



٣-١ نظرة شاملة على الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم

عندما تمارس "الإدارة من أجل التأثير"، يصبح تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم عمليات مترابطة. والنقطة التي تبدأ منها التنفيذ هي التصميم الأولي للمشروع بصورته الواردة في تقرير التقييم المبدئي للمشروع. غير أن التصميم عملية مستمرة تمتد طوال عمر المشروع. والتكيف المستمر لاستراتيجية المشروع وفق الفهم الجديد والظروف المتغيرة أمر بالغ الأهمية لتحقيق أقصى أثر ممكن في الفقر الريفي. ومن ثم، فإن التصميم الجيد للمشروع مهم للمديرين وللموظفي الرصد والتقييم بقدر ما هو مهم لفريق التصميم الأولي.

وتمثل الجوانب المهمة في تصميم المشروع جزءاً أساسياً من اتفاق القرض للمشروع. وتغيير هذه الجوانب قد يكون أمراً صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً. ولذا، فإن من الأهمية بمكان أن يكون التصميم الأولي على أعلى مستوى ممكن من الجودة. وإضافة إلى ذلك، يجب على فريق التصميم الأولي أن يجعل المرونة عنصراً أساسياً في التصميم لإتاحة الفرصة لإجراء تغييرات في بداية المشروع عند تنقيح التصميم. وقد اتضحت أهمية إعادة النظر في التصميم في الصعوبات التي واجهت مشروع بروشالاتي في السلفادور في هذا الصدد. ويقدر الموظفون العاملون في المشروع أنه كان بوسعهم تفادي تأخير لمدة سنتين في البداية لو أنه توفر للمنفذين فهم أفضل.

٣-١-١ تصميم المشروع كعملية مستمرة

لماذا يكون التغيير في تصميم المشروع ضرورياً؟ أولاً، لأن الكثير من المشاريع تبدأ بعد وضع التصميم الأولي بسنوات عديدة، تتغير خلالها الظروف. وتتضمن دورة المشروع (انظر الفرع ١-٤) خطوات عديدة سابقة على البدء، تستغرق كل منها وقتاً. ثانياً، أن التصميم الأولي للمشاريع التي يدعمها الصندوق يتم خلال وقت محدود وبموارد محدودة. ولأن الكثير من المشاركين في التنفيذ لا يكونون قد حددوا في هذه المرحلة، فإن ذلك يجري بمشاركة محدودة. وهذا يعني أن إجراء عملية استعراض تشاركية، وتحسين تصميم المشروع، عند الاقتضاء، أمر بالغ الأهمية في البداية.

وبعد البدء، تتاح فرصتان رئيسيتان لتحسين تصميم المشروع: (١) على أساس سنوي كجزء من العملية السنوية لاستعراض التقدم والتخطيط؛ (٢) في أثناء استعراض منتصف المدة. ويتضمن الجدول ٣-١ قائمة بمهام التصميم والتكيف خلال فترة عمر المشروع، تبين الطابع المستمر للتصميم (إعادة التصميم).

جدول محتويات القسم ٣

٣-١	نظرة شاملة على الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم	٣
٣-١-١	تصميم المشروع كعملية مستمرة	٣
٣-١-٢	الممارسات الجيدة في تصميم المشاريع	٤
٣-١-٣	استخدام نهج الإطار المنطقي	٥
٣-١-٤	ربط تصميم المشروع بالخطة السنوية للعمل والميزانية	٥
٣-١-٥	ربط الرصد والتقييم بتصميم المشروع	٦
٣-٢	التصميم من أجل التعلم، والتمكين، والاستدامة	٦
٣-٢-١	اشرك أصحاب المصلحة في عمليات تصميم المشاريع	٦
٣-٢-٢	كن واضحاً بشأن القضايا الشاملة: الفقر، المساواة بين الجنسين، المشاركة	٨
٣-٢-٣	خطط لتنمية القدرات والاستدامة	٩
٣-٢-٤	خطط للتعلم والتكيف أثناء التنفيذ	١١
٣-٣	التعريف بنهج الإطار المنطقي	١٢
٣-٣-١	الخطوات الأساسية في نهج الإطار المنطقي	١٣
٣-٣-٢	مصفوفة الإطار المنطقي	١٣
٣-٤	استخدام نهج الإطار المنطقي	١٧
٣-٤-١	الخطوة الأولى: عيّن النطاق العام للمشروع ومجال تركيزه	١٧
٣-٤-٢	الخطوة الثانية: حدد إطار التخطيط، والمصطلحات، وعملية التصميم	١٧
٣-٤-٣	الخطوة الثالثة: اجر تحليلاً تفصيلياً للحالة	١٨
٣-٤-٤	الخطوة الرابعة: ضع استراتيجية المشروع	٢٠
٣-٤-٥	الخطوة الخامسة: حدد الفروض والمخاطر وحللها	٢٢
٣-٤-٦	الخطوة السادسة: ضع إطار الرصد والتقييم	٢٥
٣-٥	الانتقال من مصفوفة الإطار المنطقي إلى خطة سنوية للعمل والميزانية	٢٥
٣-٥-١	ما هي الخطة السنوية للعمل والميزانية؟	٢٥
٣-٥-٢	إعداد الخطة السنوية للعمل والميزانية	٢٦
٣-٦	وضع مخطط الرصد والتقييم في أثناء مرحلة التصميم الأولى للمشروع	٢٩
٣-٦-١	كيفية تأثير التصميم الأولي للمشروع على الرصد والتقييم	٢٩
٣-٦-٢	توثيق الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي للمشروع	٣٠
	مراجع للاستزادة	٣٢

نقاط أساسية

- تصميم (إعادة تصميم) المشروع عملية مستمرة طوال عمر المشروع.
- يتعين أن يكون هناك فهم لمبادئ التصميم الجيد ليس لدى مصممي المشروع فحسب ولكن أيضاً لدى منفذي، وذلك حتى يتمكنوا من تكيف استراتيجية المشروع وعملياته وفقاً للظروف المتغيرة والدروس المستفادة من التنفيذ.
- تتضمن الممارسات الجيدة لتصميم المشروع (وتكييفه) ما يلي: إشراك أصحاب المصلحة، وإجراء تحليل تفصيلي كامل للحالة، وضمان وجود استراتيجية منطقية للتدخل، وتحديد الأغراض الشاملة، والتخطيط لتنمية القدرات والاستدامة، والتخطيط من أجل التعلم والتكيف.
- يمكن أن يساعد نهج الإطار المنطقي في تصميم المشروع عندما تتبع خطوات العملية بصورة مرنة ويتوفر فهم وعلاج لأوجه القصور بها.
- ناتج نهج الإطار المنطقي هو مصفوفة الإطار المنطقي، التي تلخص منطق النشاط (مع الفروض) والرصد والتقييم.
- يمكن استخدام مصفوفة الإطار المنطقي في تتبع التقدم في خطط العمل السنوية وتأثيراتها. ولتحقيق هذا الغرض، يتعين توخي العناية في الاستخدام وتوفير تفاصيل كافية.
- يتوقف وضع نظام جيد للرصد والتقييم على إيلاء الاهتمام الكافي للرصد والتقييم خلال مرحلة التصميم الأولي. وينبغي أن يُبين نظام الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي للمشروع.

هذا القسم يفيد:

- المديرين - لفهم دور الإطار المنطقي في إدارة المشروع والرصد والتقييم ولمعرفة ما ينبغي مراقبته خلال المراجعة المستمرة لتصميم المشروع؛
- موظفي الرصد والتقييم - لفهم دور الإطار المنطقي في إدارة المشروع وفي الرصد والتقييم، ولضمان توفر نظام الرصد والتقييم وإجراءات العمل بالتفاصيل الكافية للتنفيذ، وذلك خلال تنقيح تصميم المشروع؛
- الخبراء الاستشاريين - لوضع تصميم أولي جيد - ولا سيما، ضمان إيلاء العناية الكافية للرصد والتقييم - وللمساعدة في تنقيح تصميم المشروع؛
- موظفي الصندوق والمؤسسات المتعاونة - لتوفير التوجيه المناسب للمشاريع بشأن المسائل المتصلة بالتصميم الجيد للمشاريع، وتصميم الإطار المنطقي والرصد والتقييم.

الجدول ٣-١: تصميم وتكييف المهام في اللحظات الحاسمة من عمر المشروع

اللحظة في عمر المشروع	مهام التصميم
مرحلة التصميم الأولي	<div><ul style="list-style-type: none">تقييم جدوى المشروع ونطاقه ومنطقه.تحديد الهدف والأغراض.وضع مخطط النواتج والأنشطة الرئيسية للمشروع.وضع مخطط لعملية تنفيذ المشروع وهيكله.وضع مخطط نظام الرصد والتقييم.وضع الميزانية وتحديد مستويات الملاك الوظيفي.</div>
مرحلة البدء	<div><ul style="list-style-type: none">وضع مفهوم أهداف المشروع وأغراضه بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.استعراض التصميم الأولي وتنقيحه.تصميم العمل وتخطيطه بصورة تحتوي على التفاصيل الكافية التي تتيح التنفيذ.وضع نظام تشغيلي مفصل للرصد والتقييم.</div>
الاستعراض السنوي لخطة العمل والميزانية	<div><ul style="list-style-type: none">التحقق من استمرار صلاحية النواتج، والأغراض على مستوى الغاية، والهدف، ما زالت صالحة، وإجراء التعديلات اللازمة.تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق النواتج.</div>
الإشراف (الجاري)	<div><ul style="list-style-type: none">مناقشة التقدم الشامل للمشروع.تعيين التغييرات التي يلزم إدخالها على خطة العمل السنوية.تقييم أي تغييرات محتملة في التصميم الشامل تتطلب مفاوضات بشأن اتفاق القرض.</div>
انتهاء المرحلة المبكرة للتنفيذ	<div><ul style="list-style-type: none">استعراض الاستراتيجية الشاملة للمشروع في ضوء الخبرة المكتسبة في بدايات التنفيذ.وضع توصيات لخطة العمل في المرحلة التالية.التفاوض على أي تغييرات مهمة في تصميم المشروع في المرحلة التالية.</div>
استعراض منتصف المدة (أو الاستعراضات التي تتم فيما بين المراحل إذا كان للمشروع آلية إقراض مرنة)	<div><ul style="list-style-type: none">استعراض إنجاز النواتج والتقدم المحرز نحو الغاية (الغايات) والهدف.تقييم مدى ملاءمة الاستراتيجية الشاملة.إعادة تصميم المشروع إذا استلزم الأمر.</div>
بدء فترة الانتهاء	<div><ul style="list-style-type: none">تحديد أولويات الأنشطة النهائية من أجل زيادة الأثر إلى الحد الأقصى.استعراض الاستراتيجيات وتكييفها بغية إدامة الأثر.</div>

٣-١-٢ الممارسات الجيدة لتصميم المشاريع

هناك ست ممارسات جيدة في أي عملية تصميم لنشاط إنمائي. وهي ممارسات بالغة الأهمية في أثناء الصياغة والبدء وعند إجراء أي استعراض للمشروع، مثلا، أثناء الاستعراض السنوي واستعراض منتصف المدة.

١- إشراك جميع أصحاب المصلحة المهمين في العمليات التشاركية لتصميم المشروع.

٢- إجراء تحليل دقيق للحالة، بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الأساسيين، للإلمام إلى أكبر حد ممكن بظروف المشروع كأساس لتصميم استراتيجية المشروع وعمليات التنفيذ ذات الصلة.

٣- وضع استراتيجية للمشروع تكون منطقية وقابلة للتنفيذ وتعبر بوضوح عما سيجري تحقيقه (الغرض والمقاصد) وكيفية تحقيقه (النواتج والأنشطة).

٤- الاتفاق على القضايا الشاملة والمتمثلة في الفقر ونوع الجنس والمشاركة، والتركيز عليها.

٥- التخطيط الطويل الأجل لتنمية القدرات والاستدامة ضمانا لإسهام المشروع في تمكين السكان المحليين والمؤسسات المحلية وتحقيق اعتمادهم على الذات.

٦- إتاحة فرص وأنشطة لدعم التعلم والمساعدة على تكييف استراتيجية المشروع في أثناء التنفيذ.

٣-١-٣ استخدام نهج الإطار المنطقي

منذ عام ١٩٩٨، يشترط الصندوق أن تُصمم المشاريع باستخدام نهج الإطار المنطقي. وقد طورت هذه العملية أصلا في السبعينات من أجل تحسين نوعية تصميم المشاريع ووضوحها. وتقوم عملية نهج الإطار المنطقي على مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم أصحاب المصلحة الأساسيين. ويوجز تصميم المشروع الذي تسفر عنه عملية نهج الإطار المنطقي في جدول يطلق عيه اسم مصفوفة الإطار المنطقي أو الإطار المنطقي (انظر الفرع ٣-٣-٢).

وقد أصبح هذا النهج مقبولا على نطاق واسع كأداة مفيدة لتخطيط المشاريع، إلا أنه يعاني أيضا بعض المشاكل المعترف بها بشكل واضح. وعلى ذلك فقد تم تحسين عملية التخطيط الموحدة لنهج الإطار المنطقي بوسائل عديدة على مر السنين. والاستخدام المرن والحاسم لنهج الإطار المنطقي يعني ما يلي:

- التسليم بأن التنمية ليست عملية ميكانيكية تتضمن التصميم خيارات وفرصا للتكييف؛
- تقدير قيمة النتائج (المنجزات التي تتراوح بين النواتج الملموسة والآثار الطويلة الأجل) بالنص عليها صراحة في الإطار المنطقي
- تفادي التبسيط المفرط للمشاريع أو البرامج الكبيرة عن طريق استخدام غايات متعددة، أو إطار منطقي متسلسل، أو إطار منطقي من خمس طبقات؛
- إدراج رؤى الناس وأمانيهم والتعرف على الفرص في أثناء التخطيط بدلا من حصر التركيز في تحليل المشاكل؛
- التسليم بأن المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمعلومات النوعية لازمة لأغراض الرصد والتقييم شأنها شأن الخيارات والتغيير بمختلف مستوياته؛
- الحذر من السيطرة البيروقراطية بزيادة الإبلاغ عن النتائج، والآثار (المرحلية)، والتحسينات المخططة – والتقليل من الإبلاغ عن الأنشطة والنواتج؛
- تفادي الاستخدام الصوري لمصفوفة الإطار المنطقي بالتأكد من أنها تمثل الرؤية المشتركة للنشاط الإنمائي، وذلك عن طريق استخدامها كأداة للإدارة وتحديثها بصفة مستمرة؛
- تتبع القروض كجزء من الرصد والتقييم للمساعدة في توجيه استراتيجية المشروع.

لاحظ أن هناك طرائق مختلفة للتصميم الجيد للمشاريع – وأن نهج الإطار المنطقي هو إحدى هذه الطرائق. كما أن من المؤكد أن استخدام هذا النهج لا يضمن الوصول إلى تصميم جيد للمشروع. ويتعين عليك أن تبني أسلوبا ناقدا وابتكاريا في الوقت نفسه من أجل الوصول إلى عملية تصميم ملائمة للظروف.

٣-١-٤ ربط تصميم المشروع بالخطة السنوية للعمل والميزانية

سوف يبين الإطار المنطقي للمشروع الأنشطة الرئيسية على مدى عمر المشروع. وفي كل سنة يتعين على القائمين بالتنفيذ تحديد الأنشطة المطلوب الاضطلاع بها في السنة المقبلة وإعداد ميزانية. والإطار المنطقي هو أساس الخطة السنوية للعمل والميزانية. ولكي يكون الإطار المنطقي مفيدا، يجب تضمينه تفاصيل كافية واستكمالها، بصفة خاصة، بحيث يعكس الحالة الراهنة للمشروع. فمثلا، قد يتضمن الإطار المنطقي الأصلي نواتج أو حتى عناصر لم تعد مناسبة ويتعين استبعادها.

وتختلف الكيفية التي يترجم بها التقييم المبدئي للمشروع إلى خطط تشغيلية اختلافا كبيرا من مشروع إلى آخر، على الرغم من أنها تحتوي كلها على خطط سنوية. إذ يحتوي بعضها على خطط تشغيلية بها علامات فارقة تتناول عناصر التنفيذ المهمة على مدى عمر المشروع، يمكن أن تساعد في ترجمة الإطار المنطقي إلى مجموعات أنشطة سنوية. ثمة طرائق أخرى تتضمن "أدلة لتنفيذ المشاريع" تعرض العمليات بتفاصيلها. ويحتوي البعض الآخر على خطط تشغيلية لستين أو ثلاث سنوات، إلى جانب الخطط السنوية.

٣-١-٥ ربط الرصد والتقييم بتصميم المشروع

يبدأ الإعداد للرصد والتقييم قبل البدء بفترة طويلة. ويؤثر التصميم الأولي للمشروع تأثيرا شديدا على مدى السهولة التي ينفذ بها الرصد والتقييم بعد ذلك، مثلا، من خلال:

- العلاقات والالتزام القائمين مع الشركاء والسكان المحليين، وبخاصة مع أصحاب المصلحة الأساسيين؛
- منطق استراتيجية المشروع وقابليتها للتنفيذ؛
- الموارد المخصصة للرصد والتقييم (التمويل، الفترة الزمنية، الخبرة)؛
- درجة المرونة المتضمنة والتي تجعل لاستنتاجات الرصد والتقييم وظيفة توجيهية؛
- أي تفاصيل تشغيلية للرصد والتقييم يمكن وضعها في أثناء عملية التصميم الأولي.

وينبغي وضع إطار عام للرصد والتقييم وإدراجه في وثائق الصياغة والتقييم المبدئي، وذلك في أثناء صياغة المشروع. ويوفر هذا الإطار ما يلي: (أ) التفاصيل الكافية لإعداد الميزانية وتخصيص الخبرات الفنية؛ (ب) نظرة عامة عن كيفية الاضطلاع بالرصد والتقييم؛ (ج) بعض التوجيهات لموظفي المشروع فيما يتعلق بكيفية إنشاء الرصد والتقييم في أثناء البدء. ويتمم إطار الرصد والتقييم معلومات الرصد والتقييم التي ترد بصورة موجزة للغاية في الإطار المنطقي (انظر الفرع ٣-٤). والكثير مما يتم وضعه لنظام الرصد والتقييم خلال مرحلة التصميم الأولي للمشروع سوف يمثل عناصر يسترشد بها فقط في الخطوة النهائية وسوف يحتاج إلى مراجعة وتنقيح في أثناء عملية البدء.

٣-٢ التصميم من أجل التعلم، والتمكين، والاستدامة

يتطلب تصميم مشروع جيد للتنمية الريفية إيلاء عناية فائقة للعمليات الاجتماعية وتنمية المؤسسات التي تساعد في التعلم وفي تمكين أصحاب المصلحة الأساسيين وتحقيق فوائد مستدامة.

٣-٢-١ أشرك أصحاب المصلحة في عمليات تصميم المشروع

المشاريع التي تتم دون تشاور جيد مع أصحاب المصلحة هي مشاريع مآلها الفشل. أما المشاريع التي تقوم على التشاور على نطاق واسع فهي مشاريع تزداد فرصها في النجاح. ويقدم الإطار ٣-١ وصفا لحالة بسيطة في غانا أتاحت فيها عملية تشاركية الفرصة لأصحاب المصلحة الأساسيين لتعديل جزء من الاستراتيجية لجعله ملائما لحالتهم ومن ثم زادت من احتمال تلبية احتياجاتهم الفعلية. وإشراك أصحاب المصلحة في تصميم المشروع مهم بصفة خاصة للأسباب التالية:

- حفزهم على التعرف على أمانيتهم الإنمائية وإدارتها والسيطرة عليها، ومن ثم تأهيلهم للتمكين لأنفسهم؛
- ضمان سلامة أهداف المشروع وأغراضه، ومن ثم، تلبية للاحتياجات الفعلية لفقراء الريف؛
- ضمان ملائمة استراتيجية المشروع للظروف المحلية؛
- بناء الشراكات، والملكية والالتزام بصفتها عناصر لازمة للتنفيذ الفعال.

والمشاركة المحلية المبكرة يمكن أيضا أن تكون فعالة من حيث التكلفة على المدى البعيد. ففي أوغندا، أنفق الكثير من الوقت والنقود في إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية صياغة أكثر شمولاً للمشروع الرائد للتنمية المحلية، واتضحت عندئذ فعالية هذا الأسلوب فيما يتعلق بالحصول على مدخلات محلية والملكية وتحقيق فهم أعمق للمشروع. وما لم توظف هذه الاستثمارات في البداية، لأنفقت أموال كثيرة بعد ذلك للقيام بحملات إعلامية وحيدة الاتجاه قبل تنفيذ المشروع وأثناء تنفيذه.

الإطار ٣-١: المشاركة المجتمعية في عملية تصميم المشروع

عندما عرض اختصاصي الري في منطقة زيبلا، غانا، خطته لترميم السد الترابي وشبكة الري في قرية ساكا، أعادته رابطة المنتفعين بالمياه في القرية بسرعة إلى لوحة الرسم! فعندما أنشئ السد قبل ذلك بسنوات طويلة وبدأ يعمل، أنشأت القرية بستانا كبيرا للمانجو تحته مباشرة. ورغم أن السد لا يعمل منذ ١٧ سنة، ظلت أشجار المانجو تنتج سنويا. ومع بدء المشروع الذي يدعمه الصندوق، كون المزارعون جماعات للمساعدة الذاتية ورابطة للمنتفعين بالمياه وطلبوا ترميم السد في إطار المشروع. بعد ذلك أوصى اختصاصي الري التابع للمشروع بقطع معظم أشجار المانجو لإفساح المجال أمام مشروع موسع للري يقام تحت السد مباشرة. واعترض السكان المحليون لارتفاع قيمة المانجو، ولا سيما خلال موسم الجفاف. وشرح رجل عجوز ذلك قائلا "في وجود أشجار المانجو، أعرف أنه سيكون لدي ما أقدمه لأولادي في استراحة الغداء في المدرسة". واقترح القرويون تمديد القناة خلف بستان المانجو كبديل. وهذه الطريقة لا تتيح إنقاذ البستان فحسب، ولكن القناة تساعد أيضا في توسيع الرقعة الصالحة للزراعة المروية.

والخطوة الأولى في تصميم المشروع هي إجراء تحليل أولي لأصحاب المصلحة (للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر المرفق دال). ويتطلب ذلك إعداد قائمة بأصحاب المصلحة المحتملين (الأفراد، الفئات الاجتماعية، المنظمات)، وترتيب من يجب إشراكهم بحسب الأولوية (وليس مجرد الاختصار على إدراج أي صاحب مصلحة يقال إن إشراكه أمر جيد) والاتفاق معهم على أفضل وسيلة ممكنة لهذه المشاركة. وهذا هو أساس القدرة على فهم احتياجاتهم. ويتضمن الإطار ٣-٢ قوائم وضعها أحد المشاريع في تنزانيا للاسترشاد بها في تحليل احتياجات أصحاب المصلحة.

الإطار ٣-٢: قائمة الأسئلة التي تبين الاستراتيجية المتعددة المستويات لأصحاب المصلحة في المشروع التشاركي لتنمية الري في تنزانيا

مستوى الأسر المعيشية الزراعية	المجالس المحلية
* ما هي الحالة الراهنة للأسر الزراعية؟	* ما هي الحالة الراهنة للمجالس المحلية؟
* كيف يبدو المستقبل، والحالة المحسنة للأسر المعيشية الزراعية؟	* كيف يبدو المستقبل والحالة المحسنة للمجالس المحلية فيما يتعلق بالولاية، والهيكل، والخدمات التي تقدم؟
* ما هي التغييرات التي يتعين إدخالها على مستوى الأسر المعيشية الزراعية؟	* ما هي التغييرات التي يتعين إدخالها على مستوى المجالس المحلية ومستوى وحدة إدارة المشروع على صعيد المجلس المحلي؟
* ما هو الدعم اللازم للأسر المعيشية الزراعية؟	* ما هو الدعم اللازم للمجالس المحلية؟
* ما هو الدعم اللازم للمزارعين ولأعضاء رابطة المنتفعين بالمياه؟	* من الذي سيوفر هذا الدعم؟
رابطة المنتفعين بالمياه	
* ما هي الحالة الراهنة للرابطة؟	* وحدة تنسيق البرامج
* كيف يبدو المستقبل والحالة المحسنة للرابطة؟	* ما هي الحالة الراهنة للوحدة؟
* ما هي التغييرات التي يتعين إدخالها على مستوى الرابطة؟	* كيف يبدو المستقبل والحالة المحسنة للوحدة؟
* ما هو الدعم اللازم للرابطة؟	* ما هي التغييرات التي يتعين إدخالها على مستوى الوحدة؟
* من الذي سيوفر هذا الدعم؟	* ما هو الدعم اللازم للوحدة؟
	* من الذي سيوفر هذا الدعم؟

ولا تقتصر مشاركة أصحاب المصلحة في التصميم على العمل مع المجتمعات المحلية أو على إعطاء آرائهم قيمة أكبر من آراء الآخرين. وفكرة "المجتمع المحلي" الذي يجري التشاور معه فكرة مفرطة في التبسيط ويمكن أن تنجم عنها مشاكل. فإذا قام الشركاء المنفذون أو موظفو المشروع بالتشاور مع المجتمع المحلي، مثلا، هل سَسمع جميع الأصوات على المستوى المحلي؟ من هم الذين سيُسنون أو يهتمون عن غير قصد؟ كما أن ما هو مفيد لأحد المجتمعات المحلية لا يكون بالضرورة مفيدا لمجتمع محلي آخر أو للمنطقة التي يوجد بها هذا المجتمع المحلي. ما هو المجتمع المحلي الذي ستستمع إليه إذا، إذا كانت هناك آراء متباينة؟ إن فهم الفروق القائمة داخل المجتمع المحلي وفيما بين المجتمعات المحلية يعني الاستماع والاستماع والاستماع مرة أخرى – والعمل معا. عندئذ فقط يمكنك أن تفهم العلاقات والمصالح على مستوى المجتمع المحلي.

يعتقد البعض أن الأمية والعزلة الجغرافية للمجموعات المستهدفة تجعلان المشاركة أمرا مستحيلا. غير أن هناك أمثلة عديدة تبين أنه يمكن بشيء من التصور وبالوقت إدراج أفقر الفئات وأكثرها عزلة والفئات الأمية (المنشور IFAD/AGNGOC/IIRR2001، انظر مراجع للاستزادة).

وتتضمن العمليات التشاركية الجيدة تبادل التصورات والتفاوض على نقاط الخلاف. ويمكن إشراك أصحاب المصلحة بوسائل عديدة، بما في ذلك إشراكهم في عمليات التقييم المبدئي التشاركي الريفي، والمناقشات غير الرسمية وحلقات العمل المعنية بالتخطيط. غير أن الحضور المادي للناس لا يكفي. فقد تضمنت بعض المشاريع السيئة التصميم الكثير من الناس على المستوى المحلي ولكنهم لم يشاركوا بحرية. إن كفالة المشاركة العالية الجودة أمر بالغ الأهمية ويحتاج إلى هياكل مشاريعية يمكن أن تستجيب لمطالب الناس (انظر الإطار ٣-٣).

الإطار ٣-٣: هياكل جديدة لمشاريع في كولومبيا تفسح المجال للمشاركة

أجرى برنامج تنمية المشاريع الريفية الصغيرة في كولومبيا مفاوضات بشأن توصيات عديدة عند تنقيح المشروع في مرحلة البدء: (١) تغيير التركيز من العرض إلى الطلب، لتبدأ أنشطة المشروع بعملية تشاركية لتحديد الخدمات المطلوبة للمشاريع الريفية الصغيرة: (٢) إدخال عنصر المنافسة من خلال العمل بنظام العطاءات المفتوحة في تقديم الخدمات: (٣) تشكيل مجموعات إقليمية لاختيار المشاريع وترتيبها بحسب الأولوية، في وجود ممثلين لأصحاب المصلحة الأساسيين يدعون للمشاركة في عملية ترسية عقود تقديم الخدمات والإشراف عليها.

ويتطلب التصميم الجيد لأي مشروع توجيه أسئلة ناقدة وتبادل الآراء وإجراء مفاوضات. ويتم ذلك عندما تتوفر معلومات جيدة وعندما تعرض المنظورات المختلفة للناس على مستوى المجتمع المحلي، وللعلماء، وموظفي المنظمات غير الحكومية والمسؤولين الحكوميين للمناقشة العلنية ويجري التفاوض بشأنها. ومن المهم التخطيط لعقد حلقات عمل مع أصحاب المصلحة كما أن وجود عملية جيدة مفهومة للجميع يساعد في تحقيق نتيجة قيمة.

وتركز بعض المشاريع على حلقة عمل واحدة. ويخلق هذا الأسلوب ضغوطا؛ وقد يتم التوصل إلى اتفاقات يتبين بعد ذلك أنها تفتقر إلى المنطق السليم. وقد يبدو مغريا أن يظن المرء أن النواتج التي تأتي من أصحاب المصلحة أثناء حلقة عمل هي نواتج "صحيحة" ولا يمكن تغييرها. غير أن الناس تتعلم من المشاركة في الحوار. والآراء التي يعربون عنها في أحد الاجتماعات قد تتغير. ففي اليوم التالي، وبعد أن تتاح لهم الفرصة للتفكير والمناقشة مع الآخرين في بيوتهم، قد يرون الأمور من منظور مختلف تماما. وعلى ذلك، وبدلا من الاقتصار على حلقة عمل واحدة، يفضل عقد سلسلة من الفعاليات تتفاعل فيها آراء الناس وتتقارب، ويمكن التوصل إلى اتفاق مستند إلى أسس سليمة (انظر الإطار ٣-٤).

الإطار ٣-٤: عملية عقد حلقة عمل في أوغندا لوضع تصميم تشاركي لإطار منطقي

أوصى موظفو المشروع الأوغنديون بعملية عقد حلقة العمل التالية من أجل وضع الإطار المنطقي. وهم يبدأون برسم شكل تخطيطي يوضح العملية على أساس الخطوات التي تجري خلال حلقة العمل. ويشمل ذلك إجراء مسح لبيئة المشروع، وتكوين رؤية للمشروع، وتحديد رسالته، وأهدافه وغاياته (آثاره). وبعد ذلك تستكمل تفاصيل النواتج والأنشطة. ويمكن للمشاركين، بالرجوع إلى الشكل التخطيطي لعملية حلقة العمل أن يتابعوا ما يحرزون من تقدم في العمل من خلال نهج الإطار المنطقي. وتستمر حلقة العمل ليومين أو ثلاثة أيام تقريبا. وفي النهاية يجد المشاركون أن عملهم قد تناول مصفوفة الإطار المنطقي بأكملها.

٣-٢-٢ كن واضحا تماما بشأن القضايا الشاملة: الفقر، المساواة بين الجنسين، المشاركة

من الأهمية بمكان توفر تصور مشترك لدى أصحاب المصلحة للأفكار المتعلقة بالحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين، والمشاركة. فوجود هذا الفهم المشترك هو الوسيلة الوحيدة لضمان وجود اتفاق بشأن كيفية إدماج هذه المفاهيم في استراتيجية المشروع. واختلاف التصورات يمكن أن يؤدي إلى تباعد الأغراض. فمثلا، أثirt بعض الشواغل في أحد المشاريع في اليمن، بشأن ما يبدو من عدم التزام المصرف التعاوني للالتئمان الزراعي نحو صغار المزارعين، وهم المجموعة التي يستهدفها المشروع. ثم اكتشف موظفو المشروع، تعريف المصرف للمؤهلين للحصول على ائتمان يشمل جميع صغار المزارعين الموجودين في منطقة المشروع. غير أن المشروع كان يستهدف صغار المزارعين في ٤٧ قرية محددة من القرى المشاركة في أنشطة أصحاب المصلحة في المشروع فقط، والتي تم تحديدها في وثائق تصميم المشروع. وأدى اختلاف التعاريف إلى حدوث مشاكل وتعطيل رصد الأنشطة الائتمانية.

وتحديد معنى هذه المفاهيم الثلاثة بالنسبة للمنفذين المقصودين هو الخطوة الأولى. وقد كشفت الخبرات المكتسبة من الرصد والتقييم في الهند أن اتجاه القصد إلى استهداف أفقر الفقراء لا يتحقق في جميع الأحوال لأن المعايير الرسمية لمن هم "تحت خط الفقر" و"الترتيب على أساس الثروة" و"الوضع على خريطة الثروة" كلها معايير غير ملائمة

للمشروع. واستخدمت إحدى المنظمات غير الحكومية العاملة هناك معيار "الترتيب على أساس الثروة" ومعيار "الوضع على خريطة الثروة" الرسميين لمقارنة نسبة أفراد القرية من الأسر الفقيرة بحالة الأسر التي لم تنضم إلى مجموعات المساعدة الذاتية. وأظهرت المقارنة أن الكثير من الأسر غير المنضمة إلى مجموعات المساعدة الذاتية غير مستوفية لمعايير طريقة "تحت خط الفقر"، على الرغم من أنها لاتزال تعيش في فقر نسبي.

والاتفاق على اصطلاحات مثل "الفقر" و"الاحتياجات الأساسية" أمر لا غنى عنه للتصميم الجيد للمشاريع وللرصد والتقييم على السواء. ومن الضروري تهيئة فرص للتوصل إلى اتفاق بهذا الشأن. فمثلا، اتبع مشروع التنويع والتكثيف الزراعي في بنغلاديش نهجا إرشاديا مستندا إلى المجموعات وحافظ على علاقات وثيقة مع المنظمات غير الحكومية والوكالات المحلية. وقد أتاح ذلك النهج فرصا جيدة للاتفاق على مؤشرات للفقر لتوجيه بعض عناصر الرصد والتقييم.

ويصدق هذا أيضا على "المساواة بين الجنسين" و"المشاركة" (انظر الفرع ٢-٧). وحتى عندما يتفق الجميع على هذه المفاهيم من البداية، فإنهم يحتاجون إلى الرجوع إليها بصورة منتظمة للتقليل من الحيود عن الهدف في الحد من الفقر وتحقيق التنمية العادلة. ومع ذلك، قد تظل هناك آراء مختلفة، مع تنفيذ الأنشطة القائمة على هذه التعاريف في نطاق الإطار المؤسسي لكل مجموعة من أصحاب المصالح (انظر الإطار ٣-٥).

الإطار ٣-٥: التعاريف في نطاق الإطار المؤسسي

في منطقة أحد المشاريع في شمال أفريقيا، شارك رئيس أحد المجتمعات المحلية الريفية، الذي يعمل أيضا في الحكومة المحلية، في الربط بين موظفي المشروع والسكان المحليين. ووجد صعوبة في تبرير استثمار الموارد المحدودة للمشروع لصالح الأسر الفقيرة فقط وبدلا من ذلك، حاول نشر موارد المشروع على أكبر عدد ممكن من الناس، وبخاصة أولئك الذين يوجد لديهم الحافز والقدرة على استكمال ما بدأه المشروع. ويشرح ذلك الرئيس وجهة نظره قائلا "بالنسبة للعمل في إصلاح الأراضي، لدينا موارد تكفي لإزالة الأحجار من هكتار واحد لكل أسرة معيشية، ومن ثم نختار الأشخاص الذين يملكون أكثر من هكتار والقادرين على إزالة الأحجار من المساحة الباقية من أراضيهم بمواردهم الذاتية". والأشخاص الذين يملكون مساحات أكبر ولديهم قدرات أكبر ليسوا أفقر الناس، ولكن الاستراتيجية كانت واضحة. كما أن الحكومة المحلية، التي يعمل بها، مخولة بموجب الولاية الممنوحة لها بتنظيم إيصال الخدمات إلى غالبية المواطنين وليس إلى المستهدفين من المشروع فقط، وهم أفقر الناس.

٣-٢-٣ خطط لتنمية القدرات والاستدامة

يركز الكثير من المشاريع التي يدعمها الصندوق على إنجاز البنى الأساسية والمرافق العامة – الآبار، الطرق، الأسواق المغطاة، المستوصفات، المباني المدرسية، إلخ. غير أن الناس هم الذين يستخدمون المنشآت ويضطلعون بأعبائها. وأحد الدروس الرئيسية التي تعلمتها الوكالات الإنمائية على مدى ربع القرن الماضي هو أن الاستثمار في بناء القدرات لا يقل أهمية عن إنشاء البنى الأساسية، بالنسبة للحد من الفقر. ويأتي أحد الأمثلة المهمة لما يعنيه ذلك في الواقع من المشروع الإنمائي للتخفيف من حدة الفقر في المرتفعات الغربية في نيبال. والغرض الشامل للمشروع هو "المساعدة على تحقيق التمكين الذاتي وعلى تعزيز قدرات الفقراء والفئات الاجتماعية المحرومة من أجل تعبئة وزيادة مواردهم الخاصة؛ وتمكينهم من الوصول إلى الموارد الخارجية؛ والتمتع بالعدل الاجتماعي" [التأكيد مضاف].

وللتأكد من التركيز على هذه الأهداف يتعين النظر في المسائل التالية أثناء تصميم المشروع وتكليفه:

١- من هم الذين يتم بناء قدراتهم من خلال المشروع؟

٢- هل ستحد هذه القدرات من الفقر الريفي؟

٣- وإذا كانت الإجابة بالنفي، فهل هناك شيء آخر يتعين علينا أن نفعله فيما يتعلق ببناء القدرات يكون له أثر دائم على الصعيد المحلي؟

يعتقد البعض أن تنمية القدرات لا تعني أكثر من عد الأشخاص الذين يحضرون دورات تدريبية. غير أن حضور الدورات التدريبية لا يعني بالضرورة تقوية القدرات. فبناء القدرات يتطلب بذل جهد مخلص من أجل إشراك أصحاب المصلحة الأساسيين في صنع القرارات مع مرور الزمن (انظر الإطار ٣-٦).

الإطار ٣-٦: المشاركة وبناء القدرات من أجل تحقيق أثر مستدام

عمل مشروع كوتشوماتينز في غواتيمالا بالتعاون مع المزارعين المنظمين: المنظمات الرسمية، ومجموعات المصالح والمصارف المجتمعية. وفي عام ١٩٩٨، أنشئت لجنة المستفيدين من أجل تعزيز مشاركتهم في إدارة المشروع. وقامت اللجنة بالإشراف على الأنشطة الميدانية وجمع مطالب المستفيدين. وبعد انتهاء المشروع في عام ٢٠٠٠، تحولت لجنة المستفيدين إلى رابطة لمنظمات الكوتشوماتينز.

وبناء القدرات في مجال الرصد والتقييم لا يقتصر على مجرد حصر التغيرات التي حدثت في البنى الأساسية. وقد يصعب وصف "القدرة" أحيانا بوسائل تتيح إيجاد مؤشرات قابلة للقياس ومن ثم قد يحتاج وصفها إلى أفكار ابتكارية جديدة. ويتضمن الإطار ٣-٧ مقارنة بين مؤشرات الأداء لعنصر البنى الأساسية في المشروع الإنمائي للتخفيف من حدة الفقر في المرتفعات الغربية في نيبال ومؤشرات من عنصر مشابه لمشروع في الصين. لاحظ أن إدراج عنصر يركز على تنمية القدرات يتطلب نهجا تشاركيا للرصد والتقييم – وأصحاب المصلحة هم وحدهم الذين يستطيعون أن يبينوا ما إذا كان قد تم بناء قدرات والكيفية التي تم بها ذلك. وعلى سبيل المثال، لا تتعلق القدرة بحصر عدد الكيلومترات من الطرق التي أنشئت، وإنما بالكيفية التي سيتمكن بها أصحاب المصلحة من ضمان صيانة هذه الطرق واستخدامها وتمديدھا.

الإطار ٣-٧: مقارنة المؤشرات التي تشجع عملية تنمية القدرات بمؤشرات محايدة نحوھا

(ملحوظة: العبارات المكتوبة بحروف مائلة تشير إلى تنمية القدرات بشكل صريح)

ناتج المشروع	مؤشرات الأداء في الإطار المنطقي للمشروع
<p>المشروع الإنمائي للتخفيف من حدة الفقر في المرتفعات الغربية في نيبال</p> <p>تم تنفيذ برنامج البنى الأساسية</p> <ul style="list-style-type: none">تم تحديد مشاريع البنى الأساسية الريفية وإنشاؤها وصيانتها بواسطة الفئات المحرومة على أساس تلبية الاحتياجات تم وضع وتنفيذ السياسة المتصلة بالبنى الأساسية والتي تعود بالفائدة على الفئات المحرومة	<ul style="list-style-type: none">عدد مشاريع الري المحدودة النطاق أو الصغيرة التي تم إنشاؤها/إصلاحها وصيانتها عدد الكيلومترات من المسارات وعدد الجسور التي تم إنشاؤها/إصلاحها وصيانتها عدد المرافق التي تم إنشاؤها وصيانتها على مستوى المجتمع المحلي (بما في ذلك مرافق التخزين) عدد مشاريع الإمداد بالمياه والمجاري التي تم إنشاؤها/إصلاحها وصيانتها عدد المجموعات المحرومة التي نجحت في توسيع الرقعة الزراعية المروية والنسبة المئوية للزيادة في تلك الرقعة عدد الكيلومترات من الطرق الريفية التي تم إنشاؤها/إصلاحها وصيانتها: ٧٥ النسبة المئوية للأيدي العاملة في نقل الأتربة التي وفرتها المجموعة المستهدفة والتي تم تحديدها بواسطة المجتمعات المحلية ومنظمي المجتمع المحلي: ٧٠ (٥٠ في المائة منها من الإناث) عدد الأفراد المحرومين الذين تم توظيفهم من خلال هذا العنصر
<p>المشروع الصيني</p> <p>البنى الأساسية التي تم إنشاؤها أو إصلاحها</p>	<ul style="list-style-type: none">عدد الأسر المستفيدة التي انتفعت بالإمدادات الجديدة لمياه الشرب: ٢٥ ٠٠٠ عدد الكيلومترات التي تم رفع مستوياتها إلى الفئة ٤ من شبكة الطرق: ١٩٨ عدد القرى التي تم إمدادها بالكهرباء: ٦٧ عدد الأسر التي تم تركيب نظم الغاز الإحيائي لها: ٢٢ ٥٠٠

وإدراج منظور لتنمية القدرات تترتب عليه آثار في السياسة، لأن السياسات القائمة يمكن أن تتعرض للانتقاد عندما تزداد سيطرة السكان المحليين على أوضاعهم. والربط الصريح لأنشطة المشروع بسياسات معينة، يتيح لفريق المشروع الفرصة لإشراك صانعي السياسات وتوفير المعلومات المرتدة. وقد حدث ذلك في مشروع التنوع والتكثيف الزراعي في بنغلاديش عندما استهدف المشروع تنفيذ سياسة الإرشاد الزراعي الحكومية الجديدة. فقد وفر المشروع، من خلال هذه العملية، فرصا لتزويد الحكومة بمعلومات عن تلك السياسة. ولهذه الرابطة مرتتان: توفير صوت للمستفيدين على مستوى السياسة العامة وضمان استمرار التناغم بين بناء القدرات واستشرافات السياسة العامة القائمة.

وبناء القدرات الجيد ضروري لإحداث أثر دائم. وهناك ثلاث نقاط تحتاج اهتماما خاصا.

١- قاعدة عريضة. يجب ألا يقتصر بناء القدرات على أصحاب المصلحة الأساسيين، بل يجب أن يشمل أيضا أصحاب المصلحة الآخرين، ولا سيما الحكومة المحلية (انظر الإطار ٣-٨).

٢- خطة الانتهاء. يوجد لدى مديري المشروع في الهند خططًا منهجية لانتهاء تتضمن قائمة بالمسؤوليات المحددة التي تتيح لهم شرح النتائج المستدامة للاستثمارات التي تم توظيفها في التنمية المحلية.

٣- حساسية الرصد والتقييم. يتسم تتبع تنمية القدرات وتقييمها بحساسية خاصة لأنه يركز على الناس ويصدر أحكاما على أنشطتهم.

الإطار ٣-٨: من تركيز المشروع إلى دعم الحكومة المحلية

تركزت اختصاصات الرصد والتقييم في المشروع الأوغندي لمساندة التنمية على مستوى الأقسام على المشروع فقط. وأدرك الموظفون أن هذا المشروع يمكن أن يتحول بسهولة إلى إطار للرصد والتقييم تابع للحكومة المحلية يفيد القسم كله. وحتى يسهم الخبير الاستشاري في خدمة القسم كله، ولا يقصر خدمته على المشروع فقط، يتعين عليه:

- معرفة وفهم نظام الحكم المحلي في أوغندا؛
- العمل بصورة مباشرة مع المشروع من أجل وضع نظام للرصد والتقييم قائم على تعدد المستويات، وتعدد أصحاب المصلحة يلبي احتياجات الحكومة المحلية المتعلقة بالتخطيط، والتخصيص والتنفيذ؛ ويشمل هذا رصد وحدات التخطيط في القسم والدوائر الأخرى لمساعدة الشركاء/أصحاب المصلحة الآخرين في وضع مؤشراتهم لرصد وتقييم خدمات أجهزة الحكم المحلي؛
- العمل بصورة مباشرة مع الجهود التي تبذلها الوكالات الأخرى من أجل وضع نظام للرصد والتقييم للحكومة المحلية؛
- التأكد من أن الأدوار والمسؤوليات تتلاءم مع الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها الحكومة/السلطة المحلية (بحيث لا يتم إنشاء لجان أو منظمات أو أوضاع جديدة لا تتوفر لها مقومات البقاء)؛
- الإلمام بالمهارات المتصلة بإعداد الوثائق وتعميمها من أجل مساعدة الحكومات المحلية على وضع استراتيجيات للاتصالات تلبي احتياجات الحكومات المحلية فيما يتعلق بالتعلم والمعلومات؛ كأن يساعد مثلا، بإعداد الوثائق المتعلقة بإطار الرصد والتقييم للحكومة المحلية لتعميمه على نطاق أوسع واستخدامه في أقاليم إدارية أخرى في أوغندا. وبهذه الطريقة، يمكن أن يتحول التركيز من التعلم من المشاريع القصيرة الأجل إلى تنمية التغير المؤسسي الطويل الأجل.

٣-٢-٤ خطط للتعلم والتكيف أثناء التنفيذ

يحتاج أي مشروع إلى الكثير من التعديلات خلال فترة عمره. وهذا أمر مضمون. لا تسرف في تفاصيل استراتيجية المشروع، لأن هذا يعيق عمليات التكيف أثناء التنفيذ. وفيما يلي بعض الأفكار التي تساعد فريق التصميم على إيجاد فرص للتعلم وإدخال تعديلات على التصميم.

- صمم العملية، والأهداف، على المستويات العليا(انظر أيضا النقطة التالية). حدد المتنتديات والعمليات التي ستستخدم في إشراك أصحاب المصلحة في استعراض المشروع وتعديله، واجعل المرونة سمة أساسية في تصميمك من أجل الاستجابة للفرص التي لم يتم التخطيط لها. وقد تجلب مزية استخدام هذا النهج في مشروع حماية البيئة في تهامه، اليمن، في إشراك مجموعات أصحاب المصلحة الناشئة في جمع المعلومات والتغذية المرتدة لها. ويتوفر لدى المجتمعات المحلية شعور قوي بالعمل الجماعي. وعندما رأى شباب المجتمع المحلي بوادر إنجازات المشروع شرعوا في المشاركة التطوعية في بعض جوانبه، ومدوا يد المساعدة في حماية الفسائل، وفي الصحة العامة وإمدادات المياه على المستوى المحلي. وتمكن المشروع من إشراكهم في التنفيذ والرصد والتقييم، واستطاع بذلك كسب دعم قيم، والحصول على معلومات مرتدة عن الحالة في الميدان.

- ركز على أهداف (آثار) وغايات (نتائج) واضحة، بدلا من الإسراف في تحديد الأنشطة والنواتج. تسرف أفرقة تصميم المشاريع عادة في تحديد الأنشطة وتنفق وقتا طويلا في تحديد الهدف الشامل، ثم تستكمل الخطوات البيئية بغاية (غايات) أو نتائج توضع بصورة متعجلة. ومع ذلك، فإن هذه المراحل المؤقتة هي أهم جزء في "الإدارة لأغراض التأثير" ومن ثم فهي تحتاج إلى عناية فائقة. ويمكن أيضا لهذا النهج أن يحقق فوائد ثانوية، كما ظهر في غانا، حيث صممت المرحلة الثانية لأحد المشاريع لتكون أقل تحديدا للأهداف وأكثر مرونة. وخولت إدارة المشروع والمؤسسات المتعاونة سلطة مواءمة العناصر والنواتج مع التصميم من أجل الاستجابة للأهداف التي أعرب عنها على الصعيد المحلي. كما أدى هذا التصميم الأكثر مرونة إلى زيادة مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في المشروع وملكيّتهم له.

- كن واضحا فيما يتعلق بالأمور الغامضة. بدلا من أن تحاول فرض أمور بالغة التفصيل، اشرح ببساطة ما هو غير معروف لك عندئذ، مثل الكيفية التي سوف تريد المجتمعات المحلية اتباعها في إدارة الأموال المخصصة للتنمية على الصعيد المحلي. بين المسائل غير المعروفة وكيف ومتى يتعين على إدارة المشروع أن تكون واضحة بشأن هذه المسائل. ويعني هذا أن الأهداف المقترحة ينبغي أن تكون تقريبية. اذكر الأهداف الكمية باعتبارها أهدافا تقريبية وأوصف الكيفية التي يتمكن بها المشروع من تنقيحها، إذا دعت الحاجة. فمثلا، ينص الإطار المنطقي للمشروع الإنمائي

للتخفيف من حدة الفقر في المرتفعات الغربية في نيبال صراحة على ما يلي: "نظرا لأن المشروع يقوم على أساس تلبية الحاجة، فإن النواتج المستهدفة تظل نواتج استرشادية إلى حد كبير ولا تحدد بالتفصيل في بعض الحالات... وينبغي أن يُنظر إلى الإطار المنطقي على أنه أداة يسترشد بها، لأن أصحاب المصلحة سوف يعيدون وضعه في سياق التنفيذ.

- هئي فرصا لإجراء بحوث صغيرة في اللحظات الحاسمة. لا يمكن توقع القضايا المهمة للمشروع كلها مسبقا. ادرج "الدراسات المركزة" كأحدى الأنشطة وضع ميزانية لها من أجل الإجابة عما قد يثار من أسئلة بشأن سياق المشروع. فمثلا، إذا كان المشروع يختبر نوعا جديدا من برامج الائتمان الصغيرة، عندئذ سيلزم قبل التوسع في هذا النوع من البرامج إجراء تقييم مرحلي مركز ومفصل.

- اذكر صراحة أن استراتيجية المشروع وإطاره المنطقي سوف يستعرضان سنويا. إجراء تعديلات سنوية على الإطار المنطقي يحظى بقبول متزايد كما أنه أمر متوقع. ويمكن أن يبين تصميم المشروع متى سيتم ذلك ومع من سيتم.

- اجعل "الإدارة التكوينية" إحدى صلاحيات الوظائف الأساسية للإدارة العليا وعقود الشركاء. عند تعيين المديرين واختيار الشركاء، تخير أولئك الذين يستطيعون تعويض ما هو غير معروف باتخاذ موقف واضح إزاء أهداف الحد من الفقر.

- ضع ميزانية للتجريب وللأمر غير المتوقعة. إذا كان المشروع يختبر نهجا جديدا، فإن ذلك ينبغي أن ينعكس في الميزانية، وأن تخصص أموالا إضافية للسنوات الأخيرة عندما تزداد الثقة بشأن التوسع في النهج. اترك أيضا جزءا من الميزانية ومن وقت الموظفين للأنشطة التي لا تدرج تحت فئة من الفئات الثابتة. ففي بعض الشركات التي تجد أن عليها أن تتبنى أسلوبا ابتكاريا من أجل البقاء، يمكن للباحثين قضاء ١٠٪ من وقتهم في أنشطة يختارونها بأنفسهم. ويتيح ذلك لهم الاستجابة للفرص غير المتوقعة.

٣-٣ تقديم نهج الإطار المنطقي

نهج الإطار المنطقي يمكن أن يفيد بدرجة كبيرة في توجيه تصميم المشروع وتنفيذه. والأفكار الأساسية وراء نهج الإطار المنطقي بسيطة ومنطقية بالنسبة لأي عملية تصميم.

١- كن واضحا قدر الإمكان بشأن ما تحاول إنجازه وكيفية إنجازه.

٢- حدد الكيفية التي ستعرف بها ما إذا كنت تحقق أغراضك وانشئ نظاما للرصد.

٣- اعلن عن الظروف (الفروض) الخارجة عن نطاق السيطرة المباشرة للمشروع والتي يكون لها دور حاسم في نجاح المشروع وقيم المخاطر التي يتعرض لها المشروع إذا لم تتحقق هذه الظروف أو إذا تغيرت.

والنهج فيه أيضا بعض أوجه القصور. وعيبه الأساسي هو أنه يمكن أن يؤدي إلى تصميم جامد ومحكوم بصورة بيروقراطية تجعله منفصلا عن الواقع وعن الأوضاع المتغيرة في الميدان. ومع ذلك، فإنه يسهل استخدام النهج بصورة أكثر تكيفا، وبخاصة إذا كان هناك اقتناع، جزئي على الأقل، بأن التصميم الأصلي يحتاج معالجة نهائية وربما يحتاج إلى تنقيح في المستقبل، وأعطت إدارة المشروع أولوية متقدمة للاستعراض السنوي واستكمال الإطار المنطقي.

وتباين الأطر المنطقية للمشاريع التي يدعمها الصندوق تباينا كبيرا في نوعيتها وتطبيقها والاصطلاحات المستخدمة فيها. وتواجه أفرقة التصميم التي تستخدم الإطار المنطقي للمشاريع التي يدعمها الصندوق، عادة بعض المصاعب. وتنشأ هذه المصاعب من أن المشاريع التي يدعمها الصندوق هي مشاريع طويلة الأجل، توجه نحو أهداف عالية المستوى للحد من الفقر وتستهدف الاضطلاع بمجموعة عريضة من الأنشطة الإنمائية. وتتطلب هذه الخصائص التوصل إلى توازن دقيق بين التفاصيل المفرطة والتبسيط المفرط. ومن ثم يستفاد في الواقع من استخدام أطر منطقية موجزة في إعطاء فكرة شاملة عن المشروع وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويله. أما أولئك الذين يستخدمون الإطار المنطقي كأداة للإدارة، فإنهم يحتاجون إلى تفاصيل أكثر.

وعندما يبسط الإطار المنطقي بصورة جيدة، يراه أصحاب المصلحة (انظر الإطار ٣-٩) عموما مفيدا للغاية ويؤدي إلى تحسين النوعية وإيجاد فهم مشترك بين جميع المعنيين للاحتياجات، والغايات والاستراتيجيات. حاول، كلما أمكن، أن تلتزم بالأفكار الأساسية دون إلزام كل فرد بفهم التفاصيل الكاملة لمصفوفة الإطار المنطقي. ووضع خريطة بصرية لخطوات العملية يجعلها أكثر وضوحا بالمقارنة باستخدام نموذج الجدول ذي الأعمدة الأربعة. وقد يكون من المفيد أيضا تفادي استخدام بعض الاصطلاحات الرسمية، وإيجاد عبارات محلية بدلا منها. فبعض الناس قد ينفرون من اصطلاحات مثل "الإطار المنطقي" و"المؤشرات القابلة للتحقق الموضوعي". وتؤدي هذه الممارسات جميعا إلى الاستخدام المرن.

الإطار ٣-٩: فائدة الإطار المنطقي، من وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين

عندما طلب من أعضاء رابطة المنتفعين بالمياه في المشروع التشاركي لتطوير الري في تنزانيا إبداء آرائهم في نهج الإطار المنطقي، قدموا التعليقات التالية:

- "إنه يسهل التخطيط".
- "لدينا الآن خطة للسنة. وهي تساعدنا في وضع جدول زمني وترتيب الأولويات".
- "بهذا النوع من الاجتماعات [عملية نهج الإطار المنطقي] نتاح لنا فرصة للجلوس مع الموظفين الفنيين والمزارعين للتحدث عن مشاكلنا وإيجاد حلول لها. إنه نهج تعليمي لحل المشاكل".
- "كان فهم الأمور صعبا في البداية. ولكن عندما تفهم، فإن ذلك يسهل التخطيط".
- "خلافًا للمشاريع الأولى [المشاريع الإنمائية السابقة]، لدينا الآن مؤشرات تمكنا من الحكم على إنجازاتنا. أما المشاكل المتخلفة عن المشروع الأول فإنها ما زالت ترحل بصفة مستمرة حتى الآن".

٣-٣-١ الخطوات الأساسية في نهج الإطار المنطقي

مع أن مصفوفة الإطار المنطقي معروفة لمعظم الناس، فإن أهم جزء في نهج الإطار المنطقي في الواقع هو عملية التخطيط التي طورت من أجل تحسين نوعية تصميم المشاريع ووضوحها.

وهناك صور مختلفة للخطوات التي تتبع في نهج الإطار المنطقي. والصورة المقدمة أدناه تراعي الطابع الخاص لمشاريع التنمية الريفية التي يدعمها الصندوق. وفيما يلي الخطوات الأساسية التي يتعين اتباعها – باشتراك مع أناس مختارين بعناية ويمثلون أصحاب المصلحة بأنواعهم المختلفة:

١- تحديد النطاق العام للمشروع أو المجال الذي يركز عليه؛

٢- الاتفاق على الإطار المعين للتخطيط، والمصطلحات، وعملية التصميم؛

٣- إجراء تحليل تفصيلي للحالة؛

٤- وضع استراتيجية المشروع (هرمية الغرض، وترتيبات التنفيذ، والموارد)؛

٥- تحديد وتحليل فروض الاستراتيجية المختارة ومخاطرها، وتعديل تصميم المشروع، إذا كانت الفروض غير صحيحة، أو المخاطر عالية؛

٦- وضع إطار الرصد والتقييم.

وترد أدناه في أجزاء هذا الفرع مناقشة أكثر تفصيلا لكل خطوة، مع أمثلة تفصيلية لمصفوفة الإطار المنطقي الواردة في المرفق باء ومصفوفة الرصد والتقييم الواردة في المرفق جيم.

٣-٣-٢ مصفوفة الإطار المنطقي

مصفوفة الإطار المنطقي هي الناتج التحريري لنهج الإطار المنطقي. والمصفوفة العادية هي جدول يتكون من أربعة صفوف وأربعة أعمدة. وتلخص هذه المصفوفة ما يلي:

١- ما ينبغي أن يحققه المشروع من مستوى الهدف الشامل نزولا إلى أنشطة محددة؛

٢- الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء والتي ستستخدم في رصد التقدم والإنجاز الشامل؛

٣- كيفية رصد هذه المؤشرات أو الجهات التي يمكن الحصول على البيانات منها؛

٤- الفروض التي يستند إليها منطق الكيفية التي ستسهم بها الأنشطة في النهاية في تحقيق الهدف، إضافة إلى ما تمثله المخاطر المرتبطة بهذه الفروض للمشروع إذا تبين أن الفروض غير صحيحة.

ويبين الجدول ٣-٢ مصفوفة لإطار منطقي مناسب للمشاريع التي يدعمها الصندوق ومتسق مع الأفكار الواردة في الدليل. وترد بين قوسين المصطلحات البديلة الشائعة الاستخدام في المصفوفة. لاحظ أن المدخلات اللازمة للأنشطة التي سيجري الاضطلاع بها مكتوبة عند مستوى النشاط في العمود الثاني (المسائل والمؤشرات المتعلقة بالأداء) – وأن العمود غير مخصص للمؤشرات. ويقدم الجدول أيضا اقتراحات بشأن كيفية كتابة الأغراض في الهرمية.

الجدول ٣-٢: مصفوفة الإطار المنطقي وكيفية كتابة كل مستوى (ترد المصطلحات البديلة الشائعة بين قوسين)

هرمية الغرض (الموجز السردى، منطق العملية الإنمائية)	الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء (المؤشرات القابلة للتحقق الموضوعي، المؤشرات، الأهداف)	آليات الرصد (وسائل التحقق، مصادر المعلومات)	الفروض والمخاطر
الهدف (الغرض العام، الغرض الإنمائي) الغرض الطويل الأجل، التغيير في الحالة أو الوضع الأفضل الذي يسهم المشروع في تحقيقه <u>كيف</u> تصوغه: ضع الفعل في الزمن الماضي، مثلما تشير إلى شيء تحقق بالفعل على الأجل الطويل	الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء على مستوى الهدف والتأثيرات العالية المستوى	كيف سيجري جمع المعلومات الضرورية	من أجل تحقيق الاستدامة للمشروع على الأجل الطويل
الغرض (الغرض من إقامة المشروع) الهدف المباشر للمشروع، التغييرات الشاملة الملحوظة في الأداء، أو السلوك أو حالة الموارد التي ينبغي أن تحدث كنتيجة للمشروع <u>كيف</u> تصوغه: ضع الفعل في الزمن الحاضر أو الماضي، مثلما تشير إلى شيء تحقق بالفعل	الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء لكل غاية (عنصر) – مؤشرات الأثر والنواتج عند المستوى الأدنى	كيف سيجري جمع المعلومات الضرورية	الفروض المستخدمة في الانتقال من الأغراض إلى الهدف
النواتج (النتائج) المنتجات أو الخدمات أو النتائج التي يجب أن يحققها المشروع بالنسبة للأغراض والمقاصد الجزئية التي ستتحقق <u>كيف</u> تصوغه: ضع الفعل في الزمن الحاضر أو الماضي، مثلما تشير إلى شيء تحقق بالفعل	الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء بالنسبة لكل ناتج – مؤشرات النواتج	كيف سيجري جمع المعلومات الضرورية	الفروض المستخدمة في الانتقال من النواتج إلى الأغراض
الأنشطة الإجراءات التي يتخذها المشروع اللازمة لتحقيق النواتج <u>كيف</u> تصوغه: ضع الفعل في صيغة الأمر، مثلما تشير إلى شيء مطلوب عمله	لاحظ أن ما يوضع هنا هو المدخلات اللازمة وليس مؤشرات الأنشطة		الفروض المستخدمة في الانتقال من الأنشطة إلى النواتج

هناك مسألتان مهمتان ينبغي مراعاتهما عند استخدام مرونة الإطار المنطقي للمشاريع التي يدعمها الصندوق:

(١) معرفة كيفية استخدام المصفوفة بالنسبة للمشاريع أو البرامج الكبيرة و(٢) التأكد من إيلاء العناية الكافية للنواتج.

استخدام المصفوفة للمشاريع أو البرامج الكبيرة

الكثير من المشاريع التي يدعمها الصندوق تشمل عناصر متنوعة، مثل الصحة، والبنى الأساسية، والدعم الإرشادي، وتطوير الري، والتمويل الصغير النطاق، والتنمية المؤسسية، والعدالة الاجتماعية. ويمكن اعتبار كل عنصر من هذه العناصر المختلفة مشروعاً قائماً بذاته، على الرغم مما بينها من ترابط وثيق في أغلب الأحيان. وعلى ذلك، فإن الكثير من "مشاريع" الصندوق تشبه البرامج، بمعنى أنها تشمل مجموعة متنوعة من المبادرات التي يوجد بينها تنسيق ضعيف والتي تنفذها مجموعات مختلفة وصولاً إلى نفس الهدف الشامل.

وتنشأ ثلاث مشاكل عندما توجز المشاريع (أو البرامج) الكبيرة والمتعددة الأغراض في مصفوفة الإطار المنطقي المكونة من أربعة صفوف وأربعة أعمدة.

١- الإسراف في تبسيط المشروع لدرجة أن المصفوفة لا توفر التفاصيل الكافية للإدارة الفعالة أو للرصد والتقييم.

٢- سهولة حدوث التباس بين النتائج والناتج والأنشطة. فمثلاً، ما هي النتيجة الشاملة لعنصر الري التي تكتب في المصفوفة كنتائج للمشروع؛ ثم، ما هي النواتج الصحيحة المتصلة بالري التي تدرج في المصفوفة بصفتها أنشطة من أنشطة المشروع.

٣- عدم كفاية التفاصيل المقدمة عند مستوى الغاية لتعريف النتائج اللازمة لتوجيه استراتيجية المشروع نحو الأثر (انظر الفرع ٢-٣).

وأمامك ثلاثة خيارات للتغلب على هذه المشاكل (انظر الجدول ٣-٣)

- إدخال غايات متعددة للمشروع. في المشاريع التي تضم عدداً من العناصر، يكون لكل عنصر عندئذ غاية منفصلة. ويتم ذلك عادة في المشاريع التي يدعمها الصندوق. (اعلم أن بعض صور نهج الإطار المنطقي لا تسمح إلا بغاية واحدة لكل مشروع). حاول أن تتفادى النظر إلى عناصر مشروع كبير، باعتبارها نواتج. فالنواتج منتج معين أو خدمة معينة قابل للإيصال، أما عنصر المشروع فهو أوسع نطاقاً كما أنه يتحقق بتحقيق سلسلة من النواتج.
- استخدم فكرة "الإطار المنطقي التتابعي". انظر إلى مشروعك من خلال مصفوفة رئيسية واحدة للإطار المنطقي، ملحق بها سلسلة من الأطر المنطقية الصغيرة (أو المشاريع الفرعية) المترابطة.
- المستوى الإضافي للأغراض. ادخل طبقة إضافية في مصفوفة الإطار المنطقي بين "الناتج" و"الغاية"، ويمكن أن تطلق عليها تعبير "أغراض العنصر" أو "النتائج الرئيسية".^(١). وتتبع الكثير من المشاريع هذه الفكرة بالفعل، بصورة صريحة أو ضمنية، ولكنها لا تدرجها في مصفوفة الإطار المنطقي.

وأكثر الصور شيوعاً لنهج الإطار المنطقي يتطلب استخدام غاية واحدة لكل مشروع. ومع ذلك، فإن ضخامة حجم المشاريع التي يدعمها الصندوق، ونطاق عناصرها، وطول الإطار الزمني لها يعني أن من غير المفيد أن يكون هناك هدف وحيد لكل مشروع وغرض واحد فقط لكل مشروع. ولذلك تحول الكثير من المشاريع التي يدعمها الصندوق إلى استخدام غايات عديدة مرتبطة بكل عنصر من العناصر الرئيسية. وهذا هو نموذج مصفوفة الإطار المنطقي الذي استرشد به في الأمثلة الواردة في هذا الدليل.

ثمة مشكلة أخرى تثير قلقاً في المشاريع المعقدة وهي صعوبة إدراج الشواغل الشاملة في هرمية الغرض الخطية. فمثلاً قد ترغب في إيلاء اهتمام خاص لتمكين المرأة في أنشطة المشروع. ووضع طبقة من النواتج حول المساواة بين الجنسين قد يعزل منظور التمايز بين الجنسين، في حين أن الذي تريد أن تفعله هو إدماج منظور التمايز بين الجنسين، في جميع الأنشطة. ومع ذلك، فإنك لا تستطيع أن تهمل هذا الناتج باعتباره ناتجاً محدد المعالم، لأن ذلك ينطوي على مخاطرة عدم إدراج مؤشرات لتقييم الأداء المتعلق بالمساواة بين الجنسين.

ويمكن التغلب على هذه المعضلة بإدراج أغراض أو مبادئ شاملة منفصلة. وفي بعض الأحيان تجد هذه الأغراض أو المبادئ مكاناً مناسباً لها في الإطار المنطقي بطريقة متكاملة. وإذا لم يكن لها مكان مناسب في الإطار المنطقي، فإنه يتعين إدراجها في وثيقة المشروع ويفضل أن تدرج كضميمة تلحق بالمصفوفة. والصراحة فيما يتعلق بهذه الأغراض أو المبادئ الشاملة تفيد في إدراجها ليس في الأنشطة فحسب ولكن أيضاً في الرصد والتقييم.

(١) هذا هو الأسلوب الموحد الذي تستخدمه حالياً الوكالة الأسترالية للمعونة الثنائية فيما يتعلق بالإطار المنطقي.

الجدول ٣-٣: ثلاثة خيارات لتعديل هيكل مصفوفة الإطار المنطقي

نوع الهيكل	الوصف	المزايا	العيوب
هرمية الغرض العادية	أربعة مستويات: ١ × هدف، ١ × غاية، أي عدد من النواتج، أي عدد من الأنشطة لكل ناتج	<ul style="list-style-type: none">• بسيطة للغاية.• شائعة الاستخدام ومفهومة.	<ul style="list-style-type: none">• يسرف في تبسيط المشاريع الكبيرة المتعددة العناصر.• لا توضح نواتج المشروع.
متعدد الغايات	أربعة مستويات: ١ × هدف، أي عدد مطلوب من الغايات، أي عدد من النواتج لكل غاية، أي عدد من الأنشطة لكل ناتج	<ul style="list-style-type: none">• يحافظ على المستويات الأربعة العادية لمصفوفة الإطار المنطقي.• يكون هناك غاية واحدة عادة، وعلى ذلك فإن هذا قد يتسبب في حدوث ليس.	<ul style="list-style-type: none">• لا يزال حدوث ليس بين الغايات والنواتج ممكنا.
الأطر المنطقية المتتابة (هرميات الغرض)	العديد من الأطر المنطقية العادية ذات المستويات الأربع والمترابطة؛ يدون كل عنصر من عناصر المشروع في إطار منطقي منفصل: مستوى الغاية = غرض العنصر	<ul style="list-style-type: none">• يحافظ على مصفوفة الإطار المنطقي العادية ذات المستويات الأربعة.• يتيح اتباع نهج مركزٍ للمشاريع الفرعية" في الإدارة.	<ul style="list-style-type: none">• لا يعطي فكرة عامة عن أغراض القضايا الشاملة.• من الصعب التركيز على الأثر التكاملي.• أكثر تعقيدا.
الطبقة (الطبقات) الإضافية	خمس مستويات: ١ × هدف، ١ × غاية، أي عدد من النواتج (أو أغراض العناصر)، أي عدد من النواتج لكل نتيجة، أي عدد من الأنشطة لكل ناتج	<ul style="list-style-type: none">• يميز بوضوح بين الناتج والنتيجة ومستويات الغاية مما يسهل الرصد والتقييم.• متسق مع نهج الإطار المنطقي العادي.• يستخدمه بعض المانحين بالفعل.	<ul style="list-style-type: none">• يتعين إدراج المزيد من التفاصيل في مصفوفة الإطار المنطقي.

إدراك أهمية النتائج

قد يحتوي مشروعك على ناتج أساسي واحد مثل: "تحسين قدرة دائرة الإرشاد الزراعي ومهارات المرشدين الزراعيين". وهناك مشاريع كثيرة تستخدم مؤشرا مثل "عدد المرشدين المدربين". ولكنك إذا كنت تريد اتباع أسلوب الإدارة لأغراض التأثير، فإنك تحتاج إلى معرفة مدى استخدام موظفي الإرشاد للمهارات الجديدة في الحقل، فضلا عن المدى الذي يستطيع المزارعون الوصول إليه في تطوير وتكييف الممارسات الزراعية المحسنة. وهذه نتائج لا تحصل عليها إلا بعد أن تكون قد حققت نواتجك (عدد مندوبي الإرشاد المدربين) وهي ضرورة لتحقيق الأثر (زيادة إنتاجية المزارعين ودخولهم). وإذا أظهر ما لديك من بيانات الرصد والتقييم أن المزارعين لا يتكيفون مع الممارسات المحسنة، على الرغم من أنه تم تدريب الكثير من المرشدين، فإن عليك عندئذ أن تنظر فيما قد يكون هناك من عيوب في الاستراتيجية التي تتبعها لتحسين الخدمات الإرشادية من خلال التدريب. وهذا هو السبب في أن تغيير الرصد عند مستوى النتائج يؤدي دورا حيويا في عملية الإدارة لأغراض التأثير.

وبالنسبة للصندوق، ينظر إلى النتائج أيضا باعتبارها تأثيرات عند المستوى المنخفض للغايات. وعلى ذلك، ولأسباب تتعلق بالاتصالات والإبلاغ، من المهم ألا تقصر الوثائق المتعلقة بالتأثير على مستوى الهدف في هرمية الغرض.

يركز معظم الذين يستخدمون النهج العادي للإطار المنطقي والمصفوفة على النواتج الملموسة. وينبغي إدراج النتائج كمؤشرات على مستوى الغاية،ولكن ذلك لا يحدث إلا نادرا. ويرجع ذلك بصورة جزئية إلى أن الإطار المنطقي صُمم أصلا للتركيز على السيطرة على إيصال ما ينتج من مخرجات ملموسة، مثل عدد الكيلومترات من الطرق التي تبنى أو المساحة التي تخدمها شبكة الري التي أنشئت. والطرائق الثلاثة المشار إليها أعلاه للتعامل مع المشاريع الكبيرة، تساعد كلها في جعل مستوى النتيجة أكثر وضوحا وتفصيلا كما تساعد في تسهيل عمليات الرصد والتقييم.

٣-٤ استخدام نهج الإطار المنطقي

٣-٤-١ الخطوة الأولى: أنشئ الإطار العام للمشروع ومجال تركيزه

نقطة البداية في أي مشروع هي تحديد الحالة العامة التي سيجري تحسينها، والمستفيدين وأصحاب المصلحة المحتملين، والنطاق الجغرافي للمشروع، ومجموعة القضايا التي سيجري معالجتها، والفترة المحتملة للمشروع ونفقاته المتوقعة. تعرف أيضا على اهتمامات المجتمع المحلي والحكومة ووكالات التمويل المحتملة. وتوفر هذه المعلومات الأولية نقطة البداية لتعريف وتوجيه التحليل التفصيلي للحالة وخطوات التصميم. وسوف تشرح بعض هذه المعلومات في ورقة الفرص الاستراتيجية القطرية.

ومن المهم، خلال هذه الخطوة الأولى، أن تعرف ما إذا كان المفهوم الأساسي الذي يستند إليه المشروع قابلا للتنفيذ وما إذا كان هناك دعم كاف للمشروع من أصحاب المصلحة الرئيسيين يرر الانتقال إلى الخطوة التالية.

٣-٤-٢ الخطوة الثانية: حدد إطار التخطيط والمصطلحات وعملية التصميم

كما أشير من قبل، هناك أطر مختلفة للتخطيط وأساليب متنوعة لاستخدام نهج الإطار المنطقي. وفي البلدان المختلفة، تتوفر لدى الناس خبرات بنماذج مختلفة ومجموعة معينة من المصطلحات. ومن المفيد للجميع أن يتم الاتفاق في المرحلة الأولى من عملية التصميم على النهج الذي سيتبع في التصميم، وعلى كيفية استعمال الإطار المنطقي، والمصطلحات التي ستستخدم.

ويلزمك أيضا أن تحدد بوضوح ماهية عملية التصميم، بتحديد الذين سيشاركون فيها، وكيفية تلك المشاركة والمرحلة التي ستنتم فيها؛ وماهية المعلومات اللازمة التي ستجمع وكيفية جمعها؛ وكيفية مراجعة التصميم النهائي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويبين الإطار ٣-١٠ العناصر الأساسية للتصميم التشاركي المستند إلى تجارب الصندوق في آسيا.

وفي أحيان كثيرة لا تحظى هذه الخطوة "تصميم عملية التصميم" إلا بقدر ضئيل من التفكير وتصبح مصدرا للكثير من المشاكل التي تنشأ أثناء التصميم والتنفيذ.

الإطار ٣-١٠: نسج مرحلة تصميم تشاركي (استنادا إلى تجارب الصندوق في آسيا)^(١)

- أنشئ فريقا للتوجيه – مجموعة من المواطنين المحترمين الذين يتوفر لديهم الالتزام والخبرة، يعملون على أساس تطوعي، كأشخاص يُرجع إليهم في الحصول على المشورة فيما يتعلق بعملية الصياغة ورعاية الأهداف والاستراتيجيات والنهوج المقترحة في المشروع.
- اجر تحليلا تشاركيا لأصحاب المصلحة من خلال عملية مناقشة منطقية مع المجموعات/الأفراد/المؤسسات، ونظم أصحاب المصلحة في مجموعات، وقيم مصالحهم وتأثيرهم على نجاح المشروع، وكذلك تأثيرهم وأهميتهم لنجاح المشروع، وضع استراتيجية لمشاركتهم.
- أنشئ فريق التصميم مع المتخصصين الوطنيين من مختلف القطاعات الفنية، والمنظمات غير الحكومية المعنية، وموظفي الوكالات الحكومية.
- درب فريق التصميم على استخدام أدوات التشخيص التشاركية وعلى التنبؤ بالآثار المترتبة على المناقشات النوعية مع مجموعات أصحاب المصلحة في تصميم المشروع.
- استعرض البيانات الثانوية ونتائج المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية.
- ضع صيغة خطة دراسة التصميم والتحليل على أساس الثغرات التي اكتشفتها في المعلومات.
- قسم منطقة المشروع إلى نطاقات دراسة، عن طريق تحديد عدد المناطق الإيكولوجية – الزراعية المتجانسة.
- اضطلع بدراسة للتعرف على المشاكل والاحتياجات على مستوى القرية من خلال الاجتماعات التي تعقدها جماعات التركيز والمقابلات مع الأسر المعيشية:
 - قيِّم المشاكل: ناقش مشاكل القرويين وقضاياهم وشواغلهم؛ قيم الأسباب والنتائج؛ عين القضايا التي قد يكون لها صلة بعملية تصميم المشروع؛ توصل إلى اتفاق بشأن المعايير التي ستستخدم في تحديد الأولويات؛ ورتب المشاكل على أساس أولوياتها.
 - حلل الخيارات: ناقش الاستراتيجيات والخيارات التي يقترحها/يفضلها المجتمع المحلي للتغلب على المشاكل.
 - حلل البدائل: توصل إلى اتفاق بشأن المعايير التي ستستخدم في مقارنة الخيارات المتاحة للتغلب على المشاكل وتحقيق الرؤى، ثم تعرف على الاستراتيجيات/الخيارات البديلة المتاحة للوصول إلى الأغراض المرغوبة.
- اجر تحليلا شاملا، بحسب المناطق الإيكولوجية – الزراعية والطبقات الاقتصادية – الاجتماعية، من أجل تحقيق التكامل بين التحاليل الآتية من مجتمعات محلية مختلفة.
- اعقد حلقات عمل معنية بالتصميم تضم المستويات المختلفة من أصحاب المصلحة للعمل معا على مصفوفة الإطار المنطقي فيما يتعلق بكل من:
 - موجز الأغراض (هرمية الغرض): وضع فكرة المشروع، ورؤيته، ورسالته، ونتائجه وأنشطته.
 - المؤشرات: حددوا معا المؤشرات الملائمة للتعبير عن المستويات المختلفة للتغيرات التي يتوقع أن يحققها المشروع وقياس تلك التغيرات.
 - وسائل التحقق: التوصل إلى اتفاق بشأن مصادر المعلومات التي ستستخدم في رصد الأثر.
 - الفروض المهمة/العوامل الخارجية: مناقشة المواقف، والتصرفات، والعمليات، والاتجاهات، والأخطار/الكوارث الطبيعية، إلخ. الخارجة عن سيطرة المشروع والتي يمكن أن تؤثر عليه إيجابا أو سلبا.
- استطلع آراء المستفيدين بصفة مستمرة للتأكد من أن عملية التشاور والنتائج المرحلية على أحسن حال ممكن.
- اعقد حلقات عمل على المستوى الوطني لمراجعة الحقائق والتخطيط المتعلقين بالمشروع تدعى إليها مجموعة عريضة من أصحاب المصلحة الأساسيين وتعرض وتناقش فيها أفكار أولية للنظر في مختلف الأحوال الواقعية.
- ضع مسودة اقتراح المشروع، على أساس نواتج حلقة العمل بالاشتراك مع فريق من الخبراء الوطنيين والدوليين.
- تحقق من مسودة المشروع بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ولاسيما أصحاب المصلحة الأساسيين المستهدفين، في سلسلة من المناقشات أو حلقات العمل.

٣-٤-٣ الخطوة الثالثة: اجر تحليلا تفصيليا للحالة

يتطلب تحليل الحالة معرفة كل ما يمكن معرفته عن ظروف المشروع وعن اهتمامات السكان المحليين واحتياجاتهم حتى يمكن تصميم مشروع مناسب. وأفضل وسيلة لاكتساب هذه المعرفة هي اكتسابها بالاشتراك مع مجموعات عديدة من أصحاب المصلحة. ويتضمن الإطار ٣-١١ قائمة بأهم المواضيع والأسئلة والطرائق المفيدة المتصلة بتحليل الحالة.

ويركز نهج الإطار المنطقي العادي تخطيط المشروع على بناء شجرة مشاكل الحالة. وتفيد شجرة المشاكل في الحالات البسيطة. غير أن التخطيط القائم على المشاكل يتلائم مع النهوج التي تتناول التنمية بأسلوب ميكانيكي بدرجة أكبر حيث يركز تصميم المشاريع على "حل" المشاكل أكثر مما يركز على تسهيل عمليات التنمية المحلية. وعلاوة على ذلك، فإن الناس ينظرون إلى مستقبلهم بمنظور الرؤى والأماني – وليس على أنه مشاكل فقط. ويساعد تحليل الرؤى المستقبلية في التعرف على فرص تحسين الأحوال وعلى النجاحات التي يمكن مواصلة تطويرها. وقد وضع برنامج رابطة المنتفعين بالمياه في غانا أربع رؤى متباعدة لوصف الرابطة المثالية للمنتفعين بالمياه التي يسعى الأعضاء إلى المساعدة في إنشائها.

(٢) نقلا عن: V. Altarelli. Participatory Diagnostic Study in Project Formulation and Beyond: A Process Approach. J. Kumar Dutta. Stakeholder Involvement in Participatory Practices: An Overview of Bangladesh NGOs. Both in: IFAD, ANGOC and IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*.

والتحليل الجيد للحالة يتضمن جمع المعلومات وتحليل الظروف المحلية، ومشورة الخبراء والعمليات التشاركية، مثل العمليات التشاركية للتقييم المبدئي، والاجتماعات التي يعقدها المجتمع المحلي، وحلقات العمل التي تضم أصحاب المصلحة المتعددين. وتحليل الحالة المنتج والموجه نحو التعلم يجمع بين طرائق عديدة (انظر المرفق دال).

وتمثل إحدى نتائج تحليل الحالة الجيد في توفر فهم متعمق لدى أصحاب المصلحة عن حالتهم وزيادة قدرتهم على تصميم مشروع سليم. غير أن هذا لا يتحقق في اجتماع واحد للمجتمع المحلي. فمنظورات الناس تتطور في أثناء المناقشة والاستماع. وبعد أي اجتماع للمجتمع المحلي، قد تؤدي المناقشات التي تجري في بيوت الناس بعد الاجتماع إلى إدخال تعديلات إذا عقد اجتماع آخر في اليوم التالي. ولا تنس أن تحليل الحالة يصمم كسلسلة من الفعاليات.

وتحديث تحليل الحالة أمر حيوي لنظام الرصد والتقييم. لاحظ أن تحليل الحالة يختلف عن الدراسة الاستقصائية لخط الأساس. وكلاهما عمليتان لجمع المعلومات. ولكن تحليل الحالة يكون ذا نهاية مفتوحة بالنسبة للمواضيع والأسئلة التي يجري تحليلها، أما الدراسة الاستقصائية لخط الأساس فلا تشمل سوى البيانات المطلوبة لعقد مقارنات متصلة بالأثر. وتجري دراسات خط الأساس بعد استكمال تصميم المشروع، في حين يجري تحليل الحالة كجزء من التصميم.

الإطار ٣-١١: المواضيع والأسئلة والطرائق الأساسية (المكتوبة بخط مائل، انظر الملحق دال) اللازمة لإجراء تحليل دقيق للحالة بالاشتراك مع أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة (خرائط أصحاب المصلحة، الأشكال البيانية المؤسسية، البيانات الثانوية)

- من هم السكان المحليون الذين يحتمل أن يستفيدوا من المشروع؟
- من هم أصحاب المصلحة الأساسيون الآخرون؟
- كيف تتفاعل مختلف مجموعات أصحاب المصلحة مع بعضها البعض؟
- ما هي علاقات القوى بين المجموعات المختلفة؟

المشاكل والقضايا (الصورة الفنية، الخرائط المفاهيمية، مناقشات مجموعات التركيز، التحليلات التاريخية، البيانات الثانوية، رتبة المصفوفة)

- ما هي المشاكل أو القضايا الجوهرية بالنسبة لمجال تركيز المشروع؟
- ما هي أهم المشاكل أو الشواغل بالنسبة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة وما هي صلتها بمجال تركيز المشروع؟

الرؤى والفرص (الصور الفنية، أداء الأدوار)

- ما هي التغيرات التي ترغب المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة في أن يحققها المشروع؟
- ما هي الرؤى، والأمال والأحلام الموجودة لدى المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة بصفة عامة وهل لها آثار على المشروع؟
- ما هي الفرص التي يراها أصحاب المصلحة لتحقيق رؤاهم؟

الأوضاع الفيزيائية الإحيائية (الخرائط، الجولات التفتقية، الزيارات الميدانية، التقويمات الموسمية)

- ما هي الخصائص الجغرافية لمنطقة المشروع؟
- ما هي الظروف المناخية؟
- ما هي الأشكال الرئيسية لاستخدام الأراضي؟
- ما هي المشاكل أو المخاطر البيئية؟

المنظمات (المخططات المؤسسية، المخططات الشبكية، المخططات الانسيابية، رتبة المصفوفة)

- ما هي المنظمات الحكومية والتجارية وغير الحكومية المهمة؟
- ما مدى كفاءة أداء هذه المنظمات؟
- ما هي الروابط القائمة بين المنظمات المختلفة (علاقات القوى، المجتمعات المحلية، العمل المشترك، المنافسون)؟

البنية الأساسية (خرائط الموارد)

- ما هي أهم القضايا المتعلقة بالبنية الأساسية في المنطقة؟

القانون، والسياسة العامة، والمؤسسات السياسية (الصور الفنية، المخططات المؤسسية، التحليلات التاريخية، المقابلات المعنية بالمشروع، البيانات الثانوية)

- ما هي العوامل القانونية المهمة للمشروع؟
- ما هي السياسات والبرامج الحكومية المهمة؟
- ما هي الهياكل الحكومية والسياسية والعمليات الموجودة في المنطقة؟

العناصر الاقتصادية (رتبة الرفاه، خرائط الأنشطة اليومية، التقويمات الموسمية، البيانات الثانوية)

- ما هي الحالة الاقتصادية للسكان المحليين؟
- ما هي الأشكال الرئيسية للمصادر المعيشية الاقتصادية؟
- ما هي الخصائص الرئيسية للاقتصاد المحلي؟
- ما هي الفرص والقيود المتعلقة بالأسواق؟

العناصر الاجتماعية والثقافية (التحليلات التاريخية، مناقشات المجموعات المتخصصة، التحليلات المتعلقة بأوجه القوة والضعف، والفرص والتحديات)

- ما هي أهم الظروف الاجتماعية والثقافية المتصلة بالمشروع؟

٣-٤-٤ الخطوة الرابعة: ضع استراتيجية المشروع

بعد أن يتوفر لديك فهم جيد للحالة، تصبح جاهزا للبدء في وضع استراتيجية المشروع. وهي ببساطة، أن تبين بوضوح كنه الشيء الذي يأمل الجميع في تحقيقه وكيفية تحقيقه. وتشمل استراتيجية أي مشروع هرمية الغرض، وترتيبات التنفيذ، والموارد المطلوبة. وتركز هذه الخطوة على هرمية الغرض – العمود الأول من الإطار المنطقي – وهي عنصر أساسي في الاستراتيجية. وهرمية الغرض هي هيكل على شكل شجرة يبين كيفية إسهام الأنشطة والنواتج في غاية (غايات) المشروع وهدفه (انظر الشكل ٢-٤ ووصف الطريقة الوارد في المرفق دال).

ولا تعمل استراتيجية المشروع بصورة جيدة إلا إذا كانت منطقية. ومعنى ذلك أن جميع النواتج المطلوبة لتحقيق غاية معينة قد حددت بوضوح كذلك حدوث جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الناتج. فلا يمكنك، مثلا، أن تجعل ناتجك هو "إنتاج واعتماد بذور الأصناف المحسنة" دون أن تدرج أيضا "الاختبار والإنتاج الخاص للبذور" و"تدريب موظفي وزارة الزراعة على اعتماد البذور" كمنشطين من أنشطة المشروع. وبمجرد الانتهاء من صياغة هرمية الغرض، يلزم اختبار المنطق (انظر الجدول ٣-٤).

ويستخدم نهج الإطار المنطقي العادي طريقة منظمة للغاية في تحويل شجرة المشاكل إلى شجرة أو هرمية أغراض. وعند العمل في رؤى المشروع، وفي الحالات المعقدة التي تتخذ فيها شجرة المشاكل صورة ضخمة معقدة، يمكنك استخدام نهج أكثر انفتاحا ويعتمد على التفاعل. وترد أدناه الخطوات الرئيسية التي تتبع في وضع هرمية الغرض، كما يتضمن المرفق باء وصفا ومثالا مشروحا لها.

١- عين هدف المشروع. ينبغي أن يعكس الهدف الأثر الذي سيسهم المشروع في تحقيقه على الأجل الطويل وعلى أعلى مستوى.

٢- حدد الغاية (الغايات). هذا هو ما يجب أن يحققه المشروع من أجل الإسهام في الهدف. ويتضمن مستوى الغاية وصفا عاما للتغيرات الكبيرة في السلوك أو القدرة. ولأن المشروع يمكن أن يسهم في الهدف بوسائل عديدة، فسوف يتعين على أصحاب المصلحة اتخاذ قرارات بتحديد أفضل الوسائل وأيسرها قابلية للتنفيذ في هذا المشروع تحديدا. وهي تساعد في وضع معايير للمساعدة في اتخاذ هذه القرارات.

ومن الممارسات الجيدة المتبعة في هذا الشأن إدراج غاية منفصلة لإدارة المشروع. وهنا، يمكن إدراج المهام الرئيسية لإدارة المشروع كنواتج (انظر الخطوة التالية)، مثل إدارة الموظفين، والإدارة المالية، وصيانة مواد الزراعة والمعدات، والرصد والتقييم.

٣- عين النواتج الضرورية. حدد النواتج الضرورية للغاية التي تسعى إلى تحقيقها بالنسبة لكل غاية على حدة. وفكر في هذه العملية كما لو كنت تفكر في تصميم سيارة. إذا أغفلت جزءا أساسيا كالعجلات أو المحرك، فإن السيارة لن تعمل، مهما بلغت جودة سائر الأجزاء الأخرى. كما أنك لن تريد تركيب عجلات جرار في سيارة أو وضع محرك دراجة آلية في جرار كبير. وبعبارة أخرى، اجعل النواتج ملائمة للاحتياجات الفعلية لتفادي الحصول على أي نواتج لست في حاجة ماسة لها. ويمكن تحقيق أي غاية بوسائل عديدة. فكر بأسلوب خلاق وحلل مزايا وعيوب الخيارات المختلفة قبل أن تحدد اختيارك.

٤- حدد الأنشطة. ينجز كل ناتج من خلال مجموعة من الأنشطة. وقد تكون أفضل وسيلة لتحقيق الغايات والنواتج غير واضحة في المرحلة الأولى من مراحل تصميم المشروع، ولذلك قد تدعو الحاجة في المستقبل إلى وضع الأنشطة في صورة نهائية وربما تحتاج أيضا إلى تنقيح.

٥- راجع المنطق. بمجرد الانتهاء من صياغة هرمية الغرض، استخدم أسئلة اختبار المنطق الواردة في الجدول ٣-٤ للمراجعة ووضع اللمسات النهائية.

٦- خصص الموارد اللازمة للأنشطة، وضع ميزانية شاملة.

٧- ضع جدول عمل للأنشطة الرئيسية على مدى عمر المشروع وعين النقاط المهمة فيه.

٨- نظم الإدارة والترتيبات التشغيلية، بما في ذلك المسؤوليات المهمة وإجراءات العمل.

الجدول ٣-٤: أسئلة اختبار المنطق

المستوى	أسئلة اختبار المنطق
الهدف	<div>✓ هل يعبر الهدف عن حالة مستقبلية مرغوبة أو أثر ذي رتبة عليا يسهم فيها المشروع؟</div> <div>✓ هل يساعد الهدف في وضع المشروع في إطار أوسع يوفر سببا منطقيا للمشروع؟</div> <div>✓ هل الهدف محصور على نحو يجعله معقولا بالنسبة لنطاق المشروع؟ تفادى الأهداف التي يعبر عنها على مستوى مفرط في العمومية.</div> <div>✓ هل الهدف شيء مملوك لأصحاب المصلحة ومشترك بينهم؟</div>
الغاية (إذا كانت غاية وحيدة)	<div>✓ هل الغاية عبارة موجزة لما سيحققه المشروع بصورة عامة؟</div> <div>✓ هل الغاية واقعية بالنسبة لموارد المشروع وإطاره الزمني وظروف العمل؟</div>
الأغراض (إذا كانت هناك أغراض عديدة) أو النتيجة أو غرض العنصر (إذا تم إدراج مستوى إضافي)	<div>✓ هل النتائج/أغراض العناصر هي مجموعة النتائج الرئيسية اللازمة لتحقيق الغاية؟ وبعبارة أخرى، هل ستتحقق الغاية من المشروع إذا تحققت النتائج/أغراض العناصر؟</div> <div>✓ هل تعكس الغايات/النتائج/أغراض العناصر أعلى مستوى من منجزات المشروع التي يمكن أن تعزى للمشروع على أساس واقعي؟</div> <div>✓ هل الغايات/النتائج/أغراض العناصر واقعية بما يكفي لكي يحقق المشروع مقاصده خلال فترة عمره؟</div> <div>✓ هل هناك مجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن القيام بها لتحقيق كل غاية/نتيجة/هدف لعنصر؟</div> <div>✓ هل هناك واحدة من الغايات/النتائج/أغراض العناصر مكرسة للإدارة الفعالة للمشروع؟</div>
النواتج	<div>✓ هل تقدم النواتج مجتمعة وصفا للإنجازات التي يجب أن تتحقق حتى تتحقق النتيجة/غرض العنصر إذا تحققت النواتج؟ بعبارة أخرى، إذا تحققت النواتج، فهل ستتحقق أغراض العناصر/النتائج؟</div> <div>✓ هل هناك أي نواتج غير ضرورية لتحقيق النتيجة/غرض العنصر أو تندرج منطقيا تحت نتيجة/غرض عنصر آخر؟</div> <div>✓ هل النواتج واقعية من أجل تحقيق المشروع لمقاصده خلال فترة عمره؟</div> <div>✓ هل هناك مجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن القيام بها لتحقيق كل ناتج؟</div>
الأنشطة	<div>✓ هل تعكس مجموعة الأنشطة المتصلة بكل ناتج الإجراءات الأساسية التي يجب أن تحدث من أجل تحقيق النواتج؟</div> <div>✓ هل هناك أي أنشطة مدرجة غير ضرورية لتحقيق النواتج أو تندرج منطقيا تحت ناتج آخر؟</div> <div>✓ هل هناك أي أنشطة تحتاج إلى تقسيم وإلى نقلها إلى نواتج مختلفة؟</div> <div>✓ هل الأنشطة كلها متكافئة تقريبا في مستوى التفاصيل؟ وبعبير آخر، هل أنت متأكد من أن بعض الأنشطة ليست أقرب إلى مستوى الناتج وأن بعضا آخر منها ليس أقرب إلى مستوى المهمة؟</div> <div>✓ هل قائمة الأنشطة معقولة (غير مسهبة)؟</div>
كل المستويات	<div>✓ هل كل المستويات مفهومة لأصحاب المصلحة في المشروع ومبينة إلى أقصى حد ممكن من البساطة والإيجاز؟</div> <div>✓ هل هناك أي وسائل إنجاز مدرجة غير ضرورية؟</div> <div>✓ هل هناك ما بين ثلاثة ونحو سبعة بنود لكل مستوى من مستويات (النتيجة/غرض العنصر، والناتج، والنشاط)؟</div>

ووضع استراتيجية جيدة للمشروع لا يحدث في محاولة واحدة من أعلى إلى أسفل. فسوف تحتاج إلى العودة إلى خطوات سابقة عندما يصبح التفكير أكثر تفصيلا. فمثلا، عندما تبدأ التفكير في تكلفة بعض الأنشطة وملاءمتها من الناحية العملية، قد تتبين أن بعض النواتج والغايات ربما تكون غير واقعية. ويتضمن الإطار ٣-١٢ قائمة ببعض الأخطاء التي ينبغي لك أن تتحاشاها عند صياغة هرمية الغرض.

الإطار ٣-١٢: الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها عند صياغة هرمية الغرض

- تحديد هدف/غايات مفرطة في الطموح، بالنسبة للظروف المحلية والموارد والقدرات المتاحة.
- إغفال أنشطة ونواتج مهمة لازمة لتحقيق أغراض عالية المستوى (نتائج/غاية/هدف)
- ضعف المنطق الذي يستند إليه تبرير الحاجة إلى أنشطة معينة لتحقيق ناتج معين أو إلى نواتج معينة لتحقيق غاية معينة
- غموض صياغة الأغراض الذي يجعل من المتعذر معرفة الشيء الذي سيتم تحقيقه أو معرفة كيفية تنفيذ الأفكار
- إدراج مبادئ، مثل "مشاركة أصحاب المصلحة" أو "المساواة بين الجنسين"، باعتبارها غايات أو نواتج منفصلة، بدلا من جعلها تتكامل مع أنشطة المشروع
- التدخل في مستويات هرمية الغرض

ابذل قصارى جهدك لجعل كل مستوى من هرمية الغرض محددا وقابلا للقياس وقابلا للتحقيق ومناسبا ومحددا بإطار زمني (انظر الإطار ٣-١٣). تذكر أن الإطار المنطقي لا يعدو أن يكون ملخصا لأوصاف ومبررات أكثر تفصيلا لكل مستوى من مستويات استراتيجية المشروع الوارد في تقرير التقييم المبدئي. حاول أن تجعل كل عبارة في العمود الأول من الإطار المنطقي محددة قدر الإمكان. ويمكن أيضا إدراج أهداف إضافية كمؤشرات في العمود الثاني من الإطار المنطقي.

ولتفادي التخطيط المبدئي، تذكر أن النواتج والغايات ليست أشياء مادية فقط، كالمطرق ومشاريع الري أو زيادة غلة المحاصيل، ولكنها تشمل أيضا عمليات الحوار وتنمية القدرات. ويمكنك أن تدرج أهدافا تقريبية وأن تبين أنها ستصبح أكثر دقة بعد عمليات التخطيط التشاركي التي تتم في البداية وتؤدي إلى تحقيق فهم أوضح لأولويات أصحاب المصلحة الأساسيين.

الإطار ٣-١٣: التأكد من سلامة الأهداف

ينبغي أن يكون الهدف، والغاية، وأغراض العناصر، والنواتج والأنشطة:

- محددة
- وقابلة للقياس
- وقابلة للتحقيق
- ومناسبة (لغاية المشروع أو هدفه)
- ومحدودة بإطار زمني

ينبغي لك أن تتجنب المغالاة في هذه الصفات

- قد تدعو الحاجة إلى تطوير ما هو قابل للتحقيق باستخدام الخبرات.
- الأفكار الجيدة تحتاج إلى وقت حتى تنضج.
- الأشياء الجديرة بأن تؤدي ليست كلها قابلة للقياس.

واستراتيجية المشروع شيء يحتوي على تفاصيل تتغير على مدى حياة المشروع. فمثلا، من الضروري في البداية أن يكون وجود استراتيجية أكثر تفصيلا لازما لبداية المشروع أكثر منه للتقييم الأولي بل إن وضع خطة عمل وميزانية سنويتين يحتاج إلى قدر أكبر من التفصيل.

ووضع استراتيجية واضحة منطقية وقابلة للتنفيذ يستحق كل ما يستثمر فيه من وقت وكل ما يحتاجه من تحليل. وفي أغلب الأحيان لا يستطيع موظفو المشروع أن يصبروا كثيرا على "بدء المشروع" – وهذا أمر مفهوم. غير أن الإجراءات القائمة على فهم واضح ومتفق عليه لاستراتيجية المشروع، تيسر لهم بدرجة كبيرة تحقيق الأثر المرغوب. وبغير هذا الفهم، قد يجد أفراد الفريق أنفسهم يؤدون أجزاء صغيرة جيدة من العمل ولكنها معزولة ولا تعزز بعضها البعض. مثلا، أعد كل من الإطار المنطقي وخطة العمل لأحد المشاريع في إندونيسيا، ولكن العلاقة بينهما كانت محدودة للغاية ولهذا لم يستخدم الإطار المنطقي على النحو الأمثل في المشروع.

٣-٤-٥ الخطوة الخامسة: حدد الفروض والمخاطر وحلها

الفروض، التي تأتي في العمود الرابع من الإطار المنطقي، هي العنصر "اليتيم" في الإطار المنطقي (انظر الإطار ٣-١٤). وفي أغلب الأحيان لا يحظى هذا العنصر إلا بقدر ضئيل من التفكير الجاد أو الوقت. ومع ذلك،

فإن الفروض هي العمود الفقري الفعلي لاستراتيجية المشروع. فهي تعين الظروف اللازمة (إذا كانت ستتحول إلى علاقات) الخارجة عن سيطرة الإدارة المباشرة للمشروع والتي يجب أن توحّد لكي يحقق المشروع أهدافه. وهي أساسية للمنطق الشامل للمشروع ومن ثم لنجاح المشروع (انظر الفرع ٢-٣، الإطار ٢-٩). والوضع المثالي هو أن تفكر في الفروض في أثناء وضع هرمية الغرض وأن تكرر ذلك عند إعداد المسودة الكاملة.

ولا تكون الفروض مهمة إلا عندما تصف الظروف التي قد تعوق نجاح المشروع – في حالة عدم توفرها. والكثير من مصفوفات الأطر المنطقية لا تتضمن إلا الفروض البديهية والعامة والتي تكون احتمالاتها في الغالب مرتفعة للغاية، مثل: "المحافظة على الأمن القومي"، و"السياسات المتعلقة بحرية الأسواق"، و"اختناقات توافر النقد الأجنبي"، و"المرونة المحدودة للإدارة الحكومية"، و"التدهور البيئي". وهي فروض لا تجدي في توفير التوجيه الاستراتيجي للمشروع.

الإطار ٣-١٤: عمود الفروض: "صندوق القمامة"

وصف أحد مستشاري الرصد والتقييم في أوغندا عمود الفروض في الإطار المنطقي بأنه يشبه "صندوق القمامة الذي يلقي فيه كل شيء". فبدلا من معالجة الفروض باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المشروع، تنحو أفرقة التصميم ببساطة إلى ترحيل جميع الجوانب المؤسسية إلى هذا العمود. وهذا يعني أن هذه المسائل لا تعالج بواسطة موظفي المشروع الذين يرونها عندئذ مسائل خارجة عن سيطرة المشروع. وتحتاج عملية التخطيط إلى المزيد من الوقت لتحليل الفروض والتفكير فيما يمكن عمله بشأنها.

وتعترف معظم المشاريع بأهمية الفروض التي تظهر كمشاكل في أثناء تنفيذ المشروع. ويمكن التعرف على الكثير من هذه المشاكل أثناء تصميم المشروع، مما يساعد على تحسينه. ويصعب التعرف على هذه الفروض في عدم وجود تحليل للحالة أو عندما لا يكون التحليل دقيقا أو إذا لم يتم تحليله تحليلا جيدا بالقدر الكافي لاستخلاص الفروض التي يقوم عليها. فمثلا:

- كان أحد الأهداف الرئيسية في أحد المشاريع هو "زيادة الرقعة المزروعة، بمحاصيل غير محصول الأرز، بنسبة ١٠ في المائة". ولم يتبين المشروع أن المجموعة المستهدفة وهي مجموعة صغار المزارعين لا تتاح لها فرصة الوصول لأي أراض إضافية لزراعة هذه المحاصيل إلا في أثناء التنفيذ. الحكم: سوء تحليل الحالة.
- مشروع آخر، كان أحد نواتجه "إعداد برامج إذاعية وبثها"، وكان أحد فروضه "أن المجتمعات المحلية تتاح لها فرصة الوصول إلى وسائل الإعلام عن طريق المذياع". والحقيقة أن المجتمعات المحلية لم تكن لديها أجهزة راديو. الحكم: سوء تحليل الحالة.

وفي الحالتين، كان يتعين التحقق من سلامة الفروض قبل تأكيد النواتج. وإذا كان قد حدث ذلك، وتبين أن المجتمعات المحلية لا تتوفر لها الفرصة اللازمة للوصول إلى الأراضي أو أجهزة الراديو، لاستبعدت النواتج أو أعيد تصميمها. ففي الحالة الأخيرة، مثلا، يمكن إعادة النظر في النواتج لتوفير فرصة الوصول إلى أجهزة الراديو والميزانية الإضافية اللازمة ذلك.

والمخاطر عكس الفروض. وإلقاء نظرة واحدة على فروض المشروع يكفي لتكوين فكرة عن مستوى المخاطرة التي يحتمل أن يتعرض لها المشروع. وكلما زاد عدد الفروض، قل احتمال حدوثها في الواقع وزادت فرصة عدم خضوعها لسيطرة المشروع. وهذا يزيد من احتمال فشل المشروع. وقد تضمن أحد المشاريع الفرض التالي "زيادة المعدل السنوي لسقوط الأمطار عن متوسط المعدل السنوي للإقليم". وإذا كان نجاح المشروع مستندا إلى هذه الفرض (الذي ربما يكون قد وضع في عجلة دون تفكير كثير)، فإن من المؤكد أن المشروع ينطوي على مخاطرة كبيرة.

والرصد والتقييم الجيد يحتاج إلى فروض واضحة سليمة. وإذا لم يتحقق غرض معين أو حدثت مشكلة، فإنك ستجد غالبا أن السبب هو وجود فرض خاطئ. ويتمثل أحد مقومات الرصد والتقييم الجيد في التحقق بصورة مباشرة من سلامة الفروض. وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد في جعل الفروض أداة مفيدة للإدارة:

- فكر في الفروض أولاً باعتبارها مخاطر. عند تحديد الفروض قد تجد من المفيد أن تبدأ بالتفكير في المخاطر المحتملة التي تواجه المشروع. فمثلاً، إذا كنت تعتقد أن أحد المخاطر التي تواجه المشروع هو "عدم قيام الشركاء في المشروع بتوصيل الخدمات التي تم التعاقد عليها في موعدها، فإن هذا ينبغي أن يُدرج في مصفوفة الإطار المنطقي على النحو التالي: "سوف يلتزم الشركاء في المشروع بتنفيذ عقودهم في مواعيدها".

- انظر في الفروض المتعلقة بمايلي : أداء الوكالات العامة، وأداء المنظمات الخاصة، وأداء المنظمات غير الحكومية/منظمات المجتمع المحلي، وأداء المقاولين/الخبراء الاستشاريين، وأداء وكالات التمويل، وبيئة السياسة العامة، والأحداث الطبيعية، والأسواق والأسعار العالمية أو المحلية والاضطرابات الحربية/المدنية.

- إنك لا تستطيع مراقبة عدد كبير من الفروض. قلل عدد الفروض بحيث تجعله يقتصر على الفروض الحيوية اللازمة لتحقيق النجاح. بعد إعداد قائمة بجميع الفروض الممكنة، افصل الفروض غير المهمة لنجاح المشروع عن الفروض التي يكاد يكون من المؤكد أنها تؤثر على نجاحه ومن ثم لا تحتاج إلى رصد. وإحدى الطرائق المهمة لتقييم أهمية الفروض هي تقييمها عن طريق استخدام تحليل تقييم المخاطر (انظر الشكل ٣-١).

- ركز على الفروض التي تكون غير متأكد من احتمالاتها. يلزم رصد مثل هذه الفروض لأنها قد تعرض المشروع لخطر شديد إذا ثبت عدم صحتها. وتشمل الأمثلة على مثل هذه الفروض والمأخوذة من الإطار المنطقي للمشروع ما يلي: "كبار المستأجرين يكونون في صورة تعاونيات"، "سيقوم المستفيدون بدور فعال في إدارة الأراضي التي آلت إليهم حيازتها مؤخرًا"، "التقلبات المناخية تحدث في إطار النطاقات العادية"، "المجتمع المحلي يلتزم بالقواعد التي تنظم مصايد الأسماك فيما يتعلق بحجم الشباك".

- تأكد من أن الفروض تقع بوضوح خارج سيطرة المشروع. استخدم شجرة القرارات لهذا الغرض (انظر الشكل ٣-١). وعملية صياغة الفروض مهمة للغاية، فهي تساعد في التحقق من أن استراتيجية المشروع تتخذ مسارها الطبيعي لتحقيق غايتها، بعد أن تكون قد راعت في تصميمها أكبر قدر ممكن من العناصر التي قد تؤثر عليها العوامل المفترضة. وإذا تبين لك أن الفروض يمكن أن تخضع لسيطرة المشروع، يمكنك استخدامها في إيراد نتائج وأنشطة إضافية في مصفوفة الإطار المنطقي. والأمثلة التالية المأخوذة من مشاريع يدعمها الصندوق، كان يمكن معالجتها جميعا كجزء من استراتيجية المشروع: "حفر موظفي إدارة الإرشاد الزراعي"، "توفير علف ذو قيمة غذائية عالية" و"تقارير الرصد تستند إلى تحليل الظروف".

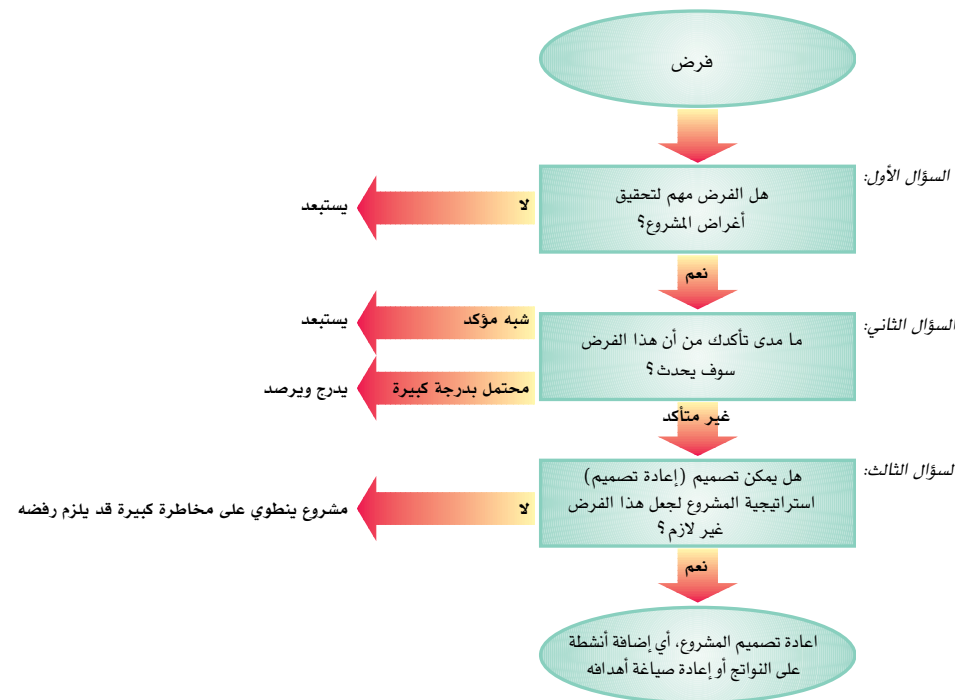
- إذا كان من غير المحتمل بدرجة كبيرة أن تكون الفروض المهمة صحيحة، فهي "فروض قاتلة". ويجب إعادة تصميم المشروع للتخلص من هذه الفروض. ومن أمثلة الفرض القاتل: 'إن تدريب العاملين في الإرشاد يؤدي إلى زيادة استيعاب المزارعين للتكنولوجيات الجديدة'. ويحتاج المشروع إلى معالجة هذا الفرض القائم على العلاقة بين السبب والنتيجة لأن من غير المحتمل بدرجة كبيرة في الواقع أن قلة الخبرة هي العائق الرئيسي أمام العاملين في الإرشاد (لأنك لا تعرف ما إذا كان لديك العدد الكافي من الناس الذين يمكنك تدريبهم ولا ما إذا كان هؤلاء الناس يصلحون لهذه المهمة). كما أن من المرجح بدرجة كبيرة أن المزارعين يواجهون عوائق كثيرة أخرى في استيعاب التكنولوجيات، وليس مجرد قلة خبرة العاملين في الإرشاد.

- راجع فروضك بصورة دورية. على الأقل أثناء إجراء الاستعراض السنوي، من أجل تعديل أو استبعاد الفروض التي لم تعد صحيحة وإضافة الفروض الناشئة. ويعمل أي مشروع قائم على المشاركة والتفكير الناقد على صياغة فروض جديدة مع تغير الاستراتيجية ووضوح النتائج الأولية. قارن ما لديك من بيانات عن الرصد والتقييم بالفروض لتتعرف على أي تناقضات يلزم إلزائها. فقد تفترض، مثلاً، أن زيادة دخل الأسرة بنسبة ٢٥٪ يقلل من عمليات جمع الحطب غير القانونية. وعندما تبين بيانات الرصد أن دخول الأسر قد ارتفعت بنسبة ٣٥٪ ولكن جمع الحطب بهذه الطريقة لا يزال عند نفس المستوى، فإن عليك عندئذ أن تعيد التفكير في منطق المشروع إذا كنت تريد الحد من إزالة الأحراج. وربما يكون السبب هو أن زيادة القدرة الشرائية على المستوى المحلي تشجع زيادة الطلب على الحطب. وربما يمكنك أن تستنتج أن "زيادة الدخول" ليست أفضل استراتيجية "للتقليل من جمع الحطب بصورة غير قانونية".

دليل عملي لرصد وتقييم المشاريع

القسم ٣

الشكل ٣-١: تحديد الفروض التي يتعين الإبقاء عليها



٣-٤-٦ الخطوة السادسة: وضع إطار الرصد والتقييم

الخطوة الأخيرة هي وضع إطار الرصد والتقييم للمشروع. وتلخص أهم الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء في العمود الثاني من الإطار المنطقي بينما تلخص آليات الرصد الأساسية في العمود الثالث. غير أن عليك أن تتذكر أن هذا مجرد ملخص للإطار الشامل للرصد والتقييم. أما تفاصيل وضع نظام الرصد والتقييم فهو موضوع الجزء المتبقي من الدليل ومن ثم ستوقف مناقشتنا هنا عند هذا الحد.

٣-٥ الانتقال من مصفوفة الإطار المنطقي إلى الخطة السنوية للعمل والميزانية

تتحول الأفكار إلى أعمال بترجمة استراتيجية المشروع، بصيغتها الواردة في مصفوفة الإطار المنطقي، إلى خطة عمل سنوية تشغيلية تكون واضحة لموظفي المشروع وللمنظمات الشريكة. وتحتوي الخطة التشغيلية على التفاصيل الكافية عندما يعرف الموظفون والمنظمات القائمة بالتنفيذ، العمل المطلوب من كل منهم والتوقيت المطلوب فيه والكيفية التي يتم بها.

٣-٥-١ ما هي الخطة السنوية للعمل والميزانية

أهم أداة للتنفيذ والتخطيط لأي مشروع هي الخطة السنوية للعمل والميزانية. وهذه الخطة تحدد التنفيذ اليومي وتشتمل على ما يلي:

- خطة عمل: تقدم وصفا مستندا إلى الإطار المنطقي لكل نشاط/ناتج/مؤشر لكل عنصر؛
- جدول زمني أو خطة زمنية. تحدد توقيت حدوث الأنشطة وترتيب حدوثها؛
- ميزانية: تحدد تكلفة كل ناتج وكل نشاط لكل عنصر؛
- خطة للعاملين: تحدد المسؤوليات، والاحتياجات الإضافية من الموظفين، وتدريب الموظفين؛
- خطة للمواد/المعدات: تبين الاحتياجات اللازمة لكل ناتج وكل نشاط لكل عنصر؛ بما في ذلك التوريد.

وتقدم الخطة السنوية للعمل والميزانية وصفا للالتزام السنوي للمشروع تجاه المجتمعات المحلية، والحكومة والصندوق. وتدمج هذه الخطة عادة في العمليات الجارية للميزانية الحكومية. وبذلك، اكتسبت هذه الخطة صفة قانونية وأصبحت تشكل الأساس الرسمي للتنفيذ وتحرير الأموال (أموال الصندوق والمساهمات المقابلة). وفي بعض البلدان، يتم السماح بصرف الأموال المقابلة اللازمة للمشروع عقب اعتماد الخطة مباشرة.

وتبدأ عملية الخطة عادة قبل نهاية السنة المالية وتستند إلى الخبرة المكتسبة على المستوى الميداني أثناء التنفيذ. ومع اكتمال الخطة السنوية التفصيلية تتلاشى أهمية تقرير التقييم المبدئي للمشروع تدريجيا على مدى عمر المشروع. وبعد السنة الأولى، يفقد التقييم المبدئي فائدته بالنسبة للتخطيط، إلا فيما يتعلق بالتوجيه العام للأغراض والمبادئ والنهج. غير أن تقرير التقييم المبدئي للمشروع يظل محتفظا بأهميته كنقطة مرجعية للتقييم، لأن الخطط لا تشتمل على نقاط مرجعية للأغراض والمبادئ العامة الطويلة الأجل.

وتوجد الخطة داخل إطار اتفاق القرض، الذي يمكن تعديله عند الاقتضاء. وتأتي التغيرات من الخبرات المكتسبة من جميع المشاركين في المشروع، الذين يقومون بإعداد خطة العمل والميزانية السنوية على أساس الخبرات المكتسبة ونتائج الأداء الفعلي. وتعتمد الخطة الأولى عادة على تقرير التقييم المبدئي للمشروع، والتفاصيل المكملة له مثل الأسعار والاحتياجات الفعلية. وتكون الخطط اللاحقة أحسن ما تكون عندما يجري إعدادها أثناء عملية الاستعراض التشاركي وحلقة العمل التخطيطية. إذ تشترك المجتمعات المحلية والموظفون التابعون للمشروع والشركاء في استعراض أداء العام السابق. وتشكل نتائج هذه المناقشات أساس التخطيط التشاركي الموجه نحو هدف الخطة المقبلة.

وفي عدد متزايد من المشاريع، يسبق الخطة تقييمات مبدئية تشاركية يقوم خلالها أصحاب المصلحة الأساسيون، بتوجيه من موظفي المشروع، بتحديد احتياجات المجتمع المحلي وموارده وأولوياته. ويُشكل ذلك أساس "خطط عمل المجتمع المحلي" التي تمثل اللبنات الأساسية للخطط الأعلى مستوى (مثل خطة المنطقة أو المقاطعة) التي يستمد منها المشروع خطته (انظر الإطار ٣-١٥).

والخطة لا توجه المشروع لمدة سنة فحسب، بل تمثل أيضا الآلية التي تمكن المشروع من استعراض تجارب السنة السابقة وإدخال تعديلات على أساسها. وهي تكيف الخطة التشغيلية للمشروع وفقا للحالة الراهنة وتحدد للسنة: النواتج المطلوب تحقيقها، والأنشطة التي يتعين القيام بها من أجل تحقيق هذه النواتج، والموارد اللازمة للاضطلاع بالأنشطة وتكاليف هذه الموارد فضلا عن المؤسسات التي تتحمل المسؤولية المالية. وينبغي أن تمثل الخطة الأساس الذي يُقيّم على أساسه الصندوق والمؤسسة المتعاونة والمشاركون في المشروع التقدم المحرز في التنفيذ.

٣-٥-٢ إعداد الخطة السنوية للعمل والميزانية

يحتاج إعداد الخطة لمعلومات تستمد من تقرير التقييم المبدئي للمشروع، واتفاق القرض، وأي خطط استراتيجية معينة، وخطط وتقارير السنوات السابقة. وتنتج الخطط لكل مستوى من المشاركين في المشروع، بدءا بأصحاب المصلحة الأساسيين في المشروع وفقا لاحتياجاتهم ومطالبهم باستخدام عملية تشاركية من القاعدة إلى القمة. وعند أعلى مستوى، ينبغي إعداد الخطة قبل تخصيص الأموال الحكومية للسنة المالية المقبلة مباشرة، وذلك من أجل تقديم بيان واضح بالأموال اللازمة للمشروع.

وفيما يلي بعض الخطوات الأساسية اللازمة لإعداد الخطة (انظر أيضا الإطار ٣-١٥):

١- خذ الأنشطة من مصفوفة الإطار المنطقي المنقحة للمشروع وضعها في العمود الأول من خطة العمل. رتب الأنشطة واضعا أولا النشاط اللازم لأداء أكبر عدد من الأنشطة الأخرى فالذي يليه من حيث عدد هذه الأنشطة وهكذا. وضحها بدرجة أكبر، وأضف إليها أي أنشطة فرعية تدعو إليها الحاجة.

٢- حدد العناصر الجوهرية التالية، بالنسبة لكل نشاط (نشاط فرعي): ما الذي سيتم عمله ومتى يتم تنفيذه، ومن هو المسؤول عن تنفيذه وعن التحقق منه، ومتى ينبغي أن يبدأ وأن ينتهي، وما هي الاحتياجات من الموظفين مقدرة على أساس شخص - شهر، وكمية المواد والمعدات المطلوبة، والتكلفة وفئة التكلفة والفروض المهمة.

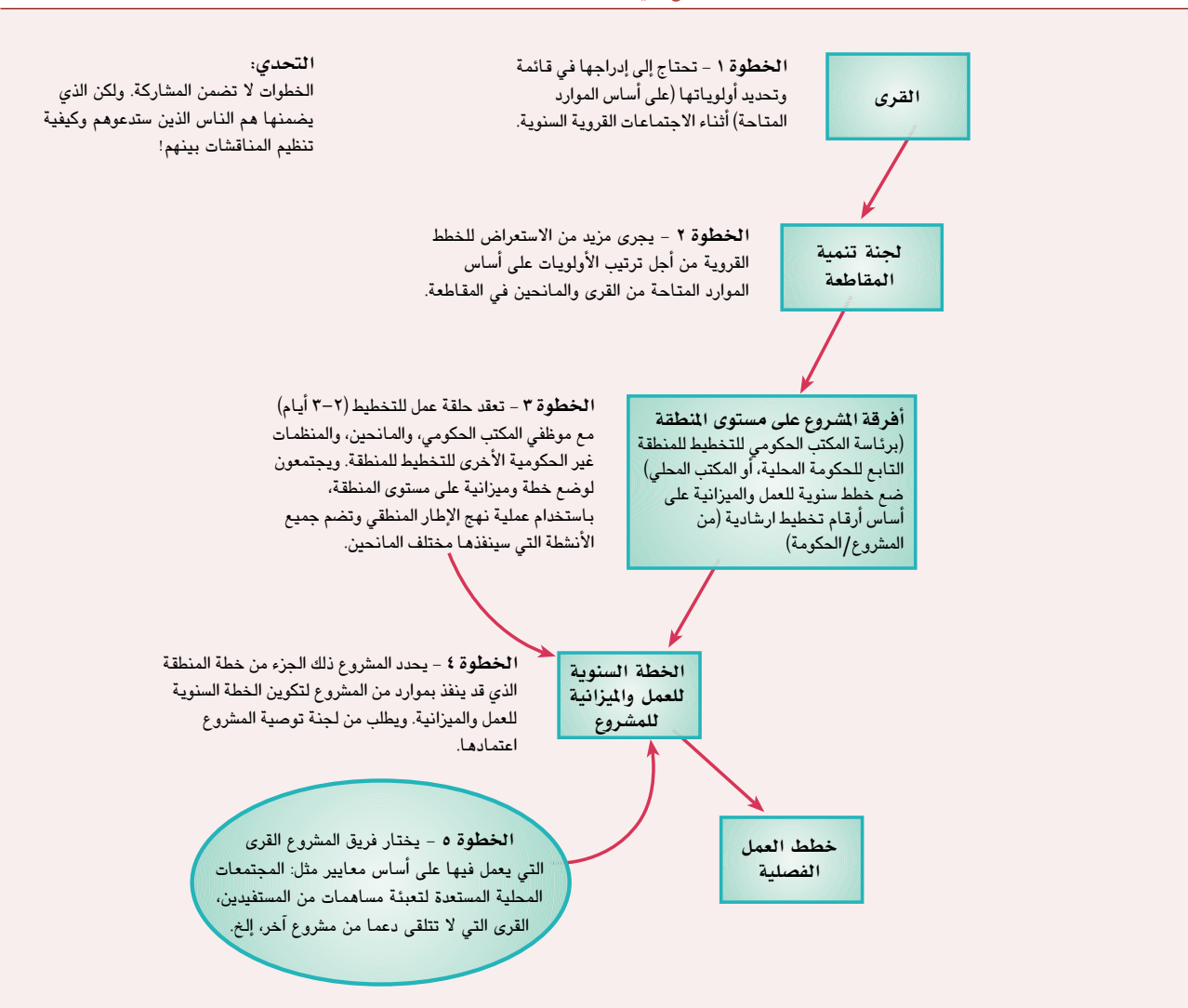
٣- راجع الخطة بالتأكد من أن التكلفة الكلية في حدود الميزانية (انظر الإطار ٣-١٦) وأنه لم يتم إلقاء عبء زائد على الناس أو نسيانهم فيما يتعلق بالمسؤوليات (أو أن هناك فجوات أو تناقضات). تأكد أيضا من أن التوقيت واقعي ومتسق. ولا يمكنك أن تضع لنفس الشخص أو الجهاز أكثر من مهمة واحدة في نفس الوقت!

٤- كرر الخطوات المذكورة أعلاه مع أصحاب المصلحة الأساسيين للتأكد من وجود شعور مشترك بالمسؤولية (انظر الأطر ٣-١٥، و٣-١٦ و٣-١٧).

٥- اجمع الموافقات النهائية في وثيقة الخطة (انظر الجدول ٣-٥) وارسلها إلى الهيئة المعنية لاعتمادها، بما في ذلك الحصول على تأشيرة "عدم اعتراض" من المؤسسة المتعاونة.

والخطة هي أساس وضع أي تخطيط تشاركي أكثر تفصيلا: خطط عمل لكل عنصر في المشروع، لكل موظف، لكل شهر/فصل/نصف سنة، إلخ. وتستخدم بعض المشاريع خرائط "غانت" لبيان وقت حدوث الأنشطة خلال السنة. غير أن هذه الخرائط لا تتضمن المعلومات المهمة الأخرى، مثل المسؤوليات والموارد، ولذلك تحتاج الخطة لخرائط أخرى (أنظر المرفق دال).

الإطار ٣-١٥: إعداد الخطة السنوية للعمل والميزانية لمشروع في تنزانيا



الإطار ٣-١٦: المراجعة التشاركية للميزانية واستراتيجية المشروع

تبين لموظفي المشروع في أوغندا أن مجرد إدراج الميزانية في الإطار المنطقي يمكن أن يشكل صعوبة. وأثناء انعقاد حلقة عمل عن وضع الإطار المنطقي كان المشتركون في عجلة من أمرهم راغبين فقط في رصد الأرقام والانصراف سريعا. وكان على موظفي المشروع أن يشجعوهم على تبرير النفقات كجزء من الاستراتيجية والأنشطة. ولم يكن هناك مدعاة للدهشة عندما تجاوزت الميزانية كل الموارد المتاحة. وكان عليهم، حتى يخفصوا الميزانية، أن يراجعوا أسلوبهم في التفكير ويحددوا الأنشطة التي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق النواتج التي ينشودونها. وساعدت عملية المراجعة هذه المشتركين في شرح وتبرير أهمية الأنشطة وما الذي يمكن إغفاله إذا لم تتوافر الموارد الخارجية.

الإطار ٣-١٧: التيقن من نظام التخطيط وتوثيقه في نيكاراغوا

وضع مشروع تروبيسيك في نيكاراغوا دليلا يلخص النظام التشاركي للتخطيط والمراقبة والتقييم. وكان هذا الدليل أداة مهمة لوحدة إدارة المشروع وشركاء التنفيذ حيث شمل المفاهيم والإجراءات التي توجه العلاقات والتنظيم والتيقن من التدابير المتخذة. وتم التيقن من النظام والدليل في العديد من حلقات العمل المشتركة حيث أدرك المشتركون فيها أنه لا ينبغي لأي منهما أن يعرقل القدرة الخلاقة والابتكارية لدى أصحاب المصلحة. وتم، في عمر المشروع، تعديل الدليل والنظام بناء على اقتراحات أصحاب المصلحة لإجراء ما يرونه من تحسينات وبناء على الاستعراض الرسمي للرصد والتقييم من جانب شركاء التنفيذ. وأصبح الدليل أيسر استخداما وأكثر فائدة حيث وفر المعلومات الأساسية للمنظمات الشعبية والمنفذين عموما.

الجدول ٣-٥: جدول تمثيلي لمحتويات خطة عمل وميزانية سنوية

الموضوع	الوصف
١- المقدمة	موجز لأغراض المشروع ومجاله وعناصره التي تركز على استراتيجية الحد من الفقر. اسرد أي قضايا أو توصيات حاسمة ناتجة عن التغيرات في السياسة العامة، أو التوجيه الحكومي أو مهمة الإشراف.
٢- تحليل التنفيذ حتى ذلك التاريخ	وصف للتقدم المحرز، والمشاكل القائمة، وملاءمة/عدم ملاءمة مدخلات المشروع، والدروس المستفادة لكل مستوى من مستويات الإطار المنطقي. بين أي تعديلات مطلوب إدخالها على الإطار المنطقي وشرح مبرراتها.
٣- موجز الميزانية	ميزانية موحدة ملخصة لكل عنصر في المشروع/لكل ناتج/لكل منطقة/وحدة تنظيمية وعلى المستوى الوطني والمستوى الشامل للمشروع. اشرح الكيفية التي ستمول بها العناصر بواسطة مختلف أصحاب المصلحة: الحكومة، أصحاب المصلحة الأساسيون، الصندوق، فضلا عن ماهية إسهام كل واحد من أصحاب المصلحة في كل عنصر.
٤- خطة العمل الشاملة	تفسير، بالنسبة لكل عنصر، لما سيتم تمويله، ومنطقه، واستراتيجيته، ونواتجه المتوقعة وآية تعديلات أدخلت بشأنه على الخطة السنوية للعام السابق، مستخدما في ذلك نموذج الإطار المنطقي. بين ما يتصل منها بالاحتياجات مرتبة حسب الأولويات التي وضعها أصحاب المصلحة وذكر الاحتياجات التي استبعدت وأسباب استبعادها. لخص العملية التي ستتبع فيما يتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين خلال السنة القادمة.
٥- خطط النواتج/الأنشطة	خطط لكل عنصر، تتضمن ما هو مطلوب للمشروع من الدعم وأنشطة تدريب موظفي المشروع/الشركاء وأصحاب المصلحة الأساسيين؛ والكيفية التي سيتم بها رصد تنفيذ الخطة.
٦- خطة الشراء	أنواع الأدوات والمعدات التي ستشتري وكمياتها وتكلفتها ووجهتها مع وصف الغرض منها.
٧- خطة الخدمات المتعاقد عليها	المساعدة التقنية، وخدمات المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص التي سيتم التعاقد عليها.
٨- الخطة والميزانية المطلوبتان	ميزانية النواتج/الأنشطة: تحديد للاحتياجات من المدخلات اللازمة للقيام بالأنشطة، بحسب العنصر وفئة الإنفاق. ويتصل ذلك اتصالا مباشرا بخطة العمل.
٩- الجدول الزمني (الشامل لخراط غانت)	الفترة التي سيتم خلالها الاضطلاع بالأنشطة وتحقيق النواتج، ومن هو المسؤول، والمعالم الرئيسية للسنة.
التنبيلات	مخططات النماذج: خطة النواتج/الأنشطة، ميزانية النواتج/الأنشطة، والجدول الزمني للمؤشرات والرصد، ورصد الخدمات المتعاقد عليها، ورصد أنشطة التدريب، ورصد التقدم في التنفيذ، والحالة المالية، وموجز حالة المشروع، وتحليل الائتمان، وموجز لنواتج المشروع والجدول الزمني للأنشطة.

٣-٦ وضع مخطط الرصد والتقييم أثناء التصميم الأولي للمشروع

٣-٦-١ كيف يؤثر التصميم الأولي للمشروع على الرصد والتقييم

كثيرا ما يتم إعداد الرصد والتقييم إعدادا يؤدي به إلى الفشل، عن غير قصد، أثناء التصميم الأولي للمشروع. كيف؟ مثلا بسبب عدم وجود ميزانية كافية للرصد والتقييم، أو عدم تخصيص الوقت والخبرة الكافيين للرصد والتقييم أثناء مرحلة البدء، أو لعدم توفر المرونة الكافية في تصميم المشروع بما يسمح لنظام الرصد والتقييم بالتأثير على استراتيجية المشروع في أثناء التنفيذ.

ويؤثر التصميم الأولي للمشروع على الرصد والتقييم من خلال:

- ١- العلاقات والالتزامات القائمة مع الشركاء والسكان المحليين، ولاسيما أصحاب المصلحة الأساسيين المستهدفين؛
- ٢- منطق استراتيجية المشروع وقابليتها للتنفيذ؛
- ٣- الموارد المخصصة للرصد والتقييم (التمويل، الوقت، الخبرات)؛
- ٤- درجة المرونة المتأصلة في المشروع؛
- ٥- المبادئ التوجيهية التشغيلية للرصد والتقييم.

ولننظر في كل نقطة.

أولا، ستتأثر فعالية الرصد والتقييم بشدة بمواقف والتزام السكان المحليين والشركاء المساهمين في المشروع وبالعلاقات والاتصالات القائمة بينهم. ومن المرجح أن يعرف الأفراد والمنظمات التي قامت بدور نشط خلال مرحلة التصميم أكثر من غيرهم ما إذا كان المشروع يخدم مصالحهم بالفعل وأن يفهموا أغراضه. كما أن من المرجح أن يهتموا أكثر من غيرهم برصد التقدم المحرز في المشروع وإنجازاته. ومن جهة أخرى يتضاءل احتمال اهتمام الناس بأنشطة المشروع والتزامهم بها عندما يرون أن واقع عملية التصميم مخالف لتصوراتهم أو يشعرون بخيبة أمل لعدم إشراكهم فيها.

وتواجه المشاريع، في الواقع، تأخيرات كبيرة خلال الفترة الواقعة بين التصميم والبدء وبسبب التغيرات المتعلقة بمن سيشاركون فيها. غير أن الخبرة المكتسبة من عملية التصميم ومشروعيتها سوف يكون لهما عواقب دائمة بالنسبة للتنفيذ. وقد يحتاج تحديد المسؤوليات بصورة واضحة إلى تكوين مؤسسات أو مجموعات/وحدات جديدة داخل المؤسسات القائمة للاضطلاع بها. وقد عرف تقرير التقييم المبدئي لمشروع تنمية المشاريع الريفية الصغيرة في كولومبيا عنصر التنسيق بأنه عنصر يتضمن تكوين وحدة وطنية للتنسيق التقني "لتحقيق التكامل بين وظائف وحدة الرصد ووحدة التقييم". كما نص التقرير على أن تكون وحدة التنسيق هذه مسؤولة عن خطة العمل السنوية، وتنظيم المعلومات المتعلقة بتقديم المشروع لضمان قيام الإدارة باتخاذ القرارات، وإعداد التقارير المتصلة بذلك في الوقت المناسب. ويقدم الإطار ٣-١٨ وصفا لأهمية العلاقات والهيكل التنظيمي في وضع أسس فعالة للرصد والتقييم.

الإطار ٣-١٨: أساس ضعيف للرصد والتقييم الفعالين

<p>في التصميم الأولي لمشروع حماية البيئة في تهامه في اليمن، لم يكن قسم الرصد والتقييم للمشروع جزءا من الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع. وبدلا من ذلك كان القسم مسؤولا بصورة مباشرة أمام وكالة حكومية لديها وحدة ذات خبرة طويلة في الرصد والتقييم تتبع المبادئ التوجيهية الوطنية. وكان مدير المشروع أيضا مسؤولا بصورة مباشرة أمام رئيس الوكالة. ونتيجة لهذا الهيكل، لم تتوفر للوحدة فرصة الوصول المباشر إلى الموارد واعتمدت على التمويل الحكومي الضئيل للغاية. ولذلك، لم تقم الوحدة بإعداد أي تقارير عن الرصد والتقييم. واستلزمت أنشطة الرصد والتقييم الحصول على موافقات من خلال هرمية معقدة من المديرين على أعلى المستويات. ولما كان قسم الرصد والتقييم مسؤولا أمام الوكالة، اتسمت علاقاته بإدارة المشروع بالحساسية. وضاعف ذلك من التأثير على ميزانية الرصد والتقييم، وحوافز المشروع المخصصة للرصد والتقييم واعتماد المشروع للتوصيات المتعلقة بالرصد والتقييم. ومما زاد الأمور سوءا، أن الرصد والتقييم الخاص بالمشروع كان مستندا إلى النظام الحكومي القائم ولم يكن بالضرورة ينطوي على ارتباط بالخصائص النوعية للمشروع. وزاد من تفاقم هذه الحالة أن موظفي الرصد والتقييم التابعين للمشروع كانوا أيضا مسؤولين عن أنشطة الرصد والتقييم لمشاريع أخرى تجري تحت رعاية الوكالة الحكومية.</p>	
---	--

يحدث العيب الثاني في التصميم عندما يفتقر المشروع إلى المنطق في استراتيجيته أو تكون أغراضه غير واقعية مما يجعل من الرصد والتقييم الجيدين أمرا شبه مستحيل. ويرجع ذلك إلى أن الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالتقييم تفقد قيمتها في أحيان كثيرة ولا تسفر عن معلومات مفيدة. وعلاوة على ذلك، فإنك إذا لم تكن تعرف بوضوح الاتجاه الذي تسير فيه، لن تعرف أفضل وسيلة لاستخدام أي معلومات قد يتم إنتاجها. ووجود نظام جيد للرصد والتقييم يمكن أن يساعد في إعادة المشاريع السيئة التصميم إلى المسار السليم، ولكن هذا يخلق قدرا كبيرا من العمل الإضافي الشاق أثناء البدء والتنفيذ.

ويحدث العيب الثالث عندما لا يخصص فريق التصميم موارد كافية لنظام الرصد والتقييم (للاطلاع على مزيد من المعلومات عن إعداد الميزانية، انظر القسم ٧). وتتضمن الموارد الحاسمة: تمويلالإدارة المعلومات، وأنشطة الرصد التشاركي، والزيارات الميدانية إلخ؛ ووقتا لمرحلة البدء التي تمتد لفترة طويلة تكفي لوضع نظام الرصد والتقييم، وإعداد خط على أساس تشاركي، وتدريب الموظفين والشركاء، وإشراك أصحاب المصلحة الأساسيين في الرصد والتقييم وفي الرصد والتفكير؛ وخبرة، كذلك التي تتوفر لدى الخبراء الاستشاريين من أجل دعم تطوير عملية الرصد والتقييم. وكفريق للتصميم يجب عليك، أن تتفاوض على مستوى ونطاق الرصد والتقييم الممكنين في حدود ميزانية معينة. عندئذ يمكنك وضع ميزانية تفصيلية للرصد والتقييم.

العامل الرابع عامل بالغ الأهمية عندما يكون مقصودا بنظام الرصد والتقييم أن يتيح التعلم الذي يساعد مجموعة من الشركاء في المشروع على إدخال تحسينات مستمرة في التنفيذ والاستراتيجية. وكلما زاد جمود تصميم المشروع، زادت الصعوبات التي يواجهها فريق المشروع في تعديله على أساس التغيرات في الظروف وفهم الآثار المؤقتة. وعليك، كفريق للتصميم، أن تحدد مدى المرونة التي تشعر أنها لازمة لتصميم المشروع وما هو هامش تعديل التصميم الذي ينبغي أن يتوفر في تصميم المشروع والعمليات اللازمة له. ويوفر المشروع الذي يتسم بالمرونة أساسا منطقيًا مهما لنظام الرصد والتقييم.

خامسا، من المهم أثناء التصميم، وضع الإطار العريض لنظام الرصد والتقييم. عندئذ يمكن أن تتضح توقعات كل فرد بشأن مسؤولياته وحقوقه فيما يتعلق بالمعلومات. ويبين الفرع التالي المعلومات التي يمكن إدراجها في الوثائق التي تصف نظام الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي للمشروع.

٣-٦-٢ توثيق الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي للمشروع

الخطوة الأخيرة المتصلة بالرصد والتقييم بالنسبة لفريق التصميم هي صوغ الإطار المقترح للرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي. وتؤثر الكيفية التي تتم بها الصياغة تأثيرا قويا على بدء المشروع (انظر الإطار ٣-١٩).

٣-١٩: الآثار المترتبة على كيفية توثيق نظام الرصد والتقييم في التقييم المبدئي

تضمن تقرير التقييم المبدئي لأحد المشاريع دراسة استقصائية لتصميم خط الأساس بل ودراسة استقصائية للمتابعة، ولكنه لم يتضمن نظاما شاملا للرصد والتقييم، أو أهدافا محددة للأنشطة، أو طريقة منهجية لجمع البيانات. ووفقا لما ذكره موظفو المشروع، "لا يشمل تصميم المشروع على وصف كامل للشكل العام لنظام الرصد والتقييم ووظائفه، أو ما سينتج عنه". ونتيجة لذلك، ورغم وجود وحدة للرصد والتقييم قبل بدء المشروع، لم تكن البيانات التي جمعت مهمة لأغراض المشروع. وانقضت فترة تزيد عن سنة من بداية التنفيذ الميداني قبل أن تقوم بعثة للإشراف بصياغة إطار لمؤشرات الأداء على أساس أهداف الخطة السنوية للعمل والميزانية، ووضع إطار منطقي أكثر تكاملا. وعين في ذلك الوقت أيضا مستشار فني عمل على تشجيع إنشاء قاعدة بيانات، ووضع النماذج الأولية لجمع البيانات وما إلى ذلك.

ويبين الجدول ٣-٦ ما ينبغي إدراجه في تقرير التقييم المبدئي فيما يتعلق بإطار الرصد والتقييم. ويمكن الاسترشاد بهذا الجدول في عملية الكتابة. ونظرا لارتباط وظائف الإدارة برصد وتقييم وتنفيذ المشروع، فإن عنصر الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي إما أن يدرج جزء منفصل أو يدمج في أحد الأجزاء المتعلقة بتنظيم المشروع وأعماله الإدارية و/أو إدارته. والنقطة الأساسية هي أن الفائدة التي تتحقق من عنصر الرصد والتقييم تزيد بزيادة اتقان إدماجه في نظام الإدارة.

٣-٦: قائمة المحتويات المقترحة لعنصر الرصد والتقييم في تقرير التقييم المبدئي

عنوان القسم	الوصف
المقدمة	نظرة عامة على هدف هذا القسم من تقرير التقييم المبدئي وموجز لأهم الابتكارات والعقبات المحتملة التي يتعين أن يدرسها القارئ على تنفيذ المشروع
١- السمات المحددة للمشروع/الظروف التي تؤثر على الرصد والتقييم	السمات التي تؤثر على الموارد اللازمة لوحدة الرصد والتقييم حتى تحافظ على حيويتها، مثل، التغطية الجغرافية ومستوى نظم الاتصالات في البلد، والسمات الأخرى للظروف: نطاق عناصر المشروع وهيكله التنظيمي
٢- غاية ونطاق الرصد والتقييم	السمات المحددة لغاية ونطاق الرصد والتقييم في سياق المشروع، بما في ذلك احتياجات المشروع المتعلقة بالرصد والتقييم والمعلومات التي سيتم تجهيزها
٣- أهم الأسئلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء، ومتطلبات جمع المعلومات وتأثيراتها على نظام الرصد والتقييم	قائمة بأهم الأسئلة والمؤشرات المحتملة المتعلقة بمستويات الهدف والغاية والنتائج، وسرد عام لجمع المعلومات وطرائق التنظيم التي تساعد في تخصيص الموارد
٤- عمليات التقييم الذاتي الداخلي (رصد المدخلات/ النواتج والتقييم المستمر وتقييم الأثر)	مخطط عام للعمليات والمهام والأحداث الرئيسية
٥- التقييمات الخارجية (التقييمات الجارية وتقييمات الأثر)	تواتر التقييمات الخارجية وكيفية إدماج المشروع في عملية التقييم، بما في ذلك دراسات التقييم الخاصة أو الدراسات المواضيعية التي قد تدعو إليها الحاجة في لحظات مهمة في المشروع
٦- المشاركة المستهدفة لأصحاب المصلحة الأساسيين والشركاء في الرصد والتقييم	بما في ذلك التعرف في مرحلة مبكرة على أصحاب المصلحة لإشراكهم في تخطيط الرصد والتقييم من البداية
٧- الهياكل والموظفون اللازمون للرصد والتقييم	المستويات التقريبية لملك الموظفين ونوعياتهم، والأدوار والمسؤوليات المتصلة بالأنشطة، ووصف واضح للهيكل التنظيمي للرصد والتقييم وتفاعلاته مع القطاعات الأخرى في المشروع، وبخاصة مع إدارة المشروع
٨- بناء القدرات من أجل الرصد والتقييم	أنواع الدعم اللازمة لبناء القدرات المناسبة الكافية للرصد والتقييم بين أصحاب المصلحة في المشروع
٩- إدارة المعلومات	أي نظم محددة لإدارة المعلومات موصى بها في ظروف المشروع
١٠- عملية التخطيط التفصيلي للرصد والتقييم أثناء البدء	بما في ذلك إعداد مشروع إطار زمني لوضع نظام الرصد والتقييم
١١- استراتيجية الاتصالات	وصف عام للجمهور الرئيسي ونوعية المعلومات التي ينبغي إبلاغها لهم
١٢- الميزانية	ميزانية تقريبية للعناصر الأساسية (وقت الموظفين، المواد، أنشطة التقييم والتدريب، المنشورات/الوثائق، الخبراء الاستشاريون)
التبذيلات	
مسؤوليات إدارة المشروع فيما يتعلق بالرصد والتقييم	
اختصاصات المسؤولين عن الرصد والتقييم وعن الخبراء الاستشاريين الذين يساعدون في الرصد والتقييم	
الميزانية التفصيلية للرصد والتقييم	

مراجع للاستزادة

Sites for overview of logframe or objective oriented planning:

- AusAid Logframe. Clear overview of logframe steps and issues, with examples. View online at: www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1.html.
- Objectives-Oriented Project Planning document. Download from: www.gtzt.de.
- Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). See publications section (in multiple languages) online at: www.sdc.admin.ch.

Broughton, B. and Hampshire, J. 1997. *Bridging the Gap: A Guide to Monitoring and Evaluating Development Projects*. Canberra: Australian Council for Overseas Aid. Contact: reception@acfoa.asn.au.

IFAD, ANGOC and IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. International Fund for Agricultural Development, Asian NGO Coalition for Agrarian Reform and Rural Development and International Institute of Rural Reconstruction. Contact: info@ifad.org.

قائمة كتيبات هذا الدليل

القسم ١ - التعريف بدليل رصد وتقييم المشاريع	المرفق ألف - مسرد مفاهيم ومصطلحات الرصد والتقييم
القسم ٢ - استخدام الرصد والتقييم بهدف الإدارة لأغراض التأثير	المرفق باء - مثال مشروع لمصفوفة الإطار المنطقي لأحد المشاريع وشرح الإطار المنطقي (يتعلق بالقسم ٣)
القسم ٣ - الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي والرصد والتقييم	المرفق جيم - مثال مشروع لمصفوفة الرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٥)
القسم ٤ - إنشاء نظام الرصد والتقييم	المرفق دال - طرائق الرصد والتقييم (يتعلق بالأقسام ٣، ٦ و ٨)
القسم ٥ - تحديد ما يستحق الرصد والتقييم	المرفق هاء - نموذج للتوصيف الوظيفي والاختصاصات للمهام الرئيسية للرصد والتقييم (يتعلق بالقسم ٧)
القسم ٦ - جمع المعلومات وإدارتها وإبلاغها	
القسم ٧ - بناء القدرات وتهيئة الظروف اللازمة	
القسم ٨ - التفكير الناقد من أجل تحسين الإجراءات	

الربط بين تصميم المشروع، والتخطيط السنوي، والرصد والتقييم

