



جمهوری اسلامی افغانستان
اداره مستقل ارگان های محلی
معینیت شاروالیها
ریاست عمومی حکومتداری شهری

رهنمود آموزشی مدیریت پروژه



سال ۱۳۹۶

پیشگفتار

شاروالی ها برای اداره امور شهری و تامین نیازمندی های عمومی ساکنان شهر ها در افغانستان ایجاد می شوند و جهت تحقق این ماموریت باید خدمات شهری را عرضه کنند و انکشاف زیربنایی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیستی را رقم بزنند.

نیل به شهر خوب (مرفه، پایدار، مصون، همه شمول و قابل زنده گی) مستلزم تلاش های همگانی می باشد. هر ضلع مثلث شهری (شهر، شاروالی و شهروند) باید فعال باشد و فعالیت های سایر اضلاع را تکمیل کند. جای مسرت است که طی سالیان گذشته مردم نیز از رهگذر شورا های انکشافی محل و گذر بعلاوه شورای مشورتی شاروالی در پروسه حکومتمداری و انکشاف شهری دخیل شده اند و نتایج خوب را به ارمغان آورده اند.

مشارکت شهروندان در پروسه حکومتمداری و انکشاف در واقع ما را بسوی تحقق اصول و ارزش های حکومتمداری خوب می کشاند ولی مشارکت خوب نیز پیش شرط دارد که همانا ظرفیت می باشد.

با توجه به نیاز ظرفیتی شورا ها، این رهنمود تهیه شده تا باشد موثریت، کارایی و پاسخگویی برنامه های شهری تامین و افزایش یابد.

این رهنمود آموزشی با الهام از تجارب موفق شورا های صدرالذکر در شهر های مختلف افغانستان تهیه و تدوین شده است و در این راستا حمایت تکنیکی برنامه شهری اعمار صلح افغانستان AUPP - اداره اسکان بشر ملل متحد (UN-HABITAT) و حمایت مالی کشور شاهی هالند و اداره انکشاف و همکاری سوئیس ستودنی و قابل قدر است.

با در نظر داشت مفیدیت این رهنمود، بر شاروالی هاست تا در زمینه تطبیق این رهنمود با شورا های تحت پوشش خویش همکاری های تکنیکی مقتضی را مرعی دارند.

با احترام

معینیت شاروالی ها

اداره مستقل ارگان های محلی

مقدمه

امروزه حکومتهای و انکشاف شهروند محور از اولویت های حکومت وحدت ملی افغانستان چون بدون مشارکت فعال شهروند نمی توان جامعه را بسوی امنیت، صلح، رفاه، ترقی، مصونیت و پایداری کشاند. مشارکت شهروندان در واقع دارای مزایای متعدد است:

- ایجاد و تقویت مالکیت شهروندان در برنامه های محلی
- جلب حمایت مادی و معنوی شهروندان از برنامه های محلی
- تسریع پروسه های انکشاف و کاهش هزینه پروژه ها
- ایجاد میکانیزم خوب مردمی برای حفظ و مراقبت از دست آورد های زیربنایی
- تقویت مشروعیت نظام از رهگذر افزایش رضایت شهروندان

با توجه به پالیسی های حکومت وحدت ملی، برنامه های ملی دارای اولویت و پلان استراتژیک معینیت شاروالی ها اداره مستقل ارگان های محلی، معینیت شاروالی ها در تشریک مساعی با شاروالی های ولایتی و برنامه های حمایتی اقدام به ایجاد شورا های انکشافی محل و گذر نمود تا باشد بسیج خوب مردمی صورت گیرد و نتایج فوق تولید شود.

واضح است که آموزش کلید موفقیت محسوب می گردد و بایستی روی آن سرمایه گذاری شود. ازینرو، ناگفته پیداست که ترویج و تعمیم حکومتداری خوب نیز نیازمند ظرفیت پروری در بخش های مختلف می باشد.

در این رهنمود آموزشی روی کلیات مدیریت پروژه بحث شده است و مربی را کمک می کند تا در زمینه مدیریت پروژه برای شورا ها آموزش مقتضی را راه اندازی نماید.

مبنی:

این رهنمود در روشنایی مواد آتی ترتیب شده است:

- مواد آموزشی دوران پروژه ارگانهای محل
- مواد آموزشی دفتر اداره اسکان بشر ملل متحد
- مواد آموزشی برنامه ثبات در ساحات کلیدی یو اس آی دی
- <https://wikipedia.org/wiki/>

اهداف:

این رهنمود آموزشی جهت تحقق اهداف آتی تهیه و ترتیب شده است:

- ✓ رهنمایی آموزگاران در زمینه ارتقای ظرفیت شورا های انکشافی محل و گذر در پیوند امور مدیریت پروژه های انکشافی محلی
- ✓ رهنمایی تلاش های خود آموزی شورا های انکشافی محل و گذر در پیوند به امور مدیریت پروژه های انکشافی محلی
- ✓ تعمیم دانش مربوط به مدیریت پروژه شورا ها در راستای تطبیق پروژه های انکشاف محلی

کاربران:

- شوراهای انکشافی محل و گذر
- آموزگاران برنامه های حمایتی
- شاروالی های مراکز ولایات و ولسوالی ها

ساحه تطبیق:

این رهنمود آموزشی برای ارتقای ظرفیت شورا های انکشافی محل و گذر در محدوده شاروالی ها قابل استفاده می باشد.

فهرست مندرجات

فصل اول:-

معرفی و رکشاپ آموزشی:- ----- 14-13

فصل دوم:-

مفهوم و تعریف پروژه:- ----- 15-18

فصل سوم:-

مدیریت پروژه:- ----- 25 -19

فصل چهارم:-

نظارت، ارزیابی و کنترل :- ----- 28 -26

آجندای ورکشاپ مدیریت پروژه

تاریخ: -----/-----/-----

محل: -----

شماره	موضوع	شخص مسؤل	زمان	ملاحظات
روز اول				
1	آغاز پروگرام با تلاوت قرآنکریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	معرفی ورکشاپ و عقد قرار داد	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
3	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه قبل از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	
4	مفهوم و تعریف مدیریت پروژه	آموزگار و اشتراک کننده گان	60 دقیقه	
5	وقفه چای	آموزگار و اشتراک کننده گان	20 دقیقه	
6	مفهوم و تعریف پروژه ادامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	100 دقیقه	

شماره	موضوع	شخص مسؤل	زمان	ملاحظات
روز دوم				
1	خوش آمدید و آغاز پروگرام با تلاوت قر آنکریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	مرور به درس های روز گذشته	آموزگار و اشتراک کننده گان	30 دقیقه	
3	تعریف و هدف مدیریت پروژه	آموزگار و اشتراک کننده گان	80 دقیقه	
4	وقفه چای	تمام اشتراک کنندگان	20 دقیقه	
5	تعریف و هدف مدیریت پروژه ادامه	تمام اشتراک کننده گان	100 دقیقه	
روز سوم				
1	خوش آمدید و آغاز پروگرام با تلاوت قر آنکریم	یک تن از اشتراک کننده گان	5 دقیقه	
2	مرور به درس های روز گذشته	آموزگار و اشتراک کننده گان	30 دقیقه	
3	نظارت، ارزیابی و کنترل	آموزگار و اشتراک کننده گان	80 دقیقه	
4	وقفه چای	تمام اشتراک کنندگان	20 دقیقه	
5	ترتیب پلان نظارتی برای پروژه های شورای انکشافی	تمام اشتراک کننده گان	100 دقیقه	
6	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه بعد از برگزاری برنامه	آموزگار و اشتراک کننده گان	15 دقیقه	

پلان درسی رهنمود آموزشی مدیریت پروژه

زمان مورد نیاز برای این ورکشاپ: 3 روز

اهداف: رهنمود آموزشی مدیریت پروژه کمک مینماید تا اشتراک کننده گان موضوعات مهم و اساسی را در مورد پروژه و مدیریت آن بدانند تا بتوانند پروژه انتخابی مصونیتی خویش را به شکل درست و اساسی آن مدیریت و تطبیق نمایند.

اشتراک کننده گان: (شورا های انکشافی، کارمندان شاروالی)

شماره	موضوع / فعالیت	زمان	فعالیت های فرعی	شیوه	شخص مسئول	مواد
1	معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی	30 دقیقه	• تلاوت قرآن کریم • خوش آمدید به اشتراک کننده گان توسط آموزگار • معرفی خود و اشتراک کننده گان • ارزیابی ابتدایی ورکشاپ • ترتیب قرارداد آموزشی با استفاده از روش سوال و جواب • بحث کوتاه در مورد قرارداد آموزشی	- تلاوت قرآن کریم - خوش آمدید - معرفی خودی توسط آموزگار و اشتراک کننده گان - خانه پری فورم ارزیابی - سوال و جواب، مباحثه	آموزگار، قاری صاحب، تمام اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی آجندای ورکشاپ فلپ چارت و مارکر، فورم ارزیابی

2	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه قبل از برگزاری برنامه	15 دقیقه	• توزیع فورم ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه قبل از برگزاری برنامه	- شیوه تشریح	آموزگار اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی فلپ چارت و مارکر
3	مفهوم و تعریف پروژه	180 دقیقه	• جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان در مورد پروژه • مفهوم و تعریف پروژه را به اشتراک کننده گان تشریح نمایید • ویژه گی های پروژه را بیان نمایید/ تشریح لکچر مثال های واقعی بر مبنی لست پروژه های شورا • دوران حیات پروژه را تشریح نمایید و همچنان با مثال واقعی پروسه نیاز سنجی مصونیت آنرا ربط بدهید • نشان دادن پروژه مصونیتی شورای انکشافی	- سوال و جواب، مباحثه - تشریح لکچر، مباحثه - بحث سوال و جواب لکچر، نشانند دادن نمونه ها - لکچر، بحث و گفتگو - سوال و جواب - بحث نشانند دادن نمونه پروژه انتخابی	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، مارکر فلپ چارت، لست پروژه های شورای انکشافی و پروپوزل ترتیب شده

4	تعریف و هدف مدیریت پروژه	240 دقیقه	• جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان در مورد مدیریت پروژه • موضوعات مدیریت پروژه را تعریف نمایید • پروژه شورای انکشافی را تشریح نمایید	- سوال و جواب، مباحثه و بیان مثال - لکچر، سوال و جواب مباحثه - لکچر، سوال و جواب، مباحثه و مثال های زنده	آموزگار و اشتراک کننده گان	فلپ چارت، مارکر، رهنمود آموزشی، نمونه پروژه شورای انکشافی
5	نظارت، ارزیابی و کنترل	240 دقیقه	• تصاویر در رهنمود آموزشی را با اشتراک کننده گان شریک سازید و نظریات آنها را جمع آوری نمایید • موضوعات نظارت، ارزیابی و کنترل را با اشتراک کننده گان شریک سازید • اهمیت نظارت، کنترل و ارزیابی را برای اشتراک کننده گان با نمونه قراردادن پروژه های شان با اشتراک کننده گان شریک سازید • پلان نظارت او ارزیابی پروژه های انکشافی را ترتیب نمایید	- طوفان مغزی، سوال و جواب و مباحثه - لکچر، مباحثه و سوال و جواب - لکچر، مباحثه شریک ساختن مثال ها به اساس پرژه مردمی - کار گروهی، سوال و جواب مباحثه	آموزگار و اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی، تصاویر رهنمود، فلپ چارت، مارکر

6	ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه بعد از برگزاری برنامه	15 دقیقه	• توزیع فورم ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه بعد از برگزاری برنامه	- شیوه تشریح	آموزگار اشتراک کننده گان	رهنمود آموزشی فلپ چارت و مارکر
---	--	----------	---	--------------	-----------------------------	--------------------------------------

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه قبل از برگزاری برنامه

یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح بدهد که قبل از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یادگیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم را اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ بدهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه قبل از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

آیا قبلاً در ورکشاپ تحت عنوان مدیریت پروژه اشتراک نموده اید؟ اگر بلی، چی وقت در کجا و توسط کی دایر شده بود؟

جواب:

سوال دوم:

در مورد پروژه چی میدانید بیان نمایید؟

جواب:

سوال سوم:

مدیریت پروژه یعنی چی لطف نموده فواید آنرا بیان نمایید؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت (✓) گذاری نمایید.

(5= آگاهی بسیار بلند ، 4= آگاهی خوب ، 3= آگاهی کم ، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم ، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شاروالی ها / اداره مستقل ارگان های محلی آگاهی دارم					
2	در مورد پروژه آگاهی دارم					
3	درمورد مدیریت پروژه آگاهی دارم					
4	در مورد نظارت، ارزیابی و کنترل معلومات دارم					

فصل اول

معرفی ورکشاپ و عقد قرارداد آموزشی

اهداف آموزش:

در پایان این بخش اشتراک کنندگان قادر خواهند شد تا:

- با هم معرفی شده و یکدیگر را بشناسند
- قرارداد آموزشی (روش با آموزگار) را که در حقیقت تشریح کننده اساسات این ورکشاپ آموزشی می باشد، درک نمایند
- مذاکره مجدد در یک پروسه مشورتی روی معیارها و قوانینی که پیشبرد کار آموزشی این ورکشاپ را به شکل مؤثر رهنمایی میکند
- ارزیابی قبل از آموزش
- تشریح اجندای ورکشاپ

لکچر، بحث، معلومات، سوال و جواب، خانه پری فورم ارزیابی قبل از آموزش "رهنمایی های پلان درسی را در نظر بگیرد"

شیوه:

فعالیت اول:

آموزگار ورکشاپ را با تلاوت چند آیات از قرآن کریم آغاز مینماید. متعاقباً خود را به اشتراک کننده گان معرفی نموده، عناوین و موضوعات ورکشاپ را مختصراً مورد بحث قرار میدهد. بعد از معرفی کوتاه برنامه، اشتراک کننده گان خود را معرفی مینمایند.

فعالیت دوم:

عقد قرارداد و ترتیب قوانین برای ورکشاپ:

با استفاده از شیوه سوال و جواب آموزگار میتواند از اشتراک کننده گان بپرسد تا کدام اصول و مقررات در جریان ورکشاپ رعایت گردد و همه به آن مسؤل باشند. آموزگار میتواند نظریات اشتراک کننده گان را روی فلپ چارت یادداشت نموده و آن را تاختم ورکشاپ در یک جای مناسب که برای همه قابل دید باشد به نمایش بگذارد.

کوشش شود تا مقررات از زبان اشتراک کننده گان شنیده شود ولی موضوعات ذیل نیز میتواند قابل ذکر باشد.

۱. رعایت وقت: هر شخص میتواند در وقت معینه که از طرف اشتراک کننده گان و آموزگار تعیین میشود، حاضر گردد.

۲. احترام به نظریات همدیگر: تذکر گردد که درجریان ورکشاپ هر نظر راجع به موضوع محترم دانسته میشود و باید احترام گردد و به آن گوش داده شود.

۳. خاموش نمودن مبالغ همراه: شاید بعضی اوقات ضرورت باشد که از مبالغ استفاده گردد ولی کوشش شود تا بدون مزاحمت به دیگران به بیرون رفته و مبالغ خویش را جواب دهند.

۴. بحث خارج از موضوع: هیچ کس نباید خارج از موضوع درسی بحث نماید تا از ضیاع وقت جلوگیری بعمل آید.

۵. پابندی و احترام به اصول ذکر شده: این اصول به اساس نظریات اشتراک کننده گان ساخته شده پس مطابق به اصل شماره ۲ هر شخص مکلف است تا در جریان ورکشاپ این اصول را مراعات نمایند.

فصل دوم

مفهوم و تعریف پروژه

هدف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:

- مفهوم پروژه را بدانند
- معنی لغوی پروژه را بدانند
- پروژه را تعریف نمایند
- خصوصیات پروژه را بیان نمایند
- دوران حیات پروژه را بدانند

سوال و جواب، لکچر، مباحثه

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار با استفاده از روش مباحثه و سوال و جواب نظریات اشتراک کننده گان را در مورد موضوعات ذیل جمع آوری مینماید و همچنان فرصت مباحثه را مهیا میسازد تا اشتراک کننده گان به شکل عمیق فکر نموده و دیدگاه خویش را شریک سازند.

- پروژه یعنی چی؟
- چرا پروژه ها طرح میگردد؟
- اهمیت پروژه ها برای شورای انکشافی و مردم محل در چی است؟
- توقع مردم محل از حکومت محلی در تطبیق پروژه چیست؟

فعالیت دوم:

بعد از مباحثه و جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان، آموزگار موارد ذیل را با استفاده از روش لکچر با آنها شریک میسازد.

مفهوم پروژه:

قبل از وارد شدن به مبحث پروژه ها، در ابتدا باید مفهوم پروژه به دقت مشخص شود تا روشن گردد که به کدام دسته از فعالیت ها و اقدامات می توان نام پروژه را نهاد. آن چیزیکه به عنوان برداشت جامع از میان توصیفاتی که کارشناسان مجربین مدیریت پروژه از مفهوم مدیریت پروژه داشته اند، بیانگر این واقعیت است که؛ پروژه را مجموعه ی از فعالیت های که شروع و خاتمه داشته باشد دانسته اند به شرط که این مجموعه فعالیتها عموماً تکراری نباشند. به این ترتیب بسیاری از اعمالی که در زندگی مردم رخ می دهند به نوعی پروژه خواهند بود. چون؛ شروع و خاتمه دارند، ثانیاً تکراری نیز نیستند.

تعریف پروژه:

کارشناسان و مجربین مدیریت پروژه تعاریف گوناگونی از پروژه داشته اند که در این بخش برای آشنایی بیشتر چند نمونه از این تعاریف ارائه میگردد:

- پروژه مجموعه ی از اقدامات و عملیات پیچیده و منحصر به فرد که از فعالیت های منطقی و مرتبط با یکدیگر تشکیل یافته و جهت تأمین هدف یا اهداف از پیش تعیین شده، در چارچوب برنامه زمانی و بودجه بندی از قبل طرح ریزی شده که زیر نظر يك مدیریت و سازمان اجرایی مشخص اجرا می شود، پروژه نامیده میشود.
- پروژه تلاشی است مؤقت که در آن منابع انسانی، مالی، مواد و مصالح و ... در روش نو و جدید برای تولید محصول یا ارائه خدمات با محدوده و ویژگیهای مشخص، در چارچوب بودجه و برنامه زمانی مشخص سازماندهی می شوند به طوریکه هدف از انجام آن به دست آوردن سود مشخص با اهداف کیفی و کمی تعریف شده، میباشد.
- پروژه عبارت از یک سلسله کوشش ها و تلاش های مؤقتی میباشد که بخاطر ایجاد محصولات و خدمات یا نتایج بی نظیر، روی دست گرفته میشوند.

ویژگی های پروژه:

با وجود اختلافات ظاهری که در تعاریف ذکر شده دیده می شود تمام کارشناسان و مجربین مدیریت پروژه، به وجود سه ویژه گی بارز و مشخص در تعاریف علمی مدیریت پروژه اعتقاد دارند. این سه ویژه گی که در بطن تعاریف ذکر شده قوی تر است، عبارتند از:

مؤقت بودن: ویژگی مؤقتی بودن يك پروژه نشان دهنده این واقعیت است که هر پروژه دارای آغاز و پایانی مشخص است. یا به عبارت دیگر، فرآیند اجرای پروژه فرآیندی تکرار پذیر و مداوم نبوده و در نهایت باید به پایان برسد و نتیجه خاصی را شامل شود. البته ویژه گی مؤقت بودن يك پروژه به معنای کوتاه بودن مدت زمان اجرای پروژه نیست بلکه پروژه هایی هستند که دوره اجرایی آن ها چندین سال طول میکشد، مانند پروژه های بند برق صنعت موتر و غیره.

بی همتا بودن: ویژگی بی همتا بودن يك پروژه بیانگر این واقعیت است که نتیجه نهایی پروژه، محصول و یا خدماتی است که از قبل وجود نداشته و برای اولین بار ارائه میشود. هرچند، ممکن است در پروژه ها شباهت های زیادی وجود داشته باشد ولی می توان تفاوت های بنیادی اثر گذاری از قبیل تفاوت در مالک، طرح، موقعیت، ذینفعان، قرارداد، پیمانکار، زمان اجراء و... را مشاهده نمود. در يك پروژه دقیقاً به دلیل بی همتا بودن آن و عدم وجود تجربه کافی، میزان ابهام و عدم قاطعیت در دست یابی به اهداف پروژه، افزایش پیدا خواهد کرد. همچنین در يك پروژه جهت مقابله با حوادث از قبل پیش بینی نشده و بروز ریسك (خطر) های ناشناخته از يك نوع برنامه ریزی منعطف (انعطاف پذیر) استفاده کرد تا قابلیت ایجاد اصلاح و تغییر در مسیر پروژه وجود داشته باشد.

نو بودن: ویژه گی نو بودن محصول يك پروژه به دلیل داشتن توجیه اقتصادی به آن داده شده است. در فرآیندی که دارای ویژه گی نو بودن است، به دلیل نداشتن تجربه قبلی باید از مدت ها و روش های جدیدی برای رسیدن به اهداف استفاده شود. بنابراین باید یکپارچه گی خاص بین روشهای مطرح شده وجود داشته باشد. به طوریکه، این یکپارچه گی مگر با مشخص شدن ویژه گیهای دقیق محصول به دست نخواهد آمد.

فعالیت در پروژه چیست:

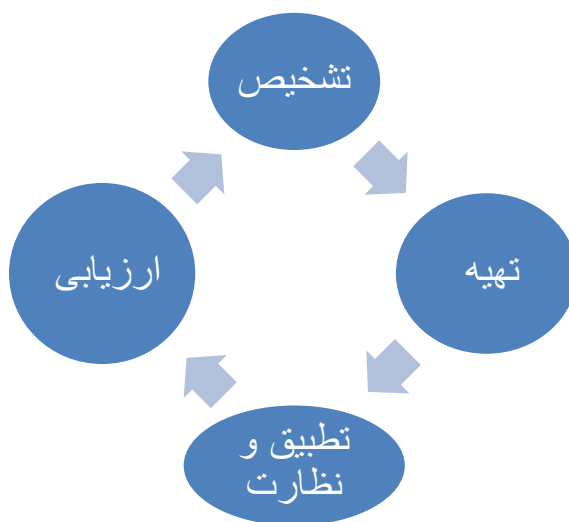
کوچکترین جزء عملیاتی يك پروژه که دارای يك زمان شروع، پایان، طول زمان، منابع، مقداری هزینه و کیفیت باشد عبارت از فعالیت است.

تعریف منابع در پروژه:

به کلیه امکانات و وسایلی که برای انجام فعالیت ها مورد نیاز است و ضرور پنداشته میشود، عبارت از منابع است. به شکل عموم منابع به سه نوع تقسیم گردیده که عبارت است از منابع انسانی، منابع تکنیکی، مواد و مصالح.

دوران حیات پروژه:

دوران حیات پروژه عبارت از یک دوران چهار مرحله‌یی بوده که تمام پروژه ها این مراحل را در جریان حیات خویش طی مینمایند.



فعالیت سوم:

بعد از ارایه معلومات فوق آموزگار جهت آگاهی هرچه بیشتر اشتراک کنندگان، پروژه انتخابی شورا را که از طرف برنامه حمایتی تمویل میگردد با تمام جزئیات به شکل مثال زنده با آنها شریک سازند.

فصل سوم

مدیریت پروژه

هدف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:-

- مدیریت پروژه را تعریف نمایند
- اهمیت مدیریت پروژه را درک نمایند
- مراحل پروژه را بدانند

مباحثه، سوال و جواب، لکچر

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار موارد ذیل را از اشتراک کننده گان پرسیده و با هم تبادل نظر مینمایند.

- مدیریت پروژه چیست؟
- دوران حیات پروژه چیست؟
- نظارت و ارزیابی چیست؟

فعالیت دوم:

بعد از مباحثه و جمع بندی نظریات اشتراک کننده گان، آموزگار موارد ذیل را با استفاده از روش لکچر با آنها شریک ساخته و تشریح مینماید.

تعریف مدیریت پروژه:

مدیریت پروژه عبارت از پلانگذاری، سازماندهی و مدیریت منابع میباشد تا اهداف، مقاصد و نتایج فوری را از قبل مشخص شده، پروژه بصورت مؤفّقانه بدست آید. چالش مقدماتی در مدیریت پروژه بیشتر بر میگردد به حصول اهداف، مقاصد و دست آوردهای آنی پروژه که همزمان با ابعاد مرتبط به محدوده کاری، بودجه، تقسیم اوقات و کیفیت همراه میباشد.

یا به عباره دیگر، مدیریت پروژه بکار گیری دانش، مهارت، شاخص و تکنیکهای لازم در اداره، اجرای لازم فعالیت ها به منظور رفع نیازمندی و انتظارات مستفیدین از اجرای پروژه است.

- **هنرمدیریت پروژه:** تمرکز بیشتر روی مبادی اساسی قوای بشری یک پروژه میداشته

باشد. هنر مدیریت پروژه نیاز به مهارت های دارد که مدیران پروژه را قادر به رهبری، توانمند ساختن، تشویق و افهام و تفهیم مؤثر سازد. مدیران ماهر و باهنر پروژه، میتوانند تیم کاری را هنگامیکه با چالش ها روبرو باشد یا در تعیین اولویت ها و تغییر واقعیت ها از اثر منازعات ساحوی به مشکلی روبرو باشد، تصمیم بگیرد که کدام معلومات، چه وقت و با کی ها شریک سازد تا تصامیم درست اتخاذ گردد.

- **علم مدیریت پروژه:** تمرکز بیشتر روی پلانگذاری، پیشبینی، پیمایش و کنترل کردن فعالیت

ها و کارهای پروژه دارد. علم مدیریت پروژه پرسش های مانند کی چی کار انجام داد؟ چه وقت انجام داد؟ و چگونه انجام داد؟ مطرح مینماید.

هدف مدیریت پروژه:

هدف اصلی مدیریت پروژه عبارت از پلان کردن، تنظیم نمودن و مدیریت کردن منابع میباشد تا با استفاده از آن هدف، مقاصد و نتایج پروژه بصورت مؤثر و مؤفّقانه بدست آید. کیفیت عالی و عملکردهای جامع مدیریت پروژه خیلی ها ضروری بوده و با سازمان کمک مینمایند تا تمرکز بیشتر بر مدیریت، مؤثریت و مثمریت/مفیدیت پروژه ها داشته باشد.

هدف استفاده از مدیریت پروژه قرار ذیل خلاصه میگردد.

✓ تعیین مسؤلیت های کاری در قبال فعالیت های تعریف شده

✓ صنف بندی گزارش ها

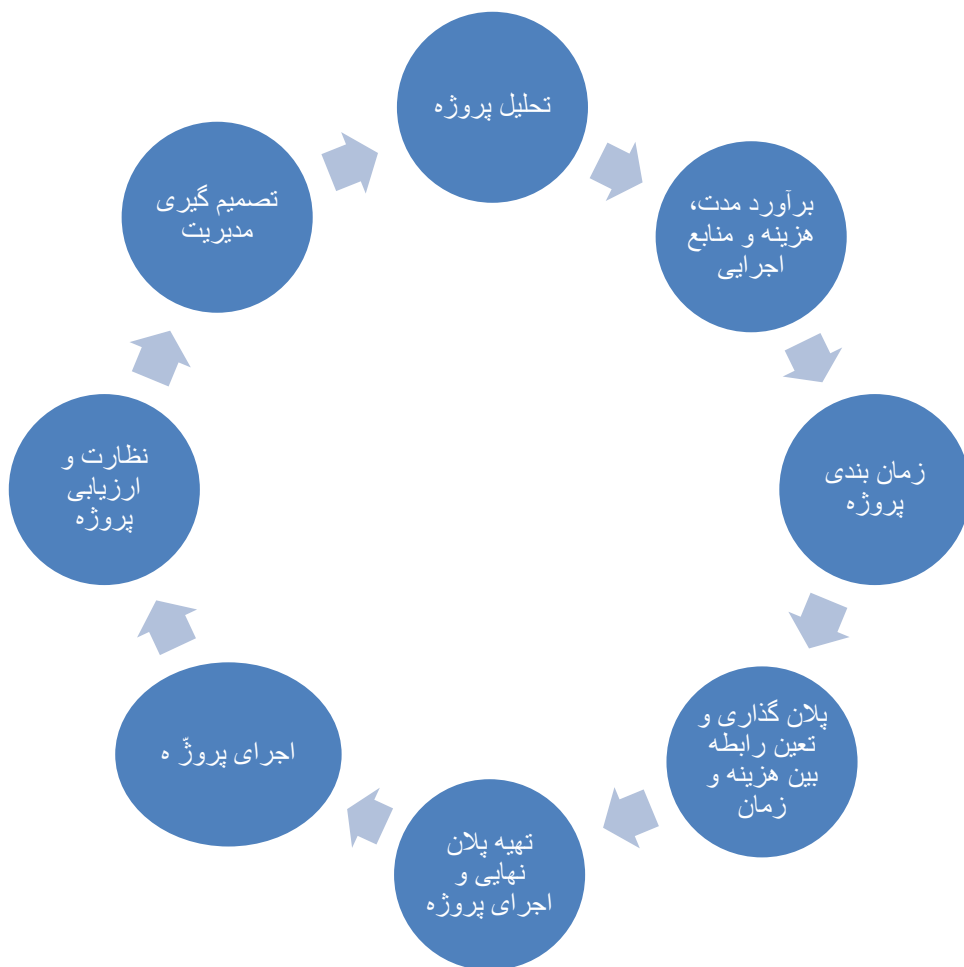
✓ تعیین محدودیت های زمانی برای تهیه برنامه

✓ شناسایی مشکلات پیش از وقوع آن

- ✓ تخمین ها برای پروژه های بعدی
- ✓ دانستن اینکه در چه زمانی میتوان به اهداف پروژه دست یافت

مراحل برنامه ریزی و کنترل پروژه:

مراحل برنامه ریزی یا پلان گذاری و کنترل پروژه قرار شرح ذیل تقسیم بندی میگردد.



1- تحلیل پروژه

- مروری بر اهداف و شرایط اجرای پروژه
- تهیه فهرست فعالیت ها
- بررسی روابط بین فعالیت ها
- ترسیم پروژه

2- برآورد مدت، هزینه و منابع اجرایی

- برآورد حجم عملیات و منابع مورد نیاز
- برآورد مدت اجرای فعالیت ها
- برآورد هزینه های غیر مستقیم پروژه
- تهیه بودجه تفصیلی پروژه

3- زمان بندی پروژه

- زمان بندی پروژه
- تهیه جدول مشخصات پروژه
- بررسی شرایط نامناسب محیطی
- بررسی سایر مسائل و مشکلات احتمالی

4- برنامه ریزی منابع و شناخت رابطه زمان - هزینه

- برنامه ریزی منابع
- بررسی رابطه زمان - هزینه
- تاریخگذاری پروژه

5- تهیه برنامه نهایی برای اجرای پروژه

- صدور مجوز برای شروع پروژه
- تأمین منابع اجرایی پروژه

6- اجرای پروژه

- هدایت و اجرای پروژه

7- ارزیابی و نظارت پروژه

- ارزیابی پیشرفت اجرای فعالیت ها
- ارزیابی هزینه های اجرایی
- مقایسه نتایج بدست آمده با پیش بینی ها
- تهیه گزارش های مدیریتی

8- تصمیم‌گیری مدیریت

- ارزیابی پیشنهادها
- تصمیم‌گیری مدیریت و اعمال واکنش بر اساس ضرورت مقتضی

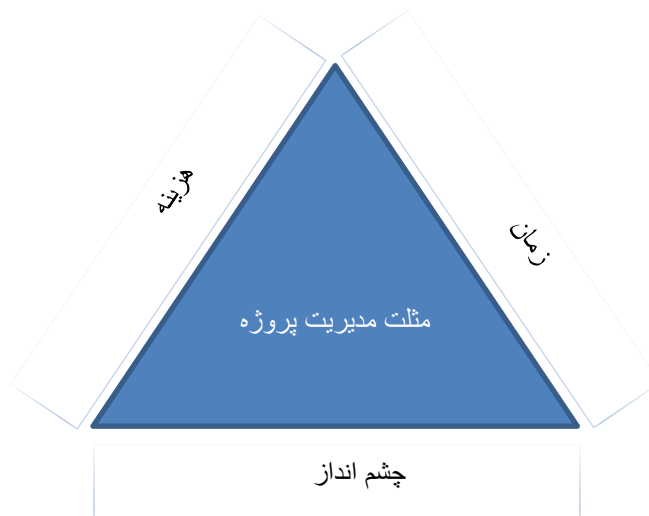
محدودیت‌های پروژه:

برنامه ریزی یا پلانگذاری در محیطی معنا میابد که در آن قیود و محدودیت‌ها مطرح باشد. اگر هیچ قید و شرط وجود نداشته باشد، برنامه ریزی بی معنی است. به همین لحاظ پروژه‌ها دارای یک سلسله محدودیت‌ها هم میباشند که قرارذیل است.

- 1- محدودیت بودجه
- 2- محدودیت زمان
- 3- محدودیت افراد یا کدرهای متخصص
- 4- محدودیت محیط
- 5- محدودیت تجهیزات
- 6- آفات غیر منتظره

مثلث مدیریت پروژه:

زمان، هزینه، و چشم انداز یا هدف اضلاع مدیریت پروژه اند که باید در تناسب و هماهنگی با هم عیار گردند.



تشریح:

زمان : عبارت از محدوده زمانی است که برای تکمیل پروژه تعیین گردیده است و باید در همان زمان، پروژه تکمیل گردد.

هزینه: عبارت از مقدار بودجه است که در دسترس ما جهت تطبیق پروژه قرار دارد.

چشم انداز: عبارت از روند های است که میبایست انجام شود تا نتایج نهایی پروژه بدست بیاید.

مراحل انجام پروژه:

1- مرحله آغاز:

- تشخیص ضرورت انجام یک پروژه
- تخمین اینکه پروژه چی چیز را باید ارایه دهد
- تعریف اهداف کلی پروژه
- تعیین انتظار کلی مشتریان
- تعیین محدوده کلی پروژه
- انتخاب اعضای اولیه تیم پروژه

2- برنامه ریزی:

- تصفیه محدوده های پروژه (زمان، هزینه و نتایج)
- تهیه فهرست فعالیت ها
- تعیین بهترین شکل توالی یا تسلسل فعالیت ها
- تهیه برنامه بودجه کار جهت تخصیص منابع با فعالیت ها
- گرفتن تائیدیه های لازم برای برنامه پروژه

3- اجرا:

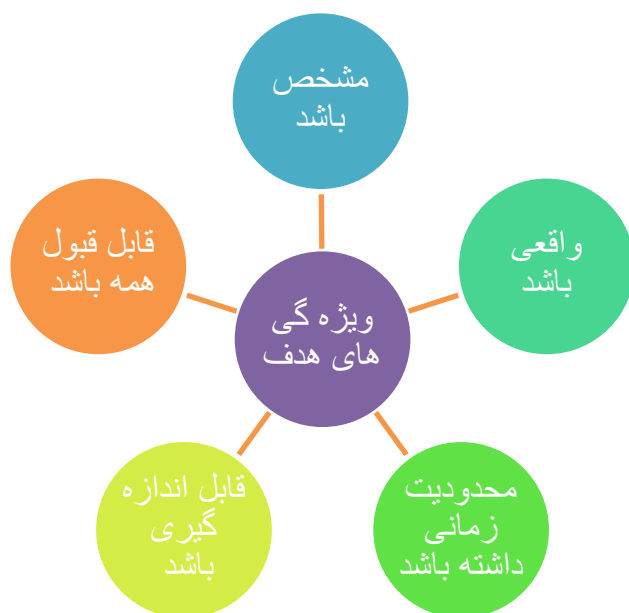
- تعیین رهبری تیم پروژه
- برگزاری جلسات با اعضای تیم
- ارتباط با افراد مهم درگیر
- حل و فصل مناقشات
- تأمین منابع مورد نیاز

4- هدایت و کنترل:

- نظارت بر اجراات و گزارش اختلاف ها با برنامه
- اتخاذ تصمیمات اصلاحی
- دریافت ارزش گذاری و تصمیم در باره تغییرات پروژه که از سوی تیم پیشنهاد میشود
- برنامه ریزی مجدد
- تطبیق سطوح منابع در صورت نیاز
- بازگشت به برنامه برای تطبیق نتایج و اهداف

5- بستن پروژه: /اتمام پروژه

- کسب و مستند کردن نتایج و دانش
- باز بینی روند اجرای پروژه و نتایج با تیم پروژه و افراد مهم سهمگیر
- توقف عملیات اجرایی و انحلال تیم پروژه
- باز بینی تجربیات پروژه
- نوشتن گزارش نهایی پروژه
- اسناد سازی و حفظ آن



چارچوب منطقی و معیاری پروژه :

- توضیح / تشریح پروژه
- تعریف هدف پروژه
- تعریف مقاصد پروژه
- نتایج پروژه
- فعالیت های پروژه
- فرضیه های پروژه

فعالیت سوم:

بعد از تشریح موضوعات فوق، آموزگار پروژه انتخابی شورای انکشافی را نمونه قرار دهد و هر موضوع را به شکل جداگانه و عملی به اشتراک کننده گان نشان داده و روی آن بحث نماید.

فصل چهارم

نظارت ارزیابی و کنترل

هدف آموزش:

در پایان این درس اشتراک کننده گان قادر خواهند شد تا:-

- نظارت، ارزیابی و کنترل را تعریف نمایند
- اهداف هر کدام را به شکل جداگانه بدانند
- ساختن پلان نظارت را دریافت نمایند

مباحثه، طوفان مغزی، لکچر، سوال و جواب

شیوه:

فعالیت اول:

در ابتدا آموزگار نظریات اشتراک کننده گان را راجع به تصاویر ذیل جمع آوری مینماید و زمینه بحث را مساعد میسازد.

فعالیت دوم:

بعد از جمع آوری نظریات اشتراک کننده گان در مورد تصاویر، آموزگار موارد ذیل را با آنها شریک میسازد.



نظریات خویش را در مورد تصاویر ذیل بیان دارید.

تعریف نظارت:

نظارت عبارت از پروسه دوامدار بازدید از پیشرفت کارهای اجرایی پروژه است. فعالیت نظارت ضرورت دارد تا به سوالات ذیل راجع به پروژه جواب دریافت نماید.

- 1- آیا فعالیت ها مطابق پلان انجام شده اند؟
- 2- آیا نتایج/دست آوردهای فوری مطابق پیش بینی بدست آمده است؟
- 3- آیا کار پروژه چنانیکه پلان شده است، به پیش میرود؟

بصورت اساسی و بنیادی، نظارت یک پروسه ی است که هیچ چیز را مستقیماً تغییر داده نمیتواند. اما در عوض آن، نظارت به مدیر پروژه میگوید که اجراءات پروژه از نظر پول، زمان، خطر، کیفیت و بقیه زمینه های پیشرفت، در کجا قرار دارد و چطور به پیش میروند.

تعریف ارزیابی:

این فعالیت بر پیگیری متداوم پیشرفت کار در سطوح مختلف بالای چارچوب منطقی، مانند دست آورد های پروژه تمرکز دارد. از طریق پروسه ارزیابی برای سوالات ذیل پاسخ ارایه میگردد.

- 1- آیا پروژه در راستای حصول مقاصد خویش موفق است؟
- 2- آیا پروژه در راستای حصول هدف نهایی کمک مینماید؟

3- ارقام ارزیابی به وقف های نسبتاً بیشتر یا با تکرار کمتر جمع آوری و تحلیل گردیده و جهت نشان دادن نتایج پروژه غالباً به مداخله رسمی ضرورت میباشد.

اکثر اوقات ارزیابی توسط مشاورین تخنیکی یا ارزیابی کننده های خارجی صورت میگیرد.

تعریف کنترل:

کنترل عبارت از ایجاد سیستم ها و پروسه های-تصمیم گیری به منظور مدیریت تغییرات و تفاوت ها از نظر (محدوده مصرف، برنامه زمانی و غیره) در بین پلان های پروژه و واقعیت های تطبیق پروژه را احتوا مینماید. کنترل پروژه شامل ایجاد سیستم های چگونگی مدیریت، مستند سازی و ابلاغ این تفاوت ها و تغییرات با جوانب ذیدخل یا سهامداران نیز میباشد.

پلان نظارت و ارزیابی پروژه:

یکی از عناصر اصلی در پروژه پلان تطبیقی جامع نظارت و ارزیابی میباشد که سیستمی برای پیگیری و اندازه گیری پیشرفت، عملکرد و تأثیرات پروژه را مشخص میسازد. زمان مناسب برای ساختن پلان رسمی نظارت و ارزیابی بعد از تصویب پروژه برای بودجه یابی است ولی قبل از آغاز فعالیت های پروژه میباشد. اما کار مقدماتی که به ساختن این پلان کمک مینماید، قبل از این مرحله شروع خواهد شد. طرح نیرومند پروژه، ایجاد سیستم های جامع نظارت و ارزیابی را ساده و آسانتر میسازد. پلان نظارت و ارزیابی بر اساس شاخص های ابتدایی پیشرفت کار در چارچوب منطقی و پروپوزل پروژه توسعه یافته و برای هر کدام از سطوح چارچوب منطقی جزئیات بیشتری را فراهم میسازد. پلان های نظارت و ارزیابی پروژه از هم فرق دارند؛ اما معمولاً حاوی معلومات ذیل میباشد.

- 1- کدام شاخص ها نظارت و ارزیابی میگردند؟
- 2- برای پیگیری این شاخص ها به کدام نوع معلومات ضرورت است؟
- 3- منابع این معلومات چه ها هستند؟
- 4- کدام روش ها برای جمع آوری ارقام مناسب هستند.

فعالیت سوم:

بعد از شریک ساختن معلومات فوق آموزگار به اساس کار گروهی پلان نظارت و ارزیابی پروژه انتخابی خویش را ترتیب نمایند.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه بعد از برگزاری برنامه

یادداشت آموزگار:

1. آموزگار به اشتراک کننده گان توضیح بدهد که بعد از هر برنامه ارزیابی اشتراک کننده گان جهت سنجش یادگیری آنها و موفقیت آموزگار لازم است.
2. آموزگار اشتراک کننده گان را آماده ارزیابی سازد.
3. آموزگار زمان مشخص برای ارایه پاسخ ها و خانه پری فورم را اعلان نماید.
4. آموزگار فورم ذیل را به اشتراک کننده گان توزیع کند.
5. آموزگار از پروسه نظارت دقیق نماید تا اشتراک کننده گان باهم صحبت نکنند و هرکس مطابق معلومات خود پاسخ بدهد.

ارزیابی اشتراک کننده گان ورکشاپ آموزشی مدیریت پروژه بعد از برگزاری برنامه

لطفاً فورمه ذیل را به دقت خانه پری نموده و نظریات خویش را ارایه بدارید.

بخش اول:

سوالات ذیل را به شکل تشریحی جواب دهید.

سوال اول:

ایا ورکشاپ تحت عنوان مدیریت پروژه را مفید یافتید؟

جواب:

سوال دوم:

در مورد پروژه چی میدانید بیان نمایید؟

جواب:

سوال سوم:

مدیریت پروژه یعنی چی لطف نموده فواید آنرا بیان نمایید؟

جواب:

بخش دوم:

لطف نموده سوالات ذیل در جدول را به اساس معلومات ذیل علامت (✓) گذاری نمایید.

(5= آگاهی بسیار بلند، 4= آگاهی خوب، 3= آگاهی کم، 2= من در باره این موضوعات آگاهی داشتم، 1= من در باره این موضوعات هیچ نمیدانم)

شماره	شاخص ها	1	2	3	4	5
1	در مورد معینیت شاروالیها/ اداره مستقل ارگانهای محلی آگاهی دارم					
2	در مورد پروژه آگاهی دارم					
3	درمورد مدیریت پروژه آگاهی دارم					
4	در مورد نظارت، ارزیابی و کنترل معلومات دارم					

بخش سوم:

پیشنهادهات و نظریات خویش را در مورد سوالات ذیل ارایه بدارید.

سوال اول: - شما برای بهبودی ورکشاپ کدام توصیه های لازم را پیشنهاد مینمایید؟

جواب:

سوال دوم: - چه چیز زیادتیر در این ورکشاپ با مفهوم وبارزش بود؟

جواب:

سوال سوم: - چه چیز در این ورکشاپ بی مفهوم و کم ارزش بود؟

جواب:

سوال چهارم: - آیا توقع چنین ورکشاپ ها را در آینده دارید؟ اگر بلی، روی چی موضوعات؟

جواب: