

# تخطيط المشروعات / البرامج دليل توجيهي



## الاستراتيجية حتى عام 2020

تمثل الاستراتيجية حتى عام 2020 تصميم الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر على المضي قدماً بتناول التحديات الرئيسية التي تواجه الإنسانية في العقد المقبل. فبمعرفة احتياجات مختلف المجتمعات التي نعمل معها ومواطنيها، فضلاً عن معرفة الحقوق الأساسية والحريات التي هي من حق الجميع، تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الفائدة لكل من يلجأ إلى الصليب الأحمر والهلال الأحمر للحصول على مساعدة من أجل بناء عالم يسوده مزيد من الإنسانية والكرامة والسلام.

سترکز جهود الاتحاد الدولي على مدى السنوات العشر القادمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

١- إنقاذ الحياة، حماية مصادر الرزق، والانتعاش من الكوارث والأزمات بفعالية

٢- التمكين من أجل حياة صحية آمنة

٣- تشجيع الاندماج الاجتماعي وثقافة السلام ونبذ العنف

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر  
والهلال الأحمر، جنيف، 2010

يجوز نسخ هذه الوثيقة كلياً أو جزئياً لأغراض غير تجارية شريطة الإشارة إلى المصدر. ويرجو الاتحاد الدولي شاكراً تلقي تفاصيل عن هذا الاستخدام.

وينبغي توجيه طلبات النسخ التجاري إلى الاتحاد الدولي مباشرة إلى: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)

صورة الغلاف: تصوير الاتحاد الدولي

صندوق البريد: 372

سويسرا 1211/جنيف 19

رقم الهاتف: +41 22 730 4222

رقم الفاكس: +41 22 733 0395

البريد الإلكتروني: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)

الموقع على شبكة الانترنت: [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)

# الفصل الأول

## المقدمة

٣

## الجزء الأول

٤

نهج إدارة المشاريع / البرامج

٥

١ التركيز على الناس: مسؤولية أخلاقية

٥

٢ الإدارة القائمة على النتائج

٦

١-٢ دورة المشروع / البرنامج

٧

٢-٢ الأدوات والتقنيات

## الجزء الثاني

١٠

ما هو التخطيط

١١

٣ مستويات التخطيط

١١

١-٣ التخطيط الاستراتيجي

١٢

٢-٣ التخطيط التشغيلي

## الجزء الثالث

١٤

طور التخطيط - دورة المشروع/البرنامج

١٥

٤ مرحلة التحليل

١٥

١-٤ تحليل الوضع والمشكلة

٢٢

٢-٤ تطوير الأهداف

٢٣

٣-٤ اختيار الأهداف

٢٧

٥ مرحلة التصميم

٢٧

١-٥ تحديد النتائج والأهداف

٢٧

٢-٥ مصفوفة الإطار المنطقي

٢٩

٣-٥ تصميم الأهداف

٣١

٤-٥ الافتراضات والمخاطر

٣٥

٥-٥ المؤشرات

٣٨

٦-٥ وسائل التحقق

٤٢

٦ نحو التنفيذ

٤٢

١-٦ الجدول الزمني للنشاط

٤٤

٢-٦ التخطيط للميزانية والموارد

٤٦

٣-٦ تحليل الاستدامة

٤٨

٧ استشراف المستقبل: الرصد والتقييم

## قائمة الأشكال التوضيحية

٦	الشكل رقم ١ : دورة المشروع/البرنامج
١٢	الشكل رقم ٢ : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في الاتحاد الدولي
١٨	الشكل رقم ٣ : تحليل الأطراف المعنية
٢٠	الشكل رقم ٤ : تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر
٢٢	الشكل رقم ٥ : شجرة مشكلة مبسطة
٢٤	الشكل رقم ٦ : شجرة الأهداف
٢٤	الشكل رقم ٧ : اختيار الأهداف
٢٥	الشكل رقم ٨ : جدول تحليل الأهداف
٢٦	الشكل رقم ٩ : تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر من أجل استراتيجية بناء قدرة المجتمع المحلي
٢٧	الشكل رقم ١٠ : سلسلة النتائج/هرم الأهداف
٢٨	الشكل رقم ١١ : الإطار المنطقي: تعاريف المصطلحات
٣٣	الشكل رقم ١٢ : اختبار «إذا-عندئذ»
٣٤	الشكل رقم ١٣ : كيفية تحديد الافتراض
٣٦	الشكل رقم ١٤ : مستويات الأهداف والمؤشرات (مشروع سبل كسب العيش)
٤٠	الشكل رقم ١٥ : الإطار المنطقي لمشروع مدرسي/مجتمعي لإدارة الكوارث
٤٣	الشكل رقم ١٦ : الجدول الزمني للنشاط (خطة العمل)
٤٤	الشكل رقم ١٧ : مثال على هيكل الميزانية
٤٨	الشكل رقم ١٨ : دورة المشروع/البرنامج (مع تسليط الضوء على الرصد والتقييم)
٥٣	الشكل رقم ١٩ : شجرة مشكلة مفصلة

## قائمة الملاحق

٥١	الملحق رقم ١ : كيفية إنشاء «شجرة المشكلة»
٥٤	الملحق رقم ٢ : كيفية إنشاء واستخدام شجرة الأهداف
٥٦	الملحق رقم ٣ : معجم لبعض المصطلحات المختارة

## المقدمة

الهدف من هذا الدليل التوجيهي هو تعريف المستخدم بكيفية التخطيط لمشروع/ برنامج في محيط الصليب الأحمر والهلال الأحمر. وهو يصف مختلف طور التخطيط لـ «دورة المشروع/ البرنامج» في سياق الإدارة القائمة على النتائج. كما أنه يعطي لمحة عامة عن مختلف مكونات الإدارة القائمة على النتائج، ويشرح كيفية دمج وتطبيق هذا النهج في الممارسة العملية. وبالإضافة إلى ذلك، فهو يوجز باختصار الأطوار الرئيسية الأخرى للدورة (التقدير والتنفيذ والرصد والتقييم)، ويقدم إشارات مرجعية إلى الأدلة الرئيسية الصادرة عن الاتحاد الدولي بشأن هذه الأطوار.

وقد تم تطوير هذا الدليل أساساً ليستخدمه الأشخاص القائمون على إدارة المشاريع والبرامج، سواءً في الجمعيات الوطنية أو في أمانة الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي). وعلى الرغم من أنه مصمم أساساً للاستخدام على المستوى القطري، فمن الممكن تطبيق المبادئ الأساسية في تخطيط المشاريع والبرامج على أي مستوى. ويستند هذا الدليل على منشورين من منشورات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر - عملية تخطيط المشروع الصادر عن الاتحاد الدولي (عام ٢٠٠٢)، وإدارة البرنامج/ المشروع: النهج القائم على النتائج الصادر عن وحدة الأمن الاقتصادي التابعة للجنة الدولية للصليب الأحمر (عام ٢٠٠٨) - وهما يعكسان التشابه كبير في النهج. وقد قام الاتحاد الدولي بتطوير هذا الدليل داخلياً ليلائم الاحتياجات والاستخدامات الخاصة بإدارة المشروعات/ البرامج داخل المنظمة.

والقصد من التوضيحات الواردة في هذا الدليل هو مجرد التوجيه، وينبغي تطبيقه بفضة وحس سليم وفقاً لخصوصيات السياق المعني. وسيجري تنقيح الدليل بشكل دوري لأخذ المعرفة المكتسبة من استخدامه ميدانياً بعين الاعتبار. ويمكنكم إرسال الإفادة الارتجاعية أو الأسئلة إلى secretariat@ifrc.org، أو: P.O. Box 372, CH-1211 Geneva 19، جنيف، سويسرا، إلى عناية قسم الأداء والمساءلة Performance and accountability.

الجزء الأول:  
نهج إدارة  
المشاريع / البرامج



## ١ - التركيز على الناس: مسؤولية أخلاقية

### المبادئ الأساسية

إن الطريق الرئيسي للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر لتأخذ في حساباتها القضايا الأخلاقية، يتمثل في ضمان أخذ المبادئ الأساسية السبعة بعين الاعتبار في جميع مراحل التدخل.

وتلك المبادئ الأساسية هي: الإنسانية وعدم التحيز والحياد والاستقلال والخدمة التطوعية والوحدة والعالمية. (انظر داخل صفحة الغلاف الخلفي للاطلاع على النص الكامل لكل مبدأ).

ويوفر نهج الإدارة القائمة على النتائج إطاراً واضحاً وعملياً للمساعدة على ضمان دمج هذه المبادئ التوجيهية في تصميم أي تدخل ما.

إن الاتحاد الدولي موجود لتحسين حياة المستضعفين من خلال تعبئة القوة الإنسانية. فهؤلاء المستضعفون لا حيلة لهم فيما يقع عليهم من تضرر نتيجة المخاطر أو الكوارث أو غير ذلك مما يهدد رفاههم. وقد تحتاج المجتمعات المحلية المتضررة من مثل هذه التهديدات في بعض الأحيان إلى المساعدة من المنظمات الخارجية لاستكمال آليات المواجهة الخاصة بها. بيد أنه، كثيراً ما يكون هناك تفاوت في توازن القوى فيما بين الوكالات الإنسانية والناس الذين تسعى إلى مساعدتهم. واقتراح ذلك بقلة التنظيم نسبياً فيما يتعلق بالممارسة الإنسانية، يحتمل أن يؤدي إلى محدودية الخيارات المتاحة لأولئك المتضررين من المخاطر أو الكوارث، فيما يتعلق بالمساعدة التي يتلقونها.

ولذلك، فإن المسؤولية الأخلاقية فيما يتعلق بمعالجة الاحتياجات الحقيقية للناس على نحو فعال وعلى أساس الإنصاف والكرامة، من خلال مشاركتهم، ينبغي أن تكون نقطة انطلاق رئيسية في تصميم التدخلات الإنسانية. وتتمثل إحدى الطرق التي يمكن بها للمنظمات الإنسانية، بما في ذلك الصليب الأحمر والهلال الأحمر، الوفاء بهذه المسؤولية الأخلاقية، في تبني نهج «قائم على النتائج» في إدارة أعمالها.

## ٢ - الإدارة القائمة على النتائج

يشير مصطلح «الإدارة القائمة على النتائج» إلى نهج شامل لإدارة المشاريع والبرامج، يركز على تحديد نتائج ومنهجيات قابلة للقياس، وعلى الأدوات اللازمة لتحقيق تلك النتائج. ويدعم هذا النهج تحسين الأداء، وزيادة المساءلة، عن طريق تطبيق منطق واضح: التخطيط للتدخل، وإدارته وقياسه، مع التركيز على النتائج التي تريد تحقيقها.

و«النتائج» هي المفاعيل المقصودة أو غير المقصودة لتدخل ما، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، وذلك وفقاً على عوامل متعددة. وفي الإدارة القائمة على النتائج، تستخدم النتائج الإيجابية المقصودة كأساس للتخطيط، في حين تبذل الجهود لاستباق أي نتائج سلبية محتملة، وذلك لكي يتسنى القيام على أفضل وجه بتجنبها أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن.

وغالباً ما يشار إلى النتائج المقصودة لتدخل ما، باسم «الأهداف». ويمكن تصنيف النتائج والأهداف وفقاً لمستوى أهميتها، حيث الأهداف منخفضة المستوى تحدد التغيرات الضرورية التي يتعين حدوثها لكي يتسنى تحقيق الأهداف ذات المستوى الأعلى.

ومن خلال التحديد سلفاً للنتائج المقصودة لتدخل ما، والسبل التي يمكن بها قياس ما إذا كانت قد تحققت أم لا، يمكننا أن نرى بوضوح أكثر ما إذا كان قد تم إحداث تغيير حقاً بالنسبة للسكان المعنيين.

وسياتي الشرح بالتفصيل لمختلف مستويات النتائج والأهداف، وكيفية تعريفها، وإدراجها في «الإطار المنطقي» في الجزء رقم ٥، الصفحة رقم ٢٣.

## ٢-١ دورة المشروع / البرنامج

هناك مجموعة من النماذج التي يمكن استخدامها لتنفيذ النهج القائم على النتائج. وترتكز النماذج الموصوفة والموصى بها في هذا الدليل على «دورة المشروع/البرنامج»، التي تصور إدارة تدخل ما، من خلال سلسلة من الأطوار المترابطة (انظر الشكل رقم ١).<sup>١</sup> وهذه الأطوار تساعد على تحديد تصميم وإدارة تدخل ما، والتفكير بشأنه. وهي أطوار متدرجة على نطاق واسع، تؤدي كل منها إلى المرحلة التالية، ومع ذلك، فكلها أطوار مترابطة ببعضها أيضاً، وربما تتداخل في بعض الأحيان.

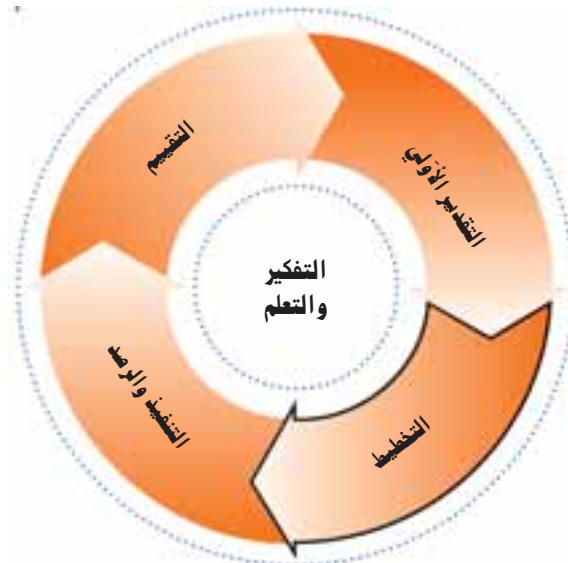
وسوف يختلف نوع ومدى وأهمية الأنشطة المتصلة بكل طور تبعاً للسياق. فعلى سبيل المثال، إذا كان التقدير الأولي مقتضباً جداً، فقد تكون هناك ضرورة للحصول على معلومات مكتملة خلال طور التخطيط. وبالمثل، فإن المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلتها التنفيذية والرصد ستكون هامة بالنسبة للتقييم اللاحق، أو لعملية تقدير ثانية ممكنة إذا استمر التدخل لأكثر من دورة واحدة.

ولأغراض هذا الدليل، يجري تعريف مختلف أطوار دورة المشروع/البرنامج على النحو التالي:<sup>٢</sup>

**التقدير الأولي:** هذا الطور عبارة عن عملية لفهم الوضع الحالي، ومعرفة ما إذا كان الأمر يتطلب تدخلاً ما أم لا. ويتم القيام بذلك عن طريق تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الوضع، بما في ذلك المشاكل وأسبابها، فضلاً عن الاحتياجات والمصالح والقدرات والمعوقات لمختلف الأطراف المعنية، وعندما يستلزم الأمر إجراء تدخل، يمكن للتقدير الأولي أن يشمل تحليلاً أولياً واقتراح بنوع التدخل الذي يمكن الاضطلاع به.<sup>٣</sup>

**التخطيط:** أما طور التخطيط، فهي الموضوع الرئيسي لهذا الدليل، وسيأتي شرحه بالتفصيل في الجزء الثالث (صفحات ١٤ إلى ٤٩). وهو عملية لتحديد النتائج المقصودة لتدخل ما (الأهداف)، والمدخلات والأنشطة الضرورية لتحقيقها، والمؤشرات اللازمة لقياس تحقيقها، والافتراضات الأساسية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة (الأهداف). ويأخذ التخطيط بعين الاعتبار الاحتياجات والمصالح والموارد والولايات والقدرات بالنسبة للمنظمة المنفذة ومختلف الأطراف المعنية. وفي نهاية طور التخطيط، يتم إصدار خطة المشروع وتكون جاهزة للتنفيذ.

الشكل رقم ١  
دورة المشروع / البرنامج



- <sup>١</sup> وإن كانت هناك اختلافات بين المشاريع والبرامج (انظر الصفحة رقم ١٠ للاطلاع على التعاريف)، فإن المبادئ الأساسية للإدارة الجيدة المبينة هنا هي نفسها بالنسبة لكليهما. ولذلك، فمصطلحا «المشروع» و«المشروع/البرنامج» يستخدمان بالتبادل في بعض الأحيان في هذا الدليل.
- <sup>٢</sup> يشار إلى هذه المراحل بمصطلحات أخرى، وتجرى صياغتها بشكل مختلف من قبل مختلف المنظمات، ولكن المنطق يظل هو نفسه عموماً.
- <sup>٣</sup> للحصول على مزيد من المعلومات عن التقدير، يرجى الرجوع إلى الخطوط التوجيهية في تقييم حالات الطوارئ، عام ٢٠٠٨، وتقييم مواطن الضعف والقدرات، عام ٢٠٠٦، الصادرين عن الاتحاد الدولي، وهما متاحان من خلال الرابط <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>



**التنفيذ والرصد:** يجري أثناء التنفيذ الاضطلاع بأنشطة لتحقيق النتائج المقصودة (الأهداف). ويكون التنفيذ محددًا لكل مجال معين من مجالات التدخل، سواءً كان ذلك المياه والإصحاح، أو الإسعافات الأولية، أو التنمية التنظيمية، أو مواجهة حالات الطوارئ، أو المناصرة في المجال الإنساني. ولذا، فمن الممكن الحصول على توجيه مفصل بشأن التنفيذ في الأدلة المخصصة لمجال التدخل المعني. أما «الرصد» فتعريفه وفقاً لهذا الدليل هو «عملية جمع وتحليل روتينية للمعلومات من أجل تتبع التقدم المحرز، والتحقق من الامتثال، واتخاذ قرارات واعية من أجل إدارة المشروع / البرنامج». وينبغي وضع نظم الرصد خلال طور التخطيط، وذلك لإتاحة القيام أثناء التنفيذ بجمع المعلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. أما التقارير المرحلية الناتجة، فتستتير بها القرارات بشأن ما إذا كان تدخل ما يحتاج إلى تغيير أو تكيف تبعاً لتطور الحالة.

**التقييم:** يُعرّف طور «التقييم» بأنه «تقدير منهجيّ موضوعيّ، قدر الإمكان، لمشروع أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة)، وللتصميم والتنفيذ والنتائج المتعلقة بهذا الصدد. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف وتحقيقها، والكفاءة الإنمائية والفعالية والتأثير والاستدامة. ولا بد للتقييم أن يوفر معلومات موثوقة ومفيدة، تمكن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة اتخاذ كل من المستفيدين والمانحين للقرار»<sup>٤</sup>.

وكما هو الحال مع الرصد، فمن الأهمية بمكان أن يجري خلال طور التخطيط تحديد مؤشرات موثوقة لأغراض التقييم في مختلف مراحل المشروع/البرنامج. والتقييم بدوره تستتير به عمليات التخطيط الجديدة، سواءً كان ذلك من أجل استمرار التدخل نفسه، أو من أجل تنفيذ تدخل جديد، أو إنهاء تدخل جارٍ.

## ٢-٢ < الأدوات والتقنيات

من أجل نجاح تدخل ما، فمن المهم أن يتضمن كل طور من أطوار الدورة إشراك الناس الذين يسعى هذا التدخل إلى مساعدتهم. ومن المهم أيضاً ضمان المشاركة ذات الصلة من جميع المشاركين في مختلف جوانب التخطيط والتنفيذ للتدخل، وكذلك من جانب صناع القرار في أجهزة الحكم والإدارة والأطراف المعنية في غيرها من المنظمات أو المجتمعات المحلية المجاورة.

وخلال كل طور من أطوار دورة المشروع/البرنامج، يجري استخدام أدوات وتقنيات مختلفة تشجع على التحليل والتفكير من أجل دعم سيرورة اتخاذ القرار بطريقة مستنيرة وتشاركية. ويسوق الجزء الثالث من هذا الدليل وصفاً لطور التخطيط ضمن دورة المشروع/البرنامج، يوجز بعضاً من الأدوات التحليلية والتقنيات المستخدمة عموماً في تطوير تدخل ما. ويشمل ذلك تحليلاً للأطراف المعنية، والمشاكل وأسبابها، وأهداف هذا التدخل، والخيارات البديلة له. والأساليب المذكورة يمكن أن تساعد مديري المشروع على تحديد العوامل التي قد تؤثر في نجاح هذا التدخل. ومع ذلك، فمن المهم ألا ننسى أن فائدة هذه الأساليب ستعتمد على حسن كيفية تكيفها لكل حالة على حدة.

ويوصى في هذا الدليل بأدوات معينة، بعضها لديه تعليمات محددة بطريقة خطوة بخطوة. وهي مقدمة على وجه الخصوص لأولئك الحديثي العهد بتصميم المشاريع والبرامج، والذين يحتاجون إلى توجيه مفصل. وفي كل حالة، فالقصد من تلك الأساليب والخطوات ليس إلا كدليل، ويمكن، بل وينبغي، تكيفها حسب الاقتضاء وفقاً لمختلف الأوضاع.

٤ ورد هذا التعريف في «سياسة الاتحاد الدولي للتقييم»، واعتمده منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، الفريق العامل المعني بتقييم المساعدات، معجم المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، عام ٢٠٠٢.

## ٢-٢-١ القيود

قد تكون ممارسة الإدارة القائمة على النتائج محدودة إذا لم يتم استخدام الأدوات على النحو المقصود. وغالباً ما تستخدم مصفوفة الإطار المنطقي ضمن طور التخطيط (انظر الجزء رقم ٥-٢، صفحة رقم ٢٧). والإطار المنطقي هو على الأرجح أكثر أدوات التخطيط ذيوياً، وأكثرها استخداماً من قبل الوكالات الإنسانية والإمائية والجهات المانحة. ونتيجة لذلك، فغالباً ما يمكن إنشاؤها بطريقة ميكانيكية أو روتينية، بدلاً من كونها أداة عملية ومنطقية ومرنة لتحديد العناصر الرئيسية لتدخل محتمل.

ولمواجهة هذه المشكلة، يكون من المهم التركيز إلى حد كبير على «مرحلة التحليل» (الجزء رقم ٤، الصفحات ١٥-٢٦) وكذلك «مرحلة التصميم». (الجزء رقم ٥، الصفحات ٢٧-٤١)، وضمان المشاركة المجدية في كل من المرحلتين. وعلاوة على ذلك، ينبغي تكييف الأطر المنطقية وفقاً لتغير الوضع، عند الضرورة، وعدم السماح بالانزلاق بالمشروع/البرنامج إلى مغبة طريقة العمل الثابتة التي أصبحت غير ملائمة.

وأخيراً، فمن المفيد ألا ننسى أن منهجية دورة المشروع/البرنامج مصممة أساساً من أجل تدخل يتضمن الخصائص التالية:<sup>٥</sup>

- < أنه آلية لحل مشكلة تم تعريفها تحديداً.
- < لديه إطار زمني، وتاريخ انتهاء، ومتغيرات أداء محددة.
- < أنه يستفيد من الفرص الموجودة في سياق القدرات المحلية.
- < لديه كمية ثابتة من الموارد.
- < يفيد مجموعة محددة.
- < يضطلع به فريق مع قائد للفريق.

ومن الجدير بالذكر أن المنطق الأساسي للإدارة القائمة على النتائج مفيدة في نماذج عمل عديدة، ولكن غالباً ما تكون هناك ضرورة لتطبيقه بشكل مختلف للنماذج الجارية أو نماذج «تقديم خدمات» خلاف المشروعات، مثل تشغيل عيادة للتبرع بالدم، أو تقديم برنامج للرعاية الصحية الأولية على الأجل الطويل.

### الرسالة الرئيسية

يوفر نموذج دورة المشروع/البرنامج مجموعة مناسبة من الأساليب والأدوات والمبادئ، لوضع نهج «الإدارة القائمة على النتائج» موضع التطبيق في التدخلات الإنسانية وغيرها من التدخلات.

<sup>٥</sup> انظر أيضاً التعاريف الخاصة «بالمشروع»، و«البرنامج» الواردة في الجزء رقم ٣-٣، الصفحة رقم ١٢.





الجزء الثاني:  
ما هو التخطيط

## المقدمة

ينطوي التخطيط على تحديد حلول لوضع غير مُرضي، وذلك من خلال تحديد النتائج التي من شأنها معالجة المشاكل والاحتياجات التي تم تحديدها على النحو الأفضل، وكذلك الإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق تلك النتائج. وهذا هو أساس إدارة الأداء والمساءلة بشكل جيد.

كما يمكن النظر إلى التخطيط باعتباره عملية لاختيار ما هو متاح من مسارات مختلفة للعمل، وتحديد أولويات الخطوات التي يتعين اتخاذها من أجل تغيير وضع معين إلى الأفضل. وفي العادة، يكون الوقت والموارد (المادية والمالية والبشرية) محدودين. ولهذين القيدين تبعات مباشرة على قدرة المنظمة على تحسين أو حل الوضع الذي يمثل إشكالية، ولذلك فإن التخطيط يشكل أمراً حاسماً في هذا الصدد، ولا سيما في المنظمات الصغيرة ذات القدرات المحدودة.

وكثيراً ما يعتبر التخطيط ممارسة صعبة ومعقدة ويصعب الوصول إليها - وهي مسألة تقتصر على فنيين متخصصين لديهم مؤهلات محددة. بيد أننا، في الواقع، نمارس التخطيط طوال الوقت في حياتنا اليومية: فمن منا لم يتعين عليه قط تغيير محل سكنه، أو القيام بتنظيم حفلة أو رحلة؟ ففي هذه والكثير من الجوانب الأخرى من حياتنا، يتعين علينا أن نخطط لما نريد القيام به، ومع من نقوم به، وتحديد الخطوات التي يتعين علينا اتباعها، وما الذي نحتاجه لإنجاز ذلك.

## ٣- مستويات التخطيط

على الرغم من إمكانية التخطيط لكل شيء تقريباً، فإن الطرق التي تتبعها لوضع الخطط وتنفيذها ليست دائماً نفسها. فيتعين وضع مستويات مختلفة من التخطيط وفقاً للأهداف المتوخاة من عملية التخطيط.

أما في الاتحاد الدولي، فهناك تمييز بين «التخطيط الاستراتيجي» و«التخطيط التشغيلي». وكلاهما جزء لا يتجزأ من العملية الشاملة لتحديد أولويات المنظمة وأهدافها.

### ٣-١ التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية قيام المنظمة بالبت بشأن ما تريده، والسبب وراء ذلك، ومن ثم الاختيار من بين ما هو متاح من مسارات عمل مختلفة لضمان أفضل فرص الوصول إلى هناك. وهو يساعد المنظمة على تحديد طريقة واضحة للمضي قدماً في مواجهة فرص وتحديات ناشئة، وذلك مع الحفاظ على التماسك والاستدامة على الأجل الطويل. وعادة ما يغطي هذا التخطيط الأجل الطويل (ما لا يقل عن قرابة ثلاث أو أربع سنوات، إلى ما يصل إلى عشر سنوات). وهو يوجه الاتجاه العام للمنظمة عن طريق تحديد رؤيتها ورسالتها وغاياتها أو أهدافها الاستراتيجية اللازم تحقيقها.

وينبغي أن تكون الأهداف الاستراتيجية مرتبطة بقطاعات تدخل ذات أولوية، بناءً على قدرات المنظمة والأطراف الأخرى المعنية، وينبغي أن تتضمن إطاراً زمنياً، وأن تحدد ملامح آليات التقييم. كما يشمل التخطيط الاستراتيجي اختيار وتصميم الإطار الذي يحدد أفضل مسارات للعمل من أجل تحقيق الأهداف المعلنة.

و«الخطة الاستراتيجية» هي الوثيقة الناتجة عن هذه العملية. ومن إحدى المهام الرئيسية للخطة الاستراتيجية، توجيه التطوير لتطوير لتخطيط أكثر تفصيلاً على المستوى التشغيلي والتأثير في هذا التخطيط. ولذلك، فإن الخطة الاستراتيجية تمثل مرجعاً رئيسياً لمديري المشروع/البرنامج عند القيام بتصميم وتنفيذ وتقييم تدخل ما للصليب الأحمر والهلال الأحمر.

## ٣-٢ التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي هو عملية لتحديد الكيفية التي سيجري بها تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية «على أرض الواقع». ويتم ذلك عن طريق العمل من خلال سلسلة من الخطوات (مبينة في الجزء الثالث) تحدد أو تصقل الأهداف على نحو أكثر تفصيلاً عند كل مستوى، وترتبط بالأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. ومن ثم يجري تجميع تلك الأهداف وتنظيمها في «خطط» و«برامج» و«مشاريع». وعادة ما يغطي التخطيط التشغيلي المدى القصير (بين عدة أشهر وثلاث سنوات).

ومن أجل ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج عملية، لا بد من التخطيط للأعمال المطلوبة (خطة عمل)، وتحديد تكاليفها (الميزانية)، والكيفية التي سيتم بها تمويل العمل (خطة تعبئة الموارد)، وتحديد الذين سيضطلعون بالعمل (انظر الجزء رقم ٦، نحو التنفيذ، صفحة رقم ٤٢).

ومن الجدير بالذكر أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي هي أيضاً عملية دورية، حيث يستنير التخطيط الاستراتيجي بالتجربة المكتسبة من التخطيط التشغيلي، ومن ثم يستنير الاتجاه العام للتخطيط التشغيلي بالتخطيط الاستراتيجي. وغالباً ما تتكون الخطط التشغيلية من عدة «برامج»، تتكون بدورها من عدة «مشاريع». وتتألف المشاريع والبرامج من عدة أنشطة، وهي التي تمثل أصغر العناصر التي نخطط من أجلها.

الشكل رقم ٢  
العلاقة بين التخطيط  
الاستراتيجي والتخطيط  
التشغيلي في الاتحاد  
الدولي



## ٣-٣ تعريف «المشروع» و«البرنامج»

يعتمد ما يشكل «البرنامج» وما يشكل «المشروع» إلى حد كبير على السياق. فالتدخل الذي ينظر إليه على أنه «برنامج» في أحد السياقات، مثل برنامج الجمعية الوطنية لمكافحة الإيدز وفيروسه، قد يعتبر «مشروعاً» في سياق آخر، على سبيل المثال عند إدراج مشروع الإيدز وفيروسه، أو مشروع السل، أو مشروع التدريب في مجال الإسعافات الأولية، في برنامج للرعاية الصحية.

وتجنباً للالتباس، فمن المهم وصف المشروع أو البرنامج بنفس الطريقة باستمرار ضمن نفس السياق، والحفاظ على التسلسل المنطقي للخطط والبرامج والمشاريع. وفيما يلي تعاريف توجيهية:

## الخطة

### التعريف

الخطة (لمنطقة جغرافية أو لمجال فني) هي أعلى مستوى من التخطيط التشغيلي، وهي تجمع عدة برامج (ومشاريعها وأنشطتها الخاصة بها، وغيرها) بغية تحقيق جزء من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### مثال

تشمل الأمثلة على ذلك الخطة السنوية أو خطة السنتين للجمعيات الوطنية أو لوفود الاتحاد الدولي. وتمثل هذه الخطط مجمل العملية التي يتعين تنفيذها من خلال برامج مختلفة.

## البرنامج

### التعريف

البرنامج هو مجموعة من المشاريع المنسقة، يجري تنفيذها من أجل تحقيق أهداف محددة خلال إطار زمني وتكلفة ومتغيرات أداء محددة. ويجري تجميع البرامج التي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك تحت كيان مشترك (خطة البلد، التحالف التشغيلي ... إلخ).

### مثال

تشمل الأمثلة على ذلك برنامج الصحة والرعاية، الذي يتكون من مشروع للتحصين ومشروع للإسعافات الأولية قائم على المجتمع المحلي، أو برنامج لإدارة الكوارث يتألف من مشروع مجتمعي لبناء القدرات، ومشروع مدرسي للتوعية، ومشروع لتطوير مهام إدارة الكوارث لدى جمعية وطنية.

## المشروع

### التعريف

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المنسقة، يجري تنفيذها من أجل تحقيق أهداف محددة خلال إطار زمني وتكلفة ومتغيرات أداء محددة. والمشاريع التي تهدف إلى تحقيق غاية مشتركة تشكل فيما بينها برنامجاً.

### مثال

المثال على ذلك مشروع الإسعافات الأولية لتوسيع نطاق الإسعافات الأولية في منطقة ما، أو مشروع الحد من مخاطر الكوارث لزيادة الوعي بشأن تدابير التأهب للكوارث ومواجهتها. وتتألف هذه المشاريع من أنشطة مختلفة، مثل تلك الموصوفة أدناه.

## النشاط

### التعريف

النشاط هو مزيج من عدة مهام، تستهدف كلها تحقيق نفس الهدف. والأنشطة هي أدنى مستوى من الإجراءات التي تستلزم التخطيط لها.

### مثال

تشمل الأمثلة على الأنشطة تنظيم لقاء مجتمعي (تحديد الجدول الزمني، وإيجاد المكان)، وتطوير مواد الاتصال، وتدريب المتطوعين في مجال تقنيات معينة، أو تنظيم توزيع إمدادات الإغاثة.

وتشمل الأمثلة على المهام كتابة الرسائل، والقيام بجرد المخزون، أو إصدار أوامر طلبات المخزون.

والمهام هي أبسط الأعمال التي تشكل الأنشطة.

وكما هو موضح في «سلسلة النتائج» (انظر الجزء رقم ٥-١، الصفحة رقم ٢٧) سيجري تنظيم الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها في تدخل ما وفقاً للمستويات المختلفة للنتائج المقصودة التي يهدف هذا التدخل إلى تحقيقها (المخرجات والنتائج والغاية) ضمن إطاره.

٦ يسمى أيضاً «مكون البرنامج» في التخطيط السنوي للاتحاد الدولي.

الجزء الثالث:  
طور التخطيط ضمن  
دورة المشروع/  
البرنامج





## المقدمة

كما ذكرنا سابقاً، فإن الهدف من طور التخطيط هو تحديد النتائج المقصودة من وراء هذا التدخل (الأهداف)، والمدخلات والأنشطة اللازمة لتحقيقها، وكذلك المؤثرات المطلوبة لقياس تحقيقها، وأيضاً الافتراضات الأساسية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق هذه النتائج (الأهداف). ومن الجدير بالذكر أن التخطيط يأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح وموارد ولايات وقدرات المنظمة التي تقوم بالتنفيذ وكذلك مختلف الأطراف المعنية. وفي نهاية طور التخطيط، يتم إصدار خطة المشروع وتكون جاهزة للتنفيذ.

ويمكن تقسيم طور التخطيط إلى عدة مراحل وخطوات، وذلك بطرق متعددة، وبالنسبة لهذا الدليل، يجري تنظيم هذا الطور على النحو التالي:

### مرحلة التحليل

- < تحليل الوضع والمشكلة - وهو أمر ينطوي على تحديد أهم نقاط القوة والمصالح والاحتياجات والمعوقات والفرص المتاحة بالنسبة لفريق التنفيذ والأطراف المعنية الرئيسية، وتحديد المشاكل التي يتعين حلها وأسبابها وتبعاتها.
- < تطوير الأهداف - وهو أمر ينطوي على تطوير أهداف على أساس المشاكل التي تم تحديدها والتحقق من العلاقات بين الأسباب والنتائج.
- < اختيار الأهداف - وهو أمر ينطوي على تحديد مختلف الخيارات المتاحة من أجل تحقيق الهدف الرئيسي، وتحديد فريق أو وكالة التنفيذ الأفضل للاضطلاع بالتنفيذ.

### مرحلة التصميم

- < مصفوفة الإطار المنطقي - وهي أمر ينطوي على صقل أهداف التدخل، وتحديد الافتراضات، والمؤثرات، ووسائل قياسها، وتطوير لموجز الأنشطة.
- < الجدول الزمني للنشاط - وهو ينطوي على تحديد تسلسل الأنشطة، وتقدير المدة اللازمة لها، وتحديد معالم الطريق، وإسناد المسؤوليات.
- < تخطيط الموارد - وهو ينطوي على تحديد المدخلات الضرورية والميزانية، على أساس الجدول الزمني للنشاط.
- < تطوير نظام للرصد من أجل التدخل.

## ٤- مرحلة التحليل

### ٤-١ تحليل الوضع والمشكلة

إن الهدف من الخطوات الأولى في مرحلة التحليل هو أن نفهم بمزيد من التفصيل المعلومات التي تم جمعها أثناء طور التقدير. وغالباً ما تكون تلك خطوة انتقالية بين التقدير الأولي والتصميم، إلا أن الخطوات اللازمة على وجه التحديد ستوقف على الكيفية التي تم بها إجراء التقدير الأولي.

وينبغي استخدام استنتاجات وتوصيات التقدير كأساس لإجراء تحليل أكثر تفصيلاً للمشاكل التي يتعين معالجتها. أما إذا كانت المعلومات التي تم جمعها تبدو غير دقيقة، أو غير مكتملة، أو متحيزة، فقد يكون من الضروري إعادة بعض خطوات التقدير باستخدام المنهجية والأدوات الملائمة.<sup>٧</sup>

٧ يرجى الاطلاع على منشوري  
الاتحاد الدولي للخطوط  
التوجيهية في تقييم حالات  
الطوارئ، ٢٠٠٨، وتقييم مواطن  
الضعف والقدرات، ٢٠٠٦  
وهما متاحان من خلال الرابط  
[http://www.ifrc.org/what/  
disasters/resources/  
publications.asp](http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp)

ولذلك، فمن المفيد للأشخاص الذين اضطلعوا بعملية التقدير الأولي أن يشاركوا في هذا الطور من أطوار التخطيط. وكقاعدة عامة، إذا كان الفريق المعني بإجراء التقدير قد أنجز بالفعل بعضاً من الخطوات المذكورة هنا (على سبيل المثال تحليل الأطراف المعنية أو تحليل المشكلة)، وكان هناك توافق في الآراء بشأن الاستنتاجات والتوصيات بين جميع المشاركين في عملية التقدير والتخطيط للتدخل، فلا يتعين حينئذ تكرار تلك الخطوات أو تكملتها.

#### ٤-١-١ أدوات التحليل

يتطلب تحليل الوضع أدوات للتلخيص والمقارنة وتحديد الأولويات وتنظيم البيانات. ويمكن استخدام أدوات كثيرة مختلفة - وما يجري تقديمه هنا ما هو إلا أمثلة فقط، وليست بالضرورة الأدوات الأفضل للاستخدام في كل حالة. ولا تكون الأداة مفيدة إلا إذا استخدمت في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة. كما يمكن استخدام الأداة نفسها في أوقات مختلفة.

#### الحد الأدنى من المعايير اللازمة لتحليل الوضع

- |   |   |
|---|---|
| < أياً كانت الأداة المستخدمة لتحليل الوضع، فإنه ينبغي لها، كحد أدنى، أن:  | < تتيح مجالاً للإبداع، لوضع خطة التغييرات المطلوبة لتحسين الوضع   |
| < تعزز المشاركة، بما في ذلك الناس الذين يهدف هذا التدخل إلى مساعدتهم، وفريق التخطيط بأكمله، وغير ذلك من الموظفين والمتطوعين المعنيين في الجمعية الوطنية | < تجمع بين البيانات النوعية والكمية، وكذلك المعلومات الموضوعية وغير الموضوعية   |
| < تتيح للفريق اتخاذ قرارات بشأن كيفية التدخل  | ملحوظة: في الحالات التي يجري فيها تنفيذ تدخلات الجمعية الوطنية في شراكة مع الاتحاد الدولي أو مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر أو مع جمعية وطنية شقيقة، فإنه من المهم قيام الجمعية الوطنية المضيفة بإجراء التحليل، وذلك بمشاركة كاملة من شركائها. |
| < تشمل المقدرة على تقدير الذات، لتحديد القدرة الخاصة، للوكالة المنفذة أو الفريق المنفذ، على الاضطلاع بالتدخل  |   |

ويقترح هذا الدليل ثلاث أدوات لتحليل الوضع الذي يعتمزم الفريق التدخل فيه:

- ١- تحليل الأطراف المعنية - وذلك لتقدير المشاكل والمصالح وإمكانات الجماعات المختلفة فيما يتعلق باستنتاجات التقدير
  - ٢- تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر - وهو أداة ذات نطاق واسع من الاستخدامات، بما في ذلك، على النحو المقترح هنا، تقدير قدرة الوكالة المنفذة أو الفريق المنفذ
  - ٣- تحليل شجرة المشكلة - وذلك للحصول على فكرة عن أهم المشاكل وأسبابها، مع التركيز على العلاقات بين الأسباب والنتائج
- ويمكن تكملة الأدوات المذكورة أعلاه، أو إحلال أدوات أخرى محلها، وذلك شريطة تلبية الحد الأدنى من المعايير.

#### ٤-١-٢ تحليل الأطراف المعنية

يرمز مصطلح «الأطراف المعنية» في هذا السياق إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص لديهم مصلحة في التدخل الذي يجري التخطيط له. أما «تحليل الأطراف المعنية» فهو أسلوب يستخدم لتحديد وتقدير مصالح الناس أو الفئات أو المؤسسات التي يسعى التدخل إلى مساعدتهم، وغيرهم ممن قد يوتثرون تأثيراً كبيراً في نجاح التدخل. والهدف العام من تحليل الأطراف المعنية هو ضمان إجراء التدخل في أفضل الظروف الممكنة، وذلك عن طريق جعله متماشياً بشكل واقعي مع احتياجات وقدرات الأطراف المعنية.

وتتمثل إحدى الطرق لإجراء هذا التحليل في وضع جدول مقارن. ولكن يجب أولاً تحديد الأطراف المعنية، وفي المثال المعطى في الشكل رقم ٣، يجري تصنيف أصحاب المصلحة على النحو التالي:

- (أ) المؤسسات المحتمل مشاركتها في التدخل: الجمعية الوطنية المنفذة، والجمعيات الوطنية الشقيقة، ووكالات الأمم المتحدة، والوزارات، ووفد الاتحاد... إلخ.
- (ب) الفئات المستهدفة، على سبيل المثال الفئات المستضعفة أو المستفيدين المحتملين، مثل «أمهات الأطفال الصغار»، «الفئات السكانية من الشباب تحت سن الـ ٣٠»، أو من أجل مشروع لبناء القدرات «الأعضاء الشباب في الجمعية الوطنية»... إلخ.
- (ج) آخرون، على سبيل المثال مختلف الجمعيات، والجماعات المحلية، والمدارس، والمنظمات غير الحكومية المحلية، وقادة المجتمع المحلي، والوسائل الإعلامية... إلخ.

ثانياً، يتم تحديد وتحليل المشاكل والمصالح والاحتياجات والإمكانات والتفاعل وغير ذلك من العوامل ذات الصلة، وذلك لكل الأطراف المعنية. أما العوامل التي يتعين مراعاتها لكل طرف من الأطراف المعنية فقد تتباين من سياق إلى آخر، ولكن عادة ما تشمل بعض العوامل الرئيسية ما يلي:

(أ) المشاكل: ما هي المشاكل الرئيسية التي تم تحديدها في التقدير، التي تؤثر على الأطراف المعنية في هذا الصدد؟ (مثل سوء الرعاية الصحية/التعليم، وضعف غلة المحصول، وارتفاع نسبة البطالة... إلخ.)

(ب) المصالح: ما هو الدافع الذي يحرك مجموعة الأطراف المعنية؟ (مثل الموسيقى والرقص، والرياضة، والتكنولوجيا، والتقدير... إلخ.)

(ج) الإمكانيات: كيف يمكن لمجموعة الأطراف المعنية الإسهام في حل القضايا التي تم تحديدها؟ (على سبيل المثال الالتزام رفيع المستوى في المجالات ذات الاهتمام، والتطوع، والمثالية، والوقت الحر، ومعرفة البيئة... إلخ.)

(د) التفاعل: كيف يمكن لفريق التنفيذ التواصل مع هذه الفئة؟ وما هي قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها؟ (على سبيل المثال الجمعيات الشبابية والمراكز المجتمعية والأعضاء أو المديرين في الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والمدارس والعائلات... إلخ.)

(هـ) أعمال الغير: هل هناك أي جمعية أو منظمة أو جماعة أخرى... إلخ، تقوم بالفعل بتنفيذ مشروع أو عمل يستهدف الفئة المختارة؟ وإذا كان الأمر كذلك، يتعين تحديدهم وتحديد أعمالهم لتجنب أي تداخل، فضلاً عن وضع أساس للتعاون الممكن لتوفير الجهد والموارد.

(و) أعمال الصليب الأحمر والهلال الأحمر: هل هناك أي مشروع/برنامج أو خدمة سابقاً أو حالياً تابع للصليب الأحمر والهلال الأحمر ويستهدف هذه المجموعة؟ إذا كان الأمر كذلك، فينبغي للفريق أن يناقش مع القائمين على تنفيذ هذا المشروع/البرنامج معرفة ما إذا كان ذلك كافياً كما هو، أم أنه من الضروري القيام بتعزيزه أو تحسينه أو استبداله.

ومن الناحية المثالية، فإن الأمر برمته يستلزم عقد جلسة تشاركية مع ممثلي مجموعات الأطراف المعنية المحتملة، بما في ذلك المستفيدين المحتملين، والموظفين والمتطوعين في الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والمسؤولين الحكوميين. ومن الجدير بالذكر أن الاستخدام الفعال لأساليب تشاركية في التخطيط، وأدوات تيسير المجموعة، يمكن أن يساعد على ضمان تمثيل وفهم آراء ووجهات نظر مختلف مجموعات الأطراف المعنية على نحو ملائم.

ويستند المثال المعطى في الشكل رقم ٣ على معلومات التقدير الواردة من مجتمع محلي معرض للكوارث في بلد (تخيلي) «س»، في «المنطقة الشرقية». والهدف من هذا التحليل هو معرفة المزيد

## الشكل رقم ٣ تحليل الأطراف المعنية (الجدول المقارن)

الغير	الفئات المستهدفة	المؤسسات
المتطوعون في الجمعية الوطنية	قادة المجتمعات المحلية، والجماعات النسائية، وتلاميذ المدارس، وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي	الجماعات النسائية، والسلطات المحلية

السلطات المحلية	المتطوعون في الجمعية الوطنية	تلاميذ المدارس	الجماعات النسائية	قادة المجتمعات المحلية	المشاكل
يتعين عليها ضمان سلامة المجتمع المحلي	ضرورة تحسين الروابط مع المجتمع المحلي للحد من مخاطر الكوارث	معرضون للكوارث والمخاطر الصحية	ليس لديها ما يكفي من المعلومات للتأهب للكوارث	عليهم بعض المسؤولية لضمان سلامة المجتمع المحلي	
ترغب في إظهار تحسينات في سلامة المجتمع المحلي	جيد مع المجتمع المحلي يريدون القدرة على العمل بشكل جيد مع المجتمع المحلي	يريدون حماية أفضل لهم من المخاطر	ترغب في الحصول على فهم أفضل لمخاطر الكوارث	يريدون ضمان مجتمع محلي أكثر أمناً	المصالح
التعاون والدعم يبسر المشروع بدرجة كبيرة	ميسرون ملتزمون وذوو مهارة، ومحفزون للمجتمع المحلي	حريصون على التعلم وتعمير الرسائل	دراية عميقة بالمجتمع المحلي (أنماط الطقس والحصاد)	معرفة الوضع وعلاقات القوى محلياً	الإمكانات
من خلال فروع الجمعية الوطنية	من خلال فروع الجمعية الوطنية	من خلال ترتيب زيارات مدرسية عن طريق المعلمين ممن لديهم صلة بالجمعية الوطنية	من خلال عقد اجتماعات شهرية للجماعات النسائية	من خلال عقد اجتماعات شهرية للجمعية الوطنية (الصلب الأحمر في المحلية)	التفاعل
علاقات طبية بوجه عام	علاقات طبية مع المنظمات غير الحكومية الأخرى والجماعات الدينية	حضور أطفال كثيرين لأنشطة المجموعة الدينية	بعض جماعات لديها علاقات مع جماعات دينية	العمل أيضاً مع المنظمات الدولية غير الحكومية «في مجال الإغاثة في حالات الكوارث» و«عدة جماعات دينية	أعمال الغير
اللجنة الدولية للصلب الأحمر والصلب الأحمر للبلد س قد تقنوا مؤخرًا حملة تشر	علاقات طبية منتظمة مع اللجنة الدولية للصلب الأحمر والاتحاد الدولي من خلال الصليب الأحمر للبلد س	لا توجد مشاريع جارئة، علاقات طبية مع جميع الأطراف العاقلة للصلب الأحمر والهلال الأحمر للبلد س	الصلب الأحمر للبلد س لديه اتفاقات مع مجموعات رئيسية للصلب الأحمر للبلد س (جمعية وطنية شريكة) يدعم نوادي الأمهات	الجمعية الوطنية (الصلب الأحمر في البلد س) ظلت تعمل لسنوات عديدة في أنحاء البلاد مع قادة المجتمع المحلي لا يوجد نشاط حالياً في مجال إدارة الكوارث	عمل الصليب الأحمر والهلال الأحمر

عن أدوار مختلف الأطراف المعنية فيما يتعلق بمواجهة الكوارث والحد من مخاطر الكوارث. وقد اضطلع بالتقدير فريق إدارة الكوارث للصليب الأحمر في البلد «س»، وبدعم من الاتحاد الدولي.

#### ٤-١-٣ تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر

من الأدوات الشائع استخدامها لتحليل الوضع قبل تصميم تدخل ما أداة تسمى «تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر». ويمكن استخدامها لتيسير مناقشات جماعية تشاركية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر ومقارنتها، وذلك فيما يتعلق بمختلف جوانب الوضع الذي يجري تحليله.

ويمكن استخدام هذه الأداة بطرق عديدة مختلفة. حيث يمكن لفريق التنفيذ استخدام تعاريف مختلفة لكل عنصر من عناصرها، وذلك اعتماداً على ما يريدون القيام بتحليله. ففي بعض الأحيان، يمكن اتخاذ «القوة» و «الضعف» ليكونا من العوامل الداخلية للمنظمة، بينما تعتبر «الفرص» و «المخاطر» كعوامل خارجية. وهناك بديل آخر، حيث يمكن تعريف «القوة» و «الضعف» باعتبارهما من العوامل الراهنة، بينما تعرف «الفرص» و «المخاطر» باعتبارهما من العوامل المستقبلية. وثمة نهج ثالث، وهو عدم استخدام تعريف ثابت، وترك الممارسة في هذا الصدد مفتوحة جداً.

ويمكن استخدام هذه الممارسة لتحليل القدرة التنظيمية، أو القدرة المجتمعية أو مجرد العوامل الاجتماعية العامة فيما يتعلق بالمسائل التي تم تحديدها في سيرورة التقدير. وإذا كان قد تم إجراء تحليل مماثل في مرحلة سابقة خلال التقدير الأولي<sup>٨</sup>، فإن تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر لا يزال مفيداً للتحقق من هذه المعلومات والإضافة إليها إذا لزم الأمر.

وإذا كان فريق التنفيذ يستخدم هذا التحليل لإلقاء نظرة على قدرة المنظمة على العمل بشأن المسائل التي تم تحديدها في التقدير، فقد تكون بعض الأسئلة الرئيسية التي يتعين الإجابة عنها على النحو التالي:

- < أين نحن اليوم من حيث القوة والتنمية؟ (على سبيل المثال بالنسبة للجمعية الوطنية، وعدد الأعضاء/المتطوعين، والفروع على مستوى المجتمع المحلي، والناس الذين يحصلون على خدمة، والهيكل التنظيمي، والعلاقات مع المانحين والشركاء... إلخ.)
- < هل يبتنا (الوضع السياسي/الاقتصادي، والثقافة، والتاريخ، والتقاليد... إلخ.) مواتية لتنفيذ المشروع/البرنامج، وتطوير المنظمة ذاتها؟
- < كيف يمكننا الاستفادة من المشروع/البرنامج من أجل تنميته على الأجل الطويل (وليس فقط من مكون بناء قدرة المشروع/البرنامج)؟
- < ما هي المخاطر المتعلقة بالمشروع/البرنامج بالنسبة إلى المنظمة (مثل الآثار جانبية، والتكاليف غير الظاهرة في الأجلين؛ القصير والطويل، والأعباء، والموظفين الإضافيين، والدعم اللوجستي اللازم للاستدامة في الأجل الطويل، الصورة العامة/التصور العام... إلخ)؟
- < ما هو التأثير المتوقع على الجوانب الرئيسية للمنظمة؟ هل هذا التأثير إيجابي أم سلبي بالنسبة لتنميتها طويلة الأجل؟

ويمكن لتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر أن يكشف عن العقبات الخفية بالنسبة لمشروع/برنامج محتمل، ولا سيما عندما يكون لدى المشاركين مجموعة واسعة من المصالح والمعرفة. وبالمثل، فإنه يمكن أن يحدد عناصر إيجابية قد لا تكون واضحة بشكل مباشر. وإذا ما استخدم هذا التحليل على الوجه الصحيح، فيمكنه أن يولد بيانات قيّمة بسرعة.

٨ يرجى الاطلاع على منشوري  
الاتحاد الدولي: الخطوط  
التوجيهية في تقييم حالات  
الطوارئ، ٢٠٠٨، وتقييم مواطن  
الضعف والقدرات، ٢٠٠٦.

ويقدم الشكل رقم ٤ مثلاً موجزاً لتحليل كامل لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر لجمعية الصليب الأحمر للبلد س، يعكس قدراتها فيما يتعلق بمخاطر الكوارث التي تم تحديدها في تقرير التقدير. وفيما يلي أدناه موجز للخطوات المقترحة من أجل الاضطلاع بتحليل لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، يركز على القدرة التنظيمية.

الشكل رقم ٤: تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر	
القوة	الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; دراية جيدة بالمجتمع المحلي</li> <li>&lt; تجربة جيدة في مجال مواجهة الكوارث والتأهب لها في أجزاء أخرى من البلاد</li> <li>&lt; التفهم لقضايا الحد من مخاطر الكوارث</li> <li>&lt; علاقات طيبة مع الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; تأثير غير ذي بال على هيكل الحكومة المحلية</li> <li>&lt; عدم وجود تجربة في مجال تدريب المؤسسات الأخرى</li> </ul>
الفرص	المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; صلات طيبة مع المدارس عن طريق أندية شباب الصليب الأحمر</li> <li>&lt; إتاحة التمويل والمساعدة التقنية من الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; قد تكون الهياكل الحكومية غير قادرة على دعم العمل</li> <li>&lt; قد تكون المجتمعات المحلية غير مهتمة/مستعدة فيما يتعلق بالانخراط في مجال مخاطر الكوارث</li> </ul>

#### ٤-١-٣-١ الخطوات المقترحة لإجراء تحليل تنظيمي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر

**الخطوة رقم ١:** اطلب من المشاركين استشارة الأفكار حول السؤال التالي: «ما هي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، التي يمكنها أن تؤثر في المشاكل التي نسعى إلى معالجتها؟» اطلب من أعضاء المجموعة كتابة إجاباتهم بحروف كبيرة، فيما لا يزيد على ثلاث كلمات فقط، في الحيز المناسب.

**الخطوة رقم ٢:** اطلب من المشاركين فعل الشيء نفسه مع هذا السؤال: «ما هي الفرص والمخاطر من خارج المنظمة، التي يمكنها أن تؤثر في المشاكل التي نسعى إلى معالجتها؟» سجل الأجوبة على نفس النحو السابق.

واعتماداً على حجم المجموعة، يمكن للميسر أن يقوم بتقسيم المشاركين إلى مجموعة عمل واحدة أو اثنتين أو أربع مجموعات. تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة مشرّكين، وثمانية كحد أقصى. وإذا ما اختار الميسر تشكيل فريقين للعمل، فله أن يطلب من أحدهما التفكير في نقاط القوة والضعف، بينما يتولى الفريق الثاني الفرص والمخاطر.

**الخطوة رقم ٣:** بعد مرور وقت متفق بشأنه (٢٠-٣٠ دقيقة)، تقوم كل مجموعة بشرح إجاباتها للمجموعة (للمجموعات الأخرى).

**الخطوة رقم ٤:** يمكن بعدئذ للميسر توجيه المجموعة في «مناقشة تأملية» تقوم على أسئلة مثل «ما الذي نستقيه من هذه النتائج؟»، و«ما هي القرارات التي يتعين علينا اتخاذها؟»، و«هل نحن مستعدون للمضي قدماً؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي يجب القيام به أولاً؟ أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الذي ينبغي القيام به لكي تتمكن من المضي قدماً؟»

## ٤-١-٤ تحليل المشكلة (باستخدام أداة «شجرة المشكلة»)

يمكن تعريف تحليل المشكلة بأنه دراسة وافية لمشكلة واحدة أو أكثر (جرى تحديدها خلال مرحلة التقدير)، وذلك لتحديد أسبابها والبت بشأن ما إذا كان يتعين مواجهتها والسييل إلى ذلك. وتعرف «المشكلة» هنا بأنها «وضع غير مُرضٍ، قد يكون من الصعب التعامل معه». وتحليل المشكلة هو مرحلة مهمة من مراحل تخطيط المشروع/البرنامج، حيث إنه يوجه جميع السيرورات اللاحقة فيما يتعلق بالتحليل واتخاذ القرار بشأن تحديد الأولويات.

ومجرد سرد وترتيب المشاكل لا يدعم إجراء تحليل متعمق للوضع بالقدر الكافي. والهدف من تحليل المشكلة هو إنشاء وتلخيص وتنظيم النتائج الأولية لعملية التقدير، من أجل التوصل إلى فهم أوضح للوضع قيد التحليل. وهو ينطوي على تحديد الجوانب السلبية للوضع القائم (أي «المشاكل») ومن ثم القيام بتحديد الأسباب المباشرة والكامنة. وعن طريق تحديد أسباب المشكلة، يمكن البدء في تحديد حلول ممكنة لمعالجتها.

وقد يتم القيام بشكل ما من تحليل المشكلة خلال التقدير الأولي، وفي هذه الحالة، ينبغي إعادة النظر في المعلومات، والتحقق منها، وإكمالها إذا لزم الأمر. أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فينبغي البدء في ذلك عند هذا الحد، باستخدام المعلومات التي جرت مناقشتها وتحليلها خلال عملية التقدير، وخلال تحليل الأطراف المعنية وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لدعم تحليل المشكلة. ومن الأدوات الشائع استخدامها هي «شجرة المشكلة»<sup>٩</sup>. وهذه الطريقة البصرية تستخدم أسلوب التنظير على شجرة لتيسير تحليل المشكلة (المشكلات). وتنتج الممارسة صورة موجزة للوضع السلبي القائم، على سبيل المثال، تمثل المشكلة الرئيسية في «الجذع»، وأسباب المشكلة في «الجذور»، والآثار المترتبة على هذه المشكلة في «الفروع».

ويمكن الاضطلاع بممارسة إعداد شجرة المشكلة في ثلاث خطوات:

**الخطوة رقم ١:** ناقش في شكل جماعي القضايا المختلفة التي تم تحديدها في التقدير.

**الخطوة رقم ٢:** حدد لب المشكلة (المشكلات) التي ينبغي معالجتها واتفق بشأنه.

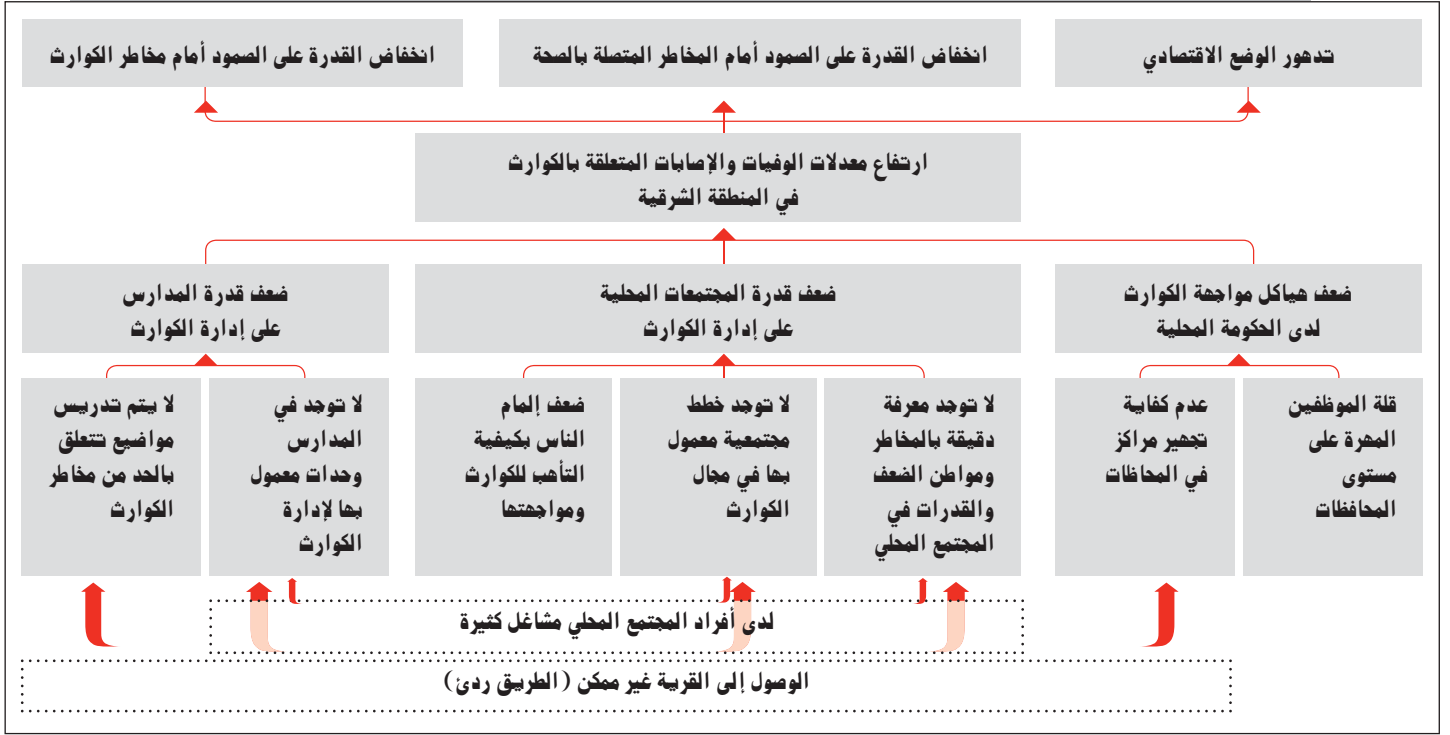
**الخطوة رقم ٣:** حدد وحلل أسباب وآثار لب المشكلة (المشكلات).

وتنطوي الخطوة الثالثة على تكرار طرح السؤال «ما سبب وجود هذه المشكلة؟» (تسمى هذه الممارسة أحيانا «شجرة لماذا-لماذا»). ثم يبحث التحليل بعد ذلك في الوصلات (العلاقة بين الأسباب - النتائج) بين المشاكل التي تم تحديدها.

وينبغي «لشجرة المشكلة» المنتجة من خلال هذه الممارسة أن تقدم صيغة واقعية قوية ولكن بسيطة. فشجرة المشكلة لا يمكن ولا يجب أن تحتوي على، أو تفسر، التعقيدات لكل علاقة أسباب-نتائج يمكن تحديدها.

<sup>٩</sup> هناك صورة مبسطة لشجرة المشاكل (لماذا-لماذا) موجود في منشور الاتحاد الدولي: الخطوط التوجيهية في تقييم حالات الطوارئ، ٢٠٠٨، الصفحة رقم ٦٢.

الشكل رقم ٥: شجرة مشكلة مبسطة



عوامل خارجية قد تؤثر في الجدوى

- الشكل رقم ٥ (الصفحة رقم ٢٢) يعطي صورة موجزة وبمبسطة للتحليل باستخدام شجرة المشكلة.
  - الملحق رقم ١ كيفية إنشاء «شجرة المشكلة» (الصفحة رقم ٥١) يعرض هذا الأسلوب بمزيد من التفصيل.
  - الشكل رقم ١٩ (الصفحة رقم ٥٣) يعطي مثالاً على إجراء تحليل مفصل باستخدام شجرة المشكلة.
- والمثال على تحليل المشكلة المعطى في الشكل رقم ٥، يستند على نفس سياق تحليلات الأطراف المعنية، وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، أي أنه يحقق في أسباب انخفاض القدرات في مجال الحد من الوفيات والإصابات الناجمة عن الكوارث في إحدى أرجاء (المنطقة الشرقية) للبلد (س).
- وبالنسبة لجميع هذه الأدوات، ستتحسن جودة التحليل بشكل كبير عن طريق استخدام أساليب تشاركية لتيسير المجموعة،<sup>١٠</sup> حيث إن هذا سيساعد على ضمان تمثيل وفهم آراء ووجهات نظر مختلف مجموعات الأطراف المعنية على نحو ملائم.

## ٢-٤ < تطوير الأهداف

يُعرَّف الهدف بأنه تلك النتيجة المقصودة التي يرمي تدخل ما إلى تحقيقها. وهي المرحلة التي تبدأ عندها في تحديد النتائج التي تريد تحقيقها على مختلف المستويات. والهدف من هذه الممارسة هو تحديد الوضع المستقبلي المنشود لكافة المشاكل التي تم تحديدها، بحيث يمكنك في وقت لاحق تحديد تلك المشاكل التي يمكن للمنظمة معالجتها بواقعية.

ومرة أخرى، فإن إجراء العملية بطريقة تشاركية يعد أمراً حاسماً، تنطوي على إشراك الأطراف المعنية الرئيسية، ويشمل ذلك ممثلين عن الناس الذين يهدف هذا التدخل إلى مساعدتهم.

١٠ يرجى الاطلاع على منشور

الاتحاد الدولي. كيفية إجراء تقييم لمواطن الضعف والقدرات. جنيف، ٢٠٠٧، الصفحتين ١٨-١٩، للحصول على مزيد من المعلومات حول مستويات المشاركة في أساليب تيسير المجموعة

<http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/how-to-do-vca-en.pdf>



وهناك طريقة شائعة لتطوير وتحديد واختيار الأهداف، تتمثل في إنشاء «شجرة الأهداف»، التي تستند بشكل وثيق جداً على «شجرة المشكلة». وكما هو الحال مع شجرة المشكلة، فإن شجرة الأهداف ينبغي أن توفر موجزاً للواقع مبسطاً ولكنه قوي.

وشجرة الأهداف أداة للمساعدة في تحليل وعرض الأفكار. وتكمن قوتها الرئيسية في إبقائها على تحليل الأهداف المحتملة لمشروع راسخ الجذور في معالجة مجموعة من المشاكل ذات الأولوية التي تم تحديدها بوضوح. وستساعد على ما يلي:

- < بيان ووصف الوضع المستقبلي إذا ما تم علاج كافة المشاكل التي تم تحديدها
- < تحديد الأهداف الممكنة (النتائج المقصودة) والتحقق من التسلسل الهرمي بينها
- < توضيح العلاقات السببية (الوسائل-الغايات) والتحقق منها من خلال رسم توضيحي
- < وضع الأولويات عن طريق ما يلي:
  - تقدير مدى واقعية إنجاز بعض الأهداف
  - تحديد ما قد يلزم من وسائل إضافية لتحقيق النتائج المقصودة

وهناك خطوتان أساسيتان في سيرورة إعداد شجرة الأهداف، هما:

الخطوة رقم ١: تحويل كل مشكلة من المشاكل الموجودة في شجرة المشكلة إلى بيانات إيجابية («أهداف»)، وذلك عن طريق إعادة صياغة الأوضاع السلبية كأوضاع إيجابية مرغوب فيها، وذلك استناداً على الاحتياجات التي تنشأ من المشاكل. ثم أعد رسم شكل شجرة المشكلة، ولكن مع استبدال كل مشكلة بهدف.

الخطوة رقم ٢: التحقق من المنطق (العلاقات بين الأسباب-النتائج) لضمان أن يكون الهدف منطقياً وذو معنى، هل سيساعد تحقيق الأهداف ذات المستوى الأقل على تحقيق الأهداف عالية المستوى؟ ومن ثم يمكن تعديل الأهداف في ضوء ذلك إذا لزم الأمر، وذلك من خلال:

- < تنقيح البيانات لجعلها أكثر وضوحاً ودقة
- < إضافة أهداف جديدة ضرورية/ ذات صلة
- < إزالة الأهداف غير الضرورية/غير ذات صلة

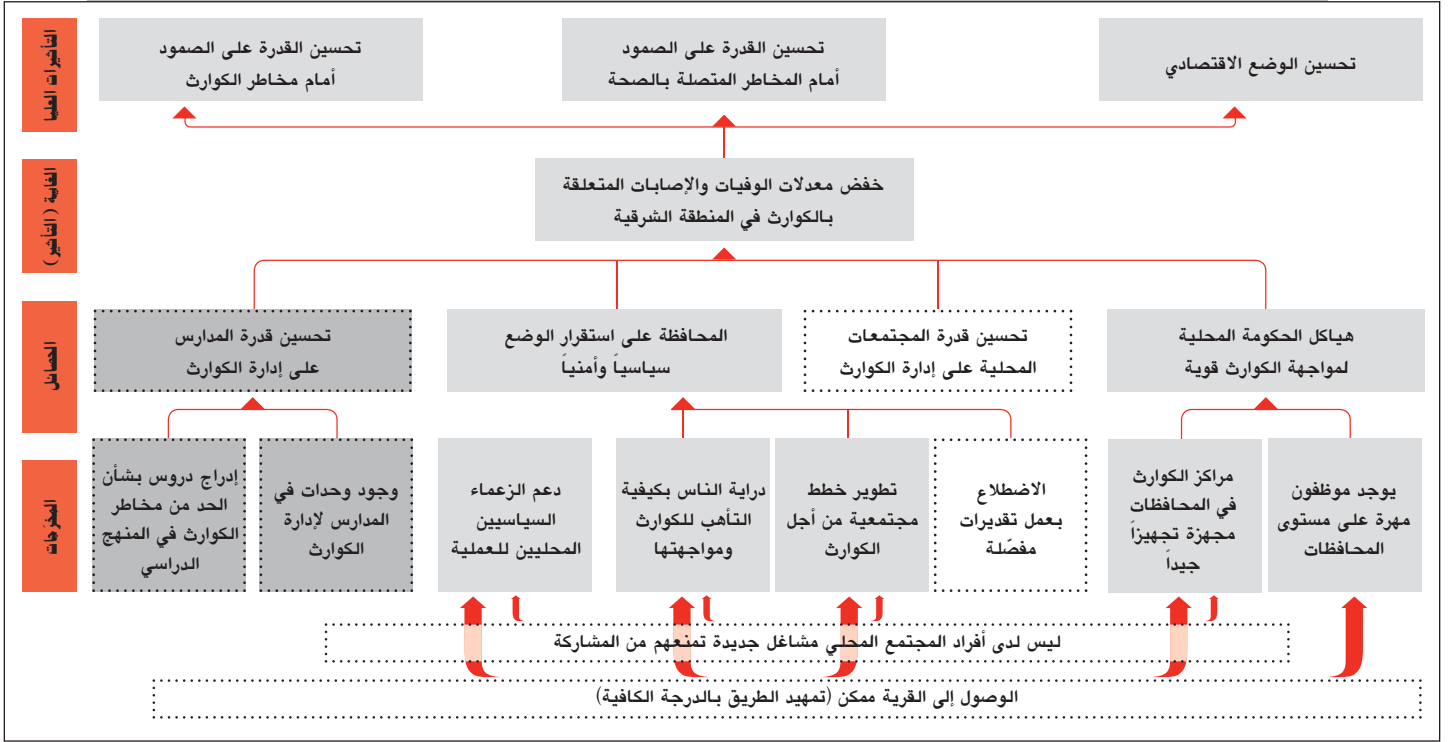
- الملحق رقم ٢، الصفحة رقم ٥٤، يقدم شرحاً مفصلاً لطريقة إنشاء شجرة الأهداف.
- الشكل رقم ٦، الصفحة رقم ٢٤، يقدم مثلاً على شجرة الأهداف التي أنشئت على شجرة المشكلة الواردة في الشكل رقم ٥.

## < ٣-٤ اختيار الأهداف

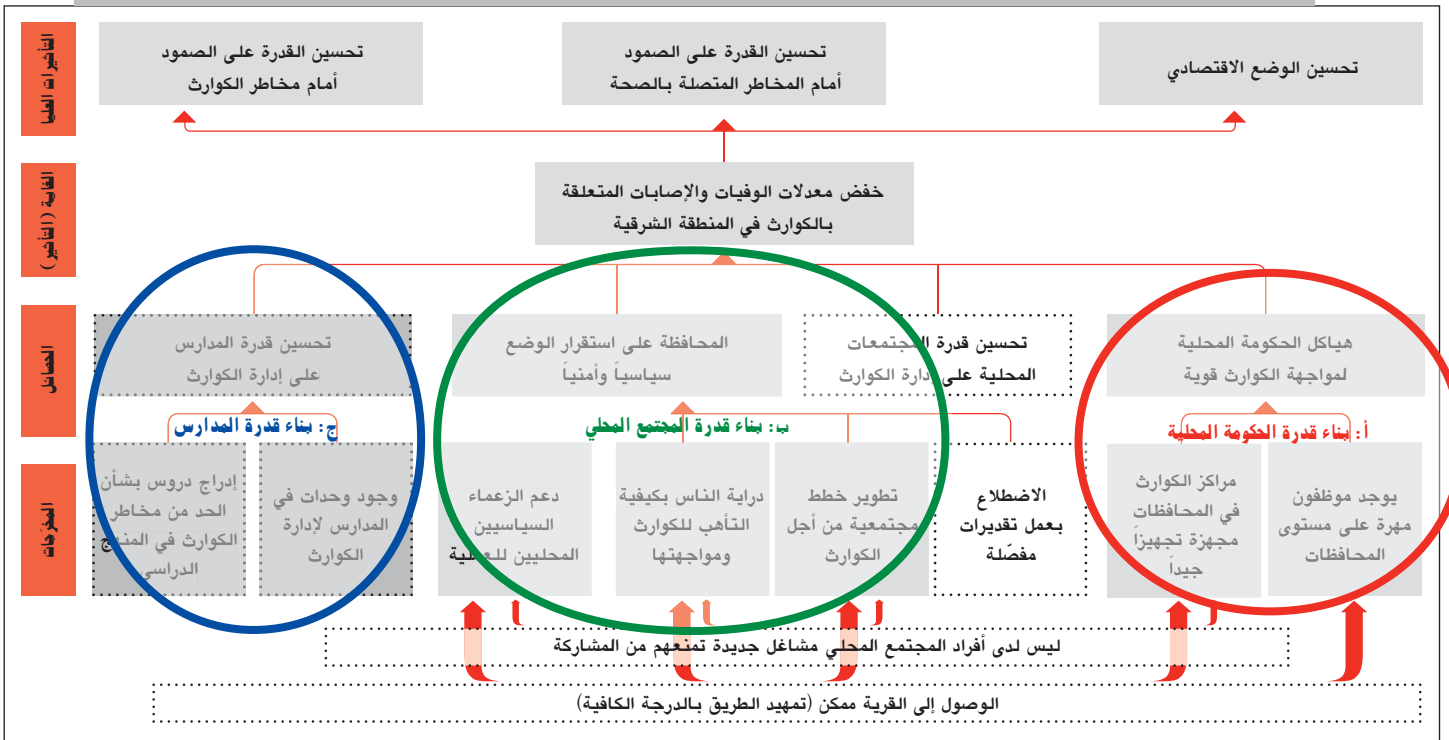
بمجرد الانتهاء من إنشاء شجرة الأهداف، تتوفر لدينا مجموعة شاملة من الأهداف المحتملة للتدخل. بيد أنه، لا يمكنك حل جميع المشاكل. وإذا حاولت معالجة جميع الأهداف التي تم تحديدها، فمن المرجح أن يكون التدخل عندئذ طويلاً جداً وبالغ التكلفة. ولذلك، سيكون من الضروري قيامك بالتركيز على مجال واحد أو عدد قليل من المجالات المحددة في شجرة الأهداف.

وهذه المرحلة التحليلية في بعض الجوانب، هي أكثر صعوبة وتحدياً، حيث إنها تنطوي على تجميع كمية كبيرة من المعلومات، ومن ثم إصدار حكم معقد حول أفضل الخيارات لمتابعة التنفيذ. وفي الواقع، غالباً ما يتعين القيام بعدد من حلول الوسط، لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية المختلفة، ومطالب السكان، والقيود العملية، مثل احتمالية توافر الموارد.

الشكل رقم ٦: شجرة الأهداف



الشكل رقم ٧: اختيار الأهداف



## ٤-٣-١ الأسلوب المقترح للتحليل

### الخطوة رقم ١: تحديد الحلول المحتملة.

انظر إلى شجرة الأهداف، وجمع الأهداف معاً من أجل تحديد مجموعة «حلول» محتملة واسعة. ويتم ذلك بالبحث عن الأهداف التي ترتبط مع بعضها ارتباطاً مباشراً خلال علاقة أسباب-نتائج (انظر الشكل رقم ٧: اختيار الأهداف).

وخلال مرحلة التحليل السابقة، فإن المزايا والصعوبات المحتملة لمختلف طرق معالجة المشاكل ربما تكون قد نوقشت بالفعل. ولا بد الآن من النظر إلى هذه القضايا والخيارات بشكل أوثق، وذلك لتحديد نطاق التدخل المحتمل قبل الاضطلاع بعمل تصميم أكثر تفصيلاً.

### الخطوة رقم ٢: اختيار الحل الأفضل.

استناداً على مجموعة الحلول التي تم تحديدها في شجرة الأهداف، سيكون من الضروري قيام الفريق الآن بموازنة مختلف الخيارات المتاحة، واختيار الأفضل من بينها لفريق التنفيذ. ومن ثم، فإن هذا سيحدد نطاق التدخل. وهناك مجموعة متنوعة من الأدوات للمساعدة في هذه العملية. والأدوات الموصوفتان هنا هما جدول تحليل الأهداف، وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر. (انظر الملحق رقم ٢، الصفحة رقم ٥٤، للحصول على شرح أكثر تفصيلاً لكيفية اختيار الحل الأفضل.)

جدول تحليل الأهداف (انظر الشكل رقم ٨ أدناه): وهو يلخص وينظم المعلومات بشأن كل قضية في شكل جدول مقارنة. وهو أداة مفيدة لتعزيز المناقشة وتبادل الآراء فيما بين فريق تصميم وتنفيذ هذا التدخل. وكما هو الحال دائماً، فإن جودة هذا التحليل وجدوى القرارات المتخذة ستعتمد على جودة وشرعية البيانات التي يجري تحليلها (التكاليف، والأسعار، والإتاحة، والممارسات المحلية... إلخ). ويمكن قياس مختلف المعايير باستخدام أرقام (على سبيل المثال من ١ إلى ٣، حيث ٣ تكون لأكثرهم إيجابية، ورقم ١ لأقلهم إيجابية)، وينبغي اختيار الحل الذي يحوز على أعلى الدرجات. ويستخدم المثال المعطى في الشكل رقم ٨ مجموعة واحدة من المعايير، بيد أنه يمكن استخدام أي مجموعة من المعايير الملائمة، وذلك وفقاً للسياق. كما يمكن استخدام تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر الذي سبق عرضه (انظر الشكل رقم ٤، الصفحة رقم ٢٠).

الشكل رقم ٨  
جدول تحليل الأهداف

الحل ألف بناء قدرة المدرسة	الحل باء بناء قدرة المجتمع	الحل جيم بناء قدرة الحكومة المحلية	الحل دال (الجمع بين الحلين ألف و باء)	ما هو مزيج الأهداف الذي سيكون أكثر فعالية في معالجة احتياجات الفئات السكانية المستهدفة؟
٢	٣	١	٣	١- ما هي الأهداف التي تتوافق مع المبادئ الأساسية للصليب الأحمر والهلال الأحمر وولايته وسياساته؟
٢	٣	١	٣	٢- ما هو مزيج الأهداف الذي تملك منظماتنا وفريقنا القدرة على معالجته بفعالية؟
٢	٢	١	٢	٣- هل هناك منظمات أخرى تقوم بالفعل بمعالجة هذه المشكلة؟
٢	١	٢	١	٤- المعوقات والمخاطر: ما هو مدى ضعف التدخل أمام العوامل الخارجية؟ (يرجى الرجوع أيضاً إلى الجزء ٥-٤ الصفحة رقم ٣١)
٣	١	٢	٣	٥- كيف يمكن تقديم أفضل دعم للملكية المحلية للمشروع؟
٣	٢	٣	٣	٦- كيف يمكننا أن نأخذ بعين الاعتبار احترام الثقافة المحلية؟
٣	٣	٢	٣	٧- ما هي أكثر الخيارات فعالية من حيث التكلفة؟
١٧	١٥	١٢	١٨	المجموع

في هذا المثال، يستخدم تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر من أجل استراتيجية محتملة لبناء قدرة مجتمع محلي. ويمكن أن يسترشد بنفس المعايير على النحو الوارد في الجدول المذكور آنفاً هذا التحليل لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر. ويجدر القول بأن استخدام هذا التحليل بطريقتين (هنا، وسابقاً في «التحليل الداخلي») يدل على أنه مثلما هو الحال مع جميع الأدوات، فلديه العديد من التطبيقات، وليس من الضروري أن يقتصر استخدامه على نقطة واحدة محددة فقط أثناء عملية التخطيط.

الشكل رقم ٩: تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر من أجل استراتيجية بناء قدرة المجتمع المحلي

الضعف	القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; لا يعالج القضايا المؤسسية (الحكومية) ذات النطاق الأوسع</li> <li>&lt; لا يلبي الحاجة إلى تحسين آليات إدارة الكوارث في الجمعية الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; يصل مباشرة إلى الجهات الفاعلة المجتمعية</li> <li>&lt; أكثر استدامة حيث إنه يبني المعرفة المحلية</li> <li>&lt; منخفض التكلفة نسبياً حيث إنه لا يتطلب معدات باهظة الثمن</li> </ul>
المخاطر	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; طول العملية اللازمة لإقامة علاقات مجتمعية وتحديد احتياجات دقيقة</li> <li>&lt; يعول على اهتمام المجتمعات المحلية واستعدادها</li> <li>&lt; يستلزم الأمر وقتاً طويلاً لزيارة العديد من المجتمعات المحلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; يحسّن الروابط مع المجتمع المحلي من أجل مشاريع/برامج أخرى للجمعية الوطنية</li> <li>&lt; يحسّن إلمام الجمعية الوطنية بالقضايا المجتمعية</li> </ul>

استناداً على المثال الوارد في الشكل رقم ٧: اختيار الأهداف، الصفحة رقم ٢٤، واتباع مختلف التحليلات التي تم الاطلاع بها أعلاه:

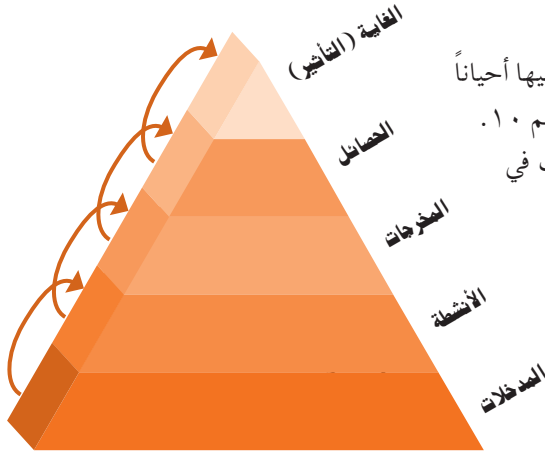
- < فريق التنفيذ (فريق إدارة الكوارث تابع لجمعية وطنية يعمل في بلده) يقرر الاضطلاع ببرنامج لإدارة الكوارث ذي مشروعين (مكونين للبرنامج)، يجمع بين مجموعتين من الأهداف - «بناء قدرة مدرسة» و«بناء قدرة مجتمع محلي».
- < أما مجموعة الأهداف الثالثة الممكنة («بناء قدرة الحكومة المحلية»)، فهي مستبعدة لأن التعامل معها تقوم به جهات فاعلة أخرى (مثل الحكومة الوطنية أو وكالة الأمم المتحدة)، ولأن فريق التدخل ليست لديه خبرة أو ولاية مماثلة في هذا المجال لتلك التي لديه في مجال العمل المجتمعي والمدرسي.
- < بالنسبة للعوامل الخارجية التي لا يمكن للبرنامج معالجتها، يجري تحديدها مؤقتاً على أنها منخفضة المخاطر، إلا أنه سيتم الالتفات إليها مرة أخرى. بمزيد من التفصيل في الجزء رقم ٥-٤، الصفحة رقم ٣١.

## ٥- مرحلة التصميم

تنطوي مرحلة التصميم على توضيح أهداف التدخل من خلال القيام على جميع المستويات بتحديد بيانات للنتائج المزمع تحقيقها، تكون دقيقة وقابلة للقياس. كما تنطوي على تحديد كيفية تحقيق النتائج فعلياً من خلال المدخلات والأنشطة، وتحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس تلك النتائج.

### ١-٥ < تحديد النتائج والأهداف

تعرف «النتائج» بأنها «الآثار المترتبة على الأعمال، ويمكن أن تكون مقصودة أو غير مقصودة، وإيجابية أو سلبية». أما النتائج المقصودة التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، فغالباً ما يشار إليها باسم «الأهداف»، وهي أساس التخطيط.



ويمكن الفصل بين النتائج والأهداف بمستويات تتزايد في الأهمية، ويشار إليها أحياناً باسم «سلسلة النتائج» أو «هرم الأهداف»، على النحو المبين في الشكل رقم ١٠. ويرد شرح للمصطلحات في الجزء رقم ٥-٢. بينما ترد الأمثلة على ذلك في الجزء رقم ٥-٣.

ويجري تطوير مختلف مستويات النتائج/الأهداف وفقاً للمعلومات المتولدة خلال طوري التقدير والتحليل، كما يجري تنظيمها في جدول أو أي شكل آخر. وأكثر الأدوات شيوعاً في الاستخدام هي مصفوفة الإطار المنطقي.

### ٢-٥ < مصفوفة الإطار المنطقي

تتألف مصفوفة الإطار المنطقي من جدول ذي أربعة صفوف وأربعة أعمدة، يوجز الجوانب الرئيسية للمشروع/البرنامج. وتحدد تسلسلاً منطقياً لعلاقات الأسباب-النتائج، استناداً على سلسلة النتائج/هرم الأهداف. وتستخدم سيرورة تطوير الأهداف واختيارها الموضحة سابقاً، كأساس لتحقيق الأهداف المحددة في مصفوفة الإطار المنطقي.

وهناك مجموعة متنوعة من التنسيقات المستخدمة للإطار المنطقي، ومن المهم أن يكون هناك فهم واضح ومشارك لمختلف المصطلحات المستخدمة. ويبين الشكل رقم ١١ التنسيق والمصطلحات والتعريفات التي يوصي هذا الدليل باستخدامها في الاتحاد الدولي.

والإطار المنطقي لا يظهر كل تفاصيل المشروع/البرنامج. ويمكن تقديم مزيد من التفاصيل، مثل المقترح والميزانية والجدول الزمني للنشاط، في وثائق أخرى مصاحبة للإطار المنطقي، ولكن ينبغي أن تكون جميعها مرتبطة بالإطار المنطقي ارتباطاً شديداً واضحاً. ولا يقتصر استخدام الإطار المنطقي على تصميم المشاريع والبرامج فقط، وإنما يمكن استخدامه أيضاً كأساس للتنفيذ والرصد والتقييم. وهو وثيقة حية، ينبغي الرجوع إليها وتعديلها عبر دورة حياة التدخل.

والجزء التالي يوضح إحدى طرق بناء مصفوفة الإطار المنطقي بطريقة منظمة. ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة أنه يمكن القيام بهذه المهمة بطرق مختلفة، فالأمر هو سيرورة للتطوير عن طريق التجربة والخطأ، وليس مجرد مجموعة من الخطوات المتتالية الثابتة.

الشكل رقم ١٠  
سلسلة النتائج/  
هرم الأهداف

ويتمثل أحد النهج في القيام بملاء جميع الأهداف أولاً، ثم التحقق من واقعيتها من خلال النظر في الافتراضات على كل مستوى، وذلك قبل إضافة المؤشرات ووسائل التحقق منها. وهذا هو النهج المتبع هنا. وثمة نهج آخر، هو استكمال جميع الأهداف مع مؤشراتها ووسائل التحقق منه، وذلك قبل الانتقال إلى وضع الافتراضات.

ومع صياغة أجزاء جديدة من الإطار المنطقي، ستكون ثمة ضرورة غالباً لاستعراض المعلومات التي سبق تجميعها، والقيام بتنقيحها إذا لزم الأمر. بيد أن اختيار أحد النهجين الواسعين لاستكمال مصفوفة قد يساعد أحياناً على توجيه الفريق. ونود التنويه بأن تسلسل الخطوات المطروحة هنا هو فقط للتوجيه، وليستخدمه فريق التدخل إذا وجد أنه مفيد. والأمثلة على مختلف بيانات الأهداف مأخوذة من المثال الكامل للإطار المنطقي الوارد في الشكل رقم ١٥، الصفحة رقم ٤٠.

#### الشكل رقم ١١: الإطار المنطقي: تعاريف المصطلحات

الأهداف (ما نود تحقيقه)	المؤشرات (كيفية قياس التغيير)	وسائل التحقق (مكان/كيفية الحصول على المعلومات)	الافتراضات (ما الذي يتعين أيضاً الإلمام به)
الغاية النتائج طويلة الأجل التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، والتي قد تساهم فيها عوامل خارجية عن نطاق التدخل	مؤشرات التأثير معايير كمية و/أو نوعية لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الغاية	الكيفية التي سيجري بها جمع المعلومات عن المؤشرات (يمكن أن تشمل الذين سيقومون بالجمع وتيرة القيام بالجمع)	عوامل خارجية خارجة عن نطاق سيطرة التدخل، ضرورية من أجل مساهمة الغاية في النتائج الأعلى مستوى.
الحصيلة (الحصائل) النتيجة (النتائج) الرئيسية التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، وهي أكثر شيوعاً من حيث المعارف أو المواقف أو ممارسات المجموعة المستهدفة	مؤشرات الحصائل معايير كمية و/أو نوعية لقياس التقدم المحرز نحو الحصائل	على النحو المذكور أعلاه	عوامل خارجية خارجة عن نطاق سيطرة التدخل، ضرورية من أجل مساهمة الحصائل في تحقيق الغاية.
المخرجات المنتجات والسلع والخدمات الملموسة وغيرها من النتائج المباشرة التي تؤدي إلى تحقيق الحصائل	مؤشرات المخرجات معايير كمية و/أو نوعية لقياس التقدم المحرز نحو المخرجات	على النحو المذكور أعلاه	عوامل خارجية خارجة عن نطاق سيطرة التدخل، ضرورية إذا كان يراد للمخرجات أن تؤدي إلى تحقيق الحصائل.
الأنشطة مجموعة من المهام التي يتعين الاضطلاع بها من أجل تحقيق المخرجات	المدخلات المواد والموارد الضرورية لتنفيذ الأنشطة	التكاليف (والمصادر) موجز التكاليف لكل من الموارد/الأنشطة التي تم تحديدها، كما يمكن تحديد مصادر الدخل	عوامل خارجية خارجة عن نطاق سيطرة التدخل، ضرورية من أجل الأنشطة لتحقيق المخرجات

## ٥-٣ تصميم الأهداف

في هذه المرحلة، ينبغي نقل مشروع الأهداف المختارة من شجرة الأهداف إلى الإطار المنطقي، ومواصلة صقله إذا لزم الأمر، وذلك لكي يتسنى تصميم مجموعة كاملة من الأهداف من أجل التدخل. وحفاظاً على نهج الإدارة القائمة على النتائج، فلا بد من تركيز الإطار المنطقي على تحقيق تغييرات حقيقية يمكن قياسها.

وينبغي كتابة جميع الأهداف في شكل بيانات بسيطة، واضحة، موجزة، تصف النتيجة المقصودة التي ينبغي تحقيقها. وسنقدم فيما يلي شرحاً أكثر تفصيلاً للمستويات المختلفة للأهداف المبينة في الشكل رقم ١١.

### الغاية

الأهداف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الغاية			
الحصائل			
المخرجات			
الأنشطة			

«الغاية» هي بيان بسيط وواضح، يصف «النتائج طويلة الأجل التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، والتي قد تكون ساهمت فيها عوامل خارجة عن نطاق التدخل». وينبغي أن تعكس الهدف النهائي للتدخل، أي الظروف التي يتعين تغييرها. ويتصل بأعلى مستوى للنتائج، وهي تلك التي تكون سيطرتكم عليها أقل.

على سبيل المثال، يمكن أن يكون الهدف المتمثل في مشروع تغذية الأم والطفل: «خفض معدل وفيات الرضع المرتبطة بسوء التغذية في المجتمعات المحلية المستهدفة». وهناك عوامل قد تساهم في خفض وفيات الرضع خلاف مشروع التغذية. فالتدخلات الصحية الأخرى مثل حملات التطعيم أو بناء العيادات الصحية يمكن أن تكون ذات تأثير على خفض وفيات الرضع. كما يمكن لمشاريع سبل كسب العيش التي تزيد دخل الأسرة أن تساهم في الحد من وفيات الرضع.

وكثيراً ما يمكن تطوير الغاية انطلاقاً من الهدف الرئيسي المبين في شجرة الأهداف (انظر الشكل رقم ٦، الصفحة رقم ٢٤). كما يمكن تطوير الغاية انطلاقاً من الهدف ذي المستوى الأدنى في شجرة الأهداف، ولا سيما إذا كان الهدف الرئيسي الذي تم تحديده أصلاً موجود على مستوى عال جداً (على سبيل المثال «تحسين الرفاه العام للمجتمع المحلي»).

أما «التأثير»، فغالباً ما يستخدم في المقام الأول للإشارة إلى النتائج الفعلية طويلة الأجل الناجمة عن التدخل، سواء كانت إيجابية أو سلبية، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة.<sup>١١</sup> ويشير التأثير إلى نفس مستوى النتائج طويلة الأجل، مثلما هو الحال مع الغاية، بيد أن الغاية تشير فقط إلى النتائج الإيجابية المقصودة من التدخل.

### مثال على الغاية من المشروع

خفض معدلات الوفيات والإصابات المتعلقة بالكوارث في المنطقة الشرقية.

### الحصائل

«الحصائل» هي «النتيجة (النتائج) الرئيسية التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، وهي أكثر شيوعاً من حيث معارف ومواقف وممارسات الفئة المستهدفة». وينبغي أن يساهم تحقيق الحصيلة (الحصائل) بشكل مباشر في تحقيق الغاية العامة. والحصائل هي المفاعيل المقصودة المتوسطة الأجل لمخرجات التدخل. وما لديك من سيطرة على الحصائل تكون أقل مما لديك من سيطرة على المخرجات.

١١ انظر سجل معجم المصطلحات في الملحق رقم ٣، مقتبس من معجم المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، الصادر عام ٢٠٠٢ عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، الفريق العامل المعني بتقييم المساعدات.

وغالباً ما يجري تطوير الحصائل من المستوى الذي يدونها في شجرة الأهداف (انظر الشكل رقم ٦، الصفحة رقم ٢٤)، وغالباً ما تؤخذ الغاية والحصائل لتدخل ما مباشرة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، أو تتأثر بها. وحتى عندما يكون هذا هو الحال، فإن سيرورة تحديد الأهداف القائمة على أساس التحليل هي مع ذلك خطوة حيوية للتحقق مما إذا كانت هناك حصائل إضافية تختص بهذا الوضع. كما أنها بمثابة تحقق ضروري لأهمية الاستراتيجية بالنسبة إلى السياق المحدد الذي يجري فيه تطوير المشروع/البرنامج. ويمكن اعتماد حصيلة واحدة أو أكثر، وذلك اعتماداً على سياق التدخل.

## مثال على الغاية من المشروع ١

تحسّن قدرة المجتمعات المحلية في مجال التأهب للكوارث ومواجهتها.

### المخرجات

«المخرجات» هي «المنتجات والسلع والخدمات الملموسة، وغيرها من النتائج المباشرة التي تؤدي إلى تحقيق الحصائل». وهي أهم المفاعيل المباشرة لنشاط ما، كما أنها تمثل النتائج التي لديكم عليها سيطرة أكبر.

وينبغي للمخرجات أن تصف كل النتائج التي يتوجب تحقيقها لكي يتسنى تحقيق الحصيلة (الحصائل)، لا أكثر ولا أقل. ويمكن عادة تطوير المخرجات الرئيسية من بيانات الأهداف على المستوى الذي يدونها في شجرة الأهداف، ولكن لا بد من التحقق مما إذا كان هناك أي مخرجات ناقصة أو غير ضرورية.

## مثال على المخرجات (من أجل الحصيلة رقم ١)

- ١-١ تطوير خطط لإدارة الكوارث من قبل لجان إدارة الكوارث
- ٢-١ إنشاء أنظمة للإنذار المبكر لرصد مخاطر الكوارث
- ٣-١ تحسّن إمام المجتمعات المحلية بالتدابير اللازمة للتأهب للكوارث ومواجهتها.

### الأنشطة

«الأنشطة» هي مجموعة من المهام التي يتعين الاضطلاع بها من أجل تحقيق المخرجات - وهي الأعمال اليومية التي يتوجب الاضطلاع بها في سبيل تحقيق مخرجات المشروع/البرنامج، وبالتالي الحصيلة (الحصائل).

ولا يتم دائماً إدراج الأنشطة في الإطار المنطقي، ففي بعض الأحيان يجري إدراجها بالتفصيل، وأحياناً بشكل موجز، وأحياناً أخرى لا يتم إدراجها مطلقاً. وإذا كانت مدرجة في الإطار المنطقي بشكل موجز فقط، أو غير مدرجة فيه على الإطلاق، فإنها عادة ما تكون مبنية في وثيقة منفصلة. بمزيد من التفصيل مع الجدول الزمني للنشاط (خطة العمل)، (انظر الجزء رقم ٦-١، الصفحة رقم ٤٢).

## مثال على أنشطة من أجل المخرج ١-١

- ١-١-١ تنظيم ١٠ لقاءات تخطيطية مجتمعية
- ٢-١-١ تدريب ميسري أقران ومدربين محترفين
- ٣-١-١ تطوير/ترجمة مواد توعية بشأن إدارة الكوارث.



## المدخلات/الموارد والتكاليف والمصادر

المدخلات/الموارد هي المواد والوسائل الضرورية لتنفيذ الأنشطة المخطط لها. ويشمل هذا المفهوم الموظفين المطلوبين (العدد والسيرة الذاتية) والمعدات والمرافق والمساعدة الفنية والأموال والخدمات التعاقدية... إلخ.

### مثال على المدخلات

مكان لعقد اللقاءات، ومدربون/ميسرون أقران، ومواد التدريب. التكاليف/الموارد: نداء بقيمة ٢٠,٠٠٠ فرنك سويسري، تبرعات تم جمعها محلياً بقيمة ٣,٠٠٠ فرنك سويسري، وقت التطوع، مكان للاجتماعات تم التبرع به.

## ٥-٣-١ التحقق من منطق الأهداف - (إذا-عندئذ) السببية

يلخص العمود الأول من مصفوفة الإطار المنطقي منطق «الوسائل-الغايات» للمشروع/البرنامج المقترح (المعروف أيضاً باسم «منطق التدخل»). وعند قراءة هرم الأهداف من أسفل إلى أعلى، يمكن التعبير عنه من حيث العلاقات السببية التالية:

إذا توفر القدر الكافي من المدخلات، عندئذ يمكن الاضطلاع بالأنشطة.

إذا تم الاضطلاع بالأنشطة، عندئذ يمكن إنتاج مخرجات.

إذا تم إنتاج مخرجات، عندئذ سيتم تحقيق حصيلة المشروع.

إذا تم تحقيق حصيلة المشروع، فذلك سيسهم عندئذ في تحقيق الغاية.

وإذا تم عكس ما سبق، فيمكننا القول بأن:

إذا أردنا الإسهام في تحقيق الغاية، عندئذ يجب علينا أن نحقق حصيلة المشروع.

إذا أردنا تحقيق حصيلة المشروع، عندئذ لا بد أن نحزر المخرجات.

إذا أردنا إحراز المخرجات، عندئذ يجب تنفيذ الأنشطة المحددة.

إذا أردنا تنفيذ الأنشطة المحددة، عندئذ لا بد من أن نكون قادرين على تحديد مصدر المدخلات المحددة.

ثم يجري اختبار هذا المنطق وصلقه من خلال تحليل الافتراضات في العمود الرابع من المصفوفة.

## <٥-٤ الافتراضات والمخاطر

الافتراضات	وسائل التحقق	المؤشرات	الأهداف
			الغاية
			الحصائل
			المخرجات
			الأنشطة

«الافتراضات» في الإطار المنطقي هي العوامل الخارجية الهامة من أجل نجاح التدخل لكنها خارجة عن نطاق سيطرته. وينبغي أيضاً أن يكون حدوثها أمراً «متمتلاً»، أي يكون من المرجح بدرجة معقولة، ولا يكون مؤكداً، أو مستبعداً بدرجة كبيرة.

على سبيل المثال، في مشروع زراعي في منطقة يقع فيها الجفاف في بعض الأحيان، حيث يكون الافتراض على النحو التالي: «لن يكون هناك أي جفاف خلال فترة المشروع». ومن الواضح أن هذا العامل الخارجي يقع خارج نطاق سيطرة فريق التنفيذ، ومن شأنه أن يؤثر على نجاح المشروع، إذا لم يصدق هذا الافتراض، ووقع جفاف.

ومن الأمثلة الأخرى على العوامل الخارجية الخارجة عن نطاق سيطرة المشروع، ما يشمل التغييرات السياسية والاقتصادية، والحروب/الاضطرابات المدنية، والأعمال التي تقوم بها الجهات الفاعلة الأخرى، مثل الوكالات العامة، والمنظمات الخاصة، ومنظمات المجتمع المدني.

والافتراضات أمر هام يتعين تحديده، لأنها تساعد على التحقق مما إذا كانت الأهداف المقترحة معقولة ومستنيرة، أم تقوم على أساس تفاؤل غير واقعي أو تقدير أولي سيء. ويمثل تحديد الافتراضات «تثبيت من واقع» احتمال نجاح التدخل، وقد يؤدي إلى تعديل الأهداف ومؤشراتها (انظر الجزء رقم ٥-٥).

ومن المهم رصد الافتراضات طوال فترة التدخل، وذلك لكي يتسنى اتخاذ قرارات بشأن كيفية إدارتها، فعلى سبيل المثال، إذا وقع جفاف غير متوقع، فيتعين على فريق التنفيذ أن ينظر في كيفية البحث عن مصادر بديلة للمياه. وفي حالة العوامل التي تخرج أكثر عن نطاق سيطرة المشروع - مثل تفشي أو تفاقم نزاع داخلي - فيتعين على فريق المشروع أن ينظر في أمر تقليص حجم المشروع أو حتى إغلاقه.

### ما هو الفرق بين الافتراض والمخاطر؟

يصف الافتراض المخاطرة باعتبارها بيان إيجابي للشروط التي يجب تلبيتها إذا كان يراد للتدخل أن يحقق أهدافه. أما مخاطرة «ازدياد الوضع الأمني سوءاً»، فيمكن كتابتها باعتبارها الافتراض: «بقاء الوضع السياسي والأمني مستقر». وغالباً ما يجري تحديد المخاطر خلال مرحلة التقدير الأولي، وإعادة ذكرها كافتراضات خلال تصميم الإطار المنطقي.

وهناك عدد من النهج الرامية إلى تحديد الافتراضات التي ينبغي رصدها خلال التدخل، وعادة ما تقوم على سلسلة من الأسئلة الرئيسية. وقد تبدو العملية معقدة في البداية، ولكن كلما اعتدت على تصميم الأطر المنطقية، ستصبح العملية أكثر وضوحاً. ويوصى بالخطوات الست التالية للمساعدة على تحديد الافتراضات، يليها مثالان يوضحان كيفية تطبيق الخطوات على افتراضين محتملين، أحدهما افتراض فعلي (انظر الشكل رقم ١٣: كيفية تحديد الافتراض، الصفحة رقم ٣٤).

### ٥-٤-١ الخطوات الموصى بها لتحديد الافتراضات

#### الخطوة رقم ١: تحديد العوامل/المخاطر الخارجية الحاسمة.

يجري ذلك عادة خلال طور التقدير الأولي، أو مرحلة التحليل ضمن طور التخطيط، على سبيل المثال، من خلال تحليل المشكلة، وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، أو غيرها من الأدوات المماثلة. كما يجوز القيام بذلك من خلال البحث في كل هدف من الأهداف الموجودة في الإطار المنطقي، والتساؤل عما يمكن أن يمنع تحققها.

#### الخطوة رقم ٢: إعادة ذكر العوامل/المخاطر الخارجية كافتراضات -

#### أي بيانات الشروط الإيجابية الضرورية لنجاح التدخل.

تحدد الافتراضات المشاكل أو المخاطر المحتملة التي قد تعيق أو تعرقل تحقيق الأهداف، ولكنها يعاد ذكرها باعتبارها الشروط الضرورية لنجاح المشروع/البرنامج (انظر الفرق بين الافتراضات والمخاطر أعلاه).

الشكل رقم ١٢  
اختبار «إذا-عندئذ»

الافتراضات	وسائل التحقق	المؤشرات	الأهداف
الافتراضات على مستوى الغاية		عندئذ	إذا غاية
الافتراضات من أجل الحصائل	و	عندئذ	إذا حصائل
الافتراضات من أجل المخرجات	و	عندئذ	إذا مخرجات
افتراضات من أجل الأنشطة	و		إذا أنشطة

### الخطوة رقم ٣: مواءمة الافتراضات مع أهداف محددة.

ينبغي ربط كل افتراض بهدف محدد في الإطار المنطقي - فالافتراضات هي الشروط التي يتحتم وقوعها من أجل تحقق النتيجة على أحد المستويات مما يؤدي إلى الانتقال إلى المستوى التالي، فعلى سبيل المثال، فإن افتراض «بقاء أسعار مواد البناء في حدود ميزانية المشروع» ينطبق على المخرج «تم توزيع لوازم المأوى المؤقت». أما اختبار «إذا - عندئذ» فهو يساعد على تحديد الافتراض الصحيح على المستوى الصحيح، وفيما يلي مثال على ذلك:

- < فإذا «تم توزيع لوازم المأوى»
- < وصدق افتراض «بقاء أسعار مواد البناء في حدود ميزانية المشروع»،
- < عندئذ فإن الحصيلة «تحسن فرص الوصول إلى المأوى المؤقت في المجتمعات المحلية المستهدفة» ستتحقق.

في بعض الحالات، قد ينطبق افتراض عام على جميع الأهداف، مثل: «استقرار الوضع السياسي يسمح بتنفيذ المشروع». ومن الأفضل إعداد قائمة تتضمن مثل تلك الافتراضات العامة على مستوى الغاية، على أساس أن مثل هذا الافتراض من شأنه أن يؤثر أيضاً على جميع الأهداف الأدنى إذا لم يصدق.

### الخطوة رقم ٤: التحقق من أهمية هذا الافتراض حقاً.

فالإفراط في الافتراضات قد يعقّد من الإطار المنطقي والرصد. لذا، فمن المهم قصر الافتراضات فقط على ما تهدد نجاح التدخل إذا لم تصدق.

على سبيل المثال، من أجل المخرج «تم توزيع لوازم المأوى»، فإنه لا داعي لإدراج افتراض أن «وسائل النقل العام تعمل في المنطقة»، إذا كانت لوازم المأوى سيتم توزيعها بواسطة مركبات الوكالة، وسيقوم الناس بجمعها سيراً على الأقدام. بيد أن الافتراض المتعلق بوسائل النقل العام قد يكون ذا صلة بمخرجات مختلفة للتدخل، على سبيل المثال «تدريب متطوعين من المنطقة على المهارات في مجال المأوى في المكتب المركزي»، إذا كان سيتعين على المتطوعين استخدام وسائل النقل العام لحضور التدريب.

الشكل رقم ١٣: كيفية تحديد الافتراض

الخطوات	مثالان على افتراضين محتملين من أجل مشروع لتوفير سبل كسب العيش عن طريق صيد الأسماك
١- تحديد العوامل / المخاطر الخارجية الحاسمة.	نضوب الموارد السمكية المحلية.
٢- إعادة ذكر العامل كافتراض - أي بيان الشروط الإيجابية الضرورية لنجاح التدخل.	الموارد السمكية لا تنضب نتيجة الصيد الجائر.
٣- مواءمة الافتراض مع الهدف المحدد.	مستوى الحصيلة: إذا حققنا الحصيلة «دعم تطوير الشركات الصغيرة لصيد الأسماك في المجتمعات المحلية المستهدفة» وصدق افتراض «الركود الاقتصادي لا يهدد سوق المنتجات السمكية» عندئذ فإننا سنسهم في تحقيق الغاية «تحسين سبل كسب العيش في المجتمعات المحلية المستهدفة».
٤- التحقق من أهمية هذا الافتراض حقاً.	نعم - من الضروري وجود ما يكفي من الموارد السمكية لتطوير سبل كسب عيش قائمة على صناعة صيد الأسماك.
٥- التأكد من أن الافتراض يقع حقاً خارج نطاق سيطرة التدخل.	غير مدرج في الإطار المنطقي كافتراض لأن المشروع يمكنه التحكم في هذا الأمر، على سبيل المثال: تصميم الأنشطة والأهداف التي من شأنها توعية الصيادين المحليين، تسهيل الاتفاقات المجتمعية بشأن حقوق الصيد وأوقات الحد من الصيد الجائر.
٦- التحقق من أن الافتراض «محتمل الوقوع».	غير مدرج كافتراض لإمكانية السيطرة عليها (كما هو موضح في الخطوة رقم ٥).

الخطوة رقم ٥: التأكد من أن الافتراض يقع حقاً خارج نطاق سيطرة التدخل.

من المهم تجنب افتراض شيء ما، في الوقت الذي يتعين على التدخل معالجة هذا الشيء بنفسه، على سبيل المثال، في سياق مشروع لتعزيز الصحة، فإن افتراض أن «الناس يتقبلون رسائل النظافة الشخصية» قد لا يكون افتراضاً موفقاً إذا كان بإمكان فريق التدخل استقطاب الموظفين أو المتطوعين المدربين تدريباً كافياً للتشاور مع الفئات السكانية المستهدفة من أجل تصميم وترويج رسائل في مجال النظافة يتقبلها الناس.

الخطوة رقم ٦: التحقق من أن الافتراض «محتمل الوقوع».

ينبغي إدراج الافتراض في الإطار المنطقي ورصده كأمر «محتمل الوقوع»، أي كعامل خارجي هام من المرجح أن يصدق، ولكن لا تزال هناك فرصة معقولة لعدم تحققه. ونتيجة لهذا العنصر من عدم اليقين، فمن المهم القيام برصد العوامل الخارجية خلال التدخل، وذلك لكي يتسنى اتخاذ إجراءات لمواجهةها إذا لزم الأمر.

وتتطلب العوامل الخارجية مثل «المؤكد» أو «غير المرجحة» إجراءات مختلفة. فالعامل الخارجي الهام المؤكد حدوثه، لا ينبغي إدراجه كافتراض. فمن المؤكد أن الشروط الإيجابية ستحدث، ولذلك فالأمر لا يستلزم اتخاذ إجراء.

أما العامل الخارجي الهام غير المرجح تحقيقه، فلا ينبغي أيضاً إدراجه كافتراض. وينبغي تعديل تصميم المشروع/البرنامج لمعالجة مثل هذا العامل الخارجي الخطر.

أما إذا كان من المستحيل القيام بتعديل التدخل لمعالجة عامل خارجي غير مرجح وقوعه (مثل المخاطر العالية)، فقد يعني ذلك أن التدخل غير قابل للبقاء، ومن الضروري إعادة النظر فيه.

## ٥-٥ المؤشرات

الأهداف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الغاية	مؤشرات التأثير		
الحصائل	مؤشرات الحصائل		
المخرجات	مؤشرات المخرجات		
الأنشطة	مؤشرات العملية (في حالة استخدامها)		

المؤشر هو وحدة القياس التي تساعد على تحديد التقدم المحرز نحو تحقيق نتيجة مقصودة (الهدف). كما أن المؤشرات تحدد المعلومات التي يتعين جمعها من أجل الإجابة عن أسئلة أساسية حول التقدم المحرز بشأن التدخل. وتتصل هذه الأسئلة بمعايير تقييم مختلفة (موضحة بين قوسين بعد كل سؤال):<sup>١٢</sup>

< ما هو حجم العمل الذي قمنا به؟ ما هي الموارد التي استخدمناها لتحقيق ذلك؟ (الكفاءة)

< هل ننجز ما شرعنا في القيام به؟ (الفعالية)

< ما هو شعور الناس الذين نسعي إلى مساعدتهم بشأن عملنا؟ (الأهمية والملاءمة)

< هل يلبي التدخل احتياجات حقيقية؟ (فعاليتها وأهميته وملاءمته)

< هل يحقق عملنا غايته؟ (التأثير)

< هل المنافع العائدة على الفئات السكانية طويلة الأمد، حتى بعد انتهاء التدخل؟ (الاستدامة)

ومن ثم، يجري استخدام المعلومات التي يتم جمعها بشأن المؤشرات لتقدير التقدم المحرز وتوجيه عملية صنع القرار من خلال تنفيذ ورصد وتقييم التدخل. كما يمكن لهذه المعلومات المساعدة على استخلاص الدروس من هذا التدخل من أجل البناء على النجاحات وتجنب تكرار الأخطاء.

وقد تكون المؤشرات كمية (مثل النسبة المئوية للمزارعين الذين يعتمدون التقنيات الحديثة، وعدد مرافق الإصحاح التي تم إنشاؤها أو تجديدها)، أو نوعية (مثل مستوى التزام المزارعين باستخدام التقنيات الحديثة، وتصورات المستفيدين عن جودة مرافق الإصحاح المقدمة). ومن الأفضل استخدام مزيج من نوعي المؤشرات كلما كان ذلك ممكناً.

وهناك مستويات مختلفة من المؤشرات، تتبع تسلسل الأهداف ضمن الإطار المنطقي، وكما هو مبين في الشكل رقم ١٤ (مأخوذة من مشروع تطوير سبل كسب العيش). (انظر أيضاً الشكل رقم ١٥: الإطار المنطقي لمشروع مدرسي/مجتمعي لإدارة الكوارث، الصفحتان ٤٠ و ٤١، وذلك للاطلاع على أمثلة أخرى على المؤشرات عند مستويات مختلفة).

عادة ما يكون قياس العملية ومؤشرات المخرجات بدقة أمراً أسهل مما عليه الحال بالنسبة لمؤشرات الحصائل، مثل التغيرات في السلوك. فالمستويات الأعلى في التسلسل الهرمي للمؤشرات تتطلب مزيداً من التحليل والتجميع لمختلف أنواع ومصادر المعلومات، وهذا يؤثر على أساليب جمع البيانات وتحليلها خلال طوري الرصد والتقييم، وهذا بدوره يؤثر على التوظيف والميزانيات والإطار الزمني.

<sup>١٢</sup> يرجى الاطلاع على السياسة الإدارية للاتحاد الدولي من أجل سياسة التقييم، عام ٢٠١٠، للحصول على تعاريف تفصيلية لهذه المعايير.

الشكل رقم ١٤ : مستويات الأهداف والمؤشرات (لمشروع سبل كسب العيش)

مستوى الهدف	مستوى المؤشر	معايير التقييم الرئيسية
<b>الغاية:</b> تحسين الرفاه الاقتصادي لمن يعيشون في المنطقة المستهدفة.	<b>مؤشر التأثير:</b> ١ غ % للناس الذين يعيشون بدخل أقل من دولار أمريكي واحد يومياً	< الاستدامة < التأثير
<b>الخصبة رقم ١:</b> تحسن الفرص الاقتصادية للأسر المعيشية في المجتمعات المحلية المستهدفة.	<b>مؤشرات الحاصل:</b> ١ أ % للأسر المعيشية التي لديها أنشطة فعالة مدرة للدخل ١ ب % للأشخاص الذين تم الوصول إليهم ممن أعربوا عن «رضائهم» أو «رضائهم الشديد» عن الفرص المقدمة إليهم	< الاستدامة < الفعالية < الأهمية والملاءمة
<b>المُخرج ١-١:</b> تم تطوير خطط أنشطة مدرة للدخل للأسر المعيشية في المجتمعات المحلية المستهدفة.	<b>مؤشر المُخرج:</b> ١-١ أ % للأسر المعيشية المشاركة التي أكملت إعداد خطة نشاط مدر للدخل ١-١ ب # خطط الأنشطة المدرة للدخل التي تم تطويرها	< الكفاءة < الملاءمة
<b>الأنشطة:</b> ١-١-١ دورة تخطيطية لمشروع دعم سبل كسب العيش للأسر المعيشية	<b>مؤشر السيورة (النشاط):</b> ١-١-١ # الأسر المعيشية التي شاركت في الدورة التخطيطية	< الكفاءة

### ١-٥-٥ الأهداف وخطوط الأساس والعلاقة بينها

من المهم أن نلاحظ أن المؤشر ما هو إلا مجرد وحدة للقياس. وبالتالي فليس له هدف أو قيمة مقابلة، إلى أن يمكن تحليل المعلومات (على سبيل المثال من طور التقدير) لتحديد هدف واقعي. و«خط الأساس» هو تحليل يصف الوضع قبل التدخل، بحيث يمكن تقدير أو مقارنة التقدم المحرز مقابله. ومن الناحية المثالية، فإن هذا قياس على أساس المؤشرات قبل بدء التدخل. أما «الهدف» فهو القياس على أساس المؤشر الذي يأمل المشروع/البرنامج في الوصول إليه، ومن ثم فإن القيم «الفعالية» هي المستويات التي تم الوصول إليها خلال التنفيذ.

وعلى سبيل المثال، إذا كان قياس خط الأساس يقول بأن «٢٠٪ من الأسر المعيشية لديها أنشطة فعالة مدرة للدخل»، فإن مضاعفة هذا الرقم إلى «٤٠٪ من الأسر المعيشية» يمكن أن يكون هدفاً معقولاً، وهذا يتوقف على قدرة المنظمة المنفذة. وإذا كان قياس خط الأساس أعلى أو أقل من ٢٠٪، فيتعين حينئذ تعديل الهدف وفقاً لذلك.

### ٢-٥-٥ كيفية تحديد المؤشرات

يمكن اتباع الخطوات الثلاث التالية من أجل تحديد المؤشرات:

#### الخطوة رقم ١ : توضيح الأهداف.

استعرض القصد الدقيق للأهداف، وتأكد من فهمك للتغيرات الدقيقة المنشودة من وراء التدخل. ومن سمات المؤشرات الجيدة أنها تبدأ بصياغة أهداف جيدة، يتفق الجميع بشأنها.

### الخطوة رقم ٢: تطوير قائمة بالمؤشرات الممكنة.

يمكن عادة تحديد العديد من المؤشرات الممكنة بسهولة، وهي تساعد في كثير من الأحيان، في أول الأمر، على تطوير لائحة طويلة من خلال العصف الذهني أو اعتماداً على الخبرات المكتسبة من المشروعات/البرامج المماثلة. ومن الممكن أن تكون الإشارة إلى مؤشرات معيارية دولية موحدة لمشروع/برنامج مماثل مفيدة بشكل خاص. وعند هذه النقطة، يتعين تشجيع الإبداع والابتكار والتدفق الحر للأفكار.

### الخطوة رقم ٣: تقييم المؤشرات الممكنة واختيار أفضلها.

فيما يتعلق بصقل واختيار المؤشرات النهائية، يتعين وضع معايير عالية بشكل عملي. فجمع البيانات أمر مكلف، لذلك عليكم فقط باختيار تلك المؤشرات التي تمثل أهم أبعاد النتائج المرجوة.

التحقق مما إذا كانت المؤشرات تلي مجموعة معايير «سمارت» (انظر الإطار)، وهي طريقة معروفة جيداً، يمكن استخدامها لاستعراض المؤشرات المقترحة للتأكد من أنها ستساعد الفريق على الاضطلاع بالرصد والتقييم بدقة لمدى التقدم/النجاح الذي يحرزها المشروع/البرنامج.

### معايير سمارت «SMART»

< القابلية للتحقيق «Achievable»: يتعين أن يكون القياس باستخدام هذا المؤشر ممكناً واقعياً، وذلك في حدود موارد وقدرات المشروع/البرنامج، والبيانات المتاحة.	< سمارت هي صيغة معروفة جيداً للتحقق من جودة المؤشرات. فجميع المؤشرات ينبغي أن تفي بالمعايير التالية لكي يتسنى قياسها بدقة وموثوقية:
< الهلأءمة «Relevant»: ينبغي للمؤشر أن يقدم أنسب المعلومات الصحيحة الأنسب لقياس النتيجة أو التغيير المقصود بالنسبة للهدف.	< محددة «Specific»: يتعين على المؤشر أن يقيس نتائج محددة بشكل واضح ومباشر بالنسبة للهدف الذي يجري قياسه.
< وجود إطار زمني محدد «Time-bound»: ينبغي أن يحدد المؤشر إطاراً زمنياً محدداً يتعين قياسه خلاله.	< القابلية للقياس «Measurable»: ينبغي تحديد المؤشر بشكل لا لبس فيه، حتى يتسنى لجميع الأطراف الاتفاق بشأن ما يغطيه، وأن تكون هناك طرق عملية لقياس المؤشر.

ويمكن استخدام نفس المعايير لتطوير مؤشرات. على سبيل المثال، بالنسبة للحصيلة «تحسن قدرة المجتمعات المحلية على التأهب للكوارث ومواجهتها والتخفيف من آثارها»، يمكن لموضوع المؤشر أن يكون على النحو التالي: «ممارسات تدابير التأهب للكوارث». ولكي يمكن التحقق من هذا المؤشر بدقة وموضوعية، تجري إضافة عناصر مستوفاة لمعايير سمارت:

موضوع المؤشر: ممارسة تدابير التأهب للكوارث	معايير سمارت
الناس الذين يمارسون تدابير التأهب للكوارث المحددة في الخطة المجتمعية لإدارة الكوارث	إضافة نوعية محددة
الناس في المنطقة الشرقية ممن يمارسون تدابير التأهب للكوارث المحددة في الخطة المجتمعية لإدارة الكوارث	إضافة منطقة/فئة مستهدفة محددة
النسبة المئوية للسكان في المنطقة الشرقية الذين يمارسون ٥ أو أكثر من تدابير التأهب للكوارث المحددة في الخطة المجتمعية لإدارة الكوارث	إضافة كمية قابلة للقياس
يمكن جمع المعلومات من خلال استقصاء للأسر المعيشية	تأكد من إمكانية تحقيق المعلومات
«ممارسة تدابير التأهب» ذات صلة بالنسبة إلى «الاستعداد للكوارث»	تأكد من ملاءمة المعلومات
النسبة المئوية للسكان في المنطقة الشرقية ممن يمارسون ٥ أو أكثر من تدابير التأهب للكوارث المحددة في الخطة المجتمعية لإدارة الكوارث خلال سنتين	اجعل هناك إطاراً زمنياً
٨٠٪ من الناس في المجتمعات المحلية المشاركة، في المنطقة الشرقية ممن يمارسون ٥ أو أكثر من تدابير التأهب للكوارث المحددة في الخطة المجتمعية لإدارة الكوارث خلال سنتين	ضع الهدف بعد أن يكون قد تم إنشاء خط الأساس

## ٥-٥-٣ مزالق المؤشرات

فيما يلي بعض من أكثر المزالق تكراراً، التي يقع فيها الناس عند القيام بتحديد مؤشرات:

المزالق	كيفية تجنبه
اختيار مؤشرات كثيرة جداً وجود قوائم طويلة من المؤشرات التي لم يستخدمها أحد قط	< كن واقعياً! فالمؤشرات ما هي إلا لتجسيد ما يلزم من أجل الرصد والتقييم، ولتكون واقعية في مجال جمع البيانات. < عادة ما يكفي وجود من ١ إلى ٣ مؤشرات لكل بيان هدف.
«إعادة اختراع (المؤشر) العجلة» تصميم مؤشرات، بينما يوجد بالفعل ما هو جيد منها.	< انظر إلى المؤشرات الموحدة الدولية أو المعيارية، على سبيل المثال المؤشرات التي طورتها وكالات الأمم المتحدة (مثل الأهداف الإنمائية للألفية) أو الاستقصاءات الديموغرافية والصحية، التي قد تم استخدامها واختبارها على نطاق واسع.
المؤشرات الكثيفة العمالة يتطلب اختيار مؤشرات بالغة التعقيد عمالة مكثفة لجمع البيانات وتحليلها.	< تحقق مما إذا كانت هناك مصادر ثانوية للمؤشر. فقد يكون اعتماد المؤشرات التي يجري أو سيجري تحصيل بياناتها من خلال وزارة أو وكالة دولية ... إلخ، أمراً فعالاً من حيث التكلفة.
مؤشرات غير ملائمة اختيار مؤشرات تتمثل في أنشطة أو بيانات نتائج أو مؤشرات لا تقيس الهدف بشكل مباشر.	< تأكد من تمكنك من الإجابة بنعم عن الأسئلة التالية: < هل هذا البيان معيار أو مقياس نستطيع من خلاله إثبات التقدم المحرز؟ < هل سنعرف مستوى التقدم المحرز عن طريق قياس هذا المؤشر؟
مؤشرات غير دقيقة وهي مؤشرات غير محددة، بحيث لا يمكن قياسها بسهولة.	< حافظ على بساطة ووضوح ودقة المؤشرات قدر الإمكان (انظر معايير سمات). < على سبيل المثال، من الأفضل أن يكون السؤال: كم عدد الأطفال الذين تكون نسبة الوزن/الطول لديهم أعلى من مستويات سوء التغذية، وذلك بدلاً من الاستفسار عما إذا كانت الأسرة تعاني عموماً من سوء التغذية.
مؤشرات منخفضة المستوى المغالاة في التركيز على مؤشرات لا تقيس إلا المخرجات أو الأنشطة.	< على الرغم من أن مؤشرات المخرجات أسهل في الجمع، ومفيدة لإدارة المشروع/البرنامج، فأنها لا تظهر التقدم الذي يحرزه المشروع/البرنامج أو تأثيره. < من المهم أن يكون هناك عدد قليل من المؤشرات الرئيسية بشأن مستويات المخرجات والحصائل والتأثير. ومرة أخرى، فإن المصادر الأخرى للحصائل ومؤشرات قياس التأثير، مثل تلك التي تستخدمها الوكالات الأخرى، قد تكون مفيدة.

ومن المهم عند تحديد المؤشرات النظر بعناية في كيفية التي سيتم بها جمع وتخزين وتحليل المعلومات الفعلية المطلوبة، وستتم تغطية ذلك الموضوع في الجزء التالي.

## <٥-٦ وسائل التحقق

إن «وسائل التحقق» تعني الطرق التي سيجري بها جمع معلومات عن المؤشرات لرصد وتقييم ما يتم إحرازه من تقدم بشأن هذا التدخل. على سبيل المثال، درجة حرارة الجسم تكون مؤشراً على الصحة، وترمومتر الحرارة يوفر هذه المعلومة.

وينبغي تحديد وسائل التحقق في نفس وقت صياغة المؤشر، وهذا مهم بشكل خاص لأنه يساعد على اختبار إمكانية قياس المؤشر واقعياً من عدمها، خلال قدر معقول من الوقت والمال والجهد.

الأهداف	المؤشرات	وسائل التحقق	الافتراضات
الغاية			
الحصائل			
المخرجات			
الأنشطة			

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى خطوتين:

### الخطوة رقم ١: تحديد مصادر المعلومات.

من شأن هذه الخطوة عادة أن تحدد المكان الذي ستجمع منه المعلومات اللازمة لقياس المؤشر، سواءً كان ذلك من خلال الأبحاث الأولية (تقارير أو معلومات أخرى تم جمعها من الدراسات



الخاصة والاستقصاءات والمراقبة ومناقشات جماعات التأمل ومختلف الأدوات التشاركية مثل تلك المبنية بإيجاز في منشور الاتحاد الدولي «مجموعة أدوات لقياس مواطن الضعف والقدرات»<sup>١٣</sup> و/أو الأبحاث الثانوية، أي المصادر الوثائقية المتاحة (مثل السجلات الإدارية، والتقارير المرحلية، وحسابات المشاريع، والإحصاءات الرسمية ... إلخ).

وفي بعض الأحيان لا يمكن تحديد سوى مصادر المعلومات عند مرحلة التخطيط الأولي، بينما يجري استكمال الخطوة رقم ٢. بمزيد من التفاصيل عند تصميم نظام الرصد.

#### الخطوة رقم ٢: تحديد طرق جمع البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، فوسائل التحقق قد تحدد الكيفية التي سيجري بها جمع المعلومات، وإذا لم يتم ذلك عند هذه المرحلة، فيمكن الاضطلاع بها عند تصميم نظام الرصد.

وقد تتضمن طرق جمع البيانات ما يلي:

- < الرجوع إلى مصادر ثانوية للبحوث (على النحو الوارد آنفاً).
- < تحديد أساليب البحوث الأولية التي سيجري استخدامها (على النحو الوارد آنفاً).
- < للحصول على مزيد من التفاصيل، يمكن للمرء أيضاً أن يدرج المعلومات التالية – على الرغم من أن الأمر الأكثر شيوعاً أن يتحدد ذلك في خطة الرصد والتقييم: من الذين سيشاركون في عملية جمع البيانات (مثل أفرقة الاستقصاء المتعاقد معها، والمكتب الصحي في المنطقة، وفريق إدارة المشروع/البرنامج، ... إلخ).
- < متى/كيف سيجري توفير المعلومات بشكل دوري (على سبيل المثال شهري، ربع سنوي، سنوي ... إلخ).
- < الكيفية التي سيتم بها إجراء تحليل للبيانات

يجب عليك النظر فيما إذا كان من الممكن جمع المعلومات باستخدام القدرات الحالية. أما إذا لم يكن من السهل جمع المعلومات المطلوبة في ضوء القدرات الموجودة، فينبغي مناقشة ذلك الأمر بعناية. وهل بالإمكان جمع المعلومات المطلوبة من خلال النظم القائمة أو من خلال إدخال تحسينات على النظم القائمة؟ وإذا لم يكن يجري بالفعل جمع المعلومات الهامة، فينبغي رصد وقت وتكاليف إضافية في الميزانية من أجل الخطة الشاملة للتدخل.

وإذا كانت وسائل التحقق تفيد بأن سيرورة جمع معلومات عن مؤشر معين ستكون باهظة التكلفة أو معقدة، فينبغي حينئذ النظر فيما إذا كان سيتعين الاستعاضة عن ذلك بمؤشر أسهل في القياس، قد يكون مؤشراً غير مباشر (مؤشر نائب). على سبيل المثال، قد يكون قياس الزيادة الحقيقية في الدخل في مجتمع محلي ما أمراً بالغ الصعوبة، حيث إنه من غير الممكن الوصول إلى البيانات المصرفية للأفراد، بيد أنه قد يكون من الأسهل قياس التغييرات في أصول الأسر المعيشية في المجتمع المحلي (عدد السيارات الجديدة أو تحسّن السكن) من خلال مقابلات مع فريق التأمل، أو حتى الملاحظة، مما يعطي مقياساً جيداً غير مباشر لمستويات الدخل في هذا المجتمع المحلي.

ويجدر القول بأن موضوع جمع وتحليل البيانات هو موضوع واسع وهام، تمت معالجته بمزيد من التفصيل في الإرشادات الخاصة بالرصد والتقييم الصادرة عن الاتحاد الدولي<sup>١٤</sup> وغيره.

وبمجرد اكتمال هذه الخطوات، ينبغي أن يكون لديك مصفوفة الإطار المنطقي، التي تشبه المثال الوارد في الشكل رقم ١٥

<sup>١٣</sup> متاح من خلال الرابط: <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>

<sup>١٤</sup> متاحة على رابط الإنقرارات التابع للاتحاد الدولي: <https://fednet.ifrc.org/sw114678.asp> (الطبعات المنقحة المقبلة).

الشكل رقم ١٠: الأطر المنطقي لمشروع مدني/ مجتمعي لإدارة الكوارث	
<p><b>الانتماءات</b> (ما يتعين الإلمام به أيضاً)</p> <p>لا تحدث أوبئة كبرى أو اضطرابات مدنية خطيرة أو «كوارث - هائلة الحجم» غير متوقعة.</p>	<p><b>وسائل التحقّق</b> (مكان وكيفية الحصول على المعلومات)</p> <p>غين ١: إحصاءات الوكالة الحكومية لإدارة الكوارث (في البلد س) في المنطقة (يقوم مدير المشروع بتحليلها سنوياً) غين ٢: عينة لدراسة استقصائية أجراها مسؤولو إدارة الكوارث بالفرع/ معلومات الرصد الصادرة عن اجتماعات اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث (يستعرضها مدير المشروع كل ٦ أشهر)</p>
<p><b>المؤشرات</b> (كيفية قياس التغيير)</p> <p>غين ١: نسبة الوفيات الناجمة عن الكوارث إلى عدد الأشخاص المعرضين للكوارث في المنطقة المستهدفة (١٠٠:٠٠٠:١٠٠ خلال عامين) غين ٢: ٪ للإصابات الناجمة عن الكوارث داخل الفئات السكانية المعرضة للكوارث في المنطقة المستهدفة (٥٪ خلال عامين)</p>	<p><b>الأهداف</b> (ما تريد تحقيقه)</p> <p><b>الغاية من المشروع:</b> خفض الوفيات والإصابات المتعلقة بالكوارث في المنطقة الشرفية.</p>
<b>بناء القدرة المجتمعية في مجال إدارة الكوارث</b>	
<p><b>الحصيلة رقم ١:</b> تحسين قدرة المجتمعات المحلية على التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>	<p><b>١-١ المخرج رقم ١:</b> تم تطوير واختيار الخطط المجتمعية لإدارة الكوارث من قبل اللجان المجتمعية لإدارة الكوارث. ٢-١ المخرج رقم ١: تم إنشاء نظم الإنذار المبكر لرصد مخاطر الكوارث. ٣-١ المخرج رقم ١: تحسين الدراية المجتمعية بالتدابير الرامية إلى التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>
<p><b>١-١:</b> نسخ من خطط إدارة الكوارث (التي جمعها مدير المشروع) ٢-١: تقرير المسؤول الميداني ٣-١: مناقشات فريق التأمل (كل ٣ أشهر، يقوم بها المتطوعون في الجمعية الوطنية وموظف المشروع) - ويعجري التحقق منها خلال المحاكاة السنوية للكوارث (بحريها سنوياً أعضاء اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث و مسؤولو المشروع في الجمعية الوطنية)</p>	<p><b>١-١:</b> # المجتمعات المحلية المشاركة التي لديها خطة لإدارة الكوارث تم اختبارها (١٦) [من أصل ٢٠] خلال عامين) ٢-١: ٪ للمجتمعات المحلية التي لديها نظام مطبق للإنذار المبكر (٩٠٪ خلال سنتين) ٣-١: ٪ للناس [٥٠٪ منهم من الأبناء] في المجتمعات المحلية المشاركة الذين يمكنهم تحديد ما لا يقل عن ٥ تدابير للتأهب ومثلها للمواجهة. (٧٥٪ خلال ستة واحدة)</p>
<p><b>التكاليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>المدخلات/ الموارد</b> ١-١: مكان لعقد الاجتماعات، المدربون/ الميسرون الأقران، المواد التدريبية ٢-١: البلاط اليومية ٣-١: الحراس، والطابعات، ومواد التوعوية، والمترجم</p>
<p><b>التكليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>الأنشطة (من أجل المخرج ١-١)</b> ١-١: نظم ١٠ لقاءات مجتمعية للتخطيط. ٢-١: أشراك متطوعين من الميسرين الأقران. ٣-١: طوّر/ترجم مواد توعية مجتمعية في مجال إدارة الكوارث.</p>
<p><b>الانتماءات</b> (ما يتعين الإلمام به أيضاً)</p> <p>لا تحدث أوبئة كبرى أو اضطرابات مدنية خطيرة أو «كوارث - هائلة الحجم» غير متوقعة.</p>	<p><b>وسائل التحقّق</b> (مكان وكيفية الحصول على المعلومات)</p> <p>غين ١: إحصاءات الوكالة الحكومية لإدارة الكوارث (في البلد س) في المنطقة (يقوم مدير المشروع بتحليلها سنوياً) غين ٢: عينة لدراسة استقصائية أجراها مسؤولو إدارة الكوارث بالفرع/ معلومات الرصد الصادرة عن اجتماعات اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث (يستعرضها مدير المشروع كل ٦ أشهر)</p>
<p><b>المؤشرات</b> (كيفية قياس التغيير)</p> <p>غين ١: نسبة الوفيات الناجمة عن الكوارث إلى عدد الأشخاص المعرضين للكوارث في المنطقة المستهدفة (١٠٠:٠٠٠:١٠٠ خلال عامين) غين ٢: ٪ للإصابات الناجمة عن الكوارث داخل الفئات السكانية المعرضة للكوارث في المنطقة المستهدفة (٥٪ خلال عامين)</p>	<p><b>الأهداف</b> (ما تريد تحقيقه)</p> <p><b>الغاية من المشروع:</b> خفض الوفيات والإصابات المتعلقة بالكوارث في المنطقة الشرفية.</p>
<b>بناء القدرة المجتمعية في مجال إدارة الكوارث</b>	
<p><b>الحصيلة رقم ١:</b> تحسين قدرة المجتمعات المحلية على التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>	<p><b>١-١ المخرج رقم ١:</b> تم تطوير واختيار الخطط المجتمعية لإدارة الكوارث من قبل اللجان المجتمعية لإدارة الكوارث. ٢-١ المخرج رقم ١: تم إنشاء نظم الإنذار المبكر لرصد مخاطر الكوارث. ٣-١ المخرج رقم ١: تحسين الدراية المجتمعية بالتدابير الرامية إلى التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>
<p><b>١-١:</b> نسخ من خطط إدارة الكوارث (التي جمعها مدير المشروع) ٢-١: تقرير المسؤول الميداني ٣-١: مناقشات فريق التأمل (كل ٣ أشهر، يقوم بها المتطوعون في الجمعية الوطنية وموظف المشروع) - ويعجري التحقق منها خلال المحاكاة السنوية للكوارث (بحريها سنوياً أعضاء اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث و مسؤولو المشروع في الجمعية الوطنية)</p>	<p><b>١-١:</b> # المجتمعات المحلية المشاركة التي لديها خطة لإدارة الكوارث تم اختبارها (١٦) [من أصل ٢٠] خلال عامين) ٢-١: ٪ للمجتمعات المحلية التي لديها نظام مطبق للإنذار المبكر (٩٠٪ خلال سنتين) ٣-١: ٪ للناس [٥٠٪ منهم من الأبناء] في المجتمعات المحلية المشاركة الذين يمكنهم تحديد ما لا يقل عن ٥ تدابير للتأهب ومثلها للمواجهة. (٧٥٪ خلال ستة واحدة)</p>
<p><b>التكاليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>المدخلات/ الموارد</b> ١-١: مكان لعقد الاجتماعات، المدربون/ الميسرون الأقران، المواد التدريبية ٢-١: البلاط اليومية ٣-١: الحراس، والطابعات، ومواد التوعوية، والمترجم</p>
<p><b>التكليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>الأنشطة (من أجل المخرج ١-١)</b> ١-١: نظم ١٠ لقاءات مجتمعية للتخطيط. ٢-١: أشراك متطوعين من الميسرين الأقران. ٣-١: طوّر/ترجم مواد توعية مجتمعية في مجال إدارة الكوارث.</p>
<p><b>الانتماءات</b> (ما يتعين الإلمام به أيضاً)</p> <p>لا تحدث أوبئة كبرى أو اضطرابات مدنية خطيرة أو «كوارث - هائلة الحجم» غير متوقعة.</p>	<p><b>وسائل التحقّق</b> (مكان وكيفية الحصول على المعلومات)</p> <p>غين ١: إحصاءات الوكالة الحكومية لإدارة الكوارث (في البلد س) في المنطقة (يقوم مدير المشروع بتحليلها سنوياً) غين ٢: عينة لدراسة استقصائية أجراها مسؤولو إدارة الكوارث بالفرع/ معلومات الرصد الصادرة عن اجتماعات اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث (يستعرضها مدير المشروع كل ٦ أشهر)</p>
<p><b>المؤشرات</b> (كيفية قياس التغيير)</p> <p>غين ١: نسبة الوفيات الناجمة عن الكوارث إلى عدد الأشخاص المعرضين للكوارث في المنطقة المستهدفة (١٠٠:٠٠٠:١٠٠ خلال عامين) غين ٢: ٪ للإصابات الناجمة عن الكوارث داخل الفئات السكانية المعرضة للكوارث في المنطقة المستهدفة (٥٪ خلال عامين)</p>	<p><b>الأهداف</b> (ما تريد تحقيقه)</p> <p><b>الغاية من المشروع:</b> خفض الوفيات والإصابات المتعلقة بالكوارث في المنطقة الشرفية.</p>
<b>بناء القدرة المجتمعية في مجال إدارة الكوارث</b>	
<p><b>الحصيلة رقم ١:</b> تحسين قدرة المجتمعات المحلية على التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>	<p><b>١-١ المخرج رقم ١:</b> تم تطوير واختيار الخطط المجتمعية لإدارة الكوارث من قبل اللجان المجتمعية لإدارة الكوارث. ٢-١ المخرج رقم ١: تم إنشاء نظم الإنذار المبكر لرصد مخاطر الكوارث. ٣-١ المخرج رقم ١: تحسين الدراية المجتمعية بالتدابير الرامية إلى التأهب للكوارث ومواجهتها.</p>
<p><b>١-١:</b> نسخ من خطط إدارة الكوارث (التي جمعها مدير المشروع) ٢-١: تقرير المسؤول الميداني ٣-١: مناقشات فريق التأمل (كل ٣ أشهر، يقوم بها المتطوعون في الجمعية الوطنية وموظف المشروع) - ويعجري التحقق منها خلال المحاكاة السنوية للكوارث (بحريها سنوياً أعضاء اللجنة المجتمعية لإدارة الكوارث و مسؤولو المشروع في الجمعية الوطنية)</p>	<p><b>١-١:</b> # المجتمعات المحلية المشاركة التي لديها خطة لإدارة الكوارث تم اختبارها (١٦) [من أصل ٢٠] خلال عامين) ٢-١: ٪ للمجتمعات المحلية التي لديها نظام مطبق للإنذار المبكر (٩٠٪ خلال سنتين) ٣-١: ٪ للناس [٥٠٪ منهم من الأبناء] في المجتمعات المحلية المشاركة الذين يمكنهم تحديد ما لا يقل عن ٥ تدابير للتأهب ومثلها للمواجهة. (٧٥٪ خلال ستة واحدة)</p>
<p><b>التكاليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>المدخلات/ الموارد</b> ١-١: مكان لعقد الاجتماعات، المدربون/ الميسرون الأقران، المواد التدريبية ٢-١: البلاط اليومية ٣-١: الحراس، والطابعات، ومواد التوعوية، والمترجم</p>
<p><b>التكليف ومصادر من أجل مخرجات أقوى</b></p>	<p><b>الأنشطة (من أجل المخرج ١-١)</b> ١-١: نظم ١٠ لقاءات مجتمعية للتخطيط. ٢-١: أشراك متطوعين من الميسرين الأقران. ٣-١: طوّر/ترجم مواد توعية مجتمعية في مجال إدارة الكوارث.</p>

## بناء القدرة المدرسية على إدارة الكوارث

<p>لا تزال الحالة السياسية والأمنية مستقرة، مما يسمح بالاستطلاع بالأعمال المدرسية.</p>	<p>١٨: سجلات الإدارة الحكومية (الوزارة) المعنية بإدارة الكوارث ١٩: نظام الإبلاغ المتبع في المشروع عن طريق قائمة مرجعية للمحاكاة</p>	<p>١٨: ٪ للممارس التي اجازت الفحص السنوي فيما يتعلق بالسلامة أثناء الكوارث الذي تجريه الإدارة الحكومية (الوزارة) المعنية بإدارة الكوارث (٨٠٪ خلال سنتين) ١٩: ٪ للممارس المشاركة التي أجرت بنجاح محاكاة واحدة لحالات الكوارث (٦٠٪ خلال سنة، و٨٠٪ خلال سنتين)</p>	<p><b>المُخرج رقم ٢</b> تحسين قدرة الممارس على التأهب للكوارث ومواجهتها</p>
<p>التلاميذ لا يصطحبهم أولياء أمورهم من المدرسة. بقاء غالبية المعلمين في وظائفهم لمدة لا تقل عن سنة.</p>	<p>١٨-١: نسخة من العظة المدرسية لإدارة الكوارث (يقوم مدير المشروع بفحصها كل ٦ أشهر) ١٩-٢: محضر اجتماع وحدة إدارة الكوارث (يقوم مدير المشروع بفحصها كل ٦ أشهر) ١-٣: التقارير الواردة من الفصول المدرسية (يقوم مدير المشروع ومتطوع بفحصها كل ٦ أشهر)</p>	<p>١-١: # الممارس المشاركة التي لديها خطة جديدة تم فحصها في مجال إدارة الكوارث (٢٠) [من أصل ٢٥] خلال سنتين ١-٢: ٪ للوحدات المدرسية لإدارة الكوارث التي لديها ما لا يقل عن اثنين من المعلمين/الموظفين، واثنين من أولياء أمور التلاميذ، واثنين من التلاميذ، وتعقد اجتماعات شهرية منتظمة (٨٠٪ خلال سنتين) ١-٣: ٪ للطلاب [٢٥٪ منهم من الإناث] في المدارس المستهدفة الذين حصلوا على توعية في مجالي التأهب للكوارث ومخاطر الكوارث</p>	<p><b>المُخرج ١-٢</b> تم تطوير واختبار الخطط المدرسية لإدارة الكوارث لدى الممارس المشاركة. <b>المُخرج ٢-٢</b> تم تشكيل وحدات مدرسية لإدارة الكوارث في المدارس المشاركة. <b>المُخرج ٢-٢</b> تم إدراج دروس في مجال الحد من مخاطر الكوارث في المناهج الدراسية.</p>
<p>ليست لدى الناس في المجتمع المحلي مشاغل جديدة في حياتهم اليومية تمنعهم من المشاركة.</p>	<p><b>التكاليف و المصادر</b> ١٠.٠٠٠ فريك سويسري (إداء)، ٣.٠٠٠ فريك سويسري (أموال يتم جمعها محلياً)، وقت العمل التطوعي، مكان تم التبرع به لعقد الاجتماعات/الدورات التدريبية</p>	<p><b>المعدات/المواد</b> ١-١-٢: مكان لعقد الاجتماعات، المدرسون/الميسرون الأقران، والمواد التدريبية ١-٢-٢: القاعات الدراسية (الفصول المدرسية)، والمواد التدريبية ١-٢-٣: الحواسيب، والطابعات، ومواد التوعية، والمترجم</p>	<p><b>الأنشطة (من أجل المُخرج ١-٢)</b> ١-١-٢: نظم ١٠ لقاءات مدرسية للتخطيط. ١-٢-٢: درب معلمي المدرسة في مجال تسهيل التخطيط لإدارة الكوارث. ١-٢-٣: طُوّر/ترجم مواد توعية مدرسية في مجال إدارة الكوارث.</p>
	<p><b>تكاليف ومصادر من أهل مُخرجات أخرى</b></p>	<p><b>معدات ومواد من أهل مُخرجات أخرى</b></p>	<p><b>أنشطة من أهل مُخرجات أخرى</b></p>

يلاحظ أن الأهداف والخطط الاستراتيجية المبنية بالخط المائل لكل مؤشر من شأنها أن تتحدد بعد أن يكون الفريق المنفذ أجرى دراسة تحديد خط الأس

## ٦- نحو التنفيذ

بمجرد اكتمال تصميم الجوانب الرئيسية للتدخل وفقاً للخطوات المبينة أعلاه، فإن الخطوة التالية تكون تحديد ما يلي:

- ١ الكيفية التي ستتحقق بها الأهداف (الأنشطة والإطار الزمني)
- ٢ الموارد التي ينبغي تعبئتها لتحقيق تلك الأهداف (الجدول الزمني للموارد والميزانية والتدفقات النقدية)
- ٣ نظام الرصد (والتقييم) - الكيفية التي سيجري بها جمع وتحليل معلومات عن المؤشرات، واستخدامها لتوجيه التقدم المحرز بشأن التدخل

### ٦-١ الجدول الزمني للنشاط

الجدول الزمني للنشاط (يسمى أيضاً «خطة العمل») هو وثيقة تحلل أنشطة المشروع/البرنامج، وتقدم رسماً بيانياً لها. وهي تساعد على تحديد تسلسلها المنطقي، والمدة المتوقعة، وأي تبعيات موجودة بين الأنشطة، وتوفر أساساً لتوزيع المسؤولية الإدارية.

### ٦-١-١ الهدف من الجدول الزمني للنشاط

بمجرد أن يتم إدراج كل الأهداف والافتراضات والمؤشرات ووسائل التحقق في مصفوفة الإطار المنطقي، ستكون قادرين على تحديد الأنشطة. وفي بعض الأحيان، يجري إدراج الأنشطة في مصفوفة الإطار المنطقي ذاتها، إما بشكل تفصيلي أو بشكل موجز، وفي بعض الأحيان الأخرى لا يجري إدراجها على الإطلاق. وأياً كان خيار الاستخدام، فإن الجدول الزمني لتحديد توقيت حدوث الأنشطة ينبغي إكمالها في وثيقة منفصلة تعرف باسم جدول النشاط.

وينبغي تصميم الجدول الزمني للنشاط لمشروع (مكون البرنامج) مع مجموعة منفصلة من الأنشطة، تكون عادة لكل مُخرج من مخرجات المشروع. وهذا الجدول يساعد على دراسة وتحديد ما يلي:

- < ما الذي سيحدث
  - < متى سيحدث، وكم سيستغرق حدوثه
  - < ما هو الترتيب الذي يتعين الاضطلاع بالأنشطة وفقاً له (التبعية)
- وثمة عناصر أخرى يمكن إضافتها للمساعدة على ضمان إنجاز الأنشطة على النحو المخطط له. وتشمل بعض العناصر الإضافية الرئيسية ما يلي:
- < من سيضطلع بماذا
  - < ما هي أنواع المدخلات، والناس، المطلوبين
  - < الميزانيات والدخل المتاح والنفقات
  - < أهداف محددة من المقادير خلال الفترة (مثل عدد عبوات الأغذية التي وزعت، عدد حلقات العمل التي انعقدت)

ويمكن رصد مستوى تحقيق الأهداف على نحو أكثر دقة في خطة الرصد والتقييم (انظر الصفحة رقم ٤٨). كما يمكن استخدام الجدول الزمني للنشاط كأساس لأنشطة الرصد. وهناك العديد من الأدوات المتاحة القائمة على الحاسوب وغيرها من الأدوات لتسهيل جدولة النشاط، ويشيع استخدام إحدى الأدوات وهي خريطة غانت، التي عادة ما تتضمن رصد تنفيذ الأنشطة، وهي مماثلة للمثال الوارد في الشكل رقم ١٦.

الشكل رقم ١٦: الجدول الزمني للنشاط (خطة العمل)

الأشهر	كانون الثاني / يناير	شباط / فبراير	آذار / مارس	نيسان / أبريل	أيار / مايو	حزيران / يونيو	تموز / يوليو	أب / أغسطس	أيلول / سبتمبر	أكتوبر / أكتوبر	نوفمبر / نوفمبر	كانون الأول / ديسمبر
مكون البرنامج رقم ١												
المخرج رقم ١-١												
النشاط ١-١-١ التخطيط												
التنفيذ												
النشاط ٢-١-١ التخطيط												
التنفيذ												
المخرج ٢-١												
النشاط ١-٢-١ التخطيط												
التنفيذ												
النشاط ٢-٢-١ التخطيط												
التنفيذ												
النشاط ٣-٢-١ التخطيط												
التنفيذ												
المخرج ٣-١												
النشاط ١-٣-١ التخطيط												
التنفيذ												
النشاط ٢-٣-١ التخطيط												
التنفيذ												
التقدير والرصد والتقييم												
الرصد												
تقييم منتصف المدة / نهاية المدة												

أما مستوى التفاصيل المطلوبة في الجدول الزمني للنشاط، فسوف يتوقف على طبيعة وحجم المشروع/البرنامج، ونماذج التنفيذ المتوقعة. وخلال مرحلة التخطيط، ينبغي أن تكون مواصفات النشاط إرشادية، كما أنه من غير المناسب عادة محاولة الخوض في كثير من التفاصيل. ومع ذلك، فمن المفيد القيام بوضع ترتيب الاضطلاع بالأنشطة الرئيسية، وبمجرد أن يتم تأمين التمويل، يمكن جعل جدول النشاط أكثر تحديداً وتفصيلاً.

وينبغي النظر إلى الجدول الزمني للنشاط كوثيقة مرنة، يمكن تغييرها مع تغير الظروف. وبإعداد هذا الجدول، يمكن تحديد الموارد المطلوبة والجدول الزمني للتكاليف.

وينبغي ربط الجدول الزمني للأنشطة ربطاً واضحاً بتحقيق نتائج المشروع/البرنامج (على النحو المحدد في مصفوفة الإطار المنطقي)، كما ينبغي الشيء نفسه للجدول الزمني للموارد والميزانية.

وأكثر المشاكل شيوعاً التي تصادف سيرورة تطوير الجدول الزمني للنشاط هي الإقلال في تقدير الوقت المطلوب. وقد يحدث ذلك لعدد من الأسباب على النحو التالي:

- < حذف بعض الأنشطة والمهام الأساسية
- < الإخفاق في إتاحة القدر الكافي من الاعتماد المتبادل بين الأنشطة
- < الإخفاق المتمثل في إتاحة المجال للتراحم على الموارد (مثل جدولة نفس الشخص أو القطعة من المعدات للقيام بأمرين أو أكثر في آن واحد)
- < الرغبة في إعطاء انطباع بالوعد بإحراز نتائج سريعة

## ٦-٢ التخطيط للميزانية والموارد

بمجرد انتهاء الفريق من وضع جدول النشاط، فقد حان الوقت لإنشاء ميزانية تتضمن تفاصيل الموارد والتكاليف المطلوبة. والميزانية هي خطة مالية من أجل مشروع/برنامج. والقاعدة الأساسية هي ضمان أن تعكس الميزانية جميع الموارد والتكاليف اللازمة لكل نشاط من الأنشطة المحددة.

ويتحتم أن يكون هناك اتصال واضح ومباشر بين الميزانية والأنشطة، والموارد اللازمة، والتكاليف على النحو المبين في الإطار المنطقي. وتعتبر الميزانية مكوناً رئيسياً في عملية التخطيط الجيدة لأنها:

- < تساعد على التحقق من مدى واقعية خطة المشروع: حيث تقوم بحساب التكاليف المقدرة، والتمويل الذي سيكون مطلوباً
- < شرط مسبق لطلبات التمويل
- < تشكل دعماً حيوياً لرصد وتقييم التقدم المحرز بشأن المشروع/البرنامج

والشخص الذي يتحمل المسؤولية المباشرة الشاملة لتنفيذ التدخل (يسمى أحياناً «مدير المشروع/البرنامج» أو «حامل الميزانية») يكون مسؤولاً عن إعداد جميع الميزانيات المتعلقة بالمشروع/البرنامج. ويمكن للموظفين الماليين توفير الدعم الفني عند الحاجة.

### ٦-٢-١ هيكل الميزانية

إن نموذج الميزانية المعطى أدناه هو بنية عامة مفيدة، كثيراً ما يستخدمها الاتحاد الدولي. وهو يبين الأنشطة المقرر إدراجها في الميزانية، وفقاً لكل مُخرج موجود في مصفوفة الإطار المنطقي، ووفقاً لبنود ميزانية (الاتحاد) محددة سلفاً.

الشكل رقم ١٧: مثال على هيكل الميزانية						
ميزانية المشروع						
خطوط الميزانية						
الإجمالي	عمومية	الأفراد	النقل	رأس المال	الإمدادات	أنشطة المشروع
<b>المخرج ١-١</b>						
						النشاط ١-١-١
						النشاط ٢-١-١
<b>المخرج ٢-١</b>						
						النشاط ١-٢-١
						النشاط ٢-٢-١
						النشاط ٣-٢-١
<b>المخرج ٣-١</b>						
						النشاط ١-٣-١
						النشاط ٢-٣-١
<b>التقدير والرصد والتقييم</b>						
						الرصد
						تقييم منتصف المدة و/أو نهاية المدة
						الإجمالي

## ٦-٢-٢ دور الميزانية

تلعب الميزانية دوراً أساسياً عبر دورة المشروع/البرنامج بأكملها.

### طور التخطيط

إن تخطيط الميزانية يمكن مديري المشاريع وغيرهم من تكوين فكرة دقيقة عن التكاليف المحتملة للمشروع. ويضمن واقعيتها من حيث الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق النتائج المقصودة.

وعند القيام بتطوير ميزانيات، ينبغي لمديري المشاريع إجراء مناقشات مفصلة مع كل من الموظفين المسؤولين عن أجزاء من المشروع، ومع أولئك القائمين على الإدارة على نطاق أوسع، لميزانيات البرامج أو الميزانيات التشغيلية، وذلك لضمان واقعية الميزانية.

### تعبئة الموارد

يعد وجود خطة وميزانية واقعتين أمراً حاسماً من أجل جمع الأموال وإجراء أي مفاوضات مع الجهات المانحة المحتملة. فهي تحدد مجال استخدام المنظمة للأموال، والنتائج المأمولة من وراء استخدام تلك الأموال. ولذلك فإن وجود خطة وميزانية واضحة وواقعية تخلق ثقة لدى الجهات المانحة يعد أمراً أساسياً من أجل تطوير خطة لتعبئة الموارد، للمساعدة في تأمين التمويل الذي يمكن من التدخل المطلوب الاضطلاع به على النحو المخطط له.

### طور التنفيذ

إن الميزانية الواضحة الدقيقة هي الأساس الرئيسي لضمان وجود موارد مالية كافية للاضطلاع بالأنشطة على النحو المخطط له.

### الرصد

إن وجود ميزانية دقيقة ومفصلة (على مستوى النشاط) يتيح القيام برصد مستمر للنفقات الفعلية المسيرة للجدول الزمني للنشاط، الذي هو وسيلة أساسية لضمان سيرورة التدخل وفقاً للخطة. والرصد الجيد يفسح المجال لإعداد التنقيحات التي ينبغي إدخالها على خطة المشروع عند الضرورة، وذلك لضمان تنفيذ أفضل من أجل تحقيق الأهداف المعلنة.

ومن الضروري أيضاً القيام باستعراض الميزانية خلال فترة تنفيذ المشروع. وعندما توجد فروقات كبيرة بين أرقام الميزانية والأرقام الفعلية، فقد يكون من الضروري القيام بتنقيح الخطة والميزانية، أو قد يستلزم الأمر إجراء مزيد من الاستعراض والتحليل للأسباب.

### التقارير المالية

إن الميزانية هي نقطة الانطلاق لإعداد التقارير المالية للجهات المانحة. فثقة المانحين ستزداد إذا كان نظام الإبلاغ المقابل للميزانية سليماً، وبالتالي فمن الضروري أن تكون الخطط والميزانيات واقعية. ومن المهم أيضاً أن يجري إعداد التقارير السردية والمالية معاً وأن تكون مترابطة.

ومن المفيد جداً وجود القدرة على رصد نفقات المشروع حسب النشاط. فذلك يتيح لمدير المشروع أن يرى بسهولة وبوضوح كيفية إحراز المشروع للتقدم، وثمة طرق عديدة يمكن بها تحقيق ذلك.

## ٦-٣ تحليل الاستدامة

يتحتم القيام قبل تنفيذ التدخلات بالتحقق من استدامتها. ويعتبر التدخل مستداماً، عندما يستطيع تحقيق منافع للفترة المستهدفة المختارة عبر فترة ممتدة من الزمن بعد انتهاء المساعدات الرئيسية المقدمة من الجهات المانحة.<sup>١٥</sup>

وينبغي أخذ العوامل التالية في الاعتبار عند تخطيط/تصميم وتنفيذ المشاريع والبرامج:

- < تدابير سياسية للدعم: هل من الضروري وضع سياسات محددة لدعم المشروع/البرنامج؟
- < الجوانب الاجتماعية - الثقافية: فهذه لها تأثير على التحفيز والمشاركة. ويستلزم الأمر وضع وصف للتدابير اللازمة لتشجيع مشاركة جميع الأطراف المعنية.
- < القضايا المتعلقة بمراعاة الفوارق بين الجنسين: يرجى الرجوع إلى القائمة المرجعية فيما يتعلق بمراعاة الفوارق بين الجنسين أدناه.
- < القدرة المؤسسية والإدارية: يرجى الرجوع إلى تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، الصفحة رقم ٢٠، وهي أداة ذات طائفة واسعة من الاستخدامات، بما في ذلك، على النحو المقترح هنا، تقدير قدرة الجهة التي تقوم بالتنفيذ (الوكالة أو الفريق).
- < القضايا البيئية: هل للمشروع أي تأثير بيئي ينبغي أخذه بعين الاعتبار؟ ما هي تدابير الحماية التي يجب العمل بها، وما هي الميزانية اللازمة لذلك؟
- < التكنولوجيا الملائمة: هل التكنولوجيا المستخدمة ملائمة ثقافياً؟ هل ستعتمد التكنولوجيا المدرجة في المشروع/البرنامج على التكنولوجيا/الدرية الفنية الحالية، أم على الاحتياجات المختلفة للرجال والنساء؟
- < المسائل الاقتصادية والمالية: من الذي سيتكفل بتغطية نفقات التشغيل والصيانة والاستهلاك؟
- < إدارة المخاطر: صف الكيفية التي سيجري بها رصد الافتراضات/المخاطر المحددة في الإطار المنطقي، والخطوات التي سيتم اتخاذها للحد من هذه المخاطر إلى أدنى درجة ممكنة، بقدر الإمكان.
- < استراتيجيات الخروج: إذا كان المشروع/البرنامج يتطلب تدخلاً أو إدارة خارجياً في المرحلة الأولية، صف الكيفية التي سيتم بها النقل التدريجي الكامل للسيطرة على المشروع/البرنامج وإدارته إلى الأطراف المعنية المناسبة.

## ٦-٣-١ القائمة المرجعية بشأن مراعاة الفوارق بين الجنسين<sup>١٦</sup>

من الأمور الأساسية يتعين ضمان نجاح المشروع/البرنامج، والقيام كذلك، على سبيل السياسة، بمراعاة الجوانب المتعلقة بالفوارق بين الجنسين في التصميم. وهذا موضوع معقد، تمت مناقشته بمزيد من التفصيل في عدد من المنشورات، بما في ذلك دليل التدريب في مجال مراعاة الفوارق بين الجنسين الصادر عن الاتحاد الدولي (عام ٢٠٠٤)، وكتيب مراعاة الفوارق بين الجنسين في العمل الإنساني الصادر عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (عام ٢٠٠٦). وفيما يلي أدناه قائمة مرجعية قصيرة مصنفة حسب طور المشروع/البرنامج:

### التقدير

- < التحقق من أدوار الجنسين/العلاقات بين الجنسين في المنطقة المزمع إقامة الأنشطة فيها.
- < فهم مشاكل النساء والرجال والفتيات والفتيان من وجهة نظرهم، ومراعاة السن والإعاقة والفوارق الاقتصادية-الاجتماعية، والعرقية.

<sup>١٥</sup> لجنة المساعدة الإنمائية، منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي. مبادئ تقدير المشروع. باريس، عام ١٩٨٨.

<sup>١٦</sup> مقتبسة من ماس، كانديدا. مفاهيم وأطر لتحليل الفوارق بين الجنسين والتخطيط لها. أداة عمل. منظمة أوكسفام المملكة المتحدة/آيرلندا، عام ١٩٩٦.



### التخطيط

- < ضمان أن الاقتراح يعالج مشاكل متعلقة بنوع الجنس تم تحديدها في تحليل الوضع.
- < إدراج وجهات نظر النساء والرجال والفتيات والفتيان في الخطة، مع ضمان تمثيل كافة الفئات.
- < التحقق مما إذا كانت ميزانية المشروع/البرنامج تتضمن الأنشطة اللازمة لتحقيق دمج فعال للمنظور الجنساني في جميع الخطوات.
- < تحديد المؤشرات التي تراعي الفوارق بين الجنسين. استخدم مؤشرات مثل: الكيفية التي كانت النساء يساهمن بها في المناقشات والقرارات؟ وكيفية تعاملهن مع التغييرات السياسية التي تحسن من وضعهن؟ هل هناك أي تغيير في سيطرة المرأة على الموارد، والوصول إليها؟

### التنفيذ والرصد

- < ضمان المشاركة المناسبة لكلا الجنسين في تنفيذ البرامج/المشاريع.
- < ضمان أن مشاركة النساء لا تشكل مجرد زيادة في عبء العمل، وإنما تعني مشاركتهن مشاركة فعالة في صنع القرار.
- < جمع وتحليل البيانات وتصنيفها حسب نوع الجنس والعمر، كلما كان ذلك ممكناً.

### التقييم

- < قيم التأثيرات المختلفة للمشروع/للبرنامج على كلا الجنسين.
- < إدراج مراعاة الفوارق بين الجنسين في الاختصاصات و/أو إدراج المرأة في فريق التقييم.

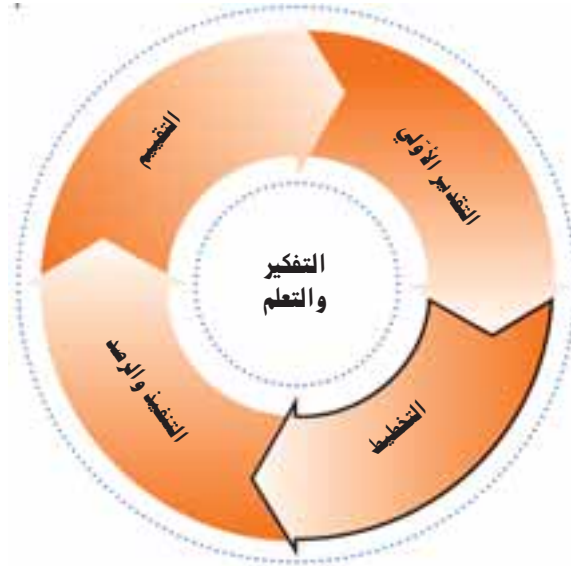
## ٧- استشراف المستقبل: الرصد والتقييم

لقد بدأ هذا الدليل بلمحة عامة عن الإدارة القائمة على النتائج، التي تركز على التخطيط من أجل نتائج قابلة للقياس. ومثل هذا النهج يساعدنا نحن وغيرنا على تقدير قيمة عملنا بشكل أفضل، وتحسين تفهمنا له.

ثم شرع بعد ذلك في بيان ملامح الأطوار الأربعة لدورة المشروع/البرنامج (انظر الشكل رقم ١٨)، وتعرض بالتفصيل لمرحلتي التحليل والتصميم ضمن طور التخطيط، تم فيهما تحديد وتعريف أهداف قابلة للقياس. وهذه الأهداف هي اللبنات الأساسية للمشاريع والبرامج، وقد تم تلخيصها في مصفوفة الإطار المنطقي. كما حدد الإطار المنطقي المؤشرات ووسائلها للتحقق من قياس مدى تحقيق الأهداف، والافتراضات الأساسية التي يمكن أن تؤثر على إنجازها.

وقد أرسى طورا التقدير والتخطيط الأساس لتنفيذ المشروعات/البرامج. ومع التنفيذ، فإن دورة المشروع/البرنامج تدخل في الطورين التاليين، اللذين يشملان الرصد والتقييم.

الشكل رقم ١٨  
دورة المشروع/البرنامج  
(مع تسليط الضوء على  
الرصد والتقييم)



الرصد والتقييم، وهما يرتكزان على الإطار المنطقي الذي تم تطويره خلال طور التخطيط. ولذلك، فإن هذين الطورين سيكونان محور تنمة لهذا الدليل. ومع ذلك، فإنه يبدو من المناسب القيام بتناول موجز لبعض النقاط الرئيسية المعنية بالرصد والتقييم.

الرصد، يشير إلى جمع المعلومات وتحليلها بشكل روتيني، من أجل رصد التقدم المحرز، والتحقق من الامتثال، واتخاذ قرارات مستنيرة من أجل إدارة المشروع/البرنامج. وهو يركز على ما يجري الاضطلاع به، والكيفية التي يجري بها هذا الاضطلاع. ولذلك، فكما أكد هذا الدليل، فإنه من الأمور الأساسية أن يجري تصميم الأهداف بشكل جيد، واستخدام مؤشرات «سمارت» (انظر الجزء رقم ٥-٥-٢، الصفحة رقم ٣٦) لقياس العمليات والنتائج الحارية. والرصد الموثوق يتيح لفرق المشروع/البرنامج القيام بتحديد الاتجاهات والأنماط، وتكييف الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية والمادية لتعزيز فعالية المشروع/البرنامج.

التقييم، يشير إلى الجمع والتحليل بشكل دوري للمعلومات التي تشكل أساساً لإجراء «تقدير منهجي موضوعي، قدر الإمكان، لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو مكتملة، والتصميم والتنفيذ والنتائج المتعلقة بهذا الصدد. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف وتحقيقها، والكفاءة الإنمائية، والفعالية، والتأثير والاستدامة. ولا بد للتقييم أن يوفر معلومات موثوقة ومفيدة، تمكن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة اتخاذ كل من المستفيدين والمانحين للقرار.»<sup>١٧</sup>

وكما هو الحال مع الرصد، فمن الأهمية بمكان أن يتم تحديد مؤشرات موثوق بها خلال طور التخطيط لأغراض التقييم في مختلف مراحل المشروع/البرنامج، سواء كان تقييم منتصف المدة أو نهاية المدة. والتقييم بدوره يُنير عمليات التخطيط الجديدة، سواء كانت لاستمرار التدخل نفسه، أو من أجل تنفيذ تدخل جديد، أو لإنهاء تدخل قائم. وكما هو الحال مع الرصد، فمن الأهمية بمكان أن يتم تحديد مؤشرات موثوق بها خلال طور التخطيط لتستثير بها سيرورة تقييم المشروع/البرنامج.

وثمة أداة هامة للرصد، هي خطة الرصد والتقييم (تسمى أحياناً بـ «مصفوفة التخطيط للرصد والتقييم»). وتتوسع هذه الخطة في عناصر مصفوفة الإطار المنطقي لتحديد الاحتياجات إلى المعلومات الرئيسية لكل مؤشر. وهي أداة حاسمة من أجل التخطيط والإدارة في مجال جمع البيانات، وتحليلها واستخدامها. وخطة الرصد والتقييم تنتقل بالإطار المنطقي إلى مرحلة أخرى لدعم تنفيذ وإدارة المشروع/البرنامج.

وهناك فرق حاسم بين الرصد والتقييم فيما يركز عليه كل منهما: فالرصد يميل إلى التركيز على التنفيذ التشغيلي، بينما يركز التقييم على الآثار أو التأثير المترتب على التنفيذ. والرصد والتقييم مترابطان ارتباطاً لا تنفصم عراه، حيث إن الرصد يوفر معلومات يستثير بها التقييم. ولذا، فالأفضل أن يجري التخطيط لهاتين المهمتين الحرجتين كجزء من نظام متماسك وشامل للرصد والتقييم.

ويشكل الرصد والتقييم الأساس لتقديم تقارير واضحة ودقيقة عن النتائج التي حققها هذا التدخل. فعندما تكون الأهداف والمؤشرات محددة بوضوح خلال طور التخطيط، ويجري التسهيل بشكل كبير لنظام شامل للرصد والتقييم من أجل جمع المعلومات والإبلاغ بشأن التقدم المحرز، فإن الإبلاغ لن يشكل شاغلاً بعد ذلك، وإنما يصبح فرصة للتحليل الانتقادي والتعلم التنظيمي، ومناورة تستثير بها سيرورة صنع القرار وتقدير التأثير.

وفي تمة لهذا الدليل، سننظر بمزيد من التفاصيل في المكونات الرئيسية لنظام الرصد والتقييم، بدءاً من التخطيط للرصد والتقييم إلى جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير بشأنها. فكل طور من أطوار إدارة المشروع/البرنامج يلعب دوراً حاسماً في مساعدتنا على تحقيق مهمتنا المتمثلة في تقديم خدمات ذات جودة للمحتاجين بأسلوب فعال يتقبل المساءلة.

١٧ ورد هذا التعريف في «سياسة الاتحاد الدولي للتقييم»، واعتمده منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، الفريق العامل المعنى بتقييم المساعدات، معجم المصطلحات الرئيسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، عام ٢٠٠٢.

الملاحق /



## الملحق رقم ١

### كيفية إنشاء «شجرة المشكلة»

تعرف «المشكلة» هنا بأنها «وضع غير مرض، قد يكون من الصعب التعامل معه». وتحليل المشكلة هو مرحلة مهمة من مراحل التخطيط لمشروع/برنامج، حيث إنه يوجه جميع السيرورات اللاحقة فيما يتعلق بالتحليل واتخاذ القرار بشأن تحديد الأولويات.

وينبغي، من الناحية المثالية، إنشاء شجرة المشكلة كممارسة جماعية تشاركية، تشمل الناس الذين يسعى التدخل إلى مساعدتهم، حيثما كان ذلك ممكناً وملائماً، وهي تتطلب قطعاً من الورق أو بطاقات لكتابة فرادى بيانات المشكلة، بحيث يمكن بعد ذلك إجراء فرز بصري للعلاقات بين الأسباب-النتائج.

وثمة مثال مفصل لشجرة المشكلة موضح في الشكل رقم ١٩: شجرة مشكلة مفصلة، الصفحة رقم ٥٣. وهذا المثال ينظر إلى نوع شجرة المشكلة التي يمكن تطويرها عند التحقيق في أسباب انخفاض القدرات في إحدى المناطق («المنطقة الشرقية») على الحد من آثار الكوارث.

ولبناء شجرة المشكلة، اتبع الإجراء المبين أدناه خطوة بخطوة، وقم بتكييفه وفقاً للاحتياجات المحددة للمجموعة.

#### الخطوة رقم ١: إجراء عصف ذهني بشأن المشاكل التي يراها المشاركون ذات أولوية.

وهذه الخطوة يمكن أن تكون إما مفتوحة تماماً (لا توجد أفكار مسبقة بشأن ما قد تكون عليه الشواغل/المشاكل ذات الأولوية بالنسبة للمشاركين) أو أكثر توجهاً (تحدد مشاكل «معروفة» ذات أولوية عالية) أو موضوعية (تقوم على تحليل أولي لمعلومات حالية، وعلى مشاورات مع الأطراف المعنية خلال مرحلة التقدير). ومن المهم الاتفاق أولاً بشأن تعريف «المشكلة» (انظر التعريف المذكور أعلاه).

#### الخطوة رقم ٢: من المشاكل التي تم تحديدها إلى ممارسة العصف الذهني، والاتفاق على المشكلة الرئيسية أو لب المشكلة.

وهذا هو الجزء الحيوي من العملية، ويتطلب توافقاً قوياً للآراء فيما بين المجموعة. وينبغي خلال هذه العملية قيام أعضاء المجموعة بالتحقق من تحديدهم للمشكلة الرئيسية تحديداً صحيحاً، وأنها ذات صلة بعملهم.

اكتب لب المشكلة على ورقة لاصقة أو بطاقة ومن ثم قم بلصقها أو بتعليقها على منتصف الجدار أو الأرضية. وهذه ستشكل جذع الشجرة. ولتبسيط العملية، يكون من الأفضل عادة التركيز على مشكلة رئيسية واحدة في وقت واحد.

#### الخطوة رقم ٣: ابدأ في إنشاء تسلسل هرمي للأسباب والنتائج.

< حدد أسباب المشكلة الرئيسية، بسؤال «لماذا؟»، حتى تصل إلى نقطة لا يمكنك الذهاب إلى أبعد منها. وقد يكون لبعض المشاكل أكثر من سبب واحد. ثم ضع تحت المشكلة الرئيسية المشاكل المسببة لها بشكل مباشر، وهذه هي الجذور.

< حدد الآثار المترتبة على المشكلة الرئيسية، بسؤال «ما الذي سيحدث بعد ذلك؟»، حتى تصل إلى نقطة لا يمكنك الذهاب إلى أبعد منها. وقد يكون لبعض المشاكل أكثر من مفعول واحد. ثم ضع فوق جذع الشجرة المشاكل التي يتم تحديدها كأثار مباشرة للمشكلة الرئيسية أو الأساسية. وهذه هي الفروع.

ثم يجري بعد ذلك فرز جميع المشاكل الأخرى بالطريقة نفسها. وإذا كان هناك سببان أو أكثر يشتركان في إنتاج مفعول واحد، فلا بد من وضعهما على نفس المستوى في الرسم التوضيحي. ويتعين عليك القيام بتشجيع المناقشة، وضمان شعور المشاركين بقدرتهم على تحريك البطاقات والورق اللاصق من مكان إلى آخر حول الشجرة.

**الخطوة رقم ٤: قم بتوصيل المشاكل بسهام الأسباب-النتائج بشكل واضح يظهر الروابط الرئيسية.**

**الخطوة رقم ٥: استعراض الرسم التوضيحي.**

تفحص شجرة المشكلة للتأكد من أن كل مشكلة تؤدي منطقياً إلى المشكلة التالية. واسأل نفسك/ المجموعة: هل ما زالت هناك مشاكل هامة لم يرد ذكرها حتى الآن؟ إذا كان الأمر كذلك، حدد تلك المشاكل، وضعها في مكان مناسب. (انظر الشكل رقم ١٩ من أجل مثال مفصل على استكمال شجرة المشكلة.)

**الخطوة رقم ٦: توحيد المشاكل.**

في هذه المرحلة، قد يكون من المفيد تجميع المشاكل التي تظهر عدة مرات في الشجرة، وإزالة بعض الطبقات من شجرة المشكلة، وذلك للتركيز على أهم الأسباب والنتائج للمشكلة الرئيسية التي تم تحديدها (انظر الشكل رقم ٥: شجرة مشكلة مبسطة، الصفحة رقم ٢٢).

**الخطوة رقم ٧: قم بعمل نسخة من الرسم التوضيحي.**

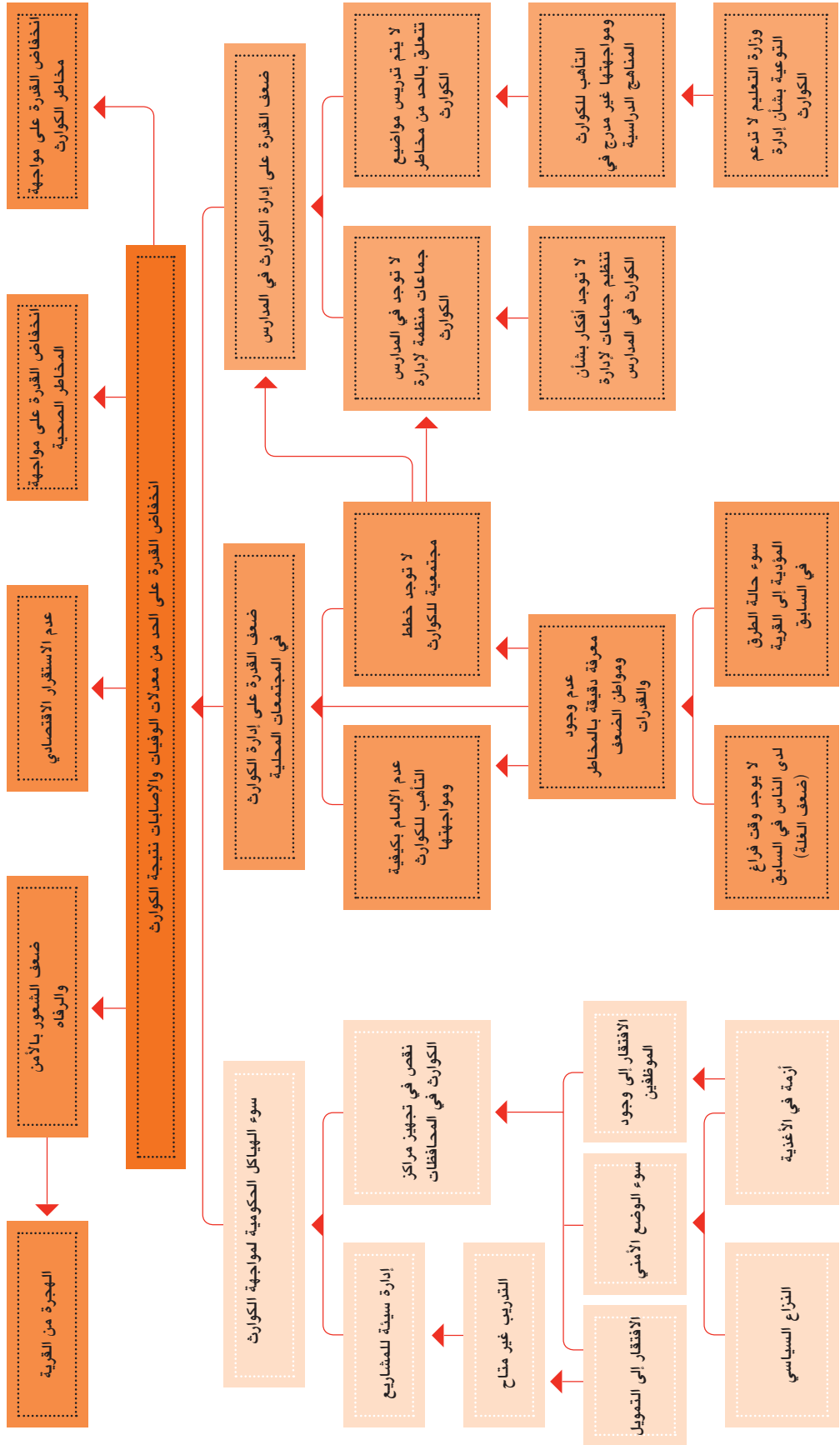
انسخ شجرة المشكلة على ورقة واحدة لحفظها كسجل، أو التقط صورة لها.

ينبغي لنا نتاج هذه الممارسة (شجرة المشكلة) أن يوفر صورة للواقع، قوية ولكنها مبسطة. ولا يمكن لشجرة المشكلة (ولا ينبغي لها) أن تتضمن أو تفسر تعقيدات كل علاقة سبب-نتيجة يمكن تحديدها. وبمجرد الانتهاء من إعدادها، فإن شجرة المشكلة تمثل صورة موجزة للوضع السلبي القائم.

وهذه الممارسة لا تقل أهمية عن الناتج نفسه، وينبغي معاملتها على أنها تجربة للتعلم، وفرصة للتعبير عن مختلف وجهات النظر والمصالح.

وإذا لزم الأمر، يمكن مواصلة صياغة مختلف جوانب المشكلة من خلال مجموعات التأمل أو المقابلات. وعند الانتهاء من تكوين شجرة المشكلة بمشاركة من الفئات السكانية المستهدفة، فإن تحليل المشكلة يتم إثراؤه، ويصبح التعلم المشترك فيما بين جميع الأطراف المعنية أمراً ممكناً.

الشكل رقم ١٩ : شجرة مشكلة مفصلة



## الملحق رقم ٢ كيفية إنشاء واستخدام شجرة الأهداف

### تطوير شجرة الأهداف

الخطوة رقم ١: قم بإنشاء شجرة الأهداف مستخدماً شجرة المشكلة كأساس.

حوّل كل المشاكل الموجودة في شجرة المشكلة إلى بيانات إيجابية من خلال إعادة صياغة الأوضاع السلبية كأوضاع إيجابية مرغوب فيها. ثم أعد عمل شكل شجرة المشكلة، مع الإبقاء على الأهداف في نفس مكان المشاكل.

ويجري إنشاء شجرة الأهداف من خلال النظر إلى الاحتياجات الناشئة عن المشاكل، والاحتياجات التي تشكل الرابط بين المشاكل والأهداف.

الهدف	الحاجة ←	مشكلة ←
تحسين قدرة المجتمع المحلي على التأهب للكوارث ومواجهتها	وسائل التخفيف من آثار الكوارث	ضعف القدرة على إدارة الكوارث في المجتمعات المحلية

الخطوة رقم ٢: التحقق من المنطق (العلاقات بين الأسباب-النتائج) للتأكد من أن الهدف معقول. هل تحقيق الأهداف ذات المستوى الأقل سيساعد على تحقيق الأهداف ذات المستوى الأعلى؟ عدّل الأهداف، إذا لزم الأمر، عن طريق ما يلي:

- < تنقيح البيانات
- < إضافة أهداف جديدة، إذا كان ذلك يبدو ملائماً وضرورياً لتحقيق الهدف الذي يعلوه
- < إزالة الأهداف التي لا تبدو مناسبة أو ضرورية

قد تكون هناك بالقرب من أصل الشجرة بعض الأسباب التي تكون عامة جداً، بحيث لا يمكن تحويلها إلى أهداف يمكن معالجتها بسهولة عن طريق تدخل. وبدلاً من ذلك، يمكن اعتبارها كعوامل خارجية يلزم مراعاتها وتقديرها للتأكد من جدوى التدخل (انظر الجزء رقم ٥-٤، الصفحة رقم ٣١).

### طريقة مقترحة لاختيار الأهداف وتحديد الحلول

الخطوة رقم ١: تحديد الحلول المحتملة.

انظر إلى شجرة الأهداف، وقم بتجميع الأهداف لتحديد «حلول محتملة» عريضة، للاختيار من بينها. ويتم ذلك من خلال النظر إلى الأهداف التي ترتبط ببعضها ارتباطاً مباشراً بعلاقة الأسباب-النتائج (انظر الشكل رقم ٧، الصفحة رقم ٢٤).

وخلال «مرحلة التحليل»، فإن المزايا والصعوبات المحتملة لمختلف طرق معالجة المشاكل ربما تكون قد نوقشت بالفعل. ولا بد الآن من النظر إلى هذه القضايا والخيارات بشكل أوثق، وذلك لتحديد نطاق التدخل المحتمل قبل الاضطلاع بعمل تصميم أكثر تفصيلاً.



## الخطوة رقم ٢: اختيار الحل الأفضل.

استناداً على مجموعة الحلول التي تم تحديدها في شجرة الأهداف، يتحتم عليك الآن النظر في الحل الأفضل لك للتنفيذ، وذلك سوف يحدد نطاق التدخل. وبإمكانك القيام بذلك عن طريق النظر في المجموعة التالية من الأسئلة:

- < ما هي الأهداف التي ستعالج على نحو شديد الفاعلية احتياجات الفئات السكانية المستهدفة وغيرها من الفئات المستضعفة التي تم تحديدها؟
- < ما هي الأهداف المتوافقة مع المبادئ الأساسية والولاية والسياسات للصليب الأحمر والهلال الأحمر؟
- < ما هو مزيج الأهداف الذي توجد لدى منظمنا وفريقنا القدرة على التصدي له بفعالية؟
- < هل تقوم منظمات أخرى بالفعل بمعالجة هذه المشكلة؟
- < كيف يمكن تقديم أفضل دعم للملكية المحلية للمشروع/البرنامج، بما في ذلك ما هو من خلال تطوير قدرات المؤسسات المحلية؟
- < المعوقات والمخاطر: ما مدى تأثير التدخل بالعوامل الخارجية؟ (انظر أيضاً الجزء رقم ٥-٤، الصفحة رقم ٣١)
- < ما هو (هي) الخيار (الخيارات) شديدة الفعالية من حيث التكلفة؟
- < كيف يمكنك مراعاة احترام الثقافة والاستراتيجيات المحلية؟

## ما الذي لن تقوم المنظمة بعمله؟

- ثمة طريقة مفيدة لتحديد الأهداف التي يتعين معالجتها، تتمثل في النظر إلى تلك العوامل التي لن يعالجها المشروع/البرنامج، وهي العوامل التي:
- < من المرجح أن تؤثر في نجاح هذا التدخل، ولكن ستقوم جهات فاعلة أخرى بمعالجتها
  - < من غير المرجح أن تؤثر بشكل خطير في نجاح المشروع/البرنامج
  - < لها أهمية ضئيلة نسبياً في تحقيق الهدف الرئيسي
- وثمة بعض «المرشحات» الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحديد ما لا يمكن للمنظمة أو لا ينبغي لها أن تسعى إلى معالجته، وهي ما يلي:

## ألف- المعوقات والمخاطر: ما مدى تأثير التدخل بالعوامل الخارجية؟

- في المثال الوارد في الشكل رقم ٧ الصفحة رقم ٢٤، العوامل الخارجية التي لا يمكن للتدخل التحكم فيها، ولكن من المتوقع أن تظل إيجابية هي:
- < ليس لدى الناس في المجتمع المحلي مشاغل جديدة تمنعهم من المشاركة
  - < من الممكن الوصول إلى القرى (الطريق جيد بما يكفي لذلك)
  - < الزعماء السياسيون المحليون يدعمون العملية
  - < الوضع السياسي والأمني لا يزال مستقراً

## باء- القدرة والولاية والتجربة لدى المنظمات المختلفة

- ويتضمن هذا المثال أيضاً الأهداف التي تعتبر هامة بالنسبة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التي تم تحديدها، ولكن ستضطلع بها منظمات أخرى، وهي كما يلي:
- < هيكل الحكومة المحلية لمواجهة الكوارث قوية.
  - < مراكز الكوارث لدى المحافظات مجهزة تجهيزاً جيداً.
  - < ثمة موظفون مهرة موجودون على مستوى المحافظات.

وفي هذا المثال، أظهرت معلومات التقدير أنه على الرغم من وجود مشكلة تم تحديدها تتمثل في ضعف هيكل الحكومة المحلية لمواجهة الكوارث، كما حددت أيضاً أن الحكومة الوطنية لديها

بالفعل برنامج واسع النطاق معمول به على مستوى المحافظات لبناء القدرة في مجال مواجهة الكوارث، لمعالجة هذه المسألة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن توفير التوجيه لمكاتب الحكومة المحلية هو أمر لا توجد لدى الجمعية الوطنية تجربة بشأنه، ولذلك، فإنها لن تتدخل في هذه القضايا.

### جيم- القدرات والفرص القائمة: ما الذي بمقدور الناس المتضررين أنفسهم القيام به؟

من الأمور الأساسية أن ننظر إلى القدرات الموجودة داخل المجتمع المحلي، وذلك تمثيلاً مع النهج التشاركي والمسؤولية الأخلاقية التي يقوم عليها هذا الدليل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستفادة من القدرات المتوافرة عادة ما تساعد على ضمان استدامة النتائج، وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود والتعافي. وفي المثال المقدم هنا، فإن معظم الأهداف التي تم تحديدها تتعلق بالعمل مع المجتمعات المحلية لبناء على قدراتها القائمة.

## الملحق رقم ٣

### معجم لبعض المصطلحات المختارة

المصطلح	التعريف
الأنشطة	مجموعة من المهام التي يتعين الاضطلاع بها وفقاً لترتيب معين من أجل تحقيق مخرج.
الافتراض	عوامل خارجية مذكورة إيجابياً، وتعتبر هامة بالنسبة إلى نجاح التدخل، وهي محتملة (غير مؤكدة) الحدوث، وتقع خارج نطاق السيطرة.
التقييم	تقدير منهجي موضوعي، قدر الإمكان، لمشروع أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة)، وللتصميم والتنفيذ والنتائج المتعلقة بهذا الصدد. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف وتحقيقها، والكفاءة الإنمائية والفعالية والتأثير والاستدامة.
الغاية	النتائج طويلة الأجل التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، والتي قد تساهم فيها عوامل خارجة عن نطاق التدخل
التأثير	النتائج الفعلية طويلة الأجل الناجمة عن التدخل، سواء كانت إيجابية أو سلبية، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة.
المؤشر	هو وحدة القياس التي تساعد على تحديد ما هو التقدم المحرز نحو تحقيق نتيجة مقصودة (الهدف).
التقدير الأولي	هو عملية لفهم الوضع الحالي، ومعرفة ما إذا كان الأمر يتطلب تدخلاً ما أم لا. ويتم القيام بذلك عن طريق تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الوضع، بما في ذلك المشاكل وأسبابها، فضلاً عن الاحتياجات والمصالح والقدرات والمعوقات لمختلف الأطراف المعنية.
الرصد	جمع المعلومات وتحليلها بشكل روتيني، من أجل رصد التقدم المحرز، والتحقق من الامتثال، واتخاذ قرارات مستنيرة من أجل إدارة المشروع/البرنامج.
الأهداف	هي النتائج المقصودة لتدخل ما، يمكن الفصل بينها بمستويات تتزايد في الأهمية، على سبيل المثال المخرجات، والحصائل، والغاية.

المصطلح	التعريف
التخطيط التشغيلي	عملية لتحديد الكيفية التي سيجري بها تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية «على أرض الواقع». وعادة ما يغطي التخطيط التشغيلي المدى القصير (بين عدة أشهر وثلاث سنوات).
الحصيلة (الحاصل)	النتيجة (النتائج) الرئيسية التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، وهي أكثر شيوعاً فيما يتعلق بمعارف ومواقف وممارسات المجموعة المستهدفة.
المُخرجات	المنتجات والسلع والخدمات الملموسة وغيرها من النتائج المباشرة التي تؤدي إلى تحقيق الحصائل.
الخطة	هي أعلى مستوى من التخطيط التشغيلي الذي يجمع عدة برامج (ومشاريعها وأنشطتها الخاصة بها، وغيرها) بغية تحقيق جزء من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
التخطيط	هو عملية لتحديد النتائج المقصودة لتدخل ما (الأهداف)، والمدخلات والأنشطة الضرورية لتحقيقها، والمؤشرات لقياس تحقيقها، والافتراضات الأساسية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق النتائج المقصودة (الأهداف).
البرنامج	مجموعة من المشاريع المنسقة، يجري تنفيذها من أجل تحقيق أهداف محددة خلال إطار زمني وتكلفة ومتغيرات أداء محددة. ويجري تجميع البرامج التي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك تحت كيان مشترك (خطة البلد، التحالف التشغيلي ... إلخ).
المشروع	مجموعة من الأنشطة المنسقة، يجري تنفيذها من أجل تحقيق أهداف محددة خلال إطار زمني وتكلفة ومتغيرات أداء محددة. والمشاريع التي تهدف إلى تحقيق غاية مشتركة تشكل فيما بينها برنامجاً.
المشكلة	وضع غير مُرضٍ، قد يكون من الصعب التعامل معه.
النتائج	المفاعيل المترتبة على تدخل ما، ويمكن أن تكون هذه المفاعيل مقصودة أو غير مقصودة، إيجابية أو سلبية. وأعلى ثلاثة مستويات من النتائج هي المخرجات والحصائل والتأثير.
النتائج (المقصودة)	انظر «الغاية»، و«الحصيلة»، و«المخرج»
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي هو عملية قيام المنظمة بالبت بشأن ما تريده، والسبب وراء ذلك. وعادة ما يغطي الأجل الطويل (ما لا يقل عن قرابة ثلاث أو أربع سنوات، إلى ما يصل إلى عشر سنوات). وهو يوجه الاتجاه العام للمنظمة.



# المبادئ الأساسية للحركة الدولية للالصليب الأحمر والهلال الأحمر

## الإنسانية

انبثقت الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر عن الرغبة في إغاثة جرحى الحرب دون تمييز بينهم. وهي تواصل جهودها على الصعيدين الدولي والوطني للوقاية والتخفيف من آلام الإنسان أينما كانت وحماية الحياة والصحة وضمان احترام الكرامة الإنسانية وتعزيز التفاهم والصداقة والتعاون والسلام الدائم بين جميع شعوب العالم.

## عدم التحيز

لا تميّز الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر بين القوميات أو الأجناس أو الطبقات أو الأديان أو العقائد السياسية فهي لا تهدف إلا إلى إزالة معاناة الإنسان وتعطي الأولوية للحالات التي تتطلب عملاً عاجلاً.

## الحياد

للاحتفاظ بثقة الجميع، تمتنع حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر عن الاشتراك في أي أعمال عدائية أو في مجالات متعلقة بالمسائل السياسية والدينية والعرقية والإيديولوجية.

## الاستقلال

حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر مستقلة. ورغم أن الجمعيات الوطنية تعمل كأجهزة مساعدة للسلطات العامة فيما تظطلع به من نشاطات إنسانية وتخضع للقوانين السارية في بلادها، فإنه يجب عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها حتى تستطيع أن تتصرف بموجب مبادئ حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في جميع الحالات.

## الخدمة التطوعية

الصليب الأحمر والهلال الأحمر حركة للإغاثة التطوعية لا تسعى لتحقيق أي ربح.

## الوحدة

لا توجد أكثر من جمعية واحدة فقط للصليب الأحمر والهلال الأحمر في كل بلد. ويجب أن تكون خدماتها متاحة للجميع وشاملة لكافة أنحاء القطر.

## العالمية

إن الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر حركة عالمية تتمتع كل الجمعيات بنفس الحقوق في ظلّها وتلتزم بالتعاون فيما بينها.

# تخطيط المشروعات/البرامج دليل توجيهي

مطبوعة ينشرها الاتحاد الدولي لجمعيات  
الصليب الأحمر والهلال الأحمر  
لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال:

## Performance and Accountability Department

P.O. Box 372, CH-1211 Geneva 19, Switzerland  
Telephone: +41 22 730 4222  
Telefax: +41 22 733 0395  
E-mail: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)  
Web site: <http://www.ifrc.org>



يشجّع الاتحاد الدولي لجمعيات  
الصليب الأحمر والهلال الأحمر  
الأنشطة الإنسانية التي تضطلع بها  
الجمعيات الوطنية لفائدة السكان الضعفاء.

بتنسيق الإغاثة الدولية في حالات  
الكوارث وبتشجيع الدعم الإنمائي،  
يسعى الاتحاد الدولي إلى تفادي المعاناة  
البشرية والتخفيف من حدّتها.

إن الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية  
واللجنة الدولية للصليب الأحمر  
تشكّل معاً الحركة الدولية للصليب الأحمر  
والهلال الأحمر.