

إرشاد بشأن تطوير خطة عمل لتأمين إدارة سليمة للمواد الكيميائية

وثيقة إرشادية

(لمراجعة مشروع خطة العمل المشتركة بين معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومرفق البيئة العالمية)

نيسان/أبريل 2009



IOMC

INTER-ORGANIZATION PROGRAMME FOR THE SOUND MANAGEMENT OF CHEMICALS
A cooperative agreement among UNEP, ILO, FAO, WHO, UNIDO, UNITAR and OECD

لمزيد من المعلومات، الرجاء الإتصال ب:

برنامج الملوثات العضوية الثابتة

برامج في إدارة المواد الكيميائية والنفايات

معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث

قصر الأمم

CH-1211 جنيف 10

سويسرا

فاكس: 41229178047

بريد الكتروني: pops@unitar.org

الموقع على شبكة الإنترنت: www.unitar.org/cwm/pops

جدول المحتويات

1	المقدمة
1	المقدمة ونظرة شاملة الى التدريب
6	مقدمة الى تطوير خطة العمل
15	الوحدة 1: البدء: المهمات والاعتبارات التحضيرية
21	الوحدة 2: تحديد الغرض من خطة العمل ومداهها
22	الوحدة 2- أ: وضع بيان المشكلة والهدف
24	الوحدة 2- ب: إجراء تحليل للوضع والثغرات
28	الوحدة 2- ج: وضع الغايات والمؤشرات
33	الوحدة 3: التخطيط للتفاصيل: الأنشطة، الجدول الزمني، الموارد، وغيرها
45	الوحدة 4: تطبيق خطة العمل وتقييمها
46	الوحدة 4- أ: الحصول على التزام رفيع المستوى
49	الوحدة 4- ب: تطبيق الأنشطة والمراقبة والتقييم
	<u>الملحقات:</u>
53	الملحق 1: التسلسل الهرمي لخطة العمل
54	الملحق 2- أ: تحليل أصحاب المصلحة
56	الملحق 2- ب: لائحة تحقق بأصحاب المصلحة المحتملين
59	الملحق 2- ج: مبادئ لمشاركة أصحاب المصلحة في تطوير خطة العمل وتطبيقها
63	الملحق 2- د: بعض المقاربات الخاصة بمشاركة أصحاب المصلحة
65	الملحق 3: اختصاصات محتملة لمجموعات العمل المكلفة تطوير خطة العمل

67	الملحق 4: أداة وضع الأولويات
69	الملحق 5: أدوات تقييم الخيارات
72	الملحق 6: إطلاع وزير: مبادئ مقتضية حول المذكرة الإعلامية الوزارية
74	الملحق 7: عناصر البيان الصحفي
76	الملحق 8: وجهات نظر الجهات المانحة
80	الملحق 9: مسرد بالمصطلحات

المقدمة ونظرة شاملة الى التدريب

الخلفية والأساس المنطقي

تواجه البلدان اليوم مجموعة واسعة من المسائل المتعلقة بإدارة المواد الكيميائية، ما يجعلها بحاجة الى مقاربة مرنة واستراتيجية تساعد على تحقيق النجاح في المشاريع والبرامج ذات الصلة. يمكن أن يؤمن استخدام عمليات وأدوات وتقنيات لتطوير خطط العمل أثبتت فعاليتها البنية والتركيز والتماسك والرقابة اللازمة لتطوير أهداف عملية وبلوغها. ويُعتبر فهم ماهية التخطيط لمشروع وتطبيقه وكيفية تحسين إمكانيات النجاح أساساً لتطوير خطة عمل.

يساعد تطوير خطة عمل الفريق على التركيز على أولويات من خلال تطوير رؤية واحدة وتشاطرها: هدف مشترك، عملية متفق عليها لبلوغه، وسائل لتعقب الأداء (تضمن الشفافية) وإمكانية التكيف بشكل مناسب مع التغيير. وفي حين قد تتطلب هكذا جهود وقتاً طويلاً في البداية إلا أن تطوير خطط عمل سيّدخر الوقت والجهد والموارد ويحدّ من خطر الفشل على المدى الطويل.

لطالما تمّ تثمين مهارات تطوير خطط العمل ومبدأ التخطيط السليم في عالم الأعمال. وتعترف حالياً البلدان المانحة والوكالات المانحة للمنح والمنظمات الحكومية الدولية التي تقدّم المساعدة والخبراء العاملين في مجال إدارة المواد الكيميائية (وقد أعرب البعض منهم عن الحاجة الى بناء القدرات في هذا المجال) بقيمة تطوير خطط عمل في كل الميادين. إضافةً الى ذلك، تستند المبادئ المُستعملة في هذه الوثيقة -الملكية الوطنية/المحلية، مشاركة شاملة من قبل أصحاب المصلحة، الخ- على تقييم التعاون الدولي بشأن تطوير القدرات خلال العقود الأخيرة الماضية.

إن الإرشاد المتاح بفضل هذه الوثيقة واسع بطبيعته. فالمقاربة التي يعتمدها بلد ما لتطوير خطة عمل تستند الى سياق البلد الخاص أو نظمه الثقافية والسياسية والإدارية. وتفسير العملية والأدوات

الواردة في هذه الوثيقة وتعديلها يجب أن يتم مع أخذ سياق البلد الخاص بالاعتبار للحرص على تطوير خطة العمل بشكل يتيح تحقيق الفعالية والفاعلية المثلى والحد الأدنى من النزاعات. في بعض الحالات، يتم التوصل الى الإلتزام قبل تطوير خطة العمل. وفي حالات أخرى، سيكون من الأساسي تحديد كيفية دمج خطة العمل ضمن أولويات البلد وتحديد الجهة التي ستؤمن الإلتزام. بالإضافة الى ذلك، لا بد من الاعتراف بالخبرات المحلية/الوطنية والإستناد الى الدروس المستفادة.

أهداف التدريب

تهدف هذه الوثيقة الإرشادية الى مساعدة الأشخاص الذين يشاركون في إدارة المواد الكيميائية والنفائات على بناء قدراتهم من أجل: تطوير خطط عمل سليمة وواقعية لأي مشروع مرغوب فيه، التعاون بفعالية وبشفافية مع أصحاب المصلحة، زيادة تنافسيتهم على المستوى الدولي عند تقديم اقتراحات للحصول على تمويل وفي نهاية المطاف المضي قدماً بالخطة (مواجهة أي تحديات أو فرص تظهر أثناء العمل).

لبوغ هذه الغايات، تؤمن هذه الوثيقة الإرشاد بشأن عمليات تطوير خطط العمل وأدواته وتقنياته لكي يتمكن القراء من:

- التفكير في عناصر المشروع وقيمة تطوير خطة العمل المرتبطة به وفهمها
- تعزيز مهاراتهم الخاصة بتطوير خطط العمل
- تطبيق هذه المهارات على مشاريعهم

المصطلحات

إن المصطلحات المُستعملة في الوثيقة الإرشادية هذه رائجة الإستعمال ولكن ما من مصطلحات عالمية متوفرة. فيمكن على سبيل المثال تسمية تطوير خطة العمل "التخطيط لمشروع" في حين أن الأهداف والغايات والاستراتيجيات هي عبارات تُستعمل في كل أنحاء العالم وتختلف معانيها باختلاف المكان. من المستحسن أن يقوم البلد الذي يطور خطط عمل بتأمين لائحة من المصطلحات التي يستعملها مع تعريفاتها المتفق عليها لكي يتمكن أصحاب المصلحة ومراجعو خطط العمل كافة من فهم خطط العمل وهم يقرأونها ويعملون بناءً عليها. يتوفر مسرد بالمصطلحات المُستعملة في هذه الوثيقة الإرشادية في الملحق 9.

مدى التدريب ومحتواه

تمت صياغة الوثيقة الإرشادية هذه لتعزيز مهارات تطوير خطط العمل لدى مجموعة من أصحاب المصلحة (الحكوميين وغير الحكوميين) العاملين في مجال إدارة المواد الكيميائية والنفايات.

تجدون في ما يلي موجزاً عن الوثيقة الإرشادية (يرد أدناه رسم بياني يفسر عملية وضع خطة عمل).

المقدمة: تركز على مفهوم تطوير خطة العمل بشكل عام وقدرتها على تسهيل العمل باتجاه التصدي للمواضيع ذات الأولوية الخاصة بالإدارة الوطنية للمواد الكيميائية.

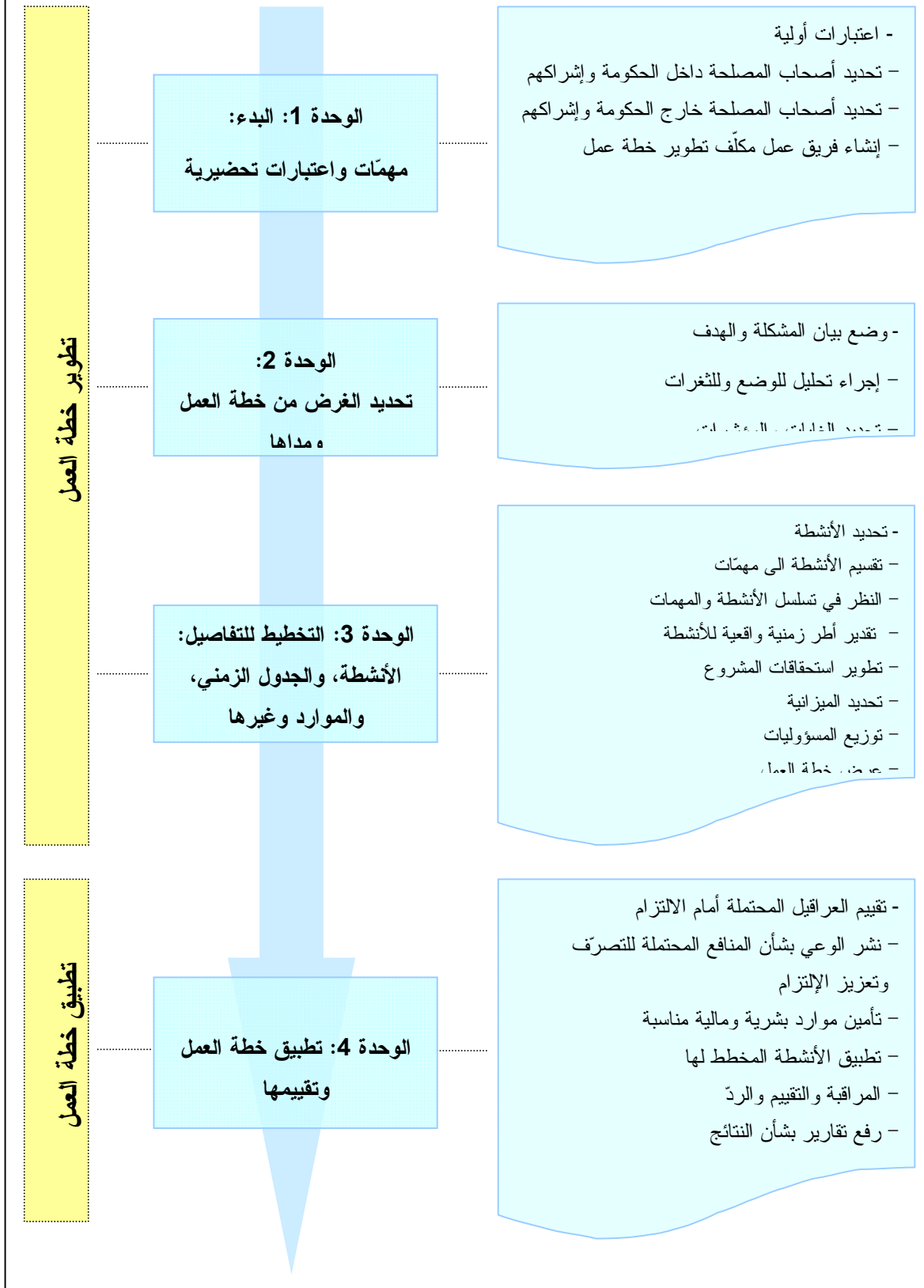
الوحدة 1: البدء: المهمات والاعتبارات التحضيرية: تشير الى بعض المسائل التنظيمية الأولية التي يجب أن تتم قبل أن يبدأ الفريق بتطوير خطة العمل

الوحدة 2: تحديد الغرض من خطة العمل ومداهما: تقود المشاركين الى تطوير "أسس" خطة العمل

الوحدة 3: التخطيط للتفاصيل: الأنشطة، الجدول الزمني، الموارد وغيرها: تقود المشاركين باتجاه فهم المكونات والتفاصيل المختلفة التي يتعين تطويرها من أجل الإعداد لخطة عمل شاملة

الوحدة 4: تطبيق خطة العمل وتقييمها: تتعلق بتسويق خطة العمل وتأمين الموارد واتخاذ الخطوات الضرورية لضمان تطبيق ناجح.

نظرة شاملة الى عملية إعداد خطة العمل



مقاربة التدريب

إن هذه الوثيقة الإرشادية، بصفتها المادة الرئيسة لمقاربة تدريبية يعتمدها معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث حول تطوير خطط العمل، تستند الى مفاهيم رئيسة تتعلق بتطوير خطط العمل وأمتلة محددة في مجال إدارة المواد الكيميائية ومجموعة من الأدوات والتمارين التي تؤمن المساعدة في مختلف مراحل تطوير خطة العمل.

في خلال ورشة العمل التدريبية، ومن خلال جلسات تفاعلية في كل مرحلة، سيتمكن المشاركون من التعرف عن كثب الى الأجزاء الأساسية من عملية تطوير خطة عمل. وفي الحالات التي يكون قد تمّ فيها إنشاء فرق عمل أو اختيار مواضيع خطط العمل قبل تنظيم ورشة العمل، سيركز المشاركون على هذه النقاط في خلال الجلسات الجانبية المخصصة للمجموعات أثناء ورشة العمل.

مقدمة الى تطوير خطط العمل

غايات التعلّم

تتطرق هذه الوحدة الى مفهوم تطوير خطط العمل وتشجّع القراء على ما يلي:

- زيادة معرفتهم بمفهوم تطوير خطط عمل بشكل عام
- تقدير قيمة تطوير خطط عمل وإمكانية تطبيق هكذا أدوات/تقنيات على مجموعة متنوعة من المستويات - على سبيل المثال، تطوير خطط عمل كجزء من خطة وطنية لتطبيق إتفاقية ستوكهولم، إعداد اقتراحات تُعرض على مانحين خارجيين، أو التخطيط لمشاريع وطنية لإدارة المواد الكيميائية وتطبيقها.

نقطة تركيز الوحدة

تشمل المسائل الرئيسية في هذه الوحدة التعريفات الهامة لتطوير خطط العمل وعناصرها، الى جانب المنافع العملية لتطوير خطط عمل وخيارات تقديمها. وتجري مناقشة المسائل التالية:

- ما معنى خطة عمل؟
- عناصر خطة عمل
- منافع محتملة لتطوير خطة عمل
- مبادئ رئيسة لتطوير خطة عمل وتطبيقها
- تقديم خطة عمل

ما معنى خطة عمل؟

إن الغرض من خطة العمل هو تأمين أساس واضح أو "خارطة طريق" لتطبيق أنشطة تهدف الى التصدي لمسألة ذات أولوية تمّ التعرف اليها. ويُعتبر هذا النوع من أدوات التخطيط مفيداً للغاية عندما تجمع مبادرة ما بين عدد من المجموعات أو الأفراد الذي قد لا يكونون معتادين على العمل معاً والذين يمثلون مصالح ووجهات نظر متعارضة.

تحدّد خطة العمل المحكمة الإعداد الهدف المحدد والغايات التي يجب بلوغها، والأنشطة ذات الصلة التي يجب الإضطلاع بها، والأطر الزمنية، ومتطلبات الموارد، ومسؤوليات المشاركين، وتفاصيل التقييم. وتعتبر الأسس الثلاثة الرئيسية لأي خطة عمل: النوعية والكلفة والوقت. ومن

الأهمية بـمكان ألا تُعتبر خطة العمل ملخصاً سريعاً لوضع معين أو حدث يجري مرةً واحدة. عوضاً عن ذلك، يمكن تعديل خطة العمل متى لزم الأمر كجزء من عملية مستمرة (إدخال تغييرات عند بروز معلومات جديدة).

يمكن أيضاً الإشارة الى تطوير خطة العمل على أنه "التخطيط لمشروع". غير أنه لأغراض هذه الوثيقة الإرشادية، تمّ اختيار عبارة "تطوير خطط عمل" نظراً الى أنها الأكثر رواجاً في مجال إدارة المواد الكيميائية.

لخطة العمل بداية ونهاية حسنتا التحديد. هذا يتناقض مع البرنامج الذي يكون إجمالاً مستمراً. غير أن العمل البرمجي العام قد يستفيد أيضاً من مبادئ تطوير خطط العمل المعروضة في هذه الوثيقة الإرشادية.

عناصر خطة العمل

تشمل العناصر الرئيسية لخطة عمل ما يلي:

- تحليل للوضع والثغرات
- هدف وغايات
- تحديد للأنشطة والمهام والإطار الزمني والموارد والمسؤوليات ذات الصلة، الخ

يؤمن الإطار التالي قائمة محتويات ممكنة لخطة عمل. ويرد رسم بياني "للتسلسل الهرمي" لخطة العمل في الملحق 1.

المنافع المحتملة لتطوير خطة عمل

إن التطوير السليم لخطة عمل يمكن أن يسهّل تنسيق الأنشطة ويقود المجموعات الى تحقيق الغايات وتأمين نتائج أكثر توقعاً. ومتى تمّ تطبيق عملية تطوير خطط العمل بصورة صحيحة، تتيح للفرد "أن يحمل المشروع في كفّ يده".

يمكن أن تشمل المنافع المحتملة للتخطيط السليم ما يلي:

- تأمين هدف مشترك لخطة العمل
- تأمين فهم واضح لعملية التخطيط
- زيادة الشفافية في التخطيط لمشروع وتطبيقه (وتقييمه)
- استباق مسائل لوجستية محتملة وتحديدها والتصدي لها
- تعزيز التواصل والتنسيق والالتزام والعمل ضمن فريق
- زيادة احتمال تعبئة التمويل للمشروع
- تحسين النتائج والأداء والاستعمال الأمثل للموارد (كالوقت والمال)
- الإبقاء على الزخم والتركيز
- تسهيل التطبيق المنتظم لخطة العمل ومراقبتها
- تسهيل التقييم الواضح لواقع خطة العمل

تضمّ منافع أخرى مرتبطة بتطوير خطة عمل ما يلي:

تطوير خطة عمل بشكل جماعي: قد يشكّل العمل مع مجموعات واسعة ومتنوعة على مبادرة معينة وضمان تحقيق النجاح تحدياً هاماً. يضمن تطوير خطة عمل بشكل جماعي تحمل الفريق لمسؤولية المشروع و"تملكه له" كما يدلّ على أن كل فرد في الفريق يفهم دوره المحتمل لجهة التطبيق والمشروع برمته.

تحديث خطة العمل: أثناء تطوير خطة العمل، يمكن المشاركون أن يستبقوا المسائل المحتملة المتعلقة بلوجستية المشروع وأن يتصدوا لها. وفي خلال التطبيق، يمكن أن تسهّل خطة العمل مراقبة تطبيق الأنشطة وتتيح بالتالي ردة فعل سريعة أمام الفرص أو المشاكل. بالإضافة الى ذلك، يساهم التحديث المنتظم لخطة العمل في وضع تقارير مرحلية حول التقدّم من أجل حسن التواصل بين أفراد الفريق المكلف التطبيق ومع الجهات المانحة أيضاً. ويسهّل أيضاً تقييم نجاح المشروع عند انتهائه.

جدول محتويات محتمل لخطة عمل

ملخص تنفيذي

- ملخص للأساس المنطقي لخطة العمل يشمل لائحة بالأنشطة التي يقوم بها صانعو القرار (من يجب أن يقوم بماذا/ إستناداً الى هذه الوثيقة) (صفحتان)

1- المقدمة والخلفية

- الأساس المنطقي لخطة العمل وسياقها
- نظرة شاملة عن عملية المشاركة والإعداد (صفحتان أو ثلاثة)

2- تحليل للوضع وتحليل للثغرات

- نظرة شاملة مختصرة عن الوضع والثغرات التي يجب التصدي لها (يمكن أن يشمل أحد الملحقات تحليلاً مفصلاً للوضع والثغرات) (صفحتان أو ثلاثة)

3- الهدف والغايات

- لائحة بهدف خطة العمل وغاياتها (صفحة)

4- استراتيجية التطبيق المقترحة

- وصف مفصل للأنشطة والمهام والمسؤوليات وغيرها المقترحة، إضافةً الى تفاصيل المراقبة والتقييم (يمكن إدراج الجداول الزمنية والميزانية المقترحة في الملحق) (10-20 صفحة)

5- الخطوات التالية والمتابعة المقترحة

- وصف مقتضب للخطوات المستقبلية التي ينبغي القيام بها ليكون المرء في وضع يحوِّله تطبيق خطة العمل (يجب أن يفسّر هذا القسم من من المفترض أن يقوم بماذا/ (صفحة أو صفحتان)

الملحقات

- اختصاصات مجموعات العمل المكلفة إعداد خطة العمل (بما في ذلك أسماء الأعضاء وعناوينهم)
- تحليل مفصل للوضع والثغرات (20-30 صفحة)
- رسم غانت/بيرت البياني لتطبيق خطة العمل
- مسودة ميزانية

مبادئ رئيسة لتطوير خطة عمل وتطبيقها

تتطلب عملية إعداد خطة عمل وتطبيقها فترة طويلة من الوقت إذ تشمل ظهور فكرة بشأن عمل وتطويرها وتطبيقها الفعلي وأخيراً تأمين المتابعة. وهذا يضم:

- التخطيط التحضيري لتطوير خطة عمل (في حال خطة وطنية لتطبيق إتفاقية ستوكهولم، قط يتطلب الأمر أشهراً)
- تطوير خطة العمل (يتطلب ذلك عدة سنوات للخطة الوطنية للتطبيق)
- تطبيق خطة العمل وتأمين المتابعة لها ومراجعتها (متى لزم الأمر) (سنوات الى عقود بالنسبة الى الخطة الوطنية للتطبيق).

أظهرت التجارب أن هكذا عملية طويلة ستستفيد بشكل كبير من استراتيجية تسمح بما يلي:

- النظر الى الأمام (محاولة التفكير بنهاية العملية من وقت لآخر)
- التقدّم بخطوات صغيرة (قد يصبح التخطيط المفرط أو المشاريع الكبيرة للغاية غير فعّالة)
- النظر الى الخلف (التوقّف من وقت لآخر لمراجعة ما يمكن تعلّمه من التجربة ومراجعة خطة العمل استناداً الى ذلك).

تقديم خطة عمل

يساعد تطوير خطة عمل على تأمين نظرة واضحة عن المشروع عبر التشديد، من بين أمور أخرى، على الأنشطة والجدول الزمني والموارد. يمكن هذه الخطة أن تُقدّم بصورة نظرية بأساليب مختلفة. ترد في ما يلي بعض المقاربات الأكثر رواجاً.

رسم غانت (Gantt) البياني

إن رسم غانت البياني¹ هو أداة شائعة الاستعمال في إدارة المشاريع تتيح النظر الى الجدول الزمني وتقدم المشروع الحقيقي. يسمح هذا الرسم البياني بفهم المشروع بنظرة واحدة.

يقوم الرسم البياني بوضع لائحة واضحة بكل نشاط ومهمة - على شكل خط أفقي فردي. هذه الخطوط ("غانت" أو للمهمة) موضوعة على مقياس زمني يرد في أعلى رسم غانت. ويدل طول الخط الفردي الى الوقت المقدر لإتمام نشاط أو مهمة. أما مكان وجود الخط، فيدل على تاريخي البدء والانتهاء.

تدل روابط بين الخطوط في رسم غانت البياني على وجود علاقات (أو علاقة تبعية) بين المهمات، مثلاً إن كان بالإمكان البدء بمهمة جديدة قبل أن تنتهي مهمة أخرى. يمكن أن يشمل رسم غانت أيضاً تفاصيل حول الميزانية والموارد البشرية.

يمكن رسم رسوم غانت البيانية بشكل بسيط على ورقة أو بمساعدة معالج للكلمات، كبرنامج مايكروسوفت وورد Microsoft Word. كما تتوفر براميجيات محددة للتخطيط تسهل هذه العملية، مثل مايكروسوفت بروجيكت Microsoft Project وغيره.

رسم بيرت PERT البياني (جدول تقنية مراجعة تقييم المشروع)

عندما يكون من الأهم التركيز على العلاقة بين الأنشطة والمهمات منه على الجدول الزمني، يكون رسم بيرت البياني (المعروف أيضاً برسم الشبكة البياني) أكثر فائدة من رسم غانت البياني. ويظهر رسم بيرت العلاقات القائمة بين المهمات. ففي جدول بيرت، تمثل خانة (تُدعى أحياناً العقدة) كل نشاط أو مهمة وهي تضم معلومات أساسية حول النشاط أو المهمة. والمهمات التي تعتمد على بعضها البعض للانتهاء أو التي تتبع بعضها البعض في تسلسل الأحداث مرتبطة

¹ طور رسم غانت البياني هنري لورانس غانت (1861-1919) وهو مهندس ميكانيكي ومستشار في الإدارة والصناعة خلال العقد الثاني من القرن العشرين. شكّل هذا الرسم ابتكاراً له أهمية عالمية في العشرينات والعشرينيات من القرن السابق ويات يُعتبر اليوم أداة اعتيادية لإدارة المشاريع. وقد تمّ استعمال رسوم غانت البيانية في مشاريع البنى التحتية الكبرى، بما في ذلك بناء سدّ هوفر (الذي بدأ في العام 1931) وشبكة الخط السريع بين الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية (ابتداءً من العام 1956).

بصلة. يؤمن رسم بيرت البياني صورة بيانية لكيفية ارتباط الأنشطة أو المهمات ببعضها البعض في المشروع.

متى تمّ استعمال رسمي غانت وبيرت البيانيين سوياً، يؤمنان معلومات متممة لبعضها البعض حول أنشطة المشروع ومهماته وجدوله الزمني.

مع أنه بالإمكان تطوير رسوم بيرت البيانية عبر استخدام براميجيات محددة مثل مايكروسوفت بروجيكت Microsoft Project، إلا أن البراميجيات البيانية أو المخصّصة للعرض مثل مايكروسوفت فيزيو Microsoft Visio واور بوينت PowerPoint تسهّل العملية.

يرد أدناه مثلان عن رسمي غانت وبيرت.

مثل عن رسم غانت البياني

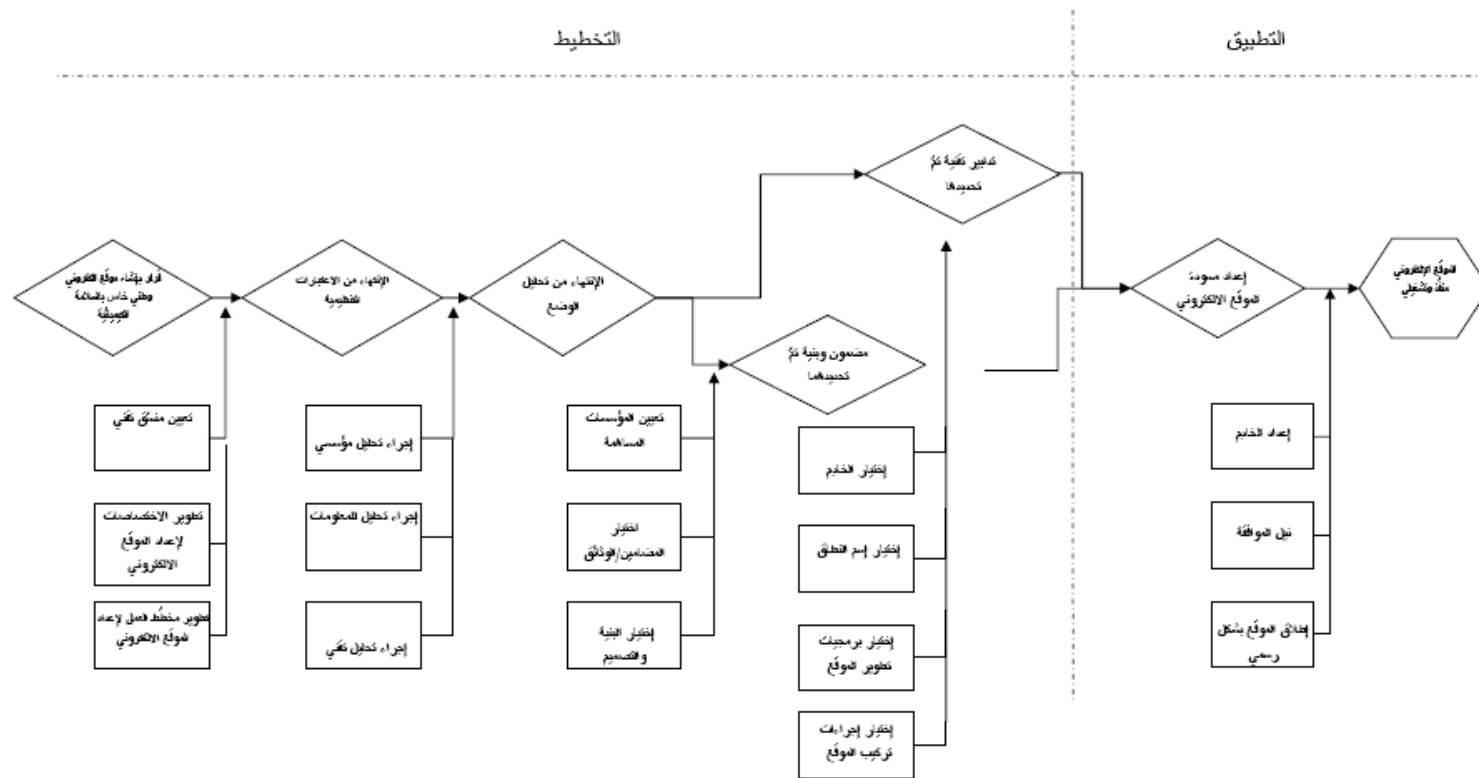
خطة عمل لتطبيق النظام المتوائم العالمي لتصنيف المواد الكيميائية ووسمها (ن م ع) بحلول العام 2008

الرقم	المهمة
1	النشاط 1: استشارات تقنية
2	مراجعة المعايير التقنية المتوفرة (تحليل للوضع والثغرات)
3	إقتراح تعديلات للإمتثال لنظام ن م ع
4	النشاط 2: تحليل اقتصادي
5	مراجعة الوقع الاقتصادي لتطبيق النظام ن م ع (أكلاف ومنافع)
6	رفع تقرير الى لجنة تطبيق النظام ن م ع
7	النشاط 3: صياغة لوائح تنظيمية
8	مراجعة اللوائح التنظيمية القائمة في كل القطاعات
9	صياغة تعديلات أو لوائح تنظيمية جديدة (كما هو ملائم) للإمتثال للنظام ن م ع
10	مراجعة اللوائح التنظيمية المعاد النظر فيها
11	رفع لوائح تنظيمية تطبيقية للسلطات الناطمة للحصول على موافقتها
12	النشاط 4: إطلاق عملية التنظيم
13	تطبيق اللوائح التنظيمية الموافق عليها
14	معايير/لوائح تنظيمية تستند الى النظام ن م ع تدخل حيز التنفيذ
15	النشاط 5: التطبيق والمراقبة
16	البدء باستخدام أدوات تستند الى النظام ن م ع في كل القطاعات (لوائح تنظيمية/معايير)
17	تدريب/نشر الوعي بشأن إجراءات جديدة (بما في ذلك معايير/لوائح تنظيمية)
18	مفتشيات/وكالات تحرص على استعمال المعايير الجديدة
19	التغذية الارجاعية بالمعلومات حول الإمتثال/الاستعمال الى السلطات الناطمة

مثل عن رسم بيرت البياني

معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث

تطوير موقع الكتروني وطني خاص بالسلامة الكيميائية



الوحدة 1: البدء: المهمات والاعتبارات التحضيرية

غايات التعلّم

تركز هذه الوحدة على بعض المسائل التنظيمية الأولية التي يمكن أن تتمّ قبل أن يبدأ الفريق بتطوير خطة العمل.

نقطة تركيز الوحدة

تشمل المسائل الرئيسية التي تمت مناقشتها في هذه الوحدة ما يلي:

- اعتبارات أولية
- تحديد اصحاب المصلحة من داخل الحكومة وإشراكهم
- تحديد اصحاب المصلحة من خارج الحكومة وإشراكهم
- إنشاء فريق عمل مكلف تطوير خطة العمل

اعتبارات أولية

عند البدء، يجب أن يقرّر فريق العمل المسؤول عن المشروع ما هو عدد خطط العمل التي يتعيّن تطويرها كجزء من عمله. من المهمّ تحديد أولويات المواضيع أو المسائل داخل البلد من أجل الحرص على تطوير عدد قابل للإدارة من خطط العمل. على سبيل المثال، في إطار تطوير خطط عمل كجزء من الخطة الوطنية لتطبيق إتفاقية ستوكهولم، يمكن تطوير 17 خطة عمل (أو استراتيجية أو خطط أخرى مماثلة) على الأقلّ. في هذا السياق، يجب أن يحدّد كل طرف ما هي خطط العمل المهمّة وما هي تلك ذات الأهمية الثانوية.

يتعلّق اعتبار أساسي آخر بتأمين الموارد من أجل عملية تطوير خطة العمل. في بعض الحالات، يمكن أن توضع ميزانية تطوير خطة (أو خطط) عمل ضمن مشروع (مثلاً، الأنشطة التمكينية لإتفاقية ستوكهولم التابعة لمرفق البيئة العالمية GEF). في حالات أخرى، سيكون من الضروري تعبئة موارد أخرى (داخلية أم خارجية) لتطوير خطة العمل. يمكن الإستعانة بمجموعة من التقنيات والأدوات للقيام بذلك. على سبيل المثال، قد يشمل ذلك نشر الوعي حول المسائل الخاصة بالمواد الكيميائية في أوساط صانعي القرار والجمهور، ووضع المسائل المتعلقة بالمواد الكيميائية

في أعلى سلم أولويات بلد ما، والحرص على فهم الأشخاص المسؤولين عن المسائل الكيميائية لعملية صنع القرارات الداخلية في بلد ما لجهة تخصيص موارد حكومية داخلية وتحسين معرفتهم بفرص تمويل خارجية (بما في ذلك تفاصيل العمليات التي تتيح الحصول على هكذا تمويل)². تتم مناقشة بعض هذه المفاهيم في الوحدة 4.

تماشياً مع ما سبق، ليس من المبكر أبداً التفكير في ممولين محتملين لعملية تطبيق خطة العمل والميزانيات الخاصة بالمشاريع ذات الصلة. وتعتبر المقاربة التي تقضي بدمج أنشطة إدارة المواد الكيميائية ضمن الأولويات الوطنية، مثل الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر أو الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة، على سبيل المثال، مقاربة تتيح توسيع نطاق خطة العمل. بالإضافة الى ذلك، يقضي تمرين مفيد آخر بالتفكير بمن قد يقوم بتمويل عملية تطبيق خطة العمل، الى جانب التمويل الوطني، أو بإعادة النظر فيه. وقد يكون الممولون المفوضون الأوروبية أو مرفق البيئة العالمية مثلاً. وقد يكون من المفيد أيضاً التفكير في ميزانية التطبيق المعقولة أو الواقعية (مثلاً، تمويل الأنشطة التمكينية التابعة لمرفق البيئة العالمية أو منحة من معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث). وتتيح هكذا اعتبارات الحرص على أن تشمل خطة العمل هامشاً ملائماً تتراوح ضمنه الميزانية.

تحديد أصحاب المصلحة داخل الحكومة وإشراكهم

من الضروري تحديد اصحاب المصلحة داخل الحكومة الذين يمكنهم أن يشاركوا في عملية تطوير خطة العمل. يسهل إجمالاً التعرف الى هؤلاء الشركاء المحتملين الذين لديهم صلاحيات مرتبطة مباشرة بموضوع خطة العمل. غير أنه قد يكون هناك شركاء لا تكون صلتهم بالموضوع بهذا الوضوح. فعلى سبيل المثال، قد لا تكون صلاحيات موظفي وزارة المالية مرتبطة مباشرة بإدارة المواد الكيميائية ولكن قد يتخذون قرارات يكون لها آثار مباشرة على نجاح خطة العمل. إن توفر منتدى يتيح تعزيز الحوار والتنسيق على المستوى الوزاري البيئي³ قد يؤمن آلية فعالة للتعرف الى شركاء محتملين.

² طور معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث إرشاداً حول هذا الموضوع في الوثيقة التالية: تعبئة موارد مالية للإدارة السليمة للمواد الكيميائية: وثيقة إرشادية (2001). مراجعة الموقع التالي: www.unitar.org/cwm
³ تتوفر تفاصيل أكثر حول الحوار والتنسيق بين الوزارات وأمثلة عن هيئات تم تعيينها لتعزيز الحوار والتنسيق، الى جانب بعض الميزات المشتركة لهكذا جهود مستندة الى خبرات قطرية في الوثيقة الإرشادية الصادرة عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث تحت عنوان: "تطوير برنامج وطني متكامل للإدارة السليمة للمواد الكيميائية وتأمين الإستدامة له". راجع الموقع التالي: www.unitar.org/cwm

التعرّف الى أصحاب المصلحة من خارج الحكومة وإشراكهم

قد يؤدي إشراك أصحاب مصلحة من خارج الحكومة الى:

- قرارات أفضل
- تعزيز قبول القرارات
- تقوية المساءلة وبالتالي المصداقية.

ليس من الضروري إشراك كل الجهات غير الحكومية المهتمة بالموضوع والتي تتأثر به (والتي يُطلق عليها إسم "أصحاب المصلحة" في ما يلي) بشكل مباشر في تطوير خطة عمل وتطبيقها. غير أنه من المهم أن نفهم من هم اصحاب المصلحة في موضوع معيّن وأن نحرص على أخذ وجهات نظرهم ومخاوفهم بعين الاعتبار. وقد يكون إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين ذي أهمية عملية نظراً الى أن أعمالهم والتزامهم ستكون مهمة لتطبيق خطة العمل وضمان نجاحها.

وتشمل المسائل الهامة التي يجب مراعاتها في البداية لجهة إشراك أصحاب المصلحة:

- هل تمّ تأمين بيان واضح للغرض والنوايا لإشراك أصحاب المصلحة؟
- هل تمّ تحديد مهل قصوى لإنهاء العملية ومراحل على طول الطريق وهل تم توضيحها؟
- هل تم توضيح الأنشطة المرحلية؟
- هل وافق كل أصحاب المصلحة على هذه العملية (بما في ذلك كيف تتم إدارة المعلومات وما هي المبادئ التي يجب احترامها، مثلاً)؟
- هل فهم أصحاب المصلحة بوضوح ما المتوقع منهم؟ هل تم تزويدهم بمجموعة من الخيارات للمشاركة تتماشى واهتماماتهم؟
- هل يشمل أصحاب المصلحة الذي تمّ إنتقاؤهم أولئك الذين يتأثرون بخطة العمل المقترحة وهل يمثلون القطاعات والاهتمامات و/أو المناطق ذات الصلة؟
- هل تمّ تأمين التمويل المناسب لدعم إشراك أصحاب المصلحة (مثل إنتاج المعلومات والأكلاف المترتبة عن الاجتماعات ومقتضيات بناء القدرات، الخ)؟
- هل يتطلّب أي من أصحاب المصلحة جهوداً خاصة لجهة بناء القدرات أو مساعدة للمشاركة (مثل المعلومات ونفقات السفر والترجمة أو منشآت خاصة)؟

- هل تمّ تطوير آلية للتقييم والتغذية الراجعة بالمعلومات بشأن مشاركة أصحاب المصلحة؟

تمّ عرض الأدوات التي تتيح القيام بـ"تقييم لأصحاب المصلحة" -تقييم حول من يمكن أن يشارك أو يريد أن يشارك- إضافةً الى مناقشة حول مجموعات أصحاب المصلحة وآليات الإشراف وغيرها في الملحق 2- أ الى 2- د.

إشراك أصحاب المصلحة

إن دعم اصحاب المصلحة لخطّة العمل ومساهماتهم بها أساسيان لنجاح عملية تطوير خطّة العمل وتطبيقها. فالتفاهة آرهوس مثلاً تنصّ على أنه لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة إلا من خلال إشراك كل أصحاب المصلحة ومشاركتهم الناشطة وهي تربط مساهمة الحكومة بحماية البيئة. وتشير الإتفاقية الى المبدأ 10 من إعلان ريو الذي ينصّ على حقّ الجمهور بالنفاذ الى المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات والعدالة في المسائل البيئية.

وتشجّع الجهات المانحة (مثل مرفق البيئة العالمية) بشكل متزايد مشاركة أصحاب المصلحة الملموسة في جهود مثل تطوير خطّة عمل وتطبيقها. وعلى سبيل المثال، تنادي المادتان 7 (خطط التنفيذ) و10 (الإعلام وتثقيف وتوعية الجمهور) في إتفاقية ستوكهولم صراحةً بإشراك أصحاب المصلحة في تطبيق الإتفاقية.

إنشاء فريق عمل مكلف تطوير خطّة العمل

يمكن أن يُنظر الى تطوير خطّة عمل على أنه فرصة مثيرة لإكتساب خبرات جديدة وتطوير مهارات ومعرفة جديدة والقيام بمساهمة إيجابية في الموضوع ذات الصلة. ويشمل جزء من التفكير بالمهمات والاعتبارات التحضيرية تشكيل فريق عمل مكلف تطوير خطّة العمل. ويمكن أن تستند عملية اختيار المشاركين في هذه المجموعة الى عمليات تمّ التشديد عليها في القسمين المتعلقين بـ"التعرّف الى أصحاب المصلحة وإشراكهم" المعروفين أعلاه. وفي حين لا يمكن أن

يضمّ فريق العمل كل أصحاب المصلحة، من المهمّ أن يشمل توازناً تمثيلاً للمصالح ليساهم مساهمةً فعالةً في هذه العملية.

يجب أن يجتمع فريق العمل في فترة مبكرة من عملية تطوير خطة عمل وعليه أن يطور (أو يوافق على) مجموعة من الإختصاصات ومخطط عمل وميزانية. وسيساعد تطوير الاختصاصات ومخطط العمل والميزانية على التأكد من أن كل عضو في فريق العمل يوافق على التفاصيل الإدارية والتنظيمية الهامة المتعلقة بتطوير خطة عمل. ويتعلّق هذا القسم بتطوير خطة العمل فقط في حين أن خطة العمل ستشمل تفاصيل التطبيق.

الاختصاصات

يجب أن تشمل الاختصاصات تفاصيل مقتضية وتشغيلية عن مختلف المسائل الإدارية والتنظيمية المتعلقة بتطوير خطة العمل (ترد الاختصاصات المقترحة في الملحق 3). وتشمل هذه المسائل: من هم المشاركون في فريق العمل المكلف تطوير خطة العمل، كيف سيعمل فريق العمل، كيف سيتم اتخاذ القرارات.

مخطط العمل

يحدّد مخطّط العمل تفاصيل أخرى لتطوير خطة العمل، مثل:

- المخرجات المتوقعة (أي الغايات المحدّدة، المسودة الأولى لخطة العمل)
- تسلسل الأحداث والجدول الزمني للعملية (مثلاً متى تُنظّم الاجتماعات، متى يتم إعداد تحليل الوضع) إضافةً الى إجراءات المراقبة للتأكد من ان العملية تسير في الطريق الصحيح
- استحقاقات العملية (نقاط مرجعية لمراقبة التقدّم، مثل متى يجب الانتهاء من بعض أنشطة التخطيط).

في الحالات التي يتمّ فيها إعداد خطط عمل متعددة في الوقت نفسه، مثلاً في عملية إعداد خطة وطنية للتطبيق أو كجزء من برنامج وطني متكامل للإدارة السليمة للمواد الكيميائية، يجب تطوير

آلية تنسيق بين مختلف مجموعات العمل المكلفة تطوير خطط العمل وبين خطط العمل الحالية وأنشطة وطنية أخرى (راجع الوحدة 4 لمزيد من المناقشة).

الميزانية

يجب أن تؤمن الميزانية تقديرات مفصلة لكلفة المكونات المختلفة لمخطط العمل الآنف الذكر التي يتعين تأمين موارد لها (مثلاً نفقات الاجتماعات والسفر ودعم أمانة السر). في غالبية السياقات، وإن تم إشراك أصحاب المصلحة، ستكون الموارد المطلوبة لتطوير خطة عمل متواضعة.

تقييم عملية تطوير خطة عمل

يوصى بتقييم عملية تطوير خطة عمل من أجل التعرف الى نقاط القوة ونقاط الضعف أثناء هذه العملية. وقد يؤمن ذلك تغذية ارتجاعية هامة بالمعلومات تتيح تطوير خطط عمل إضافية في المستقبل. الى جانب ذلك، قد يؤمن تحديد نقاط الضعف والقوة التي سُجّلت خلال تطوير خطة عمل نظرة واضحة الى الأمور ويساهم في تعزيز فعالية تطبيق خطة العمل.

الوحدة 2: تحديد الغرض من خطة العمل ومداهها

غايات التعلّم

تقود هذه المجموعة من الوحدات المشاركين الى تطوير "أسس" خطة العمل مثل تحديد الهدف والغايات والقيام بتحليل للوضع الحالي والثغرات في بلد ما.

نقطة تركيز الوحدة

تركز هذه المجموعة من الوحدات على ما يلي:

- وضع بيان المشكلة والهدف
- إجراء تحليل للوضع والثغرات
- تحديد الغايات والمؤشرات

تتوفّر مجموعة واسعة من المصطلحات المتعلقة بتطوير خطة عمل والتخطيط للمشاريع بشكل عام. وقد تمّ اختيار المصطلحات المستعملة في هذه الوثيقة الإرشادية (راجع الملحق 9) أملاً في أن تكون الأكثر ملاءمةً لعملية إدارة المواد الكيميائية.

الوحدة 2- أ: وضع بيان المشكلة والهدف

وضع بيان المشكلة

لدى العمل على تطوير خطة عمل، من المفيد البدء بوضع بيان المشكلة. وبيان المشكلة هو وصف مقتضب للمشكلة المحددة التي ستعالجها خطة العمل. ويجب أن يشمل ما يكفي من التفاصيل الخاصة بالسياق لإثبات أهميته. وبيان المشكلة يشدد على الحاجة الى خطة العمل، وهذا أمر أساسي لصانعي القرار.

ويمكن أن يُبنى بيان المشكلة، من بين أمور أخرى، على قرارات تمّ اتخاذها على المستوى الدولي كإستحداث إتفاقية، أو على حادث أو حدث يلفت انتباه وسائل الإعلام/الجمهور الى موضوع معيّن يتعلّق بإدارة المواد الكيميائية، أو على تحديد مخاطر محدّدة أو ثغرات أساسية في بنية إدارة المواد الكيميائية من خلال عمليات تجري على المستوى الوطني (مثل إعداد موجز وطني)، كعدم التأكد من وجود بقايا آفات في الأغذية.

تشمل الأمثلة عن بيان المشكلة ما يلي:

- بالنسبة الى النظام المتوائم العالمي لتصنيف المواد الكيميائية ووسمها (ن م ع): يتم إنتاج مواد كيميائية خطيرة وإستيرادها واستعمالها من دون تأمين أي معلومات هامة عن مخاطرها. في بعض الحالات، تتواجد مواد كيميائية خطيرة على بعض الرفوف في المتاجر مع بطاقات وسم غير مناسبة أو غير مكتملة أو بطاقات وسم مع بيان تحذير بلغات أو إشارات لا يفهمها الجمهور بشكل عام.
- بالنسبة الى سجلات إطلاق المواد الملوّثة ونقلها: تكون النتائج السلبية الناجمة عن انبعاث المواد الكيميائية في البيئة واضحة غير أن المعلومات الخاصة بمكان حدوث هكذا عمليات انبعاث غير متوفّرة، ما يجعل من الصعوبة بمكان تطوير تدابير مضادة فعّالة.

تحديد الهدف

يمكن تحديد هدف خطة العمل من خلال الإستناد الى بيان المشكلة. والهدف هو بيان مقتضب يصف الغرض من خطة العمل (أي ما ستحققه). ويجب أن تكون الأهداف واقعية وليس طموحة للغاية.

تشمل أمثلة عن أهداف ممكنة ما يلي:

- إلغاء ثنائي الفينيل متعدد الكلور PCB من الاستخدام والتخزين
- تطبيق كامل لنظام وطني لتصنيف المواد الكيميائية ووسمها، يتماشى والنظام المتوائم العالمي
- تطوير سجل لإطلاق المواد الملوثة ونقلها.

في بعض الأحيان، يتم تحديد الهدف مسبقاً. فعلى سبيل المثال، متى كان البلد طرفاً في إتفاقية ما، يتعين عليه القيام ببعض الإلتزامات، ما قد يحدّد الهدف. في أحيان أخرى، يجب تحديد الهدف استناداً الى وضع قطري معيّن، كالردّ على مشكلة معينة أو قرار وطني لتطبيق برنامج مثل سجل إطلاق المواد الملوثة ونقلها.

ما هو بناء القدرات؟

يتمّ استعمال عبارة "بناء القدرات" في سياقات مختلفة وغالباً ما يجري ذلك من دون التفكير كثيراً في معناها. وعلى مدى السنوات القليلة الأخيرة، إتّجه خبراء من بلدان مختلفة نحو اعتماد تعريف مشترك للعبارة ويُسجّل حالياً اتفاق عام مفاده أن "بناء القدرات" يمكن أن يُفهم على أنه "مجموعة من الأنشطة الضرورية لتعزيز قدرة الأفراد والمؤسسات والأنظمة على إتخاذ قرارات وتطبيقها والقيام بوظائف بطريقة فاعلة وفعّالة ومستدامة".

الوحدة 2- ب: إجراء تحليل للوضع والثغرات

تحليل الوضع

ما هو الوضع أو الحالة السائدة التي سيتم في إطارها تطبيق خطة العمل؟ ما هي البنية التحتية المتوفرة حالياً؟ أين توجد التحديات وأي فرص متوفرة لبلوغ الهدف؟ يسمح تحليل للوضع بالردّ على هكذا أسئلة ويؤمّن أساساً لمناقشة أولويات خطة العمل. وتشمل النتائج الرئيسية لتحليل للوضع تحديد البنى المتوفرة ذات الصلة التي يمكن بناء/تعزيز علاقات تعاونية على أساسها والكشف عن التداخل المحتمل. يمكن أن تُقسم عملية إجراء تحليل للوضع الى قسمين ناشطين هما جمع المعلومات وتحليلها.

للتعرّف الى نوع المعلومات التي يجب جمعها لتحليل الوضع، قد يكون من المفيد تفصيل الهدف على مستوى عام. على سبيل المثال، بالنسبة الى الهدف التالي "إلغاء ثنائي الفينيل متعدد الكلور من الاستخدام والتخزين"، سيكون من المهمّ دراسة الوضع الحالي للبلد لجهة المسائل القانونية والإدارية ذات الصلة مثل ممارسات الرقابة ورفع التقارير واللوائح التنظيمية ذات الصلة. وقد يكون من الضروري النظر في مسائل تشغيلية ذات صلة مثل البنية التحتية للصيانة والتخلّص من المادة وإنتاج بدائل، الخ. وهذا سيساعد في وقت لاحق في تحليل الثغرات بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.

ويمكن الحصول على معلومات لتحليل الوضع عبر مراجعة الأدبيات وعمليات التواصل الشخصية والمقابلات أو النقاشات/الإجتماعات ضمن مجموعة وزيارة الموقع، الخ. وقد يُستعمل موجز وطني لإدارة المواد الكيميائية، إن توفّر، كنقطة بداية جيدة للقيام بهذا التحليل. ولا يجب أبداً أن يقتصر تحليل الوضع على مراجعة الأدبيات.

النظر في الأولويات

في خلال تطوير خطة عمل، يجب النظر في الأولويات. فعلى سبيل المثال، كجزء من تحليل الوضع، يمكن أن تبدأ مجموعة العمل المكلفة تطوير خطة عمل بتحديد مجالات المخاوف ذات الأولوية. وبشكل مشابه، عند إجراء تحليل للتغرات، يمكن أن تكتشف المجموعة بعض التغرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام بشكل أولوي. فمثلاً، عند تطوير خطة عمل حول الحدّ من الملوثات العضوية الثابتة التي تمّ إنتاجها عن غير قصد، قد تقضي إحدى الأولويات بنشر الوعي حول مسألة إحراق النفايات البلدية في الهواء الطلق. وتتوفّر مجموعة متنوعة من الأدوات/المواد الإرشادية حول وضع الأولويات لمساعدة البلدان. للحصول على بعض الأمثلة، الرجاء مراجعة الملحق 4.

ما هو الموجز الوطني؟

إن الموجز الوطني لإدارة المواد الكيميائية هو تقييم شامل للبنية التحتية الوطنية المتعلقة بالجوانب القانونية والمؤسسية والإدارية والتقنية لإدارة المواد الكيميائية. كما أنه فهم لطبيعة المواد الكيميائية المتوفرة في البلد ومدى توفرها واستعمالها. إنه شرط مسبق أساسي لبناء القدرات الوطنية بطريقة منتظمة.

تتوفر المشورة بشأن إعداد موجز وطني يمكن أن يساعد في تطوير تحليل للوضع في الوثيقة الإرشادية التي أعدها معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث تحت عنوان: 'إعداد موجز وطني لتقييم البنية التحتية الوطنية لإدارة المواد الكيميائية: وثيقة إرشادية'. وتتوفر أيضاً مذكرة إرشادية حول إعداد/تحديث موجز وطني كجزء من خطة التطبيق الوطنية لإتفاقية ستوكهولم. يمكن تحميل هذه الوثائق من الموقع التالي: www.unitar.org/cwm

في حين أن كل خطة عمل ستختلف عن غيرها، يساعد طرح عدد من الأسئلة الأساسية في تنظيم تحليل الوضع. وتشمل الأسئلة ما يلي:

- ما هي الصكوك والسياسات القانونية و/أو الآليات غير التنظيمية ذات الصلة المتوفرة؟
- ما هي الوزارات والوكالات والمؤسسات الحكومية الأخرى ذات الصلة القائمة؟
- ما هي الصناعات والمجموعات التي تُعنى بالمصلحة العامة والهيئات العاملة في قطاع البحث ذات الصلة القائمة؟
- ما هي البنية التحتية التقنية ذات الصلة (بما في ذلك النفاذ إلى البيانات واستعمالها) المتوفرة؟
- ما مستوى الوعي والفهم والكفاءة الذي يتمتع به العاملون في الحكومة والعمّال والجمهور بشأن السبب وراء تطوير خطة عمل؟
- ما هي الموارد (البشرية والمالية) التي قد تكون متوفرة لتطبيق خطة العمل؟

تحليل الثغرات

استناداً الى نتائج تحليل الوضع، يجب أن نتمكّن من معرفة الجوانب التي لا يلبي فيها الوضع القائم الهدف الموضوع والمقتضيات الممكنة ذات الصلة - والإجابة على السؤال: "ما الذي ينقص؟"

قد يشمل ذلك تحديد الثغرات أو الحاجات في مجال التشريع والتطبيق والقدرة التحليلية والموارد المادية والبشرية، من بين أمور أخرى.

بعد تطوير صورة أكثر اكتمالاً للوضع القطري من خلال تحليل الوضع والثغرات، قد يكون من المفيد أو الضروري تعديل الهدف ليعكس بشكل أدقّ الوضع الحالي. غير أنه إن تم وضع الهدف من خلال اتفاق دولي، قد لا يتوفّر إلا خيار واحد يقضي بتعزيزه.

الوحدة 2- ج: وضع الغايات والمؤشرات

وضع الغايات

إستناداً الى تحليل الوضع والثغرات، يكون قد إتضح ما هي الغايات التي يجب بلوغها لتحقيق الهدف. وهذا سيؤمن التوجيه الضروري لتحديد الغايات.

تنصّ الغايات بطريقة أدقّ من الهدف على النتائج المحدّدة التي من المتوقّع أن تحقّقها خطة العمل - الإجابة على السؤال "ما الذي يجب تحقيقه للانتقال من حيث نحن الآن الى حيث نريد أن نكون؟". يمكن تحقيق بعض الغايات فقط في نهاية المشروع في حين أن غايات أخرى يمكن أن تتحقّق أثناء العمل. ويجب أن نبقى في أذهاننا مبدأ البدء بخطوات صغيرة (كما ناقشنا في وحدة المقدّمة) (راجع أيضاً المربع حول أهداف SMART). والغايات، تماماً كالهدف، يمكن تعديلها متى كان ذلك ضرورياً.

تجدون في ما يلي بعض الأمثلة عن أهداف وغايات ذات صلة محتملة:

- بالنسبة الى هدف "إلغاء ثنائي الفينيل متعدد الكلور من الاستخدام والتخزين":
- إتمام جردة ثنائي الفينيل متعدد الكلور خاضعة للمراجعة لكل أنواع ثنائي الفينيل متعدد الكلور المتوفّرة والموجودة في البلد بنهاية العام 2008
- إعداد برنامج لإستبدال ثنائي الفينيل متعدد الكلور في المحوّلّات بحلول 2009.

بالنسبة الى الهدف التالي "التطبيق التام لنظام وطني لتصنيف المواد الكيميائية ووسمها، يتماشى والنظام المتوائم العالمي":

- تطوير تشريع يدخل حيّز التنفيذ لتسهيل النظام الجديد بحلول العام 2007
- الإنتهاء من تدريب كل الأطراف المعنية على النظام الجديد بحلول العام 2008

الوحدة 2: تحديد الغرض من خطة العمل ومداهها

بالنسبة الى الهدف التالي: "تطوير سجل إطلاق المواد الملوثة ونقلها":

- تعزيز التبادل الإلكتروني للمعلومات بشأن انبعاث المواد الكيميائية بحلول العام 2007
- تطوير فترة اختبار لرفع التقارير بشأن عدد محدود من المواد الكيميائية وإتمامها بحلول العام 2008

غايات SMART

إن الغايات المُحكمة التطوير تسمى غايات " SMART " أي S محدّدة و M قابلة للقياس و A قابلة للتخصيص/موافق عليها و R واقعية و T ترتبط بالوقت.

ينبغي تفادي أي غاية تبدو مفرطة في الطموح إذ أنها قد تهدّد نجاح خطة العمل. ومن الأهمية بمكان بالتالي تقييم جدوى الغايات واختيار تلك القابلة للتحقيق بالوسائل المتوفرة (أو ضمن الميزانية التي يمكن تعبئتها بشكل منطقي). كمثل عن غاية غير قابلة للتحقيق "مختبر تحليل وظيفي كامل للمعادن يتم إنشاؤه ضمن فترة السنة بكلفة لا تتجاوز 10,000 دولار أميركي". وتقضي النتيجة المخيبة للآمال وغير المرضية لخطة عمل تستند الى غايات غير قابلة للتحقيق بإنتاج وثيقة تبقى حبراً على ورق. ويساعد طرح أسئلة بشكل منتظم مثل "هل هذا واقعي؟" و"هل سيكون هذا فعالاً؟" لدى تطوير خطة العمل على إبقاء الخطة مركّزة وبتيح لها تحقيق النجاح في نهاية المطاف.

تحديد مؤشرات الأداء

يمكن قياس نجاح خطة عمل بمدى تحقيقها لغاياتها. يساعد وضع مؤشرات أداء لكل غاية على تحديد قياس هذا الإنجاز والتأكد منه.

يمكن تعريف المؤشر على أنه احصائية أو قياس يؤمّن معلومات حول التغيير. ويمكن أن يتصدى لعدد من العوامل: (1) النوعية: طبيعة التغيير أو نوعه، (2) الكمية: مدى التغيير (3) التوقيت: الوقت الذي من المفترض أن يتمّ فيه التغيير. إن استعمال مؤشرات في مراحل متنوعة من تطبيق خطة العمل يمكن أن يساعد فريق العمل على فهم الوضع الذي هو فيه ومدى تقدمه نحو الغايات المتعددة.

يجب أن تكشف المؤشرات البيانات القصوى وأن تكون بأدنى كلفة ممكنة. بعبارة أخرى، يمكن تطوير مؤشرات من خلال طرح السؤال التالي: "كيف سنعرف أننا بلغنا هذه الغاية؟". تشمل المعايير التي يمكن استخدامها لتطوير مؤشرات فعّالة ما يلي:

- *الجدوى*: يجب أن يكون المؤشر ملائماً لجهة الكلفة والتجهيز والمهارات والوقت اللازم للقياس
- *الصلة بالموضوع والدقة*: يجب أن يعكس المؤشر ما يتمّ قياسه بطريقة دقيقة
- *الحساسية*: يجب أن يتمكن المؤشر من اكتشاف التغيير خلال الفترة الزمنية المرغوبة
- *عدم الإنحياز*: يجب ألاّ يحتمل المؤشر أكثر من تفسير واحد حول ما يتمّ قياسه وماهية البيانات التي يتمّ جمعها - يجب أن يكون له تعريفات تشغيلية واضحة مستقلة عن الشخص الذي يجري القياس
- *الملاءمة*: يجب ألاّ يتعدّى عدد المؤشرات المتّبعة لنتيجة محددة الحدّ الأدنى الضروري للتأكد من التنبّه بشكل كافٍ الى النتيجة النهائية.

إن المؤشرات الأسهل للقياس هي تلك التي تتعلّق بالعمل. على سبيل المثال، قد يكون المؤشر الذي يمكن استعماله لقياس الغاية التالية "يجب استبدال البرنامج الذي يستبدل ثنائي الفينيل متعدد الكلور في المحوّلات بين العامين 2008 و2020" ما يلي: "عدد المحوّلات التي تحتوي على ثنائي الفينيل متعدد الكلور والمستعملة كل سنة بعد العام 2008". أما بالنسبة الى الغاية التالية: "أن نبرهن أن المشروع سيدرّب بشكل ناجح موظفي المختبر"، يمكن أن يكون المؤشر "الوقت اللازم لإجراء التحليل المخبري".

غالباً ما تُوفّر المؤشرات التي تتطلّب جواباً بالنعم أو اللا المقاربة الأبسط لكنها قد تحتاج الى تقييم فعّال للوقع. وكمثال عن المؤشر الذي يعطي جواباً على شكل "نعم أو لا"، "البرلمان اعتمد تشريعاً لإستبدال ثنائي الفينيل متعدد الكلور في المحوّلات بحلول العام 2008".

قد تتوفّر مؤشرات أكثر تعقيداً ولكنها تكون إجمالاً أكثر صعوبة وكلفةً. فالمؤشر المتعلّق بالتعرّض للديوكسين والفيوران أو ثنائي الفينيل متعدد الكلور قد يكلف بضعة مئات من الدولارات الأميركية للقيام بقياس واحد. ومن النادر استعمال هكذا مؤشرات في خطة عمل واسعة ولكنها قد

تكون مفيدة بالنسبة الى غايات ضيقة النطاق. فمثلاً، قد يكون المؤشر الخاص بالغاية التالية "يجب إصلاح الموقع كذا الذي تعرّض لتلوّث بمبيدات الآفات بحلول العام 2011" ما يلي: "مستويات مبيدات الآفات ذات الصلة في عيّنات غذائية تمّ اختيارها من القرى المجاورة تُقاس في الأعوام التالية: 2011 و2016 و2021". في هذه الحالة، قد يكون من المنطقي أكثر الاستناد الى قواعد بيانات حول آثار المترتبة على الصحة كالتسمّم أو المرض المهني. غير أن بناء هكذا قواعد بيانات يشكّل مهمة طويلة الأمد.

الوحدة 3: التخطيط للتفاصيل: الأنشطة والجدول الزمني والموارد وغيرها

غايات التعلّم

بعد تحديد الغايات، تساعد هذه الوحدة المشاركين على اكتساب فهم للمكونات والتفاصيل المختلفة التي يجب تطويرها من أجل إعداد خطة عمل شاملة. وهذا يضم:

- اختيار أنشطة تلبّي بشكل فعّال غايات خطة العمل
- العمل من خلال الإستناد الى مجموعة من تفاصيل التطبيق العملية ذات الصلة⁴
- البحث في فائدة رسميّ غانت وبيرت البيانيين (والنظر في البراميجيات المتنوعة المتوفرة لإعدادهما).

نقطة تركيز الوحدة

تركز هذه الوحدة على ما يلي:

- تحديد الأنشطة
- تقسيم الأنشطة الى مهمّات
- النظر في تسلسل الأنشطة والمهمّات
- تقدير أطر زمنية واقعية للأنشطة
- تطوير استحقاقات المشروع
- تحديد الميزانية
- توزيع المسؤوليات
- عرض خطة العمل

⁴ إشارة الى أن الأدوات والتمارين المعروضة أدناه ليست مفروضة ولكن يمكن تعديلها لتناسب حاجات ووضع بلد ما وغيرها من المعايير.

تحديد الخيارات وتقييمها

تبرز الحاجة الى تحديد خيارات في كل مرحلة من مراحل عملية تطوير خطة العمل وتتراوح، مثلاً، من تحديد أصحاب المصلحة الذين يجب إشراكهم الى اتخاذ قرار حول المهّمات الضرورية للإضطلاع بنشاط. قد تتوفر مجموعة من الخيارات الممكنة لبلوغ الهدف أو الغاية في كل خطة عمل. فمثلاً، يمكن أن تتوفر الخيارات التالية للقيام بإصلاح تشريعي لتطبيق قانون فعال ومتكامل حول الإدارة السليمة للمواد الكيميائية. فيمكن البلد، من بين أمور أخرى، (1) تطوير قانون جديد شامل، (2) إصلاح القوانين المتوفرة وملء الثغرات بواسطة قوانين جديدة، أو (3) الإبقاء على القوانين المتوفرة وملء الثغرات بمجموعة من القوانين الجديدة والمبادرات الطوعية.

بالإضافة الى ذلك، قد تشمل الخيارات خليطاً من التدابير، كالتدابير القانونية (مثلاً تعديل قانون حالي)، وتدابير إدارية (مثل التأكد من توفر موظفين مؤهلين مكلفين تطبيق خطة العمل) وتدابير تشغيلية (الإضطلاع بأنشطة تدريبية/خاصة بتطوير القدرات للتأكد من أن الخيار قد طُبّق بنجاح).

في بعض الحالات، سيكون من الضروري تقييم الخيارات المختلفة المتوفرة بشكل رسمي*. وهذا يشمل تقييم الخيارات مقارنةً بمجموعة من معايير التقييم (الأخذ بالإعتبار الحاجات والأوضاع والموارد الخاصة بالبلد) مثل:

- الجوانب الطارئة/التوقيت: هل يمكن الخيار تلبية الحاجات الصحية و/أو البيئية التي يجب التصدي لها بشكل طارىء؟ هل يمكن تطبيق الخيار ضمن الإطار الزمني المطلوب؟
- الطابع العملي/الجدوى: هل يمكن الإضطلاع بالخيار بصورة منطقية نظراً الى العوامل الاجتماعية والاقتصادية وغيرها؟ هل هناك عوامل أخرى تجعل الخيار غير واقعي؟
- القدرة على تحمل الكلفة: هل يمكن تحمل الكلفة المقدرة لتطبيق الخيار؟
- الفعالية والفاعلية: هل أن الخيار يستعمل الموارد بالطريقة الأمثل؟ ما هي درجة وقع الخيار لتحقيق الهدف/الغاية؟
- الكلفة مقابل المنفعة: هل سيكون للخيار درجة وقع تستحق كلفته؟
- القابلية للرقابة: هل من الممكن قياس التقدم باتجاه تحقيق الخيار؟

* يرد مثل عن أداة يمكن استعمالها لتقييم الخيارات في الملحق 5.

تحديد الأنشطة

في الوحدة 2، طوّر المشاركون فهماً قوياً للوضع والتغرات وحددوا غايات واضحة لخطة العمل. ويمكن الآن تطوير أنشطة ضرورية لبلوغ الغايات. في بعض الحالات، ستتصدى الأنشطة لغاية واحدة فقط في حين تساعد، في حالات أخرى، على تحقيق غايات متعددة.

إن الأنشطة هي أعلى مستوى من العمل في تسلسل خطة العمل الهرمي (راجع الملحق 1) وهي تحدّد المسار الذي يتعيّن تطوير تفاصيل دقيقة له. يمكن تحديد النشاط على أنه عنصر من العمل يتمّ في خلال مشروع. وللنشاط فترة وكلفة ومتطلبات موارد متوقّعة.

تقضي إحدى المقاربات الآيلة الى تحديد أنشطة لمشروع ما واختيارها بالبداة أولاً بجلسة عصف ذهني. ويمكن أعضاء فريق العمل التعرف الى الأنشطة التي يُعتقد أنها تساعد على بلوغ الغاية/الغايات. يمكن جمع هذه الاقتراحات ومقارنتها، ما يؤمن لائحة شاملة يمكن تقييمها من أجل تطوير مجموعة فعّالة ومنطقية من الأنشطة. وقد يكون من المفيد استشارة أشخاص (أعضاء فريق العمل، منظمات أخرى، الخ) اكتسبوا خبرة في مجال خطط عمل مماثلة في الماضي.

النظر في ممولين محتملين ومشاريع ذات صلة خاصة بالميزانية

يُعتبر التفكير في الأشخاص الذين قد يمولون خطة العمل (مثل المفوضية الأوروبية أو مرفق البيئة العالمية) وأي نوع من الميزانية يُعتبر ممكناً أو واقعياً (مثل تمويل النشاط التمكيني التابع لمرفق البيئة العالمية ومنحة من معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث) تمريناً مفيداً لضمان شمول خطة العمل على هامش ملائم تتراوح ضمنه الميزانية.

هناك مسألة أخرى يجب التنبّه اليها وهي إن كانت الأنشطة قابلة للإستدامة بانتظار تأمين التمويل. بعبارة أخرى، إن تطلّب الأمر وقتاً أطول من الوقت المتوقع لتعبئة الأموال لأنشطة محدّدة، هل ستبقى الأنشطة مطلوبة متى تمّ تأمين الموارد؟ في هذه الحالة، قد يكون من المفيد التفكير في مساريّن ممكنين: مجموعة أولى من الأنشطة إن تمّ تأمين الموارد بسرعة ومجموعة مختلفة من الأنشطة إن تأخرت الموارد. والصورة المفيدة هي صورة قطار بين المدن وقطار إقليمي أكثر بطءاً. والقطاران يصلان الى وجهة السفر نفسها ولكنهما يتحركان بسرعتين مختلفتين.

تقسيم الأنشطة الى مهمّات

نظراً الى أن الأنشطة عناصر كبيرة بشكل عام، يجب تقسيمها الى مهمّات قابلة أكثر للإدارة. ويجب فقط تقسيم الأنشطة الى مستوى يتيح لفريق العمل المكلف تطوير خطة العمل تقييم الوقت ومتطلبات الموارد بشكل فعّال ويؤمن ما يكفي من المعلومات للأشخاص المسؤولين عن نشاط أو مهمة محددة. إن تقسيم الأنشطة الى تفاصيل كثيرة بشكل مفرط يلقي الضوء على أهمية التخطيط ويجعل من الصعوبة بمكان التوصل الى نظرة شاملة للمشروع. وتشير التجربة الى أنه من الصعب مراقبة أكثر من 10-20 مهمة لكل نشاط.

التعرّف الى المهمّات البسيطة القابلة للتطبيق

غالباً ما يكون الأشخاص الذين يهتمون كثيراً بمسائل إدارة المواد الكيميائية والذين يدركون الحاجة للتحسين هم الأشخاص الذين يعملون على المستوى التقني أو في الملاك الإداري الأوسط. ما الذي يمكن القيام به على هذا المستوى والتركيز عليه في خطة العمل لإطلاق جهد وطني منسق يهدف الى تحسين سبل إدارة المواد الكيميائية في البلد؟ من دون إغفال الحاجة الى الحصول على دعم والتزام رفيعي المستوى، هناك خطوات يجب القيام بها على مستوى "العمل" لإحداث تغيير ما. أمور كثيرة قد تُنفَّذ عندما يرى الأشخاص الذين يعملون يومياً في مجال إدارة المواد الكيميائية فرصاً للتحسين ويقررون التصرف. وفي حين تتطلّب بعض الخيارات دعماً على مستوى السياسات وموارد إضافية، يمكن تحقيق خيارات أخرى بوسائل متواضعة وعبر توفير النية الحسنة والتفاني. فالمهمّات البسيطة والقابلة للتطبيق، متى تمّ جمعها، قد تسجّل أثراً تراكمياً أو تعزّز بعضها البعض وبالتالي تساعد على إحداث تغيير منتظم على مستوى أوسع. بالإضافة الى ذلك، يمكن تطبيق هذا المبدأ على مستوى يتعدّى مستوى "العمل" أي على كل مستويات اتخاذ القرارات عندما يمكن الإضطلاع بنشاط عمليّ.

النظر في تسلسل الأنشطة والمهمّات

متى توفّرت لائحة شاملة بالأنشطة والمهمّات الضرورية لإكمال خطة العمل، من المهمّ تقييم مدى ارتباطها ببعضها البعض من أجل تحديد التسلسل الضروري للتطبيق وتحديد أي علاقات تبعية.

بعبارة أخرى، ما هي الأنشطة/المهام التي يمكن المباشرة بها؟ ما هي الأنشطة/المهام التي يجب إكمالها قبل أن تبدأ أخرى؟ هل يجب أن تبدأ بعض الأنشطة/المهام في الوقت نفسه؟

بنية تقسيم العمل

إن أداة التخطيط الشائعة الاستعمال التي تساعد على تقسيم الأنشطة الى أجزاء قابلة أكثر للإدارة هي بنية تقسيم العمل. وهي تشمل تصوير خطة العمل على أنها تسلسل هرمي للأنشطة والمهام. ويتم تطوير بنية تقسيم العمل من خلال وضع لائحة بالأنشطة أولاً، ووضع لائحة تحت كل نشاط بالمهام المختلفة المطلوبة لتنفيذ النشاط وهكذا دواليك الى أن يتم بلوغ مستوى التفصيل المرغوب. كما أن بنية تقسيم العمل هي أيضاً أساس رسمي غانت وبيرت البيانيين.

النشاط: إعادة توضيب وتخزين 100 طن من مخزون مبيدات الآفات البائدة بطريقة سليمة بيئياً

مهمة: الحصول على مواد توضيب حائزة موافقة الأمم المتحدة ومناسبة لتخزين المواد الكيميائية على المدى الطويل

مهمة: إعادة توضيب مخزون المواد الكيميائية ووسمها (متى أمكن)

مهمة: نقل المخزون الذي أعيد توضيبه

مهمة: تخزينه في منشأة/منشآت حسنة التصميم وآمنة وخاضعة للرقابة لفترة سنة

تقدير أطر زمنية واقعية للأنشطة

يُعتبر تقدير الوقت الذي سيتطلبه كل نشاط/مهمة لينتهي أساسياً لتطوير خطة عمل فعالة. وفي حين تكون فترة كل نشاط/مهمة في هذه المرحلة مجرد تقدير (كن مستعداً لتعديل خطة العمل أثناء تطبيقها)، يجب تقدير المدة بشكل دقيق حرصاً على دقة خطة العمل⁵. إن مراجعة مشاريع سابقة قد يعطي فكرة عن الأطر الزمنية الواقعية وتشير التجربة الى أنها الطريقة الأكثر فعالية ليتعلم المرء كيف يخطّط بصورة واقعية. الى جانب ذلك، عندما تكون الأنشطة أو المهام ذات طبيعة تقنية، قد يكون من الضروري استشارة الأشخاص الذين لديهم معرفة أو خبرة تقنية ذات صلة

⁵ إن التقليل في تقدير الوقت المطلوب لنشاط أو مهمة يمكن أن يؤدي الى مجموعة من الحسابات الخاطئة مثل التخلي عن أنشطة ومهام أساسية، عدم احتساب ترابط الأنشطة والمهام بصورة دقيقة، عدم احتساب الوقت الضروري لطلب التجهيزات وتسليمها، الفشل في النظر في موارد متنافسة، كتعيين الشخص نفسه أو التجهيزات نفسها للأنشطة أو مهام متزامنة.

للقيام بتقديرات واقعية. وقد اثبتت التجارب أنه مهما كان التخطيط حذراً، يجب احتساب وقت إضافي تحسباً لأي أحداث غير متوقّعة.

إن توفّرت الأموال اللازمة لخطة العمل، سيكون بالإمكان في هذه المرحلة تقدير تاريخ البدء والانتهاء من كل نشاط/مهمة وأيضاً تحديد تواريخ محددة لكل منها. وعندما يتعدّر ذلك، يمكن استعمال نموذج مستقلّ من التواريخ المحددة، كالشهر الأول والشهر الثاني، الخ.

تطوير استحقاقات المشروع

إن استحقاقات المشروع هي نقاط مرجعية تميّز بشكل واضح بين أحداث مختلفة في خطة العمل ويمكن استعمالها لمراقبة التقدّم أثناء التطبيق. إنها نقاط محددة مسبقاً لمعرفة ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح أم لا. تُعتبر الاستحقاقات الأبسط لأي مشروع التواريخ المتوقعة للبدء بنشاط أو لإنهائه. على سبيل المثال، "جريدة محدّثة بمبيدات الآفات البائدة".⁶

تحديد الميزانية

غالباً ما يحتاج تطبيق خطة عمل الى مجموعة من الموارد التي قد تشمل، من بين أمور أخرى، الموارد البشرية والمنشآت والتجهيزات والمواد. وقد تشمل الأكاليف الأخرى السفر والتدريب وغيرها.

من أجل تحديد مدخلات الموارد الضرورية للإنتهاء من كل نشاط ومهمّات متعلقة به، يجب طرح الأسئلة التالية:

- ما هو عدد الأشخاص الضروريين؟
- ما هي المهارات/الخبرة التي يجب أن يملكوها؟
- هل من منشآت أو تجهيزات أو خدمات أو مواد معينة ضرورية؟
- هل من متطلّبات خاصة أخرى لم يتمّ التطرّق اليها؟

تؤمن مراجعة مشاريع سابقة فكرة واضحة عن مقتضيات الموارد الواقعية.

⁶ إن الفارق ما بين مراحل المشروع والمؤشرات هو أن مراحل المشروع تتيح مراقبة جدول تطبيق خطة العمل في حين أن المؤشرات تقيس درجة فعالية خطة العمل لجهة تحقيق غاياتها.

من المهم أن يتحلّى المرء بالدقة قدر الإمكان عند تقدير متطلبات الموارد في هذه المرحلة. فالجهات المانحة ذات الخبرة قادرة على التعرف بسرعة الى أي تقديرات غير واقعية. بالإضافة الى ذلك، كلما كانت التقديرات دقيقة، كلما تضاعل خطر مواجهة المشروع لمشاكل أثناء تطبيقه (وتضاعلت الحاجة الى أموال إضافية). يمكن تحديد التفاصيل الدقيقة بشأن كل مورد عبر النظر الى ما يلي:

- الموارد البشرية: المعرفة والمهارات (بما في ذلك إدارة النشاط)، عدد الأيام لشخص واحد، الكلفة التقديرية
- المنشآت: نوعها، المساحة والوقت اللازمان، الكلفة التقديرية
- التجهيزات: نوعها، الوقت اللازم، الكلفة المقدّرة
- الخدمات: نوعها (مثل نفقات السفر والترجمة)، الكمية، الكلفة التقديرية
- المواد: النوع، الكمية، الكلفة التقديرية
- أي متطلبات خاصة: مهارات فريدة، موارد، الخ.

إن احتساب الكلفة الإجمالية لكل نشاط ومهمّة يعطي فكرة عامة عن كلفة خطة العمل⁷.

إن كان المشروع لن ينال الموافقة على كل الموارد الضرورية، يبحث عن تسويات لا تهدّد هدف المشروع وغاياته. فمثلاً، إن حصلت خطة عمل حول "تعزيز جردات ثنائي الفينيل متعدد الكلور" تبلغ ميزانيتها 25 ألف دولار أميركي على تمويل بلغ 10 آلاف دولار فقط، يجب إعادة النظر في التوقعات لكي يكون الهدف تطوير جردة أكثر شمولية ودقة لثنائي الفينيل متعدد الكلور بدل من جردة مثالية. كما أنه سيكون بالإمكان، مع تمويل أقلّ من التمويل الأمثل، البدء ببعض أنشطة تطبيق خطة العمل التي يمكن القيام بها في مرحلة مبكرة. ويجب أن تؤدي هذه الأنشطة، إن أمكن، الى تحقيق غاية على الأقل من غايات خطة العمل أو أكثر.

وقد تساعد مصفوفة متطلبات الموارد، كما هي واردة أدناه، على تحديد الأكاليف المختلفة لخطة عمل وتسجيلها.

⁷ يجب أيضاً أخذ الموارد العينية بعين الاعتبار.

مصفوفة متطلبات الموارد

إن مصفوفة متطلبات الموارد هي أداة تساعد في رسم خريطة أكلاف خطة عمل وتساعد في إعداد ميزانيات خطة العمل وفي جهود تعبئة التمويل. وقد يستفيد أيضاً من هذه المصفوفة تخصيص الميزانية ومراقبة خطة العمل. ويمكن أيضاً دمج الموارد داخل رسم غانت البياني.

أنشطة ومهام من بنية تقسيم العمل	موارد بشرية	منشآت	تجهيزات	خدمات، مواد، الخ	موارد خاصة	كلفة الموارد الإجمالية
النشاط: إعادة توظيف وتخزين 100 طن من مخزون مبيدات الآفات البائدة بطريقة سليمة بيئياً						
مهمة: الحصول على مواد توظيف حائزة موافقة الأمم المتحدة ومناسبة لتخزين المواد الكيميائية على المدى الطويل	سائق مؤهل (10 أيام لشخص)		شاحنات نقل	مواد توظيف	نפט	10 أيام لشخص/أجر يومي: كذا دولار 20 يوماً لشخص/أجر يومي: كذا دولار شاحنات: كذا دولار مواد توظيف: كذا دولار نפט: كذا دولار
مهمة: إعادة توظيف مخزون المواد الكيميائية (متى أمكن) ووسمها	عمال: 40 يوماً لشخص مدراء (5 أيام لشخص)	ملابس واقية (رداء سرولي، أقنعة، قفازات)				40 يوماً لشخص/أجر يومي: كذا دولار 5 أيام لشخص/أجر يومي: كذا دولار

الوحدة 3: التخطيط للتفاصيل: الأنشطة والجدول الزمني والموارد وغيرها

ملابس واقية: كذا دولار						
16 يوماً لشخص/أجر يومي: كذا دولار	نفط		شاحنات نقل		سائق مؤهل (16 يوماً لشخص) عامل (56 يوماً لشخص) مدير (8 أيام لشخص)	مهمة: نقل المخزون الذي أعيد توبيبه
56 يوماً لشخص/أجر يومي: كذا دولار						
8 أيام لشخص/أجر يومي: كذا دولار						
شاحنات: كذا دولار						
نفط: كذا دولار						
365 يوماً لشخص/أجر يومي: كذا دولار			تجهيزات للمراقبة (نظام إنذار، ...)	منشآت تخزين على المدى الطويل	مخزن وموظفون مكلفين الرقابة (730 يوماً لشخص)	مهمة: تخزينه في منشأة/منشآت حسنة التصميم وأمنة وخاضعة للمراقبة لفترة سنة
منشآت: كذا دولار						

ملاحظة: إن الأنشطة المفسرة أعلاه هي لأغراض توضيحية وليست شاملة.
ملاحظة: "يوم لشخص" يشير إلى عدد الأيام بدوام كامل الضرورية لإتمام نشاط أو مهمة.
مثلاً: "5 أيام لشخص" يعني شخص واحد يعمل لفترة 5 أيام أو شخصين يعملان بشكل متواصل ليومين ونصف.
من الضروري أيضاً تقدير كلفة كل يوم للشخص الواحد لكل نوع من الموارد البشرية الضرورية.
مثلاً، يوم واحد للشخص الواحد لمدير ما سيكون أكثر كلفةً من الوقت نفسه الضروري لعمال.

توزيع المسؤوليات

تساعد هذه الخطوة على تحديد هوية الشخص المسؤول عن إكمال كل نشاط ومهمة بشكل مبدئي، ما يثبت للجهات المانحة الإتفاق والإلتزام المبدئيين اللذين أبداهما المشاركون في خطة العمل. في هذه المرحلة (ونظراً الى أن الموارد المالية والبشرية قد لا تكون مؤمنة بكل مناسب)، يجب أن نفترض أن المشاركين الذين تمّ تحديدهم سيكون مستعدين للمشاركة كما تمّ الإتفاق عليه في هذه الخطوة ولكن يجب أن ننظر أيضاً في الحاجة الى تكييف المسؤوليات.

تتضمن المسائل الرئيسية ما يلي:

- من يملك المعرفة المناسبة؟
- التزم من مطلوب؟
- هل تمّ أخذ قدرات ومهارات وخبرات كل من أعضاء فريق العمل وأصحاب المصلحة وغيرهم بعين الاعتبار قبل توزيع المسؤوليات عن الأنشطة والمهام؟
- هل يفهم كل مشارك ما المطلوب منه؟

مصفوفة توزيع المسؤوليات

يمكن استعمال أدوات متعددة لتسهيل هذه الخطوة، بما في ذلك مصفوفة توزيع المسؤوليات. كما يمكن دمج لائحة المسؤوليات ضمن رسم غانت البياني.

الشخص/المنظمة: مجموعة الإستشارة التقنية	الشخص/المنظمة: وحدة تنسيق المشروع	الشخص/المنظمة: وزارة البيئة	الشخص/المنظمة: وزارة الزراعة	أنشطة ومهام من بنية تقسيم العمل
النشاط: إعادة توضيب وتخزين 100 طن من مخزون مبيدات الآفات البائدة بطريقة سليمة بيئياً				
إبداء المشورة حول مواد التوضيب المناسبة	اختيار مواد التوضيب التي سيتم استعمالها (*)	تنظيم النقل		مهمة: الحصول على مواد توضيب حائزة موافقة الأمم المتحدة ومناسبة لتخزين المواد الكيميائية على المدى الطويل
إعادة	توظيف العمال المناسبين		تأمين ملابس واقية	مهمة: إعادة

الوحدة 3: التخطيط للتفاصيل: الأنشطة والجدول الزمني والموارد وغيرها

التوضيب والوسم	مراقبة تنفيذ المهمة (*)			توضيب مخزون المواد الكيميائية ووسمها (متى أمكن)
إسداء مشورة حول شركات النقل القادرة على تأمين نقل آمن للمواد الخطرة	اختيار شركة النقل مراقبة تنفيذ المهمة (*)			مهمة: نقل المخزون الذي أعيد توضيبه
إسداء مشورة حول نوع المنشآت المناسبة وتصميم الرسم الهندسي	تطوير اقتراحات لمنشآت ممكنة وتقديمها تنظيم تجهيزات المراقبة	اختيار المنشأة المناسبة توظيف موظفي المخزن وإدارتهم (*)	إسداء المشورة حول المنشآت المحتملة	مهمة: تخزينه في منشأة/منشآت حسنة التصميم وأمنة وخاضعة للمراقبة لفترة سنة

ملاحظة: (*) تشير الى أي شخص/منظمة لديها المسؤوليات الأولية عن كل مهمة.

عرض خطة العمل⁸

رسم غانت البياني

يمكن استخدام رسم غانت البياني لتأمين نظرة شاملة بيانية سريعة عن خطة العمل. والرسم مفيد لنقل مضمون خطة العمل بشكل فعال الى الجهات الممولة المحتملة كما أنه أداة يستخدمها أعضاء فريق العمل المكلف المشروع لتقييم جهودهم أثناء عملية التطبيق (راجع وحدة المقدمة).

رسم بيرت البياني

عندما يكون من الأهم التركيز على العلاقة بين الأنشطة والمهام بدل من التركيز على الجدول الزمني، قد يكون رسم بيرت البياني، المعروف برسم الشبكة البياني، أكثر فائدة. هذه الأداة مفيدة أيضاً للتواصل بشأن خطة العمل وتطبيقها.

⁸ يوفّر معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث الإرشاد بشأن إعداد رسمي غانت وبيرت البيانيين في مسودة دليل التدريب: تطوير رسمي غانت وبيرت البيانيين. راجع الموقع التالي: www.unitar.org/cwm

عندما يتم استعمال رسمي بيرت وغانت البيانيين سوياً، يؤمنان معلومات متممة لبعضها البعض حول أنشطة المشروع ومهامه وجدوله الزمني (راجع وحدة المقدمة).

نيل الموافقة على خطة العمل

في هذه المرحلة، يجب أن يصادق على خطة العمل أعضاء فريق العمل المكلف تطوير خطة العمل كافةً. هذا يضمن الملكية والالتزام بالخطة الحالية ويزيد بالتالي من احتمال تطبيق المشروع بنجاح.

النظر في المواءمة بين خطط العمل

عندما يتم إعداد خطط عمل متعددة في الوقت نفسه كجزء من جهد أوسع، كأعداد خطة وطنية لتطبيق إتفاقية ستوكهولم، من المهم الحرص على التنسيق والمواءمة بين مختلف خطط العمل. مثلاً:

- هل أن الأجزاء المختلفة من خطط العمل مواءمة بما فيه الكفاية لجهة البنية والمصطلحات والعناوين، الخ؟
- هل يمكن أن تكون بعض الأنشطة مشتركة لأكثر من خطة عمل واحدة؟ إن تحديد هكذا أنشطة مشتركة وتقسيمها لبلوغ مستوى المهمات قد يساعد بشكل كبير في تطوير تقديرات واقعية للموارد البشرية والمالية. وقد يكون من المفيد اللجوء الى الإسناد الترافقي بين الأنشطة المرتبطة (داخل خطة عمل واحدة وبين خطط عمل مختلفة) أو القيام بتعليق عام في النصّ مفاده أنه قد تتوفر إمكانيات للجمع بين الأنشطة وأن هكذا إمكانيات ستم مراجعتها بالتفصيل قبل التطبيق.

الوحدة 4: تطبيق خطة العمل وتقييمها

غايات التعلّم

تقود هذه المجموعة من الوحدات المشاركين الى تسويق خطة العمل وتأمين الموارد واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان تطبيق ناجح.

نقطة تركيز الوحدة

تركز هذه المجموعة من الوحدات على ما يلي:

الوحدة 4- أ : الحصول على التزام رفيع المستوى

- تقييم العقبات المحتملة
- نشر الوعي بشأن المنافع المحتملة للقيام بالعمل وتعزيز الالتزام
- تأمين الموارد المالية والبشرية المناسبة

الوحدة 4- ب: تطبيق الأنشطة والمراقبة والتقييم

- تطبيق الأنشطة المخطّط لها
- المراقبة والتقييم والردّ
- رفع تقارير بالنتائج

الوحدة 4- أ: الحصول على التزام رفيع المستوى

يجب الحصول على التزام صانعي القرار الوطنيين في المراحل المختلفة من عملية تطوير خطة العمل: في البداية، وفي المراحل الهامة التي تمّ تحديدها أثناء العملية، وفي النهاية عندما تكون خطة العمل انتهت. تتوفر أنواع مختلفة من الإلتزام كالإتفاقات الرسمية والتوجيهات الوزارية وغيرها. وقد يكون من الضروري أيضاً الحصول على التزام من صانعي القرار الخارجيين بعد نيل الموافقة الوطنية.

تقييم العقبات المحتملة أمام الإلتزام

تشمل إحدى المكونات الهامة للحصول على التزام رفيع المستوى بتقييم العراقيل أو العقبات المحتملة. ويمكن أن تتضمن هكذا عراقيل وعقبات ما يلي: أولويات متنافسة قد تهدد دعم خطة العمل، غياب الوعي بشأن الموضوع أو المسألة، صلاحيات متعارضة أو متداخلة (أو غياب صلاحيات) متعلقة بخطة العمل. قد يكون قد تمّ مسبقاً تحديد هذه العقبات أثناء عملية تطوير خطة العمل والتصدي لها. في حالات أخرى، ستتطلب انتباهاً أكبر.

نشر الوعي حول المنافع المحتملة للقيام بالعمل وتعزيز الإلتزام

في هذه المرحلة، سيكون من الضروري نقل النوايا وراء خطة العمل الى من يملك سلطة اتخاذ القرارات بشأن تطبيقها. ويُعتبر نشر الوعي بشأن خطة العمل طريقاً جيداً للبدء بتأمين التأييد.

يمكن أن تؤمن خطة العمل بحدّ ذاتها نظرة شاملة مقتضبة عن العمل المقترح وقد تضمّ معلومات هامة، كالأساس المنطقي لتطويرها والمنافع المرتقبة والروابط مع أولويات وطنية أخرى وملخص عن كيفية تطوير خطة العمل⁹ والمخرجات الرئيسية مثل الأنشطة والمهام الأساسية ونظرة شاملة عن إجراءات المراقبة والتقييم. وتقضي إحدى الأنشطة الأساسية بتوزيع خطة العمل بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب وبشكل حائز موافقة مسبقة على الأشخاص الذين يؤثرون على عملية الموافقة عليها. كما أنه من الضروري تعديل المواد لإستهداف جماهير مختلفة.

⁹ إن تأمين معلومات موجزة عن أصحاب المصلحة والوزارات وغيرهم من الجهات التي تشارك في تطوير خطة العمل، بالإضافة الى المعلومات حول عملية التطوير بحدّ ذاتها (كعدد الاجتماعات والدروس المستفادة والمعايير المستعملة لوضع الأولويات، الخ) قد يُعتبر كسجل تاريخي للعملية ويساعد في تشاطر المعلومات مع جهات مانحة محتملة.

فالمخلص التنفيذي المقتضب لخطة العمل (أو المذكرة الإعلامية الوزارية، راجع الملحق 6) مثلاً الذي يشدد على الحاجة للعمل وبعض الأنشطة المقترحة والمخرجات المرتقبة ستكون إجمالاً كافية لجمهور رفيع المستوى. وقد يكون البيان الصحفي الوثيقة الأكثر ملاءمة لتعزيز خطة العمل من خلال الصحافة المطبوعة أو للتواصل مع الجمهور بشكل عام (راجع الملحق 7).

تقضي إحدى المقاربات الممكنة للتواصل بشأن درجة ملاءمة خطة العمل مع صانعي القرار وتعزيز الالتزام والتعاون بإلقاء الضوء على المجالات التي يمكن فيها خطة العمل أن تخدم أهدافاً وطنية متعددة. وقد تشمل الأمثلة عن الأسئلة ذات صلة التي يجب طرحها في حال تم إعداد خطط العمل كجزء من خطة التطبيق الوطنية لإتفاقية ستوكهولم ما يلي:

- هل تضمّ خطط العمل عناصر قد تكون مفيدة في إدارة مجموعة واسعة من المواد الكيميائية، مثل مبيدات الآفات أو المواد الكيميائية الصناعية بشكل عام؟
- هل هناك عناصر يمكن استعمالها لتسهيل بلوغ أهداف وطنية في جدول أعمال التنمية الأوسع؟ مثلاً، غالباً ما ترتبط المسائل الخاصة بالمواد الكيميائية بالزراعة والصحة والمياه والطاقة أو بشكل عام بمسائل الفقر (راجع الخانة حول "مأسسة المشروع" أدناه).

تأمين موارد مالية وبشرية ملائمة

لا يمكن تحقيق هدف خطة العمل وغاياتها من دون تأمين موارد بشرية ومالية ملائمة. وستتنافس دائماً الأولويات الخاصة بإدارة المواد الكيميائية للحصول على موارد مع عدد من المسائل الأخرى المشروعة. ولا يتعين فقط أن يكون صانعو القرار (الداخليون والخارجيون¹⁰) المسؤولين عن تأمين موارد مالية وبشرية واعين فحسب وأن يفهموا الأمور التي تسعى خطة العمل إلى معالجتها بل عليهم أيضاً أن يعبروا عن دعمهم عبر تخصيص الموارد المناسبة.

من بين القضايا التي يجب النظر فيها:

- هل يمكن فرض بعض الموجبات على قطاعات غير حكومية مثل الصناعة من أجل التخفيف من حدة الأعباء الملقاة على كاهل الحكومة لجهة تطبيق خطة العمل؟

¹⁰ للإطلاع على وجهات نظر المؤسسات المانحة ووكالات التنمية لجهة المساعدة في بناء القدرات لتأمين السلامة الكيميائية، راجع الملحق

- هل تحظى خطة العمل بدعم رفيع المستوى وهل سيتمّ نقل هكذا دعم بشكل واضح للجهات المانحة الخارجية؟
- هل تشمل خطة العمل أولويات؟ هذا سيسمح للجهات المانحة بفهم القضايا الأكثر إلحاحاً في خطة العمل.
- هل الحاجات لجهة الموارد واقعية وتم التفكير فيها بشكل شمولي قدر الإمكان؟

مأسسة المشروع

في بعض الحالات، قد تكون مأسسة المشروع أساسية لضمان نجاح خطة العمل على المدى الطويل. في حالات أخرى، قد يكون لخطة العمل نطاق خاص أو فترة محدودة لا تكون فيها "مأسسة المشروع" مناسبة. وهذا المفهوم يذهب الى أبعد من تأمين الموارد المالية والبشرية لمرة واحدة، فهو يعني الحرص على اعتبار الأنشطة التي يشملها المشروع جزءاً طبيعياً من عمل الحكومة. وقد تشمل المؤشرات عن خطة عمل تمت مأسستها بنجاح الإلتزام المالي الطويل الأمد من قبل صانعي القرار أو إنشاء هيئة دائمة للإشراف على العمل، على سبيل المثال.

في الإطار نفسه، يُعتبر الإلتزام الدائم ضرورياً لأنه، متى نفذت الأموال المخصصة لخطة العمل، سيكون البلد ملتزماً بخطة العمل فيعتمد مثلاً الى اعتماد باب منتظم في الميزانية العامة لهذا الغرض.

من المهمّ أيضاً البحث في الروابط بين المسائل الكيميائية ومجموعة من المسائل المرتبطة بها والخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة مثل حماية صحة الإنسان، والمنافع الاقتصادية لبيئة أنظف تستقطب الاستثمارات داخل البلد، وتعزيز الزراعة المستدامة للسوق الداخلي والامتثال للمقتضيات الزراعية والخاصة بالتصدير نحو الأسواق الخارجية، والمساهمة التي يمكن أن تقوم بها إدارة سليمة للمواد الكيميائية لجهة تعزيز الإطار التشريعي والخاص بالسياسات في بلد ما. وتقضي مقارنة مفيدة بدمج أنشطة إدارة المواد الكيميائية في الأولويات الوطنية الشاملة مثل الاستراتيجيات الوطنية للحدّ من الفقر أو استراتيجيات التنمية المستدامة الوطنية. ويجب النظر في كيفية الربط بين مسائل إدارة المواد الكيميائية ومسائل الحدّ من الفقر والتنمية المستدامة بشكل عام في كل مرحلة من مراحل تطبيق خطة العمل.

الوحدة 4- ب: تطبيق الأنشطة والمراقبة والتقييم

تطبيق الأنشطة المخطّط لها

بعد أن نالت خطة العمل الموافقة والدعم، يمكن أن تبدأ مرحلة التطبيق استناداً الى أنشطة وتفاصيل تمّ تطويرها في خطة العمل. وتشمل الخطوات الرئيسية لإطلاق عملية تطبيق خطة العمل ما يلي:

- إختيار رئيس فريق العمل المكلف المشروع وأعضاء الفريق
- تنظيم اجتماع للفريق للبدء بتطبيق خطة العمل بشكل رسمي (مناقشة الهدف والغايات والأنشطة والتحديات الممكنة وغيره لضمان فهم كل الأعضاء لخطة العمل والموافقة عليها)
- الموافقة على ممارسات العمل وأساليبه (بما في ذلك وسائل التواصل).

قد يكون من المفيد أيضاً إعداد تقرير إطلاق أو استهلال من صفحة أو صفحتين لتلخيص الهدف والغايات والأنشطة الرئيسية، الى جانب قائمة للمشاركين.

المراقبة والتقييم والردّ

تتيح مراقبة مرحلة التطبيق الحرص على احترام خطة العمل للجدول الزمني المحدّد لها. ونظراً الى أن عوامل مختلفة قد تؤثر على النوعية والوقت والأكلاف المرتبطة بتطبيق خطة العمل، يؤمن نظام إنذار مبكر الضمانة المطلوبة لإعادة المشروع الى مساره (راجع الوحدة 3، القسم المخصّص لإستحقاقات المشروع).

تشمل الأسئلة التي قد تساعد في مراقبة المشروع ما يلي:

- هل مرّ المشروع بالمراحل المحددة له وفق الجدول الزمني؟
- هل كانت بعض الأنشطة أكثر تحدياً مما كان متوقعاً وهل أثر ذلك على النوعية؟
- هل تخطّت الأكلاف المتوقعة في بعض الحالات التوقعات؟

لا بدّ أيضاً من تقييم درجة النجاح في بلوغ غايات خطة العمل (وهدفها بشكل أقصى) في مختلف مراحل المشروع. يمكن تحقيق ذلك عبر استخدام مؤشرات الأداء (المحددة في الوحدة 2- ج). إن تم تأمين مؤشرات الأداء، يمكن عندها القول أن الغايات (وبالتالي الهدف) قد تمّ بلوغها.

إن دلت مؤشرات الأداء على أنه لم يتمّ تحقيق بعض الغايات، قد يكون من الضروري تقييم الأمور التي لم تتجح وتطوير خطة عمل معدّلة. وعلى المدى الطويل، يؤمن تقييم وقع المشروع فكرة عن الدروس المستفادة القادرة على توجيه الجهود المستقبلية (كتطوير خطط عمل مستقبلية وتطبيقها).

تستند عملية مراقبة خطة العمل وتقييمها الى 3 خطوات أساسية:

- **قياس التقدّم:** يجب أن يكون لرئيس فريق العمل آلية للبقاء على اطلاع دائم بوضع المشروع. من خلال التواصل مع أعضاء الفريق المكلف المشروع، يعرف رئيس الفريق إن كانت الأنشطة المخطّط لها تُطبّق في الوقت المناسب وضمن معايير النوعية والميزانية، الموافق عليها (استناداً الى استحقاقات المشروع والجدول الزمني المخطّط له، والميزانية، الخ). إن تحقيق استحقاقات المشروع هو قياس جيد لتقدّم المشروع. بالإضافة الى ذلك، سيؤمن تقييم فعالية المشروع في فترات محددة من الوقت، إستناداً الى مؤشرات الأداء، فكرةً عن درجة النجاح المحقّقة حتى الساعة لجهة الوقع المتوقّع كما يعطي فكرة عما إذا كان المشروع يتجّه في الاتجاه الصحيح نحو بلوغ الغايات والهدف في نهاية المطاف.
- **تحليل الوضع:** عندما لا يكون التقدّم والفعالية قد سارا وفق الخطة، يجب تحليل الوضع لتحديد أسباب أي انحرافات، إيجابية كانت أم سلبية.
- **تحديد العمل الضروري:** قد تكشف نتائج عملية المراقبة والتقييم ما هي الأعمال الإضافية الضرورية لتصحيح الوضع. وهذا قد يتطلّب تعديل خطة العمل.

تؤمن المراقبة والتقييم الفاعلان المعلومات اللازمة لقياس التقدّم وتتيح نقل هكذا تقدّم بصورة منتظمة الى أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والجهات المانحة وغيرها وتبرّر إدخال تعديلات على خطة العمل.

تحديث خطة العمل

من المهم أن نذكّر أن خطة العمل ليست وثيقة جامدة بل يجب أن تكون وثيقة "حية" يمكن تكييفها للردّ على أي انحراف. عندما يكون هكذا تكييف ضرورياً، يمكن العملية التالية المساعدة في جعلها أسلس:

- مناقشة التغييرات المقترحة مع أعضاء الفريق
- مراجعة خطة العمل لمواجهة الوضع الجديد والاتفاق على الردّ
- توزيع خطة العمل المعدّلة على أعضاء الفريق للحصول على موافقتهم.

رفع تقارير بشأن النتائج

تُستعمل التقارير حول التقدّم كأداة هامة لمراقبة التقدّم وفي وقت لاحق لتقييم الوقع، ذلك أنها تؤمن إطاراً معيارياً لمرحلة تطبيق خطة العمل. وتاماً كالنقاش حول الحصول على التزام، قد يكون من الضروري وضع نسخ بديلة عن تقارير التقدّم (والتقارير النهائية) لبلوغ جماهير مختلفة.

تشمل تقارير التقدّم ما يلي¹¹:

- الغرض من المشروع ونطاقه
- تقدّم المشروع، بالنظر الى استحقاقات المشروع (التركيز على النوعية والوقت وجوانب الكلفة الخاصة بالأنشطة) ومؤشرات الأداء (التركيز على النوعية والكمية وجوانب التوقيت المتعلقة بالوقع المتوقع)
- الانحرافات عن الخطة والأسباب الأصلية
- الخطة المعدّلة (متى أمكن)
- التقرير المالي
- الميزانية المراجعة (متى أمكن).

¹¹ مقتبس من منظمة الصحة العالمية، 2004. كتيّب ورشة العمل حول التخطيط (مسودة)

بعد بلوغ النتائج المرجوة، يجب إقفال المشروع بشكل رسمي عبر إقفال الحسابات المالية للمشروع وإعداد تقرير نهائي ورسمي عن المشروع وتنظيم اجتماع أخير للفريق.

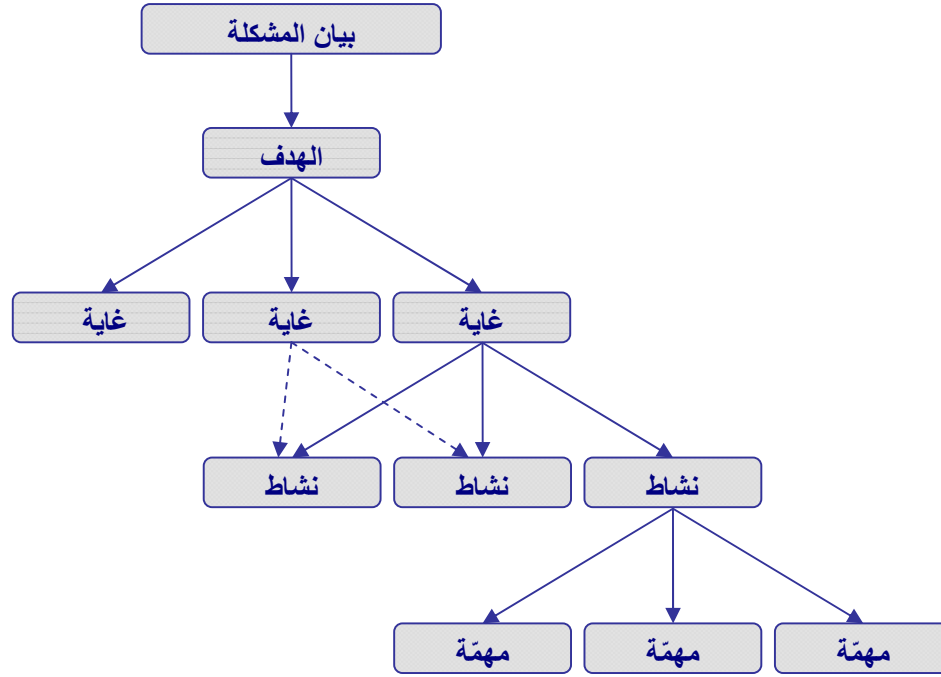
يُعتبر التقرير النهائي أداةً مفيدة لتسجيل تاريخ المشروع بكامله والتشديد على ما حققه المشروع وبالتالي نقل النتائج الى أعضاء الفريق والجهات الممولة وكل الأطراف الأخرى المهتمة والمتأثرة به. كما قد يطلبه ممولو خطة العمل (الى جانب تقارير التقدّم المختلفة أثناء التطبيق).

قد يشمل التقرير النهائي ما يلي:

- الغرض من المشروع ونطاقه
- تقييم المشروع لجهة التطبيق (عبر الاستناد الى استحقاقات المشروع) والوقع (عبر استعمال مؤشرات الأداء)
- الانحرافات عن الخطة الأصلية وأسباب ذلك (النوعية، الوقت، الكلفة، الخ)
- التقرير المالي (تقييم لمجموعة أولية من متطلبات الموارد المتوقعة مقابل تلك التي تم استخدامها وأسباب التغيير)
- نظرة شاملة عن نقاط القوة والضعف في المشروع (دروس مستفادة)
- لائحة بالمنشورات
- استنتاجات

في بعض الحالات، لا سيما عند العمل ضمن اتفاقيات محددة، يتم اعتماد نظام رسمي لرفع التقارير.

الملحق 1: التسلسل الهرمي لخطة العمل



→ وصف مقتضب للمشكلة المحددة التي ستعالجها خطة العمل.

يركز على الحاجة الى العمل

→ بيان مقتضب يصف الغرض من خطة العمل

→ نتائج محددة تتوقع خطة العمل تحقيقها ضمن إطار زمني محدد.

→ عنصر من العمل المنجز أثناء فترة المشروع. لكل نشاط فترة زمنية وكلفة ومتطلبات متوقعة من الموارد. (في بعض الحالات، تتصدى الأنشطة لانهاء احدثه من نشاطه حالات، أو ما تحققت حالات

→ تقسيم فرعي لنشاط. إنها أصغر وحدة عمل في مشروع.

الملحق 2- أ: تحليل أصحاب المصلحة

ناقشت الوحدة 1 بشكل مفصل تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم. وبغية تحديد هوية الأشخاص الذين قد يشاركون أو يريدون المشاركة، يمكن طرح الأسئلة التالية:

- من قد يتأثر بخطة العمل ولأي درجة؟
- ما هي اهتماماتهم ومواقفهم (المعلنة، الضمنية أو الخفية)؟
- من يملك المعلومات والخبرة أو وجهات نظر جديدة قد تفيد؟
- من شارك/يشارك في مبادرات أو تخطيط مماثل؟ من يمكنه أن يساهم بشكل ناشط في تطوير سياسة أو مشاريع جديدة؟ هل يتمتعون بمهارات خاصة؟
- من أعرب عن إهتمامه بالمشاركة في مبادرة/جهود مماثلة في السابق؟
- من قد يكون مهتماً بإعداد خطة العمل؟
- هل تمّ تمثيل كل المصالح المتأثرة تماشياً مع أهميتها؟
- هل من الممكن أن يقوم بعض أصحاب المصلحة بعرقلة عملية اتخاذ القرار أو إحباط التطبيق؟ إن صحّ ذلك، ما الذي يمكن القيام به لتفادي ذلك؟

يرد في ما يلي جدول مبسط يصنّف أصحاب المصلحة ويساعد في تحليلهم. بعد التعرّف الى أصحاب المصلحة واهتماماتهم وغيرها، قد يكون من المفيد تقسيمهم الى 4 فئات: أولئك الذين قد يرغبون في المشاركة بشكل كامل أو الذين تحدد مشاركتهم الناشطة مصداقية المشروع، أولئك الذين قد يرغبون في تادية دور محدود، أولئك الذين قد يرغبون في البقاء على إطلاع فحسب، أولئك الذين لا يريدون المشاركة. قد يكون هذا التصنيف مفيداً في المسائل التنظيمية.

الملحق 2- أ: تحليل أصحاب المصلحة

من؟ إسم صاحب المصلحة	ماذا؟ اهتمامات أصحاب المصلحة وموقعهم وصلاحياتهم الرسمية، الخ	لماذا؟ أسباب إشراكهم	كيف؟ الدور المحتمل

الملحق 2- ب: لائحة تحقّق بأصحاب مصلحة محتملين

الوزارات المعنية بالإدارة السليمة للمواد الكيميائية

إن إدارة المواد الكيميائية حقل متنوّع يمتدّ من مسائل الصحة العامة ليشمل حماية البيئة والاقتصاد والصناعة والزراعة وحماية العمّال والعلاقات الدولية والتجارة. وكننتيجة لذلك، تتمتع مجموعة واسعة من الوزارات والوكالات الحكومية بمسؤوليات تتعلّق بإدارة المواد الكيميائية.

يمكن أن تضمّ الوزارات المعنية بإدارة المواد الكيميائية أو التي تؤدي دوراً في هذا المجال وزارات الزراعة والتجارة والجمارك والاقتصاد والبيئة والمالية والعلاقات الخارجية والصحة والصناعة والعدل والعمل والأشغال العامة والاتصال والنقل. وهناك هيئات حكومية أخرى (كالوكالات أو المجالس المركزية) قد تهتمّ بالموضوع، بما في ذلك تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التنظيمية والسياسات والأنشطة المتعلقة بإدارة المواد الكيميائية وتطبيقها أثناء دورة حياتها و/أو الجوانب الخاصة بتجنّب التلوّث ومراقبتها.

يمكن أن يختلف توزيع المسؤوليات باختلاف البلدان. وقد تلجأ البلدان الى تسميات مختلفة لوزاراتها/وكالاتها. في غالبية الحالات:

- وزارات الزراعة مسؤولة إجمالاً عن استعمال المواد الكيميائية الزراعية لتأمين الغذاء
- السلطات الجمركية مسؤولة إجمالاً عن التأكد من أن المواد الكيميائية لا تدخل البلد أو تغادره بشكل يتناقض واللوائح التنظيمية الحكومية والتعريفات الجمركية
- وزارات البيئة تهتمّ إجمالاً بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإطلاق المواد الكيميائية في البيئة على شكل انبعاثات وإطلاق النفايات في البرّ والجو والبحر
- وزارات المالية تؤدي دوراً مركزياً في تخصيص الموارد المالية للأنشطة المتعلقة بالمواد الكيميائية

- وزارات الشؤون الخارجية تتسق إجمالاً كل الجوانب الدولية لإدارة المواد الكيميائية، مثل المشاركة في الاتفاقات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة وفي بعض الحالات المساعدة الأجنبية
- المكاتب الحكومية للمطبوعات/المنشورات تهتمّ عادةً بطبع القوانين واللوائح التنظيمية وغيرها من الوثائق الحكومية وتوزيعها ويمكنها أن تؤدي دوراً في نشر الوعي في أوساط الجمهور
- وزارات الصحة مهتمة بشكل رئيس بوقوع المواد الكيميائية القصير والطويل الأمد على الصحة (بما في ذلك الحالات الطارئة وحالات التسمم) على الجمهور بشكل عام أو مجموعة محددة من السكان
- وزارات الصناعة تهتمّ إجمالاً بإنتاج المواد والمنتجات الكيميائية وادخال تكنولوجيات إنتاج أنظف
- وزارات العدل أو الشؤون القانونية تهتمّ إجمالاً بتطوير القوانين واللوائح التنظيمية وبتطبيقها وتتعاطي عادةً بالمسائل المتعلقة بنفاذ الجمهور الى المعلومات وحماية المعلومات السرية الخاصة بالأعمال والمسائل الجنائية والشرعية والحوادث/الأحداث/الإرهاب
- وزارات العمل تهتمّ إجمالاً بمسائل الصحة والسلامة المهنيّتين لجهة استعمال المواد الكيميائية وتناولها في مكان العمل
- وزارات التخطيط تتعاطى بشكل رئيس بالتخطيط الاقتصادي (واستخدام الأراضي/التنمية المناطقية). يمكن هذه الوزارة أن تهتمّ أيضاً بمنح مساعدة إنمائية أو قبولها، وهي قد تشمل المواد الكيميائية للاستعمال الزراعي أو المساعدة التقنية أو المالية لتطوير صناعات المواد الكيميائية أو المساعدة التقنية لإدارة المواد الكيميائية
- وزارات العلم والتكنولوجيا تؤدي دوراً هاماً في اتخاذ القرار بشأن التوجهات المستقبلية وعملية تخصيص الموارد للبحوث وبشكل غير مباشر بالعمل الذي يطال المواد الكيميائية
- وزارات التجارة مسؤولة بشكل عام عن تنظيم استيراد المواد الكيميائية وتصديرها وتتمتع عادةً بسلطة إصدار التراخيص التجارية ذات الصلة
- وزارات النقل تهتمّ إجمالاً بنقل المواد الكيميائية وتخزينها بشكل آمن اثناء مرحلة التوزيع.

أصحاب المصلحة من خارج الحكومة

تؤدي المواد الكيميائية دوراً في كل جوانب الحياة العصرية تقريباً. وكنتيجة لذلك، يهتم العديد من الأفراد والمجموعات في المجتمع في طريقة إدارة المواد الكيميائية واستعمالها كما قد يتأثرون بهذه الطريقة. فالأشخاص الذين ينتجون المنتجات الكيميائية وبييعونها ويستعملونها - من المدراء الصناعيين الى الباعة الى مديرات المنزل - يتحملون مسؤوليات تتعلق بالاستخدام المناسب والصحيح لها وبإدارتها السليمة. وقد يهتم المستخدمون والعمال وغيرهم بالمنافع المرتبطة بالمواد الكيميائية كما وبمخاطرها. وتتطلب خطة العمل الناجحة بالتالي مشاركة كل الجهات من خارج الحكومة. إن لم تقدم المصالح العامة والخاصة الدعم و/أو تشارك، سيبقى أفضل برنامج حكومي محكم التخطيط حبراً على ورق.

يمكن إيجاد غالبية أصحاب المصلحة في مجموعات متنوعة قابلة للتحديد، من بينها:

- الجمعيات والمؤسسات الصناعية
- القطاع الزراعي (مثل المزارعون والجمعيات الزراعية والتعاونيات)
- الباعة بالجملة والموزعون
- أخصائيو الصحة العامة
- العمال واتحادات العمال
- المجموعات التي تُعنى بالمصلحة العامة (مثل المجموعات البيئية ومجموعات حماية المستهلكين)
- معاهد الأبحاث والأكاديميون
- المنظمات النسائية
- المجتمعات المحلية
- المواطنون.

الملحق 2- ج: مبادئ لإشراك أصحاب المصلحة في تطوير خطة العمل وتطبيقها

تجدون في ما يلي نظرة شاملة مقتضبة عن أهم المبادئ والعمليات التي يجب أخذها في الاعتبار في الجهد الآيل الى إشراك اصحاب المصلحة إشراكاً حقيقياً في عملية تطوير خطة العمل وتطبيقها¹².

الشفافية

إن المبدأ الأساسي الذي يقف وراء التعاون الناجح هو الشفافية. في الحالات التي تُكَلَّف فيها هيئات اتخاذ القرارات والاستماع الى آراء أصحاب المصلحة، يجب على الأشخاص الذين يساهمون في عملية صنع القرار أن يعبروا عن آرائهم بشكل مناسب وأن تتم الإجابة عليهم، خاصةً إن كان القرار المُتخذ يتناقض وما يسعون الى تحقيقه. بغية تحقيق الاستفادة القصوى من الشفافية، يجب على صانعي القرار أن يفسروا بشكل مناسب الأسباب التي دفعتهم الى اتخاذ القرار والعناصر ذات الصلة التي تمّ النظر فيها. إن لم يفعلوا ذلك - أي إذا اتخذوا قراراً من دون توضيح الأسباب وراءه- قد تغيب الثقة في أوساط الذين قدموا المعلومات وقد يؤثر ذلك في مشاركتهم المستقبلية في عمليات مماثلة.

الحرص على إيضاح الأدوار والمسؤوليات

يجب أن تكون أدوار كل أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم واضحة. ويجب أن يبدأ التنسيق مع أصحاب المصلحة بتطوير اختصاصات واضحة تشكل في الواقع القواعد الأساسية للمشاركة. ويمكنها أن تركز على كيفية اتخاذ القرارات - مثلاً من خلال التوافق متى أمكن ومن قبل المسؤولين الحكوميين متى كان ذلك متعذراً. ويجب أن توضح الاختصاصات إن كان أصحاب المصلحة سيحصلون على تغذية إرتجاعية بالمعلومات ومدخلات من الذين يمثلونهم أو أن يحاولوا قسارى جهودهم، استناداً الى خبرتهم الخاصة، الإعراب عن وجهات نظر من يمثلون.

¹² مقتبس من براندون تيرنر "مشاركة عامة في تقييم الوقع البيئي: توصيات للتحسين"، المجلة الدولية للتعليم والمعلومات البيئية، 19 (2)، 2000.

مشاركة شاملة

يقضي أحد العناصر الرئيسية لتحسين مشاركة أصحاب المصلحة بإشراك أصحاب المصلحة متى أمكن وكان مناسباً في كل مراحل عملية إدارة المواد الكيميائية (من اتخاذ القرارات وتطوير خطة العمل الى التطبيق والمراجعة). ويُعتبر إشراك أصحاب المصلحة في مراحل مبكرة مهماً للغاية، خاصة عندما يتعين اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير السياسات العامة. وقد يؤدي إشراك أصحاب المصلحة في أقرب وقت ممكن الى تحديد المسائل التي كان سيتم تجاهلها أو اعتبارها غير مهمة ولكن التي قد تكون ذات أهمية قصوى لبعض أصحاب المصلحة بشأن الموضوع بحد ذاته أو القرارات أو الأنشطة النهائية. إضافة الى ذلك، عندما تُسجل مشاركة أصحاب المصلحة بشكل حصري في المراحل اللاحقة من مناقشة السياسات أو التطوير، غالباً ما يعجز الأشخاص الذين لم يكونوا موجودين في البداية عن التأثير في اختيار قرارات بديلة أو متغيرات رئيسية نظراً الى أن القرارات الرئيسية قد أُخذت.

من أجل تسهيل المشاركة الشاملة، يجب أن تتم النقاشات مع أصحاب المصلحة الموجودين حالماً أمكن ذلك. ويجب أن يتمكن أصحاب المصلحة الذين يعرفون حدود تأثيرهم أثناء العملية (إن كانت الاختصاصات واضحة) من تقديم مساهمتهم بحرية مع العلم بأن نصيحتهم قد لا تُعتمد دائماً. غير ان العملية برمتها ستستفيد استفادة كبرى من هكذا مشاركة بشكل عام.

تواصل باتجاهين

من أجل تعظيم الاستفادة من مشاركة أصحاب المصلحة الشاملة في إدارة المواد الكيميائية، يجب أن تتوفر دائماً علاقة تواصلية بين أصحاب المصلحة والحكومة وفي ما بينهم. فمشاركة أصحاب المصلحة الناجحة ستتأثر كثيراً إن لم تكن هذه العلاقات تتميز بتواصل باتجاهين بل تتميز بدفق للمعلومات باتجاه واحد من جانب صانعي القرار الرئيسيين (أي الحكومة) باتجاه اصحاب المصلحة الباقين. تتوفر اساليب متعددة لتسهيل قيام علاقة تفاعلية بين اصحاب المصلحة (والحكومة) والتي يمكن اللجوء اليها بشكل استراتيجي لإكمال كل مراحل إدارة المواد الكيميائية. وهي تشمل الدعايات والكرّسات ووسائل الإعلام والعروض والمعارض والاستثمارات والمسوح والخطوط الساخنة على الهاتف والاتصال الشخصي وضباط الارتباط واللجان الاستشارية واجتماعات المائدة المستديرة وورش العمل والاجتماعات العامة والتحقيقات العامة.

الكشف عن معلومات مفهومة في الوقت المناسب

يكن عنصر آخر يمكن أن يؤثر بشكل كبير على درجة مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المواد الكيميائية وفعاليتها في تأمين معلومات تلبي بشكل كاف الحاجات المختلفة لأصحاب المصلحة المشاركين. وتعتبر الوثائق المكتوبة بوضوح والمواد ذات الصلة ذات أهمية قصوى لأصحاب المصلحة. كما أن تأمين المعلومات في الوقت المناسب مهم للغاية- خاصة لجهة بناء الثقة مع الذين انضموا مؤخراً الى العملية. ولا بد أيضاً من معالجة العراقيل التي قد تطرحها اللغة والغيباء المحتمل للخبرة التقنية في أوساط أصحاب المصلحة.

على الرغم من النفاذ الكافي الى المعلومات- حتى المعلومات المكتوبة الموجهة لأصحاب المصلحة بشكل عام- قد يجد بعض أصحاب المصلحة الطبيعة التقنية لإدارة المواد الكيميائية وآثارها على البيئة محيرة. وفي حين قد يكون ممثلو أصحاب المصلحة الذين يشاركون على مستويات عليا معتادين على المسائل الكيميائية، غير أن الذين يشاركون على مستويات أخرى قد يكونون على اطلاع أقل. وسيؤثر الفهم غير الكافي لمسألة إدارة المواد الكيميائية دون أدنى شك على توفر الأدبيات والوثائق ذات النوعية. وتقضي وسيلة أخرى لتحسين إشراك أصحاب المصلحة الذين يعملون على التصدي لهذه المسائل بتثقيفهم.

تثقيف أصحاب المصلحة

يسمح تثقيف أصحاب المصلحة بشأن إدارة المواد الكيميائية بتمكينهم من المشاركة بشكل أكثر فعالية في صياغة نتائج أنشطة إدارة المواد الكيميائية وحماية مصالحهم. وغالباً ما يكون بعض أصحاب المصلحة، كالعامل أو المقيمين في مجتمع محلي، غير مطلعين بشكل مناسب على دورهم المحتمل في إدارة المواد الكيميائية. ويمكن استعمال أساليب متعددة لردم هكذا هوة، بما في ذلك برامج تدريب لأصحاب المصلحة ومشاركة مستندة الى جهاز الكمبيوتر ولغة بسيطة وخطوط هاتفية ومنشورات تثقيفية وأشرطة فيديو. وكلما أمّنت كيانات يعتبرها أصحاب المصلحة ذات مصداقية هكذا تثقيف، كلما وثق أصحاب المصلحة بالمعلومات وشعروا بالارتياح عند المشاركة في تطوير خطة العمل وتطبيقها.

التمويل المناسب

قد لا يتمكن بعض أصحاب المصلحة، المزودين بالمهارات والمواد الكافية للقيام بمساهمات مطلّعة وذات معنى في إدارة المواد الكيميائية، من المشاركة بسبب نقص في الموارد المالية. فقد تؤثر الموارد غير الكافية بشكل كبير على مشاركة بعض أصحاب المصلحة في إدارة المواد الكيميائية وتقلص فعالية مشاركتهم ومصداقيتها وتحبط مشاركتهم. فعلى سبيل المثال، في المراحل الأولى من تطوير خطة عمل لإدارة المواد الكيميائية، قد تطلب بعض مجموعات أصحاب المصلحة مشورة تقنية حول خصائص الموضوع للتأكد من تحديد كل المسائل الرئيسة والجوانب المثيرة للخلاف. بالإضافة الى ذلك، يمكن أن تؤثر بعض الأكاليف، كأكاليف السفر، التي يتكبدها أصحاب المصلحة كجزء من عملية المشاركة على بعض مجموعات أصحاب المصلحة بشكل جدي، لا سيما ممثلي العمّال والقاطنين في المجتمعات المحلية والذين لا يملكون موارد شبيهة بمراد المجموعات الخاصة، كممثلي قطاع الصناعة.

وفي حين يبحث المسؤولون عن تطوير سياسات وبرامج وخطط عمل متعلقة بالمواد الكيميائية عن مساهمة يقدّمها البعض في عملية إتخاذ القرارات، سيكون من السهل التوصل الى بعض القرارات بواسطة توافق المشاركين، حتى في هذا المجال السياسي الهام الذي هو إدارة المواد الكيميائية. طالما أن المشاركين يشعرون بأنه تمت معاملتهم كأنداد ومتى إتّضحت هوية الجهة التي تملك سلطة اتخاذ القرار الأخير وغيرها من القواعد الأساسية، يمكن أن تصبح هكذا عمليات أساساً فعّالة لأرضية مستدامة للإدارة المتكاملة للمواد الكيميائية.

الملحق 2- د: بعض المقاربات الخاصة بإشراك أصحاب المصلحة

مقاربات إشراك أصحاب المصلحة	تعريف	أمثلة	حسنت
تواصل باتجاهين المصلحة	جمع معلومات أساسية وإجابة في الوقت المناسب على أسئلة الجمهور ومخاوفه	مسح، إستمارة، مجموعات مناقشة عبر الإنترنت، ورش عمل، وثائق مناقشة، وغيرها	فرصة للتفاعل مع أصحاب المصلحة وتكييف التقييم للتصدي لمخاوف محددة بصورة أكثر مباشرة
هيئات إستشارية	هيئة قصيرة الأمد لديها تفويض بجمع آراء الخبراء بشأن مسألة أو تقديم أنواع مختلفة من الخبرات	مجالس استشارية علمية، لجان استشارية للخبراء، لجان استشارية حول برامج	تقدّم نظرة مطلّعة تشمل كل أصحاب المصلحة وتوصيات، منتدى للجمهور للتأثير على القرارات
إستشارة أصحاب المصلحة	عملية مسهّلة لتعزيز الحوار وتأمين مساهمة الجمهور. يمكن أصحاب المصلحة المشاركة في تصميم العملية وتطبيقها	اجتماعات استشارية، التحاور عن بُعد عبر التلفزيون (teleconferencing)، مجموعات تركيز، اجتماعات في المجتمع المحلي، جلسات استماع	إشراك ميسرين محترفين لتوجيه النقاش والبحث عن مواضيع مشتركة لبناء الثقة وإبراز التزام الحكومة بالانفتاح والشفافية
شراكات	عملية تشاركية يقبل في إطارها طرفان أو أكثر تحمّل مسؤولية مشتركة لنواح مختلفة من العملية	تنظيم مشترك لورش عمل، إنتاج مشترك لمواد تثقيفية، تقديم مشترك لخدمة	يساعد الميسرون على إسماع كل الأصوات. يتبادل ممثلو المنظمات المشاركة معلومات مع أعضائهم ويتصرفون نيابة عنهم
إتخاذ قرارات بشكل مشترك	مقاربة يتخذ في إطارها طرفان أو أكثر قرارات حول سياسة أو برنامج و/أو عملية ويتشاوران المسؤولية والمساءلة عن	مجموعة عمل مشتركة لصياغة الوثائق الإرشادية الخاصة بالسياسات، مجلس إدارة يضم كل أصحاب المصلحة، برامج	يُشرك عادةً أصحاب المصلحة الرئيسيين في مرحلة مبكرة ويتشاورون ملكية العملية ونتائجها

الملحق 2- د: بعض المقاربات الخاصة بإشراك أصحاب المصلحة

	يرعاها أكثر من طرف، اجتماعات موائد مستديرة، بناء الإجماع	النتيجة	
--	--	---------	--

المصدر: مقتبس من "الصحة- كندا". وثيقة إرشادية حول المشاركة في السياسات (المسودة 1) الأول من تشرين الأول/أكتوبر 1999.

الملحق 3- اختصاصات محتملة لمجموعات العمل المكلفة تطوير خطة العمل (مع شرح وأمثلة)

1- مقدمة مقتضية وخلفية المبادرة

- a. خطوط عريضة أساسية لخطة العمل
- b. القوى المحركة/مسائل رئيسة مرتبطة بالموضوع الأساسي

2- غايات مجموعة العمل المكلفة خطة العمل

- a. صياغة خطة العمل
- b. الحصول على دعم الوزارات بشأن تطوير خطة العمل

3- البنية التنظيمية

إسم الأشخاص المذكورين أدناه ومنصبهم ومؤسستهم وتفاصيل عنهم:

- a. رئاسة مجموعة العمل
 - b. أمانة سرّ مجموعة العمل
 - c. أعضاء مجموعة العمل الآخرين
 - d. اشخاص و/أو مؤسسات مرجعية أخرى
- 4- مسؤوليات أعضاء فريق العمل المكلف خطة العمل

4-1: مسؤوليات رئاسة مجموعة العمل

- مراقبة التقدم ونتائج مخطط العمل الخاص بتطوير خطة العمل ورفع التقارير بشأنها
 - تسهيل اجتماعات فريق العمل
 - الحرص على إسماع صوت كل الأعضاء
- 4-2: مسؤوليات أمانة سرّ مجموعة العمل

- تنسيق عمل المجموعة
 - تنظيم اجتماعات فريق العمل والإعداد لها
 - تأمين المكان والمواد لإجتماعات فريق العمل
 - إعداد التقارير لإجتماعات فريق العمل وتوزيعها
 - تدوين محضر اجتماعات فريق العمل ورفعها الى المسؤول عن فريق العمل
 - تأدية دور ضابط ارتباط تمرّ عبره المعلومات
- 4-3: مسؤوليات الأعضاء الآخرين في فريق العمل

- مسؤوليات مشتركة
- المشاركة في إجتماعات مجموعة العمل
- رفع التقارير الى أمانة سرّ مجموعة العمل
- رفع تقارير الى من يمثّلونهم
- تأمين الخبرة ومعلومات ذات صلة
- المساهمة في إعداد خطة العمل
- تطبيق المهّمات كما وافقت عليها مجموعة العمل
- مسؤوليات أعضاء محددين:
- إعداد بيانات حول مواضيع محددة
- إستضافة/ترؤس الاجتماعات بصورة دورية
- 5- الإجراءات التشغيلية
- لائحة بالمواقع والجدول الزمني لإجتماعات مجموعة العمل
- إنشاء مجموعات عمل فرعية (إن لزم الأمر)
- تدوين محاضر الاجتماعات
- تفاصيل تتعلّق بعملية ترؤس الاجتماعات بصورة دورية
- آلية المناقشة (مثلاً إجتماع مائدة مستديرة، ندوة)
- إجراءات اتخاذ القرارات (مثلاً بالإجماع)

الملحق 4: أداة وضع الأولويات

تتوفّر إرشادات وأدوات متنوعة تتيح وضع الأولويات. فعلى سبيل المثال، وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة والبنك الدولي وثيقة إرشادية حول تقييم الأولويات كجزء من إعداد خطة تطبيق وطنية لإتفاقية ستوكهولم بعنوان "إرشاد مرحلي لتطوير خطة تطبيق وطنية لإتفاقية ستوكهولم"¹³.

يرد أدناه مثال عن أداة لوضع الأولويات يمكن استعمالها لترتيب مجالات أو مسائل ذات أهمية. في ما يتعلّق بهذه الأداة، تمّ تأمين مجموعة من المعايير البسيطة الخاصة بالقرار تتيح مقارنة مختلف المسائل وتحديد درجة أولويتها. غير أن أفضل مجموعة من المعايير هي تلك التي تقرّها مجموعة العمل وتوافق عليها.

مصوفاة وضع الأولويات

سيتيح ترتيب المسائل على أساس المعايير التالية مقارنة بسيطة للأهمية النسبية لكل منها ويسهل بالتالي إجراء مناقشة جماعية إضافية حول وضع الأولويات والتأكيد عليها أو مراجعتها. غير أن هكذا أداة لا يجب أن تُعتبر غايةً بحد ذاتها فهي أولاً وأخيراً أداة تقييمية. كما أن احتساب القيم التي يرتبط كل منها بمسألة لن يأخذ بالاعتبار وزن كل معيار.

المسألة	المعيار	ترتيب الأولوية (ج)
	حجم المشكلة (أ) مستوى القلق الذي تثيره (ب)	القدرة على التصدي بشكل مناسب للمسألة (ب)
المسألة 1		
المسألة 2		
المسألة 3		
المسألة 4		
المسألة 5		
المسألة 6		

¹³ راجع الموقع التالي: www.pops.int/documents/implementation/nips/guidance/default.htm

(أ) ضع: محلي، اقليمي، وطني أو عالمي

(ب) ضع: متدني، متوسط أو مرتفع

(ج) استعمل ترتيباً نسبياً للمشكلة التي يواجهها البلد من 1 الى 5 (1= المشكلة/المشاكل الأكثر خطورةً، 2= المشاكل التي تقع في المرتبة الثانية من حيث الخطورة، الخ). يمكن استعمال الترتيب نفسه لمسائل مختلفة متى كان ذلك مناسباً.

نظراً الى أن عملية وضع الأولويات يمكن أن تتم في مراحل مختلفة من عملية تطوير خطة العمل، وبالتالي في سياقات مختلفة، فلجدول أدناه فائدة محدودة. يمكن استعماله إجمالاً بعد تحليل للوضع أو في خلال ورشة عمل مخصصة لتحديد الأولويات. في حالات أخرى، قد تتوفر معايير مناسبة أكثر. فمثلاً، كجزء من إعداد خطة وطنية لتطبيق إتفاقية ستوكهولم، قد يرغب بلد ما بوضع الأولويات الخاصة بخطة عمله. وقد تشمل المعايير المفيدة في هكذا تمرين درجة إلحاح المسألة والقيود الزمنية لتحقيق الموجبات الخاصة بالاتفاقية أو فرص التعاضد مع أولويات وطنية أخرى (مثل الحدّ من الفقر ومسائل صحية).

الملحق 5: أدوات تقييم الخيارات

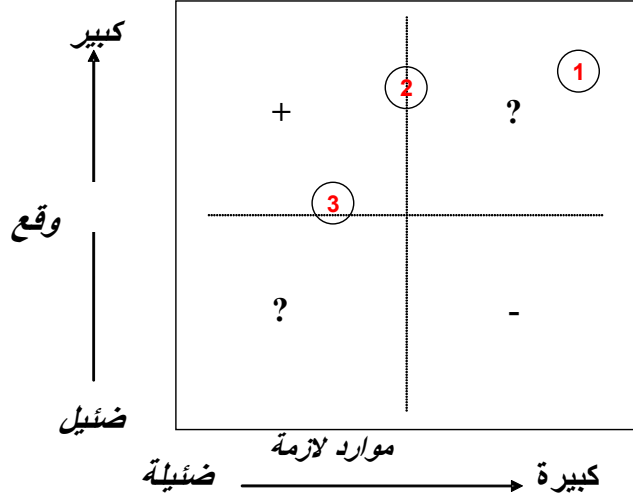
مصفوفة تقييم الخيارات

إن إحدى الأدوات التي يمكن أن تسهّل تقييم الخيارات هي مصفوفة تقييم الخيارات. كما ناقشنا أعلاه، يمكن استعمال مجموعة من المعايير لتسهيل هذا التقييم. ومن الضروري بالتالي النظر في السياق الخاص لخطة العمل وتحديد المعايير المناسبة. وقد تمّ اختيار الموقع والموارد في المثل أدناه لأغراض توضيحية.

في هذا المثل، يمكن تقييم كل خيار وفقاً لدرجة وقعه والموارد التي يتطلبها، ما يساعد في إجراء المقارنة. ويشير "الموقع" إلى الأثر الإيجابي المتوقع للخيار على خطة العمل. وتشير "الموارد الضرورية" إلى الموارد اللازمة لإتمام الخيار. قبل تقدير متطلبات الموارد، من المفيد تحديد عبارة "موارد" نظراً إلى أنها قد تشمل كلفة اليد العاملة والوقت اللازم لتدريب المشاركين والأموال لنفقات المواد واستخدام موظفين أخصائيين، الخ

يسمح تنظيم الخيارات في المصفوفة بالتعرّف إلى الخيارات التي تتيح أعلى مستوى من المردود مقابل أدنى كلفة¹⁴. والمربع الأعلى الأيسر هو المنطقة التي تتميز بوقع كبير/موارد ضئيلة – أي الأكثر جاذبية، في حين أن المربع الأسفل الأيمن هو المنطقة ذات وقع ضئيل/موارد كبيرة – أي الخيارات التي يجب تفاديها. أما المربعان الباقيان (وقع ضئيل/موارد ضئيلة ووقع كبير/موارد كبيرة)، فهما يضمّان بعض علامات الاستفهام لأن انتقاء الخيارات التي تقع في هاتين المنطقتين أصعب ولا يمكن على الأرجح القيام بذلك إلا على أساس اتجاه خطة العمل وهدفها على المدى طويل.

¹⁴ إن اختيار "أفضل" خيار، استناداً إلى المصفوفة، ليس واضحاً تماماً ولكن يجب تكيفه وفق كل سياق. فعلى سبيل المثال، قد تتوفر موارد هامة في بعض الحالات وقد يكون من المستحسن اختيار الخيار الذي يؤدي إلى الموقع الأكبر مع أنه يتطلب الكثير من الموارد.



لتفسير هذه الأداة، تمّ استخدام المصفوفة لتعداد كل التقييمات المحتملة للخيارات الواردة أعلاه في مثال القيام بإصلاحات تشريعية لتطبيق قانون متكامل وفعال بشأن الإدارة السليمة للمواد الكيميائية.

- 1- تطوير قانون شامل حول المواد الكيميائية في وسط المربع الأعلى الأيمن.
- 2- إصلاح القوانين القائمة وملء الثغرات بواسطة قوانين جديدة
- 3- الإبقاء على القوانين القائمة وملء الثغرات بمجموعة من القوانين الجديدة والمبادرات الطوعية.

تحليل متعدّد المعايير

تقضي إمكانية أخرى لتقييم الخيارات بإجراء تحليل متعدّد المعايير عبر استعمال أكثر من متغيرتين إثنتين كما يرد أدناه. عند استعمال هذه الأداة أيضاً، يجب اختيار المعايير المناسبة وفق الوضع الخاص.

من خلال استعمال هذه الأداة، ستتتيح خيارات التقييم المستندة الى المجموعة التالية من المعايير إجراء مقارنة بسيطة للحسنات والسيئات النسبية لكل من الخيارات ويجب أن تسهّل بالتالي النقاش

الملحق 5: أدوات تقييم الخيارات

داخل المجموعة. غير أنه لا يجب اعتبار هكذا أداة غايةً بحدّ ذاتها فهي أولاً وأخيراً أداة تقييمية. فجمع الأرقام المرتبطة بكل خيار لا يتيح وحده الأخذ بالاعتبار وزن كل معيار.

معيّار	خيار 1	خيار 2	خيار 3	خيار 4
درجة الإلحاح/التوقيت	4	3	2	1
الجانب العملي/الجدوى	1	3	4	5
القلبية لتحمل التكاليف	4	4	3	2
الفعالية والفاعلية	2	4	2	1

1= معيار يعارض بشدة الخيار

2= معيار يعارض الخيار

3= معيار لا يعارض الخيار ولا يؤيده

4= معيار يؤيد الخيار

5= معيار يؤيد بشدة الخيار

الملحق 6: إطلاع وزير: مبادئ مقتضية حول المذكرة الإعلامية الوزارية

نظراً الى طبيعة عمل الوزراء، لا يتيح لهم وقتهم الضيق الإطلاع على كل المسائل التي يتطلّب البعض منها اتخاذ قرارات مطلّعة. وقد تطورت المذكرات الإعلامية الوزارية في العديد من البلدان كأداة فعّالة لإطلاع الوزراء وغيرهم من الموظفين الرفيعة المستوى على مسائل هامة والتقدّم بتوصيات بشأنها.

عندما يقوم بلد ما بتطوير خطط عمل تتعلّق بالإدارة السليمة للمواد الكيميائية، يجب نقل التفاصيل بشكل منظم الى كبار المسؤولين. ويرتدي التواصل الواضح أهمية قصوى عندما تكون القرارات ضرورية وهي تؤثر على التوجّه المستقبلي للعمل في مجال المواد الكيميائية في البلد.

التاريخ	العنوان	يجب أن تؤمن المذكرة الإعلامية ما يلي:
	الموضوع:	- بيان مقتضب عن الحالة أو الموضوع - المعلومات الأساسية حول الخلفية والوضع الحالي
	الخلفية:	- التوصيات المقدّمة أو التوجهات المرغوب فيها، - إن كان من توصيات أو توجهات.
	الوضع:	يجب ألا تتخطى المذكرة الإعلامية الصفحتين ويجب أن تكون واضحة ودقيقة.
	التوصيات:	يجب استعمال النقاط قبل كل جملة إلا إن طُلب القيام بغير ذلك. يجب أن تحمل المذكرة الإعلامية تاريخاً بشكل واضح.
	العمل أو القرار الموصى به:	يرد مثال عن مذكرة إعلامية الى اليسار مع عناوين ممكنة.

الإسم، المنصب، رقم الهاتف، التوقيع

الملحق 6: إطلاع وزير: مبادئ مقتضية حول المذكرة الإعلامية الوزارية

يجب أن يوافق كبار المسؤولين على المذكرة الإعلامية تماشياً مع إجراءات الوزارة. ويجب أن ترد في أسفلها التفاصيل التالية: إسم المسؤول الذي أعدّ المذكرة الإعلامية ومنصبه ورقم هاتفه وإسم الشخص الذي وافق عليها ومنصبه ورقم هاتفه الى جانب توقيعهما.

الملحق 7: عناصر البيان الصحفي

يرد أدناه مثل مشروح لبيان صحفي يمكن استعماله للترويج لخطة عمل أو للتخطيط لحدث أو أي موضوع هام آخر يتعلّق بالإدارة السليمة للمواد الكيميائية يتعيّن إطلاع الجمهور عليه.

- **إسم المؤسسة مطبوع على الورقة:**

يجب صياغة البيان الصحفي على ورقة تحمل إسم الوزارة أو أي ورقة رسمية أخرى.

- **مقدمة معيارية للبيان الصحفي:**

للنشر الفوري

- **بمن الإتصال لمزيد من المعلومات. أورد العنوان ورقم الهاتف:**

الاتصال ب:

المسؤول الإعلامي:

قسم التواصل الحكومي، الوزارة المسؤولة:

إسم الشخص وعنوانه:

- **عنوان مقتضب يلفت انتباه القارئ:**

مثلاً: "البلد كذا يضع خطة لحماية المواطنين والبيئة من المواد الكيميائية الخطيرة"

- **إبدأ بالمكان والتاريخ، تليهما مقدمة تغطي النقاط الرئيسية كلّها:**

إسم المدينة، إسم البلد، التاريخ والسنة

- **من المفيد نكر إقتباس من ممثل (من المستحسن أن يكون وزيراً):**

إقتباس بسيط مثل: "ستكون هذه الخطة الجديدة، متى تمّ تطبيقها، خطوة ملموسة باتجاه تحقيق

التممية المستدامة في بلدنا."

- **أضف معلومات عن سبب أهمية هذا الحدث:**

بعض المعلومات عن الخلفية: "تمّ تطوير خطة العمل هذه حول مبيدات الآفات كجزء من

مشروع يضطلع به معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، بتمويل من الحكومة السويسرية،

لتطوير برنامج وطني متكامل للإدارة السليمة للمواد الكيميائية والنفايات ولتأمين إستدامته.

إنها عملية جديدة صُمّمت للسماح لبلدنا بالتخطيط والعمل مع كل قطاعات الحكومة والمجتمع

بههدف تعزيز قوانيننا وسياساتنا وممارساتنا الخاصة بالإدارة السليمة للمواد الكيميائية. يتعرّض

الأفراد والبيئة سنوياً لمواد كيميائية خطيرة بشكل غير ضروري. وستساعد هذه الخطوة، متى تمّ تطبيقها، في التخفيف من الأذى الناتج عن المواد الكيميائية أو تقايديه في حين تضمن أن استخدامها الآمن سيستمرّ في تأمين منافع متعددة لمجتمعنا. إن المشروع الذي سيبدأ في بلدنا في آذار/مارس 2004 سينتهي في أيلول/سبتمبر 2005".

- **اختتم بإعطاء إسم آخر يمكن الإتصال به:**

"للمزيد من المعلومات، الرجاء الإتصال ب (الإسم، رقم/أرقام الهاتف، البريد الإلكتروني)"
(متى توفّر).

الملحق 8: وجهات نظر الجهات المانحة

على مرّ السنوات، تمّ اكتساب خبرة هامة لجهة بناء القدرات من أجل الإدارة السليمة للمواد الكيميائية. اعترافاً بذلك، تمّ جمع بعض وجهات نظر المؤسسات المانحة والوكالات التنموية مؤخراً في وثيقة حملت العنوان التالي "المساعدة في بناء القدرات للسلامة الكيميائية: وجهة نظر المؤسسات المانحة ووكالات المساعدة الإنمائية"¹⁵. تشير أهم الرسائل في هذه الوثيقة الى ما يلي:

- من المهمّ التشديد بشكل أفضل في سياسة الحكومة، لا سيّما في مجال التعاون الإنمائي، على القيمة المضافة للسلامة الكيميائية لحماية الصحة والبيئة وتوضيح أهمية التناول والاستعمال الآمنين للمواد الكيميائية بصفتهما شرط مسبق أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- لا يعتبر المانحون إجمالاً أن مسائل إدارة المواد الكيميائية هي مسائل مستقلة بل يجب اعتبارها كأجزاء لا تتجزأ من برامج ومشاريع المساعدات الإنمائية، مع الأخذ بالاعتبار من بين أمور أخرى المسائل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وبالتالي، يجب أن ترتبط الاقتراحات الخاصة بمشاريع السلامة الكيميائية بشكل منطقي بالاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة في البلدان المستفيدة، وفقاً لجدول أعمال القرن الحادي والعشرين وخطة عمل القمة العالمي للتنمية المستدامة وأهداف الألفية للتنمية وغيرها من الصكوك والإعلانات الدولية ذات الصلة.
- يجب أن تعترف مقاربات المساعدة الإنمائية بوجوب مشاركة المنتجين والموزعين والمستخدمين والحكومات في الإدارة السليمة للمواد الكيميائية ووجوب مساهمتهم فيها، ووجوب مشاركة المنظمات الدولية، متى كان ذلك ممكناً، في بعض المشاريع المقترحة. وهذا يشمل المساهمات العينية والخاصة بالميزانية لكافة أصحاب المصلحة في برامج العمل، مثلاً ما إذا كان البرنامج يؤثر على الأنشطة القائمة حالياً أو الآليات/المؤسسات الموجودة.
- يجب أن تحرص مشاريع بناء القدرات على أن تطل بشكل مباشر أصحاب المصلحة المستهدفين الذين يقومون بمناولة المواد الكيميائية واستعمالها. عندما يتم مثلاً اختيار

¹⁵ تمّ إعداد هذه الوثيقة بواسطة اللجنة الدائمة للمحلل الحكومي الدولي الثالث المعني بالسلامة الكيميائية ويمكن تحميلها عن الموقع التالي:

www.who.int/ifcs/documents/saicm/donor_persp_en.pdf

- مقاربة تدريب المدربين، يجب أن يكون تطبيق البرنامج الفعلي في الميدان الهدف الأخير ويجب ان تجري مراقبته وتوثيقه.
- يجب وصف القيمة المضافة التي تقدّمها مكونات مشروع إدارة المواد الكيميائية لعملية التطوير في البلدان بشكل واضح. ويمكن عندها دمج الأنشطة التي تتعلق بالسلامة الكيميائية في برامج ومشاريع المساعدة الإنمائية قيد التنفيذ. ويمكن بالتالي التعاطي مع غالبية المشاريع المرتبطة بالمواد الكيميائية في إطار أولويات المساعدة الإنمائية ولا يُضطر المرء عندها الى فنونها الى الجهات المانحة بشكل منفصل.
- إن كان قد تمّ إطلاق برنامج أو مشروع في قطاع ذي صلة، يجب دمج مسائل السلامة الكيميائية في هذا البرنامج/المشروع بدل من تطويرها وتطبيقها بشكل منفصل. وكمثال على ذلك:
- يساعد التقييم المنتظم لبرامج ومشاريع المساعدة الإنمائية على مقارنة عناصرها بمكونات إدارة المواد الكيميائية والتعرّف الى الروابط المحتملة بمسائل السلامة الكيميائية. فمثلاً، يجب أن تتصدى المساعدة التقنية للبنية التحتية للمستشفيات لمسألة تقليص المستشفى لنفاياته والتخلّص السليم بيئياً مما بقي منها من أجل تفادي الحرق غير الخاضع للرقابة الذي يؤدي الى انبعاثات الديوكسين/الفيوران والزرنيق
 - يمكن أن يكون تحليل دورة حياة المواد الكيميائية مقارنة تكميلية للتعرف الى مجالات التدخل الأخرى ذات الصلة. فإن كانت المواد الكيميائية مستوردة أو منتجة في مكان معيّن ومستخدمة في مكان آخر، فإن البرامج/المشاريع قيد التنفيذ والمخطّط لها في قطاع النقل يجب أن تلاحظ نقل المنتجات الخطرة وتخزينها أيضاً.
 - يجب ان يتمّ تحديد التآزر في مجال تطبيق الاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف المختلفة وتوثيقه في اقتراحات مشاريع. فيجب مثلاً ألا تركز عملية تعزيز الرقابة على استيراد المواد الكيميائية وتصديرها على المواد الكيميائية الخاضعة لإجراءات الموافقة المُسبقة عن علم فحسب بل على كل المواد الكيميائية والنفايات السامة دعماً لإنشاء مخطط شامل لمراقبة الحدود وتسجيل كل المواد السامة.

- يجب العمل بشكل منتظم في مجال بناء القدرات ويجب أن يبدأ هكذا عمل وأن يستند الى البنية التحتية المتوفرة وأنشطة بناء القدرات التي تغطي كل جوانب إدارة المواد الكيميائية، مثلاً من خلال تطوير موجز وطني أو تحديثه وفق الإجراء المشترك الذي وضعه معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث والبرنامج المشترك بين المنظمات للإدارة السليمة للمواد الكيميائي ، مع تطبيق مقاربة تشاركية تشمل كل أصحاب المصلحة.
- يجب تبادل المعلومات وتنسيق برامج المساعدة الإنمائية على مستوى البلد المستفيد بشكل منتظم بين المنظمات الدولية وأمانات سرّ الاتفاقات البيئية المتعددة الاطراف والجهات المانحة. ويتعيّن أن يستعمل كل أصحاب المصلحة المشاركين أداة لتبادل المعلومات مثل شبكة تبادل المعلومات حول بناء القدرات لتأمين الإدارة السليمة للمواد الكيميائية INFOCAP بشكل منتظم.
- يجب أن توضع برامج العمل قيد التنفيذ والمخطّط لها والمطبّقة الخاصة بالمواد الكيميائية في متناول الجميع وأن يتمّ التأكيد منها من قبل البلدان المستفيدة والجهات المانحة والمؤسسات المختلفة على حد سواء قبل إطلاق برامج جديدة لتفادي الإزدواجية والتداخل.
- يجب تطوير مؤشرات تؤمّن المعلومات حول آثار التدخّلات الخاصة بالسلامة الكيميائية المرتبطة بغايات التنمية المستدامة ونتيج مراقبة هذه الآثار، كمتابعة التقدّم المُحرز باتجاه تحقيق نتائج ميدانية وبشكل أقصى أهداف التنمية المستدامة ورفع تقارير بشأنه.
- يجب تقييم التقدّم المُحرز في مجال بناء القدرات حول السلامة الكيميائية عبر استخدام مؤشرات قابلة للقياس. وينبغي أن يُعتبر توثيق الإنجازات والتقدّم وفق المؤشرات ومراقبة الواقع ومراجعة التطبيق شروطاً مسبقةً لتحديد الأولويات لأنشطة مستقبلية وإطلاق برامج جديدة.

تتماشى هذه الإعتبارات مع التجارب الواسعة خارج مجال الإدارة السليمة للمواد الكيميائية¹⁶ والتي تمّ تلخيصها على أنها تتطلّب العناصر الرئيسية التالية:

- الملكية التي تشمل أصحاب المصلحة منذ البداية

¹⁶ مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة- جوهانسبرغ، جنوب إفريقيا، 26 آب/4 أيلول 2002: جلسات عامة حول الشراكة، مناقشة المجالات الخمسة الرئيسية (المياه والطاقة والصحة والزراعة والتنوع الحيوي WEHAB)، ملخص لتقرير الرئاسة. الرجاء مراجعة الموقع التالي: www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/0902_conf16_add2.pdf

- الدمج وأخذ الأنشطة قيد التنفيذ في الاعتبار
- مواءمة عبر القطاعات بين الجهات المانحة والمستفيدين
- استعمال متزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة
- تطوير أشكال جديدة من التعاون مثل التعاون اللا مركزي بين السلطات المحلية.

الملحق 9: مسرد بالمصطلحات

خطة عمل:

تركز خطة العمل على العناصر الأساسية في مشروع: الهدف والغايات المحددة التي يجب تحقيقها، الأنشطة ذات الصلة التي يجب الإضطلاع بها، الأطر الزمنية، متطلبات الموارد، المسؤوليات بين المشاركين وتفاصيل التقييم.

نشاط:

إنه عنصر من العمل الذي يجري الإضطلاع به أثناء تطبيق مشروع. لكل نشاط فترة وكلفة ومتطلبات موارد متوقعة. غالباً ما تُقسم الأنشطة الى مهمات. في بعض الحالات، تنصدي الأنشطة لغاية واحدة في حين تساعد في حالات أخرى على تحقيق غايات متعددة.

ميزانية:

تقدير مفصل لمختلف مكونات مخطط العمل أو خطة العمل التي تحتاج الى موارد.

التزام:

قرار رسمي بتأمين موارد (بشرية ، مالية، الخ) لغرض محدد.

رسم غانت البياني:

شائع الإستعمال في إدارة المشاريع. إنه عبارة عن رسم بياني لخطوط أفقية تمثل جدولاً زمنياً يساعد على التخطيط لأنشطة ومهمات محددة في مشروع وعلى تنسيقها ومتابعتها.

تحليل للثغرات:

إنه تحديد (يستند الى نتائج تحليل الوضع) للمجالات التي لا يلبي فيها الوضع الحالي الهدف المحدد والمتطلبات المحتملة ذات الصلة - إنه الإجابة على السؤال التالي "ما الذي ينقص؟" أو "ما الذي ينبغي تحقيقه للانتقال من حيث نحن الآن الى حيث نريد أن نكون؟". قد يشمل هذا التحليل

تحديد الثغرات في مجال التشريعات والتنفيذ والقدرة التحليلية والموارد البشرية والمالية، من بين أمور أخرى.

الهدف:

بيان مقتضب يصف الغرض من خطة العمل.

مؤشرات:

معلومات هامة تتيح للمرء تقييم درجة تحقيق الغايات. يجب أن تكون المؤشرات ذات صلة وملائمة (أي تمثل فعلاً ما تشير اليه) وموثوق فيها (تستند الى إحصائيات يمكن جمعها بصورة متماسكة ودقيقة) وواضحة (سهلة الفهم).

مرحلة التطبيق:

إنها المرحلة المحددة من المشروع التي يتم خلالها الإضطلاع بالأنشطة والمهام الملحوظة في خطة العمل.

موجز وطني (لإدارة المواد الكيميائية):

إنه تقييم شامل للبنية الوطنية المتعلقة بالجوانب القانونية والمؤسسية والإدارية والتقنية لإدارة المواد الكيميائية، الى جانب فهم لطبيعة ومدى توفر المواد الكيميائية واستعمالها في البلد.

غايات:

تتصّ الغايات، على مستوى أدق من الهدف، على النتائج المحددة التي تتوقع خطة العمل تحقيقها ضمن إطار زمني محدد. يجب أن تكون الغايات مفصلة بما فيه الكفاية لتأمين حسّ دقيق لما هو مرغوب فيه من دون أن تحدّد الخطوات المحددة الضرورية لبلوغ الغرض. ترتبط الغايات "نحو الأعلى" بالهدف و"نحو الأسفل" بالأنشطة. يمكن تحقيق بعض الغايات عند نهاية المشروع فقط في حين يمكن بلوغ غيرها أثناء العملية.

رسم بيرت البياني:

إنها أداة لإدارة مشروع يتم استخدامها لوضع الجدول الزمني والتنظيم والتنسيق بين المهمات في إطار مشروع ما. من حسنات رسم بيرت البياني أنه يفسر بصورة واضحة الروابط بين الأنشطة والمهمات وغيرها.

إستحقاقات المشروع:

إنه حدث رئيس يقيس التقدم المُحرز في تطبيق خطة العمل. إن الاستحقاقات الأبسط هي التواريخ المقدرة لإتمام بعض الأنشطة الهامة.

مشروع:

مجموعة من الأنشطة والمهمات المرتبطة ببعضها البعض التي يجري الإضطلاع بها لبلوغ هدف أو نتيجة نهائية محددة. لكل مشروع بداية ونهاية وهو ليس مستمراً دائماً.

تقرير عن التقدم:

وصف لسير عمل خطة العمل. يمكن أن يدلّ التقرير على ما حقّقه خطة العمل في مراحل محددة وأسباب الانحراف عن الخطة الأصلية. يغطّي أيضاً المسائل المالية.

مورد:

كل ما هو ضروري لإتمام نشاط أو مهمة. قد يشمل الموارد البشرية والمنشآت والتجهيزات والمواد وغيرها.

تحليل الوضع:

إنه تحقيق في الوضع الذي سيتم في إطاره تطبيق خطة العمل. التحليل هذا يؤمن نظرة وإرشاداً حول أماكن وجود التحديات وتوفّر الفرص.

صاحب المصلحة:

إنه فرد أو مجموعة أو منظمة قد تكون مهتمة أو متأثرة بقرار أو بمبادرة خاصة بإدارة المواد الكيميائية.

تحليل أصحاب المصلحة:

تمرين يهدف الى التعرف الى الأطراف المهتمة والمتأثرة بخطة عمل أو مبادرة أو غيرها ولتقييم اهتمامها.

مشاركة أصحاب المصلحة:

إنها مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لجهة تطوير خطة عمل أو برنامج أو غيره أو تطبيقها. تشمل هذه المشاركة مستويات مختلفة من الإشراف مثل "التواصل باتجاهين"، "اتخاذ القرارات المشتركة"، الخ.

مهمة:

إنه تقسيم فرعي لنشاط. إنه الوحدة الأصغر للعمل في إطار مشروع.

اختصاصات:

تشمل الاختصاصات، في إطار خطة عمل، تفاصيل تشغيلية مقتضبة ولكن وصفية بما فيه الكفاية عن مختلف المسائل التنظيمية والإدارية التي تتعلق بتطوير خطة العمل.

مخطط العمل:

يحدّد التفاصيل التي تسمح بتطوير خطة العمل كتسلسل الأحداث والجدول الزمني والاستحقاقات والنتائج المرتقبة.



unitar

United Nations Institute for Training and Research

تمّ إنشاء معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث سنة 1965 كهيئة مستقلة داخل الأمم المتحدة هدفها تعزيز فعالية الأمم المتحدة من خلال التدريب والبحث المناسبين. يخضع المعهد لإدارة مجلس أمناء ويرأسه رئيس تنفيذي. تدعم المعهد المساهمات الطوعية التي تقدّمها الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية والمؤسسات وغيرها من المصادر غير الحكومية.

منذ الأول من تموز/يوليو 1993، وبعد صدور قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 227/47، تمّ نقل مقرّ معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث الى جنيف. يضطلع المعهد بالمهام التالية:

- ضمان الاتصال بمنظمات الأمم المتحدة ووكالاتها والبعثات الدائمة في جنيف ونيويورك والمدن الأخرى التي تستضيف مؤسسات الأمم المتحدة وإرساء التعاون مع الكليات والمؤسسات الأكاديمية وتعزيزه.
- تنفيذ برامج تدريبية في مجال الدبلوماسية المتعددة الأطراف والتعاون الدولي للدبلوماسيين المعتمدين في جنيف والمسؤولين الرسميين الذين يعملون في مجالات متعلّقة بأنشطة الأمم المتحدة
- الإضطلاع بمجموعة واسعة من البرامج التدريبية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية تشمل:
 - أ- برنامج تدريب على الدبلوماسية المتعددة الأطراف والتفاوض وتسوية النزاعات
 - ب- برامج تدريب على إدارة البيئة والموارد الطبيعية
 - ت- برنامج تدريب على إدارة الدين والإدارة المالية مع التركيز بشكل خاص على الجوانب القانونية
 - ث- برنامج تدريب على مراقبة الكوارث
 - ج- برنامج تدريب على حفظ السلام وإرساء السلام وبناء السلام

<p>هاتف: + 41 22 917 1234 فاكس: + 41 22 917 8047 موقع على شبكة الإنترنت: www.unitar.org</p>	<p>العنوان البريدي: UNITAR Palais des Nations CH-1211 GENEVA 10 SWITZERLAND</p>	<p>العنوان: 11-13 chemin des Anémones 1219 Châtelaine Geneva SWITZERLAND</p>
---	---	--