

رزمة المشاريع (بروباك ١) الأولى

رزمة المشاريع الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية

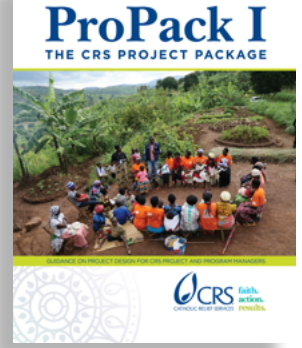


إرشادات بشأن تصميم المشاريع لمساعدة مدراء المشاريع والبرامج

رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1): رزمة المشاريع الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية

التقى فريق من الجماعة المحليّة في منطقة موهانغا في مقاطعة جنوب رواندا لمشاركة ما تعلّموه خلال الأنشطة الحالية لزراعة الحدائق المنزلية من أجل تصميم مشروع جديد. تلتزم خدمات الإغاثة الكاثوليكية بالمساءلة أمام المستفيد طوال دورة المشروع الكاملة. وعلى مستوى تصميم المشروع، ينعكس ذلك في العمليات التشاركية التي تشمل الجهات المعنية بها في ذلك النساء والرجال الذين يتأثرون مباشرة بالوضع.

صورة مايكل ستالمان / CRS



تعتبر خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS) الوكالة الإنسانية الدولية الرسميّة للمجتمع الكاثوليكي في الولايات المتحدة. تسعى خدمات الإغاثة الكاثوليكية إلى الحدّ من معاناة المعوزين وتأمين المساعدة لهم في 100 بلد من دون أيّ تمييز على أساس العرق أو الدين أو الانتماء الوطني. يتحقق عمل خدمات الإغاثة الكاثوليكية الإغاثي والتنموي من خلال برامج الاستجابة لحالات الطوارئ وفيرس والعوز المناعي والصحة والزراعة والتربية و تمويل المشاريع الصغيرة وبناء السلام.

خدمات الإغاثة الكاثوليكية

228 West Lexington Street
Baltimore, Maryland 21201-3443
1.888.277.7575
www.crs.org

للاقتباس عن الكتاب استخدام العنوان التالي: CRS. 2015. ProPack I: The CRS Project Package; Project Design Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: Catholic Relief Services

© خدمات الإغاثة الكاثوليكية. النسخة الأولى الصادرة في العام 2004.

يمكن للقارئ أن ينسخ هذا الكتيب أو يترجمه أو يكيّفه من أجل الاستخدام غير الربحي بشرط أن يكون توزيع النسخ أو الترجمات أو النسخة المكثفة مجاناً أو بسعر الكلفة. الرجاء نسب اسم المؤلفين وخدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS) في ذكر المرجع.

الفريق الأساسي العامل على مراجعة رزمة المشاريع (بروباك 1)

دومينيك موريل، دافيد ليج، أندريا روجرز، إرين بالدريدج وجاسمين بايتس الذين عملوا على مراجعة رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1). وفاليري ستيتسون، المستشارة، وهي المؤلفة.

المستجيبون لمسح المستخدمين

أكثر من 200 موظف في خدمات الإغاثة الكاثوليكية من المناطق كافة والمقر العام الذين استجابوا إلى المسح حول رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1) 2004. وقد أرسلت إجاباتهم الأسس من أجل مراجعة الدليل.

صاغوا المسودة الأولى

بالإضافة إلى الفريق الأساسي، ساهم الموظفون الآتية أسماؤهم في النسخة الأولى من رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1) المراجعة.

تريش أهيرن	ستيفاني فرنش	ميلا ليغورو
ألبرتو أندريتا	نيك دو غوج	خافيير ليناريس
إميلي بوروس	لبن هاجر	ميشيل ماري
سنيغدا شكريورتى	ماريانا هنسلي	جينيفر أوفرتون
باتريك دانييري	طوم هوليوود	كريس أوزار
مات دافيس	جينيفر هولست	غي شاروك
كاسي دوميت	كريستين إيفانيان	جون شوملانسكي

المراجعون

لقد أمّن الأشخاص الآتية أسماؤهم التغذية الراجعة والمدخلات بشأن الفصول المختلفة والأقسام المتنوعة لبروباك 1: تريش أهيرن، ألبرتو أندريتا، طوم بامات، نيل بولتون، هاب كار، آرون تشاسي، هال كالبرتسون (جامعة السيدة)، باتريك دانييري، هيلاري دوبوز، فيليدا دزينو - سيلادجيك، ساره فورد، ليندا غاموفا، ساره جيلبرت، بوب غراهمان، كلارا هاغنز، جون همبلنغ، تيد هننغ، ماريانا هنسلي، جينيفر هولست، آريل موينستر، جونا أولسون، بول بيرين، فاليري روي، آمي رومانو، أنا شوينغرت، أماندا شويتزر، كيلي سكوت، آن سيليرز، كريستوفر سيرميت، جون سرفيس، غي شاروك و ألكسندرا تاووز.

الموظفون العاملون في خدمات الإغاثة الكاثوليكية باكستان و خدمات الإغاثة الكاثوليكية أفغانستان الذين عملوا على اختبار ميداني لمسودة مبكرة للدليل المراجع.

التنقيح التقني: سولفيغ بانغ

تصميم وشكل: سولفيغ بانغ

vi	تمهيد	
vii	مقدمة	
viii	مختصرات	
1	1. الغاية والملقى الأولي	الفصل الأول مقدمة
1	2. موقع تصميم المشروع ضمن حلقة المشروع	
3	3. المزيد بشأن تصميم المشروع	
4	4. علاقه تحتوي رزمة المشاريع الأولى؟	
5	5. كيفية استخدام رزمة المشاريع الأولى؟	
8	المقدمة	الفصل الثاني قضايا متقاطعة
8	1. تعاون الشركاء ودعمهم	
11	2. دمج النوع الاجتماعي	
15	3. دمج بناء السلام والحوكمة	
18	4. المساءلة أمام المستفيد	
19	5. التعلم	
23	المقدمة	الفصل الثالث التخطيط لتصميم
24	1. الإعداد لتصميم المشروع	
26	2. إجراء تحليلًا للجهات المعنية	
28	3. تطوير الجدول الزمني لتصميم المشروع وتشكيل فريق تصميم المشروع	
30	4. إختيار أطر العمل المفهومية لتصميم المشروع	
32	5. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة للطوارئ	
34	6. الجداول والأمثلة	
37	المقدمة	الفصل الرابع التقييم
38	1. خطط للتقييم	
43	2. إجمع البيانات الثانوية ونظمها وحللها	
44	3. إجمع البيانات الأولية ونظمها وحللها	
49	4. حلل نتائج التقييم وفشرها بشكل أعمق	
53	5. أربط بالاقتراح	
53	6. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟	
54	7. الجداول والأمثلة	
57	المقدمة	الفصل الخامس إطار عمل النتائج
60	1. حصر هدف المشروع الأولي والأهداف الاستراتيجية	
64	2. تعرف إلى الخيارات الاستراتيجية المحتملة وحللها	
67	3. اختر استراتيجية المشروع ونمقها	
69	4. صغ نظرية التغيير واختبرها	
72	5. حدّد النتائج الوسطى وضع اللمسة النهائية على إطار عمل النتائج	
75	6. أربط بالاقتراح	
74	7. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟	
77	8. الجداول والأمثلة	
80	المقدمة	الفصل السادس نبذة عن المفهوم
81	1. أكتب النبذة عن المفهوم	
82	2. راجع النبذة عن المفهوم	
82	3. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟	
84	4. الجداول والأمثلة	



7 الفصل السابع إطار عمل المشروع

- 86 المقدمة
- 89 1. حدّد الأنشطة والنتائج
- 91 2. إبن إطار عمل المشروع: العمودان 1 و 4
- 95 3. إبن إطار عمل المشروع: العمودان 2 و 3
- 100 4. خطّط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم MEAL: جزء الرصد والتقييم
- 102 5. خطّط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم: جزء المساءلة والتعلّم
- 103 6. اربط بالاقتراح
- 104 7. بم يختلف الأمر عن الاستجابة الطارئة؟
- 105 8. جداول وأمثلة



8 الفصل الثامن القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

- 108 المقدمة
- 109 1. قرّر بشأن بني الحوكمة وإدارة الشراكة
- 111 2. خطّط لأنظمة التسليم: خطط التوظيف والإدارة
- 114 3. خطّط لأنظمة التسليم: السلع والخدمات
- 115 4. خطّط لإدارة المخاطر
- 116 5. أربط بالاقتراح
- 116 6. كيف يختلف الأمر في حالات الطوارئ؟
- 117 7. جداول وأمثلة



9 الفصل التاسع روزنامة الأنشطة والميزانية

- 119 المقدمة
- 120 1. أشرك الجهات المعنية ذات الصلة وأعد الميزانية
- 122 2. طوّر روزنامة الأنشطة
- 124 3. طوّر ميزانية المشروع
- 128 4. أربط بالاقتراح
- 129 5. كيف تختلف الأمور في حالة الطوارئ؟
- 130 6. جداول وأمثلة



10 الفصل العاشر نموذج الاقتراح

- 131 المقدمة
- 132 1. أكتب اقتراح المشروع
- 133 2. راجع اقتراح المشروع
- 136 3. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟



11 الفصل الحادي عشر أنشطة ما بعد التصميم

- 137 المقدمة
- 138 1. أجر مراجعة ما بعد العمل
- 140 2. نظّم وثائق تصميم المشروع لفريق التنفيذ
- 140 3. كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟



الملاحق

- 141 مسرد
- 147 الملحق 1: مسرد مقارن
- 148 الملحق 2: ورش العمل حول تصميم المشروع
- 149 الملحق 3: أطر العمل المفهومية المشتركة
- 156 References

تساهم نوعية القرارات والمخططات
الموضوعة خلال تصميم المشروع
في قدرة خدمات الإغاثة
الكاثوليكية على تطبيق قياسي
للمشاريع المبتكرة و المبنية على
البراهين. وهي مشاريع تؤمن
تغييرًا إيجابيًا ومستدامًا في حياة
الأشخاص الذين تخدمهم خدمات
الإغاثة الكاثوليكية.

يعتبر تصميم المشاريع مسؤولية أساسية على عاتق موظفي البرامج في خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS) ويتطلب هذا الأمر استثمارًا مهمًا في الموارد البشرية والمالية. وتضع عملية تصميم المشروع الاسس لتطوير مسودة مشروع تنافسي من الأرجح أن يموله طرف مانح. وتساهم نوعية القرارات والمخططات الموضوعة خلال تصميم المشروع في قدرة خدمات الإغاثة الكاثوليكية على تطبيق قياسي للمشاريع المبتكرة و المبنية على البراهين. وهي مشاريع تؤمن تغييرًا إيجابيًا ومستدامًا في حياة الأشخاص الذين تخدمهم خدمات الإغاثة الكاثوليكية. رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1): لقد صيغت رزمة المشاريع الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية: دليل في تصميم المشروع لمدرء المشاريع والبرامج بشكل خاص من أجل مدرء المشاريع والبرامج في خدمات الإغاثة الكاثوليكية والموظفين الذين يدعمونهم. يساعد بروباك 1 الموظفين في العمل بطريقة متماسكة مع الشركاء ضامنًا لجودة عملية تصميم مشاريع خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

صيغ النسق الأول من نصوص المشاريع التابعة لخدمات الإغاثة الكاثوليكية في العام 1986 وتمت مراجعته في العام 1993 وكان رائدًا في توجيه جهود خدمات الإغاثة الكاثوليكية لتعزيز المقاربة المتماسكة لتصميم المشاريع. وقد اشتملت إرشادات حول اقتراحات المشاريع التي تم تطويرها في العام 1999 في خدمات الإغاثة الكاثوليكية افريقيا الشرقية واستخدمتها المنظمة برمتها لاحقًا على معايير جديدة لجودة البرامج وعلى منظار العدالة. وفي العام 2000، بدأت خدمات الإغاثة الكاثوليكية تستخدم إطار عمل المشاريع (بروفريم) لتصميم المشاريع والرصد والتقييم. وقد انتهت النسخة الأولى من رزمة المشاريع الأولى عام 2004 وهي واحدة من أكثر المراجع استخدامًا لخدمات الإغاثة الكاثوليكية.

تشتمل رزمة المشاريع الأولى المراجعة هذه على المعلومات المفيدة والسمات الجيدة الباقية من العام 2004 وتشتمل على الكثير من التحديثات المفيدة التي تعكس الدروس المستفادة التي تم التوصل إليها من خلال الاستخدام الميداني للدليل والتحسينات التي تمت على ممارساتنا في تصميم مشاريعنا والتغييرات على مستوى البيئة المانحة طوال عقد منذ نشر بروباك 1 للمرة الأولى. ترد التغييرات والتحديثات بتفاصيلها في المقدمة.

نود أن نتقدم بالشكر من الموظفين كافة الذين عملوا على مراجعة رزمة المشاريع الأولى خلال السنتين المنصرمتين. لقد تطلب الأمر جهدًا كبيرًا وهو يعكس تفانيهم في إبراز التغيير في حياة الناس الذين تخدمهم خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

مع أفضل التمنيات

شانون سينيفيلد

مديرة برامج التأثير والجودة

سكايلر ثوروب

نائب رئيس تنفيذي

وقد طلب العديد من المستخدمين
مراجعة الرزمة بتركيز أكبر على
طريقة إجراء تصميم المشروع بما في
ذلك الخطوات العملية والأدوات
الآلية إلى ذلك

نُشرت رزمة المشاريع الأولى للمرة الأولى في العام 2004 ويأتي هذا التحديث بعد عقد من الاستخدام. كما وجد مسح للمستخدمين جرى في العام 2013 أن مستخدمي رزمة المشاريع الأولى اعتبروها موردًا مهمًا لتصميم المشاريع. وقد طلب العديد من المستخدمين مراجعة الرزمة بتركيز أكبر على طريقة إجراء تصميم المشروع بما في ذلك الخطوات العملية والأدوات الآلية إلى ذلك. واقترح المستخدمون أن تدمج النسخة المراجعة من رزمة المشاريع الأولى اعتبارات النوع الاجتماعي بشكل أفضل، وضرورة التماشي مع إرشادات تنمية الأعمال المكتملة – مثل إرشادات الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية (TAG) (CRS 2007) وإرشادات حول الاستثمار المتعلقة بالكلفة (CAG) (CRS 2013 a) - وإدخال إرشاد محدّد بشأن رصد الميزانيّة والتخطيط لبنية إدارة المشاريع ومواضيع التوظيف بين أمور أخرى.

أما رزمة المشاريع الأولى المراجعة فهي:

- تعكس عملية محدّثة لتصميم المشاريع - بما في ذلك أوراق المفاهيم
 - توفر الإرشاد بشأن كيفية تحليل بيانات التقييم وتفسيرها
 - تأخذ بالاعتبار إطار عمل النتائج واستراتيجية المشاريع معًا وتولي انتباهًا لنظرية التغيير في المشاريع.
 - تحافظ على غالبية المعلومات الأصلية بشأن تطوير إطار عمل المشاريع (بروفريم) الذي يعتبر أحد أكثر الأقسام إفادة في رزمة المشاريع -2004 تضاف إليها الأدوات المحدّثة لتخطيط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم (MEAL).
 - تسلط الضوء على أهمية تصميم جدول كامل بالأنشطة ووضع الميزانيات والإدارة وتخطيط العمليات كجزء لا يتجزأ من تصميم المشروع.
 - تشمل فصلًا بشأن المواضيع المتقاطعة التي يجب أخذها بالاعتبار في تصميم المشاريع. وتعكس هذه المسائل كفايات الوكالة الأساسية وتشمل: تعاون الشركاء ودعمهم، ودمج النوع الاجتماعي، وإدخال مواضيع بناء السلام والحوكمة والمساءلة باتجاه المستفيد والتعلّم.
 - تسلط الضوء على طريقة تطبيق خطوات تصميم المشروع والإرشادات في سياق الطوارئ.
- يلخّص هذا الجدول التغييرات وكيفية انعكاسها على هيكلية هذه النسخة الجديدة والمراجعة من رزمة المشاريع الأولى.

تغييرات في تصميم رزمة المشاريع الأولى

رزمة المشاريع الأولى (2004)	رزمة المشاريع الأولى المراجعة (2015)
أوراق المفاهيم	المسائل المتقاطعة في تصميم المشروع
تخطيط تصميم المشروع	تخطيط تصميم المشروع (بما في ذلك الأقسام المتعلقة بتحليل الجهات المعنية وأطر العمل المفهومية)
تحليل الجهات المعنية	التقييم والتحليل والتفسير
إعداد التحليل والأهداف	إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع
مراجعة الاستراتيجية	أوراق المفاهيم ومراجعتها
أطر عمل النتائج، أطر عمل المشاريع (بروفريم) وتخطيط الرصد والتقييم	أطر عمل المشاريع (بروفريم) والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم
	القدرات التنظيمية والخطة الإدارية
	جدول الأنشطة و الميزانيات
إرشادات حول اقتراحات المشاريع	نموذج اقتراح المشروع ومراجعته
	أنشطة ما بعد التصميم

مراجعة ما بعد العمل	AAR
اختصاصي تطوير أعمال	BDS
إطار عمل تقييم النزاع	CAF
إطار اصطفااف التجمّع من أجل التميّز	CAFE
إرشادات حول الاستثمار المتعلّقة بالكلفة	CAG
الشراكة في النقد والتعلّم	CaLP
منظمة مجتمعيّة	CBO
عامل في مجال الصحة المجتمعيّة	CHW
كاريتاس الدوليّة	CI
الوكالة الكندية للتنمية الدولية	CIDA
الأصاح الكامل بقيادة مجتمعية	CLTS
إدارة النزاع والتخفيف منه	CMM
رئيس فرقة	COP
برنامج قطري	CP
ممثل قطري	CR
خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة	CRS
مكتب الديمقراطية والمساعدة في حالات النزاع والحالات الإنسانيّة	DCHA
نائب رئيس الفرقة	DCOP
برنامج المعون الغذائيّة التنموي (أنظر أيضًا MYAP)	DFAP
وزارة التنمية الدوليّة	DFID
مسح ديمغرافي وصحيّ	DHS
خطة تنفيذ مفضّلة	DIP
نائب المدير الإقليمي/ وحدة جودة الإدارة	DRD/MQ
نائب المدير الإقليمي/ وحدة جودة البرامج	DRD/PQ
مكتب المعونة الإنسانيّة والحماية الاجتماعيّة التابع للمفوضيّة الأوروبيّة	ECHO
دليل العمليّات الميدانيّة في حالات الطوارئ	EFOM
تحليل السوق ورسم الخرائط في حالات الطوارئ	EMMA
التعبير عن الاهتمام	EOI
المعونة الفنيّة في مجال الغذاء والتغذية	FANTA
منظمة الأغذية والزراعة لدى الأمم المتحدة (الفاو)	FAO
برنامج الأغذية من أجل السلام (وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية)	FFP
نقاشات مجموعات التركيز	FGD
مكافئ الدوام الكامل	FTE
غذاء المستقبل	FtF
تدبير تمكين النوع الاجتماعي	GEM
فيروس العوز المناعي ومتلازمة العوز المناعي المكتسب	HIV and AIDS
أداة التقييم الشامل لقدرات المنظمة	HOCAI
مدير العمليّات	HoOPs
مدير البرامج	HoP
الموارد البشريّة	HR
استعادة الكلفة غير المباشرة	ICR
تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية	ICT 4D
الالتزام والنهوض المؤسسي للجهة المانحة، سابقًا قسم اكتساب الموارد	IDEA
المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية	IFPRI
التنمية البشريّة المتكاملة	IHD
منظمات غير حكوميّة دوليّة	INGO
جدول تعقّب أداء المؤشر	IPTT
نتيجة وسطى	IR
تعزيز المؤسسة	IS
ناموسية معالجة بالمبيدات	ITS
مقابلة مع مخبر أساسي	KII

مستوى الجهد	LOE
الرصد والتقييم	M&E
الرصد والتقييم والمسائلة والتعلم	MEAL
مسح المجموعات المتعدد المؤشرات	MICS
وزارة الصحة	MOH
مذكرة تفاهم	MOU
أداة تقييم جودة الإدارة	MQAT
برامج الجمع الممتدة على سنوات عديدة	MYAP
اتفاقية معدلات الكلفة غير المباشرة المتفاوض عليها	NICRA
منظمة غير حكومية	NGO
مكتب تنسيق الشؤون الاجتماعية	OCHA
مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث	OFDA
بحث في العمليات	OR
عمليات ما واره البحار	OverOps
إذن مسبق	PAL كتاب
عامل الارتباط مع الجهات المانحة العامة	PDL
نبذة عن فكرة المشروع	PIN
خطة إدارة الأداء	PMP
وحدة إدارة المشروع	PMU
إرشادات حول اقتراح المشروع	PPG
العودة إلى الأداء السابق	PPR
تقييم تشاركي سريع	PRA
إطار عمل المشروع	Proframe
رزمة المشاريع	Propack
وثيقة استراتيجية الحد من الفقر	PRSP
منظمة خاصة تطوعية	PVO
الراحة والاسترخاء	R&R
إطار عمل النتائج	RF
طلب الاستثمار	RFA
مسؤول مالي إقليمي	RFO
تقييم ريفي سريع	RRA
منظمة إنقاذ الطفولة	SCF
مشروع المدخرات والإقراض الداخلي ضمن الجماعة	SILC
تقرير حول الوضع	SitRep
المحدد والقابل للقياس والقابل للتحقيق وذو الصلة والمرتبط بالزمن	SMART
قياس المؤشرات البسيط للتعلم ورفع التقارير المبنية على الأدلة	SMILER
هدف استراتيجي	SO
حجم العمل	SOW
الإدارة المالية للمتلقى الفرعي	SRFM
المستشار الفني	TA
إرشادات حول الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية	TAG
النشر المؤقت	TDY
نظرية التغيير	TOC
تقييم مرتكز إلى الاستخدام	UFE
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
المفوضية السامية للاجئين التابعة للأمم المتحدة	UNHCR
منظمة الأمم المتحدة للطفولة يونيسف	UNICEF
وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية	USAID
رسم خارطة تقييم الهشاشة	VAM
توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع	WASH
برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة	WFP



الفصل الأول: مقدّمة رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1)

القسم الأول: الغاية والمتلقّي الأولي

الفصل الأول مقدّمة

يساهم تصميم المشروع الجيد في طموحات خدمات الإغاثة الكاثوليكية بأن يصل الناس إلى تحقيق إمكاناتهم الكاملة في جو من السلام والعدالة الاجتماعيّة والكرامة الإنسانّيّة.

تؤمن رزمة المشاريع الأولى إرشادات وأدوات عملية و تسير خطوة خطوة من أجل مساعدة موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية على تحسين جودة تصميم المشاريع لأنّ تصميم المشروع أمر أساسي من أجل نجاحه. فيساعد تصميم المشروع العالي الجودة الموظفين على:

- اتخاذ قرارات بشأن تصميم المشاريع تكون مبنية على الأدلة والتعلّم من المشاريع السابقة وأفضل الممارسات لدى الوكالات وضمن حقل العمل نفسه.
- صياغة اقتراح مشروع تنافسي يحظى بإمكانية أن تمّوله الجهات المانحة
- تطبيق المشاريع التجاوبية والمبنية على الأدلة التي تؤمّن تغييراً إيجابياً ومستداماً في حياة الأشخاص الذين تعمل خدمات الإغاثة الكاثوليكية على خدمتهم وتجعل الابتكارات الناجحة على المستوى المطلوب (مسألة أمام الأشخاص الذين تخدمهم خدمات الإغاثة الكاثوليكية).
- توضيح التوقّعات والأدوار والمسؤوليات من أجل الوصول الى النتائج عالية الجودة في الوقت المناسب ولتأمين الإدارة المناسبة لموارد الجهات المانحة.

بالمختصر، تساهم جودة تصميم المشروع في تطلّعات خدمات الإغاثة الكاثوليكية الآيلة إلى أن يصل الناس إلى أفضل إمكاناتهم في جو من السلام والعدالة الاجتماعيّة والكرامة الإنسانّيّة.

يتألف جمهور رزمة المشاريع الأولى الأساسي من موظفي برامج خدمات الإغاثة الكاثوليكية القطريّة والوطنية والدولية العاملين مع الشركاء و فرق تصميم المشاريع. ضمن خدمات الإغاثة الكاثوليكية ، مسمّيات المناصب الشائعة لهؤلاء الموظفين هي مدير برنامج، مدير مشروع، مسؤول مشروع أو اختصاصي قطاع.

أما المشرفون وموظفو الدعم الفني فيجب أن يستخدموا هم أيضاً رزمة المشاريع الأولى وهم يعملون على إدارة هؤلاء المستخدمين الأولين ودعمهم وتوجيههم. وتشمل فئة الموظفين هذه رؤساء البرامج ورؤساء العمليات والممثلون القطريون ونواب المدراء الإقليميين لجودة البرامج وجودة الإدارة والمستشارون الفنيون واختصاصيو تطوير الأعمال.

قد يحسن أيضاً الشركاء ذوي الخبرة استخدام مواد رزمة المشاريع الأولى. في بعض الحالات، قد يطلبون من موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية التدريب أو المرافقة.

القسم الثاني: موقع تصميم المشروع ضمن حلقة المشروع

المشروع هو مجموعة من الأعمال المخطّط لها والمتراطة التي تحقّق أهدافاً محدّدة ضمن ميزانية معيّنة وفي فترة محدّدة من الزمن. تحصل هذه الأعمال ضمن مراحل متسلسلة نوعاً ما ، كما يرد في حلقة إدارة المشروع الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية والواردة في الرسم ١،١ أدناه التي تظهر أيضاً كيف يمكن للتعلّم أن يتولّد ويستخدم في كافة مراحل حلقة المشروع من أجل التبليغ بشأن المشاريع القائمة والمستقبلية وتحسينها.

نصيحة عمليّة:

في خلال رزمة المشاريع بكاملها، في حال وجدت مصطلحات خاصة بتصميم المشاريع لا تفهمها تماماً، أنقر على أيقونة المسرد في أعلى كل من الصفحات لتتمكن من الاطلاع عليه.

إنّ المشروع مجموعة من الأعمال المخطّط لها والمتراطة التي تحقّق أهدافاً محدّدة ضمن ميزانية معيّنة وفي فترة محدّدة من الزمن

الرسم 1.1: حلقة إدارة المشروع التابعة لخدمات الإغاثة الكاثوليكية CRS



يعتمد إنطلاق المشروع الناجح وتنفيذه وختامه على وضوح قرارات تصميم المشروع الأساسية وجودتها

يعتبر تصميم المشروع مرحلة أساسية ضمن حلقة المشروع. وتبدأ بعض عناصر تصميم المشروع بشكل نموذجي عند تحديد حاجة و/أو فرصة تمويل و اتخاذ قرار مبدئي للـ «انطلاق» / أو «عدم الانطلاق». تنطلق عملية تصميم المشروع بكامل زخمها عندما تصدر الموافقة على النبذة عن فكرة المشروع (PIN). ويرتبط تصميم المشروع بشكل وثيق بتطوير المقترحات لأن نوعية تصميم المشروع تدعم نوعية المقترح. يعتمد انطلاق المشروع الناجح وتنفيذه وختامه على وضوح قرارات تصميم المشروع الأساسية وجودتها بما في ذلك المشاكل والفرص المحددة التي يجب معالجتها، والأهداف التي يجب تحصيلها وكيفية قياسها واستراتيجية المشروع والأنشطة المقترحة من أجل تحقيق هذه الأهداف وبنية الإدارة وقرارات الشراكة والموارد المطلوبة (الموظفون والميزانية). كما يعتمد التنفيذ الناجح للمشروع على التواصل الممتاز بين فرق تصميم المشروع وإدارة المشروع.

إن رزمة المشاريع الأولى (بروباك ١) هي جزء من مجموعة من الوثائق الإرشادية التي طورتها CRS لاستخدامها ضمن حلقة المشروع: وهي رزمة مشاريع خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وتركز رزمة المشاريع الأولى على تصميم مشاريع قوية وذات صلة وناجحة. بينما تركز رزمة المشاريع الثانية على إدارة المشروع وانطلاق العمل والتطبيق والرصد والتقييم واختتام المشروع. في حين تركز رزمة المشاريع الثالثة على إعداد نظام للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم خلال انطلاقة المشروع حال تمويله.

عند الاستجابة إلى فرص التمويل التنافسية، ولا سيما في حالة الطلبات المقدمة إلى الحكومة الأميركية، يمكن أيضاً الرجوع إلى إرشادات الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية (TAG ٢٠٠٧) و إرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة (CRS) (CAG ٢٠١٣) التي تؤمن الإرشادات المفصلة والنماذج لصياغة المقترحات والميزانيات الاستجابية والتنافسية بالتالي. وتشمل أدوات تطوير الأعمال الأخرى المتعلقة بفرص التمويل التنافسية على خطط خدمات الإغاثة الكاثوليكية للجذب وموارد إدارة المعلومات

يمكن إيجاد المزيد من المعلومات حول قرار «الانطلاق» أو «عدم الانطلاق» في إرشادات الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية TAG



تصميم المشروع

يركز على صنع القرار في المشروع وخطة. يؤثق اقتراح المشروع هذه القرارات ويخطط لاستخدام نسق تحدده الجهة المانحة أو خدمات الإغاثة الكاثوليكية. يعرض المقترح منطقاً ملزماً يستجيب إلى مصالح الجهات المانحة ومتطلباتها ويعرض سبب اعتبار خدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركائها الخيار الأفضل لدى الجهات المانحة لإيصال النتائج المقترحة.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

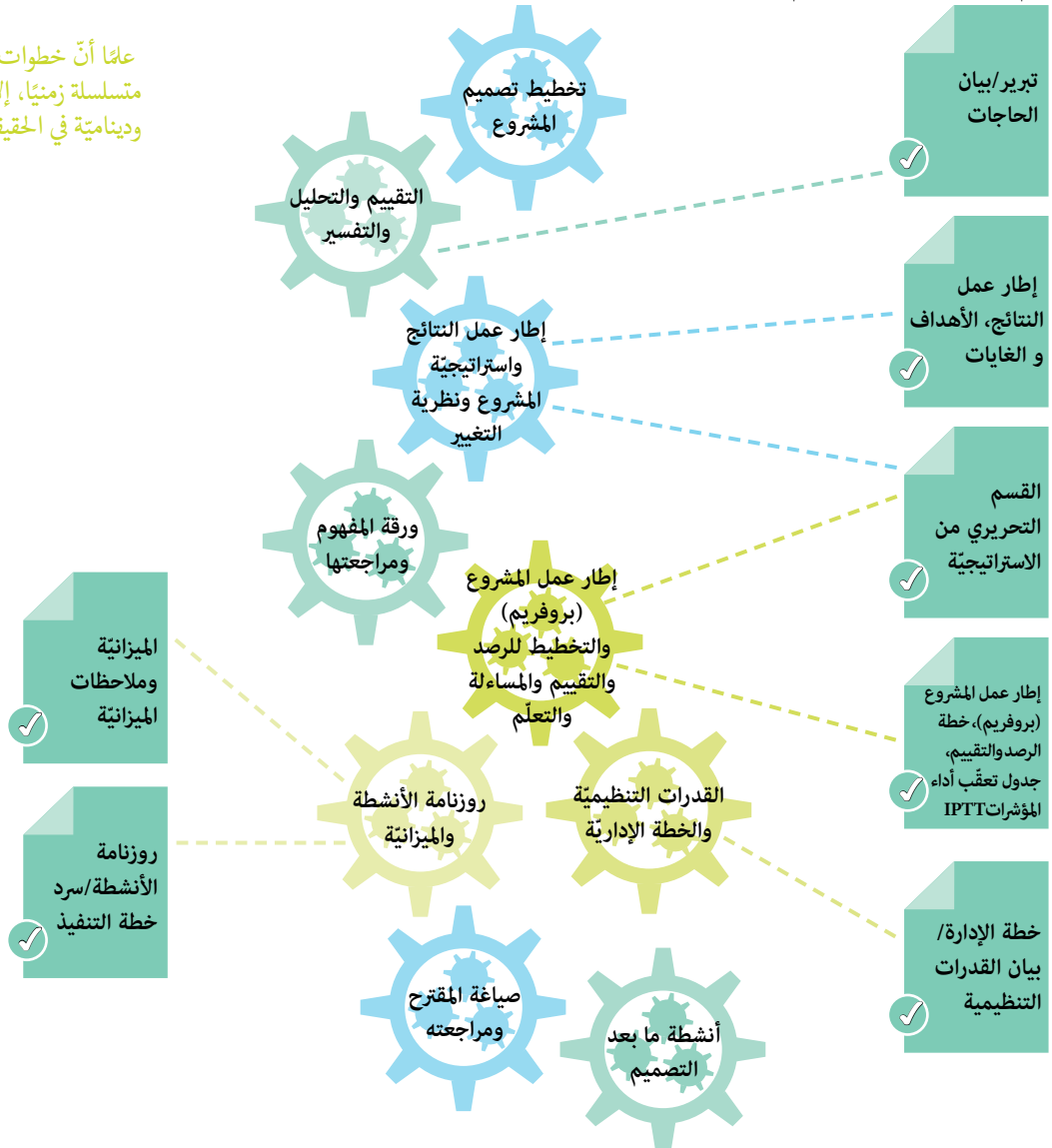
القسم الثالث: المزيد بشأن تصميم المشروع

تصميم المشروع هو نهج ومجموعة خطوات تشمل:

- التخطيط لعملية تصميم المشروع والتفكير بكيفية متى يتم إشراك الجهات المعنية المختلفة
 - تخطيط التقييم وإجراؤه
 - تحليل نتائج التقييم وتفسيرها
 - إعداد أهداف المشروع واختيار استراتيجياته من أجل تحقيق هذه الأهداف وبلورة نظرية التغيير الخاصة بالمشروع.
 - بناء إطار عمل المشروع
 - التخطيط لرصد المشروع وتقييمه والمساءلة والتعلم
 - وضع قائمة بأنشطة المشاريع وتسلسلها
 - القرار بشأن موظفي المشروع والبنية الإدارية
 - تطوير ميزانية للمشروع
 - مراجعة جميع قرارات تصميم المشروع
 - التعلم من خبرات تصميم المشاريع.
- يجري تنظيم هذه الخطوات في فصول رزمة المشاريع الأولى. ويشير الرسم 1.2 إلى سريان الخطوات/ الفصول ويظهر كيف أنها ترتبط بعناصر اقتراح المشروع.

الرسم 1.2: خارطة سيرورة تصميم المشروع

علماً أنّ خطوات تصميم المشروع متسلسلة زمنياً، إلا أنها متكررة ودينامية في الحقيقة.



الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول مقدمة

الفصل الثاني قضايا متقاطعة

الفصل الثالث التخطيط لتصميم

الفصل الرابع التقييم

الفصل الخامس إطار عمل النتائج

الفصل السادس نبذة عن المفهوم

الفصل السابع إطار عمل المشروع

الفصل الثامن القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

روزنامة الأنشطة:

هي روزنامة تفصل الأهداف الواسعة على مستوى الأنشطة وتدرجها على شكل أعمال محددة وتضع لائحة بها على جدول غانت (جدول عامودي) يشتمل على الإطار الزمني وأسماء الأشخاص أو المنظمات المسؤولة

نصيحة عملية:

تأكد من قراءة الفصل برمته قبل اللجوء إلى القسم الأخير بعنوان "كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟" وإلا لن تكون المعلومات ذات معنى.

معايير SPHERE

واحدة من أكثر مجموعات المعايير المتعارف و المتفق عليها دوليًا و الحد الأدنى المقبول عالميًا لتقديم إستجابة إنسانية ذات جودة. تم توثيق هذه المعايير في الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة الإنسانية، أو ما يعرف بدليل إسفير (مشروع إسفير ٢٠١١)

علمًا أن خطوات تصميم المشروع متسلسلة زمنيًا، إلا أنها متكررة ودينامية في الحقيقة، فعلى سبيل المثال، قد يبدأ فريق تصميم مشروع مناقشة استراتيجية مشروع محتمل خلال التقييم. يبدأ العمل الأولي على الميزانية مع مرحلة التخطيط لتصميم مشروع وتساهم في اختيار استراتيجية المشروع. أما خطة التوظيف والإدارة وروزنامة الأنشطة وميزانية المشروع المفصلة فلا بد من أن تكون متزامنة في الإعداد.

يتبع هذه الخطوات من تصميم المشروع واستخدام الإرشادات ذات الصلة الأخرى مثل سياسات وإجراءات خدمات الإغاثة الكاثوليكية للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم يمثل «علم» تصميم المشروع. أما تكييف هذه الخطوات مع سياق المشروع المحدد، وتبني روحية الاستقصاء والتعلم الصادق، وتأمين المشاركة الواسعة النطاق، واستخدام المنطق الذي وتطبيق المعرفة المكتسبة من الخبرة فتشكل كلها «فن» تصميم المشروع.

تشابه خطوات تصميم المشروع وأدواته بين المنظمات حتى ولو اختلفت الشروط في بعض الأحيان. ويشمل الملحق 1 المسرد المقارن لمصطلحات تصميم المشروع بما في ذلك تلك التي يستخدمها المانحون التقليديون لخدمات الإغاثة الكاثوليكية.

القسم الرابع: علامَ تحتوي رزمة المشاريع الأولى؟

تؤمن رزمة المشاريع الأولى (بروباك ١) الإرشادات العملية والأدوات وقوائم التحقق لكل خطوات تصميم المشروع. تنتظم هذه الخطوات في الفصول الثالث والخامس والسابع حتى التاسع. وفي كل من هذه الفصول تجد مقدمة فيها:

- معايير الجودة وتدابير واضحة للأداء المتوقع
- نقاش مختصر حول أهمية هذه الخطوة المحددة من تصميم المشروع.

تلي المقدمة أقسامًا حول "كيفية العمل"، و**التنفيذ خطوة خطوة** (المشار إليها بإشارة  مع الأدوات والجداول والأمثلة والدروس المستفادة والنصائح العملية والموارد المختارة الأخرى والروابط. ترد علامة المفتاح  أمام وثائق خدمات الإغاثة الكاثوليكية الداخلية. وتنتهي هذه الفصول بقسمين قصيرين يشيران إلى كيفية ربط تصميم المشروع باقتراح المشروع (وعليها علامة لاقطة الورق ) وفي حال حصل ذلك، كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة (وأمامها رمز )

كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟



في حالات الطوارئ المفاجئة، غالبًا ما تكون الاستجابة السريعة أساسية من أجل إنقاذ الأرواح والأصول وإعادة الكرامة. ونتيجة لذلك، يجري تصميم المشروع وبلورة الاقتراح تحت ضغط زمني شديد وغالبًا ما يكون صنع القرار لازمًا من دون أن تكون المعلومات مكتملة. ولهذا السبب، لربما نضطر إلى تكييف خطوات تصميم المشروع من أجل الاستجابة الطارئة لكن من دون تخطي تلك الخطوات. فبشكل عام، يجب تطبيق مبدأ "المقبول" على تصميم المشروع في المراحل الأولية لاستجابة الطوارئ. لا يعني "المقبول" أن نختار الخيار الثاني من ناحية الأفضلية. بل يعني اختيار العمليات والطرق البسيطة والأمنة والسريعة والخفيفة والسهلة للبدء بشرط تحسينها مع مرور الوقت (مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ للعام 2007). وتنعكس إرشادات رزمة المشاريع الأولى حول "كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة" معايير SPHERE ودروس الوكالة. وتكون هذه الأقسام ذات صلة بمرحلة الطوارئ الحادة للاستجابة الطارئة عندما يكون الوقت قصيرًا والوضع يتغير سريعًا.

يركز **الفصل الثاني** على خمس قضايا أساسية متقاطعة مهمة لتصميم المشروع. هو يشمل أقسام بشأن: تعاون الشركاء ودعمهم، دمج النوع الاجتماعي، إدماج بناء السلام والحوكمة، المساءلة أمام المستفيد والتعلم. يحتوي كل قسم على معايير الجودة و على قائمة أسئلة للمساعدة على أخذ جميع الأمور المرتبطة بكل خطوات تصميم المشروع بعين الاعتبار.

الفصل الأول مقدمة

الفصل الثاني قضايا متقاطعة

الفصل الثالث التخطيط لتصميم

الفصل الرابع التقييم

الفصل الخامس إطار عمل النتائج

الفصل السادس نبذة عن المفهوم

الفصل السابع إطار عمل المشروع

الفصل الثامن القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع روزنامة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

ويشمل الفصلان السادس والعاشر نماذج أوراق مفاهيم و اقتراحات مشاريع يمكن استخدامها عندما لا يكون لدى الجهة المانحة نموذجاً مفصلاً. كما يشملان قوائم التحقق للمراجعات الداخلية.

يحتوي الفصل الحادي عشر على إرشادات حول كيفية إجراء مراجعة ما بعد العمل لعملية تصميم المشروع.

يمكن تحميل النماذج الفارغة لأدوات تصميم المشروع التي جرت مناقشتها في رزمة المشاريع الأولى هنا  ضمن هذا المستند، يشكل هذا السهم رابطاً داخلياً في خدمات الإغاثة الكاثوليكية حيث يمكن تنزيل المستندات الفردية. ويشمل الملحق مسارد المصطلحات المقارنة وأمثلة عن ورشات عمل تشاركية بشأن تصميم المشاريع وتوصيف مختصر لأطر العمل المفهومية المشتركة الأكثر عموماً.

القسم الخامس: كيفية استخدام رزمة المشاريع الأولى؟

الإبحار في رزمة المشاريع الأولى

يعتبر فهم الجوانب الديناميكية والتفاعلية (ذهاباً وإياباً) في الإرشادات الخطية التي تعرض المواضيع في أدبيات خطية مستقيمة لتصميم المشروع الفعلي تحدياً كبيراً. راجع عرض رزمة المشاريع الأولى الذي ينتقل خطوة خطوة كطريقة من أجل تأمين المعلومات بجرات صغيرة، فعلى سبيل المثال، عند تطوير استراتيجية المشروع (الفصل الخامس)، ستحتاج إلى التفكير بشأن ميزانية المشروع (الفصل التاسع) في الوقت نفسه. يمكنك أن تنتقل ذهاباً وإياباً بين الفصول والأقسام حسب الحاجة.

الإبحار بين فصول رزمة المشاريع الأولى

في النسخة المطبوعة، يمكن للمقسّمات الجانبية أن ترشدك بينما تتصفح الرزمة. أما في نسخة PDF، انقر على المقسّم الخاص بالفصل ليأخذك إليه، أو انقر على "الصفحة الرئيسية" لتعود إلى صفحة المحتويات.



التقريب والتكيف في رزمة المشاريع الأولى

تكمن الغاية من رزمة المشاريع الأولى أن يجري استخدامها في المشاريع كافة. وتكون إرشادات تصميم المشاريع في رزمة المشاريع الأولى مناسبة أكانت خدمات الإغاثة الكاثوليكية هي المتلقي الأساسي أو الفرعي. وهي تنطبق على مشاريع الاستجابة الطارئة والتعافي والتنمية والمناصرة. وهي مفيدة لتصميم المشاريع المرسلّة إلى الجهات المانحة كافة، بمن فيهم من لديهم استمارات طلبات محددة (REFs).

أما الفكرة من وراء التقريب فهي أن تظهر القدرة على تكيف رزمة المشاريع الأولى مع سياقات المشاريع المحددة. فالمقرب آلة يمكن تعديلها على مستوى الطول، إلا أن سمات الأداة المفيدة كافة تبقى قائمة (مثلاً العدسات). فالشخص الذي يستخدم المقرب مسؤول عن القرار بشأن تقصيره أو إطالته أو تعديله للحصول على أفضل نتيجة في وضع معين.

يضع الجدول ١ أ قائمة ببعض الأمثلة عن طريقة التقريب في تصميم المشروع لسياقين مختلفين:

- مشروع خمس-سنوات متكامل للغذاء من أجل السلام وارد تحت العنوان الثاني تمّوله قطاعات متعددة
- مشروع لسنة واحدة بتمويل من مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث للمساعدة الطارئة / مشروع ملجأ انتقالي

المقرب

الفكرة هي أن خطوات تصميم المشروع يجب أن تكون متكيفة بالشكل المناسب مع الأوضاع المحددة وليس تخطيطها بالطريقة نفسها التي تكون فيها أنابيب المقرب ممتدة طولاً أو مضغوطة قصراً لتلبية حاجات المستخدم من دون خسارة أي من سمات الأداة المفيدة في العملية.

الجدول 1 أ- أمثلة التقريب في تصميم المشروع

مشاريع لسنه واحدة بتمويل من مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث	مشروع خمس-سنوات متكامل للغذاء من أجل السلام بموجب العنوان الثاني	
- أسبوع لتصميم المشروع ووضع الجدول الزمني للاقتراح - تحليل الجهات المعنية - موافقة الممثل القطري على ميزانية تصميم المشروع البسيطة - يقود مستشار فني للملجأ أنشطة تصميم المشروع؛ يعمل موظف خدمات الإغاثة الكاثوليكية والشريك مع فريق تصميم المشروع عند الاقتضاء	- جدول زمني لسنة أشهر لتصميم المشروع و المقترح - تحليل الجهات المعنية 100.000\$+ ميزانية تصميم المشروع التي يصادق عليها الإقليم 10 موظفين من البرنامج القطري والإقليمي ومن المقر العام مخصصين لأنشطة تصميم المشروع	التخطيط لتصميم المشروع
- خطة تقييم تمتد على يومين ونصف - شخص يعمل على جمع البيانات الثانوية في اجتماعات فرق العمل - جمع بيانات أولي يجريه موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركاؤهم في ثلاث مجتمعات محلية يجري اختيارها عن سابق تصور في منطقة واحدة. - اجتماع ساعتين لتحليل معقم وتفسير للبيانات مع خدمات الإغاثة الكاثوليكية والشركاء.	- خطة تقييم على مدى 3 أشهر - فريق من 3 أشخاص يجمع البيانات الثانوية - جمع البيانات الأولية من قبل 30 عامل على التعداد في 50 جماعة محلية يجري اختيارها عن سابق تصور في إقليم واحد - ورشة عمل من يومين للجهات المعنية من أجل تحليل إضافي وتفسير للبيانات؛ تجري المصادقة على النتائج في 10 مجتمعات محلية فيها المجموعات الفرعية المستضعفة	التقييم والتحليل والتفسير
اجتماع ساعتين يديره المستشار الفني للملجأ ورؤساء البرامج مع الشركاء وينعقد من أجل صياغة إطار عمل النتائج وتقييم خيارات استراتيجية المشروع وتطوير نظرية تغيير صريحة	ورشة عمل من يومين للجهات المعنية يديرها المسؤولون الفنيون في خدمات الإغاثة الكاثوليكية، تعقد من أجل صياغة إطار عمل النتائج وتقييم خيارات استراتيجية المشروع وبلورة نظرية تغيير صريحة	إطار عمل النتائج، إستراتيجية المشروع ونظرية التغيير
مراجعة ورقة المفهوم داخلياً ورفعها إلى مكتب المساعدات الخارجية في حالات الطوارئ المحلي من أجل تغذية راجعة وتوصيات من أجل الوصول إلى مقترح كامل.	يراجع المسؤولون الفنيون في الإقليم والمقر العام ورقة المفهوم الداخلية؛ لا تطلب الجهة المانحة ورقة المفهوم.	ورقة المفهوم ومراجعتها
- إطار عمل للمشروع تجري صياغته في اجتماع من ساعتين - تشمل خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم تقييماً آتياً وآليات المساءلة	- تجري صياغة إطار عمل المشروع في ورشة عمل من 3 أيام - تشمل خطط الرصد والتقييم والمساءلة و التعلم جدولاً لمتابعة أداء المؤشرات، الخط القاعدي (الأساسي)، التقييم النصفى والنهائي، آليات المساءلة وعنصر البحوث التشغيلية بقيادة شريك من الجامعة	إطار عمل المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم
- إرشاد من رئيس العمليات، يعمل فريق تصميم المشروع على بلورة جدول تنظيمي - يساعد مدير المشتريات على تحديد أفضل مصدر محلي وأفضل وسائل النقل والأسعار للبضاعة والمواد الداخلة في المشروع.	- بناء على نصيحة نائب المدير الإقليمي/مدير وحدة جودة الإدارة، يعمل فريق تصميم المشروع على بلورة بنية للإدارة والدعم من أجل التجمع - يساعد مستشار السلع التقني على بلورة خطة إدارة سلسلة التوريد	القدرة التنظيمية والخطة الإدارية
- اجتماع ساعتين لبلورة الجدول الزمني للأنشطة والميزانية وملاحظات الميزانية بمساعدة المدير المالي للبرنامج القطري - تكون ميزانية الرصد والتمويل والمساءلة والتعلم 3% من الإجمالي	- اجتماع يومين لبلورة الجدول الزمني للأنشطة والميزانية وملاحظات الميزانية بمساعدة المسؤول المالي الإقليمي - تكون ميزانية الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم 10% من إجمالي الميزانية	جدول الأنشطة والميزانية
- يصوغ مسؤولو البرامج الاقتراح بمساعدة المستشارين الفنيين - يراجع الإقليم الاقتراح	- يستكمل القيمون الفنيون المسودات الخاصة بالهدف الاستراتيجي المتوقع. يصوغ فريق مؤلف من 6 أشخاص قادمين من البرنامج القطري والإقليم والمقر الرئيس الاقتراح - يراجع الإقليم والمقر الرئيس الاقتراح	بلورة المقترح ومراجعته
- تشمل مراجعة ما بعد العمل مسحاً على الإنترنت يليه اجتماع ساعة واحدة - مستند إضافي للميزانية يشتمل على تفاصيل حسابات الميزانية والافتراضات.	- تشمل مراجعة ما بعد العمل مسوحات على الإنترنت - يتبعها اجتماع ليوم واحد - ملف الاقتراح يحتوي على مدونات الاجتماعات والوثائق الداخلية. يكون مسؤولو البرامج مناطق مهمة توجيه رئيس المشروع في حال نجاح الاقتراح.	أنشطة ما بعد التصميم

الفصل الأول مقدمة

الفصل الثاني قضايا متقاطعة

الفصل الثالث التخطيط لتصميم

الفصل الرابع التقييم

الفصل الخامس إطار عمل النتائج

الفصل السادس نبذة عن المفهوم

الفصل السابع إطار عمل المشروع

الفصل الثامن القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

كما يمكن أن نستخلص من الجدول، قام فريقا تصميم المشروع بسلسلة الخطوات الآيلة إلى الوصول إلى رفع الاقتراح والتعلم من العملية. أما الفارق فكان في الوقت والموارد البشرية والأموال لكل من خطوات تصميم المشروع. ويشير هذان المثلان إلى التقريب: كيف أنَّ جهود التصميم تتكيف بطريقة مناسبة مع كل من المشاريع بحسب وضع كل منها والجهة المانحة. استخدموا حكمتكم واستشيروا رؤساء البرامج ونائب المدير الإقليمي/ مسؤول وحدة جودة البرامج/ و/أو المستشارين الفنيين عند تقريب تصميم المشروع.

شجع على استخدام رزمة المشاريع الأولى

- لا يحسن التوجيه الجيد لتصميم المشروع وحده تصميم المشروع- فقد تكون أعمال أخرى لازمة مثل الدعم الإشرافي لمعالجة متلازمة "الوقت غير كافٍ للتصميم". بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن لنشر رزمة المشاريع الأولى وحده أن يعزز المعرفة والمهارات والسلوكيات لتصميم المشروع وبشكل خاص في حال بقي على الرفوف. ففكر كيف يمكنك تشجيع المستخدمين الأساسيين على استخدام رزمة المشاريع. إليك بعض الأمثلة:
- يعود مدراء المشروع وفرق تصميم المشاريع إلى رزمة المشاريع الأولى كمرجع قبل بذل جهد تصميم المشروع وخلال.
- يطلب المدرب قراءة قسم من رزمة المشاريع الأولى قبل ورشة عمل تصميم المشاريع/التوجيه، ويستخدمه كأداة دعم تعليمية وكمورد خلال ورشة العمل.
- ينظم مدراء المشروع مجموعات لتعليم الأقران لقراءة رزمة المشاريع الأولى ومناقشتها؛ يقارنون الإرشادات والمعايير مع ممارسات تصميم المشروع الخاصة بهم ويقررون ما الذي يجب تغييره من أجل تحسين تصميم المشروع.

الفصل الثاني: قضايا متقاطعة في تصميم المشروع

مقدمة

تنطبق خمس مسائل متقاطعة على خطوات تصميم المشروع كافة

يعتبر الفصل الثاني فصلاً مميزاً ويحتوي على قوائم تحقق لخمس قضايا متقاطعة تنطبق على كافة خطوات تصميم المشروع. وتعكس القضايا المتقاطعة هذه مبادئ خدمات الإغاثة الكاثوليكية التوجيهية وأفضل ممارسات القطاع وتستجيب لأولويات الجهات المانحة ومتطلباتها وتحسن استراتيجية الوكالة بما في ذلك الكفايات الأساسية والانتقال من الرصد والتقييم إلى الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم. يشتمل هذا الفصل على الاقسام التالية الذكر:

القسم الأول: تعاون الشركاء ودعمهم

القسم الثاني: دمج النوع الاجتماعي

القسم الثالث: دمج بناء السلام والحوكمة

القسم الرابع: المساءلة أمام المستفيد

القسم الخامس: التعلم

استخدم قائمة التحقق الخاصة بكل قسم بطريقتين:

• إقرأها عند التخطيط لتصميم المشروع من أجل استباق القضايا المتقاطعة التي يجب أخذها

بالاعتبار في كل من خطوات تصميم المشروع

• راجعها خلال تصميم المشروع وبعده لتقييم كيفية معالجة القضايا المتقاطعة.

يمكن الإجابة على أسئلة قائمة التحقق بـ «نعم» أو «لا». في حال كان الجواب «لا»، استخدم حكمتك. قرر ما إذا كان السؤال قابلاً للتطبيق وفي حال كان ذلك ممكناً، تصرف: راجع الفصل ذي الصلة أو القسم المناسب للخطوة. أطلب مساعدة مسؤول البرنامج أو المستشار الفني وراجع الموارد المقترحة للمزيد من المعلومات. ترد الموارد الأساسية مباشرة بعد قائمة التحقق.

القسم الأول: تعاون الشركاء ودعمهم

معايير الجودة

- يعتبر قرار الشريك في المشروع أو قرار التجمع أمراً استراتيجياً وشفافاً وفعالاً من ناحية الكلفة وتنافسياً يسلط الضوء على القيمة المضافة لدى كل من الشركاء. تأتي هذه القرارات أسرع ما يمكن بما في ذلك قبل فرصة تحرير التمويل
- تساعد نتائج تقييم قدرة الشريك الرسمي (هما في ذلك تلك التي جرت خارج سياق تصميم المشروع) في اتخاذ القرارات الخاصة بتصميم المشروع
- يعكس إشراف الشريك في تصميم المشروع مبادئ التفويض وقدرة كل من الشركاء ونتائج تحليل الجهة المعنية
- تدخل أنشطة تعزيز قدرات الشريك (هما في ذلك خدمات الإغاثة الكاثوليكية) بشكل صريح في روزنامة أنشطة المشروع وميزانيته. وتشمل المشاريع التي تركز بشكل خاص على تعزيز القدرات هدفاً أو أهدافاً محدّدة واستراتيجية مشروع ذات صلة.

أهمية تعاون ودعم الشريك في تصميم المشروع

تعزز مهمة ومبادئ الشراكة في خدمات الإغاثة الكاثوليكية تعاون ودعم الشريك ضمن تصميم المشروع وخلال دورة المشروع. فبالنسبة إلى خدمات الإغاثة الكاثوليكية، تعتبر الشراكة علاقة مبنية على الالتزام المتبادل وعلى الغايات والقيم المكتملة. قد تكون هذه الشراكات طويلة الأمد بطبيعتها وقد تذهب إلى ما وراء المشروع أو قد تكون خاصة بمشروع محدّد.

تلتزم خدمات الإغاثة الكاثوليكية بدعم الجهات الفاعلة في المجتمع المدني المحلي (هما في ذلك الكنيسة الكاثوليكية والمنظمات المجتمعية) وتعترف بأن العلاقات التعاونية بين المجتمع المدني والقطاع العام والخاص تساعد في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يدوم.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

أطلب مساعدة رئيس البرامج أو
المستشار الفني



التفويض

مبدأ من مبادئ التعليم الاجتماعي الكاثوليكي يقضي بأن مستوى أعلى من الحكومة أو المنظمة لا يفترض به أن يؤدي عملاً أو واجباً يمكن أن يتم على مستوى أدنى على يد أشخاص هم أقرب إلى المشكلة ولديهم فهم أفضل للمساءلة

تساعد العلاقات التعاونية بين المجتمع المدني والقطاع العام والخاص في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يدوم

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



غالبًا ما تحتاج فرص التمويل الكبرى إلى إتحاد من الشركاء يضمون قواهم المتكاملة في المشروع الواحد

يساهم تعاون الشركاء ودعمهم في أهداف المشروع المحددة من جهة وفي أهداف خدمات الإغاثة الكاثوليكية العامة والاشمل. وغالبًا ما يكون اختيار الشريك في المشروع أساسيًا في نجاحه النهائي. أما من وجهة نظر الجهات المانحة فإن علاقات خدمات الإغاثة الكاثوليكية القوية مع المؤسسات المحلية غالبًا ما تؤدي إلى منافع تنافسية مهمة.

تكون الشراكات المرتبطة بالمشاريع مبنية على سياق محدد. وفي بعض الحالات، يقود شركاء خدمات الإغاثة الكاثوليكية عملية تصميم المشروع ويتملكونها بينما تضطلع خدمات الإغاثة الكاثوليكية بدور الداعم. في حالات أخرى، تقود خدمات الإغاثة الكاثوليكية المحادثات والمفاوضات لاختيار الشريك المناسب على ضوء القدرات اللازمة. وتستفيد هذه القرارات من حوار خدمات الإغاثة الكاثوليكية المستمر مع المؤسسات المحلية ومعرفه نقاط قوتهم وضعفهم.

لدى خدمات الإغاثة الكاثوليكية باع طويل في العمل بالشراكة مع المنظمات المحلية. ومؤخرًا، تمكنت من تطوير مجموعة متنوعة من الشركاء. وبشكل عام، غالبًا ما تحتاج فرص التمويل الكبرى إلى إتحاد من الشركاء يضمون قواهم المتكاملة في المشروع الواحد. قد يشمل الإتحاد المنظمات غير الحكومية المحلية التي تعمل على امتداد جغرافي واسع والمنظمات المتخصصة ذات الموارد التقنية و/أو المنظمات التي تتمتع بخبرة عالمية. تفرض بعض الجهات المانحة مجموعة متنوعة وفريدة من نوعها من الشركاء العاملين في القطاع الخاص أو المؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى الحكومة المحلية أو الوطنية.

وبناء على حاجة الشريك وطلبه، تلتزم خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتأمين دعم تعزيز القدرات الذي يساعد الشركاء على العمل بطريقة أكثر فاعلية والعمل باتجاه الاستدامة وتحقيق الأهداف العامة. يكون تعزيز القدرات ضمن المشروع مبنياً على تقييم المؤسسة، مثل أداة التقييم الشامل لقدرات المنظمة التي تعتمدها خدمات الإغاثة الكاثوليكية أو ما يسمى بالHOCAL، وأمور أخرى. يختلف تعزيز القدرات ضمن المشروع الواحد بناءً على دور الشريك ومسؤولياته في المشروع وعلى أساس نقاط القوة ومجالات التحسين لديه.

خلال تصميم المشروع، يجري اتخاذ قرارات أساسية تكون مرتبطة بتعاون الشريك ودعمه. وأهم هذه القرارات :

- قرارات الشراكة التي ترد تفاصيلها في **الفصل الثالث** والتي يمكن اتخاذها (وضع اللمسات الأخيرة عليها) في مراحل لاحقة من تصميم المشروع، مثلًا عند استكمال التقييم أو في مرحلة اختيار الاستراتيجية.
- أدوار ومسؤوليات خدمات الإغاثة الكاثوليكية و الشركاء في إدارة المشروع (**الفصل الثامن**)
- حاجات الشريك في تعزيز القدرات واستراتيجياته (**الفصل الثامن**)

الجدول 2أ : قائمة التحقق المتعلقة بتعاون الشريك ودعمه في تصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع	قضايا تعاون الشريك و دعمه	نعم/ لا
تخطيط تصميم المشروع	تحديد الجهات الفاعلة في المشروع - هل حددت أنسب شركاء لفرصة التمويل هذه وأهدافها بناءً على القيمة المضافة والتكامل (مثل القدرة الفنية، الخبرات القطاعية، المعرفة المحلية، المدى، الحجم، الشبكة، السمعة) أو أي معايير أخرى (مثل تفضيل الجهة المانحة للمنظمات غير الحكومية المحلية مقابل الدولية لتضطلع بدور الشريك؟) - هل اخترت أنسب عدد من الشركاء لفرصة التمويل هذه باستخدام منطق واضح؟ - هل قيمت أهلية الشريك للاستفادة من فرصة التمويل هذه؟ بناء العلاقات الشريكة - هل تواصلت مع شركاء لمناقشة المعلومات الأساسية لفرصة التمويل وتبعاتها في حال رغبوا في المشاركة (مثلًا متطلبات الترشح، نسق الاقتراح)؟ - هل تشاركت مع كل من الشركاء (بما في ذلك خدمات الإغاثة الكاثوليكية) بالرؤية والمهمة والقيم؟ - للمشاريع التي تضم تجمعًا من الشركاء، هل ناقشت <u>معايير إطار انتظام التجمع من أجل التميز</u> (CAFE) ((CRS 2008a للإجراءات الإدارية، التنفيذية والمالية؟	

خطوة تصميم المشروع	قضايا تعاون الشريك و دعمه	نعم/ لا
تخطيط تصميم المشروع	• للمشاريع التي تضمّ تجمّعًا، هل وافق الشركاء على بنية التجمّع وغاياته وأدواره وطريقة عمله؟ • في حال لم تضع للمسات الأخيرة على قرارك بتشكيل "فريق" مع منظمة ما، هل وقّعت على اتفاق عدم إفصاح عن المشروع؟ في حال اتخاذ قرار تشكيل الفريق، هل جرى توقيع اتفاق بهذا الشأن؟ (منح تنافسية) مناقشة قدرات الشريك ومراجعتها • هل اعتمدت الشركاء الجدد بموجب إرشادات خدمات الإغاثة الكاثوليكية وبروتوكولاتها؟ • هل قيمت المخاطر في العمل مع متعاونين محتملين من فئة A-133 (تقييم المخاطر قبل تشكيل فريق المتلقين الفرعيين للشركاء من فئة A-133 ؟) • على ضوء متطلّبات فرصة التمويل ونتائج تقييمات المنظمة القائمة (ملف الشريك، HOCAI، إدارة المتلقي الفرعي المالية، الاستخبارات أو المصادر الأخرى)، هل: • حلّلت الفرص والمخاطر المرتبطة بقدرة الشريك من أجل اتخاذ قرار الشراكة • أشركت الشركاء من أجل مناقشة نقاط القوة الفنية والتنظيمية لديهم؟ تحليل الجهات المعنية • هل حدّدت بوضوح مشاركة شركاء المشروع في كلّ من خطوات تصميم المشروع؟ • هل حدّدت ما هي حاجات الشريك لجهة تعزيز القدرات والموارد (الفنية والمالية والبشرية) على ضوء مشاركتهم في كلّ من خطوات تصميم المشروع؟	
التقييم والتحليل والتفسير	• هل حدّدت كيف سيعمل الشريك على قيادة وتيسير و/أو المشاركة بأي نشاط تقييمي ؟ • في حال كان تعزيز القدرات عنصرًا أساسيًا من المشروع: • هل أجريت تقييم المنظمة للشريك ذي الصلة باستخدام الـ HOCAI أو الإدارة المالية للمتلقى الفرعي أو أي أداة تقييم أخرى؟ • هل أشركت قيادة الشريك في تحديد أو تأكيد الاحتياجات الأولية لتعزيز القدرات في منظماتهم؟	
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير	• هل تدعم الاستراتيجية المقترحة للمشروع خبرات خدمات الإغاثة الكاثوليكية و الشركاء وقيمهم المضافة؟ • في حال كان تعزيز القدرات استراتيجية أساسية ضمن المشروع: • هل يستجيب إلى نتائج تقييم القدرات الصادر عن أداة التقييم الشامل لقدرات المنظمة HOCAI وعن أداة إدارة المتلقي الفرعي المالية أو أي أداة تقييم أخرى؟ • هل أشركت قيادة الشريك في بلورة الاستراتيجية؟ • هل يتطلّب تعزيز القدرات أهدافًا محددة وفي حال كان الجواب بالإيجاب فعلى أي مستوى؟ (المخرجات، النتائج المتوسطة، الهدف الاستراتيجي)؟ • هل لديك نظرية صلبة للتغيير مرتبطة بالنتائج المتوقعة مثل تنمية المجتمع المدني والممارسات التنظيمية المتغيرة، إلخ؟	
إطار المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم	• هل اشركت الشركاء في بلورة المؤشرات لقياس نتائج تعزيز القدرات؟ • في هذا السياق، هل أنّ المؤشرات تقيس التقدم والمخرجات بما يتماشى مع الـ HOCAI و قدرات المتلقي الفرعي في الادارة المالية؟	
القدرة التنظيمية والخطّة الإداريّة	• هل تفاوضت و تواصلت بشأن دور الشريك ومسؤولياته في إدارة المشروع وتنفيذه؟ • هل لدى الشريك ما يكفي من الموارد البشرية على اساس دوره المقترح في المشروع؟ في حال الجواب السلبي، هل عاجلت خطة التوظيف والموازنة هذا الأمر؟ • هل أنّ خطط التوظيف الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية متناسبة مع مستلزمات إدارة العلاقة وتعزيز قدرات الشريك؟	
روزنامة الأنشطة والميزانية	• هل أشركت قيادة الشريك للمصادقة على روزنامة الأنشطة وميزانياتها بما أنها تؤثر على منظمّتهم؟ • في حال كان المشروع يشرك تجمّعًا من المنظمات، هل تشمل روزنامة الأنشطة على نشاطات إنطلاق لإشراك الشركاء، مثل ورشة عمل إطلاق المشروع؟ • هل أوردت أنشطة تعزيز القدرات كلها وأوردت ميزانيتها؟	

الدروس المستفادة

إبني العلاقات مع شركاء المشروع المحتملين

- بناء العلاقات مع شركاء المشروع المحتملين والتعرّف إليهم من خلال الحوار المستمر والتشبيك والتحديد والاستخبار. هذا أمر مهم لأسباب عديدة بما في ذلك إدارة المهل الزمنية الضيقة لتصميم المشاريع
- التفكير بالتكاليف الخفية لدى اختيار شركاء المشاريع. إن التكاليف المنخفضة قد تترافق مع بنية الشركاء المحليين أو ممارساتهم، مثلاً عدم تكبد كلفة موظفين من خارج البلاد ولا استعادة كاملة للتكاليف غير المباشرة المناسبة التي قد توازنها كلفة الرقابة الإضافية. من الممكن لتكاليف أجور الموظفين المتدنية أو الدعم الإداري أن يجعل من طلب الكلفة أكثر تنافسية لكنها قد تعكس قدرة التنفيذ المتدنية و/أو المخاطر المتزايدة.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- نموذج إطار عمل نتائج لتعزيز القدرات (CRS 2013b) — أمثلة مختلفة عن أطر عمل نتائج مشاريع تعزيز القدرات
- أطر اصطفايف التجمّع من أجل التميّز (Cafe) (CRS 2008 a) راجع بشكل خاص نقاش ما قبل المشروع بين أعضاء التجمّع المحتملين (الصفحات 19-22)
- إعرف نفسك- أداة إدارة إنتل (CRS 2012c) تساعد رزمة أداة إنتل هذه الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية (المتوفرة على موقع مجموعة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لتنمية الأعمال) المنظمة في تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف عند التفكير بتشكيل تجمّع.
- تعزيز المؤسسات: بناء عمليات إدارية قوية (CRS 2011b) — يؤمن الإرشادات والأدوات الخاصة بعدد من مواضيع تعزيز المؤسسات. يشمل الفصل الثاني أداة التقييم الشامل لقدرات المنظمة (HOCAI).
- سياسة CRS لتقييم المخاطر قبل تشكيل فريق المتلقين الفرعيين المحتملين من الفئة A-133 - (PRO-OSD_PRO-017) حزيران/يونيو 2015
- سياسة الإدارة المالية للمتلقين الفرعي. سياسة خدمات الإغاثة الكاثوليكية وهي POL-FIN-SFM-023 (كانون الأول/ديسمبر 2013). — الأدوات العملية المرتبطة بها متوفرة على موقع السياسة المالية العالمية الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية.
- أنواع العلاقات (CRS 2014 d) — تساعد الموظفين على التفكير بعلاقات الشراكة التي قد تكون مناسبة لأنواع المختلفة من المنظمات في ظروف مختلفة.

القسم الثاني: دمج النوع الاجتماعي

معايير الجودة

- يكون الرجال والنساء (وأيضاً الفتيان والفتيات) مشاركين بالطريقة المناسبة في تصميم المشروع برمته.
- تشمل جميع تقييمات المشروع تحليلاً للنوع الاجتماعي وتساعد نتائجها على إتخاذ القرارات في تحديد أهداف المشروع واستراتيجيته و تصنيف مؤشرات بحسب الجنس وعناصر الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم وأنشطته وميزانيته
- يعمل موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركاؤهم على تصميم مشاريع عالية الجودة وتستجيب للنوع الاجتماعي؛ قد يكون بعضها تحويلي للنوع الاجتماعي.

أهمية دمج النوع الاجتماعي في تصميم المشروع

يبقى الانعدام الحاد للمساواة والانصاف بين الجنسين متجذراً في كل أنحاء العالم، بما في ذلك الظروف التي تؤدي إلى وفاة الأمهات، والنفاد غير المتساوي إلى الأرض وملكيته والعنف المرتكز إلى النوع الاجتماعي وأشكال وتواتر الإصابة بفيروس العوز المناعي. يعتبر دمج النوع الاجتماعي مهماً من أجل تحقيق التنمية البشرية المتكاملة والمساواة بين الجنسين. وهو أيضاً مهم للتمكن من تحقيق مخرجات المشروع بطريقة فعّالة. في حال كان دور النوع الاجتماعي، معايير وديناميته غير مأخوذين بالاعتبار في تصميم المشروع قد يفوت المشروع فرصة إشراك النساء والرجال في أنشطة المشاريع وتحسين حياة النساء والرجال والفتيان والفتيات. والأسوأ أنها قد تعمّق انعدام المساواة القائم بين الجنسين.

لقد نصّ عدد من الجهات المانحة، بما فيها وكالة التنمية الأميركية، على سياسات وإجراءات تجعل من تحليل النوع الاجتماعي أمراً إلزامياً قبل المصادقة على المشاريع. تتطلب بعض الوكالات الأخرى قائمة تحقق للنوع الاجتماعي (مثل مؤسسة غايتس) أو أنها لا تمول إلا المشاريع التي تحقق نتيجة محدّدة في أداة معيّنة مرتبطة بالنوع الاجتماعي مثل مؤشر النوع الاجتماعي (اليونيسف ومكتب تنسيق الشؤون الانسانية). (راجع الموارد



يكون الرجال والنساء (وأيضاً الصبيان والفتيات) مشاركون بالطريقة المناسبة في تصميم المشروع برمته.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تحليل النوع الاجتماعي:

مراجعة الفوارق في حياة النساء والرجال بما في ذلك تلك التي تؤدي إلى انعدام المساواة الاجتماعية والاقتصادية

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الإضافية في نهاية القسم للمزيد من المعلومات بشأن وثائق وأدوات النوع الاجتماعي المرتبطة بالجهات المانحة).

تسلط خدمات الإغاثة الكاثوليكية الضوء على ثلاثة مستويات من دمج النوع الاجتماعي: الدمج الحيادي على مستوى النوع الاجتماعي، الدمج المستجيب للنوع الاجتماعي والدمج التحويلي للنوع الاجتماعي. لكن من المفترض تصميم هذه المستويات كمرحلة لسلطة متواصلة من الدمج الاجتماعي. ويصف الجدول ٢ ب أدناه هذه المستويات الثلاث ويقارن بينها.

الجدول 2 ب: مستويات دمج النوع الاجتماعي

وصف مختصر	حيادي على مستوى النوع الاجتماعي	مستجيب للنوع الاجتماعي	تحويلي للنوع الاجتماعي
يتجاهل اعتبارات النوع الاجتماعي ودينامية القوة بين الرجل والمرأة والفتاة والفتى	يحدد أدوار النوع الاجتماعي وحاجات وواقع كل من المرأة والرجل والفتى والفتاة. ويأخذها بعين الاعتبار على أنها ذات صلة بمخرجات المشروع	يدرس دور المرأة والرجل على أساس النوع الاجتماعي ويراجع حاجات كل منهما العملية بالإضافة إلى المسائل الهيكلية والتلقائية الضمنية التي أنشأت و حافظت على علاقات قوى غير متساوية بين المرأة والرجل	
لا تؤثر استراتيجيّة المشروع على معايير النوع الاجتماعي أو دوره أو علاقاته	تأخذ استراتيجيّة المشروع بالاعتبار أدوار النوع الاجتماعي ومسؤولياته وتعترف بالإحتياجات و القدرات المختلفة كطريقة من أجل تحقيق أهداف المشروع. لا تهدف استراتيجية المشروع إلى تغيير علاقات النوع الاجتماعي أو المظالم.	تهدف استراتيجيّة المشروع إلى تحويل أدوار النوع الاجتماعي وإلى تعزيز أو خلق الانظمة والمعايير والديناميات الآيلة إلى تعزيز علاقات أكثر انصافاً بين المرأة والرجل.	
يهدف المشروع إلى تحسين الأمن الغذائي في الأسرة. تشمل الاستراتيجيات البذور المحسنة وتدريب المزارع على التقنيات المحسنة من أجل زيادة المحاصيل. وتكون نتيجة المشروع زيادة بنسبة 50% في انتاج الأسرة وانخفاضاً بنسبة 20% من فترة المجاعة. تكون أنشطة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم قد استهدفت "الأسر المزارعة" من دون النظر في أدوار الرجل والمرأة أو منافع كل منهما ضمن تلك الوحدات.	يهدف المشروع إلى تحسين الأمن الغذائي لدى الأسرة. تدريبات منفصلة للمرأة والرجل الأعضاء في الأسر المستهدفة تعالج الأدوار والمسؤوليات المختلفة في الحلقة الزراعية. تم إشراك المجموعات النسائية في انتاج الخضار المنزلي والتعليم الغذائي. زادت الممارسات الجديدة من انتاج الأسرة والأمن الغذائي. لم يغير المشروع الأدوار التقليدية للنوع الاجتماعي على مستوى صنع القرار.	يهدف المشروع إلى تحسين الأمن الغذائي للأسرة من خلال الترويج لتقسيم أكثر إنصافاً لحجم العمل والموارد الغذائية ضمن الأسرة. شملت الاستراتيجيات الرجال والنساء في تدريبات على أشكال الحلقة الزراعية كافة من أجل الترويج لتشارك حجم العمل والدعم المتبادل. تناقش جلسات توعية منفصلة بقيادة موظفين رجال أو نساء حجم العمل والحاجات الغذائية لأعضاء الأسرة. وقد كشف تقييم المشروع أن وجهة نظر الرجال بشأن أدوار المرأة قد تغيرت. وكانت نتيجة المشروع زيادة في تأثير المرأة في صنع القرار ضمن الأسرة و المجتمع.	

الجدول 2 ج: قائمة التحقق: دمج النوع الاجتماعي في تصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع	قضايا دمج النوع الاجتماعي	نعم / لا
تخطيط تصميم مشروع	- هل يشمل فريق تصميم المشروع (هما في ذلك من يجرون التقييم) النساء والرجال؟ - هل يشارك أصحاب الشأن الرجال والنساء في كل من خطوات تصميم المشروع؟ - هل تتمتع خدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركاؤها بالقدرة والالتزام من أجل تصميم مشاريع تستجيب للنوع الاجتماعي ومشاريع تحويلية للنوع الاجتماعي؟ في حال النفي، هل خططتم لأنشطة تهدف إلى تعزيز القدرات في هذا السياق؟ - هل فكرتم بسياسات الجهات المانحة واستراتيجياتها ومتطلباتها من أجل دمج النوع الاجتماعي وتبعات هذا الأمر على تصميم المشروع؟ - في حال كان مشروعك تحويلي للنوع الاجتماعي، هل اخترت إطار عمل مفهومي ذي صلة ومراع للنوع الاجتماعي؟ (راجع الملحق 3 حول الموارد الخاصة بأطر العمل هذه)	
التقييم والتحليل والتفسير	- هل تسمح لك طرق التقييم بجمع البيانات والمعلومات المفصلة بحسب الجنس؟ - هل تسمح البيانات الأولية بسماع صوت المرأة والرجل والفتى والفتاة؟ (مثلاً مكان المقابلة وزمانها/ نقاشات مجموعات التركيز آمنة ومناسبة للجميع ولا سيما عند معالجة مواضيع حساسة)؟ - هل من مخاطر محتملة يجب أن تخطط للتخفيف منها؟ - هل من الواضح كيف ستجري عملية استشارة الرجال والنساء والفتيان والفتيات بشأن: - أدوار النوع الاجتماعي ومسؤولياته ضمن الأسرة والمجتمع بما في ذلك عبء العمل الانتاجي والإنجابي والقدرة التحركية؟ - النفاذ إلى الأصول والموارد والفرص والسيطرة عليها، بما في ذلك أصول سبل العيش (الصحة، التعليم، الدخل) والعراقل في البحث عن الخدمات؟ - صنع القرار وعلاقات القوى على مستوى الأسرة والجماعة والمنطقة و/أو الوطن؟ - الحاجات والأولويات ووجهات النظر، بما في ذلك الحاجات العملية والمصالح الاستراتيجية للرجال والنساء والفتيان والفتيات وأفكارهم حول الطرق المناسبة والمستدامة لمعالجة الحاجات؟ - المشاركة والقيادة في أنشطة الجماعة والجمعيات ورؤية القيادة حول المساواة بين الجنسين وقنوات التواصل المفصلة والحواجز أمام قيادة المرأة؟ - المعرفة والمعتقدات الثقافية ووجهات النظر بما في ذلك النفاذ إلى المعرفة والشؤون الاجتماعية والسلوكيات الدينية والثقافية والمعايير التي تؤثر على النساء والرجال والفتيان والفتيات بطريقة مختلفة؟ - إطار العمل القانونية والقوانين والحواجز الأخرى التي تحرم المرأة والرجل والفتى والفتاة من تكافؤ الفرص؟ - هل أن مصفوفات التحليل تقارن الإجابات القادمة من النساء والرجال والفتيان والفتيات؟ - هل أن شجرة المشاكل تحدد المشاكل والأسباب والآثار المحددة للنساء والرجال والفتيان والفتيات؟ - هل أن التحليل والتفسير قد حدّد الأولويات ونقاط الضعف النسبية لكل من الرجال والنساء والفتيان والفتيات؟	

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

إطار عمل النتائج،
استراتيجية المشروع
ونظرية التغيير

- هل تعكس أهداف المشروع الفوارق بين الجنسين التي تمّ تحديدها خلال تحليل نتائج التقييم؟
- في حال المشروع التحويلي للنوع الاجتماعي، هل حدّدت الأهداف التي تعالج الفوارق بين الجنسين والتي تساهم في توزيع أكثر إنصافاً للمنافع؟ هل من الواضح كيف أنّ المشروع:
- يركّز على النساء والرجال والفتيان والفتيات؟
- يعالج القيود والفرص المبنية على النوع الاجتماعي حتى يتمكن الرجال والنساء والفتيان والفتيات من المشاركة والنفوذ والاستفادة بالتساوي من المشروع؟
- يراجع و يخفّف الوقت المطلوب وعبء العمل الذي يفرضه المشروع على النساء والرجال والفتيان والفتيات؟
- يروّج للإنصاف في المشاركة والقيادة وصنع القرار كما يمكن وبالشكل المناسب؟
- يخفّف من مخاطر الحماية المرتبطة بالنوع الاجتماعي التي ترافق أنشطة المشروع المحتملة (مثلاً النساء اللواتي يذهبن إلى السوق)؟
- يأخذ بعين الاعتبار السياسات المحلية أو سياسات الجهات المانحة المرتبطة بالنوع الاجتماعي كما ينطبق الأمر؟
- في حال المشروع التحويلي للنوع الاجتماعي عن عمد: يمكن المرأة ويحوّل أدوار و علاقات النوع الاجتماعي؟

إطار عمل المشروع
والتخطيط للرصد
والتقييم والمساءلة
والتعلم

- هل جرى تفصيل المؤشرات بحسب الجنس (والسمات ذات الصلة الأخرى) على كلّ من المستويات؟
- خلال تحديد الافتراضات الحساسة، هل تعرّفت إلى المخاطر المرتبطة بالنوع الاجتماعي؟ في حال الإيجاب، هل عملت على تعديلات لاستراتيجية المشروع أو أنشطته للتخفيف من تلك المخاطر؟
- هل أنّ مشاريع الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم:
- تقيس مشاركة المرأة والرجل؟
- ترصد المخرجات المضادة المرتبطة بالنوع الاجتماعي أو مخاطر الحماية المحتملة التي قد تبرز؟
- تقيس الفعالية والأثر النهائي للمشروع النساء والرجال والفتيان والفتيات؟
- تشارك تجربة دمج النوع الاجتماعي وتوثّقها مثل الدروس

القدرة التنظيمية والخطّة
الإدارية

- هل لدى موظفي المشروع الخبرة اللازمة والكفاءات الكافية لبرامج تستجيب للنوع الاجتماعي؟
- هل من توازن مناسب بين النساء والرجال من موظفي المشروع على المستويات كافة ولا سيما لموظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية الميدانيين أو موظفي الشريك الميدانيين؟
- هل من خبرة إضافية لازمة لأنشطة المشروع ذات الصلة؟

جدول الأنشطة الزمن
والميزانية

- هل تأخذ الميزانية بالاعتبار الحاجة إلى موظفين ميدانيين أو موظفين من المؤسسة الشريكة يبرزون توازناً على مستوى النوع الاجتماعي، بما في ذلك العاملين على الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم؟
- هل أنّ روزنامة الأنشطة تعكس الفوارق الممكنة بين أدوار الرجال والنساء المختلفة والتوفّر للمشاركة؟
- هل وضعت لائحة بالأنشطة الهادفة إلى تعزيز قدرات موظفي المشروع وحدّدت لها ميزانية مناسبة لا سيما في البرامج المستجيبة للنوع الاجتماعي والتحويلية للنوع الاجتماعي، كما يلزم؟

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

موارد خدمات الإغاثة الكاثوليكية

- بناء السلام والحوكمة وتقييم النوع الاجتماعي: دليل أساسي للممارسين المنشغلين (CRS 2015e)
- استراتيجية CRS العالمية للنوع الاجتماعي (CRS 2013d)
- الخطوط العريضة للبرمجة المستجيبة للنوع الاجتماعي في CRS جنوب أفريقيا (CRS 2010 a) ويشمل الكثير من المعلومات والأدوات بما في ذلك قوائم التحقق المفصلة لكل من مراحل دورة المشروع والخطوط العريضة الخاصة بالقطاع.
- نموذج تحليل للنوع الاجتماعي: نسخة مختصرة (CRS 2013f) دراسة حالة لتحليل النوع الاجتماعي لبرنامج حول الأمن الغذائي في خدمات الإغاثة الكاثوليكية/ أثيوبيا يركّز على الاكتشافات والتوصيات الرئيسية
- الوصول إلى الصفر: طرق مختلفة لإشراك الرجل في رعاية فيروس نقص المناعة ومعالجته (CRS 2012 a) مثال جيد لإشراك الذكور في معالجة عوائق النوع الاجتماعي.

مراجع الجهات المانحة

• [موقع الخدمات الخاص بالمعرفة التطبيقية](#) لـ GSDRC وصف مختصر لمناظير الجهات المانحة المختلفة والروابط الخاصة بموارد الجهات المانحة المحددة.

تشير الوثائق التالية إلى تركيز الحكومة الأمريكية على دمج النوع الاجتماعي:

- [المساواة بين الجنسين وسياسة تمكين المرأة](#) (USAID 2012c) يؤمن نظرة عامة جيدة عن مقاربة وكالة التنمية الأمريكية للنوع الاجتماعي
- [نصائح لإجراء تحليل للنوع الاجتماعي على مستوى النشاط أو المشروع: مساعدة إضافية للفصل 201](#) المتعلق بالـ (USAID 2011) ويشمل أسئلة مفيدة لتوجيه تحليل النوع الاجتماعي
- [قائمة تحقق النوع الاجتماعي](#) (مؤسسة بيل وميليندا غايتس 2008a)
- [استراتيجية أثر النوع الاجتماعي على التنمية الزراعية](#) (مؤسسة بيل وميليندا غايتس 2008 b)

أخرى

- [دليل لأطر عمل تحليل النوع الاجتماعي](#) (أوكسفام المملكة المتحدة 2005) ويشمل إطار عمل هارفرد التحليلي، وإطار عمل موسر، ومصفوفة تحليل النوع الاجتماعي (GAM) وإطار عمل تمكين المرأة (Longwe)، وتحليل القدرات ونقاط الضعف.
- اعتمدت مجموعة العمل الفرعية حول النوع الاجتماعي التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أداة تسجيل النتائج الخاص بمؤشر النوع الاجتماعي. يجري تطبيق هذه الأداة على مقترحات نداءات الأمم المتحدة المختلفة وصناديق التمويل الجماعية. يساعد [مؤشر النوع الاجتماعي](#) (IASC 2012) على التحقق من مدى دمج مشروع إنساني للإغاثة للنوع الاجتماعي. فباستخدام مقياس، تقيّم الأداة ما إذا كانت المرأة أو الرجل أو الفتاة أو الفتى سيستفيدون بالتساوي من مشروع ما وإذا كانت المساواة بين الجنسين ستشهد تحسناً. في حال كان للمشروع إمكانية المساهمة في المساواة بين الجنسين، تتوقع الأداة إذا كانت النتائج ستكون محدودة أو ذات أهمية.
- [دليل ورزمة أدوات تحليل النوع الاجتماعي، التقييم والتدقيق الحسائي](#) (مايرز 2012) الذي جرت بلورته من أجل موظفي ACIDI- VOCA ويساعد هذا المورد في إجراء ثلاثة أنواع من دراسات النوع الاجتماعي: التقييم، التحليل والتدقيق الحسائي. وهو يشمل الأدوات والعمل الميداني وتحليل البيانات.
- [رزمة الأدوات: قضايا النوع الاجتماعي في رصد و تقييم الزراعة](#) (البنك الدولي 2012)
- [مركز موارد مؤشر تمكين المرأة في الزراعة \(WEAI\)](#) يؤمن الموارد الأساسية من أجل قياس تمكين، توكيل و تشريك المرأة في القطاع الزراعي بالإضافة إلى تمكين المرأة بالتناسب مع الرجل ضمن الأسرة. راجع مؤشر تمكين المرأة في الزراعة لأي مشروع زراعي ولا سيما الطلبات المقدمة للحكومة الأمريكية غداء المستقبل Feed the Future، أو في البلدان التي يعتبرها مشروع غداء المستقبل أولوية.

القسم الثالث: دمج بناء السلام و الحوكمة

معايير الجودة

- تشمل جميع تقييمات المشروع تحليلات «مقبولة» للنزاع والحوكمة
- تكون استراتيجيات المشاريع كلها مراعية للنزاع وتعكس مبادئ «عدم الأذية»
- تطوّر المشاريع التي تحاول تحويل النزاع الأهداف والاستراتيجيات بناءً على تحليل دقيق للنزاع

أهمية دمج بناء السلام والحوكمة في تصميم المشاريع

يعتبر بناء المجتمعات العادلة والسلمية جزءاً من بيان مهمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية ومكوّنًا أساسيًا للتنمية البشرية المتكاملة. وتشير مقاربة خدمات الإغاثة الكاثوليكية للتنمية البشرية المتكاملة (IHD) إلى أنّ دمج بناء السلام والحوكمة في تصميم المشاريع التنموية والانسانية تساعد في إنتاج المزيد من الآثار الإيجابية المستدامة في حياة الناس.

يساعد دمج الحوكمة في التأكد أن المشاريع تزيد من النفاذ المنصف والشامل إلى الأنظمة والهيكلية التي تؤثر في حياة الناس الذين تخدمهم خدمات الإغاثة الكاثوليكية كما تزيد من قدرتهم على توجيه هذه الأنظمة و الهيكلية. (CRS ٢٠١٣e). يمكن لمشاريع خدمات الإغاثة الكاثوليكية أن:

- تدعم جهود المجتمع المدني لزيادة مطالبة المواطن بالحوكمة الصالحة
- تعزيز قدرات الحكومة على تأمين المزيد من الخدمات الفعّالة والمنصفة

الإنصاف

هي الإدارة العادلة والحقّة للمؤسسات وتوزيع الخدمات العامة والسلع الجماعية وتشكيل السياسة العامة وتنفيذها.



يشمل بناء السلام مجموعة واسعة من الجهود تبذلها عناصر فاعلة متعدّدة في الحكومة والمجتمع المدني لمعالجة أسباب العنف قبل النزاع العنيف وخلاله وبعده. إلا أن النزاع لا يكون عنيقاً دائماً بل قد يظهر عندما يرى فرد أو مجموعة مصالحهم على أنها غير متماشية مع مصالح الآخر ويتصرفون على هذا الأساس. ويعتمد دمج بناء السلام ضمن تصميم المشروع على ما إذا كان المشروع تحويلياً للنزاع أو مراعيًا له. ويقارن الجدول 2 أدناه هذه المستويات من دمج بناء السلام. ويؤمن الجدول 2 هـ قائمة تحقّق مهمة حول كيفية دمج بناء السلام والحكومة في مراحل مختلفة من تصميم المشروع.

الجدول 2: مستويات دمج بناء السلام في تصميم المشروع

مراعٍ للنزاع	تحويل للنزاع	التقييم والتحليل والتفسير
تحليل للنزاع	تحليل شامل للنزاع	تحليل للنزاع "مقبول" (مثلاً باستخدام مبدأ 3P أو إطار عمل عدم الأذى). راجع الملحق 3 للمزيد من المعلومات حول أطر العمل المفهومية المشتركة.
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظريّة التغيير	أهداف استراتيجية محدّدة مرتبطة بتحويل النزاع (متكاملة أو منفردة) واردة في استراتيجية المشروع ونظريّة التغيير.	تظهر الأهداف والاستراتيجية اهتماماً بالنزاع ولا سيما كيف يمكن للأنشطة أو موارد المشروع أن تزيد من حدّة التوترات أو تخفّف منها (تحليل عدم الأذى)
إطار عمل المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم	تشمل مؤشرات لتقييم كيفية مساهمة المشروع مباشرة بالحد من النزاع/ بناء السلام	تشمل رصدًا خفيفاً للنزاع و السياق لضمان عدم تسبب المشروع لنتائج مضادة غير مقصودة في سياق النزاع

الجدول 2 هـ: قائمة التحقّق: دمج بناء السلام والحكومة في تصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع	قضايا دمج بناء السلام والحكومة	نعم / لا
التخطيط لتصميم المشروع	- هل أخذت توقّعات الجهات المانحة وأولوياتها المرتبطة بالحكومة و/أو بناء السلام في عين الاعتبار؟ - هل اخترت إطار عمل ذي صلة للحكومة و/أو بناء السلام؟ - هل ستشارك الجهات المعنية التي تمثّل وجهات نظر الجهات المتعارضة في النزاع في تصميم المشروع؟	
التقييم والتحليل والتفسير	الحكومة - هل جمعت البيانات الثانوية وحلّلتها للتعرف إلى: - العناصر السياسية التي تؤثر بكيفية تفاعل الشعب والحكومة من أجل صنع القرار؟ - نوع الحكم في السلطة وتبعاته على استراتيجية المشروع؟ - الميول السياسية المهمة وتبعاتها على استراتيجية المشروع؟ - هل استشرت المخبرين الأساسيين والشركاء وأعضاء المجتمع لجمع المعلومات حول: - درجة محاسبة المؤسسات العامة؟ - درجة شموليّة الحكومة وصنع القرار؟ - قوّة حكم القانون؟ - استقرار توافق الآراء بشأن نظام الحكومة الأساسي وحقوق المواطن؟ - درجة العدالة في التنافسية السياسية والنظرة حيالها؟ بناء السلام - هل تأخذ خطط التقييم والأسئلة بالاعتبار: - مكان حصول النزاع؟ - تاريخ النزاع في المكان والميول الحالية؟ - القضايا المرتبطة بالنزاع والتي يواجهها الناس؟ - العناصر الفاعلة الرئيسية والداعمين في النزاع، أو المخفّفين منه أو الداعمين للسلام ومصالحهم ودوافعهم؟ - هل استخدمت أطر عمل مناسبة (مثلاً عدم الأذى) خلال التحليل والتفسير؟ - هل يأخذ التحليل بالاعتبار: - أسباب النزاع والانقسامات الاجتماعية والعنف؟ - العناصر التي قد تزيد من النزاع (المقسّمت)؟ - نوافذ الفرص التي تعالج النزاع أو تستجيب له (الروابط)؟ - درات الجهات الفاعلة على بناء السلام أو التخفيف من النزاع؟	

خطوة تصميم المشروع	قضايا دمج بناء السلام والحوكمة	نعم / لا
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير	الحوكمة - هل حللت كيف أن استراتيجيات المشروع أو أنشطته قد تعزز أو تتحدى بنى الحوكمة القائمة والأنظمة والسياسات (أكان ذلك على مستوى القاعدة أو الجماعة أو على المستوى الإقليمي أو الوطني)؟ - هل يضع المشروع آليات للتأكد من أن البنى والأنظمة المنشأة/المعززة من قبله مسؤولة أمام الناس الذين تمثلهم أو يخدمونهم؟ بناء السلام - هل تنعكس نتائج تحليل النزاع في الاستهداف الذي عمل المشروع عليه، وفي الأهداف والاستراتيجية والافتراضات بما في ذلك تدابير التخفيف من المخاطر بالشكل المناسب؟ - هل تأخذ استراتيجيات المشروع مسائل عدم الأذية والحماية في عين الاعتبار؟	
إطار عمل المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم	- هل تسمح آليات المساءلة بالتقرير الآمن حول مسائل الحوكمة؟ - هل ترصد خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم رضى المستفيد حيال تأمين المشروع للخدمات والمخرجات؟ - بحسب صلة الأمور، هل تقيس المؤشرات التغيير في العلاقات والنفوذ إلى الخدمات والموارد ودينامية القوة والنزاع؟ - هل ترصد خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم مخاطر النزاع التي قد تطرأ؟	
القدرة التنظيمية والخطة الإدارية	- هل يملك موظفي المشروع و/أو الشركاء فيه الخبرة والكفاءات اللازمة في بناء السلام والحوكمة؟ - هل من تمثيل مناسب للمجموعات المتخصصة بين موظفي المشروع و/أو شركاء المشروع؟	
روزنامة الأنشطة والميزانية	بحسب صلة الأمور، هل خططت ووضعت الميزانيات لتعزيز قدرات موظفي المشروع في الكفاءات المرتبطة ببناء السلام و/أو الحوكمة ؟	

الدروس المستفادة

- انتبه لدينامية النزاع في المشاريع كافة. عندما ينفجر العنف، تهرق الأرواح وتعرض المكتسبات التنموية إلى الضياع.
- عند تحسين توفير الخدمات من خلال البنى الحكومية اللامركزية، يجب التحقق بتأن من المستوى الحكومي الذي يتمتع بسلطة صنع القرار حول توليد الإيراد وتخصيصه.
- ضماناً للنفوذ المتساوي إلى توفير الخدمات، أدرس كيف يمكن لخدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركاءها أن يبنوا جماعة من أجل الإصلاح، كأن يقوموا مثلاً بحشد المواطنين لدعم التغييرات المقترحة في الأنظمة والبنى غير العادلة.

عندما ينفجر العنف، تهرق الأرواح وتعرض المكتسبات التنموية إلى الضياع.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- التفكير ببرنامج ممارسة السلام الخاص بالتعاونية للعمل من أجل التنمية CDA يهدف إلى تحسين فعالية ممارسة بناء السلام وتعزيز تصميم البرنامج ورصده وتقييمه.
- إطار عمل «عدم الأذية» لتحليل أثر المعونة على النزاع (التعاونية للعمل من أجل التنمية 2004).
- بناء السلام والحوكمة وتقييم النوع الاجتماعي: دليل أساسي للممارسين المنشغلين (e 2015 CRS)
- دليل الإرشاد باتجاه مراعاة النزاع (تجمع مراعاة النزاع 2012) إرشادات عملية وأدوات لتحليل «مقبول» للنزاع وبرمجة مراعية للنزاع (بما في ذلك الاستجابة لحالات الطوارئ) والتقييم وبناء القدرات المؤسسي
- دمج بناء السلام في البرامج الإنسانية والتنموية: إرشادات عملية حول تصميم مشاريع بناء سلام فعالة وشاملة (روجرز 2010)
- تقييم النزاع والتخطيط لبناء السلام: نحو مقاربة تشاركية للأمن البشري (شيرش 2013)
- بناء السلام: دليل تدريبي خاص بكارييتاس (نوفيلدت وآخرون 2002)
- نظريات التغيير وتطوير المؤثر في إدارة النزاع والتخفيف منه (USAID, DCHA, CMM، حزيران/يونيو 2010).

القسم الرابع: المساءلة أمام المستفيد

معايير الجودة

- تشمل خطط تصميم المشاريع أنشطة محددة ووقتاً خاصاً للتشاور مع المشاركين المحتملين لدى الوصول إلى خطوات ذات صلة بعملية تصميم المشروع.
- تسمح استراتيجية المشروع وأنشطته وخطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم للأشخاص الأكثر ضعفاً وتهميشاً بأن يضطلعوا بدور فاعل في عمليات صنع القرار التي تؤثر عليهم.
- تشمل أنشطة المشروع وخطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم آليات من أجل تواصل شفاف ومزدوج الاتجاه مع المجتمعات التي تخدمها خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

أهمية المساءلة أمام المستفيد وتصميم المشروع

لدى غالبية المنظمات غير الحكومية إجراءات عمل وأنشطة تستوفي حاجات المساءلة التي تطلبها الجهات المعنية الأقوى مثل الجهات المانحة أو الحكومات الوطنية. ويمكن اعتبار ممارسة المساءلة أمام المستفيد أمراً صعباً بسبب انعدام التوازن لجهة من يسيطر على الموارد ويديرها. فوضع أنظمة المساءلة أمام المستفيد أمر يساعد في إصلاح التوازن وبناء العلاقات الصحيحة.

تعتبر المشاركة والمساءلة أمام المستفيد مسألتان مترابطتان. فكلاهما يتماشيان مع مبدأ تفويض السلطة الذي تعتمد عليه خدمات الإغاثة الكاثوليكية. فالإجراءات التشاركية تشجع مجموعة متنوعة من الجماعات على رفع الصوت، بما في ذلك تلك التي تتأثر أكثر من غيرها بمشروع ما. ويشجع هذا الأمر بدوره على تملك المشروع ويؤكد أن استراتيجية المشروع مفيدة وذات صلة ومستدامة. يكون المستفيدون في الجماعات والمؤسسات أكثر استقبالية عندما تسمع أصواتهم و يساعدون في اتخاذ القرار وعندما تكون المعلومات حول المشروع وصنع القرار واضحة وشفافة وعندما تكون آرائهم و مساهماتهم مطلوبة من خلال أنظمة منهجية.

الجدول ٢ و: قائمة التحقق: المساءلة أمام المستفيد في تصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع	قضايا مساءلة المستفيد	نعم/ لا
التخطيط لتصميم المشروع	هل يسمح الإطار الزمني لتصميم المشروع بعملية تقييم تشاركية (مثلاً المكان والزمان لحدوث أعضاء المجتمع والتواصل معهم، والوقت من أجل التحقق من نتائج التقييم ضمن مجموعات من الجماعة المشاركة)	
التقييم والتحليل والتفسير	- هل درّبت أعضاء فريق تصميم/تقييم المشروع على التقييم التشاركي والسلوكيات والممارسات ذات الصلة (كيفية إظهار الاحترام، كيفية التواصل، الخ)؟ - هل نقلت بوضوح إلى الجهات المعنية المعلومات بشأن التقييم وإمكانية تمويل المشروع لتفادي أي توقعات غير واقعية؟ - هل تسمح طرق التقييم للمجتمعات والمنظمات والمؤسسات بتحديد الفئة الأضعف والتي لديها أكبر حاجة والأماكن الأكثر احتياجاً وكيفية التثليل بينها؟ - هل يشمل التقييم طرقاً تشاركية من أجل: - جمع البيانات من المجموعات الأكثر ضعفاً التي جرى تحديدها؟ - تحليل البيانات بطريقة تفضل النتائج بحسب المجموعة الأكثر ضعفاً أو النوع الاجتماعي أو أي سمات أخرى؟ - التواصل مع المستفيدين المحتملين والتشارك معهم من أجل المصادقة على نتائج التقييم؟	
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير	- هل أن استراتيجية المشروع: - تستجيب لحاجات الأكثر ضعفاً وتأثراً؟ - تدمج وجهات النظر المحسوسة، المعبر عنها، المتصلة والمعارية بشأن الحاجات؟ (راجع الرسم 4.2) - تشمل عملية اختيار للمستفيد واضحة المعالم ومعايير استهداف واضحة (أو خطأً لبلورتها؟) - تشجع على الإدارة من قبل المستفيدين من المشروع والحماية من أي استغلال للسلطة يمكن أن يمارسه أعضاء الجماعة ذوي النفوذ؟ - هل تأتي استراتيجية المشروع بصياغة تسمح بتكييفها بحسب التغذية الراجعة للمستفيد خلال التنفيذ؟	



تسمح استراتيجية المشروع وأنشطته وخطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم للناس الأكثر ضعفاً وتهميشاً بأن يضطلعوا بدور فاعل في عمليات صنع القرار التي تؤثر عليهم

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

خطوة تصميم المشروع	قضايا مساءلة المستفيد	نعم/ لا
إطار المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم	- هل أن خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم: - تشمل الاستشارات من أجل وضع مؤشرات للمشروع تعكس تحديد الذكور والإناث في المجتمع لنجاح المشروع، وكونه قابلاً للتنفيذ ومناسب؟ - تشمل مؤشرات حول رضى الجماعة على نهج المشروع (الاستهداف وآليات التنفيذ وسلوكيات الموظفين، إلخ) والنتائج؟ - تصف التغذية الراجعة وآليات الاستجابة المتوقعة والمناسبة للسياق المحدد أو الخطط الآيلة إلى تطويرها مع مدخلات المستفيد عند انطلاقة المشروع؟ - تصف كيف تجري معالجة التغذية الراجعة؟ - تشمل آليات الاستجابة لحاجات المجتمع إلى المعلومات بشأن تقدّم المشروع ونتائجه (مثلاً استخدام الطرق التشاركية في الرصد والتقييم والتعلم)؟	
القدرة التنظيمية والخطة الإدارية	- هل لدى موظفي المشروع أدوار ومسؤوليات واضحة للمساءلة أمام المستفيد خلال حياة المشروع، بما في ذلك إدارة آليات التغذية الراجعة القادمة من المجتمع؟ - هل تشمل هيئات حوكمة المشاريع تمثيلاً للمستفيد إما من خلال المنظمات القائمة على الجماعة ذات الصلة أو ممثلين منفردين؟	
روزنامة الأنشطة والميزانية	- هل تشمل روزنامة الأنشطة: - تدريباً لموظفي المشروع في مبادئ المساءلة وممارساتها؟ - تطوير خطة تواصل وآلية تغذية راجعة شاملة مع المستفيدين من المشروع عند انطلاقه؟ - هل تشمل ميزانية المشروع الكلفة المرتبطة بآليات التواصل والتغذية الراجعة (مثلاً خطوط الهاتف المجانية الكلفة وألواح تعليق الإشعارات والمنشورات والملصقات، ونظام الرسائل القصيرة، إلخ)	

الدروس المستفادة

- تأكد أن موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية والشريك، وعلى كافة المستويات (من القيادة حتى موظفي الميدان) يفهمون ويؤمنون المساءلة أمام المستفيد.
- كن متعمداً في إجراءات التواصل طوال حياة المشروع: تدريب الموظفين كما تدعو إليه الحاجة قبل / خلال مرحلة تصميم المشروع و مجدداً عند انطلاق المشروع (للموظفين الجدد) ووضع خطة تواصل شاملة تمتد على مراحل انطلاق المشروع وتنفيذه واختتامه.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إطار عمل المساءلة في كافود (CAF) (كافود 2012). يلخص معايير كافود الداخلية والخارجية وقوانينها وخطوطها العريضة وقيمها ومبادئها التي تضمن المساءلة للجهات المعنية وتسمح بتوفير برامج دولية نوعية.
- صفحة المساءلة أمام المستفيد على موقع سياسات وإجراءات الرصد، التقييم، المساءلة و التعلم التابع لخدمات الإغاثة الكاثوليكية
- إرشادات وأدوات المساعدة على تطبيق السياسة رقم 6 حول المساءلة أمام المستفيد.
- الموقع الإلكتروني لمشروع بناء القدرات الطارئ (ECB) الذي تعتبر خدمات الإغاثة الكاثوليكية عضواً فيه، يتضمن مواداً حول المساءلة أمام المستفيد ضمن المشاريع الإنسانية، بما في ذلك عناصر المساءلة الأساسية في بناء القدرات الطارئ (ECB 2010)
- قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ: دليل «المقبول» (ECB 2007) تساعد الأداة 14 على تطوير خطط المساءلة للجهات المعنية في المشروع التي يمكن تضمينها في مقترح مشروع وفي الميزانية.

القسم الخامس: التعلم

معايير الجودة

- تظهر خطط تصميم المشروع الاستخدام المنهجي للتعلم: الدروس المستفادة، مراجعة الأدبيات، استشارة الزملاء والمستشارون الفنيون، إلخ
- تحسن عمليات تصميم المشروع اللجوء إلى الشركاء في البحوث من أجل استكمال قدرات خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

- تشمل روزنامة أنشطة المشروع وميزانيته الوقت والموارد للتعلم، بما في ذلك توجيه موظفي المشروع، التأملات التشاركية المنتظمة (الفصلية) والفعاليات الأخرى.

أهمية التعلم في تصميم المشروع

يمكن تعريف التعلم على أنه عملية مستمرة ومتعمدة من تحليل مجموعة واسعة من مصادر المعلومات والمعرفة. وكما يرد في رسم دورة المشروع (الرسم ١،١ في الفصل الأول)، فإن التعلم يلد ويستخدم طوال دورة المشروع، بما في ذلك في تصميم المشروع. ويركز المانحون، مثل وكالة التنمية الأميركية، على أهمية التعلم للإدارة التكيفية ويرغبون برؤيتها مندمجة في المشاريع التي يدعمونها.

خلال تصميم المشروع، تعمل الفرق على:

- استخدام التعلم من أجل صنع القرار (مثلاً مراجعة الدروس المستفادة، إجراء مراجعة أدبية، التكلم مع مستشارين فنيين ذوي اطلاع من أجل بلورة استراتيجية مشروع ما)
- توليد التعلم (مثلاً إصدار التقييمات و تقارير ما بعد العمل والتخطيط من أجل التعلم ضمن المشروع بحد ذاته)

بهذه الطريقة، يساعد التعلم فريق تصميم المشروع على بلورة استراتيجية مشروع فعالة تؤدي إلى الاثر المرغوب. ويساعد التفكير التقييمي (وهي عملية من التدقيق النقدي وقناعة بقيمة الدليل) فريق تصميم المشروع على التأمل به بتأنٍ وتحديد الافتراضات وطرح الأسئلة و محاولة الوصول إلى فهم أعمق من أجل اتخاذ قرارات أفضل والوصول إلى خطط أحسن.

الجدول ٢ ز: قائمة التحقق: التعلم في تصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع	قضايا التعلم: استخدام التعلم/ خلال تصميم المشروع وتوليد التعلم من تصميم المشروع	نعم/ لا
التخطيط لتصميم المشروع	استخدام التعلم - هل وجهت فريق تصميم المشروع بحسب مبادئ التعلم وممارساته وهيات بيئة آمنة تعزز التفكير التقييمي ضمن الفريق؟ - هل جمعت وأخذت بعين الاعتبار الدروس المستفادة من عمليات تصميم المشاريع الماضية المشابهة (من التقارير والزملاء)؟ - هل يشمل الإطار الزمني لتصميم المشروع أنشطة لتحديد الدروس ذات الصلة الناتجة عن التجارب الماضية والتمعن بها؟ توليد التعلم - هل يشمل الإطار الزمني لتصميم المشروع خططاً لمراجعة بعد العمل عند انتهاء العملية؟ - في حال طلبت الجهة المانحة عنصر بحوث العمليات، هل: - حددت اشريك بحوث مناسب - أو مساراً للقيام بذلك؟ - أوضحت كيفية مشاركة شريك البحوث في عملية تصميم المشروع؟	
التقييم والتحليل والتفسير	استخدام التعلم - هل تشمل خطط التقييم مراجعة للأدبيات وجمعاً للبيانات الثانوية واستشارة للمخبرين الخبراء؟ - هل تضمن خطط التقييم والتحليل سماع أصوات وتجارب وآراء مختلفة؟ - هل تعطي خطط التحليل والتفسير الوقت للتفكير الجماعي التقييمي من أجل تحديد الفرضيات والمعتقدات المحتملة؟ توليد التعلم - هل خططت لكيفية توثيق نتائج التقييم ومشاركتها بشكل أوسع بعد تقديم الاقتراح؟ - هل سجلت نتائج التقييم المفاجئة التي قد تساهم في بلورة جدول أعمال تعلمي للمشروع؟	

خطوة تصميم المشروع	قضايا التعلم: استخدام التعلم / خلال تصميم المشروع وتوليد التعلم من تصميم المشروع	نعم / لا
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير	استخدام التعلم - هل أن عملية تحديد أنسب خيار استراتيجي تشمل: - الوقت للتفكير وللبناء على الدروس المستفادة من تجارب ماضية مشابهة - العودة إلى التقييمات النهائية ذات الصلة، وثائق الدروس المستفادة و/أو الأشخاص من بلدان ومناطق أخرى؟ - هل تمّ مراجعة مسودة إطار عمل النتائج ونظرية التغيير والاستراتيجية من قبل الخبراء الممارسين والآخرين من ذوي الصلة من خارج فريق تصميم المشروع؟ توليد التعلم - في حال أظهرت مراجعة الأدبيات عن نقص معيّن في قاعدة الأدلة، هل فكرتم بها عند بلورة أجندة التعلم من المشروع؟ - هل تولّد نظرية التغيير أي افتراضات قابلة للاختبار ويمكن دمجها في أجندة التعلم من المشروع أو من البحوث المتعلقة بالعمليات؟	
إطار المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم	استخدام التعلم - هل تعكس خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم الدروس المستفادة من مشاريع ماضية مشابهة؟ - هل تعكس مؤشرات المشروع المؤشرات العالمية ذات الصلة وتلك التي تطلبها الجهات المانحة؟ توليد التعلم - هل يشمل المشروع خططاً لأنشطة التعلم المطلوبة كافة كما هي واردة في سياسات الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم وإجراءاتها؟ - هل خططت لكيفية استخدام الافتراضات النقدية لأجندة التعلم من المشروع؟ - هل تشمل خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم: - وصفاً لعملية التعلم والتعمق والتفكير النقدي (مثلاً الاجتماعات الفصلية للتفكير برصد البيانات والاستجابة للتغذية الراجعة القادمة من المستفيدين)؟ - وصفاً لكيفية تكييف استراتيجيات المشروع على ضوء التعلم خلال تنفيذ المشروع ولا سيما في مستوى أهداف النتائج المتوسطة؟ - هل تشرح خطط تقييم المشروع كيف تساعد نتائج التقييم في عمليات اتخاذ القرار والتوجهات الاستراتيجية واستراتيجيات المشروع اللاحقة؟	
القدرة التنظيمية والخطّة الإداريّة	استخدام التعلم - هل تعكس خطة الإدارة الممارسات الفضلى والدروس المستفادة من ترتيبات التجمعات السابقة؟ توليد التعلم - هل لدى موظفي المشروع و/أو موظفي الشريك الكفاءات اللازمة والدعم والوقت الضروريين لتنفيذ أنشطة المشروع التعليمية المقترحة؟ في حال عدم توفر ذلك، هل تمّ تحديد شركاء بحوث خارجيين ملء هذه الثغرات؟	
روزنامة الأنشطة والميزانية	استخدام التعلم - هل تعكس روزنامة الأنشطة (التسلسل، الوقت المطلوب) الدروس المستفادة من مشاريع مشابهة سابقة؟ - هل تعكس الميزانية كلفة الوحدة والإنفاق الفعلي والدروس المستفادة من المشاريع السابقة المشابهة؟ توليد التعلم - هل تشمل روزنامة الأنشطة الوقت المخصّص لأنشطة التعلم الهيكلي مثل الاجتماعات الفصلية للمشاريع أو بحوث العمليات؟ - هل تشمل الميزانية الأموال لأنشطة التعلم، كما تدعو إليه الحاجة، بما في ذلك توجيه الموظفين والاجتماعات التشاركية والتعاون مع شريك في البحوث، إلخ؟	

خطوة تصميم المشروع	قضايا التعلم: استخدام التعلم / خلال تصميم المشروع وتوليد التعلم من تصميم المشروع	نعم/ لا
مراجعة ما بعد العمل	استخدام التعلم • هل تشمل خطط المراجعة الدروس ذات الصلة من الجهود السابقة المشابهة؟ • هل عملت على تقريب المراجعة حتى تكون متماشية وذات صلة بالسياق والظروف؟ توليد التعلم • هل وضعت خططاً لتوثيق نتائج المراجعة ومشاركتها؟	

الدروس المستفادة

- لا تجري عملية التعلم من العدم. يجب تدريب الموظفين على تعلم التعلم. لا بد من إيجاد الوقت والمساحة من أجل التفكير والتحاور بغية توليد التعلم المستخدم في العمل والتكيف. كما يجب إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة حيث تكون العادة تقضي بشارك الأخطاء والتكلم على ماهية الخطأ وسببه.
- كن حذراً من أثر الملكية الفكرية ومتطلبات الجهات المانحة الرعاية لمليكة منتجات التعلم الناتجة عن المشروع (التقارير، الأدوات، إلخ). استشر إدارة المنح في خدمات الإغاثة الكاثوليكية وخبراء الامتثال للقانون لبلورة الاتفاقات مع شركاء البحوث الخارجيين عند الحاجة.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- سياسة خدمات الإغاثة الكاثوليكية وإجراءاتها بشأن الاتفاقات POL-001-001 للاتفاقيات مع شركاء البحوث الخارجيين
- سياسات الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم وإجراءاتها الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية - السياسة رقم 8 - التعلم
- إرشادات حول طريقة تحسين ممارسات الدروس المستفادة (CRS 2015d) -
- حلول المعرفة (بنك التنمية الآسيوي) إرشادات مرجعية سريعة حول الأدوات والطرق والمقاربات التي تدفع بالتنمية وتعزز آثارها.
- التعلم لغاية: زيادة القيمة على أثر البرنامج والتأثير بحسب درجة معينة (شاروك وآخرون 2015) -
- بناء السلام التأمل: دليل للتخطيط والرصد والتعلم (ليديراش وآخرون 2007. راجع الفصول: الثاني والثالث ، الحادي عشر، الثاني عشر و الثالث عشر)
- أدوات للمعرفة والتعلم: دليل للتنمية والمنظمات الإنسانية (رامالينغام 2006)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الثالث: التخطيط لتصميم المشروع

المقدمة

يشمل الفصل ستة أقسام

القسم 1: الإعداد لتصميم المشروع

القسم 2: إجراء تحليلًا للجهات المعنية

القسم 3: تطوير الجدول الزمني لتصميم المشروع وتشكيل فريق تصميم المشروع

القسم 4: اختيار أطر العمل المفهومية لتصميم المشروع

القسم 5: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة للطوارئ

القسم 6: الجداول والأمثلة

معايير الجودة

- تشترك فرق تصميم المشروع الجهات المعنية المحددة في خطوات تصميم المشروع كافة
- في الظروف كافة/ يبيلور موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية جدولًا زمنيًا لتصميم المشروع عند التخطيط لتصميم المشروع
- يستخدم موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية أطر العمل المفهومية بشكل متماثل من أجل توجيه خطوات تصميم المشروع ذات الصلة

لماذا تعتبر هذه الخطوة من تصميم المشروع مهمة؟

تنطبق مقولة "الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل" على تصميم المشروع. تعطي بعض الجهات المانحة 35 يومًا فقط لتطوير مقترح ما وتقديره، لذلك من المهم إطلاق خطة تصميم المشروع في أقرب وقت ممكن، وممارسة التواصل الجيد مع الجهات المعنية لتصميم المشروع.

كما يرد في دورة المشروع الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية (الرسم 1.1 في الفصل الأول)، يبدأ تصميم المشروع بعد تحديد الاحتياجات وفرص التمويل وعند اتخاذ قرار أولي "بالانطلاق".

عند اتخاذ القرار "بالانطلاق" تكون خدمات الإغاثة الكاثوليكية قد قرّرت أن المشروع استراتيجي ومناسب وأن تصميم المشروع (وتطوير المقترح) ذي جدوى ويستحق الاستثمار في الكلفة ووقت الموظفين وأنها، في حال جرى تمويل المشروع، لديها أو تستطيع أن تستحوذ القدرة البشرية والتقنية والإدارية لتنفيذ المشروع كما يرد بشكله الحالي. أما تجاهل هذه العناصر فقد يزيد من مخاطر إدارة المشروع و يحتمل أن يؤدي سمعة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. وفي حال كان قرار الانطلاق مؤقتًا، على خطط تصميم المشروع أن تشمل نقطة أو أكثر (مثلًا عند اكتمال التقييم) لمراجعة قرار الانطلاق وإصدار قرار التوقف أو متابعة جهود تصميم المشروع.

إنّ تحديد المعايير التي تضعها الجهة المانحة أو أي معايير محددة أخرى ومراجعتها (مثلًا محفظة الميزانية) هو خطوة أساسية عند التخطيط لتصميم مشروع. سوف يساعد التحديد المبكر لتلك المعايير على تركيز التخطيط لتصميم المشروع والبقاء على التوقعات متماشية مع الواقع.

يهدف تحليل الجات المعنية في بداية تصميم المشروع إلى المساعدة على تحديد:

- من الذي يجب إشراكه في عملية تصميم المشروع
- متى وكيف يجب إشراكهم

يضمن هذا الأمر عملية تشاركية فعّالة واستراتيجية. فالمشاركة الجيدة للجهة المعنية في تصميم المشروع تأتي تطبيقًا لمبادئ تفويض السلطة التي تؤمن بها خدمات الإغاثة الكاثوليكية والعلاقات المناسبة وتعزز المساواة وتحسن ملكية المشروع وبالتالي تزيد من إمكانية نجاح المشروع في النهاية.

إن البرنامج الزمني لتصميم المشروع هو أداة تخطيط للمشاريع يمكن تحديثها بشكل منتظم وإستخدامها من

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



في كل الظروف، يبيلور موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية برنامجًا زمنيًا لتصميم المشروع لدى التخطيط لتصميم المشروع



يمكن إيجاد المعلومات المتعلقة بقرار «الانطلاق» أو «عدم الانطلاق» في الإرشادات حول الاستشارة المتعلقة بالشؤون الفنية

TAG

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

قيمة أطر العمل المفهومية في
تصميم المشروع:

يمكن لإختصاصي هندسة زراعية أن يشرح سوء تغذية الطفل على أنه نقص في الغذاء. ولكن بالعودة الى الإطار المفهومي لليونيسف (راجع الرسم 4.1)، يرى اختصاصي الهندسة الزراعية أن اندعام الأمن الغذائي في الأسرة هو واحد فقط من الأسباب المحتملة لسوء التغذية، تشمل العناصر الأخرى المرض (الصرع) الصحي والنظافة والخدمات الصحية) كما ورعاية الوالدة والطفل غير المناسبة (مثلاً الرضاعة والوقت المخصص للمرأة وتغذيتها).

أجل التواصل مع الجهات المعنية بما في ذلك الشركاء المتعاونين. في المشاريع التنافسية، يأتي البرنامج الزمني لتصميم المشروع بالتوازي مع قائمة تحقق للمقترح. فكلهما يستخدم نتائج تحليل الجهة المعنية بشأن من يجب أن يشارك وكيف وتعيين الادوار والمسؤوليات المحددة لكل من أعضاء فريق تصميم المشروع الذي سيقود العملية ويتخذ القرارات الأساسية.

ويعتبر اختيار إطار العمل المفهومي المناسب قراراً آخر في التخطيط لتصميم المشروع. يساعد استخدام أطر العمل المفهومية في تصميم المشروع على فهم وقائع الناس المعقدة. تظهر الاطر المفهومية المسألة أو المشكلة ومحدداتها الأساسية والعلاقة السببية بينها. و لأن أطر العمل المفهومية تركز إلى بحث صلب يقوم به الخبراء قد يساعد استخدامها في تخطي الانحياز الشخصي أو الافكار المسبقة حول شرح المشكلة (راجع الملحق 3 للحصول على امثلة حول أطر العمل المفهومية الشائعة). عند التخطيط للتقييم تساعدك أطر العمل المفهومية للتفكير بالعناصر المحتملة التي لا بد من التحقق منها؛ ومن ثم العمل على تنظيم و تحليل الوضع بناء على المعلومات المحددة التي وصلتك بشأن تلك العناصر. عند بلورة إطار عمل النتائج، تساعد أطر العمل المفهومية على توضيح تلك الفرضيات؛ ويساعد هذا الامر فريق تصميم المشروع على اتخاذ خيارات استراتيجية ضمن المشروع مطلعة وموثوقة وتطور نظرية تغيير صلبة. وبالتالي يساعد الأمر في ضمان أن يعالج المشروع المشاكل الجوهرية ويؤدي إلى تغيير إيجابي. فاختيار أطر العمل المفهومية المناسبة في بداية تصميم المشروع يساعد في تعزيز التماسك ما بين هذه الخطوات المترابطة.

القسم الأول: الإعداد لتصميم المشروع



متى يجري استخدام هذا القسم؟

- قبل البدء بتصميم المشروع

الخطوات والأدوات

1.1 مراجعة الخطوط العريضة للمقترح وتقدير تكاليف المشروع المباشرة

بينما تراجع توجيهات الاقتراح أو طلب الاستثمارات، تعرّف إلى المتطلبات التي لها تبعات على قرارات تصميم المشروع ومخططاته وأنشطته. فعلى سبيل المثال، قد تنصّ الخطوط العريضة على ما يلي:

- متطلبات الأهلية الخاصة بالمناجح
- حدود التمويل
- أهداف المشروع
- المؤشرات المطلوبة
- إطار المشروع الزمني
- الاستهداف الجغرافي أو الديمغرافي
- أنواع الشركاء المطلوبون أو المقترحون بقوة (وزارات الحكومات/ القطاع الخاص، إلخ)

سيكون لهذا النوع من المتطلبات آثاره على طول تصميم المشروع وقد يؤثر على خيار الشريك وتقييمه وإطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع وأنشطته وميزانيته (هما في ذلك استخدام التمويل الخاص التكميلي) والموظفين. ولا يشمل عدد كبير من متطلبات الجهة المانحة على الميزات لذلك يكون هناك الكثير من العمل على تصميم المشاريع. عندما تكون الجهة المانحة توصيفية، يجب تكييف خطط تصميم المشروع بالشكل المناسب. على سبيل المثال:

- في حال جرى تحديد المنطقة الجغرافية، يعمل على جمع المعلومات الأولية في تلك المنطقة.
- في حال جرى تحديد المشكلة، ركّز التقييم على كيفية اختبار أضعف أعضاء المجتمع للمشكلة.
- حتى عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، غالباً ما لا تكون المقاربات الآيلة إلى تحقيق تلك الأهداف محدّدة.
- على تصميمك أن يدرس نوع المقاربات و/أو الابتكارات التي يمكن تقديمها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أسرع وبطريقة أوفر من حيث الكلفة.

القيمة مقابل المال: الاستخدام الأمثل للموارد تحقيقاً للمخرجات المنشودة

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

أزرق: أداة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لتحليل التناسب والتنافسية في برنامج pREPAIR (استعد!) (CRS 2015f) وهي أداة مفيدة توجّهك في هذا التحليل وعملية اتخاذ القرار.



قدّر الكمية المتوفرة لتكاليف البرنامج المباشرة للمشروع. عندما تقوم بذلك اليوم، عند التخطيط لتصميم المشروع، ستعرف ما هو المتوفر لأنشطة البرنامج بعد حسم التكاليف الثابتة وشبه المتغيرة من حقيبة الميزانية الإجمالية. وبينما تقود الأنشطة ميزانية المشاريع الفعلية، يساعدك العمل على تقدير إجمالي في اتخاذ القرارات الواقعية حول حجم المشروع ومداه. ويمكن لتقدير الميزانية أن يولد الأفكار لقيمة المشروع المحتملة مقابل المال.

احتسب تكاليف البرنامج المباشرة كما يلي: خذ إجمالي سقف الميزانية (إجمالي المحفظة النقدية) الواردة في فرصة التمويل أو في طلب الاستثمارات، أو قدر ما من المنطقي طلبه من الجهة المانحة وإطرح منها المستعاد من الكلفة غير المباشرة وإطرح منها تقدير كلفة المكان والدعم وتكلفة الآلية (بناء على معدلات التكاليف المباشرة المشتركة للبرنامج). يكون المبلغ المتبقي المحفظة "المباشرة المباشرة" لأنشطة المشروع.

1.2 مراجعة نتائج قرارات "الانطلاق".

يكون قرار "الانطلاق" المنطقي مبنياً على عدد من الوقائع التي تشمل على المعلومات عن الجهة المانحة وقيمة الميزانية المحتملة وحجم المشروع وتحديد حدّ خدمات الإغاثة الكاثوليكية التنافسي وإمكانية النجاح والأولويات الاستراتيجية (في البلد والمنطقة أو خدمات الإغاثة الكاثوليكية بشكل عام) ومستوى الحاجات غير المستوفاة وقدرة خدمات الإغاثة الكاثوليكية وشركائها على الاستجابة لها واعتبارات المخاطر المرتبطة بإدارة المشروع وتنفيذه.

راجع تلك الخلاصات وتعرّف إلى تبعات تخطيط تصميم المشروع وقراراته. ترد الأمثلة أدناه.

الجدول 3 أ: قرار "الانطلاق" وتخطيط تصميم المشروع

تبعات تخطيط تصميم المشروع	خلاصة قرار "الانطلاق"
تعرّف إلى الشركاء الذين برهنوا قوتهم في مجالات الضعف التقنية والجغرافية لدى خدمات الإغاثة الكاثوليكية	تعتبر خدمات الإغاثة الكاثوليكية ضعيفة على بعض المستويات الضرورية لتنفيذ المشاريع
أدع مستشار فني من خدمات الإغاثة الكاثوليكية إلى ورشة عمل تصميم المشروع عند مناقشة و اختيار استراتيجية المشروع وسمّة الفوز.	تجربة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في تطبيق الطريقة التقنية هي ميزة تنافسية
خطط لتغطية بديلة للشخص الذي يلعب دور القيادة التقنية لتسمح لهم بالتركيز بشكل حصري على تصميم المشروع. فُكر باستخدام مستشارين لمهام مختارة.	وقت تصميم المشروع وتقديم المقترح ممكن ولكن ضيق
خطط لنقطة قرار من أجل "انطلاقة" صلبة يتوقّف بعدها الجهد على تصميم المشروع أو يستمر.	إنّ قرار "الانطلاق" مبدئي

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [تصميم برامج المساعدة المتعددة السنوات الواردة في العنوان الثاني: مورد لبرامج خدمات الإغاثة الكاثوليكية القطري \(CRS 2008 b\)](#). كيف تقرّر أن تقدّم مقترحاً وارداً تحت العنوان الثاني أو لا. علماً أن الدليل خاص ببرامج المعونة الغذائية، إلا أنه يحتوي على نصائح مفيدة لأي فرصة تمويل مهمة بما في ذلك كيفية اتخاذ قرار الانطلاق أو عدم الانطلاق الاستراتيجي (الفصل الأول، القسم 1.5)
- [مدخل إلى وحدة دورة تطوير الأعمال](#) - [شيفر \(2007\)](#). وحدة تعلم ذاتي تؤمّن مدخلاً عاماً إلى ثلاثة أجزاء من دورة تطوير أعمال خدمات الإغاثة الكاثوليكية.
- [The Net-Map](#) مدونة نيت-ماب وعلبة الأدوات - (شيفر 2007): طرق توجيهية وعملية ومرئية من أجل فهم العناصر المختلفة وأثرها والعلاقة بينها كما ورؤيتها ومناقشتها.
- (استعد!) pREPAIR - (CRS 2015f) [توجيهات لمراجعة المقترحات الإقليمية](#). القسم الثاني، اتخاذ قرار بالانطلاق أو عدم الانطلاق وتوثيقه.
- دورة تطوير أعمال خدمات الإغاثة الكاثوليكية وموارد ضبط التخطيط المبنية على دليل مقترحات شركة شيبلي ([Shipley Associates](#)) [Proposal Guide](#) (نيومان 2006) الذي يعتبر المعيار الذهبي لتلك العمليات. يشمل الموقع الإلكتروني [shipleywins.com](#) الموارد الإضافية على الشبكة
- [إرشادات حول الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية](#) (CRS 2007b) [قراءة طلب المساعدة واتخاذ قرار "الانطلاق" أو عدم الانطلاق](#) (الصفحات 2-5)



متى تستخدم هذا القسم؟

• عند التخطيط لتصميم المشروع

الخطوات والأدوات

2.1 فُكر بقرارات الشراكة

قد تكون قرارات الشراكة في مشروع ما نهائية أو مؤقتة. راجع الفصل الثاني القسم الأول لإيجاد قائمة تحقق حول قرارات الشراكة. تشمل قائمة التحقق تحديد الشركاء الأنسب والعدد الأمثل من الشركاء والتأكد من قابليتهم للترشح لفرصة التمويل ومراجعة قدراتهم ومخاطرهم التي تحتاج إلى إدارة. يسمح تنسيق هذه القرارات مع تحليل الجهات المعنية بإعطاء الوقت لإشراك الشركاء بالشكل المناسب خلال تصميم المشروع.

لا تكون قرارات الشراكة كلها قد أُخذت في ذلك الوقت بل من الحكمة انتظار القرارات الأولية حول الاستهداف الجغرافي أو القطاعات الأخرى المشابهة وأنواع التدخلات القائمة، مثلًا بعد تحليل البيانات الثانوية أو في مرحلة المذكرة المفهومية، من أجل وضع اللمسات الأخيرة على القرار بشأن الشراكة مع منظمة غير حكومية محلية أو منظمة لديها موارد تقنية على التوالي.

2.2 وضح الغاية من تحليل الجهة المعنية وحدد الجهات المعنية بالمشروع

في هذه المرحلة، إن الغاية من تحليل الجهات المعنية هو اتخاذ قرار بشأن من يجب إشراكه خلال تصميم المشروع وكيف يمكن إشراك تلك المجموعات أو الأفراد.

ضع لائحة بالجهات المعنية التي لديها مصلحة في المشروع أو تأثير عليه. بالنسبة لتصميم المشروع، من المفيد التفكير بالجهات المعنية الداخلية والخارجية على حد سواء، والتعرف إلى التأثير على موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية أو مصلحتهم في قرارات تصميم المشروع. أدناه الفئات المحتملة للجهات المعنية:

- موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية (مدراء البرامج أو المشاريع، رؤساء البرامج، رؤساء العمليات، المستشارون الفنيون، مسؤولو المشاريع أو موظفو الميدان، مستشارو الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، أعضاء فريق المالية وأعضاء فرق العمليات على مستوى القطر والإقليم و/أو مستوى المقر العام، إلخ)
- الشركاء المتعاونون القائمون والمحتملون (المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية، والمنظمات الدينية ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات والجامعات، إلخ)
- الحكومة (المسؤولون من الوزارات الحكومية ذات الصلة والمكاتب الحكومية المحلية وموَقري الخدمات، إلخ...)
- المنظمات الأخرى (المنظمات غير الحكومية الداخلة في القطاع ومعاهد البحوث الجامعية والجهات المانحة، إلخ...)

ضع لائحة بأسماء أفراد معينين متى أمكن. في الوقت الحالي، قد تكون اللائحة محدودة بالجهات المعنية على المستوى الوطني. ومع اتخاذ قرارات المشاريع (مثلًا الاستهداف الجغرافي)، سوف تتعرف إلى المزيد من الأفراد والمجموعات الذين ستركهم في العملية. تأكد أن اللائحة تشمل تمثيلات متنوعة (بما في ذلك التوازن بين الجنسين) من أجل الحد من الانحياز المحتمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المشروع.

2.3 حلل اهتمامات الجهات المعنية في المشروع ونفوذهم

الآن وقد حددت الجهات المعنية في المشروع، قيم مصالحهم وتأثيرهم وعلاقاتهم وقدراتهم وحلّلها لجهة إشراكهم في تصميم المشروع. ناقش تلك المسائل لكل من الجهات المعنية:

- ما هي مصلحتهم في المشروع؟
- ما هو تأثيرهم المحتمل على المشروع؟
- ما هي علاقتهم مع الجهات المعنية الأخرى؟
- ما هي قدرتهم أو دافعهم للمشاركة في تصميم المشروع؟

فعلى سبيل المثال، في سياق تجمع للمنظمات غير الحكومية الدولية، قد يكون للشريك المحلي الصغير مصلحة عليا في المشروع وسوف ينفذه عندما يصبح التمويل مضمونًا. لكن التأثير متدنٍ. كما قد يكون لمسؤول حكومي

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

إطار عمل اصطفااف التجمع من أجل التميز (CAFE). يشتمل على معايير ومجموعة كبيرة من الإرشادات والمعلومات من أجل تشكيل تجمعات فعلية. راجع دائمًا CAFE من أجل مشروع يشتمل على ترتيبات للتجمع



ضع لائحة بأسماء أفراد معينين متى أمكن. تأكد أن اللائحة تشمل تمثيلات متنوعة (بما في ذلك التوازن بين الجنسين) من أجل الحد من الانحياز المحتمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المشروع.

كثير الانشغالات مصلحة دنيا في المشروع لكن التأثير المحتمل قوي. ومن المحتمل أن يكون لمنظمتي موارد قدرة وحافز قويان إلا أنهما في علاقة تنافس فيما بينهما. لهذه النتائج تبعات حيال متى وكيف يجب إشراكهم في تصميم المشروع.

2.4 قرّر متى وكيف يجب إشراك الجهات المعنية بتصميم المشروع

استخدم النتائج الواردة في الخطوة 2.3 للقرار بشأن متى وكيف تشرك الجهات المعنية التي تمّ تحديدها في خطوات تصميم المشروع. ولكل من خطوات تصميم المشروع وأنشطته، فُكر بالتالي:

- من الذي يجب إطلاعهم؟
- من الذي يجب استشارته؟
- من الذي يجب أن يشارك بشكل ناشط في تلك الخطوة أو ذلك النشاط؟

القواعد العامة الأساسية لهذه القرارات:

- يشارك الشركاء الذين أكدوا تعاونهم بالمشروع في غالبية الأحيان في خطوات تصميم المشروع كافة
- على العكس، غالباً ما يجري إطلاع الشركاء المتعاونين أو استشارتهم خلال تصميم المشروع من أجل تفادي التوقعات الخاطئة إلى حين تتأكد قرارات الشراكة
- قد يتمّ إطلاع مسؤولي الوزارات الحكومية ذوي الصلة عن فكرة المشروع و/أو تجري استشارتهم بشأن حاجاتهم وقدراتهم وأولوياتهم.
- يعتبر جمع البيانات الأولية طريقة لاستشارة المستفيدين الاستشاريين المحتملين بشأن الحاجات والمصالح الطويلة الأمد والقدرات والتحديات إلخ...
- قد يجري إشراك الاستشاريين الفنيين لدى CRS كأعضاء في فريق تصميم المشروع وتجري استشارتهم في موضوع استراتيجيات المشروع المبنية على الوقائع و/أو الداخلة في مراجعة النبذة عن المفهوم.
- يشارك مسؤولو CRS المختصين بالرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL بشكل ناشط في تحليل نتائج التقييم وتفسيرها وفي اختيار مؤشرات المشروع من أجل إطار عمل المشروع (بروفيريم) وفي بلورة خطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.
- من المرجح أن تجري استشارة مدراء التمويل في CRS في ما خُصّ تقديرات ميزانية المشروع ومن ثمّ إشراكهم في بلورة ميزانية المشروع وصياغة النبذة عن الميزانية.
- تجري استشارة رؤساء العمليات في CRS وموظفي الموارد البشرية في القرارات المرتبطة بتأمين الموظفين للمشروع وخطط الإدارة.

في حال كان المشروع يشتمل على عناصر للبحث، أدخل الشريك في البحث في الخطوات المناسبة لتصميم المشروع. سوف تساعد نصيحتهم في التأكد من صلاحية الدراسة (مثلاً الاختيار العشوائي وإطار العينة واستخدام مجموعات الضبط والاعتبارات الأخلاقية، إلخ)

أما بالنسبة للجهات المعنية التي سوف تشترك بشكل ناشط في تصميم المشروع، تحقق من اهتمامها واستعدادها للعمل وقدرتها على الأداء على ضوء توقعاتك. وفي نهاية هذا الفصل، سوف تجد مثالاً عن تحليل الجهة المعنية. [نزل نموذجاً فارغاً يمكنك أن تكيفه هنا.](#)

الدروس المستفادة

استشر CRS والشريك في التمويل وموظف العمليات عندما تخطط لسيروية تصميم المشروع. بهذه الطريقة، سيكون الشريك جاهزاً ومستعداً عند الحاجة إلى مشاركته النشطة.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [إطار عمل اصطفاغف التجمّع من أجل التميز CAFE](#). (CRS 2008 a) يشتمل على معلومات تفصيلية حول إدارة الشركاء في التجمّع، بما في ذلك استخدام تحليل الجهات المعنية خلال تصميم المشروع.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

أظهرت نتائج مسح أجرته خدمات الاغاثة الكاثوليكية أن اشراك من سيقوم بتنفيذ المشروع (إذا نجح الأمر) في مرحلة تصميم المشروع و مرحلة اتخاذ القرارات هو من العوامل المهمة في النجاح النهائي للمشروع



في حال كان المشروع يشتمل على عناصر للبحث، أدخل الشريك في البحث في الخطوات المناسبة لتصميم المشروع.

القسم الثالث: طَوْر الجدول الزمني وشكّل فريق تصميم المشروع



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند التخطيط لتصميم المشروع، عند اتخاذ القرار الأولي "بالانطلاق".

الخطوات والأدوات

3.1 طَوْر الجدول الزمني لتصميم المشروع

استخدم جدولاً زمنياً من أجل وضع روزنامة أنشطة تصميم المشروع وتحديد المسؤوليات. فُكر بالدروس المستفادة من الماضي وعمليات تصميم المشروع المشابهة كما يلي:

- أي خطوات لتصميم المشروع تطلبت وقتاً أكثر من المتوقع؟
- أي أنشطة لتصميم المشروع تم تجاهلها بشكل عام؟
- ما هي أكثر الطرق فاعلية لتنسيق المدخلات المتعلقة بالموظفين العاملين على الأمور الفنية والعمليات والميزانية؟

الجدول 3 ب يظهر عناوين نسق الخط الزمني لتصميم المشروع. وفي نهاية هذا الفصل، سوف تجد مثالاً: نزل نموذجاً فارغاً على مايكروسوفت وورد [هنا](#). أو على إكسيل [هنا](#).

الجدول 3 ب: نسق الخط الزمني لتصميم المشروع

خطوة تصميم المشروع/ النشاط	الدور الأساسي (مساعدة)	الأسبوع						التواريخ المحددة/ الملاحظات
		6	5	4	3	2	1	

استكمل الجدول الزمني لتصميم المشروع على أساس الخطوط العريضة التالية:

- إملأ في العمود 1 خطوات تصميم المشروع والأنشطة المرتبطة مثل استشارات الشركاء وتخطيط التقييم ومقابلات مع المخبرين الأساسيين وجمع البيانات الميدانية وورشات عمل تصميم المشروع، الخ..
- إملأ في العمود 2 اسم الشخص المسؤول عن قيادة النشاط وبين هلالين الأشخاص الذين سوف يساعدونه أو يشاركون في النشاط
- تحقق من الأسابيع المناسبة في العمود 3 وأشر إلى التاريخ المحدد عندما تملأ النشاط في العمود 4. عندما لا يبقى لك إلا القليل من الوقت حتى التسليم استخدم الأيام بدلاً من الأسابيع في العمود 3. يساعد هذا الأمر في توضيح التوقعات المرتبطة لمراجعة تغير الوقت وإمكانية العمل خلال عطلة الأسبوع. في هذه الحال، قد لا يكون العمود 4 ضرورياً.
- عد بالزمن من تاريخ تقديم المقترح للتأكد من أن الأنشطة والخطوات يمكن أن تستكمل في الوقت المناسب.

3.2 حَصْر قائمة تحقق خاصة بتطوير الاقتراح لكل من المشاريع المقدمة ذات الصلة

بالنسبة لفرص التمويل التنافسية، حَصْر قائمة تحقق خاصة بتطوير الاقتراح بالإضافة إلى الجدول الزمني لتصميم المشروع. تخدم قائمة التحقق الخاصة بتطوير الاقتراح أيضاً كأداة للتخطيط والتواصل إلا أنها تركز على وثيقة الاقتراح بدلاً من عملية تصميم المشروع. وتحدد قائمة التحقق الخاصة بتطوير الاقتراح أقسام الاقتراح المطلوبة والملاحق وأسماء الأشخاص المسؤولين. راجع برنامج iPREPARE! (استعد!) (CRS 2015f) في الملحق الثالث لإيجاد نموذج عن قائمة التحقق الخاصة بتطوير الاقتراح يمكن أن تكيفها مع نموذج الجهة المانحة أو طلب الاستمارة.

قارن قائمة التحقق الخاصة بتطوير الاقتراح مع الجدول الزمني لتصميم المشروع وتأكد من أنهما يتناسبان. لا بد للجدول الزمني لتصميم المشروع أن يضمن الحصول على المعلومة ويجري اتخاذ القرارات عندما يكون كاتب الاقتراح بحاجة إليها. فعلى سبيل المثال، يجب ملء التحليل وبيانات التقييم في الوقت المناسب لإطلاع القسم العامل على الاقتراح بشأن تحديد المشكلة وتحليلها.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

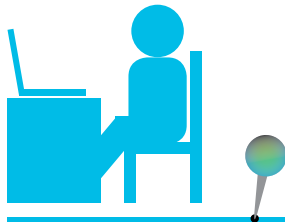
الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

أكد من أنّ لدى أعضاء فريق تصميم المشروع مهارات ووجهات نظر مختلفة وتكميلية وأشرك الرجال والنساء والمجموعات ذات الصلة من الأقليات



نصيحة عملية

لفريق تصميم مشروع كبير أو للتجمع، فكر بتخصيص مكتب أو غرفة لتكون مركز عمليات للاجتماعات والنقاشات

نبذة عن فكرة المشروع

فرصة حوار مبكر قبل استثمار الوقت والمجهود في المشروع

3.3 شغل فريق تصميم المشروع

أدرس نتائج تحليل الجهة المانحة والمعلومات الناتجة عن الجدول الزمني وشغل فريقًا لتصميم المشروع. تأكد من توفر أعضاء فريق التصميم المقترحين من أجل العمل المكثف الذي ينتظر. تأكد من أنّ لدى أعضاء فريق تصميم المشروع مهارات ووجهات نظر مختلفة وتكميلية وأشرك الرجال والنساء والمجموعات ذات الصلة من الأقليات.

اختر قِيَمًا فنيًا يعمل كمدير لفريق تصميم المشروع. لا بدّ له أن يتمتع بالخبرة والسلطة ليبقي العمل على السكة السليمة ولاتخاذ القرارات. هذه ممارسة جيّدة للمشاريع كافة وهي أساسية لفرص التمويل الكبرى التي فيها العديد من الشركاء.

وجّه أعضاء فريق المشروع باتجاه عملية تصميم للمشروع ووضّح لهم أدوار كلّ منهم ومسؤولياته. يعمل على صياغة مجالات العمل (SoW) لكلّ من المستشارين المشاركين في الفريق.

3.4 أعد ميزانية تصميم المشروع وجد الموارد لها

من جديد، وعلى ضوء نتائج تحليل الجهة المعنية والخط الزمني المحدّد، فكر بالموارد المطلوبة لتصميم المشروع. سوف تحتاج إلى:

- وقت الموظفين: سُوِّفَرز بعض الموظفين رسميًا حتى يعملوا بدوام جزئي أو كلي على تصميم المشروع
- تمويل: قدّر كلفة جمع أولي للبيانات وأجر ورشات العمل واستخدم استشاريين أو مترجمين، إلخ
- الدعم اللوجستي: يشمل هذا الأمر آليات التقييم وأماكن عقد ورشات العمل والمعدات لذلك، إلخ.

حضّر ميزانية لتصميم المشروع. في حال الحاجة، أطلب أموالاً لبلورة الأعمال وذلك من أجل أنشطة تصميم المشروع المحددة (مثلًا جمع البيانات الأولية) أو الدعم الفني مثل الاستشاريين والاختصاصيين الفنيين.

3.5 أنقل الأدوار والمسؤوليات والخطط

إن التواصل الجيّد يوضّح الشفافية ويعزّزها. تواصل مع الجهات المعنية كافة في ما يتعلق بمشاركتها المتوقعة (أكانت الجهات المعنية مطلعة أو قدمت المشورة أو مشاركة بشكل فاعل) في تصميم المشروع. تشارك النّبة عن فكرة المشروع والجدول الزمني لتصميم المشروع (وقائمة التحقق إذا لزم) مع أعضاء فريق تصميم المشروع كلّهم ومع الجهات المعنية ذات الصلة كلّها. أبقِ الجهات المعنية على اطلاع بشأن أيّ مراجعة للجدول الزمني طوال فترة تصميم المشروع.

الدروس المستفادة

- تأكد أن صناع القرار الأساسيين (مثلًا الممثل القطري أو من يجري التصميم من أجله) متوفر طوال فترة تصميم المشروع وذلك من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتخطى مسؤولية قائد فريق التصميم.
- جمّع المستشارين الذين تحتاج إليهم باكراً وتأكد من أنهم متوفّرين عندما تحتاج إليهم وطوال فترة عملك المحتملة وذلك بكلفة تستطيع تكبّدها.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات حول الطلب المتعلق بالشؤون الفنية (TAG) (CRS 2007) — تفاصيل حول التخطيط لتطوير الاقتراح (الصفحتان 6 و 7).
- تفاصيل حول مسؤوليات الفريق وأدواره في تطوير الاقتراح (الصفحات 7 إلى 12). وبينما قد لا يعكس ذلك خطوات تصميم المشروع كافة أو أدوار فريق تصميم المشروع ومسؤولياته كلّها، يجب أخذها بالاعتبار عند التخطيط لتصميم المشروع.
- إرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة (CAG) (CRS 2013 a) — يشمل الجدول الزمني للطلب المتعلق بالكلفة الذي يضع قائمة بمهام الطلب المتعلق بالكلفة كلّها (الصفحة 2)
- pPREPARE (CRS 2015 f) — يشمل القسم الثاني إرشادات ونماذج للجدول الزمني الخاص بتصميم المشروع وقائمة تحقق خاصة بتطوير الاقتراح



متى تستخدم هذا القسم؟

- قبل التخطيط للتقييم

الخطوات والأدوات

4.1 اختر أطر العمل المفهومية المناسبة

تُستخدم أطر العمل المفهومية في خلال تصميم المشروع وذلك بحسب قطاع المشروع والجهة المانحة والسياق. اختر أطر العمل المفهومية المناسبة لسياق مشروعك. فعلى سبيل المثال، في مشروع يركّز على صحة الأم والطفل والتغذية الخاصة بهما، غالباً ما تستخدم إطار العمل المفهومي لسوء التغذية لدى الأم والطفل التابع لليونيسف (راجع الرسم 4.1 في الصفحة 49). يضع الجدول رقم 3e الوارد في نهاية هذا الفصل أطر العمل المفهومية المستخدمة بشكل عام للأمن الغذائي وسبل العيش والتغذية وبناء السلام والائتام والأطفال المستضعفين والتربية وتوفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع (WASH) والتغيير الاجتماعي والسلوكي.

راجع دائماً متطلبات الجهات المانحة و/أو طلبات الاستثمارات عندما تقرّر أي إطار عمل مفهومي تستخدمه. على سبيل المثال، تتطلب مشاريع برنامج تطوير المعونة الغذائية استخدام أطر العمل المفهومية الخاصة بالأمن الغذائي المكيفة التابعة لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية/الأغذية من أجل السلام.

يترسّخ عمل CRS في مبدأ التنمية البشرية المتكاملة الذي يروّج لخير الإنسان برّمته ولكل البشر. وقد طوّرت CRS إطار العمل المفهومي للتنمية البشرية المتكاملة كطريقة عملية لتعكس التنمية البشرية المتكاملة من خلال عملها. وعلى غرار أطر العمل المفهومية الأخرى، يمكن استخدام فئات التنمية البشرية المتكاملة من أجل التعرّف إلى معلومات التقييم وتنظيمها وإلى الروابط بين الفئات بغية تحليل العلاقات والتأثر. وعند تصميم أي مشروع كان، أكان مشروعاً بقطاع واحد أو متعدد القطاعات، يكون استخدام إطار عمل التنمية البشرية المتكاملة ذي منافع كثيرة. فيساعد إطار عمل التنمية البشرية المتكاملة في:

- تعزيز التفكير الشامل والتأكد أن يكون المشروع الأحادي القطاع يأخذ بالاعتبار السياق الأوسع والروابط مع التحدّيات والفرص في مجالات البرنامج الأخرى.
- دراسة الأصول الخاصة بالأسر والجماعة المحليّة والتفاوت بين الجنسين في النفاذ إلى الموارد والسيطرة عليها وكيفية تعزيز مرونة الأسرة والجماعة.
- تسليط الضوء على الترابط في الإغاثة وأنشطة التنمية. فالتفكير بشأن الصدمات والميول يساعد في تطوير استراتيجيات الحدّ من المخاطر.
- تعزيز فهم أفضل للبنى والأنظمة: كيف يمكن للمسائل الوطنية والعالمية والسياسات والأعمال الأخرى أن تؤثر على الأفراد والأسر والجماعات.
- تحقّق التفكير بشأن كيفية دمج بناء السلام والحوكمة الصالحة وشؤون التكافؤ بين الجنسين في المشاريع كافة.

اختر أطر العمل المفهومي المناسب لمشروعك

التنمية البشرية المتكاملة:

إن المبدأ الذي تأسست عليه CRS يروّج لخير الإنسان برّمته ولكل البشر. يأتي هذا المفهوم من التقليد القديم لفكر الكاثوليكي الاجتماعي وهو يعكس تطلّعات كلّ فرد لتحقيق قدراته البشرية الكاملة في سياق العلاقات العادلة والسلمية وبيئة من الازدهار والتضامن مع الآخرين.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

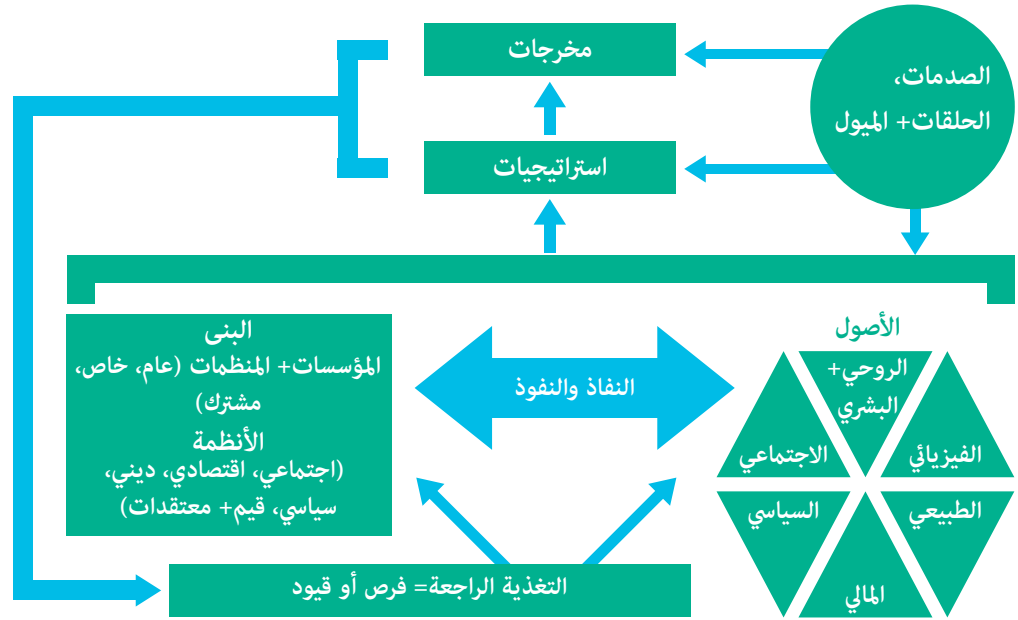
الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الرسم 3.1 إطار عمل التنمية الإنسانية المتكاملة



فكر باستخدام إطار عمل التنمية البشرية المتكاملة مع أطر العمل المفهومية المرتبطة بالقطاع للتأكد من أن مشروعًا أحادي القطاع يمكن أن يتماشى مع الصورة الكبرى ويأخذ بالاعتبار البنى غير العادلة والمخاطر والصدّات والروابط مع القطاعات الأخرى.

4.2 وجه فريق تصميم المشروع إلى الأطر المفهومية

وجه، كما تدعو إليه الحاجة، فريق تصميم المشروع باتجاه أطر العمل المفهومية المختارة لتتأكد من أنه يستخدمها بالطريقة المناسبة عند الخطوات ذات الصلة في عملية تصميم المشروع. وتظهر التجربة مع الموظفين وتدريب الشركاء على تصميم المشروع أن أطر العمل المفهومية غالبًا ما تكون واحدة من الأدوات التي يثمنها كثيرًا المشاركون في التدريبات عندما يفهمون دورهم وكيف يستخدمون أطر العمل خلال عملية تصميم المشروع.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- وحدات C Modules: رزمة تعليمية لنقل التغيير الاجتماعي والمسلكي (C-Change/FHI 360 2012) دليل شامل لتطوير استراتيجية التغيير الاجتماعي والمسلكي، بما في ذلك جدول نظريات وأهميات ومقاربات بما في ذلك الشبكة الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي والأنماط البيئية وتنظيم الجماعات ونمط متكامل حول التواصل من أجل التغيير الاجتماعي إلخ (الصفحات 54-69)
- تصميم برامج المساعدة الممتدة على سنوات عديدة الواقعة تحت العنوان الثاني MYAP: مورد لبرامج CRS القطرية (CRS 2008b)
- دليل المستخدم حول التنمية البشرية المتكاملة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها (هنريش وآخرون 2008) المزيد من المعلومات حول استخدام أطر العمل المفهومية للتنمية البشرية المتكاملة في تصميم المشروع (الجزء الثاني، القسم الأول والثالث)
- راجع الملحق 3 للرسوم والإرشادات الإضافية حول أطر العمل المفهومية الأكثر شيوعًا، بحسب القطاع.

الجزء الأول: حضّر لتصميم المشروع.

راجع برنامج pPREPARE! (استعد!) (CRS 2015f) جدول الدفع المتعلق ببلورة اقتراح الاستجابة الطارئة ومراجعتها، القسم الخامس، للحصول على إرشادات عند الإستجابة لحالة طارئة بشكل سريع. توصي وثائق جدول الدفع بضرورة التواصل بين البرنامج القطري والمنطقة/المقر العام والجهات المانحة كما وعمليات تصميم المشاريع المبسطة من أجل تيسير الاستجابة في الوقت المناسب.

يأتي الترابط بين تصميم المشروع وبلورة المقترحات بطريقة مختلفة في حالة الاستجابة الطارئة وغالبًا ما تُتبع خطوات تصميم المشروع في حالة الاستجابة الطارئة بدلاً من اعتماد مقترحات محددة.

في حالة الطوارئ، كثيرًا ما تحاول CRS إيجاد التمويل من جهات مانحة مختلفة ضمن جدول زمني ضيق جدًا لتطوير الاقتراح: خطط بلورة استراتيجية استجابة طارئة شاملة (إطار عمل للنتائج واحد وإطار للبرنامج -بروفرايم واحد)، حتى ولو كنت ستعدل البرنامج وتضعه ضمن اقتراحات مختلفة لكل من الجهات المانحة بحسب أفضليات كل واحد لجهة القطاع المعني ومستويات التمويل والأطر الزمنية. فإدخال اقتراحات منفصلة ضمن استراتيجية عامة للاستجابة تعطيك وفريقك المزيد من المرونة خلال تنفيذ المشروع وتجعل الرصد وجهود رفع التقارير أمرًا أسهل. أن يكون لديك استراتيجية استجابة طارئة شاملة يعطيك حسًا بالحجم الذي يمكن أن تديره في حال توفر التمويل (عدد القطاعات والمناطق الجغرافية ذات الأولوية، حجم التدخلات).

الجزء الثاني: أجر تحليلًا للجهات المعنية

في حالات الطوارئ، لعدد كبير من الجهات المعنية حاجات مهمة على مستوى المعلومات مما يمكن أن يلقي بثقله على فرق الاستجابة الطارئة. لا بدّ من تشاركتها بشكل واسع ضمن الوكالة ومع شبكة كارتاس الدولية وبعض الجهات المانحة المختارة.

ضمن 24 ساعة من الانطلاق، يرسل الممثل القطري أو منسّق الطوارئ تقريرًا عن الوضع من صفحة أو صفحتين إلى الفريق الإقليمي والمقر العام. يشمل أول تقرير عن الوضع معلومات ثانوية أساسية والاتصالات التي جرت مع الشركاء أو الجهات المانحة والخطط من أجل تقييم سريع بحسب الإجراءات. خلال الأيام والأسابيع الأولى، تكون التقارير عن الوضع مطلوبة بشكل عام فتؤمن التحديثات حول نتائج التقييم والخطط والنتائج الأساسية بما في ذلك قرارات الاستجابة الطارئة الأولية مثل الاستهداف الجغرافي والقطاع الأولوي وقرارات الشراكات وغيرها.

في حال كانت الاستجابة الآتية مضمونة، يمكن تحرير تمويل طارئ صغير مخصص أو خاص من CRS بشكل مباشر عند تقديم أول تقرير عن الوضع يشير إلى النية بالاستجابة.

تلبية لحاجتك إلى المعلومات في بيئة سريعة التغير استمر بالاتصالات المنتظمة مع الأمم المتحدة والعناصر الفاعلة الأخرى في المجال الإنساني من خلال اجتماعات التنسيق وعلى أساس ثنائي الأطراف. ستكون تلك مصدر معلومات ثانوية مهم. ستكون الثغرات التي تغطيها العناصر الفاعلة الأخرى مهمة في إطلاع CRS على المعلومات اللازمة في استجابتها وقد تتغير بشكل سريع.

الجزء الثالث: بلور جدولًا زمنيًا وشكّل فريق تصميم المشروع

تكون غالبية خطوات تصميم المشروع الموصوفة في رزمة المشاريع الأولى ProPack I تنطبق على استراتيجية الاستجابة الطارئة برمتها بدلاً من انطباقها على كل من المشاريع على حدة. تكون استراتيجية الطوارئ هذه نفسها متبلورة لعملية متنقلة إلى أن يصبح الوضع مستقرًا بما يكفي ليجري اتخاذ قرارات على الأمد المتوسط بثقة نسبية.

في بعض الحالات، قد تحتاج خطوات التقريب إلى أن يجري تكرارها لاقتراحات محدّدة من أجل تعديل الاستراتيجية العامة مع أولويات جهات مانحة محدّدة أ للدخول أكثر في قضايا محدّدة.

إجمع موظفي الاستجابة الطارئة في CRS لتطوير (مراجعة) استراتيجية الاستجابة الطارئة ولا سيما في حال نشرها في مواقع مختلفة. سوف تساعد هذه اللقاءات الفريق على التشارك والتعلّم والحصول على مدخلات من الميدان بشأن الوضع المتغيّر وكيف يفترض بـ CRS أن تستجيب على أساس المعلومات المتوفرة بشأن الحاجات والثغرات والفرص.



في حالة الطوارئ، كثيرًا ما تحاول CRS إيجاد التمويل من جهات مانحة مختلفة ضمن جدول زمني ضيق جدًا لتطوير الاقتراح

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجزء الرابع: اختر أطر العمل المفهومية لتصميم المشروع

في المرحلة المبكرة للاستجابة الطارئة أو لقطاعات محدّدة، ارجع إلى [الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة للكوارث](#)، المعروف بشكل عام بكتيّب اسفير SPHERE (مشروع Sphere 2011) الذي يعكس أفضل الممارسات الإنسانية ويؤمن الإرشاد القوي للتقييم والاستجابة. يشمل Sphere أطر العمل المفهومية ذات الصلة لقطاعات مختارة و/أو إرشادات وأدوات مشابهة.

بفضل طبيعته الشاملة، يعتبر إطار العمل المفهومي للتنمية البشرية المتكاملة مفيداً بشكل خاص للمراحل على الأمد المتوسط من أجل استجابة تركز على الحدّ من المخاطر وإعادة بناء أفضل. هو يكمل أطر العمل المفهومية الخاصة بالقطاع ويركّز اهتمامه على الصدمات والطبيعة الدينامية لحالات الطوارئ.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- **PREPARE!** (استعد) (CRS 2015f) رمز المفتاح القسم الخامس، بشكل خاص، جدول دقق بلورة اقتراح الاستجابة الطارئة ومراجعته.
- [نموذج التقرير عن الوضع](#) دليل العمليات الميدانية الطارئة (CRS b)
- [دليل اسفير SPHERE](#) (مشروع Sphere 2011) المعيار الأساسي 2

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



الجدول 3 ج: متى وكيف نشرك الجهات المعنية في تصميم المشروع (مثال)

استخدم هذا الجدول لاتخاذ القرار بشأن المشاركين في تصميم المشروع وكيفية مشاركتهم. يشمل سطران أمثلة عن تلك القرارات. راجع الملحق 2 حول ورشات العمل المحتملة عن تصميم المشروع والفصول ذات الصلة في رزمة المشاريع الأولى (بروباك 1) لزيادة بعض التفاصيل المتعلقة بأنشطة رئيسة لكل من خطوات تصميم المشروع الواردة في العمود 1.

نوع المشاركة				
من الذي يجب إشراكه بشكل فاعل؟ (تشارك الجهات المعنية بشكل فاعل في تصميم المشروع)، مثلاً عضو فريق تصميم المشروع الذي يكون له الصوت في صنع القرار ضمن المشروع، (الخ)	من يجب استشارته؟ (يطلب من الجهات المعنية معلومات من أجل أنشطة تصميم المشروع أو القرارات بشأنه)	من الذي يجب إطلاعه؟ (تبقى الجهات المعنية مطلعة من خلال قنوات التواصل)	خطوة تصميم المشروع (أصف نشاطاً أساسياً)	
طوني، مدير البرامج، يجمع فريق تصميم المشروع	باتريك، المدير المالي، يرشد طوني عن الشخص الذي في الفريق المالي سيكون اللّتم على الميزانية	قيادة الشريك مطلعة على التوقعات من أجل موظفيها كما هو وارد في الجدول الزمني لتصميم المشروع	التخطيط لتصميم المشروع	
			الجدول الزمني للمشروع وفريق تصميم المشروع	
			قائمة التحقق الخاصة بالافتراح	
			تحليل التقسيم وتفسيره	
سوزان، مدير MEAL، وعضو في فريق تصميم المشروع، تقوم عمالية بتطوير خطة التقسيم وأدواته.	علي، مستشار MEAL الفني، تراجع الخطة والأدوات من أجل جمع البيانات الأولية ويعطي الإرشادات بشأن حجم العينة	مسؤول الارتباط مع الحكومة مطلع على المواقع المقترحة للتقييم الميداني	خطة التقسيم	
			أجر التقسيم	
			تحليل نتائج التقسيم وتفسيرها	
			إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع	
			نبذة عن المفهوم	
			بروفرايم/ نظام MEAL	
			خطط الإدارة والتوظيف	
			روزنامة الأنشطة	
			الميزانية	
			مراجعة ما بعد العمل	



الجدول 3 د: الجدول الزمني لتصميم المشروع (مثال)
 فرغ نموذجًا فارغًا بنسق ميكروسوفت ورد هنا  أو بنسق أكسيل هنا 

التواريخ المحددة/ الملاحظات	الأسبوع					دور التقييم (مساعدة)	خطوة تصميم المشروع/ النشاط
	6	5	4	3	2		
استحقاق في 21 حزيران (يونيو)، الساعة 12 ظهرًا بالتوقيت المحلي							
قرارات التخطيط والشراكة							
20 نيسان/ أبريل					X	مامادو	وضع المسسة الأخيرة على اختيار الشريك/ الشركاء
13 نيسان/ أبريل					X	روبير	عقد اجتماع تخطيطي مع موظفي البرنامج والمالية والموارد البشرية والعمليّات
التقييم والتقييم والتحليل والتفسير							
15 نيسان/ أبريل					X	روبير	اجتماع مع الفاو وبرنامج الأغذية العالمي
15 نيسان/ أبريل					X	روبير	اجتماع مع وزارات الزراعة والتخطيط والتنمية
17 نيسان/ أبريل (راجع خطة التقييم الفصل الرابع للتفاصيل)					X	ماري	استكمال جمع البيانات الثانوية وتحليلها
24 نيسان/ أبريل (راجع خطة التقييم/ الفصل الرابع للتفاصيل)					X	ماري	جمع البيانات الأولية وتحليلها وتفسيرها
1 أيار/ مايو				X		ماري	كتابة تقرير التقييم
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير							
3-5 أيار/ مايو				X		ماري	تيسير ورشة عمل للشركاء من أجل المصادقة على نتائج التقييم وخلاصاته، رسم شجرة
7 أيار/ مايو				X		مامادو	مشكلة وصياغة إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير
نُبذة عن المفهوم ومراجعة لها							
9 أيار/ مايو			X			سوزان	كتابة النُبذة عن المفهوم
10 أيار/ مايو			X			سوزان	تنسيق المراجعة الداخلية للنُبذة عن المفهوم
15 أيار/ مايو			X			سوزان	تنسيق المراجعة الإقليمية للنُبذة عن المفهوم
إطار عمل المشاريع (بروفرايم) والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم							
17-18 أيار/ مايو		X				ماري	تيسير ورشة عمل لمناقشة المخرجات والأنشطة ومن ثمّ بناء إطار عمل المشاريع
19-20 أيار/ مايو		X				موسي، فريق عمل الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم	استكمال مستندات تخطيط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم
القدرة التنظيمية والخطة الإدارية							
15 نيسان/ أبريل و10 أيار/ مايو			X		X	روبير	اجتماع مع الموارد البشرية وموظفي العمليّات
روزنامة الأنشطة وميزانيتها							
22 أيار / مايو	X					ماري	بلورة روزنامة الأنشطة
23 أيار / مايو	X					بيتو	بلورة مشروع الميزانية والنُبذة عن الميزانية
24 أيار / مايو	X					ماري	اجتماع مع موظفي البرنامج والرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم ومدير المالية من أجل وضع المسسات الأخيرة على روزنامة الأنشطة والميزانية والنُبذة عن الميزانية
بلورة الاقتراح ومراجعتها							
25 أيار/ مايو	X					سوزان	كتابة الاقتراح ووضع المسسات الأخيرة على الميزانية
26 أيار/ مايو	X					سوزان	اجتماع من أجل المراجعة الداخلية للاقتراح
27-28 أيار / مايو	X					روبير	مراجعة إقليمية وفي المقر العام للاقتراح النهائي والميزانية
30 أيار/ مايو	X					سوزان	تنقيح وترسيم نهائيان
1 حزيران/ يونيو	X					روبير	تقديم الاقتراح الأخير

الجدول 3 هـ: إطار العمل المفهومية المشتركة

(الرجاء مراجعة الملحق 3 لشروحات مصوّرة عنها وأطر عمل مفهومية إضافية)

موضوع المشروع	إطار العمل المفهومي	المراجع والروابط
الأمن الغذائي وسبل العيش	إطار العمل المفهومي المكثف الخاص بالأمن الغذائي: طوّرت وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية/الأغذية من أجل السلام، وهذا ينسحب على إطار عمل الأمن الغذائي المبكر بالملكونات الثلاث أي التوفّر والنفاذ والاستخدام ويأخذ بالاعتبار الخطر والضعف.	تصميم برامج الدعم الممتدة على سنوات عديدة. والواردة تحت العنوان الثاني MYAP: مورد لبرامج CRS القطرية (CRS 2008b)  صفحة 27 دليل المستخدم حول التنمية البشرية المستدامة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائهم. (هايزنيس وآخرون 2008) صفحة 21
التغذية	- يظهر إطار عمل اليونيسف المفهومي لسوء تغذية الأم والطفل الأسباب المباشرة والكامنة والأساسية لسوء التغذية وترابط هذه الأسباب. - إطار العمل المفهومي المتعدد القطاعات للتغذية التابع لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية.	- إطار العمل المفهومي الخاص باليونيسف في رزمة تدريبية متناغمة: مورد من المواد للتدريب على التغذية في حالات الطوارئ. - استراتيجية التغذية المتعددة القطاعات 2014-2025 (USAID 2014) صفحة 13.
بناء السلام	نموذج ليدارخ ذي النقاط الثلاث (2002) ويشتمل على فئات تنظيمية ثلاث: الناس والعملية والمشكلة	بناء السلام: دليل تدريبي خاص بكاريتاس (نيوفيلدت وآخرون 2002) الصفحتان 61 و69
التربية	يكون إطار العمل التربوي الخاص بـ CRS على اطلاع من خلال التنمية البشرية المتكاملة. وهو يظهر محدّدات التعليم الفعلي وعلاقتها. أما المحدّدات المباشرة فهي النوعية والصلة والنفاذ والمشاركة المجتمعية.	إطار عمل الأطفال المهمّشين وتحليل التربية (سيليرز وافيرسمان 2010) رمز المفتاح
توفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع	يستخدم قطاع WASH الخاص بـ CRS إطار عمل مفهوميين. يشير الأول إلى ثلاثة محدّدات للوقاية من المرض: النفاذ إلى القطاع والترويج للنظافة والبيئة المؤاتية لها. أما الثاني فإطار عمل التنمية البشرية المتكاملة المتكثف مع WASH	راجع الملحق 3
التغيّر الاجتماعي والسلوكي	يصف النموذج الاجتماعي والبيئي من أجل التغير التابع للمنظمة الدولية لصحة الأسرة نظرية التواصل الخاصة بالتغير الاجتماعي والسلوكي ومستويات التحليل اللازمة لتحديد نقطة تحوّل للتغيرات المتعلقة بسلوك الأفراد والمعايير الاجتماعية والحركات الاجتماعية والإرادة السياسية وأو السياسات الخاصة بها. يمكن استخدامها مع القطاعات كافة من أجل فهم تحديدات سلوكيات التغير وهي ذات صلة بشكل خاص بنظرية التغير	نماذج ج (C Modules): رزمة تعلّمية للتواصل بشأن التغير الاجتماعي والسلوكي (SBCC) (C-Change 2012) ص. ١٦.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الرابع: التقييم والتحليل والتفسير

المقدمة

يشمل هذا الفصل سبعة أقسام:

القسم الأول: خطط للتقييم

القسم الثاني: إجمع البيانات الثانوية ونظمها وحللها

القسم الثالث: إجمع البيانات الأولية ونظمها وحللها

القسم الرابع: حلل نتائج التقييم وفسرهما بشكل أعمق

القسم الخامس: أربط بالاقتراح

القسم السادس: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟

القسم السابع: الجداول والأمثلة

معايير الجودة

- تشمل خطط التقييم الأهداف الواضحة التي ترشد بلورة أسئلة التقييم واختيار طرق جمع البيانات
- تجمع فرق تصميم المشاريع البيانات الثانوية الموجودة أولاً وتستخدم قاعدة الأدلة تلك في توجيه نقطة تركيز البيانات الأولية
- يهدف جمع البيانات الأولية إلى استشارة أكثر المتأثرين بالمشكلة الذين يهدف المشروع خدمتهم وإعطائهم الرأي
- تستخدم فرق تصميم المشروع التقييم ونتائج التحليل لبناء شجرة المشاكل
- يكون التقييم والتحليل مراعيان النزاعات والنوع الاجتماعي
- يكون الشركاء التعاونيون والجهات المانحة ذات الصلة الأخرى مشاركة بشكل مناسب في التقييم والتحليل والتفسير.

لماذا تعتبر خطوة تصميم المشروع هذه مهمة؟

يعتبر التقييم والتحليل والتفسير مراحل ثلاث منفصلة. على الرغم من أنها تكون متكررة على المستوى العملي، إن التسلسل مهم. فتؤمن المراحل الثلاث أساساً صلباً ومبنياً على الأدلة لقرارات تصميم المشروع السليمة المتعلقة بأهداف المشروع واستراتيجية المشروع ونظريّة التغيير. تؤثر هذه القرارات بالفقر والمستضعفين الذين لديهم هامش أمن ضعيف. بالإضافة إلى ذلك، تكون الاقتراحات المبنية على فهم جيد للوضع المحلي وخصائصه أمر يساعد في إبراز القيمة المضافة لـ CRS وتنافسيتها مع المنظمات الكبرى الأخرى التي غالباً ما ينقصها هذا المستوى من الخبرة الميدانية. فإبراز المعرفة المحلية أمر مهم حتى عند الاستجابة إلى النداء التوجيهي للاقتراحات.

غالباً ما تؤدي المهل الزمنية التي تفرضها الجهات المانحة والضغوطات الأخرى إلى دفع فرق تصميم المشاريع على العمل السريع طوال مرحلة التقييم والتحليل والتفسير. فقد يتغاضى أعضاء الفريق في بعض الأحيان جمع البيانات الأولية. وقد تقفز فرق تصميم المشروع إلى الخلاصات من دون أن تأخذ الوقت لتحليل دقيق لبيانات التقييم وتفسير النتائج. تزيد هذه الأمور المنسية من خطر الافتراضات والاستخلاصات السطحية أو حتى الخاطئة. ومن أجل معالجة هذا الموضوع، يجب تقريب التقييم والتحليل والتفسير إلى الموارد المتوفرة، بما في ذلك الوقت واللوجستيات والقدرة البشرية والمال.

تساعد خطة التقييم على جعل هذا الجهد فعالاً. فمن دون خطة، قد ينتهي فيك الأمر بالكثير من البيانات التي ليست ذات صلة باتخاذ القرار المتعلق بتصميم المشروع وهدر الوقت والجهد الثمينين وقد لا تصل إلى المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها. وفي حال التخطيط الجيد، يمكن أن يجري التقييم النوعي بشكل سريع وكلفة متدنية.

يهدف جمع البيانات الأولية إلى استشارة أكثر المتأثرين بالمشكلة الذين يهدف المشروع خدمتهم وإعطائهم الرأي

التقييم

هو تمرين غالباً ما يستخدم خليطاً من طرق جمع البيانات الكمية والبيانات النوعية من أجل جمع البيانات حول الحاجات الأولية والسياق الحالي في منطقة معينة ليكون تصميم المشروع مطلعاً.

التحليل

هي عملية تجربة وتحقيق بشأن الأجزاء المكونة والعلاقة بين الأسباب والآثار الكامنة لبعض المسائل المختارة من أجل الحصول على معرفة أعمق.

التفسير

شرح النتائج، وتعليق الأهمية على بعض النتائج المحددة والوصول إلى بعض الاستدلالات واستنتاج الخلاصات وعرض النماذج ضمن إطار عمل واضح ومرتب.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم؟

- قبل البدء بأي نشاط تقييم، بالنسبة إلى فرص التمويل التنافسية، قد يكون ذلك تماماً قبل تحرير الالتماس للجهة المانحة أو بعده.

الخطوات والأدوات

1.1 راجع الجدول الزمني وكيف نسق خطة التقييم

إبدأ بمراجعة الجدول الزمني لتصميم المشروع الذي يضع لائحة بأنشطة خطوات تصميم المشروع كافة، بما في ذلك التقييم والتحليل والتفسير. سوف تبرز خطة التقييم تلك الأنشطة. وفي خلال عملية التخطيط للتقييم، يمكن أن تدرك أن بعض الأنشطة الواردة في الجدول الزمني قد تحتاج إلى تغيير أو تعديل. لا تنس أن تتأكد من أن خطط التقييم قابلة للحياة بحسب الوقت المتوفر لهذه الخطوة من تصميم المشروع وأن تراجع الجدول الزمني لتتأمل بالخطط المحدثة.

يظهر الجدول 4 أ أدناه نسقاً لتخطيط تقييم يمكن أن تكيفه مع مشروعك. وفي نهاية هذا الفصل، سوف تجد مثالاً عن هذه الخطة (الجدول 4 ي) لمشروع تغذية في هايتي. يمكن تفريغ نموذج فارغ [هنا](#) .

الجدول 4: نسق تخطيط التقييم

أهداف التقييم:		
استخدام البيانات والنتائج:		
أطر العمل المفهومية التي يجب استخدامها:		
الوقت والموارد المتوفرة:		
ماذا: ماذا تشمل الأسئلة التي ستجري دراستها لكل هدف من أهداف التقييم؟ أي بيانات أو معلومات يجب جمعها؟	كيف: كيف سيجري جمع البيانات: أي طريقة سيجري استخدامها؟ كيف سيكون تسلسل هذه الطرق؟	من وأين: من يجب إجراء مقابلة معه أو إشراكه بالأمر؟ أين يجب جمع البيانات؟

تؤمن الخطوات 1.2-1.5 الإرشادات التي تساعد في تخطيط تقييم ذي جودة. وتتبع الخطوات نموذج خطة التقييم وترشد فريق تصميم المشروع (بما في ذلك الشركاء المتعاونين عند الاقتضاء) وذلك في اتخاذ قرارات تصميم التقييم اللازمة كلها. ثم استخدم نموذج خطة التقييم لتوثيق هذه القرارات ونقلها إلى الجهات المعنية ذات الصلة.

1.2 حدّد أهداف التقييم والاستخدام المنوي للنتائج: وثّق المعلومات الأساسية الأخرى (السطور 1-4)

بالعمل مع مستشارك في شؤون الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL، يعمل على اصطاف أهداف التقييم خلف مدى المشروع المرجح ومتطلبات الجهة المانحة والوقت المتوفر والموارد اللازمة من أجل استكمال التقييم. أحد الأمثلة على هدف التقييم في مشروع حول تغذية الأطفال: فهم شدة سوء تغذية الطفل وطبيعتها والأسباب الأولية وراءها في منطقة السهل الأوسط في هايتي.

وضّح كيف ستستخدم نتائج التقييم. بشكل عام، تساعد نتائج التقييم في التوصل إلى قرارات مطلعة بشأن أهداف المشروع واستراتيجيته ونظرية التغيير والافتراضات. على سبيل المثال، في مشروع التغذية، وافق الفريق على استخدام نتائج التقييم كطريقة لاتخاذ قرارات استهداف للمشروع (بناء على خصائص القرى والأسر التي تأثرت بشكل كبير بالمشكلة) وحدّد القطاعات ذات الصلة واستراتيجيات المشروع (بناء على أسباب سوء التغذية التي تعتبر الأهم في الأماكن المستهدفة). يساعدك تحديد استخدام المعلومات في صقل أهداف التقييم والتأكد من أنك تحدّد المعلومات اللازمة ذات الصلة.

يساعدك تحديد استخدام المعلومات في صقل أهداف التقييم والتأكد من أنك تحدّد المعلومات اللازمة ذات الصلة

إعمل مع مستشارك الفني على تحديد أطر العمل الأكثر صلة بناء على هدف التقييم خاصتك.

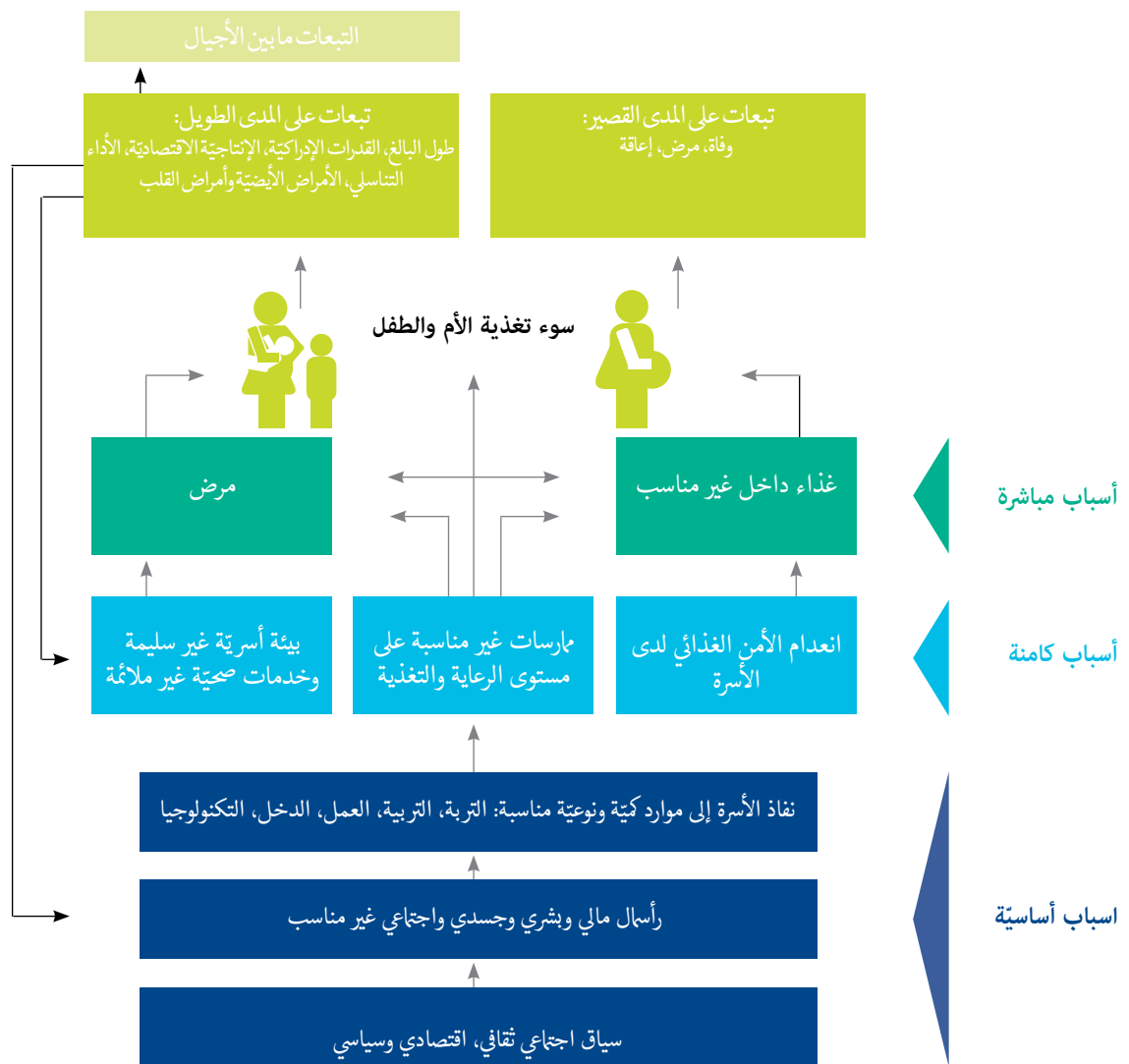
حدّد إطار العمل المفهومي الذي جرى اختياره عندما خطّطت تصميم المشروع. في حال لم تختَر واحدًا، إعمل مع مستشارك الفني على تحديد أطر العمل الأكثر صلة بناء على هدف التقييم خاصتك. في مثال مشروع التغذية، قرّر الفريق استخدام إطار عمل اليونيسف المفهومي لسوء تغذية الأم والطفل (راجع الرسم 4.1)

وثّق في السطر 4 التاريخ الذي بحلوله لا بدّ من استكمال حاجات التقييم والوقت الباقي لإجراء التقييم والموارد البشرية والموارد الأخرى المتوفرة وأي قيود أخرى يجب أخذها بالاعتبار عند التخطيط للتقييم.

1.3 ضع لائحة بأسئلة التقييم والحاجات من البيانات (العمود 1)

لكلّ من أهداف التقييم، إعمل على وضع لائحة بأسئلة التقييم الرئيسة أو ما تحتاجه من معلومات مرتبطة بسياق المشروع. استخدم إطار العمل المفهومي كقائمة تحقّق، راجع إرشادات الجهة المانحة وراجع المستشارين الفتيين لبلورة تلك الأسئلة.

الرسم 4.1: إطار عمل اليونيسف المفهومي لمحدّدات سوء تغذية الأم والطفل



تشير الأسهم السوداء إلى أنّ تبعات سوء التغذية يمكن أن تعود إلى الأسباب الكامنة والأسباب الأساسية لسوء التغذية وتديم حلقة سوء التغذية والفقر وانعدام المساواة

المصدر: بتصرف عن اليونيسف 1990 في تحسين تغذية الطفل: شؤون إلزامية قابلة للتحقيق من أجل تقدّم عالمي، اليونيسف، نيسان 2013

على سبيل المثال، في مشروع تغذية الطفل، قد تشمل أسئلة التقييم ما يلي:

- ما مدى شدة سوء تغذية الطفل وطبيعتها وهل أنها تتغير ضمن المناطق المستهدفة؟
- ما هي الممارسات السائدة المرتبطة بالرضاعة والمكملات الغذائية والتغذية خلال المرض؟ (عنصر "الرعاية غير الملائمة" من إطار العمل المفهومي)
- ما هي سلوكيات أعضاء الأسر حيال ممارسات إطعام الرضيع والطفل؟ (عناصر السياق الاجتماعي)
- ما هي السياسات الحكومية القائمة المتعلقة بالترويج للغذاء الأمثل للرضيع والطفل؟ (عناصر السياق السياسي)
- ما هي الأصول التي تتمتع بها الأسر الموجودة والمجتمعات وما هي نقاط قوتها ومواردها التي تدعم الممارسات المثلى لجهة إطعام الرضيع والطفل؟ (العناصر الاجتماعية والسياسية).

ثم، وفي ضوء أهداف التقييم هذه وأسئلتها، قرّر ما هي البيانات والمعلومات اللازمة. قد يؤثر هذا الأمر على السلوكيات والممارسات المحلية، والمعرفة والموارد والأصول والحاجات والمشاكل والنفوذ والتغطية والخدمات الحكومية والسياسات الحكومية ومعايير التواصل، إلخ.

تحاول التقييمات أن تفهم الحاجات الأولية لمن تريد CRS خدماتهم بالإضافة إلى نقاط القوة ومواردهم وأصولهم

تحاول التقييمات أن تفهم الحاجات الأولية لمن تريد CRS خدماتهم بالإضافة إلى نقاط القوة ومواردهم وأصولهم. ومع ذلك، غالبًا ما تختلف النظرة إلى الحاجة، لأسباب متعدّدة (من نحن وتربيتنا وخبرتنا وانطباعاتنا الأولى، إلخ). يشير **الرسم 4.2** أدناه إلى أربعة أنواع من الحاجات. ومن خلال التحقيق بالأنواع الأربعة، يمكن أن يساعدنا تقييمنا في التخفيف من ميلنا الطبيعي ويضمن أن يكون لنا قاعدة صلبة لمشروعنا. يعبر الناس عندما يجيبون على سؤال بهذا الخصوص عن حاجاتهم التي يشعرون بها. وتبرهن سلوكيات الناس على حاجاتهم التي يعبرون عنها وهذا يشير إلى مدى اهتمام الإنسان بأمر ما. تعكس الحاجات المعيارية رأي الخبراء والمعايير والسياسات الوطنية أو العالمية. وتصف **الحاجات المقارنة** مستوى الحاجة في مكان معيّن بالمقارنة مع مكان آخر (برادشو 1972). وفي تقييمنا، نريد أن نحدّد أنواع الحاجات الأربعة ونركّز في تدخلنا على مكان التداخل بينها.

الرسم 4.2: أربعة أنواع من الحاجات:





تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية

فكر باستخدام بيانات GPS والتسجيلات السمعية البصرية والصور كجزء من جمع بياناتك الأولية. مثلاً، سجل الملاحظات المباشرة.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

البيانات الأولية

بيانات يجري جمعها مباشرة.

البيانات الثانوية

بيانات يجمعها طرف غير المستخدم

قُرر بشأن حجم العينة وطريقة أخذ العينة

لتضمن أن تبقى البيانات صالحة.



1.4 اختر طرق جمع البيانات وتسلسلها (العمود 2)

قُرر كَيْفِيَّة جمع البيانات. تستخدم غالبية التقييمات خليطاً من طرق جمع البيانات الثانوية والأولية. فالبيانات الثانوية هي بيانات يكون الآخرون قد جمعوها (مثلاً الحكومات أو وكالات الأمم المتحدة المختلفة، وكالات أخرى، باحثون). أما البيانات الأولية فهي تلك التي تكون أنت نفسك جمعتها. تشمل البيانات الثانوية إحصاءات الحكومات والأمم المتحدة التي يمكن أن تساعد في توثيق حجم المشكلة أو تبرير قرارات الاستهداف الجغرافي (الحاجات المقارنة). كما يمكن أيضاً أن تشمل تحليل الخبر وتفسير حدة مشاكل مختلفة أو طبيعتها أو أسبابها ويمكن التحقق من ذلك خلال جمع البيانات الأولية.

استخدم خليطاً مناسباً من الطرق التي تساعدك في فهم أنواع الحاجات الأربعة:

- **الحاجات التي تشعر بها:** مسوحات الأسر والمقابلات الأخرى، ونقاشات مجموعات التركيز.
- **الحاجات التي تعبّر عنها:** مراقبة مباشرة للسلوكيات القائمة؛ أسئلة المقابلات بشأن الممارسات
- **الحاجات المعيارية:** مراجعة الأدبيات؛ مقابلات أساسية مع الخبراء
- **الحاجات المقارنة:** مراجعة إحصاءات الحكومة أو الأمم المتحدة الحالية المفصلة بحسب المناطق الجغرافية أو المميزات الاجتماعية الاقتصادية. تذكر أيضاً أن تفضل بيانات التقييم الأخرى كما تراه مناسباً (مثلاً رجال/ نساء)

تكون البيانات الثانوية مفيدة بشكل أساسي عند التحقيق بشأن الحاجات المقارنة والمعيارية. غالباً ما تتطلب الحاجات التي يشعر بها المرء والتي تعبّر عنها جمع بيانات أولية.

فكر بالتسلسل الأكثر منطقية من أجل جمع البيانات. اجمع البيانات الثانوية أولاً، قبل أن تجمع البيانات الأولية من أجل كسب الوقت والمال. فمراجعة التقرير على أساس نتائج مسوحات صلبة أقل كلفة من إجراء المسح بنفسك. نجد المزيد من المعلومات حول تسلسل طرق جمع البيانات في **القسم 3**.

1.5 حدد من الذي ستجري مقابله وأين (العمود 3)

قُرر أين يجب أن تجري عملية جمع البيانات الأولية ومن أي مجموعات أو مجموعات فرعية وأفراد سوف تجري معهم المقابلات وتشركهم في العملية وكيف تفكر باستخدام الشؤون المتعلقة بالنوع الاجتماعي والانصاف. وبمساعدة مستشارك لشؤون الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL، قُرر بشأن حجم العينة وطريقة أخذ العينة لتضمن أن تبقى البيانات صالحة. على مستوى الممارسة، سوف تراجع هذا القسم على الأرجح بعد أن تكون جمعت البيانات وحللت البيانات الثانوية الموجودة وأجريت بعض المقابلات الأساسية. راجع **القسم 3** للمزيد من الإرشادات.

قُرر من الذي سوف تشركه وتجري معه مقابلة خلال جمع البيانات الأولية. فالجماعات ليست متناغمة وتدخل الكثير من ديناميات القوة في الحسبان. فمن يأتي من الخارج سيعطي أذنه في البدء إلى أعضاء الجماعة الأقوياء. لتكن جهودك ملأى بالإرادة حتى تحدّد من هم الفقراء والمهمّشين من الأفراد والمجموعات الذين قد يكونون على اهتمام بالمشروع وحاول جمع الآراء ووجهات النظر الأخرى من غير من هم أعضاء المجتمع المرتاحين مادياً.

من أجل تحليل ديناميّة القوة، إبدأ بمناقشة الأسئلة التالية:

- أي مجموعات (مرتبطة بالنوع الاجتماعي والإثنية والدين والوضع الاجتماعي الاقتصادي والعمل والموقع الجغرافي والإعاقة، إلخ) هي التي ستتأثر سلباً أو إيجاباً (مصلحة/ حاجة) بأيّ تغيير في الوضع الراهن قد يؤدي أي مشروع إليه؟
- أي مجموعات لديها نوعاً ما نفوذ على عمل الجماعات أو قراراتها، أي على أنشطة المشروع المحتملة ونتائجها؟
- كيف تكون العلاقات بين هذه المجموعات؟ تعاونية؟ تصادية؟
- إلى أي مدى من السهل أو الصعب التكلّم مع المجموعات المختلفة؟ ما هي المسائل العملية التي يمكن أن تدخل في الحسبان من أجل التكلّم معهم؟

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

يحتاج الناس والمجموعات ممن لديهم مصلحة عليا ولكن نفوذ أدنى إلى "فضاءات آمنة" للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.

التثليث
استخدام مصادر عديدة للبيانات من أجل الحد من الانحياز عند جمع البيانات النوعية وتحليلها.



تشمل الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالتقييمات الرضى المطلع والسريّة في جمع البيانات والسريّة في إدارتها.

استخدم رسماً بيانياً على غرار الرسم 4.3 أدناه لتلخيص نتائجك وتحليلها. ضع الأفراد والمجموعات الفرعية والمجموعات في المربعات المناسبة بحسب مستوى اهتمامهم/ حاجتهم وصوتهم/ نفوذهم. لقد جرى ملء الرسم 4.3 من مثال مقتبس عن مشروع لمحو أمية النساء.

الرسم 4.3: تحليل المصلحة والحاجة، والصوت والنفوذ ضمن مشروع محو أمية النساء



على الأرجح سيحتاج الناس والمجموعات ممن لديهم مصلحة عليا ولكن نفوذ أدنى إلى "فضاءات آمنة" للتعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى يسمح لهم أشخاص أقوى وأكثر نفوذاً بأن يرفعوا صوتهم. وفي هذا المثال، على فريق التقييم أن يبذل جهداً خاصاً لمقابلة الشابات اللواتي هنّ خارج المدرسة من الطبقة المقصية. فمن الضروري إجراء مقابلات مع الرجال ورجال الدين والقادة السياسيين التقليديين والقادة من الذكور من أجل كشف الافتراضات (بأنّ الرجال والقادة سيسمحون للنساء بالمشاركة في صفوف محو الأمية).

1.6 مراجعة خطة التقييم وتناولها

تأكد من أنّ خطة التقييم متماشية مع الموارد المتوفرة والأدوار والمسؤوليات الواردة في الخط الزمني لتصميم المشروع. راجع الخطة باستخدام قوائم التحقق الواردة في الفصل الثاني لشؤون النوع الاجتماعي وبناء السلام والحوكمة ومساءلة المستفيد لضمان معالجة القضايا المتقاطعة.

إسأل المستشار الخاص بالرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم MEAL للتحقق من أن الخطة سوف تنتج البيانات الموثوقة من خلال التثليث وناقش معه أي مسائل أخلاقية قد تنتج وتكون ذات صلة بجمع المعلومات. للبلدان سياسات أو معايير تساعد في تأمين إجراء التقييمات بشكل قانوني وأخلاقي وبالأخذ بالاعتبار من هم داخلون في الدراسة. أما الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالتقييمات، فتشمل الرضى المطلع والسريّة في جمع البيانات والسريّة في إدارتها.

وجّه أعضاء فريق تصميم المشروع باتجاه خطة التقييم في حال عدم اشتراكهم في بلورتها. وشارك العناصر ذات الصلة الخاصة بخطة التقييم مع الجهات المعنية الأخرى.

سوف تتبلور خطة التقييم وتصبح أكثر تفصيلاً مع الوقت. فعلى سبيل المثال، قد تعتمد خطط جمع البيانات الأولية الدقيقة (مثل المواقع المحددة والشؤون التقييمية أو المجموعات الفرعية التي يجب استشارتها) على نتائج جمع البيانات الثانوية. حدّث وانقل خطة التقييم بشكل منتظم.

الدروس المستفادة

خطط للتقييم في أسرع ما يمكن حتى تتخطى القيود الزمنية لطلبات الجهات المانحة. فكر بجمع البيانات الثانوية قبل إطلاق الطلب لكن تذكر أن المناطق الجغرافية المستهدفة قد تتغير.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- برنامج الدعم الممتد على سنوات عديدة وارد تحت العنوان الثاني MYAP: مورد لبرامج CRS القطرية. (CRS 2008b) الفصلان 4 و 6
- إرشادات حول التقييمات التشاركية (داميت وآخرون 2013)
- دليل المستخدم إلى التنمية المستدامة المتكاملة: إرشادات عملية لموظفي CRS والشركاء (هاينريش وآخرون 2008). مثال حول كيفية استخدام إطار عمل التنمية المستدامة المتكاملة من أجل بلورة أسئلة التقييم من أجل مشروع الأمن الغذائي (الصفحات 61-63).

القسم الثاني: إجمع البيانات الثانوية ونظمها وحللها

متى تستخدم هذا القسم؟

- حالما تصلك أخبار حول فرصة تمويل محتملة و/أو بعد استكمال خطة التقييم.

الخطوات والأدوات

2.1 إجمع البيانات الثانوية

عين مسؤوليات محدّدة لأعضاء مختارين من فريق تصميم المشروع ليعملوا على جمع البيانات الثانوية وقراءتها. وجههم باتجاه المهمة للتأكد من أنهم يستخدمون النماذج ويسجلون الاقتباسات المحدّدة. في حال وجود الكثير من الأمور لقراءتها، وزّع المسؤوليات للعمل بشكل أسرع.

إجمع المقالات والتقارير والدراسات الحديثة. إعمل على بحث على الإنترنت واستشر المستشارين الفنيين ومجموعات العمل الفنية. التقي مع المخبرين الأساسيين في الوزارات الحكومية ذات الصلة والأمم المتحدة ومكاتب وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية للحصول على التقارير والدراسات التي قد لا تكون منشورة أو غير متوفرة على الإنترنت. تحقّق من أن الوثائق والمواقع الإلكترونية التي تستشيرها هي ذات صلة وصالحة وموثوقة ولا سيّما لجهة البيانات المذكورة في الاقتراح. راجع الجدول 4 في نهاية هذا الفصل للحصول على قائمة بمصادر البيانات الثانوية العامة.

2.2 نظم البيانات الثانوية

استخدم الجداول لتلخيص البيانات من المصادر الثانوية وتنظيمها. يقدّم الجدول 4 ي مثالاً عن نموذج مبسّط.

الجدول 4: مثال عن نموذج لتنظيم البيانات الثانوية

السؤال التقييمي 1:	أ، ب، ج (بيانات من مصادر واقتباسات ثانوية)
السؤال التقييمي 2:	أ، ب، ج (بيانات من مصادر واقتباسات ثانوية)
الخ.	الخ.

2.3 حلّل البيانات الثانوية واتخذ القرارات اللازمة

حلّل مع فريق تصميم المشروع والجهات المعنية الرئيسة نتائج البيانات الثانوية ومن المفضّل أن يتمّ ذلك في سياق ورشة عمل (راجع الملحق 2). قارن النتائج الصادرة عن مراجعة مصادر البيانات الثانوية. في حال اختلفت، حاول تحليل السبب أو قرّر أيّ مصدر هو الأكثر موثوقية. حدّد الأنماط والمواضيع، وما يرد بشكل واضح وقوي، وما يعتبر الأهم والأكثر مفاجأة وما هي الثغرات البارزة؟

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تساعد البيانات الثانوية في تحديد المنطقة (المناطق) الجغرافية حيث سيجري جمع البيانات.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

اتخذ القرارات المناسبة في هذه المرحلة. بشكل عام، تساعد البيانات الثانوية على تحديد المنطقة (المناطق) الجغرافية حيث سيجري جمع البيانات. يمكنك أيضاً أن تراجع قرار "الانطلاق" (أووقف أي عمل تصميم للمشروع إضافي) في حال كانت نتائج البيانات الثانوية:

- لا تتماشى مع افتراضات طلبات الجهات المانحة (التي تشير إلى خلاف أساسي حول المشكلة وأسبابها الرئيسية)
- تبرز الحاجة إلى العمل في منطقة جغرافية لا تتواجد فيها CRS أو شركاؤها
- تتطلب العمل في قطاع ليس فيه لـ CRS أو شركائها القدرات التقنية المطلوبة وهي غير قادرة على بنائها.

2.4 وثق النتائج والتحليل الواردة عن البيانات الثانوية

اكتب النتائج التي توصلت إليها بشأن مواضيع التقييم ذات الصلة الواردة عن بيانات ثانوية. أدخل التبريرات والمنطق وراء قرارات تصميم مشروع أساسي جرى اتخاذه باستخدام البيانات الثانوية مثل اختيار المناطق الجغرافية الأولية.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- خطوط عريضة حول الأمن الغذائي الشامل وتحليل مواطن الضعف ورصدها (CFSVA) (برنامج الأغذية العالمي 2009). [الفصل الثالث: دراسة مكتبية: مراجعة أدبية وبيانات ثانوية](#)
- دليل المستخدم حول التنمية البشرية المستدامة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها. (هاينريش وآخرون 2008) قائمة بمصادر البيانات الثانوية المشترك المتعلقة بعناصر إطار عمل التنمية البشرية المستدامة المفهومية (الملحق 1، الصفحات 57-58)
- راجع مصادر شبكة الإنترنت في الجدول 4ي

الدروس المستفادة

بينما تندر الحالات التي تكون فيها البيانات الثانوية مناسبة لاتخاذ القرار في بعض خطوات تصميم المشروع اللاحقة، فكر دائماً بالقيمة المضافة لجمع البيانات الأولية لتعطي معلومات خاصة بالوضع، واستمع إلى آراء الناس الأولى بشأن المشاكل والفرص. وبينما قد تؤمن البيانات الثانوية معلومات مفيدة كمية ومنظورات كلية أو على مستوى الوطن، من المرجح ألا تجد البيانات المناسبة والحديثة المتعلقة بمسائل التقييم على وجه التمام في المواقع ومع المجموعات المحددة في خطة التقييم. ستكون القرارات بشأن استراتيجية المشروع وطرق تطبيقه دائماً أقوى في حال كنت قادراً على الاعتماد على بيانات مرتبطة بالمكان ومفضلة لتحليل المسائل التي جرى تحديدها.

القسم الثالث: إجمع البيانات الأولية ونظمها وحللها



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد جمع البيانات الثانوية وتحليلها واتخاذ القرارات المتعلقة بالمكان الذي يرجح أن يجري فيه تنفيذ المشروع.

الخطوات والأدوات

3.1 حضر لجمع البيانات الأولية

راجع خطة التقييم، وفكر بنتائج البيانات الثانوية واستكشف بعمق أكبر خطط جمع البيانات الأولية. فكر بالتالي:

- ما هي الأسئلة التقييمية التي تمّت الإجابة عليها بشكل كامل من خلال نتائج البيانات الثانوية
- ما هي الأسئلة التقييمية والمواضيع التي تحتاج المزيد من الاستطلاع أو التجربة في سياق المشروع
- هل تتطلب نتائج البيانات الثانوية التعديلات على الخطط الأولية لجهة المكان الذي يجب فيه البدء بجمع البيانات الأولية أو مع من يجب أن تناقش الأمر.

نصيحة عملية

علماً أنَّ الأمر قد يكون نادراً، في حال المسح المبني على السكان (مفيد إحصائياً) كان مطلوباً، راجع مستشار الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم و/أو الإرشادات بشأن الرصد والتقييم (هاغنز وآخرون 2012) لجهة كيفية بلورة الأدوات الكمية (الصفحات 43-49) وكيفية أخذ عينات عشوائية (الصفحات 54-60).

أضف المزيد من التفاصيل إلى خطة التقييم خاصتك لجمع البيانات الأولية. حدّد تماماً أي بيانات تحتاج إليها، وأين يمكن جمع البيانات الأولية، ومن يجب أن تجري معه مقابلات، ومن يجب مراقبته وإشراكه وكم عدد المجموعات أو الأفراد الذين يجب إشراكهم، وما هي الطرق الأنسب في وضع محدّد.

قرر استراتيجية العينات الهادفة وحجم العينة

قم بمراجعة مخطط التقييم وخذ بنصيحة المستشار الفني بالرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL حول العينات الهادفة، للمساعدة على تحديد أين ومن وكم شخص أو مجموعة ينصح بأن يتم استشارتها في التقييم.

تحدد العينات الهادفة المجموعات المحددة التي ستجمع المعلومات عنها مما يتيح المقارنة في وجهات النظر حول قضية معينة (على سبيل المثال: الساحلية / الداخلية، الريفية / الحضرية، الأكثر / الأقل معاناة من انعدام الأمن الغذائي، الخ). الجدول 4 ج أدناه أنواع القوائم من العينات الهادفة المناسبة للتقييمات

الجدول 4 ج: استراتيجيات التعيين ذات الغاية المفيدة

استراتيجية التعيين ذات الغاية المفيدة	التوصيف
التعيين بحسب أفضل الحالات وأسوأها	يقارن بين الجماعات أوالأفراد أو المنشآت التي تعتبر الحالات الأفضل أو الأسوأ بحسب الخصائص المحددة مثل الأكثر أو الأقل هشاشة والمنشآت الأفضل أو الأسوأ أداءً، إلخ...
تعيين الحالات النموذجية	يتعرّف إلى من هم متوسطين أو لا يتميزون بشكل كبير إلى الأسوأ أو إلى الأفضل عن غيرهم بحسب الخصائص المحددة
تعيين الحالات الدقيقة	يتعرّف إلى الأفراد أو الأسر والجماعات التي لديها خصائص مميزة أساسية لفهم وضع ما (مثلاً قادة المجتمع، الأراذل، الجوار، المجموعات المقصية)
تعيين الكوتا	تعطي عينات عن أفراد لديهم خصائص مميزة بالنسبة إلى عددهم في الجماعة. على سبيل المثال، في حال كان 30% من الأسر في جماعة على رأسها امرأة، يجب أن يكون 30% من المستجيبين من الأسر التي ترأسها امرأة (و70% من الأسر التي يرأسها رجل).

في حال لم تحدّد حجم العينة بعد بناء على استراتيجية التعيين، إفعّل ذلك. بالنسبة إلى البيانات النوعية، ما من صيغة محددة وما من تبادل بين العمق والسعة (باتون 2008). في ما يلي قاعدتان أساسيتان لحجم العينات:

- للحدّ من الانحياز - حيال فرد أو مجموعة، خطّط لدمج مجموعتين أو ثلاث مجموعات أو بضعة أفراد يمثلون وجهات النظر ومصالح الناس المختلفة (مثلاً، في مشروع عن تعليم الفتيات، ليكن لديك مجموعتي تركيز أو ثلاث مجموعات من النساء، واثنين أو ثلاث مجموعات من الرجال ومجموعتين أو ثلاث من المراهقات لمقارنة وجهات النظر)
- أجر المقابلات إلى درجة الإطناب - أي توقّف عندما يدرك فريق العمل أنه لم يعد يكتسب أي شيء جديد من الكلام مع الناس.

3.3 اختر الطرق وبلور الأشكال والتعليمات لكل منها وضع لها الترتيب الزمني المطلوب

عد إلى مستشار الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL الخاص بك من أجل أن تتخذ القرارات النهائية على ضوء البيانات اللازمة ومن الذي تجري معه المقابلات أو من الذي تراقبه. تأكّد من أنّ طريقة جمع البيانات تؤمّن بيانات مفصلة بحسب النوع الاجتماعي (راجع الفصل الثاني، القسم الثاني للمزيد من المعلومات). يضع الجدول 4 د أدناه طرق جمع البيانات الأولية المشتركة.

مقابلة

قد تكون المقابلات مهيكلّة أو شبه مهيكلّة على أساس لائحة من الأسئلة المفتوحة أو قائمة تحقق.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجدول 4 د: طرق جمع البيانات الأولية المختارة

المقابلات أو المقابلات مع المخبرين الأساسيين	تجمع المقابلات المعلومات من الأفراد الذين يجري اختيارهم بشكل عام على أساس خصائصهم المميزة. قد تكون المقابلات مهيكلة، تستخدم قوائم التحقق أو الاستبيانات التي تولّد البيانات الكمية أو شبه المهيكلة، أي تلك التي تتبع قائمة أسئلة مفتوحة لتوليد البيانات الغنية النوعية.
نقاشات مع مجموعات التركيز	طريقة لجمع البيانات تشرك مجموعات من 6 إلى 12 شخصاً لديهم صفات محدّدة يكونون مدعوين لمناقشة موضوع محدّد بالتفصيل. قد تختلف صفات المشاركين المشتركة بحسب موضوع مجموعة التركيز، مثلاً مشكلة محدّدة أو وضع اجتماعي معيّن، النوع الاجتماعي، نشاط كسب العيش. يعمل ميسّر على تسهيل النقاش باستخدام عدد من الأسئلة المفتوحة لضمان مشاركة قصوى ونقاش معمّق.
المراقبة	طريقة لجمع البيانات يقوم فيها العامل على التعداد أو الموظف بالتأكد على سياق معيّن أو سمة معيّنة أو سلوك أو عمل وتوثيقه. يمكن أن تكون المراقبة بحسب تركيب محدّد وتستخدم قائمة تحقق أو أموراً تبحث عنها أو تكون موثقة في توصيف مكتوب لما جرت رؤيته. غالباً ما تستخدم الملاحظة لتثليث البيانات المجموعة من خلال طرق أخرى.
جولة استطلاعية	هي جولة في مكان تواجد جماعة ما أو منطقة ما للتعلم من خلال المراقبة والمقابلات غير الرسمية والنقاشات غير المباشرة.
رسم خرائط تشاركي	يدعى الناس والمجموعات إلى رسم خارطة لقريرتهم تركّز على المعلومات ذات الصلة بأهداف التقييم مثلاً موقع الأراضي المروية أو الغابات أو الموارد الطبيعية والبنية التحتية والمساحات الاجتماعية والأحياء والأسواق، إلخ... تخدم عملية رسم الخارطة إلى الكشف عن الفروقات في النظرة ضمن مجموعة وتجربة الأمور التي تبرز.
رسم فين VENN	رسم للعلاقات الاجتماعية بين المجموعات والمؤسسات إلخ التي قد تكون إما داخلية و/أو خارجية للجماعة المحلية.
روزنامة موسمية	عملية تشاركية للتحقق من أن الأمور تجري بشكل جيّد مثل الأنشطة الزراعية والاستهلاك والدخل والفيضانات إلخ... وكيف تتغيّر هذه الأمور مع مرور أيام السنة. غالباً ما تدارالروزنامة السنوية بشكل منفصل مع مجموعات من الرجال والنساء و/أو مجموعات الأمن الغذائي المختلفة من أجل مقارنة النتائج.
ثروة الأمن الغذائي / الترتيب بحسب الرفاه	عملية يحدّد من خلالها أعضاء الجماعة المحلية ثلاثة أو خمسة أنواع من المجموعات مرتبطة بالثروة أو الأمن الغذائي أو الرفاه من ضمن الجماعة المحلية وتصف سمات كلّ منها (لجهة الأصول واستراتيجيات سبل العيش والنفاذ إلى البنى والأنظمة، إلخ) واستخدام القصص والحبوب/ الحجارة، إلخ... للمزيد من المعلومات حول طريقة التقييم التشاركية، بما في ذلك تمارين الترتيب التشاركية، راجع الإرشادات بشأن التقييمات التشاركية، (داميت وآخرون 2013) الملحق 5، الصفحات 17-19.

عند اتخاذ القرار بشأن ترتيبية طرق جمع البيانات الأولية، راجع التالي:

- انتقل من العام إلى الخاص
- ابن باستمرار على المعلومات التي هي معروفة لك (مثلاً حدّد المحاصيل بداية، من ثم أجر مسحاً للسوق بشأن هذه المحاصيل)
- في ما يتعلّق بالمواضيع الحساسة، إبدأ بالأسئلة من أجل أن تبني رابطاً مع من تجري معهم المقابلة ومن ثم اطرّح الأسئلة الحساسة.
- استخدم الترتيب المنطقي (مثلاً حدّد مجموعات سبل العيش بداية، ثم أجر نقاشات منفصلة مع مجموعات تركيز لاختبار استراتيجيات التأقلم الخاصة بكلّ من المجموعات، بعد ذلك حاول النفاذ إلى الخدمات والآمال المستقبلية من أجل الفصل بين الأجوبة والمقارنة بينها).
- حضّر دليلاً للمقابلات وقائمة تحقق للمراقبة ونماذج لمن يدوّنون رؤوس الأقلام لكلّ من الطرق المستخدمة. عند استخدام الطرق البصرية (المسح، رسم فين إلخ...) تذكّر أن الخارطة ليست هي النتيجة النهائية المطلوبة. بلور دليلاً للنقاشات المرتبطة بالمواضيع الرئيسية من أجل "مقابلات مع الرسم البياني". ترجم الاستبيانات وقوائم التحقق كافة إلى اللغات المناسبة وطوّر الإرشادات التفسيرية اللازمة لجامعي البيانات الأولية.



في ما يتعلّق بالمواضيع الحساسة، إبدأ بالأسئلة من أجل أن تبني رابطاً مع من تجري معهم المقابلة ومن ثم اطرّح الأسئلة الحساسة

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

المساءلة أمام المستخدم

يجب أن يشمل تدريب جامعي البيانات الحاجة إلى إطلاع الجماعة على أهداف التقييم وطريقته وإدارة توقعات الجماعة.



تأكد من أنّ المستجيبين يعرفون من هم جامعو البيانات والوكالة التي يمثلونها

للمزيد من المعلومات حول تحليل البيانات النوعية، راجع إرشادات حول الرصد والتقييم، تحليل للبيانات ومعايير تفسيرها، الملحق ب- خطوات لتحليل البيانات النوعية الصفحات 96-98.



3.4 استخدام الموظفين ودربهم واختبر الطرق في الميدان

تعرف إلى جامعي البيانات الأولية (عاملي التعداد) والمشرفين ووضح أدوارهم ومسؤولياتهم. تأكد أنّ فريق جمع البيانات يشمل الرجال والنساء لتفادي الانحياز واكسب ثقة المستجيبين من الرجال والنساء وتأكد من أنّ المستجيبين يشعرون بالأمان. وجه جامعي البيانات الأولية والمشرفين إلى أهداف التقييم والحاجة إلى المعلومات والطرق. إجلهم يراجعون إرشادات المقابلة ويتمرسون بها ليصبحوا متآلفين مع الأسئلة كلها. درّبهم على مهارات المقابلة (مثلاً كيفية التدقيق والإصغاء) وعلى مهارات التفريغ والتسجيل والسلوكيات (أهمية الاحترام والتعرف إلى انحياز الفرد ومراعاة أدوار النوع الاجتماعي).

اختبر في الميدان أدلة المقابلات وأدوات التقييم الأخرى، ومن المفضل أن يتم ذلك مرتين قبل التقييم. خلال الاختبار الميداني، تحقق من أنّ الأسئلة واضحة وغير غامضة وتنقل المعلومات المطلوبة. تحقق أيضاً من فترة المقابلة التي يجب ألا تتخطى الساعة.

3.5 إجمع البيانات الأولية

خلال جمع البيانات، تأكد من أنّ المشرفين يتحققون بشكل متكرر من جودة البيانات. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يراقبوا المقابلات ليعرفوا إذا كان جامعو البيانات يعملون على الوصول إلى عمق المعلومات المطلوبة وتأكد من دقة تسجيل المعلومات.

أجر اجتماعات استخلاص المعلومات اليومية التي تساعد في:

- التعرف إلى النتائج الأولية بينما لا تزال المعلومات نضرة
- التعرف إلى الثغرات في المعلومات
- تحسين تسلسل الطرق المتبقية

تأكد من أنّ المستجيبين يعرفون من هم جامعو البيانات والوكالة التي يمثلونها وكيف سيستخدمون المعلومات وإذا كان أي من المعلومات سرية. تأكد أنّ المستجيبين لم يتعرضوا إلى أي تهديد أو أذية وأنك تنال الإذن لجمع المعلومات من الأطفال. أطلب الإذن قبل التقاط الصور وتسجيل المقابلات. إسمح للأفراد أن يرفضوا الإجابة في حال كانت تلك رغبتهم. وفي خلال جمع البيانات، نظم الاجتماعات وجد المساحة لتشارك النتائج مع أعضاء الجماعة وتأكد من أنّ البيانات تسجل وتوثق.

3.5 حلّ البيانات الأولية

حلّ البيانات النوعية والكمية بشكل منفصل. في كلّ من الحالات، قارن البيانات بين المجموعات الفرعية و/أو السمات الأخرى، مثل الجنس والمكان والثروة وترتيب الأمن الغذائي و/أو السمات المناسبة الأخرى من أجل تسليط الضوء على نقاط الشبه والاختلاف.

أدخل أي بيانات كمية في البرنامج الإحصائي ذي الصلة، على سبيل المثال، ميكروسوفت إكسيل وSPSS Statistics. أما البيانات النوعية، فنظمها بشكل مفضل باستخدام المصفوفات والرسوم البيانية واللوائح. يمكن بلورة المصفوفات التحليلية للبيانات في نظام ميكروسوفت وورد أو أكسيل. في حال كان لديك كمية من البيانات، استخدم نظام أكسيل لتسجيل البيانات النوعية حتى تتمكن من استخدام وظيفة COUNTIF لتحديد ما إذا كانت بعض الأفكار أو المواضيع واردة.

إنّ الجدول 4-1 هو مثال عن مصفوفة من أجل تنظيم البيانات النوعية لمشروع الأمن الغذائي في بنغلادش بحسب مجموعات المقارنة الثلاث (الأسر الأقل أو المتوسطة أو الأكثر انعداماً للأمن الغذائي بحسب الموقع). ويعطي الجدول 4-2 مثالاً عن مصفوفة تستخدم من أجل تحليل نقاشات مجموعة التركيز بحسب النوع الاجتماعي والموقع.

الجدول هـ: مثال عن المصفوفات الآيلة إلى تنظيم البيانات الأولية

4 هـ i: بحسب انعدام الأمن الغذائي والموقع

	الأسر الأقل انعدامًا للأمن الغذائي		الأسر المتوسطة انعدام الأمن الغذائي		الأسر الأكثر انعدامًا للأمن الغذائي	
	داخلي	ساحلي	داخلي	ساحلي	داخلي	ساحلي
نوع الغذاء المستهلك						
أصول الأسرة						

4 هـ ii: بحسب النوع الاجتماعي والموقع

نوع مجموعة التركيز	كيف يمكن مقارنة المستوى الحالي لوفرة المياه مع وفرتها في الفترة نفسها من السنة الماضية؟	كيف يمكن التأكيد على أنّ وضع المياه مختلف؟
مجموعة تركيز للنساء / قرية تاكاما		
مجموعة تركيز للرجال / قرية أوليندا		
مخبرات أساسيات من النساء / قرية تاكاما		
مخبرون أساسيون من الرجال / قرية أوليندا		

إنسخ البيانات النوعية ذات الصلة في خلايا المصفوفة المناسبة. اقرأ بشكل سريع البيانات الواردة في المصفوفة: ما هي الجمل والأفكار الرئيسية المتكررة في أكثر من مصدر للبيانات؟ ما هي الجمل أو الأفكار الفريدة لمجموعة فرعية محددة؟ عندما تكون حددت الجمل والأفكار العامة، ضع رموزًا للبيانات حتى تحدد كم مرة جرى ذكر تلك الأفكار وما هي المجموعات التي ذكرتها.

قارن النتائج وقابلها وسلط الضوء على الأنماط والمواضيع والمسائل والثغرات والميول الواردة بالترتيب أو بحسب الأولوية والأمور التي فيها علاقات سبب ونتيجة.

3.7 نظم النتائج والتحليل الواردة من البيانات الأولية ووثقها

نتيجة لخطة التقييم التي وضعها، نظم المعلومات التي جمعها بحسب أسئلة التقييم. يعتبر الجدول 4 و أدناه نموذجاً مبسطاً استخدم في السابق من أجل تنظيم نتائج البيانات الثانوية بحسب السؤال التقييمي. يمكن أن تضيف نتائج جمع البيانات الأولية في النموذج.

الجدول 4 و: نموذج من أجل تلخيص نتائج التقييم الثانوية والأولية

السؤال التقييمي 1:	أ، ب، ج (نتائج البيانات الثانوية واقتباساتها)
	أ، ب، ج (نتائج البيانات الأولية)
السؤال التقييمي 2:	أ، ب، ج (نتائج البيانات الثانوية واقتباساتها)
	أ، ب، ج (نتائج البيانات الأولية)
الخ	الخ.

لكل من الأسئلة التقييمية، اكتب النتائج والتحليل الواردة من البيانات الأولية. ابدأ بالبيانات النوعية (الأعداد والمتوسط والسبيل، إلخ) مسلطاً الضوء على مجموعة الأسئلة بحسب المجموعات المختلفة والمستجيبين. اتبع الأمر نفسه مع النتائج الواردة عن البيانات النوعية (مثلاً مقابلات مع مجموعات التركيز وطرق أخرى).

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [إرشادات حول التقييمات التشاركية](#) (داميت وآخرون 2013). إرشادات مختصرة وأدوات من أجل تصميم التقييم التشاركي، تنفيذ وتحليل. يشمل مثالاً تصويرياً.
- [دليل المستخدم حول التنمية البشرية المستدامة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها](#) (هابزريش وآخرون، 2008). إرشادات حول تحليل البيانات باستخدام إطار عمل التنمية البشرية المستدامة (الصفحات 38-43). قائمة بأدوات جمع البيانات العامة لكل من عناصر إطار عمل التنمية البشرية المستدامة. (الملحق 1، الصفحات 57-58)
- [إرشادات حول الرصد والتقييم](#) (هاغنز وآخرون 2012). راجع بشكل خاص: تطوير الأدوات النوعية (الصفحات 50-53)؛ عينات ذات منفعة (الصفحات 61-62)؛ التدريب والاختبار الميداني (الصفحات 64-69)؛ جمع البيانات النوعية (الصفحات 70-88)؛ تحليل البيانات وتفسيرها (الصفحتان 91-99).
- [نظام التوجيهات الممكن \(ADS\)](#) الفصل 205: دمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في حلقة برنامج وكالة الولايات للتنمية الدولية (USAID 2013 a)
- [السلام في الجماعة ورسم خارطة الخلافات: دليل مورد لميسري الجماعات والشركاء في السلام](#) (CRS 2011a)
- [أداة التقييم الشامل لقدرات المنظمة \(HOCAI\)](#) في دليل CRS لتعزيز المؤسسات (CRS 2011b) يجب أن يستخدم من أجل إرشاد التقييمات في مشاريع تركز على تعزيز المؤسسة أو بنية تحسين نوعية الخدمات.
- [التقييم التشاركي السريع والتقييم الريفي التشاركي: كتيب لعاملي CRS الميدانيين وشركائهم](#) (شوهاكر - فرويدنبرغر 1999)

القسم الرابع: حلّ بشكل أعمق نتائج التقييم وفّسرها



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد تنظيم البيانات الثانوية والأولية

الخطوات والأدوات

4.1 حضّر لتحليل وتفسير إضافيين

راجع الجدول الزمني لتصميم المشروع من أجل تحديث المعلومات حول من سيشارك بشكل ناشط أكثر في التحليل والتفسير الإضافيين وكيف أن ذلك قد جرى التخطيط له (مثلاً في ورشة عمل أو اجتماع أو خليط من الاثنين). يمكن أن يتأثر تفسير البيانات بوجهات نظر الناس والانحيازات المخفية. لذا ففكر بالسمات المتعلقة بالنوع الاجتماعي والسمات الأخرى عندما تشرك الجهات المعنية. في حال كان الأمر ممكناً، أدعُ الناس الذين أجروا التقييم حتى يتمكنوا من مشاركتك خبراتهم.

4.2 حلّ بشكل أعمق نتائج التقييم كلّها

إبدأ ورشة العمل من خلال مراجعة أهداف التقييم وإطار العمل المفهومي والأسئلة التقييمية. من ثمّ قدّم نتائج البيانات الثانوية والأولية (الخطوات 2.4 و 3.8). استخدم إطار العمل المفهومي كأداة تنظيم بصرية. على سبيل المثال، أكتب النتائج الرئيسية على أوراق لاصقة وضعها على مربعات إطار العمل المفهومي وأسهمه. عند ذلك، يستطيع المشاركون في ورشة العمل أن يحلّلوا تلك العلاقات والروابط، مثلاً كيف يؤثر النفاذ إلى الخدمات الصحية الحكومية وجودتها على سلوكيات الأسر في التعامل مع الأطفال المرضى أو كيف أنّ امتلاك أصل ما بصغر راس ماشية يخفف من هشاشة الأسرة أمام الصدمات.

4.3 إعمل على صياغة بيان للمشكلة الأساسية

بناء على نتائج التقييم وتحليلاته، تعرّف إلى مشكلة أو مشاكل أساسية تبرز من التقييم.

صف المشكلة الرئيسية: ما هي طبيعة المشكلة، من أكثر المتأثرين بها، متى وأين تكون الأكثر شدة، كيف تؤثر على المرأة والرجل والفتى والفتاة؟ لخصّ التوصيف في بيان مختصر للمشكلة. يبرز الجدول 4 ز أدناه الفارق بين بيان المشكلة القوي والضعيف.

الجدول 4 ز: بيان المشكلة القوي وبيان المشكلة الضعيف

بيان المشكلة القوي	بيان المشكلة الضعيف
50% من الأطفال دون سنّ 5 سنوات الذين يعيشون في مناطق بنغلادش الساحلية يعانون الهزال و/أو نقص الوزن	لا ينال أطفال بنغلادش ما يكفي من الطعام

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تساعد المشكلة الجوهرية الواضحة في التعرف إلى غاية المشروع الواضح (الهدف الثانوي و/أو الهدف الاستراتيجي) والمستفيدين المستهدفين.

هرمية الأهداف
معاً، تشكل بيانات الهدف، أي المربعات الخمس الواردة تحت العمود الأول من مصفوفة إطار عمل المشاريع (بروفرايم) هرمية الأهداف.

نصيحة عملية
إن شجرة المشكلة باستخدام المصفقات التي يمكن نقلها بينا يتحدث الناس

لا يحدّد البيان الضعيف للمشكلة على وجه التمام أين المشكلة، ومن (الفئة العمرية) الذي يتأثر أكثر من غيره أو مدى حدّة المشكلة. بالإضافة إلى ذلك، يعرض المشكلة على أنّها غياب للحل: فتفترض الصياغة أنّ المشروع يجب أن يؤمّن المزيد من الطعام، علماً أنّ تلك الاستراتيجية قد تكون الفضلى أو لا تكون كذلك.

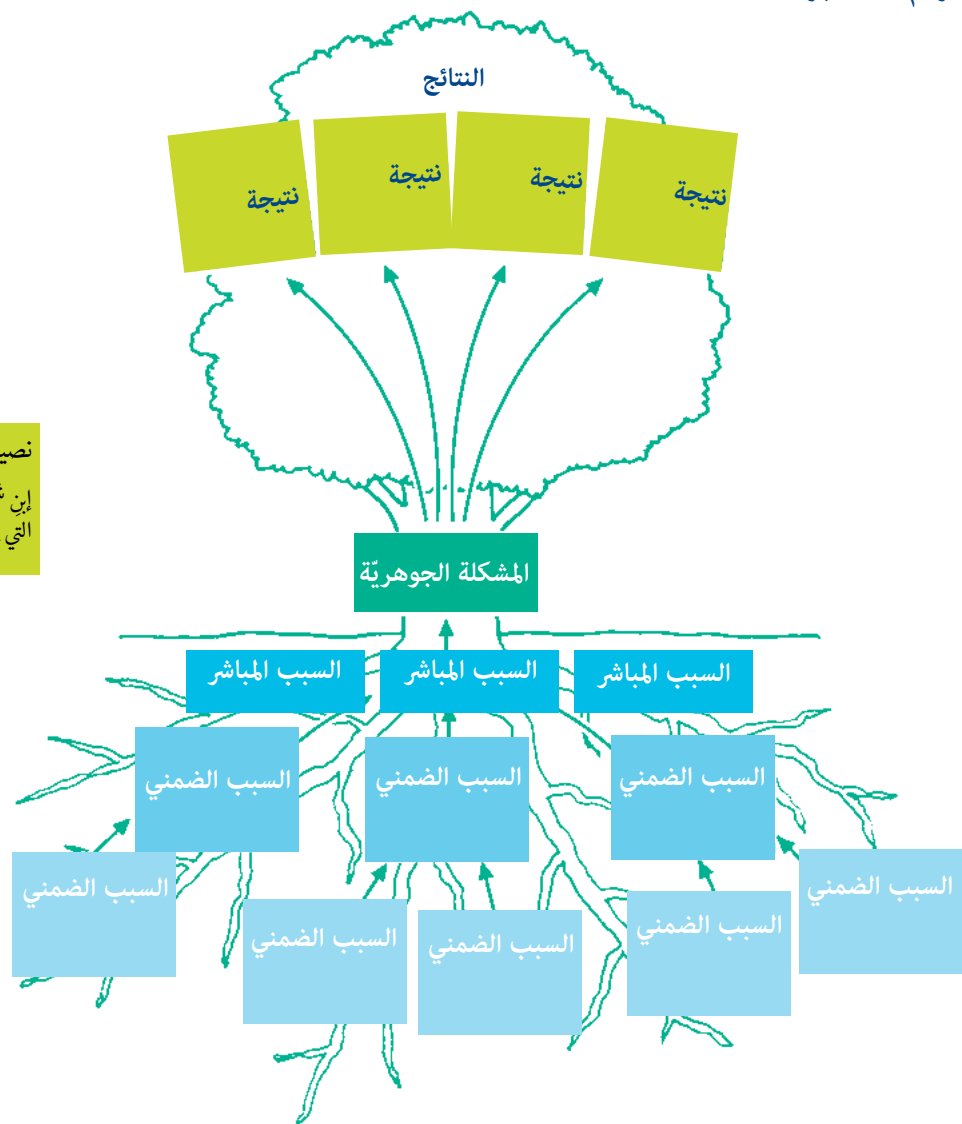
4.4 إبن شجرة المشكلة

تكون شجرة المشكلة أداة مفيدة من أجل فهم علاقات السبب والنتيجة. فالنتائج تكون ظروفًا اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية تنتج عن مشكلة. والأسباب المباشرة والكامنة هي عناصر في الأسرة أو الجماعة أو المنظمة أو البيئة الخارجية تساهم في المشكلة. وتساعد شجرة المشكلة فريق تصميم المشروع والجهات المعنية الأخرى على تنظيم إضافي لبيانات التقييم المرتبطة بالأسباب المباشرة والكامنة للمشكلة الجوهرية. وهي تؤمّن جسراً حيويًا باتجاه تراتبية الأهداف في إطار عمل للنتائج في الخطوة التالية لتصميم المشروع.

دليل خطوة-خطوة باتجاه بناء شجرة المشكلة

- ضع رسماً بيانياً لشجرة المشكلة (راجع الرسم 4.4)

الرسم 4.4: شجرة المشكلة



شجرة المشاكل ليست تمارين
عصف ذهني! استخدم بيانات
التقييم

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

التيار السببي
العوامل المرتبطة التي تساهم
في المشكلة ولديها ارتباط قوي
بالأسباب الأخرى

تأكد أن الأسباب والنتائج
مبنية على بيانات صلبة ونتائج
واردة من التقييم وليس من
انحياز الفريق أو معتقداته.

- أكتب بيان المشكلة الجوهرية بجانب جذع الشجرة (كما هو مناسب، وقسم المشكلة المركبة إلى بيانات مشاكل منفصلة وحل كل منها)
- باستخدام البيانات الناتجة عن التقييم والتحليل، إملأ الأسباب المباشرة والضمنية للمشكلة الجوهرية ("الجذور" في شجرة المشكلة). استخدم إطار العمل المفهومي للمساعدة على تنظيم تلك الأسباب
- إسأل "لكن لماذا" أو "لماذا تشرح هذا؟" لتتبع في التعرّف إلى عناصر المستوى الأدنى التي تساهم في مشكلة محددة.
- استخدم الأسهم لتبرز العلاقة السببية والروابط بين الأسباب. تسمّى هذه الظاهرة بالدفق. هي عناصر مترابطة تساهم في المشكلة ولها تناغم مع الأسباب الأخرى (فورنوف 2014)
- باستخدام البيانات من التقييم، تعرّف إلى نتائج المشكلة الأساسية واملأ "الأوراق" في شجرة المشكلة.
- تأكد أن شجرة المشكلة تحدّد كيف أنّ المشاكل والأسباب والنتائج تؤثر على المرأة والرجل والفتى والفتاة عند الاقتضاء.
- استخدم بيانات التقييم من أجل أن تتعرّف إلى الأهمية النسبية للدفق السببي في حقول التقييم. تأكد من أن المحدّثات المحتملة (أو الأسباب المباشرة) للمشكلة التي اقترحها إطار العمل المفهومي مأخوذة بالاعتبار وقيد النقاش لكنّها في شجرة المشكلة تشمل فقط تلك المحدّثات التي أبرزتها بيانات التقييم التي يجب أن تكون ذات صلة بالسياق المحدّد.

راجع شجرة المشكلة. وتأكد من أن:

- المشكلة والأسباب خاصّة بالوضع المحلي حيث جرى التقييم
- بيان المشكلة والأسباب والنتائج يوثق من الذي يتأثر أكثر من غيره وأين وكيف
- الأسباب والنتائج مبنية على بيانات صلبة ونتائج واردة من التقييم وليست مبنية على انحياز الفريق أو معتقداته. فنعوية شجرة المشكلة ليست عدد الأسباب والنتائج، بل قاعدة الأدلة والعلاقة المنطقية أو الهرمية بينها
- تكون الأسباب موصوفة بشكل مناسب على مستويات مختلفة (مباشر، متوسط وهيكلي - أو أسباب جذرية).

4.5 إعمل على تحليل للثغرات

يرز تحليل الثغرات إذا كانت العناصر الأخرى تلبّي المشاكل والحاجات والفرص التي جرى التعرّف إليها والتي وضعت بحسب الأولوية في منطقة جغرافية ما وإلى أي حدّ من النوعية هي. تكون المعلومات الصادرة عن تحليل الثغرات مفيدة من أجل اتخاذ قرارات الاستهداف الجغرافي.

يشمل الجدول 4 ح نموذجًا يساعد على تنظيم نتائج التقييم من أجل تحليل الثغرات. فكر بمسح هذه النتائج من أجل رؤية من يفعل ماذا وأين.

الجدول 4 ح: تحليل الثغرات

من هم العناصر الآخرون (المنظمات غير الحكومية، المؤسسات، القطاع الخاص، الحكومة، إلخ) التي تعالج المشكلة؟	أي مناطق جغرافية تغطّيها تلك العناصر؟	ما هو عدد الأشخاص الذين تصل إليهم؟ أي نوع من الناس والمجموعات الفرعية تصل إليها؟	ما هي استراتيجيات عناصر المشروع الحالي وما هي مقارباته وأنشطته؟	ما هي نوعية استراتيجياته ومقارباته وأنشطته؟

4.6 استخدام أدوات التحليل الأخرى

كما تدعو الحاجة، استخدم أدوات التحليل الأخرى لتفسير نتائج التقييم. يكون إطار عمل التنمية البشرية المتكاملة مفيداً بشكل خاص من أجل:

- تحليل النتائج المرتبطة بالقدرات، ونقاط القوة والأصول والمعرفة التي يمكن تعزيزها في استراتيجية المشروع.
 - تحليل الروابط السببية بين أصول الأسرة واستراتيجياتها وبنائها وأنظمتها وخدماتها وحلقاتها وميولها.
- يساعد إطار عمل تحليل النوع الاجتماعي على تحليل كيفية اختبار المشاكل والأسباب بشكل مختلف بين النساء والرجال والفتيان والفتيات وما الذي يشرح ذلك. يساعد تحليل النزاع على التعرف إلى أسباب النزاع والانقسامات الاجتماعية والعنف والأمور التي قد تزيد من العنف ونوافذ الفرص التي تعالج النزاع وقدرات العناصر الفاعلة من أجل بناء السلام أو التخفيف من النزاعات. راجع قوائم التحقق الواردة في الفصل الثاني للمزيد من التفاصيل.

4.7 فسر النتائج واستنتج الخلاصات

راجع التحاليل كافة. حدّد الأساسي منها والمفيد وذو المعنى من النتائج والخلاصات التي لديها تبعات مهمة على خطوات تصميم المشروع التالية وعلى صنع القرار. فعلى سبيل المثال، حدّد نقاط القوة الأساسية من تحليل شجرة المشكلة. تكون نقاط القوة الأساسية سبباً يبرز النفوذ الأهم أو يمكن التعرف إليها بشكل متكرر في خلال تدفقات سببية عديدة.

بالإضافة إلى شجرة المشكلة، استنتج الخلاصات المتعلقة بأصول الأسر ومواردها. يمكن إبراز تلك في استراتيجية المشروع من أجل المساعدة على معالجة الحاجات والمشاكل التي تمّ التعرف إليها. فعلى سبيل المثال، يمكن لاستراتيجية المشروع أن تعزّز شبكة قائمة وقوية لمجموعات النساء الأصليّات وتمثّل مورد استدامة للجماعة. إطلع هذه الاسئلة من أجل التشجيع على التفكير النقدي والوصول إلى خلاصة النتائج التي يمكن أن تبني عليها الخلاصات.

- ما هي أهمّ النتائج المهمة المتعلقة بالمشكلة أو المشاكل التي يجب أن يعالجها هذا المشروع؟ لماذا تعتبر هذه النتائج غاية في الأهمية؟
 - ما هي النتائج الأهم المتعلقة بالموارد ونقاط القوة التي يجب أخذها بالاعتبار في خلال بلورة استراتيجية المشروع؟ لماذا تعتبر هذه النتائج الأهم؟
 - أين تتلاقى النتائج وأين تنفصل؟
- لخصّ أهمّ النتائج والخلاصات. راجعها مع المعنيين كافة لتتأكد من تسجيلها بشكل دقيق. صادق على تلك النتائج والخلاصات مع المعنيين الأساسيين بما في ذلك ممثلي المستفيدين من المشروع.

4.8 وثّق نتائج التقييم وخلصاته وتداول بها

وثّق البيانات الرئيسة للتقييم والنتائج والخلاصات الواردة عنه في تقرير تقييمي مكتوب. يمكن استخدام التقرير للتواصل مع الجهات المعنية بالمشروع ومن أجل صياغة أقسام الاقتراح ذات الصلة. في حال سمح الوقت بذلك، وبشكل خاص في حال جرى التقييم قبل فرصة إطلاقه، فكّر بمشاركة تقريرك مع الجهة المانحة من أجل التأثير على المضمون المحتمل للنداء. في حال كان الوقت محدوداً، وفي البيئات التنافسية، غالباً ما تجري عملية وضع اللمسات الأخيرة على تقرير التقييم المكتوب بعد تقديم الاقتراح. تعرّف إلى الطرق التي تسمح بنقل عناصر التقرير مع المستفيدين المحتملين من المشروع. أشر إلى أي نتائج تقييم وأسئلة قد تساهم في بلورة جدول أعمال تعلّمي للمشروع.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- تصميم برامج المساعدة الممتدة على سنوات عديدة الواقعة تحت العنوان الثاني MYAP: مورد لبرنامج CRS القطرية (CRS 2008b)
- شجرات المشكلة ونقاط القوة، الفصل الخامس (الصفحات 50-54)
- إرشادات حول الرصد والتقييم (هاغنز وآخرون 2012) تحليل للبيانات وتفسيرها (الصفحات 91-99)
- دليل المستخدم حول التنمية البشرية المستدامة، إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها (هاينريش وآخرون 2008) إرشادات مفصلة حول تحليل البيانات باستخدام إطار عمل التنمية البشرية المستدامة (الصفحات 38-43)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

القسم الخامس: أربط بالاقترح



يساعدك التقييم والتحليل والتفسير... في صياغة قسم الاقتراح المتعلق بتحليل مشكلة مرتبطة بالوضع بشكل غني وملزم.



يؤمن التقييم والتحليل والتفسير نتائج واستنتاجات تساعدك على كتابة قسم الاقتراح المتعلق بتحليل مشكلة مرتبطة بالوضع بشكل غني وملزم. استخدم نتائج التقييم الكمي والنوعي كمصادر للمعلومات من أجل أن تصف بشكل واضح المشكلة وأسبابها ونتائجها في موقع المشروع المحدد ومع المجموعات والمجموعات الفرعية المحددة التي تم التعرف إليها. وعندما يكون الأمر ذي صلة، استخدم إطار العمل المفهومي المفضل للجهة المانحة (راجع الملحق 3) من أجل أن تنظم نتائج التقييم واستنتاجاته. أكتب هذا القسم لتكون الروابط واضحة مع أقسام الاقتراح التالية المتعلقة بأهداف المشروع واستراتيجيته ونظريته التغيير والفرضيات.

القسم السادس: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة



الجزء الأول: خطط للتقييم

بشكل عام، يكون هدف التقييم في حالة الطوارئ أن نفهم الحاجات والقدرات وآليات التكيف والأولويات الخاصة بالمجموعات الأضعف ضمن مجموعة سكانية متأثرة. يكون إطار عمل التنمية البشرية المستدامة ذي صلة لأنه يساعدك على فهم كيف أن الصدمات تؤثر على الأصول وكيف أن الأسر والجماعات تتكيف والمشاكل التي تعترض الأسواق وفقدان الخدمات الحكومية كما والفرص الجديدة التي يمكن للبيئة المتغيرة أن تؤمنها (هاينريش وآخرون).

وبسبب الضغط الزمني، تنضغط الخطوات مع تطبيق مقارنة مقبولة للتعين وجمع البيانات. تكون التقييمات متنقلة وتصبح أكثر تركيزاً وعمقاً مع اتخاذ القرارات الأساسية. غالباً ما تتوافر ثلاث مراحل: الأساسية والسريعة والعميقة. يشير الجدول ي (في نهاية هذا الفصل) إلى هذه المراحل بالتفصيل ويقارن بينها.

الجزء الثاني والثالث: إجمع البيانات الثانوية والأولية ونظمها وحللها

إجمع البيانات الثانوية بحسب سلم محدد وبحسب شدة الوضع بناء على معلومات من الأمم المتحدة والحكومة. وبينما يبقى الوضع على ليوته، راجع هذه المصادر بشكل منتظم. في المراحل الأولى، تكون عملية التواصل مع المخبين الأساسيين والعناصر الآخرين في المناطق المتأثرة مهماً بسبب شخ البيانات الثانوية الموثوقة.

استخدم التعيين الهادف المقبول خلال المرحلة الثانية من التقييم (السريع) واجمع المعلومات حول أنواع الحاجات الأربعة (راجع الرسم 4.3) من أجل التثليث. استخدم معايير Sphere لتحديد «الحاجات المعيارية». كما تعتبر الملاحظة المباشرة إحدى أهم الطرق في التقييم السريع ويمكن الموظفون الميدانيون أن يؤمنوا المعلومات بشكل مباشر.

الجزء الرابع: حلل نتائج التقييم بشكل أعمق وفسرها

تجري عملية التحليل والتفسير لنتائج التقييم بشكل أكثر تواتراً وعلى أساس يومي، بناء على الطابع المباشر للحاجة إلى المعلومات وبناء على السياق اللين.

تكون تحاليل الثغرات مهمة بشكل أساسي في حالات الاستجابة الطارئة. أشرك الموظفين الميدانيين الذين يستطيعون أن يقارنوا النتائج من مواقع مختلفة واستخدم آليات التنسيق (مثلاً اجتماعات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بحسب المجموعات) بالإضافة إلى الاجتماعات الفردية من أجل جمع المعلومات حول من يفعل ماذا وأين.

الدروس المستفادة

- بسبب القيود الزمنية، من المغري الاعتماد على البيانات الثانوية من المجموعات أو الحكومة من أجل اتخاذ قرارات لتصميم المشاريع. قاوم هذا الميل لان البيانات الثانوية غالباً ما تركز على تقييم الأضرار الكمية والخسارة. إجمع دائماً المعلومات من الأشخاص الأكثر تأثراً من أجل أن تفهم حاجاتهم الأولية واستراتيجيات التكيف الخاصة بهم ومواردهم.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات حول تقييمات الطوارئ (CRS 2014b) 
- دليل Sphere (مشروع Sphere 2011) المعايير الجوهرية 1 و 2 و 3 والأعمال الأساسية المرافقة والمؤشرات ونبذات إرشادية.
- لعبة تقييم الحاجات الطارئة بالخط المباشر على CRSLeans 

القسم السابع: الجداول والأمثلة



الجدول 4 ي : مثال عن خطة تقييم

خطة تقييم مكتملة مع معلومات إضافية للهدف 1.

هدف (أهداف) التقييم:

- الهدف الأول: فهم طبيعة سوء تغذية الأطفال وأسبابها في منطقة السهل الأوسط في هايتي
- الهدف الثاني: فهم ممارسات الأسرة ومعتقداتها ومعايير الجماعة المرتبطة بتغذية الأطفال والنفاذ إلى خدمات التغذية
- الهدف 3: التعرف إلى المؤسسات التي تؤمن خدمات التغذية ومجالها ونوعيتها

الاستخدام: يجري استخدام نتائج التقييم من أجل اختيار مجالات عمل المشروع، وتحديد أهدافه وبلورة استراتيجيته للتغيير الاجتماعي والسلوكي والتعرف إلى الافتراضات وتحديد كفاءة معالجة الأسباب المباشرة والضمنية ومن الذي سيفعل ذلك.

أطار (أطر) العمل المفهومية ذات الصلة: إطار عمل اليونيسف المفهومي لسوء تغذية الأطفال (راجع الرسم 4.1)

ماذا: ما هي الأسئلة التي يجب دراستها لكل من الأهداف؟ ما هي البيانات التي يجب جمعها؟	كيف: كيف سيجري جمع البيانات؟ ما هي الطرق الأنسب؟ ما هو أفضل تسلسل؟	من ومتى؟ من يجب إجراء مقابلة معه أو إشراكه؟ أين يجب جمع البيانات؟
أسئلة للهدف 1: 1.1 ما هي معدلات الولادات بوزن منخفض، ونقص الوزن لدى الأطفال والهزال والوهن والعجز في المغذيات الصغرى في منطقة السهل المركزي؟ 1.2 كيف تختلف هذه المعدلات بين المناطق الريفية والحضرية وما بين الأسر؟ 1.3 ما هي الأسباب الضمنية الأهم لسوء التغذية في كل من المناطق؟	البيانات الثانوية: المعدلات، بيانات المستوى الوطني والمنطقة (إذا توفرت). ستشمل: • تحليل الوضع التغذوي الأخير الصادر عن وزارة الصحة / اليونيسف • استراتيجية التغذية القطرية الأخيرة التابعة لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية • سجلات المركز الصحي على مستوى المنطقة • يجب جمعها وتحليلها قبل جمع البيانات الأولية البيانات الأولية: • مقابلات مع المخبزين الأساسيين • نقاشات ضمن مجموعات تركيز • مقابلات مع الأسر وملاحظة طريق عيشها	المخبرون الأساسيون: • اختصاصية التغذية في منطقة السهل المركزي • مسؤولو الصحة على مستوى المناطق • اختصاصيو التغذية في CRS وصندوق إنقاذ الطفولة • العاملون في مجال الصحة في الجماعة المحلية، والقابلات التقليديات نقاشات مجموعات التركيز: • الأمهات والجذات في المناطق الريفية • الأمهات والجذات في المناطق الحضرية • على مستوى الأسرة: • زيارات إلى عدد من الأسر في المدن والقرى • وتعرف العاملين في المجال الصحي ضمن الجماعة المحلية على أفضل الحالات وأسوأها

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجدول 4 ي : المصادر العامة للبيانات الثانوية

المصدر	نوع الوثيقة التي تحمل البيانات الثانوية
CRS	- تقارير التقييم والاقتراحات الأخرى - الخطط الاستراتيجية - تقارير دراسة الخط القاعدي ذي الصلة
الحكومة	- تقارير المسوحات الديمغرافية والصحية - التقارير الفنية ودراسات الوزارات - تقارير نظام الإنذار المبكر - الخطط والسياسات الوطنية
الجهات المانحة (وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية، إدارة التنمية الدولية، الاتحاد الأوروبي، لجنة البلدان الأمريكية للتنمية الزراعية، إلخ...)	- تقارير الدراسات والتقييم - استراتيجيات قطرية - Fews-NET
منظمات الدعم الفني	- الدراسات والتقارير الصادرة عن مشروع المساعدة الفنية للغذاء والتغذية - الدراسات والتقارير الصادرة عن الشراكات والنقد والتعلم CaLP
الأمم المتحدة (اليونيسف، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة الدولية، المفوضية السامية للاجئين، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، إلخ)	- دراسات استقصائية متعددة المؤشرات وتحليل قطري لوضع المرأة والطفل (يونيسف) - تقارير مؤشر التنمية البشرية - مقياس تمكين المرأة (برنامج الأم المتحدة الإنمائي) - تحليل مواطن الضعف ورسم معالمة (برنامج الأغذية العالمي) - تقارير آلية التنسيق، ملاحظات المجموعات وتقييماتها (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية)
البنك الدولي، مصارف التنمية الإقليمية	ورقة استراتيجية الحد من الفقر
هيئات الجامعات أو الحكومية للبحوث مثل مكتب الإحصاءات المركزية	- الدراسات المنشورة في الصحف الأكاديمية - الدراسات التي أجرتها المنظمات العالمية
الصحف التي تحظى بمراجعة الأقران	The Lancet, Development in Practice, World Development, ...
المنظمات غير الحكومية الأخرى	الدراسات، تقارير التقييم، تقارير مسوحات الخط الأساس
مصادر الشبكة	Google Scholar (مقالات صحفية تحظى بمراجعة الأقران/ ملخصات) Mendeley (مدير مراجع وشبكة اجتماعية أكاديمية) Scopus (ملخص وقاعدة بيانات للاقتباسات والأدبيات التي تحظى بمراجعة الأقران) ELDIS (خدمات المعلومات بالانترنت التي تؤمن النفاذ المجاني للبحوث بشأن مسائل التنمية الدولية)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجدول 4 ك- مقارنة التقييمات الأساسية والسريعة والمعمّقة*

	أساسي	سريع	معمّق
التوقيت بعد الانطلاق**	الساعات الأولى كما تدعو الحاجة	1-3 أسابيع ، بحسب النفاذ إلى الموقع وبحسب الحاجة	عادة 1-2 أسابيع بعد استكمال التقييم السريع وحسب الحاج
الغاية	فهم الحجم والأثر؛ التعرّف إلى المناطق الأكثر تأثراً؛ المساعدة في اتخاذ قرار بشأن مكان إجراء التقييم السريع	تحديد الحاجات الأولية للاستجابة السريعة. القطاعات المرتبطة بالجواب المرجّح والاستهداف الأولي	تنسيق استراتيجية التنفيذ في كلّ من القطاعات (التقييم المعمّق الخاص بالقطاع) إعادة الاستجابة وتكييفها؛ تصميم استجابة المتابعة
المعلومات المطلوبة	نوع الضرر، تقدير المتأثرين ومكانهم والميول والنفاذ . اعتبارات عدم الأذية	من (عدد الأشخاص، المجموعات الأكثر تأثراً) أين، الحاجات واستراتيجيات التكيف والقدرات ومسائل الحماية والهشاشة، والتعرّف إلى الثغرات (من يفعل ماذا وأين)، التبغات السياسيّة والأمنيّة للاستجابة	بالإضافة إلى المعلومات الواردة في الفصل الرابع، معلومات ما قبل الكارثة حول الممارسات والنفاذ إلى الخدمات والموارد المتوفرة وآليات التكيف والسلوكيات حيال الممارسات الجديدة أو التدخّلات المحتملة وميول التعافي
كيفية جمع المعلومات	مراجعة البيانات الثانويّة، اتصال بالشركاء المحليين أو الجهات المعنية وإذا أمكن زيارات سريعة إلى الموقع	جمع البيانات الأوليّة من خلال المقابلات الأساسيّة مع المخبرين والمقابلات شبه المهيكلة أو الأشخاص المتأثرين والمراقبة والمسيرات الاستطلاعية والنقاشات غير الرسميّة مع بعض المجموعات	راجع معلومات الفصل الرابع وارجع إلى دليل Sphere.
القرارات واستخدام المعلومات	القرار بالانطلاق أو عدم الانطلاق للاستجابة؛ تحديد مكان إجراء التقييم السريع	التأكيد على قرار "الانطلاق" والبدء بتأمين الإغاثة المباشرة المنقذة للأرواح وصياغة اقتراح الطوارئ لصندوق CRS والحديث مع الجهات المانحة وصياغة النبذات عن المفهوم للموارد الإضافيّة	إطلاع الاستجابة الحالية (تكيف الإغاثة المباشرة وإطلاق التدخلات الإضافيّة) إطلاع النبذة عن المفهوم (التالية) والاقتراحات الكاملة

المصدر: إرشادات حول التقييمات الطارئة (CRS2004b).

*للمزيد من المعلومات حول طرق التقييم التشاركية، بما في ذلك تمارين الترتيب التشاركية، راجع إرشادات حول التقييمات التشاركية (داميت و آخرون 2013)، الملحق 5، الصفحات 17-19
**يعتبر النفاذ إلى الموقع أساسياً في التوقيت. في حال لم يكن النفاذ المادي والأمن مشكلة، يعكس هذا الأمر الوقت المطلوب لوضع خطة تقييم وتطوير الأدوات وتنظيم فريق التقييم وتدريبه.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الخامس: إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع + نظرية التغيير

المقدمة

يشمل هذا الفصل ثمانية أقسام:

- القسم 1: حضر هدف المشروع الأولي والأهداف الاستراتيجية
- القسم الثاني: تعرف إلى الخيارات الاستراتيجية المحتملة وحلها
- القسم الثالث: اختر استراتيجية المشروع ومقها
- القسم الرابع: صغ نظرية التغيير واختبرها
- القسم الخامس: حدد النتائج الوسطى وضع اللمسة النهائية على إطار عمل النتائج
- القسم السادس: أربط بالاقتراح
- القسم السابع: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟
- القسم الثامن: الجداول والأمثلة

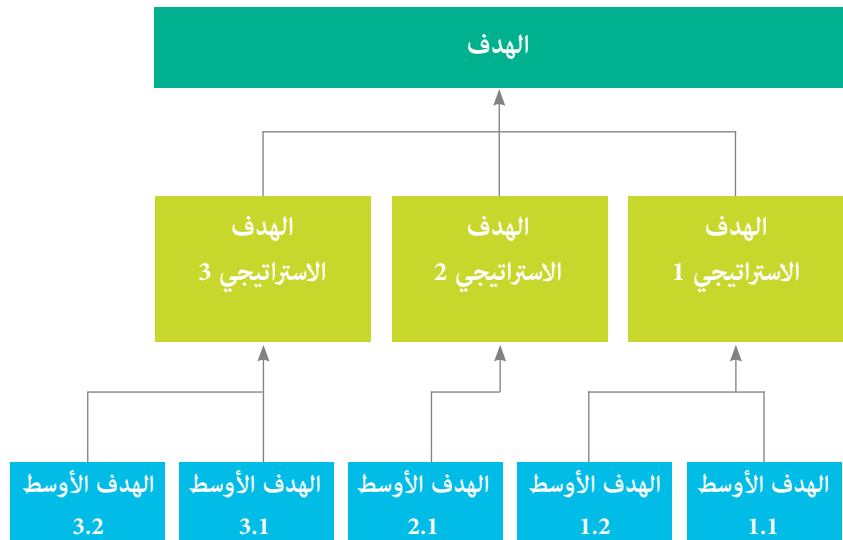
معايير الجودة

- يعكس إطار عمل النتائج متطلبات الجهات المانحة وإطار العمل المفهومي ذي الصلة ونظرية التغيير الواضحة
- تكون خيارات استراتيجية المشروع مبنية على الواقع ومصنوعة على قياس السياق المحلي ومبنية على معلومات قادمة من توجيهات الجهة المانحة.
- يعكس المنطق وراء استراتيجية المشروع تحاليل أثر كلفة خيارات الخطة الإدارية (راجع الفصل الثامن)
- تشمل عملية بلورة إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع مجموعة واسعة من موظفي CRS والشركاء وتنهل معلوماتها من أصوات وآراء قادمة من المستفيدين والمستفيدات الذين تجري استشارتهم خلال التقييم.

لماذا تعتبر خطوة تصميم المشروع بهذه الأهمية؟

يعتبر تحديد أهداف عالية المستوى واختيار استراتيجية المشروع وبلورة نظرية تغيير واضحة وصريحة لحظات أساسية في سيرة تصميم المشروع. بشكل عام، أنت تتخذ الخيارات بشأن الغايات العامة ومقاربة المشروع وحجمه. وتقرّر بشأن المشاكل والأسباب والمحددات التي يجب معالجتها ونقاط القوة والفرص التي يجب البناء عليها ومكان العمل والأشخاص الذين يجب العمل معهم وحجم العمل. يجب أن تحدّد أي مشروع ينجح وأي مشروع لن ينجح. توضّح كيف تتوقّع من المشروع أن يصل إلى المخرجات المطلوبة والأثر اللازم.

الرسم 5.1: إطار عمل النتائج



إطار عمل النتائج

رسم بياني سهل القراءة يعطي فكرة سريعة على مستوى تراتبية أهداف المشروع (الطرق الآلية إلى وضع حدّ للعلاقة).

نصيحة عملية :

يعتبر الهدف العام والأهداف الاستراتيجية والناتج الوسيط (مع المخرجات والأنشطة الواردة في إطار عمل المشروع) كلها «بيانات عن أهداف»، يصف كل منها مستوى محدداً من الهدف. وحتى ولو كان الهدف الاستراتيجي هو المستوى الوحيد لشمول المدّة ضمن اسمه.

الاستدامة

أمر معني معرفة إذا كان قياس منافع نشاط معيّن قد يستمر بعد سحب تمويل الجهة المانحة.

نظرية التغيير

هي شرح مقتضب وصرح لـ «إذا فعلنا كذا، عندئذ كذا لأن كذا».

عندما لا تكون نظرية التغيير موصّحة، غالباً ما تشير إلى تفكير منطقي غير واضح أو معتقدات مخفية بشأن كيفية توقع حصول التغيير في سياق مشروع ما.

يعتبر إطار عمل النتائج (الرسم 5.1) رسماً تَسَهّلُ قراءته ويُعطي فكرة سريعة على المستويات العليا لتراتبيّة أهداف المشروع (الطرق لوضع حد للعلاقة). يصف إطار عمل النتائج التغيير الذي يرغب فيه المشروع من أجل الوصول إلى (الهدف الاستراتيجي)، وأهمية (الهدف الأكبر) وما الذي يجب أن يحصل (النتيجة الوسيط) ليحصل هذا التغيير.

إنّ البناء الدقيق لإطار عمل النتائج بحسب منطق الـ «إذا- ثم- عندئذ» يؤكّد غياب أيّ فرضيات غير مبرّرة لجهة مساهمة النتائج الوسيط للمشروع في كلّ من الأهداف الاستراتيجية ومشاركة الأهداف الاستراتيجية بدورها في الهدف العام. يوضّح إطار عمل النتائج الغاية العامة للمشروع ويجعلها قابلة للفهم فتصبح أداة تواصل جيّدة.

تصف استراتيجية المشروع ما سيقوم به المشروع (كيف ستؤمن CRS وشركاؤها النتائج والأثر) ومع من (المستفيدون وعناصر التغيير) من أجل معالجة المشاكل والفرص التي تمّ التعرف إليها ولتحقيق أهداف عالية المستوى ولا سيما الاهداف الاستراتيجية. فالمصطلحات الشبيهة لكلمة "استراتيجية" هي "تدخل" و"مقاربة" و"استجابة". قد تشمل استراتيجية المشروع التغيير الاجتماعي والسلوكي وتأمين الخدمة وتعزيز المؤسسة والنظام والتدريب وبناء القدرات وتسهيل الشبكات والعمليات والبنية التحتية والنفوذ والمناصرة وتمكين الجماعة المحلية وتوزيع المنتجات أو مجموعة من هذه الأمور (فانيل وروجرز 2011). ربما تكون استراتيجية المشروع متكاملة أو تركز على قطاع منفرد. فاختيار استراتيجية المشروع الأنسب تتطلب عملية تحليلية وتلقائية. يجب أن تفكر بالوافعة والكلفة وسقف الميزانية والقيمة مقابل المال ومتطلبات الجهة المانحة وأولوياتها ومسائل الشراكة والقدرات التنظيمية والمخاطر والاستدامة. فإيجاد التوازن بين هذه العناصر يشمل قياس الإيجابيات والسلبيات وإجراء التبادلات.

لا بدّ لأطر عمل النتيجة في مشروع ما ولاستراتيجية المشروع أن تعكس نظرية التغيير الواضحة. فتوضح نظرية التغيير كيف ولماذا تتوقّع أو تفترض أنت وغيرك أن تؤدي بعض الأعمال إلى التغييرات المطلوبة (للأفراد والمجموعات والجماعات والمؤسسات) في البيئة التي يطبق فيها المشروع. فنظرية التغيير شرح مقتضب وصرح لما يلي: «إذا فعلنا كذا، عندئذ كذا، لأنّ كذا» (فانيل وروجرز 2011، USAID 2013d). وتشمل نظرية التغيير ترانبيّة الأهداف بحسب منطق «إذا- ثم- عندئذ» (التي تشرح كيف) لكنها تشمل أيضاً «لأنّ» (التي تشرح لماذا). غالباً ما يعبر عن نظرية التغيير على أنّها «فرضية التنمية».

تبنى نظرية التغيير الصلبة على نظريات قائمة على البحوث (مثل نشر الابتكار، مراحل التغيير، الفعالية الذاتية، نقاط الانحناء، الخ) وأطر العمل المفهومية و/أو التجارب المعقّمة والدروس المستفادة. تبنى نظرية التغيير على قاعدة الأساس العامة («لأنّ» من أجل صياغة فرضية قائمة على مبدأ «إذا- ثم- عندئذ» يمكن اختبارها خاصة بسياق المشروع).

ليست نظرية التغيير (راجع الرسم 5.2 على الصفحة التالية) توصيفاً مبسطاً لإطار عمل النتائج، لأنّ إطار عمل النتائج يعكس فقط العناصر (أي الـ «إذا») التي سوف يؤمّنّها المشروع بينما تشير نظرية التغيير إلى الأعمال والمساهمات الأساسية لنجاح المشروع ولكن تلك التي تتوقّع CRS من العناصر الأخرى توفيرها. بمعنى آخر، تعكس نظرية التغيير إطار عمل النتائج وفرضيات المشروع الأساسية وافتراضاته.

عندما لا تكون نظرية التغيير صريحة، غالباً ما تشير إلى تفكير منطقي غير واضح أو معتقدات مخفية بشأن كيفية توقّع حصول التغيير في سياق مشروع ما. فتساعد صياغة نظرية التغيير فريق تصميم المشروع على استطلاع دليل عن احتمال نجاح استراتيجية مشروع ما، وتناسبها في سياق اجتماعي-ثقافي معيّن وافتراضاتها بشأن رغبة الناس أو المنظمات أو قدراتهم. تساعد نظرية التغيير الصريحة على التأكد من أنّ القرارات بشأن أهداف ما واستراتيجية المشروع واضحة وموثوقة وقابلة للدفاع ومتجاوبة مع وقائع بيئة المشروع (فانيل وروجرز 2011).

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

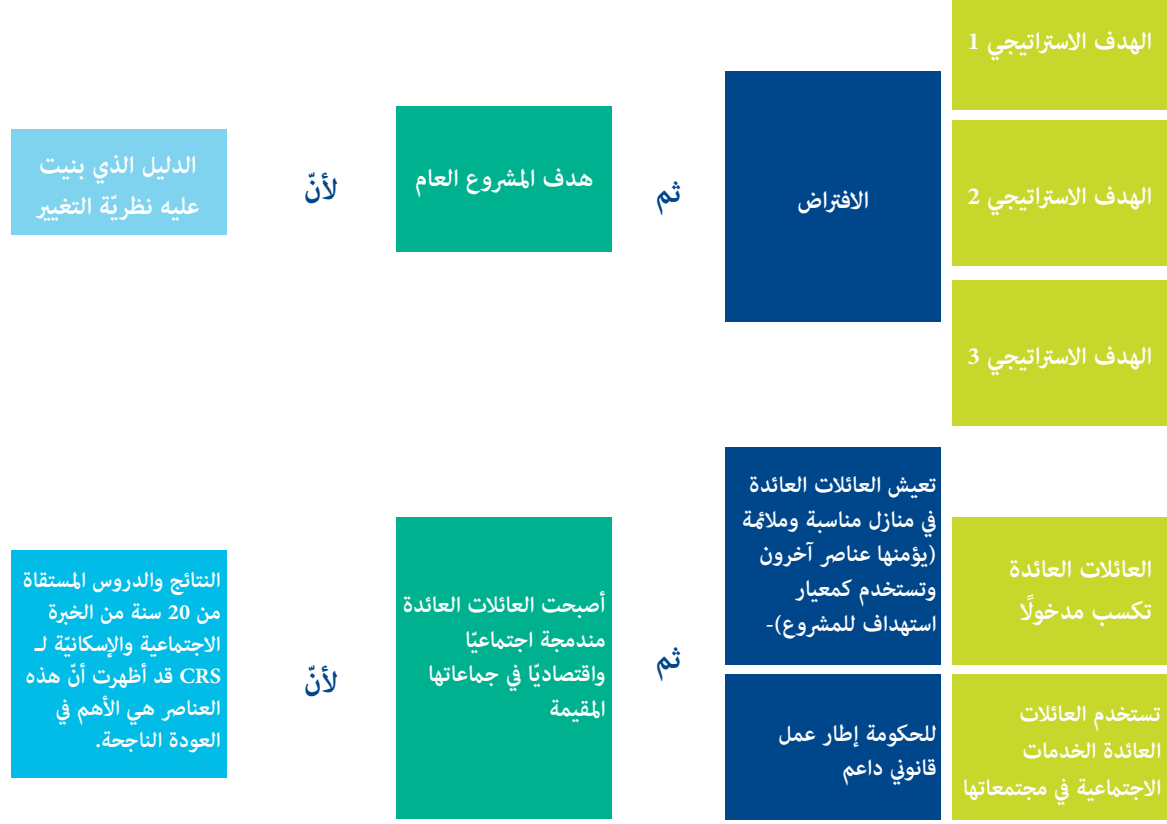
الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الرسم 5.2 نظرية التغيير



تظهر التجربة الماضية أن العائلات العائدة إذا كانت تعيش في مساكن مناسبة وملائمة، وتكسب مدخولًا، وتستخدم الخدمات الاجتماعية والعامة ضمن مجتمعاتها، وطالما أن للحكومة إطار عمل قانوني داعم، عندئذٍ، تكون العائلات العائدة مندمجة اجتماعيًا واقتصاديًا ضمن مجتمعاتها المحلية.

(بتصرف عن Supporting sustainable reintegration of returnees in Bosnia Herzegovina - دعم إعادة الدمج المستدامة للعائلات العائدة إلى البوسنة والهرسك - اقتراح تقدمت به CRS/البوسنة والهرسك إلى مكتب وزارة الخارجية للسلطان واللاجئين والهجرة عام 2013).

استطلاع نظرية التغيير

لقد بلور فريق تصميم مشروع CRS استراتيجية مشروع «المزارع النموذجي» الذي يؤمن خدمات توسعية كل في مجتمعه. وكانت نظرية الفريق الأساسية تقضي بالتالي: إذا جرى تدريب أفضل المزارعين والمزارعات على التقنيات المتطورة لانتاج المحاصيل وإذا ما جرى منحهم الدراجات الهوائية، عندئذٍ سيتمكن المزارعون، لا بل يكونون راغبين بنقل المعرفة إلى المزارعين الآخرين في الجماعة. فيزداد الانتاج الزراعي وينحسر انعدام الأمن الغذائي.

وبينما قد يكون لنظرية التغيير هذه نظرة جيدة - وقد تكون نجحت في عدد من الجماعات - أدرك فريق تصميم المشروع أن قاعدة الدليل ضعيفة. وأشارت الدروس المستفادة والدراسات أن المزارعين (أ) لم يكونوا مدربين جيدين؛ (ب) كان لديهم عدد قليل من المحفّزات لإضفاء لمعزة الجديدة بما أن الحفاظ على المعرفة لنفسهم أعطاهم قدرة تنافسية و (ج) قد لا يكونون وجدوا الوقت لإجراء التدريبات. في هذه الأثناء، أبرزت نتائج التقييم أن في سياق مشروع محدّد، قد تكون المزارعات «النموذجيات» غير راغبات في استخدام الدراجات الهوائية بسبب المعايير المرتبطة بالنوع الاجتماعي.

بناء على هذه النتائج، استكشف الفريق خيارات أخرى لاستراتيجية المشروع. وبعد التحليل الدقيق، اختاروا استراتيجية مشروع أخرى: تعزيز قدرة الحكومات في الخدمات الإضافية وتقوية مجموعات المزارعين الاصليين وتسهيل الروابط بين العناصر السابقة الذكر.

نظرية التغيير:

يمكن أن يختلف تحديد نظرية التغيير ومدادها بين المنظمات. تأكد من مراجعة تحديد الجهة المانحة لنظرية التغيير وفهمه جيدًا في وضع تصميم مشروعك.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد تحليل التقييم ونتائج التحليل وتفسيرها
- في بعض الحالات، يعد جمع البيانات الثانوية والتحليل الهادف إلى تحديد أهداف المشروع المؤقتة والاستهداف قبل جمع البيانات الأولية

الخطوات والأدوات

1.1 راجع نتائج التقييم وتبعاته على الأهداف العامة والأهداف الاستراتيجية

راجع شجرة المشكلة بما في ذلك جوهر المشكلة والأسباب الضمنية وتحليل الثغرات ونتائج التقييم الأخرى كلها.

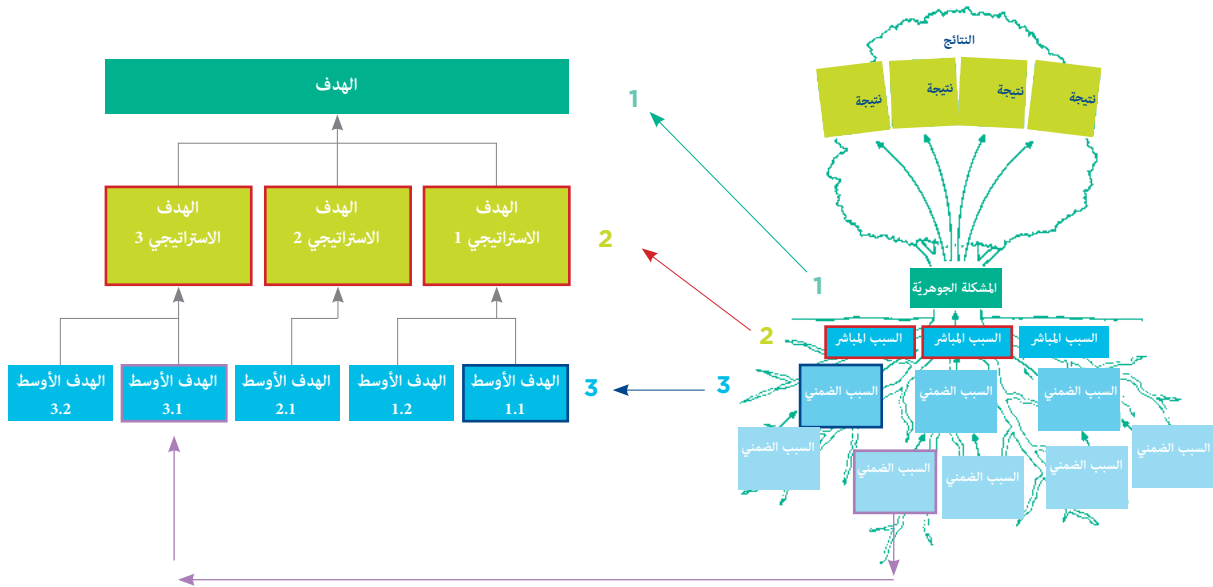
تساعد نتائج التقييم في تطوير الهدف العام والأهداف الاستراتيجية كما يلي:

- طبيعة المشكلة بحد ذاتها، بما فيها المتأثرين، متى وكيف، وتسلط الضوء على الفوارق على مستوى النوع الاجتماعي: هذا هو الوضع المرتبط بالسياق الذي سيهدف المشروع إلى تغييره
- أين تكون المشكلة والحاجات غير الملباة هي الأقسى. غالبًا ما يأتي هذا الأمر من البيانات الثانوية وتحليل الحاجات المقارنة وتستخدم من أجل تبرير قرارات الاستهداف.
- "نتائج" شجرة المشاكل وتحليل الحاجات المقارنة والمعمارية في خدمة توثيق أهمية المشكلة ومن أجل تبرير سبب معالجة المشروع لهذا الأمر.
- أسباب المشكلة الأهم، ونقاط القوة الرئيسة والدفع السببي الناتج عن التقييم، بالمقارنة مع إطار العمل المفهومي ذي الصلة أو إرشادات الجهة المانحة. يساعد هذا الأمر في تبرير أهداف المشروع المقترحة واستراتيجيته، أي الأسباب التي سيعالجها المشروع أو لا.
- الفرص والموارد والقدرات الحالية التي يمكن البناء عليها أو تعزيزها كجزء من استراتيجية المشروع.

1.2 حوّل جوهر المشكلة والأسباب المباشرة إلى بيانات إيجابية

لربط نتائج التقييم والقرارات المبنية على الأدلة تحقيقًا لهدف المشروع العام والأهداف الاستراتيجية، حوّل المشكلة الجوهرية في شجرة المشاكل (الجذع) والأسباب المباشرة إلى بيانات معكوسة وإيجابية.

الرسم 5.3: من شجرة المشكلة إلى إطار عمل النتائج



الفصل الأول
مقدمة

طريق التغيير يحدّد المجالات
(العلاقات، السلوكيات، الأنظمة،
المؤسسات، القوانين، السياسات)
حيث يجب أن يحصل التغيير
للوصول إلى الظروف المطلوبة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

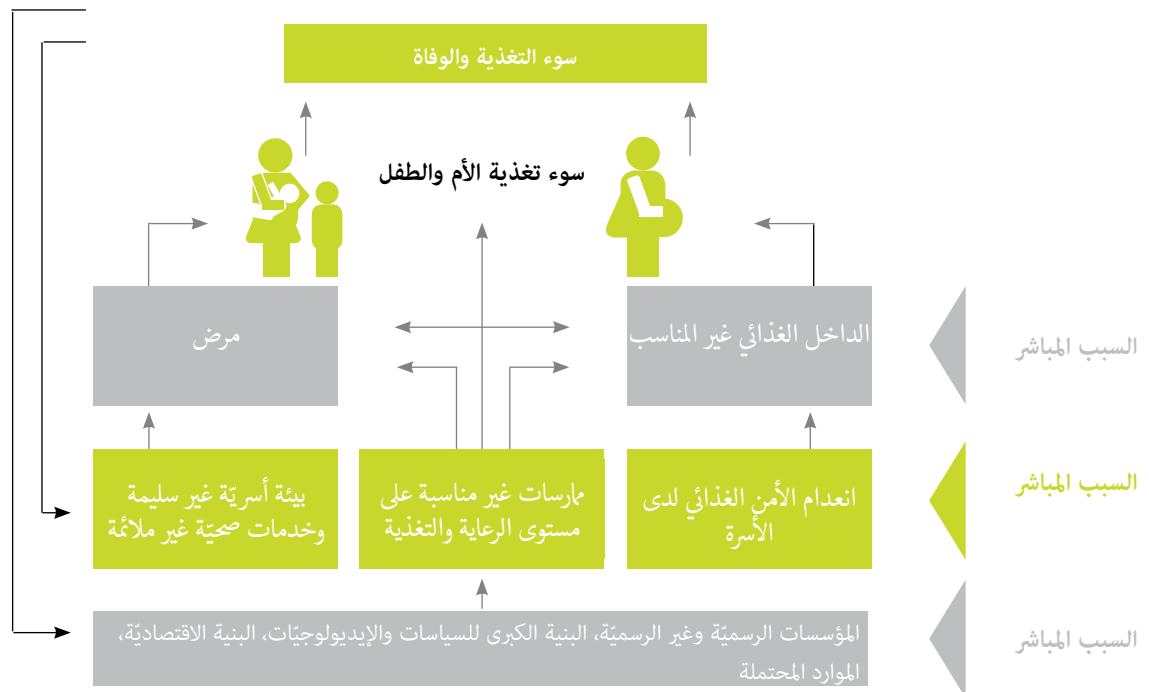
على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة الجوهرية في شجرة المشاكل هي: "تعاي الأسر الريفية الفقيرة في المناطق النائية من محافظة الغور من انعدام أمن غذائي حاد (نوعية وكمية متدنيتين من الوجبات) لمدة 4 إلى 6 أشهر من السنة"، فإن البيان المعكوس الإيجابي هو "تتمتع الأسر الريفية الفقيرة في محافظة الغور بأمن غذائي على طول السنة". وفي حال كان أحد الأسباب المباشرة لانعدام الأمن الغذائي الموسمي "التنوع الغذائي المتدني"، عندئذ يكون البيان المعكوس الإيجابي "التنوع الغذائي المتزايد".

ففي عكس المشكلة والأسباب، تكون قد بدأت في رسم "طريق التغيير" الذي سيجري تنميته في الخطوات التالية. فطريق التغيير يحدّد المجالات (العلاقات، السلوكيات، الأنظمة، المؤسسات، القوانين، السياسات) حيث يجب أن يحصل التغيير للوصول إلى الظروف المطلوبة. فُتق بيان الشجرة الإيجابي وحوّل إلى طريق تغيير يبرز الأعمال والنتائج التي تقود إلى الظروف المطلوبة. في هذه المرحلة من الزمن، لا تدع الطريق يكون محدوداً بما تريد CRS وشركاؤها أن يفعلوا. ارسم "الصورة الكاملة" (فورنوف 2014). هذه أول خطوات نظرية التغيير في المشروع.

1.3 إعمل على صياغة هدف المشروع العام وأهدافه الاستراتيجية

استخدم نتائج التقييم والبيانات الإيجابية من الخطوة 1.2 من أجل صياغة هدف عام أولي وأهداف استراتيجية. وفي غالبية الحالات، يكون الهدف مرتبطاً بجوهر المشكلة. على سبيل المثال، في حال كان جوهر المشكلة أن الفتيات في المناطق الريفية يتسرن من المدارس في الصف الرابع، قد تكون مسودة الهدف العام أن "الفتيات والفتيات يستكملون التعليم الابتدائي". وفي غالبية الحالات، يكون الهدف الاستراتيجي مرتبطاً بالأسباب المباشرة للمشكلة الجوهرية (التي بدورها تعكس بشكل عام إطار العمل المفهومي المباشر للمحدّدات المباشرة). على سبيل المثال، في حال كان جوهر المشكلة مرتبطاً بسوء التغذية، يكون الهدف العام على الأرجح بشأن الأطفال السليمين والحسن التغذية، بينما يكون الهدف الاستراتيجي على الأرجح يعكس القضايا التي جرى التعرّف إليها والخاصة بانعدام الأمن الغذائي لدى الأسرة، والرعاية غير المناسبة و/أو بيئة الأسرة غير السليمة. حتى الآن، لا تقلق بشأن الصياغة الدقيقة للكلمات.

الرسم 5.4: إطار العمل المفهومي



1.4 قرّر بشأن العدد المناسب للأهداف الاستراتيجية وحجم المشروع ومداه

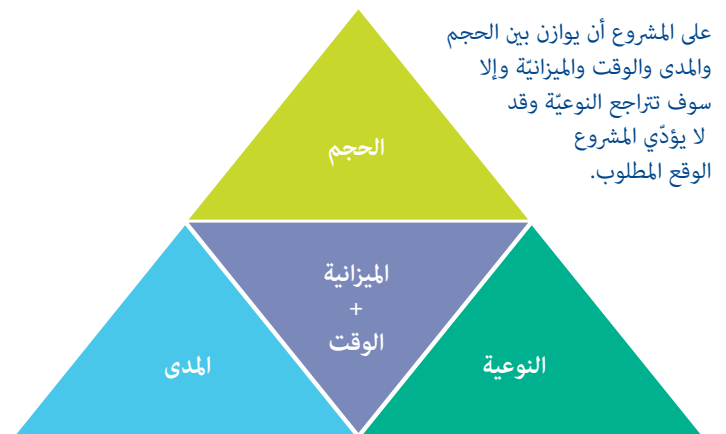
قرّر ما هو عدد الأهداف الاستراتيجية المناسبة. هذا قرار حاسم. بناءً على نتائج التقييمات واستنتاجاتها، ناقش الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب (أو الدفق السببي) من شجرة المشاكل وإطار العمل المفهومي التي لها تأثير ذي أهمية (نقاط قوّة) تجري معالجتها وتلك التي توقّر امكانيّة تقديم تغيير إيجابي للأشخاص والمجموعات الذين جرى التعرّف إليهم؟
- هل يفترض بالمشروع أن يعالج كل المحدّدات/الأسباب المباشرة للمشكلة المهمّة أو قسمًا منها؟
- ما هي الحاجات والثغرات المهمة التي لم تتلبّ بعد؟ ومنها، أيّها التي تميل الجهات المانحة إلى تمويلها أكثر؟
- ما الذي يستطيع المشروع أن يعالجه منطقيًا في سياق الإطار الزمني للمشروع والميزانيّة المقدّرة المتوقّرة والقدرات القائمة والمحتملة؟
- أيّ مستوى من التغيير تستطيع أن تتوقّع بشكل واقعي ليجري تحقيقه في نهاية المشروع؟
- ما هي القدرات التقنيّة والإداريّة اللازمة لمعالجة هذه المشاكل والأسباب وتحصيل المستوى المطلوب من التغيير؟ ومن تلك القدرات، أيّها التي لدى CRS وشركائها وتلك التي تحتاج إلى تعزيز؟

يمكن إطار العمل المفهومي أن يساعدك على توضيح حجم استراتيجية المشروع ومداه ويقرّر في ما سيقوم به المشروع أو لا. فعلى سبيل المثال، قد تقرر أن استراتيجية مشروع التغذية في منطقة ما أن المشروع سيعالج اثنين من ثلاثة عناصر ضمنيّة: انعدام الأمن الغذائي في الأسرة والرعاية غير المناسبة. لقد قرّرت عدم معالجة المحدّد الثالث من إطار العمل المفهومي لأنّ نتائج التقييم في هذه الحالة أظهرت أنّ ظروف النظافة على مستوى الأسرة هي جيّدة بشكل عام (أي أنّ هذا الموضوع لم يعتبر على أنّه سبب ذي صلة في هذا السياق) وأنّ الحكومة كانت تؤمّن الخدمات الصحيّة المجانيّة والعالية النوعيّة. ستكون جودة الخدمات الصحيّة الحكوميّة وقابليّة النفاذ إليها إحدى الفرضيات الحاسمة وستعكس في نظريّة التغيير.

يعتمد نجاح المشروع على الموازنة بين الحجم (عدد القطاعات المحتملة) والمدى (مثلاً عدد الأشخاص والمنظمات والمدة الجغرافي) والوقت والميزانيّة. وغالبًا ما يفشل تصميم طموح للغاية في تأمين النتائج في حال لم يكن الوقت أو الموارد مناسبة. في غالبية الحالات، إنّ الإطار الزمني للمشروع وميزانيّته محدّدتان مسبقًا، لذا فعملك تحديد حجم المشروع ومداه لضمان التطبيق الجيد المطلوب من أجل تحقيق الوقع اللازم. ويتطلّب اختيار الأهداف الاستراتيجية العمل على تبادلات منطقيّة ومدروسة.

الرسم 5.5: الموازنة بين الحجم والمدة والميزانيّة والوقت



يُتصرّف عن مثلث قيود المشروع في The Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals (PM4NGOs, 2011) (دليل إلى إدارة المشاريع من أجل التنمية للمحترفين)

الفصل الأول
مقدّمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيميّة
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانيّة

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

يمكن إطار العمل المفهومي أن يساعدك على توضيح حجم استراتيجية المشروع ومداه ويقرّر في ما سيقوم به المشروع أو لا

الافتراضات الحساسة

عناصر أو شروط خارجة عن سيطرة فريق تصميم المشروع إلا أن وجودها أساسي ليسمح للمشروع بتحقيق هدفه الواقع على المستوى الأعلى التالي

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الدمج

الجهد المنوي لتصميم الخدمات التكميلية وتسليمها، هي التي تعزز التناغم من أجل تمكين الناس وتحويل المؤسسات والنهوض على مستوى التنمية البشرية المتكاملة

عندما تكون الأهداف الاستراتيجية بوصفة من الجهة المانحة استخدم التالي

المستفيدون

فرد أو مجموعة أو منظمة مستهدفة كانت أم لا، تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل الآيل إلى التطوير أو من الاستجابة الطارئة.

افتراض مشروعًا متكاملًا يمكن فيه معالجة "الأسباب الجذرية" البنيوية من شجرة المشاكل بشكل واقعي على ضوء حجم المشروع ومدها والوقت والميزانية. يكون التكامل الجهد المنوي لتصميم الخدمات التكميلية وتسليمها، هي التي تعزز التناغم من أجل تمكين الناس وتحويل المؤسسات والنهوض على مستوى التنمية البشرية المتكاملة. يمكن أن ينعكس الدمج في الأهداف الاستراتيجية التكميلية في القطاعات الفنية كافة أو في استراتيجية المشروع والنتائج الوسطى (راجع القسم الثاني أدناه). ويمكن التكامل أن يشمل الترابط بحسب الطبقات (ربط مشروع جديد ببرامج قائمة في منطقة جغرافية) والعمل في كافة القطاعات الفنية (مثلًا دمج الزراعة والتغذية من خلال تأمين رزمة من التدخلات في الأسرة) أو إيراد التدخلات بحسب تسلسل مع الوقت.

لا تنس أن تدرس المشاكل التي قد تكون قيد المعالجة أيضًا من قبل الآخرين (الوزارات الحكومية، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية الأخرى، الخ...) أو تلك التي جرى التخطيط لها لتجرب معالجتها ضمن حلقة حياة المشروع.

بشكل عام، كلما قل عدد الأهداف الاستراتيجية، كلما كان الأمر أفضل لأن هذا الأمر يقترح مشروعًا أكثر تركيزًا. ووجدت دراسة لـ CRS أن المشاريع المركزة التي لديها أهداف استراتيجية أقل ونتاجات وسطى أقل تكون مطبقة بشكل أنجح.

في حال وصفت الجهة المانحة أهدافًا استراتيجية، استخدم ما يلي: حلل إذا كانت هذه الأهداف متماشية مع نتائج التقييم وكيف ذلك. هذا يبرهن معرفتك بسياق المشروع. وعند الاقتضاء، فكر باستخدام حصة CRS من الكلفة أو أي تمويل تكميلي آخر لأحد الأهداف الاستراتيجية التي لن تدعمها الجهة المانحة في حال كان التقييم يقترحها كمحدد مهم للمشكلة. ففي أحد المشاريع التي فيها هدف استراتيجي موصوف لدواء مضاد للفيروسات، استخدمت CRS أموالها الخاصة لغذاء مكمل وأهداف استراتيجية تغذوية. إن النجاح اللاحق والأثر الإيجابي للغذاء السليم بالإضافة إلى الدواء ساعد في إقناع الجهات المانحة بالحاجة إلى تمويل الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالغذاء والتغذية كجزء من العلاج المضاد للفيروسات. بشكل عام، عندما تكون الأهداف الاستراتيجية بوصفة من الجهة المانحة، ركز اتخاذ القرار على اختيار استراتيجية للمشروع وصياغة نظرية التغيير وبلورة الأهداف الدنيا (النتائج الوسطى، المخرجات والأنشطة) التي تحقق الأهداف الاستراتيجية الموصوفة.

1.5 مقياس الهدف العام الأولي والأهداف الاستراتيجية

ترجم القرارات ومسودات الأهداف إلى أهداف عامة أكثر تنميًا وبيانات أهداف استراتيجية. حدد المستفيدين من المشروع، أي الأفراد الذين سيستفيدون من المشروع مباشرة أو غير مباشرة، من التغيير الذي كان المشروع يهدف إلى تحقيقه. فعلى سبيل المثال، قد يكون المستفيدون من مشروع تغذية الأطفال أولئك الأطفال الضعفاء، من هم دون الثالثة من العمر. أما المستفيدون من المشروع التربوي الواردون في الجزء 1.3 فهن الفتيات بين سن 9 و 12 سنة (المدرسة الابتدائية، الصفوف 4 وما فوق) في المناطق الريفية. تأكد أن الهدف العام وبيانات الأهداف الاستراتيجية تعكس كيف أن الرجل والمرأة والفتى والفتاة يختبرون المشكلة الجوهرية بشكل مختلف.

يصف الهدف العام الأمد الأطول، والتغيير التنموي الأوسع الذي يساهم المشروع فيه، ربما في منطقة ما أو في البلاد برمتها. فكر بالهدف العام كامل أو تطلع على الأمد الأوسع والأطول. حدد الفئة العامة من المستفيدين المستهدفين (الأفراد والمجموعات والمنظمات) ومكانهم.

أمثلة عن بيانات الهدف العام

مشروع زراعي	مشروع بناء سلام	مشروع صحي لحديثي الولادة
تتمتع أسر النساء الفقيرات من مزارعات الأرز في المناطق الأضعف من البلاد بأمن غذائي على مدى السنة	يتمتع سكان المنطقة بمستوى أعلى من الأمن الشخصي	تراجع معدل وفيات الرضع في البلاد

إن الأهداف الاستراتيجية هي الغاية المركزية للمشروع. هي تصف المنافع التي يمكن ملاحظتها والمستتقة التي يحققها المستفيد أو يتمتع بها في نهاية المشروع. يعبر كل هدف استراتيجي عن هدف محدد يكون واقعيًا وخاصًا بالمشروع وقابلًا للقياس.

مثال عن بيانات الأهداف الاستراتيجية

للمشروع الزراعي	لمشروع بناء السلام	لمشروع صحي لحديثي الولادة
زادت مزارعات الأرز إنتاجية محاصيل الأرز بطريقة سليمة بيئيًا	لقد خففت المجموعتان الدينيّتان من التوتر بينهما	تراجعت معدلات وفيات حديثي الولادة في منطقتين

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات CRS لتطوير أطر العمل المنطقية وأطر عمل النتائج (Levine 2007)

القسم الثاني: تعرّف إلى الخيارات الاستراتيجية المحتملة وحلّها



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد تحديد الهدف العام الأولي والأهداف الاستراتيجية، وهي مركز المشروع وغايته، قد تحتاج إلى تطبيق هذا القسم لكلّ من الأهداف الاستراتيجية.

2.1 تعرّف إلى الخيارات الاستراتيجية المحتملة

في أيّ من الحالات، غالبًا ما تتوافر مقاربات مختلفة ومحتملة لمعالجة المشاكل والفرص والوصول إلى الأهداف. فعلى سبيل المثال، في جماعة يظهر التقييم فيها تواجدًا عاليًا للإسهال لدى الأطفال، وممارسات صحية سيئة ونفاذ محدود للسلامة الصحية وحيث أحد الأهداف الاستراتيجية هو الإصحاح المحسّن، يمكن الخيارات الاستراتيجية أن تشمل:

- الربط بين لجنة تنمية الجماعة بالخدمات الحكومية لتوفير المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية للجميع WASH والعاملين في قطاع توزيع الصابون الخاص.
- تدريب الميسرين المجتمعيين على مقاربة الإصحاح الكامل بقيادة مجتمعية
- تسليم بلاطات المراحيض الجاهزة والمغاسل.

كلّ من استراتيجيات المشروع هذه فعّالة. ويمكن كلّ من تلك الاستراتيجيات (أو خليط منها) أن ينتج عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

فكر بالدليل الذي يسمح بالتعرّف إلى خيارات فعّالة ومناسبة وذات صلة على مستوى خيارات الاستراتيجية. تشمل الأدلة:

- نتائج التقييم بشأن حاجات الجماعة والثغرات والفرص فيها
- أفضل الممارسات: المقاربات المقبولة دوليًا على أنّها الأنجع أو التي أبدت نتائج عالية الجودة بشكل دائم
- الدروس المستفادة: النتائج أو التعميمات من تحليل المشاكل والنواقص و/أو النجاحات التي تبرز استراتيجية أو سيرة يجب اتباعها في المستقبل.

يمكن أن ترد المعلومات بشأن أفضل الممارسات والدروس المستفادة من الخبراء والمستشارين الفنيين ونتائج الرصد والتقييم وفعاليات التعلّم و/أو المراجعات الأدبية. في حال كنت بحاجة إلى مراجعة أدبية، استشر:

- الشبكات ذات الصلة (مثلًا الصحة المجتمعية أو الأمن الغذائي)
- إرشادات الجهات المانحة والدعم الفني
- معايير جودة البرنامج الخاصة بـ CRS ذات الصلة، والخطوط التوجيهية القطاعية أو وثائق الاستراتيجية الأخرى
- تقارير الأمم المتحدة ذات الصلة
- تقارير التقييم أو ملخصات المشاريع التي تعالج المشاكل المماثلة في سياقات مشابهة

فكر بالدليل الذي يسمح بالتعرّف إلى خيارات فعّالة ومناسبة وذات صلة على مستوى خيارات الاستراتيجية

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



استخدم عملية منهجية التي تقضي بقياس إيجابيات كل من خيارات الاستراتيجية وسلبياته.

ما هي الافتراضات التي تقوم بها الاستراتيجية بشأن مصالح المشاركين في المشروع والمستفيدين وتأثيرهم

2.2 حلل الخيار المرتبط بالاستراتيجية الأكثر احتمالاً

استخدم عملية منهجية تقضي بقياس إيجابيات كل من خيارات الاستراتيجية وسلبياته. أجب على الأسئلة أدناه لكل من الخيارات المرتبطة بالاستراتيجية. استخدم الجدول 5 ب (في نهاية الفصل) لتلخيص أجوبتك.

1. من يجب إشراكه: مع من تقترح هذه الاستراتيجية أن تعمل (على مستوى النتائج الوسطى) ومن يستفيد منها (على مستوى الأهداف الاستراتيجية)؟
2. دليل الأثر: ما الذي تنقله المشورة الفنية والأدبيات والمعايير بشأن إمكانية تحقيق الاستراتيجية للتغيير المطلوب (الهدف الاستراتيجي)؟ ما الذي جعل من الاستراتيجية أمراً ناجحاً في مكان آخر؟ هل أن عناصر النجاح هذه موجودة في السياق الحالي؟
3. الميزات: ما هي ميزات هذه الاستراتيجية (الكلفة، الجدوى، القيمة مقابل المال، فرص التعزيز، الحجم مقابل المدى، الاستدامة، إلخ)؟
4. السيئات: ما هي سيئات هذه الاستراتيجية (مثلاً الكلفة، الجدوى، القيمة مقابل المال، فرص التعزيز، الحجم مقابل المدى، الاستدامة، إلخ)؟
5. الافتراضات: ما هي الافتراضات التي تقوم بها الاستراتيجية بشأن مصالح المشاركين في المشروع والمستفيدين وتأثيرهم؟ على سبيل المثال، هل من الافتراضات أن يتطوع أعضاء الجماعة مجاناً؟ وأن يؤمن القادة الروحيون الدعم الكامل؟ ما هي الأجوبة السلبية التي يمكن استباقها بناء على هذه المصالح والتأثيرات؟ ما هي الافتراضات التي تضعها الاستراتيجية بشأن العناصر الأخرى في البيئة (مثلاً الفاعليات الأخرى، الحكومة، إلخ)؟
6. المخاطر: ما هي المخاطر المرتبطة بخيار الاستراتيجية هذا (مثلاً اعتبارات السلطة والنوع الاجتماعي، قدرات CRS والشريك الحالية والمحتملة، إلخ)؟ كيف يمكن لاستراتيجية المشروع أن تخفف من هذه المخاطر؟
7. احتمالية الوقوع في سياق هذا المشروع: على ضوء نتائج التقييم، إلى أي مدى يمكن الاستراتيجية أن تعالج المشاكل وتعزز الفرص وتؤدي إلى التغيير المطلوب (الهدف الاستراتيجي) بالشكل نفسه في سياق هذا المشروع؟

2.3 أجر المزيد من التحليل والتقييم

في حال كانت نتائج التقييم لا تؤمن المستوى المطلوب من التفصيل في التحليل ومقارنة خيارات الاستراتيجية، قد تحتاج إلى جمع المزيد من المعلومات هذه المرة، مثلاً من خلال إجراء تقييم للسوق أو تحليل للعوائق أو مراجعة لتوفر مزودي الخدمات وتقييم مقبولة خيارات الاستراتيجية من قبل المستفيدين المستهدفين، إلخ...

تغيير السلوكيات وتحليل للعوائق: تعالج مشاريع عديدة مشكلة ما وهي تضع نصب عينها تغيير السلوكيات دون المثلّي وتعزيز السلوكيات أو الممارسات «المحسنة». من أجل تصميم استراتيجية مناسبة، تحتاج إلى فهم ما يقوم به الناس ولماذا وما المطلوب منهم لاعتماد هذا السلوك. قد تحتاج إلى استكمال نتائج التقييم من خلال إجراء تحليل للعوائق. فتحليل العوائق أو تحليل أقصر لما يجب القيام به/ ما يجب عدم القيام به (حيث كان ذلك مناسباً) هي منهجيات لمسح مبرهن يمكن أن تساعد في بلورة استراتيجيات المشاريع الفعالة وتطبق نظرية التغيير المناسبة لتغيير السلوكيات. اجمع البيانات وحللها حتى تفهم من الذي يجب أن يغير سلوكياته ومن الذي له تأثير على المجموعة وما هي محدّدات سلوكيات المجموعة وما هي المحدّدات الأقوى.

عندما يكون الوقت ضيقاً، إعمل على تقريب هذا الجهد من خلال جمع البيانات الثانوية ذات الصلة وإجراء مقابلات مع عدد محدود من الأسر وإجراء تمرين «مدار النفوذ» السريع (راجع الرسم). في حال كان الوقت غير كاف على مستوى تصميم المشروع وفي حال لم تكن الجهة المانحة تطلب هذا المستوى من التفصيل في الاقتراح، يمكنك أيضاً أن تحدّد جدولاً زمنياً وميزانية لتحليل العوائق على مستوى بدء المشروع.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الرسم 5.6: مدار النفوذ

عندما يكون الوقت ضيقًا، إعمل على تقريب هذا الجهد من خلال جمع البيانات الثانوية ذات الصلة وإجراء مقابلات مع عدد محدود من الأسر وإجراء تمرين "مدار النفوذ" السريع



2.4 أجر تحليلًا للقدرات

أجر تحليلًا للقدرات باستخدام النتائج القائمة والمعرفة بقدرات CRS وشركائها لجهة أهداف المشروع المقترح وخيارات الاستراتيجية التي اعتمدها. يعتبر تحليل القدرات مفيدًا من أجل تحديد السبب (الأسباب) الذي يمكن معالجته بشكل ذي جدوى والعودة إلى القرارات المرتبطة بحجم المشروع ومداه ومساعدتك في اختيار استراتيجية مناسبة للمشروع.

راجع القدرات الإدارية والمادية والمالية والبشرية لـ CRS وشركائها لا سيما لجهة القطاع (القطاعات) المقترحة والتي تستكمل الأهداف الاستراتيجية كما والخيارات المختلفة التي اعتمدها الاستراتيجية. ما هي تبعات كل من الاستراتيجيات المحتملة على قدرات CRS والشركاء الفنية والإدارية؟ ولكل من الخيارات التي اعتمدها الاستراتيجية، إ طرح السؤال التالي:

- هل أن القدرات القائمة كافية، في ظل التركيز الفني المقترح (حجم الخبرة وعمقها)، وقرارات الاستهداف الأولية والممدى المتوقع؟
- هل أن أيًا من القدرات ستحتاج إلى تعزيز قبل بدء المشروع أو خلاله من أجل ضمان تحقيق النوعية؟

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات مراجعة الأدبيات (داميت وهانز 2014) ، إرشادات مفصلة حول كيفية إجراء مراجعة أدبية. قائمة شاملة لقواعد البيانات، ومحركات البحوث ومصادر البيانات (الصفحات 6-9)
- دليل عملي لإجراء تحليل للعوائق (كيتل 2013) منهاج التدريب الذي يهدف إلى بناء المهارات من أجل التخطيط لمسح تحليل العوائق وإجرائه.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد تحديد الخيارات التي اعتمدتها الاستراتيجية وتحليلها. قد تحتاج إلى تكرار هذه الخطوات لكل من الأهداف الاستراتيجية
- الخطوات والأدوات

3.1 نظم الخيارات التي تعتمد عليها الاستراتيجية في المشروع

إلغ كافة الاستراتيجيات من اللائحة (في الجدول 5 ب) التي تبدو وبشكل واضح غير مناسبة وغير ذي جدوى أو التي لا احتمال وقع لها في سياق المشروع. من ثمّ أعد جمع الاستراتيجيات المحتملة ضمن خيارات استراتيجية المشروع الحصرية المتبادلة من خلال التفكير ما إذا كان بعض الاستراتيجيات المتعرّف عليها يمكن أيضاً أن تدخل ضمن استراتيجية مشروع أكثر تكاملاً. فعلى سبيل المثال، في بنغلادش، وردت ثلاث استراتيجيات تدخل محتملة لمشروع أمن غذائي، كما يلي:

- الاستراتيجية 1: ممارسات محسّنة لمحاصيل أرز إضافية
 - الاستراتيجية 2: اعتماد تنوع من بذور الأرز المقاومة للفيضانات
 - الاستراتيجية 3: سلامة حيوانية وممارسات غذائية أفضل
- إذا ما أخذنا كلّاً من الاستراتيجيات على حدة أو ضمن تركيبة ما، تتبلور سبع خيارات حصرية متبادلة كما يلي:

الخيار 1: الاستراتيجية 1

الخيار 2: الاستراتيجية 2

الخيار 3: الاستراتيجية 3

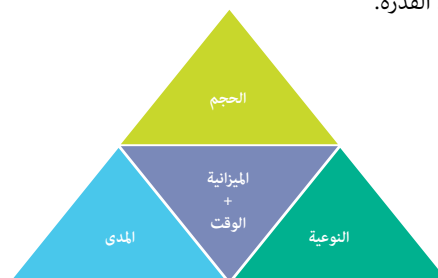
الخيار 4: الاستراتيجيتان 1+2

الخيار 5: الاستراتيجيتان 1+3

الخيار 6: الاستراتيجيتان 2+3

الخيار 7: الاستراتيجيات 1+2+3

عند اتخاذ القرار بشأن الخيار، فلتكن اعتباراتك توازن بين الحجم والمدة على أساس الوقت والميزانية المطلوبين بالإضافة إلى عناصر أخرى مثل القدرة.



فكر برزمة الحد الأدنى من التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي. في المثال أعلاه، قد يكون من الأمثل تطبيق الاستراتيجيتين 1 و 2 معاً بما أنّ الواحدة تقوّي الأخرى. من جهة أخرى، تركز الاستراتيجية 3 على أهداف مختلفة لسبل العيش ونوع آخر من الأسر أو المشاركين مثل الأسر التي لا أرض لها والتي لا تشارك في زراعة الأرز ولكن لديها بعض رؤوس الحيوانات أو النساء من غير الرجال. فكر بالتبعات على واحدة أو كلتا المجموعتين المختارتين لسبل عيشهما إثر التركيز على قدرة المشروع على تأمين نتائج جيدة وبحجم كبير.

فكر بمثال آخر: في مشروع الحد من الملاريا، قد يسمح توزيع الناموسيات المعالجة بالمبيدات للمشروع بالوصول إلى عدد كبير من الناس في منطقة جغرافية واسعة. مع ذلك، وبحسب الوضع، قد لا يكون توزيع الناموسيات وحده كافياً لإثارة تغيير إيجابي في الحد من الملاريا. إذا ما أظهرت نتائج التقييم أن الناموسيات تستخدم لأهداف أخرى غير حماية الأطفال في الليل، قد تحتاج أيضاً إلى العمل على تغيير السلوكيات المرتبطة باستخدامها.

وتكون زيادة الحجم هذه لازمة لتأمين الوقع المطلوب إلا أنّ هذا الأمر سيكون له تبعاته على مدى المشروع. ومن غير الوارد أن يكون للمشروع القدرة على تأمين تغيير في السلوكيات في البلاد برمتها.



إلغ كافة الاستراتيجيات من اللائحة التي تبدو وبشكل واضح غير مناسبة وغير ذي جدوى أو التي لا احتمال وقع لها في سياق المشروع

فكر برزمة الحد الأدنى من التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

نصيحة عملية :

تجري هذه الخطوات بشكل أساسي في سياق ورشة عمل. تأكد أن المشاركين كافة لديهم فهم مشترك للخيارين اللذين اعتمدتهما الاستراتيجية والمعايير المقترح قبل البدء بالتمرين.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

3.2 تعرّف إلى معايير التقييم من أجل مقارنة خيارات استراتيجية المشروع

اتفق على مجموعة من المعايير المحددة للمقارنة والترتيب ووضع الأولويات في الخيارات التي اعتمدها استراتيجية المشروع. ويؤمّن الجدول 5 ج (في نهاية هذا الفصل) قائمة بالفئات (العمود 1)، ومعايير النماذج ذات الصلة (العمود 2) ومدى التقييم (العمود 3). كيف هذا الجدول مع سياق المشروع. فقد ترغب في:

- تقليص قائمة المعايير الأساسية وذات الصلة
- أضف معايير أخرى ذات صلة بسياق المشروع
- كيف مدى المشروع بحسب الحاجة

في حال كان الأمر مناسباً، أدرس أهمية المعايير. فعلى سبيل المثال، إن بعض المعايير (التي تعالج متطلبات الجهة المانحة وأولوياتها أو الاستجابة على مستوى النوع الاجتماعي) قد تكون من الأهمية بمكان أن أي خيار تعتمده الاستراتيجية يحزر علامة دون الـ 4 (يستوفي غالبية التوقعات) لهذه المعايير، سيوضع جانباً تلقائياً.

3.3 قيم خيارات استراتيجية المشروع كلّها

راجع نتائج التقييم ولا سيما تلك الواردة من تحليل الثغرات والقدرة وأي معلومات إضافية جرى جمعها بشأن الأسواق وأفضليات المستفيدين والعوائق أمام تغيير السلوكيات إلخ حتى يكون تسجيل العلامات مبنياً على دليل. وكما تدعو الحاجة، حدّث تحليل الثغرات طالما أن الخيارات التي اعتمدها استراتيجية المشروع محدّدة بشكل أفضل.

استخدم الجدول 5 ج، وقارن الخيارات التي اعتمدها الاستراتيجية كافة وضعها بالترتيب. يشمل الجدول 5 ج قائمة بالمعايير التي تأتي منتظمة ضمن 9 فئات كما يلي:

- الاستجابة إلى نتائج التقييم وأصوات المستفيدين
- إمكانية إثارة وقع
- اعتبارات الجهات المانحة
- اعتبارات الحكومة
- الجدوى
- القيمة مقابل المال
- الاستدامة
- قدرات CRS والشريك
- الاعتبارات المتقاطعة بما في ذلك النوع الاجتماعي والحوكمة وبناء السلام

يقيم المشاركون في ورشة العمل كلّاً من الخيارات التي اعتمدها استراتيجية المشروع مقابل كلّ من الفئات المختارة. فعلى سبيل المثال، تكون إحدى الفئات «اعتبارات الحكومة» وأحد معاييرها ذات الصلة «إلى أي مدى يصطّف الخيار الذي اعتمدته استراتيجية المشروع مع سياسات الحكومة ذات الصلة». يقيم المشاركون في ورشة العمل كلّ استراتيجية من استراتيجيات المشروع مقابل معيارها. في حال كانت استراتيجية المشروع رقم 1 لا تصطّف أبداً مع سياسات الحكومة ذات الصلة، قد تكون النتيجة التي تسجلها «1» (لا تلبّي التوقعات). في حال كان الخيار الذي اعتمدته استراتيجية المشروع رقم 2 يصطّف بشكل ممتاز مع سياسات الحكومة، تكون النتيجة التي يسجلها «4» أو «5» (تلبّي غالبية التوقعات).

استخدم المجموعات الصغيرة مع خليط من المنظورات والخبرات وقارن النتائج في كلّ من المجموعات لتساعد في معالجة الانحياز.

3.4 قارن الخيارات التي اعتمدها استراتيجية المشروع وقرّر بشأن استراتيجية أولية للمشروع

ناقش إجمالي النتائج الواردة في الصف الأخير من الجدول 5 ج وقارن بينها كما والنتائج المتعلقة بمعايير محدّدة. إلغ خيارات اعتمدها الاستراتيجيات إن سجّلت نتيجة متدنّية في بعض المعايير مثل متطلبات الجهة المانحة. لكن لا تأخذ بالاعتبار النتائج الرقمية بشكل أعمى. يهدف التمرين إلى الكشف عن مناظير وافتراضات بشأن الاستراتيجيات المختلفة وإلى تسهيل تحليل أهداف الخيارات التي اعتمدها استراتيجية المشروع المتنافسة. فكر بالاستنتاجات والمعاني العميقة الناتجة عن النقاش.

رَكِّز على المجالات التي فيها اتفاق وحاول الوصول إلى توافق آراء وقرّر بشأن خيار تعتمده استراتيجية المشروع



الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

رَكِّز على المجالات التي فيها اتفاق وحاول الوصول إلى توافق آراء وقرّر بشأن خيار تعتمده استراتيجية المشروع. يكون هذا القرار طبعاً أولياً ويتوقف على مراجعة النبذة عن المفهوم.

3.5 مَقِّ استراتيجيّة المشروع وبلورها بشكل أعمق

مَقِّ استراتيجيّة المشروع وبلورها بشكل أعمق. استخدم قوائم التحقق من **الفصل الثاني** لتنمّق استراتيجيّة المشروع على ضوء الاعتبارات المتقاطعة. فعلى سبيل المثال، لا بدّ لاستراتيجيّة المشروع أن تستجيب للنوع الاجتماعي وأن تكون مراعية للنزاعات. يمكن أن تقرّر أن تعزيز القدرات سيكون عنصراً متقاطعاً مع استراتيجية المشروع. وضّح مخاوف الاستدامة بشأن كفيّة الحفاظ على منافع المشروع بعد انتهائه. قد تشمل الاستدامة الأبعاد الفنيّة والتنظيميّة والتمويليّة وتلك المرتبطة بالسياسات. قد تتطلب بعض الجهات المانحة استراتيجية خروج صريحة.

فكّر بشكل نقدي باستراتيجية المشروع المختارة وباعتبارات الاستهداف، بما في ذلك المستفيدين المستهدفين والناس أو المجموعات التي يتوقّع أن يشاركوا كعناصر فاعلة أو عناصر للتغيير (مثلاً مزوّدو الخدمات الصحيّة والمدرسون والعاملون على التوسيع الزراعي ومزارعون رياديون وأولياء أمر) والموقع الجغرافي. يمكن أن يكون لخيارات استراتيجية المشروع بشأن المحاصيل وأنشطة كسب العيش الأخرى تبعات مهمّة على النوع الاجتماعي. ولخيارات موقع المشروع تبعات معمّقة على الإنصاف والنزاع.

تأكّد من كتابة استراتيجية المشروع. ما الذي يتوقع من المشاركين في المشروع أن يقوموا به بشكل مختلف نتيجة لأنشطة المشروع وأين ومع أي نتائج ومع أي افتراضات بشأن دور العوامل والتفاصيل الأخرى. وثّق المنطق الكامن خلف اختيار هذه الاستراتيجية. للمرحلة الحالية، تعتبر قائمة من النقاط كافية.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- دليل المستخدم إلى التنمية البشرية المتكاملة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها (هاينريش وآخرون) مجموعة شاملة من الأسئلة لمراجعة استراتيجية المشروع من وجهة نظر التنمية البشرية المتكاملة (الصفحات 14-15).

القسم الرابع: صغ نظرية التغيير واختبرها



متى تستخدم هذا القسم؟

- في الوقت نفسه الذي تحلّل فيه خيارات استراتيجية المشروع

4.1 ناقش نظرية التغيير وصغها

في هذه الخطوة، تمارس التفكير التقييمي وتستخدم أطر العمل المفهوميّة للتحقّق من صلاحية استراتيجية المشروع وكيف أنّه سوف يولّد النتائج المطلوبة والوقوع على مستوى الهدف الاستراتيجي. سوف تعمل على صياغة نظرية تغيير صلبة توضّح لماذا تعتبر أنت والآخرون أنّ استراتيجية المشروع المختارة ستنتج في سياق مشروع محدّد.

أولاً، ناقش الافتراضات. هذه عوامل لا يمكن منفذو المشروع (أو قد يقررون عدم ذلك) أن يضبطوها لكنها قد تعرّض للخطر نجاح المشروع في حال كانت الافتراضات غير صحيحة. فالافتراضات توقّعات أساسيّة من أجل نجاح تراتبيّة أهداف إطار عمل النتائج. قد تشتمل على:

- المخاطر الممكنة لكن ليس المحتملة و/أو
- القرارات بشأن ما لن يقوم به المشروع والتي تؤثر على نتائج المشروع (مثلاً، الأنشطة التي يقوم بها عنصر آخر). استخدم نتائج التقييم ولا سيما تحاليل الثغرات والقدرات من أجل بلورة الافتراضات.

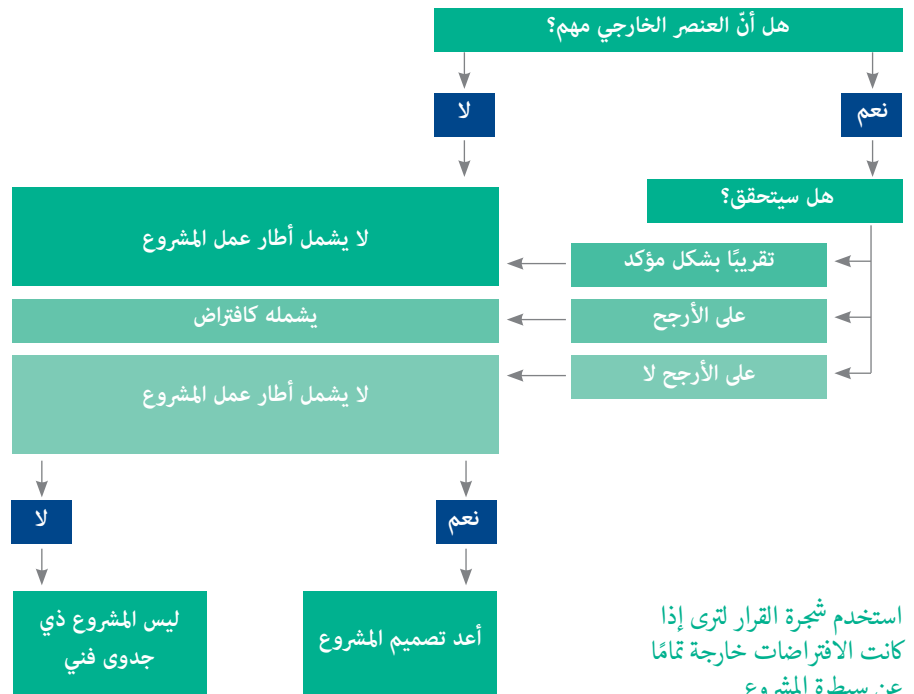
في هذه الخطوة...

قد تقرّر أن تعدّل استراتيجية مشروع مختار أو تتخلّص منها إن لم تدعمها نظرية تغيير صلبة

وبينما تعتبر الافتراضات خاصة بالسياق، تعنى الافتراضات العامة بالتالي:

- الخطط الحكومية أو خطط الهيئات التجارية وسياساتها وأعمالها
- الخطط والأعمال الخاصة بالمنظمات الأخرى (الأمم المتحدة، المنظمات غير الحكومية الدولية، الخ...) التي تعمل في منطقة المشروع
- الميول في الأسواق الوطنية والدولية
- موارد الجماعة والمستفيدين (المصالح، الحوافز، الوقت، الخ)
- مخاطر من صنع الإنسان أو الكوارث الطبيعية مثل الحروب والعصيان المدني أو الفيضانات أو الجفاف
- استخدم شجرة القرار (الرسم 5.7) لترى إذا كانت الافتراضات خارجة تمامًا عن سيطرة المشروع أو إذا كنت بحاجة إلى تعديل استراتيجية المشروع للتخفيف من الخطر عليه.

الرسم 5.7: شجرة القرار للافتراضات الحاسمة



استخدم شجرة القرار لترى إذا كانت الافتراضات خارجة تمامًا عن سيطرة المشروع

مثال عن كيفية استخدام شجرة القرار

مشروع حول صحة الطفل هدف استراتيجي وهو تلقيح كامل الأطفال دون السنتين في المناطق النائية في شمال نيجيريا. وقد خففت الشائعات وسوء المعلومات من تغطية التلقيح خلال السنوات القليلة المنصرمة. وتركز استراتيجية المشروع على تعبئة الجماعة المحلية وإشراك القادة الدينيين النافذين من أجل المطالبة بالتلقيح. أما الافتراض الأساسي من أجل تحقيق النتائج الوسطى فهو «أن الخدمات الصحية الحكومية سوف تؤمن اللقاحات في الوقت المطلوب».

الوضع أ: هل أن هذا العامل الخارجي مهم؟ نعم، لأن زيادة الطلب وحدها لا تزيد من مناعة الأطفال. هل سيتحقق؟ على الأرجح لأن الحكومة قد أمنت اللقاحات والخدمات بشكل مقبول في السابق في هذا الجزء من البلاد. ومع ذلك، لا يزال في بعض الأحيان مخزون اللقاحات ينفذ بسبب سلسلة التوريد غير المثالية. لذلك، من الحكمة أن نأخذ بالاعتبار هذا الافتراض ليتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الوضع ب: للأسباب نفسها الواردة في الوضع أ، يعتبر هذا العنصر مهمًا. لكن من غير المرجح أن يتحقق لأن نزاعًا أخيرًا ترك الخدمات الصحية الحكومية في حالة من الفوضى والنقص في التمويل. هل يمكن مراجعة استراتيجية المشروع لإدخال هذا العامل الخارجي؟ نعم، في هذه الحالة، يراجع فريق تصميم المشروع استراتيجية المشروع حتى تشمل شراكة مع اليونيسف من أجل تأمين اللقاحات وإدارة سلسلة التوريد.

الافتراضات الحساسة

عناصر أو شروط خارجة عن سيطرة فريق تصميم المشروع إلا أن وجودها أساسي ليسمح للمشروع بتحقيق هدفه الواقع على المستوى الأعلى التالي.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

سجل هذه الافتراضات وراجع الأهداف أو استراتيجية المشروع كما ترى ذلك مناسباً. سوف تراجع هذه الافتراضات وتنمقها عندما تبني إطار عمل المشروع في الفصل السابع.

4.2 إعمل على صياغة بيان نظرية التغيير

راجع الهدف العام والأهداف الاستراتيجية واستراتيجية المشروع. أربط هذه العناصر من خلال بلورة بيان نظرية تغيير واضح وصريح باستخدام طريقة "إذا، عندئذ، لأن". أدناه بعض الأمثلة الصغيرة:

بيان نظرية التغيير لمشروع يروج لتوظيف شباب من المحاربين القدامى

إذا جرى تأمين الوظائف للشباب من المحاربين القدامى، عندئذ، تتراجع إمكانية العنف ما بين الجماعات، لأن الشباب العاطل عن العمل قد يستعدون على الأرجح إلى القتال من جديد بينما الشباب العامل يخرج من هيكلية القيادة وهم أقل قابلية للتعبئة لأن خسارتهم تكون أكبر (USAID 2013d).

بيان نظرية التغيير لمشروع من أجل إعادة إدماج العائدين إلى أوروبا الشرقية

تظهر الخبرة السابقة التالي: إذا عاشت الأسر العائدة في مساكن مناسبة وملائمة، وكسبت المداخيل واستخدمت الخدمات العامة والاجتماعية في المجتمع الذي تعيش فيه وطالما للحكومة إطار عمل قانوني داعم، عندئذ، يندمج العائدون اجتماعيًا واقتصاديًا في المجتمعات التي يقيمون فيها. كان من المتوقع أن يعمل آخرون على تأمين حاجة المسكن، لذا ركزت CRS على عناصر المشروع الأخرى.

بيان نظرية التغيير لمشروع تعزيز الرضاعة الحصرية

إذا فهمت المرأة الحامل والجدة والقابلة التقليدية منافع الرضاعة الحصرية وإذا شاركت المرأة الحامل في مجموعات دعم الرضاعة، عندئذ، سوف يلجأ المزيد من السيدات إلى الرضاعة، لأن:

- نتائج تقييم المشروع ودراسات بلاد أخرى قد أظهرت الأثر الضخم للنساء المسنات على القرارات التي تتخذها المرأة التي هي في سن الإنجاب وزوجها في المجتمعات العامة (حيث يجري المشروع)
- نظرية التعليم الاجتماعي التي أطلقها بندورا (غروسبك 1992) والدروس المستفادة من مشاريع مشابهة قد أظهرت أن الدعم المستمر من الأقران من أجل تخطي مشاكل الرضاعة الحصرية فعال بشكل كبير من أجل تغيير المعايير الاجتماعية والسلوكيات من حول الترضيع الحصري.

4.3 راجع نظرية التغيير

استخدم قائمة التحقق في الجدول 5 (أدناه) لمراجعة صلاحية كل من العملية التي من خلالها بلورت نظرية التغيير وبيان نظرية التغيير المبني على «إذا، عندئذ، لأن» وتقييمهما. ناقش الأسئلة التي كان الجواب عليها «لا» وراجع نظرية التغيير كما تدعو الحاجة.

شجع على النقاش وليتحد كل واحد رأي الآخر. فكر بالافتراضات التي جرى التعرف إليها في وقت سابق. بحسب نتيجة هذه النقاشات، راجع استراتيجية المشروع أو حتى أعد مراجعة القرار المتعلق باستراتيجية المشروع الأنسب.

الجدول 5 أ: قائمة التحقق من أجل مراجعة صلاحية نظرية التغيير وتقييمها

نعم / لا	صفات نظرية تغيير صلبة
	إن التغييرات المنوي تحقيقها نتيجة للجهود صريحة
	طريق التغيير واضح ومفهوم ويعكس إطار عمل مفهومي ذي صلة
	تتوافر روابط واضحة مع الدوافع والمحددات الأساسية من التقييم
	يشير البيان إلى المنطق والعقلانية وأو يعكس نتائج البحث
	سوف تؤدي الجهود إلى النتائج المطلوبة من دون قفزات أو ثغرات
	جرت بلورة المعتقدات والافتراضات بشأن كيفية تأثير مستوى من التغيير على الآخر وكيفية نقض ذلك
	إن نظرية التغيير مترسخة في السياق وتعكس واقع عمليات التغيير في سياق محدد
	نظرية التغيير محدّدة ويمكن اختبار صلاحيتها مع الوقت

(بتصرف عن USAID 2015d)

2. مقتبس من مقترح دعم إعادة الإدماج للعائدين في البوسنة والهرسك. المقدم من CRS / البوسنة والهرسك (CRS/BIH) إلى مكتب السكان واللاجئين والهجرة التابع لوزارة الخارجية الأمريكية (BPRM) عام 2013

نصيحة عملية :

في عدد من المشاريع، تشارك الأهداف القائمة على مستوى النتائج الوسطى تغييرًا اجتماعيًا وسلوكيًا. بلور نظرية التغيير خاصتك حتى تكون استراتيجية المشروع وإطار عمل النتائج مبنين على أنماط تغيير سلوكي واجتماعي صلبة وأطر عمل ونظريات.

التعلم الاجتماعي

فكرة أن سلوك الناس مدعومة بعناصر خارجية وأن الناس يتعلمون من مراقبة الآخرين.

شجع على النقاش ليتحد كل واحد رأي الآخر

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

قد تبرز أسئلة بحوث محتملة يمكن أن تربط مشروعك ببلد أكبر أو أجنحة تعاونية تابعة لوكالة ما

4.4 فكر بأسئلة البحث كما يكون ذلك مناسباً

بينما تبلور نظرية التغيير، قد تبرز أسئلة بحوث محتملة يمكن أن تربط مشروعك ببلد أكبر أو أجنحة تعاونية تابعة لوكالة ما. قد تكون أسئلة البحوث مرتبطة بتحسين التنفيذ وإبراز دليل الوقع والمناصرة مع الجهات المانحة وصانعي السياسات والحكومات النافذة أو أي ممارسين آخرين، الخ...

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- مقارنة باني الجماعة لنظرية التغيير: دليل عملي لبلورة النظرية (أندرسون 2005)
- يحدد مكتب الأغذية من أجل السلام التابع لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية نظرية التغيير على أنها سيرورة (إيضاح طريقة تفكير CRS بشأن وضع قائم أو مشكلة ما، وأسبابها الضمنية، والتغيير الطويل الأمد المطلوب وما يجب أن يحصل من أجل أن يحصل التغيير) وكمنتج (مجموعة من النظريات والمخرجات والافتراضات ومؤشرات تجعل طرق التغيير اللازمة هدفاً عاماً طويل الأمد مرغوب به). يمكن إيجاد المزيد من المعلومات في مشروع FANTA
- نظريات التغيير ومؤشراته: مفاهيم وأسباب أساسية لإدارة النزاع والتخفيف منه (وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية آذار 2013d).

القسم الخامس: حدّ النتائج الوسطى واعمل على صياغة إطار عمل النتائج



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد اختيار استراتيجية مشروع مناسبة وصياغة أهداف على مستوى أعلى (أهداف استراتيجية وهدف عام)؛ يجري ذلك لكل من الأهداف الاستراتيجية

الخطوات والأدوات

5.1 ترجم استراتيجية المشروع إلى نتائج وسطى

بلور بيان النتائج الوسطى لاستراتيجية المشروع. تبين النتائج الوسطى التغييرات المتوقعة ضمن سلوكيات يمكن التعرف إليها لمجموعة محدّدة أو تبين التغييرات المتوقعة في أنظمة وسياسات أو مؤسسات يطلب منها أن تحقق الأهداف الاستراتيجية (منافع نهاية المشروع). قد تشرك البيانات القائمة على مستوى النتائج الوسطى التغييرات في معدّل اعتماد المشاركين في المشروع لسلوكيات جديدة أو توسيع مدى المشروع أو تغطيته الطرق الجديدة في تنظيم الأنظمة أو إدارتها أو التغييرات في السياسة على سبيل المثال.

أمثلة عن بيانات النتائج الوسطى

مشروع زراعي	مشروع بناء السلام	مشروع صحي لحدوثي الولادة
تستخدم مزارعات الأرز المستهدفات تقنيات زراعة الارز المحسنة	بدأت الطائفتان بتطبيق فعلي للنشاط المتفق عليه والتي فيها مصلحة مشتركة	تلد الحوامل في المناطق المستهدفة بإشراف شخص يتمتع بالمهارة في المجال.

إشارة إلى أنّ النتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية للمشروع نفسه غالباً ما تشرك مجموعات مستهدفة مختلفة

إشارة إلى أنّ النتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية للمشروع نفسه غالباً ما تشرك مجموعات مستهدفة مختلفة. على سبيل المثال، إن المجموعة المستهدفة لأهداف استراتيجية تتعلق بتغذية الأطفال هم الأطفال دون الـ 3 سنوات. بينما قد تكون المجموعات المستهدفة للنتائج الوسطى الأمهات والجندات والآباء ومؤمني الخدمات الصحية الذين تؤثر ممارساتهم وسلوكياتهم بشكل مباشر على وضعيّة تغذية الأطفال دون سنّ الثالثة.

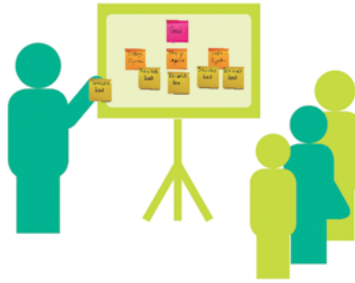
5.2 قرّر عدد النتائج الوسطى اللازمة

على غرار سيرورة الأهداف الاستراتيجية، اتبع إرشادات الجهات المانحة المطلوبة بشأن النتائج الوسطى. يعني عدد أقل من النتائج الوسطى مشروعاً مركّزاً له نظرية تغيير بسيطة. ومع ذلك، على مكملات النتائج الوسطى أن تعكس نظرية التغيير لجهة عناصر التغيير الأساسية والسلوكيات المتغيرة والتغطية اللازمة من أجل توفير المخرجات المطلوبة، الخ...

5.3 أدخل كافة مسودات بيانات الأهداف ضمن إطار عمل النتائج

راجع نموذج الجهات المانحة لإطار عمل النتائج ولغته وكيفه مع متطلّباتهم. راجع المسرد المقارن في الملحق 1. ضع رسماً لإطار عمل النتائج وأدخل فيه الهدف العام والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى التي تعرّف إليها.

الرسم 5.8 يعمل فريق المشروع على إطار عمل النتائج



بينما لا يشمل إطار عمل النتائج إلا النتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية والهدف العام، غالبًا ما يجد فريق تصميم المشروع أنه من المفيد "التفكير على الأرض" بالمخرجات والأنشطة التمثيلية الواسعة باستخدام الألواح الورقية والملصقات. تتجلى الأنشطة والنتائج بشكل كامل بعد مراجعة النبذة عن المفهوم (راجع الفصل السابع)

5.4 راجع إطار عمل النتائج

راجع مسودة الأهداف من خلال مناقشة هذه الأسئلة:

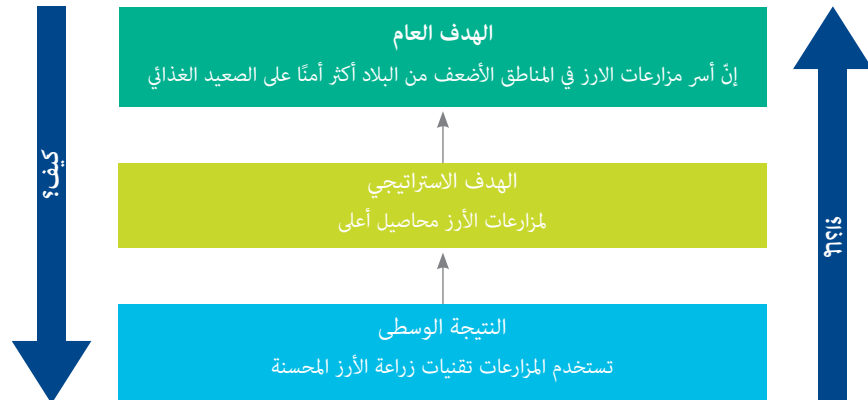
- هل تصف الأهداف الاستراتيجية الغاية المركزية للمشروع؟
- هل أن الأهداف الاستراتيجية خاصة بسياق المشروع؟
- هل يمكن أن تتحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل واقعي بحلول نهاية المشروع؟
- هل تساهم الأهداف الاستراتيجية منطقيًا في تحقيق الهدف العام؟
- هل أن عدد الأهداف الاستراتيجية منطقي بناء على إطار المشروع الزمني والميزانية واعتبارات الحجم مقابل المدى؟
- هل تعكس النتائج الوسطى استراتيجية المشروع ونظرية التغيير؟
- هل تعكس النتائج الوسطى عناصر التغيير والسلوكيات الصحيحة؟
- هل أن مكملات النتائج الوسطى لازمة وكافية لتأمين التغيير على مستوى الهدف الاستراتيجي؟

5.5 راجع تراتبية الأهداف (من النتائج الوسطى إلى الأهداف الاستراتيجية إلى الهدف العام)

بقراءة إطار عمل النتائج نزولًا، يجب شرح كيفية تحقيق هدف ما من خلال الهدف الذي هو أدنى منه. بقراءة إطار عمل النتائج صعودًا، يجب شرح سبب محاولة تحقيق هدف أدنى مستوى من خلال الهدف الذي هو فوقه. يرد هذا الأمر في الرسم 5.9. في هذا المثال البسيط، يتوقع فريق تصميم المشروع أن:

- تتمتع المزارعات بمحاصيل إضافية من زراعة الأرز (الهدف الاستراتيجي) نتيجة استخدامهن لتقنيات زراعة الأرز المحسنة (النتيجة الوسطى)
- ستستخدم المزارعات تقنيات زراعة الارز (النتيجة الوسطى) من أجل تحقيق محاصيل زراعية للأرز أفضل (الهدف الاستراتيجي).

الرسم 5.9: المستويات الثلاثة لأهداف إطار عمل النتائج



يدخل إطار عمل النتائج الكامل في الرسم 5.11 في الصفحة 80

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تعكس الأهداف الموضوعية في إطار عمل النتائج الشروط الخاصة المرتبطة بمدة المشروع ومداه والتحديات المرتبطة بمكان تطبيقه

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تتبع الأهداف الموضوعية في إطار عمل النتائج الشروط الخاصة المرتبطة بمدة المشروع ومداه والتحديات المرتبطة بمكان تطبيقه. يشرح هذا الأمر لماذا يمكن أن تختلف الأمور من مشروع إلى آخر. فعلى سبيل المثال، في منطقة نائية، حيث الخدمات الزراعية الحكومية ضعيفة، وحيث لا تتواجد مجموعات المزارعين بعد، يكون الهدف الاستراتيجي للمشروع الزراعي الرائد الممتد على سنتين أن: تنتج مجموعات المزارعين في منطقة ما مواد زراعة محسنة للبقول الصعبة والقليلة العمالة. على العكس، في منطقة فيها طرق جيدة، قد تكون الخدمات الزراعية الحكومية الحسنة التشغيل ومجموعات المزارعين الجيدة التنظيم والهدف الاستراتيجي لمشروع حسن التمويل على مدى 5 سنوات: المزارعون القليلو الموارد في أربع مناطق قد حسّنوا الانتاج المستدام للبقول.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- خدمات الإغاثة الكاثوليكية: إرشادات لبلورة إطار عمل منطقي وإطار عمل للنتائج (ليفاين 2007)

القسم السادس: اربط بالاقتراح

تأكد من أنك ستحفظ النبذات والوثائق من هذه الخطوة التي ستشرح لماذا اخترت هذا المكمل للأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى بدلاً من الخيارات الأخرى



في الجوهر، يطلعنا إطار عمل النتائج على قصة المشروع. تأكد من أنك ستحفظ النبذات والوثائق من هذه الخطوة التي ستشرح لماذا اخترت هذا المكمل للأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى بدلاً من الخيارات الأخرى مع الافتراضات التي جرى تحديدها وبيان نظرية التغيير. سوف تساعدك كل هذه الأمور في صياغة المنطوق الملزم والتبرير لاستراتيجية المشروع في الاقتراح.

ليست كل الجهات المانحة تتطلب إطار عمل للنتائج أو نتائج وسطى أو بيانات نظرية التغيير الصريحة (راجع المسرد المقارن في الملحق 1). مع ذلك، تستفيد الاقتراحات كلها من الصياغة الواضحة لاستراتيجية المشروع وافتراضاته وكيفية تأمين النتائج الدنيا للتغييرات المنشودة.

دوّن كيف أنّ استراتيجية المشروع تساهم في النبذة عن المفهوم/ "الموضوع الرابع" في الاقتراح. فعلى سبيل المثال، سجل كيف أنّ استراتيجية المشروع تصطف مع استراتيجية الجهة المانحة أو لماذا تعتبر استراتيجية المشروع مبتكرة وفعالة وتحولية للنوع الاجتماعي ومستدامة و/أو جاهزة للتطبيق في اليوم الأول.

القسم السابع: كيف يختلف الأمر عن الاستجابة الطارئة؟

الجزء الأول: حدّد الهدف العام من المشروع والأهداف الاستراتيجية

غالبًا ما تعكس الأهداف الاستراتيجية معايير Sphere للقطاع. صغ الهدف الاستراتيجي بشكل يركّز على النتيجة النهائية والهدف العام بشكل يركّز على المنفعة القصوى بطريقة تبقى صالحة من الجواب الأساسي وطوال فترة التعافي.

القسم الثاني والثالث: حدّد خيارات الاستراتيجية وحلّلها وتميّق استراتيجية المشروع

في سياق الطوارئ، تكون المشاريع مصمّمة لمعالجة الحاجات المباشرة بينما يكون التفكير على المدى الطويل. في البداية، تركز الاستجابة الطارئة على تأمين الخدمات من أجل معالجة الحاجات المباشرة. وفي الوقت نفسه، لا بد لاستراتيجية المشروع أن تعمل على بناء القدرات وآليات تأقلم المتأثرين بهدف العودة السريعة إلى أنشطة سبل العيش وزيادة مرونة الأسر والجماعات ضد الصدمات وتعزيز المجتمع المدني منذ البداية. استخدم إطار عمل التنمية البشرية المتكاملة من أجل تطوير إطار عمل النتائج واستراتيجية الاستجابة الطارئة للمساعدة على التفكير بطريقة تحدّ من هشاشة الأسرة والجماعة المحلية ضد الصدمات المستقبلية (هاينريش وآخرون، 2008).

تأكد من الرجوع إلى Sphere كمصدر للخيارات والمعايير التي اعتمدتها الاستراتيجية المبنية على الأدلة لغايات المقارنة.

يميل الجواب إلى التغيّر مع الوقت، ولا سيّما في المراحل الأولى من الطوارئ. قد يؤثّر هذا الأمر على مكملات الأهداف الاستراتيجية المقترحة أو الاستراتيجيات الآيلة إلى تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية التي تنعكس في نتائج المشروع الوسطى. على سبيل المثال، قد تصبح عملية توزيع الأغذية غير لازمة في حال بدأت الحكومة تؤمّن الغذاء أو تؤمّن التحويلات النقدية للمتضررين. قد يبدأ مشروع WASH من خلال تأمين شاحنات مياه الشفة للمتضررين ومن ثم التحول إلى إعادة تأهيل الآبار. لا بد للاستجابة الطارئة أن تكون مرنة ليحري تكيفها مع الوقت. تتوقّع الجهات المانحة أن يكون التدخل الطارئ مستجيباً للحاجات والأولويات المتغيرة وتظهر هذه المرونة أنك تفهم سياق الطوارئ. غالبًا ما يفضل مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث والجهات المانحة الأخرى أن تبقى المواقع الجغرافية غامضة أو غير داخلية أبدًا في صياغة الأهداف الاستراتيجية لتسمح بتغيير أسهل في الاستهداف مع تغيّر الوضع.

عند مراجعة الخيارات التي اعتمدتها الاستراتيجية، استخدم إطار عمل «عدم الأذية» (CDA 2004) لتحليل الوضع المحتمل على النزاع ومقارنته.



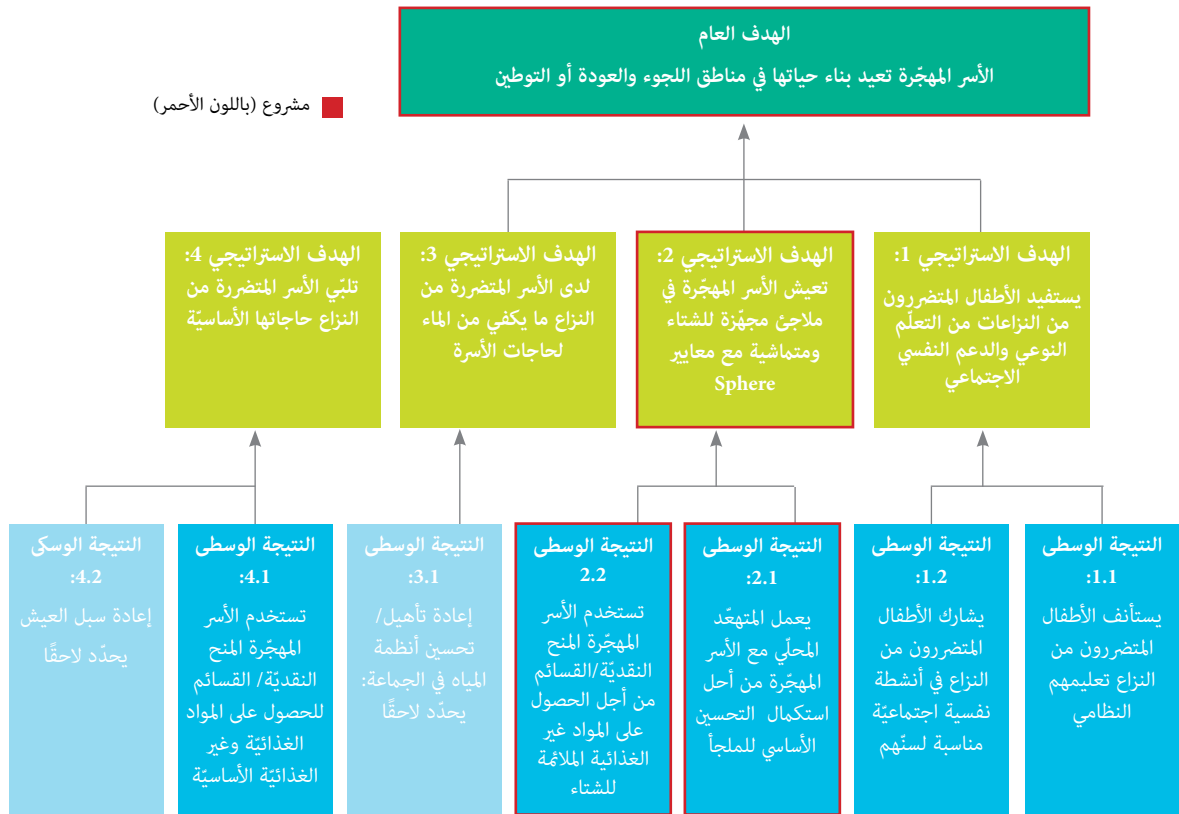
تأكد من الرجوع إلى Sphere كمصدر للخيارات والمعايير التي اعتمدتها الاستراتيجية المبنية على الأدلة لغايات المقارنة.

يسمح إطار عمل النتائج للجهات المانحة أن ترى كيف يساهم المشروع في الاستجابة الشاملة

القسم الخامس: حدّد النتائج الوسطى واعمل على صياغة إطار عمل النتائج

يجري إعداد إطار عمل نتائج شامل واحد للاستجابة الطارئة. ثم يجري ترزيمه في مقترحات متعددة ترفع إلى الجهات المانحة من أجل ضمان تمويل مضمون كافٍ لتكون الاستجابة بالحجم المقبول. يسمح إطار عمل النتائج للجهات المانحة بأن ترى كيف أن مشروعها يساهم في استجابة المنظمة الشاملة. أدناه مثال على إطار عمل النتائج لاستراتيجية استجابة طارئة مع عناصر طلب جهة مانحة واحد محدّد أشرنا إليه بالأحمر والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى لصاحب المكان وذلك للحصول على عناصر الاستجابة على المدى المتوسط.

الرسم 5.10: كيف يدخل المشروع في إطار عمل النتائج الشامل لاستراتيجية استجابة طارئة



في حالات الطوارئ، غالبًا ما تركز النتائج الوسطى على استخدام المخرجات بحسب المستفيدين من المشروع وليس بالضرورة التغييرات في السلوكيات التي يمكن التعرّف إليها. وكما تشير إليه النتائج الوسطى للهدف الاستراتيجي 4 في المثال أعلاه، غالبًا ما تكون خاصة بمراحل مختلفة من الاستجابة الطارئة بما أنها تتطوّر مع الوقت. أضف النتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية إلى إطار عمل النتائج مع تطوّر الاستجابة. إنزع النتائج الوسطى (والأهداف الاستراتيجية إذا أمكن) عند اكتمالها.

إعمل على مياشاة أهداف النتائج الوسطى مع قطاعات مكتب المساعدات الخارجية في حالات الكوارث (مستوى الأهداف الاستراتيجية) والقطاعات الفرعية (مستوى النتائج الوسطى) عندما يكون ذلك ممكنًا، حتى ولو كان تمويل مكتب المساعدات الخارجية في حالات الكوارث ليس مطلوبًا في البداية. لا سيّما أن المكتب يعتبر مصدرًا أساسيًا للتمويل العام المقدم لـ CRS في الاستجابة الطارئة، لذلك سوف تكونون في موقع يساعدكم على بلورة اقتراح للمكتب في حال توفر التمويل.

نصائح ودروس مستفادة

تدعو وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية والجهات المانحة الأخرى إلى ربط قوي بين الاستجابة الطارئة والتعافي والأنشطة المرتبطة بالتنمية وتسلط الضوء على أهمية المرونة والحد من الضعف أمام الكوارث المستقبلية. خذ هذه الأفكار بالاعتبار عند بلورة جوابك.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- دليل Sphere (مشروع Sphere 2011)
- معايير الحد الأدنى من التعافي الاقتصادي (شبكة SEEP 2010) معيار مرافق لدليل Sphere. تحدّد معايير التعافي الحد الأدنى من المساعدة الفنية والمساعدات الأخرى التي يجب تأمينها من أجل الترويج لتعافي الاقتصادات وسبل العيش التي تتأثر بالأزمة.
- بناء المرونة من خلال الأزمة المتكررة: سياسة وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية والإرشاد للبرنامج (USAID 2012a). معلومات حول سياسة الوكالة بشأن المرونة
- رزمة المسح الطارئ للأسواق والتحليل (ألبو 2010)
- إدخال بناء السلام ضمن البرمجة البشرية والتنمية (روجرز وآخرون 2010)

الفصل الأول
مقدمةالفصل الثاني
قضايا متقاطعةالفصل الثالث
التخطيط لتصميمالفصل الرابع
التقييمالفصل الخامس
إطار عمل النتائجالفصل السادس
نبذة عن المفهومالفصل السابع
إطار عمل المشروعالفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارةالفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانيةالفصل العاشر
نموذج الاقتراحالفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



الجدول 5 ب: قائمة ملخصة بخيارات استراتيجية للمشروع

7. إمكانية إحراز أثر في سياق المشروع	6. المخاطر	5. الافتراضات	4. المساوئ	3. المميزات	2. دليل الأثر	1. من المشاركون؟	أدناه خيار استراتيجية المشروع/توصيف (WASH) ترّد أمثلة عن مشروع
							ربط لجنة تطوير الجماعة بخدمات WASH الحكومية وموزعي الصابون الخاصين
							تدريب الميسرين في المجتمع المحلي على الاستجابة المجتمعية في الإصحاح الكامل
							تأمين المراحيض الجاهزة والمغاسل.

من المشاركون؟ مع من تنجح استراتيجية المشروع هذه؟ (مستوى النتيجة الوسطى) ومن يستفيد من المشروع؟ (مستوى الهدف الاستراتيجي)

دليل الأثر: ما رأي المستثمرين على المستوى الفني والأدبي والمعايير بشأن قدرة الاستراتيجية على إنجاز التغيير المطلوب (الهدف الاستراتيجي)؟ ما الذي جعل استراتيجية المشروع تنجح في الأماكن الأخرى؟

المميزات: ما هي مميزات خيار استراتيجية المشروع (مثل الكلفة والجدوى والقيمة مقابل المال وفرص التعزيز والحجم مقابل المدى والاستدامة، الخ)؟

المساوئ: ما هي مساوئ خيار استراتيجية المشروع هذا (مثل الكلفة والجدوى والقيمة مقابل المال وفرص التعزيز والحجم مقابل المدى والاستدامة، الخ)؟

الافتراضات: ما هي الافتراضات التي تشمل إليها استراتيجية المشروع بشأن المصالح ونفوذ المشاركين في المشروع والمستفيدين؟ مثلاً، هل من المفترض أن يشارك أعضاء المجتمع المحلي بشكل مجاني؟ وهل أن القادة الروحيين سيدعمون المشروع بالكامل؟ ما هي الأجوبة السلبية التي يمكن توقعها بناء على هذه المصالح والنفوذ؟ ما الافتراضات التي تقوم بها استراتيجية المشروع بشأن العناصر الأخرى في البيئة (مثل العناصر العاملة الأخرى، الحكومة، الخ)؟

المخاطر: ما هي المخاطر المرتبطة بخيار استراتيجية المشروع (مثل أهمية اعتبارات النوع الاجتماعي، قدرة CRS والشركاء، الخ)؟ كيف يمكن استراتيجية المشروع أن تخفف منها؟

إمكانية الأثر في سياق المشروع: على ضوء نتائج التقييم، إلى أي مدى يمكن استراتيجية المشروع أن تعالج المشاكل وتعزّز الفرص وتؤدي إلى التغييرات المطلوبة (الهدف الاستراتيجي) في سياق المشروع أيضًا؟

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

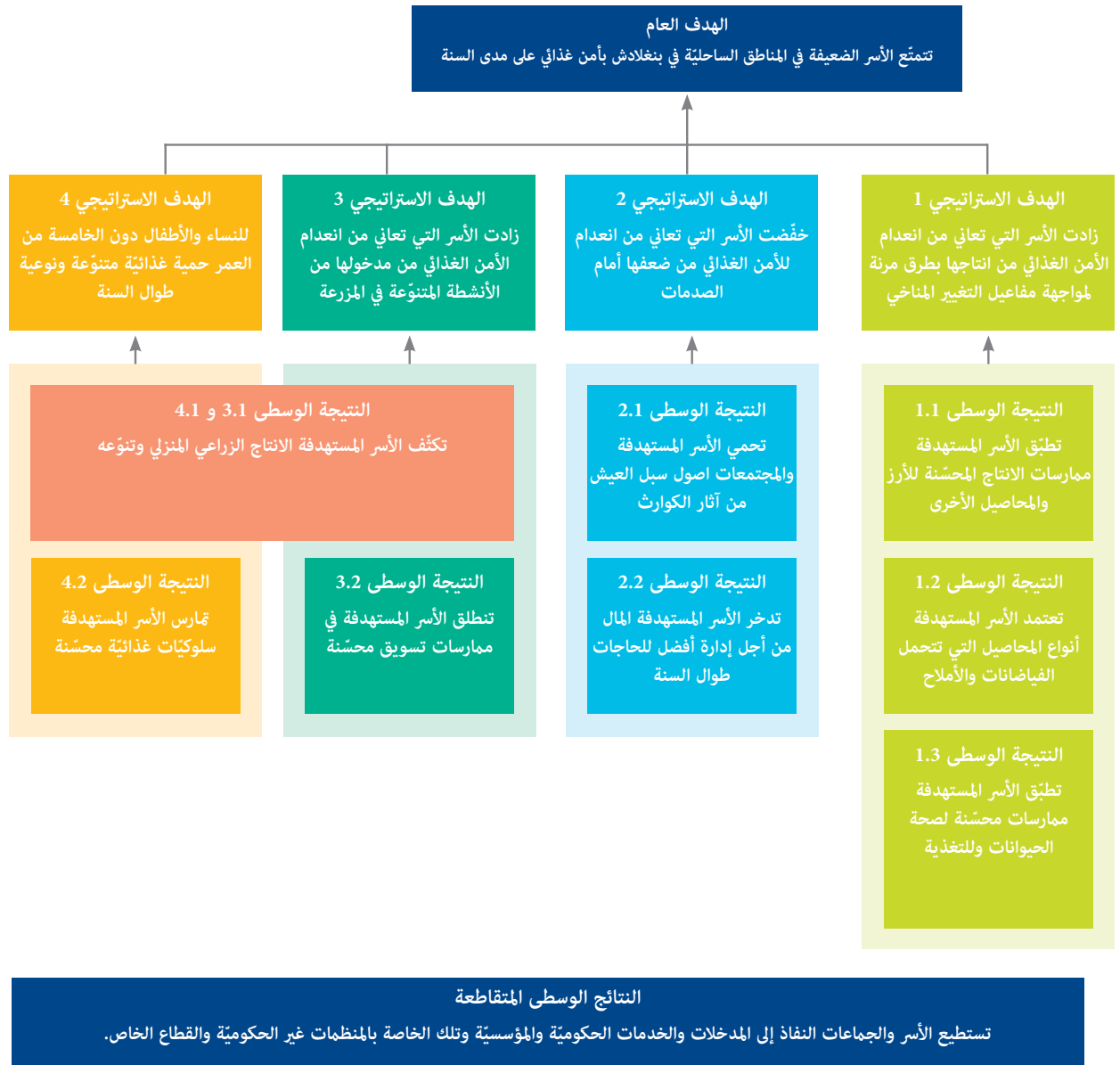
الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

اللقمة	المعيار	إلى أي مدى يعمل خيار استراتيجية المشروع على:	الخيار	خيار استراتيجية المشروع 1	خيار استراتيجية المشروع 2	الخ
الاستجابة إلى نتائج التقييم وأصوات المستفيدين	معالجة حاجات المجتمع كما هو وارد في تحليل المشكلة؟ تعزيز أصول الأسر ومواردها ورفعها إلى الحد الأقصى؟ البناء على نقاط القوة والفرص؟ تلبية مقبولة للمجتمع والمستفيد والناسب الثقافي؟ معالجة نقاط التعزيز الأساسية؟ الاستجابة للحاجات التي جرى التعبير عنها أو الشعور بها أو المعيارية أو النسبية (غير الملباة)؟ معالجة الأسباب البديهية والجذرية، إذا كان ذلك مناسباً					
إحتمال الأثر	• إبراز دليل الأثر المحتمل في سياق مكان تنفيذ المشروع؟ • عكس التعلم من المشاريع المشابهة؟ • معالجة المتطلبات والأولويات الخاصة بالجهات المانحة؟ • الاستجابة إلى معايير اختيار الفرصة؟ • التناسب مع سياسات الحكومة ذات الصلة؟ • عكس أولويات الحكومة للقطاع؟					
اعتبارات الجهات المانحة	• التماشي مع متطلبات الفرصة والإطار الزمني للمشروع وسقف الميزانية المحدد؟ • التماشي مع قدرات CRS وشركائها والموارد والقيمة المضافة (بحسب تحليل القدرات)؟ • الأخذ بالاعتبار قدرة السوق لتسليم السلع والخدمات؟ • إظهار الجدوى الفنية في سياق المشروع؟ • إظهار الكلفة مقابل الفعالية أي العلاقة بين المدخلات النقدية والمخرجات المطلوبة؟ • ملء الثغرات المهمة وتفاذي الازداجية (كما هو وارد في تحليل الثغرات)؟ • العمل على المجموعات الصعبة الممال أو الهشة والمناطق المتأثرة بالنزاع حيث الكلفة عالية والتبادلات لازمة؟ • توليد الأثر المضاعف أو التعلم الذي يضيف إلى القيمة؟ • تحقيق النتائج نفسها أو نتائج أفضل من استراتيجية مشروع أخرى هي ذات كلفة أعلى؟ • بناء النوازي مع الأعمال والمشاريع الأخرى؟					
الجدوى	• الاستمرار في توفير السلع والخدمات بعد انتهاء المشروع من خلال الروابط أو آليات أخرى؟ • استتارة التغيير الاجتماعي أو السلوكي؟ • إدانة بنية الجماعة أو المؤسسة عند انتهاء المشروع؟ • تعزيز قدرة الشريك المحلية التنظيمية أو الإنسانية؟ • تعزيز خبرة CRS وشركائها وقيمتها المضافة؟ • التفكير بقدرة التنفيذ القائمة والمحتملة؟ • راجع قوائم التحقق في الفصل الثاني					
القيمة مقابل المال	الاستدامة					
قدرة CRS والشريك	الاعتبارات المتقاطعة، بما في ذلك النوع الاجتماعي والحكومة وبناء السلام					
مجموع النتائج						

سالم/نتيجة التقييم: 1= لا يلبي التوقعات، 2=يلبي القليل من التوقعات، 3= يلبي بعض التوقعات 4= يلبي غالبية التوقعات 5= يلبي كافة التوقعات

الرسم 5.11: إطار عمل النتائج: الأمن الغذائي للجميع في بنغلادش (مثال)



الفصل السادس: نبذة عن المفهوم ومراجعتها

المقدمة

يشمل الفصل ثلاثة أقسام:

القسم الأول: أكتب النبذة عن المفهوم

القسم الثاني: راجع النبذة عن المفهوم

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟

معايير الجودة

- تجري بلورة النبذة عن المفهوم في كل حالات تصميم المشاريع لضمان مدخلات آنية حول القرارات الأساسية الخاصة بتصميم المشروع التي يتخذها أصحاب الشأن المعنيون.
- تشرح النبذة عن المفهوم بشكل واضح ومختصر المنطق الكامن وراء الأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى وتبرز لماذا تعتبر استراتيجية المشروع المختارة هي الخيار الأفضل لمعالجة المشكلة الجوهرية وأسبابها.
- تسلط النبذة عن المفهوم الضوء على مواضيع المشروع الأساسية أي القيمة المضافة التي تقدمها CRS وشركاؤها وما الذي يميز المشروع عن غيره.

لماذا تعتبر هذه الخطوة من تصميم المشروع مهمة؟

إن النبذة عن المفهوم هي وثيقة قصيرة (غالبًا ما تكون من 5 صفحات) تسلط الضوء على قرارات المشروع الأساسية وتنقلها إلى المعنيين في مراحل تصميم المشروع الأولى. هي تؤثّق النتائج الرئيسة الواردة عن تحديد المشكلة وتحليلها وتبرز إطار عمل النتائج المقترح واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير الضمنية والحجم والمدة. كما تشير النبذة عن المفهوم إلى أنشطة المشروع الأولية والمستفيدين المستهدفين والميزانية وأو قرارات الشراكة التي يجري اتخاذها حتى الآن إلى حدّ التعرّف إليها.

تهدف النبذة عن المفهوم الداخلية إلى رعاية الحوار والتفكير التقييمي ما بين أعضاء فريق التصميم وأصحاب الشأن الآخرين والمستشارين الفنيين قبل استثمار الوقت والموارد في بلورة المقترح الكامل. إنها الخطوة المؤقتة باتجاه الاقتراح الكامل والفرصة القيمة للجهات المعنية ذات الصلة بتأمين مراجعة مبكرة بناءً بينما لا يزال الوقت يسمح بإجراء تغييرات مهمة على استراتيجية المشروع المقترحة أو إطار عمل النتائج أو أي عناصر أساسية أخرى. تجري مراجعة النبذة عن المفهوم على يد موظفين آخرين في برنامج CRS القطري و/أو إدارة الشريك (في حال يشارك في فريق تصميم المشروع) و/أو المنطقة و/أو المقر العام. من الضروري أن تجري المراجعة في مرحلة مبكرة من تصميم المشروع قبل أن يكون فريق تصميم المشروع قد استثمر الموارد الإضافية في الخطوات التالية لتصميم المشروع والتنمية المقترحة. في حال استثمر فريق تصميم المشروع الوقت الكثير والجهود الحثيثة في تطوير إطار عمل المشروع، والميزانية المفضلة والجزء التحريري الكامل للاقتراح/ ليعرف لاحقًا أن المراجعين يقترحون التغييرات الكثيرة على إطار عمل النتائج أو أن الجهة المانحة غير مهتمة كثيرًا، قد يكون الأمر محبطًا.

نبذات عن المفهوم خاصة بالجهة المانحة: للنبذات عن المفهوم التي تجري بلورتها من أجل رفعها إلى الجهة المانحة غايات مختلفة. فالنبذة عن المفهوم غير المطلوبة تبحث بشكل عام عن قياس اهتمام الجهة المانحة بمشروع مقترح أو التأثير على استراتيجية الجهة المانحة في البلاد أو على طلب اقتراحات قادم. لا بد للنبذات عن المفهوم هذه أن تكون مختصرة قدر المستطاع (من صفحة إلى ثلاث صفحات) وتركز على تبريرات عالية المستوى للمشروع (أن تكون مبنية على أدلة للحاجة والحلول المقترحة، ونظرية التغيير والمواضيع الراجعة) وعلى موقع CRS والشريك الفريد من نوعه لتحقيق الأهداف المقترحة.

تستخدم النبذات عن المفهوم التي تجري بلورتها كاستجابة لطلب الجهة المانحة للتعبير عن اهتمام معيّن أو النبذات عن المفهوم عامة من قبل الجهة المانحة لوضع قائمة مختصرة بالمرشحين المدعوين إلى تقديم اقتراح كامل ويمكن أن يكون ذلك تنافسيًا جدًا. بشكل عام، تتطلب النماذج التي تطلبها الجهة المانحة المزيد من المعلومات بالمقارنة مع النبذات عن المفهوم الداخلية، مثل الميزانية المقترحة والبنية الإدارية المرتقبة والمزيد من الانتباه لنمط الصياغة ونوعيتها. حتى في حال كان النموذج الذي تقدّمه الجهة المانحة لا يقتضي سوى ميزانية مختصرة، هو عادة يتطلب بلورة ميزانية مفصلة تتماشى مع البرنامج الزمني للأنشطة الأولية للمشروع للتأكد من أن ما يجري اقتراحه ذي جدوى ضمن الإطار الزمني المحدد وبحسب الميزانية المرصودة. لذلك، قد تتطلب صياغة نبذة عن المفهوم عملاً بقدر ما يتطلبه الاقتراح.

تهدف النبذة عن المفهوم الداخلية إلى رعاية الحوار والتفكير التقييمي ما بين أعضاء فريق التصميم وأصحاب الشأن الآخرين والمستشارين الفنيين قبل استثمار الوقت والموارد في بلورة المقترح الكامل

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



نصيحه عمليه:

إذا كنت تكتب مذكرة مفهوم الى الجهة المانحة تأكد من مراجعة بروبك ١ الفصلين السابع والتاسع

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

فكرة جيّدة أن تقدّم مسودّة مبكرة للنذبات عن المفهوم التي تطلبها الجهات المانحة من أجل المراجعة الداخلية التي تجريها قبل استثمار الكثير من الوقت في برمجة الأنشطة وبلورة الميزانية لاستكمال النبذة عن المفهوم

في كلّ الحالات، استخدم النبذة عن المفهوم هذه من أجل إيجاد تغذية راجعة فنيّة بشأن مسودّة المواضيع الراجعة. هذه بيانات ملزمة تساعد في إقناع الجهة المانحة بقيمة CRS وشركائها الفريدة وقابليتها لتأمين العمل ونقل ما يميّز هذا المشروع عن تلك التي يقدّمها الآخرون. على المواضيع الراجعة أن تعكس التفكير المبتكر في القطاع لذلك تأكد أنّ مسودة النبذة عن المفهوم يراجعها المستشارون الفنيون ذوي الصلة على المستوى الإقليمي والمقر الرئيس. ستجري بلورة المواضيع الراجعة بشكل أكثر تفصيلاً في الاقتراح.

القسم الأول: أكتب النبذة عن المفهوم



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد إعداد أهداف على مستوى أرفع، واختيار استراتيجية المشروع المناسبة وبلورة إطار عمل النتيجة
- عادة، ومباشرة بعد ورشة عمل تصميم المشروع التي تركز على تفسير بيانات التقييم وإطار عمل النتائج واختيار الاستراتيجية وبعد توثيق كافة قرارات ورشة العمل في النبذة عن المفهوم.

الخطوات والأدوات

1.1 راجع مخاوف الجهات المانحة واعمل على صياغة مسودّة موضوع ناجح

خلال عملية التخطيط لتصميم المشروع، لقد حدّد المسؤولين عن صياغة النبذة عن المفهوم. منذ البدء، على الجميع أن يكونوا متآلفين مع مخاوف الجهات المانحة مثل الابتكار والفعالية والاستجابة والقيمة المثلى والقدرة على تكبير الحجم والاستدامة الخ... راجع وثائق فرصة التمويل مع استراتيجية الجهات المانحة ذات الصلة (البلاد و/أو القطاعات المحددة) قبل صياغة النبذة عن المفهوم.

لبلورة الموضوع الرابع، حدّد نقاط القوة والميزات المقارنة الخاصة بـ CRS و/أو شركائها و/أو أعضاء التجمّع واستراتيجية المشروع المقترحة. أجب على الأسئلة التالية:

- ما هي القيمة المضافة الفريدة لـ CRS
- ما الذي تستطيع CRS وشركاؤها وحدهم أن يفعلوه في ما يتعلّق بالخبرة والمقاربات والنتائج؟ بماذا تتفوّق على المرشّحين الآخرين؟

قد تكون نقاط القوة والقيمة المضافة الفريدة مرتبطة بالأداء/سجل تقني الأثر، والمعرفة المؤسسية والابتكار والسمات التنظيمية وإدارة المخاطر والقدرات والموارد البشرية والوجود على الأرض واصطفاف الاستراتيجية إلخ... على سبيل المثال، قد يسلط الموضوع الرابع الضوء على استراتيجية المشروع المنخفضة الكلفة والمخاطر. أو قد تركز على خبرة CRS وشركائها المثبتة وتجربتهم. يمكن أن يساعد وضع ميزانية المشروع الأساسية في معرفة لماذا يبرز المشروع قيمة مقابل الكلفة.

1.2 أكتب النبذة عن المفهوم

استخدم نموذج النبذة عن المفهوم الخاصة بالجهة المانحة أو الأقسام ذات الصلة من نموذج اقتراح الجهة المانحة. في حال لم يكن لدى الجهة المانحة نسقاً مفضلاً، استخدم النموذج المقترح في الجدول 16. أعمل مع أعضاء فريق تصميم المشروع كافة على بلورة النبذة عن المفهوم بما في ذلك مع مدير الميزانية أو مدير المالية من أجل الوصول إلى مسودة للميزانية. في حال كانت النبذة عن المفهوم للاستخدام الداخلي، استخدم اللغة المختصرة وقوائم النقاط بدلاً من النصوص الطويلة. لتبقى النبذة عن المفهوم قصيرة، عادة حوالي 5 صفحات، واستخدم الاقتراحات الواردة في الجدول 16.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- 101 موضوع راجع للمناسبة كافة (ديكسون، بلا تاريخ)
- استعد (CRS 2015f) (pPREARE) القسم الثالث

القسم الثاني: راجع النبذة عن المفهوم



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد صياغة النبذة عن المفهوم، بعد مراجعتها ومقارنتها مع معايير الجودة.

الخطوات والأدوات

2.1 أجرِ مراجعة داخلية لمُسوّدة النبذة عن المفهوم

استخدام قائمة التحقق في الجدول 6 ب، أشرك الجهات المعنية ذات الصلة لمراجعة النبذة عن المفهوم ومناقشتها. تشمل الجهات المعنية على مستوى البرنامج القطري، بالإضافة إلى فريق تصميم المشروع، رئيس البرامج ورئيس العمليات والممثل القطري، والمدير المالي وموظفو البرنامج القطري من القطاعات والأقسام الأخرى بالإضافة إلى الموظفين المقابلين لدى الشريك. تأكد من تكييف قائمة التحقق من أجل إدخال أي معايير تقييم إضافية تطلبها الجهة المانحة.

أشرك فريق تقييم المشروع والمراجعين الداخليين ذوي الصلة في مناقشة نتائج المراجعة وناقش النبذة عن المفهوم. لأي سؤال أجاب عليه المراجعون «نوعاً ما» أو «لا»، حلّل السبب واتخذ التدابير التصحيحية بحسب ما تراه مناسباً. ليس من الضروري معالجة الأسئلة برمتها عند مرحلة النبذة عن المفهوم ولا سيما في حال كانت المخاطر التي تؤخر المراجعة الإقليمية أو مراجعة المقر العام للنبذة عن المفهوم. لكن على الفريق أن يضع مخططاته ضمن الخط الزمني لتصميم المشروع.

2.2 نفّح النبذة عن المفهوم ومفّحها وقدمها

نفّح النبذة عن المفهوم ومفّحها على ضوء تعليقات المراجعة الداخلية والتوصيات بشأنها. وثّق قرارات تصميم المشروع الأساسية التي قد لا تزال معلقة والخيارات التي تجري دراستها. وابتاع الاجراءات المناسبة، قدّم النبذة عن المفهوم وانقلها إلى المستوى الأعلى من المراجعة الفنية، وبشكل عام إلى المستوى الإقليمي و/أو مستوى المقر الرئيس.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- استعد (CRS 2015f) (PREPARE) القسم الثالث

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟



القسم الأول: كتابة النبذة عن المفهوم

في المراحل الأولى من الاستجابة الطارئة، (-1 2 أسابيع بعد بداية الكارثة)، لا تُطلب أي نبذة عن المفهوم ولا يكون الاقتراح بحد ذاته إلا من صفحة أو صفحتين وقد صيغ في الوقت نفسه الذي تجري فيه الأنشطة الأساسية (مثلاً الطعام البسيط أو توزيع الأغراض الخاصة بالأسر). بدلاً من ذلك، ناقش القرارات الأساسية مع المنطقة قبل التطبيق. يفيد هذا التواصل اللفظي للغاية نفسها كمراجعة النبذة عن المفهوم.

حالما يسمح الوقت بذلك، أو ليجري رفع التدخلات الأكثر تعقيداً من أجل الحصول على تمويل خارجي، اتبع السيرة العاديّة لنبذة عن المفهوم تكون داخلية ومن ثم الاقتراح بكامله.

تختلف نماذج الجهات المانحة وتوقعاتها عن تلك التي تكون في حالات غير الطوارئ: يتوقّع فيها تفاصيل أقل ومستوى من الشك يكون مقبولاً. تطلب بعض الجهات المعنية أن تكون النبذة عن المفهوم من صفحتين وحسب. بالنسبة إلى مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث. تراجع النبذات عن المفهوم بشكل عام على يد الموظفين داخل البلد قبل رفع الطلب الكامل إلى وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية/ مكتب المساعدات الخارجية في حالات الكوارث في واشنطن العاصمة. يفيد هذا الأمر في تأمين التغذية الراجعة لـ CRS بشأن الحجم والمدى المقترحين للجواب (مثلاً القطاعات أو الاستراتيجيات أو الاستهداف الجغرافي ومبلغ الميزانية العام) قبل بلورة الاقتراح كاملاً.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

قد يكون من المناسب الاستجابة غير الرسمية والمؤقتة لعقود الجهات المانحة المحلية (اللفظية أو البريد الإلكتروني) قبل تقديم نبذة عن المفهوم من أجل اختبار اهتمامهم بتمويل جزء منها. لا تضع وقتك في صياغة النبذات عن المفهوم غير المطلوبة (أو الاقتراحات) إلا إذا كنت مدعوا للقيام بذلك.

تقيّم الجهات المانحة النبذة عن المفهوم من ناحية النوعية والصلة (كما والسمعة والأحاديث خلال اجتماعات المجموعات ونوعية التقييمات الأساسية والأجوبة) وقلما تكون غير معنية بنوعية الصياغة أو التزيم. ركّز على العرض الواضح وتبرير القرارات الأساسية ونفاذ التفاصيل غير الضرورية.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- استعد! (CRS 2015f) (PREPARE!) نصائح لصياغة جدول الدفع والنبذة عن المفهوم لحالات الطوارئ، ونموذج الاقتراح في حالات الطوارئ، القسم الخامس.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



الجدول 6أ: نموذج النبذة عن المفهوم

البرنامج القطري:	
عنوان المشروع المقترح:	
تاريخ التقديم:	
الإطار الزمني للمشروع (تاريخ البداية والنهاية):	

أولاً- بيان المشكلة وتحليلها (صفحتان)

1. أعرض المشكلة والفرص التي يهدف هذا المشروع إلى معالجتها (بيان المشكلة) بما في ذلك (المجموعات والمجموعات الفرعية، الخ) التي تأثرت وكيف تأثرت وأين، باستخدام البيانات الداعمة من التقييم.
2. ناقش بشكل مختصر الأسباب الأساسية المباشرة والضمنية باستخدام البيانات الداعمة من التقييم والنتائج الرئيسية المعكسة خلال تحليل البيانات وتفسيرها. ناقش باختصار نقاط القوة والأهمية النسبية للأسباب المختلفة.
3. ناقش باختصار الاعتبارات المتعلقة بالنوع الاجتماعي (الأدوار والحاجات، الخ) إن لم يجر ذلك في الرقم 1 أو الرقم 2 أعلاه.

(راجع الفصل الرابع للمزيد من المعلومات بشأن الخطوات التي تساهم بهذا القسم)

ثانياً- أهداف المشروع، إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير (صفحتان)

1. أدخل إطار عمل النتائج بعد ذكر هدف المشروع بشكل واضح والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسيطة.
 2. إشرح المنطق من وراء اختيار مكمّل الأهداف الاستراتيجية تلك. إشرح كيف يمكن الأهداف الاستراتيجية ان تعالج المشكلة الجوهرية والمحددات الأساسية الواردة خلال التقييم ولماذا جرى اختيار الأهداف الاستراتيجية هذه بدلاً من غيرها (مثلاً النتائج الواردة من الثغرات والقدرة/ تحليل الممارسات الفضلى)
 3. وثّق قرارات المشروع بالاستهداف (عدد الناس أو الاسر ونوعها والمنطقة الجغرافية إلخ) في حال كان ذلك معلوماً. أعط فكرة عن الحجم حتى ولو لم تكن الأرقام الدقيقة واضحة بعد.
 4. صف استراتيجية المشروع وأدخل فيها مسودة عن بيان نظرية التغيير. إشرح كيف تؤدي النتائج الوسيطة إلى الأهداف الاستراتيجية ووثّق افتراضات المشروع الأساسية. صف المواضيع الرابطة وصف المنطوق والمنطق الكامن خلف استراتيجية المشروع (بما في ذلك الدروس المستفادة والممارسات المبنية على الأدلة والقيمة مقابل المال، الخ)
 5. إذا كان ذلك مناسباً، ناقش استدامة المشروع
 6. حدّد بشكل مختصر أنشطة المشروع الواسعة النطاق والتصويرية أو المخرجات المؤقتة تحت كلّ من النتائج الوسيطة في حال جرى تحديدها.
- (راجع الفصل الخامس للمزيد من المعلومات حول الخطوات التي تساهم في هذا القسم)

ثالثاً- الشراكة والإدارة والميزانية ضمن المشروع (صفحة)

1. اعمل على التحديد والتبرير لاختيار الشركاء وتدابير الشراكة المقترحة بقدر ما جرى اتخاذ قرار بشأنها. سلّط الضوء على قدرات CRS وشركائها وخبراتهم السابقة. حدّد حاجات تعزيز القدرات المحتملة لتطبيق المشروع وإدارته وللمرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.
2. صف باختصار القرارات المتعلقة بالإدارة والقرارات المتعلقة بالميزانية حتى تاريخه، بحسب الطريقة المناسبة.
 - حدّد القرارات الأولية في بنية التوظيف في المشروع والبنية الإدارية ولا سيما تلك التي لها تبعات مهمة على البرنامج القطري (زيادة عدد الموظفين والمكاتب الميدانية الجديدة والشركاء الجدد الخ) وميزانية المشروع.
 - أدخل مسودة مخطط الميزانية الأولي أو على الأقل رقمًا تقريبيًا للميزانية الإجمالية.

(راجع الفصل الثاني، القسم 1، الفصل الخامس والفصلين الثامن والتاسع إذا دعت الحاجة لمعرفة الخطوات الداخلة في هذا الجزء)

الجدول 6ب : قائمة التحقق لمراجعة النبذة عن المفهوم

الأسئلة	نعم	نوعًا ما	لا
وصف المشكلة وتحليلها			
هل ينص القسم الخاص بتحليل المشكلة بشكل واضح على جوهر المشكلة التي يجب معالجتها ويؤمّن الأدلة الداعمة من البيانات الثانوية والتقييمات الميدانية؟			
هل أنّ الأسباب المباشرة الجوهرية والضمنية محللة بشكل واضح ومدعومة بأدلة من التقييم مع إطار العمل المفهومي ذي الصلة؟			
هل يحدّد تحليل المشكلة نقاط القوة الرئيسة و/أو يعطي فكرة عن الأوليّة النسبية للمسائل المختلفة أو أسباب المشكلة؟			
هل تشمل النبذة عن المفهوم تحليلًا للنوع الاجتماعي واضحًا و/أو هل يفضّل تحليل المشكلة بالشكل المناسب للمعلومات بحسب النوع الاجتماعي ويناقش اعتبارات النوع الاجتماعي؟			
هل أنّ وصف المشكلة يفصل بالشكل المناسب بين المجموعات ذات الصلة والمجموعات الفرعية في الجماعة (أو أنواع الأشخاص؛ الوضعيات في الكيان ذي الصلة)؟			
هل تشمل النبذة عن المفهوم تحليلًا لجهود مشابهة تقوم بها عناصر فاعلة أخرى، بما في ذلك حكومة البلد المضيف؟			
إطار عمل النتائج، استراتيجية المشروع ونظرية التغيير			
هل يشمل إطار عمل النتائج بيانات الأهداف المكتوبة (النتائج الوسطى، الأهداف الاستراتيجية والهدف العام) التي تعكس ترابطية منطقية لانتهاه من المشروع؟			
هل يأتي وصف استراتيجية المشروع بشكل واضح ومبرّر لجهة سبب اختيارها من دون استراتيجيات أخرى؟			
هل أنّ إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع يعالجان بشكل واضح جوهر المشكلة والمحددات الرئيسة ونتائج التقييم الأخرى؟			
هل تجري صياغة نظرية التغيير في المشروع بشكل صريح، باستخدام البيانات المنطقية بحسب صيغة "إذا، عندئذ، لأن؟"			
لمشاريع المتابعة، هل تعكس استراتيجية المشروع النتائج والدروس المستفادة من المشاريع الحالية/ السابقة؟			
هل تعكس استراتيجية المشروع الممارسات المبنية على الأدلة للقطاع؟			
هل قد تنتج الاستراتيجية المقترحة مخرجات وسلوكيات أو خدمات مستدامة عند انتهاء المشروع؟			
هل أنّ قرارات الاستهداف الأولية (الجغرافية والأمنية والفردية) موصوفة ومبررة؟			
هل أنّ قرارات الاستهداف الأولية مناسبة بناء على النتائج الرئيسة المندرجة من تحليل المشاكل والنوع الاجتماعي واعتبارات النزاع والإنصاف؟			
هل أنّ حجم المشروع ومداه واقعيين ومناسبين على ضوء الإطار الزمني والميزانية المتوقعة؟			
الشراكة الأولية وقرارات الإدارة			
هل أنّ الشراكات المقترحة استراتيجية وذات صلة بناء على استراتيجية المشروع؟			
الميزانية العامة			
هل أنّ الرقم الوارد في الميزانية مناسب وذو صلة بناء على حجم المشروع ومداه؟			
استجابة الجهة المانحة/الطالبة			
هل أنّ النبذة عن المفهوم تستجيب بالشكل المناسب لأولويات الجهة المانحة و/أو معايير تقييم الفرص (في حال ذكرها)؟			
هل أنّ المواضيع الراجعة الأولية وميزات CRS وشركائها معبر عنها			

الرجاء التعليق على كافة الأسئلة بتصنيفها تحت خانة "نوعًا ما" أو "لا".

الفصل السابع : إطار عمل المشروع والتخطيط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

المقدمة

يشمل هذا الفصل ثمانية أقسام:

القسم الأول: حدّد الأنشطة والنتائج

القسم الثاني: إبن إطار عمل المشروع: العمودان 1 و 4

القسم الثالث: إبن إطار عمل المشروع: العمودان 2 و 3

القسم الرابع: خطّط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL: جزء الرصد والتقييم

القسم الخامس: خطّط للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم: جزء المساءلة والتعلم

القسم السادس: اربط بالاقتراح

القسم السابع: بم يختلف الأمر عن الاستجابة الطارئة؟

القسم الثامن: جداول وأمثلة

معايير الجودة

- يشمل إطار عمل المشروع دائماً المؤشرات التي تطلبها الجهة المانحة ومؤشرات معايير القطاع، في حال وجدت
- يعكس إطار عمل المشروع ومخططاته للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم سياسات MEAL وإجراءاته
- تهدف مخططات MEAL إلى دعم التنفيذ النوعي في الوقت المناسب وعلى أساس اتخاذ القرارات المبنيّة على الأدلة والمساءلة أمام المستفيد والشركاء والجهات المانحة
- يعود موظفو CRS إلى اختصاصي MEAL للقرارات المتعلقة بتصميم المشروع حول الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم.

لماذا تعتبر هذه الخطوة من المشروع مهمة؟

يعتمد بناء إطار عمل المشروع على العمل الذي انطلق عند بلورة إطار عمل النتائج الخاص بالمشروع ونظرية التغيير. فإطار عمل المشروع هو أداة التخطيط المنطقية من أجل توليد إطار عمل للمشروع كما يرد ذلك في

الرسم 7.1

الرسم 7.1: مصفوفة إطار عمل المشروع

بيان الأهداف	بيانات مؤشر الأداء	طرق القياس / مصادر البيانات	افتراضات حساسة
الهدف العام			
الأهداف الاستراتيجية			
النتائج الوسطى			
النتائج			
الأنشطة			

التقييم والتعلم

الرصد والتعلم

يؤمن إطار عمل المشروع المعلومات بشأن الأهداف التي هي أعلى مستوى (النتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية والهدف العام) كما والنتائج والأنشطة على مستوى الأهداف. في خلال بلورة النتائج والأنشطة، يكون فريق تصميم المشروع يخطط لتطبيق المشروع وضمان أن تساهم الأنشطة في نتائج على مستوى أعلى.

قد يكون للجهات المانحة والمنظمات مصطلحات تختلف قليلاً لمستويات أهداف إطار عمل النتائج. راجع المسرد المقارن الوارد في الملحق 1 لإجراء مقارنة ما بين تلك المصطلحات.

لقد جرت مناقشة الافتراضات عند بلورة نظرية التغيير في مشروع ما. وفي هذه الخطوة، تؤكّد هذه الافتراضات وتضع لائحة بها في خانة الافتراضات الأساسية في إطار عمل المشروع (بروفرايم) (العمود 4). بهذه الطريقة، تستطيع أن تستخدم بروفرايم من أجل اختبار منطقة الـ "إذا، عندئذ" الداخلة في نظرية التغيير من جديد منطلقاً من مستوى كلّ من الأهداف إلى الآخر متأكّداً أنّ للمشروع هرمية أهداف صلبة ونظرية تغيير.

يشمل إطار عمل المشروع دائماً المؤشرات التي تطلبها الجهة المانحة ومؤشرات معايير القطاع، في حال وجدت

يشمل إطار عمل المشروع دائماً المؤشرات التي تطلبها الجهة المانحة ومؤشرات معايير القطاع، في حال وجدت

في خلال بلورة المخرجات والأنشطة، يكون فريق تصميم المشروع يخطط لتطبيق المشروع وضمان أن تساهم الأنشطة في نتائج على مستوى أعلى.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



تربط مستويات بروفرايم الخمسة
لبينات الأهداف إطار عمل
النتائج برونزامة الأنشطة وبدورها
بالميزانية.

المؤشرات

عناصر كميّة ونوعيّة أو متغيّرات
تؤمّن سبلاً بسيطة وموثوقة
لقياس الإنجاز لتعكس التغيرات
المرتبطة بتدخل ما أو للمساعدة
في تقييم أداء عنصر تطوري
(منظمة التنمية والتعاون في
الميدان الاقتصاد 2010).

خطة الرصد والتقييم

هي جدول يبيّن على إطار عمل
المشروع (بروفرايم) ويفصّل
متطلبات الرصد والتقييم
الاساسيّة لكلّ من المؤشرات
والافتراضات، وبذلك يمكن
المشاريع من جمع البيانات
المقارنة مع الوقت.

يساعد عمود الافتراضات الحساسة في بروفرايم على برهنة المعرفة الصلبة بسياق المشروع للجهة المانحة. يمكن الافتراضات هذه أن تكون أساساً لإعادة التفاوض في أهداف المشروع الأساسية ومؤشراته مع الجهات المانحة في حال أظهرت بيانات الرصد أنّ هذه الافتراضات لا تتحقّق في الممارسة.

تربط مستويات بروفرايم الخمسة لبيانات الأهداف إطار عمل النتائج برونزامة الأنشطة وبدورها بالميزانية. ومن خلال رصف عناصر تصميم المشروع، يساعد إطار عمل مشروع صلب في ضمان أن تكون خطوات تصميم المشروع كلها متناغمة وأنّ أقسام الاقتراح كلها (الأهداف والأنشطة والميزانية) "تخبر القصة نفسها".

كما يلتقط بروفرايم المعلومات بشأن مؤشرات الأداء (العمود 2) وطرق قياسها المرتبطة بها ومصادر البيانات (العمود 3). تؤمّن بيانات مؤشّر الأداء عناصر SMART المكتملة (أي المحدّد والقابل للقياس والقابل للتحقيق وذو الصلة والمرتبط بالزمن) لكلّ من بيانات الأهداف التي تهدف إلى جمع الأدلّة حول كميّة الأهداف أو كميّة تحقيقها. يساعد العمودان 2 و 3 في بروفرايم في ضمان أن تكون مؤشرات الأداء غير مبلورة من عدم، من دون السؤال كيف يمكن، من الناحية الواقعيّة، قياسها. إنّ الخطّ المنقطّ بين هذين العمودين يشير إلى مدى ارتباطهما بشكل وثيق.

يأتي تحديد الأهداف الموسميّة أو السنويّة (ربما باستخدام جدول تعقّب أداء المؤشّر) ليساعد في توضيح الخدمات أو مستوى التغيير الذي يهدف المشروع إلى تأمينه مع الوقت. ويساعد هذا الأمر في وضع رونزامة أنشطة دقيقة وميزانية تتماشى مع الأطر الزمنيّة التي وضعتها الجهات المانحة وسقوف الميزانية.

يساعد التخطيط لرصد الجودة وتقييمها والمساءلة والتعلّم على الترويج لجمع البيانات المتعمّد والذي يأتي في الوقت المناسب وعلى التحليل والاستخدام والتواصل المتبادل والشفاف مع الجماعات والجهات المعنية الأخرى وعلى توليد التعلّم واستخدامه ضمن المشروع وما وراءه بما في ذلك نشره على صنّاع السياسات والمجتمع التنموي بشكل أوسع. كما تشمل تخطيطات MEAL الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا من أجل جمع المعلومات والتحليل للرصد والتقييم.

تؤمّن خطة الرصد والتقييم المزيد من التفاصيل بشأن مؤشرات بروفرايم وطرق القياس المرتبطة بها/ مصادر البيانات مع المزيد من المعلومات التي يجري تأمينها بشأن تواتر جمع البيانات وطريقة جمعها وتواتر تحليل البيانات واستخدامها والأدوار والمسؤوليات لكلّ من خطوات العملية. تهدف الخطة إلى أن تكون اختباراً للنوعيّة وتضمن أن تكون المؤشرات المقترحة وبيانات الأهداف المرتبطة بها في إطار عمل المشروع قابلة للتحقيق ومفيدة وتساهم في إدارة أفضل للأداء وفي شفافية أفضل ومساءلة أفضل داخل CRS وخارجها.

أما المساءلة فهي كيف تستجيب CRS مع حاجات الجهات المانحة كافة وتوازن بينها (بما في ذلك المستفيدين وغير المستفيدين والجهات المانحة والحكومة والشركاء و CRS بنفسها) في تواصلها واتخاذها للقرار وهي تفي بالتزاماتها (ECB 2010).

فالتعلّم سيرورة مستمرة من التحليل وتفسير المعلومات والمعرفة (نتائج التقييم وبيانات الرصد والابتكار والقصص والتبادل بين الأشخاص والتعلّم الجديد) الذي يؤلّد الممارسات الواعدة أو يعيد النظر بالحكمة الموروثة. فتؤدّي الحكمة إلى اعتماد استراتيجيّة المشروع و/أو الأنشطة من أجل إدانة الطريق الأكثر فاعليّة ونجاعة لتحقيق نجاح المشروع كما والتعرّف إلى نقاط قوة المشروع والممارسات الواعدة التي يجب أن تُستنسخ وتستخدم ضمن المشروع وما وراءه. في بعض الاحيان، تساهم المشاريع في جداول أعمال على وسع الوكالة أو البرنامج القطري. وكما يرد ذلك في الرسم 7.2 (على طول الصفحة)، فيعمل الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم معاً لتأمين المعلومات للمشروع وتيسير صنع القرار لدى إدارته بناء على الأدلة.

الرسم 7.2: الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم

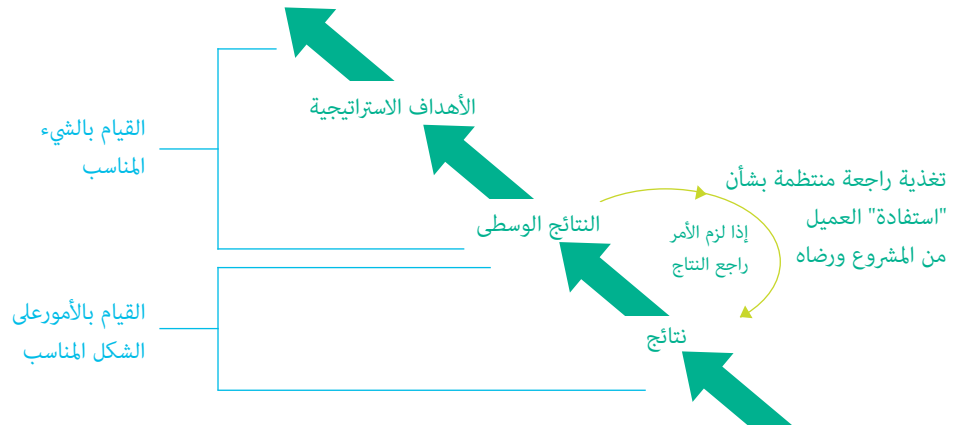
تعتبر مؤشرات الرصد والتعلم والتكيف أساسية لنجاح المشروع.



يظهر هذا الرسم الطرق الرئيسية التي من خلالها يعمل الرصد والتقييم من جهة والمساءلة والتعلم من جهة أخرى معاً في نظام MEAL

تعتبر مؤشرات الرصد والتعلم والتكيف أساسية لنجاح المشروع. فحالمًا تبدأ عملية التنفيذ، تتعقب CRS وشركاؤها الأنشطة بشك وثيق وتبدأ برصد المؤشرات على مستوى المخرجات لضمان نتائج مستهدفة ذات نوعية من الأنشطة. وسرعان ما يبدأ رصد المؤشرات على مستوى النتائج الوسطى لمعرفة ما إذا كانت نظرية التغيير تبرها الأدلة ما يفيد أن المشروع على الخط الصحيح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة.

الرسم 7.3: تساعد النتائج الوسطى المدراء على إدارة النتائج



يساعد بروفرايم والخطط الأخرى لـ MEAL في توضيح قدرات المشروع على مستوى الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم (التي تعتبر جزءاً من إدارة المشروع وخطط التوظيف) كما والأنشطة والميزانية الخاصة بـ MEAL. وبعد تمويل المشروع، تكون إحدى أهم مهام فريق التنفيذ تحويل هذه الخطط كافة إلى نظام MEAL شغال وعملائي (راجع رزمة المشاريع الثانية ورزمة المشاريع الثالثة).

قصة حميدة

تدير حميدة مشروعًا صحيًا لـ CRS وأحد أهدافه الاستراتيجية أن يصبح لإسهال الأطفال الحاد وقع أقل. للمشروع نظام بروفرايم وMEAL شغالين. حضرت حميدة مؤخرًا تدريبًا حول MEAL ولذلك هي حاليًا تفهم الخطوات التي تساعد في ضمان نجاح المشروع. في هذه الحالة، يقاس النجاح من خلال حالات أقل من إسهال الأطفال شهدتها عيادة المنطقة. لقد اختارت حميدة وفريقها نتيجة وسطى للهدف الاستراتيجي هذا وهو تعقب التغيير في تعامل الأهل مع إسهال الأطفال.

بعد مرور ستة أشهر على المشروع، راجعت حميدة وفريقها النتائج الوسطى ورأت أن على الرغم من أن التدريب جاء في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، لم يكن المتدربون يستخدمون العلاج بالإمهاء الفموي الذي تعلموه من أجل معالجة الأطفال المصابين بالإسهال.. وبعد سؤال المشاركين في المشروع، اكتشفت أن التدريب ركز في رسالته على العلاج لكنه لم يعط أي تمرين عملي للأهل بنفسهم على خلط السائل وإعطائه للطفل باستخدام المستوعبات والمقاييس المحلية.

ساعدت حميدة المدربين على مراجعة المنهاج بحسب تلك النتائج. لقد تم ذلك بدون كلفة إضافية. وفي المراجعة التالية، أظهرت مؤشرات النتائج الوسطى مستويات أعلى من استخدام العلاج من قبل الأهل. أصبحت حميدة وفريقها الآن على ثقة أن تقييم منتصف المدة سيظهر أن أهداف المشروع الاستراتيجية الآيلة إلى الحد من إسهال الأطفال الحاد ستكون مستوفاة بلا شك.

القسم الأول: حدّد الأنشطة والنتائج



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد بلورة التغذية الراجعة بشأن النبذة عن المفهوم ومراجعتها

1.1 راجع إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع

في الفصل الخامس، طوّرت إطار عمل للنتائج واستراتيجية للمشروع ونظرية تغيير. أوضحت كيف أن النتائج الوسطى قادت إلى الأهداف الاستراتيجية التي بدورها ساهمت باتجاه الهدف العام. لقد سلّط الضوء على الافتراضات الضمنية وقاعدة الأدلة لاستراتيجية المشروع في نظرية التغيير. وفي تطوير إطار عمل النتائج، حدّدت الأنشطة الواسعة والتي تشرح المطلوب والنتائج المحتملة على الرغم من أن إطار عمل ناتج النبذة عن المفهوم لا يشمل إلا الهدف العام والأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى.

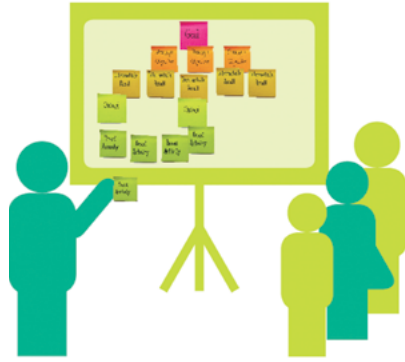
ونتيجة لعملية المراجعة، (الفصل السادس)، تكون قد حصلت على تغذية راجعة بشأن النبذة عن المفهوم، بما في ذلك إطار عمل النتائج. في هذا الوقت، ناقش التعليقات المتعلقة بالمراجعة والاقتراحات مع باقي فريق تصميم المشروع والجهات المعنية ذات الصلة وعدّل إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير، على ضوء هذه التغذية الراجعة.

تجري هذه الخطوات، بالإضافة إلى خطوات أخرى واردة في هذا الفصل، ضمن ورشة عمل، كما هو وُرد في الملحق 2. راجع تحليل نتائج الجهات المانحة لتكتشف من يجب إشراكه في بناء إطار عمل المشروع وتطوير خطط MEAL.

1.2 طوّر منطق النشاط باتجاه الناتج

الآن، راجع الأنشطة التي تكون قد صغتها سابقًا بينما كنت تعمل على إطار عمل النتائج وتمّقتها هي والنتائج. استخدم نموذج إطار عمل النتائج لهذا التمرين الأولي وأنشر النتائج ذات الصلة والأنشطة المرتبطة بها تحت كلّ من النتائج الوسطى. يسهّل نموذج إطار عمل النتائج "بلمحة صغيرة" فهم منطق الأنشطة الهادفة إلى إيصال المشروع ومن ثم إلى النتائج والنتائج الوسطى قبل معالجة بناء البروفرايم (إطار عمل النتائج).

الرسم 7.4: راجع الأنشطة ومقّهما



ناقش كيف أنّ الأنشطة تؤدي إلى نتائج (وبدورها إلى النتائج الوسطى المرتبطة بها). ركّز على الأنشطة الكبرى والتصويرية أو فئات الأنشطة. لا تتلّ بالتفاصيل: ركّز على توضيح الـ "كيف". فعلى سبيل المثال، إن مشروعاً مدعوماً من CRS حول النفوذ والمناصرة في المكسيك يبحث عن التغيير في تنفيذ سياسات التنمية الريفية في المناطق الناقصة الخدمات. يسمح القانون الفدرالي المكسيكي بإنشاء مجالس تنمية بلدية بمشاركة المواطن في صنع القرار. وتمرّ الموارد العامة والتخطيط للتنمية الريفية من خلال المجالس البلدية هذه. لكنّ هذا القانون لم يجر تطبيقه بعد في خمس من البلديات الريفية التي تخدمها CRS وشركاؤها. ويكون أحد نتائج المشروع الوسطى إنشاء مجالس تنمية ريفية بلدية مع مجلس صغير للمزارعين في تلك البلديات الخمس. وفي ما يلي نشاطان كمثال ونتائج عدة خاصة بالنتيجة الوسطى هذه:

- يدرب معبئو المجتمع الشركاء من قادة المزارع من خلال الآليات التشاركية على المستوى البلدي (النشاط) حتى يكون لديهم ما يكفي من المهارات والمعرفة من أجل أن يمثّلوا بطريقة فعّالة الشركاء في المشروع في مجالس التنمية الريفية البلدية (النتائج).
- ينظّم مسؤولو المشاريع قادة المزارع من أجل المناصرة مع السلطات البلدية (النشاط) حتى تسمح تلك الأخيرة بدورها بإنشاء مجالس تنمية ريفية في البلديات الخمس (نتائج)

وبينما تناقش هذه الأنشطة والنتائج، وكيف تؤدي إلى إنجاز النتائج الوسطى المرتبطة بها، ففكر مسبقاً وادرس ما هو ذي جدوى بناء على ميزانية المشروع والجدول الزمني وقدرات CRS وشركائها والموارد البشرية. فتطوير أنشطة المشاريع سيروية متقلّة. وبينما تؤمّن المزيد من التفاصيل في روزنامة الأنشطة وميزانياتها، سيكون لديك فكرة أفضل عن كلفة الوحدة وسيسمح لك هذا الأمر بتكليف غايات المشروع على هذا الأساس.

إن كنت تنوي استخدام تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية ICT 4D

فكر إن كنت تنوي استخدام تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية للتخفيف من الكلفة وتحسين المخرجات. تشمل الأمثلة استخدام كومبيوترات Netbook للتعليم عن بعد يستخدمها الموظفون العاملون في الميدان الزراعي، والهواتف النقّالة للمزارعين حتى يكون لهم ولوج إلى المعلومات بشأن الطقس وأسعار السوق، والهواتف التي تتقبّل نظام جافا للوحدات التعليمية المتعلقة بالحمل ومتلازمة ما بعد الولادة وإشارات الخطر على الأطفال الحديثي الولادة والمال النقال في مشاريع الغذاء مقابل العمل الخ. وقبل اتخاذ قرار بشأن حلول تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية، عليك بداية أن تقيم وضعيّة تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية في منطقة المشروع والبلد بما في ذلك اختراق الهاتف الخليوي والميول والقيود على الاستيراد. راجع (CRS 2015c) [Getting started with ICT 4D solution design](#) (بدء العمل بتصميم حلول تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية) 🔑 للتفاصيل، وراجع اختصاصي MEAL وتكنولوجيا المعلومات في بداية سيروية تصميم المشروع.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

1.3 أكتب النشاط وبيانات الناتج ومقها

حوّل النقاش المتعلّق النشاط المؤدّي إلى نتاج في الخطوة 1.2 إلى بيانات حول الأهداف. في ما يلي متابعة لأمثلة الفصل الخامس (للتناجّ الوسطى والأهداف الاستراتيجية وبيانات الأهداف العامة).

إنّ التناجات هي السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات والبيئة الملائمة التي يوفّرها المشروع كنتيجة للأنشطة التي تجري. فالنتاج هو ما يناله المستفيدون من المشروع بشكل واضح وفَعّال.

أمثلة على بيانات حول التناج

للتدخّل في الميدان الزراعي	للتدخّل من أجل بناء السلام	للتدخّل بشأن صحّة حديثي الولادة
لقد زادت مزارعات الأرز من معرفتهنّ ومهارتهنّ في تقنيّات زراعة الأرز	لقد وافقت المجموعتان الاثنتان بشكل رسمي على خطّة من أجل تطبيق نشاط ملموس لمصلحة متبادلة	تحدّد المرأة الحامل وشريكها معًا المكان الذي ستلد فيه المرأة

تصف الأنشطة الوظائف التي يجب القيام بها وإدارتها (ما العمل الذي ستقوم CRS وشركائها به) من أجل تأمين نتاجات من المشروع تعود للمستفيدين من هذا المشروع.

أمثلة عن البيانات على مستوى النشاط

للتدخّل في الميدان زراعي	للتدخّل من أجل بناء السلام	للتدخّل بشأن صحّة حديثي الولادة
ينظّم الشركاء العاملون في التوسيع الزراعي تدريبًا لمزارعات الأرز يعطي المزارعين المزيد من التقنيّات السليمة بيئيًا لزراعة الأرز	تنظّم CRS ومدراء المشاريع لدى الشركاء ورشة عمل تجمع مجموعتين دينيتين متنازعتين للتعرف إلى نشاط ملموس ذي مصلحة متبادلة.	تدرب الفرق المجتمعية التي تجمع الذكور والإناث والعاملة في المجال الصحيّ الحوامل وشركائهنّ وأفراد العائلة الآخرين ليشرحوا لهم أهميّة ولادة الأطفال على يد شخص ماهر.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [بدء العمل بتصميم حلول تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية: أسئلة أساسية لبرنامج CRS وموظفي تكنولوجيا المعلومات \(CRS 2015c\)](#)
- [يساعد الموظفون على الاطلاع على القرارات المتعلقة بالاستثمار أو عدمه في تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية مشروع أو برنامج ما. الملاحق 1 و 2](#) يشملان تسع أسئلة تقود الموظفين من خلال بلورة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية وهي أداة لتحليل دمج تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية.
- [كتيب التكنولوجيا النّقالة \(PACT 2014\)](#) إرشادات عمليّة بشأن كيفية تصميم حلول جمع البيانات النّقالة من مرحلة التصميم وبشكل شامل.
- [دليل تنظيمي لتكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية: تعزيز التكنولوجيا من أجل التنمية الدولية \(NetHope 2014\)](#)

القسم الثاني: إبن إطار عمل المشروع: العمودان 1 و 4



متى تستخدم هذا القسم ؟

- بعد صياغة مسوّدّة البيانات على مستوى النشاط والنتاج والتفكير بشأن منطق النشاط المؤدي إلى نتاج وإلى نتيجة وسطى.

الخطوات والأدوات

2.1 أعدّ لبناء إطار عمل المشروع (بروفرايم)

راجع العمل ذي الصلة المنجز حتى تاريخه، ولا سيّما إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير والبيانات على مستوى النشاط والنتاج التي جرت في القسم الأول أعلاه. يمكن تفريغ نموذج بروفرايم [هنا](#) .

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

وجه فريق تصميم المشروع والجهات المعنية الأخرى المشاركة في هذه الخطوة من تصميم المشروع باتجاه خارطة طريق بناء بروفرايم للعمود 1 (بيانات الأهداف) والعمود 4 (الافتراضات الحساسة) باستخدام الرسم 7.5. ذكرهم أن "التخطيط باتجاه الأسفل والتفكير باتجاه الأعلى" يتحقق من منطق "إذا، و، عندئذ" ويؤكد نظرية التغيير والافتراضات الحساسة. إشرح أن خارطة الطريق تبدأ بالعمودين 1 و 4 من بروفرايم لكسب الوقت. تحقق بداية أن أهداف المسودة منطقية قبل الانطلاق في عمل متطلب يتعلق بالمؤشرات المرتبطة بها وطرق القياس/ مصادر البيانات. تنبه إلى أن بروفرايم لا يشمل مؤشرات لأهداف على مستوى النشاط. فيجري رصد هذه الأخيرة من خلال روزنامة الأنشطة (راجع الفصل الثامن). ولا يشمل بروفرايم الافتراضات الحساسة للبيانات على مستوى الهدف العام أيضًا مما أنه المستوى الأعلى في بروفرايم.

أن "التخطيط باتجاه الأسفل والتفكير باتجاه الأعلى" يتحقق من منطق "إذا، ثم، عندئذ" ويؤكد نظرية التغيير والافتراضات الحساسة.

الرسم 7.5: خارطة طريق بروفرايم: التخطيط إلى أسفل والتفكير إلى أعلى

بيانات الأهداف	بيانات مؤشرات الأداء	طرق القياس/ مصادر البيانات	الافتراضات الحساسة
الهدف العام	10	10	
الأهداف الاستراتيجية	2	11	9
النتائج الوسطى	3	12	8
النتائج	4	13	7
الأنشطة	5	14	6

2 إملأ العمود 1 (بيانات الأهداف)

باستخدام إطار عمل النتائج، إنسخ الهدف العام والهدف الاستراتيجي والنتيجة الوسطى إلى الخلايا 1 و 2 و 3 من بروفرايم. وباستخدام العمل الذي قمت به في القسم 1 أعلاه، أضف الأهداف التي هي على مستوى النتائج والنشاط لكل من النتائج الوسطى في الخليتين 4 و 5.

تذكر أن مستويات الأهداف المختلفة ليس لديها بالضرورة مجموعة المستفيدين نفسها. فعلى سبيل المثال، إن نشاط مشروع تقيفي ومستويات النتائج والنتيجة الوسطى تشمل المعلمين والأهل، بينما يشارك الهدف الاستراتيجي التغيير المرتبط بالأطفال الذين هم في سن المدرسة. تأكد من أن عنصر التغيير ذي الصلة محدد وبوضوح في كل من المستويات.

2.3 مقي بيانات الأهداف

راجع بيانات الأهداف ومقيها باستخدام قائمة التحقق أدناه.

- أدخل غاية واحدة فقط، أو هدفًا واحدًا أو منتجًا نهائيًا واحدًا أو نتيجة واحدة لكل من بيانات الأهداف.
- تفاد البيانات المربكة (... و ...) والجمل المعقدة (مثل تلك التي تبدأ بـ "من خلال"، "عبر"، "عن طريق"). فهذا النوع من الجمل مرتبط بالمستوى التالي إلى أدنى في تراتبية الأهداف.
- أكتب كل بيانات الأهداف (عدا الأنشطة) في جمل كاملة، وكأن الهدف قد تحقق. أما النشاطات، فاكتبها بصيغة الجملة الفعلية في الحاضر.
- استخدم المعلوم وأعط الاسم الكامل والدقيق للمجموعة أو المجموعة الفرعية التي يتوقع أن تستلم كلاً من مستويات الأهداف لتنفيذها أو تستفيد منها. بالنسبة للأنشطة، فإن موضوع الجملة هو CRS أو العاملين لدى الشركاء (دوره في المشروع أو منصبه) الذي سيطبق النشاط.

استخدم الأفعال القويّة التي تحمل الحركة من أجل أن تصف السلوكيات التي يمكن ملاحظتها أو قياسها

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

- استخدم الأفعال القويّة التي تحمل الحركة من أجل أن تصف السلوكيات التي يمكن ملاحظتها أو قياسها مثل "زد" بدلاً من "عزز" أو "أنتج" بدلاً من "رؤج"، إلخ.
- تأكد من أن بيانات الأهداف واضحة ومحددة ومن أنها يمكن أن تنطبق وتقاس وتتحقق.
- تحقق من الأرقام المثلّي للأهداف. راجع الفصل الخامس للتوصيات المتعلقة بعدد الأهداف الاستراتيجية والنتائج الوسطى. فلا بدّ لكلّ من النتائج الوسطى أن يكون لها على الأقلّ نتائج واحد مساهم وفي بعض الأحيان ثلاثة أو أربعة. لا تحسّ بروفرام بالكثير من النتائج والأنشطة. أدخل فقط الأنشطة الأساسية والتصويرية أو فئات الأنشطة.
- تأكد من أن تراتبيّة الأهداف تظهر وبوضوح كيف أنّ الهدف الاستراتيجي سيتحقق (أي الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج مرتبطة بالمشروع ونتائج تؤدي إلى نتائج وسطى مرتبطة بها وهي بدورها تؤدي إلى أهداف استراتيجية)

2.4. إملأ العمود 4 (الافتراضات الحساسة)

تذكر من الفصل الخامس أنّ الافتراضات الحساسة هي عناصر لا يمكن لفريق المشروع- أو قرّر الفريق عدم- ضبطها لكنها قد تعرّض نجاح المشروع إلى الخطر في حال لم تكن صحيحة.

هي توقّعات أساسية لعمل تراتبيّة الأهداف وقد تشمل (أ) المخاطر المحتملة لكنّ ليس المرجّحة و/أو (ب) القرارات بشأن ما يختار المشروع ألا يقوم به ويؤثر على نتائجه (مثلاً، الأنشطة التي يقوم بها عنصر آخر).

بدءاً بمستوى النشاط، إسأل ما هي الظروف (الداخلية أو الخارجية بشكل خاص) التي يجب أن تتوفر لتحقيق المستوى التالي إلى أعلى ضمن تراتبيّة الأهداف. قم بذلك للأنشطة المؤدية إلى نتائج (المربع 6) والنتائج المؤدية إلى نتائج وسطى (المربع 7). اكتب الافتراضات الحساسة بجمل كاملة، والشروط الإيجابية التي يجب تلبيتها في حال كان للمشروع أن يبقى قائماً باتجاه تحقيق المستوى التالي باتجاه الأهداف.

فعلى سبيل المثال، تسمح وزارة التربية لمعلّمي المدارس الابتدائية في المناطق المستهدفة أن تشارك في تدريبات المنظمة ضمن المشاريع. تأكد من أنك واثق من أنّ تلك الشروط سوف تتحقق وأنّ بإمكان مدراء المشاريع رصدها.

سبق وتعرّفت إلى الافتراضات للأهداف الاعلى عند بلورتك لإطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير. راجعها واكتب الافتراضات الحساسة للنتائج الوسطى المؤدية إلى الهدف الاستراتيجي (المربع 8) باتجاه الهدف العام (المربع 9) في إطار عمل المشروع (بروفرايم).

الرسم 7.6: تطبيق منطق «إذا،و، عندئذ» لصياغة الافتراضات الحساسة

بيانات الأهداف	بيانات مؤشّر الأداء	طرق القياس / مصادر البيانات	الافتراضات الحساسة
الهدف العام			
الأهداف الاستراتيجية			الهدف الاستراتيجي المؤدي إلى الهدف العام
النتائج الوسطى			النتيجة الوسطى المؤدية إلى الأهداف الاستراتيجية
النتائج			النتائج المؤدية إلى النتائج الوسطى
الأنشطة			الأنشطة المؤدية إلى النتائج

2.5. راجع الافتراضات الحساسة

تحقق من صلاحية الافتراضات. في حال كان أيّاً منها يشمل أنشطة المشروع و/أو استخدام أموال المشروع لضمان (بدلاً من الرصد) تلبية الافتراضات، لا يكون ذلك افتراضاً بل بيان هدف في غير مكانه يجب ان يكون خاتمة ما في العمود 1.

احتسب عدد الافتراضات. في حال توافر عدد كبير من الافتراضات على مستوى معيّن من مصفوفة بروفرام، يشير هذا الأمر إلى خطر محتمل وهو أنّ الأهداف الواقعة على مستوى أعلى لن تتحقق. قد يتطلب الأمر مراجعة

في حال توافر عدد كبير من الافتراضات على مستوى معيّن من مصفوفة بروفرام، يشير هذا الأمر إلى خطر محتمل وهو أنّ الأهداف الواقعة على مستوى أعلى لن تتحقق

استراتيجية المشروع و/أو نظرية التغيير. تحقق أيضًا من أي افتراضات قاتلة، أي الافتراضات المهمة التي قد لا تكون صحيحة. في هذه الحالة، لا بد من إعادة العمل على تصميم المشروع لإعادتها تحت سيطرة المشروع. وإلا، سوف تقتل المشروع!

الفصل الأول مقدمة

الفصل الثاني قضايا متقاطعة

الفصل الثالث التخطيط لتصميم

الفصل الرابع التقييم

الفصل الخامس إطار عمل النتائج

الفصل السادس نبذة عن المفهوم

الفصل السابع إطار عمل المشروع

الفصل الثامن القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

الفصل التاسع روزنامة الأنشطة والميزانية

الفصل العاشر نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

مثال على افتراض قاتل

لمشروع نتاجه المقترح إنشاء حدائق للمدارس، حدّد الفريق افتراضًا هو "أن الحكومة ستؤمن المياه بالأنايب إلى المدارس المستهدفة". وفي سياق حيث غالبية المدارس تفتقر إلى المياه المازة بالأنايب ولوزارة التربية ميزانية صغيرة جدًا قلّمَا يعتبر هذا الافتراض قابلاً للتطبيق - وهو سوف "يقتل" المشروع مهما كان تطبيق الأنشطة الأخرى جيدًا (تطوير منهاج لزراعة الحدائق، تدريب المعلمين، تأمين البذور). قد يحتاج المشروع إلى التخلّي عن هذا النتاج إن لم يكن أساسيًا لتحقيق النتيجة الوسطى أو يضيف أنشطة تهدف إلى تأمين المياه لحدائق المدارس، مثل تأمين المعدات للمدارس التي لديها خزانات لجمع مياه الأمطار.

2.6 اختبر الـ "إذا، و، عندئذ، لأن" في العمودين 1 و 4

انتقل في العمودين 1 و 4 من بروفرايم كما يلي:

- إذا جرت الأنشطة كما هو مخطّط لها، في وقتها، وضمن الميزانية وبنوعية عالية و بقيت الافتراضات الحساسة كما هي على التوالي، عندئذٍ سوف يجري تأمين النتائج.
- إذا كان الأمر مناسبًا وجرى تأمين النتائج في وقتها و بقيت الافتراضات الحساسة، عندئذٍ سيجري تحقيق النتائج الوسطى.
- إذا جرى تحقيق النتائج الوسطى و بقيت الافتراضات الحساسة، عندئذٍ تتحقّق الأهداف الاستراتيجية لأنّ (اقرأ عاليًا بيان نظرية التغيير)
- إذا تحقّقت الأهداف الاستراتيجية و بقيت الافتراضات الحساسة، عندئذٍ سيساهم المشروع باتجاه الهدف العام.

الرسم 7.7: نموذج اختبار إذا، و، عندئذ لمشروع بناء السلام

بيانات الأهداف	بيانات مؤشر الأداء	طرق القياس / مصادر البيانات	الافتراضات الحساسة
الهدف العام (عندئذ) يختبر سكّان المنطقة مستويات أعلى من الأمن الشخصي			
الهدف الاستراتيجي (عندئذ، إذا) مجموعتان دينيتان خففتا من التوتر بينهما بطرق لاعنفية			(و) يساهم الحدّ من التوتر في تنقّل أفضل وحسّ أكبر من الأمن الشخصي
النتيجة الوسطى (عندئذ، إذا) تطبّق مجموعتان دينيتان النشاط المتفق عليه			(و) تعتبر الخطة أهم من تأثير المعرضين ومن يرغبون بإثارة الفتنة
النتاج (عندئذ، إذا) لدى مجموعتان دينيتان خطة لتطبيق نشاط ذي مصلحة متبادلة			(لا تدخل أي افتراضات حساسة في هذا المستوى منذ عالج فريق تصميم المشروع المخاطر المحتملة المتوقعة كلها في منطق النتاج المؤدي إلى النتيجة الوسطى)
النشاط (إذا) تنظّم CRS وشركاؤها ورشة عمل تجمع مجموعتين دينيتين متنازعتين من أجل التخطيط لنشاط ملموس ذي مصلحة متبادلة.			(لا تدخل أي افتراضات حساسة في هذا المستوى منذ ضبط فريق تصميم المشروع المخاطر المحتملة المتوقعة كلها في منطق النشاط المؤدي إلى النتاج)



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد استكمال العمودين 1 و 4 من إطار عمل النتائج (بروفرايم)

الخطوات والأدوات

3.1 استعدّ للتعرف إلى المؤشرات وطرق القياس / مصادر البيانات

كما يرد الأمر في الرسم 7.5 (ص. 93) حدّد المؤشرات وطرق القياس / مصادر البيانات لكلّ من بيانات الأهداف. تأكّد من إشراك مدير MEAL (وموظفي الرصد والتقييم لدى الشركاء بالشكل المناسب) عند ملء هذين العمودين.

ابدأ من أعلى (الهدف العام ومؤشرات مستوى الهدف الاستراتيجي وطرق القياس) وجد طريقك إلى أسفل باتجاه النتائج الوسطى ومستويات النتائج (المربعات 10-13). في العديد من المشاريع، لا يجري القياس على مستوى الهدف العام بما أنّ الاهداف الاستراتيجية للمشروع تساهم فقط في الهدف العام الأعلى مستوى. في هذه الحالة، ابدأ العملية على مستوى الهدف الاستراتيجي فقط. تذكر أنّ روزنامة الأنشطة هي التي تُستخدم لرصد البيانات على مستوى النشاط، لذلك لن تعمل أنت على بلورة المؤشرات على هذا المستوى أيضاً.

3.2 تعرّف إلى المؤشرات

إنّ المؤشّر هو عامل كمّي أو نوعي أو متغيّرة تقدّم طريقة بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز، من أجل عكس التغيّرات المرتبطة بتدخّل ما أو للمساعدة في تقييم أداء عنصر تطوّر ما (منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي 2010).

تحقّق دوّمًا من متطلّبات الجهة المانحة للمؤشرات. في حال لم يكن لدى الجهة المانحة مؤشرات محدّدة، تحقّق إذا كان معترف بها عالميًا، أي أنها مؤشرات معيارية (ترافق طرق القياس) تكون ذات صلة بمشروعك. تتعلّق هذه المؤشرات بشكل عام بالهدف العام والهدف الاستراتيجي ومستويات النتيجة الوسطى. راجع الموارد الإضافية أدناه لروابط تطلبها الجهة المانحة أو لمؤشرات موصى بها كما ولروابط مؤشرات صناعة مقبولة عمومًا للقطاع. عند استخدام المؤشّرات المعيارية، عدّلها بالشكل المناسب مع وضع مشروعك. راجع الجدول 7 أدناه للحصول على مثال عن التعديل المناسب والتعديل غير المناسب لمؤشّر معياري.

الجدول 7 أ: التعديلات المناسبة وغير المناسبة للمؤشّرات المعيارية

المؤشّر المعياري للغذاء من أجل السلام	التعديل المناسب	التعديل غير المناسب
عدد الأفراد الذين حصلوا على دعم الحكومة الأميركية لى المدى القصير لإنتاجية القطاع الزراعي أو تدريب على الأمن الغذائي	عدد الذكور والإناث من المزارعين والراعيين الذين حصلوا على دعم الحكومة الأميركية على المدى القصير لإنتاجية القطاع الزراعي أو تدريب على الأمن الغذائي	عدد الإناث من المجموعات المنتجة الذي حصل على دعم الحكومة الأميركية على المدى القصير لإنتاجية القطاع الزراعي أو تدريب على الأمن الغذائي
• يتطلّب مؤشّر الأغذية من أجل السلام المعياري قياسات خاصة بأفراد ولذلك يكون تركيز المؤشّر على المجموعات المنتجة غير مناسب		

عند بلورة مؤشّر ما، تأكّد من أنّه SMART: محدّد، قابل للقياس، قابل للتحقيق وذي صلة ومحدد بالوقت.

إليك مثال عن مؤشّر SMART لهدف استراتيجي ينص على التالي: "تعيش الأسر التي تأثرت بالفيضانات في ملاجئ مناسبة ثقافيًا تحميها من طقس الشتاء القاسي": بحلول 15 كانون الأول (ديسمبر)، 75% من الأسر التي تأثرت بالفيضانات في القرى المستهدفة في المنطقة الشرقية تعيش في ملاجئ تتماشى مع معايير Sphere لجهة الحميّة والحماية من البرد. يعتبر هذا المؤشّر محدّدًا (يصف الظروف المستقبلية، والمجموعة المستهدفة والمكان

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

ضع نصب عينيك مجموعة محدودة
من المؤشرات المتسقة والمختارة
بشكل حذر والتي تستجيب
لمتطلبات الجهات المانحة وهي معاً
تلتقط العناصر الجوهرية لبيان
الأهداف الذي ترغب بقياسه.

تكنولوجيا
المعلومات والتواصل
للتنمية
فكر إذا كانت أنظمة جمع
البيانات ستستخدم تكنولوجيا
مثل جمع البيانات النقلة أو
التخزين الغيمي لتسهيل رفع
التقارير بشأن MEAL. وفي
هذه الحالة، حاول الحصول على
الإرشاد.

الذي تتواجد فيه المجموعة المستهدفة والشروط التي يجب تلبيتها). قابل للقياس (من الممكن ملاحظة ما إذا كانت الأسر تعيش في ملاجئ ومن الممكن تقييم تماشي الملاجئ مع معايير Sphere المحددة المقترحة من خلال مسح و/أو ملاحظة مباشرة، قابل للتحقيق (بعد النقاش مع غالبية المعنيين، من المتوقع أن يتمكن المشروع من تحقيق هذه النتيجة في الوقت المحدد ومع الموارد المطلوبة)، ذي صلة (تعكس النتيجة الحاجات التي عبرت عنها المجتمعات المحلية لجهة الملجأ وتقيس مباشرة التغييرات الجوهرية التي يود الهدف الاستراتيجي تأمينها) ومحدد بالوقت (له تاريخ استحقاق، وفي هذه الحالة في بداية الشتاء).

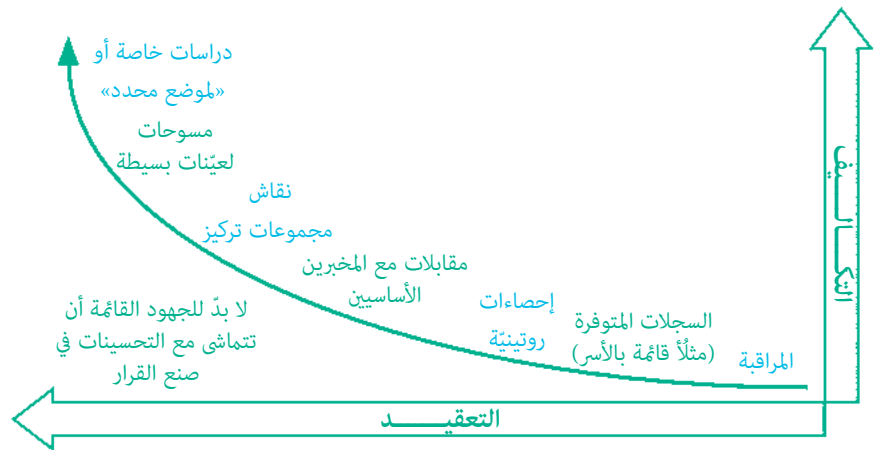
ضع نصب عينيك مجموعة محدودة من المؤشرات المتسقة والمختارة بشكل حذر والتي تستجيب لمتطلبات الجهات المانحة وهي معاً تلتقط العناصر الجوهرية لبيان الأهداف الذي ترغب بقياسه. وفي غالبية الحالات، لا يتعدى هذا الأمر المؤشرين أو الثلاثة للهدف الاستراتيجي أو النتيجة الوسطى أو النتائج. وفي غالبية الحالات، يكون لدينا واحد فقط. تأكد أن النتائج- والمؤشرات على مستوى النتيجة الوسطى سهلة القياس من أجل تأمين معلومات في الوقت المناسب لإدارة صنع القرار في المشروع تلبية الحاجة إلى المعلومات المطلوبة من الجهات المعنية الرئيسية (الجهات المانحة، CRS، الشركاء، الحكومة، المجموعات في الجماعة، إلخ).

فكر ملياً بتفصيل المؤشرات وكيفية القيام بذلك وليكن ذلك واضحاً بشكل صريح في بروفرايم (إطار عمل النتائج). راجع قوائم التحقق في الفصل الثاني لمتابعة دمج النوع الاجتماعي.

3.3 حدّد طرق القياس/ مصادر البيانات

يصف بروفرايم (إطار عمل النتائج) في العمود الثالث طريق القياس التي سيستخدمها المشروع لتعقب كل من مؤشرات الأداء في العمود 2، أو مصدر البيانات الدقيقة غير التابع للمشروع الذي سيجري استخدامه؛ مثل المسوحات المنتظمة التي تقوم بها منظمة أخرى. تأكد أن المؤشرات التي جرى اختيارها هي ذات جدوى وفعالة مقابل الكلفة لقياس وضع محدد وسياق محدد للمشروع. لطرق جمع البيانات الأكثر تعقيداً (المسوحات ذات العينات العشوائية) كلفة أعلى وهي تتطلب المزيد من الوقت والموارد البشرية. تأكد من أنها متماسية بالحجم مع حجم مشروعك وميزانيته. أما الطرق الأبسط، مثل استخدام السجلات القائمة (مثل الحضور إلى عيادات ما قبل الولادة) والاختبارات السابقة واللاحقة للتدريب، والمراقبة المباشرة أو المقابلات مع مجموعات صغيرة من المشاركين فقد جرى اختيارها لهذا الهدف، يجب أن تستخدم للمؤشرات المستخدمة على مستوى النتائج (وعندما يكون ذلك ممكناً على مستوى النتيجة الوسطى أو على مستوى الهدف الاستراتيجي) للتأكد من توفر البيانات في الوقت المناسب لصنع القرار من أجل المشروع.

الرسم 7.8: الكلفة وتعدد الأمور في جمع البيانات



تشمل طرق القياس المراقبة ومسوحات الأسر، والمقابلات مع المخبرين الأساسيين ونقاشات مجموعات التركيز والترتيب والنتائج المحققة وتقنيات التأشير واختبارات ما قبل التدريب وما بعده. وتشمل الأمثلة على مصادر البيانات الثانوية والبيانات القائمة أو سجلات تأمين الخدمة وبيانات الإحصاء.

يؤمن استخدام الطرق النوعية (مثل نقاش المجموعات) البيانات الكمية.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

اختر الطريقة (الطرق) الأنسب والأنجع لقياس المؤشر، وضمن في الوقت نفسه أن تؤمن مؤشرات بروفرايم (إطار عمل النتائج) وطرق القياس الملازمة معًا توازنًا بين البيانات النوعية والكمية. فالبيانات الكمية هي البيانات التي يمكن عدّها أو ترميزها أو تمثيلها بشكل رقمي. إنّ البيانات النوعية هي البيانات المفتوحة والمبنية على نص أو هي بيانات سردية تؤمن الوصف المفصل للسياقات والتحديات والفعاليات وأنواع الأشخاص والأسر والسلوكيات المراقبة. تؤثّق البيانات الكمية الـ "ماذا" والـ "كم"، بينما تشرح البيانات النوعية الـ "لماذا" (أو الـ "لمّ لا") والـ "كيف". يجري جمع البيانات النوعية والكمية وتحليلها باستخدام طرق مختلفة. راجع الجدول 7 ب للمقارنة.

الجدول 7 ب: جمع البيانات النوعية والكمية وتحليلها

طبيعة البيانات	طرق الجمع	طرق التحليل
البيانات الكمية	المسوحات/ المقابلات المهيكلة، قياسات الموقع، رسم الخرائط، الملاحظة المباشرة باستخدام قوائم التحقق	المقارنة بين الخط القاعدي والخط الحالي مقابل الهدف، بين الفترات/ التحليل الطولي. مقارنة بين الفئات المنفصلة/ مجموعات المقارنة؛ تحليل الترابط المتعدد المتغيرات؛ مقارنة بين المجموعة الهدف ومجموعة الضبط (تحليل مضاد للوقائع)
البيانات النوعية	المخبر الأساسي والمقابلات الأخرى شبه المهيكلة، نقاشات مجموعات التركيز، الملاحظات غير المهيكلة، والصور وتسجيلات الفيديو	تحليل المضمون اليدوي أو المبني على الكمبيوتر (حدّد وصنّف المواضيع الناشئة)، مقارنة بين الفئات المنفصلة، تحليل مجموعات الأقران / المرجع، وطرق التحليل شبه الإحصائي، الخ.

راجع الجدول 7 ج لنصائح حول بيانات مؤشّر الأداء وطرق القياس / مصادر البيانات. تؤمن خطة الرصد والتقييم (راجع الخطوة 3.4) الإرشاد الإضافي لصياغة طرق القياس لكل من المؤشرات.

الجدول 7 ج: نصائح بشأن بيانات مؤشّر الأداء وطرق قياسها/مصادر البيانات المرتبطة لكل من المؤشرات.

الهدف العام	في العديد من الحالات، لا يجري رصد الهدف العام أو تقييمه. ففي المشاريع التي تقيّم الهدف العام، تكون بيانات مؤشّر الأداء والبيانات المرتبطة مأخوذة من المصادر الموجودة المناسبة مثل منظمة العفو الدولية والفاو وفريدوم هاوس والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية ومنظمة الشفافية الدولية والبنك الدولي ووكالات الأمم المتحدة والتقارير الوطنية الحكومية، الخ.
الأهداف الاستراتيجية	- تعكس الأهداف الاستراتيجية المنفعة (المنافع) التي يتوقّع أن تحصل عليها المجموعات الفرعية للمستفيدين بحلول نهاية المشروع كنتيجة للتغيير (ات) السلوكي (ة) على مستوى النتيجة الوسطى، يدفعها تسليم ناجح لنتائج المشروع واستلامها. - من أجل قياس هذه المنافع مقابل الأهداف، غالبًا ما تجري مقارنة نتائج نهاية المشروع مع نتائج خط القاعدة المناسب (أكان ذلك من طرق القياس الأولية أو أيّ مصادر بيانات أخرى في وقت تقييم المشروع النهائي).
النتائج الوسطى	- تركّز النتائج الوسطى على الدليل الحسيّ لتغطية التغيير السلوكي (مثل الاعتماد أو الامتصاص) أو مدى نفاذ الخدمات أو استخدام النتائج - بشكل عام، يمكن جمع مؤشرات النتائج الوسطى خلال المشروع بعدّ ذاته فقط بما أنها خاصة بالتغييرات السلوكية /أو يجري استخدام النتائج كجواب على التدخلات القائمة/الواقعة ضمن المشروع المحدد وموقعه. أما مصادره الثانوية المحلية فقلّما تكون متوقّرة على هذا المستوى. - تبدأ عملية رصد مؤشرات النتائج الوسطى سريعًا بعد أن تكون النتائج قد بدأت بالوصول، وعندما يمكن التوقّع بشكل منطقي أن تبدأ بالدخول حيز التنفيذ ويجري تقييمها في منتصف المدة.
النتائج	- تسمح مؤشرات النتائج بإدارة المشروع من أجل رصد فعلي وفي الوقت المناسب ومن أجل تأمين نوعي لانشطة المشروع. يتمّ بشكل عام جمعها كجزء من رصد المشروع الروتيني، ويجري استخدامها في اجتماعات مشاريع فصلية وفي التقارير التي تؤثّق النتائج وتعذّل الأنشطة كما تدعو الحاجة من أجل تحسين التنفيذ. - غالبًا ما يجري قياس مؤشرات النتائج على اساس الآثار المباشرة للسلع والخدمات التي يجري تأمينها، والأمثلة على ذلك هي النتائج المسجلة قبل/بعد التدريب، والتقييمات العملية والهيكلية الجديدة والوثائق أو الأنظمة وأعداد المدارس التي أعيد تأهيلها، الخ...

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

نصيحة عملية:

بعد تمويل مشروع ما، يطور موظفو CRS دليلاً تشغيلياً لمشروع نظام MEAL (إجراء MEAL 1.2). وكما ترى ذلك مناسباً، يمكنك أن تعدّ بعض عناصر الدليل التشغيلي خلال تصميم المشروع. راجع الإرشادات بشأن الرصد والتقييم و رزمة المشاريع الثالثة، للمزيد من المعلومات.



من أجل تطوير IPTT جدول من هذا القبيل، راجع [إرشادات الجهة المانحة واستخدام الرصد والتقييم: توجيهات جدول تعقب أداء المؤشر: أدوات لإعداد جداول تعقب أداء المؤشر واستخدامها](#) (ماك ميلاتن وآخرون 2008) التي تشمل نموذج IPTT، ونماذج IPTT المستكملة ونصائح مفيدة لها.

4 تطوير خطة رصد وتقييم

إن خطة الرصد والتقييم هي جدول يفضل متطلبات الرصد والتقييم لكل من مؤشرات بروفرايم (إطار عمل المشروع) وافتراضاته، ما يسمح للمشاريع بأن تجمع البيانات القابلة للمقارنة مع الوقت. وتحدد خطة الرصد والتقييم المؤشرات وتلخص المعلومات بشأن جمع البيانات لجهة الكيفية والزمن وبشأن تحليلها ورفعها وتخصيص المسؤوليات لكل منها على التوالي. غالباً ما يكون هذا النوع من أوراق العمل الخاصة بالمؤشرات مطلوباً من الجهات المانحة التي قد يكون لها شكلها الخاص المحدد الذي يجب تقديمه مع اقتراح المشروع. فعلى سبيل المثال تسمى خطة الرصد والتقييم الخاصة بوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية "خطة إدارة الأداء" (PMP) وتستخدم نموذجاً يكون نوعاً ما مختلفاً عن نموذج CRS. راجع [نصائح حول رصد الأداء وتقييمه: إعداد خطة إدارة الأداء](#) (USAID 2010b) للمزيد من المعلومات.

إملاً نموذج خطة الرصد والتقييم (هو نموذج فارغ يمكن تفرغته من [هنا](#))، متبعاً التعليمات الواردة في المرجع السهل لخطة الرصد والتقييم الوارد في نهاية هذا الفصل (الجدول 7هـ). تأكد أن خطة الرصد والتقييم تعكس سياسات MEAL المحدثة الخاصة بـ CRS، مثل الاجتماعات الفصلية مع الشركاء من أجل التحليل المشترك وفكر بيانات رصد المشروع، التقارير الفصلية، الخ.

3.5 طور جدول تعقب أداء المؤشر (IPTT)

يساعد تحديد الأهداف (باستخدام جدول تعقب أداء المؤشر) في توضيح عدد الخدمات أو مستوى التغيير مع الوقت. إن الأهداف الواضحة مهمة من أجل الوصول إلى روزنامة أنشطة دقيقة وميزانية مرتبطة بها، ولا سيما للاقتراحات المتعددة السنوات. أما جدول تعقب أداء المؤشر IPTT فهو أداة يجري استخدامها لتوثيق الأهداف السنوية وأهداف منتصف المشروع ونهايته لكل من المؤشرات ومن ثم من أجل متابعة التقدم مع الوقت خلال التنفيذ.

في ما يتعلق بأرقام الخط القاعدي والأهداف المحددة فهي غالباً ما تقدر خلال تصميم المشروع ومن ثم تجري مراجعتها بعد انتهاء مسح الخط القاعدي خلال انطلاقة المشروع (وبعد ذلك يجري تحديثها). وتعتبر جداول تعقب أداء المؤشر (أو أي نموذج مشابه) مفيدة بشكل خاص للمشاريع الكبرى المتعددة السنوات وقد تطلبها بعض الجهات المانحة.

من أجل تطوير IPTT جدول من هذا القبيل، راجع [إرشادات الجهة المانحة واستخدام الرصد والتقييم: توجيهات جدول تعقب أداء المؤشر: أدوات لإعداد جداول تعقب أداء المؤشر واستخدامها](#) (ماك ميلاتن وآخرون 2008) التي تشمل نموذج IPTT، ونماذج IPTT المستكملة ونصائح مفيدة لها.

3.6 راجع بروفرايم وصحح إطار عمل النتائج بالشكل المناسب

راجع بروفرايم من جديد مستخدماً مساعد العمل على بروفرايم في نهاية هذا الفصل (الجدول 7 د).

إطرح الأسئلة التالية للتحقق من نوعية العمودين 2 و 3 الخاصين بروفرايم:

- هل تؤمن المؤشرات المعلومات المفيدة لصنع القرار وتعقب التقدم؟
- هل أن المؤشرات محدّدة بالشكل المناسب؟
- هل أن الكثافة وتواتر أنشطة الرصد مناسبة لحجم المشروع؟ هل يجري أخذ القضايا الموسمية بالاعتبار؟
- هل أن المنهجية النموذجية مناسبة لمشروعك؟
- هل أن CRS وشركاءها يتمتعون بالمهارات والميزانية المطلوبة من أجل جمع البيانات ذات الصلة؟
- هل من توازن جيد بين المؤشرات النوعية والكمية وطرق القياس؟

قد يكون العمل على بروفرايم أدى إلى تعديلات على النتيجة الوسطى والأهداف الاستراتيجية وبيانات الأهداف المحددة على مستوى الهدف العام. تحقق من التماشي بين إطار عمل النتائج والعمود 1 من بروفرايم (الصفوف الخاصة بالنتيجة الوسطى والهدف الاستراتيجي والهدف العام).

الدروس المستفادة

في حال أجريت تغييراً على وثيقة ما، تأكد من أن ذلك ينسحب على الوثائق كافة.



تذكر أن الأجوبة غير المتوقعة (أكانت إيجابية أو سلبية) على التدخلات في المشروع غالباً ما تحصل. تأكد من أن خطط MEAL تساعد في استشعار التغيير غير المستبق وتوثيقه بالإضافة إلى التقدم مقابل مؤشرات المشروع. تأكد أن بيانات الأهداف والمؤشرات في الوثائق كافة (إطار عمل النتائج وبروفرايم وخطة الرصد والتقييم و IPTT في حال استخدامها) تأتي بالصياغة نفسها. و في حال أجريت تغييراً على وثيقة ما، تأكد من أن ذلك ينسحب على الوثائق كافة.

USAID OFDA

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

روابط للمؤشرات المعيارية بحسب القطاع:

الزراعة وسبل العيش

- دليل مؤشر تغذية المستقبل (Feed the Future 2014)
- الأغذية من أجل السلام. تحقق من قائمة USAID للمؤشرات المعيارية الأحدث في برنامج الأغذية من أجل السلام.

الاستجابة الطارئة

- دليل Sphere (مشروع Sphere 2011) ويشمل مؤشرات معيارية حول WASH، والملاجئ والمخيمات والمواد غير الغذائية، والأمن الغذائي والتغذية والأعمال الصحية.
- التوجيهات من أجل الاقتراحات USAID OFDA (USAID 2012d) الصفحة 18 والصفحات التالية وتشمل مؤشرات معيارية بحسب القطاع يجب استخدامها في غالبية ما يجب تقديمه للOFDA.

الصحة

- مؤشرات المسح الأساسي لجمع PEPFAR MER: ملحق الأدوات لمسح الأيتام والأطفال المستضعفين (Measure Evaluation 2014)
- مؤشرات مشروع FANTA التنوع الغذائي الأسري، الجوع لدى الأسرة، الخ.
- قائمة المراجع العالمية لـ 100 مؤشر صحة جوهري (منظمة الصحة العالمية)
- مؤشرات من أجل تقييم ممارسات تغذية الرضع والأطفال الصغار: الأجزاء 1 و2 و3 (منظمة الصحة العالمية 2010/2008)
- الرصد والتقييم: مذكرات وأدوات توجيهية؛ قائمة جوهريّة من المؤشرات: (الصندوق العالمي 2015)
- العنف ضد المرأة والفتاة: مجموعة مؤشرات رصد وتقييم (بلوم 2008)

الديمقراطية والحوكمة وبناء السلام

- مؤشرات GAIN لبناء السلام (CRS 2010b)
- نظريات التغيير ومؤشراته في إدارة النزاع والحد منه (USAIDd 2013)

موارد وروابط أخرى

- موقع سياسات MEAL إجراءاته، موارد الوكالة الأكثر حداثة بشأن MEAL، بما في ذلك الروابط مع سياسة MEAL الخاصة بالوكالة -POL-
- OOD-PRG-008، أجوبة على الأسئلة المطروحة بشكل متكرر (FAQ)؛ eValue وهي أداة تقييم ذاتي وموارد كثيرة أخرى.
- إرشادات بشأن الرصد والتقييم (هاغنز وآخرون 2012)، راجع بشكل خاص إنشاء خطة رصد وتقييم (الصفحات 33-38) وأسئلة مراجعة خطة الرصد والتقييم في الملحق الثاني، الخطوة الأولى (صفحة 120).
- نتائج لرصد الأداء وتقييمه (النسخة الثانية) العدد 7. إعداد خطة إدارة الأداء (USAID 2010a)
- نبذة عن الكيفية: ورقة حول الممارسات من وزارة التنمية الدولية؛ إرشادات حول استخدام إطار العمل المنطقي (DFID 2011b)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم؟

- عندما تناقش قسم الرصد والتقييم في MEAL من أجل بلورة أنشطة وميزانية مرتبطة به ومن أجل صياغة القسم التحريري الخاص بـ MEAL في الاقتراح.

الخطوات والأدوات

4.1 تطوير خطط من أجل رصد المشروع

إن الرصد هو جمع المعلومات وتحليلها وتوثيقها الممنهج ولا سيما المعلومات المتعلقة بالتقدم باتجاه تحقيق أهداف المشروع والتغيرات في السياقات التشغيلية من أجل أن تكون القرارات المتخذة في الوقت المطلوب مبنية على معلومات أكيدة ومن أجل المساهمة في مساءلة المشروع وفي التعلم منه. يعمل موظفو CRS مع الشركاء على الجمع والتحليل والتفكير برصد البيانات الدقيق واستخدامها وذلك بشكل منتظم من أجل أن يكون مستجيباً للتغذية الراجعة من المجتمع المحلي وذلك تلبية لمتطلبات الجهات المانحة ومن أجل الحفاظ على جودة عالية للبرنامج (سياسة MEAL التابعة لـ CRS الرقم 2).

خطط لرصد أهداف على مستوى الأنشطة والنتائج والنتيجة الوسطى. وبينما يجري تقييم الأهداف على مستوى النتيجة الوسطى في منتصف المشروع أو نهايته، يجب أيضاً أن يجري رصدها فور تسليم النتائج. فرص النتيجة الوسطى في وقت مبكر يساعد في حل المشاكل أو العقد ويضمن أن يكون المشروع على الخط السليم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، خطط لرصد افتراضات بروفرايم الحساسة مع التغيرات غير المتوقعة في السياق الذي قد يؤثر على مخرجات المشروع والآثار الإيجابية أو السلبية للمشروع.

لا بدّ ل خطة الرصد أن تشمل على ما لا يقل عن إجراءات MEAL التابعة لـ CRS التالية. خطط كيف أن موظفي المشروع سوف:

- يلتقون مع الشركاء على أساس موسمي من أجل أن يحلّوا بيانات رصد المشروع بشكل مشترك ويفكّروا بها من أجل إنتاج مواد للعمل تُخصص لها مسؤوليات (إجراء 2.1 من MEAL).
- يلتقطون وينقلون بيانات المستفيدين ويوفّرون الخدمات لهم بشكل سنوي على أساس معايير الوكالة وتحديداتها وعملياتها (إجراء 2.3 من MEAL)
- يقودون ويوفّرون النتائج الواردة عن تقييم جودة البيانات السنوية لكلّ من المشاريع الممتدة على سنتين أو أكثر (إجراء 2.4 من MEAL).

فكر بتبعات أنشطة الرصد المخطط لها على الموارد البشرية والقدرات والكلفة. لا بدّ أن ترد غالبية الأنشطة في روزنامة الأنشطة وأن ترد في الميزانية (راجع نموذج ميزانية MEAL الوارد في الفصل التاسع).

4.2 طوّر خططاً لتقييمات المشاريع

إن التقييم هو تخمين دوري وممنهج مدى صلة مشروع ما وفعاليته وفاعليته وأثره واستدامته على شعب محدّد. هو يبني على البيانات التي جرى جمعها خلال الرصد بالإضافة إلى البيانات الإضافية التي جرى جمعها من أجل فهم أوجه محدّدة من المشروع بعمق أكبر.

تعمل CRS مع شركائها على إجراء تقييمات تركز على الاستخدام. وتحسّن هذه المقاربة لتصميم التقييمات وقيادتها إمكانية تطبيق التعلم من قبل المستخدمين المحتملين للنتائج التي جرى التوصل إليها (باتون 2008). كما تتماشى تقييمات CRS مع أيّ من متطلبات الجهات المانحة المحدّدة. فلا بدّ لتقييمات CRS أن تطبّق السياسات الأخلاقية ذات الصلة وأن تظهر الاحترام للناس وتروّج للمشاركة المجتمعية.

يجري تقييم الأهداف العالية المستوى ضمن بروفرايم (النتائج الوسطى، والأهداف الاستراتيجية وفي بعض الحالات الهدف العام). فبناء على حجم المشروع والإطار الزمني الخاص به، تختلف متطلبات CRS لتصميم تقييم المشروع. تذكر أن تراجع طلب الاقتراح أو إرشادات الجهة المانحة بما أنّ متطلبات الجهة المانحة قد تكون أكثر صرامة من سياسات CRS.

الرصد

جمع المعلومات وتحليلها وتوثيقها الممنهج ولا سيما المعلومات المتعلقة بالتقدم باتجاه تحقيق أهداف المشروع والتغيرات في السياقات التشغيلية من أجل أن تكون القرارات المتخذة في الوقت المطلوب مبنية على معلومات أكيدة ومن أجل المساهمة في مساءلة المشروع وفي التعلم منه.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
تقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

مراجعة ما بعد العمل

هو خيار بسيط وسريع ومتقلب
لتسهيل التقييم المستمر للأداء
التنظيمي الذي يتطلع إلى النجاحات
والفشل ويتأكد أن التعلم يجري
لدعم التحسن المستمر.

تقييم الأداء

تقييم يقارن البيانات الناتجة عن
المؤشرات مع الوقت (بشكل عام
في منتصف المشروع أو في نهايته)
مقابل قيم الخط القاعدي.

- المشاريع ذات القيمة الإجمالية دون 1 مليون \$ أو دون السنة على المستوى الزمني لا تتطلب تقييماً، لكنها تشكل خطأً لمراجعة ما بعد العمل في نهاية المشروع (راجع القسم المتعلق بالتعلم أدناه)
- مشروع بين 1 مليون \$ و 5 مليون \$ بالقيمة الإجمالية ويمتد على سنة أو أطول، يجب أن يشتمل على تقييم نهائي داخلي.
- مشروع من 5 مليون \$ كقيمة إجمالية يجب أن يطلب تقييماً نهائياً خارجياً.
- يتوقع من مشروع ممتد على ثلاث سنوات أو أكثر أن يشتمل على تقييم الخط القاعدي يوثق القيم للنتائج والنتائج الوسطى ومؤشرات الأهداف الاستراتيجية والمراجعة الداخلية التكوينية لمنتصف المدة (أو، في حال طلبت الجهة المانحة ذلك، تقييم منتصف المدة الخارجي) بالإضافة إلى التقييم النهائي (إجراءات MEAL التابعة لـ 3.1، 3.4 و 3.6)

(ترد متطلبات التقييم للاستجابة الطارئة في القسم 7)

تميّز بعض الجهات المانحة بين تقييمات الأداء (التي يجري من خلالها مقارنة البيانات الواردة عن المؤشرات في منتصف مدة المشروع ونهايتها مع قيم الخط القاعدي) وتقييمات للأثر تجري بشكل عام بعد المشروع وتهدف إلى قياس التغييرات لدى الأفراد والأسر والجماعات أو المؤسسات التي يمكن نسبها إلى مشروع (مثلاً على مستوى الهدف العام). وغالباً ما يكون ذلك بحسب تصميم تجريبي أو شبه تجريبي. وتسمّى الجهات المانحة الأخرى التغيير على مستوى الهدف الاستراتيجي «الأثر». تنبّه بشكل جيّد إلى متطلبات الجهات المانحة للتقييمات الخارجية أو تقييمات الأثر مع تقدّم هذه الأخيرة. راجع مدير قسم MEAL لديك للحصول على نصائح بشأن تبعات الميزانية لتصميم تقييم المشروع.

يفترض بخطط التقييم أن تشتمل، أقله، على الأنشطة التي لديها مورد بشري، ووقت و/أو تبعات على الميزانية. بشكل خاص، خطط كيف أنّ موظفي المشروع سوف:

- يجمعون بيانات الخط القاعدي ذات الصلة والوقت المطلوب لذلك. فكّر كيف أنّ ذلك سوف يؤثّر على توقيت انطلاق الأنشطة
- أجر مراجعة منتصف مدّة و/أو مراجعة نهائية أو تقييم. فكّر متى يفترض بذلك أن يحصل وما هو الوقت المطلوب لإجرائها
- أقم الفعاليات التشاركية مع الشركاء من أجل التفكير بنتائج التقييم.

4.3 صغ الخطط والقرارات من أجل القسم التحريري في MEAL

تأكّد من أنّك تلتقط الخطط والقرارات الأساسية للرصد والتقييم التي يجب أن تدخل في القسم التحريري لـ MEAL. راجع القسم 6 أدناه لتفاصيل إضافية.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات بشأن الرصد والتقييم (هاغنز وآخرون 2012) راجع معايير الرصد والتقييم الجوهرية والنوع الاجتماعي في الرصد والتقييم ورصد المشاريع والمشاركة المجتمعية في الرصد والتقييم (الصفحات 3-19)
- موقع السياسات والإجراءات المتعلقة بـ MEAL ضمن CRS موارد الوكالة الأحدث بشأن الرصد والتقييم
- رزمة المشاريع الثانية (CRS 2007 a) راجع بشكل خاص الفصل السادس، القسم الثالث بشأن اجتماعات مراجعة المشروع والفصل السابع، القسم الأول والثاني بشأن التقييمات، بما في ذلك التقييمات المرتكزة إلى الاستخدام.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند مناقشة الجزء المتعلق بالمساءلة والتعلم من MEAL وذلك لبلورة الأنشطة والميزانية المرتبطة بـ MEAL ولصياغة القسم التحريري من الاقتراح.

5.1 بلور الخطط من أجل المساءلة

خلال تصميم المشروع، ناقش خطط المساءلة الخاصة بالمستفيد والتي لها موارد بشرية وتبعات على الميزانية. فهي تشمل، كحد أدنى:

- توجيه موظفي المشروع الجدد بشأن المساءلة أمام المستفيد
- التشاور مع المستفيدين والمستفيدات في جماعة محلية واحدة أو أكثر لتحديد المؤشرات من أجل نجاح المشروع
- إنشاء آليات تواصل ذهاباً وإياباً تعكس الظروف المحلية وأفضليات الجماعة المحلية. قد يشمل هذا الأمر نشر المعلومات المتعلقة بالمشروع ومعايير الاستهداف و(إذا ما وجدت) معلومات الخط الساخن.
- استلام خطط الجمع والتوثيق والاستجابة للتغذية الراجعة الواردة بشكل منتظم (السياسة رقم 6 والإجراءات 6.1-6.4 الخاصة بـ MEAL والتابعة لـ CRS).
- تعتبر مشاريع CRS أيضاً مسؤولة أمام الجهات المانحة والجهات المعنية الأخرى لجهة تلبية متطلبات الجهات المانحة على مستوى MEAL وتشارك النجاحات والتحديات والدروس المستفادة من خلال التأمين الموقوت للتقارير وطرق التواصل المرافقة. على الأقل، لا بد لموظفي CRS أن:

- يتأكدوا أن أنظمة مشروع MEAL تستوفي متطلبات MEAL التي وضعتها الجهة المانحة
- ينقلوا نتائج التقييم إلى الجهات المعنية الأساسية

5.2 بلور خططاً للتعلم

خلال تصميم المشروع، ناقش الخطط من أجل توجيه موظفي المشروع الجدد باتجاه المبادئ الأساسية وممارسات التعلم. ناقش أيضاً كيف أن التعلم على مستوى المشروع سيتم وتجري مشاركته وكيف أنه سيساهم في أجندة التعلم لدى CRS أو البرنامج القطري و/أو فعالية التعلم السنوية (سياسة MEAL التابعة لـ CRS رقم 8).

ناقش كيف أن التعلم يفترض به أن يطلع صنع القرار الداخلي للمشروع بما في ذلك التكييفات المحتملة لأنشطة المشروع أو استراتيجيته كما والاستخدامات الخارجية الممكنة (النفوذ أو غايات المناصرة). في حال كان مشروعك يشمل البحوث المتعلقة بالعمليات، ناقش التبعات على الموارد البشرية للمشروع وميزانيته بما في ذلك استخدام الاستشاريين أو الباحثين الجامعيين والحاجة إلى قواعد تنظيمية للمهمة مع الشريك في البحث.

على خطط التعلم المرتبطة بالمشروع أن تشمل الأنشطة التعليمية التي فيها موارد بشرية ووقت محدد و/أو تبعات لجهة الميزانية:

- خطط لاجتماعات فصلية مع الشركاء من أجل العمل المشترك على تحليل البيانات المتعلقة بالرصد والمساءلة ضمن المشروع والتفكير بها وذلك من أجل الوصول إلى مواد خاصة بالعمل مع مسؤوليات محدّدة (الإجراء 2.1 الخاص بـ MEAL التابع لـ CRS).
- خطط لتفسير تشاركي لنتائج التقييم مع الشركاء (والجهات المعنية الأخرى إذا وجدت) من أجل تكييف أنشطة المشروع لما تبقى منه (في حال تقييمات منتصف المدة) و/أو الوصول إلى دروس للمشاريع المستقبلية.
- في الحالات التي ليس فيها من تقييم مخطط له، أدخل الخطط لمراجعة ما بعد العمل عند نهاية المشروع (الإجراء 3.1 الخاص بـ MEAL التابع لـ CRS).
- خطط لنقل نتائج التقييم ونشرها كما يلزم لحجم المشروع ومداه والأجندة التعليمية فيه (إجراء 7.2 الخاص بـ MEAL والتابع لـ CRS).
- راجع تحليل الجهة المعنية لتقرر من هو الطرف الذي يجب إشراكه في الأنشطة التعليمية ومن الذي يجب إبلاغه بالنتائج، مثلاً الحصول على نسخة عن التقييم النهائي.



التغذية الراجعة

ناقش خطط المساءلة أمام المستفيد بما في ذلك جمع البيانات والتوثيق والاستجابة للتغذية الراجعة المجتمعية

ناقش كيف أن التعلم يفترض به أن يطلع صنع القرار الداخلي للمشروع بما في ذلك التكييفات المحتملة لأنشطة المشروع أو استراتيجيته كما والاستخدامات الخارجية الممكنة (النفوذ أو غايات المناصرة).

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

5.3 صغ الخطط والقرارات للقسم التحريري من اقتراح MEAL

تأكد من النقاط الخطط والقرارات المتعلقة بالمساءلة والتعلم والتي ستدخل في القسم التحريري من اقتراح MEAL. راجع القسم 6 أدناه:

الدروس المستفادة

على بناء إطار عمل المشروع (بروفرايم) ومناقشة الخطط من أجل الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم أن يجري قبل صياغة القسم التحريري الفني من الاقتراح.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- موقع سياسات وإجراءات MEAL التابعة لـ CRS — موارد الوكالة الأحدث بشأن المساءلة والتعلم
- [علبة أدوات التواصل: إرشادات عملية لمدرء البرامج لتحسين التواصل مع الشركاء وأعضاء الجماعة المحلية](#) (CRS 2013c) يصف كيفية العمل على خطة تواصل ممنهجة وتحسين المساءلة في حالات الطوارئ وسياقات التنمية.
- [قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ: دليل جيد بما يكفي](#) (بناء القدرات لحالات الطوارئ 2007) أدوات بسيطة لفرق ذات خبرة مسبقة محدودة.
- [إطار عمل مساءلة هاييتي](#) (CRS 2012b) مثال صلب وعملي لدمج مساءلة المستفيد. جرى تطويرها للاستجابة الطارئة، وينطبق إطار العمل أيضاً في سياق التنمية.
- [أجندة تغذية التعلم المستقبلي](#) (تغذية المستقبل 2012) نموذج أجندة التعلم للجهات المانحة.

القسم السادس: أربط بالاقتراح



تأكد دائماً أن القسم الـ MEAL يعالج متطلبات الجهة المانحة والأوليات وأي معايير MEAL قَدِّمها

أدخل بروفرايم في اقتراح المشروع (أو كيفه مع نموذج إطار العمل المنطقي للجهة المانحة ولغته). تأكد دائماً أن القسم المتعلق بـ MEAL يعالج متطلبات الجهة المانحة والأوليات وأي معايير MEAL قَدِّمها. تتطلب بعض الجهات المانحة تقديم خطة رصد وتقييم على مستوى الاقتراح.

أدخل المعلومات والقرارات الواردة في هذا الفصل إلى القسم التحريري من MEAL:

- توصيف لأنشطة الرصد (هما فيها الطرق الأولية لجمع البيانات النوعية والكمية على مستويات النتائج والنتيجة الوسطى، واجتماعات التأمل والتفكير الفصلية مع الشركاء واستكمال التقييمات النوعية للبيانات السنوية)
- توصيف لأنشطة التقييم (خطط جمع بيانات الخط القاعدي، مراجعة أو تقييم منتصف المدة والمراجعة النهائية أو التقييم بحسب ما ينطبق).
- توصيف لفعاليات التعلم التشاركية مع الشركاء مثل تلك التي تجري بعد مراجعة الأعمال وورشات عمل الدروس المستفادة والتفكير التشاركي بشأن نتائج التقييم.
- توصيف لأنشطة المساءلة، وبشكل خاص المؤشرات الممكنة التي تمّ تحديدها في الجماعة المحلية لنجاح المشروع وآليات التغذية الراجعة المجتمعية المقترحة (هما في ذلك كيف ستجري الاستجابة مع التغذية الراجعة)
- توصيف لكيفية التعلم على مستوى المشروع وكيفية مشاركته وكيف يساهم بأجندة تعلمية أوسع ضمن CRS وخارجها.
- (يمكن أن تضيف عناصر أخرى إلى القسم التحريري من MEAL في الخطوات اللاحقة عندما تستكمل خطط التوظيف والإدارة وروزنامة الأنشطة والميزانية).

يتطلب بعض الجهات المانحة خطة رصد وتقييم مكتملة أو جدول تعقب أداء المؤشر مع اقتراح المشروع. بأي حالة، على الاقتراحات كافة أن تشمل نقاشاً حول الغايات في القسم التحريري من MEAL. على الغايات أن تكون متماسكة على طول القسم التحريري من MEAL، وضمن بروفرايم و/أو أدوات MEAL الأخرى وروزنامة الأنشطة والميزانية.

راجع إرشادات CRS بشأن MEAL: أهم النصائح لصياغة قسم تحريري في MEAL (CRS 2015 a) — للمزيد من المعلومات.



على الغايات أن تكون متماسكة على طول القسم التحريري من MEAL، وضمن بروفرايم و/أو أدوات MEAL الأخرى وروزنامة الأنشطة والميزانية

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
تقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجزءان 2 و3: إبن إطار عمل المشروع، العمودان 1 و4، ثم 2 و3

في سياق تطوير إطار عمل نتائج واحد، طُوِّر إطار عمل مشروع (بروفرايم) واحد للاستجابة الطارئة برمتها، واستخدم ذلك من أجل أن تكون الطلبات إلى الجهات المانحة كلها مطلعة ومن أجل ضمان التماسك. (قد تحتاج إلى تعديل اللغة أو إلى زيادة بعض المؤشرات التي تطلبها الجهات المانحة، إلا أن بيانات الأهداف والمؤشرات، لا بد أن تصطف بعضها مع بعض). تعتبر بعض العناصر في بروفرايم (مثل تلك المرتبطة بالتعافي على المدى المتوسط) مؤقتة في المراحل المبكرة من الاستجابة بينما قد يمحي بعض العناصر الأخرى عند انتهاء الاستجابة المباشرة.

تكون الافتراضات الحساسة، على الرغم من أهميتها لأي من المشاريع، حيوية في الاستجابة الطارئة بفضل القدرة على إجراء التغييرات السريعة. قد تكون الافتراضات بشأن طول مدة بقاء الناس مهجرين والمطلوب حتى يعودوا ويعيدوا البناء مستحيلة في البداية. كن صادقًا واعترف بما تعرفه وما لا تعرفه. يمكن أن يزيد هذا الأمر من ثقة الجهات المانحة ويضعك في موقف التفاوض الناجح بشأن التغييرات على مستوى المشروع.

عند اختيار المؤشرات، استخدم المؤشرات المطلوبة من مكتب المساعدة الخارجية للقطاع أو للقطاع الفرعي. يضعك هذا الأمر في موقع التمويل المحتمل من مكتب المساعدة الخارجية حتى لو لم تكن متوفرة أو لم تطلبها في البداية. إضافة إلى ذلك، راجع مؤشرات Sphere للمجال الفني المقترح، ولا سيما على مستوى مؤشرات الهدف الاستراتيجي.

من أجل بلورة كل من طرق قياس المؤشرات/ مصادر البيانات (بروفرايم، العمود 3)، طبق مقارنة «جيد بما يكفي» لضمان أن تكون طرق جمع البيانات تسهل التحليل في الوقت المناسب وصنع القرار. راجع [الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم في حالات الطوارئ: رزمة موارد لـ MEAL بسيط وقوي](#) (موريد وهانز 2012) وجدول دقق طرق الرصد للتفاصيل.

الجزءان 4 و5: خطة MEAL: الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم

في حالات الطوارئ، إن MEAL هي بادئ ذي بدء مرتكزة إلى الاستخدام. فوصول البيانات في الوقت المناسب ومدى صلتها أهم من مستوى الدقة أو الأهمية الإحصائية: في بيئة سلسة، ما يصلح اليوم قد لا يصلح في الغد. تأكد أن التخطيط من أجل تحليل البيانات واستخدامها يتم منذ البدء، بما في ذلك جلسات الإبلاغ اليومية ضمن الفريق والفرص المنتظمة (الأسبوعية ثم الشهرية) لتنعكس على الرصد وبيانات المساءلة والعمل على الموضوع في الوقت المناسب.

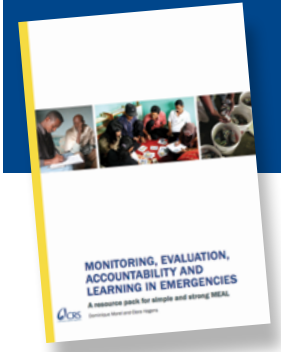
خطط لرصد افتراضات بروفرايم والسياق المتغير منذ البداية وخطط للاستمرار بالقيام بذلك إلى أن تستقر حالة الطوارئ. في بعض الحالات، قد تقرر أن تدخل مؤشرات الانطلاق المحددة مثل أسعار السوق أو تدابير أقلمة الأسر. تعكس مؤشرات الانطلاق العتبة التي عندها على المشروع أن يعلق أنشطة ما أو يبدأها أو يغيرها كاستجابة للتغيرات في البيئة. فهي ذات صلة بشكل عام في البيئة التشغيلية غير المتوقعة والدينامية (ماتيس 2007). في الحالات الأخرى، قد يكون الرصد غير النظامي (لكن المتعمد) لسياق المشروع كافيًا.

تشير إرشادات مكتب المساعدة الخارجية إلى أن الخطوط القاعدية مطلوبة للمقترحات كافة، ما يعتبر صعبًا في سياق الطوارئ. راجع [الإرشاد: تلبية متطلبات الخط القاعدي لمكتب المساعدة الخارجية](#) (CRS 2014a) للمعلومات بشأن كيفية تلبية هذا المطلب من دون عبء غير لازم.

على الاستجابة للطوارئ التي تصل قيمتها الإجمالية إلى مليون دولار أمريكي أو أكثر ومدة سنة أو أكثر أن تعتمد خططًا لتقييم في الوقت الحقيقي ضمن الأيام الـ 90 الأولى للاستجابة (إجراء رقم 3.5 من MEAL لدى CRS). يمكن تكرار التقييم بالوقت الفعلي في حال التغييرات المهمة في البيئة واستراتيجية الاستجابة المرتبطة بها.

تكون الافتراضات الحساسة، على الرغم من أهميتها لأي من المشاريع، حيوية في الاستجابة الطارئة بفضل القدرة على إجراء التغييرات السريعة

راجع الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم في حالات الطوارئ: رزمة موارد لـ MEAL بسيط وقوي وجدول الدفق الخاص بطرق الرصد للتفاصيل.



الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم في حالات الطوارئ: رزمة موارد لـ MEAL بسيط وقوي (موريل وهاغنز 2012)
- إرشادات بشأن إجراء تقييم في الوقت الفعلي في حالات الطوارئ (إيشيدا وويلسون 2010)
- دليل Sphere (مشروع 2011 Sphere)
- إرشادات وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية/ مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث للاقتراحات (USAID 2012) القطاع الفرعي وجدول المؤشر، الصفحات 18-25
- الإرشاد: تلبية متطلبات الخط القاعدي لمكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث (CRS 2014a) يناقش الخيارات ويساعد الموظفين على اتخاذ قرارات مناسبة مع السياق بشأن كيفية تلبية متطلبات الخط القاعدي لمكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث
- إغلاق الحلقة: تغذية راجعة فعالة في سياقات الطوارئ: دليل الممارس (بونينو 2014). يساعد هذا الأمر الموظفين على تصميم آليات التغذية الراجعة وتطبيقها، لا سيما في البرامج الإنسانية.

القسم الثامن: الجداول والأمثلة

الجدول 7 د: مساعد العمل في بروفرايم (إطار عمل المشاريع)

بيانات الأهداف	بيانات مؤشر الأداء	طرق القياس/ مصادر البيانات	افتراضات حساسة
الهدف العام: هو التغيير الطويل الأمد والواسع في حياة الناس أو سبل عيشهم الذي يساهم المشروع فيها. فكر بالهدف العام على أنه أمل أو طموح على المدى الطويل. كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة، وكأن الأمر تم. لتكن المجموعات العامة للمستفيدين المنوي الوصول إليهم فاعل الجملة.	بيانات مؤشر الأداء (في حال استخدامها) تعكس التغييرات	تأتي البيانات المرتبطة من مصادر قائمة ومناسبة مثل البنك الدولي والأمم المتحدة والتقارير الحكومية الوطنية ومنظمة الشفافية الدولية و المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية IFPRI	ليس من الضروري ملء هذه الخانة
الأهداف الاستراتيجية هذا يصف المنافع الملاحظة أو المهمة التي جرى تحقيقها والتمتع بها من قبل المجموعات المستهدفة في نهاية المشروع. يعبر كل من الأهداف الاستراتيجية عن هدف واقعي ومحدد للمشروع ويكون قابلاً للقياس. إن الأهداف الاستراتيجية هي الغاية المركزية للمشروع كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأن الأمر تم. لتكن المجموعات المستفيدة	تعكس مؤشرات الأهداف الاستراتيجية المنافع المتوقعة أن تحصل عليها مجموعات المستفيدين في نهاية المشروع كنتيجة للتغييرات السلوكية على مستوى النتيجة الوسطى يدفعها تأمين ناجح واستلام لنتائج المشروع.	يجري تقييم مؤشرات الأهداف الاستراتيجية بشكل عام من خلال تقييمات منتصف المدة والتقييمات النهائية. لقياس هذه المنافع مقابل الغايات المحددة، غالباً ما تكون نتائج نهاية المشروع مقارنة مع نتائج الخط القاعدي	الاهداف الاستراتيجية المؤدية إلى الهدف العام افتراضات سوف تؤثر على تحقيق مخاوف الهدف العام: أ- استدامة المشروع على الأمد الطويل ب- المساهمات في الحكومات الوطنية أو في منظمات أخرى قد تكون حاسمة لتحقيق الهدف العام

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

النتائج الوسطى تبيّن التغييرات المتوقعة في السلوكيات التي تعرف إليها المشاركون كجواب على التأمين الناجح لنتائج وتسليمها. قد تظهر الاستجابة على مستوى النتيجة الوسطى من خلال: المستفيدين من المشروع الذين يعتمدون سلوكيات جديدة أو مهارات يروّج لها المشروع؛ توسيع مجال المشروع أو تغطيته؛ الطرق الجديدة لأنظمة التنظيم أو الإدارة؛ التغييرات الطارئة على السياسة أو أي شيء آخر يعرض نتائج المشروع التي يستخدمها المستفيدون المستهدفون. تسمّى «وسطى» لأنّ التقدّم على هذا المستوى خطوة أساسية باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. قد يكون لدينا أكثر من نتيجة وسطى لكل من الأهداف الاستراتيجية كيفية الصياغة: أكتب جملة مكتملة، وكأنّ الأمر تحقّق. ليكن الفرد المحدّد أو المجموعات المحددة الذين يتوقّع أن يتغيّر سلوكهم فاعل الجملة.	تركّز النتائج الوسطى على الدليل الحسيّ للتغيير السلوكي مثل معدّل الاعتماد والاستيعاب أو التغطية أو النفاذ إلى النتائج. غالبًا ما تكون مؤشرات النتائج الوسطى مرصودة من خلال جمع البيانات المستمر، كما يجري تقييمها بشكل صارم أكثر (الخط القاعدي + منتصف المدّة + نهائي) يمكن المشروع وحده أن يجمع مؤشرات النتائج الوسطى بشكل عام لأنها خاصة بالتغييرات السلوكية كنتيجة للأنشطة في مشروع محدد ومنطقة جغرافية محدّدة. ابدأ برصد «خفيف». وبحسب النتائج، قد تدعو الحاجة للمزيد من الرصد المعمّق أو الدراسات المتخصصة. عند منتصف المدّة، يجري تقييم رسمي للنتائج الوسطى وتطبيق المشروع أو استراتيجيات المشروع التي جرى تكييفها بحسب الحاجة.	النتائج الوسطى تبيّن التغييرات المتوقعة في السلوكيات التي تعرف إليها المشاركون كجواب على التأمين الناجح لنتائج وتسليمها. قد تظهر الاستجابة على مستوى النتيجة الوسطى من خلال: المستفيدين من المشروع الذين يعتمدون سلوكيات جديدة أو مهارات يروّج لها المشروع؛ توسيع مجال المشروع أو تغطيته؛ الطرق الجديدة لأنظمة التنظيم أو الإدارة؛ التغييرات الطارئة على السياسة أو أي شيء آخر يعرض نتائج المشروع التي يستخدمها المستفيدون المستهدفون. تسمّى «وسطى» لأنّ التقدّم على هذا المستوى خطوة أساسية باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. قد يكون لدينا أكثر من نتيجة وسطى لكل من الأهداف الاستراتيجية كيفية الصياغة: أكتب جملة مكتملة، وكأنّ الأمر تحقّق. ليكن الفرد المحدّد أو المجموعات المحددة الذين يتوقّع أن يتغيّر سلوكهم فاعل الجملة.	النتائج هي السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات والبيئة المؤاتية التي أمنها المشروع نتيجة الأنشطة. قد يكون لدينا أكثر من نتاج واحد لكل من النتائج الوسطى كيفية الصياغة: أكتب جملة كاملة وكأنّ الأمر قد تحقّق. لتكن المجموعة المحددة التي تنال النتاج هي فاعل الجملة	الأنشطة: هي تصف الوظائف التي يجب القيام بها وإدارتها من أجل تسليم نتائج المشروع للمستفيدين المستهدفين أو للمشاركين. من الممكن العمل على أكثر من نشاط لكل من النتائج. وتفاديًا للحشو الكثير في بروفرايم، يجري ذكر الفئات الأساسية من الأنشطة فقط. يتمّ وضع روزنامة أنشطة كاملة بشكل منفصل (راجع الفصل التاسع) كيفية الصياغة: استخدم فعل حركة في الجملة وليكن بزمن الحاضر. في كلّ الحالات، لا بدّ لموظّف CRS أو الشريك المسؤول عن النشاط أن يكون الفاعل في الجملة مثل: يقوم موظف الشريك بـ «كذا».	لا تهملاً هذه الخانة لا تهملاً هذه الخانة. ملاحظة: تقاس الأنشطة من خلال الأنظمة الإدارية والمالية، بما في ذلك روزنامة الأنشطة وخطط العمل المناسبة وتقارير التقدّم ونفقات الميزانية، الخ... تقاس الأنشطة على مستوى استكمالها كما هو مخطّط له إلى حدّ الجودة المقبولة.	الأنشطة المؤدّية إلى النتائج تعني الافتراضات على هذا المستوى بالظروف الخارجة عن سيطرة إدارة المشروع لكن التي تجري تليبيتها من أجل تأمين النتائج. لا يفترض بالمشروع نفسه أن ينفق الأموال من أجل تحقيق أيّ من تلك الشروط الخارجيّة. في حال تخصيص أموال لمشروع ما من أجل معالجته، يجب إدخالها في الأنشطة.
--	--	--	---	--	---	---

الجدول هـ: المرجح السهل لخطّة الرصد والتقييم

بيان مؤشّر الأعداد: (كما وردت في إطار عمل النتائج وأثر إطار عمل المشروع). على سبيل المثال: الهدف الاستراتيجي: النساء (عدد الملاك) يتصرفن من أجل المطالبة بحقوقهن السياسية والمدنية.				
بيان مؤشّر الأعداد: (كما وردت في العمود 2 من إطار عمل المشروع). على سبيل المثال: 20,000 امرأة من (المنطقة أو المساحة المستهدفة) مستجيبة للاقتراع بحلول (التاريخ)				
تعديداً للمؤشر	جميع البيانات		تواريخ التجميع	المسؤولية
	آليات القياس ومصادر البيانات	تواريخ التحليل		
تحديد مفصّل للمصطلحات الأساسية والأوجه التي يجب قياسها بما في ذلك من، ماذا، وأين ينطبق المؤشّر؛ كيف يجري احتساب المؤشّر وكيفية تفصيل المؤشّر بحسب النوع الاجتماعي (والمبتغيات الأخرى) لضمان أن يكون الجميع يفهمه بالطريقة نفسها. أما الخطأ الشائع فهو بعدم تحديد "النوعية" أو "الاستخدام المحسّن". مثال: التعداد الرقمي البسيط	طريقة ومصدر بيانات من أجل جمع البيانات مقابل المؤشّر. من العمود 3 في بروفوليم، طرق القياس ومصادر البيانات مع تفاصيل مضافة. تشمل الأمثلة عن طرق القياس ومصادر البيانات البيانات الثانوية والإحصاء والمراقبة المسوحات الميدانية والمقابلات مع الخبراء الأساسيين وبنقاشات مجموعات التركيز والتدريب والنتائج أو تقنيات الناشئ ومراجعات السجلات والاختبارات السابقة للتدريب واللاحقة له. مثال: سجلات قيد الناخبين، سجلات ميسّر المشروع/الشريك وتقاريره؛ المسوحات (تقارير ذاتية)	عدد مرات جمع البيانات لكل من المؤشّرات، مثلاً شهرياً، فصلياً، سنوياً، عند الخط القاعدي/في النهاية. وضع لائحة بتواريخ الإطلاق وتواريخ الانتهاء لجمع البيانات، فكر بالعناصر مثل الطابع الموسمي وروزنامات المدارس وتعطل والأعياد الدينية. أربط التوقيت والتواتر في جمع البيانات عبر مراحل المشروع المرتبطة ببيان الهدف. تأكّد من المستوى الذي يجري الرصد على أساسه والمستوى الذي يجري التقييم على أساسه. لا تنتظر حتى نهاية التوقيت لتحقيق من التقدم باتجاه الأهداف الاستراتيجية وارصد دائماً النتائج الوسطى. مثال: شهرياً، في نهاية فترة تسجيل المقترعين للانتخابات البلدية المقبلة	وضع لائحة بالذين لديهم مسؤولية أو لية لجهة جمع البيانات الحالية وحدّد المنظمة ولقب الشخص المسؤول عن جميع البيانات مثلاً: المتطوّعون في الجماعة، موظفو CRS أو الشريك في الميدان، مدراء البرامج والاستشاريون الخارجيون. مثال: مسؤول الرصد والتقييم لدى الشريك، يساعده مدير المشروع لدى CRS	عملية تجميع البيانات وتحليلها بقياس تلبية المؤشّر أو عدمها. حدّد أنسب نوع من التحاليل للمؤشّر. (أ) البيانات النوعية: احتساب التوزيع المئوي أو إجراء اختبار إحصائي لتقييم الفوارق بين مجموعات المقارنة باستخدام الإكسيل، والSPSS أو رزم البرمجيات الأخرى؛ (ب) البيانات النوعية: تحديد المواضيع المشتركة والفوارق باستخدام المصفوفات، في حال كان المؤشّر يتطلّب أنواعاً متعدّدة من البيانات المجموعة، أدخل النوع ذي الصلة من تحليل البيانات لكل من الطرق. مثال: المقارنة مع الهدف المرعي تحقيقه، مراقبة الميول لدى النساء على مستوى معدل التسجيل للاقتراع مع الوقت
استخدام البيانات	تحويل التحليل	تواريخ التحليل	تواريخ التحليل	تواريخ التحليل
كيفية استخدام هذه المعلومات في صناعة القرار ضمن المشروع والتواصل (التقارير، الاجتماعات، الفعاليات) وتواتر تلك التقارير أو الفعاليات. ناقش أيضاً من سيستخدم تلك المعلومات مثلاً مدراء المشاريع والجهات المانحة وحاجات المستفيدين على مستوى المساءلة.	عدد المرات والتوقيت لتحليل البيانات، مثلاً شهرياً، فصلياً، نصف سنوياً، سنوياً، في النهاية. مثال: يجري تحليل البيانات فصلياً	كيفية تحليل البيانات	تحويل التحليل	استخدام البيانات

الفصل الثامن: القدرة التنظيمية وخطط الإدارة

المقدمة

يشمل هذا الفصل الأقسام السبعة التالية:

- القسم الأول: قرّر بشأن بنى الحوكمة وإدارة الشراكة
- القسم الثاني: خطط لأنظمة التسليم: خطط التوظيف والإدارة
- القسم الثالث: خطط لأنظمة التسليم: السلع والخدمات
- القسم الرابع: خطط لإدارة المخاطر
- القسم الخامس: أربط بالاقتراح
- القسم السادس: كيف يختلف الأمر في حالات الطوارئ؟
- القسم السابع: الجداول والأمثلة

معايير الجودة

- تدبر مبادئ الشراكة العمليات والبنى الخاصة برقابة الشركاء وحوكمة المشاريع بما في ذلك التبعية والرعاية والشفافية.
- يعتبر اختيار استراتيجية المشروع (راجع الفصل الخامس) مبنياً على أساس الكلفة / تحليل الأثر لخيارات خطة الإدارة والتسليم المرتبطة بها.
- تكون خطط إدارة اقتراح المشروع ذات جدوى وواقعية ومبنية على تحليل صارم يشمل كبار فريق إدارة البرنامج.
- جرت مناقشة خطط الحد من المخاطر عند تصميم المشاريع كافة. في حال طلبت الجهة المانحة ذلك/ تجري صياغة خطة للحد من المخاطر.

لماذا تعتبر هذه الخطوة من تصميم المشروع مهمة؟

إنّ القضايا المرتبطة بالقدرة التنظيمية وخطط الإدارة أمور تُدرس خلال تصميم المشروع برمتها ولا سيما عند اختيار استراتيجية المشروع وأنشطة التخطيط وتطوير الميزانية. وغالباً ما لا يجري التفكير بقضايا الإدارة والعمليات بشكل متساوٍ مع القضايا الـرمجية في اتخاذ قرارات لتصميم المشروع. فجودة بنى الإدارة وفعاليتها مقابل الكلفة وخطط التوظيف هي بأهمية أهداف المشروع واستراتيجية التغيير ونظريته. وسرعان ما تستطلع الجهات المانحة الاهتمام غير الكافي لمسائل الإدارة والعمليات في مقترحات المشاريع وغالباً ما تشير إلى أنّ الاقتراح ينقل ما سيجري تحقيقه ولكن ليس كيفية القيام بالأمر. عند تمويل هذا النوع من المشاريع، قد تكون مكلفة وغير مستدامة أو صعبة الإطلاق والإغلاق، ما يؤدي إلى مخاطر غير مقبولة.

إنّ إطار عمل اصطفااف التجمّع من أجل التميز (CAFE) (CRS 2008 a) يركّز على أهمية إنشاء بنى حوكمة خلال تصميم المشروع وتطوير الاقتراح. وعلى الرغم من أنّ تفاصيل هذه البنى ستستكمل بعد تمويل المشروع (خلال انطلاق المشروع)، تسمح النقاشات المبكرة بتأمين الميزانية للكلفة المرتبطة.

تعتبر خطط التوظيف أساسية من أجل تحقيق نتائج للمشروع بطريقة فعّالة مقابل الكلفة. ففي بعض المشاريع، إنّ طريقة تأمين السلع والخدمات إلى المستفيدين سيكون لها تبعات مهمة على الميزانية. وفي هذه الحالات، لا بدّ من إلقاء نظرة إلى أنظمة التسليم في خلال تصميم المشروع، بما أنّ لقراراتك تبعات محتملة على روزنامة الأنشطة والميزانية وخطة الإدارة والتوظيف.

تبنى كلّ المشاريع على افتراضات ومخاطر ضمنية بشأن المشروع والبيئة التشغيلية. يمكن هذه المخاطر أن تؤثر بشكل كبير على قدرة CRS على الوصول بشكل ناجح إلى أهداف المشروع ودعمها. تشمل خطة الحد من المخاطر التدابير التي تساعد على رصد المخاطر الأساسية التي هي خارج سيطرة CRS والحد منها. في بعض الأوضاع، تتبلور خطط الحد من المخاطر خلال تصميم المشروع على سبيل المثال، عندما يجري رصد المشاريع بعد بسبب النفاذ أو الاعتبارات الأمنية. يركّز هذا الفصل على الحد من المخاطر المرتبطة بأنظمة التسليم بما في ذلك للشركاء.

أنظمة التسليم

كلّ ما تقوم به CRS وشركاؤها من أجل تأمين أنشطة المشاريع التي هي بدورها تؤدي إلى نتائج عالية المستوى. تشمل أنظمة التسليم مدخلات المشاريع (الموظفون، السلع والخدمات) وكيف ترتبط هذه النتائج بأمر شامل متماسك لتأمين النتائج.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

إن التفكير الدقيق بحوكمة المشروع والقدرة التنظيمية وأنظمة التسليم والمخاطر خلال تصميم المشروع سيزيد من إمكانية نجاح المشروع. سوف:

- يضمن تنفيذًا سلسًا للمشروع، لأن الإدارة والتوظيف والمشتريات قد جرى التخطيط لها ورصد التمويل والتنظيم بشكل دقيق على مدى حياة المشروع، بما في ذلك في المراحل الانتقالية عند الانطلاق والإغلاق.
- الحد من الضعف حيال المخاطر مثل انعدام الأمن وتحويل البيئة التنظيمية وكسر سلسلة التمويل ومسائل إدارة الشريك. يجري ذلك لأنه خلال تصميم المشروع، تم التعرف إلى هذه المخاطر وإلى الخطط القائمة للحد منها.
- يزيد من تنافسية اقتراح المشروع ويظهر رعاية ممتازة للموارد لأن مسؤوليات المشروع توضح وتجرى الاتفاق عليها من أجل دعم نقاط القوة على التوالي لدى CRS وشركائها. بالإضافة إلى ذلك، وبما أن مسوّقات التوظيف قد حُلّت بطريقة واضحة، تستطيع خطط التوظيف والنبذات عن الميزانية أن تبرّر الحاجة إلى موظفين للمشروع بشكل يتمتع بالمصداقية.

القسم الأول: قرّر بشأن بني الحوكمة وإدارة الشراكة



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند اتخاذ القرار بشأن استراتيجية المشروع وخطط التوظيف والحوكمة، ولا سيما عند تصميم مجموعة مشاريع كبيرة ومعقدة.

الخطوات والأدوات

1.1 حدد العمليات والهيكليات الأنسب لحوكمة المشروع

عندما تكون CRS المنظمة القائدة لتجمع ما، حدّد حوكمة المشروع عامة كما ترى الأمر مناسبًا لهذه المرحلة من تصميم المشروع. لا يمكن وضع اللامسات الأخيرة على بعض ترتيبات حوكمة المشروع إلا بعد كسب العطاء. تشير حوكمة المشروع إلى إطار عمل الإدارة حيث تتخذ القرارات المتعلقة بالمشروع. هي توضح من المسؤول عن نجاح المشروع (PM4NGOs, 2011). ولا بدّ لهيكليات حوكمة المشروع أن تشمل على علاقات فعالة مقابل الكلفة في ما يتعلّق بتحقيق نتائج المشروع. على سبيل المثال:

- في المشاريع الكبرى، قد يكون لدينا لجنة توجيهية³ تؤمّن القيادة والإدارة للمشروع والمساءلة المشتركة للأداء وتنشئ منتدى للتعلّم والبناء على نقاط القوة لعناصر الشراكة على التوالي. على اللجنة التوجيهية أن تشمل من لديهم سلطة لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن المشروع.
- عندما يتشارك أعضاء التجمع المسؤوليات في مضامير تقنية محدّدة، تؤمّن مجموعات العمل الفنية منتدى من أجل وضع معايير تقنية وإرشاد متماسك بشأن المقاربات والاستراتيجيات للشركاء كافة. كما تجمع المجموعات العاملة الدروس المستفادة والممارسات الفضلى وتشاركها طوال حياة المشروع.
- عندما يدير عدد من أعضاء التجمع أوجهًا مختلفة من المشروع، تساعد مجموعات العمل على إدارة المشروع على تأمين قرارات متماسكة ومنسقة بشأن خطط العمل. وبناء على دور هذه البنى، أي إذا كان دورها تنسيقًا أو إداريًا للمشروع، تسمى أيضًا في بعض الأحيان وحدات تنسيق التجمع أو وحدات إدارة المشروع (PMU).

في غالبية الأحيان، تجري بلورة شروط العمل لهذا النوع من بني الحوكمة بعد تمويل المشروع وخلال انطلاقه. مع ذلك، إن التفكير المسبق ببني الحوكمة خلال تصميم المشروع أمر مهم من أجل التخطيط لأنشطة المشاريع المرتبطة والكلفة المحتملة للميزانية.

³ إن مشروع PMD pro (PM4NGOs, 2011) يسمّى اللجنة التوجيهية "مجلس المشروع"

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

1.2 حدّد البنية الأنسب لمراقبة الشريك

قد تعمل بعض المنظمات غير الحكومية الدولية كمتعاقد أو كمستلم فرعي. راجع تحليل البائع المتلقّي الفرعي ليساعدك على التمييز بين المتعاقد (الذي يتقاضى أتعاباً من أجل تأمين نشاط مشروع ما أو خدمة) والمتلقّي الفرعي (الذي له دور في صنع القرار). بالنسبة للشركاء الذين يعتبرون متلقّيًا فرعيًا، حدّد مستوى الخطر، في حال لم يكن معروفاً. سجّل أنّ الشريك "الجديد" في سياقك قد لا يكون شريكاً جديداً بالضرورة لـ CRS بشكل عام. لذلك، راجع نظام إدارة معلومات المشاريع على الشبكة للحصول على بيانات عن المنظمة.

- راجع تدقيقات A-133 للمنظمات غير الحكومية الأميركية كمرجع للأوليات والحاجات في مراقبة الشركاء. راجع [Pre-Teaming Risk Assessment for Potential A-133 Filing Sub-Recipients](#)
- حيث يكون الأمر مناسباً وممكنًا (مثلاً عندما تكون العلاقة مع شريك قائمة أصلاً، أو عندما يكون الشريك مسؤولاً عن عنصر أساسي من عناصر المشروع مثل المشتريات)، إحصل على [بيانات سياسة الإدارة المالية](#) للمتلقّي الفرعي من Gateway أو من مسؤول العمليات لديك.
- إجمع مراجع الأداء السابقة التي يؤمنها الشركاء وتحقق منها وأدخل فيها المعلومات الخاصة بالجهة المانحة أو بنقطة الاتصال الأولى. يمكن ذكر المرجعيّات الإيجابية في خطة إدارة الاقتراح من أجل تسليط الضوء على نقاط قوة الشريك وتبرير اختياره. إن انعدام القدرة على إنتاج المراجع أمر يشير إلى ضعف الشريك وهي مسألة لا بدّ من استباقها.
- في حال تخطّطت منافع العمل مع المنظمات الشريكة التي لا قدرة إداريّة لها الكلفة، على CRS أن تعالج الحاجة إلى برنامج قويّ ورقابة على العمليّات في خطة المشروع للتوظيف وخطة الإدارة والميزانية. قد يحتاج المشروع إلى زيادة عدد الموظفين في المشروع، مثل المحاسب أو مدير المنح من أجل تمويل العطاء الفرعي للشركاء ذوي المخاطر العليا. في حالة المتعاقدين، تكون CRS المسؤول الوحيد عن الدفع مقابل ما جرى تسليمه بالفعل. مع ذلك، للعمل مع المتعاقدين كلفة إضافية (مثل التعريفات) التي يجب تأمين الميزانية لها.
- باستخدام البيانات أعلاه، أرسّم صورة للجانبية الواقعيّة أو المفترضة للمتلقّي الفرعي للمشروع. سيسمح هذا الأمر لك بتقدير موارد الرقابة لدى الشريك بناء على بعض الافتراضات بشأن عدد الموظفين اللازمين للشريك الواحد. مثلاً:

فئة الخطر	عدد الشركاء	عدد الزيارات في السنة	عدد عاملي الرصد اللازمين
ضوابط داخلية قويّة			
ضوابط داخلية كافية			
ضوابط داخلية غير مناسبة			

على الرغم من أنّ الاستثمار في كلفة الرقابة قد تنتج تغييرات في قدرات الشريك، إن الغاية من هذه الاستثمارات هي التخفيف من المخاطر على نتائج هذا المشروع المحدد. في حال توقّع تغييرات محددة على جانبية الشريك على طول حياة المشروع بسبب هذه الاستثمارات الأخرى (مثل العطاء الذي يجري استباقه والمتعلق بمنحة تعزيز القدرات)، يمكن استباق التغييرات على طول فترة المشروع.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [إطار عمل اصطفااف التجمّع من أجل التميّز \(CAFE\)](#) (CRS 2008a) مورد حيوي لتشكيل التجمّعات وتشغيلها. يشمل المعايير الواضحة والمختصرة لتسعة مكونات أو أوجه لتجمّع ناجح (ص. 9)
- [تقييم المخاطر قبل تشكيل فريق المتلقّين الفرعيين المحتمل ملوهم لـ A-133](#)، سياسة PRO-OSD-PRO-017 (تموز/يوليو 2015)
- [سياسة الإدارة المالية للمتلقّين الفرعيين](#). سياسة POL-FIN-SFM-023 - CRS (كانون الأول/ديسمبر 2013) الأدوات العمليّة المرتبطة بها متوفّرة على موقع [السياسة المالية العالمية لـ CRS](#).

القسم الثاني: نظم أنظمة التسليم: خطط التوظيف والإدارة



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند تطوير استراتيجية المشروع، وإطار عمل النتائج وبروفايم وروزنامة الأنشطة والميزانية وعند صياغة خطط إدارة الاقتراح والموظفين فيه

ملاحظة: على المصممين استخدام عملية تنقلية من أجل مناعمة خطة الإدارة مع الموارد المتوفرة للنققات المباشرة.

الخطوات والأدوات

2.1 حدّد عدد موظفي المشاريع وأنواعها

بداية، احتسب موظفي المشروع الذين يستخدمون روزنامة الأنشطة. فُكر بمسوّقات الكلفة للمواقع المطلوبة. على سبيل المثال، إنّ عدد المدربين اللازم لمشروع ما وقف على عدد المتعلمين وعدد ورشات العمل المخطط لها. ويعتمد عدد مسؤولي المائلة والامتثال في مشروع ما على إجمالي عدد أيام العمل من أجل مراجعة التصفية المسبقة مع الشركاء وتسييرها وعدد زيارات الموقع في السنة وعدد الأيام للزيارة الواحدة وعدد تقارير نفقات تصفية الشركاء التي يجب رفعها كلّ سنة، الخ.

راجع نتائج تحليل الجهات المعنية (الفصل الثالث) لتخطط لمن يجب إشراكه في القرارات المتعلقة بخطط التوظيف والإدارة. هذا الأمر مهمّ عند العمل مع شركاء جدد.

يعتبر مستوى التوظيف المطلوب للمشروع على صلة مباشرة باستراتيجية المشروع وهيكلية التسليم كما هو وارد في مثال مجموعة الرعاية Care Group التي يناقشها الفصل التاسع. وفي مشروع يؤمّن الخدمات، عليك أن تحتسب عدد موفّري الخدمات اللازم للناس الذين تخدمونهم. قد يكون هذا الأمر وادراً في سياسة وضعتها الحكومة أو معايير الصناعة أو الممارسات الفضلى المبنية على الخبرات السابقة. على سبيل المثال، تظهر معايير القطاع الحاجة إلى مشرف ميداني ضمن مشروع المدخرات والإقراض الداخلي ضمن الجماعة (SILC) لكل خمسة إلى سبعة وكلاء. أما المعايير المستخدمة في مشاريع CRS السابقة فكلفت مستشاراً واحداً للعلاج المضاد للفيروسات لكل 300 مريض.

ثم، فُكر إذا كانت روزنامة الأنشطة تصف الأنشطة كافة والدعم اللازم. تكلم مع مسؤول العمليات بشأن المطلوب لجهة الدعم والخدمات على مستوى الموارد البشرية والمالية والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات والإدارة والوظائف الأخرى. من خلال العمل مع مسؤول العمليات، فُكر بمسوّقات الكلفة لموظفي العمليات اللازمين وبإجراءات الضبط الداخلي ذات الصلة، بما في ذلك فصل الواجبات. على سبيل المثال، إنّ مسؤول مشتريات يطلب ويشترى البضاعة المطلوبة لا يستطيع أن يكون الشخص نفسه الذي يستلم البضاعة المطلوبة. من المهمّ جداً أن نربط الموظفين في المشروع بمسوّقات الكلفة التي تساهم بشكل واضح في تحقيق نتائج المشروع.

2.2 حدّد الوظائف المطلوبة والمهارات اللازمة والخبرات

حدّد (أ) العدد و (ب) أنواع موظفي المشاريع المطلوبين. فُكر إذا كان من المناسب أكثر تجميع وظائف «الدوام الجزئي» لموظف واحد أو، لأسباب جغرافية أو أسباب أخرى، يجب توزيع الوظائف على موظفين عدّة بدوام جزئي. على سبيل المثال، يفضّل بعض الجهات المانحة موظفي مشاريع أقل ولكن ذوي خبرات عالية.

حدّد مجموعات المهارات والخبرات المطلوبة لتأمين نتائج عالية الجودة. فُكر بالمهارات المطلوبة والخبرات اللازمة على ضوء استراتيجية المشروع. على سبيل المثال، قد يتطلب مشروع مناصرة أن يكون لقائد المشروع المهارات الهادفة إلى تيسير العلاقات ورعايتها ما بين مجموعات المجتمع المدني والحكومة والمؤسسات الأخرى.

تحتاج المشاريع كافة إلى موظفين ذوي معرفة ومهارات وسلوكيات وخبرات تكون لازمة من أجل تطبيق أنظمة MEAL عالية الجودة ومرتكزة إلى الاستخدام (سياسة MEAL لدى CRS رقم 5). راجع [قسم الموارد البشرية](#) على موقع سياسات MEAL وإجراءاتها  لكفايات MEAL اللازمة داخل حلقة المشروع.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

يساعد القسم 2 في اتخاذ القرارات بشأن العدد والأدوار والمسؤوليات وموقع الموظفين وخطة الإدارة المثلى (المسماة أيضاً الهيكلية التنظيمية) المطلوبة من أجل تأمين نتائج المشروع المتوقعة الفعالة.

مسوّقات الكلفة

عامل يتسبّب بتغيير في كلفة نشاط ما.

فصل الواجبات

هو مفهوم أساسي للضبط الداخلي يكون بموجبه الناس المختلفون مسؤولين عن السماح بالعمليات وتسجيلها والحفاظ على رعاية الأصول.



تكنولوجيا المعلومات
الاتصال للتنمية

إذا كانت أنشطة المشروع تشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأبعاد والتنمية تأكد أن لديك العدد المناسب من موظفي MEAL وتكنولوجيا المعلومات.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

ملاحظة: تتطلب بعض الجهات المانحة تحديد المرشحين للوظائف الأساسية وتقديم السير الذاتية مع اقتراح المشروع.



نصيحة عملية:

للمشاريع الكبرى والتنافسية، فكر بأن تسأل أحد موظفي الموارد البشرية في المقر الرئيس عن تأمين التغذية الراجعة بشأن التوصيف الوظيفي، واستراتيجيات الاستقطاب والتواصل من أجل إطلاق الإعلانات عن الوظائف.

وبحسب حجم المشروع ومداه، والوظائف القيادية في المشروع، قد تشمل الأدوار والمسؤوليات ما يلي:

- مدير مشروع أو رئيس يكون مسؤولاً أمام الجهات المعنية بالمشروع (هما في ذلك المستفيدين والجهات المانحة) لمخرجات المشروع.
- مديرًا فنيًا أو مساعدًا رئيسيًا يكون مسؤولاً عن تأمين جودة الأوجه البرمجية لتطبيق المشروع
- مدير عمليات أو نائب رئيس يكون مسؤولاً عن تأمين خدمات الدعم التي تؤمن بأعلى فعالية مقابل الكلفة وعن تطبيق أنشطة الحد من المخاطر.
- مدير المنح والامتثال الذي يكون مسؤولاً أمام مدير العمليات أو مسؤولاً عن التأكد من امتثال أنشطة المشاريع مع الاتفاق مع الجهة المانحة والمتطلبات التنظيمية.

2.3 حدّد توافر الموظفين المطلوبين

تعرف إلى الموارد والثغرات المتعلقة بموظفي المشروع. ولتقوم بذلك، ضع لائحة بمكان تواجد مجموعات المهارات والخبرات (في CRS، على مستوى الشريك و/أو الجماعة) وأي منهم سيكون متوفرًا من أجل تنفيذ المشروع. حدّد الثغرات التي تتطلب الشراكات الإضافية والاستراتيجية و/أو خبرات الموظفين الجديدة.

فكر بالإيجابيات والسلبيات من توظيف الموظفين الجدد أو من استخدام الموظفين الموجودين. لا تفترض أنّ الموظفين الموجودين لديهم المهارات المطلوبة أو الوقت من أجل إدارة المشروع الجديد وتطبيقه. في الوقت نفسه، فكر بتبعات توظيف الموظفين الجدد على مستوى منحنى التعلم والإدارة. حلّ وبدقة الحاجات والموارد الموجودة ومتطلبات الجهات المانحة واتخذ القرارات المطلقة والتي يمكن الدفاع عنها في توظيف أشخاص جدد ضمن المشروع.

بمساعدة مدير العمليات، حدد الكلفة والوفرة على مستوى السوق المحلية والموظفين المطلوبين. تحقق كيف سوف تستقطب الموظفين الماهرين الذين سيساهمون بتنوع الموظفين على مستوى السنّ والنوع الاجتماعي والإثنية والعناصر الأخرى. ففي بعض المشاريع، تبدأ عملية التوظيف خلال مرحلة تصميم المشروع وبلورة الاقتراح. في هذه الحالات، قد تكون عملية التوظيف قد اكتملت تقريبًا (الطاقم الجاهز عند العطاء) عند تقديم المشروع ما يسمح بانطلاق للمشروع في وقتها المحدد في حال جرت الموافقة عليه.

2.4 تعرف إلى مواقع الموظفين و، إذا كان الأمر ذي صلة، إلى نقاط خدمتهم

حدّد أيًا من موظفي المشروع سيكون مرتبطًا بـ CRS و/أو بشركائها وتأكد من غياب الازدواجية في الجهود. على انتماء الموظفين أن يعكس القرارات المتخذة خلال تشكيل التجمّع أو اختيار الشركاء. على سبيل المثال، إنّ الشريك المسؤول عن MEAL سيوظف شخصًا يكون مسؤولاً عن أداء وظائف MEAL.

قرّر بشأن موقع الموظف أخدًا بالاعتبار أولويات الجهات المانحة وتسليم الخدمة الجيدة والتبعية ووفورات الحجم. اتخذ القرارات التي يمكنك أن تبررها بشكل واضح للجهات المانحة والمتعلقة بالمنافع وكلفة موقع الموظف. فإسكان الموظف بالقرب من موقع المشروع يسمح بتواصل أكثر تواترًا، ما يساهم في تنفيذ ورقابة أفضل. فإيجاد موقع قريب من المشروع أو نقطة الخدمة للعمليات والموظفين أمر يكون مبررًا في حال:

- وجود شروط مستمرة أو منتظمة من النفاذ المحدود إلى موقع المشروع أو نقطة الخدمة بسبب انعدام الأمان أو قضايا البنية التحتية أو البنى التحتية الضعيفة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والتواصل.
- كانت المسافات وكلفة النقلات تتخطى بشكل كبير كلفة إنشاء مكتب لا مركزي وصيانتته
- في حال كان الموظفون غير مركزيي الموقع، فكر بطريقة للحد من الكلفة. مثلاً، قد يجري إسكان موظفي المشروع ومكاتبهم لدى أحد الشركاء.

في الحالات الأخرى، تتراجع الفعالية عند تشغيل مواقع تسليم خدمات مشاريع متعدّدة بسبب ازدواجية الخدمات وكلفة التواصل والنقل. في بعض المشاريع، يكون إضفاء الطابع المركزي على بعض الخدمات (مثل موظفي العمليات) والطابع اللامركزي على الخدمات الأخرى (مثل موظفي البرنامج) يقدم منافع الخيارين.

2.5 بلور خطة إدارة المشروع والجدول التنظيمي

فكر كيف يمكن للإدارة أن تدعم أهداف المشروع. مثلاً، في المشاريع المتكاملة، قد تظهر خطة الإدارة أنَّ الموظفين القادمين من منظمات مختلفة يكونون كلهم مسؤولين أمام مدير مشروع واحد، ويتفادون العلاقات ضمن القطاع.

يحتاج الكلام على العلاقات والدمج ضمن هيكليات البرنامج القطري إلى اهتمام خاص في مشروع لديه رئيس فرقة . فكر بالإيجابيات والسلبيات لرئيس الفرقة الذي يكون مسؤولاً أمام رئيس البرامج أو الممثل القطري. أما التنسيق الفني، والدمج في البرامج، والتناغم وفعالية في موارد البرنامج والتعلم فقد تتزايد في حال كان رئيس الفرقة مسؤولاً أمام رئيس البرامج. وفي غالب الأحيان يكون رئيس الفرقة من كبار الموظفين ويفضل أن يكون مسؤولاً أمام الممثل القطري. بالإضافة إلى ذلك، قد تتوقع الجهة المانحة قناة مباشرة أكثر من التواصل مع رئيس الفرقة. وفي اتخاذ القرار، فكر كيف أنَّ الكلام على العلاقات أمر تراه الجهة المانحة مع حاجات للدمج على مستوى البرنامج والعمليات.

بالعمل مع قيادة العمليات والبرامج في منطقتك، راجع تقييمات منتصف المدة والتقييمات النهائية التابعة لمشاريع مشابهة سابقة حول نتائج خطط الإدارة وأثرها على تطبيق نشاط المشروع. تكلم مع مدراء المشاريع ذوي الصلة بشأن الجدول التنظيمي وكيفية عمله في الحقيقة.

طور الجدول التنظيمي بنظرة من فوق تلقيا على موظفي المشروع وانتمائهم (شركاء أو CRS) ووظائفهم وعلاقاتهم وتراتبية المسؤولية لديهم وخطوط التواصل ومواقعهم. راجع القسم السابع للحصول على أمثلة متعددة بشأن الجداول التنظيمية للمشروع. تتوافر أشرطة فيديو عديدة على الانترنت تقدم التعليمات خطوة خطوة حول كيفية تطوير الجدول التنظيمي باستخدام البرمجيات المتوفرة للعلن، مثل [برمجية How to make an organizational chart](#) (كيفية تطوير جدول تنظيمي). (Thermometertemplate 2011).

راجع الجدول التنظيمي الخاص بك لتتأكد من الاتساق والجودة من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل أنَّ الأدوار والمسؤوليات وتراتبية المسؤوليات واضحة؟
- هل من ازدواجية أو تكرار لا بد من الغائه؟
- هل من ثغرات لا بد من ملئها؟

الدروس المستفادة

- راجع النتائج التي توصلت إليها من المراجعة الإدارية الأخيرة (أداة تقييم جودة الإدارة، MQAT أو أمور أخرى) في البرنامج القطري من أجل أن تفهم بشكل أفضل نقاط القوة ونقاط الضعف في الإدارة وتبعاتها على تصميم مشروعك.
- يجب أن يكون لقيادة المشروع المهارات الفنية والإدارية المطلوبة. وظف مجموعة من الموظفين الكبار الذين يتمتعون بمهارات مكملّة تلي تلك المتطلّبات.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- [إرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية](#) (CRS 2007b) [🔑](#) خطة الإدارة وإرشادات خطة التوظيف (الصفحات 45-49)
- [راجع الموقع المجتمعي](#) لوحدة السلع وإدارة سلسلة التموين للحصول على موارد حول خطط الإدارة لبرامج السلع.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



القسم الثالث: خطط أنظمة التسليم: السلع والخدمات

متى تستخدم هذا القسم؟

- عندما يكون للقرارات المتعلقة بالسلع والخدمات تبعات مهمة على مستوى الميزانية و/أو أساسية للعناصر الأخرى من تصميم المشروع، مثلًا تطوير استراتيجية المشروع أو أنشطته. استخدم هذا القسم في حال كان مشروعك نتاج يتعلق بتسليم السلع والخدمات أو في حال كان إطار عمل النتائج (بروفرايم) يشمل الافتراضات الحساسة المرتبطة بالتمويل والمخزون والخدمات.

الخطوات والأدوات

3.1 حدّد السلع والخدمات اللازمة

تعرف إلى المكان والزمان وكمية السلع والخدمات العامة التي يجب تسليمها. راجع موظفي التمويل والمشتريات للحصول على متوسط الوقت الأساسي وتقديرات الكلفة للسلع والخدمات المطلوبة بناء على خبرات البرنامج القطري السابقة والسوق الحالي. يجب أن تصادق البرامج القطرية على الأسعار للسلع العامة والخدمات كل ستة أشهر. إشارة إلى أن المشاركين في المشروع والشركاء المحليين غالبًا ما يتمتعون بمعرفة قوية بالسوق المحلية ويمكن أن يؤمنوا المعلومات عندما لا يكون لدى CRS الخبرة ذات الصلة. عندما لا تكون السلع والخدمات متوفرة ضمن البلاد، يستطيع الموظفون الإقليميون وموظفو المشتريات في المقر الرئيس أن يساعدوا في تأمين المعلومات. في التعرف إلى السلع والخدمات، تأكد من التفكير بالكلفة التي يمكن تخصيصها (لا سيما في حالة الجهات المانحة الجديدة). راجع موظفي العمليات الذين يعرفون متطلبات الجهات المانحة لقياس تبعات تلك السياسات لتصميم المشروع.

3.2 قيم القدرات من أجل تأمين السلع والخدمات

في حال كانت خدمات التوريد أساسية لنشاط المشروع، تأكد من أن التقييم التنظيمي ل CRS وللشريك (راجع الفصل الثاني، القسم الأول) يقيس القدرة ضمن هذا الطيف. وتشمل القدرات طلب المناقصات وتقييم المشاركين في المناقصات ومنح العطاءات والإشراف على العقود. في حال لم تكن القدرة متوفرة حاليًا، راجع مدير العمليات بشأن تدابير تعزيز القدرات أو إمكانية اللجوء إلى التعاقد من الخارج بشأن وظيفة المشتريات.

3.3 ناقش كيفية الحد من المخاطر المرتبطة بتوريد السلع والخدمات

بمساعدة مدير العمليات ومساعد المدير الإقليمي/وحدة جودة الإدارة، قيم المخاطر المرتبطة بالتوريد (التي تظهر من نتائج التقييم) وخطط لكيفية الحد منها أو تفاديها. يمكن معالجة الحد من المخاطر أو دمجها في استراتيجية المشروع، و/أو افتراضات بروفرايم الحساسة و/أو خطط التوظيف و/أو خطة الإدارة. يؤمن الجدول 8 أدناه بعض الأمثلة.

الجدول 8 أ: أمثلة عن مخاطر التوريد وتدابير الحد منها

مخاطر التوريد العامة	تدابير الحد من المخاطر المحتملة
تسليم متأخر	الأخذ بالاعتبار وقت عازل عند احتساب توقعات قنوات التسليم
تنافس التوريد ضمن المشروع مع الباعة المحليين	التخطيط للمشتريات المحلية أو خيارات التسليم المبنية على السوق حيث يكون الأمر مناسبًا (استراتيجية المشروع)
الفساد	التخطيط لتدابير رقابة إضافية (خطط التوظيف)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



يجب أن تصادق البرامج القطرية على الأسعار للسلع العامة والخدمات كل ستة أشهر.

*المقاربات المبنية على

السوق، لها منافع إضافية من خلال تأمين المزيد من الخيارات والتوكيل للأشخاص الذين تخدمهم CRS (المسؤولية أمام المستفيد) ودعم الاقتصاد المحلي (راجع الفصل الخامس).

3.4 طَوْر خطة توريد المشروع

راجع نموذج خطة التوريد الخاصة بالجهة المانحة إذا كان متوفرًا. وبمساعدة مدير العمليات أو مسؤول التوريد، طوّر ما تجده منطقيًا من التوريد والتوزيع والتخزين واعمل على التخطيط على أساس تحاليلك. ركّز على تبعات قرارات تصميم المشروع (مثل استراتيجية المشروع وخطة التوظيف وروزنامة الأنشطة والميزانية) وما الذي تطلبه الجهات المانحة في اقتراح مشروع ما. على سبيل المثال، خيارات التخزين والتسليم/التوزيع التي سيكون لها تبعات مهمة على الميزانية. تأكد من أنّ خطط التوريد تحدّ من كلفة تأمين أنشطة المشاريع والخدمات والسلع. على سبيل المثال، في مشروع للمعونة الغذائية، فكر بالفعاليّة مقابل الكلفة النسبيّة للأليات المرتكزة إلى السوق مثل القسائم التي يمكن استبدالها بمواد غذائية لدى التجار المحليين*، بالمقارنة مع التوريد والنقل وتوزيع السلع بنفسك.

الدروس المستفادة

كلّما كانت المواصفات مفصّلة لسلع المشروع وخدماته، كلّما كانت خطة التوريد قابلة للعمل.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- دليل التوريد الخاص بـ CRS (تجري مراجعته)
- رزمة المشاريع الثانية (a CRS 2007) الفصل الخامس، القسم الثالث، خطة المؤن والمواد، الصفحة 155-157

القسم الرابع: خطط لإدارة المخاطر



متى تستخدم هذا القسم؟

- في كافة مراحل تصميم المشروع وتطوير الاقتراح عند بلورة القدرة التنظيمية وخطط الإدارة.

الخطوات والأدوات

4.1 راجع الافتراضات الحساسة في بروفرايم (إطار عمل المشروع)

في خلال تطوير افتراضات بروفرايم الحساسة، فكّرت بالمخاطر. تحقّق من أنّ المخاطر المشتركة المرتبطة بإدارة المشروع قد أخذت هي أيضًا بالاعتبار. قد تكون هذه المخاطر قد أدمجت في بروفرايم وأطلعت قرارات التوظيف ضمن المشروع أو لا. وتشمل أمثلة المخاطر: انعدام الأمن، توقّر موظفي CRS وشركائها وقدرتهم وقدره الأسواف المرتبطة بالتوريد للمشروع والغش والفساد.

4.2 تحقّق من أنّ أنظمة المشروع وبنيتها وعملياته تحدّ من المخاطر المحتملة

راجع روزنامة الأنشطة والميزانية والبنى التوظيفية لتضمن الضوابط الداخلية الصلبة والرقابة على الامتثال من أجل الحدّ من المخاطر المحتملة. ركّز على ما هو ذي صلة مع تصميم المشروع (أي ما له تبعات على استراتيجية المشروع وأشطته والموارد البشرية والمالية وطرق التفاعل من أجل الوصول إلى الحدّ الأمثل من النتائج). لا تركز على التفاصيل التي تجري معالجتها بطريقة أنسب خلال انطلاقة المشروع وعندما يجري تمويل المشروع. أشرك أحد كبار مستشاري العمليات مثل مساعد المدير الإقليمي/وحدة جودة الإدارة من أجل التأكد من أنّ:

- موظفي العمليات المشتركة* يستطيعون الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية وتلك الخاصة بالجهات المانحة. وبحسب ملفّ البرنامج القطري وحجم المشروع ومدى تعقيده، فكّر بالحاجة إلى وظيفة مدقق داخلي في العمليات.
- موظفي المشروع وبنائه وإدارته وعملياته المختلفة تحدّ من المخاطر التي يمكن تفاديها، بما في ذلك فقدان الأصول بسبب العناصر التي يمكن السيطرة عليها وسوء فهم امتثال الجهات المانحة أو متطلبات الوثائق والتطبيق غير الملائم للبلد اليومي أو بدلات السفر والتفسير الخاطئ لمواد بنود الميزانية - أو تخطي الميزانية
- تمثّل بنى التوظيف في عمليات المشاريع لسياسة CRS بشأن الضوابط الداخلية بما في ذلك فصل الواجبات والتوثيق. على البنى أن تسمح بتقييم منظم للضوابط الداخلية وتطبيق لها.

4.3 تطوير خطة الحدّ من المخاطر لتصميم المشروع

ناقش كيف يحدّ المشروع من المخاطر. في حال طلبت الجهة المانحة ذلك، ضع خطة حدّ من الخطر. يكون نموذج لخطة الحدّ من الخطر داخلًا في القسم السابع.

وتشمل أمثلة المخاطر: انعدام الأمن، توقّر موظفي CRS وشركائها وقدرتهم وقدره الأسواق المرتبطة بالتوريد للمشروع والغش والفساد

*عدا للمنح الكبرى، يعمل موظفو الدعم القطريين على تأمين وظائف الموارد البشرية والتوريد

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- سياسة الضبط الداخلي لـ (CRS 2007) CRS # POL-FIN-ICS-024

القسم الخامس: أربط ببلورة الاقتراح

في غالبية الحالات، يجري توثيق الموارد البشرية والقرارات الإدارية وقرارات الشراكة في إدارة الاقتراح وخطة التوظيف و/أو أقسام القدرات التنظيمية.

- القدرة التنظيمية قد تسمى أيضًا القدرة المؤسسية أو قدرة الشركات أو الأداء الماضي
- خطط الإدارة قد تسمى أيضًا استراتيجية أو بنية تنظيمية
- خطط التوظيف قد تسمى أيضًا الموظفين الأساسيين أو خطط الموظفين أو خطة الإدارة.

تأكد أن القدرة التنظيمية تأخذ بالاعتبار البرنامج القطري والموظفين الإقليميين وموظفي المقر الرئيس الذين سيدعمون المشروع

تأكد أن القدرة التنظيمية تأخذ بالاعتبار البرنامج القطري والموظفين الإقليميين وموظفي المقر الرئيس الذين سيدعمون المشروع. إن توصيف خبرات أولئك الأشخاص وخبرتهم وأدوارهم المقترحة دعمًا للمشروع قد تساعد في جعل الاقتراح أكثر تنافسية.

قد يؤمن هذا الفصل بعض التبرير لاستراتيجية المشروع وتوصيف أنشطة المشروع والافتراضات الرئيسة وروزنامة الأنشطة والميزانية والنذات عن الميزانية.

أكتب خطة التوريد بحسب نموذج الجهة المانحة.

القسم السادس: كيف يختلف الأمر في حالة الطوارئ؟

القسم الثاني: تطوير خطط التوظيف وخطط الإدارة

ليس للاستجابة الطارئة منفعة في مرحلة "الانطلاق". إنها تتطلب توظيف أو تعبئة الكثير من الموظفين وذلك من أجل رفع سريع لحدة الأنشطة وغالبًا ما يدخل ذلك حجمًا كبيرًا من التوريد وعمليات مالية واسعة النطاق وهي تعمل في بيئة عالية المخاطر. يعتبر تصميم الخطة الكفوءة والفعالة والمستجيبة والخطة الإدارية أساسيًا لتأمين النتائج في الوقت المناسب والتنوعية مع تأمين الامتثال لسياسات CRS والجهات المانحة. عند اتخاذ القرار بشأن العدد والمكان وهيكلية موظفي المشروع المطلوبين لتأمين نتائج للمشروع في سياق الحالات الطارئة فكر بالنقاط التالية:

- إن المدراء ذوي الخبرة أساسيين ولا سيما في بداية الاستجابة. والقيادة أساسية من أجل التطبيق السريع واتخاذ القرارات العملائية في أماكن متعددة وذلك من أجل توجيه الموظفين الجدد والشركاء ومرافقتهم.
- غالبًا ما يكون موظفو البرنامج القطري أول من ينتشرون خلال الاستجابة الطارئة ولا سيما في العمليات. انتقل من الواجب المؤقت إلى الموظفين الدائمين في أسرع ما يمكن لتأمين استمرارية المشروع ولتفادي أن يقوم أحدهم بوظيفتين في وقت واحد على فترة مطولة.
- خطط وارصد الميزانية لعدد مناسب وأنواع محددة من الموظفين في المراحل الأولى من الاستجابة معتبرًا أن الموظفين قد ينتقلون مداورة في الداخل والخارج ويحتاجون إلى الاستراحة والاسترخاء. خطط للنشر المبكر للموارد البشرية HRD والموظفين الإقليميين وموظفي المقر العام بالإضافة إلى موظفي الواجبات المؤقتة من برامج قطرية أخرى.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- أقسام الموارد البشرية والتوريد، دليل العمليات الميدانية الطارئة (CRS 2015b)

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
تقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

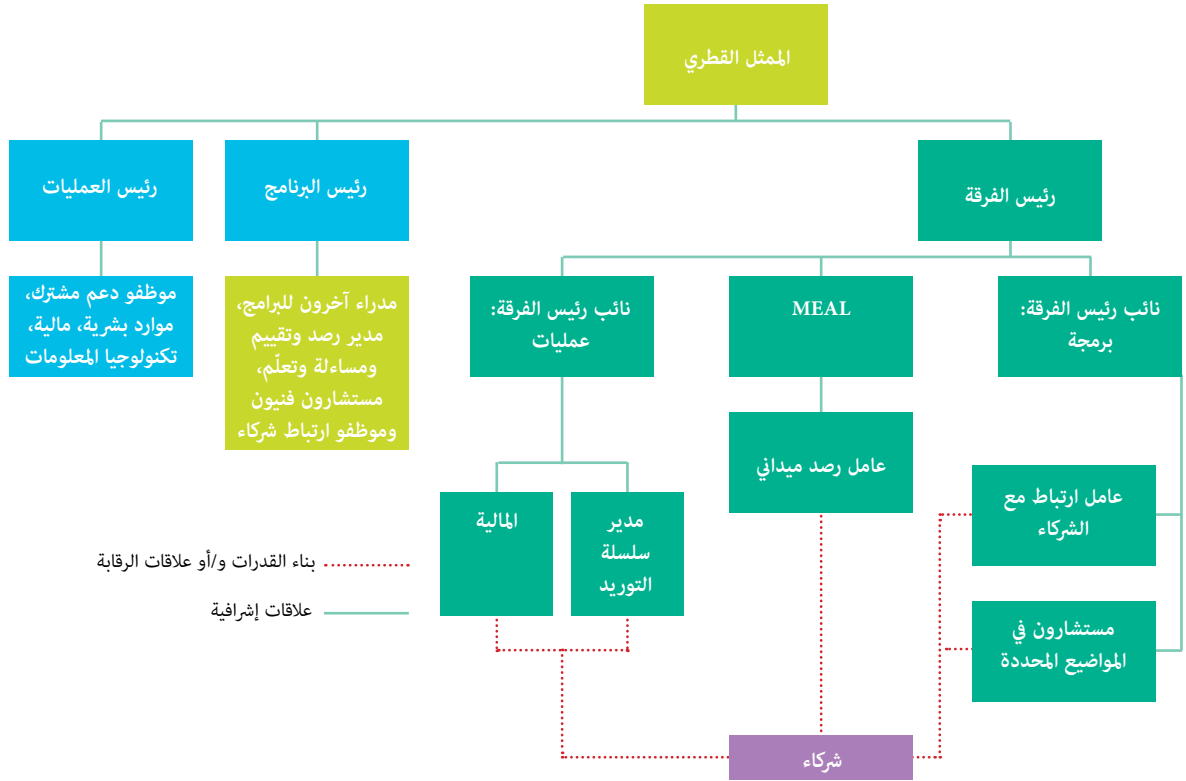
الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

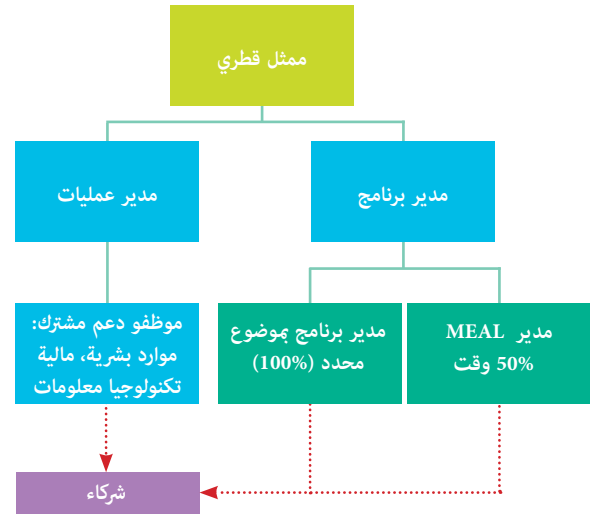
الملاحق



الرسم 8.1: أمثلة عن الجداول التنظيمية



بناء القدرات و/أو علاقات الرقابة
علاقات إشرافية —



الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الخطوط التوجيهية وأمثلة عن نموذج خطة الحد من المخاطر

استخدم النموذج في الجدول 8 ب (أدناه)، إملأ العمود 1 (فئات المخاطر) والعمود 2 (مخاطر أساسية مرتبطة بالموضوع). ثم إملأ العواميد المتبقية كما يلي:

- **العمود 3:** أعطِ معدلاً لكل من مستويات الخطر الرئيسية باستخدام الأحمر (الخطر العالي، القلق الواضح)، الأصفر (القلق المتوسط الذي يجب رصده) أو الأخضر (ضمن هامش التسامح للخطر في المشاريع)
- **العمود 4:** صف موارد CRS أو شركائها المتوفرين أو الموارد والأعمال المقترحة للحد من كل من المخاطر الأساسية
- **العمود 5:** أعد تقييم تصنيف المخاطر على ضوء تدابير الحد من المخاطر - على هذا الأمر أن يحد من الخطر ويخففه من الأصفر إلى الأخضر.
- **العمود 6:** تعرّف إلى التدابير التي يجب اتخاذها في السنة 1 من المشروع من أجل ضمان أن تكون الاستجابة للحد من المخاطر قائمة وتعمل بفعالية.

الجدول 8 ب: نموذج خطة الحد من المخاطر

فئة الخطر	الخطر الأساس	مستوى الخطر	استجابة الحد من الخطر	مستوى الخطر الباقي	خطة العمل للسنة المالية 20xx
1 الفساد	1.1 تكون الرشاوى مطلوبة للحصول على مواقع المشاريع		تشمل روزنامة الأنشطة المناصرة والتفاوض مع الحكومة والرسميين المحليين		خطط لأن يرافق موظفو مشروع CRS عمّال النقلات

(جرى تكييفه عن PMD Pro Risk Register in Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals (PM4NGOs 2011)

الفصل التاسع: روزنامة الأنشطة والميزانية

المقدمة

يشمل هذا الفصل ستة أقسام:

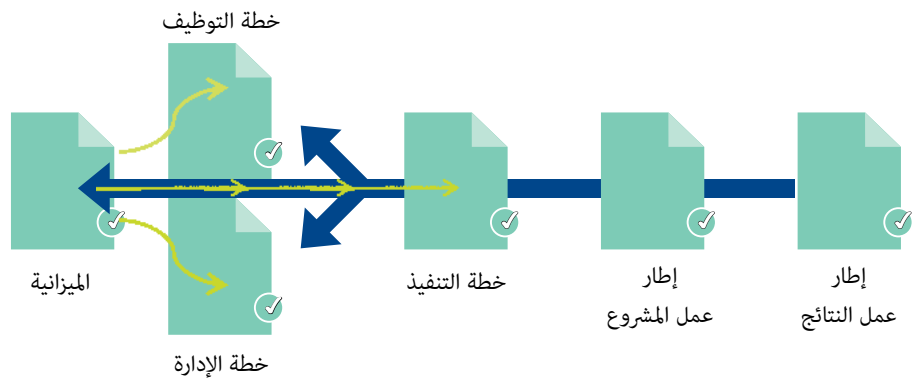
- القسم الأول: أشرك الجهات المعنية ذات الصلة وأعد الميزانية
- القسم الثاني: طور روزنامة الأنشطة
- القسم الثالث: طور ميزانية المشروع
- القسم الرابع: أربط بالاقتراح
- القسم الخامس: كيف تختلف الأمور في حالة الطوارئ
- القسم السادس: جداول وأمثلة

معايير الجودة

تتلاقى الميزانية والنبرة عن الميزانية و"تخبران القصة نفسها"

- يطور فريق تصميم المشروع روزنامة أنشطة ونبذات عن الميزانية لكل من اقتراحات المشاريع، أطلبها الجهة المانحة أم لم تطلبها.
- تظهر روزنامات الأنشطة كلها الاهتمام المولى إلى مراحل المشروع الانتقالية: الانطلاق والإغلاق
- تتلاقى الميزانية والنبرة عن الميزانية و"تخبران القصة نفسها".
- تجري بلورة ميزانية مفصلة لأنشطة MEAL المختلفة، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية في حال كان ذلك مناسباً.
- يعمل الموظفون الفنيون والماليون والجهات المعنية معاً على روزنامة الأنشطة ومسودات الميزانية

الرسم 9.1: أمر صياغة سيورة الاقتراح



لماذا تعتبر هذه الخطوة من تصميم المشروع مهمة؟

إنّ التنبّه لجدولة الأنشطة أمر حاسم لتفادي المشاكل الجدية خلال انطلاق المشروع وتنفيذه. في غالب الأحيان، تكون جدولة الأنشطة فائقة الطموح. إليكم بعض الامثلة:

- يحدّد فريق تصميم المشروع روزنامة الأنشطة المرتكزة إلى المجتمع المحلي من الشهر الثاني وينسى تخصيص الوقت لتوقيع العطاء الفرعي، والتوظيف لدى CRS والشركاء والتدريب على التوجهات
- يكون الوقت المطلوب لتوريد السلع المؤن قليل التقدير
- يتغاضى فريق تصميم المشروع عن متطلّبات الجهة المانحة للموافقة على الموظّفين الأساسيين وخطة التنفيذ المفضلة وخطط الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم على مستوى انطلاقة المشروع ولا يأخذ بالاعتبار الوقت المطلوب للمصادقة عليها ضمن روزنامة الأنشطة
- ينسى فريق تصميم المشروع أن يخصّص الوقت لإجراء مسح الخط القاعدي قبل انطلاقة الأنشطة

نتيجة لذلك، يُفرض المشروع في الوعود ويقلّل من النتيجة للمستفيدين والجهات المانحة على حد سواء. وقد أبرزت الخبرة أنّ نجاح المشروع يتعزّز عندما تكون الفترات الانتقالية الأساسية في المشروع (بما في ذلك الانطلاقة والإغلاق) مدروسة بشكل صريح ومحدّدة الموارد.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

إن روزنامة الأنشطة هي القاعدة
من أجل رصد ميزانية دقيقة
للمشروع مبنية على تفاصيل محددة



ترابط عملية تطوير روزنامة
الأنشطة والميزانية ويجب أن
تحصل العمليتان في الوقت نفسه

إنَّ التنبُّه لجدولة الأنشطة أمر حاسم لتفادي المشاكل الجديدة خلال انطلاق المشروع وتنفيذه

تعتبر الأهداف التي هي على مستوى النشاط والداخلية في إطار عمل المشروع القاعدة الأساسية لتطوير روزنامة أنشطة (المسماة أيضًا خطة التنفيذ، أو خطة العمل أو الجدول الزمني). من أجل إنشاء روزنامة للأنشطة، يجب تفصيل أهداف بروفرايم على مستوى النشاط الواسع ليصبح أعمالاً محدَّدة أكثر. ترد قائمة هذه الأعمال في روزنامة الأنشطة وفي جدول بعواميد يشمل الإطار الزمني واسم الشخص المسؤول أو المنظمة المسؤولة.

من جهة أخرى، تكون روزنامة الأنشطة هي القاعدة لبناء مشروع دقيق مبني على تفاصيل محدَّدة. عند التخطيط لتصميم المشروع (الفصل الثالث)، تكون قد أجريت تقديرًا عامًا للميزانية المتوقَّرة لكلفة المشروع المباشرة وقدرت ما الذي جرى استخدامه للقرارات المتعلقة باستراتيجية المشروع وحجمه ومداه. أما الآن، فتبلور ميزانية مفصَّلة للمشروع من خلال تحويل أنشطة المشروع إلى قيم مالية. يتمُّ هذا الأمر من خلال التعرف إلى كلفة الوحدة ومسوّقات الكلفة للأنشطة كافة. وكما تذكر من الفصل الثامن، تعتبر "مسوّقات الكلفة" عناصر تؤثر بالتغيير بشكل كبير على مستوى كلفة النشاط، مثلاً، عدد المستفيدين أو المجموعات التي تخدمها أو عدد العمال الإضافيين أو العيادات المستهدفة. يعتبر تحديد مسوّقات الكلفة لكل من الأنشطة في روزنامة الأنشطة أمراً مهماً لأسباب مختلفة. فهو يسهّل تكييف بنود الميزانية لجهة التغييرات في حجم المشاريع المقترحة وغاياتها. يساعد أيضاً في التفاوض في الميزانيات مع الشركاء لأنه يعطي الجميع بيانات واضحة وشفافة حول كيفية تخصيص موارد الميزانية.

إنَّ العمل على روزنامة منفصلة لأنشطة MEAL (والميزانية)، حتى ولو لم يكن ذلك مطلوباً من الجهة المانحة، أمر يساعدك على اتخاذ القرارات المنطقية بشأن MEAL. في حال تغيرت محفظة الميزانية خلال تصميم المشروع، يكون من الأسهل تكييف أنشطة MEAL.

ترابط عملية تطوير روزنامة الأنشطة والميزانية: يجب أن تحصل العمليتان في الوقت نفسه، وغالباً ما يجب أن يكون ذلك في سياق ورشة عمل على أن تشمل موظفي البرمجة والتشغيل، ولا سيما المال الذين يعملون ضمن فريق. ففي القيام بذلك بشكل مشترك ستمكن من تكييف الغايات بشكل متنقل ضمن روزنامة الأنشطة وبنود الميزانية المرتبطة بها وستتمكن من التخطيط بشكل أدق على مستوى حجم المشروع ومداه. أما القرارات التي تتم عند بلورة روزنامة الأنشطة والميزانية فتكون مرتبطة هي أيضاً بخطوات أخرى من تصميم المشروع ولا سيما في القرارات الخاصة المتعلقة بالتوظيف وخطط الإدارة (التي جرت مناقشتها في الفصل الثامن).

عند تأمين التمويل، يجري تحديث الأنشطة وتفصيلها بشكل أكبر خلال انطلاقة المشروع، كجزء من التخطيط المفصّل للتنفيذ.

القسم الأول: أشرك الجهات المعنية ذات الصلة وأعد الميزانية



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد صياغة إطار عمل المشروع وخطط التوظيف والإدارة

1.1 أشرك الجهات المعنية ذات الصلة في جدولة الأنشطة ورصد الميزانية لها

راجع تحليل الجهة المعنية لترى من الذي يجب إشراكه بشكل فاعل في هذه الخطوة. بينما يفترض بمسؤولي الميزانية أن يكونوا جزءاً من فريق تصميم المشروع منذ البدء، إلا أنَّ هذه الخطوة قد تتطلب إشراك المزيد من موظفي CRS والمنظمة الشريكة الذين قد لا يكونون قد شاركوا في الخطوات السابقة لتصميم المشروع. فعلى موظفي البرنامج والعمليات والمالية والموارد البشرية أن يعملوا معاً من أجل تطوير روزنامة الأنشطة والميزانية على حدٍّ سواء. ويعتبر إشراك مدير المالية في البرنامج القطري مهماً جداً لأنه قد يؤمّن المعرفة بشأن كلفة الوحدات من مشاريع مشابهة. يورد الجدول 9 أدناه أنواع الموظفين الذين يجب إشراكهم في تطوير روزنامة الأنشطة والميزانية.

الجدول 9 أ: الأدوار والمسؤوليات في جدولة الأنشطة ورصد الميزانية*

الجهة المعنية	الدور/ المسؤولية
القيم على الميزانية في CRS	- يعدّ الميزانية والنبرة عن الميزانية والأقسام الأخرى الخاصة بالميزانية بحسب الاقتضاء - يضمن رصد الميزانية لاستعادة الكلفة غير المباشرة - يضمن الامتثال إلى نموذج ميزانية الجهة المانحة ومتطلباتها
مدير المال في CRS (إذا كان مختلفاً عن القيم على الميزانية)	- يؤمن تقديرات الكلفة المشتركة الأساسية (3 مجمعات) - يشغل آلة احتساب الكلفة المشتركة** - يؤمن المعلومات حول كلفة الوحدة متى يكون ذلك ممكناً بناء على خبرة البرنامج القطري
مسؤول الميزانية لدى الشريك والجهات المعنية الأخرى	يعدّ الميزانية والنبرة عن الميزانية للكلفة التنظيمية
مسؤول العمليات أو مدير العمليات	- يساعد على احتساب مجمعات الدعم للمشروع (تقدير مساحة المكتب، استخدام الآلية، إلخ) - يضمن أن يعكس تخطيط الميزانية لقرارات التوظيف والإدارة ويضمن تكييفها لتعكس الأهداف المتغيرة كما يلزم - يؤمن كلفة الوحدات بالارتكاز إلى السوق حيث لا تتكبد المشاريع الحالية تكاليف مشابهة
القيم الفني (لكل من الأهداف القطاعية أو القطاعات)	- يربط القرارات المتعلقة بإطار عمل المشاريع وقرارات تصميم المشروع المبكر برونزامة الأنشطة والميزانية - يساعد على تحديد مسؤوليات الكلفة بناء على الخبرات الماضية - يعمل مع القيمين على الميزانية للمساعدة على نقل الأنشطة من رونزامة الأنشطة إلى بنود في الميزانية
كبير مدراء البرامج أو موظف في القسم الفني	- يؤمن التقديرات الواقعية بشأن الوقت المطلوب لكل من الأنشطة التي تكون منظمتها مسؤولة عنها - يؤكد حجم النشاط الذي يمكن تأمينه على مستوى التوظيف المقترح - يضمن أن تكون الأنشطة الأساسية معكوسة في رونزامة الأنشطة
مستشار MEAL	- يساعد على بلورة رونزامة لأنشطة MEAL - يساعد على رصد الميزانية لأنشطة MEAL (راجع سياسات MEAL وإجراءاتها 4.1)
الممثل القطري، مسؤول البرنامج و/أو مسؤول العمليات	- يراجع الحجم المقترح من الأنشطة والميزانية المرتبطة بها لتكون واقعية مبنية على التجارب السابقة - يؤمن اصطفاً خطة التوظيف والإدارة مع رونزامة الأنشطة والميزانية المقترحة والعكس صحيح - للجهات المانحة التي ليس لديها معدلات ثابتة لاستعادة الكلفة غير المباشرة، يناقش المعدلات غير المباشرة ويتفاوض بشأنها بالتنسيق مع المقرر الرئيس - يضمن الامتثال إلى أنظمة الجهة المانحة وسياسة الوكالة

* إن الجهات المعنية المذكورة

هنا هي فقط على سبيل الذكر لا الحصر - قد يملأ بعض الوظائف أكثر من منصب كما أن هذه

المناصب بالذات قد لا تكون متوفرة في البرامج القطرية كافة

** هي مقارنة معيارية لتوزيع

التكاليف بشكل متماسك على مستوى البلد كاملاً وذلك بحسب ميزانيات المشاريع بناء على المنفعة التي ينالها كل من تلك المشاريع من تلك التكاليف

1.2 ضع خطة رونزامة المشاريع وورشة عمل الميزانية وأعد الشركاء

حضّر المعلومات اللازمة لجدولة الأنشطة والتخطيط للميزانية. يشمل هذا الأمر تلخيص المعلومات وقرارات تصميم المشاريع السابقة مثل عدد الشركاء وإذا كانوا كياناً كاملاً أو متلقٍ فرعي أو متعاقدين ونقاط الخدمة وعدد الموظفين والزم وموقع الموظفين، إلخ... (راجع الفصل الثامن)

راجع الخطوات في القسمين 2 و 3 أدناه وكيفها مع الجهات المعنية التي ستكون مشاركة في ورشة العمل. أعد النماذج والاستمارات بما في ذلك تلك الخاصة برونزامة الأنشطة والميزانية. راجع الخطوط التوجيهية للنشاطات عن الميزانية وأعدّها وذلك ليتمكن الشركاء والحاضرون في ورشة العمل من استخدامها. راجع نموذج النبرة عن

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الميزانية في الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة CAG (a 2013 CRS) الصفحة 40. وقَر الإرشادات بشأن كلفة الوحدة للأنشطة التي ستعرض في ميزانيات الشريك CRS (مثلاً كلفة التدريب التي ستعرض على أنها «كلفة للمشاركة لليوم الواحد»).

خطّط دائماً لاستخدام نموذج ميزانية الجهة المانحة لأهداف رصد الميزانية. هو يختلف بشكل كبير عن نموذج الميزانية العادي الخاص بـ CRS. ثم راجع المدير المالي ومسؤول الارتباط مع الجهة المانحة من أجل الحصول على نصائح لتوضيح مدى تماشي فئة الكلفة مع المطلوب.

تأكد إذا كان الشركاء يفهمون:

- فئات الكلفة في الميزانية
- سيرة استخدام روزنامة الأنشطة التي تساعد في فهم كلفة الأنشطة الواردة في الميزانية
- أن كلاماً من توصيفات البنود والنذبات عن الميزانية المرافقة لها يربط بين الكلفة وإنجازات نتائج المشروع.
- أهمية عرض احتساب الكلفة بطريقة شفافة.

وإلا، خطّط لإجراء تدريب مصغّر قبل ورشة العمل حول التصميم أو كجزء منها لتتأكد من الفهم المشترك.

في حال كان التمويل من الحكومة الأميركية، تأكد إذا أن الشركاء يرفعون نموذج A133 للتدقيق وفي حال كانوا يفعلون ذلك، أطلب رسائل اتفاقية معدلات الكلفة غير المباشرة المتفاوض عليها NICRA.

القسم الثاني: طور روزنامة الأنشطة



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند الإعداد لورشة عمل الجهات المعنية أو خلال الاجتماعات لتفصيل روزنامة الأنشطة والميزانية

الخطوات والأدوات

2.1 حدّد الأنشطة لكلّ من النتائج والأهداف على مستوى النشاط وفصلها

باستخدام اللوح الورقي، ضع لائحة بكلّ من الأهداف على مستوى النتائج من بروفرايم وضع تحت كل منها أهداف بروفرايم المرتبطة بها على مستوى النشاط. فضل كلّ بيان هدف على مستوى النشاط إلى أنشطة مختلفة أو مهام وكتب كلّاً منها على ورقة صغيرة لاصقة. مثلاً:

- إن هدف بروفرايم على مستوى النتائج هو التالي: تضع جمعيات الأهل والمعلّمين خططاً لإنشاء بيئة صديقة للفتيات في المدرسة
- إن هدف بروفرايم على مستوى النشاط لهذا النتائج هو التالي: يدرب كبار المدربين القادمين من المنظمات الشريكة جمعيات الأهل والمعلّمين في منطقة كاولاك على أفضل الممارسات من أجل بناء مساحات صديقة للفتاة في المدارس.

يمكن الأنشطة الأكثر تفصيلاً لهذا الهدف على مستوى النشاط أن تكون كالتالي:

- يطوّر موظفو CRS الفنيون وحدة تدريب للمدربين
- يجري أحد خبراء CRS ستة تدريبات للمدربين تمتد على 3 أيام لـ 15 مدرباً أساسياً من المنظمات الشريكة لما مجموعه 90 مدرباً أساسياً
- يجري 90 مدرباً أساسياً ورشة عمل من يوم واحد طويل مع كلّ من جمعيات الأهل والمعلّمين الـ 20 في المنطقة
- يجري كلّ من الـ 90 مدرباً أساسياً من المنظمات الشريكة زيارتي متابعة (بعد شهر وبعد 3 أشهر من التدريب) لكلّ من جمعيات الأهل والمعلّمين الـ 20 في المنطقة وذلك لرصد تطبيق التدريب وتطوير خطط جمعيات الأهل والمعلّمين من أجل إنشاء المدارس الصديقة للأطفال.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

نصيحة عملية:

في ورشة عمل روزنامة الأنشطة، استخدم الملصقات لتضع لائحة بالأنشطة وتسلسلها. يساعد هذا الأمر في إشراك الجميع بصنع القرار

نصيحة عملية:

يعتبر معدل الوقت المعتمد في CRS من أجل استقطاب موظف دولي 60 يومًا بدءًا من الإعلان حتى قبول الموظف وتعطي وقتًا إضافيًا ليصل الموظف ويستلم منصبه. تحقق من النمط المعتمد في البلاد لتوظيف اشخاص محليين.

2.2 الوقت وتسلسل الأنشطة

قدّر الوقت المطلوب لتطبيق كل من الأنشطة وأجر تقديرًا مبنياً على معلومات وعلى التجربة السابقة. إنّ الوقت المطلوب سيتغيّر بحسب حجم النشاط وقرارات التوظيف التي اتخذت في الفصل الثامن. في المثال أعلاه، قد يساعد استخدام مدربيين خبريين بدلاً من واحد في تقليص نصف الوقت اللازم لتوفير ستة تدريبات للمدربين. حكم عقلك للموازنة بين الكلفة (المزيد من المدخلات) والتسليم في الوقت المناسب. فكر بالمعوقات النمطية أو الأنشطة الموسمية (عطلة المدارس، العمل في المزرعة، الحفلات الثقافية) بالإضافة إلى الافتراضات الحساسة من برورفايم (إطار عمل المشاريع) من أجل أن تقرر متى يجب جدولة الأنشطة وكم منها يمكن تأمينه بطريقة فعالة ضمن إطار زمني محدد.

ضع الأنشطة بحسب ترتيب منطقي. فكر بالأنشطة التي هي مرتبطة بأنشطة أخرى وبضرورة أن تتم في البداية (تسلسل) وأي أنشطة يمكن أن تتم في الوقت نفسه (توازي). في المثال أعلاه، يعتبر تطوير وحدات تدريب للمدربين وإجراء ورشات عمل لتدريب المدربين تسلسلياً. ثم، تعرف إلى تواريخ البداية والنهاية لكل من الأنشطة.

2.3 حدّد أنشطة MEAL وضع لائحة بها وتسلسلها

ضع لائحة بالأنشطة المرتبطة بخطة الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL مثلاً، تطوير نظام MEAL ودليل التشغيل وتوجيه موظفي CRS والشركاء على المتطلبات والأدوات وإجراء مسح أساسي الخ. راجع الفصل السابع للحصول على لائحة مفصلة بالأنشطة MEAL.

2.4 ضع مخططاً لبدء الأنشطة وختامها

تحقق من أنك وضعت لائحة بالأنشطة انطلاقاً المشروع وخططت لها بالشكل المناسب، مثل استقطاب الموظفين واستخدامهم وتوجيههم وتوقيع اتفاقيات العطاءات الفرعية وعقد ورشة عمل لإطلاق المشروع وتخطيط التنفيذ المفصل واختيار الجماعة المستهدفة وتعبئتها إلخ. راجع بدقة الأشهر 3 أو 6 من الأنشطة لتفادي تضخيم ما يمكن القيام به في بداية المشروع. تذكر أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى بضعة أشهر في الوظيفة قبل أن يتمكنوا من تأمين الأداء الأمثل.

بالنسبة للمشاريع الكبرى والمتعددة السنوات، تسمح بعض الجهات المانحة اليوم بـ «سنة الصفر» للعمل على التخطيط المكثف للتنفيذ ودراسات التقييم الإضافية ومسوحات الخط القاعدي والاستقطاب والتوريد. لا تستخدم مصطلح «سنة الصفر» إلا إذا كانت الجهة المانحة تستخدمه ولكن بكل الحالات، حدّد مخطط أنشطة الانطلاق لتتماشى مع الواقع، وإلا سوف تخاطر بالإفراط في الالتزام وتنتهي بأهداف لا يستطيع فريق المشروع أن يلبّيها.

تحقق من أنك سجلت أنشطة اختتام المشروع وخصّصت لها الوقت، وتشمل الأنشطة على سبيل المثال إجراء التقييم النهائي والعمل مع الشركاء على الاتفاقيات الفرعية والتخلص من الأصول ونقل الموظفين وإجراء التدقيق الداخلي (إذا كان مطلوباً). فكر بتخصيص وقت عازل لإنهاء الأنشطة التي تأخرت. توصي CRS بأن تنتهي أنشطة تنفيذ المشروع بين شهر إلى 3 أشهر قبل نهاية المشروع من أجل إجراء التقييم النهائي وأنشطة الإغلاق الأخرى.

2.5 استكمل نموذج روزنامة الأنشطة

عندما يجري تسجيل الأنشطة وإيراد تسلسلها ومناقشة المخاوف الأخرى، أدخل هذه المعلومات في العمود 1 من روزنامة الأنشطة باستخدام الجدول 9 ب أو النموذج المطلوب من الجهة المانحة. تجد مثالاً في القسم الرابع ويمكن أن تفرغ نموذجاً فارغاً [هنا](#). إشارة إلى أنّ بعض الجهات المانحة تتطلب إيراد الأنشطة الشهرية للسنة الأولى فقط ومن ثم بحسب الفصل لسنوات المشروع المتبقية.

ثم، املأ العواميد الأخرى من روزنامة الأنشطة. ظلّل الخلايا التي تبرز الشهر أو الفصل المعني بتنفيذ النشاط ضمن روزنامة الأنشطة. عندما يكون النشاط يحتوي على كمية واضحة من أمر ما يجب تسليمه (مثلاً عدد التدريبات وعدد الرزم التي يجب توفيرها)، سجّل الكمية في تلك الخلايا المظللة. سوف تستخدم هذه المعلومات عندما تطوّر الميزانية. حدّد المسؤوليات لكل من الأنشطة وحاول أن تكون محدداً قدر المستطاع. سجّل أسم المنظمة (CRS) أو الشريك المتعاون) واسم الشخص المعني أو منصبه وعدد الموظفين المطلوب لتنفيذ النشاط.

2.6 راجع روزنامة الأنشطة وإطار عمل المشاريع والأهداف

الآن وبعد تفصيل الأنشطة، وترتيب تسلسلها مع الوقت وتعيينها، قارن روزنامة الأنشطة مع الأهداف على مستوى النتائج (من بروفرايم، خطة الرصد والتقييم و IPTT) وقدرات الأشخاص أو المنظمة. يكون هذا الأمر أشبه بالتحقق من الواقع ويضمن أن تكون روزنامة الأنشطة ذات جدوى. قد تحتاج إلى إجراء تعديلات على وثيقة أو أكثر. على سبيل المثال، قد تسرع الأنشطة من خلال توظيف المزيد من الناس أو تغيير الأهداف لتعكس القيود الموسمية. تذكر أن لهذه التعديلات تبعات محتملة على الميزانية. تأكد أن روزنامة الأنشطة وأهداف المشروع متماشية بعضها مع بعض.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- قائمة التحقق الواردة في دليل سيرورة الاتفاقات الفرعية التابع لـ CRS (2014). إسأل زملاءك في فريق إشراك الجهة المانحة والتقدم (IDEA) عن أحدث قائمة تحقق للمتلقين الفرعيين التابعة لـ CRS
- **رزمة المشاريع الثانية** (a CRS 2007) القسم الثالث: نموذج جدولة الأنشطة (الصفحات 74-82)
- **إرشادات حول الطلب المتعلق بالشؤون الفنية** (b CRS 2007) (TAG)  خطة التطبيق (صفحة 42)

القسم الثالث: طور ميزانية المشروع



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند بلورة إطار عمل المشاريع (بروفرايم)، وعند تطوير الميزانية المفصلة بالتماشي مع روزنامة الأنشطة، وغالبًا في سياق ورشة عمل.
- إشارة إلى أن اعتبارات الميزانية يجب أن تقود تصميم المشروع منذ البداية. ينتقل مصممو المشاريع الجيدين بين تخطيط الأنشطة وتخطيط الإنفاق مع نظرة واقعية إلى الموارد المتوفرة.

الخطوات والأدوات

3.1 حدّد مسوّقات الكلفة للأنشطة لدى CRS وشركائها

تذكر تقديراتك السابقة لجهة تكاليف البرمجة المباشرة (سقف ميزانية الجهة المانحة، ناقص استعادة الكلفة غير المباشرة والرواتب والمنافع التقريبية). إرجع إلى هذه المعلومات كما تراه مناسبًا.

راجع روزنامة الأنشطة ولكل من الأنشطة، حدّد مسوّقات الكلفة. تعتبر مسوّقات الكلفة العناصر أو الوحدات التي تؤثر بشكل كبير في أنشطتك والتي تقود التغييرات في الكلفة عندما يتغير حجم النشاط. تنطبق هذه على الكلفة المتغيرة وشبه المتغيرة وقد يتواجد أكثر من مسوّق كلفة لكل من تكاليف النشاط.

تعتبر مسوّقات كلفة النشاط مرتبطة بالاستراتيجية المختارة للمشروع ولطرق التسليم المرتبطة بها. على سبيل المثال، تكون مسوّقات الكلفة في مشروع (SILC) المدّخرات والإقراض الداخلي ضمن الجماعة، عدد المجموعات والمسافة بين تلك المجموعات (التي تحدّد عدد المجموعات التي يمكن لمدرّب SILC أن يشرف عليها) وليس عدد الأفراد الأعضاء في SILC. إذا كنت تعرف إجمالي الميزانية المتوفرة وقمت بحساب سريع "على ظهر المغلف" لتكاليفك الإدارية والثابتة، عندما تكون قد حدّدت مسوّق كلفة النشاط وكلفة الوحدة لذلك النشاط، يمكنك أن تقدّر إجمالي عدد الأشخاص أو المجموعات التي يمكن أن تستهدفهم.

التكاليف الثابتة

يجري تكبدها بشكل متكرر مع الوقت ولكنها لا تختلف بناءً على حجم النشاط، مثل إيجار المكتب أو أجور كبار موظفي الإدارة.

التكاليف المتغيرة

تحتسب بشكل تناسبي مع حجم الأنشطة، مثل المواد أو العمل.

التكاليف شبه المتغيرة أو

التدريبية

تتغير بشكل تدريجي مرتبط بالحجم: تبقى ثابتة ضمن سلسلة معينة من حجم النشاط إلا أنها تزداد أو تتراجع متى يجري تخطّي عتبة معينة. غالبًا ما تكون هذه هي الحالة للموظفين الميدانيين أو للمركبات مثلاً.

مثال عن مسوّق الكلفة في مشروع صحيّ

في نموذج مجموعة الرعاية Care Group، اختارت 10 أمهات إحدى الزميلات لتكون هي الأم القيّمة. تشكّل 10 أمهات قيّمات (وهنّ يمثلن 100 أم/مجموعات) مجموعة رعاية يكون أعضاؤها قد تدربوا على يد مسؤول صحيّ وحصلوا على دعمه. يمكن هذا المسؤول أن يدرّب ويدعم 10 مجموعات رعاية (تمثل 100 أم قيّمة / 1000 أم). لذلك، فإن مسؤولاً واحدًا (كلفة) لازم لكل 1000 أم (مسوّق الكلفة) مستهدفة من خلال عنصر هذا المشروع.

عند تطوير ميزانية مشروع ما، ناقش الأمور التالية مع الاختصاصيين: هل يمكن مسؤول أن يدعم 12 مجموعة رعاية (بدلاً من 10) وهو لا يزال يحافظ على معايير الجودة؟ هل يمكن لـ 12 أم قيّمة (بدلاً من 10) أن يشكّلن مجموعة الرعاية؟ في هذه الحالة يمكن لمسوّقات الكلفة (عدد الأمهات في المجموعة والمجموعات للمسؤول) أن يكون لها تبعات على الميزانية في المشاريع الواسعة النطاق.

تأكّد من تماشي روزنامة المشاريع وهيكلية الموظفين والميزانية: ما الذي يحصل في حال كان هدف المشروع 8600 امرأة؟ أن يكون لدينا 9 مسؤولين غير فعّال ولكن أن يكون لدينا ثمانية فقط قد يؤثّر على نوعية التطبيق. هل يمكن أن تعدّل الأهداف بدلاً من ذلك وتصل إلى المزيد من الأمهات بالعدد نفسه من المسؤولين؟

الرسم 9.2: نموذج مجموعة الرعاية

اختارت عشر أمهات واحدة منهّن لتكون الأم القيّمة

هل يمكن أن تعدّل الأهداف بدلاً من ذلك وتصل إلى المزيد من الأمهات بالعدد نفسه من المسؤولين

تشكّل 10 أمهات قيّمات (وهنّ يمثلن 100 أم/مجموعات) مجموعة رعاية يكون أعضاؤها قد تدربوا على يد مسؤول صحيّ وحصلوا على دعمه.

يمكن هذا المسؤول أن يدرّب ويدعم 10 مجموعات رعاية (تمثل 100 أم قيّمة / 1000 أم)



عند تحديد مسوّقات الكلفة، أدرس الخبرات السابقة. تكلم مع المدراء الآخرين بشأن التكاليف لتسليم وحدة من أنشطة المشروع وإلى كم وحدة تحتاج بشكل عام. في مشروع يؤمّن الخدمات، مثلاً، يمكنك أن تحتسب عدد موفّري الخدمات اللازم للناس الذين تخدمونهم. قد يكون هذا الأمر وارد في سياسة وضعتها الحكومة أو معايير الصناعة أو الممارسات الفضلى المبنيّة على الخبرات السابقة. على سبيل المثال، تظهر معايير القطاع الحاجة إل مشرف في الميدان في SILC لكل خمسة إلى سبعة وكلاء. أمّا المعايير المستخدمة في مشاريع CRS السابقة كلفت مستشار واحد للعلاج المضاد للفيروسات لكل 300 مريض.

نصيحة عملية:

سجل القرارات والافتراضات والاحتسابات التي تكونت خلال بلورة الميزانية. سوف تطلعك على النبذة عن الميزانية.

نصيحة عملية:

استخدم الأموال الخاصة بشكل حكيم واستراتيجي من أجل تعزيز القدرات والبحوث العملائية والتعلم في حال كانت الجهات المانحة غير راغبة بتمويل تلك الأنشطة ضمن مشروع ما.

3.2 حدّد تكاليف الوحدة واحتسب إجمالي التكاليف

حدّد فئات الميزانية الكبرى التي تطلبها الجهة المانحة، مثل الموظفين والسفر والمؤون والمعدات، الخ ... والمكان المناسب لبنود الميزانية ضمن هذه الفئات. حدّد التكاليف لكل من بنود الميزانية باستخدام تكاليف الوحدة المبنية على الأدلة ومسوّقات الكلفة.

حدّد كلفة الوحدة لكل من بنود الميزانية أو راجعها. يمكن الحصول على معلومات بشأن الكلفة ذات الصلة من موظف المالية أو موظف التوريد بناء على مشاريع مشابهة قائمة. حدّد المعلومات الداخلية واستكملها: في حال سمح لك الوقت بذلك إسأل موظف التوريد أن يؤكّد أسعار المواد التي يجب شراؤها للمشروع؛ استشر الجهات المعنية المحلية بشأن تسعيرة الخدمات وتعرّف إلى العناصر الفعّالة في هذا المجال. في حال كان ذلك لازماً، استخدم الأرقام التي أعطاك إياها المعني بالأمر حالياً بينما تستمرّ في جمع المزيد من المعلومات الأدق بشأن الكلفة من مسؤول العمليات ومدير المالية أو الجهات الأخرى المعنية بالمشروع.

عند تحديد تكاليف البرنامج المحددة، يستطيع المسؤول المالي أن يحتسب الكلفة المباشرة المشتركة باستخدام محتسب الكلفة المشترك لدى CRS. تذكر أن التكاليف المشتركة يعاد احتسابها في حال أجريت تغييرات على عناصر أخرى من الميزانية.

حدّد المخاطر المرتبطة بالمشروع التي يجب معالجتها أو التي يجب تخفيفها من خلال الميزانية. إشارة إلى أن بعض عقود الجهات المانحة المرتكزة إلى الأداء أكثر خطورة من غيرها من الاتفاقيات التعاونية أو المنح.

• فكر بالتكاليف الطارئة الصريحة أو الضمنية إذا كنت تستطيع ذلك وتحافظ على التنافسية على مستوى الكلفة.

• في المشاريع التي تشمل مكونات توريد كبرى (لا سيما في الأسواق الجديدة على CRS) استشر مزودين مختلفين وادرس بتأن الأثر الموسمي وأي تقلبات أخرى قد تطرأ على السوق.

ناقش الاعتبارات الخاصة بالقيمة مقابل المال

• تأكد من أن الاستهداف الجغرافي وخطط الإدارة والتوظيف تسمح لك بتأمين أهداف المشروع وغاياته بالطريقة الأكثر فعالية مقابل الكلفة. على سبيل المثال، يمكنك أن تصل إلى العدد نفسه من الأسر بكلفة أقل في حال استهدفت قرى في مناطق أقل بما أن هذا الأمر سوف يخفّف من عدد الشركاء و/أو المكاتب الفرعية اللازمة. تجري مناقشة هيكلية إدارة المشاريع بتفصيل أكبر في الفصل الثامن.

• احتسب للمشروع الكلفة مقابل المستفيد وقارنها مع الخطوط التوجيهية الخاصة بكل من القطاعات عندما يكون ذلك متوفراً. على سبيل المثال، في مشاريع SILC، إن الخطوط التوجيهية لوفورات الحجم تشير إلى أن الكلفة لكل من أعضاء SILC الذين نالوا مساعدة هي بين 15\$ (للمشاريع الكبرى التي تستثمر 100.000\$ حتى 150.000\$ للشريك في السنة) و 50\$ (للمشاريع الصغرى التي تستثمر 50.000\$ حتى 100.000\$ للشريك في السنة).

عند تحديد الكلفة، يمكنك أن تجري تبديلات ليكون اقتراحك تنافسياً. إن الطرق الوحيدة لزيادة القيمة مقابل المال هي بإلغاء الأنشطة غير الفعّالة و/أو إيجاد طرق لأدائها بشكل أكثر فعالية. يمكن أن تتحدّد هذه الأمور من خلال مراجعة ما إذا كان بالإمكان تأمين النتائج أو بعضها بشكل أكثر فعالية باستخدام استراتيجية مختلفة للمشروع وتأمين هيكلية تسليم أو إدارة مختلفة (راجع الفصلان الخامس والثامن). تنبّه إلى أن هذا الأمر يختلف عن الحد من الكلفة بحد ذاتها وهي التي يمكن أن تتم من خلال الحد من الأنشطة الفعّالة وغير الفعّالة فقط للالتزام بالقيود على مستوى الموارد.

للحصول على إرشادات مفصلة بشأن هذه الخطوة، راجع الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة CAG CRS (2013a) 40-36 الصفحات

3.3 حدّد تكاليف الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL

بمساعدة مستشارك لشؤون MEAL، عمل على احتساب تكاليف لـ MEAL باستخدام أنشطة MEAL في روزنامة الأنشطة ونموذج ميزانية MEAL. أدرس المهارات اللازمة والموارد البشرية لـ MEAL مثل مستشاري MEAL في المنطقة والمقر الرئيس والاستشاريين والوكالات والفرق المعنية بالمسوحات، ومدير البيانات الخ... أرصد ميزانية لمعدات تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية والبرمجيات كما يلزم.

إن القاعدة الأساسية هي أن
تحتسب ميزانية MEAL بنسبة
5 إلى 10% من إجمالي ميزانية
المشروع

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

إن القاعدة الأساسية هي أن تحتسب ميزانية MEAL بنسبة 5 إلى 10% من إجمالي ميزانية المشروع. في حال كان المشروع يشمل البحوث العملائية، سوف تتطلب ميزانية MEAL نسبة مئوية أكبر. لا تظهر تكاليف MEAL كلها بشكل منفصل في ميزانية المشروع. وبشكل خاص، تكون التكاليف المرتبطة بالموظفين والآليات للرصد المنتظم وأنشطة المساءلة والتعلم داخلية في بنود الميزانية ذات الصلة. قدّر الكلفة الحقيقية لأنشطة MEAL حتى تتمكن من تسليط الضوء عليها في الأدبيات والنبذة عن الميزانية كما يلزم.

3.4 أدخل المعلومات في نموذج الميزانية.

أدخل التكاليف المفصلة من الخطوة 3.2 ملخص البنود لكل من فئات الكلفة. على سبيل المثال، أدخل بنداً في الميزانية الخاصة بـ "التدريب" حتى وإن كان احتساب الكلفة يتطلب منك أن تفكر بتكاليف منشأة التدريب والوجبات والنقلات، الخ... يمكن هذه التفاصيل (بل يجب) أن تكون مشروحة في النبذة عن الميزانية. يسهل إدخال التفاصيل في بنود ملخص الميزانية (بحسب متطلبات الجهة المانحة) العمل ويضمن أن تعكس بشكل أفضل روزنامة الأنشطة. يعطيك هذا الأمر المزيد من المرونة خلال تنفيذ المشروع.

عند رصد الميزانية لموظفي المشروع، استخدم مفهوم مكافئ الدوام الكامل (FTE) لمناصب الدوام الجزئي كلها. يحتسب مكافئ الدوام الكامل لمنصب يشغله شخص طوال السنة. والشخص العامل بدوام كامل هو "مكافئ بدوام كامل". في حال احتجنا إلى ستة موظفين لتأمين خدمة ما، يجري التعبير عن ذلك على أنه ستة مكافئين بدوام كامل. والشخص العامل على مشروع لمدة 3 أشهر في السنة هو 0.25 مكافئ بدوام كامل. ويكون موظفان في القسم المالي يعملان بنصف دوام على منحة معينة يوزانان مكافئاً بدوام كامل واحد. إن استخدام مفهوم المكافئ بدوام كامل يسلط الضوء على فعالية مقارنة الكلفة المشتركة لـ CRS. فالمكافئ بدوام كامل يعتبر أكثر فعالية من أربعة موظفين يعملون على مشروع بنسبة 25% من الجهد. يمكن استخدام نسبة الجهد أن تجعل التخطيط للتوظيف يبدو ثقيلًا وغير فعال.

بالنسبة للمشاريع الممتدة على سنوات عدة، خذ بالاعتبار احتمال ارتفاع الكلفة أو التضخم. لا تنسَ أن ترصد ميزانية للزيادات السنوية على الاستحقاق للموظفين.

راجع أمطاط الإنفاق لانطلاقة المشروع وإغلاقه. تذكر أن الخطأ الشائع هو بدمج ما سيتم إنفاقه خلال الأشهر الأولى من المشروع الجديد وهذا أمر ينطبق أيضًا على الشركاء. راجع بتأني ميزانية الأشهر الستة لتتأكد من أنها تعكس واقعيتي متى يجري التوظيف والتوريد لمعدات المشروع وأعد البنية التحتية للمشروع. إعمل أيضًا على مراجعة دقيقة للميزانية المخصصة لأنشطة إغلاق المشروع. قد تشمل هذه المسألة تعويضات الفصل والمحفظات الأخرى كما وردت بحسب خطة الاستبقاء والسياسة المحلية وتباطؤ الإنفاق المخطط، الخ..

3.5 إعمل على صياغة النبذات عن الميزانية

أكتب النبذات عن الميزانية باستخدام الحسابات والمعلومات التي جرى جمعها خلال الخطوات السابقة. على النبذات عن الميزانية - التي غالبًا ما تسمى أيضًا أدبيات الميزانية- أن تصف كيفية مساهمة البنود الرئيسة في تحقيق أهداف المشروع كما وكيف أن البنود المجمعة قد احتسبت. راجع الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة [CAG](#) (CRS 2013 a) للحصول على نموذج النبذة عن الميزانية.

في النبذة عن الميزانية، استبق الأسئلة التي قد تطرحها الجهة المانحة. إشرح بشكل استباقي الكلفة وبرّر أنها فقد لا تكون واضحة أو قد تكون خارجة عن الأمور المعيارية. على سبيل المثال، إشرح قيمة المكاتب المشتركة أو لماذا يعتبر مكتبًا ميدانيًا أعلى من غيره.

استخدم النبذات عن الميزانية الخاصة مثلًا بـ "المواضيع الراجعة" المرتبطة بالميزانية لاعتبارات مالية. قد تكون المواضيع الراجعة معنية بالبنية التحتية الأساسية (التي يكون المرشّحون الآخرون قد بنوها أو اكتسبوها) وتدابير الادخار من الكلفة المخترعة والمجربة، واستخدم منشآت الشريك بدلاً من الفنادق الغالية وتدابير ضبط الكلفة. على سبيل المثال، قد تشرح النبذات عن الميزانية أن CRS ستوفّر 15000\$ على الجهة المانحة خلال حياة المشروع من خلال الاستثمار في أدوات عمل معيارية للمسؤولين (قوائم تحقق مجموعات الرعاية ومذكرات لنقاشات) التي تلغي كلفة زيارات الإشراف والتدريبات التذكيرية.

استخدم خطة ضبط الكلفة (Boilerplate)* لأمثلة حول تدابير ضبط الكلفة وكيف يمكن شرحها للجهات المانحة وكيفية توضيحها في النبذة عن الميزانية.

* خطة ضبط الكلفة
يمكن إيجاد Boilerplate
في صندوق الأدوات الخاص
بالاقتراحات العام على موقع
[Business Development](#)



ضع الافتراضات المرتبطة بالمخاطر التي تعرّفت إليها. فهي قد تشمل المساهمات المالية المتوقعة من الشركاء الآخرين أو من الحكومة التي هي خارج سيطرة المشروع.

راجع الميزانية والنبذات عن الميزانية

لا بدّ للقيمين على الشؤون الفنية وعلى الموازنة في فريق تصميم المشروع أن يراجعوا الميزانية والنبذات عن الميزانية معًا للتأكد من أنّ كليهما واضح ومتماشٍ وأن التكاليف كلّها داخلة كما وإضافة المزيد من التبريرات للتكاليف بحسب الحاجة.

تأكد من أنّ الميزانية والنبذات عن الميزانية تورد بكلّ وضوح ما يهدف المشروع إلى تحقيقه وأنها «تخبر القصة نفسها» كما يرد الأمر في الأدبيات الفنية للاقتراح. تأكد أنّ الميزانية وروزنامة الأنشطة مطابقان على مستوى الحجم المقترح للأنشطة و(للمشاريع الممتدة على سنوات عدة) وعلى مستوى التوقيت.

راجع الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة [CAG](#) (CRS 2013 a) قائمة تحقق مراجعة الميزانية (الصفحات 38-41)

الدروس المستفادة

- لأن تقديرات الميزانية المبكرة تؤثر على قرارات تصميم المشروع الأساسية، يعتبر التواصل الجيد المستمر أساسيًا لتفادي مفاجآت الدقيقة الأخيرة. إنّ أيّ تغييرات تجري على استراتيجية المشروع وإطار عمل النتائج وبروفرايم و/أو روزنامة الأنشطة يجب أن يتمّ التواصل بها بشكل واضح ومباشر مع القيم على تصميم الميزانية للتأكد من اصطفاها مع المطلوب.
- عند مواجهة القيود على مستوى الصفحات خلال صياغة الأدبيات المتعلقة بالشؤون الفنية، استخدم النبذات عن الميزانية لتؤمّن تفاصيل إضافية حول الأنشطة المقترحة مثل كلفة الوحدة وتواتر الأنشطة، الخ...
- لتكن مسوّقات الكلفة وكلفة الوحدة واضحة تمامًا. كلّما اتضحت الحسابات، كلّما اتضح تخصيص الموارد (وكلما كان شفافًا) لكلّ من الشركاء.
- عدّل مستوى التفصيل لتوفّعات الجهات المانحة. لكن حافظ على الحسابات المفصلة كاملة وعلى مصادر الكلفة والافتراضات لغايات داخلية.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة [CAG](#) (CRS 2013 a)
- راجع الخطوط التوجيهية للقطاع حول رصد الميزانية. مثلاً، [الحد الأدنى من المتطلبات لتصميم مشاريع SILC وتنفيذها](#) (فانمين 2011) يؤمن نموذجًا مفصلاً عن الميزانية.

القسم الرابع: اربط بالاقتراح

تعتبر روزنامة الأنشطة والميزانية والنبذة عن الميزانية عناصر مهمة من الاقتراح. فتسلسل تطوير هذه العناصر (الذي يربط أهداف بروفرايم على مستوى الأنشطة والبنية الإدارية الخاصة به وهيكلية التوظيف) تساعد في التأكد من أنّ الميزانية متناغمة مع القسم التحريري المقترح. معًا، سوف "تخبر القصة نفسها". على سبيل المثال، يمكن أن تفصل بنّاء من بنود الميزانية خاصًا بالتدريب إلى تدريبات خاصة بالنشاطات (مثلًا تدريب الأمهات القيمات، تدريب العاملين على إطالة الصحة، تدريب مجموعات مشاريع SILC، الخ..). مع ذلك، لا تفصل بنود الميزانية بحسب كلفة المكونات (النقل، المنشأة، البدل اليومي، المواد، الخ). أترك هذه المعلومات للنبذة عن الميزانية.

بالطريقة نفسها، على القسم التحريري من MEAL أن يتماشى مع ميزانية MEAL وخطط التوظيف.

استخدم نموذج الجهة المانحة وتفاصيل الميزانية منذ البداية وراجع مستشارك لتطوير الأعمال ومسؤول الارتباط مع الجهات المانحة العامة. تتطلّب الجهات المانحة المختلفة تفصيلًا مختلفًا للميزانية ونماذج مختلفة، مثل:

- رصد للميزانية مبني على معالم (البنك الدولي والحكومة الأمريكية)
- رصد للميزانية على أساس الأهداف (الأغذية من أجل السلام) أو رصد للميزانية على الأساس القطاعي (مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث)

راجع الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة [CAG](#) (CRS 2013 a) للمزيد من المعلومات بشأن ميزانية العرض والترزيم والنبذات عن الميزانية، والنصائح بشأن التمويل الممتد على سنوات عديدة.

القسم الخامس: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟



الجزء الثاني: طور روزنامة الأنشطة

في سياقات الطوارئ السلسة، غالبًا ما تسمح الجهات المانحة بمرونة مهمّة في الأنشطة وعلى مستوى الخطوط الزمنية من أجل السماح بالاستجابة للحاجات الأولوية غير الملباة للأشخاص المتضررين عندما يتغيرون مع الوقت. حدّد الوقت في روزنامة الأنشطة لتكون رائدًا في التدخّلات، ضع الأنظمة في مكانها، وظّف الأشخاص ودرّبهم واحصل على التغذية الراجعة من المستفيدين بشأن الاستجابة؛ بعد ذلك، يجري رفع حجم الأنشطة لتزداد سرعة الخدمات.

الجزء الثالث: طور ميزانية المشروع

في المراحل الأولى للاستجابة، قد تقبل الجهات المانحة ميزانيات "broad-stroke" بنود ومرونة لإعادة الاصطفاف بما أنّ الجميع يعملون بمعرفة محدودة. فعلى سبيل المثال، يسمح مكتب المساعدة الخارجية في حالات الكوارث بـ 100% من المرونة على مستوى البنود. بينما تتطلب الجهات المانحة الأخرى تقديم تعديل لأي تغيير في الميزانية. راجع اختصاصي تطوير الأعمال لديك أو مسؤول الارتباط مع الجهات المانحة العامة لتفهم خصائص كل من الجهات المانحة.

قد يكون لحالات الطوارئ الواسعة النطاق أثرًا مهمًا على بعض تكاليف الوحدات

قد يكون لحالات الطوارئ الواسعة النطاق أثرًا مهمًا على بعض تكاليف الوحدات. فعلى سبيل المثال، قد تكون أسعار المون الطارئة وكلفة الموظفين والآليات أعلى من العادة. وبشكل معاكس، قد تكون كلفة الدعم المشترك أدنى بسبب المشتريات الكبرى التي تجري في أطر زمنية قصيرة.

تأكد أنّ الميزانية تغطي ما يكفي من الموظفين على مستوى العدد والنوعية والتكلفة والرعاية للموظفين والراحة والاسترخاء وبدل المشقة حيث ينطبق الأمر وبدلات الأمن والدعم اللوجستي الكافي.

في النبذات عن الميزانية، إشرح كيف تصطف قيمة الخدمات أو رزم بنود الإغاثة مع ما اقترحه العناصر الأخرى العاملة في الاستجابة الطارئة أو ما تكون المجموعات ذات الصلة قد دعمته.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



القسم السادس: الجداول والأمثلة

الأنشطة	السنة المالية 2016			السنة المالية 2017												السنة المالية 2018				المنظمة/ الشخص (الأشخاص) المسؤول (المسؤولون)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4				
أنشطة الانطلاق																				
حدد المجتمعات المستهدفة																	كاريتاس، م. أوور، مدير المشروع			
توقيع الاتفاق الفرعي مع الشريك	6																ج. كيماتي، مدير المشروع			
إدارة ورشة عمل الانطلاق		1															م. أوور، مدير المشروع			
إلخ																				
MEAL																				
إجراء مسوحات الخط القاعدي		1																		
إلخ																				
الهدف الاستراتيجي 1																				
النتيجة الوسطى 1.1																				
النشاط																				
النشاط																				
إلخ																				
النتيجة الوسطى 1.2																				
النشاط																				
النشاط																				
إلخ																				
أنشطة الإغلاق																				

مقاربة معيارية للبقاء على تماسك في توزيع التكاليف على ميزانية المشاريع على مستوى البلاد بناء على المنفعة التي ينالها كل مشروع من تلك التكاليف

الفصل العاشر: نموذج الاقتراح ومراجعته

المقدمة

يشمل هذا القسم ثلاثة أقسام:

القسم الأول: أكتب اقتراح المشروع

القسم الثاني: راجع اقتراح المشروع

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة

معايير الجودة

- إن عناصر الاقتراح كلها - أي الجزء التحريري الفني وإطار عمل النتائج وإطار عمل المشروع وروزنامة الأنشطة والميزانية والنبرة عن الميزانية - "تخبر القصة نفسها" بطريقة منطقية ومختصرة.
- يشمل كل اقتراح مشروع جزءاً تحريريًا عن إطار عمل المشروع وMEAL يتماشى مع سياسات MEAL وإجراءاتها.
- تجري مراجعة الاقتراحات كافة داخليًا للتأكد من الجودة قبل الانتقال إلى مستوى المراجعة التالي.

لماذا تعتبر هذه الخطوة مهمة؟

إن اقتراح المشروع وثيقة مهيكلية غايتها الأساسية الحصول على الموافقة والتمويل من قبل الجهة المانحة لمشروع مقترح. يتوقف الاقتراح عند قرارات تصميم المشروع الأساسية ويعمل على الترويج لفهم مشترك لتلك القرارات ما بين الجهات المعنية ذات الصلة بالمشروع. غالبًا ما يرفق اقتراح المشروع مع اتفاقيات المشروع بين CRS والجهات المانحة والشركاء.

تجري بداية مراجعة اقتراح المشروع داخليًا. في غالبية الحالات، تشمل هذه المراجعة ليس فقط فريق تصميم المشروع بل موظفي البرنامج القطري من خارج فريق تصميم المشروع مثل الأشخاص من المناطق الأخرى أو المكاتب الأخرى كما وكبار موظفي CRS والشركاء. غالبًا ما يقود المشروع رئيس البرامج. من ثم تُرسل نسخة مراجعة عن الاقتراح إلى المقر الإقليمي والمقر العام إذا أمكن لمراجعة إضافية. أمّا بشأن رفع الاقتراح إلى الجهة المانحة، يراجع خبير تطوير الأعمال و/أو مسؤول الارتباط مع الجهات المانحة العامة الاقتراح للتأكد مع استجابته لمتطلبات الجهة المانحة وامتناله لها. أما في ما يتعلق بالإجراء 1.3 من MEAL، على مستشاري MEAL أن يراجعوا وثائق MEAL الأساسية للمشاريع والاستجابة الطارئة بميزانية عامة بقيمة مليون \$ وما فوق قبل رفعها إلى الجهة المانحة.

يهدف هذا الفصل إلى إنتاج مسودة اقتراح ذات جودة تقنية عالية، ويشمل الفصل نموذجًا مختصرًا عن الاقتراح وقائمة تحقق للمراجعة الداخلية. تكون بعض عناصر الاقتراح قد صيغت ضمن النبرة عن المفهوم. وتروّج المراجعة الداخلية للتفكير التقييمي بحسب فريق تصميم المشروع من أجل وضع اللمسات الأخيرة على مسودة الاقتراح قبل إرساله إلى المستوى التالي من المراجعة.

يربط هذا الفصل بموارد CRS الأخرى مثل الإرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية TAG (CRS) (2007b). راجع TAG لإرشادات مفصلة حول الجهات المانحة العامة والاقتراحات التنافسية. للإرشادات والنصائح بشأن التزيم وصياغة الاقتراحات، راجع الملحق الأول من TAG: التزيم ورفع المشروع، والملحق ز: صياغة الاقتراح الصحيح.

اقتراح المشروع:

وثيقة مهيكلية غايتها الأولى الحصول على الموافقة والتمويل من جهة مانحة لمشروع مقترح.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



متى تستخدم هذا القسم ؟

- بالارتباط مع خطوات تصميم المشروع كلها بدءًا بالتقييم والتحليل والتفسير.

الخطوات والأدوات

1.1 راجع نموذج الاقتراح

استخدم دائمًا نموذج الاقتراح الخاص بالجهة المانحة عندما يكون لديها واحدًا. اقرأ بتأن التعليمات الخاصة بطلب الاقتراح أو إرشادات الجهات المانحة واتبعها لا سيما في ما يتعلق بعدد الصفحات والشكل والمتطلبات الأخرى. في خلال الاقتراح كله، أعكس مصطلحات الجهة المانحة. في حال اعتراضك، راجع اختصاصي تطوير الأعمال لديك.

عندما لا يكون للجهة المانحة نموذجًا مطلوبًا، وفي حال لم تكن تستخدم الخطوط التوجيهية لاقتراح إرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية TAG للجهات المانحة العامة، استخدم نموذج الاقتراح التالي:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. صفحة الغطاء | 7. القسم التحريري لـ MEAL (بما في ذلك إطار عمل المشروع) |
| 2. الملخص التنفيذي | 8. خطة الإدارة |
| 3. تحديد المشاكل وتحليلها | 9. خطة التوظيف |
| 4. إطار عمل النتائج | 10. القدرة التنظيمية |
| 5. استراتيجية المشروع | 11. الميزانية، النبذة عن الميزانية |
| 6. خطة التنفيذ وروزنامة الأنشطة | 12. الملحقات |

1.2 حصر لصياغة الاقتراح

في بداية تصميم المشروع، تكون قد تعرّفت إلى القيم على صياغة الاقتراح الذي تكون لديه مهارات مثبتة وممتازة على مستوى الصياغة والتتقيق. إجمع نتائج تصميم المشروع التي جرت بلورتها حتى تاريخه. تشمل النبذة عن المفهوم نسخة أولى عن تحديد المشكلة والتحليل بالإضافة إلى مسودة إطار عمل النتائج، وكلاهما تتم مراجعتهما بناء على التعليقات بشأن النبذة عن المفهوم. وتكون أنت قد راجعت إطار عمل المشروع والخطط لـ MEAL وروزنامة الأنشطة والميزانية والنبذة عن الميزانية. قد تكون النبذة عن المفهوم تشمل الاقتراحات ذات الصلة بالاقتراح الكامل. كما يكون لديك تقرير تقييمي ونبذات عن الاجتماعات وتقارير عن ورش العمل وكلها تؤمن المعلومات القيمة للقسم التحريري من الاقتراح الكامل.

بشكل عام، استخدم إطار عمل النتائج وإطار عمل المشروع من أجل هيكل القسم التحريري من إنجازات المشروع المرتقبة. تؤمن أطر العمل هذه تصميمًا جاهزًا يمكن صياغة الاقتراح من حوله. استخدم الوقائع بعد أن تكون قد بنيت على قاعدة الأدلة التي تكون قد جمعتها (نتائج التقييم، مراجعة الأدبيات، الدروس المستفادة، الخ) وذلك لتشرح المنطق من خلف قرارات تصميم المشروع. سلط الضوء على ما سيحققه المشروع وكيف، وليس ما الذي كان يجب أن يتم بشكل عام وذلك من أجل معالجة المشاكل التي تم التعرف إليها.

في خلال الاقتراح، سلط الضوء على المواضيع الراجعة - ما الذي يجعل من CRS وشركائها مختلفين عن المرشحين الآخرين وأفضل منهم.

ركّز على التنافس والتماسك ضمن الاقتراح. تأكد من الدفع المنطقي الناتج عن تحليل المشكلة وصولاً إلى إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع، وإطار عمل المشروع وروزنامة الأنشطة والميزانية والنبذة عن الميزانية، وأنها كلها تخبر القصة نفسها. أبق القسم التحريري قصيرًا ومباشرًا.

الرجاء العودة إلى إرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية TAG (CRS 2007b) للمزيد من التوجيهات بشأن صياغة الاقتراح ونموذج الاقتراح المعروض في حال لم يكن لدى الجهة المانحة واحدًا خاصًا بها.

متى تستخدم هذا القسم؟

- عندما يراجع فريق تصميم المشروع والجهات المعنية الأخرى على مستوى البرنامج القطري الاقتراح قبل إرساله إلى المستوى التالي من المراجعين.

الخطوات والأدوات

استخدم دائمًا نموذج الاقتراح الخاص بالجهة المانحة عندما يكون لديها واحدًا

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- تصميم برامج الدعم الممتدة على عدة سنوات عديدة تحت العنوان الثاني: مورد لبرامج CRS القطرية (CRS 2008b) يستهدف هذا الدليل العاملين الميدانيين في CRS وموظفي الشركاء والمقر العام الداخليين في اقتراحات التصميم والتطوير والتنفيذ لبرامج الدعم الممتدة على سنوات عديدة تحت العنوان الثاني، المسماة حاليًا برنامج المعونة الغذائية التنموي (DFAP). تعتبر برامج المعونة الغذائية التنموية واحدًا من النوعين الأساسيين من المعونة الغذائية تحت العنوان الثاني التي يؤمنها مكتب الأغذية من أجل السلام في وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية.
- استمارات الطلبات والجهات المانحة العامة: إرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية TAG (CRS 2007b) تساعدك على إعداد الاقتراحات العالية الجودة والرابعة للجهات المانحة العامة. إنها تشمل الإرشادات المفصلة بشأن عملية الاستجابة لاستمارات الطلب بما في ذلك التخطيط وأدوار الفرق ومسؤولياتها وتطوير التجمعات عندما تكون CRS المرشح الأساسي. كما أنها تؤمن الإرشادات المفصلة حول أقسام الاقتراح وملاحقه المطلوبة في طلب استمارة نموذجي. أما الإرشادات حول الطلب المتعلق بالكلفة المرافقة (CRS 2013a) تساعدك في إعداد الميزانية والنذات عن الميزانية التي تمثل متطلبات الحكومة الأمريكية والتي تتماشى مع الطلب المتعلق بالشؤون الفنية

القسم الثاني: راجع اقتراح المشروع



2.1 استخدم قائمة تحقق لمراجعة الاقتراح

إن قائمة التحقق (الجدول 10أ) أدناه هو أداة مفيدة لفريق تصميم المشروع وموظفي البرنامج القطري الآخرين والشركاء الأساسيين من أجل مراجعة مسودة الاقتراح قبل رفعها إلى المستوى التالي من المراجعين الإقليميين و/أو المقر العام. يعكس هذا الأمر معايير الجودة المشار إليها في هذا الدليل ويمكن أن يساعد في تحديد نقاط الضعف في منطق تصميم المشروع أو كيفية شرحه في الاقتراح. أضف إليها معايير تقييم اقتراح الجهات المانحة (إذا وجدت) على قائمة التحقق وراجع اقتراحك بالمقارنة مع تلك المعايير أيضًا.

اقرأ أو أعد قراءة مسودة الاقتراح والملاحق الأخرى المقترحة وأجب على كل من الأسئلة. ولكافة الأسئلة التي أجبت عليها بـ«لا» أو بـ«نوعًا ما»، إشرح بالمختصر إجاباتك أدناه تحت الجدول.

فكر أيضًا بالاعتبارات المتقاطعة ذات الصلة باستخدام المزيد من قوائم التحقق المعمقة المتوفرة في الفصل الثاني.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الجدول 10 أ: اقتراح قائمة التحقق للمراجعة الداخلية

أُسئلة تستدعي التفكير	نعم / لا / نوعاً ما
التعرّف إلى المشكلة وتحليلها	
1. هل يفيد القسم الخاص بتحليل المشكلة بجوهر المشكلة التي يجب معالجتها ويؤمّن الدليل الداعم المناسب من البيانات الثانوية والتقييمات الميدانية؟	
2. هل أن الأسباب المباشرة الكامنة خلف المشكلة الجوهرية تحلّلها وتدعمها أدلة من التقييم مع إطار العمل المفهومي ذي الصلة؟	
3. هل أن تحليل المشكلة يحدّد نقاط القوّة و/أو يعطي معنًى للأولويات ذات الصلة للقضايا المختلفة أو أسباب المشكلة؟	
4. هل تشمل النبذة عن المفهوم تحليلاً للنوع الاجتماعي واضحاً و/أو هل أن تحليل المشكلة يفصّل بالشكل المناسب المعلومات بحسب النوع الاجتماعي ويناقش الاعتبارات الجندرية؟	
5. هل أن توصيف المشكلة بالشكل المناسب يفصل بين المجموعات ذات الصلة والمجموعات الفرعية في الجماعة المحلية (أو أنواع الأشخاص/ مناصبهم في الكيانات ذات الصلة)؟	
6. هل أن النبذة عن المفهوم تشمل تحليلاً لجهود مماثلة تقوم بها العناصر الأخرى، بما في ذلك حكومة البلد المضيف؟	
إطار عمل النتائج ونظرية التغيير	
1. هل أن تراتبية أهداف إطار عمل النتائج واضحة المعالم، بما في ذلك على مستوى ماذا يهدف المشروع إلى تحقيقه (الهدف العام والهدف الاستراتيجي) وكيف (مستوى النتائج الوسطي)؟	
2. هل من دفع واضح ومنطقي بين المشكلة وتحليل الثغرات والأهداف على المستوى الأعلى لإطار عمل النتائج؟	
3. هل أن نظرية التغيير الضمنية أو الصريحة في المشروع واضحة وتبرّرها الأدلة ذات الصلة (نتائج التقييمات وتحليل الثغرات/الافتراضات الأساسية والدروس المستفادة وأفضل الممارسات)؟	
4. هل جرت مناقشة الافتراضات الأساسية والمخاطر؟	
استراتيجية المشروع	
1. هل أن استراتيجية المشروع موصوفة بشكل واضح ومبرّرة على مستوى سبب اختيارها من دون الخيارات الأخرى؟	
2. هل أن استراتيجية المشروع تعكس التعلّم من المشاريع السابقة المشابهة أو أفضل الممارسات الإقليمية/ العالمية/ في الصناعة نفسها ذات الصلة؟	
3. هل أن استراتيجية المشروع تعكس اعتبارات الاستدامة، وفي حال انطباق الأمر، هل أنها تشمل استراتيجية خروج؟	
4. هل من رابط منطقي واضح بين الاستهداف المقترح للمشروع (على المستوى الجغرافي، المستفيدين) والدليل من التقييم والنوع الاجتماعي والتحليل الأخرى؟	
5. هل أن حجم المشروع ومداه مناسبان على ضوء الإطار الزمني للمشروع وقدرات CRS والشريك؟	
6. هل أن استراتيجية المشروع تساهم في الموضوع الرابع؟	
خطة التطبيق وروزنامة الأنشطة	
1. هل يشمل الاقتراح توصيفاً محدوداً لكن محدّداً للأنشطة المقترحة لكل من النتائج؟	
2. هل من الواضح كيف تساهم الأنشطة في أهداف ذات مستوى أعلى (نتائج ونتائج وسطى)؟	
3. هل من الواضح كيف تساهم الأنشطة بشكل دقيق في تحديد نمط انطلاق المشروع وإغلاقه؟	
4. هل أن روزنامة الأنشطة متماشية بشكل واضح مع الميزانية؟	

نعم / لا / نوعاً ما	أُسئلة تستدعي التفكير
إطار عمل النتائج، القسم التحريري من MEAL وملاحقه	
	1. هل يشمل الاقتراح إطار عمل للمشروع، وإطاراً منطقياً خاصاً بالجهة المانحة أو خطة رصد وتقييم؟ (في حال لم يكن ذلك من متطلبات الجهة المانحة، هل أن "إطار عمل للنتائج داخلي" مرفق بالاقتراح من أجل المراجعة؟)
	2. هل أن المؤشرات المقترحة المكتملة مناسبة للوصول إلى النتائج على مستوى الأثر وتقدم المشروع؟
	3. هل أن مؤشرات المشروع هي محددة وقابلة للقياس ومناسبة وواقعية وموقوتة؟
	4. هل تعكس طرق التحقق خليطاً مناسباً من طرق القياس النوعية والكمية على مستويات بروفرايم المختلفة؟
	5. هل أن اعتبارات المساءلة أمام المستفيد معكوسة في خطة الرصد والتقييم أو في الجزء التحريري مثلاً خطط لإشراك الجماعات في الرصد والتقييم أو لإعداد آليات التغذية الراجعة؟
	6. هل أن الجزء التحريري من MEAL يعكس بشكل مناسب العناصر الرئيسة لخطة الرصد والتقييم بما في ذلك طرق الرصد: التقييمات (مثلاً الخط القاعدي، منتصف المدة و/أو النهائي) وهل من آليات مناسبة تستخدمها خطط الرصد والتقييم والمعلومات المتعلقة بالمساءلة في صنع القرار ضمن المشروع والتعلم؟
	7. هل أن الجزء التحريري من MEAL يناقش كيف ستتحول خطة الرصد والتقييم إلى نظام للرصد والتقييم (مثلاً العودة إلى سيرورة SMILER التشاركية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية إذا أمكن)؟
الإدارة وخطط التوظيف والقدرة التنظيمية	
	1. هل يفضل الاقتراح بوضوح الأدوار والقيم المضافة على التوالي لكل من الشركاء، بما في ذلك CRS؟
	2. هل أن مواقع المكاتب ونقاط الخدمة مبررة بشكل واضح على مستوى الفعالية مقابل الكلفة ونوعية البرامج، الخ؟
	3. هل أن الإدارة وخطط التوظيف المقترحة متوازية مع حجم المشروع ومداه؟
	4. هل تشمل القدرة التنظيمية المعلومات ذات الصلة بشأن القدرة الإقليمية والقدرة في المقر الرئيس والدعم للمشروع؟
الميزانية والنذات عن الميزانية	
	1. هل تتماشى الميزانية مع روزنامة الأنشطة والأهداف واستراتيجية المشروع وأهدافه؟
	2. هل تشرح النذات بشكل وقائي الكلفة وتبررها لتفادي أسئلة الجهات المانحة؟
	3. هل من بيان واضح حول كيفية دعم الميزانية للمواضيع الرابحة (أي القيمة مقابل المال، وتدابير ضبط الكلفة)
	4. هل جرت مراجعة الميزانية باستخدام قائمة تحقق الإرشادات حول طلب الكلفة CAG أو ما شابه؟
استجابة الجهات المانحة والامتثال	
	1. هل تعالج وثائق الاقتراح بالشكل المناسب التعليقات الناتجة عن المراجعة التي جرى استلامها على أثر النذة عن المفهوم أو نسخة الاقتراح السابقة؟
	2. هل أن الطلبات المتعلقة بالشؤون الفنية وتلك المتعلقة بالكلفة تستجيب بالشكل المناسب إلى مجال تركيز الجهة المانحة/طلبات الاستثمارات وأولوياتها؟
	3. هل أن الطلبات المتعلقة بالشؤون الفنية وتلك المتعلقة بالكلفة تستجيب لمعايير تقييم طلب الاستثمار؟ (ضع لائحة بأي معايير إضافية للجهات المانحة لا تكون داخلة في قائمة التحقق)
	4. هل تمثل عناصر الاقتراح لنماذج طلب الاستثمار/ الجهة المانحة ومتطلباتها (بما في ذلك الخط/ الهوامش، النماذج، حدود الصفحة، الملاحق المطلوبة، الخ)؟

ركّز على أسئلة قائمة التحقق التي كانت الإجابة عليها "لا" أو "نوعاً ما" وحلّل السبب

2.2 عالج نقاط الضعف التي وجدتتها في الاقتراح

إجمع أجوبة المراجعين كافة وقارن بينها. ركّز على أسئلة قائمة التحقق التي كانت الإجابة عليها "لا" أو "نوعاً ما" وحلّل السبب. ناقش القضايا التي توصلت إليها وعالجها ضمن الفريق. في بعض الحالات، قد يتطلب هذا الأمر تغييرات في بعض قرارات تصميم المشروع وفي هذه الحالة سوف تحتاج إلى إشراك الجهات المعنية بالمشروع بالشكل المناسب. في بعض الحالات الأخرى، قد يتطلب الأمر وبكل بساطة توضيحات أو تحسينات لوثيقة الاقتراح، مثل تحسين الدفق المنطقي أو التماسك بين الأقسام.

باتباع الإجراءات ذات الصلة، إرفع الاقتراح إلى مستوى المراجعة التالي.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- استعد! pPREPARE (CRS 2015f) راجع بشكل خاص الإرشادات والنصائح الخاصة بالمراجعين، والجدول الذي يقارن تركيز المراجعات الداخلية والإقليمية على مستوى النبذة عن المفهوم ومراحل الاقتراح الكاملة، في القسم 1.
- دليل المستخدم إلى التنمية الإنسانية المتكاملة: إرشادات عملية لموظفي CRS وشركائها (هاينريش وآخرون 2008) مجموعة شاملة من الأسئلة من أجل مراجعة استراتيجيّة المشروع بالإضافة إلى عناصر الاقتراح الأخرى (الصفحات 14-15)

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة

القسم الأول: أكتب اقتراحاً للمشروع

بسبب الحاجة إلى العمل السريع من أجل الوصول إلى المستفيدين وإنقاذ أرواحهم، ركّز على توثيق قرارات التصميم المشروع الأساسية بدلاً من بلورة الصياغة والترزيم. تهتمّ الجهات المانحة العاملة على الاستجابة الطارئة برفع الاقتراحات في وقتها وبانطلاقة المشروع. هي تثمن الاقتراحات المختصرة وتتفادى التفاصيل غير اللازمة. تولى الجهات المانحة للاستجابة الطارئة أهمية لـ:

- مساءلة المستفيدين، اعتبارات النوع الاجتماعي والحماية
- التنسيق مع عناصر أخرى (بما في ذلك مجموعة الأمم المتحدة ومجموعات العمل القطاعية)، ولا سيما خلال مرحلة الإغاثة المباشرة.

يتمّ بشكل عام تمويل الاستجابة الطارئة بحسب تخصيصات القطر أو المنطقة أو من عمليات ما وراء البحار أو التمويل المخصّص للطوارئ. استخدم النموذج من الملحق 14 في pPREPARE! (استعد!) للاقتراحات التي تمّولها CRS (والعديد من شركاء كاريتاس الدولية) في المراحل الأولى للاستجابة الطارئة، إلا في حال نصحتك المنطقة أو المقر العام بغير ذلك. يتماشى هذا النموذج مع نماذج اقتراح الاستجابة الطارئة التي استخدمتها الجهات المانحة الخاصة لـ CRS مثل احتياطي O'Neil والعمليات ما وراء البحار

القسم الثاني: راجع الاقتراح

عمّم سيورة مراجعة الاقتراح؛ في غالبية الحالات، تكون عمليتي التنقيح والمراجعة أخفّ. استخدم قائمة تحقق مراجعة اقتراحات الطوارئ في pPREPARE! (استعد!) (CRS 2015f) الملحق 15، الذي يعكس معايير Sphere الجوهريّة والفنيّة.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- استعد! pPREPARE (CRS 2015f) القسم الخامس الملحق 14- نموذج الاقتراحات في حالات الطوارئ، الملحق 15- قائمة التحقق لمراجعة الاقتراحات في حالات الطوارئ والملحق 16- نموذج مراجعة الاقتراحات في حالات الطوارئ
- الخطوط التوجيهية للاقتراحات التي وضعتها وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية / مكتب المساعدات الخارجية في حالات الكوارث (USAID 2012d).

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الحادي عشر: أنشطة ما بعد التصميم

المقدمة

يشمل هذا الفصل ثلاثة أقسام

القسم الأول: أجر مراجعة ما بعد العمل

القسم الثاني: نظم وثائق تصميم المشروع لفريق التنفيذ

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة؟

معايير الجودة

- يجري موظفو CRS مراجعة ما بعد العمل لتصميم المشروع وتطوير الاقتراح بعد تقديم اقتراح المشروع أو النبذة عن المفهوم إلى الجهة المانحة.
- تشمل مراجعات ما بعد العمل صناع القرار الأساسيين، بما في ذلك الممثل القطري ورئيس البرامج والموظفين الإقليميين حسب الحاجة
- تؤنق CRS النتائج وخلصات المراجعة
- يجري توثيق المنطق المفصل وراء قرارات تصميم المشروع (بما في ذلك الميزانية) من أجل تسليمها لفريق تنفيذ المشروع

الرسم 11.1 : حلقة المشروع التي تظهر التعلم



يجري تعزيز التعليم قبل المراحل المختلفة من حلقة مشروع CRS وخلالها وبعدها، بما فيها تصميم المشروع

التعلم

هي عملية مستمرة تقضي بتحليل مجموعة من مصادر المعلومات والمعرفة التي تظهر ممارسات فضلى جديدة أو تعيد النظر بالحكمة المكتسبة.

لماذا تعتبر هذه الخطوة من تصميم المشروع مهمة؟

يجري تعزيز التعليم قبل المراحل المختلفة من حلقة مشروع CRS وخلالها وبعدها، بما فيها مرحلة تصميم المشروع. تعتبر مراجعة ما بعد العمل نقاشاً لفعالية ما بالمقارنة مع معايير الأداء بهدف التعلم. إنها عملية بسيطة وسريعة ومتعددة الاستعمالات للتعرف إلى الدروس والمعرفة وتسجيلها. تساعد المراجعة فريق تصميم المشروع (و CRS) بشكل عام على التعلم بشأن ما الذي ينجح وما لا ينجح. وهي تسمح للجهات المعنية في المشروع بأن تفكر بما حصل وتحليله، ومعرفة لماذا حصل وكيفية دعم نقاط القوة وكيفية معالجة نقاط الضعف.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

تجرى مراجعات ما بعد العمل بشكل عام لتصاميم المشاريع وجهود تطوير المقترحات الكبرى والتنافسية و/أو التابعة للمانحين الجدد. تستكمل المراجعات:

- التحاليل بشأن جهود تصميم المشاريع المتعددة التي تتم دورياً ضمن البرنامج القطري والمنطقة وCRS بشكل عام من أجل تحسين مستمر لممارسات الوكالة وأدائها
- اجتماعات استخلاص المعلومات الخاصة بالجهة المانحة التي تعقد عندما ترفض الاقتراحات أو تُكتسب لسماع ما لدى الجهة المانحة لتقوله. راجع [الإرشادات حول الاستمارة المتعلقة بالشؤون الفنية TAG](#) (CRS 2007b) القسم ي، أنشطة ما بعد الاقتراح.

خلال المدة الممتدة بين تصميم المشروع وتطويره وانطلاقة المشروع، قد يضع الكثير من المعرفة. وفي أغلب الأحيان يكون الناس المختلفون مشاركين في مراحل حلقة المشروع تلك. قد لا تلتقط اقتراحات المشاريع المعرفة المفصلة والمنطق من خلق قرارات تصميم المشروع. يساعد رفع تقارير تصميم المشروع والنذبات بطريقة منظمة من أجل تسليمها فريق تنفيذ المشروع على فهم المنطق من خلف قرارات المشروع الضمنية.

القسم الأول: أجر مراجعة ما بعد العمل



متى تستخدم هذا القسم؟

- عند التخطيط لمراجعة ما بعد العمل وإجرائها والتواصل بشأنها بعد رفع الاقتراح؟

الخطوات والأدوات

1.1 خطط لمراجعة ما بعد العمل

قرّر من الذي سيشارك في مراجعة ما بعد العمل، بعد رفع الاقتراح. عادة، يشمل المشاركون فريق تصميم المشروع وفريق تطوير الاقتراح والشركاء المتعاونين/ أعضاء التجمّع وممثل المنطقة ونائب المدير الإقليمي/ مدير وحدة جودة البرامج الذين يستطيعون أن ينقلوا نتائج المراجعة إلى البرامج القطرية الأخرى والموظفين المناسين في المقر العام. من المهم إشراك صناع القرار الذين يستطيعون أن يستخدموا النتائج ويجروا التغييرات.

أكتب بيان الغاية من المراجعة. ولتفعل ذلك، أجب على هذا السؤال: كيف تنوي تطبيق التعلم الناتج عن مراجعة ما بعد العمل؟

صمّم أنشطة المراجعة وحدّد تسلسلها (جمع المعلومات والمنظورات المختلفة) لا سيّما التي يجب تقييمها وتحليلها وتفسيرها (وافق على النتائج والاستنتاجات). استخدم الطرق والتسلسل الذي يروّج للتغذية الراجعة الصادقة والبريئة وارع الحوار وتخطّ ديناميّة السلطة. لقد برهنت سلسلة المراجعة التالية الذكر أنها مفيدة:

- مسح مجهول الاسم وسري عبر شبكة الانترنت حيث يستطيع الناس أن يأخذوا الوقت ليفكّروا فردياً ويتشاركوا بشكل منفتح آراءهم ومنظوراتهم
- اجتماعات وجاهية أو مؤتمرات عن بعد لتشارك نتائج المسح وجمع التعليقات الإضافية والتغذية الراجعة وتحليل المعلومات والاتفاق على النتائج والخلاصات.

قرّب المراجعة (مثلاً، اجتماع من ساعة، ورشة عمل من يوم واحد، الخ) بحسب سياق المشروع.

عيّن ميسراً ومدوناً لرؤوس الأعلام في الاجتماعات الوجيهة أو في المؤتمرات عن بعد. بالنسبة للميسر، إذا كان شخصاً له منظور من الخارج، يكون الأمر أفضل. يمكن أن يكون الميسر رئيس البرامج أو الممثل القطري أو اختصاصي تطوير الأعمال أو نائب المدير الإقليمي/ مدير وحدة جودة البرامج. خطّط من الذي سوف يكتب تقرير المراجعة وكيف سيجري نقله (راجع الخطوة 1.3 أدناه للمزيد من التفاصيل). تداول المعلومات بشأن المراجعة مع المشاركين وتكلّم على غايتها والخطط من أجل المسح وجدول أعمال الاجتماع.

تداول المعلومات بشأن المراجعة مع المشاركين وتكلّم على غايتها والخطط من أجل المسح وجدول أعمال الاجتماع

1.2 أجز مراجعة ما بعد العمل

في حال استخدامك لمسح عبر شبكة الإنترنت، طوّر الأداة من خلال تكييف الاسئلة أدناه.

1. الرجاء أن تراجع الخط الزمني لتصميم المشروع: هذا ما حدّدته CRS
2. في الواقع، ما الذي فعلته CRS (على مستوى خطوات تصميم المشروع والتسلسل والتوقيت؟)
3. الرجاء أن تراجع تحليل الجهات المعنية لتصميم المشروع: هل هم من خططت CRS لإشراكهم وكيف، من الذي شارك في تصميم المشروع وكيف؟
4. ما الذي برأيك جرى بطريقة جيدة جدًا؟ لماذا؟
5. ما الذي برأيك كان بإمكانه أن يسير بشكل أفضل؟ لماذا؟
6. ما الذي تستطيع CRS أن تتعلّمه من النجاحات والفشل والأخطاء؟
7. كيف يمكن CRS أن تحسّن تصميم المشروع التالي وجهود تطوير الاقتراح؟ الرجاء أن تعطي توصيات محدّدة.

لخصّ نتائج المسح وحلّلها وصغ تقريرًا قصيرًا أو عرضًا بالـ PowerPoint.

في حال استخدام الاجتماعات الوجيهة أو المؤتمرات عن بعد، كن على اطلاع بالسياسات والديناميات المحتملة. جد بيئة آمنة من خلال وضع القواعد الأساسية وتنظيم النقاشات ضمن ثنائيات أو مجموعات صغيرة. يشعر الكثير من الناس بالراحة في تشارك آرائهم ضمن مجموعات أصغر. يمكن المجموعات الصغيرة أن تعرض نتائج عملها في الجلسة العامة.

في بداية الاجتماع، حدّد غاية المراجعة وجدول أعمال الاجتماع. اشرح أن مراجعة ما بعد العمل تنوي إلى التحسين وليس اللوم.

في حال استخدام أداة للمسح، تشارك نتائج المسح. ناقش النتائج وصادق عليها وأضف إليها. حلّل النتائج بشكل أعمق لتتعرّف إلى نقاط القوة والضعف. قد تساعد هذه الأمور في:

- الأمور التي جرت بشكل جيد، ولماذا؟
- الأمور التي كان بالإمكان أن تكون أفضل ولماذا؟

يساعد الميسر بعد ذلك المجموعة على الاتفاق على الخلاصات الأساسية والدروس المستفادة والتوصيات. يمكن أن تساعد الأسئلة في معرفة:

ما الذي يمكن CRS أن تتعلّمه من هذا الأمر؟

كيف يمكن CRS أن تحسّن عملها في المرة التالية؟

في حال كان الأمر مناسبًا، ضع خطة عمل من أجل تحسين تصميم المشروع في المرة المقبلة مع توصيات ومسؤوليات محدّدة.

1.3 صغ تقرير مراجعة ما بعد العمل

وثّق عملية المراجعة والنتائج الأساسية والدروس والتوصيات في تقرير قصير. وفي التقرير:

- وثّق بشكل مختصر منهجية المراجعة والمشاركين/ ومؤلف تقرير المراجعة ودوره (إن وجد) في سيرورة تصميم المشروع.
 - وثّق بشكل مختصر المعلومات الأساسية بشأن تصميم المشروع وسيرورة تطوير الاقتراح
 - توصّل إلى استنتاجات المراجعة بشأن ما نجح ولماذا وما الذي يمكن تحسينه ولماذا. سلط الضوء على أي آراء متضاربة أو ناشدة.
 - لخصّ الدروس الأساسية والتوصيات الملموسة التي يمكن العمل عليها.
- ليبقّ التقرير قصيرًا؛ حاول ألا تتخطّى معدّل الثلاث صفحات.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

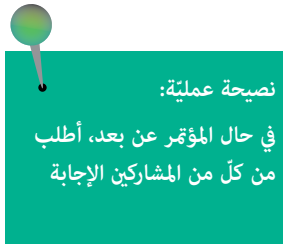
الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق



ليبقّ التقرير قصيرًا؛ حاول ألا
تتخطّى معدّل الثلاث صفحات

1.4 أنشر تقرير مراجعة ما بعد العمل

تشارك التقرير ونتائجه مع من شاركوا في المراجعة. يمكن المدير القطري ونائب المدير الإقليمي / ومدير وحدة جودة البرامج أن ينشروه على البرامج القطرية الأخرى والمقرات العامة. وإلا، ضع تقرير المراجعة بشكل بسيط على موقع Gateway الخاص بالمشروع.

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- إرشادات ما بعد العمل (USAID 2006)
- تشارك المعرفة والتعلم: مراجعات بعد العمل ونظرة رجعية (ODI 2009) خطط مفاهيم مراجعة ما قبل العمل الأساسية بما فيها مثال عن استجابة التسونامي 2004
- إرشادات حول الاستثمار المتعلقة بالشؤون الفنية TAG (CRS 2007b) لائحة بأسئلة تستدعي التفكير حول الدروس المستفادة خاصة باستمارات الطلبات (ص. 27)

القسم الثاني: نظم وثائق تصميم المشروع للتنفيذ



متى تستخدم هذا القسم؟

- بعد انتهاء تصميم المشروع

الخطوات والأدوات

2.1 إجمع وثائق تصميم المشروع ونظمه

أرشف البريد الإلكتروني ذي الصلة ونظمه. اجمع الوثائق الأخرى ونظمها، بما في ذلك الخط الزمني لتصميم المشروع وجدول تحليل الجهة المانحة وتقرير التقييم والملاحظات الواردة عن ورشات العمل والاجتماعات الآيلة إلى تطوير إطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع ونظرية التغيير والنبرة عن المفهوم وملاحظات المراجعة والنقاط المدونة المتعلقة بورشات العمل والاجتماعات الهادفة إلى تطوير إطار عمل للمشاريع وخطة الرصد والتقييم وجدول تعقب أداء المؤشرات وخطة إدارة الأداء (في حال تمت) وخطة الإدارة والتوظيف وروزنامة الأنشطة والميزانية والنبرة عن الميزانية واقترح المشروع والتعليقات حول المراجعة وتقرير مراجعة العمل.

2.2 تواصل مع فريق تطبيق المشروع

عين مهمة للشخص المناسب/ الأشخاص المناسبين من خلال نقل المعلومات إليه وتسليم الوثائق إلى فريق تنفيذ المشروع. خطط لاجتماع انتقالي أو فعالية تسليم مع الفريق التنفيذي. فكر بتسمية مدير انتقالي ليكون مسؤولاً عن تلك الأنشطة.

خطط لاجتماع انتقالي أو فعالية تسليم مع الفريق التنفيذي

القسم الثالث: كيف يختلف الأمر في حالة الاستجابة الطارئة



الجزء الأول: أجر مراجعة ما بعد العمل

بسبب حجم عمل تصميم المشروع وعمل تطوير الاقتراح خلال الاستجابة الطارئة، قد لا يكون من الممكن استكمال مراجعة ما بعد العمل في نهاية طرح كل اقتراح. عندما يكون الأمر ممكناً، أجر مراجعة مقربة، مثلاً، خلال اجتماع لفريق تصميم المشروع لمدة ساعة.

القسم الثاني: نظم وثائق المشروع

يعتبر توثيق قرارات تصميم المشروع والافتراضات الضمنية حساساً بشكل خاص في برامج الاستجابة لحالة طوارئ بسبب معدلات تغير الموظفين العالية والاعتماد الكبير على الانتشار المؤقت (TDYers) ولا سيما لتصميم المشروع وصياغة الاقتراح. حتى في حال سمحت الجهات المانحة في حالات الطوارئ بمرونة مهمة في الأنشطة وبندو الموازنة، يضمن توثيق المنطق الكامن وراء قرارات المشاريع- بما في ذلك التواصل المحتمل مع الجهات المانحة أو الجهات المعنية الأخرى التي قد يكون لديها قرارات مطلعة عن المشروع- الاستمرارية ويحد من ازدواجية الجهود عند دخول مدراء جدد. في حالات الطوارئ، تنطلق التدخلات بشكل خاص على مستوى موارد CRS الخاصة أو مصادر تمويل أخرى. ومع ذلك، قد تكون الدروس الأساسية الناتجة عن التجربة قد أثمرت عن تعديل في الأنشطة وطرق تسليم معينة أو قرارات استهداف في مرحلة التدخل، وكلها تحتاج إلى توثيق مشابه من أجل دعم انطلاقة المشروع للسلسلة.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبرة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

A

Accountability المساءلة كصفة استجابة المنظمة لحاجات الجهات المعنية وموازنتها لها (بما في ذلك المستفيدين والجهات المانحة والشركاء وخدمات الإغاثة الكاثوليكية نفسها) في صنع القرار والأنشطة وكيفية التلبية مقابل هذا الالتزام (بناء القدرات الطارئة 2010)

Activities الأنشطة الوظائف التي يجب القيام بها وإدارتها من أجل تأمين نجاحات المشروع إلى المستفيدين المستهدفين في المشروع

Activities schedule روزنامة الأنشطة (تسمى أيضًا خطة التنفيذ، خطة العمل أو الجدول الزمني). هي روزنامة تفصيل الأهداف الواسعة على مستوى الأنشطة إلى أعمال أكثر تحديدًا فتوردها ضمن جدول غانت (جدول أعمدة) يشمل إطارًا زمنيًا وأسماء الأشخاص أو المنظمة المسؤولة .

After action review مراجعة ما بعد العمل خيار بسيط وسريع ومتعدد الاستعمالات لتيسير التقييم المتواصل للأداء المنظمة، والنظر إلى مكان النجاح والفشل والتأكد أنّ التعلم يجري من أجل دعم التحسين المستمر. ينجم الأمر من خلال جمع فريق لمناقشة مهمة أو فعالية أو نشاط أو مشروع انتهى مؤخرًا بطريقة مفتوحة وصادقة. بتصرف عن رامالينغام 2006، ص. 64

Analysis التحليل عملية الاختبار والتحقيق بالأجزاء المكونة والعلاقات ما بين الأجزاء على مستوى الأسباب والنتائج الضمنية للقضايا المختارة من أجل كسب نظرة أعمق. يساعد التحليل في تحويل البيانات والأشكال الأخرى من الأدلة إلى معلومات قابلة للاستخدام تدعم التفسير. للتحليل مستوى نوعي (ما هو الأمر عليه) ومستوى كمي (كمية الشيء المتوقع). في تصميم المشروع، يجري تحليل بيانات التقييم على أساس:

- المقارنات
- مسائل الترتيب والأولوية
- تحديد نقاط الشبه، والفوارق والميول والتغيرات وعلاقات السبب والنتيجة

أما عكس التحليل فالاستخلاص. كلاهما مهم في منظمة تعليمية. بتصرف عن ماتيسون 2005

Assessment التقييم تمرين وغالبًا ما يستخدم خليطًا من طرق جمع البيانات النوعية والكمية لجمع البيانات المتعلقة بالحاجات الأولية والسياقة الجاري في منطقة محددة ليكون تصميم المشروع مطلعًا.

B

Baseline survey مسح الخط القاعدي هو جمع منهج للبيانات المطلوبة من أجل قياس مؤشرات المشروع ضمن نموذج (يمثل بشكل نموذجي) المستجيبين المستهدفين والاماكن المستهدفة عند انطلاقة المشروع

Beneficiary المستفيد فرد أو مجموعة أو منظمة مستهدفة كانت أم لا، تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من التدخل الآيل إلى التطوير أو من الاستجابة في حالات الطوارئ. تميز CRS بين المستفيد المباشر وغير المباشر والممتد.

Direct beneficiary المستفيد المباشر فرد محدود ويمكن التعرف إليه يتلقى بشكل مباشر خدمات المشروع ويشارك في أنشطته

Indirect beneficiary المستفيد غير المباشر فرد أو مجموعة أفراد يمكن عدّه (هم) ولكن لا يمكن التعرف إليه (هم) يستفيد (ون) من خدمات المشروع أيضًا ولكنه (م) لا يشارك (ون) بشكل مباشر في أنشطته (مثلًا أعضاء الأسرة أو المجتمع المحلي)

Extended beneficiaries المستفيدين الممتدون خاص بمشاريع التعزيز المؤسسي، وهي تهدف إلى قياس نمو قدرة المؤسسة الشريكة من خلال تعقب المستفيد المباشر من مشاريع شركاء آخرين (من غير تمويل CRS) أو من خدماتهم.

C

Beneficiary accountability المساءلة أمام المستفيد مساءلة أمام جهات معنية محددة (النساء، الرجال، الفتيات، الفتيان). هي عملية تواصل باتجاهين، تستخدم قنوات عديدة تعطي أولوية لمشاركة المستفيدين في صنع القرار ضمن مشروع ما. هي تشمل الاستماع إلى المستفيدين وبناء الثقة وفهم حاجاتهم وعكس تلك الحاجات ضمن عمليات صنع القرار في المشروع وأنشطته (الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، 2011)

Capacity Strengthening تعزيز القدرات عملية طوعية ومستمرة تشمل:

- Capacity Building** بناء القدرات تحسين المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يتمتع بها الفرد أو المجموعة للعمل بشكل أكثر فعالية
- Accompaniment** المرافقة توجيه وإرشاد بالتعاون مع ورشات عمل تدريبية ومؤتمرات وتعلم ميداني أو طرق أخرى
- Institutional Strengthening** تعزيز مؤسسي تحسين أنظمة المنظمات وهيكلاتها للعمل بشكل فعال والعمل باتجاه الاستدامة وتحقيق نتائج أو أهداف محددة.

Capture Planning تخطيط التحصيل عملية التعرف إلى فرص التمويل المحددة وتقييم البيئة وتطبيق الاستراتيجيات الآيلة إلى زيادة إمكانيات ربح فرصة معينة. من المفيد العمل على تخطيط التحصيل للفرص الكبرى والاستراتيجية والعالية التنافسية على مستوى التمويل. دعمًا لهذه الجهود، يمكن إيجاد [رزمة التحصيل الخاصة بـ CRS](#) على الموقع الإلكتروني لـ BD Community تحت عنوان موارد التموضع المسبق (Pre-positioning Resources)

Causal Streaming الدفق السببي عناصر مترابطة تساهم في المشكلة وهي على تناغم عالٍ مع الأسباب الأخرى (فورنوف 2014)

Complementary Funding التمويل التكميلي تمويل يساهم في أهداف المشروع العامة والخاصة وهو وارد في القسم التحريري من الاقتراح لكنه لا يكون معقدًا في الميزانية على أنه حصة من الكلفة ملزمة قانونًا

Concept Note النبذة عن المفهوم وثيقة قصيرة تشير إلى قرارات تصميم المشروع وتبهرها في مرحلة مبكرة من عملية التصميم. تستخدم لنقل التفكير الأمثل الجاري بشأن التصميم - بناء على النتائج الواردة من التقييم والتحليل كقاعدة للمراجعة وحوار بين المستشارين الفنيين وفريق التصميم. **Donor** (Concept Note) النبذة عن المفهوم الخاصة بالجهة المانحة قد تكون النبذة عن المفهوم مطلوبة رسميًا كمرحلة في السيرة التنافسية لدى الجهة المانحة. في هذه الحالة، على النبذة عن المفهوم أن تعكس عملية تصميم المشروع الكامل (بما في ذلك جدولة الأنشطة، وتبعات الإدارة والميزانية) حتى ولو كان عدد من القرارات المحددة أمر لا تشاركه مع الجهة المانحة

Conceptual Framework إطار العمل المفاهيمي رسوم بيانية تظهر العناصر (المحددات) التي ظهرت خلال البحث للمساهمة في المشكلة. غالبًا ما تظهر أطر العمل المفاهيمية العلاقة السببية بين تلك العناصر. راجع الملحق 3 للحصول على أمثلة تصورية لأطر العمل المفاهيمية المشتركة.

Conflict Analysis تحليل النزاع تحقيق مهيكلي في الأسباب والمسلك المحتمل للنزاع يعترف إلى فرص إدارة النزاعات أو حلها. يعتبر تحليل النزاع أساسًا لبناء السلام ورماعة النزاعات (ليفنجر 2013). لقد فضلت بعض الجهات المانحة أطر العمل مثل إطار عمل تقييم النزاعات الذي استخدمته وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية. تتنوع أطر عمل تحليل النزاع والمقاربات التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية والآخرين.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

المجموعة من أجل فهم الأوجه المحددة للمشروع بعمق أكبر. راجع تقييم الأثر وتقييم الأداء

Evaluative or Critical Thinking التفكير التقييمي (النقدي)

عملية إدراكية مهمة للرد والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) تتطلب سلوك التحقيق والاقتناع بقيمة الدليل. يدخل فيها التعرف إلى الافتراضات وطرح الأسئلة العميقة من أجل استخراج التفسيرات البديلة ومتابعة الفهم الأعمق والتعلم من خلال التفكير واتخاذ منحى المنظور واتخاذ القرارات المطلعة في الإعداد للتكيف والعمل. تدخل في نموذج التغيير الدينامي والتفكير والاستجابي (Jones 2011 و USAID 2013c)

Experimental/quasi-experimental Design التصميم التجريبي/شبه التجريبي

إن التصميم التجريبي أو اختبار الضبط العشوائي هو نوع من طريقة تقييم الأثر التي من خلالها يجري اختيار عيّتين أو مجموعتين من السكان المستهدفين بشكل عشوائي، يجري التدخل مع مجموعة بينما تبقى المجموعة الأخرى بدون أي تدخل (مجموعة الضبط). في التصميم شبه التجريبي يجري التعرف إلى مجموعة المقارنة بشكل يكون مناسباً وليس عشوائياً وبخاصة عندما لا يكون بالإمكان أو لا يكون أخلاقياً تعيين المجموعات التي لن تلقى تدخلاً بشكل عشوائي. تجري مقارنة التغييرات بين المجموعتين مع الوقت مع توقع أن يكون التغيير المطلوب أكثر قوة لدى المجموعة التي جرى التدخل معها ويمكن استشراره من خلال الطرق الإحصائية، في حال كان التدخل فعالاً.

F

Feedback التغذية الراجعة معلومات حول ردة فعل الجهات المعنية حوال المضمون وتأمين تدخلات على مستوى المشروع يجري استخدامها كقاعدة للتعاون والمساءلة والتعلم والتحسين.

Focus Group Discussions نقاشات مجموعات التركيز طريقة لجمع

البيانات يشترك فيها 6 إلى 12 شخصاً يكونون مدعّين لمناقشة موضوع محدد بالتفصيل. يكون المشاركون مدعّين على أساس سمات مشتركة أو وضع مشترك. يجري التخطيط للنقاش وتيسيره من أجل الحصول على الحد الأقصى من المشاركة ونقاش معمّق للموضوع المطروح.

G

Gateway البوابة نظام CRS الرقمي لتعقب المعلومات بشأن الجهات المانحة وفرص التمويل والشركاء والمشاريع. تستخدم Gateway منصة Salesforce (قوة المبيعات) لدمج المعلومات وتشاركها

Gender النوع الاجتماعي يعني الجنسين، الذكور والإناث ضمن سياق المجتمع. أما العناصر مثل الإثنية والطبقة والعرق والسن والدين فيمكن أن تؤثر على أدوار النوع الاجتماعي. قد تختلف أدوار النوع الاجتماعي بشكل كبير بين الثقافات وغالباً ما تتطور مع الوقت. وتحدد هذه السمات بشكل عام الهويات في المجتمع أو الثقافة. (مقتطف من كلمة ألقاها الأسقف فرانسيس شوليكات، المراقب الدائم للكرسي الرسولي لدى الأمم المتحدة في الدورة الـ 55 من لجنة اليونسكو حول وضع المرأة، في 18 آذار (مارس) 2011. اقتباس ورد في تقييم PBG: دليل أساسي للممارسين الكثري الانشغال (خدمات الإغاثة الكاثوليكية، 2015) (PBG Assessment: A basic guide for busy practitioners, CRS 2015)

Gender Analysis تحليل النوع الاجتماعي مراجعة الفوارق في حياة النساء والرجال بما في ذلك تلك التي تقود إلى انعدام المساواة على المستويين الاجتماعي والاقتصادي. في تصميم المشروع، يشمل تحليل النوع الاجتماعي الجمع والتحليل والتفسير للبيانات المتعلقة بالمرأة والرجل على مستوى الأدوار والمسؤوليات والسيطرة على الموارد وسلطة صنع السياسات والحاجات والمصالح والقيود والفرص. يشمل تحليل النوع الاجتماعي تحديد الفوارق المبنية على النوع الاجتماعي وسببها وأثر تلك الفوارق على حياة المرأة والرجل والفتاة والفتى.

Conflict Sensitivity مراعاة النزاعات هي مقاربة للبرمجة وصنع السياسات تتعرف إلى النفوذ المحتمل بين السياقات المتأثرة بالنزاع وسياساتها أو البرنامج أو المشروع الذي يجري في السياق أو يؤثر عليه. المشاريع المراعية للنزاع تهدف (أ) إلى الحد من الأثر السلبي غير المتعمد الذي قد يزيد النزاع سوءاً أو يقوده ويتسبب بالمزيد من الانقسامات الشعبية و(ب) يزيد إلى الحد الأقصى الأثر الإيجابي على السياق من أجل التخفيف من النزاع ورأب الفوارق الاجتماعية (شيرش 2013).

Conflict Transformation تحويل النزاع مقاربة للنزاع تحاول أن تحسن العلاقات وتزيد من العدالة بينما تخفف من العنف في الوقت نفسه. قد يجري البحث عن هذه التغييرات على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو الثقافي أو البيئي.

Cost Driver مسوّقات الكلفة عامل يتسبب بالتغيير في كلفة نشاط ما. أما الأمثلة فهي عدد المستفيدين أو عدد المجموعات المخدومة. يمكن أن يكون للنشاط الواحد أكثر من مسوّق كلفة مرتبط به

Cost Share الحصة من الكلفة تحددها وكالة الولايات المتحدة للتنمية الاجتماعية (USAID) على أنها «الموارد التي يساهم المتلقّي بها من إجمالي كلفة اتفاق ما»، أي الجزء من تكاليف المشروع أو البرنامج الذي لا تتحمّله الحكومة الفدرالية الأميركية. تعتبر حصة الكلفة جزءاً من الاتفاقية وتكون ملزمة قانوناً. لتكون قابلة للتخصيص، لا بد لمساهمات حصة الكلفة أن تلي معايير مبادئ الكلفة المحددة في CFR 22 على أنها CFR 2 و 226.23 على أنها 230. يجب تعقبها ونقل المعلومة بشأنها. يفترض بالنفقات أن تكون ضرورية ومنطقية وقابلة للتخصيص للمشروع. لا يجب استخدامها كمساهمات لأي مشروع آخر يجري بمساعدة فدرالية (USAID 2015 و CRS 2013a، الصفحة 28)

Critical Assumption الافتراضات الحساسة عناصر أو شروط خارجة عن سيطرة فريق تصميم المشروع إلا أن وجودها أساسي ليسمح للمشروع بتحقيق هدفه الواقع على المستوى الأعلى التالي

D

Do NO Harm لا أذية إطار عمل يسمح أثر المساعدة على النزاع ويجلّله. يشمل الخطوات التي تسمح بفهم سياق النزاع وتحليل المقسمات والتوترات والروابط والقدرات المحلية للسلم والمخرجات الممكنة لخيارات استراتيجية المشروع بشأن تلك العوامل. يدخل تحليل النزاع ضمن إطار العمل (التعاونية للعمل من أجل التنمية 2004)

Donor Concept Note النبذة عن المفهوم الخاصة بالجهة المانحة راجع النبذة عن المفهوم

E

Equity الإنصاف الإدارة العادلة للمؤسسات الاقتصادية والسياسية وتوزيع الخدمات العامة والسلع المشتركة ووضع السياسة العامة وتنفيذها. يكون الإنصاف أحياناً (بين مجموعات الهويات الاجتماعية الثقافية المختلفة) وعمودياً (بين الطبقات الاجتماعية الاقتصادية). يعتبر انعدام المساواة الأفقي سبباً أساسياً للنزاع العنيف.

eValue منصة منصة CRS الرقمية لجمع البيانات وإدارتها وتحليلها بشأن الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL). تستخدم المنصة أدوات تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية (بما في ذلك الأجهزة النقالة وجمع البيانات الإلكترونية والتقارير الدامجة) لتحقيق MEAL أفضل.

Evaluation التقييم تخمين منظم ومنهجي لصلة المشروع وفعاليتيه وفعاليتيه وأثره واستدامته على جماعة محدّدة. يبنى التقييم على البيانات المجموعة من خلال نظام الرصد والبيانات المفصلة الأخرى (مثلاً المسوحات أو الدراسات الإضافية)

أداء المؤشر خلال حياة المشروع من أجل احتساب الإنجازات مقابل الأهداف الأساسية (ماك ميلان وآخرون، 2008)

Indicators المؤشرات عناصر كمية ونوعية أو متغيرات تؤمن سبلاً بسيطة وموثوقة لقياس الإنجاز حتى تعكس التغيرات المرتبطة بتدخل ما أو للمساعدة في تقييم أداء عنصر تطويري (منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصاد 2010).

Integral Human Development التنمية الإنسانية الدامجة المبدأ- المبني عليه عمل CRS- الذي يروج لخير الإنسان برمته وأي إنسان كان. تأتي التنمية الإنسانية الدامجة من تقليد النهج الكاثوليكي الاجتماعي وتعكس طموحات كل من الأفراد لتحقيق طاقاتهم البشرية الكاملة في سياق العلاقات العادلة والسلمية وهي بيئة مزدهرة وتضامنية مع الآخرين. هو هدف عام وعملية تسمح للأفراد والجماعات بحماية الخيارات التي لديهم لتحسين حياتهم وتوسيعها وتلبية حاجاتهم الإنسانية الأساسية وتحرير أنفسهم من الظلم وتحقيق طاقاتهم الإنسانية الكاملة.

Intel/Intelligence إنتل/ الاستخبارات معلومات حول فرص التمويل أو المبادرات التي قد تقود إلى برمجة الفرص أو المعلومات بشأن المرشحين المحتملين الآخرين الذين قد يصبحون شركاء أو متنافسين على فرص التمويل تلك.

Intermediate Results النتائج الوسيطة التغيير المتوقع في السلوكيات الملاحظة لدى مجموعة محددة أو التغيير المتوقع في الأنظمة والسياسات والمؤسسات التي عليها تحقيق الأهداف الاستراتيجية (منافع نهاية المشروع). قد تشمل الاستجابة على مستوى النتائج الوسيطة التغييرات في معدل اعتماد المستفيدين للسلوكيات الجديدة أو المهارات وتوسيع متناول المشروع أو تغطيته والطرق الجديدة لتنظيم الأنظمة أو إدارتها والتغييرات في السياسة.

Interpretation التفسير شرح النتائج، وتعليق أهمية على النتائج المحددة والاستنباط (استخلاص النتائج من الوقائع والأدلة المعروفة) والتوصل إلى خلاصات وعرض أمطاط ضمن إطار عمل واضح ومنظم.

Interview مقابلات طريقة لجمع المعلومات من الأفراد الذين يتم اختيارهم بشكل عام على أساس سماتهم، مثل منصبهم الخاص وتجربتهم أو خبرتهم (مخبرون أساسيون) أو كممثلين لنوع محدد من الأسر. قد تكون المقابلات مهيكلة أو شبه مهيكلة بناء على قائمة من الأسئلة المفتوحة أو قائمة تحقق.

K

Killer Assumptions الافتراضات القاتلة افتراضات مهمة لا يرحح أن تكون صحيحة ولا بد من إعادة العمل عليها لتعود تحت سيطرة المشروع، وإلا سوف «تقتله».

Gender Integration دمج النوع الاجتماعي تحديد الفوارق على مستوى النوع الاجتماعي وإنعدام المساواة بينهما ومعالجته في خلال حلقة المشروع، بما في ذلك تصميم المشروع.

Gender Neutral Programing برمجة حيادية على مستوى النوع الاجتماعي هي برمجة لا تميز بين الحاجات والأدوار والمصالح المختلفة بين الرجل والمرأة والفتاة والفتى. درجت تسميتها بـ«العمى على مستوى النوع الاجتماعي». فهي برمجة تتجاهل اعتبارات النوع الاجتماعي من أصلها وقد تعزز الانحياز وإنعدام المساواة بين الجنسين بشكل غير مقصود.

Gender Responsive Programing برمجة تستجيب للنوع الاجتماعي برمجة تعالج الأدوار والعلاقات والحاجات والمصالح الخاصة بالمرأة والرجل والفتى والفتاة من أجل ضمان العلاقات الصحية. فالمرأة والرجل والفتاة والفتى يختبرون البيئة المحيطة بهم بشكل مختلف بما أنهم يظلمون بمجموعات مختلفة من الأدوار ويواجهون مجموعات مختلفة من القواعد والمعايير والممارسات التي تؤثر بثقافتهم و سياقهم. تعكس البرمجة المستجيبة للنوع الاجتماعي هذه الفوارق.

Gender Transformative Programing برمجة تحويلية للنوع الاجتماعي برمجة تحاول أن تعالج أدوار النساء والرجال والحاجات العملية كما القضايا الهيكلية والمنهجية الضمنية التي أدت إلى علاقات قوة غير متساوية بين المرأة والرجل وحافظت عليها. يحاول هذا النوع من البرمجة أن يحول أدوار النوع الاجتماعي ويعزز المزيد من العلاقات المنصفة على مستوى النوع الاجتماعي بين الرجال والنساء.

Go/No-go Decision قرار الانطلاق /عدم الانطلاق تسمي بعض المنظمات هذا القرار بـ«قرار المناقصة». تبني CRS النقاط المتعددة في تخطيط التصصيل وعمليات تطوير الاقتراح لاتخاذ (مراجعة) قرار استثمار الوقت والموارد البشرية والمالية في البحث عن فرصة للتمويل (انطلاق) أو إيقاف الجهود وعدم السعي وراء فرصة التمويل (عدم الانطلاق).

Goal الهدف العام التغيير الواسع النطاق على المدى الطويل في حياة الناس وسبل عيشهم التي يساهم فيها المشروع. الهدف العام هو أمل أو طموح واسع وطويل الأمد.

Governance الحوكمة قواعد وعمليات تقود جهود المنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية لإدارة الحياة العامة للمصلحة المشتركة.

I

ICT4D تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والتواصل للتنمية الدولية

Impact Evaluation تقييم الأثر يجري بشكل عام بعد المشروع. يهدف هذا النوع من التقييم إلى قياس التغييرات (المقصودة وغير المقصودة) لدى الأفراد والأسر والجماعات أو المؤسسات التي يمكن نسبها إلى مشروع أو برنامج محدد (بشكل عام على مستوى الهدف العام).

Indicator Performance Tracking Table جدول تعقب أداء المؤشر طريقة بسيطة وموحدة لعرض بيانات مشروع الرصد والتقييم. هو جدول يُستخدم لتتقّي بيانات أداء المؤشر وتوثيقها وعرضها. وعلى الرغم من أن الجهات المانحة الفردية قد تحدّد نسقاً تريد من المشاريع اعتماده إلا أن غالبية جداول التعقب تشمل قائمة بمؤشرات أداء المشروع الرسمية وقيم الخط القاعدي والمعلم القياسية لتلك المؤشرات وأهداف كل من المؤشرات. تدخل البيانات التمثيلية في جدول تعقب

Organizational Learning التعلم ضمن المنظمة عملية مستمرة تعزز قدرة المنظمة المشتركة على قبول التغييرات الداخلية والخارجية وفهم منطقتها والاستجابة لها. إن التعلم ضمن المنظمة أكثر من مجموعة معلومات أصبحت في متناول الموظفين. هو يتطلب الدمج المنهج والتفسير المشترك للمعرفة الجديدة التي تؤدي إلى عمل واختبار مشتركين.

Outcome المخرجة نتيجة أو أثر سببه المشروع أو البرنامج أو السياسة أو يمكن نسيه إليه. تربط منظمات وجهات مانحة عديدة المخرجات بالآثار المباشرة والمقصودة التي هي مساوية للنتائج الوسطى والأهداف الاستراتيجية في إطار عمل المشروع (بروفرايم). بصرف عن (2009 OFDA and USAID، الصفحة 8)

Outputs النتائج السلع والخدمات والمعرفة والمهارات والسلوكيات والبيئة المؤاتية التي يؤمنها المشروع (كنتيجة للأنشطة الجارية). تنقل النتائج بشكل واضح وفعل المستفيدين المستهدفون من المشروع.

P

Partner الشريك منظمة تكون CRS على علاقة بها بناء على التزام مشترك وغايات تكميلية وقيم غالبًا ما تدعمها الموارد المشتركة وتؤدي إلى تغييرات إيجابية وعدالة اجتماعية إضافية.

Partnership الشراكة بالنسبة إلى CRS، تعتبر الشراكة علاقة مبنية على التزام متبادل وغايات وقيم تكميلية، غالبًا ما تدعمها الموارد المشتركة وتؤدي إلى تغيير إيجابي وعدالة اجتماعية إضافية. قد تكون شراكة CRS طويلة الأمد بطبيعتها وتصل إلى ما وراء المشروع أو قد تكون محدودة بمشروع ما. يمكن تصنيف علاقات الشراكة لدى CRS ضمن ثلاث فئات:

Organizational Partnership الشراكة التنظيمية طويلة الأمد:

- مبنية على هويات تنظيمية تتخطى المشروع المحدد. يمكن أن تشمل العمل المشترك/ المناصرة من حول مواضيع العدالة الاجتماعية
- يلتزم الشريكان بالنمو المتبادل والتعلم وتعزيز القدرات
- تحدد حجم الشراكة وطبيعتها مذكرة تفاهم أو اتفاق خطي موقع/ شفهي. في حال العمل على تنفيذ مشروع ما، يُبرم اتفاق خاص بالمشروع ويوقع.

Implementing Partnership تطبيق الشراكات

- يكون بشكل عام قصير الأمد أو متوسط غاية محددة مثل المشروع أو البرنامج أو تحالف تعليمي أو عمل مشترك ومناصرة
- عادة لا تكون أي من المنظمات هي القائدة بشكل عام (على الرغم من أن إحدى المنظمات قد تكون قانونًا هي الأساس في التجمع)
- قد يكون تعزيز القدرات هدفًا محددًا للشراكة
- يحدد اتفاق موقع حول المشروع أو عقد واتفاق شراكة شفهي و/أو مكتوب حجم التعاون وطبيعته.

Functional Partnership الشراكات الوظيفية

- تكون بشكل عام قصيرة الأمد لمهمة أو غاية خاصة ومحددة وموقوتة
- غالبًا ما تكون العلاقة تعاقدية لشؤون ومهارات وقدرات محددة.
- يحدد العقد حجم الشراكة والنشاطات المطبقة وطبيعتها
- يعتمد مستوى تعزيز القدرات على القدرات النسبية والوضع المحدد (CRS 2014d)

Peace Building بناء السلام مجموعة واسعة من الجهود التي يبذلها عناصر مختلفون في الحكومة والمجتمع المدني لمعالجة أسباب العنف قبل انطلاق العنف وخلال وبعده.

Performance Evaluation تقييم الأداء تقييم يقارن البيانات القادمة من المؤشرات مع الوقت (عادة في منتصف المشروع أو نهايته) مقابل قيم الخط القاعدي. تركز تقييمات الأداء على المؤشرات على مستوى الهدف الاستراتيجي وتظهر إذا كان التغيير قد حصل خلال حياة المشروع لكن من دون أمل أن يؤسس بشكل نهائي لسبب التغيير الملاحظ بسبب غياب مجموعات الضبط أو المقارنة. راجع تقييم الأثر.

L

Learning التعلم عملية مستمرة من تحليل مجموعة من مصادر المعلومات والمعرفة (بما في ذلك نتائج التقييم وبيانات الرصد والابتكارات والقصص والتبادلات بين الأفراد والتعلم الجديد) تسلط الضوء على الممارسات الجديدة الفضلى أو تعيد النظر بالعبر المستقاة. يؤدي التعلم إلى اعتماد تكراري لخطوات تصميم المشروع واستراتيجية المشروع و/أو تطبيق المشروع من أجل إدامة السبيل الأكثر فعالية ونجاعة تحقيقًا لنجاح المشروع. راجع أيضًا التعلم ضمن المنظمة

Learning Agenda أجندة التعلم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بافتراضات تطوير المنظمة حول كيفية استجابة الناس والمجتمعات والمنظمات والمجتمع بشكل عام مع التدخلات. فالإجابة على تلك الأسئلة تؤمن أدلة للمنظمة من أجل برمجة التكيف لأداء وأثر أفضل محسّنين.

M

M&E Plan خطة الرصد والتقييم جدول يبين على إطار عمل المشروع (بروفرايم) ويفصل متطلبات الرصد والتقييم الرئيسة لكل من المؤشرات والافتراضات فيسمح للمشاريع بأن تجمع البيانات القابلة للمقارنة مع الوقت. في خطة الرصد والتقييم، يجري تحديد المؤشرات وتأمين ملخص المعلومات على مستوى الزمان والطريقة لجمع البيانات وتحليلها واستخدامها ورفعها وتخصيص المسؤوليات لكل منها على التوالي. تساهم خطة الرصد والتقييم في إدارة أقوى للأداء وفي شفافية محسنة ومساءلة أكبر ضمن CRS وخارجها.

MEAL Narrative القسم التحريري من الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النص الوارد في اقتراح المشروع والذي يصف أنشطة MEAL المخطط لها

Measurement methods & Data Source طرق القياس ومصادر

البيانات طريقة القياس التي سيستخدمها المشروع لجمع البيانات حول كل من مؤشرات الأداء أو مصادر البيانات المحددة الخارجة عن المشروع التي سيجري استخدامها، مثلًا المسوحات المنتظمة التي تجريها المنظمات الأخرى.

Monitoring الرصد الجمع المنهج والتحليل والتوثيق للمعلومات المتعلقة بالتقدم باتجاه تحقيق أهداف المشروع والتغييرات في السياقات العمليّة من أجل صنع قرار مطلع والمساهمة في المساءلة والتعلم للمشروع

O

Objectives Hierarchy تراتبية الأهداف راجع بيانات الأهداف

Objective Statements بيانات الأهداف هي المربعات الخمس الواردة في العمود الأول من مصفوفة إطار عمل المشروع (بروفرايم). على كل من المستويات، لا بدّ من تحقيق هدف أو أكثر. عند جمعها، تشكل معًا تراتبية الأهداف بسبب العلاقة المبنية على «إذا-و-عندئذ» بين المستويات المختلفة للأهداف.

Observation المراقبة طريقة لجمع البيانات يؤكد من خلالها مسؤول التعداد أو الموظف بطريقة بصرية السياق أو السمات أو السلوك أو العمل ويوثقها. يمكن المراقبة أن تكون مهيكلة باستخدام قوائم تحقق أو غير مهيكلة مثل وصف المشاهدات. غالبًا ما تستخدم المراقبة لتثليل البيانات المجموعة من خلال طرق أخرى.

Organizational Assessment التقييم التنظيمي عملية تهدف إلى قياس قدرة المنظمة (مثل البنية والموارد والتوظيف) من أجل القيام بمشروع مقترح. كما تقوم CRS أيضًا بتقييم لنقاط قوة المنظمة ومضامير التحسين خارج سياق المشروع عند محاولة الدخول في عملية تعزيز مؤسسي. غالبًا ما تستخدم هذه التقييمات أداة شاملة لتقييم القدرات التنظيمية (خدمات الإغاثة الكاثوليكية 2011)

R

Reflection Event **فعالية التفكير** استخدام دولي لبيانات الرصد والتقييم لتحسين البرمجة الجارية أو المستقبلية أو لتوليد دروس مستفادة. غالبًا ما تجري فعاليات التفكير مع مجموعة من الجهات المعنية وقد تتراوح من الاجتماعات القصيرة حتى فعاليات قد تدوم لأيام.

Results Framework **إطار عمل النتائج** رسم بياني سهل القراءة يعطي فكرة سريعة عن المستويات العليا لتراتبية أهداف مشروع ما (علاقة بين الوسيلة والغاية). يصف التغيير الذي يرغب المشروع بتحقيقه (الهدف الاستراتيجي) ويعكس السبب وراء أهمية التغيير (الهدف العام) وما الذي يجب أن يحصل (النتيجة الوسطي) ليحصل هذا التغيير.

S

Results Framework **إطار عمل النتائج** رسم بياني سهل القراءة يعطي فكرة سريعة عن المستويات العليا لتراتبية أهداف مشروع ما (علاقة بين الوسيلة والغاية). يصف التغيير الذي يرغب المشروع بتحقيقه (الهدف الاستراتيجي) ويعكس السبب وراء أهمية التغيير (الهدف العام) وما الذي يجب أن يحصل (النتيجة الوسطي) ليحصل هذا التغيير.

Sample **عينة** مجموعة صغيرة من الناس أو الأشياء مأخوذة من مجموعة أوسع وتستخدم من أجل تمثيل المجموعة الأوسع. (قاموس مريم ويبستر 2015)

Secondary Data **بيانات ثانوية** بيانات جمعها طرف غير المستخدم. تشمل مصادر البيانات الثانوية التقارير والدراسات والتقييمات. يمكن البيانات الثانوية أن تؤمن المعلومات الدقيقة بشأن أعداد الناس والبيانات الاجتماعية الاقتصادية والفعاليات التاريخية والتمويل والتغطية والنفوذ إلى الخدمات، الخ... إلا أن البيانات الثانوية قد تكون قديمة أو غير موثوقة وتتركز على السياق الوطني بدلًا من السياق المحلي وتشمل بشكل عام البيانات الكمية وغالبًا ما تفتقر إلى المعلومات المفصلة حول الفئات الأفقر أو الأكثر تهميشًا.

Segregation of Duties **فصل الواجبات** مفهوم أولي للضبط الداخلي. لا بد أن يكون أشخاص مختلفون مسؤولين عن السماح بإجراء معاملات وتسجيلها والحفاظ على رعاية الأصول. لو كان لشخص واحد المسؤوليات هذه كلها، كان بإمكانه أن يختلس الأموال أو يسيء ائتمان الأصول ويخفي التعدي.

SitReps **تقرير عن الوضع** (SitRep) وثائق قصيرة تهدف إلى مشاركة المعلومات بشأن الوضع الطارئ واستجابة CRS والشركاء للوضع لمساعدة مجموعة واسعة من الجهات المعنية. تصدر التقارير عن الوضع بشكل يومي في المراحل الصعبة من حالات الطوارئ وأُسويًا أو شهريًا عندما يستقر الوضع. يمكن إيجاد الإرشادات والنموذج في دليل CRS لحالات الطوارئ والعمليات الميدانية (CRS 2015 B) 

Social Learning **التعلم الاجتماعي** تقترح نظرية أيرت باندورا بالتعلم الاجتماعي أن سلوكيات الناس تكون بقيادة عناصر خارجية وأن الناس يتعلمون من مراقبة الآخرين. يعتمد تغيير السلوك على تعزيز الفعالية الذاتية والتعلم من المراقبة وعناصر أخرى (غروسيس 1992)

Sphere Standards **معايير Sphere** مجموعة من أكثر المبادئ المشتركة والمعايير الدولية العالمية شهرة واعتمادًا على المستوى الدولي لتأمين الاستجابة الإنسانية النوعية. يجري توثيق المعايير في **الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا**

في **الاستجابة للكوارث** المعروفة بشكل عام باسم دليل Sphere (مشروع Sphere 2011) وموقع Sphere الإلكتروني، www.sphereproject.org

Stakeholders **الجهات المعنية** أفراد ومجموعات ومؤسسات مهمة لنجاح المشروع. لدى الجهات المعنية بالمشروع مصلحة في مشروع أو نفوذ عليه. تشمل المصلحة ما قد تكسبه الجهات المعنية أو تخسره في مشروع ما، وتوقعات تلك الجهات أو الموارد التي تعقدها. يعود النفوذ إلى السلطة التي يتمتع بها مشروع مثل سلطة صنع القرار.

Performance Management Plan خطة أداء أداة يهدف

تصميمها إلى المساعدة في الإعداد والإدارة لعملية الرصد والتحليل والتقييم ورفع تقارير التقدم باتجاه تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية. تنظم خطة إدارة الأداء مهام إدارة الأداء والبيانات طوال حياة المشروع. يفترض بها أن تكون وثيقة حية يجري تطويرها واستخدامها وتحديثها من قبل موظف للمشروع. تضع الوثيقة خططًا للمساءلة والتعلم وتدعم الذاكرة المؤسسية للتحديدات والافتراضات والقرارات وتطلع الموظفين بشأن المهام الكامنة مثل جمع البيانات والتقييم النوعي للبيانات وتخطيط التقييم وتؤمن التوثيق من أجل المساعدة على التخفيف من مخاطر التدقيق. (USAID 2010b)

Primary Data **بيانات أولية** بيانات جرى جمعها مباشرة. في التقييم، يجري جمع البيانات الأولية باستخدام الطرق النوعية وفي بعض الأحيان الكمية (مثلًا المقابلات شبه المهيكلة، نقاشات أو ملاحظات مجموعات التركيز). تملأ البيانات الأولية ثغرات البيانات الثانوية. إنها تؤمن بشكل نموذجي البيانات بشأن حاجات الناس التي يشعرون بها ويعتبرون عنها بالإضافة إلى نقاط القوة والموارد والأصول الخاصة بها.

Proframe **إطار عمل المشروع** (بروفرايم) أداة تخطيط منطقية لتوليد إطار عمل للمشروع، أي مصفوفة من 5 إلى أربعة عواميد وسطور كما ترد في الرسم 7.2 (الصفحة 89). يشمل بروفرايم إطار عمل النتائج مع إطار عمل منطقي أو (لوفغرايم) تستخدمه غالبية منظمات التنمية الدولية. بينما يعتبر إطار عمل النتائج صورة سريعة عن الأهداف العالية المستوى (النتائج الوسطي، الأهداف الاستراتيجية والهدف العام). يعطي إطار عمل النتائج المعلومات الإضافية (مؤشرات أداء، طرق قياس/مصادر بيانات وافتراضات حساسة) لأهداف رفيعة المستوى مع النتائج والانشطة.

Project Budget **ميزانية المشروع** تحويل أنشطة المشروع إلى قيم نقدية. بالنسبة إلى منح الحكومة الأميركية، يشمل الطلب المتعلق بالكلفة الجزء المالي (الميزانية وبذنة عن الميزانية أو القسم التحريري) للاقتراح الذي يتمشى مع الطلب المتعلق بالشؤون الفنية (القسم التحريري الأساسي).

Project Idea Note **نبذة عن فكرة المشروع** فرصة مبكرة للحوار قبل استثمار الوقت والجهد في تصميم المشروع. تهدف النبذة عن فكرة المشروع إلى النقل الرسمي لقرار «الانطلاق» المؤقت لمشروع جديد أو فرصة نمو مع الموظفين ذوي الصلة في المقر الإقليمي أو العام. تؤنق النبذة أفكار الفريق الأولية حول تركيز المشروع وحجمه ومداه وكيفية تماشي مع أولويات البلد لدعم النقاشات بشأن اعتبارات تصميم المشروع الأولية والمساعدة الفنية وحاجات دعم تطوير الأعمال والجدول الزمني المقترح لتطوير الاقتراح.

Project Strategy **استراتيجية المشروع** (المصطلحات المشابهة هي التدخل أو المقاربة أو الاستجابة) وصف لطريقة معالجة المشروع والفرص وتحقيق الأهداف العالية المستوى ولا سيما الأهداف الاستراتيجية. تشمل استراتيجيات المشروع القرارات بشأن الطرف الذي سيعمل المشروع معه لتحقيق التغيير. قد تشمل استراتيجيات المشروع التغيير الاجتماعي والسلوكي، وتأمين الخدمات وتعزيز المؤسسة والأنظمة والتدريب وبناء القدرات وتيسير الشبكات أو العمليات والبنية التحتية والمناصرة وتمكين الجماعة المحلية وتوزيع المنتجات أو مجموعة مما سبق (فانيل وروجرز 2011). قد يجري دمج استراتيجية المشروع أو تركيزها على قطاع واحد.

Q

Qualitative Data **البيانات النوعية** بيانات مفتوحة ومبنية على النص أو على جزء تحريري وتوفر أوصافًا مفصلة للسياقات والتحديات والفعاليات وأنواع الناس أو الأسر والسلوكيات الملاحظة.

Quantitative Data **البيانات الكمية** بيانات يمكن احتسابها أو ترميزها أو تمثيلها بشكل رقمي بطريقة أو بأخرى.

Quasi Experimental Design **تصميم شبه تجريبي** راجع تصميم تجريبي

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا امتقاطة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

Strategic Objectives الأهداف الاستراتيجية المنافع الملاحظة أو المهمة التي تتحقق بحلول نهاية المشروع. يعبر الهدف الاستراتيجي عن هدف واقعي ومحدد في المشروع وقابل للقياس. تعتبر الأهداف الاستراتيجية الغاية المركزية للمشروع

Strategy استراتيجية راجع استراتيجية المشروع

التفويض مبدأ من مبادئ التعليم الاجتماعي الكاثوليكي يقضي بأن مستوى أعلى من الحكومة أو المنظمة لا يفترض به أن يؤدي عملاً أو واجباً يمكن أن يتم على مستوى أدنى على يد أشخاص هم أقرب إلى المشكلة ولديهم فهم أفضل للمسألة.

Subsidiarity الاستدامة اهتمام بقياس إذا كانت المنافع من نشاط ما تستمر بعد سحب تمويل الجهة المانحة. فضمن حلقة المشروع، تضمن الاستدامة أن المخرجات الإيجابية التي تتحقق مع مرور حياة المشروع ستستمر عند انتهائها. يمكن التعاطي مع الاستدامة من خلال التغيير في السلوكيات وتعبئة المجتمع وإنشاء الطلب والقدرة التنظيمية والروابط بالشبكات والحكومة والدمج وتعزيز الأنظمة وتوزيع الموارد والتمويل والمناصرة و/أو النفوذ على السياسات والبنى

T

Telescoping التقريب فكرة أن تكون خطوات تصميم المشروع متكيفة بشكل جيد مع الأوضاع المحددة من دون أن تكون ملغاة، بل أن تكون مثل أنابيب المقراب، يمكن إطالتها أو تقصيرها لتلي حاجات المستخدم من دون أن تفقد السمات المفيدة لها في العملية

Theory of Change نظرية التغيير شرح مقتضب وصريح لـ: «في حال فعلنا كذا، ثم كذا، لأن كذا». تشرح منطق الوسيلة باتجاه الغاية من تراتبية الأهداف (التي نراها في إطار عمل النتائج وإطار عمل المشروع) والافتراضات الضمنية التي تدعم هذا المنطق (بما في ذلك الأعمال أو النتائج التي يتوقع من الفاعلين الآخرين أن ينجزوها) وقاعدة الأدلة التي بنيت عليها الافتراضات هذه. إن نظرية تغيير صلبة تبنى على النظريات القائمة على البحوث وأطر العمل المفاهيمية و/أو التجربة المعقّدة والدروس المستفادة (فانيل وروجرز 2011؛ USAID 2013a)

Tittle II العنوان الثاني برامج الحكومة الأمريكية للطوارئ والمساعدة الغذائية التنموية بإدارة مكتب الأغذية من أجل السلام لدى الولايات المتحدة للتنمية الدولية.

Triangulation التثليث استخدام عدد من مصادر البيانات للحد من التحيز عند جمع البيانات النوعية وتحليلها. يشمل التثليث (1) استخدام طرق متعددة (مثل المراقبة والمقابلات والنقاشات) (2) فريقاً متنوعاً (من الداخل/ من الخارج، رجال، نساء، اختصاصات مختلفة) (3) مصادر متعددة (رجال، نساء، أفراد، مجموعات من سياقات اجتماعية اقتصادية مختلفة، مخبرون أساسيون، إلخ)

V

Value of Money القيمة مقابل المال الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق المخرجات الممنوي تحقيقها. إن منظور القيمة مقابل المال في تصميم المشروع هو تحليل لمسوّقات الكلفة ومن ثم اتخاذ القرارات والخيارات بناء على الأدلة من أجل تأمين النوعية المطلوبة والأثر بالكلفة الأدنى (DFID 2011a)

W

Win Theme الموضوع الرابع أفكار مقنعة وملزمة يروج أن تميز اقتراحاً عن الآخر وتشدّد على قيمة CRS وشركائها المضافة بالمقارنة مع المرشحين الآخرين. يمكن المواضيع الربحية، على سبيل المثال، أن ترتبط باستراتيجية مشروع ناجح أو مستدام أو فعال على مستوى الكلفة أو مبتكر أو يهيكلة إدارية فعالة أو بقدرة فريدة من نوعها للمنظمة.

الملاحق

الملحق 1: مسرد مقارن

الجدول 1-: مسرد مقارن لمصطلحات تصميم المشروع

مصطلحات تصميم المشروع في رزمة المشاريع الأولى	مصطلحات مشابهة
تخمين، تحليل وتفسير	- تحليل الوضع - تثمين تشاركي سريع
استراتيجية المشروع	- تدخل - مقاربة «تصميم» المشروع - استجابة (في سياقات الطوارئ) - استمارة متعلقة بالشؤون الفنية
إطار عمل النتائج (تراتبية الاهداف) ونظرية التغيير	- سبيل التطور - فرضية التطور
إطار عمل المشروع (بروفرايم)	إطار عمل منطقي (لوغفرايم)
روزنامة الأنشطة	- خطة التنفيذ - خطة تنفيذ مفصلة - خطة عمل
ميزانية	استمارة الكلفة

الجدول 2-: مسرد مقارن لأطر عمل التخطيط المنطقي

قد يكون للجهات المانحة أو المنظمات أسماء مختلفة نوعًا ما لمصطلحات إطار العمل المنطقي.

	أثر أوسع أو أطول أمداً	أثر نهاية المشروع	أثر أوسط	نتائج	تدخل
USAID / العنوان الثاني	هدف عام	غاية	غاية فرعية	(نتائج)	أنشطة وموارد
USAID (2012)	هدف المشروع العام		مخرجة أو غاية المشروع	نتائج	مدخلات
بروفرايم CRS	هدف عام	هدف استراتيجي	نتيجة وسطى	نتائج	أنشطة
إدارة التنمية الدولية	هدف عام	غاية		نتائج	أنشطة
الفاو وبرنامج الأمم المتحدة الإجمالي	هدف تنموي	أهداف عامة وسطى		نتائج	أنشطة
البنك الدولي	هدف عام	هدف تنموي		نتائج	أنشطة مكونات
مؤسسة غايتس		أثر	مخرجات	نتائج	أنشطة
المفوضية السامية للاجئين	هدف عام	هدف المشروع		نتائج	أنشطة
اليونيسف	آثار طويلة الأمد	آثار متوسطة الأمد	مخرجات	نتائج	استراتيجيات/أنشطة

الموارد والأدوات والروابط الإضافية

- تقييم برنامج اليونيسف لتنمية الطفولة المبكرة بالتركيز على تمويل الحكومة الهولندية (2008-2010): تقرير دراسة الحالة في تنزانيا (يونيسف 2011) المرفق أ.
- دليل للقياسات القابلة للتنفيذ (مؤسسة بيل وميليندا غايتس 2010) الصفحة 6
- تخطيط المشاريع في المفوضية السامية للاجئين: دليل عملي بشأن استخدام الأهداف والنتائج والمؤشرات: موظفي المفوضية السامية والشركاء التنفيذيين (المفوضية السامية للاجئين 2012) الصفحة 61.

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزنامة الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

الملحق 2: ورش العمل حول تصميم المشروع

ورش عمل حسنة التنظيم تمتد من يوم إلى 3 أيام ويمكن أن تكون طريقة قيمة لإشراك أصحاب الشأن في المشروع بتصميمه وصنع القرار بشأنه. تكون ورشات العمل مفيدة أيضاً من أجل تشارك المعلومات (بشأن أولويات الجهات المانحة ومتطلباتها مثلاً). في سياق ورشة العمل، يمكن أن تحدّد توقيتاً للتدريبات الآتية، والقيام بتمارين سريعة حول تراتبية الأهداف مثلاً قبل معالجة إطار عمل النتائج وإطار عمل المشروع (بروفرايم)

وبحسب الاقتضاء، أدرس إمكانية عقد ورشات عمل في هذه المراحل من تصميم المشروع:

ورشة العمل 1: تخطيط جمع البيانات الأولية للتقييم

- متى: بعد جمع البيانات الثانوية وتلخيصها
- الغاية: مراجعة البيانات الثانوية والتخطيط لجمع البيانات الأولية

ورشة العمل 2: تحليل وتفسير وإطار عمل النتائج واستراتيجية المشروع

- متى: بعد جمع البيانات الأولية وتحليلها
- الغاية: (أ) تفسير نتائج البيانات الثانوية والأولية من التقييم، بناء شجرة المشكلة وتحديد نقاط القوة الأساسية (ب) اتخاذ القرارات الأولية المرتبطة بالأهداف العامة والأهداف واستراتيجيات المشروع المحتملة والاستهداف الجغرافي واستهداف المستفيدين (ج) بناء إطار عمل نتائج المشروع وصياغة نظرية التغيير

ورشة العمل 3: إطار عمل المشروع وبرنامج الأنشطة والميزانية

- متى: بعد مراجعة النبذة عن المفهوم من قبل المستشارين والزلاء الفنيين في المقرين الإقليمي والرئيس
- الغاية: (أ) المراجعة والتنسيق لإطار عمل النتائج و/أو قرارات المشاريع الأخرى بناء على تعليقات المراجعين بشأن النبذة عن المفهوم، وتحديد مؤشرات الأداء وبناء إطار عمل المشروع (ج) تطوير برنامج الأنشطة (د) تحديد مسوّقات الكلفة وصياغة الميزانية لكل من الأنشطة

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
برنامج الأنشطة
والميزانية

الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملحق

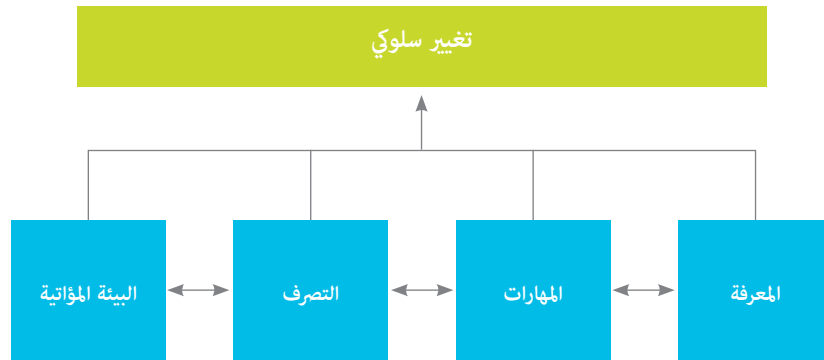
الملحق 3: أطر العمل المفاهيمية المشتركة

تروج CRS استخدام إطار العمل المفاهيمي للتنمية البشرية المتكاملة من أجل تقييم الوضع المعقد للناس الذين تخدمهم CRS وفهمه من وجهة نظر شاملة. يرد إطار العمل المفاهيمي للتنمية البشرية المتكاملة في **الفصل الثالث**. ويمكن إيجاد المزيد من المعلومات في دليل المستخدم للتنمية البشرية المتكاملة (هاينريش وآخرون 2008)

يعرض هذا الملحق أطر العمل المفاهيمية الإضافية والأكثر تركيزاً التي يمكن أن تكون مفيدة عند تحليل المشاكل أو القضايا المحددة. ترد أطر العمل بترتيب أبجدي. ليست اللائحة شاملة ولا تنوي أبداً استبدال المراجعة الأدبية واستشارة الخبراء التي قد تساعد في تحديد أطر العمل المفاهيمية ذات الصلة التي يجب استخدامها في حالة محددة.

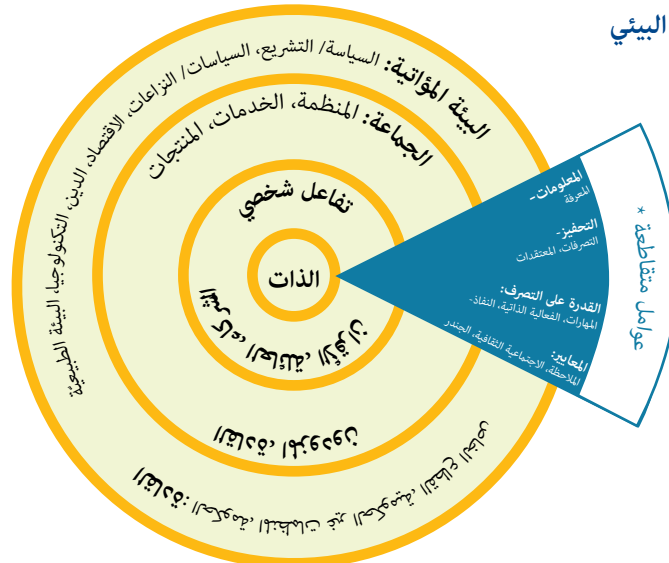
تغيير سلوكي

- في أبسط الأحوال، يمكن تحليل التغيير السلوكي على مستوى المهارات المعرفية والتصرفات والبيئة المؤاتية المطلوبة حتى يتمكن أحدهم من اعتماد سلوك جديد



يظهر النموذج الاجتماعي البيئي التابع لـ FHI 360 (المنظمة الدولية لتوفير الغذاء للجوع) نظريات التواصل بشأن التغيير الاجتماعي والسلوكي ومستويات التحليل اللازمة للتعرف إلى نقطة التحول باتجاه التغيير لدى الأفراد والمعايير الاجتماعية والحركات الاجتماعية والإرادة السياسية و/أو السياسة في هذا المجال. يمكن استخدامها مع القطاعات كافة لفهم المحددات في التغيير السلوكي وهو مفيد بشكل أساسي عند اختيار استراتيجية التدخل للمشروع والأنشطة المرتبطة. مصدر: ماك كي وآخرون 2000 في **وحدات ج: رزمة تعلمية للتواصل بشأن التغيير الاجتماعي والسلوكي** (C-Change) SBCC (2012)، الصفحة 16.

نموذج التغيير الاجتماعي البيئي



*تنطبق هذه المفاهيم على المستويات كافة (الناس، المنظمات، المؤسسات). جرى تطبيقها في البداية للمستوى الفردي

الفصل الأول
مقدمة

الفصل الثاني
قضايا متقاطعة

الفصل الثالث
التخطيط لتصميم

الفصل الرابع
التقييم

الفصل الخامس
إطار عمل النتائج

الفصل السادس
نبذة عن المفهوم

الفصل السابع
إطار عمل المشروع

الفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارة

الفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميراثية

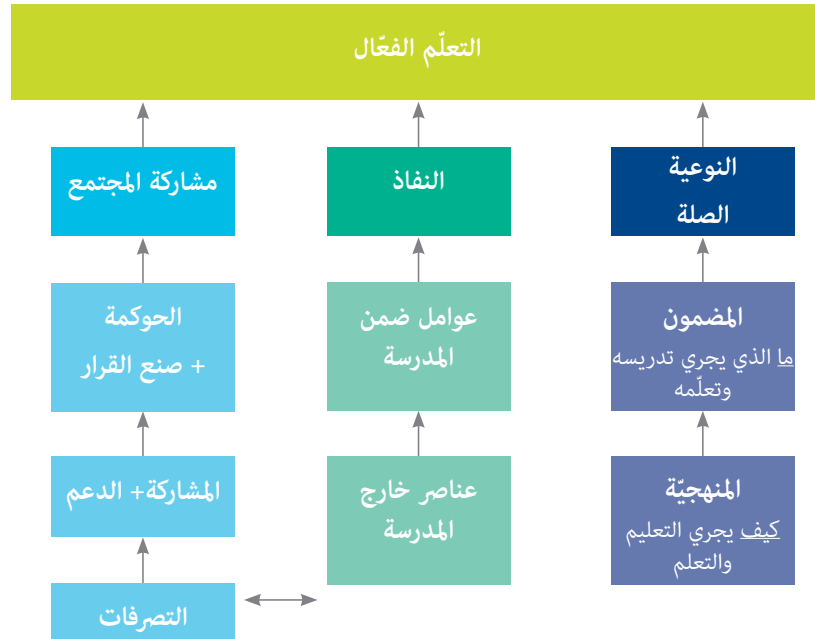
الفصل العاشر
نموذج الاقتراح

الفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

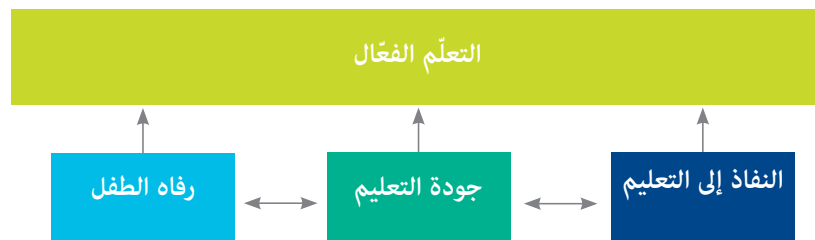
الملحق

- يستخدم الممارسون على المستوى التربوي في CRS نسخة موسّعة من إطار عمل التعليم الفعّال المبني على أساس التنمية البشرية المتكاملة. يبنّي عملهم على المحددات الرئيسة للتعلم الفعّال- النفاذ، النوعية، الدعم المجتمعي- ويختبر الاسباب الضمنية وعلاقاتها: مصدر: سيلبرز وإيفرشمين،

2010

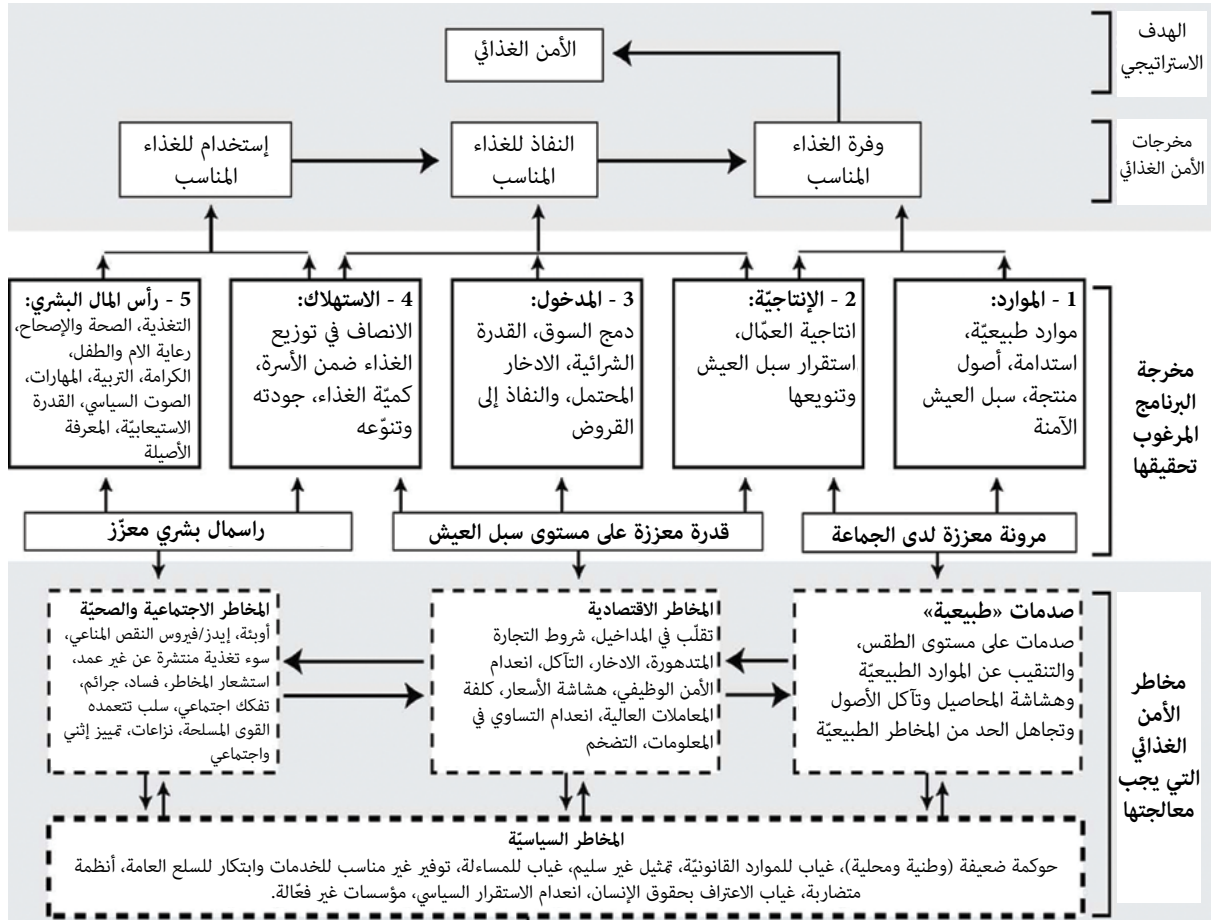


- في سياقات الطوارئ، يستخدم الخبراء إطار عمل متكيف يركّز على الرفاه كمحدّد ثالث للتعلم الفعّال بالإضافة إلى النفاذ والجودة. في إطار العمل هذا، تعتبر مشاركة المجتمع عنصرًا ضمنيًا. المصدر: ما ينجح لتعزيز نفاذ الأطفال إلى التعليم، جودة التعليم والرفاه في سياق متأثر بالأزمة. مراجعة أدبية على طلب من الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ ووزارة التنمية الدولية، برود وآخرون، 2015



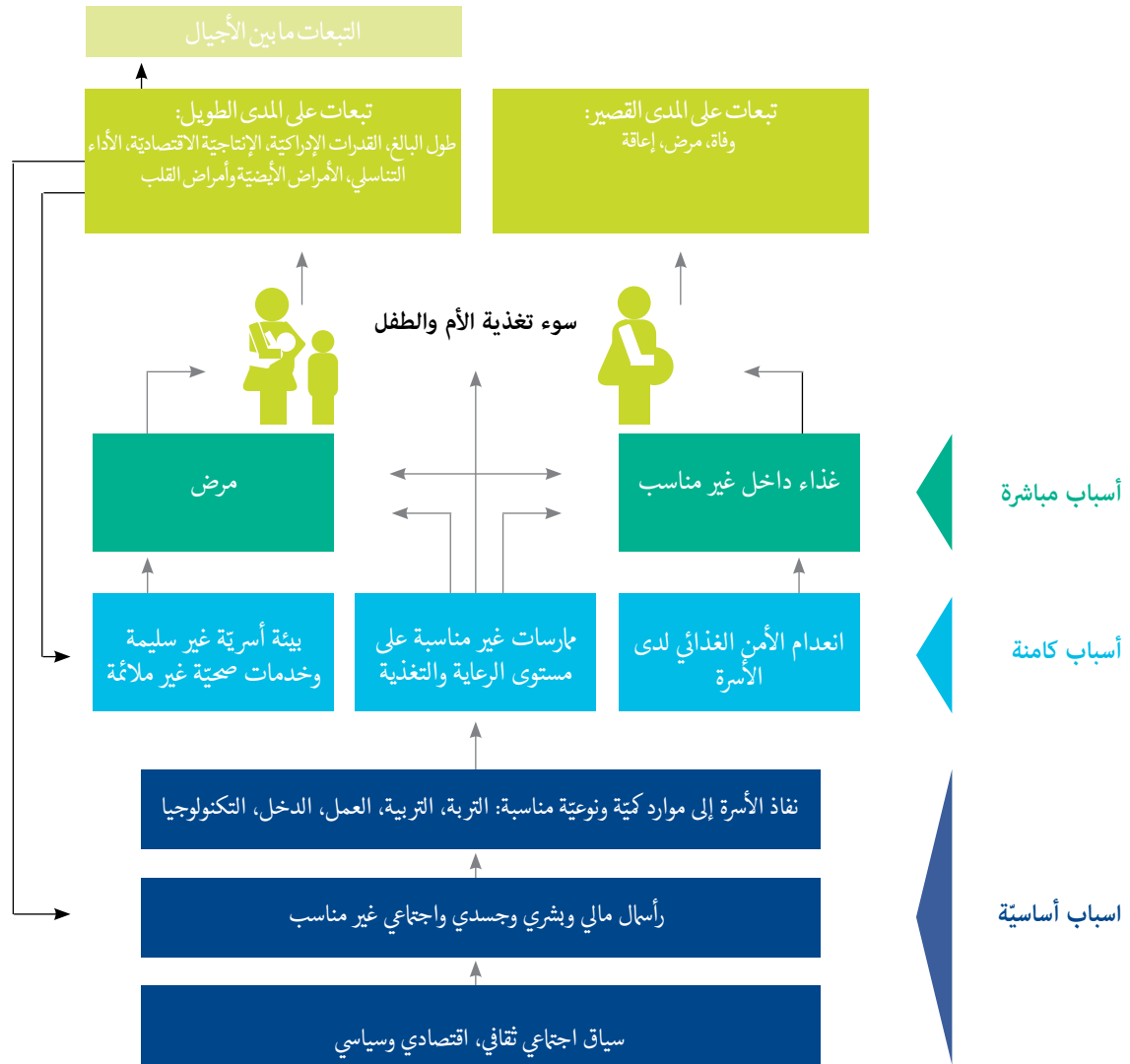
الأمن الغذائي

- في أبسط الأحوال، يمكن فهم الأمن الغذائي على أنه وفرة الطعام في المجتمع أو في الأسرة ونفاذ الأسرة إلى الطعام واستخدام الطعام (الاستهلاك ضمن الأسرة، جودة الغذاء، قضايا الصحة والغذاء)
- اعتمد برنامج الأغذية من أجل السلام التابع لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية برامج اختبار أطار العمل المفهومي للأمن الغذائي المتكثف بشكل أكبر على مستوى الاسباب الضمنية والمخاطر على الأمن الغذائي (CRS2008b)



التغذية

- يظهر إطار العمل المفهومي لأسباب سوء التغذية الأسباب المباشرة والضمنية والأساسية لها والمرتبطة بالمستهلك الغذائي والمرض وكيفية الترابط بين هذه الأسباب. لقد جرى تطوير إطار العمل أساساً من قبل اليونيسف.



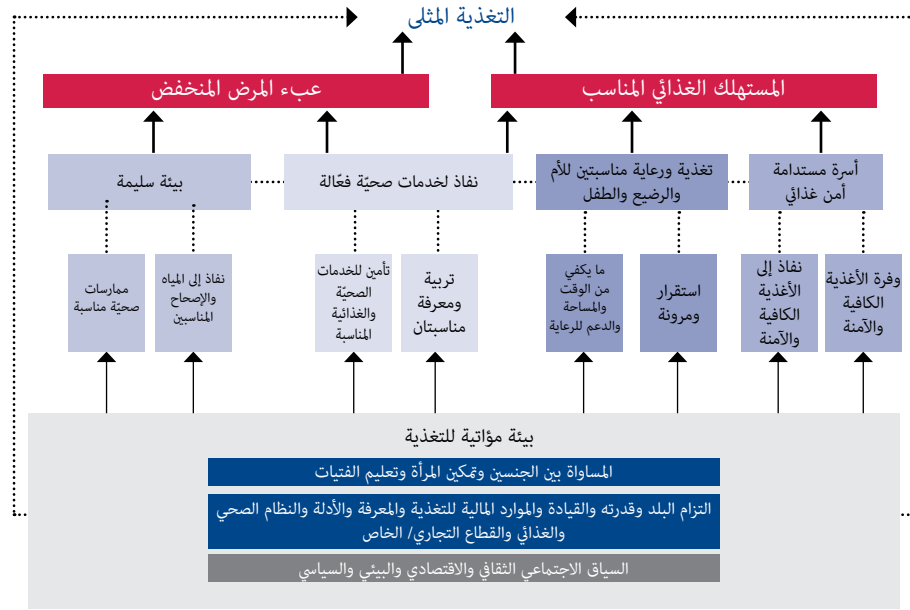
تشير الأسهم السوداء إلى أنّ تبعات سوء التغذية يمكن أن تعود إلى الأسباب الكامنة والأسباب الأساسية لسوء التغذية وتديم حلقة سوء التغذية والفقر وانعدام المساواة

المصدر: بتصرف عن اليونيسف 1990 في تحسين تغذية الطفل: شؤون إلزامية قابلة للتحقيق من أجل تقدّم عالمي، اليونيسف، نيسان 2013

- يستخدم إطار العمل المفهومي لأسباب سوء التغذية بشكل واسع في الاستجابة الطارئة وترد نسخة عنها في دليل Sphere (مشروع Sphere 2011)، الصفحة 146

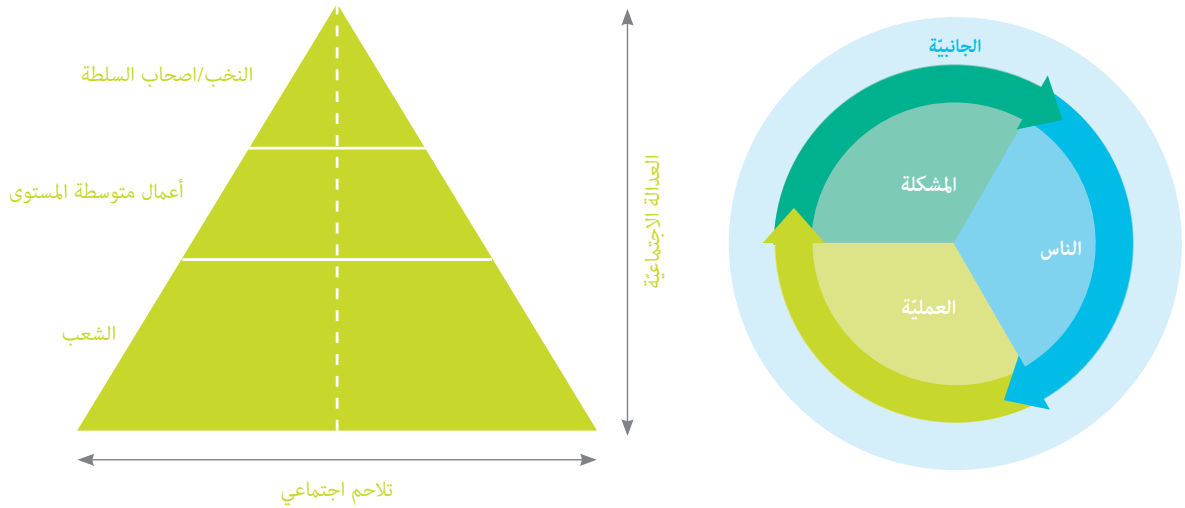
الملاحق

- يعطي إطار العمل المفهومي المتعدد القطاعات حول التغذية التابع لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية الروابط السببية نفسها في صور عاكسة. يسلط الضوء على العوامل المباشرة والضمنية اللازمة للتغذية المثلى. المصدر: وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية 2014، الصفحة 13.



بناء السلام

- لقد استخدم العاملون في CRS مجموعة من أطر العمل المفاهيمية 3P (إلى اليسار أدناه) المستخدمة في تحليل النزاع وتقييمه (كاريتاس الدولية 2002). يشجع إطار العمل المتكثف هذا انعكاسًا للعناصر الثلاثة المترابطة للنزاع- المشكلة (الأسباب أو المسوّقات الخاصة بالنزاع)، الناس (العناصر أو أطراف النزاع) والعملية (الدينامية والميول)- ضمن السياق الأوسع لجانبية النزاع.

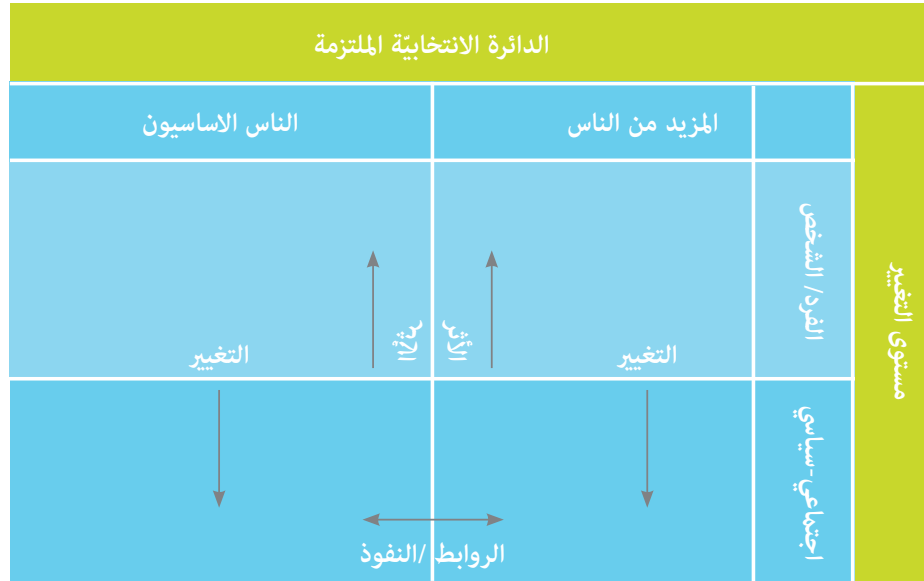


- تساعد نسخ هذا الهرم (وغالبًا ما يسمّى بـ «مثلث بناء السلام»، إلى اليمين أعلاه) بناء السلام على التفكير استراتيجيًا بشأن المستوى (المستويات) الاجتماعي (ة) الذي سيركزون عليه جهودهم وسبب ذلك. يجري استخدامها للمساعدة على التعرّف على الطرق التي تسمح بالتعرّف إلى الطرق المؤدية إلى الدمج العمودي (على كافة المستويات الاجتماعية) والأفقي (عبر تقسيمات الهوية). بتصرّف عن لياراخ 1997.

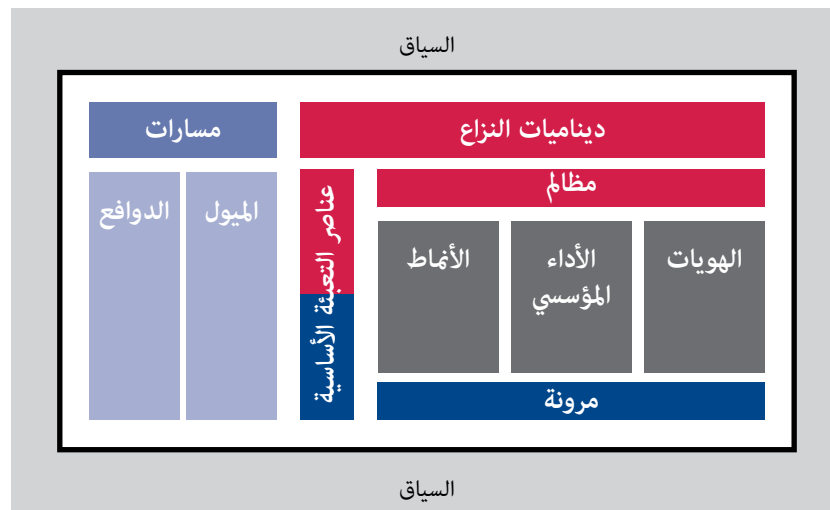
الملاحق

بناء السلام (تابع)

- تساعد نسخ هذا الهرم (وغالبًا ما يسمّى بـ «مثلث بناء السلام»، إلى اليمين أعلاه) بناء السلام على التفكير استراتيجيًا بشأن المستوى (المستويات) الاجتماعي (ة) الذي سيركزون عليه جهودهم وسبب ذلك. يجري استخدامها للمساعدة على التعرّف على الطرق التي تسمح بالتعرّف إلى الطرق المؤدّية إلى الدمج العمودي (على كافة المستويات الاجتماعية) والأفقي (عبر تقسيمات الهوية). بتصرّف عن لياراخ 1997.

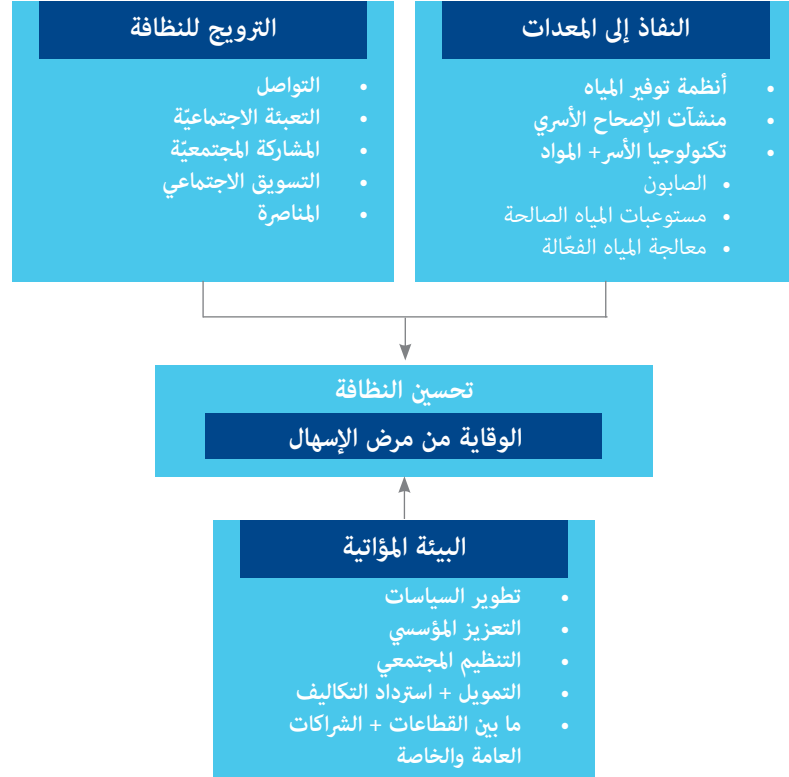


- يرؤج مكتب إدارة النزاعات والحد منها التابع لوكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية لاستخدام إطار عمل تحليل النزاعات (CAF) من أجل تشخيص ديناميات النزاع الحالي والمسارات المستقبلية الممكنة. في إطار العمل هذا، تشمل المحدّات الأساسية للنزاع المظالم والمرونة وعناصر التعبئة الأساسية (USAID 2012b)



المياه، الإصحاح والسلامة الصحيّة (WASH)

- تستخدم جماعة WASH إطار العمل المفهومي الذي يسلّط الضوء على المحدّدات الثلاث الأساسية أو الوقاية من مرض الإسهال، والنفاذ إلى المعدّات، والترويج للنظافة والبيئة المؤاتية.

الفصل الأول
مقدّمةالفصل الثاني
قضايا متقاطعةالفصل الثالث
التخطيط لتصميمالفصل الرابع
التقييمالفصل الخامس
إطار عمل النتائجالفصل السادس
نبذة عن المفهومالفصل السابع
إطار عمل المشروعالفصل الثامن
القدرة التنظيمية
وخطط الإدارةالفصل التاسع
روزمة الأنشطة
والميزانيةالفصل العاشر
نموذج الاقتراحالفصل الحادي عشر
أنشطة ما بعد التصميم

الملاحق

REFERENCES

INTERNAL DOCUMENTS

- Africa Peace Forum**. Center for Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Early Response. 2004. *Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding: Resource pack*. London: Saferworld
- Albu, M.** 2010. *Emergency market mapping and analysis toolkit*. Bourton on Dunsmore, UK: Practical Action Publishing
- American Red Cross**. 2003. *How to right proposals*. Proposal-writing workshop. Washington, DC: International Services, American Red Cross
- Anderson, A.** 2005. *The community builder's approach to theory of change: A practical guide to theory development*. New York City: The Aspen Institute
- Anderson, M.B. and L. Olson.** 2003. *Confronting war: Critical lessons for peace practitioners*. Cambridge, MA: Collaborative for Development Action
- Asian Development Bank**. Knowledge Solutions. <http://www.adb.org/publications/series/knowledge-solutions?ref=site/knowledge-management/publications>
- Bakewell, O. and A. Garbutt.** 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm: SIDA
- Berger-Schmitt, R.** 2000. *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: Concept and measurement*. EUReporting Working Paper No. 14. Brussels: European Union
- The Bill and Melinda Gates Foundation.** 2008a. *Gender checklist*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- The Bill and Melinda Gates Foundation.** 2008b. *Gender impact strategy for agricultural development*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- The Bill & Melinda Gates Foundation.** 2010. *A guide to actionable measurement*. Seattle, Washington: The Bill & Melinda Gates Foundation
- Bloom, S.** 2008. *Violence against women and girls: A compendium of monitoring and evaluation indicators*. Chapel Hill, NC: Measure Evaluation, Carolina Population Center
- Bonino F., with I. Jean and P. Knox Clarke.** 2014. *Closing the loop: Practitioner guidance on effective feedback mechanisms in humanitarian contexts*. ALNAP-CDA Guidance. London: ALNAP/ODI
- Bothwell, C., K. Keisling and C. Neu.** 2014. *Organizational guide to ICT4D: Leveraging technology for international development*. San Francisco, CA: ICTworks
- Bradshaw, J.** 1972. A taxonomy of social need, in McLachlan G. (ed). *Problems and progress in medical care*. Seventh series. Oxford: Oxford University Press
- Brookfield, S.** 2012. *Teaching for critical thinking: Tools and techniques to help students question their assumptions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Burde D., O. Guven, J. Kelcey, H. Lahmann and K. Al-Abbadi.** 2015 (Forthcoming). *What works to promote children's educational access, quality of learning, and wellbeing in crisis-affected contexts: Rigorous literature review*. New York and London: Interagency Network for Education in Emergencies (INEE) and the UK Department for International Development (DFID).
- C-Change.** 2012. *C Modules: A learning package for social and behavior change communication (SBCC)*. Washington, DC: C-Change/FHI 360
- CAFOD.** 2012. *CAFOD accountability framework (CAF)*. London: CAFOD
- Caritas Internationalis.** 2002. (R. Neufeldt, L. Fast, R. Schreiter, B. Starcken, D. MacLaren, J. Cilliers, and J.P. Lederach) *Peacebuilding: A Caritas training manual*. Vatican City: Caritas Internationalis
- Chaplowe, S.G.** 2008. *Monitoring and evaluation planning*. American Red Cross/CRS M&E Module Series. Washington, DC and Baltimore, MD: American Red Cross and Catholic Relief Services
- Chaudhury, M.** 2012. *Social learning: A possible pathway to transformative change?* Copenhagen: CGIAR, CCAFS Coordinating Unit, University of Copenhagen.
- Collaborative for Development Action.** 2004. *The "Do No Harm" framework for analyzing the impact of assistance on conflict: A handbook*. Cambridge, Massachusetts: CDA
- Collinson, C.** Learning To Fly. 2015. 30 June 2015. (Blog)
- Conflict Sensitivity Consortium.** 2012. *How-to guide to conflict sensitivity*. London: DFID
- CRS.** Emergency needs assessment online game. <http://www.crslearns.com/ENA/story.html>
- CRS** (V. Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock). 2007a. *ProPack II: The CRS Project Package; Project management and implementation guidance for CRS project and program managers*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2007b. *Technical Application Guidance (TAG)*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2008a. *Consortium Alignment Framework for Excellence (CAFE)*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2008b. *Designing Title II Multi-Year Assistance Programs (MYAPs): A resource manual for CRS country programs*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2010a. *CRS Southern Africa guidelines for gender-responsive programming: How to address gender-based violence and integrate gender considerations into projects on agriculture & livelihoods and health & HIV*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2010b. *GAIN peacebuilding indicators*. Baltimore: CRS
- CRS** (S. Hahn and G. Sharrock). 2010c. *ProPack III: The CRS Project Package; A guide to developing a SMILER M&E system*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2011a. *Community peace and conflict mapping: A resource guide for community facilitators and peace partners*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2011b. *Institutional strengthening: Building strong management processes*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2012a. *Getting to zero: Diverse methods for male involvement in HIV care and treatment*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2012b. *Haiti's Accountability Framework*. Port-au-Prince, Haiti: CRS
- CRS.** 2012c. *Know yourself: Intel management tool*. Part of CRS Intel Toolkit. (Unpublished)
- CRS.** 2013a. *CAG: Cost Application Guidance*. Baltimore: CRS
- CRS** (A. Rogers and L. Gamova). 2013b. *Capacity strengthening sample results frameworks*. Unpublished
- CRS.** 2013c. *Communication toolbox: Practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2013d. *CRS' global gender strategy*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2013e. *From hope to harvest: Agency strategy 2014-2018*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2013f. *A sample gender analysis: Abridged version*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2014a. *Guidance: Meeting OFDA baseline requirement*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2014b. *Guidance on emergency assessments*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2014c. *Monitoring, evaluation, accountability and learning: Glossary of terms*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2014d. *Typology of relationships*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2015a. *CRS MEAL guidance: Top tips for writing a MEAL narrative*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2015b. *Emergency Field Operations Manual*. www.efom.crs.org
- CRS.** 2015c. *Getting started with ICT4D solution design: Key questions for CRS program and IT staff*. CRS East & South Asia
- CRS.** 2015d. *Guidance on how to improve our lessons learned practices*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2015e. *Peacebuilding, governance and gender assessment: A basic guide for busy practitioners*. Baltimore: CRS
- CRS.** 2015f (New version forthcoming). *pREPAIR! Regional proposal review guidance*. CRS Europe, Middle East and Central Asia
- DeBono, E.** 1999. *Six thinking hats*. New York City: Back Bay Books
- DFID.** 2011a. *DFID's approach to value for money (VfM)*. London: DFID
- DFID.** 2011b. *How-to Note: A DFID practice paper; Guidance on using the revised Logical Framework* London: DFID
- Dickson, C.** (no date) 101 Win themes for all occasions. Captureplanning.com Network. <http://www.captureplanning.com/articles/86952.cfm>
- Dummet, C., C. Hagens and D. Morel.** 2013. *Guidance on participatory assessments*. Baltimore: CRS
- Dummet, C. and C. Hagens.** 2014. *Literature review guidance*. CRS East and South Asia
- The Emergency Capacity Building Project.** 2007. *Impact measurement and accountability in emergencies: The good enough guide*. Oxford, UK: Oxfam/GB
- The Emergency Capacity Building Project.** 2010. *ECB key elements of accountability*. ECB Project

REFERENCES

INTERNAL DOCUMENTS

- Feed the Future.** 2012. *Feed the future learning agenda*. Washington DC: Feed the Future. <http://agrilinks.org/library/feed-future-learning-agenda>
- Feed the Future.** 2014. *Feed the future indicator handbook*. Washington DC: Feed the Future.
- Fornoff, M., and L. Starr.** 2014. *Theory of change facilitator's guide (December 2014 Edition)*. Washington, DC: TANGO International and The TOPS Program.
- Funnel, S. and P. Rogers.** 2011. *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey Bass
- The Global Fund.** 2015. Monitoring and evaluation: Guideline notes and tools; Core list of indicators. <http://www.theglobalfund.org/en/me/documents/>
- Grusec, J.** Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology* Vol 28 (1992) No 5
- Guljt, E. and J. Woodhill.** 2002. *Managing for impact in rural development: A guide for project M&E*. Rome: IFAD
- Hagens, C., D. Morel, A. Causton and C. Way.** 2012. *Guidance on monitoring and evaluation*. Baltimore: CRS
- Heinrich, G., D. Legee and C. Miller.** 2008. *A user's guide to integral human development (IHD): Practical guidance for CRS staff and partners*. Baltimore: CRS
- IASC.** 2012. *IASC Gender Marker*. New York: IASC.
- IFRC.** 2011. *Beneficiary communication and accountability: A responsibility, not a choice*. Geneva: IRC
- Ishida, L. and P. Wilson.** 2010. *Guidance on conducting real-time evaluations in emergencies*. Baltimore: CRS
- Johns Hopkins University Health Communication Capacity Collaborative.** Social and Behavior Change Communication Implementation Kits. <http://www.healthcommcapacity.org/implementationkits/>
- Jones, H.** 2011. *Taking responsibility for complexity*. Working paper 330. London: Overseas Development Institute
- King, W.R.** 2009. *Knowledge management and organizational learning: Annals of information systems*. New York: Springer
- Kittle, B.L.** 2013. *A practical guide to conducting a barrier analysis*. New York City: Helen Keller International
- Krueger, R. and M.A. Casey** 2015. *Focus groups: A practical guide for applied research*. Fifth edition. Newbury Park, CA: Sage publications
- The Lancet.** 2008. *The Lancet's Series on maternal and child undernutrition. Executive Summary*. <http://www.imagine.in/Sem6-ExeSum.pdf>
- Lederach, J.P.** 1997. *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press
- Lederach, J.P., R. Neufeldt, and H. Culbertson.** 2007. *Reflective peacebuilding: A planning, monitoring, and learning handbook*. Notre Dame, Indiana: The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies University of Notre Dame and CRS
- Levine, C.J.** 2007. *Catholic Relief Services (CRS) Guidance for developing logical and results frameworks*. Baltimore: CRS
- Levinger, B. and J. McLeod.** 2002. *Hello, I must be going: Ensuring quality services and sustainable benefits through well-designed exit strategies*. Newton, Mass.: Education Development Center, Inc
- Levinger, M.** 2013. *Conflict analysis: Understanding causes, unlocking solutions*. Washington DC: USIP
- March, C., I. Smyth and M. Mukhopadhyay.** 2005. *A Guide to gender-analysis frameworks*. Oxford: Oxfam GB
- Mathison, S.** 2005. *Encyclopedia of evaluation*. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Mathys, E.** 2007. *Trigger indicators and early warning and response systems in Multi-Year Title II Assistance Programs*. Washington, DC: Food and Nutrition Technical Assistance Program
- McKee, N., E. Manoncourt, C.S. Yoon, and R. Carnegie (eds).** 2000. *Involving people, evolving behavior*. New York: UNICEF; Penang: Southbound.
- McMillan, D.E., G. Sharrock and A. Willard.** 2008. *Monitoring & Evaluation: IPTT guidelines: Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables*. Washington DC: American Red Cross. Baltimore: CRS.
- Measure Evaluation.** 2014. Revised January 2015. *Collecting PEPFAR MER essential survey indicators: A supplement to the orphans and vulnerable children survey tools*. Chapel Hill, NC: Measure Evaluation, Carolina Population Center.
- Meyers, L. and L. Jones.** 2012. *Gender analysis, assessment and audit manual & toolkit*. Washington, D.C.: ACIDI-VOCA
- Morel, D. and C. Hagens.** 2012. *Monitoring, evaluation, accountability and learning in emergencies: A resource pack for simple and strong MEAL*. Baltimore: CRS
- NetHope.** 2014. *Organizational guide to ICT4D: Leveraging technology for international development*. Fairfax, VA: NetHope (with CRS, HC3, Microsoft)
- Newman, L.** 2006. *Shipley Associates Proposal Guide: For business and technical professionals*. Yeovil, Somerset: Shipley Associates
- NutritionWorks, Emergency Nutrition Network, Global Nutrition Cluster.** 2011. *The Harmonised Training Package (HTP): Resource material for training on nutrition in emergencies*. Version 2. <http://www.enonline.net/resources/htpversion2>
- ODI.** 2009. *Knowledge sharing and learning: After action reviews and retrospects*. <http://www.odi.org.uk/publications/5241-after-action-review-retrospect>
- OECD.** 2010. *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris, France: OECD
- OFDA and USAID.** 2009. *Glossary of evaluation terms*. Washington DC.
- PACT.** 2014. *Mobile technology handbook*. Washington DC: PACT.
- Patton, M.Q.** 2005. In conversation: Michael Quinn Patton. Interview with Lisa Waldeck from the International Development Research Center. <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/ArticleDetails.aspx?PublicationID=771>
- Patton, M.Q.** 2008. *Utilization-focused evaluation*. Fourth edition. California: Sage Publications
- PM4NGOs.** 2011. *A guide to the PMD Pro: Project management for development professionals*. PM4NGOs
- Ramalingam, B.** 2006. *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organisations*. London: Research and Policy in Development
- Rogers, M., A. Chassy and T. Bamat.** 2010. *Integrating peacebuilding into humanitarian and development programming: Practical guidance on designing effective, holistic peacebuilding projects*. Baltimore: CRS
- Rugh, J. and InterAction's Evaluation Interest Group.** Undated. *Comparisons between terminologies of different donor agencies for results/logical frameworks*. Atlanta: CARE International
- Save the Children.** 1994. *Save the Children Child Survival 10 Haiti Proposal*. Westport, CT: Save the Children
- Schiffer, E.** 2007. *Net-Map toolbox: Influence mapping of social networks*. <https://netmap.wordpress.com>. International Food Policy Research Institute.
- Schirch, L.** 2013. *Conflict assessment and peacebuilding planning: Toward a participatory approach to human security*. Boulder, CO: Kumarian Press
- Schoonmaker-Freudenberger, K.** 1999. *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rapid Appraisal (PRA): A manual for CRS field workers and partners*. Baltimore: CRS. www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/RRAPRA.pdf
- The SEEP Network.** 2010. *Minimum economic recovery standards*. Second edition. Washington DC: The SEEP Network
- Sellers, A. and E. Eversmann.** 2010. *Marginalized children and education analysis framework*. Baltimore: CRS
- Shadish, W., T. Cook and D. Campbell.** 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin
- Sharrock, G., V. Gottret and A. Andretta.** 2015. *Learning with purpose: Adding value to program impact and influence at scale*. Baltimore: CRS
- The Sphere Project.** 2011. *Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian responses ("The Sphere Handbook")*. Bourton on Dunsmore, UK: Practical Action Publishing. Also available as a micro-website at <http://spherehandbook.org>
- Thermometer template.** Uploaded April 25 2011. *How to make an organizational chart*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mDZrBxfmOg>
- Trochim, W., J.B Urban, M. Hargraves, C. Hebbard, J. Buckley, T. Archibald, M. Johnson, M. Bergermaster.** 2012. *The guide to the Systems Evaluation Protocol (v2.2)*. Ithaca, NY: Cornell Digital Print Services
- UNHCR.** 2012. *Project planning in UNHCR: A practical guide on the use of objectives, outputs, and indicators; For UNHCR staff and implementing partners*. Geneva, Switzerland: UNHCR

REFERENCES

INTERNAL DOCUMENTS

- UNICEF.** 2011. *Evaluation of UNICEF's Early Childhood Development Programme with focus on Government of Netherlands funding (2008-2010): Tanzania country case study report*. New York: UNICEF
- University of Victoria.** Web search tips. http://www.uvic.ca/library/research/tips/web_search/index.php
- US Department of State.** Standard Foreign Assistance Indicators. <http://www.state.gov/f/indicators/>
- US Government.** 1998. *Performance monitoring and evaluation tips: Preparing a performance management plan*. Washington, DC: US Center for Development Information and Evaluation
- USAID.** 2006. [After action review guidance](#). Washington, DC: USAID
- USAID.** 2007. *Office of Food for Peace Occasional Paper 5: Trigger Indicators and Early Warning and Response Systems in Multi-year Title II Assistance Programs*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2010a. *Performance monitoring and evaluation tips (Second edition) No. 6. Selecting performance indicators*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2010b. *Performance monitoring and evaluation tips (Second edition) No. 7. Preparing a performance management plan*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2011. *Tips for conducting a gender analysis at the activity or project level: Additional help for ADS Chapter 201*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012a. *Building resilience to recurrent crisis: USAID policy and program guidance*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012b. *Conflict Assessment Framework v.2.0*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012c. *Gender equality and female empowerment policy*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2012d. *USAID/OFDA guidelines for proposals*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013a. *ADS Chapter 205: Integrating gender equality and female empowerment in USAID's program cycle*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013b. *After-action review guidance*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2013c. *Discussion note: complexity aware monitoring*. Discussion note. Version 2.0. Washington DC.
- USAID.** 2013d. *Theories and indicators of change: Concepts and primers for conflict management and mitigation*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2014. *Multi-sectoral nutrition strategy 2014-2025*. Washington, DC: USAID
- USAID.** 2015. *ADS Chapter 303: Grants and cooperative agreements to non-governmental organizations*. Washington, DC: USAID
- USAID, DCHA and CMM.** 2010. *Theories of change and indicator development in conflict management and mitigation*. Washington, DC: USAID
- Vanmeenen, G.** 2011. *Minimum requirements for SILC project design and implementation. (Draft for internal use only)*. Baltimore: CRS
- Waller, M-K.** 2014. *Empowering women through savings groups: A study from the Wellness and Agriculture for Life Advancement (WALA) program*. Baltimore: CRS
- Warner, D.B. and C. Green Abate.** 2003. *Guidelines for the development of small-scale rural water supply and sanitation projects in Ethiopia: A policy and planning framework for activities funded by USAID under the Title II (Food for Peace) Program*. Addis Ababa, Baltimore and Washington, DC: CRS and USAID
- WebFinance.** 2015. Organizational learning. Business Dictionary.com <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-learning.html>
- WHO.** 2008/2010. *Indicators for assessing infant and young child feeding practices: Parts 1 (2008), 2 (2010), and 3 (2010)*. Geneva, Switzerland: WHO
- WHO.** 2015. *Global reference list of 100 core health indicators*. Geneva, Switzerland: WHO
- The World Bank.** 2012. *Toolkit: Gender issues in monitoring and evaluation of agriculture*. Washington DC: World Bank
- World Food Programme.** 2009. *Comprehensive Food Security & Vulnerability Analysis (CFSVA) guidelines*. First Edition. Rome: WFP



faith. action. results.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443
www.crs.org

