

دورة تدريبية

إدارة المشاريع التنموية

و

المتابعة والتقييم

"كأداة دعم إداري"

المدعومة من وكالة التعاون الفني الألماني - GTZ



الدليل التدريبي

18 - 22 يناير 2003

أعداد وتنفيذ

جمال الصلاح

مؤسسة التفاعل للخدمات التنموية - INTERACTION

عمان - الأردن

هذا الدليل التدريبي هو اول دليل عملي على المتابعة والتقييم يتم اعداده باللغة العربية.

اعتمدت في اعداده على عدة مصادر ، فقد قمت بدراسة مناهج إدارة المشاريع و المتابعة والتقييم المعتمدة من قبل المؤسسة السويدية للتنمية الدولية SIDA ومؤسسة التعاون الفني الألمانية GTZ التي أعد موادها السيد **Walter Salzer**، ومناهج المجموعة الأوروبية EU ذات العلاقة في هذا المجال، وتتبع النشرات والكتب والأدبيات المطبوعة وتلك المتوفرة على الانترنت وبعد اختيار الملائم منها ، دخلت مرحلة التعريب التي كانت تتم أولاً بأول ، لكنها طالت وطالت، ففي كل حين كنت اجد افكاراً ومعلومات جديدة تستحق الاهتمام أو أكثر ملائمة أو تساعد على إيصال الرسالة بطريقة أفضل من الذي تم اختياره سابقاً لأعود والغني فقرة او اضيف اخرى من جديد إلى أن ظهر في شكل ليس هو الشكل الحالي .

تم تقديم اول ورشة تدريبية باللغة العربية وبهذا الدليل لمؤسسة (سكرتارية الخطة الوطنية للطفل الفلسطيني)، وادخلت بعض فقراته ضمن سلسلة ورش التدريب لتأسيس نظام للمتابعة والتقييم في وزارة التخطيط الفلسطينية في رام الله، ثم انتقلنا لليمن لتقديم ورشة لتدريب مبعوثين من عدة مشاريع تنموية ممولة من قبل مؤسسات وبرامج دولية. وبعد كل ورشة عمل كنت الأاحظ ضرورة عمل بعض التعديلات ، واعتقدت في البداية انها بسيطة فتغيير جملة هنا او إضافة جدول هناك او تقديم صفحة وتأخير أخرى، او إضافة تمرين، أو إعادة صياغة الفقرات بلغة أخرى بعد كل ورشة عمل كل ذلك كان يأخذ وقتاً طويلاً في إعادة تنقيح الموضوع وهذا ما تم فعلاً للمرة الثامنة اثناء التحضيرات لورشة العمل هذه.

اتوجه بالشكر للسيد Yousif Toma الذي اوجد الفكرة اول مرة و شارك في تنقيح ترجمة مادة GTZ إلى العربية والزميل Holger Nauheimer الذي زودني بمعلومات حول المجموعة الأوروبية ومواقعها على الإنترنت والسيدة أمية الناشف التي تابعت التصوير والتغليف في كل مرة.

كما واعرب عن امتناني مقدماً لكل من يقدم رأيه مشكوراً او يقدم اقتراحاً بهدف تحسين وتطوير هذا الدليل.

مع تمنياتي لكم بوقت ممتع
جمال الصلاح

الجزء الأول

إدارة المشاريع التتموية

إدارة المشاريع التنموية

المشروع: هو حزمة من الأنشطة التي تهدف لتحقيق أهداف محددة مسبقاً والتي عادة ما تكون محدودة من حيث الوظيفة، المكان، الزمان، والأموال المرصودة، وعادة ما تستهدف تحسين أو تطوير حالة المواد المستعملة في الحياة، مصادر الدخل، الأحوال المعيشية، الاجتماعية، الصحية، التعليمية لمجموعة مستهدفة محددة بوضوح.

وعادة ما تُشجّع المجموعة المستهدفة على تحمل مسؤوليتها قدر الامكان عند التحضير والإعداد وتنفيذ المشروع. وهذا نابغ من الحقيقة أن المشروع لن يكون ناجحاً إذا صفة مستديمة إذا لم تكن المجموعة المستهدفة راغبة به وقادرة على تنفيذه أو المشاركة في تنفيذه. وأن المؤسسات المنفذة وموظفيها والمجموعة المستهدفة جميعها لديها قناعة تامة بهذا المشروع واستعداد لتحمل المسؤول / المسؤولة تجاهه.

إن التنمية هي إجراء تطورات متسلسلة محسوبة والتي يتم وصفها وتفصيلها من قبل المجموعة المتأثرة أو على الأقل تشارك بوضعها. فعندما تشارك المجموعة المستهدفة، المؤسسات ذات العلاقة بتحديد مشكلات المشروع ووضع التصورات للأهداف والحلول وتشارك برسم السياسات والاستراتيجيات وخلق الظروف الملائمة لوضعه موضع التنفيذ السليم لتحسين أحوالهم الخاصة، أسوة بالمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والتطوعية والنفعية، بمشاركة المجموعة المستهدفة، يكون الفهم والدعم والاستعداد للدفاع عن المشروع أكبر وأقوى من حالة وضع المشروع من قبل الجهات أخرى خارجية تعتبر نفسها مهتمة بتحسين أحوال المجموعة المستهدفة. وكلنا نعرف ما حصل لبئر الماء الذي قامت مؤسسة خيرية بحفره لتخفيف عبء جلب المياه عن النساء من الأماكن البعيدة، فالنساء المسؤول / المسؤولات عن جلب المياه، لم يشكين من ذلك، حيث ان الالتقاء حول بئر الماء البعيد كان لأهداف أخرى م همة إلى جانب الحصول على الماء.

عند تنفيذ المشروع فمن الأفضل لضمان استمراريته في المستقبل ان تقوم الجهات الخارجية بتزويد المجموعة المستهدفة بالإمكانيات والأدوات اللازمة والتدريب والتشجيع بالعمل على تنفيذ المشروع أو على الأقل اشراكها في ذلك، ثم الانسحاب تدريجياً بشكل مبرمج ومحسوب لترك المسؤول / المسؤولة لها. على أن لا يتم فرض الآراء والتقنيات بل ترك المجال لاكتشاف وممارسة الإجراءات الخاطئة و الحلول الصحيحة قدر الامكان. ومن هنا يكون دور الخبراء هو

دور إرشادي وتقديم النصح والتدريب وتسهيل اجراءات العمل والقدرة على نقل تقنيات إدارة العمل وتنظيمه وإدارة المجموعات وتوجيهها وتطويرها و تسمى هذه العملية في المحصلة " تنمية ". وأن مشاركة المختصين في موضوع فني محدد هي مشاركة مؤقتة او لفترة قصيرة لحل مشكلة محددة من ناحية فنية.

من مسؤوليات القائمين على المشاريع

- * ملاحظة وتحليل اسلوب وطرق العمل لدى المؤسسات او المجموعات.
- * تقديم وعرض مقترحات تحسين اساليب وطرق العمل.
- * تشجيع المبادرة والابتكار.
- * تقديم المعرفة والتدريب عن طريق الممارسة في حصص تدريبية او اثناء العمل.
- * تسهيل وتوجيه اجراءات التعلم واساليب تحديد ووضع الحلول للمشكلات وتنفيذها.
- * تقديم الدعم والتغذية المعلوماتية عند ادخال نظام تقني جديد.
- * إدارة الخبرة ، وطلب خدمات فنيين مختصين لفترات قصيرة لتقديم تدريب او مساعدة .
- * عمل متابعة ومتابعة للأعمال للتأكد من أن المدخلات المالية والفنية تم استخدامها بشكل أمثل لتحقيق الأغراض المحددة مسبقاً.

مهارات القائمين على المشاريع :

ويجب ان تتوفر لدى القائمين على المشاريع مهارات تقديم الخدمات والاستشارات ومهارات الاتصال والقدرة على تحليل الواقع وكيفية البحث ومعرفة طرق العمل المتبعة وخصائصاتها المحلية ، وخلق ظروف الاتصال والتفاهم مع المجموعات المستهدفة حول الأدوار لكل فريق وكسب ثقتهم قبل البدء بالعمل والعمل على تنميتها اثنائه ، إضافة إلى شخصية متوازنة ذات قدرة القيادة الخفية وقادرة على تحليل واستخدام اساليب الاقناع المناسبة للبيئة المحلية ، باسلوب توجيه غير مباشر ودون وضع الحلول الجاهزة، والذي من شأنه تحفيز المجموعات للعمل والاهتمام واطلاق المهارات و الطاقات والإبداعية التي تؤدي إلى خلق التطور وتحقيقه . وروح الفريق وإدارة الخلافات وتقبل وجهات النظر ضمن الأعضاء

ومن واجبات المستشار / المستشار ان يبقى عينه مفتوحة على أنشطة المجموعة ومتابعة مدى النجاح والفشل لها واخذ الاحتياطات اللازمة والتنبؤ بما سيحدث والتنبيه له.

طبيعة نظام إدارة المشروع:

أولاً : الانتظام والتناسق:

كافة الوظائف الإدارية والعملية تطبق نفس المعايير والمبادئ ابتداءً من أولى الخطوات في المشروع حتى المتابعة والتقييم ولكافة المراحل.

كافة العناصر في نظام إدارة المشروع ، الأدوات ، الإجراءات ، خطوات العمل يجب ان تكون متطابقة ومتناسقة بشكل تام . وذلك لضمان الوضوح والبساطة والأمان والطمأنينة لكافة العاملين في تخطيط وتنفيذ المشروع.

- فعلى سبيل المثال، إذا كانت وثائق المشروع والنماذج لوحدها (وثائق التخطيط والتقارير) تتبع نفس السياق والنظام وتطبق نفس المعايير والمصطلحات فإن:
- * سهولة العمل مع وبين هذه الأدوات والمقارنة بينها .
 - * تناسق ومتانة كبيرين بين خطوات التخطيط، التنفيذ والمتابعة
 - * سهولة التعرف على مدى تحقيق اهداف المشروع او عدم تحقيقها.

ومن واجب إدارة المشروع إعلان هذه المبادئ والتعريف وتوضيح الفوائد منها لكافة العاملين والمؤسسات ذات العلاقة والعمل بها وصيانتها، وعلى المؤسسات والعاملين التقيد بها وتنفيذها وبيان المواقع والمواقف التي يتم فيها تجاوز هذه المبادئ.

ثانياً: توجه إجرائي:

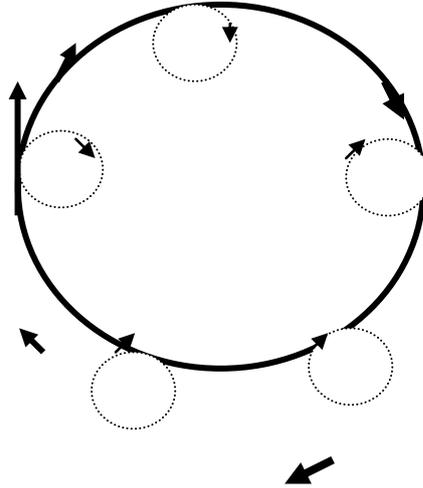
إدارة دورة المشروع هي إجراء موجه للتعامل مع (مشكلة - هدف) أكثر من كونه نظام يتبع قواعد محددة وصلبة

المشروع التنموي هو التدخل الذي من شأنه تغيير تفاعل سائد لعناصر متعددة في نظام

معين، والذي من خلاله لا يمكن التنبؤ بدقة تامة عن طبيعة التغيير الذي سيتحقق. فكل تدخل يمكن

ان يكون له أثر على المستوى الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي، التقني، البيئي، ... الخ. وبما أن العناصر او الأجزاء المختلفة لنظام ما تكون عادة متقاطعة في أشكال عديدة، فإن تدخل المشروع قد يكون له آثار سلبية او ايجابية أخرى غير تلك التي تم التخطيط لها. وأن الحلول الفنية البحتة للمشكلات قد لا تعطي النتائج المرجوة منها إذا لم يتم تقبلها من قبل المجموعة المستهدفة والأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى.

وبسبب التغيرات المتلاحقة للعناصر الهامة وارتباطاتها، فإن إدارة المشروع مطالبة بأخذ ذلك بعين الاعتبار واتباع نهج يمكنها من التأقلم مع الخصوصيات المذكورة. ومن هنا فإن إدارة دورة المشروع هي إجراء مستمر ذو انحرافات متعددة وأن نفس المهام (الإدارية/التدبيرية) سوف يتم تنفيذها عدة مرات (تحديد الأهداف، تخطيط، اتخاذ قرارات، تخطيط التنفيذ، متابعة)



ثالثاً: المرونة

الإجراءات الإدارية والأدوات المستعملة يتم اختيارها واستعمالها بالتوافق مع التوجه الإجرائي بما يتناسب مع كل حالة.

رابعاً: الشفافية

الإجراءات الإدارية والأدوات المستعملة يجب ان تخدم لخلق شفافية. معلومات كاملة عن المشكلات، الظروف، الأهداف، الاهتمامات... الخ يجب أن تكون متوفرة قدر الإمكان لتوفر أرضية مناسبة لاتخاذ قرارات منطقية.

فكلما كانت المعلومات متوفرة وكلما كان انتقال المعلومات ميسر من قبل ذوي العلاقة كلما
امكن اتخاذ قرارات صائبة أكثر، وكلما كانت المعلومات قليلة، غامضة، صعبة الحصول كلما كانت
القرارات متأخرة وغير ملائمة.

ومن هنا يجب خلق جو عام مناسب ويشجع كافة الأطراف أفراداً ومؤسسات على الانفتاح
ووضع الاستنتاجات حسب مشاهداتهم، بغض النظر عن كونها تبعث السرور او عكسه . وهنا يجب
التأكيد أن الهدف هو الوصول إلى الشفافية المنطقية وليس أكبر قدر من الشفافية. حيث يجب مراعاة
الخصوصيات الشخصية أيضاً دون الإضرار بالمصلحة العامة.

أسس التفاعل بين كافة الأطراف في المشروع:

1 - إدارة متعاونة تعتمد مبدأ الشراكة.

المدراء يرون ويعلنون انفسهم ويمارسون دورهم كأعضاء في الفريق ،
فهم يدعمون ويشجعون الطاقات الخلاقة الإدارية والتنظيمية لدى أعضاء
الفريق ويسهلون بناء العلاقات البينية.

وهذا يتطلب من الموظفين وأعضاء الفريق ليس فقط متابعة الواجبات المناطة بكل منهم على أكمل
وجه ، بل الالتزام بأهداف المؤسسة / المشروع ووحداتها وفروعها وصيانتها ، وتتطلب أيضاً
جاهزية صادقة للمساهمة في تحقيق الأهداف بالتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين . وبهذا
يمكن تسمية المؤسسة او المشروع باسم " الفريق " . فكل فرد في المشروع / المؤسسة له دور
ووظيفة محددة على المستوى الفردي ودور تفاعلي آخر مع أعضاء آخرين في الفريق **Synergy**.

وعلى المدراء أن يلزموا أنفسهم بهذا المنهج ويبرهنوا بذلك عملياً، فالمدراء ليسوا هم المسؤولين
وحدهم عن إدارة المشروع/ المؤسسة وتحقيق الأهداف، بل أن كافة أعضاء الفريق يتحملون
مسؤولية أكبر من المسؤولية الفردية للمهام المناطة بكل منهم، وعليهم ممارسة ذلك بأقدر قدر
ممكن.

2 - المشاركة:

أن يمارس الفريق كافة الوظائف الادارية و التدبيرية بشكل عملي على
مبدأ المشاركة والتكامل من قبل الأطراف المتأثرين في كافة مراحل
المشروع قدر الإمكان

وبعبارة أخرى أنه ليس ان يقوم المشروع بإشراك المجموعة المستهدفة في تحسين احوالهم انما أن تقوم المجموعة المستهدفة بإشراك المشروع في تحسين أحوالها.

ويجب ان يكون واضحاً ان المشاركة بحد ذاتها ليست هدفاً، فهي ليست على حساب أي شيء آخر ، فليس المقصود اشراك أي كان في كل قرار في كل موضوع . فقد تكون احياناً غير ذات جدوى (ضعف تفاعل المجموعة، ظروف اجتماعية، سياسية، ...) فقد يكون من الخطر اشراك كل الناس في كل التفاصيل ويساوي نفس الخطأ في اهمال كل الناس في كل التفاصيل . ولهذا فيجب تحديد من الذي يجب اشراكه في مرحلة التحليل، اتخاذ القرار، تنفيذ الأنشطة، ومن المهتم أصلاً في المشاركة .

أهداف اشراك المجموعة المستهدفة:

- * التعريف بنواحي وضعهم الخاص والأساليب العملية التي يعملون ضمنها.
- * طرح مشكلاتهم، توقعاتهم، اهتماماتهم وأمانهم من وجهة نظرهم الخاصة.
- * التعرف على الفروقات الاجتماعية والثقافية والجنسية للمجموعة المستهدفة
- * اقتراح الحلول والأدوار التي يقترحونها لأنفسهم.
- * معرفة ما هي احتياجات المشروع من المجموعة المستهدفة.

معايير اختيار/ إشراك / من الذي يجب اشراكه من المجموعة المستهدفة:

- * الذي لديه معلومات هامة يساهم بها.
- * الذي يجب اشراكه، لإعطائه معلومات عن المشروع.
- * الذي يجب ان يتخذ قراراً او يوافق عليه.
- * الذي سوف يكون له دور في مراحل التنفيذ على مختلف المستويات.
- * ماذا ستكون النتيجة من عدم إشراك الشخص/المؤسسة س.

3 - الإجماع:

العلاقة بين الشركاء والاطراف المشاركة في المشروع مبنية على أساس واقعي عملي من الفهم والتفاهم

هناك اربعة مستويات لاتخاذ القرار:

- 1 - المدير / المديرية : هذا هو قراري وعليكم تنفيذه.
- 2 - المدير / المديرية : هذا هو قراري الذي اتخذته، ما رأيكم به.
- 3 - المدير / المديرية : هيا لنتناقش بالموضوع حتى نستطيع أخذ القرار المناسب.
- 4 - المدير / المديرية : هيا لنتناقش بالموضوع حتى نستطيع اخذ القرار المناسب.

والإجماع يتحقق من خلال مناقشة الموضوع مع الآخرين والإقناع بوجهة النظر بأسلوب بعيد عن التسلط وفرض الرأي، للوصول إلى توازن عادل بين الاهتمامات ، وليس بالمساومة. وأن الوقت المستثمر في عملية الإجماع يزيد كثيراً عن الوقت الذي يستخدمه شخص واحد لديه سلطة اتخاذ القرار. لكن الفائدة تستحق تكريس الوقت لاتخاذ القرار بشكل جماعي.

5 - مراعاة الاختلافات الثقافية/ العرقية.

خصائص فريق العمل الجيد

- أن يكون للفريق أهداف مشتركة وواضحة.
- أن يكون الفريق متجانساً ومكوناً بشكل صحيح.
- أن يكون ممثلاً من كلا الجنسين بأقرب ما يكون متكافئاً
- أن يتوفر للفريق التوجيه والتنسيق بشكل مناسب.
- أن تحدد للفريق أدوار ومسؤوليات واضحة ضمن فترة زمنية محددة.
- أن تتوافر لدى أعضاء الفريق القدرة والرغبة بأن يعامل كل منهم الأعضاء الآخرين كما يحب أن يعاملوه، وأن يقوم الأعضاء بمساعدة بعضهم البعض كلما اقتضت الضرورة ذلك، وأن يتفهموا الظروف الخاصة بكل عضو
- أن يقوم الفريق بتوزيع والاستفادة من جميع الخدمات والمميزات والموارد المتاحة وخاصة المتوفرة منها ضمن أعضاء الفريق.
- أن تمتد العلاقة خارج نطاق العمل بشكل ما.

إدارة دورة المشروع:

تتطلب:

- التوجه نحو الأهداف.
- توجه نحو الإجراءات والعمليات.
- التوجه نحو النظير / الطرف الشريك
- مراعاة المشاركين في المشروع / المشاركه.
- الوضوح والشفافية.
- التناسب والتوافق الاجتماعي والحضاري والثقافي للطرف

الشريك.

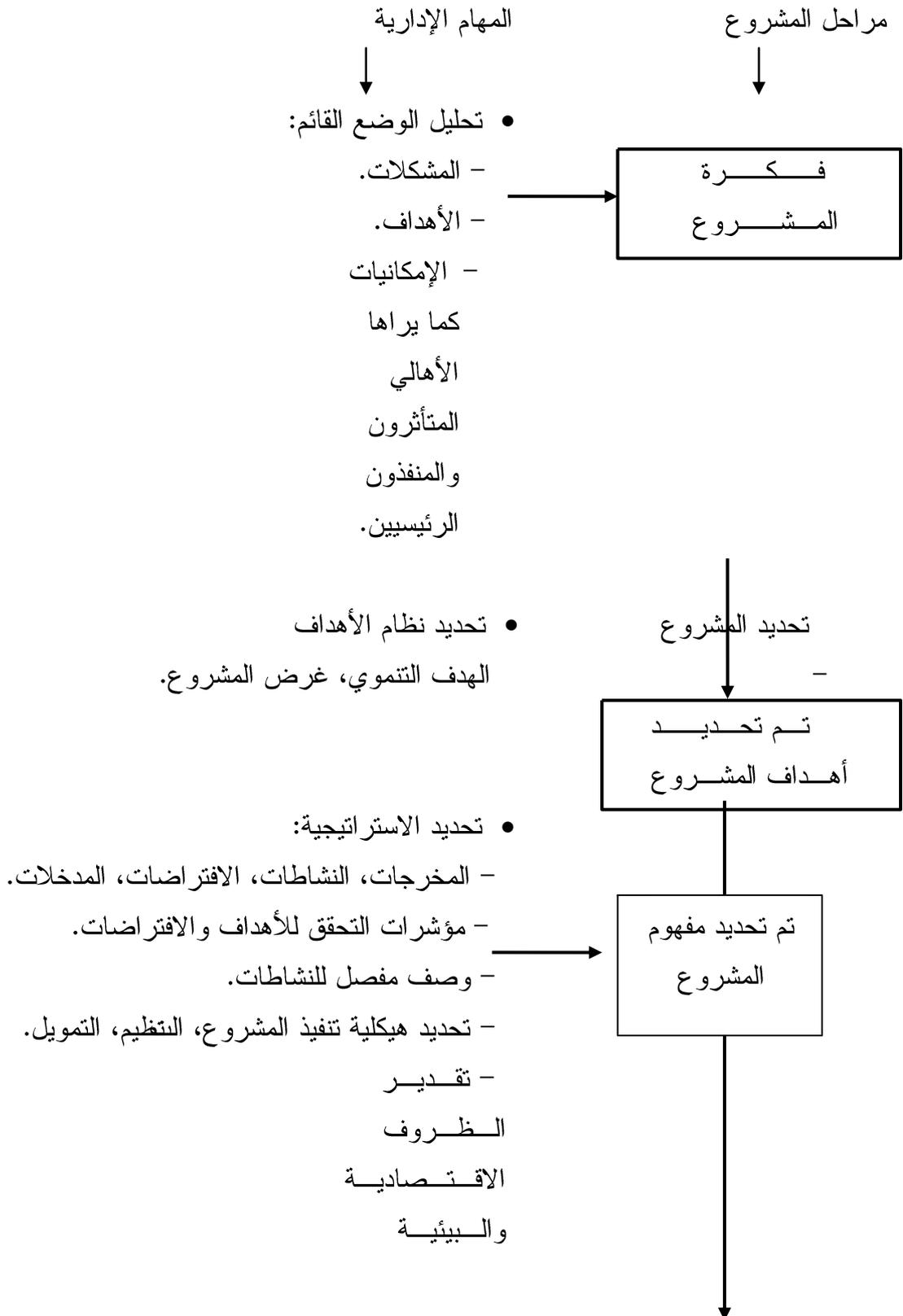
- وضوح الأدوار والوظائف والمسؤول / المسؤولية.
- الإدارة بروح الفريق.

تعتمد على مبدأ

بقاء الملكية / المسؤول / المسؤولية للبرامج أو المشاريع
مع الجانب المتلقي / الشريك

إدارة دورة المشروع:

الجمع بين المهام الإدارية ومراحل المشروع



والثقافية
والاجتماعية وآثارها
والتأثير عليها.
- وصف مفصل للمشروع.

تم تحديد
استراتيجية المشروع

- ◆ تثبيت دعائم المشروع:
 - بناء روح الفريق - فريق العمل.
 - إيجاد البنية التحتية.
 - تنظيم المشروع.
- ◆ التخطيط التنفيذي - الخطة التنفيذية
- ◆ تنفيذ النشاطات.
- ◆ متابعة.
- ◆ توجيه.
- ◆ تقرير.
- ◆ تخطيط المرحلة القادمة.
- ◆

مرحلة تنفيذ المشروع

المرحلة الأولى

المرحلة الثانية

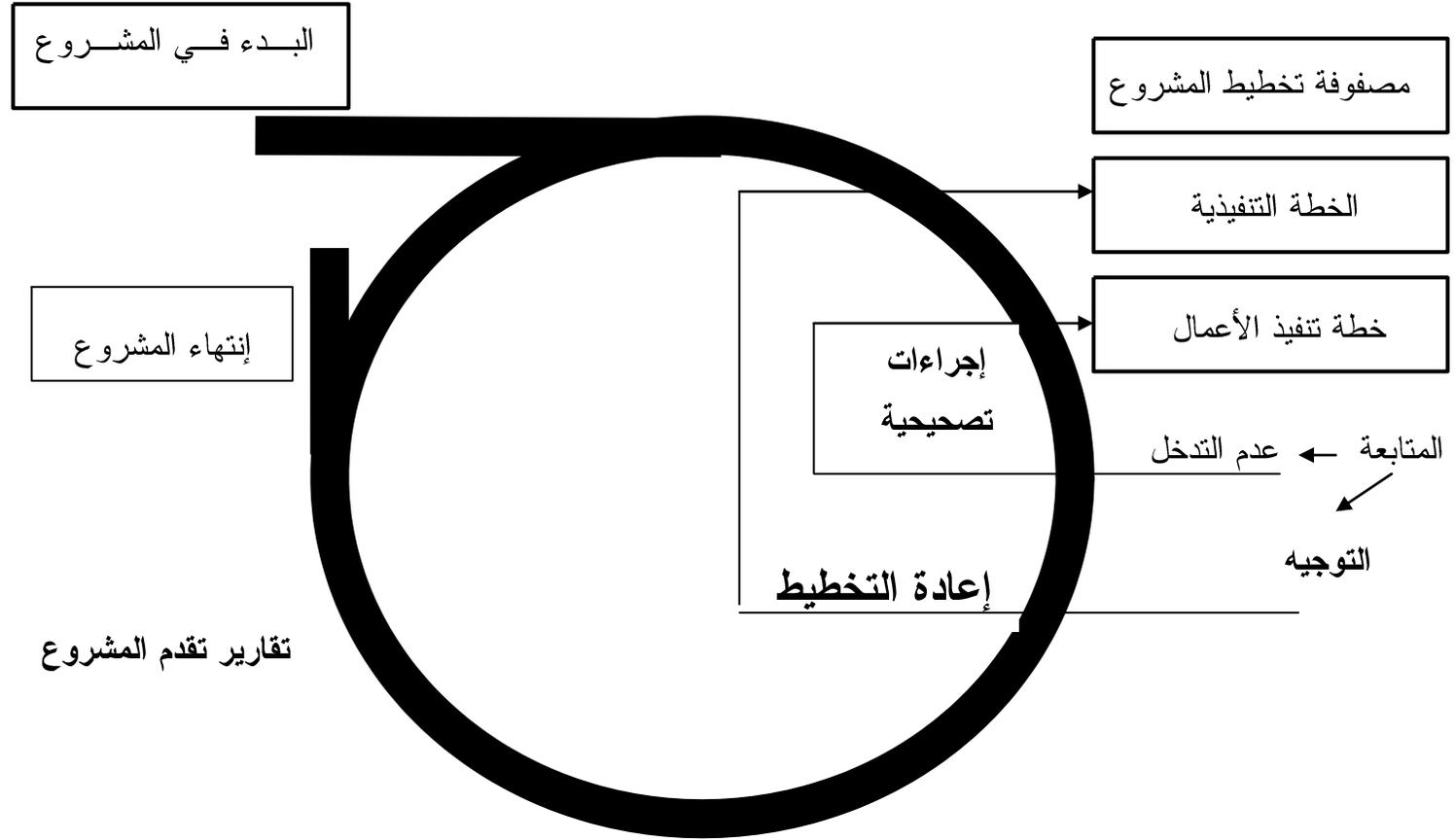
المرحلة

- ◆ تخطيط انتهاء المعونة الخارجية.
- ◆ التخطيط المسبق للإجراءات اللاحقة.
- ◆ التخطيط المسبق للتقييم المستقبلي لآثار المشروع.

تم تحقيق
أهداف المشروع

إدارة المشروع - إجراء ديناميكي

المتابعة خلال مرحلة تنفيذ المشروع



تخطيط المشاريع وفق الأهداف الموجهة:

عملية منسقة مبنية على التفاهم والوضوح بين الأطراف المعنية للاتفاق على مفهوم مشروع ما.

الخطوات:

1. الوضع الراهن:

- المشكلات وما يتعلق بها.
- أهداف الفئات المتأثرة والمجموعات المشاركة.
- إمكانيات المجموعات المتأثرة والمنفذون الرئيسيين.

2. تحديد الهدف التنموي:

- تحديد الأهداف التنموية الممكنة/ الممكن تصورها.
- تقييم الأهداف التنموية حسب معايير معينة.
- اختيار هدف تنموي.

3. تحديد غرض المشروع:

- توضيح أغراض المشروع المحتملة.
- تقييم أغراض المشروع حسب معايير معينة.
- اختيار غرض المشروع.

4. تحديد استراتيجية المشروع:

4-1 تعريف الاستراتيجيات الممكنة (لتحقيق غرض المشروع):

- تحديد استراتيجيات المشروع الممكنة (وسائل دعم المجموعة المستهدفة)
 - ما هي النتائج / المخرجات اللازمة لتحقيق غرض المشروع؟
 - ما هي النشاطات اللازمة لتحقيق هذه النتائج؟
 - ما هي المدخلات والموارد التي سوف تلتزم؟
 - ما هي الظروف الخارجية الواجب توفرها؟
 - ما هي المنظمة (المنظمات) المناسبة لتحقيق استراتيجيات المشروع؟
- تقييم واختيار استراتيجيات المشروع بناءً على معايير محددة.

4-2- تطوير وأحكام استراتيجية المشروع:

عن طريق تزويد أسس واضحة ومفصلة ومتلائمة مع الأهداف لتنظيم تنفيذ المشروع وإدارته:

- ما هي المؤشرات التي تثبت أن الهدف الأعلى وغرض ومخرجات المشروع قد تحققت في الوقت اللازم؟
- كيف نفحص هذه المؤشرات؟
- كيف نتحقق من أن الافتراضات الهامة قد تحققت أم لا؟
- هل مدى تفصيل النشاطات كافية وأي منها تحتاج إلى تفصيل وتوضيح أكثر؟

5. توضيح هيكلية المشروع التنظيمية والتمويلية:

- من المسؤول / المسؤولة عن تنفيذ المشروع ومن الذي يقدم المدخلات؟
- هل المنظمات الموجودة تملك الإمكانيات لتنفيذ المشروع؟
- كيف يدار المشروع - الهيكل التنظيمي؟
- ما هو برنامج تشغيل المشروع وكيف؟ (مخطط المراحل، الأحداث المهمة، الانتهاء من المشروع)؟
- كيفية تمويل المشروع في كل مرحلة (التدفق النقدي)؟ وما هي المواد المطلوبة ومتى؟

6. التقييم النهائي حسب المعايير البيئية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية للمجموعة:

- هل المشروع مُجدي وذو فائدة على مستوى المجموعة (المجموعات)
- المستهدفة والمنظمات المنفذة وعلى المستوى الوطني؟
- ما هو الأثر الذي يخلفه المشروع على البيئة؟
- هل تقبل المشروع مؤكد، وهل يتماشى مع الظروف الثقافي والاجتماعية للمجموعة؟

7. إنجاز وصف المشروع (دراسة الجدوى):

- موضوعية ومنطقية المشروع (الوضع الحالي، الأهداف، الاستراتيجيات، البدائل، المخاطر، ...الخ).
- التكامل المؤسسي.
- الهيكل التنظيمي.
- التمويل (الميزانية، التدقيق النقدي، السيولة).
- تقييم ملائمة المشروع بيئياً، اقتصادياً، اجتماعياً وثقافياً.

ملخص

المشروع: حزمة من الإجراءات والنشاطات المحددة مسبقاً من حيث:

- الوقت
- المكان
- الموضوع/ الهدف
- الميزانية
- الشريحة الاجتماعية
- الخ.

لتحقيق أهداف معينة والتي تكون:

- محددة بدقة مسبقاً.
- يمكن التحقق منها وقياسها بموضوعية.

إدارة المشروع: قيادة وإدارة المشروع لتحقيق الأهداف التي أق يم من أجلها

بواسطة تنفيذ عمليات مثل:

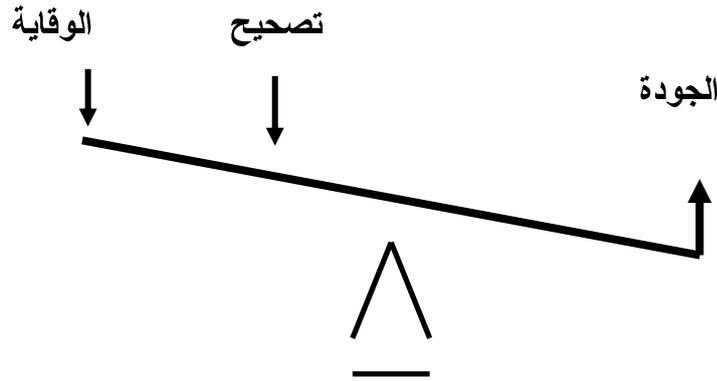
- التخطيط.
- التنظيم.
- متابعة وتقييم.
- توجيه.
- تقارير.
- الخ.

إدارة دورة المشروع: نظام إدارة المشروع والتي تغطي كامل دورة المشروع:

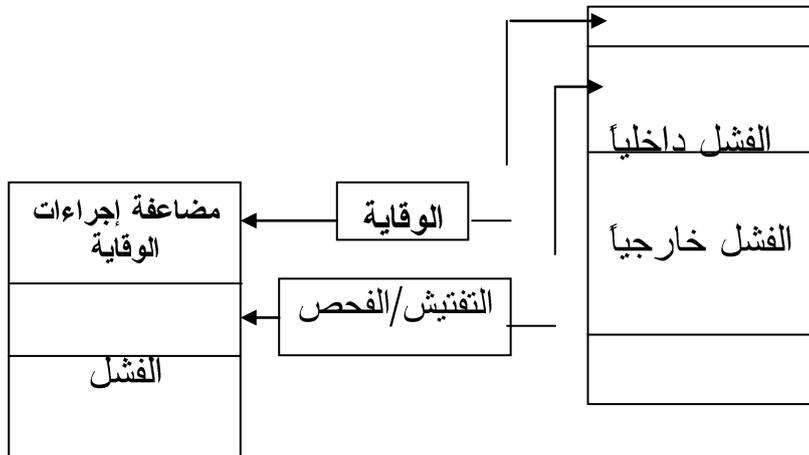
- تشخيص المشروع.
- تصميم المشروع.
- تنفيذ المشروع.

إدارة الجودة الشاملة TQM :

هي التطوير المستمر لنوعية الأداء داخل المؤسسة (إذا لم تكن نوعية منتجاتك او خدماتك في تحسن فهي إذا في انهيار) لأن المنافسين الآخرين هم في تحسن . وهذا بكل تأكيد يشمل كافة عناصر المؤسسة من المدراء ، المدراء في المستوى الأوسط و العمال بجهد متكامل لتحسن أداء كل مرحلة اجرائية (إدارية، فنية) على كافة المستويات في المؤسسة/المشروع.



الوقاية لها تأثير أكبر من تصحيح الأخطاء وهي احدى نتائج المتابعة



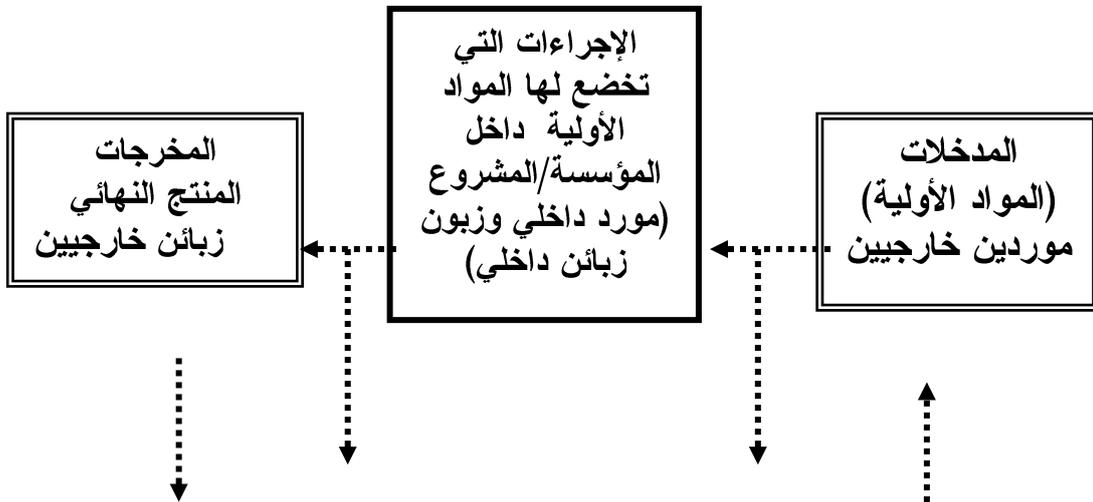
زيادة فاعلية الوقاية تؤدي إلى تقليص أنشطة وجهود التفتيش إضافة إلى انخفاض الفشل في المنتجات او الخدمات المقدمة

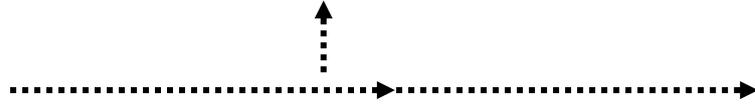
المتابعة والتقييم كأداة لتحقيق الجودة : تساعد على تطور:

- * نوعية افضل لعمل المشروع
- * علاقة المشروع مع عملائه.
- * الإجراءات الداخلية للمشروع أو المؤسسة
- * الرضى الشخصي/الفردى لموظفى المشروع عن ما يقومون به.

المؤسسات ذات الأداء العالى (الجودة العالية):

- 1 - تركز على (الزبون) متلقى الخدمة أو المنتج، هو الهدف الأعلى.
- 2 - تتوجه نحو إجراءات العمل: أهمية كيف يقومون بعملهم
- 3 - ينظرون إلى الناس كمصدر حيوي وأفكار وآراء، أكثر من كونهم مصدر عمالة أو مستهلكين.
- 4 - تتأقلم بسرعة مع التغير : يراعون أن لا شيء يدوم كما هو طول الوقت.





الزبون - المتلقي:

هو أي شخص / مجموعة / مؤسسة، داخلي أو خارجي الذي يتأثر بالإجراءات / الخدمات التي تقدمها المؤسسة النفعية أو غير النفعية.

الزبون الداخلي: هو الشخص داخل المؤسسة الذي يتلقى منتجاً/خدمة ليقوم بمتابعة إنتاجه، أو تقديم الخدمة.

الزبون الخارجي: هو المتلقي لهذه الخدمة من خارج المؤسسة.

ما الذي نتعلمه من (الجودة) في المؤسسات/المشاريع؟

- * 70% من العملاء الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار بأنفسهم يتوقفون عن التعامل مع المؤسسة/المشروع لعدم رضاهم عن نوعية المنتج/الخدمة المقدمة.
- * 70% من العملاء الذين لا يملكون سلطة اتخاذ القرار يستطيعون التأثير المؤسسة / المشروع.
- * 90% منهم لا يناقشون الأسباب مع صاحب/ القائم على المؤسسة/المشروع.
- * كل متلقي لخدمة سيئة يخبر من 5-7 أشخاص خلال أقل من أسبوع عن خبرته.
- * المعلومات السلبية عن المؤسسة/المشروع له تأثير متعاطف أكثر من المعلومات الإيجابية التي تنتشر بين المتعاملين.

تمرين المتعاملين :

ارسم لوحة تبين كافة الموردين والمستقبلين الداخليين والخارجيين. ووضح تحت كل منهم نوع المادة او الخدمة المتعامل بها.

تحليل تطور العمل والأداء

المرحلة 6	المرحلة 5	المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1	
						الأداء المستحب تحقيقه
						الأداء الحالي
						التغيرات المقترحة

تمرين العملاء

إملاء الجدول التالي من سياق العمل الذي تقوم به في موقعك

موردين للخدمة	متلقين للخدمة	
		داخليين
		خارجيين

تحليل خدمات العملاء

العملاء	الإسم	الخدمة	العيوب	ماذا يترتب عليه (تأثيراته)
مورد داخلي				
متلقي داخلي				
مورد خارجي				
متلقي خارجي				

الجزء الثاني

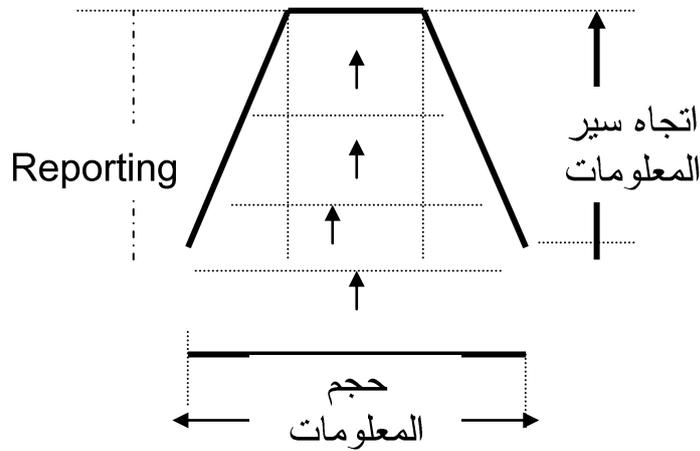
المتابعة والتقييم

مبدأ عمل المتابعة والتقييم

عند الانتهاء من تخطيط المشروع ، وتحضير الأموال اللازمة ، يتم البدء في المرحلة الأهم وهي التنفيذ. ومن النادر أن يتم سير العمل بأي مشروع تماماً كما تم التخطيط له ، وليس من الطبيعي أن يسير المشروع باتجاه آخر لم يكن متوقفاً أبداً أثناء فترة التخطيط و الإعداد .

متابعة سير المشروع تشمل أهم واصعب وظيفة ، ومن هنا تأتي ضرورة تأسيس نظام للمتابعة متين وفعال يقوم بدور الحفاظ على مسار المشروع و /أو إعادة المشروع إلى مساره، حتى يحقق الأهداف التي أنشئ من اجلها وهذا يتم من خلال عملية المتابعة التي تعرف:

الجمع و التحليل و الاستخدام المستمر للمعلومات وتمريرها بشكل مستمر ومنتظم بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار في إدارة دورة المشروع حتى يحقق أهدافه.



مستويات نقل وتمرير المعلومات

والتقييم هو:

الحكم على المعلومات التي يتم جمعها في نظام متابعة معين فيما يخص الإنجازات

وهو (المتابعة والتقييم) جزء من العمل اليومي في إدارة المشروع، مسئوليته تحديد والتنبؤ بالمشكلات التي ممكن أن تواجه المشروع ووضع تصور لحلها، وكذلك دعم تطور الإنجاز حسب ما تم التخطيط له في الأصل.

خطوات إعداد نظام المتابعة :

1. تحليل أهداف المشروع : لمعرفة لماذا تم التخطيط بذلك الأسلوب
2. مراجعة إجراءات التنفيذ : لتحديد المعلومات المطلوبة على مختلف المستويات
3. مراجعة مؤشرات التحقق: لاستخدامها في قياس الإنجازات
4. تصميم نظام/نموذج التقارير : لتزويد المدراء على مختلف المستويات ذات العلاقة بالمشروع بالمعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح والتي تسهل عملية التحليل واتخاذ القرار.
5. أعداد برنامج تنفيذي لنظام المتابعة : والذي يحدد عدد /نوعية الموظفين، مهاراتهم /كفاءاتهم ، والتدريب اللازم تنفيذه لهم، ويحدد كذلك بوضوح تام مسؤولية جمع المعلومات وعمل التقرير.

ولا يصح وصف نظام للمتابعة بأنه ناجح فقط لأننا قمنا بجمع المعلومات، فهذه المعلومات يجب أن يتم نقلها/توصيلها بشكلها الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب.

أن المتابعة والتقييم هي تركيبة رقابية تقارن الوضع الحالي للمشروع مع ما تم تخطيطه، ومن هنا فإننا نقيم بشكل غير مباشر أداء فريق المشروع. ولهذا فمن المهم:

- * أن يتم إشراك المجموعة المستهدفة مع فريق المشروع .
- * كلما أمكن ممارسة التقييم الذاتي وعدم الاعتماد على التقييم الخارجي.
- * فريق المشروع يشارك في تفسير وتحليل المعلومات
- * الاستنتاجات الناتجة تمرر بانتظام لفريق المشروع
- * الانحرافات عن مسار المشروع تستخدم لغرض التغذية وتقدم المعلومات واعطاء الرأي والمشورة وليس لغرض إجراءات إدارية (تأديبية/عقابية).
- * يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم.

حدود المسؤولية:

- * المتابعة والتقييم ليست بديل لعملية صنع القرار
- * نتائج عمل المتابعة والتقييم تتأثر ب هيكلية التعاون داخل المشروع.
- * مرونة خطط المشروع تؤثر إمكانيات المتابعة والتقييم.
- * مدى مرونة / صلابة تنفيذ المتابعة والتقييم.

عند إعداد نظام المتابعة والتقييم:

- 1 - تفحص مفهوم المتابعة والتقييم (المعلن والضمني) لدى المؤسسات ذات العلاقة في تنفيذ المشروع.
- 2 - استخدم المتابعة والتقييم لبناء " قدرات مؤسسية " على مستوى المشروع.
- 3 - تقصى/ ابحث عن مصادر معلومات متوفرة (إحصاءات، معلومات تربوية ...)
- 4 - افحص هيكلية المشروع، مستوى الاتصال والعلاقات بين الأعضاء وإجراءات اتخاذ القرار
- 5 - تفحص وثائق خطط المشروع والتنفيذ
- 6 - تأكد من بعض المعلومات الواردة كلما لزم عن طريق دراسات ميدانية أو مقابلات .

مستويات المتابعة والتقييم :

- 1 - مستوى الأنشطة: ما هي الأنشطة التي تم تخطيطها، الأعداد لها، وما هي الأنشطة التي تم تنفيذها/ لم يتم تنفيذها
- 2 - مستوى المخرجات: ماذا وكم تحقق / أنجز، وما أثر ذلك على المجموعة المستهدفة.
- 3 - متابعة الإجراءات: لماذا لم يتم إنجاز بعض الأمور ، كيف تم إنجاز ذلك.
- 4 - متابعة الافتراضات: ما هي التأثيرات الخارجية التي دعمت أو أعاققت إنجاز المخرجات.
- 5 - متابعة الآثار الناجمة عن المشروع: ما هو الأثر السلبي والإيجابي للمشروع.

لماذا المتابعة والتقييم؟:

- خطط المشروع لا يمكن أن تكون مضمونة تماماً
- إدارة المشاريع معرضة لعدة مؤثرات التي من الصعوبة معرفتها أو التكهن بها مسبقاً.
- تصحيح مسار المشروع لا يمكن التنبؤ به بل حسب ما يتم بالواقع.

لذلك فإن

الأهداف... الأسس والافتراضات التي بني عليها التخطيط وطرق التنفيذ يجب

أن تبقى تحت الفحص المستمر بناءً على:

- الخبرة المكتسبة من المشروع.
- ديناميكية التغييرات سواء كانت تغييرات ذاتية أو بتأثير خارجي للفئات المستهدفة.
- تغيير الظروف العامة.

إدارة المشروع بحاجة إلى التزود بالمعلومات بشكل مستمر لتتمكن من

توجيه مسار المشروع

- الأداة الإدارية للحصول على المعلومات الضرورية لتوجيه المشروع تسمى

(المتابعة والتقييم).

توجيه المشروع:

- عدم التدخل:

مثلاً: (لعدم وجود انحراف ملحوظ بين ما هو مخطط والوضع الحالي).

- إجراءات تصحيحية:

مثلاً: (لوجود انحراف ملحوظ بين الخطة الموضوعية أو الوضع الحالي والذي يمكن تصحيحه عن طريق:

- تعديل / أو إعادة النشاطات.
- إعادة برمجة المدخلات.

- إعادة التخطيط، تعديل الخطط:

مثلاً: هناك انحراف ملحوظ بين الخطة الموضوعية والوضع الحالي للمشروع والذي لا يمكن تصحيحه مباشرة، لذلك يجب تعديل المخططات من حيث:

- الأهداف.
- النشاطات.
- المدخلات.

- وقف المشروع أو أحد مكوناته:

إذا لوحظ أنه من خلال الممارسة في تنفيذ المشروع أن الأهداف المتوقعة لا يمكن تحقيقها بالطريقة المتبعة أو بالوسائل المتاحة.

المتابعة والتقييم:

هي جزء من نظام شامل لإدارة المشاريع أو لإدارة دورة المشاريع. والمتكونة من:

- تخطيط المشروع:

- تصميم فكرة المشروع.
- مصفوفة تخطيط المشروع.
- الخطة التنفيذية.
- برنامج تنفيذ الأعمال

- المتابعة وتنفيذ أنشطة المشروع والتقييم:

- التقارير.

- التقييم الخارجي.

- توجيه المشروع:

- بدون تدخل.
- خطوات تصحيحية.
- إعادة التخطيط.

- وقف المشروع وعدم إتمامه.

التخطيط: هو أساس المتابعة والتقييم.

المتابعة والتقييم: هي أساس التقارير:

- للتقييم الخارجي
- توجيه المشروع
- إعادة التخطيط.

- وظائف المتابعة والتقييم:

← تزويد المعلومات بشكل منظم.

لصانعي القرار في كافة مستويات المشروع.
(بما في ذلك المجموعة المستهدفة في بعض الجوانب).

← تكون المعلومات معتمدة على خطط المشروع.

← المعلومات المطلوبة لأجل مقارنة وتقييم ما هو مخطط له مع الوضع الحالي مع اعتبار

:

- مخرجات المشروع ونتائجها ومؤثراتها السلبية والإيجابية.
- النشاطات.
- المدخلات (البشرية، المالية، الوسائل).
- الظروف المحيطة بالمشروع (تعاون جهات أخرى، تغير القوانين، سعر العملة، الأسعار....).

← لتتمكن من تنفيذ وظائف إدارية هامة، خاصة:

توجيه المشروع:

- بدون تدخلات.
- إجراءات تصحيحية.
- تعديل خطط المشروع، أو إعادة التخطيط.
- وقف المشروع.

- إعداد التقارير: حول تقدم المشروع للمسؤولين عن المشروع والسلطات العامة

← وأطراف أخرى ذات اهتمام بالمشروع.
لأجل إعداد أسس للتقييم الخارجي الدوري للمشروع.

تعريف المتابعة والتقييم:

المتابعة : متابعة تنفيذ المشروع ونتائجه والأطر العامة المحيطة به بانتظام حسب الأسس التي تم تخطيط المشروع عليها وتوثيق المعلومات الناتجة عن عملية المتابعة.

التقييم: هو التقييم الداخلي للمشروع لمعلومات المتابعة والمعلومات ذات العلاقة بالمعايير القياسية والأهداف الموضوعية للمشروع.

التقييم يتطلب: المقارنة المنظمة والمستمرة لوضع المشروع من حيث الخطط الموضوعية والوضع الحقيقي.

التقييم المستمر للفرق بين الوضع الحقيقي ومسار المشروع عما هو مخطط له لأجل التوصل إلى القرارات حول كيفية توجيه المشروع وكيفية تحسين تنفيذ المشروع.

في حال أي تعديل رئيسي لمسار المشروع وقبل التعديل الدوري لخطط المشروع، فإن خطط المشروع يجب أن تقيم من حيث ملائمتها الإيجابية مع الخبرات التنفيذية للمشروع والأطر العامة واحتياجات المجموعة المستهدفة.

التخطيط و (المتابعة والتقييم):

بدون خطط تفصيلية متكاملة للمشروع فإنه لا يمكن (أو أنه من الصعب جداً) القيام بالمتابعة والتقييم للمشروع.

فقط عندما يكون واضحاً:

من قبل من	→	المشروع، المجموعة المستهدفة، آخرون.
ماذا يجب أن يتحقق	→	نتائج / مخرجات، التأثيرات المباشرة وغير المباشرة؟
كيف	→	النشاطات.
بأي وسائل	→	بشرية، مالية، تجهيزات.
متى	→	البرنامج الزمني.
تحت أي ظروف	→	العوامل الخارجية، والشروط

يكون بالإمكان:

ملاحظة / متابعة وتقييم / ما تحقق فعلاً.

لذلك يجب على المشروع استعمال نماذج تخطيطية والتي تحتوي كافة هذه المعلومات / العناصر: مثال: أسلوب إطار العمل المنطقي (Logical Frame work).

المجابهات التي عادة ما تواجه المتابعة والتقييم:

تدل اتجارب على أن محاولات تأسيس وتفعيل نظام للمتابعة والتقييم تفشل بنسبة تزيد عن 50% بسبب:

- * قلة الوقت
- * قلة التدريب أو الدعم الخارجي بهذا الخصوص
- * عدم توفر أدلة داعمة للحاجة لمثل ذلك النظام
- * عدم وجود قيادة فاعلة
- * عدم الإحساس بالملكية
- * التخوف (عدم الرغبة في التغيير داخلياً)
- * " هذا ليس لنا "
- * تخوف (عدم الرغبة في التغيير خارجياً)
- * غياب استراتيجية وغرض واضح

- أسلوب GOPP، تخطيط المشاريع وفق الأهداف.

خطوات لوضع وتنفيذ المتابعة والتقييم:

الخطوة 1:

الاعتماد على عناصر أو إجراءات المتابعة والتقييم المتوفرة وذلك -قدر الإمكان- باستخدام:

- مصادر المعلومات الثانوية المتوفرة.
- خبرات أو الطرق المتوفرة لجمع المعلومات.
- النماذج / الإجراءات المتوفرة لرفع التقارير.

في كثير من الأحيان، يمكن إدماج طرق رفع التقارير، وجمع المعلومات المستعملة من قبل السلطات والمؤسسات المحلية المسؤولة عن تنفيذ المشروع عند وضع / أو تصميم نظام المتابعة والتقييم للمشروع.

الطرق المتبعة محلياً تقوم عادة بالتركيز على النواحي المالية والتجهيزات وتهمل متابعة النواحي ذات العلاقة بالنوعية / الجودة من حيث نتائجها وآثارها والعوامل الخارجية.

الخطوة 2:

فهم وتوضيح الهيكل التنظيمي للمشروع لمعرفة الحقوق والمسئوليات في اتخاذ القرارات، هذا

يعني:

- من المسؤول عن ماذا؟
- من الذي يقرر عن ماذا؟
- من يعمل ماذا؟
- من تحت إشراف من؟
- من هي الأطراف المنسقة / الموجهة؟
- ما هي القوانين التنظيمية المطبقة؟

وسائل وصف الهيكل التنظيمي:

- النظام الهيكلي - الهيكل التنظيمي.
- الوصف الوظيفي.
- خريطة أو هيكلية الإجراءات.
- التعليمات، النماذج، الكتب الإرشادية.

الخطوة 3:

تدقيق وثائق تخطيط المشروع المتوفرة للتحقق من احتواءها على كافة العناصر الهامة لتوجيه المشروع.

أسئلة إرشادية

1. هل تم تحديد النتائج والآثار المتوخاة بدقة ووضوح؟
2. هل تم تحديد أداء المشروع جيداً بواسطة تحديد النتائج / المخرجات المخططة كماً ونوعاً؟
3. هل تم تحديد النشاطات المخططة حسب مواصفاتها النوعية والكمية؟
4. هل كافة المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات قد تم تحديدها وضمان توفيرها عند تخطيط المشروع؟
5. هل الافتراضات الخارجية وضعت بصورة موضوعية وهل تم تحديد المؤشرات لها؟

← هذا النوع من المعلومات يمثل العناصر اللازمة والتي لا غنى عنها لبناء نظام المتابعة والتقييم ومن ثم لتوجيه المشروع.

← ولذلك يجب أن تكون محددة في وثائق وخطط المشروع للمدى الذي يتلائم مع احتياجات إدارة المشروع.

كلما كان المشروع معقداً، صعباً، غير مجرب...
كانت الحاجة إلى تفاصيل أخرى لتوجيه المشروع.
كانت الحاجة إلى احتواء وثائق وخطط المشروع إلى تفاصيل إضافية.

الخطوة 4:

التخطيط لجمع وتزويد معلومات المتابعة والتقييم.

- ما هي بالضبط المعلومات المطلوبة؟
- ما هي الطرق التي يجب إتباعها لجمع المعلومات؟
- من الذي يجب أن يجمع، يحلل، يوثق ويتابع هذه المعلومات؟
- متى أو حسب أي جدول زمني يجب أن يتم ذلك؟
- لمن ولأي مهام إدارية.

الخطوة 5:

التخطيط لأجل جمع، تحليل، توثيق ومتابعة معلومات المتابعة والتقييم لمقارنة الوضع الحالي للمشروع مع ما هو مخطط.

- ركز الجهود على البحث عن أو جمع المعلومات الضرورية وبالدرجة الضرورية من الدقة.
- تتحاشى تكون "مقبرة المعلومات" وذلك بتطبيق النهج الأدنى لجمع المعلومات.
- حيثما أمكن، أضمن جمع وتحليل المعلومات من قبل المنفذين أو المجموعات المستهدفة (اتباع نهج المشاركة).
- يجب تكثيف المعلومات حسب مستويات الإدارة المختلفة "المعلومة الصحيحة في الوقت الصحيح وللمستخدم المناسب".
- استخدم نماذج المتابعة والتقييم والتي من الممكن أيضاً استعمالها للتقارير الخارجية (مع تحاشي التكرار).
- استخدم الكمبيوتر قدر الإمكان لأنه عادة مناسب فنياً وأقل كلفة (المناسب فنياً، الكلفة المناسبة).

الخطوة 6:

قيّم معلومات المتابعة والتقييم لأغراض توجيه المشروع.

على أساس مقارنة الوضع الفعلي للمشروع مع الذي تم التخطيط له، من خلال اجتماعات الإدارة الدورية (شهري، نصف شهري، ربع سنوي، ...) - قدر الإمكان - وبمشاركة المنفذين، المستفيدين، مع الأخذ بالاعتبار كل مصادر المعلومات الرسمية وغير الرسمية.

الخطوة 7:

اتخذ القرار وقم بتوثيق وتطبيق خيارات توجيه المشروع (وهذه هي مهام توجيه المشروع ع وليست مهام المتابعة والتقييم ولكنها مبنية على الأخيرة).

المتابعة والتقييم بالمشاركة:

- تهدف إلى زيادة تفهم المجموعة المستهدفة للتنمية ودورهم ودور المشروع في عملية التنمية.
- تعمل على زيادة قدرة المجموعات المستهدفة على متابعة العملية التنموية، على التنظيم الذاتي ومن ثم على الاستمرارية بالاعتماد على الذات.
- تحسن فهم وتقبل المشروع من قبل المجموعات المستهدفة وتعمل على تقوية التفاعل بينها وبين المشروع.
- تحسن نوعية معلومات المتابعة والتقييم.

مقارنة بين المتابعة والتقييم التقليدية وبالمشاركة:

بالمشاركة	التقليدية
المجموعة المستهدفة تقيم الوضع مع الفريق الخارجي بصفته منسق لفترة محددة من الزمن.	- طاقم المشروع أو "جهاز خارجي" يدير المتابعة والتقييم بينما يكون الناس بوضع الإجابة على الأسئلة.
مهارات التقييم الذاتية للمجموعة المستهدفة تتطور.	- مهارات المتابعة والتقييم تبقى محصورة بين طاقم المشروع أو الطاقم الخارجي.
الأهداف، المؤشرات ومصادر التحقق تعرف بتعاون وثيق بين طاقم المشروع والمجموعة المستهدفة	الأهداف، والمؤشرات ومصادر التحقق تكون معرفة من قبل طاقم المشروع أو الطاقم الخارجي
معلومات المتابعة والتقييم تحلل من قبل المجموعة المستهدفة	معلومات المتابعة والتقييم تحلل من قبل طاقم المشروع أو الفريق الخارجي
المعلومات تنتقل مباشرة للمجموعة المستهدفة وتكون أساس تفهم الوضع وإبداء الرأي وصنع القرار.	معلومات للمجموعة المستهدفة نادراً ما تقدم وتبقى داخل المشروع.
الأحكام تتم بطريقة "الحكم الذاتي" معتمدة على القيم المقبولة والمفاهيم المحلية للمجموعة المستهدفة والمشروع معاً.	الأحكام تتم بناء على قيم ومفاهيم خارجيين.

متابعة وتقييم أداء المشروع ونتائجه وآثاره:

الأسس: مصفوفة تخطيط المشروع:

والتي تصف هرمية الأهداف بشكل منطقي، بما في ذلك:

- تطور الحالة → الهدف (مثال: عدد الأشخاص الذي زاد دخلهم.....).
 - نشاطات، تغييرات، تصرفات المجموعات المستهدفة → الغرض (عدد الأشخاص الذين طبقوا.....).
 - أداء المشروع → النتائج (عدد الأشخاص الذين تدرّبوا أو تمت مساعدتهم.....).
 - الظروف والأطر الخارجية → الافتراضات الهامة (عدم انخفاض مستوى أسعار المنتجات...).
- وكذلك النشاطات الرئيسية والمدخلات اللازمة لتنفيذ المشروع.

مصفوفة تخطيط المشروع:

ملخص الأهداف / النشاطات	مؤشرات التحقق بموضوعية	مصادر التحقق	الافتراضات الهامة
الهدف:			
الغرض:			
النتائج / المخرجات:			
النشاطات:	المدخلات والتكاليف		

أسئلة إرشادية لتقييم مصفوفة تخطيط المشروع (1):

1. هل المصفوفة كاملة؟ وهل تصف باختصار:

	1. النتائج والآثار (على مستوى الهدف والغرض)؟
	2. أداء المشروع (على مستوى النتائج)؟
	3. النشاطات الرئيسية؟
	4. المدخلات (بشرية، مالية، معدات، ...)؟
	5. الافتراضات الهامة؟
	6. المؤشرات على مستوى الهدف، الغرض والنتائج؟

2. أ. هل مستويات التخطيط للمصفوفة مترابطة منطقياً من حيث وصف النشاطات والنتائج والأهداف؟

	1. إذا تم تنفيذ النشاطات يمكن تحقيق النتائج
	2. إذا تحققت النتائج فإن غرض المشروع سيتحقق.
	3. إذا تحقق الغرض فإن الهدف سيتحقق.

2.ب. هل مستويات التخطيط للمصفوفة مترابطة منطقياً حتى عند تفحص الافتراضات الهامة:

	1. إذا تمت النشاطات + الافتراضات فإن النتائج ستتحقق؟
	2. إذا تحققت النتائج + الافتراضات فإن الغرض سيتحقق؟
	3. إذا تحقق الغرض + الافتراضات فإن الهدف سيتحقق؟

3. هل تعدد النتائج أو المخرجات أداء المشروع وتدل عليه (وبالأخص المساعدة التي يقدمها المشروع للمجموعة المستهدفة)؟

بمعنى آخر: هل المخرجات تبين بوضوح تطوير مفهوم المشروع وتدريب طاقم المشروع وتوفير المستلزمات الأخرى وتقديم المساعدة للمجموعات المستهدفة لأجل تحقيق غرض المشروع.

--

4. هل غرض المشروع يحدد إجراءات المجموعة المستهدفة اللازمة (لتحقيق الهدف):

1. المجموعة / المجموعات المستهدفة طبقت توصيات معينة.....	
2. المجموعة / المجموعات المستهدفة نظمت شيء ما.	
3. المجموعة / المجموعات المستهدفة صنعت / عملت شيء ما.	
4. المجموعة / المجموعات المستهدفة سوف تكون قد قامت بعمل، (لتحقيق الهدف).	

5. هل الهدف يحدد التطور المتوقع للحالة أو العملية التنموية المتوقعة:

1. المجموعة المستهدفة تحقق دخل أعلى.....	
2. تمت حماية البيئة....	
3. تحسنت صحة المجموعة المستهدفة.	
4. كفاءة المؤسسة تحسنت / ارفع	
5. المجموعة المستهدفة / المجتمع سوف يكون قد حقق	

6. هل المؤشرات على كافة المستويات في مصفوفة تخطيط المشروع واضحة ومحددة وثؤفي بأدنى المتطلبات فيما يخص:

1. المجموعة المستهدفة = من هي ؟	
---------------------------------	--

	2. ما هي خصائصها ؟
	3. الكمية = كم عدداً
	4. النوعية = مدى الجودة؟
	5. الوقت = لغاية متى ، خلال أي فترة؟
	6. المكان = أين ؟ أي المواقع؟

7. هل هناك أهداف مخفية غير معلنة وغير مخططة؟

8. الافتراضات :

	1. هل الافتراضات الهامة تبدو وكأنها ستتحقق حسب المعلومات المتوفرة حالياً؟
	2.
	3. هل هناك افتراضات لا يمكن وصفها بأن ها هامة لأن عدم تحققها سوف لا تؤثر كثيراً على أداء المشروع؟
	4. هل هناك افتراضات في المصفوفة التي ربما لا يمكن اعتبارها افتراضات لأنها تصف عوامل من الممكن أن يعالجها أو يؤثر عليها المشروع؟
	5. هل هناك افتراضات هامة يجب إضافتها؟

9. هل الأهداف (الهدف الأعلى، الغرض، النتائج / المخرجات) هي منطقية وواقعية؟

	هل إمكانية تحقيقها عالية خاصة عند الأخذ بالاعتبار المخاطر (مدى إمكانية تحقق الافتراضات الهامة).
--	---

10. هل بالإمكان تقدير الفوائد الاقتصادية على ضوء المدخلات / التكاليف مقارنة بالفوائد الخاصة أو الاجتماعية؟

--

11. هل كافة أهداف المشروع تتماشى مع سياسة وأهداف المنظمات أو الحكومات ذات العلاقة؟

مخطط المتابعة والتقييم - تفعيل المؤشرات:

لتقييم ما إذا كان التحقق من المؤشر مفيداً وذو كلفة مقبولة، يجب التأكد من الأمور التالية:

- القيمة الأساسية (الأولية):
هل من الضروري أن يكون للمؤشر قيمة أساسية (ارتفاع الدخل في المستقبل كنسبة مئوية من الدخل الحالي).
- أن تكون المعلومات المطلوبة محددة:
ما هي المعلومات المحددة التي يجب تزويدها للتحقق من المؤشر.
- طرق جمع المعلومات:
كيف يجب جمع أو الحصول على كل معلومة؟
- المدة، الفترات:
متى وما هي الفترات التي يجب أن يتم جمع المعلومات فيها؟
- الجهات المسؤولة أو الأشخاص المسؤولين:
من المسؤول عن جمع، تحليل، توثيق، معالجة ومتابعة المعلومات المطلوبة وتوزيعها؟
- الكلفة:
كم يقدر الوقت والموارد، والمواد الأخرى اللازمة لجمع ومعالجة المعلومات؟
- المستخدم:
من الذي يحتاج إلى استعمال المعلومات - لأي مهمة أو وظيفة.

في حالة عدم صلاحية أي مؤشر حسب هذا التقييم فيجب تعديله أو رفضه

برنامج تنفيذ الإجراءات التصحيحية
يقوم بأعداده طاقم إدارة المشروع

النتيجة/الهدف:					إسم المشروع:
ملاحظات هامة	لغاية تاريخ	المسؤول	مؤشر الإنجاز	الأنشطة	الإجراء التصحيحي
اية امور مثل التكلفة/ التنسيق مع/ إفتراضات ...		الشخص المكلف	ما الذي يجب الحصول /الوصول اليه	ما هي الأنشطة التفصيلية اللازمة	كما هو وارد في برنامج المتابعة ولماذا نقوم به

خطوات تنفيذ المتابعة والتقييم:

1. حدد المعلومات اللازمة للإدارة:
 - في وثائق خطط المشروع
 - بواسطة المؤشرات (لأجل التوجيه واتخاذ القرارات).
 - أو عن طريق قائمة مفصلة بالمعلومات المطلوبة.
2. خطط لتزويد معلومات المتابعة والتقييم:
 - أي المعلومات تحديداً يجب أن تقدم؟
 - ما هي طرق جمع المعلومات اللازمة؟
 - من المسؤول عن جمع المعلومات، تحليلها، توثيقها، متابعتها؟
 - متى يجب أن تزود هذه المعلومات؟
 - لأي شخص ولأي غرض؟
3. أضمن القيام بجمع وتحليل وتوثيق وتوصيل معلومات المتابعة والتقييم مع مراعاة:
 - مشاركة طاقم المشروع / المجموعة المستهدفة.
 - تنظيم سيل المعلومات.
 - التأكد من استخدام المعلومات.
4. قم بتقييم معلومات المتابعة والتقييم لأغراض توجيه المشروع مع مراعاة ما يلي:
 - يفضل أن يحدث التقييم في اجتماعات الإدارة الدورية
 - على أساس مقارنة الوضع الحالي مع ما هو مخطط له
 - مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الرسمية وغير الرسمية.
5. قرر خيارات توجيه المشروع وأضمن تنفيذها:

(هذه مهمة توجيه المشروع وليست مهمة المتابعة ولكنها مبنية على أنشطة ونتائج المتابعة والتقييم).

الطرق العامة لجمع المعلومات حول أداء المشروع ونتائجه وآثاره لأغراض المتابعة والتقييم:

- على مستوى الهدف / الغرض:
 - تقارير داخلية أو خارجية معتمدة على:
 - ملاحظات.
 - قياسات.
 - مقابلات.
 - المسح عن طريق عينات.
 - مناقشات جماعية.
 - استطلاع رأي.
 - حوارات منظمة.
 - الخ....

ويتم تحقيقها من قبل طاقم المشروع، استشاريين، أو من قبل المجموعات المستهدفة نفسها.

- على مستوى المخرجات:
 - تقارير المشروع الداخلية حول المهام المنفذة من قبل وحدات المشروع (بما في ذلك الإدارة العليا) معتمدة على:
 - وثائق المشروع.
 - ملاحظات.
 - قياسات.
 - مقابلات، حوار.
 - منتجات كاملة.
 - الخ...

ملاحظة:

- خلال صياغة المؤشرات، فإن طرق جمع المعلومات تؤثر بشكل فعال وقد تكون مقررة للمؤشر.
- خذ بعين الاعتبار وحاول تحقيق نهج المشاركة في جمع المعلومات.

متابعة وتقييم الافتراضات الهامة:

تعريف: الافتراضات الهامة هي ظروف خارجية غير خاضعة للسيطرة أو التوجيه المباشر من قبل المشروع والتي يجب أن تتوفر باحتمالية عالية لكي يتحقق المستوى الأعلى من الأهداف.

مثال:

- الأسعار تحافظ على مستوياتها الحالية
- أو الأسعار تسير في تحسن.
- الأسواق الخارجية تستمر باستيعاب المنتجات.
- المؤسسة (س) تستمر في تقديم أفضل الخدمات في حقل
- عدد كافٍ من المواطنين المؤهلين يقبلون بالتوظيف حسب جداول الرواتب الحكومية.
- الجهات المعنية متعاونة

وإذا لم يتحقق أي افتراض هام خلال فترة تنفيذ المشروع.

- ← فإن القيام بعملية توجيهية يصبح ضرورياً ← إجراءات تصحيحية.
- ← إعادة تخطيط.
- ← وقف المشروع.

ولكل فرضية هامة في مصفوفة تخطيط المشروع

- ← يجب صياغة مؤشر واحد أو أكثر لوصف حدود التفاوت المسموح (ذكر القيم العليا والصغرى للتفاوت).

ضع قائمة بالفرضيات الهامة:

- ← راقب وعالج هذه المؤشرات مثل باقي المؤشرات في مصفوفة تخطيط المشروع.

متابعة وتقييم الآثار السلبية:

كل مشروع ممكن أن يسبب آثاراً لم يتم أو لا يمكن التنبؤ بها أثناء مرحلة التخطيط :

- إيجابية: لا يلزم أي إجراء سوى التطرق إليها في تقارير المشروع.
 سلبية: التوجيه ضروري ← إجراءات تصحيحية.
 ← إعادة تخطيط.
 ← وقف المشروع.

خيارات للتعرف على الآثار السلبية:

1. عندما لا يوجد نظام متابعة منظم (تكتشف بالصدفة) يجب القيام بالمتابعة اليقظة To detect بعيون وأذان مفتوحة ومتابعة مستمرة لآراء الفريق والجهات ذات العلاقة والفئات المستهدفة.
2. على فريق المشروع (المحليين والأجانب) أن يبحثوا بشكل خاص عن آثار سلبية (من خلال البقاء فترة أطول في الميدان).
3. الآثار السلبية المحتملة يتم معالجتها بانتظام من خلال مصفوفة:

إجراءات المشروع	الآثار				
	التغذية	الصحة		عبء العمل	
		أطفال	بالغين	إناث	ذكور
(1)		0	+	--	++
(2)		0	0	0	--
(3)					

4. لكل أثر سلبي محتمل يتم تحاشيه:

- ← أعد مؤشر يحدد حد التفاوت المسموح به.
 ← أعد قائمة بالآثار السلبية المحتملة

متابعة الآثار السلبية -1-

متى	الشخص المسؤول	الإجراء اللازم	واقعي / غير واقعي	متى	ماذا يمكن أن يحصل	على مستوى:
						(الهدف الأعلى،
						غرض المشروع،
						النتائج

جدول متابعة التنفيذ واستكشاف وتجاوز العقبات

متابعة وتقييم الأنشطة والمدخلات:

الأساس: الخطة التنفيذية، خطة العمل، خطة الموازنة.

هذه الخطط يجب أن تحدد على الأقل:

- النشاطات الرئيسية التي يجب مراقبتها.
- المسئول عن تنفيذ النشاط.
- الأداء المتوقع من النشاط (مؤشرات).
- جدول زمني.

مواصفات أخرى محتملة:

- المدخلات (ميزانية، موظفين، معدات، مواد).
- عدد أيام العمل.
- موقع تنفيذ النشاط.
- ... الخ.

الميزانية: متطلبات الموظفين... الخ يمكن تصنيفها حسب:

1. المشروع، النتائج، النشاطات، النشاطات الفرعية.
2. مراكز الكلفة (إدارة، إرشاد، خدمات).

طرق جمع المعلومات:

← الملاحظات، توثيق الأنشطة ونتائجها والمعلومات الشفوية أو التحريرية التي يمكن الحصول عليها.

تنظيم سيل المعلومات وتقييم نتائج الاستطلاع:

كل المؤشرات الموجودة في:

1. مصفوفة تخطيط المشروع
2. قائمة الافتراضات الهامة
3. قائمة الآثار الغير متوقعة
4. الخطة التنفيذية - خطة العمل

يتم إدراجها في قائمة المؤشرات كأساس للمتابعة والتقييم.

- هذه القائمة تحتوي على:
- الشخص المسئول (للتقرير عن المؤشرات).
- تاريخ التقرير (شهر).
- الوضع الحقيقي للتقرير والوضع المخطط له.
- أسباب الانحرافات عن ما هو مخطط له.

• ملاحظات التقييم حسب تصنيفات التوجيه.

• إجراءات توجيهية يجب أن تنفذ.

• الشخص المسئول عن تنفيذ إجراءات التوجيه.

• تاريخ إنهاء تنفيذ إجراءات التوجيه.

التقرير حول المؤشرات وتقييم انحرافات التخطيط يجب أن تتم في اجتماعات الفريق الدورية (الشهرية، النصف شهرية، ربع سنوية). لتقييم انحرافات الخطط، يتم استعمال كافة المعلومات الرسمية وغير الرسمية.

خطوات عمل المتابعة والتقييم:

1. حدد المعلومات اللازمة للإدارة:
 - في وثائق خطط المشروع
 - بواسطة المؤشرات (لأجل التوجيه واتخاذ القرارات).
 - أو عن طريق قائمة مفصلة بالمعلومات المطلوبة.
2. خطط لتزويد معلومات المتابعة والتقييم:
 - أي المعلومات تحديداً يجب أن تقدم؟
 - ما هي طرق جمع المعلومات اللازمة؟
 - من المسؤول عن جمع المعلومات، تحليلها، توثيقها، متابعتها؟
 - متى يجب أن تزود هذه المعلومات؟
 - لأي شخص ولأي غرض؟
3. أضمن القيام بجمع وتحليل وتوثيق وتوصيل معلومات المتابعة والتقييم مع مراعاة:
 - مشاركة طاقم المشروع / المجموعة المستهدفة.
 - تنظيم سيل المعلومات.
 - التأكد من استخدام المعلومات.

4. قم بتقييم معلومات المتابعة والتقييم لأغراض توجيه المشروع مع مراعاة ما يلي:

- يفضل أن يحدث التقييم في اجتماعات الإدارة الدورية
- على أساس مقارنة الوضع الحالي مع ما هو مخطط له
- مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الرسمية وغير الرسمية.

5. قرر خيارات توجيه المشروع وأضمن تنفيذها:

(هذه مهمة توجيه المشروع وليست مهمة المتابعة ولكنها مبنية على أنشطة ونتائج المتابعة والتقييم).

النماذج:

نجاح المشروع التنموي المشترك يتطلب توفر الوثائق التالية والعمل باستمرار وتعديلها حسب تقدم المشروع والتغيرات في محيط المشروع:

1. مصفوفة تخطيط المشروع.
2. الخطة التنفيذية.
3. مخطط متابعة والتقييم.
4. قائمة بالافتراضات الهامة.
5. قائمة بالآثار السلبية.
6. قائمة المؤشرات، تقرير المتابعة والتقييم