

الورشة التعريفية

دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية

Program Management for Development
Professionals Guide

اعداد

محمد عبدالله الجوري

مدرب ومستشار اداري

Program Dpro Foundation Certified , Project Dpro Level 1 Certified

777296080- mohgori@gmail.com

دليل المحترفين لإدارة البرامج في قطاع التنمية

Program Management for Development Professionals Guide

PM4NGOs

اعداد

محمد عبدالله الجوري

مدرب ومستشار اداري

Program Dpro Foundation Certified , Project Dpro Level 1 Certified





أهلاً
وسهلاً
بكم

هيا بنا نتعرف

توقعاتكم

ماذا تتوقعون أن تحصلوا عليه في هذه الورشة ؟

- 1.-----.
- 2.-----.
- 3.-----.



البطاقة التعريفية للمدرب

• باحث دكتوراه مرحلة المناقشة – بعنوان إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة جامعة بحري – السودان – 2018م

مسجل في برنامج الدكتوراه، بأطروحة في الحكم الرشيد في الجمهورية اليمنية في جامعة ؛
DR.BABASAHEB AMBEDKAR MARATHWADA, AURANGBAD , INDIA 2018

• شهادة المحترف في إدارة برامج التنمية – Program Dpro- مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية – PM4NGOs بريطانيا ،ابريل - 2022 م

• شهادة المحترف في ادارة مشاريع التنمية – Project Dpro- مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية – PM4NGOs بريطانيا ، 2020 م

• شهادة تدريب مدربين TOT في بناء السلام وإدارة النزاعات – منظمة G I Z الألمانية مارس 2018.

• الرخصة الدولية في قيادة الاعمال – IBDL- معهد تطوير الاعمال ، أمريكا ، 2015م

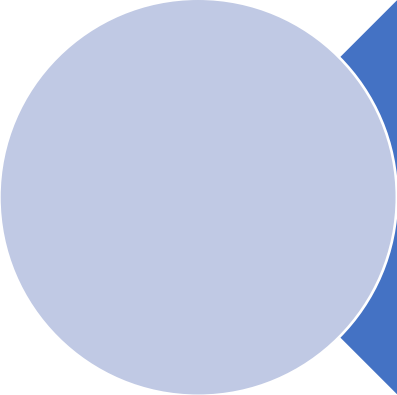
الخبرات العملية للمدرب

- مستشار وخبير اداري في اعداد أدلة السياسات والإجراءات – وزارة الخدمة المدنية.
- مستشار مجلس الشورى للإدارة والتدريب والدراسات
- عضو الفريق الاستشاري - الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة
- مستشار امانة العاصمة صنعاء – 2015م وحتى اليوم .
- مدير مكتب دار الإدارة للاستشارات والتطوير الإداري
- التدريس الجامعي في تخصص الإدارة في عددا من الجامعات الاهلية
- التدريب للعديد من المنظمات في القطاع الخاص والعام ومنظمات المجتمع المدني في مجال الإدارة – الحوكمة – التسويق – التطوير المؤسسي 2014- 2020 م
- رئيس مركز الشرق الأوسط للدراسات الاستراتيجية ودعم القرار
- عضو الجمعية الامريكية للإدارة AMA

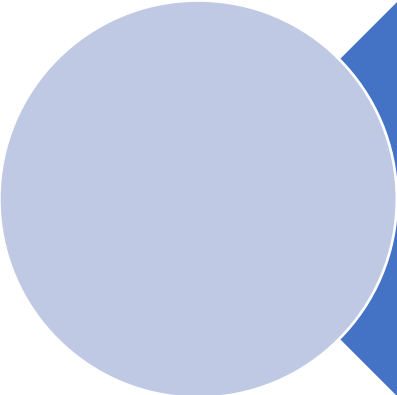
محاوور وموضوعات الورشة التعريفية

- 1- التعريف بدليل program Dpro الصادر عن مؤسسة -PM4NGOsبريطانيا
- 2- وصف وأهمية وفوائد وخطوات الحصول على شهادة - program Dpro إدارة البرامج في قطاع التنمية .
- 3- شرح ماهي إدارة المشاريع ، إدارة البرامج ، إدارة المحافظ في قطاع التنمية وما العلاقة بين تلك المكونات .
- 4- فهم الكفاءات والمهارات اللازمة لمدير البرنامج التنموي الناجح .

محاوور وموضوعات الورشة التعريفية



6- فهم سياق بيئة العمل التنموي وتغيير ثقافة وتوجه المشاركين والمشاركات نحو أهمية إدارة البرامج في قطاع التنمية ودورها في حل المشاكل التي يعاني منها المجتمع وأهميتها في تحقيق التنمية المحلية .



7- التعارف وتبادل الخبرات والمهارات بين المشاركين والمشاركات.



مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الربحية



اتفق مجموعة من الخبراء والمستشارين من القطاع التنموي والإنساني عام 2011م ، على انشاء كيان يتمتع بالاستقلالية ويشرف على اصدار دليل دولي خاص بإدارة المشاريع Project Dpro في قطاع التنمية.

ومنذ انشائها عملت PM4NGOs على التعاون مع أصحاب المصلحة المختلفين في القطاع التنموي والإنساني والوصول لتطوير المعايير المهنية والأدوات والتقنيات اللازمة التي تستخدم في إدارة المشاريع والبرامج التنموية حول العالم ، وتحقيق رؤية المؤسسة بعالم أكثر عدالة واستدامة ، يكون للاستثمار الاجتماعي أكبر اثر.



تطور دليل إدارة مشاريع وبرامج التنمية

Project , Program Dpro

- في مطلع العام 2007 تضافرت جهود عدة منظمات غير حكومية مثل : منظمة اوكسفام ، وكير ، انقاذ الطفولة ، بلان انترناشيونال ، ميرسي كور ، وكلفت منظمة LINGOs آنذاك لوضع المواد التعليمية لدليل Project Dpro.
- اطلق اول الإصدار الأول من دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية عام 2010م ، ومنذ ذلك الحين أشرفت على اصدار وتطوير الدليل مؤسسة PM4NGOs
- اطلق الاصدار الثاني المحدث من دليل Project Dpro عام 2018م .

تطور دليل إدارة مشاريع وبرامج التنمية Project , Program Dpro

154 دولة حول العالم استخدمت الأدلة Project , Program Dpro
خلال العشر سنوات من اصدار النسخة الأولى والثانية من دليل Project Dpro
175,00 شخص حصلوا على شهادات Project , Program Dpro
2000 عدد مرات تحميل دليل Project , Program Dpro
العديد من المنظمات غير الحكومية تستخدم الادلة كمعيار اساسي لإدارة المشاريع



program Management for Development Professionals Guide Dpro?

2017م اصدر دليل المحترف في إدارة البرامج في قطاع التنمية Program Dpro النسخة الإنجليزية.

2019 – يونيو أصدرت النسخة الأخيرة المحدثّة من الدليل باللغة الإنجليزية

2019- سبتمبر ترجمة الدليل الى اللغة العربية بواسطة عددا من المختصين

من شركة جينوم للاستشارات والتدريب، ومؤسسة جين التنمية .

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 المتعددة المترابطة كجزء من برنامج من سق



* 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 والمعنيين في المجال التنموي.

• يوضح هذا الدليل الفوارق الرئيسة 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 للمنظمات وكيفية تحقيقها.

هل الالمام بدليل إدارة المشاريع شرطاً أساسياً لتعلم دليل إدارة البرامج التنموية ؟

إن الإلمام بـ دليل Project Dpro ليس شرطاً أساسياً لتعلم إدارة البرامج في قطاع التنمية (،) إلا أنه من المفترض أن يكون لدى أي شخص يتعلم ويستخدم دليل Program Dpro فهماً جيداً لممارسات إدارة المشاريع.

لا يغطي دليل Program DPro بالتفصيل المبادئ والأدوات المحددة في إدارة المشاريع في قطاع التنمية ، إلا انها غالباً ما يتم تكرارها وبشكل مختصر لتشرح كيفية ارتباط المشروع مع بيئة البرنامج.

كيفية تنظيم دليل Program Dpro

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

، التصميم، التخطيط والتنفيذ، و الإغلاق
أما القسم الثاني فيحدد خمسة مبادئ أساسية ومشاركة بين مختلف مراحل دورة حياة البرنامج وهي : محوكة جيدا ، تشاركية، شاملة ، متكاملة ، ومتكيفة.



شهادة إدارة البرامج في قطاع التنمية



أهمية وفوائد الحصول على شهادة Dpro program

- 1- الدليل صادر من قبل مجموعة من المنظمات غير الربحية العالمية التي لديها خبرة كبيرة في مجال العمل الإنساني والتنموي ويمثل خلاصة تجاربها مثل :
منظمة اوكسفام ، وكير ، انقاذ الطفولة ، بلان انترناشيونال ، ميرسي كور ، ومنظمة LINGOs وغيرها وتستخدمه العديد من المنظمات حول العالم .
- 2- تم وضع دليل ادارة البرامج في قطاع التنمية Program Dpro لتزويد مدراء البرامج والعاملين والمهتمين بالعمل التنموي والإنساني وغيرهم بالمشورة والأدوات والإرشادات اللازمة لمساعدتهم على إدارة البرامج و تحقيق دورهم بشكل أكثر فعالية، سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

أهمية وفوائد الحصول على شهادة Dpro program

- 3- يعتبر الدليل مصدراً غنياً بالأفكار والأدوات والأطر لفهم إدارة البرامج والمشاريع بشكل أفضل، واكتساب مدراء البرامج وذوي العلاقة بالعمل التنموي الطموحين البصيرة اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات .
- 4- معرفة المهارات والكفاءات اللازمة لدور ووظيفة مدير البرنامج والوظائف ذات العلاقة بقطاع التنمية وتطبيقها في الواقع العملي .
- 5- تمنح شهادة Dpro program حاملها التميز وتمكنه سهولة الحصول على وظيفة مناسبة لدى المنظمات الدولية والمحلية العاملة في القطاع التنموي والإنساني في اليمن.
- 6- توفير متخصصين في إدارة البرامج التنموية مؤهلين وذو كفاءة



خطوات الحصول على شهادة Dpro program

- 1- حضور البرنامج التدريبي الذي سيقمّه توب منجرز قريبا
- 2- مذاكرة وفهم واستيعاب دليل Dpro program
- 3- ممارسة الامتحانات محاكية للاختبار الحقيقي (Test bank) سيكون من مميزات حضور الدورة التدريبية
- 4- دخول الامتحان التجريبي على موقع PM4NGOs على الانترنت مجانا .

المشاريع والبرامج في القطاع التنموي والإنساني

Projects, Programs, and Portfolio in the Development and Humanitarian Sectors

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 (الجنس)، 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.

المشاريع والبرامج في القطاع التنموي والانساني

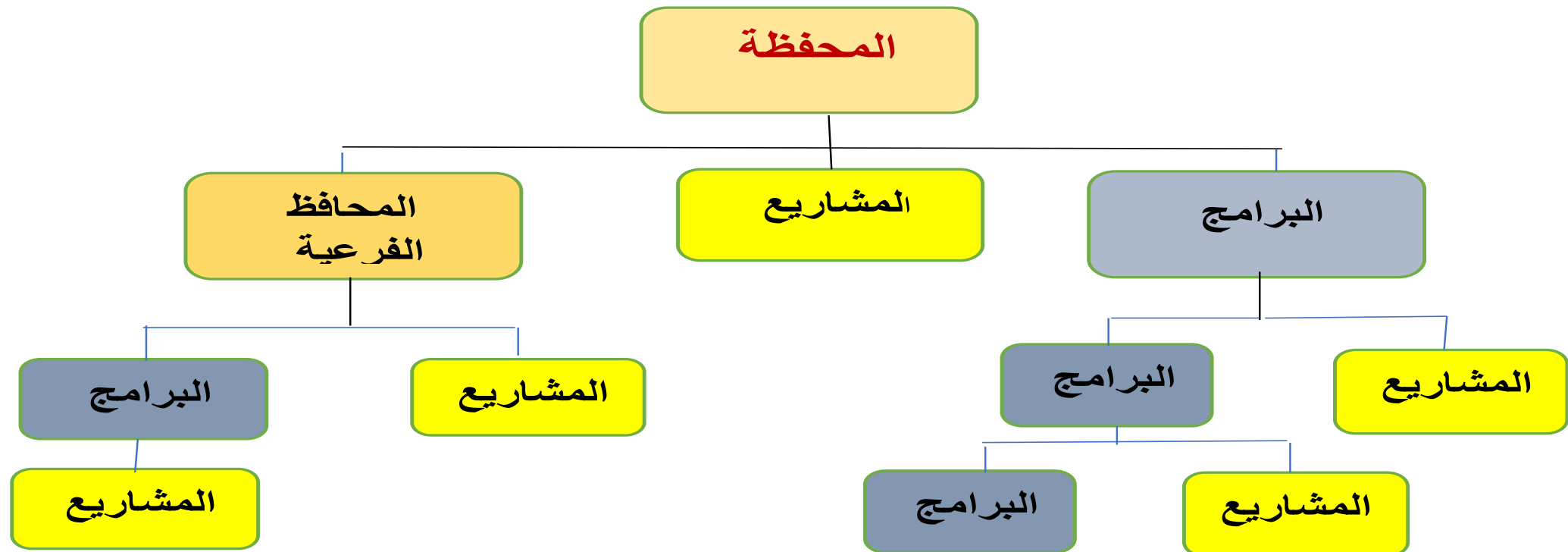
- يتطلب العمل في قطاع ديناميكي الى حلو لإحداث التغيير ، كما يتطلب ايضاً مقاربة كفيلة بجعل فرق العمل المحلية والإقليمية فرقاً سريعة الاستجابة لتتمكن من تنفيذ برامج ممتازة في بيئة متغيرة باستمرار. وللقيام بذلك بنجاح يجب أن يكون لدى مدير البرنامج فهماً جيداً للسياق الخارجي وقدرةً على اتخاذ القرارات السليمة بخصوص تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة

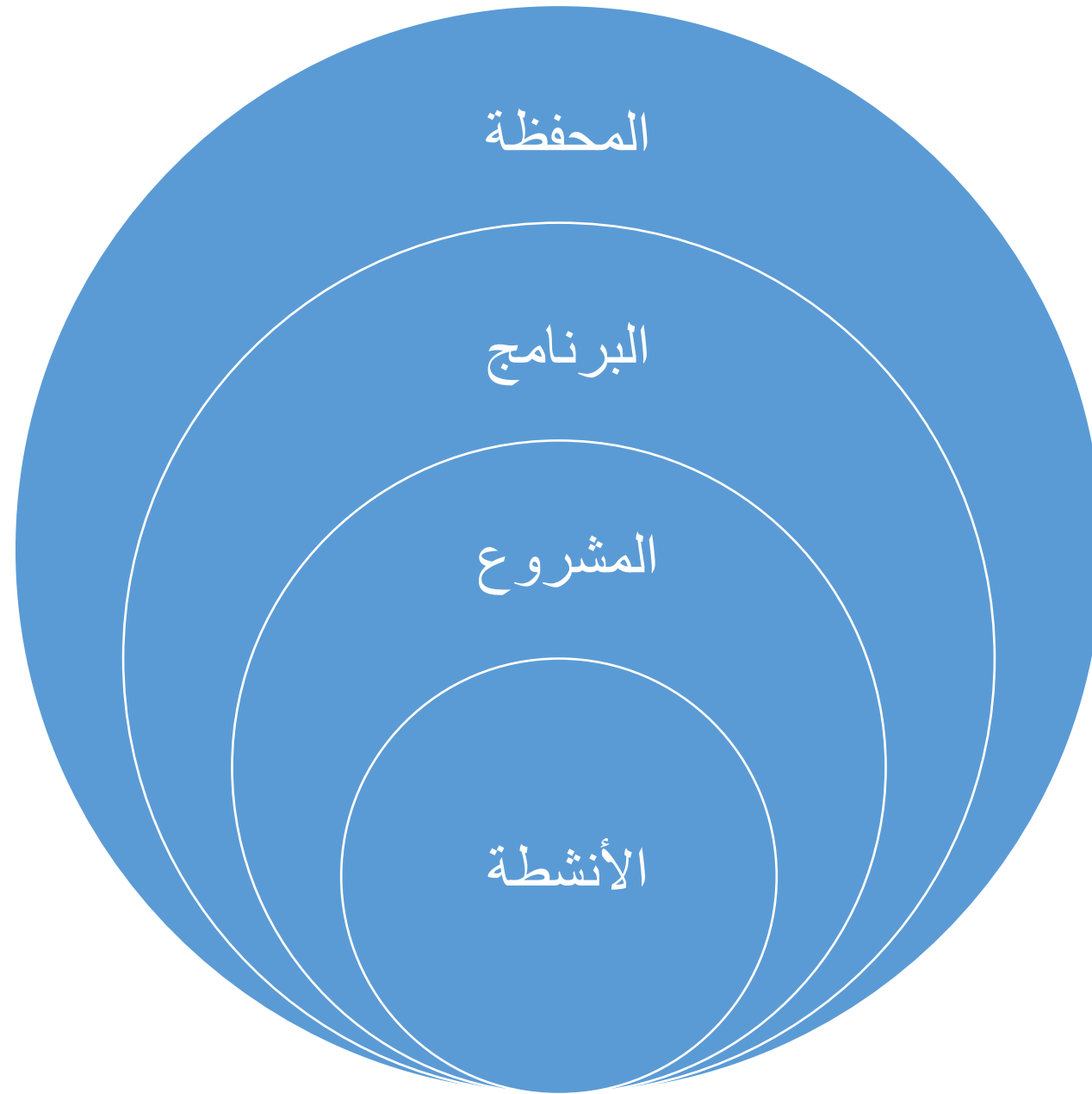
تغيير العالم من خلال البرامج

يعمل المعنيون بالتنمية في كل مكان على معالجة المشاكل المعقدة كثيراً (المتشابكة) على المستوى العالمي والمحلي، مثل الفقر المدقع والنزاع المسلح الى تفشي الأمراض المعدية وحينما تسعى المنظمات التنموية والمنظمات غير الحكومية للتغلب على هذه المشاكل ومعالجتها فإنها تحتاج الى إستراتيجيات وتدخلات متعددة الأوجه للتعامل مع الأسباب المعقدة والمتداخلة للفقر والعنف والمرض والظلم الاجتماعي والتدهور البيئي و الكوارث الإنسانية

إدارة المشاريع والبرامج والمحفظة

Projects, Programs, and Portfolio Management





ماهو المشروع ؟

what is a Project ?

طبقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI) و (Project DPro) يعرف 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 المشاريع

Projects Management

تخطيط الموارد وتنظيمها وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع المحددة وغايته / عوائده و تسليم مخرجاته بنجاح.

من هو مدير المشروع ؟

هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل راعي المشروع ويتولى مسؤولية تخطيط، تنفيذ وإغلاق المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة وغاياته بنجاح .

مراحل دورة المشروع Project Life Cycle

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL



إدارة البرامج

Programs Management

• البرنامج هو مجموعه من المشاريع والأنشطة ذات الصلة (يشار إليها أحياناً بـ "الأجزاء المكونة للبرنامج") التي تدار بطريقة منسقة لتحقيق تأثير أكبر مما لو تم إدارتها بشكل منفرد. وبعبارة أخرى، فإن فائدة (كامل البرنامج) أكبر من مجموع أجزائه (المشاريع والأنشطة والمهام).

ما الغرض من إنشاء البرامج ؟

غالباً ما تقوم المنظمات التنموية بتنظيم المشاريع في برامج لتحقيق
الغايات/العوائد التي تعالج مجموعة واسعة من الاحتياجات وتحقيق المنافع
(فوائد) مضاعفة للمجتمعات التي تعمل فيها.

من هو مدير البرنامج ؟

شخص معين من قبل راعي البرنامج تقع عاتقه مسؤولية إدارة وتنفيذ البرنامج، وتحقيق أهداف وغايات وخرجات البرنامج بكفاءة وفعالية .

ما ابرز مهام مدير البرنامج ؟

التنسيق والإشراف والتوجيه اللازمة لتنفيذ مجموعة من المشاريع والأنشطة المتعلقة ببعضها البعض (عادة ما يمتد الأمر لسنين عديدة) لتحقيق الغايات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة

ما هي مسؤوليات مدير البرنامج ؟

- يضع ويوضح الاستراتيجية والرؤية ضمن حدود البرنامج
- يشرك 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
- يضمن تحقيق فائدة وأثر قابلين للقياس

إدارة المحافظ

Portfolio Management

• ماهي المحفظة :

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

من هو مدير المحفظة ؟

هو قائد على مستوى إداري عال يكون مسؤولاً عن مجمل (أو جزء) من استثمار المنظمة في تحقيق التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمنظمة .

إدارة المحافظ

Portfolio Management

لماذا تنشئ المنظمات التنموية المحافظ ؟

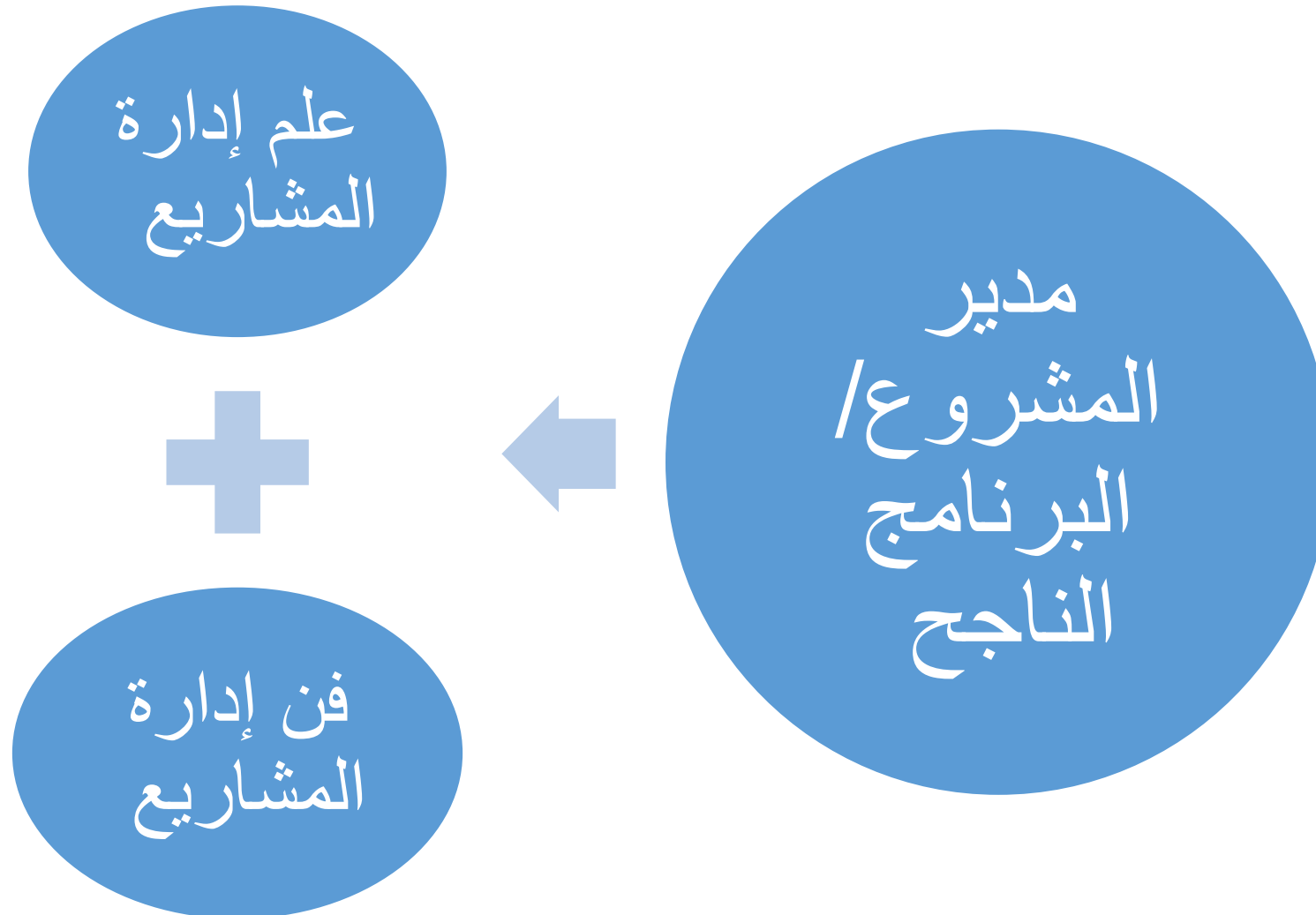
يوجد في معظم المنظمات منافسة دائمة على الموارد المحدودة، وهنا تساعد عملية إدارة المحفظة على تناغم البرامج والمشاريع بحيث تتراصف على أفضل وجه وتحقق الإستراتيجيات والأهداف الشاملة، ويترتب على ذلك تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر مقابل العرض والطلب على الموارد من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة

من اين تأتي المشاريع والبرامج التنموية ؟

تأخذ المشاريع والبرامج اشكالا مختلفة وعديدة حسب السياق وهيكـل المنظمة واستراتيجيتها. وشكل واطار وتمويل المشاريع البرامج ينقسم الى

- 1- مشاريع وبرامج قائمة بذاتها
- 2- شركاء تنفيذ لمنظمات دولية
- 3- البحث عن منح التمويل من المنظمات الدولية
- 4- المشاريع في اطار البرامج

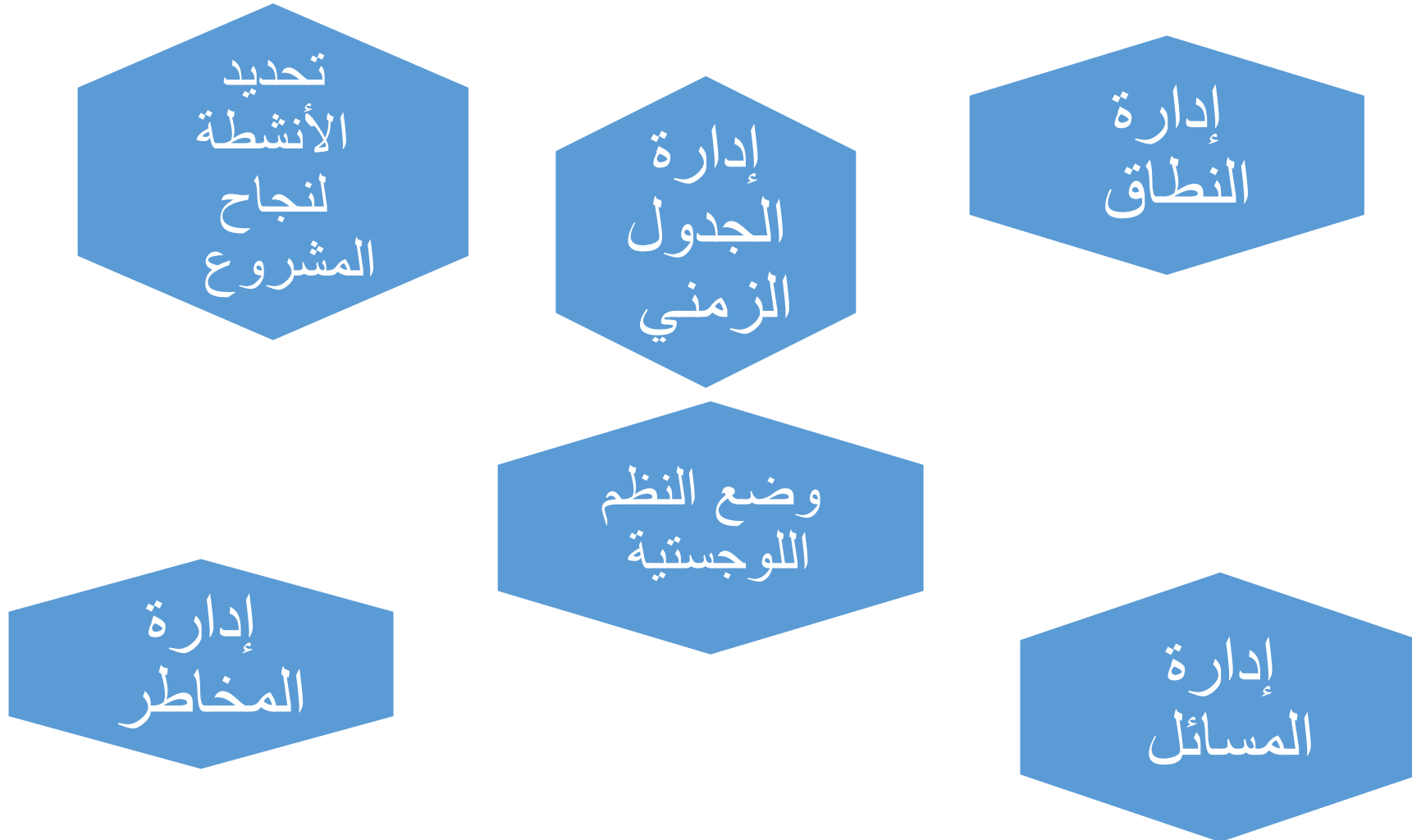
كفاءات مدير المشروع / البرنامج



نموذج كفاءات مدير المشروع / البرنامج وفقا لدليل المحترف بإدارة المشاريع project Dpro



مهارات تقنية إدارة المشاريع



مهارات تقنية إدارة المشاريع

إدارة
الموازنة

تحديد
المقاييس
لقياس تقدم
المشروع

نشر
المعلومات
والتواصل
مع أصحاب
المصلحة

إدارة
المخاطر

التأكد من ان
تسليمات
المشروع ذو
جودة مقبولة

إدارة
التغيير
على خطة
المشروع

مهارات القيادة / العلاقات

مناصرة المشروع



تسهيل وجود بيئة فريق منتجة



التحفيز والمتابعة

رؤية الصورة الكلية
للمشروع

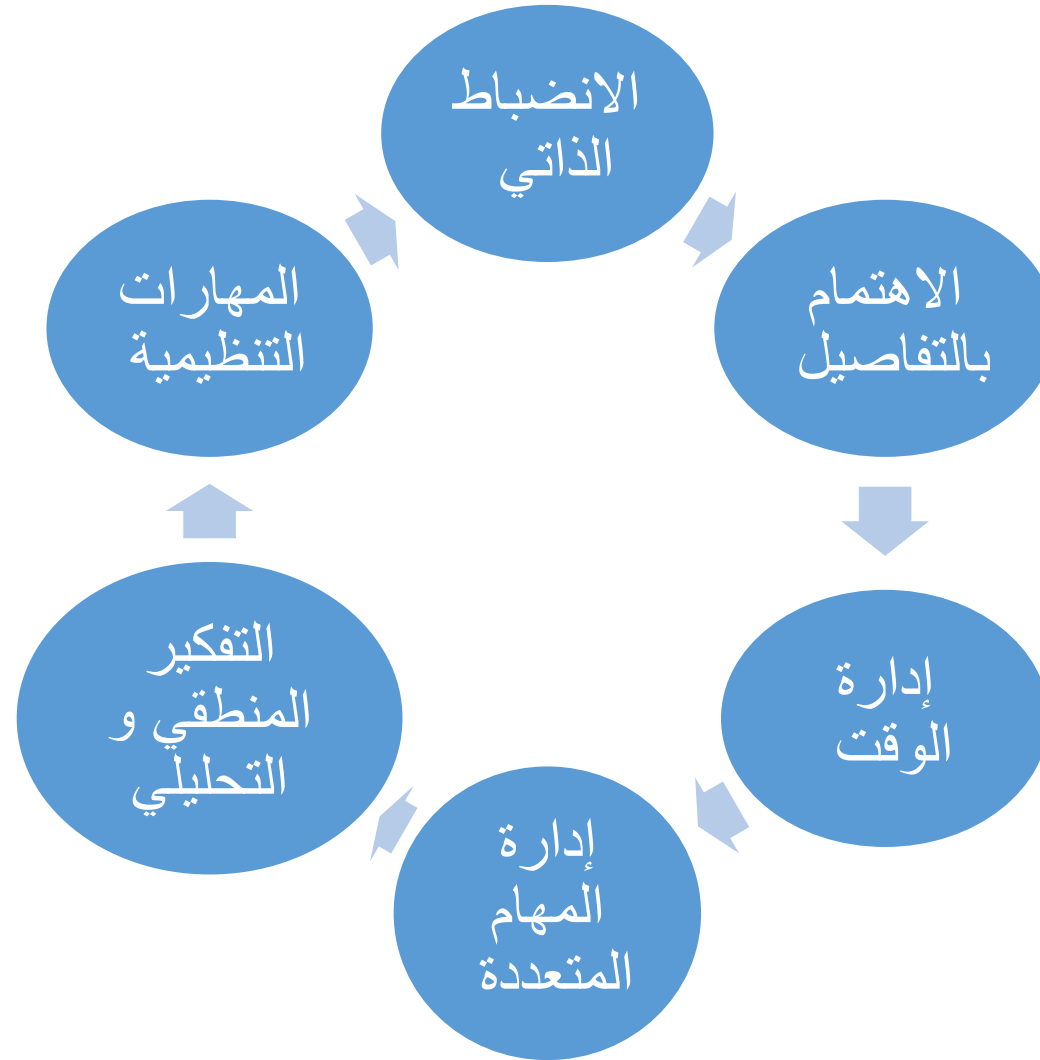


إيصال رؤية المشروع



الاتصال والتواصل والدعم

الإدارة الشخصية / إدارة الذات



المهارات الخاصة بقطاع التنمية

فهم مختلف
أصحاب المصلحة

إظهار الحساسية
الثقافية

التعامل مع
الضغوط
المختلفة

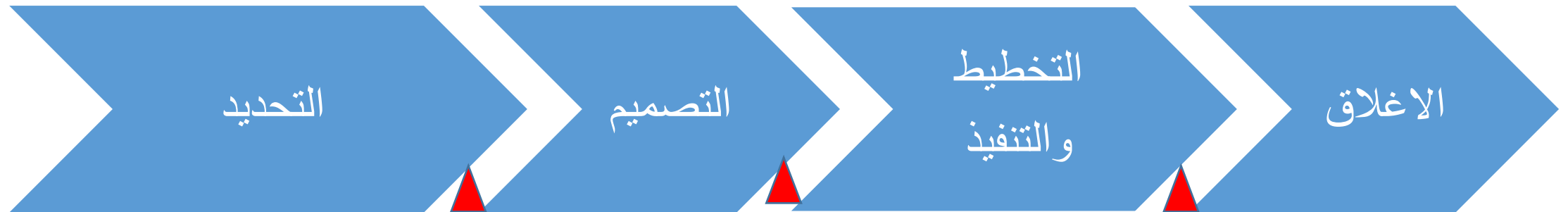
فهم قيم ونماذج
القطاع التنموي

فهم بيئات التنمية
المعقدة

العمل بكفاءة مع
شركاء التنفيذ

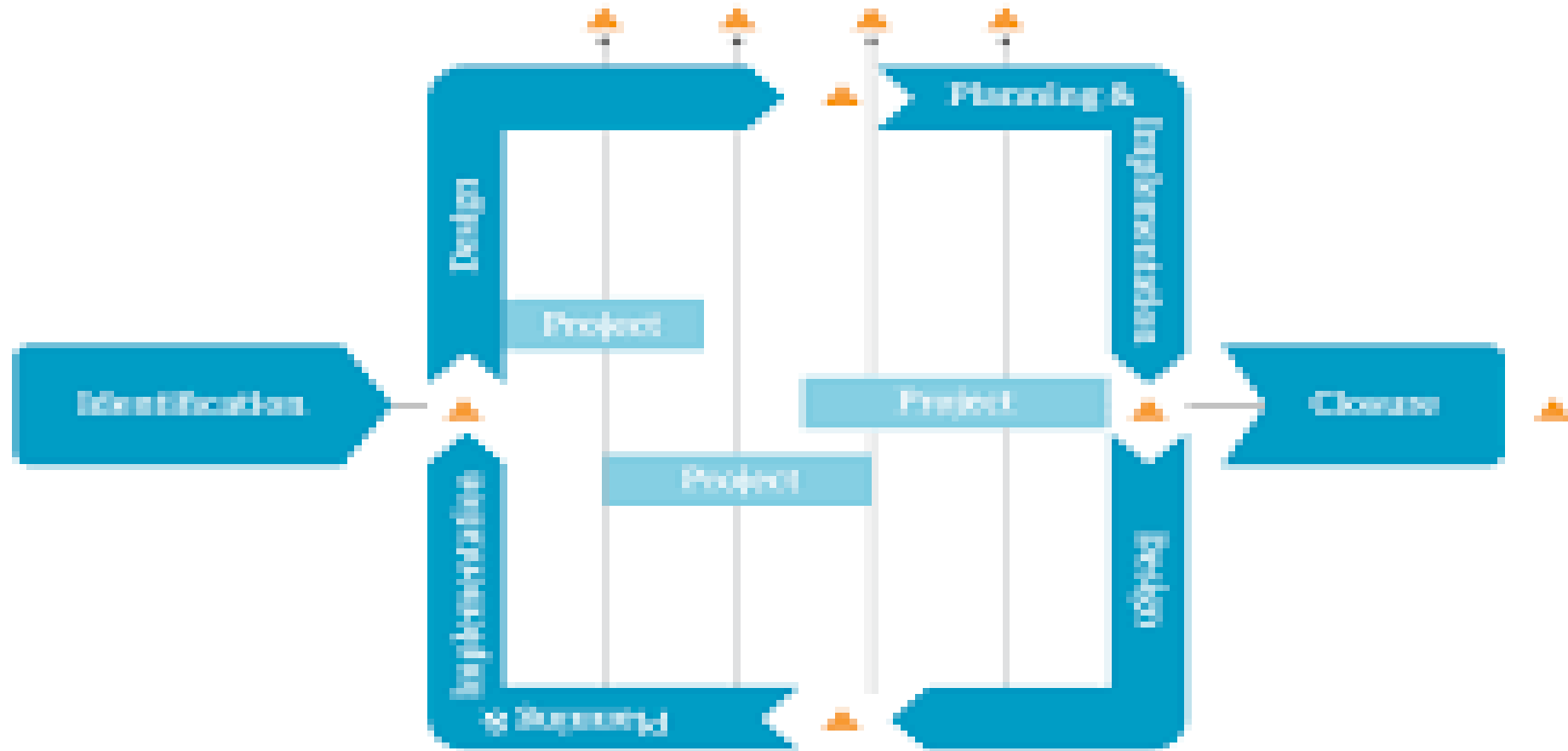
مراحل دورة حياة البرنامج Program Life Cycle

MEAL المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم



الحوكمة الجيدة
الشمول التكامل
التشاركية التكيف

PROGRAM LIFECYCLE



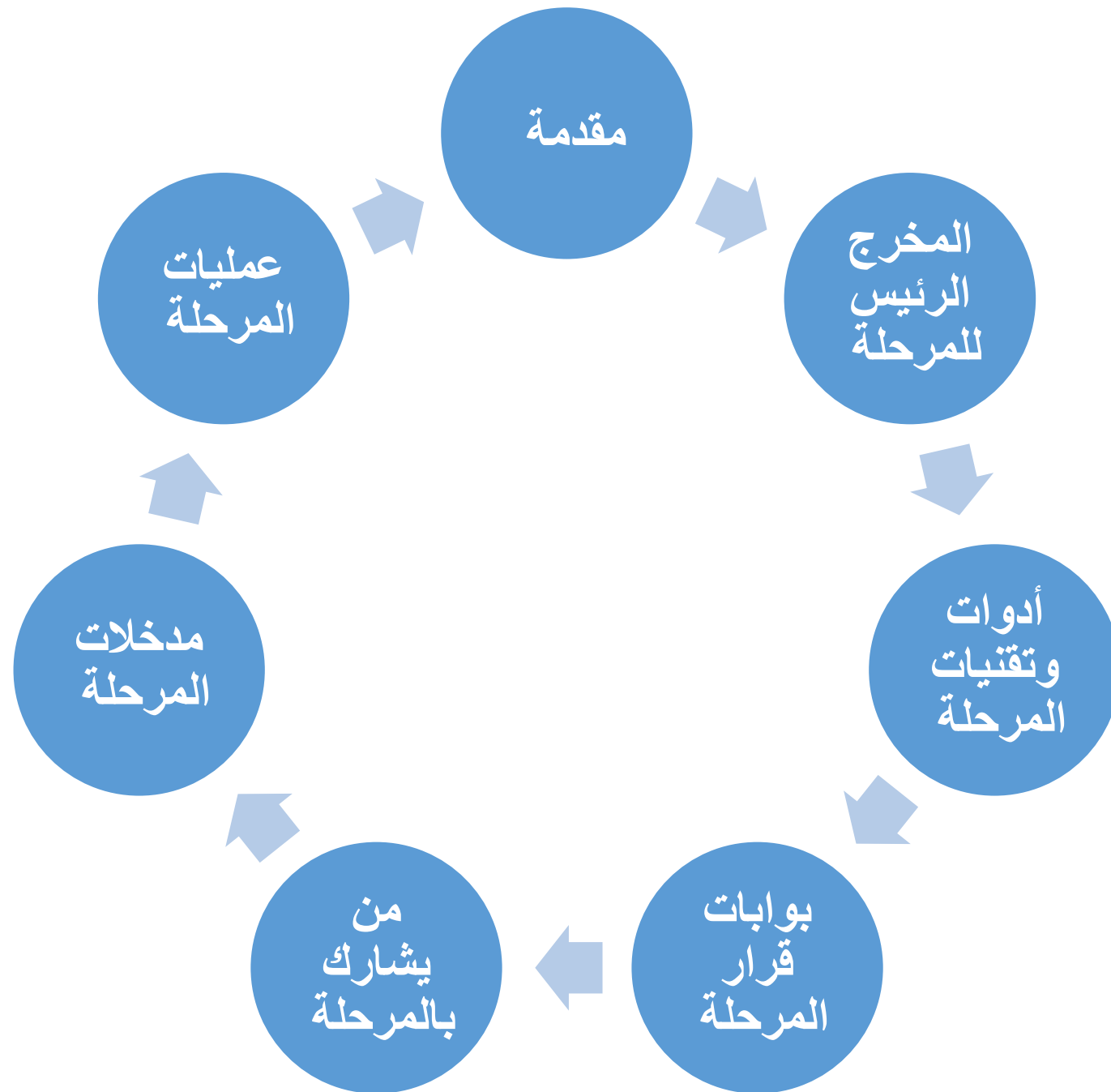
ماهي بوابات القرار وما فائدتها ؟

What Is Decision Gates ?

هي : هي بمثابة نقاط تحقق تساعد فريق البرنامج في تحديد فيما إذا كان سيتم المضي قدماً في البرنامج أم لا ، وتعبّر عن الطبيعة التكرارية لدورة حياة البرنامج.

الفائدة منها :

- * يتم تحديد وادراج هذه البوابات بخطط الإدارة ليكون بالإمكان تعديل وتكييف البرنامج والمشاريع المكونة له بما يتناسب والطبيعة المتغيرة لبيئة البرنامج.
- ضرورة من أجل التعلّم والتغيير الإستباقي لأنها تمكننا من السيطرة على أداء المشاريع بشكل منفرد وتقييم ادائها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج.
- توفير الوسائل التي يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاريع والبرنامج العام



مرحلة تحديد البرنامج

Program Identification

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 اصحاب المصلحة بالمفاهيم التي تم وضعها

مرحلة تصميم البرنامج

Program Design

بعد تحديد مفهوم البرنامج، يتم العمل على وضع أسس البرنامج من خلال تبيان 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 لمدرء البرامج مراقبة وتنفيذ كافة المكونات المرتبطة بالتنفيذ والسيطرة عليها. بمجرد الشروع بتنفيذ البرنامج، تتم مراجعة تصميمه بانتظام وتكييفه كجزء من عملية التعلم والتحسين.

مرحلة التخطيط والتنفيذ

planning & Implementation Program

بافتراض أنّ البرنامج حصل على التمويل , وأنّ مرحلتي 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 (المعلومه منها وغير المعلومه) التي تواجه مختلف المشاريع, بالإضافة إلى الإشراف على الضوابط الداخلية.

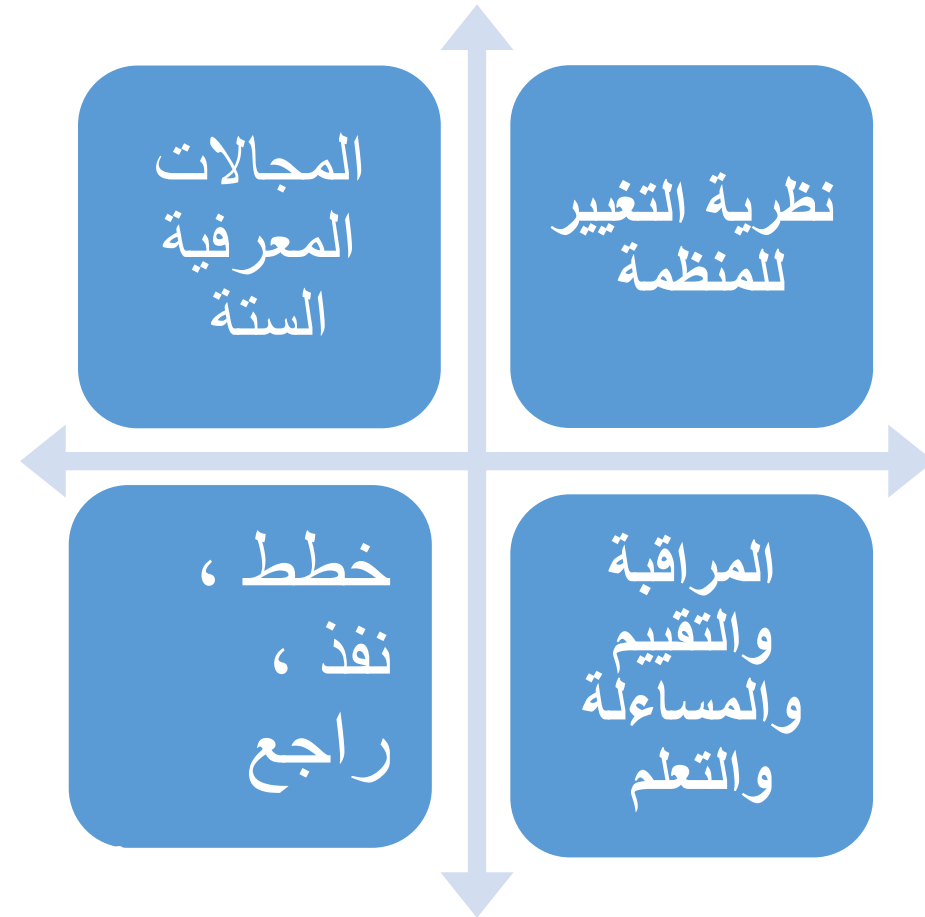
المرحلة الرابعة والأخيرة : إغلاق البرنامج

Program Closure

ينبغي أن تصل البرامج دائماً إلى نهاية طبيعية، حيث يتم إغلاق البرنامج بعد إتمام كافة المشاريع المكّونه له، و تحقيق 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

أسس البرنامج في قطاع التنمية



أسس إدارة البرامج التنموية

نظرية التغيير (Theory of Change (toc)

يستخدم 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 المحافظة في المنظمة. في جوهرها، تعبر نظرية التغيير (ToC) عن الكيفية التي من خلالها ستحقق المنظمة التغيير الذي ترغب برؤيته في العالم

نظرية التغيير (Theory of Change (toc)

توصيف النية الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك يحدد اللبانات الأساسية الضرورية لتحقيق أهدافها في التغيير الاجتماعي المنشود. ترسم نظرية التغيير الصورة الكبيرة وتحدد الأهداف بعيدة الأمد التي تترافق 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

ما هو الاطار المنطقي Logframe ؟

هو أداة تستخدم 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.

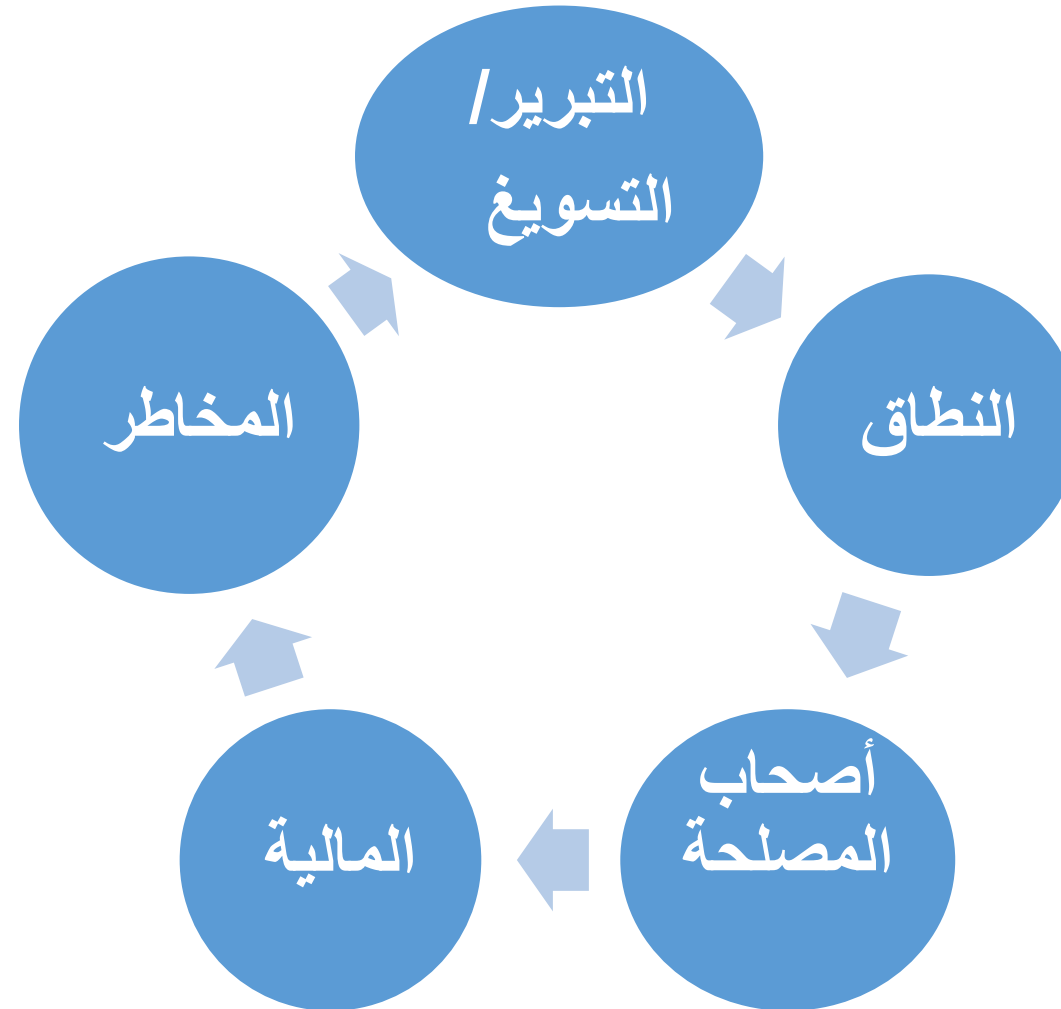
يستخدم بعض المانحين نماذج منطقية منفصلة توضح خريطة تنفيذ كل مكون من مكونات نظرية التغيير

شكل الاطار المنطقي Logframe

الافتراضات Assumption	وسائل التحقق Means of Verification	المؤشرات Indicators	Program Summery
			غاية البرنامج Program Goal
			نتائج البرنامج Program Outcome
			المخرجات Program Outputs
			المشروع Project

المجالات المعرفية الستة في إدارة البرامج

Disciplines of Program Management



المجالات المعرفية الستة في إدارة البرامج

Disciplines of Program Management

• التسويغ / التبرير Justification

من المهم أخذ خطوة إلى الوراء وتقييم فيما إذا كانت هذه المقاربات لا تزال ذات صلة وقابلة للتسويغ على إمتداد 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 احد مصادر التمويل مما سيؤدي إلى تأخير برنامجك، وقد يتغير السياق الذي يعمل فيه البرنامج، وقد نضطر على سبيل المثال: الى وقف جميع أنشطة البرنامج وبشكل فوري نتيجة للقحط أو تصاعد النزاع.

Disciplines of Program Management

النطاق Scope

فهم ووصف جميع الأعمال والأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والتطلعات العامة للبرنامج.

او هو كافة الاعمال المطلوبة لتسليم نطاق البرنامج .

ما مهمة مدير البرنامج في تحديد نطاق البرنامج ؟

يحتاج مدير البرنامج إلى مراجعة عدد من خطط تنفيذ المشاريع من أجل وضع خطة شاملة لتنفيذ البرنامج، والتي توفر بدورها نظرة عامة "حيّة" لجميع جوانب البرنامج.

Disciplines of Program Management

Stakeholders - أصحاب المصلحة



Disciplines of Program Management

Time - الوقت (الزمن)

يشير مصطلح "الوقت" إلى المقدار الفعلي للوقت اللازم لإنتاج مخرج/منتج/ تسليم، ومن منظور البرنامج، فإن ذلك غالباً يعني أن هنالك عدة تسليمات مرتبطة بالمشاريع المكونة للبرنامج وضمن نطاقه.

يجب تسليم البرنامج بالنطاق المتفق عليه وفي الوقت المحدد وفي حدود الموازنة. إذا تم تسليم كل من هذه بنجاح ، يمكن اعتبار البرنامج مغلقاً.

Disciplines of Program Management

المالية – Financial

هي تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج وتحقيق أهدافه وغاياته بنجاح عبر وضع الموازنات وتقدير الاحتياجات وتحليل البيانات المالية للبرنامج .

ما دور مدير البرنامج في تحديد الموارد 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 ماله أكبر على مدير البرنامج.

Disciplines of Program Management

المخاطر – Risks

تعرف المخاطر بأنها :

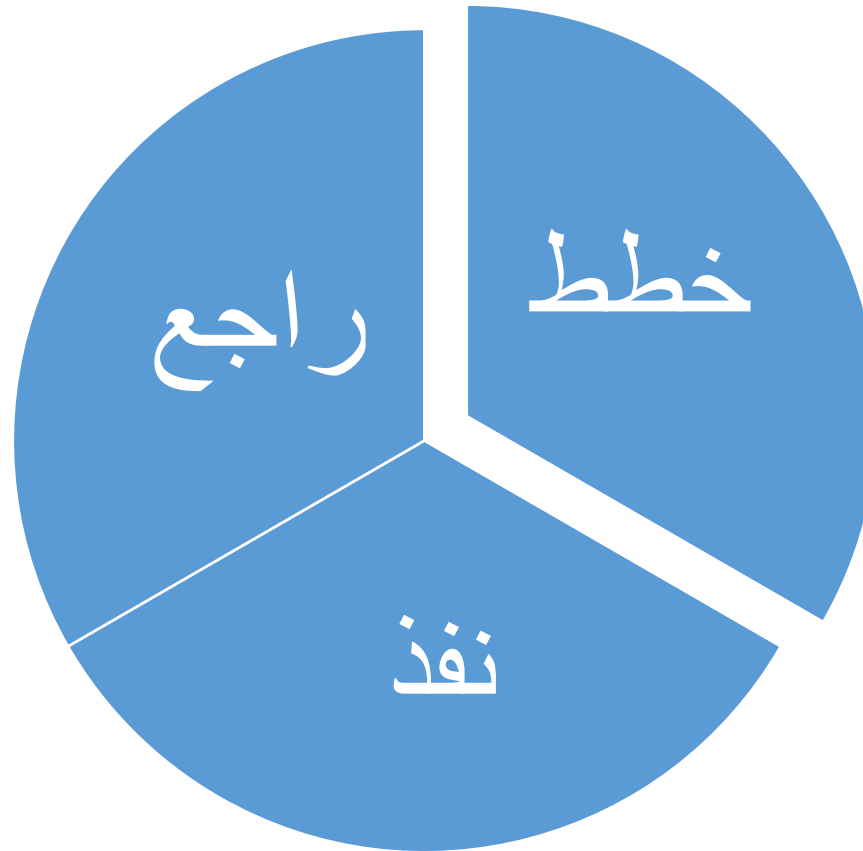
تأثير مستقبلي محتمل ، على اهداف ومخرجات ونتائج البرنامج او المشروع .

ما دور مدير البرنامج في إدارة مخاطر البرنامج ؟

يعمل مدراء البرامج جنباً إلى جنب مع فرقهم ويقيمون 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

Disciplines of Program Management

خطط ، نفذ ، راجع Plan ,Do ,Review



Disciplines of Program Management

خطط ، نفذ ، راجع Plan ,Do ,Review

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

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 مترافقة مع مجمل الرؤية والخطة.

Disciplines of Program Management

خطط ، نفذ ، راجع Plan ,Do ,Review

ما فوائد دورة خطط ، نفذ ، راجع ؟

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

كما انها 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.

Disciplines of Program Management

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

وهي عملية تتكون من اربع مكونات
المراقبة – التقييم – المساءلة – التعلم

وهي 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 للبرنامج .

Disciplines of Program Management

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

• مراقبة البرنامج : Monitoring

القصد من مراقبة البرنامج هو التحقق من التقدم المحرز في البرنامج بأكمله والمشاريع المكّونة له مقابل التغييرات في سياق المشاريع وظروف تنفيذها، ويتم وضع هذه المقاربة في سياق أهداف البرنامج العامة وجداوله الزمنية.

فائدتها : تزود مدير البرنامج بلمحة عن التقدم الحاصل في الجدول الزمني، ومن ناحية الجودة والناحية المالية وغيرها من الاعتبارات، حيث تعمل بمثابة مقياس لمعرفة فيما إذا كانت الخطة التي تم وضعها بعناية تسير كما هو متوقع لها.

Disciplines of Program Management

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

• تقييم البرنامج : Evaluation

يهتم التقييم بشكل اساسي 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. ويتم اجراء التقييم في منتصف البرنامج او بعد الانتهاء من البرنامج .

Disciplines of Program Management

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

المساءلة Accountability:

تعني ان المسؤولين عن اعداد و تنفيذ البرامج معرضين للمساءلة اذا كان هناك أخطاء وتقصير واهمال عند تاديه أعمالهم . ويجب ان تكون هناك سياسات واليات قائمة توفر ثقافة المساءلة بين أصحاب المصلحة المختلفين في البرنامج (صعودا ونزولا) الى اعلى نحو المدير القطري ومدير البرنامج والى اسفل نحو فريق البرنامج والمشاريع .

وتعني المساءلة ان مدير البرنامج مساءل امام مجلس حوكمة البرنامج وإدارة المنظمة والمانحين . وبالمقابل فان فريق البرنامج ومدراء المشاريع مساءلين امام مدير البرنامج والمدير القطري للبرنامج .

Disciplines of Program Management

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

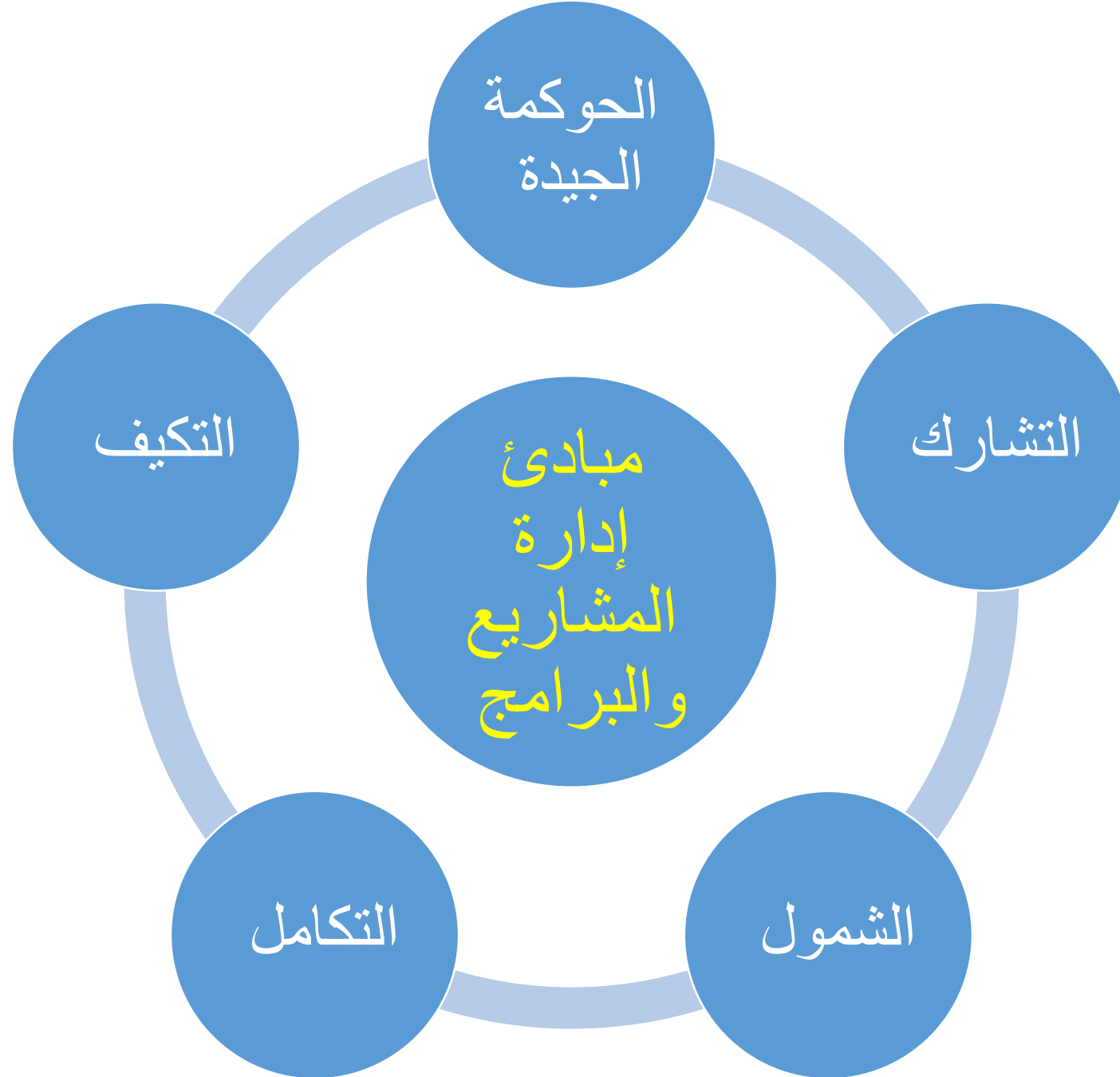
التعلم : Learning

يقصد بالتعلم هو الدروس المستفادة والتقاط الأفكار والتجارب وذلك في مرحلة اعداد وتنفيذ البرنامج خلال النقاشات والاجتماعات وبوابات القرار لمراحل البرنامج ، والتي يتم توثيقها في سجل التعلم ونشرها فيما بعد انتهاء البرنامج بهدف التعلم و الاستفادة من المشاريع والبرامج التي تم تنفيذها سابقا .

مبادئ البرامج

Program Principles

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



مبدأ الحوكمة الجيدة Good Governance

الحوكمة الجيدة ضرورية لنجاح البرنامج وينبغي التأكيد عليها في جميع الأوقات خلال دورة حياة البرنامج، ويوفر مبدأ الحوكمة الجيدة الإطار الإداري الذي تتخذ فيه قرارات البرنامج، كما يحدد الأدوار والمسؤولية والسلطة والمساءلة لكل مكون (مشروع) من مكونات البرنامج.

وبعبارة أخرى، فإن حوكمة البرنامج هي العملية التي يقوم من خلالها المدراء والمنظمات بتحديد الأدوار والمسؤوليات ومستويات السلطة والمساءلة (أي الملكية) للبرنامج، ويتم تضمين هيكل الحوكمة وإقراره رسمياً في ميثاق البرنامج

مبدأ الحوكمة الجيدة Good Governance

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

المبدأ الثاني : المشاركة Participation Principle

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 وأصحاب المصلحة المختلفين سعياً لتحقيق أهداف وغايات البرنامج .

المبدأ الثاني : المشاركة Participation Principle

مدير البرنامج الفعّال 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 الإتصال شفافة ومفتوحة.

المبدأ الثالث : الشمول Comprehensive

خطة البرنامج الجيدة تحتاج الى أن تظهر فهماً دقيقاً لكيفية توافق كل جزء من المكّونات (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 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 مكّونات البرنامج (المباشرة وغير المباشرة) ستسّلم وتوثّق على نحو فعال.

جميع المشاريع ضمن البرنامج مرتبطة ببعضها، فعمل أحدهما يكمل الآخر ويساهم في تحقيق أهداف البرنامج الأوسع على النحو المحدد في نظرية التغيير

المبدأ الرابع : التكامل Integrated

من الضروري أن تتم مواءمة العمليات وكذلك تنسيقها في جميع مراحل دورة حياة البرنامج. يتضمن مبدأ التكامل أن كل مكّون من مكونات البرنامج يتكامل مع باقي المكونات بفعالية من أجل العمل ككل وبشكل سلس

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

المبدأ الخامس : التكيف Adaptive

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 أنّ التصاميم والخطط لا تزال ذات صلة بالبرنامج، وأيضاً لضمان التعلم المستمر والعمل على اساس ذلك لتحسين الكفاءة، والسماح بإجراء تعديلات تهدف الى إبقاء البرنامج على المسار الصحيح.

الطريق الى النجاح يمكن في برنامج متكيف ورشيق (الأجايل)، 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

نشكركم لحسن
اصفائكم و
نرحب
باستفساراتكم
واسئلتكم

