فريق عمل المشروع بوضع خطط لإشراك أصحاب المصلحة بالإضافة إلى التواصل خلال هذه المرحلة.
- **مخطط RACI (المسؤولية والمساءلة والاستشارة والحصول على المعلومات):** إن أداة RACI (المسؤولية والمساءلة والاستشارة والحصول على المعلومات) هي أداة تحدد الأدوار والمسؤوليات للأنشطة والمهام.
- **خطة سلسلة الإمداد:** بناءً على التقديرات المبدئية التي تم تنفيذها في المراحل السابقة، ستحدد هذه الخطة بالتفصيل جميع الأصول وعمليات التوريد والمكونات اللوجستية للمشروع.
- **خطة الموارد البشرية:** أيضًا بناءً على التحليل المبدئي الذي تم القيام به في المراحل السابقة، تتوسع خطة الموارد البشرية بشأن من يكون ضروريًا على وجه التحديد (والخبرات التي يمتلكها) وتوقيت الحاجة إليه، وكذلك بشأن خطة إدارة الأفراد خلال الفترة المتبقية من المشروع.

2-3-3 من يشارك في هذه المرحلة

يتم تشجيع المشاركة والعمليات التشاركية وإعطائها الأولوية خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع في قطاع التنمية. ويكون ذلك صحيحًا بشكل خاص لعملية التخطيط. سيوفر لك إشراك أصحاب المصلحة المناسبين في الوقت المناسب في عملية التخطيط تقديرات أكثر دقة للموارد والموازنة والوقت اللازم لإكمال الأنشطة وتحقيق المخرجات.

ينبغي أن تفكر أيضًا في تضمين أصحاب المصلحة الآخرين من المشروع (سلسلة الإمداد والأمن والموارد البشرية والشؤون المالية وكذلك المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) في عملية التخطيط. قد يكون مدير البرنامج موردًا قيمًا، حيث يقدم توجيهات قيمة من منظور مختلف.

كم مرة واجهت تأخيرات في المشاريع بسبب تعيين أعضاء فريق عمل المشروع، أو ربما توريد المواد اللازمة؟ يمكن تقليل هذه التأخيرات والمخاطر إذا كانت عملية التخطيط تشمل جميع أعضاء فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة المناسبين، اعتمادًا على تأثيرهم على المشروع وغاياته. المشاركة في عملية التخطيط لها العديد من المزايا بما في ذلك:

1. يمتلك أصحاب المصلحة المهارات والمعرفة التي يمكن الاستفادة منها عند وضع تقديرات دقيقة فيما يتعلق بالموازنات والمتطلبات الزمنية ومستويات الجهد والموارد الأخرى اللازمة لإنجاز أعمال المشروع.
2. غالبًا ما يكون أصحاب المصلحة في المشروع في أفضل وضع لتحديد مخاطر المشروع المحتملة ووضع خطط للتخفيف من آثارها.
3. يمكن لفريق العمل الجديد و/أو فريق عمل الشركاء الاستفادة من تحسين توجيه المشروع عندما يشاركون في أنشطة التخطيط. تساعد هذه الأنشطة على ضمان فهم مشترك للغايات والمخرجات للمشروع.

هناك ميزة أخرى لاستخدام المقاربة التشاركية لتخطيط المشروع وهي أن أصحاب المصلحة الذين يشاركون في عملية تخطيط المشروع يكونون أكثر عرضة لتولي قيادة أنشطة تنفيذ المشروع والمسؤولية عنها والمشاركة فيها. بينما في الوقت نفسه يمكن تقريب أصحاب المصلحة الذين يعارضون المشروع من قبل فريق عمل المشروع من خلال الاستماع إلى مخاوفهم وإعادة بناء النطاق (أو أي عناصر أخرى من المشروع) للمساعدة في التغلب على مخاوفهم.

4-3-2 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع

في هذه المرحلة، ستحتاج إلى مدخلات من مرحلة التحديد والتعريف ومرحلة الإعداد والتي ستغذي عمليات التخطيط وتنتج المخرجات النهائية: خطة التنفيذ. هناك عناصر إضافية مطلوبة لجعل هذه العملية فعالة قدر الإمكان والتأكد من أنك لا تزال تقوم بتنفيذ المشروع الصحيح بالطريقة الصحيحة.

المساءلة

- **الشفافية:** إن وضع أنظمة وإجراءات تكون فيها المعلومات حول المشروع متاحة لأصحاب المصلحة هي جوهر المساءلة. قد يتجلى ذلك في شكل تقارير أو وثائق أو اجتماعات أو آليات شكاوى أو إشراك أصحاب المصلحة في عمليات إدارة المشاريع.
- **حماية البيانات والمعلومات:** يرتبط التخزين الآمن للبيانات والمعلومات أيضًا بالمساءلة. جزء من مفهوم "عدم الإضرار" هو التأكد من أن التدخل المستهدف بالمشروع لا يسبب أي آثار سلبية على المجتمع والمستفيدين. يعد التخزين الآمن للبيانات والمعلومات أمرًا بالغ الأهمية لضمان عدم وصول أي معلومات عن المستفيدين إلى الأيدي الخطأ.
- **مشاركة أصحاب المصلحة:** من المهم ضمان مشاركة أصحاب المصلحة المناسبين في الوقت المناسب، مع وجود آليات قائمة للحصول على الملاحظات منهم.
- **المساءلة حسب الموضوعات الشاملة:** يجري التحقق من مراعاة النوع والحماية والتعامل مع الفئات الضعيفة والأشخاص ممن يعانون من القدرات المحدودة وكل هذه الموضوعات الشاملة في المشاريع. فأهمية دمج هذه الموضوعات في مشاريعك ضخمة للغاية. في بعض الأحيان، يطلب المانحون تضمين هذه الموضوعات في المؤشرات أو في تصميم المشروع. سواء كانت مطلوبة أم لا، ينبغي وضع هذه الموضوعات الشاملة في الاعتبار. ينبغي أن تتم دراسة تضمين جميع الفئات، بغض النظر عن النوع، والقدرة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، كما ينبغي اتخاذ تدابير لضمان أن هذه الموضوعات يتم دمجها في أكبر قدر من جوانب المشروع قدر الإمكان.

آليات السيطرة

إن طبيعة قطاعي التنمية والعمل الإنساني تعني أننا نريد أن نوفر لأصحاب المصلحة منتجات وخدمات عالية الجودة قدر الإمكان. ومع ذلك، فإن السؤال الذي نحتاج إلى طرحه على أنفسنا هو: هل لدينا آليات الجودة والضوابط الداخلية المعمول بها لقياس وضمان تقديم أعلى جودة ممكنة للمنتجات والخدمات؟

إدًا، ما المطلوب للتأكد من أنك تحافظ على الجودة العالية للتسليمات والخدمات والمنتجات الخاصة بك؟ تعمل عدة عناصر معًا، بما في ذلك:

- **الضوابط الداخلية:** وضع الضوابط الداخلية يعزز الاستخدام المسؤول للموارد ويحمي من الأنشطة الاحتيالية. الاحتيال يضر بجميع جوانب المشروع، من قدرة فريق عمل المشروع على إكمال جميع الأنشطة إلى سوء استخدام الأموال. وعلى الرغم من أن الضوابط الداخلية لن تمنع حدوث هذه المواقف بالكامل، إلا أنها ستقلل من احتمالية حدوثها. تعد المساءلة عن الموارد والعمليات داخل المشروع جزءًا من الدور الإشرافي لمدير المشروع.
- **السيطرة على التغيير:** لا شك أنه ستتم بعض التغييرات على المشروع. إن ضمان إجراء التغييرات اللازمة والمصرح بها فقط هو جوهر السيطرة على التغيير. ينبغي إعداد عملية خلال مرحلة التخطيط بحيث تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لإدارة أي تغييرات في المشروع، بما في ذلك مستويات حدود التحمل لمدير المشروع وأي تغييرات ينبغي تصعيدها إلى حوكمة المشروع.
- **مراقبة الجودة:** إن توفير أعلى جودة للمنتجات والخدمات والمشاريع، والذي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالعائد على الاستثمار، جزء من المساءلة لأعلى ولأسفل والمساءلة الأفقية. إننا نريد تزويد الجهات المانحة والشركاء بأفضل المنتجات والخدمات الممكنة مقابل الأموال المقدمة. كما نريد أيضًا التأكد من أن المجتمع والمستفيدين يحققون أعلى استفادة ممكنة من التدخل. وأخيرًا، ينبغي علينا أيضًا التأكد من أن تدخلنا يتمشى مع أولويات وأغراض القطاع بحيث تسهم جميع المنظمات والمشاريع العاملة في هذا القطاع في تحقيق هذا الهدف الأسمى مع توضيح كيفية تحديد الجودة وقياسها.

أثناء التنقل عبر عملية التخطيط، تأكد من مراعاة هذه العناصر في العملية. هل يلزم وضع آليات جديدة؟ هل خطتنا للمراقبة شاملة، وهل تعكس الواقع على الأرض ومع فريقنا؟

تخطيط الموجات المستمرة

بمرور الوقت، تساعد التغييرات في خطة تنفيذ المشروع على توفير مزيد من التفاصيل حول الجدول الزمني والتكاليف والموارد اللازمة للوفاء بالنطاق المحدد للمشروع. وغالبًا ما تسمى هذه العملية المتكررة المتمثلة في توفير مستويات متزايدة من التفاصيل لخطة تنفيذ المشروع بمرور الوقت باسم "تخطيط الموجات المستمرة". إن التكرار، بحكم تعريفه، هو عملية يتم فيها تكرار مهمة للمرة الثانية أو الثالثة أو أكثر لتحقيق النتيجة المرجوة.

قد يكون تخطيط الموجات المستمرة مفيدًا بشكل خاص في المواقف التي يصعب فيها جمع معلومات المشروع أو التي تتغير فيها معلومات المشروع بسرعة كبيرة (مثل ذلك: العمل في سياقات عالية الخطورة أو في سياقات الطوارئ). في هذه الحالات، أثناء جمع المعلومات عن المشاريع الجديدة، سيتم تحديد تبعيات ومتطلبات ومخاطر وفرص وافتراضات ومعوقات إضافية. قد يؤدي حدوث تغييرات كبيرة في أي من هذه المناطق طوال دورة حياة المشروع إلى إطلاق الحاجة إلى تغيير عنصر أو أكثر من عناصر خطة التنفيذ.

إن تخطيط الموجات المستمرة، رغم ذلك، لا يقتصر حصراً على سياقات العمل الإنساني. فيمكن استخدام هذه الطريقة تقريباً من قبل جميع أنواع المشاريع الأخرى أيضاً.

ومن خلال اعتماد مقارنة تخطيط المشروع التكراري، تتمتع المنظمات بمزيد من المرونة لاستيعاب التغيير. يستطيع فريق عمل المشروع إعادة النظر في خطة تنفيذ المشروع في بداية كل فترة للمشروع من أجل:

1. تأكيد المنطق والمخاطر والفرص والافتراضات والقيود.
2. تحديث ومراجعة الأنشطة والجدول الزمني وموارد المشروع.
3. التأكد من تركيز أنشطة التدخل في المشروع على معالجة المخاطر والأمور التي تشكل التهديدات الأكثر وضوحاً والتي تحيط بنجاح المشروع.

عملية بوابة القرار وخطتها

تلعب بوابات القرار دوراً مهماً في عملية التخطيط. سيساعد وضع روتين للمراجعة المستمرة للمشروع على ضمان تنفيذك للمشروع الصحيح بالطريقة الصحيحة. الشيء الآخر الذي ينبغي مراعاته بشأن بوابات القرار هو طريقة دمجها أثناء التنفيذ.

يميل وقت التنفيذ إلى أن يكون وقتاً مزدحمًا جدًا بالنسبة لمدير المشروع وفريقه. وفي الواقع، يُستهلك معظم الوقت والطاقة والموارد الخاصة بالمشروع أثناء التنفيذ. ينبغي وضع عملية لإعادة النظر وتسوية تطور المشروع خلال مرحلة التخطيط. وضع في اعتبارك أنه قد تكون هناك بوابات قرارات طارئة تظهر على السطح عندما يتغير السياق أو عند حدوث أي تغييرات ضخمة داخل البيئة الداخلية أو الخارجية التي يعمل بها المشروع.

إذا كنت تستخدم التخطيط للمراحل، فستقع بوابة القرار في نهاية كل مرحلة، مما يتيح الفرصة لإعادة النظر في خطة التنفيذ، مع إضافة المزيد من التفاصيل إلى هيكل تقسيم العمل (نطاق العمل) للمرحلة القادمة. قد تكون هناك أيضاً بوابة قرار في كل مرحلة من المراحل لكي توفر لفريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة الفرصة لإعادة النظر في مبررات المشروع وصلاحيته.

2-3-5 المدخلات

عند وضع خطة التنفيذ، تستخدم الوثائق التي وضعت خلال مرحلة التحديد والتعريف ومرحلة الإعداد كنقطة انطلاق لخطة. وقد تشمل هذه المدخلات:

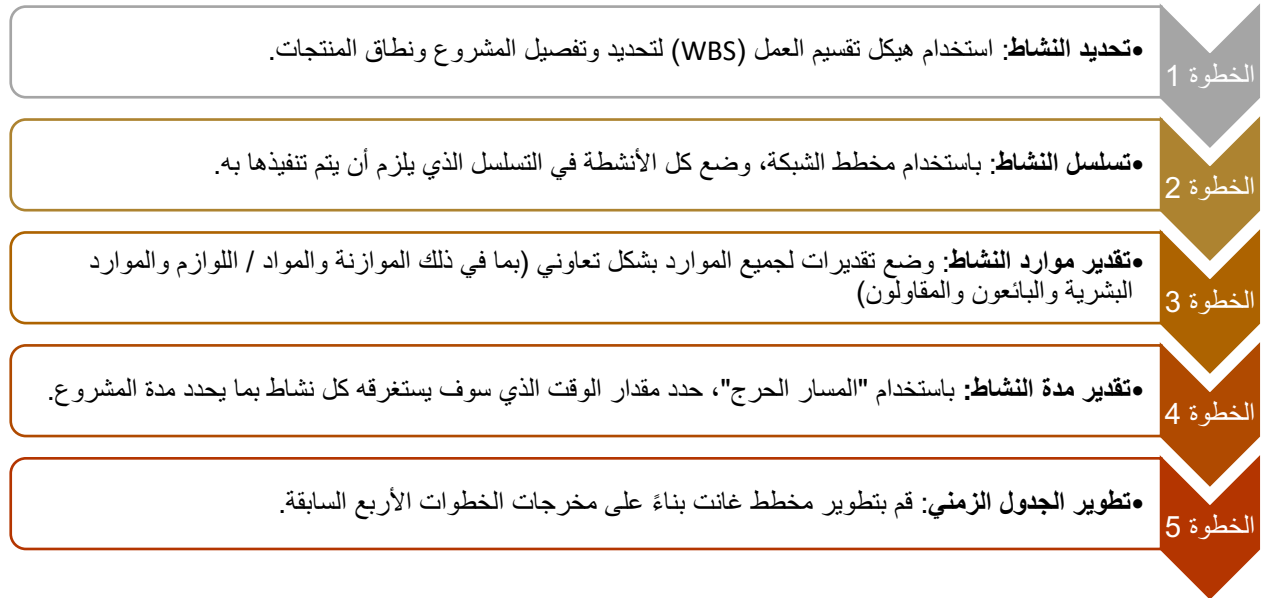
- إطار العمل المنطقي
- مقترح المشروع
- ميثاق المشروع
- سجل المخاطر الشامل
- تحليل أصحاب المصلحة وإستراتيجية المشاركة
- خريطة المرحلة

2-3-6 العمليات

ستكون خطة التنفيذ الموضوعية نتيجة مجموعة متنوعة من العمليات والتحليلات، حيث تقدم صورة متوازنة وشاملة عن كيفية تنفيذ المشروع. يتم تنفيذ أفضل عملية تخطيط إذا نُفذت تشاركياً، وشملت أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة.

تخطيط الجدول

يرتبط الجدول الزمني للتخطيط ارتباطاً مباشراً بمثلث القيود الثلاثية، والذي يتكون من نطاق العمل والجدول الزمني والموارد (بما في ذلك الموازنة والعوامل البشرية وما إلى ذلك) المطلوبة لتحقيق مخرجات المشروع وتنفيذ غاياته المرجوة. تُستخدم عملية من 5 خطوات للجدولة الزمنية للتخطيط بحيث يكون لمدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة المشاركين فرصة التخطيط لفحص مختلف المكونات التي تشكل الجدول، بطريقة منظمة.



الشكل 28 - الخطوات الخمسة للجدول الزمني للتخطيط

نظرًا لأن مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة المشتركين في عملية التخطيط يتنقلون عبر هذه العملية المكونة من 5 خطوات، من الأهمية بمكان أن نضع في الاعتبار مثلث القيود الثلاثية. تذكر أن مثلث القيود الثلاثية يمثل التبعيات بين نطاق العمل والجدول الزمني للمشروع والموازنة والموارد، بالإضافة إلى الجودة كذلك. إذا كان أحد أضلاع المثلث يصبح أطول أو أقصر، فسيؤثر ذلك على الأضلاع الأخرى.

تعتمد كل خطوة في عملية تخطيط الجدول الزمني على الخطوة السابقة؛ لذلك، يجب مراعاة الشمولية والتفصيل قدر الإمكان من الخطوة الأولى لوضع أدق خطة للمشروع. قبل التعمق في تخطيط الجدول الزمني المكون من 5 خطوات، يجب تسليط الضوء على بضع نقاط حول نطاق العمل والمخاطر والقيود وارتباطها بالعملية.

نطاق العمل

مرحلة التخطيط هي المرحلة التي يتم فيها تفصيل نطاق المنتج، بحيث تغطي قائمة شاملة بجميع الأعمال المباشرة وغير المباشرة اللازمة للمشروع. عند تحديد نطاق المشروع، يحتاج مدير المشروع وفريقه إلى التفكير في جميع المهام والأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق المخرجات والغايات والمساهمة في تحقيق هدف المشروع.

ومثلها مثل معظم المقاربات وأفضل الممارسات المتاحة والوثائق المتعلقة بإدارة المشاريع، يُفرّق دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro بين نطاق المنتج ونطاق المشروع. فعلى الرغم من وجود ترابط بين المصطلحين، لكن ينبغي عدم استخدامهم تبادليًا.

نطاق المنتج - يشمل جميع التسليمات المطلوبة (المخرجات والغايات) للمشروع، والوفاء بالمواصفات المتفق عليها: ما الذي سينجزه المشروع ويسلمه/يحققه؟

نطاق المشروع - يشمل جميع الأعمال المباشرة وغير المباشرة⁴ (الأنشطة والمخرجات) اللازمة لتقديم نطاق المنتج: كيف ينتج المشروع التسليمات المتفق عليها وكيف سيحقق التغيير المتوقع؟

السبب الرئيس للتفريق بين نطاق المنتج ونطاق المشروع هو المساعدة في التركيز على الجوانب والتفاصيل الصحيحة في مراحل المشروع وأدواته المختلفة.

عند تطوير إطار العمل المنطقي، في مرحلة التحديد والتعريف، تميل فرق المشروع إلى التركيز على الأنشطة فقط. مثال ذلك: سيقوم المشروع "أ" بتطوير ورش عمل للنساء؛ ويقدم المشروع "ب" دورات الرقص والموسيقى للشباب؛ أما المشروع "ج"، فإنه يوفر تقنيات الزراعة العضوية للمزارعين.

تمثل هذه الأمثلة نطاق المشروع (الوسائل)، وليس التغيير الاجتماعي/الاقتصادي/السلوكي الذي ينبغي أن يهدف مشروع التنمية إلى تحقيقه. بتطبيق تعريف نطاق المنتج، يتم تذكير فرق المشروع بأن تعريف المشروع (إطار العمل المنطقي) ينبغي أن يركز على المخرجات والغايات. باتباع الأمثلة السابقة: المشروع "أ" سيزيد من دخل المرأة؛ ويحسن المشروع "ب" السلوكيات التعاونية والعمل الجماعي بين الشباب؛ أما المشروع "ج" فسوف يقلل من الأمراض المحمولة عبر مبيدات الآفات بين المزارعين.

يعرض الجدول التالي الاختلافات الرئيسية بين نطاق المنتج ونطاق المشروع.

نطاق المنتج	نطاق المشروع
التوقيت	التخطيط
الأداة	هيكل تقسيم العمل
وثيقة المشروع	تخطيط المشروع
ما هو مضمن	الأنشطة، المخرجات
التوجيه	ما النتيجة النهائية (التغيير) التي سيحققها المشروع؟ ما الخدمات/المنتجات التي سيتم توفيرها من خلال المشروع؟
السؤال الرئيس	كيف؟

الجدول 23 نطاق المنتج ونطاق المشروع

المكونان ضروريان للغاية لنجاح المشروع، ويلزم تحديدهما بالتفصيل خلال المراحل الخاصة بالمشروع. قد يؤدي الإخفاق في تحديد المنتج ونطاقات المشروع بوضوح إلى ظهور مشاكل لاحقاً في المشروع. مثال ذلك:

⁴ في الخطوة 1 - تعريف النشاط، متاح بين يديك، ستجد أمثلة والفرق بين العمل المباشر وغير المباشر.

⁵ على الرغم من أن إطار العمل المنطقي يتضمن أنشطة مبدئية، إلا أنه يجب أن يركز على التغيير المتوقع أن يحققه المشروع لدى المستفيدين.

التوقعات غير الواضحة

• يمكن أن تنشأ تلك التوقعات غير الواضحة عن النطاق الغامض والذي يسبب ارتباكاً بشأن توقعات أصحاب المصلحة. تتمثل إحدى طرق منع ذلك في تحديد النطاق بوضوح وامتلاك فهم واقعي للمنتجات / الخدمات التي سيتم توفيرها. ينبغي أن يتحلّى أصحاب المصلحة بوضوح تام بشأن النطاق، وذلك لضمان ألا يكون لديهم أي توقعات غير صحيحة أو غير واقعية حول المنتجات / الخدمات التي سيتم توفيرها.

التقديرات غير الدقيقة

• غالبًا ما تؤدي الأخطاء في تحديد النطاق إلى إخفاق المشاريع في تحديد كل الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع (على العكس، يمكن أن يؤدي النطاق الموضوع بشكل سيئ إلى تضمين أعمال غير ضرورية في المشروع). يمكن أن تتوالى أخطاء الاستكشاف هذه، مما ينتج عنه أخطاء في تقديرات الموازنة والوقت. يمكن أن تؤدي هذه الإخفاقات في التقدير إلى حدوث هفوات في الجدول الزمني للمشروع، وبالتالي إلى تجاوز التكلفة في النهاية.

تغيير النطاق

• الغرض من تحديد النطاق هو الوصف الواضح والحصول على اتفاق بشأن حدود تسليمات المشروع وعمل المشروع. يؤدي الإخفاق في السيطرة على هذه الحدود إلى تغيير النطاق - وهو سبب رئيسي لتأخير المشروع وعدم التمكن من "إنهاء" المشاريع. لتجنب تغيير النطاق، ينبغي توثيق النطاق وإدارته طوال مدة عمر المشروع من خلال عملية تغيير رسمية.

الشكل 29 - أمثلة على الأمور المتعلقة بتعريف نطاق المشروع

هناك طرق لضمان أن يتم تحديد نطاق المشروع بطريقة شاملة ومتوازنة، إلا أنها تستلزم التفكير والوقت ومشاركة أصحاب المصلحة.

القيود والمخاطر.

لا يفضل معظم أصحاب المصلحة التفكير في المخاطر أو يميلون للتفكير أن تخطيط المخاطر هو مسؤولية مدير المشروع. في الواقع، فإن تخطيط المخاطر (تحديد المخاطر والاستجابة لها) مسؤولية جميع أصحاب المصلحة. فالمشاريع عبارة عن تعهدات معقدة، ولا يمكن لأي شخص بمفرده أن يرى كل شيء أو أن يتواجد في كل مكان أو أن يفكر في كل شيء. على هذا النحو، عليهم الاعتماد على أصحاب المصلحة للمساعدة في تحديد التهديدات المتعددة التي تواجه المشروع، ولا سيما تحديد الاستجابات المحتملة. في مرحلة التحديد والتعريف والإعداد، بدءاً من عملية تحديد المخاطر والتخطيط لها.

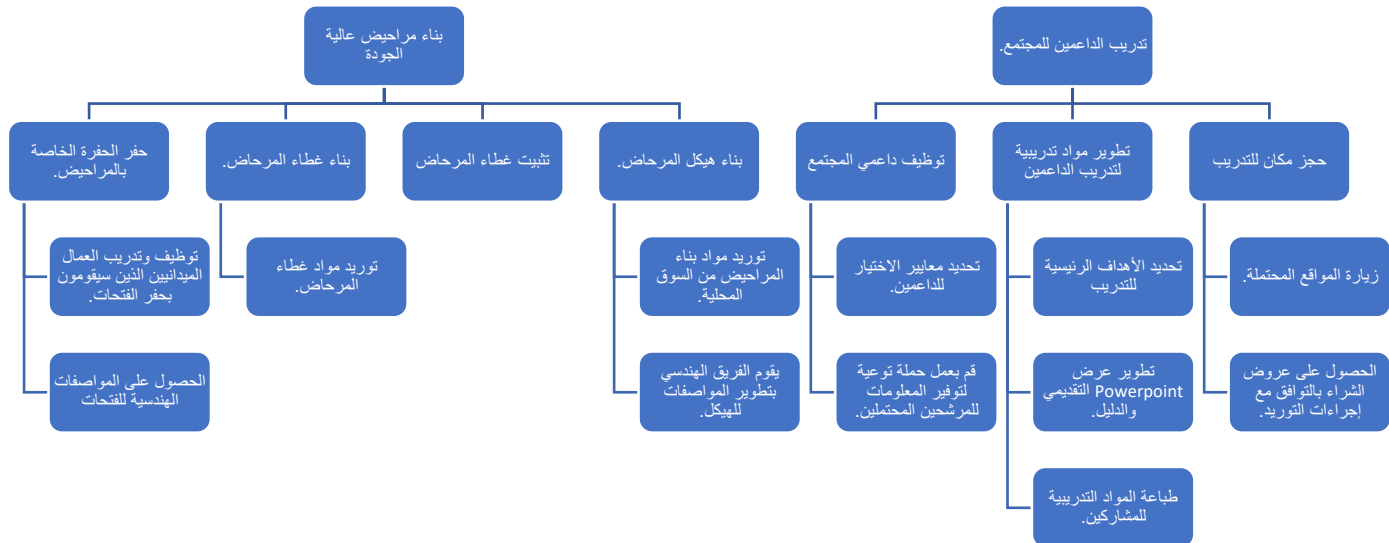
في مرحلة التخطيط، ينبغي أخذ المخاطر بعين الاعتبار عند وضع نطاق العمل وجدول المشروع. كذلك يجب إعادة النظر في المخاطر التي تم تحديدها والتخطيط لها في المراحل السابقة. فهل لا تزال موجودة؟ وهل تغيرت احتمالاتها وتأثيراتها؟ وهل ظهرت مخاطر جديدة؟ إن خطة المخاطر وثيقة حية ومباشرة يلزم مراقبتها وتحديثها بانتظام. لذلك، ينبغي أن تتضمن خطة المخاطر آلية لضمان استمرار المراجعة والتحديث، سواء لرصد المخاطر المحددة الحالية، وكذلك لتحديد المخاطر الجديدة مع تقدم المشروع.

ينبغي أيضاً وضع القيود في الاعتبار عند الانتقال إلى هذه المرحلة. قد تتخذ القيود أشكالاً متعددة، كما قد تؤثر على العديد من العمليات. مثال ذلك: هل المواد اللازمة لبناء المراحيض متوفرة في السوق المحلية؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل سيلزم استيرادها؟ هل هناك أخصائي أو خبير معين مطلوب للمشروع؟ هل هذه الخبرة متوفرة؟ إذا لم تكن متوفرة، كيف ستتمكن من المضي قدماً في المشروع؟ قد تتخذ القيود أشكالاً عديدة، وينبغي تحديدها قبل أو أثناء عملية التخطيط. وسيكون هذا مهماً بشكل خاص في الخطوة 3، تقدير موارد النشاط، في تخطيط الجدول الزمني.

الخطوة 1: تعريف النشاط

الخطوة الأولى في تخطيط الجدول الزمني تتمثل في تحديد نطاق المشروع باستخدام هيكل تقسيم العمل. باستخدام هيكل تقسيم العمل، يقوم فريق عمل المشروع بتطوير قائمة أنشطة تسجل بشكل شامل جميع الأنشطة - المباشرة وغير المباشرة - الموجودة ضمن نطاق المشروع. يعد "هيكل تقسيم العمل" الأداة الأساسية التي يستخدمها مدراء المشاريع لتحديد نطاق المشروع. يشير هيكل تقسيم العمل إلى التقسيم الهيكلي للعمل الذي ينطوي عليه المشروع. ببساطة، يقوم هيكل تقسيم العمل بترتيب نطاق المشروع في شكل مخطط أو تسلسل هرمي "لحزم العمل".

المثال التالي يشير لهيكل تقسيم العمل الذي تم عند إنشائه بشكل جزئي، وهو يحتوي على حزمتي عمل. يتجاوز مستوى التفاصيل المطلوب لهيكل تقسيم العمل الشامل ما هو موضح أدناه. هناك عدة أنواع مختلفة من الأنشطة التي ينبغي إكمالها في كل حزمة عمل. مثال ذلك: لبناء هيكل المراحيض، ينبغي توريد المواد، كما يلزم أن يقوم المهندسون بتصميم المواصفات. قد يكون لدى مدير المشروع فكرة عما هو مطلوب لإكمال هذه المهام، إلا أن نطاق العمل سيكون أكثر شمولية ودقة إذا شارك المهندسون وفريق سلسلة الإمداد الإمداد في هذه العملية. تبرز هذه النقطة أهمية اتباع مقاربة تشاركية بشأن تطوير هيكل تقسيم العمل، بما يشارك أصحاب المصلحة الذين سيقومون بتنفيذ الأعمال التي ينطوي عليها المشروع.



الشكل 30- مثال على هيكل تقسيم - تنسيق رسومي

```

graph TD
    A[مهام الدعم] --> B[المرحلة الأساسية للمشروع]
    A --> C[جمع بيانات المرحلة الأساسية]
    A --> D[مدخلات المرحلة الأساسية - نظم تقنية المعلومات]
    A --> E[عمليات تحديد فريق المشروع وتوظيفه]
    B --> F[بناء مراحيل عالية الجودة]
    B --> G[تحديد مراحيل عالية الجودة]
    B --> H[تطوير مراحيل عالية الجودة]
    B --> I[مراقبة مراحيل عالية الجودة]
    B --> J[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    B --> K[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    F --> L[تحديد مراحيل عالية الجودة]
    F --> M[تطوير مراحيل عالية الجودة]
    F --> N[مراقبة مراحيل عالية الجودة]
    F --> O[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    F --> P[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    G --> Q[تحديد مراحيل عالية الجودة]
    G --> R[تطوير مراحيل عالية الجودة]
    G --> S[مراقبة مراحيل عالية الجودة]
    G --> T[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    G --> U[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    H --> V[تطوير مراحيل عالية الجودة]
    H --> W[مراقبة مراحيل عالية الجودة]
    H --> X[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    H --> Y[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    I --> Z[مراقبة مراحيل عالية الجودة]
    I --> AA[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    I --> AB[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    J --> AC[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    J --> AD[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    K --> AE[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
    K --> AF[مراجعة مراحيل عالية الجودة]
  
```

صفحة 110

تنسيق بدايات هيكل تقسيم العمل

1-1 بناء المراحيض

1-1-1 مرحلة ما قبل البناء

1-1-1-1 اعتماد الخطة من الحكومة

2-1-1-1 المواصفات الهندسية

3-1-1-1 اعتماد الخطة من وكالة حماية البيئة

4-1-1-1 دراسة المياه الجوفية

2-1-1 بناء المراحيض

1-2-1-1 إشراك أصحاب المصلحة

2-2-1-1 موافقة أصحاب المنازل

3-2-1-1 توافر الموقع

3-2-1-1 تعليم صيانة المراحيض

3-1-1 التوريد

1-3-1-1 العمل

2-3-1-1 المواد

1-2-3-1-1 بناء المراحيض

2-2-3-1-1 صيانة المراحيض

3-3-1-1 التصاريح

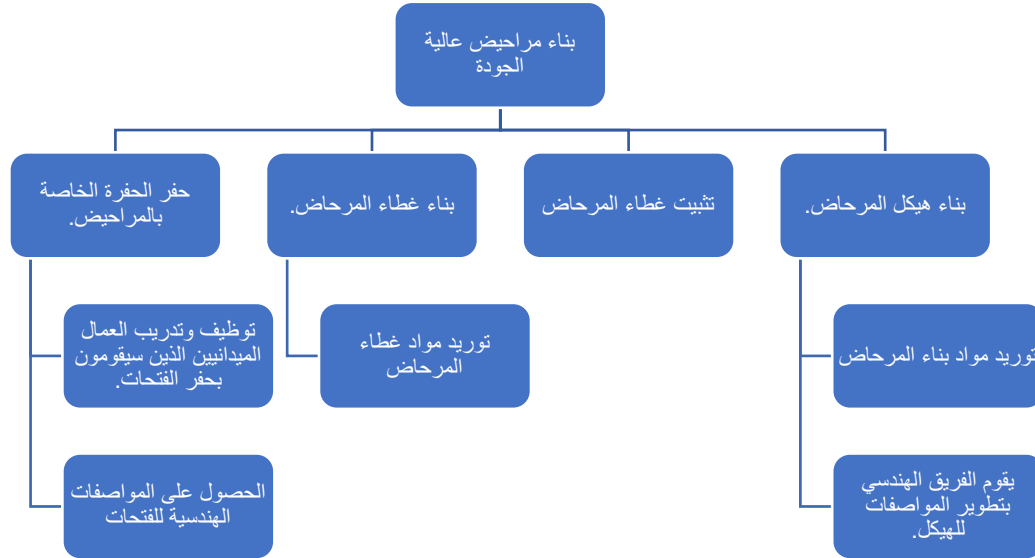
4-3-1-1 التراخيص

5-3-1-1 التخزين

بالنسبة لأولئك الذين يستخدمون برنامج إدارة المشاريع، أو أولئك الذين يفضلون طريقة بديلة لبناء هيكل تقسيم العمل، يمكن أيضاً استخدام تنسيق المسافات البادئة.

لا توجد طريقة واحدة صحيحة لبناء هيكل تقسيم العمل. يمكن تنظيم حزم العمل بشكل مختلف اعتماداً على الفريق المعني. بغض النظر عن التنسيق المستخدم، يهدف هيكل تقسيم العمل إلى ضمان أن يتم تفصيل جميع مكونات نطاق المشروع والمنتج.

الشكل 32 يوضح إحدى حزم العمل من هيكل تقسيم العمل الخاص بمشروع بناء مراحيض نهر دلتا. قد تلاحظ أنه قد تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية أصغر، ولكن ليس بالضرورة بالتسلسل في هذه المرحلة. عندما تقوم بعمل هيكل تقسيم العمل الخاص بالمشروع الذي تديره، ضع في اعتبارك ذلك، فنحن نحاول تحديد جميع المهام أو الأنشطة التي يلزم تنفيذها ولكن دون أن نضعها بالتسلسل الذي ينبغي أن تحدث فيه. سيأتي التسلسل لاحقاً في عملية تخطيط الجدول الزمني.

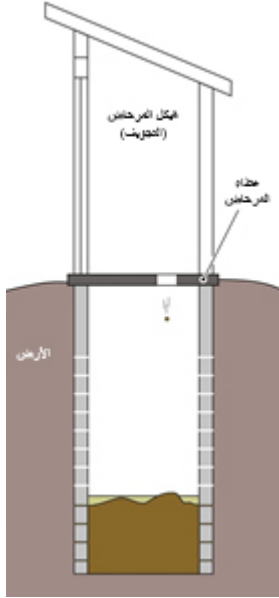


الشكل 32 - حزمة العمل لهيكل تقسيم العمل في مشروع بناء المراحيض

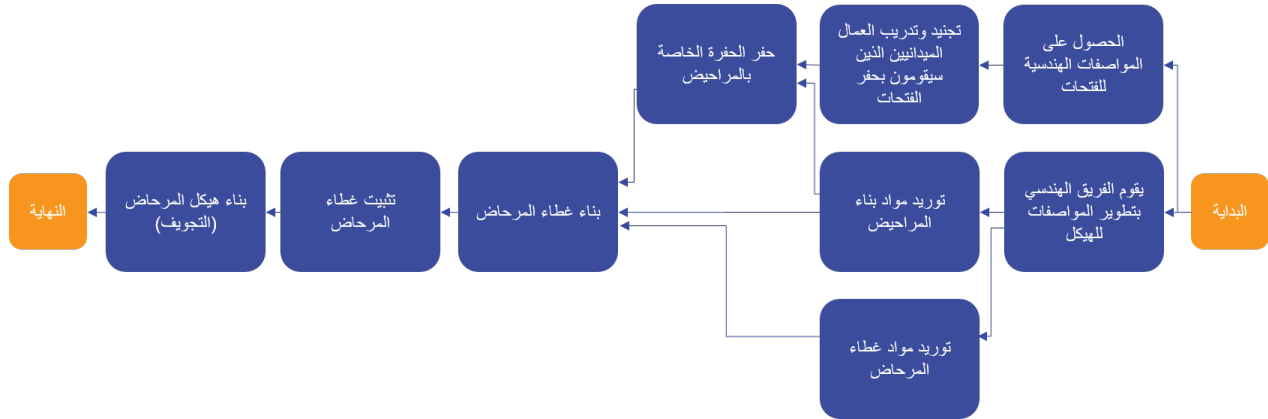
الخطوة 2: تسلسل النشاط:

بمجرد تحديد جميع الأنشطة، يقوم فريق عمل المشروع بتطوير **مخطط الشبكة**، وهو يمثل التسلسلات والعلاقات والتبعيات بين الأنشطة المحددة في هيكل تقسيم العمل بشكل رسومي. بناءً على هيكل تقسيم العمل المكتمل في الخطوة 1، يمكن لفريق عمل المشروع بعد ذلك تنظيم الأنشطة بالترتيب الذي يحتاجونه باستخدام مخطط الشبكة.

يحدد كل مربع من المربعات الموجودة في مخطط الشبكة نشاطاً في نطاق المشروع. ترتبط هذه المربعات بأسهم تشير إلى تبعياتها بما يحدد كيفية ارتباط أنشطة المشروع ببعضها البعض في سياق الجدول الزمني والتسلسل الذي ينبغي وفقاً له إكمال الأنشطة. في بعض الحالات، يكون تسلسل الأنشطة خطياً، مما يعني وجود علاقة الأسبقية التي تتطلب إكمال نشاط ما قبل بدء نشاط آخر. المربعات الأخرى موجودة على مسارات متوازية ويمكن ترتيبها بشكل مستقل عن بعضها البعض.



الشكل 33 - مثال على المرحاض



الشكل 34 - استخدام مخطط شبكة لتحديد تسلسل أنشطة بناء مرحاض

تفسير مخطط الشبكة

ما الذي يمكننا استنتاجه من مخطط الشبكة؟ ما نوع التبعيات الموجودة به؟

- يجب أن ينتظر فريق المشروع المواصفات قبل البدء في التوريد وتوفير الدورات التدريبية.
- لا يحتاج فريق المشروع إلى انتظار الانتهاء من توريد المواد قبل تعيين وتدريب العاملين المحليين - يمكن تنفيذ هذه الأنشطة بشكل متزامن.
- يجب على فريق المشروع انتظار بناء غطاء المرحاض قبل أن يتم تركيبه.

الخطوة 3: تقدير موارد النشاط

بمجرد تحديد تسلسل الأنشطة، يكون من المغري الانتقال مباشرة إلى تقدير مدة النشاط. ومع ذلك، يجب عليك أولاً إكمال الخطوة المهمة المتمثلة في تقدير الموارد. فهناك علاقة قوية بين الموارد وتقدير الوقت. يعلم الجميع أن استخدام شخص واحد لحفر حفرة سيستغرق وقتاً أطول من استخدام فريق من خمسة أفراد، طالما كان لديك ما يكفي من المعدات للأشخاص الخمسة. علاوة على ذلك، ستختلف تقديرات المدة اختلافاً كبيراً اعتماداً على ما إذا كان فريق الحفر يخطط لاستخدام مجرفة واحدة أو مثقاب هوائي أو الديناميت لعمل الفتحة.

مستوى الجهد وتقدير الموارد

عند تحديد الموارد اللازمة للتنفيذ الناجح للمشروع، من المهم مراعاة مستوى الجهد لكل عضو من أعضاء الفريق.

وبالنسبة للشركاء المحليين ومنظمات المجتمع المحلي، قد يكون هذا الأمر أكثر صعوبة لأنك من المحتمل أن يكون لديك أعضاء في الفريق يعملون في مشاريع متعددة. قد يكون هناك حتى مدير مشروع يقوم بإدارة العديد من المشاريع.

إن تقدير مستوى الجهد (LOE) المطلوب لكل مشروع وعكس ذلك في تخطيط مواردك - خاصة في الموازنة - أمر مهم للغاية. وإذا كانت هذه التقديرات لا تعكس الواقع، تصبح عرضة لخطر التعرض لاتهامات بعمل أنشطة احتيالية.

إن الموارد مهمة. فهي واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على تقديرات مدة عمر المشروع. لذلك، يلزم صنع القرار المتعلقة بالموارد قبل إجراء تقديرات المدة. تعتمد القرارات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد التي يتم تعيينها لتنفيذ نشاط ما، بدورها، على عدد من العوامل، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) الآتي:

الوقت - إذا كان هناك إطار زمني ضيق للغاية، فقد يختار المشروع تكريس أعداد كبيرة من الموظفين والمواد والمعدات لمواجهة قيود الوقت. أما إذا كان الإطار الزمني مرئياً، فقد يختار المشروع تخصيص مستويات أقل من الموارد المخصصة للنشاط.

الموازنة - في حالة نقص التمويل، قد يختار المشروع الاعتماد على مزيج من الموارد "منخفضة التكلفة". مثال ذلك: يعتبر استخدام المزيد من العمال البدويين وتقليل الاعتماد على الآلات البديل منخفض التكلفة المفضل. ومع ذلك، فإن هذا القرار بشأن الموارد سيحدد فترة أنشطة بناء المراحض.

اللوائح والسياسات التنظيمية - غالباً ما تكون المشاريع مقيدة بقوانين العمل و/أو السياسات التنظيمية الداخلية التي تحد من الجداول الزمنية للعمل (عدد ساعات العمل في اليوم، وعدد أيام العمل في الأسبوع، وعدد أيام العطلات في السنة، بالإضافة إلى سياسات الإجازات العائلية). تؤثر هذه القيود على توافر الموارد وبالتالي تقديرات المدة.

العوامل الأخرى التي تؤثر على توفر الموارد - هناك عدد من العوامل الأخرى التي تؤثر على توفر الموارد، وبالتالي سوف تؤثر على تقديرات مدة النشاط. بعض الأمثلة على هذه العوامل تشمل:

القيود البيئية/القيود المتعلقة بالطقس: لا يعد بناء المراحض خلال موسم الأمطار فكرة جيدة بصفة عامة؛ لذا ينبغي التخطيط لهذه الأنشطة على مدار الفصول.

قيود المواد: قد لا تكون مواد بناء المراحض متوفرة في السوق المحلية، مما يحتاج توريدها من الخارج. سيؤدي هذا بلا شك إلى زيادة الوقت اللازم لتوريد المواد.

القيود اللوجستية تمنع مشروع الإغاثة في حالات الطوارئ من الوصول إلى وسائل النقل، مما يمدد الوقت اللازم لملء مستودعات الأغذية.

قيود الموارد البشرية تمنع المشروع الذي يتم تنفيذه في مجال الصحة من الوصول إلى العمالة المؤهلة، مما يمدد تقديرات المدة للأنشطة المعقدة من الناحية التقنية.

التخطيط والقيود المعروفة

أثناء التخطيط، تكون هناك قيود معروفة على الفريق مراعاتها. على سبيل المثال، إذا كانت هناك أيام عطلات محددة تأتي كل عام، فينبغي تخطيط الأنشطة بحيث يتم وضع تلك الإجازات في الاعتبار. وبالمثل، هل هناك ظروف تتعلق بالطقس يمكن أن تمنع تنفيذ أنشطة المشروع أو تعيقها؟ هل تتعرض المنطقة التي تتواجد بها لموسم ممطر يمكن أن يؤخر حفر الفتحات للمراحض؟ ينبغي أن يتم وضع ذلك في الاعتبار في الجدول الزمني للأنشطة، حيث تتوافر حالات سابقة ومعارف مسبقة تشير إلى حدوث تلك الأشياء من قبل، مما يجعل هناك احتمالية لحدوثها في المستقبل.

التخطيط للموازنة

بغض النظر عن المشروع أو تنسيق موازنة المشروع، تعتمد جودة الخطة المالية على جودة التقديرات التي تستند إليها. وإلى حد ما، ستكون هناك دائماً مخاطر مرتبطة بتقديرات المشروع. لا يعد التقدير علماً دقيقاً تنتج عنه نتائج دقيقة بنسبة 100٪ بصفة دائمة. فلا يمكن لمدراء المشاريع التنبؤ بالمستقبل. ستكون هناك دائماً متغيرات في المشروع تكون خارج سيطرة فريق عمل المشروع.

ومع ذلك، وفي حين أن هناك أسباب كثيرة تجعل إجراء تقديرات دقيقة أمراً صعباً ينطوي على التحديات، قد تكون التقديرات دقيقة بدرجة كافية لدعم قرارات المشروع الجيدة. علاوة على ذلك، هناك أفضل الممارسات التي تساعد مدراء المشاريع على تحسين دقة تقديرات موازنتهم:

اختر المقاربة الصحيحة لإجراء التقدير - يتم تطوير التقديرات عادةً من خلال الجمع بين الأساليب الثلاثة التالية:

التقديرات من أعلى إلى أسفل، وهي تبدأ بتقدير عام لتكلفة المشروع ثم تقوم بتعيين نسبة مئوية لهذا المجموع لمراحل أو مجموعات عمل مختلفة للمشروع. يتم تحديد النسب المئوية المخصصة للمكونات بشكل عام بواسطة فرد (أفراد) لديه خبرة سابقة في مشاريع مماثلة. تميل هذه المقاربة في التقدير إلى أن تكون أكثر حصرية، وهي تشتمل على مجموعة صغيرة نسبياً من الأشخاص الذين يعتبرون "خبراء"، بناءً على تجربتهم السابقة.

التقديرات من أسفل إلى أعلى لا تبدأ بعمل تقدير عام لتكلفة المشروع. ولكن، بدلاً من ذلك، يتم تقدير المهام و "تجميعها". في هذا النموذج، يتم طلب التقديرات من الأشخاص الذين لديهم معرفة بالواقع الميداني للمشروع، والذين يكونون في الغالب هم نفس الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذ أنشطة المشروع (بما في ذلك الشركاء والموردون وأفراد المجتمع، وما إلى ذلك). يميل التقدير من أسفل إلى أعلى إلى إشراك عدد أكبر من المشاركين ويحتاج المزيد من الجهد لإدارته. من المرجح أن تكون التقديرات من أسفل إلى أعلى دقيقة حيث من المحتمل أن يكون لدى الموظفين الميدانيين وعي أفضل بقيود الموارد التي تؤثر على تقديرات التكلفة. مثال ذلك: قد يعرفون، على نحو أدق، المصادر المختلفة التي يمكن للمجتمعات تقديمها للمساعدة في حفر المراحض - مما يعطي تقديرًا أفضل بكثير من افتراض أن جميع المجتمعات يمكنها توفير نفس المورد.

تعتمد التقديرات البارامترية بشكل أقل على الأشخاص، وتستخدم بدلاً من ذلك علاقة إحصائية بين البيانات التاريخية والمتغيرات الأخرى (مثال ذلك: المساحة المربعة المبنية، وطول الطريق بالأمتار، وما إلى ذلك). وهناك ميل لاستخدام التقديرات البارامترية في المشاريع ومكونات المشروع التي تنتج مخرجات ملموسة (مثال ذلك: بناء البنية التحتية، وخدمات الترجمة لتشييد الطرق، وما إلى ذلك). وهنا، يتم التقدير من خلال تحديد البيانات التاريخية من المشاريع التي قدمت مخرجات مماثلة (مثال ذلك: أميال الطرق، والمساحة المربعة المبنية، وسطور النص) واستخدامها في حساب التقديرات للنطاق/الجودة، و/أو التكلفة/الموارد، و/أو الوقت/التقويم. قد تنتج هذه التقنية مستويات أعلى من الدقة، ولكنها تعتمد على جودة البيانات الأساسية المضمنة في النموذج.

الموازنات القائمة على النشاط

إحدى الطرق للتخطيط لموازنتك بدقة أكبر تتمثل في استخدام الموازنة القائمة على النشاط. تركز الموازنة القائمة على النشاط على تحديد تكاليف الأنشطة التي تحدث في كل مجال من مجالات المشروع وتحديد كيفية ارتباط هذه الأنشطة ببعضها البعض - بما في ذلك الأعمال المباشرة وغير المباشرة.

إذا كان مدير المشروع قادرًا على تطوير قائمة كاملة (شاملة ومقسمة) بالأنشطة جنبًا إلى جنب مع تقديرات تكلفة الأنشطة، فستكون الموازنة أكثر دقة. توفر الموازنة القائمة على النشاط أيضًا مزيدًا من الفرص للفرق الأخرى (الموارد البشرية، الشؤون المالية، سلسلة الإمداد) للمشاركة، مما يجعل من المحتمل أن تكون الموازنة دقيقة.

في حين أن هناك عددًا من تنسيقات الموازنة المحتملة القائمة على النشاط والتي تضيف تفاصيل مثل رموز الحساب ورموز الجهات المانحة وتكاليف الوحدة - إلا أنها جميعها لها مطلبان متشابهان:

1. وضع قائمة كاملة بالأنشطة أثناء التخطيط للنطاق.
2. تحديد ما هو مطلوب لتحقيق كل نشاط وتقدير تكلفة كل من تلك المطلوبات.

من خلال تلبية هذين المطلبين، ستوفر الموازنة تفاصيل لكل نشاط وتظهر التكاليف المرتبطة التي يمكن، بدورها، مراقبتها. إذا أظهرت المراقبة أن النفقات الفعلية تجاوزت تقديرات التكلفة، فسيعلم مدير المشروع أنه من غير المرجح أن ينفذ المشروع نطاق المشروع بالكامل. ويجب إعادة التخطيط للعمل لإيجاد طرق أكثر كفاءة لتنفيذ الأنشطة المتبقية. بدلا من ذلك، يمكن للمدير أن يطلب من مجلس إدارة المشاريع، أو أي هيكل آخر لحكومة المشروع، تعديل النطاق.

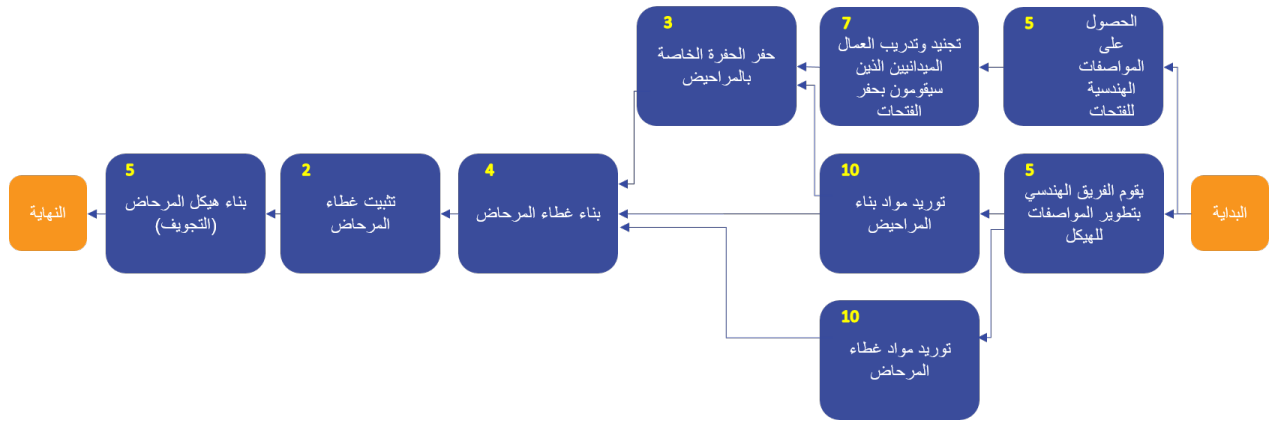
النشاط الإجمالي	الإجمالي	التكاليف لكل ربع عام				الأنشطة
		ربع السنة الرابع	ربع السنة الثالث	ربع السنة الثاني	ربع السنة الأول	
						1.1 تكاليف المشروع المباشرة
						المعدات المكتبية
	4,000			2,000	2,000	1. أجهزة الكمبيوتر
	500				500	2. أجهزة الكمبيوتر اللوحية
	3,000				3,000	3. الأثاث المكتبي
7,500						
						توظيف فريق عمل المشروع
	3,200	800	800	800	800	1. منسق المشروع
	1,100	300	300	300	200	2. فريق العمل المكتبي
11,800						
						2-1 إشراك أصحاب المصلحة

النشاط الإجمالي	الإجمالي	التكاليف لكل ربع عام				الأنشطة
		ربع السنة الرابع	ربع السنة الثالث	ربع السنة الثاني	ربع السنة الأول	
						اجتماعات إطلاق المشروع وتقديمه مع أصحاب المصلحة
	5,000			5,000		1. إعداد مواد العرض التقديمي المكتوبة
	6,000		4,000	1,000	1,000	2. إعداد مقاطع الفيديو
	400	200	200			2. الأدوات المكتبية
	200	100	100			3. المرطبات
11,600						

الجدول 24 - الموازنة القائمة على النشاط

الخطوة 4: تقدير مدة النشاط

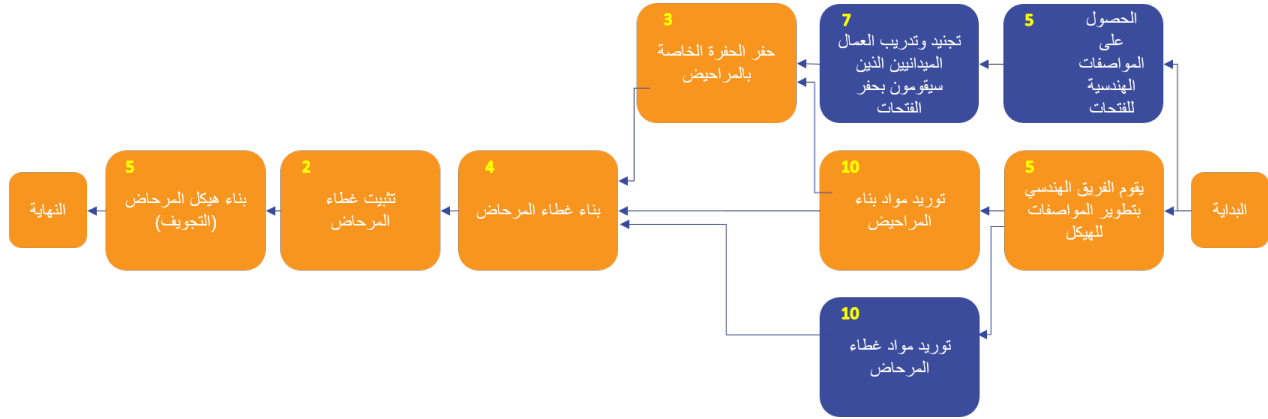
بمجرد اكتمال تقديرات الموارد، يجب مراجعة مخطط الشبكة، وإضافة تقديرات المدة إلى جميع الأنشطة. عند الرجوع إلى دراسة حالة مشروع نهر دلتا، يوفر الشكل 35 مخطط الشبكة النهائي لمكون بناء المراحيض في ذلك المشروع.



الشكل 35 - مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا

الآن وبعد اكتمال مخطط الشبكة، يمكن استخدامه لمساعدة فريق عمل المشروع على تحديد:

المسار الحرج للمشروع - المسار الحرج يقصد به سلسلة المهام التي تحدد الحد الأدنى من الوقت اللازم لإكمال أنشطة المشروع. في الشكل 36، المسار الحرج مشار إليه بسلسلة المهام برتقالية اللون. لماذا تسلسل الأنشطة هذا؟ لأن تسلسل المهام هذا يمثل أطول مسار بين بداية المشروع ونهايته - في هذه الحالة 29 يومًا. في هذا المثال، يخبرنا المسار الحرج أنه من المستحيل إغلاق المشروع في أقل من 28 يومًا ما لم يتم تغيير القيود الأخرى الموجودة في مثلث القيود للمشروع (الأموال/الموارد أو النطاق/الجودة).



الشكل 36 - مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا - المسار الحرج

تعويم المشروع (أو تأخيرته) - في إدارة المشاريع، يكون التعويم أو التأخير هو مقدار الوقت الذي قد تتأخر به مهمة في مخطط شبكة المشروع دون التسبب في تأخير تاريخ إنجاز المشروع. في مثال المراحيض، التعويم صفري في المسار الحرج. ومع ذلك، قد يتأخر نشاط "توظيف وتدريب العاملين الميدانيين الذين سيحفرون الفتحات" لمدة تصل إلى ثلاثة أيام دون التأثير على الجدول الزمني للمشروع. وبالمثل، يمكن تأخير "توريد مواد غطاء المراحيض" لمدة تصل إلى ثلاثة أيام دون التأثير على الجدول الزمني للمشروع. إذا تم تأخير نشاط المشروع غير الموجود في المسار الحرج إلى ما بعد تاريخ البدء المتأخر، فقد يعني ذلك أن المسار الحرج المحدد في خطة المشروع لم يعد مسارًا حرجًا.

الخطوة 5: تطوير الجدول الزمني

بناءً على التقديرات التي تُوصَل إليها من خلال الخطوات السابقة، يمكن لفريق عمل المشروع الآن وضع جدول زمني للمشروع. في قطاع التنمية، فإن الأداة المفضلة لتطوير الجدول الزمني للمشروع هي مخطط غانت، والذي يشار إليه أيضًا باسم خطة العمل. يمكن تسهيل مشاريع التخطيط والتنفيذ إذا تم النظر إليها على أنها عناصر صغيرة يمكن السيطرة عليها حيث يتم توضيح التبعية بصريًا، وتكون العمليات الموازية واضحة، ويتم تصوير الجدول الزمني العام بشكل رسومي. يستخدم مخطط غانت الأشرطة لتمثيل الجدول الزمني لأنشطة المشروع بشكل رسومي، بما في ذلك تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء والمدة المتوقعة لها.

تختلف درجة تعقيد وشمولية مخطط غانت. في جوهرها، تتمتع أداة مخطط غانت بميزة نسبية تتمثل في سهولة التجهيز والقراءة والاستخدام. ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن مهام المشروع قد تكون معقدة للغاية وقد توجد العديد من الاعتمادية بينها.

تتضمن إحدى طرق الحفاظ على البساطة في مخطط غانت، حتى لو كانت المهام والتبعيات معقدة، تجميع الأنشطة الأوسع نطاقًا والأكثر شمولية للمشروع في مخطط غانت، مع توضيح التفاصيل بشكل أكبر في جدول زمني مفصل.

لن يختلف مخطط غانت الموجز عن مخطط غانت المفصل فيما يتعلق بمستوى التفاصيل فقط، ولكن أيضًا فيما يتعلق بالقصد منه. سيكون مخطط غانت الملخص مفيدًا بشكل خاص عند مناقشة التقدم المبني للمشروع مع أصحاب المصلحة (أعضاء مجلس إدارة المشاريع، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، والجهات المانحة، وما إلى ذلك). غير أن القصد من مخطط غانت المفصل سيكون أقل تركيزًا على الاتصالات المبدئية وأكثر تركيزًا بكثير على التخطيط التشغيلي والتنفيذ ومراقبة الأنشطة. هنا، سيركز الجمهور على فريق عمل المشروع وشركاء التنفيذ والموردين المسؤولين عن إكمال حزم عمل المشروع ومهامه.

التخطيط لمشاريع العمل الإنساني

تتطلب طبيعة مشاريع العمل الإنساني والإغاثة في حالات الطوارئ أن يتم نشرها بسرعة، مما لا يتيح الكثير من الوقت للتخطيط للمشروع. ومع ذلك، هذا لا يعني أنه لا يمكن تطبيق نفس العملية المكونة من 5 خطوات.

في مشاريع العمل الإنساني، يتم تنفيذ هذه الخطوات بسرعة أكبر وسيكون من المفيد دمج مقارنة تخطيط المرحلة وبوابات القرارات في عملية التخطيط لديك بحيث تكون لديك القدرة على التكيف بسرعة أكبر مع السياق المتطور باستمرار.

في الشكل 37، توجد حزم العمل والمهام الرئيسة والمهام الفرعية على المحور "ص" (الخطوط الأفقية)، بينما يكون الخط الزمني على المحور "س" (الأعمدة). تظهر الأشرطة متى ينبغي أن تبدأ المهمة ومتى سيتم الانتهاء منها. توفر المربعات الموضحة جدول التجميع الملخص لحزمة العمل. تعرض الخلايا الداكنة (الزرقاء الداكنة) المهام التي تم إكمالها. أما الخلايا الفاتحة (الزرقاء الفاتحة)، فتظهر العمل الذي لم يتم إنشاؤه بعد. تعرض الخلايا البرتقالية مجموعة من الأنشطة (مستوى هيكل تقسيم العمل الأقل). لاحظ أنه تم تصميم مخطط غانت هذا ليتم تحديثه، مما يوفر لفريق عمل المشروع أداة ليس فقط للإشارة إلى الأنشطة المخطط لها حسب الشهور، ولكنه يوفر أيضًا أداة مرئية لتعقب أنشطة المشروع التي تم إكمالها (وأبها) لم يتم إكمالها).

في مخطط غانت لمشروع المراحض، تم تصميم الجدول باستخدام برنامج كمبيوتر. في حين أن هذا هو الحال في كثير من الأحيان في مشاريع التنمية، يمكن أيضًا استخدام أدوات أخرى. مثال ذلك: يمكن رسم مخططات غانت باليد، إما على الورق أو على ألواح بيضاء يتم وضعها في مكتب إدارة المشاريع. هناك خيار آخر لتطوير وإدارة مخططات غانت وهو استخدام برامج إدارة المشاريع مثل Microsoft Project أو أي من عشرات البرامج الأخرى المتاحة في السوق.

الشكل 37 - مخطط غانت لمشروع المراحض (بناء محدود)

هناك العديد من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تحديد الأداة التي ينبغي استخدامها لعمل مخطط غانت. بعض هذه المعايير تضم:

- غالبًا ما تكون المعايير الأساسية التي تضعها منظمات التنمية في الاعتبار عند صنع القرار هي النقطتين الأولى والثانية في القائمة الواردة أعلاه. والحقيقة هي أن فرق المشروع في قطاع التنمية غالبًا لا تمتلك القدرة إلى الوصول إلى برامج إدارة المشاريع أو المهارات اللازمة لاستخدام هذه البرامج. لهذا السبب، تميل فرق المشروع إلى إدارة مشاريعهم يدويًا أو باستخدام برامج معالجة النصوص وجدول البيانات.

- ربط مخطط غانت للمشروع بوثائق إدارة المشاريع المهمة الأخرى - تحديد متى تتطلب التغييرات في مخطط غانت للمشروع إجراء تغييرات متكاملة في وثائق المشروع الأخرى مثل موازنة المشروع وهيكل تفصيل العمل للمشروع بشكل تلقائي.

تخطيط المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

تمثل المراقبة والتقييم حجر الزاوية لأي مشروع. ومع ذلك، فإن تخطيط وتنفيذ هذه العملية ينبغي أن يتم بشكل جيد. فهناك الكثير من الأفكار والاعتبارات المتعلقة بوضع خطة شاملة للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم.

المراقبة

مراقبة مسارات العمل التشغيلية للمشروع. يجب على أسئلة مثل: "هل تم تنفيذ الأنشطة كما كان مخططاً لها؟" "هل تم إنتاج المخرجات كما كان متوقعاً؟" "هل يسير العمل في المشروع كما كان متوقعاً؟" "ما الفرق بين ما خططنا له وما يحدث على أرض الواقع؟" تقوم مراقبة المشروع بتوفير معلومات لمدير المشروع بشأن أداء المشروع حيال الشؤون المالية والوقت والمخاطر والجودة وغيرها من مجالات تقدم المشروع. تتم المراقبة، في المقام الأول، على مستوى النشاط والمخرجات ويتم تنفيذها بشكل مستمر في جميع أنحاء المشروع.

ينبغي أن تتضمن خطة المراقبة العملية التي سيتم استخدامها لمراقبة تقدم الأنشطة وتحديثها مقارنةً بالخطة وأي متطلبات لتوفير المعلومات. سيقوم فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بإجراء عمليات المراقبة، ولكن يلزم إبلاغ مدير المشروع بتلك المعلومات، وبشكل منتظم. وقد يكون ذلك في شكل اجتماعات دورية لفريق عمل المشروع أو في شكل تقارير أو زيارات ميدانية أو ما إلى ذلك. والجانب المهم هنا هو أن تتوافر لدى مدير المشروع آلية لمراقبة التقدم وتحديثه باستمرار أو تحديد التأخير في الجدول الزمني أو أي أمور تلزم معالجتها أو تصعيدها إلى هيكل حوكمة المشروع.

تعريف المراقبة	مراجعة مستمرة لتقديم المشروع على مستوى النشاط والمخرجات تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة
غرضها	تحليل الموقف الحالي تحديد الأسئلة وإيجاد الحلول لها اكتشاف الاتجاهات والأنماط الحفاظ على أنشطة المشروع حتى لا تخرج عن الجدول الزمني المحدد لها قياس التقدم في مقابل المخرجات اتخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية والشؤون المالية والموارد المادية
توقيتها	بشكل مستمر
كيفية	الزيارات الميدانية السجلات التقارير

الجدول 25 - تعريف المراقبة وغرضها وتوقيتها وكيفية

التقييم

يميل تقييم المشروع إلى التركيز على تعقب التقدم في المستويات العليا للإطار المنطقي - أي غايات المشروع. تميل التقييمات إلى استكشاف أسئلة مثل: "هل المشروع ناجح في تحقيق غاياته؟" "هل يساهم المشروع في تحقيق هدفه النهائي؟" يتم جمع بيانات التقييم وتحليلها بشكل أقل تكراراً، وغالباً ما تتطلب تدخلاً أكثر رسمية (غالباً بواسطة مستشارين تقنيين أو مقيمين خارجيين) لإظهار نتائج المشروع.

تعريف التقييم	جمع وتحليل المعلومات لتحديد: التقدم نحو تنفيذ الأنشطة/المخرجات؛ والمساهمة في تحقيق الغايات/الأهداف.
غرضه	لقياس مدى كفاءة المشروع لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الغايات أم لا لمعرفة كيف تسير الأمور لتعلم الدروس من أجل التحسين في المستقبل
توقيته	بشكل دوري (يعتمد التكرار على الموارد التي يرغب المشروع في استثمارها)
كيفية	التقييمات الداخلية التقييمات الخارجية

الجدول 26 - تعريف التقييم وغرضه وتوقيته وكيفية

عادةً ما تتم عمليات التقييم على مستوى البرنامج، ولكن قد تتم أيضاً على مستوى المشروع، اعتماداً على طول المشروع وميزانيته ودرجة تعقيده ونوع المشروع الذي تقوم بتنفيذه. ومع ذلك، نظراً لأن مشروعك يُرجح أن يكون جزءاً من برنامج، فأنت بحاجة إلى أن تكون على دراية بنوعية التقييمات التي يتم تنفيذها ومتى يتم تنفيذها. كل نوع من أنواع التقييم له قصد محدد ويتم في مرحلة محددة في المشروع. غالباً ما يتم إجراء التقييمات النهائية من قبل وكالة التمويل أو تكون مطلوبة من قبل منظمة تنمية، ويتم إجراؤها مع اقتراب المشروع من نهايته. الأسئلة الشائعة قد تشمل:

- هل نجح المشروع في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة والتأثير المطلوب؟
- هل كان المشروع وثيق الصلة بالأوضاع وفعالاً؟
- هل قد أصبح المشروع مستداماً في عملياته وتأثيره؟
- هل تم تأييد النظرية المعبر عنها في إطار العمل المنطقي؟

توفر تقييمات الوقت الفعلي ميزة الإجابة عن العديد من الأسئلة نفسها التي يتم طرحها من خلال التقييمات النهائية، ولكنها توفر أيضاً فرصة لتقديم اقتراحات لتحسين كفاءة المشروع وتأثيره بينما لا تزال الأنشطة جارية.

تدرس التقييمات اللاحقة للمشروع تأثير المشروع في فترة زمنية محددة بعد الانتهاء من المشروع، وأحياناً بعد سنة من الإغلاق الرسمي للمشروع. ويقيس التقييم اللاحق للمشروع، والذي يطلق عليه اسم التقييم المستدام للتأثير في بعض الأحيان، مدى تحقيق غايات المشروع وتأثيراته من خلال ملكية المشارك. وقد تكون نتائج التقييم اللاحق للمشروع وسيلة مفيدة بشكل خاص لاستخدام الأدلة لدعم اتباع مقاربة تطوير محسنة. مثال ذلك: تم استخدام تقييم لاحق للمشروع من قبل إحدى المنظمات التنموية للمساعدة في إقناع جهة مانحة بدعم التدريب في مجال محو الأمية الرياضية ومحو الأمية في القراءة في إطار برنامج للتمويل المحدود.

إذا كنت تجري تقييماً كجزء من مشروعك، فستحتاج أيضاً إلى التخطيط لذلك. هناك موارد وتمويلات ضخمة تكون مطلوبة لإجراء التقييم بكفاءة، خاصة إذا تم تضمين جهة تقييم خارجية كجزء من العملية. ستحتاج كذلك إلى النظر في الإطار الزمني للتقييم الذي سيتم إجراؤه واستكشاف أي قيود قد تواجهها الجهة التي تقوم بالتقييم. وينبغي أن يتم التخطيط للتقييمات خلال مرحلة التخطيط وليس مع اقتراب إغلاق المشروع. قد يكون استخدام جدول التقييم الموجز التالي مفيداً في تحديد وتيرة التقييمات والقصد منها في المشروع الذي تقوم بإدارته.

القصد من التقييم	أسئلة التقييم الرئيسية	التوقيت	داخلي أم خارجي	البداية والاكتمال	موازنة التقييم
				البداية	النهاية

الجدول 27 - جدول التقييم الموجز

المساءلة والتعلم

المساءلة، في سياق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم، تشير إلى التأكد من وجود آليات لطلب وتلقي الملاحظات من أصحاب المصلحة خلال المشروع، والتعلم من تلك الملاحظات، واستخدامها كأداة للتخطيط التكراري للمشروع. تعني المساءلة أيضًا أن فريق عمل المشروع ينبغي أن يكون شفافًا وتشاركيًا قدر الإمكان، بما في ذلك أصحاب المصلحة (المجتمع والمستفيدين بشكل خاص) في العمليات ومشاركة المعلومات حول المشروع إذا كان ذلك ممكنًا ومتى أمكن ذلك. أثناء مرحلة التخطيط، ستحتاج إلى العمل مع فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم لضمان التخطيط لآليات المساءلة وتطبيقها. سواء تم ذلك من خلال ملصقات تشرح حقوق المستفيدين أو خط ساخن للحصول على ملاحظات المستفيدين وأصحاب المصلحة، فإن الشيء المهم هو التأكد من أن هناك طرقًا يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها تقديم الملاحظات إلى فريق عمل المشروع بشأن خيراتهم وحاجاتهم خلال المشروع.

يجب دمج التعلم طوال عمر المشروع بأكمله. إن تحديد نقاط خلال المشروع، حيث يفكر الفريق وأصحاب المصلحة في المعلومات المتعلقة باستخدام المشروع والبيانات الواردة من المراقبة والمساءلة وتقديم خطة التنفيذ، أمر يساهم في ضمان تحقيق المشروع للأهداف المرجوة منه مع تضمين ثقافة تنطوي على التعليم في المشروع. يمكن أيضًا دمج التعلم الذي يتم الحصول عليه من المشروع في عملية التخطيط المتكررة في تخطيط الموجات المستمرة، مع توفير الملاحظات لمدير المشروع وفريق العمل في المشروع وأصحاب المصلحة به.

خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

ينبغي أن ترتبط خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم مباشرة بالمؤشرات والأنشطة والمخرجات لديك. ستحتاج إلى التأكد من وضع خطة متكاملة وشاملة للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بحيث قد تساعدك المعلومات والبيانات التي تحصل عليها في اتخاذ القرار بشأن المشروع.

تتطلب هذه العمليات الكثير من التفكير والمداخلات من فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم داخل المنظمة التي تنتمي إليها. ضع في اعتبارك أيضًا أن خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم ستتألف على الأرجح من العديد من الوثائق. ينبغي أن تتضمن أي خطة من خطط المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم قياس عناصر أساسية مثل:

- جدول تعقب أداء المؤشر
- خطة مراقبة الأداء
- الملاحظات وآليات المساءلة
- خطة التقييم وبيانات العمل (ToR)
- آليات المساءلة
- خطة التعلم

بغض النظر عن التنسيق النهائي الذي يستخدمه المشروع لوضع خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم الخاصة به، كحد أدنى من المعايير، ينبغي أن يلتزم كل نظام مراقبة بالعناصر الستة الأساسية للمؤشرات والجدول الزمني والموازنة والموظفين والشركاء ودورة البيانات الكاملة وإدارة البيانات والارتباط بالمستوى التالي.

المؤشرات	محددة بوضوح أساسية تقاس بشكل منهجي
الجدول الزمني والموازنة	يتم تخصيص الوقت والمال لمهام المراقبة جدولة عمليات مفصلة لجمع البيانات ومراجعتها وتلخيصها وتحليلها وإعطاء الملاحظات عليها
فريق العمل/الشركاء	مسؤوليات المراقبة المحددة بوضوح الكفاءات التخطيط لأنشطة المراقبة مع المجتمع بناء قدرات أفراد المجتمع على نظم المراقبة المجتمعية استخدم تقنيات المراقبة التشاركية جمع بيانات المراقبة والتحقق منها معالجة بيانات المراقبة
دورة بيانات كاملة	بما في ذلك دورة كاملة لإدارة بيانات المراقبة: 1. التجميع 2. المراجعة 3. الخلاصة 4. التحليل 5. الملاحظات
إدارة البيانات	الإجراءات موجودة وتستخدم لضمان سلامة البيانات والتخزين الصحيح للبيانات
الارتباط بالمستوى التالي	يرتبط نظام مراقبة المشروع بالمستوى التالي من برنامج أو مجموعة مشاريع المنظمة.

الجدول 28 - العناصر الأساسية الستة للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

الضوابط الداخلية

إذا كانت المنظمة التي تنتمي إليها راسخة، فمن المحتمل أن يكون قد تم تطوير الضوابط الداخلية لديها بالفعل. ومع ذلك، قد تكون هناك حالات لا يتم فيها تطوير بعض أنظمة السيطرة أو لا تكون شاملة بما يكفي للامتثال لمتطلبات الجهات المانحة والمشاريع. ينبغي أن يكون مدير المشروع على دراية بأنظمة الضوابط الداخلية المعمول بها وأن يعمل على ضمان دمجها في المشروع.

- ينبغي تصميم عمليات السيطرة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- تعزيز فعالية وكفاءة العمليات.
- زيادة موثوقية غايات المشروع.
- تعزيز الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.
- حماية موارد المنظمة، المادية (مثل ذلك: الموارد البشرية والآلات والممتلكات) وغير الملموسة (مثل السمعة والملكية الفكرية).
- تقليل خطر الاحتيال والفساد.

من بين العناصر الرئيسية للقدرة التنظيمية للمشروع وضع الضوابط الداخلية التي تعالج بشكل شامل مجمل أنظمة الدعم والأنظمة الإدارية واللوجستية اللازمة للتنفيذ الناجح. تشمل المجالات التي تستفيد من الضوابط الداخلية:

- قدرات وأنظمة الموارد البشرية
 - ✓ هل سياسات الموارد البشرية موثقة ومتوافقة مع القوانين واللوائح التنظيمية المحلية؟
 - ✓ هل توجد أنظمة للجداول الزمنية، ومراجعات الأداء، وفصل الموظفين؟
- التوريد
 - ✓ هل توجد أنظمة لاختيار الموردين؟
 - ✓ هل توجد معايير لاختيار الموردين؟
 - ✓ هل توجد أنظمة لإدارة الموردين؟
 - ✓ هل توجد أنظمة مماثلة للاستشاريين؟
- الأمور المالية
 - ✓ هل توجد أنظمة لإدارة النقدية؟ وإدارة النفقات؟ وعمل التقارير المالية؟
 - ✓ هل هناك فصل بين واجبات الأدوار المالية؟
- المخزون
 - ✓ هل توجد أنظمة لتحديد وتعقب المخزون؟
 - ✓ هل توجد أنظمة لاستخدام/نقل/التخلص من المعدات بعد إغلاق المشروع؟
- العقود والاتفاقيات
 - ✓ هل توجد أنظمة لإدارة المنح؟
 - ✓ هل توجد أنظمة لإدارة العلاقات مع منظمات التنفيذ؟
- البنية التحتية
 - ✓ ما النظم الموجودة للاتصالات، والهواتف، والإنترنت، والراديو؟
 - ✓ ما النظم الموجودة لإدارة المركبات والنقل؟
- بروتوكولات الأمان
 - ✓ هل هناك حاجة لترتيبات أمنية خاصة، وتوجيهات سفر، وبرامج مراقبة، وغير ذلك؟
- إدارة الأسطول
 - ✓ هل هناك سجلات للأسيال تتحكم في استخدام مركبات الخدمة؟
- إدارة المعلومات
 - ✓ هل يوجد نظام لحفظ السجلات (ورقي/إلكتروني) يتم استخدامه؟
 - ✓ هل توجد سياسات ومعايير لإدارة المعلومات؟
 - ✓ هل يمكن الوصول إلى الوثائق والعقود والإيصالات لتلبية متطلبات التدقيق في المشروع؟

من المهم أن ندرك أن الضوابط الداخلية قد توفر فقط ضماناً معقولاً - وليس ضماناً مطلقاً - فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة. علاوة على ذلك، فإن الضوابط الداخلية الضعيفة أو المفرطة تقلل الإنتاجية، وتزيد من تعقيد النظم، وتزيد من الوقت اللازم لإكمال العمليات ولا تصيف أي قيمة إلى الأنشطة. ومع ذلك، فإن الضوابط الداخلية الجيدة لازمة لضمان تحقيق الأهداف والغايات. فهي تساعد في ضمان عمليات فعالة وتنسم بالكفاءة تحقق أهداف المشروع وتحمي الموظفين والأصول بالتوازي.

التواصل والتخطيط لمشاركة أصحاب المصلحة

التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة لا يحدثان تلقائياً. بل ينبغي أن تكون هناك خطة محددة يتم وضعها تحدد الخطوط العريضة للاتصالات والتي ينبغي أن يتم تنفيذها في المشروع وكذلك كيفية وتوقيت إشراك أصحاب المصلحة. الجزء الصعب هو فهم من يلزم إبلاغه بماذا ومتى. قد يكون هذا هو الوقت المناسب لإشراك حوكمة المشروع ومدير البرنامج وأصحاب المصلحة لضمان النظر في ملاحظاتهم وإرشاداتهم

إشراك أصحاب المصلحة رسميًا وغير رسميًا

وقد يكون إشراك أصحاب المصلحة متشابكًا، فقد تُوجد الاستراتيجية الرسمية المخططة والمتبعة، ولكن في نفس الوقت توجد قنوات اتصالات "غير رسمية" لإشراك أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، إجراء مكالمات هاتفية لم يكن - "رسميًا" - مخطط لها مع شركاء تنفيذ، ولكنها تكون مهمة للتأكيد على أن قنوات الاتصال متوفرة ومفتوحة. لذا، فبرغم أن مثل هذه الطرق "غير الرسمية" قد لا يكون مخطط لها، إلا أنها من الأمور التي على مدير المشروع أن يدركها طوال فترة حياة المشروع.

تشمل بعض الأمثلة على ما يمكن تضمينه في خطة التواصل الآتي:

- التقارير التفصيلية والمالية
- الجداول الزمنية لعقد اجتماعات منتظمة
- البيانات الصحفية والمنشورات الخارجية

ستحدد خطة التواصل ما ينبغي إبلاغه لمن وكيفية ذلك وتوقيته. يوفر استخدام قالب خطة التواصل أدناه وضوحًا بشأن التواصل المطلوب حدوثه أثناء المشروع.

أصحاب المصلحة	طريقة التواصل	الحاجات المعلوماتية	التكرار	عضو فريق مسؤول
الممول/الجهة المانحة	الإبلاغ	التقدم مقارنة بالمخرجات والغايات والحالة المالية	شهري	منسق المشروع
وزارة الموارد المائية	اجتماع وجهًا لوجه	تقدم الأنشطة	ربع سنوي	مدير المشروع

الجدول 29 - خطة التواصل

تم تطوير إستراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة خلال مرحلة الإعداد. بمجرد بدء التخطيط، سيحصل مدير المشروع وفريقه على المزيد من الوضوح بشأن توجه المشروع. سيضمن تحديث إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة وإعادة النظر فيها خلال مرحلة التخطيط توافقه مع خطة التنفيذ وإشراك أصحاب المصلحة المناسبين في الوقت المناسب.

أصحاب المصلحة	الدور في النشاط	الاهتمام بالنشاط	المشاركة	المتابعة
من صاحب المصلحة؟	ما الذي سيفعله في هذا النشاط؟	ما الفائدة من مشاركته في هذا النشاط؟	كيف سنشركه في المشروع لضمان انخراطه به؟	ما نوع الملاحظات والمتابعة المطلوبة؟
مسؤول البلدية المحلي	خطاب افتتاحي لإلقائه عند إطلاق المشروع.	ستضمن المشاركة إمكانية الظهور للبلدية والعاملين بها، كما أنها ستؤكد اهتمام صاحب المصلحة بتوفير الدعم للمشاريع التي تخدم المجتمع.	التنسيق والتواصل بشأن القصد من المشروع عبر خطاب رسمي متبوع باجتماع لطلب قبول المشروع والمشاركة في إطلاقه.	أرسل خطاب شكر رسميًا وأدرج دور أصحاب المصلحة في النشاط في البيان الصحفي الرسمي. واعقد اجتماع متابعة مع المسؤولين للإجابة على أي أسئلة واطلب مشاركتهم في الأنشطة المستقبلية.

الجدول 30- إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة

تخطيط الأدوار والمسؤوليات (RACI)

نادرًا ما يعمل مدير المشروع بمفرده، حتى أصغر المشاريع تعتمد على شبكات أصحاب المصلحة. مع زيادة تعقيد المشاريع، تتوسع شبكة العلاقات حتى قد تشمل مجموعات المجتمع والوزارات الحكومية والموردين والمنظمات غير الحكومية المحلية والجامعات والمنظمات الدينية وغيرها.

أحد التحديات التي تواجه إدارة شبكة من أصحاب المصلحة هو ضمان وجود وضوح فيما يتعلق بأدوار مختلف الجهات الفاعلة في المشروع ومسؤولياتها وسلطاتها والاتصالات معها. ومن بين الأدوات التي تساعد في مواجهة هذا التحدي هي مخطط تخطيط الأدوار والمسؤوليات (RACI) - وهو عبارة عن مصفوفة يتم إنشاؤها عادةً باستخدام المحور العمودي (العمود الأيسر) للمهام أو العناصر القابلة للتنفيذ، والمحور الأفقي (الصف العلوي) للأدوار ويستمد اسمه من اختصار لأسماء الأدوار الرئيسية الأربعة المحددة في الغالب في المصفوفة:

المسؤول: يشمل أولئك الذين يقومون بالعمل لإنجاز المهمة. لكل مهمة، عادةً ما يكون هناك دور واحد يكون القائد لإكمال العمل، على الرغم من أنه يمكن تفويض أشخاص آخرين للمساعدة في إنهاء العمل

يخضع للمساءلة: يجب أن يوافق الشخص الخاضع للمساءلة (بالتوقيع) على العمل الذي يوفره الشخص المسؤول. يجب أن يكون هناك شخص واحد فقط مسؤول عن كل مهمة أو تسليم.

المستشارون: أولئك الذين يتم طلب آرائهم؛ والذين يتم إجراء الاتصالات معهم في اتجاهين.

الأشخاص الذين يتم إعلامهم: الأشخاص الذين يتم إبلاغهم بأحدث المعلومات حول التقدم، وغالبًا ما يكون ذلك عند الانتهاء من المهمة أو التسليم؛ ويجري اتصال أحادي الاتجاه.

يقدم المخطط التالي مثالاً على تخطيط مبسط للأدوار والمسؤوليات لمشروع نهر دلتا:

النشاط	الشخص المسؤول	يخضع للمساءلة	المستشارون	الأشخاص الذين يتم إعلامهم
الحصول على المواصفات الهندسية للفتحات	مدير المشروع	مدير الامتثال	قسم البناء في المقاطعة	فريق عمل المشروع
توريد مواد بناء المرحاض	المسؤول/المساعد المالي	مدير المشروع	المدير الإداري	فريق عمل المشروع
حفر المراحيض	فريق عمل المشروع بقيادة بول	مدير المشروع	المنازل	
إعداد تقرير سير المشروع	بول	مدير المشروع	فريق عمل المشروع	أصحاب المصلحة الرئيسيون
إعداد التقرير المالي للمشروع	المسؤول/المساعد المالي	مدير المشروع	قسم الشؤون المالية	أصحاب المصلحة الرئيسيون
مراقبة المشروع	مدير المشروع	مدير البرنامج	فريق عمل المشروع	أصحاب المصلحة الرئيسيون

الجدول 31 - مصفوفة تخطيط الأدوار والمسؤوليات لنهر دلتا

ينبغي تطوير تخطيط الأدوار والمسؤوليات بشكل تعاوني، والحصول على إجماع وتوافق من أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بشأن المهام والأدوار لكل مهمة. بمجرد وضع مصفوفة تخطيط الأدوار والمسؤوليات، يمكن مشاركتها بين فريق عمل المشروع ومع أصحاب المصلحة في المشروع للمساعدة في ضمان فهم وتوقعات أدوار ومسؤوليات المشروع.

تخطيط سلسلة الإمداد

يجب دمج خطة سلسلة الإمداد عند وضع خطة الجدول الزمني مع إشراك أصحاب المصلحة المعنيين في هذه العملية. مطلوب التخطيط لكل المكونات الثلاثة لسلسلة الإمداد بالتنسيق مع الجدول الزمني. ينبغي وضع أي قيود قائمة في الاعتبار فيما يتعلق بالتوريد واللوجستيات بشكل خاص. ينبغي أن تتم عملية التخطيط هذه مع أعضاء فريق سلسلة الإمداد، وقد يكون من المفيد أيضاً أن يشارك مدير البرنامج. سيكون لمدير البرنامج نظرة عامة على متطلبات سلسلة الإمداد لجميع المشاريع داخل البرنامج. وقد تكون هناك فرصة لتوحيد الجهود في مختلف المشاريع لإدارة سلسلة الإمداد.

التوريد - من المستحسن إنشاء خطة توريد عندما يحتاج المشروع شراء عناصر من الموردين. لتكون خطة التوريد جيدة، من الأفضل أن تصف العملية التي ستقوم بها للتعاقد مع هؤلاء الموردين. تشمل خطوات تخطيط التوريد الآتي:

- تحديد العناصر التي تحتاج إلى توريدها.
- تحديد العملية المتبعة للحصول على تلك العناصر.
- جدولة الأطر الزمنية للتسليم.

الخدمات اللوجستية - تحدد خطة الخدمات اللوجستية المنتجات والخدمات التي يحصل عليها المشروع من موردين خارجيين. نظرًا لأن العديد من المشاريع تعتمد على تسليم المواد في الوقت المناسب، فإن الدعم اللوجستي المناسب يعد ضرورة في غاية الأهمية. تعني الخدمات اللوجستية وجود الشيء الصحيح في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وتتطوي الخدمات اللوجستية، بمعناها المحدود، على نقل السلع، إلا أنها تشتمل على ما هو أكثر من ذلك. فبمعنى أوسع نطاقًا، تشمل الخدمات اللوجستية جميع الأنشطة المطلوبة لتسليم العناصر بدقة وكفاءة في الوقت المحدد للمكان والشخص المفترض إرسالها إليهما. يتضمن هذا التعريف الأوسع نطاقًا للخدمات اللوجستية الفعالة الآتي:

- إدارة المخزون والتخزين
- نقل المواد

الأصول - جميع معدات وإمدادات المشروع وغيرها من الممتلكات الممولة أو المقدمة من المشروع ينبغي أن تعتبر أحد أصول المشروع. وعلى هذا النحو، ينبغي أن يحدد المشروع سياسة إدارة الأصول التي تتم بموجبها مراقبة المواد ذات القيمة للمشروع، والحفاظ عليها، مع التخلص منها بطريقة تتسق مع متطلبات المنظمة و/أو الجهة (الجهات) المانحة. ينبغي أن تتضمن هذه السياسة إرشادات حول الموضوعات التالية:

- تحديد الأصول: ستحتاج كل مؤسسة إلى تحديد التعريف الخاص بها للقيمة والعمر الإنتاجي الذي يحدد ماهية الأصول. يختلف هذا التعريف اعتمادًا على المنظمة و/أو الجهة المانحة و/أو المشروع. يحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مثال ذلك: حد الأصول الثابتة بمبلغ 1,000 دولار أمريكي أو أكثر، والعمر الإنتاجي على ألا يقل عن ثلاث سنوات. يقدم الجدول أدناه نظرة عامة على العديد من الفئات الرئيسية للأصول التي يديرها، وعمر كل فئة من فئات الأصول هذه.

الفئة	العمر	العوامل الأخرى
عناصر المكتب النموذجية التي تعمل باستخدام الكهرباء: (مثال ذلك: طابعات الكمبيوتر)	3 أعوام	
الألات الكبيرة: (مثال ذلك: المولدات، ومكيفات الهواء)	20 عامًا	
الأثاث	10 أعوام	
المركبات	5 أعوام	أو 100,000 كيلومتر (62,000 ميل)

الجدول 32 - فئات الأصول وفقًا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مدير المشروع مسؤول عن التأكد من أن هذه المكونات يتم التخطيط لها بطريقة تشاركية مع فريق سلسلة الإمداد. قم بإشراكهم في عملية التخطيط واطلب ملاحظاتهم الصادقة على الموارد المطلوبة والإطار الزمني اللازم لتنفيذ أنشطتهم بكفاءة. سيكون وجود خطة سلسلة إمداد دقيقة ومحددة بوضوح أمرًا مفيدًا للغاية مع الانتقال إلى تنفيذ المشروع.

تخطيط الموارد البشرية

الناس هم من ينشئون المشاريع. وتعد قوة الموارد البشرية المحرك الأساسي لجميع المشاريع. ينبغي التخطيط لحاجات الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وأي أصحاب مصلحة داخليين و/أو خارجيين ذوي صلة. ويسري ذلك بشكل خاص إذا كنت تعمل مع شركاء التنفيذ. غالبًا تحدث التأخيرات في المشاريع نتيجة طول المدة التي يستغرقها تعيين أعضاء الفريق ومعدل دوران العمالة خلال المشروع.

خلال مرحلة التحديد والتعريف ومرحلة الإعداد، قمنا بإجراء تحليل مبدئي لما سيكون مطلوبًا من الموارد البشرية في المشروع. بالنسبة للمقترح، قد يلزم أيضًا تحديد الموظفين وصورة الهيكل التنظيمي ومستويات الجهد. ومع ذلك، هناك قدر كبير من التخطيط اللازم لجانب الموارد البشرية للمشروع. إذا كنت تتذكر، فإن إحدى كفاءات مدير المشروع تتمثل في المهارات القيادية/الشخصية، وهي تعد جزءًا من "فن" إدارة المشاريع. يمتلك مدير المشروع صاحب القدرات الإدارية الجيدة خطة شاملة للموارد البشرية تضع في الاعتبار الآتي:

- من سيكون مطلوبًا ومتى؟
- هل هناك حاجة إلى أي خبراء تقنيين؟
- هل ستعمل مع المقاولين والبانعين، وما الدور الذي سيلعبونه؟
- ما قدرات تطوير الموظفين، وما الخطة المتبعة لتنفيذ ذلك؟
- كيف سيتم تقييم أعضاء الفريق؟
- ما نوعية النظام التحفيزي المتبعة في المشروع؟ كيف سيتم مكافأة/معاقبة الموظفين؟
- كيف يبدو المخطط التنظيمي للمشروع؟

خطط المرحلة

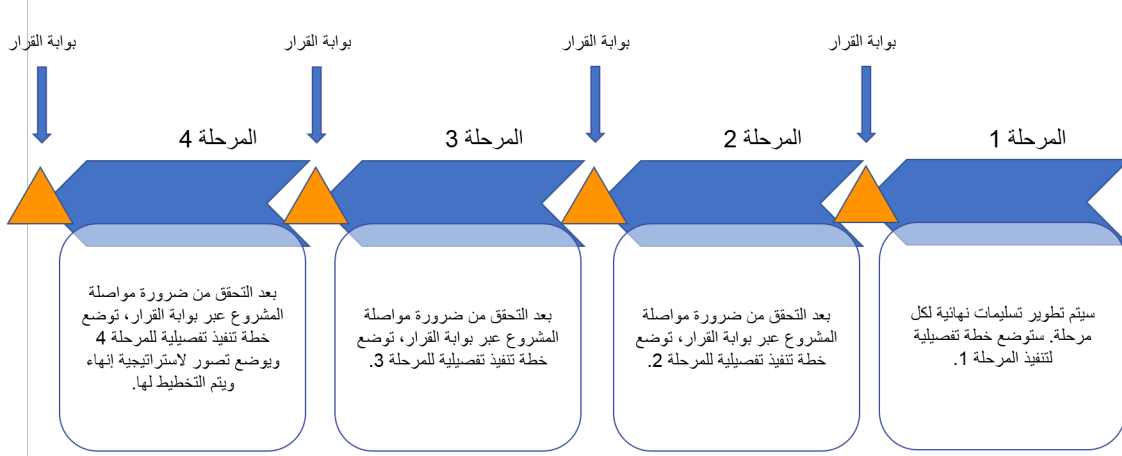
خلال المشروع، من المهم التعامل مع خطة التنفيذ على أنها وثيقة "حية"، وليست وثيقة ثابتة وغير قابلة للتغيير.

إذا كان المشروع طويل الأجل أو ذا طبيعة معقدة، فقد يكون التخطيط للنطاق باستخدام المراحل أكثر ملاءمة. لكل مرحلة من مراحل المشروع، يتم تحديد نطاق عمل شامل. لنفكر، مثال ذلك: في مشروع مقسم إلى 4 مراحل. أثناء التخطيط، سيتم تطوير نطاق عمل شامل للمرحلة 1 على أساس التسليمات خلال تلك المرحلة. سيتم تحديد الأنشطة والتسليمات المبدئية للمراحل الثلاثة المتبقية، ولكن لن يتم التعرض لها بالتفصيل حتى يتم الانتقال إلى التنفيذ. مع اقتراب المرحلة 2، سوف يجتمع الفريق مرة أخرى ويصدق على التسليمات والأنشطة لتلك المرحلة، كما يقوم بوضع نطاق عمل شامل ومفصل لتلك المرحلة. تستمر هذه العملية في جميع مراحل المشروع.

تسمح خطة المرحلة بمزيد من القدرة على التكيف في خطة التنفيذ من خلال وضع تسليمات مبدئية لكل مرحلة، حيث يتم تمثيلها بشكل متكرر على أنها فترة من الوقت، مع وضع خطط تنفيذ مفصلة لكل مرحلة عند اقترابها. كما هو موضح في الشكل 38، تسمح خطة المرحلة بمزيد من المرونة للتكيف مع الوضع المتغير والتحقق باستمرار من أن المشروع يتحرك قدمًا نحو الأمام (أو التحقق من صحة أي تغييرات تحدث في المشروع كذلك) من خلال عملية بوابة القرار.

تخطيط المرحلة للمشاريع الطويلة

قد تستفيد المشاريع طويلة الأجل من عملية تخطيط المراحل. يكاد يكون من المستحيل من الناحية العملية التخطيط لمدة عام أو عامين أو ثلاث سنوات مقدماً. يوفر تخطيط المراحل للمشاريع طويلة الأجل للفريق فرصة لإعادة النظر في أنشطة المشروع والجدول الزمني والموازنة للمراحل القادمة والتحقق منها وتسويقها، مما يجعل خطة التنفيذ حية ومباشرة وأكثر ملاءمة.



الشكل 38 - خطة المرحلة

تخطيط الاستدامة

تخطيط المرحلة لمشاريع العمل الإنساني:

تتميز مشاريع العمل الإنساني بالديناميكية بطبيعتها وتتطلب من مدير المشروع وفريقه التنقل بسرعة عبر أول مرحلتين من المشروع. أثناء التخطيط، قد يكون من استخدام تخطيط المراحل أكثر فاعلية لضمان استجابة المشروع للحاجات المتغيرة للمستفيدين. في مشاريع الاستجابة الإنسانية، في الغالب ما يتغير عدد ونوع المستفيدين الذين يحتاجون إلى المساعدة. على سبيل المثال: إذا كنت تقوم بتنفيذ مشروع يتكون من توزيع المواد الغذائية، والمواد غير الغذائية، والمأوى (الخيام) على مدار 6 أسابيع وبما يتضمن إجراءات عدة عمليات توزيع لتلك المواد في مواقع متعددة. يمكن اعتبار كل عملية توزيع مرحلة تقوم فيها بالتخطيط للتوزيع الأول بالتفصيل وتستخدم فيها بوابة قرار في نهاية كل مرحلة لإعادة النظر في حاجات وعدد المستفيدين وطرق التوزيع.

لقد أصبحت الاستدامة في المشاريع ذات أهمية قصوى بالنسبة للجهات المانحة وأصحاب المصلحة. تتوقف فاعلية الاستدامة في مشروع ما على جودة التخطيط لتلك الاستدامة. هناك العديد من العناصر التي يلزم النظر فيها. في مرحلة التحديد والتعريف ومرحلة الإعداد، تم استكشاف مفهوم الاستدامة. وفي إطار التخطيط، هناك حاجة لتطوير خطط أكثر واقعية للاستدامة. سوف تسير هذه العملية جنباً إلى جنب مع عملية التخطيط للإغلاق. قد لا تكون خطة الاستدامة مطلقة أو واضحة حتى البدء في تنفيذ المشروع جزئياً. وقد تتغير كذلك عند الوصول إلى مرحلة من المراحل، وهذا يتوقف على السياق. وبناءً على ذلك، من الأهمية بمكان إعادة النظر في التخطيط للاستدامة ومراجعتها (قد تكون بوابات القرار نقاط جيدة لإعادة النظر في هذه الخطط) مع تحرك المشروع قدماً نحو الأمام.

إن التخطيط لإغلاق المشروع أمر ضروري لضمان استدامة المشروع. وتعد مصفوفة تخطيط الانتقال من بين الأدوات التي يمكن استخدامها لتوجيه الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاستدامة. فهذه الأداة تحدد الأسئلة والمبادئ والتحديات التي يحتاج مدير المشروع وفريق العمل وأصحاب المصلحة (بما في ذلك هيكل الحوكمة) إلى وضعها في الاعتبار عند التخطيط لإغلاق المشروع.

المكون	الأسئلة الرئيسية	المبادئ التوجيهية	التحديات
1. التخطيط لإغلاق المشروع من المراحل الأولى له	ما نوع الإغلاق المتوقع؟ ما الجدول الزمني وما المعايير المستخدمة؟	مراجعة المشروع وتنقيحه بشكل مستمر الشفافية؛ خاصة فيما يتعلق بالتمويل	موازنة التزامات الشركة بطريقة تتحلى بالمرونة إتاحة الوقت الكافي لتطوير القدرات
2. تطوير الشراكات والروابط المحلية	اختيار الشركاء المناسبين؟ ما الذي يضيفه الشركاء إلى المشروع؟	التنوع: قد يحتاج إلى مدخلات أخرى من المشروع أهداف واضحة ومشتركة	مواءمة حاجات وأهداف مختلف أصحاب المصلحة دعم الشركاء المحليين
3. بناء القدرات التنظيمية والبشرية المحلية	ما القدرات المطلوبة؟ وما القدرات المتاحة؟	بناء على القدرات الحالية إذا كان ذلك ممكناً إنشاء بيئات تدعم القدرات	تصميم المراقبة لتعقب بناء القدرات. توفير الحوافز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة.
4. حشد الموارد المحلية والخارجية	ما المدخلات اللازمة للحفاظ على الخدمات؟ هل يمكن الحفاظ على استدامة امتيازات المشروع دون الحصول على مدخلات مستمرة؟	توريد الموارد محلياً متى كان ذلك ممكناً إخضاع الموارد الخارجية للسيطرة المحلية بشكل متزايد	صعوبة في إيجاد موارد محلية كافية أو متاحة الممولون الآخرون لا "يقبلون" الأهداف الأصلية
5. الترتيب لإنهاء المراحل الخاصة بالأنشطة المختلفة	ما عناصر المشروع الرئيسية؟ ما العناصر التي تعتمد على عناصر أخرى؟	المرونة؛ قد يتغير تسلسل الترتيب عند التنفيذ	الوقت المسموح به كافٍ في دورة المشروع للبدء في رؤية التأثير المستهدف والغايات المرجوة
6. السماح بتطوير الأدوار والعلاقات بعد الانتقال	ما أنواع الدعم المستمر (الإرشادات، التوجيه، المساعدة التقنية، وما إلى ذلك)؟ كيف سيتم تمويل الدعم المستمر؟	منع تعثر نتائج المشروع المرجوة من خلال تضمينها في مشروع ممتد أو موسع النطاق أو معاد التصميم	توفر التمويل للدعم المستمر توفر الموظفين الذين يمكنهم التركيز على ما يكفي من الوقت والطاقة على الدعم المستمر

الجدول 33 - مصفوفة تخطيط الانتقال

التخطيط للإغلاق

ينبغي أن تتضمن خطط المشروع الشاملة خطة لإغلاق المشروع تصف كيف ينوي المشروع أن يتطور فور الانتهاء منه. قد تتضمن خطة الإغلاق عدة سيناريوهات أو حالات طارئة تتعامل مع المخاطر وقد تخصص أيضاً موارد إضافية عندما لا يكون من الممكن الخروج بالكامل من المشروع، وتشمل الإجراءات المحددة اللازم اتخاذها لضمان أن تكون عملية إغلاق المشروع فعالة ومتوافقة قدر الإمكان.

- **عمليات التقييم:** النوع والإطار الزمني والموارد اللازمة لإجراء التقييمات.
- **متطلبات تقديم التقارير:** متى ينبغي تقديم التقارير، وما التنسيق المستخدم لذلك، بما في ذلك التقارير المالية والتفصيلية.
- **أنشطة الإغلاق:** الأنشطة التعاقدية والمالية والإدارية التي تضمن إجراء جميع عناصر المشروع.
- **أنشطة التسليم:** إذا كان المشروع يتم تسليمه إلى منظمة غير حكومية دولية أو منظمة محلية أخرى أو إلى كيان محلي آخر، فتتحقق من توفير الوقت الكافي والموارد الكافية في جميع مراحل المشروع لضمان التسليم الفعال.

ينبغي التخطيط لهذه الإجراءات كجزء من عملية تخطيط الجدول الزمني للمشروع كجزء من نطاق عمل المشروع، مع تضمين الموارد والإطار الزمني المطلوب لإكمال الأنشطة.

خواطر عن تخطيط المشاريع

التخطيط، فالتخطيط، ثم التخطيط. سوف تخطط لـ "خطة" المشروع، ثم تعيد تخطيط "الخطة" مرة أخرى. فكونك مدير للمشروع، فأنت تعمل كماكينة تخطيط! وقد يتوقف نجاح مشروعك على قدرتك على التخطيط بطريقة تشاركية وشمولية ومتراصة.

لقد تحقق الكثير من العمل في مرحلة التحديد والتصميم ثم الإعداد، ووضع أساس لعملية التخطيط من خلال تطوير تقديرات وتحليلات عالية المستوى. فلا تقلل من أهمية هذه العمليات والإجراءات التي تمت في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع، لأنها قد تكون فارقة في تسريع عملية التخطيط ووضع أساس راسخ تعرف من خلاله من أين تبدأ. كلمة سريعة عن بوابات القرار، خمن ماذا؟ خطط لبوابات القرار. خطط لبوابات القرار في نقاط معينة من المشروع بحيث يمكن مراجعة العمليات والمستندات وتحديثها وتبرير المشروع. قد توجد أوقات يحتاج فيها المشروع لبوابات قرار غير مخطط لها، ولا بأس بذلك أيضاً، ولكن إذا لم تُخطط لها، فمن المحتمل ألا تحدث.

4.2 تنفيذ المشروع

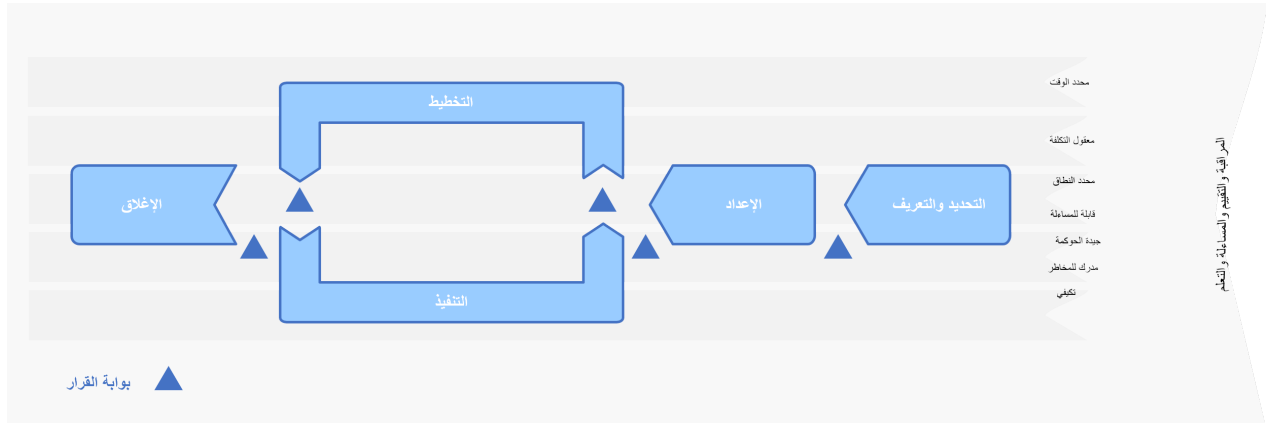
ما يتناوله هذا الفصل:

- ✓ إدارة الأشخاص
- ✓ إدارة الجدول الزمني للمشروع
- ✓ إدارة موازنة المشروع
- ✓ أنشطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أثناء التنفيذ
- ✓ إدارة سلسلة الإمداد
- ✓ إدارة المسائل
- ✓ إدارة التغيير في المشاريع

"الإدارة، قبل كل شيء، تعد بمثابة ممارسة يلتقي فيها الفن مع العلم والبراعة".

- هنري منتزبرغ

1.4.2 مقدمة



الشكل 39 - نموذج مراحل دليل PDM Pro - التنفيذ

عادةً تكون مرحلة تنفيذ المشروع هي الأكثر ازدحامًا، حيث تتطلب من مدير المشروع الإشراف على جميع عناصر المشروع للتأكد من تسليمه في الوقت المحدد، وفقًا للموازنة، وفي إطار النطاق، وبأعلى جودة ممكنة للمنتجات أو الخدمات. قد يكون هذا الإجراء المتقن لإدارة مثلث القيود الثلاثية والمخاطر والمسائل مرجعًا للغاية؛ ولهذا السبب، من المهم للغاية أن يتوفر لدى مدير المشروع جميع العمليات والأدوات والخطط قبل الشروع في تنفيذ المشروع.

سيكون لأصحاب المصلحة وإدارة الأفراد أهمية بالغة خلال هذه المرحلة. عند الوصول إلى هذه المرحلة، من المفترض أن تكون قد أكملت تحليلًا شاملًا لأصحاب المصلحة بالإضافة إلى خطة اتصال وإستراتيجية إشراك لأصحاب المصلحة. كما ينبغي أن تكون لديك أيضًا خطة موارد بشرية. ستوفر هذه الخطط والإستراتيجيات أساسًا متينًا، في مرحلة التنفيذ، حيث يمكن لمدير المشروع وفريقه إشراك أصحاب المصلحة المعنيين لهذا الأساس في الأوقات المناسبة خلال المشروع. ستضمن هذه الخطط والإستراتيجيات أيضًا أن يتضمن المشروع الذي تعمل عليه مبدأ المشاركة.

2-4-2 المخرجات الرئيسية

سجل المسائل: سجل المسائل هو الأداة المستخدمة لتعقب جميع المسائل في المشروع، وتنبيه مدير المشروع إلى القرارات أو المواقف أو المشاكل التي لم يتم حلها والتي قد تحول دون تسليم المشروع في الوقت المحدد وحسب الموازنة وفي إطار النطاق المحدد وبجودة عالية.

تقارير المراقبة: من أكثر الأدوات التي يوفرها مدير المشروع فائدة خلال مرحلة التنفيذ هي تقارير المراقبة. فهذه التقارير تزود مدير المشروع بالمعلومات الأساسية عما إذا كان المشروع سيحقق أهدافه في النهاية أو لا..

عمل التقارير أثناء التنفيذ

غالبًا ما يُنظر إلى التقارير على أنها شيء يتم تنفيذه لأغراض الامتثال لمتطلبات أصحاب المصلحة والجهات المانحة؛ وبالقسط، هذا شيء صحيح. ولكن تُعد جودة التقارير جزءًا من المساءلة والشفافية في المشروع.

ينبغي أن تتضمن التقارير جميع المعلومات المطلوبة، وأن تكون مكتوبة بوضوح، وتُقدم في المواعيد النهائية المتفق عليها، وتتضمن أي وثائق داعمة ذات صلة.

عمليات التقييم: إذا كان المشروع طويل الأجل أو معقدًا، فقد يتم إجراء تقييم في الوقت الفعلي لضمان تنفيذ المشروع بالطريقة الصحيحة لتحقيق المخرجات والغايات في النهاية. تركز عمليات التقييم في الوقت الفعلي على التعلم، حيث توفر الرؤى بشأن الأمور التي سارت بشكل جيد، والأمور اللازم تحسينها خلال الإطار الزمني المتبقي من وقت تنفيذ المشروع.

التقارير التفصيلية والمالية: حسب متطلبات الجهات المانحة و/أو متطلبات المنظمة و/أو البرنامج، تكون التقارير جزءًا من عملية تنفيذ المشروع. تحدد التقارير التفصيلية في الغالب التقدم المحرز، وتصف أي مسائل حدثت، كما أنها تعبر عن التقدم المحرز مقارنةً بالأهداف. واعتمادًا على الجهة المانحة، قد يكون هناك مكونات إضافية مطلوبة لإعداد التقارير التفصيلية؛ لذلك، من الجيد دائمًا التحقق من الامتثال لمتطلبات الجهات المانحة والممول.

توفر التقارير المالية معلومات حول معدل الإنفاق في المشروع والتوقعات والتنبؤات، وكذلك أي وثائق داعمة ستكون مطلوبة. ينبغي إدراج التقارير كجزء من نطاق عمل المشروع، وبالتالي التخطيط لها وفقًا لذلك في مرحلة التخطيط.

خطط المرحلة: في مرحلة الإعداد، تم تطوير خريطة المرحلة؛ وفي مرحلة التخطيط، تم وضع خطة مفصلة للمرحلة المبدئية للمشروع. أثناء تنفيذ المشروع، سيتم وضع خطط مراحل إضافية مع اقتراب تلك المراحل، مع تفصيل العمل الذي سيتم الانتهاء منه في كل مرحلة لاحقة بعد إجراء عملية بوابة القرار فيما يتعلق بالمرحلة السابقة، والسياق، والمخاطر، والمسائل التي حدثت.

خطة المخاطر المحدثة: في مرحلة التخطيط، ينبغي مراجعة خطة المخاطر وسجل المخاطر وتحديثها، ربما عدة مرات، اعتمادًا على مدى طول العملية ودرجة تعقيدها.

3-4-2 من يشارك في هذه المرحلة

حسنًا، الجميع يشاركون في هذه المرحلة! في الواقع، ستكون هناك مشاركة من فريق عمل المشروع والحوكمة ومدير البرنامج ومعظم أصحاب المصلحة الآخرين خلال هذه المرحلة. يقوم مدير المشروع ببذل الكثير من الجهد لإدارة الأشخاص وأصحاب المصلحة والتواصل خلال هذه المرحلة.

ستوفر خطط إشراك أصحاب المصلحة وإستراتيجيات التواصل الإرشادات حول من ينبغي إشراكه ومتى يتم إشراكه. كذلك ينبغي أن تحدد خطة التنفيذ أيضًا من الذي سيقوم بالمهام - باستخدام تخطيط الأدوار والمسؤوليات - ومن الذي يخضع للمساءلة، ومن الذي يجب استشارته ومن ينبغي إعلامه.

يشارك المسؤولون عن الحوكمة ومدراء البرامج في اتخاذ القرارات التي تتجاوز مستوى تحمّل مدير المشروع في هذه المرحلة. كما قد يكونوا بمثابة جزء من بوابة القرار وعمليات التخطيط للمرحلة، مما يوفر نظرة ثاقبة على الصورة الأكبر التي ينتمي إليها المشروع.

2-4-4 ماذا يعني ذلك على أرض الواقع

تخطيط الموجات المستمرة: يطلق على العملية المتكررة المتمثلة في إضافة مزيد من التفاصيل إلى خطة التنفيذ أثناء تنفيذ المشروع اسم تخطيط الموجات المستمرة. فنادرًا ما تكون خطة المشروع صحيحة بنسبة 100% منذ البداية. وهذا من شأنه أن يوحي ببينة تنفيذ مثالية، لا يعمل فيها أي منا. ويعد تخطيط الموجات المستمرة أداة رائعة يمكن استخدامها لضمان بقاء خطة التنفيذ قابلة للتكيف ومرتبطة بالسياق الذي يعمل فيه المشروع. يعد تخطيط المرحلة واحدًا من الأنواع التي يمكن استخدامها لتخطيط الموجات المستمرة.

بوابات القرار: توفر بوابات القرار، والتي تعد أداة قابلة للتكيف، الفرصة لأعضاء فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة لمراجعة المشروع وتسوية ضرورة مضيّه قدمًا كما هو، أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات، أو ما إذا كان ينبغي إيقاف المشروع بالكامل. ويوفر استخدام عملية بوابة قرار رسمية خلال مرحلة التنفيذ الفرصة لأصحاب المصلحة في المشروع للتفكير وصنع القرار لضمان استمرار تنفيذ المشروع الصحيح بالطريقة الصحيحة. وقد يتخذ ذلك شكل اجتماعات مراجعة منتظمة مع أعضاء فريق عمل المشروع، ومدير البرنامج، وأصحاب المصلحة، حيث تتم مراجعة وتحديث المعلومات الواردة من فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وسجلات المخاطر والحالة المالية وسجلات المسائل.

2-4-5 المدخلات

الوثيقة الأساسية التي ستحتاج إليها أثناء مرحلة التنفيذ هي خطة التنفيذ. والقصد من خطة التنفيذ توجيه فريق عمل المشروع خلال مرحلة التنفيذ. وتكون الخطط الفرعية، مثل تلك المذكورة أدناه، مفيدة أيضًا أثناء تنفيذ المشروع.

- خطة المخاطر الشاملة
- خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم
- الموارد البشرية وخطة الإدارة
- خطة إشراك أصحاب المصلحة والاتصالات
- أي خطط فرعية أخرى تكون مفيدة

2-4-6 العمليات

إدارة الأشخاص

الناس هم من يصنعون المشاريع. يعمل مدراء المشاريع في فرق وغالبًا لا يكونون قادرين على تحقيق أهدافهم إلا من خلال الالتزام والتعاون وإسهامات الأفراد المشاركين في فريق عمل المشروع. ونتيجة لذلك، قد تصبح إدارة الأفراد الوظيفة الأكثر أهمية والأكثر صعوبة بالنسبة لمدير المشروع.

نموذج كفاءة "PMD"

يعد نموذج كفاءة "PMD"، والذي يمكن الاطلاع عليه في الملحق الأول، من الأدوات الرائعة التي يمكن استخدامها لقياس كفاءتك في المجالات المختلفة.

في أغلب الأحيان، عندما نفكر في مدراء المشاريع الموهوبين بشكل خاص في إدارة الأفراد، فإننا نميل إلى التركيز على إجادتهم "الفن" إدارة الأفراد. هؤلاء هم مدراء المشاريع الذين يتمتعون بالكفاءة في تحفيز أعضاء الفريق، والتعبير عن الرؤية، وتمكين الموظفين، والاعتراف بالإنجازات، والاستماع، والقيادة من خلال التصرف كقدوة، بالإضافة إلى حل النزاعات وبناء الثقة.

جميع هذه "المهارات التقنية" مرتبطة بالكفاءات المرتبطة بالمهارات القيادية/الشخصية لمدير المشروع، وهي بالغة الأهمية لنجاح المشروع. لذلك، ينبغي أن يبذل مدراء المشاريع قصارى جهدهم لتعزيز قدراتهم فيما يتعلق بالقيادة والتحفيز والإلهام والتوسط والتواصل والتشجيع.

وهذا لا يعني، مع ذلك، عدم وجود مهارات "علمية" فيما يتعلق بإدارة الأفراد. أن تكون قادرًا على معرفة أدوات إدارة المشاريع التي ينبغي استخدامها ومتى ينبغي عليك استخدامها، وتحديد وإدارة الفروق، ووضع الخطط الشاملة، كلها مهارات تقنية لإدارة المشاريع مطلوبة لتحقيق مخرجات وغايات المشاريع. ويحتاج نجاح المشروع أن يمتلك مدير المشروع التوازن بين المهارات التقنية والمهارات العلمية. في المقدمة، ناقشنا كفاءات مدراء المشاريع.

- **تطوير فريق عمل المشروع - ما المهارات المطلوبة؟ ماذا نحتاج لبناء القدرات؟ هل هناك متطلبات متعلقة بالشهادات؟ قد يشكل تطوير موظفي المشروع تحديًا، خاصة إذا كان هناك معدل دوران مرتفع أو لا تتوافر إلا الموارد البشرية المحدودة للمشروع أو إذا كان أعضاء الفريق يعملون في مشاريع متعددة. ومع ذلك، فإن تطوير موظفي المشروع سوف يخدم عدة مقاصد، وينبغي النظر فيه قبل أن يدخل المشروع في مرحلة التنفيذ الكامل. مثال ذلك: تطوير فريق عمل المشروع سوف يؤدي إلى:**

1. التحقق من أن لديهم المهارات والأدوات اللازمة لتنفيذ المشروع بشكل أكثر كفاءة.
2. توفير الحوافز لأعضاء الفريق للاستمرار في العمل في المشروع أو المنظمة بإظهار أن المشروع والمنظمة يستثمران في تطويرهم.
3. وبصفة عامة، ينبغي أن يتم بناء القدرات الفردية والمؤسسية على حد سواء.

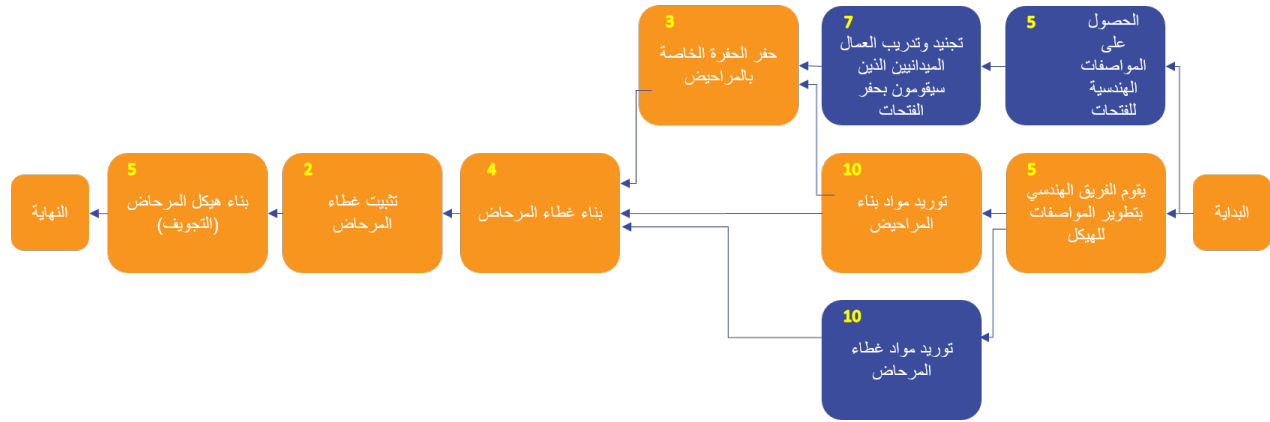
- **إجراء تقييمات الأداء - ينبغي أن يكون مدير المشروع على دراية بالإجراءات التنظيمية اللازمة لإجراء تقييمات الأداء مع أعضاء فريق عمل المشروع، مع الالتزام باتتباع تلك الإجراءات. فتقييمات الأداء هي التقييم الرسمي أو غير الرسمي الموثق لأداء أعضاء فريق عمل المشروع. بعد تحليل المعلومات، يمكن لمدراء المشاريع تحديد المشاكل وحلها، وتقليل التعارضات، وتحسين عمل الفريق كله.**

- **الحفاظ على أعراف التواصل للفريق - يجب على مدير المشروع. باعتباره قائدًا لفريق عمل المشروع - أن يتأكد من وجود تدفقات ثابتة وتفاعلية من المعلومات والاتصالات (عبر الاجتماعات وورش العمل والتقارير والمذكرات والنشرات الإخبارية والمدونات، وما إلى ذلك). فتطوير ثقافة تواصل بين أفراد فريق عمل المشروع يسمح لهم بمشاركة المعلومات والعمل بنشاط على تحديد المسائل والتعارضات والتفاعل بشكل خلاق لحل المسائل والمساهمة في خلق بيئة مشروع أكثر كفاءة.**

إدارة الجدول الزمني للمشروع

على مدراء المشاريع مراقبة الجداول الزمنية للمشروع، وفقًا لما تم تفصيله في خطة التنفيذ، وبشكل منتظم لضمان استمرار سير الجدول المشروع في المسار الصحيح. إذا خرج الجدول الزمني للمشروع عن المسار الصحيح، فسيكون لدى فريق عمل المشروع عدد من الخيارات لإعادة المشروع إلى المسار الصحيح مرة أخرى. مثال ذلك: يمكن تعديل المواعيد النهائية أو يمكن تقليل نطاق المشروع.

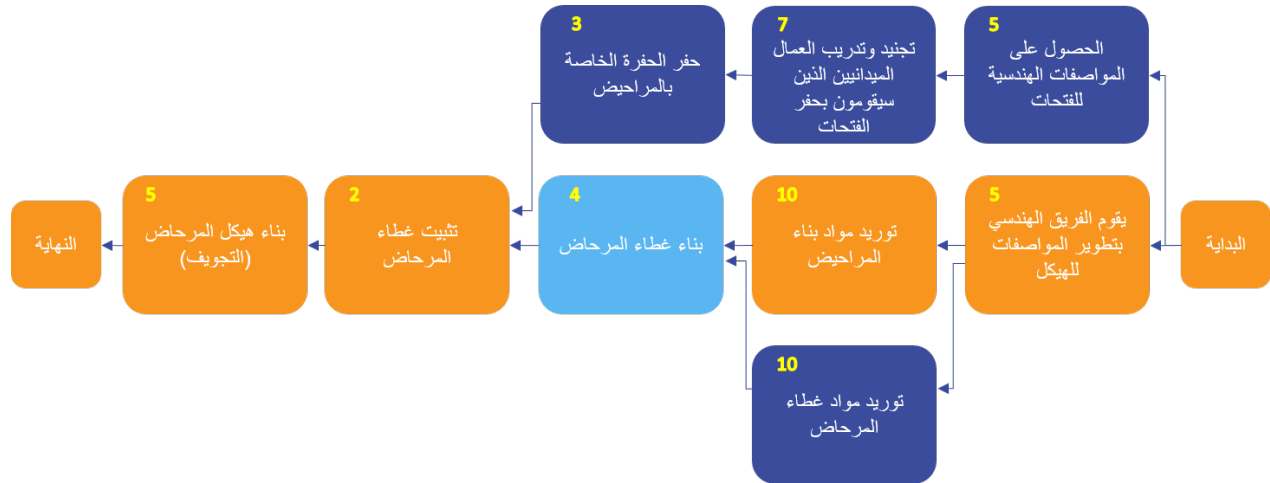
ومع ذلك، إذا كانت الجداول الزمنية للمشروع ثابتة ولا يمكن تغيير نطاق المشروع، فقد لا يمكن للمشروع العودة إلى المسار الصحيح من خلال أساليب إدارة الجداول الزمنية المعتادة. كبديل، في السيناريوهات التي يكون فيها النطاق والجدول الزمني غير مرنيين، هناك طريقتان بديلتان يمكن التفكير في استخدامهما، وهما التعقب السريع والإغلاق.



الشكل 40 - مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا

يتضمن "التعقب السريع" للجدول الزمني للمشروع القيام بأنشطة يتم إكمالها عادةً بالتتابع وتنفيذها، بدلاً من ذلك، بشكل متوازٍ. لتحقيق أقصى استفادة من التعقب السريع، ينبغي أن تستهدف فرق المشروع المهام الموجودة في المسار الحرج أولاً، لأن الأنشطة الموجودة في المسار الحرج توفر أكبر إمكانات لتسريع الجدول الزمني العام للمشروع.

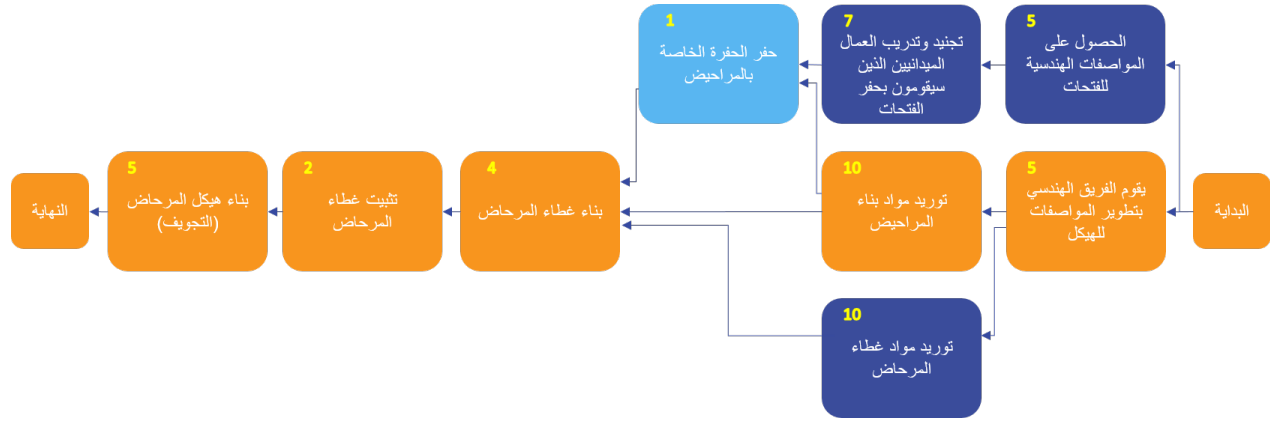
مثال ذلك: في مخطط الشبكة لمشروع بناء المراحيض، كانت الخطة الأصلية تتمثل في بناء غطاء المراحيض بعد حفر حفرة المراحيض. في سيناريو التعقب السريع (الشكل 41)، تم ضبط مخطط الشبكة بحيث يمكن الآن بناء غطاء المراحيض بالتوازي أثناء حفر الفتحات. من خلال إكمال الأنشطة بالتوازي، يتم تقليل المسار الحرج للمشروع من 29 يوماً إلى 26 يوماً، مما يتيح للمشروع تعويض الوقت المُهدر.



الشكل 41 - التعقب السريع للجدول الزمني لمشروع المراحيض

يعني "إكمال" الجدول الزمني إضافة موارد إضافية إلى المسار الحرج لتسريع التقدم، دون الوصول بالضرورة إلى أعلى مستويات الكفاءة. مثال ذلك: دعنا نفترض أن الخطة الأصلية لمشروع المراحيض كانت تضم شخصاً واحداً يعمل لمدة 14 يوماً من أجل حفر حفرة. لإكمال هذا الإطار الزمني، قد يتمثل أحد الخيارات المتاحة في إضافة شخص آخر إلى نشاط حفر الفتحة. سيؤدي هذا الأرجح إلى زيادة السرعة التي يكتمل بها نشاط حفر الفتحة. ومع ذلك، لا تفترض أن مضاعفة الموارد ستؤدي إلى مضاعفة الإنتاجية. غالباً ما تكون الإنتاجية الإضافية للمورد الثاني أقل. وقد ينجم انخفاض إنتاجية الموارد الهامشية عن مجموعة متنوعة من الأسباب. مثال ذلك: قد لا تكون هناك مساحة كافية في الحفرة بما يسمح لشخصين بالعمل بكفاءة، أو قد لا يحتوي المشروع على مواد الحفر (المجارف والجرافات والمعاول والحوال وما إلى ذلك) بما يدعم عمل شخصين في الحفر.

في حالة مشروع المراحيض، فإن إضافة شخص آخر إلى فريق الحفر يقلل من الوقت الذي يقضيه نشاط حفر الفتحة من 3 أيام إلى يوم واحد. لذلك، نتيجة لإكمال موارد المشروع، يتم تقليل المسار الحرج من 29 يومًا إلى 27 يومًا.



الشكل 42 - إكمال الجدول الزمني لمشروع المراحيض

إدارة الموازنة

تعتمد منظمات التنمية والعمل الإنساني عادةً على الجهات المانحة من الأفراد أو المنظمات من أجل تمويل البرامج - وتتوقع أن تدار الأموال بشكل جيد. تلتزم المنظمات الإنمائية والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الإنساني أيضًا تجاه المجتمعات والشركاء الذين تخدمهم، كونها مسؤولة عن ضمان استخدام الموارد التي يتم الحصول عليها نيابة عنهم بالطريقة المثلى من أجل زيادة التأثير والوصول به إلى أقصى المستويات.

لممارسة الإدارة المالية الحكيمة للمشروع، سيحتاج مدير المشروع إلى تطوير المهارات في هذه المجالات الثلاثة:

- تطوير الموازنات
- تحديد تقديرات التكلفة
- مراقبة الموازنات والنفقات

في بعض الحالات، قد لا يتم إعطاء مدير المشروع السيطرة الكاملة على جميع العمليات المالية. لكي يحقق النجاح، يحتاج مدير المشروع إلى التعاون والتنسيق مع مديري مالي (وفريق سلسلة الإمداد في العديد من الحالات) بالإضافة إلى مجموعة من الأشخاص الآخرين في جميع خطوات عملية إدارة التمويل. حتى إذا كانت هناك عناصر من الإدارة المالية لا يمتلك مدير المشروع فيها السلطة والسيطرة الكاملة على العمليات، فإن مدير المشروع يبقى خاضعًا للمساءلة كذلك. تعد مجالات التنسيق والتعاون الستة هذه في الإطار المالي ذات أهمية خاصة:

1. تجميع معلومات نفقات المشروع
2. جمع المعلومات وفهم فروق الموازنة
3. إدارة المدفوعات
4. اعتماد النفقات
5. إدارة التدفقات النقدية والإنفاق والتنبؤ والنفقات
6. الإشراف على إجراءات الشراء

كما ناقشنا آنفًا، تتمثل مهمة مدير المشروع في تحمل مسؤولية ضمان النجاح الشامل للمشروع. وفيما يتعلق بالعناصر المالية للمشروع، يحتاج مدير المشروع إلى التأكد من أن أدوار ومسؤوليات جميع الأفراد المشاركين في العمليات المالية واضحة ومن أن الأفراد يوفون بالالتزامات الموكلة إليهم.

عند مراقبة الأداء المالي للمشروع، غالبًا ما يكون السؤال الأول الذي يتم طرحه هو: "هل المشروع يتجاوز الموازنة الموضوعة له أم أنه يسير وفقًا لها؟" للإجابة على هذا السؤال، تقوم معظم فرق المشروع بسحب أحدث بيانات الموازنة ومقارنة التكاليف التراكمية المخطط لها مع التكاليف الفعلية التراكمية للمشروع حتى تاريخ معين. وللأسف، غالبًا ما تكون تلك العملية الحسابية محدودة الفائدة. فعلى الرغم من أنه قد يوفر لمحة سريعة عما إذا كان المشروع قد أنفق أموالاً أكثر أم أقل مما تم تقديره خلال فترة زمنية محددة، إلا أنه لا يقدم بيانات لشرح سبب وجود أي اختلافات.

لنفكر على سبيل المثال في البيانات المتاحة في الجدول 34. يشير التحليل الأولي للبيانات من الشهر الثالث من هذا المشروع إلى أن هذا المشروع قد تجاوز الموازنة المحددة له. والسبب في ذلك أن التكلفة التراكمية المخطط لها في نهاية الشهر الثالث (1100) أقل من التكلفة التراكمية الفعلية (1300).

المهمة	التكلفة المخطط لها	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس
أ	100	100					
ب	200		200				
ج	100		100				
د	400			400			
هـ	100			100			
و	200			200			
ز	200				200		
ح	100				100		
ط	300					300	
ي	100						100
التكلفة الإجمالية المخطط لها في الشهر		100	300	700	300	300	100
التكلفة التراكمية المخطط لها		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
التكلفة الإجمالية الفعلية في الشهر		150	350	800			
التكلفة التراكمية الفعلية		150	500	1,300			

الجدول 34 - موازنة توضيحية لمشروع مدته ستة أشهر (بما في ذلك التكاليف الفعلية حتى الشهر الثالث)

للأسف، لا تعكس هذه العملية الحسابية السريعة الصورة الكاملة للحالة المالية للمشروع. نعم، أنفق المشروع 200 (11 ٪) أكثر مما كان مدرجاً في الموازنة للأشهر الثلاثة الأولى من المشروع. ومع ذلك، في حين أنه من المغري افتراض أن الاختلاف في التكلفة في نهاية الشهر الثالث يعني أن المشروع قد "تجاوز الموازنة الموضوعة له"؛ إلا أنه ينبغي الحرص على عدم التسرع في التوصل إلى الافتراضات! قد تُعزى التكاليف الأعلى من المتوقع إلى أحد سببين:

- **السيناريو (أ):** قد يكون المشروع أكثر تكلفةً مما كان مقدراً له في الأساس. في هذه الحالة، تكون أنشطة المشروع تسير حسب الجدول الزمني الموضوع لها، إلا أن تكلفتها تكون أكثر من المتوقع في الموازنة. التحليل: السيناريو (أ) بالقطع يشير إلى حدوث مشكلة. فهو يشير إلى اتجاه، إذا استمر على حاله، سيؤدي إلى تجاوز المشروع لميزانيته. في هذا السيناريو، ينبغي اتخاذ إجراء تصحيحي للتأكد من أن المشروع يتجنب العجز في الموازنة.

- **السيناريو (ب):** قد ينفق المشروع أكثر مما كان متوقعاً له لأن المشروع يسبق الموعد المحدد لتنفيذه. نتيجة لذلك، ينفق المشروع أكثر مما كان متوقعاً في الأشهر الثلاثة الأولى من المشروع. التحليل: السيناريو (ب) لا يشير بالضرورة إلى حدوث مشكلة. صحيح أن المشروع ينفق في السيناريو (ب) أموالاً أكثر في الشهر مما كان مخططاً له في الأساس؛ ومع ذلك، فإنه ينهي بالتوازي قدرًا أكبر من الأعمال مما كان مخططاً له. في هذا السيناريو، يحتاج المشروع إلى جمع مزيد من المعلومات لتحديد ما إذا كان المشروع ينفق أموالاً أكثر مما كان متوقعاً حيال مقدار العمل الذي ينهي المشروع.

ملاحظة - في كلا السيناريوهين، ينبغي أن يضمن المشروع توافر ما يكفي من النقد (التدفقات النقدية) لمواصلة العمليات لأنه ينفق أموالاً أكثر مما كان متوقعاً له في الأساس في الشهر.

يوفر السيناريو (ب) تحديًا مثيرًا لفريق عمل المشروع. يُبرز هذا السيناريو رسالة مهمة تشير إلى أنه لا يكفي النظر فقط فيما إذا كانت الموازنة قد أنفقت أموالاً أكثر أم أقل مما تم تقديره خلال فترة زمنية معينة. بدلاً من ذلك، يجب أن يراقب الأداء المالي أيضًا مؤشرين منفصلين، لكنهما متصلين، وهما: مراقبة التدفقات النقدية ومراقبة التكاليف من خلال تحليل القيمة المستحقة.

لمراقبة تكاليف المشروع بشكل أفضل، يُفضل مراقبة تكلفة العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة. تحليل القيمة المستحقة هو أداة تقارن بين التكلفة المخططة والتكلفة الفعلية لكل مهمة تم تنفيذها، كما تقارن أيضًا بين معدل التقدم المحرز في كل مهمة وبين ما كان مقرراً في خطة المشروع. وهذا يعني أنه من أجل إجراء تحليل القيمة المستحقة، يحتاج مدير المشروع إلى مجموعة أكثر اكتمالاً من البيانات التي تجمع بين عناصر من موازنة المشروع والجدول الزمني له في خطة التنفيذ معاً.

جدول 35 يوفر عرضاً محدثاً للمشروع الذي تصل مدته إلى ستة أشهر والذي تم تقديمه مسبقاً، ولكنه يتضمن الآن عمودين جديدين يوفران التكلفة الفعلية لكل مهمة ونسبة العمل المنجزة بكل مهمة.



المهمة	التكلفة المخطط لها	التكلفة الفعلية	النسبة المئوية المنجزة	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس	الشهر السادس
أ	100	150	%100	100/150					
ب	200	200	%100		200/200				
ج	100	100	%100		100/100				
د	400	400	%100			400/400			
هـ	100		%0			100/0			
و	200	100	%50			200/100			
ز	200	200	%100			0/200	200		
ح	100	50	%50		0/50		100		
ط	300	100	%50			0/100		300	
ي	100		%0						100
التكلفة الإجمالية المخطط لها في الشهر				100	300	700	300	300	100
التكلفة التراكمية المخطط لها				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
التكلفة الإجمالية الفعلية في الشهر				150	350	800			
التكلفة التراكمية الفعلية				150	500	1,300			

جدول 35 - مثال على موازنة مشروع مدته ستة أشهر (بما في ذلك بيانات تحليل القيمة المستحقة)

عند تحليل المعلومات الموجودة في جدول 35، ستوصل إلى استنتاجين مهمين ينبغي استخلاصهما من البيانات:

- بعد ثلاثة أشهر، أكمل المشروع ثمانين في المائة من المهام، سواء بالكامل أو جزئياً. من خلال مقارنة التكاليف المخطط لها لكل مهمة من هذه المهام مع التكلفة الفعلية لأداء هذه المهام، يمكن إثبات أن المشروع يسير وفق الموازنة تحت السيطرة عند مقارنته بالعمل المنجز (أنفق المشروع 1300 للحصول على ما قيمته 1300 من العمل الذي تم إنجازه).

- تهدف خطة المشروع إلى تحقيق ما قيمته 1100 من العمل الذي يتم إنجازه في ثلاثة أشهر. بدلا من ذلك، تم إنجاز ما قيمته 1300. وهذا يعني أن المشروع متقدم بنسبة 18٪ عن الجدول الزمني المحدد له.

فما الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذا التحليل؟

- إذا استمر المشروع وفق المعدل الحالي، فسيكتمل في وقت مبكر عن الجدول الزمني المحدد له.
- إذا استمرت اتجاهات المشروع دون تغيير، فسيكتمل المشروع وفقاً للموازنة الموضوعة له.

لاحظ أن استنتاجات تحليل القيمة المستحقة تختلف عن استنتاجات تحليل تباين التكلفة التراكمي الواردة في القسم السابق. والسبب وراء ذلك أن تحليل القيمة المستحقة يوفر بيانات أكثر ثراءً تعمل على تكامل بيانات النطاق والموازنة والتقييم على مستوى نشاط المشروع.

ونتيجة لذلك، يساعد تحليل القيمة المستحقة على التأكيد على أن كل السيناريوهات التي تتجاوز فيها التكاليف التراكمية موازنة المشروع لا تكون كلها "سيئة" بالضرورة. وعلى العكس من ذلك، لا تكون كل السيناريوهات التي تكون فيها التكاليف التراكمية للمشروع أقل من الموازنة "جيدة". ينبغي أن يستكشف مدير المشروع بشكل أكبر من أجل الوصول إلى فهم أوضح لموقف الموازنة بالمقارنة بالإغلاق المقرر لتسليمات المشروع.

الجدول 36 يوفر نظرة عامة على مجموعات النتائج التي قد تحدث عند إجراء تحليل القيمة المستحقة، كما يحدد تداعيات السيناريوهات المختلفة. لاحظ أن خلايا الجدول توفر بعض المعلومات التي تجمع بين الموازنة/الجدول الزمني والتي تكون "جيدة"، وكذلك مجموعات أخرى تعتبر "سيئة" وبعضها يحتاج المزيد من البيانات لفهم حالة المشروع.

يسبق الجدول الزمني	يسير وفق الجدول الزمني	تأخر عن الجدول الزمني	
جيد	جيد	يحتاج إلى المزيد من البيانات	يسير أقل من الموازنة
جيد	جيد	سيئ	يسير وفق الموازنة
يحتاج إلى المزيد من البيانات	سيئ	سيئ	يتجاوز الموازنة

الجدول 36 - مجموعات النتائج لتحليل القيمة المستحقة

في حين أن تصنيفات الحالة الواردة في الجدول 36 مفيدة، إلا أنها ينبغي أن تكون نقطة انطلاق لاستكشاف المزيد: "ما السبب وراء وضعنا الحالي فيما يتعلق بتحليل القيمة المستحقة؟ هل وضعنا الحالي ناتج عن القرارات التي اتخذها المشروع فيما يتعلق بإدارة الجودة أو إدارة المخاطر أو إدارة أصحاب المصلحة أو أي من الموضوعات العديدة الأخرى التي تؤثر على الموازنة والتقييم؟".

بينما نختم هذا الاستكشاف للمراقبة المالية، هناك ملاحظة أخيرة واحدة مهمة ينبغي أن نسلط الضوء عليها. في حين أن تحليل القيمة المستحقة قد يوفر بيانات غنية تساعد على تحسين مراقبة الوضع المالي للمشروع، إلا أنه يحتاج أيضاً نظاماً دقيقاً للمحاسبة للمشروع يدمج بين بيانات التكلفة القائمة على النشاط وبيانات الجدول الزمني معاً. يمكن استخدام هذه البيانات لحساب قياسات القيمة المكتسبة للتكلفة الإجمالية للمشروع وأداء الجدول الزمني له. وينبغي أن يتم بناء النظام المحاسبي بحيث يقوم على هيكل عملي لتقسيم العمل يعتمد على الأنشطة، وينبغي أن يشمل على معلومات التكلفة في الوقت المناسب. أي تأخير في رفع التقارير المتعلقة بالتكلفة يمثل تأخيراً في القدرة على تقييم التكلفة الحالية وحالة الجدول الزمني للمشروع. غالباً ما تكون هذه المتطلبات الأساسية غائبة عن أنظمة منظمات التنمية، مما يجعل من الصعب الاعتماد على هذه الأداة الإدارية في سياق مشاريع التنمية.

إدارة المخاطر

أثناء مرحلة التنفيذ، ستراقب باستمرار المخاطر لتحديد أي تغيير في حالتها، أو ما إذا تحولت إلى مسألة. من الأفضل إجراء مراجعات منتظمة للمخاطر خلال هذه المرحلة لتحديد الإجراءات المتعلقة واحتمالية المخاطر وتأثيراتها، وإزالة المخاطر التي انتهت، بالإضافة إلى تحديد المخاطر الجديدة.

تم تطوير سجل المخاطر في مرحلة إعداد المشروع، وكان ينبغي تحديثه ومراجعته خلال مرحلة التخطيط. أثناء تنفيذ المشروع، ينبغي مراجعة سجل المخاطر وتحديثه عند المراحل المتفق عليها في جميع مراحل المشروع. من المرجح أن تتغير قائمة المخاطر وإستراتيجيات الاستجابة لإدارة المخاطر المرتبطة بها مع نضوج المشروع أو قد تتطور المخاطر الجديدة أو ربما تختفي المخاطر المتوقعة. يمكن استخدام مراجعات مخاطر المشروع المجدولة بانتظام لضمان أن تكون مخاطر المشروع عبارة عن عنصر في جدول أعمال جميع اجتماعات إدارة المشاريع. إذا ظهرت مخاطر غير متوقعة أو إذا كان تأثير المخاطر أكبر من المتوقع، فقد تكون الاستجابة المخطط لها أو تخصيصات المخاطر غير كافية. عند هذه النقطة، يجب على فريق عمل المشروع إجراء تخطيط استجابة إضافي للتحكم في المخاطر.

إدارة المسائل

في عالم الملائكة، يقول المثل "يكون لكل شخص خطة... إلى أن يتم ضربه وإصابته". ونفس هذه الديناميكية تسري كذلك عند إدارة المشاريع. تمامًا مثل الملائكة في الحلبة، فإن حياة المشروع تكون محفوفة بالمخاطر ومعقدة، وأحيانًا يكون المشروع في حالة فوضى واضحة. حتى مع وجود خطة شاملة ومفصلة، ستكون هناك "لكمات" (أي مسائل) تظهر في طريق المشروع أثناء تنفيذه. ومثل أي ملاكم جيد، يجب أن يتعلم مدير المشروع كيفية إدارة المسائل، واستكشاف مدى تعقيدها، وتعديل الخطة لكي تعكس الواقع الأحدث.

والمسألة تكون عبارة عن قرار أو موقف لم يتم حله أو مشكلة لم يتم حلها وتؤثر بشكل كبير على المشروع ولا يمكن لفريق عمل المشروع حلها بشكل فوري. تتكون إدارة المسائل من وجود عملية لتحديد هذه المشاكل وإدارتها إلى أن يتم حلها. قد يكون حل المسائل يتجاوز نطاق سلطة مدير المشروع وفريقه. ومع ذلك، حتى إذا كانت هناك حاجة إلى تصعيد إحدى المسائل إلى المستوى التالي أو تفويضها إلى شخص آخر لحلها، إلا أنه يلزم مدير المشروع الاستمرار في تعقبها. ينبغي أن يكون مدير المشروع جاهزًا طوال مرحلة تنفيذ المشروع لتطبيق الموارد لمعالجة هذه المسائل وحلها.

وينبغي أن تتم إدارة المسائل بشكل تعاوني، بما في ذلك جميع أعضاء الفريق، وخاصة أولئك العاملين في الميدان الذين يُنفذون العمل. على الرغم من أن مدير المشروع ينبغي ألا يكون مسؤولاً بشكل مباشر عن اتخاذ إجراء بشأن كل مسألة، إلا أنه ينبغي عليه أن يكون على دراية جيدة بالمسائل وأن يصعد تلك المسائل إلى إدارة المشاريع إذا تجاوزت مستويات التحمل المحددة له. ويحتاج الجهد التعاوني الذي يبذله الفريق معًا في إدارة المسائل من الفريق الآتي:

- تحديد المسائل التي تحيط بالمشروع.
- المساهمة في حل مسائل المشروع (ملاحظة: أظهرت التجربة أن الأشخاص الأقرب إلى العمل يعرفون عادةً أفضل طريقة لحل المسائل. لذلك، تتمثل مهمة مدير المشروع في تهيئة بيئة يكون فيها كل عضو في الفريق في وضع يسمح له بحل أكبر عدد ممكن من المسائل في المستوى المحدد له وفهم مستويات التحمل المتاحة له لصنع القرار والاستجابة للمخاطر. إن هياكل الحوكمة ومستويات التحمل الواضحة تعد عنصرًا جوهريًا للإدارة الفعالة للمسائل).
- تصعيد المسائل المهمة (التي تزيد عن مستوى التحمل المتاح له) إلى مدير المشروع في أقرب وقت ممكن.

ومع ذلك، في حين أن إدارة المسائل هي مسعى تعاوني، إلا أن مدير المشروع يكون مسؤولاً في النهاية عن إدارة المسائل (تذكر أنه في مخطط تخطيط الأدوار والمسؤوليات، يوجد مسؤول فردي واحد فقط عن كل مهمة معينة/نشاط معين). وجود عملية موثقة لإدارة المسائل أمر بالغ الأهمية للتواصل وإنفاذ هذه العملية عبر أفراد الفريق. إذا لم يتم حل المسائل، فإن تبعات السلبية قد تشمل الآتي:

- عدم القدرة على الوفاء بمواعيد المشروع، والتكلفة، والجدول الزمني له.
- سوء جودة المشروع أو كون الجودة بمستوى غير مقبول.
- سوء السمعة بين المجتمعات والجهات المانحة وغيرها.
- النزاعات التي تنشب بعد التنفيذ.

يلزم مدير المشروع إدارة جميع عمليات إدارة المسائل ويمكنه القيام بذلك من خلال الآتي:

1. **تحديد المسألة وتعقبها** - تحديد الأسئلة والقرارات المتعلقة وغيرها من المشاكل الأخرى قبل أن تؤثر سلباً على المشروع. على هذا النحو، ترتبط عملية تحديد المسائل وتعقبها ارتباطاً وثيقاً بموضوع إدارة المخاطر ومراقبة المشروع.
2. **تحليل المسائل** - فهم المسألة بشكل كافٍ للنظر في التبعات المستقبلية لخطط العمل المصممة لحلها.
3. **الإبلاغ عن المسائل** - إبلاغ المستويات المناسبة في المنظمة بالمسائل من أجل حلها. علاوةً على ذلك، من المهم الإبلاغ عن توقيت وكيفية حل المسائل.
4. **السيطرة على المسائل** - يتحمل مدير المشروع مسؤولية تهيئة بيئة يمكن لفريق عمل المشروع وشركاء التنفيذ من خلالها تنفيذ إجراءات لضمان حل المسائل في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.

ترتبط عملية السيطرة على المسائل ارتباطاً وثيقاً بمراقبة المشروع وتقييمه والمساءلة وأنشطة التعلم، وينبغي أن تتضمن وضع خطة لحل المسائل وتعقبها. ترتبط المسائل أيضاً ارتباطاً وثيقاً بالسيطرة على التغيير في المشروع. غالباً ما تحدث التغييرات كنتيجة للمسائل؛ لذلك تسير عمليات الإدارة هذه معاً.

أداة السيطرة الأكثر أهمية هي سجل المسائل، والذي يلخص المسائل، ويصف حالتها الحالية ويحدد من هو المسؤول عن معالجة المسألة. قد يأخذ سجل المسائل مجموعة متنوعة من الأشكال التقنية، بدءاً من الورق وصولاً إلى قاعدة البيانات المتكاملة تكاملاً تاماً. يمكن العثور على نموذج "عينة" في جدول سجل المسائل أدناه:

مرجع المسألة	القائم بإعداد التقرير	الوصف	تاريخ إعداد التقرير	المخصص له	تاريخ التخصيص	الحالة	القرار
تأخير النشاط: بناء المرحاض	المشرف على الموقع	تسبب المطر في تأخير حفر الفتحات في المرحاض.	21 مارس	المشرف على الموقع	23 مارس	23 مارس: تم تأخير حفر فتحات المرحاض بسبب الأمطار التي بدأت في 21 مارس، وتم تعليق الأنشطة حتى تتوقف الأمطار. 24 مارس: المطر لا يزال يؤخر الأنشطة. 25 مارس: توقف المطر، إلا أن الأرض رطبة جدًا بحيث لا يمكن استئناف أنشطة الحفر. 26 مارس: الأرض لا تزال رطبة للغاية لاستئناف أنشطة الحفر، وسوف نتحقق مرة أخرى بعد عطلة نهاية الأسبوع. 29 مارس: الأرض جافة بما يسمح باستئناف الأنشطة.	عدد أيام التأخر أعلى من مستوى التحمل للمشرف على الموقع (5 أيام)؛ وبالتالي تم تصعيد المسألة إلى مدير المشروع. يحاول مدير المشروع الحصول على عمال إضافيين لإكمال الجدول الزمني.

الجدول 37 - سجل المسائل

ضع في اعتبارك أن إدارة المسائل تتطلب أن يكون الفريق بأكمله مدرجًا للعمليات القائمة ويفهم مستويات تحملهم حيال صنع القرار المتعلقة بالمسائل. من المهم للغاية أيضًا أن يقوم فريق عمل المشروع بإبلاغ مدير المشروع بالمسائل في جميع الحالات.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

أثناء التنفيذ، سيتم إكمال قدر كبير من المراقبة والمساءلة والتعلم. يعتمد مدى تكرار التقييم على طول المشروع، ومتطلبات الجهات المانحة، ودرجة تعقيد المشروع. وتعتبر أنشطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أثناء التنفيذ لازمة للحفاظ على مثلث القيود الثلاثية وإدارته. يلزم مدير المشروع العمل عن كثب مع فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (أو مع جهة الاتصال الرئيسية) لتوفير المعلومات (في الوقت المناسب) المتعلقة بالتقدم المحرز في المشروع بالإضافة إلى دمج الآليات التي ستمنح أصحاب المصلحة فرصة لتقديم الملاحظات وتضمن وجود عمليات تعلم مستهدفة في المشروع.

المراقبة

ينبغي أن تتم عملية المراقبة طوال مدة المشروع بأكملها، لكنها مهمة بشكل خاص أثناء التنفيذ لأنها تستخدم لتوفير المعلومات لاتخاذ القرار، وتضمن أن يسير المشروع وفقًا للأهداف المخطط لها، ويمكنه تحديد المخاطر والمسائل التي لم يلتفت إليها مدير المشروع وفريقه. سيتم استخدام مؤشرات الإطار المنطقي لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أثناء انتقال المشروع عبر مرحلة التنفيذ، بما يضمن تحقيقها وفقًا للخطة.

لهذا الغرض، قد يستخدم مدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم جدولاً لتعقب أداء المؤشر (IPTT) يتضمن جميع مؤشرات المشروع، وتكرار قياسها، والأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى قيم خط الأساس وخط النهاية.

مستوى المؤشر	المؤشر والتعريف	الهدف العام	قيمة خط الأساس	هدف ربع السنة الأول	القيمة الفعلية لربع السنة الأول	هدف ربع السنة الثاني	القيمة الفعلية لربع السنة الثاني	قيمة خط النهاية
الغاية: تحسين الوصول إلى مراحض عالية الجودة لمجتمع نهر دلتا	النسبة المئوية للزيادة في استخدام المراحض مع نهاية المشروع مقارنة بما كان عليه الحال قبل المشروع (تصنيف حسب النوع).	60%	18% (6% نساء، و12% ذكوراً)	30%	23%	50%	48%	
المُخرج: بناء مراحض عالية الجودة.	عدد المراحض المبنية على بعد 50 متراً من المنازل بحلول نهاية المرحلة الثانية من المشروع.	100	0	50	35	50	58	

الجدول 38 - جدول تعقب أداء المؤشر

كما هو موضح في جدول تعقب أداء المؤشر، يتم تقسيم أهداف كل مؤشر إلى فترات زمنية. ويوفر هذا الجدول طريقة لمدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم لتحديد الفروق بين الخطة والأوضاع الفعلية، كما يوفر معلومات قيمة للنظر فيها فيما يتعلق بخطة التنفيذ وفحص ما إذا كانت هذه الاختلافات موجودة والسبب في ظهورها.

ألق نظرة على المثالين في جدول تعقب أداء المؤشر؛ فوفقاً للخطة، كان هناك 100 مراحض ينبغي بناؤها بحلول نهاية الربع الثاني، مع بناء 58 مراحضاً في الربع الأول و50 مراحضاً في الربع الثاني. كما هو موضح في الأعمدة الفعلية، تم بناء 35 مراحضاً فقط في الربع الأول، بينما تم بناء 52 مراحضاً في الربع الثاني، أي ما مجموعه 93 مراحضاً، أي أن هناك فرقاً مقداره 7 مراحض أقل مما تم التخطيط له (حيث كان المخطط له بناء 100 مراحض). سيتم تنبيه مدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بعد الربع الأول بأنه لم يتم تحقيق الهدف المرجو، وأنه سيتم التحقيق في أسباب الإخفاق في تحقيق الهدف. إذا أُلقيت نظرة على سجل المسائل الوارد أعلاه، يمكننا أن نرى أن المطر كان سبب التأخير في الربع الأول من المشروع، وأن مدير المشروع أضاف مزيداً من الموارد لمحاولة الوصول إلى العدد الإجمالي المستهدف مع نهاية الربع الثاني.

كان للتأخير في نشاط مستوى المخرجات (بناء عدد أقل من المراحض عن العدد المستهدف بحلول نهاية الربع الأول) تأثيراً ضاراً على مؤشر مستوى الغايات، الأمر الذي احتاج بناء مراحض حتى يتمكن الناس من بدء استخدامها وبالتالي إظهار زيادة في استخدام المراحض. يسلط هذا المثال الضوء على الارتباط الوثيق بين المسائل وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم وإدارة الجدول الزمني.

يعد جدول تعقب أداء المؤشر مجرد أداة من بين العديد من الأدوات التي يمكن لفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم ومدير المشروع استخدامها لمراقبة المشروع. بغض النظر عن الأدوات المستخدمة، ينبغي مراجعتها وتحديثها بانتظام حتى يتمكن مدير المشروع وأصحاب المصلحة الآخرون (مثل حوكمة المشروع) من استخدام المعلومات الناجمة عن المراقبة لتوجيه عملية اتخاذ القرار في المشروع.

التقييم

أثناء التنفيذ، قد تكون التقييمات في الوقت الفعلي أداة قيمة للغاية قد يستخدمها مدير المشروع، مما يتيح الفرصة لإجراء مزيد من التحليلات المتعمقة أثناء المشروع. والقصد من التقييم في الوقت الفعلي هو تزويد مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة بفحص شامل للمشروع لأغراض التحسين والتعلم حتى يمكن إجراء تعديلات على المشروع إن لزم. وفي حالة إجراء تقييم في الوقت الفعلي، ينبغي تحديد التوقيت والموارد المطلوبة خلال مرحلة التخطيط.

المساءلة

تشمل المساءلة أربعة مكونات أساسية: الشفافية، والتوحيد القياسي، والاستجابة، والمشاركة. في جوهرها، تهدف المساءلة إلى الالتزام بحاجات أصحاب المصلحة في المشروع والاستجابة لها وموازنتها.

سيتم رفع الكثير من التقارير أثناء التنفيذ، وهذا مثال على كيفية التزام المشروع بعنصر الشفافية بشأن المساءلة، من خلال توفير المعلومات لأصحاب المصلحة ومشاركة التقدم المحرز في المشروع.

يرتبط **التوحيد القياسي** ارتباطاً مباشراً بالامتثال بقدر ما يوفر الضمان بالالتزام المشروع بجميع القواعد واللوائح والمعايير الخاصة بأفضل ممارسات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم.

كجزء من الاستجابة، كان ينبغي أن يتم التخطيط للآليات وتصميمها أثناء المراحل السابقة. أثناء التنفيذ، كان ينبغي إطلاق هذه الآليات، وكان ينبغي أن يتلقى فريق عمل المشروع الملاحظات عبر هذه الآليات. وينبغي أن تكون هناك عملية لتلقي الملاحظات التي يتم فيها تصنيف الملاحظات وتوفيرها للعضو المناسب في الفريق. مثال ذلك: إذا كنت تستخدم صندوقاً لإعطاء التعليقات في مركز للرعاية الصحية حيث يمكن للمرضى تقديم ملاحظاتهم، ينبغي أن تكون هناك أوقات منتظمة لجمع تلك الملاحظات (مرتين أسبوعياً، أو أسبوعياً مثلاً)، حيث يتم توثيقها وتصنيفها وإرسالها إلى العضو المناسب في الفريق لاتخاذ إجراء بشأنها أو للاستجابة لها.

لقد كانت المشاركة موضوعاً مهماً في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية PDM Pro، وها هي تستمر لتكون موضوعاً مهماً كذلك في أنشطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم كذلك. ضمان إشراك أصحاب المصلحة في العملية - متى وحيثما يكون ذلك مناسباً - يعزز الاشتراك في المشروع وكذلك المساءلة والشفافية. الجزء الصعب هو فهم أصحاب المصلحة الذين ينبغي إدراجهم في أي أنشطة من أجل الترويج لثقافة أكثر تشاركية في المشروع.

التعلم

ينبغي أن يتم تنفيذ التعلم المستهدف خلال المشروع، خاصة أثناء تنفيذ المشروع. أثناء التخطيط، كان ينبغي دمج التعلم في خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم، وتحديد نقاط في المشروع حيث يقوم الفريق وأصحاب المصلحة المعنيين بالتوقف مؤقتاً والتأمل في المعلومات التي تم تلقيها عبر المراقبة والمساءلة والمسائل التي حدثت، وما إلى ذلك.

ينبغي أن يكون التعلم تشاركياً وموثقاً ومشاركاً مع أصحاب المصلحة. من المهم أيضاً تغذية مستويات البرنامج ومجموعة المشاريع بالدروس المستفادة.

إدارة التغيير

عند التفكير في التطور، لاحظ تشارلز داروين أن "الكائنات التي تبقى وتعيش ليست أقوى الكائنات، ولا أكثرها ذكاءً، بل أكثرها استجابة للتغيير". وبالمثل، يجب على مدراء المشاريع أيضاً الإقرار بأن التغيير سوف يكون مطلوباً بشكل متكرر، أو بصفة دائمة على وجه التقريب، من أجل نجاح المشاريع التي يديرونها.

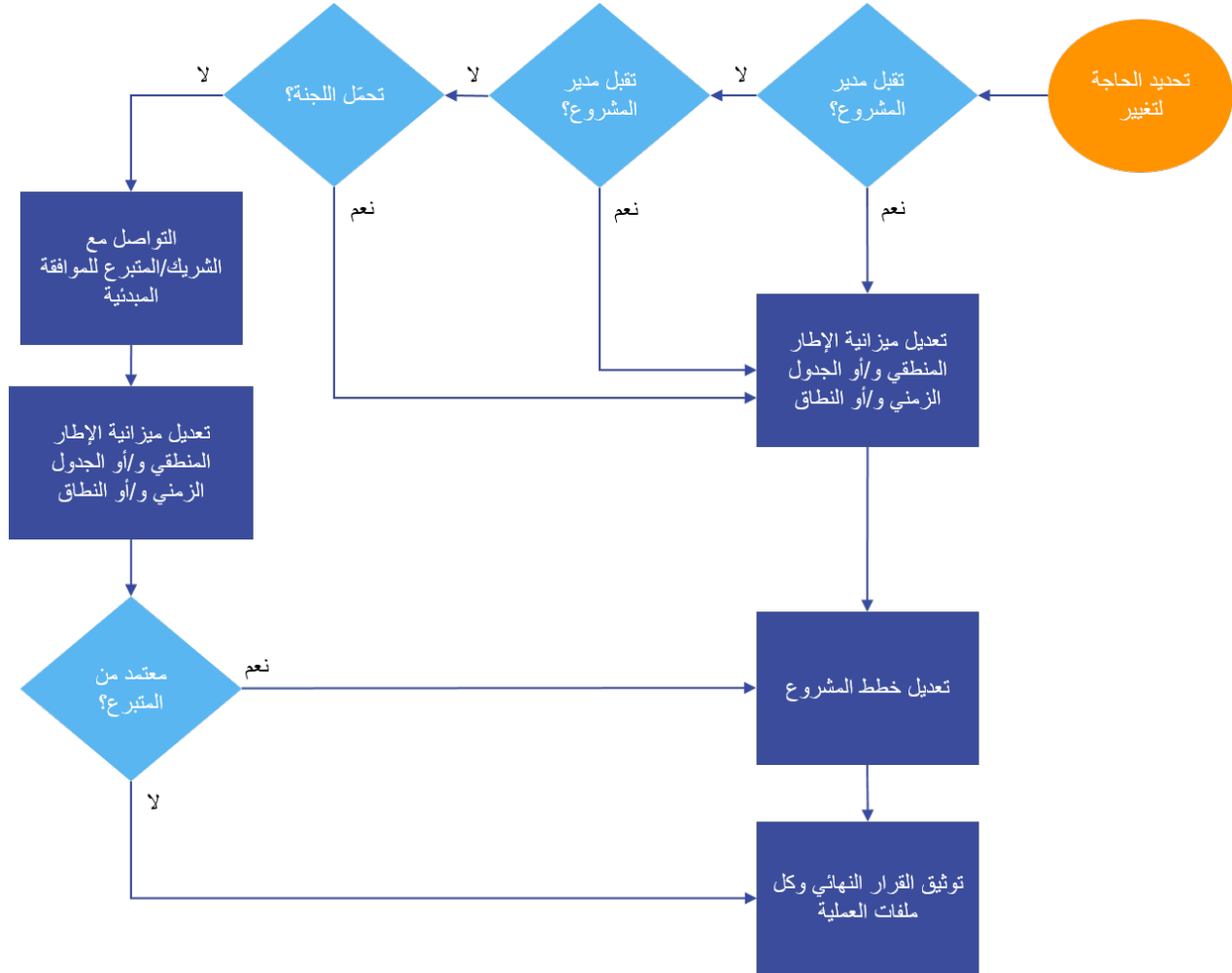
هذه التغييرات طبيعية ومقبولة ومرغوب فيها حتى (في بعض الأحيان). ليس الهدف من خطط المشروع أن تكون وثائق ثابتة، ويجب توخي الحذر لضمان عدم اعتبارها وثائق ثابتة أو يصعب للغاية تغييرها. على فرق المشروع أن تتذكر أن خطة التنفيذ ما هي إلا "وسيلة لتحقيق غاية"، ولكنها ليست غاية في حد ذاتها! وبشكل أكثر تحديداً، على الفريق إدراك الأخطاء الموجودة عند التعامل مع خطط المشروع على أنها وثائق ثابتة، بما في ذلك:

- الإخفاق في إدراك أن الخطط الأصلية معيبة.
 - والخوف من الاعتراف أمام الجهات المانحة الخارجية (والداخلية) بأن الخطة الأصلية لم تعد قابلة للتطبيق.
 - وعدم الرغبة في إعادة النظر في الوثائق الأصلية لوضع خطة جديدة وأكثر ملاءمة.
 - وعدم الوضوح فيما يتعلق بالعملية التي ينبغي اتباعها لتحديث وثائق المشروع.
- ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بإدارة طلبات التغيير، يجب أن يوازن مدير المشروع بين اعتبارين. فمن ناحية، لا ينبغي اعتبار وثائق المشروع غير قابلة للتغيير بغض النظر عن واقع المشروع المتغير. من ناحية أخرى، ينبغي الحرص على عدم إجراء تغييرات على المشروع دون المرور عبر العمليات والقنوات المناسبة.
- وللسيطرة على هذا التوازن، يلزم مدراء المشاريع وضع قواعد تسمح لهم بدمج تغييرات المشروع بمرونة عند الضرورة، إلا أنه يلزمهم أيضاً التأكد من أن التغييرات المقترحة للمشروع تتم إدارتها من خلال عملية مراقبة دقيقة ومتكاملة للتغيير تضمن أن أي تغييرات في المشروع:

- أ- تدار من خلال عملية إدارة تغيير رسمية.
 - ب- تم تحليلها للتأكد من أن الآثار المترتبة على هذه التغييرات يتم التفكير فيها بدقة.
 - ج- موثقة لتوضيح تأثيرها الكامل على جميع العناصر المتكاملة للمشروع.
 - د- يتم إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع بها.
- بمجرد أن يتضح مستوى السلطات المطلوب، حسب ميثاق المشروع، لاتخاذ قرارات بشأن طلب تغيير المشروع، فإن الخطوة التالية تكون الإجابة على الأسئلة الإضافية التالية:

- هل طلب التغيير مسموح به بموجب الاتفاقيات الحالية؟
- هل تم استكشاف آثار طلب التغيير على الجدول الزمني والموارد والتكاليف والجودة واعتمادها؟
- هل تمت استشارة أصحاب المصلحة في المشروع فيما يتعلق بالتغيير المقترح؟
- هل تم تحديث خطة التنفيذ الشاملة والمتكاملة لتوثيق آثار التغيير المقترح؟
- هل تتوفر الموارد (الوقت، والمواد، والأموال، والموارد البشرية) لتنفيذ التغيير المقترح؟

قد توفر خريطة طلب التغيير مثل تلك المعروضة في الشكل 43 موردًا مفيدًا لتحديد عملية إدارة التغييرات في خطة تنفيذ المشروع والسيطرة عليها، وهي تعد جزءًا من مبدأ الإدارة التكيفية للمشروع. و"خريطة طلب التغيير" هي عملية يمكن لمدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة استخدامها لضمان توثيق التغييرات وتقييم تأثيرها على المشروع (مثل مثلث القيود الثلاثية).



الشكل 43 - خريطة لتوضيح عملية طلب التغيير في أحد المشاريع

ومع ذلك، في حين نجد أن خريطة العملية مثل تلك الموجودة في الشكل 43 مفيدة، إلا أنه من المهم للغاية الإقرار بأن خريطة عملية طلبات التغيير تختلف اختلافًا كبيرًا اعتمادًا على هيكل حوكمة المشروع وعلاقات الجهات المانحة والمتطلبات التعاقدية وشركاء التنفيذ وغيرهم الكثير. لذلك، من المهم تخصيص مخطط العملية بحيث يعكس واقع سياق تشغيل المشاريع.

وبغض النظر عن خريطة العملية المحددة لطلبات التغيير، فمن المهم بشكل خاص إدارة أي تغييرات بطريقة متكاملة. وهذا يعني التأكد من أن أي مراجعات تحدث على خطة المشروع تحدد بوضوح الآثار التي قد يحدثها التغيير على الأقسام الأخرى من خطة إدارة المشاريع. سيحتاج الأشخاص الذين لديهم دراية بكل مجال من مجالات خطة المشروع (النطاق والتكلفة والجدول الزمني والمخاطر والتوريد والجودة وما إلى ذلك) إلى تقييم تأثير التغييرات المقترحة على خطة المشروع بالكامل. عندما يتم الاتفاق على أن التغيير المقترح سيكون مفيدًا وأن التداعيات الناجمة عنه تكون مقبولة، يمكن الموافقة على طلب التغيير. وبمجرد الموافقة عليه، ينبغي إبلاغ فريق عمل المشروع بأكمله بخطة المشروع المنقحة حتى يعمل الجميع حينها باستخدام الخطة المحدثة.

فحص الواقع: هل يبدو هذا السيناريو مألوفاً؟

دخل مشروع مدته ثلاثة أعوام عامه الثاني من مرحلة التنفيذ. بشكل عام، المشروع يسير على خير ما يرام. لا يزال منطق التدخل لتنفيذ المشروع ساريًا، وما زالت التسليمات قابلة للتنفيذ. ومع ذلك، هناك مشكلة كبيرة في خطة المشروع. إن الواقع الميداني للسنة الثانية من التنفيذ لا يضم الكثير من العوامل المشتركة مع ما كان متوقعًا عند وضع خطط المشروع قبل 20 شهرًا. من الواضح بشكل متزايد أن بعض تقديرات الموازنة كانت منخفضة بشكل كبير، في حين لم تعد هناك حاجة لبنود أخرى بسبب التغييرات التي حدثت في أدوار شركاء التنفيذ.

في حين أنه يمكن معالجة هذه التحديات من خلال المزج بين إدارة المسائل وطلبات التغيير، إلا أن بعض المشاريع عاجتها من خلال إستراتيجية للتخطيط المتكرر للمشروع.

إدارة سلسلة الإمداد

من المهم أن نكون واضحين حيال أن المسؤولية النهائية عن تمويل المشروع وسلسلة الإمداد وإدارة الموارد البشرية تقع على عاتق مدير المشروع. ويكون ذلك ساريًا وصحيحًا على الرغم من أن مدير المشروع قد لا يتحمل مسؤولية الإدارة المباشرة لأعضاء فريق سلسلة الإمداد. تتمثل وظيفة مدير المشروع في التأكد من جودة إدارة الشؤون المالية للمشاريع، وإدارة السلع والخدمات والمواد بفعالية وكفاءة، وامتلاك فريق عمل المشروع كل المهارات اللازمة لتحقيق النجاح.

إدارة التوريد

يتضمن التوريد العملية الكاملة للحصول على السلع والخدمات، انطلاقًا من إعداد ومعالجة طلب الشراء حتى استلام فاتورة الدفع والموافقة عليها. قد يكون مدير المشروع مسؤولًا عن التوريد الفعلي للخدمات أو المنتجات اللازمة لتطوير المشروع وتنفيذه، أو قد يكون مسؤولًا عن توجيه هذه الأنشطة من خلال مدير فريق التعاقدات أو التوريد. بغض النظر عن الدور والمسؤولية المحددين لمدير المشروع، فإن أنشطة التوريد هذه قد يكون لها تأثير كبير على موازنة المشروع وجدوله الزمني وينبغي وضعها في الاعتبار وإدراجها في خطة التنفيذ. كان ينبغي دمج وظائف سلسلة الإمداد في خطة التنفيذ، لكن سيتعين مراقبتها وربما تعديلها خلال مرحلة التنفيذ.

تشمل الأمثلة على عمليات التوريد النموذجية المرتبطة بالمشروع الآتي:

- **المواد:** قد تتراوح المواد من المنتجات النموذجية المعتادة مثل الأثاث وأجهزة الكمبيوتر الشخصية، إلى المنتجات عالية التخصص للمشروع مثل المعدات الطبية أو آلات حفر الآبار أو مواد بناء الطرق.
- **المستشارون:** في كثير من الأحيان، بينما تتوفر الموارد الداخلية لأداء قدر كبير من العمل الخاص بالمشروع، تكون هناك حاجة إلى موارد إضافية لإغلاق المشروع في الوقت المحدد أو لتوفير بعض المهارات اللازمة. وتتمثل إحدى الإستراتيجيات في الحصول على موارد خارجية، عادة ما تكون استشارية، لتحسين مستوى فريق عمل المشروع.
- **الموردون:** في هذه الحالة، يتحمل المورد مسؤولية أداء جميع جوانب الخدمة المحددة، وفقًا لمعايير محددة ومقابل تكلفة ثابتة. في هذا النوع من السيناريوهات، يشتري المشروع الخدمة المحددة. وقد تشمل الأمثلة خدمات الهدم، وخدمات النقل، والخدمات الأمنية، وخدمات البناء.

هناك ثلاث خطوات في إدارة التوريد:

- تحديث خطة التوريد ومراجعتها.
- تحديد موفري الخدمات.
- الاختيار والتفاوض ومنح التعاقدات.

يمكن استخدام وثائق التوريد المختلفة للحصول على معلومات من موفري الخدمات والمواد المحتملين. قد تتضمن بعض الأمثلة الآتي:

- **طلب التقديرات:** يتم توفير تقدير مستقل للوقت والتكلفة لتوفير الخدمة أو المواد بشكل عام عندما تكون معايير التقييم لاختيار الموفر بسيطة نسبيًا ويتم تحديدها بشكل أساسي/حصريًا حسب السعر.

بينما يكون السعر اعتبارًا مهمًا بشكل خاص عند تقييم التقديرات، وينبغي توخي الحذر لتقييم أن التكلفة المقترحة تعد بمثابة تقدير واقعي وليست مفرطة في التفاؤل كما أنها تأخذ في الاعتبار التقنيات والمهارات اللازمة للمشروع. إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين تقديرات التكلفة والجدول الزمني للمواد والخدمات في التقديرات التي يتم توفيرها، فقد لا يكون التقدير الأدنى هو التقدير صاحب القيمة الأفضل دائمًا. إذا كان عرض التسعير المنخفض أقل بكثير من التقديرات الأخرى، ينبغي النظر فيه بعناية فائقة، حيث قد تكون هناك اختلافات في الجودة أو أي شيء آخر قد يكون من الضروري أن يعرفه فريق عمل المشروع قبل قبول التقدير.

- **طلبات تقديم مقترح للمشروع:** عندما تكون معايير الاختيار لموفري الخدمة المحتملين أكثر تعقيدًا، فلن تجمع وثائق التقدير بالضرورة جميع المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار مستنير. وقد تجمع هذه الأنواع من عمليات التوريد معلومات إضافية عبر عملية دعوة للعطاءات أو عملية طلب تقديم مقترح للمشروع. ينبغي أن يحتوي طلب تقديم العروض على بيان عمل شامل وموجز، يحدد بوضوح المنتجات المطلوبة ومتطلباتها الوظيفية وخصائص التشغيل والأداء ووسائل التواصل المطلوبة مع أنظمة الوكالات الأخرى وعملياتها.

ينبغي تصميم عملية التوريد لتمكين المنظمة من الحصول على تقديرات/مقترحات وتقييمها من عدد من موفري الخدمات المختلفين، باستخدام مجموعة متنوعة من المعايير التي قد تكون ذات صلة بالقرار. خلال هذه العملية، ضع في اعتبارك أن فريق عمل المشروع سيحتاج إلى الامتثال لأي إجراءات امتثال خاصة بالجهات المانحة فيما يتعلق بالتوريد، بالإضافة إلى الضوابط الداخلية الخاصة بالمنظمة. قد تقتصر معايير الاختيار على عرض الأسعار والإطار الزمني إذا كانت المادة أو الخدمة متاحة بسهولة وبسيطة نسبيًا في تكوينها. رغم ذلك، بشكل عام، سيتم اختيار الموفر على أساس مجموعة من الاعتبارات المالية والتقنية. ومهما كانت معايير الاختيار المستخدمة، ينبغي أن تكون مجموعة اتخاذ القرار واضحة بشأن المعايير التي ينبغي استخدامها لصنع القرار وتقديراتها النسبية. هذا الفهم سيوفر المعلومات اللازمة لاختياراتهم النهائية بما يسهل التقييم السهل للاستجابات.

إدارة الخدمات اللوجستية

نظرًا لأن العديد من المشاريع تعتمد على تسليم المواد في الوقت المناسب، فإن الدعم اللوجستي المناسب يعد ضرورة في غاية الأهمية. تعني الخدمات اللوجستية وجود الشيء الصحيح في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وتنطوي الخدمات اللوجستية، بمعناها المحدود، على نقل السلع، إلا أنها تشتمل على ما هو أكثر من ذلك بكثير. فبمعنى أوسع نطاقًا بكثير، تشمل الخدمات اللوجستية جميع الأنشطة المطلوبة لتسليم العناصر بدقة وكفاءة وفي الوقت المحدد والمكان والشخص المفترض إرسالها إليهما. يتضمن هذا التعريف الأوسع نطاقًا للخدمات اللوجستية الفعالة الآتي:

- إدارة المخزون والتخزين.
- نقل المواد.

اعتمادًا على المشروع، قد يمثل المخزون تكلفةً كبيرةً من إجمالي قيمة المشروع. تتكون هذه القيمة من تكلفة المخزون نفسه، بالإضافة إلى تكلفة نقل السلع وتكلفة إدارة السلع (العمالة، والتعبئة والتغليف، وما إلى ذلك) وحفظ السلع في المستودعات. يحتاج فريق عمل المشروع إلى إنشاء إدارة مخزون تضمن توافر المخزون لتلبية حاجات المشروع عند الضرورة.

لتحقيق هذه الغاية، يجب على مدير المشروع التنسيق مع أعضاء الفريق المسؤولين مباشرةً عن إدارة المخزون، وربط متطلبات المخزون باستمرار بالحاجات والأولويات المتغيرة للمشروع. كجزء من هذا التحدي، يجب على المشروع خلق حالة من التوازن بين العرض والطلب من خلال توفير الحد الأدنى من السلع المتاحة لتغطية الفترات الزمنية القصيرة اللازمة لتوفير المنتجات.

نظرًا لأن فريق عمل المشروع يحدد هذا التوازن، يجب على مدير المشروع التأكد من وجود السياسات المناسبة لوضع المعايير والضوابط لإدارة جميع عناصر مراقبة المخزون والتخزين.

الهدف من النقل هو نقل المستلزمات فعليًا بطريقة موثوقة وأمنة، وفي الوقت المحدد، وبشكل فعال من ناحية التكلفة إلى وجهتها.

إن إستراتيجية النقل لا تعتمد فقط على حاجات المشروع، بل قد تختلف أيضًا من موقف إلى موقف آخر.

إدارة الأصول

تكون معدات ومستلزمات المشروع ملكًا للمشروع. وهذا يعني في الكثير من الأحيان أن هذه الأصول إما أن تُعاد بعد إغلاق المشروع أو تُخصّص لتُستخدم في مشروع آخر. يلزم مدير المشروع التأكد من وجود عملية فعالة لإدارة الأصول خلال مرحلة التنفيذ بحيث يمكن إرجاع هذه الأصول أو إعادة تخصيصها بمجرد انتهاء المشروع. ينبغي أن تشمل إدارة الأصول:

تسجيل الأصول: ينبغي أن تحتفظ المشاريع بسجلات كاملة ودقيقة لجميع عمليات الاستحواذ على الأصول الثابتة. ينبغي تسجيل جميع الأصول المكتسبة للمشروع (عن طريق الشراء أو النقل أو التبرع).

تصنيف الأصول: ينبغي تصنيف أصول المشروع لتسهيل الإشراف والسيطرة عليها. يمكن استخدام أي اصطلاحات تصنيف مناسبة طالما تم تطبيقها بشكل متسق وطالما كانت تخدم القصد المتعلق بمراقبة الأصول.

سجلات المراقبة والأصول: ينبغي تحديث معلومات الأصول على أساس منتظم لوضع معلومات الاستحواذ على الأصول وتعديلها ونقلها والتخلص منها في الاعتبار. سيشمل ذلك العد الفعلي للأصول، وينبغي البحث عن الاختلافات وفهم سببها وتوثيقها في سجل مسائل المشروع.

حماية الأصول: وضع الضوابط الكافية المعمول بها بحيث يتم الحفاظ على الأصول الثابتة وحمايتها بالشكل الصحيح. وسوف تختلف هذه الضوابط تبعًا للأصل والمخاطر. مثال ذلك: قد احتاج إحدى المنظمات تأمين أجهزة الكمبيوتر المحمولة باستخدام كابل تثبيت مناسب ووضعها بشكل آمن في درج مقفل أو خزانة ملفات أثناء عدم استخدامها. وهناك مثال آخر يتمثل في تسجيل المعدات المكتبية الممنوحة على سبيل الإعارة لفريق العمل في سجلات المعدات/سجلات القروض.

خطة استدامة المشروع

ينبغي إعادة النظر في خطة الاستدامة للمشروع وتسويقها خلال تنفيذ المشروع، خاصة أثناء عمليات بوابة القرار، حيث ستتاح معلومات إضافية أثناء التنفيذ قد تكون مفيدة في التحقق من صحة خطة الاستدامة. مثال ذلك: قد تتلقى تعليقات من فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) (مثل البيانات وتعليقات من آليات المساءلة) أو قد يكون هناك شيء ذو صلة في سجل المسائل لوضعه في الاعتبار، لذا على مدير المشروع التأكد من أن خطة الاستدامة لا تزال ذات صلة وتستند إلى الأدلة التي تم جمعها طوال المشروع.

بعض الأشياء التي ينبغي مراعاتها أثناء الاستمرار في تسويق استدامة المشروع:

- هل ما زالت الطريقة التي نخطط بها للانتقال من المشروع صالحة ومناسبة؟
- إذا قمنا بتسليم المشروع، هل نقدم الدعم والقدرات للكيان الذي سيتولى المهمة؟
- هل تغير السياق؟ هل ما زالت خطة الاستدامة قابلة للتطبيق؟

في حالة استخدام خطط المرحلة، تكون بوابات القرار الموجودة بنهاية كل مرحلة نقاطاً جيدة للتحقق بشكل مستمر من صلاحية خطة الاستدامة وأهميتها. في حالة عدم استخدام خطط المرحلة، سيحتاج مدير المشروع إلى تحديد نقاط في تنفيذ المشروع يتم فيها مراجعة خطة الاستدامة وتعديلها حسب الضرورة.

تأملات في تنفيذ المشروع - توجيه المشروع نحو النجاح

يتم استهلاك الكثير من الوقت والطاقة والموارد في التنفيذ، وهنا تكمن معظم المسائل التي قد تؤثر بشكل مباشر على قدرتك على تنفيذ مشروعك في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة والنطاق والجودة، فالطريقة التي يتبعها التنفيذ هي نتيجة مباشرة لمدى تحديدك للمشروع وإعداده وتخطيطه، حيث يمكن ربط الكثير من المسائل التي تحدث مباشرة بالتخطيط السيئ، سواء كان ذلك نطاق عمل غير شامل، أو خطة لا تشمل أصحاب المصلحة المناسبين وبالتالي تؤثر على التقديرات المؤدية إلى الكثير من التوتر وإعادة التنظيم والمراسلات التسويقية أثناء التنفيذ.

يشبه مدير المشروع قبطان السفينة، حيث يوجه جميع أفراد الطاقم وأنشطته لضمان وصول الشحنة إلى وجهتها سليمة، وبالرغم من أنه بالتأكيد ستحدث أمور خارجة عن سيطرة مدير المشروع، إلا أن هناك الكثير من السيناريوهات التي يمكن تجنبها إذا تمت العمليات في المراحل السابقة بشكل شامل وبطريقة تشاركية وتم إعادة النظر فيها طوال فترة التنفيذ لضمان أن يظل المشروع يسير في الطريق الصحيح.

حينئذٍ، تصبح الحوكمة العامل الأهم فعلياً في هذه المرحلة، حيث إن المسائل غالباً ما تؤدي إلى التغيير، وغالباً ما يؤدي التغيير إلى قرارات ينبغي اتخاذها. إذا كان هيكل الحوكمة واضحاً، سيؤدي ذلك إلى تسريع عملية صنع القرار وتوفير الشفافية للشركاء المنفذين ومدير المشروع والفريق بشأن أي القرارات يتخذونها ومتى يتخذونها.

وبشكل أساسي، قد يكون التنفيذ غير واضح، ولكن إذا قمت بالعمل المطلوب لإعداد المشروع وتخطيطه بشكل صحيح قبل بدء التنفيذ، ستقوم بتحسين قدراتك على تنفيذ المشروع بالطريقة الصحيحة.

5-2 إنهاء المشروع

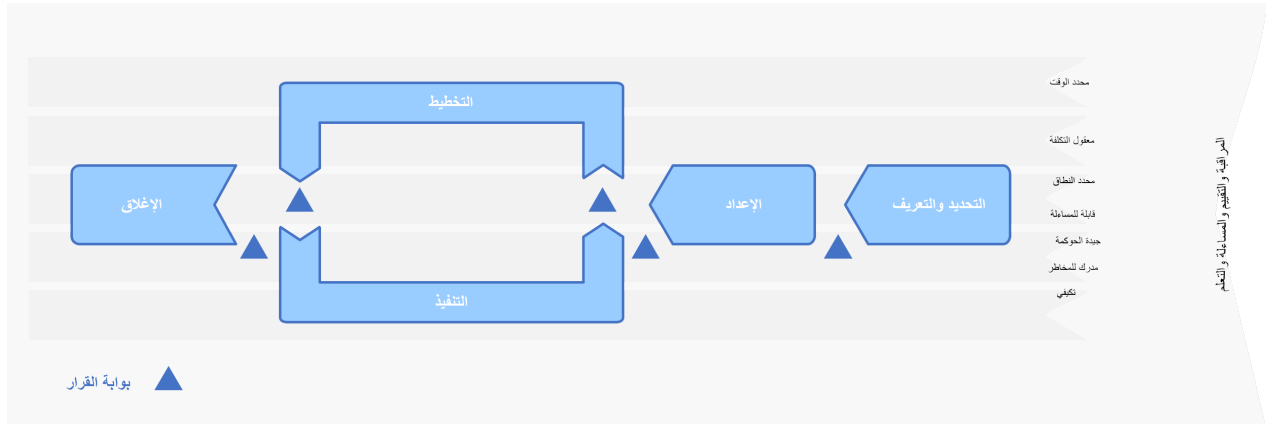
ما يتناوله هذا الفصل:

- ✓ سيناريوهات إنهاء المشروع
- ✓ الإنهاء الإداري والمالي والتعاقد
- ✓ تخطيط الاستدامة
- ✓ تقييمات المشروع
- ✓ تقارير المشروع
- ✓ الدروس المستفادة ومراجعات ما بعد الإجراء

"نشأ جميع الأمور بطريقتين. أولاً: الطريقة العقلية ثم الطريقة الجسدية. أهم عوامل الإبداع هو أن تبدأ مع وضع النهاية في الاعتبار، مع رؤية ومخططات تفصيلية لتحقيق النتائج المرجوة."

- ستيفن كوفي

1-5-2 مقدمة



الشكل 44 - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - الإنهاء

يعرف المشروع بأنه مسعى مؤقت، له بداية ونهاية محددين (عادة ما تكون مقيدة بالتاريخ، ولكن ربما بالتمويل أو التسليمات)، وتؤدي الطبيعة المؤقتة للمشاريع إلى تمييزه عن العمليات التجارية العادية للمؤسسة (أو العمل المستمر كالمعتاد، وهو عبارة عن عمل وظيفي متكرر أو دائم أو شبه دائم ينتج عنه منتجات أو خدمات). أما في قطاعي التنمية والإنسانية، فغالبًا ما يجد المرء مشاريع تعمل منذ سنوات - مع إكمال إحدى مراحل المشروع لأعمال المراحل السابقة، وتؤكد هذه الملاحظة حقيقة أن نهاية المشروع في قطاع التنمية غالبًا ما تُوصف بشكل أدق كمرحلة انتقالية وليس كنهاية مشروع محدد بدقة.

كما هو مذكور في مناقشة مرحلة التخطيط للمشروع، ينبغي أن تتضمن خطط المشروع الشاملة خطة لإنهاء المشروع تصف كيف ينوي المشروع أن يتطور عند الانتهاء من المشروع، مع ضمان استمرار التقدم نحو الغايات والأهداف. وقد تتضمن خطة الاستدامة وإنهاء المشروع العديد من السيناريوهات أو الحالات الطارئة التي تعالج المخاطر وقد تخصص أيضًا موارد إضافية عندما لا يكون من الممكن الخروج من المشروع بالكامل.

وقد تم التركيز في المراحل السابقة على ضمان وضع خطة للاستدامة بحيث يمكن الاستعداد طوال مدة المشروع للتأكد من تخطيط جميع مكونات الاستدامة وحسابها عند إنهاء المشروع.

الإستدامة ومشاريع الإغاثة الإنسانية

إن الهدف الرئيس من مشاريع الإغاثة الإنسانية هو تقديم المساعدة العاجلة بعد الكوارث في شكل طعام أو ماء أو مأوى أو رعاية صحية أو توفير الاحتياجات الأساسية. وهذه المخرجات تكاد تخلو تقريباً من عامل الإستدامة، الأمر الذي ليس هو غاية مشاريع الإغاثة الإنسانية. فخطط الإستدامة والإستدامة عموماً مُصممة لتناسب مشاريع التنمية، لذا يندُر أن تخلو مشاريع الإغاثة الإنسانية من عناصر الإستدامة. وكذلك، يمكن مقارنة مشاريع الإغاثة الإنسانية بطريقة أكثر إستدامة، وذلك بتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد وأقل قدر ممكن من الهدر - ما أمكن وحسب سياق العمل بالمشروع. فهل يتم تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد؟ وهل نضع في الاعتبار التأثير الناتج على المجتمع والبيئة عند القيام بالتدخل المطلوب؟ الإستدامة لا تعني مجرد تأمين مخرجات المشروع على المدى الطويل، ولكن أيضاً تُعنى بالطريقة التي نؤدي بها عملنا.

ولسوء الحظ، وبينما تحظى عملية إنهاء المشروع بأهمية كبيرة، غالباً ما يتم تجاهله و/أو عدم تدعيمه بالموارد، ومع وجود ضغوط للانتقال إلى مشاريع جديدة وإعادة تعيين الموظفين في أنشطة أخرى، تظل الطريقة الأكثر عملية لضمان الإنهاء الكامل للمشروع هي تضمينه في خطة المشروع. وهكذا، قد تحدث العديد من السيناريوهات بنهاية المشروع كما هو موضح في الشكل 45.



الشكل 45 سيناريوهات الإنهاء

ينبغي النظر في الطريقة التي سيتم إنهاء المشروع بها بدءًا من مرحلة التحديد والتعريف بشكل أولي لأن المقاربة والتخطيط اللذين يتمان خلال مدة المشروع يختلفان تبعًا لإنهاء المطلوب، ففي حالة تمديد مدة المشروع، غالبًا ما لا يتم التخطيط لهذا الأمر بل يعد شيئًا يحدث نتيجة لتغير الظروف أو عدم الكفاءة في تصميم المشروع وتخطيطه.

تمديد المشروع مجانًا

يُستخدم مصطلح "التمديد المجاني" بشكل متكرر في القطاع لوصف الظروف التي لا يمكن فيها استكمال الأنشطة في الإطار الزمني المتفق عليه، ولذلك يطلب فريق التنفيذ تمديد مدة المشروع لاستكمال الأنشطة دون تكلفة إضافية على الجهة المانحة.

في هذا السيناريو، يؤدي تمديد مدة المشروع مجانًا - مع عدم تحميل الجهة المانحة أي تكلفة إضافية - إلى تحمل فريق المشروع والمؤسسة تكاليف إضافية، حيث لا تزال هناك حاجة إلى دفع الرواتب والتسهيلات المستخدمة والموارد التي يتم إنفاقها لاستكمال الأنشطة.

السيناريو الآخر هو أن يكون هناك موازنة متبقية من المشروع يمكن إنفاقها على الوصول إلى المزيد من المستفيدين أو تضمين الأنشطة الإضافية التي ستسهم في غايات المشروع وهدفه.

وبغض النظر عن السيناريو المستخدم في تمديد مدة المشروع مجانًا، ينبغي توخي الحذر الشديد في دراسة وفهم التأثير الذي سيحدث على مثلث القيد الثلاثي، كما ينبغي الإبلاغ بحوكمة المشروع والتوعية بها وينبغي أن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتمديد المجاني وتأثيره.

2-5-2 المخرجات الأولية

خطة الاستدامة: يتم وضع خطة الاستدامة بالمراحل المبكرة للمشروع ويتم تحديد تفاصيلها بشكل أكبر أثناء التخطيط والتنفيذ، مما يوفر مستويات أعلى من التفاصيل ونقاط عمل محددة للمنظمة أو الكيان أو المؤسسة العامة التي ستتولى المهمة بعد إنهاء المشروع.

التقارير: تُعد التقارير النهائية دائمًا شرطًا أساسيًا بنهاية المشروع، حيث قد تشمل هذه التقارير السرد والختام والتقارير المالية المُقدّمة إلى منظمة غير حكومية دولية و/أو الشريك و/أو الجهة المانحة و/أو أصحاب المصلحة الأخرى في ختام المشروع.

التقييمات النهائية للمشروع: بالرغم من أن التقييمات النهائية للمشروع لا تتم دائمًا على مستوى المشروع، فقد تكون هذه التقييمات في بعض الحالات أحد شروط الجهة المانحة أو البرنامج، كما يمكن إجراء التقييم داخليًا أو خارجيًا.

الدروس المستفادة: ينبغي جمع الدروس المستفادة طوال مدة المشروع، ولكن ينبغي أن يجري فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة تحليلًا شاملًا وتشاركًا للدروس المستفادة بنهاية المشروع.

3-5-2 الأطراف المرتبطة بهذه المرحلة

يشارك غالبية أصحاب المصلحة في هذه المرحلة، كما أنه من المحتمل أن يكون أصحاب المصلحة أقل تركيزًا خلال نهاية المشروع، مع صب تركيزهم على المراحل الجديدة أو التدخلات الجديدة. كما ستساعد المشاركة المنتظمة لأصحاب المصلحة في التخفيف من هذا التحدي وضمان تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع حتى يتم إنهاؤه رسميًا.

أصحاب المصلحة الذين ينبغي التفكير في إشراكهم خلال هذه المرحلة:

- فريق عمل المشروع
- فرق العمليات/الدعم (الموارد البشرية والأمن وسلسلة الإمداد والتمويل)
- حوكمة المشروع
- مدير البرنامج
- الموردون والبائعون والمقاولون
- فريق البرنامج - شريك منظمة غير حكومية دولية
- المجتمع المستفيد
- الشركاء

سيساعد إشراك أصحاب المصلحة في الدروس المستفادة وعمليات التقييم النهائية التي تتم خلال هذه المرحلة في الحصول على مجموعة واسعة من وجهات النظر بشأن قيمة المشروع وذلك ضروري في عملية التعلم. وبالرغم من أن جميع أصحاب المصلحة لا يحتاجون إلى المشاركة في جميع العمليات، إلا أنه ينبغي أن يكون هناك مشاركة إستراتيجية من جانب أصحاب المصلحة هؤلاء - حيث إن إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة تعد أداة رائعة لاستخدامها في مرحلة إنهاء المشروع.

4-5-2 التطبيق العملي

قد يمثل إنهاء المشروع تحديًا لفريق المشروع إذا لم يتم التخطيط السليم لضمان وضع جميع المكونات في الاعتبار أثناء الإنهاء، وبشكل عملي، تلعب أصحاب المصلحة دورًا رئيسًا خلال هذه المرحلة، وينبغي جمعها معًا لضمان أن يكون إنهاء المشروع قويًا وفعالًا بقدر الإمكان.

تلعب المبادئ التي يتم وضعها دورًا كبيرًا خلال هذه المرحلة، فمثال ذلك: يضمن مبدأ المشاركة أن يتم تضمين أصحاب المصلحة في عمليات الإنهاء وإجراءات ومراجعات ما بعد الإجراء والدروس المستفادة. الإنهاء الشامل للمشروع يفرض أن يتم التخطيط لجميع الأنشطة (بما في ذلك أنشطة الإنهاء) واستكمالها. يؤدي الإنهاء المحكم إلى إشراك هيكل الحوكمة في هذه المرحلة، مع الامتثال لجميع المتطلبات والحصول على قبول رسمي بشأن تسليمات المشروع ومخرجاته وغاياته. يتم دمج جميع إجراءات الإنهاء في خطة المشروع، ويتم إبلاغ أصحاب المصلحة بذلك الإنهاء، ويتم تجميع المعلومات المتحصل عليها من المشروع في تقرير نهائي. يشمل الإنهاء عناصر المبدأ التكيفي من خلال إجراء الدروس المستفادة والمعلومات المتحصل عليها من تقارير/بيانات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL، وحل المسائل التي ينبغي استخدامها لتيسير المشروع وتصميم البرامج في المستقبل.

5-5-2 المدخلات

لإنهاء مشروع بنجاح، ستحتاج إلى الحصول على المدخلات التالية:

- تنفيذ مفصل وخطة للمرحلة
- تقارير المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL (بما في ذلك أي دروس مستفادة تم توثيقها خلال المشروع)
- التقارير التفصيلية والمالية
- سجل بالمسائل
- سجل محدث بالمخاطر

تعتمد تفاصيل وعمق هذه المدخلات على ما إذا كانت قد استُخدمت خلال مدة المشروع وكيف تم ذلك. كما ينبغي إتاحة خطة تنفيذ وتقارير مراقبة لإجراء الإجراءات الختامية على الأقل.

6-5-2 العمليات

خطة الاستدامة والتسليم

من الناحية النظرية، أنت تخطط لاستدامة مشروعك حيث حددت وعرفت التدخل، ووفرت التعديلات والتفاصيل مع تقدم المشروع، والآن حان الوقت للتأكد من تواجد جميع العناصر حتى تتمكن المنظمة الشريكة أو المؤسسة الحكومية أو المجتمع من مواصلة العمل الذي أنجزته بمجرد إنهاء المشروع.

هناك الكثير من الأشياء التي ينبغي مراعاتها عندما يتعلق الأمر بالاستدامة، فقد تخرج الأعمال المنجزة في المشروع حتى هذه المرحلة عن المسار إذا لم يتم إجراء تحليل شامل لما هو مطلوب للاستدامة. مثال ذلك: في مشروع نهر دلتا، فإن جزءًا من الاستدامة التي نريد أن نراها هي أن يواصل المجتمع استخدام المراحيض بعد انتهاء مشروعنا، ومع ذلك لا يمكن القيام بذلك إذا لم يكن لدى البلدية - الجهة المسؤولة عن الاستلام - الآلات والمعدات اللازمة لصيانة المراحيض.

وكثيرًا ما ترتبط الاستدامة ارتباطًا مباشرًا بتسليم المشروع إلى شريك محلي بمجرد إنهائه، توفر القائمة المرجعية في الجدول 39 بعض الإرشادات بشأن التفاصيل المطلوبة لوضع اللمسات الأخيرة على خطة الاستدامة.

قائمة التدقيق	الوصف
المصادر	يتضمن هذا المكون الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لمواصلة المنتج أو الخدمات بمجرد اكتمال المشروع. أي القوى العاملة ستكون هناك حاجة إليه لمواصلة نتائج التدخل؟ هل هناك أي حاجات محددة من الآلات أو المعدات؟ هل يحتاج استمرار المنتج أو الخدمة أي معدات تكنولوجية محددة؟
القدرة	تعد القدرة عنصرًا آخر مهمًا من شأنه أن يحدد استدامة المشروع، فإذا كنت تقوم بتسليم المشروع، يجب عليك التأكد من أن المؤسسة أو المؤسسة الحكومية أو المجتمع لديهم المعرفة والمهارات اللازمة للتمكن من الحفاظ على المنتج أو الخدمة. كما سيؤدي بناء القدرات في جميع مراحل المشروع من خلال استخدام مقاربة تشاركية -من البداية إلى النهاية- بطبيعته إلى تدخل أكثر استدامة لأن أصحاب المصلحة هذه سيشاركون في عمليات إدارة المشاريع مع فريقك، ومن المحتمل أن يكونوا قد تعلموا طوال مدة المشروع كيفية التعامل مع أمور مثل إدارة أصحاب المصلحة والمخاطر والعناصر التقنية أيضًا.
المخاطر والاستجابة	هناك دائمًا خطر في تسليم المشروع إلى شريك محلي أو مجتمع محلي أو حكومة محلية، وكلما كنت أكثر استعدادًا للتعامل مع أي مسائل ومخاطر محتملة، زاد احتمال استمرارهم في المشروع. ومع ذلك، قد تكون إدارة المخاطر والاستجابة لها هائلة، والأهم من ذلك هو عدم وجود نظام دعم للمساعدة في المخاطر والمسائل والاستجابات. وسيكون من المفيد للغاية، قبل تسليم المشروع، استكشاف المخاطر المحتملة مع الكيان الذي يتم تسليم المشروع إليه. بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد توجيههم (عبر إستراتيجيات الاستجابة التي تتضمن إجراءات محددة ينبغي أن تحدث) على التغلب على المخاطر التي تتحول إلى مسائل. كما تبني متابعة عملية تحليل المخاطر والاستجابة قدرتها على فهم كيفية التعامل مع المخاطر والمسائل وبناء المرونة وتوفير أساس أكثر صلابة لمواصلة المشروع.
أصحاب المصلحة	نادرًا ما يشارك واحد فقط من أصحاب المصلحة في تسليم المشروع، وغالبًا ما يُطلب من أصحاب المصلحة المتعددين الحفاظ على نتائج التدخل، وينبغي تقديم أصحاب المصلحة هؤلاء وإشراكهم قبل أن يتم التسليم.
العمليات والشبكات	في كثير من الأحيان، تتطلب الاستدامة التنسيق والتعاون بين العديد من أصحاب المصلحة والعمليات والشبكات الواضحة لمواصلة العمل بمجرد إنهاء المشروع. هل توجد أنظمة مناسبة لضمان إمكانية استمرار المنتج أو الخدمة؟ هل نحتاج إلى تسهيل الشبكات لتعزيز استدامة المنتج أو الخدمة؟
التحفيز	هذا المكون المحدد أصعب كثيرًا من المكونات الأخرى لأنه يحتاج موافقة المستفيدين والمجتمع وأصحاب المصلحة والرغبة في مواصلة مخرجات المشروع وغايته بعد مغادرة فريق عمل المشروع. وتعد المشاركة المنتظمة خلال المشروع وبناء الوعي بشأن أهمية وقيمة استمرار المنتج أو الخدمة أهم عامل لتحفيز المجتمع أو المؤسسة على مواصلة العمل.

الجدول 39 - القائمة المرجعية لخطة الاستدامة

خطة الاستدامة وإنهاء المشروع

لا ينبغي تسليم المشروع إلى شريك محلي للحصول على عنصر الاستدامة، ومع ذلك، إذا كنت تنهي مشروعًا ببساطة، يتعين عليك الوضع في الاعتبار أنه لن يكون هناك أي مؤسسة أو كيان يواصل العمل بمجرد إنجازه. لذلك، وفي هذه الحالة، كيف تبدو الاستدامة؟ هل تم مراعاة تصميم المشروع؟ كيف تتوقع أن يؤثر ذلك على المستفيدين والمجتمع خلال 6 أشهر أو 3 سنوات؟ ينبغي وضع كل هذه الأسئلة في الاعتبار إذا كان سيتم إنهاء المشروع ببساطة ولن يستمر من خلال المؤسسات الشريكة أو غيرها من الترتيبات.

إعداد التقارير

عندما يتعلق الأمر بالشئ المفضل للجميع بشأن إدارة المشاريع، فنادرًا ما تجد أي شخص سيقول إعداد التقارير، حيث تثير التقارير معاناة جماعية لمعظم مدراء وفرق المشروع، ويتم ذلك فقط لأنه مطلوب من قبل الجهة المانحة أو الشريك. ومع ذلك، هناك شيء ينبغي تذكره عندما يتعلق الأمر بأهمية إعداد التقارير: إذا لم يتم إعداد التقارير عنه، فلن يحدث ذلك.

قد تكون التقارير بنهاية المشروع مكثفة، وذلك مع ضيق المواعيد النهائية والكثير من المتطلبات، وهذا جزء من العمل غير المباشر للمشروع، وينبغي تخصيص الوقت والموارد لاستكمال متطلبات إعداد التقارير.

التقرير السردى النهائي: طوال مدة المشروع، من المحتمل أن يتم تقديم العديد من التقارير المرحلية إلى الشريك أو الجهة المانحة، حيث يكون التقرير السردى النهائي أكثر قوة، وعادة ما يحتوي على تلخيص تفصيلي لما حدث خلال المشروع. وغالبًا ما تتضمن محتويات التقرير السردى النهائي ما يلي، ولكن قد تحتوي على متطلبات أكثر أو أقل من ذلك، وذلك اعتمادًا على المؤسسة أو الجهة المانحة.

- ✓ خاتمة المشاريع
- ✓ نتائج المشروع (الأهداف المحققة، المؤشرات، النتائج، الغايات)
- ✓ التحديات والمسائل
- ✓ الدروس المستفادة
- ✓ خاتمة الأصول والجرد/الإرجاع/التلخيص

التقرير المالى النهائي: من الناحية النظرية، يتم استلام جميع الأموال بمجرد إعداد المشروع للإنتهاء، وعلى الأرجح، يتم تقديم التقارير المالية طوال مدة المشروع مع التقرير المالى النهائي الذي يلخص تخصيص الموارد المالية، بما في ذلك جميع المستندات الداعمة المطلوبة.

تقرير خط النهاية: في كثير من الأحيان، يعد فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL تقرير خط النهاية للمشروع الذي يتم بعد ذلك مطابقته مع التقرير المرجعي لتحديد مدى تحقيق الأهداف والمؤشرات. يتم تضمين هذا التقرير بشكل متكرر في التقرير السردى النهائي ويوفر معلومات قيمة لتقييم المشروع النهائي.

إعداد التقارير إلى أصحاب المصلحة

جزء من الشفافية والمساءلة في إدارة المشروع هو التواصل مع أصحاب المصلحة، وبالرغم من أنك قد لا تشارك جميع التقارير مع جميع أصحاب المصلحة، فمن المهم التأكد من إعداد تقارير بالنتائج والدروس المستفادة والمعلومات العامة بشأن المشروع لجميع أصحاب المصلحة، وخاصة المجتمع والمستفيدين. وسواء كان التقييم نهائيًا، أو تلخيصًا للنتائج النهائية للمشروع، أو اجتماعًا ختامياً يتم فيه تقديم الدروس المستفادة وتبادل نتائج المشروع، من الضروري أن يكون أصحاب المصلحة على دراية بما حدث في المشروع وأن يكون لديهم القدرة على المشاركة في الإجراءات الختامية عند الاقتضاء.

نطاق التحقق من العمل

عند دخول المشروع مرحلة الإنهاء، ينبغي على مدير المشروع التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (بما في ذلك مجلس المشروع أو راعي المشروع) للتحقق من إنجاز نطاق المشروع وقبول التسليمات. وكثيراً ما يتم قياس التحقق من النطاق في أي تقييم نهائي يتم إجراؤه للمشروع، ومع ذلك، في الحالات التي لا يتم فيها إجراء تقييم نهائي، ينبغي التحقق من التسليمات، وعادة ما يتم ذلك من خلال عملية مكونة من خطوتين:

- اجتماع فريق تنفيذ المشروع لإجراء تدقيق شامل للعمل الذي تم إنجازه مقابل خطة تنفيذ المشروع. على سبيل المثال: قد تكون هناك أنشطة قد تأخرت في مرحلة مبكرة من المشروع ولم يتم تنفيذها أبداً.
- اجتماع أصحاب المصلحة الرئيسيين (الجهات المانحة، والجماعات المجتمعية) لما يلي:
 - ✓ مراجعة الإنجازات مقابل خطة المشروع، ثم الحصول على قبولها موثقاً بنوع من الاعتراف الرسمي أو القبول.
 - ✓ التأكد من رضاهم، ليس فقط عن الجوانب التقنية للمشروع، ولكن أيضاً عن الغايات الإجمالية (غالباً ما يكون هذا حول التصور بقدر ما يتعلق بوجود النتائج وتحقيق الغايات).

إجراءات إنهاء المشروع

إذا تم تدقيق المشروع بعد عامين من الإنهاء، فما الذي سيحدث؟ هل توجد أنظمة لضمان استكمال العناصر الإدارية والمالية والتعاقدية لإنهاء المشروع؟ تعتبر هذه الأنظمة مهمة ليس فقط لأنها تساعد في تجنب المشاكل المتعلقة بمراجعة حسابات المشروع، ولكنها تقلل أيضاً من خطر حدوث نزاعات مع الموردين والموظفين والجهات المانحة فيما يتعلق بحالة الحسابات. ينبغي تحديد الأنظمة للمساعدة في مجالات النشاط الثلاثة التالية:

إنهاء العقد

- العمل مع فرق دعم المشروع (الموارد البشرية والمشتريات والمالية)، ينبغي إنهاء جميع العقود رسمياً قبل إنهاء المشروع.
- ✓ هل أنهيت جميع عقود الموردين، والموردين من الباطن، والجهات المانحة، والمؤسسات المنفذة، والأطراف الأخرى؟
 - ✓ هل راجعت الجهة المانحة ووافقت على تسليمات المشروع؟

إنهاء الأمور المالية للمشروع

- ✓ ينبغي أن ينصب تركيز الإدارة المالية على العمل عن كثب مع مدير المشروع للتأكد من إنهاء جميع عناصر الامتثال ومتطلبات المشروع. وهذا يشمل أي وثائق داعمة وكذلك التقارير. ويشمل ذلك الآتي:
- ✓ هل تم استلام كل التمويل المسموح به من الجهة المانحة؟
- ✓ هل تمت تصفية جميع المستحقات أو تحويلها (سُلف المشروع، وسُلف السفر، والسلف المقدمة إلى الموردين) إلى رقم مشروع آخر أو رمز حساب آخر؟
- ✓ هل تم دفع جميع المبالغ المستحقة؟

التخلص من أصول المشروع

ينبغي أن تكون هناك عمليات واضحة للتخلص من الأصول تتضمن أي متطلبات تتعلق بالموافقات والدعاية ومتطلبات الجهات المانحة وإعداد التقارير. إذا لزم الأمر، ستتضمن السياسة أي متطلبات خاصة تتعلق بقيمة الأصل أو نوع الأصل الذي تتم إدارته (السيارة أو أجهزة الكمبيوتر أو غير ذلك). قد يكون لسوء التخلص من الأصول تأثير كبير على تمويل المشاريع، حيث قد ترفض الجهات المانحة السماح بصرف نفقات الأصول، والتي لم يتم التخلص منها بشكل صحيح وقد تتطلب سدادها أو قد تقلل من مدفوعات العقد النهائي.

إنهاء الأمور الإدارية للمشروع

يتضمن إنهاء الأمور الإدارية للمشروع الموظفين والأصول ومتطلبات الإبلاغ عن الامتثال.

- ✓ هل تم تسريح موظفي المشروع أو إعادة تعيينهم؟
- ✓ هل تم إعادة توزيع معدات المشروع والمركبات والمكاتب؟ أم بيعها؟ أم نقل ملكيتها؟
- ✓ هل اكتملت تقارير المشروع ووثائق الإنهاء؟
- ✓ هل أرشيفات المشروع و/أو ملفاته محدثة؟

إغلاق المشروع ومراجعته

في الغالب عند إغلاق المشروع، ستخضع لشكل من أشكال المراجعة، التي تقوم بها غالبًا الجهة المانحة أو المنظمة الدولية غير الحكومية؛ فتراجع الوثائق والعمليات والإجراءات التي تمت في المشروع. وفيما يلي بعض النقاط التي على فريق المشروع التأكد منها عند إجراء المراجعة:

- التأكد من أن جميع الوثائق كاملة وشاملة ووفق متطلبات الجهة المانحة.
 - سهولة الوصول إلى الوثائق والعمليات والإجراءات.
 - سهولة الوصول إلى أعضاء فريق المشروع والفريق المُعاون.
- غالبًا تطلب الجهة المانحة أو المنظمات الدولية غير الحكومية احتفاظ المنظمات المُنفذة بنسخ إلكترونية ومطبوعة لعدة سنوات قد تكون ثلاث أو خمس أو عشر سنوات، وينص على ذلك في العقد ولا تكون هذه الفترات قابلة للتفاوض. ولاشك أن أهمية الاحتفاظ بالوثائق الصحيحة أمرًا بالغ الأهمية.

تقييمات المشروع

كما ذكرنا سابقًا، لا يتم إجراء التقييمات النهائية دائمًا على مستوى المشروع، ومع ذلك، ينبغي التعامل معها بطريقة منهجية إن لزم. لن يوفر الاندفاع خلال عملية التقييم نوعًا من التعليقات والتوصيات اللازمة لفهم قيمة المشروع حتى تكون قادرًا على استخدام المعلومات في التقييم للتعلم وتصميم المشروع والبرنامج، بل أحيانًا لتوجيه عملية وضع السياسات.

ينبغي التخطيط للتقييم النهائي من بداية المشروع، مع عرض موجز للقصد وأسئلة التقييم الرئيسة المطلوبة للإجابة عليها من قبل فريق التقييم أو المقيم. وينبغي أيضًا تخصيص جدول زمني مؤقت وموازنة لهذه العملية اعتمادًا على حجم المشروع وتعقيده، مع تزويد المقيم والفريق بموارد كافية ليتمكنوا من إصدار حكم مستنير إلى البيانات بشأن قيمة المشروع.

سيعمل المقيم والفريق عن كثب مع فرق العمل وفرق المشروع لوضع المقاربة وخطة العمل وأدوات التقييم، وينبغي توفير وثائق المشروع وخطط الرصد من قبل الفريق، حيث من المرجح أن يحتاج المقيم والفريق إلى التنسيق من خلال فرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وفرق المشروع لإجراء جمع البيانات مع أصحاب المصلحة.

بمجرد اكتمال التقييم، ينبغي مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة، لا سيما إذا كان المشروع يندرج تحت مظلة البرنامج، كما سيتم تصفية نتائج التقييم حتى مستوى البرنامج بحيث تصبح غايات المشروع نتائج على مستوى البرنامج.

إذا تم إجراء تقييم بعد التنفيذ، يجب على مدير المشروع وفريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وأصحاب المصلحة الأخرى (مثل الحوكمة ومدير البرنامج) إعداد جميع الوثائق والاختصاصات وبيانات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL والمعلومات التي سيتم استخدامها لإجراء عملية التقييم بعد التقييم.

الدروس المستفادة

تعد الدروس المستفادة هي بنك الذاكرة بالنسبة للمؤسسة، فمن الناحية المثالية، سيضع فريق عمل المشروع سجلاً بالدروس المستفادة يتعقب الدروس المستفادة فور حدوثها، أو على الأقل في نقاط التقييم أو المعالم الرئيسية في المشروع بأكمله. عند دخول المشروع مرحلة الإنهاء، من المهم التأكد من أن الدروس المستفادة المتعلقة بالمشروع مفصلة بشكل كافٍ ويسهل الوصول إليها ويتم إيداعها إلى فرق التنظيم والبرنامج، وهذا يعني أن جميع الملفات (سواء كانت نسخاً مطبوعة أو رقمية) تحتاج إلى تنظيمها وتحديد أسمائها بشكل صحيح لتسهيل قدرة الآخرين على الوصول إليها.

ومع ذلك، لا يكفي مجرد تقديم الدروس المستفادة وحفظها، بل ينبغي وضع عملية لضمان استخدام الدروس المستفادة من المشروع داخل المؤسسة. إذا كان مشروعك يقع تحت مظلة أحد البرامج، يمكن استخدام الدروس المستفادة على مستوى البرنامج للمساعدة في الإبلاغ بتصميم المشروع في المستقبل ولضمان عدم تكرار المسائل في المشاريع الأخرى التي تجري في إطار هذا البرنامج.

الدروس المستفادة والتعاون القطاعي

بلا شك هناك تردد في مشاركة المعلومات بين المؤسسات، وعادة ما يكون ذلك بسبب المنافسة على التمويل وبيئة عدم الثقة العامة. ومع ذلك، فإن مشروعنا ومؤسساتنا لا يمكن أن يكون لهما تأثير كبير بمفردهما، وهذا يتطلب عمل مجموعة متنوعة من المؤسسات وأصحاب المصلحة وتعاونهم.

كما يوفر تبادل الدروس المستفادة مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك مجموعات القطاعات أو المؤسسات العاملة في مجالات مواضيع مماثلة، أساساً قوياً لضمان أن تعمل جميع المشاريع ضمن مجال الموضوع هذا على تحقيق هدف مشترك والعمل معاً لتحقيق هذا الهدف.

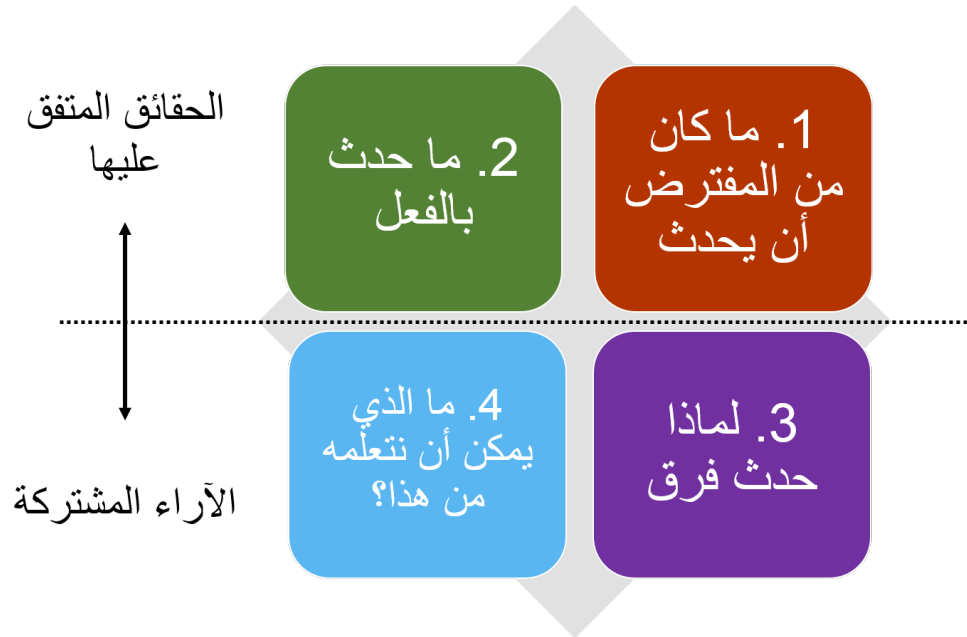
علاوة على ذلك، من الأهمية أن يوزع مدير المشروع الدروس المستفادة على من يمكنهم الاستفادة منها، حيث ستواصل المؤسسة تكرار نفس المسائل في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار لمتابعة مشروع مماثل دون وضع نظام للتعرف على نهاية تعلم المشروع. وغالباً ما تهتم الجهات المانحة بضمان نشر التعليم في جميع أنحاء القطاع لضمان استفادة المشاريع الجديدة من التعلم الذي تولده المشاريع الأخرى التي مؤلّوها. وغالباً ما تنشر المؤسسات غير الحكومية حالياً تقارير التقييم وتوجد قواعد بيانات تتضمن الآلاف من تقارير التقييم من العديد من المؤسسات المختلفة.

ويعد سجل المسائل أداة رائعة لاستخدامها في عملية الدروس المستفادة. حيث إنه غالباً ما تؤدي المسائل إلى حدوث تغييرات أو تقديم تفسير لسبب حدوث شيء ما أو عدم حدوثه، ويعد تعديل سجل المسائل وإدراج عمود بالدروس المستفادة طريقة رائعة لبدء عملية التفكير في المسائل.

الدروس المستفادة	القرار	تاريخ الحالة	الحالة	تاريخ التخصيص	المخصص له	تاريخ إعداد التقرير	الوصف	القائم بإعداد التقرير	مرجع المسألة

الجدول 40 - سجل المسائل المعدل

ينبغي تحصيل الدروس المستفادة طوال مدة المشروع وتجميعها عند إنهاء المشروع، حيث يعد استخدام عملية بوابة القرار طريقة رائعة لضمان تحصيل الدروس المستفادة طوال جميع مراحل المشروع وجعل العملية أقل غلبة مع إنهاء المشروع. هناك أداة أخرى رائعة يمكن استخدامها للتعلم بنهاية المشروع وهي "المراجعة ما بعد العمل". وهو نشاط تعليمي بسيط وسريع ومتعدد الاستخدامات يمكن استخدامه لتحديد الدروس والمعارف الناشئة عن المشروع وتسجيلها وذلك من خلال إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في العصف الذهني والمناقشة.



الشكل 46 - المراجعة ما بعد الإجراء

تعد مراجعات ما بعد الإجراء واضحة نسبيًا للتنظيم والتنفيذ. حيث يتم أثناء المراجعة طرح الأسئلة التي تساعد المشاركين على فهم ما تم التخطيط له مقابل ما حدث بالفعل:

- ✓ ماذا فعلنا؟
- ✓ ماذا حققنا؟ التركيز على الحقائق أكثر من الآراء.
- ✓ ما الذي حدث جيدًا؟ مرة أخرى، انظر إلى الحقائق. لماذا سارت الأمور بشكل جيد؟ قارن الخطة بالواقع.
- ✓ ماذا كان قد يكون أفضل؟ قارن الخطة بالواقع. ما الذي منعنا من فعل المزيد؟
- ✓ ماذا قد نتعلم من هذا؟

تتمثل ميزة مراجعة التعلم في إمكانية جمع معلومات مفيدة بسرعة نسبية ودون إنفاق موارد كبيرة، حيث يهدف تسهيل المراجعة إلى أن يكون سريعًا ومنفتحًا ولا يركز على التفكير العميق والمناقشة، فالهدف الأولي هو الإبلاغ بالقرارات المتعلقة بالعمليات أو السياسة أو الإستراتيجية المتعلقة بالتدخلات المستمرة أو المستقبلية للبرنامج.

تأملات في إنهاء المشروع – جودة عملك تظهر في طريقة إنهاءك للمشروع

قد يتم إنهاء المشروع بصورة فوضوية، حيث قد يكون أعضاء الفريق في مرحلة المغادرة أو الانتقال إلى مشاريع أخرى، وقد تبدأ المشاريع الجديدة بينما ينتهي أحدها، وغالبًا ما تحدث أزمة في إنجاز جميع الإجراءات الختامية في مشروع ما.

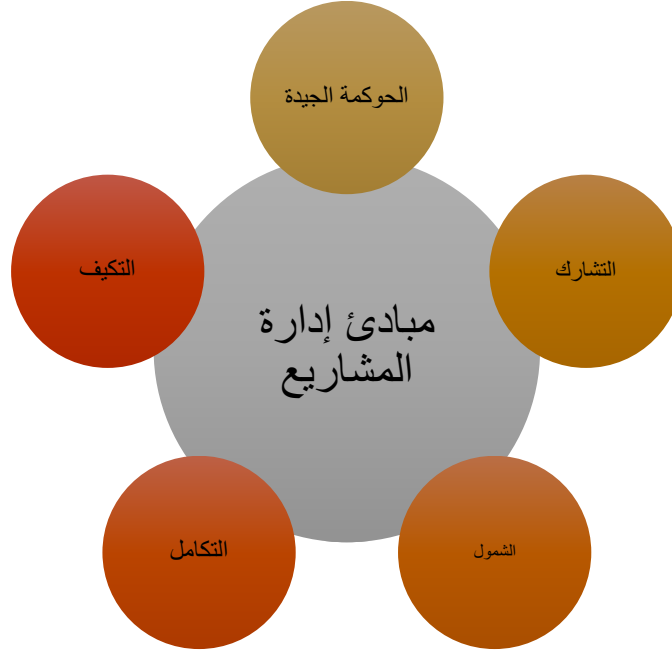
الأهم هو القيام بعمل لا تشوبه شائبة تحدد المشروع وتقوم بإعداده والتخطيط له وتنفيذ الأنشطة، ولكن إذا قمت بإنهاء المشروع بصورة سيئة، فهذا هو ما ستذكره. وهذا ما يحدث بصورة خاصة في التقارير والتوثيق النهائي للمشروع وكذلك في التقييم والدروس المستفادة.

من المفيد التخطيط لجميع الأنشطة خلال هذه المرحلة للتأكد من أن أنها مكتملة وجيدة، حيث تشمل خطة التنفيذ الشاملة إجراءات الإنهاء وأي عملية تسليم قد تتم، فأنت لا تريد أن تكون هذه الأنشطة مخصصة، وتريد أن تكون مدروسة بعناية وشاملة ومقصودة، وألا يتم ذلك بسرعة فقط لتلبية متطلبات الامتثال.

لا يمكن اعتبار مشروعك جيدًا إلا عند انتهائه، لذا خطط لإنهاء من المراحل المبكرة وقدم ما يكفي من الوقت والموارد للتأكد من أن جميع الأنشطة يمكن إنجازها.

القسم 3. مبادئ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

إن المبادئ هي الدليل الذي نسترشد به في المقاربة التي نتعامل بها مع المشروع، فيوفر إطاراً لهيكلية إدارتنا للتدخلات. وكما هو موضح بإيجاز في المقدمة، يحدد دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro خمسة مبادئ لإدارة المشاريع: الحوكمة الجيدة والتشارك والشمول والتكامل والقدرة على التكيف.



الشكل 47: مبادئ إدارة المشاريع

يتم عرض مبادئ إدارة المشاريع في هذا القسم من دليل إدارة مشاريع التنمية.

3-1 مبدأ الحوكمة الجيدة

"سرعة صنع القرار هي جوهر الحوكمة الجيدة".

- بيوش غويال

3-1-1 ما مبدأ الحوكمة الجيدة وما أهميته؟

تعد حوكمة المشروع جزءًا مهمًا من إدارة المشاريع، ولكنها غالبًا ما تفتقر إلى الوضوح والدقة، تخدم حوكمة المشروع العديد من المقاصد التي تعتبر حيوية لنجاح المشروع. وتتطلب مكونات مبدأ الحوكمة الجيدة أن يفكر أصحاب المصلحة بشكل كبير في كيفية صنع القرار داخل المشروع.

ويكمن جزء من تحدي تنفيذ المشروع بحوكمة جيدة في فهم معنى الإدارة الجيدة، حيث قد يكون المصطلح غامضًا للغاية ومثبطًا لمدراء المشاريع وأصحاب المصلحة بقدر علمهم بأنه ينبغي أن يكون لديهم هيكل حوكمة لكنهم غير متأكدين من كيفية القيام بذلك.

هناك العديد من الطرق التي يتفاعل بها هيكل الحوكمة مع مدير المشروع والمشروع نفسه بما في ذلك:

- ضمان الالتزام التنظيمي والمساءلة للمشروع.
- تحديد التغييرات المقترحة للمشروع (النطاق أو الموازنة أو التقويم أو غيرها) بما يتجاوز حدود التحمل المتفق عليها مع مدير المشروع.
- الإشراف على المشروع وتوفير الموارد والتوجيه والبصيرة حسب الاقتضاء.
- رصد الجدوى المستمرة للمشروع وصنع القرار لإنهاء المشروع إن لزم.
- الدعم وتقديم المشورة إلى مدير المشروع بشأن إدارة المشاريع، لا سيما بشأن المسائل التي تتجاوز نطاق سيطرة مدير المشروع.
- ضمان إدراج مجموعة متنوعة من وجهات نظر أصحاب المصلحة في المشروع.
- الدفاع عن الدعم التنظيمي والموارد اللازمة للمشروع.
- ضمان "سيطرة" المؤسسة على عملية المشروع ونتائجه.

يكون للمشروع المدار جيدًا حدود وسلطات واضحة لمدير المشروع لضمان صنع القرار في إطار محدد في هيكل الحوكمة، كما توفر الحوكمة الجيدة أيضًا شبكة من الدعم تشتت حاجة مدير المشروع إليها طوال مدة المشروع.

2-1-3 الحوكمة الجيدة والتحديد والتعريف

الراعي، ومجلس الإدارة، واللجنة التوجيهية

خلال هذه المرحلة، يبدأ فريق عمل المشروع - بالتعاون مع أصحاب المصلحة - في دراسة أي أنواع هياكل الحوكمة سيكون الأنسب بالنظر إلى الموارد والسياق الذي سيعمل فيه المشروع. هل لديك الموارد اللازمة للجنة توجيهية أو مجلس إدارة؟ هل راعي المشروع هو الأكثر ملاءمة؟

التوافق مع البرنامج، هيكل الحافظة

يجب أن يتماشى المشروع مع الإستراتيجية الموضحة على مستوى البرنامج والحافظة، كما يجب أن يكون مدير المشروع على دراية بكيفية ملاءمة المشروع للإستراتيجية الشاملة، حيث تضمن المدخلات المقدمة من أصحاب المصلحة في الحوكمة خلال مرحلة التحديد والتعريف أن يتلاءم المشروع مع هذه الإستراتيجيات بشكل أفضل ويوفر أيضًا نظرة ثاقبة قيمة في تحديد معالم المشروع.

3.1.3 الحوكمة الجيدة والإعداد

هيكل الحوكمة

ينبغي التفكير في العصف الذهني بشأن نوع هيكل الحوكمة خلال مرحلة التحديد والتعريف، حيث يتم خلال مرحلة الإعداد وضع العصف الذهني في هيكل رسمي ويتم بعد ذلك إبلاغ أصحاب المصلحة به. كما ينبغي تضمين هيكل الحوكمة في ميثاق المشروع الذي تم تطويره خلال هذه المرحلة.

حدود التحمل في المشروع

أثناء مرحلة إعداد المشروع، ينبغي تحديد حدود التحمل لتحديد المعايير التي يكون تنفيذ المشروع فيها مقبولا - مستويات تحمل المشروع الإجمالية، كما ينبغي تحديد حدود التحمل والموافقة عليها من قبل الهيكل الإداري للمشروع. ومع ذلك، إذا لم يكن هناك مجلس إدارة، فسوف يتعين تحديد حدود التحمل من قبل راعي المشروع أو الجهة المانحة، وإذا رأى مدير المشروع في أي وقت خلال رصد المشروع أنه قد يتم تجاوز مستوى التحمل، ينبغي استشارة هيئة حوكمة المشروع.

4-1-3 الحوكمة الجيدة والتخطيط

التواصل

ينبغي أن يكون التخطيط متوازنًا وشاملاً؛ فتوضع خطة تواصل تحدد من ينبغي أن يتواصل وموضوع التواصل ومع من يتم التواصل ومتى يتم التواصل.

جزء من علم التواصل الجيد هو التحديد الدقيق لإستراتيجية التواصل المناسبة فيما يتعلق بحجم المشروع وتعقيده. فمثال ذلك: في سياق مشروع صغير، قد تصبح ممارسات التواصل الرسمي بشكل مفرط عبئًا إداريًا وقد تتداخل مع أنشطة المشروع الأخرى. أما في سياق مشروع كبير، يمكن لممارسات التواصل غير الرسمية أو المخصصة أن تحول النجاح بسرعة إلى كارثة إذا تم تجاوز المسائل والفرص المهمة وتنفيذها من خلال إهمال خطط التواصل.

بوابات القرار

أثناء التخطيط، يتم إعداد بوابات القرار الرسمية لضمان استمرار تنفيذ المشروع الصحيح بالطريقة الصحيحة. وفي مشروع يخضع لحوكمة جيدة، يتم مشاركة مجموعة من وجهات نظر أصحاب المصلحة في عملية بوابة القرار، حيث على مدير المشروع وضع نقاط محددة في المشروع تتم من خلالها مراجعة العديد من العمليات "المباشرة" من خلال بوابات القرار. ومثال ذلك: ينبغي مراجعة تحليل المخاطر وأصحاب المصلحة وميثاق المشروع وتحديثها ومراجعتها وتنقيحها وفقًا لسياق المشروع. حيث يضمن تخطيط بوابات القرار هذه، بالتعاون مع الحوكمة، حدوثها بشكل أفضل وأن يشارك أصحاب المصلحة المناسبة في الوقت المناسب.

تخطيط المخاطر

يعد تخطيط المخاطر أمرًا بالغ الأهمية لعملية إدارة المخاطر، كما ينبغي أن يشتمل جزء من تحليل المخاطر على درجة تحمل المخاطر في أن يحدد مدير المشروع مستويات السلطة للمخاطر المختلفة وردودها بوضوح. كما يوفر العمل معًا خلال مرحلة التخطيط مع حوكمة المشروع لتحديد المخاطر التي تتجاوز مستويات حدود التحمل والتخطيط لتلك المخاطر في هذه المرحلة مسارًا تم تحديده بشكل أوضح إذا كانت هذه المخاطر تشكل مسائل في أي وقت في المشروع.

5-1-3 الحوكمة الجيدة والتنفيذ

المسألة وإدارة المخاطر

تحدث معظم المسائل في المشروع خلال مرحلة التنفيذ أثناء تنفيذ الأنشطة، حيث يحتاج جزء من إدارة المسائل ضبط حدود التحمل لصنع القرار بشأن المخاطر إذا كان ينبغي أن يصبح مسألة. وتساعد معرفة حدود التحمل هذه مدير المشروع على تحديد نوع الاستجابة أو التصعيد المطلوب.

وعلاوة على ذلك، تتغير المخاطر - خاصة خلال مرحلة التنفيذ، وقد تظهر مخاطر جديدة، وقد تتغير المخاطر التي تم تحديدها بالفعل في تأثيرها واحتمالية حدوثها، لذلك ينبغي أن تكون عملية تحليل المخاطر متكررة.

السيطرة على التغيير

تؤدي المسائل دائمًا إلى حدوث تغيير ما في المشروع - سواء كان ذلك تغييرًا بسيطًا أو تغييرًا كبيرًا، أما في المشروع الذي يخضع للحوكمة الجيدة، يتم تقييم أثر التغييرات في مثلث القيد الثلاثي ومختلف أصحاب المصلحة في المشروع.

ومع ذلك، فإن عملية التغيير الفعلية ليست هي المكون الوحيد لمشروع يخضع لإدارة جيدة، حيث يعد التواصل بشأن هذه التغييرات شديد الأهمية، خاصة أنه من المحتمل أن يؤثر التغيير على جانب واحد على الأقل من مثلث القيد الثلاثي.

3-1-6 الحوكمة الجيدة والإنهاء

يحتاج مدير المشروع إلى التأكد من وجود عملية مؤسسة لإنهاء المشروع، والتي ينبغي أن تشمل التوجيه والتعاون مع هيكل الحوكمة، وينبغي أن يتم التخطيط لذلك أيضًا من بداية المشروع والتحقق من صحته أثناء تقدم المشروع. ويجب أن تعقب إجراءات الإنهاء التعاقدية والإداري والمالي، إرشادات المنظمة والجهات المانحة ومتطلبات الامتثال لديهم، وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية التأكد من اتباع جميع الإجراءات.

الدروس المستفادة ومراجعات ما بعد الإجراء

يُعد تحديد الدروس المستفادة ونشرها أمرًا قياسيًّا في مشروع خاضع لإدارة جيدة، حيث تصبح هذه الدروس جزءًا من ذاكرة المؤسسة وقد تكون مفيدة لتصميم المشروع في المستقبل.

قد تشمل الدروس المستفادة ومراجعات ما بعد الإجراء أيضًا راعي المشروع أو مجلس الإدارة أو اللجنة التوجيهية كمشاركين. ونظرًا لأن الحوكمة لها نظرة فاحصة على المشروع، فقد يكون بإمكانها تقديم منظور مختلف في هذه الجلسات والمساهمة في تحليل أكثر ثراءً للمشروع.

ميثاق المشروع المصرح به

مع إنهاء المشروع، يتلقى هيكل الحوكمة - سواء كان راعيًا أو مجلس إدارة - ميثاق المشروع المحدث ويوقع عليه بالإضافة إلى أي مستندات متبقية أخرى ذات صلة، كما ينبغي أن يحتوي الميثاق على كل المعلومات المحدثة المتعلقة بالمشروع وينبغي تحديثه طوال مدة المشروع بأكملها.

إدارة المخاطر والمسائل والحوكمة الجيدة

في مشروع نهر دلتا، يتمثل أحد المخاطر في أن الطقس (المطر) سيؤخر حفر الثقوب. لنقل إن هذا الخطر قد تحول إلى مسألة وأمطرت السماء لمدة 5 أيام متتالية، وأن مدير المشروع لديه مستوى تحمل لاتخاذ القرارات بما يصل إلى تأخير لمدة 3 أيام في المشروع. ماذا يعني هذا في الواقع؟ نظرًا لأن التأخير أعلى من تحمل مستوى سلطة مدير المشروع، يجب عليه تصعيد المسألة إلى مجلس الإدارة، وبمجرد أن يستعرض مجلس الإدارة المسألة ويضع إستراتيجية الاستجابة لها، يمكن اتخاذ قرار بشأن كيفية المضي قدمًا.

2.3 مبدأ التشارك

"التعاون هو البداية، والاستمرار في التعاون هو التقدم، أما العمل معاً فهو النجاح".

- هنري فورد -

1-2-3 ما التشارك وما أهميته؟

سيكون مدير المشروع الفعال قادراً على تحديد موعد وكيفية استخدام أساليب الإدارة التشاركية في المشروع. وبصفتك قائداً ومديراً، من المهم تشجيع مساهمة أصحاب المصلحة ومشاركتهم طوال مدة المشروع بالكامل، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، ووضع رؤية مشتركة يمكن لأصحاب المصلحة العمل من أجلها.

تتضمن تقنيات التشارك قدرة واضحة على الاستماع ومراعاة وجهات النظر المتنوعة، والقدرة على توظيف القيادة الطرفية ذات الصلة بالثقافة المناسبة لسياق البرنامج. ويعد العمل بهذه الطريقة هو أفضل طريقة لبناء شعور بالملكية في المشروع، والحفاظ على قيمة المشروع وأهميته المستمرة.

الإدارة التشاركية للمشاريع تضع الأساس للآتي:

- إدارة التوقعات
- التحديد الشامل للمشروع وتعريفه والتخطيط له
- التواصل بشفافية
- استدامة المشروع
- إشراك أصحاب المصلحة

يكون لأصحاب المصلحة مستويات مختلفة من المشاركة في المشروع وفي مراحل المشروع، حيث ينبغي إشراك المرتبطين بالمشروع بشكل كبير واستشارتهم بطريقة تعزز الثقة وتقوي اشتراكهم في المشروع. يمكن القيام بذلك من خلال التأكد من الاستماع للآراء المناسبة في الوقت المناسب من خلال تهيئة مناخ المشروع الذي يتم فيه تشجيع أصحاب المصلحة على المشاركة والارتباط، وهذا لا يعني أنه ينبغي استشارة جميع أصحاب المصلحة في كل مرة توجد فيها حاجة لاتخاذ قرار أو أنه يجب صنع القرار بالإجماع أو عن طريق اللجنة. وبدلاً من ذلك، على مدير المشروع تحديد أصحاب المصلحة المتعددين وإشراكهم في أوقات مختلفة خلال المشروع وإدارة توقعاتهم وتوضيح كيفية إسهامهم في تعزيز عمليات صنع القرار.

2-2-3 التشارك والتحديد والتعريف

يوفر تحديد المشروع وتعريفه فرصة، في وقت مبكر من عمر المشروع، للبدء في خلق ثقافة المشاركة. ينبغي أن يستخدم مدير المشروع هذه المرحلة كفرصة لبناء علاقات تمهد الطريق للتواصل والتعاون في المستقبل.

وبينما احتاج المقاربات التشاركية في هذه المرحلة المزيد من الوقت والموارد، تستفيد النتائج النهائية من المزايا التالية:

- تتاح لأصحاب المصلحة الفرصة للسيطرة على عملية التطوير الخاصة بهم.
- سيكون التصميم النهائي للمشروع أقوى.
- زيادة ملكية المشروع بين أصحاب المصلحة.

وخلال هذه المرحلة أيضًا، يبدأ تحليل أصحاب المصلحة من خلال تحديد أصحاب المصلحة وتحديد قوتهم وتأثيرهم باستخدام مخطط فن، ويوفر هذا الوضوح لمدير المشروع وفريقه من ينبغي أن يشارك في هذه المرحلة والعملية.

جمع البيانات والحاجات وتحليل المشكلة

يؤدي اكتساب وجهات نظر مختلفة (أثناء جمع البيانات وتحليل الحاجات والمشاكل) إلى نظرة أكثر شمولية للمشروع، ففي حين ليس مطلوبًا إشراك كل طرف معني في كل عملية، ينبغي أن يكون مدير المشروع قادرًا على تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في الأوقات المناسبة خلال المشروع.

التقديرات المبدئية

يتم وضع التقديرات المبدئية خلال هذه المرحلة، وذلك في المقام الأول كنقطة انطلاق لاقتراح المشروع ولفهم متطلبات المشروع بشكل أفضل، وللقيام بذلك بشكل جيد، ينبغي إشراك أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق. مثال ذلك: عند وضع موازنة مبدئية للاقتراح، أحضر الفريق المالي للمساعدة في تحديد التكاليف المطلوبة. إذا كان المشروع يحتاج خبراء تقنيين، قم بإشراك قسم الموارد البشرية لاستكشاف مدى توفر الخبراء التقنيين في السوق والوقت اللازم لتوظيف هؤلاء الموظفين وتعيينهم. علاوة على ذلك، إذا كان مشروعك تحت مظلة البرنامج، ينبغي استشارة مدير البرنامج في هذه المرحلة أيضًا.

3-2-3 التشارك والإعداد

توفر مرحلة الإعداد الفرصة لإشراك أصحاب المصلحة بصورة متزايدة واستخدام مقاربة تشاركية، حيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد هيكل الحوكمة والمخاطر وتطوير ميثاق المشروع وإطلاق المشروع رسميًا، كما يمكن لكل هذه العمليات استخدام مقاربة تشاركية.

تحديد المخاطر وتقييمها

يتم تحديد المخاطر وتقييمها بالتفصيل في مرحلة الإعداد، بحيث يمكن دمج خطة المخاطر بصورة أولية في مرحلة التخطيط بشكل أشمل، وقد يكون من الصعب للغاية تحديد المخاطر في المشروع بشكل شامل، ولكن يمكن تعزيز هذه العملية من خلال مقاربة تشاركية. مثال ذلك: قد يؤدي إشراك المستفيدين (في تحديد المخاطر وتقييمها) إلى مخاطر لم يكن فريق عمل المشروع قد وضعها في الاعتبار، وقد توفر سلسلة الإمداد الإمداد أو فرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL نظرة ثاقبة للمخاطر من منظورها أيضًا. وبالمثل، قد يكون أصحاب المصلحة هؤلاء قادرين على وضع إستراتيجيات أكثر ملاءمة للاستجابة للمخاطر لأن لديهم معرفة أكبر بكيفية تأثير المخاطرة على المشروع. حيث يتمثل الهدف من ذلك في أن تشمل عملية المخاطرة الشاملة مشاركة مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة.

إطلاق المشروع

يمثل إطلاق المشروع فرصة للجمع بين جميع أصحاب المصلحة للتأكد من الوضوح بشأن المشروع، وإدارة التوقعات، وتشجيع المشاركة في المشروع. قد يكون الإطلاق أيضًا فرصة لمشاركة ميثاق المشروع، الذي يوفر وصفًا للمشروع بشكل موجز.

4-2-3 التشارك والتخطيط

يلزم القيام بالكثير من العمل للتخطيط الشامل للمشروع، حيث تتضمن خطة التنفيذ مستندات متعددة تُستخدم لتوجيه مدير المشروع وفريقه خلال عملية التنفيذ.

تخطيط الجدول

يعتمد أساس تخطيط الجدول على تحديد نطاق شامل للعمل، وتعد هيكلية تقسيم العمل هي الأداة المستخدمة لتحديد نطاق المشروع والمنتج للمشروع، حيث يتم ذلك بشكل أكثر كفاءة من خلال إشراك من سيقومون بالعمل في تعريف النطاق. مثال ذلك: إذا كنت تعمل مع الشركاء المنفذين، تأكد من إشراكهم في تفصيل الأنشطة ولا تنسَ تضمين كل النطاق المطلوب لإكمال جميع أنشطة المشروع.

تؤدي مشاركة أصحاب المصلحة أيضًا إلى تقدير وقت الأنشطة ومواردها بشكل أدق. مرة أخرى، قد يكون لدى أولئك الذين سيقومون بالعمل فكرة أفضل عما سيكون مطلوبًا لإكمال أنشطة المشروع بشكل فعال.

تخطيط الاستدامة

يتم التركيز بشكل كبير على استدامة التدخلات. إذا كيف يمكننا وضع خطط الاستدامة ذات الصلة؟ بصرحة، يتم ذلك من خلال إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط للاستدامة. يؤدي اتباع مقاربة تشاركية في تخطيط الاستدامة إلى الآتي:

1. جعل الخطط أكثر صلة ودقة.
2. المساعدة في تحديد أي فجوات تحتاج إلى معالجة قبل إنهاء المشروع.
3. تشجيع اشتراك أصحاب المصلحة وتحفيزهم للحفاظ على الغايات أو المنتجات أو الخدمات.
4. بناء قدرات أصحاب المصلحة الذين قد يتحملون مسؤولية النشاط والغايات والخدمة والمنتج وما إلى ذلك بمجرد إنهاء المشروع.

3-2-5 التشارك والتنفيذ

يحتاج التنفيذ وقتًا ديناميكيًا في المشروع، مع مشاركة العديد من أصحاب المصلحة والكثير من الأنشطة، حيث تُعد العملية التكرارية للتخطيط والتنفيذ هي الوقت الذي يجب فيه على مدراء المشاريع ضمان المشاركة الكاملة لجميع أصحاب المصلحة. عندما تتعقب الفرق العمليات المحددة وتتواصل باتساق، يكون مدير المشروع مجهزًا بشكل أفضل لتخصيص الموارد وتحديد أولويات الأنشطة وإدارة المخاطر.

السيطرة على تغيير المشروع

قد يلزم إجراء تغييرات أثناء التنفيذ، لذا يعتمد مدير المشروع على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وإدارة المسائل، من بين أمور أخرى، لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء أي تغييرات في المشروع. في حين ينبغي أن تكون القرارات مستنيرة بالبيانات، ينبغي أيضًا تضمين وجهات نظر أصحاب المصلحة في عملية السيطرة على التغيير، ويتمثل جزء من السيطرة على التغيير في تقييم نوع التأثير الذي سيحدثه التغيير على المشروع ومثلث القيد الثلاثي. يمثل أصحاب المصلحة جزءًا كبيرًا من المشروع وينبغي أيضًا مراعاة أي تأثير عليهم.

بوابات القرار

بوابات القرار هي النقاط المثلى في المشروع حيث يمكن إشراك أصحاب المصلحة والمشاركة في صنع القرار في المشروع، فإذا كنت تستخدم التخطيط المرحلي، فستكون بوابات القرار هذه بنهاية كل مرحلة وستكون فرصًا كبيرة لإشراك أصحاب المصلحة في الآتي: مراجعة المعلومات والبيانات حتى موعد التغيير، وتقييم مسوغات المشروع، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات، وتحديث جميع الوثائق الحية للمشروع.

إذا لم يكن التخطيط المرحلي جزءًا من مشروعك، فلا يزال بإمكانك استخدام بوابات القرار كأداة لإشراك أصحاب المصلحة ووضع الأسبقية لاتخاذ القرار ومراجعتها في المشروع.

التخطيط للمشروع التكراري

من المحتمل أن يتم التخطيط على مراحل وتخطيط الموجة الدارجة خلال مرحلة التنفيذ، حيث يزيد وجود أصحاب المصلحة المناسبين على الطاولة أثناء هذه العملية من دقة ومصادقية خطط التنفيذ الخاصة بك. هل الأشخاص الذين يقومون بالعمل يشاركون في التخطيط؟ هل تلقيت ردود فعل كافية من المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL والموارد البشرية وسلسلة الإمداد سلسلة الإمداد والفرق الأخرى حول الوضع على أرض الواقع؟

6-2-3 التشارك والإنهاء

مثل المراحل الأخرى في المشروع، ينبغي أن يكون الإنهاء أيضًا تشاركيًا، حيث سيفيد ذلك بشكل خاص إذا تم تسليم الأنشطة أو الخدمات أو المنتجات بمجرد اكتمال المشروع، وإذا تمت استشارة أصحاب المصلحة وإبلاغهم طوال دورة حياة المشروع، فلا ينبغي أن تكون هذه المرحلة مفاجئة. ينبغي أن تتضمن إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة مشاركتهم خلال عمليات الإنهاء.

الدروس المستفادة ومراجعة ما بعد الإجراء

يمكن إثراء الدروس المستفادة ومراجعات ما بعد الإجراء من خلال مقارنة تشاركية، ودراسة مكونات المشروع من خلال عدسات مختلفة وتوفير رؤية يمكن استخدامها في تصميم المشروع في المستقبل.

اجتماع/حدث لإنهاء المشروع

ينبغي أن يكون الاجتماع أو الحدث الذي يقر بالإنهاء الرسمي للمشروع جزءًا من إجراءات الإنهاء. قد يكون الاجتماع أو الحدث بسيطًا أو خياليًا، والمهم هو تسليط الضوء على ما تم إنجازه خلال المشروع والتحديات والاعتراف رسميًا بالعلاقات وأصحاب المصلحة الذين ساهموا في المشروع.

3-3 مبدأ الشمول

قبل كل شيء، فالإدارة هي ممارسة تلتقي فيها الفنون والعلوم والحرف".

- هنري منتزبرغ

1-3-3 ما مبدأ الشمول وما أهميته؟

كمدير للمشروع، تكون مسؤوليتك الأولية هي الإدارة الشاملة للمشروع، وهو ما يحتاج أن تجمع بين المهارات الإستراتيجية والقيادية والتقنية، وتتطلع إلى التفاصيل، وتكون مسؤولاً عن تشكيل وتوجيه ودعم الأنشطة التي ستتم خلال المشروع. وتُعد القدرة على تحديد وتخطيط وتسلسل الموارد للتسليمات هي مهارة ينبغي تطبيقها في جميع مراحل المشروع، حيث يضمن مدير المشروع، أثناء انتقال المشروع عبر المراحل، أن يتم نقل التعلم من مرحلة واحدة إلى المرحلة التالية، وبناء وإعادة إنفاذ المشروع بطريقة تستجيب لبيئته الداخلية والخارجية. وفي جوهرها، تتضمن الإدارة الشاملة للمشروع تطبيق الصرامة والاهتمام على قدم المساواة لكل مرحلة من مراحل المشروع، وضمان تسليم جميع مكونات المشروع (المباشرة وغير المباشرة) وتوثيقها على نحو فعال. يلزم أن يعمل مدير المشروع في بيئات ديناميكية ومتغيرة باستمرار والتنقل فيها، وإذا لم يتم إشراك الفرق وكانت الوثائق غير مكتملة، يزداد احتمال تفويت أجزاء مهمة، مما يعرض المشروع للمخاطر والإخفاق. تتطلب الإدارة الشاملة للمشروع أن يكون لدى مدير المشروع القدرة على تحديد جميع الأعمال المباشرة وغير المباشرة للمشروع وإدارتها بطريقة كلية، وهي أيضاً مقارنة أساسية للتغلب على أوجه عدم اليقين والقدرة على موازنة توقعات أصحاب المصلحة ومصالحهم ومشاركتهم. بشكل أساسي، تعتبر الإدارة الشاملة للمشروع بمثابة تلاعب يحتاج من مدير المشروع أن يفكر في الأمام ويتسم بالمرونة في مقارنته، مما يضمن عدم إسقاط أي من مراحل هذه العملية. للقيام بذلك، يجب على مدير المشروع التأكد من أن فحص الاعتبارات المتعلقة بما هو مطلوب من جميع جوانب المشروع ودمجها لتحقيق النتائج المرجوة.

2-3-3 المبدأ الشامل والتحديد والتعريف

أثناء مرحلة التحديد والتعريف، يتم تحديد مخطط المشروع من خلال تحليل المشكلة والحاجات والسياق وما إلى ذلك، حيث تعمل المبادئ الشاملة والتشاركية جنباً إلى جنب خلال هذه المرحلة ويتم تحديد الحاجات من خلال عملية تشاورية مع أصحاب المصلحة وعملية جمع البيانات الثلاثية.

تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

عند وضع إطار المشروع، ينبغي القيام بعملية تحديد وتحليل شاملة لأصحاب المصلحة، كما يضمن تحديد أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة وتقييم قوتهم وتأثيرهم في المشروع وجود إستراتيجية أكثر إشراكاً لأصحاب المصلحة أثناء المشروع. وتوفر هذه العملية أيضاً علاقات أقوى مع أصحاب المصلحة وإدارة التوقعات بشكل أكثر كفاءة، ووضع الأساس لمشاركة أصحاب المصلحة بشكل استباقي خلال المشروع.

تحليل الحاجات

قد تكون الحاجات داخل المجتمعات واسعة ومعقدة، وهو السبب في أن التحليل الشامل للحاجات مفيد. ومع ذلك، لا تعمل المشاريع في فراغ، وتتطلب أن يتضمن التحليل عناصر من البيئة الخارجية والأولويات التنظيمية والبرنامجية الداخلية وكذلك قدرة الفريق.

3-3-3 المبدأ الشامل والإعداد

تحليل المخاطر والتخطيط

كمدير للمشروع، ستحتاج إلى وضع أنظمة وعمليات شاملة لتحديد وتحليل ومراقبة وإدارة جميع المخاطر المرتبطة بالمشروع. ينبغي تحديد مستويات حدود التحمل لإدارة المخاطر في التحديد والتعريف وإدراجها في ميثاق المشروع، وهو ناتج من مرحلة الإعداد.

على مدير المشروع أيضًا تحديد النقاط في المشروع التي سيتم فيها إعادة تقييم المخاطر لتحديد ما إذا كانت هناك مخاطر جديدة قد ظهرت، وتغير تأثير المخاطر والاحتمال، وما زالت إستراتيجيات الاستجابة صالحة وممكنة. يتيح تحديد هذه العملية في مرحلة الإعداد إمكانية دمج تخطيط المخاطر في عملية التخطيط.

4-3-3 المبدأ الشامل والتخطيط

يحتاج تخطيط المشروع إلى دمج العمل المباشر وغير المباشر للمشروع، أي كم عدد المرات التي تسبب فيها التوظيف أو التوريد أو الإبلاغ في تأخير مشاريعك؟ قد يكون هذا بسبب أن هذه العمليات استغرقت وقتًا أكثر مما كان متوقعًا، ولكن قد يكون ذلك أيضًا لأن هذه الأنشطة لم تدرج كجزء من عملية تخطيط شاملة. بما في ذلك العمل المباشر وغير المباشر، وإشراك أصحاب المصلحة الذين سيقومون بالأنشطة سيؤدي إلى تقديرات أدق وخطط تنفيذ أشمل.

خطة التنفيذ

بينما قد يشعر مدير المشروع بالإغراء لاعتقاده أن المستندات التي تم وضعها أثناء مرحلة التحديد والتعريف (الإطار المنطقي، اقتراح المشروع، إلخ) كافية لتحديد نطاق المشروع، إلا أن هذا ليس هو الحال بالتأكيد، فقد تمت كتابة الإطار المنطقي واقتراح المشروع لمقاصد مميزة للغاية. ففي حين أنها قوية بشكل خاص فيما يخص تحديد المنطق المبدئي للمشروع وإقناع الجهات المانحة بالمشروع، إلا أنه ليس مصممًا لتوجيه الفريق أثناء تنفيذ المشروع.

قبل بدء العمل الفعلي في المشروع، يحتاج مدير المشروع إلى التحقق من أن نطاق المشروع شامل ومفصل. كما ينبغي توخي الحذر لضمان إدراج المعلومات المتعلقة بالعمل غير المباشر للمشروع في النطاق. مثال ذلك: التفاصيل المتعلقة بالتوريد والتنسيق والتواصل والموارد البشرية وإعداد التقارير وإدارة المخاطر.

5-3-3 المبدأ الشامل والتنفيذ

إدارة مكونات المشروع

أثناء التنفيذ، تحدث الكثير من المسائل والتحديات، وقد تكون هذه المسائل والتحديات مشتتة، ولكن مع التركيز على الأجزاء الأخرى من المشروع التي تحتاج إلى إدارة أثناء التنفيذ. يجب على مدير المشروع خلق بيئة داخل المشروع يتم فيها حساب جميع جوانب المشروع وإدارتها بشكل مناسب، وبالرغم من أنه سيتم تفويض بعض المهام والأنشطة، إلا أن مدير المشروع يتحمل في النهاية المسؤولية عن المشروع وبالتالي يجب عليه إدارة جميع مكونات المشروع بشكل شامل.

مراقبة المخاطر والمراجعة والتحديث

بينما يركز اهتمام خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL على تعقب تقدم المشروع مقارنةً بالمؤشرات في كل مستوى من مستويات الإطار المنطقي للمشروع، يجب على فريق عمل المشروع أيضاً تعقب مخاطر المشروع طوال مدة المشروع. تنطوي مراقبة المخاطر، مقارنةً بمراقبة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL، على إجراء مسح مستمر لبيئة المشروع وتوقع احتمال حدوث خطأ ما، أو عدم حدوثه كما هو مخطط له. ويحتاج مدير المشروع إلى إجراء مسح مستمر وشامل للمخاطر التي تنطوي على إمكانية تهديد نجاح المشروع وإدارة هذه التهديدات بكفاءة طوال حياة المشروع.

6-3-3 المبدأ الشامل والإنهاء

مدير المشروع مسؤول عن ضمان إنهاء جميع الأنشطة بشكل رسمي وشامل، لذا من المهم تحديد الوقت والتخطيط لأنشطة الإنهاء بما يقلل من الفوضى والإجهاد المرتبطين بهذه المرحلة وهو جزء من الإدارة الشاملة للمشروع. علاوة على ذلك، يُعد ضمان إنهاء جميع جوانب المشروع بشكل شامل هو أفضل وسيلة لحماية سمعة المؤسسة.

4-3 مبدأ التكامل

"الاتحاد هو ممكن القوة... عندما يكون هناك عمل جماعي وتعاون، يمكن تحقيق أشياء رائعة".

- ماتي ستينيانيك

-

1-4-3 ما مبدأ التكامل وما أهميته؟

يؤدي تطبيق مقاربة متكاملة إلى ضمان تنسيق جميع جوانب المشروع بحيث يمكن تحقيق النتائج والغايات والمساهمة في تحقيق هدف المشروع، لذا فإن التكامل هو العملية التي يتم من خلالها الجمع بين عدد من العناصر المنفصلة وتنسيقها لتحقيق كيان مُنسق.

2-4-3 التكامل والتحديد والتعريف

تكامل الفريق

يتمثل أحد أهم التحديات في إدارة المشاريع في ضمان توحيد وتكامل مدير المشروع إلى جانب موظفي دعم المشروع (أي موظفي الشؤون المالية والأمن والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وسلسلة الإمداد سلسلة الإمداد)، كما ينبغي بدء بناء العلاقة خلال مرحلة التحديد والتعريف. عند تعريف المشروع، ينبغي إشراك موظفي الدعم المناسبين في وضع معايير عالية المستوى للموازنة وتحديد المهارات وتحديد حاجات التوريد.

3-4-3 التكامل والإعداد

تكامل المخاطر

أثناء الإعداد، يركز مدير المشروع على ضمان استعداد المشروع للمتابعة، ويتضمن ذلك بصورة جزئية استكمال تحليل شامل للمخاطر بحيث يمكن دمجها في عملية تخطيط المشروع.

4-4-3 التكامل والتخطيط

عندما يدخل المشروع مرحلة التخطيط، يمكن لموظفي الدعم أن يساعدوا بشكل خاص في التأكد من أن مكونات المشروع، مثل نماذج الموازنة، صحيحة، وأن تكون التقديرات دقيقة، وأن تكون قائمة بنود الموازنة شاملة والموازنة مفصلة، وهو ما يضمن أن تكون خطط سلسلة الإمداد دقيقة وأن يتم دمج تخطيط التوظيف وتنمية المهارات في خطط المشروع. أثناء التخطيط، يضع مبدأ التكامل في الاعتبار العلاقة بين النطاق والوقت والموازنة وعناصر الجودة في المشروع لوضع خطة تنفيذ دقيقة.

مثلث القيود الثلاثي

هل تذكر مثلث قيود المشروع؟ ترتبط جميع جوانب هذا المثلث ومن المستحيل إدارة أحد قيود المشروع الرئيسية (الوقت/التقويم، التكلفة/الموارد، النطاق/الجودة) دون مراعاة القيود الأخرى.

مثال ذلك: إذا كان لمشروعك قيود زمنية غير مرنة - "يجب أن يتم ذلك في سنة واحدة!" - فتأكد من تخطيط متطلبات النطاق والموارد (الأموال والأفراد والمواد) لضمان أن يكون الجدول الزمني واقعي.

على العكس من ذلك، إذا تم إصلاح أحد قيود المشروع الرئيسية الأخرى (سواء الموازنة أو النطاق أو كلاهما)، عندئذ تدرك أنه من المحتمل أن تؤثر هذه القيود على تقويم المشروع.

ينبغي مراعاة أن تتسق فئات العمل الرئيسية في هيكلية تقسيم العمل مع محتويات الإطار المنطقي للمشروع.

ومع ذلك، تشمل هيكلية تقسيم العمل تفاصيل غالبًا ما تكون غائبة عن الإطار المنطقي، فقد تكون هناك فئات إضافية من العمل المدرجة في هيكلية تقسيم العمل التي لم تدرج في الإطار المنطقي. كما تهدف هيكلية تقسيم العمل إلى توفير تفاصيل محددة غالبًا ما تكون مفقودة في الإطار المنطقي.

3-4-5 التكامل والتنفيذ

أثناء التنفيذ، يكون لموظفي الدعم أهمية بالغة لضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح. فكر في كل عضو في الفريق كجزء من أحجية، فإذا كان هناك جزء واحد من الأحجية يتصرف بمفرده ولا يتكامل مع الأجزاء الأخرى، فلن تكون الأحجية كاملة. لذا من الضروري أن يكون هناك تواصل وتفاعل مستمرين مع المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وإدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون المالية والأمن وسلسلة الإمداد وفرق أخرى طوال مدة التنفيذ لضمان أن تتوافق جميع أجزاء الأحجية مع بعضها البعض. من المهم أيضًا ضمان التكامل مع أي شركاء منفذين، لذلك لا تنس تضمينهم.

3-4-6 التكامل والإنهاء

خطة الاستدامة

ينبغي أن يضمن تكامل الاستدامة في جميع أنحاء المشروع التحقق من صحة خطة الاستدامة (في نقاط في جميع أنحاء المشروع) ومراعاة جميع العناصر المهمة لتهيئة بيئة تسمح بتحقيق الاستدامة.

الدروس المستفادة والتقييمات

تعتبر الدروس المستفادة والتقييمات ذات قيمة في تقييم المشروع ولكن يمكن أيضًا دمجها في الذاكرة البرنامجية والمؤسسية أيضًا.

3-5 مبدأ التكيف

"الأعمال والمساعي البشرية عبارة عن أنظمة... نحن نميل إلى التركيز على لقطات الأجزاء المعزولة من النظام. ونتساءل عن سبب عدم حل مشاكلنا العميقة أبدًا".

- بيتر م. سينج

3-5-1 ما مبدأ التكيف وما أهميته؟

لا يمكن إجراء مشروع من الفراغ، فالمشاريع "تعيش" من خلال البرامج والمحافظ والقطاعات والإستراتيجيات الوطنية. وبالإضافة إلى ذلك، تتم إدارة المشاريع في سياق النظم التنظيمية وهياكل الجهات المانحة، بما يعني أن هذه هي بيئة التشغيل الأوسع للمشاريع. ونتيجة لذلك، ونظرًا لأن كل هذه العوامل تؤثر على أداء المشاريع، ينبغي أن توضع في الاعتبار بدءًا من تعريف المشروع إلى إنجازه.

في سياق إدارة المشاريع، يقصد بمصطلح "التكيف" قدرة مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة على تحليل البيئة والاستجابة حسب الضرورة، وتعد المرونة وخفة الحركة من أهم أولويات مبدأ التكيف، حيث توفر إطارًا يمكن للمشروع من خلاله الاستجابة للبيئة المتغيرة. للقيام بذلك، ينبغي أن يكون مدير المشروع على دراية بالطريقة التي يمكن بها استخدام الأدوات للتأكد من أن المشروع أكثر قدرة على التكيف.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

توفر المعلومات والبيانات المستقاة من المراقبة نظرة ثابتة لمدير المشروع إلى أي مدى يتم تحقيق الأنشطة والنتائج - إذا تم إكمالها في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة المتفق عليها وبما تحقق الهدف المحدد. توفر البيانات المستمدة من مراقبة المشروع لمدير المشروع معلومات في الوقت الفعلي عن حالة المشروع. مثال ذلك: إذا كان المشروع قد خطط لبناء 30 مرحاضًا بنهاية المرحلة الثانية وتم بناء 15 مرحاضًا فقط بنهاية المرحلة الثانية، فهذا يُعد بمثابة إشارة حمراء لمدير المشروع مفادها أن هناك خطأ وينبغي استكشافه بشكل أكبر.

يتيح وضع آليات المساءلة لأصحاب المصلحة تقديم ملاحظات أثناء المشروع، سواء كان ذلك عبارة عن استبيان للرضا أو مناقشة لمجموعة تركيز مع المجتمع، حيث تتحقق هذه الآليات من أن التدخل يحقق الهدف المطلوب للسكان المستهدفين، ويوفر معلومات لمدير المشروع حول وجهات نظر ومنظور أصحاب المصلحة. أهم جزء من آليات المساءلة هذه ليس فقط القيام بذلك ولكن أيضًا التعلم منه، فما الفائدة من الملاحظات التي يمكن استخدامها للحالات أو المراحل المستقبلية للمشروع؟ كيف يمكن استخدام التعليقات في تخطيط المشروع التكراري؟ هل كانت الآلية فعالة في تقديم تعليقات موضوعية من أصحاب المصلحة يمكن استخدامها للتعلم؟ ما الدروس التي يمكننا استخدامها للتأثير على تصميم المشروع في المستقبل و/أو كيف يمكننا رفع مستوى التعلم إلى مستوى البرنامج للقيام به؟

لا يمكن تنفيذ المراقبة والمساءلة في الفراغ، ولكن ينبغي اعتبارها جزءًا من دورة أو عملية توجد فيها فترات زمنية محددة في المشروع حيث تتم مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لتحسين أو تغيير عناصر المشروع لتحقيق أفضل النتائج بالنهاية.

السيطرة على التغيير المتكامل

يحدث التغيير، وهذا جيد، ولكن الأهم هو الطريقة التي نتعامل ونستجيب بها للتغيير بما يصنع الفرق، فنحن لا نريد إجراء تغييرات بشكل عشوائي على المشاريع، بل بطريقة مخصصة. ينبغي أن يكون هناك هيكل وتقييم يحدد التغييرات التي ينبغي إجراؤها وكيفية إجرائها وتأثيرها على المشاريع، وهنا يتم مراعاة ميزة "السيطرة على التغيير المتكامل"، مع توفير مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها لضمان إجراء التغييرات المصرح بها والمطلوبة فقط على المشروع.

قد تختلف السيطرة على التغيير وفقًا لتعقيد المشروع والمؤسسة ومستويات حدود التحمل لمدير المشروع. ومع ذلك، ما يحتاج مدير المشروع إلى ضمانه هو أن تكون السيطرة على التغيير في المشروع كالأتي:

- **مُدارة من خلال عملية إدارة تغيير رسمية.**
 - **محلة للتأكد من أن الآثار المترتبة على هذه التغييرات تدرس بدقة في المشروع وعلى مستوى البرنامج.**
 - **موثقة لتوضيح تأثيرها الكامل على جميع العناصر المتكاملة للبرنامج.**
 - **يتم إبلاغها لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع.**
- ينبغي أن يكون هناك تحمل واضح حتى يكون هناك وضوح لأصحاب المصلحة بشأن من يمكنه اتخاذ أي قرارات وله مستويات السلطة.

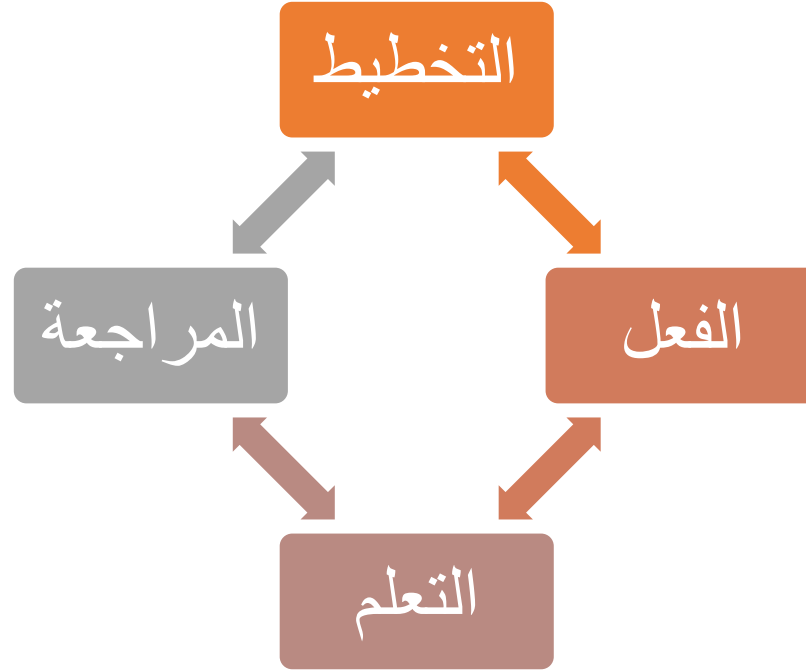
بوابات القرار

توفر بوابات القرار فرصًا رسمية وغير رسمية لمدير المشروع وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة لمراجعة المشروع وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات أو ما إذا كان ينبغي أن يستمر المشروع كما هو مخطط له أو ما إذا كان ينبغي إيقافه تمامًا. وتُعد إعادة النظر في وثائق المشروع "الحية" وإعادة تحليلها ومراجعة المعلومات والبيانات من آليات المراقبة والمساءلة في المشروع لازمة للبقاء على التكيف في المشروع.

قد تشمل بعض الأدوات لإعادة النظر في بوابات القرار:

- تحليل أصحاب المصلحة
- تحليل المخاطر
- الإطار المنطقي - إيلاء اهتمام خاص للمؤشرات والتحقق من صحة الافتراضات
- ميثاق المشروع
- خطة التنفيذ التفصيلية/خطة المرحلة

نريد أن نضمن أن تكون قراراتنا وتغييراتنا ومرونتنا في المشروع مدفوعة بالبيانات والمعلومات والتحليل، وهذا هو السبب في اعتبار العديد من الأدوات والوثائق في إدارة مشاريع التنمية وثائق "حية". هذا جزء من مبدأ التكيف حيث إنه نادرًا ما توجد أي سيناريوهات للمشروع يحصل فيها فريق عمل المشروع على كل شيء بشكل صحيح في البداية ولا يحتاج إلى إجراء أي تغييرات أثناء المضي قدمًا في المشروع. كما أنه نادرًا ما لا يتغير أصحاب المصلحة، ولا تتطور مخاطر جديدة، ولا يلزم تقديم تفاصيل إضافية في الخطة. لا يوجد شيء مخطط له تمامًا للمشروع، لذلك نحتاج إلى مراجعة هذه الأدوات وإعادة النظر فيها وإعادة تحليلها بينما نتحرك خلال المشروع لضمان حصولنا على أحدث المعلومات التي ستوجه قدرتنا على التكيف وصنع القرار.



الشكل 48 - التخطيط، الفعل، التعلم، عملية المراجعة

2-5-3 التكيف والتحديد والتعريف

عند تحديد التدخلات والاتفاق على السكان المستهدفين، يمكن لمدير المشروع استخدام مجموعة واسعة من الأدوات لتحديد الحاجات وتحديد الأولويات. من المهم أيضاً أن يفهم مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة أنه من غير المحتمل تنفيذ المشروع في بيئة قياسية. تستجيب المشاريع الإنمائية والإنسانية للحاجة، وقد تختلف تلك الحاجة اعتماداً على أصحاب المصلحة الذين تم استشارتهم. قد تتغير الحاجة أيضاً - وهذا هو الحال خاصة بالنسبة للمشاريع الإنسانية. من المهم أن تتضمن عملية جمع البيانات مجموعة متنوعة من وجهات النظر بحيث يتم توفير فهم أشمل للسياق.

3-5-3 التكيف والإعداد

إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL، وهيكل الحوكمة، وتحليل المخاطر، كلها أدوات تكيفية ذات صلة تم تطويرها في هذه المرحلة. هذه الأدوات لازمة لمدير المشروع ليكون قادراً على ضمان استجابة إدارة المشاريع للسياقات والمسائل المتغيرة.

4-5-3 التكيف والتخطيط

التخطيط التكراري هو مقارنة رشيقة وقابلة للتكيف تحدد خطة المشروع على مراحل بدلاً من محاولة التخطيط للمشروع بأكمله دفعة واحدة. بالنسبة للمبدأ التكيفي، يوفر هذا الفرصة لبناء بوابات القرار بعد (وفي بعض الأحيان داخل) كل مرحلة من المراحل بحيث يمكن إجراء تحليل يستكشف ما ينبغي أن يحدث خلال المرحلة التالية من المشروع.

الإدارة المرنة للمشاريع

الإدارة المرنة للمشاريع هي المظلة التي تقع ضمنها مجموعة متنوعة من الأدوات المختلفة التي تتيح اتباع مقاربة أكثر تكيفًا لإدارة المشروع. في الإدارة المرنة للمشاريع يتم ما يلي:

- يتم تحديد الوقت عن طريق تقسيم المشروع إلى تكرارات زمنية محددة قصيرة (المراحل هي المصطلحات المستخدمة في إدارة المشاريع في قطاع التنمية).
- تكلفة الموارد ثابتة.
- النطاق متغير؛ فهو يركز على متطلبات الأولوية القصوى، مع توقع أن يتطور النطاق مع تقدم المشروع.

توجد بوابة قرار بنهاية كل تكرار لإعادة ترتيب المتطلبات الحالية، والنظر في أي متطلبات جديدة مع تقدم المشروع للأمام، والتخطيط للتكرار التالي، وهو شكل من أشكال التخطيط للموجات الدائرية، والهدف منه هو تقديم أهم المتطلبات ضمن التكلفة والوقت المدرجين في الموازنة، ولكن ربما ليس كل المتطلبات. لكي تنجح هذه العملية، ينبغي أن تكون متعاونًا للغاية، ومن الضروري إشراك أصحاب المصلحة في المشروع عن كثب، وخاصة المستخدمين.

مع هذه المقاربة، ستكون الجهات المانحة وأصحاب المصلحة أكثر ثقة في الموافقة على المشروع لأن التكاليف والجدول محددة مقدمًا والمخاطر الإجمالية أقل. ونأمل أن تقبل الجهات المانحة وأصحاب المصلحة أنه ليس بإمكانهم الحصول على كل شيء، لكن ما يحصلون عليه سيُلَبّي الأغراض الرئيسية للمشروع. لذلك وبنهاية المطاف، يمكن أن تؤدي المقاربة المرنة لإدارة المشروع إلى تحقيق غاية أكثر نجاحًا.

يتمثل العنصر الأساسي للعملية المرنة في التمكن من تقسيم الأولوية لمتطلبات المشروع إلى أربع فئات مهمة:

- لازمة - هذه المتطلبات مضمونة للتسليم.
- ضرورية.
- محتملة.
- لن تتم هذه المرة.

تركز المقاربة المرنة على التغييرات الإضافية الصغيرة، فقد يكون التحدي هو أن الصورة الأكبر قد تضيق وتخلق حالة من عدم اليقين بين أصحاب المصلحة، ويستغرق تحقيق إجماع في الآراء وقتًا ويتحدى العديد من القواعد والتوقعات، وبذلك قد تكون تكاليف الموارد أعلى. على سبيل المثال: المشاركة في تحديد الفرق أو الاستثمار في البنية التحتية لها للعمل معًا عن بُعد. يمكن اعتبار أن العبء يتحول من المستخدم النهائي المُمكن إلى فريق المشروع المُمكن مع المخاطرة بفقدان الفوائد لأن فريق المشروع يركز على الأمور الخاطئة.

3-5-5 التكيف والتنفيذ

خلال مرحلة التنفيذ، تصبح المرونة والإدارة التكيفية أمرًا بالغ الأهمية. في بعض الحالات، كما هو الحال في المشروع الإنساني، قد يكون سياق المشروع في حالة تغير مستمر، مما يحتاج استجابة سريعة للحاجات المتغيرة والبيئات المتطورة.

بوابات القرار

تساعد بوابات القرار المعمول بها أثناء التنفيذ فريق عمل المشروع على إجراء مراجعة لمسوغات المشروع وتأسيس أساس لإنشاء هذه العملية عادة طوال مدة المشروع. ينبغي إدخال البيانات والمعلومات المستمدة من أنظمة المراقبة والمساءلة في عملية بوابة القرار، مما يوفر مسوغًا للمضي قدمًا بالمشروع كما هو أو إجراء تغييرات بناءً على البيانات والمعلومات وحدود التحمل لمدير المشروع.

بوابات القرار في حالات الطوارئ

قد يعني جزء من التكيف مع بيئة متغيرة أن المشروع لم يعد ذا صلة أو يمكن أن ينجح في السياق الحالي، وهنا يأتي الدور الذي تلعبه بوابات قرار الطوارئ. فبينما يكون هذا السيناريو أو الفكرة غير مرغوب فيها، فإن الواقع هو أنه قد يحدث وربما يكون من الأفضل لأصحاب المصلحة إنهاء المشروع بدلا من الاستمرار إلى النهاية. من المحتمل أن يكون قرار إنهاء المشروع أعلى من تحمل مدير المشروع، ولكنه سيشارك في تقديم معلومات عن السياق واتخاذ القرار بالتعاون مع هيكل الحوكمة. ومن المحتمل أن يكون مسؤولا عن توصيل القرارات إلى أصحاب المصلحة.

المسائل والتغيير

تؤدي المسائل إلى التغيير وقد توفر نقاطًا بارزة في الفجوات في المشاريع، مما يحتاج بكل تأكيد أن تتكيف الاستجابة للمسألة مع السياق الذي تحدث فيه، وغالبًا ما تتطلب أيضًا أن ينظر فريق عمل المشروع والمدير في السبب الجذري للمسألة للتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى - ودمجها في الدروس المستفادة.

الدروس المستفادة

واحدة من أفضل الطرق للاستفادة من الدروس المستفادة هي من خلال بوابة القرار أو أي عملية رسمية أخرى يتم من خلالها جدولة أوقات محددة في المشروع لإجراء عملية تعلم عاكسة مع أعضاء فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة. وينبغي أن تكون هذه الجلسات موثقة جيدًا بحيث يمكن دمج التعلم في أي تخطيط تكراري للمشروع و/ أو تصاميم المشروع المستقبلية.

3-5-6 التكيف والإنهاء

يوفر التقييم والدروس المستفادة لمدير المشروع وفريقه تقييمًا للمشروع وما إذا كانت الغايات قد تحققت.

- هل تم إجراء تغييرات متى وحيثما كان ذلك مناسبًا، بناءً على المعلومات والبيانات؟
- هل تم دمج الدروس المستفادة طوال حياة المشروع بأكملها؟
- كيف تم دمج المعلومات من المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL في عملية تغيير المشروع/بوابات القرار؟

القسم 4. تكييف دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

كيف تجعل إدارة مشاريع التنمية تعمل لصالحك؟

الأدوات والتقنيات والمقاربات وما إلى ذلك لن تحقق أي شيء إذا لم يتمكن فريق عمل المشروع من جعلها تعمل في بيئة المشروع الفعلية. يبحث هذا القسم في كيفية تكييف الأدوات والتقنيات المختلفة التي تم تقديمها من أجل جعلها تعمل لدى مدير المشروع وفريق تنفيذ المشروع.

1-4 أساسيات التكيف

لا توجد خريطة طريق واحدة لإدارة المشاريع، فكل مشروع فريد من نوعه - مع أغراضه الخاصة، ومجرد تطبيق الأدوات والتقنيات دون التفكير في السياق والموارد والعلاقات والتحديات، في أحسن الأحوال، سوف يساهم في مشروع آلي يحركه القالب. إلى جانب خلق الكثير من العمل غير الضروري، فإن مجرد إضافة الأدوات والتقنيات دون التفكير من خلال المسوغات والتطبيق من المحتمل أن يؤدي إلى إرباك موظفي المشروع والشركاء المنفذين وإحباطهم.

أكمل اثنان من مدراء المشاريع تدريب إدارة مشاريع التنمية واكتسبا معرفة وفهماً واضحين للمقاربة، ولم يكن لدى أي من مؤسساتهم، للأسف، تقدير أو فهم كبير لإدارة المشاريع، وعند العودة إلى مكان العمل، قيل لأحد مدراء المشاريع: "أدوات إدارة مشاريع التنمية هذه جيدة، لكننا لا نفعل ذلك بهذه الطريقة هنا". أخبر مدير المشروع الآخر بواسطة مدير أعلى منه: "ينبغي عليك تحديد الأدوات والتقنيات التي تريدها وتنفيذها بنفسك".

بينما يجب أن يكون مدير المشروع على استعداد لاتخاذ مبادرة فردية على الرغم من القيود التنظيمية، ينبغي تجنب كل السيناريوهات الموضحة في المثال أعلاه كلما أمكن ذلك. ينبغي أن يتضمن تطبيق إدارة مشاريع التنمية تقييم الأدوات والتقنيات المتاحة، وتحديد أيها سيكون أكثر فائدة في حالة معينة، ثم التفكير في كيفية دمج هذه الأدوات في العمليات والأنظمة التنظيمية.

كلما أمكن ذلك، على مدراء المشاريع التواصل مع مؤسساتهم لمناقشة الأسئلة التالية:

- هل ستكمل أداة جديدة أداة موجودة أو تحل محلها؟
 - كيف تنسجم المعلومات من أداة جديدة مع العمليات الحالية؟
 - هل نحن بحاجة إلى إجراء تغييرات على العمليات الحالية نتيجة لدمج أداة أو تقنية جديدة؟
- وبشكل أكثر عملياً، على مدير المشروع أن ينظر في جميع الأدوات والتقنيات وأن يسأل هذا السؤال: "هل يمكنني تطبيق هذه الأداة الآن - أو هل أريد المزيد من الدعم التنظيمي؟".

يوضح الجدول 41 - مثال على تكييف أدوات إدارة المشاريع (مثالاً على خطة تكييف الأدوات. إنه مليء بعينات من البيانات تشير إلى الحالة ويشير إلى ما إذا كانت التغييرات التنظيمية ستظل لازمة لتحقيق تنفيذ الأداة بنجاح.

الأداة	هل يمكنني التنفيذ الآن؟	هل أحتاج لمزيد من الدعم؟	ما التغييرات التنظيمية التي يجب إجراؤها قبل أن نتمكن من التكيف واستخدام هذه الأداة بشكل صحيح؟
هيكل تقسيم العمل (WBS)	نعم	لا	التأكد من أن فريقنا والمتعاونين معنا يساهمون بخبراتهم وتفاصيلهم المحددة
مخططات الشبكة	نعم	لا	التأكد من أن فريقنا يفهم القصد والعمليات.
ميثاق المشروع	لا	نعم	تشجيع مؤسستنا على الموافقة على النموذج المعتمد.
RACI	نعم	لا	التماس المدخلات ومشاركة المعلومات مع شركائنا.
السيطرة على التغيير	نعم	نعم	التكامل مع نظامنا لحوكمة المشروع

الجدول 41 - مثال على تكيف أدوات إدارة المشاريع

2-4 عوامل ينبغي مراعاتها عند تكيف إدارة مشاريع التنمية

لا يمكن إجراء مشروع من الفراغ، فالمشاريع "تعيش" من خلال البرامج والمحافظ. وبالإضافة إلى ذلك، تتم إدارة المشاريع في سياق النظم التنظيمية وهيكل الجهات المانحة، بما يعني أن هذه هي بيئة التشغيل الأوسع للمشاريع. نتيجة لذلك، نظرًا لأن كل هذه العوامل تؤثر على أداء المشاريع، ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند تكيف إدارة مشاريع التنمية مع المشاريع.

اعتبارات البرنامج - كما هو مذكور سابقًا في هذا الدليل، تتألف البرامج من مجموعة من المشاريع ذات الصلة التي تتم إدارتها بطريقة منسقة للحصول على المزايا والسيطرة غير المتاحة من خلال إدارتها بشكل فردي. تعد الجداول الزمنية للبرنامج أطول، وعادة ما تكون الغايات أكثر تعقيدًا مع تصميم كل مشروع على حدة للمساهمة في تحقيق الأهداف. من الواضح أنه في برنامج الإدارة الجيد، سيكون هناك اتساق بين الأدوات والأساليب والمناهج.

تمتلك بعض المؤسسات غير الحكومية وحدة أو برنامجًا لإدارة البرامج (PMU أو PMO) يتمثل دوره في ضمان اتساق المقاربة والمعايير وبناء القدرات ومجموعات الأدوات وأدلة التشغيل. في مثل هذه الحالات: يحتاج مدراء المشاريع وفرقهم إلى التوافق مع المبادئ التوجيهية لوحدة البرنامج والأدوات والمناهج.

فيما يتعلق بالعلاقة بين البرامج والمشاريع، تميل المؤسسات غير الحكومية في قطاع التنمية الدولي إلى تصميم مشاريع كبيرة ومعقدة عندما يكون من الأفضل بناء برنامج يحتوي على مجموعة من المشاريع الأصغر والأبسط.

اعتبارات الأنظمة - نادرًا ما يحصل مدير المشروع على فرصة للتأثير على اختيار النظم التنظيمية. بغض النظر عن ذلك، يجب على مدير المشروع التأكد من أن تدفق المعلومات من المؤسسة وإليها يلبي حاجات فريق عمل المشروع.

يوضح المثالان أدناه كيف يجب على مدير المشروع فحص الأنظمة التنظيمية وفهماها من أجل إيجاد طرق للعمل من أجل مصلحة المشروع.

إعداد الموازنات/التقارير المالية: عادة ما تكون الموازنات في مقترحات الجهات المانحة في شكل موازنات للأنشطة. العديد من المؤسسات غير الحكومية، في الواقع، لا تملك أنظمة مالية يمكنها إنتاج تقارير على أساس النشاط - لكن تستخدم تقارير كود البند/الحساب. في ظل هذا السيناريو، يجب على مدير المشروع التأكد من أن العمل المطلوب لترجمة المعلومات المالية من نموذج إلى آخر يتم تخطيطه وتنفيذه في الوقت المناسب.

عملة الموازنة وأسعار الصرف: ليس من غير المألوف أن يتم إخطار مدير المشروع بأن "المشروع لديه خسارة سعر صرف بقيمة 20.000 دولار أمريكي، لذلك يحتاج إلى القيام بنشاط أقل للتعويض". في حين أن المؤسسات قد تستخدم إستراتيجيات التحوط من أجل المساعدة في تقليل التأثير، لا يمكن القضاء على تباين سعر الصرف. على الرغم من ذلك، يمكن لمدير المشروع اختيار استخدام أساليب الإدارة الأكثر ملاءمة لتقليل أوجه القصور. نظرًا لأن مهمة اختيار عملة الموازنة غالبًا ما يقوم بها الموظفون في قسم المالية أو جمع التبرعات، فإنهم غالبًا ما يختارون عملة العقد. إذا كان الإنفاق بعملة مختلفة، فسيؤدي ذلك إلى تعقيد حياة موظفي المشروع على الفور - حيث يجدون الموازنة بعملة والنفقات بعملة أخرى. على الرغم من أن ذلك غير ممكن دائمًا، ينبغي أن يصر مدير المشروع على أن يتم تنفيذ الموازنة والنفقات بنفس العملة. حتى إذا كان اختيار العملة غير قابل للتفاوض، يمكن لمدير المشروع الإصرار على تطبيق سعر صرف فعلي طوال عمر المشروع - بدلاً من استخدام سعر دفتر يسهل حسابه. في حين أن إستراتيجيات الإدارة هذه لن تخفف من تقلبات أسعار العملات، إلا أنها تساعد في تقليل تباين سعر الصرف.

الحجم والتعقيد والاعتبارات المتعلقة بالمخاطر - يملئ المنطق السليم أن مشروعًا بسيطًا وصريحًا لا يحتاج نفس الاعتبار كمشروع بمليون دولار، أو متعدد المواقع، أو في فرق متعددة في بيئة صعبة وغير آمنة مع مختلف أصحاب المصلحة. وبغض النظر عن هذه المعرفة، فإن العوامل المرتبطة بالحجم والتعقيد والاعتبارات المتعلقة بالمخاطر غالبًا ما لا تحظى باهتمام كافٍ من جانب مدراء المشاريع ومؤسساتهم في قطاع التنمية الدولي. فيما يلي مثالان مهمان ومجالان مرتبطان بهذا:

التخطيط وإدارة المخاطر - سجل المخاطر مفيد دائمًا. في مشروع منخفض القيمة وأقل تعقيدًا، قد يكون سجل المخاطر النوعي البسيط كافيًا. في مشروع يتميز بدرجة عالية من المخاطر، ربما يحتاج المدير إلى سجل مخاطر كمي. بالإضافة إلى ذلك، تختلف معايير المشروع لاستخدام وتعديل سجل المخاطر. من يستطيع تعديله؟ من يمكنه اقتراح التغييرات؟ متى سيتم النظر في سجل المخاطر؟ كما هو الحال مع جميع الأدوات في إدارة مشاريع التنمية، يحتاج مدير المشروع إلى التفكير في أفضل طريقة لاستخدام الأدوات والتأكد من أنها تساعد فريق عمل المشروع.

حوكمة المشروع - أحد المجالات الرئيسية التي ستحتاج إلى اهتمام في المشاريع الأكثر تعقيدًا هي الحوكمة. قد تشترك المشاريع الأصغر والأبسط في هيكل الحوكمة مع عدد من المشاريع المماثلة - ربما في إطار مجلس البرنامج أو مجلس المشاريع القطرية أو هيكل مشابه. سيحتاج مشروع متعدد الفرق والمواقع، إلى فريق مجلس إدارة خاص به مع مستخدم أقدم وكبير موردين ومدير تنفيذي للمشروع يمثل أصوات أصحاب المصلحة ووجهات نظرهم. سيحتاج مجلس المشروع إلى اختصاصات واضحة وقواعد تشغيلية. يجب أن يفهم أعضاء مجلس الإدارة أدوارهم ومسؤولياتهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الضروري تغيير ملف تعريف مجلس المشروع على مشروع أطول لضمان تمثيل المنظورات الصحيحة.

اعتبارات التعلم والكفاءة - في حين أن مدير المشروع مسؤول عن ضمان أن يتمتع الموظفون والشركاء المنفذون بالكفاءات المناسبة، بما في ذلك المعرفة والمواقف والمهارات، فلا ينبغي للمدير أن يتوقع بناء القدرات اللازمة لمعالجة جميع نقاط الضعف على الفور. يتمثل جزء رئيس من تكيف إدارة مشاريع التنمية في تقييم المستوى الحالي للموظفين وكفاءات الشركاء المنفذين ومن ثم تشجيع التعلم لزيادة القدرات حيث يتم تحديد الثغرات. ستجد أداة لتقييم الكفاءات متوفرة على موقع PM4NGOs على الويب والتي ستساعدك في تحديد المجالات التي يجب أن تركز أنت (ومؤسستك) على تطوير الكفاءة المطلوبة بها لأداء عمل المشروع بشكل أفضل.

بالنسبة للمؤسسات التي تنفذ برنامج إدارة مشاريع التنمية، من المحتمل أن يكون قد تم بالفعل دراسة العديد من حاجات التعلم والكفاءة. ومع ذلك، لا يزال يتعين على مدير المشروع التأكيد على أنه يمكن لجميع موظفي المشروع والشركاء استخدام كل من الأدوات المختارة بشكل صحيح في الممارسة الفعلية. ينبغي معالجة الفجوات التي تم تحديدها في الأداء من خلال التدريب أو أي إجراءات إدارية أخرى.

من المهم أيضاً التأكد من أن كل شخص يفهم الأدوات المحددة ليتم دمجها في مشاريع المؤسسة (وعملياتها). إذا حاول مدير المشروع، مثال ذلك: تنفيذ هيكل تقسيم العمل دون التأكد من أن كل عضو من أعضاء الفريق والشريك المنفذ يفهم الأساسيات، ويقدّر القيمة، ويمكن استخدام هيكلية تقسيم العمل فعلياً في حالة حقيقية، ثم تنفيذ المرجح للإخفاق.

اعتبارات الأداء - لا يكون مدير المشروع مسؤولاً فقط عن ضمان زيادة كفاءة موظفي المشروع، ولكن من الأهمية القصوى أن يساهم الأداء أثناء العمل في التأثيرات المستهدفة للمؤسسة. ينبغي أن نتذكر أن التغييرات التي تطرأ على المؤسسات العاملة في قطاع التنمية الدولية عادة ما تكون موجهة نحو نوعية الحياة والرفاهية والاستدامة والحد من الفقر وتمكين الوعي الاجتماعي و/أو مجالات تحسين البيئة. يجب ألا يُنظر إلى دورة إدارة مشاريع التنمية على أنها حدث "لمرة واحدة" ولكن ينبغي أن تكون بداية لعملية ديناميكية تنقل التعلم إلى أداء محسن، والأهم من ذلك، تساهم في التحسين المستمر للمشروع. من خلال ربط إدارة مشاريع التنمية بغايات المشروع والمطالبة بأن يكون الموظفون مسؤولين عن وضع تعلمهم موضع التنفيذ، يزيد مدراء المشروع من فرص رؤية التغييرات المهمة حقاً ويعدون جوهر أغراض المشروع.

قرر أحد مكاتب المؤسسات غير الحكومية، بعد تجربة بعض دورات إدارة مشاريع التنمية، أن جميع المشاركين في حدث إدارة مشاريع التنمية سيكون مطلوباً منهم تطوير فردي (يشمل أيضاً فريق مشروع حيثما أمكن ذلك) لخطة إدارة مشاريع التنمية للتعلم المستمر والتنفيذ. طلب قالب خطتهم الحصول على تفاصيل التطبيق المقصود لمعرفة إدارة المشاريع وأدائها على رأس العمل خلال فترة 12 شهراً. تم تكليف فرد معين من وحدة إدارة المشاريع بالتواصل مع كل متعلم ومشرفه المباشر على فترات زمنية مدتها 3 أشهر لقياس الالتزام وقياس المساهمة في الغايات وجمع/مشاركة أفضل الممارسات. يقدم مكتب المؤسسات غير الحكومية هذا أيضاً طرقاً للمتعلمين للوصول الفعلي (عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والوسائط الاجتماعية وما إلى ذلك) لخبراء إدارة المشاريع الذين يمكنهم تقديم المشورة لهم بشأن استخدام/تكييف الأداة وغيرها من مسائل نشر إدارة مشاريع التنمية التي قد تنشأ. كما قرروا البدء صغيراً من خلال إدخال أدوات إدارة المشاريع بطريقة تدريجية تسمح بالتجربة العملية والتكيف والتعلم حسب السياق. قرروا أن "أدواتهم" الخاصة ببدء التشغيل سوف تشمل أربع أدوات لإدارة المشاريع تم اعتبارها الأكثر أهمية للتحسين الأولي. فقد اختاروا RACI وسجل المخاطر وهيكلية تقسيم العمل وسجل المسائل.

باختصار - يعد تكييف إدارة مشاريع التنمية، كما هو مفصل أعلاه، أمراً ضرورياً بالفعل. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى تحذير واحد: لا ينبغي تقليص وظيفة مدير المشروع إلى مجموعة من القواعد الصارمة التي يتم تطبيقها دون تفكير في كل مشروع أو برنامج أو محفظة. تذكر، كما هو مذكور سابقاً في هذا الدليل، تُعد إدارة المشاريع "فنّاً" بقدر ما هي "علم". ستكون هناك ظروف يمكن فيها استخدام أداة أو تقنية إدارة المشاريع، ولكن، لأي عدد أو لأسباب وجيهة، قد لا يكون الخيار الأمثل. بمعنى آخر، أن تكون متحمساً للغاية في طلب اعتماد أدوات وتقنيات إدارة المشاريع بشكل إلزامي وموحد في جميع المشاريع أو البرامج أو المحافظ قد يكون خطأ فادحاً. يجب أن يتعلم كل مدير مشروع أن يكون منضبطاً عميق التفكير بارعاً في تحليل كل مشروع على حدة قبل اختيار واعتماد الأفضل من إدارة مشاريع التنمية بعناية وتعاون.

القسم 5. التغييرات في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro

يشتمل الإصدار الثاني من دليل إدارة مشاريع التنمية على التعلم من المؤسسات المحلية والدولية والمتعلمين والمدربين والأهم من الممارسين. احتفظ الدليل بمعظم المفاهيم والتعاريف والعمليات للطبعة الأولى، ولكن تم إجراء العديد من التحسينات:

- منذ أن أطلقت مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs دليل برنامج المحترف في قطاع التنمية DPro، أصبح دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro الآن أكثر تركيزاً على مستويات النشاط والنتائج.
 - لقد تغيرت دورة حياة المشروع ليس فقط في عدد المراحل، ولكن أيضاً في كيفية تقديمها ومبادئها وتمثيل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL.
 - أدرجت المراقبة والتقييم عملية التعلم والمساءلة ولا تعتبر مرحلة - إنها موضوع شامل ستشاهده من خلال جميع المراحل والمبادئ والفصول من هذا الإصدار الجديد.
 - تم دمج التخصصات (وأدواتها) في المراحل، مما يسمح للقراء بعملية تعلم أكثر مباشرة.
 - يتم الآن محاذاة مبادئ إدارة المشاريع مع برنامج DPro. كما أنها أكثر تفصيلاً وشمولية مقارنةً بالطبعة الأولى.
- سيتم تضمين وصف أكثر تفصيلاً لجميع التغييرات في هذا الإصدار الثاني في هذا القسم عند نشر الدليل، في عام 2020. كما ستقوم مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs أيضاً بتطوير وإطلاق دورة تدريبية مصغرة في إدارة مشاريع التنمية للسماح للمهنيين المعتمدين بالفعل بمتابعة التغييرات بين الإصدارين.

الملحق الأول: كفاءات إدارة مشاريع التنمية

إدارة المشاريع التقنية

غالبًا ما يشار إلى هذه المجموعة من الكفاءات مجتمعة باسم "العلم" وراء إدارة المشاريع. هل يستطيع مدير المشروع تحديد، واختيار وتوظيف الأدوات والعمليات المناسبة لضمان نجاح إدارة المشاريع؟

1: إدارة استباقية للنطاق

القدرة على إنشاء وإدارة قائمة بأهداف المشروع المحددة، والتسليمات والمتطلبات بناءً على خطة العمل.

2: تحديد شامل للأنشطة اللازمة لنجاح المشروع

القدرة على تحديد أفضل وسيلة لتلبية متطلبات المشروع وإنشاء مجموعة من الأنشطة لتقديمها في حدود التكلفة والوقت والجودة. وضع موازنة المشروع والموافقة عليها.

3: إدارة الجدول الزمني العام لضمان العمل في الوقت المحدد

القدرة على إعداد وصيانة جداول الأنشطة والفعاليات لمبادرات التغيير، مع مراعاة التبعيات ومتطلبات الموارد.

4: تحديد وجمع المقاييس لقياس تقدم المشروع

القدرة على تطوير عمليات المراقبة والتقييم المستمرة لقياس جميع جوانب المشروع مقابل أغراضه.

5: تحديد وتعقب وإدارة وحل مسائل المشروع

القدرة على الاستجابة للمسائل التي تؤثر على المشروع، والحفاظ على سجل المسائل.

6: نشر معلومات المشروع بشكل استباقي على جميع أصحاب المصلحة

القدرة على الإدارة والتواصل مع أصحاب المصلحة، مع مراعاة مستويات نفوذهم ومصالحهم الخاصة من خلال استخدام خطط إدارة أصحاب المصلحة.

7: تحديد وإدارة وتخفيف مخاطر المشروع

القدرة على تحديد ومراقبة المخاطر (التهديدات والفرص)، لتخطيط وتنفيذ ردود على هذه المخاطر، والحفاظ على سجل المخاطر.

8: وضع النظم اللوجستية

القدرة على إنشاء نظام لوجستي يوفر الموارد والمواد الصحيحة في الوقت المناسب مع قيود الموازنة والحفاظ عليه.

9: تأكد من أن تسليمات المشروع ذات جودة مقبولة

القدرة على تطوير وصيانة وتطبيق عمليات إدارة الجودة لأنشطة ونتائج مبادرة التغيير.

10: تحديد وقت إحداث التغييرات وما إذا كانت لازمة ومعرفة آثارها على المشروع

القدرة على إدارة العملية التي يتم من خلالها تسجيل جميع طلبات تغيير نطاق خط الأساس للمشروع أو البرنامج أو الحافظة وتقييمها ثم الموافقة عليها أو رفضها أو تأجيلها.

11: تخطيط وإدارة الموازنة ونفقات المشروع

القدرة على تطوير موازنات المشروع وتغيير المبادرات والموافقة عليها، والسيطرة على التوقعات والتكاليف الفعلية مقابل الموازنات

القيادة والشخصية

غالبًا ما يشار إلى هذه المجموعة من الكفاءات مجتمعة باسم "فن" إدارة المشاريع. مثال ذلك: كيف يتواصل مدير المشروع مع الآخرين ويلهمهم ويحل النزاع؟

12: رؤية "الصورة الكبيرة" للمشروع داخل محفظة المؤسسة

القدرة على رؤية "الصورة الأكبر". للتفكير المبدئي حول نظرية التغيير للمؤسسة.

13: مناصرة المشروع (تعزيز التأييد)

القدرة على إدارة أصحاب المصلحة، مع مراعاة مستويات نفوذهم ومصالحهم الخاصة، وتشجيع المشاركة.

14: إيصال الرؤية - وضع تحديات صعبة ولكن منطقية

القدرة على توصيل رؤية المشروع، وإلهام أعضاء الفريق والاحتفاظ بهم "في رسالة".

15: تقديم ملاحظات أداء مفيدة لأعضاء الفريق في الوقت المناسب

القدرة على مساعدة فريقك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من خلال التغذية الراجعة البناءة (وربما) التوجيه. فريقك هو أعظم رصيد لمشروعك!

16: تسهيل بيئة فريق منتجة

القدرة على اختيار الفرق وتطويرها وإدارتها والقدرة على أن تكون عضوًا في فريق.

17: التواصل بشكل استباقي (لفظيًا وكتابيًا)، بما في ذلك الاستماع النشط

القدرة على التواصل بوضوح ودقة مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، وعند التواصل لفظيًا، التركيز بشكل كامل على ما يقال بدلا من مجرد "الاستماع" السلبي لرسالة المتحدث.

18: تحفيز أعضاء الفريق لمتابعة التوجيه عن طيب خاطر وتحقيق الأهداف

القدرة على تمكين وإلهام الآخرين لتقديم مبادرات التغيير الناجحة.

الشخصية والإدارة الذاتية

هل لمدير المشروع قدرة على الإدارة الذاتية؟ مثال ذلك: هل يمكن لمدير المشروع تحديد الأولويات وإدارة الوقت وتنظيم العمل بشكل فعال؟

19: المهارات التنظيمية

القدرة على وضع المواعيد النهائية والالتزام بها، وتفويض الصلاحيات، ووضع الأهداف وتلبيتها، وصنع القرار في الوقت المناسب، وإدارة المواعيد وبناء الجداول وإدارتها.

20: الاهتمام بالتفاصيل

القدرة على أن تكون شاملاً ودقيقاً عند إنجاز المهمة من خلال الاهتمام بجميع المجالات المعنية.

21: القدرة على تولي مهام متعددة في الوقت ذاته

القدرة على أداء مهام متعددة بهدوء وكفاءة بشكل متوازي.

22: التفكير المنطقي

القدرة على التفكير بطريقة منضبطة باستخدام الحقائق والأدلة للتوصل إلى حل.

23: التفكير التحليلي

القدرة على العمل بشكل منهجي ومنطقي لحل المشاكل وتحديد السببية وتوقع نتائج غير متوقعة. لإدارة المسائل من خلال الاستفادة من الخبرات والمعرفة الخاصة واستدعاء الموارد الأخرى عند الضرورة.

24: الانضباط الذاتي

القدرة على مراعاة قناعات الآخرين والسيطرة على سلوكك.

25: إدارة الوقت

القدرة على معرفة أين تقضي وقتك وكيفية إنفاقه بكفاءة.

خاص بقطاع التنمية

هذه هي القدرة على تطبيق الكفاءات التقنية والقيادية، وكفاءات الشخصية/الإدارة الذاتية في سياق مشاريع التطوير. مثال ذلك: هل يمكن لمدير المشروع تحديد واختيار وتوظيف الأدوات والعمليات المناسبة الفريدة لقطاع التطوير؟

26: فهم قيم القطاع التنموي ونماذج (أو طريقة التشغيل)

القدرة على فهم كيفية عمل قطاع التطوير بشكل عام ومن أجل مؤسستك بشكل خاص.

27: فهم مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في مشاريع التنمية

28: فهم بيانات التنمية المعقدة واستكشافها

القدرة على فهم العلاقات المعقدة في كثير من الأحيان في مشروع التنمية والتفاعل مع جميع أصحاب المصلحة بشكل فعال على المستوى المناسب.

29: العمل بكفاءة مع مجموعة من الشركاء المنفذين

30: التعامل مع الضغوط الفريدة لبيئات التطوير

31: إظهار الحساسية الثقافية

القدرة على العمل في فرق متعددة الثقافات، والتعاطف مع العادات المحلية

الملحق الثاني: شهادات المحترف لإدارة مشاريع التنمية

في صناعة تعتمد على المشاريع لإكمال عملها، تساعد الشهادة في ضمان استعداد مدراء المشاريع لإدارة مشاريعهم بكفاءة في جميع أنحاء العالم. شهادات مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs معترف بها دولياً وتعمل كدليل على المهارات والكفاءات المكتسبة.

تقدم مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs شهادة إدارة مشاريع التنمية على مستويين هما: التأسيس والممارس.

تأسيس المحترف لإدارة مشاريع التنمية

تم تصميم شهادة تأسيس المحترف لإدارة مشاريع التنمية للمستجدين على إدارة المشاريع، والذين لديهم خبرة في العمل في بيئة قائمة على المشاريع ومن ينشدون التجديد، ومدراء المشاريع ذوي الخبرة الذين جددوا العمل في قطاع التنمية الدولي. الهدف من شهادة ممارس إدارة مشاريع التنمية هو:

- منح شهادة الوضع المهني لمدراء المشاريع في القطاع.
- تقديم شهادات ومصادر تعلم شاملة يمكن الوصول إليها ومناسبة للمهنيين العاملين في القطاع.
- دمج المحتوى من سياق قطاع التنمية الدولي مع غيره من الشهادات المعترف بها دولياً.

الامتحان متاح عبر الإنترنت من خلال PM4NGOs Exam System ويحتاج من المتقدمين إثبات معرفتهم وفهمهم لمحتوى دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية. الامتحان عبارة عن 75 سؤال اختيار من متعدد. علامة النجاح هي 65 ٪ - أو إجابة 49 سؤالاً إجابة صحيحة. لا توجد درجات "سلبية"، لذا فإن الإجابة غير الصحيحة لا تفقد درجات.

توجد أغراض التعلم الخاصة بامتحان دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro في [الملحق الثالث](#).

شهادة ممارس محترف لإدارة مشاريع التنمية

تعد شهادة ممارس محترف لإدارة مشاريع التنمية تقييم أكثر تحدياً لفهم دور إدارة المشاريع في قطاع التطوير والتطوير المهني المستمر لديك. تناسب هذه الشهادة ذوي الخبرة في العمل في بيئة قائمة على المشاريع ممن يرغبون في إظهار التزامهم بالتطوير المهني الشخصي. الهدف من شهادة ممارس محترف إدارة مشاريع التنمية إدارة مشاريع التنمية هو:

- تزويد إمكانات مستوى سياقي متقدم للقطاع التنمية.
- توفير منصة تطوير مهني مستمر يطور من خلالها المحترفون مهاراتهم على إدارة المشاريع والمعارف في قطاع التنمية.
- توفير منصة يمكن من خلالها للممارسي التطوير البدء في متابعة مؤهل مهني معتمد دولياً في إدارة المشاريع.

ملاحظة: الحصول على شهادة ممارس محترف إدارة مشاريع التنمية ليست اختباراً بمستوى التأسيس، بل هي مجموعة من أنشطة التعلم والتطوير المهني المستند إلى الأدلة. عملية ومنصة إصدار الشهادات قيد التطوير ومن المتوقع إطلاق شهادة الممارس في عام 2020، مع الإصدار 0.2 من دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية.

الملحق الثالث: غايات تعلم إدارة مشاريع التنمية

Syllabus Area Code DS		Syllabus Area: Projects in the Development Sector	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Understand the Projects in the Development Sector		
01	01	Define project management terms in the context of the international development context.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Explain how the culture of projects in the development sector differs from that in other sectors.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Explain the importance and accountability of project management in the development sector	1.1.4	DS.1.3
		Know fact, terms and concepts related to the Projects in the Development Sector topic.		
02	01	Define Project Management	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identify the three sides of the triple constraint triangle as defined in the Project DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Explain the relationship between the sides of a triple constraint triangle and the implications of its changes on project management.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Define and identify the differences between projects, programs, portfolios	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identify the advantages of managing a group of projects within the context of a program	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identify the different origins of a project in the development sector	1.2.4	DS.2.6
02	07	Recall the Principles of Project Management	1.2.5	DS.2.7
02	08	Recall the competencies of project managers in the development sector (art and science)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Understand the differences in project management competencies required as the size, complexity and risk of a project scenario expands	1.2.6	DS.2.9
02	10	Map the skills of project managers in the development sector	1.2.6	DS.2.10
02	11	Recall the responsibilities of project managers in the development sector	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Syllabus Area Code PM		Syllabus Area: The Project DPro Project Phase Model	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project DPro Project Phase Model.		
01	01	Identify the five phases in the Project DPro Project Phase Model.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Recall terms, facts and concepts related to the five phases of the generic project life cycle in the international development sector	1.2.8	PM.1.2
01	03	Define decision gates, including the difference between internal, external, and emergency gates	1.2.9	PM.1.3
01	04	Recall examples of decision gates in the life of a project	1.2.9	PM.1.4
01	05	Explain the benefits of managing decision gates in the context of project management.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Define Emergency Decision Gates	1.2.9	PM.1.6
		Understand the Project DPro Project Phase Model		
02	01	Explain the ways that project phases in the Project DPro Project Phase Model interact with each other.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Explain the MEAL concept in comparison to the previous MEC phase	1.2.8	PM.2.2
02	03	Understand the purpose and benefits of managing decision gates through the Project DPro Project Life Cycle.	1.2.9	PM.2.3

Syllabus Area Code ID		Syllabus Area: Project Identification and Definition	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project Identification and Definition Phase		
01	01	Identify the purposes of the Identification and Definition Phase	2.1.1	ID.1.1
01	02	Explain the variations in the opportunity to cost-effectively manage change through the life of a project	2.1.1	ID.1.2
01	03	Identify the key outputs of the Identification and Definition Phase	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identify the inputs of the Identification and Definition Phase	2.1.5	ID.1.4
01	05	Identify the main characteristics of the Identification and Definition Phase (who is involved, what does it mean in practice)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5

Syllabus Area Code ID		Syllabus Area: Project Identification and Definition (continuing)	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		The Project Identification and Definition Processes and Tools		
		Definition of Needs		
02	01	Understand the concept and factors to consider on Definitions of Needs	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identify the purposes of data collection and data analysis	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identify and understand methodologies, approaches and tools for data collection	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identify differences between primary data (qualitative and quantitative) and secondary data.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identify differences between the four categories of social needs	2.1.6	ID.2.5
02	06	Explain the importance of triangulation in the Project Identification and Definition Phase	2.1.6	ID.2.6
		Needs Analysis		
03	01	Identify and define the components of needs and data analysis: current state analysis, stakeholder analysis, and future state analysis	2.1.6	ID.3.1
03	02	Understand the six categories of stakeholders	2.1.6	ID.3.2
03	03	Explain the purpose and construct of stakeholder analysis tools, including Venn diagrams and Stakeholder Analysis Matrix	2.1.6	ID.3.3
03	04	Define the terms related to needs analysis, including problem trees, objective trees, and alternatives trees	2.1.6	ID.3.4
03	05	Understand the relationship between a problem tree and an objective tree	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identify and explain the levels of hierarchy in the problem tree process	2.1.6	ID.3.6
03	07	Explain the categories of criteria that determine what is included in project interventions	2.1.6	ID.3.7
		Project Intervention Logic		
04	01	Identify the purposes of the logical framework	2.1.6	ID.4.1
04	02	Identify and define Logical Framework and its components (activities, outputs, outcomes, goals)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Understand the vertical and horizontal logics of the Project Logframe	2.1.6	ID.4.3

04	04	Understanding the definition of Assumptions, Indicators, and Means of Verification	2.1.6	ID.4.4
----	----	--	-------	--------

Syllabus Area Code ID		Syllabus Area: Project Identification and Definition (continuing)	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
04	05	Define the 5 characteristics of a SMART indicator	2.1.6	ID.4.5
		High-level analyses		
05	01	Understand the benefits of a high-level analyses in the Identification and Definition Phase	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identify the categories of risk assessment at the high-level human resources analysis	2.1.6	ID.5.2
05	03	Understand the project team needs at the high-level human resources analysis	2.1.6	ID.5.3
05	04	Define Roles and Responsibilities, Level of Effort, and Capacity Requirements aspects	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identify and understand the 3 components that comprise supply chain management	2.1.6	ID.5.5
05	06	Understand the benefits of the Financial and Sustainability high-level analyses	2.1.6	ID.5.6
05	07	Understand the relationship between project and Theory of Change	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identify and understand the concepts of Project Charter and Project Proposal	2.1.6	ID.5.8

Syllabus Area Code SU		Syllabus Area: Project Set Up	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project Set Up area.		
01	01	Know the objectives of the Project Set Up phase	2.2.1	SU.1.1
01	02	Identify the key outputs of the Set Up Phase	2.2.2	SU.1.2
01	03	Identify the inputs of the Set Up Phase	2.2.5	SU.1.3
01	04	Identify the main characteristics of the Set Up Phase (who is involved, what does it mean in practice)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identify the relationship between Decision Gates and Stages	2.2.4	SU.1.5
		The Project Set Up Processes and Tools		
		Risk Analysis		

02	01	Define terms related to risk management, including positive risks, negative risks, risk register, risk assessment matrix and risk tolerances	2.2.6	SU.2.1
02	02	Explain the significance of probability and impact in the context of risk management.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identify and understand the five-step risk management process	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identify and understand the four risk response strategies.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Explain the iterative nature of risk management and its importance throughout the entire life of the project.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Understand the content and structure of a risk register	2.2.6	SU.2.6
02	07	Explain the purpose, structure and content of a Risk Assessment Matrix	2.2.6	SU.2.7
		Stakeholder Engagement		
03	01	Know that engagement to the Stakeholders is essential and requires planning and execution.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Explain the importance of establishing a project governance structure	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identify and understand the three perspectives that should be represented in a project board.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Explain the responsibilities of a project sponsor and a project board	2.2.6	SU.3.4
03	05	Explain the connection between project tolerances and project governance	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identify and understand the six areas of project tolerances	2.2.6	SU.3.6
03	07	Understand the purpose and characteristics of the Planning Framework	2.2.6	SU.3.7
03	08	Understand the purpose and characteristics of the MEAL Framework	2.2.6	SU.3.8
03	09	Understand the purpose of the Project Charter	2.2.6	SU.3.9
03	10	Identify the purposes of project launch communications	2.2.6	SU.3.10

Syllabus Area Code PP		Syllabus Area: Project Planning	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project Planning area.		
01	01	Recall facts terms and concepts related to the importance and timing of the project implementation plan.	2.3.1	PP.1.1

01	02	Compare and contrast project logframes, proposals and implementation plans	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identify the key outputs of the Project Planning Phase - seven components of a comprehensive project plan.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identify the inputs of the Project Planning Phase	2.3.5	PP.1.4
01	05	Identify the main characteristics of the Project Planning Phase (who is involved) - participatory process	2.3.3	PP.1.5
01	06	Understand the Accountability and Control Mechanisms in the Project Planning Phase	2.3.4	PP.1.6
01	07	Understand the advantages of rolling wave planning and decision gates in the Project Planning Phase	2.3.4	PP.1.7
		The Project Planning Processes and Tools		
		Schedule planning		
02	01	Know the 5 steps in schedule planning.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Understand the difference between product scope and project scope.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Understand that the scope of the project must be confirmed and must be comprehensive and detailed.	2.3.6	PP.2.3
02	04	Recall the facts, terms and concepts related to activity definition, including product scope, project scope, and WBS	2.3.6	PP.2.4
02	05	Understand the composition of a WBS (work breakdown structure).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Explain the advantages of the two WBS formats.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Explain the relationship between activity sequencing and resource estimating	2.3.6	PP.2.7
02	08	Understand the relationship between the project constraint triangle and schedule development	2.3.6	PP.2.8
02	09	Define the terms related to budget planning, including activity-based budget, direct and indirect work costs.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Define the three approaches to making project estimates	2.3.6	PP.2.10
02	11	Understand the advantages and disadvantages of the three estimation techniques	2.3.6	PP.2.11
02	12	Understand the purpose, structure and content of a network diagram - Activity Duration Estimating	2.3.6	PP.2.12
02	13	Understand the concept and purpose of the Critical Path	2.3.6	PP.2.13
02	14	Understand the purpose, structure and content of a Gantt Chart - Schedule Development	2.3.6	PP.2.14
		MEAL planning		

03	01	Recall the facts, terms and concepts related to the levels of project MEAL and their connection to the project logical framework.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identify the concept and differences between project monitoring and project evaluation	2.3.6	PP.3.2
03	03	Recall facts terms and concepts related to different evaluation approaches	2.3.6	PP.3.3
03	04	Identify and understand the components of an evaluation table	2.3.6	PP.3.4
03	05	Understand the concepts and importance of the Accountability and Learning	2.3.6	PP.3.5
03	06	Recall facts, terms and concepts related to the project MEAL plan	2.3.6	PP.3.6
03	07	Identify and understand the six essential elements of a MEAL Plan	2.3.6	PP.3.7
		Internal Controls, Communication, and Stakeholder Engagement Planning		
04	01	Identify and understand the components and the benefits of well-managed internal control systems	2.3.6	PP.4.1
04	02	Communication and Stakeholder Engagement Planning	2.3.6	PP.4.2
04	03	Understand the components of a communication plan.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Explain the purpose and construct of stakeholder engagement strategy	2.3.6	PP.4.4
04	05	Know the components of a RACI chart.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Understand the four key roles identified in a RACI Matrix	2.3.6	PP.4.6
		Supply Chain Planning		
05	01	Identify and understand the 3 components of supply chain	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identify and understand the 3 steps in procurement management	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identify and understand the 2 elements of logistics management:	2.3.6	PP.5.3
05	04	Understand the concept, characteristics, and categories of Assets	2.3.6	PP.5.4
		Human Resources Planning		
06	01	Recall the concepts and purpose of Human Resources Planning	2.3.6	PP.6.1
		Stage Planning		
06	02	Recall the concepts and purpose of Stages and Decision Gates	2.3.6	PP.6.2
		Sustainability and Closure Planning		

07	01	Understand the definitions and importance of Sustainability and Closure Planning	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identify the components of a Transition Planning Matrix	2.3.6	PP.7.2
07	03	Identify the actions for an efficient and compliant Closure Planning	2.3.6	PP.7.3

Syllabus Area Code PI		Syllabus Area: Project Implementation	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project Implementation Phase area.		
01	01	Identify the key outputs of the Implementation Phase	2.4.2	PI.1.1
01	02	Identify the inputs of the Implementation Phase	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identify the main characteristics of the Implementation Phase (who is involved, what does it mean in practice)	2.4.3	PI.1.3
		The Implementation Processes and Tools		
		Managing People		
02	01	Identify the activities conducted to manage people during project implementation	2.4.6	PI.2.1
		Managing the Project Schedule		
02	02	Define processes used to manage schedule, including critical paths, project float, fast tracking and crashing.	2.4.6	PI.2.2
		Managing the Budget		
02	03	Define the terms related to manage budgets, including variance and Earned Value Analysis	2.4.6	PI.2.3
02	04	Explain the importance of monitoring cash flow	2.4.6	PI.2.4
		Managing Risks		
02	05	Understand the need of reviewing and updating the Risk Register	2.4.6	PI.2.5
		Managing Issues		
02	06	Understand the importance of issue management in the implementation of development projects.	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identify and understand the four basic processes in the issue management process	2.4.6	PI.2.7
02	08	Explain the sequence and relationship between the four basic processes of issues management	2.4.6	PI.2.8
		Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning (MEAL)		
02	09	Recall the concept and use of indicators to measure the progress - performance tracking	2.4.6	PI.2.9

02	10	Identify and understand the four primary components of Accountability	2.4.6	PI.2.10
		Managing Change		
02	11	Recall facts, terms and concepts related to change management	2.4.6	PI.2.11
02	12	Understand the purpose of a process map for change management, and its logic	2.4.6	PI.2.12
		Managing the Supply Chain		
02	13	Identify alternatives for identifying providers in the procurement process	2.4.6	PI.2.13
02	14	Explain the 2 elements of logistics management.	2.4.6	PI.2.14
02	15	Explain the 4 elements of asset management.	2.4.6	PI.2.15
		Project Sustainability Plan		
02	16	Understand the aspects to consider on a Project Sustainability Plan	2.4.6	PI.2.16

Syllabus Area Code PC		Syllabus Area: Project Closure	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Project Closure Phase area.		
01	01	Recall the five options for project closure	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identify the key outputs of the Closure Phase	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identify the inputs of the Closure Phase	2.5.5	PC.1.3
01	04	Identify the main characteristics of the Closure Phase (who is involved, what does it mean in practice)	2.5.4	PC.1.4
		The Project Closure Processes and Tools		
		Sustainability Plan and Handover		
02	01	Explain the purpose and contents of a Sustainability Plan and Handover	2.5.6	PC.2.1
		Reporting		
02	02	Explain the 3 formats of project Reporting		PC.2.2
		Project Closure Procedures		
02	03	Recall activities related to the administrative, contract and financial closure of projects	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identify the two-step process for verifying project deliverables.	2.5.6	PC.2.4
		Project Evaluations and Lessons Learned		
02	05	Differentiate between project After Action Reviews and end of project evaluations	2.5.6	PC.2.5

02	06	Identify and understand the 4 key questions of Lessons Learning process	2.5.6	PC.2.6
----	----	---	-------	--------

Syllabus Area Code WG		Syllabus Area: Principle: Well-Governed	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Understand the main concepts and relationships of Well-Governed Principle		
01	01	Understand what the Well-Governed Principle is and why it matters	3.1.1	WG.1.1
01	02	Identify the relationship between Well-Governed and the Identification and Definition Phase	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identify the relationship between Well-Governed and the Set Up Phase	3.1.3	WG.1.3
01	04	Identify the relationship between Well-Governed and the Planning Phase	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identify the relationship between Well-Governed and the Implementation Phase	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identify the relationship between Well-Governed and the Closure Phase	3.1.6	WG.1.6

Syllabus Area Code PA		Syllabus Area: Principle: Participatory	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Understand the main concepts and relationships of Participatory Principle		
01	01	Understand what the Participatory Principle is and why it matters	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identify the relationship between Participatory and the Identification and Definition Phase	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identify the relationship between Participatory and the Set Up Phase	3.2.3	PA.1.3
01	04	Identify the relationship between Participatory and the Planning Phase	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identify the relationship between Participatory and the Implementation Phase	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identify the relationship between Participatory and the Closure Phase	3.2.6	PA.1.6

Syllabus Area Code	Syllabus Area: Principle: Comprehensive	Reference	Syllabus full code
--------------------	--	-----------	--------------------

CO				
Topic	Subtopic			
		Understand the main concepts and relationships of Comprehensive Principle		
01	01	Understand what the Comprehensive Principle is and why it matters	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identify the relationship between Comprehensive and the Identification and Definition Phase	3.3.2	CO.1.2
01	03	Identify the relationship between Comprehensive and the Set Up Phase	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identify the relationship between Comprehensive and the Planning Phase	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identify the relationship between Comprehensive and the Implementation Phase	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identify the relationship between Comprehensive and the Closure Phase	3.3.6	CO.1.6

Syllabus Area Code IN		Syllabus Area: Principle: Integrated	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Understand the main concepts and relationships of Integrated Principle		
01	01	Understand what the Integrated Principle is and why it matters	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identify the relationship between Integrated and the Identification and Definition Phase	3.4.2	IN.1.2
01	03	Identify the relationship between Integrated and the Set Up Phase	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identify the relationship between Integrated and the Planning Phase	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identify the relationship between Integrated and the Implementation Phase	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identify the relationship between Integrated and the Closure Phase	3.4.6	IN.1.6

Syllabus Area Code AP		Syllabus Area: Principle: Adaptive	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Understand the main concepts and relationships of Adaptive Principle		

01	01	Understand what the Adaptive Principle is and why it matters	3.5.1	AP.1.1
01	02	Identify the relationship between Adaptive and the Identification and Definition Phase	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identify the relationship between Adaptive and the Set Up Phase	3.5.3	AP.1.3
01	04	Identify the relationship between Adaptive and the Planning Phase	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identify the relationship between Adaptive and the Implementation Phase	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identify the relationship between Adaptive and the Closure Phase	3.5.6	AP.1.6

Syllabus Area Code AD		Syllabus Area: Adapting the Project DPro	Reference	Syllabus full code
Topic	Subtopic			
		Know fact, terms and concepts related to the Adapting the Project DPro syllabus area.		
01	01	Recall the principles of adaptation	4.1	AD.1.1
		Understand the Adapting the Project DPro syllabus area.		
02	01	Understand factors to consideration when adapting Project DPro to projects	4.2	AD.2.1
02	02	Understand the role of systems in adapting Project DPro tools and techniques	4.2	AD.2.2
02	03	Understand the relationship between a project's risk profile and the choice of Project DPro tools and techniques	4.2	AD.2.3
02	04	Appreciate the considerations needed when implementing projects using Project DPro through implementing partners	4.2	AD.2.4

الملحق الرابع: مسرد المصطلحات

الأنشطة	الإجراءات المتخذة والتي يتم من خلالها تعبئة المدخلات (الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية والوقت) لإنتاج تسليمات (التدريب، والبناء، الخ) والتي يتحمل الطاقم المساءلة بشأنها، والتي عند تجميعها تنتج المخرجات.
قائم على الأصول	المنهجية التي تسعى إلى الكشف عن نقاط القوة وإبرازها داخل المجتمعات المحلية كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة.
مراجعة ما بعد الإجراء	نشاط تعلم بسيط وسريع ومتعدد الجوانب يمكن استخدامه لتحديد وتسجيل الدروس والمعارف الناتجة عن المشروع.
إفتراضات	فرضيات حول الشروط اللازمة، الداخلية والخارجية، التي تم تحديدها في التصميم للتأكد من أن علاقات الأسباب/النتيجة المفترضة حسب المتوقع، وأن الأنشطة المخططة ستنتج النتائج المتوقعة.
خط الأساس	هي نقطة مرجعية واقعية حول الظروف أو الأداء قبل بدء التدخل – وهي ضرورية لتخدم كأساس لمراقبة وتقييم السيطرة على المشروع.
التقييم أسفل -إلى-أعلى	تبدأ تقنية التقدير هذه من خلال استشارة نفس الأشخاص المسؤولين عن مهام المشروع وتجميع تقديراتهم في موازنة عالمية شاملة.
قدرات	القابلية والمهارات والفهم والمواقف والقيم والعلاقات والسلوكيات والدوافع والموارد والظروف التي تمكن الأفراد والمنظمات والشبكات/القطاعات والنظم الاجتماعية الأوسع نطاقاً من تنفيذ الوظائف وتحقيق الأهداف مع مرور الوقت.
شهادة	وثيقة تصدر لشخص بعد إكمال دورة دراسية بنجاح.
كفاءات	مجموعات متكاملة من المهارات والمعرفة والمواقف والسلوكيات اللازمة للأداء بفاعلية في وظيفة أو دور أو وضع معين.
ورقة المفهوم	مراجعة على مستوى عالٍ/نظرية عامة لمشروع كُتب للحصول على تغذية راجعة قبل الالتزام بموارد لوضع مقترح موسع.
ضغط الجدول	ضم موارد إضافية إلى المشروع لتسريع تقدم الجدول الزمني.
مؤهلات اعتماد	برهان على المؤهل، أو الكفاءة أو تصريح رسمي يُعطى لشخص ما.
المسار الحرج	سلسلة الأنشطة التي تمثل أطول مسار بين بدء المشروع ونهايته.
بوابة القرار	نقاط سيطرة كبرى تُستخدم لاستكمال وقبول المنتجات لمرحلة معينة من المشروع والانتقال إلى المرحلة التالية.
تفكيك/تجزئة	تقنية لفصل أو تجزئة منجزات المشروع إلى عناصر، أو مكونات أو أجزاء أصغر.

منظمة تنمية	طيف من المنظمات تقع مشاريع وممارساتها ضمن متوالية واسعة من الإغاثة والتنمية: يُسهّل أحد أطراف المتوالية برامج التنمية دولية المدى، التشاركية في مجالات مثل البيئة والصحة والتعليم والزراعة، ويشمل طرف المتوالية الآخر تنفيذ مباشر وسريع لمشاريع إغاثة مؤقتة للمتضررين الذين يواجهون المجاعة، التشرد أو الفقر المدقع بسبب الكوارث الطبيعية المفاجئة أو النزاع.
التعاقب السريع	تسريع الجدول الزمني للمشروع من خلال تنفيذ الأنشطة التي تستكمل عادة بتسلسل واستكمالها بالتوازي بدلاً من ذلك.
الفائض (التراخي)	المدة الزمنية التي يمكن أن تتأخرها مهمة في مخطط شبكة مشروع من دون التسبب في تأخير موعد استكمال المشروع.
مخطط غانت (Gantt)	مخطط شريطي يمثل بياناً جدول أنشطة المشروع.
الهدف	النتيجة أو الأثر النهائي المرجو بأعلى المستويات (التحول، والاستدامة، وسبل العيش، والرفاهية، إلخ) التي يساهم بها المشروع – وهي الهدف النهائي في العديد من الأطر المنطقية.
الأثر/التأثير	التأثير الهام أو النتيجة على المدى البعيد (تُعرف مع مستويات الغايات والهدف في العديد من الأطر المنطقية).
المدخلات	الموارد التي يعيها المشروع ويستخدمها في أنشطة المشروع (الموارد البشرية والمالية، والمعدات، إلخ)
مسألة	المخاطرة التي حصلت الآن (تحققت). يمكن أن تأخذ المسألة شكل قرار لم يحسم بعد، وضع أو مشكلة ستؤثر على المشروع بدرجة كبيرة.
سجل السيطرة على المسألة	وثيقة أو بيانات يمكن الوصول إليها حيث تلخص المسائل، وضعها الحالي، والشخص المسؤول عن حلها.
التكرار	إعادة العملية للمرة الثانية، أو الثالثة أو أكثر من ذلك لتحقيق الغاية، الهدف والنتيجة المرجوة.
اللوجستيات	عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة التي توصف بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة لتدفق وتخزين المواد الخام، المخزون تحت التجهيز، والسلع الجاهزة والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لغرض تلبية متطلبات العملاء.
مخطط MEAL	مخطط المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم
المنظمات غير الحكومية NGO	مصطلح يستخدم للإشارة بشكل عام إلى المؤسسات غير الربحية في قطاعي التنمية والإنسانية.
مخطط الشبكة	ملخص تصويري للقرارات والتدفقات التي تُكوّن إجراء أو عملية من البداية وحتى النهاية.

الغايات	ما يتوقع المشروع إنجازه على مستوى المستفيد (مثلا، استخدام المعارف والمهارات في الممارسة الفعلية مع مرور الوقت، ونقل البضائع على الطرق المشيدة مع مرور الوقت) والمساهمة بتغييرات على مستوى السكان (معدلات منخفضة لسوء التغذية، ودخل مُحسّن، ومحاصيل مُحسنة ، إلخ) التي تتضافر وتساعد في إنجاز الأهداف والأثر مع مرور الوقت.
المخرجات	التسليمات المحسوسة الناتجة عن أنشطة المشروع، وتشمل المنتجات والسلع والخدمات والتغييرات (مثلا، أفراد مدربين وازدياد معرفتهم ومهارتهم؛ الطرق مبنية ذات جودة) والتي تتضافر وتساهم في تمكين الغايات المرجوة.
التقديرات المعيارية/حدودية	استخدام البيانات التاريخية من مشاريع مماثلة لوضع تقديرات لأنشطة المشروع. تعتمد تقنية التقدير هذه بدرجة أقل على الأشخاص وبدرجة أكبر على البيانات الإحصائية.
إدارة المشاريع PM	اختصار يستخدم لمصطلح "إدارة المشاريع"
التوريد	تخطيط وتنفيذ كافة جوانب اكتساب الموارد، بما في ذلك وضع المواصفات، بحث سوق الموردين، والمفاوضات، وأنشطة الشراء، وإدارة العقود، ومراقبة المخزون.
نطاق المنتج	كافة التسليمات المطلوبة للمشروع التي تلبي المواصفات المتفق عليها. (ما الذي سيتم تسليمه)
البرنامج	مجموعة من المشاريع ذات الصلة تُدار بطريقة منسقة للحصول على الفوائد والسيطرة غير المتوفرة من خلال إدارة تلك المشاريع بشكل منفرد.
المشروع	مجموعة من الأنشطة تلبي الأهداف المتفق عليها في فترة زمنية محددة باستخدام مجموعة من الموارد المتفق عليها.
ميثاق المشروع	وثيقة تصف المشروع على مستوى عالٍ/مختصر من التفاصيل والتي تستخدم لتفويض مدير المشروع للبدء بالعمل.
السيطرة على المشروع	عملية قياس وتقرير التقدم المحرز واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمضمان تحقيق أهداف المشروع.
خطة تنفيذ المشروع	تمثيل شامل ومنطقي لنموذج المشروع المفصل للمساعدة في ضمان وصوله في الوقت المحدد، وحسب النطاق، والموازنة.
إدارة المشروع	تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق الإكمال الناجح للأهداف والغايات والمخرجات الخاصة بالمشروع.
مدير المشروع	محترف في مجال إدارة المشاريع يتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ وإغلاق المشاريع لتحقيق النجاح في إنجاز أهداف المشروع المحددة، غاياته ومخرجاته.
مقترح المشروع	عرض واضح وموجز يسعى للحصول على موافقة الممول المحتمل لتسليم المنتجات و/ أو الخدمات استجابة لطلبات الجهات المانحة أو الحاجات المتوقعة.
نطاق المشروع	كافة الأعمال المطلوبة لتسليم نطاق المنتج. (كيف سيتم إنشاء وتسليم التسليمات)



المخاطرة	الأثر المحتمل، لعدم اليقين، على أهداف المشروع.
تقدير أعلى – إلى – أسفل	تعتمد تقنية التقدير هذه على مجموعة صغيرة نسبيًا من "الخبراء"، الذين يعملون لوضع تقدير عام للمشروع يتم تجزئته فيما بعد إلى حزم عمل أصغر.
هيكلية تجزئة العمل (WBS)	قائمة المهام الهرمية الناشئة عن طريق تجزئة/تفكيك المشروع إلى مكونات، وتقسيم عملية المشروع إلى مهام أكثر تفصيلاً.

الملحق الخامس: قائمة بالأشكال

14	 - محترف في إدارة المشاريع سنوياً - تراكمي1 الشكل
19	 : تحديات المشاريع2 الشكل
23	 : مثلث القيد الثلاثي3 الشكل
24	 : تصنيف قيود المشروع4 الشكل
25	 : المشاريع، والبرامج والمحافظة5 الشكل
29	 : مبادئ إدارة المشاريع6 الشكل
32	 : موازنة بين علم وفن إدارة المشاريع7 الشكل
32	 "Project DPro: نموذج كفاءة دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية" دليل8 الشكل
35	 Source: www.panda.org: نموذج مراحل حياة إدارة المشروع9 الشكل
36	 Project DPro: نموذج مراحل المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية10 الشكل
37	 Project DPro: تفاعلات مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية11 الشكل
39	 Project DPro: بوابات القرار في نموذج مراحل المشروع الخاص بدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية12 الشكل
41	 : أمثلة على بوابات القرار الداخلية في مرحلة التحديد والتعريف13 الشكل
43	 - مرحلة التحديد والتعريف Project DPro - نموذج المراحل في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية14 الشكل
45	 - فرصة إدارة التغيير من خلال كفاءة التكلفة15 الشكل
54	 - فئات الحاجة المجتمعية حسب تصنيف برادشو16 الشكل
58	 - مُخطط فَن لمشروع نهر دلتا - من منظور الأسر.17 الشكل
60	 - شجرة مشكلة مشروع نهر دلتا18 الشكل
61	 - شجرة أهداف مشروع نهر دلتا19 الشكل
62	 - شجرة الحلول/البدايل لمشروع نهر دلتا20 الشكل
73	 - الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية للمشروع21 الشكل
76	 - نظرية التغيير لبرنامج نهر دلتا22 الشكل
79	 - الإعدادات Project DPro - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية23 الشكل
82	 - مراحل المشروع24 الشكل
91	 : أمثلة على تكوين مجالس الإدارة25 الشكل
94	 - خريطة المرحلة لمشروع مراحيض نهر دلتا26 الشكل
99	 - التخطيط Project DPro - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية27 الشكل
106	 - الخطوات الخمسة للجدول الزمني للتخطيط28 الشكل
108	 - أمثلة على الأمور المتعلقة بتعريف نطاق المشروع29 الشكل
109	 - مثال على هيكل تقسيم - تنسيق رسومي30 الشكل
110	 مثال على هيكل تقسيم العمل - العمل غير المباشر31 الشكل
112	 - حزمة العمل لهيكل تقسيم العمل في مشروع بناء المراحيض32 الشكل

..... 113	- مثال على المرحاض33الشكل
..... 113	- استخدام مخطط شبكة لتحديد تسلسل أنشطة بناء مرحاض34الشكل
..... 117	- مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا35الشكل
..... 118	- مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا - المسار الحرج36الشكل
..... 119	- مخطط غانت لمشروع المراحيض (بناء محدود)37الشكل
..... 131	- خطة المرحلة38الشكل
..... 134	- التنفيذPDM Pro - نموذج مراحل دليل 39الشكل
..... 138	- مخطط الشبكة لمكون المراحيض في مشروع نهر دلتا40الشكل
..... 138	- التعقب السريع للجدول الزمني لمشروع المراحيض41الشكل
..... 139	- إكمال الجدول الزمني لمشروع المراحيض42الشكل
..... 150	- خريطة لتوضيح عملية طلب التغيير في أحد المشاريع43الشكل
..... 155	- الإنهاءProject DPro - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية44الشكل
..... 157	-سيناريوهات الإنهاء45الشكل
..... 166	- المراجعة ما بعد الإجراء46الشكل
..... 168	: مبادئ إدارة المشاريع47الشكل
..... 184	- التخطيط، الفعل، التعلم، عملية المراجعة48الشكل

الملحق السادس: قائمة بالجدول

الجدول 1: تلخيص إدارة المشاريع، والبرامج والمحافظة.....	27
الجدول 2: خصائص نموذج كفاءة دليل إدارة مشاريع التنمية Project DPro (المحترف في إدارة مشاريع التنمية).....	33
الجدول 3: أمثلة على بوابات قرار مشروع نهر دلتا.....	41
الجدول 4 - التخطيط لجمع البيانات الخاصة بمشروع بناء المراحيض في نهر دلتا.....	50
الجدول 5 نقاط القوة والضعف للبيانات الثانوية.....	51
الجدول 6 نقاط القوة والضعف للبيانات الكمية الأولية.....	51
الجدول 7 نقاط القوة والضعف للبيانات النوعية الأولية.....	51
الجدول 8 - أنواع البيانات.....	52
الجدول 9 - فئات أصحاب المصلحة.....	56
الجدول 10 - مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة.....	59
الجدول 11 - تحليل النطاق.....	63
الجدول 12 - المنطق الرأسي في مصفوفة الإطار المنطقي (LogFrame).....	65
الجدول 13 - أوصاف مصفوفة الإطار المنطقي (Logframe).....	65
الجدول 14 - المنطق الأفقي في مصفوفة الإطار المنطقي (LogFrame).....	66
الجدول 15 - المثال 1 على الافتراضات.....	67
الجدول 16 - المثال 2 على الافتراضات.....	67
الجدول 17 - توجيهات المؤشرات حسب مستوى إطار العمل المنطقي.....	68
الجدول 18 - مصفوفة الإطار المنطقي لمشروع بناء المراحيض لنهر دلتا.....	70
الجدول 19 - مصفوفة تقييم المخاطر.....	85
الجدول 20 - سجل المخاطر - مشروع مراحيض نهر دلتا.....	88
الجدول 21- إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة.....	89
الجدول 22- الاختلافات بين مقترح المشروع وخطة تنفيذ المشروع.....	100
الجدول 23 نطاق المنتج ونطاق المشروع.....	107
الجدول 24 - الموازنة القائمة على النشاط.....	117
الجدول 25 - تعريف المراقبة وغرضها وتوقيتها وكيفيةها.....	121
الجدول 26 - تعريف التقييم وغرضه وتوقيته وكيفيةه.....	121
الجدول 27 - جدول التقييم الموجز.....	122
الجدول 28 - العناصر الأساسية الستة للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم.....	124
الجدول 29 - خطة التواصل.....	126
الجدول 30- إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة.....	126
الجدول 31 - مصفوفة تخطيط الأدوار والمسؤوليات لنهر دلتا.....	127
الجدول 32 - فئات الأصول وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.....	129

الجدول 33 - مصفوفة تخطيط الانتقال	132
الجدول 34 - موازنة توضيحية لمشروع مدته ستة أشهر (بما في ذلك التكاليف الفعلية حتى الشهر الثالث)	140
جدول 35 - مثال على موازنة مشروع مدته ستة أشهر (بما في ذلك بيانات تحليل القيمة المستحقة)	142
الجدول 36 - مجموعات النتائج لتحليل القيمة المستحقة	143
الجدول 37 - سجل المسائل	146
الجدول 38 - جدول تعقب أداء المؤشر	147
الجدول 39 - القائمة المرجعية لخطة الاستدامة	160
الجدول 40 - سجل المسائل المعدل	166
الجدول 41 - مثال على تكييف أدوات إدارة المشاريع	188

الملحق السابع: شروط وأحكام العلامة التجارية وإرشادات التواصل في إدارة مشاريع التنمية

The Project Management for Development Professionals Guide (Project DPro Guide) and all other guides, methodologies, tools, and materials produced by PM4NGOs, like the Program DPro Guide and the Supplemental Materials, are shared and protected under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](#). All guides are also registered and identified by the International Standard Book Number (ISBN).

Practitioners, trainers, and all users are free to copy and redistribute the material in any medium or format, and adapt — remix, transform, and build upon the material, as long as you attribute PM4NGOs appropriate credit and do not use the materials for commercial purposes.



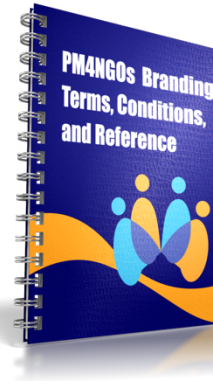
The Copyright and Creative Commons Attribution for the Project DPro Guide and all other PM4NGOs methodologies described above applies to all users, regardless of any formal or informal partnership with PM4NGOs.

In practice, how can Project DPro and PM4NGOs materials be used?

You can copy and redistribute the Project DPro Guide and other PM4NGOs methodologies in any format, in full version or remixed, transformed, and adapted, as long it is **not for commercial purpose**. In other words, you must offer PM4NGOs guides and materials or any material you develop that contains PM4NGOs guides and methodologies **free of costs**.

If you copy and redistribute the PM4NGOs guides and materials you **must give appropriate credit**, provide a link to the license, and indicate if changes were made. The use of PM4NGOs logo and our methodologies visual identification must follow the PM4NGOs branding guidelines.

In the [PM4NGOs website](#) we share a [quick reference](#) to use the PM4NGOs and our methodologies logos and names in your website or publication. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests that PM4NGOs endorses you, your organization, or the developed and shared materials.



- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services" (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.

Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.