

مدخل إلى دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - المشاريع وإدارتها في القطاعين التنموي والإنساني. - نموذج مراحل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - مبادئ دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro - نموذج كفاءة مدير المشروع في دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro ولكن تظل إدارة المشاريع محرك القطار الذي يسير بالمنظمة للأمام" - جوي جاميز 1-1-1 هيكل دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro تم تنظيم هذا الإصدار من دليل إدارة مشاريع التنمية ليشمل معلومات أكثر تفصيلاً وأمثلة تساعد ممارسي المشاريع في استخدام الأدوات والعمليات. وينقسم الدليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro إلى خمسة أقسام كالآتي: ونعرض الأدوات والعمليات التي تساعد مدراء المشاريع على هيكل إدارة التدخلات. وعلى الرغم من تقسيم تلك الموضوعات إلى أقسام، بل تتداخل فيما بينها طوال حياة المشروع. أستخدم مشروع نهر دلتا في الدليل كدراسة حالة به أمثلة للأدوات والمفاهيم التطبيقية. كذلك توجد أمثلة شاملة ودراسات حالة في المواد التكميلية من مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs. نبذة عن دراسة حالة مشروع نهر دلتا أشار تقييم أخير إلى أن تدهور جودة المياه في نهر دلتا أدى إلى استنزاف مخزون المحاصيل، وانخفاض الإنتاجية وتدهور دخل الأسر من المزارعين، - انخفاض مستوى الوعي بمخاطر التخلص من القمامة المنزلية. أدت العوامل السابقة لمستويات عالية من نفايات الصرف الصحي والقمامة المنزلية والنفايات الصناعية التي يتم صرفها في النهر، 1-1-2 تغيير العالم من خلال المشاريع بينما يقوم ملايين من العاملين في قطاع التنمية بتغيير العالم يومياً من خلال الأنشطة في مجال الزراعة، وتوفير السكن بأسعار معقولة، هناك قاسم مشترك بينهم جميعاً؛ تدير المنظمات التنموية والإنسانية أعمالها من خلال المشاريع. وتوظف مكاتبها مسؤولين يتولون إدارة طاقم العمل في هذه المشاريع. وبدوره يقوم طاقم عمل المشروع بكتابة مقترحات وأفكار للمشروع، والأهم من ذلك أن المجتمعات المحلية المستفيدة ستستثمر وقتها، حيث يتقن أن هذه المشاريع سوف تعزز وتبني على نقاط قوتها الجماعية، وفي الوقت الذي تعتمد فيه سبل معيشة مئات الملايين على قدرة المنظمات التنموية والإنسانية على تحقيق نتائج المشروع بفعالية وكفاءة، نادراً ما تعتبر إدارة المشاريع أولوية استراتيجية لهذه المنظمات. تميل المنظمات التنموية إلى التركيز على النواحي التقنية والبرمجية لمشاريعها في مختلف المجالات مثل الصحة العامة والتعليم وحماية الطفل والمياه والصرف والنظافة الصحية، وكذلك تعين مختصين تقنيين وبرامجيين يطلب منهم إدارة المشاريع وقيادة فرق المشروع. ويتمتع مختصو البرامج بمهارات كبيرة في تحديد بروتوكولات علاج الأمراض، وتطوير المناهج التعليمية للمدارس، ليس من الشائع أن يكون لدى هؤلاء المختصين خبرة عريقة ومهارات في مجال إدارة المشاريع. هل تقديرات المشاريع دقيقة؟ هل تم توقع مخاطر المشروع والسيطرة عليها تماماً؟ هل خطط المشروع شاملة وتفصيلية؟ هل يتم مراقبة تقدم العمل في المشروع على كافة المستويات؟ هل يتم تحديد تحديات المشروع، ومعالجتها؟ وهل تتم إدارة كافة جوانب المشروع بشكل استباقي طوال فترة تنفيذ المشروع (عمر المشروع/حياة المشروع)؟ هل بالفعل تم تحقيق التغييرات الاجتماعية التي يهدف إليها المشروع؟ يهدف دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro إلى تحسين قدرة العاملين في هذا المجال على إدارة المشاريع، ويوفر هذا الدليل مرجعاً يتسم بالتوازن، والشمولية والقابلية للتكيف في سياق مشاريع التنمية بهدف المساعدة في زيادة كفاءة وفعالية المشاريع. يعد دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro بحثاً تمهيدياً مستقلاً لإدارة المشاريع في سياق القطاعين التنموي والإنساني، وهو موجه لخدمة جمهور بعينه ويشمل: - مدراء المشاريع وأعضاء الفريق الجدد في إدارة المشاريع؛ - مدراء المشاريع وأعضاء الفريق الجدد في القطاعين التنموي والإنساني؛ - المحترفين في قطاع التنمية الراغبين في الحصول على مؤهلات اعتماد احترافية في إدارة المشاريع؛ - أعضاء فريق القطاع العام الذين يعملون على عقد مبادرات التنمية في دولهم ومناطقهم؛ - شركاء التنفيذ المحليين الذين ينفذون المشاريع؛ 1-1-3 إدارة المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني إن إدارة المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني ليست سهلة. وعلاقات المشاريع متشابكة، يبين الشكل 2 بعض التحديات التي قد تهدد نجاح المشاريع. تمثل كل صورة أحد السيناريوهات التي قد ينتج عنها عدم وضوح تصميم المشروع وتخطيطه وتنفيذه أو الإخفاق في تنفيذه. فهناك الكثير من الأمور التي قد تسوء خلال تنفيذ المشروع ومنها: - هل ديناميكيات الفريق فاعلة؟ - هل نظم المراقبة تعطي معلومات مفيدة ودقيقة في الوقت الحقيقي؟ - هل من أصحاب مصلحة من يعمل على تفويض المشروع؟ على مدير المشروع إدارة التحديات استباقياً وبالجزء المطلوب. ولاستعادة السيطرة على المشاريع - وتعزيز فرص النجاح - على مدراء المشاريع تطوير المهارات اللازمة لتحديد التحديات التي قد تعيق المشروع، وإدارتها بكفاءة حتى عند ظهور مثل هذه التحديات. وسوف نستكشف مهارات من خلال توقعات الغير واقعية تصميم سيئ للمشروع فهم غير كافي للحاجات دليل المحترف لإدارة

مشاريع التنمية. كل الأعمال التي تدار - أثناء تنفيذ المشاريع - سواء أكانت في مشاريع القطاع الخاص (الإنشاءات، - تصميم وتسليم نتائج المشروع في سياق قيود الوقت والموازنة والجودة والنطاق والمخاطر؛ - إعداد خطط مشروع شاملة ومفصلة، وإدارة هذه الخطط طوال فترة حياة المشروع؛ - إدارة المشاريع التي غالباً ما تنفذ من قبل الشركاء، - تحديد المخاطر المحتملة ووضع عمليات لتفاديها والتعامل معها، هناك بعض الخصائص التي تجعل إدارة المشاريع في القطاع التنموي فريدة من نوعها، فالمشاريع التنموية تركز على الهدف النهائي، منتجات المشروع الملموسة وسائل تساعد على تحقيق تحسين رفاهية الفئات المستهدفة من المشروع. - تهدف مشاريع التنمية إلى معالجة المشاكل المعقدة مثل الفقر، - تميل مشاريع التنمية إلى العمل في سياقات تشكل تحديات في حد ذاتها (موارد محدودة، - تتم إدارة تنفيذ مشاريع من خلال مجموعة مركبة من علاقات أصحاب المصلحة (الوكالات الشريكة، - لا تقل مقارنة المشروع أهمية عن نتائج/غايات المشروع نفسها (إبلاء الأولوية القصوى للمشاركة، والمقاربات القائمة على الحقوق). - يعد نقل المعرفة وتعليم الجمهور المستهدف أولوية طوال مراحل حياة المشروع. - قد تخضع المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني إلى تغيير بيئات التمويل وصعوبتها. وتعد المشاريع هي الركيزة التي يستند إليها القطاعان. فإذا أخفقت الفرق في تحقيق النتائج المرجوة على مستوى المشاريع، كما تُعد المشاريع - في الأساس - قاطرة التغيير. وجدير بالذكر أن إدارة المشاريع من أكثر الأمور فاعلية وكفاءة بما يؤسس لخلق أساس محدد يسبب التغيير. لذا يلزم تبني مقاربة محددة لإدارة المشاريع تقوم على وضع عمليات وإجراءات وأدوات وتقنيات مناسبة تسهم في إحداث أقصى تغيير ممكن في المجتمعات والمستفيدين. السياق والمحافظة بنهاية هذا الفصل. وهذا الفرق مهم لفهم سياق عمل المشاريع. في عام 2018، وغالباً يستخدم كمترادفين، المساءلة هناك تركيز كبير على المساءلة في القطاعين التنموي والإنساني، المساءلة لأسفل: نحن مساءلون أمام المجتمعات والأشخاص عن التدخلات المقدمة، وضمان تقديم خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة. المساءلة لأعلى: عند العمل مع تمويل المانحين ودافعي الضرائب، ومنظمات مجتمعية، ومشاريع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص) ضمن منطقة جغرافية معينة. ونحتاج للتعرف على كيفية موائمة تدخلنا في السياق المحدد وكيف يمكن لهذه الشراكات والجهود التعاونية أن تُحدث التغيير المرجو الذي نسعى لتحقيقه. هناك مختلف المنصات تقدم هذا النوع من التعاون، مبدأ عدم الإيذاء 2-1 تعريف المصطلحات 1-2-1 إدارة المشاريع أو نتيجة فريدة من نوعها. وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح. تقدم المشاريع نواتج متكاملة (تسليمات) يجب أن تؤدي لتحقيق غايات (نتائج) أفضل للمجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل المانحين والمجتمع). والكفاءة. وفي سياق إدارة المشاريع، يعد مدير المشروع مسؤولاً عن ضمان نجاح المشروع ككل. وبرغم أن مدير المشروع مسؤول عن نجاحه، فهذا لا يعني أن يكون مدير المشروع مسؤولاً بشكله عن تنفيذ أعمال المشروع، والشركاء من المنظمات الدولية غير الحكومية، والمجموعات المحلية وغيرهم - معاً لتصميم كل جوانب المشروع وتنفيذها ومراقبتها. أحياناً يطلب من مدراء المشاريع في القطاعين التنموي والإنساني التعامل مع أصحاب المصلحة في حالات غياب السلطة (الهرمية) الرسمية. وكذلك أيضاً من الشائع أن يكون أصحاب المصلحة في المشروع الواحد من أعراف ولغات وثقافات وقوميات مختلفة، إن التحدي العملي لمدير المشروع لتحقيق نتائج المشروع يكمن دائماً في سياق قيود المشروع. والوقت، ومسؤوليات مدير المشروع لا يكون مدير المشروع مسؤولاً عن تنفيذ أعمال المشروع، أحياناً لا تتوفر لدى المنظمة المحلية موارد تكفي الفريق كامل للمشروع. وفي حالات أخرى، والتواصل مع الشركاء وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة أمراً لازماً في مثل هذه الحالات. تصور مثلثاً (الشكل 3) يمثل كل ضلع فيه الآتي: - النطاق/ الجودة - ما المنتجات أو الخدمات التي سينتجها المشروع؟ وما المهام/الأنشطة الأعمال المطلوبة لإنتاج هذه التسليمات؟ - التكلفة/ الموارد - ما الأموال والمواد والموظفون المتاحون لتسليم منتجات/خدمات المشروع واستكمال العمل الشامل له؟ يطلب من فريق المشروع زيادة عدد الأسر التي تتلقى المساعدات من 10, 000 مما يرفع عدد الأطقم المطلوبة بمقدار 2، هذه الزيادة في نطاق عمل المشروع تتطلب زيادة في التكلفة الموارد وزيادة في الوقت لاستكمال عملية التوزيع، يحتاج مدير المشروع إلى فهم العلاقات والمقايضات التي تتم بين القيود لإدارة المشاريع بكفاءة. قد يفيد التفكير بهم ضمن سياق غير مرناً أو قابل للتعديل يمكن التنازل عنه. غير مرناً - يشير إلى أن القيد مهم للغاية ويجب التقيد به. يعتبر قيد الوقت في هذه الحالة غير مرناً. وتعد سياسات الجهات المانحة المتمثلة في عدم السماح بإجراء تغييرات على الموازنة مثلاً آخر على المورد/التكلفة كقيود غير مرنة. ففي حالة إنفاق مبلغ أقل من المقرر على نشاط محدد، وكذلك الموازنة لا يسمح بتكييفها أو تغييرها برغم وجود فائض منها بنهاية المشروع. كما قد يطلب بعض المانحين إخطارهم بأي أموال غير مستخدمة؛ قابل للتعديل/يمكن التنازل عنه - يشير ذلك إلى أن القيد به قدر من المرونة، فإذا احتاج

المشروع إدخال تغيير قد يؤثر على أحد القيود وكان القيد قابل للتعديل، وفي مشروع آخر، وغالبا يغفل الفترة الزمنية اللازمة لاستلام التمويل وتعيين فريق العمل ووضع الخطة عمل مفصلة، ولما كان الوقت قابل للتعديل (بموجب ميثاق المشروع واتفاقيته)، وفي المثال السابق، ويمكن التنازل عن قيد الموازنة لتحسين التغيير في الوقت من خلال طلب تمويل إضافي من المانح – إن وافق. فقد ينخفض نطاق العمل بحيث يوائم مبلغ التمويل. من خلال تصنيف كل قيد – غير مرن أو قابل للتكيف/يمكن التنازل عنه، يستطيع مدير المشروع مناقشة أصحاب المصلحة لتحديد أولويات كل قيد. وأحيانا كمتراذفات، فقد تصبح أدوار ومسؤوليات مدير المشروع غير واضحة وقد تفسر بشكل خاطئ. والآن لنلقي نظرة على إدارة البرامج والمحافظ. البرامج هي مجموعة من المشاريع والأنشطة ذات الصلة (وأحيانا يشار إليها بعبارة "مكونات البرنامج") وتدار بنسق يحقق أكبر تأثير عند إدارة كل مشروع على حدة. والأنشطة، والمهام). تدار معظم المشاريع على المستوى القطري وتحت إشراف مدير مشروع ومدير قطري، ورئيس البرامج وما شابه من (مثلا: مالك المشروع). وعندئذ يستعاض عنها بهياكل أبسط تحدد مسؤوليات إدارة البرنامج وتشارك العمل كفريق. وخلافا للمشاريع، وهناك أهمية خاصة لهذه المقاربة في القطاعين التنموي والإنساني لأنها تمكن المنظمات غير الحكومية من تحقيق اقتصاديات الحجم/السعة، وتحقق تغييرا تدريجيا لا يمكن تحقيقه في حالة إدارتها منفصلة. إذ إن المشاريع التي تدار من خلال برنامج منسق قد تحقق تغييرا (أو فائدة) لا تتحقق عند إدارة تلك المشاريع بشكل منفصل. فيما يلي بعض مجالات موازنة البرامج: – المنطقة الجغرافية – غالبا ما تعمل المشاريع جنبا إلى جنب في المنطقة نفسها أو في مناطق مختلفة من البلد. ومن بين اهتمامات مدير البرنامج كيفية تعظيم موارد المشاريع المتعددة التي تعمل في المنطقة الجغرافية نفسها بغية تحقيق أثر أعظم من ذلك الذي قد يحققه كل مشروع على حدة. وغالبا ما تعمل البرامج في بلد واحد على الرغم من ازدياد شيوع وجود برامج تعمل في أكثر من بلد أو البرامج عالمية النطاق. غالبا ما تشتمل البرامج على قطاعات متعددة، – الأهداف – من خلال تنسيق أهداف وغايات المشاريع المتعددة عن طريق البرنامج، – التمويل – يمكن لمنظمة منفردة إدارة مشاريع متعددة ممولة من قبل المؤسسة المانحة نفسها. التعليم، إلخ). ومن شأن تنسيق هذه المشاريع من خلال النهج القائم على البرنامج أن يسمح للمنظمة بالربط بين هذه المشاريع عن طريق المؤشرات والموارد والعمليات المشتركة التي تساعد المجتمعات المحلية على إجراء التقييم المستمر فيما إذا كانت المنظمات تنفذ التدخلات "الصحيحة". إدارة المحافظ يشمل ذلك تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الفرص والمخاطر مقابل العرض والطلب للموارد لتحقيق أهداف المنظمة. – تدعم استراتيجية منظماتهم. تشرف إدارة المحافظ على أداء مجموعة من المشاريع والبرامج. 4.2. تأخذ المشاريع وتمويلها أشكالا مختلفة وعديدة حسب السياق، وهيكلة المنظمة واستراتيجيتها. وعلى الرغم من وجود آليات مختلفة تستخدم في تطوير وتمويل المشاريع، فإن الإطار الذي نتناول المشاريع من خلاله يبقى كما هو. وكثيرا ما تسمى هذه البرامج بالمشاريع، ولكن في الحقيقة، يمكن اعتبار كل مكون من مكونات شريك التنفيذ بمثابة مشروع. في معظم الحالات التي ينفذ فيها هذا النوع من المشاريع، يتم تحديد مكونات التدخل وتصميمه مع تركيز شركاء التنفيذ على تنفيذ الأنشطة. وتوزيع الطعام والمواد الغذائية، والمأوى. وتعد مكونات تلك القطاعات بمثابة مشاريع، لكل مشروع أغراضه المحددة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق غاية البرنامج لتحسين إمكانية وصول الخدمات الأساسية إلى المجتمعات المستهدفة. قد تتضمن بعض الأمثلة الآتي: ومخصص الاحتياطي، لا يتناسب هذا المشروع مع أي برنامج محدد في هذه المرحلة، تقرر المنظمة – من خلال أرباح المتجر – تنفيذ مشروعاً قائماً بذاته لمدة سنة، قد تصبح مخرجات وغايات المشروع القائم بذاته مفيدة للمشاريع والبرامج المستقبلية الأخرى. ولكن، كان هدف المنظمة تلبية حاجة الحرفيين – دون أن تكون لها علاقة بالمبادرات الأخرى. يتم التركيز كثيرا على مشاريع المنح التي تدرج تحت موضوع بعينه، أو المؤسسات الحكومية، أو المانحين الخاصين. مثال: تتلقى منظمة مجتمعية منحة لتصميم وتنفيذ مشروع تعليمي لمجتمعها؛ تتولى المنظمة مسؤولية تحديد تدخلات المشروع وتصميمها وتخطيطها وتنفيذها. وتعد المنظمة المجتمعية مسؤولة بشكل رئيس عن المشروع من بدايته لنهايته. على أن يحقق كل مشروع منهم قصدا محدد للبرنامج. وفي إطار كل مشروع، يتم تصميم وتنفيذ عدد من التدخلات للمشروع بناء على قصد البرنامج المرجو. يتمثل دور أحد هذه المشاريع، في تنظيم دورات لتوعية قادة المجتمع المحلي بأثر العنف القائم على نوع الجنس على المجتمع. كما يشمل برنامجا آخر في إطار هذا البرنامج إقامة حملة لدعوة المشرعين إلى التركيز على تغيير السياسات على الصعيد الوطني. وتسعى لتحقيق غاية البرنامج. إن المبادئ هي الدليل الذي نسترشد به في المقاربة التي تتعامل بها مع المشروع، فيوفر إطاراً لهيكله إدارتنا للتدخلات. سيتم تغطية مبادئ إدارة المشاريع بمزيد من التفصيل في القسم الثالث من دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية Project DPro، ولكن من المهم أن نقدم لمحة عامة عما

ينطوي عليه كل مبدأ. الحوكمة الجيدة: يقدم هيكل حوكمة المشروع إطاراً لإدارة المشاريع وصنع القرارات الخاصة بالمشروع، ليحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات ومستويات حدود التحمل (السلطة) لكل مستوى من مستويات الإدارة. والتنفيذ، والإغلاق) ضروري لتحديد التغييرات، وله دور مهم في اتخاذ القرار طوال مدة المشروع. عند إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية، ويتولى مدير المشروع مهمة تحديد مدى إشراك كل صاحب مصلحة في كل مرحلة وكيفية القيام بهذه المشاركة. مثلاً: يتم تحديد أصحاب المصلحة، في مرحلة التحديد والتعريف، وتحليلهم لمعرفة هويتهم ودورهم وكيف يريدون المشاركة في المشروع. الشمول: يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تناول المشروع بمقاربة تضع في الاعتبار كل مكون من مكونات المشروع التي تتلاءم مع لتصل إلى الغايات وتحقيق الهدف. بتحديد ضمان اتفاق القصد من المشروع مع أهداف المنظمة أو البرنامج أو القطاع – عبر أنشطة المشروع (المباشرة وغير المباشرة) – يجمع المشروع الشامل كل مراحل المشروع الصغيرة مع الاستكمال الصورة، تخطيط جميع والعمل معاً بفاعلية لتحقيق مخرجات وغايات المشروع. التكامل: لا تُعد المراحل والأدوات والعمليات المستخدمة في المشروع مجرد مستودعات فإنها لا تعمل معاً بكفاءة ما لم تكن متكاملة مع بعضها البعض. إن مدير المشروع مسؤول عن تطوير إستراتيجية معينة تحدد فيها كل أداة وعملية بناءً على ما يليها، التكيف: إن المشاريع المحددة والمخططة جيداً تواجه تحديات ومسائل، هذا أمر حتمي.