

# مركز الإعلام والتكوين والدراسات والتوثيق حول الجمعيات



## دورة تدريبية حول

## إعداد وصياغة المشاريع الجمعياتية

محمد صالح التريكي

ماي 2014

# الإطار العام

- الاستراتيجيات والسياسات الوطنية والدولية في مجال التنمية ما بعد الحرب العالمية الثانية كانت تعتمد النمو الاقتصادي كمحرك للتنمية
- لم تفض هذه الجهود إلى نتائج مرضية للحدّ من ظاهرة الفقر وبقيت شرائح هامة من سكان العالم (1/3) تحت خط الفقر (المجاعة، الصحة، أمل الحياة، الأمية، ...)
- برزت القناعة دوليًا بضرورة تغيير الاستراتيجيات بجعل النمو الاقتصادي أحد الشروط المطلوب تأمينها من خلال السياسات التنموية المعتمدة
- تعديل الاستراتيجيات والسياسات التنموية بإضافة شرطي العدالة الاجتماعية والأهداف الاقتصادية والاجتماعية، أي جعل الإنسان محور التنمية

# تطوّر المقاربات الخاصة بالتنمية

عرفت العشريّات الأخيرة عالميا استراتيجيات وبرامج تنمية مختلفة وتميّزت:

- في الستينيات بالتركيز على مسائل الرفاه الاجتماعي
- في السبعينيات كان التركيز على التخفيف من وطأة الفقر وتلبية حاجيات الفئات الضعيفة
- في الثمانينيات تمّ التركيز على التنمية المندمجة والمتكاملة
- في التسعينيات وقع الاهتمام بالتنمية التشاركية والمستدامة
- في الألفين بدأ التوجه نحو مفهوم التنمية المبنية على الحقوق

# مصطلح المشروع

- مصطلح المشروع لا ينسحب على المشروع التنموي فحسب، بل يستعمل بمعنى "مشروع مؤسسة" أو "مشروع قانون"
- من الناحية السوسيولوجية، مفهوم المشروع مرتبط ب:
  - ✓ حل مشكل
  - ✓ مواكبة تحوّل أو الرغبة في التحوّل
  - ✓ حرص على التجديد والابتكار
- عادة لا يتعلق المشروع بنشاط يومي، روتيني، تكراري
- عادة المشروع مرتبط بالمستقبل، بالرؤى، ...

# مفهوم المشروع

- المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأعمال أو الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة
- المشروع له نقطة بداية ونقطة نهاية محدّدتان بوضوح وذلك لتحقيق نتائج محدّدة مطلوبة من أجل بلوغ هدف معين وفي إطار ميزانية محدّدة مسبقا
- النتيجة يمكن أن تكون
  - فكرية ( مخطط مديري للمعلوماتية، دراسة،...)
  - مادية ( بناء مستوصف، إنجاز مسلك فلاحي،...)

# المصطلحات الأساسية

- **الأهداف (Objectifs):** النتائج المؤمل الوصول إليها والمرتبقة بالإنهاء من إنجاز البرنامج أو المشروع
  - **الأهداف النوعية:** تحسين السكن، الترفيع في نسبة التزود بماء الشرب، ربط المدينة بشبكة التطهير، تحسين نسبة تدرس الفتيات
  - **الأهداف الكمية:** بناء 1000 مسكن، تزويد 250 عائلة بماء الشرب، بناء محطة تطهير ومدّ قنوات على طول 3 كلم، الترفيع في نسبة التمدرس بنقطتين
  - **الأهداف طويلة المدى:** رقمنة المدن التونسية في أفق سنة 2050، ربط المدن الكبرى بشبكة طرق السيارّة المغاربية في موفى سنة 2030
  - **الأهداف متوسطة المدى:** التقليل من العجز الغذائي في مادة الحبوب إلى النصف في موسم 2016-2017، النزول بنسبة بطالة خريجي التعليم العالي إلى 10% في ظرف 5 سنوات
  - **الأهداف قصيرة المدى:** تحقيق نسبة نمو بـ 3,5% في سنة 2014

# المصطلحات الأساسية

- **الأهداف العامة:** يصف الهدف العام باختصار ما تتوقع أن يكون عليه الوضع بعد أن يكتمل تنفيذ الأنشطة والتدخلات المخططة بالمشروع. وهدف المشروع هو بمثابة الحل للمشكلة التي تم تحديدها، ومن خلال وضع الهدف العام للمشروع يتم تحديد الأهداف الفرعية التي يتكوّن من مجملها الهدف العام. بعبارة أخرى، إن تحقيق الأهداف الفرعية يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام من المشروع. ويعمل الهدف العام بمثابة الدليل الذي يقود المشروع سواء في مرحلة تصميم الأنشطة أو تنفيذها.

- مثال لهدف عام: خفض الأمية
- مثال لأهداف فرعية:

- تكوين 20 مدرب لمحو الأمية بنهاية شهر ديسمبر 2014

- تنظيم 120 حلقة تدريب سنويا لرفع الأمية لدى 3600 فتاة خلال 2015-2018

- إعداد دعائم وكتب تدريبية لمحو الأمية قبل شهر أكتوبر 2014

- يراعى في وضع الأهداف أن لا يكون فيها مبالغة، فلا تجعل الأهداف تعد بما لا يمكن تحقيقه

# المصطلحات الأساسية

- **الأهداف الفرعية:** تعتبر الأهداف الفرعية من أهم مكونات تصميم المشروع، فهي من أبرز المكونات التي ينظر إليها عند تقييم المشروع
- من مواصفات الأهداف الفرعية أن تكون محدّدة في المكان والزمان، قابلة للتحقيق وواقعية، قابلة للقياس، تجيب على التساؤلات الخاصة بـ(ماذا / أين / من / كم)
- يراعى في صياغة الأهداف الفرعية استعمال كلمات تعبر عن أحداث قابلة للقياس، إضافة إلى أن تكون في صورة إيجابية أيضاً (زيادة، تحسين، ...)

# المصطلحات الأساسية

- البرنامج (Programme): مجموعة منظمة من الأنشطة، أو المشاريع، أو العمليات، أو الخدمات المضبوطة والمعدّة من أجل بلوغ أهداف معيّنة
- المشروع (Projet): مجموعة أنشطة مرتبطة ببعضها البعض ومتناسقة ما بينها في شكل خطة موضوعية لبلوغ أهداف محدّدة وذلك في إطار ميزانية ومدة زمنية محدّتين
- الأنشطة (Activités): تمثل الأدوات التي سيتمّ من خلالها تحقيق الأهداف، وعملية تحديد الأنشطة تتضمن اختيار أساليب التنفيذ وإيجاد علاقات منطقية بين أنشطة المشروع المختلفة: علاقة زمنية وعلاقة مكانية. ويجدر تجميع الأنشطة المتشابهة في مكّونات أو مجالات الأنشطة. ومجالات الأنشطة هي عبارة عن الأقسام الرئيسية للأنشطة التي يتضمّنها المشروع مثل (التدريب - التوعية - تبادل الخبرات). وقد يتضمن كلّ مجال منها أكثر من نشاط (مجال التوعية: التوعية القانونية - التوعية الصحية - التوعية الاجتماعية). والهدف من تجميع الأنشطة في هذه الصورة هو تسهيل جدولة هذه الأنشطة عند وضع خطط العمل

# المصطلحات الأساسية

- **المدخلات (Intrants):** جملة الموارد المادية اللازمة (مادة أولية، موارد مالية، خدمات، يد عاملة بأنواعها، تجهيزات، ...) لإنجاز الأنشطة المبرمجة لبلوغ الأهداف المحددة
- **المخرجات (Extrants):** ما هو منجز ومنتج من خلال استعمال واستخدام المدخلات من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (النتائج المادية مثل تهيئة منطقة سقوية على مساحة 50 هك، أو إسداء خدمات مثل تدريب 50 مدرّس في مجال محو الأمية). ويمكن لأنشطة ضمن مشروع أن تفرز منتج أو منتجات تصبح مدخل أو مدخلات لأنشطة أخرى ضمن نفس المشروع

# المصطلحات الأساسية

- **النتيجة (Effet):** المردود أو التطور المسجل جرّاء استخدام المدخلات مثل مردودية المحصول الزراعي في آخر الموسم بإدخال بذور واستعمال مبيدات جديدة (طن/هك)، أو تطوّر نسبة التمدرس تبعاً لبناء مدرسة قريبة من التجمّع السكني (%)
- **الأثر (Impact):** جملة النتائج المسجلة بعد الانتهاء من الإنجاز وفي بعض الحالات بعد مرور مدّة زمنية طويلة نسبياً عن إنجاز المشروع. بعبارة أخرى ما يكون عليه وضع الفئة المستهدفة بعد أن يكتمل تنفيذ الأنشطة والتدخلات المخططة بالمشروع
- **المتابعة (Suivi):** عملية منظّمة ومستمرة لتقدير مدى التقدّم الحاصل في تنفيذ الأنشطة طبقاً للورزنامة المضبوطة ومراقبة مدى التطوّر الذي وصل إليه المشروع ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ، وهي عملية رصد مستمر لحركة المشروع تحتاج لمؤشرات ترشد على سيره يتم صياغتها في مرحلة تصميم المشروع. وفي إيجاز فإن عملية المتابعة تهدف إلى التأكد من أن المشروع يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً، وبخاصة تلك التي تتعلق بالتكلفة والجودة والفترة الزمنية المحددة لكل نشاط من أنشطة المشروع. تتولى عملية المتابعة الجهة أو الجهات الموكول لها تنفيذ نشاط أو أنشطة المشروع
- **التقييم (Evaluation):** فحص منهجي لمشروع جاري تنفيذه أو مستكمل، والهدف من التقييم هو الإجابة على أسئلة إدارية معينة والحكم على القيمة الكلية لجهد مبذول لتحقيق غاية واستخلاص الدروس التي تفيد في أخذ الإجراءات ووضع الخطط في المستقبل. وتسعى عمليات التقييم عموماً إلى تحديد الكفاءة والفعالية والتأثير والاستدامة وأهمية المشروع في تحقيق الأهداف

# مقومات المشروع الناجح

- هدف عام وأهداف فرعية واقعية ومضبوطة بكل دقة، يتم العمل على تحقيقها
- مجموعة أعمال وأنشطة متناسقة، بإنجازها يتم تحقيق النتائج المنتظرة وبلوغ الأهداف المرسومة
- خطة تمويل واضحة (ميزانية محدّدة)
- موارد بشرية ولوجيستية متوفرة بالتنوع والكمية اللازمتين لإنجاز مختلف الأنشطة المبرمجة
- منهجية عمل واضحة لتنفيذ مختلف الأعمال والأنشطة ومتابعة إنجازها وتقييمها
- روزنامة زمنية واقعية للتنفيذ والانجاز

# مقومات المشروع الناجح

- إلتزام وتعهد وروح المسؤولية لدى كافة الأطراف المتدخلة
- العلاقة الواضحة ما بين ما ينجزه المشروع من أعمال وأنشطة وما يحققه المشروع من نتائج منتظرة
- القدرة على مجابهة المخاطر
- القيادة الحكيمة عند التنفيذ من خلال توزيع الأدوار بصفة دقيقة واعتماد اجراءات واضحة ومرنة
- تشريك المستهدفين عند إعداد المشروع

# دورة المشروع

- يرى البعض أن دورة المشروع تبدأ ببداية تنفيذ النشاط وتنتهي بنهاية تنفيذ أنشطة المشروع
- بينما يرى البعض الآخر أن دورة المشروع تبدأ منذ لحظة التفكير في المشروع وتستمر حتى بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطة المشروع إلى حين مرحلة التقييم ما بعد الانجاز
- تحتوي دورة المشروع عديد المراحل، ولكل مرحلة وظائفها الخاصة بها
- تضم كل مرحلة عدد من الأعمال الخاصة والمعطيات والبيانات المتعلقة بها
- هذه المعطيات والبيانات يتم تجميعها وتوفيرها ليتسنى للأطراف المعنية بالمشروع أخذ القرارات المناسبة

# دورة المشروع

يمكن اختزال هذه المراحل في 3، وهي: التخطيط والتنفيذ والتقييم النهائي

## مرحلة التخطيط

تقدير الاحتياجات  
تحديد المشكلة وتحليلها  
وضع الأهداف العامة  
وضع الأهداف الفرعية  
اختيار الأنشطة  
تصميم أساليب المتابعة  
والتقييم  
وضع خطة العمل  
وضع الموازنة

## مرحلة التنفيذ

وضع الخطط التنفيذية  
( سنوية أو أقل )  
تنفيذ الأنشطة  
متابعة الأنشطة  
مراجعة الأنشطة

## مرحلة إتمام

المشروع  
كتابة التقرير النهائي  
تقييم المشروع

# مراحل إعداد المشروع

للمشروع عدة مراحل هامة يجب اتخاذها بعين الاعتبار أهمها:

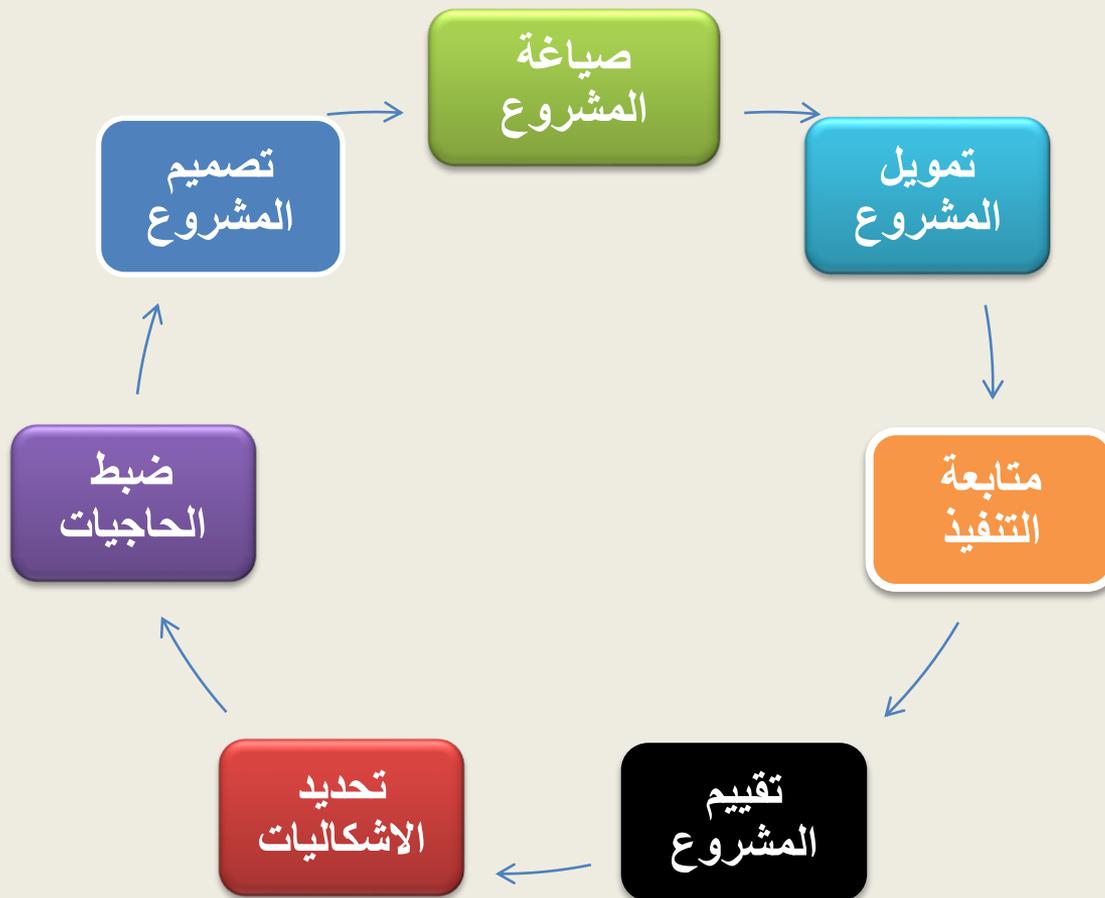
## 1. مرحلة التخطيط:

- تحديد المشروع (Project Identification): يبدأ المشروع بفكرة معينة تركز على فرضيات متباينة تختلف باختلاف الجهة التي ستقوم بتنفيذ المشروع والجهة المستفيدة من تنفيذ هذا المشروع
- إعداد المشروع (Project Preparation): تتضمن هذه المرحلة إعداد الدراسات اللازمة لفحص إمكانية تنفيذ المشروع على أرض الواقع، أي صياغة وإعداد المشروع وهذا يتطلب إعداد عدد من الدراسات تحتاج إلى معلومات وخبرات فنية وإدارية

2. مرحلة تنفيذ المشروع (Project Implementation): بعد أن تستكمل الدراسات ويتقرر تنفيذ المشروع توضع خطة زمنية يتحدد من خلالها أسلوب التنفيذ والتمويل، بحيث يتناسب تمويل إقامة المشروع مع خطوات تنفيذه. وقد يكون أحياناً إشرافاً ومراقبة من الجهة الممولة. وقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على الخطط في ضوء التجربة والتطبيق، ويمكن القول أنه بقدر ما تكون الدراسات الأولية دقيقة ومطابقة للواقع بقدر ما تكون التعديلات على الخطة التنفيذية طفيفة

3. مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ (Project Evaluation): تشمل هذه المرحلة التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع بعد مرور فترة زمنية محددة. ويختلف تقييم المشروع بعد التنفيذ عن التقييم قبل التنفيذ (رغم أن المقاييس واحدة) في أن الثاني يعتمد على فرضيات فيها احتمالات الخطأ والصواب، بينما الأول يعتمد على ظروف فعلية قائمة مرّ بها المشروع من خلال التجربة ويهدف هذا التقييم إلى مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية لمعرفة مواطن الضعف والقوة في المشروع للاستفادة منها في إدخال التعديلات اللازمة لتحسين مخرجات المشروع نفسه أو في المشاريع المستقبلية المشابهة

# مراحل إعداد المشروع



# تصميم المشروع

- تشير عملية تصميم المشروع إلى مجموعة الإجراءات التي يقوم خلالها فرد أو مجموعة أفراد بجمع المعلومات حول أحد القضايا ومحاولة وضع أفضل السبل لمعالجتها وذلك من خلال استخدام أساليب متنوعة تساعد على بلورة الصورة التي سيكون عليها المشروع، بما في ذلك تخصيص الموارد. وقد يستخدم البعض " تخطيط المشروع " للإشارة إلى نفس العملية
- من الأفضل أن تتاح فرص مشاركة أطراف خارجية - خارج الجمعية - ضمن فريق تصميم المشروع، فعلى سبيل المثال يمكن أكثر من طرف من الأطراف المعنية كالمستفيدين/القاعدة الشعبية، الشركاء من جهات مانحة،...
- من الضروري أن يتم إدراك أن كتابة مقترح المشروع - مقترح النشاط - تأتي في مرحلة تالية لعملية تصميم المشروع، وتتضمن عملية كتابة مقترح المشروع وضع المشروع في صورة مكتوبة مع إضافة المكونات التي لم يتم التعرّض لها في تصميم المشروع مثل الملخص التنفيذي، مقدمة النشاط، المرفقات، وقدرات الجمعية، وغيرها

# تصميم المشروع

• تحتاج عملية التصميم إلى جهود أكثر من طرف أو فرد، وبالتالي يجب تنظيم هذه الجهود والتنسيق بينها، علماً بأن أهمية التخطيط لتصميم المشروع تأتي في إطار أهمية التخطيط بصفة عامة، إلا أن التخطيط لتصميم المشروع يعتبر مسألة جوهرية بل حتمية نظراً لوجود أكثر من طرف أو مشارك في عملية تصميم المشروع التي تتضمن الكثير من المهام المتشابكة والمتراطة ببعضها البعض.

ورغم أنه قد يقع تجاهل هذه المرحلة، ولكن إذا لم يتم القيام بها فإن ذلك قد يؤدي إلى استنزاف الكثير من الوقت والجهد، كما أن الجهود المبذولة في عملية التصميم قد لا تؤتي بالثمار المرجوة بعد الجهد والعناء المبذول فيها

## • خطوات تصميم المشروع :

- ✓ تشكيل فريق العمل في تصميم المشروع
- ✓ وضع خطة العمل في تصميم المشروع
- ✓ تقدير الاحتياجات لجمع البيانات وتحليلها
- ✓ وضع الأهداف والأنشطة وتصميم أساليب المتابعة والتقييم
- ✓ وضع خطط العمل
- ✓ ضبط الميزانية

# الإطار المنطقي

- تطوّر استخدام نهج الإطار المنطقي في السبعينات من أجل تحسين نوعية تصميم المشاريع ووضوحها
- طريقة عمل تسمح عند تصميم المشاريع بالتركيز على الأهداف، التحليل، التقدير، المتابعة، التقييم
- أداة تساعد على إنجاز تحليل منطقي والتفكير بشكل منظم عند التخطيط للمشاريع بما يضمن التأكد من وجاهة الفكرة، قابلية الإنجاز، استدامة الأثر
- وسيلة عمل توجز تصميم المشروع وتسفر عن إعداد جدول يطلق عليه اسم مصفوفة الإطار المنطقي أو الإطار المنطقي، فهو أداة مفيدة للتأكد من اتساق المشروع والحصول على رؤية واضحة لإنجازه

# الإطار المنطقي

■ يساعد الإطار المنطقي على:

- ✓ تجميع كلّ العناصر والتفاصيل الخاصة بالمشروع في وثيقة واحدة ومن كتابة المشروع
- ✓ تقديم مختلف أنشطة المشروع بشكل مقتضب ومتناسق (الطريقة التي سينجز بها المشروع)
- ✓ اجتناب الخلط ما بين الهدف العام والأهداف الفرعية من ناحية والنتائج والأنشطة من ناحية أخرى
- ✓ تشخيص أهمّ الجوانب المؤثرة لإنجاح المشروع

# الإطار المنطقي

- أصبح هذا النهج مقبولا على نطاق واسع كأداة مفيدة لتخطيط المشاريع، إلا أنه يعاني أيضا من بعض المشاكل المعترف بها وعلى ذلك فقد تمّ تحسين هذه العملية بوسائل عديدة على مرّ السنين. والاستخدام المرن والحاسم لنهج الإطار المنطقي يعني:
  - ✓ التسليم بأن التنمية ليست عملية ميكانيكية بتضمين التصميم خيارات وفرصا للتكيف
  - ✓ تقدير قيمة النتائج (المنجزات التي تتراوح بين النتائج الملموسة والآثار الطويلة الأجل) بالتنصيص عليها صراحة في الإطار المنطقي
  - ✓ إدراج رؤى الناس وانتظاراتهم والتعرّف على الفرص في أثناء التخطيط بدلا من حصر التركيز في تحليل المشاكل

# الإطار المنطقي

- ✓ التسليم بأن المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمعلومات النوعية لازمة، شأنها شأن الخيارات والتغيير بمختلف مستوياته
- تقوم عملية نهج الإطار المنطقي على مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم أصحاب المصلحة الأساسيين
- من الأفكار الأساسية التي تميّز نهج الإطار المنطقي تتمثل في الانطلاق من البحث عن النتائج المنتظرة، أي البحث عن الإجابات مثل إلى أي وضع نطمح الوصول إليه؟ ما هي التغييرات التي نصبو إلى تحقيقها؟ ولا تكون البداية في التفكير في الأنشطة والتدخلات الممكنة

# الإطار المنطقي

- بيّن استخدام نهج الإطار المنطقي نجاعته:
  - ✓ كأداة كفيلة بإنجاز تصميم مهيكّل لمشروع ما، تؤدّي إلى صياغة مكّوناتّه بصفة واضحة ودقيقة
  - ✓ كأفضل الطرق لتحقيق الأهداف المرسومة لمشروع ما

# الإطار المنطقي

- يتم استخدام الإطار المنطقي عند التشخيص للتأكد من التناغم والتكامل ما بين الأفكار المقترحة ووجاهتها لحل الإشكالات، بينما يتم عند التصميم التأكد من جدوى وقابلية الإنجاز
- تنقسم هذه العملية إلى مرحلتين:

**1. مرحلة التحليل،** وخلالها يقع تشخيص الوضع الراهن وتحديد الإشكالات المطروح ثم ضبط الأهداف ورسم خطة العمل لتحقيق المنشود

**2. مرحلة التخطيط،** حيث تتم بلورة فكرة المشروع والعمل على جعلها ممكنة

# مرحلة التحليل



## • تتضمن مرحلة التحليل 5 مستويات:

✓ تحليل الأطراف المتدخلة

✓ تحليل المؤسسات

✓ تحليل المشاكل

✓ تحليل الأهداف

✓ تحليل الاستراتيجيات

# تحليل الأطراف المتدخلة

## ■ نظرة/موقف الفاعلين من المشروع:

- الفاعلون المحتملون : من هم ؟ مستفيدون ومتضررون/  
مدافعون ومعارضون/ محايدون (يمكن أن يكونوا في أي  
فئة)

## ■ الوضعية/التموقع التنظيمي:

- حكوميون(في مختلف المؤسسات)/خواص(رسميون، غير  
رسميون)/مجتمع مدني

التحليل الجيد للعلاقات بين المتدخلين

# تحليل الأطراف المتدخلة

أفراد، مجموعات، تنظيمات لهم علاقة منفعة بالمشروع المقترح وبإمكانهم التأثير إيجابا أو سلبا، أو لهم مساهمة في المشروع. يشكل هذا المستوى من التحليل بتشخيص مختلف الأطراف ومدى تأثيرهم نقطة انطلاق هامة لتحديد طبيعة مساهمتهم وكيفية تشريكهم بالنسبة لباقي المراحل

الفاعلين خلال تنفيذ  
خطة العمل  
(جانبا التنفيذ)

المساهمة في إنجاز خطة العمل وتحقيق الأهداف من خلال التدخلات

الفاعلين خلال وضع  
الخطة الإستراتيجية  
(جانبا التخطيط)

المشاركة في مختلف المراحل:  
التشخيص  
/الأهداف/  
الرهانات والخيارات...

تحليل الفاعلين في  
بداية وضع الخطة  
الإستراتيجية  
(جانبا التحليل)

الأدوار  
مستويات التنظيم  
السلطة  
مستويات الدعم أو الرفض  
التأثيرات  
المصالح  
العلاقات الرسمسة وغير الرسمية...

# تحليل الأطراف المتدخلة

منظومة الأطراف المتدخلة وعلاقتها بتحقيق الأهداف



# تحليل الأطراف المتدخلة

## شبكة الأطراف المتدخلة: الأهمية ومستويات التأثير

مستوى التأثير على المشروع من 1 الى 5	الأهمية بالنسبة للمشروع من 1 الى 5	تأثير المشروع على مصلحة الطرف المعني	المصلحة المنتظرة من المشروع	الأطراف المتدخلة
				م 1:
				م 2:
				م 3:
				م 4:
				م 5:

# تحليل الأطراف المتدخلة



## شكل المشاركة بحسب التقدم في تحقيق الأهداف

شكل المشاركة				مراحل المشروع
العمل المشترك	التنسيق	الاستشارة	الإعلام	
				تحديد المشروع
				إعداد المشروع
				تنفيذ المشروع
				متابعة المشروع
				تقييم المشروع

# تحليل المؤسسات

التعريف بالجهات الشريكة (مهامها، تنظيمها، مواردها، مجالات تدخلها، شبكة انخراطها،...)

الأطراف الفاعلة	القطاع	المستوى
وكالة مختصة	دولي	عالمي
صندوق تمويل		
جمعية	خاص	مختلف المستويات
بنك	خاص	
مقاول		
تاجر	غير رسمي	
وسيط		مجتمع مدني
تعاونية		
جمعية		
نقابة		

الأطراف الفاعلة	القطاع	المستوى
وزارة	حكومي	مركزي
هيئة عامة		
بنك وطني		
صندوق/مركز وطني		
شركة وطنية	حكومي	جهوي ومحلي
ولاية		
معمدية		
بلدية		
إدارة جهوية		

# تحليل المشاكل

يمكن اعتماد إحدى الطرق مثل استغلال الدراسات المتوفرة، المحادثات مع الأطراف المتدخلة، النقاشات مع الخبراء. وتبقى تقنية **شجرة المشاكل** من أبرز الأدوات المستعملة في هذا المستوى

- إعداد خريطة المشاكل تساعد على حصر كل الأسئلة التي يحاول المشروع الإجابة عليها من خلال تحديد الأسباب والنتائج
- ترتيب المشاكل حسب المحاور والأهمية والبحث عن العلاقات السببية ما بينها
- تحديد المشكل الرئيسي
- اختيار الإستراتيجية المثلى لمجابهة المشاكل المطروحة
- تحديد الأهداف

# تحليل المشاكل

تعريف المشكل / المشكل = وضعية

المشكل هو وضعية محسوسة (يمكن أو لا يمكن ملاحظتها) ويعبّر عنها أصحابها من خلال:

نقص

خطر

إمكانية متاحة / مستغلة

أو غير متاحة / مستغلة

**لا يعني المشكل غيابا للحلّ**

**لنتساءل عن المشكل:**

✓ ما هو المشكل؟

✓ لماذا نحلّ المشكل؟

✓ كيف نحلّ المشكل؟

# تحليل المشاكل

- معرفة المشاكل الواجب حلّها (أهمية المشكل)
- توضيح العلاقة بين مختلف المشاكل المطروحة
- معرفة الأسباب (العوامل) والنتائج



لماذا نعرّف  
ونحلّ المشكل؟

# تحليل المشاكل

## □ تحديد المشكل الرئيسي

- التوافق داخل المجموعة حول المشكل الرئيسي مع إمكانية التحديد المسبق للمشكل والتفاوض حوله داخل فريق العمل
- تحليل أسباب المشكل الرئيسي
- تحديد النتائج المترتبة عن المشكل الرئيسي

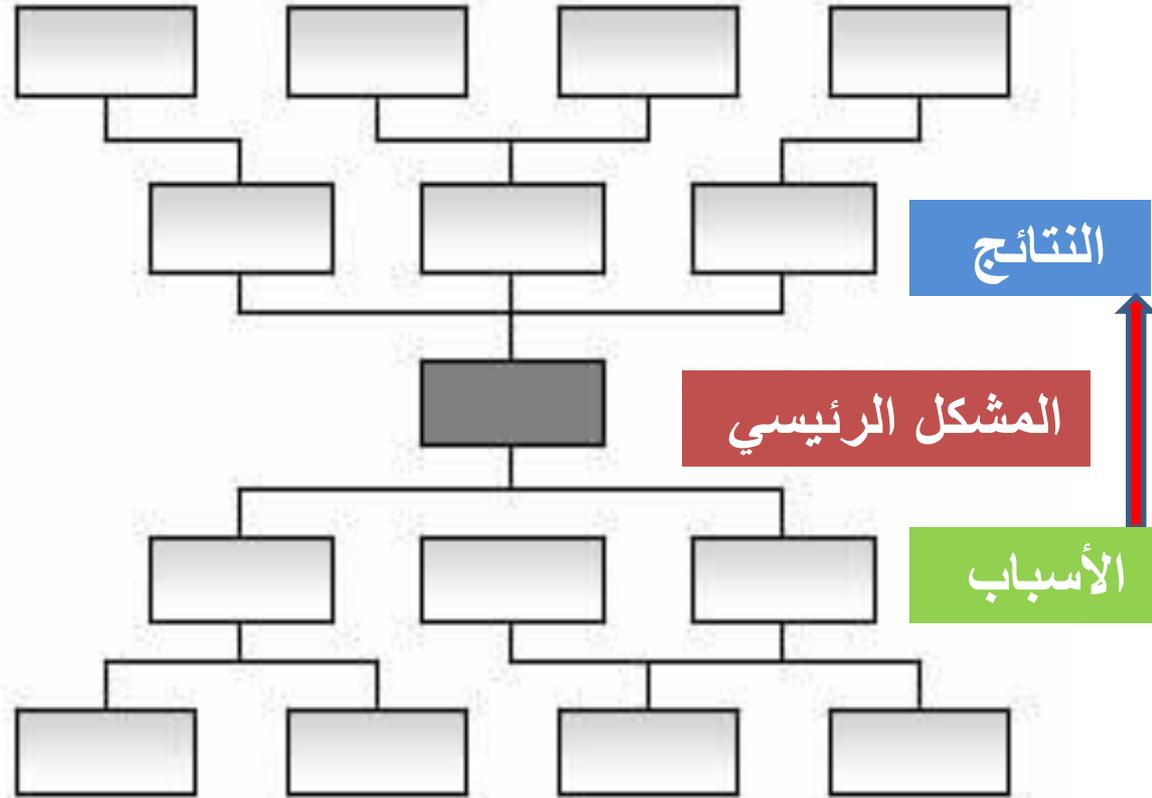
- يقع التعبير عن المشاكل بصيغة سلبية
- وضع كل مشكل فرعي وحيدا

كيف نحلّ  
ونعبّر عن المشكل؟

# تحليل المشاكل

## شجرة المشاكل

لا بد من هيكلية المشاكل



□ البحث عن العلاقات  
المباشرة وذات القيمة  
فقط

□ لا يمكن اعتبار مكان  
وجود أحد المشاكل دليلا  
على أهميته

# تحليل المشاكل

## مثال لشجرة المشاكل

المشكل الرئيسي وإرتباطاته

الصرف الصحي

النتائج / مظاهر المشكلة

الأسباب

انتشار الأمراض

- إنتشار الفضلات
- عدم رفع الفضلات بصورة مستمرة
- خلط مياه الصرف الصحي بالتغذية

اللاجوء إلى الفضاعات المفتوحة

- نقص الخدمات الإجتماعية (ترفيه للسيدات)
- شبكة التطهير بالمسكن غير مستوعبة للنشاط ويسبب تدهور للمباني

تدهور حالة المباني والإحتياج إلى صيانة مستمرة

- رداءة قنوات التطهير (إن وجدت)
- عدم وجود عزل فعال للجدران والأسس
- إرتفاع منسوب المياه الجوفية

عدم كفاية الحنفيات العمومية

- نقص في توفير مياه الشرب للجميع وعدم كفاية الحنفيات العمومية
- بعد الحنفيات العمومية عن المساكن

# تحليل الأهداف

عملية تحليل المشاكل تطرح الجوانب السلبية للوضع الراهن،  
وعلى عكس ذلك تطرح عملية تحليل الأهداف الجوانب الإيجابية  
للوضع المرتقب

يعرف الهدف بأنه الأمر الذي يرغب الشخص أو المجموعة في تحقيقه  
(عام، خاص، استراتيجي، فرعي، قطاعي...)

الرهان أوسع من الهدف: مبدأ قواعد اللعبة والقدرة على المراهنات لتحقيق المنشود =  
الأهداف  
الرهان = الربح + الخسارة  
= الإختيار الإستراتيجي أي المربح والرشيد

# تحليل الأهداف

- يقع تقديم مجموع الأهداف المقبولة  
والممكنة دون اعتبار إمكانية تحقيقها من خلال  
المشروع
- يقع التعبير عن الأهداف من خلال توصيف  
الوضعية المستقبلية بعد انجاز المشروع
- تحديد العلاقة بين الوسائل والنتائج  
المنتظرة

مرحلة الصياغة  
الأولية

كيف يمكن بناء  
الأهداف؟

# تحليل الأهداف

## مرحلة الصياغة الأولية

- التعبير بصيغ ايجابية عن المشاكل لتحديد الأهداف
- ليس من الضروري تحديد الجوانب الكمية للأهداف في هذه المرحلة

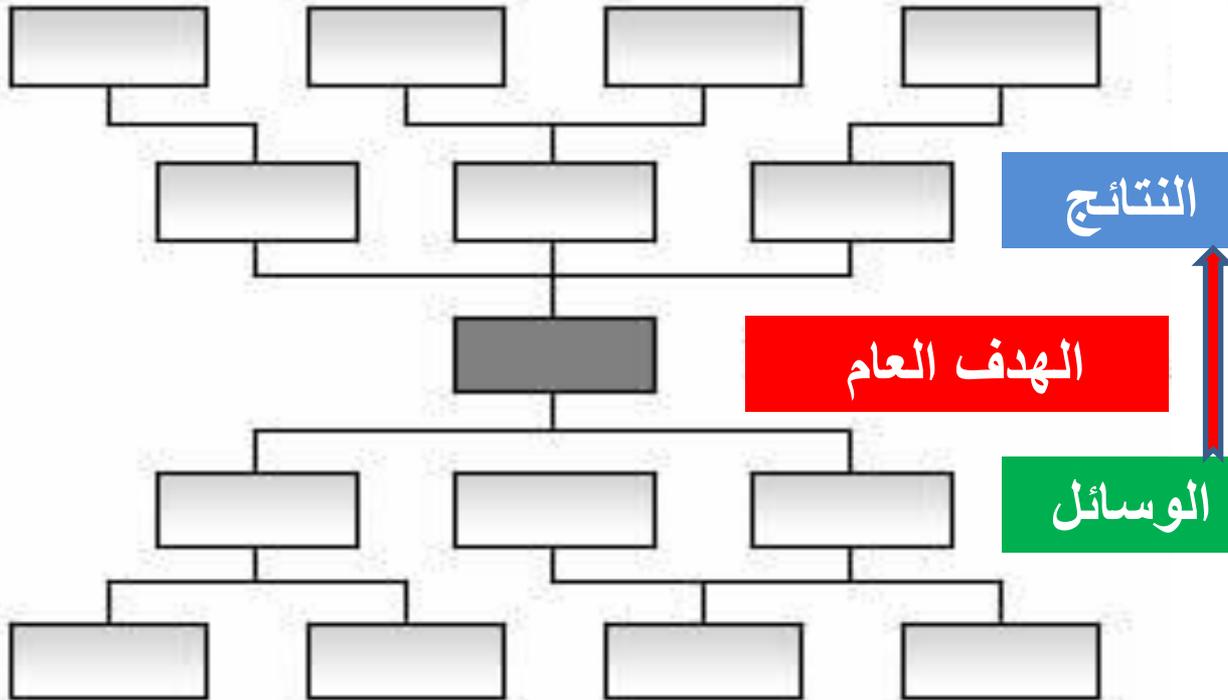
### ✓ المواصفات الشكلية

- تحديد هدف لكل مشكل
- التثبت من تطابق المشكل والهدف

المواصفات  
الشكلية للأهداف

# تحليل الأهداف

## شجرة الأهداف



- توصيف الوضعية المستقبلية بعد انجاز المشروع
- البحث عن العلاقات المباشرة وذات القيمة فقط
- لا يمكن اعتبار مكان وجود أحد الأهداف الفرعية دليلا على أهميته

# تحليل الإستراتيجيات

بعد التوافق ما بين مختلف الأطراف المتدخلة على تحليل الأهداف ووصف الوضع المرتقب، يتم اختيار الإستراتيجية الممكنة والمناسبة لتحقيق النتائج المنتظرة. وهذا التحليل يسمح بضبط الأهداف (العام والفرعية) المرجوة وصياغتها ويحدّد قابلية انجاز مختلف الأنشطة

# تحليل الإستراتيجيات



□ لماذا؟

التوافق حول مقاربة متكوّنة من مجموعة أهداف متناسقة وقابلة للإنجاز يتولى المشروع تنفيذها

□ كيف؟

تحديد مجموعة متناسقة من الأهداف بحسب المواصفات التالية:

✓ أهمية الأهداف بالنسبة للجهة المنفذة والأطراف المتدخلة

✓ إمكانية تحقيق الأهداف فنيا

✓ الموارد المتوفرة

✓ يمكن إضافة مواصفات أخرى في إطار النقاش بين عناصر

فريق العمل

مرحلة تحديد  
الإستراتيجيات  
مقاربات  
التنفيذ

لا بد من تحديد  
مقاربات تنفيذ  
أهداف المشروع

# تحليل المشاكل وتحديد الأهداف



الدقة

الوضوح

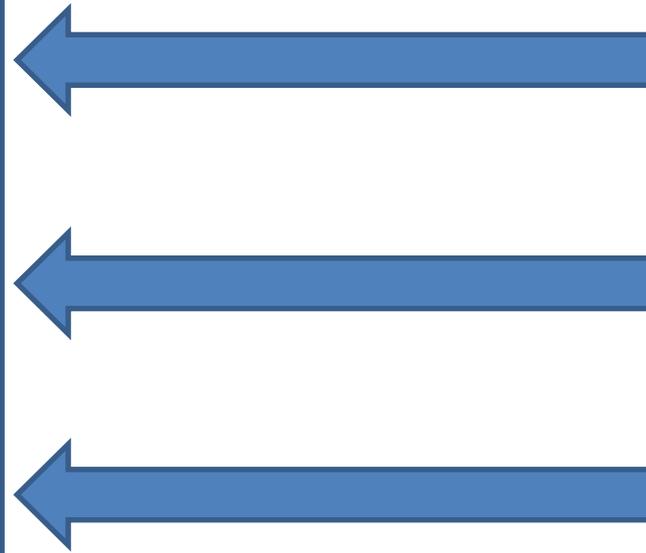


# تحليل المشاكل وتحديد الأهداف

## شجرة الأهداف



## شجرة المشاكل



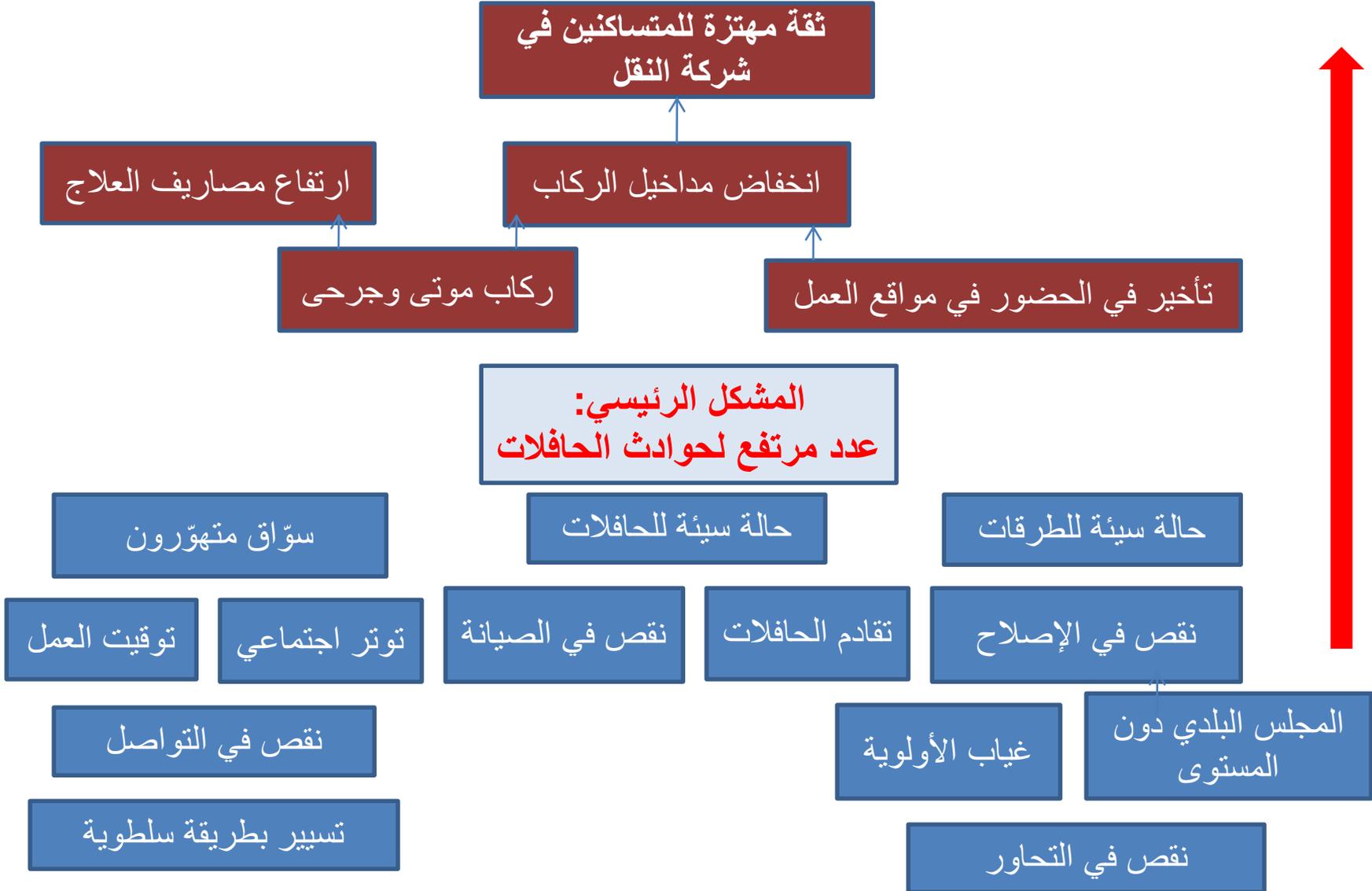
# مثال لشجرة المشاكل/شجرة الأهداف

- المشكل الرئيسي الذي يشغل بال متساكني القرية ويرغبون في تحقيق تغيير للوضع الراهن يتمثل في **”عدد حوادث الطريق المرتفع الذي تقوم به الحافلات“**
- انطلاقا من هذه المشكلة، قامت الجمعية المحلية لأولياء التلاميذ ببحث وتحليل المسألة: أسبابها ونتائجها

# مثال لشجرة المشاكل/شجرة الأهداف

النتائج

الأسباب



# مثال لمصفوفة حسب نهج الإطار المنطقي

الفرضيات	المؤشرات	
المسافرون يوصلون ركوب حافلات شركة النقل	90 % من توقيت انطلاق الحافلات بأقل من 5 دقائق تأخير شركة النقل ترفع من حصتها في السوق	<b>الهدف العام</b> خدمة بمستوى جيد لنقل المسافرين بالحافلات
تحسن حالة الطرق	أقل عدد X من الحوادث سنويا بعد 12 شهرا أقل عدد Y من الحوادث الخطيرة سنويا بعد 12 شهرا	<b>الهدف الفرعي</b> تقلص في عدد الحوادث
السواق المتدربين لا يغادرون في الشركة	كل السواق تحصلوا على تدريب بعد 12 شهرا X حافلة جديدة تم اقتناؤها عمليات الصيانة تتم في ورشات الشركة Y عملية صيانة دورية سنويا لكل حافلة	<b>النتائج</b> سواق متدربين عدد X حافلة جديدة في الاستغلال ورشة صيانة مجهزة توفر تقاليد في الصيانة
التجهيزات وقطاع الغيار يتم اقتناءها حسب الآجال المحددة	<b>الموارد</b> مدرب لتكوين سواق الحافلات لمدة X شهرا إعتمادات مالية لشراء الحافلات إعتمادات مالية لشراء تجهيزات الصيانة وقطع غيار تدريب للتكوين في الصيانة لمدة X شهرا	<b>الأنشطة</b> انطلاق برنامج للتدريب إعلان طلب عروض لاقتناء حافلات إعلان طلب عروض لاقتناء قطع غيار تدريب للتكوين في الصيانة

# مثال لخريطة المشاكل

تنامي الإلتناء القبلي  
وضعف روح  
المواطنة

عزوف وتهميش  
المواطنين

تنامي النزاعات  
بين القطاعات

إنتشار العنف

سوء الخدمات

## إدارة ضعيفة للشأن المحلي

تنامي الإلتناء القبلي  
الولاء القبلي

تنامي الإلتناء القبلي  
الثقافة السائدة في  
المجتمع

عدم مفهوم المواطنة

عدم وجود مؤسسات  
حزبية قوية

عدم وضوح  
اختصاصات تهم  
المجالس المحلية

عدم وجود هيكلية إدارية  
للمجالس المحلية

استحداث وزارة الحكم  
المحلي

عدم تفعل قانون الادارة  
المحلية

عدم وجود دستور

ضعف الموارد المالية

ضعف الموارد المالية  
ضعف التشريعات  
المالية

ضعف الموارد المالية  
تأخير صرف الميزانية

مركزية القرار في  
الصرف

عدم ملائمة الميزانيات  
لحجم المشاكل  
الموجودة

انعدام الاستقرار  
الوطني

الاستقرار الأمني  
انتشار السلاح

الاستقرار الأمني  
غياب دور  
المؤسسات

عدم تطبيق القانون

هروب المساجين  
أثناء فترة الثورة

ضعف الموارد البشرية

عزوف الإطارات المؤهلة  
عن تحمّل المسؤوليات في  
هذه الفترة

ضعف الموارد البشرية  
عدم وجود خطط

غياب الإدارة المحلية

ضعف الموارد البشرية  
عدم وجود كفاءة وخبرات  
في الإدارة المحلية

# مثال لخريطة الأهداف

مشاركة فعالة للمواطنين  
في العمل المحلي

دعم التنسيق بين  
القطاعات

تحسين إطار عيش  
المواطنين

تحسين الخدمات

## إدارة متطورة للشأن المحلي

دعم روح  
المواطنة

دعم الموارد المالية  
للمجالس المحلية

وضع إطار  
قانوني للمجالس  
المحلية

تحسين الوضع  
الأمني

دعم الموارد  
البشرية

نشر ثقافة المواطنة

وضع تشريعات  
للمجالس المحلية

تحديد مسؤوليات  
المجالس المحلية

الحد من إنتشار  
السلاح

وضع نظام لتشجيع  
المسؤولين المحليين

دعم منظمات المجتمع  
المدني

تحديد إطار زمني  
ملائم لأصرف  
الميزانية

وضع هيكلية للإدارة  
المحلية

تفعيل دور السلطات  
الأمنية والقضائية

وضع خطط للتدريب  
والتأهيل

إعتماد مبدأ  
اللامركزية في صرف  
الأجور

تطوير نشاط وزارة  
الحكم المحلي

تفعيل قانون الإدارة  
المحلية

العمل على تطبيق  
القانون

تركيز إدارة محلية

إعتماد ميزانية تتلائم  
مع حاجيات المحليين

صياغة الدستور

وضع إجراء لعودة  
المساجين

الرفع في قدرات  
الإطارات

# تحليل المشاكل وتحديد الأهداف



<b>S</b>	Strengths	محيط داخلي	المزايا (نقاط القوة)
<b>W</b>	Weaknesses		العيوب (نقاط الضعف)
<b>O</b>	Opportunities	محيط خارجي	الفرص
<b>T</b>	Threats		المخاطر

التشخيص  
الإستراتيجي  
باعتداد طريقة  
SWOT

## SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

تساعد على  
تحقيق  
الأهداف

# تحليل المشاكل وتحديد الأهداف

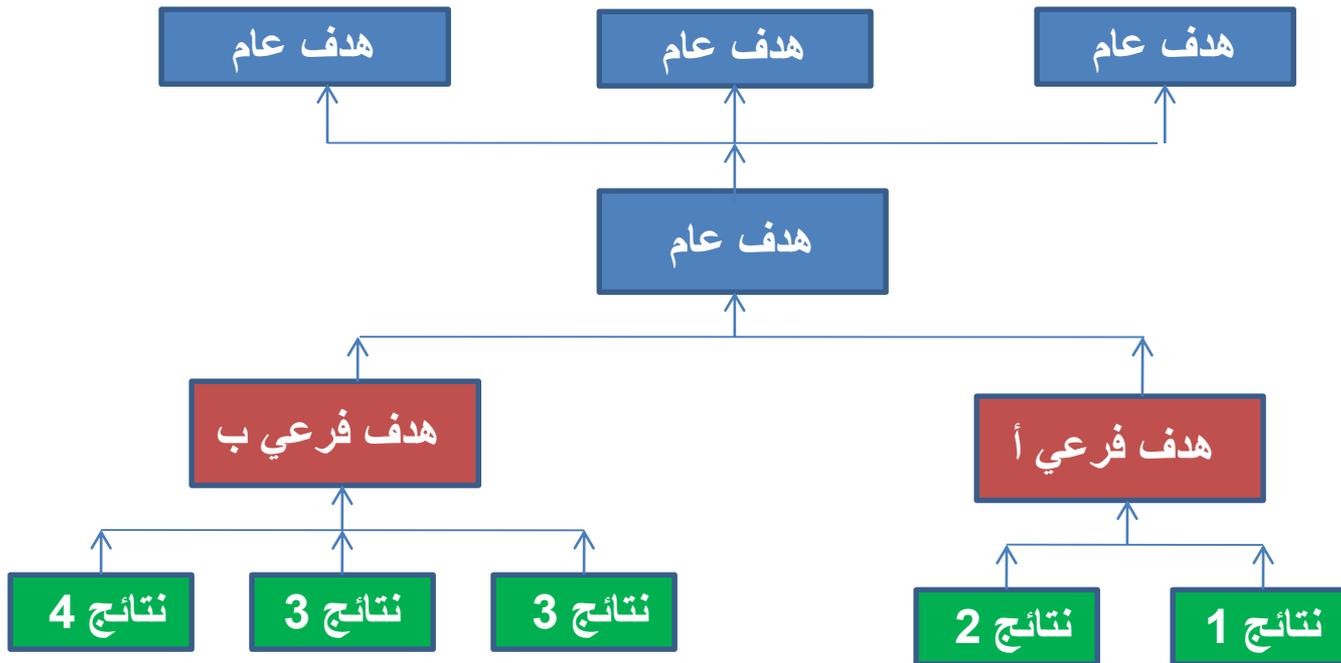
محيط خارجي		محيط داخلي		
المخاطر (-)	الفرص (+)	العيوب (-)	المزايا (+)	
-	-	-	-	التحليل (التشخيص)
كيف نحدّ من المخاطر باستغلال الفرص (+-)		كيف نعظم المزايا ونقلّص العيوب (-+)		تحديد الأهداف/ الرهانات
كيف نصلح العيوب باستغلال الفرص	كيف نستعمل المزايا باستغلال الفرص وللحدّ من العيوب (-++)			تحديد الهدف = التفاعل بين مختلف عناصر المحيط في الاتجاه الإيجابي
كيف يمكن للمزايا أن تتحكّم في العيوب وكيف يمكن للفرص أن تحدّ من المخاطر				

تحليل الوضع  
الراهن وتحديد  
الأهداف انطلاقاً من  
طريقة SWOT

التفاعل بين  
مختلف العناصر  
+/- يمكن من  
تحديد الأهداف

# مرحلة التخطيط

- تتضمن مرحلة التخطيط:



# مرحلة التخطيط

الفرصيات	مصادر التثبيت	مؤشرات القياس	الصيغة المستعملة	وصف المشروع
عوامل خارجية، ملائمة لكنها ممكنة (مناخية، سياسية، إقتصادية)	تقارير مؤسسات مختصة في المجال (مخطط تنمية، خطة عمل قطاعية، ...)	قياس مدى المساهمة	يعبر عليه بفعل وبصفة إيجابية: "المساهمة في"	الهدف العام
المخاطر التي قد تحدث ولها تأثير على تحقيق الأهداف المرجوة، وهي مخاطر ممكنة	التقارير الدورية الخاصة بالمشروع	قياس المنجز ماديا	توصيف الوضعية المستقبلية بعد الإنجاز	الأهداف الفرعية
			توصيف الوضعية المنتظرة بنهاية المشروع	النتائج
توفر مختلف المستلزمات، انخراط ومشاركة المستهدفين	الكلفة والميزانية	الموارد والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال	توصيف الأعمال المبرمجة لتحقيق النتائج المنتظرة	الأنشطة
الممهدات	الظروف والشروط التي يتعين توفرها لیتسنى الانطلاق بتنفيذ الأنشطة، وهي ليست بفرصيات أو مخاطر			

# مميزات الهدف/المؤشر

<b>S</b>	Specific	يصاغ بعبارة ذات نتيجة واحدة(بفعل...دعم قدرات...)	دقيق ومحدد
<b>M</b>	Measurable	معبر عنه بطريقة يمكن قياسها(يعبر عنه بمؤشر)	قابل للقياس
<b>A</b>	Attainable	ليس مستحيلا أو صعب التحقيق	واقعي
<b>R</b>	Result oriented	يعطي نتيجة مهمّة	موجه لنتيجة
<b>T</b>	Time based	محدّد بإطار زمني واقعي(مع إمكانية التأثير الخارجي)	محدّد بوقت
<b>E</b>	Extending	يتسع ليستفيد منه أطراف أخرى/يؤثر في وضع وتحقيق أهداف أخرى/يمتد لفترة زمنية طويلة	ممتدّ
<b>R</b>	Rewarding	يسهم في رفع القيمة/بلوغ المطلوب	مجزي

**كتابة الهدف هي  
50% من تحقيقه  
كل هدف هو قابل  
للتعديل والتصحيح**

# الميزانية التقديرية

- الاستثمارات (الأنشطة):
  - ✓ البنية الأساسية (العقار، البنايات، الأشغال، ...)
  - ✓ التجهيزات (وسائل نقل، أدوات عمل، ...)
- المصاريف القارة:
  - ✓ الأجور
  - ✓ الكراء
  - ✓ نفقات التسيير (كهرباء، وقود، إقامة، خبراء، ...)
- الإحتياطي المادي والمالي (نسبة مائوية من جملة التكاليف)

**تقدير التكاليف بدون اعتبار الأداءات ثم إضافة الأداءات  
إدراج مختلف أنواع التكاليف بما في ذلك تقدير مجهود المتطوعين  
عادة ما تكون نفقات التسيير لا تتجاوز نسبة كبيرة من الكلفة الجمالية  
إعتماد الدينار كوحدة للعملة ثم اعتماد نسبة الصرف بتاريخ محدد لتحويلها إلى  
الدولار الأمريكي و/أو الأورو**

# مصادر التمويل



النسبة	المبلغ بالدينار	الموارد
		مساهمة المستفيدين
		مساهمة محلية
		موارد ذاتية
		موارد للتعبئة
		المجموع

# رزمة الإنجاز



الأشهر												الوحدة	الأنشطة	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
													2م	الأول
													كلم	الثاني
													حصص	الثالث
													زيارات	الرابع
													بحوث	الخامس

# الهيئات الدولية

- البنك الدولي
- الاتحاد الأوروبي
- البنك الإفريقي
- البنك الإسلامي الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- الصندوق الدولي للتنمية الفلاحية
- الصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية
- الصندوق العالمي للبيئة
- برنامج الأمم المتحدة للإنماء
- صندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- صندوق الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة