

# إدارة دورة المشروعات

بقلم: راشيل بلاكمان



## فهرس المحتويات

٥	دليل المفردات	
٧	مقدمة	
٨	التخطيط	
١٠	دورة المشروع	
١٣	تحديد المشروع	الجزء ١
١٩	تصميم المشروع	الجزء ٢
٢٠	١-٢ تحليل الأطراف المعنية	
٢٩	٢-٢ البحث	
٣٤	٣-٢ تحليل المشكلة	
٣٨	٤-٢ إطار العمل المنطقي	
٤١	استكمال إطار العمل المنطقي	
٤١	* مرحلة ١ ملخص الأهداف	
٤٥	* مرحلة ٢ الافتراضات	
٥١	* مرحلة ٣ المؤشرات والأدلة	
٥٩	٥-٢ مقترح المشروع	
٥٩	٦-٢ خطة العمل	
٦٥	التنفيذ والتقييم	الجزء ٣
٧٣	الاحتفال بالنجاح	الجزء ٤
٧٥	الملاحقات	الجزء ٥
٧٥	التفاعل مع الممولين	
٧٥	جدول زمني مقترح لورشة عمل	



## دليل المفردات

يشرح هذا الدليل معاني الكلمات الصعبة وفقاً للمعنى المستخدم في هذا الكتاب.	
شرح أسباب القرارات أو الأفعال أو طريقة استخدام الأموال للأطراف المعنية.	<b>المسئولية</b>
عمل محدد يتم تنفيذه لتحقيق أهداف معينة.	<b>النشاط</b>
علاقة وطيدة قائمة على أهداف أو سمات مشابهة.	<b>رابطة</b>
تقييم يتم القيام به قبل بدء المشروع.	<b>تقييم مبدئي</b>
شرط يجب توافره لنجاح المشروع.	<b>افتراض</b>
معلومات تستخدم كمرجع يمكن على أساسه مراجعة أو مقارنة النتائج المستقبلية.	<b>قاعدة أساسية</b>
شخص ينتفع أو يستفيد من المشروع.	<b>المنتفع</b>
الإدلاء بكل ما يرد إلى الذهن حول قضية ما.	<b>عصف ذهني</b>
تكلفة أحد المعدات مثل سيارة.	<b>تكلفة رئيسية</b>
ملخص مختصر لفكرة مشروع.	<b>مذكرة عامة</b>
حدث قد يحدث ولكنه غير محتمل أو غير مقصود.	<b>طوارئ</b>
فقدان القيمة بمرور الزمن.	<b>إهلاك</b>
شخص، وفي الغالب منظمة، تقدم مالياً لتمويل مشروع ما.	<b>ممول</b>
أفضل استخدام للموارد دون فقد أحدها.	<b>فعالية</b>
عملية يكتسب الناس من خلالها الثقة بالنفس ويصبحوا عناصر للتغيير.	<b>تمكين</b>
العدل.	<b>المساواة</b>
تقييم يتم القيام به أثناء أو بعد نهاية المشروع لقياس تأثيره.	<b>تقييم</b>
مصدر المعلومة اللازم لقياس الأداء.	<b>دليل</b>
إجبار شخص على العيش خارج بلده.	<b>نفي</b>
هدف التنمية الأشمل.	<b>غاية / هدف عام</b>
ترج بحيث يتم ترتيب كل عنصر بنظام.	<b>تسلسل</b>
الاتفاق على أولوية احتياج المجتمع التي سوف يعالجها المشروع.	<b>تحديد</b>

التنفيذ الفعلي للمشروع.	<b>التنفيذ</b>
علامة توضح مراحل تطور المشروع حتى تتحقق الأهداف منه.	<b>مؤشر</b>
شخص قادر على توفير معلومات حول موضوع معين.	<b>المُدلي بالبيانات</b>
(Logical Framework) جدول يسجل ملخص خطط المشروع.	<b>إطار العمل المنطقي</b>
السيطرة أو التأثير على شخص بطريقة سلبية.	<b>ابتزاز</b>
عملية مستمرة لقياس التقدم أو التطور نحو تحقيق الأهداف.	<b>مراقب</b>
عملية تحديد وفهم احتياجات الأفراد.	<b>تقييم الاحتياجات</b>
منظمة غير حكومية / جمعية أهلية.	<b>إن جي أو NGO</b>
عامّة تستخدم لوصف التغيير المرغوب إحداثه.	<b>هدف كلمة</b>
ماينتج بالفعل عن المشروع نتيجة للانتهاء منه.	<b>نتائج</b>
اشترك الأفراد في القرارات والعمليات التي تؤثر على حياتهم.	<b>المشاركة</b>
تغيير محدد يصنعه المشروع كمساهمة في تحقيق الهدف.	<b>الغرض</b>
كلمات تستخدم لوصف التغيير.	<b>مؤشر نوعي</b>
أرقام تستخدم لقياس التغيير.	<b>مؤشر كمي</b>
تقييم موسمي لتطور المشروع.	<b>مراجعة</b>
إمكانية حدوث حدث سيء.	<b>مخاطرة</b>
أموال لازمة للاحتياجات المستمرة مثل البنزين.	<b>مصاريف تشغيل</b>
أشخاص مهتمين بالمشروع أو لهم مصلحة في المشروع الذي تنفذه المنظمة.	<b>أطراف معنية</b>
استمرار فوائد المشروع.	<b>الاستمرارية</b>
وثيقة تحدد الأمور المتوقعة من الشخص أو أحد قطاعات المنظمة.	<b>وثيقة اتفاق</b>
تواصل مفتوح واتخاذ قرارات.	<b>شفافية</b>
الفرق بين الميزانية الموضوعة وما تم صرفه.	<b>تفاوت</b>
شيء يمكن إثبات صحته.	<b>يمكن إثباته</b>



## مقدمة

إدارة دورة المشروعات هو مصطلح يطلق على عملية تخطيط وإدارة المشروعات والبرامج والمنظمات، كما أنه يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال ويزداد استخدامه الآن في منظمات التنمية. وقد تفشل بعض مشروعات التنمية في بعض الأحيان بسبب التخطيط الغير جيد وعدم أخذ بعض العناصر الهامة في الاعتبار خاصة عنصر الاحتياجات ووجهات نظر الأطراف المعنية. تقوم إدارة دورة المشروعات على أساس دورة المشروع مما يضمن الإحاطة بكل عناصر المشروع ومن بين القيم الأساسية التي تميز إدارة دورة المشروعات PCM إعادة التفكير في كل عناصر المشروع طوال فترة دورة المشروع للتأكد من أن كل التغيرات التي قد تحدث قد تم احتوائها في تصميم المشروع. لهذا تزداد فرص المشروعات في النجاح والاستمرار.

تتضمن إدارة دورة المشروعات مجموعة من أدوات التخطيط التي تغذي إطار العمل المنطقي (والمعروف بـ log frame) وإطار العمل المنطقي عبارة عن جدول يقدم مخلصاً لخطط المشروع ويتوقع بعض الممولين تقديم إطار العمل المنطقي مرفقاً بمقترح المشروع. وقد يبدو إطار العمل المنطقي غاية في التعقيد بالنسبة لكثيرين وهذا يعني أن بعض المنظمات قد تعجز عن التمتع بتمويل الممولين. يشرح هذا الكتاب عملية استكمال إطار العمل المنطقي بطريقة مبسطة حتى نزيد من قدرة المنظمات على الحصول على التمويل اللازم. وقد يعني هذا أن تبدأ المنظمات في استخدام إطار العمل المنطقي لكل المشروعات التي تقوم بها سواء كانوا سيقدّمونها إلى ممولين أم لا، وذلك لأن عملية استكمال الإطار المنطقي يعد أكثر أهمية وفائدة من الغاية المرغوب فيها. لهذا، تعد هذه العملية هامة جداً لنجاح واستمرار المشروع والارتقاء بمستوى التعلم المنظمي.

وعبر صفحات هذا الكتاب سوف نتحدث عن استخدام مادة إدارة دورة المشروعات في المشروعات، وذلك لأنه الأسلوب الوحيد لاستخدام هذه المادة. هذا ويمكن استخدام كل الأدوات بنفس الفعالية للتخطيط للبرامج وإدارتها وتطوير المنظمات.



## التخطيط

### دراسة كتابية

#### فهم الرؤية

يخبرنا سفر نحemia كيف قاد الله نحemia لبناء أسوار أورشلين التي هدمها وأحرقها البابليون.

\* نقرأ في الإصحاح الأول عن دعوة الله لنحemia للقيام بهذه المهمة. من خلال قراءة هذا الإصحاح، ماذا نتعلم عن:

- حساسية نحemia لمشيئة الله ؟

- دوافع نحemia للقيام بهذه المهمة ؟

- اتجاه قلب نحemia كقائد ؟

- مشاعر نحemia وعواطفه ؟

- اتجاه قلب نحemia في الصلاة ؟

\* كل العناصر التي سبق ذكرها أعطت نحemia الرؤية الخاصة بالمهمة التي كان بصدد القيام بها.

- هل يشكل هذا الكلام تحدي بالنسبة لنا تجاه العمل الذي نقوم به؟

\* نقرأ في أمثال ١٦: ٣ "القي على الرب أعمالك فتثبت أفكارك (خطتك)".

- ماذا نتعلم من العدد السابق عن العلاقة بين الصلاة والتخطيط؟ هل الصلاة وحدها تكفي؟

وهل يكفي التخطيط فقط؟

- هل نخطط مصلين في عملنا؟

"أفكار (خطط) المجتهد إنما هي للخصب وكل عجول إنما هو للعوز" أمثال ٢١: ٥

هناك عبارة شهيرة تقول "إن فشلت في أن تخطط، فأنت تخطط للفشل." فكر في الأوقات التي لم تسرف فيها الأمور

على ما يرام نتيجة لسوء تنفيذ الخطط. لماذا ساءت الأمور؟ ما هي الأشياء التي لم تؤخذ في الاعتبار؟

هناك أسباب عديدة لأهمية التخطيط، فالتخطيط يساعد على:

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| * التفكير المسبق والإعداد للمستقبل  | * توضيح الأهداف العامة وتطوير الرؤية |
| * ضمان صحة الاتجاه                  | * تحديد أسباب القيام ببعض الأمور     |
| * تحديد القضايا التي ستحتاج لمعالجة | * الاختيار من بين البدائل            |
| * التفكير في إمكانية تنفيذ المشروع  | * الحصول على التمويل والموارد الأخرى |
| * الاستخدام الأمثل للموارد          | * توزيع الموارد والمسئوليات          |
| * تحفيز الموظفين                    | * توجيه تنفيذ المشروع                |
| * ضمان إدارة المشروع بسلاسة         | * تحقيق أفضل النتائج                 |

### أهمية

### التخطيط

### الجيد

وهناك العديد من معوقات التخطيط مثل:

- \* قلة الوقت أو عدم تخصيص الوقت للتخطيط
- \* عدم المعرفة بكيفية التخطيط
- \* صعوبة في جمع الأشخاص المناسبين معاً
- \* إيجاد صعوبة في التخطيط بسبب عدم وضوح المستقبل
- \* الرغبة في القيام بالمهمة على الفور لأن الحاجة عاجلة بدلاً من التفكير في المهمة.

إليك بعض الأمثلة التي توضح قلة التخطيط:

- \* يقوم شخص باستيراد شوك طعام من بلد آخر لأنه يرى الناس يأكلون بأصابعهم. لكن الناس في هذا البلد عادة ما يأكلون بأصابعهم. المشروع إذن لا يعالج احتياج حقيقي.
  - \* يبدأ مشروع صرف صحي لأن الناس يموتون بسبب الإصابة بمرض الإسهال. الناس في هذا البلد يؤمنون أن سبب الإصابة بالإسهال هو الأرواح الشريرة، لذلك يجدوا صعوبة شديدة في إدراك إلى أي مدى هذا المشروع مناسب لهم.
  - \* يهدف مشروع زراعي إلى مساعدة أفقر الفقراء. يبدأ المهندس الزراعي برنامج لزراعة الخضراوات. ولكن بالرغم من نجاح المشروع من الناحية الفنية، إلا أن أفقر الفقراء لا يستفيدوا من المشروع لأنهم لا يمتلكون أراضي زراعية.
  - \* يتم حفر مزارع سمكية، ألا أن البرك التي يتم حفرها لا تحتفظ بالماء لأن التربة رملية. لم يتم الحصول على المعلومات الفنية الكافية.
  - \* في مشروع أشغال يدوية يتعلم الناس كيفية صنع حقائب يد. بعد سنة من المشروع، وُجد أنه يوجد مخزون كبير من الحقائب التي لم تباع. لم يتم عمل بحث كافي لكيفية التسويق لمنتجات المشروع.
  - يتم عمل مشروع لإنشاء دورات مياه عامة ولكن السيدات لا يقبلن على استخدامها لأن المنطقة غير مضاءة جيداً كما أنهن يخشين مهاجمة الرجال لهن. لم يتم أخذ العناصر الاجتماعية والثقافية في الاعتبار.
- من بين الأسئلة الهامة في عملية التخطيط: “من هم الذين يجب إشراكهم؟” وتذكر أن هناك مزايا وعيوب في كل من التخطيط الفردي والتخطيط الذي يضم نوعيات مختلفة من الناس.

## من يقوم بالتخطيط

## مزايا وعيوب

- ادرس ما يلي من ناحية الوقت، اتخاذ القرار، الصراع، المسؤولية، المعرفة، الملكية، الموارد وأخيراً الدوافع:
- \* فكر في مدير لأحد منظمات التنمية والإغاثة. ما هي مزايا أن يقوم المدير بالتخطيط لأحد المشروعات بمفرده؟ وما هي العيوب؟
  - \* تخيل عدد من الموظفين العاملين في منظمة للتنمية والإغاثة يقومون بالتخطيط لأحد المشروعات معاً. ما هي المزايا؟ وما هي العيوب؟
  - \* تخيل مجموعة من الموظفين العاملين في منظمة للتنمية والإغاثة يقومون بالتخطيط لأحد المشروعات بالتعاون مع أعضاء من المجتمع. ما هي المزايا؟ وما هي العيوب؟
  - أي المواقف يُعد الأفضل؟ لماذا؟ كيف يمكن التغلب على بعض العيوب التي سبق ذكرها في المواقف السابقة؟

## دورة المشروع

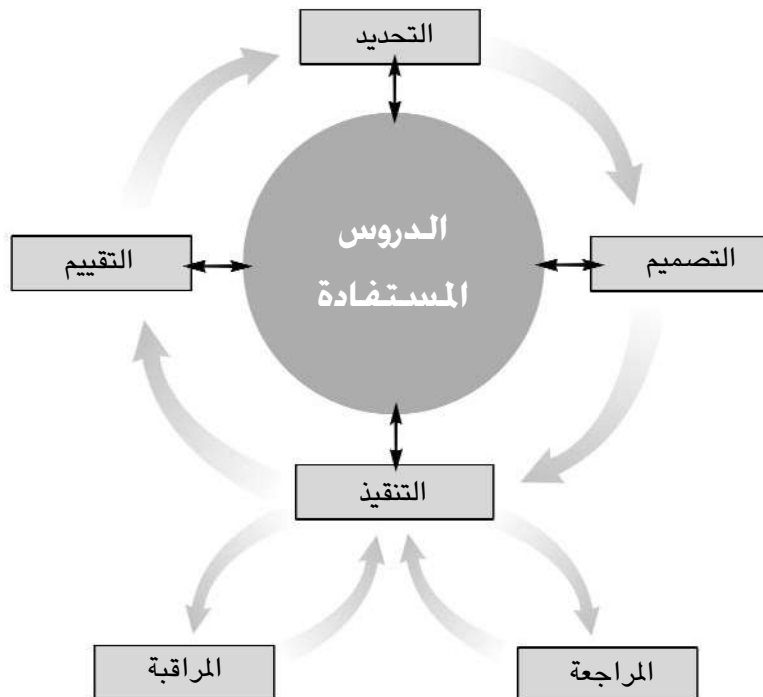
يمكن رسم عملية تخطيط وإدارة المشروع على شكل دائرة بحيث تؤدي كل مرحلة من مراحل المشروع إلى المرحلة التالية. التحديد: لتحديد القضية التي سيركز عليها المشروع نحتاج للتعرف على المنتفعين من المشروع وما هي احتياجاتهم ومن خلال "تقييم الاحتياجات" نتعرف على نظرة عامة للمشاكل الموجودة في هذا المجتمع ومن خلال "تقييم القدرات" نتعرف على تحديد المشكلة التي سيعالجها المشروع.

**التصميم:** بمجرد أن تتقرر الموافقة على المشروع، يمكننا التفكير في التفاصيل وهذا يشمل إجراء مزيد من الأبحاث على الناس المتأثرين بالمشكلة ومدى تأثرهم بها. سنحتاج أيضاً إلى دراسة مخاطر المشروع وكيفية قياس أداء المشروع.

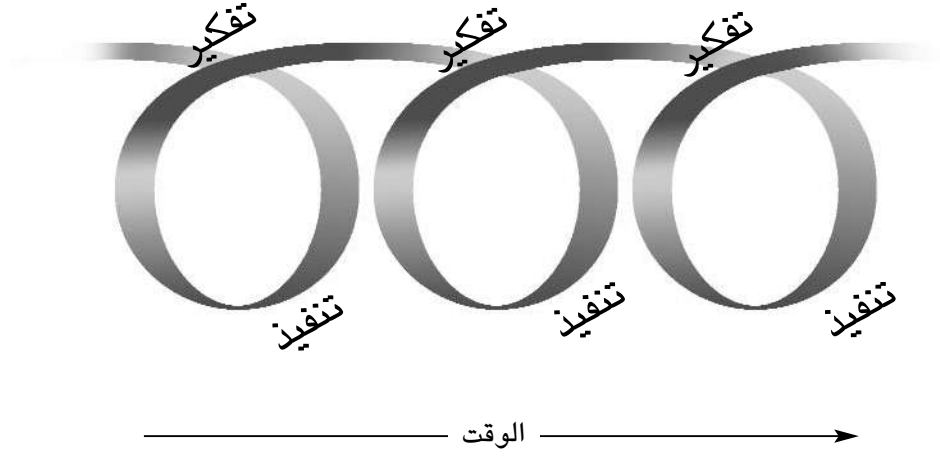
**التنفيذ:** من المهم، أثناء تنفيذ المشروع أن يتم مراقبة ومراجعة عمليات المشروع المختلفة وأية تغييرات خارجية قد تطرأ عليه. وفي هذه الحالة يجب تعديل خطط المشروع إذا لزم الأمر.

**التقييم:** يجب أن يتم تقييم المشروع أثناء وبعد استكماله. ويمكن أن يتم التقييم بعد انتهاء المشروع بعدة شهور أو سنوات بهدف قياس مدى تأثيره واستمراره.

**الدروس المستفادة:** بالرغم من أن دورة المشروع تعد أداة فعالة ومفيدة في تحديد مراحل المشروع، إلا أن هناك عيب واحد فيها: قد يبدو وكأن كل أداة تتبع الأخرى. ولكن في الواقع يمكن استخدام العديد من أدوات التخطيط في أي من مراحل المشروع، كما يجب تكرارها أثناء دورة المشروع للتأكد من أن أي تغييرات قد تؤثر على نجاح المشروع قد تم أخذها في الاعتبار. أيضاً يجب استخدام ما تم اكتشافه كأحد الدروس التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتطوير المشروع.



يجب أن يُنظر إلى عملية التخطيط للمشروع على أنها عملية مستمرة تتضمن التعلم من خلال التأمل والتنفيذ.



إنه لأمر هام أن يُخصص الوقت لأخذ خطوة إلى الوراء والتفكير وإعادة التفكير والتعلم من الآخرين ومن الله.

## الجزء ١ تحديد المشروع

### دراسة كتابية

#### التجاوب مع الاحتياج

\* اقرأ نحmia ١

كان نحmia رجلاً يهودياً يعيش منفياً في بلد غريب، وكان بعض اليهود قد عادوا إلى اليهودية بعد أن أطاح الآشوريون بالبابليين. ولكن استقر عدد كبير من اليهود حيثما كانوا فبقوا في المنفى.

– ما هو الشيء الذي أزعج نحmia في عدد ٢ ؟

– ما هي الأخبار التي حملها ضيوف نحmia له ؟ (عدد ٣)

– ماذا كان رد فعل نحmia لهذه الأخبار؟ ماذا نتعلم عن شخصية نحmia ؟

– ما هو التحدي الذي يضعه هذا الجزء أمامنا في علاقتنا مع الله ومع المجتمع المحلي وفي تجاوبنا مع

احتياجات

الآخرين ؟

الخطوة الأولى في دورة المشروع هي تحديد قضية معينة يمكن أن يعالجها المشروع.

وهنا ستحتاج إلى "تقييم الاحتياجات" للتعرف على احتياجات المجتمع

ومدى تأثير هذه الاحتياجات على الأفراد. فعندما

نعرف احتياجات الأفراد الفعلية، عندئذ سنتمكن من

إقامة مشروع فعال.

يعقب "تقييم الاحتياجات" "تقييم القدرات"

بغرض التعرف على نقاط القوة في المجتمع والتي

يمكن استخدامها لمعالجة المشاكل التي يواجهها. هذا

ويجب أن يهدف المشروع إلى تقوية جوانب الضعف.

يفضل البعض استخدام "الاستعلام الإيجابي" بدلاً من تقييم

الاحتياجات والقدرات وهو يبدأ بتقييم القدرات عن طريق الاستفسار

من أعضاء المجتمع عن الموارد التي يمتلكونها والطريقة التي يرغبون في

استخدامها في المستقبل ويمكن استخدام الأداة الموجودة في الصفحة التالية كما يمكن إجراء ما يلزم من

تعديلات عليها لمساعدة أعضاء المجتمع في تحديد رؤيتهم. عندئذ يمكن أن يهدف المشروع إلى مساعدة المجتمع

على تحقيق جزء من هذه الرؤية.

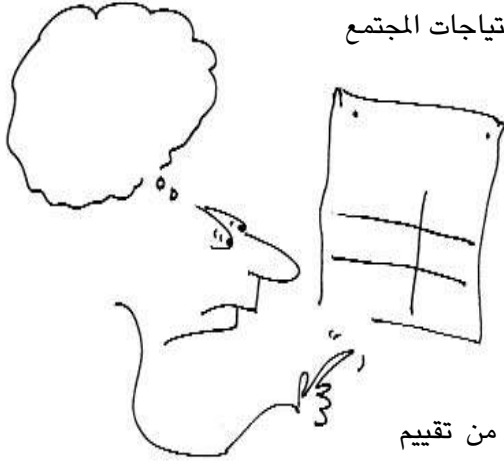
قد يكون لدينا بالفعل فكرة جيدة عن الاحتياجات المحلية، وقد تكون هذه الاحتياجات واضحة جداً أو قد نكون

أدركنا وجودها أثناء مشروع سابق ومن ناحية أخرى، قد نجهل احتياجات المجتمع. لذلك فمن المهم إجراء

تقييم للاحتياجات قبل التخطيط للعمل سواء كنا نعلم هذه الاحتياجات أو نجهلها.

\* يجب أن يكون المشروع ناتجاً عن ما يقول الناس أنهم يحتاجون إليه وليس ناتجاً عن افتراض نظرته.

في بعض الأحيان قد لا تتضح الاحتياجات على الفور وقد يصعب فهمها.



### تقييم

### الاحتياجات

\* أثناء الحديث مع نوعيات مختلفة من الناس، سنفهم الآثار المختلفة للمشاكل على الأفراد. فمثلاً، قد يتأثر النساء أكثر من غيرهم بمشكلة الحصول على ماء صالح للشرب وذلك لأن عليهن قطع مسافات طويلة للحصول على الماء.

\* الظروف تتغير

- قد يكون هناك مجموعة جديدة من الناس في المجتمع

- قد تكون هناك احتياجات جديدة

- ربما تم تسديد الاحتياجات القديمة

- قد تكون هناك آثار مختلفة للمشكلة على الناس.

\* يتيح تقييم الاحتياجات الفرصة للناس لترتيب أولويات احتياجاتهم مما يؤدي إلى مشروع أكثر استمرارية وأكثر تطوراً.

تتراوح مدة إجراء تقييم الاحتياجات وفقاً لعدد ونوعية الأشخاص الذين تم التواصل معهم في هذا المجتمع في الماضي. وبصفة عامة، يمكن إجراء تقييم الاحتياجات بسرعة معقولة. وفي هذه المرحلة نحاول التعرف على الاحتياجات وعلى المنتفعين الذين سيتأثرون بالمشروع، كما أننا لا نبحث عن تفاصيل كثيرة وذلك لأنه سيتم عمل مزيد من الأبحاث حول الأطراف المعنية وأسباب وآثار المشكلة في أثناء مرحلة التصميم لدورة المشروع.

حاول التحدث مع نوعيات مختلفة من الناس مثل الأعضاء المفتاحيين في المجتمع أو ممثلي المجالس المحلية. أو ربما أمكنك استخدام الأساليب التي تستنبط آراء عدد كبير من الناس في فترة زمنية قصيرة مثل مسح للمجتمع. ولكن تذكر أننا لا نريد رفع توقعات الناس أو إضاعة وقتهم. وتأكد من أن النوعيات التي نتحدث إليها تشمل النساء والرجال والبنات والأولاد والشيوخ وأصحاب الإعاقة.. الخ.

هناك أدوات متعددة تُمكن المجتمعات من التعرف على احتياجاتها وفيما يلي أمثلة لبعض هذه الأدوات التي توضح بعض من الخيارات المتاحة. يمكن تعديل هذه الأدوات لاستخدامها كتقييم للقدرات أيضاً.

## طرح الأسئلة

إن نوعية الأسئلة التي نطرحها تحدث فرقاً كبيراً في نوعية المعلومات التي يمكن أن نحصل عليها. لذلك فإن طرح الأسئلة الخاطئة قد يؤدي إلى الحد من المعلومات التي يمكن اكتشافها. من المهم جداً تجنب الأسئلة المغلقة التي تتطلب الإجابة إما بنعم أو لا مثل "أليست الوحدة الصحية الجديدة رائعة؟" حاول استخدام الأسئلة التي تتطلب إجابات مفتوحة للحصول على معلومات أكثر مثل "ما رأيك في الوحدة الصحية الجديدة؟" استمع بانتباه واستفسر عن إجابات الناس. من المهم أن يكون لديك مجموعة من الأسئلة المفتاحية المكتوبة ولكن إحذر من أن تفوتك الإجابات لانشغالك بالإعداد للسؤال التالي. كن مرناً وكن على استعداد لطرح أية أسئلة لم يسبق لك إعدادها بشأن موضوع شيق أخبرك به أحدهم. وللاستفسار عن إجابات الناس، عادة ما تبدأ الأسئلة بأحد الكلمات التالية: ماذا؟ متى؟ أين؟ من؟ لماذا؟ كيف؟

## الاستماع

أداة ١



عند الاستماع إلى القضايا التي يتحمس لها الناس، تستطيع التعرف على القضايا التي يريدون معالجتها أكثر من أي شيء آخر وإلى المشروعات التي يُرجح أن يشتركوا فيها. يطرح فريق من العاملين (أخصائيين اجتماعيين أو أفراد من القرية) أسئلة للتعرف على ما يقلق الناس أو يحزنهم أو يجعلهم سعداء أو يشعروهم بالخوف أو ما يبيث فيهم الأمل أو ما يستفزهم ويجب مراعاة أن تكون الأسئلة مفتوحة ومن المهم أن يكون لديك فكرة واضحة عن ما تبحث عنه حتى يمكنك الربط بين الإجابات.

## المقابلات الشخصية

أداة ٢



تساعدنا هذه الأداة للتوصل إلى فهم واضح لأبعاد القضايا وتتضمن التحدث إلى أشخاص مفتاحيين في المجتمع للتعرف على دراباتهم بقضايا المجتمع وخبرتهم فيها ومدى فهمهم لها. وقد يكون هؤلاء الأشخاص مشتركين بالفعل في أحد الأنشطة التنموية وقد يكونوا أشخاص يتوجه إليهم المجتمع في وقت الأزمات وقد

يكونوا قلب المجتمع. من بين الأشخاص المفتاحيين أخصائيين الصحة، التجار، قادة الدين، عمدة القرية، الرعاية والمعلمين. وعند اختيار الشخصيات التي سنجري معهم المقابلة، تأكد من أن آرائهم ووجهات نظرهم تمثل آراء الآخرين في المجتمع. واحذر من قصر المقابلات على أصحاب النفوذ، بل قم بإجراء مقابلات مع الأشخاص الذين لا تُسمع آرائهم ووجهات نظرهم.

استخدم الأسئلة المفتوحة مثل:

- \* ما هي المشاكل الرئيسية التي تواجهها في منطقة عملك ؟
- \* ما هي الضغوط الرئيسية التي تواجه الناس في المجتمع ؟
- \* ما هي أبسط الأشياء التي يمكن عملها لتحسين الوضع ؟

## مجموعات بؤرية

أداة ٣



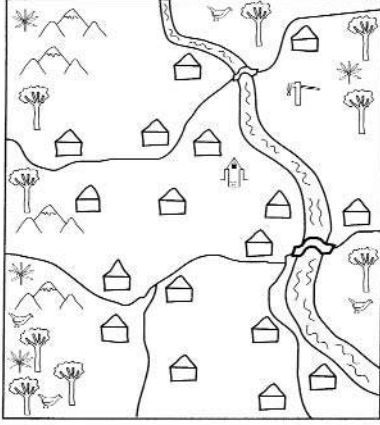
تستخدم هذه الوسيلة بالاستعانة بمجموعة من ١٠-٢٠ فرد وتساعدهم على فهم بعض المشاكل التي يواجهونها والاحتياجات الخاصة بهم والتعبير عنها. وباستخدام أداة المجموعات البؤرية يتمكن أشخاص لهم آراء مختلفة من مناقشة نقاط الاختلاف فيهم وتحدي الافتراضات والتوصل إلى وعي جماعي باحتياجات المجتمع. وعن طريق مناقشة أبعاد القضايا معاً منذ البداية، يبدأ المجتمع في إمتلاك التدخل التنموي.

استخدم أسئلة لتحفيز المناقشة مثل:

- \* ما هي الضغوط الأساسية التي تواجه الناس في المجتمع ؟
- \* ما هي أبسط الأشياء التي يمكن عملها لتحسين الوضع ؟
- \* إذا أردت تغيير شيء واحد في هذا المجتمع، ففكرى ماذا سيكون؟ ولماذا ؟



## خريطة المجتمع



تتطلب هذه الأداة من أعضاء المجتمع رسم خريطة لمجتمعهم وسرد قصتهم معاً. يمكنهم الرسم على ورقة أو على الأرض مستخدمين المواد المتاحة لهم، ولا يقدم لهم سوى القليل من الإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بما يجب أن تحتويه هذه الخريطة والمهم في هذا التمرين مناقشة ما قد رسمه الناس. قد يظهر في الخريطة الموارد الطبيعية والمادية في هذه المنطقة من غابات وأنهار وطرق ومنازل وآبار وقد يظهر فئات هامة من الناس أو المنظمات.

وبمجرد أن يتم رسم خريطة المجتمع قم بتشجيع المناقشة بطرح أسئلة مثل:

- \* كيف اخترتم الأشياء التي يجب أن يشملها الرسم؟ ما الذي تم حذفه؟
- \* ما هو الشيء الذي تم التأكيد عليه؟ ما هي أهم الأجزاء؟
- \* ما هو الشيء الذي تعثرتم في إظهاره؟
- \* ماذا كانت نقاط الاختلاف؟
- \* ماذا نتعلم من هذه الخريطة عن احتياجات المجتمع؟

وللحصول على فهم أوضح للقضايا التي تواجه الفئات المختلفة داخل المجتمع، يجب أن تعمل المجموعات منفصلة، فقد تُظهر خريطة أعدتها مجموعة من الشباب معلومات مختلفة تماماً عن تلك التي تظهر في خريطة أعدتها مجموعة من السيدات.

استخدم أسئلة للمناقشة مثل:

- \* ما هي الاختلافات الموجودة بين الخرائط المختلفة؟
- \* ما أسباب هذه الاختلافات؟
- كيف تسهم المعلومات المستنتجة من كل خريطة في تكوين صورة أشمل للمجتمع؟

بمجرد أن يتم تحديد الاحتياجات، يمكن تقديم الفرصة لأعضاء المجتمع للتعبير عن الاحتياجات التي يشعرون بأنها أولوية. أطلب منهم تجميع الاحتياجات في قضايا عامة مثل الماء، الصحة، الأرض، الغذاء، كما أن طريقة تجميع الاحتياجات لا تهم كثيراً ولكن المهم أن يرى الناس كيف تم احتواء اهتماماتهم.

بمجرد تجميع الاحتياجات، يكون على أعضاء المجتمع أن يقرروا أي هذه القضايا يجب أن تُعطى الأولوية. قم بتدوين كل القضايا على أوراق منفصلة ثم يقوم أعضاء المجتمع بترتيبها حسب أولويتها بدءاً بأكثرها أولوية ونهاية بأقلها. شجعهم على المناقشة معاً وبدل الأوراق حتى يتفق الجميع.

كبديل لهذه الطريقة، يمكن كتابة الاحتياجات على حقائق ورقية منفصلة ثم أعط كل شخص ست بذور أو أحجار صغيرة لاستخدامها كعداد رقمي. بعد ذلك يقوم كل شخص بوضع الرقم المناسب في كل حقيبة وفقاً لمدى أولوية الاحتياج على أن يضعوا ثلاث أرقام للاحتياج الأول ثم اثنان للاحتياج الثاني وواحد للاحتياج الثالث. ثم يتم حساب العداد الرقمي لكل حقيبة وتُعلن النتائج ويتم تحديد الاحتياج وفقاً للنتائج.

**الاتفاق على  
أكثر الاحتياجات  
إلحاحاً**



تساعد هذه الطريقة على تحديد القضية الرئيسية التي تحتاج إلى معالجة وقد يكون هناك أكثر من أولوية يجب البدء بها ولكن على المجموعة أن تختار إما أن تختار كل القضايا التي صُنفت كأولوية دفعة واحدة أو التركيز على أولوية واحدة ثم التي تليها.

## تقييم القدرات

يجب تشجيع المجتمعات على استخدام القدرات والموارد المتاحة لعلاج المشاكل التي تواجههم. لذلك فمن المهم إجراء تقييم للقدرات بمجرد أن يتم تحديد الاحتياج وذلك لتحديد نقاط القوة في المجتمع التي يمكن استخدامها لعلاج المشكلة التي تم تحديدها سابقاً. وإذا لزم الأمر، يمكن أن يُركز المشروع على دعم قدرات المجتمع لعلاج المشاكل. بهذه الطريقة سننجح في تشجيع المجتمع على علاج مشاكله بدلاً من علاج المشاكل نيابة عنهم.

يشمل تقييم القدرات ستة أنواع من الأصول:

**البشرية:** بتمكين الناس من استخدام مواردهم الأخرى مثل المهارات والمعرفة والقدرة على العمل والصحة الجيدة.

**الاجتماعية:** وتقوم على العلاقات وتشمل المنظمات والمجموعات داخل المجتمع والهياكل السياسية والشبكات الغير رسمية.

**الطبيعية:** تلك المتوفرة في البيئة المحلية وتشمل الأراضي والأشجار والماء والهواء والمناخ والمعادن.

**المادية:** وهي التي من صنع الإنسان مثل البنايات ووسائل المواصلات وشبكات المياه والصرف الصحي ومصادر الطاقة ووسائل الاتصال.

**الاقتصادية:** وهي تلك التي يمكن للناس استخدامها للبقاء على الحياة مثل المال والمدخرات ومخازن الحبوب والمواشي والأدوات والأجهزة.

**الروحية:** وتشمل الإيمان وكلمة الله والإرشاد والصلاة.

وباستخدام الأساليب المشاركة مثل تلك التي تم استخدامها في تقييم الاحتياجات، أطلب من أعضاء المجتمع تحديد قدراتهم وأحرص على إشراك الفئات المختلفة من المجتمع وذلك لأن الفئات المختلفة لها وجهات نظر مختلفة.

قم بتدوين القدرات على أوراق كبيرة واطلب من أعضاء المجتمع أن يخبروك عن أفضل طريقة لاستخدامها لعلاج المشاكل التي تم تحديدها من خلال تقييم الاحتياجات ثم أطلب من أعضاء المجتمع التفكير في القدرات التي تحتاج لدعم حتى يتمكنوا من البدء في علاج المشاكل التي صنّفوها كأولوية بأنفسهم. هذا هو ما يجب أن يركز عليه المشروع.

قرر إذا كان من الواقعي أن تدعم المنظمة قدرات المجتمع لسد الاحتياج الذي تم تصنيفه على أنه أولوية:

- \* هل تسديد الاحتياج يتناسب مع رسالتنا ؟
- \* هل يتفق تسديد هذا الاحتياج مع قيمنا ؟
- \* هل يتناسب تسديد هذا الاحتياج مع إستراتيجيتنا ؟
- \* هل سيكون تسديد هذا الاحتياج محفوف بالمخاطر ؟
- \* هل لدينا الخبرة الكافية ؟
- \* هل لدينا الموارد اللازمة ؟

### نموذج لجدول تقييم القدرات

نوع الأصول	القدرات
البشرية	مهارات البناء عادات قوية لمساعدة النفس السيدات يقمن بعمل أشغال يدوية محلياً
الاجتماعية	مركز المجتمع مبنى الكنيسة مدرسة محلية ابتدائية
طبيعية	نهر
مادية	إمكانية دخول مركز المدينة وجود إنترنت كافي على مسافة قريبة مواسير مياه
اقتصادية	أموال دوارة دخل من التجارة في مركز المدينة
روحية	قيادة خادمة وحدة بين أعضاء الكنيسة

### مذكرة عامة

بمجرد التعرف على الاحتياج الذي سيعالجه المشروع، قم بكتابة مذكرة عامة وتحتوى المذكرة العامة على الخطوط الرئيسية للمشروع ولكن بدون الكثير من التفاصيل على ألا تزيد عن صفحتين. والسبب في كتابة المذكرة العامة قبل مقترح المشروع هو إعطاء قادة المنظمة أو الهيئات الممولة فكرة عن ما نود القيام به حتى يضمنوا توافقه مع الاستراتيجية ويدرسوا مدى ملاءمته وجودته والإدلاء برأيهم قبل استثمار الوقت والجهد والموارد في التخطيط للمشروع. ولكن إن لم تكن للمنظمة نظام لدراسة المشروعات في هذه المرحلة، ربما تعين عليهم تأسيس نظام. ويقوم العاملون المسئولون عن تقييم المذكرة العام بطرح الأسئلة المذكورة في بداية هذه الصفحة.

المذكرة العام يجب أن تشمل على:

- \* خلفية عن المشروع
- \* أهمية المشروع
- \* المنتفعين من المشروع
- \* كيف سيستفيدون من المشروع
- \* تقدير مبدئي للميزانية الكلية والموارد اللازمة للمشروع.

## تصميم المشروع

## الجزء ٢

## التخطيط لإعادة بناء السور

## دراسة كتابية

كان لنحميا وظيفة جيدة حيث كان ساقياً للملك (نحميا ١: ١١) وهذا يعني أنه كان يذوق طعام الملك وخمره للتأكد من خلوها من السموم. لقد وضع الملك ثقة كبيرة فيه وربما كان نحميا مستشاراً خاصة له.

\* اقرأ نحميا ٢: ١-٩

- لماذا نعتقد أن نحميا كان خائفاً في عدد ٣؟ (انظر أيضاً عزرا ٤)

\* بالرغم من ذلك، نرى في الأعداد ٥-٩ أن نحميا كان قد خطط بالتفصيل ما أراد أن يفعله وكيف سيفعله.

- ماذا فعل نحميا قبل أن يجاب سؤال الملك؟ (عدد ٤)

- ما نوع الأشياء التي خطط لها نحميا؟

- ماذا يمكن أن نتعلم من هذا الجزء عن التخطيط لمشروعاتنا؟

\* اقرأ نحميا ٣

- ماذا يخبرنا هذا الإصحاح عن كم المشاركة في مشروع ما؟

\* اقرأ نحميا ٢: ١٧

- كيف شجع نحميا الناس للاشتراك في المشروع؟

- ماذا نتعلم من هذا الجزء عن مهارات نحميا في القيادة؟

\* قام بعض الناس بإعادة بناء أكثر من جزء في السور.

- لماذا اشتركوا في المشروع بمثل هذا الحماس؟

\* تخبرنا كلمة الله في نحميا ٣: ٥ أن بعض الناس رفضوا الاشتراك في المشروع.

- كيف نتجاوب مع الذين لا يرغبون في الاشتراك بالمشروع؟

بمجرد أن يتم الاتفاق على الاحتياج الأكثر إلحاحاً، يمكن أن نبدأ في التفكير في كيفية سد هذا الاحتياج.

ويشتمل تصميم المشروع على:

\* تحليل الأطراف المعنية

\* الأبحاث وتتضمن تحليل المشكلة

\* إطار العمل المنطقي

\* تحليل المخاطر

\* التخطيط التنفيذي

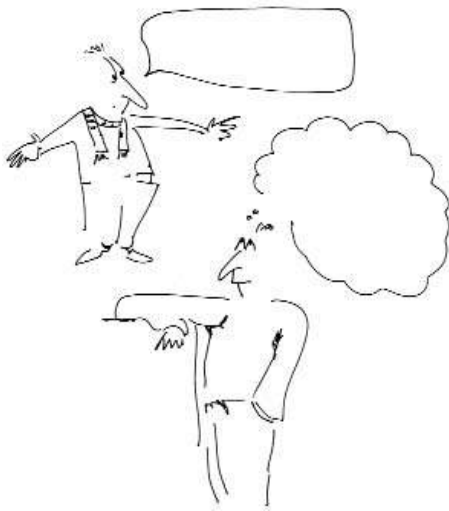
\* وضع الميزانية

لاحظ أنه يمكن القيام بتحليل الأطراف المعنية في المشروع

والمشكلة والمخاطر قبل مرحلة تصميم المشروع بالإضافة

إلى تحليل الأطراف المعنية والمخاطر بصورة دورية خلال

دورة المشروع.



## تحليل الأطراف المعنية

الأطراف المعنية هم:

\* الأشخاص المتأثرون بنتائج أي نشاط

\* الأشخاص القادرون على التأثير على النشاط

ويمكن أن يكون الأطراف المعنيون أفراد أو مجموعات أو مجتمع أو مؤسسة.

وتتكون مجموعات الأطراف المعنية من أفراد يشتركون معاً في اهتمام واحد مثل المنظمة غير الحكومية وقادة الكنيسة والمجتمع. ولكن تحتوي هذه المجموعات على مجموعات فرعية، لذلك فإن اعتبار المجتمع طرف واحد مشارك لا يعني شيئاً وذلك لأن بعض الناس قد يكون لديهم اهتمامات مختلفة عن البعض الآخر داخل المجتمع الواحد. قد يكون من الضروري تقسيم المجتمع إلى عدد من المجموعات الفرعية وفقاً لبعض العناصر مثل الحالة الاجتماعية والسن والنوع والحالة الاقتصادية والعادات. وقد تتأثر هذه المجموعات الفرعية بالمشروع بطرق مختلفة وقد يكون لبعضها تأثيراً كبيراً على المشروع أكثر من تأثير البعض الآخر.

وقد يكون من غير الحكمة أيضاً أن ننظر إلى الحكومة على أنها طرف معنى واحد وقد يكون من الضروري إدراج الوزارات المختلفة على أنها أطراف معنيين مختلفين خاصة عندما يكون لكل منهم وجهة نظر مختلفة ومتباينة حول تطور المشروع. أيضاً قد يكون للحكومات سواء على المستوى الإقليمي أو المحلي اهتمامات مختلفة. ومن بين الأطراف المعنية:

\* **مجموعات المستخدمين** - وهم الأشخاص الذين يستخدمون الموارد أو الخدمات في منطقة ما.

\* **مجموعات مهتمة** - أشخاص لهم مصلحة أو رأي عن المشروع أو يمكن أن يؤثروا على استخدام الموارد أو الخدمات.

\* **المنتفعون** - من المشروع

\* **أصحاب القرارات**

\* **المهمشون دائماً** من عملية اتخاذ القرار

قد ينتمي الأطراف المعنيين إلى واحدة أو أكثر من هذه المجموعات. فمثلاً الشخص الذي يستخدم طلبية المياه (مجموعة المستخدمين) يمكن أن عاملاً في منظمة المياه التي تدير المشروع (مجموعة مهتمة - صاحب قرارات). ومصطلح الأطراف المعنية لا يعني بالضرورة فقط أصحاب أعلى الأصوات، فالأشخاص الذين يتم استبعادهم من عملية اتخاذ القرار لأسباب ترجع إلى السن أو النوع أو العقيدة هم الأشخاص الذين قد يفقدوا من المشروع وذلك لأن عملية التخطيط للمشروع لم تشملهم. فما هي إذاً الطرق التي يجب اتباعها لضمان اشتراك الأطراف المعنية؟ ومصطلح الأطراف المعنية يشمل كل من الفائزين والخاسرين نتيجة لهذا المشروع؛ فبعض الأطراف المعنية ستستفيد من المشروع ولكن سيتأثر البعض الآخر سلبياً بالخطط التي تم تنفيذها.

ويمكن تصنيف الأطراف المعنية إلى نوعين رئيسيين:

\* **أطراف معنية أولية** - وهم الذين ينتفعون من المشروع ويتأثرون بطرق متنوعة بالأنشطة. ويصف هذا

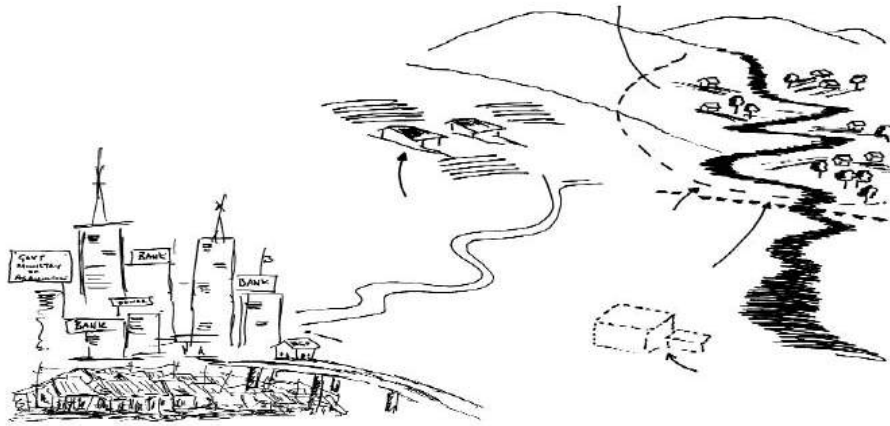
المصطلح الأشخاص التي يتوقف رخاء حالهم على المورد أو الخدمة أو المنطقة (مثال: غابة) التي يعالجها المشروع. وعادة ما يسكنون في أو بالقرب من المنطقة التي يتوافر فيها الموارد المستخدمة وعادة ما يتوفر لهم بعض الاختيارات عندما يعرض عليهم التغيير وبالتالي يواجهون صعوبة في التأقلم. والمشاركون الأولون عادة ما يكونوا أكثر عرضة للتأثر بالمشروع وهو السبب الذي لأجله يتم تنفيذ المشروع - المستخدم النهائي.

\* **أطراف معنية ثانوية-** وهم الأشخاص أو المؤسسات المهتمة بالموارد أو المنطقة التي سيتم تنفيذ المشروع من خلالها وهم الوسائل التي يتحقق من خلالها أهداف المشروع أكثر من كونهم مستخدم نهائي.

فإن لم يتم تحديد الأطراف المعنية في أثناء مرحلة التخطيط للمشروع، يكون المشروع عرضة للفشل وهذا لأن المشروع لم يأخذ في اعتباره احتياجات وأهداف الأشخاص الذين سوف يتواصل معهم.

## تمرين

أدرس الصورة التالية. يتساءل أهل القرية عن مشروع السد الجديد المقترح إقامته في واديهم. سوف يمد السد أهل المدينة بمياه صالحة للشرب وقد تقرر أن يركز المشروع على ضمان أخذ آراء أهل القرية في الاعتبار حتى لا تتأثر حياتهم بدرجة كبيرة. قم بتحديد الأطراف المعنية المختلفة في مشروع إقامة السد ثم حدد إذا ما كانوا أطراف أولية أم ثانوية.



إن تحليل الأطراف المعنية يعد أداة هامة لتحديد الأطراف المعنية ووصف طبيعة مشاركتهم والدور الذي سيلعبونه والاهتمامات الخاصة بهم. أن تحليل الأطراف المعنية يساعد على:

- \* تطوير مفهوم المشروع عن احتياجات المتأثرين بالمشكلة .
- \* اكتشاف ضآلة معرفتنا كدخلاء مما يشجع الذين يعرفون على الاشتراك .
- \* تحديد الفائز المتوقع والخاسر المتوقع كنتيجة للمشروع .
- \* التقليل أو التخلص من الآثار السلبية المتوقعة من المشروع.

## بصدد تحليل الأطراف المعنية

<sup>1</sup> بحسب ما جاء في ملاحظات إرشادية: ODA (١٩٥٩) كيف تقوم بتحليل عنصر الأطراف المشاركة لمشروعات وبرامج المعونة .

\* تحديد أصحاب الحقوق والاهتمامات والموارد والمهارات والقدرات الذين سيشترون أو يؤثرون على دورة المشروع

\* تحديد أصحاب الحقوق والاهتمامات والموارد والمهارات والقدرات الذين سيشترون أو يؤثرون على المشروع.

\* تحديد هؤلاء الذين سيتشجعون بالاشتراك في التخطيط والتنفيذ للمشروع.

\* تحديد الشراكات المفيدة التي يمكن أن يُبنى عليها.

\* تحديد وتقليل المخاطر بما في ذلك تحديد تضارب الاهتمامات والتوقعات بين الأطراف المعنية بحيث يتم تجنب أية خلافات.

يتم تحليل الأطراف المعنية عند تحديد المشروعات، ولا بد من مراجعته في مراحل متأخرة من دورة المشروع للتأكد من أن احتياجات الأطراف المعنية سيتم تسديدها بطريقة مناسبة.

من المهم أن ندرك وجود عدة مخاطر عند تحليل الأطراف المعنية:

\* تتوقف جودة التحليل على جودة المعلومات المستخدمة. وفي بعض الأحيان يكون من الصعب الحصول على المعلومات

اللازمة وعندها يتم وضع افتراضات كثيرة.

\* يمكن أن تُبسّط الجداول مواقف معقدة أكثر من اللازم.

وهناك طرق متعددة لعمل تحليل الأطراف المعنية والطريقة الموضحة فيما يلي تعتبر أحد هذه الطرق. وتتنوع الطرق المستخدمة وفقاً لنوع المشروع المقترح، فمثلاً في مشروع للدعوى وكسب التأييد، تُستخدم عناصر مختلفة عن تلك المستخدمة في مشروع للتنمية. وتعتبر الطريقة المستخدمة لاحقاً عامة جداً ويمكن تعديلها لتناسب مع أي نوع من أنواع المشروعات المقترحة.

ومن المثالي أن يتم عمل تحليل الأطراف المعنية مع ممثلي عدد كبير من المجموعات المشاركة كلما أمكن ذلك، ولكن قد يكون ذلك غير عملي إذا كانت الأطراف المعنية منتشرة في أماكن متفرقة. وبالرغم من ذلك، فإن كان هناك خطر من عدم إشراك أحد الأطراف المعنية الهامة، فيجب استثمار الوقت والموارد للقيام بتحليل الأطراف المعنية للتأكد من احتوائها في المشروع.

طريقة القيام بتحليل عنصر الأطراف المعنية

## جدول الأطراف المعنية

الخطوة الأولى

قم بنسخ الجدول التالي على ورقة كبيرة.

الأولوية	الأثر المتوقع للمشروع	الاهتمامات	الأطراف المعنية
			أولية
			ثانوية

\* اصنع قائمة بكل الأطراف المعنية المحتملة في المشروع، ثم قسمها إلى أطراف أولية وثانوية وتذكر أن تشمل المدعين والمهاجمين والمستخدمين والمجموعات الأكثر عرضة للتأثر والمجموعات الفرعية المتأثرة بالمشروع.

\* في الخانة الثانية من الجدول، سجل اهتمامات كل طرف فيما يتعلق بالمشروع وأهدافه. قد تكون هذه الاهتمامات واضحة، إلا أنه قد يوجد بعض الاهتمامات الخفية، وهنا قد تحتاج إلى وضع افتراضات محتملة وتذكر أن كل طرف مشارك قد يكون عدة اهتمامات.

\* في الخانة الثالثة، سجل التأثير المتوقع للمشروع على كل اهتمامات الأطراف المعنية، لأن ذلك يمكننا من معرفة طريقة

التواصل مع الأطراف المعنية المختلفة خلال دورة المشروع. استخدم رموزاً مثل:

+ أثر إيجابي متوقع

- أثر سلبي متوقع

+ / - أثر إيجابي وسلبي متوقع

? مشكوك فيه

في الخانة الرابعة، أكتب الأولوية التي يقدمها المشروع لكل طرف معنى لتسديد احتياجه. استخدم الأرقام من ١-٥ حيث يشير الرقم ١ إلى الأولوية القصوى.

كان الاحتياج الملح لأحد المجتمعات هو تطوير وسائل الحصول على ماء صالح للشرب، انظر الجدول:

الأولوية	الأثر المتوقع للمشروع	الاهتمامات	الأطراف المعنية
١	+	صحة أفضل	أولوية المجتمع المحلي
١	+	صحة أفضل	السيدات
	+	السير مسافة أقل للحصول على الماء	
	-	فرصة لحياة اجتماعية	
	+	أمان أثناء الحصول على الماء	الأطفال
١	+	صحة أفضل	
	+	السير مسافة أقل للحصول على الماء	
	+	وقت للعب	
٢	-	الدخل	ثانوية بائعي المياه
٢	+	تقليل عبء العمل	موظفو الصحة
	-	الدخل	
٣	+	اشتراك أعضاء الكنيسة في المشروع	الكنيسة المحلية
٣	+	صحة أفضل	منظمات غير حكومية مهتمة بالصحة
٤	+	تحقيق الأهداف	وزارة الصحة
٤	+	صرف النقود بفاعلية	الممولون
		تحقيق الأهداف الصحية	

أكمل جدول الأطراف المعنية التي تم تحديدها في مقترح المشروع بإقامة السد

مثال

تمرين



## جدول يوضح تأثير وأهمية الأطراف المعنية

سيكون لبعض الأطراف المعنية تأثير أكثر من الأطراف الأخرى على المشروع وبعضها سيكون له تأثير إيجابي على نجاحه والبعض الآخر قد يشكل تهديداً عليه. فكر في الأسلوب الذي ستتبعه للتواصل مع هؤلاء الذين ستتأثر مصالحهم سلبياً وذلك بغرض تجنب الخلافات وفشل المشروع. وبالرغم من أن الأطراف المعنية يكون لهم الأولوية القصوى، إلا أن هذا الجدول سيساعدك على تحديد الوقت الذي ستخصصه لكل من الأطراف المعنية سواء كانوا مؤيدين أو معارضين للمشروع.

من المهم جداً ألا نتجاهل الأطراف المعنية الأولية حتى وإن كنا نعتقد أنهم لا يتمتعون بنفوذ قوي.

يجمع الجدول كل من تأثير وأهمية الأطراف المعنية حتى تتمكن من معرفة موقعهم بالنسبة لبعضهم البعض.

**التأثير:** قوة نفوذ الأطراف المعنية على المشروع

**الأهمية:** الأولوية التي يعطيها المشروع لسد الاحتياجات واهتمامات كل طرف معني.

قم بنسخ الجدول التالي على ورقة كبيرة

أهمية ↑ كبيرة	(ب)	(أ)
	(ج)	(د)
↓ قليل	قليل	كبير
	تأثير →	

جدول يوضح تأثير  
وأهمية الأطراف  
المعنية

قم بمراجعة قائمة الأطراف المعنية والذي قمت باستكمالها في الخطوة الأولى وفكر في كم التأثير الذي لكل منها ومقدار أهمية كل منها للمشروع. أعط كل طرف معنى رقم وضعه في الجدول السابق بما يتناسب مع حالة كل منها. فإن كان الطرف المعني يتمتع بقدر كبير من التأثير والنفوذ، ضع في الخانة اليمنى من الجدول وإن كانت له أهمية كبيرة للمشروع فضعه في الخانة الأعلى من الجدول.

يمكن تحليل الجدول كما يلي:

المربع (أ) و (ب) و (د) هم الأطراف المعنية المفتاحية للمشروع ويمكن أن يؤثرها على المشروع أو أطراف هامة لتحقيق أهداف المشروع.



**المربع (أ)** يشمل الأطراف المعنية التي تتمتع بقدر كبير من الأهمية للمشروع دون التمتع بالنفوذ أو التأثير. هذه الأطراف تحتاج إلى مبادرات خاصة لضمان حماية اهتماماتهم أو مصالحهم.

**المربع (ب)** يشمل الأطراف المعنية التي تتمتع بقدر كبير من الأهمية للمشروع وتستطيع أن تؤثر في نجاحه. وهنا يجب تطوير علاقات عمل جيدة مع هؤلاء الأطراف لضمان دعمهم للمشروع.

**المربع (ج)** يشمل الأطراف المعنية التي تتمتع بنفوذ/تأثير كبير يمكن أن يؤثر على المشروع ولكن لا تتعلق اهتماماتهم بأهداف المشروع. أيضاً قد تكون هذه الأطراف مصدر تهديد على المشروع، ومن هنا جاءت أهمية وجود علاقة معهم وهذه العلاقة تحديد إلى مراقبة وتقييم دقيق. قد تسبب هذه الأطراف مشاكل للمشروع وقد تمنع تنفيذ المشروع بالكامل.

**المربع (د)** يشمل الأطراف التي لا تُعطى أولوية كبيرة وقد تحتاج إلى القليل من المراقبة والتقييم للتأكد من أنهم لم يصيروا أصحاب أولوية كبيرة.

كان الاحتياج الملح لأحد المجتمعات هو تطوير وسائل الحصول على ماء صالح للشرب، انظر الجدول:

مثال

أطراف معنية أولية ١ المجتمع المحلي ٢ السيدات ٣ الأطفال	↑ أهمية	(ب)	(أ)
		٧ ٦	٣ ٢ ١ ٩ ٤
أطراف معنية ثانوية ٤ من يبيعون الماء ٥ أخصائيين الصحة ٦ الكنيسة المحلية ٧ منظمات غير حكومية مهتمة بالصحة ٨ الممولون	↓ نفوذ	(ج)	(د)
٨		٥	
		← قليل	→ كبير

استكمل الجدول الذي يظهر مدى تأثير وأهمية الأطراف المعنية على مشروع إقامة السد

تمرين

### تحديد المشاركة المناسبة من الأطراف المعنية

الخطوة ٣

إن المشاركة عامل مهم جداً في تطور العمل، إلا أنها أصبحت مفهوماً يُساء استخدامه. فمصطلح المشاركة قد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين في مواقف مختلفة. وكلمة المشاركة بالمعنى العام تعني إشراك الناس في مشروعات التنمية، فمثلاً قد يقول شخص أنه يشترك في المشروع عن طريق:

- \* حضور أحد الاجتماعات حتى وإن لم يتفوه بكلمة واحدة.

- \* الاشتراك في عملية أخذ القرارات

\* المساهمة بالمواد أو المال أو الجهد

\* تقديم المعلومات

\* الإجابة على أسئلة المسح

وفي معظم الأحيان لا تُشرك ما يُطلق عليها مشروعات بالمشاركة الأطراف المعنية (وخاصة الأطراف المعنية الأولية) في عملية اتخاذ القرار وتنفيذ المشروع، مما قد يؤدي إلى مشروعات تنمية غير ناجحة. إن اشتراك الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار طوال فترة دورة المشروع (التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم) ينتج عنه ما يلي:

\* **فعالية متطورة** - فالمشاركة تزيد من إحساس المنتفعين بملكيتهم للمشروع مما يؤدي بدوره إلى زيادة احتمال تحقق أهداف المشروع.

\* **جواب مُشجع** - إذا اشترك الناس في المشروع بداية من مرحلة التخطيط فهناك احتمال كبير أن يتم تخصيص الجهود والمدخول لسد الاحتياجات التي تم الاتفاق عليها.

\* **كفاءة متطورة** - إذا تم جذب الخبرات والمهارات المحلية فمن المتوقع أن ترتفع جودة المشروع وأن يبقى في حدود الميزانية الموضوعة له وأن يتم الانتهاء منه في الوقت المحدد. أيضاً يمكن تجنب الأخطاء والتقليل من الخلافات.

\* **استمرارية المشروع واستمرار تأثيره** - مزيد من الناس يتعهدون باستمرار المشروع حتى بعد أن يتوقف الدعم الخارجي.

\* **التمكين وزيادة الاعتماد على الذات** - إن الاشتراك الفعال يساعد على تطوير المهارات والثقة بين المنتفعين.

\* **الشفافية والمصداقية** - وذلك لأن الأطراف المعنية قد أعطوا المعلومات اللازمة ونفوذ لصنع القرارات.

\* **مساواة عادلة** - هذا إذا أخذت احتياجات واهتمامات وقدرات الأطراف المعنية في الاعتبار.

هناك فوائد عديدة للمشاركة الفعالة ولكنها لا تعد ضماناً لنجاح المشروع. أيضاً لا يعد الحصول على المشاركة الكاملة سهلاً، كما أنه يستغرق الوقت. أيضاً قد تظهر بعض المصالح أو الاهتمامات المتعارضة في الشكل الموضح في الصفحة التالية، نشرح المستويات المختلفة للمشاركة ويمكن وصف أدنى المستويات على أنه تواجد وليس مشاركة أما أعلى المستويات فيمثل أفضل مستويات المشاركة. وهنا تحتاج المنظمات أن تقرر أنسب مستوى للمشاركة بالنسبة لها. كما أن مستويات المشاركة المختلفة مطلوبة بالنسبة للأطراف المعنية المختلفة وفي مراحل مختلفة من دورة المشروع.

\* في أي الظروف يكون أعلى مستويات المشاركة غير مناسب ؟

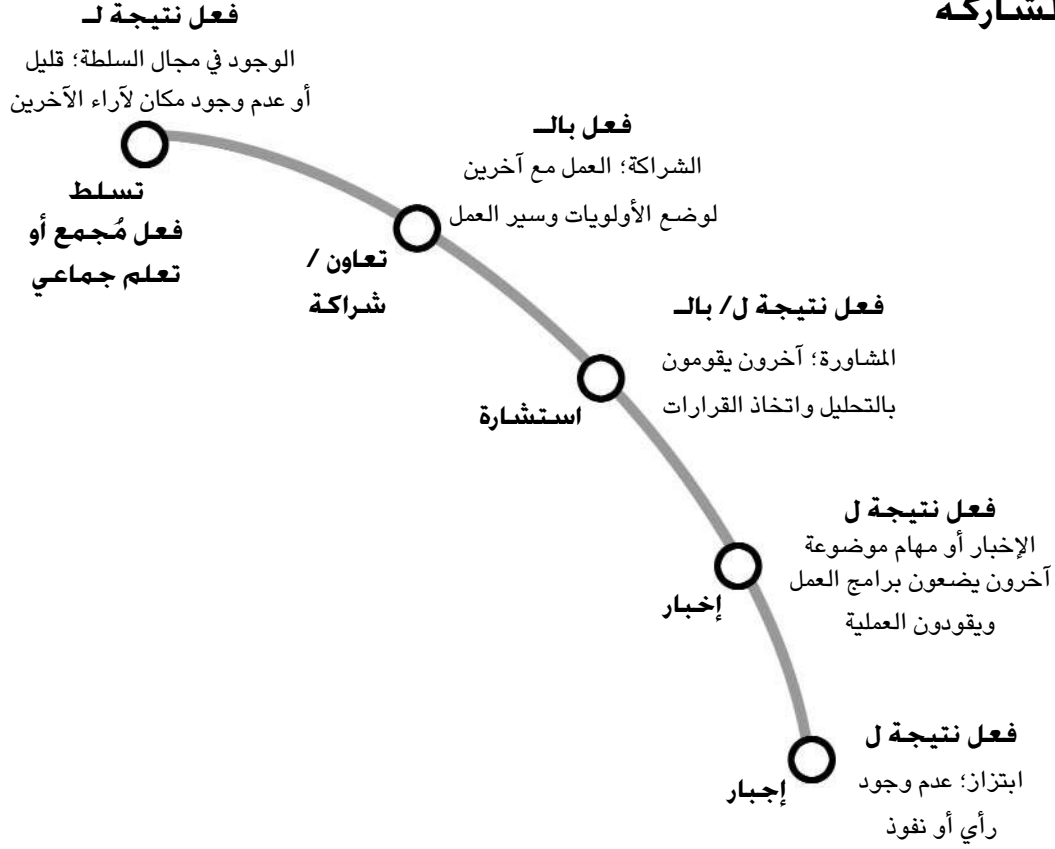
\* يقول البعض أنه يوجد في المستويات القريبة من القاع تواجد المجتمع وليس اشتراكه. فما هو الفرق

بين التواجد والمشاركة؟ ومتى يمكن للتواجد أن يتحول إلى مشاركة ؟

\* في أي الظروف يكون أدنى مستويات المشاركة مناسباً ؟

## تساؤلات

## مستويات المشاركة



نحن نقرر

الآخرون يقررون

إن الشراكة هي ذلك النوع من المشاركة الذي يشترك فيه اثنين أو أكثر من الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار وإدارة المشروع. وفي الوضع المثالي هي شراكة بين العاملين في المشروع وبين المنتفعين، ولكن الوصول إلى علاقة الشراكة مع الأطراف المعنية يعتبر تحدياً صعباً وذلك لوجود بعض المشاكل مثل:

- \* قد تكون المشاركة بالنسبة للأطراف المعنية الأولية مكلفة من ناحية الوقت والمال بالمقارنة بالفوائد المتوقعة.
- \* قد يفتقر الأطراف المعنية الأولية إلى المعلومات المناسبة الخاصة بموضوع صناعة القرارات الفعالة.
- \* قد يتحدى بعض الأطراف المعنيون الأولون حقوق مجموعات أخرى في المشاركة، فمثلاً قد تستثنى السيدات من المشاركة في لجنة المياه الخاصة بالقرية.
- \* قد تتبع المنظمات أو الكنائس نظاماً إدارياً أو طريقة في العمل لا تشجع مشاركة الأطراف المعنية الأولية

هل الشراكة أمر سهل؟ هل يمكن التغلب على الصعوبات التي تعوق الشراكة؟

تساؤل

ولتحديد مستوى المشاركة المناسب لكل من الأطراف المعنية المختلفة، قم بعمل جدول ملخص المشاركة ويمكن أن يكون مشابهاً للجدول التالي. تمثل الأعمدة الرأسية مستويات المشاركة المذكورة في الصفحة السابقة، أما الصفوف الأفقية فتتمثل مراحل دورة المشروع. قم بمراجعة قائمة الأطراف المعنية في جدول الأطراف المعنية ثم فكر في مدى مشاركة كل منهم في كل من مرحلة من مراحل المشروع. فكر أيضاً في مدى اهتمام أو تأثير كل منهم. قد تفكر في طرق أو أساليب يمكن عن طريقها زيادة اهتمامه أو تأثيرهم إيجابياً على المشروع. ولكن تأكد من أن الأطراف المعنية الأولية يشتركون بأفضل الطرق الممكنة وذلك لتشجيعهم على تملك المشروع

نوع المشاركة					
تحكم	شراكة	استشارة	إخبار		
				التحديد	مراحل المشروع
				التصميم	
				التنفيذ والمراقبة	
				المراجعة	
				التقييم	

## جدول ملخص المشاركة

تعد مراجعة هذا الجدول أمراً هاماً، فخلال دورة المشروع قد نجد أن الأطراف المعنية التي كنا نتوقع مشاركتها في المشروع بصورة كبيرة غير مهتمون بالمشاركة فيه، أو قد نكتشف ضرورة تشجيع بعض الأطراف الأخرى على المشاركة تجاوباً مع تقدم المشروع.

كان الاحتياج الملح لأحد المجتمعات هو تطوير / تحسين وسائل الحصول على ماء صالح للشرب، انظر الجدول:

## مثال

نوع الاشتراك					
تحكم	شراكة	استشارة	إخبار		
	قطاعات من المجتمع	منظمة الصحة ممول		التحديد	مراحل المشروع
الموظفون في المشروع	منظمة الصحة وزارة الصحة الكنيسة المحلية	المجتمع السيدات والأطفال بائعو الماء أخصائيو الصحة	ممول	التصميم	
الموظفون في المشروع	السيدات والأطفال بائعو الماء الكنيسة المحلية أخصائيو الصحة		ممول	التنفيذ والمراقبة	
	السيدات والأطفال بائعو الماء الكنيسة المحلية أخصائيو الصحة		ممول	المراجعة	
	وزارة الصحة منظمة الصحة المجتمع		ممول	التقييم	

## استكمل جدول ملخص المشاركة لمشروع إقامة السد

والآن وبعد استكمال الجدول، فكر في كيفية إشراك الأطراف المعنية بالفعل. مثلاً إذا كنا نعتقد أنه يجب استشارة السيدات في مرحلة التخطيط للمشروع، فيجب التفكير في كيفية حدوث ذلك بالفعل وقد نقرر عقد اجتماع خاص أو حضور أحد الاجتماعات الخاصة بهم. ومن المهم أيضاً مراجعة كل الخيارات المتاحة لضمان تجاوب الأطراف التي نرغب في اشتراكها مع الدعوة المقدمة لهم. وعلى المجتمع اختيار الأفراد الذين سيقومون بتمثيله في لجنة المشروع، لذلك شجعهم أن يشمل اختيارهم على توازن نوعي جيد. وقد يتطلب الأمر تدريب الأعضاء الذين وقع عليهم الاختيار ومناقشة الأدوار المتوقعة منهم ومسئوليات كل منهم في المشروع.

## البحث

يجب أن تقوم كل مشروعات التنمية على معلومات دقيقة وكافية ويمكن الاعتماد عليها، فالمعلومات الجيدة مهمة جداً لضمان ما يلي:

- \* فهم واقع وظروف المنطقة التي سيقام فيها المشروع
- \* فهم أسباب وآثار المشكلة التي سيتم معالجتها
- \* التعرف على ما يقوم به الآخرون لتجنب التكرار أو للعمل معاً إذا كان ذلك مناسباً
- \* التأكد من أن التجاوب مع الاحتياج يشمل كل العناصر كما أنه مناسب وملائم للوضع الحالي
- \* فهم التغيرات التي تطرأ على المنطقة حتى يساعد التجاوب في الاحتياجات المستقبلية أو تجنب ظهور المشاكل.
- \* تبرير مراحل سير العمل للهيئة والمنتفعين والممولين وكل من نعمل معهم
- \* التعلم من نجاح وفشل الماضي
- \* تقديم دليل أو برهان جيد للتجاوب.

تمكننا الأبحاث من اكتشاف الحقائق المتعلقة بالاحتياج، مما يساعدنا في التعرف على أفضل الطرق لسد هذا الاحتياج. وتشمل الأبحاث لقاءات مع الناس وأيضاً الحصول على المعلومات المكتوبة.

والأبحاث الدقيقة تتناول العناصر الاجتماعية والفنية والاقتصادية والبيئية والسياسية، مما يساعد على التعرف على أطراف معنية جديدة ومخاطر قد تعوق دون نجاح المشروع.

خذ في الاعتبار ما يلي:

- \* تاريخ المنطقة
- \* جغرافية المكان ومناخه والبيئة الخاصة به. مثال: الخصائص التي تميزه، خرائط، وسائل الاتصال، المنطقة، المشاكل الموسمية.
- \* الكثافة السكانية- العدد، السن، النوع
- \* الأنظمة والهيكل الاجتماعية- التقسيمات الدينية، وضع المرأة، المؤسسات الاجتماعية

- \* السياسة- التسلسل السياسي المحلي، آثار الحكومة المركزية، مثال: الاستقرار، سياسة تسعير الأطعمة
- \* الدين ونظرة عالمية- المعتقدات الدينية، الجماعات، الكنائس
- \* الثقافة- العادات والممارسات، جماعات لها ثقافات أخرى في المنطقة، اللغات
- \* الأحوال المعيشية- نوعية المنازل، الماء، الصرف الصحي
- \* الاقتصاد- مصادر الدخل، المحاصيل، تملك الأراضي، متوسط الأجر اليومي
- \* التعليم- المدارس، نسبة الأمية
- \* الصحة- نسبة الوفيات، أسباب الوفيات والأمراض، الخدمات الصحية المحلية
- \* برامج الخدمات والتنمية- خبرات حكومية أو خبرات لمنظمات غير حكومية.

## بعض الأسئلة

\* **ما هو الوضع الحالي؟** فمثلاً إذا قام المجتمع بتحديد مشكلة المياه على أنها احتياج ملح، فقد نرغب في طرح بعض الأسئلة مثل: كم عدد سكان المنطقة؟ ما هي كمية المياه التي يحصل عليها الفرد الآن؟ ما هو مصدر الماء الحالي؟ كيف يتم الحصول على الماء الآن؟ من يقوم بالحصول على الماء؟ كم من الوقت يستغرق الحصول على الماء؟ ما مدى نظافة الماء الآن؟

\* **كيف ستزايد الحاجة؟ ما هي الآثار المستقبلية إن لم يتم تسديد الاحتياج؟**

مثال: كم سيكون عدد سكان المنطقة خلال خمس سنوات؟

\* **كيف يجب أن يكون الوضع؟** يمكن الحصول على بعض المعلومات من الأقسام الحكومية المختلفة أو السجلات الحكومية. مثال: ما هي كمية المياه التي يحتاج إليها الشخص لضمان حياة صحية؟

\* **ما هي التحسينات الممكنة التي يمكن تقديمها؟** قد يتطلب الأمر التواصل مع الأقسام الحكومية والخبراء الفنيين. أيضاً يمكن أن تتاح الفرصة للمجتمع لوضع بعض الخيارات. مثال: ما هي بعض المصادر الأخرى للمياه النظيفة في المنطقة؟ من يملك أو يتحكم في هذه المصادر الأخرى؟ ما هي الخيارات الفنية المتوافرة؟

\* **ما هي المنظمات المحلية الأخرى التي تعمل في نفس المجال؟** ما هي هذه المنظمات؟ هل يمكن أن نعمل معاً؟

يمكن استخدام المعلومات التي تم تجميعها كقاعدة بيانات أساسية يمكن على أساسها مقارنة مراحل تقدم المشروع.

استخدم خليط مع المعلومات الأولية والثانوية لضمان صحة المعلومات. فمثلاً إذا قال أفراد المجتمع أن أطفالهم لا يذهبون إلى المدارس لأنه لا يستطيعوا تحمل مصاريف الزي المدرسي، فقد يكون من الصواب التأكد من السلطات المحلية أن الأطفال يحتاجون لارتداء زي مدرسي.

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات وإليك بعض منها. وقد ننشغل بجمع المعلومات لوقت طويل حتى أنه لا يُتاح لنا الوقت الكافي للتنفيذ، لذلك لا بد من الموازنة بين الحصول على المعلومات الكافية واتخاذ خطوات عملية بصدها وبين جمع الكثير من المعلومات دون اتخاذ الخطوات اللازمة بصدها.

الأمر الذي يشمل الكتب والأبحاث الأكاديمية والمطبوعات الحكومية وشبكة الإنترنت ووسائل الإعلام ولكن بعض المعلومات يمكن أن تكون مضللة.

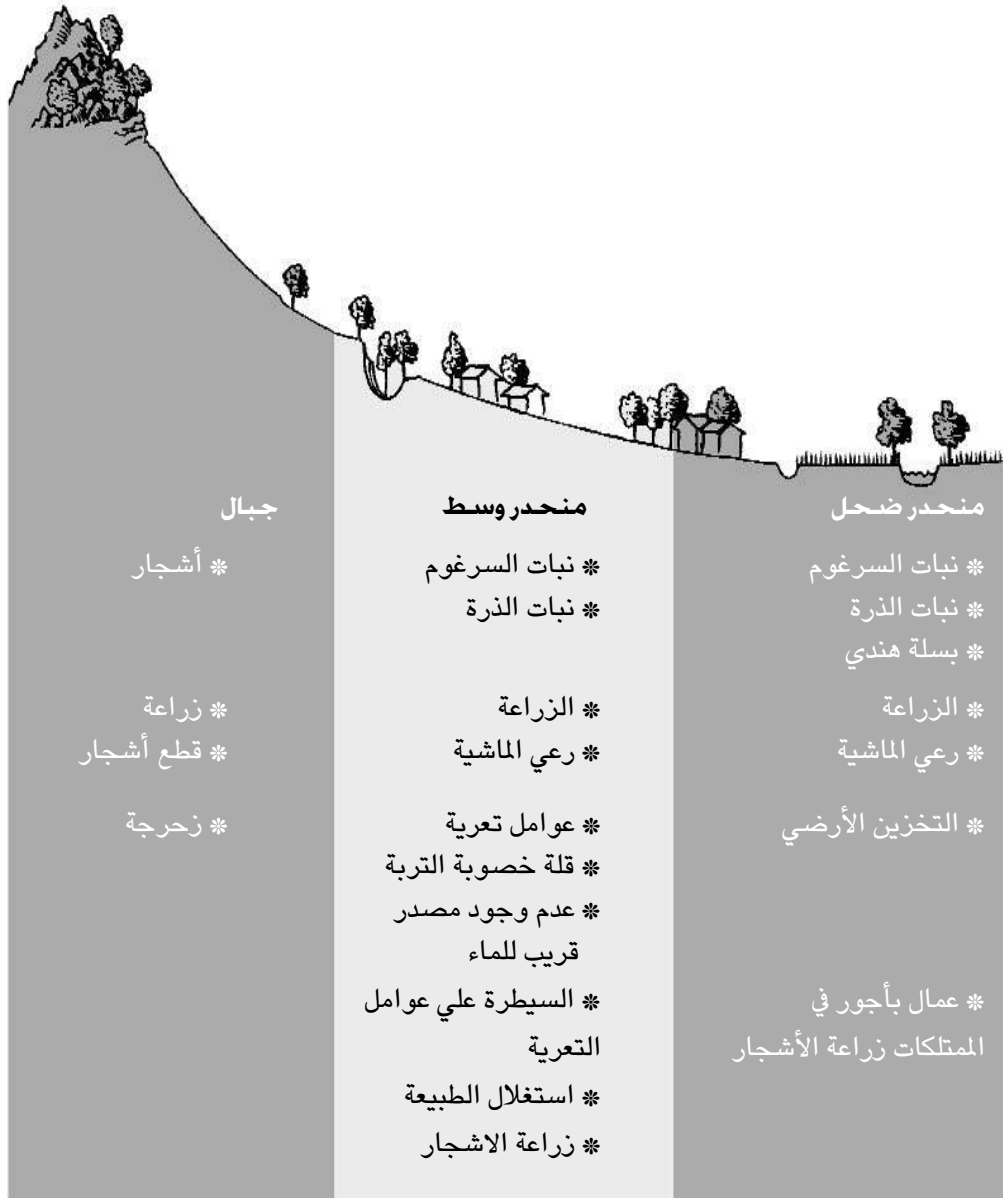
- \* هل الحقائق دقيقة؟ هل هي مُدعمة بدلائل؟ هل المعلومات حديثة؟
- \* لماذا تقدم المنظمة المعلومات؟ هل يمكن الوثوق بالمصدر؟

وتشمل:

**المقابلات الشخصية** (انظر أداة رقم ٢، صفحة رقم ١٥)

**مسح المجتمع** (انظر أداة رقم ٤، صفحة رقم ١٦)

**السير العرضي** - بدلاً من أن يريك شخص أفضل المزارع أو أفضل العيادات، خطط لسير عرضي للحصول على صورة واقعية للمنطقة. سر عبر المجتمع مستخدماً المعلومات المفتاحية ولاحظ واستمع واسأل. حاول السير في خط مستقيم قاطعاً المنطقة كلها مسجلاً ملاحظات دقيقة مناسبة لنوع المشروع. مثال: طبيعة التربة، نوعية المحاصيل، مصادر المياه، الأنشطة التي يقوم بها أهل المنطقة. ثم ضع ملاحظتك على شكل توضيحي يشابه الشكل التالي



**راجع المعلومات الثانوية**

**جمع المعلومات الأولية**

	Ill-health	Income	Farmwork
Jan	6	5	4
Feb	2	1	6
Mar	3	1	9
Apr	3	1	8
May	7	3	1
Jun	8	4	1
Jul	3	5	3
Aug	2	8	7
Sep	2	3	4
Oct	2	2	3
Nov	3	5	1
Dec	7	9	1

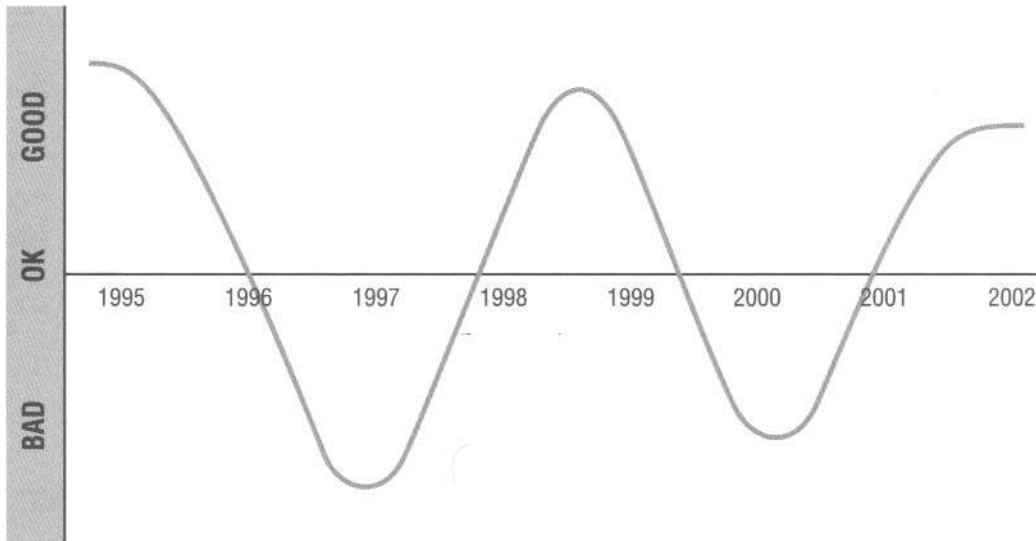
### التقويم الموسمي

ويستخدم لتوضيح التغيرات الشهرية على بعض الأمور مثل سقوط الأمطار، العمالة، الأمراض، الأسعار. اسأل أعضاء المجتمع متى يبدأ عامهم ثم أسماء الشهور والمواسم الخاصة بهم ثم اختار أيهما سوف تستخدم. سجل وحدات القياس هذه على الأرض أو في ورقة واستخدم الحجارة أو الحبوب واطلب منهم تسجيل الموضوعات التي نحن بصدد دراستها. فمثلاً، اسمح لهم بوضع عشر حبات من الفاصوليا بحد أقصى لكل موضوع عن كل شهر. شجعهم على المناقشة حتى يتفق الجميع واسألهم عن سبب اختلافهم حول الرقم المناسب. في هذا المثال نجد أن الدخل يقل جداً في الشهور ما بين فبراير وإبريل. وعند

طرح سؤال مثل "لماذا تزيد الدخول في شهر مايو؟" يمكن الحصول على الكثير من المعلومات المفيدة.

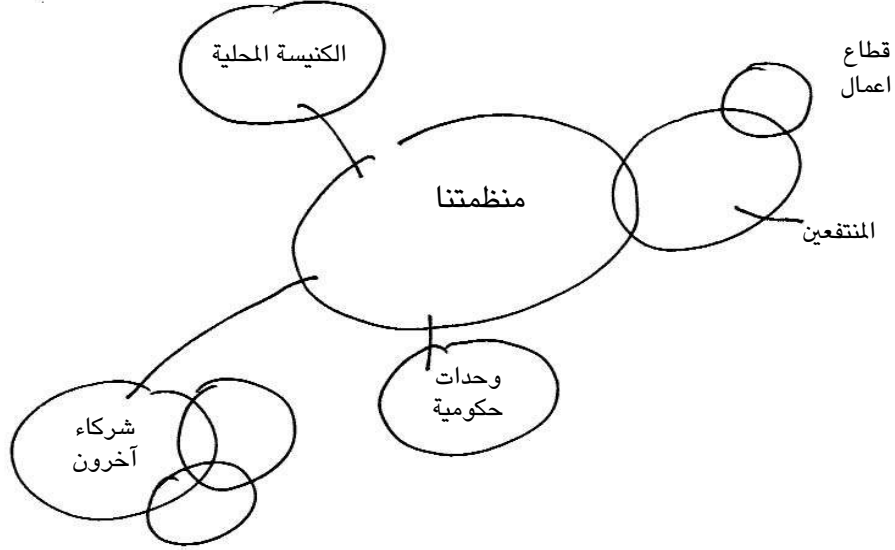
### خط الزمن- يُستخدم خط الزمن لإظهار الأحداث المحلية الهامة والتغيرات البيئية والأمراض والزيادة السكانية. توصلوا

إلى اتفاق بشأن عدد السنوات التي يمكن لخط الزمن أن يغطيها ثم ارسم خطاً أفقياً على ورقة كبيرة واكتب السنوات على طول هذا الخط. اطلب من أعضاء المجتمع مناقشة أحداث مفتاحية حدثت خلال هذه السنوات. فيما يلي خط زمن يوضح الأحوال المعيشية وقد تم استخدامه للتعبير عن أحوال المجتمع في السنوات الأخيرة. أيضاً يشمل خط الزمن الأحداث التي أثرت على حياة الناس.





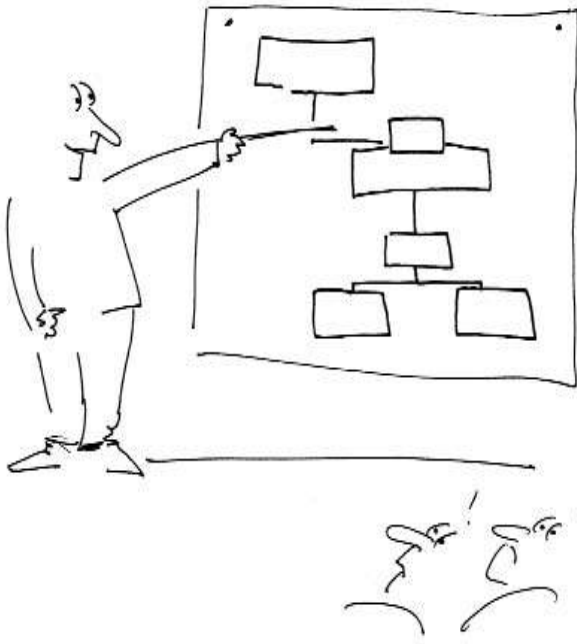
**أشكال فين-** وفيها يتم استخدام دوائر تمثل أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات. وتشير الدائرة الكبيرة إلى مدى الأهمية، كما أن طريقة تداخل الأشكال توضح طبيعة العلاقة بينهم.



**قالب الدرجات-** ارسم قالباً واستخدم البذور أو الحجارة للتأكيد على قيم وفئات واختيارات وأولويات الأشخاص المحليين مثل الأشجار، أو طرق الحفاظ على التربة وتنوع المحاصيل والحيوانات. في هذا المثال، يقارن الناس العمل الذي يمكن أن يقوموا به في السوق.

	***	***	***	***	*	**
	*	**	***	*	**	*****
	*****	*****	*****	*****	**	*****
	****	*****	*****	*****	*	*****
	****	****	****	***	**	**
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">           ***** =            * =         </div>						

## تحليل المشكلة



قبل البدء في تصميم المشروع، علينا أن نحلل المشكلة التي تم تحديدها خلال مرحلة تحديد المشروع.

تساعد عملية تحليل المشكلة الأطراف المعنية الأولية في تحديد أسباب المشكلة التي يواجهونها وآثارها. وفيها يتم رسم شجرة المشكلة ومنها يمكن تحديد أهداف المشروع.

استخدم تحليل الأطراف المعنية للتعرف على هؤلاء الذين يمكن أن يساعدوا في بناء شجرة المشكلة وتأكد من وجود مزيج من أفراد المجتمع ذوي الخبرة المحلية والدراية الفنية وهكذا.

ويمكن تحليل المشكلة بالاستعانة بعدد من مجموعات الأطراف المعنية حتى يروا كيف أن نظرتهم للأمر تختلف من مجموعة لأخرى.

ولمساعدة كل الأطراف المعنية على التفكير في كل الأسباب والنتائج، تأكد من أنهم فكروا في العناصر الاجتماعية والبيئية والسياسية والاقتصادية والفنية. ومن المفترض أن تؤكد شجرة المشكلة على ما تم اكتشافه خلال مرحلة البحث أثناء عملية التخطيط، كما أنها قد تطرح قضايا جديدة لم نفكر فيها من قبل.

تساعد شجرة المشكلة الأطراف المعنية على التعرف على جذور المشكلة الأساسية ومناقشة نتائجها.

## شجرة المشكلة

### طريقة عمل شجرة مشكلة

قم بتحديد المشكلة الأساسية وهي عادة ما تكون المشكلة التي تم تحديدها خلال مرحلة تحديد المشروع. قم بكتابة المشكلة على ورقة لاصقة أو على بطاقة ورقية وضعها في منتصف الحائط أو الأرض. وقد يوجد بعض المشاكل الأخرى التي تم تحديدها من قبل المجتمع والتي يمكن مناقشتها. ارسم شجرة مشكلة منفصلة لكل منهم ثم قارن فيما بينهم عندما تبدأ في التفكير في كيفية علاج المشروع للمشكلة.

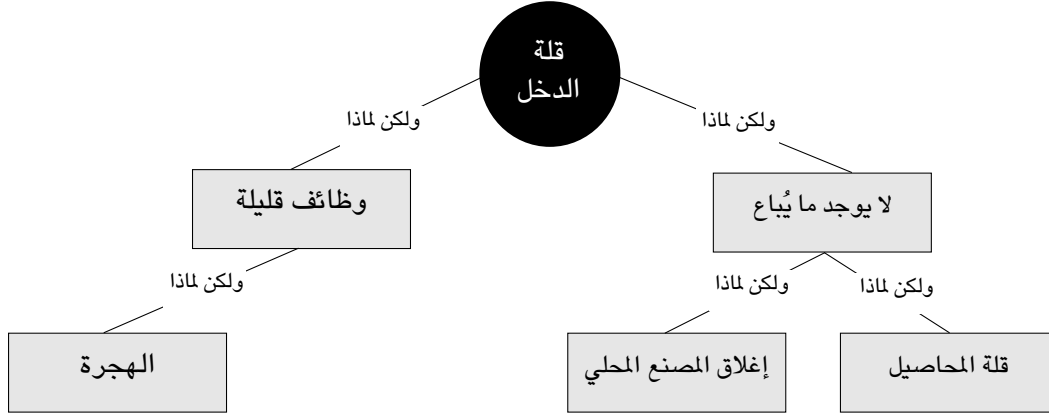
الخطوة ١



خطوة ٢



حدد أسباب المشكلة الأساسية عن طريق طرح الأسئلة التي تبدأ بـ “ولكن لماذا؟” حتى نصل لمرحلة لا يمكن لنا فيها أن نصل لأبعد من ذلك. اكتب كل سبب على ورقة لاصقة منفصلة أو على بطاقة ورقية. وقد تكون للمشكلة الواحدة أكثر من سبب. مثال:

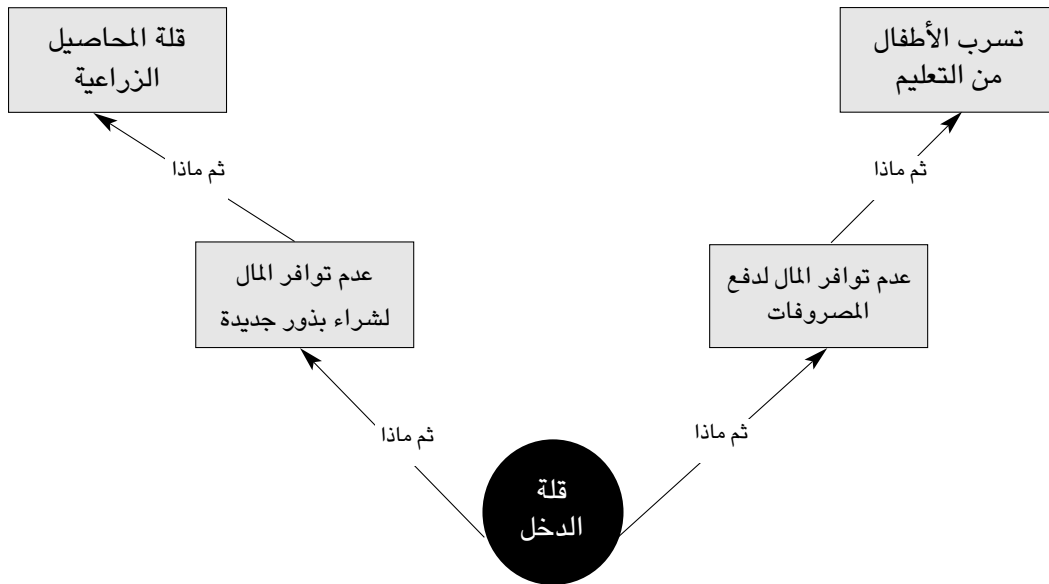


إعداد شجرة  
المشكلة  
(الأسباب)

خطوة ٣



حدد النتائج المترتبة على المشكلة الأساسية عن طريق طرح الأسئلة التي تبدأ بـ “وماذا بعد ذلك؟” حتى نصل لمرحلة لا يمكن لنا فيها أن نصل لأبعد من ذلك. اكتب كل نتيجة على ورقة لاصقة منفصلة أو على بطاقة ورقية. قد تكون للمشكلة الواحدة أكثر من نتيجة. مثال:



تطور شجرة  
المشكلة  
(النتائج)

شجع المشاركين على المناقشة وتأكد من أن المشاركون يشعرون بحرية في نقل الأوراق اللاصقة أو البطاقات.

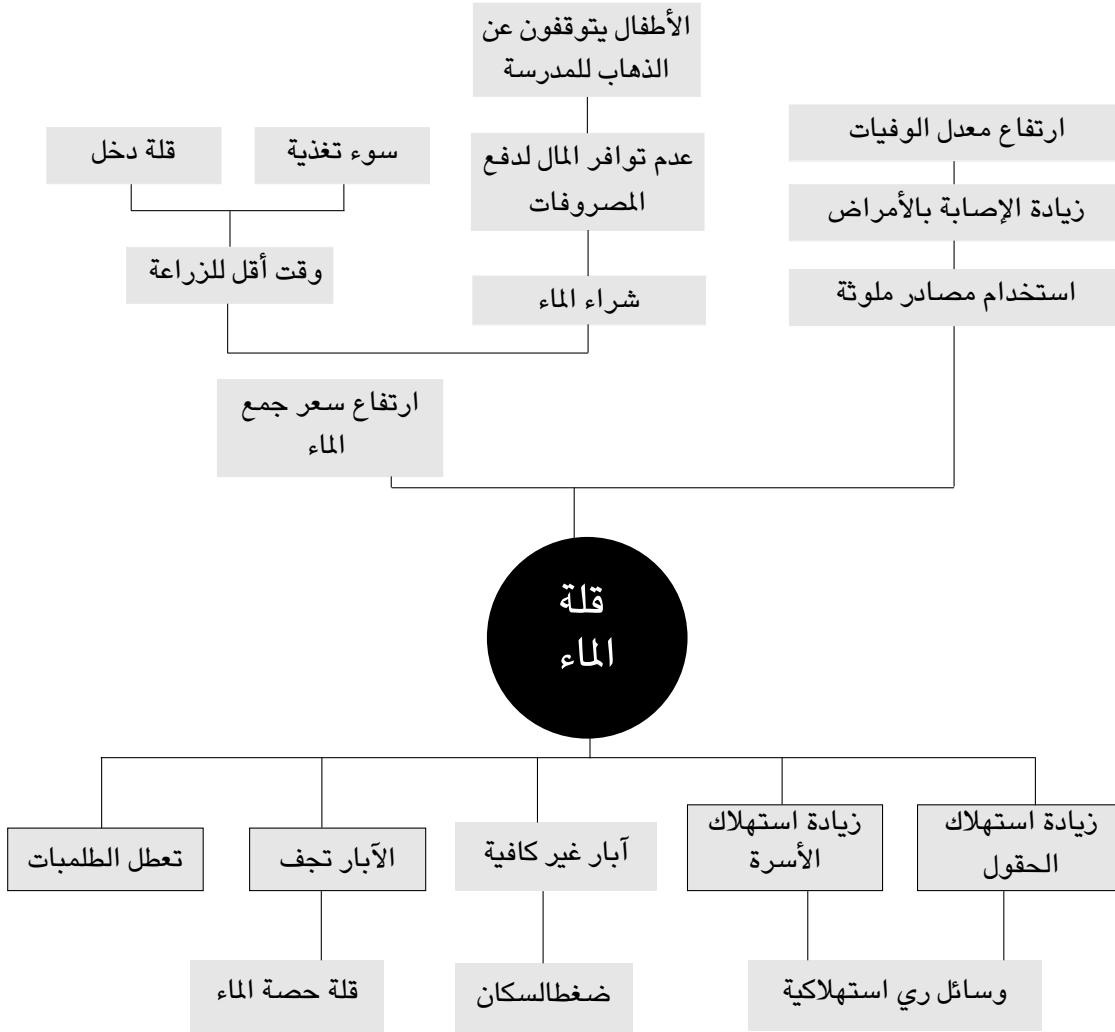
راجع شجرة المشكلة للتأكد من أن كل مشكلة تقود بدورها إلى المشكلة التالية.



قم بنسخ شجرة المشكلة على ورقة كبيرة عن طريق رسم خطوط رأسية تشير إلى علاقة الأسباب بالنتائج ورسم خطوط أفقية توضح نتائج مشتركة وآثار مجتمعة

### مثال

لنموذج مبسط  
لشجرة



**شجرة الأهداف** تشبه شجرة الأهداف شجرة المشكلة، إلا أنها تركز على الأهداف بدلاً من على المشاكل. ويمكن رسم شجرة للأهداف بدون تحديد المشكلة ولكن أسهل طريقة لرسم شجرة أهداف هي عن طريق تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف.

وللحصول على شجرة أهداف قم بتحويل كل العبارات الموجودة في شجرة المشكلة إلى عبارات إيجابية. مثال: قلة المحصول تصبح زيادة المحصول، وهكذا تكون قد حصلت على شجرة الأهداف. بعد ذلك راجع منطقية المكتوب، هل يؤدي كل هدف إلى الهدف التالي؟ قم بإضافة أو حذف أو تغيير الأهداف إذا لزم الأمر.

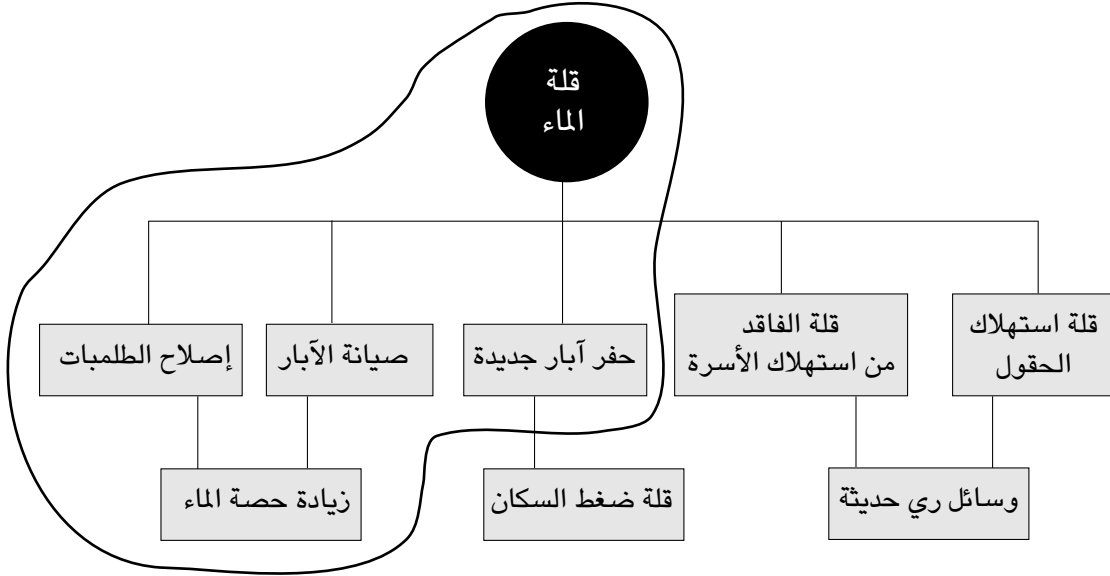
قد تكون هناك بعض النتائج العامة جداً في نهاية الشجرة والتي لا يمكن تحويلها بسهولة إلى أهداف يمكن تحقيقها من خلال المشروع، بل على العكس يمكن أن تشكل عقبة أمام المشروع الذي نحن بصددده. وقد نقرر لاحقاً التركيز على مشروع أو برنامج يعالج هذه القضية عن طريق جعلها المشكلة الأساسية.

إذا حاولنا معالجة كل الأهداف التي قمنا بتحديدنا، سنجد أننا أمام مشروع مُكلف جداً وطويل الأجل. لذلك كان من الضروري أن نركز على جانب واحد أو بضعة جوانب من شجرة الأهداف. فإن كنت قد رسمت أكثر من شجرة أهداف واحدة، فستحتاج أن تقرر أي الشجرتين سوف تركز عليها للقيام بالمشروع. تطوير وسائل الحصول على مياه الشرب

## التركيز على المشروع

مثال لنموذج

شجرة أهداف تركز على جانب



اطرح الأسئلة التالية:

- \* أي الأهداف يجب أن تعالجها؟
- \* ما هي مجموعة الأهداف التي يحتمل أن ينتج عنها تغيرات إيجابية؟
- بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار:
- \* التكلفة
- \* الفوائد التي ستعود على الأطراف المعنية الأولية
- \* إمكانية تحقيق الأهداف
- \* المخاطر (انظر صفحة رقم ٤٥)
- \* هل هناك هيئات أخرى تعالج هذه المشكلة؟
- \* الاستمرارية
- \* الأثر على البيئة

راجع شجرة الأهداف وقم بتحديد الفروع التي سوف يعالجها المشروع. مثال: قد يتقرر معالجة الفرع الأيمن من شجرة الأهداف السابقة (الذي تم تحديده بوضع دائرة حوله)

هذا ويُفضل الرجوع إلى شجرة الأهداف في وقت لاحق من المشروع وبالتحديد عند بدء التفكير في افتراضات المشروع. كما يمكن اعتبار الأهداف الأخرى على أنها عقبات يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع.

## إطار العمل المنطقي (Logical Framework)

والآن وبعد أن تم تحديد المشروع وجمع المعلومات المفصلة، يمكننا أن نبدأ التخطيط لكيفية عمل المشروع بالتحديد ويُعد إطار العمل المنطقي أحد الأساليب الجيدة للقيام بهذه المهمة، كما أن عملية استكمال بيانات إطار العمل المنطقي تساعد على التفكير في كل العناصر التي يجب أن يشملها التخطيط لضمان نجاح المشروع. حتى وإن لم يخطط الناس لعمل إطار العمل المنطقي للمشروع، إلا أن استخدام الأدوات الموجودة في إطار العمل المنطقي يمكن أن يكون مفيداً عن التخطيط للمشروع.

### ما هو إطار العمل المنطقي؟

إطار العمل المنطقي هو أداة تستخدم لدعم تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع، وبالرغم من أنه يتم خلال مرحلة التخطيط للمشروع، إلا أنه يعتبر وثيقة حية يمكن الرجوع إليها وتعديلها طوال فترة دورة المشروع.

إطار العمل المنطقي عبارة عن جدول مكون من أربعة أعمدة رأسية وأربعة صفوف أفقية وفيها تدرج كل أجزاء المشروع الرئيسية في صورة عبارات واضحة وهي: الهدف العام من المشروع، أهداف المشروع، النتائج والأنشطة ويصاحبها المؤشرات والدلائل والافتراضات ولا يظهر في إطار العمل المنطقي كل تفاصيل المشروع وإنما فكرة مختصرة عن عناصر المشروع الرئيسية، أما التفاصيل فيمكن كتابتها في وثائق مختلفة يُلحق بها إطار العمل المنطقي مثل مقترح المشروع، الميزانية، جدول الأنشطة.

إطار  
العمل المنطقي

المُلخص	المؤشرات	الدلائل	الإفتراضات
الهدف العام			
هدف المشروع			
النتائج			
الأنشطة			

تستخدم معظم الهيئات الممولة إطار العمل المنطقي المذكور سابقاً، إلا أن البعض الآخر يجري عليه تعديلاً بسيطاً وذلك بأن يدرجوا الملخص والمؤشرات والدلائل والافتراضات في العمود الرأسي والهدف العام وهدف المشروع والنتائج والأنشطة في الصف الأفقي. بمجرد الانتهاء من تحليل الأطراف المعنية وإجراء الأبحاث اللازمة، يمكن

أن نبدأ في الإجابة على السؤال التالي: "أين نحن الآن؟"

وفي إطار العمل المنطقي، تُطرح سلسلة من الأسئلة:

\* أين نريد أن نكون؟ (الهدف العام، هدف المشروع)

\* كيف سنصل إلى هناك؟ (النتائج، الأنشطة)

\* كيف سنعرف أننا وصلنا إلى هناك؟ (المؤشرات)

\* كيف سنثبت أننا وصلنا إلى هناك؟ (الدلائل)

\* ما هي المشاكل التي يمكن أن تقابلنا في الطريق؟ (الافتراضات)

## لماذا نستخدم إطار العمل المنطقي؟

يعتبر إطار العمل المنطقي مفيداً لأنه:

- \* يساعد الناس على تنظيم أفكارهم
- \* يساعد الناس على التفكير بطريقة منطقية
- \* يساعد على تحديد نقاط الضعف في تصميم المشروع
- \* التأكد من تحديد المؤشرات الأساسية في بداية المشروع وبذلك يسهل من عملية المراقبة والتقييم.
- \* التأكد من أن الأفراد المشتركين في المشروع يستخدمون نفس المصطلحات
- \* يساعد الناس على تلخيص المشروع في ورقة أو اثنين وبذلك يستطيعوا عرض خططهم على الآخرين بطريقة مبسطة. ولكن إطار العمل المنطقي لا يغني عن كتابة مقترح كامل.

ولكن هناك بعض القصور في إطار العمل المنطقي:

- \* يمكن أن تتحول إدارة المشروع إلى نظام صارم جداً ما لم يتم مراجعة إطار العمل المنطقي باستمرار وإجراء التعديلات اللازمة عليه.
- \* ولأن هذا الأسلوب يتطلب اشتراك عدد من مختلف الأطراف المعنية، فهناك حاجة إلى مهارات في فن القيادة والتنسيق بحيث تضمن فهم كل الأطراف المعنية لإطار العمل المنطقي وبالتالي اشتراكهم في عمله.
- \* وبما أن هذه الطريقة تقوم على تحليل المشكلة، فقد لا تكون مناسبة في بعض الثقافات التي لا يناقش فيها الناس مشاكلهم علانية.
- \* يمكن أن يكون المصطلحات المستخدمة مصدر تهديد لبعض الأطراف المعنية. أيضاً تعتبر هذه الطريقة صعبة الفهم في بعض البلاد.

## من يقوم باستكمال بيانات إطار العمل المنطقي؟

كلما أمكن ذلك، يجب إشراك الأطراف المعنية في عمل وإعداد إطار العمل المنطقي ، وذلك لأن من يقومون باستكمال بياناته يجب أن يكونوا من بين المشتركين في عملية تنفيذ المشروع. وقد يجد المشاركون الأولون صعوبة كبيرة في فهم هذه الطريقة. ولكن بما أن أي عملية تعتبر على نفس القدر من أهمية المنتج النهائي، فإن أسلوب المشاركة يمكن أن يستخدم لمساعدة الأطراف المعنية في الإجابة على الأسئلة وتحديد بعض عناصر المشروع. بعد ذلك يمكن للعاملين في المشروع إدراج البيانات كاملة في إطار العمل المنطقي.

## المصطلحات المستخدمة

تستخدم الهيئات المختلفة مصطلحات مختلفة في إطار العمل المنطقي وفيما يلي شرح للمصطلحات المستخدمة مع التنويه على المصطلحات الأخرى التي قد تستخدمها بعض الهيئات بوضع المصطلح بين قوسين. هذا وسوف نشرح هذه المصطلحات بصورة أوضح في الجزء الخاص باستكمال إطار العمل المنطقي.

**الملخص**

(منطق التدخل-

منطق التغيير)

يعرض الملخص الخطوط الرئيسية لأهداف المشروع: ماذا يُراد تحقيقه وكيف. وهناك عدد من الكلمات التي تستخدم لوصف أنواع الأهداف المختلفة. ونحن نستخدم كلمة هدف للإشارة إلى التغيير المرغوب فيه. وفي إطار العمل المنطقي، يتم الفصل بين المستويات المختلفة من الأهداف بحيث يتم ترتيبها تنازلياً، وتُستخدم مصطلحات مختلفة للإشارة إلى كل مستوى.

**الهدف العام**

تشير عبارة الهدف العام إلى المشكلة العامة التي نحاول علاجها، وفي بعض الأحيان يُشار إليها بهدف التنمية الأشمل. من بين الأمثلة للهدف العام: تحسين مستوى الدخل، تطوير سبل الحصول على ماء الشرب، الحد من عدد الجرائم.

مثال: تطوير إنتاجية المزارع باستخدام صغار المزارعين.

**هدف المشروع**

والهدف هو التغيير المحدد الذي نريد تحقيقه من خلال المشروع والذي يسهم بدوره في تحقيق الهدف العام. ويُطلق عليه في بعض الأحيان الهدف المباشر للمشروع.

مثال: تطوير أساليب وأنواع زراعة الأرز عن طريق استخدام صغار المزارعين.

**النتائج**

النتائج هي الأشياء التي نريد أن نراها نتيجة للأنشطة التي نقوم بها بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

مثال: تطوير أنواع المحاصيل المقبولة من المستهلك وإتاحتها وتسويقها.

**الأنشطة**

الأنشطة هي المهام التي يتم تنفيذها.

مثال: أبحاث على أنواع المحاصيل.

**المؤشرات**

(مؤشرات موضوعية)

(يمكن قياسها وإثباتها)

تجيب المؤشرات على السؤال "كيف نعرف أننا وصلنا إلى هناك؟" فالمؤشرات هي عبارة عن علامات تقيس مدى

أداء المشروع بمقارنتها بالأهداف، كما أنها تلعب دوراً هاماً في عملية المراقبة والتقييم.

مثال: ٧٥٪ من صغار المزارعين يتبنون زراعة أنواع جديدة من الأرز بنهاية ٣ سنوات.

**الأدلة**

(سبل التحقق)

تشير الأدلة إلى مصادر المعلومات اللازمة لقياس الأداء ومن المسئول عن جمعها ومعدل تكرار جمعها.

مثال: نموذج لمسح يقوم به العاملون في المشروع في نهاية ٣ سنوات.

**الافتراضات**

وتشير إلى الشروط والظروف التي تؤثر على تقدم ونجاح واستمرارية المشروع. وقد تكون هناك عناصر

خارجية لا يمكن التحكم فيها أو لا نرغب في التحكم فيها وتشمل: تغير الطقس، تغير الأسعار، تغير سياسة

الحكومة.



## استكمال بيانات إطار العمل المنطقي

\* سر نجاح استكمال بيانات إطار العمل المنطقي يرجع إلى كتابة الأهداف بترتيب تنازلي وذلك عن طريق

استكمال خانة الملخص

\* بعد ذلك قم بملء البيانات الخاصة بخانة الافتراضات

\* بعد ذلك استكمل البيانات الخاصة بكل هدف في خانة المؤشرات والدلائل

إن استكمال بيانات إطار العمل المنطقي بهذه الطريقة يضمن تحاشي الكثير من التفاصيل في المرحلة التي تسبق بناء المشروع.

وأفضل طريقة لاستكمال بيانات إطار العمل المنطقي هي استخدام عدد من الأوراق الكبيرة أو الأوراق اللاصقة وقلم رصاص حتى تتمكن من إجراء التعديلات اللازمة على الإطار المنطقي خلال مرحلة المناقشة دون أن تبدو الورقة غير منظمة.

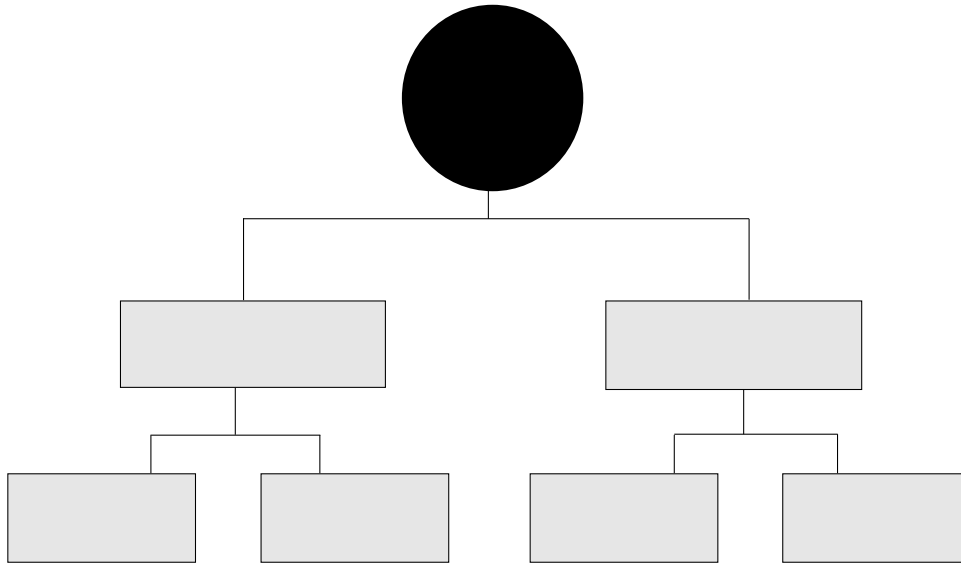
### ملخص الأهداف

مرحلة ١

قم بملء بيانات خانة الملخص عن طريق كتابة عبارة مختصرة عن هدف كل مستوى وذلك بالرجوع إلى شجرة الأهداف التي قمت باستكمالها سابقاً (انظر صفحة رقم ٣٦).

إن كل مستوى من الأهداف في الفرع الذي تم اختياره بوضع دائرة عليه يرتبط بالمستويات الأخرى في الترتيب التنازلي للأهداف.

**الترتيب التنازلي  
للأهداف**



المشكلة الأساسية  
تعطي هدف المشروع  
الأسباب تحدد....

..... النتائج

.... والأنشطة

سوف نحتاج إلى تحديد الهدف العام وفي هذه المرحلة من ترتيب الأهداف الخاصة بالمشروع، قد نختار تغيير بعض منها أو إضافة أهداف جديدة.

اختبار “إن – إذا”

بعد استكمال البيانات الخاصة بأهداف كل مستوى، لابد من التأكد من أن العبارات المكتوبة مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً منطقياً وذلك عن طريق استخدام اختبار “إن – إذا”

- \* ارجع إلى الأنشطة: لو قمنا بكل هذه الأنشطة، فهل ستتحقق النتائج؟
- \* ارجع إلى النتائج: لو تحققت النتائج، فهل سنحقق الهدف؟
- \* لو تحقق الهدف، فهل سيساهم ذلك في تحقيق الهدف العام؟

مثال:

- \* إن قمنا بتدريب أعضاء من المجتمع على صيانة وإصلاح طلبات المياه (أنشطة)، إذاً ستتحسن مصادر الحصول على ماء صالح للشرب (نتيجة).
- \* وإن تحسنت مصادر الحصول على ماء صالح للشرب (نتيجة)، إذاً ستتحسن وسائل الحصول على الماء (هدف).
- \* وإن تحسنت وسائل الحصول على الماء (هدف)، إذاً ستخفض الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال (هدف عام).

قد نكتشف أننا في حاجة لإعادة صياغة الأهداف أو إضافة أهداف جديدة وقد نكتشف أن عدد من الأهداف التي ذكرناها لم يعد مناسباً، فاحذفه إذاً.

تمرين

أكمل إطار العمل المنطقي الخاص بحفلة الزفاف.

تمرين

تخيل أنك عضو في فريق لكرة القدم وتخيل أنه تم تحديد الأهداف التالية:

- \* الهدف العام: أن نكون أفضل فريق كرة قدم في البلد
  - \* الهدف: أن نفوز بالمباراة القادمة
  - \* النتائج: هجوم ناجح، دفاع ناجح
  - \* الأنشطة: ركل الكرة، رمي الكرة، المناورة
- لو ركلنا الكرة ورمىناها وناورنا، هل سينتج عن ذلك هجوم ناجح ودفاع ناجح؟  
لو نجحنا في الدفاع والهجوم، فهل سنحقق هدف الفوز بالمباراة؟  
ما هي التغييرات التي نحتاج إليها لتحقيق الهدف؟

مثال لإطار عمل منطقي تم استكمال عمود الملخص

الملخص المؤشرات الدلائل الافتراضات

الهدف العام التقليل من الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال

**شرح الأهداف**

**الهدف العام-** هو الهدف الشامل بعيد الأجل. هو الحالة المرغوب في الوصول إليها حيث يتلشى الاحتياج أو المشكلة أو يتحسن الوضع إلى حد كبير. ويسهم المشروع في الوصول إلى هذا التأثير الطويل الأجل ولكنه لا يحققه بذاته. وهذا الهدف قد يكون هدفاً لعدد من المشروعات الخاصة بمنظمات أخرى. وقد يكون الهدف العام هدفاً للحكومة أو هدفاً للأمم المتحدة.

أمثلة: - تحسين صحة الأطفال

- تقليل الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال

**هدف المشروع-** ما هي التغيرات أو المنافع التي يبغى المشروع تحقيقها؟ حاول أن تسجل كل من المنافع المادية والتغيرات الاجتماعية الإيجابية عند كتابتك لجملة الهدف.

لا بد من وجود هدف واحد فقط، فإن كان هناك أكثر من هدف للمشروع، فسيكون من الصعب إدارته، وربما فكرنا في عمل مشروعين منفصلين، على أن يكون لكل منهما سجل أداء منفصل ولكن هدف عام واحد.

أمثلة: - رفع مستوى المناعة في المنطقة المقام عليها المشروع

- إمكانية الحصول على ماء صالح للشرب واستخدامه في المنطقة المقام عليها المشروع

**النتائج:** ما هي النتائج التي نحتاج إليها لتحقيق الهدف؟ بمعنى، ما هي النتائج التي سيحققها المشروع؟ ويتحكم في نتائج المشروع الفريق القائم على العمل وفي الغالب يكون هناك من ٣-٦ نتائج.

أمثلة: - يتم دعم فريق أخصائي الصحة لتأدية دورهم

- تحسن في موارد المياه الصالحة للشرب

**الأنشطة-** كيف سنحقق النتائج؟ ويحتمل وجود قائمة طويلة من الأنشطة الواجب القيام بها، ولكن لا يجب أن يشمل إطار العمل المنطقي على الكثير من التفاصيل. لذلك يجب شرح الأنشطة في ورقة منفصلة عن هذا الجدول. (انظر صفحة رقم ٦٠).

يجب أن تبدأ الأنشطة بفعل.

أمثلة: - اختيار أخصائي الصحة

- استصلاح الآبار الحالية وحفر آبار جديدة.

ليس من الضروري وضع أهداف كمية أو نوعية في هذه المرحلة ولكن يمكن وضعها عند استكمال البيانات الخاصة بالعمود الثاني (المؤشرات). استخدم الترقيم عند تسجيل الأنشطة وتأكد من ارتباطها بالنتائج. (انظر نموذج لجدول إطار العمل المنطقي في صفحة رقم ٥٧).

تخيل أنك تقوم بتنظيم حفلة زفاف. ماذا سيكون هدفك العام وما هو هدفك وما هي النتائج والأنشطة التي ستقوم بها؟ قم بكتابة كل هذا على بطاقات ثم رتبها في شجرة للأهداف.

**تمرين**

اختبار لو حدث  
"إن - إذا"

بعد استكمال البيانات الخاصة بأهداف كل مستوى، لابد من التأكد من أن العبارات المكتوبة مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً منطقياً وذلك عن طريق استخدام اختبار "إن - إذا"

\* ارجع إلى الأنشطة: لو قمنا بكل هذه الأنشطة، فهل ستتحقق النتائج؟

\* ارجع إلى النتائج: لو تحققت النتائج، فهل سنحقق الهدف؟

\* لو تحقق الهدف، فهل سيساهم ذلك في تحقيق الهدف العام؟

مثال:

\* إن قمنا بتدريب أعضاء من المجتمع على صيانة وإصلاح طلمبات المياه (أنشطة)، إذا ستتحسن مصادر الحصول على ماء صالح للشرب (نتيجة).

\* وإن تحسنت مصادر الحصول على ماء صالح للشرب (نتيجة)، إذا ستتحسن وسائل الحصول على الماء (هدف).

\* وإن تحسنت وسائل الحصول على الماء (هدف)، إذا ستنخفض الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال (هدف عام).

قد نكتشف أننا في حاجة لإعادة صياغة الأهداف أو إضافة أهداف جديدة وقد نكتشف أن عدد من الأهداف التي ذكرناها لم يعد مناسباً، فاحذفه إذاً.

أكمل إطار العمل المنطقي الخاص بحفلة الزفاف.

تمرين

تخيل أنك عضو في فريق لكرة القدم وتخيل أنه تم تحديد الأهداف التالية:

\* الهدف العام: أن نكون أفضل فريق كرة قدم في البلد

\* الهدف: أن نفوز بالمباراة القادمة

\* النتائج: هجوم ناجح، دفاع ناجح

\* الأنشطة: ركل الكرة، رمي الكرة، المناورة

لو ركلنا الكرة ورمىناها وناورنا، هل سينتج عن ذلك هجوم ناجح ودفاع ناجح؟

لو نجحنا في الدفاع والهجوم، فهل سنحقق هدف الفوز بالمباراة؟

ما هي التغييرات التي نحتاج إليها لتحقيق الهدف؟

تمرين

- مثال لإطار عمل منطقي تم استكمال عمود الملخص

الافتراضات	الدلائل	المؤشرات	الملخص	
			التقليل من الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال	الهدف العام
			تحسين مصادر المياه الصالحة للشرب وطرق استخدامها في المنطقة	هدف المشروع
			١- وضع أنظمة للإدارة بالمشاركة لتحديد الاحتياجات والتخطيط والمراقبة. ٢- تطوير مصادر المياه . ٣- زيادة ورفع وعي المجتمع بالممارسات الصحية السليمة.	النتائج
			١-١ تشكيل لجنة من مستخدمي الماء ٢-١ تدريب اللجنة على إجراء الأبحاث والتخطيط والمراقبة وكتابة المقترحات ٣-١ تقوم المجتمعات بعمل أبحاث أساسية ورقابية على استخدام الماء والاحتياجات وتقديم مقترح مشروع. ٤-١ عقد اجتماعات مشتركة للتخطيط تشمل لجنة مستخدمي الماء ووحدة الماء بالحي	الأنشطة
			١-٢ تقوم اللجنة باختيار عمال الحفر وتحدد رواتبهم. ٢-٢ تدريب العمال على حفر وتغطية الآبار وصيانة وإصلاح ظلمبات الماء. ٣-٢ عمل صيانة للآبار الموجودة وحفر آبار جديدة ٤-٢ التنسيق لقيام وحدة الماء المحلية بفحص جودة الماء. ٥-٢ يقوم العمال بصيانة وإصلاح الظلمبات.	
			١-٣ تدريب مندوبي الصحة في المجتمع على زيادة معرفتهم بمرض الإسهال والحاجة إلى ممارسة العادات الصحية السليمة. ٢-٣ يقوم مندوبو الصحة في المجتمع بتدريب آخرين من الرجال والنساء والأطفال على الممارسات الصحية السليمة.	

## الافتراضات

## مرحلة ٢

الآن تأكدنا من أن كل هدف يؤدي إلى ما يليه باستخدام اختبار "إن - إذا"، ولكن لا يمكن أن نكون واثقين ١٠٠

أن كل هدف سيؤدي إلى ما يليه وذلك لوجود بعض المخاطر من أن تؤثر عناصر خارجية على هذه العلاقة. إن سبب فشل كثير من المشروعات لا يرجع دائماً إلى التصميم السيئ للمشروع ولكن إلى تجاهل هذه العناصر التي قد تكون خارج نطاق نفوذنا أو صعوبة السيطرة عليها أو مكلفة للغاية. لذلك يجب أن يوحي الإطار المنطقي بأننا فكرنا في هذه العناصر.



## تقييم المخاطر

ولاستكمال البيانات الخاصة بالافتراضات، علينا أولاً التفكير في المخاطر المتعلقة بالمشروع. الخطر هو احتمال حدوث شيء غير مرغوب فيه. إن كل نشاط تحوطه المخاطر ولكن إن وقع أحدها فقد يؤثر على أحد الأنشطة أكثر من الآخر، لذلك لزم إجراء تقييم للمخاطر لأنه يساعد على تحديد هذه المخاطر والتفكير في احتمال ونتائج وقوعها، ويمكن معالجة المخاطر عن طريق تغيير خطط المشروع للحد منها.

من بين المخاطر المتوقعة:

- \* طقسية - سقوط الأمطار
- \* بشرية - إضراب عن العمل،
- عدم استعداد المنتفعين لاستخدام أساليب جديدة، ترك بعض الموظفين المنظمة
- \* اقتصادية - عدم استقرار في أسعار المحاصيل
- \* سياسية - سياسات الحكومة
- \* مشروعات تقوم بها منظمات أخرى ولكنها لا تسير وفق الجدول الزمني الموضوع لها.

الخطوة ١



## طريقة عمل تقييم المخاطر

ابدأ بمجموعة من الأوراق الكبيرة حدد المخاطر عن طريق:

- \* مراجعة عدد من التحاليل الذي سبق أن قمت بها مثل تحليل الأطراف المعنية، المشاكل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- \* مراجعة شجرة الأهداف (صفحة رقم ٣٧) والتفكير في العوقات.

- \* مراجعة كل هدف مذكور في إطار العمل المنطقي وعمل عصف ذهني حول الافتراضات التي يجب أخذها في الاعتبار حتى يتحقق الهدف. وإليك سلسلة من الأسئلة المفيدة التي يمكن طرحها:
- إن قمنا بهذا النشاط، فما هي الأمور التي يمكن أن تحول بيننا وبين الحصول على النتائج؟
  - إن نجحنا في تحقيق هذه النتائج، فما هي الأمور التي يمكن أن تحول بيننا وبين تحقيق الهدف؟
  - إن نجحنا في تحقيق الهدف، فما هي الأمور التي يمكن أن تعوق إسهامنا في تحقيق الهدف العام؟

## الخطوة ٢



استخدم جدول الأثر / الاحتمال لتقييم المخاطر

سجل كل المخاطر ثم قم بترقيمها وبعد ذلك فكر في احتمال حدوث كل منها (احتمال) والآثار التي قد تنتج عنها، فكر أيضاً في آثار حدوثها على نجاح المشروع وعلى المنتفعين. ثم ضع الرقم في الجدول.

مثال: في مشروع لتحسين المحاصيل الزراعية، تم تحديد وجود خطر وهو أن المزارعون قد لا يقوموا بزراعة أنواع جديدة من الحبوب. ولكن احتمال وقوع هذا الخطر يعتبر متوسط، إلا أن آثاره وقوعه على المشروع كبيرة. وهكذا يتم وضع الرقم ١ في الخانة المناسبة.

## جدول الأثر / الاحتمال

الأثر			الاحتمال
كبير	متوسط	قليل	
			قليل
١			متوسط
٢			كبير

١- قد لا يرغب المزارعون في زراعة أنواع جديدة من البذور

٢- احتمال سقوط الأمطار

## الخطوة ٣

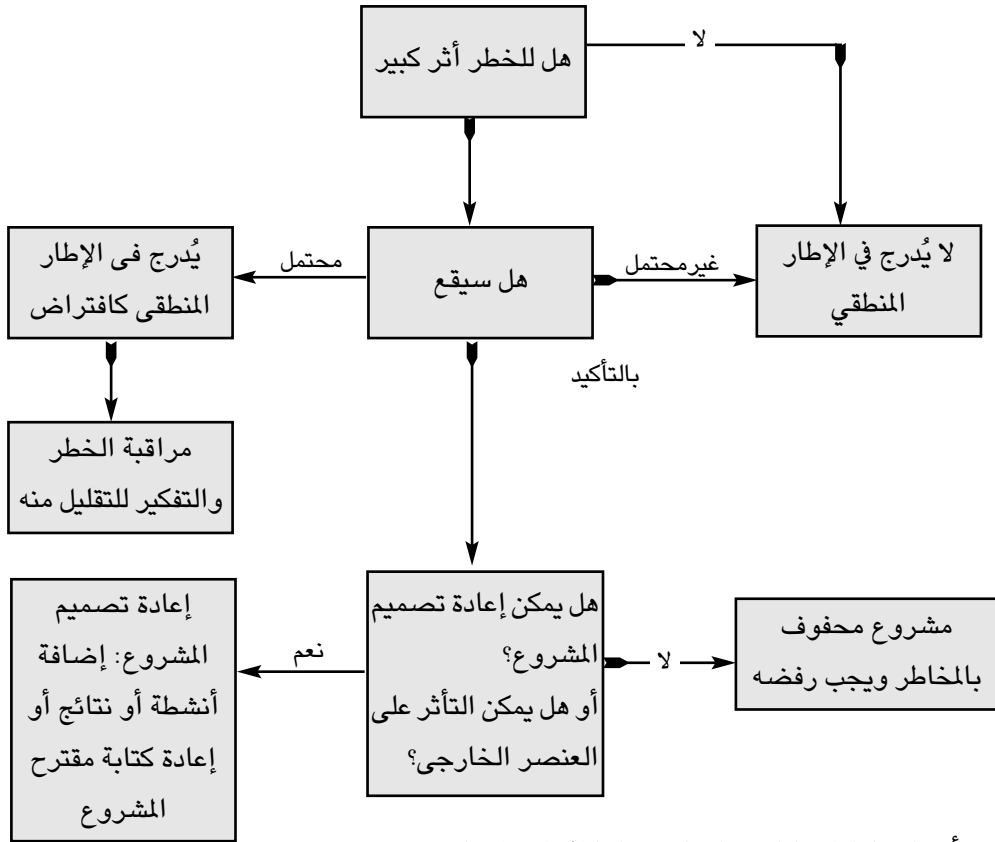


فكر في المقاييس التي قد تقلل أو تُلغى هذه المخاطر، وقد ترغب في عدم الالتفات إلى المخاطر التي يكون احتمال وقوعها قليل وآثارها قليلة ولكن قد يمكن اتخاذ بعض الخطوات البسيطة التي من شأنها التقليل من هذه المخاطر. هذا ويجب التركيز على المخاطر الواقعة في الخانة السفلي وبالتحديد في الركن الأيسر من جدول الأثر / الاحتمال (احتمال وقوعها كبير وآثارها كبيرة) وذلك لأنها تشكل تهديداً على نجاح المشروع. ولكن إن تعسر تقليل هذه المخاطر، فقد يكون إلغاء المشروع أمراً ضرورياً.

فمثلاً يعتبر خطر عدم رغبة المزارعين في زراعة أنواع جديدة من البذور هاماً للغاية ومن بين المقاييس التي يمكن اتباعها للتقليل من هذا الخطر هو ضمان اشتراكهم في اختيار أنواع الحبوب. ولكن سقوط الأمطار يعني فشل المشروع وهنا يجب التفكير في وسائل الرأي على أنها أحد أهداف المشروع.

ولا تنسى إضافة معايير الحد من المخاطر في أهداف المشروع، وهذا يعني إضافة أهداف جديدة وربما نتائج جديدة في جدول إطار العمل المنطقي.

عُد مرة أخرى إلى إطار العمل المنطقي وأكتب المخاطر الأساسية على أنها افتراضات وذلك في الخانة رقم ٤. فالافتراضات هي المخاطر التي قد تؤدي إلى فشل المشروع في حال وقوعها. كما أن بعض المخاطر يمكن اعتبارها حرجة للغاية حتى أننا قد نقرر عدم تنفيذ المشروع على الإطلاق. وقد يساعدك الشكل التالي على اتخاذ القرار بشأن المخاطر التي يجب أن تُدرج في إطار العمل المنطقي.



وبعد أن فكرنا في المخاطر، يمكننا تحويلها إلى افتراضات

المخاطر هي عبارات سلبية تصف ما يمكن حدوثه ليوثر سلبياً على المشروع، أما الافتراضات فتحول هذه المخاطر إلى عبارات إيجابية لتكون بمثابة شروط يجب توافرها إن أردنا للمشروع أن يستمر.

**مثال:** فكر في المخاطر التي قد تهدد مشروع توسع زراعي. فعن طريق إعادة صياغة العبارة السلبية التي تصف المخاطر لتصبح إيجابية تكون بذلك حولنا الخطر إلى افتراض:

**خطر:** عدم استعداد المزارعين لتجربة زراعة أنواع جديدة من الأرز.

**الافتراض:** استعداد المزارعين لتجربة زراعة أنواع جديدة من الأرز.

وتعتبر كتابة الافتراضات بدلاً من المخاطر أمراً طبيعياً في العمود رقم ٤، لذلك تجنب الخلط بين المخاطر والافتراضات. وعادة ما يكون هناك عدد من الافتراضات لكل نشاط، كما أن مستوى الشك سيزداد مع الأهداف الهامة وذلك لأن درجة تحكمنا في المستويات الأعلى تقل. لذلك فقد يكون من الأسهل تغيير الأنشطة أو إضافة أنشطة جديدة للتقليل من المخاطر. فما أصعب التنفيذ ضد مخاطر تهدد استخدام النتائج لتحقيق العرض أو الأهداف لتحقيق الهدف العام.

## المخاطر والافتراضات



## فكر في مشروع توسع زراعي

\* "توفير بذور الأرز والنصائح" يمكن أن يكون نشاط، و"تصميم برامج تدريبية وتقديمها" يمكن أن يكون نتيجة وهما من ضمن مسؤوليات مدير المشروع. فإن لم يتم توفير هذه الخدمات، يكون المدير مسؤولاً عن فشل المشروع، ولكن إن تم توفيرها، فسوف يُمدح لنجاح المشروع.

\* قد يكون هدف المشروع هو "زيادة متوسط محصول الأرز لدى المزارعين في المنطقة." ولكن قد لا يكون مدير المشروع مسؤولاً في حالة فشل المشروع وذلك لأن المزارعين قد لا يطبقوا التدريب الذي حصلوا عليه.

\* هناك بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها للتقليل من المخاطر مثل التأكد من اشتراك المزارعين في المشروع منذ بدايته وذلك لضمان زيادة ملكيتهم للمشروع والتعرف على أنواع التدريب التي يحتاجون إليها. ولكن بالرغم من كل ذلك، سيكون تحكماً في هدف المشروع محدود بالمقارنة بتحقيق النتائج والقيام بالأنشطة.

## اختبار "إن - إذا"

عند دراسة كل هدف في إطار العمل المنطقي فكر في الافتراضات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار حتى يؤدي كل هدف إلى الهدف الذي يليه في المستوى. امتحن منطقية الأمر باستخدام اختبار "إن - إذا".

المملخص	المؤشرات	الدلائل	الافتراضات
الهدف العام			
هدف المشروع			
النتائج	إذا		
الأنشطة	لو		و

مثال:

\* إن قمنا بتدريب عدد من أفراد المجتمع على صيانة وتصلح طلمبات المياه (أنشطة) ووجد مورد يقوم بتوفير قطع الغيار اللازمة (افتراض)، إذا ستتحسن مصادر الحصول على ماء الشرب (نتيجة).

\* إن تحسنت مصادر الحصول على ماء الشرب (نتيجة) وتوافرت كميات مناسبة من الماء (افتراض)، إذا ستتحسن سبل الحصول على ماء الشرب (هدف المشروع).

\* إن تحسنت سبل الحصول على ماء الشرب (هدف المشروع) وكان الماء هو السبب في الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال، إذا ستقل معدلات الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال (الهدف العام).

وعند تغيير الظروف الخارجية، يجب عمل تقييم آخر للمخاطر وهو أمر يستمر طوال فترة المشروع وذلك لضمان أخذ كل المخاطر التي تهدد المشروع في الاعتبار.

قد يتطلب استكمال الاطار المنطقي أحد المشروعات إضافة خانة أخرى يُطلق عليها شروط حرجة أو شروط مسبقة.

الشروط الحرجة

المختص	المؤشرات	الدلائل	الافتراضات
الهدف العام			
هدف المشروع			
النتائج			
الأنشطة			
الشروط الحرجة			

والشروط الحرجة هي تلك التي يجب توافرها أو حدوثها قبل بدء المشروع. اطرح الأسئلة التالية:

- \* هل سيتسنى لنا إيجاد موظفين مؤهلين بالرواتب التي تم تحديدها؟
- \* إذا وفرت الحكومة أو هيئات أخرى الموارد، فمتى يمكن استخدامها؟
- \* هل ستتوفر المواد أو التمويل في الوقت الذي نريد فيه بدء المشروع؟

مثال لإطار عمل منطقي بعد استكمال البيانات الخاصة بالعمود رقم ١ و٤

الافتراضات	الدلائل	المؤشرات	الملخص	الهدف العام
				التقليل من الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال.
عدم انخفاض الرعاية الصحية سبباً لإصابة بالإسهال يرجع إلى المياه الملوثة والممارسات الصحية السيئة			تحسين مصادر المياه الصالحة للشرب وطرق استخدامها في المنطقة	الهدف
- توافر كميات مناسبة من الماء - عدم حرمان الناس من موارد الماء المطورة - مصادر الماء لا تتعرض للتلوث - تقبل المجتمع للممارسات الصحية			١. وضع أنظمة للإدارة بالمشراكة لتحديد الاحتياجات والتخطيط والمراقبة. ٢. تطوير مصادر المياه ٣. زيادة وعي بالممارسات الصحية السليمة.	النتائج
- خلو المياه الجوفية من الزرنينخ - ثقة المجتمعات في إمكانية تطوير مصادر الماء - اللجان المحلية تأخذ مسئولية العمل لصالح المجتمع - استمرار لجنة مستخدمي الماء في العمل لصالح الجميع - المجتمع على استعداد للعمل مع لجنة مستخدمي الماء.			١-١ تشكيل لجنة من مستخدمي الماء ٢-١ تدريب اللجنة على إجراء الأبحاث والتخطيط والمراقبة وكتابة المقترحات ٣-١ تقوم المجتمعات بعمل أبحاث أساسية ورقابية على استخدام الماء والاحتياجات وتقديم مقترح مشروعات. ٤-١ عقد اجتماعات مشتركة للتخطيط تشمل لجنة مستخدمي الماء ووحدة الماء بالحي	الأنشطة
- توفير رواتب مناسبة للعمال واستمرار توافرها - توافر سلسلة من موردي قطع الغيار - استمرار تخصيص وحدة الماء المحلية الموارد اللازمة لإجراء اختبار للمياه واختبارات بديلة إذا لزم الأمر			١-٢ تقوم اللجنة باختيار لجنة من الموظفين وتحدد رواتبهم. ٢-٢ تدريب لجنة الموظفين على حفر وتغطية الآبار وصيانة وإصلاح ظلميات الماء. ٣-٢ عمل صيانة للآبار الموجودة وحفر آبار جديدة ٤-٢ التنسيق لقيام وحدة الماء المحلية بفحص جودة الماء. ٥-٢ تقوم لجنة الموظفين بصيانة وإصلاح الظلميات.	
- أن يضع أفراد المجتمع التدريب الذي حصلوا عليه محل التطبيق.			١-٣ تدريب مندوبي الصحة في المجتمع على زيادة معرفتهم بمرض الإسهال والحاجة إلى ممارسة العادات الصحية السليمة. ٢-٣ يقوم مندوبو الصحة في المجتمع بتدريب عشرة آخرين من الرجال والنساء والأطفال على الممارسات الصحية السليمة.	

## المؤشرات والدلائل

المؤشرات هي علامات تظهر مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وهي إجابة على السؤال: "كيف نعرف أن ما خططنا له تحقق أم لا؟" تساعدنا المؤشرات أيضاً على مراقبة ومراجعة وتقييم المشروع، كما أنها تمكننا من معرفة التعديلات التي يجب أن تطرأ على خطط المشروع. تساعدنا المؤشرات أيضاً على تعلم بعض الدروس من المشروع بغرض تجنب الوقوع في نفس الأخطاء في مشروعات أخرى.



المؤشرات  
(العمود ٢ من إطار  
العمل المنطقي)

ويُطلق على المؤشرات في بعض

الأحيان اسم "مؤشرات موضوعية يمكن إثباتها" وتستخدم كلمة موضوعية للإشارة إلى أن هذه المؤشرات لا يجب أن تقوم على وجهة نظر الشخص الذي يقوم بقياسها. والحقيقة هي أن الشخص الذي يقوم بقياسها لا يهم كثيراً وذلك لأن أي شخص يمكن أن يصل إلى نفس النتائج. لذلك يفضل أن يُطلب من شخصين قياس حضور الاجتماعات عن طريق معرفة عدد الحاضرين ثم اطلب منهم تصنيف الحضور على مقياس يبدأ بضعيف جداً ثم ضعيف ثم مناسب ثم جيد ثم جيد جداً. وقد يعتقد الشخص أن الحضور جيد جداً بينما يعتقد الآخر أنه كان مناسباً فقط ويتوقف تقييم كل منهما على خبرات سابقة وعلى توقعاتهم بعدد الأفراد الذين يمكن أن يحضروا مثل هذه الاجتماعات.

ومن المهم أن نفكر في الشخص الذي يجب أن يقوم بتحديد وقياس المؤشرات. وبداية نقول أن الأطراف المعنية يجب أن تتاح لها الفرصة في وضع المؤشرات للأسباب التالية:

- \* لأن ذلك يشجع الشعور بملكية وشفافية المشروع .
- \* الأطراف المعنية الأولية يمكن أن يفكروا في مؤشرات مناسبة قد يتعسر على موظفي المشروع التفكير فيها لأنهم من خارج المجتمع المحلي.
- \* بعض الأمور يسهل قياسها عن طريق الأطراف المعنية .
- \* تشجع الأطراف المعنية بهذه العملية أثناء تقدم وتطور المشروع.

هناك أنواع مختلفة من المؤشرات ينبغي التفكير فيها، لذلك كن مبدعاً واستخدم خليط منها حتى تضمن قياس الأهداف بفاعلية وتحقيق عنصر المراقبة والتقييم.

\* **مؤشرات مقطعية** (أو مرحلية) وتستخدم خلال نشاط أو مرحلة من مراحل المشروع للتأكد من سير المشروع حسب الخطة الموضوعية له.

\* **مؤشرات نهائية** وتستخدم في نهاية المشروع لتقييمه.

أنواع  
المؤشرات

- \* **مؤشرات مباشرة** وتستخدم لقياس الأهداف مباشرة مثل عدد الأطفال الذين يذهبون للمدرسة
- \* **مؤشرات غير مباشرة** وتستخدم في حالة صعوبة أو عدم توافر المؤشرات المباشرة. أمثلة:
- \* نتائج لا يمكن قياسها بصورة مباشرة مثل: نوعية الحياة
- \* المؤشرات المباشرة مكلفة جداً في قياسها
- \* المؤشرات المباشرة يمكن قياسها فقط عند نهاية المشروع.
- فمثلاً قد يكون قياس نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة أمراً صعباً أو مكلفاً، ولكن عدد الكتب المستعارة من مكتبة المدرسة يمكن أن يكون مؤشر لارتفاع نسبة المتعلمين.

كما أنه من الصعب جداً قياس دخل الناس دون التسبب في إحراج لهم، لذلك يمكن دراسة التغيرات التي طرأت على أسلوب الصرف في المنزل، الأمر الذي قد يتطلب الاستعداد بقائمة من البنود التي يمكن أن تتوافر في المنازل على أن تشمل بعض الأشياء الترفيهية والتعرف على التغيرات التي تطرأ عبر الوقت. نستطيع أيضاً مراجعة السلع المباعة في المحلات التجارية والخدمية لأنها تكون عرضة للتغير في حال تغير دخول أهالي الحي. أيضاً يكون قياس السلوك أسهل بكثير من المشاعر وذلك لأن السلوك يمكن ملاحظته. فإن أردنا قياس مدى ثقة الناس بأنفسهم، يمكن أن نقيس عدد المرات التي يتحدثون فيها في اجتماعات الحي.

**مؤشرات كمية** وهي التي تحلل رقمياً— ماذا، من، متى، أين، كم، كم عدد المرات، وتشمل:

- \* عدد مرات تكرار الحدث
- \* عدد الناس المشتركين أو المتأثرين
- \* معدلات النمو
- \* معدل الزيادة مثل أعداد المسجلين بالمدارس، عدد الزيارات الطبية، تبني زراعة بذور جديدة
- مؤشرات نوعية** تقيس الأشياء التي لا تُعد مثل:
- \* الرضا، الآراء
- \* القدرة على صناعة القرارات
- \* تغيير وجهة النظر

حاول استخدام مزيج من المؤشرات النوعية والكمية للتأكد من حصولنا على تقدم وتأثير حقيقي للمشروع.

ويعتبر عنصر التخيل هام جداً عند وضع المؤشرات. لذلك يمكن أن تطلب من الأطراف المعنية التي تشترك في وضع المؤشرات أن يغمضوا عيونهم ويتخيلوا الوضع الذي سيكون عليه عند الانتهاء من المشروع. ماذا سيسمعون وماذا سيرون وبماذا سيشعرون وماذا سيشمونه عندما تُعالج المشكلة التي تم تحديدها؟ وإذا كنا نسعى نحو تنمية شاملة، فلا بد أن يكون الأثر الروحي للمشروع في عظمة الأثر المادي. ولأن المؤشرات الروحية يصعب وضعها، لذلك قد تحتاج لاستخدام مؤشرات غير مباشرة.

أمثلة  
لمؤشرات  
أساسية

\* **اقتصادية** – نسبة الإنتاج لكل قيراط، إنتاجية العامل، عدد البيض في اليوم الواحد، الإنتاج من الأشغال اليدوية في الشهر، متوسط الدخل، مساحة الأرض لكل عائلة، عدد المواشي لكل عائلة، عدد من لديهم حسابات في البنوك، نسبة من هم فوق أو تحت خط الفقر، عدد الأفراد الذين لا يمتلكون أراضي، نسبة المهاجرين.

\* **اجتماعية** – نسبة الوفيات بين الأطفال، عدد الوفيات، نسبة الأمية، متوسط سنوات التعليم الأساسي، عدد المتحقين بالتعليم الثانوي، الفرق بين أجور الذكور والإناث، نسبة السيدات الذين يحصلون على التدريب، نسبة عدد الذين يحضرون الاجتماعات، تمثيل المهمشين في المجتمع.

\* **بيئية** – الحصاد من الأسماك خلال العام، طول فترة إراحة الأرض، الغابات التي تقتلع كل عام، توافر الماء في التربة، خصوبة التربة، نسبة العائلات التي تستخدم سماد النباتات، الوقت المستغرق في جمع خشب التدفئة كل يوم.

\* **روحية** – معدل الجريمة، معدل الطلاق، عضوية الكنيسة، حضور اجتماعات الكنيسة

مقتبسة من Hampton (٢٠٠٢) Introduction to the Program and Project Cycle: training handbook CIDT

University of Wolver

يجب أن تكون المؤشرات:

\* **مناسبة** – هل المؤشرات الموضوعية مناسبة للأهداف التي تقيسها؟ مثال: إذا كان الهدف هو زيادة استخدام طلبات الماء، فإن قياس الأعداد المنتجة من الطلمبات يعد مؤشر جيد لأنه يقيس عدد الذين يستخدمونها.

وضع  
مؤشرات  
جيدة

\* **كافية** – هل هناك حاجة لأكثر من مؤشر؟

\* **محددة** – في الكم والكيف والوقت (انظر صندوق ك ك و في صفحة رقم ٥٤).

\* **يمكن قياسها** – هل يمكن قياس المؤشر بسهولة؟

\* **حساسية للتغيرات** – التي ستطرأ نتيجة للمشروع أو البرنامج. فإن حدثت التغيرات المخطط لها، فهل سيظل المؤشر مناسباً وقابل للقياس؟

\* **توفر في التكلفة** – هل يمكن قياس المؤشرات بقدر معقول من الجهد والمال؟ هل تتناسب تكلفة قياس المؤشر مع التكلفة الإجمالية للمشروع؟

\* **متاحة** – هل يمكن قياس المؤشر في الوقت المحدد؟ مثال: فكر في التغير الموسمي في المناخ.

## ك ك و

يستخدم المصطلح ك ك و للتأكد من أن المؤشرات محددة وترمز حروفه إلى:

**كمية** – مقدار التغيير : كم، وكم عدد

**كيفية** – نوع التغيير

**وقت** – متي سيحدث التغيير

**مثال ١ :**

خطوة ١ **مؤشر أساسي:** تطوير الخطط الاستراتيجية للصحة

خطوة ٢ **إضافة الكم :** ٧٥٪ من اللجان الصحية لديها خطط استراتيجية موثقة

خطوة ٣ **إضافة الكيف:** ٧٥٪ من اللجان الصحية لديها خطط استراتيجية موثقة ومصداق عليها من

المشاركين الأولون بما فيهم ممثلي المجتمع

خطوة ٤ **إضافة الوقت:** ٧٥٪ من اللجان الصحية لديها خطط استراتيجية موثقة ومصداق عليها من

المشاركين الأولون بما فيهم ممثلي المجتمع بنهاية عامين.

**مثال ٢ :**

الهدف: تطوير دخول الأسواق الإقليمية

خطوة ١ **مؤشر أساسي:** تقليل وقت الرحلة إلى أقرب سوق

خطوة ٢ **إضافة الكم:** تقليل وقت الرحلة إلى أقرب سوق بمقدار ٣٠٪

خطوة ٣ **إضافة الكيف:** تقليل وقت الرحلة إلى أقرب سوق بمقدار ٣٠٪ أثناء موسم المطر

خطوة ٤ **إضافة الوقت:** تقليل وقت الرحلة إلى أقرب سوق بمقدار ٣٠٪ أثناء موسم المطر خلال ثلاث

سنوات.

## تمرين

اختار بعض الأمثلة لمؤشرات أساسية يمكن استخدامها في مشروعات لتنمية المجتمعات الريفية بما في ذلك تأسيس وحدات صحية وبرامج لتدريب المزارعين وبرامج كرازية. قم باختيار مؤشرات ك ك و والتي من شأنها قياس ما يلي:

\* التأثير الاقتصادي (الإنتاج، النتائج، الدخل، الملكية، الحصول على رأس المال والضمانات، الفقر، الخ)

\* التأثير الاجتماعي (الحالة الصحية، التعليم، النوع، القيادة، المساواة، الاشتراك، الخ)

\* التأثير البيئي (الاستمرارية، العادات، حالة التربة، المخلفات، الوقود، الخ)

\* التأثير الروحي



## طريقة اختيار المؤشرات

راجع إطار العمل المنطقي أفقياً وفكر بطريقة العصف الذهني في المؤشرات التي يمكن أن تقيس كل هدف على حدة، وقد يتطلب الأمر الرجوع إلى شجرة المشكلة (صفحة ٣٦). يمكن تحويل الآثار في شجرة المشاكل إلى مؤشرات.

\* في حالة وجود عدد من المؤشرات لقياس هدف واحد، حاول تقليلها بحيث يقع اختيارك على أهمها وتذكر أننا نحتاج إلى ما يكفي للتأكد من قياس تحقيق الهدف وليس إلى عدد كبير منها يمكن أن يستنفذ الوقت والمال.

\* تأكد من أن المؤشرات جيدة (ك و) وبها مزيج من الكم والكيف والمرحلي والنهائي.

تذكر أن إطار العمل المنطقي وثيقة حية تحتاج إلى مراجعة باستمرار، فقد تحتاج إلى تغيير بعض المؤشرات خلال فترة المشروع إذا وجدت أنها غير مناسبة أو ستكون صعبة القياس.

بما أن المشروع يساهم في تحقيق الهدف العام ولكنه ليس مسئولاً عن تحقيقه ، إذاً مؤشرات قياس الهدف العام يمكن أن تمتد لتشمل ما بعد نهاية المشروع. وقد لا تُقاس هذه المؤشرات من قبل المنظمة، إلا أنها قد تُذكر في الإحصائيات الحكومية بعد نهاية المشروع بعدة أشهر. ولا شك أن مشكلة استخدام مثل هذه المؤشرات قد لا يعرفنا بالتحديد مدى التطور أو التقدم الذي أحرز نتيجة للمشروع الذي قامت به منظمنا. وبوجهة عام، يجب أن تقيس المؤشرات في هذا المستوى التغيير الحادث أثناء فترة المشروع.

### مؤشرات لقياس

#### الهدف العام

قد يصعب تحديد المؤشرات التي تقيس الأهداف وذلك لأن الهدف عادة ما يكون عبارة عن تغيير في السلوك وهذا ما يصعب قياسه. ولكن قليل من التفكير المبدع قد ينتج عنه وضع بعض مؤشرات لقياس هذا المستوى.

### مؤشرات لقياس

#### هدف المشروع

يعتبر تحديد مؤشرات قياس النتائج أسهل بكثير من قياس الأهداف أو الهدف العام وذلك لأننا نتحكم بصورة أكبر فيها، ويمكن تحويل مؤشرات قياس النتائج إلى بنود مرجعية سواء بالنسبة للموظفين أو المستشارين المسئولين عن تحقيق هذه النتائج.

### مؤشرات لقياس

#### النتائج

عادة ما تشمل المؤشرات الخاصة بقياس الأنشطة ملخصاً للجهود المبذولة والميزانية التي تم صرفها. ومن أكثر المؤشرات التي توضح أن الأنشطة تم القيام بها بنجاح هو تحقيق النتائج. ولكن في حالة النتائج المركبة، يكون من المفيد إدراج مؤشرات لقياس الأنشطة تظهر مدى التطور الحادث لتحقيق النتائج.

### مؤشرات لقياس

#### الأنشطة



### الدلائل

(العمود ٣ من إطار العمل المنطقي)

وتسمى الدلائل وسائل التحقق في إطار العمل المنطقي وتصف مصدر المعلومات التي سوف نستخدمها لقياس المؤشرات. فمثلاً تعتبر درجة حرارة جسم الإنسان مؤشراً لصحته ولكن الترمومتر يعتبر وسيلة التحقق من ذلك أو الدليل على ذلك.

وعند ملء بيانات إطار العمل المنطقي فكر فيما يلي:

\* نوع المعلومات التي سوف تحتاج إليها مثل الأبحاث  
\* مصدر المعلومات- سواء كانت ثانوية (تم جمعها بواسطة آخرين) أو أولية (تم جمعها بواسطة المنظمة).

\* من سيقوم بجمع وتوثيق وحفظ المعلومات .

\* مرات إعادة جمع المعلومات وأوقاتها، فمثلاً هل ستكون شهرياً أم ربع سنوياً أم سنوياً.

وعندما يتم تحديد الدليل المناسب لكل مؤشر، عليك التفكير فيما يلي:

\* مدى إتاحة المعلومات- فإن أردنا جمع بيانات ثانوية، فهل ستتاح لنا الفرصة للحصول عليها؟ هل يمكن الاعتماد عليها؟

\* قلة التكلفة- هل ستكون عملية جمع المعلومات مكلفة للغاية؟

\* التوقيت- هل سنتمكن من جمع المعلومات في الوقت الذي حددناه؟ خذ في اعتبارك التغيرات الموسمية في حالة الجو. وإذا أردنا استخدام معلومات ثانوية، فهل يمكن الحصول عليها في الوقت الذي حددناه؟ في بعض الأحيان قد لا تتوافر الإحصائيات الحكومية إلا بعد عدة أشهر من جمعها وذلك لأن تحليلها يستغرق وقتاً.

وإذا لم تتوافر الدلائل بتكلفة معقولة وفي الوقت المناسب، يجب في هذه الحالة تغيير المؤشر بآخر يمكن قياسه بفاعلية أكثر.

### أمثلة لبعض الدلائل

* سجل الصيانة	* الأبحاث	* التقارير
* الحسابات	* تقييم الحضور	* مقالات الصحف
* الإحصائيات الرسمية	* شهادة أو وثيقة	* محاضر الاجتماعات

حاول أن تبدأ من حيث انتهت الأنظمة الموجودة والمعلومات المتوافرة قبل أن تخطط لتأسيس نظم جديدة ولكن تأكد من صحة المعلومات المستخدمة. وحتى تتمكن من جمع المعلومات الأساسية، تأكد من إدراجها في خانة الأهداف وخانة الأنشطة وأيضاً في الميزانية.

مثال لإطار عمل منطقي بعد استكمال البيانات الخاصة بالعمود رقم ٣ و٢

المختص	المؤشرات	الدلائل	الافتراضات
الهدف العام	التقليل من الإصابة بالأمراض التي تسبب الإسهال	انخفاض معدل الوفيات نتيجة للإصابة بأمراض الإسهال بنسبة ٥٪ خلال ٣ سنوات	إحصائيات حكومية
الهدف	تحسين مصادر المياه الصالحة للشرب وطرق استخدامها في المنطقة	انخفاض معدل الإصابة بالإسهال بنسبة ٥٠٪ خلال ٣ سنوات	إحصائيات الوحدة الصحية المحلية
النتائج	١- وضع أنظمة للإدارة بالمشاركة لتحديد الاحتياجات والتخطيط والمراقبة.	١- حصول كل عائلة على ١٥ لتر ماء في اليوم على الأقل بنهاية العام الثالث. متوسط المسافة بين البيوت وأقرب مصدر ماء أقل من ٥٠٠ م بنهاية العام الثالث.	تقارير الأبحاث
	٢- تطوير مصادر المياه.	٢- تأسيس على الأقل ٩٠ مصدر جديد للماء أو تم إصلاحه بنهاية العام الثاني.	تقارير اختبار جودة الماء
	٣- زيادة وعي بالممارسات الصحية السليمة.	٣- زيادة عدد الذين يغسلون أيديهم بعد قضاء الحاجة بنسبة ٧٥٪ بين الفئات المستهدفة بنهاية الشهر الثالثون.	تقارير الأبحاث
الأنشطة	١- تشكيل لجنة من مستخدمي الماء	١- تشكيل ٣٠ لجنة من مستخدمي الماء في خمس مناطق بنهاية الشهر الثالث اجتماع اللجان مرة شهريا	تأسيس اللجان محاضر الاجتماعات قائمة العضوية
	٢- تدريب اللجنة على إجراء الأبحاث والتخطيط والمراقبة وكتابة المقترحات	٢- تدريب كل أعضاء اللجان بنهاية الشهر الخامس	سجلات اللجنة
	٣- تقوم المجتمعات بعمل أبحاث أساسية ورقابية على استخدام الماء والاحتياجات وتقديم مقترحات	٣- تستكمل كل اللجان الأبحاث الأساسية وتقديم مقترح مشروع بنهاية الشهر السابع	تقارير الأبحاث والمقترحات
	٤- عقد اجتماعات مشتركة للتخطيط تشمل لجنة مستخدمي الماء ووحدة الماء بالحي	٤- الوصول إلى اتفاق بين لجنة مستخدمي الماء ووحدة الماء بنهاية الشهر التاسع	محاضر الاجتماعات وثيقة الاتفاق
			الافتراضات
			عدم انخفاض الرعاية الطبية
			أن تكون الإصابة بأمراض الإسهال نتيجة المياه الملوثة والممارسات الصحية السيئة
			توافر كميات مناسبة من الماء
			عدم حرمان الناس من موارد الماء المطورة
			مصادر الماء لا تتعرض للتلوث
			تقبل المجتمع للممارسات الصحية
			خلو المياه الجوفية من الزرنيخ
			ثقة المجتمعات في إمكانية تطوير مصادر الماء
			اللجان المحلية تأخذ مسؤولية العمل لصالح المجتمع
			استمرار لجنة مستخدمي الماء في العمل لصالح الجميع
			المجتمع على استعداد للعمل مع لجنة مستخدمي الماء.

تذكر أن جدول التخطيط للأنشطة يجب أن يشتمل على عنصر المراقبة والمراجعة. اسأل من سيقوم بجمع الأدلة الخاصة بالمؤشرات ومن سيقوم بتحليلها وحدد المسئول عن أخذ القرارات بشأن تعديل تصميم المشروع نتيجة للدروس المستفادة. وتأكد من أن اشترك الأطراف المعنية في هذه العملية.

إن لم تكن المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلتي تحديد المشروع والأبحاث كافية، عليك جمع معلومات أساسية حول المؤشرات التي تم تحديدها وعمل بحث ميداني قبل البدء في تنفيذ المشروع وهذا يعني توافر المعلومات التي يمكن مقارنة تقدم وتطور المشروع من خلالها. فمثلاً إذا كان المؤشر هو "زيادة نسبة انتظام الفتيات في مرحلة التعليم الأساسي بنسبة ٥٠٪، فلا بد من وجود حصر مبدئي بعدد الفتيات اللاتي ينتظمن في مرحلة التعليم الأساسي. وهنا يمكن قياس تقدم المشروع لاحقاً عن طريق مقارنة عدد الفتيات اللاتي يستمررن في مرحلة التعليم الأساسي بعد بدء المشروع بالحصر المبدئي.

### جدول الأنشطة (معروف باسم جدول جانتي)

يساعدنا جدول الأنشطة على التفكير في موعد بدء كل نشاط ومدته. وهنا يجب أن نفكر في الموعد المناسب لبدء كل نشاط ويتوقف التوقيت على عدة أشياء منها:

\* فصول الطقس الموسمية

\* توافر المدربين

\* توافر المواد

يساعدنا جدول الأنشطة أيضاً على التفكير في تسلسل الأنشطة وذلك لأن بعض الأنشطة سوف تتوقف على انتهاء أنشطة أخرى.

استخدم جدول الأنشطة خلال فترة المشروع لقياس مدى تقدمه واطرح أسئلة مثل:

\* لماذا تأخرت هذه الأنشطة عن الموعد المحدد لها؟

\* ما هو تأثير هذا التأخر على بقية الأنشطة؟

\* كيف يمكن تعويض هذا الوقت؟

يجب أن ننظر لجدول الأنشطة على أنه وثيقة مرنة يمكن تغييرها إذا ظهرت ظروف جديدة.

تشير الخطوط المرسومة في الجدول إلى الفترة الزمنية التي سيستغرقها كل نشاط وتشير الخطوط الداكنة اللون إلى الأنشطة التي تم ضغطها، لذلك تجنب وجود عدد كبير من هذه النوعية من الأنشطة في نفس الوقت. ضع الحروف الأولى من اسم عضو الفريق المسئول عن النشاط فوق كل خط. ومن الممكن تعديل الجدول في حالة وجود بعض الأنشطة في عطلة نهاية الأسبوع.

## مثال جدول الأنشطة الخاص بمشروع زيادة الدخل

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										٣		تحديد المشاركين
									٣			تحديد المدربين
								٣				أبحاث عن السوق
						ج						تنفيذ التدريب
					٣							بدء الإنتاج
	٣											مزيد من التدريب

ق مراقبة

ج مراجعة

## الميزانيات

سواء كنا نبحت عن تمويل أو نستخدم أموال نمتلكها بالفعل، فلا بد من كتابة ميزانية للمشروع وذلك لأن الميزانية مهمة جداً في الإدارة المالية الواضحة. أيضاً يحتاج الممول أن يرى الميزانية قبل توفير التمويل وكذلك قادة المنظمة أو مجلس إدارة المنظمة يحتاج أن يرى الميزانية قبل توفير المال اللازم. وعندئذ نستطيع أن نكون مسئولين عن صرف النقود بالطريقة التي اتفقنا عليها. هذا يعني توخي الدقة في كتابة الميزانية، فإن لم تشمل الميزانية على كل أوجه الصرف، سنكتشف أننا عاجزون عن تنفيذ بعض الأنشطة وبالتالي يفشل المشروع. أيضاً لو زادت ميزانية أحد البنود، قد يشك الممول ويصرف النظر عن تمويل المشروع.

الميزانية التفصيلية تكون عادة للاستخدام الداخلي فقط، أما الممول فيطلب ملخصاً للميزانية، ولكن ذلك لا يلغي أهمية الميزانية المفصلة وذلك لأنها تضمن:

- \* نظام مالي ومحاسبي جيد - يظهر أننا لا نصرف الأموال على بنود غير ضرورية.
- \* مراقبة الأنشطة - سنعرف أننا أكملنا النشاط عندما يتم صرف النقود.
- \* التعلم - عند الاحتفاظ بسجلات للميزانية (وما تم صرفه بالفعل) سنعرف إلى أي حد كنا واقعيين في وضع الميزانية.

## الميزانية

## التفصيلية

إليك جدولاً لميزانية تفصيلية وقد تم ملء خاناته كنموذج

جدول ميزانية  
تفصيلية

النتيجة: اشتراك ١٠٠ سيدة في أنشطة تدر دخلاً بنهاية ٣ سنوات

الوصف عدد ٢	عدد ١	الوحدة	عدد ٢	الوحدة	سعر الوحدة	الإجمالي = عدد ١ × سعر الوحدة
النشاط: تدريب	١	مدرب	٧	أيام	١٠٠ جنيه للمدرب / يوم	٧٠٠
	٢٠	سيدة	٢٥	برطمان	٢٠ قرش / برطمان	١٠٠ جنيه

- \* يجب ملء جدول ميزانية منفصل لكل نتيجة على حدة
- \* في حالة وجود بعض الأنشطة اللازمة لتحقيق أكثر من نتيجة، قم بعمل جدولاً منفصلاً لهذه الأنشطة على أن يتم الإشارة إلى النتائج المراد تحقيقها في خانة النتائج.
- \* إذا استمر المشروع أكثر من عام، فقم بعمل جدول للميزانية عن كل عام. وقد تختلف الأنشطة من عام لآخر، لذلك يجب الإشارة إلى جدول التخطيط للأنشطة وجدول الأنشطة.
- \* يجب الإشارة إلى جدول تخطيط الأنشطة إلى المواد والموارد البشرية اللازمة لكل نشاط.
- \* لا تنسى ذكر الإسهامات التي سيقدمها المنتفعون مثل الجهد والوقت.
- \* اربط بين النتائج والأنشطة وبين إطار العمل المنطقي مستخدماً نفس الترقيم.
- \* تأكد من أن الميزانية تشمل فقط تكاليف الأنشطة التي تم تحديدها في المقترح.
- \* ضع بنداً للأدوات المكتبية إذا كانت تكلفتها كبيرة مثل ٣٠ كشكول لمن يقومون بعمل المسح. كما يمكن أن تُدرج الأدوات المكتبية العامة على أنها مصاريف إدارية للمشروع ككل.
- \* في حالة المشروعات التي ستستمر أكثر من عام، تذكر أن التكلفة قد تزيد بسبب ارتفاع الأسعار (مثل الوقود). ولتحديد التكلفة الواقعية في حالة تذبذب الأسعار، خذ متوسط الزيادة في الأسعار خلال سنتين أو ثلاث سنوات أو استخدم أعلى سعر.

سوف يطلب الممولون ميزانية كاملة للمشروع وهذه الميزانية تعتبر ملخصاً للميزانية المفصلة ويُذكر فيها البنود التي يجب أن تشملها الميزانية. في الجدول التالي سنذكر كل هذه البنود التي قد يحتاج إليها الممولون.

ميزانية  
المشروع

ولملى كل من الصفوف الأفقية، ارجع لجدول الميزانية التفصيلية واجمع كل البيانات. فمثلاً ارجع لجدول الميزانية الخاص بالموصلات واجمع التكلفة ثم اكتب المجموع في الخانة المناسبة من ميزانية المشروع. وفي بند تكلفة الموصلات تذكر بند إهلاك السيارات والضرائب والتأمينات بالإضافة إلى الوقود والصيانة.

لا بد من ذكر التكاليف الضخمة في بنود منفصلة، فمثلاً إذا كانت تكلفة الموظفين مرتفعة، يجب ذكر كل الأدوار منفصلة وذكر فقط الوقت الذي سيقضه الموظفون في العمل في المشروع، فمثلاً يمكن أن يكون الأجر مقابل ربع الوقت فقط. وتأكد من أن تشمل ميزانيتك على التأمين الاجتماعي، وتأكد من شمول الميزانية على أجور الموظفين الذين يديرون المشروع والتي قد لا تُذكر بالضرورة في جداول الميزانية المفصلة الخاصة بكل نتيجة.

وهكذا تكون ميزانية المشروع مشتملة على إجمالي التكلفة المذكورة في الميزانية التفصيلية. وفي حالة وجود بعض البنود التي لم تشتمل عليها الميزانية، فيمكن إدراجها في الصف الخاص بأية مصاريف أخرى في الميزانية.

تذكر أن تشمل ميزانيتك على المصاريف الإدارية العامة مثل المكالمات التليفونية والأدوات المكتبية ومصاريف البريد. استخدم خبرات المشروعات الأخرى لتقدير المصاريف الإدارية. تقوم بعض المنظمات بوضع نسبة من تكلفة المشروع لتغطية المصاريف الإدارية. وإذا كان من الضروري صرف مبالغ كبيرة على أحد البنود مثل استئجار ماكينة تصوير، فيفضل كتابة هذا البند منفصلاً.

عادة ما يذكر الممولون المشروعات التي يمولونها والتي لا يمولونها، فمثلاً لا تدعم بعض الهيئات الوقت الذي يأخذه الموظف لحضور ورش عمل خاصة بالمشروع وهناك بعض الهيئات التي لا تدعم شراء أجهزة مكتبية.

في بعض الحالات، نجد بعض المولين يضعون بنداً في الميزانية يُطلق عليه "الطوارئ" بغرض تمويل أية ظروف غير متوقعة وقد يكون هذا البند عبارة عن نسبة معينة من تكلفة المشروع. ولكن على كل الأحوال، حاول تجنب إضافة هذا البند وذلك لأن استخدام بند الطوارئ عادة ما يكون نتيجة لسوء إعداد الميزانية أكثر منه ارتفاع الأسعار. وفي حالة ظهور أية ظروف طارئة يمكن دائماً مناقشة الأمر مع الممول.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	مصاريف إدارة المشروع
			موظفين / مرتبات
			منشآت
			مصاريف إدارية
			أنشطة
			مواصلات
			تدريب موظفين
			أخرى (رجاء التحديد)
			إجمالي

ميزانية  
المشروع

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	capital cost
			سيارات / أجهزة للمشروع
			أجهزة مكتبية
			إجمالي

## تنفيذ وتقييم المشروع

## التجاوب مع التغيير

دراسة  
كتابية

- \* في بداية الإصحاح الرابع من سفر نحemia، نقرأ عن بعض الأشخاص الذين كانوا معاندين للمشروع.
- ماذا كان رد فعل نحemia؟ (عدد ٩)
- كيف غير نحemia خطته تجاوباً مع المخاطر التي كانت تواجهه المشروع؟ (عدد ٩ و١٣ و١٦ و٢٢)
- ماذا يمكن أن نتعلم من خبرة نحemia بخصوص المشروعات التي نخطط لها؟

هناك بعض الأمور التي يجب أن نقوم بها أثناء مرحلة التنفيذ:

\* تحديث تحليل الأطراف المعنية للتأكد من عدم وجود أطراف معنية جديدة يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع وبالتالي دعوتها للاشتراك. أيضاً قد تتغير ظروف الأطراف المعنية التي تم تحديدها في بداية المشروع، فمثلاً قد يتعرض بعض منهم إلى فقر أكبر وقد يتعين علينا إدراجهم على أنهم منتفعين أساسيين. وعلى الجانب الآخر، قد يتغير طرف معني آخر ليشكل تهديداً على نجاح المشروع بعد أن كان مجرد طرف معني ثانوي.

\* إعادة تقييم المخاطر التي قد تواجه المشروع.

\* مراقبة ومراجعة التقدم الذي يحرزه المشروع نحو تحقيق الأهداف

\* يجب أن تغذي الدروس المستفادة من المراقبة والمراجعة تصميم المشروع.

\* راجع إطار العمل المنطقي وقم بعمل التعديلات أو التطورات اللازمة.

تساعدنا المؤشرات التي قمنا بتحديدنا في إطار العمل المنطقي على معرفة التغيرات التي قد حدثت. ويُطلق تعبير المراقبة والمراجعة والتقييم على عملية قياس وتحليل هذه المؤشرات.

هناك سببان أساسيان لقياس مستوى أدائنا وهما:

\* **المحاسبة/المسئولية** - نحتاج أن نعلم الذين يوفروا لنا الموارد وأيضاً المنتفعين من المشروع أننا نستخدم هذه الموارد بحكمة.

\* **الدروس المستفادة** - عن طريق قياس وتحليل وإعادة التفكير في مستوى أدائنا، نستطيع تعلم بعض الدروس التي تمكنا من تغيير خطط المشروع أو تغيير المشروع ككل.

لماذا نقوم  
بالمراقبة  
والمراجعة  
والتقييم؟

## ملخص تقرير المراقبة

## اسم المشروع

البلد: ----- المرحلة التي تم تغطيتها ----- تاريخ الإعداد: ----- قام بإعداده: -----

هيكل المشروع	التقدم	ملاحظات وتوصيات	معدل تحقيق الهدف	مؤشرات لقياس الإنجاز
الأنشطة				
النتائج				

\* معدل التحقيق: ١ احتمال تحققه عالي ٢ احتمال تحققه بنسبة كبيرة ٣ احتمال تحقق جزء منه ٤ احتمال تحقق جزء ضئيل منه ٥ غير محتمل تحققه × لا يمكن التنبؤ بإمكانية ذلك في الوقت الحالي



## اسم المشروع

## ملخص تقرير التقييم

البلد: \_\_\_\_\_ المرحلة التي تم تغطيتها \_\_\_\_\_ تاريخ الإعداد: \_\_\_\_\_ قام بإعداده: \_\_\_\_\_

مؤشرات لقياس الإنجاز	معدل تحقيق الهدف	ملاحظات وتوصيات	التقدم	هيكل المشروع
				الأنشطة
				النتائج

\* معدل التحقيق: ١ احتمال تحققه عالي ٢ احتمال تحققه بنسبة كبيرة ٣ احتمال تحقق جزء منه ٤ احتمال تحقق جزء ضئيل منه ٥ غير محتمل تحققه × لا يمكن التنبؤ بإمكانية ذلك في الوقت الحالي

## اسم المشروع

## ملخص تقرير المراجعة

البلد: \_\_\_\_\_ المرحلة التي تم تغطيتها \_\_\_\_\_ تاريخ الإعداد: \_\_\_\_\_ قام بإعداده: \_\_\_\_\_

مؤشرات لقياس الإنجاز	معدل تحقيق الهدف	ملاحظات وتوصيات	التقدم	هيكل المشروع
				الأنشطة
				النتائج

\* معدل التحقيق: ١ احتمال تحققه عالي ٢ احتمال تحققه بنسبة كبيرة ٣ احتمال تحقق جزء منه ٤ احتمال تحقق جزء ضئيل منه ٥ غير محتمل تحققه × لا يمكن التنبؤ بإمكانية ذلك في الوقت الحالي

## التقارير المالية

عادة ما يتم عمل التقارير المالية جنباً إلى جنب مع تقارير المراقبة والمراجعة والتقييم. فيما يلي جدولاً يوضح هذه العملية

الوصف	الميزانية	ما تم صرفه	الفرق

\* في الخانة الخاصة بالوصف، قم بتسجيل البنود المذكورة في ميزانية المشروع مثل المصاريف الإدارية والمواصلات.

\* أمام كل وصف، سجل الميزانية في خانة الميزانية

\* في خانة ما تم صرفه، قم بتسجيل الأرقام الفعلية التي تم صرفها

\* في خانة الفرق، سجل الفرق بين الرقم المذكور في خانة الميزانية وبين ما تم صرفه بالفعل لتحويلها إلى نسبة عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{الفرق} = \frac{(\text{الميزانية} - \text{ما تم صرفه})}{(\text{الميزانية})} \times 100\%$$

ويمكن أن يكون الفرق بالموجب أو بالسالب، فإذا كان الفرق سالب بنسبة تساوي أو أكثر من ١٥٪، فلا بد من شرح السبب، وهكذا إذا كان بالموجب، فلا بد من توضيح سبب عدم صرف هذه المبالغ.

## الاحتفال بالنجاح

## الاحتفال بالسور الجديد

دراسة كتابية

\* نقرأ في نحميا ٦: ١٥-١٦ عن اكتمال بناء سور أورشليم، فمن خلال هذه الأعداد ماذا نعرف عن مدى نجاح المشروع؟ هل يرى الناس عمل الله في مشروعاتنا؟

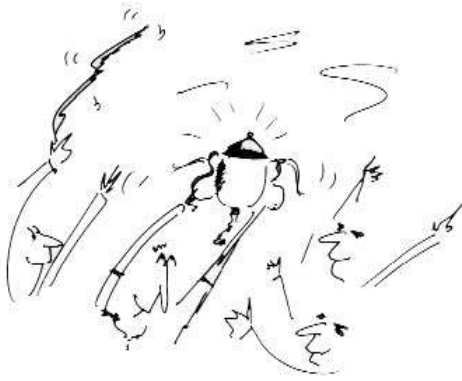
\* نقرأ في الإصحاح الثاني عشر عن تدشين السور.

- كيف تم الاحتفال بهذه المناسبة؟

- في رأيك، لماذا دشن نحميا السور لله؟

- هل ندشن مشروعاتنا لله؟

- ما هي بعض الطرق الخلاقة التي يمكن عن طريقها الاحتفال بنجاح المشروعات التي نقوم بتتبعها؟



بعد استكمال المشروع، يمكن التفكير في كيفية الاحتفال بالنجاح وقدم الفرصة للأطراف المعنية والعاملين في المشروع أن ينظروا للوراء ويعقدوا مقارنات بين الحال الآن والحال قبل بدء المشروع. فإذا تم بناء مبنى كجزء من المشروع، فقد ترغب في دعوة كل الأطراف المعنية وآخرين للاشتراك في حفل افتتاح رسمي لهذا المبنى. أيضاً يمكن عقد خدمة شكر للاحتفال بمشروعات أخرى.

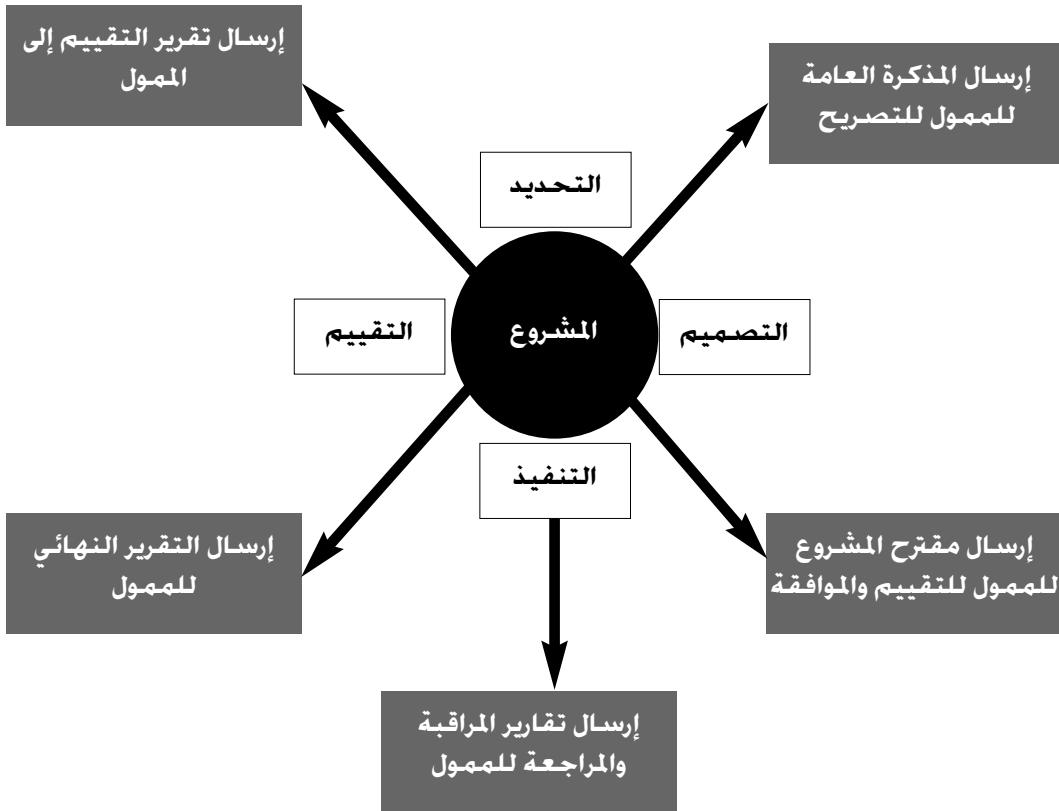
يعتبر الاحتفال وسيلة للاعتراف بإسهامات من اشتركوا في المشروع. أيضاً هناك احتمال كبير أن يكون المنتفعين قد تشجعوا نتيجة للاشتراك في المشروع منذ بدايته وحتى النهاية، لذلك يمكن أن يكون الاحتفال وسيلة فعالة تلهمهم بمزيد من المشروعات التي تهدف إلى تنمية المجتمع في المستقبل.

لا يوجد مشروع لم يقابل صعوبات فأكثر المشروعات نجاحاً تختبر معوقات ومشاكل فيمكنك أن تشير إليها وتستنبط الدروس المستفادة منها بغرض تطوير المشروعات مستقبلاً فمن المهم أيضاً مشاركة ما تعلمناه مع الآخرين من أعضاء المجتمع والمسؤولين المحليين والممولين والهيئات الأخرى. وتتنوع الأساليب التي يمكن عن طريقها مشاركة الدروس المستفادة وفقاً للأشخاص التي نشاركهم عن طريق:

- \* عقد اجتماع لمشاركة المجتمع بالدروس المستفادة
- \* كتابة مقالة في الجريدة تشارك فيها مع الأفراد في منطقة محلية الدروس المستفادة من المشروع
- \* كتابة دراسة حالة عن المشروع في خطاب أخبار تشارك فيه ما تعلمته مع الهيئات الأخرى
- \* تقديم دراسة أو ورقة عمل في أحد المؤتمرات

## الملاحق

### ١- التفاعل مع الممولين



يوضح الشكل السابق أن التفاعل مع الممول يتفق تماماً مع دورة المشروع. تذكر أن مسئولية دورة المشروع تقع علينا وليس على الممول، فالممول لديه دورة مشروع خاصة به، يجب أن يتكيف عليها دورة المشروع الخاص بنا.

إن كان الممول يقدم الدعم المادي للمشروع، فلا بد من التواصل مع الممول طوال فترة دورة المشروع.

يطلب الممول عادة مذكرة عامة (انظر صفحة رقم ١٨) قبل كتابة مقترح كامل للمشروع. فالممول يريد أن يتأكد أن فكرة المشروع الذي سنقوم بعرضه تتناسب مع سياسته، فإن لم تتفق، فلن يقوم بتقديم التمويل للمشروع. إن طلب الممول كتابة مذكرة عامة قبل مقترح المشروع يجنبنا إضاعة الوقت.

### مذكرة عامة

ولاختيار الممول المناسب، يمكنك مراجعة ورقة استراتيجية الحد من الفقر (إن وجدت). يمكنك أيضاً التخابط مع الممول أو قراءة سياسته في بلدك للتعرف على أولوياته ثم حاول توضيح تماشي مشروعك مع سياسته.

\* ما هي أولويات الممول؟

\* ما هي نوعية المنظمات التي يقومون بدعمها؟

\* ما هي الميزانية المتوفرة لهذا البلد أو هذا القطاع؟

\* ما هي التزاماتهم الحالية؟

\* هل يبحثون عن التزامات جديدة؟

عادة ما يوفر الممولون بعض الإرشادات عن المعلومات التي يريدون الحصول عليها في المذكرة العامة. وبوجه عام تشمل المذكرة العامة مقدمة مختصرة عن المنظمة والمنتفعين من المشروع ونوع الانتفاع الذي سيحصلون عليه، وتشمل أيضاً ميزانية تقديرية للمشروع. أطلب من الممول أن يرسل لك أي أسئلة أو استفسارات حول المذكرة العامة وتأكد من ذكر كل المعلومات التي يريدون الحصول عليها. قد يعاود الممول الاتصال بك بعد إرسال المذكرة العامة طالباً بالإيضاح إذا لزم الأمر.

### مقترح المشروع

في كل الحالات، يطلب الممول مقترح كامل للمشروع في حالة موافقته على المذكرة العامة وفي أغلب الحالات يقدم الممول إرشادات عن المعلومات التي يرغب في الحصول عليها. ومن بين المتطلبات المتعارف عليها: تحديد المنتفعين، تحليل المشكلة، الأهداف، تقييم المخاطر، المراقبة والتقييم والاستمرارية، بالإضافة إلى الميزانية المفصلة. أيضاً تطلب الهيئات الممولة الكبيرة أن يشتمل مقترح المشروع على إطار العمل المنطقي وهناك بعض الممولين الآخرين يطلبون إطار العمل المنطقي في حالة ضخامة حجم التمويل المطلوب.

يقوم الممول بتقييم المقترح الذي تم إرساله ثم يتخذ قراراً باستعداده أو عدم استعداده لتمويل المشروع. وقد يكون هناك العديد من التفاعلات (المراسلات) مع الممول في هذه المرحلة في حالة رغبته في الاستيضاح أو التعديل. وفي النهاية قد يقرر الممول استعداده لتمويل المشروع.

### التقارير

خلال مرحلة تنفيذ المشروع، قم بإرسال تقارير عن تطور المشروع إلى الممول. وخلال مرحلة التصميم ومن خلال التواصل مع الممول، تأكد من معرفتك بالمواعيد التي يرغب فيها في الحصول على هذه التقارير. فمثلاً قد يطلب الممول تقارير مراقبة كل ستة أشهر وتقارير مراجعة كل عام وتقرير نهائي في نهاية المشروع.

### التقييم

في بعض الحالات يوفر الممول الدعم المالي لإجراء تقييم بعد انتهاء المشروع وعادة ما يقوم به مستشارون آخرون.

## ٢- جدول مقترح لورشة عمل

يمكن استخدام المادة الواردة في هذا الكتاب في إطار ورشة عمل. فيما يلي جدولاً مقترحاً لكيفية استخدام هذه المادة، كما يمكن إضافة بند لورشة العمل يمكن المشاركين من تطبيق ما تعلموه على نطاق عملهم.

الجلسة الأولى (٢ ساعة)	الجلسة الثانية (٢ ساعة)	الجلسة الثالثة (١.٥ ساعة)	الجلسة الرابعة (٢ ساعة)	
التخطيط مقدمة عن المشروع	تحديد المشروع (الجزء ١)	تابع تحديد المشروع	تحليل الأطراف المعنية (الجزء ١)	اليوم الأول
البحث (الجزء ١)	مقدمة عن إطار العمل المنطقي (الجزء ٢)	إطار العمل المنطقي: شجرة المشكلة (الجزء ٢)	إطار العمل المنطقي: وضع الأهداف (الجزء ٢)	اليوم الثاني
إطار العمل المنطقي: الافتراضات (الجزء ٢)	إطار العمل المنطقي: المؤشرات والدلائل (الجزء ٢)	إطار العمل المنطقي: المؤشرات والدلائل (تابع)	مراجعة أخيرة على إطار العمل المنطقي (الجزء ٢)	اليوم الثالث
خطة العمل (الجزء ٢)	التنفيذ والمراقبة والمراجعة (الجزء ٣)	الاحتفال بالنجاح (الجزء ٤)		اليوم الرابع