

انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان

رهنمود پالیسی و طرزالعمل­های

مدیریت پروژه

**مولف**

مکس ول ساونگ ویم

اپریل 2019

این رهنمود پالیسی با پشتیبانی سخاوتمندانه مردم امریکا از طریق اداره انکشاف بین­المللی ایالات متحده امریکا و برنامه مشارکت مدنی افغانستان (با شماره همکاری 306-A-14-00001) که توسط Counterpart International و موسسات همکار آن تطبیق می­گردد، فراهم گردیده است. محتویات و نظریات شامل این رهنمود، بیانگر دیدگاه انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان بوده و بازتاب­دهندۀ دیدگاه­های USAID، Counterpart International و بنیاد آغاخان نمی­باشد.



فهرست مطالب

[مقدمه 5](#_Toc15312980)

[درباره انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان 5](#_Toc15312981)

[چه نیازی است به این رهنمود؟ 6](#_Toc15312982)

[هدف این مرجع پالیسی 6](#_Toc15312983)

[فصل 1: مفاهیم مدیریت پروژه و چرخۀ مدیریت پروژه 7](#_Toc15312984)

[1.1 مقدمه 7](#_Toc15312985)

[1.2 پروژه چیست؟ 7](#_Toc15312986)

[1.3 چرخۀ مدیریت پروژه 8](#_Toc15312987)

[فصل 2: آغاز و طراحی 11](#_Toc15312988)

[2.1 مقدمه 11](#_Toc15312989)

[2.2 طراحی پروژه 11](#_Toc15312990)

[2.3 تیم پروژه 14](#_Toc15312991)

[فصل 3: برنامه ریزی برای پروژه 15](#_Toc15312992)

[3.1 مقدمه 15](#_Toc15312993)

[3.2 مدیریت بودجه 15](#_Toc15312994)

[3.3 کارمندان پروژه 16](#_Toc15312995)

[3.4 استراتیژی پروژه 16](#_Toc15312996)

[3.5 مدیریت همکاری 16](#_Toc15312997)

[3.6 ایجاد کمیتۀ رهبری پروژه 16](#_Toc15312998)

[3.7 نشست­های ابتدایی و مهم در آغاز پروژه 17](#_Toc15312999)

[3.8 فهرست راه­اندازی پروژه 18](#_Toc15313000)

[فصل 4: تطبیق یا اجرای پروژه 19](#_Toc15313001)

[4.1 مقدمه 19](#_Toc15313002)

[4.2 نشست راه­اندازی پروژه 19](#_Toc15313003)

[4.3 درخواست برای اجرای فعالیت­های پروژه 19](#_Toc15313004)

[4.4 گزارش دادن از فعالیت­ها 20](#_Toc15313005)

[فصل 5: نظارت و ارزیابی 20](#_Toc15313006)

[5.1 مقدمه 20](#_Toc15313007)

[فصل 6: تنظیم پروژه، جمع­بندی و پایان 21](#_Toc15313008)

[6.1 مقدمه 21](#_Toc15313009)

[ضمایم 24](#_Toc15313010)

[ضمیمۀ 1: نمونۀ تحلیل ذی نفعان 24](#_Toc15313011)

[**ضمیمۀ 3: نمونه برای پروتکول­های آغازین پروژه** 26](#_Toc15313012)

[**ضمیمۀ 4: نمونۀ لایحۀ وظایف برای کمیتۀ رهبری پروژه** 30](#_Toc15313013)

[**ضمیمۀ 5: نمونۀ شرح پروژه** 33](#_Toc15313014)

[**ضمیمۀ 6: یادداشت درخواست فعالیت** 34](#_Toc15313015)

[**ضمیمۀ 7: نمونۀ گزارش فعالیت** 35](#_Toc15313016)

[ضمیمۀ 8: پروتکول پایان دادن پروژه 39](#_Toc15313017)

# مقدمه

## درباره انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان[[1]](#footnote-1)

طرح انستیتوت جامعۀ مدنی افغانستان برای سال­های متمادی در حوزه جامعۀ مدنی افغانستان بر سر زبان­ها بوده است. در سال 2007، کنفرانس ایجاد محیط مناسب توسط دولت جمهوری اسلامی افغانستان و شبکه انکشافی آغاخان به همکاری بانک جهانی، برنامه توسعۀ ملل متحد و بانک انکشاف آسیایی برگزار گردید. یکی از پیشنهادهای کلیدی این کنفرانس، تأسیس یک نهاد مستقل اعطای تصدیق­نامه به نهادهای جامعۀ مدنی بود که توسط حکومت، سکتور خصوصی، ادارات تمویل­کننده و جامعۀ مدنی به رسمیت شناخته شده باشد. انستیتوت جامعۀ مدنی افغانستان در جنوری 2014 از طریق همکاری میان بنیاد آغاخان و کونتر پارت انترنشنل در چوکات "برنامه مشارکت مدنی افغانستان" که از طرف اداره انکشاف بین­المللی ایالات متحده امریکا تمویل می­گردد، تأسیس گردید. شبکه­های مختلف نهادهای جامعۀ مدنی، کارشناسان جامعۀ مدنی و نمایندگان نهادهای جامعۀ مدنی ملی و بین­المللی علاقه­مند به افغانستان از این ابتکار حمایت کردند.

**تعهد انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان (AICS)**

تعهد انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان حمایت از ایجاد سکتور جامعۀ مدنی توان­مند و شایسته در افغانستان است. این تعهد به واسطۀ ارتباط برقرار کردن میان نهادهای جامعۀ مدنی، تمویل­کنندگان، دولت و خدمات ظرفیت­سازی از طریق طرح­های تصدیق که سازگار با شرایط فرهنگی کشور باشد، عملی می­گردد. انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان با ترویج کثرت­گرایی و توسعه مشارکتی فراگیر به شکل­گیری یک جامعۀ مدنی درخشان کمک خواهد کرد.

**اهداف انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان (AICS)**

* بالابردن سطح اعتبار جامعۀ مدنی به واسطۀ تصدیق سازمان­های محلی بر مبنای معیارهایی که در سطح محل وضع و در سطح بین­الملل برسمیت شناخته شده­اند؛
* سیستماتیک ساختن مساعی ظرفیت­سازی نهادهای محلی از طریق وضع معیارهای عملکرد که قابل اندازه­گیری باشد؛
* تحکیم نقش جامعۀ مدنی در روند انکشاف افغانستان به واسطۀ تلاش جمعی برای برگزاری گفتمان­های پالیسی و تعامل فعال با دولت، تمویل­کنندگان، سکتور خصوصی و سکتور گسترده­تر جامعۀ مدنی؛ و
* تأمین مسیر دسترسی جامعۀ مدنی به منابع به واسطۀ تحکیم تلاش­هایی که در راستای ترویج مسئولیت­پذیری همگانی انجام می­شوند.

**برنامه اعطای تصدیقنامه**

برنامۀ اعطای تصدیق­نامه، برنامه عمدۀ انستیتیوت جامعۀ مدنی افغانستان است. این برنامه با تصدیق نهادهای مدنی بر حسب معیارهای ملی و بین­المللی، مؤثریت و اعتبار سکتور جامعۀ مدنی را افزایش می­دهد. برنامه اعطای تصدیق­نامه، نهادهای جامعۀ مدنی را قادر می­سازد تا پالیسی­ها، پروسه­ها، ساختار، برنامه­ها و فعالیت­های­شان را مطابق به بهترین عملکردهای بین­المللی تنظیم کنند که به نوبۀ خود به شکل­گیری سکتور توانمند، شفاف و اثربخش جامعۀ مدنی کمک می­کند.

عملکرد نهادهای جامعۀ مدنی بر حسب شاخص­های پنج گانۀ ذیل سنجش می­شود:

* ادارۀ داخلی و پلان­گذاری استراتیژیک؛
* مدیریت پروژه و عرضۀ برنامه؛
* مدیریت مالی؛
* ارتباطات خارجی و روابط عامه ؛
* منابع بشری

این یک رهنمود عمومی است که با پشتیبانی انستیتیوت جامعۀ مدنی برای سازمان­های شامل برنامۀ اعطای تصدیق­نامه تدوین شده است تا آن را به یک پالیسی داخلی تعدیل و اقتباس نمایند. علاوه بر این رهنمود، رهنمودهای عمومی دیگری هم برای نهادهای جامعۀ مدنی تهیه گردیده که شامل موارد ذیل می­شود: رهنمود پالیسی نظارت و ارزیابی، **رهنمود پالیسی مدیریت مالی؛ رهنمود پالیسی مدیریت تدارکات؛ رهنمود پالیسی ارتباطات خارجی و دادخواهی؛ رهنمود پالیسی نظارت و ارزیابی؛ رهنمود پالیسی مدیریت منابع بشری؛ رهنمود اداره نهادهای جامعۀ مدنی.**

## چه نیازی است به این رهنمود؟

تحلیل نقاط قوت نهادهای جامعۀ مدنی که به تازگی در قالب برنامۀ اعطای تصدیق­نامه انجام شد، نشان داد که هرچند نهادهای جامعۀ مدنی شامل این برنامه، سیستم­ها و پروسه­هایی برای مدیریت پروژه داشته­اند، برخی از پروسه­ها نه مستند می­شدند و نه سیستماتیک بودند. در بخش­هایی همچون شامل­سازی ذی­دخلان و اشتراک­کنندگان در طراحی و تطبیق پروژه، نظارت و ارزیابی، مستند کردن نتایج پروژه، شناسایی و سهیم ساختن کارمندان مربوطه در پروسه­های پروژه و پلان­گذاری نیاز به اصلاحات وجود داشته است. از این رو، این رهنمود با در نظر گرفتن مسایل فوق و اذعان بر این موضوع تدوین شد که نهادهای جامعۀ مدنی نیاز به یک چارچوب و پالیسی برای عملکردهای مؤثر در بخش­های طراحی، آغاز، برنامه­ریزی و پلان­گذاری، مدیریت، گزارش­دهی، نظارت، ارزیابی و بستن پروژه­های­شان دارند تا بتوانند تیم­های شان را هدایت نمایند.

**حق کاپی**

این منبع به عنوان یک امتیاز عمومی در اختیار نهادهای جامعۀ مدنی افغانستان قرار می­گیرد. سازمان­های شامل برنامۀ تصدیق، از حق کاپی، تعدیل، گزینش و اتخاذ این راهنما برخوردارند. نهادهایی که پالیسی­های­شان را از روی این رهنمود تدوین می­کنند باید آن را به عنوان یک راهنما و نمونه مورد استفاده قرار دهند. مهم این است که نهادهای جامعۀ مدنی بر مبنای این رهنمود، پالیسی­هایی را تهیه و تدوین کنند که با تعهد و اندازۀ سازمان­شان تناسب داشته باشد. نهادهای جامعۀ مدنی باید مالکیت پالیسی تهیه شده، داخلی ساختن و عملیاتی کردن آن را به عهده گیرند.

## هدف این مرجع پالیسی

این رهنمود یک پالیسی عمومی برای (نام نهاد جامعۀ مدنی) پیرامون مدیریت پروژه با رویکرد مبتنی بر نتایج است. این سند برای (نام نهاد جامعۀ مدنی) یک چارچوب معیاری برای مدیریت پروژه ارائه می­کند که در آن پروتوکول­ها، رهنمودها و اصول عمومی دربارۀ مدیریت پروژه آمده که باید اجرا گردد. در پهلوی این سند، (نام نهاد جامعۀ مدنی) رهنمودهای اجرایی دیگری نیز خواهد داشت که ضمیمۀ پالیسی خواهد بود. شماری از روندها، نمونه­ها و ابزارها همچون ضمیمه در پایان این سند پالیسی آمده است.

این رهنمود در هفت فصل ذیل تهیه شده است:

* مبانی مدیریت پروژه و چرخۀ مدیریت پروژه؛
* مفهوم­آفرینی، آغاز و طراحی پروژه،
* برنامه­ریزی پروژه؛
* تطبیق و اجرای پروژه؛
* نظارت و ارزیابی؛
* گزارش­دهی از پروژه؛ و
* تعدیل پروژه و بستن آن؛

# فصل 1: مفاهیم مدیریت پروژه و چرخۀ مدیریت پروژه

## مقدمه

(نام نهاد جامعۀ مدنی) بر این نکته اذعان دارد که واژگان و لغات زیادی در بخش مدیریت پروژه به کار رفته است. این بخش از پالیسی روشن می­سازد که واژگان و مفاهیم کلیدی برای (نام نهاد جامعۀ مدنی) چه معنایی دارد، و تشریح می­کند که چرخۀ پروژه چه چیزهایی را برای سازمان پیش­بینی کرده است.

## 1.2 پروژه چیست؟

در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، پروژه عبارت از مجموعه­یی از وظایف و فعالیت­ها بوده که با هدف دستیابی به اهداف و نتایج مشخص انجام می­گردد. پروژه مجموعه­یی است از منابع اولیه (input) و نتایج بلافاصله (output) که برای دستیابی به یک هدف مشخص مورد نیاز می­باشد. پروژه­ها می­توانند از ساده تا پیچیده باشند و توسط یک یا چند فرد پیش برده شوند. پروژه یک تلاش موقت بوده که از نگاه زمانی نقطۀ آغاز و پایان مشخص، منابع و محدودۀ تعریف شده دارد.[[2]](#footnote-2) از آنجایی که پروژه یک کار همیشگی نبوده، بلکه مجموعه­یی از عملیات طراحی شده برای رسیدن به یک هدف مشخص است، **منحصر به فرد** می­باشد. پروژه چندین فعالیت سازمان­یافته و منطقی برای تغییر و حل یک مشکل در سطح محل است. بنابر این، یک پروژه متشکل از فعالیت­های اجراشده به شیوه­های منطقی برای تغییر وضعیت موجود یک مسئله است. (مسئله یا وضعیت مسئله­دار الف) به وضعیت دلخواه ب که در آن مسئله حل شده است.

**شکل 1: منطق پروژه**

منبع: نویسنده، (Saungweme, M. 2019)

شکل بالا نشان می­دهد که یک پروژه در (نام نهاد جامعۀ مدنی) چگونه دیده می­شود. پروژه دربرگیرندۀ فعالیت­های انجام شده برای حل مسئله موجود است، و این فعالیت­ها به نتایج بلافاصله می­انجامد. سپس نتایج متوقعه به نتیجه نهایی منتهی می­گردد که در اصل تغییر در وضعیت مسئله­دار و رسیدن به وضعیت دلخواه است.

در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، پروژه شامل موارد زیر است:

* بودجۀ مشخص؛
* دورۀ زمانی مشخص؛
* مشکل یا مسئلۀ مشخص که پروژه خواهان رسیدگی به آن است؛
* مکان یا موقعیت مشخص که پروژه در آن تطبیق می­گردد؛
* گروه­های هدف مشخص؛
* پروژه می­تواند به­مثابه بخشی از یک برنامۀ بزرگ­تر اجرا گردد؛
* محدودۀ مشخص، مقصد، اهداف و نتایج بلافاصله و فعالیت­های اجرایی

در حالی که مردم زیادی از اصطلاحات برنامه و پروژه به طور متناوب کار می­گیرند، برای (نام نهاد جامعۀ مدنی) این دو مفهوم کاربرد مجزا دارند. همان طور که پیش از این آمد، پروژه تلاش مشخص واحد است که نتایج بلافاصله معین و قابل اندازه­گیری دارد.

از سوی دیگر، برنامه به چندین پروژه اشاره دارد که (نام نهاد جامعۀ مدنی) آن را اداره و اجرا می­کند. بنابر این، مجموعه­یی از پروژه­های اجراشده توسط (نام نهاد جامعۀ مدنی) عبارت از برنامۀ آن اداره است. در حالی که مدیر پروژه تنها از یک پروژه نظارت می­کند؛ مدیر برنامه وظیفۀ نظارت از چندین پروژه را دارد تا اطمینان یابد که آنها به اهداف خود دست می­یابند. بنابر این، مدیر پروژه در یک (نام نهاد جامعۀ مدنی) به مدیر برنامه یا رییس برنامه گزارش می­دهد.

**تفاوت میان پروژه و برنامه[[3]](#footnote-3)**

* **انسجام و شکل ظاهری: اجزا و بخش­های یک پروژه مشخص و دقیق بوده و محدوده و اهداف یک پروژه به خوبی معرفی شده است، در حالی که محدوده و اهداف یک برنامه چندان روشن نیست. افزون بر این، از آن جایی که یک برنامه چندین پروژه را زیر پوشش دارد؛ اعضای یک برنامه بیشتر خواهند بود، زیرا شامل مدیران پروژه و کارمندان آن پروژه­ها خواهند بود.**
* **تلاش: پروژه نشان دهندۀ تلاش متمرکز و مجزا بوده، در حالی که برنامه شامل چندین پروژه و کار مرتبط به آن است. پروژه­های مختلف یکدیگر را تکمیل می­کنند و در خدمت برنامه بوده تا به هدف خود برسد. ممکن است گاهی چندین پروژۀ یک برنامه با یکدیگر مشابهت­هایی داشته باشند؛ بنابر این، مدیر برنامه مشابهت­ها را ارزیابی می­کند و با مدیران پروژه همکاری می­کند تا از پیشرفت دلخواه و مناسب کار مطمئن گردد.**
* **دوام: با این که اجرای برخی پروژه­ها چندین سال طول می­کشد، پروژه­ها به طور معمول چندان به درازا نمی­انجامند. در مقابل، برنامه اغلب مدت زمان زیادی نیاز دارد تا اجرا گردد، چراکه به دنبال اهداف بیشتری است. بنابر این، به طور معمول برنامه دارای چندین مرحله یا بخش است. ممکن است یک پروژۀ درازمدت نیز دارای چندین مرحله باشد، اما چنین چیزی چندان رایج نیست.**
* **مزایا: پروژه­ها بالای دستیابی به نتایج قابل مشاهده تمرکز دارند، یعنی پس از تکمیل پروژه چه چیزی به دست می­آورید. برنامه­ها بالای پیامدهایی تمرکز دارند که گاهی قابل مشاهده نیستند. مزایای ناشی از یک برنامه وابسته به مزایای کلی از پروژه­های آن است. مثال­هایی از پیامد یک برنامه شامل تغییر فرهنگی یا سیاسی در یک سازمان، یا تغییر در شیوۀ عملکرد یک سازمان است.**

## 1.3 چرخۀ مدیریت پروژه

**مدیریت پروژه** دربرگیرندۀ استفاده از دانش، مهارت­ها، ابزار و فنون در جریان مفهوم­آفرینی، آغاز، طراحی، برنامه­ریزی، تطبیق و اجرا، کنترول، نظارت و ارزیابی از پروژه و پایان دادن به کار گروهی بوده که در جریان اجرای پروژه انجام می­گردد. این فعالیت­ها منتج به دستیابی به اهداف، نتایج و مقاصد مشخص نظر به منابع و زمان معین می­گردد. چالش مهم **مدیریت پروژه** دستیابی به همۀ نتایج و اهداف پروژه در جریان **زمان**، **بودجه** (منابع مالی) محدود و محدودۀ خاص پروژه است.

چرخۀ مدیریت پروژه[[4]](#footnote-4) دربرگیرندۀ روند برنامه­ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترول مؤثر و مفید یک پروژه در مراحل گوناگون آن از **مفهوم­آفرینی**، تا **طراحی**، **برنامه­ریزی**، **تطبیق**، **نظارت و ارزیابی**، گزارش­دهی، **تنظیم** و **اختتامیه** است. در حالی که بیشتر چرخه­های مدیریت پروژه چهار گام یا مرحله دارند، این چرخه برای (نام نهاد جامعۀ مدنی) هفت مرحله دارد تا اطمینان یابد که کدام چیزی فراموش نشده باشد. همچنین، این هفت گام به مراحلی که نهادهای جامعۀ مدنی برای مدیریت پروژه در افغانستان سپری می­کنند، ارتباط نزدیکی دارد. شکل دو در ادامۀ متن، یک تعریف تصویری از چرخۀ مدیریت پروژه در (نام نهاد جامعۀ مدنی) نشان می­دهد.

مراحل چرخۀ مدیریت پروژه در تصویر **قابل تکرار** است. این بدین معناست که مراحل می­توانند جابجا گردند، و گاهی ممکن است تکرار گردد تا نتایج مشخص به دست آید. برای نمونه، می­توان از مرحلۀ اجرا و تطبیق به مرحلۀ برنامه­ریزی بازگشت و برعکس، یا حتی در جریان تطبیق به مرحلۀ طراحی بازگشت، مشروط بر این که رویدادهای مهم رخ دهد یا بودجۀ بیشتر برای تغییر مسیر پروژه فراهم گردد. هر مدیر پروژه یا کارمند (نام نهاد جامعۀ مدنی) باید چرخۀ مدیریت پروژه را بداند و درک کند و در هر زمانی قادر باشد بگوید که در کدام مرحله از پروژه قرار دارند.

**شکل 2: چرخۀ مدیریت پروژه برای ( نام نهاد جامعۀ مدنی)**

مراحل قابل تکرار است

منبع: نویسنده (Saungweme, M. 2019)

**مرحلۀ مفهوم­آفرینی:** به طور معمول، این نخستین مرحله در هر پروژه است، که در آن فرد تصمیم می­گیرد تا نسبت به یک مسئله یا چالش اجتماعی واکنش نشان دهد و تصمیم می­گیرد که برای رسیدگی به آن چالش باید یک پروژه ایجاد کند. در بیشتر سازمان­های جامعۀ مدنی، این کار بر دوش هیئت یا مدیران بلندپایه است که تصمیم بگیرند، آیا نیازی به رسیدگی به یک مسئلۀ مشخص وجود دارد؟ در بیشتر موارد، در سازمان­های جامعۀ مدنی از جمله (نام نهاد جامعۀ مدنی)، طرح پروژه از چندین راه شکل می­گیرد؛ الف) ایجاد پروژه ناشی از فهم و تحلیل مسایل توسط فرد یا افراد و تصمیم به اجرای عملی کار در واکنش به آن مسایل؛ ب) گرفتن طرح یا مفهوم از نهادهای جامعۀ مدنی یا سازمان­های غیردولتی دربارۀ مسایلی که نیاز به رسیدگی دارند، ج) دیدن فراخوان پیشنهاد از جانب تمویل­کنندگان گوناگون مانند اتحادیۀ اروپایی یا دولت­های خارجی.

پیش از گرفتن تصمیم برای آغاز یک پروژه، این پرسش­های مهم باید پاسخ داده شوند:

* آیا طرح و محتوای پروژه در راستای سند استراتژی (نام نهاد جامعۀ مدنی) می­باشد؟
* آیا طرح و محتوای پروژه در جامعۀ افغانستان قانونی به شمار می­رود؟
* آیا پروژه به همراه خطرات احتمالی آن قابل مدیریت است؟ آیا (نام نهاد جامعۀ مدنی) گرایش دارد با وجود آن خطرات فعالیت­های پروژه را اجرا نماید؟
* آیا طرح و محتوای پروژه اخلاقی است؟
* آیا زنان و مردان قادرند (به طور یکسان) در این پروژه مشارکت نمایند؟
* آیا پروژه در خدمت منافع دولت محلی یا ملی و دیگران خواهد بود؟ و
* آیا پروژه از منافع گروه­های شورشی یا دیدگاه­های تندرو دیگر حمایت می­کند؟ یا آیا از گسترش نفرت حمایت می­کند؟

**مرحلۀ طراحی:** پس از این که مرحلۀ مفهوم­آفرینی و تصمیم­گیری طرح پروژه را بهتر شناساند یا آن را توسعه داد، آنگاه مرحلۀ طراحی آغاز می­گردد. نشست­های طراحی و جلسات کاری برگزار می­گردد، پژوهش­های کتابخانه­یی و تحلیل وضعیت انجام می­گردد تا شرایط برنامه روشن گردد، و طرح پروژه تبدیل به یک طرح تجاری، خلاصۀ پیشنهاد یا طرح پروژه گردد. اجرای این مرحله در فصل آینده بیشتر به بحث کشیده می­شود.

**مرحلۀ برنامه­ریزی:** پس از آن­که پروژه از نگاه مالی تمویل گردید، کارکنان (نام نهاد جامعۀ مدنی)، مدیران و همکاران، نشست­های برنامه­ریزی و آغاز کار برگزار می­کنند، طرح­های پروژه را توسعه می­دهند (برای نمونه، چارت گانت[[5]](#footnote-5) و ابزارهای دیگر)، آنگاه تصمیم می­گیرند که فعالیت­ها چگونه باید اجرا شوند و سپس کارها را در راستای منطق پروژه و توافق­های مالی زمان­بندی می­نمایند. برنامه­ریزی یک رویداد یکباره نیست، بلکه در تمام مراحل چرخۀ مدیریت پروژه انجام می­شود. روند برنامه­ریزی، ابزارها و طرز اجرای آن با جزییات بیشتر در فصل سوم یاد می­گردد.

**مرحلۀ اجرا و تطبیق:** پس از برنامه­ریزی، اجرای پروژه و انجام فعالیت­ها مبتنی بر منطق پروژه و طرز قرار دادن فعالیت­ها در جدول زمانی آغاز می­گردد. روندها، ابزارها و طرز انجام کارها با جزییات بیشتر در فصل چهارم به بحث کشیده می­شود.

**نطارت و ارزیابی:** پس از انجام فعالیت­ها باید از آنها نظارت گردد؛ همچنین کارها باید در مراحل گوناگون چرخۀ پروژه مورد ارزیابی قرار گیرند. مراحل نظارت و ارزیابی، ابزارها و طرز اجرای آن با جزییات بیشتر در فصل پنجم تشریح می­گردد. همچنین، نگاهی به رهنمود مرجع شیوه­ها و پالیسی نظارت ارزیابی (نام نهاد جامعۀ مدنی) برای دریافت جزییات بیشتر و شناسایی مراحل و ابزارهای کار داشته باشید.

**مرحلۀ تنظیم و تعدیل:** تجربه­ها نشان می­دهد که در پایان پروژه و پس از ارزیابی و بررسی فعالیت­ها از جمله بودجه و تحلیل واقعی پروژه، مقداری بودجه باقی می­ماند که می­تواند به ختم فعالیت­ها یاری رساند، یا (نام نهاد جامعۀ مدنی) را قادر سازد فعالیت­های بیشتری انجام دهد. با این همه، وقت پروژه به پایان رسیده یا نزدیک به تمام شدن است. بنابر این، در بسیاری موارد مدیران سازمان از امکان تمدید عمر پروژه تا چند ماه دیگر بدون کدام هزینۀ اضافی سخن می­گویند. از این کار به نام تمدید بدون هزینه[[6]](#footnote-6) یاد می­کنند. پس، با پیشنهاد برای تمدید وقت پروژه یا انجام فعالیت­های جدید، اعضای (نام نهاد جامعۀ مدنی) پروژه را به طور مؤثر از نگاه محدودیت زمانی تنظیم می­کنند. در موارد دیگر، تمویل­کننده یا دولت ممکن است بگوید پول بیشتر دارد و از کار (نام نهاد جامعۀ مدنی) خوش است و می­خواهد منابع بیشتری را در اختیار قرار دهد تا پروژه را قادر سازد تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد. در این حالت، تمویل­کننده پس از دریافت طرح بازنگری شدۀ چگونگی اجرای پروژه، امتیاز تمدید بدون هزینه را می­دهد. این کار محدودیت­های مالی و زمانی پروژه را به طرز کارآمدی تنظیم می­کند. زمان و منابع بیشتر برای ادامۀ فعالیت­ها در زمان تمدیدشدۀ مشخص مورد استفاده قرار می­گیرد. این کار نیز تنظیم پروژه نامیده می­شود. پس از این مرحله، اعضا دوباره به مرحلۀ نخست می­روند تا مفکوره­های بیشتر برای مراحل بعدی خلق کنند.

**مرحلۀ اختتامیه:** در این مرحله پروژه به مثابه یک تلاش موقت به تاریخ پایانی خود می­رسد و بسته می­شود. روندها، ابزارها و طرز اجرای مرحلۀ اختتامیه با جزییات بیشتر در فصل هفتم آمده است.

# فصل 2: آغاز و طراحی

## 2.1 مقدمه

در این مرحله، طرح پروژه بازتر می­گردد و تبدیل به یک خلاصۀ پیشنهاد می­گردد که آمادۀ ارائه به یک تمویل­کننده یا حامی مالی احتمالی می­گردد.

## 2.2 طراحی پروژه

بسیار اهمیت دارد که طراحی پروژه فراخوانی برای مشارکت باشد و حداقل، تمام مدیران بلندپایه، و کارکنان پروژه (نام نهاد جامعۀ مدنی) در آن سهم داشته باشند. همکاران انکشافی نیز باید سهم داشته باشند، مشروط بر این­که پروژه با همکاری دیگران اجرا گردد. اگر منابع موجود و زمان اجازه دهد، کارمندان دولت، مستفیدشوندگان و دیگر ذی­دخلان نیز می­توانند سهم داشته باشند.

مرحلۀ طراحی پروژه دربرگیرندۀ تعیین ماهیت و محدودۀ پروژه، تولید، ارزیابی و چارچوب­بندی موارد اجرایی است. همچنین، این مرحله شامل مشخص ساختن رویکرد عمومی به اجرای پروژه و توافق پیرامون جزییات طرح پروژه است.

**گروه نویسندگان پروپوزل (پیشنهاد):** خوب است هر زمانی که نیاز به تهیه و انکشاف پروپوزل باشد، یک گروه مناسب تشکیل گردد. این گروه شامل رییس اجرایی، کارمند بخش مالی، مدیر پروژه یا نمایندۀ وی، یک فرد متخصص در بخش مورد اشارۀ پروپوزل، یک کارمند از بخش نظارت و ارزیابی، و کارمندان شرکت­های همکار می­باشد. رییس اجرایی از میان گروه، یک کارشناس پروپوزل انتخاب می­کند که مسئولیت برگزاری نشست­ها یا برقراری تماس­ها، مسوده ساختن و تهیۀ پروپوزال و دریافت نظر و معلومات از اعضای مختلف تیم را بر عهده گیرد. (این در صورتی است که سازمان یا نهاد جامعۀ مدنی یک نویسندۀ پروپوزل یا یک فرد مشخص برای انجام این گونه کارها نداشته باشد) پروپوزل­ها در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، توسط یک گروه متشکل از رییس اجرایی تهیه و مسوده می­شوند؛ البته گروه نباید یک نفره باشد.

تمام اعضای تیم تهیۀ پروپوزل باید فراخوان را خوانده و فهمیده باشند و بدانند پروژه خواستار رسیدگی به چیست. یا اگر این فراخوان برای یک طرح ابتکاری باشد، آنان باید مفاهیم اساسی پروژه در مراحل اولیه یا مراحل شکل­گیری آن را به خوبی درک کنند.

در نشست­های ابتدایی، جدا از خواندن فراخوان و فهم مقصد تمویل­کننده، تیم تهیۀ پروپوزل باید یک تحلیل وضعیت انجام دهد که در آن این پرسش­ها مطرح گردد و از اعضای تیم پرسیده شود:

* تمویل­کننده (دونر) کیست؟
* چه کسانی از پروژه آسیب می­بینند یا متضرر می­گردند؟
* آیا افراد، ذی­دخلان، نهادهای جامعۀ مدنی یا سازمان­های دیگری نیز در این پروژه نقش دارند؟ آنها چه کسانی هستند؟
* آیا محدودۀ پروژه قابل شناسایی و تشخیص است؟
* آیا این پروژه شباهت­هایی با پروژه­های پیشین دارد؟
* آیا درس­های آموخته­شده از پروژه­ها و ارزیابی­های پیشین وجود دارد که باید در طراحی این پروژه در نظر گرفته شود؟

|  |
| --- |
| ذی­دخل یا ذی­نفع می­تواند هر کس یا گروهی از افراد یا سازمانی باشد که سود یا زیانی از پروژه متوجه آنها باشد، و آنها قادر باشند به طور مثبت یا منفی بالای پروژه تأثیر بگذارند. در بیشتر پروژه­ها، ذی­دخلان شامل تمویل­کنندگان، دولت، مستفیدشوندگان، اشتراک­کنندگان در پروژه، جوامع محلی، بزرگان محل، ملایان و رهبران دینی و غیره می­باشند. |

همچنین، مهم است که در این مرحله یک **تحلیل از ذی­دخلان** انجام گردد، که در نتیجۀ آن تیم می­تواند مشخص کند که از میان ذی­نفعان، کدام یک تأثیر منفی و کدام یک تأثیر مثبت بالای پروژه دارد. تحلیل ذی­نفعان جریانی است که در آن تیم طراحی پروژه تأثیر، فایده و نفوذ ذی­دخلان گوناگون پروژه را شناسایی، تحلیل و مشخص می­کنند. پس از یک تحلیل خوب از ذی­نفعان، آنگاه تیم مشخص می­­کند که با هر کدام از ذی­نفعان شناسایی شده چگونه همکاری و تقسیم کار نماید تا اطمینان حاصل کند که آنان نسبت به پروژه تعهد دارند و از آن حمایت می­کنند. هماهنگی در میان ذی­نفعان در کامیابی پروژه نقشِ محوری دارد، زیرا آنان نسبت به پروژه متعهد می­گردند و در جایی که نقش دارند همکاری می­کنند. نظر به یافته­های تحلیل ، هماهنگی از طریق جلسات، نشست­های بررسی پروژه، بیان مختصر پروژه برای تمویل­کنندگان و مقامات دولتی، جلسات در بین نهادها و مؤسسات غیردولتی به دست می­آید. افزون بر این، هماهنگی با ذی­نفعان سبب پرهیز از تکرار کارها می­گردد و به رفع فعالیت­های مناقشه برانگیز در برخی مناطق هدف کمک می­کند. برای انجام گام به گام تحلیل ذی­نفعان، می­توانید متن زیر را از انترنت گرفته و بخوانید:

<https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/bit/Stakeholder-analysis-toolkit-v3.pdf>

برای دیدن نمونۀ مورد استفاده برای تحلیل ذی نفعان، به ضمیمۀ یک در پایان این سند نگاه کنید.

**تعریف بیان مسئله:** این موضوع اهمیت دارد که تیم یک تحلیل مناسب از وضعیت موجود در جایی که می­خواهند کار کنند داشته باشند. مشکلاتی که پروژه باید به آنها رسیدگی کند را به روشنی مشخص نمایید. سپس، اعضای تیم باید یک بیان مسئلۀ واضح برای پروژه تهیه نمایند. یک **بیان مسئله** به طور معمول دارای یک یا دو جمله است، برای تشریح مشکلی که پروژه به آن رسیدگی خواهد کرد. به طور معمول، بیان مسئله نکته­های منفی وضعیت کنونی را برجسته می­سازد و توضیح می­دهد که چرا آن موضوع اهمیت دارد.[[7]](#footnote-7) بیان مسئله ابزار ارتباطی خوبی است که منتج به تعهد و همکاری ذی­دخلان و تمویل کنندگان می­گردد.

برای رهنمود گام به گام تهیۀ بیان مسئله مطلب زیر را بخوانید:

[https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\_fs/1.440722!/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.440722%21/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf)

**نظریه یا تیوری تغییر:** پس از تعریف مسئله و تهیۀ بیان مسئله، اکنون تیم باید تصور کند که تغییرات چگونه رخ می­دهند، و در پایان پروژه در وضعیت کنونی چه تغییراتی خواهد آمد. در جریان این کار، تیم یک نظریۀ تغییر[[8]](#footnote-8) برای پروژه تهیه می­کند. برای رهنمود گام به گام تهیۀ نظریۀ تغییر، این ویدیو را نگاه کنید:

<https://www.youtube.com/watch?v=7syACRQ_kJ0>

|  |
| --- |
| تیوری تغییر یک تشریح جامع و تصویری از این که چرا و چگونه یک تغییر در یک محیط مشخص باید رخ دهد، ارائه می­کند. این نظریه بالای کارهایی که یک پروژه انجام می­دهد (فعالیت­ها و اقدامات آن) تمرکز دارد، و این که چگونه این کارها منتج به دستیابی به اهداف مورد انتظار می­گردند. |

بهترین نتیجه هنگامی به دست می­آید که کارهای انجام شده در چارچوب برنامه­های نظارت و ارزیابی باشد و بتواند آموزش مؤثر از پروژه را در خود شامل سازد. در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، هر پروژه باید یک نظریۀ تغییر داشته باشد. نظریۀ تغییر اهمیت دارد، زیرا به تیم کمک می­کند تا بفهمد که تغییرات دلخواه در پروژه چگونه روی می­دهند. این کار به تیم کمک می­کند تا نظریات و برداشت­های خود را ارزیابی کنند که تغییر چگونه رخ می­دهد. یک پروپوزل با داشتن نظریۀ تغییر برای تمویل­کننده قانع­کننده­تر از پروپوزلی است که نظریۀ تغییر ندارد.

پس از تعریف و بیان مسئله و تهیۀ تیوری تغییر، آنگاه تیم یک هدف مشخص می­کند که دربارۀ تغییرات دلخواه پس از اجرای پروژه سخن می­گوید. همچنین، تیم باید مقاصد، نتایج متوقعه، نتایج بلافاصله و فعالیت­های اصلی را نیز تعریف کند. برای آگاهی از روند گام به گام تعریف هدف، مقصد و نتایج می­توانید مطلب زیر را بخوانید:

<https://www.fundsforngos.org/featured-articles/frame-goals-objectives-project-proposal/>

و

<https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/project_logic_model_how_to_note_final_sep1.pdf>

پس از تعریف بخش­های کلیدی پروژه (یک هدف، دو یا سه مقصد، دو یا سه نتیجه در ذیل هر هدف، نتایج بلافاصله و فعالیت­ها) ، تیم باید یک لاگ فریم یا چارچوب منطقی برای ارائۀ منطق پروژه تهیه کند. لاگ فریم ، طرح و ابزاری برای نظارت و ارزیابی پروژه است. برای تهیۀ لاگ فریم (چارچوب منطقی) به لینک بالا و پالیسی نظارت و ارزیابی و رهنمود مراحل کاری در (نام نهاد جامعۀ مدنی) مراجعه نمایید.

در مرحلۀ آغاز و طراحی در مدیریت چرخۀ پروژه، تیم باید پروپوزل را بر اساس نمونۀ تمویل­کننده تهیه کند. اگر نمونه وجود نداشت، پروپوزل حداقل باید بخش­های زیر را در خود داشته باشد:

* **صفحۀ آغازین (پوش):** با عکس­هایی از فعالیت­های یک پروژۀ قدیمی، عنوان آن پروژه، نام تمویل­کننده که پروپوزل برای آن تهیه گردیده است، شمارۀ فراخوان پروپوزل، تاریخ تحویل پروپوزل و مشخصات تماس فرد کلیدی در(نام نهاد جامعۀ مدنی)؛
* فهرست محتویات
* شرح مختصر
* تشریح پروپوزل
* مقدمه
* بیان مسئله
* رویکرد فنی/ علمی
* نظریۀ تغییر
* مقصد (فقط یک مقصد)
* هدف (حداکثر سه هدف)
* نتایج متوقعه (دو نتیجه برای هر هدف)
* نتایج بلافاصله، و فعالیت­ها
* ظرفیت سازمانی و تجربه
* پایداری: پایداری پروژه عبارت از توانایی ماندگاری نتایج و پیامدهای آن پس از پایان پروژه است. برای نمونه، اگر یک پروژه که ساختارهای پولیس مردمی برای پیشگیری از خشونت گسترده را ایجاد می­کند به پایان برسد، پس از پایان نیز بدون حمایت مالی تمویل­کننده باید نتایج آن ادامه داشته باشد؛ آنگاه می­توان گفت که پروژه پایدار بوده است. برای دستیابی به پایداری پروژه، نقش مردم محل در داشتن احساس مالکیت نسبت به فعالیت­ها و پروژه مهم و کلیدی است. برای آگاهی بیشتر دربارۀ پایداری پروژه، مطلب زیر را بخوانید:

<https://proposalsforngos.com/what-is-project-sustainability/>

* مسایل مهم دیگر از جمله برابری جنسیتی، حمایت از محیط زیست، آسیب نرساندن، و دیگر ملاحظات اجتماعی مهم برای پروژه
* ضمایم
* خلص سوانح کارمندان کلیدی (رییس اجرایی پروژه، مدیر پروژه، مدیر نظارت و ارزیابی، مدیر مالی)
* چارت گرانت (برای نمونه نگاه کنید به ضمیمۀ 2)
* چارچوب منطقی
* برنامۀ اجرای نظارت و ارزیابی؛ و
* بودجه.

## 2.3 تیم پروژه

برای همۀ پروژه­های جدید، یک تیم ویژه شناسایی و معرفی گردد. این تیم می­تواند متشکل از کارمندان آن نهاد باشد که در پروژه­های دیگر نیز کار می­کنند، یا به تازگی استخدام شده­اند. رییس اجرایی و مدیران باید دربارۀ اعضای تیم تصمیم بگیرند. مهم است که سطح منطقی از کار برای تیم­های مختلف پروژه­ها مشخص گردد. برای تمام پروژه­های یکصدهزار دالری و بالاتر، یک مدیر پروژۀ تمام وقت باید موظف باشد؛ این الزام ضروری است و مدیر پروژه هرچه زودتر باید شناسایی و معرفی گردد. دیگر اعضای تیم باید متشکل از نمایندۀ بخش نظارت و ارزیابی، و کارمندان و دستیاران پروژه باشد. برخی وظایف مشترک مانند رییس اجرایی، مدیر مالی، مدیر نظارت و ارزیابی، مدیر برنامه و غیره می­توانند در جریان اجرای پروژه و بر اساس نیاز و فعالیتِ نشان داده شده از خود تغییر کنند.

**2.4 امضاء و تسلیم­دهی پروپوزل**

* تمام پروپوزل­های (نام نهاد جامعۀ مدنی) باید در نهایت امضاء شوند و از طریق رییس اجرایی به تمویل­کننده داده شود. رییس اجرایی فرد اول و محوری برای برقراری تمام تماس­ها و ارتباط گیری با تمویل کنندگان است.

#

# فصل 3: برنامه­­ریزی برای پروژه

## 3.1 مقدمه

برنامه­ریزی برای پروژه بخش مهمی از مدیریت پروژه است. این کار به استفاده از جدول­های زمانی از جمله چارت­های گانت برای برنامه­ریزی و پس از آن تهیۀ گزارش پیشرفت پروژه در جریان کار ارتباط می­گیرد. در آغاز، قلمرو یا محدودۀ پروژه تعریف می­گردد، و شیوه­های مناسب برای تکمیل پروژه مشخص می­گردد. این بخش از متن به مراحل کلیدی برنامه­ریزی پروژه، و از جمله نشست­های آغازین که پس از تأیید پروپوزل توسط تمویل­کننده و امضای قرارداد پرداخت برگزار می­گردد، نگاهی می­اندازد. مراحلی که در جریان مراحل آغازین پروژه در (نام نهاد جامعۀ مدنی) اجرا می گردد، در پروتکول آغازین در ضمیمۀ 3 آمده است.

## 3.2 مدیریت بودجه

**خواندن قرارداد و یادداشت مالی:** یکی از عناصر اصلی پروژۀ جدید که در مرحلۀ برنامه­ریزی باید بدان توجه گردد، مدیریت بودجه است. (ضمیمۀ 3 را ببینید) رییس اجرایی و مدیران از جمله مدیر پروژه باید توافق تمویل­کننده را بخواند و بفهمد. برای اطمینان از این که فهم و درک خوبی از مدیریت بودجه و تعهدات مالی در قرارداد حاصل گردیده است، آمر مالی (که نقش اصلی در مسایل مالی را ایفاء می­کند و برقرارکنندۀ ارتباط با نهاد است) باید توافق مالی امضاء شده با تمویل­کننده را بخواند و بفهمد، و برای رییس اجرایی، مسئولان نهاد، مدیر پروژه و اعضای تیم یادداشتی تهیه کند که در آن مسایل اصلی مالی و شرایط دریافت بودجه را تشریح کند.

مسایل مهمی که در یادداشت مالی باید مطرح گردد، شامل موارد زیر است:

* چگونگی پرداخت پول (پول پیش، بازپرداخت، غیره)؛
* میزان انعطاف­پذیری در استفاده از بودجۀ تأییدشده؛
* نمونۀ گزارش مالی، محدودۀ زمانی/ مهلت زمانی؛
* مراحل گرفتن تأیید، برای پرداخت­های تمویل­کننده؛
* نیازمندی­های تدارکاتی برای خریداری، و میزان ارزش آنها؛ و
* شفافیت و نیازمندی­های مربوطه.

**اختصاص کود برای بودجۀ پروژه:** به منظور اجرای شیوه­های مناسب در مدیریت مالی، مدیر مالی باید یک کود برای بودجۀ پروژه ایجاد کند. هر پروژه باید با کود ویژۀ خود شناخته شود. این کود چیزی است که در (نام نهاد جامعۀ مدنی) برای شناسایی پروژه و هزینه­های آن در گزارش­های مالی به کار می­رود.

**بودجۀ داخلی پروژه و چارت­های محاسباتی:** پس از اختصاص کود بودجه، مدیر پروژه بودجۀ تأییدشده برای پروژه را با هدف ایجاد یک کود داخلی و کود محاسباتی به کار می­برد که برای استفاده در پروژه مورد استفاده قرار می­گیرد. برای چگونگی ایجاد و اختصاص کودهای پروژه و کودهای محاسباتی به پالیسی­های مدیریت پروژه و رهنمود مراحل کار در (نام نهاد جامعۀ مدنی) مراجعه نمایید.

**بودجۀ عملیاتی:** به مثابه بخشی از برنامه­ریزی مالی برای پروژۀ جدید، مدیر مالی باید از بودجۀ تأییدشده برای پروژه، هزینۀ بودجۀ عملیاتی و کارمندان را محاسبه کند و کل بودجۀ عملیاتی را تجدید نماید. این مراحل به مدیران (نام نهاد جامعۀ مدنی) کمک می­کند تا متوجه شوند که آیا کارکنان پروژه به اندازۀ کافی برای هزینه­های عملیاتی پروژه منابع مالی دارند. همچنین، بودجۀ عملیاتی فعالیت­های پروژه باید از بودجۀ تأییدشده به دست آید. هنگامی که این کارها انجام شد، بودجۀ عملیاتی سازمان باید تجدیدنظر گردد. این کار به فهم این مسئله کمک می­کند که چگونه این پروژۀ جدید به کل بودجۀ (نام نهاد جامعۀ مدنی) کمک می­کند.

**پیش­بینی سه ماه:** پس از انکشاف بودجۀ داخلی و بودجۀ عملیاتی، مدیر پروژه و مدیر مالی با یکدیگر یک پیش­بینی مالی برای سه ماه نخست پروژه انجام می­دهند. این مراحل کمک می­کند تا فهمیده شود که منابع مالی کافی در وقت مشخص در جریان سه ماه وجود دارد تا تمام فعالیت­های پروژه که اعضای تیم در نظر دارند، اجرا گردد. افزون بر این، پیش­بینی باید مطابق جدول پرداخت­های تمویل­کننده باشد. پیش­بینی­های مالی یک ابزار کلیدی در برنامه­ریزی پروژه برای اطمینان یافتن از این مسئله است که فعالیت­های درنظرگرفته شده نظر به کمبود بودجه در وقت مشخص به تعویق نمی­افتد. به رهنمود پیش­بینی مالی در ضمیمۀ 3 نگاه کنید، و نیز به پالیسی­های مدیریت مالی و رهنمودهای اداری (نام نهاد جامعۀ مدنی) نیز مراجعه نمایید.

## 3.3 کارمندان پروژه

مدیر پروژه و مدیر منابع بشری یا فرد کلیدی باید پروپوزل را بخواند و نیروی کار مورد نیاز برای پروژه را متوجه گردد. به همراه ضمیمۀ شمارۀ 3، یک برنامه برای کارمندان پروژه تهیه کنید که نشان می­دهد کدام کارکنان در پروژه کار خواهند کرد، چه تلاش­هایی باید انجام گردد، و اگر افراد جدیدی استخدام گردند، چه زمانی باید انجام شود و چه کسی مسئول این کار است. همچنین، مدیر منابع بشری باید یک جدول سازمانی (organogram) از پروژه رسم کند که تغییرات تازه در ساختار، از جمله استخدام کارمندان جدید در پروژه­های نو را نشان دهد. مدیر منابع بشری به همراه مدیر پروژه و رییس اجرایی یک برنامۀ ارتقای ظرفیت برای کارمندان پروژه تهیه و ایجاد می­کنند.

## 3.4 استراتیژی پروژه

**لاگ فریم تجدید شده:** مدیر پروژه با اعضای تیم کار می­کند تا لاگ فریم پروژه که با پروپوزل ارائه شده را بررسی نماید. اگر لاگ فریم نیاز به تازه کردن داشت، آنگاه باید این کار انجام شود تا اطمینان حاصل شود که منطق پروژه هنوز ادامه دارد و پیش­فرض­هایی که در جریان تهیۀ پروپوزل وجود داشت، هنوز قابل اجراست. در جریان تازه ساختن چارچوب منطقی پروژه، مقصد، اهداف و نتایج متوقعه تغییر نمی­کنند. لاگ فریم تجدید شده باید توسط رییس اجرایی با تمویل­کنندگان به اشتراک گذاشته شود.

**برنامه کاری دقیق پروژه:** مدیر پروژه، مدیر نظارت و ارزیابی و متباقی اعضای پروژه باید با یکدیگر برنامۀ دقیق کاری برای یک سال از پروژه را تهیه کنند. این برنامه نیز باید توسط رییس اجرایی با تمویل کننده به اشتراک گذاشته شود. به پالیسی نظارت و ارزیابی و رهنمود اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی) برای گرفتن نمونۀ برنامۀ دقیق کاری مراجعه کنید.

مطالعات ابتدایی پروژه: **اگر کارهای آغازین اولیه وجود دارد که باید انجام شود، یک بررسی یا مطالعۀ ابتدایی مناسب نظر به جدول زمانی و افراد مسئول برای کارهای مختلف انجام دهید که شامل موارد زیر باشد: تهیۀ لایحۀ وظایف برای انجام کار، تبلیغات برای فراخوان درخواست­ها، استخدام مشاوران، اجرای مطالعات ابتدایی، پذیرش گزارش اولیه یا مطالعات ابتدایی مشاوران، پذیرش گزارش ابتدایی، انتشار برنامه برای گزارش­دهی و جمع­آوری یافته­ها، تنظیم استراتیژی پروژه و شاخص­ها برای مدنظر گرفتن در مطالعات ابتدایی در کنار سایر موارد.**

استراتیژی رؤیت­پذیری، ارتباطات و روابط عامه: **پلان روابط عامه را نظر به پالیسی ارتباطات بیرونی و روابط عامه ، در چارچوب زمانی مشخص و با تعیین افراد مسئول مربوطه و محصولات و نتایج پروژه تهیه کنید. همراه با مدیر پروژه، فرد کلیدی یک شرح مختصر از پروژه تهیه می­کند که در معرفی پروژه برای ذی­نفعان مورد استفاده قرار می­گیرد. (نگاه کنید به ضمیمۀ 5) فرد کلیدی این کار را با حمایت مدیر پروژه پیش می­برد. این کار باید در چهارهفتۀ نخست پروژه تکمیل گردد.**

## 3.5 مدیریت همکاری

اگر پروژه در مشارکت با دیگران اجرا می­گردد، مدیر پروژه با حمایت مدیران باید یک استراتیژی مدیریت همکاری انکشاف دهد. این کار شامل ایجاد تیم­های همکاری، توافق دربارۀ طرز رهبری همکاری­ها، مسوده ساختن، گفتگو و امضای توافق­نامه یا تفاهم­نامه با همکاران و نیز توافق پیرامون پروتکول­های همکاری برای پروژه است.

## 3.6 ایجاد کمیتۀ رهبری پروژه

به منظور افزایش پاسخگویی و مشارکت مردم محل در جریان اجرای پروژه، این نکته اهمیت دارد که یک کمیتۀ رهبری متشکل از ذی­نفعان اصلی در اماکن تطبیق پروژه ایجاد گردد. کمیته می­تواند متشکل از پنج تا ده عضو نظر به نیازها و منافع گوناگون در جوامع هدف باشد. کمیته باید پاسخگوی منافع محل باشد و از میان زنان، جوانان، معلولان و گروه­های خاص نیز عضوگیری کند، و نمایندگان یا مسئولان دولتی در محل نیز شامل باشند. در یک پروژۀ انجام­شده توسط همکاران، نمایندگان آنان نیز باید در کمیتۀ رهبری حضور داشته باشند. همچنین، برای کمیته، لایحۀ وظایف تهیه کنید که در آن نقش­ها، مسئولیت­ها، محدودیت­ها، و جدول زمانی برای نشست­ها و شیوه­های هماهنگی آمده باشد. برای بررسی یک نمونه از لایحۀ وظایف کمیتۀ رهبری به ضمیمۀ 4 نگاه کنید.

## Kickoff meeting3.7 نشست­های ابتدایی و مهم در آغاز پروژه

پس از این­که پروژه تأیید گردید و قرارداد با تمویل­کننده امضاء شد، مسئولان و تیم پروژه در(نام نهاد جامعۀ مدنی) برنامه­ریزی برای اجرای پروژه را آغاز می­کنند. رییس اجرایی باید برای برگزاری نشست آغازین درخواست کند و مدیر پروژه و افراد کلیدی در آن حضور یابند. کارمندانی که در بخش­های فنی مختلف پروژه کار می­کنند، از جمله تیم تطبیق کنندۀ پروژه، تیم مالی، تیم تدارکات، تیم ارتباطات، کارشناس رشته (برای نمونه کارشناس آموزش برای آموزش دختران) و تیم نظارت و ارزیابی نیز باید اشتراک کنند. نظارت و ارزیابی بخش کلیدی مراحل آغازین است. این جلسات آغازین در (نام نهاد جامعۀ مدنی) ضروری بوده و باید برگزار گردند.

**جلسات داخلی در آغاز پروژه:** رییس اجرایی، تمام کارمندان مدیریتی، مدیر پروژه، و تمام کارمندان بخش تطبیق در این نشست شرکت می­کنند. رییس اجرایی یا مدیر پروژه می­توانند این جلسه را رهبری کنند. این نشست­ها می­توانند از سه روز تا یک هفته به طول انجامند. در جلسات، عناصر پروژه به بحث کشیده می­شوند. دربارۀ تمام محصولات و نتایجی که در بالا (بخش 3.2 و 3.5) به آنها اشاره شد، و جدول زمانی برای انجام آن کارها توافق صورت می­گیرد. این نشست­ها به افزایش فهم مشترک از پروژه در سازمان کمک می­کند. این نشست­ها باید در نخستین هفته از امضای توافق پروژه برگزار گردد.

**نشست­هایی ابتدایی با همکاران یا شریکان:** رییس اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی)، تمام کارمندان مدیریتی، مدیر پروژه و کارمندان بخش تطبیق پروژه در این نشست شرکت می­کنند. مدیران، مدیر مالی، مدیر پروژه، و مدیر نظارت و ارزیابی نیز اشتراک می­کنند. این جلسات می­تواند از یک تا دو روز به طول انجامند. در این جلسات، دربارۀ عناصر پروژه، توافق دربارۀ اجرای کارها و به پایان رساندن آنها، و جدول زمانی برای آغاز و پایان کارها گفتگو می­شود. هدف از این جلسات، ایجاد فهم مشترک از پروژه در میان همکاران یا شریکان است. همچنین، این نشست­ها به شکل گیری کمیتۀ شورای رهبری و توافق دربارۀ لایحۀ وظایف آنان منتج می­گردد. (نگاه کنید به ضمیمۀ 4) این نشست­ها باید در دومین یا سومین هفته پس از امضای توافق­نامۀ پروژه یا امضای قرارداد با تمویل­کننده برگزار گردد.

**جلسات عملیاتی و مالی داخلی:** رییس اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی) و تمام کارمندان بخش مدیریت در این نشست اشتراک می­ورزند. در این جلسات توافق پیرامون بودجۀ عملیاتی باید به دست آید. همچنین، فهم و توافق دربارۀ جدول زمانی برای گزارش به تمویل کنندگان و مقدمات آن نیز حاصل گردد و مستند شود. درک و فهم الزامات قرارداد در توافق نیز باید به دست آید. این جلسات به دنبال ایجاد فهم مشترک در میان مدیران اجرایی و مدیر پروژه در اجرای قرارداد است. این جلسه باید بلافاصله پس از نشست آغازین برگزار گردد.

**جلسات عملیاتی و مالی با همکاران و شریکان:** مدیر برنامۀ (نام نهاد جامعۀ مدنی)، مدیر مالی، مدیر پروژه و مدیران برنامه و مدیران مالی از ادارات همکار در این نشست اشتراک می­ورزند. هدف از برگزاری این جلسات، توافق پیرامون بودجۀ عملیاتی شریکان و بودجۀ داخلی و جدول زمانی برای گزارش به تمویل­کننده و الزامات آن است. همچنین، در این نشست­ها فهم مشترک از الزامات قرارداد نیز به دست می­آید. افزون بر این، فهم مشترک بین (نام نهاد جامعۀ مدنی) و همکاران در چگونگی اجرای قرارداد نیز ایجاد می­گردد. این نشست باید بلافاصله پس از نشست­های عملیاتی و مالی داخلی در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، برگزار گردد.

نشست­های اولیه با تمویل­کننده: **رییس اجرایی، مدیر مالی، مدیر برنامه و مدیر پروژه در این نشست­ها اشتراک می­ورزند، و این جلسات بلافاصله پس از امضای قرارداد با تمویل کننده برگزار می­گردد تا با یکدیگر معرفی شوند. در این جلسات، توقعات از تمویل کننده مشخص می­گردد و برخی از نقاط مبهم قرارداد نیز روشن می­گردد (اگر وجود داشته باشد) در آنجا، دربارۀ گزارش­دهی منظم و جلسات اطلاع­رسانی که در قرارداد به آنها اشاره نشده است، به طور مشترک توافق می­شود. همچنین، دربارۀ شیوه­های برقراری ارتباط به غیر از گزارش­دهی منظم به تمویل­کننده نیز توافق صورت می­گیرد. در بیشتر موارد، در واقع جلسات بیرون از گزارش­دهی یادشده در قرارداد است که منتج به برقراری ارتباط بیشتر و ایجاد روابط بهتر با نمایندگان تمویل­کننده می­گردد.**

## 3.8 فهرست راه­اندازی پروژه

به مثابه بخشی از پروتکول آغازین (ضمیمۀ 3)، فهرست راه­اندازی برای برنامه­ریزی پروژه باید در(نام نهاد جامعۀ مدنی) مورد استفاده قرار گیرد، تا اطمینان حاصل گردد که هیچ کار اولیه ناتمام نمانده است.

# فصل 4: تطبیق یا اجرای پروژه

## 4.1 مقدمه

پس از مرحلۀ برنامه­ریزی، نوبت به اجرا یا تطبیق پروژه بر اساس برنامۀ کاری می­رسد. (نگاه کنید به ضمیمۀ 2 و نیز به پالیسی­های نظارت و ارزیابی و رهنمودهای اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی) مراجعه نمایید)

## 4.2 نشست راه­اندازی پروژه

برای انجام درست کارها باید هنگامی که برنامه­ریزی برای یک پروژۀ جدید به پایان رسید و ذی­نفعان بسیج شدند، یک نشست راه­اندازی پروژه برگزار گردد. این نشست را رییس اجرایی و مدیر پروژۀ (نام نهاد جامعۀ مدنی) به پیش می­برند. آنان با کارگرفتن از چکیده (ضمیمۀ 5) و مواد دیگر به تشریح پروژه برای مخاطبان می­پردازند. مخاطبان باید متشکل از کارمندان دولتی (محلی و یا ملی)، رهبران محلی، نیروهای امنیتی، پولیس، رهبران دینی، مستفیدشوندگان، دیگر موسسات غیردولتی و نهادهای جامعۀ مدنی و همکاران یا شریکان باشند. این نشست با هدف معرفی پروژه به اعضای محل برگزار می­گردد، تا وقتی که تیم­های تطبیق­کنندۀ پروژه کار خود را آغاز کردند، مردم محل از حضور آن افراد و پروژه جدید شگفت­زده نشوند. نظر به موجودیت منابع مالی، نشست راه­اندازی پروژه می­تواند در یک مکان مرکزی یا پایتخت برگزار گردد. اما سفارش می­شود که نشست­های خورد در تمام روستاها یا محل­هایی که پروژه در آنها اجرا می­شود، برگزار گردد. کارمندان رسانه نیز در تمام نشست­های راه­اندازی پروژه باید دعوت گردند. پرسش­هایی که پیش از برگزاری نشست راه­اندازی باید پرسیده شوند، عبارتند از:

* آیا خلاصۀ پروژه آماده است؟
* آیا مواد مورد نیاز برای تشریح پروژه آماده است؟
* آیا تمویل­کننده در این زمینه آگاه شده است؟
* آیا تمویل­کننده در نشست اشتراک می­کند؟
* آیا به دیگر بخش­های دولتی، نهادهای جامعۀ مدنی، نیروهای امنیتی، پولیس، موسسات غیردولتی و غیره اطلاع­رسانی شده و از آنها دعوت به عمل آمده است؟
* آیا از کارمندان رسانه (رادیو، تلویزیون، نشرات چاپی) دعوت شده است؟
* آیا نشست به طور زنده از رسانه­های گروهی نشر خواهد گردید؟
* آیا از نشست فلم­برداری می­شود؟
* چه کسی از نشست، یادداشت­برداری می­کند؟
* چه کسی از فعالیت­های برنامه گزارش تهیه می­کند؟
* آیا کارمندانی که باید در نشست شرکت کنند، از آن آگاه شده­اند؟

## 4.3 درخواست برای اجرای فعالیت­های پروژه

هنگامی که برای انجام فعالیت­ها درخواست داده می­شود، تیم­های پروژه در (نام نهاد جامعۀ مدنی) باید یک یادداشت درخواست فعالیت (ضمیمۀ 6) بنویسند، و پیش از تأیید مدیر برنامه یا رییس اجرایی آن را برای دریافت اجازه به مدیر پروژه روان کنند. فعالیت­های درخواست شده باید مطابق بودجه باشند و هزینۀ آنها در سه ماهۀ نخست درنظر گرفته شده باشند. ترتیب فعالیت­ها نیز باید در هماهنگی با برنامۀ سالانه و جدول پروژه باشد. یادداشت درخواست فعالیت باید برای گرفتن تأیید حداقل یک هفته پیش از انجام فعالیت تکمیل و تسلیم گردد.

هنگامی که یادداشت درخواست فعالیت مورد تأیید قرار گرفت، درخواست­کننده با تیم­های مالی و تدارکات هماهنگی می­کند تا مواد و دیگر چیزهای مورد نیاز را تهیه کند و به دست آورد. هیچ فعالیتی نیست که نیازمند استفاده از بودجۀ پروژه باشد و بدون تأیید یادداشت درخواست فعالیت انجام شود.

در جریان بسیج اشتراک­کنندگان و مستفیدشوندگان برای انجام یک فعالیت باید مراقب بود تا انتخاب آنان فراگیر و فارغ از حساسیت­های جنسیتی باشد. در جریان آماده­سازی برای اجرای فعالیت­ها، تیم پروژه باید بالای نتایجی متمرکز باشد که از انجام فعالیت­های پروژه مطابق پروپوزال و چارچوب منطقی یا لاگ فریم به دست می­آید.

## 4.4 گزارش دادن از فعالیت­ها

در جریان چهار روز پس از فعالیت، یک گزارش از فعالیت باید به مدیر پروژه روان شود که در آن مدیر برنامه و رییس اجرایی در کاپی باشند. گزارش فعالیت باید متمرکز بر نتایج باشد و بالای نتایج فوری یا تغییراتی که آن فعالیت به ارمغان آورده، تمرکز داشته باشد. ضمیمۀ 6 یک نمونه از گزارش فعالیت ارائه می­کند که تمام کارمندان (نام نهاد جامعۀ مدنی) که پروژه را تطبیق می­کنند، آن را در جریان چهار روز پس از انجام فعالیت خانه­پری کنند. هنگامی که گزارش دریافت شد، مدیر پروژه آن را بررسی می­کند و آن را تأیید یا رد می­کند. اگر گزارش تأیید شد، مدیر پروژه کاپی گزارش را برای افراد کلیدی از بخش مالی و نظارت و ارزیابی می­فرستد تا پیش خود حفظ کنند. یک کاپی از گزارش در آرشیف پروژه نگهداری می­گردد. در جریان تکمیل گزارش برای تمویل­کننده، این گزارش­ها مورد بررسی قرار می­گیرند و برخی موارد آن در گزارش درج می­گردد.

**نکات برجسته:** در نمونۀ گزارش فعالیت، بخشی به نام نکات برجسته از فعالیت وجود دارد، که ممکن است مختصر باشد، اما دارای مشاهدات مهم از فعالیت­ها یا واکنش­های فوری مستفیدشوندگان یا اشتراک­کنندگان در فعالیت است. چنین نکاتی جدا از افزوده شدن به گزارش، باید به طور جداگانه برای مدیر پروژه فرستاده شود که او پیش خود بسنجد، آیا اینها ارزش فرستادن برای رییس اجرایی و سپس سهیم ساختن آنها با تمویل­کنندگان را دارد یا ندارد. اگر در جریان انجام فعالیت، نکات مهم رونما گردید منتظر نباشید که زمان گزارش­دهی به تمویل­کننده فرا رسد تا آن نکات را روان کنید. در بیشتر موارد، نمایندگان تمویل­کننده شاهد دریافت زودهنگام نکات برجسته در جریان اجرای فعالیت­ها بوده­اند.

**درس­های آموخته شده:** افراد کلیدی بخش نظارت و ارزیابی باید از درس­های آموخته­شده که در بخش هفتم این گزارش آمده یادداشت برداری کنند. آن مطالب باید از این گزارش جدا گردند و شامل اسناد درس­های آموخته­شده شوند. فرد کلیدی بخش نظارت و ارزیابی بررسی می­کند که در هر سه ماه چه مواردی افزوده شده است. آنگاه درس­های آموخته شده را هر سه ماه و مطابق با طرزالعمل­های بخش نظارت و ارزیابی در اداره سهیم می­سازد.

# فصل 5: نظارت و ارزیابی

## 5.1 مقدمه

نظارت و ارزیابی در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، بخش مهمی از چرخۀ مدیریت پروژه است. هرچند برای نظارت و ارزیابی، فرد مشخصی معرفی می­گردد؛ باز هم، تمام کارمندان اجرایی باید در این کار نقش داشته باشند. حداقل، 20% از کارمندان هر پروژه مسئولیت­های نظارت و ارزیابی دارند که شامل کار با افراد کلیدی بخش نظارت است تا طرح­های ارزیابی، برنامه­های کاری، ابزار ارزیابی فعالیت­ها، استفاده از ابزارهای ارزیابی، تهیۀ مواد برای گزارش و فعالیت­های ارزیابی مانند ارزیابی­های آغازین و پایانی پروژه می­گردد. برای جزییات بیشتر دربارۀ پروتکول­های نظارت و ارزیابی، یک شیوۀ کار برای (نام نهاد جامعۀ مدنی)، در پالیسی نظارت و ارزیابی و رهنمود اجرایی گنجانیده شده است.

# فصل 6: تنظیم پروژه، جمع­بندی و پایان

## 6.1 مقدمه

این فصل دربرگیرندۀ پالیسی­ها و اقداماتی برای تنظیم پروژه و اختتام آن در (نام نهاد جامعۀ مدنی) است. تجربه­های مختلف نشان داده است که بیشتر هزینه­های غیر قابل قبول در پروژه­های نهادهای جامعۀ مدنی، در سه ماه آخر چرخۀ عمر پروژه اتفاق می­افتد که در آن مدت هم فعالیت­ها شتاب گرفته و به سرعت انجام می­شود، و هم خریداری­ها انجام شده تا از افزایش نرخ اجناس و هزینه­ها جلوگیری گردد. در بیشتر این موارد، شتاب کار پیروی از طرزالعمل­های سازمانی و از تمویل­کنندگان و نیز پیشگیری از هزینه­های غیرقابل پذیرش را ناممکن می­سازد. پروتکول­ها و طرزالعمل­های برجسته شده در (نام نهاد جامعۀ مدنی)، باید با دقت اجرا گردند تا از وقوع هزینه­های غیر قابل قبول در مرحلۀ پایانی پروژه جلوگیری گردد.

**6.2 تنظیم پروژه**[[9]](#footnote-9)

تجربه­ها نشان می­دهد که گاهی در پایان پروژه و پس از بررسی و ارزیابی و انجام کارهای نهایی مانند بودجه و تحلیل پروژه، ممکن است **اندکی پول باقی مانده باشد که از تکمیل فعالیت­ها حمایت کند**، یا (نام نهاد جامعۀ مدنی) را قادر سازد تا فعالیت­های بیشتری از پروژه انجام دهد. با این همه، زمان پروژه به پایان رسیده یا رو به پایان است. در نتیجه، در بسیاری از موارد، مسئولان اداره دربارۀ تمدید عمر پروژه بدون دریافت پول اضافی از تمویل­کننده گفتگو می­کنند. از این کار به نام تمدید بدون هزینه[[10]](#footnote-10) یاد می­کنند. پس، با پیشنهاد برای تمدید وقت پروژه یا انجام فعالیت­های جدید، اعضای (نام نهاد جامعۀ مدنی)، پروژه را به طور مؤثر از نگاه محدودیت زمانی تنظیم می­کنند. در موارد دیگر، تمویل­کننده یا دولت ممکن است بگوید پول بیشتری دارد و از کار (نام نهاد جامعۀ مدنی) خوش است و می­خواهد منابع بیشتری را در اختیار قرار دهد تا پروژه را قادر سازد تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد. در این حالت، تمویل­کننده پس از دریافت طرح بازنگری شدۀ چگونگی اجرای پروژه، امتیاز تمدید بدون هزینه را می­دهد. این کار محدودیت­های مالی و زمانی پروژه را به خوبی تنظیم می­کند. زمان و منابع بیشتر برای ادامۀ فعالیت­ها در زمان تمدیدشدۀ مشخص مورد استفاده قرار می­گیرد. این کار نیز تنظیم پروژه نامیده می­شود.

**6.3 بستن پروژه**[[11]](#footnote-11)

هنگامی که تصمیم گرفته شد تا پروژه پایان یابد، مراحل و روندهایی در (نام نهاد جامعۀ مدنی) وجود دارد تا در جریان سه ماه آخر پروژه انجام گردد.

**مدیریت پروژه:** مدیر/ آمر مالی پروژه، توافق یا قرارداد را با دقت می­خواند تا شرایط پایان دادن پروژه را درک کند. آنگاه مدیر/ آمر مالی یادداشتی برای رییس اجرایی تهیه می­کند، و کاپی آن را به مدیر پروژه و اعضای تیم دربارۀ شرایط مالی ختم پروژه می­فرستد. یادداشت باید دربرگیرندۀ این نکات کلیدی باشد:

* انعطاف­پذیری بودجه؛
* نمونه­های گزارش­دهی و جدول زمانی/ مهلت زمانی؛
* ملزومات تفتیش؛
* مدیریت و انتقال دارایی­های پروژه از جمله وسایط نقلیه در پایان پروژه؛ و
* ملزومات ارزیابی و تفتیش و جدول­های زمانی؛

ختم پروژه و خرج کردن بودجه: **مدیر مالی نیز با مدیر پروژه کار می­کند تا برنامۀ هزینه­های سه ماه آخر پروژه را تهیه کند. این کار برای ایجاد یک تصویر روشن از هزینه­ها و مصارف پروژه در سه ماه آخر و پیشگیری از صرف هزینه­های عاجل و پیش آمدن هزینه­های غیرقابل قبول انجام می­شود. برنامۀ مصارف موارد زیر را نشان می­دهد:**

* **مصرف واقعی پروژه تا به امروز؛**
* **هزینه­های اجباری شامل بِل­ها و انویس­های پرداخت نشده مانند پرداخت­های شریکان و همکاران؛**
* **هزینه­های پیش­بینی شده تا پایان پروژه؛ و**
* **برنامۀ کاری سه ماه آخر که زیر پوشش بوده است.**

رسیدگی به درخواست پول پیش: **به تمام درخواست­ها برای گرفتن پول پیش باید رسیدگی شود و به درخواست­های جدید در جریان سه ماه آخر پروژه باید به طور منظم رسیدگی شود. مدیر/ آمر مالی مسئول اطمینان از این است که تمام پول­هایی که پیشاپیش گرفته شده، تصفیه گردند.**

تمام دریافت­های جزیی از شریکان و همکاران را متوقف کنید: **برای پیشگیری از پیچیدگی در پایان پروژه، تمام دریافت­ها از جانب شریکان و همکاران در آغاز سه ماه آخر پروژه متوقف می­گردد و گزارش­های نهایی شریکان پیش از آغاز سه ماه آخر پروژه باید ارائه گردد. مدیر/ آمر مالی و مدیر پروژه باید با شریکان و همکاران کار کنند تا اطمینان یابند که آنان گزارش­های پایانی خود را به موقع تسلیم می­دهند.**

مدیریت دارایی: **آمر/ مدیر مالی دارایی­های پروژه و شرایط تحویل آنها را در پایان پروژه بررسی می­کند و برنامه­های تسلیم­دهی را برای تمویل­کنندگان تهیه می­کند. در آنجا وی آنچه که باید تحویل دهد را مشخص می­کند و برای آن دارایی­هایی که پس از پایان پروژه تسلیم داده نمی­شود، دلیل و توجیه می­نویسد. برنامه­های انتقال دارایی، نگه داشتن یا دور انداختن آنها باید به طور تحریری، توسط رییس اجرایی به تمویل­کننده داده شود و تأیید کتبی گرفته شود که از آسیب­های احتمالی در آینده پیشگیری می­شود.**

کارکنان پروژه: **بهتر است پیش از پایان پروژه و ختم قرارداد، دربارۀ این مسئله به کارکنان پروژه به طور رسمی اطلاع­رسانی شود. این کار باید به طور تحریری و سه ماه پیش از پایان پروژه توسط مدیر یا کارمند کلیدی بخش منابع بشری یا مدیر پروژه انجام شود.**

فعالیت­های پروژه: **در سه ماه آخر پروژه، مدیر پروژه و تیم باید پیرامون نهایی­سازی و تکمیل کارهای پروژه فعالیت کنند. مدیر پروژه باید جدول نتایج پروژه را با کمک مدیر نظارت و ارزیابی تجدید کند و یک برنامۀ کاری برای پایان پروژه تهیه و انکشاف دهد. مدیر نظارت و ارزیابی یا شخص کلیدی یک نشست نهایی با حضور کارمندان برگزار می­کند تا کامیابی­ها و درس­های آموخته شده از کارمندان را جمع­آوری نماید. اگر ارزیابی نهایی یکی از محصولات پروژه باشد، آنگاه برنامۀ ارزیابی نهایی با جدول زمانی مشخص و مسئولیت­هایش باید توسط مدیر نظارت و ارزیابی تهیه و انکشاف یاید. برای اطمینان از مستندسازی نتایج پروژه و درس­های آموخته­شده از آن و نیز ارتقای پروژه برای دریافت کمک در آینده، یک برنامۀ شفافیت، ارتباطات و گسترش مورد نیاز است که کارهای زیر را در خود داشته باشد:**

* **ویدیوی نهایی پروژه برای برجسته ساختن کامیابی­ها؛**
* **تلاش رسانه­های گروهی برای افزایش آگاهی عامه دربارۀ بستن پروژه و پیامدهای آن**
* **رویدادها یا مراسم پایان پروژه؛ و**
* **اعلامیۀ مطبوعاتی رییس اجرایی دربارۀ بستن پروژه؛**

این فعالیت­های ارتباطی و رسانه­یی توسط مدیر پروژه و کارمند ارتباطات هماهنگ می­گردد.

**کارهای مهم و کلیدی در پایان پروژه**

کارهای زیر از جمله اقدامات کلیدی در جریان ختم پروژه است که باید با دقت از جانب رییس اجرایی و رهبران (نام نهاد جامعۀ مدنی) مورد نظارت قرار گیرد تا اطمینان گردد که مراحل بستن پروژه با تعهدات قانونی و قرارداد همخوانی دارد و به بهترین شکل انجام شده است.

**گزارش نهایی تشریح پروژه:** گزارش پایانی تشریح پروژه سندی است که در نهایت پیامدهای پروژه را به تصویر می­کشد. این گزارش باید دربرگیرندۀ فعالیت­های انجام­شده و نتایج به دست آمده باشد. هنگامی که همه چیز به خوبی انجام شد، این گزارش در پهلوی داده­های نهایی بخش نظارت و ارزیابی و مواد ارتباطی موجود، تشریحاتی دربارۀ دستآوردهای (نام نهاد جامعۀ مدنی) ارائه خواهد کرد.

تا جایی که امکان دارد تاریخ این گزارش باید نزدیک باشد؛ حتی اگر تمویل­کننده چند ماه دیگر نیز برای تکمیل وظایف وقت دهد. این گزارش باید به طور کامل تابع نمونۀ ارائه شده توسط تمویل­کننده باشد. هنگامی که گزارش پایانی توسط رییس اجرایی به تمویل کننده داده شد، کار به پایان می­رسد. نظر به قانون مؤسسات غیردولتی، یک کاپی از گزارش پایانی باید به وزارت اقتصاد نیز داده شود. همچنین، رییس اجرایی باید به طور رسمی دربارۀ پایان پروژه به وزارت اطلاع دهد.

**گزارش نهایی مالی:** گزارش نهایی مالی توسط مدیر مالی تهیه می­گردد. وی در این زمینه با دیگر کارمندان بخش مالی کار می­کند تا اطمینان حاصل کند که تمام نقل و انتقالات مالی یادداشت و به آنها رسیدگی شده است؛ آنگاه گزارش درست خواهد بود. این کار باید تا جای ممکن به تاریخ پایانی نزدیک باشد، حتی اگر تمویل­کننده کار را برای چندین ماه دیگر تمدید کند. این گزارش در ضمیمۀ گزارش نهایی تشریح پروژه ارائه می­گردد. گزارش باید به طور کامل مطابق با خواست و نمونۀ تمویل­کننده باشد.

**تفتیش:** برخی تمویل­کنندگان، مانند اتحادیۀ اروپایی، تأیید نهایی مخارج یا تفتیش را تقاضا می­کنند. این یک کار مهم است که نیازمند انجام دقیق است، چراکه هرگونه هزینۀ غیرقابل پذیرش به معنای ضرر در سازمان یا نهاد است. از آنجایی که تاریخ پایان پروژه پیشاپیش روشن است، برنامه­ریزی برای تفتیش باید پیش از پایان پروژه انجام شود تا به موقع باشد. مدیر مالی باید با تیم مالی هماهنگی کند و با اعضای پروژه از نزدیک کار کند تا اطمینان یابد که تفتیش یا تأیید نهایی مخارج انجام شود.

**انوایس نهایی تمویل­کننده:** آخرین گام شامل تهیۀ انویس برای دریافت پول از تمویل­کننده است. این کار باید در زودترین مجال ممکن انجام شود تا (نام نهاد جامعۀ مدنی) اطمینان یابد که پول خود را دریافت می­کند.

**مسایل کارمندان در پایان پروژه:** رییس اجرایی، مدیر پروژه و مدیر منابع بشری تصمیم می­گیرند که آیا قرارداد کارمندان پروژه نیز به پایان می­رسد، یا تمدید می­گردد و به کارمندان در این زمینه پیشاپیش اطلاع­رسانی می­گردد. همچنین، آنان باید تصمیم بگیرند کدام کارمندان به پروژه­های دیگر انتقال یابند و اطمینان حاصل کنند که آنان مسئولیت فعلی خود را می­دانند و این­که چگونه زمان را مدیریت کنند تا کار خود را به موقع به پایان برسانند و پروژۀ جدید را آغاز کنند. اگر قرارداد کارمندان پیش از پایان پروژه ختم شد، اطمینان یابید که تمام معلومات مورد نیاز از آنان دربارۀ پروژه دریافت شده است. در مورد کارمندانی که پروژه را ترک می­کنند، اطمینان حاصل کنید که حساب­های ایمیل آنان بسته می­شود، وسایل اداری که در اختیار آنان بود، تحویل داده می­شود، مصاحبۀ نهایی از آنان گرفته می­شود و موارد مورد نیاز دیگر نظر به خواست اداره نیز اجرا می­گردد.

# ضمایم

##

## ضمیمۀ 1: نمونۀ تحلیل ذی­نفعان

|  |
| --- |
| جدول تحیل ذی نفعان |
| ذی­نفع | منافع | نفوذ | نیازها | توقعات |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**ضمیمۀ 2: نمونه چارت گانت**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ماه ها** |
| **فعالیت­ها** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| *A0. آغاز (شامل تعیین معیارهای اولیه یا baseline)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.1 انجمن­های یادگیری برای نهادهای جامعۀ مدنی و رهبران محلی* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.2 آموزش برای جوانان تأثیرگذار* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.3 جلسات اطلاع­رسانی برای جوانان* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.2.1 نشست در سالون شهر* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.2.2 ابتکارات محلی* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.1.1 تبادل شاگرد در سطح منطقه (بورسیه تحصیلی در سطح منطقه)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.2.1 کمپاین­های روایتی سازنده* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.2.2 آموزش­های افراد هم ردیف یا هم رتبه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *مأموریت نظارتی میان­مدت* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *اختتامیه (شامل ارزیابی نهایی)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ضمیمۀ 3: نمونه برای پروتکول­های آغازین پروژه**

|  |
| --- |
| 1. عناصر کلیدی پروژه |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| مدیریت بودجه | توافق­نامه را بخوانید و آن را درک کنید. | مسوده ساختن یک یادداشت دربارۀ جوانب مهم مسایل مالی و شرایط پولی برای مدیر اجرایی، و فرستادن کاپی آن برای مدیر پروژه و اعضای تیم؛مسایل اصلی که باید در آن یاد گردد، عبارت است از:* چگونگی پرداخت پول (پیشکی، بازپرداخت، غیره)؛
* میزان انعطاف­پذیری در استفاده از بودجۀ تأییدشده و نمونۀ گزارش مالی؛
* نمونۀ گزارش مالی، محدودۀ زمانی/ مهلت زمانی؛
* مراحل گرفتن تأیید برای پرداخت­های تمویل­کننده؛
* نیازمندی­های تدارکاتی برای خریداری، و میزان ارزش آنها
* شفافیت و نیازمندی­های مربوطه
 | آمر/ مدیر مالی |
|  | برای پروژه کود بودجه ایجاد کنید. | کود بودجه  | آمر/ مدیر مالی |
|  | تهیه و تازه کردن بودجۀ داخلی پروژه و جدول حساب­ها | محاسبۀ بودجۀ داخلی و تهیۀ جدول حساب­ها | آمر/ مدیر مالی |
|  | بودجۀ عملیاتی پروژه و بودجۀ هر مرحله از پروژه | تهیۀ هزینۀ کارمندان و بودجۀ عملیاتی از بودجۀ تأییدشده برای پروژه، و تجدید نظر در بودجۀ عمومی سازمان؛انجام یک پیش­بینی مالی سه ماهه | آمر/ مدیر مالی |
|  | بودجۀ فعالیت و پیش بینی آن | تعریف یک فعالیت از بودجۀ تأییدشده برای پروژه و تجدید نظر در بودجۀ عملیاتی سازمان | آمر/ مدیر مالی و مدیر پروژه |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| کارمندان پروژه |  |  |  |
|  | جدول کارمندان | تهیۀ یک جدول برای کارمندان (یک سند ساده با نام کارمندان پروژه، وظیفۀ آنان و میزان تلاش یا سابقۀ کاری آنان) | مدیر منابع بشری/ فرد کلیدی/ مدیر پروژه |
|  | جدول سازمانی (organogram) را تجدید کنید. | تجدید جدول سازمانی (organogram) که در آن کارمندان جدید در پروژۀ نو نیز در نظر گرفته است. | مدیر منابع بشری/ فرد کلیدی/ مدیر پروژه |
|  | برنامۀ استخدام | تهیۀ یک برنامۀ استخدام کارمندان به همراه مسئولیت­ها، جایگاه یا بست آنان و جدول زمانی | مدیر منابع بشری/ فرد کلیدی/ مدیر پروژه |
|  | برنامۀ ارتقای ظرفیت | برنامۀ برای ارتقای ظرفیت کارمندان پروژه | مدیر منابع بشری/ فرد کلیدی/ مدیر پروژه |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| استراتیژی پروژه  | بررسی عمومی استراتیژی و چارچوب منطقی پروژه | استراتیژی پروژه و چارچوب منطقی بازنگری شده (بروزرسانی شده) | مدیر پروژه و مدیر نظارت و ارزیابی |
|  | برنامۀ کاری دقیق برای پروژه | تهیۀ یک برنامۀ کاری دقیق برای پروژه | مدیر پروژه و مدیر نظارت و ارزیابی |
|  | تهیۀ برنامۀ دقیق برای نظارت و ارزیابی | تهیۀ یک جدول زمانی اصلاح شده به همراه برنامۀ نظارت و ارزیابی که با پروپوزل اصلاح شده هماهنگ باشد | مدیر نظارت و ارزیابی |
|  | برنامه برای انجام مطالعات ابتدایی | اگر کارهای ابتدایی برای انجام شدن وجود دارد، انجام یک تحقیق ابتدایی مناسب با جدول زمانی و فرد مسئول مشخص | مدیر نظارت و ارزیابی |
|  | شفافیت، ارتباطات و طرح گسترش | تهیۀ برنامۀ شفافیت، ارتباطات و طرح گسترش نظر به ارتباطات بیرونی و پالیسی گسترش برای پروژه با جدول زمانی مشخص، قابل اجرا و افراد مسئول | مدیر پروژه و کارمند ارتباطات |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| استراتیژی مشارکت و همکاری | اگر پروژه در همکاری با شریکان اجرا می­شود، یک استراتیژی سادۀ مشارکت برای پروژه مسوده کنید. | استراتیژی مشارکت: شریکانی که پروژه با آنان همکاری دارد را شناسایی می­کند؛ محدودۀ اشتراک در کار و مسئولیت­ها، اختصاص بودجه برای شریکان/ همکاران |  |
|  | توافق­نامه/ تفاهم­نامه با شریکان را تهیه و امضاء نمایید. | توافق مشارکت/ تفاهم­نامه­ها |  |
|  | توافق دربارۀ جدول رهبری پروژه | جدول رهبری با برنامۀ مشخص برای جلسات، نقش­ها و مسئولیت­ها |  |
|  | یک کمیتۀ رهبری پروژه تشکیل دهید. | ایجاد کمیتۀ رهبری پروژه که شریکان را در خود دارد،* تهیۀ لایحۀ وظایف برای کمیتۀ رهبری پروژه، وظایف و نقش­های آن، محدودیت­ها، و جدول زمانی برای جلسات، و مکانیزم­های همکاری
 |  |
| 2. نشست­های کلیدی پروژه برای آغاز کار |
|  | اعضای نشست  | هدف از جلسه | تا چه زمانی انجام شود؟ |
| جلسات داخلی در آغاز پروژه | رییس اجرایی، تمام کارمندان مدیریتی، مدیر پروژه، و تمام کارمندان بخش تطبیق* رییس اجرایی یا مدیر پروژه می­توانند این جلسه را رهبری کنند
 | * می­تواند از سه روز تا یک هفته به طول انجامد
* در جلسات، عناصر پروژه به بحث کشیده می­شوند
* دربارۀ تمام کارهای آغازین و جدول زمانی برای انجام آن کارها توافق صورت می­گیرد
* برای ایجاد فهم مشترک از پروژه در سازمان تلاش می­گردد
 | نخستین هفته پس از امضای توافق پروژه |
| نشست­هایی ابتدایی با همکاران یا شریکان | * رییس اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی)، تمام کارمندان مدیریتی، مدیر پروژه و کارمندان بخش تطبیق پروژه
* مدیران، مدیر مالی، مدیر پروژه، و مدیر نظارت و ارزیابی شرکت­های همکار
 | * می­تواند از یک تا دو روز به طول انجامد
* دربارۀ عناصر پروژه بحث و گفتگو می­گردد.
* دربارۀ اجرای کارهای شریکان و به پایان رساندن آنها، و جدول زمانی برای آغاز و پایان کارهای شریکان توافق می­گردد
* برای ایجاد فهم مشترک از پروژه در میان همکاران یا شریکان تلاش می­گردد.
* یک کمیتۀ رهبری شکل می­گیرد و دربارۀ لایحۀ وظایف آنان توافق می­شود.
 | دومین یا سومین هفته پس از امضای توافقنامۀ پروژه یا امضای قرارداد |
| جلسات عملیاتی و مالی داخلی | رییس اجرایی (نام نهاد جامعۀ مدنی) و تمام کارمندان بخش مدیریت | * توافق پیرامون بودجۀ عملیاتی
* توافق دربارۀ جدول زمانی برای گزارش به تمویل کنندگان و مقدمات آن
* درک بخشی از الزامات قرارداد در توافق
* تلاش برای ایجاد فهم مشترک در میان مدیران اجرایی و مدیر پروژه در اجرای قرارداد
 | بلافاصله پس از نشست آغازین |
| جلسات عملیاتی و مالی با همکاران و شریکان | مدیر برنامۀ (نام نهاد جامعۀ مدنی)، مدیر مالی، مدیر پروژه | * توافق پیرامون بودجۀ عملیاتی
* توافق دربارۀ جدول زمانی برای گزارش به تمویل­کننده و الزامات آن
* فهم برخی الزامات قرارداد
* تلاش برای ایجاد فهم مشترک بین (نام نهاد جامعۀ مدنی) و شریکان در انجام مواد قرارداد
 | بلافاصله پس از نشست­های عملیاتی و مالی داخلی |
| نشست­های اولیه با تمویل­کننده | **رییس اجرایی، مدیر مالی، مدیر برنامه و مدیر پروژه** | * روشن ساختن **توقعات از تمویل کننده؛**
* وضاحت دادن به **برخی از نقاط مبهم قرارداد**
* **توافق پیرامون گزارش­دهی منظم و جلسات اطلاع­رسانی که در قرارداد به آنها اشاره نشده است؛**
* **توافق دربارۀ شیوه­های برقراری ارتباط به غیر از گزارش­دهی منظم به تمویل­کننده**
 | **بلافاصله پس از امضای قرارداد با تمویل کننده** |
| 3. فهرست راه­اندازی پروژه |
|  | فرد مسئول | **تا چه زمانی؟** |
| مدیریت بودجه و پروژه |
| توافق اولیه و ایجاد کود بودجه |  |  |
| یادداشت مختصر که در آن عناصر اصلی توافق برجسته شده است |  |  |
| بودجۀ داخلی تکمیل گردید |  |  |
| بودجۀ عملیاتی تجدید گردید (فردی و عملیاتی) |  |  |
| بودجۀ فعالیت­های پروژه با پیش­بینی ماهوار |  |  |
| برنامۀ گزارش­دهی و جدول پرداخت (با نقاط مشخص) |  |  |
| مدیریت منابع بشری/ کارمندان |
| برنامه­ریزی برای کارمندان |  |  |
| جدول سازمانی (Organogram) جدید از کارمندان |  |  |
| تشریح طرز استخدام |  |  |
| برنامۀ ارتقای ظرفیت |  |  |
| برنامه­ریزی و استراتیژی پروژه |
| بیانیۀ پروژه |  |  |
| چارچوب منطقی تجدیدشده |  |  |
| برنامۀ دقیق کاری |  |  |
| برنامۀ نظارت و ارزیابی |  |  |
| مطالعات ابتدایی/ لایحۀ وظایف اولیه |  |  |
| برنامه­های برقراری ارتباط |  |  |
| مشارکت |
| بودجه­های نهایی مشارکت |  |  |
| توافق با همکاران/ شریکان دربارۀ لایحۀ وظایف و برنامه­های کاری |  |  |
| جدول جلسات |  |  |
| برنامۀ گزارش­دهی |  |  |
| برنامۀ ارتقای ظرفیت |  |  |

**ضمیمۀ 4: نمونۀ لایحۀ وظایف برای کمیتۀ رهبری پروژه**

**{نام پروژه را وارد نمایید}**

**لایحۀ وظایف کمیتۀ رهبری[[12]](#footnote-12)**

پیشینه

*<این بخش یک پیشینۀ مختصر (پنج جمله) دربارۀ هدف و مقاصد پروژه ارائه می­کند. این معلومات باید به طور مستقیم از برنامۀ پروژه به دست آید و توسط نویسندۀ این سند بازنویسی نشود>*

نقش کمیتۀ رهبری {نام پروژه را وارد نمایید}: **نقش کمیتۀ رهبری {نام پروژه را وارد نمایید} عبارت است از:**

* **اطمینان از این که فعالیت­های انجام شده در مطابقت با استراتیژی پروژه است؛**
* **اطمینان یافتن از این که پروژه از امکانات و دارایی­ها به خوبی کار می­گیرد؛**
* **یاری رساندن در حل مسایل محلی و مشکلات تطبیق پروژه؛**
* **ارزیابی پیشرفت پروژه و گزارش دادن از پروژه به مقامات بالاتر؛**
* **راهنمایی کردن و پند دادن دربارۀ مسایل تجاری که در پروژه پیش می­آید؛**
* **استفاده از نفوذ و اقتدار محلی برای کمک به پروژه در رسیدن به اهدافش؛ و**
* **بررسی و تأیید محصولات و کارهای پایانی پروژه.**

مسئولیت­های رییس کمیتۀ رهبری: **رییس کمیتۀ رهبری {نام پروژه را وارد نمایید} تمام نشست­های کمیته و کارهای آن را رهبری می کند. توجه شود که مدیر پروژه نباید رییس کمیته باشد.**

**مسئولیت­های رییس کمیتۀ رهبری شامل موارد زیر است:**

* **مشخص کردن اجندا (دستور کار) برای هر نشست؛**
* **اطمینان یافتن از این که اجندا و مواد مورد نیاز پیش از برگزاری نشست در بین اشتراک­کنندگان توزیع می­گردد؛**
* **روشن ساختن هدف هر نشست برای اعضا و تشریح اجندا در آغاز هر جلسه؛**
* **تشریح هر چیزی که در جلسه اتفاق می­افتد؛**
* **به جریان انداختن جلسه با اختصاص زمان مناسب برای هر موضوع و دوام دادن هر جلسه تا یک ساعت یا کمتر؛**
* **تشویق برای مشارکت اعضا در بحث و تبادل نظر با خطاب کردن نام آنان؛**
* **پایان دادن به هر جلسه با گفتن خلاصۀ وظایف و تصمیم­ها؛**
* **پیگیری اعضای غیرحاضر برای مشخص کردن این که آیا آنان گرایش به ادامۀ عضویت دارند؟**
* **یافتن جایگزین برای اعضایی که دیگر اشتراک نمی­کنند.**

مسئولیت­های اعضای کمیتۀ رهبری: **اعضای کمیتۀ رهبری مسئولیت­های زیر را بر دوش دارند:**

* **فهم اهداف، مقاصد و نتایج دلخواه پروژه؛**
* **فهم منافع ذی­دخلان پروژه و ارائۀ آنها؛**
* **یافتن سود واقعی در نتایج پروژه و کامیابی عمومی؛**
* **استفاده از فرصت­ها برای برقراری ارتباط مفید با پروژه؛**
* **بررسی این که پروژه تصمیم­های مالی درست گرفته است؛ به ویژه در تدارکات و در واکنش به مسایل، خطرات و تغییرات پیشنهادی در پروژه؛**
* **بررسی این که فعالیت­ها در راستای استراتیژی پروژه، و پالیسی­ها و مسیرهای دولت است؛**
* **مشارکت فعال در جلسات از طریق پیوستن، بحث کردن و مرور مینوت (صورت جلسه) و دیگر اسناد کمیتۀ رهبری؛**
* **حمایت از گفتگو و تبادل نظر، و تشویق اعضای کمیتۀ رهبری برای بیان دیدگاه­های خود.**

عمومی

*<این بخش معلوماتی دربارۀ عضویت در کمیتۀ رهبری، مراحل تصمیم­گیری، مقدار جلسات، اجندا، مینوت، ورقۀ تصمیم گیری، و قواعد وکالت ارائه می­کند>*

عضویت: **جدول زیر عضویت در کمیتۀ رهبری را در یک فهرست ارائه می­کند:**

<توجه کنید که اعضای تیم پروژه، از جمله مدیر پروژه **نمی­توانند** عضو کمیتۀ رهبری باشند. کمیتۀ رهبری به­مثابه نهاد مدیریتی باید متشکل از کسانی باشد که در پروژه کار نمی­کنند و در نتیجه قادرند یک ارزیابی عینی از پیشرفت موفقانۀ پروژه داشته باشند.

با این همه، مدیر پروژه به طور معمول به نشست­های کمیتۀ رهبری می­رود تا معلومات ارائه کند و به پرسش­ها پاسخ بگوید. دیگر اعضای تیم نیز می­توانند به جلسه بروند، مشروط بر این که گزارش ارائه کنند، مینوت بگیرند، یا خدمات حمایتی یا اداری دیگر را در کمیتۀ رهبری انجام دهند.

اعضاء باید بر اساس تخصص علمی، توانایی در ارائۀ منافع ذ­ی­دخلان و توانایی در حل مسایل احتمالی در پروژه انتخاب گردند.>

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نام | عنوان | سازمان |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

حد نصاب و تصمیم­گیری

*<این بخش چگونگی تصمیم­گیری در کمیتۀ رهبری را نشان می­دهد و حداقل افراد برای تشکیل جلسه (حد نصاب) به منظور معتبر ساختن تصمیم را مشخص می­سازد.>*

حد نصاب**: حداقل به تعداد** <حد نصاب را وارد کنید> **عضو کمیتۀ رهبری باید به منظور تصمیم­گیری در نشست حضور داشته باشند. حد نصاب باید به تعداد** <شماره را وارد کنید> **تن از** <نام سازمانی که تمویل می­کند یا میزبان پروژه است را بنویسید>  **و شماری از ذی­دخلان باشد.**

**مراحل تصمیم­گیری**

*<این بخش مراحل تصمیم­گیری کمیتۀ رهبری را تشریح می­کند. گزینه­ها شامل موارد زیر است:*

***همرایی یا به اتفاق آرا:*** *همه با طرح یا اقدامات به رأی گذاشته شده موافقند.*

***اکثریت:*** *طرح یا پیشنهاد به رأی گذاشته شده نیازمند حمایت بیش از 50% اعضایی است که در جلسه با حد نصاب شرکت کرده­اند.*

***دو سوم اکثریت:*** *یک طرح نیازمند حمایت دو سوم اعضایی است که در جلسه شرکت کرده­اند تا نشست به حد نصاب برسد.*

***توافق:*** *اکثریت اعضا یک طرح یا پیشنهاد را می­پذیرند؛ با این همه، اکثریت با پیشنهاد همراهی می­کنند اما نیاز به اندکی تغییر یا اصلاح وجود دارد.*

*توافق و اتفاق آرا در تصمیم­گیری دشوارترین بخش مدیریت است و برای جلسات کمیتۀ رهبری توصیه نمی­شود، به ویژه این­که اگر این شیوۀ تصمیم­گیری برای اعضای گروه تازه و نو باشد.>*

تعداد برگزاری جلسات

<این بخش جدول جلسات کمیتۀ رهبری را مشخص می­سازد. در حالت آرمانی یا ایده­آل، این جدول در آغاز پروژه تهیه می­شود تا اعضا بتوانند برای حضور درنشست پیشاپیش برنامه­ریزی کنند.

خوب است نشست­های کمیتۀ رهبری پس از رسیدن به هر هدف کلیدی برگزار گردد، که در جدول برنامه­ریزی پروژه در نظر گرفته شده است. گزینه­های دیگر برای برگزاری جلسات شامل نشست­های ماهوار، هر سه ماه یا نظر به جدول­های دیگری است که تمویل­کنندگان پروژه تنظیم کنند.>

**اجندا، مینوت و ورقۀ تصمیم­گیری**

یک بسته در جریان سه تا پنج روز کاری پیش از نشست کمیتۀ رهبری برای اعضا فرستاده می­شود. این بسته شامل موارد زیر است:

* اجندا برای جلسۀ پیش روی (نمونۀ اجندای کمیتۀ رهبری در (نام نهاد جامعۀ مدنی))
* مینوت جلسۀ قبلی (نمونۀ مینوت جلسات در (نام نهاد جامعۀ مدنی))
* گزارش پیشرفت پروژه
* ورقۀ تصمیم گیری
* هر گونه سند یا معلوماتی که باید در جلسه سهیم شود یا مدنظر گرفته شود.

**وکالت**

*<این بخش مشخص می­سازد که آیا کمیتۀ رهبری می­تواند یک وکیل را به جلسه بفرستد، و اگر وکیل به جلسه فرستاده شد، آیا وی می­تواند در گفتگوها اشتراک کند و در تصمیم­گیری سهم بگیرد؟ به­طور معمول کمیته­های رهبری به وکیل اجازۀ شرکت نمی­دهند، و اگر هم وکیل وارد جلسه شد، تنها به­مثابه ناظر خواهد بود و در جلسه و تصمیم­گیری سهم نمی­گیرد.>*

اعضای کمیتۀ رهبری *<می­توانند/ نمی­توانند>* به جلسات وکیل بفرستند. وکیلان قادر *<می­باشند/ نمی­باشند>* در گفتگوها شرکت کنند و اجازه *<دارند/ ندارند>* در تصمیم­گیری اشتراک کنند.

*<اگر وکیلان اجازۀ شرکت یافتند، چیزی شبیه این اضافه کنید: اعضای کمیتۀ رهبری در زودترین مجال ممکن به تمویل­کنندگان یا حامیان پروژه خبر می­دهند که آنان تصمیم دارند به جای خود یک وکیل به جلسه بفرستند. این کار باید حداقل دو روز کاری پیش از جلسۀ تنظیم شده باشد.>*

**ضمیمۀ 5: نمونۀ شرح پروژه**

**شرح پروژه**

**{نام سازمان خود را وارد کنید}**

معلومات اساسی

**عنوان**

**سکتور/ بخش**

**مکان**

(قریه، ولسوالی و ولایت را مشخص نمایید)

**مقصد پروژه**

{از چارچوب منطقی یا لاگ فریم بنویسید}

هدف پروژه

{از چارچوب منطقی یا لاگ فریم بنویسید}

نتایج متوقعه

{از چارچوب منطقی یا لاگ فریم بنویسید}

پیشینه و توجیه

**{یک تحلیل مسئلۀ مختصر تهیه کنید}**

فعالیت­های اصلی

فعالیت­های اصلی

بودجۀ عمومی

مدت پروژه

مقررات تطبیق/ پیاده سازی

شریکان یا همکاران اجرای پروژه

**ضمیمۀ 6: یادداشت درخواست فعالیت**

**یادداشت درخواست فعالیت**

تاریخ ارائه:

تاریخ احتمالی اجرای کار:

ارائه شده به **{برای تأیید}**

نام فعالیت و شمارۀ آن **{نظر به پروپوزل}**

**فعالیت زیرمجموعۀ نتیجۀ ... است** {نظر به پروپوزل}

{تأثیر در نتیجه را از پروپوزل یا چارچوب منطقی کاپی کنید و در اینجا پیست کنید}

**نتایج زیر مجموعۀ هدف ... است**{نظر به پروپوزل}

{تأثیر در هدف را از پروپوزل یا چارچوب منطقی کاپی کنید و در اینجا پیست کنید}

**شرح فعالیت**

*نتایجی که پس از انجام فعالیت به دست می­آید* {نظر به پروپوزل}

*حد بودجه و مقدار بودجه* ***{نظر به بودجۀ داخلی}***

تشریح سفر **{جزییات سفر؛ اگر انجام شده بود}**

**مسئولیت­های تیم** {در جریان فعالیت، هر کسی چه کاری انجام می­دهد؟}

اجندا یا خلاصۀ فعالیت **{نمونۀ پایین را ببینید}**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| زمان | فعالیت برنامه ریزی شده (نتایج بلافاصله) | شخص (اشخاص) مسئول | نتایج فوری |
| 08:30AM – 09:00 |  |  |  |
| 09:00 – 09:15 |  |  |  |
| 09:15 – 09:30 |  |  |  |
| **09:45 – 10:25 وقفۀ چای** |
| 10:25 – 10:35 |  |  |  |
| 10:35 – 01:35PM |  |  |  |
| **01:35PM – 02:00PM وقفۀ نان چاشت** |
| 02:00PM – 02:45PM  |  |  |  |
| 02:45PM – 03:30PM |  |  |  |
| 03:30PM – 04:00PM |  |  |  |

حمایت­های اداری و تدارکاتی مورد نیاز

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **موضوع** | **واحد** | **مقدار** | **زمان و مکان** |
| **مکان** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **اعاشه یا حق بود و باش** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **حمل و نقل اعضا** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

تأییدشده توسط:

نام:

وظیفه/ بست:

امضاء:

تاریخ:

**ضمیمۀ 7: نمونۀ گزارش فعالیت**

**گزارش فعالیت**

**قابل اجرا در جریان چهارمین روز پس از فعالیت**

|  |
| --- |
| ***1. مرور*** |
| *نویسندۀ گزارش* |  |
| *نام فعالیت* |  |
| *تاریخ فعالیت* |  |
| *مکان فعالیت* |  |
| {نام نهاد جامعۀ مدنی}*/ کارمندانی که از ادارۀ همکار می آیند.* |  |
| ***2. فعالیت، هدف، نتیجۀ متوقعه*** |
| *نام فعالیت و شمارۀ آن در پروپوزل* |  |
| *هدف* | * **هدف 1: {**هدف 1 پروژه را در اینجا قرار دهید**}**
* **هدف 2: {**هدف 2 پروژه را در اینجا قرار دهید**}**
* **هدف 3: {**هدف 3 پروژه را در اینجا قرار دهید**}**
 |
| *نتیجۀ متوقعه – چه چیزی از این فعالیت انتظار می­رفت؟* |  |

***3. حاضری (مشارکت)***

|  |
| --- |
| ***مرور*** |
|  | *مجموع اشتراک کنندگان* |
|  | *شمار زنان* |
|  | *شمار مردان* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***دسته بندی (تصنیف)*** | ***جوانان (زیر 35 سال)*** | ***افراد دارای معلولیت*** | ***مسیحی*** | ***مسلمان*** | ***بیجاشدگان داخلی*** |
| *زن* |  |  |  |  |  |
| *مرد* |  |  |  |  |  |
| *مجموع* |  |  |  |  |  |

*آیا مورد خاصی دربارۀ اشتراک­کنندگان در این فعالیت وجود دارد که در اینجا یادآوری گردد؟ آیا مهمان سرشناس یا برجسته هم آمده بود؟ آیا از کدام قوم دیگر فردی برای نخستین بار در جلسه شرکت کرده بود؟*

|  |
| --- |
|  |

***4. تشریح فعالیت***

|  |
| --- |
| **فعالیت چگونه تطبیق گردید؟** |
|  |
| نکات برجستۀ فعالیت یا داستان­های قابل تعریف از فعالیت شامل چه مواردی بودند؟ |
| اگر بخواهید این فعالیت را برای دوست خود تعریف کنید، چه می گویید؟ به چه نکات کلیدی اشاره خواهید کرد؟ آیا کدام نکتۀ غافلگیرکننده وجود داشت؛ کدام بخش از فعالیت برای اشتراک کنندگان بیشتر مفید بود؟ |
|  |
| آیا کسی باید داستان موفقیت­آمیز را برای تهیۀ یک مصاحبه پیگیری کند؟اگر بلی، بگویید کدام داستان ارزش مصاحبه را دارد؟ |  |
| نقل قول­ها |
| **نقل قول** | **کسی که نقل قول را گفته (وظیفه را هم بنویسید)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| اگر کدام نظر بیشتر دربارۀ گزارش (*EW*) وجود دارد؟ |
|  |

5. برنامۀ عمل

**فقط زمانی این بخش را خانه­پری کنید که بخشی از فعالیت باشد.**

|  |
| --- |
| *آخرین کارهای برنامۀ عمل قبلی* |
| ***نقطۀ آغاز*** | ***فرد مسئول*** | ***آخرین کارها*** | ***گام آینده*** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| *برنامۀ عمل جدید* |
| ***نقطۀ آغاز*** | ***فرد مسئول*** | ***تاریخ انجام*** |
|  |  |  |
|  |  |  |
| *هرگونه نقد و نظر بیشتر دربارۀ برنامۀ عمل* |
|  |

6. نتایج

|  |
| --- |
| تشریح نتایج |
| *نتیجۀ فعالیت چه بود؟ چه تأثیری داشت؟ چه چیزی ناشی از آن تغییر کرد؟ آیا نتایج متوقعه به دست آمد؟ چطور بدانیم؟ اشتراک کنندگان چه کارهایی انجام می­دهند که نشان می­دهد نتایج دلخواه به دست آمده است؟* |
|   |
| فقط برای دوره­های آموزشی |
| اوسط نمره پیش از امتحاناوسط نمره پس از امتحان  |

7. چالش­ها و درس­های آموخته شده: **در جریان برنامه­ریزی و اجرای فعالیت با کدام چالش مواجه شدید؟ چه درس­هایی آموختید؟ چه کارهایی انجام شد که آن چالش بار دیگر پیش نیاید؟ در صورت نیاز، ردیف­های بیشتری به جدول اضافه نمایید.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| چالش | درس­های آموخته شده | توصیه و سفارش |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |

8. پیگیری/ گام بعدی: **هیچ فعالیتی به تنهایی انجام نمی­شود. هنگامی که یک فعالیت انجام شد، همیشه کارهای بیشتری برای انجام دادن وجود دارد. برای پیگیری فعالیت­ها، شما یا کارمندان دیگر باید چه کارهایی انجام دهید؟ این کار می­تواند شامل برقراری تماس با افرادی باشد که تعهد سپردند کارهایی انجام می­دهند. همچنین، این به معنای پیگیری کردن اشتراک­کنندگان در جریان سه ماه پس از انجام فعالیت است که آیا آنها مهارت یا شیوۀ آموخته شده در جریان آموزش را اجرا می­کنند؟ آیا اعضای محل به برگزاری جلسات ادامه می­دهند؟ برخی فعالیت­ها چندین مرحله برای تکمیل شدن و رسیدن به یک هدف نیاز دارند. پرسش این است که** گام بعدی چیست؟

|  |
| --- |
|  |

9. نقد و ملاحظات دیگر: **آیا کدام نقد و ملاحظۀ دیگر که بخواهید در گزارش هم بگنجانید، اما گمان می­کنید در بخش پیشین نیامده است، وجود دارد؟**

|  |
| --- |
|  |

10. تصاویر یا عکس­ها: **دو یا سه عکس از فعالیت و یک عکس گروهی با تشریحات زیر را در گزارش وارد کنید. در تشریحات، تلاش کنید تا به جای این که بگویید اشتراک­کنندگان در ورکشاپ شرکت جستند، توصیف کنید که اشتراک­کنندگان چه کارهایی انجام می­دهند. در صورت امکان، تلاش کنید تا تصاویر اشتراک­کنندگان از داستان­های موفقیت آمیز یا لحظات کلیدی فعالیت تهیه نمایید.**

|  |
| --- |
|  |

## ضمیمۀ 8: پروتکول پایان دادن پروژه

|  |
| --- |
| 1. عناصر کلیدی پروژه |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| مدیریت بودجه | خواندن توافق­نامه و درک آن | مسوده ساختن یک یادداشت دربارۀ جوانب مهم مسایل مالی و بستن پروژه برای رییس اجرایی، و فرستادن کاپی آن برای مدیر پروژه و اعضای تیم؛مسایل اصلی که باید در آن یاد گردد، عبارت است از:* انعطاف­پذیری بودجه؛
* نمونه­های گزارش­دهی و جدول زمانی/ مهلت زمانی؛
* ملزومات تفتیش؛
* مدیریت و انتقال دارایی­های پروژه از جمله وسایط نقلیه در هنگام پایان پروژه؛ و
* ملزومات ارزیابی و تفتیش و جدول­های زمانی؛
 | آمر/ مدیر مالی |
|  | تهیۀ برنامۀ مصارف (سه ماه پیش از پایان پروژه) | **برنامۀ مصارف موارد زیر را نشان می­دهد:*** **مصرف واقعی پروژه تا به امروز؛**
* **هزینه­های اجباری شامل بِل­ها و انویس­های پرداخت نشده مانند پرداخت­های شریکان و همکاران؛**
* **هزینه­های پیش­بینی شده تا پایان پروژه؛ و**
* **برنامۀ کاری سه ماهِ آخر که زیر پوشش بوده است.**
 | آمر/ مدیر مالی و مدیر پروژه |
|  | **رسیدگی به درخواست پول پیش** | **به تمام درخواست­ها برای گرفتن پول پیش باید رسیدگی شود و به درخواست­های جدید در جریان سه ماه آخر پروژه باید به طور منظم رسیدگی شود. مدیر/ آمر مالی مسئول اطمینان از این است که تمام پول­هایی که پیشاپیش گرفته شده ثبت و تصفیه گردند.** | آمر/ مدیر مالی و مدیر پروژه |
|  | **توقف تمام دریافت­های جزیی از شریکان و همکاران** | **برای پیشگیری از پیچیدگی در پایان پروژه، تمام دریافت­ها از جانب شریکان و همکاران در آغاز سه ماه آخر پروژه متوقف می­گردد و گزارش­های نهایی شریکان پیش از آغاز سه ماه آخر پروژه باید ارائه گردد.** | آمر/ مدیر مالی و مدیر پروژه |
|  | **مدیریت دارایی** | تهیۀ **برنامه­های تسلیم­دهی برای تمویل کنندگانی که می­خواهند پس از پایان پروژه یا دارایی خود را پس بگیرند، یا توجیه دریافت کنند که چرا آن اموال پس داده نمی­شود.** | **مدیر/ آمر مالی و مدیر پروژه** |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| کارمندان پروژه | اطلاع رسانی رسمی به کارمندان دربارۀ پایان پروژه و ختم قرارداد کارمندان | اطلاع رسانی دربارۀ پایان پروژه. **این کار باید به طور تحریری و سه ماه پیش از پایان انجام شود.** | **مدیر یا کارمند کلیدی بخش منابع بشری یا مدیر پروژه** |
| عناصر کلیدی پروژه | **وظایف کلیدی** | **کارهای قابل اجرا/ تحویل** | **فرد مسئول** |
| فعالیت­های پروژه | **نهایی­سازی و تکمیل کارهای پروژه** | تجدید جدول **نتایج پروژه** | **مدیر پروژه و مدیر نظارت و ارزیابی** |
|  | **تهیۀ برنامۀ کاری برای پایان پروژه** | تهیۀ برنامه کاری نهایی برای سه ماه پایانی | **مدیر پروژه و مدیر نظارت و ارزیابی** |
|  | آخرین ملاحظه/ نظر کارمندان | برگزاری جلسه برای کارمندان برای جمع آوری نظر و دیدگاه آنان، درس­های آموخته شده و موفقیت­های آن | **مدیر نظارت و ارزیابی** |
|  | آخرین برنامۀ ارزیابی | در صورت نیاز به آخرین ارزیابی از پروژه، یک برنامۀ ارزیابی مناسب نظر به جدول زمانی و توظیف مسئولان تهیه کنید.  | **مدیر نظارت و ارزیابی** |
|  | پایان پروژه و **برنامۀ شفافیت، ارتباطات و گسترش** | * **ویدیوی نهایی پروژه برای برجسته ساختن کامیابی­ها؛**
* **تلاش رسانه­های گروهی برای افزایش آگاهی عامه دربارۀ بستن پروژه و پیامدهای آن**
* **اعلامیۀ مطبوعاتی رییس اجرایی دربارۀ بستن پروژه؛**
 | مدیر پروژه و کارمند ارتباطات |
| 2. وظایف کلیدی در هنگام بستن پروژه |
|  | کارهای قابل اجرا/ تحویل | مسئولیت |
| گزارش نهایی تشریح پروژه | گزارش پایانی تشریح پروژه سندی است که در نهایت پیامدهای پروژه را به تصویر می­کشد. این گزارش باید دربرگیرندۀ فعالیت­های انجام­شده و نتایج به دست آمده باشد. هنگامی که همه چیز به خوبی انجام شد، این گزارش در پهلوی داده­های نهایی بخش نظارت و ارزیابی و مواد موجود، تشریحاتی دربارۀ دستآوردها ارائه خواهد کرد.تا جایی که امکان دارد تاریخ این گزارش باید نزدیک باشد؛ حتی اگر تمویل­کننده چند ماه دیگر نیز برای تکمیل وظایف وقت دهد. | مدیر برنامه و مدیر پروژه |
| گزارش نهایی مالی | گزارش نهایی مالی توسط مدیر مالی تهیه می­گردد. وی در این زمینه با دیگر کارمندان بخش مالی کار می­کند تا اطمینان حاصل کند که تمام نقل و انتقالات مالی یادداشت و به آنها رسیدگی شده است؛ آنگاه گزارش درست خواهد بود.این کار باید تا جای ممکن به تاریخ پایانی نزدیک باشد، حتی اگر تمویل­کننده کار را برای چندین ماه دیگر تمدید کند. | مدیر مالی |
| تفتیش | برخی تمویل­کنندگان، مانند اتحادیۀ اروپایی، تأیید نهایی مخارج یا تفتیش را تقاضا می­کنند. این یک کار مهم است که نیازمند انجام دقیق است، چراکه هرگونه هزینۀ غیرقابل پذیرش به معنای ضرر در سازمان یا نهاد است.از آنجایی که تاریخ پایان پروژه پیشاپیش روشن است، برنامه­ریزی برای تفتیش باید پیش از پایان پروژه انجام شود تا به موقع باشد. مدیر مالی باید با تیم مالی هماهنگی کند و با اعضای پروژه از نزدیک کار کند تا اطمینان یابد که تفتیش یا تأیید نهایی مخارج انجام شود.مدیر مالی باید با تیم مالی هماهنگی کند و با اعضای پروژه از نزدیک کار کند تا اطمینان یابد که تفتیش یا تأیید نهایی مخارج انجام شود. | مدیر مالی |
| انویس نهایی تمویل­کننده | آخرین گام شامل تهیۀ انویس برای دریافت پول از تمویل­کننده است. این کار باید در زودترین مجال ممکن انجام شود تا اطمینان حاصل شود که پول دریافت می­گردد. | مدیر مالی |
| مسایل کارمندان در پایان پروژه | برای کارمندان پروژه مشخص کنید که آیا قرارداد کارمندان پروژه نیز به پایان می­رسد، یا تمدید می­گردد و به کارمندان در این زمینه پیشاپیش اطلاع­رسانی کنید. مشخص کنید که کدام کارمندان به پروژه­های دیگر انتقال یابند و اطمینان یابید که آنان مسئولیت فعلی خود را می­دانند و این­که چگونه زمان را مدیریت کنند تا کار خود را به موقع به پایان برسانند و پروژۀ جدید را آغاز کنند.اگر قرارداد کارمندان پیش از پایان پروژه ختم شد، اطمینان یابید که تمام معلومات مورد نیاز از آنان دربارۀ پروژه دریافت شده است. در مورد کارمندانی که پروژه را ترک می­کنند، اطمینان حاصل کنید که حساب­های ایمیل آنان بسته می­شود، وسایل اداری که در اختیار آنان بود، تحویل داده می­شود، مصاحبۀ نهایی از آنان گرفته می­شود و موارد مورد نیاز دیگر نظر به خواست اداره نیز اجرا می­گردد. | مدیر منابع بشری |
| 3. فهرست نهایی برای بستن پروژه |
|  | **فرد مسئول**  | **تا چه زمانی؟** |
| بودجۀ پروژه و دریافت­های جزیی |
| مرور توافق و قرارداد و یادداشت مختصر  |  | 4 ماه پیش از پایان پروژه |
| برنامۀ مصارف و هزینه­های شش ماهه |  | 6 ماه پیش از بستن پروژه |
| برنامۀ مصارف و هزینه­های سه ماهه |  | 3 ماه پیش از پایان پروژه |
| برنامۀ مصارف یک ماه (هر هفته تجدید می­شود) |  | 1 ماه پیش از بستن پروژه |
| بودجۀ فعالیت­ها با پیش­بینی ماهوار |  | 3 ماه پیش از پایان پروژه |
| یادداشتی که تمام هزینه­ها را به رسمیت می­شناسد |  | 1 ماه/ 3 ماه پیش از بستن پروژه |
| گزارش نهایی همکاران/ شریکان |  | 1 ماه پیش از پایان پروژه |
| گزارش نهایی تأیید شریکان |  | 1 ماه پیش از بستن پروژه |
| یادداشت تأیید و رسیدگی به درخواست پول­های پیش |  | 1 ماه پیش از پایان پروژه |
| یادداشت مدیریت دارایی |  | 1 ماه پیش از بستن پروژه |
| فعالیت­های پروژه |
| جدول نتایج بلافاصله نهایی |  | 3 ماه پیش از پایان پروژه |
| برنامۀ کاری نهایی |  | 3 ماه پیش از بستن پروژه |
| یادداشت­های ملاحظاتی و بازنگری |  | ماه آخر |
| مواد و برنامه­های برقراری ارتباط |  | 3 ماه پیش از پایان پروژه |
| نظارت و ارزیابی |
| مینوت جلسۀ مشوره­دهی |  | 4 ماه پیش از پایان پروژه |
| معلومات کامل گزارش ارزیابی |  | 3 ماه پیش از بستن پروژه |
| لایحۀ وظایف ارزیابی |  | 4 ماه پیش از پایان پروژه |
| گزارش نهایی ارزیابی |  | در پایان یا پس از پروژه |
| مینوت جلسات مشوره­دهی |  | 4 ماه پیش از پایان پروژه |
| گزارش دهی |
| گزارش تشریحی نهایی  |  | یک ماه پس از پایان پروژه |
| گزارش مالی نهایی |  | یک ماه پس از بستن پروژه |
| گزارش تفتیش |  | یک ماه پس از پایان پروژه |
| دادن انویس به تمویل کننده/ حامی |  | 6 هفته پس از بستن پروژه |

1. AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings. [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://apmg-international.com/article/difference-between-project-and-program> [↑](#footnote-ref-3)
4. Project cycle management (PCM) [↑](#footnote-ref-4)
5. Gantt chart [↑](#footnote-ref-5)
6. no-cost extension [↑](#footnote-ref-6)
7. [https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\_fs/1.440722!/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.440722%21/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf) [↑](#footnote-ref-7)
8. Theory of Change (ToC) [↑](#footnote-ref-8)
9. Image source: <http://worldartsme.com/adjustment-clipart.html#gal_post_109697_adjustment-clipart-1.jpg> [↑](#footnote-ref-9)
10. no-cost extension [↑](#footnote-ref-10)
11. Image source: <https://sites.google.com/site/edit5395allentodd/closing> [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.dwa.gov.za/rdm/WRCS/Doc/Vaal/Vaal%20Classification%20Meet%201%20-%2022%20Feb%2011%20-%20PSC%20ToR%20Presentation.pdf> [↑](#footnote-ref-12)