



PM4NGOs

Mradi wa DPro

Mwongozo wa Usimamizi wa Mradi kwa
Wataalamu wa Maendeleo
PMD Pro - Toleo la 2

Mchapishaji

© Hakimiliki 2020 PM4NGOs

DPro, PMD Pro na alama zao ni alama za biashara za PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-0-0

Kazi hii imeidhinishwa chini ya Leseni ya Kimataifa ya Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0. Ili kuona nakala ya leseni hii, tembelea <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Watumiaji wako huru kunakili/kusambaza upya na kurekebisha/kubadilisha kwa madhumuni yasiyo ya kibiashara.

Maelezo ya toleo:

Huu ni Mwongozo wa Project DPro

Mwongozo wa Usimamizi wa Mradi kwa Wataalamu wa Maendeleo (PMD Pro).

Toleo la 2, Machi 2020.

Neno la Shukran

Toleo la Pili la Mradi wa DPro (PMD Pro) ilifanyiwa kazi kupitia usaidizi wa wataalamu mbalimbali waliochangia kuunda, kuhariri, kukagua na kutafsiri mwongozo huo. Miongoni mwa wachangiaji hawa, tunatoa shukrani za pekee kwa Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terveer Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, and Zaid Qardan

Wataalamu wengi kutoka Jumuuya ya DPro+ walichangia kwa kututumia mapendekezo, kujibu tafiti na kutoa maoni, ambao tungependa kuwashukuru. Pia tuna deni kwa mashirika mengi ambayo hati na nyenzo zao zilirejelewa na kubadilishwa kwa matumizi katika Mwongozo wa Mradi wa DPro.

Hatimaye, shughuli hii isingewezekana bila uongozi wa Amanda Fleetwood. Ilikuwa tu kwa msukumo wake, kujitolea, na mwongozo wa kiufundi kwamba juhudhi hii iliwezekana.

Sambamba na jopo tajwa hapo juu; Kazi kubwa ya Kuutafsiri Muongozo huu kwa Lugha ya Kiswahili kwa Matumizi ya Mashariki ya Afrika na Wazungumzaji wa Kiswahili Duniani limefanywa na Timu Mahiri ya wawezeshaji wa Mafunzo ya Usimamizi wa Miradi Kutoka **NICE Tanzania**, Tunatoa shukran kwa Jopo hili kwa upekee majina yao ni vema kuyataja hapa, Said Bawazir akiongoza jopo hili, Seleman Abdallah, Hussein Jumanne na Saidi Mashauri.

Trevor K. Nelson

Kwa niaba ya Bodi ya PM4NGOs

Yaliyomo

Dibaji	12
Hadithi ya PM4NGOs.....	12
Historia ya PMD Pro (Utaalamu wa Maendeleo ya Usimamizi wa Mradi)	12
Mageuzi ya PMD Pro	12
Project DPro au PMD Pro?	13
SEHEMU YA 1. UTANGULIZI WA MWONGOZO WA KITAALAMU JUU YA MAENDELEO YA MRADI (DPro)	14
1.1 UTANGULIZI	14
1.1.1 Muundo wa Mwongozo wa Kitaalamu Mradi wa DPro.....	14
1.1.2 Kubadilisha Ulimwengu Kupitia Miradi	15
1.1.3 Kusimamia Miradi katika Sekta ya Maendeleo na Kibinadamu.....	16
1.1.4 Kwa Nini Usimamizi wa Mradi Ni Muhimu?.....	18
Mawakala wa Mabadiliko	18
Muktadha	18
Uwajibikaji	19
1.2 Ufafanuzi wa Istilahi	20
1.2.1 Usimamizi wa Mradi.....	20
1.2.2 Vikwazo Vitatu.....	21
1.2.3 Usimamizi wa Programu na Potifolio.....	23
Usimamizi wa Programu.....	23
Usimamizi wa Potifolio	24
1.2.4 Miradi inatoka wapi?.....	25
1.2.5 Kanuni za Usimamizi wa Mradi	27
1.2.6 Umahiri wa Meneja wa Mradi	28
Sanaa na Sayansi ya Usimamizi wa Mradi	28
Mfano wa Uwezo wa Usimamizi wa Kitaalamu wa Mradi wa DPro.....	30
1.2.7 Awamu za Maendeleo na Miradi ya Kibinadamu	32

1.2.8 Mfano wa Awamu Katika Taaluma ya Mradi wa DPro	33
Awamu za Uendelezaji wa Mradi Kitaaluma (DPro).....	34
1.2.9 Milango ya Maamuzi	36
1.2.10 Namna Awamu Zinavyopangwa.....	40
SEHEMU YA 2. AWAMU ZA MAENDELEO WA MRADI WA DPRO	41
2.1 Utambulisho wa Mradi na Ufanuzi	41
2.1.1 Utangulizi.....	41
2.1.2 Matokeo Muhimu ya Awali (Vizalishwa).....	43
Uchambuzi wa Wadau.....	43
Sura ya Mradi Kimantiki.....	43
Pendekezo la Mradi	43
Hati ya Mradi Katika Kiwango cha Juu.....	44
2.1.3 Nani Anahusika katika Awamu hii.....	44
2.1.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji	45
Ukusanyaji wa Rasilimali na Ushirikishaji wa Wadau	45
Milango ya Maamuzi	45
2.1.5 Mahitaji	46
2.1.6 Mchakato	46
Ufanuzi wa Mahitaji.....	46
Ukusanyaji Takwimu.....	47
Aina za Takwimu	48
Takwimu za Pembetatu (Kutumia njia zaidi ya moja)	51
Uchambuzi wa Mahitaji	53
Uchambuzi wa Hali ya Sasa	53
Uchambuzi wa Wadau	53
Uchambuzi wa Hali ya Baadaye	59
Sura ya Kimantiki ya Mradi	62
Uchambuzi wa Kiwango cha Juu.....	69
Uchambuzi wa hatari (Vihatarishi).....	70
Uchambuzi wa Rasilimali Watu.....	71

Uchambuzi wa Ugavi/ Manunuzi	72
Uchambuzi wa Fedha	73
Nadharia ya Mabadiliko	74
Rasimu ya Hati ya Mradi (Mkataba wa Mradi)	75
Pendekezo la Mradi (Nyaraka Usanifu za Mradi)	75
2.2 Kuandaa Mradi	77
2.2.1 Utangulizi.....	77
2.2.2 Matokeo Muhimu ya Awali (Vizalishwa).....	78
Hati ya Mradi (Mkataba)	78
Rejestu ya Kina ya Vihatarishi.....	78
Mkakati wa Kushirikisha Wadau.....	78
Uzinduzi wa Mradi	79
2.2.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii.....	79
2.2.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji	79
Udhibiti wa Ndani	81
Ushirikishwaji wa Wadau.....	81
2.2.5 Mahitaji	81
Uchambuzi wa hatari.....	82
Tathmini ya hatari.....	82
Kukabiliana na hatari	84
Mkakati wa Ufuatiliaji na Udhibiti wa hatari.....	86
Ushirikishwaji wa Wadau.....	87
Muundo wa Usimamizi wa Mradi.....	87
Mfumo wa Kupanga	92
Mfumo wa Usimamizi Kamili (Ufuatiliaji, Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza)	93
Mfumo wa Ufuatiliaji	93
Mfumo wa Tathmini.....	93
Mfumo wa Uwajibikaji na Kujifunza	94
Usimamizi wa Habari na Maarifa	94
Mkataba wa Mradi au Chata ya Mradi.....	95
Uzinduzi wa Mradi	96

2.3 Mipango ya Miradi.....	98
2.3.1 Utangulizi.....	98
2.3.2 Matokeo Muhimu ya Awali.....	100
Mpango wa Utekelezaji	100
2.3.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii.....	101
2.3.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji	102
Uwajibikaji	102
Utaratibu wa Kudhibiti	102
Upangaji Kwa Mtindo wa Mzunguko (Rolling wave).....	103
Mchakato wa Lango la Maamuzi na Mpango.....	103
2.3.5 Mahitaji	104
2.3.6 Mchakato	104
Upangaji wa Ratiba	104
Upeo/Wigo wa Kazi.....	105
Vikwazo na Vihatarishi.....	107
Hatua ya 1: Ufafanuzi wa Shughuli	108
Hatua ya 2: Mfuatano wa Shughuli.....	111
Hatua ya 3: Ukadiriaji wa Nyenzo ya Shughuli.....	112
Hatua ya 4: Kukadiria Muda wa Shughuli	115
Hatua ya 5: Maendeleo ya Ratiba ya Mradi.....	117
Kupanga MEAL (Mpango wa Ufuatiliaji Kamili).....	119
Ufuatiliaji	119
Tathmini	120
Uwajibikaji na Kujifunza	121
Mpango wa MEAL (Ufuatiliaji,Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza)	121
Udhibiti wa Ndani	122
Mawasiliano na Mipango ya Ushirikishwaji wa Wadau	124
Majukumu na Mipango ya Uwajibikaji (RACI)	125
Mipango ya Mnyororo wa Ugavi/Manunuvi	126
Mipango ya Rasilimali Watu	127
Mpango wa Hatua	128

Mipango Endelevu	129
Mpango wa Kufunga Mradi	130
2.4 Utekelezaji wa Mradi	132
2.4.1 Utangulizi.....	132
2.4.2 Matokeo Muhimu ya Awali	133
2.4.3 Nani Anahusika katika Awamu hii.....	133
2.4.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji	134
2.4.5 Mahitaji	134
2.4.6 Mchakato wa Usimamizi	134
Kusimamia Watu.....	134
Kusimamia Ratiba ya Mradi.....	135
Kusimamia Bajeti	137
Kudhibiti hatari	142
Kudhibiti Masuala (Kadhia Zinazokwaza Mradi)	142
Ufutiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Ujifunzaji (MEAL).....	144
Ufutiliaji	144
Tathmini	146
Uwajibikaji	146
Ujifunzaji	146
Kudhibiti na Kusimamia Mabadiliko	146
Upangaji Mipango ya Ugavi.....	149
Usimamizi wa Manunuzi	149
Usimamizi wa Vifaa	150
Usimamizi wa Mali	151
Mpango Endelevu wa Mradi	152
2.4 Kufungwa kwa Mradi	153
2.5.1 Utangulizi.....	153
2.5.2 Matokeo Muhimu ya awali	156
2.5.3 Nani Anahusika katika Awamu hii.....	156
2.5.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji	156

2.5.5 Mahitaji	157
2.5.6 Mchakato wa Makabidhiano.....	157
Mpango Endelevu na Makabidhiano.....	157
Utoaji wa Taarifa.....	159
Taratibu za Kufunga Mradi	160
Kufungwa kwa Mkataba.....	160
Kufungwa kwa Mambo ya Utawala	161
Tathmini ya Mradi	162
Mafunzo Yaliyopatikana	162
2.4 SEHEMU YA 3. KANUNI ZA DPRO za MRADI.....	166
3.1 Kanuni: Iliyosimamiwa Vema	167
3.1.1 Kanuni ya Iliyosimamiwa Vema ni nini na Kwa Nini ni Muhimu?	167
3.1.2 Uliosimamiwa Vyema na Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi.....	168
Mfadhibili, Bodi, Kamati ya Uongozi	168
Kuoanisha na Mpango, Muundo wa Potifolio	168
3.1.3 Uliosimamiwa Vyema na Awamu ya Kuandaa kwa Mradi.....	168
Muundo wa Utawala	168
Uvumilivu wa Mradi (Mamlaka ya Msimamizi wa mradi).....	168
3.1.4 Mradi Uliosimamiwa Vyema na Mipango.....	168
Mawasiliano.....	168
Milango ya Maamuzi	169
Kudhibiti hatari	169
3.1.5 Uliosimamiwa Vyema na Utekelezaji.....	169
Kadhia na Udhibiti wa Vihatarishi	169
Udhibiti wa Mabadiliko.....	169
3.1.6 Kanuni Iliyosimamiwa Vyema na Kufungwa	170
Mafunzo Yaliyopatikana na Uhakiki	170
Mkataba wa Mradi ulioidhinishwa/hati ya Mradi	170
3.1 Kanuni: Shirikishi	171

3.2.1 Ushirikishaji ni nini na kwa nini ni Muhimu?	171
3.2.2 Ushirikishaji na Utambulisho na Ufafanuzi	171
Ukusanyaji wa Takwimu, Mahitaji na Uchambuzi wa Matatizo.....	172
Makadirio ya Kiwango cha Juu	172
3.2.3 Ushirikishwaji na Kuandaa kwa Mradi	172
Kutambua hatari na Ufanyaji wa Tathmini.....	172
Uzinduzi wa Mradi	172
3.2.4 Ushirikishaji na Mipango	173
Upangaji wa Ratiba.....	173
Upangaji wa Mipango Endelevu	173
3.2.5 Ushirikishaji na Utekelezaji	173
Udhibiti wa Mabadiliko ya Mradi	173
Milango ya Maamuzi	174
Upangaji Mradi Kwa Kurudia rudia.....	174
3.2.6 Ushirikishaji na Kufunga Kwa Mradi.....	174
Masomo Yaliyopatikana na Uhakiki Baada ya Hatua	174
Mkutano wa Kufunga kwa Mradi au Tukio la Kufungwa Mradi	174
3.3 Kanuni: Ya Kina	175
3.3.1 Ni Nini Mtazamo wa Kina na Kwa nini ni Muhimu?	175
3.3.2 Mtazamo wa Kina, Utambulisho na Ufafanuzi.....	175
Utambuzi na Uchambuzi wa Wadau	175
Uchambuzi wa Mahitaji	176
3.3.3 Mtazamo wa Kina na Kuandaa kwa Mradi.....	176
Uchambuzi wa hatari na Mipango.....	176
3.3.4 Mtazamo wa Kina na Mipango	176
Mpango wa Utekelezaji	176
3.3.5 Mtazamo wa Kina na Utekelezaji	177
Kusimamia Vipengele vya Mradi	177
Ufuatiliaji wa hatari, Mapitio na Kufanya Upya	177
3.3.6 Mtazamo wa Kina na Kufungwa kwa Mradi	177

3.4 Kanuni: Jumuishi.....	178
3.4.1 Ni Ipi Kanuni Jumuishi na Kwa nini ni Muhimu?	178
3.4.2 Kanuni Jumuishi na Utambulisho na Ufafanuzi	178
Timu Jumuishi	178
3.4.3 Jumuishi na Kuandaa kwa Mradi	178
Vihatarishi Jumuishi.....	178
3.4.4 Jumuishi na awamu ya Mipango	178
Pembetatu ya Vizuizi	179
3.4.5 Jumuishi na awamu ya Utekelezaji	179
3.4.6 Jumuishi na awamu ya Kufungwa kwa Mradi.....	179
Mpango Endelevu	179
Masomo Yaliyopatikana na Tathmini	179
3.5 Kanuni: Mabadiliko.....	180
3.5.1 Mabadiliko ni Nini na Kwa nini ni Muhimu?	180
Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Ujifunzaji	180
Udhibiti Jumuishi wa Mabadiliko	181
Milango ya maamuzi.....	181
3.5.2 Mabadiliko na awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	182
3.5.3 Mabadiliko na awamu ya Kuandaa Mradi.....	182
3.5.4 Mabadiliko na awamu ya Mipango.....	182
3.5.5 Mabadiliko na Utekelezaji.....	184
Milango ya maamuzi.....	184
Masuala mbalimbali na Mabadiliko	184
Mafunzo Yaliyopatikana	184
3.5.6 Mabadiliko na awamu ya Kufungwa Kwa Mradi.....	184
SEHEMU YA 4. KUUTUMIA MRADI WA DPRO	185
4.1 Misingi ya Kurekebisha za Kutumia Zana za DPro.....	185
4.2 Mambo ya Kuzingatia Wakati wa Kutumia Mradi wa DPro	186
SEHEMU YA 5. MABADILIKO KATIKA MWONGOZO WA TAALUMA YA MRADI WA DPO	190

Kiambatisho I: Ustadi wa Kitaaluma wa Mradi wa DPro	191
PM Technical -Ufundı Katika Usimamizi wa Mradi	191
Uongozi na Uhusiano na Wengine	192
Binafsi na Kujisimamia	193
Sekta Maalum ya Maendeleo	194
Kiambatisho II: Uthibitishaji wa Kitaaluma wa Mradi wa DPro	195
Kiwango cha Awali cha DPro	195
Kiwango cha Pili (Mtaalamu wa Mradi wa DPro)	195
Kiambatisho cha III: Matokeo ya Kujifunza Mafunzo ya Mradi wa DPro	197
Kiambatisho cha IV: Faharasa ya Maneno (Misamiati)	209
Kiambatisho cha V: Orodha ya Maumbo	213
Kiambatisho cha VI: Orodha ya Majedwali.....	214
Kiambatisho cha VII: Misamiati ya Chapa na Alama, Masharti na Miongozo ya Mawasiliano ya Mradi wa DPro	216
Kiambatisho cha VIII: Orodha za Rejea	217

Dibaji

“Ukuaji haukutokea kamwe kwa bahati mbaya; ni matokeo ya nguvu zinazofanya kazi pamoja.”

-James Cash Penney

Hadithi ya PM4NGOs

Hadithi ya PM4NGOs ilianza mwaka wa 2011 wakati kikundi cha watu wenye nia moja kutoka sekta ya maendeleo ya kimataifa na ya kibinadamu walipokutana kwa madhumuni ya kuunda chombo ambacho kitasimamia - kwa kujitegemea na kwa uwazi - Mwongozo wa kwanza wa kimataifa wa Usimamizi wa Mradi kwa Wataalamu wa Maendeleo (PMD Pro). Tokea 2011, PM4NGOs imekuwa mlezi wa Mwongozo wa PMD Pro na mmiliki wa uthibitisho, na kuyafikia mashirika makubwa na madogo kote ulimwenguni.

Motisha ya kuanzishwa kwa PM4NGOs inaendelea kutusukuma na kututia moyo hadi leo na imeingizwa katika dira yetu: ulimwengu wenye usawa na endelevu ambapo uwekezaji wa kijamii unapata athari kubwa zaidi. Dira hii imefumwa katika muundo wa shirika letu, kutoka kwa mwingiliano wetu na wadau hadi uundaji wa miongozo na mbinu mpya. Ni jukumu letu kuyapa mashirika yote na watu binafsi - kutoka Taasisi zisizo za kiserikali (NGOs) za kimataifa hadi mashirika ya kijamii ufikiaji wa viwango nya kitaaluma, kuwapa mfumo na zana ili kuweza kutoa matokeo bora kwa wadau na walengwa wao.

Historia ya PMD Pro (Utaalamu wa Maendeleo ya Usimamizi wa Mradi)

Mapema mwaka 2007, mashirika kadhaa yasiyo ya kiserikali, ikiwa ni pamoja na Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, ambayo yalioomba LINGOs (sasa ni sehemu ya Humentum), shirika la kujenga uwezo liliobobe katika maendeleo ya NGO, kuja pamoja kutengeneza nyenzo za kujifunzia zinazofaa na za kina za usimamizi wa mradi kwa NGOs.

LINGO ilianzisha kikundi kazi cha wataalam wa NGO, na baada ya kushauriana kwa upana, walihitimisha kuwa njia zilizopo hivi sasa za kufanya kazi katika sekta hii hazitosh. Kikundi hiki kilijaribu mawazo na mbinu mbalimbali, kubainisha malengo ya kujifunza, na kuandaa muhtasari wa mtaala wa kozi mpya ya usimamizi wa mradi. Hii ikaweka viwango na lugha ya pamoja kwa usimamizi wa mradi katika sekta ya NGO kote ulimwenguni.

PMD Pro ilizinduliwa mwaka wa 2010 na Badala ya kumilikiwa na kikundi kazi cha LINGO, NGO mpya (PM4NGOs) ilianzishwa ili kusimamia na kutenda kama mlezi wa PMD Pro.

Mageuzi ya PMD Pro

Tumejifunza mengi katika miaka 10 iliyopita kuhusu miradi, kuhusu wadau wetu, na kuhusu sekta. PMD Pro imekuwa msingi wa shirika letu na imekua kupita matarajio kote ulimwenguni. Katika miaka 10 iliyopita, tumefikia nchi 167 na zaidi ya wataalamu 22,700 waliodhinishwa - huku 75% wakiwa katika nchi zinazoendelea. Jumuiya yetu ya mtandaoni ina zaidi ya watu 21,000. Kuna zaidi ya vipakuliwa

40,000 vya Mwongozo wa PMD Pro hadi sasa na mashirika mengi yasiyo ya kiserikali yanatumia PMD Pro kama kiwango cha msingi cha usimamizi wa mradi katika shirika lao.

Pamoja na mafunzo tuliyoyapata kwa miaka 10 iliyopita na maoni kutoka kwa jumuiya mbalimbali zilizotumia mwongozo wetu, mapema 2018 tulianza mchakato wa kupitia, kurekebisha na kuandika upya PMD Pro, na kuipa "Sura nzuri zaidi" ili kuifanya kuwa muhimu zaidi kwa wasimamizi wa mradi na timu zao pamoja zinazofanya kazi katika mazingira mbalimbali. Mchakato huu uliwezesha zaidi na uzinduzi wa Mwongozo wa Programu kwa Wataalamu wa Maendeleo (Program DPro), kujaza pengo kubwa katika viwango vya sekta na kutoa mfumo mpana zaidi kwa wataalamu wa maendeleo.

Ingawa kiini cha PMD Pro hakijabadilika, kulikuwa na haja ya kufanya mabadiliko na kujumuisha kwa kuingiza mafunzo tuliyojifunza kutoka kwa nyanja hii na kutoka kwa washirika wetu.

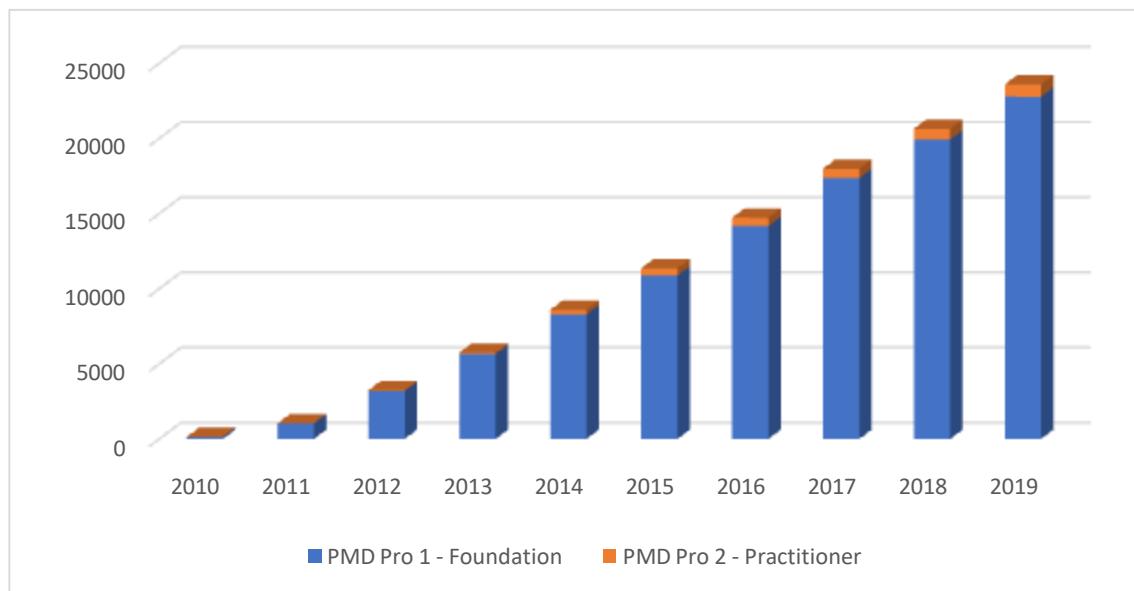
Mwongozo huu wa Project DPro umeandaliwa mahususi kwa ajili ya miradi na kwa wale wanaotekeleza miradi. Ni toleo la vitendo zaidi ambalo huwapa wataalamu wa usimamizi wa mradi zana muhimu watakazohitajia ili kufafanua vyema, kubuni, kupanga, kutekeleza na kufunga miradi yao kwa ufanisi.

Project DPro au PMD Pro?

Toleo la pili la PMD Pro limebadilishwa jina na kuwa Project DPro ili kuoanisha istilahi na Program DPro na mbinu zingine bora ambazo zimetengenezwa na mashirika washirika - familia ya **DPro**.

Utaendelea kupata marejeo, hati na zana kwa kutumia istilahi ya PMD Pro, kwa kuwa imekubaliwa na mashirika na wataalamu wengi.

Vyeti vya PMD Pro Level 1 vinasalia kuwa ni halali kwa muda wote maishani. Ikiwa tayari wewe ni mtaalamu uliyeidhinishwa na PMD Pro (kiwango cha 1), huhitaji kuthibitisha tena au kuomba cheti kilichosahihishwa. PM4NGOs zitatambua na kuthibitisha kabisa uhalali wa cheti chako cha PMD Pro.



Kielelezo1: Wataalamu wa Mradi wa DPro kwa mwaka – jumla

SEHEMU YA 1. UTANGULIZI WA MWONGOZO WA KITAALAMU JUU YA MAENDELEO YA MRADI (DPro)

1.1 UTANGULIZI

Katika sura hii tutazungumzia yafuatayo:

- ✓ Miradi na Usimamizi wa Miradi katika Sekta za Maendeleo na Kibinadamu
- ✓ Kwa Nini Usimamizi wa Mradi Ni Muhimu
- ✓ Kufafanua Mradi, Programu, na Potifolio
- ✓ Muundo wa Awamu ya Mradi wa Project DPro
- ✓ Kanuni za Mradi wa Project DPro
- ✓ Kielelezo cha Uwezo na umahiri wa meneja wa mradi katika muktadha wa Project DPro

"Operesheni huweka taa, mkakati huangaza mwishoni mwa handaki,
lakini usimamizi wa mradi ndio injini ya treni inayosogeza shirika mbele."

-Joy Gumz

1.1.1 Muundo wa Mwongozo wa Kitaalamu Mradi wa DPro

Toleo hili la Mwongozo wa Project DPro limeandalowi ili kujumuisha maelezo ya kina zaidi na mifano ili kusaidia watendaji wa mradi katika utumiaji wa zana na taratibu zake mbalimbali. Mwongozo wa Project DPro umegawanywa katika sehemu 5:

1. Utangulizi wa Mwongozo wa Project DPro
2. Awamu za Mradi wa DPro
3. Kanuni za Mradi wa DPro
4. Kutumia na kutekeleza Project DPro
5. Mabadiliko katika Mwongozo wa Project DPro

Tutapitia kila moja ya sehemu hizi kwa undani, tukitoa zana na njia ambazo zitasaidia wasimamizi wa mradi kupanga muundo na usimamizi wa kuleta mabadiliko. Ingawa mada hizi zimegawanywa katika sehemu mbalimbali, hazisimami peke yake bali zinaingiliana katika maisha yote ya mradi.

Mto Delta ni uchunguzi kifani unaotumika katika mwongozo wote kutoa mifano ya zana na dhana katika vitendo. Mifano ya ziada, ya kina na tafiti kifani zinaweza kupatikana katika nyenzo za ziada zinazotolewa na PM4NGOs.

Usuli wa Uchunguzi wa Mto Delta

Tathmini ya hivi karibuni iligundua kuwa kuzorota kwa ubora wa maji katika Mto Delta kumesababisha upungufu wa akiba ya mazao; kupungua kwa uzalishaji na kushuka kwa mapato kati ya familia za wakulima; na kuongezeka kwa matukio ya magonjwa yanayotokana na maji, hasa mionganini mwa familia maskini na watoto chini ya miaka mitano.

Hali ilivyo sasa ni matokeo ya utupaji wa taka za kinyesi mtoni, taka za nyumbani na za biashara hutupwa mtoni, na maji machafu yasiyosafishwa katika mto na mfereji.

Baadhi ya sababu zinazochangia tatizo hilo ni pamoja na:

- Uelewa mdogo wa umma juu ya hatari ya kutupa taka za nyumbani.
- Upatikanaji mdogo na matumizi ya vifaa vya usafi kwa ajili ya kutupa taka za kinyesi.
- Ufisadi na usimamizi duni wa Wakala wa Ulinzi wa Mazingira (EPA) kwa kiwanda cha mbolea na kemikali.
- Kama matokeo ya bajeti ndogo na mipango duni ya serikali za mitaa na hata mionganini mwa biashara mbalimbali zinazoshughulikia taka zao, maji machafu yaliyosafishwa hayakidhi viwango vya mazingira.

Sababu zote hizi zimesababisha viwango vya juu vya taka za kinyesi na taka za kaya/biashara kutupwa mtoni na kusababisha kuzorota kwa ubora wa maji ya mto.

1.1.2 Kubadilisha Ulimwengu Kupitia Miradi

Je, unaweza kuchimba visima ili kutoa maji ya kunywa kwa viji? Kuanzisha benki ndogo zinazoinua wanawake kutoka kwenye umaskini? Je, ungependa kulinda mfumo ikolojia ulio hatarini kutoweka? Kukarabati shule? Kuweka kliniki za afya vijijini kwa jamii ambazo hazihudumiwi? Kuwagawia wenye njaa chakula?

Haishangazi, watu wachache hujibu: "Ningesimamia miradi!"

Na bado, mamilioni ya wafanyakazi wa maendeleo wanabadilisha ulimwengu kila siku kupitia shughuli za kilimo, huduma za afya, huduma ndogo ndogo za fedha, uhifadhi, nyumba za bei nafuu, elimu, miundombinu na haki za binadamu. Wote wanashiriki jambo moja kwa pamoja: Wanabadilisha ulimwengu kupitia miradi!

Mashirika ya maendeleo na ya kibinadamu yanasmamia kazi zao kupitia miradi. Ofisi zao zina wafanyakazi na maofisa wa mradi wanaosimamia timu za mradi. Kwa upande mwingine, timu ya mradi huandika mapendekezo ya mradi, hutengeneza mipango ya mradi, hutekeleza shughuli za mradi, hufuatilia maendeleo ya mradi, na kutathmini athari za mradi. Kisha, muhimu zaidi, jumuiya zinazofaidika huwekeza muda wao, nguvu na rasilimali katika miradi hiyo. Wanaamini kuwa miradi itajengea juu ya uwezo wao wa pamoja, kuimarisha maeneo yao yenye udhaifu wa kulinganisha, na kutatua changamoto ambazo vinginevyo zinaweza kuchukuliwa kuwa nje ya udhibiti wao.

Ingawa maisha ya mamia ya mamilioni ya watu yanategemea uwezo wa maendeleo na mashirika ya kibinadamu kutoa matokeo ya mradi kwa wakati na kwa ufanisi zaidi, usimamizi wa mradi ni nadra kutambuliwa kama kipaumbele cha kimkakati kwa mashirika. Kuna mwelekeo wa kuzingatia maeneo ya

kiprogramu ya kiufundi ya miradi kama vile afya ya umma, elimu, ulinzi wa watoto, WASH, utetezi, na kadhalika. Mashirika huwaajiri wataalam wa kiufundi, wa programu ambao hutakiwa kusimamia miradi na kuongoza timu za mradi.

Wataalamu hawa wa kiufundi, wa kiprogramu huwa wazuri sana katika kutambua itifaki za matibabu ya magonjwa, kuandaa mitaala ya shule, kubuni mifumo bora ya kilimo, na kuchambua vyanzo vya umaskini. Hata hivyo, si kawaida kuwapata wakiwa na uzoefu na ujuzi mkubwa katika eneo la usimamizi wa mradi. Je, makadirio ya mradi ni sahihi? Je, hatari au vihatarishi vinavyotishia mradi zinazotarajiwa kutokea zinadhibitiwa kikamilifu? Je, mipango ya mradi ni ya kina na kuna maelezo ya kutosha? Je, maendeleo ya mradi yanafuatiwa katika ngazi zote? Je, changamoto za mradi zimetambuliwa, kufuatiwiwa na kutatuliwa? Na je, vipengele vyote vya mradi vinasimamiwa kikamilifu katika maisha yote ya mradi? Je, mabadiliko ya kijamii ambayo mradi ungependa kushughulikia yanafikiwa?

Madhumuni ya **Mwongozo wa Mradi wa DPro (Project DPro)** ni kuboresha uwezo wa usimamizi wa mradi wa maendeleo na wataalamu wa kibinadamu, kutoa mkusanyiko wa maarifa na zana zenye muktadha, uwiano wenye mizani sawa, wa kina na unaoweza kubadilika katika mazingira husika ili kusaidia kuongeza ufanisi wa miradi katika sekta hiyo.

Mwongozo wa Project DPro hutoa utangulizi, uchunguzi huru wa usimamizi wa mradi ndani ya muktadha wa maendeleo na sekta za kibinadamu. Inakusudiwa hadhira inayojumuisha:

- Wasimamizi wa mradi na washiriki wa timu au timu nzima ambao ni wapya katika usimamizi wa mradi;
- Wasimamizi wa mradi na washiriki wa timu ambao ni wapya kwa sekta za maendeleo na za kibinadamu;
- Wataalamu wa sekta ya kimaendeleo ambao wana nia ya kufuata sifa za kitaaluma katika usimamizi wa mradi;
- Wafanyakazi wa timu ya sekta ya umma wanaofanya kazi katika mipango ya maendeleo katika nchi na kanda zao;
- Washirika wa utekelezaji wa ndani wanaotekeleza miradi sehemu husika;
- Washauri/wafanyakazi wa kandarasi wanaofanya kazi katika sekta ya maendeleo.

1.1.3 Kusimamia Miradi katika Sekta ya Maendeleo na Kibinadamu

Kusimamia miradi katika sekta ya maendeleo na kibinadamu sio rahisi sana. Mazingira ya uendeshaji ni magumu, changamoto ni nyingi, mahusiano ya mradi ni magumu, na gharama ya kushindwa ni kubwa. Kwa kifupi, kuna mengi ambayo yanaweza kwenda vibaya!

Mchoro katika Kielelezo 2 hutumika kama kielelezo cha baadhi ya changamoto nyingi zinazoweza kutishia ufanisi wa miradi. Kila picha inawakilisha mfano wa kile ambacho kinaweza kutokea kama usanifu au kubuni muundo, mipango, au utekelezaji wa mradi ambao haujafikiriwa vizuri au hautekelezwi ipasavyo.

Kwa bahati mbaya, orodha ya changamoto iliyotolewa katika Kielelezo 2 si ya kina. Kuna mambo mengi, mengi zaidi ambayo yanaweza kwenda vibaya katika miradi. Kwa mfano:

- Je, viwango vya ubadilishaji fedha ni thabiti?
- Je, mienendo ya timu inafanya kazi?
- Je, mifumo ya ufuatiliaji inatoa taarifa muhimu, sahihi na kwa wakati?

- Je, wasambazaji wa mradi wanategemeka?
- Je, kuna ukosefu wa utulivu wa kisiasa?
- Je, kuna wadau wanaohujumu mradi huo?

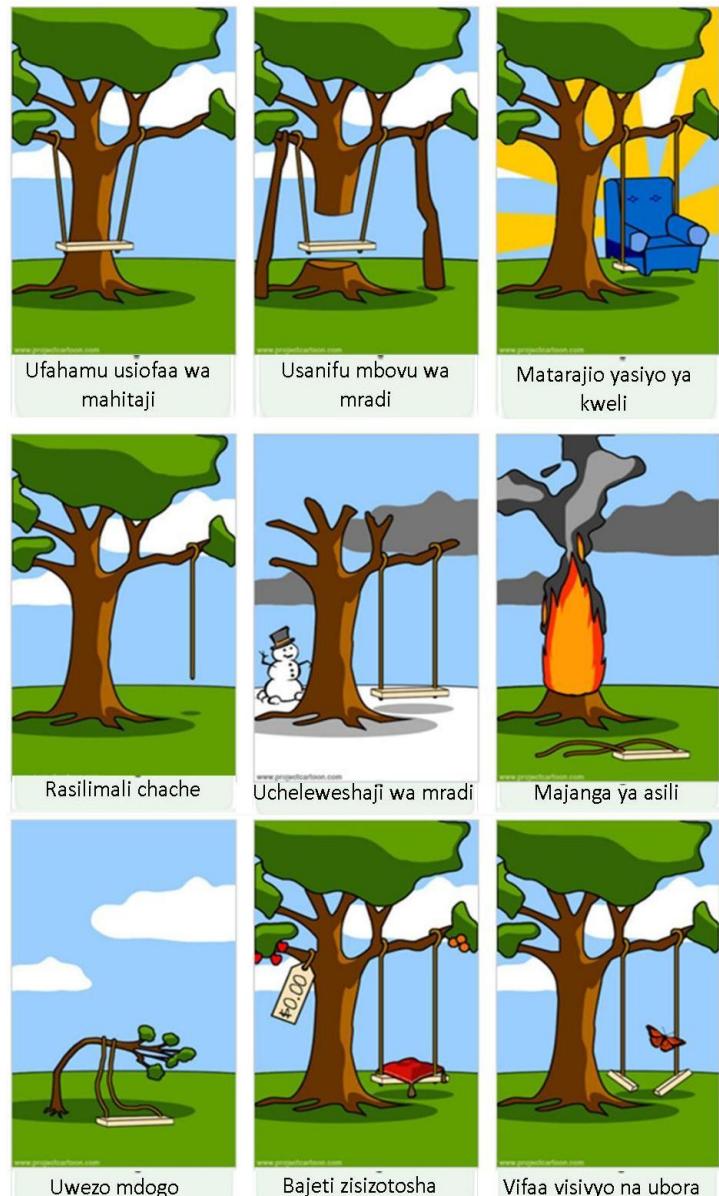
Ili kufanikiwa, meneja mradi lazima asimamie changamoto hizi kwa umakini na kwa uthabiti. Mara nyingi, miradi iliyofeli inahusishwa ya kuwa ni wahanga wa mazingira yanayoitwa, "zilikuwa nje ya udhibiti wetu." Maelezo haya yanaweza kuwa sawa wakati fulani, lakini mara nyingi hutumiwa kama kisingizio kwa kushindwa kukiri kwamba mradi ingeweza kuwa na matarajio bora zaidi, kuchambuliwa vizuri zaidi na kusimamiwa vyema zaidi.

Ili kudumisha udhibiti wa miradi - na kukuza mafanikio ya mradi - wasimamizi wa mradi wanahitaji kukuza ujuzi unaohitajika ili kutambua kwa vitendo changamoto zinazoweza kuathiri mradi wao, na kusimamia miradi yao kwa ufanisi hata kama changamoto hizi zitatokea. Hizi pia ni mionganoni mwa ujuzi na stadi ambazo tutazipata katika Mwongozo wa Project DPro.

Kazi zote zinazosimamiwa na miradi. Iwe katika sekta binafsi (ujenzi, mawasiliano ya simu, teknolojia ya habari), sekta ya maendeleo, sekta ya kibinadamu au sekta ya umma, miradi yote ina changamoto zinazofanana. Baadhi ya changamoto hizo ni:

- Kubuni na kutoa matokeo ya mradi katika muktadha wa muda, bajeti, ubora, upeo, vihatarishi na vikwazo;
- Kuendeleza mipango ya kina ya mradi na kuisimamia katika maisha yote ya mradi;
- Kusimamia miradi ambayo mara nyingi hutekelezwa kuitia washirika, muungano, wakandarasi, wakandarasi wadogo na wasambazaji; na
- Kutambua vihatarishi vinavyoweza kutokea na kuanzisha michakato ya kuepuka na kushughulikia hatari hizi na kuhakikisha kwamba manufaa yaliyokusudiwa ya mradi yanafikiwa.

Ingawa kuna mfanano uliopo kati ya sekta hizi, kuna baadhi ya sifa zinazofanya usimamizi wa miradi katika sekta ya maendeleo kuwa wa kipekee na wenye changamoto hasa. Baadhi ya sifa hizi za kipekee ni pamoja na:



Kielelezo 2: Changamoto za Mradi
Chanzo: www.projectcartoon.com

- Miradi ya kimaendeleo na ya kibinadamu inawajibika kutoa matokeo yanayoonekana na yasiyoonekana sana yanayohusiana kukuza mabadiliko ya kijamii na ya kitabia. Miradi ya maendeleo ina uwezekano mdogo wa kulenga kutoa bidhaa madhubuti kama lengo kuu la mradi na mara nyingi huelekezwa kutoa huduma inayokusudiwa kuleta maboresho katika ustawi wa watu wanaolengwa na mradi.
- Miradi ya maendeleo inalenga kushughulikia matatizo magumu ya umaskini, ukosefu wa usawa na ukosefu wa haki.
- Miradi ya maendeleo ina mwelekeo wa kufanya kazi katika miktadha yenyewe changamoto za kipekee (rasilimali chache, viharishi vikubwa, mitandao tata ya manunuzi, mazingira yasiyo imara ya kisasa/kifedha, hali zisizo salama).
- Utekelezaji wa mradi mara nyingi hudhibitiwa kupitia safu tata za uhusiano wa wadau (mashirika washirika, wizara za serikali, mashirika ya kijamii, wakandarasi, muungano wa kimataifa) ambao wana mahitaji tofauti ya kufuata, mitazamo, na matarajio.
- Mbinu na mtazamo wa mradi mara nyingi ni muhimu kama matokeo ya mabadiliko yenyewe (ikiwa ni pamoja na kipaumbele cha juu kinachowekwa kwenye ushiriki, mbinu na mitazamo sahihi).
- Uhamishaji wa maarifa na mafunzo yaliyopatikana kwa walengwa ni kipaumbele katika kila awamu ya mradi.
- Miradi katika sekta ya maendeleo na misaada ya kibinadamu inaweza kuathiriwa na mabadiliko na mazingira magumu na changamoto ya ufadhili.

1.1.4 Kwa Nini Usimamizi wa Mradi Ni Muhimu?

Mawakala wa Mabadiliko

Sekta za maendeleo na za kibinadamu zimepata uzoefu mkubwa na kukua katika miongo michache iliyopita. Ukuaji wowote wa haraka huja na "maumivu yanayokua" kwani majukumu ndani ya sekta yanatambuliwa na kufafanuliwa. Hata hivyo, jukumu letu kama wataalamu ndani ya sekta hizi ni kutoa kuhudumia zaidi manufaa yale ya juu kwa watu binafsi, makundi na jumuiya zinazolengwa ambapo miradi inafanyika.

Miradi ndio msingi wa sekta. Ikiwa timu zitashindwa kutoa matokeo yaliyokusudiwa katika kiwango cha mradi, athari ya domino itatokea, na kufanya uwezekano mdogo zaidi wa mabadiliko ya muktadha, kitabia na hali tunayotafuta katika viwango vya mabadiliko kutokea, na kiwango cha programu na portfolio yatatokea. Kimsingi, miradi ni gari ambalo mabadiliko yanaweza kutokea. Ni muhimu kwamba usimamizi wa miradi uwe na ufanisi ili msingi unaotengenezwa unaowezesha mabadiliko uwezekane. Usimamizi wa mradi lazima ushughulikiwe kimakusudi, kukiwa na michakato, taratibu, zana na mbinu zinazochangia mabadiliko ya hali ya juu iwezekanavyo kwa jamii na walengwa.

Muktadha

Tutajadili tofauti kati ya miradi, programu, na portfolio baadaye katika sura hii. Tofauti hii ni muhimu katika kuelewa mazingira ambamo miradi inafanya kazi. Lengo la Project DPro ni kutoa zana na michakato inayoweza kubadilika ili kusaidia wale wanaotekeliza miradi sehemu husika, na kuongeza uwezekano wa kufanikiwa.

Mnamo mwaka wa 2018, PM4NGOs ilizindua Mwongozo wa Programu kwa Wataalamu wa Maendeleo (Program DPro) ili kutimiza Mwongozo wa Mradi wa Project DPro na kuonyesha tofauti na kutoa mwongozo kuhusu njia tunazotumia na kusimamia miradi na programu. Kiutekelezaji ndani ya mashirika kuna tofauti ndogo kati ya matumizi ya istilahi hizi mbili, maneno haya hutumiwa mara kwa mara kwa kubadilishana. Project DPro na Program DPro zinalenga kuhakikisha tofauti hizi ziko wazi.

Uwajibikaji

Kuna ongezeko la mahitaji ya uwajibikaji katika sekta ya maendeleo na misaada ya kibinadamu, lakini ni muhimu kuelewa kwamba kuna viwango tofauti vya uwajibikaji: uwajibikaji wa juu, chini, na kati (mlalo).

Uwajibikaji wa Chini (kushuka): Pia tunawajibika kwa jumuiya na watu tunaowahudumia kwa shughuli zetu hizi za kuondoa tatizo katika miradi, kuhakikisha kwamba tunatoa huduma na bidhaa za ubora wa juu kwa njia ya gharama nafuu zaidi.

Mradi ambao unafanya kazi ndani ya muktadha wa mzozo unaweza kuhitaji mawazo na uchanganuzi zaidi linapokuja suala la uwajibikaji wa chini (kushuka). Mifumo nyeti ya migogoro inayojumuisha kanuni ya "usidhuru" ni muhimu kuzingatiwa.

Uwajibikaji wa Juu: Tunapofanya kazi na wafadhili na walipa kodi, tuna wajibu wa kutumia fedha hizo kwa njia ya kuwajibika, tukitoa manufaa ya juu kadiri iwezekanavyo. Pia tunawajibika katika ngazi ya programu na potifolio katika shirika letu, kuhakikisha kwamba miradi tunayotekeliza inaendana na mkakati wa shirika kwa ujumla na kuchangia katika kufikia matokeo ya programu.

Uwajibikaji wa Kati (Mlalo): Miradi haitokeo katika ombwe. Ni sehemu ya mtandao wa miradi inayotekeliza na mashirika mbalimbali (INGOs, CBOs, miradi ya CSR ya sekta binafsi) ndani ya eneo la kijografia. Uwajibikaji kati (mlalo) huzingatia ushirikiano, mahusiano na juhudzi za ushirikiano tulizo nazo na mashirika mengine. Tunahitaji kuzingatia jinsi miradi yetu inavyofaa au uingiliaji kati wetu wa kushughulikia tatizo unavyolingana katika mashirika ya maendeleo na ya kibinadamu ndani ya muktadha fulani na kufahamu jinsi ushirikiano huu na juhudzi za ushirikiano zinaweza kuleta mabadiliko hayo ya kiwango cha juu tunayotafuta na kukusudia. Kuna wingi wa majukwaa tofauti ambayo hutoa ushirikiano wa aina hii, wasimamizi wa miradi wanapaswa kufahamu majukwaa haya na kutafuta njia ya kushiriki kikamilifu kwao kadiri inapowezekana.

Kanuni ya Usidhuru

Sehemu ya uwajibikaji wa chini (wa kushuka) hujumuisha kanuni ya "Usidhuru", ambayo ni sehemu ya mbinu ya kutazama miradi inayozingatia migogoro. Kanuni hii inahakikisha kwamba miradi yetu inatathmini kwa makini njia ambazo vikundi vinavyolengwa na wadau wengine vinaweza kuathiriwa vibaya na miradi inayokusudia kutatua matatizo. Lengo la kuchukua mtazamo wa "usidhuru" ni "kupunguza athari mbaya na kuongeza athari chanya za miradi yetu inayohusu kutatua migogoro."

1.2 Ufanuzi wa Istilahi

1.2.1 Usimamizi wa Mradi

Tunapoendelea mbele kuitia mwongozo huu, itakuwa muhimu kuelewa baadhi ya istilahi muhimu zilizotumiwa¹.

Mradi ni juhud ya muda inayofanywa ili kuleta bidhaa, huduma au matokeo ya kipekee². Kwa kuzingatia ufanuzi huu, madhumuni ya usimamizi wa mradi ni kupanga, kusimamia mipango na kusimamia rasilimali ili kuleta mafanikio yaliyokamilika kwa malengo mahususi ya mradi, matokeo ya mabadiliko na matokeo mahususi ya mradi.

Miradi hutoa matokeo jumuishi (yanayoweza kutolewa), ambayo yanapaswa kuleta matokeo bora kwa jamii na wadau wengine (kama vile wafadhili na jamii). Miradi inaendana na wakati na inazingatia mahitaji ya kutoa manufaa mahususi kwa jamii kwa njia za gharama nafuu na zinazoweza kupimika.

Mbinu bora, wa kina wa usimamizi wa mradi ni muhimu sana katika kusaidia mashirika kudhibiti miradi iliyolengwa, yenye ufanisi katika miradi. Katika muktadha wa usimamizi wa mradi, meneja wa mradi ana jukumu la kuhakikisha mafanikio ya jumla ya mradi.

Hata hivyo, wakati meneja wa mradi anawajibika kwa mafanikio ya mradi, hii haimaanishi kwamba meneja wa mradi anawajibika binafsi kwa kukamilisha kazi ya mradi. Badala yake, msimamizi wa mradi anapaswa kushirikiana kwa karibu na safu ya wadau ili kuhakikisha kuwa kazi ya mradi inakamilika. Wadau hawa - ikiwa ni pamoja na wanachama wa timu ya mradi, mashirika ya utekelezaji mradi, washirika wa INGO, wakandarasi, vikundi vyta jamii na wengine - lazima washirikiane kubuni, kutekeleza na kudhibiti vipengele vyote vyta mradi. Kama sekta nydingi, wasimamizi wa miradi katika sekta ya maendeleo na misaada ya kibinadamu mara nydingi huhitajika kusimamia wadau katika muktadha ambapo hakuna mamlaka rasmi (ya ngazi). Pia ni kawaada kwa wadau katika mradi mmoja kuwa na makabila, lugha, tamaduni mbalimbali, na hata mataifa tofauti. Changamoto ya kusimamia vikundi katika muktadha huu inaweza kuwa ngumu sana.

Usimamizi wa Mradi-Hali Halisi Ulimwenguni

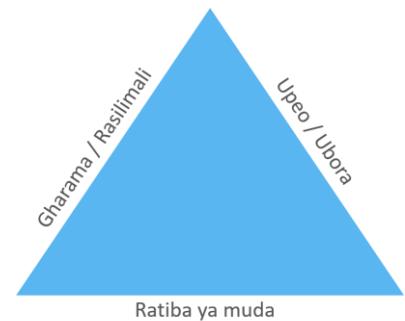
Majukumu ya meneja wa mradi

Katika hali ya kawaada itakiwavyo, meneja wa mradi hapaswi kufanya kazi ya mradi, tunafahamu kwamba hii haiwezekani kila wakati. Wakati mwingine, shirika la ndani halina rasilimali za kutosha kwa timu ya mradi. Katika hali nydinge, msimamizi wa mradi anaweza kuwa anasimamia zaidi ya mradi mmoja. Zana katika Project DPro zitamsaidia PM katika hali hizi kusimamia vyema miradi yao. Kukabidhi majukumu kwa ufanisi na kuwasiliana na washirika, washiriki wa timu na washikadau ni muhimu katika hali hizi.

¹Rejea Kamusi ya Sheria na Masharti kwa seti pana zaidi ya ufanuzi wa maneno yanayotumika katika Mwongozo wa Mradi wa DPro.

²Mwongozo kwa Bodi ya Maarifa ya Usimamizi wa Mradi (Mwongozo wa PMBOK), Toleo la Tatu, Taasisi ya Usimamizi wa Mradi.

Kiutendaji, changamoto ya meneja wa mradi katika kuwasilisha kwa mafanikio matokeo ya mradi mara nyingi hutokea ndani ya muktadha wa vikwazo vya mradi. Kihistoria, kumekuwa na vipengele vitatu vya kanuni vinavyokwaza mradi, ambavyo kwa pamoja vinajulikana kama **vikwazo vitatu**-upeo au wigo (ubora), muda, na bajeti.



1.2.2 Vikwazo Vitatu

Ili kuelewa kanuni za vikwazo hivi vitatu vya usimamizi wa mradi, angalia picha ya pembetatu (Kielelezo 3) ambapo kila upande umeandikwa kama ifuatavyo:

- **Wigo, Upeo/Ubora-** Je, ni bidhaa/huduma gani ambazo mradi utazalisha? Je, ni kazi/shughuli/ zinazohitajika ili kuzalisha bidhaa hizi zinazoweza kutolewa?
- **Gharama/Rasilimali-** Je, ni pesa kiasi gani, nyenzo, na wafanyakazi wanaopatikana ili kutoa bidhaa/huduma za mradi na kukamilisha kazi ya kina ya mradi?
- **Muda/Ratiba-** Je, ni muda gani unaohitajika kukamilisha shughuli zote za mradi?

Kielelezo 3: Pembetatu ya Kizuizi

Kazi ya meneja wa mradi ni kuhakikisha kuwa Pembetatu ya Vikwazo inasalia katika usawa. Vikwazo vinategemeana, kwa hivyo wakati wowote mojawapo ya vikwazo hivi ikipunguzwa au kuongezwa, vikwazo vingine pia vitahitajika kuongezwa au kupunguzwa.

Kutegemeana kwa Vikwazo Vitatu

Ikiwa upande mmoja wa Pembetatu ya Kizuizi itabadilika, vivyo hivyo na pande zingine mbili zitabadilika. Chukua, kwa mfano, mradi wa usambazaji wa NFI (kipengele kisicho cha chakula) ambapo wigo wa asili ulionyesha kuwa familia 10,000 zingepewa vifaa vya NFI (blanketi, sabuni, n.k.). Ghafla, timu ya mradi ikapata ombi la kuongeza idadi ya familia zinazohudumiwa kutoka 10,000 hadi 12,000, na kuongeza idadi ya vifaa vinavyohitajika kuwa 2,000. Hili ni ongezeko la wigo wa kazi za mradi na itahitaji gharama/rasilimali na muda wa kukamilisha ugawaji pia uongezeko ili kufanikisha shughuli hizi.

Msimamizi wa mradi anahitaji kuelewa mahusiano na maelewano yaliyopo kati ya kila kikwazo ili kusimamia mradi kwa ufanisi. Wakati wa kuzingatia vikwazo, inaweza kusaidia kuvifikiria katika muktadha wa kutobadilika au kuweza kubadilika.

Isiyobadilika- Inaonyesha kuwa kikwazo hiki ni muhimu zaidi na lazima kizuiliwe.

Mabadiliko yoyote katika kikwazo hiki husababisha athari mbaya kwenye mradi. Kwa mfano, ikiwa unatekeleza mradi katika majira ya majira ya baridi kali (kutoa blanketi, nguo za majira ya baridi, n.k.) kwa walengwa ambayo inahitaji kufanyika kabla ya msimu wa baridi kuanza, wakati huo ni kikwazo kisichobadilika.

Mfano mwingine ni rasilimali/gharama isiyobadilika ikiwa sera za wafadhili wa mradi haziruhusu mabadiliko katika bajeti. Ikiwa unatumia chini ya ilivyopangwa awali kwa shughuli maalum, haimaanishi kuwa salio linaweza kuhamishwa kwa shughuli nyininge au kuhamishiwa kwa miradi mingine. Hata kama kutakuwa na salio mwishoni mwa mradi, hakuna marekebisho au mabadiliko yanayoruhusiwa katika

bajeti. Baadhi ya wafadhili wanahitaji utoe taarifa kuhusu fedha ambazo hazikutumika, na ambazo zitakatwa kutoka kwenye fedha za mradi unaofuata au kurejeshwa kwa wafadhili.

Inayokubali mabadiliko- Inaonyesha kuwa kuna kubadilika kwa kikwazo, lakini inapaswa kuboreshwa au kutumika ipasavyo. Iwapo kuna mabadiliko yanayohitajika kwa mradi ambayo yanaathiri mojawapo ya vikwazo na kikwazo hicho kinaweza kubadilika, basi hatua zinaweza kuchukuliwa ili kushughulikia mabadiliko hayo.

Kwa mfano, ikiwa katika mchakato wa kupata mbegu kwa ajili ya mradi wa kilimo/upatikanaji maisha na riziki unaolenga kuboresha mavuno ya ngano ikagundulika kuwa kuna ugonjwa wa ngano unaoathiri mazao, na wigo unaweza kubadilika au kupokea mabadiliko, basi hapo mbegu za awali zinaweza kubadilishwa na mchele au mahindi - bila ya kubadilisha ratiba na bajeti, ambazo hazibadilili.

Katika mradi mwengine, muda wa ziada unahitajika mwishoni mwa mradi kwa sababu ya shughuli zilizochelewa mwanzoni. Baadhi ya miradi inatarajia shughuli kuanza siku ya kwanza baada ya uidhinishaji rasmi. Kupokea pesa, kuajiri timu ya mradi, na kuunda mpango wa kina wenye maelezo toshelevu mara nyingi husaulika, au huchukua muda zaidi kuliko ilivyotarajiwa. Kwa kuwa muda unaweza kubadilika (kulingana na chata ya mradi na mkatuba au makubaliano ya mradi), basi ratiba ya mradi inaweza kurekebishwa ili kukidhi ucheleweshaji wa awali.

Vikwazo pia vinaweza **kukubali** (baada ya kuonekana kuna ugumu hapo kabla) ili kuboresha urekebishaji wa vikwazo vingine au kudhibiti vikwazo visivyobadilika. Katika mfano uliopita kwamba marekebisco yaliyoratibiwa yanahitajika (muda unaoweza kubadilika), kuchelevu kwa shughuli kunaweza kuhitaji kuahirisha kufungwa kwa mradi kwa miezi michache zaidi na ufadhili wa ziada ni muhimu kupatikana. Bajeti inaweza kukubali kuboresha mabadiliko ya wakati, kuitia ombi la pesa za ziada, ikiwa itaidhinishwa na wafadhili.

Katika mfano mwengine, ikiwa viwango vya ubadilishaji fedha vitaathiri vibaya idadi ya vifaa vya NFI (vitu visivyo vya chakula) ambavyo mradi unaweza kununua na bajeti haiwezi kubadilika, basi bila shaka wigo wa kazi unaweza kupunguzwa ili kukidhi kiasi halisi cha ufadhili au fedha zilizopokelewa. Kikwazo katika wigo wa kazi, katika kadhia hii ni idadi ya vifaa vya NFI, inakubalika kwa maana hiyo kwa sababu kikwazo cha bajeti hakiwezi kubadilika.

Kielelezo Na 4 kinaonyesha zaidi mifano mingine inayoweza kutokea ya namna ambavyo vikwazo vinaweza kuainishwa.

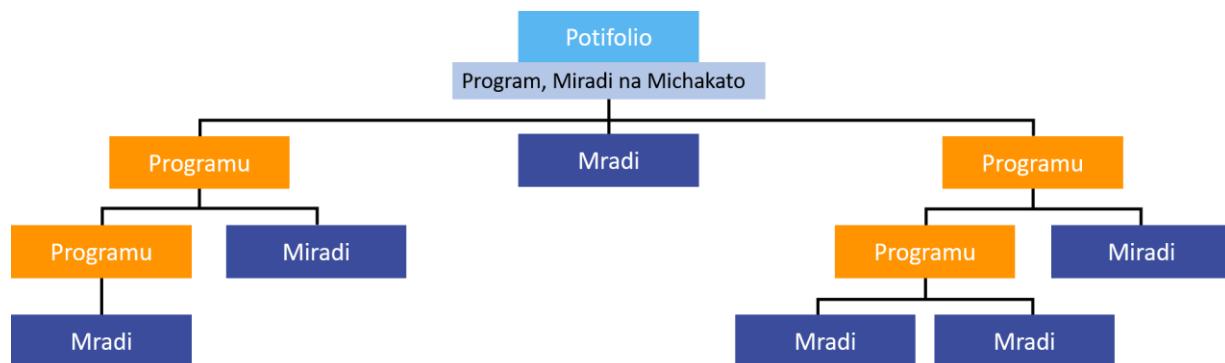


Kielelezo Na 4: Uainishaji wa Vikwazo vya Mradi

Kwa kufafanua uainishaji wa kila moja ya vikwazo - **visivyobadilika na vinavyoweza kubadilika**, meneja wa mradi anaweza kuingia katika majadiliano na wadau wa mradi ili kuunda na kuendesha mjadala juu ya kuweka vipaumbele kwa kila moja ya vikwazo. Ni muhimu kuwa na vipaumbele vilivywewka na kukubaliwa na wadau wote mapema katika mradi. Kujaribu kujadili vikwazo hivi baada ya mradi kuzinduliwa mara nyingi ni vigumu au haiwezekani. Mara tu watu wanapoimarisha maoni yao ya vikwazo kwa kazi zilizoratibiwa na rasilimali zilizotajwa, juhudzi za kufanya mabadiliko huwa ngumu zaidi.

1.2.3 Usimamizi wa Programu na Potifolio

Katika sekta ya maendeleo maneno 'mradi', 'program' na 'potifolio' hutumiwa mara kwa mara na mara nyingi kwa kubadilishana. Kwa kukosekana kwa ufanuzi thabiti na sahihi wa istilahi hizi, majukumu ya meneja wa mradi yanaweza yasiwe wazi na kufasiriwa vibaya. Tayari tumejadili ufanuzi na vigezo vya usimamizi wa mradi, kwa hiyo sasa hebu tuangalie usimamizi wa program na potifolio.



Kielelezo 5: Miradi, Mipango, na Potifolio

Usimamizi wa Programu

Programu ni mkusanyiko wa miradi na shughuli zinazohusiana (wakati fulani hujulikana kama 'sehemu za vipegele vya programu') ambazo husimamiwa kwa njia iliyoratibiwa ili kufikia athari kubwa kuliko kama zingesimamiwa moja moja. Kwa maneno mengine, kitu kizima (yaani ile faida inayopatikana ya programu) ni kubwa kuliko jumla ya sehemu zake (miradi, shughuli na kazi). Mashirika ya maendeleo na misaada ya kibinadamu mara nyingi hupanga miradi katika programu ili kutoa matokeo ambayo yanashughulikia mahitaji mbalimbali na kufikia manufaa makubwa kwa jamii wanamofanyia kazi.

Programu nyingi husimamiwa katika ngazi ya nchi, chini ya usimamizi wa Msimamizi wa Programu na uongozi wa Mkurugenzi wa Nchi, Mkuu wa programu na wenyewe jukumu kama hilo (mfano: Mmiliki wa programu). Baadhi ya programu zimeundwa katika mpango madhubuti ili kutoa malengo ya kimataifa, na haya yana uwezekano mkubwa wa kusimamiwa katika ngazi ya kikanda au makao makuu. Sio mashirika yote ya maendeleo na ya kibinadamu ambayo wana muundo mzuri wa ngazi za mamlaka, hivyo huchagua zaidi muundo bora zaidi wenyewe majukumu ya pamoja na fursa ya kutoa maamuzi pamoja, ambapo majukumu ya usimamizi wa programu hufafanuliwa na kushirikiana kama timu.

Programu, tofauti na miradi, kwa ujumla hutekelezwa kupitia mfumo mkuu wa usimamizi ambapo mkusanyiko wa miradi huratibiwa ili kufikia malengo ya jumla ya kimkakati na manufaa. Mtazamo huu ni muhimu hasa katika sekta za maendeleo na za kibinadamu kwa sababu huwezesha NGOs kufikia uthumi wa kiwango na kutambua mabadiliko ya ziada ambayo yasingewezekana ikiwa miradi ingesimamiwa tofauti tofauti. Usimamizi wa programu ni muhimu hasa katika sekta ya maendeleo kwa sababu miradi

inayosimamiwa kupitia programu iliyoratibiwa ina uwezo wa kuleta mabadiliko (au manufaa) ambayo yasingewezekana ikiwa yangesimamiwa tofauti. Baadhi ya maeneo muhimu ya program ni pamoja na:

- **Eneo la kijiografia-** Mara nyingi miradi hufanya kazi bega kwa bega katika eneo moja au kote nchini, na mojawapo ya masuala makuu ya meneja wa programu au msimamizi itakuwa ni namna rasilimali za miradi mingi inayofanya kazi katika eneo moja la kijiografia inaweza kupatikana ili kuwa na athari kubwa zaidi. Kuliko kila moja ingekuwa tofauti. Mara nyingi, programu hufanya kazi katika nchi moja, ingawaje kwa sasa utaona kuna programu ambazo zinafanya kazi katika nchi nyingi au huwa na wigo wa kimataifa zaidi.
- **Muingiliano wa maeneo ya Kisekta-** Wakati ambapo miradi hufanya kazi katika sekta moja ndani ya muda mfupi, programu mara nyingi hujumuisha sekta nyingi na hufanya kazi kwa muda mrefu zaidi.
- **Malengo-** Kwa kuratibu malengo ya miradi mingi kupitia programu iliyoratibiwa, shirika lina uwezo mkubwa wa kufikia malengo yake ya kiwango cha juu.
- **Ufadhili-** Mara nyingi shirika moja linaweza kusimamia miradi mingi kwa fedha kutoka kwa taasisi moja ya Ufadhili. Katika hali hili, kuna fursa ya kuratibu miradi hii katika muktadha wa programu moja, ambayo inaweza kusababisha uchumi wa kiwango au kupunguza matumizi (economies of scale).
- **Idadi ya watu inayolengwa-** Mashirika mara nyingi hupishana kati ya wanaolengwa kwa miradi katika maeneo tofauti ya sekta (afya, maji, elimu, n.k). Kuratibu miradi hii kupitia msingi wa programu huruhusu shirika kuziunganisha kupitia viashiria vinavyofanana, kushirikiana katika rasilimali na michakato inayosaidia jamii kuendelea kutathmini kama mashirika yanafanya miradi 'sahili'.
- **Usimamizi-** Wakati ambapo wafanyakazi wa mradi mmoja mmoja watazingatia kutekeleza shughuli ambazo zinazochangia moja kwa moja katika matokeo na mabadiliko ndani ya wigo wao, katika kiwango cha programu, wasimamizi wa miradi watazingatia changamoto ya kuratibu miradi, utumiaji bora wa rasilimali za miradi mingi, na kuongeza athari za programu.

Usimamizi wa Potifolio

Katika mashirika mengi, daima kutakuwa na ushindani wa rasilimali chache. Mchakato wa usimamizi wa Potifolio husaidia kuoanisha programu na miradi ili iweze kutimiza vyema mikakati na malengo ya jumla. Hii inahusisha kuweka kipaumbele na kuweka fursa sawa na hatari dhidi ya usambazaji na mahitaji ya rasilimali ili kufikia malengo ya jumla ya shirika. Kwa sababu ya changamoto na malengo ya kimkakati, potifolio kwa kawaida husimamiwa na Mkurugenzi wa Nchi au katika ngazi ya kikanda au kimataifa na timu ya watendaji wa ngazi ya juu.

Ingawa si jukumu la wasimamizi wa programu, bado ni muhimu kufahamu masuala yanayohusiana na usimamizi wa Potifolio. Kwa kuzingatia ushindani wa rasilimali chache, wasimamizi wa programu na timu zao wanapaswa kuwa na uwezo wa kueleza jinsi programu na miradi yao inaweza:

- Kuchangia katika kufikia dira ya shirika;
- Kusaidia mkakati wa shirika lao;
- Kuongeza thamani kwa programu za shirikia na potifolio.

Usimamizi wa potifolio hushughulikia utendaji wa miradi na programu nyingi. Haihusiki na kazi za kila siku za mradi lakini inalenga katika kuchagua, kuanzisha na kusimamia juhudhi zote kwa njia inayoshughulikia malengo ya kimkakati ya shirika. Usimamizi wa potifolio unahusisha kufanya maamuzi

ya ngazi za juu kuhusu kusimamisha au kuelekeza upya mradi au programu ili kuboresha mikakati inayofaa kutimiza dhamira ya shirika.

Potifolio (Mkusanyiko wa Kazi)	Programu (Mpango wa Mradi)	Mradi
<p>Meneja wa Potifolio ni kiongozi wa ngazi ya juu ambaye anawajibika kwa jumla ya uwekezaji wa shirika katika mabadiliko yanayohitajika ili kufikia malengo yake ya kimkakati.</p> <p>Sifa za Potifolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuunda dira ya muda mrefu kwa shirika zima • Kutoa uelewa na ufahamu mpana wa shirika • Kuweka sera, viwango, vipaumbele na mipango • Kuelewa masuala mbalimbali ya shirika • Hudhibiti vihatarishi vya kimkakati vya ngazi ya juu • Huchukua maamuzi magumu • Ujuzi kamili wa muktadha (wa ndani na nje) • Uwezo wa kusimamia mchanganyiko wa programu, miradi na shughuli zingine 	<p>Msimamizi wa Programu huratibu, huelekeza na kusimamia utekelezaji wa seti ya miradi na shughuli zinazohusiana (kawaida zaidi ya miaka kadhaa) ili kutoa matokeo yanayohusiana na malengo ya kimkakati ya shirika.</p> <p>Sifa za Program:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huanzisha na kufanua mkakati na dira ndani ya mipaka ya programu • Hushirikiana na wadau katika ngazi zote (ndani na nje) • Huelekeza na kusimamia utekelezaji wa shughuli za mradi • Hudhibiti vihatarishi ya kimkakati vya kitendaji • Huelewa na kutatua masuala ya mradi • Inazingatia ubora na matokeo yanayopelekea mabadiliko • Inahakikisha utoaji wa manufaa na athari zinazoweza kupimika 	<p>Msimamizi wa mradi ana jukumu la kuratibu miundo ya muda maalum ambayo imeundwa kwa madhumuni ya kutoa matokeo moja au zaidi.</p> <p>Sifa za Mradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inasimamia na kuratibu • Inatoa matokeo • Muda, gharama na wigo • Huangazia matokeo au lengo kusudiwa ambalo hukidhi mahitaji na kuwezesha ufikiwaji wa manufaa • Huzingatia vihatarishi vya mradi • Hudhibiti masuala yanayohusiana na matoleo (deliverables) • Mipango ya utekelezaji wenye mafanikio wa mambo yanayowasilishwa na shughuli

Jedwali 1: Muhtasari wa Usimamizi wa Mradi, Program na Potifolio

1.2.4 Miradi inatoka wapi?

Miradi na ufadhili wa miradi unaweza kuchukua mifumo ya aina nyingi tofauti, kulingana na muktadha, muundo wa shirika, na mkakati wa shirika. Ingawa kunaweza kuwa na njia tofauti ambazo miradi inatayarishwa na kufadhiliwa, muundo ambaa hufanya miradi kubaki vile vile.

INGO/Mshirika wa Utekelezaji: Shirika lisilo la kiserikali la kimataifa linaweza kuendesha programu na kuwa na washirika mbalimbali wa ndani, wanaotekeleza shughuli na kufanya kazi ambayo inachangia

lengo la jumla la programu. Mara nyingi programu hizi huitwa miradi, lakini kwa uhalisia, kila sehemu ya mshirika mtekelezaji inaweza kuzingatiwa kama ni mradi wenyewe unaojitegemea.

Mara nyingi na aina hii ya mradi, vipengele vya lengo la kufanya mradi wenyewe vimetambuliwa na kuundwa, kwa kuzingatia washirika wa utekelezaji juu ya utekelezaji wa shughuli.

Mfano: Shirika lisilo la kiserikali linatekeleza programu ya sekta mbalimbali katika mazingira ya baada ya migogoro, ikitaka kuzipa jamii zinazolengwa upatikanaji bora wa huduma za msingi. INGO inafanya kazi na washirika 4 wa utekelezaji, kila mmoja akifanya kazi katika sekta maalum: ulinzi, WASH, usambazaji wa chakula, na makazi. Kila moja ya vipengele hivi vya sekta inaweza kuchukuliwa kuwa ni mradi na ambao una malengo mahususi ambao utapelekea matokeo ya kiprogramu ya kuboresha upatikanaji wa huduma za kimsingi kwa jamii lengwa.

Mradi Unaojitegemea: Baadhi ya mashirika yanaweza kuwa na njia nyingi za ufadhili zinazoruhusu kiwango fulani cha kubadilika linapokuja suala la kutambua na kutekeleza miradi. Miradi ya kujitegemea kwa kawaida hufadhiliwa na shirika kuitia njia hizi mbadala za ufadhili (zisizo na vikwazo). Baadhi ya mifano inaweza kujumuisha:

- NGO au Asasi ya kiraia ina duka la biashara katika maduka ya ndani ili kuuza bidhaa za kazi za mikono zinazotengenezwa na mafundi wanaoishi katika jamii.
- NGO au Asasi ina matukio ya uchangishaji fedha ambayo ndio huwezesha utekelezaji wa miradi hii ya kujitegemea.

Mfano: Kundi la mafundi wanaotoa bidhaa dukani wanahitaji mafunzo ya kifedha ili kudhibiti vyema mtiririko wao wa pesa, akiba ya fedha na faida. Mradi huu hauendani vyema ndani ya programu yoyote maalum kwa wakati huu na kwa hivyo, unasimama peke yake.

Kutokana na faida ambayo duka linaweza kutoa, NGO inaanua kuendesha mradi wa kujitegemea wa mwaka mmoja ambao utatengeneza brosha ya kifedha kulingana na mahitaji na muktadha mahususi wa mafundi.

Matokeo ya mradi huu wa kujitegemea yanaweza kusaidia miradi au programu nyingine katika siku zijazo. Lakini, wakati wa kubuni, kupanga, kutekeleza, na kuufunga mradi huu, lengo lake ilikuwa tu kukidhi mahitaji ya mafundi - bila uhusiano na mipango mingine.

Ruzuku: Mara nyingi, miradi ya ruzuku itazingatia sana na itaangukia chini ya mada maalum ilioainishwa na wafadhili. Ruzuku zinaweza kutoka kwa mashirika yasiyo ya kiserikali, mashirika ya serikali, mashirika mbalimbali, au wafadhili binafsi.

Mfano: CBO ya ndani inapokea ruzuku ya kusanifu na kubuni na kutekeleza mradi wa elimu katika jamii yao, kutoa usaidizi mwagine nje ya mpango wa shule (wa baada ya shule) kwa wanafunzi ambao wapo nyuma katika kazi zao za darasani. CBO ina jukumu la kutambua, kubuni, kupanga na kutekeleza shughuli za mradi. Kimsingi, CBO inawajibika kwa mradi kuanzia mwanzo hadi mwisho.

Miradi chini ya programu: Shirika linaweza kuwa na programu kadhaa zinazoendeshwa kwa wakati wowote, ambazo kila moja inapaswa kuwa na matokeo maalum ya programu. Chini ya mwavuli wa kila programu, shughuli kadhaa za mradi zitaundwa na kutekelezwa kulingana na matokeo ya programu.

Mfano: Shirika lisilo la kiserikali lina mpango wa Utetezi na Uhamashaji wa Ukatili wa Kijinsia (GBV) na matokeo yake ni kuongeza uelewa wa jamii juu ya vyanzo vya GBV. Mojawapo ya miradi iliyo chini ya programu hii inaweza kuwa kufanya kikao cha uhamashaji kwa viongozi wa jamii kuhusu madhara ya GBV kwa jamii. Mradi mwagine chini ya mpango huu unaweza kuwa unaendesha kampeni ya utetezi wa wabunge kwa lengo la kubadilisha sera katika ngazi ya kitaifa. Kwa pamoja, matokeo haya yote ya mradi yatakuwa matokeo katika kiwango cha programu na kufanya kazi kufikia matokeo ya kiwango cha programu.

1.2.5 Kanuni za Usimamizi wa Mradi

Kanuni huongoza jinsi tunavyoshughulikia miradi, kutoa mfumo wa kupanga usimamizi wetu wa shughuli. Mradi wa Project DPro unaonyesha Kanuni 5 za Usimamizi wa Mradi: Unaosimamiwa Vyema, Shirikishi, Kina, Jumuishi, na Unaobadilika.



Kielelezo Na 6: Kanuni za Usimamizi wa Mradi

Kanuni ya Usimamizi wa Mradi itaangaziwa kwa undani zaidi katika Sehemu ya 3 ya Mwongozo wa Mradi wa Project DPro, lakini ni muhimu kuwa na wazo la jumla la kila moja ya kanuni hizi inahusisha nini.

Inayosimamiwa Vyema: Muundo wa utawala wa mradi unatoa mfumo wa usimamizi na kufanya maamuzi, unaoeleza kwa uwazi majukumu, wajibu, na uvumilivu (mamlaka) ya kila ngazi katika usimamizi. Utawala unatambulishwa katika awamu ya kwanza ya mradi ambayo ni Utambulisho na Ufafanuzi na baadae katika awamu ya pili ya Kuandaa Mradi. Wakati wa Kupanga kwenye awamu ya tatu, na kwenye Utekelezaji ambayo ni awamu ya nne, na mwisho kwenye Kufunga mradi, muundo wa utawala utakuwa muhimu ili kubainisha mabadiliko na kuchukua jukumu tendaji katika milango ya

maamuzi katika muda wote wa mradi. Muundo bora wa utawala (unaosimamiwa vyema) huhakikisha kwamba meneja wa mradi anajua kwa uwazi ni maamuzi gani yanapaswa kufanywa na nani na wakati gani, wakati wa kuanzisha mfumo wa usaidizi na maoni ili kuwezesha mazingira ya mradi yenye tija zaidi.

Shirikishi: Ushiriki wa wadau katika maisha yote ya mradi ni muhimu ili kuhakikisha mradi unafanikiwa. Wadau wanaposhirikishwa kikamilifu, umiliki wa mradi unaongezeka. Msimamizi wa mradi ana jukumu la kubainisha ni kwa kiwango gani kila mdau anapaswa kushirikishwa katika kila awamu na jinsi ushiriki huo utafanyika. Kanuni Shirikishi imefumwa katika Muundo mzima wa Awamu ya Mradi wa DPro, kuitia zana na michakato ilioainishwa katika kila awamu. Katika awamu ya kwanza ya Utambulisho na Ufafanuzi, kwa mfano, wadau wanatambuliwa na kuchambuliwa ili kubaini wao ni nani na jinsi watakavyohusika/wanataka kushirikishwa katika mradi.

Kina: Msimamizi wa mradi lazima awe na uwezo wa kukabiliana na mradi kwa njia ambayo inazingatia vipengele vya mradi vinavyolingana ili kuchangia lengo. Kuanzia kutambua mradi - kuhakikisha kuwa matokeo yanawiana na malengo ya shirika/programu/sekta - hadi kupanga kwa ajili ya shughuli zote za mradi (moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja) mradi wa kina unaweka vipande vya mradi mmoja pamoja ili kuunda picha kamili, kufanya kazi pamoja kwa ufanisi kufikia matokeo ya mradi na mabadiliko yake baada ya mradi kufanywa.

Jumuishi: Awamu, zana na taratibu katika mradi hazijitengi, kwa maana haziwezi kufanya kazi pamoja kwa ufanisi isipokuwa zimeunganishwa na nyingine. Msimamizi wa mradi ana jukumu la kuunda mkakati ambapo kila moja ya zana na michakato hujengwa juu ya inayofuata, na pia kuelewa mazingira na muktadha ambaa mradi unafanya kazi na kufanya kazi ndani ya vizuizi vya mradi ili kuhakikisha vipengele vyote vya mradi vimeunganishwa.

Inabadilika: Hata ile iliyofanuliwa vyema na iliyopangwa vizuri kwa ajili ya miradi itapata changamoto na kadhia mbalimbali kutokea na hili haliepukiki. Njia ambayo meneja wa mradi hukabiliana na changamoto, kadhia mbalimbali, na mabadiliko huamua mafanikio ya jumla na athari ambayo mradi utakuwa nayo. Uchukua ji maamuzi unaozingatia takwimu na taarifa unapaswa kumwongoza meneja wa mradi katika kurekebisha shughuli za mradi na vipengele kwa mazingira yanayoendelea.

1.2.6 Umahiri wa Meneja wa Mradi

Sanaa na Sayansi ya Usimamizi wa Mradi

Je, ni wangapi mionganini mwetu anayemfahamu meneja wa mradi ambaye hana ujuzu wa kutosha? Huyu anaweza kuwa meneja ambaye ana ujuzi wa kiufundi wa usimamizi wa mradi lakini anaogopa au hawesi kushirikiana na timu au na wadau wa mradi. Kwa mfano, meneja wa mradi huyu anaweza kuwa mtaalamu wa warakatamu, akipanga kazi kwa bidii na kupanga matukio ya siku zijazo, lakini hana ufanisi katika kuwasiliana na kazi inayohitaji kufanywa na timu ya mradi. Matokeo yake, timu ya mradi inapotea na isijue la kufanya na wadau wanapata shida ya uongozi na mawasiliano.

Hali hii kwa kawaida huibua maswali: "Usimamizi bora wa mradi ni upi? Ni sanaa au sayansi? Je, inahitaji ujuzi laini wa "sanaa" unaohusiana na tabia na mwingiliano wa binadamu, au ni mkusanyiko wa ujuzi mgumu wa "sayansi" unaozingatia usimamizi wa kiufundi wa Mahitaji na matokeo?"

Jibu, halishangazi, ni "yote wawili." Katika usimamizi wa mradi, na kama ilivyo katika maisha mengi, siri ya mafanikio ni usawa na kuweka vitu katika uwiano sawa.

Sanaa na Sayansi ya Usimamizi wa Miradi- Hadithi Fupi

David ni meneja wa mradi wa shirika la kijamii la eneo hilo, anayetekeleza mradi wa elimu ambao unalenga kutoa huduma za masomo ya urekebishaji wanafunzi ambao wameacha kwenda shule ili waweze kuingia tena kwenye mfumo wa shule. David ni mkongwe aliyebobea katika ulimwengu wa usimamizi wa mradi, ni bingwa katika kubuni na kupanga miradi. Hata hivyo, ameshindwa kuwa na matokeo mazuri hivi karibuni hali ambayo imesababisha ucheleweshaji mwangi katika mradi huo.

Kwa hivyo, siku moja David alimuuliza mmoja wa washiriki wa timu yake anayeaminika, Allison, nini kinaendelea. Kwa nini kuna mikwamo mingi inayotokea katika mradi?

"Vema, David, kusema ukweli, wewe ni meneja wa mradi mzuri na haswa katika kuhakikisha kuwa tunafanya kazi yote kwa wakati. Ripoti huwa hazina dosari na mara chache tunakuwa na matatizo na wafadhili. Lakini kusema ukweli, washiriki wengi wa timu wanahisi kuwa wakati pekee unaowasiliana nao ni kuwataka wafanye jambo fulani au kuwataka wataje kosa linapotokea. Hawafikirii kuwa unajali zaidi ya kitu kingine chochote mbali ya kukamilisha kazi kwa wakati na kufikia malengo. Allison alisema.

Hilo lilimfanya David kufikiri. Kufikia malengo kwa wakati, bajeti, na ndani ya wigo/upeo ni mambo muhimu sana lakini kile ambacho David anakisahau mara zote ni ile "sanaa" ya usimamizi wa mradi. Suala la kuhamasisha timu ya mradi na mazingira yake na kuongoza washiriki wa timu mradi katika njia ya kujenga ni muhimu zaidi kama ulivyo umuhimu wa "sayansi" ya usimamizi wa mradi.

Katika mradi wa David, ingawa vipengele vyote vya kiufundi vya mradi vilionyesha kuwa ungewasilishwa kwa ufanisi, kuacha kazi kwa timu kulisababisha kuchelewa. Washiriki wapya wa timu ambao walilazimika kuajiriwa upya baada ya wale kuondoka ilibidi wafunzwe tena.

Yote ni kuhusu usawa na meneja mzuri wa mradi atawea kusawazisha kati ya "sanaa" na "sayansi" ya usimamizi wa mradi.

Sanaa ya usimamizi wa mradi inazingatia "watu" wanaohusika na mradi na inahitaji ujuzi unaomwezesha msimamizi wa mradi kuongoza, kuwawezesha, kuhamasisha na kuwasiliana kwa ufanisi. Msimamizi wa mradi ambaye anatumia 'Sanaa' katika mradi anaweza kuielekeza timu katika changamoto za kazi zinapobadilika, kurekebisha vipaumbele wakati hali halisi ya uwanja inapobadilika na kutatta migogoro inapotokea, na kuamua ni taarifa gani ya kuwasiliana lini na kwa nani.

'Sayansi' ya usimamizi wa mradi inazingatia ufundi, uwezo wa usimamizi wa mradi wa kupanga, kukadiria, kupima na kudhibiti kazi. 'Sayansi' inajumuisha maswali ya nani anafanya nini-na anafanya wakati gani na kuhakikisha kuwa vipengele vya usimamizi wa mradi wa kiufundi vinasimamiwa kikamilifu. 'Sayansi' ya usimamizi wa mradi hudumisha Pembetatu ya Vikwazo na kutathmini mara kwa mara shughuli za mradi ili kuhakikisha kuwa malengo yatafikiwa na mabadiliko kutokea.

Ufunguo wa mradi wenyе mafanikio ni kusawazisha 'sanaa' na 'sayansi' ya usimamizi wa mradi. Ingawa inaweza kuwa haiwezekani kwamba wasimamizi wote wa mradi wana nguvu sawa katika 'sanaa' na 'sayansi' ya usimamizi wa mradi, ni muhimu kwamba orodha ya uwezo na udhaifu wa meneja wa mradi ufanyike na kwamba meneja wa mradi afanye kazi kikamilifu ili kusawazisha. 'sanaa' na 'sayansi.'



Kielelezo 7: Kusawazisha Sanaa na Sayansi ya Usimamizi wa Miradi

Mfano wa Uwezo wa Usimamizi wa Kitaalamu wa Mradi wa DPro

Ingawa uainishaji wa ujuzi wa usimamizi wa mradi katika kategoria za sanaa na sayansi ni muhimu, ni hatua ya kwanza tu ya kutambua sifa za msimamizi wa mradi aliyefanikiwa.

Muundo wa kina zaidi wa uwezo wa usimamizi wa mradi husaidia kutambua ujuzi unaohitajika wa wasimamizi wa mradi na kisha unaweza kutumika kama zana ya kutathmini viwango vya ujuzi, kutambua maeneo ya kuboresha, na kuweka maeneo ya ukuzaji wa taaluma. Ingawa kuna miundo mingi ya umahiri kwa wasimamizi wa mradi, muundo wa Project DPro hupanga umahiri wa usimamizi wa mradi katika maeneo manne:

'Ufundı' wa Usimamizi wa Miradi- Hizi mara nyingi hujulikana kwa pamoja kama 'sayansi' nyuma ya usimamizi wa mradi. Je, msimamizi wa mradi anaweza kutambua, kuchagua na kutumia zana sahihi na taratibu zinazofaa ili kuhakikisha mafanikio ya usimamizi wa mradi?



Kielelezo 8: Muundo wa Umahiri

Uongozi/Binafsi- Mara nyingi hujulikana kwa pamoja kama 'sanaa' ya usimamizi wa mradi. Kwa mfano, ni namna gani meneja wa mradi huwasiliana, kuhamasisha na kutatua migogoro?

Binafsi/Kujisimamia- Uwezo wa meneja wa mradi kujisimamia mwenyewe. Kwa mfano, je, meneja wa mradi anaweza kuweka kipaumbele kwa ufanisi, kudhibiti wakati na kupanga kazi?

Mahususi kwa Sekta ya Maendeleo- Uwezo wa kutumia ujuzi wa kiufundi wa PM, uongozi / mtu binafsi na watu wengine na binafsi/ usimamizi binafsi katika muktadha wa miradi ya maendeleo. Kwa mfano, je, msimamizi wa mradi anaweza kutambua, kuchagua na kutumia zana sahihi na taratibu zinazofaa ambazo ni za kipekee na mahususi kwa sekta ya maendeleo?

Umahiri	Tabia
Ufundi wa Usimamizi wa Miradi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dhibiti wigo kwa umakini ✓ Tambua kwa kina shughuli zinazohitajika kwa mafanikio ya mradi ✓ Dhibiti ratiba ya jumla ili kuhakikisha kazi iko kwa wakati ✓ Bainisha na kukusanya vipimo ili kupima maendeleo ya mradi ✓ Tambua, fuatilia, dhibiti na usuluhishe maswala ya mradi ✓ Sambaza taarifa za mradi kwa wadau wote ✓ Kutambua, kudhibiti na kupunguza hatari ya mradi ✓ Kuanzisha mifumo ya vifaa ✓ Hakikisha kwamba mradi unaowasilishwa ni wa ubora unaokubalika ✓ Tambua ikiwa na wakati mabadiliko yanahitajika kutokea na athari za mabadiliko hayo kwenye mradi ✓ Kupanga na kusimamia bajeti na matumizi ya mradi
Uongozi/Binafsi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Onyesha 'picha kubwa' ya mradi ndani ya potifolio la shirika ✓ Simamia mradi ipasavyo kama mmiliki (Shawishi uungwaji mkono) ✓ Wasilisha dira- kuweka matarajio yanayofaa, yenye changamoto ✓ Toa maoni ya utendakazi kwa wakati unaofaa kwa washiriki wa timu ✓ Wezesha mazingira ya timu yenye tija ✓ Wasiliana kwa vitendo (kwa maneno na maandishi), ikiwemo usikivu makini ✓ Wahamasishe washiriki wa timu kufuata maelekezo kwa hiari ili kufikia malengo
Binafsi/Kujisimamia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ujuzi wa mambo ya Oganaizesheni ✓ Umakini wa kina ✓ Uwezo wa kufanya kazi za aina mbalimbali ✓ Kufikiri kimantiki ✓ Tafakuri ya uchambuzi ✓ Nidhamu binafsi ✓ Usimamizi wa wakati

Maendeleo- Maalum

- ✓ Kuelewa maadili ya sekta ya maendeleo na dhana (au njia ya uendeshaji)
- ✓ Kuelewa wadau mbalimbali wanaohusika katika miradi ya maendeleo
- ✓ Kuelewa na kuvinjari mazingira tata ya maendeleo
- ✓ Fanya kazi kwa ufanisi na safu ya washirika wa utekelezaji
- ✓ Kukabiliana na shinikizo la kipekee la mazingira ya maendeleo
- ✓ Onyesha hisia za kitamaduni

Jedwali 2: Sifa za Mfano wa Umahiri wa Mradi wa DPro

- Kiwango cha umahiri anachohitaji meneja wa mradi katika kila moja ya maeneo haya kitatofautiana kulingana na ukubwa, utata na viharishi vya mradi. Hata hivyo, licha ya tofauti zao, miradi yote inaweza kufaidika kwa kutumia modeli hii ili kuhakikisha kuwa: shughuli zinatambuliwa kwa kina, zimepewa kipaumbele, na kupangwa kwa utaratibu wa mfuatano;
- Ratiba ni kamili na inabainisha vipengele vinavyohusiana vya mpango wa mradi;
- Taratibu za manunuzi (kwa vifaa na wakandarasi) zinatambuliwa na kutekelezwa;
- Kanuni za mawasiliano kwa wadau wanaofaa zipo na kutekelezwa;
- Mifumo ya wafanyakazi ipo kwa wafanyakazi, watu wa kujitolea, na washirika wa utekelezaji;
- Vihatarishi vya mradi vinatarajiwa kufuatiliwa;
- Mfumo upo ili kuhakikisha kuwa miradi inakidhi viwango vya ubora vinavyokubalika; na
- Mchakato wa usimamizi wa mabadiliko upo na unasimamizi ipasavyo.

Majukumu ya msimamizi wa mradi yanapoongezeka - kutoka kwenye miradi rahisi hadi miradi migumu zaidi - maarifa, ujuzi, na tabia katika kila moja ya maeneo haya ya umahiri itahitaji kuongezeka pia. Zaidi ya hayo, mojawapo ya ujuzi mahususi ambao wasimamizi wa mradi wanahitaji kukuza kwa muda ni uwezo wa kutambua njia mbadala zilizopo ili kutatta changamoto (migogoro ya bajeti, mizozo ya timu, majukumu tatanishi, kuhama kwa ratiba, hatari zisizotarajiwa) na kujibu kwa kutumia umahiri ufaao katika kila sehemu yenye mahitaji ya kipekee.

Ingawa maeneo yote manne ya uwezo wa usimamizi wa mradi ni muhimu ili kuhakikisha mafanikio ya mradi, upeo wa Mwongozo wa Mradi wa DPro unazingatia haswa maeneo ya umahiri ya "sayansi" ya Ufundu na Maendeleo mahususi ya PM (usimamizi mradi). Hata hivyo, ili kusaidia wasimamizi wa mradi kufikia cheo chao cha jumla au hadhi katika kila eneo la umahiri, tathmini binafsi inapatikana katika www.pm4ngos.org.

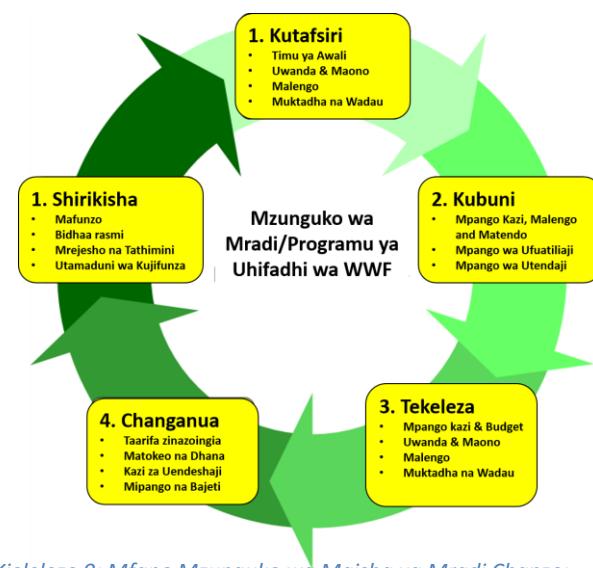
1.2.7 Awamu za Maendeleo na Miradi ya Kibinadamu

Kwa maendeleo yenye mafanikio na miradi ya kibinadamu, ni muhimu kwamba safu kamili ya ujuzi wa usimamizi wa mradi (Angalia [Kiambatisho I](#) kuhusu umahiri wa Usimamizi wa Miradi) inatumika kwa usawa katika maisha yote ya mradi. Mashirika mengi yametengeneza michoro ya mzunguko wa maisha ya mradi ambayo wanaitumia kutambua awamu zinazoweka ramani ya mchakato wa mradi kuanzia mwanzo hadi mwisho. Kwa pamoja, awamu hizi za mzunguko wa maisha ya mradi zinabainisha mlolongo wa kimantiki wa shughuli zinazotimiza malengo au malengo ya mradi.

Kielelezo 9, kwa mfano, kinawakilisha muundo wa mzunguko wa maisha wa miradi na programu za Shirikisho la Wanyamapori Ulimwenguni. Katika kadhia hii, mzunguko wa maisha wa mradi unawakilishwa na mfululizo wa hatua ndani ya mzunguko na ni mfano mmoja tu wa mfano wa mzunguko wa maisha wa mradi.

Mashirika mengine ya maendeleo na ya kibinadamu yamepitisha mzunguko wa maisha wa mradi ambao unawakilishwa na miundo mingine, ikijumuisha miundo ya duara, miundo ya mstari au miundo ya kama pia iliyorekebishwa. Mlolongo kamili na maneno ya michoro ya mzunguko wa maisha ya mradi yanaweza kutofautiana kwa kiasi kikubwa kati ya viwanda na mashirika; hata hivyo, malengo yao ni yale yale. Kwa kupanga shughuli katika mpangilio wa mzunguko wa maisha ya mradi, msimamizi wa mradi na timu kuu wanaweza:

- Bainisha awamu zinazounganisha mwanzo wa mradi hadi mwisho wake.
- Kuainisha michakato ambayo timu za mradi lazima zitekeleze wanapopitia awamu za mzunguko wa maisha wa mradi.
- Kuonyesha jinsi mzunguko wa maisha wa usimamizi wa mradi unavyoweza kutumika kuwa ni mfano kuhusu usimamizi wa miradi.
- Inaonyesha mfano wa jinsi miradi inavyofanya kazi ndani ya mazingira ya 'vikwazo', ambapo mabadiliko kwenye kikwazo kimoja yatasababisha mabadiliko ya matokeo kwa vigezo vingine vya mradi.



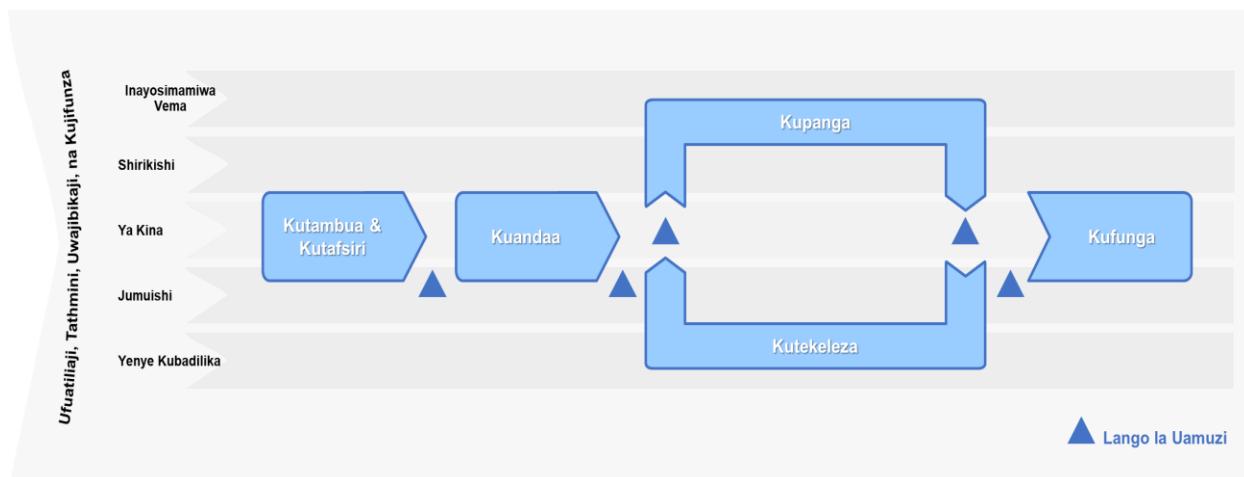
*Kielelezo 9: Mfano Mzunguko wa Maisha ya Mradi Chanzo:
wwf.panda.org*

1.2.8 Mfano wa Awamu Katika Taaluma ya Mradi wa DPro

Mradi wa DPro hutumia mbinu ya kielelezo cha awamu, kutoa mwongozo kuhusu kile kinachofaa kushughulikiwa katika kila awamu ya mradi. Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro unaweza kujumuisha katika mzunguko wa maisha wa mradi uliopo au unaweza kusimama pekee ikiwa mzunguko wa maisha haupatikani ndani ya shirika.

Ni muhimu kutaja kwamba awamu si lazima zifanyike mfululizo, bali zinaingiliana. Huwezi kuanza awamu moja, kuacha, na kuanza awamu inayofuata. Hii inaruhusu kunyumbulika katika mazingira tofauti na kupokea mabadiliko kwa muundo wa awamu katika anuwai tofauti tofauti za miradi na sekta.

Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro uliorekebishwa una awamu 5: Utambulisho na Ufanuzi, Uandaaji Mradi, Upangaji wa Mradi, Utekelezaji wa Mradi, na Kufunga Mradi.



Kielelezo 10: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro

Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro ulibuniwa kwa nia ya kuhakikisha kuwa modeli hiyo ina uwiano na wa kina ambao ni muhimu hasa katika muktadha wa maendeleo na sekta za kibinadamu. Mara nydingi, mashirika huweka mkazo mkubwa katika kubuni/kusanifu na kutekeleza mradi ambao unaweza kufunika umuhimu wa awamu nyingine katika maisha ya mradi.

Ni wazi kwamba usanifu thabiti na utekelezaji wa miradi ni muhimu lakini hautoshi kuhakikisha mafanikio ya mradi. Mradi sio lazima kuwekeza katika muundo na utekelezaji thabiti wa mradi, lakini lazima pia ujitoolee kuwekeza viwango sawa vya rasilimali na juhudi katika awamu zote za maisha ya mradi.

Ufutiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Kujifunza (MEAL)

Katika toleo la awali la Mradi wa DPro, Ufutiliaji, Tathmini na Udhibiti (MEC) zilijumuishwa kama awamu. Hata hivyo, katika toleo hili, MEC imepanuliwa na kujumuisha Uwajibikaji na Kujifunza na imejumuishwa katika kila awamu ya mradi, kutoa mwongozo na zana juu ya shughuli za MEAL ambazo zinapaswa kufanywa katika kila awamu. Mbinu hii iliyounganishwa zaidi, inaeleza kwa uwazi zaidi jinsi MEAL na usimamizi wa mradi unavyohitaji kufanya kazi pamoja ili kuleta matokeo na mabadiliko katika mradi.

Awamu za Uendelezaji wa Mradi Kitaaluma (DPro)

Utambulisho na Ufafanuzi: Ni katika awamu hii ambapo timu za mradi hufafanua mahitaji, kuchunguza fursa, kuchanganua mazingira ya mradi, na kubuni njia mbadala za kufafanua mradi. Maamuzi yanayofanywa katika awamu hii ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi yanaweka mfumo wa kimkakati na kiutendaji ambao mradi utafanya kazi baadaye.

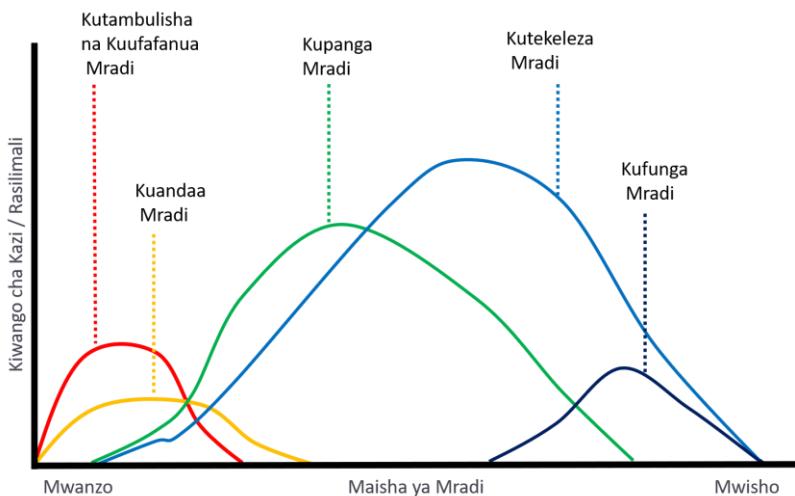
Uandaaji Mradi: Ni katika awamu hii ambapo mradi unaidhinishwa rasmi, na vigezo vya jumla vya mradi vinafafanuliwa na kuwasilishwa kwa wadau wakuu wa mradi. Pia ni wakati wa awamu hii ambapo timu ya mradi huanzisha muundo wa usimamizi wa mradi wa ngazi za juu.

Mipango ya Mradi: Kuanzia kwenye nyaraka zilizotengenezwa katika awamu za awali za mradi, wakati wa awamu ya kupanga timu hutengeneza mpango wa kina na maelezo toshelevu wa utekelezaji na mipango ya ziada (MEAL, masuala ya ugavi nk.) ambayo hutoa mfano kwa kazi zote za mradi. Mipango hii hupitiwa upya mara kwa mara katika maisha yote ya mradi na kusahihishwa ili kuakisi mabadiliko ya miktadha ya mradi.

Utekelezaji wa Mradi: Kazi ya kila siku ya utekelezaji wa mradi ni kuongoza na kusimamia ufanyaji kazi wa masuala ya mpango wa utekelezaji wa mradi: kuongoza timu, kushughulikia kadhia mbalimbali, kusimamia timu ya mradi na kuunganisha kwa ubunifu vipengele tofauti vya mpango wa mradi.

Kufungwa kwa Mradi: Awamu hii inajumuisha utekelezaji wa shughuli zote za kufungwa zinazohitajika kufanyika mwishoni mwa mradi, ikiwa ni pamoja na (lakini sio tu): kuthibitisha matoleo, kukusanya mafunzo yaliyopatikana kwenye mradi, na kukamilisha shughuli za utawala, masuala ya fedha na kufungwa kwa mikataba.

Kwa ujumla, baadhi za awamu za mradi zitafanyika tu baada ya nyingine kukamilika - kwa mfano, kufungwa kwa mradi kutafanyika baada ya mradi kutekelezwa. Hii haimaanishi kuwa kufungwa kwa mradi kunapuuzwa hadi baada ya awamu ya utekelezaji kukamilika. Ingawa shughuli za kufunga kwa mradi zitafanyika mwishoni au baada ya utekelezaji wa mradi, mazingatio (ya ufungaji mradi) yatazingatiwa kuanzia awamu ya kwanza kabisa ya Utambulisho na Ufanuzi na kujumuishwa katika awamu za Uandaaji Mradi na Mipango pia.



Kielelezo 11: Mwingiliano wa Awamu ya Mradi wa DPro

1.2.9 Milango ya Maamuzi

Milango ya maamuzi ni muhimu sana katika kusimamia miradi ipasavyo. Milango ya Maamuzi ni vituo vya ukaguzi katika mradi ambapo utahalalisha kwamba mradi unapaswa kusonga mbele kama ulivyo, kufanya mabadiliko kulingana na taarifa inayopatikana, au kusimamisha mradi kabisa. Fikiria juu yake kwa njia hii, utajuliza: "je, bado tunafanya mradi sahihi na bado tunaufanya kwa njia sahihi?"

Milango ya maamuzi inaweza kuchukua aina tofauti tofauti na idadi ya milango rasmi ya maamuzi itategemea urefu na utata wa mradi na mazingira ambayo mradi unafanya kazi.

Mchakato wa lango la maamuzi unapaswa pia kuunganishwa na uvumilivu wa usimamizi wa mradi na muundo wa usimamizi wa timu ya mradi. Utawala wa mradi utasaidia kuelekeza na kusaidia meneja wa mradi katika kufanya mabadiliko na maamuzi yoyote kupitia mchakato wa lango la maamuzi. Iwapo kuna uwazi katika ngazi ya mamlaka inabidi meneja wa mradi afanye maamuzi na kuelewa ni wadau gani wanahuksika na lini, mchakato wa lango la maamuzi utakuwa na ufanisi zaidi na wenye kutekelezeka vizuri.

Kuongoza na kusimamia kundi kubwa la wadau kupitia milango kadhaa ya maamuzi mara nyingi huchukua muda mwangi na husababisha hatari ya changamoto za mawasiliano. Licha ya utata na vihatarishi hivi, faida za kupita kwenye milango ya maamuzi kwa njia shirikishi husaidia:

- Huhakikisha kuwa shirika haliwekezi muda mwangi, fedha, uwezo wa wafanyakazi na mtaji wa shirika katika kuanda mapendekezo ya mradi ambayo hayana dhamira na usaidizi kutoka kwa watoa maamuzi wakuu (wafadhili, washirika wa utekelezaji, watoa maamuzi ndani ya wakala).
- Hutoa mfumo wa udhibiti wa mradi, kuhakikisha kwamba taratibu zipo na zinatumika ipasavyo na kuchunguzwa katika maisha yote ya mradi.
- Husaidia uchanganuzi thabiti wa dhana ya mradi, kutoa mitazamo mingi na kuhimiza umiliki wa pamoja wa mradi unapoanza kutekelezwa. Inaorodhesha mchakato ambao mradi unahitaji kuchunguzwa ili kuhakikisha kuwa una usaidizi (wa ndani na nje) unaohitajika ili mradi uidhinishwe na kupunguza uwezekano wa hali ya "Iliyokamilishwa lakini iliyokataliwa".

Kushauriana na Wadau

Timu inapotengeneza hati zinazohusiana na kila lango la maamuzi (yaani, hati kuhusu biashara, dhana ya mradi, barua ya maslahi, pendekezo la mradi, n.k.), itahitaji kushirikisha wadau ili kuchunguza maswali muhimu kuhusiana na mradi unaowezekana. Maswali haya ni pamoja na (lakini sio tu) yafuatayo:

- Je, upeo/wigo wa mradi umepitiwa na kukubaliwa na walengwa wa mradi?
- Je, ratiba ya mradi wa kiwango cha juu inaendana na matarajio na vikwazo vya wadau?
- Je, wadau wamekubaliana kuhusu mahitaji ya kiwango cha chini cha ubora?
- Je, mawanda ya kiwango cha juu cha mradi, ratiba na bajeti imepitiwa na mashirika ya utekelezaji yatakayoendesha shughuli za mradi?

Maswali haya, na mengine kama hayo, hutoa vidokezo mapema katika mchakato wa kubuni mradi ambao husaidia kuhakikisha kuwa pendekezo rasmi la mradi linawezekana na linafaa.

Mojawapo ya "mazoea bora" yanayotumiwa kudhibiti kihatarishi cha hali 'iliyokamilika, lakini iliyokataliwa', ni kwa kuanzisha mchakato wa lango la maamuzi ambao una msururu wa vituo vya uidhinishaji katika hatua mbalimbali za mradi. Kwa kutumia milango ya maamuzi, mashirika hutambua msururu wa vituo vya ukaguzi katika mradi zinazohitaji uamuzi wa kuendelea na awamu inayofuata ya mradi, kurekebisha upeo/wigo, ratiba, na/au bajeti ya mradi au kumaliza mradi moja kwa moja. Kila lango la uamuzi linalofuata hujengwa juu ya kazi ambayo ilitengenezwa katika hatua ya awali.

Milango ya Maamuzi- Mfano wa Matukio Iliyokamilishwa lakini Imekataliwa

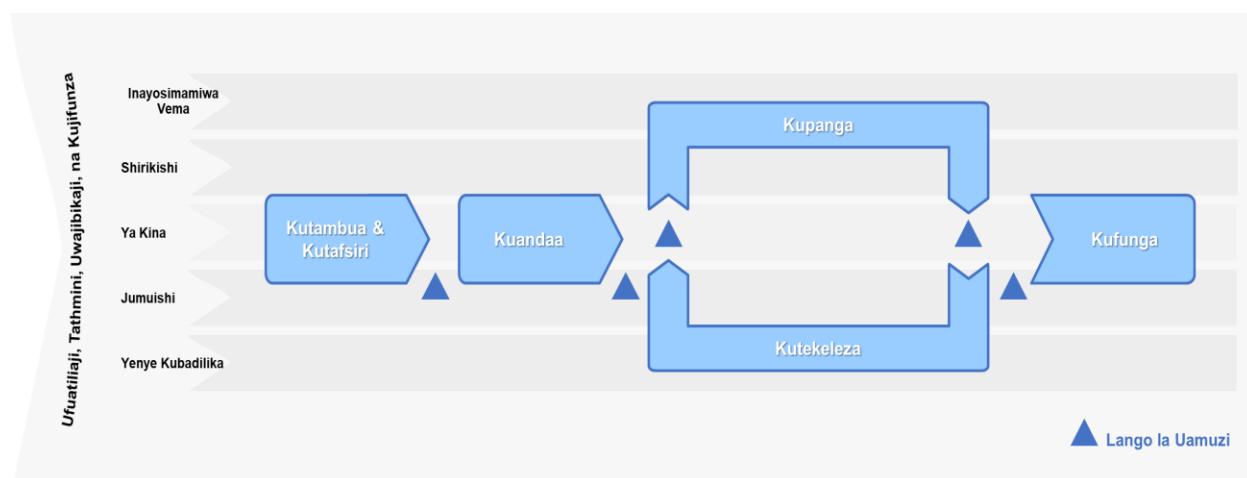
Chukua, kwa mfano, uko katika Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi na unajiliza: "Katika hatua hii tayari tumewekeza kiasi kikubwa cha muda /fedha /jithada katika Utambulisho na Ufafanuzi wa mradi bila kuwa na dhamana yoyote kwamba mradi wetu utapitishwa. Je, hii si hatari kubwa?"

Daima kuna hatari kwamba shirika litawekeza rasilimali nyingi katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi na baadae mradi kutoidhinishwa rasmi.

Katika Ulimwengu wa ukamilifu, timu ya mradi ingependa kuwa na mfumo ambao kupitia kwayo wanaweza kujuia tokea mwanzo kama mradi wao utapata (au hautapokea) usaidizi KABLA ya rasilimali nyingi kuwekezwa katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa mradi.

Timu za mradi zinataka kuepuka hali "Iliyokamilishwa, lakini iliyokataliwa", ambapo mashirika tayari yametumia maelfu (na hata makumi ya maelfu) ya dola katika shughuli za Utambulisho na Ufafanuzi wa mradi, lakini hatimaye mradi huo unakosa msaada wa wadau muhimu (ndani ya shirika), katika jamii na mionganoni mwa wafanyakazi wa serikali, au kutoka kwa wafadhili waliookusudiwa).

Katika muktadha wa Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro, milango ya maamuzi inawakilishwa na pembedatu zilizopo kati ya awamu za mradi.



Kielelezo 12: Milango ya maamuzi katika Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro

Kama ilivyotajwa hapo awali, idadi ya milango ya maamuzi katika mradi itatofautiana kulingana na mradi, ugumu wake, na wadau wakuu. Kwa sababu hiyo, aikoni za pembetatu (milango ya maamuzi) katika Muundo wa Awamu za Mradi zinakusudiwa kutumika kama kielelezo cha mahali milango ya maamuzi yanaweza kuwekwa. Miradi mingine inaweza kuwa na milango mingi ya maamuzi, mingine inaweza kuwa kidogo. Kinachopaswa kuwa wazi ni kwamba mfumo wa milango ya maamuzi utasaidia kuhakikisha kuwa uwekezaji wa miradi haufanywi bila ya kukubaliwa na kuungwa mkono na wadau wakuu.

Kuweka milango ya maamuzi katika sehemu za kawaida katika mradi (kwa mfano, mwanzoni mwa kila mwaka wa utekelezaji wa mradi) husaidia:

- Kuweka mradi uendelee kulenga hitajio ambalo mradi ulifanywa awali kushughulikia;
- Kuhakikisha kwamba muktadha na mawazo ambayo hapo awali yalisababisha uidhinishaji wa mradi bado yapo;
- Kutoa fursa kwa timu ya mradi na wadau wakuu kuamua kama: kuendeleza mradi jinsi unavyobuniwa hivi sasa; kurekebisha mpango wa mradi; kusitisha mradi (ambao si lazima uwe umefeli ikiwa yale malengo hayapo tena, hauwezekani, au sio wa lazima tena).

Mfano katika Jedwali 3 inabainisha milango mitatu ya maamuzi ambayo ilianzishwa kwa ajili ya Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi wa Mradi.

Milango ya Maamuzi: Zana Inayobadilika kwa Haraka

Miradi inapoendelea katika awamu hizi tano, inapendekezwa kuwa timu ya mradi iangalie upya uhalalishaji na upangaji wa mradi kupitia msururu wa milango rasmi ya maamuzi (inayowakilishwa na pembetatu katika modeli ya awamu ya mradi wa Project DPro).

Katika kila lango la maamuzi, timu ya mradi ina fursa ya kuamua kama uhalalishaji wa awali wa mradi bado upo pale pale, ikiwa kuna mabadiliko yoyote makubwa yanahitajika, au kama uwekezaji wa mradi unahitaji kusimamishwa kabisa.

Kila mradi na shirika litakuwa na njia tofauti ya milango ya maamuzi. Milango ya maamuzi inayotumiwa mara nyingi huwa ni ile inayopatikana katika awamu za mwanzo za mradi. Hizi ni pamoja na dhana ya mradi, pendekezo la mradi ambayo yanajumuisha nyaraka za mawazo ya watu ili kuamua kama ni sawa kuendelea na miradi. Inashauriwa, hata hivyo, kujumuisha milango ya maamuzi katika awamu za baadaye za mradi.

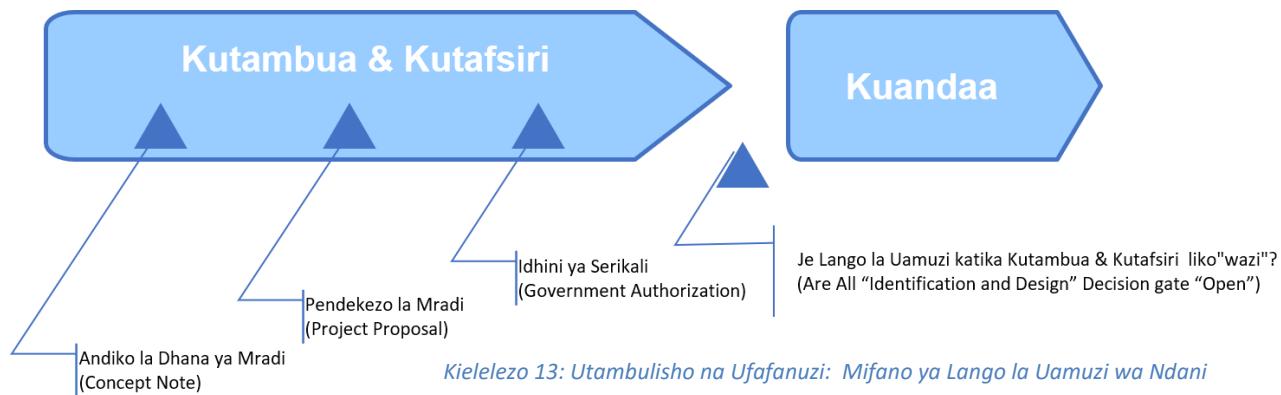
Wakati wa awamu ya utekelezaji, kwa mfano, inafaa kuangalia na kuhakikisha kuwa lile hitaji ambalo mradi unakusudiwa kushughulikia bado lipo, kwamba mantiki ya lengo la kufanya mradi wenyewebado ni halali, na kwamba mipango ya utekelezaji bado ni sahihi.

Milango ya Maamuzi katika Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta
 Milango ya uamuzi wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi katika kesi hii inaweza kuwa ifuatayo:

Lango la maamuzi 1 Dhana ya Mradi	Kama mshirika mtekelezaji wa mradi, unawasilisha dhana ya mradi kwa INGO inayolezea shughuli za ngazi za juu, bajeti, na ratiba ya mradi chini ya mpango wa INGO. Dhana ya mradi itapelekea katika mojawapo ya matukio yafuatayo: 1.) Dokezo la Dhana yako limeidhinishwa, na unahamia hatua inayofuata ya kutengeneza pendekezo kamili la mradi. 2.) Dokezo la Dhana yako ya mradi limekataliwa. 3.) Dhana yako ya mradi imeidhinishwa ikiwa na mabadiliko.
Lango la maamuzi 2 Pendekezo la Mradi	Pindi Kidokezo cha awali cha Dhana ya mradi ikiidhinishwa, kuna uwezekano mkubwa wa kutakiwa kutengeneza pendekezo kamili la mradi. Kama ilivyokuwa kwa dhana ile ya mradi kuna uwezekano wa haya matatu yafuatayo kutokea vile vile: 1.) Pendekezo limeidhinishwa, na hivyo unaendelea na kuanda na kupanga mradi. 2.) Pendekezo hilo limekataliwa. 3.) Pendekezo hilo limeidhinishwa likiwa na mabadiliko.
Lango la maamuzi 3 Idhini ya Serikali	Serikali nyingi (za mitaa au kitaifa) ambamo mradi unafanya kazi huhitaji uidhinishaji kabla ya kuendelea. Serikali kwa ujumla zinahitaji kuidhinisha eneo, dhana, na vipengele vingine muhimu vya mradi kabla haujasonga mbele kwa awamu inayofuata.

Jedwali 3: Mifano ya Milango ya Maamuzi wa Mto Delta

Milango ya maamuzi ndani ya kila awamu itatofautiana kulingana na mradi, shirika na muktadha.



Milango ya maamuzi ya Ndani lazima ifungwe kabla ya kuhamia awamu inayofuata ya mradi. Lango la maamuzi likiendelea kuwa wazi huku likihamia hatua inayofuata, basi linaweza kuathiri uwezo wa timu ya mradi kukamilisha kwa ufanisi hatua zinazohitajika kuchukuliwa katika awamu inayofuata.

Kwa mfano, ikiwa uidhinishaji wa serikali haujapatikana na lango hili la maamuzi likabaki wazi, timu ya mradi inaweza kutumia rasilimali na juhudini katika awamu ya Kuandaa Mradi huku ikiwa haina idhini rasmi ya kuendelea na mradi. Hii inaweza kuathiri vibaya mradi, shirika na wadau ikiwa mradi hautapata idhini ya serikali.

Wadau ambao watahusika katika kila lango la maamuzi ya ndani wanaweza pia kutofautiana, kwa hivyo mawazo yanafaa kuwekwa ili kubainisha ni milango ipi ya ndani ya maamuzi itajumuisha na ni wadau gani wanapaswa kushauriwa wakati wa michakato hii.

Milango ya Maamuzi ya Dharura

Kutakuwa na mazingira ambayo uendeshaji wa mradi unaweza kubadilika kwa haraka na maamuzi yanahitajika kufanya ili kuamua namna ya kuendelea na mradi. Hapa ndipo milango ya maamuzi wa Dharura hutumika. Milango ya maamuzi wa Dharura huwekwa wakati uamuzi unahitajika kufanya haraka kuhusu kuendelea na mradi au kuufunga. Mfano wa wakati gani unaweza kutumika ni katika yale mazingira yenye migogoro, ambapo mazingira hubadilika kwa haraka mno, na kuuweka mradi (na/au washiriki wa timu) hatarini.

Uamuzi huu hautakuwa daima ndani ya kiwango cha mamlaka (uvumilivu) wa meneja wa mradi, katika hali nyingi haitakuwa hivyo. Msimamizi wa mradi anapaswa kufanya kazi na muundo wa utawala na washikadau ili kubaini kama na lini lango la maamuzi wa Dharura linapaswa kuzingatiwa.

1.2.10 Namna Awamu Zinavyopangwa

Tutapitia kila Awamu ya Mradi wa DPro kwa undani, tukiangazia zana na michakato ya kufikia matokeo kwa kila awamu. Muundo wa kila awamu ni:

- **Utangulizi:** Huangazia umuhimu wa awamu na hutoa muhtasari wa jumla wa vipengele muhimu vya kuzingatia wakati wa awamu hii.
- **Matokeo Muhimu ya Awali:** Kwa kila awamu, kuna matokeo mahususi ambayo yanapaswa kutolewa kulingana na zana na michakato ilioangaziwa.
- **Hii Inamaanisha Nini Katika Vitendo:** Hufupisha muunganisho kutoka kwa awamu iliyopita hadi awamu ya sasa na kujumuisha mambo yote ya ziada unayohitaji kufanya wakati wa awamu husika.
- **Mahitaji au Ingizo:** Inaonyesha hati/nyaraka na zana zote ambazo zitasaidia katika kukamilisha michakato ya awamu.
- **Michakato:** Inafafanua na kutoa mifano ya michakato na zana zote za kufikia matokeo ya awamu.

Zaidi ya hayo, tumetoa hadithi mbalimbali na tafiti ndogo zinazoonyesha mifano halisi ya jinsi zana na michakato inavyonekana katika utendaji. Mwongozo wa Project DPro unatoa kutoka kwa miradi mbalimbali katika sekta za maendeleo na za kibinadamu ili kukupa mitazamo mingei zaidi kuhusu miradi.

SEHEMU YA 2. AWAMU ZA MAENDELEO WA MRADI WA DPRO

2.1 Utambulisho wa Mradi na Ufanuzi

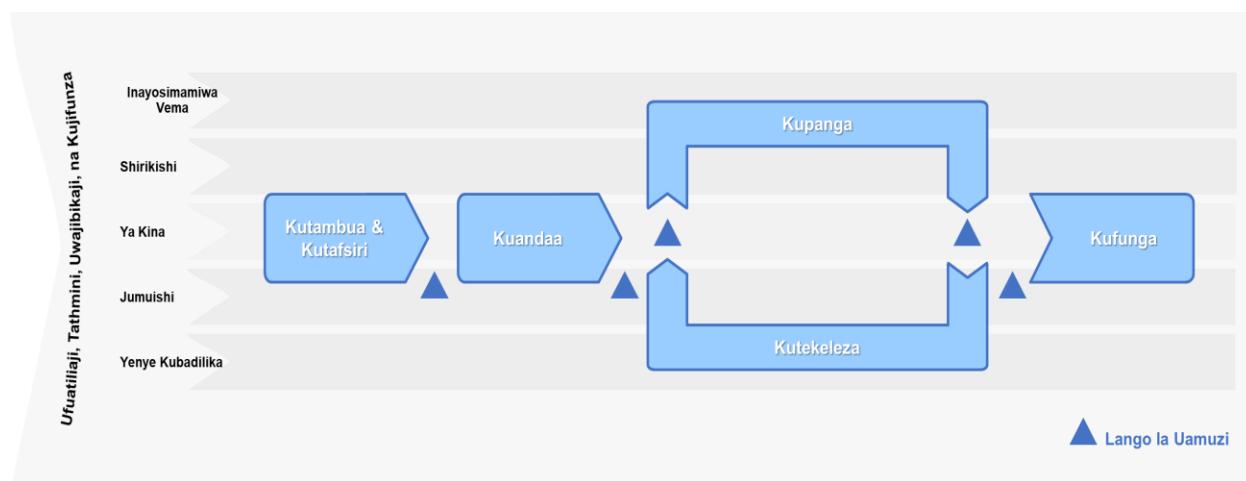
Tunachozungumzia katika Sura hii:

- ✓ Kutambua na kufafanua mahitaji
- ✓ Aina za Data na Ukusanyaji wake
- ✓ Aina 4 ya Mahitaji ya kijamii kwa mujibu wa Bradshaw
- ✓ Utambuzi wa Wadau na uchambuzi kwa kutumia Mchoro wa Venn
- ✓ Mti tazito na Mti Malengo
- ✓ Uchambuzi wa Hali ya Sasa na Hali ya Baadaye
- ✓ Mfumo wa Kimantiki

"Vitu vyote vimeumbwa mara mbili; kwanza kiakili; kisha kimwili. Ufunguo wa ubunifu ni kuanza na ya mwisho akilini, na taswira ya matokeo unayotamani.

-Stephen Covey

2.1.1 Utangulizi



Kielelezo 14: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro - Utambulisho na Ufanuzi

Miradi yote huanza kama wazo/fikra, hitaji, au fursa ambayo inatathminiwa, kuchambuliwa, na hatimaye kuendelezwa kuwa mradi ambao unasimamiwa kuititia mzunguko wa maisha ya mradi. Ni wakati wa mchakato huu ambapo tunaanza kujibu swali muhimu 'Je, tunafanya mradi sahihi?' Pakikosewa hapa, basi na mradi utakuwa na makosa kwa muda mrefu - hata kama kazi zote za mradi zimepangwa na kutekelezwa vizuri. Ukianza vizuri na sawasawa basi huko mbele utakaribia kufikia.

Katika sekta nyingi zinazotegemea utamaduni wa usimamizi wa mradi, mradi huanza na idhini rasmi ya mradi. Hii kwa kawaida sivyo ilivyo katika sekta za maendeleo na za kibinadamu. Kuna idadi kubwa ya matukio ambayo yanaweza kutokea au uwezekano wa kutokea, maisha ya mradi yataanza na awamu ya Utambulisho na Ufanuzi wa mradi.

Wakati wa Utambulisho na Ufafanuzi wa mradi, muda, rasilimali, na juhudhi huwekezwa ili kufafanua mahitaji, kuchunguza na kuibua fursa, kuchanganua mazingira ya mradi, kukuza mahusiano, kujenga uaminifu, kuendeleza ushirikiano, na kufafanua mfumo wa ngazi ya juu kwa ajili ya mradi. Maamuzi yaliyofanywa wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi yanaunganishwa na mikakati iliyopo (ya shirika, ya kiprogramu, ya kisekta, ya kitaifa, n.k.) na kubainisha mfumo mzima ambao mradi utaendelea baadaye.

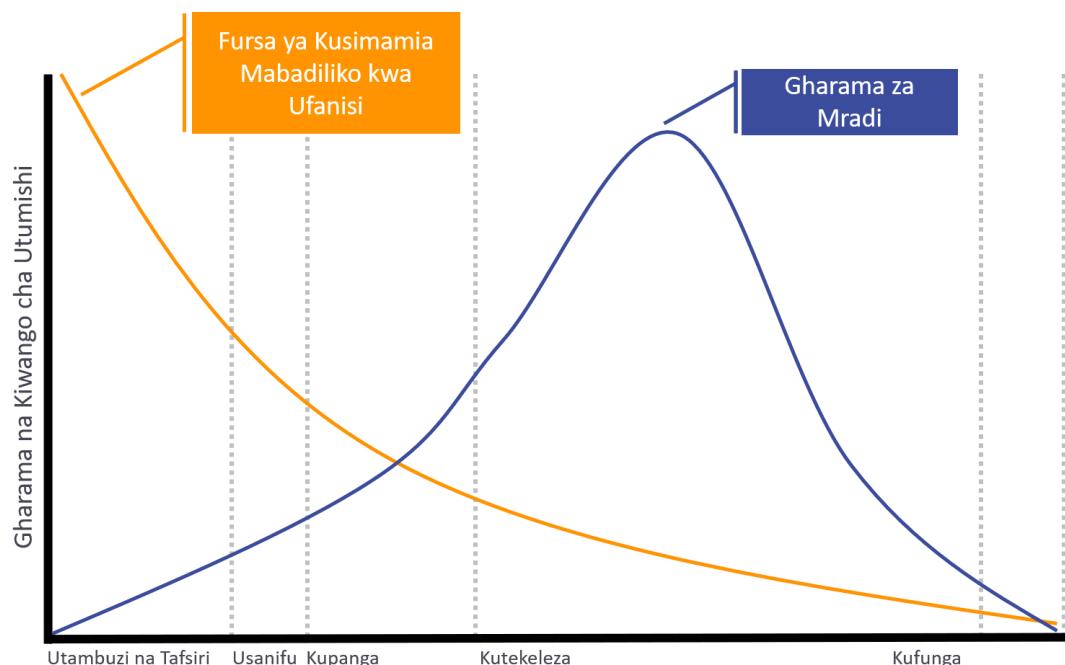
Sababu mojawapo ya awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi kuwa na umuhimu mkubwa ni kwa sababu inatoa fursa ya gharama nafuu zaidi ya kujibu maswali ya kimsingi kuhusu vigezo vya mradi. Kama timu ya mradi, mtaanza kwa pamoja kujenga msingi wa mradi wako kupitia michakato mbalimbali na matokeo ya mwisho yakiwa na sura ya kimantiki wa mradi na chata ya mradi ya ngazi za juu.

Kama inavyoonyeshwa katika Kielelezo Na 15, muda mzuri zaidi wa kufanya mabadiliko kwenye mradi ni hapa mwanzoni. Ikiwa timu ya mradi inataka kubadilisha malengo, ratiba, au bajeti, ni rahisi kufanya hivi KABLA ya mradi haujaanza (kutumia pesa, kutumia muda na rasilimali za uwekezaji kukamilisha kazi yake).

Kadiri mradi unavyosonga mbele, kutakuwa na fursa nyingine za kutazama upya maswala ya upeo/ubora, bajeti/rasilimali na muda/kalenda. Hata hivyo, mara utekelezaji wa mradi unapoanza (wafanyakazi wanaajiriwa, shughuli zinaanza, bajeti zinatengwa, na mambo yanayoletwa yanaanza kuonekana) gharama ya kubadilisha vigezo hivi vya mradi huongezeka na mabadiliko haya yanakuwa magumu zaidi kuyadhibiti. Kwa hiyo, ni muhimu kwamba meneja wa mradi atumie takwimu iliyokusanywa ili kufahamisha maamuzi haya wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi na kwamba mbinu ya jumla ya awamu hii ni ile iliyowazi kwa uchunguzi wa ubunifu, mawazo, maono na mjadala wa mkakati.

Mradi dhidi ya Uingiliaji kati

Maneno haya yanatumika kwa kubadilishana katika Mwongozo. Mradi ni uingiliaji kati, shughuli zinazofanywa ili "kuingilia kati" katika hali au muktadha.



Kielelezo Na 15: Fursa ya Kusimamia Mabadiliko kwa Ufanisi

2.1.2 Matokeo Muhimu ya Awali (Vizalishwa)

Uchambuzi wa Wadau

Usimamizi wa wadau unaweza kutengeneza au kuvunja mradi. Hata hivyo, ni vigumu sana kusimamia na kushirikisha wadau ikiwa hujachukua muda wa kufanya tathmini ya kina ya wao ni nani, uwezo wao na ushawishi wao, na kuchunguza njia za kuwashirikisha. Wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi, mchakato huu utaanza kwa kuchambua wadau na kuamua nguvu na ushawishi wao. Uchambuzi utakuwa mahali pa kuzindua mkakati wa usimamizi na ushiriki ambao unatengenezwa katika awamu za baadaye za mradi.

Sura ya Mradi Kimantiki

Sura ya mradi kimantiki ni mchakato muhimu na zana ambayo husaidia kuelezea jinsi shughuli zitakavyoongoza kwenye matokeo na mabadiliko ya mradi kwa walengwa. Pia inatoa fursa ya kueleza dhana zozote zinazohusiana na taarifa za lengo na inajumuisha viashirio vya mradi na njia za uthibitishaji zitakazotumika kuthibitisha taarifa za lengo katika mradi mzima.

Pendekezo la Mradi

Ni katika awamu hii ambapo pendekezo la mradi litawasilishwa ili kupata ufadhili. Ili pendekezo likamilike, kiasi kikubwa cha habari kitahitajika kuendelezwa na kupatikana ili kuunda pendekezo la kina na sahihi iwezekanavyo. Ni muhimu kuanza kufanya uchanazi wa ngazi za juu wa upeo/wigo wa mradi, bajeti, kalenda ya matukio, vihatarishi, uendelevu, na mazingatio ya kufungwa kwa mradi. Utahitaji pia kufikiria juu ya mahitaji ya timu na kile kitakachohitajika kwa kadiri ya rasilimali, watu na nyenzo, ili mradi uwe na ufanisi na wenye mafanikio.

Hati ya Mradi Katika Kiwango cha Juu

Utaanza kuunda mradi wako wakati wa awamu hii ukifanya uchanganuzi wa ngazi za juu ya vihatarishi, wadau, rasilimali watu, ugavi na uendelevu. Pato la michakato hii iwe ni Mkataba wa Mradi au kinachoitwa Chata ya Mradi wa ngazi ya juu ambao utaendelezwa zaidi wakati wa awamu ya pili ya mradi unaoitwa Uandaaji mradi na pendekeso la mradi ambalo litawasilishwa ili kupata ufadhili.

MEAL (Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Kujifunza) katika Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi

Ushiriki wa timu ya MEAL (au sehemu kuu) katika awamu hii ni muhimu sana. Meneja wa mradi atakuwa akifanya kazi kwa ushirikiano wa karibu na timu ya MEAL katika muda wote wa mradi, lakini hasa wakati wa awamu hii kutakuwa na uchambuzi mwingi utakaofanywa ambao utahitaji usaidizi na mchango wa timu ya MEAL. Hii ni muhimu haswa kwani tathmini za mahitaji na uthibitishaji hufanywa na pendekeso la mradi kutayarishwa. Timu ya MEAL pia itahusika katika kusaidia kukuza sura ya mfumo wa kimantiki- kuthibitisha viashiria, kuhakikisha kwamba mantiki ni sahihi, kusaidia kupima dhana mbalimbali, na kuhakikisha kuwa njia za uthibitishaji ni za kivitendo zaidi.

2.1.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii

Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi inatoa fursa, mapema katika mradi, kuanzisha mbinu shirikishi na wadau. Ingawaje mbinu shirikishi katika awamu hii ya Utambuzi na Ufafanuzi wa mradi inahitaji muda na rasilimali zaidi, kwa kutumia mbinu hii:

- Itawapa wadau fursa ya kuchukua udhibiti wa mchakato wao wa maendeleo;
- Itaimarisha muundo wa mradi kwa kutumia taarifa na mrejesho kutoka kwenye mitazamo mingi;
- Kuongeza umiliki wa mradi mionganoni mwa wadau.

Ungependa kuwa na uhakika wa kujumuisha washiriki wa timu ya mradi na wadau wengi zaidi kadiri iwezekanavyo lakini pia unapaswa kuzingatia kwamba katika hatua hii, msimamizi wa mradi na sehemu kubwa ya timu inaweza kuwa hawajaajiriwa bado. Ni vyema kuhakikisha kwamba meneja wa programu, timu ya MEAL, na wadau wengine wa ndani wanaohusika ni sehemu ya mchakato na wanaweza kuhamisha ujuzi na maarifa kadhalika na taarifa kwa msimamizi wa mradi, kwa ufanisi, mara tu atakapoajiriwa. Msimamizi wa programu pia anaweza kuwa ni mtu muhimu ikiwa mradi utakuwa chini ya mojawapo ya programu ndani ya shirika kuhakikisha kuwa matokeo ya mabadiliko ya mradi kwa walengwa yanapatana na mkakati wa jumla wa programu na kutoa mwongozo kwa meneja wa mradi na timu juu ya uchambuzi na tathmini za kiwango cha juu zinazofanyika katika awamu hii.

Kwa sababu utakuwa unafanya uchanganuzi (makadirio) ya ngazi za juu wakati wa awamu hii ni muhimu pia kuhusisha timu za usaidizi na za uendeshaji ndani ya shirika lako. Msururu wa ugavi, HR, na fedha zitahitajika kushauriwa, hasa wakati wa mchakato wa kuandika pendekeso. Wafanyakazi hawa wanaweza kusaidia sana katika kuhakikisha makadirio sahihi zaidi linapokuja suala la wakati, bajeti na upeo/wigo.

2.1.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji

Ukusanyaji wa Rasilimali na Ushirikishaji wa Wadau

Ukweli wa awamu hii wakati mwingine inamaanisha kuwa kuna muda mdogo sana wa kutambua mradi na kufafanua muundo na vigezo vya upeo/wigo wa kazi. Hii ndiyo sababu ni muhimu sana kuchukua mtazamo wa kutumia muundo ambao utatambua na kufafanua mradi na kuhamasisha rasilimali zinazohitajika kufanya kwa ufanisi.

Kushirikisha wadau katika awamu hii ni muhimu mno kwa mafanikio ya mradi. Utambulisho na ufanuzi wa mradi unaweza kuwezeshwa kuititia mchakato shirikishi ambao unakuza uungwaji mkono kuhusu mradi wenyewe na sababu za kufanya mradi huo mapema na kusaidia kuainisha vipaumbele.

Faida nyingine ya kushirikisha wadau katika awamu hii ni kuweka kielelezo cha namna utakavyoshirikiana na kuratibu na wadau katika maisha yote ya mradi. Ushirikishwaji unapaswa kuwa wa makusudi na wa kimkakati, yakijumuisha taratibu za ushiriki na namna ya kupata maoni inapobidi na panapobidi. Ingawa inachukua muda mwingi, manufaa ya kutumia sera hii shirikishi ya wadau ni kubwa kuliko changamoto, hasa unapofikia hatua za kupanga na kutekeleza mradi.

Milango ya Maamuzi

Milango ya maamuzi ni muhimu katika awamu yoyote ya mradi lakini ni muhimu zaidi katika awamu hii ya Utambulisho na Ufanuzi. Msingi wa mradi umewekwa katika awamu hii, kwa hivyo kukosea wakati wa awamu hii kutakuwa na athari kubwa juu ya mafanikio na athari za mradi unaposonga mbele.

Kuanzisha milango rasmi ya maamuzi, na kuhusisha wadau mbalimbali katika mchakato, husaidia kuhakikisha kuwa unafanya mradi sahihi, kwa njia ifaayo. Baadhi ya mifano ya milango ya maamuzi wakati wa awamu hii ya Utambulisho na Ufanuzi inaweza kujumuisha:

- **Tathmini ya Mahitaji:** Inathibitisha kuwa hitajio lipo na ni kipaumbele kwa jamii, wadau, na walengwa. Hufahamisha vigezo vya mradi kuititia takwimu na maoni kutoka kwa wadau.
- **Dhana ya Mradi:** Huwasilisha dhana ya mradi wa kiwango cha juu ambapo wadau (shirika, timu ya programu, na/au wafadhili) huamua kama mradi unakidhi vigezo vya kusonga mbele kuwa pendekezo la mradi.
- **Pendekezo la Mradi:** Inabainisha vipengele vya kiwango cha juu vya mradi ikiwa ni pamoja na: upeo wa kazi, bajeti, muda uliopangwa, vihatarishi, wadau, mantiki ya kufanya mradi na mahitaji ya rasilimali zenye malengo ya kupata ufadhilli.

Kumbuka kwamba milango ya ziada ya maamuzi inaweza kujumuisha katika awamu hii na itategemea aina na utata wa mradi pamoja na muda uliopangwa kati ya wazo la awali la mradi (au ombi la pendekezo) na uwasilishaji wa pendekezo la mradi.

2.1.5 Mahitaji

Ili kufanikiwa kupita katika awamu hii ya Utambulisho na Ufanuzi, utahitaji nyaraka na taarifa mbalimbali. Baadhi ya hizo zinaweza kujumuisha:

- Dhana ya mradi/wazo
- Masharti ya Marejeo kutoka kwenye ombi la pendekezo
- Masomo yaliyopatikana kutoka kwa miradi inayofanana iliyotangulia
- Nadharia ya Mabadiliko ya Programu

Mahitaji yaliyopatikana zitategemea aina ya mradi unaoutambua na kuufafanua. Kwa mfano, ikiwa unajibu ombi la pendekezo kutoka kwa NGO ya kimataifa au wafadhili kama mshirika wa utekelezaji, ungependelea kuwa na hadidu za rejea (ToR) za kukuongoza. Mradi huo unaweza kuwa umetambuliwa kuwa ni wa kiwango cha juu, unaohitaji takwimu maalum kutoka kwa upande wako na maelezo zaidi kuhusu mradi.

Kinyume chake, ikiwa wewe ni mpokeaji wa mradi wa ruzuku, utahitaji kutambua na kubuni mradi kutoka mwanzo hadi mwisho, ikiwa ni pamoja na kila sehemu ya mradi. Inawezekana, utakuwa tayari umekuja na wazo la jumla katika hatua hii ambalo linahitaji uchunguzi zaidi na maelezo zaidi yanayohusiana na mradi huo.

Taratibu zitasalia zile zile kwa miradi yote katika awamu hii, hata hivyo, aina ya mradi unaotekeliza itabainisha kiwango cha maelezo na taarifa utakazohitaji kuanzisha mradi wako katika awamu hii.

2.1.6 Mchakato

Ufanuzi wa Mahitaji

Mchakato wa kutambua na kufafanua mradi unapaswa kuanza na timu ya mradi kukusanya data na taarifa zinazobainisha mahitaji ya jamii katika eneo linalofikiriwa kuufanya mradi. Data unayokusanya haipaswi kkuwa ni ya kuchunguza kadhia mbalimbali zinazohusiana na mahitaji ya jamii tu. Kuna mambo mengine mengi ambayo yanafaa kuzingatiwa unapochunguza mahitaji ya jamii ambayo yatachangia kuunda mfumo wa mradi wako. Baadhi ya mambo haya yanaweza kuwa:

- Huduma za sasa zinazotolewa katika eneo hilo (iwe ni jumuiya yenye wazo la wakala wa wafadhili au INGO ili kutoa maelezo katika kujibu RFP).
- Wadau ambao wanaweza kuhusishwa katika mradi huo.
- Nguvu na mali za jumuiya au jamii.
- Malengo na mikakati ya kitaifa au kisekta

Dhana ya Mradi

Dhana ya mradi ni nyaraka ya kiwango cha juu inayoelezea wazo la mradi na inaweza kutumika ndani ya shirika au nje. Katika hatua hii unaweza kuwa tayari umewasilisha Dhana ya mradi kwa wadau wa ndani katika shirika lako au kwa wakala wa wafadhili au INGO ili kutoa maelezo katika kujibu RFP. Dhana ya mradi ni zana nzuri ya kutumia kuanza kutungu na kufafanua mradi wako wakati wa awamu hii.

Mojawapo ya changamoto wakati wa kukusanya takwimu ni kwamba mchakato unaweza kuwa na ushawishi wa mtu/watu. Watu (kama watu binafsi na kama wanachama wa makundi ya kijamii na ya kimaslahi) wanaweza kuwa na mawazo tofauti kabisa kuhusu kile ambacho kinafaa kufafanuliwa kama 'hitaji' na lipi lisilostahili. Kwa hivyo, mchakato wa ufanuzi wa mahitaji katika eneo moja unaweza kusababisha matokeo tofauti sana kulingana na nani anayeshauriwa na mbinu gani inatumika.

MEAL na Mahitaji ya Utambulisho

Timu ya MEAL au kituo kikuu kitafanya kazi kwa uratibu wa karibu na msimamizi wa mradi na timu yake katika awamu hii. Mkusanyiko wowote wa data unapaswa kujumuisha ushirikiano na timu yako ya MEAL au wawakilishi.

Ukusanyaji Takwimu

Takwimu itakayokusanya katika awamu hii haitakuwa na kikomo kwa mahitaji na vipaumbele vya jumuiya au walengwa. Kutakuwa na maelezo mengine ambayo unapaswa kupata katika hatua hii ya mradi ili uwe na uhamamu wa kina zaidi wa muktadha. Baadhi ya takwimu hizo zinaweza kujumuisha:

- Mazingira ya kisheria na udhibiti
- Hali na kanuni za kijamii na kitamaduni
- Miundombinu iliyopo na inayotakikana
- Nguvu za jumuiya, fursa, na dira
- Mazingira ya kibayolojia/kimwili
- Mitandao ya shirika
- Mafanikio na uwezo

Kuna njia nyingi ambazo unaweza kukusanya takwimu hizi, kumbuka kuwa katika hatua hii labda huna rasilimali nyingi za kufanya kazi nazo. Kwa mfano, unaweza usiwe na bajeti maalum ya kutekeleza juhudu kamili ya kukusanya takwimu au huna rasilimali watu nyingi ya kujitolea kwa mchakato wa kukusanya takwimu. Unapaswa kukumbuka vikwazo hivi unapoamua kutoka kwa chanzo gani na njia gani utatumia kukusanya data.

Kabla ya mchakato wa kukusanya takwimu kuanza, hata hivyo, mpango unapaswa kutayarishwa ambao unasema:

- Madhumuni ya ukusanyaji wa takwimu
- Rasilimali zilizopo kwa ajili ya kufanya shughuli za ukusanyaji wa takwimu
- Rasilimali watu zinazohitajika
- Muda uliopo wa kufanya tathmini ya ukusanyaji wa takwimu/mahitaji

Hebu tuchukue, kwa mfano, Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta. Kwa wakati huu, mradi ni wazo tu ambalo litahitaji taarifa zaidi na takwimu ili kuthibitisha kuwa hitaji lipo na kutoa taarifa kwa timu ya mradi ambayo itasaidia kuwaongoza namna wanavyoendelea na maendeleo ya mradi.

Jedwali 4 hutoa njia rahisi, lakini iliyoundwa ya kubainisha ni taarifa gani na takwimu zinahitaji kukusanya kwa ajili ya tathmini ya mahitaji. Muda na rasilimali ni chache na ndogo katika hatua hii ya

mradi, kwa hivyo mchakato wa kukusanya takwimu unapaswa kulenga zaidi katika shughuli zenyewe na kuwa wa gharama nafuu zaidi na rasilimali zifaazo pia.

Tunahitaji nini?	kujua	Je, taarifa hizo zinaweza kutoka kwa nani/ wapi?	Ni aina gani ya rasilimali watu itahitajika?	Ni aina gani ya bajeti itahitajika?	Ni aina gani ya muda utahitajika?
Ni Vyama gani au serikali zipi za mitaa, wahusika wengine ni akina nani?	Mkutano na vyama/ushirika.	Wakala medani mwenye uzoefu.	Usafiri, chakula cha mchana, vifaa vya ofisi.	Siku 02 za kutembelea sehemu za shughuli.	
Je, utupaji wa taka nyumbani ukoje?	Familia za jumuiya, vyama, vyama vya ushirika.	Mawakala kutembelea familia.	Usafiri, chakula cha mchana, vifaa vya ofisi.	Wiki moja ya kutembelea sehemu husika.	
Je, utupaji taka wa kibashara/kiwandani uko vipi?	Kutembea katika jamii, kuzungumza na wanajamii.	Wakala medani mwenye uzoefu.	Usafiri, chakula cha mchana, vifaa vya ofisi.	Siku 02 za kutembelea sehemu husika.	

Jedwali 4: Upangaji wa Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta

Fikiria mchakato wa kukusanya takwimu kama mradi mdogo. Katika uhalisia, kuna matokeo maalum (uelewa wa mahitaji), wigo maalum wa kazi, bajeti, na ratiba ambayo inahitaji kusimamiwa.

Kukosa kupanga vizuri kwenye ukusanyaji wa takwimu kunaweza kusababisha mchakato usiofaa kwa kuwa takwimu inaweza kukusanya ambayo haiendani na wazo la mradi au timu inaweza kukosa kujumuisha taarifa muhimu ambayo ni ya dharura katika kubainisha mahitaji ya mradi.

Takwimu ya Programu, Mafunzo yaliyopatikana, na Tathmini mbalimbali

Ikiwa mradi ni sehemu ya programu, basi kunaweza kuwa kuna takwimu na taarifa zinazopatikana ambazo timu ya mradi inaweza kutumia katika kuutambua au kuthibitisha mahitaji. Hii inaweza kupunguza kiasi cha takwimu kinachohitajika kukusanya, mradi tu takwimu hiyo imekusanya kwa wakati muwafaka na inafaa.

Zana nyingine nzuri ya kutumia wakati wa ukusanyaji wa takwimu katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi ni mafunzo yaliyopatikana na tathmini mbalimbali kutoka kwenye miradi iliopita madamu nazo zimekusanya katika wakati muwafaka. Tathmini hizi na mafunzo haya tuliojifunza yanapaswa kujumuishwa katika miradi ya siku zijazo na kwa kawaida huwa na takwimu na taarifa ambazo zinaweza kutumika katika mradi mpya.

Aina za Takwimu

Takwimu ya Upili: Taarifa zinazopatikana kuitia vyanzo vilivyochapishwa na ambavyo havijachapishwa, ikijumuisha hakiki za fasihi, tafiti, tathmini mbalimbali, ripoti kutoka kwa NGOs, mashirika ya Umoja wa Mataifa, mashirika ya kimataifa na ofisi za serikali. Takwimu ya upili inaweza kuwa ya gharama nafuu na inapaswa kuwa vyanzo vya kwanza kufikiwa kwa data ya tathmini. Kwa bahati mbaya, ufikiaji wa hati za upili mara nyingi ni ndogo na utunzaji unahitajika wakati wa kutafsiri data ya upili. Wakati mwengine

utahitaji kutumia ukusanyaji wa data za msingi ili kuthibitisha usahihi na umuhimu wa data ya upili kwa muktadha mahususi, au kupata maelezo ya kina na mahususi zaidi. Kumbuka kwamba data ya upili inaweza kuwa ni ya kiasi au ya ubora.

Nguvu/Ubora	Udhafu
<ul style="list-style-type: none"> Kiasi cha gharama nafuu na inaweza kufanywa kwa kutumia mtandao na/au utafutaji wa rekodi. Inahitaji rasilimali watu wachache zaidi kwa mchakato. Inachukua muda mfupi kufanya kwa kulinganisha na ukusanyaji wa data ya msingi. 	<ul style="list-style-type: none"> Inaweza kuwa changamoto kupata data ambayo ni ya sasa zaidi au ya wakati uliopo. Sio vyanzo vyote vimeundwa sawa. Kutumia rasilimali zinazotegemewa kunaweza kuwa changamoto kwa watu ambao hawana ujuzi wa kutosha wa mbinu za jadi za utafiti.

Jedwali 5: Uwezo na udhaifu wa data ya Upili

Takwimu za Msingi wa Kiasi: Katika hali ambapo vyanzo vya upili havitoi taarifa ya kutosha, au ikiwa taarifa hiyo haipatikani, mashirika yanaweza kukusanya takwimu kuitia mbinu za tathmini ya kiasi (tafiti, dodoso, majaribio, vyombo vya uchunguzi sanifu) vinavyozingatia taarifa inayoweza kuhesabiwa na kufanyiwa kazi. kwa uchambuzi wa takwimu.

Nguvu/Ubora	Udhafu
<ul style="list-style-type: none"> Data ya kiasi inaweza kuongezeka kwa kuwa unaweza kupata idadi kubwa ya majibu na kujumuisha matokeo. Ikiwa maswali na majibu yataandikwa vizuri, kunaelekea kuwa na upendeleo mdogo zaidi wa kibinasi katika matokeo. Mbinu za kawaida zinaweza kutumika na unaweza kulinganisha matokeo na data nyingine. 	<ul style="list-style-type: none"> Data ya kiasi inaweza kukosa kina cha hali hiyo Muktadha pia ni mgumu kunapokuwa na maswali na majibu ya kawaida kwa kila mhojiwa.

Jedwali 6: Uwezo na udhaifu wa Dara ya Kiidadi na Msingi

Takwimu za Msingi wa Ubora: Kinyume na mbinu za data za kiasi, mbinu za ubora hutafuta kunasa tajriba ya washiriki kwa kutumia maneno, picha na vitu (na hata viashiria visivyo vya maneno vinavyotolewa na wahojiwa). Data ya Ubora mara nyingi hukusanya kama simulizi lisilo na mwisho, tofauti na muundo wa kawaida wa maswali na majibu ya tafiti, hojaji au majaribio.

Nguvu/Ubora	Udhafu
<ul style="list-style-type: none"> Hutoa anuwai ya habari kulingana na uzoefu wa mhojiwa. Hutoa maelezo ya kina zaidi na maoni kuliko data ya kiasi. Husaidia timu ya mradi kuelewa vyema muktadha kuitia uzoefu wa waliojibu, kutoa maelezo ya kina 	<ul style="list-style-type: none"> Haiwezi kuongezwa na kujumuishwa. Inahitaji muda wa kutosha na rasilimali muhimu kutekeleza. Inahitaji kuwa timu ya ukusanyaji data iwe na maarifa na uwezo wa kutekeleza mbinu ya ubora za ukusanyaji wa data.

Jedwali 7: Uwezo na udhaifu wa Data ya Msingi ya Ubora

Nguvu na udhaifu wa kila mbinu unahitaji kupimwa kulingana na wakati na rasilimali ulizonazo katika hatua hii ya mradi. Unapaswa kuwa mwangalifu kuchagua zana na mbinu zinazofaa zaidi (na za gharama nafuu) za kukusanya taarifa. Kuna maoni mengi kuhusu mbinu gani ya kukusanya takwimu ilio bora zaidi - kiasi au ya ubora, ya msingi au ya upili. Kila njia ina madhumuni na nguvu. Kwa mfano, data ya msingi mara nyingi huchukuliwa kuwa bora kuliko data ya upili. Hata hivyo, kiuhalisia, timu ya mradi inaweza kukosa uwezo au rasilimali zinazopatikana kufanya utafiti kamili wa kiasi.

Ukusanyaji wa Data ya Mbinu Mseto

Njia hii ina mchanganyiko wa ukusanyaji data ya kiasi ya msingi, ubora ya msingi, na wakati mwingine vyanzo vya data vya upili. Mbinu mchanganyiko kama hii hutoa msingi thabiti wa kuchunguza data kutoka kwenye mitazamo mbalimbali.

Data ya Upili	Data ya Msingi ya Kiasi	Data ya Msingi ya Ubora
✓ Mapitio ya maandishi	✓ Maarifa, utendaji, na tafiti jumuishi	✓ Changanua bongo
✓ Uhakiki wa rekodi	✓ Uchunguzi wa kaya	✓ Michoro ya mshikamano/Affinity
✓ Takwimu zilizopo	✓ Vipimo na tafiti sanifu	✓ Vikundi maalum
✓ Fahirisi	✓ Vyombo vya uchunguzi sanifu	✓ Hadithi za kihistoria
✓ Nyaraka za serikali	✓ Vipimo vya kianthropolojia	✓ Ratiba ya matukio
✓ Nyaraka nyingine za NGOs		✓ Ramani ya eneo
		✓ Mahojiano ya nusu muundo
		✓ Mahojiano muhimu ya watoa taarifa
		✓ Mazoezi ya kuweka viwango

Jedwali 8: Aina za Takwimu

Ingawa ukusanyaji wa takwimu za msingi unaweza kulengwa mahususi kwa mahitaji mahususi ya mradi uliopendekezwa, kukusanya takwimu za msingi kunaweza pia kuchukua muda na pesa nyingi na kuhusisha watu wengi. Kwa sababu hii, mashirika mengi yanapendekeza kwamba awamu ya kwanza ya ukusanyaji wa takwimu itegemee takwimu ya upili (data ya upili), na kwamba duru zinazofuata zitumie mbinu za ukusanyaji wa takwimu za msingi ili kujaza mapengo ambayo hayajafunika na takwimu ya upili.

Zaidi ya hayo, ingawa mitazamo mara nyingi hupendekeza kuwa data ya ubora haina umakini zaidi ya data ya kiasi, mbinu za upimaji wa kiasi mara nyingi huweka viharishi vya kuongeza matarajio kwa jumuiya na washirika na inaweza kuwa ya gharama kubwa. Tathmini ya data ya ubora, kwa upande wake, inaweza kuwa makini zaidi ikiwa imepangwa na kutekelezwa kwa ustadi, na inaweza kufichua maarifa kuhusu sababu za mielekeo inayotambuliwa kuitia mbinu za upili na za kiasi.

Mchanganyiko wa mbinu za upili na msingi (pamoja na zana za ubora na kiasi) katika mchakato sawa wa ukusanyaji wa takwimu unaweza kutoa picha ya kina zaidi, jumuishi kwa mradi kwa timu kufanya maamuzi. Na, mwishowe, ni juu ya watu kufanya maamuzi.

Kabla ya kuanza ukusanyaji wa takwimu, unahitaji kuijiliza wewe na timu yako 'Je, takwimu hii itatumika vipi?' Ikiwa hakuna jibu linalokubalika kwa swali, usiendelee. Wakati na rasilimali ni za thamani sana katika hatua hii hivyo sio vema kupotezwa katika kukusanya takwimu eti tu kwa ajili ya kukusanya takwimu. Mazoezi mengi ya tathmini yamekusanya takwimu nyingi ambazo zimekusanya nyaraka nyingi

sana ambazo mara nyingi hukaa kwenye rafu "kukusanya vumbi." Nyaraka hizi ni matumizi duni ya rasilimali, zinaweza kuwa zinaingilia maisha ya wadau, na kuunda matarajio ya uwongo ambayo yanaweza kuharibu uhusiano muhimu wa washirika na/au walengwa.

Wakati wowote unapoanza mchakato wa kukusanya takwimu, kumbuka maswali yafuatayo unapoamua ni takwimu gani unahitaji kukusanya na kwa kutumia mbinu zippi:

- ✓ Ninahitaji kupata taarifa gani?
- ✓ Je, ninaweza kupata taarifa hii kutoka kwa vyanzo vipi? Je, kuna vyanzo vyta upili vyta kuaminika ninavyoweza kutumia?
- ✓ Je, taarifa hii itasaidia vipi katika mchakato wangu wa kufanya maamuzi kuhusu mradi?
- ✓ Je, timu ya kukusanya takwimu ina uwezo wa kiufundi na rasilimali watu ili kutekeleza ukusanyaji huu wa takwimu kwa ufanisi?
- ✓ Je, maelezo ninayopata yanaweza kutumika kwa miradi au programu nyingine?
- ✓ Je, takwimu itachambuliwa vipi, lini na na nani?
- ✓ Je, tutadhibiti na kuwasilisha vipi taarifa na data tunayopata kutoka kwa mchakato wa kukusanya?

Takwimu za Pembetatu (Kutumia njia zaidi ya moja)

Mtazamo wa kuzuia hisia binafsi za ushawishi ya ufanuzi wa tatizo na kufanya kazi kuitia mitazamo tofauti ya mahitaji "halisi" ni kwa kutumia utatuzi wa data wa zaidi ya njia moja. Uwekaji pembetatu ni mbinu yenye nguvu inayowezesha uthibitishaji wa data kuitia uthibitishaji mtambuka kutoka zaidi ya vyanzo viwili. Kwa mfano, ikiwa utafiti unatumia mbinu moja tu ya kukusanya data (mtazamo), ushawishi uliopo ni kuamini kuwa matokeo haya ni yenye nguvu. Ikiwa mtafiti atatumia njia mbili (mitazamo), matokeo yanaweza kugongana. Hata hivyo, kwa kutumia mbinu/mitazamo mitatu kujibu swali, matumaini ni kwamba matokeo ya angalau mawili kati ya hayo matatu yatatiana nguvu. Kwa upande mwagine, ikiwa majibu matatu yanayokinzana yatatolewa, mchunguzi anajua kwamba swali linahitaji kurekebishwa, mbinu ziangaliwe upya, au zote mbili.

Kwa msingi wake, data ya pembetatu (Kutumia njia zaidi ya moja) huongeza imani na uhalali wa matokeo ya utafiti. Kwa kuchanganya mitazamo na mbinu nyingi, watafiti wanaweza kutumaini kushinda udhaifu au upendeleo na matatizo yanayotokana na mbinu moja au mtazamo mmoja wa mwangalizi - na hivyo kuongeza uaminifu na uhalali wa matokeo.

Njia moja ya kutumia utatuzi wa kutumia zaidi ya njia moja katika mchakato wa utambuzi wa mahitaji ni kutumia mbinu ilioletwa na mwanasosholojia wa Marekani, Jonathan Bradshaw, ambaye aliamini kwamba tathmini ya mahitaji inapaswa kuchunguza aina nne za mahitaji katika jamii na kwamba kuwepo kwa aina zote za mahitaji kungeonyesha hitaji "halisi".

Vitengo vinne 4 vya Bradshaw vya Mahitaji ya Kijamii ni pamoja na: Mahitaji ya Kuhisi, Yanayoonyeshwa, Ya kawaida na ya Kulinganisha.

- **Mahitaji ya Kihisia-Mahitaji** ya kihisia yanazingatia mawazo na ndoto za jamii yenewe, kile wanachofikiria kiwe kipaumbele. Hitaji linalohisiwa linaweza kuwa la kibinafsi au hisia ya mtu na linaweza kufafanuliwa vyema kama 'hitaji'. Hitaji ya kuhisi inaathiriwa na maarifa na matarajio ya mtu binafsi, ambayo inaweza kuwa isiyo ya kweli na/au ikawa ni ghali zaidi. Kwa mfano, akina mama wanaweza kuonyesha kuchukizwa na fujo na hali mbaya zinazotokana na ukosefu wa usafi wa mazingira - lakini wanaweza kuwa hawajui njia mbadala zilizopo za kubadilisha hali ya sasa.
- **Mahitaji Yanayoonekana-** Hitaji la aina hii kwa kawaida hufanywa kuitia uchunguzi. Je, jamii inaeleza nini kuitia matendo yao? Kwa mfano, ikiwa kuna orodha ndefu za kungojea huduma, basi

kuna dalili kwamba jamii inatanguliza hitaji hilo. Wakati fulani, mahitaji yaliyoelezwa yanawiana na yale ambayo jumuiya imetaja kuitia hitaji lao la kihisia. Hata hivyo, wakati fulani, mahitaji haya yanaweza yasitambulike hadharani (kama hitaji linalohisiwa) kama matokeo ya shinikizo la kisiasa/kitamaduni au kwa sababu hakuna mtu aliywahi kuuliza. Kwa mfano, familia zinaweza kuwa hazijaonyesha kuchukizwa kwao na ukosefu wa usafi wa mazingira kwa maneno lakini sasa wanaanza kutambua maeneo ambapo wanatupa takataka zao za nyumbani (mashimo ya takataka).

- **Mahitaji ya Kawaida-** Aina hii ya hitaji inalinganisha na hali ya sasa na seti ya viwango vya kitaalamu au vya kitaalamu. Mara nyingi, mahitaji haya yanatambuliwa na mtaalamu, madaktari, wahandisi, wataalamu wa afya ya umma, nk. Kwa mfano, mtaalam wa usafi wa mazingira anaweza kuashiria kuwa viwango vya uchafu katika maji ya kaya ni juu ya kiwango kilichowekwa na wizara ya afya.
- **Mahitaji ya Kulinganisha-** Mahitaji haya yanalinganisha hali ya sasa na hali ya wengine. Mojawapo ya matumizi ya kawaida ya njia hii imekuwa ulinganisho wa ufikiaji wa watu kwenye rasilimali. Mtazamo huu unatambua kwamba hitaji ni dhana tu na hivyo mjadala wowote kuhusu hitaji lazima ufanyike katika muktadha wa ulinganisho kati ya watu. Kwa mfano, wanachama wa ushirika wa wavuvi wanaweza kuona kwamba hifadhi ya samaki ni kubwa katika mji wa karibu wenye vyoo vya kisasa.

Kuthibitisha Mahitaji

Ikiwa mradi wako uko chini ya mwavuli wa programu au kuitia ombi la pendekezo, inaweza kuwa dhana ya mradi tayari imedhamiriwa. Katika hatua hii, kufanya tathmini kamili ya mahitaji haitahitajika, hata hivyo, itakuwa na manufaa kwako kufafanua zaidi na kuthibitisha mahitaji kuitia mchakato rahisi wa uthibitishaji wa haja. Unaweza kutaka kukusanya data inayohusiana na walengwa na muktadha ambao utakuwa unatekeleza ili kuhakikisha kuwa mradi unatekeleze na mahitaji ambayo yalikuwa yametambuliwa hapo awali bado ni halali.



Hitaji la kujisikia: Ni pale kundi katika jamii linapoashiria kuwa wanataka kliniki ya afya



Hitajio Lililowasilishwa: Familia hazina uwezo wa kupata maji salama na kuchukua maji ya kupikia na ya kunywa kutoka katika mto Delta



Hitajio la Kawaida: Wataalamu wanaashiria viwango vya uchafu wa kinyesi katika mto Delta upo juu ya viwango vilivyowekwa



Hitajio Linganishi: Tafiti zinaonesha kuwa idadi ya watoto walio na maradhi yanayotokana na maji ni kubwa zaidi kuliko katika jamii zingine.

Mashirika yanapochunguza mahitaji ya jumuiya, changamoto itakuwa ni kuhakikisha kuwa mchakato wa kutambua mahitaji ni sahihi na wenye uaminifu. Mara nyingi watu binafsi na vikundi tayari wana wazo, kulingana na uchunguzi na uzoefu wao, kuhusu aina gani ya mradi au huduma inayopendekezwa na shirika fulani la maendeleo. Mashirika ya maendeleo yanahitaji kuepuka kushirikisha jamii katika vipaumbele kabla ya kutambua mahitaji yao, kwa sababu wanaweza kutoa majibu ambayo yatahakikisha kuwa wanachaguliwa kwa ajili ya kushiriki na kufaidika. Kwa mfano, ikiwa shirika la maendeleo linajulikana kuunga mkono miradi ya maji, basi washiriki wa mradi wana uwezekano mkubwa wa kueleza

Kielelezo Na.15 - Kategoria za mahitaji ya kijamii ya Bradshaw

matatizo na masuluhisho katika njia wanazotarajia zitalingana na fikra ya mradi unaotakiwa na shirika hilo la kimaendeleo, yaani mradi wa maji.

Uchambuzi wa Mahitaji

Madhumuni ya ukusanyaji wa data ni kuchunguza na kukusanya taarifa kwa mapana kuhusu masuala mbalimbali huku madhumuni ya uchanganuzi wa mahitaji ni kupanga na kuchunguza data ili taarifa muhimu ziweze kutolewa kutoka humo. Wakati wa kutambua na kufafanua mahitaji ya mradi, utataka kupanga uchanganuzi wa mahitaji yako katika kategoria mbili: uchanganuzi wa hali ya sasa na ya siku zijazo.

Uchambuzi wa Hali ya Sasa: Tuko wapi sasa? Je, hali ikoje kwa sasa? Je, ni hali gani ndani ya jumuiya? Je, ni matatizo gani yanayowakabili na vipaumbele kwa ajili ya mradi? Je, ni wadau gani wanaohusishwa na tatizo hilo? Je, sisi kama timu ya mradi na washirika, tuna uwezo wa aina gani ili kufanikisha mradi?

Uchambuzi wa Hali ya Baadaye: Tunafikiria tutakuwa wapi mwisho wa mradi? Ni mabadiliko gani tunayotarajia kufikia mwisho wa mradi? Je, ni baadhi ya vihatarishi gani vinavyoweza kuingilia uwezo wetu wa kufikia mabadiliko hayo? Je, mradi una aina gani ya uendelevu? Je, mabadiliko yanaweza kudumishwa mara tu mradi utakapokamilika?

Uchambuzi wa Hali ya Sasa

Vipengele vya msingi vya uchanganuzi wa hali ya sasa ni kuchunguza wadau, nguvu na ushawishi wao katika mradi na kutambua au kufafanua tatizo ambalo litashughulikiwa na mradi. Katika hatua hii, utakuwa unajadiliana na kuchanganua bongo, ukijaribu kuchunguza sababu mbalimbali za msingi na mzizi wa tatizo na athari za moja kwa moja la tatizo kuititia zana ya Mti tatizo ‘Problem Tree’ na kutumia Mchoro wa Venn na Matrix ya Wadau ili kutathmini kwa undani wadau wanaohusika katika mradi huo.

Uchambuzi wa Wadau

Wadau wanaweza kufanikisha au kuharibu malengo ya mradi, ndio maana msisitizo mkubwa unawekwa kwenye uchambuzi na usimamizi wa wadau katika Mradi wa DPro. Katika Mwongozo huu mzima utaona marejeo ya kutumia mbinu shirikishi na kuhusisha wadau ikiwezekana na inapobidi. Ili kuweza kufanya hivi, uchambuzi wa kina wa wadau lazima ufanywe na kuangaliwa mara kwa mara katika maisha yote ya mradi.

Uzoefu unaonyesha kwamba wadau wanapopuuzwa au kutoeleweka katika mradi, au maslahi yao yanashirikishwa vibaya au kutengwa wakati wa mradi, mara nyingi inaweza kusababisha matokeo yasiyotarajiwa na yasiyofaa. Miradi inayochukua muda kuwatambua na kuwaelewa wadau, hunufaika na:

- ✓ Uelewa zaidi wa watu binafsi, vikundi na taasisi ambazo zitaathiriwa na zinapaswa kufaidika na shughuli za mradi;
- ✓ Kielelezo bora cha uwezo wa wadau hawa;
- ✓ Uelewa sahihi zaidi wa nani anaweza kushawishi na kuchangia katika upangaji na utekelezaji wa mradi;

Ili kufanikiwa, timu ya mradi inahitaji kukuza nidhamu ya kusimamia mahusiano haya ya wadau. Washiriki wa timu wanahitaji kuelewa ukweli na ugumu wa masilahi na uhusiano; kutathmini na kutabiri athari za mradi (chanya na hasi) kwa vikundi vyote vya wadau; na kubuni na kutekeleza mipango ya ushirikishwaji inayohimiza ushiriki wa mradi na mawasiliano thabiti.

Vipengele vya mfumo thabiti wa usimamizi wa wadau ni pamoja na:

1. Utambulisho wa Wadau (Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi)
2. Uchambuzi wa Wadau (Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi)
3. Ushirikishwaji wa Wadau (Awamu ya Uandaaji mradi)
4. Mawasiliano ya Wadau (Awamu ya Upangaji wa Miradi)
5. Marejeo na Uchambuzi (Muda wote)

Hatua ya 1: Utambulisho wa Wadau

Wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi, utataka kuanza kwa kutambua na kuchambua wadau wanaohusiana na mradi. Utaendelea kukuza ushirikishwaji na kukuza mawasiliano kadiri unavyoolekea katika awamu zingine za mradi wako na kusaidia kuhakikisha kwamba unafikiria kuhusu safu kubwa ya wadau wanaohusiana na mradi wako, Mradi wa DPro umegawanya wadau katika kategoria sita.

Mdau	Maeleo na Mifano
Kategoria	
Watumbua	<p>Watu ambao watafaidika moja kwa moja kutoka kwa bidhaa na/au huduma za mradi. Kwa mfano, katika mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta, watumbua watajumuisha wanajamii wanaonufaika na vyoo na matokeo yake kuboreka kwa ubora wa maji ya mto Delta.</p>
Utawala	<p>Watu au vikundi vya watu ambao wana maslahi na jinsi mambo yanavyosimamiwa kwenye mradi. Kwa mfano, kategoria hii inaweza kujumuisha vikundi vidogo vifuatavyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodi za mradi, vikundi vya uongozi, au wafadhili wanaosimamia mfumo wa utawala wa mradi; • Wakaguzi na wadhibiti ambao huanzisha sera za mahitaji na muktadha wa udhibiti wa mradi; • Wafadhili (watu binafsi au mashirika) au INGOs zinazotoa ufadhili wa mradi. Wafadhili hawa wanaweza kuwa wa nje (kama vile shirika la wafadhili linavyotoa ufadhili) au wa ndani (kama vile mradi inavyofadhiliwa na fedha za ndani).
Watoa huduma	<p>Watu ambao wanashiriki kikamilifu katika kazi ya mradi huo. Wasimamizi, kikundi cha mradi, mashirika ya utekelezaji, wakandarasi na wasambazaji huangukia katika kategoria hii.</p>
Washawishi	<p>Watu ambao wana uwezo wa kubadilisha mwelekeo (chanya au hasi) wa mradi. Mfano unaweza kuwa ni vyombo vya habari vya ndani, maafisa wa serikali, masilahi ya biashara au viongozi wa jamii.</p>

Wategemezi	Wale wanaotaka kitu kutoka kwenye mradi mbali na bidhaa au huduma iliyopangwa ya mwisho. Kwa kawaida, wategemezi wa miradi inaweza kuwa ni vitengo vingine ndani ya ya shirika vinavyohitaji moja ya matoleo (deliverables) ya mradi.
Wasimamizi /Wafadhili	Vikundi vinavyohusika na kusaidia bidhaa au huduma baada ya mradi kukamilika. Tukiangalia mradi wetu wa ujenzi wa vyoo kama mfano, manispaa ya eneo la Mto Delta inaweza kutarajiwa kuchukua umiliki wa muda mrefu na wa kati wa kutunza vyoo mara mradi utakapokamilika.

Jedwali 9: Kategoria za Wadau

Baadhi ya mambo ya kuzingatia wakati wa kuainisha wadau katika makundi ni pamoja na:

- **Wadau wanaweza kuingiliana:** Kuna matukio mengi ambapo mtu binafsi au kikundi kinaweza kuangukia katika kategoria zaidi ya moja. Kwa mfano, jumuiya zinaweza kuwa watumiaji (wakati wa mradi) na wasimamizi/wafadhili (wakati mradi unafungwa).
- **Kugawa Vitengo katika Vitengo Vidogo:** Kategoria moja inaweza kugawanya katika kategoria ndogo ndogo. Kwa kategoria ya wadau wa utawala, kwa mfano tayari imegawanywa katika kategoria tatu.
- **Kategoria ya Wadau zitabadilika baada ya Muda:** Wadau wapya wanaweza kuingia katika kufanikisha malengo ya mradi huku wengine wakipoteza ushawishi au maslahi yao. Utambulisho wa wadau ni mchakato unaoendelea na ambao unapaswa kuangaliwa mara kwa mara kwa vipindi vyote katika maisha yote ya mradi.

Kuchanganua bongo ili kuchambua orodha ya wadau katika ngazi za juu katika awamu hii ni muhimu sana katika kukuza uelewa wa muktadha na kuweka matarajio ya wadau mapema. Ikiwa unatumia mbinu shirikishi kwa mradi wako, hii pia itahakikisha kwamba unashirikisha wadau wanaofaa kwa wakati ufaao katika kila awamu ya mradi. Kwa sasa, kuchambua wadau wanaofaa kwa kutumia kategoria 6 zilizoainishwa hapo juu.

Hatua ya 2: Uchambuzi wa Wadau

Baadhi ya maswali elekezi ambayo yatasaidia katika uchanganuzi wako ni: Je, watatetea mradi wako na kutoa msaada? Je, wanaweza kuleta changamoto katika kuendeleza mradi wako? Mahusiano haya yataendelezwa zaidi katika hatua za baadaye, lakini ni muhimu kwamba uanze kufikiria juu yao katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi. Mchakato wa uchambuzi wa wadau unahuishwa:

- **Kuchunguza Maslahi ya Wadau:** Je, wanaweza kupata au kupoteza nini kuititia mradi huo? Je, matarajio ya wadau ni yapi (chanya na/au hasi)? Ni rasilimali gani wanaweza kuchangia? Je, ni nafasi gani zinazowezekana kushikwa na wadau? Je, wana uwezo gani? Je, ni waungaji mkono au ni wakwamishaji wa mradi?
- **Ushawishi wa Wadau kwa Kutumia zana ya ‘Ramani’.** Ushawishi huu unarejea kwenye uwezo walio nao wadau juu ya mradi kama vile mamlaka yao au uwezo wao wa kufanya maamuzi au uwezo wao wa kuathiri shughuli za mradi au wadau kwa njia chanya au hasi. Je! ni kiasi gani cha ushirikiano au migogoro katika mahusiano kati ya wadau? Ni Nani ana uwezo wa kufanya mabadiliko yatokee kwa matatizo ya dharura, kadhia mbalimbali na kujua msingi au mzizi wa tatizo?

Michoro ya Venn imeundwa ili kuchambua na kuonyesha asili ya uhusiano kati ya vikundi muhimu vya wadau. Michoro wa Venn unatengenezwa kutoka kwa mtazamo wa mdaa mmoja wa mradi (au kikundi

cha wadau wa mradi). Kila duara kwenye mchoro humtambulisha mdau anayehusika katika mradi. Saizi ya duara inayotumika inaweza kusaidia kuonyesha nguvu/ushawishi wa kila mdau, huku utengano wa anga unatumika kuonyesha nguvu au udhaifu wa uhusiano wa kufanya kazi/maingiliano kati ya vikundi/mashirika tofauti. Michoro ya Venn kwa kawaida hutumika kama zana ya mipango shirkishi na vikundi lengwa ili kuwasaidia wao kutengeneza mtazamo wa mahusiano hayo.

Kielelezo namba 17 kinatoa mfano wa matumizi ya mchoro wa Venn kutambua nguvu na ushawishi wa wadau wengi wanaohusika na kilimo na kaya katika jamii inayopakana na mto. Kumbuka kwamba Mchoro wa Venn umesawiriwa kuititia mtazamo wa mojawapo ya makundi ya wadau, katika kadhia hii, ni zile familia zilizo hatarini zaidi. Ukubwa na eneo la mduara wa kiwanda zinaonyesha kuwa ina ushawishi mkubwa lakini iko mbali. Kwa kutumia mantiki hiyo hiyo, Wakala wa Ulinzi wa Mazingira iko mbali na unalingana kwa uwazi na masilahi ya kiwanda chenyewe. Familia zilizo katika mazingira magumu zinawakilisha maslahi ya jamii kwa ujumla na zina uhusiano wa karibu na wakulima na vyama vya ushirika.



Kielelezo Na- 17: Mchoro wa Venn wa Mto Delta – Kutoka kwenye Mtazamo wa familia

Matrix ya Uchambuzi wa Wadau hutumia matokeo ya mabadiliko kutoka kwenye **Mchoro wa Venn** (au zana zingine za ushawishi wa wadau) ili **kutambua zaidi, kufafanua na kuwasilisha** maslahi, uwezo na hatua zinazowezekana za wadau wa mradi. Tofauti na Mchoro wa Venn, matrix inaruhusu simulizi zaidi ambayo hutoa takwimu ya ziada kuhusu wadau, maslahi yao, ushawishi wao na hatua zinazowezekana kushughulikia maslahi ya wadau. Matrix ya Uchambuzi wa Wadau ni waraka hai ambao unapaswa kupitiwa mara kwa mara katika maeneo mahususi katika muda wote wa mradi. Milango ya maamuzi ni fursa nzuri ya kuiweka timu ya mradi pamoja ili kutathmini tena wadau wa mradi na kuhakikisha kuwa wanawasiliana na kushirikishwa katika kiwango kinachofaa.

Maelezo ya Wadau	Kategoría ya Wadau	Kuvutiwa na Mradi	Nguvu Ushawishi na Mahusiano	
Familia za Jumuiya ya Mto Delta Kaya 450 hutupa taka na maji machafu mtoni ambayo pia hutumika kama chanzo cha maji ya kunywa na uvuvi.	Watumiaji	Kupunguza matukio ya magonjwa yanayotokana na maji na kuboresha upatikanaji wa vifaa vya WASH, ikiwa ni pamoja na vyoo.	Ina uwezo wa kupunguza utupaji wa kinyesi kwenye mto, lakini bila kufahamu athari zake.	Walengwa wakuu wa mradi wa choo
Wakulima na Ushirika Watu 200 wa kipato cha chini, biashara za familia ndogo, zilizopangwa katika vyama vya ushirika visivyo rasmi.	Wafadhili	Kudumisha na kuboresha njia za kujipatia riziki. Uchafuzi unaathiri wingi na ubora wa uzalishaji. Afya ya familia inateseka, haswa watoto na akina mama.	Watoa huduma wanaowezekana. Kupitia ushirishi wa ushirika wa vyama unaweza kudai mabadiliko katika kiwanda na manispaa.	Vyama vya ushirika na nguvu kazi ya kilimo inayoundwa na wanafamilia
Manispaa ya Mto Delta Wakala wa Hifadhi ya Mazingira na Serikali ya Mitaa	Washawishi	Wana hamu ya kuboresha hali ya jamii na kuwa karibu na familia mbalimbali (uhusiano).	Uwezekano wa kuwa ni Mfadhili. Wanaweza kuja kukagua viwanda.	Hakuna mawasiliano ya wazi na wanajamii
Kiwanda cha Mbolea ya Kemikali 01 sekta kubwa ya kiwanda kinachozalisha mbolea miongoni mwa bidhaa nyingine za kemikali.	Washawishi	Msukumo mdogo wa sasa wa kubadilika.	Kuwa rasilimali za kifedha na kiufundi ili kutumia teknolojia mpya ya usafi.	Mahusiano mazuri na chama tawala (serikali).
Kliniki ya Afya 01 zahanati ya afya ya umma ambayo hutoa usaidizi wa afya na huduma kwa jamii.	Watumiaji	Kupungua kwa magonjwa yanayotokana na maji pia kutapunguza mahitaji ya huduma za afya, ambayo yanaelemewa.	Mwenye uwezo wa kutetea kwa niaba ya jamii	Uhusiano wa karibu na jamii pamoja na serikali ya mtaa

Jedwali 10: Matrix ya Uchambuzi wa Wadau

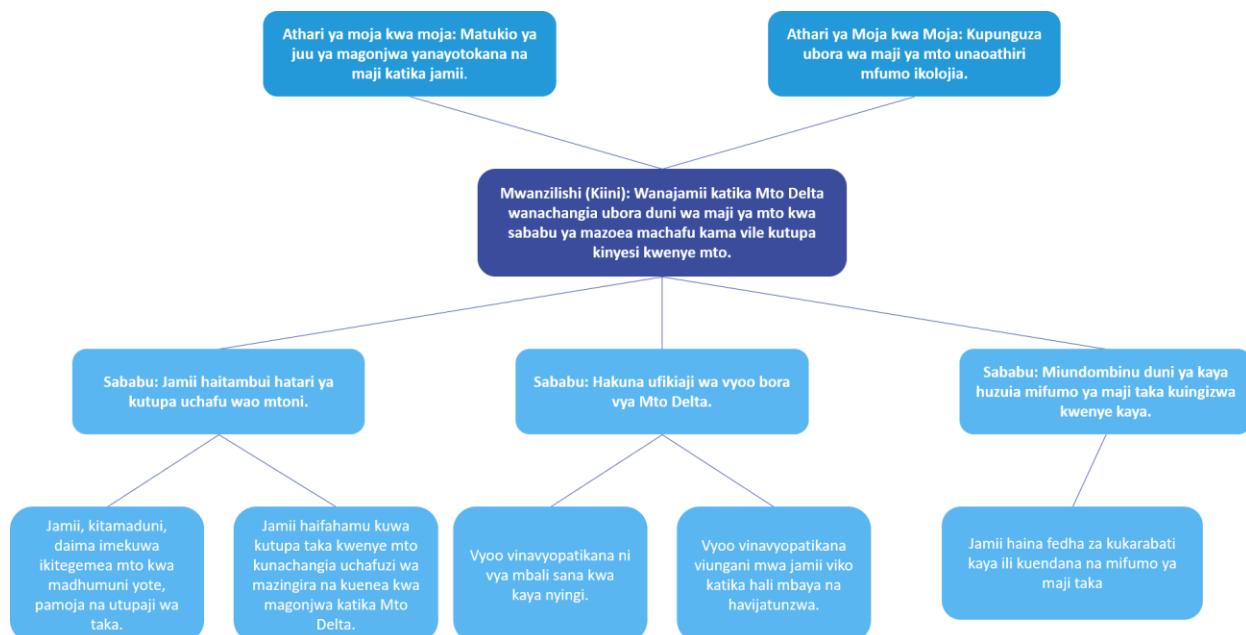
Mti Tatizo

Huenda tayari umetambua tatizo la jumla linalokabili jumuiya utakayofanyia kazi, au unaweza kuwa unajibu ombi ambalo limeelezea tatizo kwa ajili yako. Njia nzuri ya kuboresha zaidi na kwa undani kipaumbele chako cha malengo ya mradi ni kutumia **Mti Tatizo**.

Wakati wa kuunda mti wa tatizo, ni muhimu kuanza mchakato kwa kutambua 'tatizo la msingi' ambalo linaweza kutambuliwa kuititia mchakato wa kuchanganua bongo na wadau au kutambuliwa mapema, kwa kuzingatia uchambuzi wa awali wa taarifa zilizopo. Mara tu tatizo la msingi linapotambuliwa, mchakato wa kufafanua mti tatizo unaofuata unakamilika (Inapendeza zaidi ikifanyika kuititia mchakato wa ushirikishwaji wa makundi) kwa kutumia maelekezo haya:

- Matatizo ambayo moja kwa moja husababisha tatizo la awali huwekwa chini (visababishi);
- Matatizo ambayo yanaathiri moja kwa moja tatizo la awali huwekwa juu (Viathiri-matawini).

Swali elekezi nyuma ya mantiki ya mti tatizo ni 'Ni nini husababisha hivyo?' Ikiwa kuna sababu mbili au zaidi kwa pamoja huleta athari, zinawekwa kwenye kiwango sawa kwenye mchoro. Mishale ya visababishi na athari hutumiwa kuunganisha viwango vya mti wa tatizo.



Kielelezo 18: Mti wa Tatizo wa Mto Delta

Kwa mradi wetu wa choo, tatizo la mwanzo ni kwamba wanajamii katika Mto Delta wanachangia katika uharibifu wa maji ya mto kwa sababu ya mazoea machafu kama vile kutupa kinyesi mtoni. Kutokea hapo, sababu tatu kuu za msingi zimetambuliwa:

1. Jamii haifahamu hatari ya kutupa taka zao mtoni.
2. Hakuna vyoo bora katika jamii ya Mto Delta.
3. Miundombinu duni ya kaya huzuia mifumo ya maji taka kuwekwa ndani ya kaya.

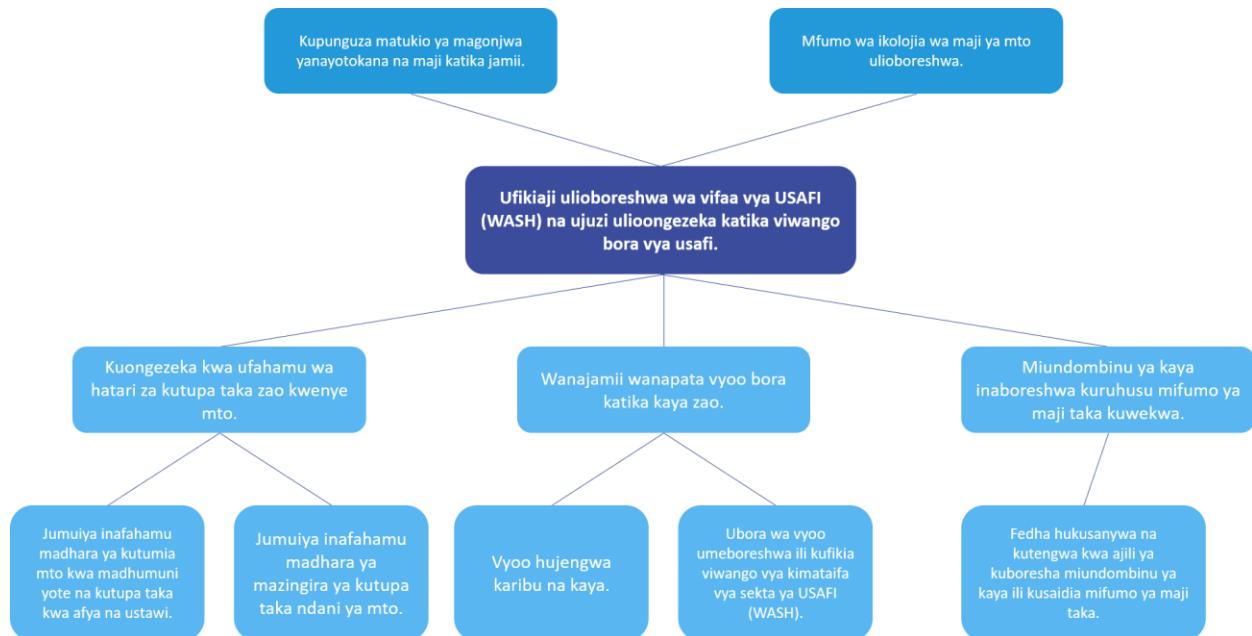
Matokeo, au athari za moja kwa moja, ni kwamba Mto Delta una matukio mengi ya magonjwa yanayotokana na maji katika jamii na mto huo una ubora wa chini unoathiri mfumo wa ikolojia.

Toleo hili la mti tatizo limerahisishwa, viwango vya ziada vinaweza kuongezwa ili kupata vyanzo kamili vya tatizo la awali/mwanzo. Pia ni muhimu kukumbuka kwamba kama unataka kuchunguza tatizo kwa ujumla na si tu katika uhusiano na mawazo ya awali ya aina gani ya mradi unaoweza kuufanya badala ya kuchunguza sababu za msingi na madhara ya tatizo kwa ujumla. Mbinu shirikishi inasaidia sana katika zoezi hili, ikitoa ufahamu na kusaidia katika kuligawa tatizo katika visababishi vya kina zaidi.

Uchambuzi wa Hali ya Baadaye

Mti wa Malengo

Pindi mti wa tatizo unapokamilika, hatua inayofuata ni **kutengeneza mti wa malengo unaoanza kubainisha fikra ya miradi inayowezekana kufanyika ili "kurekebisha" kile kilichooneshwa (Baada ya kugawa gawa tatizo katika visababishi zaidi? kwenye mti wa tatizo.** Kwa njia rahisi zaidi, mti wa malengo ni taswira ya kioo cha mti wa tatizo - ambapo kila taarifa katika mti wa tatizo inabadilishwa kuwa taarifa chanya ya lengo. Ingawa mti wa tatizo unaonyesha uhusiano wa sababu na athari, mti wa malengo unaonyesha uhusiano wa 'Matokeo ya mwisho'.



Kielelezo 19: Mti wa Malengo wa Mto Delta

Mara mkusanyiko mpana wa mahitaji unapotambuliwa, changamoto inayofuata ni kuchanganua mahitaji ambayo yalitambuliwa na kuamua kama kuna uhalali wa kutosha wa kufanya mradi.

Katika hatua hii, shirika la maendeleo linapaswa kuzingatia maswali mawili muhimu ya kimkakati:

- Ni vipengele pipi vya mti wa malengo vitajumuishwa katika mradi?
- Ni vipengele gani havitajumuishwa katika wigo wa mradi?

Kupata makubaliano na kuungwa mkono na wadau katika maswali haya kunaweza kuwa vigumu na mchakato wa kufanya maamuzi unaweza kuwa ni mgumu zaidi.

Maswali haya yatasaidia kuelekeza timu ya mradi na wadau katika kufanya maamuzi kuhusu ni wapi mradi unaweza kufanyika, huduma inazotoa, nani atahudumiwa, na jinsi huduma zinavyotolewa.

Tukirejea kwenye mradi wetu wa Mto Delta, vigezo vya uteuzi wa upeo/wigo vinahitaji kujumuisha upatikanaji wa rasilimali, uwezo wa shirika linalotekeliza, vipaumbele vya serikali ya mitaa, na mahitaji ya kaya. Jambo lingine la kuzingatia ni miradi ambayo NGOs na mashirika mengine yanatekeleza katika jumuiya hii. Kulingana na vigezo hivi, timu ya mradi ilitengeneza **mti wa suluhu/mbadala ambao huwasilisha matokeo na malengo** (angalia visanduku vya rangi ya samawati nyepesi kwenye picha hapa chini) vinavyohitaji kutekelezwa kutatua tatizo la msingi. Ni muhimu kutambua kwamba mti mbadala pia

unawasilisha kipengele kipi ambacho kitaingia katika wigo wa mradi (Sanduku za rangi ya machungwa katika picha ya 20)



Kielelezo Na: 20 - Mti Suluhisho / Mbadala wa Mto Delta

Kiutendaji, uchambuzi wa hali ya baadaye ni mara chache kuwa rahisi. Ingawa uchanganuzi wa hali ya baadaye unaweza kubainisha safu pana ya kuwa na miradi, ni nadra kwamba shirika linaweza kutekeleza shughuli zote zilizoainishwa katika uchanganuzi wa hali ya baadaye. Katika hatua hii, shirika la maendeleo linapaswa kuzingatia maswali matatu muhimu ya kimkakati:

- Ni vipengele gani vitajumuishwa katika miradi?
- Ni vipengele gani havitajumuishwa katika wigo wa mradi?
- Je, ni vigezo gani vitatumika kufanya maamuzi haya?
- Maswali haya yanaweza kuwa magumu na mashirika yatakabiliwa na njia nyingi mbadala. Maamuzi thabiti kuhusu upeo/wigo wa mradi ni lazima yaelezwe. Mradi utahusika na nini? Ni huduma gani zitatolewa? Nani atahudumiwa?

Athari za Pamoja na Uchambuzi wa Upeo/Wigo

Ni muhimu sana kufahamu ni hatua gani zingine zinafanywa na mashirika mengine na yasiyo ya kiserikali kwa walengwa katika jamii. Kuna uwezekano mkubwa kuwa shirika lako haliteweza kufanya yote yaliyoainishwa kwenye Mti wa Malengo kwa sababu haziendani na utaalamu wao, vipaumbele au mkakati wa shirika. Hata hivyo, kunaweza kuwa na mashirika mengine ambayo yana utaalamu na uwezo wa kufanya hayo kuliko shirika lako. Baada ya kusema hayo, kuna uwezekano mkubwa kuwa unaweza kuratibu, kuwasilisha, na kushirikiana na wengine kufanya kazi kuelekea athari ya pamoja kwa jamii.

Makubaliano juu ya maswali haya yanaweza kuwa na changamoto na mchakato wa kufanya maamuzi unaweza kuwa mgumu na wenyе utata. Kwa hivyo, ni muhimu kwamba timu ya mradi itambue kwa uwazi na kuyapa kipaumbele mambo mengi yanayozingatiwa wakati wa kuamua ni nini kitakacho jumuishwa mwishowe katika mradi, na kipi kitaachwa. Jedwali 11 linaonesha vipengele ambavyo vinatakiwa kuzingatiwa ni aina gani ya mradi unatakiwa ufanyike na yaliyo ndani ya wigo na nje

Kategoria	Maswali ya Kuongoza
Vipaumbele vya Mahitaji	Ni mahitaji gani yaliyopewa mkazo wa hali ya juu wakati wa tathmini/uchambuzi? Kushughulikia mahitaji gani kunaweza kuonekana kuwa na athari zaidi?
Mazingatio ya Programu ya Nje	Ni nani mwagine anayefanya kazi katika eneo lililopendekezwa la mradi? Nguvu zao za programu ni zipi? Je, ni shughuli gani zilizopo zinazosaidia uchanganuzi wa mti wa malengo?
Ufaaji/Usahihi	Je, mbinu inayopendekezwa inakubalika kwa walengwa na makundi muhimu ya wadau? Kwa mfano, je, programu ya afya ya uzazi inafaa na inaweza kudumu kwa tamaduni na dini za watu?
Uwezo wa Taasisi	Je, shirika lako lina uwezo gani? Je! ni mshirika wako wa utekelezaji ana uwezo gani?
Upatikanaji wa Rasilimali	Je, ufadhilli unapatikana? Je, kuna uwezekano wa kukua? Je, kuna fursa gani za kutumia rasilimali?
Gharama-Ufanisi	Je, kiwango cha faida kwa uwekezaji kinakubalika?
Uwezekano wa Kiufundi na Uendelevu	Je, kazi iliyopendekezwa inaweza kutimizwa kihalisia? Je, kazi ya mradi inaweza kudumishwa?
Mazingatio ya Programu ya Ndani	Je, ni vipaumbele gani vya kimkakati kwa shirika lako katika eneo? Nchi? Nyingine? Je, shirika lako lina uwezo gani wa programu? Shirika lako lina vipaumbele vidi kuhusiana na walengwa wengine katika maeneo mengine ya kijiografia?
Mazingatio ya Potifolio	Je, mradi wako 'unafaa' ndani ya portfolio kubwa ya miradi katika shirika?

Jedwali 11: Uchambuzi wa Upeo

Ukurasa 61

Vipaumbele na Matarajio katika Kuanzisha Wigo wa Kazi

Kutambua mahitaji na vipaumbele vya mradi kunaweza kuwa na ugumu. Nini kitatokea ikiwa tathmini ya mahitaji yako, maombi kutoka kwa wafadhili na mrejesho au maoni kutoka kwa walengwa hayalingani? Utafanya nini? Hili linaweza kuwa ni hali yenye changamoto nyingi na maamuzi ya kipaumbele kipi au hitaji lipi la kushughulikia halipaswi kuachwa kwa meneja wa mradi pekee. Ushiriki wa wadau na utawala wa mradi ni muhimu pindi panapokuwa na vipaumbele vingi vinavyoshindana. Majadiliano yanapaswa kufanywa ili kuchunguza zaidi mahitaji, vipaumbele, na matarajio ya washikadau mbalimbali ili timu ya mradi iwe na ufanuzi wa mwelekeo gani wa kufuata.

Sura ya Kimantiki ya Mradi

Mara tu unapotambua ni malengo gani ya mradi utakayofuata, ni muda muwafaka basi wa kuelezea na kuonesha jinsi gani itakavyopelekea hilo katika matokeo au mabadiliko unayotamani. Kwa hili tunatumia sura ya mfumo wa mantiki (logical framework).

Matrix ya sura ya kimantiki hutambua na kuwasilisha uhusiano wa kimantiki katika mradi kwa kufuutilia vile vipengele vya sura ya kimantiki wa wima (vertical) na mlalo (horizontal) zinazounganisha viwango vya mfumo wa kimantiki. Uhusiano kati ya vipengele kwenye kila ngazi ya mfumo wa kimantiki unaonyesha mantiki ya wima ambayo itasababisha kufikiwa kwa lengo kuu la mradi.

Ingawa kuna matoleo mengi ya mifumo au sura ya kimantiki ya mradi, Project DPro inafuata muundo wa mfumo wa kimantiki wa ngazi nne unaojumuisha uwasilishaji ufuata:

1. **Shughuli** -ni hatua zinazochukuliwa ambapo Mahitaji Inputs (rasilimali za kifedha, kibinadamu, kiufundi, nyenzo na wakati) hukusanywa ili kutoa matokeo ya awali (mafunzo, ujenzi, n.k.) ya mradi ambayo wafanyakazi wanaweza kuwajibishwa na ambao, yakijumlishwa, hutoa matokeo kamili.
2. **Matokeo ya Awali**- ni vitu vinavyoonekana na visivyoonekana vinavyotokana na shughuli za mradi. Zinajumuisha bidhaa, huduma na mabadiliko (km, watu waliofunzwa kuongeza maarifa na ujuzi; barabara bora zilizojengwa) ambazo zinajumlisha na kuchangia matokeo.
3. **Matokeo Kamili/Mabadiliko**- ni yale ambayo mradi yanatarajia kutimiza katika kiwango cha walengwa (kwa mfano, matumizi ya maarifa na ujuzi katika utendaji halisi kwa wakati; usafirishaji wa bidhaa kwenye barabara zilizojengwa kwa wakati) na kuchangia mabadiliko ya kiwango cha idadi ya watu (kupungua kwa utapiamlo, kuongezeka kwa mapato, mavuno kuongezeka, n.k.) zinazojumlisha na kusaidia kuleta utimilifu wa malengo na athari kwa wakati.
4. **Malengo**:- ni matokeo ya mwisho yanayotarajiwa ya kiwango cha juu au athari (mabadiliko, uendelevu, riziki, ustawi, n.k.) ambayo mradi unachangia (lengo kuu takriban katika mifumo na sura

Tofauti za Sura ya Kimantiki

Mifumo ya kimantiki inaweza kuwa imezidiwa uwezo, hasa kwa sababu inaonekana kwamba kila mfadhili na shirika hutumia toleo tofauti. Tofauti kati ya Mfumo wa kimantiki kutoka shirika moja hadi jingine ni suala la kistilahi tu. Mantiki wima na mlalo inasalia kuwa sawa sawa bila kujali istilahi zinazotumika kuelezea kila ngazi.

yote ya kimantiki). Mfano wa hii inaweza kuwa lengo la kiwango cha sekta au matokeo ya kiwango cha programu.

Kama meneja wa mradi, jukumu lako kuu ni katika viwango vya shughuli na matokeo ya kati, kwa kuwa haya ndiyo unayo yadhibiti katika kiwango cha mradi. Ikiwa mantiki yako ya wima (vertical) yako vizuri na mantiki yako ya mlalo (horizontal) (ambayo tutayajadili baadaye katika sura hii) kinachobakia, utafikia matokeo yako. Zoezi hili linatokana na kazi uliyofanya katika uchanganuzi wa hali ya Baadaye kwa kuwa hutoa maelekezo ya moja kwa moja kutoka katika mradi uliochaguliwa kuchangia tatizo la asili

	Maelezo ya Mradi	Viashiria	Njia za Uthibitishaji	Dhana mbalimbali
Lengo (Objective)	Ikiwa MATOKEO KAMILI yatatokea; Basi hii inapasa kuchangia kwenye LENGO la jumla			
Matokeo Kamili (Outcome)	Iwapo MATOKEO ya Awali yatazalishwa; Basi MATOKEO KAMILI yanaweza kutokea			
Matokeo ya Awali (Output)	Iwapo SHUGHULI zinafanyika; Basi MATOKEO YA AWALI yanaweza kuzalishwa			
Shughuli (Activities)	Iwapo RASILIMALI/MAHITAJI ya kutosha yamepatikana; Basi SHUGHULI zinaweza kufanywa			

Jedwali 12: Mantiki Wima ya Sura ya Kimantiki

Kulingana na mradi uliotambuliwa na kufafanuliwa kwa kutumia uchanganuzi wa hali ya sasa na ya baadaye, mantiki wima (vertical) ya mradi wetu wa Choo cha Mto Delta unaweza kuonekana kama kile kilichoordheshwa hapa chini. Haya si maelezo ya kina ya malengo kwa njia yoyote ile lakini yametolewa kama mfano ili kuonyesha uhusiano wa "ikiwa-basi" wa mradi wetu.

	Maelezo
Lengo	Kuboresha ubora wa maji ya mto katika Mto Delta.
Matokeo Kamili/Mabadiliko	Kuboresha ufikiaji wa vyoo bora katika jamii ya Mto Delta.
Matokeo ya Awali	1.1 Vyoo bora vinajengwa 1.2 Manispaa wanapewa mafunzo ya utunzaji wa choo. 1.3 Wanajumuiya wa Mto Delta wanapewa mafunzo kuhusu thamani na matumizi ya vyoo.
Shughuli	1.1.1 Wasifu wa vyoo na maeneo yaliyotengwa yamethibitishwa kwa uratibu na timu ya wahandisi. 1.1.2 Jenga kifunko cha choo na muundo wake. 1.1.3 Sakinisha muundo wa choo na uangalie ubora wake.

Jedwali 13: Maelezo ya Logframe (sura ya kimantiki ya mradi)

Baada ya kufafanua lengo la mradi, matokeo, matokeo ya awali, na shughuli mbalimbali, swali linalofuata ni 'Ni nini kinachoweza (kawaida nje ya udhibiti wa mradi) kuingilia kati na mantiki ya wima (vertically) ya mradi?' Katika kila ngazi ya mfumo au sura ya mantiki, kuna mambo ya nje ambayo yanaweza kuathiri mafanikio ya mradi huo, hizi ni dhana mbalimbali. Dhana hizi hukamilisha sura ya mantiki ya mlalo (horizontal) na lazima ibaki kuwa kweli ili shughuli zielekeze kwenye matokeo ya awali na matokeo hayo ya awali kusababisha matokeo kamili (Outcome). Dhana ni fikra kuhusu hali Fulani muhimu inayokamilisha jambo, ziwe ni za ndani au ni za nje, zilizotambuliwa katika muundo ili kuhakikisha kuwa uhusiano unaodhaniwa kuwa wa athari ya chanzo hufanya kazi inavyotarajiwa na kwamba shughuli zilizopangwa zitatoa matokeo yanayotarajiwa.

	Maelezo ya Mradi	Viashiria	Njia za Uthibitishaji	Dhana mbalimbali
Lengo				
Matokeo Kamili				Ikiwa mantiki ya mlalo inafuatwa na dhana inakuwa kweli, basi mradi utafanikiwa.
Matokeo ya Awali				Ikiwa mantiki ya mlalo inafuatwa na dhana inakuwa kweli, basi mradi utafanikiwa.
Shughuli				Ikiwa mantiki ya mlalo inafuatwa na dhana inakuwa kweli, basi mradi utafanikiwa.

Jedwali 14: Sura ya Kimantiki katika hali ya Mlalo

Ni muhimu kufikiria kweli juu ya dhana mbalimbali katika mfumo wa sura ya kimantiki. Ikiwa hali hizi hazitakuwa kweli, basi mafanikio ya mradi wako yataathiriwa. Dhana hufumwa katika sentensi chanya na yanahusiana moja kwa moja na shughuli za mradi wako, matokeo ya awali, matokeo kamili na lengo la mradi. Dhana pia ni njia nzuri ya kuanza kufikiria juu ya vihatarishi katika mradi wako. Zifirkirie hizi dhana mbalimbali kama uhusiano wa "Kama-na-basi". Ikiwa tutakamilisha matokeo yetu ya awali na dhana zetu zikawa ni za kweli, basi tutafanikisha matokeo yetu kamili.

Lengo	Dhana Mbalimbali
Matokeo kamili: Kuongezeka kwa uwezeshaji wa kiuchumi kwa wakulima kupitia uboreshaji wa mazao ya shayiri.	
Matokeo ya awali: Wakulima walipewa mbegu bora za shayiri za kupanda.	Hali ya hewa inabaki kuwa nzuri kwa kuota kwa mbegu. Hakuna ukame wala mafuriko.

Jedwali 15: Dhana mbalimbali Mfano 1

Lengo	Dhana
Matokeo: Kuboresha lishe kwa watoto walio katika mazingira magumu zaidi.	
Matokeo ya awali: Watoto hupewa milo 3 kamili kwa siku.	Hakuna hali mbaya za kiafya zinazowazuia watoto kupata virutubisho katika milo 3 kamili kwa siku.

Jedwali 16: Dhana mbalimbali Mfano 2

Ni muhimu hasa kuzingatia dhana mbalimbali katika viwango vya matokeo ya awali na matokeo kamili katika mfumo wa sura ya kimantiki. Dhana hizi zinapatikana katika viwango hivi vinaunda msingi wa mantiki ya kushughulikia mradi. Ni hapa ambapo muunganisho unafanywa kati ya bidhaa zinazotolewa katika kiwango cha matokeo ya awali na mabadiliko ya kijamii ambayo yanatamaniwa katika kiwango cha matokeo kamili. Tukirejea kwenye mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta, matokeo ya awali ya mradi ni:

- 1.1 Vyoo bora vinajengwa.
- 1.2 Wafanyakazi wa Manispaa wanafunzwa kuhusu utunzaji wa choo.
- 1.3 Wanajumuiya wanafunzwa juu ya thamani na matumizi ya vyoo.

Dhana katika kiwango cha matokeo ya awali ni kuongezeka kwa upatikanaji wa vyoo na kuongezeka kwa uelewa wa matumizi ya vyoo kutaongeza kwa kiasi kikubwa na hivyo kuboresha ubora wa maji na afya ya jamii.

Baada ya malengo kufanikishwa na vihatarishi vinavyohusiana na dhana mbalimbali kutambuliwa, kipengele cha mwisho cha mfumo wa sura ya kimantiki ni viashiria vya mafanikio na njia za uthibitishaji kwa kila ngazi ya mfumo wa kimantiki.

Kiashiria ni kipimo cha kiasi au cha ubora kinachotumiwa kuelezea mabadiliko. Ili kiashiria kipime mabadiliko, ni lazima kiwe na msingi (kipimo au maeleo ya utendaji wa sasa wa chombo na/au kilinganishi) kama sehemu ya marejeo ya mwanzo. Misingi ya awali (baseline) ni lazima ifafanuliwe mwanzoni mwa mradi. Utendaji wakati wa utekelezaji wa mradi hupimwa kulingana na lengo (maboresho, mabadiliko au mafanikio yanayotarajiwa kutokea wakati wa utekelezaji wa mradi), kwa kuzingatia msingi wa awali.

Viashiria huonyesha kiwango ambacho mradi unatimiza mahitaji yaliyopangwa, matokeo ya awali, matokeo kamili na malengo yaliyopangwa. Wanawasilisha masuala mahususi, vipimo vyta utendaji ambazo zinabidi kufikiwa katika kila ngazi ya mabadiliko. Viashiria pia husaidia kuondoa taarifa zisizo wazi na zisizo sahihi kuhusu kile kinachoweza kutarajiwa kutokana na malengo ya mradi.

Jedwali 17 hutoa miongozo ya ukuzaji wa viashiria katika kila ngazi ya mfumo wa sura ya kimantiki.

Vipengele	Miongozo ya Viashiria
Lengo- Lengo kuu au matokeo ya juu zaidi au athari ambayo mradi unachangia	Viashiria ni athari za muda mrefu ambazo si mahususi kwa mradi mmoja. Badala yake, ni malengo ya programu, sekta ndogo, au sekta ambayo miradi mingine kadhaa na vigezo pia vitachangia. Mifano: mabadiliko, uendelevu, riziki, na ustawi.
Matokeo Kamili- Kile ambacho mradi unatarajia kutimiza katika kiwango cha walengwa ambacho hujumlisha na kusaidia kuleta utimilifu wa malengo na athari kwa wakati.	Viashiria katika ngazi hii ni muhimu lakini inaweza kuwa vigumu kuamua. Mabadiliko hutafutwa kati ya walengwa, wakazi wanaokusudiwa, taasisi shirikishi na washirika wa ndani. Mifano: matumizi ya maarifa na ujuzi katika utendaji halisi baada ya muda; kuongezeka kwa ufikiaji, kupungua kwa utapiamlo, mapato kuongezeka, na mavuno bora.
Matokeo ya Awali- Mambo yanayoonekana yanayotokana na shughuli za mradi na ambayo kwa kiasi kikubwa yako chini ya udhibiti wa usimamizi wa mradi - ambayo hujumlisha na kuchangia matokeo.	Viashiria katika ngazi hii ni rahisi kubainisha kuliko katika kiwango cha matokeo kamili kwa sababu vinawakilisha bidhaa na huduma zinazoonekana kutolewa na mradi. Matokeo yote yanapaswa kukamilika mwishoni mwa muda wa utekelezaji wa mradi na kulingana na ratiba iliyojumuishwa katika mpango wa mradi. Mifano: watu waliofunzwa Maarifa na ujuzi ili uongezeke; barabara bora zilizojengwa, bidhaa na huduma zinazotolewa.
Shughuli mbalimbali- Hatua zinazochukuliwa ambapo Mahitaji huhamashishwa ili kutoa matokeo ambayo wafanyakazi wanaweza kuwajibishwa - na ambayo, yakijumlishwa, hutoa matokeo.	Sio mashirika yote ya maendeleo hutengeneza viashiria katika kiwango cha shughuli. Viashiria katika kiwango hiki vinahusiana moja kwa moja na maeleo ya shughuli yenyewe. Mifano ni pamoja na: Shughuli za wafanyakazi, matumizi halisi yakilinganishwa na bajeti, matumizi ya vifaa, vipengele vya mafunzo na vipengele vya ujenzi.

Jedwali 17: Miongozo ya Viashiria kwa Kiwango cha Mfumo wa Kimantiki

Wakati wa kuunda viashiria, kawaida ni kutumia vigezo vya SMART ili kuongoza kiashirio cha utendaji. SMART ni kifupi chenye maana ifuatayo:

- **Specific** -Mahususi-Viashiria lazima viwe mahususi na vizingatie mabadiliko yanayotarajiwa katika kila ngazi. Nini au nani anabadilika?
- **Measurable-inayoweza kupimika** - Kiashiria lazima kiweze kukadiriwa na kupimika. Je, kiashiria kinaweza kutathminiwa kimalengo na kwa kujitegemea?
 - Kiasi - uwakilishi wa nambari unaotarajiwa wa kile kinachopaswa kupatikana;
 - Ubora - maelezo ya simulizi au picha ya mafanikio yanayotarajiwa;
 - Mahali - mpaka wa kijiografia wa mafanikio yanayotarajiwa.
- **Achievable:** kinachowea kutekelezeka-Viashiria lazima viweze kufikiwa ndani ya vikwazo vya pembetatu ya mradi (bajeti/rasilimali, wakati/bajeti, na upeo/ubora).
- **Relevant** - Viashiria lazima kupima kwa usahihi mabadiliko ambayo mradi unatamani kuzalisha. Je, kiashiria ni ya kiutendaji zaidi na ni ya gharama nafuu, kinapima matokeo ya awali, matokeo kamili na/au lengo?
- **Time-bound** - Kiashiria kinapaswa kutambua wakati na tarehe maalum. Hadi lini kiashiria kitafanikiwa? Je, kiashiria kinaweza kupatikana ndani ya muda uliowekwa?

Utengano wa Kiashiria

Mgawanyo wa viashiria ni wakati unapogawanya viashiria katika kategoria mbalimbali kwa uchanganuzi thabiti zaidi. Baadhi ya mifano ya jinsi viashiria vinavyoweza kugawanya ni kwa: jinsia, kulingana na eneo la kijiografia, hali ya kijamii na kiuchumi, na kikundi cha umri. Kumbuka kwamba utenganishaji huu unakusudiwa kutoa ufahamu bora wa mabadiliko yanayotokea katika kiwango cha kila kitengo. Mgawanyiko utategemea kiashiria na ni aina gani ya taarifa inayohitajika kwa uchambuzi wa kina.

Kwa mfano, mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta, mojawapo ya viashiria katika kiwango cha matokeo kamili ni ongezeko la asilimia ya matumizi ya vyoo ifikapo mwisho wa mradi ikilinganishwa na kabla ya mradi. Inaweza kuwa na manufaa kugawa kiashiria hiki kwa jinsia na kikundi cha umri ili kuchunguza ikiwa mojawapo ya makundi haya (wanaume au wanawake, vijana, makamo, wazee) hawatumii vyoo.

Njia za Uthibitishaji (MOV) ni vyanzo ambavyo kwayo tunapata taarifa za kupima viashiria vyetu. Njia za uthibitishaji zinapaswa kuwa za gharama nafuu na zinapaswa kupima viashiria. Ushauri bora kwa viashiria na MOV ni kuiweka katika hali ya urahisi. Kadiri kiashiria kinapokuwa kigumu zaidi, ndivyo huwa kuna gumu zaidi (na baadaye, kuwa na changamoto ya kupima) MOV.

Jedwali la 18 linaonyesha muundo fulani kutoka kwa mfumo wa sura ya kimantiki wa mradi unaohusiana na Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta kama uchunguzi kifani uliotambulishwa hapo awali. Yaliyomo katika mfumo huu wa sura ya kimantiki hutoa mifano ya mantiki ya wima na ya mlalo ya mradi na pia kutoa mifano ya dhana mbalimbali na viashiria vinavyopatikana katika kila ngazi ya mfumo wa kimantiki.

	Maelezo	Viashiria	Njia za Uthibitishaji	Dhana mbalimbali
Lengo	Kuboresha ubora wa maji ya mto katika Delta.	% kupunguza uwepo wa uchafuzi wa mazingira katika Mto Delta.	Vipimo vya Ubora wa Maji	Hakuna haja ya dhana katika kiwango hiki
Matokeo ya Mwisho	Ufikiasi ulioboreshwaa wa vyoo bora kwa jamii ya Mto Delta.	% ongezeko la matumizi ya vyoo hadi mwisho wa mradi ikilinganishwa na kabla ya mradi. % ya wanajamii wanaonesha kuridhishwa kwao na umbali, ubora na hali ya vyoo kufikia mwisho wa mradi.	Data ya Utafiti Majadiliano ya Kikundi Lengwa na Jumuiya	Hakuna vyanzo vya ziada vya uchafuzi wa mazingira katika Mto Delta. Vyoo vinatunzwa na manispaa ili kuhakikisha vinaendelea kufanya kazi katika ubora wa juu iwezekanavyo.
Matokeo ya awali	1.1. Vyoo vya ubora vinajengwa 1.2. Wafanyakazi wa Manispaa (wanaohusika na mtaa) wanapata mafunzo ya utunzaji wa choo. 1.3. Wanajumuiya ya Mto Delta wanatetea mafunzo juu ya thamani na matumizi ya vyoo.	1.1. # ya vyoo vilivyojengwa ndani ya mita 50 za kaya hadi mwisho wa awamu ya 2 ya mradi. 1.2. # ya wafanyakazi wa manispaa waliofunzwa kuhusu nani ataonyesha ujuzi wa matengenezo ya kiufundi ya vyoo ifikapo mwisho wa mradi. 1.3. # ya wanajumuiya wanatetea uwepo wa mafunzo na kuonyesha ujuzi wa matumizi na thamani ya vyoo kufikia mwisho wa awamu ya 1.	1.1. Data ya uchunguzi wa uhandisi 1.2. Karatasi za mahudhurio ya mafunzo na tathmini ya kabla/baada 1.3. Karatasi ya mahudhurio ya mafunzo na tathmini ya kabla/baada.	1.1. Upatikanaji wa vyoo na ufahamu wa manufaa utahakikisha kuwa jamii inatumia vyoo. 1.2. Wafanyakazi wa Manispaa wanabaki katika nafasi zao na kuhamisha ujuzi wa matengenezo kwa wafanyakazi wapya. 1.3. Watetetezi wa jamii wana nguvu za kutosha na ushawishi kuishawishi jamii kutumia vyoo.
Shughuli mbalimbali	1.1.1. Vipimo vya vyoo na maeneo vinathibitishwa kwa uratibu na timu ya uhandisi. 1.1.2. Jenga kifunko cha choo na muundo. 1.1.3. Sakinisha muundo wa choo na uangalie ubora.		Mahitaji : Nyenzo za ujenzi wa vyoo, mhandisi wa WASH, mitaala ya mafunzo juu ya matengenezo ya vyoo, nyenzo za utetezi.	

Jedwali 18: Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta-Mfumo wa kimantiki

Kuna vipengele vichache vya fremu vya kimantiki vilivyojumuishwa katika mfano wetu wa Mto Delta ambavyo ni muhimu kubainisha. La kwanza ni matokeo ya awali 1.2: Manispaa ya mtuu iliyo funzwa kuhusu utunzaji wa choo. Hili ni tokeo la awali ambalo linahusiana moja kwa moja na uendelevu wa mradi. Tutajadili uendelevu tunapopitia mwongozo wa DPro, lakini ni muhimu kutambua kwamba uendelevu wa mradi, na mpango wa kuendelea kwa bidhaa au huduma baada ya kukamilika kwa mradi, unazingatiwa hata katika hatua za awali ya mradi.

Sehemu nyingine unayoweza kuona iko kwenye kiashiria cha toleo la awali 1.1: # cha vyoo vilivyojengwa ndani ya mita 50 za kaya kufikia mwisho wa awamu ya 2 ya mradi. Hiki ni kiashiria cha WASH (Maji, Usafi, Usafi) inayozingatia jinsia³, ambalo ni jambo unaloweza kuhitaji kuzingatia unapotambua na kufafanua mantiki ya mradi wako. Ujumuishaji wa jinsia umekuwa jambo la kawaida katika sekta ya maendeleo na ya kibinadamu na tunatakiwa kuhakikisha tufanikishe mahitaji maalum ya watu wote, tukizingatia usawa wa kijinsia. Mbinu na viashiria mahususi vinaweza kuhitaji kujumuishwa katika mradi wako ili kuhakikisha mtazamo unaozingatia jinsia. Katika mfano huu, kiashiria ni kigezo cha kiwango cha kawaida cha mwitikio wa kijinsia kwa sekta ya WASH. Wataalamu wamegundua kuwa umbali ni kigezo kikubwa kwa wanawake na watoto katika uwezo wa kufikia kupata huduma za WASH hivyo vyoo vinapaswa kujengwa si zaidi ya mita 50 kutoka kwa kaya.

Fahamu kwamba mfumo wa sura ya kimantiki ni waraka hai na unapaswa kupitiwa mara kwa mara ikiwa mabadiliko yoyote yanafanywa katika mradi na kupitia mashauriano na michakato ifaayo ya idhini na uhalalishaji. Hiki pia ni chombo ambacho kinaweza kutumika katika ufuatiliaji na tathmini pamoja na upangaji wa mradi. Kuwa "hai" na kupitiwa mara kwa mara ni muhimu kadiri unavyoendelea na mradi.

Uchambuzi wa Kiwango cha Juu

Wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi, itakuwa na manufaa kujumuisha uchambuzi wa ngazi za juu (makadirio) ili kusaidia ufanuzi wa malengo ya mradi na pia kusaidia katika mchakato wa kuandika pendekezo la mradi- ikiwa inahitajika. Kwa uchache, uchanganuzi ufuataao unapaswa kufanya: wadau, vihtarishi, rasilimali watu, ugavi na uendelevu.

Wakati wowote unapofanya uchanganuzi, unapaswa kuhusisha wadau mbalimbali katika mchakato huo ili kuhakikisha uchanganuzi thabiti zaidi. Kwa mfano, ikiwa unachunguza mahitaji ya rasilimali watu kwa mradi, husisha kituo kikuu katika Idara ya Rasilimali Watu ndani ya shirika lako. Ikiwa ni pamoja na kuwajumuisha wadau hawa mapema ili kuweka sauti ya ushirikishwaji na ushiriki wao kwa mradi uliobakia.

Anza Kazi Mapema

Ni katika awamu hii ya mradi ambapo unataka kuanza kufanya maamuzi ya jinsi unavyoona mradi utaendelea. Kwa mfano, ni aina gani ya muundo wa utawala utakaofaa zaidi? Ni zana zipi za usimamizi wa mradi ambazo ni kipaumbele kutumia? Unahitaji kuanza kufikiria juu ya mfumo wa mradi, hata katika hatua hii ya awali zaidi na mapema. Ukweli ni kwamba mara nyangi kuna muda mfupi kati ya kupitishwa kwa pendekezo na utekelezaji unaotarajiwa wa mradi. Ikiwa utaanza mapema uchanganuzi wako na kuanza kazi ya kuuendeleza mradi mapema, mchakato kutoka kwenye hatua ya uidhinishaji pendekezo la mradi hadi kuandaa mradi, upangaji wa mradi, na utekelezaji wa mradi utakuwa sawia zaidi na wa kina, na itapelekea kwenye uhamiaji mzuri zaidi kati ya awamu za mradi.

³https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

Uchambuzi wa hatari (Vihatarishi)

Tathmini ya kina ya hatari na usimamizi ni muhimu kwa mafanikio ya mradi, lakini mara nyingi hupuuzwa au kuzingatiwa kama jambo ambalo hufanywa kwa madhumuni ya kufuata katika hatua ya kuandika pendekezo. Katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa mradi, kazi yako ya msingi itakuwa kuanza kuchunguza vihatarishi vinavyoweza kuhusishwa na mradi wako.

Unapogundua vihatarishi vya mradi wako, ni muhimu kukubali kwamba kila mradi ni wa kipekee, na haiwezekani kuunda seti moja ya kategoria za vihatarishi ambavyo vinaweza kufaa kwa mashirika na miradi yote. Timu za mradi lazima zichunguze muktadha wa mradi wao mahususi na kuunda seti ya kategoria za vihatarishi ambavyo vinafaa kwa mahitaji yao ya kipekee. Baadhi ya kategoria zinazowezekana za vihatarishi vya mradi ni pamoja na:

Kimkakati/kibashara

- Kushindwa kwa wasambazaji kutimiza ahadi za kimkataba
- Ulaghai/wizi
- Washirika wa Utekelezaji kushindwa kutoa matokeo yanayotarajiwa

Kiuchumi/kifedha/soko

- Kubadilika kwa kiwango cha ubadilishaji fedha
- Kuyumba kwa kiwango cha riba
- Mfumuko wa bei
- Maendeleo ya soko huathiri vibaya mipango.

Kisheria na udhibiti

- Sheria mpya au zilizobadilishwa inabatilisha dhana za mradi
- Kukosa kupata idhini inayofaa (kwa mfano, kupanga, kibali)
- Mipango ya mikataba isiyoridhisha

Mambo ya shirika/usimamizi/kibinadamu

- Uongozi mbovu
- Mamlaka duni ya wafanyakazi wakuu kutekeleza majukumu
- Taratibu mbovu za uteuzi wa wafanyakazi
- Ukosefu wa uwazi juu ya majukumu

- Migongano ya utu
- Ukosefu wa msaada wa uendeshaji

Kisiasa

- Mabadiliko ya sera za serikali au serikali
- Vita na machafuko
- Maoni mabaya ya umma/uingiliaji kati wa vyombo vya habari
- Kuingiliwa kwa wanasiasa katika maamuzi ya maendeleo

Kimazingira

- Maafa ya asili
- Mabadiliko ya ghafla ya hali ya hewa

Kiufundi/uendeshaji/miundombinu

- Ubunifu usiofaa
- Mabadiliko ya mara kwa mara ya wigo
- Matarajio yasiyo wazi

Vihatarishi vya Usimamizi wa Mradi

- Ukosefu wa mipango, uchambuzi wa vihatarishi, dharura mbalimbali
- Ufutiliaji usiofaa na majibu ya udhibiti
- Ratiba zisizo sahihi
- Kutosimamiwa vyema kwa vifaa
- Ucheleweshaji wa idhini ya hati za mradi

Kwa pamoja, na wadau mbalimbali, uchanganuzi wa vihatarishi vinavyoweza kutokea na kuathiri uwezo wako wa kuwasilisha mradi kwa wakati, kwa bajeti, ndani ya wigo, na kwa ubora wa juu zaidi.

Uchambuzi wa Rasilimali Watu

Timu ya Mradi

Rasilimali watu na masuala ya ugavi ni vipengele viwili vya mradi ambavyo mara nyingi husababisha ucheleweshaji na kadhia mbalimbali katika ratiba ya mradi. Hata hivyo, idara hizi au uongozi mara nyingi hajumuishwi katika mradi hadi awamu ya utekelezaji. Kushiriki katika mchakato wa tathmini ya rasilimali watu kwa uratibu na idara ya HR mapema katika mradi itasaidia kupunguza kadhia mbalimbali zinazoweza kutokea na changamoto zinazowezekana kutokea baadaye katika mradi. Katika hatua hii, meneja wa mradi anaweza kuwa bado hajatambuliwa na kuajiriwa, kwa hivyo kutathmini mahitaji ni muhimu sana katika kuhakikisha mpito mzuri mara meneja wa mradi atakapoanza kazi rasmi.

Wafanyakazi wa Mradi

- Watu wangapi watahitajika kwenye mradi?
- Je, kuna watalamu watakoahitajika kwenye mradi na tunao?

Washirika wa Utekelezaji

- Washirika wa utekelezaji kwa baadhi ya shughuli za mradi au mradi mzima?
- Washirika wengi wa utekelezaji watahitajika?
- Tumetathmini uwezo wa wanaofaa kuwa washirika wa utekelezaji katika kutekeleza shughuli?

Wafanyakazi wa Msaada

- Ni idara zipi zinahitaji kushauriwa na kuhusishwa katika mradi na wakati gani?
- Ni kiwango kipi cha juhudhi kitakachohitajika kutoka kwa wafanyakazi wa msaada kukamilisha kazi za mradi ndani ya vizuizi vyake?

Wachuuzi na Wakandarasi

- Je, wachuuzi na wakandarasi wa nje watahitajika kwa kazi maalum?
- Je, una orodha ya wachuuzi wanaoweza kutumainiwa na wakandarasi waliotumika siku za nyuma?

Kielelezo 21: Mradi wa Mahitaji ya Rasilimali Watu

Wajibu na Majukumu

Unapoamua ni washiriki wa timu ipi ya mradi ambao watahitajika kufanya kazi ya mradi, utataka kuanza kuelezea mahitaji ya uwezo na wajibu na majukumu ya wanachama wa timu hii ya mradi. Ni katika hatua hii ambapo wasifu wa kazi na uongozi wa mradi (organogram) unapaswa kuanza kutengenezwa- ambayo inaweza pia kuwa ni hitajio la pendekezo la mradi. Kufanya kazi na idara ya HR na wadau wengine husika

Timu ya Mradi na Kiwango cha Juhudi (LOE)

Huenda ikawa timu yako ya mradi inafanya kazi kwenye miradi kadhaa kwa wakati fulani. Huu ndio ukweli kwa washirika wengi wa ndani na watekelezaji. Unapoanza kutathmini mahitaji ya rasilimali watu kwa ajili ya mradi, lazima ufahamu katika kiwango cha juhudhi kinapaswa kuelezewa kwa uwazi na kuzingatiwa wakati wa kuelezea wajibu na majukumu na kwa kawaida hujumuishwa katika sehemu ya bajeti ya pendekezo la mradi.

katika hatua hii itakuwa ni muhimu katika kutambua ni washiriki wa timu gani ndio wataohitajika na lini.

Pia utataka kufikiria kuhusu aina ya muundo wa utawala utakaokuwa nao katika mradi huo. Je, itakuwa ni bodi ya mradi ambayo itakuwa na mtazamo wa wadau mbalimbali? Au itakuwa chini ya mfadhili wa mradi mwenyewe itakuwa ni ya utendaji zaidi? Ushirikishwaji uko vipi na utawala wa mradi, ni aina gani ya uvumilivu (tolerances)inapaswa kuwepo katika usimamizi wa mradi? Maswali haya yote yanapaswa kuzingatiwa katika awamu hii na yatafanuliwa zaidi katika awamu ya Uandaaji wa mradi ambayo ni awamu ya pili ya mradi.

Mahitaji ya Uwezo wa Timu ya Mradi

Wakati wa kuendeleza wasifu wa kazi wa mfanyakazi, majukumu mbalimbali, na wajibu kwa timu ya mradi, ni muhimu pia kuzingatia umahiri ambao unahitajika kwa kila nafasi. Kufanya kazi na Idara ya Utumishi (HR), kuonesha umahiri na ujuzi wa msingi kwa kila nafasi, zote za ustadi wa kiufundi na zingine zinazohitajika. Ikiwa washiriki wa timu tayari wameajiriwa, zoezi hili bado litasaidia katika kubainisha kama timu ya mradi inahitaji mafunzo au hata wanachama wapya.

Njia nzuri ya kuchunguza kipengele cha rasilimali watu cha mradi katika hatua hii ni kwa kutumia maswali yaliyo hapa chini ili kukuongoza:

- ✓ Je, ni aina gani ya muundo wa utawala ambao unaweza kuwa wa vitendo zaidi na unaofaa zaidi kwa mradi huu?
- ✓ Je, ni muundo gani wa kuripoti ndani ya timu ya mradi na ukiwa na wafanyakazi wengine?
- ✓ Ni aina gani ya juhudhi itahitajika kwa kila mtu katika timu ya mradi?
- ✓ Je, ni aina gani ya ujuzi na uwezo utakaohitajika kutoka kwa washiriki wa timu ili kukuza mazingira bora ya timu na kukamilisha kazi kwa ufanisi?

Kufanya kazi na Washirika wa Utekelezaji

Katika baadhi ya matukio, washirika wa utekelezaji wa mradi watakuwa ni sehemu ya mlingano, kwa hivyo basi ni muhimu pia kutathmini uwezo wao na kuelewa ni ujuzi na maarifa gani yatahitajika ili kukamilisha sehemu yao ya mradi kwa ufanisi. Kuanzisha mchakato huu mapema (iwe ni kufanya tathmini ya uwezo wa shirika au kutoa violezo (templates) na kujenga uwezo kwenye zana) kutakuwa na manufaa kadri mradi unavyosongea mbele.

Uchambuzi wa Ugavi/ Manunuvi

Kipengele kingine cha mradi ambacho mara nyingi husababisha ucheleweshaji ni mnyororo wa usambazaji au ugavi. Mara nyingi, hii sio matokeo ya moja kwa moja ya timu ya ugavi kwa kuwa haifai au imeshindwa kufanya kazi yake sawasawa, lakini huwa inatokana na ukosefu wa ushiriki katika mchakato wa ufanuzi wa mradi na mipango.

Katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi, unaanza kuweka mradi pamoja, kama vile kuweka vipande vya fumbo, kwa hivyo kuanzisha kile kinachoweza kuhitajika kwa ununuvi, ni aina gani ya mifumo ya vifaa inapaswa kuwekwa, na jinsi gani utakavyosimamia mali ya mradi ni muhimu.

Mradi wa DPro unaafanua vipengele vitatu katika usimamizi wa ugavi:

Usimamizi wa Manunuvi- Ikiijumuisha utambuzi wa vifaa na huduma zippi zinahitajika, lini zilihitajika, na kubainisha jinsi vitavyonunuliwa na nani. Mpango wa manunuvi unahitaji kuunganishwa na vipengele

vingine vyote vya mpango wa mradi ili kuhakikisha kuwa maamuzi yote ya ununuzi yanawiana na bajeti ya mradi, kalenda, ubora na vigezo vya vihatarishi.

Usimamizi wa Vifaa- ikiwa ni pamoja na kupanga, kutekeleza na kudhibiti mtiririko na uhifadhi wa malighafi kwa ufanisi, kwa ghamama nafuu, mchakato wa vifaa, bidhaa zilizotengenezwa na kuwa tayari na taarifa zinazohusiana kutoka mahali zilipotoka hadi hatua ya matumizi kwa madhumuni ya kuzingatia mahitaji ya wateja.

Usimamizi wa Mali- ikijumuisha mifumo ambayo vitu ambavyo ni vya thamani kwa mradi vinafuatiliwa, kutunzwa na kutupwa.

Msimamizi wa mradi ana jukumu la kuhakikisha kuwa vipengele hivi vinatambuliwa, vimefafanuliwa, vimepangwa, na vinasimamiwa vyema katika maisha yote ya mradi kwa uratibu wa karibu na timu ya ugavi.

Uchambuzi wa Fedha

Katika hatua hii, unaweza kuombwa kufanya pendekezo la kupata ufadhili. Itakuwa vyema kuanza kuandaa bajeti ya ngazi za juu katika hatua hii kulingana na taarifa zilizopo. Kwa mfano, wigo wa jumla wa bidhaa tayari utakuwa umeanzishwa na kuna na uwazi juu ya shughuli za ngazi za juu ambazo zitahitajika kufikia matokeo ya awali. Kunapaswa pia kuwa na uelewa wa jumla wa rasilimali watu, vifaa na nyenzo mbalimbali, na mahitaji ya kiufundi ambayo mradi utahitaji.

Bajeti itafafanuliwa zaidi katika awamu za Uwekaji na Uandaaji wa Mradi ambayo ni awamu ya pili ya mradi wakati taarifa zaidi kuhusu mradi zitakapotolewa na wigo mpana wa kazi utakuwa umeshaanzishwa.

Uchambuzi wa Uendelevu wa Mradi

Uendelevu umekuwa ni lengo kuu la miradi katika sekta ya maendeleo katika miaka ya hivi karibuni. Wadau wanataka kuhakikisha kuwa mradi na matokeo ya mradi yatakelezwa baada ya mradi kumalizika. Hata hivyo, mara nydingi hatuanzi kufikiria uendelevu hadi mradi unapokaribia kukamilika.

Uendelevu na Miradi

Kulingana na aina ya mradi unaofanya, uendelevu unaweza kuwa wa kuzingatia zaidi. Kwa mfano, ikiwa utakuwa unatekeleza mradi wa usaidizi wa kibinadamu, kuna uwezekano kuwa hakutakuwa na sababu endelevu kwa sababu asili ya miradi hii ni kutoa huduma za haraka na muhimu zaidi (chakula, ulinzi, maji, makazi, afya). Hata hivyo, ikiwa mradi wako unalenga zaidi maendeleo, uendelevu unapaswa kuzingatiwa katika awamu ya ufanuzi, upangaji, utekelezaji, na kufungwa kwa mradi huo.

Katika hatua hii ya mradi wako, hata hivyo, utataka kufikiria kitakachofanyika baada ya kukamilika kwa mradi wako. Je, utatafuta kupanua mradi katika maeneo mengine? Je, utakabidhi mradi huu kwa serikali ya mtaa au katika shirika lingine? Ikiwa ndivyo hivyo, je, wataweza kuendeleza bidhaa au huduma baada ya mradi kumalizika? Ni aina gani ya athari mradi utaleta juu ya mabadiliko ya tabia au kwa jamii? Je, muundo wa mradi unachangia kwa muda mrefu au ni marekebisho ya muda mfupi tu? Je, ni kwa njia gani mradi huu unachangia katika lengo na je, bidhaa au huduma zitahitaji kazi kufanywa katika muda wote wa mradi ili kuhakikisha uendelevu?

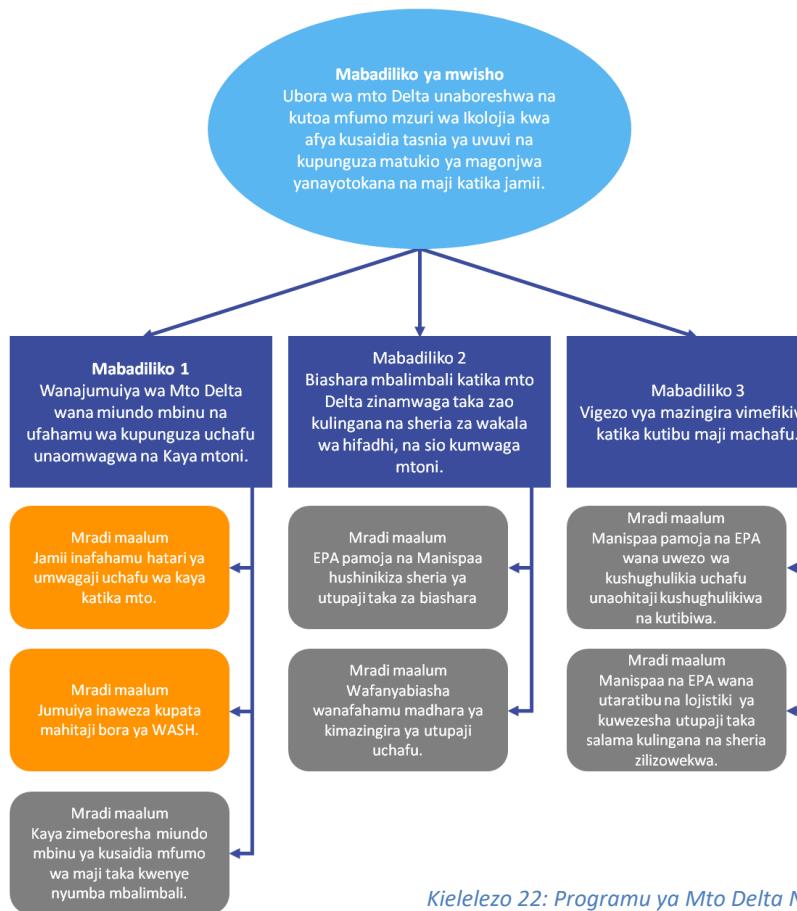
Unapopitia katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi wa mradi wako, anza kufikiria kuhusu maswali haya na kujumuisha majibu katika vipengele vya mradi wako. Ikiwa unakumbuka kutoka kwenye sura ya

mfumo wa kimantiki, kuna matokeo ya awali (output) ambayo inazingatia uendelevu wa mradi. Kwa kutoa mafunzo kwa manispaa ya eneo hilo juu ya utunzaji wa vyoo, tunahakikisha vyema kuwa vyoo vitaendelea kutunzwa na kwamba mradi utakuwa endelevu. Kiashiria hiki ni mfano wa hatua ambayo inaweza kuchukuliwa ili kuanza kuweka mfumo wa uendelevu katika mradi. Hata hivyo, mazingatio ya ziada na hatua zitahitajika kukamilishwa katika awamu za baadaye ili kuweka mbinu ya kina ya uendelevu.

Nadharia ya Mabadiliko

Kitu kingine cha kuchunguza wakati wa kuzingatia uendelevu wa mradi ni Nadharia ya Programu ya Mabadiliko. Nadharia ya Mabadiliko mara nyigi hufanywa katika kiwango cha programu, sio katika kiwango cha mradi. Hata hivyo, meneja wa mradi na timu wanapaswa kufahamu jinsi mradi wao unavyolingana na picha kubwa inayowakilishwa katika Nadharia ya Mabadiliko katika kiwango cha programu au taasisi.

Mfano wa Nadharia ya Mabadiliko ifuatayo ni ya Programu ya Mto Delta. Mabadiliko ya mwisho ambayo yanatarajiwa ni kwamba ubora wa Mto Delta unaboreshwana kutoa mfumo mzuri wa ikolojia wa afya kusaidia tasnia ya uvuvi na kupunguza matukio ya magonjwa yanayotokana na maji katika jamii. Ni wazi, Mradi wa Vyoo pekee hautafanikisha mabadiliko haya pekee lakini utahitaji miradi mingine kadhaa ili kufikia lengo kuu.



Kama inavyoonyeshwa katika Nadharia ya ngazi za juu ya Mabadiliko hapo juu, matokeo mengi kamili yatahitajika ili kufikia lengo kuu na chini ya kila moja ya matokeo hayo kamili, hatua kadhaa zitahitajika kutekelezwa. Miradi kadhaa iliyopo katika masanduku ya chungwa yanahusiana moja kwa moja na mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha mto Delta. Mradi huo unalingana na Nadharia ya Mabadiliko kama ilivyoinishwa na programu na utachangia katika kufikia matokeo ya kiprogramu (Matokeo kamili ya 1) na pia kuchangia katika mabadiliko ya mwisho yanayotarajiwa.

Rasimu ya Hati ya Mradi (Mkataba wa Mradi)

Unapoendelea katika awamu hii, unaweza kuanza kuelezea Chata ya Mradi (mkataba), ambao ni waraka wa kurasa 3 hadi 5 ambao una taarifa za msingi kuhusu mradi kama vile makadirio ya bajeti, makadirio ya upeo/wigo, uvumilivu, taarifa kuhusu timu, na kadhalika. Mkataba (Chata) utakamilika wakati wa awamu ya Kuandaa Mradi, lakini mara nyingi ni vizuri kila wakati kuanza kuziendezea zana hizi kila unapoendelea.

Pendekezo la Mradi (Nyaraka Usanifu za Mradi)

Matokeo ya michakato yote hii mara nyingi ni pendekezo la mradi. Pendekezo litakuhitaji uchunguze maelezo yanayohitajika ili kuzingatia vipengele vyote kama ilivyobainishwa na wafadhili au wafadhili. Ni muhimu sana kufanya mchakato huu kuwa shirikishi iwezekanavyo ili pendekezo liweze kuakisi hali halisi katika mradi na sehemu husika zinapofanyika.

Uhakikisho wa Ukweli: Mapendekezo

Unaweza karibu kusikia 'Manung'unico ya pamoja' wakati neno pendekezo linapotajwa. Mapendekezo hutoa changamoto ya kipekee kwa kuwa unatarajiwa kuwasilisha muhtasari wa ngazi za juu wa mradi katika muda mfupi. Kuna fursa ndogo ya kushirikiana na wadau na kwa kawaida, hujapata fursa ya kuendeleza dhana ya mradi kikamilifu.

Unaweza kusubiria wiki au hata miezi ili kupata idhini ya pendekezo hilo na pindi litakapoidhinishwa basi utatarajiwa kuanza utekelezaji wake wiki inayofuata. Je, hali hii inaonekana kuwa ni ya kawaida?

Ukweli ni kwamba ni changamoto kufikia tarehe za mwisho zinazohitajika linapokuja suala la mapendekezo na hata changamoto zaidi hutokea wakati wa mabadiliko ya haraka.- kati ya kupata idhini ya pendekezo la mradi na kuanza kwa utekelezaji - inatarajiwa. Kwa sababu hii, timu ya mradi lazima ifanye shughuli za awali na kupata taarifa za kina zaidi wakati wa hatua ya kuandika pendekezo ili kuhakikisha kuwa makadirio ya ratiba ni sahihi iwezekanavyo. Je, makadirio yatabadilika? Inawezekana, kwa vile muktadha unaweza kubadilika na hivyo pia upeo/wigo wa mradi - kulingana na matokeo kutoka kwa mchakato wa kukabalika kwa pendekezo.

Tafakari juu ya Utambulisho na Ufanuzi- Kufanya Mradi Sahihi

Ukweli ni kwamba, awamu ya Utambulisho na Ufanuzi inaweza kuwa changamoto kwa mashirika na timu za mradi. Mara nyingi, wafadhili tayari wanakuwa wameshaweka fikra ya mradi na malengo na timu ya mradi ina uhuru mdogo juu ya kuchagua shughuli na walengwa. Katika hali nyingine, ratiba kutoka kwenye wazo hadi pendekezo ni fupi sana na kuacha nafasi ndogo sana ya uchambuzi sahihi. Kwa hiyo, tunaweza kufanya nini? Inaonekana kama hali isiyowezekana.

Inabidi ufanye kazi ndani ya vikwazo ulivyo navyo. Wakati mwingine hiyo inaweza kumaanisha kutumia vyanzo vya upili ili kuthibitisha mahitaji badala ya kukusanya data ya msingi. Katika hali nyingine hiyo inaweza kumaanisha kuiweka timu ya mradi pamoja na wadau katika chumba kimoja 'Kufanya mazungumzo kwa umakini', ili kufikia hitimisho la kufanya kazi kwa kutumia zana kama vile Mti tatizo/Mti malengo kwa haraka zaidi, kukagua na kupitia tena data, na kuramanisha wadau.

Bila kujali vikwazo, ni muhimu kuhakikisha kwamba taratibu mbalimbali na uwezo hufikiriwa vizuri zaidi wakati wa awamu hii. Kutochunguza kwa kina zaidi mahitaji, wadau, matatizo, na mradi unaowezekana kufanyika basi kutakuwa na athari kubwa kwa mradi uliosalia. Kumbuka, matokeo ya awamu hii yatasaidia kuhakikisha kuwa tunafanya mradi sahihi. Kujumuisha wadau mbalimbali katika mchakato na kufanya awamu hii kuwa shirkishi zaidi kadiri iwezekanavyo pia kutaboresha matokeo, itapanua uchunguzi wa matatizo, mahitaji, na fikra ya mradi kupitia mitazamo mbalimbali.

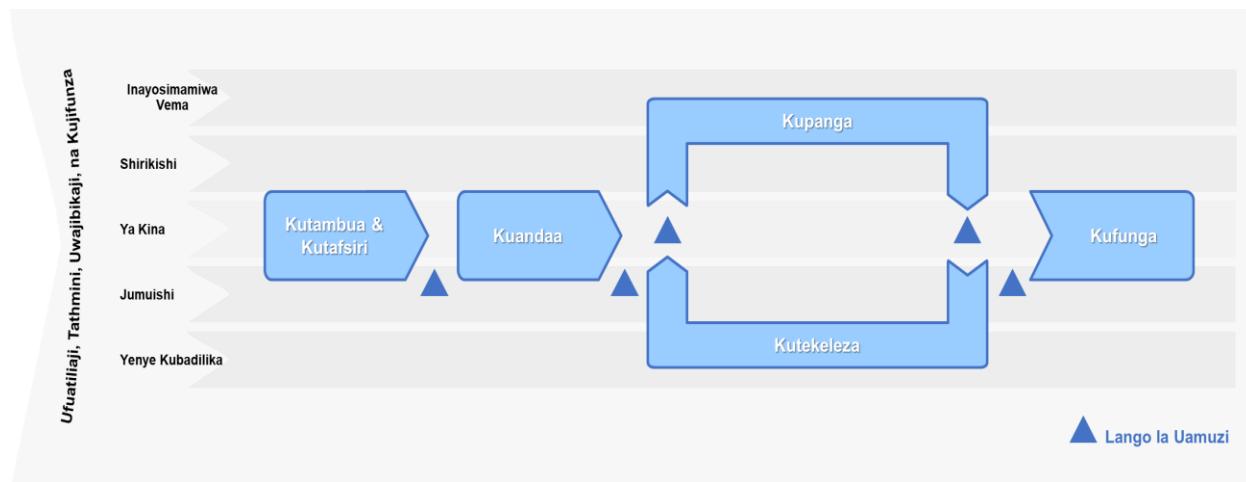
2.2 Kuandaa Mradi

Tunachozungumzia katika Sura hii:

- ✓ Kutayarisha mradi kwa ajili ya kupanga, utekelezaji na usimamizi.
- ✓ Tathmini ya kina ya vihatarishi na mkakati wa usimamizi.
- ✓ Ushirikishwaji wa wadau kwa shughuli za mradi.
- ✓ Miundo ya usimamizi wa mradi, wajibu na majukumu.
- ✓ Kuelezea mfumo wa kupanga.
- ✓ Kukuza mfumo wa MEAL (Ufutiliaji, Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza).
- ✓ Kutengeneza Chati ya Mradi.
- ✓ Kuzindua mradi.

"Kwanza, uwe na pendekezo dhahiri la vitendo; lengo. Pili, uwe na njia muhimu za kufikia malengo yako; hekima, fedha, nyenzo na njia mbalimbali za kupitia.
Tatu, rekebisha njia zako zote kwa ajili hiyo (Lengo)." -Aristotle

2.2.1 Utangulizi



Kielelezo 16: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro – Muundo wa Mradi

Madhumuni ya awamu ya Kuandaa mradi ni kuandaa washiriki wa timu ya mradi na wadau kwa ajili ya kupanga, kutekeleza, na utawala bora wa mradi. Ingawa hii inaweza kuonekana kuwa halina maana, uandaaji wa mradi ni muhimu kwa kuhakikisha kuwa timu ya mradi iko tayari kuanza mchakato wa kupanga. Kazi nyingi iliyofanywa katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi imefafanuliwa zaidi katika awamu ya pili ya Uandaaji wa Mradi, na kutoa msingi thabiti kwa timu ya mradi kuanza kusonga mbele na mradi kwa njia nzuri na utaratibu uanofaa na wa kina.

Awamu hii pia inatoa fursa kwa meneja wa mradi, utawala, na wadau husika kuhakikisha kwamba mradi unabaki kuwa halali, unaelekezwa ipasavyo, na kwamba kuna mkakati wa kina wa usimamizi wa vihatarishi. Kwa asili, awamu hii itaweka msingi na kuunda hali zinazohitajika ili kuhakikisha kuwa mradi unaafanyika kazi kwa ufanisi.

Kwa wakati huu utakuwa umeshapata chanzo cha ufadhilli wa mradi au utakuwa uko kwenye mazungumzo na mfadhili anayetarajiwa. Pia ni katika awamu hii ambapo meneja wa mradi atakuwa amepata kibali rasmi cha kuanza mradi rasmi. Katika awamu hii ya kuandaa mradi pia ndipo tunapohitaji kufikiria jinsi mradi utakavyosimamiwa na zana zipi na mipango gani itahitajika. Baadhi ya mifano inaweza kujumuisha: mkakati endelevu, mkakati wa usimamizi wa wadau, mkakati wa mawasiliano, usimamizi wa vihatarishi, mkakati wa usimamizi wa ugavi na mkakati wa rasilimali watu. Sio kila mradi utahitaji kiwango sawa cha kupanga. Walakini, awamu ya hii ya uandaaji mradi itatoa fursa ya kufikia makubaliano juu ya zana gani zitatumika na namna zitakavyotumika. Pia ni katika awamu hii ambapo tunaanza kufikiria kwa kina kuhusu mfumo wa ufuatiliaji na tathmini, mfumo wa usimamizi wa maarifa, na kwa undani kuhusu zana za usimamizi wa mradi ambazo zitatumika katika muda wote wa mradi. Kumbuka kwamba msimamizi wa programu anaweza kuhitajika kuhusishwa.

Kumbuka!!: Meneja wa Mradi na Awamu ya Uandaaji Mradi

Inawezekana kwamba msimamizi wa mradi atakuwa bado hajaajiriwa hadi kufikia hatua hii ya awamu ya pili ya mradi. Michakato ya kuajiri unaweza kuchukua muda na mashirika hayapendi kumuajiri msimamizi wa mradi hadi mkataba wa ufadhilli utiwe saini. Ingawa meneja wa mradi anaweza kuwa hayupo kwenye timu ya mradi, kunapaswa kuwa na kituo ambacho kinasimamia michakato na kuhakikisha kuwa kila kitu kinachohitajika kurekodiwa kipo sawa ili meneja wa mradi anapokuja basi kuwe na uwazi wa kufahamu ni kazi gani zimefanywa na michakato au taratibu zipi zinaendelea muda huo.

2.2.2 Matokeo Muhimu ya Awali (Vizalishwa)

Hati ya Mradi (Mkataba)

Ni Hati "hai" ambayo hutoa wasifu wa ngazi za juu ya mradi na ambayo imesainiwa na kuitishwa na utawala wa mradi. Hati hii kimsingi hufanya kama karatasi ya taarifa ya mradi, inayoonyesha taarifa zote muhimu kuhusu mradi ambazo zinaweza kurejewa na meneja wa mradi na wadau wengine. Baadhi za taarifa zitakazojumuishwa zitakuwa: makadirio ya bajeti, matoleo ya ngazi za juu, vihatarishi, muundo wa utawala wa mradi, uvumilivu wa msimamizi wa mradi, ratiba ya mradi na wasifu mfupi wa mradi.

Rejesta ya Kina ya Vihatarishi

Utambulisho wa vihatarishi ulianza katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi lakini utachambuliwa zaidi wakati wa awamu hii, ili kuweka mkakati wa wazi kwa kila kihatarishi. Wakati wa awamu hii ya kuandaa mradi, meneja wa mradi atahitaji kufanya maamuzi thabiti zaidi kuhusu namna vihatarishi vitakavyosimamiwa na ni mara ngapi vihatarishi hivyo vitatathminiwa katika maisha yote ya mradi.

Mkakati wa Kushirikisha Wadau

Mkakati wa kina wa ushirikishaji wa wadau unatengenezwa wakati wa awamu hii ya pili ya kuandaa Mradi, kwa kuzingatia kile kilichofanywa katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wakati wadau walipochambuliwa kulingana na nguvu zao, ushawishi, uhusiano, na athari zao kwenye mradi. Katika awamu ya Kuandaa Mradi, taarifa za wadau zimefanuliwa zaidi na mkakati umeandaliiwa kwa ajili ya kuwashirikisha wadau nao unakamilika.

Uzinduzi wa Mradi

Uzinduzi wa mradi unafanyika mwishoni mwa awamu hii, ili kuhakikisha kuwa wadau wote wanafahamu kuwa mradi utaanza (na lini utakamilika) na pia kuwa na uelewa wa hali ya juu wa wigo wa kazi na muda wa mradi.

2.2.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii

Wadau wengi wataendelea kuhusika katika awamu hii, kutoa ufahamu na mwelekeo wa kufafanua vipengele vyta mradi na kuweka msingi wa kupanga na usimamizi wa mradi wakati wa utekelezaji. Kulilingana na mradi wako, unaweza kujumuisha wanufaika na wanajamii katika baadhi ya michakato wakati wa awamu ya Kuandaa Mradi. Hata hivyo, kwa uchache, wadau wafuataao wanapaswa kujumuishwa:

- **Utawala wa Mradi:** Iwe bodi ya mradi, wafadhili, au kamati ya uongozi, maoni kutoka kwa watawala na wasimamizi wa mradi yatakuwa muhimu katika kuanzisha ustahimilivu na kutoa mrejesho kuhusu vipengele kama vile vihatarishi, ushirikishwaji wa wadau, mfumo wa kupanga, ufuatiliaji na tathmini.
- **Timu ya Mradi:** Ikiwa ni pamoja na watu ambao watafanya kazi ya mradi itaongeza uchambuzi unaofanywa katika awamu hii. Usisahau kujumuisha wafanyakazi wa usaidizi wa mradi (rasilimali watu, fed0ha, na ugavi) pia.
- **Washirika wa Mradi, Wachuuzi na Wakandarasi:** Tena, uchambuzi wa kina zaidi utafanyika wakati watu wanaofanya kazi wanahuksika. Ikiwa washirika, wachuuzi na wakandarasi wametambuliwa katika hatua hii, itakuwa ni jambo la manufaa kupata maoni yao katika vipengele kama vile tathmini ya vihatarishi.
- **Meneja wa Programu:** Ikiwa mradi uko chini ya mwavuli wa programu, basi msimamizi wa programu anafaa kushirikishwa katika awamu hii ili kuhakikisha kuwa kuna uwiano na uwazi katika miradi yote katika programu. Msimamizi wa programu pia anaweza kutoa maarifa muhimu kuhusu vihatarishi, wadau, na miundo ya utawala.
- **Walengwa/Wafaidika wa Mradi:** Tunatumai walengwa watakuwa tayari wameshahusika na kushauriana katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi. Ushiriki wao unapaswa kuendelea katika awamu hii ya Uandaaji wa Mradi na kutoa mchango muhimu kuhusu uhalali wa muundo wa mradi. Hata hivyo, wakati mwengine pendekezo, ambalo limeandikwa mwishoni mwa awamu ya kwanza ya Utambulisho na Ufafanuzi, mara nyingi hufanywa chini ya vikwazo vyta muda vinavyotoa fursa ndogo ya kushauriana na walengwa, kwa hiyo ni muhimu kuwashirikisha katika hatua hii vile vile.

2.2.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji

Uandaaji wa Mradi hujengwa juu ya awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi kuruhusu timu ya mradi na wadau kuandaa mradi kwa ajili ya mradi uliosalia. Mambo muhimu yanahitajika kujumuishwa katika awamu hii ili kuhakikisha kuwa mradi una vipengele vyote ili kuanza mradi.

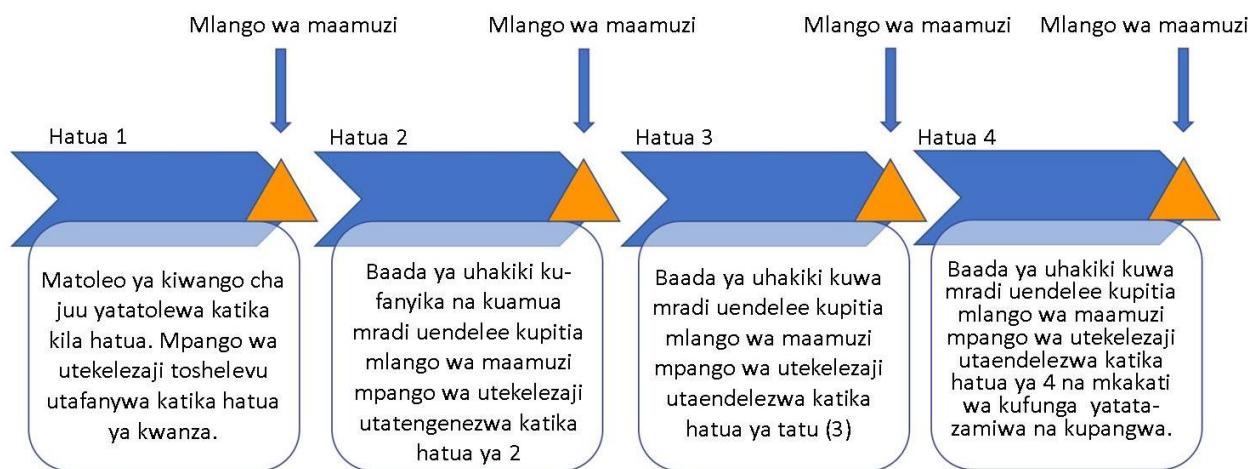
Milango ya Maamuzi na Hatua za Mradi

Kwa mara nyingine tena, milango ya maamuzi ina jukumu kubwa katika awamu ya Uandaaji wa Mradi, ikiendelea kuhalalisha kuwa mradi unaofaa na sahihi bado unafanywa kwa njia ifaayo. Pia kutakuwa na wingi wa maamuzi ambayo meneja wa mradi atahitaji kufanya kuhusu jinsi mradi utakavyosimamiwa na kudhibitiwa, ni zana na michakato gani itatumika, na nani atahusishwa na lini. Milango ya maamuzi katika awamu hii itazunguka kwenye mfumo wa usimamizi wa mradi.

Hatua za mradi pia zinapaswa kuzingatiwa katika hatua hii. Upangaji ramani wa hatua ni mchakato unaorudiwa rudiwa, unaoweza kubadilika ambao hutoa mfumo wa kupanga kwa salio la mradi. Wakati wa awamu ya Uandaaji wa Mradi, meneja wa mradi anahitaji kuzingatia ikiwa upangaji wa hatua utatumika na kupata uelewa wa awali wa jinsi hatua hizo zitatekelezwa. Kwa kuwepo makadirio ya hadhi ya juu tukikumbuka kwamba haya yanaweza kuhitaji kubadilishwa tunapoingia katika awamu ya Kupanga - ramani ya hatua inaweza kufanywa, ikijumuisha milango ya maamuzi mwishoni mwa kila hatua.

Ushirikishwaji wa Wadau wa Serikali

Wakati fulani katika Utambulisho na Uandaaji Mradi, kuna uwezekano ukahitaji idhini ya serikali kwa namna fulani. Mara kwa mara wadau hawa hushirikishwa tu wakati idhini hizo zinahitajika, hata hivyo, ikiwa wadau wa serikali watashirikishwa kila Mara katika awamu za Utambulisho na Ufanuzi na Uandaaji wa Mradi, mchakato wa kuidhinisha mradi unaweza kwenda kwa urahisi zaidi. Bila kusahau kwamba wadau wa serikali Mara nyingi hutoa mtazamo tofauti, wa ngazi ya juu kuhusu mradi ambao unaweza kuwa na manufaa katika kutambua na kufanua mradi huo. Wanaweza pia kutoa maoni kuhusu jinsi mradi unavyolingana (au haufai) katika mkakati wa eneo au wa kitaifa na taarifa juu ya kile ambacho, kihistoria, kimefanikiwa na miradi ya hapo awali.



Kielelezo 17: Hatua za Mradi

Ratiba ya kila hatua utatofautiana kutoka mradi mmoja hadi mwingine, pamoja na idadi ya hatua. Wakati meneja wa mradi anapoanza kupanga mchakato huu, itakuwa vizuri pia kuamua ushiriki wa wadau na ushirikishwaji wao katika kila hatua na katika milango ya maamuzi inayofuata kila hatua.

Udhhibit wa Ndani

Udhhibit wa ndani unajumuisha michakato ambayo rasilimali za shirika huelekezwa, kufuatiliwa na kupimwa. Udhhibit wa ndani una jukumu muhimu katika kuzuia na kugundua ulaghai na kulinda rasilimali za shirika, zote mbili (km, mashine na mali) na zile zisizoonekana (km, sifa ya shirika au umiliki wa kiakili na fikra kama vile alama za biashara). Katika kiwango cha shirika, malengo ya udhibiti wa ndani yanahusiana na kutegemewa kwa ripoti za fedha, maoni kwa wakati unaofaa kuhusu mafanikio ya malengo ya kiutendaji au ya kimkakati, na kufuata sheria na kanuni.

Unapopitia awamu ya Kuandaa au kuanzisha Mradi, kubainisha na kutengeneza taratibu na mifumo itakayounda mifumo yako ya udhibiti wa ndani ni muhimu ili kuweka mradi mbali na udanganyifu na kudhibiti unapoendelea kupanga na kutekeleza. Kufanya kazi na timu za usaidizi (fedha, mambo ya ugavi, rasilimali watu) na Meneja wa Programu atatoa mfumo thabiti wa udhibiti katika miradi yote, na ni muhimu kwamba mifumo hii pia inateremka chini kwa washirika wowote pia. Aina na idadi ya mifumo ya udhibiti inaweza kutofautiana kulingana na ukubwa, viharishi, na utata wa mradi.

Ushirikishwaji wa Wadau

Wadau wanapaswa kuendelea kushirikishwa na kuhusishwa katika awamu hii, kutoa maoni muhimu kuhusu vipengele vya mradi kama vile viharishi na uchambuzi wa wadau. Pia utakuwa ukiwasilisha maelezo ya wasifu wa ngazi za juu ya mradi kuitia Hati ya Mradi au Chata ya Mradi na katika uzinduzi wa mradi wakati wa awamu hii na kuhakikisha kuwa wadau wakuu wanaunga mkono kile ambacho mradi unatamani kufanikisha na kukubaliana juu ya wakati, gharama, na upeo/wigo kama ilivyoainishwa. katika Mkataba wa Mradi au Chata ya Mradi.

2.2.5 Mahitaji

Ni kuongeza kazi iliyofanywa katika awamu ya kwanza ya Utambulisho na Ufanuzi, timu ya mradi itafafanua zaidi vipengele vya mradi wakati wa awamu hii. Katika awamu hii, labda utahitaji:

- Tathmini ya Vihatarishi vya Awali
- Tathmini ya Awali ya Wadau
- Dhana ya Mradi na/au Pendekezo
- Tathmini ya Uwezo wa Timu ya Ngazi ya Juu
- Tathmini ya Ngazi ya Juu ya Rasilimali (Binadamu, Bajeti, na Mnyororo wa Ugavi).
- Mfumo wa sura ya Mantiki wa Mradi

Kumbuka kwamba kulingana na Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro, awamu mbalimbali mara nyingi hupishana kwa hivyo baadhi ya vipengele hivi vya mahitaji vinaweza kuwa vinatengenezwa unapofikia katika awamu ya Kuandaa Mradi. Hiyo ni sawa! Jambo la muhimu kukumbuka ni kwamba hadi kufikia wakati utakapokuwa umetengeneza Hati ya Mradi wako (Chata yako), unapaswa kuwa umefikiria juu ya kile kinachohitajika na kisichohitajika na kuelezea kwa undani michakato na zana muhimu kama zinavyohitajika.

2.2.6 Mchakato

Uchambuzi wa hatari

Wakati wa kuchunguza vipengele "muhimu" vya usimamizi thabiti wa mradi, mijadala mingi hukutana haraka juu ya mada ya vihatarishi.

Lakini vihatarishi ni nini? Msamiati huu mara nyingi hutumiwa bila mipaka, bila uthabiti na wakati mwininge vibaya. Katika muktadha wa Mradi wa DPro, vihatarishi ni athari inayoweza kutokea ya kutokuwa na uhakika kwenye shughuli za mradi, matokeo ya awali na matokeo ya mwisho.

Wakati wa kuzingatia ufanuzi wa vihatarishi, kuna fikra mbili muhimu ambayo zinahitaji kuchunguzwa zaidi:

Uwezekano- Vihatarishi vinaweza kuonekana kama vinahusiana na uwezekano wa matukio yasiyo ya hakika ya siku zijazo (ikilinganishwa na masuala au kadha ambayo yanahusika na hali ya sasa ambayo lazima yashughulikiwe mara moja). Kumbuka, kama ilivyojadiliwa katika mjadala wa Sehemu ya 2 (Awamu ya Utekelezaji wa Mradi), kwamba masuala au kadha ya mradi ni vihatarishi ambavyo vimeduwa kweli.

Athari- Vihatarishi vina uwezo vya kuathiri mradi. Timu nyingi za mradi huzingatia vihatarishi hasi ambavyo vina uwezo wa kudhuru mradi (saa/kalenda, gharama/rasilimali, ubora, upeo/wigo, n.k.). Kwa ujumla, vihatarishi vibaya zinapaswa kuipukwa. Vihatarishi chanya, kwa upande mwininge, havikubaliwi sana na kueleweka. Timu za mradi zinaweza kuchukua vihatarishi chanya ikiwa wataona fursa inayowezekana, pamoja na uwezekano wa kutofaulu. Hii inajulikana kama uchukuaji wa vihatarishi kwa kutumia akili.

Tukio la vihatarishi ni jambo ambalo linaweza kutokea na linaweza kuathiri mradi. Kwa maneno mengine, vihatarishi ni uwezekano wa kutokea, kitu ambacho kinaweza kuzuia mradi kufikia matokeo ya awali na matokeo ya mwisho ndani ya muda, bajeti, upeo na ubora ulioainishwa.

Wakati wa Utambulisho na Ufanuzi, vihatarishi vya awali vya mradi vinatambuliwa. Katika awamu hii, vihatarishi hufafanuliwa zaidi na kuchambuliwa na kusababisha mpango wa usimamizi wa vihatarishi ambao utapitiwa na kufanyiwa marekebisho kisha kutathminiwa tena kwa nyakati zilizowekwa katika muda wote wa mradi. Udhibiti wa kina wa vihatarishi ndani ya mradi unajumuisha:

1. Kutambua Vihatarishi
2. Kuainisha Vihatarishi
3. Kutathmini Athari na Uwezekano wa Vihatarishi
4. Kutengeneza Mikakati ya Kukabiliana na Vihatarishi
5. Ufutiliaji na Udhibiti wa Vihatarishi

Katika awamu hii, kwa kuwa tayari tumeshatambua na kuainisha vihatarishi katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi, tunazingatia tathmini ya vihatarishi na kuunda mikakati ya kukabiliana.

Tathmini ya hatari

Tathmini ya vihatarishi ni mchakato wa kuhesabu vihatarishi vilivyorekodiwa katika hatua ya kutambua vihatarishi. Tathmini ya vihatarishi hushughulikia changamoto mbili ngumu wakati wa kudhibiti vihatarishi vya mradi:

- **Kuweka Vipaumbele vya Vihatarishi:** Kwa kutumia vigezo vilivyokubaliwa na timu ya mradi na wadau wakuu, vihatarishi huwekwa kulingana na uwezekano na athari zao.

- Kutambua Uvumilivu wa Vihatarishi:** Kisha, timu ya mradi inahitaji kufanya kazi na wadau wakuu ili kutambua viwango vyao vya kustahimili vihatarishi ili kutambua vihatarishi ambavyo vinakubalika, na zipo ziko nje ya viwango vinavyokubalika vya kuvumiliwa na zinahitaji kusimamiwa kikamilifu.

Chombo kinachosaidia kutathmini vihatarishi ni Matrix ya Tathmini ya Vihatarishi. Jedwali hapa chini linatoa mfano wa jinsi matrix inavyoweza kutumika kutathmini vihatarishi katika mradi wa maendeleo.

UWEZEKANO hatari itatoka	Juu			Hatari B
	Kati	Hatari C		
	Chini			Hatari A
	Chini	Kati	Juu	
ATHARI zinazowezekana kwenye Mradi				

Jedwali 19: Matrix ya Tathmini ya Vihatarishi

Katika mfano ulioonyeshwa kwenye Jedwali 19, mchakato wa kutengeneza Matrix ya Tathmini ya vihatarishi ulifuata mchakato wa hatua mbili:

Kuweka Kipaumbele cha Vihatarishi: Timu ya mradi na wadau walitanguliza vihatarishi vitatu kwa kuorodhesha uwezekano na athari zinazoweza kutokea kwa kiwango cha Chini, Kati au Juu.

Kutambua Mstari wa Kuvumilia Vihatarishi: Vihatarishi viimeainishwa kwa rangi (nyekundu, machungwa, njano, hakuna rangi). Katika mfano huu, Kihatarishi B ni jambo la wazi na litasimamiwa kikamilifu. Kihatarishi A kiko kwenye seli iliyotiwa kivuli (njano) lakini ni ya kiwango cha chini na itafuatiliwa pekee. Kihatarishi C hakiko kwenye seli iliyotiwa kivuli, kwa hivyo haizidi uvumilivu wa vihatarishi vya mradi.

Kwa njia fulani, Matrix ya Tathmini ya vihatarishi ni zana rahisi inayoweza kuhadaa. Ingawa matrix inaweza kuwa rahisi kiasi, ili kuitumia kwa tija timu ya mradi na wadau wakuu wanahitaji kushiriki uelewa wa pamoja wa vigezo vinavyotumika kuweka kipaumbele cha vihatarishi na kutambua viwango vya kustahimili vihatarishi. Ili kufikia uelewa huu wa pamoja, meneja wa mradi lazima afanye kazi na wadau wakuu wa mradi ili kukamilisha mchakato ambao wakati mwagine ni mgumu unaohusishwa na kujibu maswali yafuatayo:

- Je, ni vigezo gani vitatumika kutanguliza au kuvipa vihatarishi Fulani kipaumbele? Je, ni Wakati? Au Upeo? au Gharama? Mambo mengine kama vile thamani kwa wanufaika wa mradi? Kanuni au taratibu za wafadhili? Usalama wa wafanyakazi? Je, ni mchakato gani utatumika kutambua uvumilivu wa vihatarishi?

Ili kuweza kuunda mkakati wa kukabiliana na vihatarishi inapaswa, tunahitaji kuelewa jinsi gani vihatarishi vitakavyokuwa na ni aina gani ya athari inaweza kupelekea katika vikwazo vile vya mradi yaani, wakati, bajeti, na ubora. Kuwa mahususi katika taarifa yako ya vihatarishi na ueleze kwa uwazi athari ambayo itakuwa nayo kwenye ratiba ya mradi, upeo/wigo, bajeti au ubora. Kwa mfano, katika

mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta, kihatarishi kimoja kinachoweza kutokea ni: *Mvua inakatisha uwekaji wa vyoo*. Kauli hii sio mahususi, tunahitaji kuashiria jinsi mvua itakavyoathiri Pembetatu yetu ya Vikwazo ili tuweze kuandaa mikakati ipasavyo. Taarifa inayofaa zaidi ya vihatarishi itakuwa: *Mvua hukatisha uwekaji wa vyoo na kusababisha kucheleweshwa kwa mradi*. Kwa kuwa mahususi ni jinsi ambavyo vihatarishi vitakavyoathiri pembetatu yangu, sasa hivi ninaweza kuunda mkakati unaofaa zaidi ima ni kupunguza uwezekano wa kutokea au kupunguza athari inayopatikana ikiwa itatokea.

Kukabiliana na hatari

Utambulisho wa vihatarishi na tathmini huunda msingi wa chaguzi za mwitikio mzuri wa vihatarishi. Mara tu kihatarishi kinapotambuliwa kuwa juu ya mstari wa uvumilivu wa vihatarishi vya mradi, timu ya mradi lazima itambue mkakati wa kukabiliana na kihatarishi.

Kumbuka! Lengo la usimamizi wa kihatarishi SIO KUONDOA vihatarishi VYOTE vya mradi, hilo haliwezekani. Lengo ni kutambua ni wakati gani wa kuikabili ikiwa kihatarishi kinazidi kiwango cha uvumilivu wa mradi. Kwa mfano, miradi "isiyovumilia vihatarishi" itajaribu kudhibiti kihatarishi bila kujali ni wapi zinaangukia kwenye matrix. Kwa upande mwengine, miradi "inayoweza kuhimili kihatarishi" inaweza kuwa tayari kukubali kiasi kikubwa cha kihatarishi bila kuingilia kati ili kudhibiti hali hiyo kikamilifu. Ni muhimu pia kutambua kwamba kihatarishi hubadilika kadiri muda unavyopita, kwa hivyo ni lazima zikaguliwe kikamilifu na kutathminiwa kulingana na uwezekano na athari zao. Pia ni wazo zuri kukagua mikakati na kuhakikisha bado inafaa kwa muktadha na kihatarishi.

Iwapo mradi utaamua kudhibiti kihatarishi kikamilifu, mikakati ya kukabiliana nayo inajumuisha chaguo zifuatazo (au mchanganyiko wa chaguo):

- **Kuepuka hatari-** Usifanye (au kufanya kwa njia tofauti) baadhi ya sehemu ya upeo/wigo ambao hubeba athari ya juu na/au uwezekano mkubwa wa kihatarishi. Kwa mfano, mradi unaweza kuchagua kutofanya kazi katika eneo la kijigrafia kwa sababu kuna ukosefu mkubwa wa usalama.
- **Uhamisho wa hatari-** Kuhamisha (au kushirikisha) hatari kwa baadhi ya vipengele vya mradi kwa (au na) mhusika mwengine. Mfano wa kawaida wa uhamisho wa kihatarishi ni bima. Kwa mfano, sera za bima huhamisha kihatarishi cha uharibifu na hasara ya gari kwa kampuni ya bima.
- **Kupunguza hatari-** Kuchukua hatua ili kupunguza uwezekano na/au athari ya hatari inayoweza kutokea. Chukua, kwa mfano, mradi unaojali kihatarishi cha wizi wa bidhaa.
 - Uwezekano wa wizi unaweza kupunguzwa kwa kuongeza mifumo ya usalama ya jengo (walinzi, milango mipy, madirisha yaliyozuliliwa mtu kuweza kujipenyeza).

Kuepuka hatari

Kufanya kazi katika mazingira ya migogoro kuna vihatarishi vingi. Chukua, kwa mfano, kufanya mradi katika kambi ya wakimbizi ambayo mara kwa mara huona vurugu na uvamizi barabarani kutoka eneo la shirika hadi kambini. Kuna kihatarishi kikubwa kwa timu kusafiri kutoka kwenye shirika hadi kambini, usalama wa wanachama wa timu unaweza kuhatarishwa. Hivyo ili kuepuka kihatarishi kwa timu ya mradi, shughuli katika kambi itasimamiwa kwa mbali kupitia CBO ambayo ipo kambini. Timu ya mradi huepuka hatari hii kwa kufanya shughuli kwa njia mbadala.

- Athari za uwezekano wa wizi zinaweza kupunguzwa kwa kuanzisha sera ambapo bidhaa zinazohitajika kwa siku saba tu zinazofuata ndizo zinalindwa kwenye ghala.
- **Kukubalika kwa hatari-lwapo** uwezekano unaotambulika na kihatarishi cha athari itatathminiwa kuwa inafaa, shirika linaweza kuchagua kutochukua hatua. Kwa mfano, mradi unaweza kukiri kwamba unakabiliwa na uwezekano wa kucheleva kunyesha mvua hivyo kukatiza mzunguko wake wa kilimo, lakini timu inachagua kuishi na kihatarishi hicho, na haichukui hatua kuikwepa, kuihamisha, au kupunguza.

Meneja wa Mradi na Namna ya kukabiliana na Kihatarishi

Wakati wa kuamua ni nani anayepaswa kukabiliana na kihatarishi, kumbuka kwamba mtu anayekabiliana kihatarishi hatakuwa msimamizi wa mradi daima. Kama ukiangalia rejista ya kihatarishi hapa chini, afisa wa vifaa atakuwa akikabiliana na kihatarishi kinachohusiana na kupata vifaa vya ujenzi wa vyoo, kwa sababu hiyo ni ndani ya uwanja wa utaalamu wake. Muhimu ni kwamba mtu ambaye amepewa jukumu la kukabiliana na kihatarishi ana ujuzi na uwezo wa kuchukua hatua na kushauri juu ya kihatarishi hicho.

Ni muhimu pia kukumbuka kuwa mchakato wa mara kwa mara wa mapitio ya kihatarishi ni lazima uanzishwe na unapaswa kujumuisha wadau wengi iwezekanavyo. Ikjumuisha wadau mbalimbali, wakiwemo washirika wowote, katika majadiliano na uchanganuzi wa kihatarishi kunaweza kusababisha vihatarishi zaidi kutambuliwa ambapo timu ya mradi haikufikiria.

Ni muhimu kutambua kwamba "kupuuuzla" kihatarishi sio mkakati unaokubalika wa kukabiliana na kihatarishi. Vihatarishi visiende bila kutambuliwa, kudhibitiwa vibaya au kupuuuzwa. Hata katika hali ambapo kihatarishi kinakubaliwa, hakijapuuzwa, bali inafuatiliwa mara kwa mara. Katika hali hizi, uamuzi wa kukubali kihatarishi unategemea mchakato wa busara wa kutambua kihatarishi, tathmini na namna ya kukabiliana nacho, na matokeo yake ya mwisho ni uamuzi wa kukubali vihatarishi.

Katika hatua hii, timu ya mradi itahitaji kuunda mpango wa utekelezaji kwa shughuli za kukabiliana na kihatarishi ambacho umechagua. Hati ya usimamizi wa kihatarishi kitahitaji kutimiza yafuatayo:

- Kuandaa mpango ulioandaliwa wa kina wa usimamizi wa kihatarishi;
- Kuamua mbinu zitakazotumika kutekeleza namna ya kukabiliana na kihatarishi;
- Panga rasilimali za kutosha kwa ajili ya kukabiliana na kihatarishi.

Kila mpango wa usimamizi wa kihatarishi unapaswa kuandikwa, lakini kiwango cha maeleo kitatofautiana kulingana na mradi huo. Miradi mikubwa au miradi yenye viwango vya juu vya kutokuwa na uhakika vitafaidika kutokana na mipango ya kina na usimamizi rasmi wa vihatarishi ambavyo vinarekodi vipengele vyote vya utambuzi wa vihatarishi, tathmini ya vihatarishi na namna ya kukabiliana na vihatarishi.

Kwa miradi migumu zaidi na zile zisizokwu na uhakika zaidi, rejista ya vihatarishi hutoa kitambulisho rasmi na cha kina zaidi cha kihatarishi na mpango wa kukabiliana navyo. Rejesta ya kihatarishi pia ina habari kuhusu ukubwa wa uwezekano na athari za kihatarishi. Inaweza pia kujumuisha mikakati iliyopendekezwa ya kukabiliana na kihatarishi na "wamiliki wa namna ya kukabiliana na vihatarishi" ya hatari. Wamiliki wa kukabiliana na vihatarishi watakuwa kitovu cha kuratibu au kuchukua hatua ikiwa

kihatarishi hicho kikitokea. Rejesta ya kihatarishi inaweza pia kujumuisha taarifa kuhusu gharama na ratiba ya athari za vihatarishi hivi.

Ingawa muundo wa rejista ya kihatarishi unaweza kutofautiana kulingana na shirika au mradi, mfano wa muundo mmoja utajumuisha maelezo hapa chini. Hakikisha umejumuisha, angalau, kwa uchache kihatarishi, hadhi, uwezekano na athari, mkakati wa kukabiliana na kihatarishi, na wamiliki wa namna ya kukabiliana na vihatarishi katika rejista zako za kihatarishi. Ni muhimu kuanza mchakato huu kwa undani na kina wakati wa awamu ya pili ya mradi, yaani awamu ya Kuandaa mradi ili mpango wa usimamizi wa kihatarishi uweze kuingizwa katika mpango wa mradi.

Jina la Kihatarishi	Uwezekano	Athari	Alama ya Kihatarishi	Mkakati wa Kukabiliana	Muhusika
Mshirika hana uwezo wa kutekeleza shughuli. Hivyo anasababisha kucheleta kwa shughuli za hatua ya 2.	6/10	5/10	30	Punguza-Jumuisha bajeti ya kumjengea uwezo mshirika.	Meneja wa mradi
Mvua husababisha kucheleta kwa ufungaji wa vyoo.	6/10	6/10	36	Epuka-Upangaji wa jengo la choo na uwekaji unapaswa kucheleweshwa hadi baada ya msimu wa mvua.	Meneja wa mradi
Ukosefu wa usalama unatishia uwasilishaji wa vifaa vinavyohitajika kujengea vyoo, kuchelewesha mradi au kufanya manunuzi kutoka kwenye soko la ndani jambo ambalo linaweza kuathiri ubora.	4/10	6/10	24	Uhamisho – mkataba na Wasafirishaji wa kandarasi ili kuhakikisha uwasilishaji kwa wakati na bima ya vifaa.	Afisa Usafirishaji
Uachaji kazi katika serikali ya mtaa yanahatarisha uwezo wa kutekeleza shughuli kwa sababu uidhinishaji mpya utahitajika.	2/10	8/10	16	Kubali - Fuatilia na tathmini tena kihatarishi.	Afisa Uhusiano wa Serikali

Jedwali 20: Daftari la Kihatarishi– Mradi wa Choo cha Mto Delta

Mkakati wa Ufutiliaji na Udhibiti wa hatari

Kadiri mradi unavyoendelea, baadhi ya vihatarishi vitakuwa vimeshatatuliwa au kupunguzwa, ilhali zingine zinaweza kujitokeza na hivyo kuongezwa. Ni muhimu, hata hivyo, kurejea tena suala la vihatarishi kuanzia hatua za awali za mradi hadi kuititia awamu nzima ya utekelezaji. Hivyo ni jambo la manufaa katika hatua hii kuanzisha vituo maalum katika mradi ambapo vihatarishi vitaangaliwa upya na kuchambuliwa upya. Tutajadili ufutiliaji na udhibiti wa vihatarishi wakati wa Awamu ya Utekelezaji, lakini ili kuhakikisha kwamba vihatarishi vinasalia kuwa ni mchakato "hai", meneja wa mradi anapaswa kutambua ni lini, jinsi gani, na nani ambaye atavipitia mara kwa mara vihatarishi hivyo katika mradi wote.

Ushirikishwaji wa Wadau

Wadau ni muhimu sana katika mafanikio ya mradi wowote, iwe ni mradi wa usambazaji wa chakula cha msaada kwa watu au ni mradi wa maendeleo, miradi ya kusaidia hali za maisha. Kushirikisha wadau wanaofaa kwa wakati ufaao ni jukumu la msimamizi wa mradi. Hata hivyo, hili si jambo linaloweza kufanywa kwa dharura. Msimamizi wa mradi anapaswa kuelewa na kuchukua hatua katika kuhakikisha wadau wanashirikishwa ipasavyo katika shughuli za mradi.

Kuanzisha mkakati wa ushirikishaji wa wadau wakati wa awamu ya Uandaaji Mradi humpa meneja wa mradi ufanuzi na uwazi kuhusu namna gani wadau watakavyohusika katika shughuli mbalimbali za mradi na ushiriki wao na ushirikishwaji wao utakuwaje. Kufanya hivi katika awamu ya Uandaaji Mradi kutahakikisha ushiriki na ushirikishwaji wa wadau wakati wa awamu zinazofuata.

Mdau	Jukumu katika Shughuli	Kilichowavutia	Ushirikishwaji	Ufuatiliaji
Mdau ni nani?	Watafanya nini katika shughuli hii?	Nini kilichowavutia kushiriki katika shughuli hii?	Je, tutawashirikisha vipi ili kuhakikisha ushiriki wao?	Ni aina gani ya mrejesho na ufuatiliaji unaohitajika?
Afisa wa Manispaa	Toa hotuba ya uzinduzi wa mradi.	Ushiriki utatoa mwanga kwa manispaa na afisa na kuonyesha kwamba wana nia ya kutoa msaada kwa miradi ambayo itasaidia jamii.	Kuratibu na kuwasiliana kuhusu madhumuni ya mradi kuitia barua rasmi ikifuatiwa na m Kutano wa kuomba kuungwa mkono na kushiriki katika uzinduzi.	Tuma barua rasmi ya shukrani na ujumuushe jukumu lao katika shughuli katika taarifa rasmi kwa vyombo vyahabari. Kuwa na m Kutano wa kufuatilia na maafisa ili kujibu maswali yoyote na kuomba ushiriki wao katika shughuli za siku zijazo.

Jedwali 21: Mkakati wa Kushirikisha Wadau

Ushirikishwaji wadau sio sayansi halisi, kutakuwa na mabadiliko na marekebisho ambayo yanahitaji kufanywa. Kuwafuatilia wadau ni muhimu ili kuhakikisha ushiriki wao.

Muundo wa Usimamizi wa Mradi

Katika muktadha wa usimamizi wa mradi, utawala hufafanua mfumo wa usimamizi ambao maamuzi ya mradi hufanywa. Muundo thabiti wa utawala unafafanua:

Mamlaka: Ni nani ana uwezo wa kufanya maamuzi ndani ya viwango vyahabari.

Uwajibikaji: Nani anawajibika kwa mafanikio ya mradi huo? Bila uwajibikaji wa wazi wa mafanikio ya mradi, hakuna mtu atakayeweza kusukuma ajenda ili kutatua masuala ya mradi.

Mabadiliko ya Mradi: Maamuzi juu ya mabadiliko ambayo yanavuka mamlaka ya uvumilivu uliokubaliwa wa meneja wa mradi.

Uangalizi: Husimamia mwelekeo wa mradi, hutoa uoni, na kufuutilia uwezekano na uhalali wa mradi, kufanya uamuzi wa kusitisha mradi ikiwa ni lazima. Pia kuhakikisha kwamba mitazamo tofauti ya wadau inasikika.

Wafadhili na watetezi: Hutoa usaidizi na rasilimali kwa mradi na vile vile kumshauri meneja wa mradi juu ya vipengele vya usimamizi wa mradi, hasa wale ambao wako nje ya udhibiti wa meneja wa mradi.

Miundo ya utawala inaweza kuchukua sura nyingi, mara nyingi kama wafadhili wa mradi, bodi, au kamati zinazoongoza. Muundo rahisi na wa kawaida wa utawala katika miradi unajumuisha mtu mmoja-Mfadhilli wa Mradi - anaweza kutosha. Hii inaweza kuwakilishwa kama meneja wa programu, msimamizi mkuu, au kituo cha mshirika wa INGO, kwa mfano. Bila kujali cheo cha mtu binafsi, ni muhimu kuamua nani ambaye meneja wa mradi anaweza kumwendea pindi ambapo mamlaka aliopewa yapo katika kiwango cha juu cha uvumilivu wa mradi aliopewa na kwa nani pia atakwenda kupata msaada.

Ingawa muundo wa utawala unaojumuisha mfadhili mmoja unaweza kuwa rahisi, mara nyingi hushindwa kuwakilishwa mitazamo mingi ya miradi ya maendeleo. Sote tunajua kwamba miradi ya maendeleo na ya kibinadamu ni nadra sana kuwa ni rahisi. Timu ya mradi lazima zidhibiti ajenda na wadau wengi, ikijumuisha (lakini sio tu) wafadhili wa mradi, asasi zinazotekeleza, jumuiya zinazofaidika, na wasambazaji wa mradi. Katika muktadha huu wenye changamoto, mfadhili mmoja wa mradi hatatoa usaidizi ambao timu ya mradi inahitaji ili kufanikiwa. Badala yake, muundo wa utawala bora zaidi utakuwa ni bodi ya mradi au kamati ya uongozi, ambayo inajumuisha wawakilishi kutoka kwa wadau wengi wanaohusika katika mradi huo.

Utawala Bora wa Mradi

Wakati wa kuunda muundo wako wa utawala, lazima uamue ni muundo upi unafaa zaidi kwa mradi wako, kutokana na muktadha unaofanya kazi na rasilimali ulizonazo. Ingawa kamati za uongozi na bodi za mradi zinatoa mfumo thabiti zaidi wa utawala, zinaweza zisiwe za kitendaji zaidi kwa mradi wako. Jambo muhimu kukumbuka ni kwamba kuna haja ya kuwa na mfumo, hata kama kuna mfadhili wa mradi na kuwepo kwa uvumilivu uliowekwa wazi.

Jambo lingine la kukumbuka ni kwamba kunaweza kuwa na tabaka kadhaa za utawala, haswa ikiwa wewe ni mshirika wa kutekeleza mradi. Hali ifuatayo inabainisha hili kwa uwazi zaidi:

Wewe ni meneja wa mradi wa NGO ya ndani, unafanya kazi chini ya programu inayoendeshwa na INGO. Unaratibu na msimamizi wa programu kwa masuala yanayohusiana na programu na kitengo cha fedha kwa masuala yanayohusiana na fedha. Kunaweza kuwa na kitengo kingine katika idara ya mpango wa MEAL kwa ajili ya ufuutiliaji na masuala yanayohusiana na tathmini. Hii inaweza kuleta fujo na mkanganyiko kwa msimamizi wa mradi. Katika hali ya aina hii, ni muhimu sana kuelewa ni nani wa kwenda kwa nani na lini. Kwa hakika, kutakuwa na sehemu moja ya kuzingatia ambayo hutumika kama mfadhili wa mradi wako, lakini hii inaweza kuwa sivyo.

Bila kujali hali hizi, wewe- kama meneja wa mradi - una jukumu la kuhakikisha kuwa unafahamu uvumilivu wako na muundo wa utawala na kwamba umeandikwa katika Mkataba wa Mradi au Chata ya Mradi.

Utawala wa Mradi na Miradi ya Kibinadamu

Miradi ya kibinadamu mara nyingi huhitaji Utambulisho wa haraka na kupelekwa ili kukidhi mahitaji ya haraka ya walengwa. Pia kwa kawaida huhitaji urekebishaji unaoendelea kadiri muktadha na mahitaji yanavyobadilika. Kuanzisha muundo wa utawala ndani ya miradi ya kibinadamu ambayo inaeleweka kwa kawaida na wazi hurahisisha uwezo wa timu za mradi kupokea mabadiliko, hukakikisha kuwa masuala yanatatuliwa kwa haraka zaidi, na husaidia kuepuka ucheleweshaji.

Hakuna kanuni moja, ya uhakika ya kuanzisha bodi za mradi au kamati za uongozi, itategemea shirika, ukubwa wa mradi, na wadau wanaohusika. Walakini, mwongozo ufuatao unatoa maarifa juu ya jinsi zinaweza kupangwa na kudhibitiwa:

- | | |
|---------------|--|
| Ukubwa | Hakuna saizi ya kawaida ya bodi za mradi. Kwa uchache, kuwe na watu wawili na ni kawaida kupata bodi zinazojumuisha wawakilishi watatu, wanne au watano. Kama ilivyoelezwa hapo awali, ukubwa wa kikundi kidogo huwezesha ushirikiano bora na kufanya maamuzi. Hata hivyo, ni vema kupanua ukubwa wa Bodii wakati usimamizi wa wadau ni mgumu. Kwa mfano, ikiwa kuna wafadhili wengi, vikundi vingi vya wanufaika, au mashirika mengi yanayofanya kazi kwenye mradi mmoja. |
| Muundo | Watii wa bodi wanapaswa kuwakilisha aina mbalimbali za mitazamo ya wadau na wanaweza kutofautiana kulingana na mradi. Jambo la msingi ni kukusanya kundi la wawakilishi waliojitelea wa vikundi vya wadau ambao watatoa mazingira kamili zaidi ya kufanya maamuzi. Hakuna muundo mmoja sahihi wa bodi, lakini mifano kadhaa inaweza kujumuisha: |



Kielelezo 25: Mifano ya Muundo wa Bodii

Kila mtazamo wa wajumbe wa bodi/kamati ya uongozi unaonyesha mwelekeo tofauti wa mradi kulingana na rasilimali zinazotolewa kwa mradi; uelewa wa mahitaji ya shirika, watumiaji na waendelezaji programu (kwa kufanya maamuzi juu ya uwezekano wa kuendelea kwa mradi); na kupima matokeo ya mradi. Kila moja ina tathmini yake ya maana ya "mafanikio"-na mitazamo yote inapochukuliwa pamoja hufafanua mafanikio ya mradi.

Majukumu Kwa pamoja, Bodi ya Mradi/kamati ya uongozi inamiliki mradi na majukumu yake ni pamoja na:

- Kuamua juu ya mapendekezo ya mabadiliko ya mradi (upeo/wigo, bajeti, kalenda au mengine) ambayo yanaenea zaidi ya uvumilivu uliokubaliwa wa meneja wa mradi;
- Kusimamia mradi, kutoa rasilimali, mwelekeo na ufahamu inapohitajika;
- Kufuatilia uwezekano wa kuendelea na mradi, kufanya maamuzi ya kusitisha mradi ikiwa ni lazima;
- Kuwakilisha maslahi ya mtazamo wanaowakilisha;
- Kusaidia na kumshauri meneja wa mradi juu ya usimamizi wa mradi, haswa juu ya maswala ambayo yanazidi muda wa udhibiti wa meneja wa mradi; na
- Kutetea usaidizi unaohitajika na rasilimali za mradi.

Mikutano Inapendekezwa kuwa Bodi za Miradi zifanye mikutano iliyopangwa mara kwa mara ambapo ajenda inawekwa na meneja wa mradi kwa ushirikiano na mtendaji wa mtazamo wa mwakilishi mkuu. Mambo muhimu kwenye ajenda ni pamoja na uhakiki wa rekodi ya vihatarishi na rekodi ya kadhia mbalimbali ili kujadiliwa baadaye. Aidha, mkutano wa Bodi ya Mradi pia ni muhimu katika milango yote ya maamuzi.

Eneo moja la mkanganyiko ambalo wakati mwingine hutokea ni kama Bodi ya Mradi au Kamati ya Uongozi hufanya kazi kama chombo cha kidemokrasia ambapo kila mjumbe wa bodi ana sauti sawa wakati wa kupiga kura juu ya maamuzi makuu. Ni muhimu kutambua kwamba sio sauti zote kwenye bodi ya mradi zitakuwa na mamlaka sawa katika maamuzi yote. Iwapo, kwa mfano, kuna haja ya kuomba nyongeza ya bajeti au nyongeza ya kalenda ya mradi, inaweza kuwa kwamba wajumbe wote wa Bodi ya Mradi watashauriwa lakini mamlaka ya mwisho ya uamuzi huo ni ya mjumbe mmoja wa bodi pekee (uwezekano mkubwa zaidi. katika mfano huu, ni mtazamo wa wafadhili) au kikundi kidogo cha wajumbe wa bodi. Kumbuka kwamba ufanisi wa kufanya maamuzi wa kikundi unaweza kuzingatiwa kuwa unalingana na ukubwa wake. Sio tu kwamba vikundi vikubwa vinaweza kushindwa kufanya maamuzi kwa wakati, aina ya maamuzi na ubora wake yanaweza kuathiriwa na changamoto ya usimamizi wa makundi.

Miundo ya Utawala na Washirika wa Utekelezaji

Kama ilivyo kawaida, miradi mingi inatekelezwa na washirika wa utekelezaji chini ya mwavuli wa programu inayosimamiwa na NGO ya Kimataifa. Katika hali hii, muundo wa utawala unaweza kuunganishwa na muundo ndani ya INGO. Wasimamizi wa mradi wangekuwa na uvumilivu wa wazi wa mradi na inapotokea ni juu ya uvumilivu wao basi wangeripoti moja kwa moja kwenye kituo kikuu cha INGO. Ni Mara chache washirika wanaotekeleza wakawa katika hali moja kwa wafadhili au wasimamizi wa ngazi ya juu ndani ya INGO.

Katika hali hii, viwango vya mamlaka- au uvumilivu - inakuwa muhimu sana kwa sababu kuna safu ya ziada ya utawala ambayo inaweza kukuza mchakato wa kufanya maamuzi.

Kipengele kingine cha kuanzisha muundo wa utawala ni kuhakikisha kuwa viwango vyatya uvumilivu vya meneja wa mradi vimeainishwa kwa uwazi na kuelezwu katika Mkataba wa Mradi yaani Chata ya Mradi. Uvumilivu huu huruhusu meneja wa mradi mfumo wa kuamua ni kwa kiwango gani anaweza kufanya maamuzi kuhusu mradi na ni wakati gani ufanyaji maamuzi unahitaji kusogezwa katika muundo wa utawala. Baadhi ya mifano ya uvumilivu ambayo inapaswa kuandaliwa katika awamu hii ni:

Uvumilivu wa Wakati- kiasi cha muda ambacho kukamilika kwa mradi kunaweza kuwa baadaye au mapema kuliko tarehe iliyopangwa.

Uvumilivu wa Gharama- asilimia, au kiasi cha fedha, ambacho mradi unaweza kuwa juu au chini ya bajeti iliyopangwa.

Uvumilivu wa Upeo- hupimwa kama tofauti iliyokubaliwa kutoka kwa upeo wa bidhaa, na tofauti yoyote inayowezekana inapaswa kuandikwa katika maelezo ya bidhaa.

Uvumilivu wa Vihatarishi-Hutoa kigezo ambavyo vihatarishi vinaweza kusogezwa hadi kuhuishwa bodi ya mradi

Uvumilivu wa Ubora- safu zinazofafanua utendakazi unaokubalika kwa bidhaa, zimeandikwa katika maelezo ya bidhaa.

Uvumilivu wa Faida: safu za utendaji unaokubalika wa mradi katika kiwango cha matokeo ya mwisho.

Viwango hivi vya uvumilivu huwa muhimu wakati wa utekelezaji ambapo kadhia mbalimbali na mabadiliko yana uwezekano wa kutokea katika mradi. Hutakiwi kuwekwa katika hali ambayo hujui ikiwa umeruhusiwa kufanya uamuzi au kwa nani ambaye utahitaji kulipeleka uamuzi huo. Kuanzisha muundo wa utawala kabla ya upangaji na utekelezaji kuanza kutatoa ufanuzi kwa msimamizi wa mradi na kuwezesha na kuharakisha michakato ya kufanya maamuzi katika mradi wote.

Vihatarishi na Uvumilivu wa Mradi

Wewe ni meneja wa mradi mwenye mamlaka wa kufanya mabadiliko kwenye mradi kuhusu muda, bajeti, na upeo, mradi tu mabadiliko hayazidi zaidi ya asilimia 5% ya bajeti iliyopangwa. Timu ya mpango wa MEAL imekutahadharisha kuhusu masuala mawili kuititia ufuatiliaji wao wa shughuli zinazofanyika katika awamu ya kuandaa mradi. Suala la kwanza ni kwamba idadi ya watu wanaohitaji imeongezeka kwani IDPs (Wakimbizi wa Ndani) wamehamia eneo la Mto Delta. Lengo lako la awali lilikuwa ni kuhudumia wanufaika wa moja kwa moja 2,500. Pamoja na uitiria wa IDPs, idadi ya walengwa wa moja kwa moja wanaohitaji vifaa vya WASH sasa ni 3,250, ambayo itahitaji vyoo 20 vya ziada. Hii huongeza bajeti inayotolewa kwa shughuli hii kwa asilimia 12%. Hili ni juu ya uvumilivu wako kama meneja wa mradi na itahitaji ulipandishe suala hili katika ngazi inayofuata katika muundo wako wa utawala.

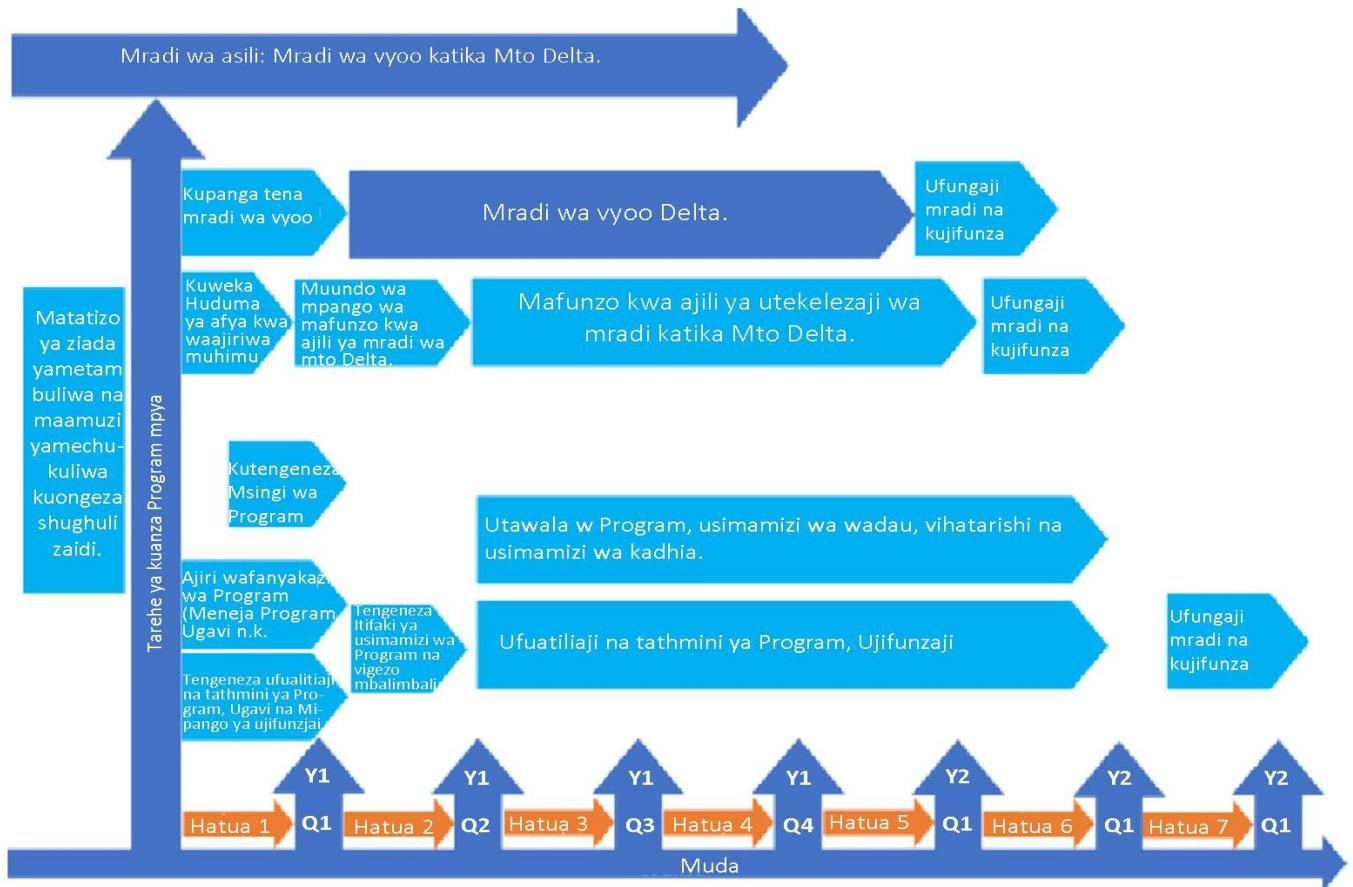
Suala la pili ni kwamba gharama ya moja ya vifaa vya vyoo imeongezeka kwa 2% kutoka bei ya awali iliyonukuliwa. Suala hili liko ndani ya uwezo wako kama msimamizi wa mradi, kwa hivyo una uwezo wa kufanya uamuzi kuhusu suala hili. Kumbuka kwamba unapaswa kuandikwa mabadiliko haya na uhakikishe kuwa kubadilika badilika kwa bei kunawasilishwa kwa wadau husika.

Mfumo wa Kupanga

Je, utakabiliana vipi na mchakato wa kupanga mradi? Nani atahusika? Ni zana gani zitatumika? Katika hatua hii ya mradi, ni muhimu kupanga mfumo wa mradi. Kwa asili, unapanga kwa ajili ya mpango.

Baadhi ya mambo ya kukumbuka unapozingatia kufanya mfumo kwa ajili ya mradi ni:

- Urefu wa Mradi:** Iwapo unatekeleza mradi mrefu hasa ambaa unafanyika katika kipindi cha mwaka mmoja au zaidi, unaweza kutaka kufikiria kutumia mchakato wa kupanga hatua. Upangaji wa hatua pia unaweza kuwa muhimu kwa miradi inayofanya kazi katika mazingira magumu na yenye migogoro. Mfano katika
- Kielelezo 26 ni ramani ya hatua ya Mradi wa Choo cha Mto Delta, unaojumuisha vipengele vyote vya mradi.



Kielelezo 26: Ramani ya hatua ya Mradi wa Choo cha Mto Delta

Iwapo utatekeleza miradi ya muda mfupi, isiyo migumu, kuhakikisha kuwa milango ya Maamuzi imejumuishwa kama vituo rasmi vya ukaguzi ili kuendelea kuthibitisha mradi ni muhimu kwa uhalali wa mradi.

- Zana na Taratibu:** Je, unajua ni zana gani utatumia kusimamia mradi? Muhimu zaidi, je, timu ya mradi imefunzwa na kufahamu zana za kufanya kazi, utendakazi wao, na vituo katika mradi ambapo zana hizi zinahitaji kukaguliwa na kupitiwa mara kwa mara?

- **Vipengele Mtambuka:** Vipengele hivi vimekuwa vyatia kawaida katika miradi na mchakato wa kujumuisha vipengele hivi huanza mapema katika mradi. Baadhi ya mifano ya vipengele hivi mtambuka inaweza kujumuisha lakini sio tu kwa:
 - **Jinsia:** Iwe ni kujumuisha mtazamo wa usawa wa jinsia au kutumia viashiria vinavyozingatia jinsia, mada hii mtambuka inahitajika mara kwa mara na wafadhili na mashirika ya washirika ili kuhakikisha kuwa kuna usawa wa kijinsia na usawa unaozingatiwa katika mradi. Mfano kutoka kwa Mradi wa Choo cha Mto Delta unaweza kuwa ni kuhakikisha kuwa kuna maeneo/vituo tofauti vyatia vyoo vyatia wanaume na wanawake na kulenga idadi sawa (50%/50%) kwa wanaume na wanawake kama walengwa wa moja kwa moja.
 - **Ulinzi:** Kujumuisha ulinzi katika muundo wa mradi wako utakuwa umehakikisha kwamba umewajibikia watu walio hatarini zaidi na kwamba mradi hauleti madhara yoyote kwa jamii na walengwa wanaolengwa na mradi. Hii inaweza kumaanisha kuwa umejumuisha mbinu za kuripoti ukiukaji unaohusiana na ulinzi na kwamba umebuni na kuusanifu mradi wako kulingana na kuhakikisha kuwa mahitaji na hali za walio hatarini zaidi zinajumuishwa katika shughuli za mradi. Mfano kutoka kwa mradi wetu wa Choo cha Mto Delta ni kuhakikisha kuwa umbali wa vyoo vyatia wanawake viko chini ya mita 50 kutoka kwenye nyumba zao na pengine hata kujenga kizuizi cha pili kuzunguka vyoo ili kutoa safu ya ziada ya faragha na ulinzi.
 - **Uwezo (Ulemavu):** Kuhakikisha kuwa katika mradi kunapatikana bidhaa/huduma kwa wale walio na uwezo tofauti (walemauvu) nayo ni sehemu ya kuhudumia jamii nzima na kuhakikisha upatikanaji sawa wa bidhaa na huduma zote. Mfano kutoka kwenye mradi wetu wa Choo cha Delta ni kuhakikisha kuwa ndani ya vyoo vinapatikana viti vyatia magurudumu na kuwepo kwa beseni za kuogea ambazo ziko kwenye urefu unaofaa kwa wale wanaotumia viti vyatia magurudumu.

Mfumo wa Usimamizi Kamili (Ufuatiliaji, Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza)

Ufuatiliaji unapaswa kufanyika katika maisha yote ya mradi, kutoa maoni muhimu kwa meneja wa mradi na timu kuhusu mradi - Je, mradi upo kwa wakati? Upeo? Ubora? Zaidi ya hayo, meneja wa mradi anapaswa kufanya kazi kwa karibu na wadau ili kubaini kama lini tathmini inapaswa kufanyika. Mara nyingi, mchakato huu unafanyika kwa kuchelewa sana katika mradi, na kusababisha vikwazo visivyo hitajika na kuathiri ubora. Kutengeneza mfumo wa ufuatiliaji na tathmini mapema ni muhimu ili kuhakikisha kuwa kuna mwelekeo uliokuwa wazi wakati wa upangaji wa mradi unapofanyika. Pia huweka mazingira ya kukadiria kwa usahihi ni aina gani ya rasilimali (binadamu, fedha, na teknolojia) itahitajika ili kutekeleza majukumu haya kwa ufanisi.

Mfumo wa Ufuatiliaji

Unapaswa kuwa na uwezo wa kutengeneza mfumo wa ufuatiliaji wako kulingana na taarifa katika muundo wa mfumo na sura ya kimantiki - kimsingi viashiria vyako vitaongoza ufuatiliaji wa mradi wako. Mambo mengine ya kuzingatia ni masafa ambayo ufuatiliaji utafanyika, uwezo wa timu inayofanya ufuatiliaji, na zana (tafiti, FGD, nk) zitakazotumika kukusanya takwimu.

Mfumo wa Tathmini

Tathmini inaweza kuwa ya gharama kubwa na kuhitaji muda na rasilimali nyingi. Katika hatua hii ya mradi, ni vyema kueleza ni aina gani ya tathmini (muda halisi, mwisho, baada ya mradi) unatazamia kwa

mradi. Kumbuka kwamba tathmini ya baada ya mradi inahitaji kazi nyingi kabla na wakati wa utekelezaji wa mradi na inaweza kuwa ya gharama kubwa na nzito ya rasilimali.

Wasiliana na shirika lako, washirika mbalimbali, na wafadhili kuhusu matarajio ya kufanya tathmini za mradi na ubaini kama tathmini itafanywa na mtu ndani ya shirika au ikiwa mshauri wa nje atahitajika.

Mfumo wa Uwajibikaji na Kujifunza

Uwajibikaji na ujifunzaji mara nyingi hujumuishwa katika ufuutiliaji na tathmini kupitia mpango wa mbinu ya MEAL. Ikiwa unajumuisha uwajibikaji na kujifunza, ni katika hatua hii ambapo unapaswa kuanza kuzingatia ni aina gani ya taratibu za uwajibikaji utakazotumia na jinsi taratibu hizo zitakavyojikita katika ujifunzaji unaoendelea katika mradi. Iwapo unatumia uwajibikaji na kujifunza, wakusanye washiriki wa timu ya mradi na uanze kufikiria maswali yafuatayo:

- Ni aina gani ya taratibu za uwajibikaji zitatumika na kwa nani?
- Mrejesho kutoka katika taratibu za uwajibikaji yatatafsiriwa vipi katika mafunzo tuliyoyapata kwenye mradi?
- Mafunzo yaliyopatikana yatajumuishwa vipi katika mchakato wa kupanga na kurudia mara kwa mara wa mradi?
- Nani atawajibika kusimamia mchakato huu?
- Mafunzo yatachujwaje hadi viwango vya programu na potifolio ndani ya shirika?

Usimamizi wa Habari na Maarifa

Taarifa ni nzuri tu kama utakavyoitumia na, wakati mwingine, tunapoteza takwimu na taarifa nyingi katika maisha yote ya mradi kwa sababu tu hakuna mpango wa usimamizi wa taarifa na maarifa. Usimamizi wa maarifa ni nini? Ni uwezo wa kukuza, kushiriki, na kutumia taarifa iliyopatikana katika mradi. Usimamizi wa taarifa ni nini? Ni jinsi takwimu inavyohifadhiwa na taratibu zinazowekwa ili kuhakikisha kwamba taarifa zote za mradi zinawekwa alama na kuhifadhiwa kwa njia ambayo zinaweza kuchangia ujuzi wa kitaasisi na kutumika katika siku zijazo.

Ili kuunda mpango wa usimamizi wa taarifa, utahitaji kuzingatia yafuatayo:

- Je, taarifa na takwimu zitahifadhiwa vipi na wapi?
- Ni aina gani ya makusanyiko ya majina ya faili yatatumika, pamoja na udhibiti wa toleo?
- Ni aina gani ya vifaa vya usalama vinavyohitajika ili kuhakikisha kwamba taarifa - hasa taarifa za siri - zinawekwa salama.
- Nani atasimamia usimamizi wa taarifa?

Ili kuunda mpango wa usimamizi wa maarifa, utahitaji kuzingatia yafuatayo:

- Je, ujuzi huo utaingizwaje katika usanifu wa mradi na programu, upangaji na utekelezaji?
- Je, mafunzo yatapatikana vipi katika muda wote wa mradi ili kutumika kufahamisha mabadiliko na marekebisho ya mradi?
- Je, ujuzi huo unaweza kutumikaje kwa miradi mingine, programu, na potifolio la shirika?

Kuweka mpango huu na viwango mapema kutahakikisha kwamba unanasa takwimu na taarifa zote kwa njia iliyopangwa, kuanzia mwanzo wa mradi na kutumia taarifa hiyo kwa njia iliyopangwa. Msimamizi wa mradi atahitaji kufanya kazi na timu ya MEAL ili kuhakikisha kwamba vipengele vyote vinashughulikiwa na kwamba mpango unawiana na michakato ya shirika na unapatana na mahitaji ya programu, inapohitajika.

Mkataba wa Mradi au Chata ya Mradi

Ikiwa mradi umekuwa ukifuata muundo wa milango ya maamuzi, idadi ya maamuzi ya kwenda mbele au kuendelea/na kutokwenda tayari yatakuwa yameshafanywa kabla ya kuingia katika awamu ya Uandaaji wa Mradi. Wakati wa awamu hii ya uandaaji wa Mradi, ni muhimu kuhakikisha kuwa mradi umeidhinishwa rasmi na bodi inayosimamia mradi (iwe inajumuisha mfadhili wa mradi au bodi ya mradi/kamati ya usimamizi).

Uidhinishaji huu unapaswa kuandikwa na kuhifadhiwa kupitia uundaji wa Chata ya mradi, hati ambayo hutoa maelezo ya ngazi za juu ya mradi na ambayo imesainiwa na bodi inayosimamia mradi. Yaliyomo katika Chata ya mradi yanaweza kutofautiana, lakini kwa kawaida hujumuisha taarifa kuhusu:

- **Madhumuni ya Mradi-** ikijumuisha taarifa ya hitaji ambalo mradi utashughulikia.
- **Matoleo ya Mradi-** kueleza upeo, ikijumuisha lengo la mradi, matokeo ya mwisho, na matokeo makuu ya awali.
- **Makadirio ya Miradi ya kiwango cha juu-** ikijumuisha taarifa ya hali ya juu ya:
 - Shughuli za mradi;
 - Ratiba ya mradi;
 - Bajeti ya mradi; na
 - Orodha ya awali ya majukumu na ujuzi mbalimbali unaohitajika kufanya kazi muhimu.
- **Vihatarishi vya Mradi-** kubainisha matatizo/vihatarishi vinavyoweza kutokea au ambazo mradi unaweza kukutana nazo.
- **Uvumilivu wa Mradi-** kuelezea kwa ukamilifu na uwazi uvumilivu wa mradi kuhusu uwasilishaji wa mradi, ratiba, gharama na kihatarishi.
- **Udhibiti wa Mabadiliko ya Mradi-** Kuanzisha mchakato wa utunzaji wa aina yake wakati ambapo mradi unazidi mamlaka (uvumilivu) katika mojawapo ya maeneo haya.

Mara baada ya kuendelezwa na kusainiwa, ni muhimu kwamba usiwekwe kando na kusahaulika. Chata ya mradi ni waraka muhimu sana ambao unaweza kutumika kutimiza malengo mengi. Ifikirie kama dira inayotuonyesha njia ilio kaskazini. Kimsingi, Chata ya mradi inalenga:

- Kuidhinisha rasmi kuanza kwa shughuli za mradi na matumizi ya rasilimali kwa utekelezaji wa mradi;
- Kuhakikisha kuwa kuna uelewa wa pamoja wa vigezo vya mradi kati ya wadau wakuu wa mradi na wafadhili (ndani na nje);
- Kuandika ahadi ya pamoja kwa malengo ya mradi na rasilimali/shughuli zinazohitajika kwa mafanikio ya mradi.

Zaidi ya hayo, Chata ya mradi inapaswa kuchukuliwa kuwa ni hati hai. Iwapo bodi inayosimamia mradi itaidhinisha mabadiliko makubwa kwenye mradi (uepo/wigo, bajeti, kalenda au vinginevyo), basi Chata ya mradi inapaswa kupitiwa mara kwa mara na kutiwa saini ili viakisi vigezo vipyta vya mradi.

Kwa muhtasari, Chata ya mradi au mkataba wa mradi hutumika kama mshirika wa meneja wa mradi, na kwa kukosekana kwa Chata hii ya mradi, timu ya mradi itakuwa katika kihatarishi kwamba:

- Timu ya mradi itaanza kutumia muda, fedha, nyenzo, wafanyakazi na mtaji wa shirika katika kutekeleza mradi ambao hauna dhamira na usaidizi kutoka kwa watoa maamuzi wakuu (wafadhili, washirika wa utekelezaji, watoa maamuzi ndani kisha kwa wakala);
- Wadau wakuu hawashiriki uelewa wa pamoja wa mradi (wigo, bajeti, ratiba, faida, na kihatarishi).

Uzinduzi wa Mradi

Moja ya malengo makuu ya awamu ya Uandaaji Mradi ni kuwasilisha uzinduzi wa shughuli mbalimbali za mradi kwa wadau ambao wana nia ya kufanikisha malengo ya mradi. Wadau hawa wanaweza kujumuisha jumuiya zinazofaidika, NGOs zinazofanya kazi katika mradi, wawakilishi wa wizara mbalimbali za serikali, umma kwa ujumla, na wengine wengi.

Kuna zana kadhaa za mawasiliano ambazo zinaweza kutumika kutangaza uzinduzi wa mradi kwa jamii ya wadau. Walakini, bila kujali njia ya mawasiliano, madhumuni ya uzinduzi wa mradi ni:

- Kukiri rasmi kuanza kwa mradi;
- Kuhakikisha kuwa wadau wakuu wana uelewa thabiti wa mradi;
- Kutambulisha wadau kuhusu mradi huo.

Kwa njia nyingi, Chata iliyosainiwa ya mradi ni hati bora, ambayo itawasilisha rasmi uzinduzi wa mradi kwa hadhira pana ya mradi. Kwa sababu ya kuwa ni muhtasari, Chata ya mradi ni nzuri hasa kwa kuwasilisha vigezo vya ngazi za juu vya mradi. Kwa hivyo, hati hii mara nyingi itakuwa ni rahisi kuitumia na haswa kuamiliana na watu ambao wana kumbukumbu fupi, bila kukusudia au vinginevyo. Kuwashirikisha wengine Chata ya mradi na jumuiya kubwa ya wadau sio tu kwamba ni mbinu bora ya mawasiliano, bali pia ni njia ya kukuza uwazi na uwajibikaji katika mradi.

Iwapo, hata hivyo, kuna sababu ambazo timu ya mradi isingependelea kuwashirikisha wengine vipengele vyote vya Chata ya mradi na jumuiya kubwa ya wadau, chaguzi nyingine za mifumo ya mawasiliano zipo. Iwapo kuna taarifa nyeti, inaweza kujumuishwa katika toleo lililorekebishwa la Chata ya mradi ambalo linaweza kushirikishwa umma kwa ujumla. Zaidi ya hayo, makala katika magazeti, mikutano ya waandishi wa habari, ziara za maeneo ya mradi, mikutano mbalimbali, na matukio ya sherehe za uzinduzi yanaweza kutumika pia kuwasiliana na jumuiya kubwa zaidi. Ujumbe wa mawasiliano haya unaweza kutofautiana, kulingana na hadhira na uhusiano wao na mradi. Ni muhimu, hata hivyo, kwamba angalau vigezo vya hadhi ya juu vya mradi vishirikishwe kwa wadau kabla ya utekelezaji wa mradi kuanza.

Tafakuri kuhusu Uandaaji wa Mradi? - Je, tupo tayari?

Muda na juhudini nyingi huwekwa kabla ya upangaji wa mradi kuanza. Swali muhimu unalohitaji kuuliza katika hatua hii ni, "Je, tuko tayari kuanza kupanga?" Kama vile katika awamu ya kwanza ya Utambulisho na Ufafanuzi, mara nyingi kuna vikwazo wakati wa Uandaaji mradi ambavyo hufanya iwe vigumu kutanguliza mambo kama vile uchanganuzi wa kina wa vihatarishi au kuelezea kwa uwazi zaidi muundo wa utawala. Hata hivyo, licha ya vikwazo, zana na michakato inayofanywa katika awamu ya Uandaaji mradi ni muhimu kwenye kupanga. Kwa mfano, kujua vihatarishi nya mradi kutasaidia kutambua mahali ambapo vikwazo vinaweza kutokea katika ratiba ya mradi wako au kwa shughuli maalum. Utawala utasaidia kurahisisha uamuzi wowote, ndiyo maana inapaswa kuwa wazi kabla ya mipango yoyote kuanza. Kuwa na makadirio ya hali ya juu ya upeo, bajeti, rasilimali watu, nk itafanya mchakato wa kupanga kuwa wazi na mzuri. Kwa hivyo basi, kadiri unapoendelea katika awamu hii, hakikisha kuwa umejitolea muda wa kutosha na rasilimali za kutosha kukamilisha michakato hii.

Pia fikiria ni nani anayehitaji kuhusika katika awamu hii na jinsi gani atahusika. Hakikisha kuwa wadau wanaofaa wapo mezani ili kuboresha matokeo ya awamu ya Uandaaji Mradi.

2.3 Mipango ya Miradi

Tunachozungumzia katika Sura hii:

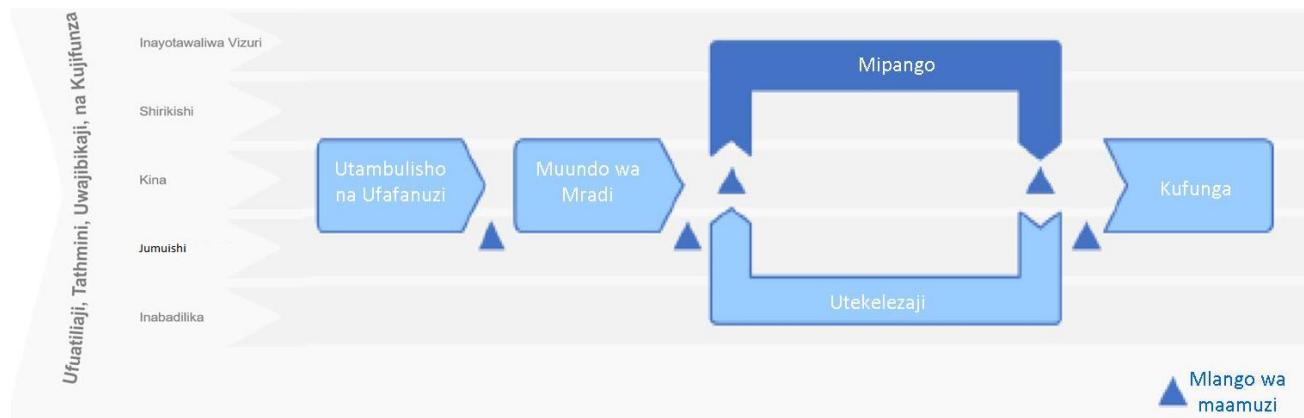
- ✓ Upangaji wa Ratiba
- ✓ Kupanga MEAL
- ✓ Mipango ya Mawasiliano na Ushirikishwaji wa Wadau
- ✓ Mipango ya Ugavi
- ✓ Udhibiti wa Ndani
- ✓ Mipango ya Rasilimali Watu
- ✓ Mipango Endelevu

"Kama hujui uendako. Unawezaje kutarajia kufika huko?"

-Basil S. Walsh

- ✓ Kufunga Mipango

2.3.1 Utangulizi



Kielelezo 27: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro – Awamu ya Mipango

Kufikia wakati mradi unaingia rasmi katika awamu ya Upangaji, timu ya mradi tayari itakuwa imeshatengeneza nyaraka mbalimbali kutoka kwenye awamu ya Utambulisho na Ufanuzi pamoja na awamu ya Uandaaji wa Mradi (yaani, muundo wa sura ya kimantiki wa mradi, pendekezo la mradi, Chata ya mradi, n.k.) ambayo ina kiwango cha kina cha maelezo kuhusiana na mradi huo.

Ni muhimu kutochanganya kati ya pendekezo la mradi, mfumo wa sura ya kimantiki ya mradi, au nyaraka zingine zilizotengenezwa wakati wa awamu hizi pamoja na mpango wa mradi. Mpango wa utekelezaji utatofautiana kwa kiasi kikubwa na nyaraka hizi zingine kulingana na muundo, madhumuni, hadhira, kiwango cha maelezo, ushirikishaji, muda, na vikwazo vyta ratiba.

Ingawa wengine wanabisha kuwa mfumo wa sura ya kimantiki wa mradi na/au mapendekezo ya mradi hutoa kiasi kinachokubalika cha taarifa kutumika kama mpango wa mradi, nyaraka hizi mara chache

hutoa maelezo ya kutosha kutekeleza mradi. Hii ni kwa sababu nyaraka hizo zimeandikwa kwa madhumuni tofauti kabisa.

Chukua, kwa mfano, pendekezo la mradi kwa kulinganisha na mpango wa utekelezaji wa mradi. Jedwali 22 inaangazia tofauti kati ya nyaraka hizi mbili kulingana na madhumuni yao, muundo, na kiwango cha undani (kumbuka kuwa ulinganisho sawa unaweza kufanywa kati ya mfumo wa sura ya kimantiki ya mradi na mpango wa utekelezaji wa mradi).

	Pendekezo la Mradi	Mpango wa Utekelezaji wa Mradi
Kusudi	Ili kupata kibali na ufadhili wa mradi, sisitiza kwa uwazi, mawasiliano mafupi yenye maana ambayo 'yanauza' mradi kwa wadau wa ufadhili.	Kuhakikisha kwamba mradi unafika kwa wakati, kwa upeo na kwa bajeti, na kwa mujibu wa vigezo vya ubora vilivyowekwa; ili kusitiza upangaji wa kina, wenye mantiki na kutoa kielelezo cha mradi kwa ajili ya mapitio ya timu ya mradi na wadau wengine
Muundo	Mara nyingi muundo huamuliwa na mahitaji ya wafadhili au wadau wa wakala wanaohusika na maamuzi ya uwekezaji	Muundo huamuliwa na timu ya mradi na wadau wakuu
Kiwango cha Maelezo	Mara nyingi hupunguzwa katika kiwango cha maelezo - kwa sababu ya madhumuni, muundo, matarajio, ratiba na wakati wa pendekezo.	Kiwango cha maelezo kinatengenezwa na timu ya mradi na wadau wakuu.
Kushirikisha	Mara nyingi huandikwa na timu ndogo kama matokeo ya vikwazo vya muda vinavyozuia ushiriki	Kuna fursa ya kupanua ushiriki ili kujumuisha safu ya wadau, wakiwemo wataalam na washauri wa kiufundi.
Hadhira	Inalenga wafadhili na wadau wanaosambaza rasilimali	Kuzingatia mahitaji ya timu inayotekeliza shughuli za mradi
Muda Ratiba na	Mara nyingi huandikwa chini ya vikwazo vya muda, wakati mwininge miezi (au hata miaka) kabla ya utekelezaji	Fursa ya kupitia upya mapendekezo ya mradi ili kuendeleza/kurekebisha kwa kupitia mipango mwanzoni mwa utekelezaji wa mradi au katika vigezo muhimu katika mzunguko wa maisha.

Jedwali 22: Tofauti kati ya Pendekezo la Mradi na Mpango wa Utekelezaji wa Mradi

Hata hivyo, ingawa kuna tofauti kubwa kati ya madhumuni, mchakato, na maudhui ya pendekezo la mradi na mpango wa utekelezaji wa mradi, mashirika mengi ya maendeleo hutumia pendekezo la mradi kama mpango wa utekelezaji. Hii hasa ni hali ambapo muundo wa pendekezo unategemea mahitaji yanayotokana na wafadhili ambayo husababisha mapendekezo yanayokaribia mipango ya mradi kulingana na urefu na kiwango cha maelezo. Jihadharini - hata mapendekezo ya mradi yaliyokuwa mapana kiasi gani (na mengi yanaweza kuzidi kurasa 100 kwa urefu) bado yana udhaifu unaozuia ufanisi wao katika kupanga utekelezaji wa mradi.

Mpango wa kina na jumuishi wa mradi utazingatia vipengele kadhaa tofauti. Kulingana na utata wa mradi, kunaweza kuzingatia zaidi vipengele vingine kuliko vingine na itakuwa juu ya meneja wa mradi na wadau kuamua ni nini kinafaa zaidi kwa mradi kutokana na mazingira, utata, wadau wanaohusika, na mazingira ambayo mradi utafanya kazi.

Kutumia Pendekezo kama Mpango

Ingawa meneja wa mradi anaweza kujaribiwa kufikiri kwamba nyaraka zilizotengenezwa wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi na awamu ya Kuandaa mradi (mfumo wa sura ya kimantiki, pendekezo la mradi, nk) zinatosha kufafanua upeo wa mradi, hii ni mara chache kuwa ni kadhia/kesi! Kumbuka, mfumo wa sura ya kimantiki na pendekezo la mradi viliandikwa kwa madhumuni tofauti kabisa. Ingawa vina nguvu kubwa ya kuelezea mantiki ya hali ya juu ya mradi na kuuza mradi kwa wafadhili, havijaundwa au kusanifiwa ili kuongoza timu katika utekelezaji wa mradi.

Kabla ya kazi halisi ya mradi kuanza, meneja wa mradi anahitaji kuthibitisha kwamba upeo wa mradi ni wa kina na kuna maelezo ya kutosha. Uangalifu maalum unapaswa kuchukuliwa ili kuhakikisha kwamba taarifa kuhusu kazi isiyo ya moja kwa moja ya mradi imejumuishwa katika upeo, kwa mfano, maelezo kuhusiana na ununuzi, uratibu, mawasiliano, rasilimali watu na usimamizi wa vihatarishi.

2.3.2 Matokeo Muhimu ya Awali

Mpango wa Utekelezaji

Kama ilivyoiezwa hapo awali, mpango wa utekelezaji unakusudiwa kuongoza timu ya mradi kuitia utekelezaji wa shughuli za kufikia matokeo ya awali, matokeo ya mwisho na kuchangia katika lengo. Iwe unauita huu mpango wa kina wa utekelezaji (DIP), mpango wa utekelezaji wa mradi (PIP), au kitu kingine, madhumuni ni sawa.

Muundo wa mipango ya utekelezaji utatofautiana kulingana na mahitaji ya shirika na wafadhili pamoja na asili na utata wa mradi. Katika baadhi ya matukio, vipengele vya mpango wa kina vinajumuishwa katika hati moja ya mpango wa utekelezaji wa mradi. Katika hali nyingine, mpango wa utekelezaji wa mradi unajumuisha nyaraka nyingi. Kwa mfano, mradi unaweza kuwa na mpango wa msingi wa utekelezaji na mpango maalum wa MEAL. Pia, kulingana na ukubwa, utata na vihatarishi vya mradi, timu inaweza kuchagua kuwa na hati tofauti ambazo zinashughulikia hasa ugavi katika mradi, mawasiliano ya mradi, usimamizi wa rasilimali watu wa mradi, n.k. Kila moja ya mipango hii inapaswa kuendana na (na kuunganishwa) hati zingine zinazounda mpango wa utekelezaji wa mradi.

Madhumuni ya mpango wa utekelezaji ni kutoa mfano wa mradi ambao unaelezea wazi kile kitakachofanyika, lini na na nani ndani ya muda, gharama na wigo wa mradi. Mpango wa utekelezaji unaweza kujumuisha yafuatayo:

- **Ratiba ya Mpango:** Mpango huu una msururu wa hatua na zana ambazo hutumika kutengeneza mpango wa ratiba ya mradi wa kina na sahihi. Imejumuishwa katika mpango huu wigo wa kazi, muda wa mradi, na bajeti.
- **Mpango wa Vihatarishi:** Mpango huu ulianzishwa kwa mara ya kwanza katika awamu ya Uandaaji wa Mradi, wakati wa kupanga, baadae utafafanua zaidi na kuitia upya vihatarishi, kuhakikisha kwamba mikakati ya kukabiliana na vihatarishi pamoja na wamiliki ipo na bado inafaa.

- **Mpango wa MEAL:** Kwa ushirikiano na mpango wa ratiba, mpango wa MEAL unapaswa kukamilishwa wakati wa awamu hii, ufanyike kwa uratibu na idara ya MEAL au sehemu nyingine.
- **Mipango ya Mawasiliano na Ushirikishwaji wa Wadau:** Kwa kuchukua mkakati wa ushirikishaji wa wadau kutoka kwa awamu ya Uandaaji wa mradi, timu ya mradi itatayarisha mipango ya ushirikishwaji wa wadau pamoja na mawasiliano katika awamu hii.
- **Chati ya RACI:** RACI- Responsibility, Accountability, Consulted, Informed (Wajibu/Jukumu, Kuwajibika, Kushauriwa, Kufahamishwa) ni chombo kinachoelezea majukumu na wajibu wa shughuli na kazi.
- **Mpango wa Ugavi:** Kwa kuzingatia makadirio ya hali ya juu yaliyofanywa katika awamu zilizopita, mpango huu utaelezea kwa undani mali zote, ununuzi na vifaa vya mradi.
- **Mpango wa Rasilimali Watu:** Pia kwa kuzingatia uchanganuzi wa hali ya juu uliofanywa katika awamu zilizopita, mpango wa rasilimali watu utapanua kwa usahihi nani atahitajika (na kwa utaalamu gani) na wakati gani pamoja na mpango wa kusimamia watu wakati unaobakia wa mradi.

2.3.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii

Michakato ya ushiriki na Ushirikishwaji inahimizwa na kupewa kipaumbele wakati wa kila awamu ya mzunguko wa maisha ya mradi katika sekta ya maendeleo. Hii ni kweli hasa kwa mchakato wa kupanga. Kushirikisha wadau wanaofaa kwa wakati ufaao katika mchakato wa kupanga kutakupa makadirio sahihi zaidi ya rasilimali, bajeti na muda unaohitajika ili kukamilisha shughuli zako na kufikia matokeo yako ya awali.

Unapaswa kuzingatia pia kujumuisha wadau wengine wa mradi (Ugavi, usalama, rasilimali watu, fedha, na MEAL) katika mchakato wa kupanga. Msimamizi wa programu pia anaweza kuwa rasilimali muhimu, akitoa mwongozo muhimu kutoka katika mitazamo tofauti.

Ni mara ngapi umekumbana na ucheleweshaji wa miradi kwa sababu ya kuajiri washiriki wa timu ya mradi, au labda ununuzi wa nyenzo zinazohitajika? Ucheleweshaji huu na vihatarishi hivi vinaweza kupunguzwa ikiwa mchakato wa kupanga utahusisha washiriki wote wa timu ya mradi na wadau wanaofaa, kulingana na ushawishi wao kwenye mradi na matokeo yake ya mwisho. Ushirikishwaji katika mchakato wa kupanga kuna faida nyingi ikiwa ni pamoja na:

1. Wadau wana ujuzi na maarifa ambayo yanaweza kutumiwa wakati wa kuunda makadirio sahihi kuhusu bajeti, mahitaji ya wakati, viwango vya juhud, na rasilimali zingine zinazohitajika ili kukamilisha kazi ya mradi.
2. Wadau wa mradi mara nyingi huwa katika nafasi nzuri zaidi ya kutambua vihatarishi vinavyowezekana vya mradi na kupanga mipango ya kupunguza athari zao.
3. Wafanyakazi wapya na/au wafanyakazi washirika wanaweza kufaidika kutohana na mwelekeo bora wa mradi wanaposhiriki katika shughuli za kupanga. Shughuli hizi husaidia kuhakikisha uelewa wa pamoja wa matokeo ya mwisho na matokeo ya awali ya mradi.

Faida nyingine ya kutumia mbinu shirikishi katika upangaji wa mradi ni kwamba wadau wanaohusika katika mchakato wa kupanga mradi wana uwezekano mkubwa wa kuchukua uongozi, umiliki na uungaji mkono wa shughuli za utekelezaji wa mradi. Wakati huo huo, wadau wanaopinga mradi wanaweza

kuletwa pande zote na timu ya mradi kwa kusikiliza wasiwasi wao na kurekebisha wigo (au vipengele vingine vya mradi) ili kusaidia kuondokana na wasiwasi wao.

2.3.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji

Katika awamu hii, utahitaji michango kutoka kwa awamu za Utambulisho na Ufafanuzi na Uandaaji wa Mradi ambazo zitaingia katika michakato ya kupanga na kutoa matokeo kamili ya awali: Mpango wa Utekelezaji. Kuna vipengele vya ziada vinavyohitajika ili kufanya mchakato huu kuwa mzuri kadiri iwezekanavyo na kuhakikisha kuwa bado unafanya mradi unaofaa kwa njia ifaayo.

Uwajibikaji

- Uwazi:** Kuweka mifumo na taratibu ambazo taarifa kuhusu mradi zinapatikana na kuwa kwa wadau na ndio kiini cha uwajibikaji. Hii inaweza kudhihirika kwa njia ya ripoti, nyaraka mbalimbali, mikutano, taratibu za malalamiko, au ushirikishwaji wa wadau katika michakato ya usimamizi wa mradi.
- Ulinzi wa Data na Taarifa:** Uhifadhi usalama wa data na taarifa pia unahusishwa na uwajibikaji. Sehemu ya mtazamo wa "usidhuru" ni kuhakikisha kuwa malengo ya mradi hausababishi athari zozote kwa jamii na walengwa. Uhifadhi salama wa data na taarifa ni muhimu mno ili kuhakikisha kwamba hakuna taarifa kuhusu walengwa inaingia katika mikono isiyo sahihi.
- Ushirikishwaji wa Wadau:** Kuhakikisha wadau sahihi wanaofaa wanashirikishwa kwa wakati ufaao, kukiwa na utaratibu wa kupata maoni yao ni muhimu.
- Uwajibikaji Mtambuka:** Jinsia, ulinzi, kushughulika na watu walio katika mazingira magumu, watu wa uwezo wote, mada zote hizi mtambuka zinaingizwa katika miradi. Umuhimu wa kujumuisha mada hizi katika miradi yako ni wa juu. Wakati mwingine, wafadhili huhitaji kujumuisha mada hizi kwenye viashiria au muundo wa mradi wako. Iwe au la, mada hizi mtambuka zinapaswa kuzingatiwa. Ujumuishaji wa watu wote, bila kujali jinsia zao, uwezo, hali ya kijamii na kiuchumi inapaswa kuchunguzwa na hatua zinapaswa kuchukuliwa ili kuhakikisha kuwa mada hizi zinajumuishwa katika nyanja nyingi za mradi iwezekanavyo.

Utaratibu wa Kudhibiti

Asili ya sekta ya maendeleo na misaada ya kibinadamu inamaanisha kuwa tunataka kuwapa wadau bidhaa na huduma bora zaidi iwezekanavyo. Hata hivyo, swali tunalopaswa kuijuliza ni *je, tunayo mifumo ya ubora na udhibiti wa ndani ili kupima na kuhakikisha kuwa tunatoa bidhaa na huduma bora zaidi iwezekanavyo?*

Kwa hivyo, ni nini kinachohitajika ili kuhakikisha kuwa unadumisha ubora wa juu wa bidhaa, huduma mbalimbali na bidhaa zako? Vipengele kadhaa hufanya kazi pamoja, vikiwemo:

- Udhibiti wa Ndani:** Kuanzisha udhibiti wa ndani kunakuza utumizi unaowajibika wa rasilimali na kulinda dhidi ya shughuli za ulaghai. Ulaghai hudhuru vipengele vyote vya mradi, kuanzia uwezo wa timu ya mradi kukamilisha shughuli zote hadi matumizi mabaya ya fedha. Ingawa udhibiti wa ndani hautazuia kabisa hali hizi kutokea, utapunguza uwezekano wao. Kuwajibika kwa rasilimali na michakato ndani ya mradi ni sehemu ya uangalizi wa meneja wa mradi.
- Udhibiti wa Mabadiliko:** Bila ya shaka kutakuwa na mabadiliko fulani kwa mradi. Kuhakikisha kuwa mabadiliko ya lazima tu na yaliyoidhinishwa yanafanya ndio kiini cha udhibiti wa

mabadiliko. Utaratibu unapaswa kuanzishwa wakati wa awamu ya kupanga ambao unaelezea hatua zinazohitajika kuchukuliwa ili kudhibiti mabadiliko yoyote katika mradi, ikiwa ni pamoja na uvumilivu kwa meneja wa mradi na mabadiliko ambayo yanapaswa kuongezwa kwa utawala wa mradi.

- **Udhibiti wa Ubora:** Kuhusishwa moja kwa moja na faida ya uwekezaji, kutoa bidhaa, huduma na mradi wa ubora wa juu ni sehemu ya uwajibikaji wa juu, wa chini na wa mlalo. Tunataka kuwapa wafadhili na washirika bidhaa na huduma bora iwezekanavyo kwa fedha zinazotolewa. Pia tunataka kuhakikisha kuwa jumuiya na walengwa wanapata manufaa ya juu zaidi kutokana na malengo ya mradi. Hatimaye, tunapaswa pia kuhakikisha kwamba mradi wetu unapatana na vipaumbele na malengo ya sekta ili mashirika na miradi yote inayofanya kazi katika sekta hiyo ichangie katika lengo hilo la juu kwa uwazi kwa namna ambavyo ubora utakavyoamuliwa na kupimwa.

Unapopitia mchakato wa kupanga, hakikisha kwamba unazingatia vipengele hivi katika mchakato. Je, taratibu mpya zinahitajika kuwekwa? Je, mpango wetu wa ufuutiliaji ni wa kina na unaakisi hali halisi kwenye sehemu ya miradi yetu na kwa timu yetu?

Upangaji Kwa Mtindo wa Mzunguko (Rolling wave)

Baada ya muda, mabadiliko ya mpango wa utekelezaji wa mradi husaidia kutoa maeleo zaidi juu ya ratiba, gharama, na rasilimali zinazohitajika ili kufikia upeo wa mradi ulioainishwa. Mchakato huu unaorudiwa rudiwa wa kutoa viwango vinavyoongezeka vya maeleo kwa mpango wa utekelezaji wa mradi baada ya muda mara nyingi huitwa 'upangaji wa wimbi.' Kujirudia rudia, kwa ufanuzi, ni kitendo cha kurudia kazi mara ya pili, ya tatu au zaidi ili kufikia matokeo yaliyohitajika.

Upangaji wa mawimbi yanayozunguka unaweza kusaidia hasa katika hali ambapo taarifa za mradi ni ngumu kukusanya au zinabadilika haraka sana (kwa mfano, kufanya kazi katika mazingira hatarishi au dharura). Katika hali hizi, taarifa mpya za mradi zinapokusanywa, vitegemezi vya ziada, mahitaji, vihatarishi, fursa mbalimbali, dhana mbalimbali, na vikwazo vitatambuliwa. Mabadiliko makubwa katika mojawapo ya maeneo haya yanayotokea katika kipindi chote cha maisha ya mradi yanaweza kusababisha hitaji la kubadilisha kipengele kimoja au zaidi cha mpango wa utekelezaji.

Upangaji wa wimbi linaloendelea, hata hivyo, haukomei kwa miktadha ya kibinadamu na misaada pekee. Mbinu hii inaweza kutumika na takriban aina nyingine zote za miradi pia.

Kwa kutumia mbinu hii ya kupanga mradi mara kwa mara, mashirika yanakuwa na unyumbu zaidi wa kushughulikia mabadiliko. Timu ya mradi inaweza kurejea mpango wa utekelezaji wa mradi mwanzoni mwa kila kipindi cha mradi ili:

1. Kuthibitisha mantiki, vihatarishi, fursa mbalimbali, dhana na vikwazo.
2. Kurekebisha na kusahihisha shughuli mbalimbali za mradi, nyakati na ratiba pamoja na rasilimali za mradi.
3. Kuhakikisha kwamba shughuli za mradi zinalenga katika kushughulikia vihatarishi na masuala ambayo yanaleta vitisho vya haraka kwa mafanikio ya mradi.

Mchakato wa Lango la Maamuzi na Mpango

Milango ya maamuzi yana jukumu muhimu katika mchakato wa kupanga. Kuanzisha utaratibu wa kuendelea kukagua mradi kutasaidia kuhakikisha kuwa unafanya mradi sahihi kwa njia ifaayo. Jambo lingine la kuzingatia kuhusu milango ya maamuzi ni namna utakavyozijumuisha wakati wa utekelezaji.

Utekelezaji huwa ni wakati wenye shughuli nyingi sana kwa meneja wa mradi na timu yake. Kwa hakika, muda mwingi, nguvu, na rasilimali za mradi zitatumika wakati wa utekelezaji. Kuanzisha mchakato wa kuangalia upya na kuhalalisha uendelezaji wa mradi unapaswa kuendelezwa wakati wa awamu ya Mipango. Kumbuka kwamba kunaweza kuwa na milango ya maamuzi ya dharura ambayo hujitokeza wakati muktadha au mabadiliko yoyote makubwa yanafanyika ndani ya mazingira ya ndani au nje ambayo mradi unafanya kazi.

Ikiwa unatumia upangaji wa hatua, lango la maamuzi litaangukia mwishoni mwa kila hatua, na kutoa fursa ya kutazama upya mpango wa utekelezaji, na kuongeza maelezo zaidi kwa Muundo wa Uvnjaji wa Kazi (WBS-wigo wa mradi) kwa hatua inayofuata. Kunaweza pia kuwa na lango la maamuzi ndani ya kila hatua ambayo hutoa fursa kwa timu ya mradi na wadau kurejea uhalali wa mradi.

2.3.5 Mahitaji

Unapotengeneza Mpango wako wa Utekelezaji, utatumia nyaraka zilizotengenezwa wakati wa Utambulisho na Ufanuzi na awamu ya pili ya mradi yaani Uandaaji kama sehemu ya uzinduzi wa mpango wako. Mahitaji hayo yanaweza kujumuisha:

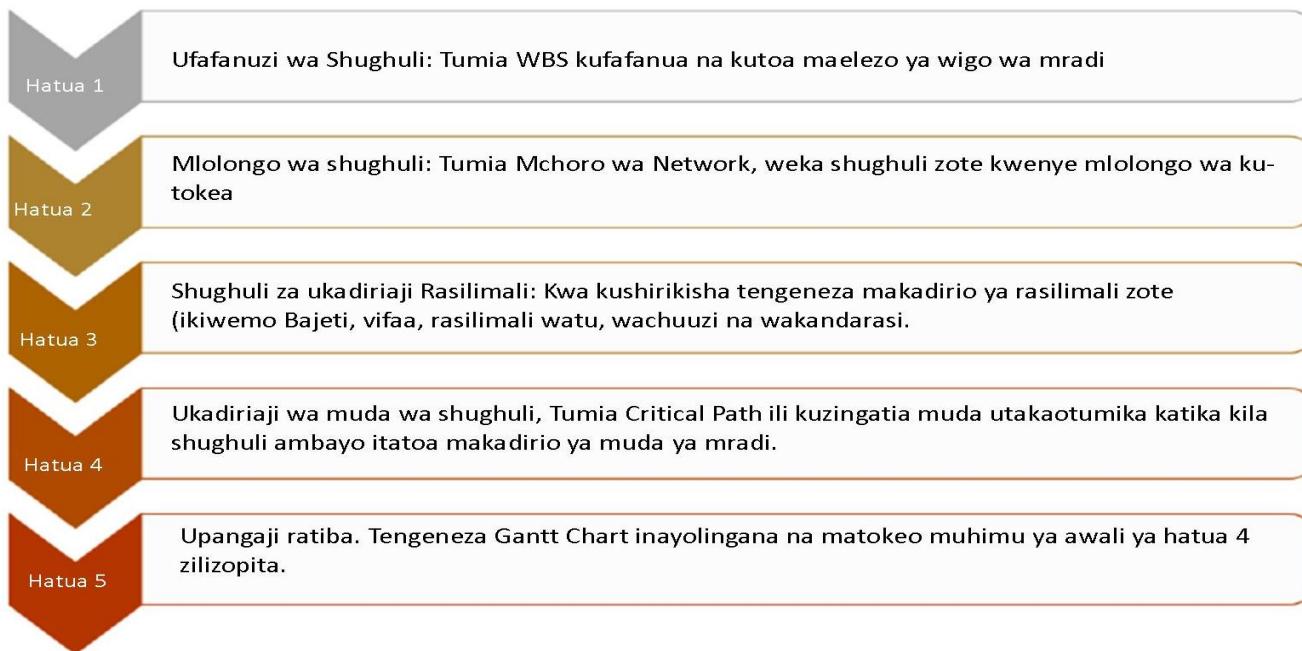
- Mfumo wa sura wa Kimantiki
- Pendekezo la Mradi
- Mkataba wa Mradi au Chata
- Daftari Kamili la Kihatarishi
- Uchambuzi na Mkakati wa Ushirikishwaji wa Wadau
- Ramani ya Hatua (Stage Map)

2.3.6 Mchakato

Mpango wako wa Utekelezaji utakuwa ni matokeo ya michakato na uchambuzi mbalimbali, ukitoa picha sawia na ya kina ya namna mradi utakavyotekelze. Mchakato wa kupanga utahudumiwa vyema zaidi iwapo utafanywa kwa njia shirkishi, ikijumuisha wadau wengi wanaohusika katika mchakato huo iwezekanavyo.

Upangaji wa Ratiba

Upangaji wa ratiba unahusiana moja kwa moja na pembetatu ya kikwazo, inayojumuisha upeo wa kazi, kalenda ya matukio, na rasilimali (ikiwa ni pamoja na bajeti, binadamu, na nyinginezo) zinazohitajika ili kuleta matokeo ya awali na matokeo ya mwisho yanayotarajiwa ya mradi. Mchakato wa hatua 5 hutumiwa kwa kupanga ratiba ambayo inatoa fursa kwa meneja wa mradi, kwa timu, na wadau wanaohusika katika mchakato wa kupanga kuchunguza vipengele tofauti ambavyo vitaunda ratiba, kwa njia nzuri zaidi iliyopangwa.



Kielelezo 28: Hatua tano za kupanga Ratiba

Kama meneja wa mradi, timu, na wadau wanaohusika katika kupanga mchakato huu wa hatua 5, ni muhimu kuzingatia pembetatu ya kikwazo. Kumbuka, pembetatu ya kikwazo inawakilisha utegemezi kati ya upeo wa kazi, ratiba ya mradi, bajeti na rasilimali mbalimbali, pamoja na ubora. Ikiwa upande mmoja wa pembetatu unaongezeka au kupungua, vivyo hivyo itaathiri pande nyingine za pembetatu.

Kila hatua katika mchakato wa kupanga ratiba hujengwa juu ya hatua ya awali, kwa hivyo ni muhimu kuwa wa kina iwezekanavyo kutoka hatua ya kwanza ili kupata mpango sahihi zaidi wa mradi. Kabla ya kupiga mbizi katika mchakato wa kupanga ratiba ya hatua 5, ni muhimu kuangazia mambo machache kuhusu upeo wa kazi pamoja na vihatarishi na vikwazo vinavyohusiana na mchakato huu.

Upeo/Wigo wa Kazi

Awamu ya kupanga ni pale ambapo wigo wa **bidhaa** umechambuliwa kwa kina, na kutoa orodha ya kina ya kazi zote za moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja zinazohitajika katika mradi. Wakati wa kuamua upeo wa **mradi**, meneja wa mradi na timu wanahitaji kufikiria juu ya kazi na shughuli zote zinazopaswa kutokea ili kuleta matokeo ya awali, matokeo ya mwisho, na kuchangia lengo la mradi.

Kama mbinu nyingi zingine, mbinu bora na fasihi ya usimamizi wa mradi, Project DPro hutofautisha wigo wa bidhaa na wigo wa mradi. Ingawa yanaingiliana, misamiati hii haipaswi kutumiwa kwa kubadilishana:

Upeo wa bidhaa- Inajumuisha mambo yote yanayohitajika (matokeo ya awali na matokeo ya mwisho) ya mradi, yanayokidhi masharti yaliyokubaliwa: ni mradi gani utatoa/kufanikisha?

Upeo/uwanda wa mradi- Inajumuisha shughuli zote za moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja za⁴kazi (shughuli na matokeo ya awali) zinazohitajika ili kutoa wigo wa bidhaa: ni jinsi gani mradi utazalisha yale yaliyokubaliwa na kufikia mabadiliko yanayotarajiwa?

Sababu kuu ya kutofautisha wigo wa bidhaa kutoka kwa wigo wa mradi ni kusaidia kuzingatia vipengele na maelezo sahihi katika awamu na zana tofauti za mradi.

Wakati wa kutengeneza mfumo au sura ya kimantiki ya mradi, katika awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi, timu za mradi huwa zinazingatia shughuli pekee zinazofanywa. Kwa mfano: mradi A utaendeleza na kuendesha warsha za ujasiriamali kwa wanawake; mradi B utatoa kozi za dansi na muziki kwa vijana wa jamii; mradi C utatoa mbinu za kilimo hai kwa wakulima.

Mifano hii inawakilisha upeo wa mradi (njia), sio mabadiliko ya kijamii/kiuchumi/kitabia ambayo mradi wa maendeleo unapaswa kulenga kufikia. Kwa kutumia ufanuzi wa upeo wa bidhaa, timu za mradi zinakumbushwa kuwa Ufanuzi wa Mradi (sura ya kimantiki) inapaswa kuzingatia matokeo ya awali na matokeo ya mwisho. Kufuatia mifano iliyotangulia: Mradi A utaongeza kipato cha wanawake; Mradi B utaboresha tabia za ushirika na kazi ya pamoja mionganoni mwa vijana; Project C itapunguza magonjwa yanayoenezwa na viatilifu mionganoni mwa wakulima.

Jedwali lifuatalo linaonyesha tofauti kuu katika wigo wa bidhaa na wigo wa mradi.

	Upeo wa Bidhaa	Upeo wa Mradi
Lini	• Utambulisho na Ufanuzi	• Kupanga
Zana	• Mfumo wa sura ya Kimantiki	• WBS
Hati ya Mradi	• Pendekazo la Mradi	• Mipango ya Mradi
Nini Kinahusishwa	• Matokeo ya awali, matokeo ya mwisho, lengo ⁵	• Shughuli, matokeo
Mwongozo	<ul style="list-style-type: none"> • Je, ni matokeo gani ya mwisho (mabadiliko) ambayo mradi utaunda? • Je, ni huduma/bidhaa gani zitatolewa na mradi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Utapataje matokeo ya mwisho na kubadilika? • Ni kazi gani inahitajika ili kutoa bidhaa na huduma?
Swali kuu	• Nini?	• Vipi?

Jedwali 23 Upeo wa Bidhaa na Upeo wa Mradi

⁴Katika Hatua ya 1 - Ufanuzi wa Shughuli, mbele, utapata mifano na tofauti katika kazi ya moja kwa moja na isiyo ya moja kwa moja.

⁵Ingawa sura ya kimantiki (Logframe) inajumuisha shughuli za kiwango cha juu, lazima izingatia mabadiliko ya walengwa ambayo mradi unatarajiwa kufikia.

Vipengele hivi vyote viwili ni muhimu kwa mafanikio ya mradi na vinahitaji kuelezwu kwa kina wakati wa awamu husika za mradi. Kukosa kufafanua kwa uwazi bidhaa na mawanda ya mradi kunaweza kuleta matatizo baadaye katika mradi. Kwa mfano:

Matarajio Yasiyojulikana

- Hii inaweza kutokana na utata wa wigo wa mradi ambao unasababisha mkanganyiko wa matarajio wa wadau. Njia moja ya kuzuia hii ni kufafanua wigo na kuwa na ufahamu sahihi wa bidhaa /huduma mbalimbali za kuwasilishwa. Wadau wanatakiwa kufahamu wigo kwa asilimia mia moja (100%) ili kuhakikisha kuwa hanawa matarajio yasiyo sahihi ya bidhaa/huduma itakayowasilishwa.

Makadirio Yasio sahihi

- Makosa katika ufanuzi mara nyingi hutokana na mradi kushindwa kufafanua kazi zote zinazohitajika kukamilisha mradi (Kinyume chake, wigo mbovu / dhaifu uliowekwa hupelekeea kuingizwa kazi zisizo za lazima katika mradi). Makosa haya katika wigo wa mradi yanaweza kuachia, kutokana na makosa ya bajeti na muda wa makadirio. Makadirio haya yaliyoshindwa yanapelekea ratiba kutofikiwa na mwishowe kuongezeka kwa gharama.

Wigo uliokwama

- Lengo la kufafanua wigo ni kuelezea kwa uwazi na kufikia makubaliano ya mipaka ya matoleo ya mradi na kazi za mradi. Ku-shindwa kudhibiti mipaka hii inapelekeea kwenye kukwama kwa wigo (scope Creep) - Kanuni inayosababisha kuchelewa na uwezekano "isimalizike". Kuzuia kukwama huku wigo unahitaji Kuhifadhiwa na kusimamiwa kwa muda wote wa mradi kuititia utaratibu rasmi wa mabadiliko.

Kielelezo 18: Mifano ya masuala kwenye ufanuzi wa wigo wa mradi

Kuna njia za kuhakikisha kuwa mradi unapangwa kwa njia ya kina na ya usawa lakini itahitaji mawazo mbalimbali, muda, na ushirikishwaji wa wadau.

Vikwazo na Vihatarishi.

Wadau wengi hawapendi kufikiria vihatarishi au kuhisi kuwa kupanga vihatarishi ni jukumu la msimamizi wa mradi. Kwa kweli, upangaji wa vihatarishi (utambulisho na namna ya kukabiliana) ni jukumu la wadau WOTE. Miradi ni shughuli ngumu na hakuna mtu mmoja anayeweza kuona kila kitu, kuwa kila mahali, au kuzingatia kila kitu. Kwa hivyo, lazima wategemee wadau ili waweze kusaidia kutambua vitisho vingi kwa mradi, na haswa kutambua namna ya kukabiliana navyo. Katika awamu za Utambulisho na Ufanuzi na Upangaji wa Mradi, tulianza mchakato wa kutambua na kupanga kihatarishi.

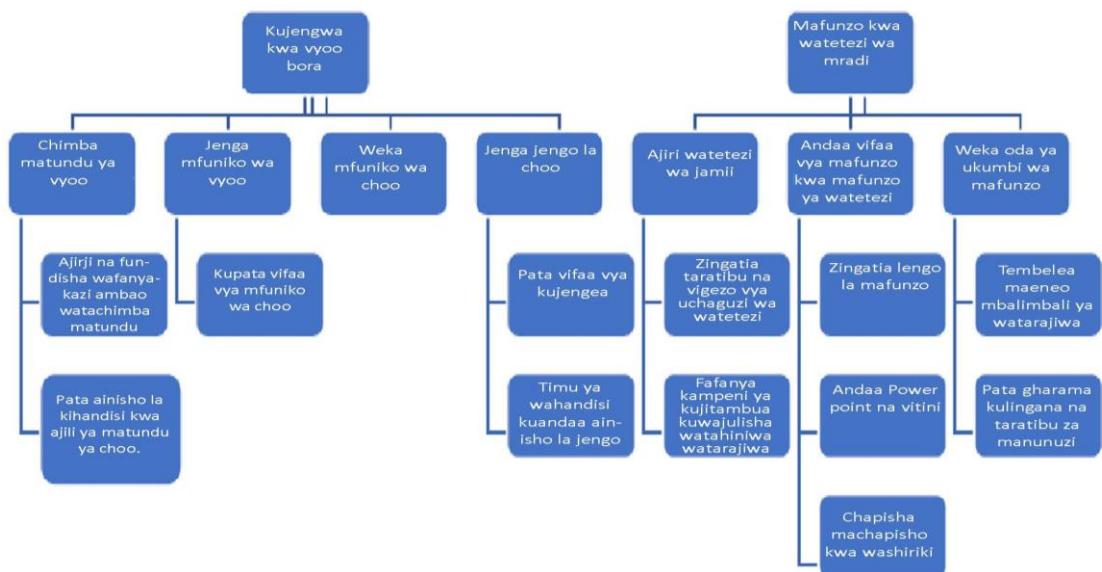
Katika awamu ya Mipango, vihatarishi vinahitajika kuzingatiwa wakati wa kuendeleza wigo wa kazi na ratiba ya mradi. Pia ni muhimu kupitia upya vihatarishi ambavyo vilishatambuliwa na kupangwa katika awamu zilizopita. Je, bado vinafaa? Je, uwezekano na athari zimebadilika? Je, vihatarishi vipyta vimeibuka? Mpango wa vihatarishi ni hati hai inayokusudiwa kufuatiliwa na kupitiwa mara kwa mara. Kwa hivyo, mpango wa vihatarishi unapaswa kujumuisha utaratibu wa kuhakikisha uhakiki unaoendelea na kusahihishwa, kufuitalia vihatarishi viliviyotambuliwa, na pia kutambua vihatarishi vipyta wakati mradi unaendelea.

Vikwazo pia vinapaswa kuzingatiwa unapoingia katika awamu hii. Vikwazo vinaweza kuchukua sura nydingi na kuathiri wingi wa michakato. Kwa mfano, je vifaa vinavyohitajika kujenga vyoo vinapatikana katika soko la ndani? Ikiwa sivyo, vitahitajika kuagizwa kutoka nje? Je, kuna mtaalamu yeyote ambaye atahitajika kwa mradi huo? Je, utaalamu huu unapatikana? Ikiwa sivyo, utaendeleaje? Vikwazo vinaweza kuchukua aina nydingi za muundo na vinapaswa kuonyeshwa kabla au wakati wa mchakato wa kupanga. Hili litakuwa muhimu hasa katika Hatua ya 3, Kukadiria Nyenzo/Rasilimali za Shughuli, katika kupanga ratiba.

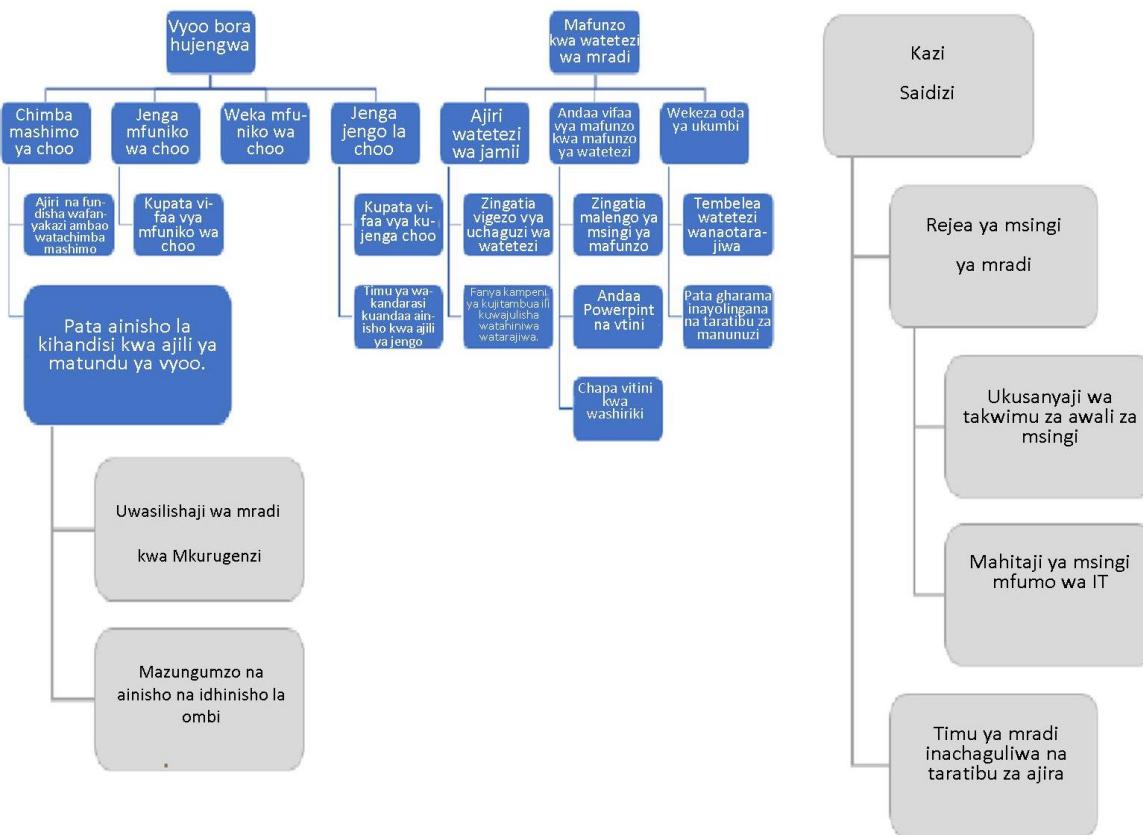
Hatua ya 1: Ufanuzi wa Shughuli

Hatua ya kwanza katika kupanga ratiba ni kufafanua upeo/wigo wa mradi kwa kutumia muundo wa Uchanganuzi wa Kazi (WBS). Kwa kutumia WBS, timu ya mradi huunda orodha ya shughuli ambayo inarekodi kwa ukamilifu shughuli zote - za moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja - ndani ya wigo wa mradi. Muundo wa Uchanganuzi wa Kazi ndio zana kuu ambayo wasimamizi wa mradi hutumia kufafanua upeo wa mradi. WBS ni msonge uliogeuka wa kazi ya mradi. Kwa ufupi, WBS hupanga upeo wa mradi katika muhtasari, au uongozi, wa 'vifurushi vya kazi.'

Mfano hapa chini ni WBS iliyojengwa kwa sehemu ambayo ina vifurushi viwili vya kazi. Kiwango cha maelezo kinachohitajika kwa WBS ya kina kinazidi kile kilichoonyeshwa hapa chini. Kuna aina mbalimbali za shughuli zinazohitaji kukamilishwa ndani ya kila kifurushi cha kazi. Kwa mfano, ili kujenga muundo wa choo, vifaa vinahitaji kununuliwa na wahandisi wanahitaji kubuni au kusanifu vipimo. Msimamizi wa mradi anawenza kuwa na wazo la kile kinachohitajika ili kukamilisha kazi hizi, lakini wigo wa kazi utakuwa wa kina na sahihi zaidi ikiwa wahandisi na timu ya ugavi itahusika katika mchakato. Hoja hii inaangazia kwa nini ni muhimu kuchukua mbinu shirikishi katika maendeleo ya WBS, ikihusisha wale wadau ambao watakuwa wakifanya kazi za mradi



WBS lazima pia ijumuisehe kazi zote **zisizo za moja kwa moja** - shughuli za mradi ambazo zinaunga mkono lakini sio sehemu ya kazi ya moja kwa moja ya mradi. Katika mfano wa , kupata vipimo vya uhandisi vya mashimo kunaweza kuhitaji uwasilishaji wa mradi na mchakato wa mazungumzo na mamlaka ya ndani. Mifano mingine ya kazi zisizo za moja kwa moja ni tafiti za kimsingi, kazi za ufuutiliaji wa mradi, kuchagua na kuajiri timu ya mradi (HR), kuweka mifumo ya TEHAMA ili kufuatilia mradi, au programu ya mafunzo ya uwezo wa jumla.



Kielelezo 19: Mfano wa WBS - Kazi Isiyo ya Moja kwa Moja

Kwa wale wanaotumia programu za kompyuta za usimamizi wa mradi, au kwa wale wanaopendelea njia mbadala ya kuunda WBS (muundo wa kazi zilizoainishwa), na muundo wa utaratibu wa WBS unaweza kutumika.

Hakuna njia moja, sahihi ya kuunda WBS. Vifurushi vyta kazi vinaweza kupangwa tofauti kulingana na timu inayohusika. Bila kujali muundo uliotumika, WBS imekusudiwa kuhakikisha kwamba mawanda yote ya mradi yana maelezo ya kina.

Kielelezo 32 kinaonyesha mojawapo ya vifurushi vyta kazi kutoka WBS kwa Mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha mto Delta. Ukiangalia utaona shughuli zimegawanywa katika shughuli ndogo ndogo lakini si lazima ziwe katika mfuatano katika hatua hii. Unapofanya WBS yako kwa mradi wako mwenyewe, kumbuka hili, tunajaribu kutambua kazi au shughuli zote zinazohitaji kukamilishwa lakini sio kuziweka katika mlolongo ambao unaohitaji kufanyika. Mpangilio utakuja baadaye katika mchakato wa kupanga ratiba.

Muundo wa Utaratibu Uliowekwa wa WBS

1.1 Kujenga Vyoo

1.1.1 Kabla ya ujenzi

1.1.1.1 Mpango kuidhinishwa na Serikali

1.1.1.2 Ainisho la Kihandisi

1.1.1.3 Kuidhinishwa kwa mpango na EPA

1.1.1.4 Utafiti wa maji katika ardhi

1.1.2 Ujenzi wa choo

1.1.2.1 Ushirikishwaji wa wadau

1.1.2.2 Kuidhinishwa na wamiliki wa nyumba

1.1.2.3 Uwepo wa mahali pa kazi

1.1.2.4 Elimu ya ukarabati

1.1.3 Ununuzi

1.1.3.1 Nguvukazi

1.1.3.2 Vifaa

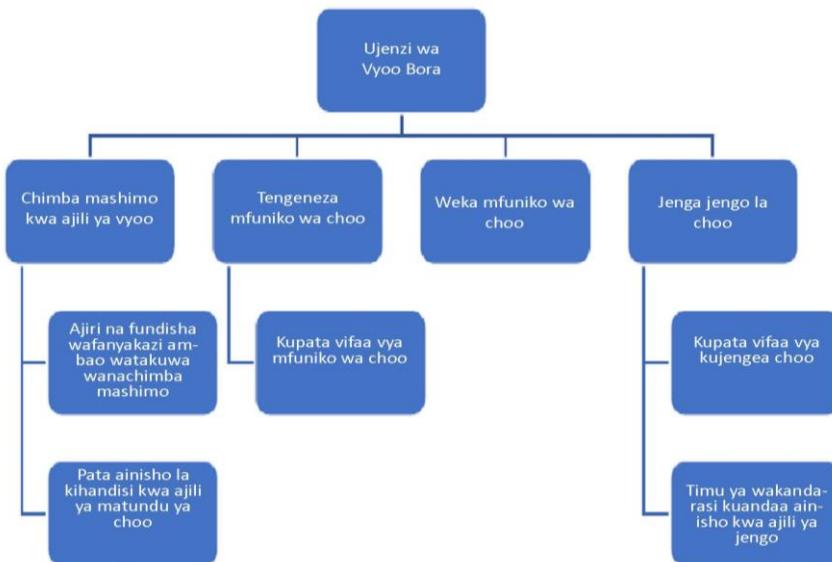
1.1.3.2.1 Ujenzi wa choo

1.1.3.2.2 Ukarabati wa choo

1.1.3.3 Vibali

1.1.3.4 Leseni

1.1.3.5 Utunzaji

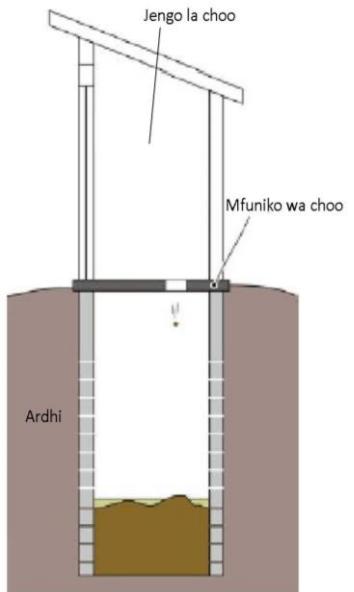


Kielelezo 32: Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Kifurushi cha Kazi cha WBS

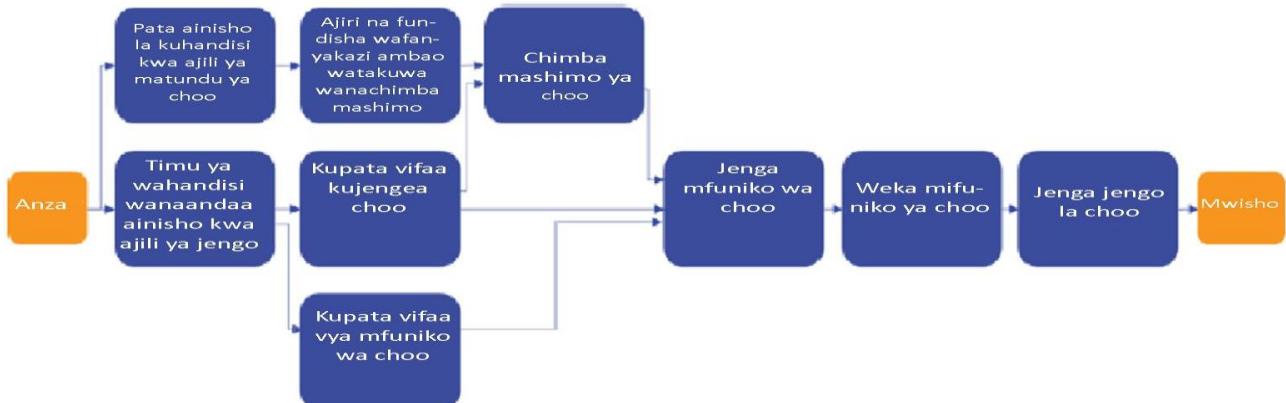
Hatua ya 2: Mfuatano wa Shughuli

Baada ya shughuli zote kufafanuliwa, timu ya mradi hutengeneza **Mchoro wa Mtandao** ‘Network diagram’ ambao unawakilisha **kielelezo mfuatano, uhusiano na utegemezi** kati ya shughuli zilizoainishwa katika WBS. Kulingana na WBS iliyokamilishwa katika Hatua ya 1, timu ya mradi inaweza kupanga shughuli katika mlolongo wanaohitaji kutokea kwa kutumia Mchoro wa Mtandao.

Kila moja ya visanduku kwenye mchoro wa mtandao hubainisha shughuli katika wigo wa mradi. Masanduku haya yameunganishwa kwa mishale inayoonyesha utegemezi wao unaobainisha jinsi shughuli za mradi zinavyohusiana katika muktadha wa ratiba na mlolongo ambao shughuli zinahitaji kukamilishwa. Katika baadhi ya matukio, mfuatano wa shughuli huwa wa mstari, ikimaanisha uhusiano wa kitangulizi ambao unahitaji shughuli moja kukamilishwa kabla ya nyingine kuanza. Masanduku mengine yapo kwenye njia zinazolingana na zinaweza kupangwa kwa kujitegemea.



Kielelezo 20: Mfano wa Choo



Kutafsiri Mchoro wa Mtandao

Tunaweza vipi kufasiri kutoka kwa Mchoro huu wa Mtandao? Kuna aina gani ya utegemezi?

- Timu ya mradi lazima isubiri maelekezo kabla ya kuanza manunuzi na mafunzo.
- Timu ya mradi haina haja ya kusubiri kukamilika kwa manunuzi ya vifaa kabla ya kuajiri na kutoa mafunzo kwa wafanyakazi wahusika - shughuli hizi zinaweza kutekelezwa kwa wakati mmoja.
- Timu ya mradi lazima ingojee kofia za vyoo kujengwa kabla ya kusakinishwa.

Hatua ya 3: Ukadiriaji wa Nyenzo ya Shughuli

Mara tu mfuatano wa shughuli utakapotambuliwa, inashawishi kusogea moja kwa moja kwenye ukadiriaji wa muda wa shughuli. Hata hivyo, lazima kwanza ukamilishe hatua muhimu ya kukadiria rasilimali. Kuna uhusiano mkubwa kati ya rasilimali na makadirio ya wakati. Kila mtu anajua kwamba itamchukua mtu mmoja muda mrefu zaidi kuchimba shimo kuliko itakavyowachukua timu ya watu watano kuchimba shimo, ilimradi una vifaa vya kutosha kwa watu watano. Zaidi ya hayo, makadirio ya muda yatatofautiana kwa kiasi kikubwa kutegemea kama timu ya uchimbaji inapanga kutumia beleshi/chepe moja, kuchimba kwa kuendeshwa kwa nguvu za hewa au kwa kutumia baruti kuchimba shimo.

Rasilimali ni muhimu. Ni mojawapo ya sababu kuu zinazoathiri makadirio ya muda wa mradi. Kwa hivyo, maamuzi ya rasilimali yanahitaji kufanywa kabla ya makadirio ya muda kufanywa. Maamuzi yanayohusiana na idadi na ubora wa rasilimali zilizotolewa kwa shughuli, kwa upande wake, yanategemea mambo kadhaa, ikiwa ni pamoja na (lakini sio tu) yafuatayo:

Wakati- Iwapo kuna muda uliobana sana, mradi unaweza kuweka wafanyakazi wa kutosha wa kiwango cha juu, nyenzo na vifaa ili kukidhi vikwazo vya muda. Ikiwa muda unaweza kubadilika, mradi unaweza kuchagua kuweka viwango vya chini vya rasilimali zilizotengwa kwa shughuli.

Bajeti- Ikiwa ufadhili ni mdogo, mradi unaweza kuchagua kuwekeza katika mchanganyiko wa rasilimali za 'gharama nafuu'. Kwa mfano, wafanyakazi wengi wa mikono na mashine kidogo ni mbadala bora ya gharama nafuu. Uamuzi huu wa rasilimali, hata hivyo, utaongeza muda wa shughuli za ujenzi wa vyoo.

Kanuni na Sera za Shirika- Mara nyingi miradi inabanwa na sheria za kazi na/au sera za ndani za shirika zinazoweka kikomo ratiba za kazi (masaa kwa siku, siku kwa wiki, likizo kwa mwaka, sera za likizo ya familia). Vikwazo hivi huathiri upatikanaji wa rasilimali na hivyo basi makadirio ya muda.

Kiwango cha Juhudi na Makadirio ya Rasilimali

Wakati wa kuamua rasilimali zinazohitajika kwa utekelezaji mzuri wa mradi, ni muhimu kuzingatia kiwango cha juhudi kwa kila mwanachama wa timu.

Kwa washirika wa ndani na CBOs, hii inaweza kuwa changamoto zaidi kwa sababu unaweza kuwa na washiriki wa timu wanaofanya kazi kwenye miradi mingi. Unaweza hata kuwa na meneja wa mradi ambaye anasimamia miradi kadhaa.

Kukadiria kiwango cha juhudi (LOE) kinachohitajika kwa kila mradi na kuakisi hilo katika upangaji wa rasilimali zako-hasa katika bajeti-ni muhimu sana. Ikiwa makadirio haya hayaonyeshi uhalisia, unakuwa kwenye hatari ya kushutumiwa kwa shughuli za ulaghai.

Mambo Mengine Yanayoathiri Upatikanaji wa Rasilimali- Idadi ya vipengele vingine huathiri upatikanaji wa rasilimali, na hivyo itaathiri makadirio ya muda wa shughuli. Baadhi ya mifano ya mambo haya ni pamoja na:

Vikwazo vya Mazingira/Hali ya hewa: Kujenga vyoo wakati wa msimu wa mvua, kwa ujumla, si wazo zuri kwa hivyo shughuli hizi zinahitaji kupangwa katika misimu.

Vikwazo vya Vifaa: Vifaa vya ujenzi wa vyoo vinaweza visiwepo katika soko la ndani na kuhitaji kununuliwa kutoka nje. Hii, bila shaka, itaongeza muda unaohitajika kununua vifaa.

Vikwazo vya Vifaa: Kuzuia mradi wa msaada wa dharura kupata usafiri, kuongeza muda unaohitajika kujaza maghala ya chakula.

Vikwazo vya Rasilimali Watu: Kuzuia mradi wa afya kupata wafanyakazi wenye uwezo, kuongeza makadirio ya muda kwa shughuli tata za kiufundi.

Mipango na Vikwazo vinavyojulikana

Wakati wa kupanga, kuna vikwazo vinavyojulikana ambavyo timu inapaswa kuzingatia. Kwa mfano, ikiwa kuna likizo maalum zinazokuja kila mwaka, shughuli zinapaswa kupangwa karibu na likizo hizo. Kadhalika, kuna hali ya hewa ambayo inaweza kuzuia shughuli za mradi? Je, eneo lako lina msimu wa mvua ambao unaweza kuchelewesha kuchimba mashimo ya vyoo? Hii pia inapaswa kujumuishwa katika ratiba ya shughuli kwa sababu kuna utangulizi wa kihistoria na maarifa ambayo yatatokea au yanaweza kutokea.

Upangaji wa Bajeti

Bila kujali mradi au muundo wa bajeti ya mradi, mpango wa kifedha ni mzuri tu kama yalivyo makadirio yake yalivyoegemea. Kwa kiasi, daima kutakuwa na vihatarishi vinayohusishwa na makadirio ya mradi. Makadirio hayawezi kamwe kuwa ni sayansi sahihi ambayo hutoa matokeo sahihi 100%. Wasimamizi wa mradi hawawezi kutabiri siku zijazo. Kutakuwa na vigezo vya mradi ambavyo vitakuwa nje ya udhibiti wa timu ya mradi.

Na bado, ingawa kuna sababu nyingi kwa nini kufanya makadirio sahihi ni changamoto, makadirio yanaweza kuwa sahihi vya kutosha kusaidia maamuzi mazuri ya mradi. Zaidi ya hayo, kuna mbinu bora zinazosaidia wasimamizi wa mradi kuboresha usahihi wa makadirio ya bajeti zao:

Chagua mbinu sahihi ya kufanya makadirio-Makadirio kwa kawaida hutengenezwa kuitia mchanganyiko wa mbinu tatu zifuatazo:

Juu chini: makadirio huanza na makadirio ya kimataifa ya gharama ya mradi na kisha kugawa asilimia ya jumla hiyo kwa awamu tofauti au vifurushi vya kazi vya mradi. Asilimia zilizogawiwa vipengele kwa ujumla hutambuliwa na watu binafsi ambao wana uzoefu wa awali wa miradi kama hiyo. Mbinu hii ya kukadiria inaelekea kuwa ya kipekee zaidi na inahusisha kikundi kidogo cha watu ambao wanachukuliwa kuwa ni "wataalamu", kulingana na uzoefu wao wa zamani.

Chini-Juu: makadirio hayaanzi na makadirio ya kimataifa ya gharama ya mradi. Badala yake, kazi zinakadiria na "kukunjamana". Katika mtindo huu, makadirio yanaombwa kutoka kwa watu ambao wana ujuzi wa hali halisi ya mradi, na ambao mara nyingi ni watu sawa ambao watakuwa na jukumu la kutekeleza shughuli za mradi (ikiwa ni pamoja na washirika, wasambazaji,

wanajamii, nk). Ukadiriaji wa Chini-Juu huwa unahusisha idadi kubwa ya washiriki na huhitaji juhudzi zaidi kudhibiti. Makadirio ya chini-juu yana uwezekano mkubwa wa kuwa sahihi kwa vile wafanyakazi walio kwenye miradi au eneo husika pengine watakuwa na ufahamu bora wa vikwazo vya rasilimali ambavyo vinaathiri makadirio ya gharama. Kwa mfano, wanaweza kujua, kwa usahihi zaidi, rasilimali mbalimbali ambazo jamii inaweza kutoa kusaidia uchimbwaji wa vyoo na kutoa makisio mazuri zaidi kuliko kudhania kuwa wanajamii wote wanaweza kuchangia aina moja ya rasilimali.

Parametric: makadirio hutegemea watu kidogo na badala yake hutumia uhusiano wa kitakwimu kati ya data ya kihistoria na vipengele vingine vya mabadiliko (kwa mfano, picha za mraba katika ujenzi, mita za barabara, n.k.). Makadirio ya parametric huwa yanatumika kwa miradi na vipengele vya mradi vinavyozalisha matokeo halisi (kwa mfano, ujenzi wa miundombinu, ujenzi wa barabara na huduma za tafsiri, nk). Hapa makadirio hufanywa kwa kutambua data ya kihistoria kutoka kwenye miradi inayotoa matokeo sawa (kwa mfano, maili ya barabara, picha za mraba katika ujenzi, mistari ya maandishi) na kuitumia kukokotoa makadirio ya upeo/ubora, gharama/rasilimali, na/au muda/kalenda. Mbinu hii inaweza kutoa viwango vya juu vya usahihi lakini inategemea ubora wa data iliyojengwa kwenye modeli.

Bajeti Kulingana na Shughuli

Njia moja ya kupanga kwa usahihi zaidi bajeti yako ni kutumia **Bajeti Inayozingatia Shughuli**. Bajeti inayozingatia shughuli inalenga katika kutambua gharama za shughuli zinazofanyika katika kila eneo la mradi na kuamua jinsi shughuli hizo zinavyohusiana - ikiwa ni pamoja na kazi ya moja kwa moja na isiyo ya moja kwa moja.

Ikiwa meneja wa mradi anaweza kuunda orodha kamili (ya kina na wa kumuundo) ya shughuli pamoja na makadirio ya gharama ya shughuli, basi bajeti itakuwa sahihi zaidi. Upangaji wa bajeti unaotegemea shughuli pia hutoa fursa zaidi kwa timu zingine (HR, fedha, ugavi) kuhusika, na kuifanya iwe rahisi zaidi na hivyo pia kuifanya bajeti kuwa sahihi.

Ingawa kuna miundo kadhaa ya bajeti inayozingatia shughuli ambayo huongeza maelezo kama vile misimbo ya akaunti, misimbo ya wafadhili na gharama za kitengo - zote zina mahitaji mawili sawa:

1. Kutengeneza orodha kamili ya shughuli wakati wa kupanga mawanda.
2. Kutambua kile kitakachohitajika ili kufikia kila shughuli na ukadirie ni kiasi gani kila moja itagharimu.

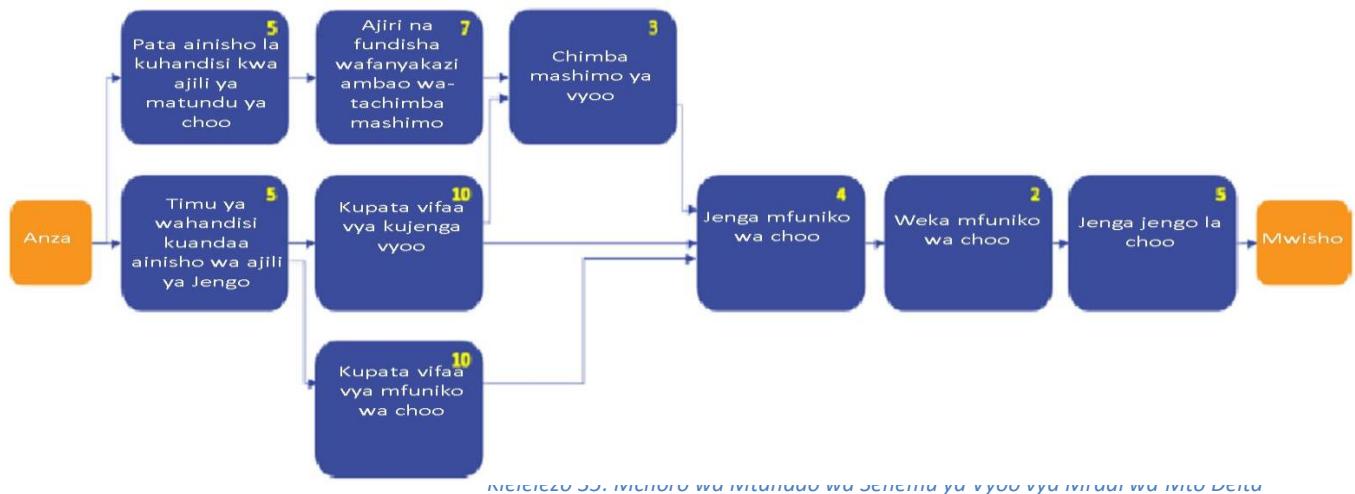
Kwa kukidhi mahitaji haya mawili, bajeti itatoa maelezo kwa kila shughuli na kuonyesha gharama zinazohusiana ambazo zinaweza kufuatiliwa. Ikiwa ufuatiliaji unaonyesha kuwa matumizi halisi yamezidi makadirio ya gharama, basi meneja wa mradi atajua kuwa mradi hauwezekani kutoa wigo kamili wa mradi. Upangaji upya wa kazi lazima ufanywe ili kutafuta njia bora zaidi za kutekeleza shughuli zilizosalia. Vinginevyo, meneja anaweza kuomba Bodi ya Mradi, au muundo mwengine wa Utawala wa Mradi, kurekebisha wigo.

Shughuli	Gharama kwa kila robo mwaka				Jumla	Shughuli Jumla
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Gharama za Mradi za Moja kwa Moja						
VIFAA VYA OFISI						
1. Kompyuta	2,000	2,000			4,000	
2. Vishikwambi	500				500	
3. Samani za Ofisi	3,000				3,000	
					7,500	
KUAJIRI TIMU YA MRADI						
1. Meneja wa Mradi	800	800	800	800	3,200	
2. Wafanyakazi wa Ofisi	200	300	300	300	1,100	
					11,800	
1.2 Ushirikishwaji wa Wadau						
Mikutano ya Uzinduzi na Maendeleo ya Wadau						
1. Kutayarisha nyenzo za uwasilishaji zilizoandikwa		5,000			5,000	
2. Kutayarisha video	1,000	1,000	4,000		6,000	
3. Vifaa vya kuandikia			200	200	400	
4. Viburudisho			100	100	200	
					11,600	

Jedwali 24: Bajeti Kulingana na Shughuli

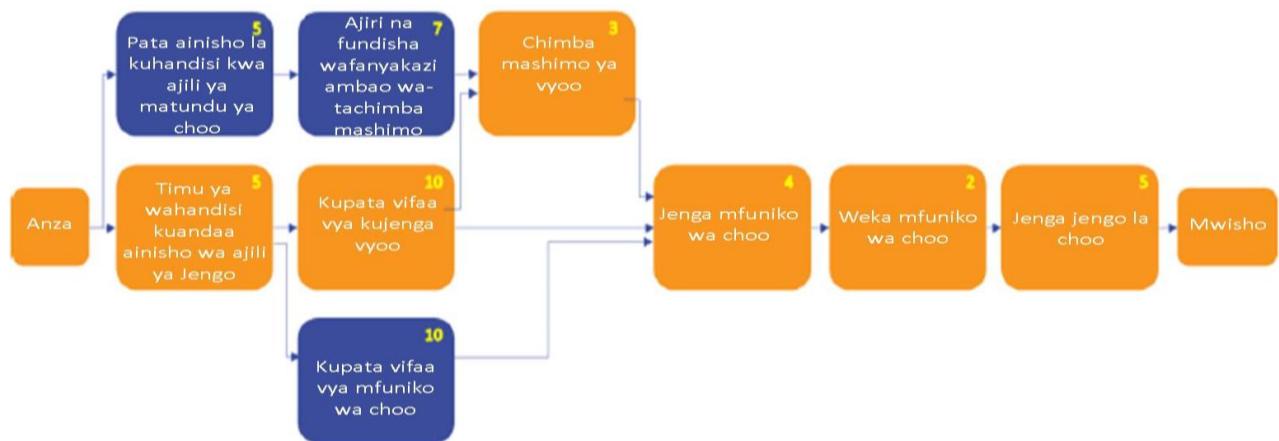
Hatua ya 4: Kukadiria Muda wa Shughuli

Mara tu makadirio ya rasilimali yanapokamilika, Mchoro wa Mtando unapaswa kuangaliwa upya, na makadirio ya muda yataongezwa kwa shughuli zote. Tukirejea kwenye utafiti wetu wa kifani wa Mradi wa Mto Delta, umbo 35 hutoa mchoro wa mtando uliokamilishwa wa sehemu ya ujenzi wa choo cha mradi huo.



Kwa kuwa sasa Mchoro wa Mtando umekamilika, unaweza kutumika kusaidia timu ya mradi kutambua:

Mbinu ya Kutumia Shughuli Muhimu za Mradi – Mbinu hii ya Kutumia shughuli ni mlolongo wa majukumu ambayo yanazingatia muda wa chini zaidi amba unahitajika kumaliza shughuli za mradi. Katika umbo la 36, mbinu ya kutumia shughuli muhimu ni mlolongo wa kazi za machungwa. Kwa nini mlolongo huu wa shughuli? Kwa sababu mlolongo huu wa majukumu unawakilisha njia ndefu zaidi kati ya kuanza kwa mradi na mwisho wake - katika kesi hii ni siku 29. Katika mfano huu, Mbinu hii ya kutumia shughuli muhimu za mradi inatuambia kuwa haiwezekani kukamilisha mradi kwa muda chini ya siku 28 ISIPOKUWA vikwazo vingine katika pembetatu ya kikwazo cha mradi vimebadilishwa (fedha/rasilimali au upeo/ubora).



Kuelea kwa Mradi (au Slack)- Katika usimamizi wa mradi, kuelea au kulegea ni kiasi cha muda ambacho kazi katika mchoro wa mtando wa mradi inaweza kucheleweshwa bila kusababisha kuchelewa kwa tarehe ya kukamilika kwa mradi. Katika mfano mradi wetu wa choo, kuna kuelea kwa sifuri kwenye shughuli muhimu. Hata hivyo, shughuli ya 'Kuajiri na kuwafunza wafanyakazi amba watakuwa wakichimba mashimo' inaweza kucheleweshwa kwa hadi siku tatu bila kuathiri ratiba ya mradi. Vile vile,

'Kununua vifaa vya kufunika vyoo' vinaweza kucheleweshwa kwa hadi siku tatu bila kuathiri ratiba ya mradi. Ikiwa shughuli ya mradi ambayo haiko kwenye mbinu hii ya shughuli muhimu za mradi basi itacheleweshwa zaidi ya tarehe ya kucheleta kuanza, hii inaweza kumaanisha kuwa mbinu hii ya shughuli muhimu za mradi iliyoamuliwa katika mpango wa mradi basi haitokuwa ni mbinu ya shughuli muhimu za mradi.

Hatua ya 5: Maendeleo ya Ratiba ya Mradi

Kulingana na makadirio yaliyotolewa kuitia hatua za awali, timu ya mradi sasa inaweza kuunda ratiba ya mradi. Ndani ya sekta ya maendeleo, zana inayopendekezwa ya uundaji wa ratiba ya mradi ni Chati ya Gantt, ambayo pia wakati mwingine hujulikana kama mpango wa kazi. Kupanga na kutekeleza miradi kunaweza kurahisishwa iwapo vitaonekana kama ni vitu vidogo vinavyoweza kudhibitiwa ambapo vitegemezi vinaonyeshwa kwa taswira, michakato sambamba inaonekana, na ratiba ya jumla inasawiriwa kwa michoro. **Chati ya Gantt hutumia pau kuwakilisha ratiba ya shughuli za mradi kwa michoro, ikijumuisha tarehe ya kuanza, tarehe ya mwisho na muda unaotarajiwa.**

Utata na ukamilifu wa chati ya Gantt utatofautiana. Kiini chake, zana ya chati ya Gantt ina faida ya kuwa rahisi kuandaa, kusoma na kutumia. Hata hivyo, ni muhimu kutambua kwamba kazi za mradi zinaweza kuwa ngumu sana na tegemezi nyingi zinaweza kuwepo kati yao.

Njia moja ya kuhifadhi wepesi katika Chati ya Gantt, hata kama kazi na vitegemezi ni tata, inahusisha kukunja shughuli pana, za kina zaidi za mradi katika muhtasari wa Chati ya Gantt, huku maelezo yakifafanuliwa zaidi kwenye ratiba ya kina.

Muhtasari wa Chati ya Gantt hautatofautiana tu na Chati ya kina ya Gantt kuhusiana na kiwango cha maelezo, lakini pia kuhusu madhumuni yake. Muhtasari wa Chati ya Gantt utasaidia hasa wakati wa kujadili maendeleo ya hali ya juu ya mradi na wadau (wajumbe wa bodi ya mradi, wadau wakuu, wafadhili, n.k.). Madhumuni ya Chati ya kina ya Gantt, hata hivyo, hayatalenga zaidi mawasiliano ya hali ya juu na yatazingatia zaidi upangaji wa uendeshaji, utekelezaji na ufuatiliaji wa shughuli. Hapa, wahuksika watazingatia timu ya mradi na washirika wa utekelezaji na wasambazaji wanaohusika na kukamilisha vifurushi na kazi za mradi.

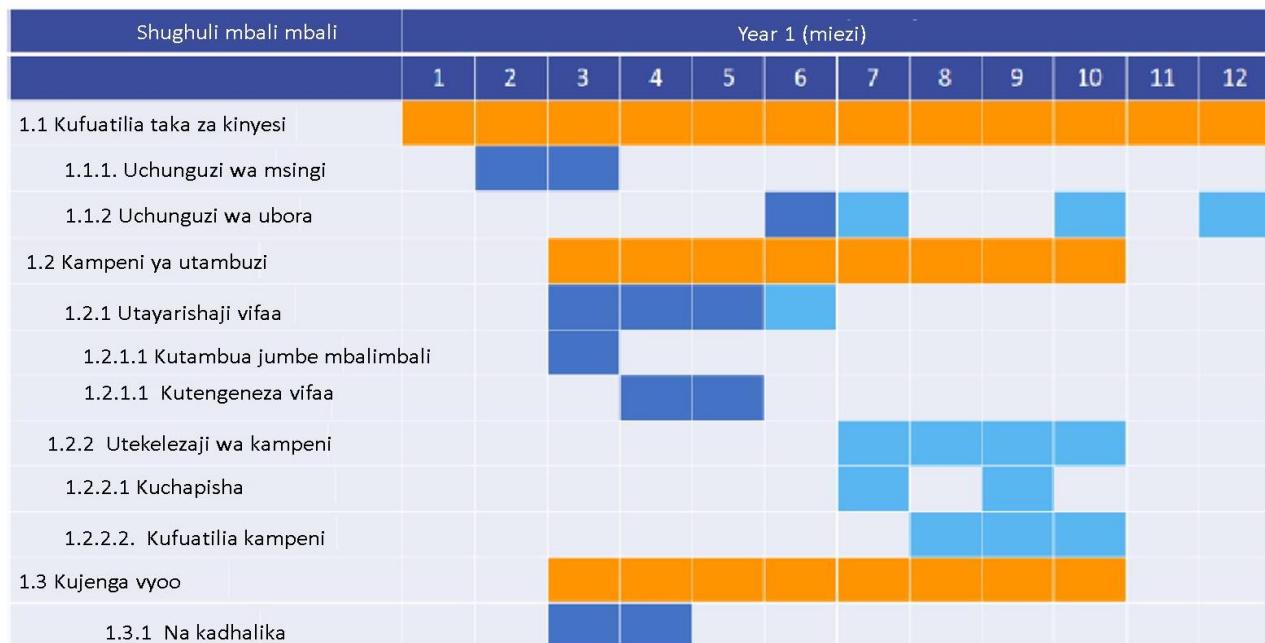
Ndani ya Kielelezo 37, vifurushi vya kazi, majukumu, na kazi ndogo ziko kwenye mhimili wa y (mistari), na mstari wa muda uko kwenye mhimili wa x (safu wima). Pau zinaonyesha wakati kazi inapaswa kuanza na wakati itakamilika. Sanduku zilizoainishwa hutoa muhtasari wa ratiba ya uwekaji wa kifurushi cha kazi. Seli zilizokoza zaidi (bluu) zinaonyesha kazi ambazo zimekamilika. Seli za rangi ya samawati zinaonyesha kazi ambayo bado lazima ifanywe. Seli za machungwa zinaonyesha kikundi cha shughuli (kiwango cha chini cha WBS). Kumbuka kwamba Chati hii ya Gantt imeundwa ili kupitiwa mara kwa mara, ikiipa timu ya mradi chombo sio tu cha kuonyesha ni shughuli gani zimepangwa kwa kila mwezi, lakini pia kutoa zana ya kuona ili kufuatilia ni shughuli gani za mradi zimekamilika (na zipi hazijakamilika).

Mipango ya Miradi ya Kibinaadamu na Misaada

Asili ya misaada ya dharura na miradi ya kibinaadamu huhitajiwa kufanywa kwa haraka, kukiwa hakuna muda wa kutosha wa kupanga. Hata hivyo, hii haina maana kuwa hatua tano hazitofuatwa (za kupanga).

Katika miradi ya kibinadamu, hatua hizi hufanywa kwa haraka mno na ni muhimu kujumuisha mbinu ya hatua ya mipango na milango ya maamuzi katika mchakato wa mpango wako ili uwe na uwezo wa kupokea mabadiliko kwa haraka kwa muktadha huu.

Katika Chati ya Gantt ya Mradi wa Choo, jedwali lilitengenezwa kwa kutumia programu ya kompyuta. Ingawa hii ni kawaida katika miradi ya maendeleo, zana zingine pia zinaweza kutumika. Kwa mfano, Chati za Gantt zinaweza kuchorwa kwa mkono, ama kwenye karatasi au kwenye mbao nyeupe ambazo zimehifadhiwa katika ofisi ya mradi. Chaguo jingine la kuunda na kudhibiti Chati za Gantt ni kutumia programu ya usimamizi wa mradi kama Microsoft Project au programu zingine kadhaa kwenye soko la kibashara.



Kielelezo 37: Chati ya Gantt kwa Mradi wa Vyoo (ujenzi mdogo)

Kuna vipengele vingi ambavyo vinapaswa kuzingatiwa wakati wa kuamua ni zana gani ya kutumia ili kuunda Chati ya Gantt. Baadhi ya vigezo hivi ni pamoja na:

1. Upatikanaji wa programu ya kompyuta;
2. Ujuzi wa kompyuta na programu;
3. Thamani na utata wa mradi;
4. Muonekano toshelevu;
5. Nguvu/Unyumbuwa kudhibiti mabadiliko ya mradi na kurekebisha mara kwa mara mipango ya mradi.

Mara nyingi, vigezo kuu ambavyo mashirika ya maendeleo huzingatia wakati wa kufanya maamuzi ni nukta ya kwanza na ya pili katika orodha hapo juu. Ukweli ni kwamba timu za mradi katika sekta ya maendeleo huwa hazina ufikajji wa zana hizi za programu ya usimamizi wa mradi au ujuzi wa kutumia programu hizi. Kwa sababu hii, timu za mradi huwa zinasimamia miradi yao kwa mkono au kwa kutumia usindikaji wa maneno na programu za warakatamu.

Uamuzi huu ni wa busara; hata hivyo, ni muhimu kukiri kwamba kadri miradi inavyoongezeka katika kiwango cha ugumu na viharishi, zana hizi za programu za usimamizi wa mradi za kibashara zinajumuisha vipengele vya viwango vya juu ambavyo ni muhimu sana. Kwa mfano, Chati za Gantt zilitengenezwa katika programu ya usimamizi wa mradi ni pamoja na vipengele vinavyoruhusu timu za mradi:

- **Kutambua uhusiano kati ya utegemezi wa mradi-** Bila ya kufikiri zaidi ni kutambua ni kazi gani zinapaswa kukamilishwa kabla ya zingine kuanza. Zaidi ya hayo, kutambua wakati mabadiliko ya kukamilika kwa kazi moja itasababisha kuchelewa kwa uanzishaji wa shughuli nyininge.
- **Kufuatilia shughuli kwenye shughuli muhimu za mradi (critical path)-** Bila ya kufikiri zaidi ni kuripoti ucheleweshaji wa shughuli kwenye shughuli muhimu za mradi ambao unatishia kuchelewesha ratiba ya jumla ya ratiba ya mradi.
- **Kuunganisha Chati ya Gantt ya mradi na hati zingine muhimu za usimamizi wa mradi-** kutambua kiotomatiki wakati mabadiliko ya mradi wa Chati ya Gantt yanahitaji kwamba mabadiliko jumuishi yafanywe kwa hati zingine za mradi kama vile Bajeti ya mradi na Muundo wa Uchanganuzi wa Kazi wa mradi.

Kupanga MEAL (Mpango wa Ufuatiliaji Kamili)

Ufuatiliaji na tathmini ni msingi wa mradi wowote. Hata hivyo, upangaji na utekelezaji wa mchakato huu unahitaji kufanywa vizuri. Kuna mawazo na mazingatio mengi ambayo yanakwenda katika kutengeneza mpango wa MEAL (Ufuatiliaji, Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza) kamili.

Ufuatiliaji

Ufuatiliaji hufuatilia kazi ya uendeshaji wa mradi. Inajibu maswali kama vile: "Je, shughuli zimekamilika kama ilivyopangwa?" "Je, matokeo yametolewa kama ilivyotarajiwa?" "Je, kazi ya mradi inaendelea kama ilivyotarajiwa?" "Kuna tofauti gani kati ya kile tulichokuwa tumepanga na kile kinachofanyika?" Ufuatiliaji wa mradi hufahamisha meneja wa mradi ambapo utendakazi wa mradi uko katika suala la pesa, wakati, vihatarishi, ubora, na maeneo mengine ya maendeleo ya mradi. Ufuatiliaji hufanyika, kimsingi, katika viwango vya shughuli na matokeo na hufanyika mfululizo katika mradi wote.

Mpango wa ufuatiliaji unapaswa kujumuisha mchakato ambao utatumika kufuatilia na kupitia mara kwa mara maendeleo ya shughuli dhidi ya mpango uliowekwa na mahitaji yoyote ya kuripoti. Timu ya MEAL itakuwa inafanya ufuatiliaji lakini meneja wa mradi anahitaji kufahamishwa, mara kwa mara. Hii inaweza kuwa katika mfumo wa mikutano ya mara kwa mara ya timu ya mradi, ripoti mbalimbali, ziara mbalimbali kwenye miradi, n.k. Jambo muhimu ni kwamba meneja wa mradi ana utaratibu wa kuendelea kufuatilia na kurekebisha mara kwa mara maendeleo ya mradi, ili kutambua ucheleweshaji wa ratiba au masuala yoyote yanayohitaji kushughulikiwa au kuachwa na kusogezwa hadi kwenye utawala wa mradi.

Nini	Mapitio endelevu ya maendeleo ya mradi katika viwango vya shughuli na matokeo Kutambua hatua muhimu ya kurekebisha
Kwa nini	Kuchambua hali ya sasa Kutambua masuala na kutafuta suluhisho mbalimbali Kugundua mitindo na mifumo mbalimbali Kupeka shughuli za mradi katika ratiba Kupima maendeleo dhidi ya matokeo Kufanya maamuzi kuhusu watu, fedha na vifaa
Lini	Kuendelea Ziara za kwenye miradi
Vipi	Rekodi na kumbukumbu mbalimbali Ripoti mbalimbali

Jedwali 25: Nini, Kwa nini, Lini na Jinsi ya Ufuatiliaji

Tathmini

Tathmini ya Mradi inaelekea kuzingatia kufuatilia maendeleo katika viwango vya juu vya mfumo wa sura ya kimantiki- yaani, matokeo ya mwisho ya mradi. Tathmini huwa ya kuchunguza maswali kama vile, "Je, mradi umefanikiwa katika kufikia matokeo yake?" "Je, mradi unachangia katika lengo lake kuu?" Data ya tathmini hukusanya na kuchambuliwa mara chache na mara nyingi huhitaji uingiliaji kati rasmi (mara nyingi na washauri wa kiufundi au watathmini wa nje) ili kuonyesha matokeo ya mradi.

Nini	Kukusanya na kuchambua taarifa ili kubaini: Maendeleo kuelekea ufanyaji wa shughuli/matokeo; na kuchangia katika kufikia matokeo/malengo.
Kwa nini	Kupima ufanisi wa mradi Ili kuamua ikiwa matokeo yamepatikana Ili kujifunza jinsi mambo yanavyofanywa vizuri Kujifunza mafunzo yaliyopatikana kwa uboreshaji wa siku zijazo
Lini	Mara kwa mara (mara kwa mara inategemea rasilimali ambazo mradi uko tayari kuwekeza)
Vipi	Tathmini za Ndani Tathmini za Nje

Jedwali 26: Tathmini ya Nini, Kwa Nini, Lini na Jinsi Gani

Tathmini kwa kawaida hufanyika katika kiwango cha programu, lakini pia inaweza kufanyika katika kiwango cha mradi, kulingana na urefu wa mradi, bajeti, utata, na aina ya mradi unaotekeleza. Walakini, kwa kuwa mradi wako unaweza kuwa sehemu ya programu, unahitaji kufahamu ni tathmini gani zinafanyika na wakati gani. Kila aina ya tathmini ina madhumuni maalum na inafanywa katika hatua maalum ya mradi.

Tathmini ya mwisho mara nyingi hutolewa na wakala wa ufadhili au kuhitajika na sera ya shirika la maendeleo yenye, itafanywa hadi mwisho wa mradi. Maswali ya kawaida yanaweza kujumuisha:

- Je, mradi ulifanikiwa kutimiza matokeo ya mwisho, malengo ya mwisho na matokeo yaliyotarajiwa?
- Je, mradi ulikuwa muhimu na wa ufanisi?
- Je, mradi huo una uwezo wa kuwa endelevu katika uendeshaji na athari?
- Je, nadharia iliyoonyeshwa katika mfumo wa sura ya kimantiki imediumishwa?

Tathmini za Wakati Halisi hutoa faida ya kujibu maswali mengi yale yale yaliyoulizwa kuititia tathmini za mwisho, lakini pia kutoa fursa ya kutoa mapendekezo ya kuboresha ufanisi wa mradi na athari wakati shughuli bado zinaendelea.

Tathmini ya awali (Ex-post) huchunguza athari za mradi kwa muda uliobainishwa baada ya kukamilika kwa mradi, wakati mwingine mwaka baada ya kufungwa rasmi kwa mradi. Wakati mwingine huitwa tathmini ya athari endelevu, tathmini ya awali kupima kiwango ambacho matokeo ya mwisho na athari za mradi zimepatikana kuititia umiliki wa washiriki. Matokeo ya tathmini ya awali baada ya muda inaweza kuwa njia muhimu sana ya kutumia ushahidi kutetea mbinu iliyooboreshwa ya maendeleo. Kwa mfano, ripoti ya awali ilitumiwa na shirika moja la maendeleo kusaidia kushawishi wafadhili kuunga mkono mafunzo ya kuhesabu na kusoma na kuandika ndani ya mpango wa ufadhili mdogo.

Ikiwa unafanya tathmini kama sehemu ya mradi wako, utahitaji pia kuupanga. Kuna rasilimali nyingi na ufadhili unaohitajika ili kufanya tathmini kwa ufanisi, haswa ikiwa mtathmini wa nje ni sehemu ya mchakato. Utahitaji pia kuzingatia muda wa tathmini kufanywa na kuchunguza vikwazo vyovypote

ambavyo mtathmini anaweza kuwa navyo. Upangaji wa tathmini ufanyike wakati wa Awamu ya Mipango na sio wakati mradi unafungwa. Kutumia Jedwali lifuatalo la Tathmini ya Muhtasari kunaweza kusaidia katika kuelezea mara kwa mara madhumuni ya tathmini ndani ya mradi wako.

Madhumuni ya Tathmini	Maswali Muhimu ya Tathmini	Muda	Kwa Ndani au Nje	Kuanza na Kuisha Mwanzo-Mwisho	Bajeti ya Tathmini

Jedwali 27: Jedwali la Tathmini ya Muhtasari

Uwajibikaji na Kujifunza

Uwajibikaji, katika muktadha wa MEAL, ni kuhakikisha kuwa kuna njia za kuomba na kupokea maoni kutoka kwa wadau wakati wa mradi, kujifunza kutokana na maoni hayo, na kuyatumia kama zana ya kupanga mara kwa mara mradi. Uwajibikaji pia unamaanisha kuwa timu ya mradi inapaswa kuwa ya uwazi na shirikishi inapowezekana, ikijumuisha wadau (jamii na walengwa hasa) katika michakato na kubadilishana taarifa kuhusu mradi ikiwezekana na panapowezekana. Wakati wa awamu ya Upangaji, utahitaji kufanya kazi na timu ya MEAL ili kuhakikisha kuwa taratibu za uwajibikaji zimepangwa na kuwekwa. Iwe hayo ni mabango yanayoelezea haki za walengwa au simu ya dharura ili kupata maoni kutoka kwa walengwa na wadau,

Mafunzo yanapaswa kujumuishwa katika maisha yote ya mradi. Kuweka vituo ndani ya mradi ambapo timu na wadau watatafakari kuhusu mradi - kwa kutumia taarifa na data kutoka kwenye ufuatiliaji, uwajibikaji, na maendeleo ya mpango wa utekelezaji - kutachangia katika kuhakikisha kuwa mradi unafikia kile kilichokusudiwa kufikia na kutoa utamaduni wa kujifunza ndani ya mradi. Mafunzo ya mradi yanaweza pia kujumuishwa katika mchakato wa kupanga unaorudiwa rudiwa wa upangaji wa wimbi, ambao utatoa maoni kwa meneja wa mradi, timu na wadau.

Mpango wa MEAL (Ufuatiliaji,Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza)

Mpango wa MEAL unapaswa kuhusisha moja kwa moja viashiria, shughuli mbalimbali na matokeo ya awali. Utataka kuhakikisha kuwa umetengeneza mpango uliojumuishwa na wa kina wa Ufuatiliaji,Tathimini, Uwajibikaji na Kujifunza: MEAL ili taarifa na data utakazopata zisaidie kufahamisha ufanyaji maamuzi kuhusu mradi.

Michakato hii inahitaji mawazo na maoni mengi kutoka kwa timu ya MEAL ndani ya shirika lako. Pia kumbuka kuwa mpango wa MEAL unaweza kuwa na nyaraka nyingi. Mpango wowote wa kawaida wa MEAL unapaswa kujumuisha vipengele vya msingi kama vile:

- Jedwali la Kufuatilia Utendaji wa Kiashiria
- Mpango wa Ufuatiliaji Utendaji
- Mbinu za kupata mrejesho
- Mpango wa Tathmini na Taarifa za Kazi
- Taratibu za Uwajibikaji
- Mpango wa Kujifunza

Bila kujali muundo wa mwisho ambao mradi utatumia ili kuanzisha mpango wake wa MEAL, kama kiwango cha chini kabisa, kila mfumo wa ufuatiliaji unapaswa kuzingatia vipengele sita muhimu vya viashiria, ratiba na bajeti, wafanyakazi na washirika, mzunguko kamili wa data, usimamizi wa data na kuunganisha kwa ngazi inayofuata.

Viashiria	Imefafanuliwa wazi Sehemu ya msingi ya kuanzia Kupimwa kwa utaratibu
Ratiba na bajeti	Muda na pesa zimetengwa kwa ajili ya kazi za ufuatiliaji Panga michakato ya ukusanyaji wa data, uhakiki, muhtasari, uchambuzi na mrejesho
Wafanyakazi/ washirika	Majukumu ya ufuatiliaji yamebainishwa wazi Mahiri mbalimbali Panga shughuli za ufuatiliaji na jamii Kujenga uwezo wa wanajamii kwenye mifumo ya ufuatiliaji wa kijamii Tumia mbinu shirikishi za ufuatiliaji Kusanya na uthibitishe data ya ufuatiliaji Data ya ufuatiliaji wa mchakato
Mzunguko kamili wa taarifa (Data)	Ikiwa ni pamoja na mzunguko kamili wa kudhibiti data ya ufuatiliaji: 1. Ukusanyaji; 2. Tathmini; 3. Muhtasari; 4. Uchambuzi; 5. Mrejesho
Usimamizi wa taarifa	Taratibu zipo na hutumika kuhakikisha uadilifu wa data na uhifadhi sahihi wa data
Unganisha kiwango kinachofuata	Mfumo wa ufuatiliaji wa mradi umeunganishwa na ngazi inayofuata ya programu au potfolio.

Jedwali 28: MEAL Vipengele Sita Muhimu

Udhibiti wa Ndani

Ikiwa shirika lako limeanzishwa vyema, kuna uwezekano mkubwa kuwa na mifumo ya udhibiti wa ndani iliyotengenezwa. Hata hivyo, kunaweza kuwa na matukio ambapo baadhi ya mifumo ya udhibiti haijatengenezwa au si ya kina vya kutosha ili kuzingatia mahitaji ya wafadhili na mradi. Msimamizi wa mradi anapaswa kufahamu mifumo ya udhibiti wa ndani iliyopo na kufanya kazi ili kuhakikisha kuwa hii imejumuishwa katika mradi.

Michakato ya udhibiti wa ndani inapaswa kuundwa kwa malengo ya:

- Kukuza ufanisi wa shughuli;
- Kuongeza uaminifu wa matokeo ya mwisho ya mradi;
- Kukuza kufuata sheria na kanuni zinazotumika;
- Kulinda rasilimali za shirika, za kihalsia (kwa mfano, rasilimali watu, mashine na mali) na zisizoneekana (kwa mfano, sifa, mali ya kiakili);
- Kupunguza hatari ya ulaghai na rushwa.

Sehemu muhimu ya uwezo wa shirika wa mradi ni pamoja na kuanzisha udhibiti wa ndani ambao unashughulikia kikamilifu usaidizi, mifumo ya usimamizi na vifaa inayohitajika kwa ajili ya utekelezaji mzuri. Maeneo yanayonufaika na udhibiti wa ndani ni pamoja na:

- **Uwezo wa Rasilimali Watu na Mifumo**
 - ✓ Je, sera za Rasilimali Watu zimeandikwa na zinafuata sheria za nchi na kanuni za shirika?
 - ✓ Je, kuna mifumo ya jedwali za wakati (timesheets), hakiki za utendakazi na kuwatenganisha wafanyakazi?
- **Manunuzi**
 - ✓ Je, kuna mifumo ya kuchagua wasambazaji?
 - ✓ Je, kuna vigezo vya kuchagua mgavi?
 - ✓ Je, kuna mifumo ya kusimamia wasambazaji?
 - ✓ Je, mifumo kama hiyo ipo kwa washauri?
- **Kifedha**
 - ✓ Je, kuna mifumo ya usimamizi wa fedha? Usimamizi wa gharama? Ripoti ya fedha?
 - ✓ Je, kuna mgawanyo wa majukumu kwa majukumu ya kifedha?
- **Malipo**
 - ✓ Je, mifumo ipo kwa ajili ya utambuzi na ufuatiliaji wa hesabu?
 - ✓ Je, kuna mifumo ya matumizi/uhamishaji/utupaji wa vifaa kufungwa kwa mradi?
- **Mikataba na Makubaliano**
 - ✓ Je, kuna mifumo ya usimamizi wa ruzuku?
 - ✓ Je, kuna mifumo ya kusimamia mahusiano na mashirika yanayotekeleza?
- **Miundombinu**
 - ✓ Kuna mifumo gani ya mawasiliano? Simu, mtando, redio?
 - ✓ Je, kuna mifumo gani ya kusimamia magari na usafiri?
- **Itifaki za usalama**
 - ✓ Je, kuna haja ya kuweka mipango maalum ya usalama? Mwongozo wa kusafiri? Programu za kusindikiza? Nyingine?
- **Usimamizi wa Meli**
 - ✓ Je, kuna kumbukumbu za mileage zinazodhibiti matumizi ya magari ya huduma?
- **Usimamizi wa Habari na Taarifa mbalimbali**
 - ✓ Je, kuna mfumo wa kutunza kumbukumbu (karatasi/kielektroniki) uliopo?
 - ✓ Je, sera na viwango vipo kwa ajili ya usimamizi wa taarifa?
 - ✓ Je, hati, kandarasi na stakabadhi zinapatikana ili kukidhi mahitaji ya ukaguzi wa mradi?

Ni muhimu kutambua kwamba udhibiti wa ndani unaweza kutoa uhakikisho unaofaa-si uhakikisho kamili-kuhusu kuafikiwa kwa malengo ya shirika. Zaidi ya hayo, udhibiti duni au mwangi wa ndani hupunguza tija, huongeza ugumu wa mifumo, huongeza muda unaohitajika kukamilisha michakato na haiongezi thamani yoyote kwa shughuli. Hata hivyo, udhibiti mzuri wa ndani ni muhimu ili kuhakikisha utimilifu wa malengo. Wanasaidia kuhakikisha utendakazi mzuri na wa ufanisi ambao unatimiza malengo ya mradi na bado hulinda wafanyakazi na mali.

Mawasiliano na Mipango ya Ushirikishwaji wa Wadau

Mawasiliano na ushirikishwaji wa wadau hautokei hivi hivi tu. Kuna haja ya kuwa na mpango mahususi utakaowekwa unaoelezea mawasiliano yanayotakiwa kufanyika katika mradi pamoja na jinsi na wakati wa kuwashirikisha wadau. Sehemu yenye changamoto ni kuelewa ni nani anayehitaji kujulishwa nini na lini. Huu unaweza kuwa ni wakati mzuri na muwafaka wa utawala wa mradi, msimamizi wa programu, na wadau ili kuhakikisha kwamba maoni na ushauri wao unazingatiwa.

Baadhi ya mifano ya kile kinachoweza kujumuishwa katika Mpango wa Mawasiliano ni pamoja na:

- Taarifa za ripoti ya Fedha yenye maelezo toshelevu
- Ratiba za Mikutano ya Kawaida
- Matoleo kwa Vyombo vyta Habari na Machapisho ya Nje

Mpango wa mawasiliano utabainisha kile kinachohitaji kuwasilishwa kwa nani, jinsi gani na lini. Kutumia kiolezo cha mpango wa mawasiliano hapa chini hutoa ufanuzi juu ya mawasiliano ambayo yanahitajika kutokea wakati wa mradi.

Mdau	Mbinu ya Mawasiliano	Mahitaji ya Taarifa	Mzunguko	Anayewajibika katika Timu
Mfadhilli	Ripoti	Maendeleo dhidi ya matokeo ya awali na matokeo ya mwisho na hali ya kifedha	Kila mwezi	Meneja wa mradi
Wizara ya Rasilimali za Maji	Mkutano wa ana kwa ana	Maendeleo ya shughuli	Kila robo mwaka	Meneja wa mradi

Jedwali 29: Mpango wa Mawasiliano

Mkakati wa Ushirikishwaji wa Wadau ultengenezwa wakati wa awamu ya Uandaaji wa mradi. Mara tu upangaji unapoanza, meneja wa mradi na timu watakuwa na uwazi zaidi juu ya mwelekeo wa mradi. Kupitia upya mkakati wa ushirikishwaji wa wadau wakati wa awamu ya Upangaji kutahakikisha kuwa inaendana na mpango wa utekelezaji na kwamba wadau wanaofaa wanashirikishwa kwa wakati ufaao.

Mdau	Jukumu katika Shughuli	Kuvutiwa na Shughuli	Ushirikishwaji	Kufuatilia
Mdau ni nani?	Watafanya nini katika shughuli hii?	Je, wamevutiwa na nini katika shughuli hii?	Je, tutawashirikisha viyi ili kuhakikisha ushiriki wao?	Ni aina gani ya maoni na ufuatiliaji unahitajika?
Afisa wa Manispaa	Kutoa hotuba ya ufunguzi wa uzinduzi wa mradi.	Ushiriki utatoa mwanga kwa manispaa na maafisa na kuonyesha kwamba wana	Kuratibu na kuwasiliana kuhusu madhumuni ya mradi kupitia barua rasmi	Tuma barua rasmi ya shukrani na ujumuushe jukumu lao katika shughuli katika taarifa rasmi kwa vyombo vyta habari. Kuwa na mkutano wa kufuatilia na maafisa ili kujibu maswali yoyote

		<p>nia ya kutoa msaada kwa miradi ambayo itasaidia jamii.</p>	<p>ikifuatiwa na mkutano wa kuomba kushiriki katika uzinduzi.</p>	<p>na kuomba ushiriki wao katika shughuli za siku zijazo.</p>
--	--	---	---	---

Jedwali 30: Mkakati wa Kushirikisha Wadau

Ushiriki Rasmi na Usio Rasmi wa Wadau

Ushirikiano wa wadau unaweza kuwa mgumu. Kutakuwa na mkakati rasmi ambao utaueleza na kuufuata lakini pia pengine njia zisizo rasmi zitatumika kushirikisha wadau. Kwa mfano, kuwapigia simu washirika watekelezaji ambayo si sehemu "rasmi" ya mkakati wa ushirikishwaji ulioratibwa lakini ni muhimu ili kuhakikisha kuwa njia za mawasiliano ziko wazi na zinapatikana. Ingawa mbinyu hizi zisizo rasmi haziwezi kupangwa, ni jambo ambalo meneja wa mradi anapaswa kuzingatia katika mradi wote.

Majukumu na Mipango ya Uwajibikaji (RACI)

Msimamizi wa mradi mara chache hufanya kazi peke yake. Hata miradi midogo zaidi inategemea mitandao ya wadau. Ugumu wa miradi unapoongezeka, mtandao wa mahusiano hupanuka hadi unaweza kujumuisha vikundi vya jamii, wizara za serikali, wasambazaji bidhaa, mashirika yasiyo ya kiserikali ya ndani, vyuo vikuu, mashirika ya kidini na mengine.

Moja ya changamoto wakati wa kusimamia mtandao wa wadau ni kuhakikisha kuna uwazi kuhusiana na majukumu, wajibu, mamlaka na mawasiliano ya watendaji mbalimbali wa mradi. Zana moja inayosaidia katika changamoto hii ni chati ya RACI (matrix) ambayo kwa kawaida huundwa kwa mhimiili wima (safu wima ya mkono wa kushoto) ya kazi au zinazoweza kutolewa, na mhimiili mlalo (safu ya juu) ya majukumu na ambayo hupata jina lake kutoka kwa kifupi cha majukumu manne muhimu kwa kawaida hutambuliwa katika matrix:

Mwenye Jukumu Mtu anayewajibika/mwenye jukumu ni pamoja na wale wanaofanya kazi ili kufanikisha kazi hiyo. Kwa kila kazi kwa kawaida kuna jukumu moja ambalo ni la kuongoza katika kukamilisha kazi, ingawa wengine wanaweza kukabidhiwa kusaidia.

Mwajibikaji Mtu anayewajibika lazima aidhinishe (aondoe) kazi ambayo mwenye jukumu hutoa. Ni lazima kuwe na Mtu mmoja pekee anayewajibika aliybainishwa kwa kila kazi au inayoweza kutolewa.

Mshauriwa Wale ambao maoni yao yanatafutwa; na ambaye kuna mawasiliano ya pande mbili.

Mpewa Taarifa Hawa ni Wale ambao wanajulishwa kuhusu maendeleo, mara nyingi tu baada ya kukamilisha kazi au matoleo kutolewa; na ambaye kuna mawasiliano ya njia moja tu naye.

Chati ifuatayo inatoa mfano wa RACI iliyorahisishwa kwa Mradi wa Mto Delta:

Shughuli	Mwenye Majukumu (Responsible)	Mwajibikaji (Accountable)	Mshauriwa (Consulted)	Mtaarifiwa (Informed)
Pata vipimo vya uhandisi kwa mashimo ya vyoo	Meneja wa mradi	Mkurugenzi wa Ufuataji Taratibu	Idara ya Ujenzi wa Wilaya	Timu ya Mradi

Kununua vifaa vya ujenzi wa choo	Afisa utawala/Msaidizi Mhasibu	Meneja mradi wa	Mkurugenzi wa Utawala	Timu ya Mradi
Kuchimba shimo la vyoo	Timu ya Mradi ikiongozwa na Paul	Meneja mradi wa	Kaya	
Kuandaa ripoti ya maendeleo ya mradi	Paul	Meneja mradi wa	Meneja mradi wa	Wadau Muhimu
Kutayarisha ripoti ya fedha ya mradi	Afisa utawala/ Msaidizi wa Mhasibu	Meneja mradi wa	Idara ya fedha	Wadau Muhimu
Ufuatiliaji wa Mradi	Meneja wa mradi	Meneja Programu wa	Timu ya Mradi	Wadau Muhimu

Jedwali 31: Matrix ya RACI ya Mto Delta

RACI inapaswa kuendelezwa kwa ushirikiano, kupata kuungwa mkono na timu wanachama na wadau kuhusu kazi na majukumu ya kila kila kazi. Baada ya kutengenezwa, matrix ya RACI inaweza kushirikishwa mionganoni mwa timu ya mradi na wadau wa mradi ili kusaidia kuhakikisha uelewa, na matarajio ya majukumu mradi.

Mipango ya Mnyororo wa Ugavi/Manunuzi

Mpango wa ugavi lazima ujumuishwe katika utayarishaji wa mpango wa ratiba na uhusishe wadau husika katika mchakato huo. Vipengele vyote vitatu vya ugavi vinahitaji kupangwa kwa uratibu na ratiba. Mazingatio yanapaswa kufanywa kuhusu vikwazo vyovoyote vilivyopo, kwa manunuzi na usafirishaji haswa. Mchakato huu wa kupanga unapaswa kufanywa na washiriki wa timu ya ugavi na inaweza pia kuwa na manufaa kujumuisha msimamizi wa programu. Msimamizi wa programu atakuwa na muhtasari wa mahitaji ya mnyororo wa ugavi katika miradi yote ndani ya programu. Kunaweza kuwa na fursa ya kuchanganya juhudii katika miradi yote ili kudhibiti ugavi.

Manunuzi- Inashauriwa kuunda Mpango wa Manunuzi wakati wowote mradi unahitaji vitu vinunuliwe kutoka kwa wasambazaji. Mpango mzuri wa Manunuzi utakwenda hatua moja zaidi kwa kuelezea mchakato utakaopitia kuwateua wasambazaji hao kimkataba. Hatua za kupanga manunuzi ni pamoja na:

- Kufafanua vitu unavyohitaji kununua;
- Kufafanua mchakato wa kupata vitu hivyo;
- Kupanga muda wa utoaji.

Vifaa- Mpango wa Usafirishaji unaafafanua bidhaa na huduma ambazo mradi utapokea kutoka kwa wasambazaji wa nje. Kwa kuwa miradi mingi inategemea uwasilishaji wa vifaa kwa wakati, usaidizi sahihi wa vifaa ni hitajio muhimu mno. Utaratibu wa ugavi na usafirishaji wa watu na vitu (Lojistiki) inamaanisha kuwa na kitu sahihi, katika mahali sahihi, kwa wakati unaofaa. Kwa maana yake ndogo, lojistiki inahusisha usafirishaji wa bidhaa, lakini kuna zaidi ya hii. Kwa maana pana zaidi, lojistiki inajumuisha shughuli zote zinazohitajika ili kuwasilisha vitu kwa usahihi, kwa ufanisi na kwa muda muwafaka na mtu anayepaswa kutumwa. Ufafanuzi huu mpana wa lojistiki (vifaa) bora unajumuisha:

- Usimamizi wa mali na uhifadhi

- Usafirishaji wa vifaa

Mali- Vifaa vyote vya mradi, vilivyopokelewa na mali nyingine zinazofadhiliwa au zinazotolewa na mradi zinapaswa kuzingatiwa kama mali ya mradi. Kwa hivyo, mradi unapaswa kutambua sera ya usimamizi wa mali ambapo nyenzo za thamani kwa mradi hufuatiliwa, kutunzwa na kutupwa kwa njia inayolingana na mahitaji ya shirika na/au wafadhili. Sera hii inapaswa kujumuisha mwongozo juu ya mada zifuatazo:

- **Ufafanuzi wa Mali:** Kila shirika litahitaji kuweka ufanuzi wake wa thamani na mambo ambayo yanafanua mali ni nini. Ufanuzi huu utatofautiana kulingana na shirika, wafadhili na/au mradi. UNDP, kwa mfano, inabainisha kiwango cha juu cha mali zisizohamishika kuwa USD \$1,000 au zaidi, na muda ambao thamani inaendelea kubaki ni ya angalau miaka mitatu. Jedwali lililo hapa chini linatoa muhtasari wa kategoria kadhaa kuu za mali inazodhibiti, na muda wa kudumu wa kila moja ya kategoria hizo za mali.

KATEGORIA	MAISHA	MAMBO MENGINE
Vitu vya kawaida vya ofisi vinavyotumia miaka 3 umeme: (km, vichapishi vya kompyuta na Printa)		
Mashine kubwa: (kwa mfano, Jenereta, miaka 20 viyoyozi)		
Samani	miaka 10	
Magari	miaka 5	AU kilomita 100,000 (maili 62,000)

Jedwali 32: Aina za kategoria ya Mali za UNDP

Msimamizi wa mradi ana jukumu la kuhakikisha kuwa vipengele hivi vinapangwa kwa njia shirikishi na timu ya ugavi. Washirikishe katika mchakato wa kupanga na uombe maoni yao ya uaminifu kuhusu rasilimali zinazohitajika na muda unaohitajika ili kutekeleza shughuli zao kwa ufanisi. Kuwa na Mpango sahihi na uliobainishwa wa Ugavi kutakuwa na manufaa makubwa unapoendelea na utekelezaji wa mradi.

Mipango ya Rasilimali Watu

Watu hufanya miradi. Kichocheo kikuu cha miradi yote ni nguvu ya rasilimali watu. Upangaji wa mahitaji yako ya rasilimali watu unapaswa kufanya kwa uratibu na Idara yako ya Utumishi na wadau wengine wowote husika wa ndani na/au wa nje. Hii ni kweli hasa ikiwa unafanya kazi na washirika wa utekelezaji. Ucheleweshaji wa miradi mara nyengi hutokea kama matokeo ya urefu wa muda unaochukua katika kuajiri watusi na uachaji kazi kwa wafanyakaza wakati wa mradi.

Wakati wa awamu za Utambulisho na Ufanuzi na Upangaji wa mradi, tulifanya uchambuzi wa hali ya juu wa kile kitakachohitajika kwa rasilimali watu katika mradi. Kuhusu pendekezo la mradi, wafanyakazi, muundo wa uongozi wa mradi, na viwango vya juhudini vinaweza pia kuwa vimeainishwa. Hata hivyo, kuna kiasi kikubwa cha kupanga ambacho kinahitaji kuingia katika kipengele cha rasilimali watu cha

mradi. Ikiwa unakumbuka, mojawapo ya ujuzi/umahiri wa meneja wa mradi ni Uongozi /ujuzi wa mawasiliano na watu, ni mionganini mwa sehemu ya "sanaa" ya usimamizi wa mradi. Msimamizi wa mradi aliyekamilika atakuwa na mpango wa kina wa rasilimali watu ambao utazingatia yafuatayo:

- Nani atahitajika na lini?
- Je, wataalam wowote wa kiufundi watahitajika?
- Je, utafanya kazi na wakandarasi na wachuuzi na watachukua jukumu gani?
- Je, uwezo na mpango wa kuendeleza wafanyakazi ukoje?
- Washiriki wa timu watatathminiwa vipi?
- Ni aina gani ya mfumo wa motisha uliopo? Je, wafanyakazi watazawadiwa/watakemewa vipi?
- Je! Chati ya shirika la mradi linaonekanaje?

Mpango wa Hatua

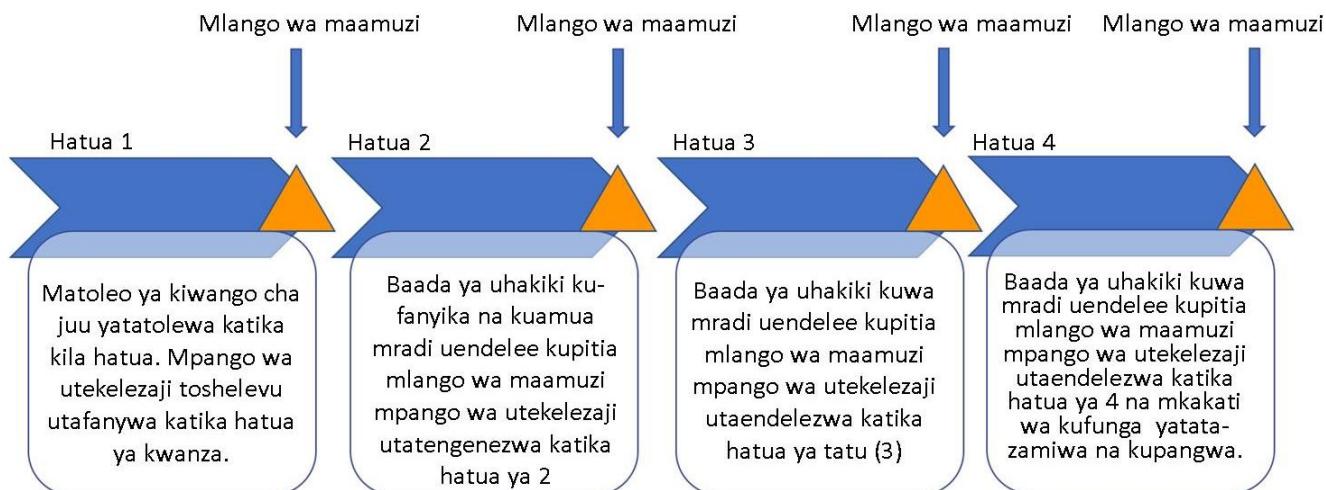
Katika muda wote wa mradi, ni muhimu kuchukulia mpango wa utekelezaji kama hati 'hai', sio ile ambayo ni tuli na isiyoweza kubadilika.

Ikiwa mradi ni wa muda mrefu au ni ngumu katika asili, upangaji wa upeo kwa kutumia hatua mbalimbali unaweza kufaa zaidi. Kwa kila hatua katika mradi huo, wigo wa kina wa kazi unatambuliwa. Chukua, kwa mfano, mradi ambao umegawanywa katika hatua 4. Wakati wa kupanga, wigo mpana wa kazi utatengenezwa kwa msingi wa hatua ya 1 juu ya kile kinachowezza kuwasilishwa wakati wa hatua hiyo. Shughuli za kiwango cha juu na zinazoweza kufikiwa zitatambuliwa kwa hatua 3 zilizosalia lakini hazijafafanuliwa hadi hatua ya utekelezaji. Hatua ya 2 inapokaribia, timu itakusanyika tena na kuthibitisha mambo yanayowasilishwa na shughuli za hatua hiyo na kuendeleza wigo mpana na wa kina wa kazi kwa hatua hiyo. Mchakato unaendelea katika hatua zote za mradi.

Mpango huu wa hatua unaruhusu kubadilika zaidi katika mpango wa utekelezaji kwa kuanzisha mambo ya kiwango cha juu yanayoweza kufikiwa kwa kila hatua - ambayo huwakilishwa mara kwa mara kama kipindi cha muda - na kuandaa Mipango ya Kina ya Utekelezaji kwa kila hatua inapokaribia. Kama inavyoonyeshwa katika Kielelezo 38, mpango wa hatua huruhusu unyumbufo zaidi wa kukabiliiana na hali inayobadilika na huthibitisha mara kwa mara kwamba mradi unapaswa kusonga mbele (au kuhalalisha mabadiliko yoyote kwenye mradi pia) kuitia mchakato wa lango la Maamuzi.

Upangaji wa Hatua kwa Miradi Mrefu

Miradi ya muda mrefu inaweza kufaidika na mchakato wa kupanga hatua. Karibu haiwezekani kupanga mwaka, miaka miwili, miaka mitatu mapema. Upangaji wa hatua kwa miradi ya muda mrefu huipa timu fursa ya kurejea, kusahihisha, na kuhalalisha shughuli za mradi, kalenda ya matukio na bajeti ya hatua zinazokuja hufanya mpango wa utekelezaji kuwa hai na muhimu zaidi.



Kielelezo 38: Mpango wa Hatua

Upangaji wa Hatua kwa Miradi ya Kibinadamu:

Miradi ya kibinadamu ina nguvu asilia na inamuhitaji meneja wa mradi na timu wapitie kwa haraka awamu mbili za kwanza za mradi. Wakati wa Upangaji, inaweza kuwa na ufanisi zaidi kutumia upangaji wa hatua ili kuhakikisha kuwa mradi unakidhi mahitaji yanayobadilika kwa walengwa. Katika miradi ya kukabiliana na misaada ya kibinadamu, idadi na aina ya walengwa wanaohitaji usaidizi mara nyingi hubadilika.

Kwa mfano, ikiwa unafanya mradi unaojumuisha kusambaza chakula, NFIs (vitu visivyo vya chakula), na makazi (hema) unaofanyika kwa zaidi ya wiki 6 unaohusisha usambazaji kadhaa katika maeneo mengi. Kila usambazaji unaweza kuzingatiwa kuwa ni hatua ambayo unapanga kwa usambazaji wa kwanza kwa undani na kutumia milango ya maamuzi, katika hitimisho la kila hatua ili kuchunguza tena mahitaji, idadi ya wanufaika, na mbinu za usambazaji.

Mipango Endelevu

Uendelevu katika miradi umekuwa jambo la msingi kwa wafadhili na wadau. Ufanisi wa uendelevu katika mradi ni mzuri tu kama vile upangaji wake ulivyo. Kuna mambo kadhaa ambayo yanapaswa kuzingatiwa. Katika awamu za Utambuzi na Ufafanuzi na Uandaaji wa Mradi, dhana ya uendelevu ilichunguzwa. Katika kupanga, mipango thabiti zaidi ya uendelevu inahitaji kuendelezwa. Utaratibu huu utaendana na mchakato wa kupanga kufungwa kwa mradi. Mpango wa uendelevu hauwezi kuwa kamili au wazi hadi katikati ya mradi. Inaweza hata kubadilika wakati fulani, kulingana na muktadha. Pamoja na hayo kusemwa, ni muhimu kwamba upangaji uendelevu uangaliwe upya na kurekebishwa (milango ya maamuzi inaweza kuwa sehemu nzuri ya kuitia upya mipango hii) kadri mradi unavyosonga mbele.

Kupanga kufungwa ni muhimu ili kuhakikisha uendelevu wa mradi. Chombo kimoja ambacho kinawenza kutumika kuongoza njia ambayo uendelevu unashughulikiwa ni Matrix ya Mipango ya Mpito. Zana hii inaangazia maswali, kanuni na changamoto ambazo meneja wa mradi, timu, na wadau (ikiwa ni pamoja na muundo wa utawala), wanahitaji kuzingatia wakati wa kupanga kufungwa kwa mradi.

Kipengele	Maswali Muhimu	Kanuni za Kuongoza	Changamoto
1. Kupanga kufungwa (kwa mradi) kutokea awamu za awali za mradi	Ni aina gani ya kufungwa inatazamiwa? Je, ni ratiba gani na vigezo ni nini?	Uhakiki wa mradi unaoendelea, mapitio uwazi; hasa fedha	Kusawazisha kati ya Kujilazimisha na kuwepo kwa mabadiliko. Kuruhusu muda wa kutosha kukuza uwezo
2. Kuendeleza ushirikiano na washirika wa ndani	Kuchagua washirika sahihi? Washirika huleta nini?	Anuwai: inaweza kuhitaji fikra kutoka kwenye mradi yenye malengo wazi na yenye kufanana malengo yake	Kuoanisha mahitaji na malengo ya wadau mbalimbali na kusaidia washirika wa ndani
3. Kujenga uwezo wa shirika na wa kibinadamu	Ni uwezo gani unahitajika? na upi uliopo?	Jenga juu ya uwezo uliopo ikiwezekana. Unda mazingira ili kusaidia uwezo	Kubuni ufuatiliajili kufuatilia ujenzi wa uwezo, kutoa motisha na kubakiza wafanyakazi wenyewe uzoefu
4. Kuhamasisha rasilimali za ndani na nje	Ni Mahitaji gani yanahitajika ili kudumisha huduma? Je, manufaa yanaweza kudumishwa bila michango inayoendelea?	Manunuzi ya rasilimali ndani ya nchi inapowezekana, ongezea rasilimali za nje chini ya udhibiti wa ndani	Ugumu wa kupata rasilimali za kutosha au zinazopatikana za ndani. Wafadhili wengine 'hawaungi mkono' malengo asili
5. Awamu ya kuyumba nje ya shughuli mbalimbali	Je, ni vipengele gani muhimu vya mradi? Ni vipengele gani vinavyotegemea vingine?	Uwezo wa Kubadilika: mfuatano unayoyumba unaweza kubadilika wakati wa utekelezaji	Muda wa kutosha unaoruhusiwa katika mzunguko wa mradi kuanza kuona athari na matokeo yaliyokusudiwa
6. Kuruhusu majukumu na mahusiano kukuwa baada ya mpito	Ni aina gani za usaidizi unaoendelea (ushauri wa aina mbalimbali, Usaizidi wa Kiufundi, nk)? Je, msaada unaoendelea utafadhiliwa vipi?	Kuzuia kuteleza kwa matokeo yaliyokusudiwa ya mradi kwa kujumuisha katika mradi ulioongezwa, uliopanuliwa au ulioundwa upya	Upatikanaji wa fedha kwa ajili ya msaada unaoendelea Uwepo wa wafanyakazi ambao wanaweza kuzingatia muda na nguvu za kutosha kwenye usaidizi unaoendelea

Jedwali 33: Matrix ya Mipango ya Mpito

Mpango wa Kufunga Mradi

Mipango ya kina ya mradi inahitaji kujumuisha mpango wa kufungwa kwa mradi ambao unaelezea jinsi mradi unakusudia kuendelea baada ya kukamilika kwa mradi. Mpango wa kufunga unaweza kujumuisha

matukio au dharura kadhaa ambazo hushughulikia hatari na pia inaweza kutenga rasilimali za ziada wakati ambapo haitawezekana kuondoka kabisa na kujumuisha hatua mahususi zinazohitajika kuchukuliwa ili kuhakikisha kuwa mchakato wa kufungwa kwa mradi unakuwa mzuri na unaotii taratibu kadiri inavyowezekana.

- **Tathmini:** Aina, muda na rasilimali za kufanya tathmini.
- **Mahitaji ya Kuripoti:** Ni lini na katika muundo gani ripoti zitahitajika kutolewa, ikijumuisha ripoti za fedha na simulizi.
- **Shughuli za Kufunga:** Shughuli za kimkataba, kifedha na kiutawala zinazohakikisha kuwa vipengele vyote vya mradi vimetekelezwa.
- **Shughuli za makabidhiano:** Ikiwa mradi unakabidhiwa kwa NGO nyingine ya kimataifa au shirika la ndani au taasisi zingine, kuhakikisha muda na rasilimali za kutosha katika mradi wote ili kuhakikisha makabidhiano ya ufanisi.

Taratibu hizi zinapaswa kupangwa kama sehemu ya mchakato wa kupanga ratiba ya mradi kama sehemu ya wigo wa kazi ya mradi, ikijumuisha rasilimali na muda unaohitajika kukamilisha shughuli zote.

Tafakuri ya Mipango ya Mradi

Kupanga, kupanga na kupanga zaidi. Utapanga mpango kwa ajili ya mpango huo kisha utapanga tena mpango kwa ajili ya mpango. Kama meneja wa mradi, wewe ni mashine ya kupanga! Mafanikio ya mradi wako yanategemea uwezo wako wa kupanga kwa njia shirikishi, ya kina, na ya kurudia rudia.

Kazi nyingi za awali zilifanyika katika Utambulisho na Ufanuzi na Uandaaji wa Mradi, kuanzisha msingi wa mchakato wa kupanga kwa kuendeleza makadirio na uchambuzi wa kiwango cha juu. Usidharau umuhimu wa michakato na taratibu hizi zinazofanywa mapema katika mzunguko wa maisha wa mradi. Zinaweza kuwa muhimu katika kuharakisha mchakato wa kupanga na kuweka msingi thabiti wa kuanzia.

Neno la haraka pia kuhusu milango ya maamuzi- unadhani ni nini? Pang'a kwa ajili yao. Kuwa na milango ya maamuzi iliyopangwa katika vituo maalum katika mradi ili michakato hai na hati ziweze kukaguliwa, kupitiwa mara kwa mara, na kuhalalisha mradi. Kunaweza kuwa na nyakati ambapo milango ya maamuzi inatokea bila kupangwa, na hiyo ni sawa pia. Walakini, ikiwa hazijapangwa basi kuna uwezekano mkubwa kuwa hazitatokea.

2.4 Utekelezaji wa Mradi

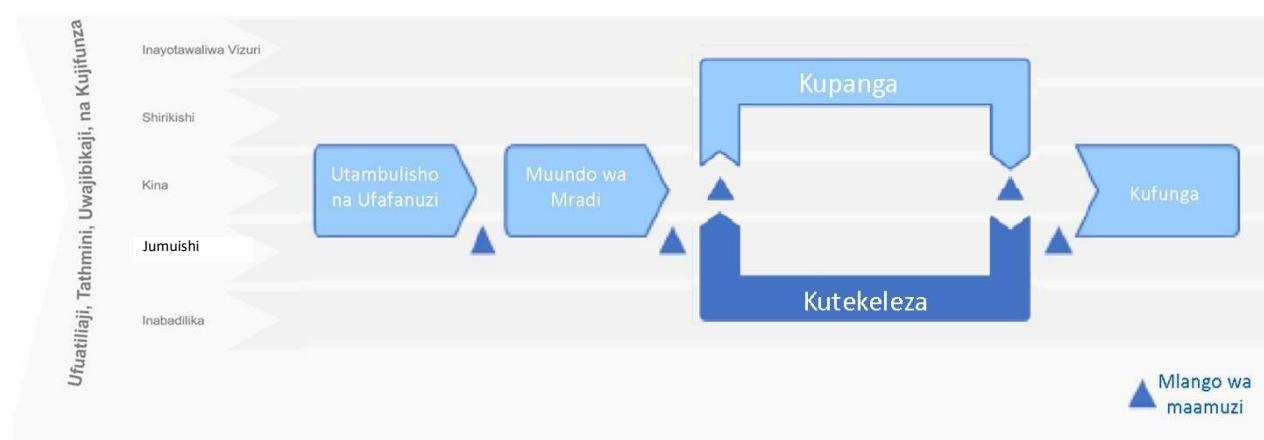
Tunachozungumzia katika Sura hii:

- ✓ Kusimamia watu
- ✓ Kusimamia ratiba ya mradi
- ✓ Kusimamia bajeti ya mradi
- ✓ Shughuli za MEAL wakati wa utekelezaji
- ✓ Kusimamia ugavi
- ✓ Kusimamia kadhia mbalimbali
- ✓ Usimamizi wa Mabadiliko katika miradi

"Usimamizi ni, juu ya yote, ni mazoezi ambapo sanaa, sayansi, na ufundi hukutana."

-Henry Mintzberg

2.4.1 Utangulizi



Kielelezo 39: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro - Utekelezaji

Awamu ya Utekelezaji wa mradi kwa kawaida huwa na hisia kali na juhudhi nyingi, inahitaji meneja wa mradi asimamie vipengele vyote vya mradi ili kuhakikisha kwamba unatolewa kwa wakati, kwa bajeti, ndani ya mawanda/wigo, na kwa bidhaa au huduma bora zaidi iwezekanavyo. Kitendo hiki cha mauauza cha kusimamia Pembetatu ya Vikwazo, vihararishi, na kadhia mbalimbali inaweza kuwa ngumu zaidi, ndiyo maana ni muhimu sana msimamizi wa mradi awe na taratibu zote, zana mbalimbali na mipango yote kabla ya kuanza kwa utekelezaji.

Wadau mbalimbali na usimamizi wa watu utakuwa muhimu wakati wa awamu hii. Katika hatua hii, unapaswa kuwa umekamilisha uchambuzi wa kina wa wadau pamoja na mpango wa mawasiliano na mikakati wa ushirikishwaji wa wadau. Unapaswa pia kuwa na mpango wa rasilimali watu. Mpango na mikakati hii utatoa msingi thabiti, katika awamu ya Utekelezaji, ambayo meneja wa mradi na timu inaweza kuhusisha wadau husika kwa wakati ufaao katika muda wote wa mradi. Mpango na mikakati hii pia itahakikisha kuwa mradi wako unajumuisha kanuni ya ushirikishaji.

2.4.2 Matokeo Muhimu ya Awali

Kumbukumbu ya Kadhia mbalimbali: Rekodi ya kadhia ni zana inayotumiwa kufuatilia masuala yote katika mradi, ikimtahadharisha meneja wa mradi kuhusu maamuzi ambayo hayajatatuliwa, hali au matatizo ambayo yanaweza kuzuia mradi kuwasilishwa kwa wakati, bajeti, ndani ya mawanda yake na kwa kiwango cha juu cha ubora.

Ripoti za Ufutiliaji: Moja ya zana muhimu zaidi ambayo meneja wa mradi atakuwa nayo wakati wa awamu ya Utekelezaji ni ripoti za ufutiliaji. Ripoti hizi humpa msimamizi wa mradi taarifa muhimu kama mradi umeratibiwa kufikia malengo ifikapo mwisho wa mradi.

Tathmini: Ikiwa mradi ni wa muda mrefu au ni mgumu, tathmini ya wakati halisi inaweza kufanywa ili kuhakikisha kuwa mradi unaofaa unafanywa kwa njia ifaayo ili kufikia matokeo ya awali na mabadiliko mwishoni mwa mradi. Tathmini za wakati halisi zinalenga kujifunza, kutoa umaizi katika kile kilichoenda vizuri na kile kinachohitaji kuboreshwa kwa muda uliobaki wa utekelezaji.

Taarifa za Masimulizi na Fedha: Kulingana na wafadhili, mahitaji ya shirika na/au programu, kuripoti kutakuwa sehemu ya utekelezaji wa mradi. Ripoti simulizi kwa kawaida huonyesha maendeleo ambayo mradi umefanya, hueleza masuala yoyote ambayo yametokea, na kuwasilisha maendeleo dhidi ya malengo. Kulingana na mfadhili, kunaweza kuwa na vipengele vya ziada vinavyohitajika kwa ajili ya kuripoti simulizi kwa hivyo ni vyema kila wakati kuangalia matwaka ya wafadhili.

Ripoti za fedha hutoa taarifa juu ya kiwango cha matumizi cha mradi, utabiri na makadirio, pamoja na nyaraka zozote za usaidizi zitakazohitajika. Taarifa zilipaswa kujumuisha kama sehemu ya wigo wa kazi ya mradi na kupangwa ipasavyo katika Awamu ya Mipango.

Mipango ya Hatua: Katika awamu ya Uandaaji wa mradi, mipango ya hatua ilitengenezwa, na katika Kupanga mpango wa kina ultengenezwa kwa hatua ya awali ya mradi. Unapopitia utekelezaji wa mradi, mipango ya hatua ya ziada itaundwa inapokaribia, ikielezea kwa kina kazi ambayo inapaswa kukamilishwa katika kila hatua inayofuata baada ya mchakato wa lango la maamuzi kufanywa kuhusu hatua ya awali iliopita, muktadha, vihatarishi na masuala yaliyotokea.

Mpango wa Vihatarishi Uliopitiwa upya: Katika Upangaji, mpango wa vihatarishi na rejista inapaswa kupitiwa na kusahihishwa, ikiwezekana mara kadhaa, kulingana na urefu na utata wa mchakato.

Kutoa Taarifa Wakati wa Utekelezaji

Kuripoti mara nydingi huchukuliwa kama jambo ambalo hufanywa kwa madhumuni ya kufuata utaratibu tu uliowekwa na wadau pamoja na wafadhili na bila ya shaka ndio hali halisi. Hata hivyo, kuripoti ubora pia ni sehemu ya uwajibikaji na uwazi katika mradi.

Kuripoti kunapaswa kujumuisha habari zote zinazohitajika, kuandikwa kwa uwazi, kuwasilishwa kulingana na tarehe za mwisho zilizokubaliwa, na kujumuisha hati zozote zinazohusika.

2.4.3 Nani Anahuksika katika Awamu hii

Naam, kila mtu! Katika uhalisia wote, kutakuwa na ushiriki kutoka kwa timu ya mradi, utawala, msimamizi wa programu, na wadau wengine wengi wakati wa awamu hii. Meneja wa mradi atakuwa akifanya usimamizi mwangi wa wadau na watu mbalimbali kadhalika mawasiliano mengi wakati wa awamu hii.

Mipango ya ushirikishwaji wa wadau na mikakati ya mawasiliano itatoa mwongozo juu ya nani atahusika na lini. Mpango wa utekelezaji unapaswa pia kueleza ni nani atakuwa anafanya kazi hizo - kwa kutumia RACI - na nani anawajibika, anahitaji kushauriwa na kufahamishwa.

Utawala na wasimamizi wa programu watahusishwa katika maamuzi ambayo yatakuwa yapo juu ya uvumilivu wa meneja wa mradi katika awamu hii. Wanaweza pia kuwa sehemu ya lango la maamuzi na michakato ya upangaji hatua, kutoa maarifa na umaizi katika picha kubwa ambayo mradi unalingana nao.

2.4.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji

Upangaji wa Mawimbi ya Rolling: Mchakato wa kurudia rudia na wa kuongeza maelezo zaidi kwenye mpango wa utekelezaji kadri mradi unavyoendelea katika utekelezaji unaitwa upangaji wa wimbi. Mara chache, ikiwa ni kweli, mpango wa mradi huwa sahihi 100% tangu mwanzo. Hili lingependekeza mazingira bora ya utekelezaji, ambayo hakuna hata mmoja wetu anayefanya kazi ndani yake. Upangaji wa Rolling-Wave (mawimbi) ni zana bora ya kutumia ili kuhakikisha kuwa Mpango wa Utekelezaji unaendelea kupokea mabadiliko na kuendana na muktadha ambao mradi unafanya kazi. Upangaji wa hatua ni mojawapo ya zana ambayo inaweza kutumika kwa upangaji wimbi.

Milango ya maamuzi: Ni chombo kinachoweza kubadilika, milango ya maamuzi hutoa fursa kwa washiriki wa timu ya mradi na wadau kukagua na kuhalalisha kwamba mradi unapaswa kusonga mbele kama ulivyo, ikiwa mabadiliko yanahitajika kufanya, au ikiwa mradi unahitaji kusimamishwa kabisa. Kuweka na kutumia mchakato rasmi wa lango la maamuzi wakati wa awamu ya Utekelezaji kutatoa fursa kwa wadau wa mradi kutafakari na kufanya maamuzi ili kuhakikisha kuwa mradi sahihi bado unafanya kwa njia sahihi. Wadau watakuwa wanakutana kwenye vikao vya mara kwa mara vya ukaguzi na washiriki wa timu ya mradi, meneja wa programu ambapo taarifa kutoka kwa timu ya MEAL, rejista za vihatarishi, hali ya kifedha na kumbukumbu za masuala mbalimbali hukaguliwa na kupitiwa upya na kusahihishwa.

2.4.5 Mahitaji

Hati/nyaraka ya msingi utakayohitaji wakati wa awamu ya Utekelezaji ni Mpango wa utekelezaji. Madhumuni ya mpango wa utekelezaji ni kuongoza timu ya mradi wakati wa awamu ya utekelezaji. Mipango tanzu, kama ile iliyoorodheshwa hapa chini, pia itasaidia wakati wa utekelezaji wa mradi.

- Mpango kamili wa kina wa Vihatarishi
- Mpango wa MEAL
- Rasilimali Watu na Mpango wa Usimamizi
- Mpango wa Ushirikishaji wadau na Mawasiliano
- Mipango mingine yote tanzu ambayo itakuwa muhimu

Modeli ya Umahiri wa Mradi wa DPro

Chombo kizuri cha kutumia kupima umahiri wako katika maeneo mbalimbali ni Modeli ya Umahiri ya Mradi wa DPro ambayo inaweza kupatikana katika Kiambatisho cha I.

2.4.6 Mchakato wa Usimamizi

Kusimamia Watu

Watu hufanya miradi. Wasimamizi wa mradi hufanya kazi katika timu na mara nyingi wanaweza tu kufikia malengo yao kama watafanya jitahada za makusudi, kuimarisha ushirikiano, na michango ya watu

kwenye timu ya mradi. Kwa hivyo, kusimamia watu kunaweza kuwa kazi muhimu zaidi na ngumu zaidi ya meneja wa mradi.

Mara nyingi, tunapofikiria kuhusu wasimamizi wa mradi ambao wana talanta katika kusimamia watu, huwa tunazingatia hamu yao na umahiri wa "sanaa" ya usimamizi wa watu. Hawa ni wasimamizi wa mradi ambao wanajuhudi katika kuhamasisha wanachama wa timu, kuwasilisha dira, kuwawezesha wafanyakazi, kutambua mafanikio, usikivu, kuongoza kwa mfano, kutatua migogoro na kujenga uaminifu.

"Ujuzi wa sanaa" hizi zote zinahusiana na uongozi/uwezo wa wa meneja wa mradi kuwasiliana na watu wengine ni muhimu sana kwa mafanikio ya mradi. Kwa hiyo, wasimamizi wa mradi wanapaswa kujitahidi kuongeza uwezo wao wa kuongoza, kuhamasisha, kupatanisha, kuwasiliana na kuhimiza.

Hii haimaanishi, hata hivyo, kwamba hakuna ujuzi wa "sayansi" unaohusika katika usimamizi wa watu. Kuwa na uwezo wa kujua ni zana zipi za usimamizi wa mradi na lini kutumia, kutambua na kudhibiti tofauti, kuandaa mipango ya kina yote haya ni mionganini mwa ujuzi wa kiufundi wa usimamizi wa mradi unaohitajika ili kuleta matokeo ya awali na matokeo ya mwisho ya mabadiliko ya miradi. Mafanikio ya mradi yanahitaji kwamba meneja wa mradi awe na usawa wa sanaa na sayansi. Katika Utangulizi, tulijadili uwezo na umahiri wa wasimamizi wa mradi

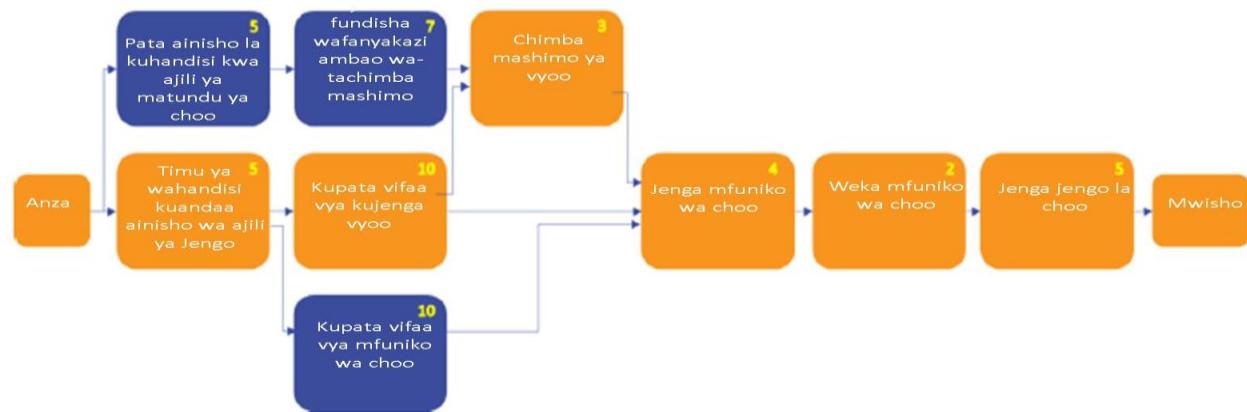
- **Kukuza Timu ya Mradi-** Ni ujuzi gani unahitajika? Je, ni mahitaji gani ya kujenga uwezo yanayohitajika? Je, kuna mahitaji ya uthibitisho? Kukuza uwezo wa wafanyakazi wa mradi kunaweza kuwa na changamoto, haswa ikiwa kuna uachaji kazi wa wafanyakazi wengi, rasilimali kazi watu chache kwa ajili ya mradi, au washiriki wa timu ambao wanafanya kazi kwenye miradi mingi kwa wakati mmoja. Hata hivyo, kuwaendeleza wafanyakazi wa mradi kutasaidia mambo mengi kadhaa na inahitaji kuzingatiwa kabla ya mradi kuingia katika hali kamili ya utekelezaji. Kwa mfano, kuunda timu ya mradi itakuwa:
 1. Kuhakikisha kuwa wana ujuzi na zana mbalimbali zinazohitajika ili kutekeleza mradi kwa ufanisi zaidi.
 2. Kuwapa washiriki wa timu motisha ili waweze kudumu kwenye miradi au shirika kwa kuonyesha kuwa mradi au shirika linawekeza katika maendeleo yao.
 3. Kwa ujumla, jenga uwezo wa mtu binafsi na taasisi.
- **Kufanya Tathmini za Utendaji-** Meneja wa mradi anapaswa kufahamu taratibu za shirika za kufanya tathmini ya utendaji na washiriki wa timu ya mradi na kufuata taratibu hizo. Tathmini ya utendakazi ni tathmini rasmi au isiyo rasmi iliyoandikwa ya utendaji wa washiriki wa timu ya mradi. Baada ya kuchambua taarifa, wasimamizi wa mradi wanawenza kutambua na kutatua matatizo, kupunguza migogoro, na kuboresha kazi ya jumla ya timu.
- **Kudumisha Utamaduni wa Mawasiliano ya Timu-** Kama kiongozi wa timu ya mradi, meneja wa mradi lazima ahakikisha kuwa kuna mtiririko thabiti na wa haraka wa habari na mawasiliano (kupitia mikutano, warsha mbalimbali, ripoti, memo, majorida, blogu, nk). Kukuza utamaduni wa mawasiliano ndani ya timu ya mradi huwawezesha kushirikisha wengine taarifa, kufanya kazi kikamilifu ili kutambua masuala na migogoro, na kuingiliana kwa ubunifu ili kutatua kadhia hizi mbalimbali, na kuchangia katika mazingira bora zaidi ya mradi.

Kusimamia Ratiba ya Mradi

Wasimamizi wa mradi wanapaswa kufuutilia ratiba zao, kulingana na kile kilichoelezwa katika mpango wa utekelezaji, mara kwa mara ili kuhakikisha kuwa ratiba ya mradi inabaki sawa. Ikiwa ratiba ya mradi

itaanza kutofautiana, timu ya mradi itakuwa na chaguo kadhaa ili kurejesha mradi kwenye mstari. Kwa mfano, tarehe za mwisho zinaweza kubadilishwa au upeo wa mradi unaweza kupunguzwa.

Hata hivyo, ikiwa ratiba za mradi zimerekebishwa na upeo wa mradi hauwezi kubadilishwa, huenda isiwezekane kwa mradi kurudi kwenye mstari kuitia mbinu za kawaida za usimamizi wa ratiba. Kama mbadala, katika hali ambapo upeo na ratiba hazibadili, mbinu mbili mbadala za kuzingatia ni kufuutilia kwa haraka na kuharakisha.



Kielelezo 40: Mchoro wa Mtandao wa Sehemu ya Vyoo vya Mradi wa Mto Delta

"Ufuutiliaji wa haraka" ratiba ya mradi inahusisha kuchukua shughuli mbalimbali ambazo kwa kawaida zingekamilika kwa mfuatano na badala yake kuzikamilisha sambamba. Ili kufaidika zaidi na ufuutiliaji wa haraka, timu za mradi zinapaswa kulenga kazi kwenye njia na shughuli muhimu zaidi kwanza, kwani shughuli zenyne umuhimu zaidi (critical path) zina uwezo mkubwa wa kuharakisha ratiba ya jumla ya mradi.

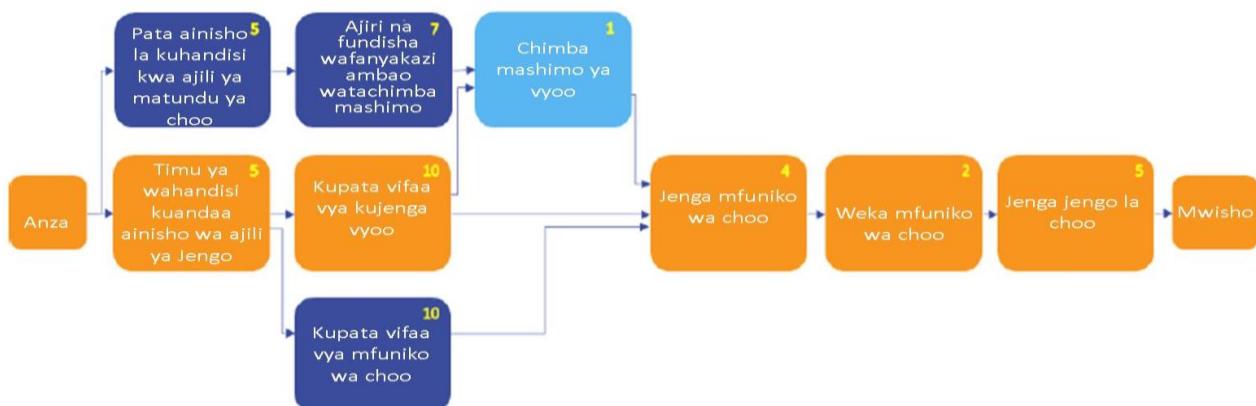
Kwa mfano, katika mchoro wa mtandao wa mradi wa ujenzi wa choo, mpango wa awali ulikuwa ni ujenzi wa kifuniko cha choo kufanyika BAADA ya kuchimba shimo la choo. Katika hali ya kufuutilia haraka (Kielelezo 41), mchoro wa mtandao umerekebishwa ili kofia ya choo sasa ijengwe kwa wakati mmoja na kuchimba mashimo. Kwa kukamilisha shughuli sambamba, shughuli muhimu za mradi zinapunguzwa kutoka siku 29 za awali hadi siku 26, na hivyo kuruhusu mradi kufidia muda uliopotea.



Kielelezo 41 Kufuutilia Haraka Ratiba ya Mradi wa Choo

"Kuharakisha" ratiba kunamaanisha kuongeza rasilimali za ziada kwa shughuli muhimu za mradi ili kuharakisha maendeleo, hata hivyo, bila kupata kiwango cha juu zaidi cha ufanisi. Kwa mfano, hebu tuseme kwamba mpango wa awali wa mradi wa choo ulikuwa na mtu mmoja atakayefanya kazi kwa siku 14 kuchimba shimo. Ili kuharakisha muda huu, chaguo moja litakuwa ni kuongeza mtu wa pili kwenye shughuli ya kuchimba shimo. Labda hii itaongeza kasi ambayo itafanya shughuli ya kuchimba shimo kukamilika. Walakini, usifikirie kuwa rasilimali maradufu itaongeza tija maradufu. Mara nyingi, tija ya ziada ya rasilimali ya pili ni ya chini. Uzalishaji mdogo wa rasilimali za chini unaweza kutokana na sababu mbalimbali. Kwa mfano, kunaweza kusiwe na nafasi ya kutosha kwenye shimo kwa watu wawili kufanya kazi kwa ufanisi au mradi usiwe na vifaa vya kuchimba (Chepe/beleshi, ndoo, sururu, kamba nk).

Kwa upande wa mradi wa choo, kuongeza mchimbaji wa pili kwa timu ya uchimbaji kutapunguza muda unaotumika kwenye shughuli ya kuchimba shimo kutoka siku 3 hadi siku 1. Kwa hivyo, kama matokeo ya kuharakisha mradi, shughuli zimepunguzwa kutoka siku 29 hadi siku 27.



Kielelezo 42: Kuvunja Ratiba ya Mradi wa Choo

Kusimamia Bajeti

Mashirika ya sekta ya maendeleo na ya kibinadamu kwa kawaida hutegemea wafadhili binafsi au washirika kufadhili programu - na wanatarajia fedha kusimamiwa vyema. Mashirika ya maendeleo na ya kibinadamu pia yana wajibu kwa jamii na washirika wanaowahudumia, yakiwajibika kuhakikisha kwamba rasilimali zinazopatikana kwa niaba yao zinatumwiwa kwa njia ifaayo zaidi ili kuongeza athari.

Ili kutekeleza usimamizi mzuri wa kifedha wa mradi, meneja wa mradi atahitaji kukuza ujuzi katika maeneo haya matatu:

- Kuendeleza Bajeti
- Kutambua Makadirio ya Gharama
- Ufutiliaji wa Bajeti na Matumizi

Katika baadhi ya matukio, meneja wa mradi hawezi kupewa udhibiti kamili wa michakato yote ya kifedha. Ili kufanikiwa, meneja wa mradi atahitaji kushirikiana na kuratibu kwa karibu na Meneja wa Fedha (na timu ya Ugavi mara nyingi) pamoja na safu ya watu wengine katika hatua zote za mchakato wa usimamizi wa fedha. Hata kama kuna vipengele vya usimamizi wa fedha ambapo meneja wa mradi hana mamlaka kamili na udhibiti wa michakato, meneja wa mradi bado anawajibika. Maeneo haya sita ya uratibu na ushirikiano katika masuala ya fedha ni muhimu sana:

1. Kukusanya taarifa za matumizi ya mradi
2. Kukusanya taarifa na uelewa wa tofauti mbalimbali za bajeti

3. Kusimamia malipo
4. Kuidhinisha matumizi
5. Kusimamia mtiririko wa pesa, matumizi, utabiri, na matumizi
6. Kusimamia taratibu za ununuzi

Kama ilivyojadiliwa hapo awali, jukumu la meneja wa mradi ni kuchukua jukumu la kuhakikisha mafanikio ya jumla ya mradi. Katika vipengele vya kifedha vya mradi, meneja wa mradi anahitaji kuhakikisha kwamba majukumu na wajibu wa watu wote wanaohusika katika michakato ya kifedha ni wazi na kwamba watu binafsi wanatekeleza ahadi zao.

Wakati wa kufuutilia utendaji wa kifedha wa mradi, swalii la kwanza kwa kawaida ni, "Je, mradi upo juu ya bajeti au chini ya bajeti?" Ili kujibu swalii hili, timu nyingi za mradi hutoa data za hivi karibuni zaidi na wanalinganisha na Gharama Zilizopangwa Zilizojumuishwa na Gharama Halisi za Jumla za mradi hadi tarehe fulani. Kwa bahati mbaya, hesabu hii mara nyingi ni finyu katika manufaa yake. Ingawaje inaweza kutoa muhtasari wa ikiwa mradi umetumia pesa nyingi au kidogo kuliko ilivyokadiriwa katika kipindi fulani, haitoi data kueleza kwa nini tofauti yoyote inaweza kuwepo.

Chukua, kwa mfano, data iliyotolewa katika Jedwali 34. Uchambuzi wa awali wa takwimu za mwezi wa tatu wa mradi huu ungeonyesha kuwa mradi huu umezidi bajeti iliyopo. Hii ni kwa sababu Gharama ya Zilizopangwa zilizojumuishwa mwishoni mwa mwezi wa tatu (1100) ni ya chini kuliko Gharama Halisi ya Nyongeza (1300).

Kazi	Gharama Iliyopangwa	Mwezi wa Kwanza	Mwezi wa Pili	Mwezi wa Tatu	Mwezi wa Nne	Mwezi wa Tano	Mwezi wa Sita
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Gharama ya jumla iliyopangwa kwa mwezi		100	300	700	300	300	100
Gharama ya jumla iliyopangwa		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Gharama halisi ya		150	350	800			

jumla kwa mwezi						
Gharama halisi ya jumla		150	500	1,300		

Jedwali 34: Bajeti Elekezi ya Mradi wa Miezi Sita (pamoja na gharama halisi hadi Mwezi wa 3)

Kwa bahati mbaya, hesabu hii ya haraka haraka haitoi picha nzima ya hali ya kifedha ya mradi. Ndiyo, mradi umetumia 200 (11%) zaidi ya bajeti iliyopangwa kwa miezi mitatu ya kwanza ya mradi. Hata hivyo, wakati inajaribu kuonesha kuwa tofauti ya gharama mwishoni mwa mwezi wa tatu ina maana kwamba mradi ni "juu ya bajeti"; kuwa mwangalifu usirukie kwenye hitimisho hilo! Gharama ya juu kuliko inavyotarajiwa inaweza kuhusishwa na moja ya sababu mbili:

- **Hali A:** Mradi unaweza kuwa ghali zaidi kuliko ilivyokadiriwa awali. Katika kesi hii, shughuli za mradi ziko kwenye ratiba, lakini zinagharimu zaidi kuliko ilivyotarajiwa katika bajeti. Uchambuzi: Tukio A hakika lina matatizo. Inaelekeza kwenye mwelekeo ambao, ukiendelea, utasababisha mradi kuwa juu ya bajeti. Katika hali hii, itabidi hatua za kurekebisha zichukuliwe ili kuhakikisha kuwa mradi unaepuka mapungufu ya bajeti.
- **Hali B:** Mradi unaweza kuwa unatumia zaidi ya ilivyotarajiwa kwa sababu mradi uko mbele ya muda uliopangwa. Kwa hiyo basi, mradi unatumia zaidi ya ilivyotarajia katika miezi mitatu ya kwanza ya mradi. Uchambuzi: Tukio B si lazima liwe tatizo. Ndiyo, mradi katika hali B unatumia pesa nyingi zaidi kwa mwezi kuliko iliyopangwa awali; hata hivyo, pia inakamilisha kazi zaidi ya ilivyokuwa imepangwa. Katika hali hii, mradi unahitaji kukusanya taarifa zaidi ili kuamua kama mradi unatumia pesa nyingi zaidi kuliko ilivyotarajiwa kwa kiasi cha kazi iliyokamilisha.

Kumbuka: Katika hali zote mbili, mradi utahitaji kuhakikisha una fedha za kutosha mkononi (cash flow) ili kuendelea na shughuli za kila siku kwa sababu unatumia pesa nyingi zaidi kwa mwezi kuliko ilivyotarajiwa.

Hali B inatoa changamoto ya kuvutia kwa timu ya mradi. Hali hii inasisitiza ujumbe muhimu kwamba haitoshi tu kuangalia ikiwa bajeti imetumia pesa nyingi au kidogo kuliko ilivyokadiriwa katika kipindi fulani. Badala yake, ufuatiliaji wa utendaji wa kifedha lazima pia uangalie viashiria viwili tofauti lakini vinavyohusiana: ufuatiliaji wa mtiririko wa fedha na gharama za ufuatiliaji kuitia uchanganuzi wa thamani iliyopatikana.

Ili kufuatilia vyema gharama za mradi, ni vyema kufuatilia gharama ya kazi iliyokamilishwa katika kipindi fulani. **Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana ni chombo kinacholinganisha gharama iliyopangwa na gharama halisi kwa kila kazi ambayo imefanywa na PIA inalinganisha kiwango cha maendeleo katika kila kazi na kile kilichopangwa katika mpango wa mradi.** Hii ina maana kwamba ili kufanya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana meneja wa mradi atahitaji seti kamili zaidi ya data ambayo inachanganya vipengele vya bajeti ya mradi na ratiba ya mradi katika mpango wa utekelezaji.

Jedwali 35 hutoa mwonekano uliopitiwa upya wa mradi wa miezi sita uliotambulishwa mapema, lakini sasa unajumuisha safu wima mbili mpya zinazotoa gharama halisi ya kila kazi na asilimia ya kazi iliyokamilishwa kwa kila kazi.

Kazi	Gharama Iliyopangwa	Gharama Halisi	% Iliokamilika	Mwezi wa Kwanza	Mwezi wa Pili	Mwezi wa Tatu	Mwezi wa Nne	Mwezi wa Tano	Mwezi wa Sita
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Gharama ya jumla kwa mwezi				100	300	700	300	300	100
Gharama ya jumla iliyopangwa				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Gharama halisi ya jumla kwa mwezi				150	350	800			
Gharama halisi ya jumla				150	500	1,300			

Jedwali 35: Mfano wa Bajeti ya Mradi ya Miezi 6 (ikijumuisha data ya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana)

Wakati wa kuchambua taarifa katika Jedwali 35, kuna hitimisho mbili muhimu zinazopaswa kutolewa kutoka kwenye data:

- Baada ya miezi mitatu, mradi utakuwa umekamilisha kazi nane kikamilifu au baadhi ya sehemu ya mradi. Kwa kulinganisha gharama zilizopangwa za kila moja ya kazi hizi na gharama halisi ya

utendaji wa kazi hizi, inaweza kuonyeshwa kuwa mradi upo kwenye bajeti HASA ikilinganishwa na kazi iliyofanywa (mradi ulitumia 1300 kupata kazi yenyen thamani ya 1300)

- Mpango wa mradi unatoa wito kwa kazi yenyen thamani ya 1100 kukamilika katika muda wa miezi mitatu. Badala yake, 1300 ndivyo ilitimizwa. Hiyo ina maana kwamba mradi uko mbele ya 18% kabla ya muda uliopangwa.

Kwa hivyo ni hitimisho gani linaweza kutolewa kutoka kwenye uchambuzi huu?

- Ikiwa mradi utaendelea kwa kiwango cha kazi cha sasa, utakamilika mapema;
- Ikiwa mwelekeo wa mradi utaendelea bila kubadilika, mradi utakamilika kwa bajeti.

Kumbuka kuwa hitimisho la Uchanganuzi wa Thamani Iliyopatikana hutofautiana na hitimisho la uchanganuzi wa tofauti za gharama katika sehemu iliyotangulia. Hii ni kwa sababu Uchanganuzi wa Thamani Iliyopatikana unatoa data nyingi zaidi inayojumuisha data ya upeo, bajeti na kalenda katika kiwango cha shughuli za mradi.

Kwa hivyo, Uchanganuzi wa Thamani Iliyopatikana husaidia kusisitiza kwamba sio hali zote ambapo gharama za jumla zinazidi bajeti ya mradi ni kuwa ni hali "mbaya." Kinyume chake, sio hali zote ambapo gharama za jumla za mradi ziko chini ya bajeti ni kuwa ni "nzuri." Msimamizi wa mradi anapaswa kuchunguza zaidi ili kupata ufahamu wazi zaidi wa hali ya bajeti kwa kulinganisha na ratiba iliyokamilika ya matoleo ya mradi.

Jedwali 36 hutoa muhtasari wa michanganyiko ya matokeo ambayo yanaweza kutokea wakati wa kufanya Uchanganuzi wa Thamani Iliyopatikana na kubainisha maana ya matukio tofauti. Kumbuka kwamba visanduku vya jedwali hutoa michanganyiko ya bajeti/ratiba ambayo ni "nzuri", nyingine "mbaya" na baadhi ambayo yanahitaji data zaidi ili kuelewa hali ya mradi.

	Nyuma ya Ratiba	Kwenye Ratiba	Mbele ya Ratiba
Chini ya Bajeti	Unahitaji data zaidi	Nzuri	Nzuri
Kwenye Bajeti	Mbaya	Nzuri	Nzuri
Zaidi ya Bajeti	Mbaya	Mbaya	Unahitaji data zaidi

Jedwali 36: Mchanganyiko wa Matokeo ya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana

Wakati uainishaji wa hali katika Jedwali 36 zinafaa, zinapaswa kuwa kianzio cha kuchunguza zaidi: "Kwa nini hali yetu ya sasa ya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana ni kama ilivyo? Je, hali yetu ya sasa ni matokeo ya maamuzi ambayo mradi umefanya kuhusu usimamizi wa ubora, usimamizi wa vihatarishi, usimamizi wa wadau au mada nyinginezo nyingi zinazoathiri bajeti na kalenda?"

Tunapohitimisha uchunguzi huu wa ufuutiliaji wa fedha, kuna uchunguzi mmoja wa mwisho ambao ni muhimu kuangazia. Wakati ambapo Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana unaweza kutoa data tele ambayo husaidia ufuutiliaji bora wa hali ya kifedha ya mradi, pia inahitaji mfumo sahihi wa uhasibu wa mradi ambao unajumuisha gharama kulingana na shughuli na data ya ratiba. Kwa pamoja, data hii inaweza kutumika kukokotoa vipimo vya thamani Iliyopatikana kwa gharama ya jumla ya mradi na utendakazi wa ratiba. Mfumo wa uhasibu utahitaji kuanzishwa kwa msingi wa muundo wa kazi

unaoendeshwa na vitendo na utahitaji kujumuisha maelezo ya gharama kwa wakati. Ucheleweshaji wowote wa kuripoti gharama ni kucheleweshwa kwa uwezo wa kutathmini gharama ya sasa na hali ya ratiba ya mradi. Masharti haya mara nyingi hayapo kwenye mifumo ya mashirika ya maendeleo

Kudhibiti hatari

Wakati wa awamu ya Utekelezaji, utakuwa ukifuatilia kila mara vihatarishi ili kubaini mabadiliko yoyote katika hali yao, au ikiwa itageuka kuwa suala la kushughulikiwa. Ni vyema basi kufanya ukaguzi wa mara kwa mara wa vihatarishi katika awamu hii yote ili kubaini hatua ambazo hazijakamilika, uwezekano wa vihatarishi na athari, kuondoa vihatarishi viliviyopita na kutambua vihatarishi **vipyä**.

Rejesta ya vihatarishi iliundwa katika awamu ya Uandaaji wa Mradi na inapaswa kuwa imeshapitiwa na kuhakikiwa katika awamu yote ya Upangaji. Wakati wa utekelezaji wa mradi, rejista ya vihatarishi inahitaji kuhakikiwa na kupitiwa na kusahihishwa katika maeneo yaliyokubaliwa katika mradi wote. Orodha ya vihatarishi na mikakati inayohusiana ya kukabiliana na vihatarishi itabadijika kadiri mradi unavyoendelea kukomaa na kuibuka kwa vihatarishi vipyä au kutarajia vihatarishi kutoweka. Ratiba ya mapitio ya vihatarishi vya mradi mara kwa mara yanaweza kutumika ili kuhakikisha kuwa vihatarishi vya mradi ni sehemu ya ajenda katika mikutano yote ya usimamizi wa mradi. Ikiwa vihatarishi visivyotarajiwa vitatokea au athari ya vihatarishi ni kubwa kuliko ilivyotarajiwa, mpango wa kukabiliana navyo au mgao wa vihatarishi vinaweza kuwa havitoshi. Katika hatua hii, timu ya mradi lazima ifanye mipango ya kukabiliana ili kudhibiti vihatarishi.

Kudhibiti Masuala (Kadhia Zinazokwaza Mradi)

Katika ulimwengu wa ndondi, msemo unasema kwamba "kila mtu ana mpango ... hadi upigwe." Hali hiyo hiyo ipo wakati wa kusimamia mradi. Kama vile bondia kwenye ulingo, maisha ya mradi ina vihatarishi vingi, kuna ugumu fulani, na yana changamoto mbalimbali au hata kuna fujo ndani yake. Hata kama imepangwa vema na kwa kina bado kutakuwa na "kurushwa ngumi ndani yake" (yaani kadhia mbalimbali) ambayo yanaleta changamoto katika mradi wakati wa utekelezaji wake. Kama bondia yejote mzuri, meneja wa mradi lazima ajifunze jinsi ya kudhibiti na kusimamia kadhia zinazojitokeza, kuabiri ugumu, na kurekebisha mpango ili kuakisi ukweli.

Suala au kadhia ni uamuzi ambao haujatatuliwa, hali au tatizo ambalo litaathiri mradi kwa kiasi kikubwa na ambalo timu ya mradi haiwezi kutatua mara moja. Usimamizi wa masuala/kadhia unajumuisha kuwa na mchakato wa kutambua matatizo haya na kuyasimamia hadi yatakapotatuliwa. Kutatua masuala/kadhia mbalimbali katika mradi kunaweza kuwa nje ya mamlaka ya msimamizi wa mradi na timu. Hata hivyo, hata kama suala/kadhia linahitaji kupelekwa hadi ngazi inayofuata au kukabidhiwa kwa mtu mwagine ili kutatua, bado linahitaji kufuatiliwa na msimamizi wa mradi. Msimamizi wa mradi anahitaji kuwa tayari katika kipindi chote cha Utekelezaji wa Mradi ili kutumia rasilimali kushughulikia na kutatua masuala/kadhia hizi.

Usimamizi wa Masuala/kadhia mbalimbali unapaswa kufanya kwa ushirikiano, ikiwa ni pamoja na wanachama wote wa timu - hasa wale walio chini wanaofanya kazi. Ingawa meneja wa mradi hapaswi kuwajibika moja kwa moja kwa kuchukua hatua kwa kila suala/kadhia, isipokuwa anapaswa kuwa na taarifa za kutosha kuhusu masuala hayo na kuyasogeza masuala hayo kwa utawala wa mradi ikiwa yataangukia katika viwango vyao vya uvumilivu. Juhudi za ushirikiano, za timu katika kusimamia masuala itahitaji timu kufanya yafuatayo:

- Kutambua masuala/kadhia za mradi;

- Kuchangia katika utatuzi wa masuala ya mradi (Kumbuka: uzoefu umeonyesha kwamba watu walio karibu zaidi na kazi kwa kawaida wanajua vyema jinsi ya kutatua masuala. Kwa hiyo, ni kazi ya meneja wa mradi kuweka mazingira ambayo kila mshiriki wa timu anakuwa katika nafasi ya kutatua masuala mengi iwezekanavyo katika kiwango chao na kuelewa mamlaka (uvumilivu) waliyonayo kufanya maamuzi na kukabiliana na vihatarishi. Muundo wa utawala uliokuwa na uwazi na mamlaka ya wahusika ni ufunguo muhimu kwa usimamizi wenyewe ufanisi wa masuala/kadhia za mradi);
- Sogea masuala/kadhia muhimu (ambazo zipo juu ya mamlaka yao) kwa msimamizi wa mradi haraka iwezekanavyo.

Hata hivyo, ingawa usimamizi wa suala/kadhia ni jitihada ya ushirikiano, meneja wa mradi hatimaye anawajibika kwa usimamizi wa suala/kadhia (kumbuka kwamba katika chati ya RACI kuna mtu mmoja tu anayewajibika kwa kazi/shughuli fulani).

Kuwa na mchakato wa usimamizi wa suala/kadhia ulioandikwa vyema ni muhimu katika kuwasiliana na kutekeleza mchakato huo katika timu nzima. Ikiwa kadhia/masuala hayatatatuliwa, matokeo mabaya yanaweza kujumuisha yafuatayo:

- Kutokuwa na uwezo wa kukidhi ratiba za mradi, gharama na ratiba;
- Ubora duni au usiokubalika wa mradi;
- Sifa mbaya mionganini mwa jamii, wafadhili na wengine; na
- Migogoro ya baada ya utekelezaji.

Msimamizi wa mradi anahitaji kudhibiti michakato yote ya usimamizi wa masuala/kadhia na anaweza kufanya hivi kuitia yafuatayo:

1. **Kitambulisho cha Masuala/Kadhia na Ufutiliaji-** Kubainisha maswali yaliyosalia, maamuzi na matatizo mengine kabla haya jaaathiri mradi. Kwa hivyo, mchakato wa utambuzi na ufutiliaji wa suala unahusiana kwa karibu na mada ya udhibiti wa vihatarishi na ufutiliaji wa mradi.
2. **Uchambuzi wa Masuala-** Kuelewa suala/kadhia inatosheleza kuzingatia matokeo ya baadaye ya mipango ya utekelezaji iliyoundwa kutatua.
3. **Suala la Mawasiliano-** Kuwasilisha masuala/kadhia kwa kiwango sahihi cha shirika ili kuyatatu. Zaidi ya hayo, ni muhimu kuwasiliana wakati na jinsi masuala yatakavyotatuliwa.
4. **Udhibiti wa Masuala-** Msimamizi wa mradi ana jukumu la kuanzisha mazingira ambapo timu ya mradi na washirika wa utekelezaji wanaweza kutekeleza hatua ili kuhakikisha masuala yanatatuliwa kwa wakati na kwa ufanisi.

Mchakato wa udhibiti wa masuala unahusiana kwa karibu na ufutiliaji wa mradi, tathmini, uwajibikaji, na shughuli za kujifunza na inapaswa kujumuisha kuanzisha na kufutilia mpango wa kupata suluhisho. Masuala/kadhia pia yanahusishwa kwa karibu na udhibiti wa mabadiliko katika mradi. Mabadiliko mara nyangi hutokea kama ni matokeo ya masuala/kadhia, hivyo taratibu hizi za usimamizi huenda pamoja.

Zana muhimu zaidi ya kudhibiti ni logi ya masuala, ambayo ni muhtasari wa masuala, inaelezea hali yao ya sasa na kutambua ni nani anayehusika na kushughulikia suala hilo. Kumbukumbu ya masuala (log) inaweza kuchukua aina mbalimbali za kiufundi kutoka kwenye karatasi hadi kwenye hifadhi data ilijojumuishwa kikamilifu. Muundo wa sampuli unaweza kupatikana katika jedwali la kumbukumbu (log) ya suala hapa chini:

Marejeleo ya Masuala	Imeripotiwa na	Maelezo	Tarehe Iliyopotiwa	Imekabidhiwa kwa	Tarehe Iliyotolewa	Hadhi yake	Azimio
Ucheleweshaji wa Shughuli: Ujenzi wa Choo	Msimamizi wa shughuli	Mvua imechewe sha kuchimba mashimo ya vyoo.	21 Machi	Msimamizi wa shughuli	23 Machi	<p>Machi 23: Uchimbaji wa mashimo ya vyoo unachelewa kwa sababu ya mvua ilyoanza Machi 21, shughuli zimesitishwa hadi mvua itakapokoma.</p> <p>Machi 24: Mvua bado inachelewesha shughuli.</p> <p>Machi 25: Mvua imekatika lakini ardi imeloa mno kuweza kuendelea na shughuli za uchimbaji.</p> <p>Machi 26: Ardhi bado mbichi kuendelea na shughuli za uchimbaji, hali itaangaliwa tena baada ya Wikendi.</p> <p>Machi 29: Ardhi ni kavu ya kutosha kuendelea na shughuli.</p>	Idadi ya siku zilizochelwesh wa iko juu ya kiwango cha uvumilivu cha msimamizi wa eneo (siku 5) kwa hivyo basi suala limepelekwa mbele kwa msimamizi wa mradi.

Jedwali 37: Kumbukumbu ya Masuala

Kumbuka kwamba kusimamia masuala kunahitaji kwamba timu nzima ifahamu taratibu zilizopo na kuelewa mamlaka yao ni ipi ya kufanya maamuzi kuhusu masuala/kadhia. Pia ni muhimu kwamba timu ya mradi inawasilisha masuala/kadhia kwa msimamizi wa mradi katika hali zote.

Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Ujifunzaji (MEAL)

Wakati wa utekelezaji, kiasi kikubwa cha ufuatiliaji, uwajibikaji, na kujifunza kitakamilika. Mzunguko wa tathmini utategemea urefu wa mradi, mahitaji kutoka kwa wafadhilli, na utata wa mradi. Shughuli za MEAL wakati wa utekelezaji ni muhimu kwa kudumisha na kudhibiti pembetatu ya vizuizi vya mradi. Msimamizi wa mradi anahitaji kufanya kazi kwa karibu na timu ya MEAL (au kituo kikuu) ili kutoa taarifa kwa wakati na muhimu juu ya maendeleo ya mradi pamoja na kuingiza taratibu ambazo zitawapa wadau fursa ya kutoa maoni na kuhakikisha kuwa kuna taratibu za kujifunza za makusudi zinazojumuishwa. kwenye mradi huo.

Ufuatiliaji

Ufuatiliaji unatakiwa ufanyike katika maisha yote ya mradi lakini ni muhimu hasa wakati wa utekelezaji kwa sababu unatumia kutoa taarifa juu ya maamuzi, kuhakikisha kuwa mradi unaendelea kulingana na malengo yaliyopangwa, na unaweza kutambua vihatarishi na masuala ambayo hayaleta kwa meneja wa mradi na timu.

Viashiria kutoka kwenye muundo wa kimantiki vitatumika kupima maendeleo kuelekea malengo kadiri mradi unavyosongea mbele katika utekelezaji, kuhakikisha kwamba yanafikiwa kulingana na mpango.

Kwa hili, meneja wa mradi na timu ya MEAL inaweza kutumia **jedwali la ufuatiliaji wa utendaji wa viashiria (IPTT)** ambalo linajumuisha viashiria vyote vya mradi, idadi ya mara inavyopima, malengo ya kufikiwa dhidi ya msingi pamoja na thamani ya mwisho.

Kiwango cha Kiashiria	Kiashiria na Ufanuzi	Lengo la Jumla	Thamani ya Msingi	Lengo Q1	Hali si Q1	Lengo Q2	Halisi Q2	Thamani ya Mwisho
Matokeo ya Mwisho: Kuboresha ufikiaji wa vyoo bora kwa Jumuiya ya wakazi wa Mto Delta	% ongezeko la matumizi ya vyoo hadi mwisho wa mradi ikilinganishwa na kabla ya mradi. (imegawanywa kwa jinsia)	60%	18% (6% wanawake, 12% wanau me)	30%	23 %	50%	48%	
Matokeo ya awali: Vyoo vya ubora vimejengwa.	# ya vyoo vilivyojengwa ndani ya mita 50 za kaya hadi mwisho wa awamu ya 2 ya mradi.	100	0	50	35	50	58	

Jedwali 38: Jedwali la ufuatiliaji wa utendaji wa kiashiria

Kama inavyoonyeshwa katika IPTT, shabaha za kila kiashiria zimegawanywa katika vipindi vya muda. Jedwali hili linatoa njia kwa meneja wa mradi na timu ya MEAL kutambua tofauti kati ya mpango na uhalisia na hutoa taarifa muhimu ya kuzingatiwa kufanywa kuhusu mpango wa utekelezaji na kuchunguza ikiwa / kwa nini tofauti hizi zinatokea.

Angalia mifano miwili katika IPTT, kwa mujibu wa mpango huo, kulipaswa kuwa na vyoo 100 vilivyojengwa hadi mwisho wa robo (Q) ya pili, na 50 kujengwa katika Q1 na 50 katika Q2. Kama inavyoonyeshwa katika safu halisi, ni 35 tu zilijengwa katika Q1 na 58 zilijengwa katika Q2, jumla ya 93 ambayo ni tofauti ya vyoo 7 chini ya kile kilichopangwa (100). Meneja wa mradi na timu ya MEAL watakuwa wamearifiwa baada ya Q1 kuwa lengo halikufikiwa na watakuwa wamechunguza sababu za kushindwa kufikia lengo. Ukiangalia Kumbukumbu ya Masuala hapo juu, tunaweza kuona kuwa mvua ndio iliyo sababisha kucheleweshwa kwa Q1 ya mradi na msimamizi wa mradi aliongeza nyenzo zaidi ili kujaribu kupata jumla ya idadi iliyolengwa ifikapo mwisho wa mradi Q2.

Kuchelewa kwa shughuli ya matokeo ya awali (vyoo vichache vilivyojengwa mwishoni mwa Q1) kulikuwa na athari mbaya kwenye kiashiria cha kiwango cha matokeo ya mwisho, ambayo ilihitaji vyoo kujengwa ili watu waanze kuvitumia na hivyo kuonyesha ongezeko la matumizi ya vyoo. Mfano huu unaangazia jinsi masuala/kadhia, MEAL, na usimamizi wa ratiba unavyounganishwa kwa ukamilifu.

IPTT ni mojawapo tu ya zana nyingi ambazo timu ya MEAL na meneja wa mradi wanaweza kuvitumia kufuatilia mradi. Bila kujali zana zinazotumika, zinapaswa kupitiwa na kurejewa mara kwa mara ili meneja wa mradi na wadau wengine (kwa mfano, utawala) wawe na uwezo wa kutumia taarifa kutoka kwenye kitengo cha ufuatiliaji ili kufanya maamuzi katika mradi.

Tathmini

Wakati wa utekelezaji, tathmini za wakati halisi zinaweza kuwa zana muhimu sana kwa meneja wa mradi kutumia, kutoa fursa ya uchambuzi wa kina zaidi kufanywa wakati wa mradi. Madhumuni ya tathmini ya wakati halisi ni kumpa meneja wa mradi, timu, na wadau uchunguzi wa jumla wa mradi kwa ajili ya kuboresha na kujifunza ili marekebisho yaweze kufanywa kwa mradi ikiwa ni lazima.

Iwapo utafanya tathmini ya wakati halisi, muda na rasilimali zinazohitajika zinapaswa kuwa zimepangwa wakati wa awamu ya Upangaji.

Uwajibikaji

Uwajibikaji unajumuisha vipengele vinne vya msingi: uwazi, viwango, uitikiaji, na ushiriki. Kimsingi, uwajibikaji unalenga kujitolea, kujibu, na kusawazisha mahitaji ya wadau katika mradi.

Taarifa nyingi zitafanywa wakati wa utekelezaji, huu ni mfano mmoja wa jinsi mradi unavyoweza kuzingatia kipengele cha uwazi cha uwajibikaji, kutoa taarifa kwa wadau na kushirikishana maendeleo ya mradi.

Kuweka viwango inahusiana moja kwa moja na kufuata utaratibu kadiri uhakikisho wa kuwa mradi unatii sheria, kanuni na viwango vyote vya mbinu bora za MEAL.

Kama sehemu ya **uitikiaji**, taratibu zinafaa kuwa zimepangwa na kutengenezwa katika awamu zilizopita. Wakati wa utekelezaji, taratibu hizi zitakuwa zimezinduliwa na timu ya mradi inapaswa kupokea maoni kupitia taratibu hizi. Kunapaswa kuwa na mchakato wa kupokea maoni ambayo maoni yanaainishwa na kutolewa kwa mshiriki wa timu anayefaa. Kwa mfano, ikiwa unatumia kisanduku cha maoni katika kituo cha huduma ya afya ambapo wagonjwa wanaweza kutoa maoni, kunapaswa kuwa na nyakati za mara kwa mara ambapo maoni hayo yanakusanywa (mara mbili kwa wiki, kila wiki), kurekodiwa, kuainishwa, na kutumwa kwa mshiriki sahihi wa timu kwa hatua au majibu.

Ushirikishwaji imekuwa ni maudhui muhimu katika Mradi wote wa DPro na maudhui haya yanaendelea katika shughuli za MEAL pia. Kuhakikisha kwamba wadau wanajumuishwa katika mchakato - wakati na inapofaa – kunakuza uungwaji mkono kwa mradi pamoja na uwajibikaji na uwazi. Sehemu yenye changamoto ni kuelewa ni wadau gani wanapaswa kujumuishwa katika shughuli zipi ili kukuza utamaduni shirikishi zaidi ndani ya mradi.

Ujifunzaji

Mafunzo ya kimakusudi yanapaswa kufanywa katika muda wote wa mradi, hasa wakati wa utekelezaji. Wakati wa Kupanga, kujifunza kunapaswa kuunganishwa katika mpango wa MEAL, kuanzisha vituo kadhaa katika mradi ambapo timu na wadau husika husimama na kutafakari juu ya taarifa ambayo imepokelewa kupitia ufuutiliaji, uwajibikaji, masuala/kadhia, nk.

Mafunzo yanapaswa kuwa shirikishi, yawe yamekwisha kwenye kumbukumbu, na yashirikishwe na wadau. Ni muhimu pia kwamba masomo yanayopatikana yalishwe hadi viwango vya programu na potifolio.

Kudhibiti na Kusimamia Mabadiliko

Alipokuwa akitafakari juu ya mageuzi, Charles Darwin aliona kwamba 'si viumbe vyenye nguvu zaidi vinavyoendelea kuishi, wala si viumbe vyenye akili zaidi, bali vile ambavyo vinavyoitikia mabadiliko.' Vile vile, wasimamizi wa mradi lazima pia wakubali kwamba mabadiliko yatahitajika mara kwa mara, au karibu kila mara, ili miradi yao ifanikiwe.

Mabadiliko haya ni ya kawaida, yanakubalika na (wakati mwagine) hata yanafaa. Mipango ya mradi haikusudiwi kuwa hati tuli na lazima ichukuliwe tahadhari ili kuhakikisha kuwa haizingatiwi kuwa ni tuli, au ngumu kupita kiasi kubadilika. Timu za mradi zinapaswa kukumbuka kuwa mpango wa utekelezaji ni "njia tu ya kufikia kwenye malengo ya mwisho", sio mwisho wenyewe! Hasa zaidi, timu inahitaji kutambua hatari iliyopo wakati mipango ya mradi inachukuliwa kama hati tuli, ikijumuisha:

- Kushindwa kutambua kwamba mipango ya awali ina dosari;
- Hofu ya kukiri kwa wafadhili wa nje (na wa ndani) kwamba mpango wa awali hauwezi tena kutekelezeka;
- Kutokuwa na nia ya kuitia upya hati za awali ili kuendeleza mpango mpya na sahihi zaidi; na
- Ukosefu wa uwazi kuhusiana na mchakato gani unahitaji kufuatwa ili kurekebisha na kuitia mara kwa mara hati za mradi.

Hata hivyo, linapokuja suala la kusimamia maombi ya mabadiliko, meneja wa mradi lazima asawazishe mambo mawili. Kwa upande mmoja, nyaraka za mradi hazipaswi kuchukuliwa kuwa hazibadilika bila kujali mabadiliko ya ukweli wa mradi. Kwa upande mwagine, uangalifu unapaswa kuchukuliwa kutofanya mabadiliko kwenye mradi bila kuitia michakato na njia zinazofaa.

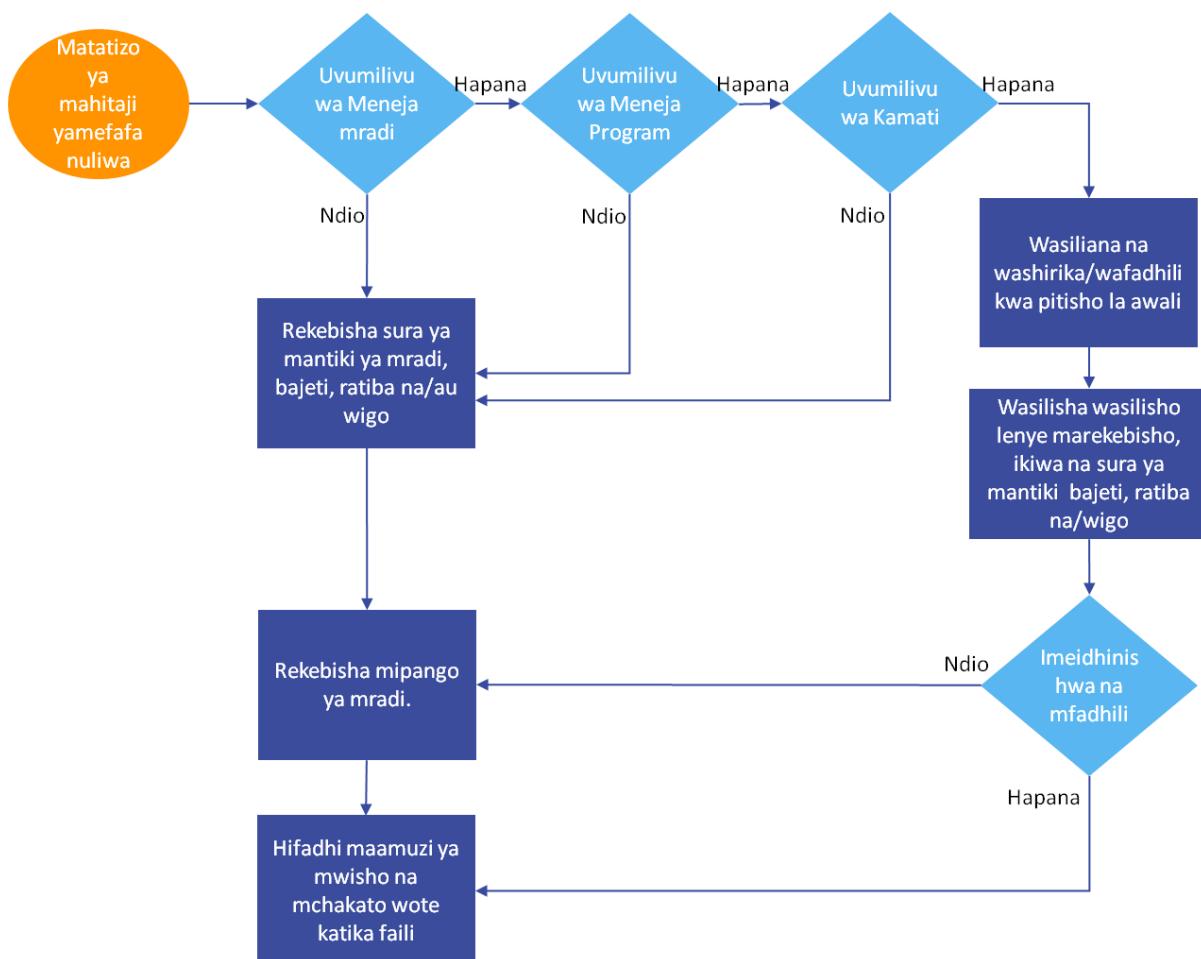
Ili kudhibiti usawa huu, wasimamizi wa mradi wanahitaji kuweka kanuni zinazowaruhusu kujumuisha kwa urahisi mabadiliko ya mradi inapobidi, lakini pia wanahitaji kuhakikisha kuwa mabadiliko yanayopendekezwa ya mradi yanadhibitiwa kuitia mchakato mkali na jumuishi wa udhibiti wa mabadiliko unaohakikisha kwamba mabadiliko yoyote ya mradi yana :

- a. Kusimamiwa kuitia mchakato rasmi wa usimamizi wa mabadiliko;
- b. Kuchambuliwa ili kuhakikisha kuwa athari za mabadiliko hayo yanafikiriwa kwa kina;
- c. Zimehifadhiwa ili kuonyesha athari zao kamili kwa vipengele vyote vilivyounganishwa vya mradi
- d. Imewasilishwa kwa wadau wakuu wa mradi.

Ikishafahamika ni kiwango gani cha mamlaka kinahitajika, kulingana na hati ya mradi, kufanya maamuzi juu ya ombi la mabadiliko ya mradi, hatua inayofuata ni kujibu maswali ya ziada yafuatayo:

- Je, ombi la mabadiliko linaruhusiwa chini ya makubaliano yaliyopo?
- Je, athari za ombi la mabadiliko kwenye ratiba, rasilimali, gharama na ubora zimechunguzwa na kuidhinishwa?
- Je, wadau wa mradi wameshauriwa kuhusiana na mabadiliko yaliyopendekezwa?
- Je, mpango wa kina na jumuishi wa utekelezaji wa mradi umerekebishwa ili kuhifadhi taarifa za mabadiliko yanayopendekezwa?
- Je, rasilimali (muda, nyenzo, fedha, rasilimali watu) zipo ili kutekeleza mabadiliko yaliyopendekezwa?

Ramani ya ombi la mabadiliko kama hii iliyowasilishwa Kielelezo 43 pichani chini inaweza kutoa nyenzo muhimu kwa kutambua na kudhibiti mchakato wa kusimamia mabadiliko ya mpango wa utekelezaji wa mradi na ni sehemu ya kanuni ya usimamizi wa mradi unaobadilika. Ramani ya Ombi la Mabadiliko ni mchakato ambao meneja wa mradi, timu, na wadau wanaweza kutumia ili kuhakikisha kuwa mabadiliko yamerekodiwa na athari zake kwenye mradi (km, vikwazo vitatu) inatathminiwa.



Kielelezo 43: Ramani ya Mchakato wa Kielelezo kwa Ombi la Mabadiliko ya Mradi

Walakini, wakati ramani ya mchakato kama ile iliyo ndani Kielelezo 43 ni muhimu, ni muhimu sana kukiri kwamba ramani ya mchakato wa maombi ya mabadiliko itatofautiana kwa kiasi kikubwa kulingana na muundo wa usimamizi wa mradi, uhusiano wa wafadhili, mahitaji ya kimkataba, washirika wa utekelezaji na zaidi. Kwa hivyo, ni muhimu kubinafsisha mchoro wa mchakato kwa uhalisia wa muktadha wa uendeshaji wa miradi.

Bila kujali ramani maalum ya mchakato wa maombi ya mabadiliko, ni muhimu hasa kwamba mabadiliko yoyote yasimamiwe kwa njia iliyounganishwa na jumuishi. Hiyo ni kusema, kuhakikisha kwamba marekebisho yoyote ya mpango wa mradi yanabainisha wazi athari ambazo mabadiliko yanaweza kuwa nayo kwenye sehemu nyingine za mpango wa usimamizi wa mradi. Watu wanafahamu kila eneo la mpango wa mradi (wigo, gharama, ratiba, vihararishi, manunuzi, ubora, n.k.) watahitaji kutathmini athari ya mabadiliko yaliyopendekezwa kwenye mpango mzima wa mradi. Inapokubaliwa kuwa mabadiliko yanayopendekezwa yatakuwa ya manufaa na kwamba athari zinakubalika, ombi la mabadiliko linaweza kuidhinishwa. Baada ya kupitishwa, mpango wa mradi uliorekebishwa unapaswa kuwasilishwa kwa timu nzima ya mradi, ili kila mtu sasa afanye kazi kwa mpango uliopitiwa na kurekebishwa.

Angalizo: Je, hali hii inaonekana kuwa ya kawaida?

Mradi wa miaka mitatu umeingia mwaka wa pili wa awamu yake ya utekelezaji. Kwa ujumla, mradi unaendelea vema. Mantiki ya malengo ya mradi bado ni halali, na matoleo bado yanawezekana. Hata hivyo, kuna tatizo kubwa katika mpango wa mradi. Hali halisi ya utekelezaji wa mwaka wa pili ina ulinganifu mdogo na ile iliyotabiriwa wakati mipango ya mradi ilipoandaliwa miezi 20 hapo kabla. Inazidi kuwa wazi kuwa baadhi ya makadirio ya bajeti yalipuuzwa kwa kiasi kikubwa, ilhali vipengele vingine havihitajiki tena kwa sababu ya mabadiliko ya majukumu ya washirika wa utekelezaji.

Ingawa changamoto hizi zinaweza kutatuliwa kuititia mchanganyiko wa usimamizi wa masuala/kadhia za mradi na maombi ya mabadiliko, baadhi ya miradi imeshughulikia kuititia mkakati wa kupanga mradi mara kwa mara.

Upangaji Mipango ya Ugavi

Ni muhimu kuwa wazi kwamba jukumu la mwisho la fedha za mradi, ugavi na usimamizi wa rasilimali watu ni la meneja wa mradi. Hii ni kweli ingawa meneja wa mradi hawezi kuwa na jukumu la usimamizi wa moja kwa moja kwa timu ya ugavi. Ni kazi ya meneja wa mradi kuhakikisha kuwa fedha za mradi zinasimamiwa vyema; kwamba bidhaa, huduma na nyenzo zinasimamiwa kwa ufanisii; na kwamba wafanyakazi wa mradi wana ujuzi wote muhimu ili kufikia mafanikio.

Usimamizi wa Manunuvi

Manunuvi yanajumuisha mchakato kamili wa kupata bidhaa na huduma kutoka kwa utayarishaji na mchakato wa uombaji hadi kuidhinishwa kwa ankara ya malipo. Msimamizi wa mradi anaweza kuwajibika kwa manunuvi halisi ya huduma au bidhaa zinazohitajika kuendeleza na kutekeleza mradi, au anaweza kuwa anaongoza shughuli hizi kuititia kiongozi wa timu ya kandarasi au manunuvi. Bila kujali jukumu na wajibu sahihi wa meneja wa mradi, shughuli hizi za manunuvi zinaweza kuwa na athari kubwa kwenye bajeti ya mradi na ratiba na zinapaswa kuwa zimehesabiwa na kuingizwa katika mpango wa utekelezaji. Shughuli za mnyororo wa ugavi zinapaswa kuwa zimeunganishwa katika mpango wa utekelezaji lakini zitahitajika kufuutiliwa na ikiwezekana kurekeblishwa wakati wa awamu ya Utekelezaji.

Mifano ya manunuvi ya kawaida yanayohusiana na mradi ni pamoja na:

- **Nyenzo:** Hizi zinaweza kuanzia kwenye bidhaa za kawaida kama vile fanicha na kompyuta binafsi, hadi bidhaa maalum za mradi kama vile vifaa vya matibabu, mashine au vifaa vya ujenzi wa barabara.
- **Washauri:** Mara nyingi, ingawa rasilimali za ndani zinapatikana ili kufanya kiasi kikubwa cha kazi ya mradi, rasilimali za ziada zinahitajika ili kukamilisha mradi kwa wakati au kutoa ujuzi fulani unaohitajika. Mkakati mmoja ni kupata rasilimali za nje, kwa kawaida washauri, ili kuongeza wafanyakazi wa mradi.
- **Wasambazaji:** Katika hali hii, mtoa huduma anachukua jukumu la kutekeleza vipengele vyote vya huduma viliyochaguliwa, kwa kawaida kwa viwango maalum na kwa gharama isiyobadilika.

Katika aina hii ya hali, mradi hununua huduma maalum. Mifano inaweza kujumuisha huduma za ubomoaji, huduma za usafiri, huduma za usalama na huduma za ujenzi.

Kuna hatua tatu katika usimamizi wa manunuizi:

- Kupitia mara kwa mara na kukagua mpango wa manunuizi
- Utambulisho wa watoa huduma
- Uteuzi, mazungumzo na tuzo.

Nyaraka mbalimbali za manunuizi zinaweza kutumika kutafuta taarifa kutoka kwa watoa huduma watarajiwa wa huduma na nyenzo. Baadhi ya mifano inaweza kujumuisha:

- **Ombi la Makadirio:** Makadirio huru ya muda na gharama ya kutoa huduma au nyenzo kwa ujumla hutolewa wakati kigezo cha tathmini cha kuchagua mtoe huduma ni rahisi kiasi na kitaamuliwa kimsingi/hasa kwa bei.

Ingawa bei itazingatiwa na kuonekana kuwa muhimu sana wakati wa kutathmini makadirio, uangalifu unapaswa kuchukuliwa ili kutathmini kwamba gharama inayopendekezwa ni makadirio ya kweli na si ya matumaini kupita kiasi ambayo yanazingatia teknolojia na ujuzi unaohusika katika mradi huo. Iwapo kuna tofauti kubwa kati ya gharama na makadirio ya ratiba ya nyenzo na huduma katika makadirio yaliyowasilishwa, makadirio ya chini kabisa huenda yasiwe thamani bora kila wakati. Ikiwa zabuni ya chini iko chini sana kuliko makadirio mengine, inapaswa kuangaliwa kwa uangalifu sana kwani kunaweza kuwa na tofauti katika ubora au kitu kingine ambacho kinaweza kuwa muhimu kwa timu ya mradi kujua kabla ya kukubali makadirio.

- **Ombi la Mapendekezo:** Wakati vigezo vya uteuzi kwa watoa huduma watarajiwa ni ngumu zaidi, hati za makadirio si lazima zikusanye taarifa zote zinazohitajika ili kufanya uamuzi sahihi. Aina hizi za manunuizi zinaweza kukusanya maelezo ya ziada kupitia Mwaliko wa Zabuni (IFB) au mchakato wa Ombi la Pendekezo la mradi (RFP). RFP inapaswa kuwa na taarifa ya kina na fupi ya kazi (SOW) ambayo inafanua kwa uwazi bidhaa zinazohitajika, mahitaji yao ya kazi, sifa za uendeshaji na utendaji na miingiliano inayohitajika na mifumo na michakato mingine ya wakala.

Mchakato wa manunuizi unapaswa kuundwa ili kuwezesha shirika kupata na kutathmini makadirio/mapendekezo kutoka kwa watoa huduma mbalimbali, kwa kutumia vigezo mbalimbali vinavyoweza kuwa muhimu kwa uamuzi. Wakati wa mchakato huu, kumbuka kuwa timu ya mradi itahitaji kuzingatia taratibu zote za kufuata ili kuendana na sera za wafadhili zinazohusiana na manunuizi na udhibiti wa ndani wa shirika.

Vigezo vya uteuzi vinaweza kupunguzwa kwa nukuu ya bei na muda ikiwa nyenzo au huduma inapatikana kwa urahisi wake. Kwa ujumla, hata hivyo, uteuzi wa mtoe huduma utategemea mchanganyiko wa masuala ya kifedha na kiufundi.

Uchaguzi wowote ule wa vigezo utakaotumika, kikundi cha wafanya maamuzi kinapaswa kuwa wazi juu ya vigezo vya kutumika kufanya maamuzi na uzito wao. Uelewa huu utaarifu chaguo lao la mwisho ili kuwezesha tathmini rahisi ya majibu.

Usimamizi wa Vifaa

Kwa kuwa miradi mingi inategemea uwasilishaji wa vifaa kwa wakati, usaidizi sahihi wa vifaa ni hitaji muhimu. Lojistiki inamaanisha kuwa na kitu sahihi, mahala sahihi, kwa wakati sahihi. Kwa maana yake ndogo, lojistiki inahusisha usafirishaji wa bidhaa, lakini kuna zaidi ya hili. Kwa maana pana zaidi, lojistiki (vifaa) inajumuisha shughuli zote zinazohitajika ili kuwasilisha vitu kwa usahihi, kwa ufanisi na kwa muda

maalum na mahali na kwa mtu anayepaswa kutumiwa. Ufafanuzi huu mpana wa lojistiki wenye ufanisi inajumuisha:

- Usimamizi wa mali na uhifadhi
- Usafiri wa vifaa

Kulingana na mradi, orodha ya vifaa inaweza kuwakilisha gharama kubwa ya jumla ya thamani ya mradi. Thamani hii imeundwa na gharama ya hesabu yenyewe, pamoja na gharama ya kusafirisha bidhaa, gharama ya kusimamia bidhaa (kazi, ufungaji mzigo, nk) na kuweka bidhaa kwenye maghala. Timu ya mradi inahitaji kuanzisha usimamizi wa hesabu unaohakikisha kwamba hisa inapatikana ili kukidhi mahitaji ya mradi inapohitajika.

Hadi hapa, meneja wa mradi lazima aratibu na washiriki wa timu wanaohusika moja kwa moja na usimamizi wa hesabu, kuunganisha mara kwa mara mahitaji ya hesabu na mahitaji ya mabadiliko na vipaumbele vya mradi. Kama sehemu ya changamoto hii, mradi lazima uweke uwiano kati ya usambazaji na mahitaji kwa kuanzisha hisa za chini zaidi ili kufidia muda uliopita kutokea kuanza kwa shughuli hadi sasa hivi mwisho wa shughuli.

Timu ya mradi inaposimamisha usawa huu, meneja wa mradi lazima ahakikishe kuwa sera zinazofaa zimebekwa ili kuweka viwango na udhibiti wa vipengele vyote vya udhibiti wa hesabu na uhifadhi wa maghala.

Lengo la usafiri ni kuhamisha vifaa kwa njia ya kuaminika na salama, kwa wakati, kwa gharama nafuu na kwa ufanisi hadi panapohusika.

Mkakati wa usafiri hautegemei tu mahitaji ya mradi; inaweza pia kutofautiana kutoka hali hadi hali.

Usimamizi wa Mali

Vifaa vya mradi na usambazaji ni mali ya mradi. Hii Mara nyingi inamaanisha kuwa mali hizi hurejeshwa baada ya kufungwa kwa mradi au kugawiwa kwa mradi mwingine kwa matumizi. Msimamizi wa mradi anatakiwa kuhakikisha kuwa kuna mchakato madhubuti wa usimamizi wa mali wakati wa awamu ya Utekelezaji ili mali hizi ziweze kurejeshwa au kuhamishwa mara mradi utakapokamilika. Usimamizi wa mali unapaswa kujumuisha:

Kurekodi Mali: Miradi inapaswa kudumisha rekodi kamili na sahihi za upataji wa mali zisizobadilika. Mali zote zilizopatikana kwa mradi (kupitia ununuvi, uhamisho au mchangano) zinapaswa kurekodiwa.

Kuweka lebo ya Mali: Mali za mradi zinapaswa kuwekewa lebo ili kurahisisha uangalizi na udhibiti wao. Mkataba wowote unaofaa wa uwekaji lebo unaweza kutumika mradi tu unatumika kwa uthabiti na unahudumia madhumuni ya ufuatiliaji wa mali.

Ufuatiliaji na Rekodi za Mali: Taarifa za mali zinapaswa kupitiwa mara kwa mara ili kuziweka hesabu vema, kurekebisha, kuhamisha na kutoa taarifa. Hii itajumuisha hesabu halisi tofauti zinazohitajika kuchunguzwa, kueleweka na kurekodiwa katika kumbukumbu ya masuala/kadhia za mradi.

Kulinda Mali: Kuwepo kwa udhibiti wa kutosha ili mali zisizohamishika zitunzwe na kulindwa ipasavyo. Vidhibiti hivi vitatofautiana kulingana na mali na vihatarishi. Kwa mfano, shirika linaweza kuhitaji kompyuta ya pajani ambayo italicindwa kwa lebo ifaayo iliyofungwa na kuwekwa kwa usalama kwenye droo iliyofungwa au kabati la kuhifadhi faili wakati haitumiki. Mfano mwingine utakuwa ni sharti kwamba vifaa vya ofisi vinavyokopeshwa kwa wafanyakazi viwekwe kwenye kumbukumbu ya vifaa/rekodi za mkopo.

Mpango Endelevu wa Mradi

Wakati wote wa utekelezaji wa mradi, hasa wakati wa michakato ya lango la maamuzi, mpango endelevu wa mradi unapaswa kuangaliwa upya na kuhalalishwa. Kutakuwa na taarifa za ziada zinazopatikana wakati wa utekelezaji ambazo zinaweza kusaidia katika kuthibitisha mpango endelevu. Kwa mfano, unaweza kupokea maoni kutoka kwa timu ya MEAL (kwa mfano, data na maoni kutoka kwa mbinu za uwajibikaji) au kunaweza kuwa na jambo muhimu la kuzingatia katika Kumbukumbu ya masuala/kadhia za mradi. Meneja wa mradi anapaswa kuhakikisha kuwa mpango endelevu bado ni muhimu na kulingana na ushahidi uliokusanywa katika mradi wote.

Baadhi ya mambo ya kuzingatia unapoendelea kuhalalisha uendelevu wa mradi:

- Je, ile njia ambayo tunapanga kuondoka na kuhama kwenye mradi bado ni halali na inafaa?
- Ikiwa tutakabidhi mradi huo, je, tutatoa msaada na kuwajengea uwezo kwa chombo kitakachochukua mradi?
- Je, muktadha umebadilika? Je, mpango endelevu bado unawezekana?

Iwapo unatumia mipango ya hatua, milango ya maamuzi ambayo iko mwishoni mwa kila hatua ni vituo vizuri kuendelea kuangalia mara kwa mara uwezekano na umuhimu wa mpango endelevu. Ikiwa mipango ya hatua haitatumwa, basi meneja wa mradi atahitaji kuanzisha vituo katika utekelezaji wa mradi ambapo mpango endelevu utakuwa unapitiwa na kurekebishwa inapohitajika.

Tafakuri katika Utekelezaji wa Mradi- Kuendesha Mradi kwa Mafanikio

Wakati mwingi, nguvu, na rasilimali hutumiwa katika utekelezaji. Hapa ndipo kadhia nydingi hutokea ambazo zinaweza kuathiri moja kwa moja uwezo wako wa kuwasilisha mradi wako kwa wakati, ndani ya bajeti, kwa upeo na ubora. Jinsi utekelezaji unavyokwenda ni matokeo ya moja kwa moja ya jinsi uliviyotambua, Uandaaji mradi na kupanga kwa ajili ya mradi. Kadhia nydingi zinaweza kuhusishwa moja kwa moja na upangaji mbaya, iwe ni wigo wa kazi ambao si wa kina, au ni mpango ambao haukujumuisha wadau sahihi kwa hivyo kuathiri makadirio na kusababisha mfadhaiko, urekebishaji, kuweka sawa na uhalalishaji wakati wa utekelezaji.

Msimamizi wa mradi ni kama nahodha wa meli, akiwaongoza wahudumu wote na shughuli ili kuhakikisha kwamba mizigo inafika mahali inapokwenda ikiwa sawa. Ingawa kwa hakika kutakuwa na mambo ambayo yatatokea nje ya udhibiti wa meneja wa mradi, kuna matukio mengi ambayo yanaweza kuepukika ikiwa michakato katika awamu zilizopita zitafanywa kwa kina, kwa njia shirikishi, na kutazamwa upya wakati wote wa utekelezaji ili kuhakikisha kuwa mradi bado unafanywa kwa njia sahihi.

Utawala unakuwa ni muhimu sana katika awamu hii pia. Kadhia mara nydingi hupelekea kwenye mabadiliko, mabadiliko mara nydingi husababisha maamuzi ambayo yanapaswa kufanywa. Ikiwa muundo wa utawala ni wazi, hii itaharakisha mchakato wa kufanya maamuzi na kutoa ufanuzi kwa washirika wa utekelezaji, msimamizi wa mradi na timu ambayo wanawea kuchukua maamuzi hayo na ni wakati gani kufanya hivyo.

Kimsingi, utekelezaji unaweza kuwa wa vurugu, lakini ukifanya kazi inayohitajika ili kuandaa mradi vizuri na kupanga mradi kabla ya utekelezaji kuanza, utaboresha uwezo wako wa kufanya mradi kwa njia sahihi.

2.4 Kufungwa kwa Mradi

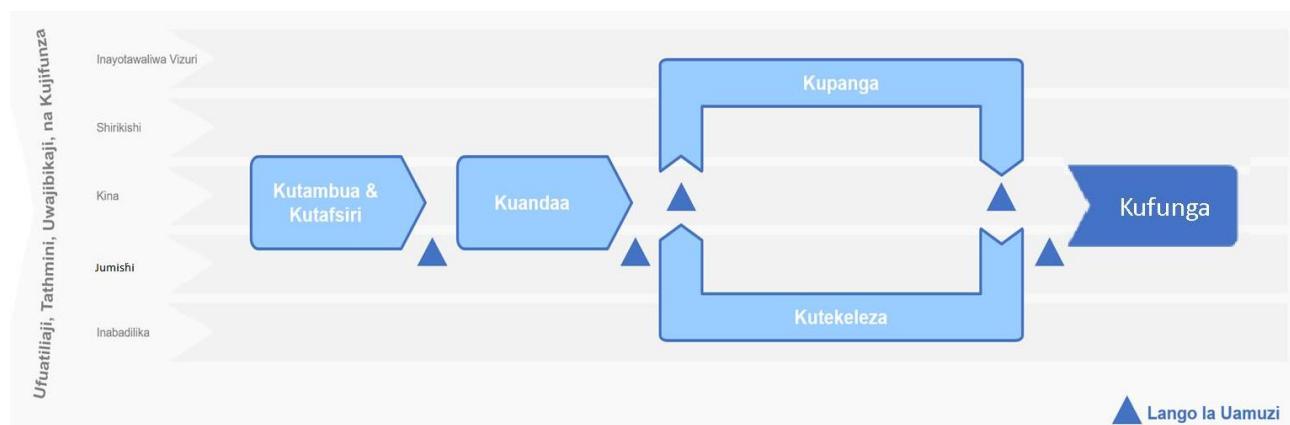
Tunachozungumzia katika Sura hii:

- ✓ Matukio ya kufungwa kwa mradi
- ✓ Ufungaji wa kiutawala, kifedha na kimkataba
- ✓ Mipango endelevu
- ✓ Tathmini za mradi
- ✓ Ripoti ya mradi
- ✓ Mafunzo uliyojifunza na hakiki mbalimbali.

“Vitu vyote vimeumbwa mara mbili; kwanza kiakili kisha kimwili. Ufunguo wa ubunifu ni kuanza na kitu cha mwisho akilini, ukiwa na dira na ramani ya matokeo yanayotarajiwa.”

-Stephen Covey

2.5.1 Utangulizi



Kielelezo 44: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro – Kufungwa

Mradi, kwa ufanuzi, ni juhudhi ya muda, yenye mwanzo na mwisho uliobainishwa (kwa kawaida hubanwa na tarehe, lakini ikiwezekana kwa ufadhili au mambo yanayowasilishwa). Asili ya muda maalum ya miradi inaitofautisha na shughuli za kawaida za biashara za shirika (au 'biashara inayoendelea kama kawaida, ambayo ni kazi ya kurudia-rudiwa, au ya kudumu au inayozalisha bidhaa au huduma). Katika sekta za maendeleo na za kibinadamu, hata hivyo, mara nyingi mtu hupata miradi ambayo imekuwa ikifanya kazi kwa miaka mingi – ikiwa ni awamu mojawapo ya mradi inayoendeleza kazi ya awamu zilizopita. Uchunguzi huu unasisitiza ukweli kwamba mwisho wa mradi katika sekta ya maendeleo mara nyingi huainishwa kwa usahihi zaidi kama awamu ya mpito badala ya kufungwa kwa mradi kwa usahihi.

Kama ilivyotajwa katika mjadala wa awamu ya Upangaji wa mradi, mipango ya kina ya mradi inahitaji kujumuisha mpango wa kufungwa kwa mradi ambao unaelezea jinsi mradi unakusudia kubadilika baada ya kukamilika kwa mradi, wakati huo huo ikihakikisha kuwa maendeleo kuelekea matokeo ya mwisho na malengo yataendelea. Mpango endelevu na wa kufunga mradi unaweza kujumuisha matukio kadhaa au

dharura zinazoshughulikia vihatarishi na pia unaweza kutenga rasilimali za ziada wakati ambapo inaweza kuwa ni vigumu kuondoka kabisa.

Katika awamu zilizopita, msisitizo uliwekwa katika kuhakikisha kuwa kunakuwa na mpango endelevu ili maandalizi yafanyike katika muda wote wa mradi ili kuhakikisha kuwa mradi unapofungwa vipengele vyote vya uendelevu vimepangwa vizuri na kuwekwa sawasawa.

Miradi Endelevu na Misaada ya Kibinadamu

Madhumuni ya kimsingi ya miradi ya misaada ya kibinadamu ni kutoa usaidizi wa haraka baada ya tukio la maafa katika mfumo wa chakula, maji, makazi, huduma za afya na mahitaji ya kimsingi. Hakuna uendelevu labda uwe mdogo katika matokeo haya na, kwa ukweli, hilo silo lengo la miradi ya misaada ya kibinadamu. Mipango endelevu na uendelevu, kwa ujumla, inalenga zaidi miradi ya maendeleo kwa hivyo hakuna uwezekano kwamba miradi ya misaada ya kibinadamu itajumuisha vipengele vya uendelevu.

Hata hivyo, inawezekana kukabiliana na miradi ya usaidizi wa kibinadamu kwa njia endelevu zaidi, ambayo ina maana kwamba rasilimali hutumiwa kikamilifu, na kiasi kidogo zaidi cha uharibifu iwezekanavyo kutokana na muktadha wenyewe. Je, rasilimali zinatumwiwa kwa njia bora zaidi iwezekanavyo? Je, tunazingatia athari kwa jamii na mazingira kwa malengo ya mradi tuufanyao? Uendelevu sio tu juu ya kuhakikisha matokeo ya mwisho ya mradi yanatumika kwa muda mrefu, lakini pia ni juu ya njia ambayo tunashughulikia kazi yetu.

Kwa bahati mbaya, ingawa kufungwa kwa mradi ni muhimu sana, mara nyingi hupuuzwa na/au kukosa rasilimali. Kukiwa na shinikizo la kuendelea na miradi mipyaa na kuwapanga upya wafanyakazi kwa shughuli zingine, njia ya vitendo zaidi ya kuhakikisha kufungwa kamili kwa mradi ni kuijumuisha katika mpango wa mradi. Pamoja na hayo kusemwa, kuna matukio kadhaa ambayo yanaweza kutokea mwishoni mwa mradi kama inavyoonyeshwa katika Kielelezo Na. 45.

Kufunga

- Mradi umekamilika rasmi na shughuli zote za kufunga mradi zimekamilika,

Kukabidhi

- Muendelezo wa bidhaa au huduma kutoka kwa mradi hu-kabidhiwa kwa mshirika wa ndani (NGO wa ndani, jumuiya ya INGO, taasisi ya Serikali).

Utanuzi wa muda

- Majadiliano ya muda ulioongezwa wa kumaliza mradi (unaweza kuwa kwa gharama ya ziada au hapana).

Upanuzi/Nyongeza ya vitu

- Utambulisho wa vipengele vya urudufishaji eneo jipya lengwa au idadi ya watu.

Uundaji Upya

- Muendelezo kupitia awamu mpya na uingiliaji kati au shughuli zilizorekebishwa.

Kielelezo Na. 45: Matukio ya kufungwa Mradi

Njia ambayo mradi utafungwa inapaswa kuzingatiwa kuanzia awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi hasa kwa sababu mbinu na mipango inayofanyika wakati wa mradi itatofautiana kulingana na malengo ya kufungwa. Katika hali ya utanuzi wa muda, hii mara nyingi haijapangwa bali ni kitu kinachotokea kama matokeo ya mabadiliko ya hali au uzembe katika muundo/usanifu na upangaji wa mradi.

Mradi Usio na Gharama wa Kutanuka

Neno 'upanuzi usio na gharama' hutumika mara kwa mara katika sekta kuelezea hali ambazo shughuli hazikuweza kukamilika ndani ya muda uliokubaliwa. Kwa hivyo, timu ya utekelezaji inaomba nyongeza ili kukamilisha shughuli bila gharama ya ziada kwa wafadhili.

Katika hali hii, upanuzi usio na gharama- bila ya kuongeza gharama ya ziada kwa wafadhili - unaiingizia gharama za ziada kwa timu ya mradi na shirika kwani mishahara itaendelea kulipwa, vifaa vitatumika, na rasilimali zitatumika ili shughuli zikamiliike.

Hali nyingine ni kwamba kuna bajeti iliyobaki kutoka kwa mradi ambayo inaweza kutumika kuwafikia walengwa zaidi au kujumuisha shughuli za ziada ambazo zitachangia matokeo ya mwisho na lengo la mradi.

Bila kujali hali hiyo, katika upanuzi usio na gharama, kuna haja ya kuwa na uangalifu mkubwa katika kuchunguza na kuelewa athari ambayo itatokea kwenye vizuizi vitatu vya mradi. Utawala wa mradi unapaswa pia kuwasilishwa, kufahamishwa, na kushiriki katika kufanya maamuzi kuhusu upanuzi wa usio na gharama na athari zake.

2.5.2 Matokeo Muhimu ya awali

Mpango Endelevu: Mpango endelevu unatengenezwa kuanzia awamu za awali za mradi na utafafanuliwa zaidi wakati wa Upangaji na Utekelezaji, kutoa viwango vya juu vya maelezo na hatua mahususi za utekelezaji kwa shirika, taasisi au taasisi ya umma itakayochukua nafasi baada ya mradi kukamilika.

Ripoti: Ripoti za mwisho karibu kila mara ni hitajio mwishoni mwa mradi. Hizi zinaweza kujumuisha ripoti za masimulizi, mwisho, na ripoti za kifedha ambazo hutolewa kwa INGO, mshirika, wafadhili, na/au wadau wengine mwishoni mwa mradi.

Tathmini ya Mwisho ya Mradi: Ingawa tathmini za mwisho za mradi hazifanywi kila mara katika kiwango cha mradi, katika baadhi ya matukio hili linaweza kuwa hitajio kutoka kwa wafadhili au programu. Tathmini inaweza kufanya ndani au nje.

Mafunzo Yanayopatikana: Masomo yaliyopatikana yanapaswa kukusanya katika mradi mzima, lakini mafunzo ya kina na shirikishi yanapaswa kufanya mwishoni mwa mradi na timu ya mradi na wadau husika.

2.5.3 Nani Anahusika katika Awamu hii

Wadau walio wengi watahusika katika awamu hii. Pia kuna uwezekano kwamba wadau watakuwa hawajazingatia sana mwishoni mwa mradi, na umakini wao unahamia katika awamu mpya au fikra mpya za mradi. Ushirikishwaji wa wadau mara kwa mara utasaidia kupunguza changamoto hii na kuhakikisha kuwa wadau wanaendelea kushirikishwa katika mradi hadi utakapofungwa rasmi.

Baadhi ya wadau wa kuzingatiwa kushirikishwa katika awamu hii wanaweza kuwa:

- Timu ya Mradi
- Timu za Uendeshaji/Usaidizi (HR, Usalama, Ugavi, na Fedha)
- Utawala wa Mradi
- Meneja wa Programu
- Wasambazaji, Wachuuzi na Wakandarasi,
- Timu ya Programu - Mshirika wa INGO
- Jumuiya ya Wafadhili
- Washirika

Kuwashirikisha wadau hawa pia kutasaidia katika mafunzo tuliojifunza na michakato ya mwisho ya tathmini inayofanyika katika awamu hii. Kupata upana wa mitazamo juu ya thamani ya mradi ni muhimu kwa mchakato wa kujifunza. Ingawa wadau wote hawahitaji kuhusishwa katika michakato yote, lazima kuwe na ushirikishwaji wa kimkakati wa wadau hawa-mkakati wa ushirikishaji wa wadau ni nyenzo nzuri ya kutumia katika awamu ya Kufunga.

2.5.4 Hii Ina Maana Gani Katika Utendaji

Kufungwa kwa Mradi kunaweza kuwa changamoto kwa timu za mradi ikiwa upangaji sahihi haujafanywa ili kuhakikisha kuwa vipengele vyote vinahesabiwa wakati wa kufunga. Kiutendaji, wadau watachukua jukumu kubwa katika awamu hii na wanapaswa kuleta pamoja ili kuhakikisha kuwa kufungwa kwa mradi kunakuwa thabiti na kufaa iwezekanavyo.

Kanuni zina jukumu kubwa katika awamu hii. Kwa mfano, kanuni ya **ushirikishwaji** inahakikisha kwamba wadau wanajumuishwa katika michakato ya kufungwa, taratibu mbalimbali, mapitio ya baada ya hatua, na mafunzo waliyofunza. Ufungaji kamili wa mradi **wa kina** unaamuru kwamba shughuli zote (ikiwa ni pamoja na shughuli za kufungwa) zimepangwa na kukamilika. Ufungaji kwa kutumia **utawala bora wa mradi** kunahusisha muundo wa utawala katika awamu hii, kwa kuzingatia mahitaji yote na kupata kukubalika rasmi juu ya utoaji wa matoleo ya mradi, matokeo ya awali na matokeo ya mwisho. Taratibu zote za kufungwa **zimejumuishwa** kwenye mpango wa mradi, wadau wamefahamishwa kuwa utafungwa, na taarifa kutoka kwa mradi huo zinakusanya na kuwa ripoti ya mwisho. Ufungaji wa mradi unahusisha vipengele vya kanuni ya **kubadilika** kwa kuendesha tukio/shughuli ya mafunzo yaliyopatikana kwenye mradi, taarifa kutoka kwenye ripoti ya MEAL, na maaazimio ya masuala/kadhia mbalimbali za kutumia ili zitolewe kwa ajili ya maboresho ya miradi ijayo na usanifu wa program.

2.5.5 Mahitaji

Ili kufunga mradi kwa ufanisi, utahitaji kuwa na Mahitaji yafuatayo:

- Utekelezaji wa Kina na Mpango wa Hatua
- Ripoti za MEAL (pamoja na masomo yoyote ya mafunzo ambayo yamewekwa wakati wa mradi)
- Taarifa za Masimulizi na taarifa za Fedha
- Kumbukumbu ya Masuala/Kadhia mbalimbali zilizojitokeza kwenye mradi
- Daftari la vihatarishi kupitiwa upya

Undani na kina cha Mahitaji haya itategemea ikiwa na namna ziliviyotumika wakati wa uhai wa mradi. Kwa uchache, kuwe na mpango wa utekelezaji na ripoti za ufuatiliaji zinazopatikana ili kufanya taratibu za ufungaji mradi.

2.5.6 Mchakato wa Makabidhiano

Mpango Endelevu na Makabidhiano

Kinadharia, umekuwa ukipanga kwa ajili ya uendelevu wa mradi wako tangu ulipotambua na kufafanua fikra ya mradi, ukitoa marekebisho na maeleo kadri mradi unavyosonga mbele. Sasa ni wakati wa kuhakikisha kwamba vipengele vyote viko sawa ili mshirika mbia, taasisi ya serikali, au jumuiya iweze kuendeleza kazi uliyofanya mara baada ya mradi kuwa umefungwa.

Kuna mambo mengi ya kuzingatia linapokuja suala la uendelevu. Kazi yote ambayo imefanywa katika mradi hadi hatua hii inaweza kuanguka au kupoteza muelekeo ikiwa uchambuzi wa kina wa kile kinachohitajika kwa uendelevu haitokuwa imefanyika. Kwa mfano, katika mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha mto Delta, sehemu ya uendelevu tunayotaka kuiona ni kwa jamii kuendelea kutumia vyoo baada ya mradi wetu kukamilika. Hata hivyo, hilo haliwezi kufanya ikiwa manispaa - ambayo ina jukumu la kuchukua baada ya hapo - haina muundo na vifaa vinavyohitajika kutunza vyoo.

Mara nyingi, uendelevu unahusishwa moja kwa moja na kukabidhi mradi kwa mshirika wa ndani mara tu utakapofungwa. Orodha ya ukaguzi katika Jedwali 39 hutoa mwongozo fulani juu ya maeleo yanayohitajika ili kukamilisha mpango endelevu.

Orodha ya ukaguzi	Maelezo
Rasilimali	Kipengele hiki kinajumuisha rasilimali watu na zisizo za binadamu zinazohitajika ili kuendeleza bidhaa au huduma pindi mradi utakapokamilika. Ni aina gani ya nguvu ya watu itahitajika ili kuendelea na matokeo ya mradi? Je, kuna mahitaji maalum ya mashine au vifaa? Je, kuendelea kwa bidhaa au huduma kunahitaji vifaa vyovypote maalum vya kiteknolojia?
Uwezo	Uwezo ni kipengele kingine muhimu kitakachoamua uendelevu wa mradi. Ikiwa unakabidhi mradi huo, lazima uhakikishe kuwa shirika, taasisi ya serikali, au jumuiya ina ujuzi wa kuweza kuendeleza bidhaa au huduma. Kujenga uwezo katika muda wote wa mradi kwa kutumia mbinu shirkishi-kuanzia mwanzo hadi mwisho-itatoa fikra endelevu zaidi kwa sababu wadau hawa watakuwa wamehusika katika michakato ya usimamizi wa mradi na timu yako. Kuna uwezekano mkubwa watakuwa wamejifunza muda wote wa shughuli, namna ya kushughulikia mambo vyema kama vile kusimamia wadau, vihatarishi na vipengele vya kiufundi pia.
Vihatarishi na namna ya Kukabili	Daima kuna vihatarishi katika kukabidhi mradi kwa mshirika wa ndani, jumuiya, au serikali ya mtaa. Kadiri wanavyojitayarisha zaidi kushughulikia masuala/kadhia na vihatarishi, ndivyo uwezekano wa kuendeleza mradi. Hata hivyo, usimamizi wa vihatarishi na mwitikio unaweza kuwa ni wa kuchosha, hata zaidi wakati ambapo hakuna mfumo wa usaizizi unaotumika kusaidia na vihatarishi, masuala/kadhia na namna ya kukabiliana. Kabla ya kuukabidhi mradi, itakuwa ya manufaa sana kuchunguza vihatarishi vinavyoweza kutokea kwa taasisi unayokabidhi mradi. Zaidi ya hayo, kuwaongoza kupidia mikakati ya kukabiliana ambayo ni pamoja na hatua mahususi ambazo zinafaa kufanyika kunaweza kuwasaidia wasikwame au kuzidiwa na vihatarishi ambavyo baadae vimehamia kuwa ni masuala/kadhia. Kupidia uchambuzi wa vihatarishi na mchakato wa kukabiliana pia kutawajengea uwezo katika kuelewa namna ya kukabiliana na vihatarishi na masuala/kadhia, ili kujenga ustahmilivu na kuwasilisha msingi imara wa uendelezaji wa mradi.
Wadau	Ni mara chache kuwepo kwa mdau mmoja pekee tu anayehusika katika makabidhiano ya mradi. Wadau wengi mara nyingi huhitajika kudumisha matokeo ya mradi na wadau hawa wanahitaji kutambulishwa na kushirkishwa kabla makabidhiano hayajafanyika.
Michakato na Mitandao	Mara nyingi, uendelevu huhitaji uratibu na ushirikiano wa wadau mbalimbali na taratibu na mitandao wazi kwa ajili ya kufanya kazi mara tu mradi utakapofungwa. Je, kuna mifumo ifaayo ili kuhakikisha kuwa bidhaa au huduma inaweza kudumishwa? Je, tunahitaji kuwezesha mitandao ili kukuza uendelevu wa bidhaa au huduma?
Kuhamasisha	Kipengele hiki mahususi ni kigumu zaidi kuliko vingine kwa sababu kinahitaji kuungwa mkono na walengwa, jumuiya, na wadau na hamu ya kuendeleza matokeo ya awali ya mradi na matokeo ya mwisho ya mradi baada ya timu ya mradi kuondoka. Ufunguo wa kuhamasisha jamii au shirika kuendelea na kazi ni ushirikishwaji wa mara kwa mara wakati wa mradi na kujenga ufahamu kuhusu umuhimu na thamani ya kuendeleza bidhaa au huduma.

Jedwali 39: Orodha ya uhakiki ya mpango endelevu

Mpango Endelevu na Kufungwa kwa Mradi

Mradi si lazima ukabidhiwe kwa mshirika wa ndani ili kuwa na kipengele cha uendelevu. Hata hivyo, ikiwa unafunga tu mradi itabidi uzingatie kwamba hakutakuwa na shirika au chombo kitakachoendeleza kazi mara tu mradi utakapokamilika. Kwa hivyo, katika hali hii, uendelevu unaonekanaje? Je, imezingatiwa katika muundo au usanifu wa mradi? Je, unatarajia hili litaathiri viyi walengwa na jumuiya katika muda wa miezi 6? Baada ya miaka 3? Maswali haya yote yanapaswa kuzingatiwa ikiwa mradi utafungwa tu na hautaendelezwa kuitia mashirika ya washirika au taratibu zingine.

Utoaji wa Taarifa

Linapokuja suala la mtu anapenda nini kuhusu usimamizi wa mradi, ni mara chache kumpata mtu ambaye atasema anapenda utoaji taarifa, yaani kuripoti. Kutoa taarifa huibua *kigugumizi* kutoka kwa wasimamizi na timu nyingi za mradi, hufanya kwa kuwa halina budi kufanywa na ni kwa sababu tu inahitajika na wafadhili au mshirika wa mradi. Hata hivyo, jambo la kukumbuka linapokuja suala la umuhimu wa kuripoti ni: ikiwa haijariotiwa, basi ni kama haikufanyika.

Kuripoti mwishoni mwa mradi kunaweza kuwa ni jambo lenye kushughulisha sana akili, kukiwa na muda mfupi wa kuwasilisha na mahitaji kuwa mengi. Hii ni sehemu ya kazi isiyo ya moja kwa moja ya mradi, wakati na rasilimali zilipaswa kutengwa ili kukamilisha mahitaji ya kuripoti.

Ripoti ya Mwisho ya Simulizi: Katika muda wote wa mradi, ripoti kadhaa za maendeleo zinaweza kuwa zimewasilishwa kwa mshirika au mfadhili. Ripoti ya mwisho ya simulizi itakuwa thabiti zaidi, kwa kawaida huwa na muhtasari wa kina wa kile kilichofanyika wakati wa mradi. Yaliyomo katika ripoti ya mwisho ya simulizi mara nyingi hujumuisha yafuatayo, lakini yanaweza kuwa na mahitaji zaidi au machache, kulingana na shirika au wafadhili.

- ✓ Muhtasari wa Mradi
- ✓ Matokeo ya Mradi (Malengo Yanayopatikana, Viashiria, Matokeo ya awali na Matokeo ya mwisho)
- ✓ Changamoto na Masuala au kadhia zilizojitokeza kwenye mradi
- ✓ Mafunzo Yanayopatikana
- ✓ Mali na Muhtasari wa Malipo/Rejesha/Utupaji

Taarifa ya Mwisho ya Fedha: Kinadharia, fedha zote zimepokelewa mara mradi unapojiandaa kufungwa. Kuna uwezekano, ripoti za fedha zitakuwa zimetolewa katika muda wote wa mradi pamoja na ripoti ya mwisho ya fedha ikitoa muhtasari wa ugawaji wa rasilimali za kifedha, ikijumuisha nyaraka zote zinazohitajika.

Taarifa ya Mwisho: Mara nyingi, timu ya MEAL itafanya ripoti ya mwisho ya mradi ambayo inalinganishwa na ripoti ya msingi ili kubainisha ni kwa kiwango gani malengo na viashiria vilifikasiwa. Ripoti hii mara nyingi hujumuishwa katika ripoti ya mwisho ya simulizi na hutoa taarifa muhimu kwa ajili ya tathmini ya mwisho ya mradi.

Taratibu za Kufunga Mradi

Lau kama mradi ungekaguliwa miaka miwili baada ya kufungwa, nini kingetokea? Je, mifumo ipo ili kuhakikisha kuwa vipengele nya kiutawala, kifedha na kimkataba nya kufungwa kwa mradi vinakamilika? Mifumo hii ni muhimu si tu kwa sababu vinasaidia kuepuka matatizo na ukaguzi wa mradi, bali pia hupunguza vihatarishi ya kuwa na migogoro na wasambazaji, wafanyakazi, na wafadhili kuhusu hali ya akaunti. Mifumo inapaswa kutambuliwa ili kusaidia katika kila moja ya maeneo matatu ya shughuli zifuatazo:

Kufungwa kwa Mkataba

Kufanya kazi na timu za usaidizi wa mradi (HR, Manunuzi, Fedha), kandarasi zote zinahitaji kufungwa rasmi kabla ya mradi kufungwa.

- ✓ Je, mikataba yote imefungwa? Wasambazaji? Wakandarasi wadogo? Wafadhili? Wengine? Mashirika ya utekelezaji mradi?
- ✓ Je, mfadhili amekagua na kukubali utekelezaji wa mradi?

Wigo wa Uthibitishaji wa Kazi

Mradi unapoingia katika Awamu ya Kufunga, meneja wa mradi anapaswa kuwasiliana na wadau wa ndani na nje (ikiwa ni pamoja na Bodi ya Mradi au Mfadhili wa Mradi) ili kuthibitisha kwamba upeo wa mradi umekamilika na kwamba mambo yanayowasilishwa yanakubaliwa. Mara nyingi, uthibitishaji wa upeo hupimwa katika tathmini yoyote ya mwisho ambayo inafanywa kwa mradi huo. Walakini, katika hali ambapo tathmini ya mwisho haijafanywa, uthibitishaji wa vitu vinavyoweza kutolewa bado unapaswa kufanywa. Hii kawaida hufanyika katika mchakato wa hatua mbili.

- Timu ya utekelezaji wa mradi hukutana ili kutathmini kazi iliyokamilishwa dhidi ya mpango wa utekelezaji wa mradi. Kunaweza kuwa, kwa mfano, shughuli ambazo zilicheleweshwa mapema katika mradi na hazijafanywa baadaye.
- Kukutana na wadau wakuu (wafadhili, vikundi nya jamii) ili:
 - ✓ Kukagua mafanikio dhidi ya mpango wa mradi, na kisha upate ridhaa yao na kurekodiwa na kupatikana kwa uthibitisho rasmi au kukubalika.
 - ✓ Kuhakikisha kuwa wameridhika, si tu na vipengele nya kiufundi nya mradi, bali pia na matokeo ya jumla (hii Mara nyingi huhusu mtazamo kama vile kuweipo kwa matokeo ya awali na mafanikio ya matokeo ya mwisho wa mabadiliko ya hali).

Kufungwa kwa Mambo ya Fedha

Sehemu kuu ya idara ya fedha inapaswa kufanya kazi kwa karibu na meneja wa mradi ili kuhakikisha kuwa taratibu mbalimbali na mahitaji yote ya mradi yamefungwa katika mradi. Hii inajumuisha hati zote zinazotakikana pamoja na ripoti mbalimbali. Kitu cha kuzingatia hapa ni pamoja na:

- ✓ Je, fedha zote zilizopitishwa zimepokelewa kutoka kwa wafadhili?
- ✓ Je, mapato yote (fedha za awali za mradi kama utangulizi, malipo ya awali ya usafiri, na malipo ya awali kwa wasambazaji) yamefutwa au kuhamishiwa kwa nambari nyingine au alama ya siri ya akaunti ya mradi au msimbo wa akaunti?
- ✓ Je, malipo yote yamelipwa?

Uondoaji wa Mali za Mradi

Michakato ya wazi ya uondoaji wa mali inapaswa kuwa imeanzishwa ambayo inajumuisha mahitaji yoyote yanayohusiana na uidhinishaji, utangazaji, mahitaji ya wafadhili na kuripoti. Ikihitajika, sera itakuwa imejumuisha mahitaji yoyote maalum yanayohusiana na thamani ya mali au aina ya mali inayodhibitiwa (gari, kompyuta, vinginevyo). Uondoaji mbaya wa mali unaweza kuwa na athari kubwa kwa fedha za mradi kwani wafadhili wanaweza kukataa kuruhusu matumizi ya mali, ambayo hayajaondolewa vizuri na wanaweza kuhitaji kurejeshwa au wanaweza kupunguza malipo kutoka kwa malipo ya mwisho ya kandarasi.

Kufungwa kwa Mambo ya Utawala

Kufungwa kwa usimamizi inahusisha pamoja na wafanyakazi, mali mbalimbali na taratibu zinazokubaliwa za utoaji taarifa.

- ✓ Je, wafanyakazi wa mradi wameachiliwa au wamepewa kazi nyingine?
- ✓ Je, vifaa vya mradi, magari, ofisi zimetengwa (kwa mambo mengine)? Zimeuzwa? Zimehamishwa?
- ✓ Je, ripoti za mradi na hati za ufungaji zimekamilika?
- ✓ Je, kumbukumbu za mradi na/au faili zimesahihishwa?

Kufungwa kwa Mradi na Ukaguzi

Inawezekana, mradi unapofungwa, utahitajika kuitia aina fulani ya mchakato wa ukaguzi. Ukaguzi kwa kawaida hufanya na wafadhili au INGO na kuchunguza nyaraka, michakato na taratibu za mradi. Baadhi ya mambo ambayo timu ya mradi inapaswa kukumbuka kuhusiana na ukaguzi ni pamoja na:

- Kuhakikisha kuwa hati zote zimekamilika, ni za kina, na zinatii mahitaji ya wafadhili.
- Urahisi wa kufikia nyaraka, michakato na taratibu mbalimbali.
- Upatikanaji wa washiriki wa timu ya mradi na wafanyakazi wa usaidizi wa mradi.

*Wafadhili na INGOs kwa kawaida huhitaji mashirika yanayotekeleza yawe na nakala halisi na nakala za kidijitali kwa idadi fulani ya miaka, iwe hiyo ni miaka 3, 5, au 10. Taarifa itapatikana katika mkataba na haiwezi kujadiliwa. Umuhimu wa nyaraka sahihi ni jambo la msingi .

Tathmini ya Mradi

Kama ilivyoiezwa hapo awali, tathmini za mwisho hazifanywi kila wakati katika kiwango cha mradi. Walakini, ikiwa zinahitajika, zinahitaji kushughulikiwa kwa utaratibu. Kuharakisha mchakato wa tathmini hakutatoa aina ya maoni na mapendekezo yanayohitajika ili kuelewa thamani ya mradi, kuweza kutumia taarifa katika tathmini kwa ajili ya kujifunza, kubuni mradi na programu, na wakati mwingine hata kufahamisha maendeleo ya sera.

Tathmini ya mwisho inapaswa kuwa imepangwa tangu mwanzo wa mradi, pamoja na muhtasari wa madhumuni na maswali muhimu ya tathmini yanayotaka kujibiwa na timu ya tathmini au mtathmini. Kulingana na ukubwa na utata wa mradi, ratiba ya muda na bajeti inapaswa pia kuwa imetengwa kwa ajili ya zoezi hili, kumpa mtathmini na timu rasilimali za kutosha ili kuweza kufanya uamuzi wa data juu ya thamani ya mradi.

Mtathmini na timu watafanya kazi kwa karibu na MEAL na timu za mradi ili kuunda mbinu, mpango wa kazi na zana za tathmini. Nyaraka za mradi na mipango ya ufuatiliaji inapaswa kutolewa na timu na mtathmini na timu itabidi kuratibu kuitia MEAL na timu za mradi ili kufanya ukusanyaji wa data na wadau.

Mara tu tathmini inapokamilika, matokeo yanahitajika kushirikishwa na wadau husika, hasa ikiwa mradi unaangukia chini ya mwavuli wa programu. Matokeo ya tathmini yatachujwa hadi kiwango cha programu kwa kuwa matokeo ya mwisho ya mradi yanapaswa kuwa matokeo ya awali katika kiwango cha programu.

Ikiwa tathmini za baada ya mradi itafanya, meneja wa mradi, timu ya MEAL, na wadau wengine (kwa mfano, utawala na meneja wa programu) lazima waandae nyaraka zote, hadidu za rejea, data ya MEAL, na taarifa ambazo zitatumika kufanya tathmini ya baada.

Mafunzo Yaliyopatikana

Masomo yaliyopatikana kutohata na mradi ni benki ya kumbukumbu ya shirika. Kimsingi, timu ya mradi itatayarisha kumbukumbu ya masomo hayo ambayo hufuatilia masomo yanapotoka, au angalau katika sehemu kuu za tathmini au hatua muhimu katika mradi wote. Mradi unapoingia katika Awamu ya Kufunga, ni muhimu kuhakikisha kwamba masomo yaliyopatikana kuhusiana na mradi yana maelezo ya kutosha na yanawasilishwa na kufikiwa kwa urahisi na shirika na timu za programu. Hii ina maana

kwamba faili zote (nakala halisi na dijitali) zinahitaji kupangwa ipasavyo na kupewa jina ili kuwawezesha wengine waweze kuzifikia.

Hata hivyo, haitoshi tu kuweka kumbukumbu ya masomo uliyojifunza na kuyahifadhi tu, mchakato unahitajika ili kuwekwa ili kuhakikisha kwamba mafunzo yaliyopatikana kutoka kwenye mradi yanatumika ndani ya shirika. Mradi wako ukiwa chini ya mwavuli wa programu, mafunzo uliyojifunza yanaweza kutumika katika kiwango cha programu ili kusaidia kufahamisha muundo wa mradi wa siku zijazo na kuhakikisha kuwa masuala/kadhia mbalimbali zilizopatikana ndani ya mradi hayarudiwi katika

Masomo Yanayopatikana na Ushirikiano wa Kisekta

Bila shaka kuna kusitasita kwa mashirika mbalimbali kubadilishana taarifa. Hii ni kwa kawaida inatokana na kushindania wafadhili na mazingira ya jumla ya kutoaminiana. Hata hivyo, mradi wetu, mashirika yetu hayawezi kuleta matokeo makubwa peke yake, hii itahitaji kazi na ushirikiano wa mashirika na wadau mbalimbali.

Kubadilishana mafunzo yaliyopatikana na wadau mbalimbali, ikiwa ni pamoja na makundi ya kisekta au mashirika yanayofanya kazi katika maeneo yanayofanana, hutoa msingi imara wa kuhakikisha kwamba miradi yote iliyo chini ya eneo hilo linafanya kazi kwa lengo moja na kufanya kazi pamoja ili kufikia lengo hilo.

miradi mingine inayofanyika chini ya programu hiyo.

Zaidi ya hayo, ni muhimu kwamba meneja wa mradi asambaze mafunzo waliyojifunza kutoka kwenye mradi kwa wale wanaoweza kufaidika nayo. Bila mfumo maalum wa kukamata mafunzo haya mwishoni mwa mradi, basi shirika litaendelea kubuni kitu kipy kila wakati ambapo uamuzi unafanywa wa kutekeleza mradi kama huo. Wafadhili mara nyingi wana nia ya kuhakikisha kuwa mafunzo yanasantazwa katika sekta nzima ili kuhakikisha kuwa miradi mipy inanufaika kutokana na mafunzo yanayotokana na miradi mingine waliyofadhili. Siku hizi, NGOs mara nyingi huchapisha ripoti za tathmini, na hifadhidata zipo ambazo zinajumuisha maelfu ya ripoti za tathmini kutoka kwa mashirika mengi tofauti.

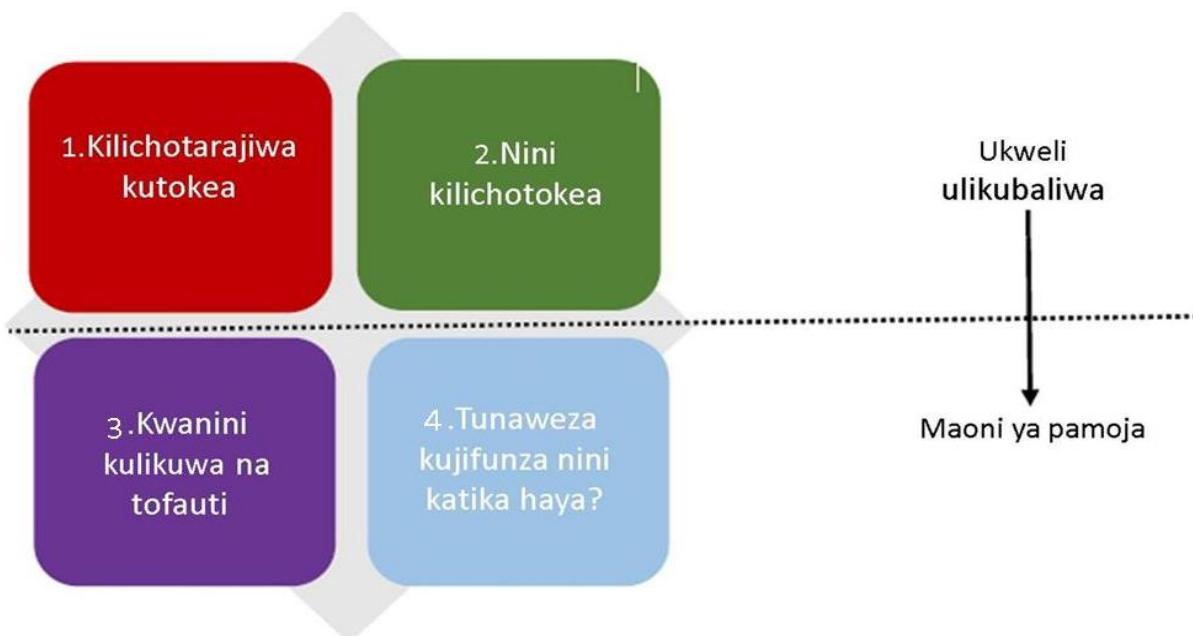
Chombo kizuri cha kutumia katika mchakato wa masomo uliyojifunza ni Kumbukumbu ya Masuala/kadhia. Masuala mara nyingi hutokana na mabadiliko au kutoa maelezo ya kwa nini jambo fulani lilifanyika au halikufanyika. Kurekebisha Rekodi ya Masuala na kujumuisha safu wima ya mafunzo tuliyojifunza ni njia nzuri ya kuanzisha mchakato wa kufikiria kuhusu masuala yalivyoanza.

Marejeleo ya Suala	Imeripoti wa na	Maelezo	Tarehe Iliyopotiwa	Imekabid hiwa kwa	Tarehe ya kukabidhi wa	Hali Ilivyo	Tarehe ya Hali Ilivyo	Azimio	Mafunzo Yanayopatikana

Jedwali 40: Kumbukumbu ya Masuala Iliyorekeblishwa

Masomo yaliyopatikana yanapaswa kukusanya katika maisha yote ya mradi na kuwekwa pamoja wakati mradi unafungwa. Kutumia mchakato wa lango la maamuzi ni njia nzuri ya kuhakikisha kuwa masomo yaliyopatikana yanakusanya kuitia awamu zote za mradi na kufanya mchakato kupungua sana wakati mradi unafungwa.

Zana nyingine nzuri ambayo inaweza kutumika kumaliza ujifunzaji wa mradi ni 'Mapitio ya Baada ya Hatua'. Hii ni shughuli ya kujifunza kwa njia rahisi, ya haraka na ambayo inaweza kutumika kutambua na kurekodi masomo na maarifa yanayotokana na mradi kwa kuhusisha wadau mbalimbali katika kuchangia mawazo na majadiliano.



Kielelezo 46: Baada ya Mapitio ya Hatua

Mapitio ya Baada ya Hatua ni rahisi kupanga na kutekeleza. Wakati wa mapitio, maswali yanaulizwa ili kuwasaidia washiriki kuelewa kilichopangwa dhidi ya kile kilichotokea:

- ✓ Je, tuliazimia kufanya nini?
- ✓ Tulipata nini? Zingatia zaidi ukweli kuliko maoni;
- ✓ Ni nini kilienda vizuri? Tena, angalia ukweli. Kwa nini kilikwenda vizuri? Linganisha mpango na ukweli.
- ✓ Ni nini kingeenda vizuri zaidi? Linganisha mpango na ukweli. Ni nini kilichotuzuia kufanya zaidi?
- ✓ Tunaweza kujifunza nini kutokana na hili?

Faida ya mapitio ya kujifunza ni kwamba inaweza kukusanya taarifa muhimu kwa haraka kiasi na bila kutumia rasilimali nyingi. Uwezesaji wa uhakiki unakusudiwa kuwa wa haraka, kwa uwazi na usiozingatia mawazo ya kina na majadiliano. Kusudi kuu ni kufahamisha maamuzi kuhusu utendakazi, sera au mkakati unaohusiana na mradi wa programu unaoendelea au wa siku zijazo.

Tafakuri ya Kufungwa kwa Mradi-Jambo zuri ni Mwisho wake

Kufungwa kwa mradi kunaweza kuwa na machafuko. Wanatimu wanaweza kuwa katika harakati za kuondoka au kuhamia miradi mingine. Miradi mipya inaweza kuanza wakati mradi mwingine unamalizika, na mara nyingi kuna shida ya wakati ili kukamilisha taratibu zote za kufunga mradi.

Hali ilivyo, unaweza kufanya kazi nzuri ya kutambua mradi, kuuanzisha na kuuandaa, kuupanga, na kutekeleza shughuli, lakini ukifanya kazi mbaya au dhaifu ya kufunga mradi, hilo ndilo ambalo litakalokumbukwa zaidi. Hii ni hali hasa katika ripoti ya mwisho na nyaraka za mradi pamoja na tathmini na mafunzo yaliyopatikana.

Kitu ambacho ni muhimu ni katika kuhakikisha kuwa shughuli zote zinakamilika, na zimefanyika vizuri, katika awamu hii ni kuzipanga kwa ajili hiyo. Mpango wa kina wa utekelezaji utajumuisha taratibu za kufungwa na makabidhiano yoyote ambayo yanahitajika kufanyika. Hutopenda shughuli hizi ziwe za dharura, ungependa zifikiriwe vyema, ziwe za kina na za kukusudia. Sio kufanyika haraka eti ili tu kukidhi mahitaji yanayotakiwa.

Mradi wako ni mzuri tu pindi unapokamilika, kwa hivyo panga ufungaji wa mradi kuanzia hatua za awali na utoe muda wa kutosha na rasilimali za kutosha ili kuhakikisha kuwa shughuli zote zinaweza kukamilika.

2.4 SEHEMU YA 3. KANUNI ZA DPRO za MRADI

Kanuni huongoza jinsi tunavyoshughulikia miradi, na kutoa mfumo wa kupanga usimamizi wetu wa mradi. Kama ilivyoelezwa kwa ufupi katika Utangulizi, Mradi wa DPro unaelezea Kanuni 5 za Usimamizi wa Mradi: Uliotawaliwa Vizuri, Ushirikishi, Wa kina, Jumuishi na Unaobadilika.



Kielelezo 47: Kanuni za Usimamizi wa Mradi

Kanuni za Usimamizi wa Mradi zimevasilishwa katika Sehemu hii ya Mwongozo wa Mradi wa DPro.

3.1 Kanuni: Iliyosimamiwa Vema

"Kasi ya kufanya maamuzi ndio kiini cha utawala bora."

-Piyush Goyal

3.1.1 Kanuni ya Iliyosimamiwa Vema ni nini na Kwa Nini ni Muhimu?

Utawala wa mradi ni sehemu muhimu ya usimamizi wa mradi lakini ambayo mara nyingi inakosa uwazi na usahihi. Utawala wa mradi hutumikia kwa madhumuni mengi kadhaa ambayo ni muhimu kwa mafanikio ya mradi. Vipengele vya kanuni Inayosimamiwa Vema vinahitaji kwamba wadau waweke fikra na uzingatiaji wa kina katika jinsi maamuzi yanafanywa ndani ya mradi.

Sehemu ya changamoto katika kutekeleza mradi unaosimamiwa vema ni kuelewa maana yake. Neno hilo linaweza kuwa la kutatanisha na kuogopesha kwa ugumu wake kwa wasimamizi wa mradi na wadau kwa vile wanajua wanapaswa kuwa na muundo wa utawala mzuri lakini hawana uhakika wa jinsi ya kulishughulikia.

Kuna njia kadhaa ambazo muundo wa utawala huingiliana na meneja wa mradi na mradi wenyewe ikiwa ni pamoja na:

- Inahakikisha kujitolea kwa shirika na uwajibikaji kwa mradi;
- Huamua juu ya mapendekezo ya mabadiliko ya mradi (wigo, bajeti, kalenda au mengine) ambayo yanaenea zaidi ya uvumilivu uliokubaliwa wa meneja wa mradi;
- Inasimamia mradi, kutoa rasilimali, mwelekeo na ufahamu inapohitajika;
- Inafuatilia uwezekano unaoendelea wa mradi, kufanya maamuzi ya kusitisha mradi ikiwa ni lazima;
- Inasaidia na kumshauri meneja wa mradi juu ya usimamizi wa mradi, haswa juu ya maswala ambayo yanazidi muda wa udhibiti wa meneja wa mradi;
- Inahakikisha kuwa mitazamo mbalimbali ya wadau inajumuishwa katika mradi;
- Inatetea usaidizi muhimu wa shirika na rasilimali kwa mradi; na
- Inahakikisha kwamba shirika "linamiliki" mchakato na matokeo ya mradi.

Mradi unaosimamiwa vyema utakuwa na wazi bila kikwazo na mamlaka wazi kwa msimamizi wa mradi kuhakikisha kwamba maamuzi yanafanywa ndani ya mfumo maalum ulioainishwa katika muundo wa utawala. Utawala mzuri pia hutoa mtandao wa usaidizi unaohitajika sana kwa msimamizi wa mradi katika maisha yote ya mradi.

3.1.2 Uliosimamiwa Vyema na Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi

Mfadhilli, Bodi, Kamati ya Uongozi

Ni katika awamu hii ambapo timu ya mradi - kwa kushirikiana na wadau - inaanza kuchunguza ni aina gani ya muundo wa utawala ungefaa zaidi kutokana na rasilimali na mazingira ambayo mradi utakuwa unafanya kazi. Je, una rasilimali kwa ajili ya kamati ya uongozi au bodi? Je, mfadhilli wa mradi anafaa zaidi?

Kuoanisha na Mpango, Muundo wa Potifolio

Mradi lazima ulingane na mkakati ulioainishwa katika viwango vya programu na potifolio. Msimamizi wa mradi lazima afahamu jinsi mradi unavyoendana na mkakati wa jumla. Maoni kutoka kwa wadau wa utawala wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi itahakikisha vyema kuwa mradi unalingana na mikakati hii na pia kutoa maarifa muhimu katika kufafanua vigezo vya mradi.

3.1.3 Uliosimamiwa Vyema na Awamu ya Kuandaa kwa Mradi

Muundo wa Utawala

Majadiliano au changanua bongo kuhusu aina ya muundo wa utawala yanapaswa kuwa yamefikiriwa wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi. Ni wakati wa awamu ya Kuandaa kwa mradi (awamu ya pili) ambapo muundo wa mradi unawekwa, muda huu mjadala huu wa changanua bongo huwekwa katika muundo rasmi ambao huwasilishwa kwa wadau husika. Muundo wa utawala unapaswa kujumuishwa katika Mkataba wa Mradi au Chata ya mradi ambao unatengenezwa wakati wa awamu hii.

Uvumilivu wa Mradi (Mamlaka ya Msimamizi wa mradi)

Wakati wa Awamu ya Kuanzisha mradi (awamu ya pili), uvumilivu unapaswa kuwa umeanzishwa ili kutambua vigezo ambavyo matoleo ya mradi yatakuwa yamekubalika (viwango vya jumla vya uvumilivu wa mradi). Uvumilivu unahitaji kuanzishwa na kuitishwa na muundo wa utawala wa mradi. Hii inaweza kuwa ni bodi ya mradi; hata hivyo, ikiwa hakuna bodi, uvumilivu utahitajika kuanzishwa na mfadhilli wa mradi au wahisani. Iwapo kwa wakati wowote ule wa ufuatiliaji wa mradi, meneja wa mradi anaona kiwango cha uvumilivu kinaweza kuzidi kile kiwango cha mamlaka ya bodi ya utawala wa mradi basi anapaswa kushauriwa.

3.1.4 Mradi Uliosimamiwa Vyema na Mipango

Mawasiliano

Upangaji unahitaji kuwa na uwiano wa kina na sehemu yake ni kutengeneza mpango wa mawasiliano ambao utabainisha ni nani anayepaswa kuwasiliana nini, na nani, na lini.

Sehemu ya sayansi ya mawasiliano bora ni kutambua kwa makini mkakati unaofaa wa mawasiliano kuhusiana na ukubwa na utata wa mradi. Kwa mfano, katika muktadha wa mradi mdogo, mazoe ya

mawasiliano rasmi kupita kiasi yanaweza kuwa mzigo wa kiutawala, na kuingilia shughuli zingine za mradi. Katika muktadha wa mradi mkubwa, mazoea ya mawasiliano yasiyo rasmi au ya dharura yanaweza kugeuza mafanikio haraka kuwa maafa ikiwa masuala muhimu na fursa zitakosekana kupitia upangaji na utekelezaji uliolegea wa mawasiliano.

Milango ya Maamuzi

Wakati wa kupanga, milango rasmi ya maamuzi huwekwa ili kuhakikisha kuwa mradi unaofaa bado unafanywa kwa njia ifaayo. Katika upande wa utawala bora wa mradi yaani mradi uliosimamiwa vyema, mitazamo mingi ya wadau itahusishwa katika mchakato wa lango la maamuzi. Msimamizi wa mradi anapaswa kuweka vituo katika mradi ambapo michakato kadhaa "hai" inakaguliwa kupitia milango ya maamuzi. Kwa mfano, uchambuzi wa vihatarishi na wadau na mkataba wa mradi au Chata ya mradi unapaswa kupitiwa, kusahihishwa, na kurekebishwa kulingana na muktadha wa mradi. Kupanga milango hii ya Maamuzi, kwa kushirikiana na utawala wa mradi, kutahakikisha kuwa yanafanyika na wadau sahihi wanashiriki kwa wakati ufaao.

Kudhibiti hatari

Upangaji wa vihatarishi ni muhimu kwa mchakato wa udhibiti wa hatari. Sehemu ya uchanganuzi wa vihatarishi inapaswa kujumuisha ni ustahimilivu upi wa vihatarishi ambavyo meneja wa mradi amevielezea wazi kuhusu viwango vya mamlaka kwa vihatarishi mbalimbali na namna ya kukabiliana navyo. Kufanya kazi pamoja wakati wa awamu ya kupanga pamoja na utawala wa mradi ili kubainisha ni vihatarishi vipi viko juu ya viwango vya uvumilivu na kupanga mipango ya vihatarishi hivyo katika awamu hii itatoa njia iliyoainishwa kwa uwazi zaidi ikiwa vihatarishi hivi vitabdalika na kuwa kadhia wakati wowote katika mradi.

3.1.5 Uliosimamiwa Vyema na Utekelezaji

Kadhia na Udhibiti wa Vihatarishi

Kadhia nyingi katika mradi hutokea wakati wa awamu ya utekelezaji kadri shughuli zinavyofanyika. Sehemu ya usimamizi wa masuala inahitaji kwamba uvumilivu umewekwa kwa ajili ya kufanya maamuzi kuhusu vihatarishi ikiwa vitabdalika na kuwa kadhia na masuala ya kushughulikiwa. Kwa kufahamu uvumilivu huu basi itamsaidia meneja wa mradi kuamua ni aina gani ya kukabiliana itakavyokuwa na usogezaji mbele kwa wahusika wengine unaohitajika.

Zaidi ya hayo, vihatarishi vinabdalika - hasa wakati wa awamu ya utekelezaji. Vihatarishi vipya vinaweza kutokea, vihatarishi ambayo tayari vimeshatambuliwa vinaweza kubadilika athari yake, kwa hivyo mchakato wa uchanganuzi wa vihatarishi utahitaji kurudiwa rudiwa.

Udhibiti wa Mabadiliko

Mara nyingi kadhia mbalimbali na masuala ya kushughulikiwa ya mradi hutokea kwa sababu ya mabadiliko katika mradi-iwe ni mabadiliko madogo au mabadiliko makubwa. Katika mradi unaoongozwa au kusimamizi vyema, mabadiliko yoyote yatatathminiwa kwa athari zake kwenye Pembetatu ya Udhibiti wa mradi na wadau mbalimbali katika mradi huo.

Mchakato halisi wa mabadiliko sio sehemu pekee ya mradi ya utawala bora, hata hivyo. Mawasiliano ya mabadiliko hayo pia ni muhimu sana, hasa kwa vile kuna uwezekano kuwa mabadiliko hayo yataathiri angalau kipengele kimoja cha Pembetatu ya Vikwazo.

3.1.6 Kanuni Iliosimamiwa Vyema na Kufungwa

Msimamizi wa mradi anahitaji kuhakikisha kuwa kuna mchakato wa kimfumo unaochukuliwa kwa ajili ya kufunga mradi, ambao unapaswa kujumuisha mwongozo na ushirikiano na muundo wa utawala. Hili pia ilipaswa kuwa limepangwa tangu mwanzo wa mradi na kuthibitishwa kadri mradi unavyosongea mbele. Taratibu za kimkataba, kiutawala na taratibu za ufungaji wa kifedha lazima zifuate miongozo ya shirika na wafadhili na ni jukumu la msimamizi wa mradi kuhakikisha kuwa taratibu zote zinafuatwa.

Mafunzo Yaliyopatikana na Uhakiki

Uhakiki wa mafunzo yaliyopatikana na kusambaza mafunzo hayo baada ya mradi ni vigezo katika mradi wenye utawala bora. Mafunzo haya yanakuwa ni sehemu ya kumbukumbu ya kitaasisi na yanaweza kuwa muhimu kutumika katika muundo wa mradi wa siku zijazo.

Masomo yaliyopatikana na Mapitio ya Baada ya Hatua pia yanaweza kujumuisha mfadhili wa mradi, bodi, au kamati ya uongozi kama washiriki. Kwa sababu utawala una mtazamo mkubwa zaidi wa mradi, wanaweza kutoa mtazamo tofauti katika vikao hivi na kuchangia katika uchanganuzi bora wa mradi.

Mkataba wa Mradi ulioidhinishwa/hati ya Mradi

Mradi unapofungwa, muundo wa utawala - iwe mfadhili au bodi - inapaswa kupokea hati ya mradi iliyoahihishwa au kupitiwa upya na kukamilishwa pamoja na hati zingine zozote zilizosalia ambazo zinatafaa. Chata ya Mradi/Mkataba unapaswa kuwa na taarifa zote zilizopitiwa upya na kusahihishwa kuhusu mradi na zinapaswa kusahihishwa/kupitiwa mara kwa mara katika maisha yote ya mradi.

Usimamizi wa Vihatarishi na Masuala na Utawala Bora

Katika mradi wetu wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta, moja ya vihatarishi ni kwamba hali ya hewa (mvua) itachelewesha kuchimba mashimo. Wacha tuseme kwamba kihatarishi hiki kitageuka na kuwa kadhia na mvua inanyesha kwa siku 5 mfululizo. Msimamizi wa mradi ana kiwango cha uvumilivu kufanya maamuzi ya kuchelewesha kwa siku 3 tu katika mradi. Hii ina maana gani katika hali halisi? Kwa sababu ucheleweshaji huu uko juu ya uvumilivu wa kiwango cha mamlaka ya meneja wa mradi, hivyo ni lazima alipeleke suala hilo kwenye bodi. Mara tu bodi ikitagua suala hilo na mkakati wa kukabiliana na kutayarishwa, uamuzi unaweza kufanya kuhusu namna ya kuendelea mbele.

3.1 Kanuni: Shirikishi

"Kuja pamoja ni mwanzo. Kukaa pamoja ni maendeleo. Kufanya kazi pamoja ni mafanikio."

-Henry Ford

3.2.1 Ushirikishaji ni nini na kwa nini ni Muhimu?

Msimamizi bora wa mradi atawea kuamua ni lini na jinsi ya kutumia mbinu za usimamizi shirikishi katika mradi. Kama kiongozi na meneja, ni muhimu kuhimiza mchango na ushiriki wa wadau katika maisha yote ya mradi, kujenga imani na wadau, na kuanzisha maono ya pamoja ambayo wadau wanaweza kufanya kazi.

Mbinu shirikishi ni pamoja na uwezo unaoonekana wa kusikiliza na kuzingatia mitazamo mbalimbali, na kuweza kuwa na utamaduni wa kuongoza kutokana na muktadha wa hali inayofaa ya programu. Kufanya kazi kwa njia hii ndiyo njia bora ya kujenga hisia ya umiliki katika mradi, na kudumisha thamani ya mradi na umuhimu unaoendelea.

Usimamizi shirikishi wa mradi unaweka msingi wa:

- Kusimamia Matarajio
- Utambulisho wa Kina wa Mradi, Ufafanuzi, na Mipango
- Mawasiliano ya Wazi
- Uendelevu wa Mradi
- Ushirikishwaji wa Wadau

Wadau watakuwa na viwango tofauti vyta ushiriki katika mradi na katika awamu za mradi. Wale wanaohusika zaidi wanapaswa kujumuishwa na kushauriwa kwa njia ambayo itakuza uaminifu na kuimarisha uwezo wao wa kuunga mkono na kukubali fikra ya mradi. Hili linaweza kufanyika kwa kuhakikisha sauti zinazofaa zinasikika kwa wakati ufaao kwa kutengeneza mazingira ya mradi ambapo wadau wanahimizwa kushiriki na kujihusisha. Haimaanishi kwamba wadau wote wanapaswa kushauriwa kila wakati uamuzi unapohitajika kufanya au kwamba maamuzi lazima yafikiwe kwa maafikiano na kamati. Badala yake, meneja wa mradi anapaswa kutambua na kuhusisha wadau wengi kwa nyakati tofauti katika mradi wote, kudhibiti matarajio yao na kuweka wazi jinsi mchango wao utaimarisha michakato ya kufanya maamuzi.

3.2.2 Ushirikishaji na Utambulisho na Ufafanuzi

Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi wa Mradi hutoa fursa, mapema maishani mwa mradi, kuanza kuweka utamaduni wa ushirikishwaji. Msimamizi wa mradi anapaswa kutumia awamu hii kama ni fursa ya kurahisisha mawasiliano na ushirikiano wa siku zijazo.

Ingawa mbinu shirikishi katika awamu hii zinaweza kuhitaji muda na rasilimali zaidi, matokeo ya mwisho yatafaidika kutokana na faida zifuatazo:

- Wadau watakuwa na fursa ya kuchukua udhibiti wa mchakato wao wa maendeleo;
- Muundo wa mwisho wa mradi utakuwa na nguvu zaidi; na
- Huongeza umiliki wa mradi mionganoni mwa wadau.

Pia ni katika awamu hii ambapo uchambuzi wa wadau huanza kupertia utambuzi wa wadau na kujua nguvu na ushawishi wao kwa kutumia Mchoro wa Venn. Hii inapaswa kutoa ufanuzi kwa meneja wa mradi na timu kuhusu ni nani anayehitaji kuhusika katika awamu ipi na katika mchakato gani.

Ukusanyaji wa Takwimu, Mahitaji na Uchambuzi wa Matatizo

Kupata mitazamo tofauti wakati wa ukusanyaji wa data, uchanganuzi wa mahitaji, na uchanganuzi wa matatizo, hutoa mtazamo kamilii zaidi wa mradi. Ingawa si lazima kwamba kila mdau ahusishwe katika kila mchakato, meneja wa mradi anapaswa kuwa na uwezo wa kutambua na kushirikisha wadau kwa wakati ufaao katika mradi wote.

Makadirio ya Kiwango cha Juu

Makadirio ya kiwango cha juu yanatengenezwa wakati wa awamu hii, hasa kama sehemu ya uzinduzi wa pendekezo la mradi na kupata ufahamu bora wa kile kitakachohitajika wakati wa mradi. Ili hili lifanyike vizuri, wadau na wanachama wa timu wanapaswa kushirikishwa. Kwa mfano, unapotayarisha bajeti ya kiwango cha juu ya pendekezo, husisha timu ya fedha ili kusaidia kuelezea gharama zinazohitajika. Ikiwa mradi unahitaji wataalam wa kiufundi, basi shirikisha idara ya rasilimali watu kuchunguza upatikanaji wa wataalam wa kiufundi kwenye soko na muda unaohitajika kwa kuajiri wafanyakazi hawa. Zaidi ya hayo, ikiwa mradi wako uko chini ya mwavuli wa programu, basi Meneja wa Programu anapaswa kushauriwa katika hatua hii pia.

3.2.3 Ushirikishwaji na Kuandaa kwa Mradi

Awamu ya pili ya Kuandaa kwa Mradi au kuweka muundo wa mradi inatoa fursa ya kuwashirikisha wadau zaidi na kutumia mbinu shirikishi. Katika awamu hii, muundo wa utawala huamuliwa, vihatarishi vinatambuliwa, chata ya mradi inatengenezwa, na mradi kuzinduliwa rasmi. Michakato hii yote inaweza kutumia mbinu shirikishi.

Kutambua hatari na Ufanyaji wa Tathmini

Utambulisho na tathmini ya vihatarishi itaelezwa kwa kina katika awamu ya hii ya pili ya Kuandaa mradi, hasa ili mpango wa vihatarishi uweze kuingizwa katika awamu ya kupanga kwa kina zaidi. Inaweza kuwa changamoto sana kutambua kwa kina vihatarishi katika mradi, lakini mchakato huu unaweza kuimashwa kupertia mbinu shirikishi. Kwa mfano, kuwashirikisha walengwa katika kutambua na kutathmini vihatarishi kunaweza kuleta vihatarishi ambavyo timu ya mradi haingezingatia. Timu za ugavi au mpango wa MEAL unaweza kutoa maarifa juu ya vihatarishi kutoka katika mtazamo wao pia. Vile vile, wadau hawa wanaweza kuunda mikakati ifaayo zaidi ya kukabiliana na vihatarishi kwa sababu wana ujuzi zaidi wa jinsi vihatarishi vinavyoweza kuathiri mradi. Mafunzo tunayopata hapa ni kwamba mchakato mpana na wa kina wa vihatarishi unahitaji kujumuisha ushirikishwaji kutoka kwa wadau mbalimbali.

Uzinduzi wa Mradi

Uzinduzi wa mradi ni fursa ya kuwaleta wadau wote pamoja ili kuhakikisha kuna uwazi kuhusu mradi, kusimamia matarajio, na kukuza uungwaji mkono wa mradi. Uzinduzi huo unaweza pia kuwa ni fursa ya kushirikisha wadau Mkataba wa Mradi/Chata ya mradi, ambao unatoa maelezo ya mradi kwa ufupi.

3.2.4 Ushirikishaji na Mipango

Kazi nyingi huhitajika kufanya ili kupanga mradi kwa kina. Mpango wa utekelezaji utajumuisha nyaraka nyingi zinazotumiwa kumuongoza meneja wa mradi na timu kuitia utekelezaji.

Upangaji wa Ratiba

Msingi wa kupanga ratiba hutegemea kutambua wigo mpana wa kazi. Muundo wa Uchanganuzi wa Kazi (WBS) ndicho chombo kinachotumiwa kufafanua wigo wa mradi wa mradi. Hii inaweza kufanya kwa ufanisi zaidi kwa kuhusisha wale ambao watakuwa wakifanya kazi katika ufanuzi wa upeo/wigo. Kwa mfano, ikiwa unafanya kazi na washirika wa utekelezaji, hakikisha kuwashirikisha katika kuvunja shughuli mbalimbali na usisahau kujumuisha mawanda yote yanayohitajika ili kukamilisha shughuli zote za mradi.

Ushiriki wa wadau pia hutengeneza makadirio sahihi zaidi ya rasilimali na muda wa shughuli. Tena, wale ambao watakuwa wakifanya kazi hiyo wanaweza kuwa na wazo bora zaidi ya nini kitahitajika ili kukamilisha shughuli za mradi kwa ufanisi.

Upangaji wa Mipango Endelevu

Mkazo mkubwa unawekwa kwenye uendelevu wa malengo ya mradi. Kwa hivyo tunaendaje kutengeneza mipango endelevu ambayo ni muhimu? Kusema kweli, kwa kujumuisha wadau katika mipango endelevu. Kutumia mbinu shirikishi katika upangaji uendelevu kutafanya:

1. Kutafanya mipango kuwa muhimu zaidi na sahihi;
2. Kusaidia kutambua mapungufu yoyote yanayohitaji kushughulikiwa kabla ya mradi kufungwa;
3. Kutakuza uungaji mkono wa wadau na kuwahamasisha kudumisha matokeo, bidhaa au huduma.
4. Kujenga uwezo wa wadau ambao wanaweza kuendeleza shughuli, matokeo ya mwisho ya mabadiliko, huduma, bidhaa n.k mara mradi unapofungwa.

3.2.5 Ushirikishaji na Utekelezaji

Awamu ya Utekelezaji ni wakati wenyewe harakati nyingi katika mradi na mabadiliko ya mara kwa mara hutokea, na wadau wengi wanahuishwa na shughuli nyingi zinafanyika. Mchakato wa kurudia rudia wa kupanga na kutekeleza ni wakati ambapo wasimamizi wa mradi wanatakiwa wahakikishe ushiriki kamili wa wadau wote. Timu zinapofuata taratibu zilizowekwa na kuwasiliana mara kwa mara, msimamizi wa mradi anakuwa na vifaa vya kutosha kuweza kutenga rasilimali, kuweka kipaumbele kwa shughuli na kudhibiti vihatarishi.

Udhibiti wa Mabadiliko ya Mradi

Mabadiliko yanaweza kuhitajika wakati wa utekelezaji. Msimamizi wa mradi atategemea taarifa zilizopatikana kuitia mchakato wa mpango wa MEAL na usimamizi wa masuala/kadhia mbalimbali, mionganini mwa mengine, ili kubainisha ikiwa mabadiliko yoyote yanahitajika kufanya katiwa mradi. Ingawa maamuzi yanapaswa kufahamishwa kutoka kwenye takwimu, yanapaswa pia kujumuisha mitazamo ya wadau katika mchakato wa udhibiti wa mabadiliko. Sehemu ya udhibiti wa mabadiliko ni kutathmini ni aina gani ya athari ya mabadiliko yatakuwa kwenye mradi na pembetatu ya kikwazo cha mradi. Wadau ni sehemu kubwa ya mradi na athari yoyote kwao inapaswa pia kuzingatiwa.

Milango ya Maamuzi

Milango ya maamuzi ni vituo muhimu katika mradi ambapo wadau wanaweza kushirikishwa na kushiriki katika kufanya maamuzi ya mradi. Iwapo upangaji wa hatua utatumika, milango hii ya maamuzi itafanyika mwishoni mwa kila hatua na ni fursa nzuri za kuwashirikisha wadau katika: kuitia taarifa na takwimu kila siku; kutathmini uhalali wa mradi, kuamua ikiwa mabadiliko yoyote yanahitajika kufanya; na kurekebisha hati zote hai zinazohusiana na mradi.

Ikiwa upangaji hatua si sehemu ya mradi wako, milango ya maamuzi bado inaweza kutumika kama zana ya kushirikisha wadau kama tukio la awali la kuweka kigezo cha namna ya kufanya maamuzi na mapitio katika mradi.

Upangaji Mradi Kwa Kurudia rudia

Upangaji wa hatua na upangaji wa mawimbi ya kusonga mbele utawezekana wakati wa awamu ya Utekelezaji. Kuwa na wadau wanaofaa kwenye meza wakati wa mchakato huu huongeza usahihi na uaminifu wa mipango yako ya utekelezaji. Je, watu wanaofanya kazi hiyo wanashiriki katika kupanga? Je, umepokea maoni ya kutosha kutoka kwa watu wa timu ya MEAL, HR, ugavi na timu zingine kuhusu hali hiyo kwenye shughuli yenye?

3.2.6 Ushirikishaji na Kufunga Kwa Mradi

Sawa na awamu nyingine za mradi, awamu ya kufungwa kwa mradi kunapaswa pia kuwa shirikishi. Hii itakuwa ni ya manufaa zaidi hasa ikiwa shughuli mbalimbali, huduma, au bidhaa zitakabidhiwa mara tu mradi utakapokamilika. Iwapo wadau wameshauriwa na kufahamishwa katika kipindi chote cha maisha ya mradi, awamu hii haipaswi kuwa ya kushtukiza au kushangaza wadau. Mkakati wa ushirikishaji wa wadau unapaswa kujumuisha ushiriki wao wakati wa michakato ya kufungwa.

Masomo Yaliyopatikana na Uhakiki Baada ya Hatua

Masomo tuliojifunza na mapitio ya baada ya hatua yanaweza kuboreshwa kuitia mbinu shirikishi, kuchunguza vipengele vya mradi kuitia lenzi tofauti na kutoa umaizi ambao unaweza kutumika katika muundo wa mradi wa siku zijazo.

Mkutano wa Kufunga kwa Mradi au Tukio la Kufungwa Mradi

Mkutano au tukio ambalo linatambua kufungwa rasmi kwa mradi linapaswa kuwa sehemu ya utaratibu wa ufungaji mradi. Mkutano au tukio hili linaweza kuwa rahisi na la kupendeza, cha muhimu ni kuangazia kile kilichokamilishwa wakati wa mradi, changamoto mbalimbali, na kutambua rasmi uhusiano na wadau waliochangia mradi.

3.3 Kanuni: Ya Kina

"Usimamizi ni, juu ya yote, mazoezi ambapo sanaa, sayansi, na ufundi hukutana."

-Henry Mintzberg

3.3.1 Ni Nini Mtazamo wa Kina na Kwa nini ni Muhimu?

Kama msimamizi wa mradi, jukumu lako kuu ni la usimamizi wa jumla wa mradi. Hili linahitaji uchanganye hali ya ustadi wa kimkakati, uongozi na ufundi, kuwa na uwezo wa kuona vitu vidogo muhimu ambavyo havionwi na wengine, na kuwajibika kwa kuunda, kuongoza, na kusaidia shughuli zitakazofanya wakati wa mradi.

Uwezo wa kufafanua, kupanga, na mlolongo wa ugawaji wa vitu vinavyoweza kutolewa ni ujuzi ambaa unapaswa kutumika katika awamu zote za mradi. Wakati mradi unapopitia awamu mbalimbali, meneja wa mradi anahakikisha kwamba kujifunza kutoka hatua moja kunahamishiwa katika hatua nyingine, kujenga na kutekeleza tena mradi kwa njia inayoitikia mazingira yake ya ndani na nje.

Kimsingi, usimamizi wa kina wa mradi unahusisha kuwa na umakini sawa kwa kila awamu ya mradi, kuhakikisha kuwa vipengele vyote vyaa mradi (vyaa moja kwa moja na visivyo vyaa moja kwa moja) vinatolewa na kurekodiwa kwa ufanisi.

Msimamizi wa mradi anahitajika kufanya kazi ndani na kuvinjari mazingira ambayo yanabadilika mara kwa mara. Ikiwa timu hazishirikishwi na nyaraka hazijakamilika, kutakuwa na ongezeko la uwezekano wa sehemu muhimu kukosekana, na hivyo kuhatarisha mradi na kutofaulu.

Usimamizi wa kina wa mradi unahitaji kwamba meneja wa mradi awe na uwezo wa kutambua na kusimamia kazi zote za moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja za mradi kwa njia kamili. Pia ni mbinu muhimu ya kuabiri kutokuwa na uhakika na kuweza kusawazisha matarajio ya wadau, maslahi na ushirikishwaji. Kimsingi, usimamizi wa kina wa mradi ni kitendo cha mauzauza au kiini macho ambacho kinahitaji meneja wa mradi kuwa na uwezo wa kufikiri kwa haraka na mtazamo huo, kuhakikisha kuwa hakuna makosa yanayofanya katika mchakato huo kwa kutochukua hatua.

Ili kufanya hivyo, meneja wa mradi lazima ahakikishe ya yale yanayohitajika kutoka kwa vipengele vyote vyaa mradi vinachunguzwa na kujumuishwa ili kuleta matokeo yanayohitajika.

3.3.2 Mtazamo wa Kina, Utambulisho na Ufafanuzi

Wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi, ramani ya mradi itaamuliwa kuitia uchananuzi wa tatizo, mahitaji, muktadha, n.k. Kanuni za Kina na Enevu na kanuni ya Shirikishi hufanya kazi bega kwa bega wakati wa awamu hii huku ubainishaji wa mahitaji unapoamuliwa. kuitia mchakato wa mashauriano na wadau na mchakato wa kukusanya data wenye pembe tatu.

Utambuzi na Uchambuzi wa Wadau

Mfumo wa mradi unapoandaliwa, zoezi la kina la utambuzi na uchambuzi wa wadau linapaswa kufanya. Kutambua wadau wengi iwezekanavyo, na kutathmini nguvu na ushawishi wao katika mradi kutahakikisha mkakati mzuri zaidi wa ushirikishaji wa wadau wakati wa mradi. Utaratibu huu pia utaoa uhusiano thabiti na wadau na kudhibiti matarajio kwa ufanisi zaidi, na kuweka msingi wa ushirikishwaji makini wa wadau katika mradi wote.

Uchambuzi wa Mahitaji

Mahitaji ndani ya jumuiya yanaweza kuwa makubwa na magumu, ndio maana uchanganuzi wa kina wa mahitaji ni wa manufaa. Hata hivyo, miradi haifanyi kazi katika ombwe, na inahitaji kwamba uchambuzi ujumuushe vipengele kutoka kwa mazingira ya nje, vipaumbele vya ndani vya shirika na programu, pamoja na uwezo wa timu.

3.3.3 Mtazamo wa Kina na Kuandaa kwa Mradi

Uchambuzi wa hatari na Mipango

Kama meneja wa mradi, utahitaji kuunda mifumo na michakato ya kina ili kutambua, kuchambua, kufuutilia na kudhibiti vihatarishi vyote vinavyohusiana na mradi. Viwango vya uvumilivu vya kudhibiti vihatarishi vinapaswa kuamuliwa katika awamu ya Utambulisho na Ufanuzi na kujumuishwa katika Mkataba wa Mradi/Chata ya mradi, ambayo ni matokeo ya awamu ya Kuandaa Mradi.

Msimamizi wa mradi anapaswa pia kutambua vituo katika mradi ambapo vihatarishi vitatathminiwa upya ili kubaini kama vihatarishi vipyta vimeibuka, athari za vihatarishi na uwezekano wa kutokea vimebadili, na mikakati ya kukabiliana bado ni halali na inawezekana. Kuamua mchakato huu katika awamu ya Kuandaa mradi (ambayo ni awamu ya pili) inaruhusu upangaji wa vihatarishi kujumuishwa katika mchakato wa kupanga.

3.3.4 Mtazamo wa Kina na Mipango

Upangaji wa mradi unahitaji kujumuisha kazi ya moja kwa moja na isiyo ya moja kwa moja ya mradi. Ni mara ngapi kuajiri, manunuzi, au kuripoti kumesababisha ucheleweshaji katika miradi yako? Hii inaweza kuwa kwa sababu michakato hii ilichukua muda zaidi kuliko ilivyotarajiwa, lakini pia inaweza kuwa kwa sababu shughuli hizi hazikujumuishwa kama sehemu ya mchakato wa upangaji wa kina. Ikiwa ni pamoja na kazi ya moja kwa moja na isiyo ya moja kwa moja, na kuhusisha wadau ambao watakuwa wanafanya shughuli kutapelekea kwenye makadirio sahihi zaidi na mipango ya kina zaidi ya utekelezaji.

Mpango wa Utekelezaji

Wakati meneja wa mradi anaweza kujaribiwa kufikiri kwamba nyaraka zilizotengenezwa wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufanuzi ya mradi (sura ya mantiki, pendekezo la mradi, nk) zinatosha kufafanua upeo wa mradi. Walakini, hii sio kweli. Sura au mfumo wa kimantiki na pendekezo la mradi viliandikwa kwa madhumuni tofauti kabisa. Ingawa zina nguvu kubwa ya kuelezea mantiki ya hali ya juu ya mradi na kuuza mradi kwa wafadhili, havijaundwa au kusanifiwa kuongoza timu katika utekelezaji wa mradi.

Kabla ya kazi halisi ya mradi kuanza, meneja wa mradi anahitaji kuthibitisha kwamba upeo/wigo wa mradi ni wa kina na una maeleo toshelevu. Tahadhari inapaswa kuchukuliwa ili kuhakikisha kwamba taarifa kuhusu kazi isiyo ya moja kwa moja ya mradi imejumuishwa katika upeo/wigo, kwa mfano, maeleo kuhusiana na manunuzi, uratibu, mawasiliano, rasilimali watu, kuripoti, na usimamizi wa vihatarishi.

3.3.5 Mtazamo wa Kina na Utekelezaji

Kusimamia Vipengele vya Mradi

Wakati wa utekelezaji ndipo masuala mbalimbali na changamoto nyingi zitatokea. Masuala haya na changamoto hizi zinaweza kuvuruga, na kuchukua mwelekeo kutoka kwa sehemu zingine za mradi ambazo zinahitaji kusimamiwa wakati wa utekelezaji. Msimamizi wa mradi lazima atengeneze mazingira ndani ya mradi ambayo vipengele vyote vya mradi vinahesabiwa na kusimamiwa ipasavyo. Ingawa baadhi ya kazi na shughuli zitakabidhiwa kwa wengine, meneja wa mradi hatimaye anawajibika kwa mradi na kwa hivyo ni lazima asimamie vipengele vyote vya mradi kwa ukamilifu.

Ufuatilaji wa hatari, Mapitio na Kufanya Upya

Ingawa mpango wa MEAL (usimamizi kamili) umejikita katika kufuatilia maendeleo ya mradi dhidi ya viashiria katika kila ngazi ya sura ya kimantiki ya mradi, timu ya mradi lazima pia ifuatilie vihatarishi vya mradi katika maisha yote ya mradi. Ufuatilaji wa vihatarishi, kwa kulinganisha na ufuatilaji wa MEAL, unahusisha kuendelea kuchunguza mazingira ya mradi na kutazamia uwezekano kwamba kitu kinaweza kwenda vibaya, au kutofanyika kama ilivyopangwa. Msimamizi wa mradi anahitaji kuendelea na kuchunguza kwa kina vihatarishi ambavyo vinaweza kutishia mafanikio ya mradi na kudhibiti tishio lolote kwa ukamilifu katika maisha yote ya mradi.

3.3.6 Mtazamo wa Kina na Kufungwa kwa Mradi

Meneja wa mradi anawajibika kuhakikisha kuwa shughuli zote zimefungwa rasmi na kwa ukamilifu. Kuweka wakati na kupanga kwa shughuli za kufungwa mradi ni muhimu na kutapunguza machafuko na mfadhaiko wowote unaohusiana na awamu hii na ni sehemu ya kusimamia mradi kwa kina. Zaidi ya hayo, kuhakikisha kwamba vipengele vyote vya mradi vimefungwa kikamilifu na hii ndiyo njia bora zaidi ya kulinda sifa ya shirika.

3.4 Kanuni: Jumuishi

"Umoja ni nguvu ... kunapokuwa na kazi ya pamoja na ushirikiano, mambo mazuri yanaweza kupatikana."

-Mattie Stepanek

3.4.1 Ni Ipi Kanuni Jumuishi na Kwa nini ni Muhimu?

Utumiaji wa mbinu jumuishi huhakikisha kwamba vipengele vyote vya mradi vinapatanishwa na kuratibiwa ili matokeo ya awali na matokeo ya mwisho yaweze kupatikana na kuchangia katika lengo la mradi. Ujumuishaji ni mchakato ambao idadi ya vipengele tofauti huunganishwa na kuratibiwa ili kufikia maelewano yote.

3.4.2 Kanuni Jumuishi na Utambulisho na Ufafanuzi

Timu Jumuishi

Mojawapo ya changamoto muhimu katika usimamizi wa mradi ni kuhakikisha kwamba meneja wa mradi pamoja na wafanyakazi wa usaidizi wa mradi (yaani, Fedha, Usalama, HR, IT, MEAL, na Ugavi) na wasimamizi wao wanaunganishwa kwa karibu na kujumuishwa. Jengo hili la uhusiano linapaswa kuanza wakati wa awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi. Kama mradi unavyofafanuliwa, wafanyakazi wasaidizi wanaofaa wanapaswa kushirikishwa katika kuanzisha vigezo vya juu vya bajeti, kutambua ujuzi na kubainisha mahitaji ya usambazaji.

3.4.3 Jumuishi na Kuandaa kwa Mradi

Vihatarishi Jumuishi

Wakati wa awamu ya Uandaaji wa mradi, meneja wa mradi atazingatia katika kuhakikisha kuwa mradi uko tayari kuendelea. Sehemu ya hii ni pamoja na kukamilisha uchambuzi wa kina wa vihatarishi ili uweze kujumuishwa katika mchakato wa kupanga mradi.

3.4.4 Jumuishi na awamu ya Mipango

Mradi unapoingia katika awamu ya Upangaji, wafanyakazi wasaidizi wanaweza kusaidia hasa katika kuhakikisha kwamba vipengele vya mradi, kama vile muundo wa bajeti, ni sahihi, kwamba makadirio ni sahihi, kwamba orodha ya vipengele vya bajeti ni pana na kina kwamba bajeti ina maelezo ya kutosha. Watahakikisha kwamba mipango ya ugavi ni sahihi na kwamba uajiri na upangaji wa ukuzaji ujuzi unajumuishwa katika mipango ya mradi.

Ujumuishaji wakati wa Upangaji pia utazingatia uhusiano kati ya upeo/wigo, muda, bajeti, na vipengele vya ubora wa mradi ili kuandaa mpango sahihi wa utekelezaji.

Pembetatu ya Vizuizi

Je, unakumbuka Pembetatu ya Vizuizi cha Mradi? Pande za pembetatu hiyo zote zimeunganishwa na haiwezekani kudhibiti mojawapo ya vikwazo muhimu vya mradi (muda/kalenda, ghamara/rasilimali, upeo/ubora) bila kuzingatia vingine.

Kwa mfano, ikiwa mradi wako una kikwazo cha muda kisichobadilika kwa mradi wako - "LAZIMA ufanywe katika mwaka mmoja!" - basi hakikisha kwamba mahitaji ya upeo na rasilimali (fedha, watu na nyenzo) zimepangwa ili kuhakikisha kuwa ratiba ni ya kweli.

Kinyume chake, ikiwa mojawapo ya vikwazo vingine muhimu vya mradi haibadiliki (Bajeti? Upeso? Zote mbili?) basi tambua kuna uwezekano wa mapungufu haya yataathiri kalenda ya mradi.

Ona kwamba kategoria kuu za kazi katika WBS zinalingana na yaliyomo katika mfumo wa kimantiki wa mradi.

Hata hivyo, WBS itajumuisha kiwango cha ufahamu na maelezo ambayo mara nyingi hayapo kwenye sura ya kimantiki. Kunaweza kuwa na kategoria za ziada za kazi zilizojumuishwa katika WBS ambazo hazikujumuishwa katika sura ya kimantiki. WBS pia inakusudiwa kutoa kiwango cha maelezo mahususi ambayo mara nyingi hayapo katika sura ya kimantiki.

3.4.5 Jumuishi na awamu ya Utekelezaji

Wakati wa Utekelezaji, wafanyakazi wa usaidizi watakuwa muhimu katika kuhakikisha kuwa mradi unaendelea kuwa sawa na kubakia katika njia sahihi. Fikiria kila mwanachama wa timu kama sehemu ya fumbo. Ikiwa kipande kimoja cha fumbo kinatenda peke yake na hakijuananishwa na vipande vingine, fumbo halitakamilika. Itakuwa muhimu kuwa na mawasiliano na mwingiliano endelevu na MEAL, HR, fedha, usalama, ugavi na timu zingine katika utekelezaji ili kuhakikisha kuwa vipande vyote vya fumbo vinalingana. Pia ni muhimu kuhakikisha kuunganishwa na washirika wowote wa utekelezaji, kwa hivyo usisau kuwajumuisha.

3.4.6 Jumuishi na awamu ya Kufungwa kwa Mradi

Mpango Endelevu

Ujumuishaji wa uendelevu katika mradi wote unapaswa kuhakikisha kuwa mpango endelevu ambao umeidhinishwa (katika sehemu zote za mradi) unazingatia na kuunganisha vipengele vyote ambavyo ni muhimu ili kuunda mazingira ambayo yanaruhusu uendelevu kufanyika.

Masomo Yaliyopatikana na Tathmini

Masomo na tathmini ni muhimu katika kutathmini mradi lakini pia inaweza kuunganishwa katika kumbukumbu ya programu na taasisi pia.

3.5 Kanuni: Mabadiliko

"Biashara na juhudzi za kibinadamu ni mifumo ... tunaelekeea kuzingatia picha za sehemu zilizotengwa za mfumo. Na ninashangaa kwa nini matatizo yetu mazito hayatatuliwi."

-Peter M Senge

3.5.1 Mabadiliko ni Nini na Kwa nini ni Muhimu?

Hakuna mradi uliopo katika ombwe. Miradi "inaishi" ndani ya program (mpango wa mradi), potifolio (mkusanyiko wa kazi), katika sekta, na mikakati ya kitaifa. Aidha, miradi inasimamiwa ndani ya muktadha wa mifumo ya shirika na miundo ya wafadhili. Kwa maana moja, haya ni mazingira mapana ya uendeshaji wa miradi. Matokeo yake, kwa kuwa mambo haya yote huathiri utendaji wa miradi, yanapaswa kuzingatiwa kuanzia ufanuzi wa mradi hadi kufungwa.

Neno "kupokea mabadiliko" katika muktadha wa usimamizi wa mradi linamaanisha uwezo wa meneja wa mradi, timu, na wadau kuchanganua mazingira na kukabiliana inapohitajika. Unyumbu na wepesi ni muhimu kwa kanuni ya kupokea mabadiliko, kutoa mfumo ambaao mradi unaweza kukabiliana na mabadiliko ya mazingira. Ili kufanya hivyo, meneja wa mradi anahitaji kufahamu njia ambayo zana zinaweza kutumika ili kuhakikisha kuwa mradi unaweza kupokea mabadiliko zaidi.

Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Ujifunzaji

Taarifa na takwimu kutoka kwenye ufuatiliaji hutoa ufahamu kwa meneja wa mradi kuhusu ni kwa kiasi gani shughuli mbalimbali na matokeo ya awali yanafikiwa - ikiwa yamekamilika kwa wakati na ndani ya bajeti iliyokubaliwa, na limewenza kufikia lengo lilioainishwa. Takwimu kutoka kwenye ufuatiliaji wa mradi humpa msimamizi wa mradi taarifa ya wakati halisi kuhusu hali ya mradi. Kwa mfano, ikiwa mradi umepanga kujenga vyoo 30 kufikia mwisho wa awamu ya 2 na umejenga vyoo 15 tu mwishoni mwa awamu ya 2, hii ni dalili au ni ishara ya kuwaka kwa taa nyekundu kwa msimamizi wa mradi kwamba kuna kitu hakiko sawa na kinapaswa kuchunguzwa zaidi.

Kuanzishwa kwa taratibu za uwajibikaji huruhusu wadau kutoa maoni wakati wa mradi. Iwe huo ni uchunguzi wa kuridhika au majadiliano ya kikundi na jumuiya, mbinu hizi huthibitisha kuwa malengo ya mradi unatoa kile kilichokusudiwa kwa watu wanaolengwa, na hutoa taarifa kwa meneja wa mradi kuhusu mitazamo ya wadau mbalimbali. Sehemu muhimu zaidi ya utaratibu huu wa uwajibikaji sio tu kuifanya lakini pia kujifunza kutoka kwayo. Je, kuna manufaa gani kuhusu maoni yanayoweza kutumika kwa hatua za baadaye au awamu za mradi? Je, mrejesho unawezaje kutumika katika Upangaji na urejeaji wa mara kwa mara katika upangaji wa mradi? Je, utaratibu huo ulikuwa na ufanisi katika kutoa mrejesho wa dhati kutoka kwa wadau ambayo yanaweza kutumika kujifunza? Je, ni mafunzo gani tunayoweza kutumia kuathiri muundo wa mradi wa siku zijazo na/au tunawezaje kukuza mafunzo hadi kiwango cha programu?

Ufutiliaji na uwajibikaji hauwezi kutekelezwa kwa ombwe, lakini unapaswa kuchukuliwa kama sehemu ya mzunguko au mchakato ambapo kuna vipindi vilivyowekwa katika mradi ambapo habari hii inapitiwa na kuchambuliwa ili kuboresha au kubadilisha vipengele vya mradi kufikia matokeo bora mwishoni.

Udhibiti Jumuishi wa Mabadiliko

Mabadiliko hutokea, na hilo ni jambo lililo sawa na kawaida. Kinacholeta tofauti ni namna ambavyo tunavyochukulia na kuitikia mabadiliko. Pia hatutaki kufanya mabadiliko kwa miradi bila mpangilio, kwa njia ya dharura. Kunapaswa kuwa na muundo na tathmini ambayo huamua ni mabadiliko gani yanapaswa kufanywa, namna yanavyopaswa kufanywa, na athari inayopatikana kwa miradi. Hapa ndipo Udhibiti Jumuishi wa Mabadiliko unapoanza kutumika, ukitoa hatua mahususi za kufuata ili kuhakikisha kuwa ni mabadiliko tu yaliyoidhinishwa ndio yanayohitajika kufanywa katika mradi.

Udhibiti wa mabadiliko unaweza kutofautiana kulingana na utata wa mradi, shirika, na viwango vya uvumilivu vya msimamizi wa mradi. Walakini, kile ambacho msimamizi wa mradi anahitaji kuhakikisha ni kwamba udhibiti wa mabadiliko katika mradi ni:

- **Unasimamiwa** kupitia mchakato rasmi wa usimamizi wa mabadiliko.
- **Umechambuliwa** ili kuhakikisha kuwa athari za mabadiliko hayo yanazingatiwa kwa kina katika kiwango cha mradi na kiwango cha programu.
- **Yanahifadhiwa** ili kuonyesha athari zao kamili kwa vipengele vyote jumuishi vya programu.
- **Yanawasilishwa kwa** wadau wakuu wa mradi.

Uvumilivu wa wazi unahitajika kuanzishwa ili kuwepo kwa uwazi kwa wadau juu ya nani anaweza kufanya maamuzi gani na ana mamlaka gani.

Milango ya maamuzi

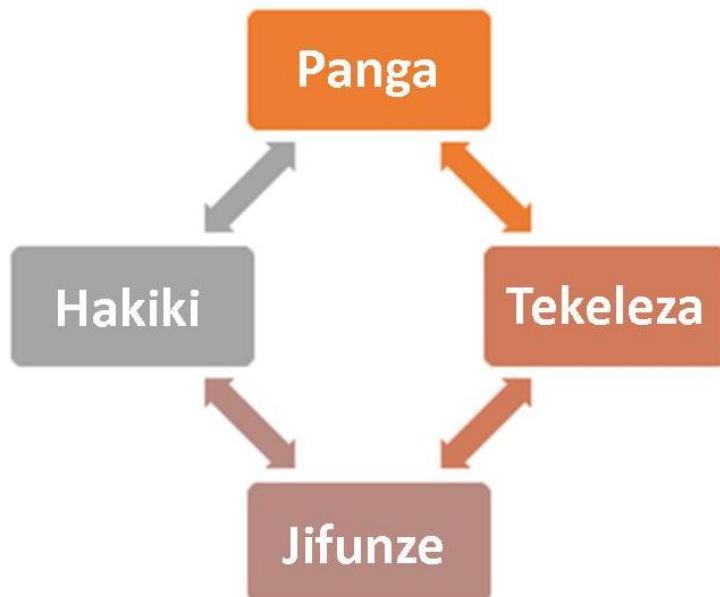
Milango ya maamuzi hutoa fursa rasmi na zisizo rasmi kwa meneja wa mradi, washiriki wa timu, na wadau kukagua mradi na kubaini ikiwa mabadiliko yanahitajika kufanywa, ikiwa mradi unapaswa kuendelea kama iliyopangwa, au ikiwa unapaswa kusimamishwa kabisa. Kupitia upya na kuchambua upya nyaraka za mradi "hai" na kupitia taarifa na data kutoka kwa mifumo ya ufuutiliaji na uwajibikaji katika mradi ni muhimu ili kuendelea kupokea mabadiliko katika mradi.

Baadhi ya zana ambazo zinahitaji kupitiwa upya katika milango ya maamuzi zinaweza kujumuisha:

- Uchambuzi wa Wadau
- Uchambuzi wa Vihatarishi
- Mfumo au sura ya Kimantiki - Kuzingatia hasa viashiria na kuthibitisha dhana mbalimbali
- Mkataba wa Mradi/Chata ya Mradi
- Mpango wa Kina wa Utekelezaji/Mpango wa Hatua

Tunataka kuhakikisha kwamba maamuzi yetu, mabadiliko na unyumbulifu wetu katika mradi unaendeshwa na takwimu, taarifa na uchanganuzi ndiyo maana zana na nyaraka nyingi katika Mradi wa DPro huchukuliwa kuwa ni hati "hai". Hii ni sehemu ya kanuni ya Kupokea Mabadiliko kwa kuwa ni mara chache kuwa hakuna matukio yoyote ya mradi ambapo timu ya mradi hupata kila kitu sawa mwanzoni na haihitaji kufanya mabadiliko yoyote kadri mradi unavyosonge mbele. Pia ni mara chache ambapo wadau hawabadiili, vihatarishi vipyta havijitokezi, maelezo ya ziada hayahitaji kutolewa katika mpango. Hakuna kitu kinachoitwa mradi uliopangwa kikamilifu, kwa hivyo tunahitaji kukagua, kurejea, na kuchambua tena zana hizi tunapopitia mradi ili kuhakikisha kuwa tunazo taarifa za kutosha zilizopitiwa

na kurekebishwa mara kwa mara ambazo zitatuongoza uwezo wetu wa kupokea mabadiliko na kufanya maamuzi.



Kielelezo 48: Pang'a, Tekeleza Jifunze, Hakiki

3.5.2 Mabadiliko na awamu ya Utambulisho na Ufanuzi

Jinsi mradi unavyofafanuliwa na idadi ya watu inayolengwa kukubaliwa, meneja wa mradi anaweza kutumia zana mbalimbali kutambua mahitaji na kuamua vipaumbele. Pia ni muhimu kwamba meneja wa mradi, timu, na wadau waelewe kuwa kuna uwezekano mradi kutotekelizwa katika mazingira ya kawaide. Miradi ya maendeleo na ya kibinadamu inajibu hitaji, na hitaji hilo linaweza kuwa tofauti kulingana na wadau walioshauriwa. Haja pia inaweza kubadilika - ambayo ni hali hasa kwa miradi ya kibinadamu. Ni muhimu kwamba mchakato wa ukusanyaji wa takwimu ujumuushe mitazamo mbalimbali ili ufahamu wa jumla na kamili zaidi wa muktadha utolewe.

3.5.3 Mabadiliko na awamu ya Kuandaa Mradi

Mfumo wa MEAL (usimamizi kamili), muundo wa utawala, na uchanganuzi wa vihatarishi vyote ni zana muhimu zinazoweza kupokea mabadiliko ambazo hutengenezwa katika awamu hii. Zana hizi ni muhimu kwa meneja wa mradi kuweza kuhakikisha kuwa usimamizi wa mradi unazingatia mabadiliko ya miktadha na masuala.

3.5.4 Mabadiliko na awamu ya Mipango

Upangaji mara kwa mara na kurudia upya ni mbinu ya 'epesi na haraka' (agile) na mtazamo wa upokeaji mabadiliko ambayo huanzisha mpango wa mradi kwa hatua badala ya kujaribu kupanga mradi mzima kwa wakati mmoja. Kuhusiana na kanuni ya Upokeaji wa Mabadiliko, hii inatoa fursa kwa milango ya maamuzi kujengwa baada ya (na wakati mwagine ndani) kila hatua ili uchanganuzi ufanyike ambao unachunguza kile kinachohitajika kutokea wakati wa hatua inayofuata ya mradi.

Usimamizi wa Mradi wa Agile (Wa haraka)

Usimamizi wa Mradi wa Agile ndio mwavuli ambao zana tofauti tofauti huangukia ambayo inaruhusu njia inayofaa zaidi ya usimamizi wa mradi. Katika Usimamizi wa Mradi wa Agile:

- Muda huwekwa kwa kugawa mradi katika marudio mafupi ya muda maalum (hatua ni istilahi inayotumika katika Mradi wa DPro);
- Gharama ya rasilimali haibadili;
- Wigo unaweza kubadilika. Inaangazia mahitaji ya kipaumbele cha juu zaidi, kwa matarajio kwamba wigo utabadilika kadri mradi unavyoendelea.

Kuna lango la maamuzi mwishoni mwa kila mchakato wa marudio (au mzunguko) wa kurudia tena kuweka vipaumbele vya mahitaji yaliyopo, kwa kuzingatia chochote kipya kadiri mradi unavyosonge mbele, na kupanga marudio yanayofuata. Ni aina ya upangaji wa wimbi lenye kusonga mbele. Lengo ni kutoa mahitaji muhimu zaidi ndani ya gharama na wakati uliowekwa, lakini labda sio mahitaji yote. Ili mchakato huu ufanye kazi, lazima uwe na ushirikiano wa hali ya juu. Ni muhimu kwamba wadau wa mradi wahanishwe kwa karibu, hasa watumiaji.

Kwa mtazamo huu, wafadhili na wadau watakuwa na ujasiri zaidi wa kuidhinisha mradi kwa sababu gharama na ratiba zimefanuliwa hapo awali na viharishi kwa ujumla ni ndogo. Natumai, wafadhili na wadau watakubali kwamba hawawezi kuwa na kila kitu, lakini kile wanachopata kitatimiza malengo makuu ya mradi. Kwa hivyo hatimaye, mbinu ya Agile ya usimamizi wa mradi inaweza kusababisha matokeo yenyе mafanikio zaidi.

Kipengele muhimu cha mchakato wa Agile ni kuwa na uwezo wa kuweka kipaumbele cha mahitaji ya mradi katika makundi manne ya umuhimu:

- Lazima iwe nayo- mahitaji haya yamehakikishiwa kutolewa;
- Inapaswa kuwa;
- Inaweza kuwa;
- Haitokuwa kwa wakati huu.

Agile inazingatia mabadiliko madogo ya nyongeza. Changamoto inaweza kuwa kwamba picha kubwa inaweza kupotea na kuleta sintofahamu mionganii mwa wadau. Kujenga makubaliano huchukua muda na changamoto nyingi na matarajio mengi. Gharama za rasilimali zinaweza kuwa kubwa zaidi; kwa mfano, kuziweka timu pamoja au kuwekeza katika miundombinu ili zifanye kazi pamoja kwa mbali. Jukumu linaweza kuzingatiwa kuhama kutoka kwa mtumiaji wa mwisho aliyewezechwa hadi timu ya mradi iliyowezeshwa na viharishi ambavyo faida zake zimepotea kwa sababu timu ya mradi inazingatia mambo yasiyofaa.

3.5.5 Mabadiliko na Utekelezaji

Ni wakati wa awamu ya Utekelezaji ambapo wepesi (agility) na usimamizi unaopokea mabadiliko huwa muhimu. Katika baadhi ya matukio, kama vile katika mradi wa kibinadamu, muktadha wa mradi unaweza kuendelea kubadilika, unaohitaji mwitikio wa haraka kwa mabadiliko ya mahitaji na mazingira yanayobadilika.

Milango ya maamuzi

Milango ya maamuzi wakati wa utekelezaji husaidia timu ya mradi kufanya mapitio ya uhalali wa mradi kutokea na kuanzisha msingi wa kuunda mchakato huu kuwa ni utamaduni na tabia katika mradi wote. Data na taarifa kutoka kwenye mifumo ya ufuatiliaji na uwajibikaji zinapaswa kuingizwa katika mchakato wa lango la maamuzi, kuhalalisha kwa kuendeleza mradi kama ulivyo au kufanya mabadiliko kulingana na data, taarifa na uvumilivu wa meneja wa mradi.

Lango la Maamuzi la Dharura

Sehemu ya kukabiliana na mabadiliko ya mazingira inaweza kumaanisha kuwa mradi haufai tena au hauwezi kufanya kazi ndani ya muktadha wa sasa. Hapa ndipo milango ya maamuzi wa Dharura hutumika. Ingawa hali hii au wazo hili halitamaniwi, ukweli ni kwamba inaweza kutokea na inaweza kuwa ni bora kwa wadau kufunga mradi badala ya kuendelea hadi mwisho. Uamuzi wa kufunga mradi unaweza kuwa juu ya uvumilivu wa meneja wa mradi lakini atashiriki katika kutoa taarifa juu ya muktadha na kufanya uamuzi kwa kushirikiana na muundo wa utawala. Yeye pia atakuwa na jukumu la kuwasilisha maamuzi kwa washikadau.

Masuala mbalimbali na Mabadiliko

Masuala husababisha mabadiliko na yanaweza kutoa mwangaza katika mapengo katika miradi. Masuala mara nyingi yanahitaji kule kukabiliana nako kulingane na muktadha wa linatokea, mara kwa mara pia linahitaji kwamba timu ya mradi na meneja wazingatie mzizi wa suala au sababu ili kuhakikisha kuwa halitoeki tena - ikijumuishwa katika Mafunzo Yanayopatikana.

Mafunzo Yaliyopatikana

Mojawapo ya njia bora za kutumia masomo tuliojifunza ni kupitia lango la maamuzi au mchakato mwingine rasmi ambapo nyakati zilizowekwa katika mradi wote zimeratibiwa kufanya mchakato wa kujifunza unaoakisi mchakato wa mafunzo na washiriki wa timu ya mradi na wadau. Vipindi hivi vinapaswa kuandikwa vyema na kuhifadhiwa ili mafunzo yaweze kujumuishwa katika upangaji wa marudio wa mradi na/au usanifu wa mradi wa siku zijazo.

3.5.6 Mabadiliko na awamu ya Kufungwa Kwa Mradi

Tathmini na mafunzo yaliyopatikana humpa msimamizi wa mradi na timu tathmini kuhusu mradi na ikiwa kama matoeko ya mwisho ya mabadiliko yalifikiwa.

- Je, mabadiliko yalifanywa lini na wapi panapofaa, yakiendeshwa na taarifa na data?
- Je, masomo yalijumuishwa katika maisha yote ya mradi?
- Je, maelezo kutoka kwa MEAL yalijumuishwaje katika mchakato wa mabadiliko ya mradi/katika mchakato wa lango la maamuzi?

SEHEMU YA 4. KUUTUMIA MRADI WA DPRO

Ni Namna gani Project DPro inaweza kukutumikia?

Zana, mbinu, na kadhalika hazitafanikiwa chochote ikiwa timu ya mradi haiwezi kuwafanya wafanye kazi katika mazingira yao halisi ya mradi. Sehemu hii inaangalia namna ya kurekebisha zana na mbinu mbalimbali ambazo zimewasilishwa ili kuzifanya zifanye kazi kwa Meneja wa Mradi na timu ya utekelezaji wa mradi.

4.1 Misingi ya Kurekebisha za Kutumia Zana za DPro

Hakuna ramani moja ya barabara ya kusimamia miradi. Kila mradi ni wa kipekee – ukiwa na malengo yake maalum. Kutumia zana na mbinu kwa urahisi tu bila kufikiria kuhusu muktadha, rasilimali, mahusiano na changamoto itapelekea, kwenye miradi ya kirobotiki inayoendeshwa na violezo. Mbali na kuunda kazi nyingi zisizo za lazima, kuongeza tu zana na mbinu bila kufikiria kuhusu umuhimu na matumizi yake kuna uwezekano wa kuwachanganya na kuwakatisha tamaa wafanyakazi wa mradi na utekelezaji wa washirika.

Wasimamizi wawili wa Miradi walikamilisha mafunzo ya Project DPro na kupata maarifa ya wazi na uelewa wa mbinu. Mashirika yao hayakuona umuhimu wa mafunzo yale na hawana ufahamu kuhusu usimamizi wa mradi. Baada ya kurudi kazini Meneja mmoja wa Mradi aliambiwa: "Zana hizo za Project DPro ziko sawa, lakini hatufanyi hivyo hapa". Meneja wa Mradi mwengine aliambiwa na mkuu wake: "Unapaswa kuamua ni zana na mbinu gani ambazo unataka kuzitekeleze peke yako".

Ingawa meneja wa mradi lazima awe tayari kuchukua hatua ya kibinaksi licha ya vikwazo vya shirika, hali zote mbili zilizoleezwa katika mfano hapo juu zinapaswa kuepukwa wakati wowote iwezekanavyo. Utekelezaji wa Mradi wa DPro unapaswa kuhusisha kutathmini zana na mbinu zilizopo, kuamua ni ipi itafaa zaidi katika hali fulani, na kisha kufikiria jinsi zana hizi zinaweza kuunganishwa katika michakato na mifumo ya shirika.

Wakati wowote inapowekana, Wasimamizi wa Miradi wanapaswa kushirikiana na mashirika yao ili kujadili maswali yafuatayo:

- Ni namna gani zana mpya itaweza kujazia au kubadilisha zana iliyopo?
- Je, ni taarifa gani kutoka katika zana mpya itakayoweza kufaa katika michakato iliyopo?
- Je, tunahitaji kufanya mabadiliko kwa michakato iliyopo kama matokeo ya kuunganisha zana au mbinu mpya?

Kivitendo zaidi, Meneja wa Mradi anapaswa kuangalia zana na mbinu zote na kuuliza swali hili: "Je, ninaweza kutekeleza zana hii sasa - au ninahitaji usaidizi zaidi wa shirika?"

Jedwali 41: Mfano wa Kurekebisha Zana za Usimamizi wa Mradi inaonyesha mfano wa mpango wa kurekebisha zana. Inajazwa na data au takwimu ya sampuli inayoashiria hali na inaonyesha ikiwa mabadiliko ya shirika bado yatahitajika ili kuleta ufanisi wa utekelezaji wa zana.

Zana	Je, ninaweza kutekeleza sasa?	Je, ninataka msaada zaidi?	Ni mabadiliko gani ya shirika lazima yafanywe kabla ya kufanya mabadiliko na kutumia zana hii?
WBS	Ndiyo	Hapana	Hakikisha timu yangu na washirika wetu wanachangia utaalam wao mahususi na maelezo toshelevu
Michoro ya Mtandao	Ndiyo	Hapana	Hakikisha kuwa timu yangu inaelewa madhumuni na taratibu zote.
Mkataba wa Mradi/Chata ya Mradi	Hapana	Ndiyo	Himiza shirika letu kukubali muundo ulioidhinishwa.
RACI	Ndiyo	Hapana	Fikia mwafaka kuhusu "Nani afanye nini" katika viwango tofauti vya mradi.
Kubadilisha Udhhibit	Ndiyo	Ndiyo	Lazima kujumuishwa na kuunganishwa na mfumo wetu wa usimamizi wa mradi

Jedwali 41: Mfano wa Kurekebisha Zana za Usimamizi wa Mradi

4.2 Mambo ya Kuzingatia Wakati wa Kutumia Mradi wa DPro

Hakuna mradi uliopo katika ombwe. Miradi "inaishi" ndani ya programu na potifolio. Aidha, miradi inasimamiwa ndani ya muktadha wa mifumo ya shirika na miundo ya wafadhili. Kwa maana moja, haya ni mazingira mapana ya uendeshaji wa miradi. Kwa hivyo basi, kwa kuwa mambo haya yote huathiri utendakazi wa miradi, yanapaswa kuzingatiwa wakati wa kurekebisha Mradi wa DPro kwa miradi.

Mazingatio ya program: Kama ilivyoelezwa hapo awali katika Mwongozo huu, programu zinajumuisha kundi la miradi inayohusiana ambayo inasimamiwa kwa njia iliyoratibiwa ili kupata manufaa na udhibiti ambao haupatikani kwa kuisimamia kibinagsi au kuusimamia mradi mmoja mmoja. Viwango vya muda vya programu ni virefu, na matokeo ya mabadiliko kwa kawaida huwa changamano zaidi kwa kila mradi wa mtu binafsi iliyoundwa kutoa mchango kwa lengo. Kwa uwazi, katika programu iliyosimamiwa vizuri, kutakuwa na uthabiti wa zana, mbinu na mitazamo mbalimbali.

Baadhi ya Mashirika Yasiyo ya Kiserikali yana Kitengo cha Usimamizi wa Programu au Ofisi (PMU au PMO) ambayo jukumu lake ni kuhakikisha uthabiti wa mbinu, viwango, kujenga uwezo, zana na zana za miongozo ya uendeshaji. Katika hali kama hizi, Wasimamizi wa Mradi na timu zao wanahitaji kupatana na kwenda sawia na miongozo ya kitengo cha programu, zana na mitazamo mbalimbali.

Pia, kuhusu uhusiano kati ya programu na miradi, Mashirika Yasiyo ya Kiserikali katika sekta ya maendeleo ya kimataifa huwa yanabuni miradi mikubwa na changamano wakati inaweza kuwa vyema zaidi kuunda programu yenye anuwai ya miradi midogo na rahisi zaidi.

Mazingatio ya Mfumo: Meneja wa Mradi mara chache hupata fursa ya kushawishi uchaguzi wa mifumo ya shirika. Bila kujali, Meneja wa Mradi lazima ahakikishe kwamba mtiririko wa taarifa kutoka na kwenda kwa shirika unakidhi mahitaji ya timu ya mradi.

Mifano miwili hapa chini inaonyesha jinsi Msimamizi wa Mradi anavyopaswa kuchunguza na kuelewa mifumo ya shirika ili kutafuta njia za kufanya kazi kwa manufaa ya mradi.

Taarifa za bajeti/fedha: Bajeti katika mapendekezo ya wafadhili kwa kawaida huwa katika mfumo wa bajeti za shughuli. Asasi nyingi za kiraia (AZAKI), kwa kweli, hazina mifumo ya kifedha inayoweza kutoa ripoti kwa misingi ya shughuli-lakini hutumia ripoti za kipengee/msimbo wa akaunti. Chini ya hali kama hiyo, Meneja wa Mradi lazima ahakikishe kuwa kazi inayohitajika kutafsiri taarifa za kifedha kutoka kwa muundo mmoja hadi mwingine imepangwa na kutekelezwa kwa wakati unaofaa.

Fedha za bajeti na viwango vya ubadilishaji: Sio kawaida kwa Meneja wa Mradi kufahamishwa kwamba, "mradi una hasara ya kiwango cha ubadilishaji cha \$20,000, kwa hivyo unahitaji kufanya shughuli kidogo kufidia." Ingawa mikakati ya kuwekea mipaka vihatarishi katika rasilimali ambayo inaweza kutumika na mashirika husaidia kupunguza athari, tofauti ya kiwango cha ubadilishaji haiwezi kuondolewa. Licha ya hili, Msimamizi wa Mradi anaweza kuchagua na kutumia mbinu zinazofaa zaidi za usimamizi ili kupunguza mapungufu. Kwa sababu kazi ya kuchagua fedha za bajeti mara nyingi hufanywa na wafanyakazi katika idara ya fedha au wanaokusanya fedha, mara nyingi huchagua sarafu ya mkataba. Ikiwa matumizi ni ya sarafu tofauti, mara moja inatatiza maisha kwa wafanyakazi wa mradi - kujikuta na bajeti katika sarafu moja na matumizi katika nyingine. Ingawa haiwezekani kila wakati, Meneja wa Mradi anapaswa kusisitiza kwamba bajeti na matumizi yafanyike kwa sarafu moja. Hata kama chaguo la sarafu haliwezi kujadiliwa, Meneja wa Mradi anaweza kusisitiza matumizi ya kiwango halisi cha ubadilishaji katika maisha yote ya mradi - badala ya kutumia fedha isiyokuwa dolari za kimarekeni (book rate) ambacho ni rahisi kukokotoa. Ingawa mikakati kama hii ya usimamizi haitapunguza mabadiliko ya sarafu, inasaidia kupunguza tofauti za viwango vya ubadilishaji.

Ukubwa, Ugumu na Mazingatio ya hatari: Akili ya kawaida inaelekeza kwamba mradi mdogo na wa moja kwa moja hauhitaji kuzingatiwa sawa na dola milioni, mradi wa maeneo mengi, wa timu nyingi katika mazingira magumu na yasiyo salama na wadau mbalimbali. Bila kujali maarifa haya, mambo yanayohusiana na ukubwa, utata na mazingatio ya vihatarishi mara nyingi sana hayapewi umakini wa kutosha na Wasimamizi wa Miradi na mashirika yao katika sekta ya maendeleo ya kimataifa. Maeneo mawili muhimu na yanayohusiana yametajwa hapa chini kama mifano:

Upangaji na Udhibiti wa hatari: Rejesta ya vihatarishi daima ni muhimu. Katika mradi wa thamani ya chini, utata mdogo, rejista rahisi ya ubora wa vihatarishi inaweza kuwa toshelevu. Katika mradi ulio na wasifu wa vihatarishi zaidi, meneja labda atahitaji rejista ya vihatarishi ya kiasi/idadi. Kwa kuongezea, kanuni za mradi za kutumia na kurekebisha rejista ya vihatarishi hutofautiana. Nani anaweza kuirekebisha? Nani anaweza kupendekeza mabadiliko? Daftari la vihatarishi litaangaliwa lini? Kama ilivyo kwa zana zote katika Mradi wa DPro, Meneja wa Mradi anahitaji kufikiria kuhusu namna bora ya kutumia zana na kuhakikisha kwamba zinasaidia timu ya mradi.

Utawala wa Mradi: Eneo moja muhimu ambalo litahitaji kuzingatiwa katika miradi migumu zaidi ni eneo la utawala. Miradi midogo na rahisi zaidi inaweza kushiriki muundo wa utawala na idadi ya miradi sawa - labda chini ya Bodi ya Programu au Bodi ya Miradi ya Nchi au muundo sawa. Mradi wa dola milioni, wenye maeneo mengi, wa timu nyingi utahitaji Bodi yake ya Mradi yenye Mtumiaji Mwandamizi, Mgavi Mkuu na Mtendaji wa Mradi anayewakilisha sauti na mitazamo ya wadau. Bodi ya Mradi itahitaji hadidu rejea zilizo wazi na kanuni za uendeshaji. Wajumbe wa Bodi lazima waelewe majukumu na wajibu wao. Zaidi ya hayo, inaweza kuhitajika kubadilisha wasifu wa Bodi ya Mradi kwa muda mrefu zaidi ili kuhakikisha kuwa mitazamo sahihi inawakilishwa.

Mazingatio ya Kujifunza na Ujuzi: Ingawa Msimamizi wa Mradi ana jukumu la kuhakikisha kuwa wafanyakazi na washirika wa utekelezaji wana ujuzi sahihi, ikiwa ni pamoja na maarifa, mitazamo na ujuzi, meneja hatarajii kujenga uwezo katika kushughulikia udhaifu wote mara moja. Sehemu muhimu ya kurekebisha Mradi wa DPro itakuwa ni kutathmini kiwango cha sasa cha wafanyakazi na kutekeleza ustadi wa washirika na kisha kukuza mafunzo ili kuongeza uwezo ambapo mapungufu yanatambuliwa. Utapata zana ya Tathmini ya Umahiri inayopatikana kwenye tovuti ya PM4NGOs ambayo itakusaidia kutambua maeneo ambayo wewe (na shirika lako) lazima mzingatie katika ukuzaji wa maeneo ya umahiri ambayo yanahitajika ili kufanya kazi ya mradi vizuri zaidi.

Kwa mashirika yanayotekeleza Mradi wa DPro, mahitaji mengi ya kujifunza na uwezo yatakuwa tayari yamezingatiwa. Hata hivyo, Meneja wa Mradi bado anahitaji kuthibitisha kwamba wafanyakazi wote wa mradi na washirika wanaweza kutumia kwa usahihi kila moja ya zana zilizochaguliwa katika utendaji halisi. Mapengo ambayo yanatambuliwa katika utendaji yanahitaji kushughulikiwa kuitia mafunzo au hatua nyingine za usimamizi.

Ni muhimu pia kuhakikisha kuwa kila mtu anaelewa zana zilizochaguliwa kujumuishwa katika miradi ya shirika (na michakato). Iwapo, kwa mfano, Meneja wa Mradi anajaribu kutekeleza Muundo wa Uchanganuzi wa Kazi (WBS) bila kuhakikisha kwamba kila mwanatimu binafsi na mshirika anayetekeleza anaelewa mambo ya msingi, anathamini thamani, na anaweza kutumia WBS katika hali halisi; basi utekelezaji unaelekea kushindwa.

Mazingatio ya Utendaji: Msimamizi wa Mradi sio tu ana jukumu la kuhakikisha kuwa wafanyakazi wa mradi wanakuwa na uwezo zaidi lakini, muhimu zaidi, kwamba namna ya utendaji kazini unachangia athari zinazolengwa za shirika. Ikumbukwe kwamba mabadiliko kwa mashirika yanayofanya kazi katika sekta ya Maendeleo ya Kimataifa kwa kawaida hulengwa kuelekea ubora wa maisha, ustawi, uendelevu, kupunguza umaskini, uvezeshaji wa ufahamu wa kijamii na/au maeneo ya kuboresha mazingira. Kozi ya Project DPro lazima isionekane kama tukio la "tukio la mara moja" lakini inapaswa kuwa mwanzo wa mchakato madhubuti unaohamisha mafunzo hadi utendakazi ulioboreshw na, muhimu zaidi, kuchangia katika uboreshaji wa mradi unoendelea. Kwa kuunganisha Project DPro na matokeo ya mwisho ya mradi na kuwataka wafanyakazi wawajibike kwa kutekeleza mafunzo yao kwa vitendo, msimamizi wa mradi ataongeza fursa ya kuona mabadiliko ambayo yana manufaa na atakuwa katika kiini haswa cha kufikia lengo husika.

Ofisi moja ya NGO, baada ya kufanya majoribio ya kozi chache za Project DPro, iliamua kwamba washiriki wote waliohuduria kozi ya Project DPro watahitajika kuunda mpango wa utekelezaji wa mafunzo wa mtu binafsi (pia ikihusisha timu ya mradi inapowezekana). Kiolezo chao cha mpango kiliuliza maelezo ya matumizi yaliyokusudiwa ya maarifa na zana za PM kazini kwa muda wa miezi 12. Mtu aliyeteuliwa kutoka Kitengo cha Usimamizi wa Mradi amepewa kazi ya kuwasiliana na kila mwanafunzi na msimamizi wake wa moja kwa moja katika vipindi vya miezi 3 ili kupima ufuataji taratibu, kupima mchango wa matokeo ya hali zao na mabadiliko yatakayotokea, na kukusanya/kushirikisha wengine mbinu bora. Ofisi hii ya NGO pia inatoa njia kwa wanafunzi kupata ufikaji wa mtandaoni (kwa simu, barua pepe, mitandao ya kijamii n.k.) kwa wataalam wa Usimamizi wa Mradi ambao wanaweza kuwashauri kuhusu matumizi ya zana/upokeaji marekebisho na masuala mengine ya uwekaji wa Mradi wa DPro ambayo yanaweza kutokea. Pia waliamua kuanza kidogo kwa kupeana utangulizi wa zana za PM kwa njia inayoruhusu majoribio ya vitendo, urekebishaji na ujifunzaji kulingana na muktadha. Waliamua kuwa 'kisanduku cha zana' chao cha kuanza kitajumuisha zana nne za PM ambazo zilichukuliwa kuwa muhimu zaidi kwa uboreshaji wa awali. Walichagua RACI, Rejesto ya Vihatarishi, WBS na Logi ya Masuala/kadhia za mradi.

Kwa ufupi: Kurekebisha na kutumia Mradi wa DPro (kuifanya ifanye kazi kwa muktadha wako), kama ilivyoelezwa hapo juu, kwa kweli ni muhimu. Hata hivyo, onyo moja lazima lizingatiwe: Kazi ya Msimamizi wa mradi HAIPASWI kupunguzwa kuwa eti ni seti ya sheria ngumu ambazo zinatumika bila kufikiri katika kila mradi, programu au potfolio. Kumbuka, kama ilivyoelezwa hapo awali katika Mwongozo huu, kwamba Usimamizi wa Mradi ni 'sanaa' kama ilivyo pia ni 'sayansi'. Kutakuwa na hali ambapo zana au mbinu ya PM zinaweza kutumika lakini, kwa hali yoyote ya sababu nzuri, Henda isiwe kuwa ni chaguo bora zaidi. Kwa maneno mengine, kuwa na shauku kubwa katika kuhitaji upitishaji wa lazima na sawa wa zana na mbinu za PM katika miradi yote, programu au potifolio kunaweza kuwa ni kosa kubwa. Kila msimamizi wa mradi ni lazima ajifunze kuwa na nidhamu na kuwa ni mtu mwenye kutumia fikra zake vizuri kuwa na uwezo wa kuchambua kila mradi peke yake kabla ya kuchagua na kutumia kilicho bora zaidi katika Mradi wa DPro.

SEHEMU YA 5. MABADILIKO KATIKA MWONGOZO WA TAALUMA YA MRADI WA DPO

Mwongozo wa Mradi wa DPro wa toleo la pili (2nd Edition) unajumuisha mafunzo kutoka kwa mashirika ya ndani na ya kimataifa, kutoka kwa wanafunzi na wakufunzi, na, muhimu zaidi, kutoka kwa watendaji wataalamu wa miradi. Mwongozo umehifadhi dhana nyingi za toleo la kwanza, ufanuzi na michakato, lakini maboresho mengi yamefanywa:

- Kwa kuwa PM4NGOs imezindua Mwongozo wa Programu wa DPro, Mradi wa DPro sasa umezingatia zaidi shughuli na viwango vya matokeo ya awali.
- Maisha ya Mradi yamebadilika sio tu kwa idadi ya awamu ya mradi, lakini pia jinsi inavyowasilishwa, kanuni zake, na uwakilishi wa MEAL.
- Ufutiliaji na Tathmini umejumuisha Kujifunza na Uwajibikaji na haichukuliwi kama ni awamu tu bali ni mada mtambuka ambayo utaona kupitia awamu zote, kanuni na sura zote za toleo hili jipya.
- Nidhamu (na zana zake) zimejumuishwa katika awamu, kuruhusu wasomaji kwenda mbele zaidi katika mchakato wa kujifunza.
- Kanuni za Usimamizi wa Mradi sasa zimeambatanishwa na Program DPro. Pia yana maelezo zaidi na ya kina yakilinganishwa na toleo la kwanza.

Maelezo ya kina zaidi ya mabadiliko yote katika toleo hili la pili (2nd Edition) yanaweza kupatikana katika kozi ndogo ndogo inayopatikana katika DPro+ (www.dpro.plus), ambayo inawaruhusu wataalamu ambao tayari wameidhinishwa (Certified) ili kupitia mabadiliko kati ya matoleo mawili.

Kiambatisho I: Ustadi wa Kitaaluma wa Mradi wa DPro

Umahiri unafafanuliwa kama seti jumuishi za ujuzi, maarifa, mitazamo na tabia zinazohitajika kufanya vyema katika kazi, jukumu au hali fulani. Umahiri wa Msimamizi wa Mradi umepangwa katika maeneo manne: Ufundi wa PM, Uongozi/Mahusiano na wengine, Binafsi/Kujisimamia na Sekta Maalum ya Maendeleo. Kwa maelezo zaidi tazama sehemu ya 1.2.6 ya mwongozo.

Unaweza kutumia Umahiri kuangalia maendeleo yako na kukusaidia kukuza mpango wa maendeleo ya kibinafsi katika mchakato wa hatua tatu:

Hatua ya 1: Tathmini Yangu Mwenyewe. Kaa chini kwa dakika chache na upitie orodha iliyo hapa chini ukitathmini kiwango chako kati ya 1 na 4 katika kila moja ya umahiri 31 wa msimamizi wa mradi:

Kiwango cha 1 - Dhana hii ni mpya au sio maarufu kwangu

Kiwango cha 2 - Bado sielewi dhana hii kikamilifu na ninahitaji mazoezi zaidi

Kiwango cha 3 - Ninaelewa dhana hii na ninaweza kuonyesha uelewa wangu

Kiwango cha 4 -Ninaelewa dhana hii vizuri sana hivi kwamba ninaweza kuirekebisha, kuitumia katika njia nyingine tena na pia naweza kuifundisha

Hatua ya 2: Mahitaji Yangu ya Kazi. Pitia kuhusu mahiri mbalimbali tena na meneja wako au mfanyakazi mwenzako au mshauri na tathmini kile kinachohitajika kwa kazi unayofanya:

Kiwango cha 1 - Kazi yangu haihitaji ujuzi huu

Kiwango cha 2 - Kazi yangu inahitaji ufahamu, lakini hakuna haja ya kutumia umahiri huu

Kiwango cha 3 - Kazi yangu inahitaji maarifa na matumizi ya umahiri huu

Kiwango cha 4 -Kazi yangu inahitaji ujuzi huu na pia urekebishi kwa matumizi ya mteja mahususi/au kwa kufundisha wengine.

Hatua ya 3: Tengeneza Mpango Wako wa Maendeleo. Zoezi hili litaonyesha tofauti kati ya kiwango cha uwezo wako wa sasa na kile kinachohitajika kwa kazi ili uweze kuweka kipaumbele na kupanga maendeleo yako binafsi.

Tembelea [Tovuti ya PM4NGOs](#) au [Jukwaa la DPro+](#) kupakua zana za bure ya Tathmini ya Umahiri.

PM Technical -Ufundi Katika Usimamizi wa Mradi

Kundi hili la umahiri mara nyingi hujulikana kwa pamoja kama 'sayansi' nyuma ya usimamizi wa mradi. Je, msimamizi wa mradi anaweza kutambua, kuchagua na kutumia zana na taratibu zinazofaa ili kuhakikisha mafanikio ya usimamizi wa mradi?

1: Dhibiti wigo kwa umakini

Uwezo wa kuunda na kusimamia orodha ya malengo mahususi ya mradi, yanayowasilishwa na mahitaji kulingana na Pendekazo la Mradi

2: Tambua kwa kina shughuli zinazohitajika kwa mafanikio ya mradi

Uwezo wa kuamua njia bora za kukidhi mahitaji ya mradi na kuunda seti ya shughuli na kuziwasilisha ndani ya gharama, wakati na vikwazo vya ubora. Tengeneza na ukubali bajeti ya mradi

3: Simamia ratiba ya jumla ili kuhakikisha kazi iko kwa wakati

Uwezo wa kuandaa na kudumisha ratiba za shughuli na matukio kwa ajili ya mipango ya mabadiliko, kwa kuzingatia utegemezi na mahitaji ya rasilimali.

4: Bainisha na kusanya vipimo vya kupima maendeleo ya mradi

Uwezo wa kuendeleza michakato ya ufuatiliaji na tathmini ya kupima vipengele vyote vya mradi dhidi ya malengo yake.

5: Tambua, fuatilia, simamia na kutatua masuala ya mradi

Uwezo wa kukabiliana na masuala/kadhia zinazoathiri mradi, na kudumisha kumbukumbu ya Masuala/kadhia zinazokwaza mradi

6: Sambaza taarifa za mradi kwa wadau wote

Uwezo wa kusimamia na kuwasiliana na wadau, kwa kuzingatia viwango vyao vya ushawishi na maslahi fulani kuititia matumizi ya mipango ya usimamizi wa wadau.

7: Tambua, simamia na upunguze vihatarishi vya mradi

Uwezo wa kutambua na kufuatilia vihatarishi (vitisho na fursa), kupanga na kutekeleza namna ya kukabiliana na vihatarishi hivyo, na kudumisha Daftari la vihatarishi.

8: Anzisha mifumo ya usafirishaji

Uwezo wa kuunda na kudumisha mfumo wa vifaa ambaa hutoa na kusambaza rasilimali na nyenzo sahihi kwa wakati unaofaa na vikwazo vya bajeti.

9: Hakikisha kwamba mradi unaowasilishwa ni wa ubora unaokubalika

Uwezo wa kukuza, kudumisha na kutumia michakato ya usimamizi wenyewe ubora na kuharakisha shughuli na matokeo ya awali ya mpango wa mabadiliko

10: Tambua ikiwa na lini mabadiliko yanaweza Kutokea na athari ya mabadiliko hayo kwenye mradi

Uwezo wa kudhibiti mchakato ambaa maombi yote ya kubadilisha upeo/wigo wa msingi wa mradi, programu au potifolio hunaswa, kutathminiwa na kisha kuidhinishwa, kukataliwa au kuahirishwa.

11: Kupanga na kusimamia bajeti na matumizi ya mradi

Uwezo wa kukuza na kukubaliana bajeti za mradi na jitahada za mabadiliko, na kudhibiti utabiri na gharama halisi dhidi ya bajeti.

Uongozi na Uhusiano na Wengine

Kundi hili la umahiri mara nyingi hujulikana kwa pamoja kama ni 'sanaa' ya usimamizi wa mradi. Kwa mfano, ni namna gani meneja wa mradi huwasiliana, kuhamasisha na kutatua migogoro?

12: Onyesha 'picha kubwa' ya mradi ndani ya potifolio la shirika

Uwezo wa kuona "picha kubwa". Kufikiria kwa kiwango cha juu kulingana na Nadharia ya Mabadiliko ya shirika.

13: Simamia vizuri mradi (kuza uungwaji mkono)

Uwezo wa kusimamia wadau, kwa kuzingatia viwango vyao vya ushawishi na maslahi mahususi, na kukuza uungwaji mkono

14: Wasilisha Maono/Dira - kuweka matarajio yanayofaa na yenye changamoto

Uwezo wa kuwasilisha maono ya mradi, kuhamasisha washiriki wa timu na kuwaweka "kwenye malengo ya ujumbe".

15: Toa maoni ya utendaji kwa wakati unaofaa na yenye manufaa kwa washiriki wa timu

Uwezo wa kusaidia timu yako na kukuza ujuzi wao, maarifa na uzoefu kwa maoni yenye kujenga na (ikiwezekana) ushauri. Timu yako ndiyo rasilimali kuu ya mradi wako!

16: Kuwezesha mazingira ya timu yenye tija

Uwezo wa kuchagua, kukuza na kusimamia timu na uwezo wa kuwa mchezaji wa timu

17: Wasiliana kwa vitendo (kwa maneno na maandishi), ikijumuisha usikivu makini

Uwezo wa kuwasiliana kwa uwazi, kwa usahihi na kwa jambo mahsus kwa washiriki wa timu na wadau, na, wakati wa kuwasiliana kwa maneno, kuzingatia kikamilifu kile kinachosemwa badala ya 'kusikia' tu ujumbe wa mzungumzaji.

18: Wahamasisha washiriki wa timu kufuata maelekezo kwa hiari na kufikia malengo

Uwezo wa kuwawezesha na kuhamasisha wengine kutoa mipango ya mabadiliko yenye mafanikio

Binafsi na Kujisimamia

Uwezo wa meneja wa mradi kujisimamia mwenyewe. Kwa mfano, je, meneja wa mradi anaweza kuweka kipaumbele kwa ufanisi, kudhibiti wakati wake na kupanga kazi? Kikundi hiki cha ujuzi huangalia uwezo wa meneja wa mradi wa kujisimamia.

19: Ujuzi wa shirika

Uwezo wa kuunda na kuweka tarehe za mwisho; kuwapa majukumu watu wengine; kuweka malengo & kufikia malengo; kufanya maamuzi kwa wakati; kusimamia ahadi mbalimbali; na, kupanga na kudhibiti ratiba

20: Kuzingatia kwa undani zaidi

Kuwa na uwezo wa kukamilisha kwa undani na kwa usahihi pindi unapokamilisha kazi kwa kuzingatia maeneo yote yanayohusika.

21: Uwezo wa kufanya kazi nydingi

Uwezo wa kufanya kazi nydingi kwa wakati mmoja kwa utulivu na kwa ufanisi

22: Kufikiri kimantiki

Uwezo wa kufikiri kwa nidhamu kwa kutumia hakika mbalimbali na ushahidi ili kupata suluhisho

23: Kufikiri kwa uchanganuzi

Uwezo wa kufanya kazi kwa utaratibu na kimantiki kutatua matatizo, kutambua sababu na kutarajia matokeo yasiyotarajiwa. Kusimamia masuala/kadhia zinazokwamisha mradi kwa kutumia uzoefu na maarifa yako na kuzitisha rasilimali zingine zinapohitajika

24: Nidhamu binafsi

Uwezo wa kushikamana na rai na kukinaishwa nayo na kutawala mwenendo wako mwenyewe

25: Usimamizi wa wakati

Uwezo wa kujua wapi unatumia wakati wako na namna ya kuutumia kwa ufanisi

Sekta Maalum ya Maendeleo

Huu ni uwezo wa kutumia ustadi wa kiufundi, uongozi/mahusiano na wengine na mtu binafsi/na kujisimamia katika muktadha wa miradi ya maendeleo. Kwa mfano, je, msimamizi wa mradi anaweza kutambua, kuchagua na kutumia zana na taratibu zinazofaa ambazo ni za kipekee kwa sekta ya maendeleo?

26: Kuelewa maadili ya sekta ya maendeleo au njia ya uendeshaji

Uwezo wa kuelewa jinsi sekta ya maendeleo inavyofanya kazi kwa ujumla na kwa shirika lako haswa

27: Kuelewa wadau mbalimbali wanaohusika katika miradi ya maendeleo

28: Kuelewa na kuvinjari mazingira changamano ya maendeleo

Uwezo wa kuelewa uhusiano tata wa mara kwa mara katika mradi wa maendeleo na kuingiliana na wadau wote kwa ufanisi katika kiwango kinachofaa.

29: Fanya kazi kwa ufanisi na safu ya washirika wa utekelezaji

30: Kukabiliana na shinikizo za kipekee za mazingira ya maendeleo

31: Onyesha hisia za kitamaduni

Uwezo wa kufanya kazi katika timu zenye tamaduni nyingi, kuwa na huruma na ufahamu wa mila za watu wenyeji

Kiambatisho II: Uthibitishaji wa Kitaaluma wa Mradi wa DPro

Katika tasnia ambayo inategemea miradi kukamilisha kazi yake, cheti husaidia kuhakikisha kuwa wasimamizi wa mradi wako tayari kusimamia miradi yao ipasavyo kote ulimwenguni. Uthibitisho wa PM4NGOs na cheti chake unatambulika kimataifa na hutumika kama ushahidi wa ujuzi na umahiri uliopatikana.

PM4NGOs inatoa uthibitisho wa ngazi mbili wa Mradi wa DPro: Msingi au kiwango cha awali na kiwango cha pili cha Mtaalamu.

Kiwango cha Awali cha DPro

Uthibitishaji wa kiwango cha awali 'msingi' Project DPro unakusudiwa wale wapya katika usimamizi wa mradi, wale walio na uzoefu wa kufanya kazi katika mazingira yenye msingi wa mradi ambao wanatafuta kuboresha, na kwa wasimamizi wenye uzoefu ambao ni wapya kufanya kazi katika sekta ya maendeleo ya kimataifa. Lengo la uidhinishaji wa cheti wa Project DPro katika kiwango cha awali ni:

- kutoa hadhi ya uidhinishaji wa kitaalamu kwa wasimamizi wa mradi katika sekta hiyo
- kutoa vyeti na nyenzo za kujifunzia ambazo ni za kina, zinazoweza kufikiwa na zinazofaa kwa wataalamu wanaofanya kazi katika sekta hiyo
- kuunganisha maudhui ambayo yana muktadha wa sekta ya maendeleo ya kimataifa na vyeti vingine vinavyotambulika kimataifa.

Mtihani huo unapatikana mtandaoni kuititia kwenye mfumo wa mtihani wa PM4NGOs na unahitaji watahiniwa waonyeshe kwamba wanafahamu na kuelewa maudhui ya Mwongozo wa Usimamizi wa Mradi kwa Wataalamu wa Maendeleo (Mwongozo wa DPro wa Mradi). Mtihani ni wa kuchagua jibu sahihi na ina maswali 75. Alama ya ufaulu ni asilimia 65% - au majibu ya maswali 49 sahihi. Hakuna alama 'hasi' hivyo jibu lisilo sahihi halikupotezei alama.

Malengo ya kujifunza kwa ajili ya mtihani wa kiwango cha awali cha Project DPro yanapatikana katika Kiambatisho III.

Kiwango cha Pili (Mtaalamu wa Mradi wa DPro)

Uthibitishaji wa Mtaalam wa Mradi wa DPro ni tathmini yenye changamoto zaidi ya uelewa wako wa jukumu la usimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo, na maendeleo yako ya kitaaluma. Inawafaa wale walio na uzoefu wa kufanya kazi katika mazingira ya msingi wa mradi ambao wanataka kuonyesha kujitolea kwao kwa maendeleo ya kibinasi ya kitaaluma. Lengo la uthibitishaji wa Mradi wa DPro kwa mtaalamu au kiwango cha pili ni:

- kutoa sifa ya kiwango cha pili cha usimamizi wa mradi kulingana na muktadha kwa sekta ya maendeleo.
- kutoa jukwaa la maendeleo la kitaaluma ambalo wataalamu watakuza ujuzi wao wa usimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo.
- kutoa jukwaa ambalo wataalamu wa maendeleo wanaweza kuanza kufuata sifa za kitaaluma zilizoidhinishwa kimataifa katika usimamizi wa mradi.

Kumbuka: Mchakato mpya wa Mradi wa DPro Mtaalamu au kiwango cha pili si mtihani kama kiwango cha Msingi au cha awali, bali ni seti ya shughuli za kujifunza na maendeleo ya kitaaluma yanayotegemea ushahidi. Kwa habari zaidi kuhusu uthibitishaji wa Mradi wa DPro, tembelea tovuti ya PM4NGOs (www.pm4ngos.org) na jukwaa la DPro+ (www.dpro.plus)

Kiambatisho cha III: Matokeo ya Kujifunza Mafunzo ya Mradi wa DPro

Msimbo wa Eneo la Silabasi DS		Eneo la Silabasi: Miradi katika Sekta ya Maendeleo	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Kuelewa Miradi katika Sekta ya Maendeleo		
01	01	Bainisha misamiati ya usimamizi wa mradi katika muktadha wa sekta wa maendeleo ya kimataifa.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Eleza namna utamaduni wa miradi katika sekta ya maendeleo unavyotofautiana na ule wa sekta nyingine.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Eleza umuhimu na uwajibikaji wa usimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo	1.1.4	DS.1.3
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na mitazamo inayohusiana na Miradi katika mada ya Sekta ya Maendeleo.		
02	01	Fafanua Usimamizi wa Mradi	1.2.1	DS.2.1
02	02	Tambua pembetatu za kikwazo kama ilivyofafanuliwa katika Mradi wa DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Eleza uhusiano kati ya pande za pembetatu ya kikwazo na athari za mabadiliko yake kwenye usimamizi wa mradi.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Fafanua na tambua tofauti kati ya miradi, programu, potifolio	1.2.3	DS.2.4
02	05	Tambua faida za kusimamia kikundi cha miradi ndani ya muktadha wa programu	1.2.3	DS.2.5
02	06	Tambua asili tofauti za mradi katika sekta ya maendeleo	1.2.4	DS.2.6
02	07	Kumbuka Kanuni za Usimamizi wa Mradi	1.2.5	DS.2.7
02	08	Kumbuka uwezo wa wasimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo (sanaa na sayansi)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Elewa tofauti za ustadi wa usimamizi wa mradi unaohitajika kadiri ukubwa, ugumu/utata na vihatarishi vya hali ya mradi inavyoongezeka.	1.2.6	DS.2.9
02	10	Panga ramani ya ujuzi wa wasimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo	1.2.6	DS.2.10
02	11	Kumbuka majukumu ya wasimamizi wa mradi katika sekta ya maendeleo	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Msimbo wa Eneo la Silabasi PM		Eneo la Silabasi: Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na mitazamo inazohusiana na Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro.		
01	01	Tambua awamu tano katika Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Kumbuka misamiati, hakika mbalimbali na dhana zinazohusiana na awamu tano za mzunguko wa maisha ya mradi katika sekta ya maendeleo ya kimataifa.	1.2.8	PM.1.2
01	03	Bainisha milango ya maamuzi, ikijumuisha tofauti kati ya milango ya ndani, ya nje na ya dharura	1.2.9	PM.1.3
01	04	Kumbuka mifano ya milango ya maamuzi katika maisha ya mradi	1.2.9	PM.1.4
01	05	Eleza faida za kusimamia milango ya maamuzi katika muktadha wa usimamizi wa mradi.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Bainisha Milango ya Maamuzi ya Dharura	1.2.9	PM.1.6
		Fahamu Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro		
02	01	Eleza njia ambazo awamu za mradi katika Mradi wa DPro na Mfano wa Awamu ya Mradi unavyoingiliana.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Eleza dhana ya MEAL kwa kulinganisha na awamu iliyopita ya MEC	1.2.8	PM.2.2
02	03	Elewa madhumuni na manufaa ya kudhibiti milango ya maamuzi kupitia Mradi wa DPro na mzunguko wa maisha ya mradi.	1.2.9	PM.2.3

Msimbo wa Eneo la Silabasi ID		Eneo la Silabasi: Utambulisho wa Mradi na Ufafanuzi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na dhana zinazohusiana na awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi		
01	01	Tambua madhumuni ya Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	2.1.1	ID.1.1
01	02	Eleza tofauti za fursa ya kudhibiti mabadiliko kwa garama nafuu katika maisha ya mradi	2.1.1	ID.1.2
01	03	Tambua matokeo muhimu ya awali ya Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	2.1.2	ID.1.3

01	04	Tambua Mahitaji ya Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi	2.1.5	ID.1.4
01	05	Tambua sifa kuu za Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi (nani anahusika, inamaanisha nini katika utendaji)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5

Msimbo wa Eneo la Silabasi ID		Eneo la Silabasi: Utambulisho wa Mradi na Ufanuzi (inaendelea)	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo	Utambulisho wa Mradi na Taratibu za Ufanuzi na Zana		
		Ufanuzi wa Mahitaji		
02	01	Elewa dhana na mambo ya kuzingatia kwenye Ufanuzi wa Mahitaji	2.1.6	ID.2.1
02	02	Tambua madhumuni ya ukusanyaji wa takwimu na uchambuzi wa takwimu	2.1.6	ID.2.2
02	03	Tambua na uelewe mbinu mbalimbali, mielekeo na zana za kukusanya takwimu	2.1.6	ID.2.3
02	04	Tambua tofauti kati ya takwimu ya msingi (ubora na kiasi) na takwimu ya upili.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Tambua tofauti kati ya kategoria nne za mahitaji ya kijamii	2.1.6	ID.2.5
02	06	Eleza umuhimu wa takwimu za pembetatu katika Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi wa Mradi	2.1.6	ID.2.6
		Uchambuzi wa Mahitaji		
03	01	Tambua na uelezee vipengele vya mahitaji na uchanganuzi wa takwimu: uchambuzi wa hali ya sasa, uchanganuzi wa wadau, na uchanganuzi wa hali ya baadaye.	2.1.6	ID.3.1
03	02	Elewa makundi sita ya wadau	2.1.6	ID.3.2
03	03	Eleza madhumuni na ujenzi wa zana za uchambuzi wa wadau, ikiwa ni pamoja na michoro ya Venn na Matrix ya Uchambuzi wa Wadau.	2.1.6	ID.3.3
03	04	Bainisha masharti yanayohusiana na uchanganuzi wa mahitaji, ikijumuisha mti ya tatizo, mti malengo, na miti mbadala	2.1.6	ID.3.4
03	05	Elewa uhusiano kati ya mti tatizo na mti malengo	2.1.6	ID.3.5
03	06	Tambua na uelezee viwango vya uongozi katika mchakato wa mti tatizo	2.1.6	ID.3.6
03	07	Eleza kategoria za vigezo vinavyoamua ni nini kimejumuishwa katika malengo ya mradi	2.1.6	ID.3.7
		Sura ya Mantiki ya Mradi		
04	01	Tambua madhumuni ya sura ya kimantiki	2.1.6	ID.4.1

04	02	Tambua na uelezee sura ya Kimantiki na vipengele vyake (shughuli, matokeo ya awali, matokeo ya mwisho yenye kupelekea mabadiliko, malengo)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Elewa mantiki wima na ya mlalo ya sura ya kimantiki ya mradi	2.1.6	ID.4.3
04	04	Elewa ufanuzi wa dhana mbalimbali, Viashiria, na Njia za Uthibitishaji	2.1.6	ID.4.4

Msimbo wa Eneo la Silabasi ID		Eneo la Silabasi: Utambulisho wa Mradi na Ufanuzi (inaendelea)	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
04	05	Bainisha sifa 5 za kiashiria cha SMART	2.1.6	ID.4.5
		Uchambuzi wa hali ya juu		
05	01	Elewa manufaa ya uchanganuzi wa hali ya juu katika Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi	2.1.6	ID.5.1
05	02	Tambua kategoria za tathmini ya vihatarishi katika uchanganuzi wa kiwango cha juu wa rasilimali watu	2.1.6	ID.5.2
05	03	Elewa mahitaji ya timu ya mradi katika uchanganuzi wa hali ya juu wa rasilimali watu	2.1.6	ID.5.3
05	04	Bainisha Majukumu na Wajibu, Kiwango cha Juhudi, na vipengele vya Mahitaji ya Uwezo	2.1.6	ID.5.4
05	05	Tambua na uelewe vipengele 3 vinavyojumuisha usimamizi wa ugavi	2.1.6	ID.5.5
05	06	Fahamu manufaa ya uchanganuzi wa hali ya juu wa Fedha na Uendelevu	2.1.6	ID.5.6
05	07	Kuelewa uhusiano kati ya mradi na Nadharia ya Mabadiliko	2.1.6	ID.5.7
05	08	Tambua na uelewe dhana za Mkataba wa Mradi/Chata ya Mradi na Pendekezo la Mradi	2.1.6	ID.5.8

Msimbo wa Eneo la Silabasi SU		Eneo la Silabasi: Kuandaa Mradi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na mitazamo inayohusiana na awamu ya Kuandaa Mradi.		
01	01	Jua malengo ya awamu ya Kuandaa Mradi	2.2.1	SU.1.1
01	02	Tambua matokeo muhimu ya awali ya Awamu ya Kuandaa Mradi	2.2.2	SU.1.2

01	03	Tambua Mahitaji za Awamu ya Kuandaa Mradi	2.2.5	SU.1.3
01	04	Tambua sifa kuu za Awamu ya Kuandaa Mradi (ni nani anahusika, inamaanisha nini katika utendaji)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Milango ya Maamuzi na Hatua mbalimbali	224	SU.1.5
		Awamu ya Kuandaa Mradi, Taratibu na Zana mbalimbali		
		Uchambuzi wa Vihatarishi		
02	01	Bainisha masharti yanayohusiana na udhibiti wa vihatarishi, ikitumuisha vihatarishi chanya, vihatarishi hasi, rejista ya vihatarishi, matrix ya tathmini ya vihatarishi na uvumilivu wa vihatarishi.	2.2.6	SU.2.1
02	02	Eleza umuhimu wa uwezekano na athari katika muktadha wa usimamizi wa vihatarishi.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Tambua na uelewe mchakato wa usimamizi wa vihatarishi wa hatua tano	2.2.6	SU.2.3
02	04	Tambua na uelewe mikakati minne ya kukabiliana na hatari.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Eleza asili ya kujirudia rudia ya mpango wa usimamizi wa vihatarishi na umuhimu wake katika maisha yote ya mradi.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Kuelewa maudhui na muundo wa rejista ya vihatarishi	2.2.6	SU.2.6
02	07	Eleza madhumuni, muundo na maudhui ya Matrix ya Tathmini ya Vihatarishi	2.2.6	SU.2.7
		Ushirikishwaji wa Wadau		
03	01	Jua kwamba ushirikishwaji Wadau ni muhimu na unahitaji mipango na utekelezaji.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Eleza umuhimu wa kuanzisha muundo wa utawala wa mradi	2.2.6	SU.3.2
03	03	Tambua na uelewe mitazamo mitatu ambayo inapaswa kuwakilishwa katika bodi ya mradi.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Eleza majukumu ya mfadhili wa mradi na bodi ya mradi	2.2.6	SU.3.4
03	05	Eleza uhusiano kati ya uvumilivu wa mradi na utawala wa mradi	2.2.6	SU.3.5
03	06	Tambua na uelewe maeneo sita ya uvumilivu wa mradi	2.2.6	SU.3.6
03	07	Elewa madhumuni na sifa za Mfumo wa Mipango	2.2.6	SU.3.7
03	08	Kuelewa madhumuni na sifa za Mfumo wa MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Kuelewa madhumuni ya Mkataba wa Mradi/Chata ya Mradi	2.2.6	SU.3.9
03	10	Tambua madhumuni ya mawasiliano ya uzinduzi wa mradi	2.2.6	SU.3.10

Msimbo wa Eneo la Silabasi PP		Eneo la Silabasi: Mipango ya Mradi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, istilahi na dhana zinazohusiana na eneo la Upangaji wa Mradi.		
01	01	Kumbuka hakika mbalimbali misamiati na dhana zinazohusiana na umuhimu na muda wa mpango wa utekelezaji wa mradi.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Linganisha na utofautishe kati ya sura ya kimantiki ya mradi, mapendekezo na mipango ya utekelezaji	2.3.1	PP.1.2
01	03	Tambua matokeo ya awali muhimu ya Awamu ya Upangaji wa Mradi - vipengele saba vya mpango wa kina wa mradi.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Bainisha Mahitaji za Awamu ya Mipango ya Mradi	2.3.5	PP.1.4
01	05	Tambua sifa kuu za Awamu ya Upangaji Mradi (nani anahusika) - mchakato shirikishi	2.3.3	PP.1.5
01	06	Elewa Taratibu za Uwajibikaji na Udhibiti katika Awamu ya Upangaji wa Miradi	2.3.4	PP.1.6
01	07	Elewa faida za kupanga mawimbi na milango ya maamuzi katika Awamu ya Upangaji wa Mradi	2.3.4	PP.1.7
		Michakato ya Mipango ya Mradi na Zana		
		Kupanga ratiba		
02	01	Jua hatua 5 za kupanga ratiba.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Elewa tofauti kati ya wigo wa bidhaa na wigo wa mradi.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Elewa kuwa upeo wa mradi lazima uthibitishwe na lazima uwe wa kina na wenye maelezo toshelevu	2.3.6	PP.2.3
02	04	Kumbuka hakika mbalimbali, masharti na dhana zinazohusiana na ufanuzi wa shughuli, ikijumuisha wigo wa bidhaa, wigo wa mradi na WBS.	2.3.6	PP.2.4
02	05	Elewa muundo wa WBS (muundo wa kuvunjwa vunjwa wa kazi).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Eleza faida za miundo miwili ya WBS.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Eleza uhusiano kati ya mpangilio wa shughuli na ukadiriaji wa rasilimali	2.3.6	PP.2.7
02	08	Eleza uhusiano kati ya pembetatu ya kizuizi cha mradi na ukuzaji wa ratiba	2.3.6	PP.2.8
02	09	Bainisha masharti na misamiati inayohusiana na upangaji wa bajeti, ikijumuisha bajeti inayotegemea shughuli, għarama za kazi za moja kwa moja na zisizo za moja kwa moja.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Bainisha mbinu tatu za kufanya makadirio ya mradi	2.3.6	PP.2.10

02	11	Elewa faida na hasara za mbinu tatu za makadirio	2.3.6	PP.2.11
02	12	Elewa madhumuni, muundo na maudhui ya mchoro wa mtandao - Ukadiriaji wa Muda wa Shughuli	2.3.6	PP.2.12
02	13	Elewa dhana na madhumuni ya Shughuli Muhimu	2.3.6	PP.2.13
02	14	Elewa madhumuni, muundo na maudhui ya Chati ya Gantt - Uundaji wa Ratiba	2.3.6	PP.2.14
		Upangaji wa MEAL		
03	01	Kumbuka hakika mbalimbali, masharti na dhana zinazohusiana na viwango vya mradi wa MEAL na uhusiano wao na sura ya kimantiki ya mradi.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Tambua dhana na tofauti kati ya ufuatiliaji wa mradi na tathmini ya mradi	2.3.6	PP.3.2
03	03	Kumbuka hakika mbalimbali, misamiti na dhana zinazohusiana na mbinu tofauti za tathmini	2.3.6	PP.3.3
03	04	Tambua na uelewe vipengele vya jedwali la tathmini	2.3.6	PP.3.4
03	05	Elewa dhana na umuhimu wa Uwajibikaji na Kujifunza	2.3.6	PP.3.5
03	06	Kumbuka hakika mbalimbali, misamati na masharti na dhana zinazohusiana na mpango wa MEAL wa mradi	2.3.6	PP.3.6
03	07	Tambua na uelewe vipengele sita muhimu vya Mpango wa MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Udhibiti wa Ndani, Mawasiliano, na Mipango ya Ushirikishwaji wa Wadau		
04	01	Tambua na uelewe vipengele na manufaa ya mifumo ya udhibiti wa ndani inayosimamiwa vyema	2.3.6	PP.4.1
04	02	Mawasiliano na Mipango ya Ushirikishwaji wa Wadau	2.3.6	PP.4.2
04	03	Kuelewa vipengele vya mpango wa mawasiliano.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Eleza madhumuni na muundo wa mkakati wa ushirikishwaji wadau	2.3.6	PP.4.4
04	05	Jua vipengele vya chati ya RACI.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Elewa majukumu manne muhimu yaliyoainishwa katika Matrix ya RACI	2.3.6	PP.4.6
		Mipango ya Mnyororo wa Ugavi		
05	01	Tambua na uelewe vipengele 3 vya ugavi	2.3.6	PP.5.1
05	02	Tambua na uelewe hatua tatu (3) za usimamizi wa manunu	2.3.6	PP.5.2
05	03	Tambua na uelewe vipengele viwili (2) vya usimamizi wa vifaa	2.3.6	PP.5.3
05	04	Elewa dhana, sifa, na kategoria za Mali	2.3.6	PP.5.4
		Mipango ya Rasilimali Watu		
06	01	Kumbuka dhana na madhumuni ya Mipango ya Rasilimali	2.3.6	PP.6.1

		Watu		
		Mipango ya Hatua		
06	02	Kumbuka dhana na madhumuni ya Hatua na Milango ya Maamuzi	2.3.6	PP.6.2
		Uendelevu na Ufungaji Mipango		
07	01	Elewa ufafanuzi na umuhimu wa Uendelevu na Mipango ya Ufungaji Mradi	2.3.6	PP.7.1
07	02	Tambua vipengele vya Matrix ya Upangaji Mpito	2.3.6	PP.7.2
07	03	Tambua vitendo vya Upangaji wa Kufunga kwa ufanisi na unaozingatia taratibu	2.3.6	PP.7.3

Msimbo wa Eneo la Silabasi PI		Eneo la Silabasi: Utekelezaji wa Mradi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na dhana zinazohusiana na eneo la Awamu ya Utekelezaji wa Mradi.		
01	01	Tambua matokeo muhimu ya awali ya Awamu ya Utekelezaji	2.4.2	PI.1.1
01	02	Tambua Mahitaji ya Awamu ya Utekelezaji	2.4.5	PI.1.2
01	03	Tambua sifa kuu za Awamu ya Utekelezaji (nani anahuksika, inamaanisha nini kiutendaji)	2.4.3	PI.1.3
		Michakato ya Utekelezaji na Zana		
		Kusimamia Watu		
02	01	Kubainisha shughuli zinazofanywa za kusimamia watu wakati wa utekelezaji wa mradi	2.4.6	PI.2.1
		Kusimamia Ratiba ya Mradi		
02	02	Bainisha michakato inayotumika kusimamia ratiba, ikijumuisha shughuli muhimu, kueleka kwa mradi, ufuutiliaji wa haraka na kuharakisha ratiba kwa kuongeza rasilimali	2.4.6	PI.2.2
		Kusimamia Bajeti		
02	03	Bainisha masharti yanayohusiana na kusimamia bajeti, ikijumuisha uhilitafiano na Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana	2.4.6	PI.2.3
02	04	Eleza umuhimu wa kufuatilia mtiririko wa fedha	2.4.6	PI.2.4
		Kusimamia Vihatarishi		
02	05	Elewa hitaji la kukagua na kurekebisha Rejesta ya Vihatarishi	2.4.6	PI.2.5
		Kusimamia Masuala/Kadhia mbalimbali zinazokwaza mradi		
02	06	Elewa umuhimu wa usimamizi wa masuala/kadhia katika	2.4.6	PI.2.6

		utekelezaji wa miradi ya maendeleo.		
02	07	Tambua na elewa michakato minne ya msingi katika mchakato wa usimamizi wa masuala/kadhia	2.4.6	PI.2.7
02	08	Eleza mlolongo na uhusiano kati ya michakato minne ya msingi ya usimamizi wa masuala/kadhia	2.4.6	PI.2.8
		Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Kujifunza (MEAL)		
02	09	Kumbuka dhana na matumizi ya viashiria kupima maendeleo - ufuatiliaji wa utendaji	2.4.6	PI.2.9
02	10	Tambua na uelewe vipengele vinne vya msingi vya Uwajibikaji	2.4.6	PI.2.10
		Kusimamia Mabadiliko		
02	11	Kumbuka hakika mbalimbali, misamiati na masharti na dhana zinazohusiana na usimamizi wa mabadiliko	2.4.6	PI.2.11
02	12	Elewa madhumuni ya ramani ya mchakato wa usimamizi wa mabadiliko, na mantiki yake	2.4.6	PI.2.12
		Kusimamia Mnyororo wa Ugavi		
02	13	Tambua njia mbadala za kuwatambua watoa huduma katika mchakato wa ununuzi	2.4.6	PI.2.13
02	14	Eleza vipengele viwili (2) vya usimamizi wa vifaa.	2.4.6	PI.2.14
02	15	Eleza vipengele vine (4) vya usimamizi wa mali.	2.4.6	PI.2.15
		Mpango Endelevu wa Mradi		
02	16	Elewa vipengele vya kuzingatia kwenye Mpango Endelevu wa Mradi	2.4.6	PI.2.16

Msimbo wa Eneo la Silabasi PC		Eneo la Silabasi: Kufungwa kwa Mradi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati na dhana zinazohusiana na eneo la Awamu ya Kufunga Mradi.		
01	01	Kumbuka chaguzi tano za kufungwa kwa mradi	2.5.1	PC.1.1
01	02	Tambua matokeo muhimu ya awali ya Awamu ya Kufunga	2.5.2	PC.1.2
01	03	Tambua Mahitaji za Awamu ya Kufunga	2.5.5	PC.1.3
01	04	Tambua sifa kuu za Awamu ya Kufunga (nani anahusika, inamaanisha nini katika utendaji)	2.5.4	PC.1.4
		Taratibu na Zana za Kufungwa kwa Mradi		
		Mpango Endelevu na Makabidhiano		
02	01	Eleza madhumuni na yaliyomo katika Mpango Endelevu na	2.5.6	PC.2.1

		Makabidhiano		
		Kuripoti		
02	02	Eleza miundo mitatu (3) ya Kuripoti mradi		PC.2.2
		Taratibu za Kufunga Mradi		
02	03	Kumbuka shughuli zinazohusiana na usimamizi, mkataba na kufungwa kwa mambo ya kifedha katika miradi	2.5.6	PC.2.3
02	04	Tambua mchakato wa hatua mbili wa kuthibitisha matoleo ya mradi.	2.5.6	PC.2.4
		Tathmini za Mradi na Mafunzo Yanayopatikana		
02	05	Tofautisha kati ya Mapitio ya mradi Baada ya Hatua na tathmini ya mwisho ya mradi	2.5.6	PC.2.5
02	06	Tambua na uelewe maswali manne (4) muhimu ya mchakato wa Mafunzo ya yanayopatikana	2.5.6	PC.2.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi WG		Eneo la Silabasi: Kanuni: Inasimamiwa Vyema	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Elewa dhana kuu na uhusiano wa Kanuni Usimamizi bora wa Mradi		
01	01	Elewa Kanuni ya Usimamizi bora wa Mradi ni nini na kwa nini ni muhimu	3.1.1	WG.1.1
01	02	Tambua uhusiano kati ya Usimamizi bora wa Mradi na Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	3.1.2	WG.1.2
01	03	Tambua uhusiano kati ya Usimamizi bora wa Mradi na Awamu ya Kuandaa Mradi	3.1.3	WG.1.3
01	04	Tambua uhusiano kati ya Usimamizi bora wa Mradi na Awamu ya Mipango	3.1.4	WG.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Usimamizi bora wa Mradi na Awamu ya Utekelezaji	3.1.5	WG.1.5
01	06	Tambua uhusiano kati ya Usimamizi bora wa Mradi na Awamu ya Kufunga	3.1.6	WG.1.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi PA		Eneo la Silabasi: Kanuni: Shirikishi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Elewa dhana kuu na uhusiano wa Kanuni Shirikishi		

01	01	Elewa Kanuni ya Shirikishi ni nini na kwa nini ni muhimu	3.2.1	PA.1.1
01	02	Tambua uhusiano kati ya Ushirikishwaji na Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	3.2.2	PA.1.2
01	03	Tambua uhusiano kati ya Ushirikishwaji na Awamu ya Kuandaa Mradi	3.2.3	PA.1.3
01	04	Tambua uhusiano kati ya Ushirikishwaji na Awamu ya Mipango	3.2.4	PA.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Ushirikishwaji na Awamu ya Utekelezaji	3.2.5	PA.1.5
01	06	Tambua uhusiano kati ya Ushirikishwaji na Awamu ya Kufunga	3.2.6	PA.1.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi CO		Eneo la Silabasi: Kanuni: Kina na Enevu	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo	Kuelewa dhana kuu na uhusiano wa Kanuni ya Kina		
01	01	Elewa Kanuni ya Kina ni nini na kwa nini ni muhimu	3.3.1	CO.1.1
01	02	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kina na Awamu ya Utambulisho na Ufafanuzi	3.3.2	CO.1.2
01	03	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kina na Awamu ya Kuandaa mradi	3.3.3	CO.1.3
01	04	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kina na Awamu ya Mipango	3.3.4	CO.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kina na Awamu ya Utekelezaji	3.3.5	CO.1.5
01	06	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kina na Awamu ya Kufunga	3.3.6	CO.1.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi IN		Eneo la Silabasi: Kanuni: Jumuishi	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo	Kuelewa dhana kuu na uhusiano wa Kanuni Jumuishi		
01	01	Elewa Kanuni Jumuishi ni nini na kwa nini ni muhimu	3.4.1	IN.1.1
01	02	Tambua uhusiano kati ya kanuni Jumuishi na Utambulisho na Awamu ya Ufafanuzi	3.4.2	IN.1.2
01	03	Tambua uhusiano kati ya Jumuishi na Awamu ya Kuandaa	3.4.3	IN.1.3

		mradi		
01	04	Tambua uhusiano kati ya Jumuishi na Awamu ya Mipango	3.4.4	IN.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Jumuishi na Awamu ya Utekelezaji	3.4.5	IN.1.5
01	06	Tambua uhusiano kati ya Jumuishi na Awamu ya Kufunga	3.4.6	IN.1.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi -AP		Eneo la Silabasi: Kanuni: Kubadilika	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Kuelewa dhana kuu na uhusiano wa Kanuni ya Inapokea Mabadiliko		
01	01	Elewa Kanuni ya Kubadilika ni nini na kwa nini ni muhimu	3.5.1	AP.1.1
01	02	Tambua uhusiano kati ya Kanuni ya Kubadilika na Awamu ya Utambulisho na Ufanuzi	3.5.2	AP.1.2
01	03	Tambua uhusiano kati ya Kubadilika na Awamu ya Kuandaa mradi	3.5.3	AP.1.3
01	04	Tambua uhusiano kati ya Kubadilika na Awamu ya Mipango	3.5.4	AP.1.4
01	05	Tambua uhusiano kati ya Kubadilika na Awamu ya Utekelezaji	3.5.5	AP.1.5
01	06	Tambua uhusiano kati ya Kubadilika na Awamu ya Kufunga	3.5.6	AP.1.6

Msimbo wa Eneo la Silabasi AD		Eneo la Silabasi: Urekebishaji na Kutumia Mradi wa DPro	Rejea	Msimbo wa silabasi
Mada	Mada ndogo			
		Fahamu hakika mbalimbali, misamiati, masharti na dhana zinazohusiana na Kurekebisha eneo la silabasi ya Mradi wa DPro.		
01	01	Kumbuka kanuni ya mabadiliko na kutumia Mradi wa DPro	4.1	AD.1.1
		Elewa mabadiliko na utumiaji wa silabasi ya Project DPro.		
02	01	Ellewa mambo ya kuzingatia wakati wa kutumia Mradi wa DPro	4.2	AD.2.1
02	02	Elewa jukumu la mifumo katika kutumia zana na mbinu za Mradi wa DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Elewa uhusiano kati ya wasifu wa vihatarishi vyta mradi na chaguo la zana na mbinu za Mradi wa DPro	4.2	AD.2.3
02	04	Thamini mambo ya kuzingatia yanayohitajika wakati wa kutekeleza miradi kwa kutumia Mradi wa DPro kupitia washirika wa utekelezaji	4.2	AD.2.4

Kiambatisho cha IV: Faharasa ya Maneno (Misamiati)

Shughuli	Hatua zinazochukuliwa ambapo Mahitaji (rasilimali fedha, rasilimali watu, ufundu, nyenzo na wakati) hukusanya ili kutoa matokeo (mafunzo, ujenzi, n.k.) ya mradi ambao wafanyakazi wanaweza kuwajibishwa na ambao, wakijumuishwa, hutoa matokeo.
Assets-Based	Mbinu ambayo inalenga kufichua na kuangazia uwezo ndani ya jamii kama njia ya maendeleo endelevu
Mapitio Baada ya Hatua	Shughuli ya kujifunza rahisi, ya haraka na ambayo inaweza kutumika kutambua na kurekodi masomo na maarifa yanayotokana na mradi.
Dhana	Dhana kuhusu hali zinazohitajika, za ndani na nje, zinazotambuliwa katika muundo ili kuhakikisha kwamba uhusiano unaodhaniwa kuwa wa athari na sababu hufanya kazi inavyotarajiwa na kwamba shughuli zilizopangwa zitatoa matokeo yanayotarajiwa.
Baseline	Kituo cha kufanya Marejeo kwa kulinganisha kuhusu hali au utendaji kabla ya kuanza kwa mradi ili kutumika kama msingi wa ufuatiliaji, tathmini na udhibiti wa mradi.
Ukadiriaji wa Chini-Juu	Mbinu hii ya kukadiria huanza kwa kushauriana na watu wanaowajibika kwa kazi za mradi na kukusanya makadirio yao katika bajeti ya kimataifa ya kina.
Uwezo	Uwezo, ujuzi, uelewa, mitazamo, maadili, mahusiano, tabia, motisha, rasilimali na hali zinazowezesha watu binafsi, mashirika, mitandao/sekta na mifumo mipana ya kijamii kufanya kazi na kufikia malengo kwa wakati.
Cheti	Hati iliyotolewa kwa mtu baada ya kukamilika kwa kozi ya masomo au mafunzo
Umahiri	Seti zilizojumuishwa za ujuzi, maarifa, mitazamo na tabia zinazohitajika kufanya kazi kwa ufanisi katika kazi fulani, jukumu au hali fulani.
Dhana la Andiko	Muhtasari wa hali ya juu wa mradi ulioandikwa ili kupata maoni kabla ya kutoa rasilimali ili kuunda pendekezo kubwa.
Crashing	Kuongeza rasilimali za ziada kwa mradi ili kuharakisha maendeleo ya ratiba ya mradi

Hati miliki	Uthibitisho wa sifa, uwezo au kibali ambacho kimeambatanishwa na mtu
Critical Path	Mlolongo wa shughuli unaowakilisha njia ndefu zaidi kati ya kuanza kwa mradi na kumalizika kwa mradi
Lango la Maamuzi	Vidhibiti vikuu vinavyotumika kama ni vituo vya kuhitimisha na kukubali bidhaa kwa awamu fulani ya mradi na kuendelea hadi awamu inayofuata
Decompose	Mbinu ya kutenganisha au kuvunja matoleo ya mradi unaowasilishwa katika vipengele vidogo, vipengele au sehemu
Shirika la Maendeleo	Wigo wa mashirika ambayo yamo ndani ya mwendelezo mpana katika kutoa misaada na maendeleo na huwezesha programu za maendeleo ya muda mrefu, programu hizi za maendeleo huwa shirikishi katika maeneo kama vile mazingira, afya, elimu na kilimo; kadhalika hutekeleza na kufanya miradi ya moja kwa moja ya misaada ya haraka na ya muda mfupi kwa watu wanaokabiliwa na njaa, ukosefu wa makazi au ufukara kwa sababu ya majanga ya asili au migogoro ya ghafla.
Ufutiliaji wa Haraka (Fast Tracking)	Kuharakisha ratiba ya mradi kwa kutekeleza shughuli ambazo kawaida zingekamilika kwa mfuatano na badala yake kuzikamilisha sambamba.
Kuelea (au Slack)	Kiasi cha muda ambacho kazi katika mtandao wa mradimchoro unaweza kucheleweshwa bila kusababisha kuchelewa kwa tarehe ya kukamilika kwa mradi.
Chati ya Gantt	Chati ya pau ambayo inawakilisha kielelezo cha ratiba ya shughuli za mradi
Lengo	Matokeo ya hali ya juu au matarajio ya mwisho au athari (mabadiliko, uendelevu, maisha bora, ustawi n.k.) ambayo mradi unachangia katika lengo kuu kama inavyoonekana katika sura ya kimantiki ya mradi.
Athari	Mabadiliko ya muda mrefu (yalivytambuliwa na matokeo na viwango vya lengo katika mifumo au sura nydingi za kimantiki)
Mahitaji	Rasilimali ambazo mradi lazima uhamasishe kuzipata na kuzitumia kwa shughuli za mradi (rasilimali watu na fedha, vifaa, n.k.)
Suala/Kadhia	Kihatarishi kilichotokea. Inaweza kuchukua muundo wa maamuzi ambayo bado hayajatatuliwa, hali au tatizo ambalo litaathiri mradi kwa kiasi kikubwa
Rekodi ya Kudhibiti	Hati inayoweza kufikiwa au hifadhidata inayotoa muhtasari wa masuala,

Suala/ Kadhia	hali yao ya sasa, na ni nani anayehusika na utatuzi kwa sasa
Mpango wa kurudia rudia	Kitendo cha kurudia rudia mchakato kwa mara ya pili, mara ya tatu au zaidi ya hapo ili kufikia lengo, lengo au matokeo yanayotarajiwa
Vifaa	Mchakato wa kupanga, kutekeleza na kudhibiti mtiririko wa ufanisi, wa gharama nafuu na uhifadhi wa malighafi, hesabu ya mchakato, bidhaa zilizomalizika na taarifa zinazohusiana kutoka mahali pa asili hadi mahali pa matumizi kwa madhumuni ya kuzingatia mahitaji ya wateja.
Mpango wa MEAL	Ufuatiliaji, Tathmini, Uwajibikaji, na Kujifunza
NGO	Mashirika Yasiyo ya Kiserikali - kifupi na neno linalotumiwa kwa ujumla kurejea mashirika yasiyo ya faida katika sekta za maendeleo na za kibinadamu.
Mchoro wa Mtandao	Muhtasari wa picha wa maamuzi na mtiririko unaounda utaratibu au mchakato kutoka mwanzo hadi mwisho
Outcomes (Matokeo yanayoleta mabadiliko)	Kile ambacho mradi kinatarajia kutimiza katika kiwango cha walengwa (kama vile matumizi ya maarifa na ujuzi katika utendaji halisi kwa wakati; usafirishaji wa bidhaa kwenye barabara zilizojengwa) na kuchangia mabadiliko ya kiwango cha idadi ya watu (kupungua kwa utapiamlo, uboreshaji wa mapato, uboreshaji wa mazao, n.k.) ambayo yakikusanya husaidia kuleta utimilifu wa malengo na athari kwa wakati
Outputs	Matoleo yanayoonekana yanayotokana na shughuli za mradi, ikiwa ni pamoja na bidhaa, vitu, huduma mbalimbali na mabadiliko (kv watu waliofunzwa kuongeza maarifa na ujuzi; barabara bora zilizojengwa) ambazo zikijumuishwa zinachangia kuwezesha matokeo yanayotarajiwa.
Ukadiriaji Parametric	wa Kutumia takwimu ya kihistoria kutoka kwenye miradi inayofanana ili kuweka makadirio ya shughuli za mradi. Mbinu hii ya kukadiria inategemea kidogo watu na zaidi data za takwimu.
PM	Kifupi kinatumika kuwakilisha "Usimamizi wa Mradi"
Manunuzi	Kupanga na kutekeleza vipengele vyote vya upatikanaji wa rasilimali, ikiwa ni pamoja na ukuzaji wa vipimo, utafiti wa soko la wasambazaji, mazungumzo, shughuli za ununuzi, usimamizi wa mikataba na udhibiti wa hesabu.
Upeo/Wigo wa Bidhaa	Malengo yote yanayohitajika ya mradi, yanayokidhi vipimo vilivyokubaliwa.

(Ni nini kitatolewa)

Programu	Kundi la miradi inayohusiana inayosimamiwa kwa njia iliyoratibiwa ili kupata manufaa na udhibiti ambao haupatikani kwa kuisimamia kibinafsi au kusimamia mradi mmoja mmoja
Mradi	Seti ya shughuli zinazokutana na malengo yaliyokubaliwa katika muda maalum na seti iliyokubaliwa ya rasilimali
Mkataba wa Mradi/Chata ya Mradi	Hati inayoelezea mradi kwa undani wa hali ya juu na ambayo hutumiwa kuidhinisha ili Meneja wa Mradi aanze kazi
Udhibiti wa Mradi	Mchakato wa kupima na kuripoti maendeleo na kuchukua hatua za kurekebisha ili kuhakikisha malengo ya mradi yanafikiwa
Mpango wa Utekelezaji wa Mradi	Uwasilishaji wa kina na wa kimantiki wa modeli ya mradi kwa kina ili kusaidia kuhakikisha kuwa itawasili kwa wakati, kwa upeo/wigo, kwa bajeti.
Usimamizi wa Mradi	Kupanga, kutengeneza mfumo uliokamilika na kusimamia rasilimali ili kuleta mafanikio ya kukamilika kwa malengo mahususi ya mradi, matokeo ya mabadiliko na matokeo ya awali.
Meneja wa mradi	Mtaalamu katika uwanja wa usimamizi wa mradi ambaye ana jukumu la kupanga, kutekeleza na kufunga miradi ili kuleta mafanikio ya kukamilika kwa malengo mahususi ya mradi, matokeo ya mabadiliko na matokeo ya awali.
Pendekezo la Mradi	Toleo la wazi na fupi ambalo linatafuta idhini kutoka kwa mfadhili anayetarajiwu kwa utoaji wa bidhaa na/au huduma kwa kujibu maombi ya wafadhili au mahitaji yanayotarajiwu.
Upeo/wigo wa Mradi	Kazi zote zinazohitajika ili kutoa wigo wa bidhaa. (Jinsi vitu vinavyowasilishwa na kuundwa)
Kihatarishi	Athari zinazowezekana za kutokuwa na uhakika juu ya malengo ya mradi
Ukadiriaji wa Juu-Chini	Mbinu hii ya kukadiria inategemea kikundi kidogo cha "wataalamu", ambao wanafanya kazi ya kuanzisha makadirio ya mradi wa kimataifa ambayo kisha huchanganuliwa katika vifurushi vidogo vya kazi.
Muundo wa Uchanganuzi wa Kazi (WBS)	Orodha ya kazi ya ngazi ya juu iliyoundwa kwa kutenganisha mradi katika vipengele na mgawanyiko wa mchakato wa mradi katika kazi zinazozidi kuwa za kina.

Kiambatisho cha V: Orodha ya Maumbo

Kielelezo1: Wataalamu wa Mradi wa DPro kwa mwaka – jumla.....	13
Kielelezo 2: Changamoto za Mradi	17
Kielelezo 3: Pembetatu ya Kizuizi.....	21
Kielelezo Na 4: Uainishaji wa Vikwazo vya Mradi.....	22
Kielelezo 5: Miradi, Mipango, na Potifolio.....	23
Kielelezo Na 6: Kanuni za Usimamizi wa Mradi	27
Kielelezo 7: Kusawazisha Sanaa na Sayansi ya Usimamizi wa Miradi.....	30
Kielelezo 8:Muundo wa Umahiri.....	30
Kielelezo 9: Mfano Mzunguko wa Maisha ya Mradi Chanzo: wwf.panda.org	33
Kielelezo 10: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro.....	34
Kielelezo 11: Mwingiliano wa Awamu ya Mradi wa DPro	35
Kielelezo 12: Milango ya maamuzi katika Muundo wa Awamu ya Mradi wa DPro.....	37
Kielelezo 13: Utambulisho na Ufanuzi: Mifano ya Lango la Uamuzi wa Ndani	39
Kielelezo 14: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro - Utambulisho na Ufanuzi.....	41
Kielelezo Na 15: Fursa ya Kusimamia Mabadiliko kwa Ufanisi	43
Kielelezo 16: Mfano wa Awamu ya Mradi wa DPro – Muundo wa Mradi.....	77
Kielelezo 17: Hatua za Mradi	80
Kielelezo 18: Mifano ya masuala kwenye ufanuzi wa wigo wa mradi.....	107
Kielelezo 19: Mfano wa WBS - Kazi Isiyo ya Moja kwa Moja.....	109
Kielelezo 20: Mfano wa Choo	111

Kiambatisho cha VI: Orodha ya Majedwali

Jedwali 1: Muhtasari wa Usimamizi wa Mradi, Program na Potifolio	25
Jedwali 2: Sifa za Mfano wa Umahiri wa Mradi wa DPro	32
Jedwali 3: Mifano ya Milango ya Maamuzi wa Mto Delta.....	39
Jedwali 4: Upangaji wa Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta.....	48
Jedwali 5: Uwezo na udhaifu wa data ya Upili.....	49
Jedwali 6: Uwezo na udhaifu wa Dara ya Kiidadi na Msingi	49
Jedwali 7: Uwezo na udhaifu wa Data ya Msingi ya Ubora	49
Jedwali 8: Aina za Takwimu	50
Jedwali 9: Kategoria za Wadau	55
Jedwali 10: Matrix ya Uchambuzi wa Wadau	57
Jedwali 11: Uchambuzi wa Upeo	61
Jedwali 12: Mantiki Wima ya Sura ya Kimantiki	63
Jedwali13: Maelezo ya Logframe (sura ya kimantiki ya mradi)	63
Jedwali 14: Sura ya Kimantiki katika hali ya Mlalo.....	64
Jedwali 15: Dhana mbalimbali Mfano 1.....	65
Jedwali 16: Dhana mbalimbali Mfano 2.....	65
Jedwali 17: Miongozo ya Viashiria kwa Kiwango cha Mfumo wa Kimantiki.....	66
Jedwali 18: Mradi wa Ujenzi wa Choo cha Mto Delta-Mfumo wa kimantiki.....	68
Jedwali 19: Matrix ya Tathmini ya Vihatarishi	83
Jedwali 20: Daftari la Kihatarishi– Mradi wa Choo cha Mto Delta	86
Jedwali 21: Mkakati wa Kushirikisha Wadau	87
Jedwali 22: Tofauti kati ya Pendekazo la Mradi na Mpango wa Utekelezaji wa Mradi.....	99
Jedwali 23 Upeo wa Bidhaa na Upeo wa Mradi	106
Jedwali 24: Bajeti Kulingana na Shughuli.....	115
Jedwali 25: Nini, Kwa nini, Lini na Jinsi ya Ufuatiliaji	119
Jedwali 26: Tathmini ya Nini, Kwa Nini, Lini na Jinsi Gani.....	120
Jedwali 27: Jedwali la Tathmini ya Muhtasari.....	121
Jedwali 28: MEAL Vipengele Sita Muhimu.....	122
Jedwali 29: Mpango wa Mawasiliano	124

Jedwali 30: Mkakati wa Kushirikisha Wadau	125
Jedwali 31: Matrix ya RACI ya Mto Delta.....	126
Jedwali 32: Aina za kategoria ya Mali za UNDP	127
Jedwali 33: Matrix ya Mipango ya Mpito.....	130
Jedwali 34: Bajeti Elekezi ya Mradi wa Miezi Sita (pamoja na gharama halisi hadi Mwezi wa 3)	139
Jedwali 35: Mfano wa Bajeti ya Mradi ya Miezi 6 (ikijumuisha data ya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana).....	140
Jedwali 36: Mchanganyiko wa Matokeo ya Uchambuzi wa Thamani Iliyopatikana	141
Jedwali 37: Kumbukumbu ya Masuala.....	144
Jedwali 38: Jedwali la ufuutiliaji wa utendaji wa kiashiria	145
Jedwali 39: Orodha ya uhakiki ya mpango endelevu.....	158
Jedwali 40: Kumbukumbu ya Masuala Iliyorekebishwa	163
Jedwali 41: Mfano wa Kurekebisha Zana za Usimamizi wa Mradi	186

Kiambatisho cha VII: Misamiati ya Chapa na Alama, Masharti na Miongozo ya Mawasiliano ya Mradi wa DPro

Mwongozo wa Usimamizi wa Mradi kwa Wataalamu wa Maendeleo (Mwongozo wa Mradi wa DPro) na miongozo mingine yote, mbinu mbalimbali, zana, na nyenzo zinazosalishwa na PM4NGOs, kama vile Mwongozo wa Program DPro na Nyenzo za Ziada, zimewakwa pamoja na kulindwa chini ya [Leseni ya Kimataifa ya Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International](#). Miongozo yote pia imesajiliwa na kutambuliwa kwa Nambari ya Kitabu cha Kawaida cha Kimataifa (ISBN).



Wataalamu, wakufunzi, na watumiaji wote wako huru kunakili na kusambaza tena nyenzo kwa njia au kwa hali yoyote ile, na kurekebisha - kuchanganya, kubadilisha, na kujenga juu ya nyenzo, mradi tu unahusisha PM4NGOs mkopo ufaao na usitumie nyenzo kwa biashara. makusudi.

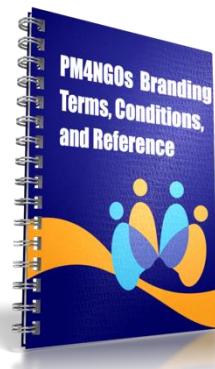
Hakimiliki na Maelezo ya Creative Commons kwa Mwongozo wa Project DPro na mbinu zingine zote za PM4NGOs zilizolezwu hapo juu zinatumika kwa watumiaji wote, bila kujali ushirikiano rasmi au usio rasmi na PM4NGOs.

Kwa vitendo, nyenzo za Project DPro na PM4NGOs zinawezaje kutumika?

Unaweza kunakili na kusambaza upya Mwongozo wa Project DPro na mbinu zingine za PM4NGOs katika muundo wowote ule, katika toleo kamili au mchanganyiko, kubadilishwa, na kurekebishwa, mradi sio kwa madhumuni ya kibiashara. Kwa maneno mengine, ni lazima utoe miongozo na nyenzo za PM4NGOs au nyenzo yoyote unayotengeneza ambayo ina miongozo na mbinu za PM4NGOs bila gharama.

Ukinakili na kusambaza upya miongozo na nyenzo za PM4NGOs lazima utoe maelezo yanayofaa (Kuonesha ni nani wamiliki), utoe kiungo cha leseni, na uonyeshe ikiwa mabadiliko yalifanywa. Matumizi ya nembo ya PM4NGOs na mbinu zetu za utambuzi wa picha lazima zifuate miongozo ya chapa ya PM4NGOs.

Ndani ya [Tovuti ya PM4NGOs tunashirikisha muhtasari wa haraka](#) wa kutumia PM4NGOs namna ya kutumia nembo zetu na majina katika tovuti au uchapishaji wako. Unaweza kufanya hivyo kwa njia yoyote inayofaa, lakini si kwa njia yoyote inayopendekeza kwamba PM4NGOs ikuidhinishe wewe, shirika lako, au nyenzo zilizotengenezwa na kuwekwa pamoja.



Kiambatisho cha VIII: Orodha za Rejea

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington:Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London:WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg:Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM):Lessons from DFID and other organizations, Tokyo:CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston:MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15,
- DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide.London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels:European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne:Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria:IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome:IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore:CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland:Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York:New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo:CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J.2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks,Atlanta:CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design:A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System,Atlanta: CARE.

Standish Group.1995.The Chaos Report.Boston:The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package:Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers.Baltimore:CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey:John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York:Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning:World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC:World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC:World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.