

Program DPro

دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية

الناشر

© جميع حقوق النشر والتأليف 2017 محفوظة لـ PM4NGOs

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

ISBN: 978-0-9962089-0-1

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

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



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

معلومات النسخة :

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

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

شكر وتقدير

لقد تم إعداد دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) من خلال الدعم الذي وفّره مجموعة من الخبراء الذين ساهموا في عملية الإعداد والمراجعة والتحرير لهذا الدليل. ومن بين هؤلاء ، نتوجه بالشكر الخاص إلى أماندا فليتوود ، براندي وسترمان، كليمنت شيبوكولو، كوري والش، كريس كتاواي، كريس فوستر، كريستوفر ماكلاي ، ديليا رويز ، دون ماكفي ، دوف روزنمان ، إدسون مارينو ، إيميلي فيردي، فيدريكو دياز ألبرتيني ، خوان بالاسيوس ، كيم كوشينسكاس ، ليزا روبينز غارلاند ، لوسي ديفيز ، مارك نلز ، ناتاسا ديورديفيتش ، بيتر مارلو ، ريتش أورموند ، ريتشارد فارو ، روس كوكسون ، سارة كاشور ، توماس دينت ، تيكاجيت راي، تريفور ك. نيلسون ، وفكتور تشايلد.

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

تريفور ك. نيلسون

نيابة عن مجلس إدارة PM4NGOs

النسخة العربية حول الإصدار العربي

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

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

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

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

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

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

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

نوصي بقراءة ملحق المترادفات قبل البدء في قراءة الدليل بالتفصيل.

مع خالص التقدير

مجموعة المترجمين

شكر وتقدير للنسخة العربية

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

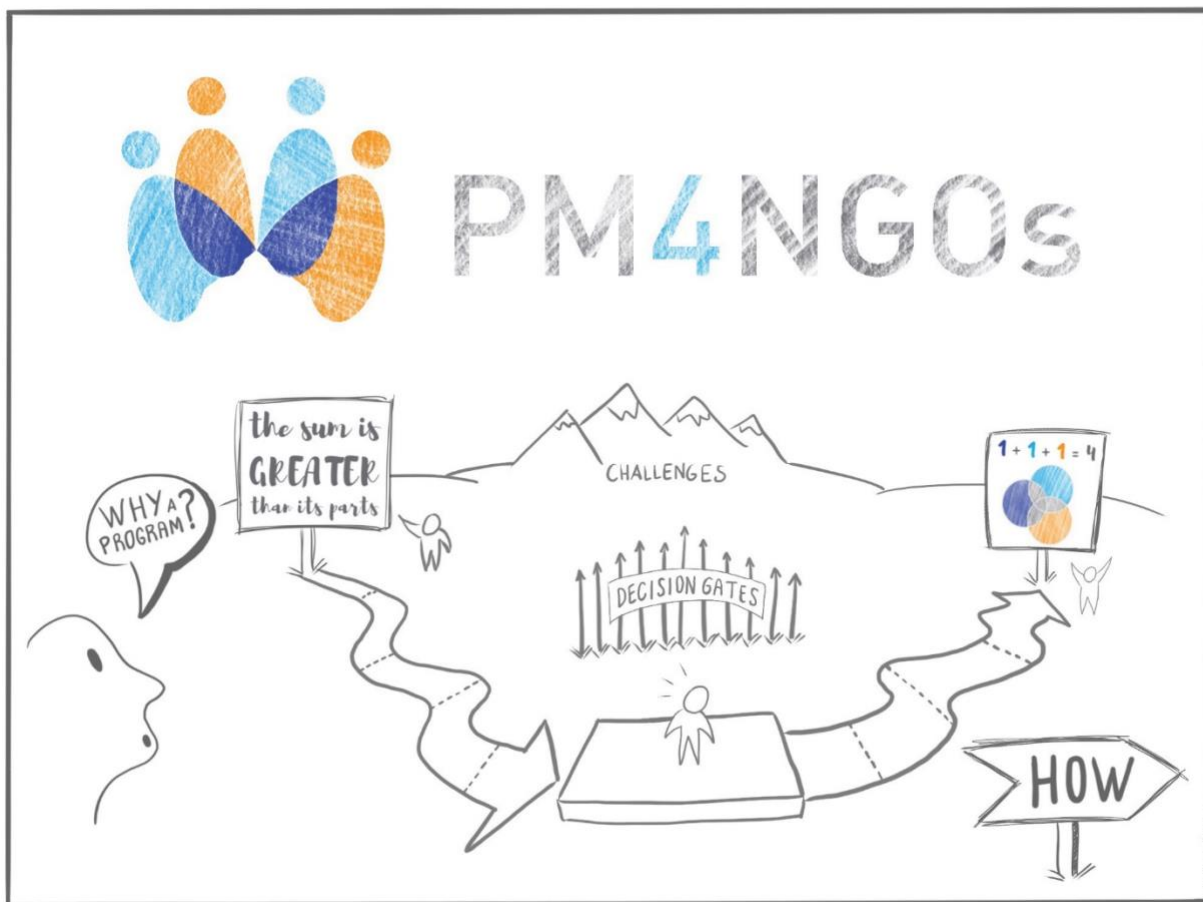
ونخص بالشكر كل من الدكتور حازم زيتون، والأنسة نعمة الكايد، والسيد محمد زيتون، من شركة جينوم للإستشارات والتدريب، والسيد طارق السلطان من مؤسسة جين التنمية (شركاء جينوم في المملكة العربية السعودية)، نظير ما بذلوه من جهود لإخراج نسخة الدليل باللغة العربية، وعلى تفانيهم في مراجعة وتنقيح هذا الإصدار، ومواءمته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

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

قائمة المحتويات

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

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



"يمكن لمجموعة صغيرة من الناس الذين يهتمون بغيرهم أن يغيروا العالم.

فعلاً، هذا هو الشيء الوحيد الذي نغيّر به العالم"

مارغريت ميد - Margaret Mead

تغيير العالم من خلال البرامج:

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



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

يحدونا الأمل في أن يجد مدراء البرامج في دليل إدارة البرامج في قطاع التنمية (Program DPro) مصدراً غنياً بالأفكار والأدوات والأطر لفهم العمل الذي يقومون به بشكل أفضل، وغايتنا إلهام مدراء البرامج الطموحين ليكونوا قادرين على اكتساب البصيرة اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة حول ما إذا كانوا يريدون متابعة

ادوارهم على هذا المستوى ام لا. سيجد المدراء المحليون والإقليميون في هذا الدليل مورداً مفيداً في تشكيل أنواع الأدوار المطلوبة في فرق عملهم وسيستفيد المسؤول عن التوظيف من معرفة المهارات والكفاءات اللازمة لهذه الأدوار، وسوف تجد فرق المستشارين وفرق الإسناد هذا الدليل مفيداً للعمل بفعالية مع مدير البرنامج.

إدارة التعقيد والتشابك

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

يتطلب العمل في قطاع ديناميكي الى حلول متعددة الأبعاد لإحداث التغيير، كما يتطلب أيضاً مقارنة كفيلة بجعل فرق العمل المحلية والإقليمية فرقا سريعة الاستجابة لتتمكن من تنفيذ برامج ممتازة في بيئة متغيرة باستمرار. وللقيام بذلك بنجاح يجب أن يكون لدى مدير البرنامج فهماً جيداً للسياق الخارجي وقدرة على اتخاذ القرارات السليمة بخصوص تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة.

ويتمثل دور مدير البرنامج في مراقبة المتغيرات المحلية والوطنية والعالمية عن كثب، والعمل مباشرة مع الإدارة العليا، وقيادة مدراء المشاريع وفرق عملهم. قد يشمل ذلك ان يرى ويدرك مدير البرنامج كيف يمكن الاستفادة من مخرجات التدخلات المنفردة والبناء عليها لتحقيق اثراً أكبر على المجتمعات المحلية، أو ضمان تكامل مجموعة من المشاريع ضمن برنامج واحد لتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم وتأمين أموال من جهات مانحة مؤسساتية. في حين يركز طاقم المشروع على تنفيذ الأنشطة التي تسهم مباشرة في المخرجات والغايات (العوائد / النتائج) المتفق عليها، فإنه يجب على مدير البرنامج التركيز على التحدي المتمثل في التنسيق وإيجاد أوجه التشراك والتعاون والتضافر وإيجاد سبل لزيادة أثر البرنامج ككل.

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

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

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

إدارة المشاريع وإدارة البرامج في قطاع التنمية

(Project DPro & Program DPro):

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

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

*ملاحظة: لقد تم تغيير اسم PMD Pro1 و PMD Pro2 ابتداءً من 2020 ليصبح Project DPro المستوى التأسيسي و Project DPro مستوى الممارس

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

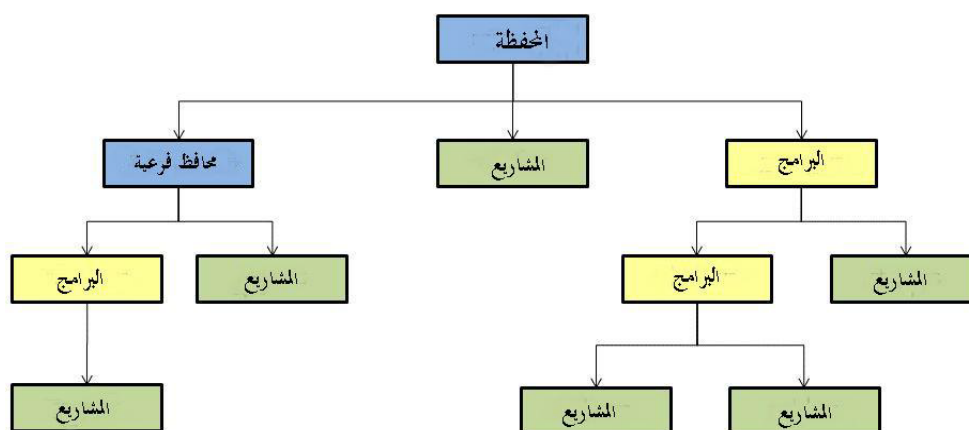
يوضح هذا الدليل الفوارق الرئيسية بين إدارة البرامج وإدارة المشاريع، ويقدم إرشادات خاصة بتطبيق أدوات إدارة البرامج لدعم عمل القادة والمدراء في قطاع التنمية. كما يقوم بالتركيز على الرؤية والاستراتيجية، والدمج بين المهارات القيادية، والحفاظ على مقاربة "الصورة الكبرى"، وإبراز أهمية دمج التعليم والتغيير طوال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

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

إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة

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

الشكل 1: المشاريع والبرامج والمحافظ



إدارة المشروع

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

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

إدارة البرنامج

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

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

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

مثال 1 : إدارة البرنامج

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

مثال 2 : إدارة البرنامج

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

إدارة المحفظة

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

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

- المساهمة في إنجاز رؤية المنظمة.
- دعم استراتيجية المنظمة.
- المساهمة بإضافة قيمة إلى برامج المنظمة و/أو محفظتها.

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

الجدول 1: مدير المحفظة ومدير البرنامج ومدير المشروع

المحفظة	البرنامج	المشروع
مدير المحفظة: هو قائد على مستوى إداري عالٍ يكون مسؤولاً عن مجمل (أو جزء) من استثمار المنظمة في تحقيق التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف والأغراض الاستراتيجية. الخصائص: • يضع رؤية بعيدة المدى للمنظمة بأكملها • يوفر رؤية عامة وبصيرة للمنظمة • يضع السياسات والمعايير والأولويات والخطط. • يفهم القضايا والمسائل التنظيمية المتداخلة. • يدير المخاطر الاستراتيجية الأولية • يتخذ قرارات صعبة • معرفة جيدة للسياق (الداخلي والخارجي) • القدرة على الإشراف على مزيج من البرامج والمشاريع وغيرها من الأنشطة	مدير البرنامج: يقوم بمهام التنسيق والإشراف والتوجيه اللازمة لتنفيذ مجموعة من المشاريع والأنشطة المتعلقة ببعضها البعض (عادة ما يمتد الأمر لسنتين عديدة) لتحقيق الغايات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. الخصائص: • يضع ويوضح الاستراتيجية والرؤية ضمن حدود البرنامج. • يُشرك أصحاب المصلحة على مختلف الأصعدة (داخلياً وخارجياً). • يوجه ويشرف على تنفيذ كافة الأنشطة الخاصة بالبرنامج. • يقوم بإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية. • يفهم ويحل المسائل العالقة بين المشاريع • يركز على الجودة والغايات • يضمن تحقيق فائدة وأثر قابلين للقياس	مدير المشروع: هو المسؤول عن التنسيق بين مختلف الهياكل المؤقتة التي تم إنشاؤها لغرض تسليم/تحقيق واحد أو أكثر من المخرجات. الخصائص: • يدير وينسق • يسلم مخرجات • يدير الوقت والتكلفة والنطاق • يركز على تحقيق مخرجات ملائمة للأهداف تلبي المتطلبات وتساعد على تحقيق المنافع. • يفهم أن مسوغ المشروع المالي يعتمد على الموازنة • يركز على المخاطر في المشروع. • يدير المسائل المتعلقة بالتسليمات • يخطط من أجل التنفيذ الناجح لكافة التسليمات والأنشطة

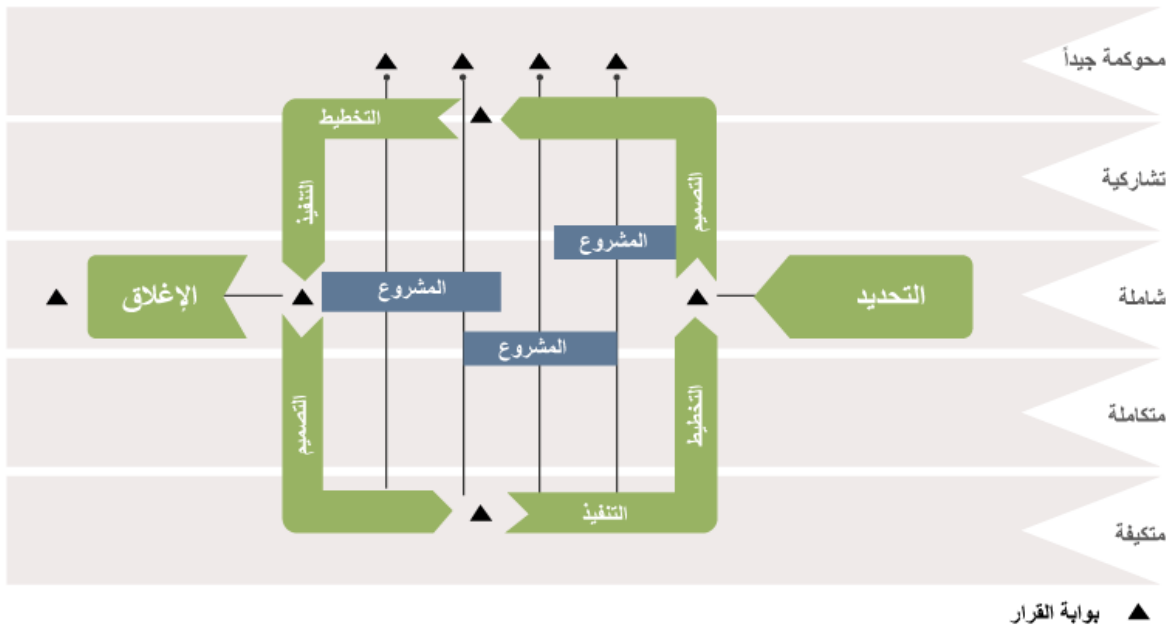
كيفية تنظيم الدليل

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

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

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

الشكل 2: دورة إدارة البرنامج



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

على الجانب الأيمن من الشكل ستشاهد **المبادئ الأساسية الخمسة**.

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

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

وربما لاحظت المثلثات الصغيرة الموجودة بين مختلف المراحل، وهي ما اصطلح على تسميته بـ **بوابات القرار** (Decision Gates) والتي تعبّر عن الطبيعة التكرارية لدورة حياة البرنامج. يتم تحديد وإدراج هذه البوابات بخطة الإدارة ليكون بالإمكان تعديل وتكييف البرنامج والمشاريع المكونة له بما يتناسب والطبيعة المتغيرة لبيئة البرنامج. تُعتبر بوابات القرار هذه ضرورية من أجل التعلّم والتغيير الإستباقي لأنها تمكّننا من السيطرة على أداء

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

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

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

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

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

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

مراحل البرنامج

التحديد

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

التصميم

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

التخطيط والتنفيذ

- بافتراض أن البرنامج حصل على التمويل، وأنّ مرحلتَي التحديد والتصميم قد اكتملتا، فقد حان الوقت لوضع الخطط وجدولة الأنشطة التي سيتم تعديلها وضبطها طوال فترة البرنامج. ويستثمر مدراء البرامج الوقت في إدارة وقيادة الفرق المختلفة، وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، والاستجابة للتحديات والمخاطر (المعلومة منها وغير المعلومة) التي تواجه مختلف المشاريع، بالإضافة إلى الإشراف على الضوابط الداخلية.

الإغلاق

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

ضع في إعتبارك خلال تقدمك في الوحدات الأربعة المقبلة أنّ كل مرحلة من مراحل البرنامج تتبع نفس الهيكلية:
الجدول 2: محتويات وحدة البرنامج

المقدمة	نظرة عامة على ما تعنيه كل مرحلة وكيفية ارتباطها بدورة حياة البرنامج (الشكل 2)
المخرج الرئيس	هو التسليمة الأساسية - مثل ورقة مكتوبة، أو ملخص أو مقترح، والمطلوب إتقانها لكل مرحلة. كل الأدوات والعمليات التي سيتم إستخدامها في كل مرحلة سوف تسهم في المخرج النهائي والذي بدوره سوف يساعد في كثير من الأحيان في الإجابة على السؤال المطروح عند كل بوابة قرار. على سبيل المثال: مخرج مرحلة تحديد البرنامج هو وثيقة مفهوم (أو مقترح) لبرنامج محتمل، ويتم مشاركة مخرج هذه المرحلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبناءً على تغذيتهم الراجعة سيتم اتخاذ قرار فيما إذا كانت هناك حاجة الى تطوير التصميم اكثر أو التوقف.
بوابة القرار	هذه هي نقاط الفحص/التحقق الأساسية في دورة حياة البرنامج والتي يقوم بموجبها كل عضو من أعضاء الفريق بالتوقف لبرهة، التفكير، التعلم، و تعديل مسار البرنامج إذا لزم الأمر. يقدم الدليل بوابات القرار على شكل سؤال يمكن طرحه رسمياً أو بشكل غير رسمي. على سبيل المثال وفي نهاية مرحلة تحديد البرنامج، ينبغي على مدير البرنامج أن يسأل "هل نحن مستعدون للتصميم؟"، وهذا يتطلب من الفريق حينها التحقق من أن جميع الأنشطة في هذه المرحلة قد أنجزت من أجل الانتقال إلى المرحلة التالية (التصميم).
من يتم إشراكه	يشارك مختلف أصحاب المصلحة عند نقاط مختلفة من دورة حياة البرنامج، وهذا يدفع مدير البرنامج للتفكير في من سيشرك من أصحاب المصلحة ومتى يجب التأكد من أن العملية تشاورية وتشاركية.
ما الذي يعنيه هذا عمليا ؟	في بداية كل مرحلة، سيكون لدى مدير البرنامج مجموعة من المدخلات التي من شأنها أن تزوده بمنظور لما يجب القيام به من مناقشات، والقرارات الواجب اتخاذها مع تقدم سير البرنامج، ويقترح هنا مجموعة من المدخلات والأدوات والعمليات التي ستمكن فريق البرنامج من جمع المعلومات اللازمة لاستكمال كل مرحلة، وسيتم أيضا استخدام هذه المعلومات لاحقا في صياغة المراحل المقبلة.

مبادئ البرامج

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

• الحوكمة الجيدة ضرورية لنجاح البرنامج وينبغي التأكيد عليها في جميع الأوقات خلال دورة حياة البرنامج، ويوفر مبدأ الحوكمة الجيدة الإطار الإداري الذي تُتخذ فيه قرارات البرنامج، كما يحدد الأدوار والمسؤولية والسلطة والمساءلة لكل مكون (مشروع) من مكونات البرنامج.	مُحوكمة جيداً
• ينبغي أن تكون البرامج شاملة قدر الإمكان مع سعي مدير البرنامج للحصول على وجهات نظر أصحاب المصلحة خلال كل مرحلة. إن استخدام المبدأ التشاركي في إدارة البرامج يضمن أن يعكس تنفيذ البرنامج السياق الحالي وقدرات جميع المعنيين.	تشاركية
• خطة البرنامج الجيدة تحتاج إلى أن تظهر فهماً دقيقاً لكيفية توافق كل جزء من المكونات (المشروع) مع الآخر لبناء المجموعة الأكبر (البرنامج)، كما يوفر تضمين هذا المبدأ الفرصة لإظهار كيف تتضافر كل العناصر لتوفير الميزة والقيمة المضافة للعمل بطريقة شاملة.	شاملة
• من الضروري أن تتم مواءمة العمليات وكذلك تنسيقها في جميع مراحل دورة حياة البرنامج. يضمن مبدأ التكامل أن كل مكون من مكونات البرنامج يتكامل مع باقي المكونات بفعالية من أجل العمل ككل وبشكل سلس.	متكاملة
• يسلط هذا المبدأ الضوء على أهمية التأكد من أن عمليات الإدارة يتم مراجعتها وتكرارها طوال حياة البرنامج. والسبب في كون ذلك مهماً جداً هو ضمان أن التصاميم والخطط لا تزال ذات صلة بالبرنامج، وأيضاً لضمان التعلم المستمر والعمل على أساس ذلك لتحسين الكفاءة، والسماح بإجراء تعديلات تهدف إلى إبقاء البرنامج على المسار الصحيح.	متكيفة

أسس البرنامج

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

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

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

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

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

الفروع المعرفية الستة: هذه المجالات المعرفية مركزية لدور مدير البرنامج. وهي توفر معاً إطاراً عملياً وفهم للمهارات والكفاءات المتقدمة التي يحتاج إليها مدير البرنامج لتحقيق النجاح.

خطط ، نفذ ، راجع

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

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

إن هذه الطريقة لتحديد المشاكل المحتملة لا تقدر بثمن. إذا تم العمل بها بانتظام طوال دورة حياة البرنامج، فإنّها ستمكن الفرق من إجراء تصحيحات للمسار، وتجنب الخطورة، وتقلل من مخاطر عدم تحقيق البرنامج لأغراضه العامة، كما انها توفر لفرق البرنامج التوثيق والتحليل اللازمين لاتخاذ قرارات بثقة عند كل معلّم هام أو "بوابة قرار".

الشكل 3 : دورة خطط ، نفذ ، راجع

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



المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

إن أخذ الوقت اللازم للمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم بانتظام يُعدّ مقارنة مطلوب تطبيقها في جميع مراحل إدارة البرنامج، وهي مهارة يجب على مدراء البرامج تطويرها لصقل برامجهم وضمان تكامل جميع المكونات وتوجيهها نحو تحقيق هدفها. لن يكون بمقدور المنظمة أن تعمل لأصحاب المصلحة المتعددين الاثر الأجمالي للبرنامج بدون عمليات نشيطة ومتينة من (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم "MEAL").

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

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

التقنيين أو من الاستشاريين الخارجيين. يمكن أن يكون تقييم منتصف المدة مفيداً للغاية للتحقق من صحة المقاربة البرمجية ووضع أولويات للنصف الثاني من البرنامج.

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

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

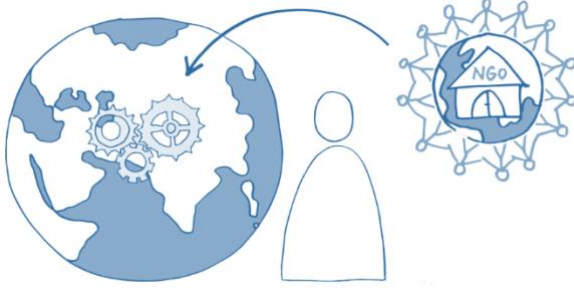
التقييم - يمكن أن تجري التقييمات في منتصف الطريق خلال برنامج ما، أو بعد إغلاقه، أو عند نقطة محددة بعد الانتهاء من البرنامج. توفر دورة "خطط، نفذ، راجع" (الشكل 3) الوثائق والبصيرة القيمة لتقييمات البرامج، وغالباً ما يتم تنفيذ هذه التقييمات من قبل طرف خارجي، أو بتكليف من جهة ماثلة. إن التمكن من جمع البيانات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

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

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

نظرية التغيير "Theory of Change":

سيشير هذا الدليل بشكل متكرر إلى نظرية التغيير (ToC). حيث يقوم هذا المصطلح على توصيف النية الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك يحدد اللبنة الأساسية الضرورية لتحقيق أهدافها في التغيير الاجتماعي المنشود. ترسم نظرية التغيير الصورة



الكبيرة وتحدد الأهداف بعيدة الأمد التي تتراصف معها كل مشاريع وبرامج المنظمة، وينبغي أن يكون لكل منظمة نظريتها الخاصة للتغيير التي تقوم بتوصيف عملياتها الخاصة للتغيير الاجتماعي المنشود انطلاقاً من الافتراضات التي توجه عملية تصميم البرنامج وصولاً إلى توصيف الأهداف بعيدة الأمد والتي تسعى لتحقيقها.

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

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

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

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

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

- **نظرية التغيير** تتناول التغيير المنشود على مستوى عالٍ ورؤية واسعة، كما أنها تتفحص بعناية الافتراضات الخاصة بكل خطوة من خطوات عملية التغيير التي قد تكون معقدة وطويلة، وغالباً ما ينطوي التعبير (كتابة) عن نظرية التغيير على التفكير بجميع الخطوات المطلوبة على طول مسار التغيير المنشود من خلال التعرف على الشروط المسبقة التي سوف تُمكن (ومن المحتمل أن تكبُت) كل خطوة، وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل توفير مثل هذه الشروط وشرح سبب احتمالية نجاح هذه الأنشطة. غالباً – ولكن ليس دائماً – ما يتم التعبير عنها بمخطط تدفقي (Flow Chart).

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

نظرية التغيير: إطار عمل وعملية

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

نظرية التغيير:

- **ليست** حقيقة حتمية حول كيف سيحدث التغيير، أو، وجوب حدوثه.
- **ليست** مقارنة حتمية تهدف إلى القضاء على "عدم اليقين" المتواجد دوماً في العمليات الاجتماعية المعقدة والناشئة.
- **ليست** بديلاً عن إطار العمل المنطقي الذي يعد أداة تخطيط جامدة.

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

الفروع المعرفية في إدارة البرنامج

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



التسويق (التبرير/التعليل)

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

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

الوقت (الزمن)

الشكل 4: مثلث القيد الثلاثي



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

التحقق من الواقع: مثلث "القيد الثلاثي"

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

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

النطاق

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

المالية

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

المخاطر

يمكن للمخاطر ان تؤثر على تسليمات البرنامج، وبالتالي فإن القدرة على إدارة تلك المخاطر والسيطرة عليها تنطوي على مزيج من:

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

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

أصحاب المصلحة

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

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

دراسة الحالة : نهر الدلتا

ستساعدك دراسة الحالة هذه على فهم وتطبيق العمليات والأدوات الموصى بها سواء في سياق بلدية نهر الدلتا أو في واقع عملك اليومي.

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

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

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

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

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

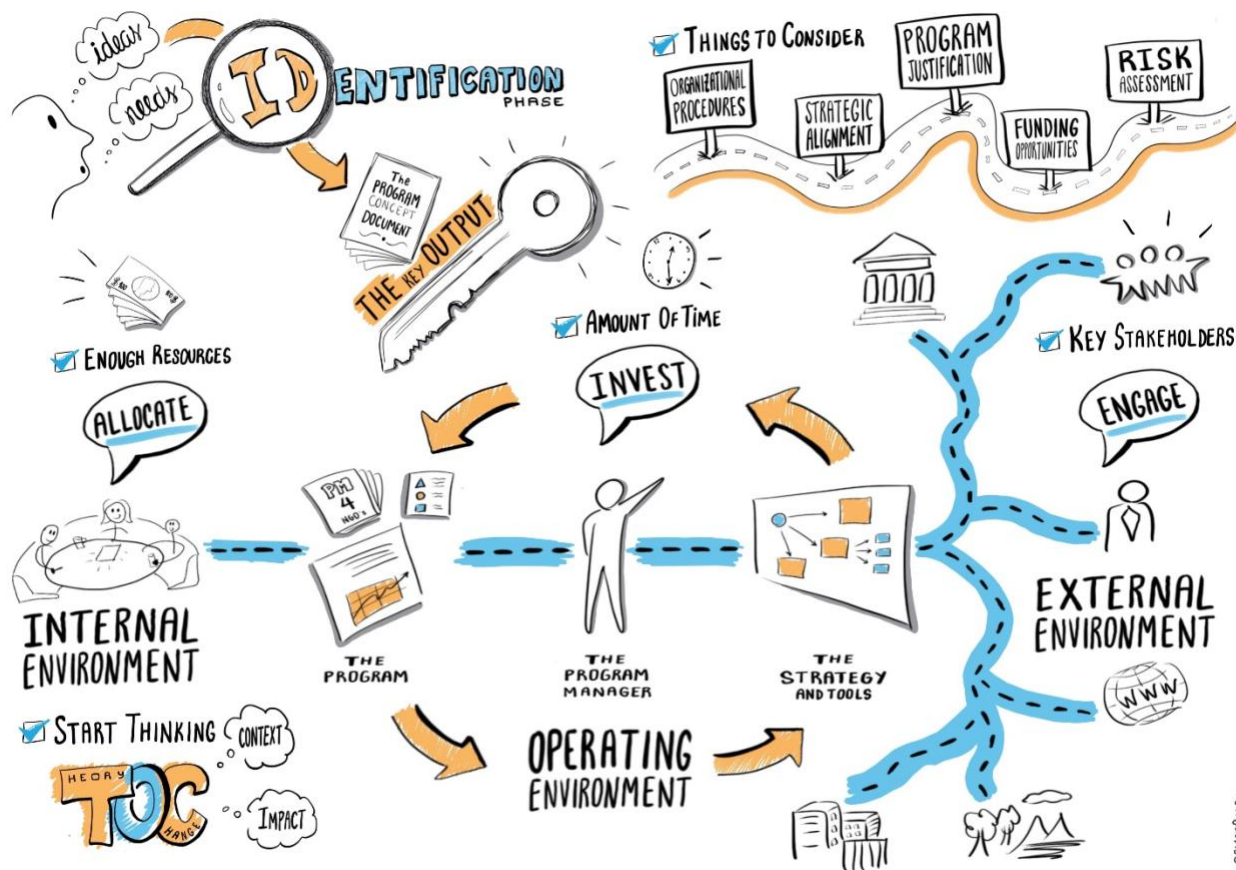
حان الوقت للتعلم

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

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

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

مرحبا بكم في المرحلة الأولى : تحديد البرنامج

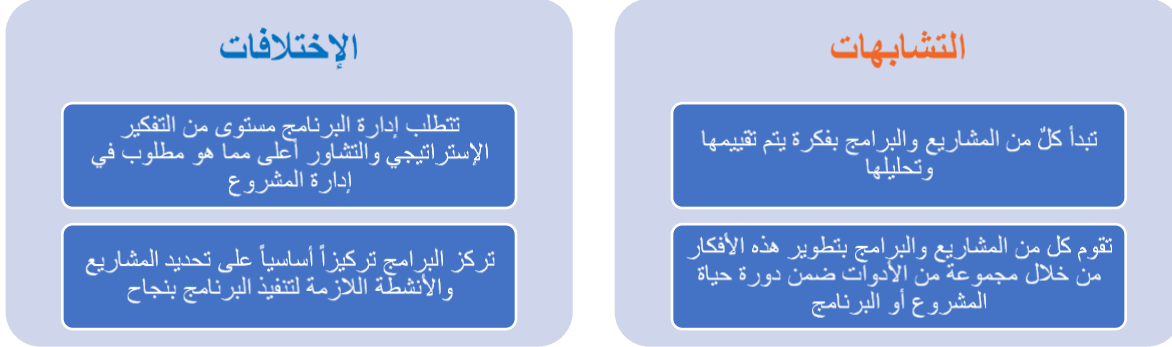


"كل تحسين أو ابتكار يبدأ بفكرة، ولكن الفكرة هي مجرد احتمال - فهي بداية صغيرة يجب رعايتها وتطويرها وهندستها وتعديلها وموازرتها واختبارها وتنفيذها ومراجعتها، فلا قيمة للأفكار حتى يتم تنفيذها".

- آدم روبنسون

المقدمة

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



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

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

نظرية التغيير

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

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



أطلع على الدليل المرجعي لنظرية التغيير للحصول على مزيد من التفاصيل حولها.

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

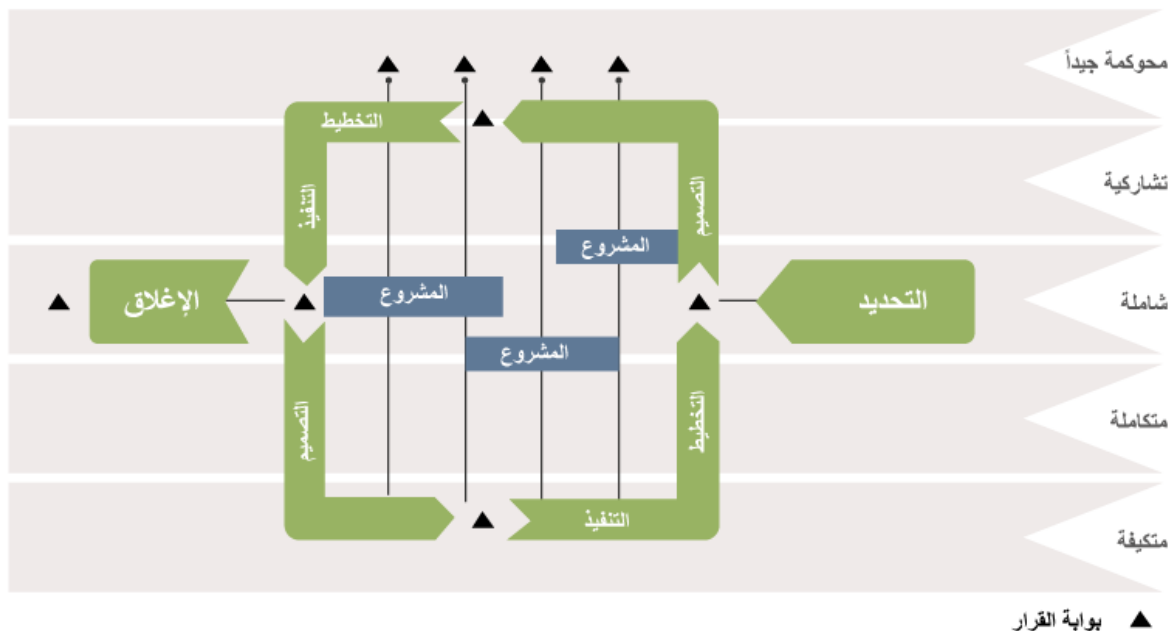
من المرجح أن يتألف البرنامج من مشاريع متعددة وأنشطة واهتمامات أصحاب المصلحة والمخاطر والتحديات التي تحتاج بمجموعها إلى الإدارة والتوازن بالشكل الذي يلبي الاحتياجات واسعة النطاق للمجتمعات (وأحياناً البلدان)، ولكنه في الوقت نفسه يمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

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

ما الذي يمكن فعله لزيادة احتمال نجاح هذه المرحلة؟

1. **استثمر:** مقدار الوقت الذي تستثمره هنا سيؤتي ثماره في مراحل البرنامج اللاحقة. تأكد من تخصيص الوقت الكافي لمرحلة تحديد البرنامج لأن هذه المرحلة قد تستغرق عدة أسابيع. تذكر أنه خلال هذه المرحلة سيتحتم عليك التواصل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، وتحليل السياقات الداخلية والخارجية، والبدء في تحديد المخاطر والتحديات التي يمكن أن يواجهها البرنامج، وهذه كلها سوف تستهلك - (كما حذرت) وقتاً.
2. **خصّص:** تأكد أنه يتوفر لديك ما يكفي من الموارد - المالية والبشرية - لتستثمر في مرحلة تحديد البرنامج. تعتبر هذه المرحلة مهمة لفهم السياق الخارجي والداخلي الذي سيعمل فيه البرنامج ولتعميق المعرفة باحتياجات المستخدمين الأساسيين (متطلبات المستفيدين)، فضلاً عن المخاطر والتحديات التي قد يواجهها البرنامج.
3. **أشرك - تفاعل:** من المهم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإشراكهم في وقت مبكر لتتمكن من طلب المشورة وتحديد من ينبغي أن يُشارك منهم في الحوكمة المستقبلية للبرنامج. تذكر أن هيكل الحوكمة هو من يخول أنشطة البرنامج ويؤازرها، لذلك سيكون من المفيد التفاعل مع أعضاء حوكمة البرنامج المحتملين.

المخرج الرئيس: وثيقة مفهوم البرنامج



وثيقة مفهوم البرنامج

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

التحقق من الواقع: التنقيح والاختبار

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

بوابات القرار

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

ماذا تتضمن؟

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

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



ماذا نحتاج للأخذ بعين الاعتبار؟

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



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

- كيف يمكنك تحقيق الدعم لوثيقة المفهوم الخاصة ببرنامك؟
- ما مدى حاجتك المسبقة لمشاركة وثيقة المفهوم مع أصحاب المصلحة بحيث يكون لديهم الوقت الكافي للاقتناع بالبرنامج؟
- هل هنالك حاجة لتواجدك شخصيا لتقديم المفهوم في اجتماع اتخاذ القرار؟ (وجهاً لوجه أو عن بعد)

التراصف الإستراتيجي: يمكن للبرنامج المضي للمراحل الأخرى فقط إذا كان يتراصف مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة، فهل يتوافق برنامجك مع الإستراتيجية العامة لمنظمتك؟ قد ترغب أيضاً في الإشارة الى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو نظريتها للتغيير في وثيقة المفهوم مما يسمح لأصحاب المصلحة من رؤية كيفية تراصف برنامجك مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

تسويق البرنامج: من المهم خلال هذه المرحلة، وطوال دورة حياة البرنامج، أن تكون قادراً على إثبات أن البرنامج ما زال صالحاً، وقابلاً للتسويق.

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

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

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

من يشارك في هذه المرحلة ؟

في الوضع المثالي، يشارك مدير البرنامج بدءاً من المراحل الأولى في عملية تطوير البرنامج ويشترك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خلال مرحلة التحديد، وهذا يعني أن مدير البرنامج يشارك في تحديد المشاريع والأنشطة التي يمكن جمعها معاً لتحقيق فائدة إضافية للبرنامج. مع ذلك، وفي بعض الحالات، قد تفضل المنظمات تأخير تعيين مدير البرنامج إلى حين حصول البرنامج على الموافقة. في هذه الحالة، يأخذ الاستشاريون أو الخبراء من داخل المنظمة زمام المبادرة في مرحلة تحديد البرنامج.

تذكر...

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

بغض النظر عن الجهة المسؤولة، يجب أن ينتج عن مرحلة تحديد البرنامج تحليل شامل لكل من البيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئة تشغيل البرنامج، وينبغي أن يشمل هذا التحليل أيضاً تحديداً لأصحاب المصلحة.

ما أهمية أصحاب المصلحة؟

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

ازدواجية الجهود	سوف تحتاج إلى التأكد من عدم وجود ازدواجية في أنشطة وجهود المشاريع المكوّنة للبرنامج. فمن الممكن أن تكون بعض المشاريع المشابهة تعمل في نفس المنطقة الجغرافية، ومع نفس المستفيدين، أو أنها تغطي نفس مجال العمل.
الشراكات والتحالفات	ربما يكون من الضروري أن تُشكّل المنظمة شراكات وتحالفات مع منظمات غير حكومية أخرى (NGOs) ومنظمات المجتمع المدني (CBOS) لتحقيق نتائج أفضل.
الجدول الزمني	في حالات المساعدة الإنسانية وإغاثة الطوارئ سيلزم تنفيذ البرامج بسرعة، لذلك من الضروري تقصير الفترة الزمنية لمرحلة تحديد البرنامج.

ليتمكن مدير البرنامج من بناء أساس صحيح لبرنامج قوي ومتكامل ومتناسك، فإنه يحتاج لتكوين نظرة عامة ومنظور شامل للبرنامج. في معظم حالات مرحلة تحديد البرنامج، فإن أصحاب المصلحة الذي ينبغي إشراكهم يشمل على الأقل كل من:

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

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

التحقق من الواقع: مدير البرنامج ومرحلة التحديد

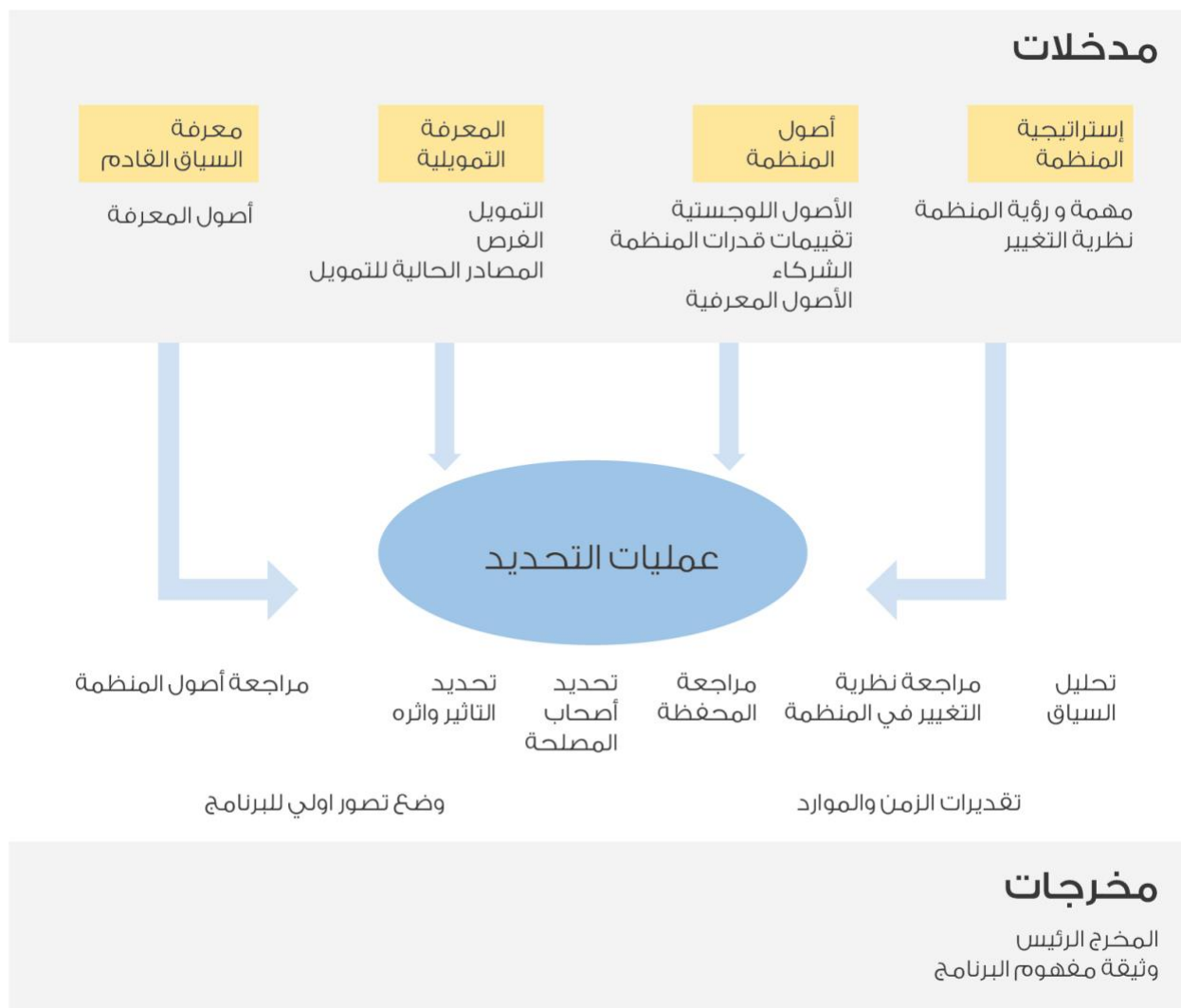
قد يتم تعيينك كمدير برنامج بعد انتهاء مرحلة تحديد البرنامج. وفي هذه الحالة، فإنه من الضروري أن تأخذ الوقت الكافي لتفهم تسويق البرنامج وتراصفه مع إستراتيجية المنظمة ونظريتها للتغيير. تأكد من مراجعة جميع الوثائق والتحدث إلى أصحاب المصلحة المعنيين وتقييم أي ثغرات قد تشير إلى إتخاذ " طرق مختصرة" خلال مرحلة التحديد.

ما الذي يعنيه هذا عمليا ؟

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

المدخلات تمكّن العمليات التي تنتج المخرجات

الشكل 5: عملية مرحلة تحديد



المدخلات

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

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

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

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

المعرفة بالتمويل ينبغي استكشاف اتجاهات التمويل وفرصه الممكنة بصورة شاملة لتحديد المانحين واستهدافهم بمقترحات على نحو فعال. قد ترغب في مرحلة ما في إحضار فريق متخصص بجلب التمويل للحصول على التوجيه والمشورة، وكثيراً ما يكون للمنظمات الكبيرة فريق متخصص مكرّس لإدارة المنح وجلب التمويل، وهؤلاء ينبغي التشاور معهم في هذا الوقت.

المعرفة بالسياق الحالي سبق لنا أن ذكرنا أهمية تحليل البيانات الداخلية والخارجية والتشغيلية. قليلة هي البرامج التي تبدأ مراحل تحديدّها في غياب معرفة مسبقة بالسياق الذي ستعمل ضمنه تلك البرامج.

التحقق من الواقع: تحمّلات البرنامج

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

العمليات:

بمجرد الإنتهاء من جمع الوثائق وتحليل المدخلات اللازمة لتحديد البرنامج، سيكون من المناسب الآن وضع هيكلية للمناقشات التي ستقوم بها مع الآخرين. ستساعدك هذه المناقشات "المهيكلّة" على تحليل للسياق والمعرفة والاذان سيوفران دورهما الأساس للبرنامج. تشمل هذه العمليات ما يلي:

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

دراسة الحالة : نهر الدلتا

ستساعدك دراسة الحالة هذه على فهم وتطبيق العمليات والأدوات الموصى خلال مختلف المراحل بالإضافة الى المبادئ التي ستعمل من خلالها، سواء في سياق بلدية نهر الدلتا أو في واقع عملك اليومي. يبنى هذا الدليل على دراسة الحالة الافتراضية لمشروع بناء مرابض في مجتمعات نهر الدلتا (وهي نفس دراسة حالة دليل Project DPro). هذا المشروع هو عبارة عن مكوّن واحد فقط من مكوّنات البرنامج الاوسع في بلدية نهر دلتا. وفي الواقع، يقوم البرنامج بتنفيذ عدد من المشاريع للتقليل من تأثير الأمراض المنقولة عن طريق المياه في المنطقة.

سوف تستكشف من خلال هذا الدليل المشاريع والمكوّنات المختلفة الأخرى التي يتكون منها برنامج نهر دلتا. على سبيل المثال:

- كشفت تحليل لمستويات معيشة الأسر الأكثر فقراً في بلدية نهر دلتا عن نتائج مقلقة
- تدهور نظم الدعم الاجتماعي التي تعتمد عليها الأسر لرعاية أطفالها وتعليمهم
- المركز الصحي المحلي يكافح في مواجهة الزيادة في أعداد المرضى الذين يحتاجون إلى الرعاية الصحية
- انخفاض دخل العائلات القابل للإنفاق في تلك المنطقة انخفاضاً حاداً

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

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

تم إنشاء برنامج في البلدية للتأكد من أن جميع المشاريع المكوّنة له تركز على تحقيق نفس الهدف – ألا وهو التقليل من أثر الأمراض المنقولة عن طريق المياه في نهر دلتا. مدير البرنامج لديه نظرة عامة على جميع الأنشطة ويبحث عن المجالات التي يمكن أن تحقيق أثر إضافي من خلال إنشاء أنشطة تكميلية وضمتها للبرنامج.

تحليل السياق

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

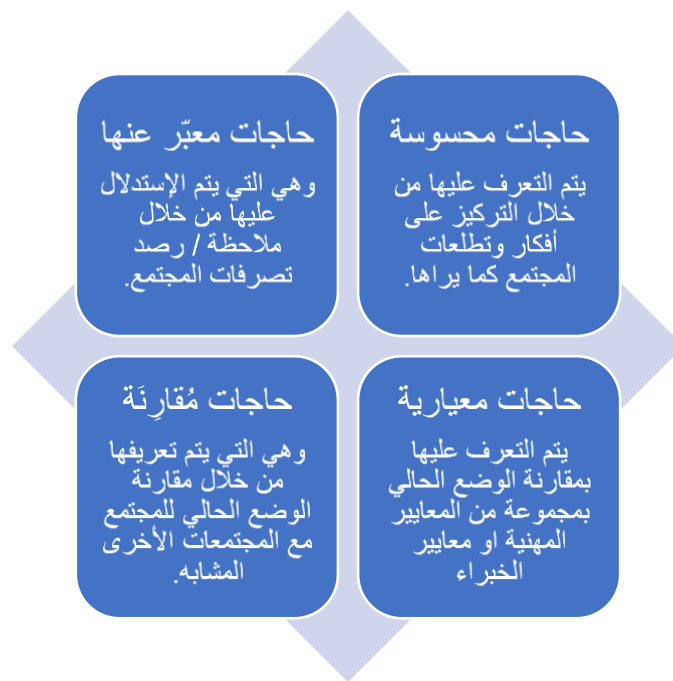


تحليل الحاجات

يعتقد عالم الاجتماع الأمريكي جوناثان برادشو (Jonathan Bradshaw) أن تحديد الحاجات ينبغي أن يتضمن التحقق من أربعة أنواع من الحاجات. هذه الفئات الأربعة للحاجات الاجتماعية، والتي حددها هذا العالم، تُعتبر أداة عظيمة لفهم بيئة التشغيل لبرنامج محتمل. تم عرض الأداة لأول مرة في دليل إدارة المشاريع (Project DPro) كأداة لمدرء المشاريع وستكون كذلك مفيدة لمدير البرنامج.

نموذج (برادشو) يساعد على تكامل مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأساليب التي ستزيد من صحة ومصداقية تحليل السياق. قد تحتاج البرامج إلى فرق تنفيذ من عدة منظمات أو بلدان، وكذلك تكامل لمجالات وتقنيات متعددة بغرض إستكمال تقييم الحاجات. هذا النموذج الذي يركز على الفئات الأربعة للحاجات الاجتماعية (محسوسة، معبر عنها، معيارية ومُقارنه) مفيد بشكل خاص لتوليد فهم مشترك لماهية إحتياجات البرنامج.

الشكل 6: فئات برادشو الأربعة للحاجات الاجتماعية.



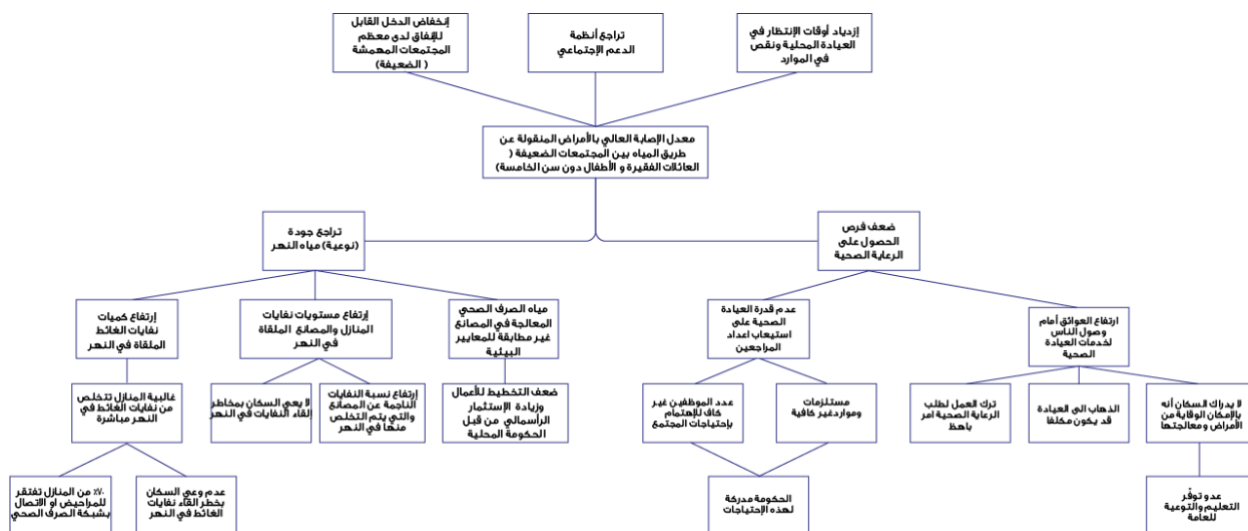
شجرة المشكلة

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

التحقق من الواقع: السبب والنتيجة (الأثر)

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

الشكل 7: شجرة المشكلة



شجرة الأهداف

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

* سلبية

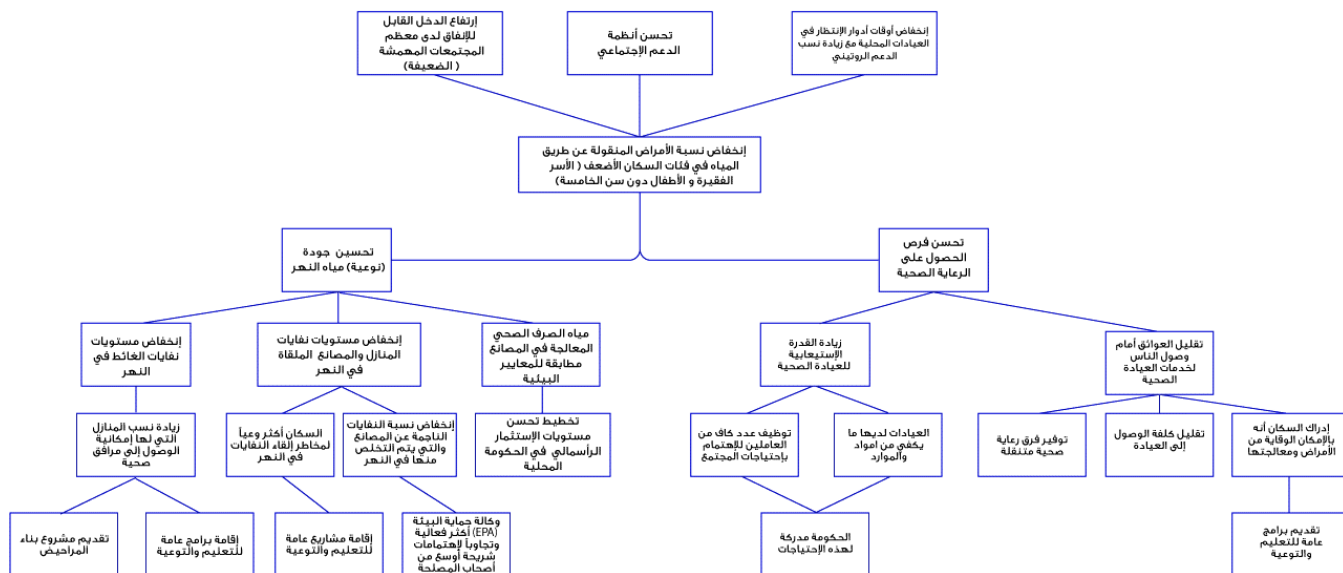
*معدل الإصابة العالي بالامراض المنقولة عن طريق المياه بين المجتمعات الضعيفة (العائلات الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة)



** إيجابية

**إنخفاض معدل الإصابة بالامراض المنقولة عن طريق المياه في المجتمعات الضعيفة (العائلات الفقيرة والأطفال دون سن الخامسة)

الشكل 8: شجرة الأهداف



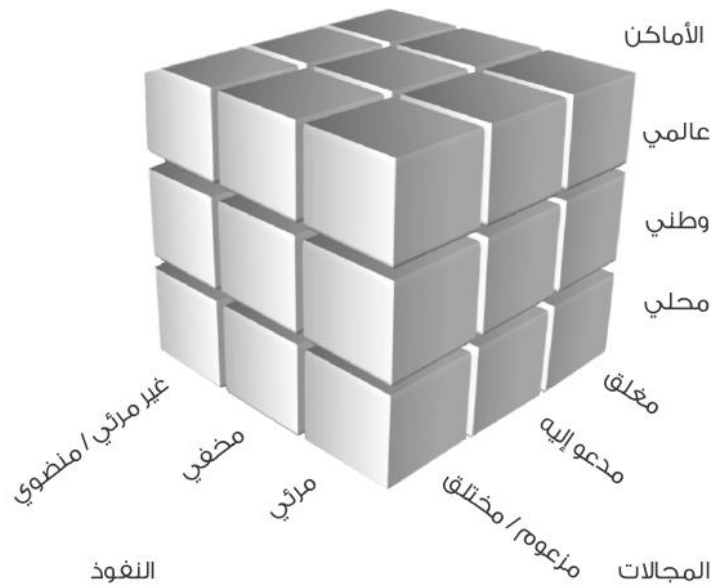
رسم خريطة القوى (النفوذ)

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

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

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

الشكل 9 : مكعبات القوى



التحديد المُجمل للمخاطر

بعض فئات المخاطر الممكنة:

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

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

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

SWOT (التحليل الرباعي)

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

الشكل 10: تحليل SWOT

S Strengths عوامل القوة	W Weaknesses عوامل الضعف
O Opportunities الفرص المتاحة	T Threats التهديدات

مراجعة نظرية التغيير في منظمتك

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

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

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

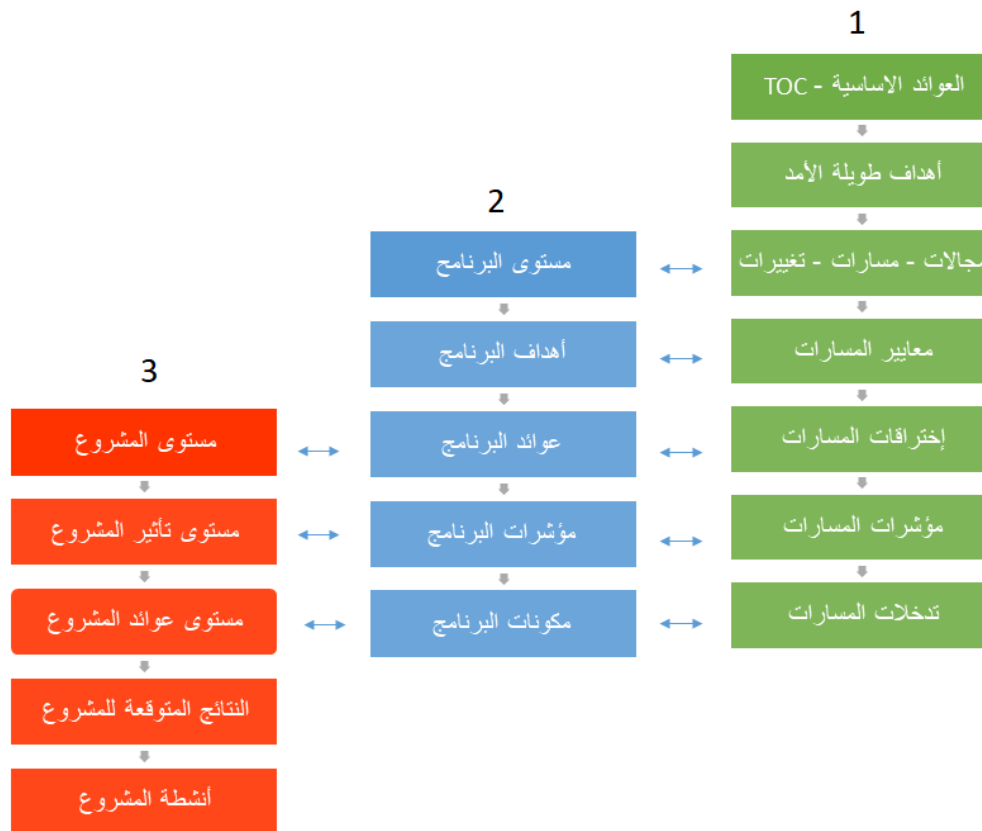
اختراقات نظرية التغيير ToC :

يمكن وصف الاختراق كتغيير في مسار نظريتك للتغيير (ToC) ، والذي بطريقة ما سيؤدي إلى تقديم برنامجك إلى الأمام بصورة كبيرة.

المصدر:

دليل كير لنظرية التغيير CARE®Theory of Change Guidance

الشكل 11: نظرية التغيير في المنظمة



مراجعة المحفظة

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

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

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

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

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

التحقق من الواقع: مراجعات المحفظة

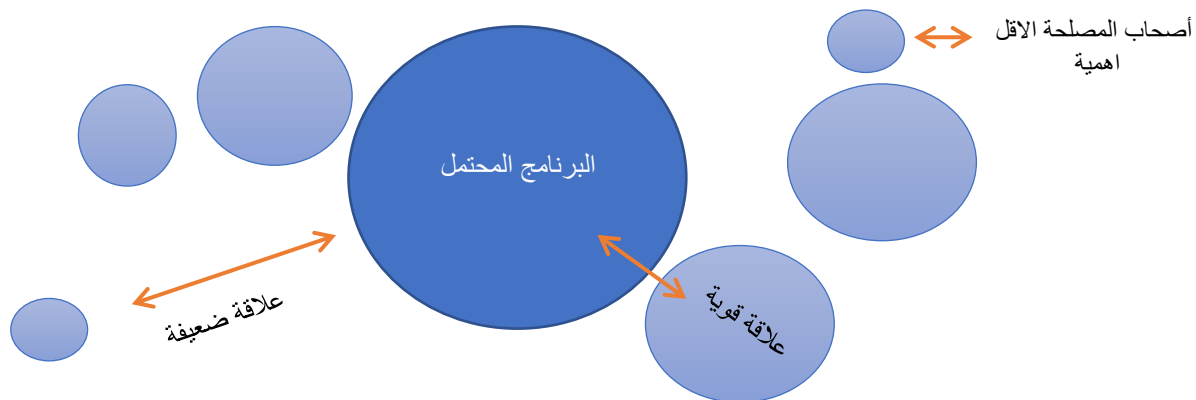
لا ينبغي أبداً لمراجعة المحفظة ان تؤدي الى مراجعة او إعادة تصميم لأولويات المحفظة او نظرية التغيير، فالقصد الرئيس من هذه العملية هو ضمان ان البرنامج المحتمل يتلائم بشكل جيد مع إستراتيجية المنظمة.

تحديد أصحاب المصلحة

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

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

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



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

أصحاب المصلحة الداخليين

هم الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي سوف تجلب رؤية قيّمة حول السياق الذي سيعمل فيه البرنامج، وقد يكون لديهم القدرة على دعم البرنامج ومؤازرته. كما يمكن أن يوفرنا منظورا خارجيا حول احتياجات وتطلعات المجتمع ومجموعات المستفيدين التي سوف تستفيد من أنشطة البرنامج المتنوعة.

أصحاب المصلحة الخارجيين

تحديد هدف أثر البرنامج

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

التحقق من الواقع: هدف الأثر

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

تحديد نطاق البرنامج وتحديد المشاريع

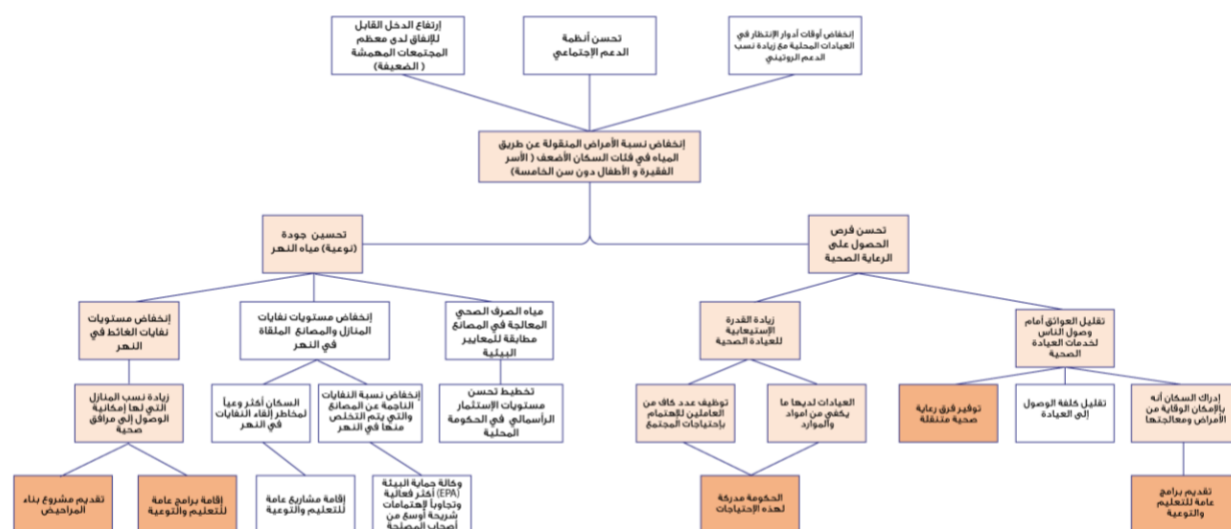
بإمكانك الآن، من خلال الفهم الجيد لما تريد أن يحققه البرنامج، أن تحدد المشاريع المحتملة والتي عند تنفيذها معاً ستجتمع لتحقيق الغايات المعلنة للبرامج. ستتمكنك هذه العملية من تحديد المشاريع التي ستدخل ضمن نطاق البرنامج وتلك التي لن تدخل. معايير الجدوى التي تم استعراضها في Project DPro هي قابلة أيضاً للتطبيق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

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

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

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

الشكل 12 : شجرة البدائل



مراجعة



مراجعة أصول المنظمة

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

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

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

تقدير الوقت والموارد

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

يمكن تحقيق تقديرات للموازنة، دقيقة نسبياً، من خلال مجموعة التقنيات التالية:

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

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

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

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

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

التحقق من الواقع: تقدير الوقت والموارد

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

اعداد وثيقة مفهوم البرنامج

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

ينبغي على وثيقة المفهوم ان تتضمن التالي:

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



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



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



التحقق من الواقع: وثيقة المفهوم

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

مُخرج المرحلة

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



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

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

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

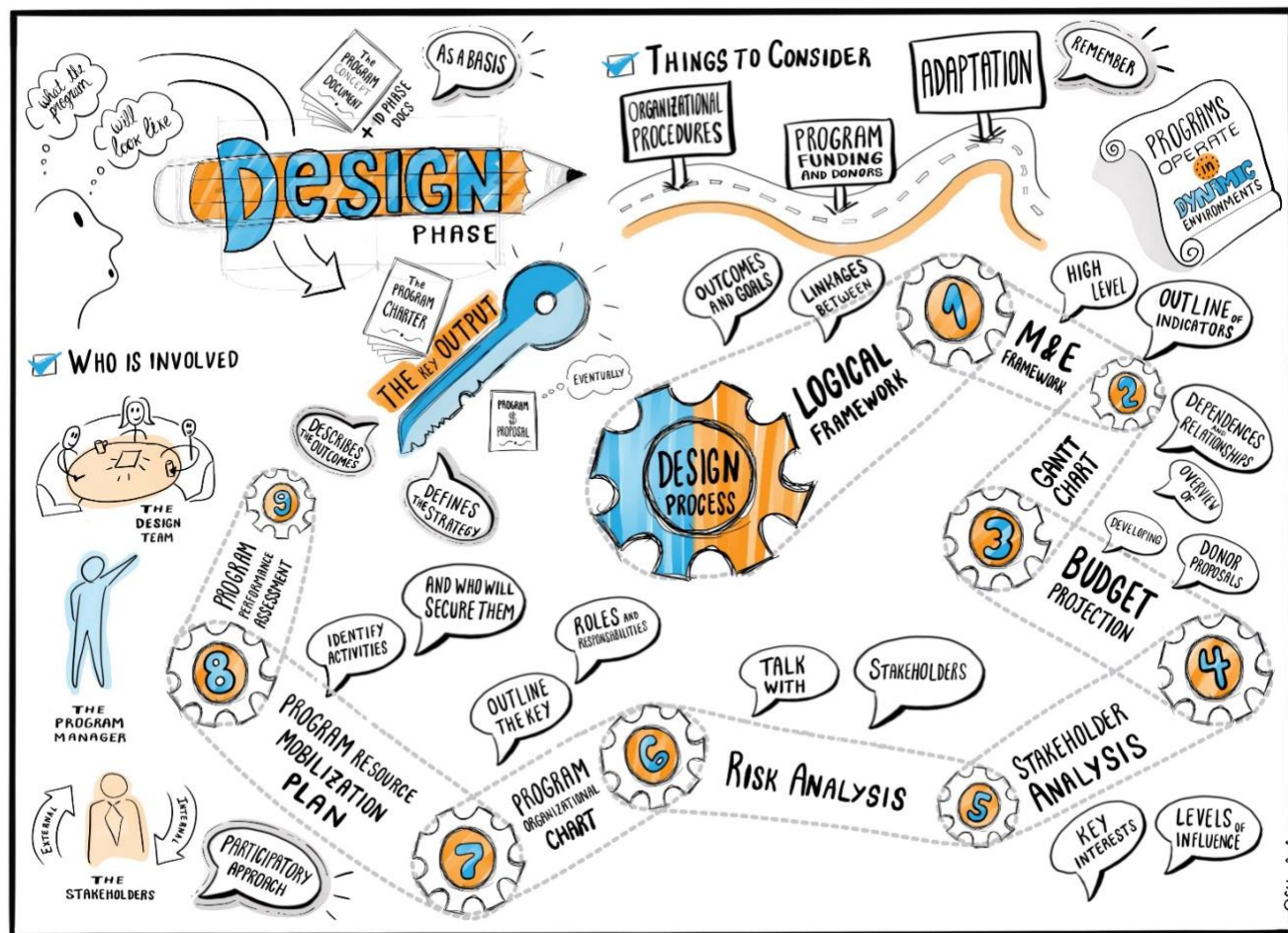
عند مشاركة هذه الوثيقة مع الآخرين، وبمجرد منح الإذن للإنتقال إلى مرحلة التصميم، من المهم التشديد على أنه الآن سيبدأ المزيد من الجهد بهدف وضع صورة أكثر تفصيلاً ودقة للبرنامج.

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

مثال لورقة مفهوم البرنامج:

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

مرحبا بكم في المرحلة الثانية : تصميم البرنامج



"الكل أكبر من مجموع أجزائه"

أرسطو - Aristotle

المقدمة :

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

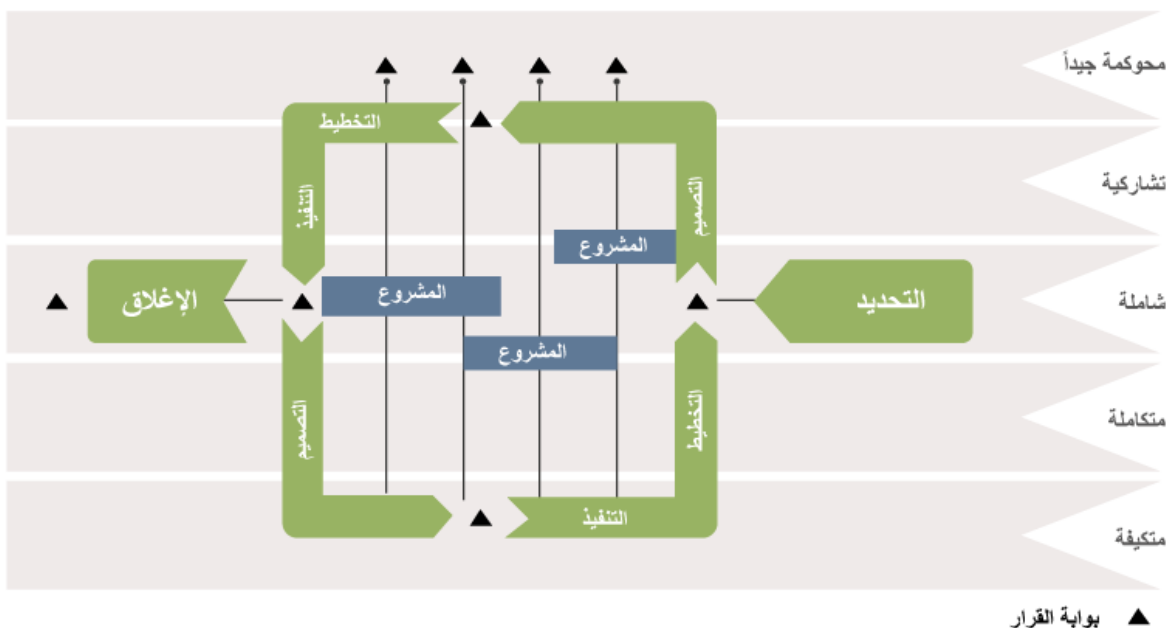
خلال هذه المرحلة، وبتفاصيل أكثر، سيقوم فريق البرنامج بالبناء على التحليلات التي أجريت في مرحلة التحديد وذلك باستعمال وثيقة المفهوم كأساس لتحديد الكيفية التي سيحقق البرنامج من خلالها الهدف الاستراتيجي للمنظمة (الرؤية، المهمة، القيم)، بالإضافة الى نظرية التغيير (ToC) إن كانت موجودة.

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

التحقق من الواقع: مصطلحات المرحلة.

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

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



المخرج الرئيس: ميثاق البرنامج

الوثائق التي من الممكن إدراجها كملاحق لميثاق البرنامج هي:

- إطار العمل المنطقي
- إطار عمل المراقبة والتقييم (M&E).
- استراتيجية حشد (تعينة) الموارد.
- مكوّنات تقييم أداء البرنامج
- هيكل الحوكمة.

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

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

التحقق من الواقع: مقترح البرنامج

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

تعتبر مقترحات البرنامج كمخرج رئيس لمرحلة التصميم، لذا من المهم التنويه إلى أن الميثاق والمقترح، وعلى الرغم من احتوائهما على مستوى متشابه من التفاصيل، إلّا أن كل منهما يؤدي مهاماً مختلفة ولا يمكن اعتبار أحدهما بديلاً عن الآخر!

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

مقترح البرنامج

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

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

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

إنّ القصد من مقترح البرنامج هو الحصول على تمويل للبرنامج، ومع ذلك، يمكن استخدام هذه المقترحات من أجل الحصول على التزام بالبرنامج من قبل اطراف خارجيين. فعلى سبيل المثال، يمكنك إرسال المقترحات إلى تآلف أو تحالف خارجي لكي تجذب دعمهم.

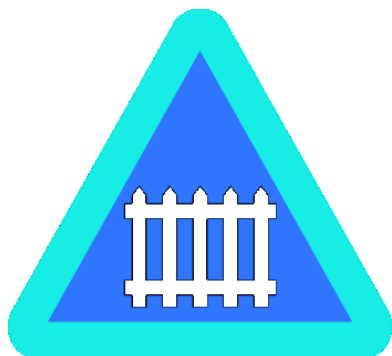
سيوفر ميثاق البرنامج لمحة عامة – أو إطار عمل - يبيّن كيفية تلاؤم البرنامج ومشاريعه معاً لتحقيق الأثر المطلوب وهو (أكبر من مجموع أجزائه). إن العامل الرئيس الذي يميز المقترح عن الميثاق هو أنّ المقترح يركز على تلبية المتطلبات المتبادلة لكل من الممول والمنظمة المقدمة للمقترح.

بوابة القرار

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

ماذا تتضمن بوابة القرار؟

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



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

ما هي العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار؟



من يشارك في هذه المرحلة؟

عندما تم اعداد وثيقة مفهوم البرنامج خلال مرحلة التحديد كأداة للسعي للحصول على النصيحة وتحقيق الدعم والإجماع ووضع خطة أولية للبرنامج - كان من المهم جعل هذه العملية تشاركية، وإشراك أكبر عدد ممكن وملائم من أصحاب المصلحة المعنيين. إن مشاركة أصحاب المصلحة وإخراطهم هام جداً في مرحلة التصميم أيضاً، حيث يتشاور مدير البرنامج أو فريق التصميم مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة للإستماع لهم وفهم وجهات النظر المختلفة لضمان أن جميع عناصر البرنامج قد أخذت بعين الاعتبار في مجمل تصميم البرنامج. سيتباين أصحاب المصلحة المشتركين في البرنامج اعتماداً على سياق البرنامج وهيكله وحوكمته والمنظمة.

أصحاب المصلحة الداخليين

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

أصحاب المصلحة الخارجيين

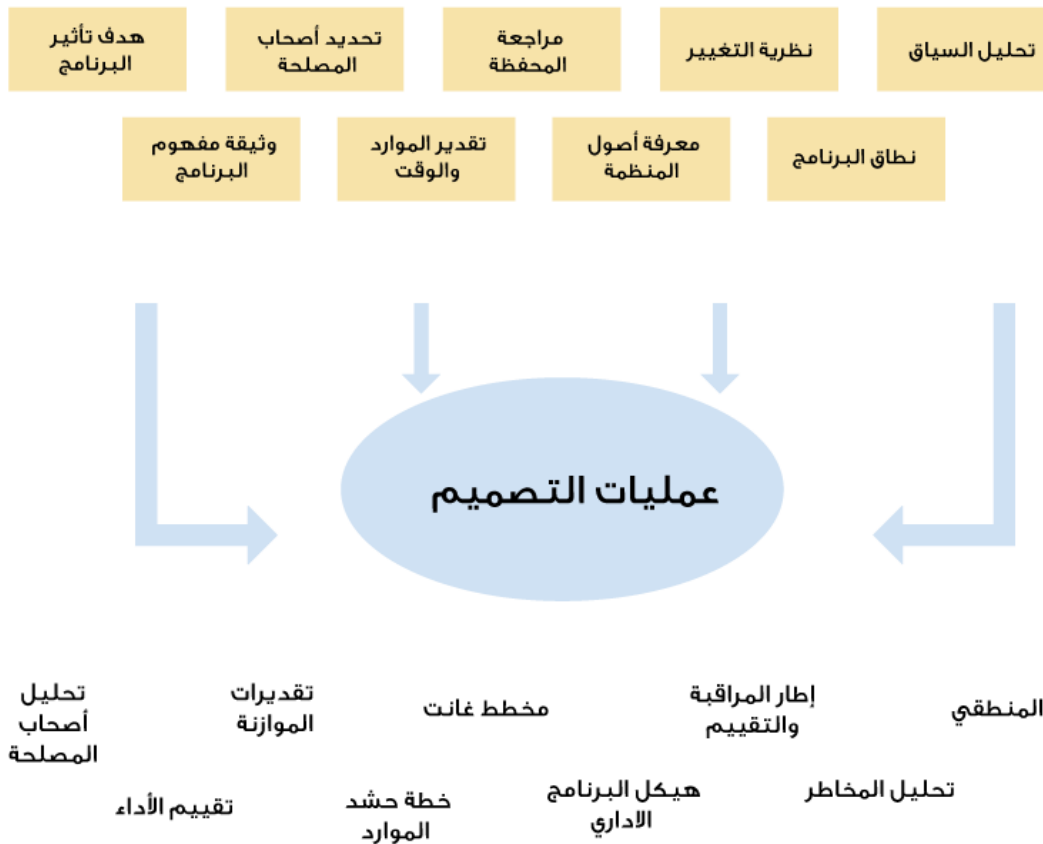
- النظراء من المنظمات الشريكة أو الهيئات الحكومية المحلية.
- المستفيدون من البرنامج.
- الإختصاصيون التقنيون والاستشاريون.
- آخرين، حسب الحاجة.

ما الذي يعنيه هذا عملياً ؟

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

الشكل ١٣: عمليات مرحلة التصميم

المدخلات



المخرجات

المخرج الرئيس
ميثاق البرنامج مع وثائق التصميم

إذا كان قابل للتطبيق
مقترح برنامج

المدخلات:

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

مدخلات أخرى (إن توفرت):

- نطاق البرنامج
- جدول البرنامج
- معلومات الموازنة (من تقديرات الوقت والكلفة).
- الهياكل التنظيمية لمنظمتك وغيرها (مثل الشركاء).
- هيكل الحوكمة لمنظمتك والمنظمات الأخرى.
- مستويات التحمل لمنظمتك والمنظمات الأخرى.

مدخلات لمرحلة التحديد :

- تحليل السياق
- مراجعة نظرية التغيير
- مراجعة المحفظة
- تحديد أصحاب المصلحة
- هدف تأثير البرنامج
- نطاق البرنامج المحدد
- معرفة أصول المنظمة
- تقدير الوقت والموارد
- وثيقة مفهوم البرنامج

العملية:

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

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

إطار العمل المنطقي (logframe):

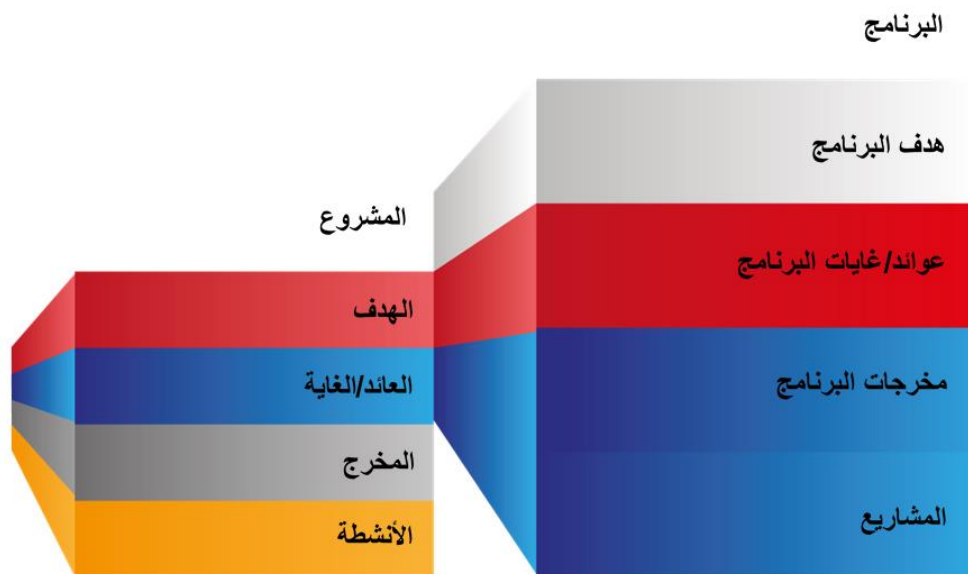
هو أداة تُستخدم لإيصال منطق البرنامج وتيسير التخطيط، وتعد بمثابة الأساس لعمليات المراقبة والتقييم. كما يوفر الإطار تمثيلاً مرئياً لكيفية توافق البرنامج مع إستراتيجية المنظمة أو نظرية البرنامج للتغيير، ويعمل الإطار المنطقي عن طريق إنشاء روابط واضحة بين التنفيذ الناجح لأنشطة البرنامج (المشاريع) وتحقيق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

في حين أنّ هيكل الإطار المنطقي هو نفسه، سواءً على مستوى المشروع أو البرنامج، إلا أن المعلومات الموضحة في الأطر المنطقية للبرنامج تكون ذات طابع أكثر إستراتيجية. أمّا المشاريع التي تمّ تحديدها مسبقاً خلال مرحلة التصميم فيتمّ صقلها قبل وضع الإطار المنطقي. في حين أنه من المحتمل تعديل نطاق المشاريع كلما تحققت الأنشطة والمخرجات والعوائد، إلا أن الهدف المقصود من البرنامج والفوائد التي يوفرها تكامل المشاريع يجب ان تبقى دائماً كما هي . إنّ إعداد إطار منطقي واضح وواقعي سيؤسس لنجاح البرنامج، كما أن هذا هو الوقت المناسب أيضاً لتحديد المخاطر وإدارة التوقعات وتحقيق الإقتناع في البرنامج، لذلك ينبغي على مدراء البرامج تشجيع التشاركية والسعي للحصول على مدخلات أعضاء فريق التصميم وأصحاب المصلحة الرئيسيين الخارجيين.

الجدول 3: الإطار المنطقي لبرنامج - نهر الدلتا

مؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات	ملخص البرنامج	هدف البرنامج
انخفاض معدل الإصابة بالأمراض المنقولة عن طريق المياه بين الأطفال دون سن الخامسة بنسبة 20 % بحلول عام (2018).	سجلات مستشفى البلدية والعيادة التي جمعتها الفرق الصحية المتنقلة.		تحسين صحة الأطفال دون سن الخامسة بين الأسر منخفضة الدخل التي تعيش بجانب نهر الدلتا.	
(1.1) انخفاض بنسبة 30% في الأمراض المنقولة عن طريق المياه المبلغ عنها بين سكان نهر الدلتا الناتجة عن إلقاء نفايات الغائط. (2.1) التخلص من 60% من نفايات الغائط المنزلية عن طريق المراحيض أو شبكات الصرف الصحي. (2) زيادة بمقدار 25% في المرضى الذين يتلقون الرعاية يوميا.	(1-1) سجلات العيادة وتقارير الوبائيات (1-2-1) مسوحات شهرية لجودة المياه التي أجرتها وكالة حماية البيئة وسلطة النهر. (1-2-2) المسح السنوي للعينات والذي أجرته البلدية ما بين عامي (2018-2016). (2) سجلات مرضى العيادة.	جودة المياه في أعالي النهر تبقى على حالها دون تغيير.	(1) انخفاض معدل الأمراض المنقولة عن طريق المياه الناتجة عن تصريف النفايات مباشرة في النهر. (2) زيادة قدرة العيادات المحلية على تلبية احتياجات المجتمع المحلي في منطقة نهر الدلتا	غاية البرنامج (عائد)
(1-1) عدد المراحيض (xx) المكتملة بتاريخ (xx). (1-2)-عدد (xx) النساء والرجال والفتيات والفتيان الذين يستخدمون المراحيض بانتظام. (1-1-2) عدد (xx) موظفي العيادات الذين تم التعاقد معهم والاحتفاظ بهم. (2-1-2) عدد (xx) الفحوص التشخيصية واللوازم في المخزون. (2-2) عدد (xx) الموظفين الذين حضروا واستكملوا التدريب الى النهاية.	(1-1) بيانات الجرد المستخدمة من قبل متطوعي الصرف الصحي في المجتمع. (1-2) المسوحات التي تُجرى على سكان منطقة نهر الدلتا. (1-1-2) المشاهدات القياسية (المعيارية). (2-1-2) مستويات المخزون في سجلات العيادة. (2-2) سجلات الحضور ونتائج التقييم (القبلي والبعدي).	- ستضمن زيادة الوعي إعتدال المراحيض والاستمرار في استخدامها. - استخدام المراحيض سيقلل بدرجة كافية من حجم النفايات الملقاه في النهر. - زيادة عدد موظفي العيادة - التدريب مواكب لارتفاع عدد سكان المجتمع المحلي	1- المراحيض ذات الجودة التي تم بناؤها واستخدامها من قبل أفراد المجتمع. (1-2) تخصيص موظفون وموارد إضافية للعيادة المحلية. (2-2) موظفو العيادة مدربون على أفضل الممارسات في مجال الصحة العامة	المخرجات
على هذا المستوى، سيكون هنالك مدخلات وأنشطة مختلفة لكل من المشاريع المكونة للبرنامج			1- مشروع بناء المراحيض 2- مشروع حملة للتأثير على الحكومة لمناصرة وتأييد لزيادة موارد العيادة المحلية	المشاريع

(الشكل 14): عوائد المشروع ومخرجات البرنامج



التحقق من الواقع: الأطر المنطقية - البرنامج مقابل المشروع:

إنَّ هيكل الإطار المنطقي متشابه في كل من البرامج والمشاريع، ومع ذلك، فإنَّ الطبيعة الاستراتيجية للبرامج تأخذ الإطار المنطقي إلى مستوى أعلى، وبما أنَّ البرنامج يتألف من عدة مشاريع مكوّنة له، فإنَّ أطرها المنطقية تترابط مع البرنامج على عدة مستويات، دعونا نستكشف ذلك.

هدف البرنامج:

إذا كنت تتذكر من إدارة المشاريع في قطاع التنمية (Project DPro)، فإنَّ المشاريع سوف تساهم في بلوغ الهدف ذي المستوى الأعلى (البرنامج). تختلف أهداف البرنامج عن المشاريع كونها مصمّمة لتحقيق عند إتمام كامل البرنامج (إتمام المشاريع والأنشطة المكوّنة له).

عوائد/غايات البرنامج:

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

مخرجات البرنامج ومشاريعه:

تتسجم عوائد المشروع وأنشطته مباشرة مع مخرجات البرنامج. **ملاحظة:** على الرغم من أنَّ المستوى السفلي في الإطار المنطقي للبرنامج يدعى "مشاريع" وليس أنشطة، إلا أنه سيكون للبرامج أيضاً أنشطة حصرية، مثل: العمل المرتبط بسلسلة التوريد (الإمداد) على مستوى البرنامج وتقارير البرنامج والأنشطة اللاحقة ما بعد الانتهاء. يجب إدراج هذه الأنشطة ضمن موازنة البرنامج وجدوله الزمني وتفصيلها في مرحلة التخطيط.

إطار عمل المراقبة و التقييم

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

المؤشرات

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

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

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

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

التحقق من الواقع: المراقبة والتقييم على مستوى البرنامج

من المهم الإنتباه إلى أن المراقبة والتقييم على مستوى البرنامج أكثر تعقيداً من تلك التي على مستوى المشروع بسبب كمية وتنوع المعلومات التي يتعين جمعها.

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

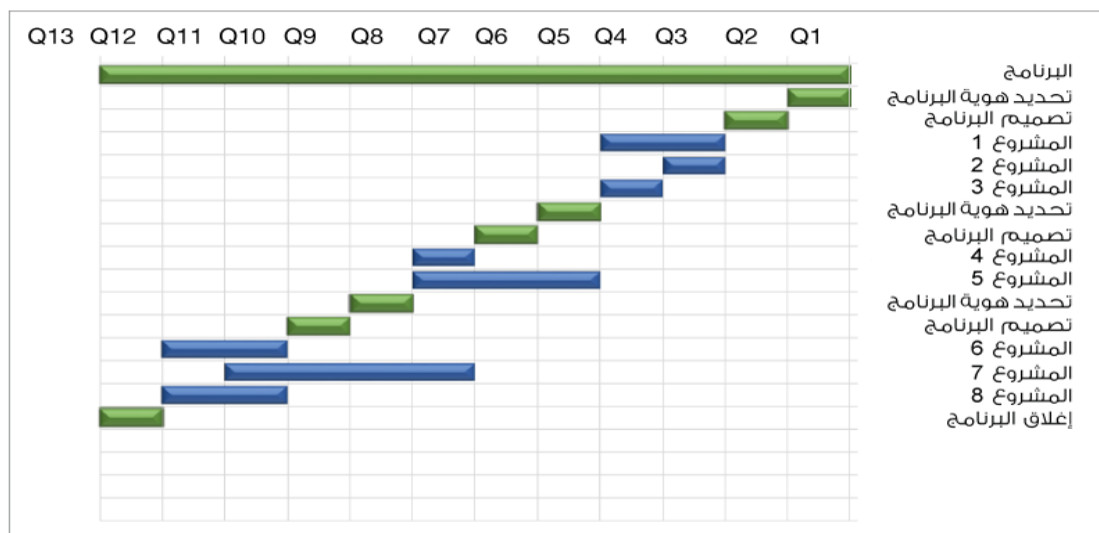
الرقم التسلسلي	المؤشر(ات)	خط الأساس	المستهدف	مصدر البيانات	التكرار/الدورية	الشخص أو الأشخاص المسؤولين	رفع التقارير
العائد الأول من البرنامج: انخفاض حجم نفايات الغائط التي تلقى في النهر							
1	يتم التخلص من 60% من نفايات الغائط المنزلية عن طريق المرحاض أو شبكة الصرف الصحي	20%	60%	المسوحات الشهرية لجودة المياه التي أجرتها وكالة حماية البيئة وسلطة النهر	شهرياً	منسق المراقبة والتقييم	شهرياً
				المسح السنوي العيني الذي أجرته البلدية ما بين عامي (2016-2018)	سنوياً	مسؤول أو ضابط المراقبة والتقييم	سنوياً
العائد الثاني من البرنامج: زيادة قدرة العيادة المحلية لخدمة المجتمع المحلي							
2	زيادة بمقدار 25% في عدد المرضى الذين يتلقون الرعاية يومياً بحلول تاريخ xx/xx/xx	20%	25%	سجلات العيادات	أسبوعياً	مسؤول أو ضابط المراقبة والتقييم	شهرياً

تم تكييف هذا القالب من مثيل أعدته (tools4dev.org)

مخطط غانت (Gantt):

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

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



توقعات الموازنة

ناقشنا تقنيات تقدير كلف البرنامج في مرحلة التحديد، حيث تم تحديد تقديرات لمقدار الوقت والموارد اللازمة لتسليم البرنامج المقترح وتم إدراجها في ميثاق البرنامج. سوف نقوم الآن بوضع المزيد من التوقعات الأكثر رسوخاً بناءً على تحليلك لمختلف أنشطة البرنامج ومكوناته.

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

تحليل أصحاب المصلحة

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

رسم خريطة النفوذ

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

استكشاف المصالح (الإهتمامات)

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

(الشكل 16): سلطة وإهتمام أصحاب المصلحة.



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

سلطة عالية: إن المدير القطري وأولئك الذين لديهم سلطة مباشرة

على أحد البرامج سيُصنّفون على الأغلب كلاعبين أساسيين (الربع D). سيحتاج المانحون وأصحاب المصلحة الخارجيون المؤثرون إلى الحصول على تحديثات متعلقة بالبرنامج وفي الوقت المناسب للحفاظ على ثقتهم في البرنامج (الربع C).

* السلطة = قوة او نفوذ أصحاب المصلحة

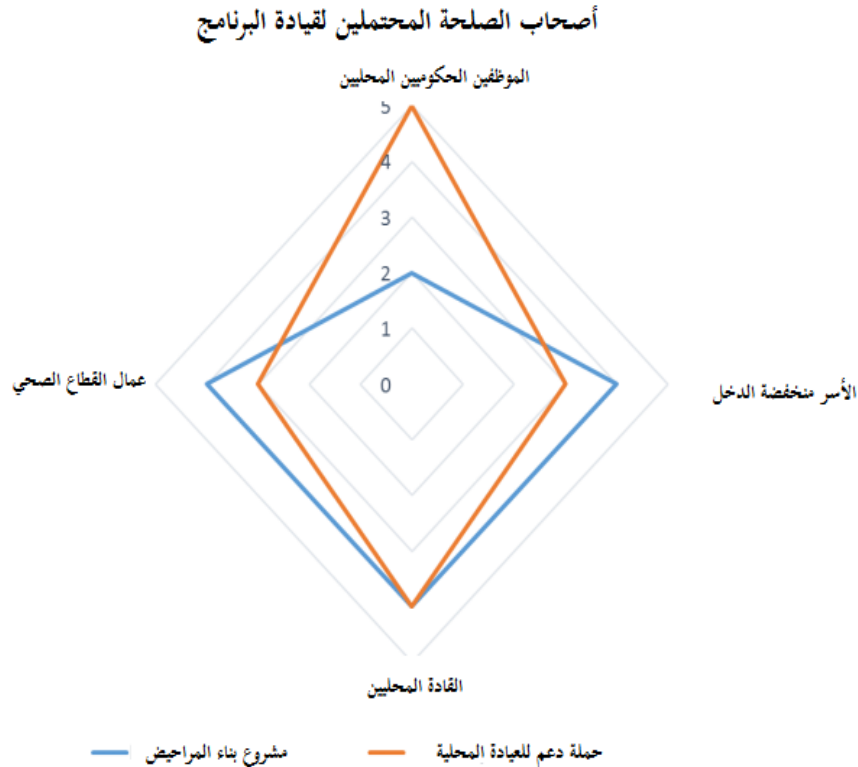
سلطة منخفضة: يمكن لبعض أصحاب المصلحة ان يكونوا داعمين ومن المحتمل أيضاً مؤثرين، لذلك ينبغي إبقائهم على إطلاع (الربع B) دون إغراقهم بالمعلومات. أما الذين لهم مصلحة عامة (الربع A) ويتم الإستثمار بشكل أقل في التواصل معهم، لكن ينبغي إعلامهم بالتحديثات ومراقبتهم لإحتمال تغيير موقعهم في الشبكة (تغيير في الاهتمام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

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

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

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

(الشكل 17): المخطط العنكبوتي لأصحاب المصلحة.



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

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

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

تحليل المخاطر

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

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

الجدول 5: سجل مخاطر البرنامج

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

التحقق من الواقع: تحليل وإدارة المخاطر

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

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

نهر الدلتا - تحليل المخاطر

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

كما يتم التخطيط أيضاً لتنفيذ مشروع تدريبي لتزويد الأسر متدنية الدخل بمعلومات عن سبل الوقاية والعلاج من الأمراض المنقولة عن طريق المياه وذلك في محاولة لزيادة عدد الأسر التي تسعى للحصول على الرعاية في العيادة المحلية.

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

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

الهيكل التنظيمي/الإداري للبرنامج

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

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

عند إنشاء الهيكل التنظيمي من المهم أن تتذكر أن الهيكل الجيد يساعد على:

- الإطّلاع على تركيب بُنية حوكمة البرنامج
- بيان حدود صنع القرار بحيث يتمكن مدير البرنامج من تحديد مستويات المسؤولية التي يمكن له تفويضها على مستوى المشروع
- إعلام أعضاء التحالف أو التآلف ليتمكنوا من التخطيط والحفاظ على توقعات دقيقة للمشاركة
- شرح هيكل البرنامج لأصحاب المصلحة الخارجيين حتى يتمكنوا من تصوّر كيفية توافق مكوناته المختلفة معاً.

خطة حشد موارد البرنامج

في هذه العملية، يتم التأكد من تحديد جميع الأنشطة اللازمة لتمويل البرنامج وإتخاذ القرارات بشأن من سيكون مسؤولاً عن تأمين التمويل. سيكون مطلوباً منك التركيز على تحديد الموارد الداخلية اللازمة من المنظمة وتأمين التمويل لكافة مكّونات البرنامج.

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

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

التحقق من الواقع: حشد الموارد (التمويل)

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

قائمة التحقق لخطة حشد الموارد

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

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

المخرجات:

ميثاق البرنامج

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



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

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

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

عادةً ما يغطي ميثاق البرنامج المجالات التالية:

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

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

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

قائمة التحقق لميثاق البرنامج

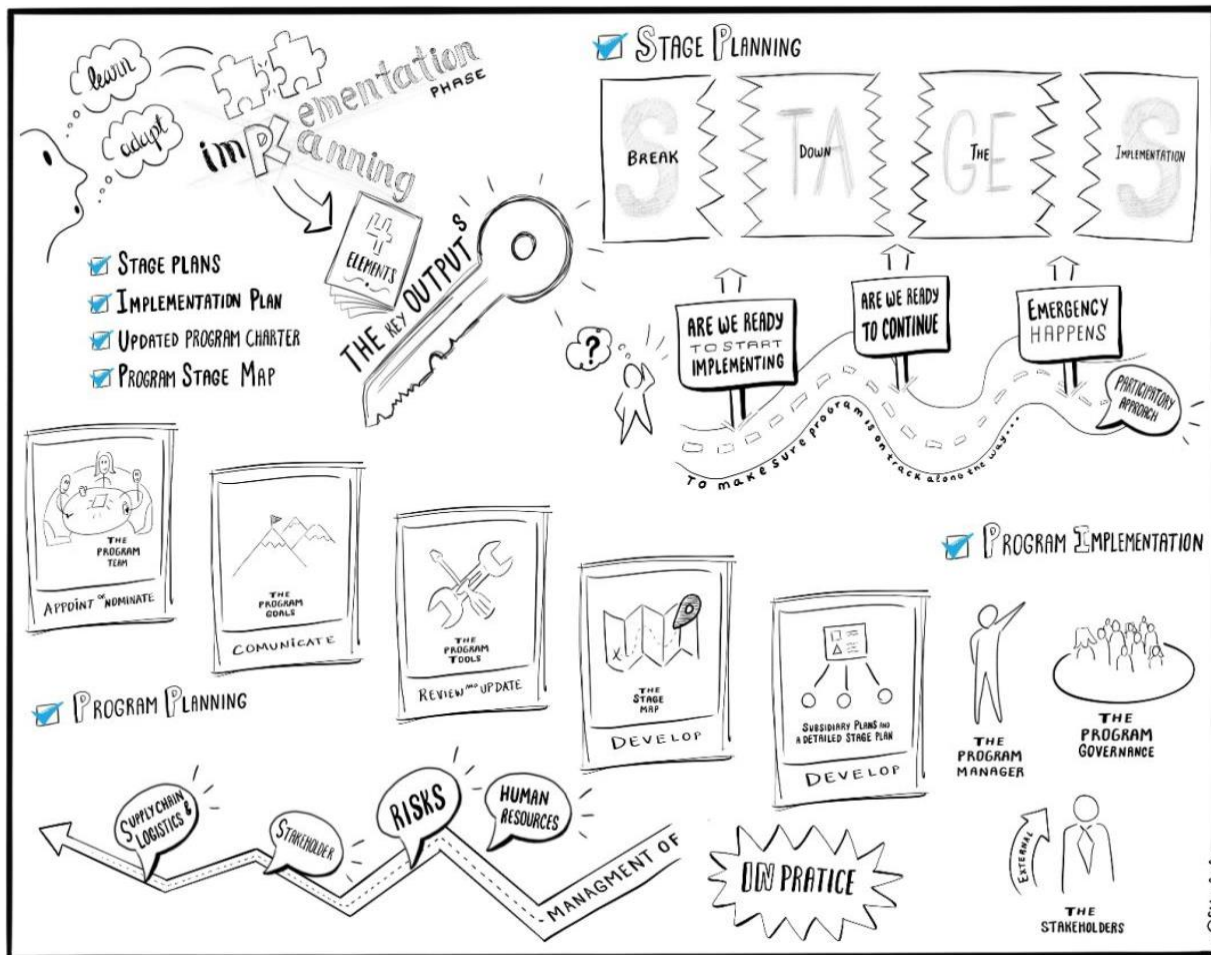
- ✓ جعله موجزاً وقصيراً قدر الإمكان.
- ✓ التأكد من أنه يعكس تماشي المسارات مع نظرية التغيير.
- ✓ إرفاق الأدوات ذات الصلة ومخرجات مرحلة التصميم كملاحق (مثل الإطار المنطقي).
- ✓ مشاركته مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة والشركاء وأعضاء التحالف (إن وجدوا).
- ✓ إذا قمت بمشاركته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

مقترح البرنامج

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

سواء كان السعي لتمويل البرنامج من خلال مقترح واحد خلال مرحلة التصميم أو من خلال مجموعة من المقترحات المتعددة في مرحلتها التصميم والتخطيط والتنفيذ، إلا أنه لا ينبغي الخلط بين غرض وقيمة هذه المخرجات الرئيسة وبين ميثاق البرنامج.

مرحباً بك في المرحلة 3: التخطيط والتنفيذ



الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل!

آلان لاكين

المقدمة

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



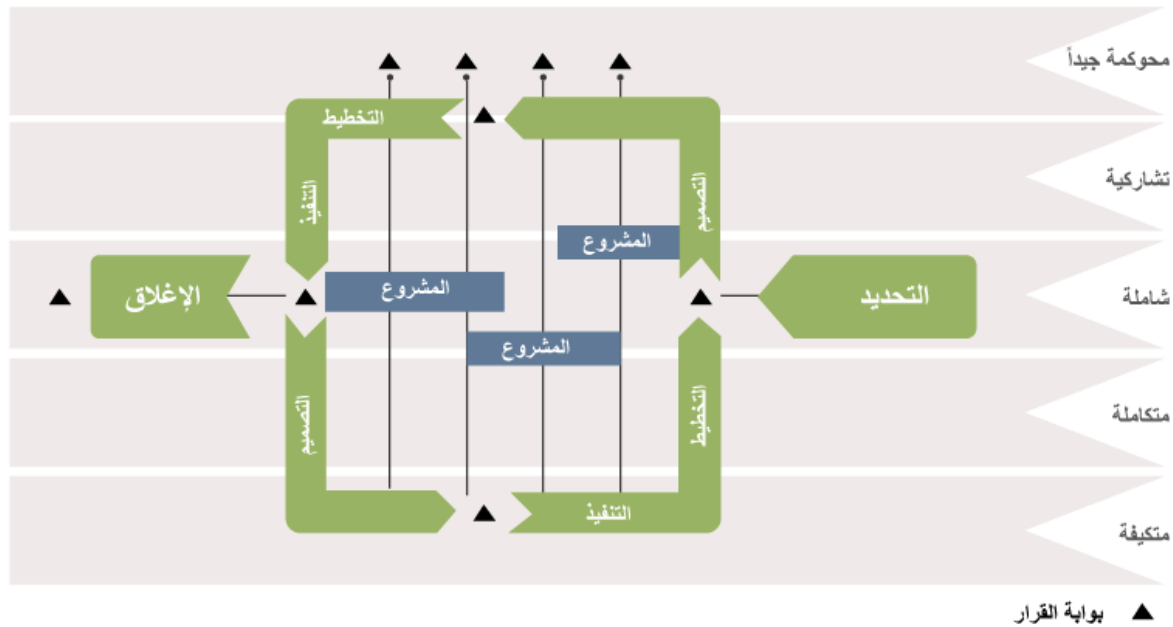
هنالك العديد من العناصر المتحركة في مرحلة التخطيط والتنفيذ، والتي يمكن أن تشمل مشاريع متعددة تحدث على مدى عدة سنوات. لذلك من الضروري وضع عمليات واضحة تمكّن فريق البرنامج من إدارة البرنامج المتغير والتكيف والسيطرة عليه.

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

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

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

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



المخرجات الرئيسية

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

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

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

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

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

خطة إشراك أصحاب المصلحة: تم تحديد أصحاب المصلحة وترتيبهم حسب الأولوية خلال مرحلتها التعريف والتصميم. وبالتالي فإن هذه الخطة تحدد مستوى مشاركتهم خلال كل مرحلة، وتُنسب الإجراءات اللازمة لتتبع إدارة العلاقات بفعالية.

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

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

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

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

بوابات القرار

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

كيف تبدو بوابة القرار؟

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

هل نحن جاهزون؟

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

هل نواصل؟

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

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

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

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

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

التحقق من الواقع: إشراك أصحاب المصلحة في بوابات القرار

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

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

من يشارك في هذه المرحلة؟

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

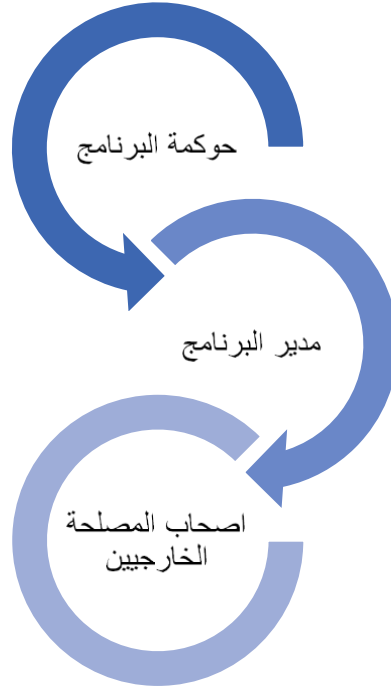
ماذا يحدث لو كان هنالك حاجة إلى إجراء تغيير في البرنامج؟

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

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

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

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



حوكمة البرنامج (المجلس أو الراعي)

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

مدير البرنامج

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

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

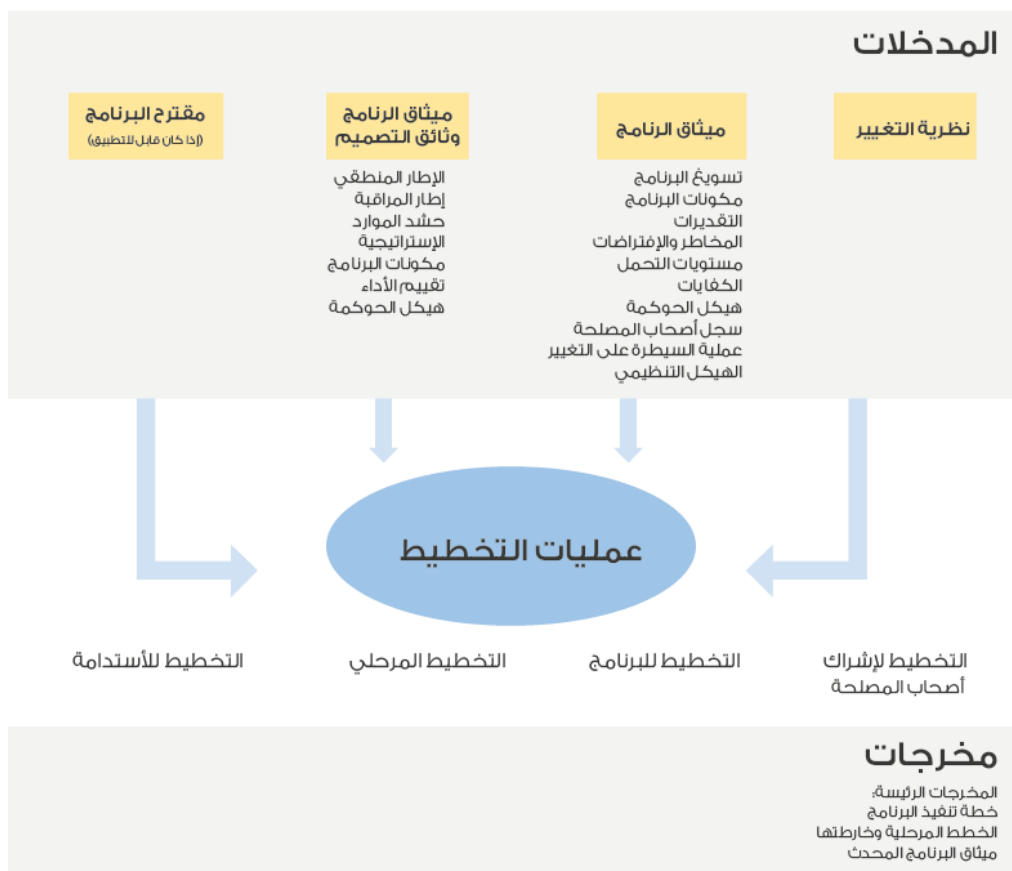
- من الناحية المثالية، سيكون أصحاب المصلحة الخارجيين المختارين جزءاً من هيكل حوكمة المشروع / البرنامج، ولكن قد لا يكون هذا هو الحال دائماً.
- ينبغي أن يكون أصحاب المصلحة المنفذين (الشركاء والمقاولين) جزءاً من عملية التخطيط لضمان دقة النطاق والجدول الزمني والموازنة، وينبغي أن تكونوا أيضاً جزءاً من التخطيط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

تخطيط البرامج

التخطيط عملية غير طبيعية؛ والمتعة الكبيرة تتمثل في البدء بالعمل عفويا. أجمل شيء في عدم التخطيط هو أن الفشل يأتي بشكل مفاجئ تماماً، بدلاً من أن يسبقه فترة من القلق والاكتئاب.
السير جون هارفي-جونز

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

الشكل 18: عمليات التخطيط



المدخلات

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

وثائق ومعلومات للتخطيط

نظرية المنظمة للتغيير

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

ميثاق البرنامج

- ✓ تسويق البرنامج
- ✓ مكونات البرنامج
- ✓ التقديرات (الجدول الزمني والموازنة والنطاق)
- ✓ المخاطر والافتراضات (بما في ذلك سجل المخاطر)
- ✓ مستويات التحمل
- ✓ الكفايات (المطلوبة للأدوار الرئيسة)
- ✓ هيكل الحوكمة
- ✓ سجل أصحاب المصلحة
- ✓ عملية السيطرة على التغيير
- ✓ الهيكل التنظيمي

وثائق التصميم

- ✓ الإطار المنطقي
- ✓ إطار المراقبة والتقييم
- ✓ استراتيجية حشد الموارد
- ✓ مكونات لتقييم أداء البرنامج
- ✓ هيكل الحوكمة

العمليات

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



التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة

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

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

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

تخطيط البرامج



يمكن أن يبدو تخطيط البرامج كأنه مهمة شاقة وأشبه بحل أحجية معقدة، ومع ذلك، فإن هذه العملية المحورية ستساعدك على تحديد اتجاه واضح للبرنامج، تذكر أن الغاية تكمن في وضع خطة لإعلام الآخرين حول ما يجب القيام به. خلال مرحلتي التحديد والتصميم، ستكون قد استخدمت أدوات مختلفة لإعداد المعلومات التي تحتاجها لهذه المرحلة، والأمر هو الوقت لاضافة المزيد من التفاصيل لبناء خطتك. لا جدوى من ازدواجية ومضاعفة العمل، فاعمل كفريق في البرنامج يشمل مطالبة مدراء المشاريع بوضع خطط مفصلة لمشاريعهم، والتي ستغذي بدورها خطة البرنامج الشاملة.

الخطوة الأولى تكون في فهم الإطار التخطيطي الشامل كما هو موضح أدناه:

تعيين / ترشيح فريق البرنامج

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

التواصل حول أهداف البرنامج

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

مراجعة الأدوات والعمليات والقوالب

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

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

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

إعداد خريطة الخطط المرحلية للبرنامج

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

إعداد الخطط الفرعية/الإضافية والخطة التفصيلية للجزء الأول (الخطة المرحلية الأولى)

باستخدام المعلومات المستمدة من الخطط الفرعية، يجب على مدير البرنامج استكمال خطة مفصلة للجزء الأول (المرحلة الأولى من البرنامج). يتم إعداد الخطط الفرعية من قبل موظفي البرنامج والمشاريع وتشمل: خطط التمويل، والتواصل، والموارد البشرية، وسلسلة التوريد، والمراقبة والتقييم، والتعلم.

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

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

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

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

الحفاظ على تحديث الخطط

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

الشكل 19: خلاصة عملية التخطيط



التخطيط المرحلي

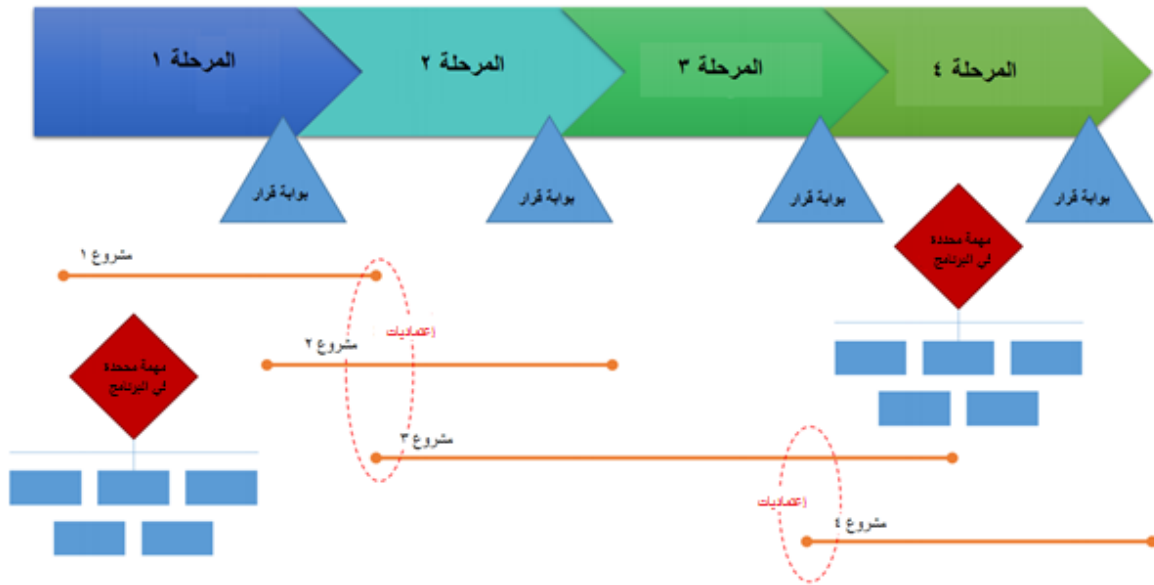
بما أنّ الجدول الزمني للبرنامج يمكن أن يستمر عدة سنوات، فإنّ تقسيم العمل إلى مراحل متعددة محددة زمنياً هو وسيلة جيدة لوضع خطط شاملة ومفصلة. **الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM)** هي توضيح بصري لكيفية تفاعل المجالات المختلفة من البرنامج - مهامه العامة، وأنشطة المشروع، ومتطلبات الموارد، وعمليات التمويل. تجمع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

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

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

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

الشكل 20: خريطة الخطط المرحلية البرنامج



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

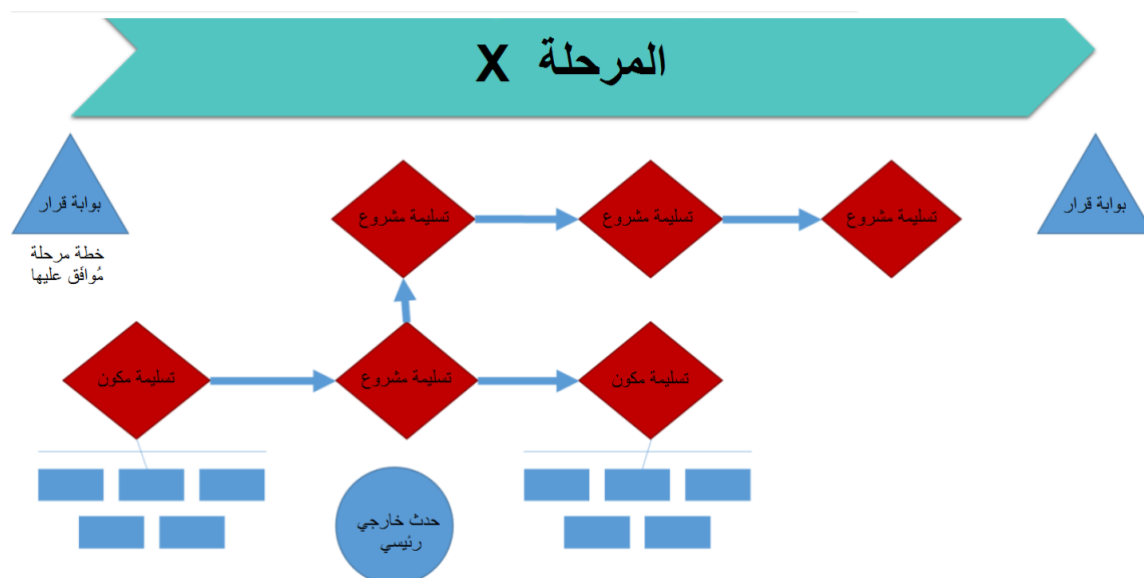
وتعتبر أدناه مصفوفة تخطيط الانتقال* أداة مفيدة للتحديد والتخطيط للإستدامة المستمرة.

* إنتقال نتائج البرنامج والمشاريع المكوّنه له من مخرجات (مثل: خدمات، سلع/مخرجات، غايات/عوائد وغيرها) الى جهة أخرى مسؤولة عن إدامة هذه النتائج

جدول 6: مصفوفة تخطيط الانتقال

المكون	الأسئلة الرئيسية	المبادئ التوجيهية	التحديات
خطط للانتقال ابتداءً من المراحل الأولى للبرنامج	ما هو نوع الانتقال المُتصوّر؟ ما هو الجدول الزمني؟ ما هي المعايير؟	المراجعة المستمرة للمشروع وتنقيحه. الشفافية وخصوصا التمويل	تحقيق التوازن بين الالتزام الراسخ والمرونة لإتاحة الوقت الكافي لتطوير القدرات.
طور الشراكات والروابط المحلية	هل نقوم باختيار الشركاء المناسبين؟ ما هي الأصول التي يجلبها (يقدمها) الشركاء؟	التنوع: قد تحتاج إلى مدخلات من مشاريع أخرى أهداف واضحة ومشتركة	مواعمة احتياجات وغايات أصحاب المصلحة المتعددين دعم الشركاء المحليين
قم ببناء القدرات التنظيمية والبشرية المحلية	ما هي القدرات المطلوبة؟ ما هي القدرات المتاحة؟	البناء على القدرات المتوفرة إنشاء بيئات لدعم القدرات	المراقبة المصممة لتتبع بناء القدرات توفير الحوافز والاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة
إحشد الموارد المحلية والخارجية	ما هي المدخلات اللازمة للحفاظ على الخدمات؟ هل يمكن استدامة المنافع دون مدخلات مستمرة؟	الحصول على الموارد محليا حيثما أمكن ذلك وضع الموارد الخارجية تدريجيا تحت السيطرة المحلية	صعوبة العثور على الموارد المحلية الكافية أو المتاحة عدم قبول واقتناع الممولين الآخرين بأهداف البرنامج/ المشروع الأصلية
سلم مختلف المشاريع والأنشطة بشكل تدريجي	ما هي العناصر الرئيسية؟ ما هي العناصر التي تعتمد على غيرها؟	المرونة؛ جدولة تسلسل التسليم قد يتغير عند التنفيذ	إتاحة الوقت الكافي في البرنامج لبدء رؤية الأثر والغايات المنشودة
إسمح بتطور الأدوار والعلاقات بعد الانتقال	ما هي أنواع الدعم المستمر اللازمة (التوجيه، النصح، المساعدة التقنية، الخ)؟ كيف سيتم تمويل الدعم المستمر؟	منع انزلاق نتائج البرنامج المنشودة وذلك بتمديد، توسيع أو إعادة تصميم المشاريع.	توافر التمويل للدعم المستمر، توافر الموظفين الذين يستطيعون تركيز الوقت الكافي والطاقة للدعم المستمر

الشكل 21: مثال عن خطة مرحلية



تخطيط الاستدامة

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

المخرجات

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

في هذا الوقت ستكون الافتراضات والتحديات المحتملة قد تم تحديدها، كما ينبغي أن يكون فريق العمل قادراً على بدء العمل بوجود فهم مشترك للبرنامج ولأدوارهم ومسؤولياتهم، وعندها يكون البرنامج جاهزاً لبداية جيدة، سيتواصل تنقيح وتحديث الخطط الموضوعية أعلاه ومع تقدم التنفيذ في البرنامج.

تنفيذ البرنامج

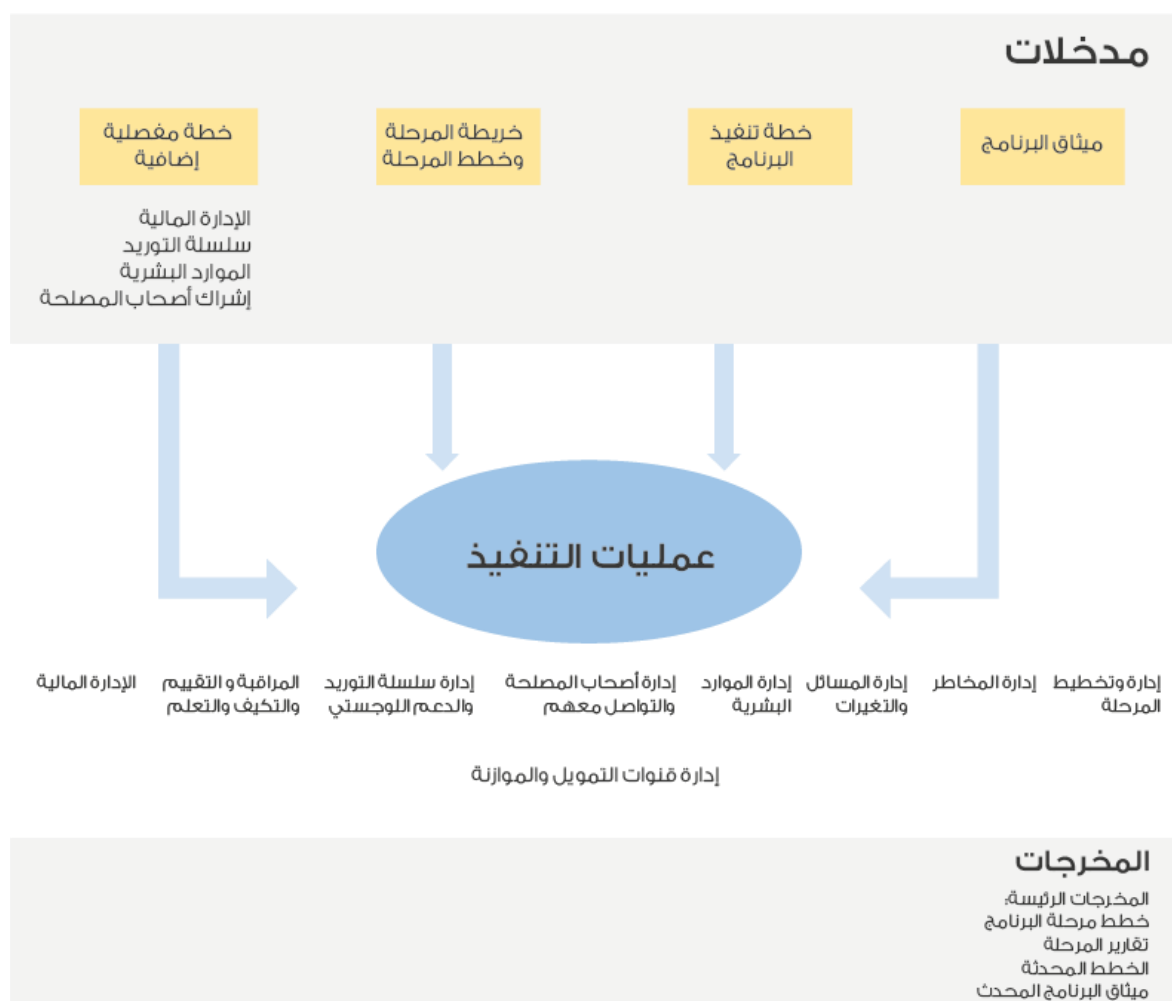
"الخطط ليست سوى مقاصد نبيلة ما لم تتحول فوراً إلى عمل جاد".
بيتر دركر

الآن وبعد أن تمت الموافقة على ميثاق البرنامج والانتها من وضع الخريطة المرحلية للبرنامج وخطط المرحلة الأولى، وبعد أن تمّ تقديم المقترحات للمانحين، ومُنحت الأموال اللازمة للمضي قدماً، وتمّ إعلام جميع أصحاب المصلحة المهمين للبرنامج، فقد آن الأوان للبدء بتنفيذ أنشطة البرنامج والمشاريع.

سوف ينقضي معظم الوقت على التنفيذ – التحرك بسلاسة وبشكل تكراري للتخطيط، والتنفيذ، وأعد التخطيط في مراحل مختلفة، بغرض صقل وضبط خطط البرنامج والمشاريع لتحقيق أهدافهم الشاملة. إن المهارات الأساسية والتي تميّز مدير البرنامج هي القدرة على أخذ خطوة الى الوراء واتخاذ القرارات الإستراتيجية بخصوص مجالات البرنامج الحرجة، وتوجيه وتقديم المشورة لفرق العمل، وإبقاء أصحاب المصلحة على إطلاع.

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

الشكل 22: عمليات التنفيذ



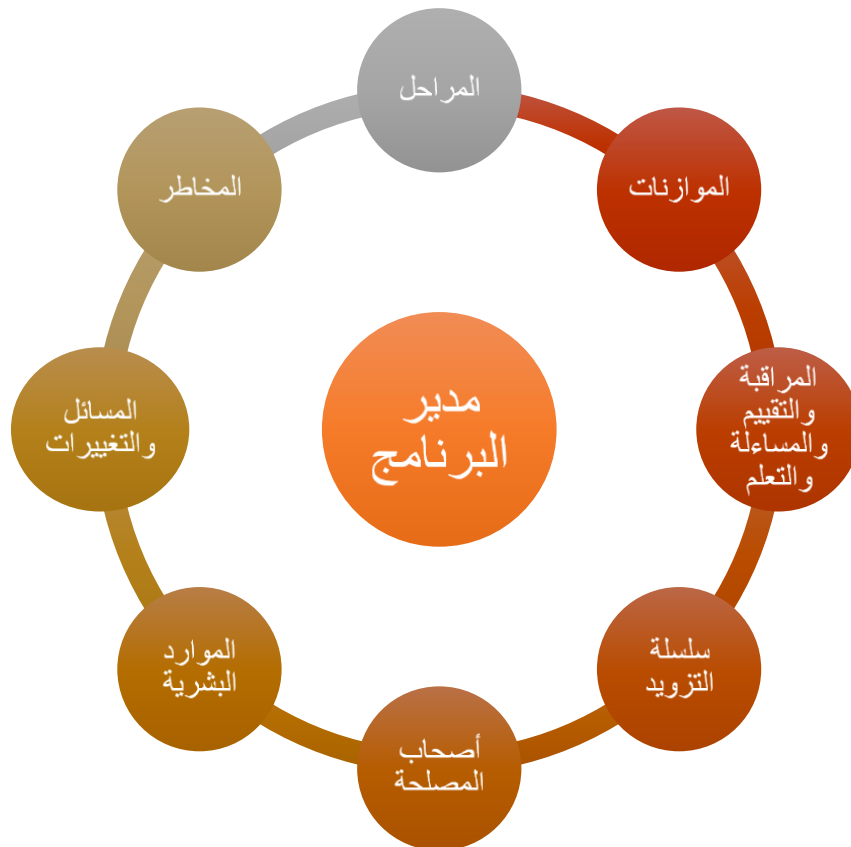
المدخلات

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

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

العمليات

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



التخطيط المرحلي وإدارته

التخطيط المرحلي

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

إدارة المرحلة

يجرى التخطيط المرحلي على مستوى البرنامج والمشاريع. ويصفنك مدير البرنامج، يجب عليك التأكد من أن فرق المشاريع لديها التدريب والمهارات اللازمة لتخطيط المرحلة بشكل مفصل وشامل، وتعد هذه ضرورية للإشراف على الخطط المرحلية للبرنامج. تشمل إدارة هذه العملية أيضاً على إدارة كفاءة للمخاطر والمسائل، مع تحديث سجلات المخاطر وسجلات المسائل بانتظام من قبل فرق المشاريع، وتصعيد المسائل والتغييرات بشكل مناسب لإتخاذ القرارات والإجراءات (بناء على هوامش التحمل للمستويات المختلفة لصنع القرار والتي حددت خلال مرحلة التصميم).

إدارة المخاطر

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

ضع في اعتبارك أن إدارة المخاطر تتطلب مقاربة تشاركية، كما تتطلب القدرة على أن تكون خلاقاً ومتكيفاً في تحديد إستراتيجيات الاستجابة.

إدارة التغيير والمسائل

بينما تركز إدارة المخاطر على توقع المشاكل المستقبلية والتخفيف من حدتها، تركز إدارة المسائل على معالجة المشاكل الحالية بسرعة وفعالية. عندما تحدث المسائل على مستوى المشروع، يتم تسجيلها في سجل المسائل والتعامل معها إما من قبل فريق المشروع، إذا سمح هامش التحمل بذلك، أو تُرفع إلى المستوى الإداري التالي. بصفتك مدير البرنامج، ينبغي أن تكون على علم بالمسائل التي تنشأ على مستوى المشروع، وأن تكون على ثقة بأن العمليات الصحيحة موجودة لإدارة المسائل بفعالية. سجل المسائل على مستوى البرنامج هو أداة مفيدة لتسجيل المشاكل التي تبرز في مشاريع متعددة، مما يمكن مدير البرنامج من معرفة فيما إذا كان التأخير أو المشكلة الواقعة في أحد مشروع يمكن أن تؤثر على مشروع آخر، ومن ثم التواصل مع الفرق ذات الصلة لضمان الاستجابة العاجلة.

إدارة الموارد البشرية

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

الإدارة عبر مستويات متعددة



يحتاج مدراء البرامج إلى أن يكونوا قادرين على الإدارة "إلى أعلى" للتأثير على كبار المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين والمانحين وإقائهم على اطلاع. ويجب عليهم أيضاً الإدارة "عبر" من خلال إقامة علاقات أفقية مع المجتمعات المستفيدة، ورؤساء الإدارات، الإخصاصيين الخارجيين ومدراء برامج آخرين، وهم مساهمون أيضاً عن ضمان القيادة الفعالة لمدراء المشاريع والمسؤولين وموظفي البرنامج، وغالباً ما يشار إلى هذا الأمر باسم الإدارة "إلى أسفل".

إشراك الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب

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

تخطيط التوظيف على أعلى مستوى

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

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

الإرشاد والإشراف على تطوير الموظفين

مدراء البرامج مساءلون عن ضمان أنّ الأفراد في فرق العمل التابعة لهم؛ لديهم المهارات اللازمة والقدرة على تحقيق أهدافهم اليومية، وأن يدركوا جيداً ما هو متوقع منهم، وأن يفهموا الكيفية التي يتم من خلالها قياس أدائهم. يعد التوجيه والكوتشنغ هي الطرق الممتازة لتطوير قدرات الأفراد حتى يتمكنوا من التفوق والتطور في أدوارهم (وتولي تحديات مستقبلية). من المهم إرساء توقعات لدى الموظفين بضرورة انفتاحهم على التغيير والتكيف بسبب السياق الديناميكي الذي يعملون فيه. كما عليهم أن يفهموا كيفية ترأصف مشروعاتهم مع أهداف البرنامج العامة.

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

في المراحل السابقة تمّ تحديد الأفراد والمجموعات والمنظمات ذات الأهمية الجوهرية لنجاح البرنامج، وتمّ تحدد أولويات الأدوار والعلاقات التي سيوليها كل صاحب مصلحة مع البرنامج أثناء مرحلة التصميم. ينبغي أن تكون خطط إدارة مختلف أصحاب المصلحة موجودة بالفعل ومحددة في خطة إشراك أصحاب المصلحة، ويتم تفعيل وتطبيق هذه الخطط أثناء مرحلة التنفيذ.

سيكون بعض أصحاب المصلحة داعمين بشكل مذهل، والبعض الآخر سيكون له دور معرقل أو معطل. كل علاقة تحتاج إلى أن تُدار بعناية لتعزيز التزامهم (منحني الالتزام) أو لتغيير مواقفهم السلبية. المبادئ التالية هي دليل مفيد لإدارة فاعلة لأصحاب المصلحة:

التواصل

من الضروري الحفاظ على اتصالات قوية ومناسبة مع جميع أصحاب المصلحة في جميع مراحل البرنامج، ومن الضروري فهم خلفية ودوافع كل صاحب مصلحة قبل السعي إلى إشراكه والتأثير عليه، وما أن نعرف ذلك، فيمكننا عندها إعداد الرسائل التي تستهدف الحصول على الاستجابة المرغوبة.

جدول 7: مبادئ التواصل مع أصحاب المصلحة – مرحلة التنفيذ

المبدأ	الشرح
إستشر مبكراً وكثيراً	أشرك أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وتأكد من إعطائهم المهلة الكافية. اطلب مشورتهم واستمع إلى وجهات نظرهم.
أنصت وتعلم	الناس يتواصلون بطرق مختلفة لذلك كن على استعداد لضبط طريقتك في الاستماع لاستيعاب وجهات النظر والمقاربات وطرق التسليم المختلفة. كن متيقظاً لأصحاب المصلحة ممن لديهم أجندة خاصة/مختلفة التي قد لا تتوافق مع البرنامج، وتأكد أن الأولوية هي للأهداف العامة للبرنامج.
خطط، خطط، خطط	اتخذ قرارات واضحة حول مكان وكيفية استثمار الوقت مع أصحاب المصلحة، بحيث يكون الدافع قدرتهم/إمكانيتهم في تعزيز عوائد البرنامج. لا جدوى من قضاء قدر كبير من الوقت مع أولئك الذين لديهم القليل من القوة للتأثير، في حين أنه بالامكان تحقيق نفس الغرض من خلال تقرير موجز أو تحديث للمعلومات.
ربما أغفلت شيئاً!	ينبغي استخدام وتحديث مصفوفة RACI (المسؤول والمسائل والمستشار والمُعلم) خلال جميع المراحل لضمان عدم تغيير وضع (حالة) أصحاب المصلحة في المصفوفة
العلاقات هي المفتاح	ركز طاقاتك على تطوير علاقات عمل مثمرة مع أصحاب المصلحة المهمين لبناء الثقة والالتزام.
بسيطة ولكنها ليست سهلة	أصحاب المصلحة بطبيعة الحال أناس مشغولين، ويلزم إستشارتهم وإطلاعهم على الأمور، ولكن دون إغراقهم! عليك فهم طريقتهم المفضلة للتواصل والاستجابة بذلك بشكل حدسي/بذهي. أوجز واختصر، وكن متعاطفاً (تفهم الموقف) عندما يكون مناسباً. أشرك وتفاعل وأنصت.
انصت للمخاطر	قد تكون هناك أوقات يتحول فيها الحليف المحتمل إلى عائق. إذا كان هذا هو الحال، وبغض النظر عن النتيجة، فمن المهم تقييم مدى المخاطرة وإدارة العلاقة بطريقة تحافظ على سلامة البرنامج.
توقعات أصحاب المصلحة	ما هي قيمة البرنامج لأصحاب المصلحة الذين ستشركهم؟ ما هي فكرتهم عن النجاح؟ من المهم توضيح التصورات منذ البداية حتى تكون التوقعات واقعية وتتم إدارتها بفعالية.

إدارة أصحاب المصلحة ليست فقط مسؤولية مدير البرنامج فلكل فرد دور يؤديه، بدءاً من الموظفين الذين لديهم تواصل يومي مع المستفيدين إلى أولئك الذين لهم اتصال مباشر بالمانحين. قد يكون هيكل حوكمة البرنامج أو مجلس الإدارة قادراً أيضاً على المساعدة، لذا تأكد من إشراك هؤلاء الأفراد استعدادهم للتأثير عند الطلب.	الحوكمة الرشيدة
إدارة أصحاب المصلحة الداخليين أمر أساسي على مستوى البرنامج، فبناء علاقات شخصية قوية، والحفاظ على التواصل المنتظم، وضمان فهم جميع أعضاء الفريق للأغراض والأهداف العامة، وتقديم مدراء المشاريع للتقارير وتصعيدهم للمسائل بشكل مناسب، تعد أمور ضرورية لسلسلة سير أي برنامج.	لا تنسى فريقك

إدارة سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية

وقد تشمل بعض اللوازم ما يلي:

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

يتطلب تنفيذ البرنامج الشراء والتزود بالعديد من الموارد (سلسلة التوريد)، وإدارة البنية التحتية المساندة (مثل المستودعات والمركبات)، والموارد المالية والبشرية. عادة ما تجرى هذه الأنشطة على مستوى المشروع، إلا أن مدير البرنامج يبقى مساعداً عن إتباع الجميع لعمليات وإجراءات الشراء بشكل صحيح، كما يحتفظ بنظرة عامة للإعتماديات بين المشاريع والبرنامج ليتمكن من إدارة سلسلة التوريد الشاملة بفعالية من حيث التكلفة. قد تتذكر على الأغلب، من دليل إدارة المشاريع في قطاع التنمية (PMD Pro Guide)، بأن إدارة هذه الموارد تتضمن ثلاث فئات رئيسية هي: إدارة التوريد، وإدارة اللوجستيات، وإدارة الأصول، ويكمن دور مدير البرنامج في التأكد من أن هذه العمليات تسير بشكل فعال، مع وضع الخطط العامة كلما استدعى الأمر.

إدارة الأصول

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

إدارة اللوجستيات

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

إدارة التوريد

تشمل تحديد المواد والخدمات المطلوبة للشراء عند الحاجة إليها، وكيف سيتم الحصول عليها ومن قبل من. يتعين ضم خطط التوريد مع العناصر الأخرى من خطة تنفيذ البرنامج لضمان مواءمة جميع أنشطة الشراء والتوريد مع موازنات البرنامج والمشاريع، وجدولها الزمنية ومتطلبات الجودة ومؤشرات المخاطر.

التحقق من الواقع: إدارة سلسلة التوريد

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

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

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

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

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

الإدارة المالية

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



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

*الاثّر: قد يكون ورقي وغير ورقي، وهو عبارة عن نظام لتتبع تفاصيل التعاملات المالية لأي بند في القيود المحاسبية.

التحقق من الواقع: الإدارة المالية

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

إدارة الموازنة ومصدر التمويل

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

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

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

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

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

الشكل 23: مثال على شبكة التمويل

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

هذه هي الموازنة الموجزة مع رموز الحساب الداخلية ووصف قصير.

الأعمدة A، B، C

تشمل مصادر التمويل المؤكد. هذه الأموال مقيدة ويجب استخدامها وفقاً لعقود الممول والموازنات المتفق عليها. وتخصص الأموال لبنود الموازنة وفقاً للاتفاقية مع المانح.

الأعمدة D، E، F

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

العمود G

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

العمود H

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

العمود I

نصائح حول استخدام شبكة التمويل

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

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

المخرجات

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

الوثائق التي يجري تقييمها وتنقيحها باستمرار (والمعروفة أيضاً باسم "الوثائق الحية") أثناء التنفيذ هي:

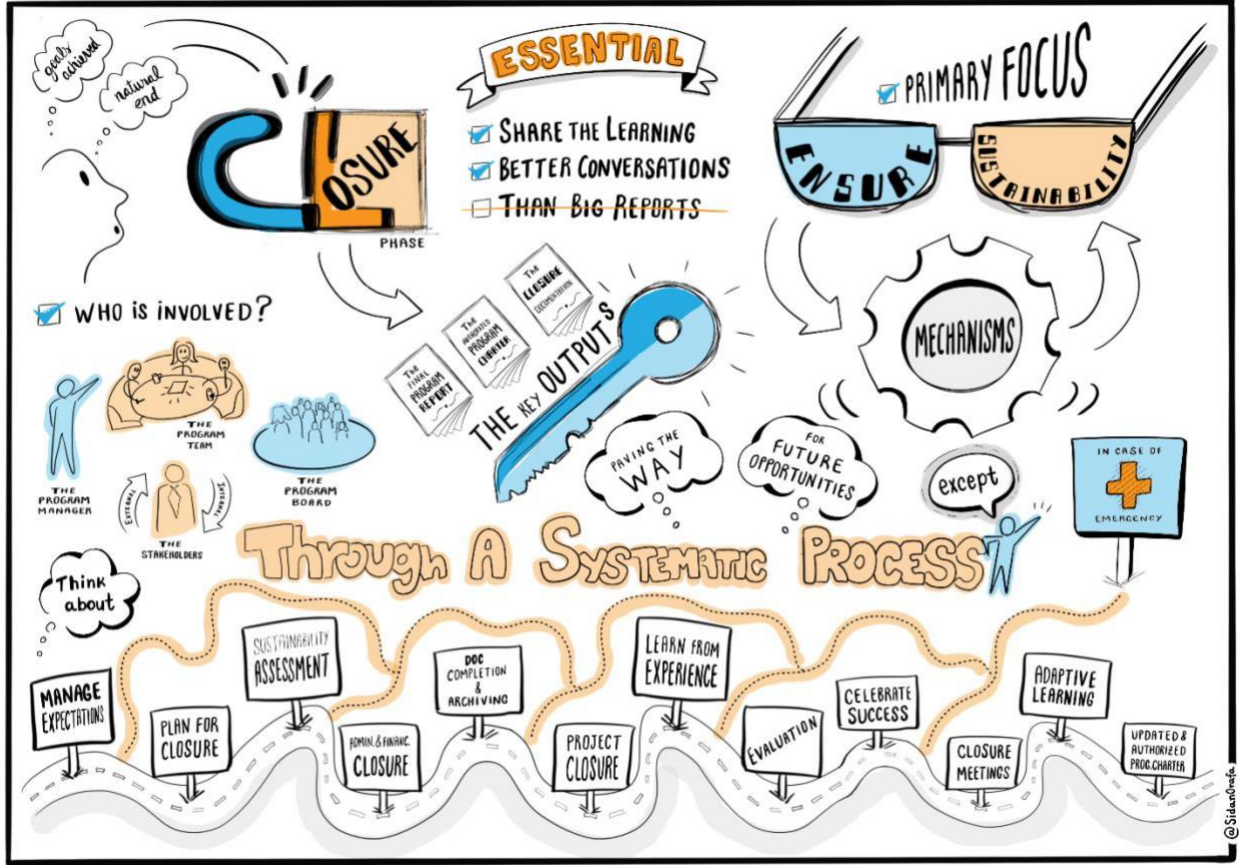
- الخطط المرحلية للبرنامج: يتم إعداد خطط مرحلية جديدة أو تحديثها مع تقدم البرنامج والمشاريع خلال عملية التنفيذ.
- التقارير المرحلية: يعتبر إعداد تقرير قصير عن أداء المرحلة السابقة مفيداً في التخطيط للمرحلة التالية، وهو بمثابة تحديث للبرنامج بالنسبة لأصحاب المصلحة. من الطرق الجيدة لإشراك أصحاب المصلحة خلال العملية في تقديم نظرة عامة في الوقت المناسب تلخص:

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

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

يمكن أن تمتد مرحلة التخطيط والتنفيذ لبرنامج ما لعدة أشهر، أو حتى سنوات. ستكون خلالها قد قمت بالتخطيط والتنفيذ والمراجعة وإعادة التخطيط والتنفيذ في عملية مستمرة حتى، أخيراً، يكون البرنامج جاهزاً للإغلاق وتم تحقيق مسارات نظرية التغيير. ستكون قد أجريت محادثات مفيدة مع أصحاب المصلحة حول كيفية إدانة نتائج عملك القيم في المستقبل. وبنقلنا إلى هذه المرحلة النهائية والأخيرة، ستكون خطط الإغلاق واضحة ومحددة، وقد بدأ بعض أعضاء الفريق في المغادرة البرنامج ولكنك واثق أنه تبقى لديك الفريق المناسب لإغلاق جميع الأنشطة بطريقة مهنية محترفة.

مرحبا بكم في المرحلة 4: إغلاق البرنامج



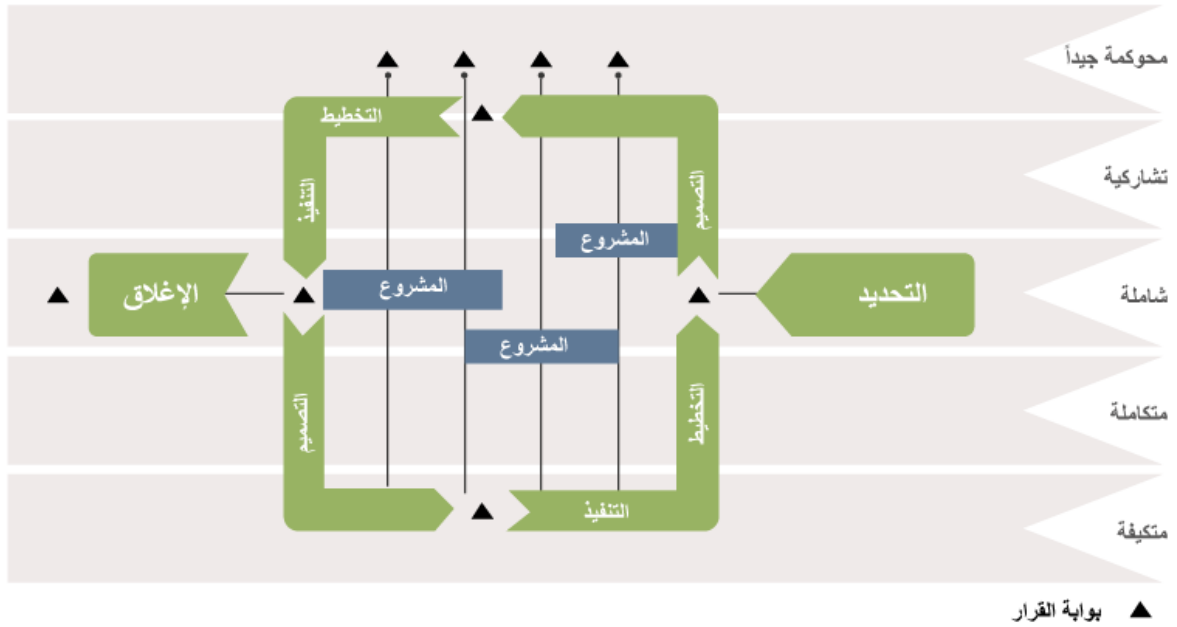
"من المهم دائما ان نعرف عندما يصل شيء قد ما لنهايته؛ إغلاق الدوائر وإغلاق الأبواب والانتهاه من الفصول. لا يهم ماذا نسمي ذلك، وإنما ما يهم هو ان نترك في الماضي تلك اللحظات التي انتهت من حياتنا"
باولو كويلو

المقدمة

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

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

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



المخرج الرئيس

عادةً ما ينتج عن إتمام مرحلة الإغلاق ما يلي:

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

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

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

التحقق من الواقع: إغلاق البرنامج

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

بوابة القرار

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

كيف يبدو هذا القرار؟

سوف يعتمد الاستعداد لإغلاق البرنامج على العديد من العوامل المختلفة، كما سيختلف توقيت هذا القرار تبعاً لطبيعة البرنامج.

فعلى سبيل المثال، إذا كان العائد الرئيسي (الغاية) للبرنامج، بعد إختتام عدة مشاريع بحثية، يتمثل في نجاح الضغط (اللوبي) خلال اجتماع عالمي هام، فإن هذا لا يعني أنّ البرنامج جاهز للإغلاق. فسوف يستمر البرنامج على مستوى آخر حتى انتهاء الاجتماع أو إلى أن تحقق حملة الضغط النجاح المنشود، عندئذ نستطيع القول أنه جاهز للإغلاق.

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

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

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

ما العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار؟

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

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

التحقق من الواقع: الإغلاق الطارئ

إذا تم اتخاذ قرار بإغلاق البرنامج بشكل غير متوقع أو بشكل فجائي، فقد لا يتوفر الوقت الكافي للالتزام بالإجراءات المعمول بها. إذا كان هذا هو الحال، فيلزم وضع آليات لضمان سير هذه العملية بسلاسة في إطار زمني مكثف وبموافقة هيئة الحوكمة أو مجلس الإدارة. سيكون من المهم العمل مع ودعم المدراء المشاريع لأنّ قرار إغلاق البرنامج يمكن أن يؤثر بشكل كبير على عملهم وعلاقاتهم مع المجتمعات المحلية. سوف تحتاج إلى التخطيط بشكل مناسب وضمان ان جميع أصحاب المصلحة على اطلاع في جميع الأوقات، وفي حين أنه يكفي إعلام البعض، فإنّ البعض الآخر قد يحتاج إلى المشاركة في أنشطة الإغلاق. يجب تسجيل جميع القرارات. سيتوقف الكثير على سبب اتخاذ هذا القرار. قد تتضمن مناقشاتك تحديد كيفية نقل بعض المشاريع المكونة للبرنامج، أو حتى كلها، إلى برنامج آخر أو منظمة أخرى.

من يشارك في هذه المرحلة؟

سيجري مالك البرنامج أو مجلس البرنامج مناقشات مع مدير البرنامج بخصوص بوابة قرار المرحلة الرابعة. بمجرد الاتفاق، يعمل فريق البرنامج بصورة منتظمة من خلال جميع عمليات إغلاق البرامج وجمع الوثائق وتحديث ميثاق البرنامج. يتم بعد ذلك تقديم الميثاق والمستندات الأخرى إلى مالك البرنامج أو مجلس البرنامج. سيتم تعديل الميثاق حسب الضرورة والتحقق منه ليتم التوقيع عليه رسمياً. خلال هذه المرحلة قد تكون هناك أيضاً مشاركة من أصحاب مصلحة الحوكمة. وبمجرد الانتهاء من أنشطة إغلاق البرنامج، فإن مالك البرنامج أو مجلس البرنامج هو المسؤول عن تأكيد إغلاق البرنامج الرسمي لأصحاب المصلحة رفيعي المستوى والأطراف الأخرى ذات الصلة. يجب التواصل بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة. يجب إدارة أصحاب المصلحة الخارجيين الكبار، مثل المانحين والوزارات والحلفاء والشركاء، بعناية لحماية سمعة المنظمة وفرصتها على اعداد البرامج في المستقبل. ومن المهم أيضاً التواصل الجيد مع قادة المجتمع والمستفيدين والشركاء والداعمين - أولئك الذين شاركوا في تسليم المشاريع وساهموا في الإنجاز العام للبرنامج.

أصحاب المصلحة الآخرين	مدير المشروع	مالك البرنامج أو المجلس	مدير البرنامج
المشاركة على مستويات مختلفة اعتماداً على علاقتهم بالبرنامج (RACI)	يدير عمليات إغلاق المشروع، مع إبقاء مدير البرنامج على اطلاع.	تقديم المشورة والإذن بالإغلاق الرسمي للبرنامج	يقود، يدير، ويكون مساءلاً عن عملية الإغلاق

ما الذي يعنيه هذا عملياً ؟

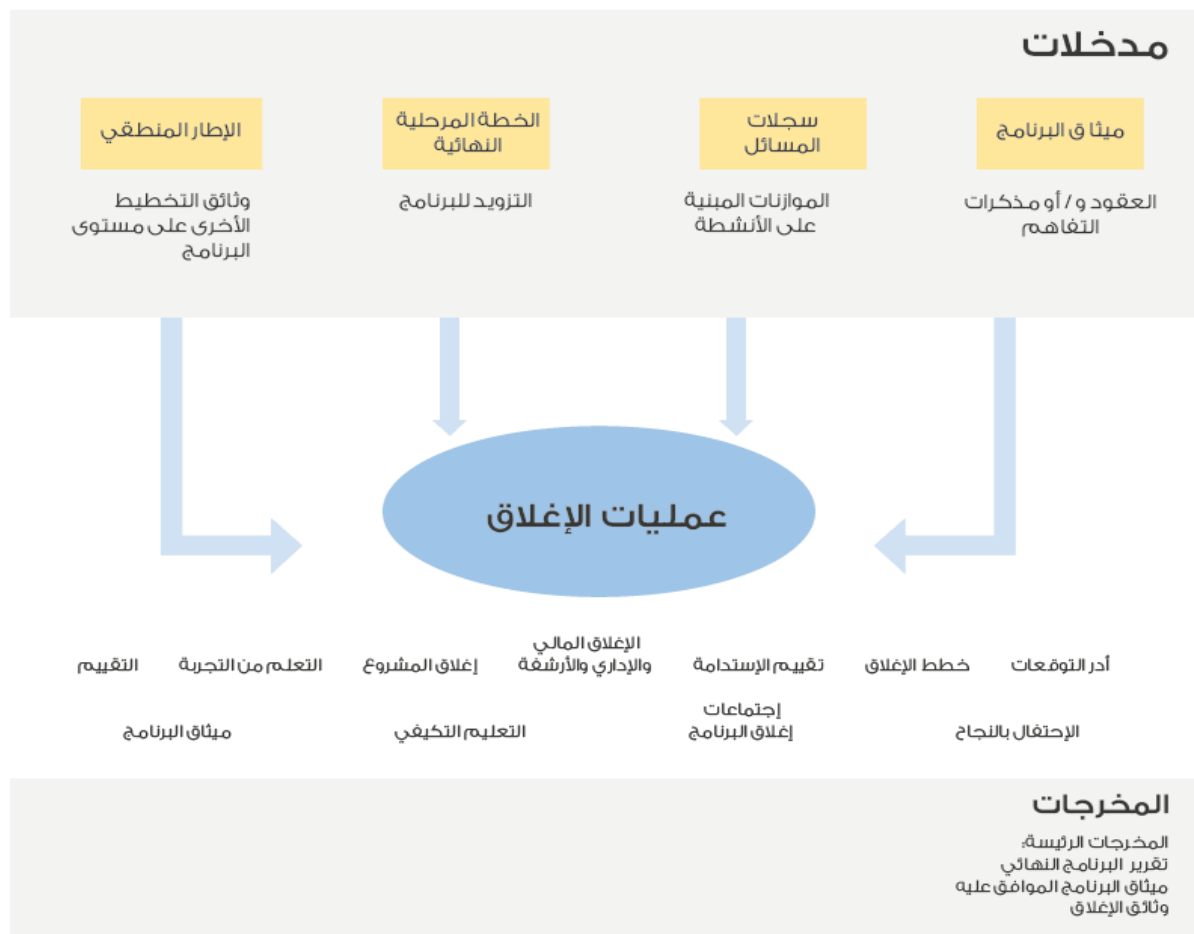
كقاعدة عامة، من الأفضل ان تأخذ بالحسبان ان عمليات إغلاق البرنامج أن تستغرق وقتاً أطول مما كان متوقعاً، وحتكاً أطول مما يتطلبه المشروع للانتقال إلى مرحلته التالية. ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى إشراك مجموعة متنوعة وعدد أكبر من أصحاب المصلحة، لذا من الضروري أخذ الوقت الكافي للتخطيط المسبق وإشراك جميع المعنيين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

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

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

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

الشكل 24: عمليات الإغلاق



المدخلات

الوثائق التالية أساسية لعملية الإغلاق:

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

العمليات

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

✓ إدارة التوقعات

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

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

إدارة التوقعات

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

التحقق من الواقع: إدارة التوقعات

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

التخطيط للإغلاق

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

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

سجل المخاطر	ستتمكنك هذه الأداة من التفكير مسبقاً وتوقع المشاكل التي قد تحدث وتخفيفها، على سبيل المثال: التأكد من دفع جميع للمردين بالكامل بينما لا تزال هنالك موازنة متاحة.
سجل المسائل	تساعد في تسجيل المسائل والتأكد من التعامل معها فور ظهورها. حيث سيكون من الصعب العودة إلى الخلف والتعامل مع مسألة ما بعد إغلاق البرنامج، ففي أثناء ذلك قد تكون المسألة قد تصاعدت إلى مخاطرة تتعلق بالسمعة.
هيكل تجزئة العمل (WBS)	يُعد هيكل تجزئة العمل أداة مفيدة لضمان الفهم المشترك وملكية الفريق لجميع الأنشطة.
المسار الحرج	يمكنك إنشاء الجدول الزمني للإغلاق على مخطط غانت بحيث يكون واضح للجميع ما الذي يلزم القيام به ومتى.

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

التحقق من الواقع: تخطيط الموارد البشرية

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

تقييم الاستدامة

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

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

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

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

الإغلاق المالي والإداري والارشفه

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

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

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

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

الإغلاق التعاقدية

تم إغلاق كافة العقود الخاصة بالموردين، مقاولي الباطن، والمانحين والمنظمات المنفذة. سيحتاج المانحون إلى مراجعة وقبول تسليمات البرنامج ومشاريعه قبل الموافقة على إغلاق العقود.

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

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

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

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

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

الإغلاق المالي

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

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

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

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

• هل تم تدقيق البرنامج (إن كان مطلوباً)؟

الإغلاق الإداري

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

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

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

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

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

الأرشفة

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

الانتهاء من التوثيق والأرشفة

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

إغلاق المشروع

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

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

التحقق من الواقع: التوثيق

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

التعلم من الخبرة



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

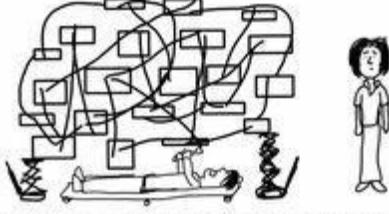
ويمكن بعد ذلك الجمع بين الدروس والعبر المستفادة من سجلات البرامج والمشاريع ومشاركتها مع فريق البرنامج في عملية **"مراجعة ما بعد العمل"**، ويُعد هذا النوع من المراجعة ممارسة تشاورية رائعة كونها وسيلة سريعة نسبياً ومنخفضة التكلفة تساعدنا على جمع المعلومات المفيدة، ويشارك في هذه العملية أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يُطلب منهم الإجابة على مجموعة من الأسئلة لتقييم غايات (عوائد) البرنامج ومقارنتها بما حدث بالفعل. بعض من هذه الأسئلة قد تشمل ما يلي:

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

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

وسوف تريد أيضاً فصل أنشطة الدروس المستفادة (في البرنامج والمشروع) عن تلك المتعلقة بدمج الدروس المستفادة في ممارسات المنظمة (لتصبح أصول للمنظمة). فيلزم توثيق الدروس المستفادة بطريقة تساعد محترفي التنمية الآخرين. هل يجب أن تكون هذه الدروس على شكل وثيقة مكتوبة وطويلة؟ هل يمكن استخدام مقطع فيديو؟ يحتاج مدير البرنامج للتأكد من توضيح جميع مسؤوليات التعلم وتلبية جميع متطلبات المنظمة. لا تقع على عاتق مدير البرنامج التأكد من أنّ الدروس المستفادة من برنامجه يتم استخدامها، ومع ذلك، فإنّ مساهمته في إيجاد طرق سهلة لتقديم تلك الدروس سيكون ذا فائدة. كما قد يكون مالك البرنامج قادراً على المساعدة في ترويج الدروس المستفادة ومشاركتها داخل منظّمته.

At the logic model repair shop



So, I'm guessing this is for a comprehensive program-level intervention

freshpectrum.com

التقييم

يعمل مدير البرنامج مع زملاء المراقبة والتقييم (ويتبع قواعد المانحين أو غيرها) لتعيين المُقيِّمين. ويتمثل دور المُقيِّم في تحليل مدى تحقيق البرنامج لعوائده (غاياته). كثيراً ما يستكشف المقيمون مكونات إضافية تتعلق بالبرنامج، ويحتاج فريق البرنامج إلى إعداد هذه المكونات للتقييم في المراحل المبكرة من البرنامج.

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

ينبغي للمنظمات اختيار مقاربات التقييم الخاصة بها استناداً إلى أهداف التعلم، وهناك ثلاث مقاربات للتقييم يتم استخدامها على نطاق واسع في قطاع التنمية وهي: التقييمات النهائية وتقييمات منتصف المدة والتقييمات اللاحقة.

التقييم اللاحق (البُعدي)

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

التقييم النهائي

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

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

تقييم منتصف المدة

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

احتفل بالنجاح!

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

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

اجتماعات إغلاق البرنامج

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

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

التعلم التكتيقي

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

ميثاق البرنامج المحدث والموافق عليه

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

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

قائمة التحقق من إغلاق البرنامج

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

جدول 8 : قائمة التحقق من إغلاق البرنامج

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

الميثاق حسب الضرورة والتحقق منه ليتم التوقيع عليه رسمياً. خلال هذه المرحلة قد تكون هناك أيضاً مشاركة من أصحاب مصلحة الحوكمة. وبمجرد الانتهاء من أنشطة إغلاق البرنامج، فإن مالك البرنامج أو مجلس البرنامج هو المسؤول عن تأكيد إغلاق البرنامج الرسمي لأصحاب المصلحة في المستويات العليا والأطراف الأخرى ذات الصلة.	
تلخص هذه الوثيقة تسليم البرنامج ومخرجاته، مع تضمين الدروس المستفادة من وجهة نظر مدير البرنامج في التقرير النهائي. ثم يتم تقديمه للموافقة من قبل مالك البرنامج / المجلس.	التقرير النهائي
بعد تسليم التقييم، عادةً ما تتم مناقشة مسودة النتائج مع فريق قيادة البرنامج وربما مجلس إدارته. وهنا توجد فرصة للرجوع إلى المقيمين لتوضيح بعض النقاط قبل تقديم التقرير النهائي. وبمجرد موافقة المجلس عليه، يتم إرساله إلى الجهة المانحة وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين. ويتم الانتهاء من التقييم اللاحق على مستوى البرامج و / أو تقييمات الأثر الأخرى المرتبطة به خلال مدة تصل إلى سنة أو أكثر بعد إغلاق المشروع (أو كما هو مجدول ومخطط له في حال تمّ قياس أثر البرنامج الحالي كنشاط لبرنامج مستقبلي).	تقرير التقييم

المخرجات:

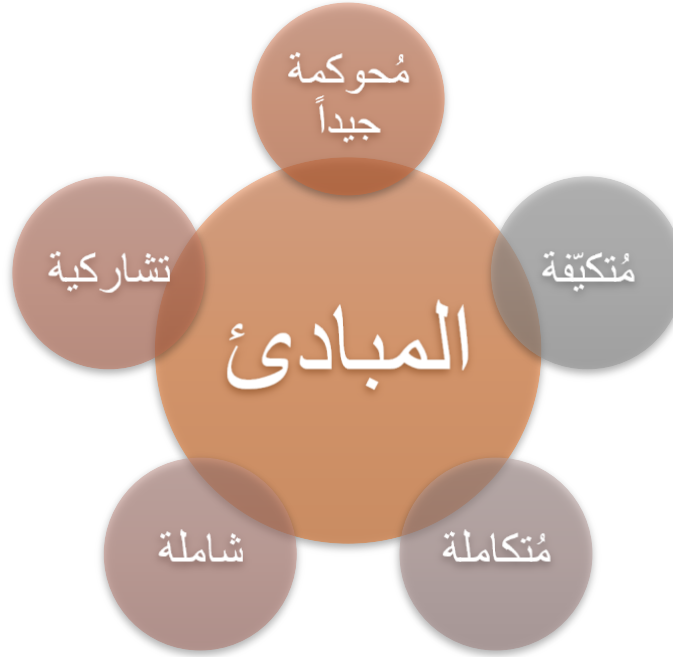
المخرج النهائي لإغلاق البرنامج ليس وثيقة واحدة، بل مجموعة من الوثائق الرئيسية التي توضح مدى فعالية البرنامج (التقرير النهائي للبرنامج)، ووثائق تبين أنه قد تمّ اتخاذ جميع الخطوات المناسبة لإغلاق البرنامج بصورة رسمية (ميثاق البرنامج الموافق عليه، ووثائق الإغلاق ذات الصلة). بعد العمل على عمليات الإغلاق، من المهم حفظ وتخزين ميثاق البرنامج (يعتبر التوقيع على ميثاق البرنامج بمثابة الموافقة الرسمية على الإغلاق) والوثائق ذات الصلة بصورة آمنة. ينبغي أن يكون من السهل الوصول إلى تلك الوثائق في حال الحاجة إليها في وقت لاحق (فعلى سبيل المثال: تدقيق مستقبلي). يُعتبر المحتوى الذي تم توثيقه أثناء عمليات الإغلاق قيم ومفيد للغاية لمدرّاء البرامج الأخرى الراغبين بالعمل على برامج مشابهة، لذلك تأكد من مشاركة هذا التعلم داخل المنظمة مع الأشخاص المناسبين، وبشكل خاص ميثاق البرنامج والتقييم النهائي و"مراجعات ما بعد العمل".

التحقق من الواقع: إغلاق البرنامج

- إنّ إغلاق برنامج ناجح هو بحد ذاته نبأ جيد ومهم. فكّر في المجموعات الأخرى التي ستروي قصة نجاح البرنامج.
- قد تكون الفرق المسؤولة عن التواصل والتمويل على إتصال ببرنامجك، فإن لم تكن، قم بالتواصل معهم! فهم سيستجيبون بشكل جيد لقصص النجاح التي تبين أثر البرنامج، مما يساعد في الحصول على التمويل مستقبلاً.
- قد ترغب وسائل الإعلام المحلية أو الإقليمية أو العالمية بالحديث عن قصتك في إحدا التغيير والأثر، وهذا سيساعد في تموضع منظمتك بشكل جيد مع الجهات خارجية. قد ترغب الفرق الصحفية والإذاعية والتلفزيونية في زيارة برنامجك و/أو زيارة الشركاء.
- يمكن اعتبار النجاح والاستدامة من أدوات العلاقات العامة (PR) بالغة الأهمية، لذا لا تنسى أن تروّج لبرنامجك داخلياً وخارجياً في الوكالات والمنظمات غير الحكومية الدولية.

مدير البرنامج: المهارات والكفاءات

مدراء البرامج مساءلون عن أداء برامجهم و المشاريع المكونه لها، ويقومون بتقييم ومعالجة جميع الأجزاء التكتيكية الخاصة بتنفيذ برامجهم، مثل الجداول الزمنية للمشاريع، والتسليمات، والموازنات، أو الإمتثال لسياسات وأنظمة المانحين. لديهم ما يكفي من البصيرة والمهارات اللازمة لتكوين وبناء فرق العمل والتواصل مع مختلف الجماهير، وكذلك الاستفادة من رأس المال الاجتماعي لكسب الثقة وتحفيز أصحاب المصلحة الرئيسيين. يدرك مدراء البرنامج أهمية مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة وأخلاقيات العمل ويعملون على تطبيقها. لتحقيق النجاح، ينبغي على كافة البرامج ان تجسد المبادئ الخمسة الأساسية للإدارة الجيدة للبرنامج، فدور مدير البرنامج ضمان حدوث ذلك وان هذه المبادئ تصوغ كافة أنشطة البرنامج والمشاريع.



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

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

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

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

مُتَكَيِّفَة: مدير البرنامج هو الشخص المسؤول عن ضمان تنسيق جميع الأنشطة المتكاملة ضمن البرنامج وأنها تركز على تحقيق اغراض البرنامج وأهدافه العامة. عند العمل في البيئات المعقدة والمتغيرة، فمن المهم أن يكون مدير البرنامج قادراً على إجراء

تعديلاتٍ على أنشطة البرنامج ومشاريعه عند الضرورة، وقد تكون هذه التغييرات جذرية إستجابة لنشوب نزاع أو كارثة طبيعية، أو مجرد صفلي وضبطٍ لأنشطة البرنامج بما يضمن بقاؤه على المسار الصحيح.

المبدأ: محوكة جيداً

"غياب الحوكة الواضحة هي وصفة للفوضى. ولن يكون لديك أي فكرة عن مكان السيطرة"
جون كروبر، لينغوز

المقدمة

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

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

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

لماذا هي مهمة

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

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

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

للموائمة مع مبدأ الحوكمة الجيدة، سيحتاج مدير البرنامج الى:

- موازنة الإدارة التكتيكية لجميع جوانب أنشطة البرنامج والمشاريع مع الرؤية والقيادة الإستراتيجية.
- التأكد من أن كل فرد في فرق البرنامج والمشاريع يدرك الامور التي سيُساءلون عنها، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يؤثر الدور الذي يلعبه هذا الفرد على الأهداف العامة للبرنامج والاغراض الاستراتيجية للمنظمة.
- خلق التآزر وإيجاد سبل لزيادة الأثر العام للبرنامج.
- توفير إطار واضح لرفع التقارير والمساءلة بحيث يتمكن مدراء المشاريع من السيطرة على المشاريع وتنفيذ عمل ممتاز.
- أن يكون نقطة الإرتباط الرئيسة بين البرنامج وفرق المشاريع وهيكل الحوكمة. يجب عليه ادارة العلاقات بكافة الاتجاهات، "صعوداً" (باتجاه المشرفين وكبار المدراء)، و "فقياً" (مع رؤساء الأقسام ومدراء البرامج الأخرى)، و "نزولاً" (لتقديم نظرة عامة والتوجيه اللذان يحتاجهما المشاريع لانجاز عمل رائع).
- العمل بفاعلية مع سلطة حوكمة البرنامج لضمان مناصرتها للبرنامج داخلياً وخارجياً، ويمكن له ممارسة النفوذ بالإنبابة (لجلب المساندة والتمويل و إبراز البرنامج).
- التأكد من أن مخرجات البرنامج تم ترجمتها إلى عوائد استراتيجية، مما يطمئن الإدارة العليا أن البرنامج ككل لازال متماسكاً مع أهداف واستراتيجية المنظمة أو التحالف الاستراتيجي.
- تفويض المهام ومجالات العمل بشكل فعّاء، بحيث يتولى موظفي البرنامج والمشاريع الملكية والمسائلة والفخر في تسليم العمل بمعايير عالية.

كيف يبدو هذا عملياً

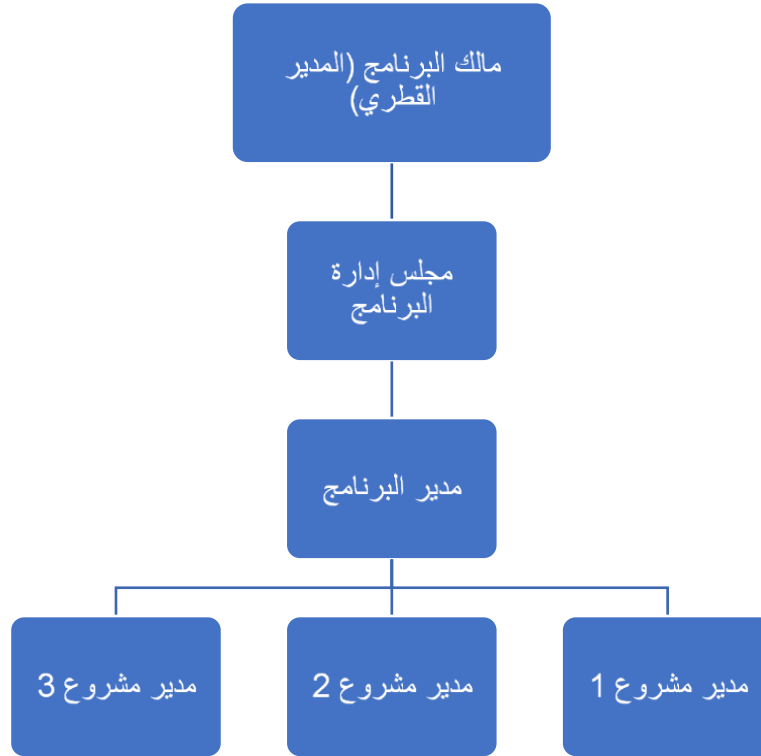
تختلف هياكل الحوكمة في المنظمات الدولية والتآلفات والتحالفات الاستراتيجية في مقارباتها وحجمها وتكوينها، فبعض المنظمات لديها هياكل هرمية وعمليات محددة جيداً لحوكمة البرنامج، ويشمل ذلك عادة مالك البرنامج في الادارة العليا (راعي البرنامج) ومجلس البرنامج الذي يمتلك السلطة العامة والمساءلة لتحقيق جميع العوائد (هيكل الحوكمة 1). عندما تعمل المنظمات ضمن التحالفات أو كجزء من تآلف خارجي، سيتوجب عندها وجود هيئة ذات مستوى أعلى يكون مجلس البرنامج مساءلاً أمامها (الهيكل 2)، وقد يكون لمنظمات أخرى هياكل إدارة مستوية وأقل هرمية (مسطحة)، وفي هذه الحالة من المرجح أن تحدد البرامج وتختار طرقها الخاصة للحوكمة وتكون مساءلة عن غايات البرنامج. تم أدرجنا مثالين لهياكل الحوكمة المحتملة في الرسوم البيانية التالية.

هيكل الحوكمة 1

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

لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وبدوره سيقوم مدير البرنامج، بتسلسل اداري أيضا، بوضع معايير الأداء والاهداف لمدرء المشاريع وفرقهم، فالبرامج تزدهر عندما تكون الادارة وعملية صنع القرار في هيكل الادارة سلسلة بكلا الاتجاهين (صعودا ونزولا).

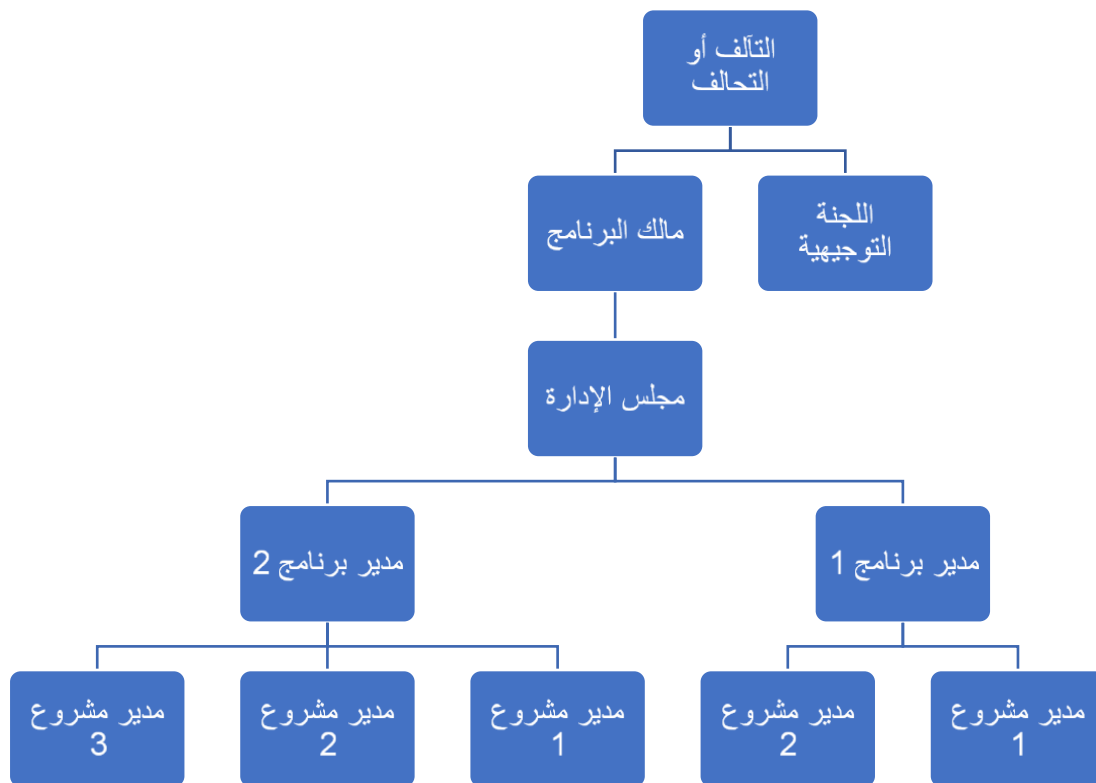
الشكل 25: هيكل الحوكمة 1.



هيكل الحوكمة 2

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

الشكل 26: هيكل الحوكمة 2.



الحوكمة الجيدة ومراحل البرنامج

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

في المراحل الأولية للبرنامج، سيتولى مالك البرنامج والمجلس مهمة قيادة إلى أن يتولى مدير البرنامج دوره ومسؤولياته، وبمجرد تعيينه، سصبحون مساءلين عن ضمان أن لدى مدير البرنامج ما يكفي من المعلومات والمساندة التي يحتاجها للتعامل مع تحديات دوره القيادي، وينبغي، كحد أدنى، تغطية العمليات التالية في كل مرحلة من المراحل الأربع:

المرحلة	العمليات
المرحلة 1: التحديد يُشكّل مالك البرنامج أو المجلس فريق تصميم بحيث يضمن مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المناسبين، وقد تشمل أو لا تشمل هذه المرحلة مدير البرنامج	✓ يبنى فريق التصميم صورة للسياق الذي سيعمل ضمنه برنامج ما، ويحدد الأهداف الاستراتيجية للبرنامج ، فينتج عن ذلك وثيقة مفهوم البرنامج. ✓ في هذه المرحلة إذا لم يكن قد تمّ إلى الآن (في هذه المرحلة) إنشاء هيكل حوكمة البرنامج أو مجلسه، فإن مالك البرنامج (على سبيل المثال المدير القطري) سيتولى مهام الحوكمة. وأياً كانت آلية الحوكمة، فإن السؤال المهم الذي يتوجب طرحه ويحتاج إلى إجابة عند <u>بوابة القرار</u> هذه - هل ينبغي علينا أن نصمم؟ ✓ يضمن مالك البرنامج أو المجلس أن جميع الأفكار الناشئة حول البرنامج المقترح تتماشى مع القصد الاستراتيجي للمنظمة ونظريتها الشاملة للتغيير وتلك الخاصة بالشركاء المحتملين.
المرحلة الثانية: التصميم يقوم فريق التصميم - بما في ذلك مدير البرنامج إن كان معيّناً، وإن لم يكن، فمالك البرنامج، بتحديد مخطط البرنامج بما في ذلك مراحله الفرعية (أجزائه) المختلفة وبوابات قراراته، ومستويات التحملات.	✓ يضمن فريق التصميم إدراج المستوى الصحيح من المعلومات في ميثاق البرنامج، والذي يعدّ الوثيقة الرسمية الذي يتم تقديمها إلى مالك البرنامج أو المجلس للحصول على الإذن (الموافقة الصريحة). ✓ إذا كان هيكل الحوكمة قائم، فعلى مالك البرنامج أو المجلس أن يُصيّر على أن تتضمن مرحلة تصميم البرنامج وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين، ويضمن اجراء النقاشات الصحيحة معهم حول تصميم البرنامج. ✓ في هذه المرحلة، يتوجب على مالك البرنامج أو المجلس أن يكونوا على استعداد لقبول المستوى المتوقع للمخاطر. ✓ يتمتع مدير البرنامج بالسلطة للتأكد من عدم بدء أنشطة البرنامج والمشاريع قبل أوانها. ✓ وأياً كانت آلية الحوكمة في هذه المرحلة، فإنّ السؤال المهم الذي يتوجب طرحه ويحتاج إلى إجابة عند بوابة القرار هذه - هل ينبغي لنا تخطيط البرنامج وتنفيذه؟

المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ

إن مالك البرنامج والمجلس مساعدين عن تخصيص الوقت الكافي لحوكمة البرنامج بفعالية. فهم يتخذون القرارات عند الاقتضاء ويساندون مدير البرنامج في هذا الأمر. كما يلعبون أدوار المناصر للبرنامج، فيحلون المشاكل ويستخدمون نفوذهم حيثما أمكن (على سبيل المثال؛ عقد اجتماع مع وزير أو المساعدة في الحصول على موارد إضافية).

- ✓ يتم اتخاذ قرارات الحوكمة بما يخدم مصالح البرنامج بأفضل طريقة، بحيث تضمن مواءمتها لنظرية التغيير والقصد الاستراتيجي العام للمنظمة، أو التآلف، أو التحالف الاستراتيجي.
- ✓ ومع انتقال البرنامج إلى هذه المرحلة التكرارية والمرنة، فعلى مدير البرنامج التأكد من إبقاء مالك البرنامج والمجلس على إطلاع و / أو إشراكهم، عند الحاجة، في اتخاذ القرارات بشأن التغييرات في مقاربة البرنامج أو تسليماته.
- ✓ مالك البرنامج والمجلس يُمكنان التغييرات السريعة والحادثة في توجه البرنامج إذا لزم ذلك (بما في ذلك اتخاذ قرار وقف البرنامج)، وذلك استجابة لتغير السياقات (الداخلية / الخارجية) إذا اقتضى الأمر.
- ✓ يضمن مدير البرنامج اتخاذ القرارات الصحيحة، في الوقت الصحيح، بما يتناسب مع المستوى الصحيح من المعلومات المتدفقة إلى كل بوابة قرار. وقد يلزم اتخاذ عدة قرارات خلال هذه المرحلة (وفي كل من اجزائها)، ومن المهم أن يتم اتخاذها على المستوى الصحيح من خلال التحويلات المحددة بوضوح. ويلزم حل جميع المسائل بسرعة ونجاعة.
- ✓ يتحمل مدير البرنامج مسؤولية أنموذج الممارسة الجيدة، وصقل الحوكمة الجيدة لكل مشروع من المشاريع.
- ✓ يتمتع كل من مدير البرنامج ومالك البرنامج والمجلس بثقة متبادلة في قدرة بعضهم البعض على تحقيق النتائج.

إيقاف برنامج

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

المرحلة الرابعة: الإغلاق

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

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

التحقق من الواقع: البرامج المحوكة جيداً

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

التحديات الشائعة

الحوكمة المُفترضة (المتوقعة)

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

هياكل لم تدرس بشكل جيد

في بعض الحالات، تُدار العمليات القطرية تحت مظلة برنامج واحد، أو قد ينشأ موقف يكون فيه تمويل المانحين هو الدافع وراء المقاربة البرامجية بدلاً من عملية التصميم المناسبة، وغالباً، ما يؤدي ذلك إلى إيقاع مسؤولية حوكمة البرنامج على عاتق كبار المدراء في التسلسل الإداري، وكمقاربة أخرى، يمكن إيجاد مجلس إدارة قطري للبرنامج يتكون من ممثلين عن المنظمات الأعضاء وشبكة المنظمات غير الحكومية ويجتمع بشكل دوري لحوكمة البرنامج. تختلف هياكل الحوكمة التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية الدولية بشكل واسع، حتى بات من المستحيل أن تقول أيها هو "النموذجي". لذلك من السهل جداً أن تصبح مثل هذه المقاربات "مكباً" لمعالجة مسائل البرامج والتشغيل المتعددة. مرة أخرى، بدون تصميم مقصود ومدروس بعناية لحوكمة البرنامج، فمن غير المرجح أن ترى البرامج فوائد الحوكمة الفعّالة.

عدم فهم الأدوار

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

فاعلية القرار

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

إنّ عدم القدرة على إتخاذ القرارات الرئيسية قد يسبب مشاكل كبرى للبرنامج والمشاريع المكوّنة له، وسيكون من المفيد أن ندرك أنّه ليس لجميع الأصوات داخل هيكل الحوكمة نفس الوزن لاتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال؛ إذا كانت هنالك حاجة إلى طلب زيادة في الموازنة أو تمديد في المدة الزمنية للمشروع، فمن الممكن أن يتم التشاور مع جميع الأعضاء ولكن السلطة النهائية لاتخاذ القرار تتحصّرُ بعضو واحدٍ في المجلس أو بمجموعة صغيرة من أعضائه. النقطة الأساسية الجديرة بالملاحظة هنا هي ضرورة وضوح الكيفية التي يعمل بها هيكل الحوكمة، والاتفاق لضمان مراقبة عمليات الحوكمة وإدارتها.

اتساق البرنامج

يلزم أن يعكس هيكل الحوكمة أولويات كامل البرنامج ويجب أن يكون مُتسقة، فإذا كان هناك هيكل حوكمة مُعيّن لمنظمة دولية غير حكومية (INGOs)، في حين أن شركاء التنفيذ المحليين يعملون بهياكل حوكمة مختلفة، فعندها سيكون من الصعب إدارة البرنامج. من المرجح أن تكلف عملية توضيح وتنسيق العلاقة بين هذه الهياكل الوقت والجهد. تزداد أهمية وضوح الحوكمة بازدياد دور المنظمات غير الحكومية الوطنية (NGOs) والمنظمات المجتمعية (CBOS) في تنفيذ البرنامج وخاصة بصفتهم أصحاب مصلحة في المشروع، ونتيجة لذلك فيتوقع منهم أيضاً إيلاء المزيد من الإهتمام لهياكل الحوكمة والإدارة التي تتوافق مع متطلبات الجهات المانحة واللوائح الحكومية وتوقعات الشركاء.

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

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

أهم النصائح

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

المبدأ: التشاركية

"كان من المستحيل تسليم البرنامج في الوقت المحدد، وضمن النطاق، ووفق الموازنة لو لم نقم بجمع موظفي المشروع وموظفي المساندة للعمل معاً منذ البداية. كان عملاً شاقاً أن تجمع الناس من مختلف التخصصات، ولكنه بالتأكيد يستحق كل هذا العناء" ديباك مهتا، مدير برنامج، جنوب آسيا

المقدمة

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



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

لماذا هي مهمة؟

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

إدارة التوقعات: سيتأكد مدير البرنامج من أن الجميع على بينة بما هو ضمن النطاق (وما هو ليس بذلك)، ومتوافقين على تحقيق أهداف البرنامج وتطلعاته، وذلك من خلال فهمه الشامل لأصحاب المصلحة الرئيسيين ومصالحهم ومسؤولياتهم. يُنصح بإجراء المحادثات، والتي يمكن أن تكون صعبة، في وقت مبكر بحيث يمكن حل المسائل قبل أن تتسبب في تشنيت الانتباه، أو الأسوأ من ذلك، تعطيل البرنامج عندما يكون قيد التشغيل.

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

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

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

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

للتوافق مع مبدأ المشاركة ، يحتاج مدير البرنامج إلى:

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

ما الذي يعنيه هذا عمليا ؟

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

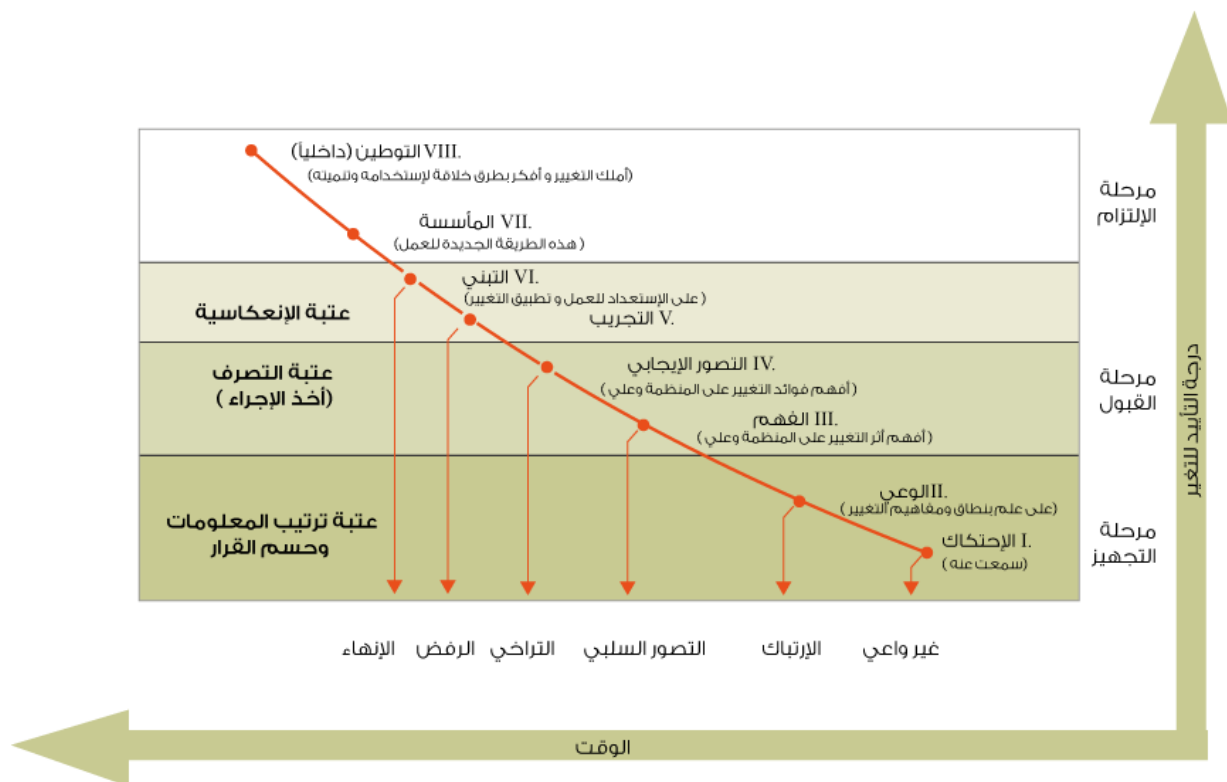
يحتاج مدير البرنامج الى ضمان الإستماع الى الاصوات الصحيحة في الوقت الصحيح. وهذا يعني ضمان تشجيع أصحاب المصلحة على المشاركة والانخراط. ولا يعني هذا الأمر أنه ينبغي استشارة جميع أصحاب المصلحة في كل مرة نحتاج فيها إلى اتخاذ قرار أو أن القرارات يجب أن تتحقق بالإجماع أو عن طريق لجنة. وبدلاً من ذلك يحتاج مدير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

مشاركة أصحاب المصلحة

البرامج الجديدة، بطبيعتها، تستدعي التغيير. وقد يكون التغيير أمراً يصعب قبوله ومساندته. ومن المهم، بصفته مدير البرنامج، أن تفهم هذا عند التعامل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. يصف نموذج **الالتزام المنحني** (الشكل 27) العملية التي يمر بها الناس عند تعريفهم بمبادرة تنظيمية جديدة و عملية تغيير.

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

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



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

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

إدارة أصحاب المصلحة

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

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

التحقق من الواقع : ر.ا.س.ي RACI

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

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

الشكل 28 مثال على مخطط ر.ا.س.ي RACI

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

المراحل

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

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

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

المرحلة	العمليات
المرحلة الأولى: التحديد ينبغي على مدير البرنامج استخدام هذه المرحلة كفرصة لبناء علاقات تمهد الطريق للفهم العميق والتعاون في المستقبل. وقد تتم دعوة واحد أو أكثر من أصحاب المصلحة ليكونوا جزءاً من هيكل حوكمة البرنامج، وإذا كان الأمر كذلك، فإنهم سيضطلعون بدور رسمي أكثر فيما يتعلق بالبرنامج.	✓ يتم إجراء تحليل سياقي كامل وجامع ، مما يجلب تمثيل واقع لمختلف اصوات اصحاب المصلحة لطاولة العمل. وهذا يعني في كثير من الأحيان، اشراك هياكل الحكومة والمجتمع المدني. ✓ يتم إعداد تقديرات اولية من خلال التعاون الوثيق مع مالك البرنامج ومجلسه وكبار موظفي الإسناد. ✓ يتم تحديد أصحاب المصلحة وعلاقتهم المحتملة مع البرنامج. ✓ يتم فحص جدوى البرنامج مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومن ثم التحقق من صحتها تجاه استراتيجية المنظمة والسياق المحلي / الإقليمي، وفرص جلب التمويل الحالية / المستقبلية.
المرحلة الثانية: التصميم وبانتقال البرنامج الى مرحلة التصميم، يأتي الوقت (غالبا) لإنشاء مجلس البرنامج، وهو ايضا الوقت للنقاش والاتفاق على هيكل حوكمة أكثر ملائمة للبرنامج	✓ يتم رسم خريطة أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم في البرنامج. ✓ يعمل فريق التصميم مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لبناء وتطوير مخطط أولي للبرنامج، وينبغي أن يشعر الشركاء والمستفيدين المباشرين من المشروع بأنه تم استشارتهم مما يبني إحساسهم بملكية الجزء الخاص بهم في البرنامج. ورغم أن هذا قد يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه يستحق العناء، حيث تؤدي هذه العملية إلى رؤية البرنامج كوحدة متكاملة وليس كمجرد مجموعة من المشاريع ذات الصلة. ✓ الاستشارات على نطاق واسع وضمن مستوى عال من المشاركة في مرحلة التصميم سيؤدي إلى تولد إحساس مشترك بقيمة البرنامج. مع انتقال خطط البرنامج إلى التنفيذ، فإن هذا العمل التحضيري سيضبط التوقعات بإمكانية تحقيق الكفاءات والاثر الأكبر من خلال التعاون والمراجعة المستمرة والتفكير. ✓ تستند الأطر المنطقية إلى افتراضات واقعية تركز على المشاركة النشطة من جانب أصحاب المصلحة الذين هم في غاية الأهمية للبرنامج. من الضروري إشراك أصحاب المصلحة المحليين نظراً لأهمية عدم وضع افتراضات عامة على أساس الخبرات المكتسبة في جزء مختلف من البلاد. على سبيل المثال، فالاعتماد على معرفة المنظمة حول منطقة واحدة من بلد ما، لا يعني أن ديناميات (ديناميكيات) السلطة والحساسيات الثقافية ستكون بالضرورة نفسها في منطقة أخرى. ✓ تُطلب المشورة من أشخاص لديهم خبرات سابقة في برامج مماثلة. فقد يكون لديهم دروس قيمة يشاركونها خلال مرحلة التصميم.

✓ يتم تعيين مدراء المشاريع وأصحاب المصلحة المرتبطين بها واشراكهم في البرنامج. إن ضمان مشاركتهم والتزامهم بالعمل بطرق جامعة وتشاركية يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه يستحق العناء حيث سيكون البرنامج بحال أفضل بكثير. ✓ ينبغي إجراء محادثات جادة في وقت مبكر بحيث تتم إدارة التوقعات وحل المشاكل المحتملة قبل أن تتحول إلى مسائل ملحة. ✓ تأكد من أن الجميع يفهم الأهداف العامة للبرنامج من خلال التواصل القوي والمستمر، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من القنوات لضمان أن اصحاب المصلحة ممكنين ومازالو مؤمنين بتصميم البرنامج. ✓ خصص وقتاً وموارد للتفكير والتخطيط بشكل منتظم، وعادةً ما يتم ذلك قبل بوابات القرار خلال كل جزء ومرحلة من البرنامج. إن الاستماع إلى مجموعة من وجهات النظر سوف يُيسّر ويحسن عملية صنع القرار في هذه الأوقات المهمة. ✓ قم بتطوير ثقافة داخل البرنامج يكون فيها العمل معاً والاستماع والتعلم هو القاعدة. بطبيعة الحال سيؤدي تضمين هذا النهج إلى محادثات مثمرة وداعمة تجري على جميع مستويات البرنامج.	المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ العملية التكرارية من تخطيط وتنفيذ هي الوقت الذي يجب فيه على مدراء البرامج ضمان المشاركة الكاملة والتامة من قبل جميع أصحاب المصلحة. وعندما تتبع الفرق الإجراءات القائمة وتقوم بالتواصل بشكل مستمر فعندها سيكون مدير البرنامج أكثر جاهزية لتخصيص الموارد، وتحديد أولويات الأنشطة وإدارة المخاطر.
✓ تفهم فرق عمل البرامج والمشاريع عمليات وأنشطة "الإغلاق" المعيارية وتمثّل بها، وتزوّد مدير البرنامج بالمعلومات والنظرة العامة اللازمة ليتمكن من الحصول على الموافقة الرسمية للإغلاق من قبل مالك البرنامج والمجلس. ✓ تتم إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بفعالية، ويفهم كل منهم قيمة مساهمته في تحقيق أهداف البرنامج. تتم المصادقة على ميثاق البرنامج ويحتفل فريق البرنامج بأكمله بإغلاقه الرسمي. ✓ يتم ضمان استدامة البرنامج في المستقبل، ويتم الاحتفاظ بآرثه في الوثائق والقصص والبيانات وغيرها من الأشكال التي يمكن استخدامها للترويج الداخلي والخارجي للبرنامج، وإذا تولى الشركاء المحليون البرنامج بعد انتهائه، يتم نقل الدروس المستفادة إلى أصحاب المصلحة الجدد الذين سيطوّرون التدخلات المستقبلية.	المرحلة الرابعة: الإغلاق حان الوقت للانتقال إلى إغلاق البرنامج. إذا تم التشاور مع أصحاب المصلحة وإبلاغهم بالتطورات طوال دورة حياة البرنامج، ينبغي ألا تأتي هذه المرحلة مفاجئة وينبغي أن يكون الانتقال سلساً.

المشاكل الشائعة

الإدارة الجزئية (الميكروية)

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

التواصل الضعيف

من العناوين الدائمة والمشاركة في كل فصول هذا الدليل هي أهمية التواصل. إذا لم تفهم أو تستوعب فرق البرامج والمشاريع العمليات الواضحة لمشاركة المعلومات، فقد يكون ذلك وصفاً لكارثة. ضعف التواصل بين مدير البرنامج وفرق المشاريع يظهر الافتقار للوضوح والقيادة. قد يركز المختصون وموظفو البرنامج ومدراء المشاريع على العمل المباشر أمامهم ويفشلون في إخطار مدير البرنامج بالمسائل و / أو الحاجة إلى الموارد. من المحتمل أن تؤدي هذه الافتراضات، بالإضافة إلى التقارير وتحديثات المعلومات ذات التوقيت السيئ، إلى تأخيرات في المشاريع والبرنامج. إنَّ التواصل عالي الجودة ضروري مع جميع أصحاب المصلحة، وخاصة مع الشركاء المحليين والمجتمعات المحلية والمستفيدين من أنشطة المشاريع. إن استخدام اللغة والنبرة والمحتوى الصحيح للتواصل أمر هام لتعزيز الثقة لدى الناس بما يدفعهم للمشاركة النشطة في تحقيق عوائد البرنامج ومشاريعه. وإذا كان التواصل رديئاً، سيؤدي ذلك إلى سوء الفهم، الانسحاب، وحتى النزاع المحتمل. بينما حسن التواصل، لن يؤدي فقط إلى نجاح البرنامج، بل من المحتمل أيضاً أن تكون استدامة البرنامج في المستقبل أكبر بكثير.

أهم النصائح

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

المبدأ: الشمولية

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

المقدمة:

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

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

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

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

لماذا هي مهمة؟

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

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

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

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

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

ما الذي يعنيه هذا عملياً؟

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

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

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

إدارة تسويق البرنامج:

يجب أن يكون مدير البرنامج دائماً قادراً على تسويق الحاجة للبرنامج وقيّمته إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. هذا يبدأ بفهم مكتمل وجيد لكيفية توافق أهداف البرنامج مع القصد الاستراتيجي للمنظمة (أو نظرية التغيير "TOC")، كما يتطلب نظرة شاملة ومحدّثة عن حالة البرنامج في أي وقت من الأوقات. يمكن أن تشمل إدارة التسويق أي من التالي:

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

التعريف بالبرنامج في حدث عام لإطلاق نشاط جديد.

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

إدارة النطاق:

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

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

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

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

إدارة الوقت:

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

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

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

إدارة الموارد:

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

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

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

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

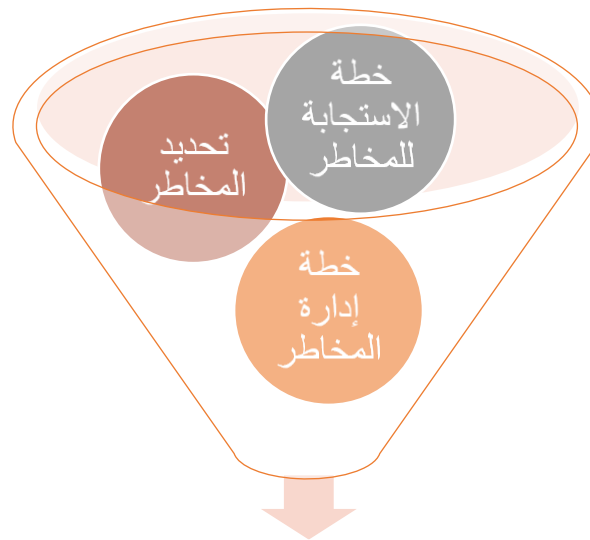
إدارة أصحاب المصلحة:

بعد أن يُطلب من الافراد والمجموعات والمؤسسات الإنخراط في البرنامج، يتوجب عليك عندها التركيز على بناء علاقات عمل، بشكل احترافي، مع جميع أصحاب المصلحة. قد يكون البعض منهم أكثر تأثيراً من غيرهم، ومع ذلك، فمن المهم الاشارة الى أنّ جميع أصحاب المصلحة مهمّون لنجاح البرنامج، ومن المهم التواصل المسبق مع جميع أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم بخصوص البرنامج. على سبيل المثال؛ ربما يوجد أصحاب مصلحة ممن لا تُخدم مصالحهم بواسطة برنامج ما، ولذلك ينبغي أن يُنظر اليهم بوصفهم من المخاطر المحتملة التي يجب إدارتها بعناية، وقد يكون الآخرون حلفاء أقوياء من المحتمل أن يصبحوا سفراء متطوعين للبرنامج. إنّ إدارة التواصل مع شريحة عريضة من أصحاب المصلحة على مستوى البرنامج والمشروع يمكن أن تكون أمراً معقداً، لذا فمن المهم أن يكون لديك استراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة، ومراقبة هذه الاستراتيجية والتأكد من تأقلمها بما يتناسب مع السياق المتغيّر. من المهم المحافظة دوماً على الحوار المستمر مع مدراء المشاريع وتوفير ومشاركة وسائل لمتابعة التواصل مع أصحاب المصلحة بين المشاريع والبرنامج. بعض الأدوات والوثائق الأخرى المفيدة:

- عملية تحديد أصحاب المصلحة.
- مخطط ر.ا.س.ي (المسؤولية، المساءلة، المشورة، الاطلاع) (RACI).
- خطط التواصل.
- الهيكل التنظيمي للبرنامج وهيكل حوكمته.

إدارة المخاطر:

بوصفك مدير للبرنامج، ستكون بحاجة إلى إعداد نظم شاملة وعمليات لتحديد وتحليل ومراقبة وإدارة جميع المخاطر المتعلقة بالبرنامج والمشاريع المكوّنة له، فينبغي تحديد مستويات هامش التحمل لإدارة المخاطر في مرحلة التصميم وإدراجها ضمن ميثاق البرنامج. بينما سيتم السيطرة على اجزاء من إدارة المخاطر على مستوى المشروع ، فإن مدير البرنامج سيتولى إدارة المخاطر ذات المستوى الأعلى، مع تصعيد عملية اتخاذ القرار حسب الاقتضاء. يحدد مدير البرنامج كيفية معالجة كل من هذه المجالات الحرجة في ميثاق البرنامج، وسيتم في خطة البرنامج الشاملة إدراج تقييم مفصل أكثر لخطط البرنامج ومشاريعه، والجدول الزمنية والمتطلبات التشغيلية. الأدوات والوثائق المفيدة لتحليل المخاطر وإدارتها تشمل ما يلي:



الإدارة الشاملة للمخاطر

التحقق من الواقع: التحديث المستمر

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

المراحل:

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

المرحلة

العمليات

✓ إشراك الأشخاص المناسبين منذ البداية. ✓ التعلم من البرامج والمحافظ السابقة. ✓ فهم البيئة الخارجية والقيود التي سيعمل ضمنها البرنامج والمشاريع (سياسية، ثقافية، وغيرها). ✓ الحصول على نظرة عامة عن الاحتياجات والفجوات في سياق معين. ✓ بناء صورة عن خدمات الإسناد التي ستكون مطلوبة. ✓ وضع هدف الأثر - ملخصاً لما سيحققه البرنامج. ✓ وضع تقديرات أولية للتكلفة والجدول الزمني والموازنة. ✓ تجزئة البرنامج إلى مكونات أو مراحل مختلفة.	المرحلة الأولى: التحديد مرحلة التحديد هي الوقت المناسب لاستشارة الآخرين والاستماع اليهم، وتشكيل نظرة عامة عن السياق الذي سيعمل ضمنه البرنامج المحتمل. قد لا يكون مدير البرنامج قد عيّن في منصبه بعد، لذا يحتاج مالك البرنامج (مثل المدير القطري) إلى ضمان أن جميع الاعتبارات الداخلية والخارجية ذات العلاقة قد تم مناقشتها وإدراجها ضمن تحليل السياق العام. سيحتاج فريق البرنامج إلى استخدام وثيقة مفهوم البرنامج من أجل ترسيخ فهم مشترك بين أصحاب المصلحة حول الحاجة إلى البرنامج
✓ تشكيل فريق لتصميم البرنامج يتكون من الأفراد ذوي المهارات ومستوى الخبرة المناسبين. ✓ ضمان أن يتم إطلاع فريق التصميم على المناقشات الناتجة عن مرحلة التحديد، وأن يفهم نظرية منطمتهم للتغيير (TOC). ✓ تحديد المشاريع (القائمة أو الجديدة) التي يمكن تنظيمها في برنامج من أجل زيادة الأثر وتحقيق غايات البرنامج (عوائده). ✓ ترسيخ مبدأ أن المعرفة والتعلم سيتم مشاركتها بين المشاريع وضمن المنظمة (صعوداً ونزولاً وأفقياً). ✓ إدراك مستوى المهارات التقنية وغير التقنية المطلوبة لتنفيذ أنشطة المشاريع والبرنامج (المباشرة وغير المباشرة بما في ذلك تلك التي يمكن توفيرها عبر الشراكات). ✓ تأسيس آليات للمساءلة، وضرورة وجود عمليات مراقبة وتقييم متينة (قوية). ✓ استخدام شبكة من المعارف لحشد الموارد (التجارب والخبرات الداخلية والخارجية).	المرحلة الثانية: التصميم تستخدم مرحلة التصميم ما تم تعلمه من مرحلة التحديد لاعداد مخطط البرنامج، ويحتاج التصميم أن يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المطلوبة من أجل تخطيط وتنفيذ البرنامج. إذا ما تم حذف أي جانب مهم خلال هذه المرحلة فإن تأثيره قد يكون كارثياً على البرنامج خلال سيره في مراحلها القادمة، وبما أنه من المحتمل أنه لم يتم تعيين مدير البرنامج بعد، فإن مسؤولية العمل المنجز خلال هذه المرحلة تقع على كاهل مالك البرنامج. إن المخرج الرئيس لهذه المرحلة هو ميثاق البرنامج (ومتلائم حسب الاقتضاء مع مقترحات البرنامج وطلبات التمويل). إن ميثاق البرنامج هو مختصر شامل ومنطقي لمرحلة التصميم التي سيتم فهمها وإقرارها من قبل أصحاب المصلحة ذوي السلطة والصلة. قد تكون بعض مقترحات التمويل محددة جداً (لبعض مصادر التمويل)، ولكن ينبغي لها أيضاً أن تعكس النطاق العام للبرنامج.
✓ دمج جميع المبادئ المبينة في هذا الدليل ضمن مقاربة شاملة لخطة تنفيذ البرنامج. ✓ مشاركة الدروس المستفادة من التجارب السابقة والمشاريع الماضية لبناء تصميم البرنامج على أسس قوية. ✓ ضمان إدراج جميع الأنشطة المباشرة في خطط البرنامج (مثل إدارة المخاطر، والحوكمة، ومستويات التحمل للمشاريع، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة الموارد البشرية (HR)، والسيطرة والإدارة المالية).	المرحلة الثالثة (الجزء الأول): التخطيط تستفيد، وبشكل كبير، مرحلة التخطيط والتنفيذ المرنة والمتكررة من المقاربة الشاملة التي يتم فيها إدماج الأنظمة والعمليات لتمكين فريق البرنامج من إدارة التعقيد بثقة. بحلول هذا الوقت، ينبغي تعيين مدير البرنامج، ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك، فالمسؤولية تقع على عاتق مالك البرنامج. وستكون

- ✓ مخرجات مرحلة التخطيط والتنفيذ متعددة، مع مراجعة منتظمة الأدوات والوثائق وتعديلها كجزء من دورة مستمرة من عملية التخطيط المرحلي أو ما يعرف بتخطيط الموجة المتدرجة.
- ✓ ينبغي التخطيط جيداً للأعمال غير المباشرة (وهي أنشطة المشاريع والبرنامج التي تكون مساندة ولكن ليست جزءاً محدداً من العمل المباشر للبرنامج، مثل مسوحات الدراسات الأساسية أو عملية التفاوض مع السلطة المحلية أو برنامج عام للتدريب على القدرات).

المرحلة	العمليات
المرحلة الثالثة (الجزء الثاني): التنفيذ	✓ تواجد قنوات تواصل جيدة بين فرق المشاريع والبرنامج. ✓ مراقبة الجداول والسيطرة عليها وتكييفها حسب الضرورة. ✓ مراجعة موازنة البرنامج وماليته والسيطرة عليها. ✓ مراقبة نطاق البرنامج والسيطرة عليه. ✓ فهم فرق المشاريع والبرنامج للاعتماديات بين مختلف الجداول الزمنية للمشاريع والموازنات؛ وتكون قادرة على التكيف وإجراء التغييرات من أجل ضمان الوفاء بتسليمات البرنامج العامة. ✓ احترام مشاركة أصحاب المصلحة والحفاظ على العلاقات. ✓ توليد شعور المشاركة على مختلف مستويات أصحاب المصلحة في البرنامج بفضل الاستراتيجيات والخطط المعدة جيداً للحفاظ على العلاقات المستمرة. ✓ إدارة عمليات السيطرة على التغيير بشكل جيد ضمن هوامش التحمل المحددة للبرنامج والمشاريع، ويتم تصعيد المسائل بشكل ملائم على مستوى المشروع والبرامج..
المرحلة الرابعة: الإغلاق	✓ فهم جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين سبب إغلاق البرنامج وكيف سيتم إدامة فوائد البرنامج طويلة الأجل. ✓ فريق البرنامج واثق تماماً من أنّ جميع الغايات (العوائد) المتوقعة من البرنامج قد تحققت. ✓ جميع مكونات البرنامج قد سُلمت، أو نُقلت، إلى برنامج آخر أو منظمة أخرى أو مجتمع آخر. ✓ كل المسائل والمخاطر قد جرى معالجتها على نحو مرضٍ. ✓ جمع كافة الأوراق ذات الصلة (الملفات والفواتير والسجلات) وحفظها. ✓ تسجيل الدروس المستفادة خلال دورة حياة البرنامج، وحفظها، وتوزيعها على أصحاب المصلحة المعنيين.

التحقق من الواقع: إدماج الجندر (النوع الاجتماعي) وذوي الإعاقات والثقافة.

ستدمج المقاربة الشاملة لإدارة البرنامج مسائل رئيسة أخرى في التصميم والتخطيط والتنفيذ. وقد يتضمن هذا:

الجندر (النوع الاجتماعي): قد تكون هناك عناصر جندر محددة للغاية يلزم دمجها في تصميم البرنامج، ومؤشرات محددة يلزم تحقيقها خلال دورة حياة البرنامج.

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

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

التحقق من الواقع: إدارة سلاسل التوريد

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

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

التحديات الشائعة

توثيق البرنامج

- على الرغم من أفضل النوايا، ستكون هنالك مناسبات، خصوصاً عندما يدنو البرنامج من الإغلاق، قد تضيق فيها بعض الوثائق الحساسة، أو يصعب إيجادها، أو غير محدّثة. يمكن أن يحدث هذا لعدة أسباب منها:
- الموظفين ليسوا على دراية بإجراءات التوثيق وكتابة التقارير .
- عدم الالتزام بتطبيق إجراءات التوثيق وكتابة التقارير.
- دوران الموظفين (مغادرة المشروع أو البرنامج) في مراحل البرنامج النهائية يعني احتمال فقدان الوثائق والمستندات.

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

التحقق من الواقع: إدارة المسائل

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

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

مهارات الموظفين:

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

المبدأ: التكامل

"الأعمال التجارية والمساعي الإنسانية هي أنظمة ... نحن نميل إلى التركيز على صورة خاطئة ولأجزاء معزولة من النظام. ونتساءل بعدها لماذا لا يتم ابدا حل أعمق مشاكلنا ."
بيتر م سينجي

المقدمة

يعد العمل بطريقة متكاملة أمراً ضروري في بيئة تعمل فيها عدة مشاريع وغالبا وفقا للموازنات وخطط زمنية مختلفة، وشركاء واصحاب ومصلحة مختلفين ومتنوعين. يتمثل دور مدير البرنامج في النظر بشكل موضوعي على جميع مكونات البرنامج وصنع الروابط بينها وتطوير النظرة العامة اللازمة لجعل الأنشطة أكثر إنسيابية وتحسين الأداء.

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

لماذا هي مهمة؟

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

وفورات الحجم

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

إدارة المخاطر

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

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

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

كيف يبدوا هذا عملياً؟

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

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

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

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

الجدول 9: تكامل إدارة البرامج

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

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

المراحل

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

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

المرحلة	العمليات
المرحلة الأولى: التحديد هذه المرحلة الاستكشافية الأولية هي الوقت المناسب لتضمين مبدأ التكامل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.	✓ سيحتاج أي برنامج يتم تحديده إلى أن يعكس تعقيدات البيئة الخارجية الديناميكية التي سيعمل فيها، إضافة إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تم إعدادها وشحذها لتحقيق النجاح الشامل. ✓ سيكون لدى أصحاب المصلحة وجهات نظر مختلفة، وعلى الشخص الذي يقود هذه المرحلة - مدير البرنامج، وإن لم يعين، فمالك البرنامج أو المجلس - أن يأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة لبناء صورة أولية عما سيبدو عليه البرنامج (وثيقة مفهوم البرنامج الأولية "مُجَمَّلة التفاصيل").
المرحلة الثانية: التصميم هذه هي المرحلة التي يتم خلالها مناقشة جميع المكونات اللازمة لإعداد البرنامج ووضعها في مخطط أولي، وسوف يتعين إجراء روابط بين كل عنصر من عناصر البرنامج، وبالتالي نحصل على تصميم متكامل منذ البداية.	✓ عندما يضيف الفريق التفاصيل ويبني التصميم، فهذا هو الوقت المناسب لضمان ترسيخ مبدأ التكامل في ميثاق البرنامج. ✓ يتم تقديم ميثاق البرنامج إلى مالك البرنامج أو المجلس للحصول على الإذن بالمضي قدماً في البرنامج، مما يضبط التوقع بأن مبدأ التكامل هو في جوهر تصميم البرنامج
المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ مع انتقال البرنامج إلى التخطيط والتنفيذ المفصلين، فهذا هو الوقت لإنشاء بنية تحتية وإضفاء الطابع الرسمي على الخطط، ووضع مراحل للمراجعة وإعادة التخطيط والتكيف.	✓ توضح خطة تنفيذ البرنامج كيف تتوافق عناصر البرنامج المختلفة معاً لتحقيق أهدافه العامة. ✓ تقدم الخطط المرحلية تفاصيل لكل مرحلة، ولكنها تتكامل أيضاً مع المراحل التالية والسابقة وترتبط بها، مما يعكس كلاً من الخطة الكلية الشاملة وأين يوجد ترابط مع مشاريع أخرى. ✓ يقوم مدير البرنامج بتوجيه وإدارة البرنامج ومكوناته ومراقبة المخرجات وتوجيه موظفي المشروع لضمان صرف الموارد بحكمة وبالشكل الذي يحقق وفورات الحجم. ✓ يفهم مدير البرنامج جيداً متى وكيف يجري التعديلات على البرنامج، وغالباً ما ينطوي هذا الأمر على تنفيذ التغيير عبر سلسلة من المشاريع المتكاملة. ✓ يمكن أن تشكل مسألة في مشروع ما مخاطرة على مشروع آخر، فيقوم مدير البرنامج بالمراقبة والسيطرة على الأنشطة والمخرجات ويرصد المجالات التي قد تسبب القلق والتأكد من معالجة المسائل اليومية على وجه السرعة حتى لا تشكل مخاطرة على البرنامج.
المرحلة الرابعة: الإغلاق لضمان إغلاق جميع أنشطة البرنامج بنجاح، فمن الضروري العمل من خلال عدد من الإجراءات القياسية المتكاملة.	✓ يتم جمع كافة المعلومات والوثائق ذات الصلة معاً في تقرير البرنامج النهائي إضافة إلى ميثاق البرنامج المحدث، ويتم تقديم كل ذلك إلى مالك البرنامج والمجلس. ✓ يتم إعلام جميع أصحاب المصلحة أنّ البرنامج قد أُغلق رسمياً، مع عقد سلسلة من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لجمع الناس معاً والإقرار بمساهماتهم. ✓ سيتم تعلم الدروس في كل مرحلة وجزء من دورة حياة البرنامج، وتصبح جزءاً من الجسم المعرفي والذي يعد كأصل قيّم للمنظمة يمكن استخدامه في المستقبل.

التحديات الشائعة

إذا لم يستخدم مثلث القيد الثلاثي (انظر الشكل 5) بشكل صحيح أو لم يطبق، فقد يكون له أثراً مدمراً على البرنامج. إن التحليل المتكامل لهذه الاعتماديات المتبادلة الثلاثة ستمكّن مدير البرنامج من الحفاظ على التوازن وابقاء البرنامج على المسار الصحيح. إذا لم تتم إدارة عملية التكامل بشكل جيد، فإنه يمكن للمشاريع أن تبدأ بسرعة في العمل ككيانات مستقلة، مما سيضر ويضعف نطاق البرنامج وبالتالي يصعب تحقيق أهدافه الاستراتيجية العامة. ومن ناحية أخرى، فقد تكون العمليات متكاملة بشكل جيد على المستوى الاستراتيجي ولكنها لا تطبق بشكل كاف على مستوى المشروع. هذا يقلل من إمكانية تحقيق أثر أكبر من خلال طرق العمل المشتركة. تعد خطوط الاتصال الواضحة ومعايير الإدارة عالية الأداء أفضل طريقة لمنع حدوث ذلك.

أهم النصائح

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

المبدأ: التكيف

"التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة"
هيراكليطس (Heraclitus)، فيلسوف إغريقي

مقدمة

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

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

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

لماذا هي مهمة؟

تُعد الإدارة المتكيفة للبرنامج جزءاً لا يتجزأ من الأداء عالي الجودة للبرنامج. فإذا لم يتم تعديل البرامج وتكييفها لتناسب بيئة ديناميكية ومتغيرة ستصبح أكثر عُرضة للإخفاق. ينبغي أن يُنظر دائماً إلى خطط البرامج على أنها وثائق "حية"، كونها الوسيلة التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لضمان أن تبقى الأنشطة دائماً متجاوبة وذات صلة.

الطريق إلى النجاح يمكن في برنامج متكيف ورشيق (الأجيل)، فالتركيز المستمر على قدرة إستجابة البرنامج لبيئته الداخلية والخارجية سيساعد في بناء فريق عمل لديه الثقة في قدرته على تسويق عمله (أي التسويق المستمر لفائدة البرنامج)

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

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

كيف يبدو هذا عملياً؟

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

يمكن القيام بذلك إما عن طريق جدول "مراجعة" منتظمة لخطّة تنفيذ البرنامج و تعديلها حسب الاقتضاء، أو باستخدام مقارنة "حسب الحاجة" (على الرغم من التوصية بالأسلوب الأول). قد يحتاج مدير البرنامج، إذا لزم إجراء تعديلات، إلى تنفيذ عمليات إدارة التغيير، وتعديل ضوابط البرامج وهوامش التحمل بما يتفق مع أغراض البرنامج العامة ونظرية التغيير.

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

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

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

التحقق من الواقع: ضمان التكيف في البرامج

مدراء البرامج هم المسؤولون عن التأكد من أنّ برامجهم قابلة للتكيف. وبالطبع، فإن الأفكار والحلول سوف تأتي أيضاً من الآخرين. من المهم الإعراف بقيمة المساهمات المختلفة والتحلّي بالتواضع لاحتضان أفكار أخرى غير أفكارنا!

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

إدارة التغيير بفعالية من خلال المراقبة المنتظمة لأنشطة البرنامج وعوائد التعلم، والتي يتم التصرف بناء عليها بسرعة.

تحديد مستويات التحمل بحيث يمكن إجراء أي تغييرات على البرنامج بشكل فعال وبالحد الأدنى من المخاطر.

وضع أنظمة السيطرة في مكانها لضمان إدارة أي تغييرات في البرنامج بفعالية.

تقديم تسليمات البرنامج في أوقات مختلفة من دورة حياة البرنامج لمقارنة الأداء مقابل الأغراض.

إن نُظِمَ وعمليات المراقبة والتقييم والسيطرة أوسع وأكثر تعقيداً على مستوى البرنامج. ويرجع ذلك أساساً إلى كمية وتنوع البيانات والمعلومات التي يتعين جمعها من قبل مدير البرنامج قبل التمكن من إصدار أحكام بشأن متى وكيف يمكن البدء بإجراء تغييرات على البرنامج والمشاريع المكونه له.

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

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

* أي من خارج الفريق أو المنظمة

إدارة التغيير من خلال المراقبة والتقييم

يجب أن تستجيب جميع البرامج للتغيير. مدير البرنامج الفعال يعرف هذا وهو على استعداد لتكييف الخطط، والجداول الزمنية، والموارد وحتى التسليمات لإبقاء البرنامج على المسار الصحيح. كما يجب عليه أن يتأكد من كون فرق العمل متقبلة للتغيير وقادرة على تعديل خططها لكي تتلاءم والظروف المتغيرة.

"خطأ كبير أن تضع نظرية قبل امتلاك المعطيات"
آرثر كونان دويل

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

التحقق من الواقع: وضع إطار عمل المراقبة والتقييم

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

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

- يتم إنشاء إطار المراقبة والتقييم خلال مرحلة تصميم البرنامج، مع تحديد الأنظمة والعمليات المطلوبة لضمان جمع المعلومات المتعلقة بالمؤشرات الرئيسية بشكل روتيني ومنظم أثناء تنفيذ البرنامج. هذه المؤشرات هي الأسس التي يقاس عليها الأداء وتسمح بإجراء التعديلات على البرنامج.
- تم وضع خطة المراقبة والتقييم خلال مرحلة التخطيط الأولي التي يتم خلالها وضع مكونات الإطار وإدراجها في خطط وجداول زمنية رسمية. فبعض مكونات البرنامج قد تكون مناسبة لجمع البيانات الكمية في حين قد تقتصر أجزاء أخرى على البيانات النوعية. هذه هي البيانات التي يستخدمها مدير البرنامج لتسليط الضوء على المشاكل المحتملة، وتحديد أولويات مجالات العمل، وإجراء تصحيحات مهمة، وفي الوقت المناسب لمختلف مجالات البرنامج والمشاريع. إن الدروس المستفادة من هذه المعلومات لا تقدر بثمن أيضاً، حيث ستساهم في تصميم وتخطيط البرامج المستقبلية.

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

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

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

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

التحقق من الواقع: التحقق من خلال الإطار المنطقي

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

السيطرة على البرنامج

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

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

"للتحسن يعني أن تتغير،
ولتصبح مثاليًا ، ستكون قد
تغيرت كثيراً."

وينستون تشرشل رئيس الوزراء
البريطاني الأسبق

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

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

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

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

التحقق من الواقع: البرامج ونظرية التغيير

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

تحمّلات البرنامج:

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

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

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

قد تشمل أنواع التحمّلات على ما يلي:

الجدول (10): أنواع التحملات في إدارة البرنامج

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

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

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

التحقق من الواقع: المراقبة والتغييرات

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

التعلم وتقييم الأداء:

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

توفر مرحلة إغلاق البرنامج فرصة لإجراء تقييم نهائي للبرنامج، حيث يتم التركيز على مدى نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف والعوائد المأمولة منه. وقد يشمل هذا جمع للبيانات الكميّة والنوعيّة، فضلاً عن المسائل التشغيلية، مثل ما إذا كان البرنامج قد تمت إدارته بشكل جيد أو رديء. كما يقدم تقييماً فيما إذا ستكون تسليمات البرنامج ومنافعه مستدامةً. وتتوقف طبيعة التقييم النهائي على حجم ونطاق البرنامج ومتطلبات الجهة المنفذة أو المانحة. وغالباً ما تُنفذ هذه التقييمات من قبل مقيّم أو

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

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

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

المرحلة	العملية
المرحلة الأولى: التحديد إن استخدام البيانات التاريخية والدروس المستفادة من البرامج السابقة هو أمر مفيد لأبعد الحدود خلال هذه المرحلة المبكرة. ليس فقط لأنها توفر خلفية معرفية هامة لمدير البرنامج، بل لأنها أيضاً تساعد في إدامة الدورة المستمرة للتعلم والتطور والتكيف والتحسين في المنظمات. ليست هناك حاجة لبدء كل عملية من الصفر، بل بالأحرى، ينبغي مراجعة اصول المنظمة وعملياتها الحالية وتكييفها (لا داعي لاعادة اختراع العجلة). وقد تشمل هذه:	✓ إيلاء اهتمام خاص للدروس المستفادة من البرامج السابقة المشابهة ومنطق التسويغ الناجح واسبابه ✓ الدروس المستفادة، ومعرفة المنظمة المتعلقة بتخصيص الموارد (الادوات المالية أو المصادر)، تصميم المراقبة والتقييم M&E، والعمليات والأدوات التي ستستخدم خلال مرحلة التصميم. ✓ أفضل الممارسات المتعلقة بمتطلبات المانحين الخاصة بالمقترحات. ✓ عمليات المنظمة لاستخلاص وتوثيق أي دروس مكتسبة خلال مرحلة التحديد.
المرحلة الثانية: التصميم خلال مرحلة التصميم، يتم تضمين الهياكل والعمليات التي من شأنها تسهيل الإدارة المتكيفة في تصميم البرنامج. وتشمل هذه:	✓ مخطط غانت (Gantt) الذي يسلط الضوء على الاعتماديات والعلاقات ما بين عناصر البرنامج المختلفة، وهذه هي الاعتماديات التي سيتعين على مدراء البرامج الدراية بها لاحقاً حتى يتمكنوا من تقييم أثر أي تغييرات محتملة بدقة. ✓ إطار عمل مراقبة وتقييم مدروس جيداً.
المرحلة الثالثة: التخطيط والتنفيذ يجب على مدراء البرامج إظهار قدرتهم ورغبتهم على التكيف خلال التخطيط والتنفيذ الفعلي للبرنامج الذي قد يستغرق عدة سنوات. البرامج التي تتبنى مقاربة "خطط، نفذ، راجع" أو "الموجة المتدرجة" هي أكثر قدرة على الاستجابة لبيئات تتغير باستمرار. وخلال هذه المرحلة:	✓ يتم إعداد وإتباع الخرائط المرحلية، وتخصيص الوقت لبوابات القرار ضمن الجدول الزمني للبرنامج بحيث تسمح بالتعلم وإعادة التصميم إذا لزم الأمر. ✓ يوفر التخطيط خارطة طريق للبرنامج، ولكن يجب أن يكون فريق البرنامج مستعداً لعمل تغييرات عندما تُظهر المراقبة ضرورة ذلك. ✓ يجب أن تكون التغييرات، التي يتم إجراؤها خلال هذه المرحلة، مناسبة من حيث الوقت وبأقل قدر من الإعاقة للعمل. ✓ يعد التواصل حول التغييرات مع المشتركين في تنفيذ البرنامج أمراً في غاية الأهمية.
المرحلة الرابعة: الإغلاق يعد إغلاق البرنامج فرصة لتوثيق دروس هامة والتوصية بالتغييرات التي يمكن تنفيذها في البرامج المستقبلية.	✓ ينبغي أن تتضمن عملية التعلم هذه "ما الذي سار بشكل جيد" و"ما كان يمكن أن يكون أفضل" فيما يتعلق بالعمل المباشر وغير المباشر في البرنامج والمشاريع؛ على سبيل المثال: التواصل الداخلي، اتخاذ القرار، ادوات المنظمة وعملياتها. ينبغي بعد ذلك التواصل حول النتائج وحفظها في مكان يسهل الوصول إليه حتى تتمكن البرامج المستقبلية من الرجوع إليها في مرحلة التحديد.

التحديات الشائعة

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

أهم النصائح

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

الملاحق

الملحق 1 : مسرد المصطلحات

مراجعة ما بعد العمل	ممارسة قائمة على المشاركة ويمكن أن تكون وسيلة لجمع معلومات مفيدة بسرعة وبكلفة قليلة. والمشاركون هم أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين يُطرح عليهم مجموعة من الأسئلة لتقييم غايات (عوائد) البرنامج مقابل ما تم التخطيط له وما الذي حدث بالفعل (صفحة 100).
إدارة الأصول	واحدة من فئات سلسلة التوريد وتشمل النظم التي يتم بموجبها مراقبة الأشياء ذات القيمة للمشروع وصيانتها والتخلص منها (صفحة 86).
الإفتراضات	فرضيات حول الظروف (الشروط) الأساسية، الداخلية منها والخارجية، والتي تم تحديدها في التصميم للتأكد من أن علاقات "السبب والنتيجة" المفترضة تعمل كما هو متوقع، وأن الأنشطة المخطط لها ستحقق النتائج المتوقعة (الصفحة 21 و 57).
خط الأساس	نقطة مرجعية واقعية بشأن الشروط أو الأداء قبل بدء عملية التدخل (المشروع/البرنامج) - ضرورية لتخدم كأساس لمراقبة وتقييم والسيطرة على البرنامج أو المشروع (صفحة 59).
البيعة (الإستطاعة)	القدرات، والمهارات، والفهم، والمواقف، والقيم، والعلاقات، والسلوكيات، والدوافع، والموارد والظروف التي تمكن الأفراد، والمؤسسات، والشبكات / القطاعات والنظم الاجتماعية الأوسع من تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بمرور الوقت.
منحنى الالتزام	نموذج يصف العملية التي يمر بها الأشخاص عندما يتم تعريفهم بمبادرة جديدة وعملية تغيير في المنظمة (صفحة 116).
الكفاءات (الكفايات)	مجموعات متكاملة من المهارات والمعرفة والمواقف والسلوكيات اللازمة لأداء فعال في وظيفة أو دور أو وضع معين.
المسار الحرج	تسلسل الأنشطة التي تمثل أطول مسار زمني بين بداية المشروع ونهايته. إذا كانت التقديرات الخاصة بمدة كل مشروع دقيقة، فمن الممكن حينها حساب المسار الحرج لكامل البرنامج (صفحة 79).
بوابات القرار	هي بمثابة نقاط مراجعة في دورة حياة البرنامج تساعد فريق البرنامج في تحديد ما إذا كان ينبغي المضي قدماً أم لا (صفحة 29).

منظمة تنموية	طيف من المنظمات التي تقع ضمن متوالية واسعة من الإغاثة والتنمية في مشاريعها وممارساتها: يُسهّل أحد أطراف المتوالية برامج التنمية التشاركية طويلة المدى في مجالات مثل البيئة، الصحة، التعليم والزراعة؛ ويشمل طرف الآخر تنفيذ مباشر لمشاريع إغاثة مؤقتة وسريعة للمتضررين الذين يواجهون المجاعة، التشرد أو الفقر المطع بسبب الكوارث الطبيعية المفاجئة أو النزاع (صفحة 112).
وفورات الحجم	العملية التي من خلالها تؤدي حصة الشراء وإدارة الموارد (بما في ذلك وقت الموظفين) إلى تسليم البرامج في الوقت المناسب وبطرق أكثر فعالية من حيث التكلفة (الصفحتان 78 و 132).
بوابة قرار الطوارئ	الحالات التي يمكن أن تتغير فيها بيئة تشغيل/عمل البرنامج أو المشاريع المكوّنه له، بشكل كبير في فترة زمنية قصيرة مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة حول ما إذا كان سيتم تغيير الخطط، أو حتى في بعض الحالات ، إيقاف البرنامج (صفحة 72).
شبكة التمويل	أداة التخطيط الداخلي التي يمكن أن تساعد في التغلب على معظم التحديات التي تظهر عندما يكون للبرنامج أو المشروع أكثر من مصدر دخل واحد (أكثر من مانح) (صفحة 88).
مخطط غانت Gantt	أدوات الجدولة الزمنية شائعة الاستخدام على مستوى المشروع. على مستوى البرنامج ، يوفر مخطط غانت لمحة عامة مفيدة عن الاعتماديات والعلاقات بين مختلف العناصر ، مما يعكس الجدول الزمني للبرنامج بأكمله (صفحة 59).
المسألة	مخاطرة تحققت في البرنامج أو المشروع. يمكن أن تتخذ شكل قرار لم يحسم بعد (معلق) أو وضع أو مشكلة من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على تسليمات البرنامج أو المشروع.
سجل المسائل	أداة لتسجيل المشاكل التي تظهر في العديد من المشاريع، وتمكين مدير البرنامج من معرفة ما إذا كان أي تأخير أو مشكلة في مشروع ما قد تؤثر على مشروع آخر، ومن ثم التواصل مع الفرق ذات الصلة لضمان استجابة سريعة (صفحة 85).
سجل الدروس المستفادة	أداة أو سلسلة من الوثائق التي يتم فيها تسجيل الدروس المستفادة خلال دورة حياة البرنامج، وحفظها وتوزيعها على أصحاب المصلحة المعنيين. متواجد في جميع مراحل دورة حياة البرنامج (الصفحات 31 و 94 و 101 و 103 و 144).
إطار العمل المنطقي، الإطار المنطقي ، (Log Frame)	أداة تستخدم لإيصال منطق البرنامج، وتسهيل التخطيط، وتعمل كأساس لعمليات المراقبة والتقييم. وهو أيضاً تمثيل مرئي لكيفية ترافق البرنامج مع استراتيجية المنظمة أو نظرية التغيير الخاصة بالبرنامج

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

إدارة اللوجستيات

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

إطار عمل المراقبة والتقييم

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

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL)

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

Project DPro

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

المحفظة

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

إدارة التوريد

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

البرنامج

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

ميثاق البرنامج

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

قائمة تحقق إغلاق البرنامج

خطة تنفيذ البرنامج (PIP)	تتضمن هذه الخطة الشاملة والمتكاملة ومجمل التفاصيل جميع العناصر الضرورية لدورة حياة البرنامج (الصفحة 71 و 146).
مدير البرنامج	محترف تقع على عاتقه مسؤولية تحقيق المعايير اللازمة لتسليم برامج تنمية وإنسانية وبيئية عالية الجودة، ويركز مدير البرنامج على التحدي المتمثل في التنسيق ، وخلق التآزر ، وإيجاد طرق لزيادة أثر مجمل البرنامج (صفحة 10).
الهيكل التنظيمي للبرنامج	يحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسة لمختلف أعضاء فريق البرنامج. لا يحتاج هذا إلى أن يكون إطاراً تفصيلياً للحوكمة ولكن يلزم أن يكون "جيداً بما يكفي" للتصريح (الإن ب) كجزء من ميثاق البرنامج (صفحة 65).
مقترح البرنامج	غرض الوثيقة هو الحصول على تمويل للبرنامج. تختلف هيكلية وثيقة المقترح وطولها ومكوناتها الرئيسة اختلافاً كبيراً بناءً على المانح وفرصة التمويل المتاحة (الصفحة 52 و 68).
الخريطة المرحلية للبرنامج (PSM)	توضيح مرئي لكيفية تفاعل مجالات البرنامج المختلفة – مجمل مهامه وأنشطة المشاريع ومتطلباته من الموارد وعمليات التمويل - (صفحة 80).
بوابة قرار التقدم	بوابات القرار التي تنشأ أحياناً عندما يكون من المهم تقييم ما إذا كان ينبغي للأنشطة أن تستمر كما هو مخطط لها (صفحة 72).
المشروع	مجموعة من الأنشطة تلبى الأهداف المتفق عليها في فترة زمنية محددة باستخدام مجموعة من الموارد المتفق عليها.
مدير المشروع	محترف في مجال إدارة المشاريع يتولى مسؤولية تخطيط، تنفيذ وإغلاق المشاريع لتحقيق الإنجاز الناجح لأهداف المشروع المحددة، غاياته (عوائده) ومخرجاته (صفحة 10).
خطة حشد الموارد	وثيقة تلخص جميع الأنشطة اللازمة لتمويل البرنامج، والقرارات الخاصة بشأن من سيكون مسؤولاً عن تأمينها (صفحة 65).
المخاطر	الأثر المحتمل، لعدم اليقين، على أغراض البرنامج و المشروع .
سجل المخاطر	وثيقة "حية" تحدّد وتصنف المخاطر على مستوى البرنامج وتستخدم لوضع الحلول المناسبة. يتم تقييم وتحديث سجل المخاطر هذا باستمرار (صفحة 63).

تخطيط الموجة المتدرجة	دورة متواصلة من التخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط مما يسمح بالمراجعة المنتظمة وتعديل وثائق وأدوات تخطيط البرنامج (الصفحتان 71 و 128).
المخطط العنكبوتي	يقدم صورة مرئية للمشهد الفعلي أو المتصور لأصحاب المصلحة (صفحة 62).
خطة إشراك أصحاب المصلحة	الوثائق والأدوات التي تساعد فريق البرنامج على إعداد وإدارة أصحاب المصلحة والحفاظ عليهم في النقاط/المواقع المثلى خلال دورة حياة البرنامج (صفحة 77).
شبكة سلطة/اهتمام أصحاب المصلحة	أداة لالتقاط (تسجيل) معلومات أكثر تفصيلاً حول اهتمامات أصحاب المصلحة وقدرتهم على التأثير في إعداد وتطور البرنامج (صفحة 61).
نظرية التغيير	أداة تحدد النية الإستراتيجية للمنظمة من خلال توضيح كيف سيحدث التغيير المتوقع (أو تدفقه/جريانه) بدءاً من المشاريع والأنشطة ، وصولاً إلى مستوى المحفظة في المنظمة (الصفحة 19 و 21).
مصفوفة تخطيط الانتقال	أداة لتحديد وتخطيط الإستدامة المستمرة (صفحة 79).
هيكل تجزئة العمل	قائمة المهام الهرمية الناشئة عن طريق تجزئة/تفكيك البرنامج أو المشروع إلى مكونات، وتجزئة العمليات إلى مهام مفصلة على نحو متزايد (صفحة 23).

الملحق 2: معجم المترادفات والمصطلحات التقنية

أدناه بعض المصطلحات ودلالاتها المستخدمة في الدليل ومرادفاتها والتي قد تكون مألوفة أكثر عند البعض، نأمل أن تساهم في تجسير فجوة المعاني والمفاهيم بين مختلف الممارسين في القطاع التنموي.

المصطلح بالغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية المستخدم في الدليل	المصطلح المرادف غير المستخدم في الدليل
Accountable	مُسَـأَل (وتختلف عن المسؤولية)	عرضة للمحاسبة
Approach	مُقاربة	نهج/أسلوب
Communication	التواصل	الإتصال
Consistent	مُتسق	متناغم/ثابت/منسجم
Control	السيطرة	التحكم / الضبط
Deliverable(s)	تسليمية/تسليمات	مُنَجَز / مُنَجَزَات/نواتج
GANTT	غانت	جانت
Goal(s)	الهدف (العام) /الأهداف	
Goods	السلع	البضائع
Governance	حوكمة	حاكمية
High level	مبدئية/أولية	عالي المستوى/ذو مستوى عال
Impact	الأثر	التأثير
Integration	التكامل	الاندماج
Internal Control	الضوابط الداخلية	الرقابة الداخلية
Issue(s)*	مسألة/مسائل	قضية/قضايا/مشكلة
Justification	تسوية	تبرير/تعليق
Key	رئيسي/أساسي	مفتاحي
Monitoring	المراقبة	المتابعة
Need(s)	حاجة/حاجات	احتياجات
Objective(s)	غرض/أغراض	هدف/أهداف
Organizational	المنظمة	التنظيمية
Outcome(s)	الغايات/العوائد	النتائج/المحصلة
Output(s)	مخرج/مخرجات	ناتج/نواتج/نتائج
Procurement	التوريد	الشراء/التزويد
Purpose	القصد	الغاية/الهدف/الغرض
RFP (Request For Proposal)	طلب تقديم مقترح	طلب تقديم عرض
Risks	مخاطر	خطر
Stakeholder(s)	أصحاب المصلحة	أصحاب العلاقة/الجهات المعنية
Structure	هيكل	نموذج
Target(s)	المستهدف(ات)	هدف/أهداف
Technical	تقني	فني
Tolerance	التحمل	التسامح
Transition	انتقال	نقل

مصطلحات تقنية:

المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية المعتمد في الدليل
Triangulation	التثليث (أخذ المعلومة من ثلاثة محاور على الأقل)
SMART	تقرأ "سمارت"، وهي اختصار للكلمات: Specific + Measured + Attainable + Relevant + Time bound مربوط بوقت + ذي صلة + قابل للتحقيق + قابل للقياس + محدد
RACI	وتقرأ "راسي" أو "راكي"، وهي اختصار للكلمات: Responsible + Accountable + Consulted + Informed مُعلم/مُبلغ + مستشار + مساءل + مسؤول
MEAL	وتقرأ "ميل"، وهي اختصار للكلمات: Monitoring + Evaluation + Accountable + Learning التعلم + المساءلة + التقييم + المراقبة
TOC	وتقرأ "تي أو سي"، وهي اختصار لمصطلح "نظرية التغيير": Theory of Change

الملحق 3: عوائد (غايات) التعلم لدليل المحترف في البرامج التنموية Program DPro (المنهج الدراسي)

الغرض من الملحق 3 هو تحديد عوائد التعلم المرتبطة بدليل Program DPro وهذه العوائد التعليمية ، بدورها ، توفر لمرشحي امتحان Program DPro (ومنظمات التدريب) تجزئة مفصلة لما ستقوم بتقييمها إمتحانات أساسيات Program DPro والممارس لـ Program DPro

رمز مجال المنهج PR	مجال المنهج: إدارة البرنامج في قطاع التنمية الدولي	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بالبرامج في قطاع التنمية.		
01	01	تحديد إدارة البرنامج في قطاع التنمية الدولي ، بما في ذلك الاختلافات بين المشاريع والبرامج والمحافظة.	x	11-13
01	02	التعرف على دور مدير البرنامج في برامج التنمية الدولية.	x	10
01	03	التعرف على المكونات التي تسهم في تعقيد إدارة البرامج في قطاع التنمية الدولي.	x	9-10
فهم البرامج في قطاع التنمية الدولي.				
02	01	إظهار الفهم لكيفية تأثير التعقيد على البرامج في قطاع التنمية الدولي.	x	9-10
02	02	شرح الفرق بين أدوار مدراء المشاريع والبرامج في قطاع التنمية الدولي.	x	9-10

رمز مجال المنهج PM	مجال المنهج: نموذج دورة حياة Program DPro	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المرتبطة بنموذج دورة حياة Program DPro		
01	01	التعرف على المراحل الأربعة من دورة إدارة Program DPro.	x	14
01	02	التعرف على هيكل كل مرحلة من مراحل البرنامج.	x	17
01	03	تحديد أساسيات البرنامج من: تخطيط ، تنفيذ ، مراجعة ؛ مراقبة وتقييم وتعلم ، ونظرية التغيير ؛ و مثلث القيد الثلاثي.	x	18-20
01	04	التعرف على الفروع المعرفية الستة لإدارة البرنامج.	x	22-24
تطبيق مفاهيم نموذج Program DPro على برامج واقعية.				
02	01	شرح كيف ينبغي إدارة الفروع المعرفية الستة لإدارة البرنامج في دورة حياة البرنامج.	x	23-24
02	02	فهم دور وفوائد بوابات القرار في دورة حياة إدارة البرامج.	x	17

رمز مجال المنهج ID	مجال المنهج: المرحلة 1 : تحديد البرنامج	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتحديد البرنامج.		
01	01	التعرف على المكونات التي من شأنها زيادة احتمال نجاح البرنامج.	x	28
01	02	التعرف على المخرج(ات) الرئيس(ة) لمرحلة التحديد.	x	28
01	03	تحديد وثيقة مفهوم البرنامج	x	46-47
01	04	التعرف على شكل بوابة القرار في مرحلة تحديد البرنامج.	x	29

32-33		X	التعرف على الحد الأدنى من المدخلات المطلوبة لمرحلة التحديد.	05	01
35		X	تحديد مكوّنات تحليل السياق في مرحلة تحديد البرنامج.	06	01
35-36		X	تحديد فئات "برادشو" الأربعة للحاجات المجتمعية	07	01
37		X	تحديد وتعريف شجرة المشكلة	08	01
38		X	تحديد وتعريف شجرة الأهداف.	09	01
38		X	تحديد وتعريف مكعبات السلطة (القوة) ضمن عملية إدارة أصحاب المصلحة.	10	01
42-43		X	شرح أداة تحديد أصحاب المصلحة.	11	01
43-44		X	فهم عملية نطاق البرنامج وتحديد المشروع.	12	01
45-46		X	تحديد التقنيات المختلفة المستخدمة لتقدير الوقت والموارد في البرنامج.	13	01
تطبيق تحديد البرنامج على برامج واقعية.					
	X		القدرة على وصف كيفية عمل بوابة القرار في مرحلة التحديد.	01	02
	X		شرح الإعتبارات التي يلزم إتخاذها في تحديد البرنامج.	02	02
	X		إيضاح الدور الذي يلعبه أصحاب المصلحة في مرحلة تحديد البرنامج.	03	02
	X		شرح عملية الإعداد للمناقشات المُهيّكة لتحديد البرنامج.	04	02

رمز مجال المنهج PD		مجال المنهج المرحلة 2 : تصميم البرنامج		اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى		الموضوع				
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتصميم البرنامج						
01	01	التعرف على المخرجات الرئيسية لمرحلة تصميم البرنامج.				
01	02	التعرف على المدخلات اللازمة لإكمال مرحلة تصميم البرنامج بنجاح.				
01	03	التعرف على العملية المستخدمة للمساعدة في تصميم البرنامج.				
01	04	تعريف وتحديد جميع مكونات الإطار المنطقي للبرنامج.				
01	05	تحديد إطار عمل للمراقبة والتقييم.				
01	06	التعرف على شبكة السلطة/الاهتمام الخاصة بأصحاب المصلحة.				
01	07	التعرف على مخطط غانت والغرض منه في مرحلة التصميم.				
01	08	تحديد تحليل <u>المخاطر</u> في سياق إدارة البرنامج.				
01	09	التعرف على المخطط العنكبوتي واستخداماته.				
01	10	تحديد القصد من الهيكل التنظيمي للبرنامج				
تطبيق تحديد البرنامج على برامج واقعية.						
02	01	شرح مفهوم استخدام مقارنة تشاركية لتصميم البرامج.				
02	02	وصف العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تصميم البرنامج.				
02	03	القدرة على التفريق بين الإطار المنطقي للبرنامج والمشروع.				
02	04	وصف مكونات ميثاق البرنامج.				

رمز مجال المنهج		مجال المنهج			مرجع الصفحة
PI		المرحلة 3 : تخطيط وتنفيذ البرنامج			
المستوى	الموضوع				
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسة المتعلقة بتخطيط البرامج					
01	01		x	التعرف على المخزجات الرئيسة لتخطيط البرنامج: خطة تنفيذ البرنامج ، الخطة المرحلية ، ميثاق البرنامج المحدث.	70-71
01	02		X	التعرف على المدخلات اللازمة لتحقيق مخزجات التخطيط.	76-77

77-78	X	تذكر العملية المقترحة لتخطيط البرنامج.	03	01
78	x	تحديد خطة مشاركة أصحاب المصلحة	04	01
78-79	X	التعرف على المكونات التي تدخل في تخطيط البرنامج.	05	01
79	X	تحديد الخطة المرحلية للبرنامج.	06	01
81	X	التعرف على مكونات مصفوفة تخطيط الانتقال	07	01
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بتنفيذ البرنامج				
83-84	x	التعرف على المدخلات اللازمة لتنفيذ البرنامج.	01	01
90	x	التعرف على مخرجات مرحلة التنفيذ.	02	01
84	X	تذكر العمليات التي سيستخدمها مدير البرنامج أثناء مرحلة التنفيذ.	03	01
84	X	تحديد تخطيط الموجة المتدرجة في سياق تخطيط وتنفيذ البرنامج.	04	01
83-87	x	تذكر المكونات التي يلزم إدارتها خلال مرحلة التنفيذ.	05	01
86-87	x	التعرف على مبادئ التواصل مع أصحاب المصلحة.	06	01
87	x	تحديد إدارة التوريد، واللوجستيات، والأصول والتميز بينها في مرحلة التنفيذ.	07	01
88	X	تذكر دور المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم أثناء التنفيذ	08	01
88-89	x	تعريف وتحديد القصد من شبكة التمويل.	09	01

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج المرحلة 4 : إغلاق البرنامج	رمز مجال المنهج PC	المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بإغلاق البرنامج.						
92	x	X	التعرف على المخرج (ات) الرئيس (ة) لمرحلة الإغلاق.	01	01	
96	X	X	التعرف على المدخلات المطلوبة في مرحلة الإغلاق.	02	01	
97	x	X	تذكر العمليات التي سيستخدمها مدير البرنامج خلال مرحلة الإغلاق.	03	01	
101	X	X	تحديد وتعريف سجل الدروس المستفادة	04	01	
102	x	X	تحديد الأنواع الثلاثة من التقييمات التي يمكن استخدامها في إدارة البرنامج	05	01	
103	X	X	تحديد مفهوم التعلم التكميلي	06	01	
103-104	X	X	التعرف على مكونات المشروع التي ينبغي أن تكون جزءاً من قائمة تحقق إغلاق البرنامج.	07	01	

مرجع الصفحة	ممارس	اساسيات	مجال المنهج مبدأ : محوكم جيداً	رمز مجال المنهج WG	المستوى	الموضوع
معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ الحوكمة الجيدة						
	x	X	تحديد ما الذي يعنيه "محوكم جيداً" في سياق إدارة البرنامج.	01	01	
106	X	X	التعرف على السبب أهمية مبدأ "محوكم جيداً" في إدارة البرنامج	02	01	
110-112	X	X	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ "محوكم جيداً" خلال مراحل البرنامج.	03	01	
113-114	X	X	تذكر التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ "محوكم جيداً" في إدارة البرنامج.	04	01	

رمز مجال المنهج PA	مجال المنهج مبدأ : التشاركية	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ المشاركة		
01	01	X	115	تحديد ما الذي تعنيه التشاركية في سياق إدارة البرنامج.
01	02	X	115-116	التعرف على سبب أهمية مبدأ التشاركية في إدارة البرنامج
01	03	X	117	تحديد وتعريف القصد من منحني الالتزام
01	04	X	118	تحديد وتعريف القصد من مخطط ر.ا.س.ي
01	05	X	118-119	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ التشاركية خلال مراحل البرنامج.
01	06	X	120	تذكر التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التشاركية في إدارة البرنامج.

رمز مجال المنهج CO	مجال المنهج مبدأ : الشمولية	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ الشمولية		
01	01	X	122	تحديد ما الذي تعنيه الشمولية في سياق إدارة البرنامج.
01	02	X	122-123	التعرف على سبب أهمية مبدأ الشمولية في إدارة البرنامج
01	03	X	123-126	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ الشمولية من خلال الفروع المعرفية لإدارة البرنامج.
01	04	X	127-129	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ الشمولية خلال مراحل البرنامج.
01	05	X	130-131	تذكر التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ الشمولية في إدارة البرنامج.

رمز مجال المنهج IN	مجال المنهج مبدأ : التكامل	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ التكامل.		
01	01	x	132	تحديد ما الذي يعنيه التكامل في سياق إدارة البرنامج.
01	02	x	132	التعرف على سبب أهمية مبدأ التكامل في إدارة البرنامج
01	03	x	134-135	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ التكامل من خلال الفروع المعرفية لإدارة البرنامج.
01	04	x	136	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ التكامل خلال مراحل البرنامج.
01	05	x	137	تذكر التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التكامل في إدارة البرنامج.

رمز مجال المنهج AD	مجال المنهج مبدأ : التكيف	اساسيات	ممارس	مرجع الصفحة
المستوى	الموضوع	معرفة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بمبدأ التكيف.		
01	01	x	138	تحديد ما الذي يعنيه التكيف في سياق إدارة البرنامج.
01	02	X	138	التعرف على سبب أهمية مبدأ التكيف في إدارة البرنامج
01	03	X	141	التعرف على كيفية ارتباط مبدأ التكيف بالمراقبة والتقييم.
01	04	X	141-142	تذكر كيف يُيسر مبدأ التكيف إعداد إطار عمل وخطة المراقبة والتقييم.
01	05	X	143-144	تذكر كيف يرتبط مبدأ التكيف بتحولات البرنامج.
01	06	X	146	تذكر كيف يتم تطبيق مبدأ التكيف خلال مراحل البرنامج.
01	07	X	147	تذكر التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ التكيف في إدارة البرنامج.