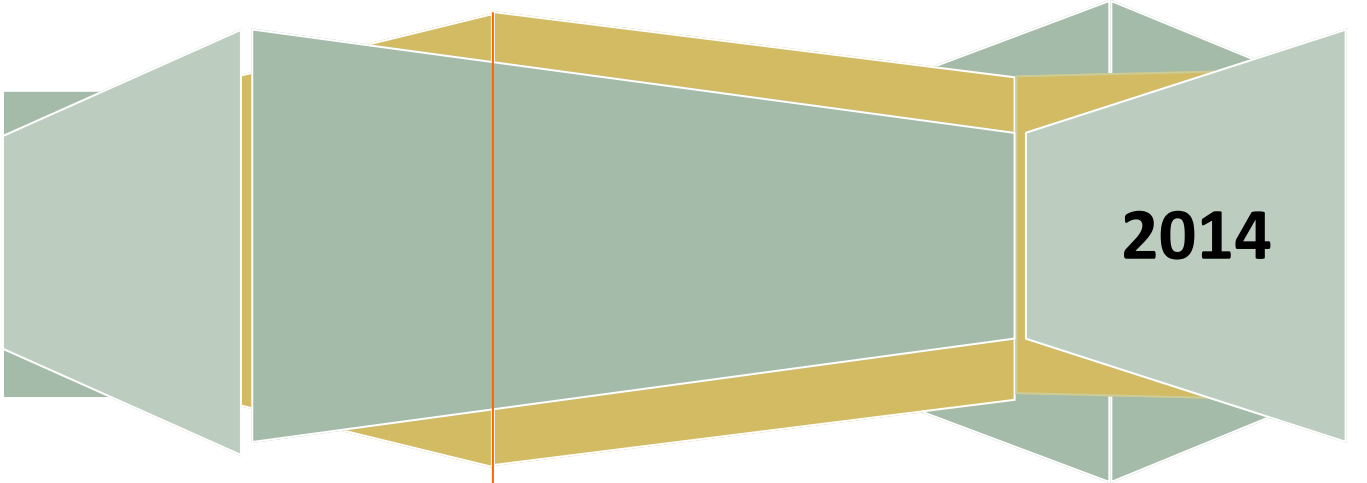


الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)
وزارة الزراعة والري الإتحادية ، السودان

دليل/مرشد تنمية القدرات (نموذج جايكا)

(يناير 2014)

مشروع جايكا لبناء القدرات من أجل تطبيق البرنامج
التنفيذي للنهضة الزراعية



تمّ إعداد هذا الدليل التوجيهي بواسطة مشروع جايكا لبناء القدرات من
أجل تنفيذ البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية
جمهورية السودان

(يناير 2014م)

جدول المحتويات

المرشد

- 1.1 المقدمة 1.
- 1.1 مفهوم مشروع جايكا لتنمية القدرات 2.
- 3.1 الهيكل التنفيذي لمشروع جايكا 3.
- 4.1 إدارة دورة المشروع 4.
- 8.1 إطار المتابعة و التقييم 5.

الدليل

- 1.2 عملية التنفيذ
- 2.2 الخطوة 1: تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد القدرات
- 2.2 1.1 إطار أنشطة تطوير القدرات
- 2.2 1.2 خطوات تحديد القدرات
- 3.2 تمرين 1 : تأكيد المهام المفوضة
- 3.2 تمرين 2 : تحليل الشركاء
- 5.2 تمرين 3 : تعريف القدرات الأكثر أهمية
- 6.2 تمرين 4 : تقييم مستوى القدرات الحالية
- 7.2 تمرين 5 : تحديد القدرات الحالية للأفراد ومن ثم تحديد الإحتياجات التدريبية
- 10.2 الخطوة 2: تصميم مواضيع التدريب
- 10.2 1.2 إختيار مواضيع التدريب
- 11.2 2.2 تأسيس إطار التدريب
- 14.2 3.2 تصميم الدورات التدريبية
- 17.2 الخطوة 3: التنفيذ والمتابعة (الإشراف)
- 17.2 1.3 الإعداد
- 18.2 2.3 التنفيذ
- 19.2 3.3 التقارير
- 20.2 الخطوة 4: خطة العمل (نموذج جايكا)
- 21.2 1.4 إعداد خطة العمل
- 21.2 تمرين 1: تكوين المجموعة
- 22.2 تمرين 2: إعداد قائمة المشاكل
- 22.2 تمرين 3 : تحليل الشركاء
- 23.2 تمرين 4: تحليل المشكلة

24.2	تمرين 5: تحليل الهدف واختيار خطة العمل (المشروع)
27.2	تمرين 6: عمل مصفوفة تصميم المشروع
31.2	تمرين 7: إعداد خطة التشغيل
31.2	2.4 تنفيذ خطة العمل (المتابعة والإشراف)
32.2	3.4 تقديم وتقييم التقرير النهائي

الملاحق

1. إختصاصات فريق عمل تنمية القدرات (يونيو 2010م)
2. نموذج تقييم قدرة المنظمة (الإصدار 2)
3. نموذج تقييم القدرات الفردية (الإصدار 1 و 2)
4. نموذج من تصميم مصفوفة البرنامج .
5. نموذج من خطة عملية .
6. نموذج تقييم للعرض النهائي.

دليل الإختصارات

بناء القدرات	CB
المدير العام	DG
وزارة الزراعة والري الإتحادية	FMoAI
إدارة قطاع البساتين	HSA
إدارة التعاون الدولي والإستثمار	ICI
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي	JICA
التدريب أثناء الوظيفة	OJT
إدارة التخطيط والإقتصاد الزراعي	PAE
إدارة دورة المشروع	PCM
مصفوفة تصميم المشروع	PDM
خطة التشغيل	PO
وزارة الزراعة الولاية	SMoA
والإرشاد إدارة نقل التقنية	TTE
وحدة التدريب	TU

1. المرشد

1. المقدمة

بدأ العمل في مشروع الوكالة اليابانية للتعاون الدولي والخاص ببناء القدرات في تطبيق البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية (ويشار إليه فيما يلي بمشروع جاياكا) في مارس 2010 ويستمر حتى مارس 2014 (أي يمتد المشروع لمدة 4 سنوات) . يهدف المشروع إلى تعزيز قدرات وزارة الزراعة والري الاتحادية (ويشار إليها فيما بعد بـ"FMoAI") ووزارت الزراعة على المستوى الولائي ويشار إليها فيما بعد بـ ("SMoA") لتتمكن من تنفيذ البرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية .

من المتوقع أن يحقق مشروع جاياكا مخرجين أساسيين بنهاية فترة المشروع وهما:

المخرج 1 : تأسيس نظام نموذجي لتنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات التنظيمية لوزارة الزراعة والري الاتحادية .

المخرج 2 : تجويد التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم لترقية إنتاج الأرز .

لتكملة هذه المخرجات يسعى مشروع جاياكا وشركائه (وزارة الزراعة والري الاتحادية ووزارات الزراعة الولائية) لتنفيذ مختلف الأنشطة الداعمة للكوادر بتلك الوزارات وذلك منذ مارس 2010م. يحتوي دليل مشروع جاياكا على منهجية التدريب التي تمّ تطويرها من خلال عملية تنفيذ أنشطة المخرج الأول. يتوقع المشروع استخدام منهجية التدريب آنفة الذكر بواسطة الذين يقومون بتنفيذ الدورات التدريبية المستقبلية من كوادر وزارة الزراعة والري الاتحادية ووزارات الزراعة الولائية .

2. مفهوم مشروع جاياكا لتنمية القدرات

يمكن تلخيص المفاهيم الأساسية لتنمية القدرات التي يتبناها مشروع جاياكا فيما يلي :

▪ إدارة دورة المشروع

- يطبق مشروع جاياكا منهج إدارة دورة المشروع (PCM) كمفهوم أساسي لإدارته التنظيمية .
- تفاصيل إدارة دورة المشروعات يتم شرحها في الجزء التالي .
- إختيار مواضيع التدريب وفقاً لإحتياجات وزارة الزراعة والري الاتحادية ووزارت الزراعة الولائية .

عند إختيار موضوعات التدريب يأخذ مشروع جاياكا في الإعتبار إحتياجات وأولويات السياسات القطاعية والإستراتيجية لوزارة الزراعة الاتحادية ووزارات الزراعة الولائية. وللقيام بذلك درس المشروع تلك الإستراتيجية والسياسة القطاعية وكذلك مهام كل الإدارات والأقسام

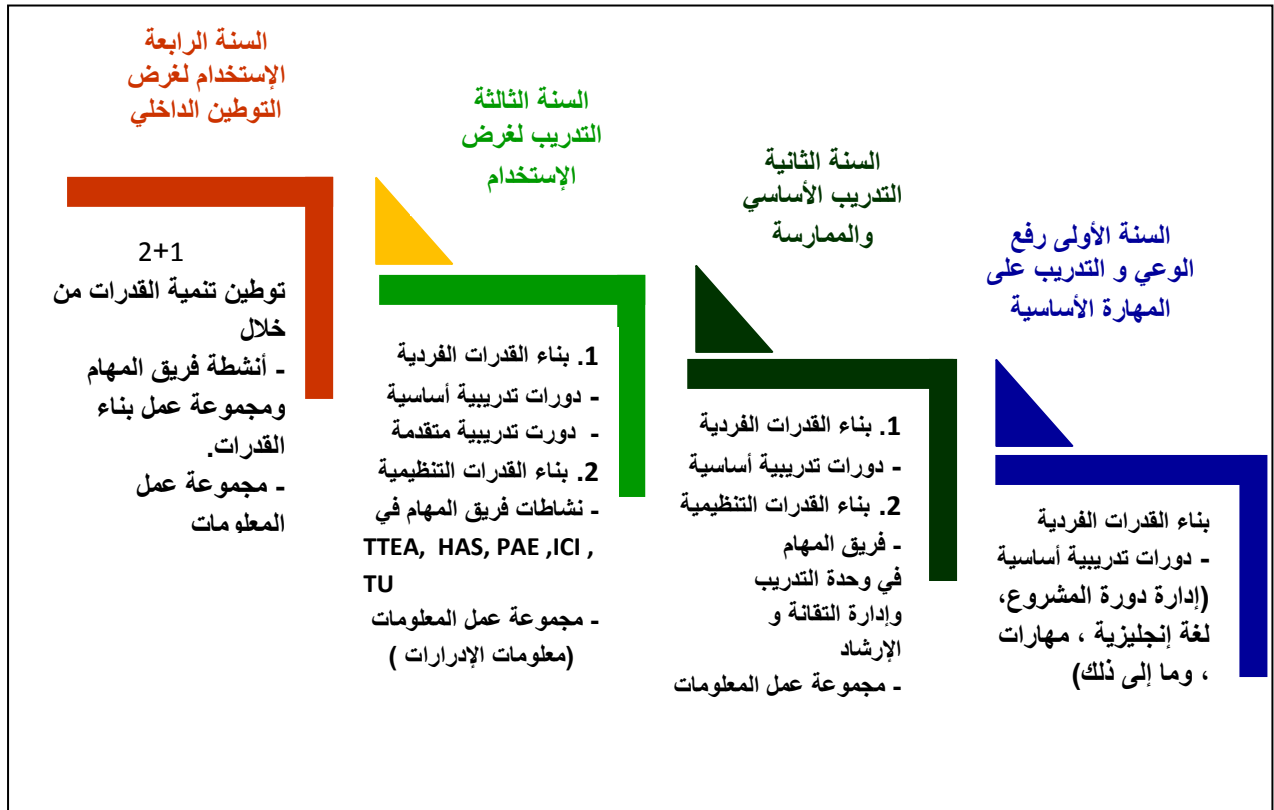
بالإضافة إلى إطلاعهم على بعض الوثائق وإجراء معاينات مع المدراء العاملين والكوادر العاملة بتلك الوزارات وبعض الشركاء الآخرين .

■ الأخذ في الاعتبار بدرجة كبيرة الربط بين تدريب الأفراد والتطور التنظيمي

يضع مشروع جاياكا أهمية قصوى لتنمية وتطوير القدرات الفردية (وكلاء التغيير) لإكتساب الدافع الجيد والمفاهيم الجديدة وتحسين المعارف والمهارات. يدعم مشروع جاياكا عملاء التغيير هؤلاء ليلعبوا دوراً قيادياً في تنمية القدرات التنظيمية .

■ يركز مشروع جاياكا على إعطاء أولوية خاصة للتأكد من أن المشاركين في الدورات التدريبية يطبقون ما اكتسبوه من معارف ومهارات في أداء وظائفهم .

لا سيما أن الفرص المتاحة لصغار الموظفين لأداء أعمال هامة أثناء تأدية وظائفهم ضئيلة جداً لذلك فإن مشروع جاياكا يلزم المشاركين في التدريب بوضع خطة عمل في نهاية الدورة التدريبية ويلزمهم أيضاً بتنفيذها كجزء من أنشطة الدورة التدريبية .



الشكل 1.1 أنشطة تنمية القدرات التي نفذها مشروع جاياكا

بناءً على هذه المفاهيم يقوم مشروع جاياكا بتنفيذ أنشطة تنمية القدرات بالنسبة للكوادر والإدارات المستهدفة . تفاصيل الإجراءات تمّ تضمينها في هذا الدليل .

3. الهيكل التنفيذي لمشروع جايكا

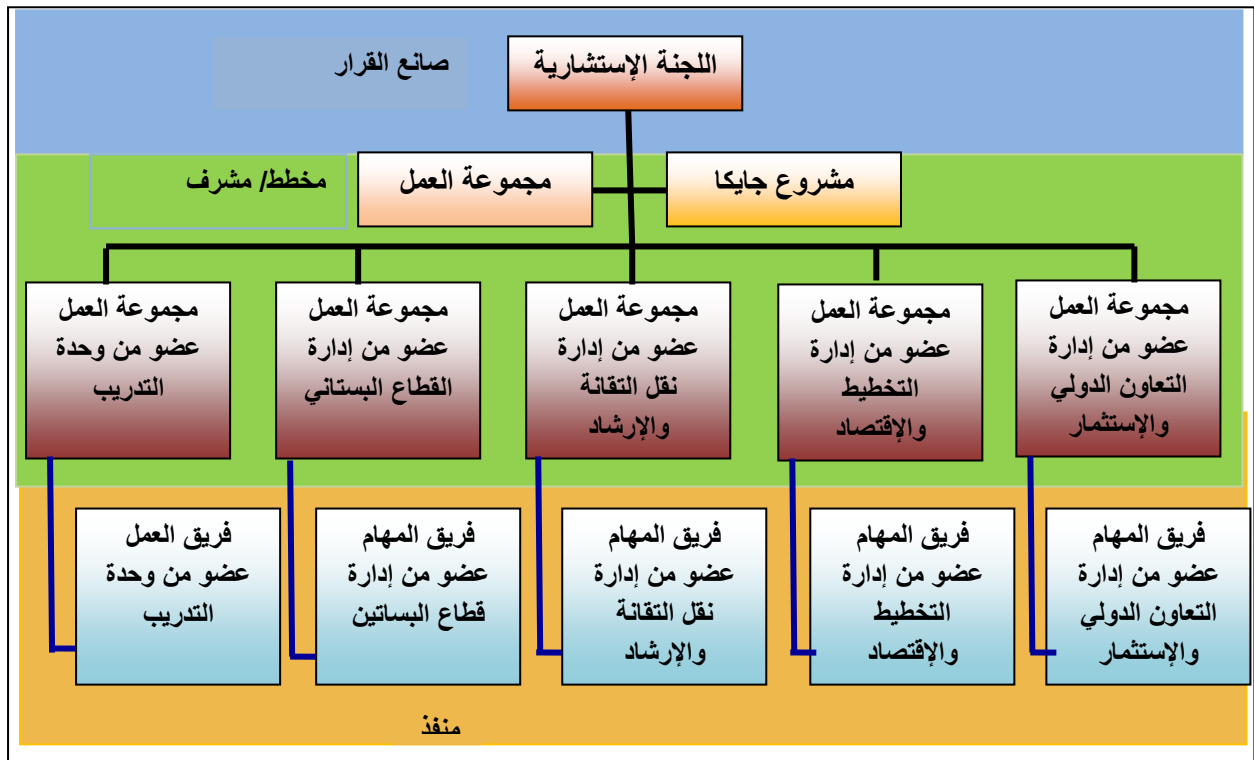
يقوم مشروع جايكا ونظرائه من وزارة الزراعة والري الاتحادية والوزارات الولائية بتنفيذ أنشطة تنمية القدرات من خلال الهيكل التنفيذي التالي :

اللجنة الإستشارية : تتكون هذه اللجنة من المدراء العاميين المعنيين وفريق مشروع جايكا ومهمتها الإشراف على جميع أنشطة تنمية القدرات التي يقوم بها المشروع وتعدّد إجتماعاتها مرة أو مرتين في العام

مجموعة العمل : تتكون هذه المجموعة من عدد إثنين من كل إدارة ذات صلة بالمشروع (واحد موظف كبير وموظف صغير أو متوسط) بالإضافة إلى ممثلي مشروع جايكا . تقوم مجموعة العمل بإعداد الخطة السنوية والمتابعة والإشراف على كل أنشطة تنمية القدرات وبذلك تعتبر مجموعة العمل هي المخطط والمشرف الأساسي على المشروع .

تتحمل مجموعة العمل المسؤولية الأكثر أهمية وهي تهيئة بيئة العمل الملائمة لتمكين فريق المهام من تنفيذ خطة العمل لأقصى درجة ممكنة .

فريق المهام : يتكون هذا الفريق من حوالي 10 أعضاء من الذين نالوا دورات تدريبية في مشروع جايكا ومهمتهم إعداد خطة العمل وتنفيذها .



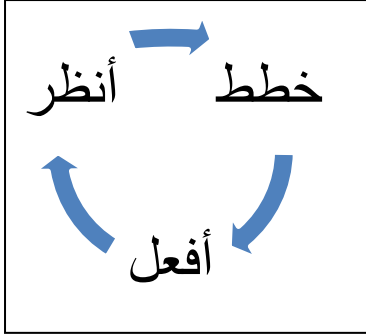
شكل 2.1 الهيكل التنفيذي على مستوى وزارة الزراعة والري الاتحادية

4. إدارة دورة المشروع (PCM)

إدارة دورة المشروع هي إحدى طرق إدارة المشروع والتي يمكن استخدامها في كل المشروعات المستقبلية والتي تهدف لتحقيق هدف عام أو أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة .

إدارة دورة المشروع تنبثق منها مصفوفة تصميم المشروع وهي عبارة عن آلية لإدارة كل دورة المشروع . إدارة

دورة المشروع تشتمل على " خطط - أفعال - أنظر "



i. خطط : التخطيط عبارة عن مجموعة أعمال مستقبلية مستهدفة ومدونة ترمي إلى تحقيق هدف أو أهداف عامة أو هدف/أهداف محددة في فترة زمنية محددة و التخطيط يوضح التفاصيل المتعلقة بما هي الأنشطة التي يجب تنفيذها ومتى وكيف يتم التنفيذ ومن الذي يقوم بذلك .أعمل (أفعل) : نفذ وأدر وتابع كل الخطوات وفقاً لترتيبها المنطقي .

ii. أنظر : راجع الخطوات (العمليات) وقيم إلى أي مدى تمّ تحقيق الأهداف وذلك لإستخلاص الدروس المستفادة من العمليات والنتائج ومن ثم التوصل إلى توصيات تعين على إدارة المشروعات المستقبلية .
إدارة دورة المشروع لها بعض المزايا :

✚ الأسلوب التشاركي

يستطيع المشاركون الإشتراك في التحليل بصورة عادلة وبذلك يتولد عندهم الإحساس بالملكية .

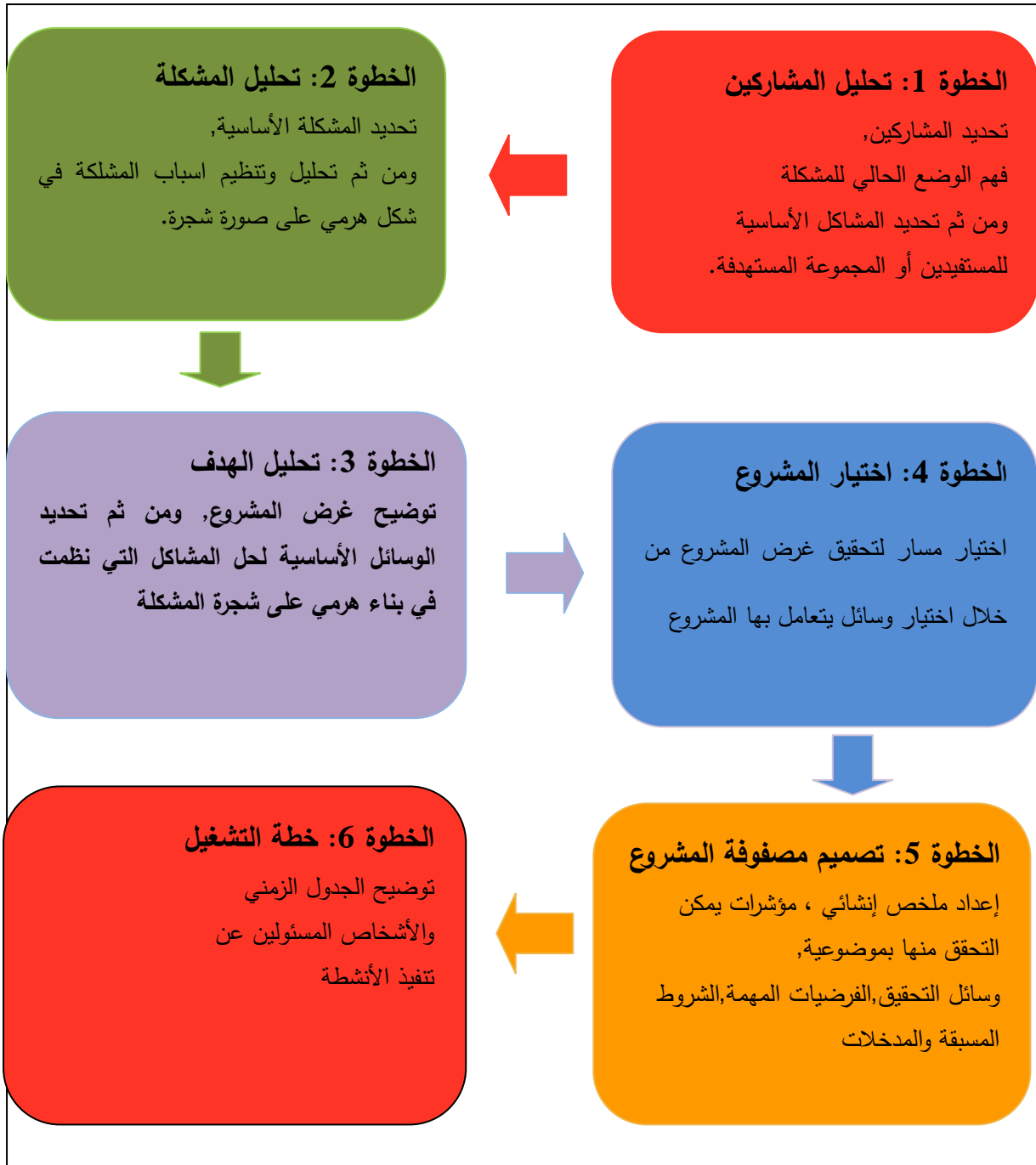
✚ المنطق

يمكن إعداد المشروع بصورة منطقية بناءً على تحليل المشكلة وتصميم مصفوفة المشروع

✚ التناسق

يجب أن تدار دورة المشروع بصورة متسقة ومتناسقة

لدورة إدارة المشروع (6) مكونات أساسية لإعداد الخطة



شكل 3.1 : خطوات إدارة دورة المشروع (PCM)

يقوم المشروع بمتابعة الأنشطة وفقاً لخطة التشغيل (جدول التنفيذ والأشخاص المسؤولين) وتقييم سير تقدم المشروع وفقاً للمؤشرات الموضحة في مصفوفة تصميم المشروع. هنالك أمثلة على ذلك في الدليل الملحق.

تصميم مصفوفة المشروع (PDM)

اسم المشروع — عمر المشروع — رقم النسخة —
الجهة المستهدفة — المجموعة المستهدفة — التاريخ —

المخلص الإنشائي	المؤشرات التي يمكن التحقق منها بموضوعية	وسائل التحقق	فرضيات مهمة
الهدف الكلي ما هو المتوقع بعد تحقيق هدف المشروع	معايير قياس إنجازات المشروع	مصادر البيانات التي تثبت صحة المؤشرات	فرضيات مهمة، علي كل حال، هي عوامل لا يتحكم فيها المشروع وإنجازها غير متيقن منه
غرض المشروع ماذا يجب أن يحقق المشروع خلال فترته الزمنية			
المخرجات كيف يجب علي المشروع تحقيق الغرض منه			
الأنشطة ماذا يجب فعله عملياً لإنجاز المخرج	المدخلات العاملون، المواد، المعدات، التسهيلات والتمويل المطلوب للمشروع		الشروط المسبقة الشروط التي يجب إستيفائها قبل بداية المشروع

الشكل 4.1 مصفوفة تصميم المشروع

ليس لمصفوفة تصميم المشروع (PDM) جدول زمني يوضح الأشخاص المسؤولين أو المنفذين أو المدخلات أو أي ملاحظات أخرى. لذلك يجب إعداد خطة التشغيل (PO) بجانب المصفوفة، وبناءً على خطة التشغيل يقوم أعضاء المشروع بتنفيذ الأنشطة كما يتولى المشرف متابعة سير تقدم المشروع. في حالة حدوث أي تأخير يقوم المشرف بالتحقق من أسباب التأخير ومن ثم إتخاذ القرار المناسب. وفي نفس الوقت يقوم المشرف والمنفذين بالتأكد من المدى الذي وصل إليه إنجاز مؤشرات مخرجات وغرض المشروع الموضَّح في مصفوفة تصميم المشروع ومقارنته بالمستويات المتوقَّعة. يجب على المشرف والمنفذين إعادة النظر في الوسائل والأسلوب (الأنشطة).

5. اطار المتابعة والتقييم

تمّ تطوير المتابعة والتقييم من خلال أنشطة المشروع كما هو موضح بالجدول 9.2 و 10.2

جدول 1.1 المتابعة (مسودة)

عناصر الأنشطة	الأهداف الرئيسية للمتابعة	أدوات المتابعة	مكان المتابعة	الجهة المتابعة
الدورات التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> • محتويات الدورات التدريبية • إتجاه وإستجابة المحاضر للمتدربين • ملائمة وسهولة شرح المحاضر • المناخ الجيد لتفعيل المناقشة الحرة والأسئلة • إدارة الوقت 	<ul style="list-style-type: none"> • خطة التدريب (أهداف التدريب، المنهج الجدول، الزمني، الخ) • العقود • إستمارة المتابعة 	داخل الفصل	مجموعة بناء القدرات التابعة للمشروع
نشاط عند نهاية التدريب (خطه العمل)	<ul style="list-style-type: none"> • مدى ملائمة تحديد المشكلة الأساسية وتحليل المشكلة • ملائمة إستخدام أدوات إدارة دورة المشروع • إلتزام جميع الأعضاء. • مدى ملائمة المساعدة الفنية/النصح وزمن المحاضر المُقدم للمتدربين • إدارة الوقت 	<ul style="list-style-type: none"> • عرض (تقديم) • عرض شرائح باستخدام برنامج بوربوينت و/أو وثائق 	داخل الفصل	مجموعة بناء القدرات التابعة للمشروع
أنشطة فرق المهمة (تنفيذ خطة العمل)	<ul style="list-style-type: none"> • هل تمّ تنفيذ الأنشطة المخططة في الجدول أم لا • بناء الفريق • إلتزام كل أعضاء فريق المهمة بالأنشطة المحددة • تحديد العوامل المعيقة للعمل وإجراءات مواجهتها 	<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة الأعمال اليومية • خطة التشغيل • معاينة ومناقشة الأعضاء والأشخاص المعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> • إجتماع أسبوعي مع فريق المهام • إجتماع شهري مع مجموعة بناء القدرات 	مجموعة بناء القدرات التابعة للمشروع
مجموعة بناء القدرات	<ul style="list-style-type: none"> • سير تقدم أنشطة تنمية القدرات في كل إدارة/وحدة • سير تقدم أنشطة فريق المهمة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير من كل عضو من أعضاء مجموعة عمل بناء القدرات في الإجتماع الشهري 	الإجتماع الشهري	اللجنة الإستثمارية لبناء القدرات

الجدول 1.2 إطار التقييم

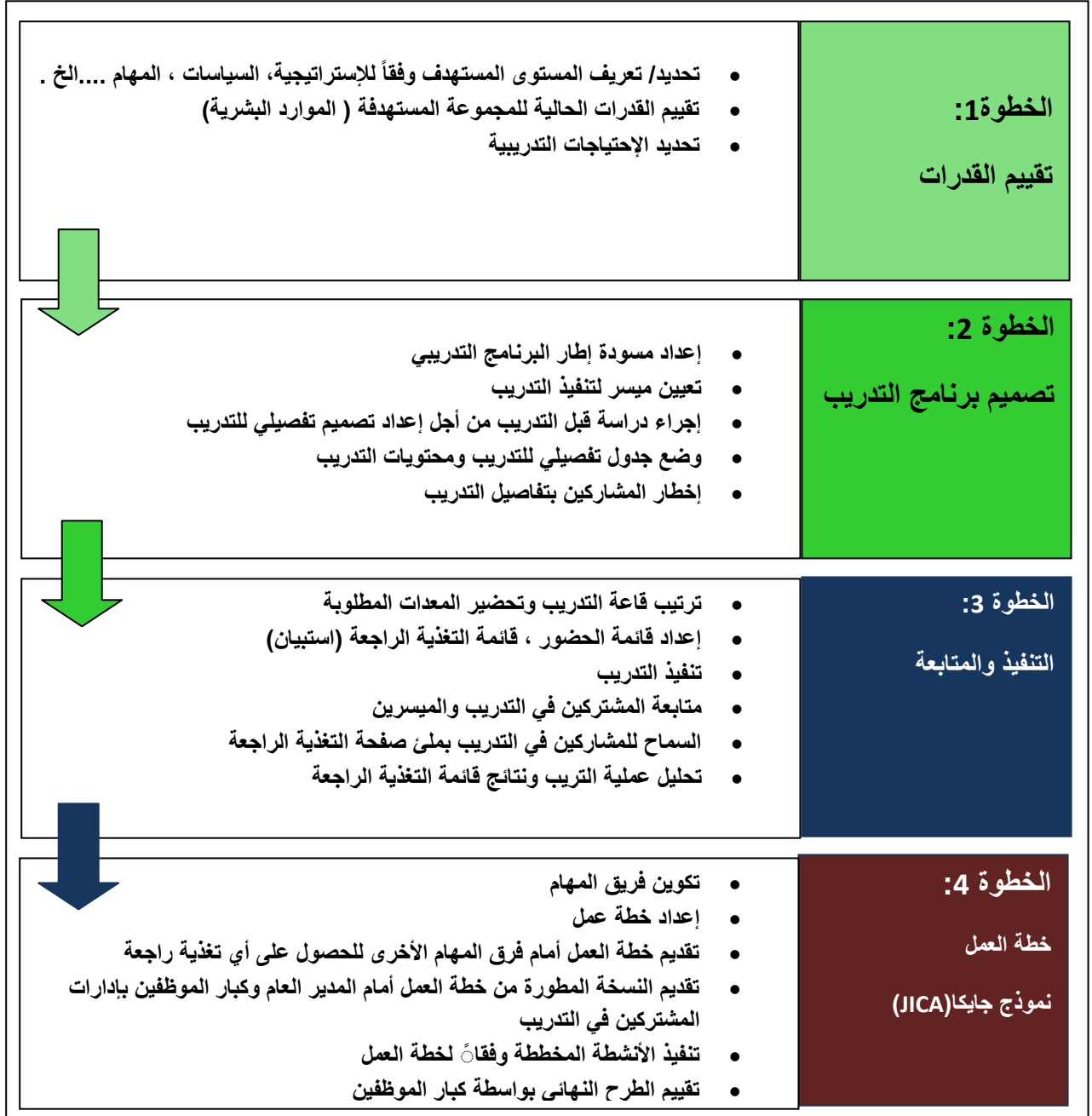
المقيم	مصادر التحقق	المؤشرات	الرؤية الرئيسية لتقييم الأهداف	الأنشطة
مجموعة بناء القدرات التابعة للمشروع	<ul style="list-style-type: none"> التغذية الراجعة التي تم ملؤها بواسطة المتدربين بعد نهاية الدورة التدريبية التقرير الختامي لخطط العمل التقرير الختامي للمحاضر 	<ol style="list-style-type: none"> نسبة الحضور أكثر من 70% نسبة الإقتراع أكثر من 80% أكثر من 80% من محتويات التدريب تتناسب للاحتياجات أكثر من 60% من المعارف والمهارات تم إستغلالها 	<p>المتدربون</p> <ol style="list-style-type: none"> نسبة الحضور نسبة الإقتراع محتويات التدريب تتناسب للاحتياجات إستغلال معارف ومهارات التدريب 	الدورة التدريبية
مجموعة بناء القدرات والمدراء العاميين	<ul style="list-style-type: none"> تصميم مصفوفة المشروع (PDM) العرض (التقويم) 	<ul style="list-style-type: none"> الى أي مدى قد تم تحقيق غرض المشروع؟ الى أي مدى قد تم الفهم؟ كيف يمكن إستغلال المعارف والمهارات في إدارة العمل اليومي؟ الدروس المستفادة وخبرات فريق المهمة 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق غرض المشروع وإنجاز الأنشطة المخططة الخبرات/الدروس المستفادة من عملية التنفيذ 	أنشطة فريق المهمة
التقييم الذاتي للأفراد	إستمارة تقييم القدرات	المعايير الخمسة (5) التي عرفها المتدربون في السنة الأولى	إلى أي مدى قد قام المتدربون بإستغلال المعارف والمهارات المكتسبة في أداء عملهم اليومي	تقييم القدرات الفردية
التقييم الذاتي للمجموعات	إستمارة تقييم القدرات	المعايير الخمسة (5) التي عرفها المتدربون في السنة الأولى	إلى أي مدى قامت فرق المهام بتحسين تنمية القدرة التنظيمية	تنمية القدرة التنظيمية

المصدر : مشروع جاياكا

2. الدليل

عملية التنفيذ

لعملية التنفيذ (4) أربعة خطوات كما هو موضح بالرسم أدناه .
قام فريق مشروع جاياكا (JICA) بالإشتراك مع أعضاء مجموعة عمل بناء القدرات بتنفيذ الخطوات من 1 إلى 4 . يجب ملاحظة أن (فريق مشروع جاياكا (JICA)) الموضح في الدليل لا يعني فقط الخبراء اليابانيين والمستشارين الوطنيين بل يشمل أيضاً أعضاء مجموعة عمل بناء القدرات .



الشكل 1.2 عملية التنفيذ وفقاً لنموذج جاياكا

يوضح الجزء التالي كيفية إجراء هذه الخطوات واحدة تلو الأخرى

الخطوة 1: تحليل الإحتياجات التدريبية وتقييم القدرات

1.1 إطار أنشطة تنمية القدرات

أولاً مشروع جاياكا (JICA) يحدد (1) إحتياجات تنمية قدرات المجموعات المستهدفة (2) المستوى الحالي لقدرات المجموعات المستهدفة (العنصر البشري) من خلال مسوحات قبلية (وثائق المسح واستبيانات المعاينة) .

يجب تصميم الدورات التدريبية والأنشطة الأخرى لتنمية القدرات لتلبية إحتياجات المجموعات المستهدفة. وبالرغم من ذلك (3) فإن الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة قد تحد من إطار الأنشطة لذلك من المهم على المخطط إيجاد حلول جيدة لحل مشكلة محدودية الموارد المتاحة .

هذا الجزء يتناول تقييم القدرات وتحليل الإحتياجات التدريبية .

2.1 إجراءات تقييم القدرات

أقام مشروع جاياكا (JICA) ورشة لتقييم القدرات في كل من الإدارات المستهدفة في كل عام ولكل ورشة هدفين

- الهدف الأول هو دعم قدرة المشاركين لفهم المهام الموكلة لإداراتهم وأقسامهم والربط بين تلك المهام والوصف الوظيفي المناط بكل مشارك .
- والهدف الثاني هو تقييم مساهمتهم من حيث المعارف والمهارات والإتجاهات في أداء مهام الإدارات ووصفهم الوظيفي .

أجريت كل ورشة بصورة تشاركية بواسطة الميسر حيث قام كل مشارك / مشاركة بإعطاء رأيه حول الموضوع المحدد في بطاقة وعرضها على الحائط . كما قام كل المشتركين بمناقشة بطاقتهم مع الميسر .

حددت القواعد الخاصة بتلك البطاقات على النحو التالي :

- تحمل كل بطاقة جملة واحدة
- يجب إكمال كل البطاقات قبل المناقشة
- كل البطاقات تعامل بصورة متساوية

- تكتب جمل بسيطة بخط عريض

{التمرين 1}: التأكيد على المهام

في البداية يجب تذكير كل المتدربين بالمهام الموكلة لإداراتهم / وحداتهم والتأكيد على رسالة مهامهم

1. دون المهام الموكلة لإدارتك / وحدتك في ورقة تمنح لك دون الرجوع إلى أي وثيقة
2. قارن ما دونته من مهام مع المهام المناطة بكل إدارة / وحدة وضيف أي مهام أخرى إن وجدت
3. صنف المهام في ثلاثة (3) أجزاء

- جاري التنفيذ (مستمر)
- تحتاج إلى تنفيذ (ليست منفذة حالياً)
- ليست هنالك عملية تنفيذ

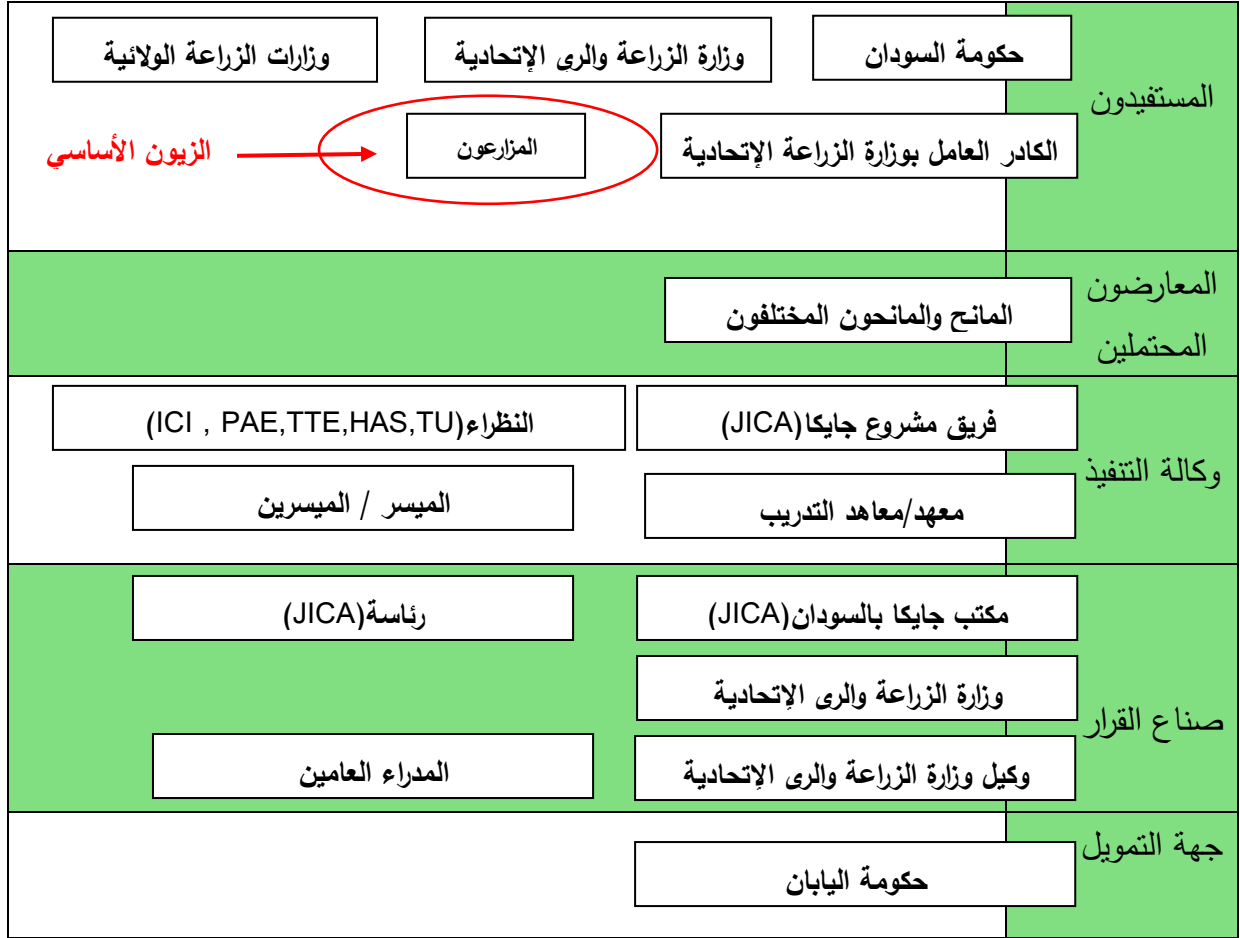
{التمرين 2}: تحليل الشركاء

بالإشارة إلى مهم إدارتك / وحدتك ، أكتب أي نوع من أنواع الأقسام الفرعية ، المؤسسات ، الأفراد والمجموعات ذات الصلة بالمنظمة

عموماً يمكن تقسيم الشركاء إلى خمسة فئات على النحو التالي ، لكن بالرغم من ذلك قام المشتركين في مشروع جايجا (JICA) بتحليل ثلاثة (3) فئات :-

- المستفيدون: هؤلاء هم الذين يحصلون على فوائد عندما تنجز بإدارتك المهام الموكلة إليها وهذا يعني أن المستفيدين هم (الزبائن) المتلقين لخدمتكم.
- المعارضون المحتملين: هم الذين ربما يفقدون الفرص / الفوائد عندما تنجز إدارتك المهمة الموكلة لها
- وكالة التنفيذ: لإدارتك مسؤولية لتنفيذ أي أنشطة متسقة مع مهامها ولكن أحياناً تحتاج إلى الشركاء و/ أو مشاركة من آخرين
- صناع القرار: من هو صانع القرار الذي سيكون معنياً إذا ما أنجزت إدارتك المهمة المناط بها
- الجهة الممولة الحالية

الشكل أدناه يجسد مثال لحالة مشروع جايجا (JICA) .



الشكل 2.2 تحليل الشركاء في مشروع جايجا (JICA) (مثال)

بالإضافة لذلك فإنه من الموصى به القيام بإجراء تحليل تفصيلي للفئات الخمسة من الشركاء إذ أن نتائج هذا التحليل سوف توضح لك المسار الصحيح لتنمية الموارد البشرية والمؤسسة. يمكن تلخيص بنود التحليل كالآتي :

- المعلومات الأساسية : معلومات كمية (بمعنى آخر عدد المستفيدين والتكلفة) . ومعلومات نوعية (بمعنى آخر إنتاجية العمل)
- المشاكل/ نقاط الضعف
- نقاط القوة /الإمكانيات

{التمرين 3}: تعريف القدرات الأكثر أهمية

من خلال التمرين الأول والثاني تم تأكيدك على مهمة إدارتك/ وحدتك وحللت العلاقات الممكنة بينك وبين الشركاء فالتمرين الثالث يعرف القدرات الخمسة (5) الأكثر أهمية لإنجاز المهمة

في التمرين الثالث قام المشتركين بتحديد خمسة قدرات والتي إعتبروها الأكثر أهمية لتحقيق المهمة ومن ثم طلب الميسر من المشتركين إعادة تعريف القدرات التي تم حصرها بإستخدام الأفعال .

هذا النشاط لتحويل الأطر الفهمية إلى أهداف سلوكية ، من خلال هذا النشاط يصل المشاركون إلى فهم مشترك حول ماذا يعني لهم أي إطار فهمي ، وفي نفس الوقت توضح التعريفات للمشاركين الأنشطة النموذجية و/أو الاتجاه الذي يسرون نحوه.

يوضح الجدول أدناه مثال للقدرات الخمسة (5) وتعريفاتها . يمكن أن يختلف التعريف من شخص/مجموعة إلى شخص/مجموعة أخرى وهذا جميل جداً

جدول 2.1 : القدرات الخمسة (5) المختارة والتعريف (عينة)

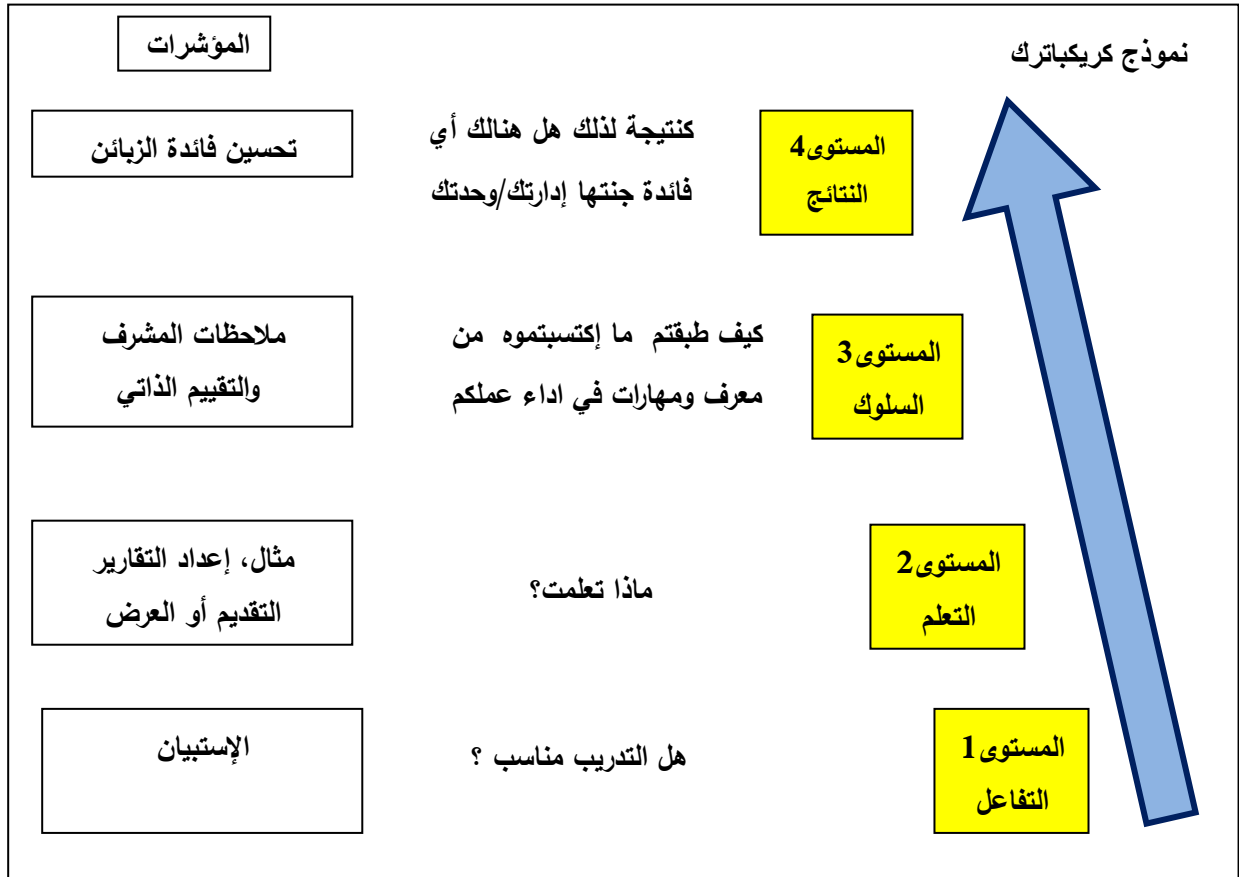
القدرة	تعريف المجموعة للقدرة
الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحفيز الناس ✓ الإدارة المركزة على الهدف ✓ إتخاذ القرار في الوقت الصحيح ✓ الإدارة الجيدة في الموقع
المناقشة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أن تكون مستمعاً جيداً ✓ التمكين من تعريف النقاط الخاصة بك ✓ عرض بيانات ومعلومات موضوعية
التواصل	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التفويض المسنوليات ✓ إمتلاك تواصل جيد ✓ التعليم من الأخطاء
التواصل	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أن تكون واثقاً ✓ إظهار تقبل الآخرين لك
المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقود النهاية إلى منتصر / منتصر ✓ الإستخدام الجيد للغات
المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تأسيس/تحسين نظام المتابعة والتقييم ✓ تطوير أدوات المتابعة والتقييم
بناء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استخدام الأدوات بصورة جيدة ✓ كشف التغذية الراجعة حول نتائج المتابعة والتقييم لفائدة المشروع الحالي و/أو الإستفادة منها في المشروع التالي
بناء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أن تكون لديك "محبة واحترام" للآخرين ✓ أن تكون عضواً له هوية
بناء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المشاركة في إدراك الوضع الحالي ✓ تشارك الهدف ✓ تشارك خطة العمل

{التمرين 4}: تقييم مستوى القدرات الحالي

التمرين الرابع يناقش تقييم المستوى الحالي لقدرات إدارتك/وحدتك فيما يتعلق بالقدرات الخمسة (5) الضرورية التي تمّ حصرها .

في التمرين رقم (4) يجب أن تقيم إلى أي مدى قد تمكنت إدارتك/ وحدتك من أداء الأنشطة الخاصة بالقدرات الخمسة (5) التي تم إدراجها في التمرين رقم (3) .

يتبنى مشروع جاياكا (JICA) نموذج كريكباترك (Kirkpatrick) لتقييم تنمية القدرات ، وبناءً على هذا النموذج يمكن تقسيم مخرجات برنامج تنمية القدرات إلى 4 مستويات كما هو موضح بالشكل أدناه :



الشكل 3.2 نموذج كريكباترك Kirkpartrick

وفقاً لنموذج كريكباترك Kirkpartrick قام مشروع جاياكا بتحديد خمسة (5) مستويات تقييمية لأنشطة تنمية القدرات .

الجدول 2.2 : درجات جاياكا وتعريفاتها

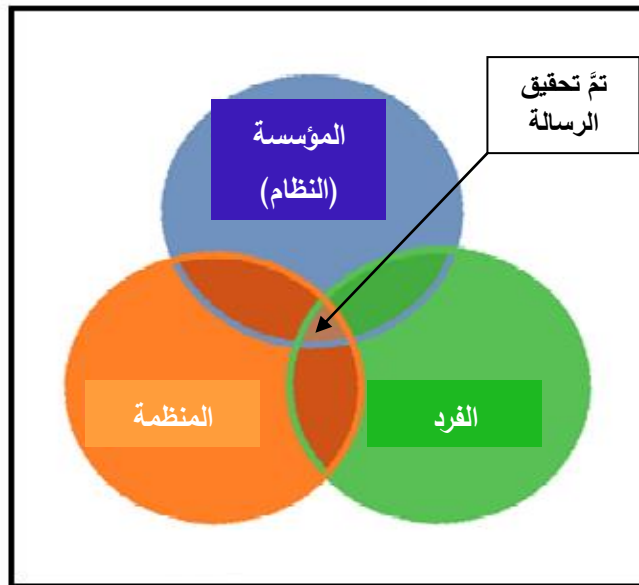
درجة جاياكا	التعريف	نموذج كريكباترك
الدرجة الخامسة	إستخدام القدرات في عمل المشروع وإحداث أثر إيجابي يمكن حسابه	المستوى (4) (النتائج)
الدرجة الرابعة	إستخدام القدرات في أداء العمل اليومي	المستوى (3) (السلوك)
الدرجة الثالثة	إكتساب المعارف والمهارات	لمستوى (2) (التعلم)
الدرجة الثانية	لديه رغبة	المستوى (1) (التفاعل)
الدرجة الأولى	ليست هنالك أي رغبة	

يقوم المشاركون بتقييم القدرات الحالية لإداراتهم/ وحداتهم والخاصة بالقدرات الخمسة التي تمّ تحديدها في التمرين رقم 3 باستخدام نظام درجات جاياكا .

{التمرين 5}: تقييم القدرات الحالية للأفراد وتحديد الإحتياجات التدريبية :

1. تقييم القدرات الحالية فيما يتصل بالقدرات الخمسة الضرورية .
2. تدون نتيجة التقييم الذاتي في ورقة تقييم القدرات الخاصة بك .
3. ومن ثم تقدم الورقة إلى مشروع جاياكا .

يهدف التمرين رقم (5) إلى تقييم قدراتك الحالية وتحديد نقاط ضعفك (إحتياجات التدريب) قد تمّ ذكره آنفاً في الجزء الخاص بالمرشد فإن هنالك ثلاثة مستويات (المؤسسة - المنظمة والفرد) ترتبط بعضها ببعض لأداء رسالة مشتركة . لتحقيق هذه الرسالة يجب تأسيس ترتيبات مؤسسية (نظام) كما يجب على المنظمة تحديد مهامها في ذلك الإطار المؤسسي ومن ثم تقوم الموارد البشرية (الأعضاء، الأفراد) بتحقيق الرسالة من خلال أدائهم لأعمالهم وفقاً للوصف الوظيفي الخاص بكل فرد .



الشكل 4.2 تنمية القدرات وإنجاز الرسالة

ولذلك المتوقع منك "كفرد" أن تساهم في إدارتك/وحدتك لإنجاز - مهمتها - عندما تقوم بتقييم قدراتك فإن هذا التقييم يعني إلى أي مدى قد ساهمت في تحقيق الهدف الكلي لإدارتك/وحدتك . إذاً فإنك تُقيم قدراتك الحالية المتعلقة بالقدرات الخمسة الضرورية التي تم تحديدها في التمرين رقم (3) . يمكن أن تكون معايير التقييم هي نفس أدوات جاياكا الخمسة (درجات جاياكا الخمسة (5)) كأدوات لتقييم القدرات التنظيمية . أعد مشروع جاياكا (إستمارة لتقييم قدرات الأفراد) كمرفقة يمكن إستخدامها ليس فقط لتقييم قدرات الفرد بل تستخدم أيضاً لتحديد الإحتياجات التدريبية . المحتويات كما موضح أدناه :

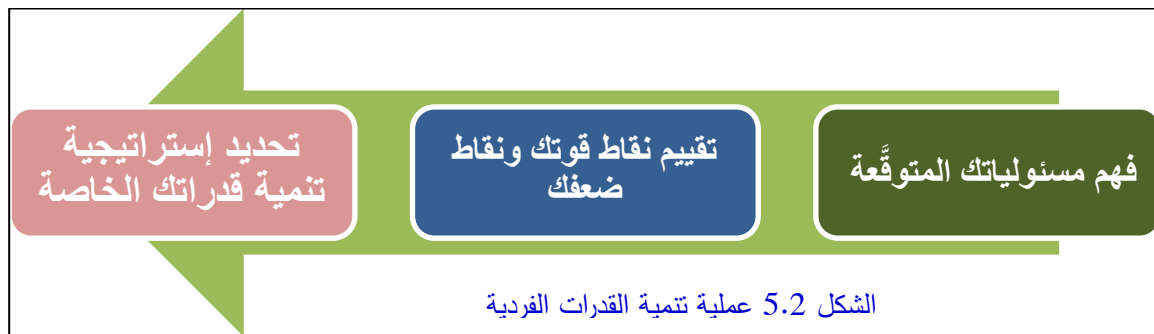
جدول 3.2 المحتويات الأساسية لإستمارة تقييم القدرات

القسم	المحتويات الأساسية
1	تقييم قدرات الفرد ✓ تقييم مستوى القدرة الحالية له/ لها بإستخدام درجات جاياكا (1-5) . ✓ تسجيل السبب لتقييم هذه السنة مقارنة بالسنة السابقة. ✓ عرض نتائج التقييم برسم ويب بياني .
2	تحديد أولويات مجالات تنمية القدرات ✓ حدد أولويات مجالات تنمية القدرات (ثلاثة من الخمسة قدرات الضرورية) ✓ أكتب الأسباب التي جعلتك تختار هذه القدرات الثلاثة
3	الأنواع المفضلة من التدريب وخطة تطبيق المهارات المكتسبة في أداء العمل اليومي ✓ أحصر دورات التدريب التي حضرتها في العام السابق

✓ أحصر الأنواع المفضلة من موضوعات التدريب في العام الحالي ✓ أشرح خطتك عن الكيفية التي تطبق بها ما تعلمته من مهارات في أداء عملك اليومي	
خطته/خطتها حول كيفية تحسين العمل/المنظمة خلال خمسة سنوات أو أكثر من ذلك ✓ يكتب/تكتب رؤيته/رؤيتها في المدى المتوسط والمدى الطويل ✓ يكتب/تكتب فكرته/فكرتها حول كيفية تحسن وزارة الزراعة والري الإتحادية وتحسين نفسه أو نفسها	4
التغييرات المفضلة في الإدارة /الوحدة ✓ يسجل/تسجل التغيير الذي يحدث/تحدثه في الإدارة/الوحدة ✓ كتابة السبب ، ماذا هو/هي يتوقع حدوثه	5

في الجزء رقم 2 أسأل المشاركين عن نقاط ضعفهم (تحليل الإحتياجات) . أما في الجزء رقم 3 فإن إستمارة التقييم الفردي تسمح لهم بتسجيل الأنواع والموضوعات التدريبية المفضلة في هذا العام . كما تؤكد على كيف يقوم المشاركون بترجمة ما إكتسبوه من معارف ومهارات في أداء أعمالهم اليومية وذلك من أجل رفع كفاءة وفعالية إدارتهم .من خلال ملء إستمارة تقييم القدرات الفردية يستطيع المشاركون تفهم ما لديهم من نقاط قوة ونقاط ضعف وبذلك يتمكنوا في نهاية الأمر من تحديد المجال (القدرة) التي يأملون في تنميتها.

يعتبر مشروع جاياكا أن القدرات لا يمكن تنميتها إطلاقاً ما لم يدرك أي مشارك أو مشاركة الفجوة في قدراته الحالية (نقطة الضعف). الأفراد الذين يحددون نقاط ضعفهم يمكنهم بسهولة إتخاذ القرار بالتغلب على هذا الضعف . فالتدريب هو إحدى الوسائل لفعل ذلك. الأفراد الذين يملكون الدافع يستطيعون إستخدام المعارف والمهارات المكتسبة في أداء عملهم بفعالية أكبر.



يتم إدخال نتائج إستمارات تقييم تنمية القدرات الفردية في قاعة بيانات مشروع جاياكا الخاصة بأنشطة تنمية القدرات .

الخطوة رقم 2: تصميم التدريب

1.2 إختيار مواضيع التدريب

في هذه الخطوة يتم تصميم برنامج التدريب. أولاً ، إختيار موضوعات التدريب الأكثر ملاءمة . عندما تختار الموضوعات لأي دورات تدريبية (برامج تنمية القدرات) يجب أن تأخذ في الإعتبار ثلاثة عوامل وهي : الضرورة ،الأولية ،والملائمة .

(1) الضرورة

" ضرورة " التدريب هي إحدى الشروط الأساسية ، ولكن ضرورة من يجب أخذها في الإعتبار؟

الأفراد : لقد حُددت مسبقاً إحتياجات المجموعة المستهدفة (المتدربون المحتملون) من خلال إستمارات تقييم القدرات الفردية ، وبذلك يمكنك إختيار بعض الموضوعات من بين الموضوعات المرشحة وذلك بواسطة التحليل التكراري لإستمارات تقييم القدرات الفردية حيث يوضح التحليل الموضوعات العاجلة و/أو أهمية كل موضوع .

المنظمات : بما أن برنامج تنمية القدرات الفردية يجب ربطه بضروريات وحاجة المنظمات المعنية فيمكنك معاينة إدارة المجموعة المستهدفة حول ما هي الضرورة لذلك.

(2) أولوية السياسات الزراعية والمهام (الوصف الوظيفي)

ربط الموضوعات التدريبية بأولويات " السياسات الزراعية والمهام (الوصف الوظيفي) " هو أن تحدد هل الموضوعات المختارة تلائم أو تتماشى مع السياسات الزراعية ذات الأولوية والخطط السنوية ومهمة كل إدارة/وحدة والوصف الوظيفي للمجموعة المستهدفة .

أيضاً يجب الأخذ في الإعتبار أولوية و/أو إطار مشروع أي من المانحين إذا توقعت منهم بعض الدعم الفني و/أو مساهمات في الميزانية .

(3) الملائمة

أخيراً يجب أن تأخذ في الإعتبار ما إذا كانت الموضوعات المختارة هي مجالات ملائمة كوسيلة لتنمية قدرات المنظمة والمجموعة المستهدفة.

✓ إختيار المنظمة المستهدفة والمجموعة المستهدفة (المتدربين).

✓ إمكانية تشارك المعرفة (والتوزيع) بين المجموعة المستهدفة .

2.2 تأسيس إطار التدريب

لقد قررت موضوعات التدريب ، وبعد ذلك أنشئ إطار التدريب . فإطار التدريب هذا يعني المحتويات الرئيسية مثل (الغرض/النتائج، المخرجات، الأنشطة والهدف الكلي)، الفترة، قائمة المتدربين ، قاعة التدريب والميزانية .

من أجل إنشاء إطار التدريب يمكن استخدام منهجية إدارة دورة المشروع (PCM) .بناءً على نتائج تحليل إستمارات تنمية القدرات الفردية أدرس تفاصيل الفجوة في القدرات (إحتياجات التنمية).

(1) تقسيم العوامل التي تتضمنها موضوعات التدريب

كمثال لذلك ، فإن مفهوم " الإدارة " يشتمل على معاني عديدة كما أعاد تعريفها الأعضاء باستخدام أفعال مجردة . وعليه فإن تحسين الإدارة يعني زيادة المعرفة ورفع المهارات كتعريف .

جدول 4.2 مثال على تعريف المجموعة "للإدارة"

القدرة	تعريف المجموعة للقدرة
الإدارة	✓ حفز الناس ✓ الإدارة المبنية على الهدف ✓ اتخاذ القرارات في الوقت الصحيح ✓ إدارة الموقع الجيدة ✓ تفويض المسؤوليات ✓ قدرة إتصال جيدة ✓ النزوع إلى التعلم من الأخطاء

"الإدارة المبنية على الهدف" كما هو موضح في الجدول 4.2 هي وسيلة فعالة للإدارة الجيدة .ولكن كما تعلم فإن هذا النوع من الإدارة يتطلب مهارات أساسية عديدة . على سبيل المثال ، إذا كان المتدربون لا يعرفون كيفية تحديد "الهدف" عليهم دراسة طرق التخطيط قبل الولوج في " الإدارة المبنية على الهدف".

يجب على المخطط تحديد المستوى الحالي للمتدربين (أساسي ، متوسط، أو متقدم) ومن ثم يصمم الدورة التدريبية الملائمة لمستوى سرعة فهم المتدربين . التفاصيل موضحة في الجزء رقم (2) أي في الخطة السنوية لتنمية القدرات أدناه .

(2)الخطة السنوية لتنمية القدرات

بناءً على نتائج تحليل إستمارات تنمية القدرات الفردية والإستماع إلى آراء بعضنا البعض في الإدارة/الوحدة ، تحدد إلى أي مدى توجد فجوة في قدرات كل متدرب. عموماً، يوجد بالمنظمة موظفون

لهم نقاط قوة ونقط ضعف مختلفة. غالباً ما تكون للمنظمة القوية رؤيا وخطة رصينة لتنمية القدرات وتؤدي أنشطتها بإستراتيجية وكنتيجة لذلك بإستطاعة هذه المنظمة إستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية .

لذلك ينبغي تحديد هدف تنمية القدرات في المدى الطويل (7-10 سنوات) وهدف تنمية القدرات في المدى المتوسط (3-5 سنوات). يجب ربط الأهداف طويلة ومتوسطة المدى بأولويات برنامج تنمية القدرات الخاص بوزارة الزراعة والري الإتحادية ووزارات الزراعة الولايتية . يمكن مراجعة الأهداف كل عام في الخطة السنوية.

تشمل الخطة السنوية :

- ✓ موضوعات التدريب وغرض التدريب 2-12 المتوقع) على التوالي.
- ✓ الجدول الزمني
- ✓ المجموعة المستهدفة (العدد ، المؤهل ،....الخ)
- ✓ قاعة التدريب
- ✓ الميزانية (التكلفة الخاصة بالميسرين ، القاعة ، مواد التدريس ، المعينات البصرية ، التقاريرالخ)

يجب رفع الخطة السنوية للإدارة المعنية عندما يحين تاريخ إعداد خطة وميزانية السنة القادمة. على سبيل المثال ، قام مشروع جاياكا بإعداد خطة لتنمية القدرات رباعية (لمدة 4 سنوات) وقام بضبط الأنشطة وفقاً لمعدل تقدم أنشطة المتدربين . لدى مشروع جاياكا هدف أساسي لحل المشكلات التي طالب بحلها المشتركون في السنة الأولى من عمر المشروع عندما كانوا يُنفذون النشاط (خطط،أفعل ، أنظر) بأنفسهم.

(3)اختيار الميسر (المحاضر)

عندما تقوم بإعداد خطة سنوية لبناء القدرات فسوف تقوم بتعيين بعض الأشخاص و/أو معاهد التدريب كميسري تدريب . يمكن تحديد الملائمة بمعايير مثل: الخلفية التعليمية ، الخبرات السابقة كميسر/محاضر ، الخبرة في مجال موضوع التدريب ، نوعية المقترح، السمعة وما إلى ذلك.

[الصندوق 1] إجراءات مشروع جاياكا في تعيين ميسرين خارجيين

اختيار الميسرين

الموضوعات التي تم إختيارها لدورات التدريب المتقدمة هي (1) ضبط الجودة ، (2) وضع السياسة الزراعية ، (3) الإدارة الإستراتيجية . فتح المشروع باب تقديم الطلبات لتعيين ميسرين للدورات التدريبية - عبر الصحف- الصندوق 1.1 يوضح هذه العملية

الصندوق 1.1 الجدول الفعلي لإختيار الميسرين

الإطار الزمني	الإجراءات	المسؤولين
16 أبريل	تحديد إجراءات الإختيار	مجموعة بناء القدرات ، خبراء جاياكا ، المستشارون الوطنيون
16-23 أبريل	إعداد الصلاحيات المرجعية للميسرين لعدد 3 دورات تدريبية لنشرها في الصحف اليومية	وحدة التدريب ومجموعة عمل بناء القدرات
15-19 مايو	نشر الصلاحيات المرجعية في الصحف اليومية	خبراء جاياكا و المستشارون الوطنيون
30 مايو	تسلم المقترحات	خبراء جاياكا و المستشارون الوطنيون
1 يونيو	توزيع نسخ من المقترحات لكل أعضاء مجموعة العمل مع ورقة للتصحيح والتدقيق	خبراء جاياكا ، وحدة التدريب ، المستشارون الوطنيون
17-24 يونيو	مراجعة أوراق المقترحات	وحدة التدريب ، مجموعة عمل بناء القدرات، خبراء جاياكا ، المستشارون الوطنيون
2-5 يوليو	إعداد القائمة القصيرة للمعاينة > إجراء المعاينة للميسرين المرشحين	الفريق
نهاية 21 أغسطس	الإختيار النهائي > مراجعة نتائج معاينات الأسبوع > مراجعة قاعة ومعينات التدريب > مناقشة ميزانية التدريب	وحدة التدريب ، مجموعة عمل بناء القدرات والفريق

إستجابة للطلبات تقدم 15 بعروضهم (4 أفراد و 11 مؤسسة تدريب) . أعد مشروع جاياكا معايير الإختيار, عليه قام أعضاء مجموعة بناء القدرات بتقييم الطلبات وفقاً لتلك المعايير وإعداد قائمة قصيرة بأسماء المرشحين . بعد ذلك قام الفريق (كبير المستشارين والمستشارون الوطنيون) بإجراء المعاينة . كما وضع الفريق في الإعتبار وجود قاعات التدريب والتكلفة . وأخيراً تم إختيار الميسرين.

3.2 تصميم الدورة التدريبية

(1) مسودة تصميم منهج التدريب ونوع التدريب

من المفترض أنه قد تم إختيار " الإدارة " كموضوع للتدريب كما ذكرنا آنفاً فإن مصطلح الإدارة قد تم تحليله في ورشة تقييم القدرات وهو على النحو التالي.
مصطلح الإدارة يعني أن المهارة الإدارية لإدارتك/وحدتك يمكن تحسينها عندما يكون كل أعضائها (قائد و/أو كادر) مقتنعين بالأنشطة المطلوب تأديتها . فهذه الأنشطة المطلوبة سوف تشكل محتويات الدورة التدريبية في مجال " الإدارة " .

جدول 5.2 الأنشطة المطلوبة (عينة)

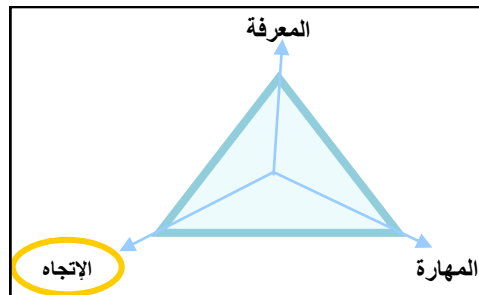
محتويات التدريب الأساسية

الأنشطة المطلوبة	القدرات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تفويض المسؤوليات ✓ قدرة اتصال جيدة ✓ النزوع إلى التعلم من الأخطاء 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حفز الناس ✓ الإدارة المبنية على الهدف ✓ اتخاذ القرارات في الوقت الصحيح ✓ إدارة الموقع الجيدة

الجدول 5.2 يوضح أن قدرة " الإدارة " تعتمد على مدى مقابقتها للأنشطة و/أو الحالات السبعة المطلوبة ، إذن عليك تصميم منهج التدريب ونوع التدريب (محاضرات ، تدريب أثناء العمل ، ورشة ، النظر إلى الموقع ، عرض وما إلى ذلك) المناظر للأنشطة السبعة المطلوبة.

ثلاثة أوجه لتنمية القدرات يجب وضعها في الاعتبار عند تصميم الدورة التدريبية

يقال أن هنالك ثلاثة أوجه لتنمية القدرات . الوجه الأول هو زيادة وتوسيع المعرفة عن النظرية، المنهج ، النظام ، التعريف ... الخ . والوجه الثاني هو تطوير المهارات ، وهذا يشمل تحويل المعارف إلى ممارسة ، مهارات فنية ... الخ . والوجه الأخير هو تغيير (تحسين) اتجاهات الفرد . يركز مشروع جايكا على إحداث تغيير في سلوك الناس .



الشكل 6.2 الأوجه الثلاثة لتنمية القدرات

إذا أردت أن تزيد معارف مجموعتك المستهدفة ، فإن التدريب داخل القاعة هو الأكثر ملائمة .
أما في حالة التدريب على المهارات والتدريب لإحداث تغيير في الاتجاهات فإنه من الضرورة
ليس إجراء التدريب في القاعة فحسب بل أيضاً يجرى التدريب في شكل ورش و/أو أثناء أداء
الوظيفة لأن تنمية المهارات والاتجاهات تتم " فقط" عبر الممارسة اليومية.

الجدول 6.2 نوع التدريب المناسب لأوجه التدريب (عينة)

الوجه	الأنشطة المطلوبة (في حالة "الإدارة")	نوع التدريب (عينة)
المعرفة	الإدارة الملمة بالهدف إدارة الموقع	<ul style="list-style-type: none"> التدريب داخل القاعة حول المفهوم نموذج المنهجية فهم النظام دراسة حالات
المهارة	حفز الناس اتخاذ القرارات في الوقت المناسب تفويض المسؤوليات مهارات اتصال جيدة	<ul style="list-style-type: none"> التدريب داخل القاعة حول المفهوم ورشة (ممارسة داخل القاعة) التدريب أثناء الوظيفة (يشمل تنفيذ خطة العمل)
الاتجاه	الاتجاه إلى التعلم من الأخطاء	<ul style="list-style-type: none"> التدريب داخل القاعة حول المفهوم ورشة (الممارسة داخل القاعة) التدريب أثناء الوظيفة (ويشمل تنفيذ خطة العمل)

يجب تصميم الدورة التدريبية آخذاً في الاعتبار إطار أوجه التدريب ، الأنشطة المطلوبة ونوع التدريب.

يعطي مشروع جاياكا أولوية خاصة لاستغلال المتدربين للمعارف والمهارات المكتسبة وليس فقط مشاركة المتدربين في برامج التدريب المختلفة . ولذلك في ختام الدورات التدريبية التي تقوم بها جاياكا تطلب دائماً من المتدربين إعداد خطة عمل وتنفيذها أثناء أدائهم لعملهم اليومي.

(2) الجلسة المسبقة بين الميسرين والمتدربين (في الدورات التدريبية المتقدمة).

في حالة تعيين ميسر خارجي ، فإن هذا الميسر غالباً ما لا تكون له دراية بمشاكلك وخلفياتك . لذلك فإن مشروع جاياكا يعقد جلسة تفكير قبل التدريب حيث يتبادل فيها ممثلوا المتدربين والميسر أفكارهم وتوقعاتهم من الدورة التدريبية.

المثال التالي يبين جلسة المعاينة قبل التدريب والتي عقدها مشروع جايا.

[الصندوق 2] جلسة المعاينة قبل التدريب (مشروع جايا)

جلسة المعاينة قبل التدريب

بعد إختيار الميسرين عٌقدت لكل منهم جلسة معاينة مع ممثلي الإدارات المستهدفة كما هو موضح بالصندوق 1.2. إن الغرض من جلسة المعاينة هو تعزيز فهم الميسرين حول إحتياجات المتدربين وتوقعات الإدارة العليا من التدريب.

تطلع مجموعة عمل بناء القدرات بمسئولية الترتيب/التنسيق لجلسة المعاينة قبل التدريب.

الصندوق 1.2 الجدول الفعلي لجلسات المعاينة قبل التدريب والتدريب

الإطار الزمني	الإجراءات	المسؤولين
26 أغسطس	التحضير لجلسة المعاينة قبل التدريب	مجموعة عمل بناء القدرات والفريق
أغسطس - سبتمبر	جلسة المعاينة قبل التدريب بين الميسرين والمتدربين <ul style="list-style-type: none"> • 30 أغسطس: ميسر ضبط الجودة مع إدارة قطاع البساتين . • 2 سبتمبر: ميسر ضبط الجودة مع إدارة نقل التفانة والإرشاد. • 3 سبتمبر ميسر وضع السياسات مع إدارة التخطيط والإقتصاد الزراعي. • 3 سبتمبر ميسر الإدارة الإستراتيجية مع إدارة التخطيط والإقتصاد الزراعي 	الميسرين ، الفريق ، المتدربين ، كبار الموظفين
أغسطس - سبتمبر	الإعداد للتدريب في القاعة (البرنامج ، المواد ، المعينات ، القاعة.....الخ)	الميسرين ، الفريق
سبتمبر	بداية التدريب في القاعة . <ul style="list-style-type: none"> • في نهاية الدورة التدريبية في القاعة يكمل المتدربون إعداد خطط العمل 	الميسرين ، المتدربين
أكتوبر - يناير	مجموعة من المتدربين قاموا بتنفيذ أنشطة متعلقة بخطة العمل التي أعدوها	المتدربون ، الميسرون ، مجموعة عمل بناء القدرات

الخطوة 3: التنفيذ والمتابعة (الإشراف)

في الخطوتين 1 و2 قد حددت أ) موضوعات التدريب ب) الميسرين (المحاضرين) . من الآن فصاعداً سوف تدخل في مرحلة التنفيذ.

1.3 التحضير

قبل بداية أي دورات تدريبية هنالك حاجة إلى تحضيرات وهي كما يلي :

(1) قاعة التدريب

يجب أن تتأكد على وجود قاعة للتدريب كما يجب أن تتأكد من أن حجم القاعة ملائماً وبها معينات (طاولات ، مقاعد، سبورة بيضاء ، معدات سمعية وبصرية وأخرى). كما أنك تحتاج إلى تأكيد وجود القاعات وعمل الحجوزات والعقود اللازمة .

(2) الجدول (الجدول الزمني) والأجندة

تضع جدول التدريب (الجدول الزمني) بالتعاون مع الميسر/ الميسرين.

(3) إخطار المشاركين

بعد تعيين القاعة وجدول التدريب ، ترسل خطاب الدعوة وتفاصيل التدريب إلى المشاركين .

(4) المذكرات المطبوعة :

تعتبر المذكرات المطبوعة ذات فائدة للمتدربين لفهم النقاط الرئيسية في المحاضرة و/أو مراجعتها. من الموصى به أن يقوم الميسر بإعداد مذكرات التدريب . من فضلك استلم المذكرات من الميسر وقم بتجهيز عدد كافي من النسخ للمتدربين.

(5) المعدات المطلوبة

من الموصى به أن تكون المعدات البصرية جاهزة للعمل قبل بداية التدريب . كما يجب أيضاً تحضير السلع الأخرى مثل (قلم ماركر ، السبورة الورقية ، دفاتر أو نوت ، مقصات ، دباسات ، أشرطة وأدوات لتعليق الملصقات على الجدار وما إلى ذلك من سلع) . قام مشروع جاياكا بإعداد استمارة للتغذية الراجعة تهدف إلى معرفة استجابة وانفعالات المتدربون بعد الدورة التدريبية وعكس ذلك في الدورات التدريبية التالية.

(6) تخطيط العمل

يقوم كل أعضاء فريقك بالتأكد من المهمة المخصصة لكل عضو مرة أخرى.

2.3 التنفيذ

(1) الجلسة الافتتاحية

- ربما تطلب من شخص/أشخاص ملائمين تقديم كلمة افتتاحية إذا كان ذلك ضرورياً .
- وبعد ذلك قم بتقديم الميسر/الميسرين للمتدربين .
- إعطاء تعريف (مختصر) للمتدربين حول الأتي :
- ✓ الغرض من التدريب
- ✓ منهج التدريب والجدول الزمني
- ✓ استخدام القاعة
- ✓ الالتزام الصارم بأعمال الدورة
- ✓ وأي أعمال أخرى

(2) الإشراف

تقوم بمراقبة المحاضرة ومتابعة التقدم . إذا لاحظت أن المتدربين يعانون من بعض المشاكل والصعوبات أثناء شرح المحاضر يجب نُصح المحاضر أثناء فترة الاستراحة بأن يعطي مزيد من التوضيح . مثل هذا النصح سوف يجعل الميسر الخارجي أكثر إدراكاً وفهماً لخلفية المتدربين من حيث (المستوى التعليمي وأعمالهم اليومية واستخدام المصطلحات العلمية) .

" إدارة الوقت " هي أيضاً إحدى مسؤولياتك المهمة

يعتبر "التسجيل" والتدوين مهماً جداً من أجل تحسين نوعية التدريب . يجب تسجيل تعليقات و/أو طلبات المتدربين والميسر/الميسرين من خلال المناقشات التي تجريها معهم كما يجب أيضاً حفظ الصور وأفلام الفيديو .

(3) الختام

على الميسر/الميسرين مراجعة وتلخيص أي جلسة والتعليق على عمل/جهد المتدربين .

ربما تطلب من أشخاص مناسبين إعطاء كلمات ختامية .

بنهاية الجلسة الختامية أطلب من المتدربين ملئ استمارة التغذية الراجعة وتسليمها لك . يجب إدخال النتائج في قاعدة البيانات .

كما يجب تذكير المتدربين بأهمية استغلال المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم اليومية .

3.3 التقارير

مطلوب منك كتابة تقرير بعد نهاية التدريب. يجب أن يذكر التقرير (على سبيل المثال) علي ما يلي:

• خلفية الدورة التدريبية وذكر الأسباب التي دعت إلى إجراء الدورة التدريبية كأن تكون

هناك طلبات من كثير من المتدربين مدونة في استمارات تنمية القدرات الفردية.

•إستعراض الدورات التدريبية

➤ إطار التدريب

➤ الميسر/الميسرين : لماذا تم اختياره/اختيارهم كميسرين

➤ منهج التدريب والجدول الزمني

• العملية (نتائج التدريب)

• نتائج استمارات التغذية الراجعة

• تعليقاتك على التدريب

• الدروس المستفادة من التدريب

الخطوة 4: خطة العمل (نموذج جاياكا) (JICA Model)

تهدف أنشطة تنمية القدرات بمشروع جاياكا على تمكين أي متدرب/متدربة من ترسيخ المعارف والمهارات في عقله/عقلها.

يجب أن تُذكر بنموذج كريكباترك (Kirkpatrick Model) (أنظر جدول 7.2)

المستوى 1 (التفاعل): وهذا يعني ما هو رأي المشاركون في التدريب (المتدربين في موضوع التدريب).

بعض المتدربين أبدوا اهتماماً بموضوع التدريب بعد نهاية الدورة والبعض الآخر ربما فقد الاهتمام بالتدريب.

المستوى 2 (التعلم): وهذا يعني ماذا تعلم المتدرب وإلى أي مدى قد تعلم من التدريب. حتى هذا المستوى

الثاني فإن المتدربين ليس لديهم خبرات عملية لأداء عملهم . فهم فقط كسبوا معرفة (فهم).

المستوى 3 (السلوك): وهذا يعني أن المتدربين قد غيروا سلوكهم تجاه عملهم اليومي (حياتهم) كنتيجة لما

اكتسبوه من التدريب.

المستوى 4 (النتيجة): وهذا يعني أن المتدربين قد حققوا فوائد (أرباح) لإداراتهم/وحداتهم باستغلالهم لما

اكتسبوه من معارف ومهارات .

يهدف مشروع جاياكا إلى إيصال المتدربين للمستوى رقم(4) بناءً على المعارف والمهارات التي يقدمها

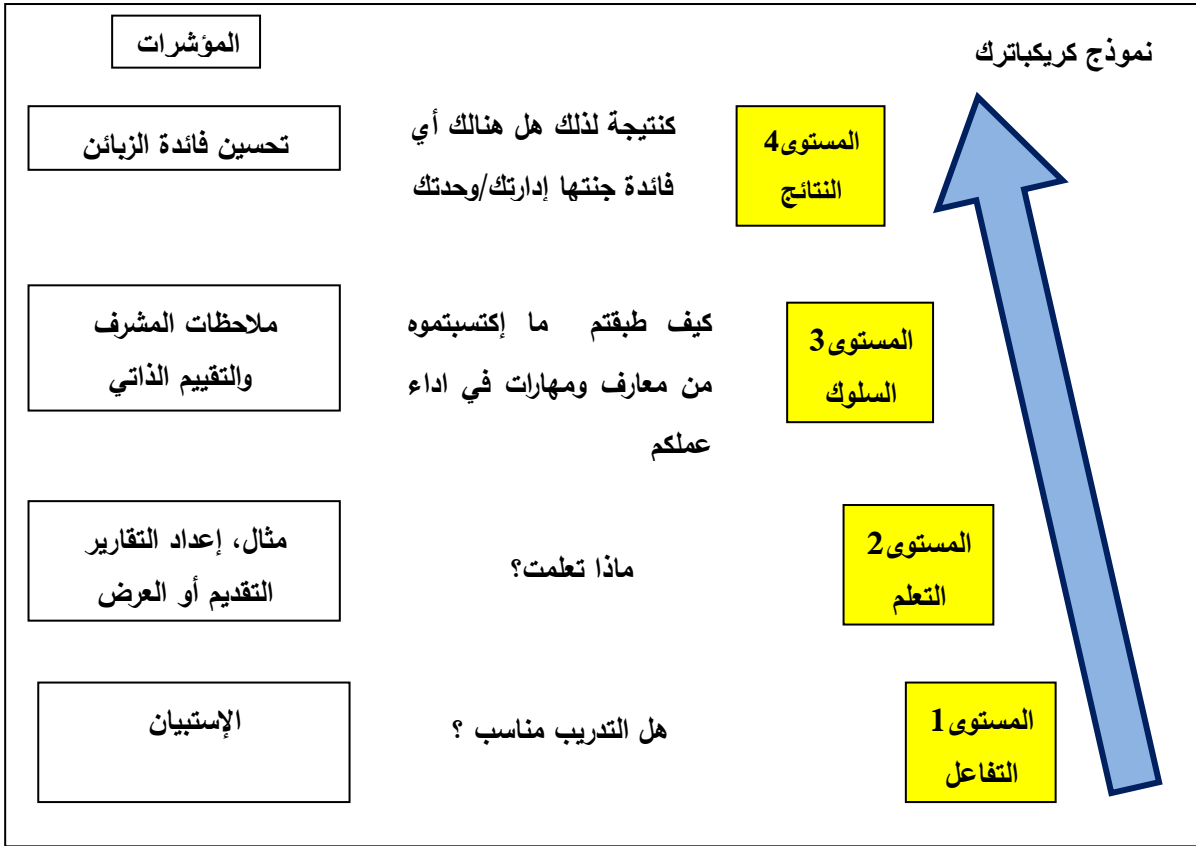
المشروع . وللوصول إلى هذا المستوى على المتدربين تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم

اليومية والاستمرار في الممارسة تلك . على أية حال، فإنه ليس من الممكن أن يقوم المتدربون بفعل ذلك

على الدوام.

ولذلك فإن مشروع جاياكا يحرص على تطبيق أسلوب التدريب أثناء أداء الوظيفة خلال تنفيذ خطة

العمل.



الشكل 7.2 نموذج كريكباترك (Kirkpatrick Model)

1.4 وضع خطة العمل

يدرس المتدربون المفاهيم ، المعانى ، والاستخدامات و/أو أمثلة جيدة عن المنهجيات داخل قاعة التدريب . ومن ثم يعدون خطة عمل بناءاً على ما إكتسبوه من التدريب. بالنسبة للتخطيط، يمكنهم استخدام منهجية إدارة دورة المشروع .إجراءات وخطوات إدارة دورة المشروع توجد في المرجع الذي تم تأليفه بواسطة¹ FASID .

{التمرين 1}:تكوين المجموعة

يقسم الميسر المتدربين إلى مجموعات (فرق عمل) تتكون من 5-10 أشخاص. من الأفضل أن تضم المجموعة متدربين من نفس الإدارة/الوحدة

تكشف الدروس المستفادة من تجربة مشروع جاياكا أن فريق العمل الذي يضم أعضاء من نفس الإدارة/الوحدة له مزايا فيما يلي تنفيذ خطة العمل .وهذه المزايا يمكن تلخيصها في الآتي:

¹ مؤسسة الدراسات المتقدمة في التنمية الدولية، طوكيو، اليابان

- تكامل معرفتهم بالمشاكل التي تحيط بعملهم تجعلهم قادرين على وضعها في خطة عمل واحدة
- تشارك المعلومات بين أعضاء الفريق
- رفع روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق
- زيادة المسؤولية تجاه إدارتهم/وحداتهم والتأكيد على هويتها
- زيادة الالتزام بأنشطة خطة العمل

{التمرين 2}: حصر المشاكل

من خلال العصف الذهني يقوم المتدربون بحصر المشاكل التي يواجهونها في أداء عملهم اليومي وترتيب هذه المشاكل وفقاً لأهميتها . فالمشكلة التي تعطى المرتبة الأولى سوف تكون هي " المشكلة الأساسية"

يجب اختيار موضوع خطة العمل من المشاكل/التحديات التي تواجه عملهم اليومي لأن كل التدريب يرمي إلى تحسين كفاءة وفعالية أعمالهم.

[الصندوق 3] أهمية خطة تنمية القدرات

عند بداية المشروع أدرك مشروع جاياكا الفجوة بين القدرات المتوقعة والقدرات الحالية للمجموعة المستهدفة . كما فهم أيضاً أن بيئة عمل المجموعة المستهدفة ليس بها ذلك التعاون الذي يجعل قدراتهم على أفضل حال دوماً .

ومن ثم قام مشروع جاياكا بإعداد خطة تنمية القدرات الرباعية (لمدة 4 سنوات) حيث تهدف هذه الخطة إلى تراكم قدرات المجموعة المستهدفة سنة تلو الأخرى. لذلك تم تقديم دورات تدريبية في مجال إدارة دورة المشروع (PCM) ، القيادة ، الإتصال ، بناء الفريق ومفاهيم إدارية أخرى للمتدربين كالتدريب أساسي في السنتين الأولى والثانية .

من المهم أن تأخذ بعين الإعتبار بماذا وكيف تتم تنمية قدرات مجموعتك المستهدفة وأن تضع خطة متوسطة المدى وخطة طويلة المدى . كما يجب أن تضع في الإعتبار الخطة السنوية .

{التمرين 3}: تحليل الشركاء (أصحاب الحصص)

يحلل أعضاء الفريق ، من هم الشركاء (أصحاب الحصص) وأي حصة لديهم في الموضوع: هل هم المستفيدون ، المعارضون المحتملون ، وكالة تنفيذ ، صناع قرار و/أو جهة تمويل .

بناءً على نتائج التحليل يهتم أعضاء فريق المهمة بأنواع الخدمات التي يتوقعها المستفيدون ، كما يجب التحكم في الشركاء الذين لهم مداخلات سلبية ، من الذي يدعم أنشطتهم ، وكيف يمكن إقناع صناع القرار وما إلى ذلك .

{التمرين 4}:تحليل المشكلة

يبدأ تحليل المشكلة من المشكلة الأساسية . يصنف أعضاء فريق المهمة المشاكل الحالية المنبثقة من المشكلة الأساسية باستخدام العلاقة بين " السبب والأثر " تظهر البطاقات الإتجاه الصاعد (الأسباب) والإتجاه الهابط(الآثار) كمثل شجرة نامية.

خطوات تحليل المشكلة :

1. حدد المشكلة الأساسية (الموضوع) وأكتبها على بطاقة
2. أكتب الأسباب المباشرة للمشكلة الأساسية (السبب المباشر) على بطاقات وضعها تحت بطاقة المشكلة الأساسية في شكل خط أفقي
3. ناقش ملائمة البطاقات من حيث محتوياتها ومواقعها وما إذا كانت هنالك أسباب إضافية أيضا. ومن ثم أكمل البطاقات التي تحمل الأسباب المباشرة
4. أكتب الأسباب الثانوية لأي سبب مباشر (سبب مباشر) على بطاقات وضعها تحت السبب المباشر المناظر لها في شكل خط أفقي . ثم أكمل العملية
5. كرر هذه الخطوات بالنسبة لمجموعة الأسباب التالية . وهكذا تكون جذور الشجرة كلما اتجهت هابطاً
6. الفراغ الواقع إلى أعلى المشكلة الأساسية يخصص للآثار الناجمة عن المشكلة الأساسية . أكتب الآثار المباشرة الناجمة عن المشكلة الأساسية على بطاقات (الآثار المباشرة) وثبتها أعلى بطاقة المشكلة الأساسية في شكل خط أفقي
7. ناقش ملائمة البطاقات من حيث المحتويات والمواقع وابحث إذا ما كانت هنالك آثار إضافية أم لا . ومن ثم أكمل البطاقات التي توضح الآثار المباشرة
8. أكتب الآثار الثانوية لكل " أثر مباشر " على بطاقات وثبتها أعلى بطاقات الآثار المباشرة المناظرة لها في شكل خط أفقي . ومن ثم أكمل الشجرة في الاتجاه التصاعدي بعناية شديدة

9. تأكد أن نطاق المشكلة الأساسية ملائم فيما يتصل بالبطاقات الأخرى، المشاكل/نقاط الضعف التي تم تحديدها من خلال تحليل الشركاء (أصحاب الحصص) ، خطة العمل المتوقعة وإطار (المشروع) . بعد ذلك أرسم خطوط لربط البطاقات لتكملة شجرة المشكلة .

قواعد بطاقات المشكلة

- أكتب الحقيقة .
- أكتب المشكلة في صورة سالبة .
- أكتب مشكلة واحدة على البطاقة الواحدة .
- صف المشكلة في جملة كاملة .
- تجنب كتابة " لانملك " أو " هناك عدم وجود " . صف الحالات الناتجة عن عدم وجود موارد أو غياب الحلول المحددة .

جيد

سيئ

لا يستطيع الناس
الحصول على علاج طبي مناسب

عدم وجود مستشفى

- لا تضم سبب المشكلة والآخر الناتج عن المشكلة في بطاقة واحدة

{التمرين 5}: تحليل الهدف واختيار خطة العمل (المشروع)

تحليل الهدف مثل تحليل المشكلة ويتلخص في تطوير شجرة تحليلية من خلال توضيح العلاقة بين الأوضاع المرغوب فيها عبر حل المشاكل و الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأوضاع في شكل علاقة " الوسائل - الغايات " .

اختيار خطة العمل (المشروع): هي عملية اختيار مشروع محدد من الأهداف والوسائل المشتقة من تحليل الهدف . وهذه هي معايير الاختيار .

تحتوي شجرة الهدف على كل الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف الأساسي . بالرغم من ذلك ، ففي المشروعات الفعلية هناك معوقات كثيرة مثل تلك المتعلقة بالمدخلات والجدول الزمني . من الطبيعي ألا نستطيع تنفيذ كل الوسائل الظاهرة على شجرة الهدف كجزء من مشروع واحد . لذلك من الضروري تكوين المشروع من جزء من الشجرة .

(1) تحليل الهدف

ترسم شجرة الهدف بتحويل بطاقات المشاكل التي تمثل العلاقة بين السبب والآخر " السبب-الآخر " إلى بطاقات أهداف إيجابية لتمثل العلاقة بين الوسيلة والنتيجة " الوسيلة - النتيجة " . لا تعيد كتابة البيانات السالبة إلى بيانات موجبة بكل بساطة ولكن أدرس إذا ما كان البيان يصف بشكل حقيقي الوضع المرغوب فيه وجدواه .

أجري التحليل ومن خلاله تأكد من أن البطاقات الموضوعة تحت الهدف تغطي كل الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف ، أضف أي وسائل ضرورية أخرى.

كون الجزء الأسفل من شجرة الهدف بإضافة بطاقات إلى المستوى الذي يستطيع عنده المشروع تنفيذ الأنشطة الرئيسية . عدم كفاية تكوين الجزء الأسفل من الشجرة يشكل بعض الصعوبات في اختيار المشروع.

خطوات تحليل الهدف على النحو التالي:

1. حدد الهدف الأساسي . كل البطاقات يجب أن تكون في شكل جمل تصف الأوضاع المرغوب فيها.

2. أكتب الوسائل المباشرة المحتملة لتحقيق الهدف الأساسي (الوسائل المباشرة) على بطاقات وضعها تحت الهدف الأساسي في خط أفقي.

3. ناقش ملائمة البطاقات من حيث المحتوى والموقع وابحث إذا ما كانت هنالك وسائل إضافية. ثم أكمل البطاقات المستخدمة كوسائل.

4. أكتب الوسائل الثانوية المؤدية لكل وسيلة مباشرة نظيرة لها في شكل خط أفقي.

5. كرر هذه الإجراءات بالنسبة لمجموعة الوسائل التالية. وهكذا توسع الشجرة كلما عملت هابطاً.

6. الفراغ الواقع أعلى الهدف الأساسي يخصص للأهداف المباشرة المؤدية إلى الهدف الأساسي. أكتب الأهداف المباشرة المؤدية إلى الهدف الأساسي (الأهداف المباشرة) على بطاقات وضعها أعلى الهدف الأساسي في خط أفقي .

7. ناقش ملائمة البطاقات من حيث المحتوى والموقع وإذا ما كانت هنالك أهداف إضافية . ومن ثم أكمل البطاقات المستخدمة كأهداف مباشرة.

8. تحدد الأهداف الثانوية لكل هدف مباشر. أكتبها على بطاقات وضعها أعلى كل هدف مباشر نظير لها في خط أفقي.

9. تأكد من أن العلاقات بين الوسائل والنتائج متنسقة وليس هنالك أي وسائل أو نتائج مفقودة عند أي مستوى . بعد مراجعة كل النقاط أرسم خطوط لربط البطاقات وبذلك تكون قد أكملت رسم شجرة الهدف.

من المهم لأعضاء فريق المهمة أن يضعوا في الاعتبار إمكانية حدوث آثار سلبية تعوق تنفيذ الخطة أثناء مرحلة التنفيذ .

(2) اختيار خطة العمل (المشروع)

عادة ما تحتوي شجرة الهدف على عدة فروع . البطاقات التي على الفرع الواحد توضح العلاقة بين " الوسائل - النتائج " وذلك بربط البطاقات من أدنى إلى أعلى . يسمى فرع البطاقات الواحد مسار. من الممكن أن يتكون المسار من فرعين أو أكثر كما يمكن أيضاً أن تندمج بعض المسارات في مسار كبير. بدأ عملية اختيار خطة العمل من خلال تحديد هذه المسارات.

طريقة الاختيار على النحو التالي:

1. أعد التأكد على إطار المشروع المتوقع من حيث الميزانية والفترة (معوقات وزارة الزراعة الاتحادية والوزارات الولائية أو إداراتها/وحداتها).
2. أعمل دوائر على مسارات شجرة الهدف. أعطي كل مسار وضعت عليه دائرة اسماً ليشير إلى هدفه.
3. لخص النقاط الأساسية لكل مسار (المجموعة المستهدفة ، وعدد أعضاء فريق المهمة، الجهة المستهدفة، وتفاصيل الأنشطة الرئيسية والعاملين على تنفيذها ، أنواع وكميات المواد والمعينات...الخ).
4. استخدام : معايير الاختيار "لمقارنة أي "مسار" مع المسارات الاخرى مع الأخذ في الاعتبار العوامل الآتية :

جدول 7.2 عينة من معايير الاختيار والعوامل المعتبرة على التوالي

عينة من معايير الاختيار	العوامل التي تأخذ في الاعتبار
المجموعة المستهدفة	• من حيث الحجم ، الآثار ، المطلوبات والضرورة ، هل تم الاختيار التجريبي للمجموعة المستهدفة بشكل ملائم؟
المنطقة المستهدفة	• من حيث الحجم، الآثار ، المطلوبات والضرورة ، هل تم الاختيار التجريبي للمنطقة المستهدفة بشكل ملائم ؟
المدخلات الممكنة	• كم عدد الموارد البشرية ، المواد والقروض التي يمكن توقعها لخطة عملك ؟ • ما هي أكفا الوسائل لاستخدام المدخلات المحتملة لتحقيق الهدف من مسارك؟
لاحتياجات (المطلوبات)	• هل الهدف من المسار يلبي احتياجات المجموعة المستهدفة؟ • هل هدف المسار يلبي احتياجات الشركاء؟
أولويات السياسات	• هل المسار معني بسياسات التنمية الخاصة بإداراتهم/وحداتهم؟ • هل المسار ذو صلة بسياسات التنمية الخاصة بوزارة الزراعة والري الاتحادية
احتمالية الآثار السالبة	• هل هناك احتمال لأثر سالب ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، هل يمكن اتخاذ أي إجراءات لتقليل من هذا الأثر؟
تحقيق الهدف	• هل من المستطاع تحقيق هدف المسار؟ (البطاقة التي في الموقع الأعلى) تحت الإطار

والمعوقات الحالية؟	استدامة الهدف
<ul style="list-style-type: none"> هل ستضم خطة العمل أي مواد/معدات لا يمكن صيانتها محلياً ؟ هل هنالك زمن كافي لتدريب الكادر ليتولى النشاط عند نهاية الخطة؟ هل من المحتمل أن يبقى الكادر المدرب في الإدارة/الوحدة بعد نهاية المشروع؟ هل هنالك أي قلق بشأن الاستدامة يمكن علاجه من منظور القضايا المتقاطعة؟ 	

هنالك مثال على معايير الاختيار . يجب تعديل المعايير وفقاً للاحتياجات المحددة وظروف أي خطة عمل.

5. إذا كانت هنالك عوامل سلبية أدرس تغيير المسار واستخدام بطاقة لتوضح عليها أن الأمر يتطلب مزيد من التحقيق.

6. اختار مساراً واحداً وطوره إلى مشروع .

المجموعة المستهدفة مبدئياً في مرحلة تحليل الشركاء ونتيجة للنقاش قد تتغير في مرحلة إختيار المشروع

{التمرين 6}: إعداد مصفوفة تصميم المشروع (PDM)

يملأ فريق المهمة أي عمود في مصفوفة تصميم المشروع . يمكن اشتقاق العناصر من المسار الذي تم اختياره أثناء إختيار المشروع .

إخترت المسار "C"

تحليل الهدف

مصفوفة تصميم المشروع

اسم المشروع:

الفترة:

الجهة المستهدفة:

المجموعة المستهدفة:

التاريخ:

نمرة النسخة:

المخلص الوائي	المؤشرات	وسائل التحقق	فرضيات مهمة
الهدف الكلي A			
غرض المشروع C			B and D are satisfied.
المخرج C-1 C-2			
الانشطة C-1-1 C-1-2		مدخل	مدخل
C-2-1 C-2-1		مدخل	الشروط المسبقة

تحديد المعلومات في الهامش الأعلى:

يكتب فريق المهام اسم المشروع ، فترته ، الجهة المستهدفة ، المجموعة المستهدفة ، التاريخ ونمرة مصفوفة تصميم المشروع (PDM) في الهامش الأعلى من المصفوفة.

غرض المشروع (C)

غرض المشروع هو الهدف الذي يجب أن تُحققه فرق المهمة بعد نهاية فترة تنفيذ المشروع. بطاقة الهدف التي تحتل الموقع الأعلى من المسار المختار عادة ما تكون هي المرشحة لغرض المشروع. على كل حال، إذا وجد فريق المهمة أي علاقة مفقودة بين الوسائل - النهايات أثناء عملية اختيار المشروع يجب إعادة كتابة البطاقة الأعلى.

الهدف الكلي (A)

الهدف الكلي هو هدف التنمية (الأثر الإيجابي) للمشروع (خطة العمل) والذي يتحقق من 3 إلى 5 سنوات بعد نهاية المشروع. كذلك يمكن القول بأن الهدف الكلي هو الاتجاه المستقبلي للمشروع. ولذلك فإن الهدف الكلي عادة ما يكون واحداً. إذا عملت أهداف كلية متعددة يجب أن تهتم بما إذا كانت اتجاهات المشروع متناقضة أو أن غرض المشروع سوف يحدث أثراً في كل الأهداف الكلية. يتم اختيار الهدف الكلي من البطاقة التي تعلو مستوى موقع بطاقة غرض المشروع بمستوى واحد.

المخرج (C-1 C-2)

المخرج هو مجموعة أهداف وسطية لتحقيق غرض المشروع . المخرج يشير إلى كيف يحقق فريق المهمة غرض المشروع.

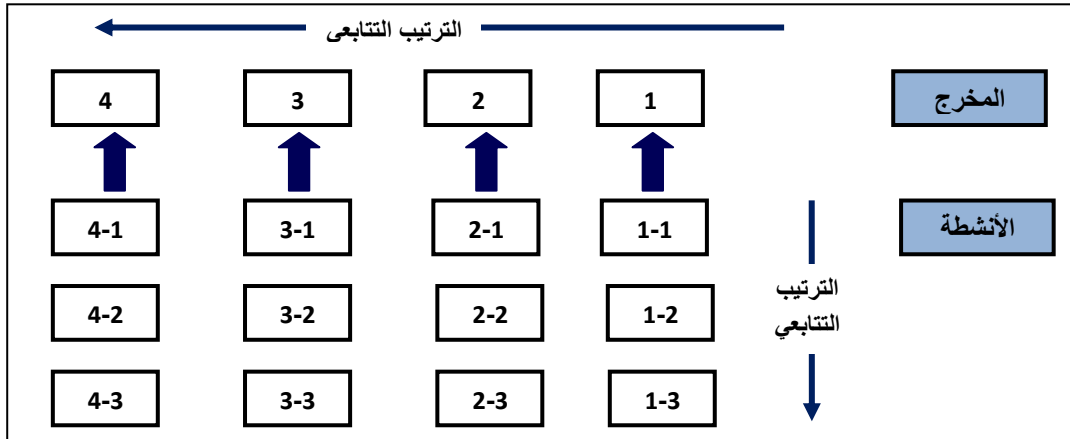
بطاقات المخرج يمكن اختيارها من البطاقات التي تقع تحت بطاقة غرض المشروع حتى لو كانت هذه البطاقات تقع تحت مستوى أبعد من مستوى بطاقة غرض المشروع. هذه البطاقات أيضاً يمكن أن تكون مخرجات طالما أنها تحتاج إلى أنشطة عديدة لإنجاز ما تقول البطاقة. يجب أن يحرص فريق العمل على عدم إعادة صياغة غرض المشروع كمخرج. إذا كانت بطاقات المخرج ذات علاقة تتابعيه فعلى فريق المهمة ترتيبها وفقاً لزمناً إنجازها.

الأنشطة (C-1-1 C-1-2 C-2-1 C-2-2)

الأنشطة هي أعمال محددة الغرض منها إنتاج المخرج وذلك عبر الاستغلال الأقصى للمدخلات المخططة. عادة ما يتضمن المشروع أنشطة مختلفة وتشمل إدارة المشروع ، المتابعة وجمع المعلومات.

بالرغم من ذلك، فإن الملخص الروائي الموضوع في مصفوفة تصميم المشروع يوضح الأنشطة الرئيسية فقط.

كما هو موضح أدناه فقد صنفت بطاقات الأنشطة الخاص باي مخرج ووضعت في ترتيب تنابعي.



الشكل 8.2 العلاقة بين عناصر المخرج والأنشطة

أهمية الفرضيات

الفرضيات المهمة هي شروط (i) مهمة لنجاح المشروع (خطة العمل) ، (ii) لا يمكن تحكم المشروع فيها (iii) هنالك عدم يقين باستيفائها. وهي شروط ضرورية لتحقيق الهدف الموضح في أعلى العمود بعد تنفيذ الأنشطة أو حتى لتحقيق الأهداف الموضحة في الملخص الروائي في مصفوفة تصميم المشروع من الأنشطة وحتى الهدف الكلي.

الفرضيات الهامة هي عوامل موجبة وسالبة تؤثر في أداء الأنشطة وإنجاز الأهداف: على سبيل المثال، التغيرات في الاقتصاد (الأسعار/التوزيع)، السياسات/التشريعات، البيئة، الثقافة الاجتماعية ، الموارد البشرية وأخرى. ولذلك يجب متابعتها أثناء فترة تنفيذ المشروع . من المفيد عند تحديد الفرضيات الهامة مراجعة بطاقات الهدف التي لم يتم اختيارها من خلال اختيار المسار في شجرة الهدف.

المؤشرات القابلة للتحقق بموضوعية

المؤشرات القابلة للتحقق بموضوعية هي النتائج المتوقعة من خلال تحقيق المخرج ، غرض المشروع والهدف الكلي ، وتظهر القيمة المشروطة أو درجة الهدف. لذلك يمكن استخدامها لمتابعة وضع المشروع (التقدم و/أو الركود)

المؤشرات القابلة للتحقق	من	المزارعون المستهدفون (100 مزارع)
ماذا	فواقد ما بعد الحصاد	ولاية الخرطوم
أين	فواقد ما بعد الحصاد	بولاية الخرطوم
متى	فواقد ما بعد الحصاد	بنهاية 2015
ما هي الإجراءات	فواقد ما بعد الحصاد	تحسين إجراءات حصاد المانجو
كم	فواقد ما بعد الحصاد	تنخفض بنسبة 30%

الشكل 9.2 مثال على المؤشرات القابلة للإثبات بموضوعية

تتضمن المؤشرات دوماً خمسة عناصر (5WIH) مثل: من ، ماذا ، متى ، أي إجراءات وكم الزيادة / وإلى أي مدى التحسن. الشكل 9.2 يوضح مثالاً على ذلك.

إذا حدث أي تغيير في عناصر الملخص الروائي ربما يحتاج المؤشر المناظر له إلى تعديل. بما أن المخرج ، غرض المشروع والهدف الكلي لكل منها علاقة " وسائل-نهايات" فمن المستحيل منطقياً ، على سبيل المثال ، أن تكون لغرض المشروع والمخرج نفس المؤشر/المؤشرات.

وسائل التحقق (الإثبات)

وسائل التحقق تعني مصدر البيانات للمؤشرات القابلة للتحقق. بمعنى آخر الإحصاءات، التقارير والبيانات المدونة . وهي تشير إلى من أين أو من من تأخذ البيانات ، نوع الوثائق ، وطرق الحصول عليها وما إلى ذلك.

لاختيار مصادر البيانات ، يجب أن تكون حريصاً على (i) مصداقية البيانات، (مصادر البيانات وطرق الدراسة) و (ii) وجود وجمع البيانات (التكلفة وسهولة الحصول عليها).

الإجراءات اللازمة لملء المؤشرات القابلة للتحقق ووسائل التحقق يمكن ذكرها فيما يلي :

1. فكر في البيانات التي تعكس بدقة حالة الهدف الكلي، غرض المشروع والمخرج عند التحقق من درجة إنجازها.

2. يحتوي أي مؤشر على خمسة عناصر (5WIH).

3. اهتم بمصداقية مصادر البيانات ، سهولة الحصول عليها والتكلفة . ومن ثم عين أو قرر

وسائل التحقق للمؤشرات القابل إثباتها الموضوعية.

4. عندما لا يوجد مصدر للبيانات ، أضف جمع البيانات كأحد أنشطة المشروع.

المدخلات

يوضح عمود المدخلات قائمة كل الموارد البشرية، المعينات ، المعدات ، والتمويل اللازم لكل المشروع.

يجب ملاحظة أن مشروع جاياكا طور الإدارة الذاتية " التكلفة الصفرية" في تنفيذ خطة العمل حيث توقع مشروع جاياكا من المتدربين عدم إنشاء مشروع جديد بل ينفذون ما اكتسبوه من معارف ومهارات في أداء وظائفهم اليومية عبر تنفيذ خطة العمل.

الشروط المسبقة

الشروط المسبقة هي الاحتياجات التي يجب الوفاء بها قبل بداية المشروع مثل توفير المدخلات ، إنهاء عملية العطاءات، توقيع الاتفاقية الرسمية لتنفيذ المشروع.....الخ.

{التمرين 7}: إعداد خطة التشغيل (خطة العمل)

بناءً على تصميم مصفوفة المشروع (PDM) يعد فريق المهمة (خطة التشغيل)

توضح خطة التشغيل تفاصيل المشروع مثل النتائج المتوقعة ، الجدول الزمني ، الأشخاص المسؤولين، الشركاء المنفذون ، الموارد والمعدات الضرورية والتكلفة الخاصة بأي نشاط في خطة العمل.

تعتبر خطة التشغيل (PO) أداة فعالة لإدارة وتنفيذ المشروع وهي أيضاً أساس لعملية متابعة وتقييم المشروع.

2.4 تنفيذ خطة العمل (المتابعة والإشراف)

المطلوب من فريق المهمة تقديم خطة عملهم لمديريهم العام وكبار الموظفين . هذا لا يعني فقط تشارك معلومات التدريب بينهم وبين الكادر العامل في إداراتهم/وحداتهم بل الحصول على دعمهم من أجل تنفيذ خطة العمل.

يجب أن تتابع الأنشطة اليومية و/أو الأسبوعية لفريق المهمة، والإشراف عليهم عبر التشاور و/أو النصح الفني.

يمكن تلخيص نقاط المتابعة على النحو التالي :

- ✓ التقدم و/أو التأخير في تنفيذ خطة التشغيل (خطة العمل)
- ✓ بناء الفريق والتعاون
- ✓ علاقات جيدة
- ✓ المشاكل

3.4 التقرير الختامي ، العرض والتقييم

أطلب من فرق المهام إعداد تقرير ختامي في نهاية فترة خطة العمل وعرض العناصر الرئيسية للمقيمين . بمعنى آخر، عرض هذه العناصر للمدير العام، كبار الموظفين، الكادر العامل في الإدارات/الوحدات الأخرى ومجموعات العمل في الإدارات/الوحدات الأخرى. المحتويات الرئيسية للتقرير الختامي وعرضها يجب أن تكون كما يلي:

- ✓ خلفية (سبب) خطة العمل
- ✓ إطار خطة العمل : تحليل المشكلة والهدف ، اختيار المسار، تصميم مصفوفة المشروع (PDM) وخطة التشغيل (خطة العمل)
- ✓ تقدم أي نشاط
- ✓ المخرج الذي تحقق
- ✓ الدروس المستفادة ومقترحات الخطة التالية
- ✓ الخلاصة
- ✓ المعينات البصرية (أفلام وصور أنشطتهم)

يطلع المقيمون بتقييم الجهود (الاداء) التي يبذلها فريق المهمة في تنفيذ خطة العمل، وتحديد الى أي مدى قد قام الفريق بإنجاز غرض المشروع من منظور معايير التقييم الخمسة: الصلة، الفعالية، الكفاءة، الآثار والإستدامة. هذه المعايير وضعت بواسطة لجنة معونات التنمية (DAC) بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

الجدول 8.2 معايير التقييم الخمسة للجنة معونات التنمية

المعايير	عمومي	خطة العمل (مشروع جاياكا)
الصلة	يستخدم هذا المعيار للتأكد من اذا ما كان غرض المشروع والاهداف الكلية تفي بمطلوبات سياسات التنمية واحتياجات المستفيدين.	<ul style="list-style-type: none">• هل تتقي خطة التنمية بمهمة وأولويات الإدارة / الوحدة؟• هل تستغل خطة التنمية المعارف والمهارات المكتسبة داخل القاعة؟
الفعالية	الفعالية يمكن التأكد منها من خلال تقييم الفرص المتاحة	<ul style="list-style-type: none">• الى اي مدى تم إنجاز غرض المشروع

<p>في نهاية المشروع؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تم الوفاء بجمع مؤشرات المخرج؟ هل تم الوفاء بجمع مؤشرات غرض المشروع؟ في حالة عدم الوفاء بالمؤشرات، ماذا أعاق انجازها؟ 	<p>لإنجاز غرض المشروع. هنالك حاجة للتحقق من ان غرض المشروع من المتوقع إنجازه من خلال إنجاز المخرجات. الأشياء الأخرى، مثل تحليل الفرضيات الهامة والمخرجات الإضافية الضرورية لتحقيق غرض المشروع يجب فحصها أيضا.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> هل كانت خطة العمل هي المسار الكفؤ لإنجاز غرض المشروع من حيث الموارد البشرية، الفترة الزمنية والتكلفة؟ هل كانت المدخلات مناسبة من حيث النوعية، الكمية والزمن؟ 	<p>أفحص إذا ما تم استخدام المدخلات بفعالية وتم إنجاز المخرج وفقا لكمية ونوعية المدخلات وإطارها الزمني. أيضا إختبر إذا ما كان هنالك أي إسراف في الموارد التي يمكن إستبدالها بمدخلات أقل تكلفة و/أو أي مدخلات وأنشطة محلية رخيصة.</p>	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> ما هي الآثار الموجبة/السالبة التي ظهرت؟ كيف يتحكم فريق المهمة في الآثار السالبة؟ 	<p>يتم تقييم الآثار الناتجة من تنفيذ المشروع حسب الأثر الذي أحدثه المشروع في المجتمع المستهدف. وهنا يتم الاهتمام بالأهداف الكلية. يجب التحقق من إذا ما كانت هنالك آثار سالبة بالإضافة للآثار الموجبة، وهل هنالك أي إجراءات يمكن اتخاذها لمنع الآثار السالبة، وهل كان من الممكن تضمين هذه الإجراءات مسبقا في خطة العمل؟</p>	الآثار
<ul style="list-style-type: none"> هل قام فريق المهمة بإنجاز أعمال (أفعال) لإستدامة فوائد المشروع؟ 	<p>يتم التحقق من الإستدامة من خلال معرفة إذا ما كانت الفوائد الناتجة عن المشروع سوف تستمر بعد إكمال المشروع مع وضع إهتمام خاص للاكتفاء الذاتي للمشروع. الإهتمام بالإستدامة من منظور سياسي، فني، بيئي، ثقافي إجتماعي، تنظيمي، تشغيلي، إقتصادي ومالي. إذا كان هناك إهتمام بالإستدامة يجب مراجعة المدخلات، الأنشطة والفرضيات الهامة ذات الصلة في تصميم مصفوفة المشروع وذلك من أجل تحسين الإستدامة. من الضروري جدا التأكد من أن المسؤولين المحليين سوف يكونوا قادرين على الإستمرار في أداء الأنشطة وإنجاز الغرض الذي حققه المشروع حتى بعد نهاية المشروع</p>	الإستدامة

بالإضافة الى ذلك، فإن مشروع جاياكا قد جمع الخبرات المتراكمة لفريق المهام ومجموعات العمل. بمعنى أخرى، التحديات والدروس المستفادة. وهذه الخبرات مفيدة جدا لأعضاء فريق المهمة عن تطور خطط عملهم.

الملاحق

"CAPACITY BUILDING PROJECT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE EXECUTIVE PROGRAMME FOR THE AGRICULTURAL REVIVAL"

CAPACITY DEVELOPMENT WORKING GROUP (WG)

TERMS OF REFERENCE (JUNE 2010) DRAFT

1.0 BACKGROUND

"Preparatory Study on Support to Agricultural Development in Sudan" has been carried out in two phases since 2009, to propose an overall framework of JICA's cooperation in the agricultural sector in Sudan. The first study was conducted from April to May 2009, identifying three key areas for JICA's cooperation for the development of agricultural sector in Sudan:

Reflecting analysis, "**Capacity Building Project for the Implementation of the Executive Programme for the Agricultural Revival**" (hereinafter "the project") was officially requested by the Ministry of Agriculture and Forestry to the Government of Japan in June 2009.

The second study was conducted from July to August 2009 to study further on the three key areas so as to assess the possibility of cooperation within the framework of the proposed project. Finally, the project started in March 2010 after amendment of outputs as follow;

1. A model system of human resource development in the Ministry of Agriculture and Forestry is established.
2. Technical Package of rice production is developed.
3. Action plan is formulated for improvement of agro-pastoral productivity in Kassala state).
4. Capacity of the Ministry of Agriculture and Forestry and the organizations concerned on Project Cycle Management is enhanced through the implementation process of the output 1-3

Important elements of Capacity Building are ownership and leadership of the Ministry of Agriculture and Forestry. In order to strengthen partnership between MoAF and JICA project, and to enhance effectiveness of training and secure action learning process in different directorates/ units, Capacity Building Working Group is to be established within the terms of reference.

2.0 PURPOSE OF THE WG

As written in 1.0 Background, this WG aims to achieve following output;

1. Human and institutional capacity development of the Ministry of Agriculture and Forestry

WG undertakes to initiate coordination all stages of the capacity development related activities. Also it has a role of consultancy body to determine direction of the activities within Capacity Development Component, including (but not limited to) the following.

- alignment with the Executive Programme for the Agricultural Revival
- sustainability (hand over activities to Training Unit and scaling up after the Project ends)
- share of good practice/ lesson learnt among WG members

3.0 WHAT WORKING GROUP DOES

The WG will perform the following functions:

- Sharing concept ideas and framework of the capacity building component, verifying results of capacity/needs assessment, training plan and consulting selection of participants in the preliminary stage.
- Enforcement of training skill and knowledge applied into actual work and OJT (On the job training) conducted during the implementation stage.
- Extracting lesson learned and reflecting into following training plan after evaluation.
- Strengthen the effectiveness of Capacity Development activities through collaborating dialogue, joint implementation and evaluation within MoAF.

4.0 ORGANIZATION OF THE Working Group

4.1 Membership

WG is open to Capacity Building Component related directorates and Units of the Ministry of Agriculture and Forestry. Current members of WG are as follows

- Horticulture Sector Coordination Unit
- Information and General Relation Unit
- Technology Transfer and Extension Directorate
- International Cooperation and Investment Directorate
- Planning and Agricultural Economic Directorate
- Training Unit (as Secretariat)
- JICA project experts

4.2 Behavioral principles

Discussions will take place in the context of mutual respect, and under the principle of accountability for statements and actions.

Conflicts will be resolved through dialogue and discussion.

4.3 Meeting schedule

WG will meet on not periodically. During the period of training formulation, verification meeting in each process will be frequently required. Once training starts working group is called less frequent when necessity arises.

5.0 Validity of ToR

The ToR will be reviewed upon its necessity.

(END)

Individual Capacity Assessment Sheet

Date: / /

Directorate/Unit: ()

Department: ()

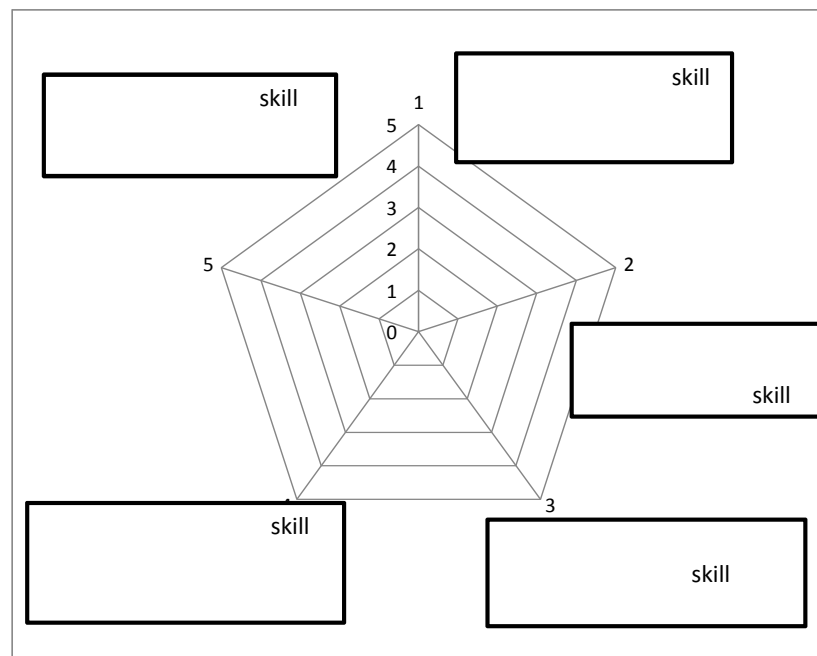
Position: ()

Name:()

1. Individual capacity assessment

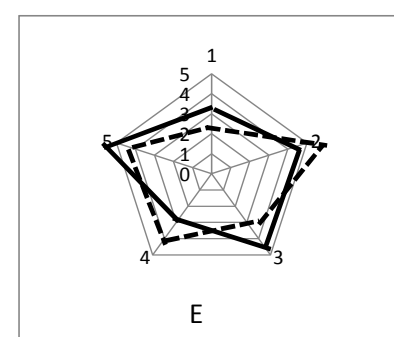
Fill in score from 1 to 5

	Capacity Skill	Self Evaluation		Reason for this year's evaluation compare to last year
		year 1	year 2	
1				
2				
3				
4				
5				



Your skill of (previous year)
 Your Skill of (present)

Level	Criteria to evaluate your capacity
5	To Utilize the capacity for project work and make countable positive impact
4	To Utilized the capacity for daily working
3	To have skill and knowledge
2	To have interest
1	Do not have any interest



2. Please, prioritize your 3 required capacities out of 5 raised in section 1. ,based on your job description.

Prio-rity	Capacity	Reason
1		
2		
3		

3. If you have a opportunity to attend a training, what kind of training is the best way to improve your capacity. Please consider based on your mandate and required skill. And describe how are you going to utilize the skill and knowledge into your daily work ? Please raise 3 of them.

	Training course attended in (year)?	Training you are willing to attend in (year)?	How are you going to apply into your work after the training?
1			
2			
3			

4. Please write your dream or resolution in your work at the Ministry of Agriculture this year and in 5 years. And what are you trying to realize your dream.

	Your dream and resolution at the MoA	What are you trying to realize your dream?
This year		
in 5 years		

5. If you wish one change to be happened in your directorate, what are you going to expect ? And Why?

What kind of change do you expect?	Reason

Thank you very much for your cooperation.

PDM of PAE Task Team Action Plan: Enhancement of Coordination and Monitoring System

Target Group: PAE staff Target Area: PAE Project Period: 9 months(March-December) 30 Jan. 2012 ver.0

Narrative Summary		Indicators	Information Source	Important Assumption
Overall goal	Improve the Monitoring System and Coordination with in MoAI within 3 years	60% of Annual Agric. Plans are monitored	1. Questionnaires after the project 2. Report	
Project Purpose	Efficient coordination and monitoring with in GAPE	1. 60% of PAE staff agree that coordination between departments is improved 2. Report done by monitoring Unit	1. Questionnaires 2. Clear annual plan of PAE	
Outputs	1. Effective coordinate develop in PAE 2. Effective monitoring is developing in PAE	1. 50% of the staff agrees there is coordination between Departments of PAE 2. 3 Questionnaires and reports	1. Interviews, Questionnaires 2. reports	
Activities	1) Sharing Information 1.1 Activate the local area net work and outlook 1.2 Create Email Address to the member does not have email address 1.3 Reactivate the data base 1.4 Training courses of computer 2) Team Work 1.5 Joint meeting in each Department 1.6 Joint session to whole staff (brain storming) 1.7 Social Activity (Family Day) 1.8 Exchange of efficiency experience from other organization (FAO) 3) Maintenance 1.9 Antivirus setup 1.10 Back up for data 1.11 Regular maintenance 2.1 Session on how to formulate plan 2.2 Collect regular reports from other Departments and Units 2.3 Create monitoring format 2.4 Session of training assesment 2.5 Training in monitoring and evaluation 2.6 Regular meeting in Administration 2.7 Building file system	Inputs: Antivirus Program (Kasparsky) by free download Back up Tools: CDs, external hard-disk Stationary		Pre-Condition Working Group Approval Personal strong committee Management support

No. on PDM	Activities	Sub-Activities	Expected results												Person in charge	Implementer	Materials and equipment	Cost (SDG)	Progress/ Remarks	
				3	4	5	6	7	8	9	10	11								
1.1	Activate the local area network and outlook		Sharing information					←	→						Ekhalas	Computer Engineer	Software	4,000	done	
1.2	Create Email Address to the member does not have email address		Improve communication			←	→								Task Team	Information Unit	Computer	0	done	
1.3	Reactivate the database		Follow up of database					←	→						Task Team	All Department	Software	10,000		
1.4	Training courses of computer																			
1.5	Joint meeting in each (all?) Department	The subject for the meeting	Building teamwork in PAE			x	x	x	x	x	x	x	x	Sara	Hoyam, Sara, Amel, Babeker Anwar, Salama and Iman	Stationary	0			
		Prepare invitation (place & time)				x	x	x	x	x	x	x	Sara	Stationary		0				
		Implementations				x	x	x	x	x	x	x	Sara	Stationary		0				
1.6	Joint session to whole staff (brain storming)	The subject for the meeting	Awareness of selfness management						x					Hoyam, Sara, Amel, Babeker Anwar, Salama and Iman	Instructor from outside	Stationary	0			
		Prepare invitation (place & time)							x				Stationary			0				
		Implementations							x				Stationary			0				
1.7	Social Activity (Family Day)	Arrangement and implementation	Strengthen of Social relationship			x			x				x	Hoyam, Sara, Amel, Babeker Anwar, Salama and Iman	All task team members	Stationary	0			
1.8	Exchange of efficiency experience from other organization (FAO)	Arrangement and implementation	Knowledge new model of team work				←	→						Hoyam, Sara, Amel, Babeker Anwar, Salama and Iman	All task team members	Stationary	0			
1.9	Antivirus setup		1. inform. Save form damages 2. quick download to useful data			←	→							Ekhalas	Technical support and information unit	One original CD				
1.10	Back up for data		Data will be secured from lost					←	→					Salwa, Limya, Sumia, Nada, Nagla, Iman	Technical support and information unit	2 external harddisk	600			
1.11	Regular maintenance	Cleaning, Change any damaged parts, Daily repairing	Computers will be saved from dust			←	→							Task Team	Teamwork (?)					
2.1	Session on how to formulate plan	Discussion for the current situation	Awareness on how to formulate plans			←	→													
		Collection of the mandate of each Department	Mandate of each department was written			←	→							Asma, Awatif, Lila and Sumia	Asma, Awatif, Lila and Sumia/Mohammed/	Stationary	50	done		
		Conduct session in how to formulate the plan	Awareness on how to formulate plans Plan formation is prepared.			←	→							Asma, Awatif, Lila, Sumia, Mohommed/Ahlam	Asma, Awatif, Lila and Sumia	Stationary	0	done		
		Distribute the format plan to each department	The plan format is distributed				x							Asma, Awatif, Lila and Sumia	Asma, Awatif, Lila and Sumia	Stationary				
2.2	Collect regular reports from (other)all Department	to collect fulfilled forms to all departments to analyse the results to feedback to each department and senior management						←	→					Asma, Awatif, Lila and Sumia	Asma, Awatif, Lila and Sumia	Stationary				
2.3	Create (design) monitoring format	to discuss the draft format with all departments to compile their needs/ suggestion to finalize the draft by all departments' agreement to distribute the format to all departments	Monitoring format is designed			←	→		←	→				Asma, Awatif, Lila and Sumia, Mohommed/Ahlam	Asma, Awatif, Lila and Sumia, Mohommed/Ahlam	Stationary		Is the numbering order correct?		
2.4	Session of training assessment																		not mentioned	
2.5	Training in monitoring and evaluation																			not mentioned
2.6	Regular meeting in Administration																			not mentioned
2.7	Building file system		Saving documents			←	→							Task Team	Task Team	Stationary				

Questionnaire in Presentation Assessment

1. Validity

- Did the action plan match with the mandate and/or policy (plan) of thier directorate?

2. Effectiveness

- How much % of the project purpose has been satisfied?
- Why do you assess it so?
- What caused the gap between plan and actual result?
- What should they have done to fill the gap?

3. Efficiency

- Have they done every planned activity (duty) in schedule?
- Have they made any efforts to increase cost performance in the process?
- What did they do when they faced unexpected delay (any accidents and/or problems)?
- Did they identify the reason or background of the delay, accidents and/or problems?
- How did they discuss to overcome such delay, accidents and/or problems within the team?

4. Impact

Impact means matters and states naturally appearing outside of the action plan's scope. Namely impact is a sort of bi-product of the Task Team activity, and the Task Team usually cannot control impacts.

Impact can be categorized positive impact and negative impact.

- Do they recognize existence of positive and negative impacts?
- If so, what kinds of positive impacts are there?
- What kinds of negative impacts are there?

5. Sustainability

- Have they made any efforts to sustain the outcome, which their activity produced?
- What is necessary to ensure its sustainability?

Evaluation Sheet	
1. Validity	
2. Effectiveness	
3. Efficiency	
4. Impact	
5. Sustainability	
6. Lessons Learnt	
7. Recommendation	

Evaluator's Name _____

قام بإعداد هذا التقرير كل من :-

1. السيد/ أوسامو نجاجاكي كبير المستشارين بالمشروع
2. السيدة/ نوبوكو مياكي خبيرة بناء القدرات
3. الدكتور/ حسن العبيد المستشار الوطني بناء القدرات
4. السيد/ تاكاشي متسودا منسق المشروع

اللجنة الإستشارية

1. السيد/ محمد حسن جبارة - وكيل وزارة الزراعة والري 2011-2013م
2. السيد/ بهاء الدين محمد خميس - وكيل وزارة الزراعة والري 2014م
3. السيد/ الأمين حسن الأمين - مدير عام التعاون الدولي والإستثمار
4. الدكتور/ بدر الدين الشيخ - مدير القطاع البستاني
5. الدكتور/ نبيل أحمد محمد سعد - مدير التخطيط والإقتصاد الزراعي 2013م
6. السيد/ عز الدين حسن - مدير عام نقل التقانة والإرشاد 2013م
7. السيد/ صلاح صالح - مدير التدريب 2013م

اللجنة الفنية

1. السيد/ إبراهيم حسن - مدير عام نقل التقانة والإرشاد
2. السيدة/ سعاد عبد الله - التخطيط والإقتصاد الزراعي
3. السيد/ الأمين حسن الأمين - مدير عام التعاون الدولي والإستثمار
4. الأستاذة/ عائشة الجيلي - القطاع البستاني
5. الأستاذة/ نوال رحمة الله - التعاون الدولي والإستثمار
6. الأستاذ/ الجيلي إبراهيم - مدير التدريب

