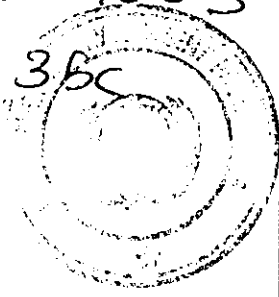


2013/1971023



# المسار

مركز الشرق الأوسط للدراسات والأبحاث ش.م.م.

دورة في

## تصميم وثيقة المشروع

بالاشتراك مع:



الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مشروع قدرات 21

## دورة في تصميم وثيقة المشروع برنامج الدورة

اليوم الأول :  
الجلسة الأولى : مقدمة  
أهداف الدورة  
هيكلية الدورة  
توقعات المشاركين

الجلسة الثانية : متطلبات الجهات المانحة

الجلسة الثالثة : مقدمة الى التصميم  
دورة البرمجة  
تصميم المشاريع والبرامج  
وظائف وثيقة المشروع  
المنهجية المنطقية في تصميم المشاريع والبرامج

الجلسة الرابعة :  
أقسام وثيقة المشروع  
وثيقة مشروع للتمويل المتعدد المصادر

اليوم الثاني :  
الجلسة الأولى : النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار في طور التصميم  
مقاييس العمل الدولية  
المساواة بين الجنسين  
التواصل الداعم للتنمية  
عوامل بيئية

الجلسة الثانية : عناصر المخطط الأساسية (١)  
الخلفية والتفسير  
تعريف وتحليل المشكلة  
وضع استراتيجيات المشروع  
الفئات المستهدفة  
الاطار المؤسسي  
التمرين ١ : "تحليل المشكلة ووضع استراتيجيات المشروع"

الجلسة الثالثة : عناصر المخطط الأساسية (٢)  
الأهداف

الأهداف التّمويّة  
الأهداف القصيرة الأمد  
الموارد  
النشاطات  
النتائج

اليوم الثالث :  
الجلسة الأولى : "تمرين رقم ٢" "التعرف على عناصر التخطيط الأساسية"

الجلسة الثانية : عناصر المخطط الأساسية ٣  
مؤشرات الإنجاز  
الافتراضات والعوامل الخارجية  
الواجبات المسبقة

التمرين رقم ٣ : "مؤشرات الإنجاز"  
التمرين رقم ٤ : "الافتراضات والواجبات المسبقة"

اليوم الرابع :  
الجلسة الأولى : "عناصر المخطط الأساسية رقم ٤"  
خطط الرصيد والتقييم وكتابة التقارير  
الميزانية

الجلسة الثانية :  
عناصر التقييم الأساسية  
جدول التصميم

التمرين ٥ : "تنفيذ المنهجية المنطقية في التصميم"  
التمرين ٦ : "التوسع في التصميم المنطقي"

اليوم الخامس :  
الجلسة الأولى : عروض المشاركين  
الجلسة الثانية : الجلسة الختامية  
تقييم الدورة من قبل المشاركين  
توزيع الشهادات

The material in this training program relies heavily on the following ILO training manual:

**Design, Monitoring and Evaluation  
of Technical Cooperation  
Programs and Projects**

ILO, Geneva 1996

Handouts number 1,4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 38  
Have been extracted and translated directly from the above mentioned publication.

All exercises are also extracted from the above mentioned publication.

إن هذه الدورة التدريبية تعتمد اعتمادا واضحا على المنشور التالي، والصادر عن منظمة العمل الدولية:

**Design, Monitoring and Evaluation  
of Technical Cooperation  
Programs and Projects**

منظمة العمل الدولية ، جنيف في

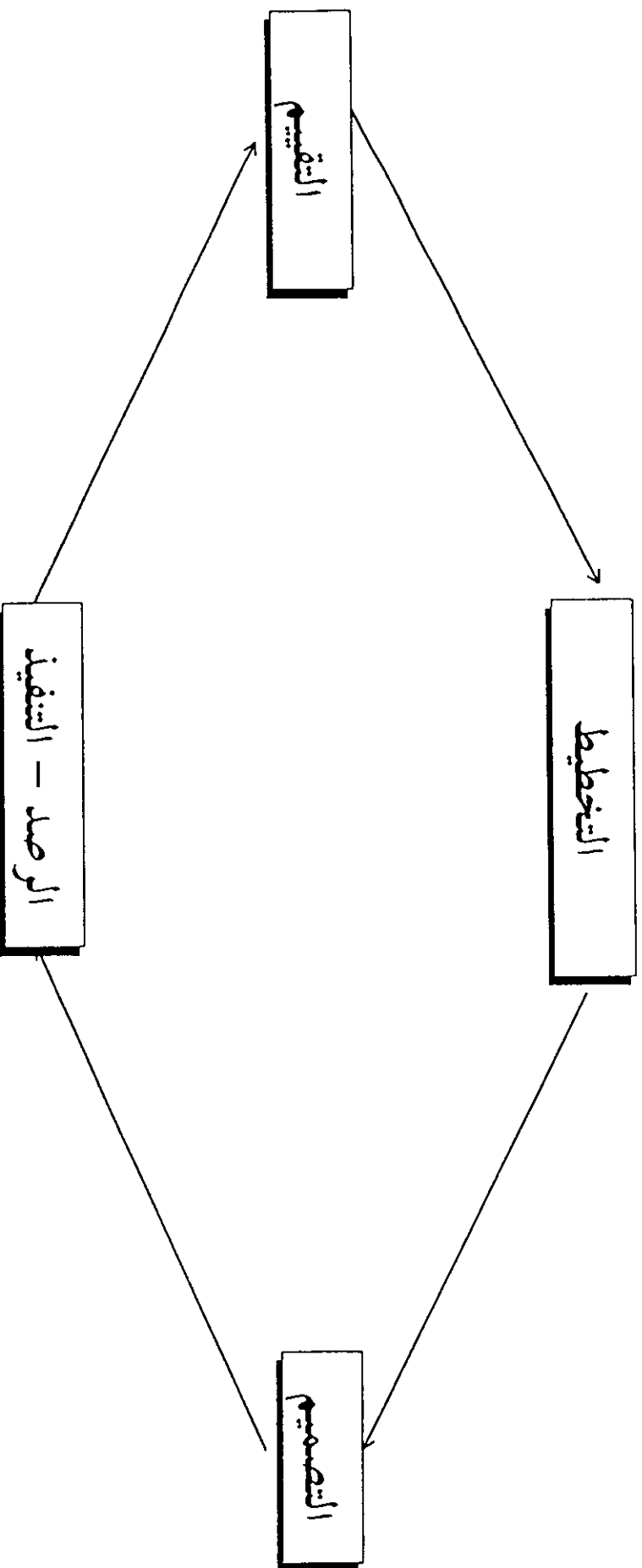
١٩٩٦

أوراق العرض التالية مترجمة ومقتبسة حرفيا عن المنشور المذكور اعلاه:

الأرقام ١ - ٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩ - ١٤ - ١٨ - ١٩ - ٢١ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٨ - ٣٠ -  
٣١ - ٣٨ .

جميع التمارين في هذه الدورة مترجمة عن المنشور الانف الذكر.

# ١- خطوات البرمجة



## ٢- خطوات البرمجة

### التصميم

- تنتمي الى مرحلة وضع التصميم
- موجهة بشكل أفضل بعد انتهاء مرحلة التخطيط
- توفر توجيه واضح للتنفيذ وهي أساس للتقييم

### الرصد والتقييم

تتطلب

- تحديد واضح للمشكلة
- وضع الأهداف بدقة
- وصف تفصيلي لاستراتيجية ايصال الخدمات
- جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة

### الرصد

- تنتمي الى مرحلة التنفيذ
- تتعلق بعملية تحويل الموارد الى نتائج عبر النشاطات
- تعنى بشكل أساسي باستراتيجية ايصال الخدمات

- تحدد كمية ونوعية النتائج والنشاطات

### التقييم

- تعنى بمدى تأثير نشاطات المشروع ونتائجه
- تقييم أعمال أو ردات فعل الفئات المستهدفة في وقت معين. أما خلال التنفيذ أو لدى الانتهاء من المشروع

### ٣- وظائف وثيقة المشروع

- عقد

يحدد واجبات كل من الشركاء

- دليل للتخطيط والتنفيذ

يحدد التوقعات المنتظرة من نهاية المشروع كما يحدد كل من المشاركين والمستفيدين منه  
يحدد خطوات المشروع ونتيجة المشروع والفترة الزمنية ومن سيقوم بالعمل ؟

- أساس للتقييم

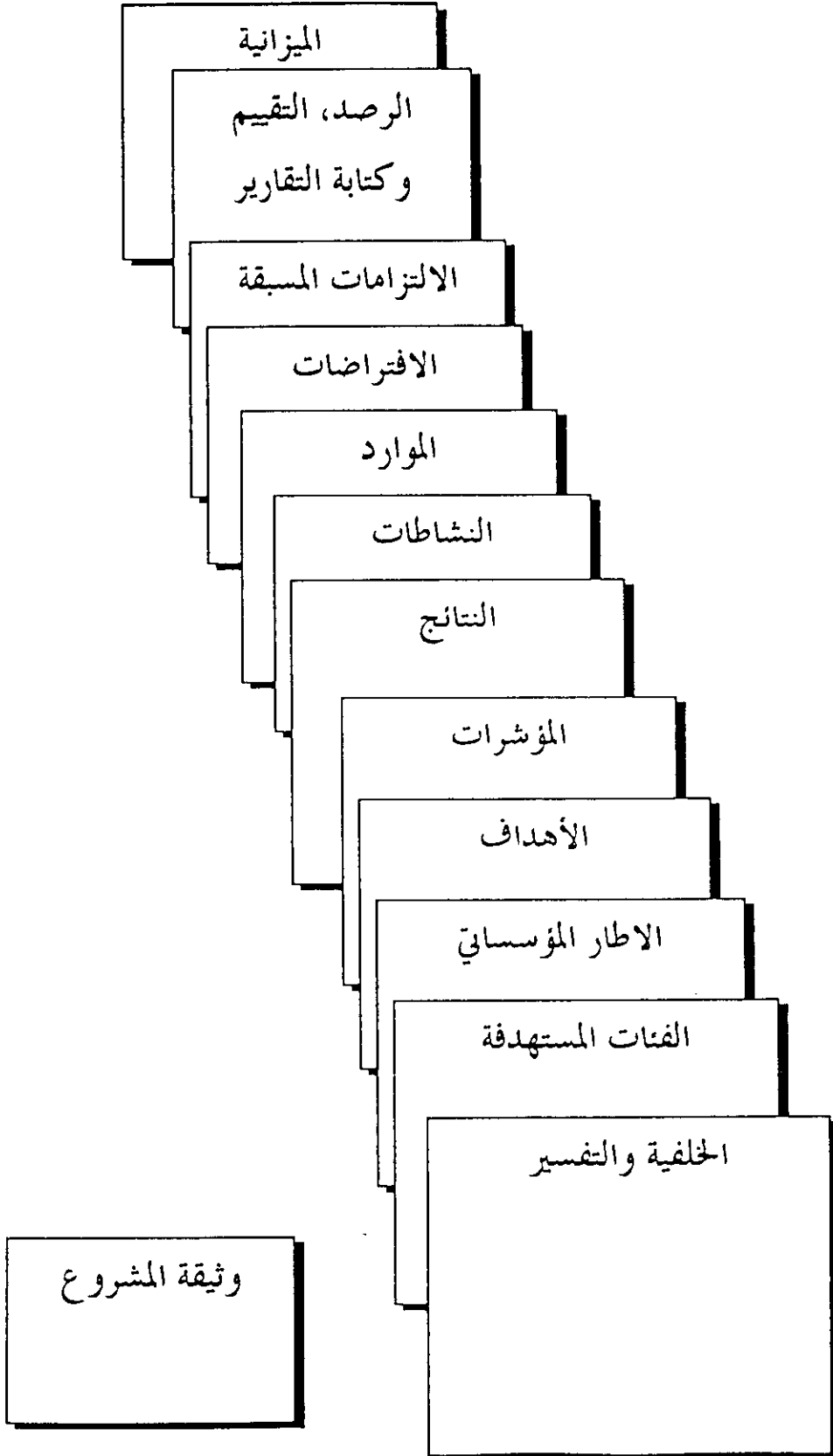
يوفر دليل لتقييم فعالية المشروع ووثيقة صلته بالموضوع وكفايته واستمراريته



## ٤ - محتوى وثيقة المشروع

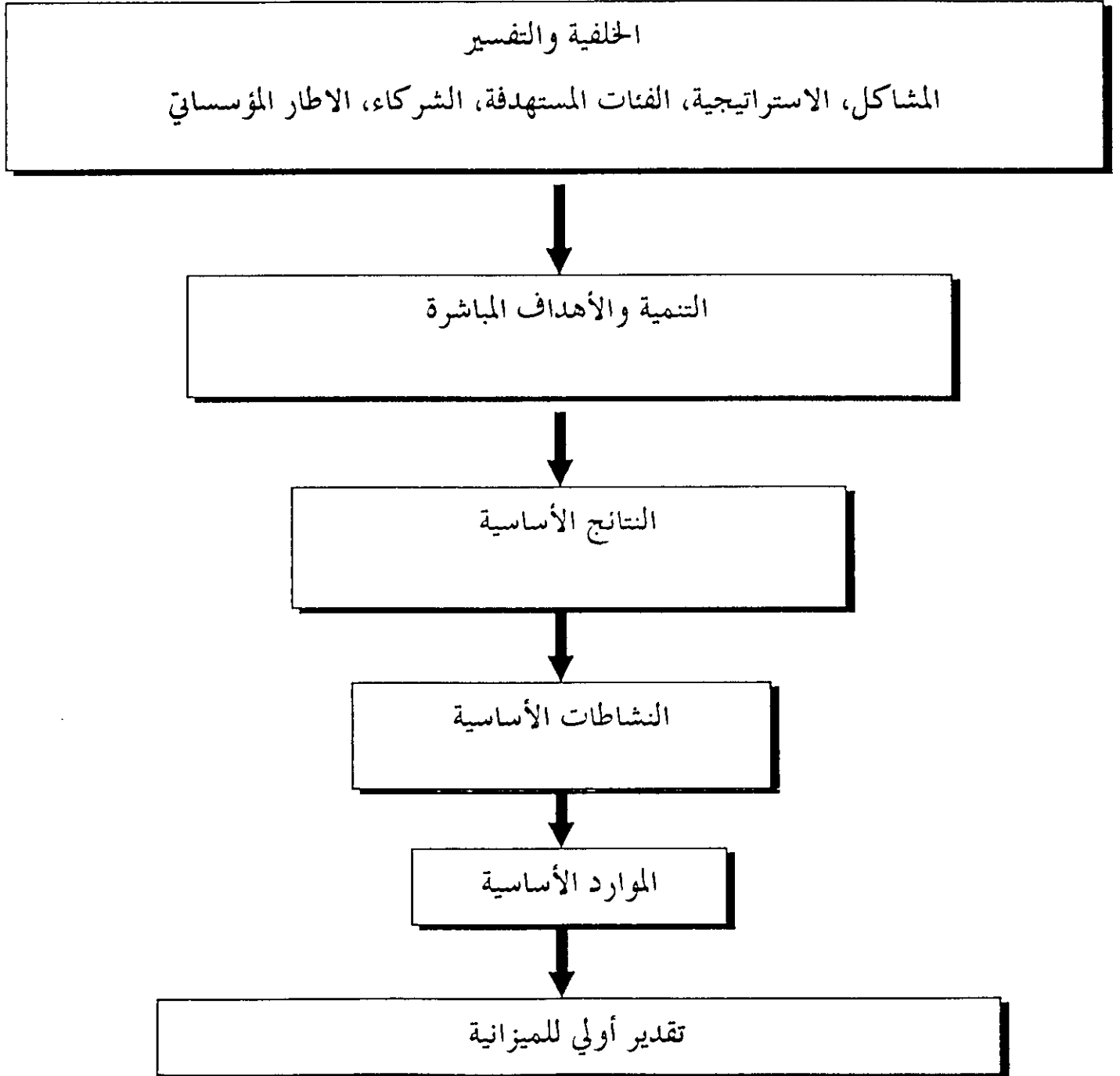
الخلفية والتفسير	ما هو الوضع الذي أدى الى انشاء البرنامج/المشروع ؟ كيف يتناسب مع أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ؟
الفئات المستهدفة الاطار المؤسسي	لمصلحة من يتم القيام بالبرنامج/المشروع ؟ من هم الشركاء ؟ ما هي مسؤولياتهم ؟ هل تقسيم العمل واضح ؟
التنمية وأهدافها المباشرة	ما هي التغييرات المنتظر أن يحدثها البرنامج/المشروع أو أن يساهم فيها
مؤشرات الانجاز	كيف سيتم تقييم النجاح
النتائج النشاطات الموارد	ماذا سيوفر البرنامج/المشروع والى ماذا سيؤدي ؟ ما هي النشاطات التي سيقوم بها موظفي البرنامج/المشروع ؟ ما هي الاحتياجات المطلوبة من موارد مالية وخبرة ومعدات، الخ...؟
الافتراضات	ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ البرنامج/المشروع وأداؤه ؟
الواجبات المسبقة	ما هي الشروط التي يتوجب توفرها من قبل الشركاء قبل البدء بالبرنامج/المشروع ؟
الرصد، التقييم وكتابة التقارير	كيف سيتم اعلام الشركاء ؟ متى يعاد النظر بالمشروع وتقييمه ومن قبل من ؟

## ٥- أقسام وثيقة المشروع

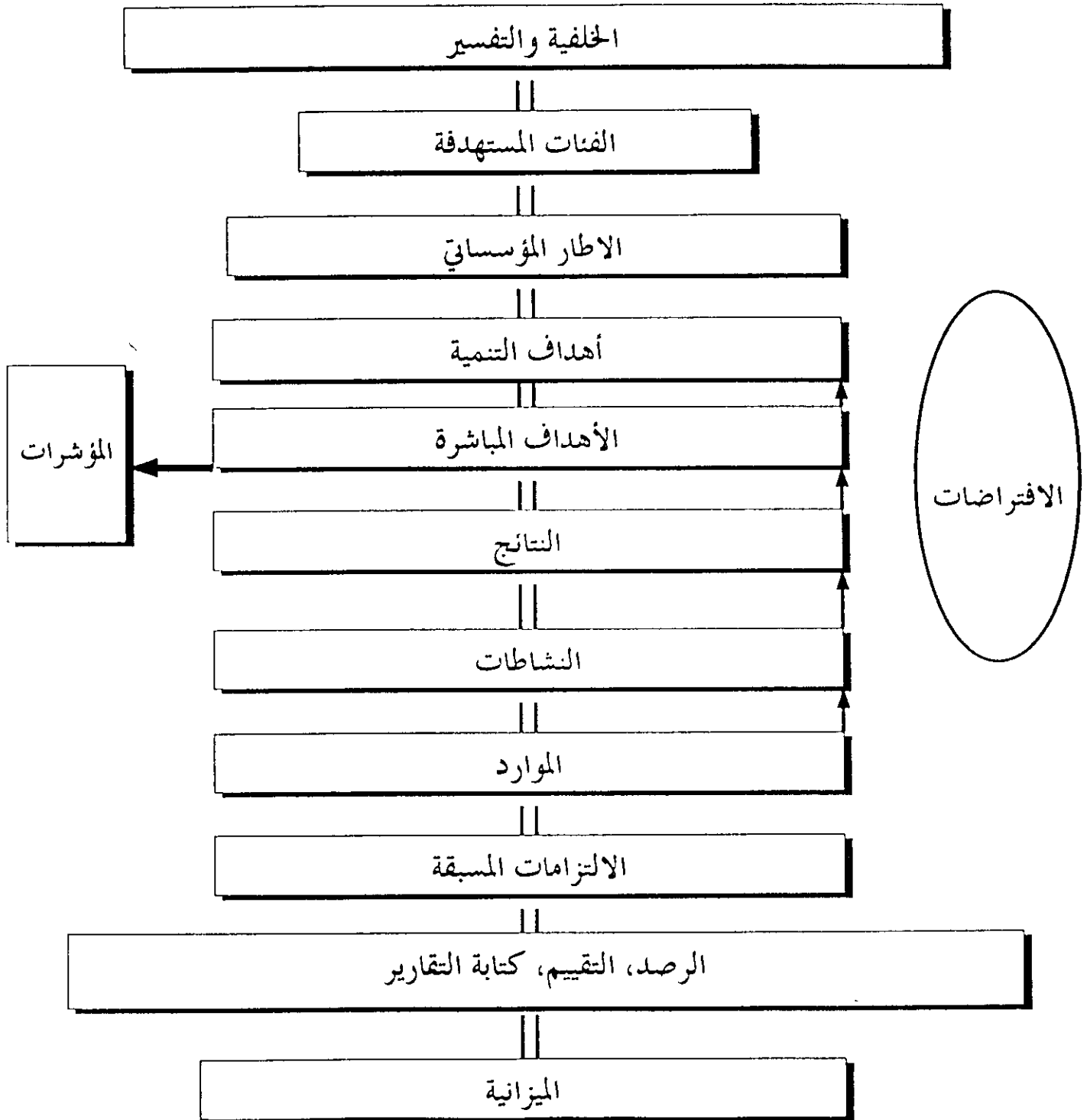


## ٦- مخطط موجز للمشروع (الخطة الأولية)

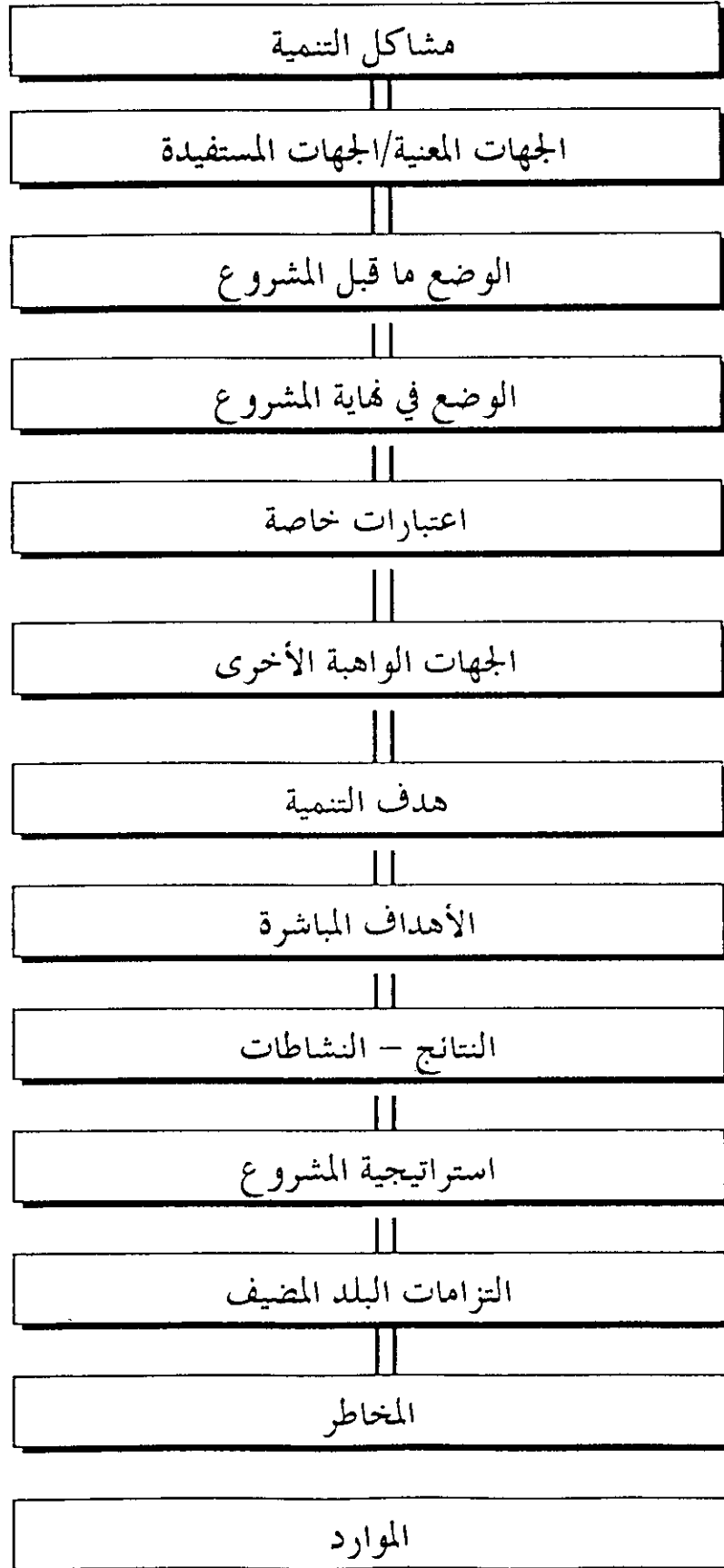
### حسب منظمة العمل الدولية



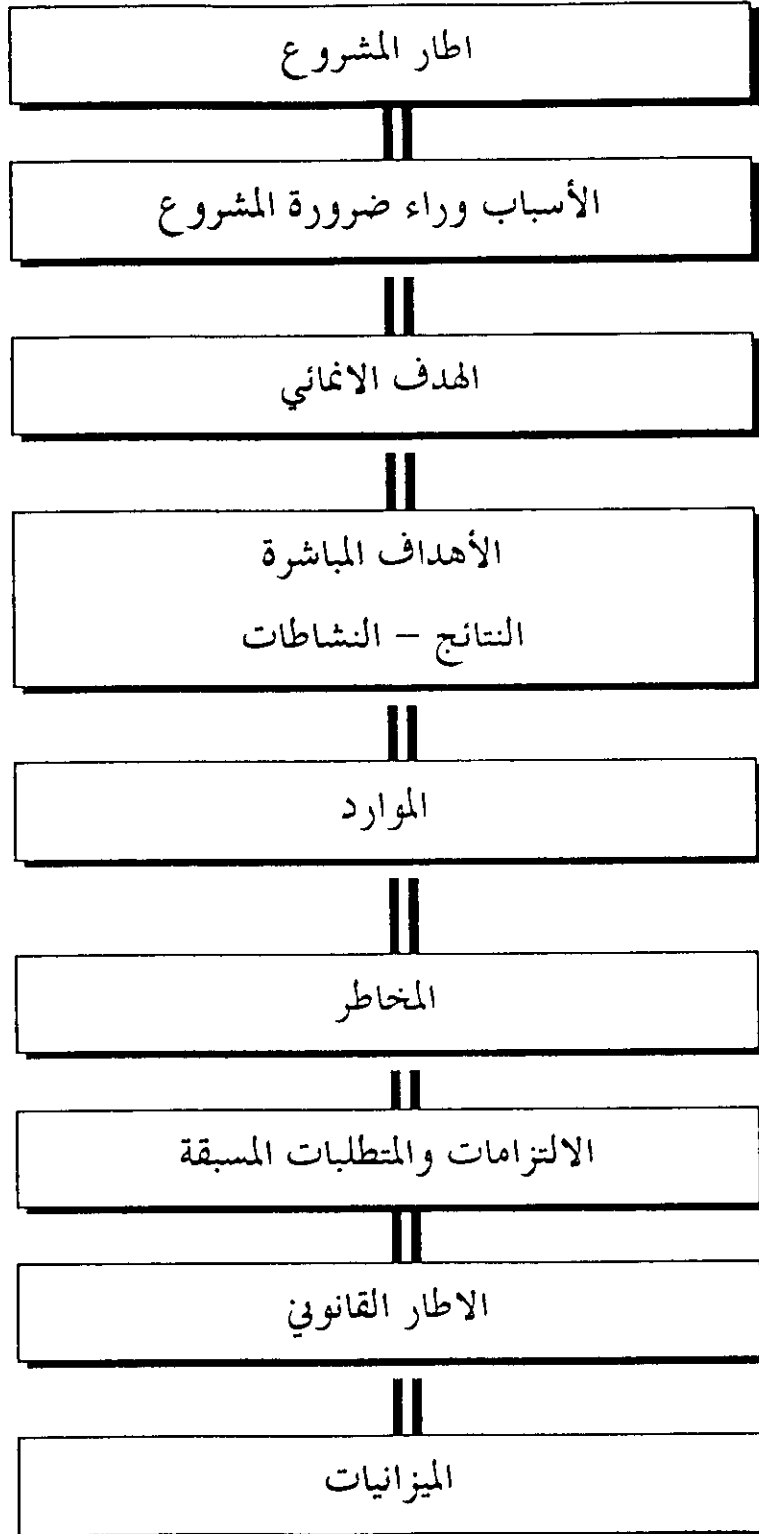
٧- وثيقة المشروع للتمويل المتعدد المصادر حسب منظمة العمل الدولية



٨- اطار صياغة وثائق المشاريع حسب برنامج الأمم المتحدة الانمائي



٩- وثيقة المشروع حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



## ١٠ - النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار في طور التصميم

- استيعاب مقاييس العمل الدولية في صياغة المشروع
- تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في الوظائف
- التواصل الداعم للتنمية
- حماية البيئة

# ١١ - بعض المواضيع الأساسية في مقاييس العمل الدولية

- حقوق الانسان الأساسية
- العمالة
- السياسة الاجتماعية
- ادارة الموظفين والعمال
- ظروف العمل
- الضمان الاجتماعي
- عمالة النساء
- عمالة الأطفال واليافعين
- عمالة الكبار في السن
- العمالة الأجنبية
- فئات أخرى من العمال



## ١٢ - مقاييس العمل الدولية والتعاون الفني

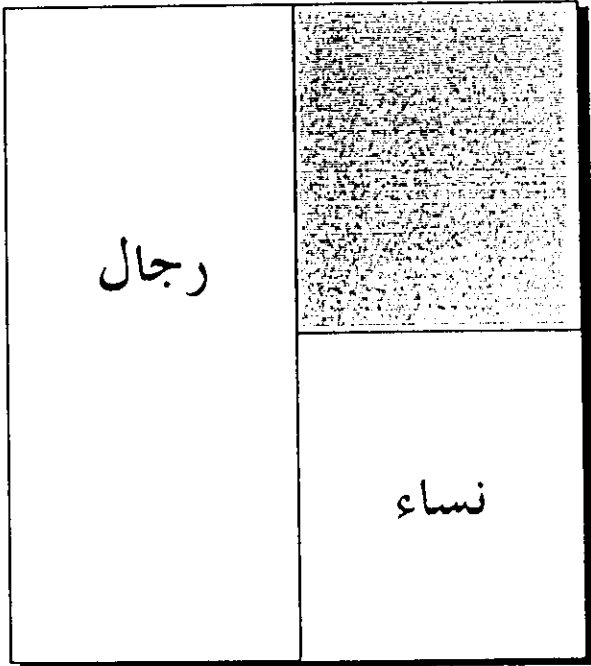
- العودة الى المعاهدات المتعلقة بحقوق الانسان
- ربط الوثيقة بكاملها بمقاييس العمل الدولية
- تحديد مصادر استقاء المعلومات حول مقاييس العمل الدولية

## ١٣ - استراتيجيات المساواة بين الجنسين

- أخذ مواضيع المساواة بين الجنسين بعين الاعتبار في كل البرامج والمشاريع
- تشجيع البرامج والمشاريع في المجالات التي تحتوي على مشاركة عالية للمرأة
- تشجيع البرامج والمشاريع الخاصة بالمرأة بشكل عام

# ١٤ - خطوات محددة لتعزيز المساواة بين الرجل

## والمرأة



تحسين وضع المرأة من خلال الانحياز  
الايجابي للمرأة لتعديل عدم التوازن

## ١٥ - التواصل الداعم للتنمية

التواصل بطريقة مخططة ومنهجية للحصول على:

- المشاركة والحوار
- توفير المعلومات بسلاسة
- التدريب المتواصل والداعم

## ١٦ - عوامل بيئية

أسئلة يجب طرحها عند صياغة المشاريع:

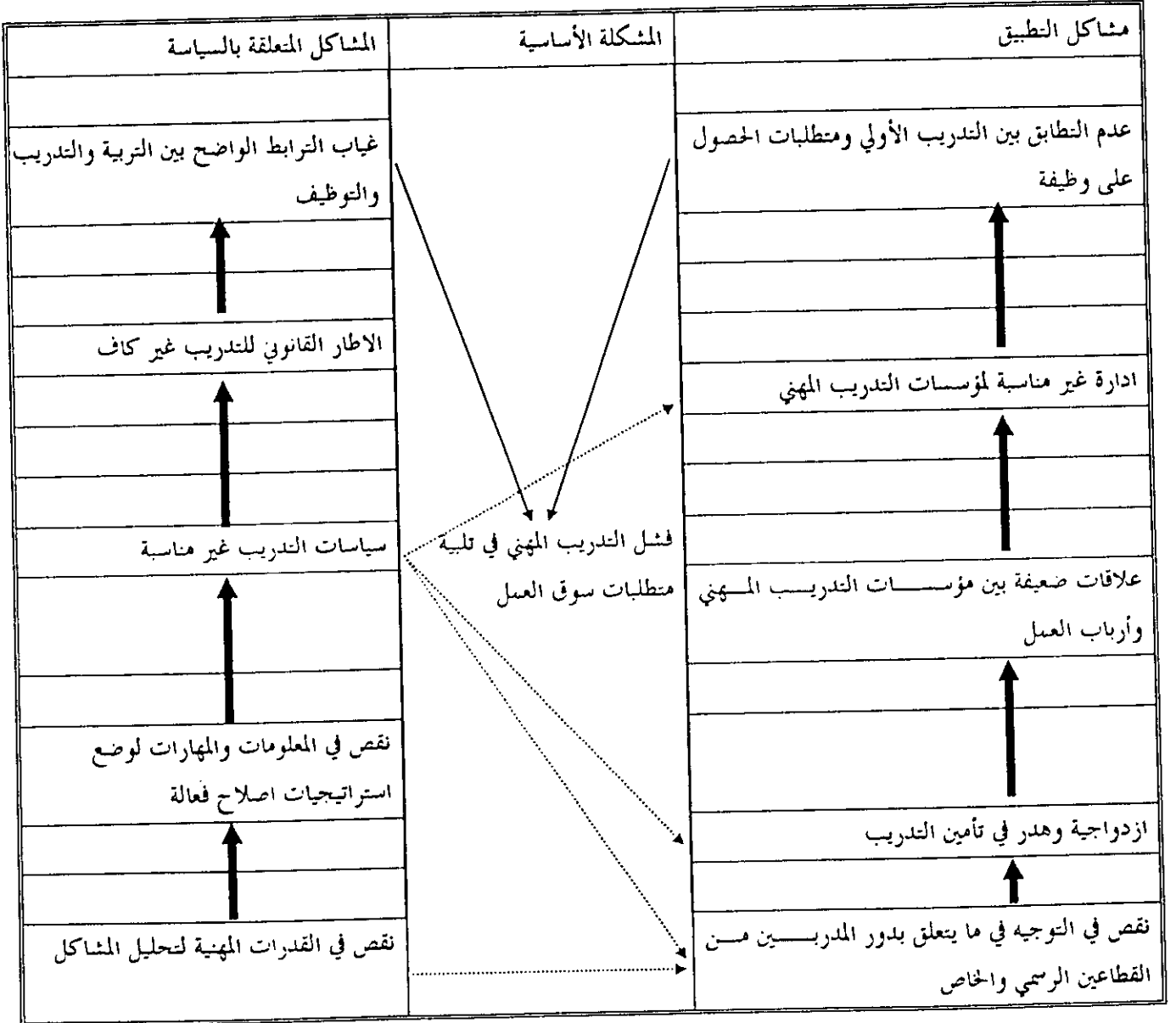
- هل يضم المشروع خطوات محددة للمحافظة على البيئة؟
- هل تم تحديد مصادر الضرر للبيئة؟
- هل تم تحديد الفئات المتأثرة من الأضرار البيئية؟
- هل يتضمن المشروع وسائل تلطيف؟
- هل تم البحث في موضوع المصالح المتضاربة؟

## ١٧ - المشكلة

الخطوات المطلوبة:

- التعريف بشكل دقيق ومفصل للمشكلة المراد التطرق لها
- تحديد طبيعة وحجم المشكلة
- تحديد المتضررين من المشكلة
- شرح العوامل الاجتماعية والاقتصادية ومشاكل وحاجات الفئات المعنية
- محاولة الحصول على معلومات عن هذه المشكلة من دراسات واحصائيات سابقة
- تحديد السياسات التنموية بالنسبة الى:
  - القطاع الحكومي
  - القطاع الأهلي
  - المؤسسات الغير الحكومية
- التشاور مع المجتمعات المحلية ومؤسساتهم
- القيام بتحليل للمشكلة والذي يجب أن يضم تحديد دقيق لأسباب وتأثيرات المشكلة الأساسية
- الأخذ بعين الاعتبار بعض المواضيع الأساسية مثل "الجنادر" والبيئة

## ١٨ - شجرة المشاكل



## ١٩ - شجرة الحلول





## ٢٠ - الاستراتيجيات

ما العمل؟

الدعم المباشر  
انماء المؤسسات  
اختيار وسائل التدخل

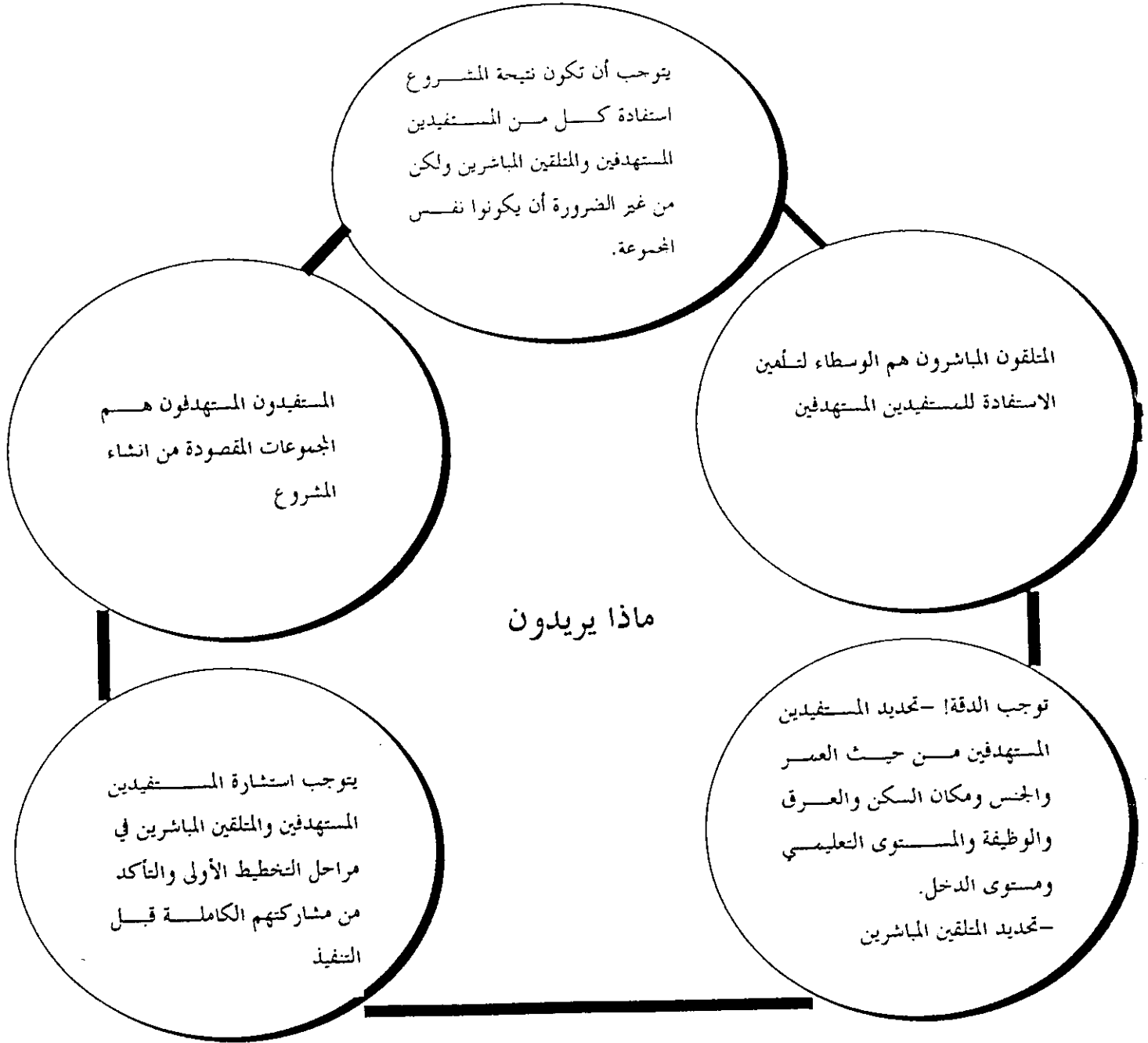
لمن ومع من؟

المستفيدون المستهدفون  
المتلقون المباشرون  
الشركاء الآخرون

كيف؟

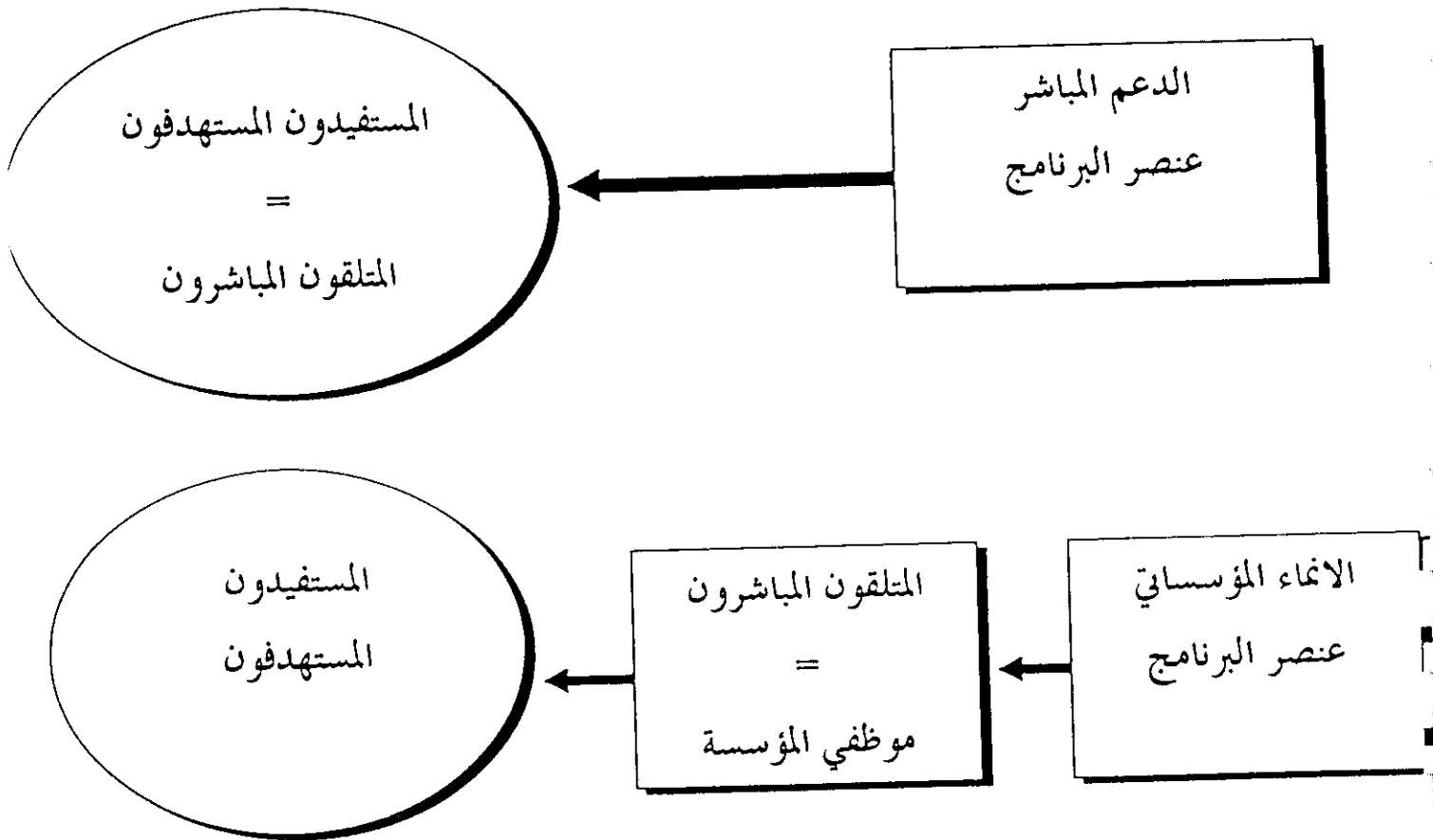
الاطار المؤسسي  
نشر المعلومات

## ٢١ - الفئات المستهدفة

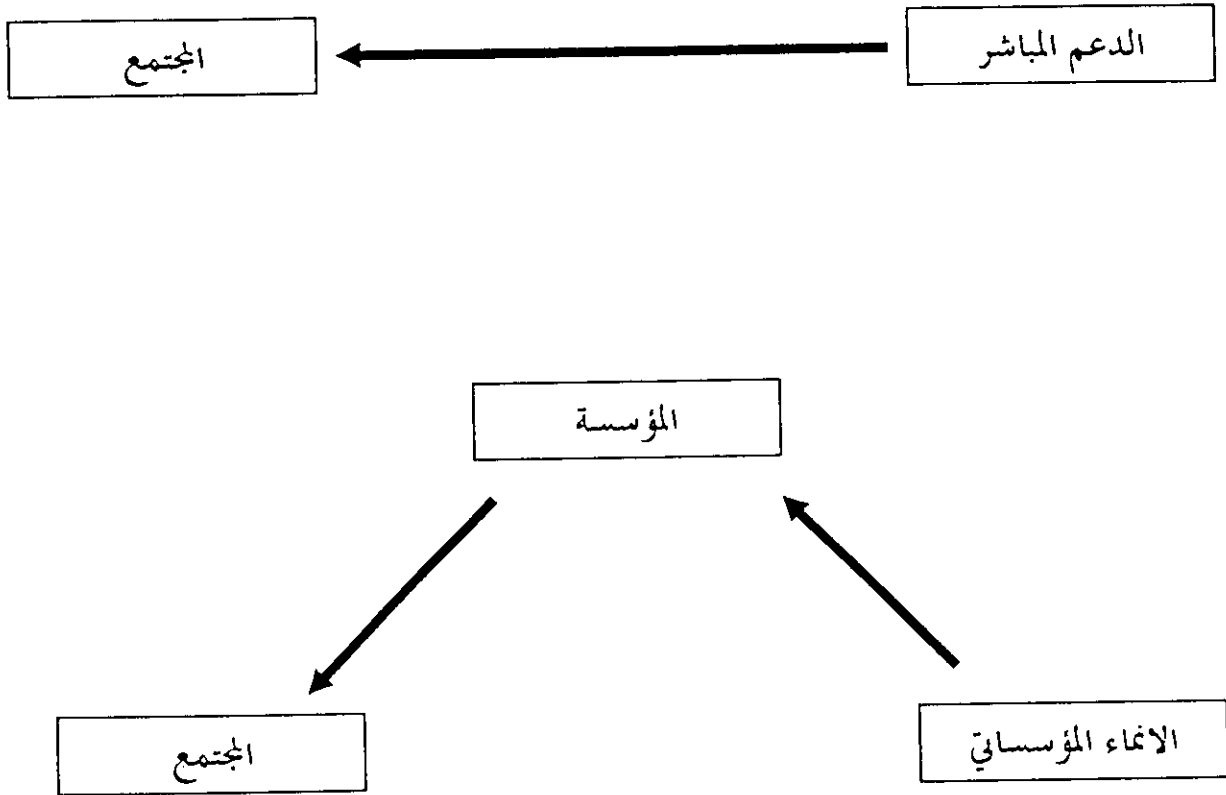


## ٢٢ - المستفيدون المستهدفون والمتلقون

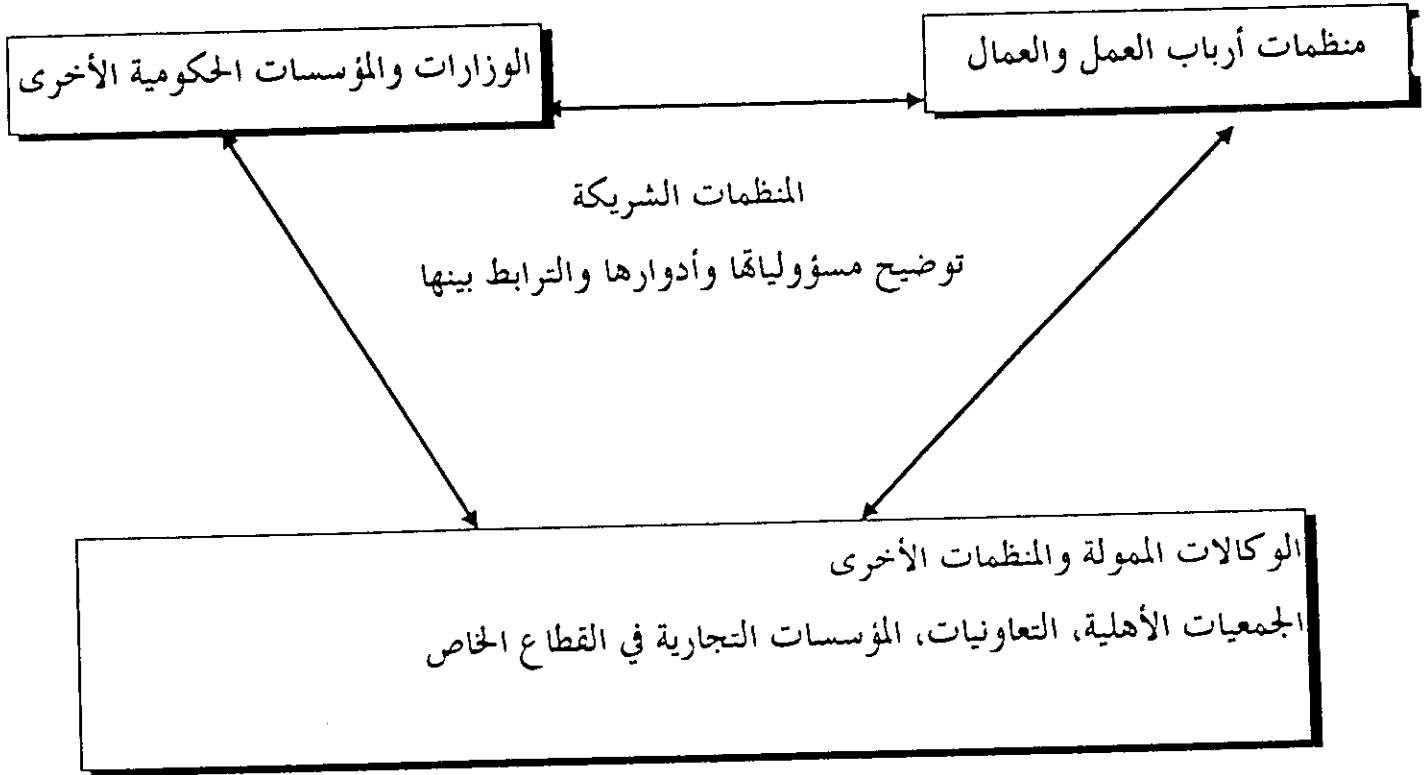
### المباشرون



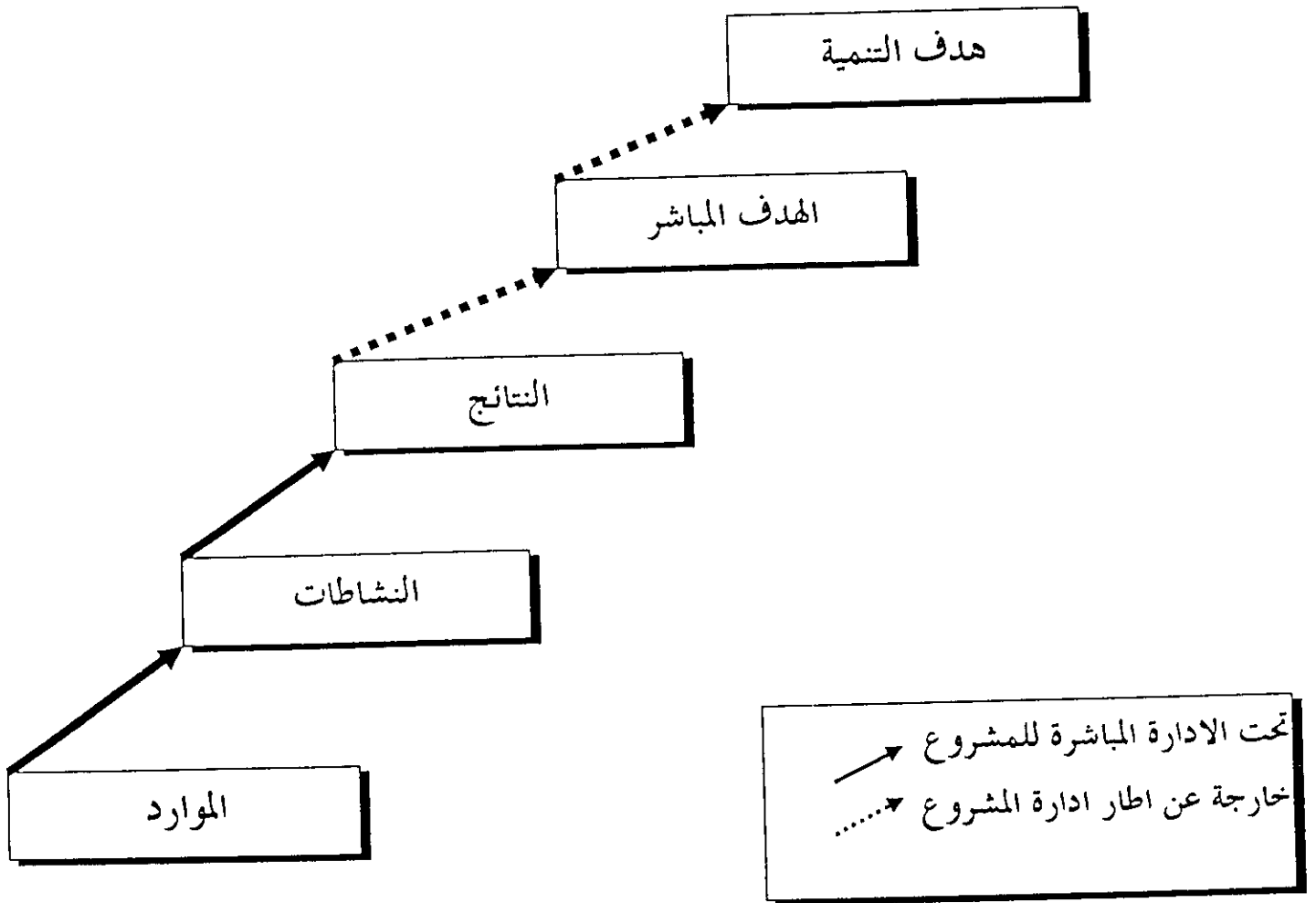
## ٢٣ - الدعم المباشر مقابل الانماء المؤسسي



## ٢٤ - الاطار المؤسسي

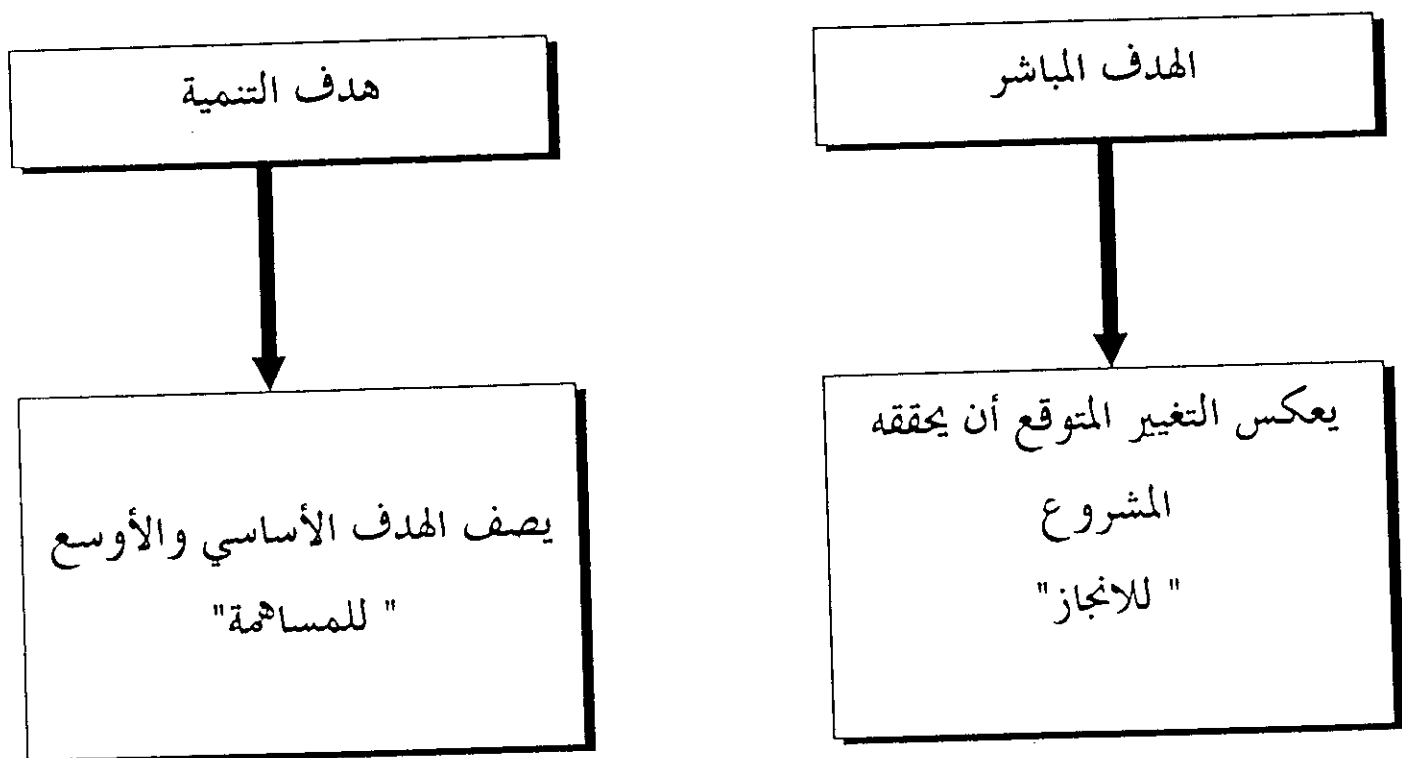


## ٢٥- الترابط بين عناصر المخطط الأساسية (١)

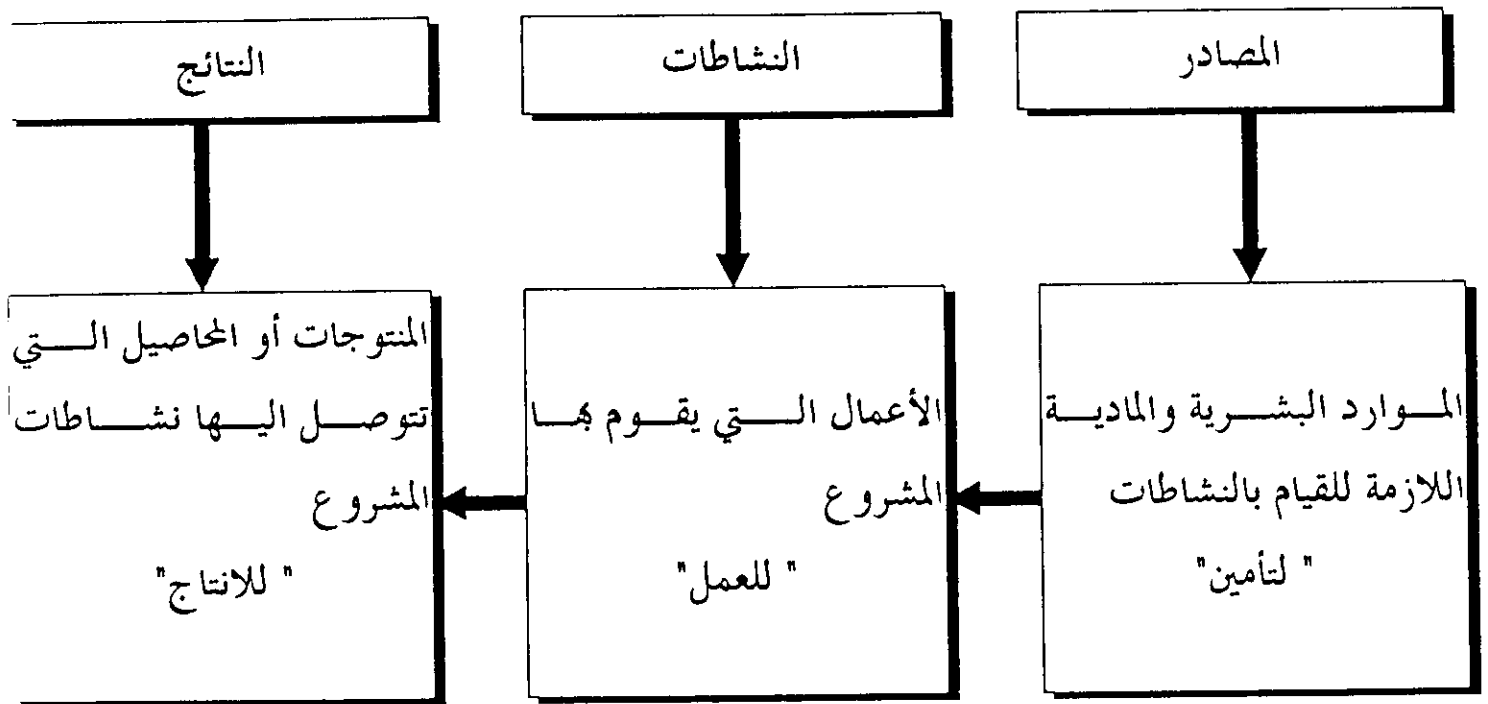


## ٢٦- الترابط بين عناصر التصميم الأساسية

(٢)



## ٢٧ - الترابط بين عناصر التصميم الأساسية (٣)





## ٢٨ - تقديم العناصر الأساسية

### الهدف المباشر الأول

#### النتيجة ١.١

النشاط ١.١.١

النشاط ١.١.٢ الخ...

#### النتيجة ٢,١

النشاط ١,٢,١

النشاط ٢.٢.١ الخ...

#### النتيجة ٣,١

النشاط ١,٣,١

النشاط ٢,٣,١ الخ...

### الهدف المباشر الثاني

#### النتيجة ١,٢

النشاط ١.١.٢

النشاط ٢,١,٢ الخ...

## ٢٩ - أسباب أهمية مؤشرات الانجاز

■ تضيف دقة الى صياغة الأهداف المباشرة

■ توفر امكانية التحقق من التقدم في تحقيق الأهداف المباشرة للمشروع

■ يتوجب صياغتها في حدود ما يمكن قياسه

■ في مشاريع الانماء المؤسسي:

تصف ما تستطيع المؤسسة القيام به

■ في مشاريع الدعم المباشر:

تشرح الى أي مدى يمكن تحسين وضع المجموعة المستهدفة

## ٣٠- كلمات ، كلمات ، كلمات

فقراء الريف  
المزارع الصغير  
الفئات المحرومة  
مندمج  
ينسق  
محسن  
زاد  
معزز  
مقوى  
موسع  
محسن  
معتمد على ذاته  
فعال  
شامل  
ملائم  
ممکن  
الوعي...

### ٣١ - الأهداف مقابل المؤشرات

المؤشرات	الهدف
<p>١- البرامج الدراسية والكتب المنتجة من قبل المشروع تستعمل في جميع برامج التدريب التعاوني على المستويين المركزي والمحلي</p> <p>٢- يتم تنفيذ عدد أكبر من نشاطات التدريب الاثنائي التعاوني بواسطة خطط التدريب المباشر</p> <p>٣- ارتفعت نسبة وقت التدريب من ٢٥% في ١٩٩٧ الى حوالي ٥٠% في ١٩٩٨</p>	<p>يكون مركز التدريب الاثنائي التعاوني قادرا على تخطيط وتنفيذ التدريب على العمل والبرامج الاستشارية للفئات المستهدفة كافة بما فيها النساء في الريف على المستويين المركزي والمحلي.</p>

## ٣٢ - لائحة الخصائص الضرورية للمؤشرات

على كل مؤشر أن يكون

- واقعي
- يمكن قياسه والتحقق منه
- يمكن ربطه بالهدف المباشر المعنى به
- محدد من حيث النطاق والوقت
- يصف تأثير نشاطات ونتائج المشروع
- يصف كل النواحي المهمة للهدف المرجو تحقيقه
- لا يجب أن يكون المؤشر أحد النتائج المتوفاة للمشروع

نقاط أساسية يجب الانتباه اليها في صياغة المؤشرات

- يجب التخطيط لجمع المعلومات منذ بداية المشروع
- يجب أن تكون مصادر المعلومات موثوق بها ومن السهل الوصول اليها

## ٣٣ - قائمة بما يتوجب الانتباه له بالنسبة للافتراضات

على الافتراضات أن:

- تشير الى عوامل خارجية
- يكون لديها امكانية كبيرة في الحصول
- تصاغ بطريقة محددة وإيجابية

يتوجب تجنب:

- افتراض توفر الموارد
- افتراض الدعم من قبل الفئات المستهدفة

## ٣٤ - الالتمامات المسبقة

اما تكون أفعالا من قبل الشركاء المعنيين قبل اطلاق المشروع

أو تكون شروطا يجب تنفيذها قبل بدء المشروع

## ٣٥ - الرصد والتقييم وكتابة التقارير

### الأهداف

- تحسين الادارة بشكل عام
- تحسين الأداء من خلال توفير المعلومات وتوفير الانطباعات الناتجة عن الأداء
- تقييم عملية ايصال الخدمات
- اكتشاف مبكر للمشاكل التي قد تواجه المشروع
- تقديم توصيات لحل المشاكل

### لائحة

- متى سيتم تحضير خطط العمل وتقارير سير العمل؟
- متى وكيف ومن سيقوم بتقييم المشروع؟



## ٣٦ - الميزانية

- تكاليف بدء المشروع
- تكاليف تشغيل المشروع

- التكاليف الثابتة

- التكاليف المتغيرة

التكاليف الثابتة

هي ما يتوجب دفعه بغض النظر عن عدد المستفيدين أو كمية الانتاج

التكاليف المتغيرة

التكاليف التي تزيد أو تنقص بحسب عدد المستفيدين أو كمية الانتاج

## ٣٧- لائحة بما يتوجب الانتباه له بخصوص الميزانية

- تأكد من تعداد جميع الموارد
- ادخل احتياطي للمصاريف الغير متوقعة
- ادخل احتياطي لتكاليف المتابعة والتقييم
- يجب الأخذ بعين الاعتبار التزايد المتوقع في عدد المستفيدين خلال فترة المشروع
- على الحسابات يجب أن تبني على وقائع تمكنك من تأكيد صحتها

الجمهورية اللبنانية  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام