

الدورة التدريبية

إدارة المشاريع التنموية

Project Management for Development

اعداد وتنفيذ

د. محمد عبدالله الجوري

مدرب ومستشار اداري

Program Dpro Foundation Certified , Project Dpro Level 1 Certified

777296080- Lmcmc2015@gmail.com



د. محمد عبدالله الجوري



@drMohAlGori



Dr_MohALgori

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والعصر ان الانسان لفي خسر الا الذين امنوا وعملوا الصالحات



د. محمد عبدالله الجوري



@drMohAlGori



Dr_MohALgori



أهلاً
وسهلاً
بكم

تعارف



الإسم

العمل

هل لديك خلفية عن مفاهيم إدارة المشاريع ؟

لماذا التحقت بهذه الدورة ؟

WHY
ARE
WE
HERE?



- ✓ مدراء المشاريع والبرامج العاملين في القطاعين التنموي والإنساني.
- ✓ فرق العمل والموظفين في إدارات المشاريع والبرامج في المنظمات المحلية.
- ✓ أي شخص يرغب باكتساب المعرفة وتطوير مهاراته في مجال إدارة المشاريع.
- ✓ كل من يعمل في قطاع التنمية والإدارة الراغبين في الحصول على شهادات دولية معتمدة في مجال إدارة المشاريع التنموية .
- ✓ الاستشاريون وشركاء التنفيذ المحليين المنفذون للمشاريع .

دكتوراه إدارة عامه –ببحث بعنوان إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة بحري ،
السودان ، 2022م

مسجل في برنامج الدكتوراه، بأطروحة في الحكم الرشيد في الجمهورية اليمنية في جامعة ؛

2018 ,DR.BABASAHEB AMBEDKAR MARATHWADA, AURANGBAD , INDIA

• ماجستير إدارة عامة – جامعة صنعاء – 2013م

• شهادة المحترف في إدارة برامج التنمية –Program Dpro- مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير

الحكومية – PM4NGOsبريطانيا ،ابريل - 2022 م

• شهادة المحترف في ادارة مشاريع التنمية –Project Dpro- مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير

الحكومية – PM4NGOsبريطانيا ، 2020 م

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

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 .

التدريس الجامعي في تخصص الإدارة في عددا من الجامعات الاهلية

خبرة لأكثر من 10 سنوات في التدريب والاستشارات الإدارية للعديد من المنظمات في القطاع

الخاص والعام ومنظمات المجتمع المدني في المجال الإداري .

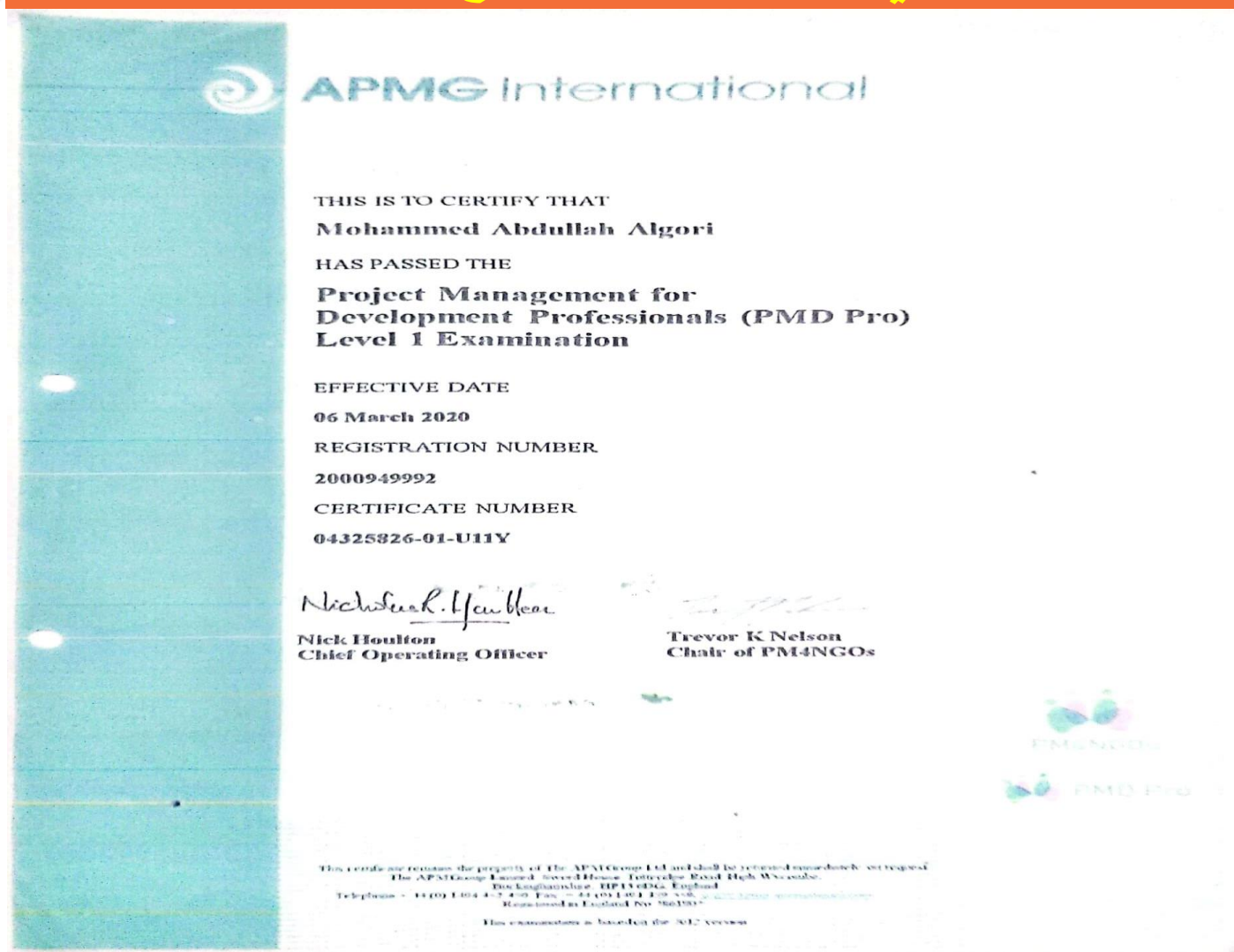
حاصل على ما يزيد عن 300 ساعة تدريبية في مجال إدارة المشاريع والحوكمة والتطوير المؤسسي

رئيس مركز الشرق الأوسط للدراسات الاستراتيجية ودعم القرار.

عضو الجمعية الأمريكية للإدارة USA -AMA

عضو معهد إدارة المشاريع USA –PMI

شهادة المدرب في إدارة المشاريع التنموية



الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner



ماذا تتوقعون أن تحصلوا عليه في هذه الدورة ؟

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



تهدف الدورة التدريبية الى تحقيق التالي :

- 1-تزويد المشاركين والمشاركات بالمعارف والمفاهيم الأساسية بأهمية ومراحل واسس ومبادئ إدارة المشاريع في قطاع التنمية وسياق بيئة العمل التنموي.
- 2-اكتساب المشاركين والمشاركات مهارات استخدام منهجية وادوات واليات إدارة المشاريع في قطاع التنمية.
- 3-تغيير ثقافة وتوجه المشاركين والمشاركات نحو أهمية إدارة المشاريع في قطاع التنمية ودورها في حل المشاكل التي يعاني منها المجتمع واهميتها في تحقيق التنمية.
- 5-التعارف وتبادل الخبرات والمهارات بين المشاركين والمشاركات.

الأول

تعريف بمؤسسة إدارة المشاريع ودليل pmd pro - المشاريع والبرامج في القطاع التنموي والانساني - إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ - كفاءات مدير المشروع - مبادئ إدارة المشاريع - مراحل دورة حياة المشروع-

الثاني : مراحل دورة حياة المشروع

مرحلة التحديد والتعريف : من يشارك في المرحلة - المدخلات - العمليات - المخرجات - الأدوات والتقنيات

الثالث : مراحل دورة حياة المشروع

مرحلة الاعداد: من يشارك في المرحلة - المدخلات - العمليات - المخرجات - الأدوات والتقنيات

الرابع : مراحل دورة حياة المشروع

مرحلة التخطيط : من يشارك في المرحلة - المدخلات - العمليات - المخرجات - الأدوات والتقنيات

الرابع : مراحل دورة حياة المشروع

مرحلة التنفيذ : من يشارك في المرحلة - المدخلات - العمليات - المخرجات - الأدوات والتقنيات

الخامس :مراحل دورة حياة المشروع

مرحلة الاغلاق : المجالات المعرفية - من يشارك في المرحلة - المدخلات - العمليات - المخرجات - الأدوات والتقنيات

السادس : مبادئ إدارة المشاريع

مبدأ الحوكمة الجيدة - مبدأ التشاركية - مبدأ الشمول - مبدأ التكامل - مبدأ التكيف

المراجعة والرد على الاستفسارات- تمارين وحالات عملية
كيفية المذاكرة والاستعداد لاجتياز الامتحان الدولي

دعونا نغير العالم من خلال المشاريع
Let's Changing the World Through Projects

Life is a project , so let's Manage our project.

"تُبقي العمليات الضوء مشتعلًا، وتُثير الإستراتيجية الطريق نحو نهاية النفق،
ولكن تظل إدارة المشاريع محرك القطار الذي يسير بالمنظمة للأمام".

- جوي جاميز



إدارة المشاريع في القطاع الإنساني والتنمية

Managing Projects in Development and Humanitarian Sectors

هل يعتبر العمل في هذا القطاع سهل ام صعب ؟
هل بيئة العمل سهلة ام معقدة ؟
هل تكلفة الفشل به قليلة ام كبيرة ؟
التحديات التي تواجه المشاريع بسيطة ام كثيرة ؟
هل بيئة العمل امنه ام لا ؟

ما تفسيك للفشل في الصور التالية



ما تفسيرك للفشل في الصور التالية



ما تفسيك للفشل في الصور التالية



ما تفسيك للفشل في الصور التالية



مما سبق يجب على من يعمل في إدارة المشاريع ان يستوعب التالي

اعداد وتخطيط المشروع بطريقة تشاركية وكفوءة
التنفيذ والتسليم السليم للمشروع كما خطط له وفقا للوقت والموازنة والجودة المطلوبة
تحديد مخاطر ومعوقات المشروع في بداية المشروع ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها



التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع التنموي والإنساني

- ✓ تصميم وتسليم مخرجات المشروع في سياق قيود الوقت والموازنة والجودة والنطاق والمخاطر
- ✓ اعداد خطط المشروع شاملة ومفصلة وإدارة هذه الخطط طوال دورة حياة المشروع
- ✓ إدارة المشاريع التنموية غالبا ما تنفذ من قبل شركاء ومقاولين وموردين
- ✓ تحديد المخاطر المحتملة ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها ، لضمان تحقيق فوائد المشروع المرجوة .

خصائص المشاريع في القطاع التنموي والإنساني

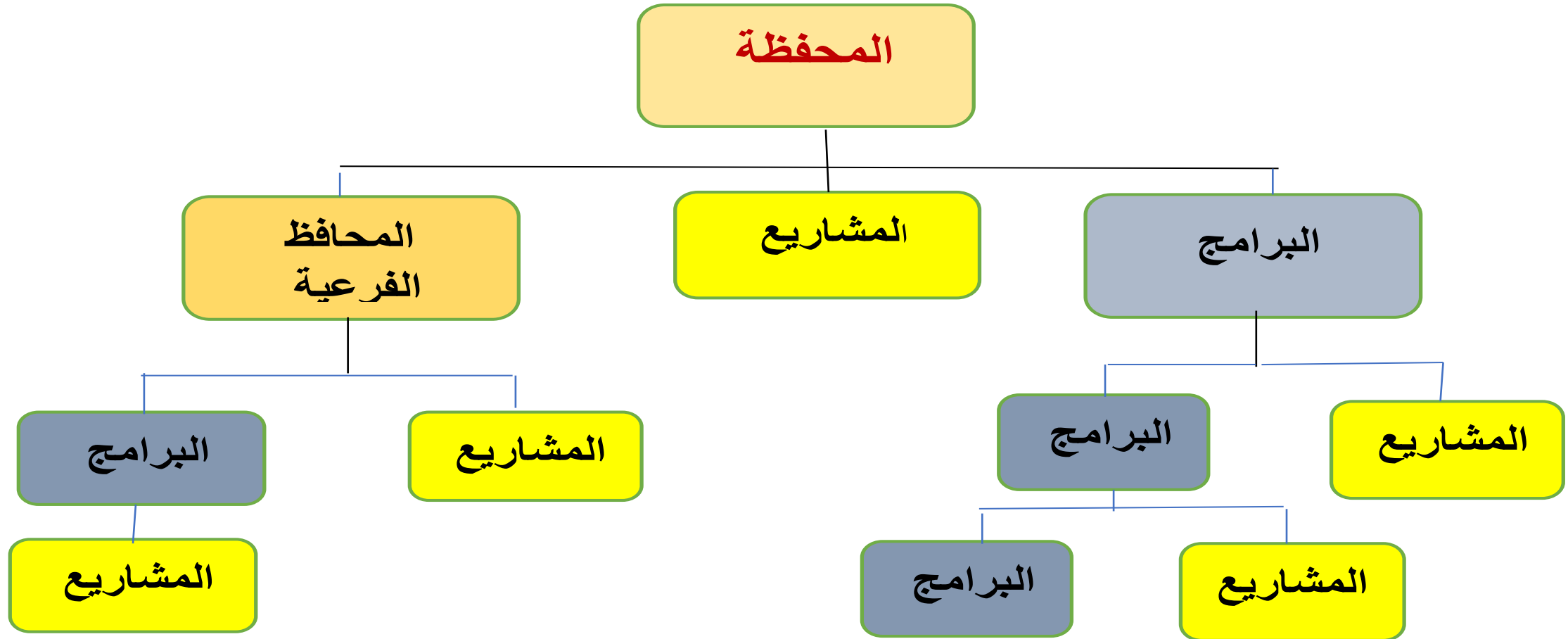
- ✓ تركز المشاريع التنموية على الهدف النهائي الذي يحقق تحسين مستوى رفاهية الفئات المستهدفة من المشروع .
- ✓ تعالج مشاكل المجتمع المعقدة مثل الفقر وعدم المساواة والحاجة للمياه والصحة والتعليم
- ✓ نقل المعرفة وتعليم الجمهور المستهدف
- ✓ تخضع الى تغييرات بيئات ومنظمات التمويل

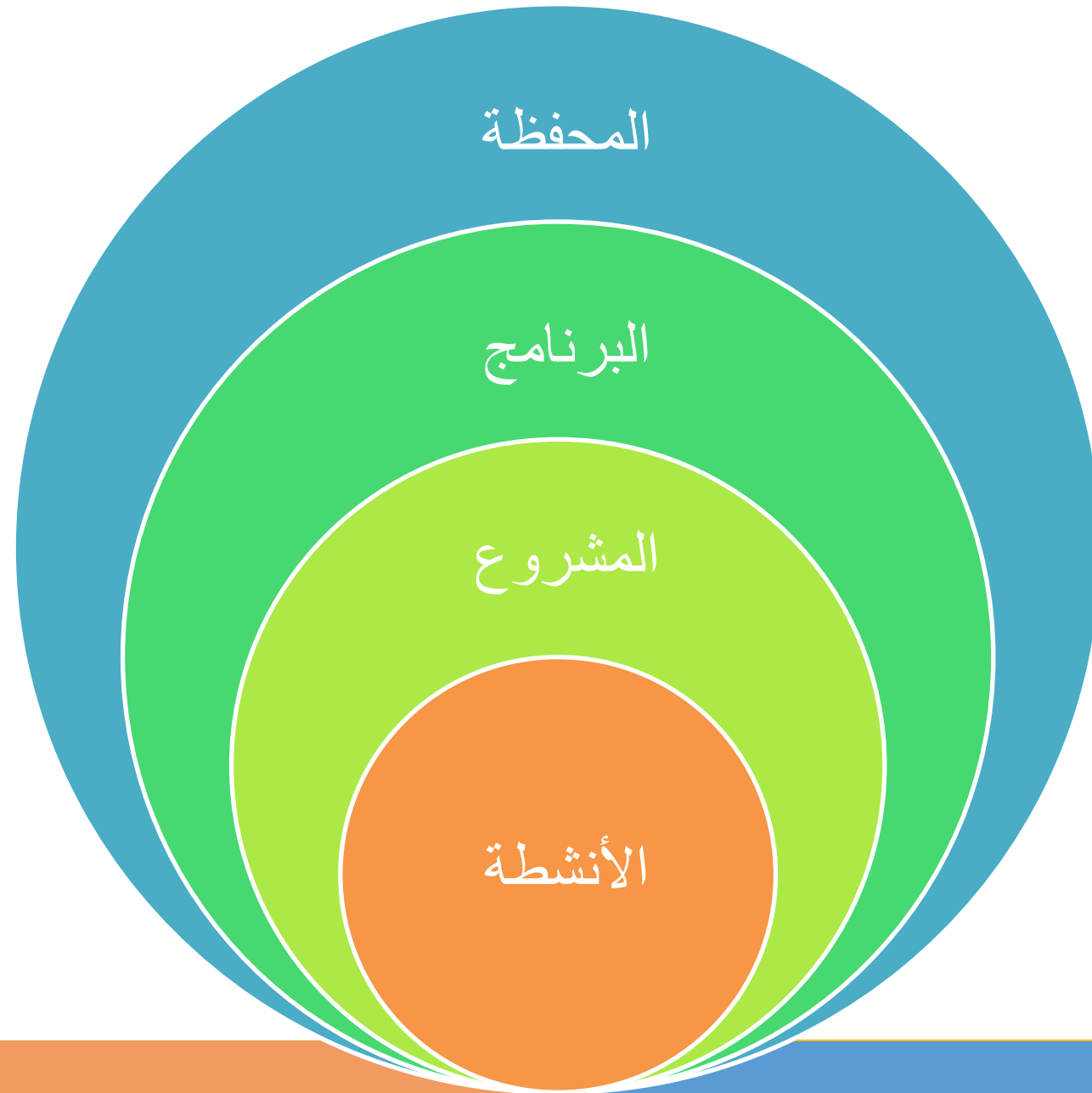
Why does Project Management matter?

- * المشاريع هي قاطرة التغيير لإحداث التغيير للمستفيدين و المجتمعات من خلال تنفيذ المشاريع المختلفة التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات الدولية والمحلية لأحداث التدخلات المطلوبة .
- * المساءلة في القطاعين التنموي والإنساني هناك تركيز عليها وفهم مستويات المساءلة :
المساءلة لأسفل : نحن مساءلون امام الافراد والمجتمعات المستفيدة عن التدخلات المقدمة ، وضمان تنفيذ مشاريع باعلى جودة واقل تكلفة
- المساءلة لأعلى : استخدام أموال المانحين افضل استخدام لضمان تحقيق اهداف المؤسسة و البرنامج
- المساءلة الأفقية : اعتبار الشراكة والتعاون مع المنظمات الأخرى وبما يهدف لتحقيق التغيير المنشود

إدارة المشاريع والبرامج والمحفظه

Projects, Programs, and Portfolio Management





تعريف المصطلحات

Defining Terms

ما هو المشروع ؟
What is project ?

مجهود / مسعى مؤقت يبذل لخلق منتج او خدمة او نتيجة فريدة من نوعها

ما هي إدارة المشروع ؟
What is Project Management ?

تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق اهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح

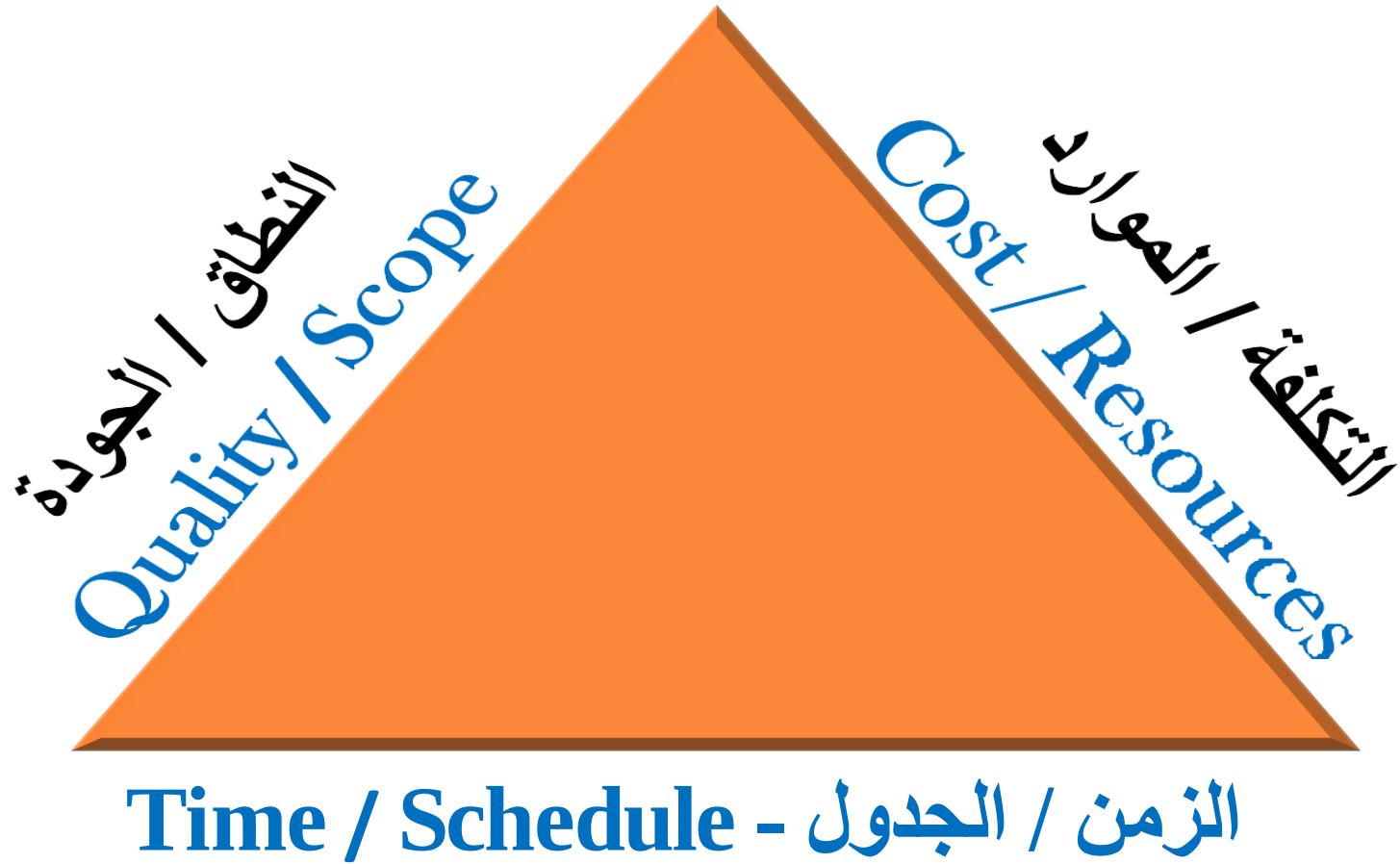


PMD Pro

Making the world better one project at a time

ما هو القيد الثلاثي

What is The Triple Constraint?



ماهي تصنيفات قيود المشروع ؟



ما الغرض من انشاء البرامج ؟

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

ما هو البرنامج ؟

What is program ?

مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة تدار بنسق يحقق تأثير اكبر من إدارة كل مشروع على حدة

ما هي إدارة البرنامج ؟

What is Program Management ?

تخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق اهداف البرنامج ومخرجاته وغاياته بنجاح

تعريف المصطلحات

Defining Terms

ما هو المحفظة ؟
What is portfolio ?

مزيج من المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية والعمليات التي يتم اداراتها كمجموعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

ما هي إدارة المحفظة ؟
What is portfolio Management ?

تطبيق المعارف والمهارات والعمليات لتحقيق اهداف المحفظة بنجاح

مقارنة لمهام مدير المشروع – البرنامج – المحافظة وخصائص كلا منها

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

من اين تأتي المشاريع والبرامج التنموية ؟

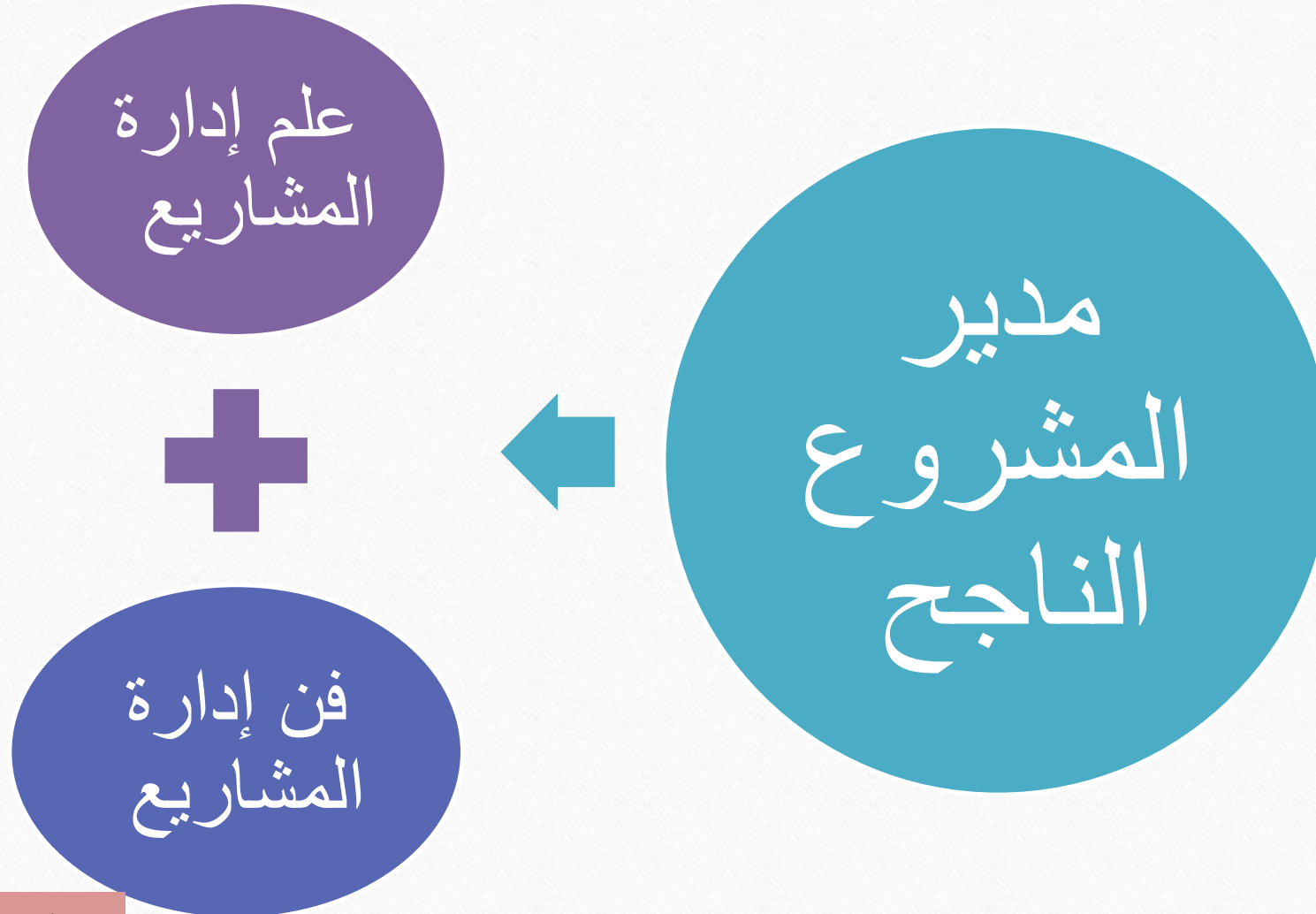
1- مشاريع وبرامج قائمة بذاتها

2- شركاء تنفيذ لمنظمات دولية

3- البحث عن منح التمويل من المنظمات الدولية

4- المشاريع في اطار البرامج

كفاءات مدير المشروع



كفاءات مدراء المشاريع

العلم

ما الموارد التي ينبغي إدارتها
بفاعلية؟

هل توجد مخاطر تهدد
المشروع؟

أين نحن في المشروع؟

ما التكلفة المتوقعة لهذا
المشروع؟

الفن

كيف يمكننا التواصل مع
أصحاب المصلحة؟

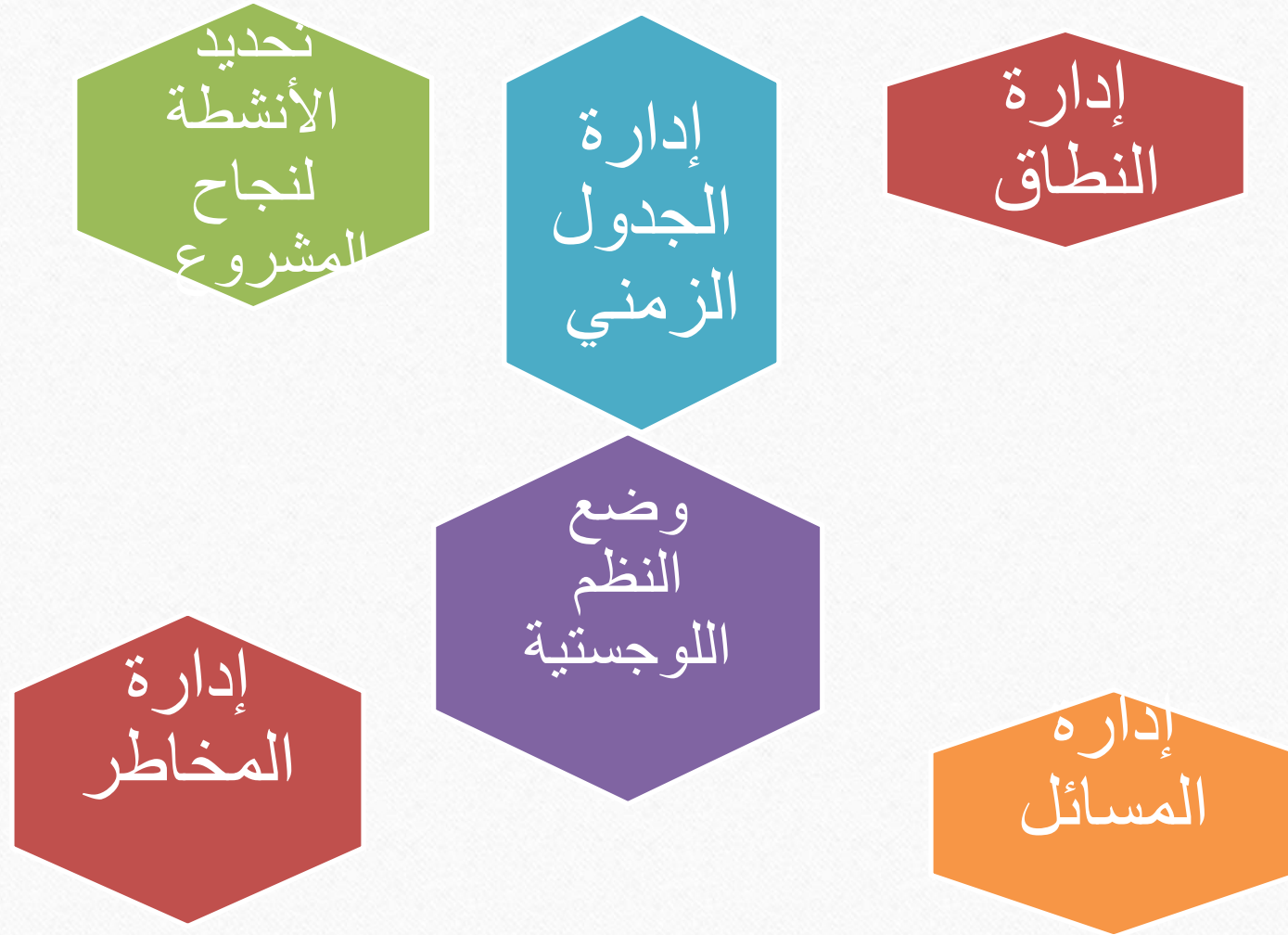
ما نوع القيادة الأفضل لفريق
المشروع هذا؟

كيف يتم تحفيز فريق المشروع؟

ما البيئة الأفضل لعمل الفريق
بفاعلية؟

نموذج كفاءات مدير المشروع / البرنامج project Dpro وفقا لدليل





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

مناصرة المشروع



تسهيل وجود بيئة فريق منتجة



التحفيز والمتابعة

رؤية الصورة الكلية
للمشروع

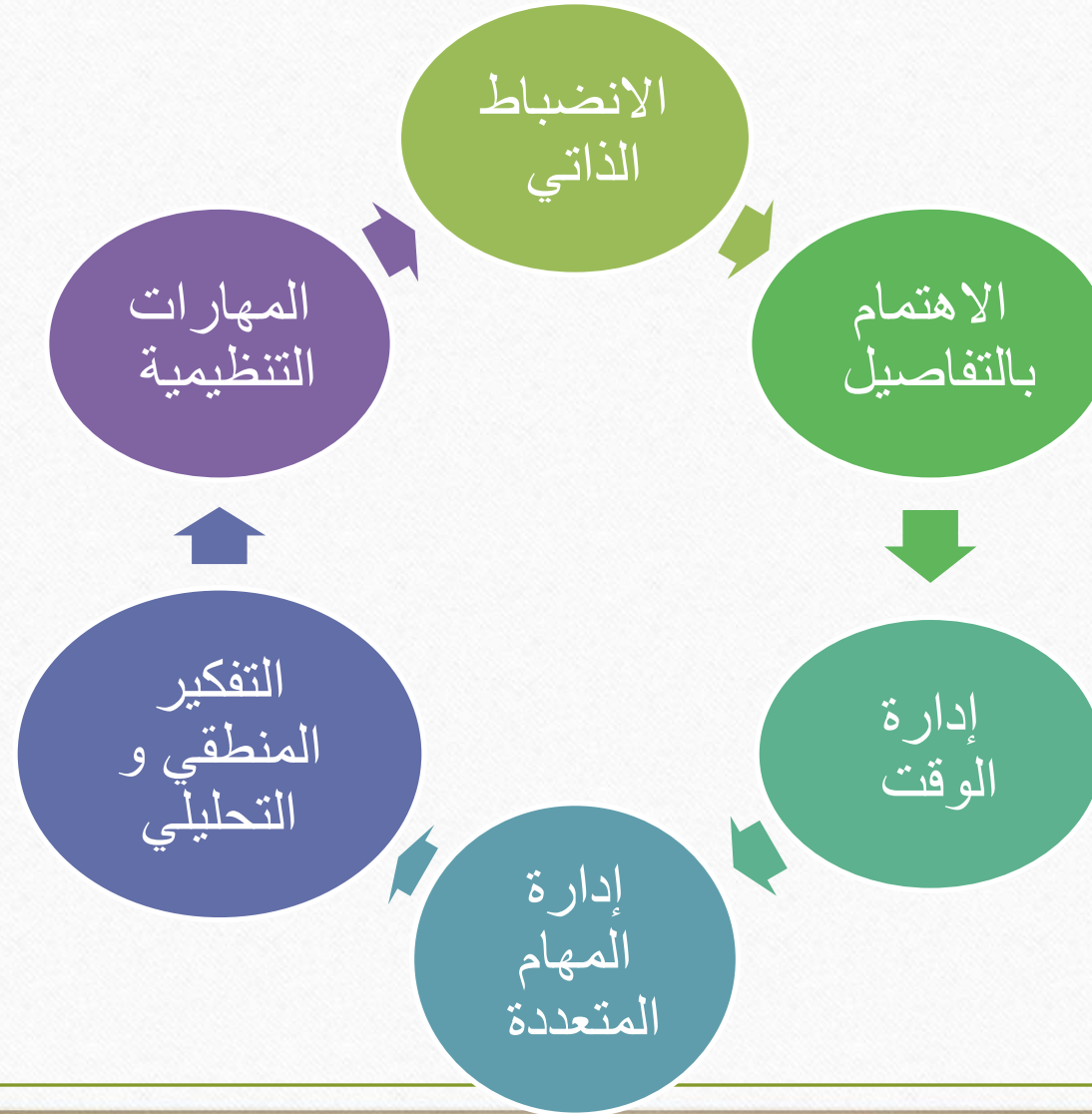


إيصال رؤية المشروع



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

إدارة الجدول

إدارة النطاق

إدارة التسويق

إدارة
المخاطر

إدارة الموارد

إدارة أصحاب
المصلحة

يتم تنفيذ المشاريع لأسباب عديدة :

تساعد إدارة التسويغ القوية للمشروع بشرح سبب منطقية المشروع بالنسبة للمنظمة نفسها والجهات المانحة والمجتمعات المستفيدة .

تحديد مسوغ المشروع

إيصال مسوغ المشروع للجمهور الواسع

تتبع تقدم المشروع نحو تحقيق مسوغات وجود المشروع

الأدوات والتقنيات : بتحديد وتحليل الاحتياجات ، شجرة المشكلة ، شجرة الأهداف

ماهي المخرجات / الخدمات التي سينتجها المشروع ؟ وما هي الاعمال والمهام والأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات ؟
ينقسم النطاق الى :
نطاق المشروع : كافة الاعمال المطلوبة لتسليم نطاق المنتج (كيف سيتم انتاج التسليمات وتسليمها ؟) يصف العمل في المشروع
نطاق المنتج : كافة التسليمات المطلوبة من المشروع وتلبية المواصفات المتفق عليها
(مالذي سيتم تسليمه ؟) يصف تسليمات المشروع .

أدوات تعريف وتحديد النطاق هيكل تجزئة العمل (WBS) Work Breakdown Structure

- التعريف الواضح للنطاق مهم جدا لنجاح المشروع .
- قد تنشأ المشاكل التالية في حالة عدم تعريف واضح للنطاق :
 - أ- توقعات غير واضحة من قبل أصحاب المصلحة
 - ب- تقديرات غير واضحة لكافة الأعمال المطلوبة لاستكمال المشروع
 - ج- زحف النطاق

ما يجب على مدير المشروع مراجعته للتأكد من تعريف النطاق :

- 1- الاكتمال – هل يعرف الفريق بالضبط ما هو مطلوب إنجازه؟
- 2- الغموض – هل لدى أصحاب المصلحة المتنوعين نفس الفهم حول ما هو مطلوب ؟
- 3- الموارد – هل الموارد مفهومه ومتوفرة ؟
- 4- الاتفاق – هل وافق الفريق على التسليمات المحددة ؟
- 5- القبول – هل وافق الجميع ، فريق المشروع وأصحاب المصلحة على ما يشكل منتج مقبول (معايير القبول للمنتج / المخرج)
- 6- الجدوى / القابلية – هل يمتلك الفريق القدرة على انتاج التسليمات المتفق عليها وبالوقت المحدد ؟

تحديد النشاط

تسلسل النشاط

تقدير موارد النشاط

تقدير مدة النشاط

تطوير الجدول الزمني

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

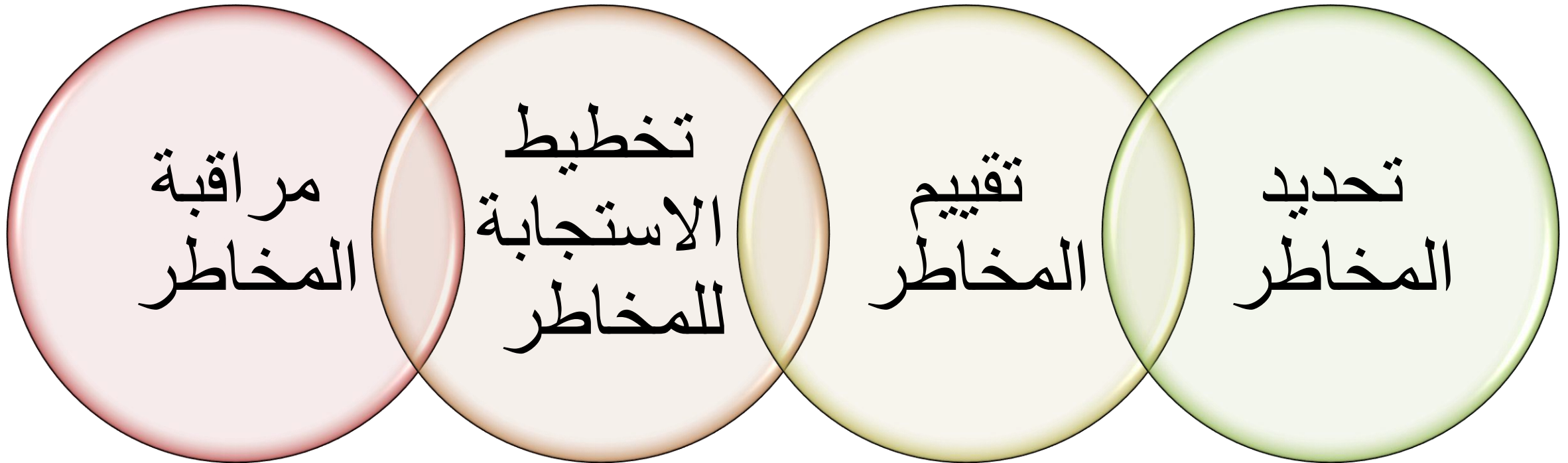
تشكل عامل مهم وحاسم في نجاح المشروع – احد بنود القيد الثلاثي

الموارد المتاحة للمشروع وتشمل :
الموارد المالية ، الامدادات ، المخزون ، الوقت ، البشر ، المهارات ، المعدات ،
تكنولوجيا المعلومات .



هم كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبا أو إيجابا
هل أصحاب المصلحة للمشروع لهم دور في نجاح أو فشل المشروع؟
إدارة أصحاب المصلحة تشمل :
- تحديد أصحاب المصلحة
- تحليل أصحاب المصلحة
- إشراك أصحاب المصلحة
- التواصل مع أصحاب المصلحة

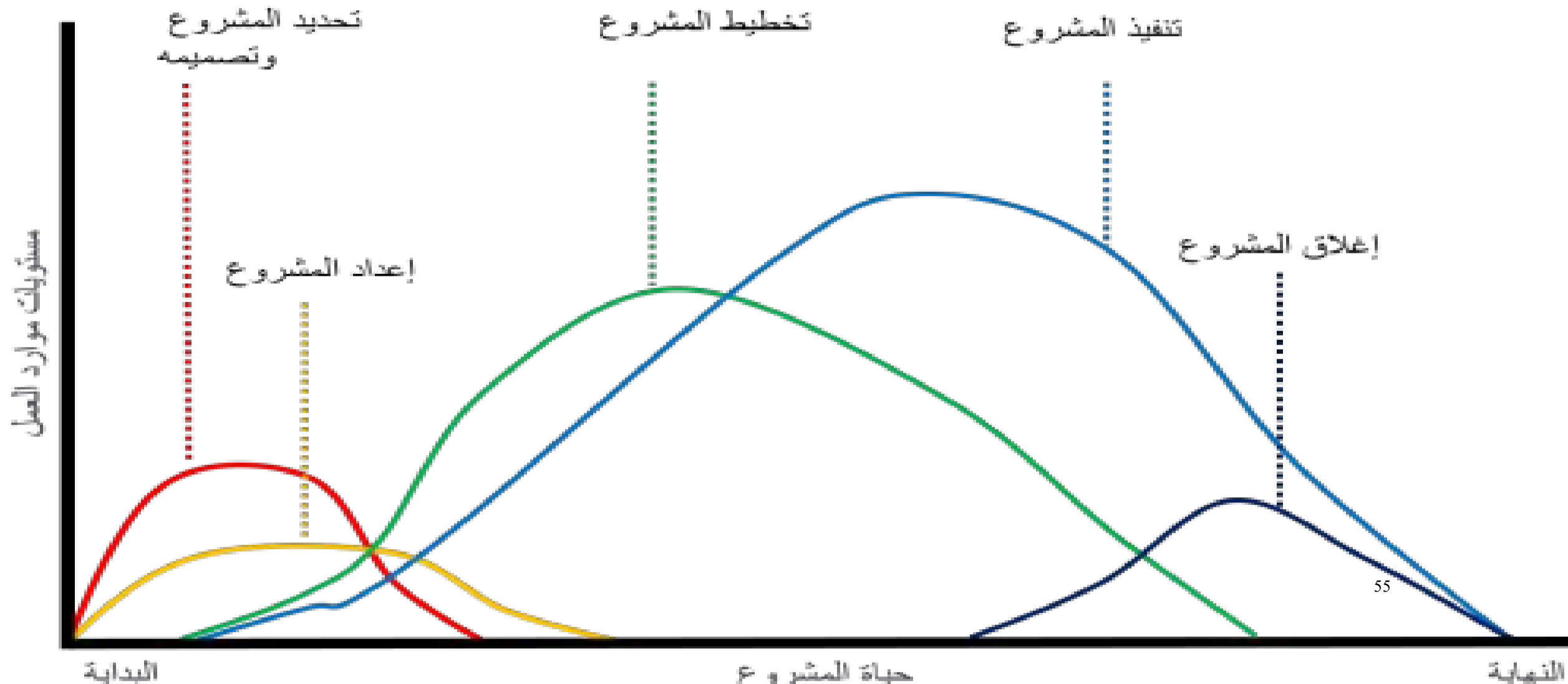




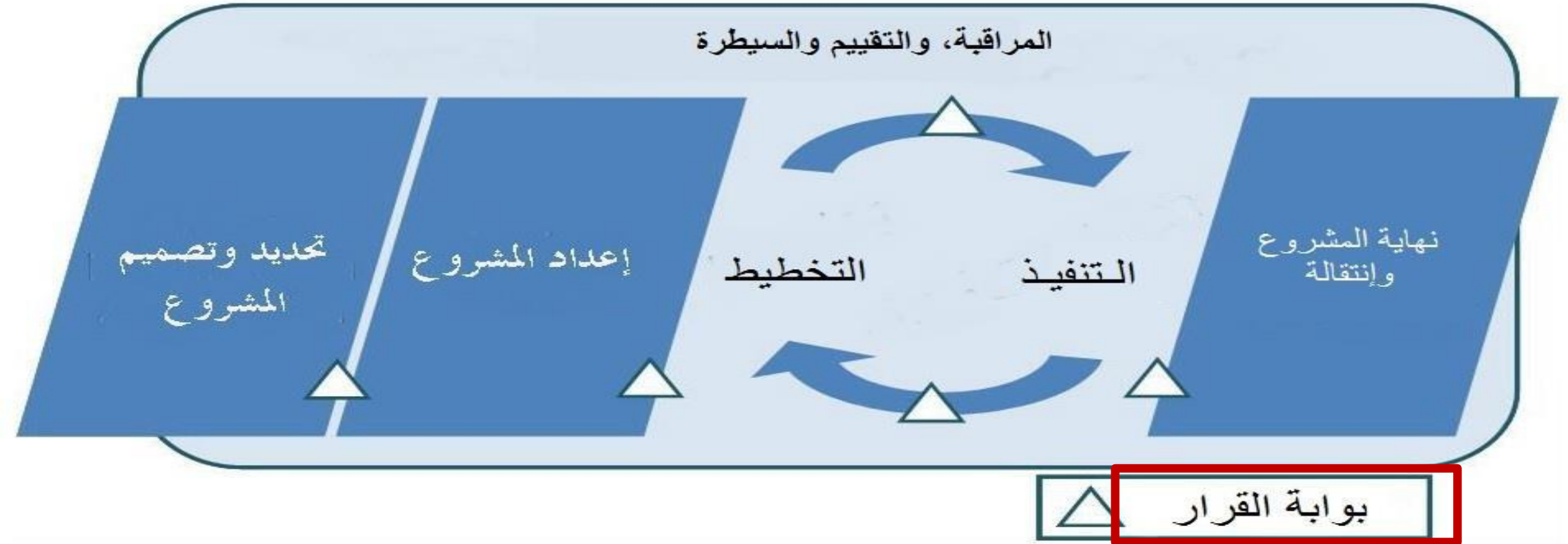
مثال مراحل دورة حياة مشروع



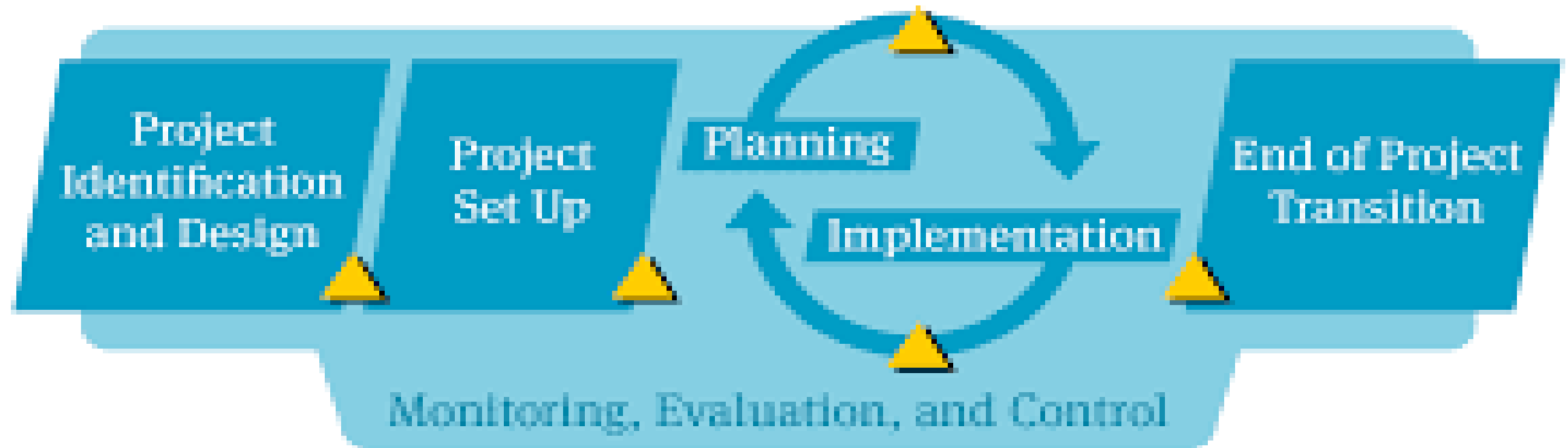
حياة المشروع التنموي



نورة حياة المشروع وفقاً لـ Project D Pro



PMD PHASE MODEL



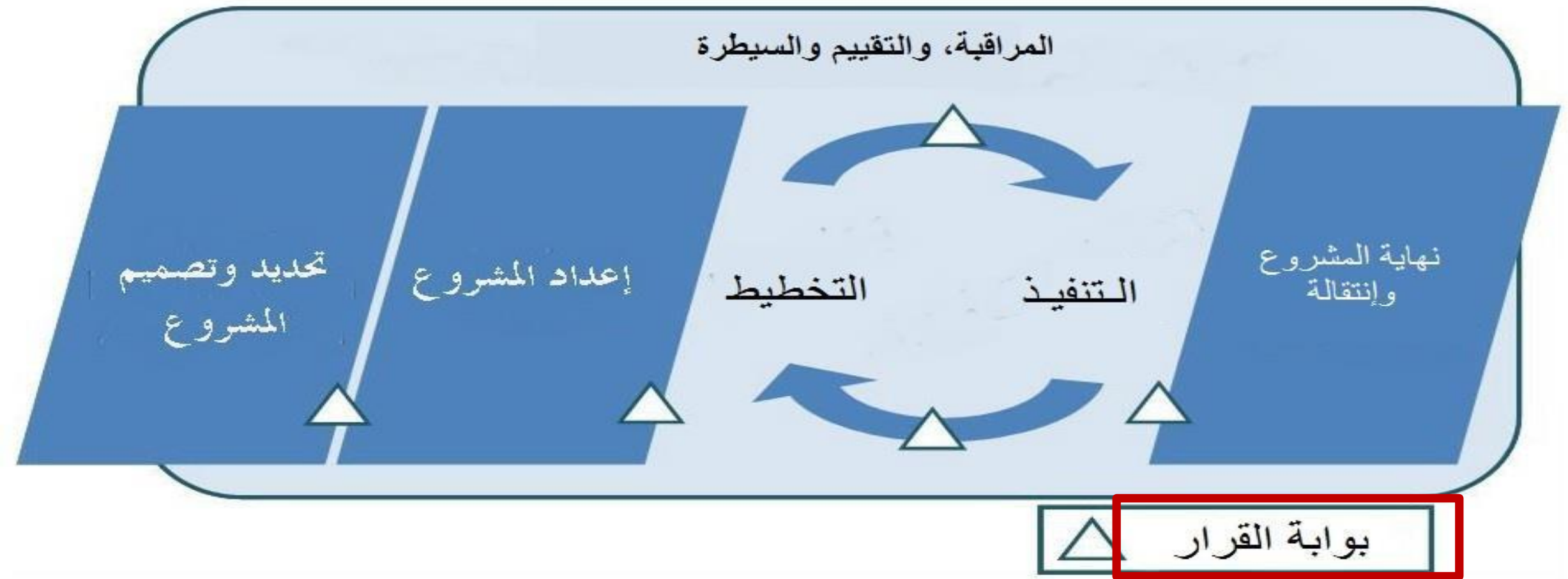
مراحل دورة حياة المشروع Project Life Cycle

المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL



الحوكمة الجيدة المشاركة الشمول التكامل التكيف

ماهي بوابات القرار ؟



ماهي بوابات القرار ؟ - Decision Gates ؟

هي نقاط سيطرة ومراقبة تستخدم للتأكد من اكمال مرحلة معينة من المشروع الحالية والاستعداد للانتقال للمرحلة التالية.

* لها اشكال مختلفة ويعتمد عددها على طول مدة المشروع وتعقيده وطبيعة اصحاب المصلحة والبيئة التي يعمل بها المشروع .

* ترتبط بمستوى السماحية وحوكمة المشروع .

ما الفائدة من بوابات القرار في حياة المشروع ؟

- 1- الحفاظ على تركيز المشروع على الحاجة الاصلية التي يعالجها
- 2- ضمان ان السياق والافتراضات التي قادت الى الموافقة على المشروع في البداية مازالت قائمة
- 3- توفر فرصة لفريق عمل المشروع واصحاب المصلحة لاتخاذ قرار حول استمرار المشروع او التعديل او التوقف .

مثال لبوابات القرار في مشروع نهر دلتا

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

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

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

بوابة القرار 1
ورقة مفهوم المشروع

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

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

بوابة القرار 2
مقترح المشروع

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

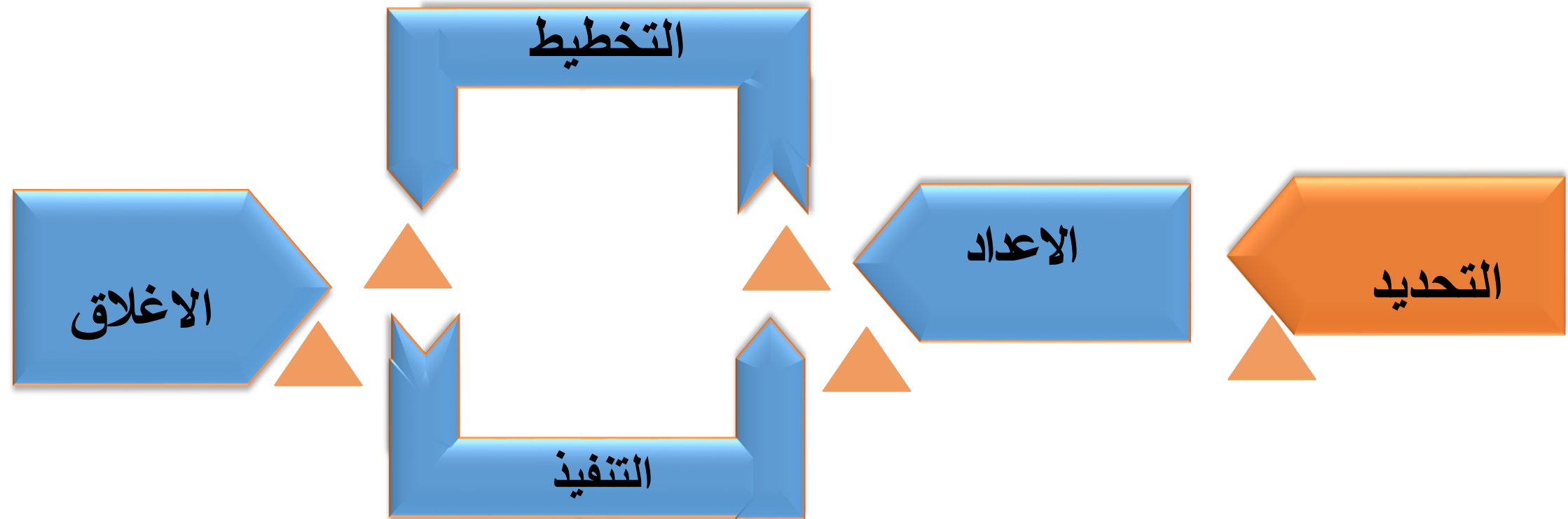
بوابة القرار 3
إذن الحكومة

مثال لأسئلة بوابة القرار في مرحلة تصميم المشروع

هل تمت مراجعة نطاق المشروع وقبوله من قبل أصحاب المصلحة و المستفيدين النهائيين ؟
هل يتوافق الجدول الزمني للمشروع مع توقعات وقيود أصحاب المصلحة ؟
هل تمت مراجعة نطاق المشروع وجدوله الزمني وموازنته مع الجهات المنفذة لأنشطة المشروع ؟



مراحل حياة المشروع

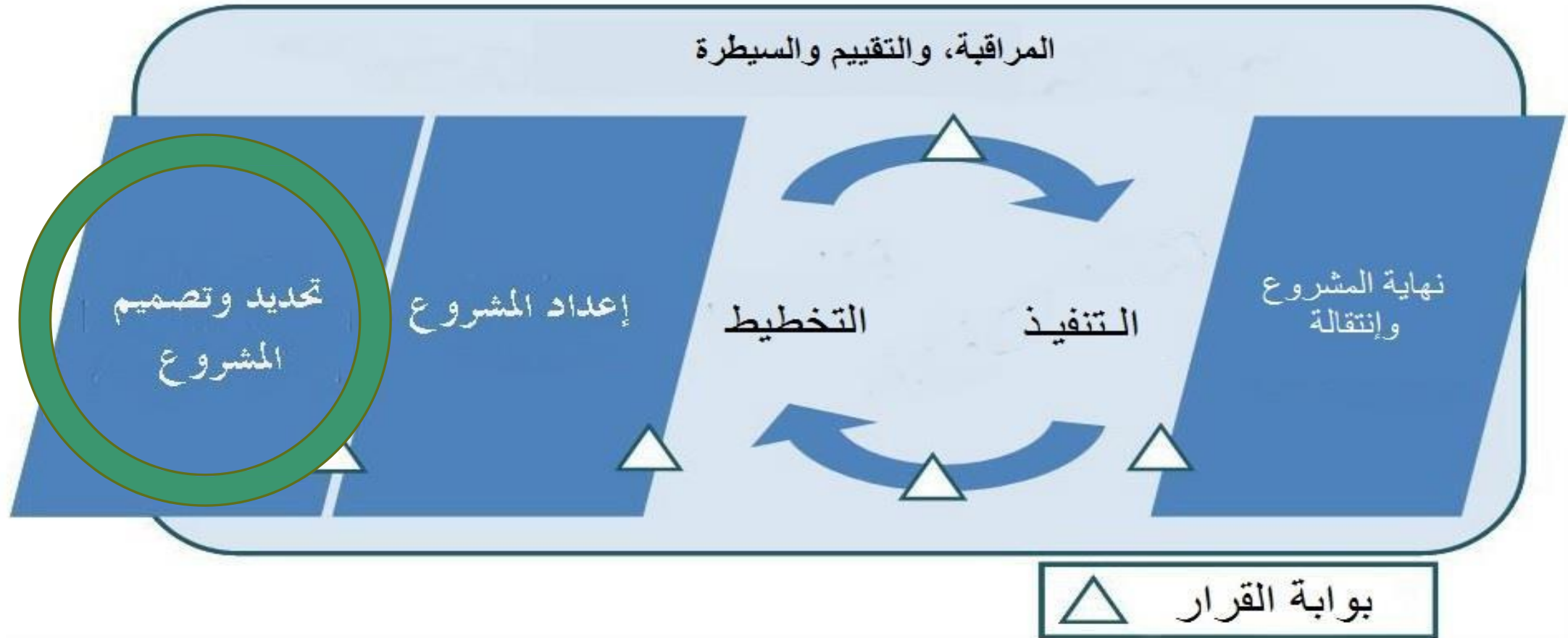


بوابات القرار

تنظيم مراحل المشروع وفقل لدليل Project D Pro



المرحلة الأولى : تحديد وتعريف المشروع



المرحلة الأولى : تحديد وتعريف المشروع

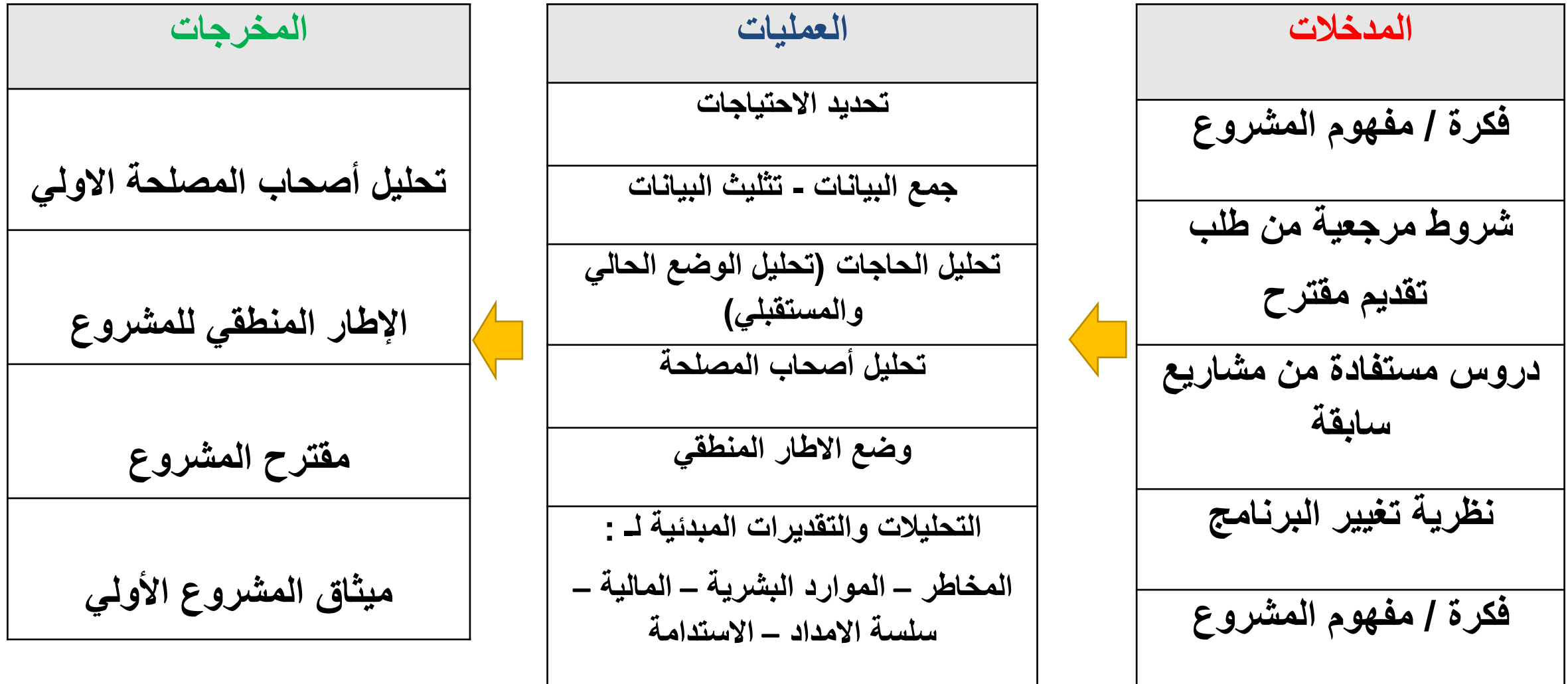


مرحلة تحديد وتعريف المشروع

المقدمة

يبدأ المشروع بفكرة ، تلبية حاجة ، استغلال فرصة يتم تحليلها وتقييمها
تبدأ بالإجابة على السؤال : هل اخترنا المشروع الصح ؟
تحليل بيئة المشروع – بناء العلاقات والثقة – تطوير الشراكات
تحديد منطق تدخل المشروع -الاطار العام للمشروع - وضع ميثاق المشروع

المرحلة الأولى : مرحلة تحديد وتعريف المشروع



تحليل أصحاب المصلحة

الاطار المنطقي للمشروع

مقترح المشروع

ميثاق المشروع

- 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.

شكل الاطار المنطقي Logframe

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

مثال لورقة مفهوم المشروع

The Project Concept Document

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

ميثاق المشروع

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

Stakeholders - أصحاب المصلحة



من يشارك في مرحلة تحديد المشروع

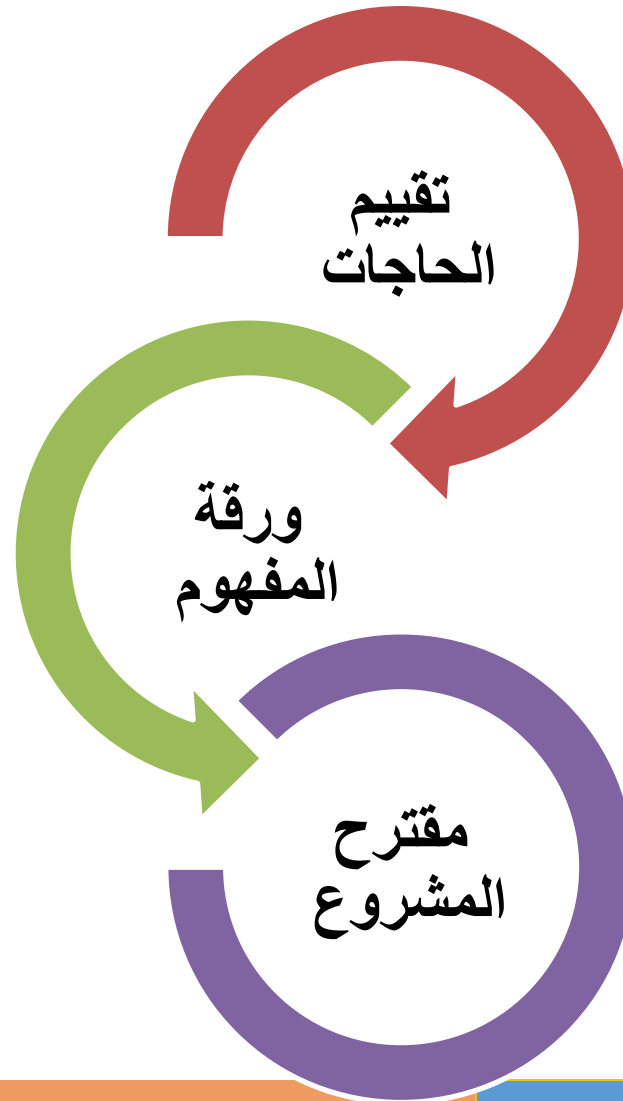
فريق عمل
المشروع

فريق الدعم
والعمليات في
المنظمة

الراعي

الممول ان وجد

بوابات قرار مرحلة تحديد المشروع



مدخلات مرحلة تحديد المشروع

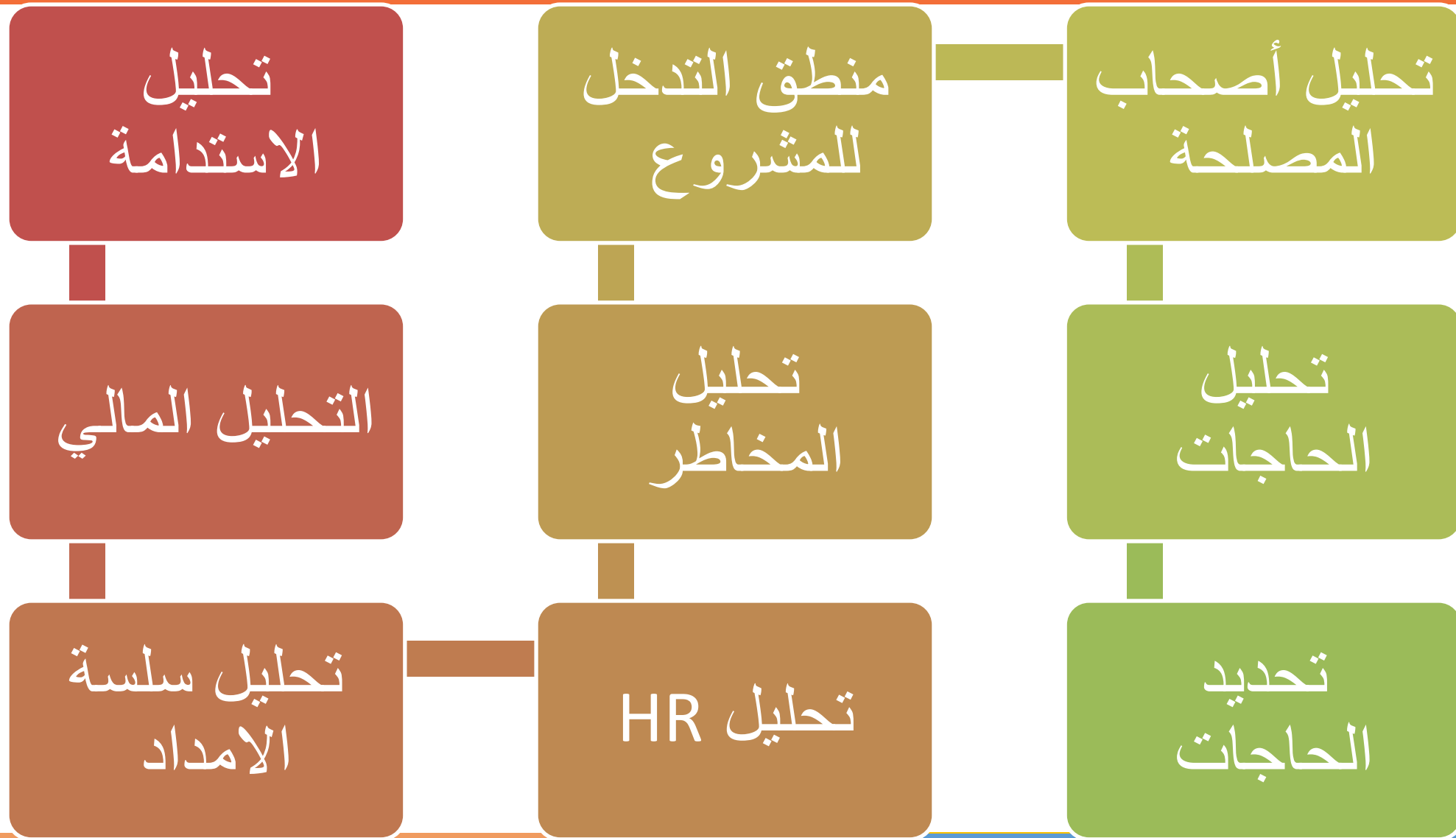
فكرة / مفهوم المشروع

شروط مرجعية من طلب تقديم مقترح

دروس مستفادة من مشاريع سابقة

نظرية تغيير البرنامج

عمليات مرحلة تحديد المشروع



العمليات : تحديد احتياجات المجتمع

- يتم ذلك من خلال فريق عمل المشروع المسئول عن تحديد احتياجات المجتمع ،
وينبغي عند هذه العملية مراعاة التالي :
- الخدمات الحالية المقدمة للمنطقة
 - أصحاب المصلحة المشاركين بالمشروع
 - نقاط القوة والأصول لدى المجتمع
 - الأهداف والأغراض والاستراتيجيات على المستوى القطاعي والوطني

العمليات : جمع البيانات – فهم شامل للسياق

البيئة القانونية والتنظيمية والبيولوجية

الظروف والمعايير الاجتماعية والثقافية

البنية التحتية الحالية والمطلوب

نقاط القوة والفرص والرؤية في المجتمع

شبكات المنظمات- الإنجازات والقدرات

العمليات : جمع البيانات – اعداد خطة جمع البيانات

- ٧ ما البيانات التي احتاج الى الحصول عليها ؟
- ٧ ما مصادر الحصول على تلك المعلومات ؟ هل توجد مصادر أخرى موثوقة يمكن استخدامها ؟
- ٧ كيف يمكن لتلك المعلومات ان تساعد في عملية صنع القرار في المشروع ؟
- ٧ هل يمتلك فريق جمع البيانات الموارد البشرية والتقنية التي تمكنه من جمع البيانات بفاعلية ؟
- ٧ هل يمكن استخدام المعلومات التي حصلت عليها في مشاريع وبرامج أخرى ؟
- ٧ كيف يتم تحليل البيانات ومتى ومن قبل من ؟
- ٧ كيف يمكن كتابة وإدارة المعلومات التي جمعناها ؟

أنواع البيانات

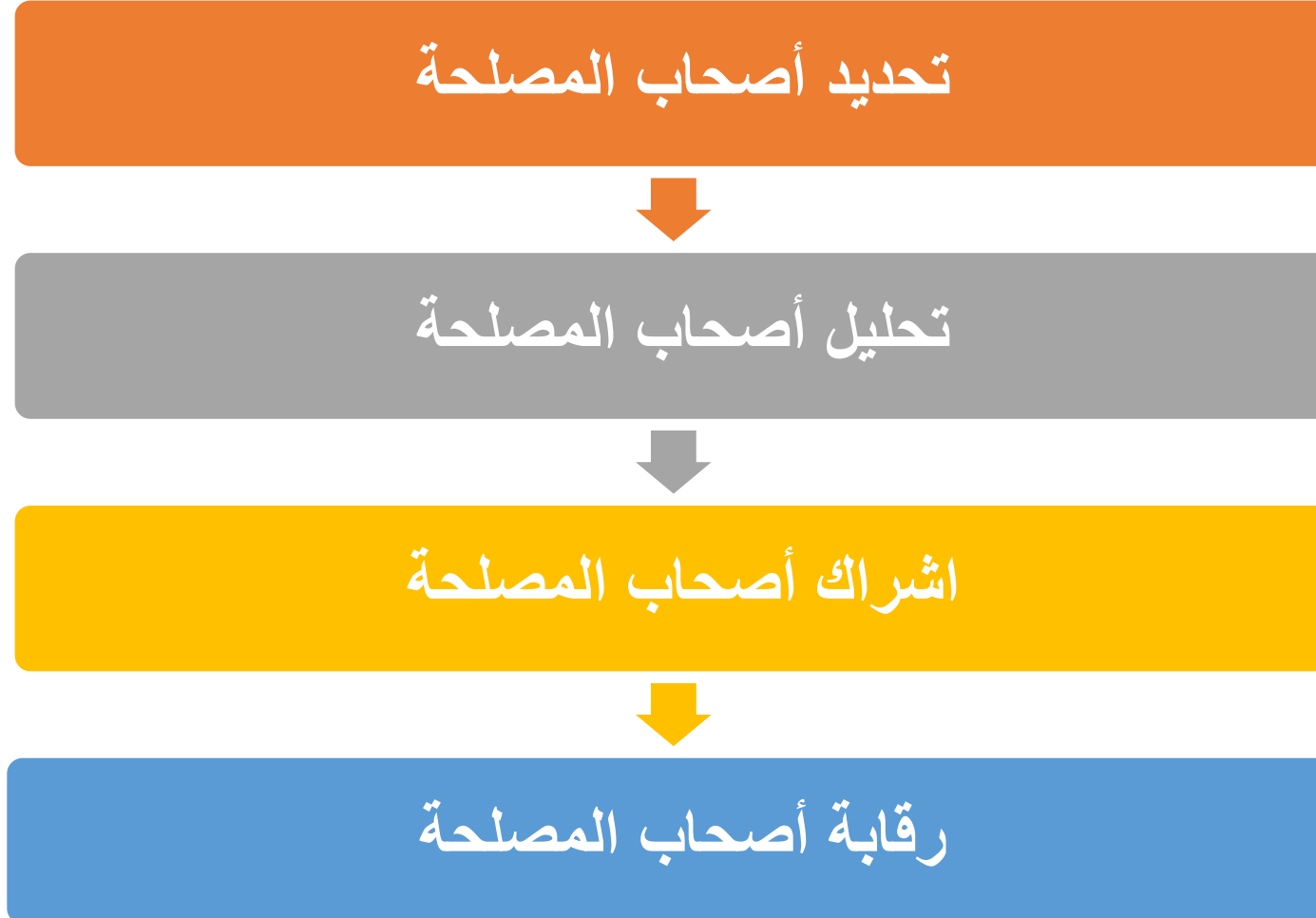
البيانات النوعية الأولية	البيانات الكمية الأولية	البيانات الثانوية
✓ العصف الذهني	✓ المعرفة، والممارسة، واستبيانات	✓ مراجعة الأعمال السابقة
✓ مخططات الانجذاب	الغطية	✓ مراجعة السجلات
✓ مجموعة التركيز	✓ الاستبيانات الأسرية	✓ الإحصاءات الموجودة
✓ الروايات التاريخية	✓ الاختبارات والاستبيانات الموحدة	✓ المؤشرات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

تحليل الحاجات - Needs Analysis

مصفوفة جوناثان برادشو الأربعة للحاجات الاجتماعية



إدارة اصحاب المصلحة- Stakeholders Management



تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

المستخدمون

مجلس الحوكمة

مقدموا الخدمات

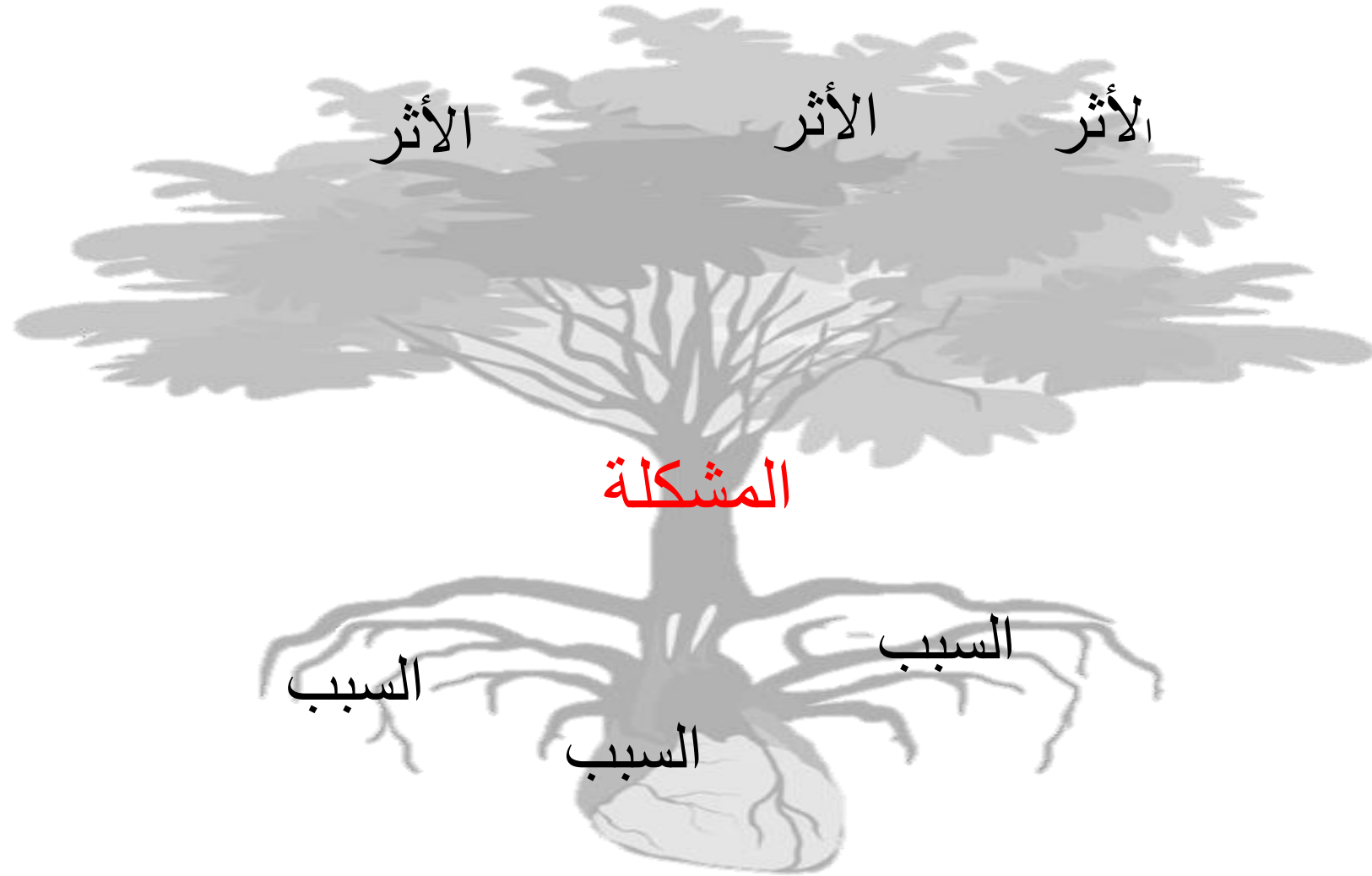
المؤثرون

داعمو الاستدامة

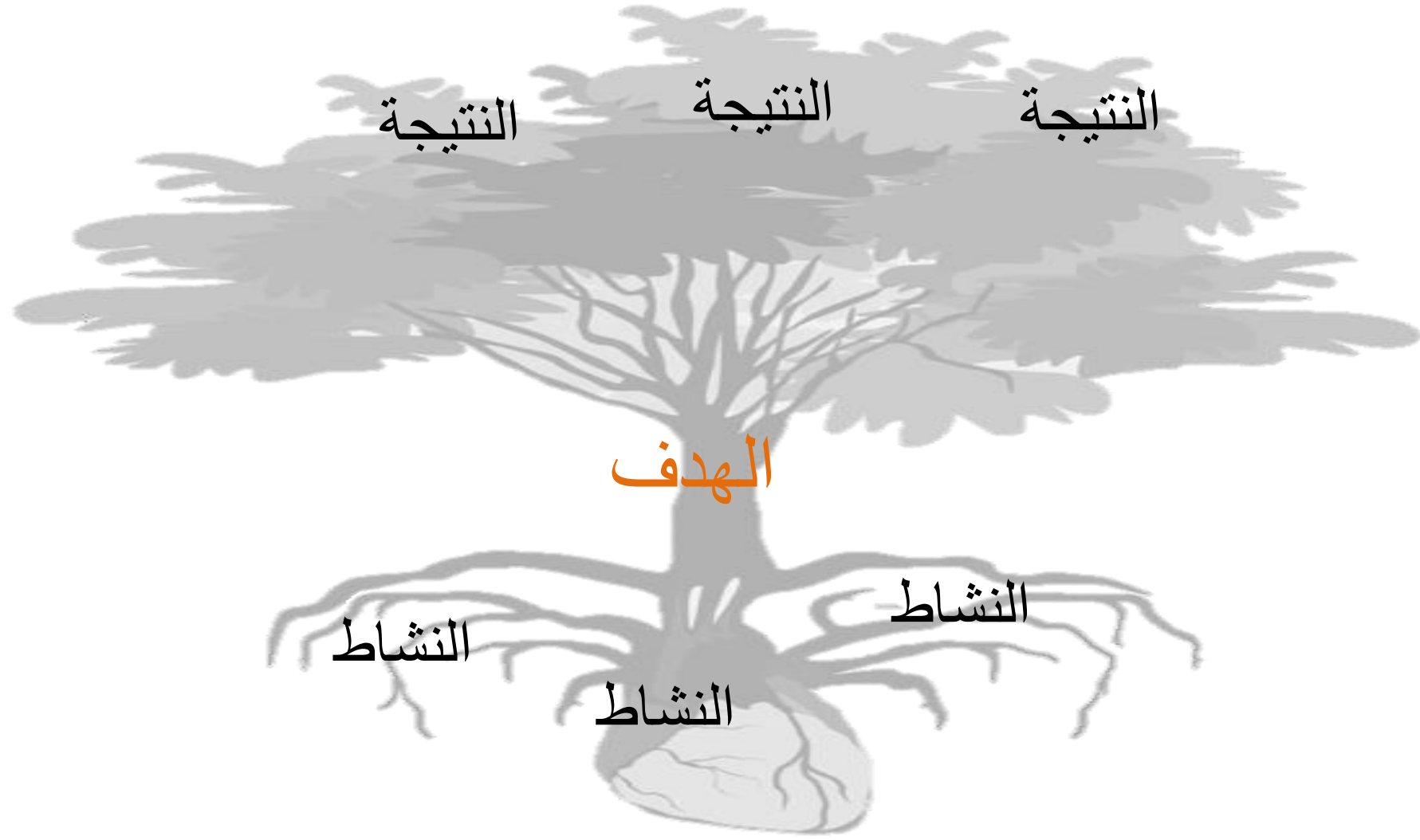
مخطط فن لتحليل أصحاب المصلحة



شجرة المشكلة



شجرة الحل / الهدف





- 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.

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

وصف المشروع	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الأثر - الغاية GOAL			
النتائج - OUTCOMES			
المخرجات - النواتج OUTPUTS			
الأنشطة - ACTIVITIES			

وصف المشروع

المنطق العمودي للاطار المنطقي

الغايات 4

إذا تم تحقيق النتائج فمن المفترض ان يساهم ذلك في تحقيق الغايات النهائية

النتائج 3

إذا تم انتاج المخرجات يمكن حينها الوصول الى النتائج

المخرجات 2

إذا تم تنفيذ الأنشطة سيتم انتاج المخرجات

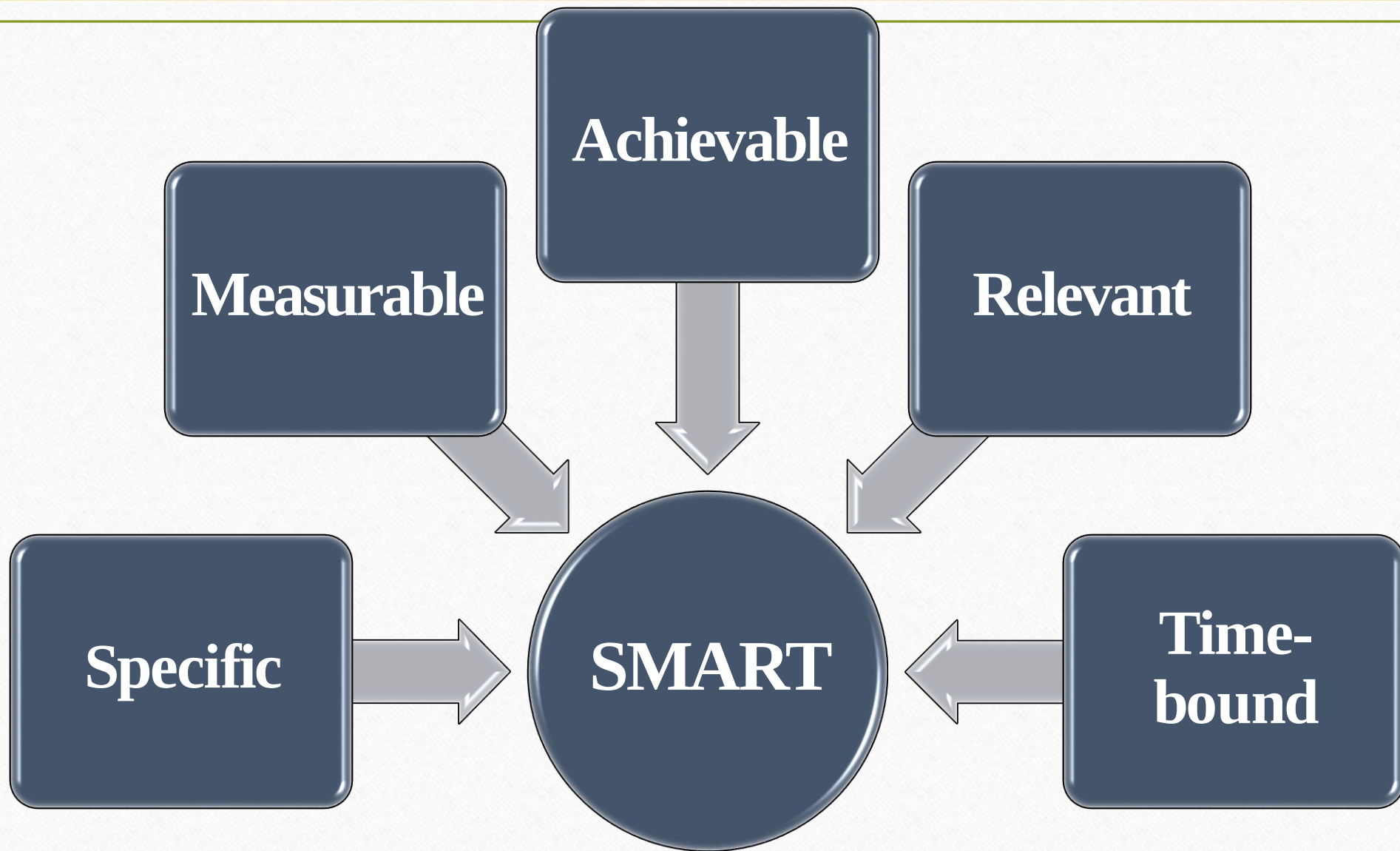
الأنشطة 1

إذا توفرت الموارد / المدخلات الكافية سيتم تنفيذ الأنشطة

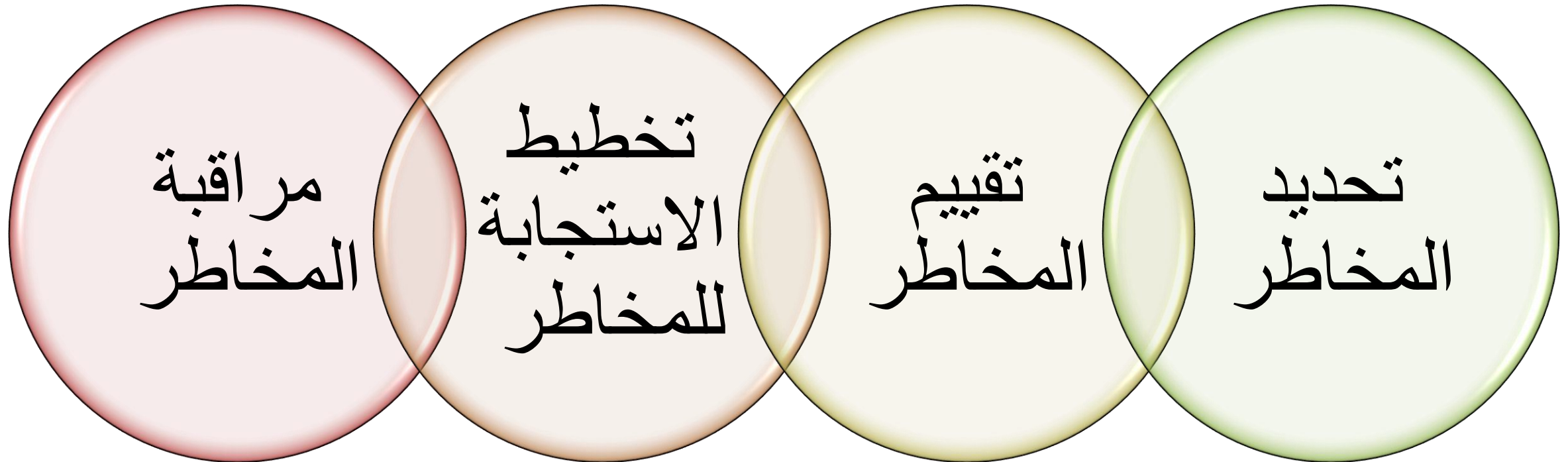
	الوصف	المؤشرات	وسائل التحقق
المياه	تحسين صحة الأطفال تحت سنة الخامسة، بين الأسر ذات الدخل المحدود التي تسكن بمحاذاة النهر.	خفض نسبة الأمراض التي تنتقل عبر المياه بين الأطفال تحت سن الخامسة بنسبة 30% بحلول عام 2012.	جمع سجلات مستشفى وعيادة البلدية من قبل الفرق الصحية المتحركة.
الغابات	تقليل حجم نفايات الغائط التي يتم التخلص منها في النهر.	خفض تركيز الإشريشية القولونية بنسبة 20% (مقارنة بمستويات عام 2003) والالتزام بمعايير الصحة والصرف الصحي الوطنية بحلول عام 2012. التخلص من 60% من نفايات الغائط عبر المراحيض أو المجاري.	إجراء مسوحات نوعية المياه شهريا من قبل وكالة حماية البيئة وسلطة النهر. إجراء مسح عيني سنوي من قبل البلدية بين 2009 - 2012
المخزبات	مراحيض مبنية ذات جودة ويتم استخدامها من قبل أفراد المجتمع. الخ.	عدد المراحيض المستكملة عدد المراحيض المجتازة لفحص الجودة. عدد النساء، الرجال، البنات والأولاد الذين يستخدمون المراحيض بشكل دوري. الخ.	بيانات جرد من النماذج المستخدمة من متطوعي المجتمع في المجال الصحي. المقابلات الرئيسة للمرشدين. الخ.
الأنشطة	توفير حملات توعية للجمهور حول المرافق الصحية. حشد المجتمع لبناء المراحيض. إعداد المواصفات الهندسية لتحديد الأماكن الأنسب لبناء المراحيض. الخ.	عدد اللقاءات مع الجمهور. عدد متلقي المعلومات. عدد حضور اجتماعات التوعية. الخطط الهندسية المكتملة. الخطط المعتمدة من قبل وزارة الأشغال العامة. عدد المواقع المحددة. رضى العملاء عن مواقع المراحيض المقترحة. الخ.	مجلة أنشطة الموظفين والمتطوعين. سجلات حضور الفعاليات. التحقق من نسخة الخطة. نموذج موافقة وزارة الأشغال العامة. خريطة المواقع مع بيان الأسباب التي توثق مدخلات العملاء. الخ.

تعريف المؤشر

مقياس كمي او نوعي يستخدم لوصف التغيير وقياس النتيجة
يتيح المدى الذي يحقق به المشروع المخرجات والنتائج والغايات
لكي يتم القياس يجب ان يكون له خط أساس
يساعد على إزالة العبارات الغامضة وغير الدقيقة حول توقعات المشروع
يجب ان يكون المؤشر ذكي - SMART







تحليل - HR

فريق عمل المشروع

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

شركاء التنفيذ

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

فريق عمل الدعم

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

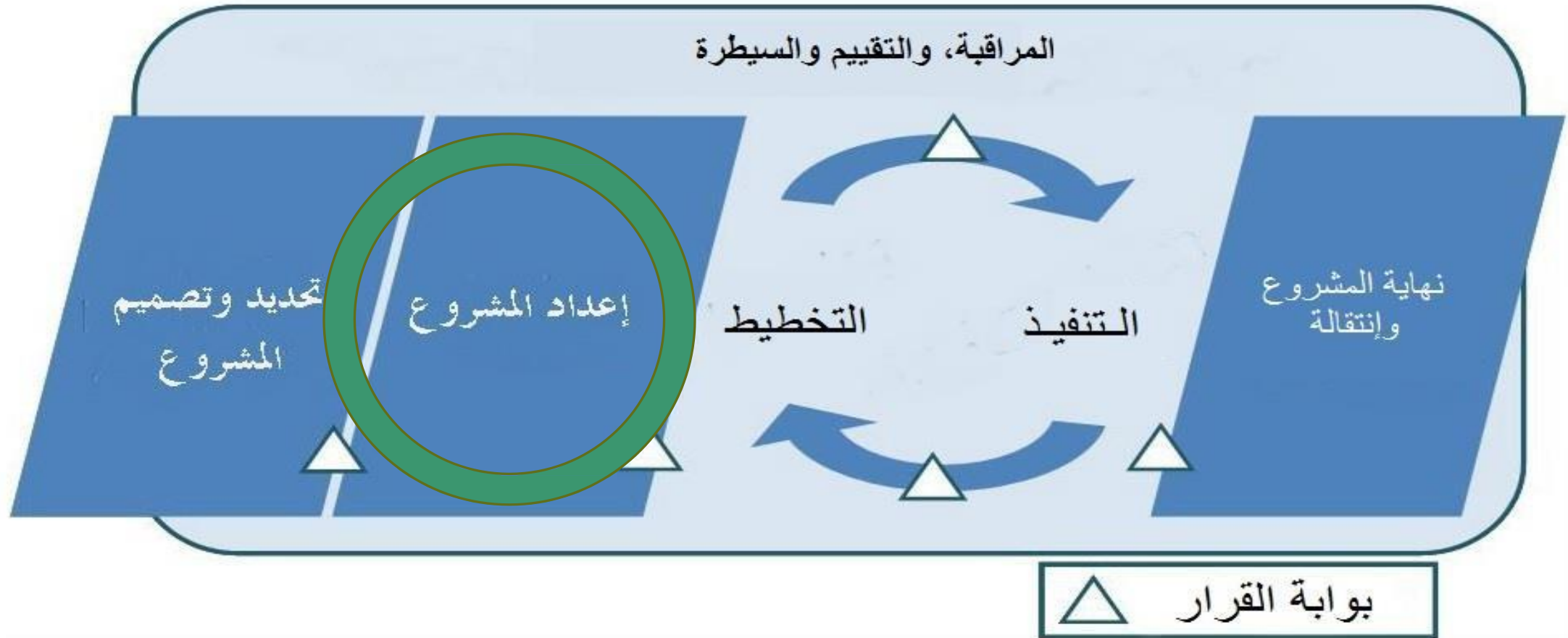
الموردون والمقاولون

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

تحليل الاستدامة

هي استمرارية المشروع ومخرجاته بعد اغلاق المشروع او تسليمه.
التفكير بها والتخطيط لها منذ المرحلة الأولى للمشروع .
اشراك منظمات محلية في التنفيذ ، تشكيل وتدريب لجان مجتمعية لإدارة
المشروع بعد تسليمه .

المرحلة الثانية : اعداد المشروع



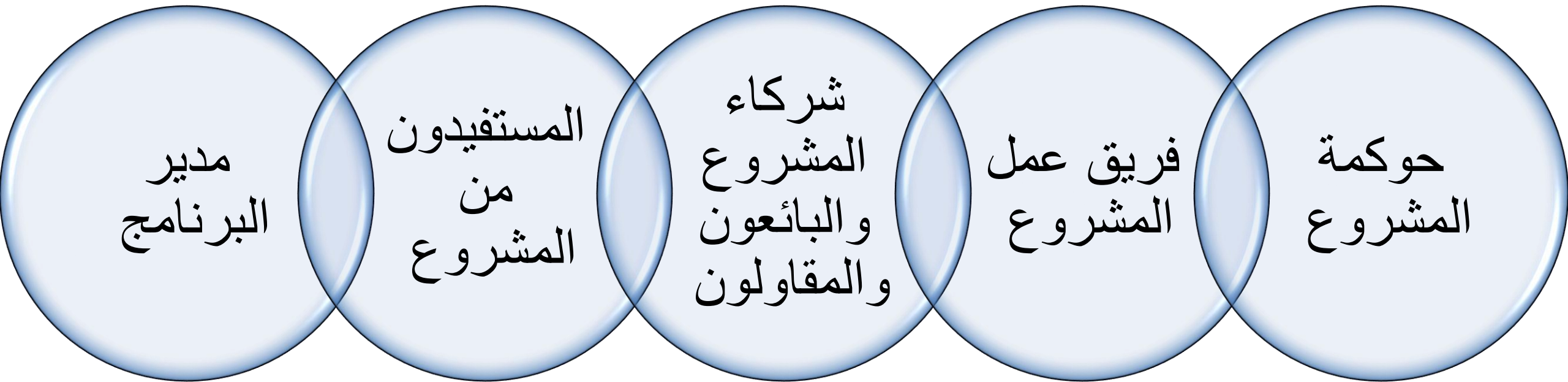
ملخص مرحلة الاعداد



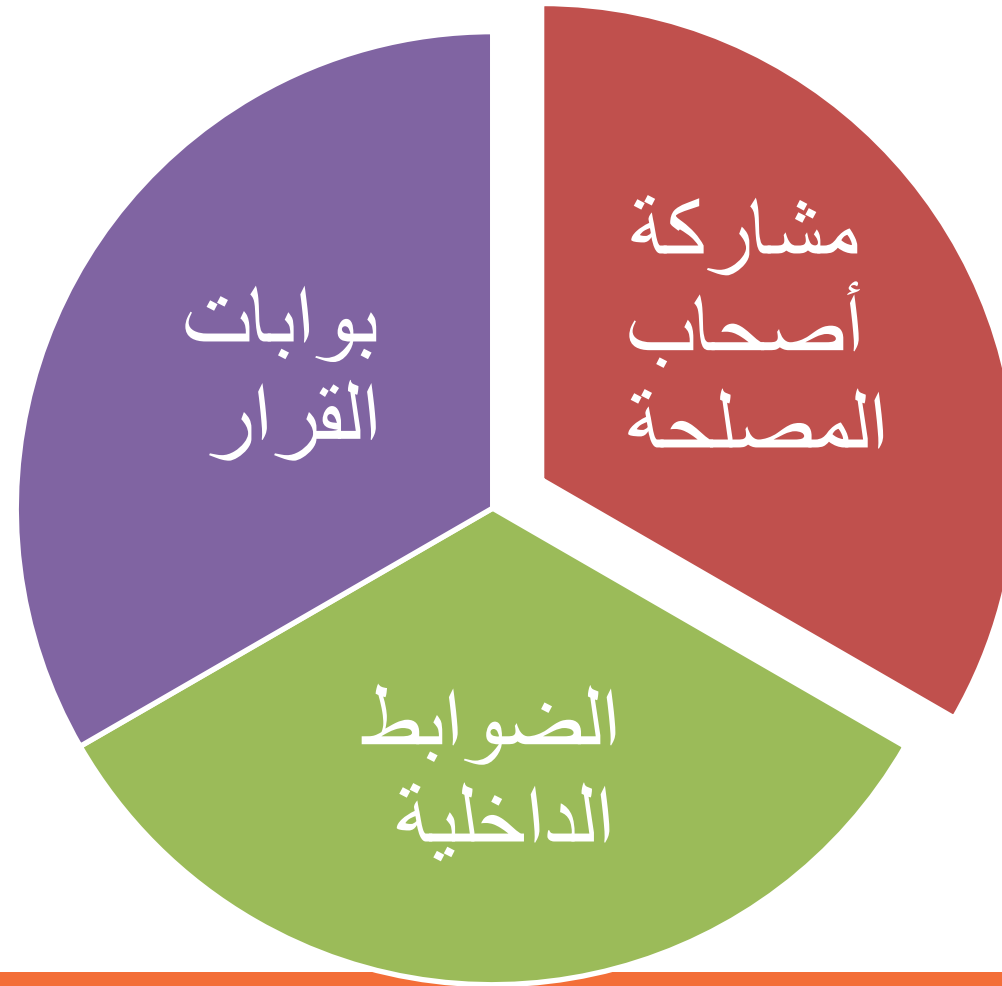
المرحلة الثانية : مرحلة اعداد المشروع

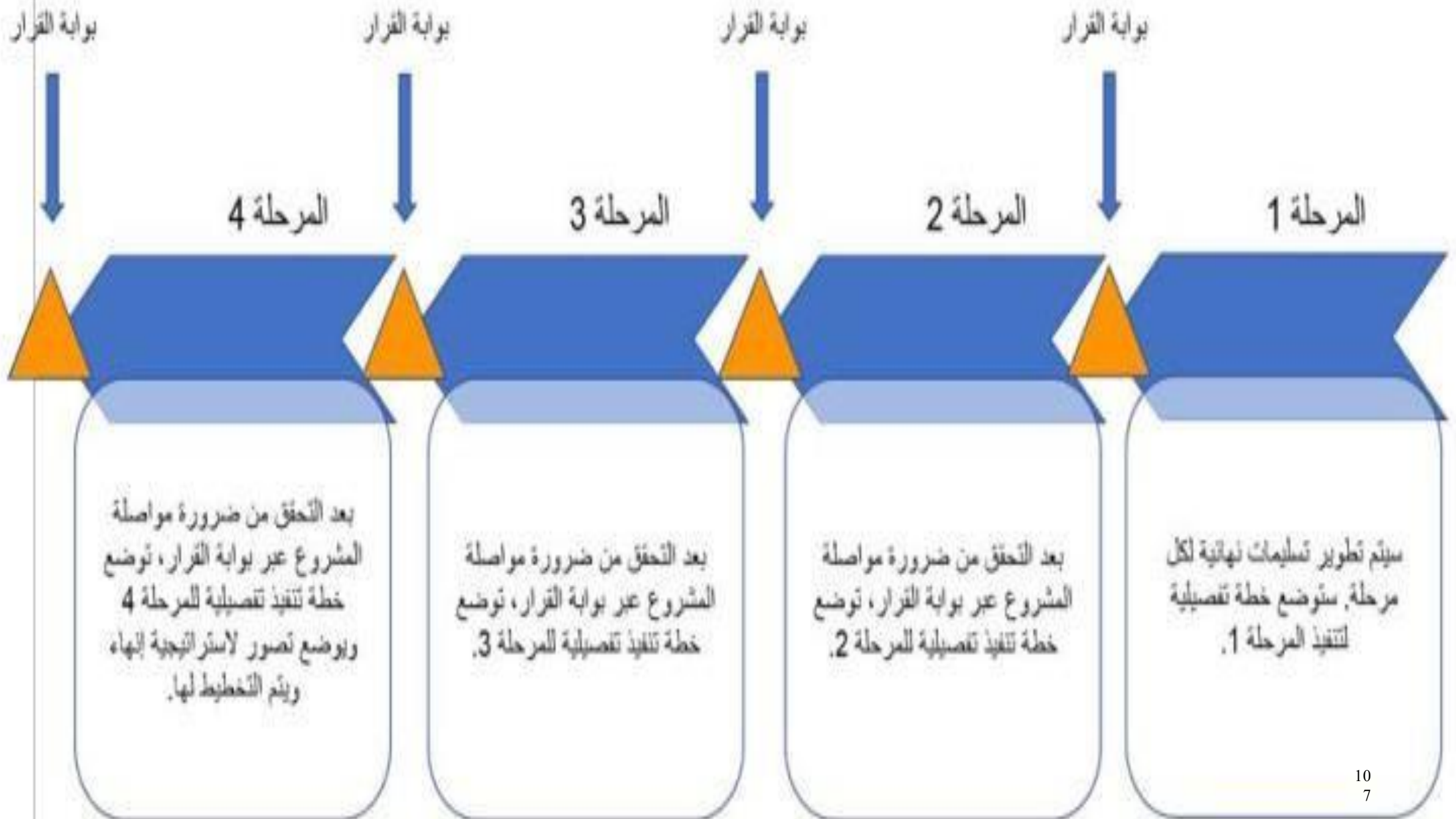


من يشارك بالمرحلة



ماذا يعني ذلك على ارض الواقع





المدخلات

تقييم المخاطر المبدئي

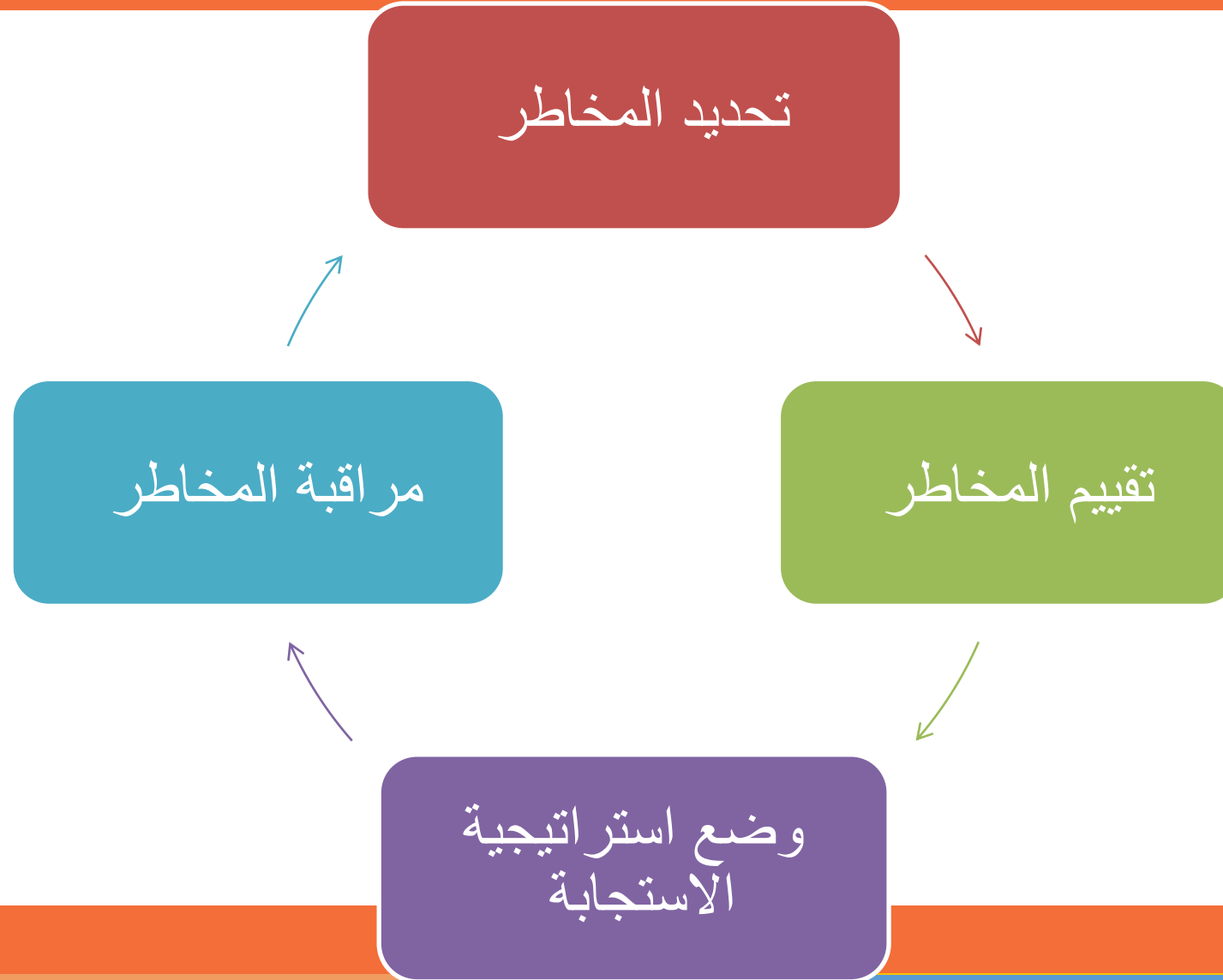
تقييم أصحاب المصلحة المبدئي

رصد مفهوم المشروع / المقترح

تقييم قدرة فريق عمل المشروع المبدئية

تقييم الموارد المبدئية (الموارد البشرية ، الموازنة ،
سلسلة الامداد)

إدارة المخاطر



تحديد المخاطر المبدئي

تحديد وتعريف فئات المخاطر

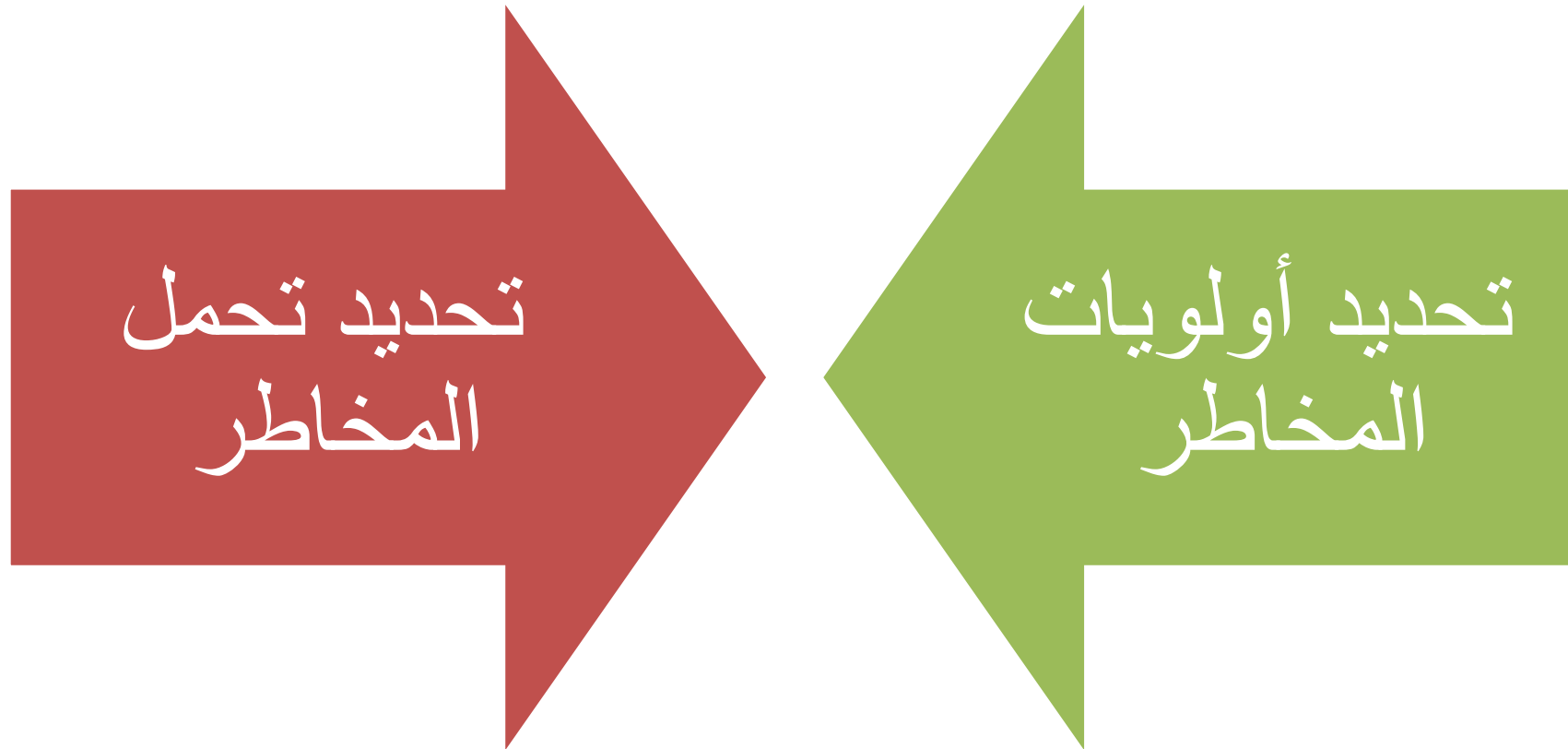


تحديد الاحتمالية



تحديد الأثر

تقييم المخاطر المبدئي



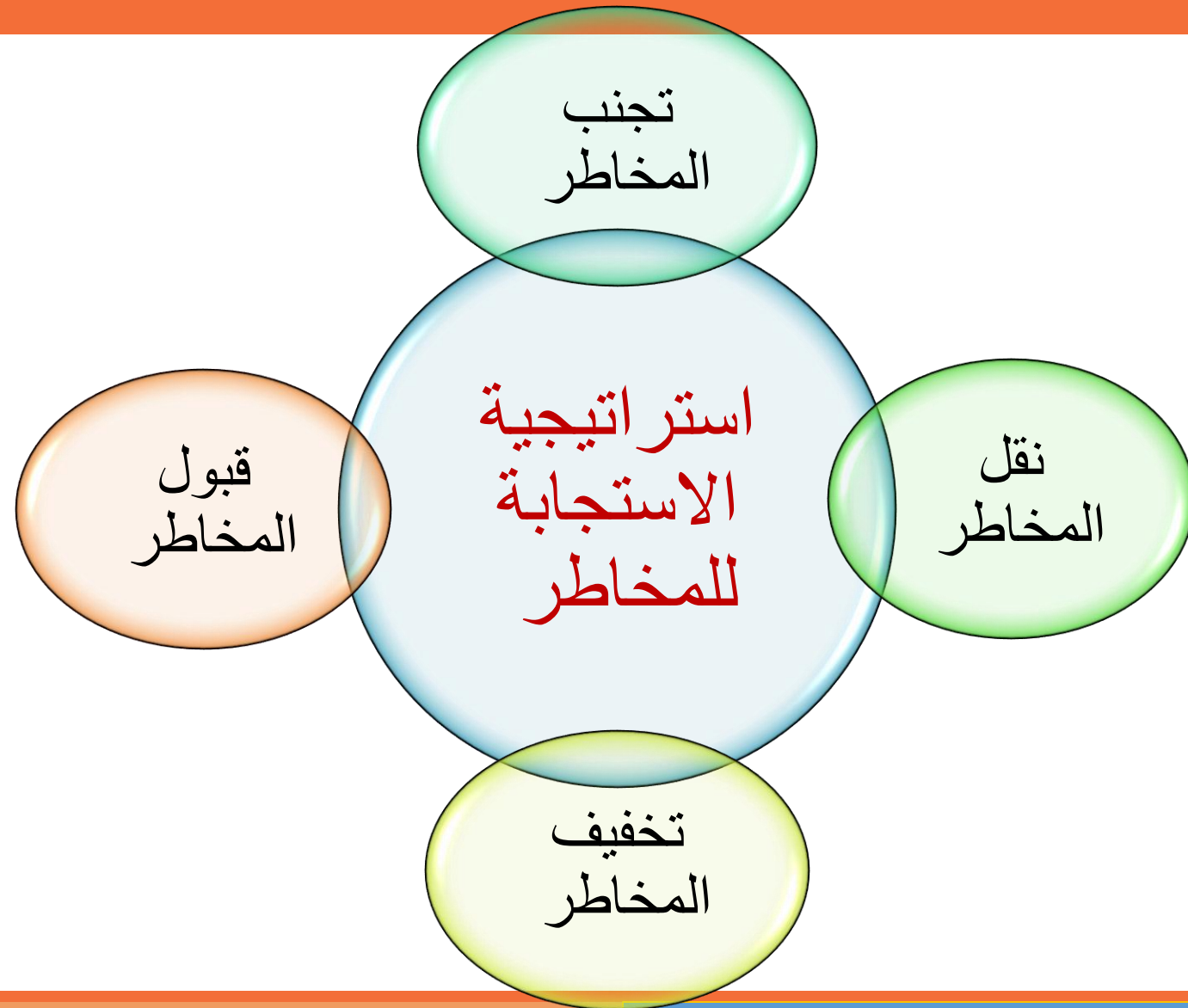
Risk Assessment Matrix

مرتفع			مخاطرة ب
متوسط	مخاطرة ج		
منخفض			مخاطرة أ
	منخفض	متوسط	مرتفع
الأثر المحتمل على المشروع			
الاحتمالية ستقع المخاطر			

تحديد خط درجة التحمل للمخاطر: يتم تصنيف المخاطر لونياً (أحمر، وبرتقالي، أصفر وبدون لون). في هذا المثال، تعد المخاطرة ب مصدر قلق واضح، وستُدار بفاعلية. المخاطرة أ في خلية مظلمة (صفراء)، وتعتبر عن قلق في مستوى أدنى من ب، وسيتم فقط مراقبتها. المخاطرة ج بدون لون، وعليه لا تتجاوز درجة تحمل مخاطر المشروع.

سجل المخاطر

اسم الخطر	الاحتمال	التأثير	درجة الخطر	استراتيجية الاستجابة	الشخص المسؤول	الوقت
هطول المطر يسبب تأخر العمل	6/10	7/10	42	تجنب الخطر – تأجيل المرحلة	مدير المشروع	الربع الأول
يفتقر الشريك المحلي الى القدرة على تنفيذ الأنشطة مما يسبب تأخر المشروع	6/10	5/10	30	التخفيف – تضمين موازنة لبناء منسق قدرات الشريك المحلي	المشروع	الربع الثاني
انعدام الامن يهدد تسليمات نقل مواد المشروع	4/10	6/10	24	نقل المخاطر – التعاقد مع جهة مسؤولة عن النقل لمواد المشروع	موظف قسم الخدمات اللوجستية	شهر مارس
التغييرات الحكومية للموظفين والقوانين والحاجة للحصول على موافقات جديدة ¹¹	2/10	8/10	16	قبول المخاطرة ورصدها وإعادة تقييمها	مسؤول العلاقات	الربع الأول

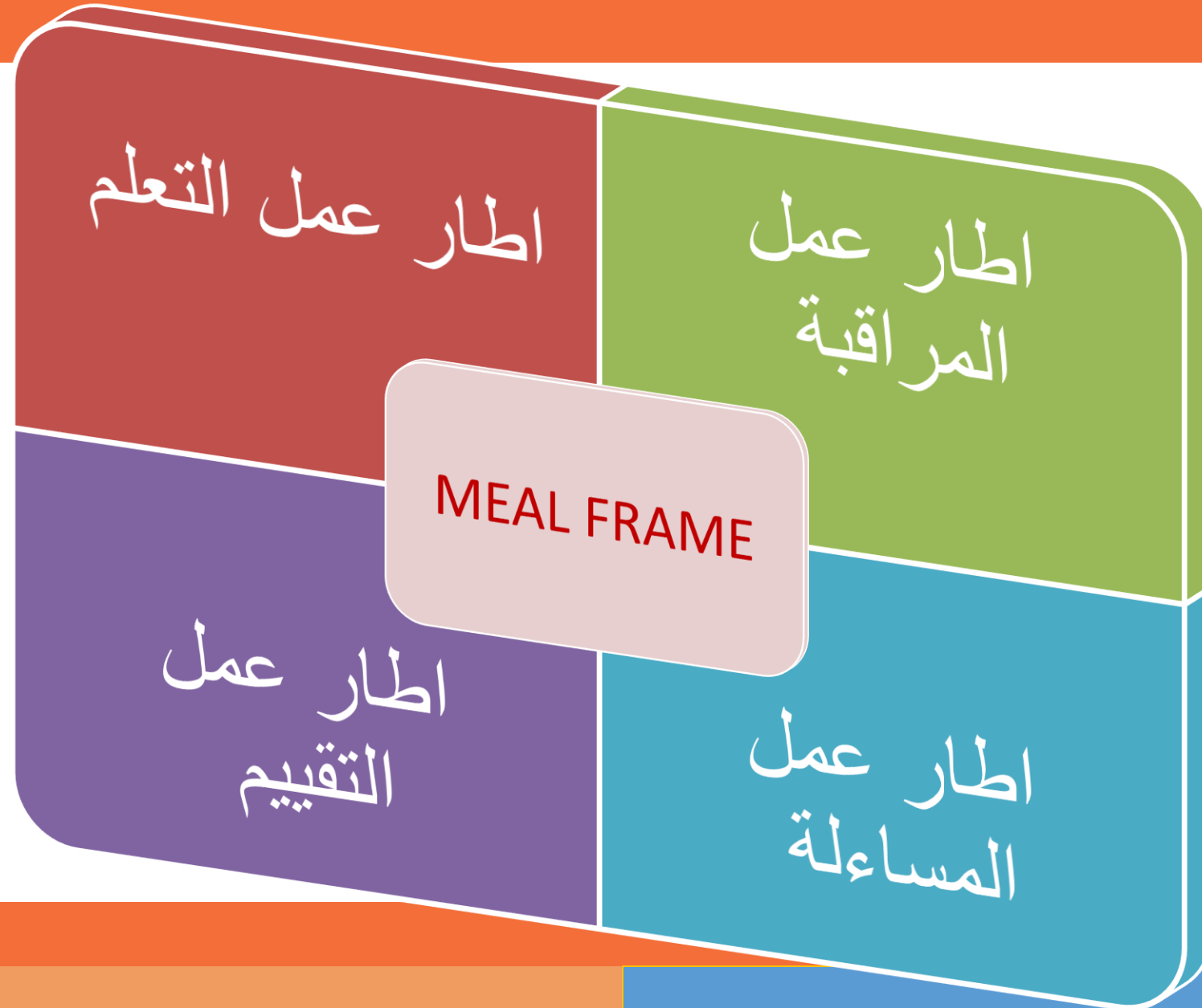


حوكمة المشروع





كيف سنتعامل مع عملية التخطيط للمشروع ؟
من الذي سيشارك بها ؟
ما الأدوات والعمليات المستخدمة في هذه المرحلة ؟
هل تم مراعاة تضمين النوع الاجتماعي وذوي الاحتياجات الخاصة في المشروع ؟
هل المشروع يراعي مبدأ لا ضرر للمستفيدين والمستفيدات من المشروع ؟



كيف وأين سيتم تخزين المعلومات والبيانات ؟
ما نوع مسميات الملفات والنماذج التي سيتم استخدامها ؟
ما النظام الأمني المطلوب للحفاظ على امان المعلومات ؟
من المسؤول عن إدارة المعلومات ؟

خطة لإدارة المعرفة

كيف سيتم دمج المعرفة في تصميم المشروع والبرنامج والتخطيط والتنفيذ لها ؟
كيف سيتم تسجيل الدروس المستفادة خلال تنفيذ المشروع ، ليتم استخدامها في
تطوير اعمال وإجراءات المشروع ؟
كيف يمكن استخدام الدروس المستفادة من مشاريع وبرامج أخرى نفذتها
المنظمة او جهات أخرى؟

اهداف ميثاق المشروع – Project Charter

التصريح رسميا ببدء أنشطة المشروع
واستخدام موارد المشروع

ضمان وجود فهم مشترك لمعالم المشروع بين
أصحاب المصلحة المختلفين

توثيق الالتزام المشترك نحو
تحقيق اهداف المشروع

إطلاق المشروع

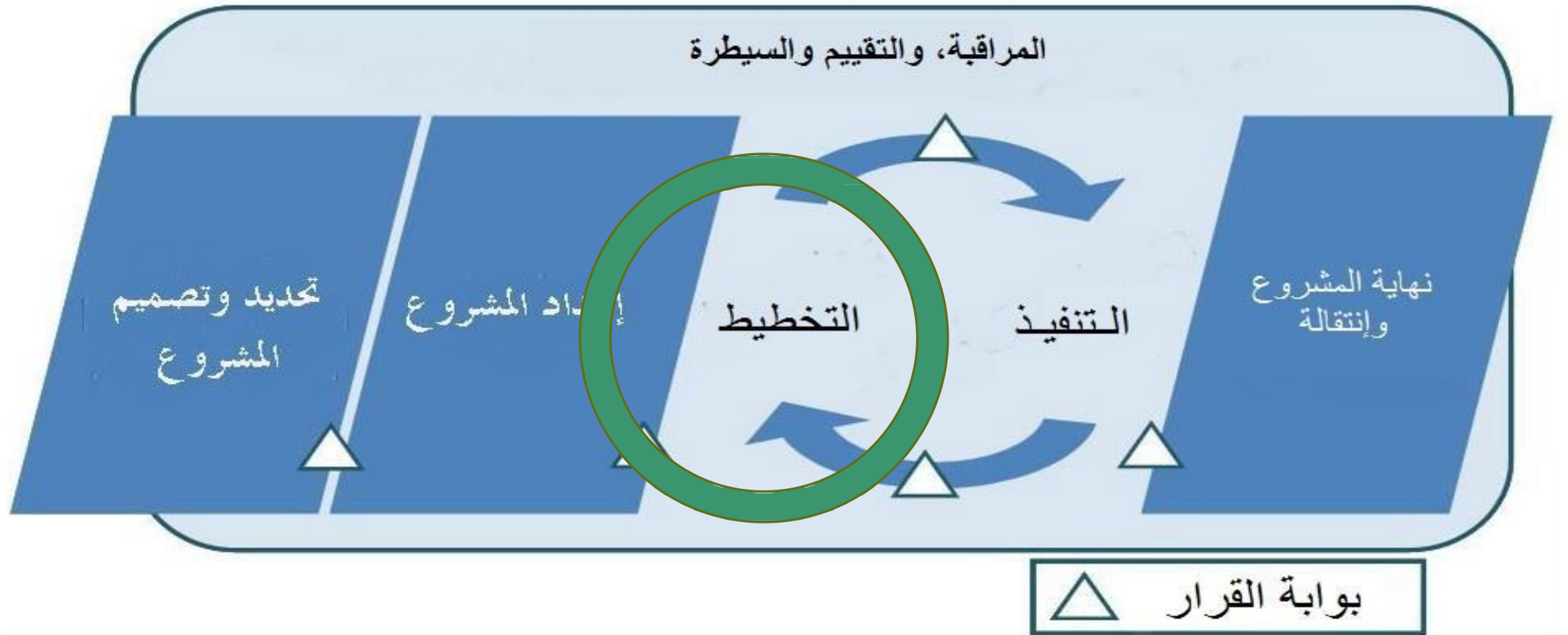
الإقرار رسمياً ببدء المشروع

التأكد من أن أصحاب المصلحة لديهم فهم مشترك للمشروع

تقديم أصحاب المصلحة للمشروع



المرحلة الثالثة : تخطيط المشروع



المرحلة الثالثة : تخطيط المشروع





المرحلة الثالثة : تخطيط المشروع

يقوم فريق المشروع بوضع خطة تنفيذ شاملة ومفصلة وخطط تكميلية (خطة المراقبة والتقييم ، سلسلة الامداد ، المخاطر ، الجدول الزمني) تتم مراجعة هذه الخطط وتحديثها طوال حياة المشروع لتستوعب التغيرات في المشروع .

من يشارك في مرحلة التخطيط

فريق عمل المشروع (سلسلة الامداد ، الموارد البشرية ، الشئون المالية ، المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم ، الامن ، مدير البرنامج

ماذا يعني ذلك على أرض الواقع



ماذا يعني ذلك على ارض الواقع – المساءلة

الشفافية
حماية البيانات والمعلومات
مشاركة أصحاب المصلحة
المساءلة حسب الموضوعات الشاملة .

ماذا يعني ذلك على أرض الواقع – الرقابة

الضوابط
الداخلية

السيطرة
على التغيير

مراقبة
الجودة

تخطيط الموجات المستمرة – بوابات القرار

- هي تكرار مهمة للمرة الثانية او الثالثة او اكثر لتحقيق النتيجة المرجوة . إعادة النظر في خطة تنفيذ المشروع في بداية كل فترة للمشروع من اجل :
- 1- تأكيد المنطق والمخاطر والفرص والافتراضات والقيود
 - 2- تحديث ومراجعة الأنشطة والجدوال الزمنية وموارد المشروع

بوابات القرار

بوابات قرار طارئة اثناء تنفيذ المشروع
بوابة قرار نهاية كل مرحلة

ماهي المخرجات / الخدمات التي سينتجها المشروع ؟ وما هي الاعمال والمهام والأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات ؟
ينقسم النطاق الى :
نطاق المشروع : كافة الاعمال المطلوبة لتسليم نطاق المنتج (كيف سيتم انتاج التسليمات وتسليمها ؟) يصف العمل في المشروع
نطاق المنتج : كافة التسليمات المطلوبة من المشروع وتلبية المواصفات المتفق عليها
(مالذي سيتم تسليمه ؟) يصف تسليمات المشروع .

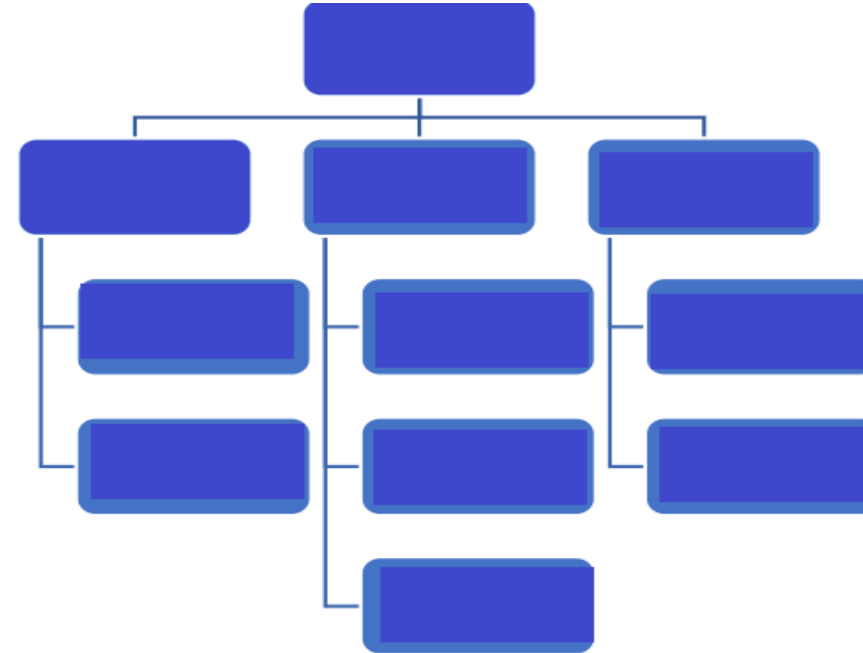
أدوات تعريف وتحديد النطاق هيكل تجزئة العمل (WBS) Work Breakdown Structure

- التعريف الواضح للنطاق مهم جدا لنجاح المشروع .
- قد تنشأ المشاكل التالية في حالة عدم تعريف واضح للنطاق :
 - أ- توقعات غير واضحة من قبل أصحاب المصلحة
 - ب- تقديرات غير واضحة لكافة الأعمال المطلوبة لاستكمال المشروع
 - ج- زحف النطاق

ما يجب على مدير المشروع مراجعته للتأكد من تعريف النطاق :

- 1- الاكتمال – هل يعرف الفريق بالضبط ما هو مطلوب إنجازه؟
- 2- الغموض – هل لدى أصحاب المصلحة المتنوعين نفس الفهم حول ما هو مطلوب ؟
- 3- الموارد – هل الموارد مفهومه ومتوفرة ؟
- 4- الاتفاق – هل وافق الفريق على التسليمات المحددة ؟
- 5- القبول – هل وافق الجميع ، فريق المشروع وأصحاب المصلحة على ما يشكل منتج مقبول (معايير القبول للمنتج / المخرج)
- 6- الجدوى / القابلية – هل يمتلك الفريق القدرة على انتاج التسليمات المتفق عليها وبالوقت المحدد ؟

WBS- هيكل تقسيم العمل



القيود والمخاطر.

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

يشير مصطلح "الوقت" إلى المقدار الفعلي للوقت اللازم لإنتاج مخرج/منتج/ تسليم، ومن منظور المشروع.

يجب تسليم المشروع بالنطاق المتفق عليه وفي الوقت المحدد وفي حدود الموازنة. تسليم المشروع في الوقت المحدد احد اكبر التحديات في مجال ادارة المشاريع .

خطوات تخطيط الجدول الزمني للمشروع

تحديد النشاط

استخدام هيكل تجزئة العمل لتعريف جميع الأنشطة المطلوبة لاستكمال المشروع

خطوة 1

تسلسل / تتابع الأنشطة

بمجرد تحديد جميع الأنشطة يقوم فريق المشروع بتطوير مخطط الشبكة وهو يمثل التسلسلات والعلاقات والتبعيات بين الأنشطة المحددة بهيكل تجزئة العمل .

خطوة 2

تقدير موارد النشاط

تقدير تكلفة المشروع عبر التنسيق مع إدارة الموازنة وإدارة موارد المشروع

خطوة 3

تقدير مدة النشاط

تعيين مدة زمنية للمهام منفردة واستخدام مخطط المسار الحرج للتعرف على المدة الكلية للمشروع

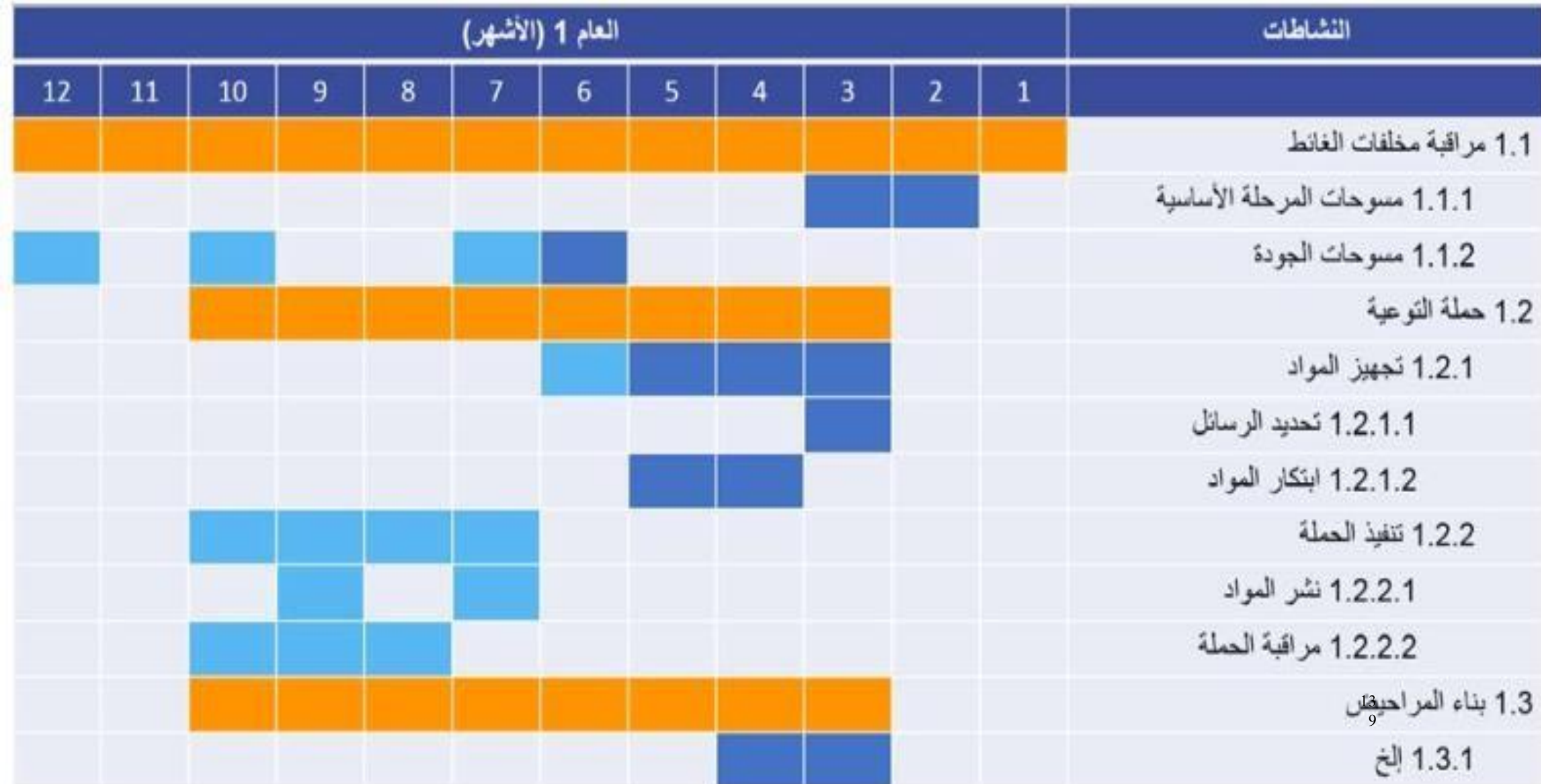
خطوة 4

تطوير الجدول الزمني

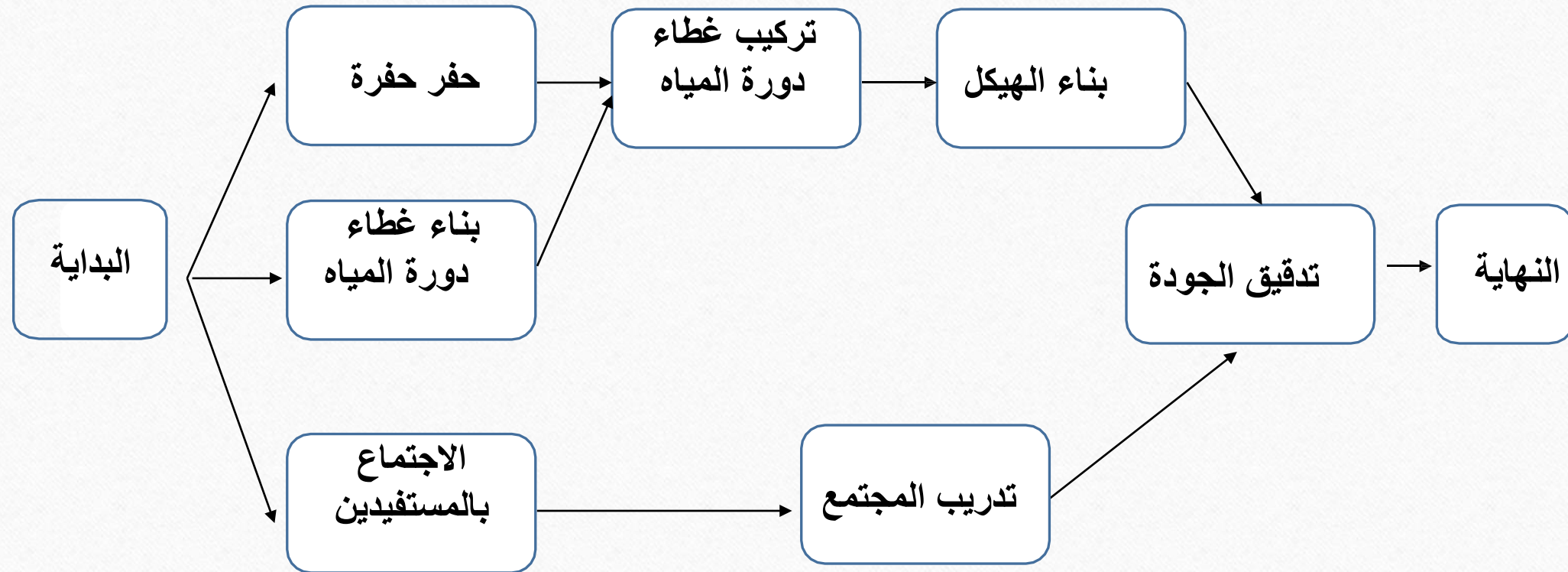
استخدام مخطط غانت لتطوير الجدول الزمني بناءا على الخطوات السابقة (1-4)

خطوة 5

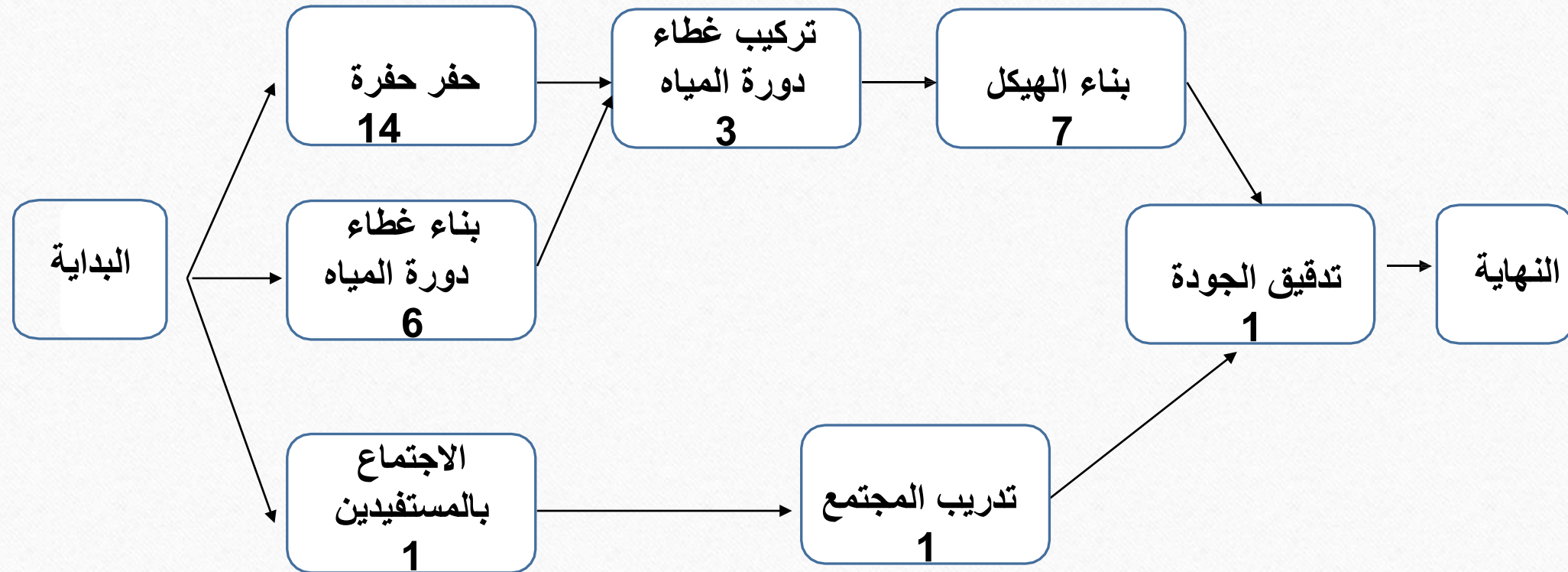
مخطط جانت – Gant Chart

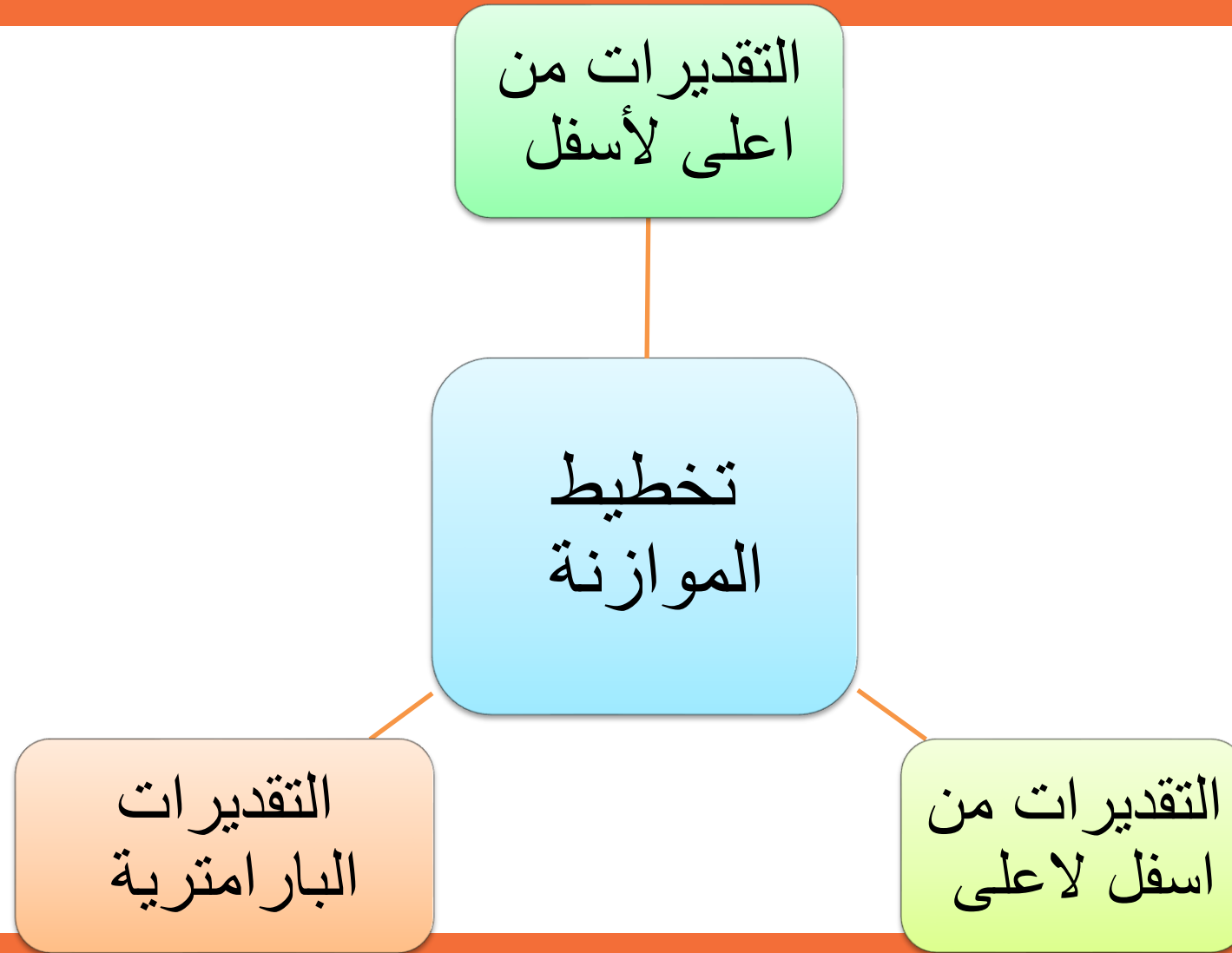


مثال لتسلسل النشاط للجدول الزمني للمشروع



المسار الحرج التي يمثل سلسلة من المهام التي تحدد الحد الأدنى من الوقت اللازم لاستكمال أنشطة المشروع



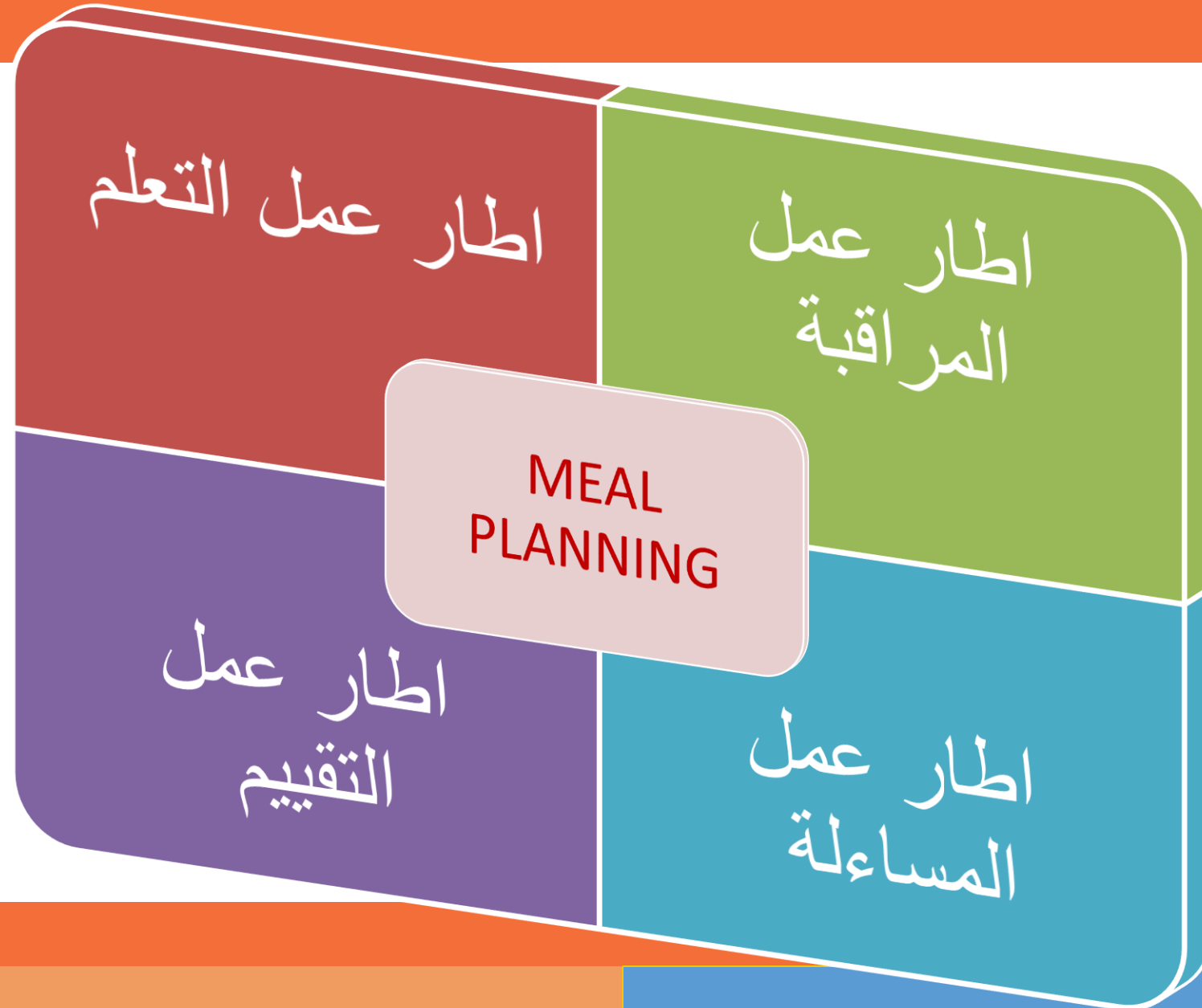


الموازنة القائمة على النشاط

إجمالي النشاط	المجموع	التكلفة في الفصل				الأنشطة	
		فصل 4	فصل 3	فصل 2	فصل 1		
						تشكيل وحدة التخطيط	1.1
						المعدات	
	4000			2000	2000	1. حواسيب	
	500				500	2. فاكس مودم	
	3000				3000	3. أثاث مكتب	
						التوظيف	
	3200	800	800	800	800	1. نظراء	
	1100	300	300	300	200	2. موظفي المكتب	
11800							
						إقامة علاقات مع الحكومة	2.1
						اجتماعات التنسيق	
	5000			5000		1. إعداد مواد العرض المكتوبة	
	6000		4000	1000	1000	2. إعداد أشرطة فيديو	
	400	200	200			3. قرطاسية	
	200	100	100			4. وجبات خفيفة	
11600							

إطار عمل المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

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



التخطيط MEAL - المراقبة

تعريف المراقبة

هي مراجعة مستمرة لتقدم المشروع على النشاط والمخرجات وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة .

غرضها

تحليل الموقف الحالي
تحديد الأسئلة وإيجاد الحلول لها
اكتشاف الاتجاهات والأنماط
الحفاظ على أنشطة المشروع حتى لا تخرج عن الجدول الزمني والتكلفة المحدد لها
قياس التقدم مقابل المخرجات
اتخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية والمالية والوجستية

توقيتها

بشكل مستمر طوال تنفيذ المشروع

كيفيتها

الزيارات الميدانية - السجلات - التقارير

تجيب على الأسئلة التالية

هل تم تنفيذ الأنشطة كما كان مخطط لها ؟
هل تم انتاج المخرجات كما كان متوقعا ؟
ما الفرق بين ما خططنا له وما يحدث على ارض الواقع ؟

التخطيط MEAL - التقييم

تعريف المراقبة

هو جمع وتحليل المعلومات لتحديد التقدم نحو تنفيذ الأنشطة والمخرجات والمساهمة في تحقيق الغايات. يركز على تعقب التقدم في المستويات العليا للاطار المنطقي للمشروع .

غرضها

قياس مدى كفاءة المشروع لتحديد لمعرفة تم تحقيق غايات المشروع ام لا لتعلم الدروس من اجل التحسين المستمر في المستقبل

توقيتها

دوري - نصفي - نهائي

كيفيتها

التقييمات الداخلية
التقييمات الخارجية

تجيب على الأسئلة التالية

هل نجح المشروع في تحقيق الغايات والاهداف المرجوة والاثر المطلوب ؟
هل كان المشروع وثيق الصلة بالأوضاع وفعالا ؟
المشروع هل يمكن ان يكون مستداما في عملياته وتأثيره ؟
هل تم تحقيق نظرية التغيير المعبر عنها في الاطار المنطقي للمشروع ؟

التقييم – تمرين عملي

موازنة التقييم	البداء والاكتمال		داخلي أم خارجي	التوقيت	أسئلة التقييم الرئيسة	القصد من التقييم

المساءلة

تعني التأكد من وجود اليات لطلب وتلقي الملاحظات من أصحاب المصلحة خلال المشروع ان يكون فريق عمل المشروع شفافا وتشاركيا قدر الإمكان

التعلم

التعلم من الملاحظات والمساهمات والتغذية الراجعة خلال التنفيذ واستخدامها كأداة للتخطيط التكراري للمشروع.
يجب دمج التعلم طوال عمر المشروع .

العناصر التي تتضمنها خطة المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم

جدول تعقب أداء المؤشر

خطة مراقبة الأداء

الملاحظات وآليات المساءلة

خطة التقييم وبيانات العمل

آليات المساءلة

خطة التعلم

اهداف الرقابة الداخلية

تعزيز كفاءة وفعالية العمليات

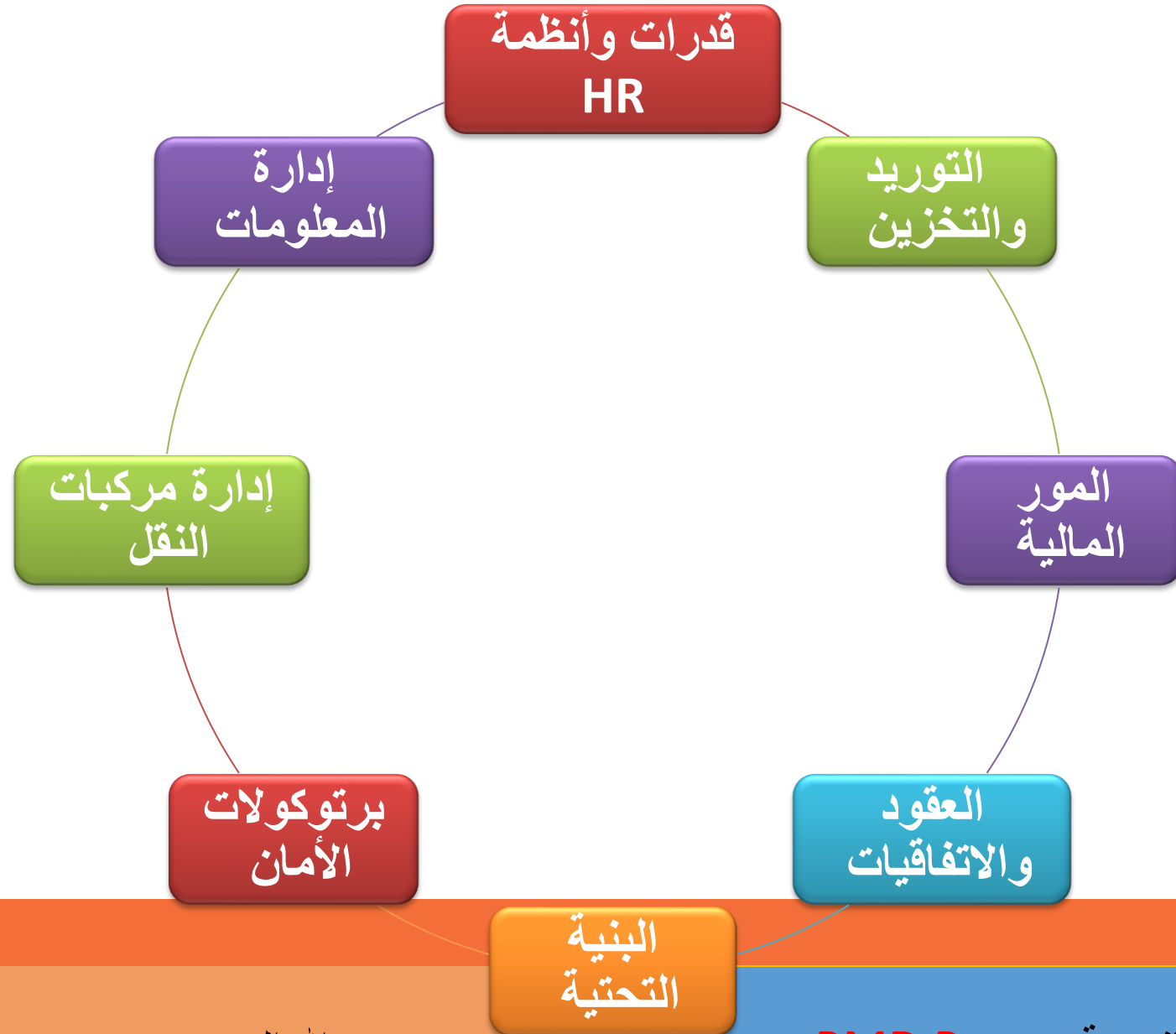
زيادة موثوقية غايات المشروع

تعزيز الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها

حماية موارد المؤسسة الملموسة مثل الأصول وغير الملموسة
مثل : السمعة والملكية الفكرية

تقليل مخاطر الفساد والسرقة والاحتيال

مجالات الرقابة الداخلية



التخطيط والتواصل لمشاركة أصحاب المصلحة

إشراك أصحاب المصلحة رسميًا وغير رسميًا

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

خطة التواصل لمشاركة أصحاب المصلحة

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

خطة التواصل لمشاركة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الدور في النشاط	الاهتمام بالنشاط	المشاركة	المتابعة
من صاحب المصلحة؟	ما الذي سيفعله في هذا النشاط؟	ما الفائدة من مشاركته في هذا النشاط؟	كيف سنشركه في المشروع لضمان انخراطه به؟	ما نوع الملاحظات والمتابعة المطلوبة؟

مخطط RACI



RESPONSIBLE •

ACCOUNTABLE •

CONSULTed •

INfOrmEd •

المسؤول

المسائل

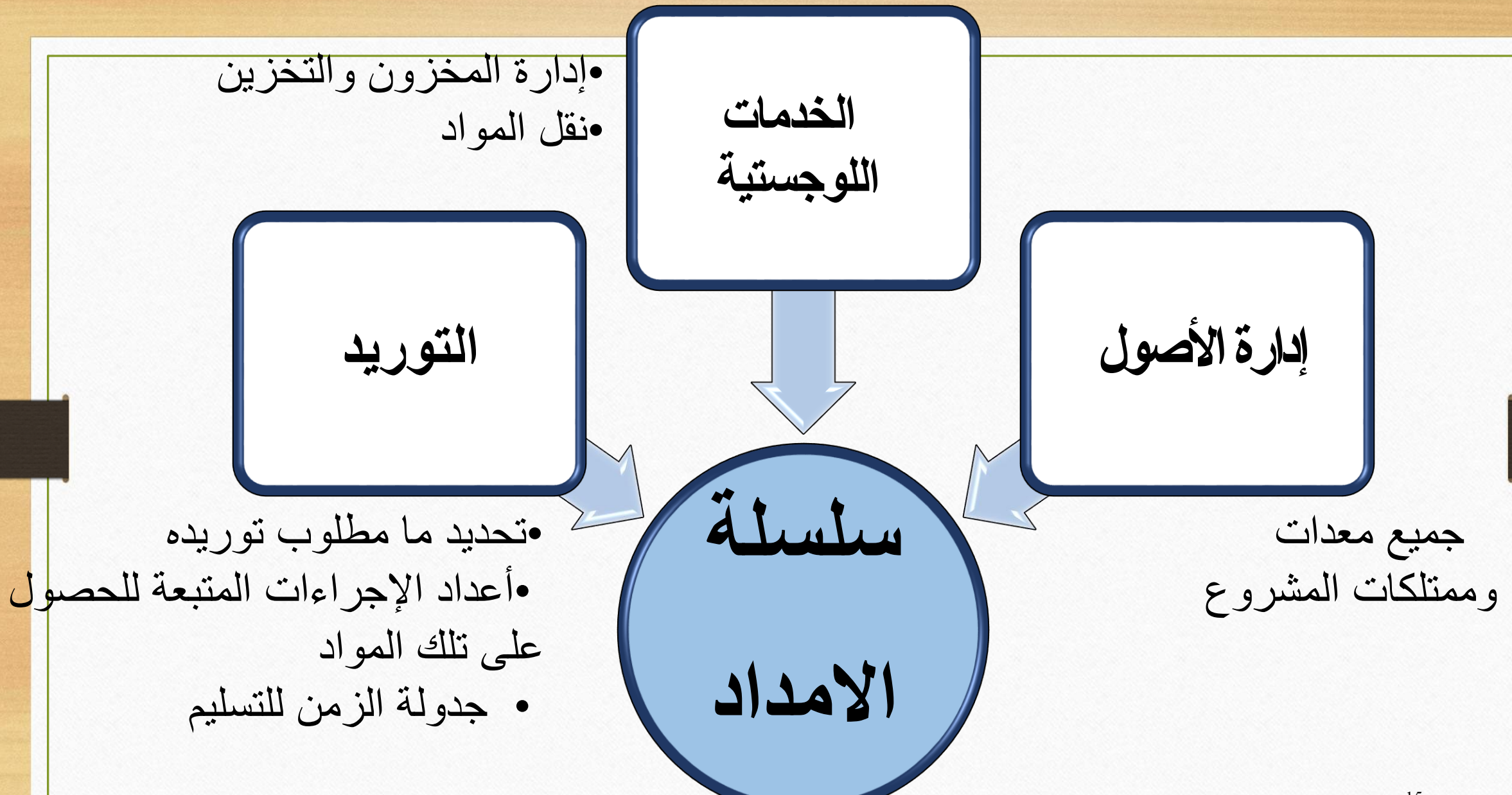
المستشار

من يتم اعلامه

مخطط RACI

تحديد المسؤوليات والأدوار والعلاقات من خلال مصفوفة RACI

الخطوة	المهام	الدور 1	الدور 2	الدور 3	الدور 4	الدور 5	الدور 6
1	المهمة 1	C	C, 1				R, A
2	المهمة 2	A		C, 1		R	
3	المهمة 3			A	R		I
4	المهمة 4	R	C			A	
5	المهمة 5			R	A		
6	المهمة 6	A	R			C	



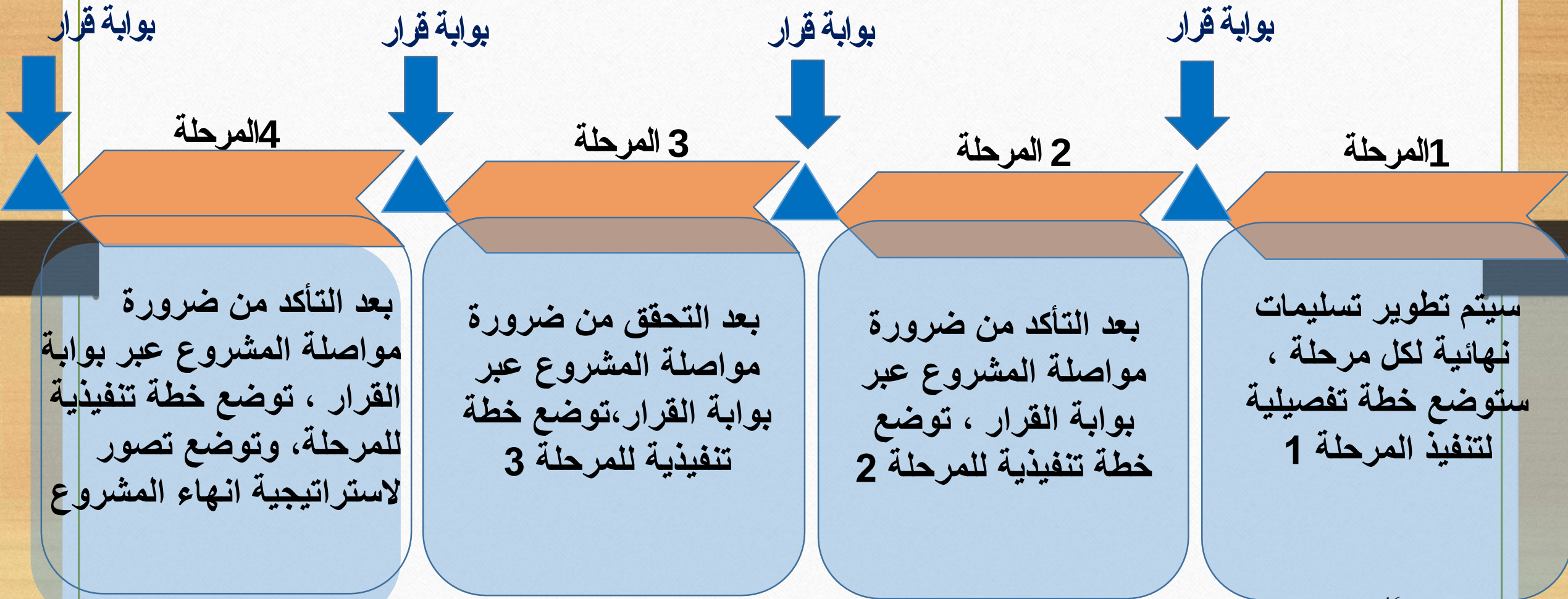
- ✓ متى سيكون المورد البشري مطلوب ؟
- ✓ هل هناك حاجة لخبراء فنيين ؟
- ✓ هل ستعمل مع مقاولين ام وسطاء ؟
- ✓ ما قدرات الموظفين وما هي خطة تطويرهم ؟
- ✓ كيف سيتم تقييم أداء أعضاء فريق المشروع ؟
- ✓ ما هو نظام التحفيز ؟ وكيف ستتم مكافأة ، معاقبة الموظفين ؟
- ✓ ما هو الهيكل التنظيمي للمشروع ؟

خطط المرحلة

تخطيط المرحلة للمشاريع الطويلة

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

خطط المرحلة



تخطيط الاستدامة

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

تخطيط اغلاق المشروع

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

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

مرحلة تنفيذ المشروع

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

- هنري منتزبرغ

مرحلة تنفيذ المشروع



المرحلة الثالثة : تنفيذ المشروع

المخرجات
سجل المسائل
عمليات التقييم
تقارير المراقبة
التقارير التفصيلية والمالية
خطط المرحلة
خطة المخاطر المحدثة

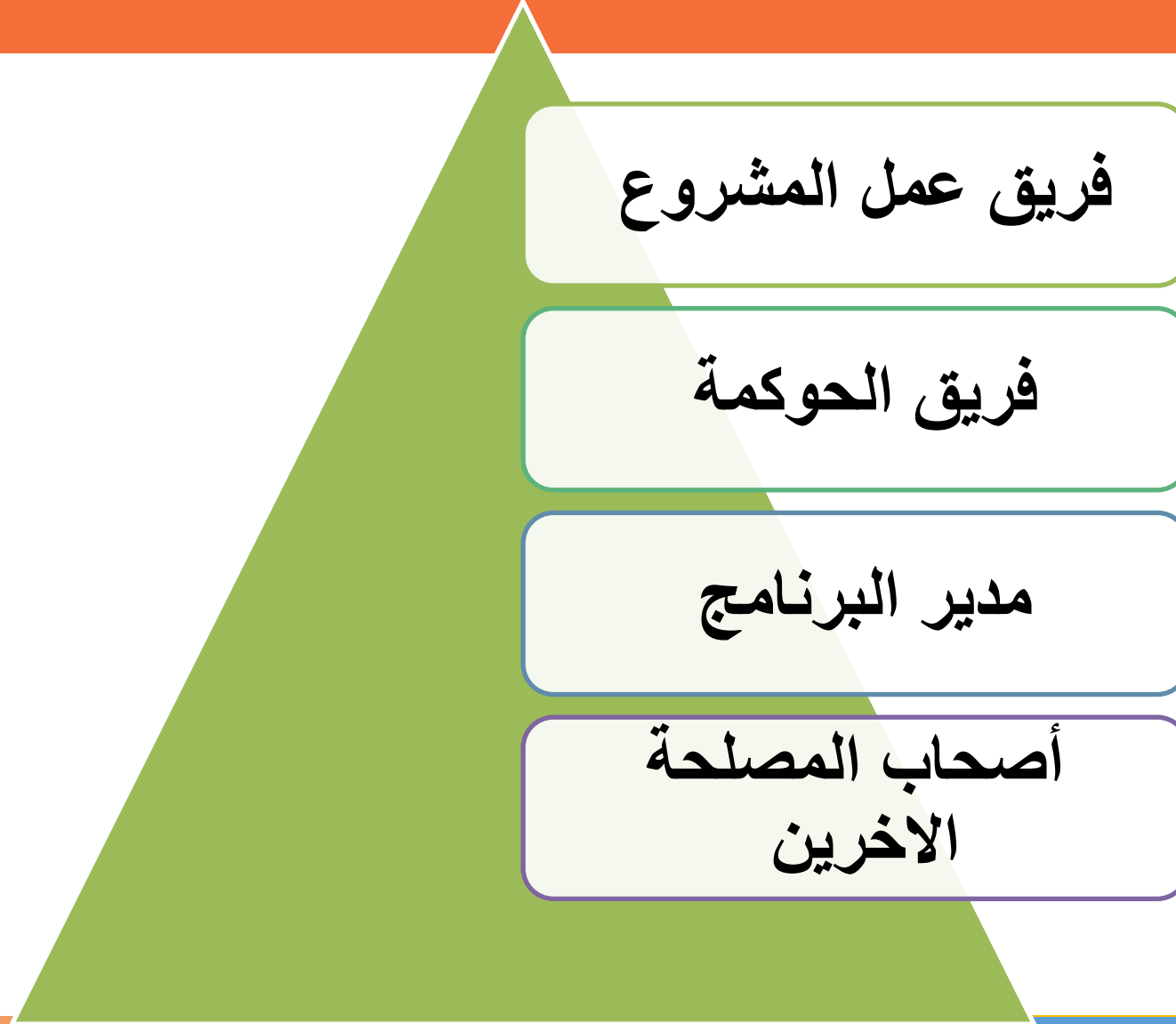


العمليات
إدارة الافراد
إدارة الجدول الزمني
تخطيط الأدوار والمسؤوليات
إدارة الموازنة
تخطيط المراقبة والتقييم
والمساءلة والتعلم MEAL
إدارة المخاطر
إدارة المسائل
إدارة التغيير
إدارة سلسلة الامداد
خطة استدامة المشروع



المدخلات
خطة المخاطر الشاملة
خطة MEAL
خطة HR
سجل المخاطر الشامل
خطة اشراك أصحاب المصلحة
خطط فرعية أخرى

من يشارك في هذه المرحلة



مخرجات المرحلة

سجل المسائل

عمليات التقييم

تقارير المراقبة

التقارير التفصيلية
والمالية

خطط المرحلة

خطة المخاطر
المحدثة

المدخلات

خطة المخاطر الشاملة

خطة MEAL

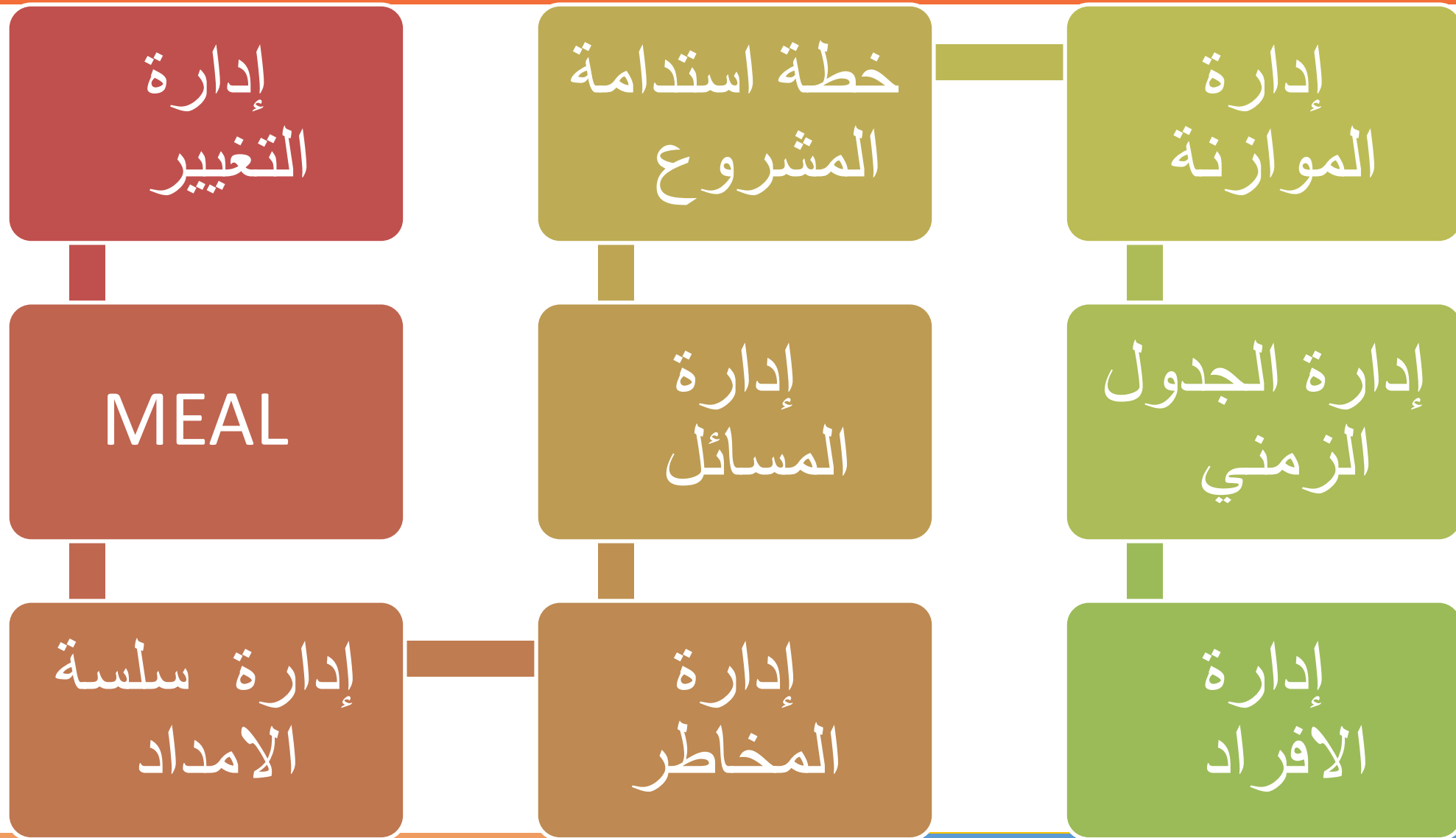
خطة HR

سجل المخاطر الشامل

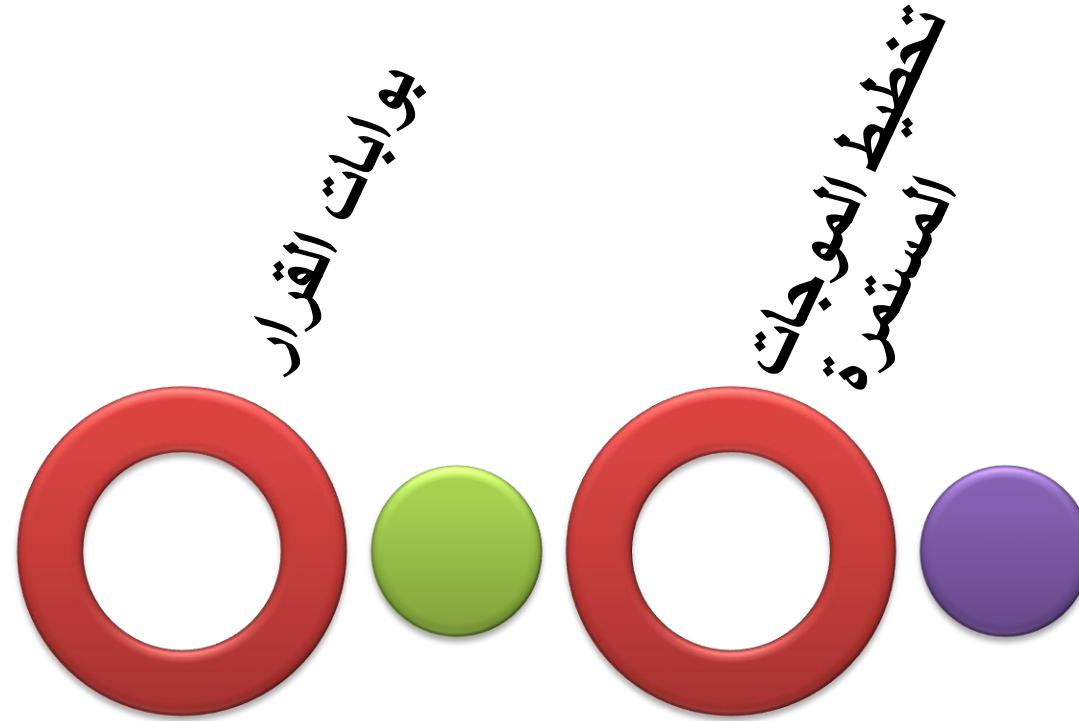
خطة اشراك أصحاب المصلحة

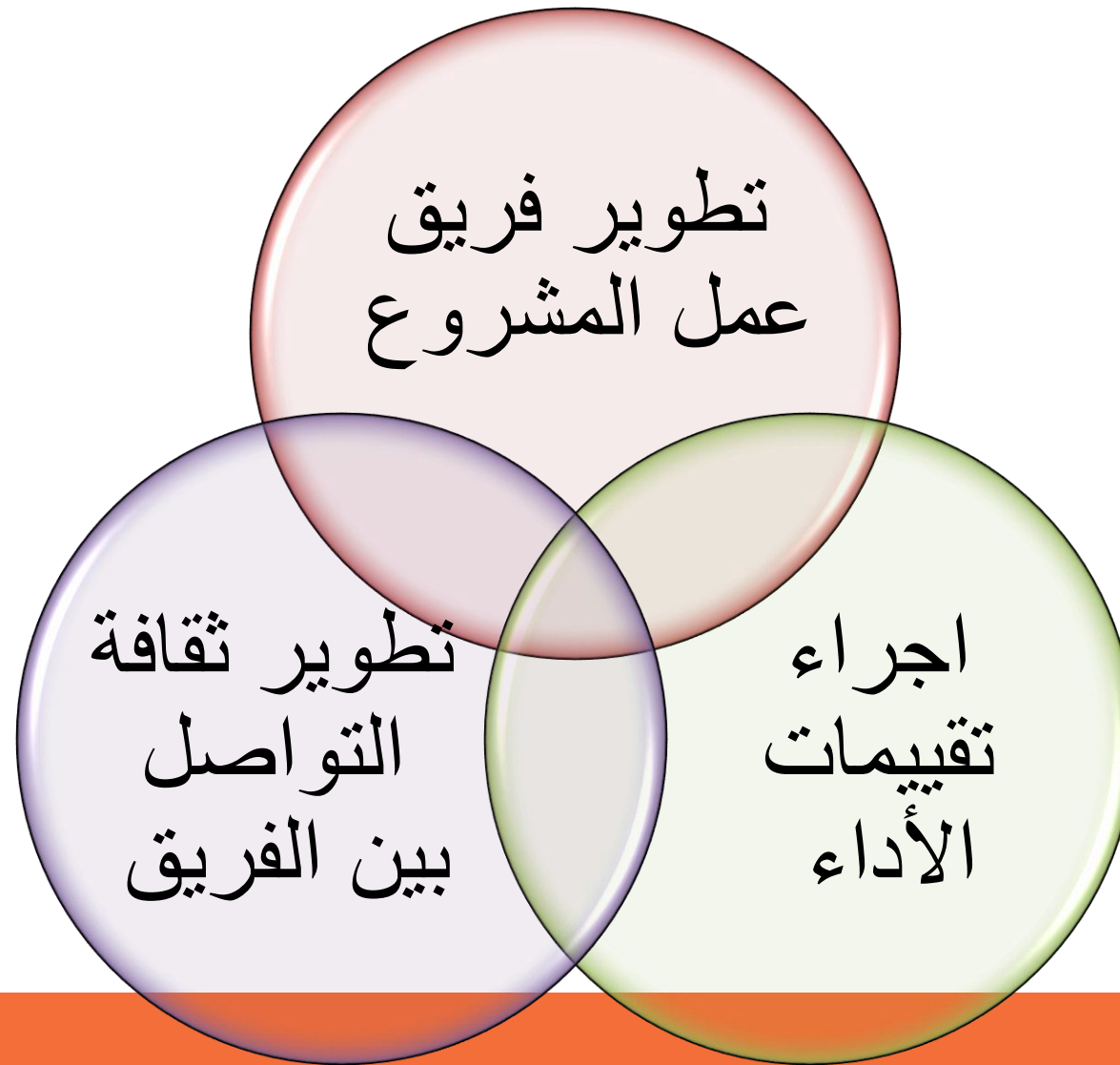
خطط فرعية أخرى

عمليات مرحلة التنفيذ

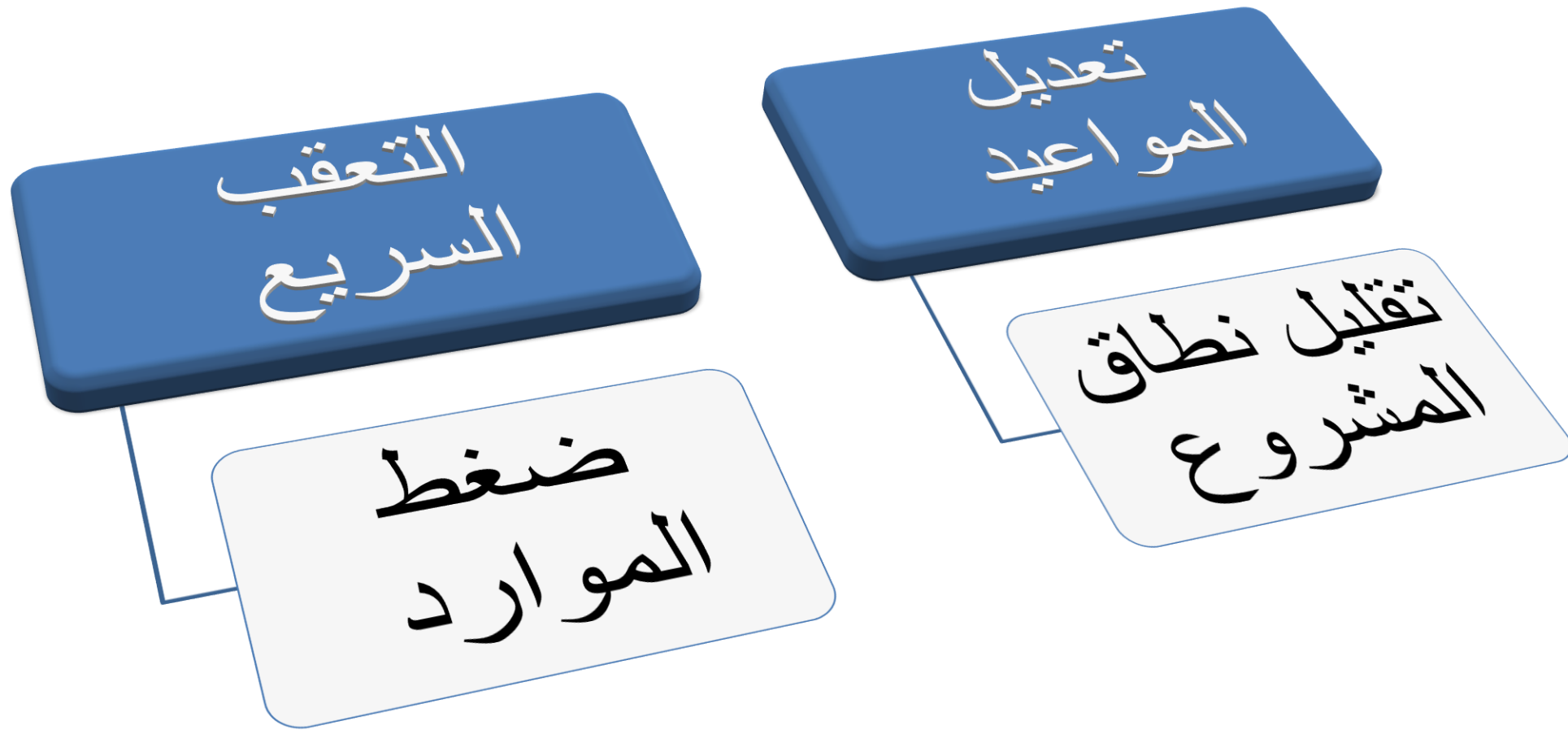


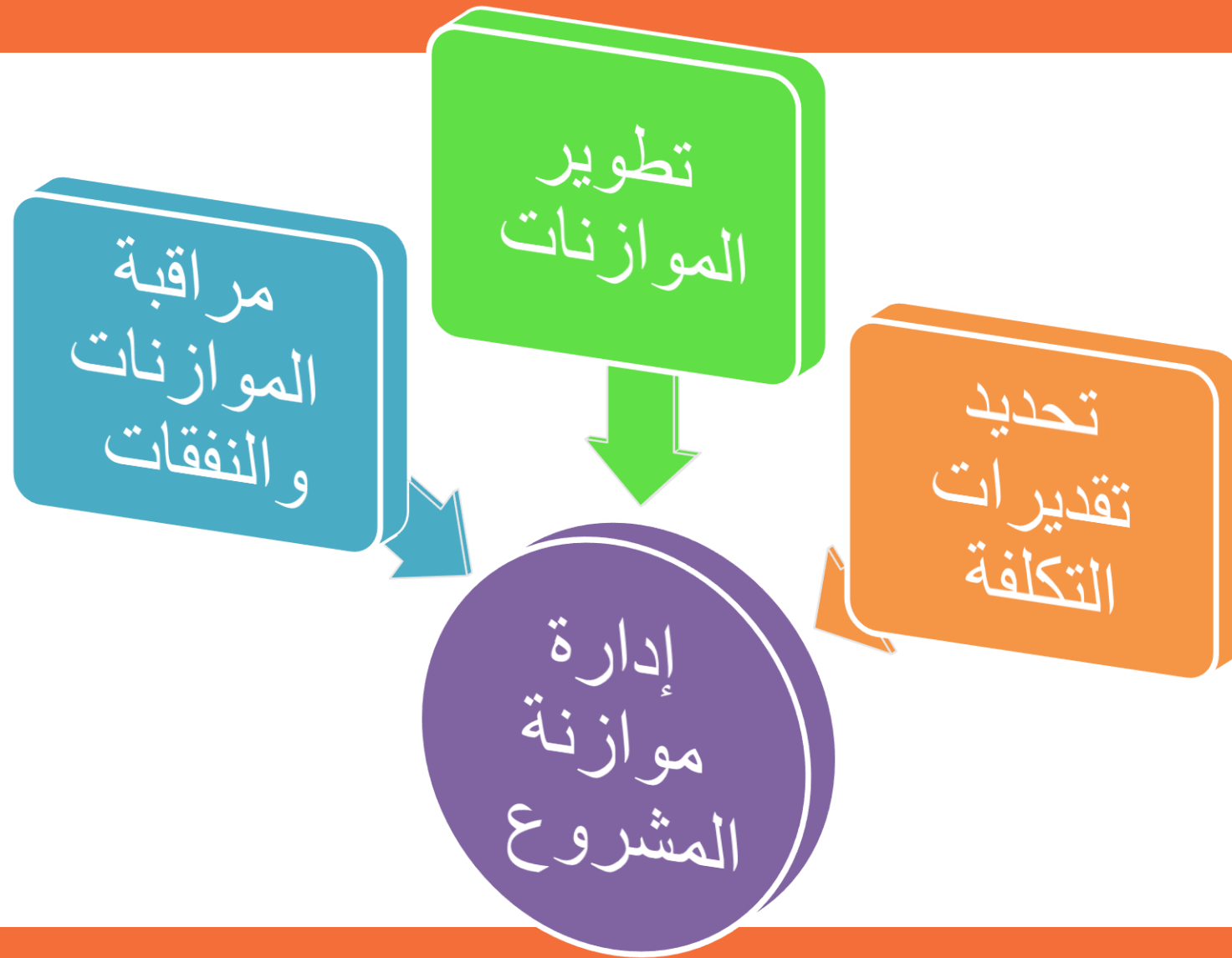
ماذا يعني ذلك على أرض الواقع





إدارة الجدول الزمني للمشروع





إدارة موازنة المشروع

س: هل المشروع يسير وفقا للموازنة المحددة ام انه يتجاوزها ام اقل منها ؟

تحليل القيمة المستحقة

- أداة تقارن بين التكلفة المخططة والتكلفة الفعلية لكل مهمة تم تنفيذها

- تقارن بين معدل التقدم المحرز في كل مهمة وبين ما كان مقررا في خطة المشروع

تحليل القيمة المستحقة للمشروع

يسبق الجدول الزمني	يسير وفق الجدول الزمني	متأخر عن الجدول الزمني	سير المشروع - الجدول الزمني سير المشروع- الموازنة
جيد	جيد	يحتاج الى المزيد من البيانات	يسر وفق الموازنة
جيد	جيد	سيئ	اقل من الموازنة
يحتاج الى المزيد من البيانات	سيئ	سيئ	يتجاوز الموازنة

إدارة المسائل

المسألة هي حالة أو موقف أو قرار لم يتم حله ، أو مشكلة لم يتم حلها وتؤثر بشكل كبير على المشروع ولا يمكن لفريق المشروع حلها بشكل فوري .

ويحتاج الفريق الى التنسيق والتعاون لحل المسائل وعمل التالي :

- تحديد المسائل التي تحيط بالفريق
- المساهمة في حل المسائل
- تصعيد المسائل المهمة – التي تزيد عن مستوى التحمل (السماحية) الى مدير المشروع بأقرب وقت .

التبعات السلبية لعدم حل مشاكل الفريق :

- # عدم القدرة على الوفاء بمواعيد المشروع ، والتكلفة والجدول الزمني .
- # تدني مستويات جودة مخرجات المشروع .
- # النزاعات التي قد تنشأ بعد تنفيذ المشروع .
- # السمعة السيئة للمشروع بين أوساط المجتمع والمنظمات المحلية و المانحة

ما يجب على مدير المشروع لحل مسائل الفريق

تحديد المسائل وتلقبها .

تحليل المسائل .

الإبلاغ عن المشاكل وتصعيدها لهيكل الحوكمة .

السيطرة على المسائل .

ISSUE LOG

تاريخ الاعداد :

اسم المشروع :

مرجع المسألة	وصف المسألة	درجة أهميتها وتاريخ حدوثها	تأثيرها على اعمال المشروع	المسؤول عنها	الحالة	القرار المتخذ	تاريخه	الملاحظات

إدارة التغيير - Change Management

تدار من خلال عملية إدارة تغيير رسمية .

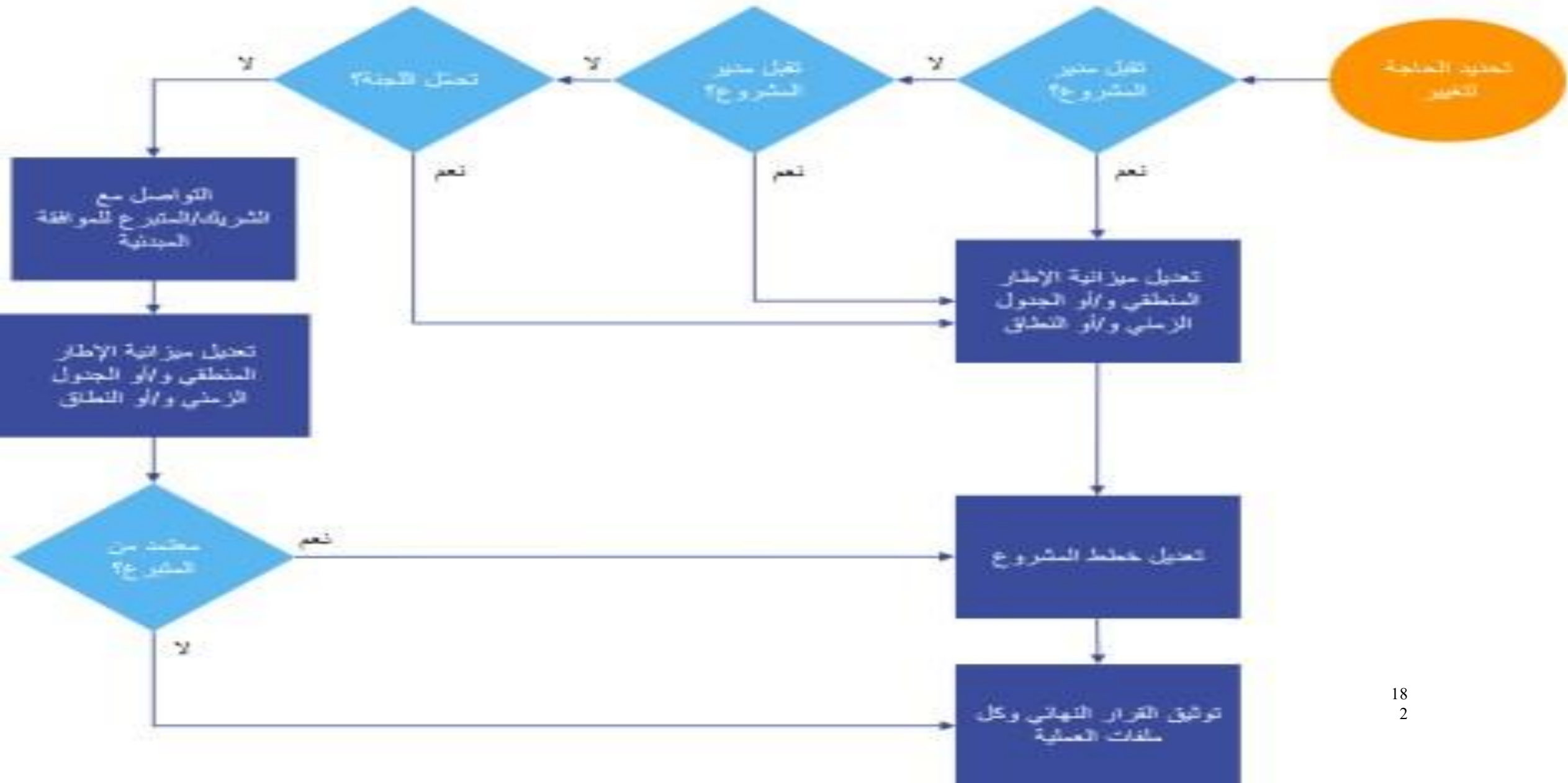
تم تحليلها لمعرفة الآثار المترتبة على النطاق والجدول الزمني والموازنة وتوفير الموارد

تم توثيقها في سجل التغيير لتوضح تأثيرها على جميع مكونات المشروع .

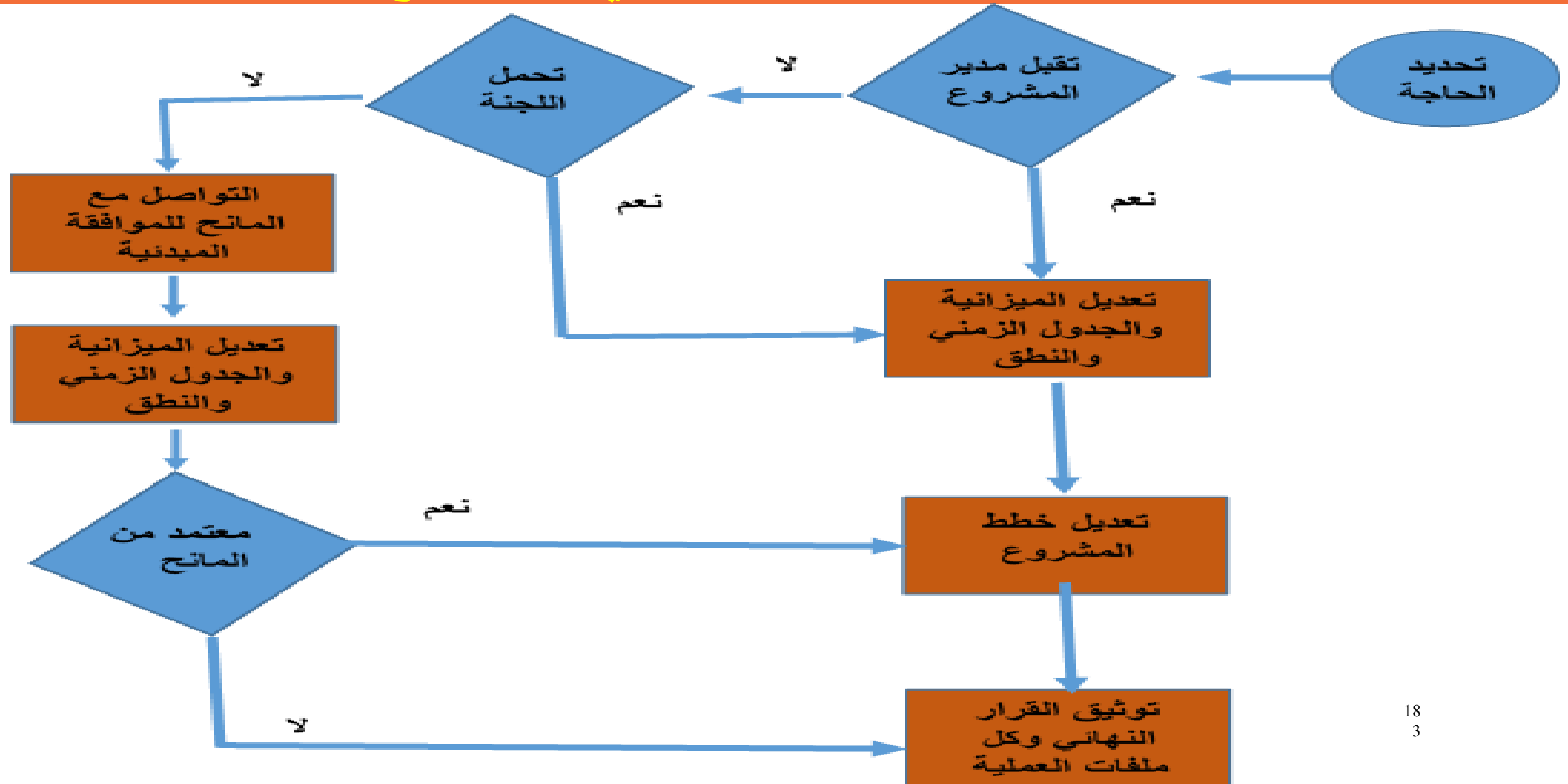
يتم ابلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بها .

تحديث متطلبات خطة تنفيذ المشروع الشاملة لتوثيق اثار التغيير المقترح

إجراءات طلب التغيير في المشروع



إجراءات طلب التغيير في المشروع



إدارة سلسلة الإمداد

إدارة سلسلة الإمداد

من المهم أن نكون واضحين حيال أن المسؤولية النهائية عن تمويل المشروع وسلسلة الإمداد وإدارة الموارد البشرية تقع على عاتق مدير المشروع. ويكون ذلك ساريًا وصحيحًا على الرغم من أن مدير المشروع قد لا يتحمل مسؤولية الإدارة المباشرة لأعضاء فريق سلسلة الإمداد. تتمثل وظيفة مدير المشروع في التأكد من جودة إدارة الشؤون المالية للمشاريع، وإدارة السلع والخدمات والمواد بفعالية وكفاءة، وامتلاك فريق عمل المشروع كل المهارات اللازمة لتحقيق النجاح.

إدارة التوريد

يتضمن التوريد العملية الكاملة للحصول على السلع والخدمات، انطلاقًا من إعداد ومعالجة طلب الشراء حتى استلام فاتورة الدفع والموافقة عليها. قد يكون مدير المشروع مسؤولًا عن التوريد الفعلي للخدمات أو المنتجات اللازمة لتطوير المشروع وتنفيذه، أو قد يكون مسؤولًا عن توجيه هذه الأنشطة من خلال مدير فريق التعاقدات أو التوريد. بغض النظر عن الدور والمسؤولية المحددين لمدير المشروع، فإن أنشطة التوريد هذه قد يكون لها تأثير كبير على موازنة المشروع وجدوله الزمني وينبغي وضعها في الاعتبار وإدراجها في خطة التنفيذ. كان ينبغي دمج وظائف سلسلة الإمداد في خطة التنفيذ، لكن سيتعين مراقبتها وربما تعديلها خلال مرحلة التنفيذ.

استدامة المشروع





بعض الأشياء التي ينبغي مراعاتها أثناء الاستمرار في تسويق استدامة المشروع:

- هل ما زالت الطريقة التي نخطط بها للانتقال من المشروع صالحة ومناسبة؟
- إذا قمنا بتسليم المشروع، هل نقدم الدعم والقدرات للكيان الذي سيتولى المهمة؟
- هل تغير السياق؟ هل ما زالت خطة الاستدامة قابلة للتطبيق؟

في حالة استخدام خطط المرحلة، تكون بوابات القرار الموجودة بنهاية كل مرحلة نقاطاً جيدة للتحقق بشكل مستمر من صلاحية خطة الاستدامة وأهميتها. في حالة عدم استخدام خطط المرحلة، سيحتاج مدير المشروع إلى تحديد نقاط في تنفيذ المشروع يتم فيها مراجعة خطة الاستدامة وتعديلها حسب الضرورة

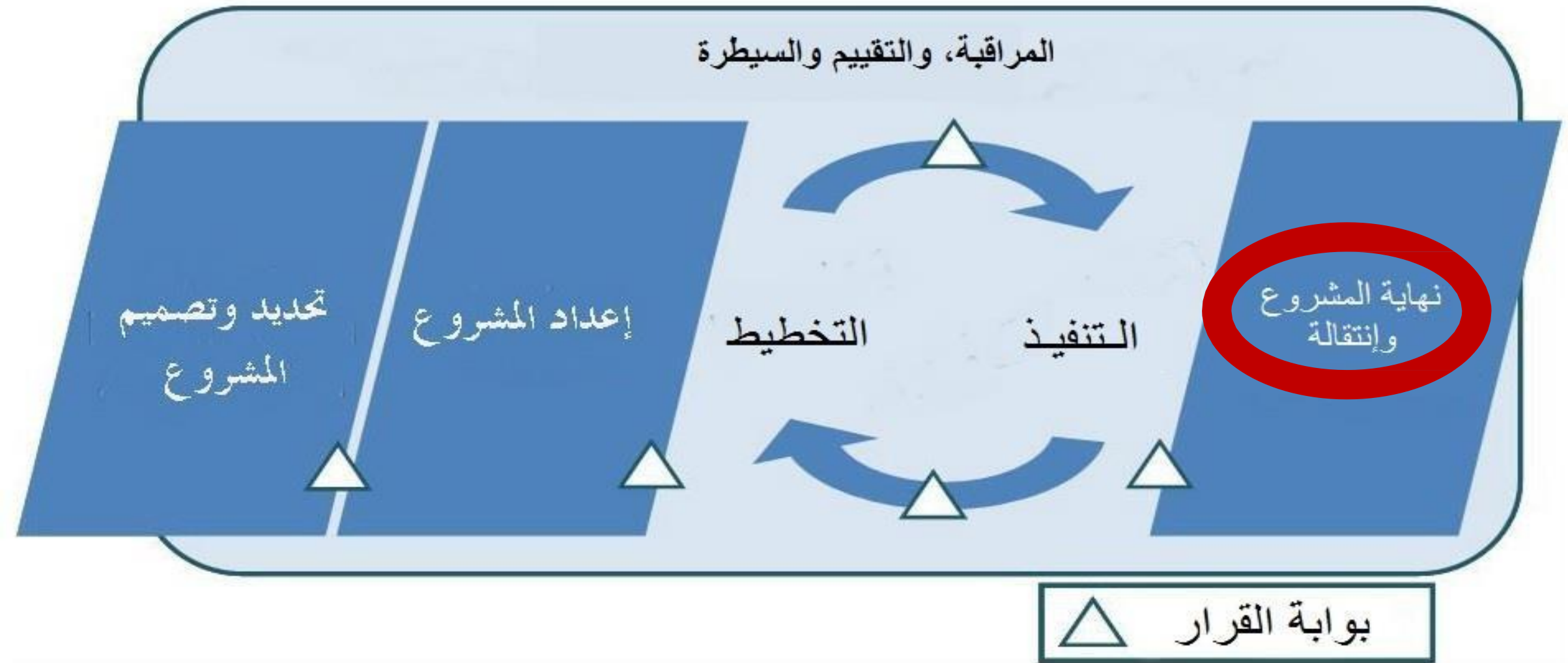


المرحلة الخامسة : اخلاق المشروع

"نشأ جميع الأمور بطريقتين. أولاً: الطريقة العقلية ثم الطريقة الجسدية. أهم عوامل الإبداع هو أن تبدأ مع وضع النهاية في الاعتبار، مع رؤية ومخططات تفصيلية لتحقيق النتائج المرجوة."

- ستيفن كوفي

المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع



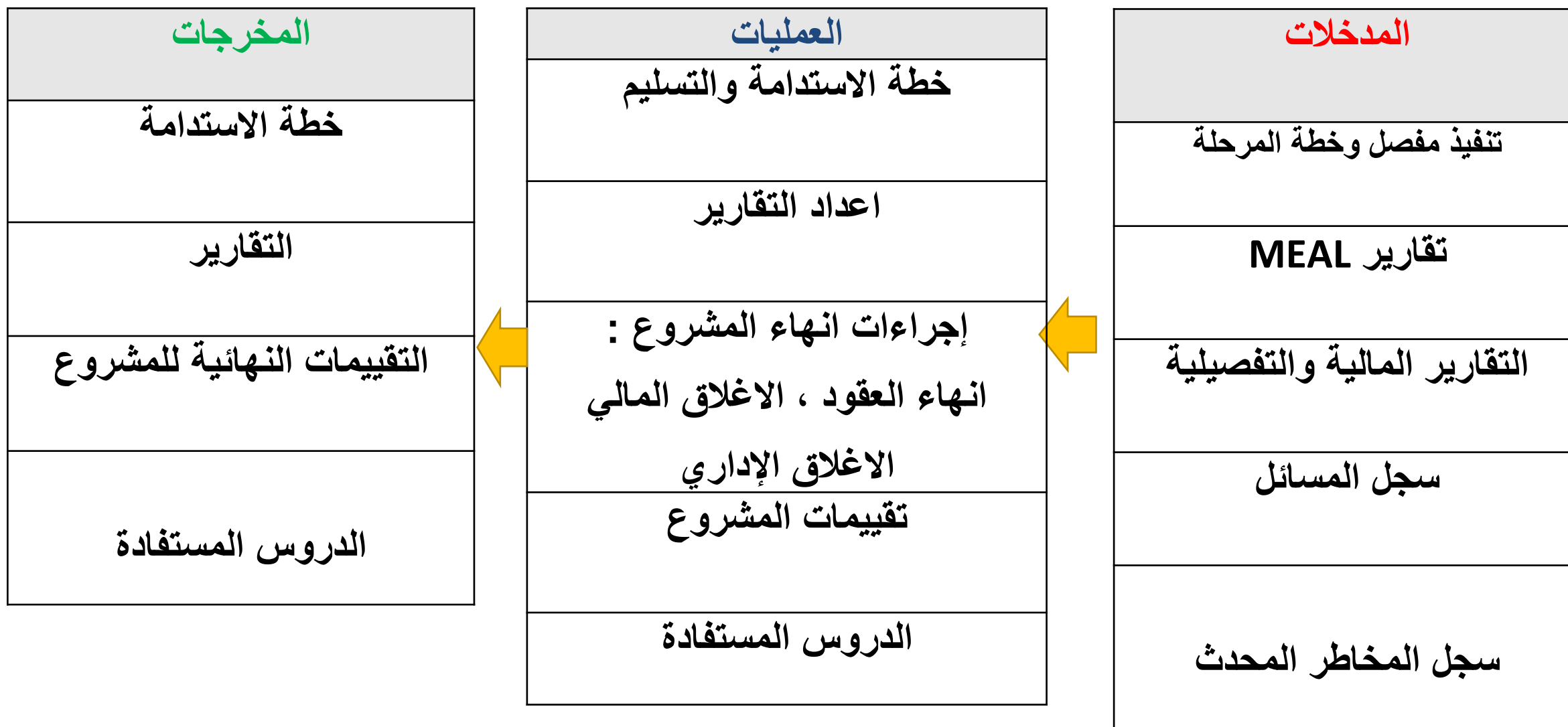


المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

ولسوء الحظ، وبينما تُحظى عملية إنهاء المشروع بأهمية كبيرة، غالبًا ما يتم تجاهله و/أو عدم تدعيمه بالموارد، ومع وجود ضغوط للانتقال إلى مشاريع جديدة وإعادة تعيين الموظفين في أنشطة أخرى، تظل الطريقة الأكثر عملية لضمان الإنهاء الكامل للمشروع هي تضمينه في خطة المشروع. وهكذا، قد تحدث العديد من السيناريوهات بنهاية المشروع



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

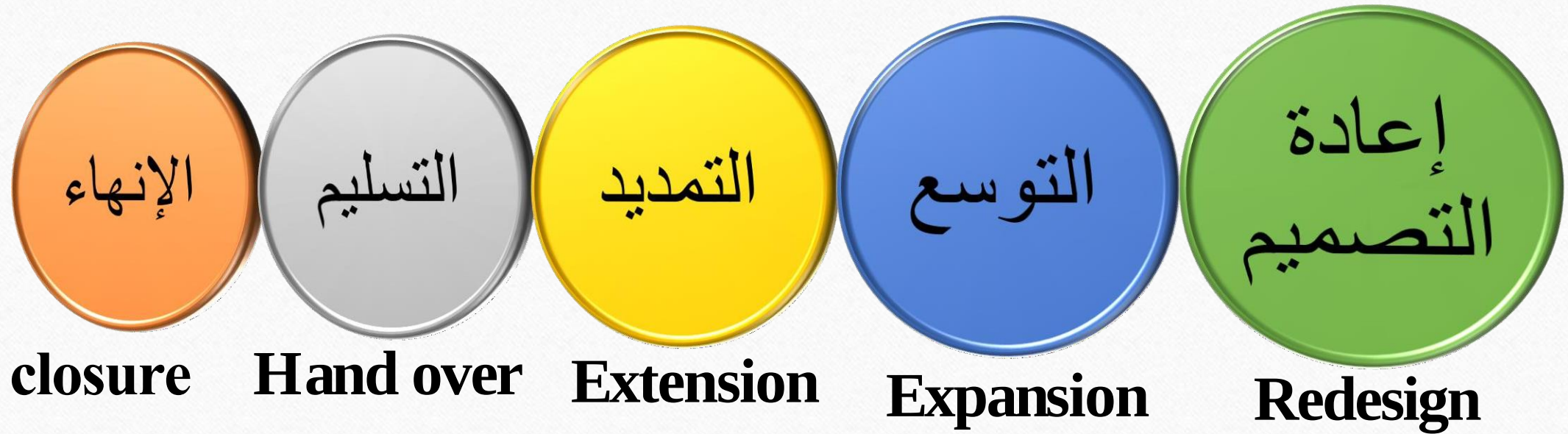




الأطراف المرتبطة بمرحلة الإغلاق

- فريق عمل المشروع
- حوكمة المشروع
- مدير البرنامج
- المجتمع المستفيد
- الموردون والبائعون ، المقاولون
- الشركاء

سيناريوهات اغلاق المشروع



الإنهاء

• انتهى المشروع رسميًا واستكملت جميع أنشطة إنهاء المشروع

التسليم

• تسليم استكمال المنتج أو الخدمة الخاصين بالمشروع إلى شريك محلي (منظمة غير حكومية محلية، منظمة غير حكومية دولية، كيان حكومي)

التمديد

• التفاوض بشأن الحصول على وقت إضافي لإنهاء المشروع (قد يكون بتكلفة إضافية أو مجانيًا)

التوسع

• تحديد العناصر المطلوب تكرارها بمنطقة مستهدفة جديدة أو سكان مستهدفين

إعادة التصميم

• الاستمرار من خلال مرحلة جديدة بتدخلات أو أنشطة معدلة



خطة الاستدامة: يتم وضع خطة الاستدامة بالمراحل المبكرة للمشروع ويتم تحديد تفاصيلها بشكل أكبر أثناء التخطيط والتنفيذ، مما يوفر مستويات أعلى من التفاصيل ونقاط عمل محددة للمنظمة أو الكيان أو المؤسسة العامة التي ستتولى المهمة بعد إنهاء المشروع.

التقارير: تُعد التقارير النهائية دائمًا شرطًا أساسيًا بنهاية المشروع، حيث قد تشمل هذه التقارير السرد والختام والتقارير المالية المقدمة إلى منظمة غير حكومية دولية و/أو الشريك و/أو الجهة المانحة و/أو أصحاب المصلحة الأخرى في ختام المشروع.

التقييمات النهائية للمشروع: بالرغم من أن التقييمات النهائية للمشروع لا تتم دائمًا على مستوى المشروع، فقد تكون هذه التقييمات في بعض الحالات أحد شروط الجهة المانحة أو البرنامج، كما يمكن إجراء التقييم داخليًا أو خارجيًا.

الدروس المستفادة: ينبغي جمع الدروس المستفادة طوال مدة المشروع، ولكن ينبغي أن يجري فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة تحليلًا شاملًا وتشاركياً للدروس المستفادة بنهاية المشروع.



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

تمديد المشروع مجانًا

يُستخدم مصطلح "التمديد المجاني" بشكل متكرر في القطاع لوصف الظروف التي لا يمكن فيها استكمال الأنشطة في الإطار الزمني المتفق عليه، ولذلك يطلب فريق التنفيذ تمديد مدة المشروع لاستكمال الأنشطة دون تكلفة إضافية على الجهة المانحة.

في هذا السيناريو، يؤدي تمديد مدة المشروع مجانًا - مع عدم تحميل الجهة المانحة أي تكلفة إضافية - إلى تحمل فريق المشروع والمؤسسة تكاليف إضافية، حيث لا تزال هناك حاجة إلى دفع الرواتب والتسهيلات المستخدمة والموارد التي يتم إنفاقها لاستكمال الأنشطة.

السيناريو الآخر هو أن يكون هناك موازنة متبقية من المشروع يمكن إنفاقها على الوصول إلى المزيد من المستفيدين أو تضمين الأنشطة الإضافية التي ستسهم في غايات المشروع وهدفه.

وبغض النظر عن السيناريو المستخدم في تمديد مدة المشروع مجانًا، ينبغي توخي الحذر الشديد في دراسة وفهم التأثير الذي سيحدث على مثلث القيد الثلاثي، كما ينبغي الإبلاغ بحوكمة المشروع والتوعية بها وينبغي أن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتمديد المجاني وتأثيره.



قد يمثل إنهاء المشروع تحدياً لفرق المشروع إذا لم يتم التخطيط السليم لضمان وضع جميع المكونات في الاعتبار أثناء الإنهاء، وبشكل عملي، تلعب أصحاب المصلحة دوراً رئيساً خلال هذه المرحلة، وينبغي جمعها معاً لضمان أن يكون إنهاء المشروع قوياً وفعالاً بقدر الإمكان.



خطة الاستدامة: يتم وضع خطة الاستدامة بالمراحل المبكرة للمشروع ويتم تحديد تفاصيلها بشكل أكبر أثناء التخطيط والتنفيذ، مما يوفر مستويات أعلى من التفاصيل ونقاط عمل محددة للمنظمة أو الكيان أو المؤسسة العامة التي ستتولى المهمة بعد إنهاء المشروع.

التقارير: تُعد التقارير النهائية دائمًا شرطًا أساسيًا بنهاية المشروع، حيث قد تشمل هذه التقارير السرد والختام والتقارير المالية المقدمة إلى منظمة غير حكومية دولية و/أو الشريك و/أو الجهة المانحة و/أو أصحاب المصلحة الأخرى في ختام المشروع.

التقييمات النهائية للمشروع: بالرغم من أن التقييمات النهائية للمشروع لا تتم دائمًا على مستوى المشروع، فقد تكون هذه التقييمات في بعض الحالات أحد شروط الجهة المانحة أو البرنامج، كما يمكن إجراء التقييم داخليًا أو خارجيًا.

الدروس المستفادة: ينبغي جمع الدروس المستفادة طوال مدة المشروع، ولكن ينبغي أن يجري فريق عمل المشروع وأصحاب المصلحة تحليلًا شاملاً وتشاركياً للدروس المستفادة بنهاية المشروع.

خلال فترة المشروع تم اعداد العديد من التقارير الدورية ورفعها الى أصحاب المصلحة ومنها الجهات المانحة .
والتقرير النهائي هو تقرير هام جدا ويشمل المكونات التالية :

- ✓ خاتمة المشاريع
- ✓ نتائج المشروع (الأهداف المحققة، المؤشرات، النتائج، الغايات)
- ✓ التحديات والمسائل
- ✓ الدروس المستفادة
- ✓ خاتمة الأصول والجرد/الإرجاع/التخلص



اغلاق المشروع- اعداد التقارير

التقرير المالي النهائي

يتم استلام جميع أموال المشروع وتصفياتها حسب ما تقابلها من بنود الموازنة مرفقة مع البيانات المؤيدة

تقرير خط النهاية: في كثير من الأحيان، يعد فريق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL تقرير خط النهاية للمشروع الذي يتم بعد ذلك مطابقته مع التقرير المرجعي لتحديد مدى تحقيق الأهداف والمؤشرات. يتم تضمين هذا التقرير بشكل متكرر في التقرير السنوي النهائي ويوفر معلومات قيمة لتقييم المشروع النهائي.



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

إجراءات إنهاء المشروع

إذا تم تدقيق المشروع بعد عامين من الإنهاء، فما الذي سيحدث؟ هل توجد أنظمة لضمان استكمال العناصر الإدارية والمالية والتعاقدية لإنهاء المشروع؟ تعتبر هذه الأنظمة مهمة ليس فقط لأنها تساعد في تجنب المشاكل المتعلقة بمراجعة حسابات المشروع، ولكنها تقلل أيضًا من خطر حدوث نزاعات مع الموردين والموظفين والجهات المانحة فيما يتعلق بحالة الحسابات. ينبغي تحديد الأنظمة للمساعدة في مجالات النشاط الثلاثة التالية:

إنهاء العقد

العمل مع فرق دعم المشروع (الموارد البشرية والمشتريات والمالية)، ينبغي إنهاء جميع العقود رسميًا قبل إنهاء المشروع.

- ✓ هل أنهيت جميع عقود الموردين، والموردين من الباطن، والجهات المانحة، والمؤسسات المنفذة، والأطراف الأخرى؟
- ✓ هل راجعت الجهة المانحة ووافقت على تسليمات المشروع؟



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

إنهاء الأمور المالية للمشروع

- ✓ ينبغي أن ينصب تركيز الإدارة المالية على العمل عن كثب مع مدير المشروع للتأكد من إنهاء جميع عناصر الامتثال ومتطلبات المشروع. وهذا يشمل أي وثائق داعمة وكذلك التقارير. ويشمل ذلك الآتي:
- ✓ هل تم استلام كل التمويل المسموح به من الجهة المانحة؟
- ✓ هل تمت تصفية جميع المستحقات أو تحويلها (سلف المشروع، وسلف السفر، والسلف المقدمة إلى الموردين) إلى رقم مشروع آخر أو رمز حساب آخر؟
- ✓ هل تم دفع جميع المبالغ المستحقة؟

إنهاء الأمور الإدارية للمشروع

يتضمن إنهاء الأمور الإدارية للمشروع الموظفين والأصول ومتطلبات الإبلاغ عن الامتثال.

- ✓ هل تم تسريح موظفي المشروع أو إعادة تعيينهم؟
- ✓ هل تم إعادة توزيع معدات المشروع والمركبات والمكاتب؟ أم بيعها؟ أم نقل ملكيتها؟
- ✓ هل اكتملت تقارير المشروع ووثائق الإنهاء؟
- ✓ هل أرشيفات المشروع و/أو ملفاته محدثة؟



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

إنهاء مشروع بنجاح، ستحتاج إلى الحصول على المدخلات التالية:

- تنفيذ مفصل وخطة للمرحلة
- تقارير المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL (بما في ذلك أي دروس مستفادة تم توثيقها خلال المشروع)
- التقارير التفصيلية والمالية
- سجل بالمسائل
- سجل محدث بالمخاطر



تقييمات المشروع

كما ذكرنا سابقاً، لا يتم إجراء التقييمات النهائية دائماً على مستوى المشروع، ومع ذلك، ينبغي التعامل معها بطريقة منهجية إن لزم. لن يوفر الاندفاع خلال عملية التقييم نوعاً من التعليقات والتوصيات اللازمة لفهم قيمة المشروع حتى تكون قادراً على استخدام المعلومات في التقييم للتعلم وتصميم المشروع والبرنامج، بل أحياناً لتوجيه عملية وضع السياسات.

ينبغي التخطيط للتقييم النهائي من بداية المشروع، مع عرض موجز للقصد وأسئلة التقييم الرئيسة المطلوبة للإجابة عليها من قبل فريق التقييم أو المقيّم. وينبغي أيضاً تخصيص جدول زمني مؤقت وموازنة لهذه العملية اعتماداً على حجم المشروع وتعقيده، مع تزويد المقيّم والفريق بموارد كافية ليتمكنوا من إصدار حكم مستنير إلى البيانات بشأن قيمة المشروع.

سيعمل المقيّم والفريق عن كثب مع فرق العمل وفرق المشروع لوضع المقاربة وخطة العمل وأدوات التقييم، وينبغي توفير وثائق المشروع وخطط الرصد من قبل الفريق، حيث من المرجح أن يحتاج المقيّم والفريق إلى التنسيق من خلال فرق المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL وفرق المشروع لإجراء جمع البيانات مع أصحاب المصلحة.



المرحلة الخامسة : اغلاق المشروع

الدروس المستفادة والتعاون القطاعي

بلا شك هناك تردد في مشاركة المعلومات بين المؤسسات، وعادة ما يكون ذلك بسبب المنافسة على التمويل وبيئة عدم الثقة العامة. ومع ذلك، فإن مشروعنا ومؤسساتنا لا يمكن أن يكون لهما تأثير كبير بمفردهما، وهذا يتطلب عمل مجموعة متنوعة من المؤسسات وأصحاب المصلحة وتعاونهم.

كما يوفر تبادل الدروس المستفادة مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك مجموعات القطاعات أو المؤسسات العاملة في مجالات مواضيع مماثلة، أساساً قوياً لضمان أن تعمل جميع المشاريع ضمن مجال الموضوع هذا على تحقيق هدف مشترك والعمل معاً لتحقيق هذا الهدف.

سجل المسائل المحدث

الدروس المستفادة	القرار	تاريخ الحالة	الحالة	تاريخ التخصيص	المخصص له	تاريخ إعداد التقرير	الوصف	القائم بإعداد التقرير	مرجع المسألة

المراجعة لما بعد الاجراء

الحقائق المتفق عليها

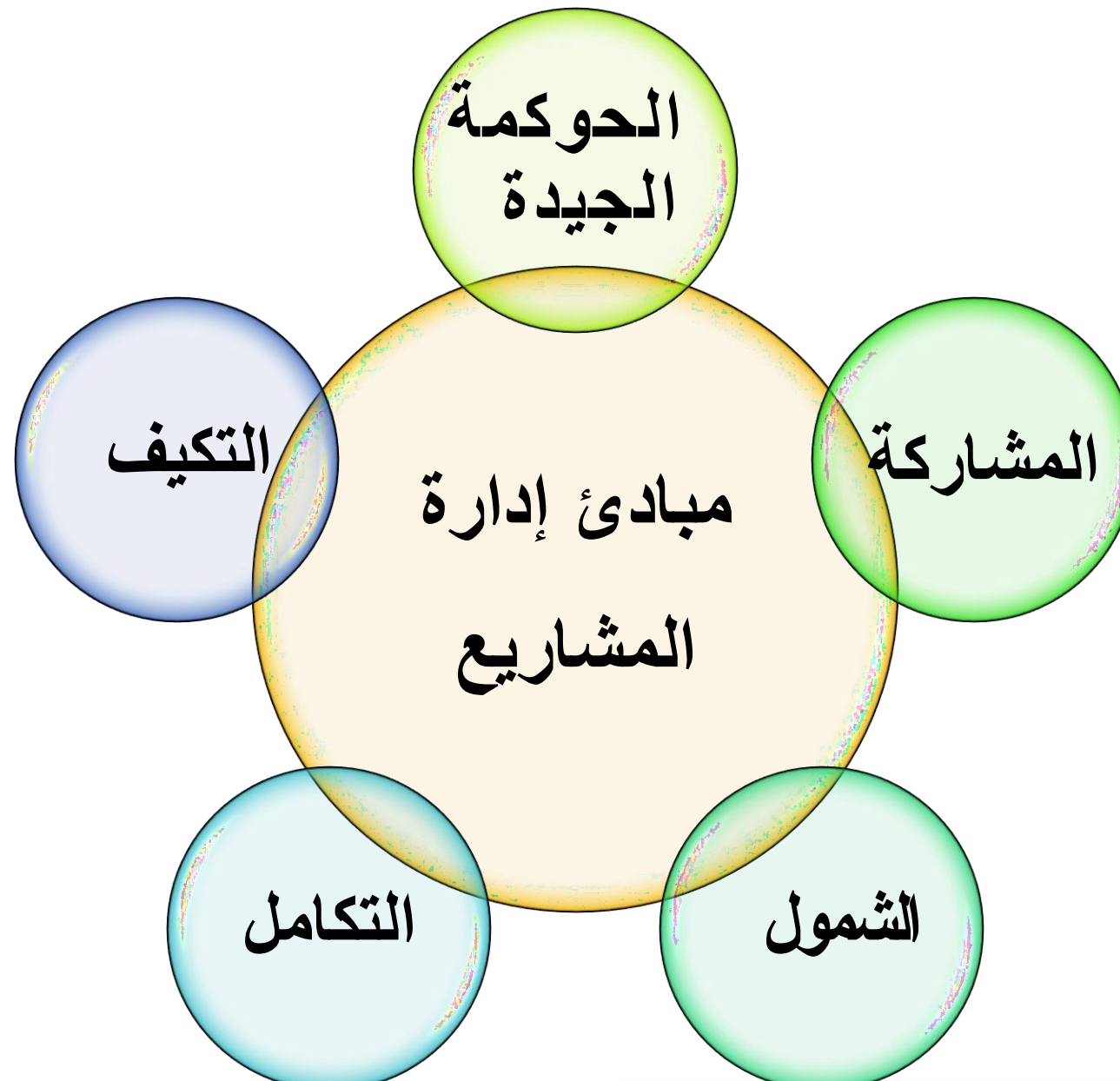
ماذا حدث بالفعل

ما كان من المفترض
ان يحدث

ما الذي يمكن ان
نتعلمه من هذا

لماذا حدث الفرق

الآراء المشتركة





مبدأ الحوكمة الجيدة ومراحل المشروع

المرحلة	مبدأ الحوكمة الجيدة
التحديد والتعريف	الراعي ، مجلس الإدارة ، اللجنة الوجيهة
الاعداد	هيكل الحوكمة- حدود التحمل في المشروع
التخطيط	التواصل – بوابات القرار – تخطيط المخاطر
التنفيذ	المسائل – إدارة المخاطر – السيطرة على التغيير
الاغلاق	الدروس المستفادة – مراجعة ما بعد الاجراء – ميثاق المشروع المصرح به

مبدأ المشاركة ومراحل المشروع

المرحلة	مبدأ المشاركة
التحديد والتعريف	تحديد وتحليل أصحاب المصلحة – جمع البيانات – تحديد الحاجات – تحليل المشكلة – التقديرات المبدئية
الاعداد	تحديد المخاطر وتقييمها – اطلاق المشروع
التخطيط	تخطيط الجدول الزمني – تخطيط الاستدامة
التنفيذ	السيطرة على تغيير المشروع – بوابات القرار – التخطيط للمشروع التكراري
الاغلاق	الدروس المستفادة – مراجعة ما بعد الاجراء – اجتماع انتهاء المشروع

مبدأ التكامل ومراحل المشروع

المرحلة	مبدأ التكامل
التحديد والتعريف	تكامل فريق المشروع
الاعداد	تكامل المخاطر
التخطيط	التكامل بين النطاق والوقت والموازنة والجودة للمشروع - القيد الثلاثي
التنفيذ	تكامل كل المجالات المعرفية للمشروع والمراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم
الاغلاق	خطة الاستدامة - الدروس المستفادة والتقييمات

مبدأ الشمول ومراحل المشروع

المرحلة	مبدأ الشمول
التحديد والتعريف	تحديد وتحليل أصحاب المصلحة – تحليل الحاجات
الاعداد	تحليل المخاطر وادماجها في التخطيط
التخطيط	خطة التنفيذ
التنفيذ	إدارة مكونات المشروع – مراقبة المخاطر والمراجعة والتحديث
الاغلاق	انهاء جميع أنشطة المشروع بشكل رسمي وشامل



المرحلة	مبدأ التكيف
التحديد والتعريف	تحديد الحاجات – تحديد الأولويات
الاعداد	MEAL- هيكل الحوكمة – تحليل المخاطر
التخطيط	التخطيط التكراري
التنفيذ	الاستجابة للحاجات المتغيرة والبيئات المتطورة – بوابات القرار – المسائل – التغيير – الدروس المستفادة
الاغلاق	هل تم دمج الدروس المستفادة طوال دورة حياة المشروع بأكملها هل تم اجراء تغييرات متى وحيثما كان ذلك ضروريا بناء على المعلومات والبيانات كيف تم دمج المعلومات من المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم في عملية تغير المشروع ٤ / بوابات القرار

شكرا لكم